

中心市街地活性化プラットフォーム キックオフシンポジウム

「まちなか再生の担い手とその可能性」

議事概要

【主催者挨拶】 羽白 淳（内閣府地方創生推進室次長）

- 昨年度、中心市街地活性化制度の今後について、足立先生を委員長、國廣先生も委員とする委員会からいただいた提言を受け、中心市街地活性化プラットフォームを立ち上げた。現場ニーズや好事例の共有、国地方の連携、また、多様な主体の交流連携を図る舞台として、プラットフォームには期待し、本日のような、シンポジウム・交流会などリアルやオンラインでの交流・研鑽の機会を設ける予定である。さらに、中心市街地活性化施策の深化やまちなか再生を担う人材の育成、交流を目的として、新たに「中心市街地活性化ラボ」と銘打ち、中心市街地活性化の現場に出て事例研究を行う取組を始める。
- 中心市街地、まちの魅力、力はどこから生まれるのか。ローマを舞台としたシェイクスピアの悲劇「コルネリアス」では“*What is the city but the people?*” すなわち、「人々」こそが「まち」なんだ！という一節がある。まちを歩く人、訪れる人、住む人、作る人、まちの賑わい、営みすべて人が中心にあつてこそである。「まちなか再生の担い手の可能性」が今日のテーマであることはここにつながるものと考えている。

【第一部 基調講演】

「中心市街地活性化の必要性とその手法－確かな地方創生に向けて」

足立 基浩 氏（和歌山大学副学長/中心市街地活性化評価・推進委員会 委員長）

＜なぜ中心市街地を活性化させる必要があるのか？＞

- 活性化賛成論として「コンパクトシティ論」「街の顔が必要論」などが重視される一方、反対論として「中心市街地か、郊外かは消費者（マーケット）が決める問題。時代の流れに身をまかせるべき」との意見も散見される。
- ヨーロッパなどの成熟国は中心商店街活性化賛成論が多い。中心市街地を活性化させることが持続可能なまちづくりの鍵とされ、歴史的な文脈と環境保全を考慮した都市開発が進められている。イギリスでは、中心市街地開発の優先度を位置づける法律「PPG 6（現：PPS 4）」が制定されていることで、中心市街地への投資がうなぎのぼりに増えている。また、中心市街地の観光地化に成功し、その結果、郊外店舗との差別化に成功しているまちも多い。これらの背景にはTCM（タウンセンターマネジメント）などの仕組みが関係している。シンポジウムのテーマにつながるが、いわゆる外部人材がタウンセンターマネージャーとして中心部に入り、科学的な知見に基づいてまちおこしに取り組む制度であり、タウンセンターマネージャーを確保する財源として、大体は商工会議所と行政が半分ずつ負担している。

<日本における政策の経緯（1998 年～2024 年現在まで）>

- 1998 年から 2000 年にかけていわゆる「旧まちづくり三法」が制定されたが、5 年後に行なわれた調査では、中心市街地において人口が減り、商店数や年間販売額も減少し、課題があることがわかったため、制度改正の必要性が明らかになった。
- 2006 年に「新しいまちづくり三法」として、選択と集中の理念が導入された。2014 年には都市再生特別措置法が改正され、いわゆる立地適正化計画、コンパクトシティ政策が打ち出された。また同年、中心市街地活性化法も改正され、自治体は立地適正化と中心市街地活性化について、どちらか一方、あるいは併用するという選択が可能になった。なお強調したいのは、中心市街地活性化法はおしなべて、地域の活力、元気といった点に踏み込んでおり、いわゆる商業や産業の再生にまで射程に捉えている点である。

<イギリスの事例>

- 日本と地理構造、統治機構等の類似点が多いイギリスの中心市街地では、日本のようないわゆるシャッター通りといった光景を目にすることは少ない。一つの要因としてタウンセンターマネージャーの存在が大きいことが挙げられる。
- 具体例として人口約 8.5 万人のダートフォード市を紹介する。前提として、イギリスの中心市街地には教会があり、教会を中心にサステナブルなまちが形成されているため、日本と異なる背景があることに留意いただきたい。
- ダートフォード市の中心市街地では、市役所の前にマーケットプレイスと呼ばれる広場があり、土日を含め朝早くから多くの人でにぎわっている。歩行者にアンケートとヒアリングを行ったところ、次に挙げる 3 つの発見があった。
 - ① 中心市街地に来た目的として「ショッピング」が最も多い一方、約 15%が「ぶらぶら歩く」と回答しており、ウォーカブルな中心市街地が形成されていた。背景としてタウンセンターマネージャーの存在が大きく、行政に働きかけて歩きやすい環境づくりを進めていた。
 - ② 中心市街地までの交通手段は「徒歩」がトップ、近隣住民を集めている（周辺の商圈を獲得している）傾向にあった。中心市街地や商店街の近隣住民も車で郊外型の店へ訪れる傾向にある日本とは対照的であった。
 - ③ 中心市街地と郊外型店舗、それぞれへの 1 か月間における来訪頻度を把握したところ、月に 16 回以上買い物をする、買い物が好きな人に着目すると、多くは郊外型店舗よりも商店街を訪れていることがわかった。歩いて通える距離であることも影響していると思うが、「ちょっと近所に買い物へ」というお客をしっかりと中心部が捉えているということを意味しており、日本における中心部、商店街が周辺のお客の心をしっかりと捉えているのかということを考えることが重要であるという示唆ではないか。
- また、ダートフォード市の中心部には飲食店、レストランが集中しており、中心市街地の店舗店員の年齢構成を調べてみると、26 歳から 35 歳が一番多く、50 代以上が中心の日本とは対照的であった。若い人が働ける、さらに言えば女性が働きやすい場を地方の中心部がいかに提供するかが重要ではないか。
- なお、ダートフォード市中心部から 4 キロほど離れた郊外部にも郊外型大型小売店が出店していたが、出

店が与えた中心部の店舗における売上への影響を調べてみると、「特に影響なし」が最も多く、わずかながらではあるが「プラスの効果があった」という回答もあった。前者は郊外型と中心市街地の店舗が提供する商材が上手に差別化されていたこと、後者は郊外型店舗ができたことで特急電車が停車するようになり、来街者が増えたという要因がヒアリング等を通じて明らかになった。

- ちなみに、ここまでイギリスの事例を紹介したが、参考としつつも日本ならではのモデルを考えることが重要である。ポイントはタウンセンターマネージャーのような、外部人材をいかに確保、育成するかである。外部からの違った視点・知見を活用することで、地域内部の関係者だけでは気が付くことができない、地域ならではの良さ、あるいは課題を見つけ出すことが重要である。

<国内の事例>

- 香川県高松市では、商店街のリニューアルにあたり、売却に消極的な所有者がいることを受けて、土地は買収せずに定期借地方式を採用し、60年間土地を借りるというスキームを構築。再開発後、固定資産税が900%増加した。事例のポイントは企画の立案、実行へ導いた地域のリーダー的な存在がいたことに加え、都市計開発、ファイナンス、法律等、幅広い外部の専門人材を招聘し、スキームの検討を進めた点にある。なお外部人材招聘にあたり、商店街が経営していた駐車場の収益を研究費用として充当していたことも紹介しておく。
- 次に再開発なしに活性化した事例を3つ紹介する。1つ目は大分市「大分まちなか倶楽部」によるテナントミックスの事例である。2つ目は長浜市における、商店街外の個人・組織（ある種の外部人材）が中心となって立ち上げた「株式会社黒壁」によるまちおこしの事例である。3つ目は豊後高田市における、昭和を前面に押し出したまちづくりを通じた来街者増加の事例である。中核となったおもちゃ博物館は地域外の人材による発案、設置であり、外部人材の活用事例である。
- なお、外部人材を活用して商店街を活性化させるためには、外部人材にはトリアージ機能を発揮することが求められる。商店街の個別問題のみではなく全体を俯瞰できることが重要である。一方で、商店街の再生そのものの主体になるのではなく、サポート役に徹することも重要。
- 結びにあたり、中学生、高校生、大学生などの若い人材も商店街や中心市街地から見ればある意味外部人材であり、連携することの重要性も強調したい。若い人材を育てる、まちづくりに参加してもらうことがまちの持続可能性を高めることにつながる。

<質疑応答>

（質問1）タウンセンターマネージャーを担う人材の属性を教えてください。

（回答1）一定の応募者の中から、審査を経て採用、派遣されている。私が知っている方の場合、元々家具屋を営んでおり、マーケティングが得意ということでタウンセンターマネージャーに採用されたと聞いている。

（質問2）大学生を巻き込む際、どのようにアプローチすればよいか。

(回答 2) 行政が主体となって、大学の学長や学部長に連絡を取ってプロジェクトへの協力を仰ぐやり方がある。別のアプローチとして宮崎市の取組も紹介する。農業高校と商業高校が連携して、高校生商店街というイベントを毎年開催しており、商店街の組合長が直接各学校の校長へ交渉したところ、一部の校長が快諾し、熱心な先生を集めてもらい、企画が実現したと聞いている。

(質問 3) イギリスの例で紹介された観光客の具体的な属性を例示いただきたい。また、日本に適用する場合のヒントについても教示いただきたい。

(回答 3) 観光は言うは易く、行うは難しの典型的なまちづくりのやり方である。ヒントとして、日南市飫肥町の事例を紹介する。飫肥城という資源があり、これまではあまり観光の集客につながっていなかったが、ここ 10 年で観光客が急増している。具体的には「飫肥城マップ」を製作し、1,000 円で販売している。マップと一緒に町内の協力店で飲食等に使うことができる、5 枚綴りのチケットもついてくる。ポイントはマップを売って得た 1,000 円が地域内で循環し、まちづくりの組織に還元され、経営を支えることにつながっていることである。また、マップがあることによって、観光案内センターのような施設ができ、観光客や修学旅行生等からの問い合わせを受け付けるようになった。10 年前と比較すると、中核となるような組織、施設があることで観光客が集まりやすくなるだけではなく、意図的に周遊する仕掛けもできるということが明らかになった。

【第二部 パネルディスカッション「まちなか再生の担い手とその可能性」】

(モデレーター)

足立 基浩 氏

(パネリスト)

國廣 純子 氏 (武蔵野美術大学建築学科/タウンマネージャー)

齋藤 浩文 氏 (株式売社まるにわ代表取締役/鳥取銀行/鳥取市中心市街地活性化協議会プロジェクトマネージャー)

松木 茂弘 氏 (川西市副市長)

九鬼 麻衣 氏 (川西市中心市街地活性化協議会タウンマネージャー)

(1) 事例紹介

① 國廣 純子 氏

- 2013 年から 10 年間タウンマネージャーとして支援を行った東京都青梅市では、中心市街地における不動産調査をきっかけに空き店舗の発掘、活用に向けた仕掛けを行った結果、中心市街地において既存店が 85 件廃業する中、新たに 130 件の開業に結び付いた。
- 次に 6 年間支援を行った東京都あきる野市の事例を紹介する。支援開始当初、よそ者に空き店舗等の不動産を貸すことに消極的な雰囲気があったため、地元住民を「記者」として育てながら、毎月「まちづくり新聞」を発行して自治会に回覧し、空き店舗の掘り起こしに取り組んだ。6 年間で 40 件の開業に結び付いており、現在も空き店舗の見学会を続けることで開業実績は 50 件に到達する見込みである。
- 上記の他、東京都豊島区、滋賀県守山市、静岡県静岡市、広島県呉市等においても、地元のプレーヤーと連携し、空き店舗の利活用促進、エリアリノベーション等の取組に係る支援を行ってきた。衰退が深刻化した市街地におけるまちづくり活動への支援の一方、最近では人口・経済活力ともに比較的維持できている市街地への支援も増えている。同じような開発、整備が行われて、地域の個性が失われているという実感もある。地域の個性とは何かを問い続けることが重要である。その地域の個性を読み込むのが「人」であり、地元の人は素晴らしいと思ってないものを読み込むため、外部の人間が必要である。
- まちづくりの方針を検討する際、経済合理性の視点から「このまちはもう無理だ」という意見もあるが、そうではないと考えている。まちづくりの方針は地域の価値観から形成される。地元の人がどういう人たちを呼び込みたいのか、自分たちで発信する、事業を組み立てるといった、いわゆる「地元から仕掛ける編集型まちづくり」が必要。その際に重要なことは、事業に関わる人たちのモチベーションをどのように盛り上げていくかである。一足飛びに外部人材を確保しても問題は解決しない。外部人材と地元の人たちが、一緒になって作り上げるというプロセスがないと、誰のモチベーションにもつながらない。
- その上で、不動産課題が膠着している場所が多いので、不動産課題の修正を伴った投資のマネジメントをする。事業主体のモチベーションマネジメントとあわせた、2 段構えの中で、メロディーを旋律で描

くように、盛り上げ役となるようなイベントとか出来事などを上に重ねていく。これが非常に単純であるが、まちづくりの成果の構造だと思う。

- 行政は仕組みを作ることは得意だが、このまちに行きたい、参加してみたいなど、アクションを促すイメージづくりが不得手な場合があるので、タウンマネージャーがその役を担うことも多い。また、昔から地域で暮らす人たちと外から来た人たちを上手く馴染ませる、エリアマネジメントも重要。「しくみづくり」「イメージづくり」「エリアマネジメント」のバランスをとることで、都市計画的な構造課題によりやく着手ができる。
- 中心市街地をリデザインする意義を考えたい。商業振興に特化して再生するのではなく、起業家をはじめ、様々な方を受け入れ、活用してもらえれば、成功する確率が高まる。また、単純にコンパクトシティを目指す時代でもない。集中的に資源の配分を考えなくてはならないが、集中投資するエリアで得られた実験結果をノウハウとして、色々な場所に使っていくといったことが説明できなければ、なぜ中心市街地でだけ取り組むのか、といったクレームにつながってしまうことに留意が必要。
- 外部人材導入の重要性と役割について、「地元にいる人間が一番地元のことをわかっている」という考え方こそ、地域の発展を阻む危険な思想ではないか。外部人材を取り込むことで、地元のチームに足りない能力や視点を導入し、新しい情報を取り入れ、発展していくことが重要。未来世代に選ばれる、地域の個性を生かしたまちを目指していただきたい。

② 齋藤 浩文 氏

- 本業は銀行員であり、副業として8年前に「まるにわ」を立ち上げ、4年前に中心市街地活性化協議会のプロジェクトマネージャーとして活動を始めた。「銀行から出向しているのか」といった質問を受けることもあるが、本業と副業は直接的な関係性はない。
- 県外の大学で建築やまちづくりを学び、人口減少社会におけるまちづくりは行政予算だけに頼るのではなく、民間資金の活用も重要と考え、卒業後は地元の金融機関に入行した。入行後、銀行の様々な業務に携わる中、仕組み作りや資金的な支援だけではなく、1人の民間プレーヤーとしてもまちに関わりたいと思うようになった。
- 「まるにわ」を立ち上げる本格的なきっかけは、2014年に鳥取市で開催されたリノベーションスクールへの参加である。初めて出会った仲間と2泊3日という時間の中で与えられたテーマに対して提案を検討。当時のテーマは、鳥取駅前にある百貨店の屋上のリノベーションであり、市民の活動を取り込むような芝生広場づくりを提案。スクール終了後、クラウドファンディングで資金を集め、手作りで屋上に土を運び、芝生をひき、提案を実現したことが今の活動の原点である。
- その後、芝生広場づくりを進めながら、一般社団法人「まるにわ」を設立。設立時のメンバー5名はいずれも複業として参画。私が金融機関のサラリーマン、他の4名は個人事業主、地元の大学生とまちをクロスさせるような取組を展開するNPO、塗装、1級建築士、デザイン等に取り組んでいた。それぞれの職能をまちづくりにいかすことを目指した。
- その後、鳥取駅前の築65年の遊休ビルの紹介を受け、仲間と一緒に、市民を巻き込むワークショップを頻繁に開催。鳥取県の観光資源でもある「民芸」をいかして、シェアハウスとコワーキングスペースの機能を持たせる形でリノベーションを行い、2020年にシェアオフィスとシェアハウスを整備。同時期に一般社団法人から株式会社化を行った。リノベーションするためには多額の費用が必要となり、ファン

ドからの出資に加えて、銀行からも融資をいただく必要があり、その際に株式が必要となったことが背景にあった。

- 2021 年から「まちづくりワーケーションプログラム」というソフト事業を展開中。毎年 12 月から 2 月にかけて開催し、毎年テーマは少しずつ変化しているが、基本的には空き屋、空き店舗を題材に、1泊2日で鳥取市に集まって空き家や空き店舗、その周辺エリアを調べた後、3 か月間、オンラインでチームアップをして提案を検討し、不動産オーナーや地元のキーマンに対して提案を行う。
- 特徴として募集する際、各チームの構成が半分は地域側、残り半分が関係人口と呼ぶ、都市部側の人になるよう設計している。都市部側は、例えば移住をしたいので移住先を見つけたいという方もいれば、東京でやっている仕事とは違う職能を開発したい方もいる。地域側は、副業してみたい方、自分の会社だけだと職能が閉じてしまうので異業種交流してみたい方など、色々な思いでこのプログラムに参加いただいている。
- 事業化に至った事例として「不真面目商店」を紹介する。鳥取のまちなかでも端に位置しているため、商売的には少しやりにくいエリアであることから、「ゆるく不真面目に長くつなげていく」というコンセプトを掲げ、「不真面目商店」と名付けられた。提案を行ったチームに所属していた、東京から参加した学生が事業化に取り組んだ。プログラム終了後、1 年間大学を休学して鳥取県に移住し、DIY で空き家を改修して仕組み作りを行った。高齢者などに朝コーヒーを提供する、棚貸しをする、宿題教室を行うなど、複数のサービスを組み合わせて自走化を図った。最初に立ち上げたメンバーの後も、全国から大学を休学して参画するメンバーが代々現れ、バトンが受け継がれている。

③ 九鬼 麻衣 氏

- 大学卒業後、公務員を経て、独立し、2019 年からタウンマネージャーに着任。川西市の第 3 期中心市街地活性化基本計画は「このまちに暮らす人、訪れる人、みんなをむすび、いきいきわくわくできるまち」を掲げていることから、ソフト的な働きかけとして、人をまちの中に入れていく、人の活動をまちの中で起こしていくということを役割として担っている。市民からのご相談を受けて、行政・事務局、関係機関、事業者などにつなぐ、あるいは市民の方が活動するところのサポート、場につなぐというような動きを行っている。
- 具体的には「場と人の活動を結ぶ（広場）」活動を例に紹介する。現在、主に中心市街地における 5 つの公共空間（ペDESTリアンデッキ<道路>、広場、公園等）の利活用に係る支援等を行っている。
- 特にペDESTリアンデッキ（阪急川西能勢口駅前）の活用にあたり、社会実験から利用者育成まで幅広く活動している。令和元年、市は道路空間の専用許可基準を定める要綱を定め、市の道路課と産業振興課、中活協議会が中心となり、具体的な活用方法の検討を進めながら、令和 2 年には中活協議会が主体となって実験的に 3 回使用。令和 3 年には道路空間の活用に係るガイドラインが未整備であったことを踏まえ、ガイドライン策定のためという目的の下、「川西駅前ピクニックマルシェ」、いわゆるマーケットを開始。利用する中で、例えば「どこのエレベーターを使って搬入すればいいのか」といった実際的な課題を一つひとつ確認し、次の年にはガイドライン素案の策定を行った。令和 4 年、ペDESTリアンデッキの使い方が決まり、新規団体による利用の募集を開始。以降、活用団体は増えており、活用の内容として、ストリートライブ、学生によるマルシェのほか、電鉄会社のフェスタなども行われている。

一度に 500 人も滞留すると余裕がなくなるような場所のため、一日を通して 1,000 人から 2,000 人程度が参加できるようなイベントを目指している。

- まちの人の「やりたい」を試す場所づくりを重視している。例えば、ペDESTリアンデッキの北側には「この場所で楽器の演奏はやめてください」という看板を市が設置していたが、市民から音楽イベント（市民がまちなかで演奏）の開催を希望する声が挙がり、音響機材を使わない形で試行的にイベントを開始したところ好評であったことから、場所を使いながら徐々にルールを定める形で、今では定員に対して 3～4 倍の応募があるイベントに成長している。なお、まちの人の手を借りることも意識している。例えば、建築会社にも協力いただき、市民と一緒にイベントで使う什器（椅子）をつくることから取り組んでいるほか、イベント前の清掃、除草作業にも関わっていただいている。
- 昨年 4 月、まちなか交流拠点「マチノマ」という新たな拠点が設置され、様々な人がまちへの入口づくりを展開している。いわゆるプレーヤーが入ってこられる、ゆるやかなコミュニティと入口づくりに係るプロジェクトを実施している。
- 私の役割を整理すると、場を開き、人をつないで、背中を押し、広く報せる、言語化して見える形にすることと理解している。これらの経験を踏まえ、外部人材を登用するにあたっては多様なタウンマネージャーが集まる、個人よりもチーム制を目指すべきではないかと感じている。

④ 松木 茂弘 氏

- 私からは取組紹介だけではなく、後の意見交換にもつながるような、現在抱えている悩みについても共有させていただく。
- 行政側の立場からみると、九鬼氏にご協力いただいたことで、公務員ではなかなか取り組みにくい、自由な発想に基づくフレキシブルな取組、新しくルールを作る等を通じて、まちなかの様々な資源や空間を活用、運用することが可能になっていると理解している。また、多様な人との連携、協働ができていることも素晴らしいと感じている。さらに、スモールスタートで仲間を大切にしながら少しずつ活動を広げていくことが上手だと認識している。
- 一方で、私が抱えている悩みも紹介させていただく。先ほどの基調講演でも触れられていた、持続可能性の確保である。中心市街地の活性化を図るためには「自治体」・「民間事業者」・「地域住民」の三者にとってのトリプルウィン（三方良し）が必要だと考えている。九鬼氏の尽力もあり、「地域住民」のウィンは徐々に芽生えつつあるが、「自治体」と「民間事業者」については課題が多い。主として、行政側に大きな問題があると考えており、いわゆる「稼ぐ」感覚がなく、税金でイベントを実施、継続している状況から抜け出せていないことが最大の理由だと思われる。公的資金の投入が終わったら取組も終わる、持続可能性の確保が大きな課題である。
- 次のステージに向けてどうすればいいのか、個人的には周辺事業者が自分ごととして、経費を負担し、取り組む気になるような仕組みがいる、簡単に言えば費用負担する仕組み、例えば地域振興負担金のような仕掛けが必要だと考えている。そのためには、活性化に向けたイベントを行うことで売上向上につながるというイメージを持ってもらえるようにすることが必要である。民間事業者は売上向上に向けて販売促進を行っているので、そのための費用の一部を活性化策のために提供してもらい、公共空間の維持管理費やタウンマネージャーの人件費に充当できるような仕組みを作りたいと考えている。

- 仕組みづくりを誰が主導するのか、協議会かまちづくり会社がマネジメントすることが想定されるが、基調講演でも紹介のあった「オーガナイザー」が必要である。行政が経営権を委ねることができる、リスク管理もできる組織に担っていただくことが重要ではないか。
- 一方で、既に中心市街地で活躍しているタウンマネージャーをどうするのか。多職種の方を集め、多様な関わりができるような体制作りが理想だと思う一方、具体的にはどうしたらよいのかという点ではまだ答えを持つには至っていない。

(2) パネルディスカッション

議題1：活動の中で直面している課題、課題解決に向けて期待する制度・仕組み等

《齋藤氏》

- 地域に複数のコーディネーターが存在することが望ましい。ワーケーションや関係人口の文脈からいえば、色々な目的を持った地域外の人材などが地域へアプローチしようとした時に、地域内の困りごとなどを踏まえて、地域内のどのプレーヤーとつなげると解決できるのではないかと考えたことを考える、もしくは解決できなくても伴走する、どこかにつなげるといった職能はあらゆる場所で必要とされている。一方でそうした職能は価値化されにくいので、職能を有する方がもっと注目を浴びる、価値が可視化されるような制度があればいいのではないか。

《九鬼氏》

- 行政と市民それぞれのルールや想いについて、それぞれに対して伝わるように、変換することを心がけている。また、取組に賛同する方がいる一方、不満や苦情を寄せる方もいる。苦情を寄せる側にも事情があるので、私の役割は、許容できるラインがどこなのかといった調整をする、バランス的な立ち回りではないかと捉えている。苦情の内容によっては行政に対応をお願いする、お世話になる場面もある。

《足立氏》

- 少し突っ込んで九鬼氏にお伺いしたい。まちづくりはボランティア的な要素も多く、大変な作業であるが、収入（給料）はどのように確保しているのか。タウンマネージャーをはじめ、まちづくりに係る方々の将来設計等を考慮した場合、給料や待遇などの面に対する満足度などをお伺いしたい。

《九鬼氏》

- 市から委託料をいただいている。実際の相談対応にかかる時間等を考慮して時給換算してしまうと数百円になるかもしれないが、自分の会社を経営しており、別の収入源は確保している。タウンマネー

ジャーだけしか収入源がないという場合、もう少し収入の保障があるとよいのではないかと推察する。

《齋藤氏》

- 私は本業である銀行員として、働きに応じた給料を得ている。プロジェクトマネージャーとしては、九鬼氏と同じように委託料をいただいているが、株式会社まるにわとして委託を受けているので、委託費は法人の売上として計上されている。先ほど紹介したビルの運営などの事業収入を組み合わせることで、法人経営が成立するように組み立てている。

《足立氏》

- 持続可能なまちづくりを考える上で、協力してくれる外部人材の仕事の安定性も大事なテーマである一方、実態としては、割とおざなりにされやすいテーマでもある。

《國廣氏》

- 基本的には、フルタイムでまちに関わることが望ましい。私が青梅市のタウンマネージャーに就任した際は、市商工会議所から中活協議会に対して比率として4対1、協議会運営費の中から人件費を捻出いただいた。また当時、経済産業省がタウンマネージャーの人件費を補助する仕組みもあり、活用することで5年間働くことができた。
- その後、年間70〜80日分の予算しか確保できないという条件ではあったが、青梅市に隣接しており、開業を増やしたいという意向のあった、あきる野市のタウンマネージャーも兼務することになった。あきる野市は中心市街地の施策に該当する自治体ではなかったが、市が東京都と交渉して、タウンマネージャーを商店街単位に派遣する制度を新たに作っていただき、1号案件として2年半支援した。その後は東京都からふるさと財団の支援をご紹介いただき、行政が3分の1、残りはふるさと財団に私の人件費を負担いただくようになった。
- 例えば、ソフト事業だけ、単一のプロジェクトだけ支援するという関わり方では、まちへの広がりに見える時間が限定される。私が青梅市のタウンマネージャーに就任した際は、青梅市へ移住し、休みの時間も含めてフルタイムで青梅に関わることで人脈も広がり、10年間という時間の中で、ある程度まちづくりを完結できた。
- 当時、国がフルタイムで雇うことを可能にするスキームを構築していたので、私も様々な経験をすることができた。今はフルタイムの雇用を可能にする国等の事業費が少なくなってきており、先ほどから何度か話題にも上がっているが、地元の行政が人件費を予算として計上すると、議会でやり玉に挙げられがちである。事業に対して反感を持つ方は必ず一定数いるので、これまでもタウンマネージャーが降ろされる事例が全国で複数発生している。

《足立氏》

- 経済産業省をはじめ、外部人材の確保・育成に向けた様々な事業が設けられてきたということであるが、ご経験を踏まえた提言があればお伺いしたい。

《國廣氏》

- どういう資質の人をまちに送り込むとうまくいくのか、という問いをよくいただくが、地域ごとにチームの中で足りない職能、能力は異なるので、一概に必要な経験や資格を定義することはできない。自治体ごとに整理、話し合いを行い、地域ごとに適した方、もっといえば取組に対する意欲が高い方と一緒に取り組むことが重要。
- 私が今着目しているのは、大手のゼネコンに勤務している方、都市計画コンサルタントなど、安定した仕事としてまちづくりに直結する職能を持っている方々である。まちづくりに直接関わる仕事をやりたいが、日頃は家族を養うとか、そういうことを考えると、今の仕事をやめられないという方がとても多いと思う。近しいスキルも持っているような方々を企業からの派遣という形で、まちに送り込んでいただくようなスキームができてもいいのではないかな。
- あるいは、九鬼氏からも提案のあったように、複数人がチームとしてまちに関われるみたいなことを謳ってくれるような制度があるとよいのではないかな。

議題2：まちづくりにおける持続性をいかに高めるか

《松木氏》

- 國廣氏からも指摘があったように、タウンマネージャーのような人材をフルタイムで雇用するためには、更なる工夫が必要だと考えている。
- 民間の事業者や商業者は、どんな効果があるのか、売上につながるのかという点を重視する。その点に訴求できる制度、地域振興のサブスクリプションサービスのようなイメージで、自由に参画できて、PR もしてもらえるので、皆さんのお店にも効果が波及する、という説明ができるとよいのではないかな。趣旨を理解いただけた方から年会費を徴収し、タウンマネージャーの活動費、公共空間の維持管理費などを賄える制度が構築できないかと考えている。

《足立氏》

- 素晴らしいご提言をいただいた。提言に関連する制度を紹介したい。2018年に地域再生法という法律が一部改正され、日本版 BID という制度ができた。BID はアメリカ、イギリスやヨーロッパで流行っているまちづくりのやり方である。地域の中でエリアを決めて、そのエリアの中から半数以上の地権者などが賛成すればお金を徴収できる仕組みである。固定資産税の上乗せのようなイメージであるが、上乗せの部分をまちづくりに使える。アメリカやイギリスはこの資金を使って、まちづくり会社とか地域の会社の予算にどんどん回している。

- ただし1つだけハードルがあり、地域のエリアの半分以上が賛成する必要がある。イギリスでは5年間取り組み、投票を行い、ダメだったら効果がなかったということで終了する。5年間やってみて成果が確認できれば継続する。費用負担は、店舗面積による差はあり、各地域のエリア担当、関係者が少しずつ負担するやり方である。日本で取り組んでいる自治体は今のところはない。川西市としての関心はどうか。

《松木氏》

- 関心はある一方、地域に応じた制度が必要になるとも感じる。地権者の属性、人口動態等、地域によって事情は様々であり、単一の制度というより、まちの事情にあった制度化が必要ではないか。

《國廣氏》

- 都心では、BIDでまちづくりをしているエリアが生まれ始めている。この制度はニューヨークなどのように、不動産所有者など余裕のある事業者がいる場所で生まれた制度だと理解している。
- 私も青梅でまちづくり会社を立ち上げた時に、地元企業に出資を頼んで回ったが、経済力が厳しいまちでは1社100万という規模ではなく、3万円、5万円でもよいだろうかといった反応が多かった。地域によっては出資者の数が40社近くにのぼり、株主総会などを開催する際に苦勞することが想定される。例えば、共同体が強く、取組意欲が高い地域であれば、BIDのような制度も使えると思うが、地方であるほど出資を募るのは苦勞するという印象である。
- ちなみに、外部人材を補助金で確保するというやり方も少し古い時代のやり方だと感じる。まちづくり会社をつくり、持続経営できている事例も多く生まれている。なお、先ほど紹介した企業からの人材派遣について、三菱地所関連のコミュニティの中で「週4社員」というプログラムを進めている会社もあるという情報提供が先ほど寄せられた。齋藤氏の事例のように、寛容な企業、副業を促進する企業がさらに増えるとよいのではないかと。地域の企業にあっては、資金提供が難しい場合でも人を出す、派遣、副業を認めるなどのやり方が増えるとよいのではないかと。

《齋藤氏》

- 地方は人も少ないので、地元企業が人を出すのは正直難しいのではないかと。今日のテーマのように、外の人材に着目することが重要だと感じる。比較的、首都圏の方が人手は多いので、企業版ふるさと納税を通じて人を派遣するみたいなやり方もあるのではないかと。都市部企業の副業での関与、もしくは一定期間の関与、あるいは企業版ふるさと納税を通じた関与などが考えられる。
- 資金的にも地域側が、例えば企業版ふるさと納税をリノベーションまちづくりに活用できるような出口設計をすることも考えられる。自主財源を作り続けるのが理想的だが、地方側にリソースが少ない時代なので、日本全体でのバランスを考えることがのぞましいのではないかと。

議題3：地方創生の実現に向けて効果的と思われる取組

《足立氏》

- 最初に私から、先日訪問した宮崎県高原町の事例を紹介する。人口が減少し、いわゆる「シャッター商店街」といわれるような地域の一角に、国内外から来店しているラーメン店がある。店主は20代の女性で、ラーメンを作っている様子をSNS（TikTok）で配信したところ、国内外で視聴され、来店者も途切れることはなく、経営も黒字であるということを知った。地方の経営がひっ迫する店舗にあっても、SNSをうまく活用すると集客につなげることが可能であることをうかがわせる。

《齋藤氏》

- まちづくりワーケーションプログラムを通じた知見、事例を紹介する。空き物件を活用するプレーヤーに着目すると、法人による活用事例が増加しており、地元の会社が新規事業を起こすためにまちなかの不動産を活用している。
- 上記の傾向に加え、IT系に代表されるような、首都圏企業を誘致したいという行政側の意向も踏まえると、産業と空き物件活用を掛け合わせることの重要性が高まっているのではないかと感じている。中心市街地活性化は、小売業で構成されていたエリアをどう立て直していくのかが一つの大きなテーマである。例えば、先ほどのプログラムの中では、地元の製造業の会社が空きビルを購入し、会社の後継者がイタリアンシェフとして新規事業を志向していたこともあり、リノベーションをして、おしゃれなレストランができたという事例が生まれている。
- 他にも福祉との掛け合わせ、先ほど紹介した不真面目商店の事例を例に挙げると、社会的処方と呼ばれる、フレイル予防にもつながるような、地域ぐるみで福祉事業者などとの掛け合わせも少しずつ展開している。

《九鬼氏》

- 場を使える形にする際、例えばペDESTリアンデッキであれば、備品の貸し出しや申請に向けたハードルを下げるなどの支援から始めることが大事ではないか。最終的に目指すべきは、どこかに問い合わせなくとも、公共空間を活用できるような状態を目指すべきだと思うが、現状では一時的に問い合わせを受けてご案内するという役割を当方が發揮している。
- 使い方、使い方を支える仕組みが整ってから財源に結び付くような使い方を検討することが重要である。

《松木氏》

- 九鬼氏の説明に、問題提起も含めて少し補足したい。公共空間の利活用は重要かつトレンドではあるが、公共性は担保されているのか、そもそも公共性をどう捉えるのかを整理することも重要である。
- 例えば公共空間を使う際、火器の利用のようにこれまでの利用と何か違うことを認める場合、新たに

認めた使い方から「ずれた」使い方が発生することが想定される。その際にどの様にマネジメントするか、留意することが必要ではないか。

- 川西市の場合で考えると、公共空間を利活用したい方は九鬼氏、利活用されると困るという方は行政にそれぞれ相談してもらい、といった分け方も一案かもしれない。

《國廣氏》

- 不動産の課題を抱えているまちは、いち早く調査に着手することを推奨する。調査をした結果、不動産オーナーに連絡を取り、貸せる物件の有無を問い合わせる、といった活用に向けたアクションをすぐにとることが重要である。行政は、個別の物件を活用できる、齋藤氏のようなプレーヤーがさらに現れるよう、バックアップできる環境づくりに取り組むことが必要である。
- ちなみに、まちづくりの中でよくある誤解を一つ指摘したい。にぎわいづくりに係る事業はわかりやすく、注目されやすい一方、あくまでまちを動かしていくための1つのフックであり、地域の方が地道に取り組んでいる、あるいは課題解決にむけて取り組むべきこととタイミングを合わせて事業化することが重要である。こうした構造を理解せずに、イベントばかり実施して疲弊する商店街等が各地で見受けられる。地域をどのようにしたいのかといった、問題の所在を明らかにすることがまずは重要であり、行政は問題の所在を理解した上で、事業化に向けた合図を出すことが求められる。
- 九鬼氏からも紹介があったように、いわゆる「面倒くさい段取り」などに市民を積極的に巻き込むことが重要である。そうした仕掛けがないと、いわゆる「お客様待遇」の市民が増えて、クレーマー化する懸念があり、実際に悩まされているまちづくり会社の方も多いのではないかと感じる。市民が自ら準備やイベントに参画すると、運営側の苦勞が理解でき、進んで運営側に係ろうとする方も現れると思われるので、「世論」形成も重要である。「世論」形成にあたってはSNSを積極的に活用することが重要である。

議題4：その他（クロージングコメント）

《齋藤氏》

- 中心市街地活性化協議会以外、まるにわというまちづくり会社も経営しており。特に直近1～2年は社会性と収益性の両立を通じた持続性の確保が大きな課題である。社会性に関わる仕事、例えば空き家の調査を行う中で、それがカギとなって収益事業につなげる、バランスをとることが必要だと感じている。

《九鬼氏》

- 様々な取組を展開する中、知識や技能が足りないと感じた時、今はインターネットで検索すれば事例などを知ることができるが、実践されている方などと顔を合わせて伺うことで深く理解ができていると感じている。

- 近畿地方にはタウンマネージャー同士が連携する「近畿中心市街地ネットワーク研究会」が展開されており、そこで知り合った方から教えてもらうことも多い。この場に参加されている方を含めて、気軽な情報共有・相談ができる場やネットワークがあるとありがたい。

《松木氏》

- 國廣氏の「にぎわいづくりはまちづくりの1つのフック」という発言が印象に残った。まちづくり公社の理事長としての立場からは、問題の所在は何か、この地域をどうしたらいいのか考えていかないといけないという思いを新たにした。

(3) 質疑応答

(質問1) 川西市のお二方にお伺いしたい。地域外のプレーヤーとともに地元のプレーヤーの発掘や育成も重要だと思うが、川西市では具体的にどういう取組をされているのか。

(九鬼氏) 様々な入口を用意している。先ほど紹介したように、様々な切り口の相談機会を設け、一般のプレーヤーが参入しやすいように配慮している。また、いわゆる「プレーヤー予備軍」の方が、何をやっているのかを気軽に見学できるような場づくりも心掛けている。さらに、その方が活動から離れないように少しずつ育てる、やりたいことを引き出して、できる形を作っていくことが私に与えられた役割だと思っている。

(松木氏) 役所に相談しなくとも事足りるようにすることが1番だと考える。まちに関わる活動をする中で、九鬼氏のようなタウンマネージャーに対して気軽に相談ができて、「自由にやったらいいよ」と後押しできる仕組みづくりが必要だと思う。

(質問2) 県職員の立場から川越市を中心としたまちの地域振興、にぎわい作り等に携わっている。川越の中心市街地は蔵のまちなみを活かして活性化を図っているが、その周辺だけににぎわいが限定されているという悩みがある。中心市街地のにぎわいをどのように広げていったらいいのかをお伺いしたい。

(國廣氏) エリアを無尽蔵に広げていく必要はないのではないか。川越市は蔵のまちなみのレベルが高いが故に、それ以外のエリアの物件にあんまり目が向かないという問題がある。そこで地元の建築士、齋藤氏のように様々な職能をもった方が集って出資して立ち上げた「株式会社80% (エィティパーセント)」が中心となり、建築的価値のない長屋などに投資をし、コーヒー店やシェアスペースなどを展開している。また「ちゃぶ台」という、ドミトリーのような、面白い宿も展開されている。実際には見えていないだけで、様々なつながりが生まれているのではないかと。エリアとしては、国の支援を活用する場合、位置づけがないエリアに対して無尽蔵には適用できないが、様々なプロジェクトを支援するスキームはスポット的でもよいので、あってもよいのではないかと。そうした支援するべき活動は知らないだけで、SNSを上手に活用して検索すると、若手のプ

プレーヤーなどが情報を発信していると思われる。ちなみに青梅市では中心市街地のビジネスや様々な事業に係った方が、そこで得られるノウハウを自分たちのエリアに持ち帰りたいという想いをもって集まっている。中心市街地のまちづくりと並行して、自分たちのエリアにノウハウを持ち帰り、様々な事業を仕掛けるような状況になっている。一度何かしらのセンタリングをする、まちなかのプレーヤー同士が集まってノウハウがないエリアの人たちに共有するような仕掛けを最初だけでもやってみると急にドライブし始める場合もあるのではないかな。

(質問3) 中活などを使ってイノベーションして、店舗に入ってもらった後のサポートをどうしているのかをお伺いしたい。人通りが少ないなどの原因があり、お店を閉めるという経緯があると思います。そうした地域で店舗に入ってもらった後、どうやってお店を維持してもらうのかなどのサポートについて教えてほしい。

(國廣氏) 青梅市の場合、開業後に廃業した店は5%もない。コツは、どんなに小さい物件でも、まちによってレベル感は異なるが、5万円以下で貸さないようにすることだ。月5万円の家賃を払えるような事業計画を实践できる場合は継続性が期待できる。2、3万円程度では、例えばポケットマネーで借りた後、借りっぱなしで放置されがちである。店舗だけではなくコミュニティスペース等などのように、公共が必要だと思えば、支援のお金を出し続けるべきである。また、企業や福祉財団などが維持するという場合もあるので、お金に関しては、資金源を探し続ける、あるいは大家さんと交渉して家賃を下げられないかなど、どこの部分でビジネスを回せる「ふところ」を作るかというのを常に考えるべきである。なお、リノベーションした後に店舗を借りた方の経営が継続できることは望ましいが、別の見方をすると、同じ方が経営を継続することは必須ではない。リノベーションした結果、きれいな店舗が残り、別の方に貸すことができるからだ。行政や商工会議所などのコーディネーター側は、持続可能性に固執しすぎることなく、問題が生じない契約形態にすることは必要ですが、開業をどんどん促す、新陳代謝を意識することが重要である。

(齋藤氏) 銀行員の立場から、鳥取市の特徴的な仕組みを紹介する。元々は創業補助、まちなかで出店すると補助を付けるという仕組みであったが、リノベーションまちづくり施策を展開すると同時に、リノベーション融資の利子補助という仕組みに変更された。タウンマネージャーなどが継続的に伴走することも重要であるが、金融機関が融資という形で関与するのであればモニタリングする責任が発生する。金融機関も経営コンサルティングに力を入れており、例えば商品が売れないのであれば、SNSを活用して販促しましょう、コーディネーターを入れましょうといった、支援やビジネスマッチングを展開している。

(質問4) 財源的な切り口から人材の話をお伺いしたい。先日、国土交通省のエリアマネジメントの会議があり、その中でも財源と人材の話が一番問題という話があった。その中でも財源、人件費的な固定費の部分と事業費をどうやって捻出していくか、事業費はある程度補助に頼る等の方法があるのかもしれないですが、固定費の確保がなかなか難しいという話が出ていた。固定費について、中心市街地活性化協議会、行政などが捻出するためには、特に地方都市におけるまちづくりでは、民間のプレーヤーは大事だが、まちづくりのプレーヤーとして市町村が果たす役割は大きいと思っている。私自身、元々は市役所職員で本年度から現職に着任している。行政職員におけるまち

づくりに係る意識醸成について、松木氏にお伺いしたい。また、他のパネリストには、まちづくりにおける行政職員との付き合い方で意識していることなどを教えていただきたい。

(松木氏) 行政職員が「サラリーマン化」しているように感じている。川西市の場合、市内在住者は4割、残りは他の地域から通っているの、川西市のまちづくりにどの程度愛情を注いでいるのだろうかとか考えることがある。一般企業の社員と同じように、まちに対して愛情をもって自己犠牲が払えているのかという点では気になっている。仕事としては取り組んでいるが、心を込めて動いているかという点で微妙だと思う一方、そうした意識を醸成するべきなのかという点でも悩んでいる。行政も1つの企業であり、人事異動があり、まちづくりに関わっていた職員が土木や教育を担当することもある。ある意味で、一時的に行政から外れることもありではないかと思っている。まちづくり活動をする人が自由に動ける組織体を考えると、オーガナイザー機能を確保することが持続性の視点からも重要だと思う。行政はそうした機能を確保するためのサポートをできると思うが、行政職員が、まちづくりのメンバーになれるかという点は難しいと思う。

(九鬼氏) 関わる側としては、感謝を伝えるよう努めている。公務員はどちらかと言うと批判されがちなもので、まちの人の中には感謝している人もいる、ということを経験すると、やる気につながって次の学びの原動力となる。公務員時代、自身の取組がどのようにまちへ還元されているのかわからない、という思いを抱いたこともあったが、市民の方が喜んでくれる顔を見る、手紙をもらうことなどを通じて大きな支えになった。そうした経験があるので、市民に対しては行政職員がやっていることはすべてが当たり前ではない、気持ちで取り組んでくれていることもある、ということを経験するようにしている。

(國廣氏) 小断的な内容も含めてお答えする。あきる野市の行政職員はフットワークの軽い人がとても多く、なぜかと考えた時に全員がスポーツマンだった、ラグビー、野球、箱根駅伝に出るような陸上選手などであったことも関係していたのかなとも感じている。青梅市では、私と同世代の職員が中心となり、めばしい若手職員を集めて横断的に交流するような勉強会が開催され、私も講師として招集されたこともあった。また、「フラットプレイスたまにわ」という、多摩地区の行政職員が集まり、互いが展開しているまちづくりの好事例を共有する自主的勉強会の取組も紹介する。私も講師として呼ばれたこともあり、毎月事例を学ぶことができ、楽しい場であった。手弁当で実施する、自主的なつながりづくりから始めるとよいのではないかな。

(以上)