

■パネルディスカッション

「地方創生とまちづくり会社」

コーディネーター： 梅村 仁 氏 文教大学 経営学部 教授
パネリスト： 石田 達也 氏 特定非営利活動法人 宮崎文化本舗 代表理事
(順不同) 竹村 光雄 氏 長浜まちづくり株式会社 風景プランナー
長坂 泰之 氏 独立行政法人中小企業基盤整備機構 震災復興支援部
復興支援課担当課長、内閣府地域活性化伝道師

●はじめに

梅村： 文教大学の梅村です。本日の進め方ですが、まず、長浜まちづくり株式会社の竹村さんと中小基盤整備機構の長坂さんにお話しいただき、その後、石田さんのお話ともコラボをしながら皆様から質問を頂いて、それを中心に話を進めたいと思っています。長丁場になりますが、ご容赦いただきますようお願いいたします。

それでは早速ですが、長浜まちづくり株式会社の竹村さんにお話しいただきたいと思います。長浜さんは風景プランナーという肩書もお持ちですので、そのようなお話も伺えるものと思います。竹村さん、よろしくお祈いします。

●話題提供

<暮らしに根ざしたまちづくりへの再挑戦>

竹村： 竹村です。よろしくお祈いします。それでは、早速、お話をさせていただきます。

長浜と言いますと、「良いまちだね」といつも言っただけですが、本当にそうだと思っています。そのような長浜でまちづくりの活動が始まったのが 25~30 年くらい前ですが、景気の良い時代に長浜の先輩たちが行われて本当にありがたかったと思うのが、まちへの投資です。それは、まちの構造を変えるほど大きなビルをつくるというような投資ではなく、基本的に既成のまちへの

投資でした。それによって、我々が今行っている活動は、悩みはありながらも、かなりレベルの高いところで悩みや挑戦に取り組んでいける状況にあると、いつもありがたく思っています。

私は茨城県の日立市の出身で、今のまちづくり会社に来て 4 年目に入りましたが、その前は都市計画系のコンサルティング会社に勤めていました。大学で建築や都市計画のことを勉強した後、コンサル時代に実際にいくつかの地方都市に行って仕事をいただくことを経験しました。

その中で長浜では、町衆が自分たちのまちは自分たちが何とかしようとしている姿勢にインパクトを受けたことをよく覚えています。

町家を直して店舗にしたり、宿にしたりするといった仕事を通じて長浜と関わるようになりました。長浜で最初に感じたのは、まちの雰囲気も良いし、琵琶湖もあれば、周辺には農地も山もあるという環境の良さでした。広い湖北の良い環境の中に小さな長浜というまちがあるという感覚もとても良いと思いましたし、いろいろな生き物がいったり、美味しいものがあったり、そういうまちと田舎が共存しているところで、何となく「こういう暮らしがしたい」というものが実現できそうに感じたので、少しずつ引っ越しをして、気がついたら長浜の人間になっていました。

今は長浜で目の前の仕事をどうにか進めている状況です。先ほどの石田さんのマネジメントの話は非常に重要だと思いました。私はまだ自己実

現の段階ですので、ご指摘も頂きたいと思います。

それでは内容に入りたいと思います。

➤ 長浜まちづくり株式会社の概要

最初に、まちづくり会社の紹介として、長浜まちづくり(株)の概要を説明したいと思います。

今年の弊社の組織図を見ていただきますと、組織と言っても我々は4人で活動しており、来月からはもう1人入るといった状況です。

本部はまちなかにある旧商家で、かつて魯山人さんのパトロンだったという方の立派なお宅をお借りしています。

活動のベースとなるのは地道な調査関係で、地元住民の暮らしや住まい等の市場、そして観光客の動向等を把握しています。それらを基にして地元の民間他社や行政機関からいただくコンサルティング業務等を進めるということが収入の一つに。もう一つは、調査によって浮上した必要な取り組みを実践する過程で、独自事業を行うこともあります。例えば「町家再生型まちなか居住の促進」をテーマとした取り組みでは未利用の町家を借り受け、シェアハウスとして改修投資を行った後、住人さんを迎えて直営していくことによって収益を出している、という例があります。

会社は6期目が終わったところで、まだ駆け出しですが、収支の構造を見ますと、最初は、元々市営だった駐車場の土地を借り受けて管理運営するという事業の比重が大きく、設立当初の収益源はそれに頼り切りでしたが、少しずつ多角化を図っています。受託事業は行政と民間のどちらもあります。複数の町家活用による不動産売上も増えています。まだ半分以上は駐車場の売上に頼っていますが、他の部分のできることを増やしているところと見えています。

前期は売上が5,000万円近くまで伸びていますが、これは国土交通省から受託した調査事業によるボリュームアップが大きな要因で、また、そこには相応の原価がかかりましたので、最終の利益は他の期とそれほど変わっていません。1期目は

少し赤字でしたが、2期目以降は経常黒字を出しており、100~200万円くらいですが、職員が4人、うちプロパーは3人という状況で、細々と地道に取り組んでおります。

➤ マーケット調査の結果 ~まちなか離れ

本題に入って、「暮らしに根差したまちづくりの再挑戦」と題してお話したいと思います。

長浜は町衆による黒壁の再生をはじめとした商業の町並みというイメージが強いと思います。いつの間にか観光のまちになってしまい、地元の方が寄り付かなくなってしまいました。

しかし、自分たちと同じような世代がまちにいないのは、仕事をしていても寂しいので、どうすればよいかと考えて、1~2年ほど前に、改めて地元の方たちの意向を把握するための調査を行いました。細かく調査をしましたが、分かりやすいのは観光に特化し過ぎているということで、「自分たちが必要としていることがないからわざわざまちに行かない」「旧市街は車で行きにくいし、駐車場もないから行かない」という意見がよく出てきました。共通して言えるのは、地元志向になってほしいということでした。

とは言え、市役所の会議でも、会議所の会議でも、いろいろなところで「長浜らしい何か」ということは常に大切に論じられています。しかしながらできたものを見ると「これでよいのか」と思われてしまうものが少なくないというのが実態だと感じています。力を入れている大きなプロジェクトほど、地元の感じ方との間にギャップが出てしまっています。

まちづくりの世界は「失敗した」とは言いにくいところがあり、「こういう考えで」「こういうことをして」「こういう効果があった」ということを言い続けなければならないところもあると思います。したがってどこかで疑問を感じてしまうということから脱却する、ということはやや難しく、並行して新しいマーケットを開拓していかなければいけない。現状の延長線上ではしだいに自

分たちの暮らしとまちづくりの取り組みが乖離してしまい、面白くなってしまおうと思いません。

➤ 「長浜らしさ」とは？

改めて、長浜らしさとは何かと考えますと、25年ほど前に市が策定した「博物館都市構想」という都市構想が浮かびます。これは「伝統を現代に活かして美しく住む」という考え方で、町衆の暮らし方そのものが外から見ると魅力となるというものでした。それが段々と表層的になってきてしまったのですが、今でもある年齢以上の方は「すべての空き店舗を土産屋等にするのではなく、仕舞屋と新しい店とがそこそこに並んでいるのが、程よくのんびりした長浜の雰囲気だったのではないか」と言われます。

つまり、「らしさ」とは、まちに住んでいる人たちの活動の表れではないかということです。それは飛びぬけてスタイリッシュなものでもなければ、泥臭いものでもなく、懐かしさや憧れ程度の身近な存在だったのではないかと思います。

ところが、どこのまちでも同じだと思いますが、今、中心市街地で暮らす人たちが減っていて、そうすると博物館都市構想が成り立ちません。表層的にでも人を集めなければまちは止まってしまうので、いろいろな集客の策を施しますが、これからさらに20年、30年経ったときにそれができるかと言えば、まちなかに住んでいる者がいなくなってしまったら自分たちの町のことを考えることさえできなくなってしまうという危機感を持っています。

➤ 町家暮らしのサポート

そうなる前今の今、私たちにできることのひとつとして、観光や商業よりも根本的な「住む」ということを大きなテーマとしました。

これまでのまちづくりの進展と商業観光が活発化する過程で、我々の少し上の世代では、それまで住んでいた町を出て郊外に暮らしの拠点を移すという動きが主流でした。しがらみの多い旧市

街から離れたり、それまでにはなかったような郊外型のライフスタイルに憧れがあったり、背景は様々だったと思います。

しかしそれから20～30年経った今、我々にとっては取り残された旧市街の環境こそが魅力的に映るようになりました。その見方に根本的なギャップがあります。現に当社の役員会でさえ「このような古い家には誰も住みたくないだろう」といった意見が出たりしますが、私たちは、やはり町家に大きな魅力があると思っています。それは正論ではなくて、限られた予算で短時間に建てたハウスメーカーの家よりも圧倒的に優れた、経年の確かな質感があります。入居される方は皆そういうところに住めるということ自体に感激されています。

また、長浜のまちは郊外の造成地とは違って、川や緑があり、琵琶湖の近くなので小鮎が泳いでいたり、動物が住んでいたという環境の豊かさに加えて、祭りなど歴史的・文化的な蓄積もあります。祭りがあると、「しゃぎり」という笛の練習の音は一年中聞こえてきますし、曳山まつりは狂言もあるので、本番が迫るとその練習も始まりあちこちが賑やかになり始めます。そのような物事は、以前からお住まいだった方にとってはあって当たり前なのかもしれませんが、それが無い環境で生まれ育った私たちにとってはすごく貴重で、暮らしていく上で無意識に求めているのではないかと思います。

そうは言っても、町家の再生は「言うは易し」で何年も検討されながら、実際にはできてきませんでした。その理由はいろいろあると思いますが、一番の障害は、田舎なので持家意識が高いことであつたと考えています。他人の家を借りて、しかも古い家にお金をかけてまで住む価値があるのかと疑問に思う方が多いので、それをどうにかできないかと考えていたのですが、その時に、地元の方から「家の風通しをしなければならぬ」という話を聞きました。

「風通し」というのは、当時私は全く知らない概念でした。古い商家は自宅以外にもいくつか建物を持っていて、家族が多い中で分かれて住んでいたりと、番頭さんが住んでいたりと、何らかのメンテナンスがされていましたが、家業も縮小してそうした家の管理にまで手が回らなくなると、メンテナンスされない建物が傷み始め、その結果、建物は壊されて駐車場になってしまうというケースが多くなっていることが判りました。

過去にも、実際に「住んでみたい」という方は何人かいらっしゃいましたし、空き家を探して尋ねて来られる方もいらっしゃいましたが、町家に限らずほとんどの空き家は市場に出ていないという状態なので、所有者に会えないことが多数です。運よく会えたとしても、何年も建物を締め切っていたために湿気が酷かったり、ネズミが棲みついていたり、家財道具が満載だったという状況で、住むのを諦めてしまう方が多くおられました。

そこで、「風通し」をすることは家を良い状態にアイドリングしていくことと考えて、自分たちがオーナーに代わってそれを行い、良い状態を保ちながら住みたいと希望する新しい方に「橋渡し」をしていくという取組をしようと、一昨年からは仕切り直し、町家再生バンクの具体的なサービスとして「風通し」と「橋渡し」を行うことを打ち出して空き町家のオーナーへ協力を要請することとしました。

手始めに、旧市街の中でも曳山まつりを担う「山組」という組織のある限られた範囲の中にどのくらいの町家が空いているのかをヒアリングしたのですが、その中で 88 軒ほど空き家があることがわかりました。自治会の会長さんや近隣の方にご協力をいただきながら、このうち 25~26 軒ほどの町家について、オーナーやそのご親族の方を把握することができ、直接ご訪問したり、お電話を掛けながら、新たな住まい手への「橋渡し」がしたいという趣旨や、そのために「風通し」をさせていただきたいということをご相談しました。

しかし、私どもの会社自体がまだ知名度の低い状況で、不審がられたり、怒られることも度々ありました。知らない人間が突然来て鍵を預かりたいと申しているようなものですから仕方ありません。「そんなことはしなくていい」「いつか息子が帰ってくるかもしれない」等、断られることが続きました。

それでも、三軒の方から「悪い話ではない、やってみよう」というご了解をいただき、取り組みの試行を始めることができました。実はこのお三方とも、単に突然の申し出に応じてくださったわけではないということも重要なポイントです。社内の上司に、以前は商工会議所に所属しながらまちなかに 40 年来関わってきた者がおりますが、彼の長年の付き合いに基づいた信頼を前提として受けてくださった方がお二人、もうお一人は私の所属する常磐山という山組の先輩の方で、町内に貸家を多く所有されている方です。取り組みの趣旨に加えて、町内のためにもなるのでどうにか一軒ご協力をと、断りにくい正論で無理にお願いしたものです。いずれも「風通し」や「橋渡し」という取り組みの趣旨への共感だけではなく、ローカルな人間関係の中でいただいた了承でした。

3 軒とも母屋と中庭と離れがあり、1 軒は半年ほど前まで、他の 2 軒は 13 年間と 10 年間空き家の状態でしたが、やはり家財道具が満載でした。予想はしていましたが、使おうと思うと「風通し」の前に掃除が必要でした。ごく当たり前のことですが、可燃物、不燃物、金属、粗大ごみ、リサイクル家電と仕分けをしなければなりません。そして仕分けたものをトラックに積んでそれぞれの処分施設に持って行き、ようやくものがなくなって初めて掃除ができます。しかし、水道も電気もガスもすべて止まっていて普通の掃除ができないので、掃除機ではなく箒で掃いて、井戸水や川の水を使って拭き掃除をします。一番厄介なのは庭木が繁茂して光が入らないことでした。すべてを改善するのはかなり大変ですが、面倒で誰も手がつ

けられずにいるところを頑張る機会として「風通し」の効果があつたのかもしれませんが。これらが一通り完了し、実際に風通しを始めると、家は見違えるようにしっかりしてきます。

また、ここに至るまでに処分費用だけでもかなりかかりますし、誰かに手伝ってもらおうとすると人件費も無視できない規模になることが分かったことも試行の大きな成果でした。最近、警備会社や生命保険会社が「風通しを仕事にします」と言っていますが、本格的に実施しようとするれば経済的な負担がかなりあるのではないかと考えています。

▶ まちづくり会社の役割 ～3モデルの実践

このように「風通し」を始めた3軒を住まい手の候補となる方々に見ていただく機会を企画しました。ただし、単に空き家を紹介するだけの見学会でなく、なぜ我々が「町家が良い」「湖北が良い」と思っているかということをしかりと伝えるべきだと考えました。もちろん長浜はまちなかも良いのですが、すぐ近くに琵琶湖があって、山があって、子育てをするにも自分たちが遊びに行くにも、仕事をするにも、他で得られない豊かな環境があります。その中で地域の方たちと交流し、学び、楽しむ機会もあります。だからこそ、そういう環境の中にあるリアルなライフスタイルのプロモーションと一緒に、「この家をこう直したらこうなる」というプランニングを提案する機会を設けました。

雪の降る、長浜で一番不利な冬の寒い1週間の開催でしたが、約100名の方にご参加いただきました。その中で「住んでみたい」という方が約8割おられました。そういう方はやはり若い子育て世代が圧倒的に多く、古い建物を好むのは趣向的な部分もあると思いますが、子どもを育てていくうえで「地元のコミュニティとつながっている環境が良い」という方が多数おられました。

一方、家の所有者はもっと上の世代が多く、「こんなところに住みたい人はいないだろう」と半ば

諦めながらも様子を見に来られましたが、実際に参加者を見て、その多さに驚かされていました。

このように手応えを感じながら翌年度は、まずは何とかこの3軒を動かしていこうと考えたわけですが、ここで学んだのは、家の状況も、家主の状況も、住まい手の状況もそれぞれに違ったということでした。

例えば、N邸の家主さんは福井におられます。ご商売もご家族のお住まいも福井なので、今後も長浜には帰らないだろうという状況でした。ただし、長浜にある本家を大切にしてくられたお気持ちは変わらず、「今後も大事にしたい」とおっしゃる一方、自分たちで何かをするまでのことはできないというお話でしたので、住みたいという方に橋渡しをしたいとご提案したところ、かなり早い段階でご賛同いただきました。

ただし、家主自らが新たな住まい手との関係を継続して担うことはできないということから「まずはあなたの方の会社にお貸しする。保険料や賃貸の環境を整える分の手数料を加味して住まい手に転貸してほしい。」というご提案をいただきました。結果的に弊社が現状のまま低価格でお借りして、新たにお住いのご家族へ転貸し、新居の修繕は転借人が自ら投資して行うというスキームとなりました。

2軒目のY邸は元々貸家だったお宅です。以前はこうした貸家も一定の需要の下に稼働していたのですが、最近では我々自身、引越しの際にはネットや駅前の不動産屋で空き物件の情報を探ることが一般的となっていますので、こうした貸家への新たな住まい手の入居が滞っているとのことでした。さらに相応の傷みや、昔ながらの貸家ならではの安普請とも言える修繕の繰り返しがあり、建物本来の空間性が損なわれていましたので、やはり一定の修繕が必要な状況でした。

こちらは昔ながらの家主さんの意識として、借り主に修繕等の投資をしてもらうと後々の揉め事の種になる、という懸念がありました。反対に継

続した住まい手のニーズさえ見えれば相応の投資は厭わないというお考えでしたので、バンクとしては新たな住まい手を探し出し、どのように住むかというプランニングをお手伝いして、それらを基に工事見積りや無理のない家賃設定、そして採算性を検討した上でオーナーにご提案したところ、ご納得いただいて家もしっかりときれいになり、今は若い方がお2人で住んでいるという状況です。

3軒目はシェアハウスです。昔、醤油の醸造をされていた非常に大きな町家で、3軒のうちで一番立派だと言われていたところですが、1家族では使い切れないほどに大きいため、借り手も買い手もつかないという状況でした。我々としては、このように規模も大きく、景観的にもキーになるような町家を助けられないことには、取組も夢物語にしかならないという思いがありました。社内で十分に検討を重ねたうえで、シェアハウスとしてのプランニングや、リノベーションのコスト負担、そして住人へのプロモーションと継続した管理というすべてのリスクを我々で負う、その代わりに投資額にふさわしい採算性を確保する、という第三者による投資のモデルを作りました。長浜市にも改修費を補助していただきました。運営が始まると非常に評判も良く、結果的に会社の収益源としても良い仕事をしてくれるものができました。

マーケットが未熟な状況でなぜこのようなことができたのかということ振り返って考えてみますと、依然はっきりとはしなかった町家暮らしのニーズをたぐり寄せながら、実際に住み始められるという事例の提案までを一貫してできたという強みがあると感じています。京町家など身近な好例に触れる経験も多くなり、町家暮らしが良いということも、お金をかけて直せばきれいな空間になることも、イメージとしての共有は進みつつあったものの、では実際にはどうすれば良いのかわからない、という状況に対して「こうすれば住める」という現実的な提案をまとめたことが実

を結んだということです。

幸い、無事3軒が稼働しはじめた後も、次の候補物件が出てきて、同様に「風通し」と「橋渡し」を継続させてもらう事によって、小さな動きが段々と広がっています。はじめのうちは「たまたまあの人がいたからできたのだろう」という見方もありましたが、これからはひとつずつ実例を増やし、レアケースからムーブメントにしていきたいと思っています。

我々が常に意識しなければならないのは、誰かに頼るのではなく、したいことを自分たちでする方法を考えるということです。何事にも既成概念があつて「それは難しい」とか「長浜では無理だ」とか言われることもありますが、それに捉われずに実行していくと、身近なところで変化が進んでいくので、それをもっと育てて応援していこうということです。

➤ 生活者に訴求するコンテンツの開発

住まいができる、「暮らし」を基本として「環境」や「楽しみ」、大事な「仕事」についても考えるようになりました。

琵琶湖の周りの山に降った雨や雪は、川になって琵琶湖にたどり着きますが、その間にいろいろな生産の仕事があり、風景があります。米を作っている人や、その米を使って酒を造っている人がいたり、林業をしたり、蕎麦を育てたり、いろいろな生業があります。そして元来、中心市街地である長浜は地元のマーケットプレイスでした。そのような環境や営みを包括する体系そのものに、私は強く惹きつけられているのです。そうした環境や生業から成る暮らし方が、段々と横に置かれるようになり、それが30~40年続いてきましたが、今「町家に住みたい」と言ってくれる人たちは、そのような生業の部分にも真摯に取り組んでいる方たちです。そこで、今、私どもが手掛けているようにしている最新の動きは、これまでの観光による集客のコンテンツではなく、地元で暮らす自分たちの暮らし、生業に関わる空間や機能に関

与して、あたらしい仕事の間を作っていこうという取組です。

まだ挑戦中の話なので実績を紹介できず、また話だけでは、イメージしにくいところもあったかかと思えます。私からの話題の提供は以上です。

梅村： ありがとうございます。それでは続きまして、長坂さんをお願いします。

長坂： 初めまして、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構という）の長坂です。よろしくお願ひします。

私は内閣府から地域活性化伝道師を拜命していますが、これは私のこれまでの活動に起因するものです。まず自己紹介ですが、現在の仕事は、東日本大震災の商業復興支援の仕事をしています。中小機構は、東日本大震災の復興支援では被災地で仮設施設、仮設工場、まちづくりでは仮設商店街をつくっています。仮設商店街とは我々が勝手に呼んでいるもので、商業が中心ではない仮設は仮設商店街とは呼びませんが、これが被災地3県で68カ所あります（すでに閉鎖された仮設商店街も数カ所ある）。中小機構は、ソフト系の事業をする機関である経済産業省系の中小企業総合事業団と、ハード関係の事業を行っていた地域振興整備公団、それともう一つ産業基盤整備基金が合併して中小機構(SMRJ)と言っていますが、今回の被災地ではハードの部隊の職員が仮設をつくり、その中身のソフトをソフトの部隊で支援しており、私は元々ソフトの部隊の商業復興の仕事をしていました。

元々中小機構の私の仕事は、商店街や工業団地や流通団地等、中小企業が集団で団地を形成したり設備投資をする時に高度化資金を融資する際の経営面でのチェック、我々は診断と言っていますが、その診断の業務に長く従事していました。中小企業診断士（以下、診断士という）の資格は、今は民間のコンサルタントのような印象ですが、

元々国の高度化資金を流すための診断をする目的で県庁職員や中小機構の職員に診断士の資格を与えたものです。高度成長期からスタートした事業で商業や流通や工業の集団化を応援していました。

まちづくり会社との関係では、平成元年頃から中小機構がまちづくり会社に出融資をして多くの失敗を経験しています。その頃、私はまだ診断士ではなかったのですが、診断士になってからは、失敗の後にそれをフォローする仕事をしていました。その後、1998年にまちづくり三法が施行されたのに伴い、TMO や中心市街地活性化協議会を支援するのが私の中心的な仕事となりました。

2009年から、私は大阪で中心市街地活性化の担当をしていましたが、ある日突然、尼崎市役所の課長だった今日コーディネーターをされている梅村さんが大阪の我々の事務所に来られて、「行政のまちづくりの担当者は困っている人が多いので一緒に仲間づくりをしよう」と言われました。当時、梅村さんは産業振興課で商業も工業も担当していましたが、どちらかと言えば工業の方が強く、それに対して私は商業に強かったのですが、私にそのような提案があったわけです。当時、商業振興、中心市街地活性化については尼崎市は困っていて、当時、町工場の多い自治体が集まった中小企業サミットという連携体に尼崎市が加盟していてそのようなサミット的なものの中心市街地バージョンを近畿の仲間で作ろうという考えでした。自治体は担当者が中心市街地活性化に関して孤軍奮闘していて、悩んでも解決できない問題が結構多いので、近隣の自治体の担当者同士をつないでネットワークを組んで仲良くなれば、それなりに問題解決ができるという考えから、近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会を梅村さんと近畿経済産業局の課長も加えて3人で作りました。実は今日のパネリストの1人である長浜の竹村さんにも役員をしていただいているという状況です。

その様子を経済産業省が見ていたわけですが、私がイギリスでATCMの良さを知り、ATCMの

会長にも会って、日本でも ATCM を作りたいと
思っていて、実際に近畿版の ATCM を立ち上げ
たところを評価され、地域活性化伝道師という肩
書を頂いたという次第です。

実は、地域活性化伝道師は経済産業省は最初に
タウンプロデューサーという資格を作りました。
これは 30～40 名いると思いますが、タウンプロ
デューサーになった人が全員活性化伝道師に推薦
されたということです。後付けの伝道師とい
うことになります。

➤ 改めて「地方創生」とは

本日は「地方創生とまちづくり会社」というテ
ーマですが、地方創生や再生は 10 年前とあまり
変わらないのではないかと思います。急場の
ぎで計画を作ることになると、多くがどこかの外
部機関に依頼して格好の良いものを作りますが、
中身がなくて、人も育っていません。

過去の中心市街地活性化基本計画作成当時の
状況を振り返ってみますと、よく PDCA と言われ
ますが、P（計画）は世界一のものをコンサル会
社が作れるかもしれないし、あるいは地元でも素
晴らしい計画が作れるかもしれませんが、その計
画を回していく D・C・A は地元でしかできません。
そうすると、地元の人間の能力×やる気の掛け算
でしか地元は仕事ができないはずなのに、そうい
うことを考えずに P（計画）の作成が平気で行わ
れているために、結局、皆が能力以上のことを実
行しようとして皆さん疲れ果ててしまいました。
そのために、絵に描いた餅になってしまったり、
元々したくない絵が描いてあったり等、「うまくい
かないのが当たり前」という心配がありました。

さて、話を地方創生に話を戻します。地方創生
について、まち・ひと、しごとの創生にかかる政
策を検討するに当たっての原則を確認しますと、
1 番目は自立を支援する施策をしよう、2 番目は
将来性で、夢を持つ前向きな施策です。地域性、
同じような金太郎飴ではだめだという話が 3 番目
で、4 番目は直接効果のある施策をしようと言う

ことです。何となく良いと思っても効果が出
なければダメだということで、これも当たり前だ
と思います。一方、例えば人づくりになると少し
長いタームが必要なので、すべてが直接効果が出
るかとは言いませんが、非常に大事な視点だと思
います。

地方が衰退した象徴的な事例として熊本市の
中心市街地の話を紹介します。これは古いデータ
なのでイメージとして見ていただきたいのですが、
1990 年の熊本の中心市街地の規模と、15 年後を
比較しています。1985 年のプラザ合意、日米構造
協議に始まって郊外への規制が緩和され、1998
年に中心市街地活性化法ができて、郊外には多く
の大型ショッピングセンターができました。熊本
市の場合、ニコニコ堂と寿屋という地元のスー
パーが経営破綻した後、その延長線上で支援した
イオンと夢タウンによって郊外に多くの店舗がつ
くられ、競争し合ったために、中心市街地の役割
が次第に小さくなっていきました。特に商業につ
いては、役割が限定的になっています。

本日はまちづくり会社がテーマですが、石田さ
んや竹村さんの話を伺うと、まちづくり会社と言
っても、商業の再生から遠い話も多く、これから
はそういう時代になるだろうと思います。ただ、
その中で「お荷物」になっている商業の部分につ
いては、元々役割が限定的になってきたのにもか
かわらずそこに同じような商業機能を入れようと
するまちづくり会社のプロジェクトに対して積極
的に支援をした可能性がなかったのかどうかと言
えば、ありました。そういうまちづくり会社に中
小機構も出資していたので、あまり偉そうなこと
は言えません。

➤ まちづくり会社等の概要

平成 23 年の国土交通省の調べでは、まちづく
り会社は、任意団体も含めて 1,600 ほどあります。
そのうち株式会社が 134 あります。本日は敢えて
株式会社を中心に話しますが、逆に言えば、まち
づくり会社の中で株式会社はほんの一部で、任意

団体の 1242 は、自らまちづくり会社と名乗っていても、実態としてどのような事業内容、規模で活動されているのかはよく分かりません。

まちづくり会社の主な活動を類型化して、その中で特にハードのところをもう少し深掘りしたいと思います。他はソフト事業で、リスクはそれほどないと考えられますので、やはり、まちづくり会社の一番の重荷になっているのはハードの投資です。

この時に国土交通省はいくつか調査を行いました。その当時私は各地を仕事で回り、中心市街地の状況やまちづくり会社の状況をかなり知り得ることができました。実は中心市街地活性化法の改正中活法ができた時に、中小機構の中で5人くらいいた職員が私1人になってしまい、他は外部の専門家と連携して仕事することになったので、私に情報が集まったわけです。

話を戻しますと、全国18のヒアリング結果を踏まえて、色々な課題が出ていますが、この課題・キーワードはまちづくり会社の課題であって、実は地域そのものの課題ではありません。会社を経営するにあたっての課題なので、これを解決して地域がよくなるかどうかは全く別のレベルですが、既存の会社を使う場合は、こういう課題を解決しなければ先に進めないことも事実だということでもあります。

➤ まちづくり会社の持続的な発展のための4つの提言

経済産業省中心市街地活性化室は、平成23年2月に「まちづくり会社の持続的な発展のための4つの提言」を示しています。

その中で、経済産業省はまちづくり会社の機能のひとつとして「再開発のデベロッパー的な機能」と言っていますが、私が敢えてこの部分に何の印もつけていないのは、まちづくり会社はこれから再開発でデベロッパーの役割を担うべきではないと思っているからです。そもそも新築のハードはできるだけつくらない、持たないという選択が良

いと思っています。

中小機構は今、地方創生でも成功事例として取り上げられている香川県高松市の丸亀町商店街（以下、高松丸亀町という）のA街区に対して融資と言う形で支援をしています。なので、守秘義務であることは言えないのですが、私が30代半ば頃に、高松丸亀町では、市街地再開発事業を導入したA街区についてどういう議論をしていたかということだけ紹介したいと思います。あの時、高松丸亀町は有名な「土地の使用と所有の分離」の手前のところで問題を抱えていました。それは、保留床の金額が高過ぎて、商業が入れない床ができてしまい、地元の商業の家賃相場ではプロジェクトが成立しないという悩みを抱えていて、これを解決しない限りはどうにもできないという状況でした。

また、元々地元土地を持っていた地権者が権利床を放棄し、地元の方々がほとんどいなくなる計画になりつつあり、何のための再開発なのか、地元の人が残らない再開発をしてどうなるのかということが議論されていました。結果的には地元の人が地権者として残り、地代のリスクは地権者が負う形で、使用と所有を分離する形になりましたが、当時はそういう産みの苦しみがあつたのを記憶しています。

地方の再開発はなかなか難しく、中小機構も対馬の厳原の再開発に対する融資をはじめとして、様々な地域でご支援をしていますが、やはり地方は再開発が難しい時代だと言えます。

名刺が復興担当となっていますが、被災地の石巻でも再開発の計画が7つくらいありました。人口12~13万人のまちで7つの再開発が行われるのは常識的に考えて異常です。私は震災があった2011年の5月に石巻の商工会議所に呼ばれたのですが、中小機構は阪神・淡路大震災の復興支援で、神戸市新長田で保留床を買う方や権利床の方が再開発ビルに入る時に店舗に対して融資をしていて、再開発はやはり難しいという反省もあって、

ランニングコストが回らない計画は最初からつくってはいけなと話しました。これまでもそうだったのですが、これからの時代はランニングから考えるのではなくイニシャルで回る計画がどうかで考えないと、まちづくり会社は上手くいかないと思っていますので、それを石巻市で震災から2か月後に話したわけですが、それを聞いて石巻商工会議所の会頭は「そのとおりだ」と非常に喜ばれました。しかし、地元の商店街のある理事長からは「自分たちは再開発事業で立派な箱（商業施設）をつくるのが夢なのに何を言うのか」と大変怒られました。それでも言いたいのは、たとえ今が幸せ（イニシャルは商業施設は作れたとしても）でも、将来的（ランニング）に幸せかどうかは分からないということが言いたいのです。そこをきちんと理解しない限り、良い話があつて飛びついても後で不幸になったのでは、結局、皆さんは幸せになりません。

美味しそうな補助金がぶら下がっているからと言って安易に飛びつくと、ある時期を過ぎたら計画と言うのは止められなくなるので、その手前でいかにしっかりと事業計画の適否判断をすること、ということが商業施設の投資をするときには非常に大事だと思います。繰り返しになりますが、プロジェクトの多くは、ある瞬間を超えると止まらなくなる瞬間があり、そこから先は進むのみという状況になってしまいます。そして、後から国立競技場のように費用が嵩んでしまうこともあります。我々が自宅を造る時でも、当初考えていた予算よりも増えてしまうことがありますから、投資をするときは余程慎重にならなければならないと自分自身でも思っています。

そこで、考え方の1つに、身の丈にあった事業をすることが重要になります。小さくても強い事業をすることが大事だということです。

それから、タウンマネージャーの育成も大事なことだと思います。先ほどの石田さんのお話では、タウンマネージャーはリーダーではなく参謀です

ので、リーダーは、しっかりした参謀と二人三脚でまちづくりをすることが重要です。ただタウンマネージャー的な人材が、短期間でいなくなってしまうようだ、「昔は彼がいたから上手くいった」という話で終わってしまうので、私はタウンマネージャー的な人材が大きな仕事を抱え過ぎてはいけないと思っています。

この立ち位置に関して、私の場合を言いますと、中小機構という組織にいるということもありますが、私のまちづくりのスタンスは「黒子」です。私たちはずっとその地域にはいません。風の人です。私がいなくなっても地域が回るようにする仕事の仕方をしないと「昔はあいつがいたから」と似たような現象が起きてしまいます。前述の竹村さんが入っている近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会も、私は3年ほどで異動することがわかっていたので、その間に地元の近畿の皆様が自分たちで活動ができるようになれば良いと思って取り組んできました。まちづくりのスタンスはそれぞれ皆さん違うと思いますが、私の場合はそのように考えています。

次に、まちづくり会社のリスクの取り方という視点からお話をさせていただきます。まず初めに、長野県長野市の取り組みについてお話をします。長野市の中心市街地活性化で中心的な役割をした会社である㈱まちづくり長野は、改正中活法の最初頃に有名になったまちづくり会社ですが、「ばていお大門」という、50%が既存の蔵のリノベーション、50%が新築という、古い街並みを感じさせるような雰囲気のある蔵を使ったまちづくりをしています。もう1つはダイエーの跡ビルの「もんぜんぶら座」で、この2核をつくっています。長野市は、かつて多くの人々が国鉄長野駅から善光寺までの門前の商店街を歩いて買い物をしていましたが、今は駐車場が善光寺の裏にあつて、人々が裏口から入って出て行くようになって人の流れが変わってしまい、門前を人が歩かなくなってしまったので、それを戻すために2つの拠点を作つてこの2

核を中心に回遊させて、中心市街地を活性化させようとした。

一方で鳥取県米子市の中心市街地活性化の取り組みを紹介します。米子市の中心市街地の商店街は空き店舗率は55%というところもあるほど疲弊をしていました。この状況で、「商店街とともに中心市街地活性化を図ろうとするのは、今、この時点では難しい」と判断したタウンマネージャーの杉谷さんが、中心市街地の空きビルに5~6店舗くらいの小さな拠点を3つ作り、そこで小さな成功を作り徐々にいろいろな点を増やしていこうというまちづくりを進めました。その際に、3つの小さな拠点は3つの小さな会社を作りました。

長野市の場合は、2つのハード事業も頭脳である企画やイベントなどのソフトも、(株)まちづくり長野という1つのまちづくり会社がすべて行いましたが、米子市の場合は小さな3つのまちづくり会社が、それぞれが自らでリスクを取れる範囲でリノベーションしており、一方、企画やイベントなどのソフトの事業については、商工会議所に常駐するタウンマネージャーである杉谷さんが担当するという形で、3つのハード事業とソフト事業のリスクを全て分散させました。

(株)まちづくり長野の場合は、ハード事業が上手くいって、ハード事業で得た収益をソフト事業に回して事業が循環するという形である意味で理想的な事業スキームですが、仮にハード事業がダメになった場合は事業全体が立ちいかなくなる可能性があります。それに対して、自分のしたいことを自分たちがリスクを負える範囲で行う方が良いというのが米子市の選択で、万が一あるハード事業が失敗しても他のハード事業や頭脳に当たる部分は残るようなまちづくりの仕方をしています。私は経営が専門なので、経営の視点から言うとどちら間違いいではないのですが、どういう選択をするかが非常に大事であり、まちの中にどれだけ人材がいるか、その会社に資金がどれだけあるか、またどれだけ長い間リスクを負えるか等々を総合

的に考えて判断する必要があると考えています。そして、それは投資する時点の「点」で考えるのではなく、借入を返済する10年後、20年後の「線」でも考えなければならないということになります。

私がおんなようなことを言うのは、中小機構が最長で20年間の融資を行っているからです。そういう仕事の仕方をしてきたからです。20年間貸すということは、「この人は20年間お金を返し続けてくれるのか」という目で見ますので、高齢の方には貸しにくくなります。年齢だけでなく経営能力やご商売の能力に課題がある事業者の場合も融資することは難しいわけです。補助金であれば単によりプロジェクトであれば採択してしまう可能性がゼロでないと思いますが、経営の観点では、プロジェクトだけでなく、人物と資金力、返済能力も見ながら融資の判断をしなければなりません。

もう1つ、まちづくりは地権者と家主と事業者の意識を考えなければなりません。今まで経済産業省は事業者対策を考えれば良かったのですが、空き店舗になった途端にこれまでの事業者は地権者になり、事業者ではなくなります。空き店舗を埋めるということは、イコール地権者をどう説得するかということであることを明確にすることが必要です。商業対策と地権者対策を混乱するとあまり成果は出ないと思います。

➤ 地方創生に向けたまちづくり会社の地域での役割

これらを受けて、地方創生に向けたまちづくり会社の地域での役割は何かということ、考えてみたいと思います。

まず1つは、エリアの価値を上げるという役割です。エリアマネジメントやタウンマネジメントという視点でどこまでできるかということで、後ほど「小倉家守舎」の例を紹介したいと思います。

その「小倉家守舎」で仕掛け人の清水義次さんは「新しい地域型産業を生み出す」と言われていますが、熊本の上乃裏通りも飲食やサービス業で

はありますが、共通的な視点があります。

2 つ目は、地域をフィールドとする新たなコミュニティづくりが重要だと考えています。単に買い物をするということではなく、コミュニティをつくるということで、まちにどのように人を集めるかということを考えると、それは買い物ではなく、買い物目的でない仲間を集めることが必要だと分かります。魅力のある人が魅力のある人を連れて来て、魅力ある人同士が交流し、それがまちに面白い化学反応を起こすのではないかと思います。

3 番目は、魅力的な機能の充実です。不足機能ではなく、小さくても魅力的な機能が必要です。私たちは時代錯誤も甚だしくてコーヒーも拙いような魅力のないカフェには入りません。小さくても魅力的な店に行きます。そういうことです。

また、商業だけで考えてもまちは活性化しないことも加える必要があります。この考え方で有名な事例が岩手県紫波町の「オガール紫波」ですが、ここは商業機能からまちづくりを考えるのではなく、他の機能をどうやってまちなかに持ち込むかを考えてから最後に商業をどうするかという考え方をしています。

▶ 事例 民間主導の「現代版家守」事業

それでは、すでに少し触れていますが、以下に2 つの事例を紹介します。一つは小倉家守舎など「現代版家守」事業、もう一つは「オガール紫波」です。「現代版家守」は清水義次さんという方が仕掛け人です。小倉駅前に魚町という商店街があり、その小倉の中心市街地で展開しているリノベーションの事業です。空き物件をリノベーションして新しい若者を入れ込んでいます。単に店舗を埋めるのではなく、これからまちに来て、まちで育てほしい人、あるいは産業を呼び込んで、そこから成長して大きくなってほしいという取組です。

先ほど熊本市の上乃裏通りの話をしましたが、上乃裏通りは、文化住宅や古い建物をリノベーションして使って100軒ぐらいの店が立ち並んでい

ますが、そこから生まれた事業者の中には10億円以上の売上を上げている若者が複数います。つまり、ハードが立派でないと駄目と言うことではなく、経営のインキュベーション機能があつて共に成長していく場があれば、そこで若者は切磋琢磨して成長していくわけです。熊本市の上乃裏通りは基本的には飲食店が多いのですが、「小倉家守舎」の場合はもう少しデザインなど商業だけではない産業を狙っています。

これは「まちに仕事をつくりまちに住む」ということであり、まちに消費する場ではなく仕事をする場を作っていこうという発想です。オフィスを構えて、まちの真ん中に住まなくても、まちで働く人は少なくともまちの周辺に住むという仕組みを考えることでまちに愛着を持ってもらおう、選ばれるまちになっていこうと考えています。

さらにこれまでの街づくりと異なるのが不動産オーナーとまちづくりをするということです。不動産オーナーに向かって、「皆さんが適切に良い人を呼んでくると、そこには魅力的な若者、事業者、事業者が集まってくる可能性がある。皆さんがそのきっかけを作る張本人で、皆さんがチェーン店を連れてきたらチェーン店だけのまちになる。それは皆さんの選択である」と言っています。長期的な視点でエリアの価値を上げようとする考えに賛同する不動産オーナーもいますし、そうではないオーナーもたくさんいますが、このような考え方に賛同するオーナーたちとタッグを組んでまちを変えていこうということです。

要は、単にエリアの価値を向上させるということではなく、それが最終的には不動産オーナーたちのメリットになるということです。これについて清水さんは、「エリアマネジメントの前にエリアプロデュースが必要」と言っています。エリアマネジメントというと、エリアを維持管理するという印象がありますが、そうではなくて、新しいエリアをつくり、新しい魅力的な価値を創っていくことを念頭に置いてきちんと取り組もうというこ

とです。

2 つ目は「小さな成功から大きな成功へ」ということで、大きな成功を最初から狙うようなまちづくりは、今はもうできないという話です。

3 つ目は「コンテンツからまちを変える」ということです。コンテンツは「人」と「産業」という捉え方をされていますが、これも私も全く同じ考えで、先ほどの PDCA の話は「人」の話ですし、これからの時代は商業だけでなく産業をつくるのがまちの活性化に繋がることは間違いないと思います。産業政策は自分たちのまちから内発型でつくっていく産業と、企業誘致がありますが、企業誘致は最終的に外に出てしまう可能性もあるので、やはり地元の人間、地元の産業を育てていく視点が非常に重要です。確かに、言葉で言うのは簡単でも、実際に産業をつくるのは難しいのですが、明らかにそういう時代に入っていると思います。

エリアの広さは 300m 圏内。清水さんの説ですが、私もだいたいこのような広さ感だと思っています。

「現代版家守」の実践手法は「家賃断層」という発想で、私も最初聞いた時に「なるほど」と思いました。清水さんは東京の神田からこの取り組みを始めたのですが、大手町や丸の内などとても家賃が高いところとは違い、神田周辺には「家賃断層」があって、大手町や丸の内から近いのに家賃が全く違う（安い）エリアがありました。「そこでは安い家賃で成立するビジネスがあるのではないか、都心に近くて便利なところでも新たな産業が生まれる可能性があるのではないか」と考えて、取り組み始めたわけです。それを清水さんは「現代版家守」という言い方で、いろいろな地域に持って行き、まちづくりブートキャンプという形で家守の勉強会が行われています。

また、彼らの発想は「家賃はいくらか」ということではなく、「誰に入ってほしいか」ということです。つまり、「来てほしい人が入れる家賃はいく

らか」ということを考えるわけで、坪当たり 3,000 円しか払えない場合は、坪当たり 3,000 円でも我慢できるハードの投資で良いのではないかという発想です。入れない額の家賃を設定して投資をして、坪当たり 6,000 円とか 8,000 円で「若い人に入ってほしい」と言うのは無理な話です。来てほしい人を最初に考えるのではなく、自分たちが儲けることを考え過ぎてしまい、ニーズとシーズのギャップがあまりにも大きくて成立しない世界が各地で発生しているのではないかというのがそもそもその発想となっています。

➤ 事例 オガールプロジェクト(岩手県紫波町)

もう 1 つは、岡崎正信さんを中心とした「オガール紫波」の取組です。岡崎さんは地域振興整備公団の職員で、何度もお会いしたことがあります。

「オガール紫波」は、10 年以上塩漬けになっていた駅前の 10.7ha の町有地を再生した取組で、できるだけ民間の資金を使ったところが非常に評価されており、公民連携事業の成功例と言われています。

先ほどのリーダーと参謀の考え方に照らすと、この場合は藤原町長と岡崎さんのタッグで取り組んだこととなります。岡崎さんは「地方だから、小さいまちだからできないということではなく、やる気がない、工夫がないからできない」と言っていて、人口 3 万人のまちで 105 名の雇用を実現しています。

まだ全部は完成していませんが、第 1 弾はフットボールセンターを誘致しています。商業で人を呼ぶのではなく、商業以外でここに来る目的をつくる、10 万人のサッカーを好きな人がまちに来る必然性をつくったのです。世界に通用する人工芝グラウンドをつくり、そのマーケットを東北や東日本に広く設定して、そこから 10 万人を呼ぶという発想です。

つまり、年間 10 万人を集めて、そこに商業者が来るかどうかという考え方をしています。まち

というものは、元々は商業が先ではなく、集客機能があって、それによって人々がまちに来る必然性が生まれ、そこに商業が集まってきたのが元々の商業が発生したルーツなので、そのように考えると当たり前の考え方なのです。今は商業以外の機能である市役所や病院が外に出てしまっていて商業が困っているという状況なので、それを戻すためにこのような取組をしていくということです。

第2弾は「オガールプラザ」で、マルシェ（産直）や図書館を整備しました。この図書館が1つの工夫なのですが、行政が図書館をつくるのではなく、民間が民間価格で発注してつくった後に行政に売るという仕組みを作りました。要は余計なコストを下げるということです。徹底的にコストを落とすためには契約の方法から見直したということです。結果的にPPP(公民連携)の形になっていますが、そういう発想で、建物の完成後に交流部分の図書館等、自治体が持つべきものを自治体に売ったわけです。

資金調達は証券化の手法で行われ、事業が失敗しても紫波町に損失が及ばないような仕組みで、民間、銀行からも融資を受けています。銀行は事業計画をシビアに見て、借金を返済する期間が非常に短く、事業としても新規性があるということで、「これなら良いのではないか」と判断し、融資を決めたということです。

また、ハードをつくってからテナントを集めるのではなく、最初からテナントを決めて、ニーズをきちんと見てからハードをつくるようにしています。多くの失敗事例には、ニーズを把握しないでハードを作るので、最初から商業施設にテナントが入らないという状況が数多くありました。中小機構でも失敗しているまちづくり会社がありますが、比較的失敗が少ないのは、オガール紫波と同様の発想で、基本的にはテナントが決まらなければ融資しないようにしているからです。ハードをつくってからテナントを入れるのではなく、我々は建物を建てる人を支援するのではなく、

中小企業を支援する組織なので、誰が仕事をするかが見えていなければお金は入れないという考え方になるのです。

それでも後から計画が狂うことは多々ありますが、最初からおかしな計画には我々は貸していないので、必然的に失敗が少ないということになっていくのだと思います。このように考えるとプロジェクトを成功させるのは、補助金の発想ではなく融資の発想が必要ではないかと思っています。

また、オガール紫波の場合は、「商業は敢えて地元こだわらない」という厳しい考え方もしています。地元の中小商業を支援している立場からすると、この考えには反対したいのですが、オガール紫波のコンセプトからすると正しい判断かもしれません。商業振興とは商業者保護ではなく、生活者の立場から魅力ある商業機能をどう貼り付けるかが正しい商業振興だと思うからです。ただ、実際には目の前に地元商業者もいて、地元対応が必要ですが、地元の商業者が努力しても魅力を残せないのであれば、やはりそこには限界があるのかもしれないので、その点は、我々もよく目利きをしなければならぬと思っています。

梅村： ありがとうございます。事例を用意していただいて、十分なお時間がなくて申し訳ありませんでした。

先ほど長坂さんからお話がありましたように、私は長坂さんとは尼崎市役所職中からのお付き合いで、私が地方公務員だった時にまちづくりに関わったと言い過ぎかもしれませんが、まちをどのように作っていくかということと一緒に考えてきました。

私が役所に入った頃は、まちをつくるということ、例えば、役所の人を中心的に進めていくと思っていたこともありましたが、あるいは、商店街との付き合いもありましたが、なぜか上から目線で「何をしてくれるのか」とか「お金を出してくれるのか」という話だったような気がします。

しかし昨今は、そういうことではなく、皆で協働してパートナーシップで取り組むとか、これまでのように商店街と話をしても「人が集まらなくなってきた」「イベント疲れしている」「財源もなくなってきた」等の問題を抱える中で、一緒に取り組もうという雰囲気が出てきたのではないかと思います。

そうした中で、長坂さんが機構の近畿に来られた時に、一緒に何か立ち上げようという話をさせていただいたと思います。

●意見交換

梅村： それでは話を変えて、竹村さんに風景プランナーの話をしていただきたいと思います。なぜ風景プランナーと言うのでしょうか。

<風景プランナーについて>

竹村： 最近、試行錯誤した中でそうしたのですが、元々コンサル会社において、まちづくり会社に行きたくて受け入れてもらったのが現職に至る経緯ですが、その中で特に長浜のまちづくり会社は古くからの事業者が集まっている地域に支えられているので、役職や肩書もしっかりつけなさいという話がありました。私は特にそういう意識がなかったので「何でも良い」と言ったら、プランナーということになって、こないだまでずっとそのままでした。

ところが、ある方から「プランナーにもいろいろな領域がある。何のプランナーなのか分からない。せっかく独自性のある取り組みをしているのだから、それがわかるような表現に変えるべきだ。」とアドバイスをいただき、改めて何をしているのかと自分でも考えるきっかけになりました。

自分の仕事を改めて振り返ると、町家をどのように直したいかということから始まって、そこではどんな方がどんな仕事をされるのがいいか、そういう仕事が成立するのはどんな地域で、そこ

にはどんな風景ができていくのか、ということに思いを巡らしてはその各々のシーンに関与するというような、建築や都市計画のプランニングから離れて風景に関わるすべてのこと、領域としています。結果的にそうやって描く町の風景を実現していきたい、ということで「風景プランナー」と、加えて自戒も込めて、机上のプランニングに終わらずに自らが実践する人間でありたいということから、「プレイヤー兼任」と加えています。

梅村： 竹村さんからプランナー兼プレイヤーという話を伺いましたが、ここで石田さんの元に帰りたいと思います。

先ほど石田さんから伺った NPO の展開について、NPO はどちらかと言えば財政基盤が脆弱で儲からない、あるいは非常に小規模というイメージがありました。先ほどのお話で、地元で根付いて雇用を 50 人ほど生んでおられます。そういう NPO は日本ではほとんどないと思います。

給与の話についても、私は NPO の団体役員を務めていますが、そういう給与はなかなか払うことができません。なぜ宮崎の中で雇用を生む NPO、あるいはまちづくり会社が育ったのか、教えてくださいたいと思います。

<宮崎文化本舗設立の背景と魅力について>

石田： 本来、仕事は何のためにあるのかということ、会社の社是にも「地域の社会福祉に関することをする」などが挙げられていると思いますが、結局、営利企業は営利追求を大事にしてしまうところがあって、地域のための活動が二の次になってしまいます。

私の経験ですが、ボランティアをしている時は、今でこそ携帯電話があるので仕事でも話せますが、昔はボランティアに関することは職場で話せませんでした。それで昔、「遊んでばかりいる」と言われて嫌な思いをしたことがありました。

そこで、仕事をしながらボランティアができる

職場があれば良いと考えました。ボランティアをしているから子どもを大学まで行かせられないということではなく、最低でも食べていけて、なおかつ自分の好きなことができて、地域のためになるような職場ができれば良いと思っていただけです。それで有限会社にするかどうか迷いましたが、ちょうど会社を作る時に NPO の法律ができたので、NPO でいこうと決めました。別に NPO じゃなくても良かったのですが、法律ができたタイミングだったということです。

梅村： 昨年の夏、滋賀県立大学の鶴飼先生と東京で宮崎文化本舗さんにお話を伺い、非常に興味を持ったので、現地に行かせていただきました。先ほど人材の話が出たと思いますが、何人かは地元の宮崎大学出身の方がおられたようだったので、先日、宮崎大学の先生と話をしたところ「とても優秀な子が文化本舗に行っています」という話を伺いました。石田さんは、その魅力がどのように映っているとお考えでしょうか。

石田： 私たちが NPO で始めた頃は受ける人がいませんでした。職がなくても NPO には入らないという状況だったと思います。

ただ、15 年ほど経った今は、時代が変わってきたようで、選択肢の一つにはまちづくりの会社や NPO がなり得るようになってきたのではないかと思います。若い人たちにも、お金云々ではないところが出てきて、自分たちがしたいことが先決だという流れも少しは出てきているようです。

ただ、やりたいこととやらなければいけないことを勘違いしている社員もいるので、「やりたいことをやるには、やらなければいけないことをやってからでなければならぬ」と繰り返し言っています。

梅村： 宮崎文化本舗のこういう取組は非常に魅力のあるところですが、これについて、フロアの

方からご質問などはありませんか。

私自身も大学関係者として考えた場合、NPO はそこまで給料が高くないし、したいことが分からないような人材を出しても良いものかどうか悩むところもあります。宮崎文化本舗はそういう点で、払うべきものは払われますし、事業の募集も「こういう仕事の中で何がしたいか」を明示して募集かける等、非常に強い関心があります。

■質疑応答

<まちづくり会社の設立の経緯と

他のアクターとの関係について>

Q1： 私自身は地域マネジメントに興味はあるのですが、政策学や公共政策を学問分野としてしているので、地域活性化におけるガバナンスの部分重視して、アクター間がどのようなシナジー効果を出すようになったのかというところに興味の焦点があります。そこで、お話を伺って、まちづくり会社があることによって、既存のアクターとの間にどのようなシナジー効果を生むようになったのかをお聞きしたいと思います。

なぜそのようなことを考えるかという、石田先生の講演の最後に「責任は取っても、手柄は取らない」「関係者みんなに利益を提示する」という話がありましたので、どのようなまちづくり会社であればそういう触媒的な効果を果たす役割ができるかということに関心があります。お話ししていただけることがあればお願いしたいと思います。

梅村： 重要な質問ですので、皆さんに順に思うところがあればお答えいただきたいと思います。

長坂： 元々、まちづくり会社の守備範囲は、分かっている地域と全く分かっていない地域があります。

例えば、熊本市に「まちづくり熊本」という会社があります。中心市街地活性化協議会は、1 つ

は商工会議所、もう1つはまちづくり会社等から構成する必要がありますが、まちづくり会社は当初は協議会を作るためだけが目的になってしまいました。

それでは考え方が全く逆でダメです。今、私は震災復興支援で岩手県陸前高田市の支援に入っていますが、陸前高田市の周りの地域のほとんどでまちづくり会社ができ始めています。しかし、私は、陸前高田市はまだまちづくり会社は作らなくても良いと思っています。「何をするのか」が先で、まちの中でどういう役割があるかということがはっきりしたら、それに基づいた組織の大きさや資本であれば良いわけです。最初に会社を作ってしまうと、本当は必要のないような役員が入ってしまったり、やりもしない事業を定款で定めたりするので、課題が見えてから、その課題のために組織を作ることが基本だと思います。

まちづくり会社の場合は、何となく「まちを元気にする」というぼんやりとした目的があって「みんな良いことだ」という感じになってしまうと、すべてが曖昧になる可能性があります。そうではなくて、その役割分担がはっきりしているところは、シナジーやアクター間も自然と分かりやすくなっているような気がします。

梅村： 竹村さんはいかがでしょう。

竹村： 先ほどの風景プランナーの話と似ていると思いますが、私が民間のコンサルティング会社からまちづくり会社に転職した際、それまでにはお付き合いのなかったような地域の幅広い分野の方々と接するようになりました。中でもまちづくりの会議には様々な分野・立場の方々が出席されていて、キーワードとして同じ言葉を使っている、イメージされている具体的なものごとは全く違っているなということを感じました。

私が風景プランナーになりたいと思うようになった背景には、そういう状況に対して言葉尻や

理屈の精度を高めることよりも、きれいな景色を見たときに「ああ、いいなあ。」と感じられるように、直観に訴えることができるような、仕事を作りたいという気持ちがあります。

うちは4人しかいないので、行政や幅広い方々からいろいろとご要望いただいても全部は対応できません。したがって、自分で「これをしたい」という軸を決めて進むしかないと思っていますが、自分自身も欲深くていろいろとしたいことがあるので、広がりを持たせようと思う時には、仲間を連れて来ないことには風景を実現することができません。その時に私は仲間の顔を想像して「この場所にこの人がいたら、これができそうだ」ということを思い描きながら、自分がどう動くかというのを考えていますが、基本的には良いと思うものを作るために、したいことを実現する方法を考えているということです。

梅村： それでは、石田さんをお願いします。

石田： まちづくり会社が何の目的で活動するかということ考えると、できることをすれば良いというスタンスから、しなければならないということもあります。例えば、いろいろな理事や商店街の長など、利害関係者の団体の長ばかりが集まって役を作ると、ある程度“ありき”で動いてしまうので何も決まりません。そうすると、若い人たちや実際に動く人たちは段々とやる気を失ってしまいます。

実は、商店街は一枚板のようで一枚板ではなく、上下関係も厳しくて「あの人がいるとだめだ」という批判がどこの地域でも絶対に出てきます。そうするとやる気がなくなった若い人たちは自分たちで適当に動くので、「今時の若い人は」という話になって文句が出てしまいます。それが丁度私たちの上と下の世代で50歳くらいがその中間になることが結構多いと思います。

その中でやらされているように思うのが、例え

ば、中心市街地活性化基本計画を通らなければいけないという時に、事業をするためにまちづくり会社を作ってしまうという、“事業ありき”のところが多いことです。訳の分からないまま、とにかく事業をこなせば良いというスタンスで基本計画を作り、まちづくり会社を作っても、目的が確認できないまま動いてしまうので、後から借金ができたり、整理したり、やり直したりするようなパターンが多くなってしまいます。

そういうものを見ていると、今の単年度ごとで動く経済産業省など国の事業のスキームと、まちづくりや人づくりのやり方が合っているかどうかということをもっと議論した方が良いと思います。ワークショップも同様で、結局“ありき”で動いています。

そのように、いつまでに答えを出さなければならぬとか、計画を作らなければ支援しないという形ではなく、やる気になったらやる気になったで、急がなければならない時はすぐに動き、ダメで元々という動きも必要だと思います。恐らく大きなまちづくり会社になると、市役所から派遣されたり、全部お伺いを立てなければならなかったりして、1~2年で時代が変わる中で、予算が付いた時には時代のニーズに合わなくなってしまいます。したがって、意思決定のスピードを考えると、まちづくり会社の組織の作り方はもう少しシンプルでも良いのではないかと感じています。

梅村： 私が行政マン時代に、阪神尼崎駅前の2kmの商店街に、今「TMO 尼崎」と呼ばれているタウンマネジメントのまちづくり会社があり、スタートした当初、行政から課長級の職員ともう一人の職員と、年間事業費2,000万円が入れられました。これはまさに石田さんのレジュメにある「まちづくり会社って？ 中心市街地の活性化に関連する事業目的を持つ会社形態の組織」というようなものでした。その時、なぜ役所が商店街に入ったのかということをお思い出してみると、

完全に商店街再生の言い訳づくりの組織を作っていたのだと思われます。

その後は段々と行政も職員や補助金を引いて、今、TMO に対して尼崎市から補助金等はありませんが、そういう中で、少しずつ商店街からまちづくりに関係する人が育ってきたのではないかと考えています。そういう部分では、公費を投入してまちづくり会社を作ったことも、商店街の活性化に資する人材育成の部分では一定の効果があったと思いますが、当時、私はまだ若かったので、「この課長はこの商店街の一角にいて、イベントの時だけ顔を出して、何をしているのか」と思っていたのを憶えています。

その後、40歳を超えて産業振興課長等を務めていた時は、職が変わって「中央・三和・出屋敷まちづくり協議会（まち協）」の事務局長をすることになりました。これは、以前の流れの中で商店街の中も人間関係が難しくなり、お金の管理の問題が出てきたためです。商店街の人たちは毎年会費を払い、それを使って商店街のイベントを催したり、アーケードの修繕をしたりするわけですが、その際のお金の管理は公平性を持つ公務員がすることになって、私とその事務局長を仰せつかったわけ。完全な金庫番で、本当に金庫の鍵を2年間持たされておりました。そういう使われ方をしていたこともあります。

そういう意味では、いわゆるシナジーやアクター間のつなぎ役は一部でできていたのではないかと考えています。そして、尼崎は今、30代の若手の方たちが面白いまちづくりをしていると、個人的な感想を持っています。

これに関して、他に関心のある方はご発言をお願いします。

Q2： まちづくり会社の形は、中心市街地活性化や再開発のためにつくられたものが最初の世代だとすると、そこからタウンマネジメントを経由して、竹村さんたちのような若手が自由にまちに

入っていくような形のまちづくり会社、まちづくり団体のいるまちになりつつあると、話を伺っていて思いました。

その中で、石田さんの取組は特殊だと思いますが、理念は良いと思いますし、NPO 的な考え方で活動されているのも非常に良いと思います。昨日、滋賀県のある市である人の話を聞いたのですが、そこはまちづくり協議会がなくて、その人はその代わりに NPO 団体を作る仕掛けをしようとしていました。

そのような流れがあって、まちづくり会社も世代や毛色が変わって、若い人たちが入ってまちで自由にのびのびと活動できる形になりつつあると思います。その中で、いろいろなつながりでき、若い発想が生まれているということ、竹村さんを見ています。今後は、そのような形で展開していくのではないかと期待しながら、お話を伺っていました。

まちづくりの形は手段だと思うので、あくまでも手段として会社を作るのかどうかという話になります。私も先日、自分の住んでいる 90 世帯 300 人ほどの集落で、一緒にまちづくりの会社や法人を立ち上げようとしたのですが、それは事業なので、何を展開していくかということがあって、手段としての形を取るというのが基本的な話です。そこには先ほど言われたような、訳も分からずにいる課長もおらず、自由に主体的に動ける人は動いて、そこに若い人が吸引されて新しい展開が生まれてくるという、そういうことができつつあると感じています。

梅村： 実は私も同じような感想を持っていて、最近、例えば、竹村さんのように若い人が建築を勉強されて入って来られる、石田さんのところも宮崎大学で勉強された方が入っておられるというように、そういう人材が出始めていると思います。その辺りはどのように思われますか。

竹村： 役員には「土着の町衆じゃない人間で、これだけ深いところに関わってきたのはお前が初めて。今までできなかったことを是非やってくれ。」と言われます。確かに、前職を通じた専門的な領域がまちと関わるきっかけになっていて、「私はこれができます」「これをやらせてください」と言った時に、「それならやってみなさい」と言っていただけたのかと感じます。やろうとすることがあまり軽過ぎずに、組織として取り組んでいく論理性や、一定の事業性を視野に入れて協議をしているということもあります。

Q2： これは、長坂さんの考えでは「金は貸さない」という話だと思いますが、私は竹村さんの動きを見て、ふわふわした動きの中に新しい動きが出てくるように思えます。そこに支援する仕組みについて、長坂さんはどう考えられるのでしょうか。

長坂： 話はズレるかもしれませんが、先ほど「イニシャルからではなく、ランニングから考える」と話したのは、ハードだけのことではなくソフトもそうだと思っています。石田さんの例は、最初は映画館の運営で収入を得て、加えて、まちづくりで数百万円を得たということですが、それで生計は立てられたのでしょうか。

石田： 映画館だけでは難しかったと思います。

長坂： 例えば、神楽坂の入り口にある蕎麦屋は、昼間は蕎麦を売って、夜はワインバーになります。女川の新聞販売店の阿部さんは、今、復興の街づくり会社の役員として頑張っていますが、新聞販売店は夜中や朝方と夕方にしか配達をしないので、その間、作業場所をコミュニティの場として貸すことを計画しています。足し算の経営を目指しています。

まちづくりに携わる人も、例えば新長田のまち

づくり会社の事務局の方は、複数の商店街の事務局をして、加えてデザイナーとして商店街のチラシを作ったり、デザインを受注したりしながらやっと一人前の給料を取っています。

このように、これからの時代は一つのものやことだけをするのではなく、まちづくり会社でも一人でも同じですが、複数のミックスで仕事をしていくような工夫が必要になります。特に震災の現場では、亡くなっている人も多いので、今まで靴屋をしていたから靴屋だけで売上を維持するのは難しいかもしれません。そうすると靴屋プラス何かのサービス業をすとか、物販とサービスをクロスすとか、何らかの工夫が必要なのです。

これは都会も同じですが、今まで飲食店だったところが雑貨などをプラスアルファで販売する、販路についても、雑貨等はネットで世界中に売る等、生計を立てていくために一生懸命知恵を絞っている事業者がたくさんいます。特に地方は知恵を絞って、自分が生きていくためにどうしていくか、まちづくりをするためにどのように生きていくかということを工夫しなければならない、難しい時代だと思います。

Q2： 小さな集落のまちづくり法人でも、シェアハウスの賃料をベースにして、事務局請負などをしながら給料を出すという形を取っており、私が活動している東京の NPO 法人も、最初は、理事が担当できる内容で事務局員 1 人の給料を出すために 5 つの事業をコラボレーションさせるようなことをしていました。まさに多足のわらじを履くようなスタイルで若い人たちができるようなスタイルを作っていくわけです。

先ほど石田さんが言われたような「何でも屋のお加代」ではなく、若い人ができるスキルで上手く組み合わせて、多足のわらじを履くような形にすることが、1 つの事業のスタンスになるのではないかと思います。

石田： “二足のわらじ” で始めたのですが、今では百足みたいになっているかもしれません。しかし、若い人がいろいろな人と知り合ったり、話したりする機会はとても大事だと思っています。まちづくりをしていると同世代はもちろん、高齢者とも話さなければなりません、人と人の出会いには相性もあると思います。最近の報道を見ると、少しのことで多動性とか障害を持っていると言われますが、昔はクラスにそういう人がいましたし、私も恐らくそうだったかもしれません。そういうレッテルを貼られる中で、合う人、合わない人がいますから、やってみないと分からないところがあるわけです。

話が逸れるかもしれませんが、先ほど言われたように町内会を法人化するパターンが出てきて、他の地域では、行政が「公民館の運営を任せるから、まちづくり協議会を作って法人化しなさい」と言われ、運営を任せるのが高齢者ばかりになって、若い人たちが入る隙間がなくなり、余計に頑なに「良いことをしている」と思い込んでいる人たちがばかりのまちづくりになっているところもあります。

その辺りのやり方は、もう少し考える必要があると思います。行政が委託するとしても、まちづくり会社は同じ地域に NPO も地縁団体もあり、中心市街地には TMO のようなマネジメントをするところもあって、それぞれが別々に動いていますが、それらの連携がとれるともっと効率が良くなって、面白いことができるのではないかと思います。そういうところでも縦割り弊害が出ているようです。本当は地縁団体が NPO 的なことをすれば面白いこともできると思いますが、中で固まって完結して「まちづくりをしています」と言っているパターンが多いので、そこが問題だと思います。いかがでしょうか。

梅村： 補足として、まちづくりに興味を持っている学生がいますが、どのような人材に来てほし

いと思われませんか。あるいは、どのような経験をした人に来てほしいのでしょうか。

石田： まちづくりを一生懸命に行っている人の仕事がどのような仕事なのかを見るべきだと思います。自分にできるかどうか、行って面白いかどうか、仕事をする前に判断することが必要です。社会人の経験がないままにまちづくりをして、それが普通だと思っている人たちも最近出てきます。若い学生で、授業で見に来て、ゼミのまちづくりが面白いからとインターンシップに行き、そのまま就職するというパターンです。

ところが、まちづくりや NPO という聞こえは良いのですが、中は我儘の集まりです。理事会は平等ですが、理事が多ければ多いほど揉めた時に大変です。我々のところも 20 人くらい理事がいましたが、途中で揉めて 2 つに分かれ、投票になると多数派工作等があるので大変な事態になります。

そういうことではなくて、社会をきちんと経験して、仕事で「これが利益を生むからきちんとしよう」と上から言えばそれは絶対です。したがって、そういう両方の面を経験してほしいと思います。まちづくりだけではなく、一般の企業も経験して、利益を生むにはどうしたらいいか、100 円稼ぐのにどのくらい苦勞をするかということを学ぶことは大切です。

NPO でも下手をすると補助金や助成金だけで運営しているところがあるかもしれませんが、我々のところに入ってきた若い人も慣れてくると予算を使い切ろうとします。予算を残し、利益を残すのが商売なのに、使い切るために要らないアルバイト等を勝手に頼んだりするのです。利益を残すこともしないと、まちづくり会社や NPO は運営できないということを話して初めて理解するという状況なので、やはり、両方を経験してほしいと思います。

梅村： 議論が進んでいますが、フロアからご質問等はありませんか。

<社会の変化とまちづくり会社のあり方>

Q3： 本日のタイトルにもなっている「地方創生」の意味は、法律あるいはミッションとしての定義もあると思いますが、昔の英国もスペインも、国が富んで地方にもインフラの整備を行う等、いろいろな富の形がある空間の中に形成されました。すでに日本は人口減少に転じて、これから中国のようにインフラが増えたり、富のストックが増えたりするのではなく、今までに日本が獲得してきたいろいろなインフラや、地域の伝統文化や住まい方、京町家や奈良のまち等、そういうもののストックの活かし方、延命策、地域固有の環境、風景等のストックの再生、継承という問題が出てきます。そのような問題にまちづくり会社がどのように対応するのか、先ほどのお話にあった「家守」もそうだと思いますし、いろいろなアクターが実際にコミットすることも出てくると思いますが、そのようなストックに関する質問が 1 つです。

それから、今の日本の都市構造、産業構造を見ると、サービス業、商業も含めて、第三次産業が GRP の大きな比率を占めていますが、サービス業等はフローでストックできないので、誰かがフローとして何かをしなければ地域の問題を解決することもできません。そういう問題に対して、フローあるいは第三次産業の枠組みの中で、地域で担い手を育成するという話、あるいは地域固有の文化やストックをリノベーションしたり、継承したりするという話があります。

もう 1 つ、本日の問題意識の中にあるのは単年度の会計の問題で、単年度で何かをするという思考の枠組みと、実際の我々の生活とは必ずしもリンクしておらず、我々も科研費をもらって報告書を書くとなれば実際には半年しか研究できないこともあります。そのような我々のタイムスケールと、フローやストックを継承していく、場合によ

っては何かのサービスあるいはストックを諦めることによってその地域で何が起きるのか、そういうことに抗って自分たちの固有性を終わらせない、長生きさせようとしているのではないかという気がします。フローであるのがメインのアクティビティであったり、ストックをいろいろな方法で再生させたり、長持ちさせたり、皆に共有してもらったり、いろいろな動きがどういう構図になって繋がってきたのか、非常に気になるので、それについて皆さんにお話を伺えればと思います。

梅村： 少し難しい質問ですが、よろしいでしょうか。それでは、石田さんからお願いします。

石田： よく分かります。先ほど「まち壊し」とか「まちづくり」と言ったのは、選択して捨てる時代になってきたということです。そして、何を捨てれば良いかというのは地元が議論して決めることだと思います。国交省の統計では 2100 年の人口が下手をすると 3,000 万台くらいになり、明治維新と同じくらいになるという話なので、同じインフラを維持しようというのは所詮、無理な話です。ただ、これはまちづくり会社の話から逸れるかもしれませんが、何を取捨選択するかという基準作りは今からしておかなければならないのではないかと思います。

そして、それに耐え得る教育も必要です。小さい頃から自分たちの周りのことを知って、選択して、良いものは残していくという教育がなければならぬと思っています。先ほどユネスコエコパークの話がありましたが、子どもたちが自分のまちのことを誇りに思えず、まちには中学校までしかないので高校で外に出てしまうと、その後は大学進学か就職でもう帰ってこないという状況があります。そこで、自分の住んでいた地域がどれだけ良かったかということが分かるように、ユネスコエコパークを取得して、学校でも教えられるようになりました。その結果、この数年間で子ども

たちも誇りを持てるような形に変わってきました。

まちづくり会社は、そういうところまでできるかどうかは分かりませんが、地域の教育を長いスパンでできるような応援体制も仕事としてあるのではないかと考えています。とにかく、今のやり方を変えないと GDP を上げるのは無理だと思いますし、数十年後の社会を見据えた上でのやり方や事業計画が必要な時代になってきているのではないかと感じています。

梅村： 竹村さん、いかがでしょうか。

竹村： 先程の話にも関係すると思いますが、やっていることではお金は借りられないかもしれないという話で、当初は役員と話していても、我々の考えている細かいことは、彼らが動かしてきた時代の経済規模と全く違うので、反対はされないけれどもあまり真剣に取り合ってもらえないこともあります。

ただ、我々は大事にしているものが違うだけで、大事なことに取り組んでいるという実感はあるので、その辺りはあまり気にしていません。ただ、言われたように、単年度の予算の枠組みやタイムスケールについては思うことがあります。例えば、湖北の集落の中にある石造りの水路は、とても 20 軒や 30 軒の村の人がつくったとは思えない存在感のもので、鮎が泳いでいる、信長の時代からあったものですが、そういう蓄積されているもの、循環の体系、町衆の文化もそうですが、自分一代では到底できないものを見つけ出して大事にしたいというのが、我々が今取り組んでいる価値観だと思っています。

町家についても、古い経年の魅力というようなものが少しずつ市民権を得ていると思う一方で、昨今は特定空き家の話で、空き家になることを心配して壊す方も増えているのが悲しいところです。ただ、人が減っていく中で町家が減るのは仕方がないと思いますし、その時に上と下とで違う価値

観があっても良いと思いますが、時のリーダーや行政が年度ごとにいろいろな課題を設定する中で、空き家を壊すのか活かすのか、どうすれば良いかという問題に対して、それは誰も分からないけれど、何かを求めてビジョンを示すとか、価値発信をすることがもっとできないかと思っています。

空き家が増えていく一方で、ハウスメーカーやデベロッパーが田んぼを埋め立ててアパートをつくっていますが、彼らは企業活動を止めると生きていけなくなる。行政はそれも止めませんし、一方で我々が町家を直そうという話にも程々に歩み寄るといような不思議な状態になっていますので、この辺りのギャップを考えると、もう少し我々側の市民権を強めていけると良いと思います。

梅村： 長坂さん、いかがでしょうか。

長坂： 会場からのお話で、ストックの使い方に関する話がありましたが、それはハードをどう保存するかという意味なのか、あるいはどう使うかということでしょうか。

Q3： もちろん世界遺産や重要文化財になってブリザベーションで展示用に塩漬けにしてしまう方法もあるかもしれませんが、普通はリノベーションして京町家がカフェになったりレストランになったり、物販に変わったり、あるいは地域の集会所みたいなものになったりすると思います。構造や形態は保ったままだと思いますが、新しい機能や、二重、三重にまちの中のある種のファンクションを担っていくことが余命を延ばすことになるわけであり、むしろ竹村さんの行われているように空き家を掃除して次の方が同じ住機能として住むだけではなく、いろいろな機能があっても良いと思います。京都の西陣では畳も全部とってワークショップを行っている人もいますし、パン屋をしているところもあります。

そのように、昔からのものを継承する仕方か何

かがあれば延びるのです。放っておけば倒壊の危険性があるので優先して壊すことになったり、遺産相続で分筆されて、良好な住宅地の元々あった大きなお屋敷が小さく分かれてしまったりするので、そういうものに抗いながら地域固有の皆が良いと思うものを繋いでいくという、その紡ぎ方がストックとしてはあるような気がします。

長坂： 私よりも先生の方が詳しいと思いますが、きっかけとしての何かがあると思います。まさに長浜は黒壁がきっかけであり、黒壁銀行を保存するために地元の有志が動かなければ次はなかったと思うので、きっかけがないと次はないと思います。熊本市の上乃裏通りは県内の山鹿市から繭蔵を持ってきてビアホールにしたのが始まりであり、そういうきっかけとしてのシンボリックなものがあると、今まで「どちらでも良い」と思っていた人が賛成に向かうと思います。何かが上手くいっているまちは、振り返ってみると、そこにきっかけがあったのではないかと思います。

ただ、これは民々の話なので、説得する誰かがあります。黒壁も20店舗30店舗をつくる時には黒壁の初代の社長の笹原司朗さんが説得するという、民間が民間を説得する行為があります。強制ではないところで、最初にリーダーに立つ人がどれだけのリーダーシップを発揮するかということが重要であり、まちの中で信頼性がある、その人がすることに多くの人がついていくような人であればよい方向に向かう可能性があるのではないかと思います。一方でリーダーが間違った方向に向かおうとしていると、すぐに失敗するのではないかと、いろいろな事例から思います。

Q3： 例えば、世界遺産の文化遺産に登録される時は、中心的に継承されているものが残っている地域をプロテクトして、それと併せて過度に世界遺産に観光が集中しないような、世界遺産ほどの価値はなくても別の魅力、地域の魅力があるも

のを周辺に置く方法があります。

京都の登録が失敗したのは、すべてを世界遺産ゾーンにしたことです。祇園の辺りの街並みのすべてが古いわけではなく、結構新しいのですが、そういう誘導等も含めた構造的な価値や文化を発信する、つまり、骨董屋の値付けみたいなもので、普通の人には良く分からなくて、余所者が値付けするのもかもしれませんが、そういうものを決めて守るということです。

守るところについては、その中で行うものの費用は補助等や寄付も募りますが、そうでない周りのところについては新しいところ、京町家を使いながら別の機能にしたり、新しい町並みを古い町並みに合わせたり、そのような町並みの再生等が組み合わされてまちづくりとなって、人の賑わいが生まれるようなことが、景観緑三法の時もたくさんありました。

実は、電線の地中化や町並み景観の保全、看板や広告の撤去だけではなく、中小企業者の業態の転換も起きています。京都の人たちは老舗と言いますが、その業態がだめになるとすぐに変えるので、同じ看板で何代も続いているのに業態が変わっていることも多いようです。そういうものが上手く機能している暮らしのための仕組み、インカムジェネレーションの商業の機能がほとんどになりますが、三次産業が多いのはそういうことであり、それを変えながら、器は元の古いものという、その両方が上手く機能すれば継承していけるのではないかと思います。ある意味での産業政策、あるいは地域金融や中小企業の転換という話なのではないかと思って聞いていました。

特に中小企業がインカムジェネレーションとしてたくさん儲けること、それは皆が着物を着ていた時の西陣のようなことではなく、必要とされるサービスに転換していくという形だと思いますが、私がプライベートビジネスと NPO ははっきりと分かれていると思っていたものが、そうでないことを石田さんの話を聞いて理解したので、そ

ういう社会企業的な側面を持っているものがあって、長坂さんが支援しているものや、あるいは竹村さんの古い器を使うというものとも根底でつながっているような気がしました。

長坂： 商業的に言うと、ハードが綺麗でもそうでなくても成功している人はいるので、ハードがすべてではないと思いますが、魅力的なハードには魅力的な若者や経営者が入り込むというのは確率的に相関関係があると思います。

では、中心市街地の商店街で商業者が頑張っているかという点と必ずしもそうではなくて、頑張っていない商業者も多いわけですね。いくら良いハードをつくっても、頑張っていない商業者は結局は魅力がないので人々はまちに来ません。そこで、まだやる気のある商業者に対して私たちが勧めている事業の 1 つが、「まちゼミ」というゼミナール形式の取り組みです。

例えば、8 年前、あるまちの文房具店で、万年筆の「まちゼミ」を設け、2~10 人くらいの勉強会を開催しましたが、そこでは一切商売をしない、自分の持っている万年筆の知識で、万年筆に興味のある人を対象とした勉強会でした。お題は「初心者のための万年筆講座」でしたが、初心者と言っても興味のある人しか来ないので、人口 20~30 万人のまちでも万年筆が好きなのは恐らく人口の 5%にも満たないわけですね。そういう人たちを集めた勉強会を 8 年間続けました。

そうしたところ、1 年目の万年筆の販売数は年間 50 本でしたが、今その店では年間 600 本くらい万年筆が売れています。それは店主が万年筆を好きで、万年筆のことなら自信を持ってお勧めできるという関係性を作り、単にモノを売るだけではなく、商人(あきんど)の世界に戻って取り組んだということです。スーパーマーケットのようにセルフサービスの世界はモノを売るだけですが、そうではなくて、自分たちのノウハウや商品力や知識、おもてなしを売るということを通じて信頼

関係をつくり、その結果が600本という実績となったわけです。

今や高度成長期のように「置けば売れる」という時代ではなくなりましたので、商売人自身も意識を変えなければ生き残れません。これからは不動産オーナーとタウンマネジメント的な発想を持つ人が連携して、あるエリアである物件をいくつか探してきて、そこに魅力のある商業を入れていくということが重要だと考えています。すべからく、すべての商業は残らず、一部物販でも差別化できる商業が残り、スーパーマーケットと競合するような商業は残らないと思っています。

<地方創生とまちづくり会社について>

梅村： 話題を変えまして、今回のパネルディスカッションのテーマは「地方創生とまちづくり会社」ですが、地方創生についても様々な意見があると思います。

そこで、実際にまちづくりの活動をされている石田さんと竹村さんに、現在の地方創生の国の動きに対するご自身のお考え等を伺いたいと思います。それでは、石田さんからお願いします。

石田： 「地方創生」は「地方が『そうせい』」と言われているようで、このような時代に地方は生き延びられないという意味のような気がします。事業名が変わっただけで、お金の流れはほとんど変わっておらず、単年度で取り組んで、半年ほど実際に成果が出るなら、日本中皆が良くなっていると思います。結局は同じことで、聞こえは良いのですが、「頑張ることができるところは応援するけれど、だめなところは止めた方が良い」という話になっていることを少しずつ感じています。

昭和40年代くらいの「少年マガジン」は私もよく読んでいましたが、そこには50年後の世界が描かれていて、車が空を飛んだり、コンピュータやロボットが出てきたり、未来にそういう夢を描いていました。ところが、今、50年後、100年

後の世界を思い描こうとすると、夢も希望もないような感じで、まちづくりといっても新しいまちをつくっていくのではなく、対処療法的に取り組んでいるような気がします。

そうではなくて、まちをつくっていくと思うなら、それなりに楽しい目標を皆で見なければ、良い仕事はできません。人口は減ってしまうけれども「こんなに楽しいことができる」というように、やはり目標は楽しい方が良く、明るい方が良いので、それを提示し、それに向かって皆で進めることが大事です。人口は減っても、「我々の地域はこのように美味しいものがある」「このような文化があって売りになる」とポジティブな発想をするのか、「人口が減って、空き家が増えて、どうにかしないといけない」とネガティブな発想をするのかというと、やはり発想の出発点がネガティブでマイナスなのは良くないと思います。それでは、「地方創生」は生まれるのではなく、「そうしろ」と命令されているような気がします。

梅村： では、竹村さん、お願いします。

竹村： 私はまだ、社会とつながって何かを考える経験が未熟ですが、実感として思うところがあります。数年前にまちづくり三法の改正から中心市街地活性化基本計画を作ることになり、皆で懸命に取り組んで、協議会も作って、経産省から補助金を取ろうと動きながら、先輩たちと何がしたいかについて話していました。

それで、あれは金を使っただけでだめだったとか、言っただけでできなかったという反省も多々ありますが、それをそこに置いたままにして、言葉だけが「地方創生」に変わったという気がしています。我々が目指しているものは、中心市街地活性化基本計画に則ってスタートした頃から何も変わっていないし、さらに積み重ねていこうとしているのに、そういうものができると役所はセクションを作り、市中銀行と経済界を集めて会議

を持ち、それによって、それへの対応を上から命令されて、余計な仕事が増えているような気がします。しかし、三セクで出資も頂いていることを考えると黙って聞いていた方が良いような気がしますし、こういうことは昔からあったのではないかと単純に思っています。

根底の部分では、我々はどこらでも良いという思いもあり、気楽に考えているところもありますが、国全体の状況を考えてとそれほどのんびりしてはいられないというのも同時に感じているところです。

梅村： 厳しいご意見ですが、今、竹村さんが言われたことについて、実は私も中心市街地活性化基本計画を、長坂さんに意見を頂きながら作った覚えがありますが、全く同じ思いを持っています。

<まちづくりにおける女性の活動の可能性>

Q4： 今までのお話を伺って、石田さんのされていることを通じて、組織は人が大事であり、スタンダード外のことをするにはプロデューサーのキャラクターや地元の間人関係も含めた資質が問われると感じました。

それで、今の社会を考えますと、人口減少はそもそも子どもが生まれないのが問題であり、そこには、女性にとって子どもを産むことがハンディだからという要因があると思われまます。そういう点から見た時に、例えば、石田さんのように仕事をされると、1日の拘束時間はどのくらいになるのか、それは女性が子どもを育てながらできる仕事なのか、あるいは、奥様も仕事をフルタイムでされていて、共働きで回せる仕事なのか等、考えてしまいます。

先ほど、自分のことが人生設計にあって、何足かのわらじを履いて、ランニングコストを考えてという話をされましたが、結婚するところまでは簡単でも、問題は子どもを育てるところです。私自身は子どもを育てたので、教育費という名の無

駄なお金を使ったような気がしている部分もあり、教育費を出せる生活のための収入を確保できる仕事なのかどうか、あるいは1人で無理なら共働きをして夫婦で時間のやりくりをすれば可能な仕事なのか等、お話を伺っていても女性の顔が見えないので、その辺りについてのコメント等をいただければと思います。

石田： 宮崎文化本舗は女性の方が多く働いています。しかも、リーダー核はほとんど女性で、子育てしながら働いている人もおられます。逆に、男性の方が子どもを持つ人が少ないようです。やろうと思えばやれるし、公務員とまではいなくても、自営業なら普通感覚で、忙しい時は頑張らなければならないし、子どものために用がある時はある程度は休める環境にしていますし、有給も普通にとっています。

給料も毎年少しずつベースアップしています。少しずつでも頑張ったら形になるように、普通の会社と同じようにして、全体は低いかもかもしれませんが、やる気を出してもらいたいという思いもあります。

ただ、管理職になると自分の時間があつてないようなものなので、それは他の仕事と同じだと思います。私の時給は恐らく低いと思います。

竹村： 私は結婚していますが、まだ子どもはいません。それで、毎日8時45分に出勤して、拘束時間としては午後5時過ぎには皆、帰ります。我々のところは、4人のうちの1人は会議所を定年した男性で、女性は2人ですが、1人は子育てをしているので10時に来て午後4時に帰ります。もう1人は学校を出て勤めているパターンで、少ない給料で頑張ってくれています。

私自身もまだ時間に余裕がある状況なので、もう少し働いてもっと稼いだ方が良くはないかと思われているくらいですが、家庭も充実しています。ただ、これから子どもができることを考え

ると、もっと稼がなければならぬという気持ちもあり、いろいろなことを次々に考えたいという思いはあります。

そう考えると、石田さんが言われるように、拘束はされていませんが、結局はいろいろなことをしています。経営者や元々の商売人はそうだったのではないかと思います。それを嫁さんに言うと、「家の時間は大事にするように」と言われますので、それもそうと聞いています。また、仕事と言っても遊びなのか仕事なのか分からないような状況になってきているので、バランスを見失わなければ大丈夫ではないかと思っています。

梅村： フロアから、最後にお一人ご質問はありますか。

<まちづくり会社に期待すること>

Q5： まちづくりで空間づくりの手伝いをしています。私がまちづくり会社に期待しているのは、市の中の合意形成、つまり政治の中で、小さなエネルギーでまちの活力を作らなければならないのに、全体の利益が明確でなければ小さいところへの投資は決まらないのに対して、そこを立ち上げられるのがまちづくり会社だという点です。さらに計画を作っても、実際はなかなか困難を乗り越えられませんが、それを乗り越えられる1つの力は事業だと思います。事業をすることによって乗り越えられるので、小さな事業を組み立てて少しずつまちを前に進めていくのにまちづくり会社の価値があると思います。

もう1つは大きな話ですが、いろいろなまちを見ていると、日本のまちは将来、世界の中で生きていけるのかと疑問に思います。世界には、長い時間をかけてつくられた、地域愛の強いまちがたくさんあります。そういうところと比べて、日本のまちはどう生きていけるのか、さらに生きていくためにはどのような力関係が働くのか、リーダーシップやプロデュースの力が必要ではないかと

いうことを考えています。

先ほどの竹村さんのお話の中に「町衆」が出てきましたが、関西にはこれがあり、京都や長浜は「町衆」がしっかりしているので、「町衆」が入って「あそこにこのくらいお金を出して皆でやろう」とか「新しい会社が必要だからつくろう」とまちを引っ張っていきます。

ところが、それがないところは引っ張っていくリーダーや組織がありません。また、まちの価値が明解なところは中心になる価値観がはっきりしますが、多くのまちにはそれがなくて、まちを一体的に前に進めていくような力関係が働かず、エントロピー増大の法則のように、むしろ段々と分解する方向で物事が進んでいきます。したがって、まちの価値をつくり、将来まちがどうなるか、その価値について皆の価値観を合わせて、できるところを組み立て、目に見える価値にしていかなければ分解する一方です。

では、誰がそれを行うのかというと、本当はリーダーシップのある政治家が動いて、それに対して銀行がしっかりと投資をすれば良いのですが、そういうことは期待できるところが少なく、少数の都市以外はできません。したがって、それはまちづくり会社が担っていく話であり、そうすることで既存のアクターとのつながりを再度組み立てられるのではないかと期待しています。本日は貴重なお話をありがとうございました。

Q2： 先ほどのお話で、「地方創生」の方向性の話がありましたが、午前中の報告にあった「地域診断法ハンドブック」は、正に私が思っていることでもあり、地域のあるべき方向性を地域が持つこと、今の方が言われた話も同様で、それがなのままに何をしても対処療法的で意味がないと思います。

したがって、是非、皆さんにもこれを読んでいただいて、竹村さんも自分の地域でビジョンを持っていただきたいと思います。「博物館都市構想」

はそれを皆で考えたものだと思いますし、素晴らしいと思いますので、自分たちで取り組んでほしいと思います。

＜まとめ：これからのまちづくり活動について＞

梅村： 最後に、3人の先生方から一言ずつ、これからのまちづくりの活動で大事にすべき点、あるいは重要なポイントをコメントしていただきまして、今回のパネルディスカッションのまとめたいと思います。

石田： 最初に述べたように、「地方創生」やまちづくり会社という考えが住民にないことが一番の問題だと思います。50年後、100年後のことを見据えた教育のあり方を国や行政、地域や教育委員会で考えなければ、今のやり方を続けていくと無理があります。

50年、100年後にどのような未来を想像し、どのような形で子どもたちを育てていけば良いのかが見えないまま、まちづくり会社を続けていても、まちづくり会社自体がもたないと思います。そこを踏まえて、どうあるべきかを地域住民が考え、国も一緒に考えていくことが大切ではないかと思っています。

竹村： 今、会場から言っていた、まさにビジョンが大切だと思います。経済が縮小していく中で、何を大事にして、何を削いでいくかということをしつかりと共有できている地域に、前向きに生業に励む人たちも集まってくると思いますので、先のビジョンを共有しながら、それぞれがそれぞれに頑張るというバランスが重要だと思います。

長坂： 千葉の柏は、昔は農村でしたが、今は「東の渋谷」と呼ばれて賑やかになっています。取り立てて古いものがあるわけでもありませんが、彼らは生活者のニーズを把握することと、まちのイ

メージアップを図ることに取り組んできました。

これは元立命館大学の先生だった姫路市の石見市長の「人はイメージによって行動する」という言葉を柏のリーダーが受けて、そこから「イメージアップ推進協議会」という組織体を作り、柏に今までなかったイメージをどうイメージアップしていくかということを考え、しっかりと情報発信していきました。

本日は、最後の方がハードの話でしたが、私はこのような立場なので、むしろハード以上に、どのようにソフトで魅力を出していくかということを考える必要があるのではないかということを通じて、私の意見とさせていただきます。

梅村： 皆様、ありがとうございました。予定の時間が参りましたので、以上でパネルディスカッションを終了したいと思います。

本日は素晴らしいパネリストの先生方にお越しいただきましたが、十分なパネルディスカッションはできなかったかもしれません。これは私の不徳の致すところではありますが、フロアの方々のご支援も賜りまして、無事、終了することができました。

本日は、どうもありがとうございました。

以 上