

TOKYO

FUKUOKA

SAPPORO

UR都市機構

地方都市再生を考えるリレーシンポジウム

日時 2017年11月15日(水)

会場 浜離宮朝日ホール

パネルディスカッション **新しい時代の再開発はありえるか?!**



馬場 正尊氏

建築家
株式会社オープン・エー 代表取締役
公共R不動産ディレクター



岡崎 正信氏

オガールプラザ株式会社代表取締役
オガールベース株式会社代表取締役
オガールセンター株式会社代表取締役
内閣官房地域活性化伝道師



保井 美樹氏

法政大学教授
全国エリアマネジメントネットワーク
副会長

REPORT

街に、ルネッサンス



UR都市機構

馬場氏：今日は、まず僕らから自己紹介を兼ねてお話をし、後半をフリーディスカッションにしたいと思います。パネルディスカッションというよりも、僕らのこの机の上のディスカッションを皆さんに聞いていただくモードでいきたいなと思っています。

大きなテーマは「新しい時代の再開発」ですが、今日ここに来ていただいている皆さんの構成は、行政の方が3分の1、民間の方が3分の1、URの方が3分の1ぐらいの割合らしいんです。まさに官民とその間にある独立行政法人UR、その3者の連携によってこそ新しい再開発ができると思いますので、僕らとしてはその3者に対して新しい地方都市の再開発で果たしてほしい役割、どうあるべきかを提言するというかお願いする、もしくは懇願するみたいな感じで話し合っていければ。ここでの発信が何かのヒントや動かすきっかけになればいいかなと思っています。率直にガンガンいきたいと思っています。

◆パネルディスカッション - ①

【プレゼンテーション 馬場正尊 氏】

一再開発とエリアリノベーション一

まず僕から問題提起も含めて、「再開発とエリアリノベーション」というテーマでお話します。今回なぜ再開発をテーマにしたか、簡単に触れさせてください。最初は「都市再生について」というオファーをURさんから受けたんですが、それは物事を曖昧にしているませんか、はっきり言いましょよ、「再開発」と。しかも「新しい時代の再開発」というのを探しましょよと。5年ぐらい前に団地の話でここに出ているんですけども、次にURさんが本当に地方都市の再開発にガチでいくとするならば、それを一緒に考える場にしましょよという意味で「再開発」という生々しい単語を表に出させてもらいました。再開発とそれからエリアマネジメント、なので都市再生を分解したというようなモードでいきます。

「再開発」と「リノベーション」はよく対立概念のように言われますが、僕らにとってはリノベーションも再開発も数多くの都市再生の選択肢のうちの一つです。僕はリノベーションの仕事もたくさんやっていますが、丸の内などの再開発とか都市の仕事、新築の仕事もたくさんやっています。どういうシチュエーションでどれがベストな選択肢なのかを合理的に選ぶことがすごく重要だと、そこをまず基本スタンスとして表明しておこうと思います。

まず、歴史を簡単に振り返らせてください。20世紀近代、どういう欲望を持って都市の今の風景をつくってきたか。そのスタートは、コルビュジエの『輝く都市』です。ほぼ100年前です、この本が書かれたのは。そのときに描かれたドローイングが今の都市を規制してきま

した（図1）。高容積、低建ぺい、高くして居住環境をよくして周りに公園のような空間をつくらうよ、というのが現代の都市計画のスタートでした。100年間私たちは、特に日本はそれをしっかりやってきたんだと思います。100年前、そこから世界の人口は一気に増えるわけですが、まさにそれに合わせた都市計画をコルビュジエのドロー

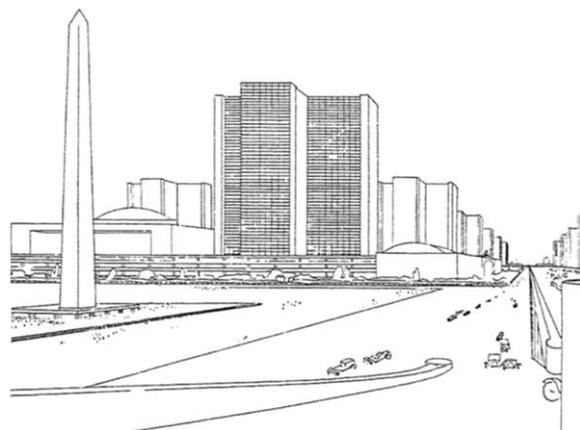


図1 コルビュジエのドローイング

ーイングが指し示し、僕らはそれを参考にしながら都市をつくっていった。スライドをつくる時に「再開発」「地方都市」と画像検索するとこういうのがバツと出てきて、どのビルがどこか全くわかりません。その辺のごちゃごちゃとしたところを集めて上にギュッと伸ばした、それが再開発の典型的な手法でした。

ダイアグラム化するとこうです。都市に水平にバラバラ低く広がっていたのをギュッと集めて、下に商業をガンと集めて、上に住居をバンと（図2）。

水平のネットワークだった都市を垂直に積み上げたというのが再開発のダイアグラムです。これを何と言うかというと、ゾーニング主義ですね。水平展開したモザイク状の都市を垂直にゾーニングしたゾーニング主義。とにかく近代は整理したかったんだと思います、きっちりと。

都市計画も用途地区に分けられて、住居専用地区、工業地区、商業地区と

再開発のダイアグラム

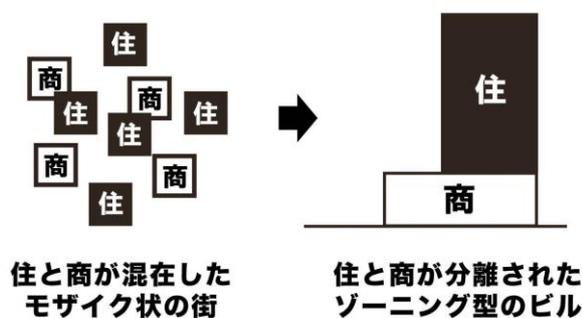


図2 従来の再開発のダイアグラム

いうふうに分けてゾーニングしています。仕方ないですね、成長過程においては。そして、この法律が今の都市のゾーニングをつくっています。ただ、それが今僕らの足を引っ張っているわけですね。それによって都市が硬直を始めている。それから区画整理という単語で都市をつくっていったわけです。とにかく都市をきれいに整理整頓したかった、この欲望で動いていたのが近代だと思います。ただ、今それが限界に達している。なぜか？簡単です、人口が減っ

ているからです。

ゾーニングの次は何かというと、「ゾーニング主義からミクストユース主義へ」、これがヒントかなと思います。ポートランドの本を書いた山崎満広さんは、次の都市のビジョンとして「ミクストユース」という言葉を使っています。ポートランドのミクストユースというのは、1階は商業、2階は業務、上は住居やホテル、要するに24時間そこに人がいて、いつも温かい状況がつけられている（写真1）。



写真1 ポートランド参考写真

ゾーニングではないですね、上に積み上げて機能をミックスしている、それが都市の活気を継続して積み上げている。低容積の場合この方が絶対にいい。というので、僕は大きなヒントをもらうことができました。

それからもう一つ、過去を遡ると、バブルの頃、三高主義と言われました。この頃は、高身長、高収入、高学歴が偉いという感じでした。モテた。再開発も、都市のビルも一緒です。高層で、高容積で、高い補助金が投入されている、要するに総額がでかい、リッチということですね。こういう再開発ビルがボンボン建てられて、これは青森ですかね、数字を見ると総額300億円近い、二百数十億が投資されて倒産しているわけです。これは佐賀のエスプラッツ、僕の故郷です。佐賀市も100億円投資して、やっぱりこのまちづくり会社は倒産しています。佐賀市、100億。つらいですね。おまけに僕の記憶にあったまちが全部吹っ飛んでいました。いい悪いではなく、とりあえず大きな赤字をつくってぶっ飛んでいるというところなんです。これらのまちは容積マックス型再開発ととりあえず呼んでみたんですけども、あらゆるものをマックスにしていますね。当然借入もマックスで、だからリスクもマックスだったわけです。近代、私たちはとにかく大きくしたい、高くしたいという欲望が働いていた。それは戦後の状況から抜け出していくための一つの欲望の表れだったと思います。

しかし、その価値観は逆転していて、隈研吾さんと三浦展さんがおもしろい本を書いています、『三低主義』。2010年頃に書かれたもので、三低主義は、低価格、低姿勢、低依存と定義されていました。主に人間、新しい世代のキャラクターやライフスタイルについて語られています。これは建物にも援用できて、もしかすると新しい時代の再開発は低工事価格、低容

積、低い補助金依存度、この三低主義によって行われる可能性はないだろうか。おもしろいなと思ったのは、社会学者の三浦さんがライフスタイルの変化を語ってこれを述べているわけです。それが都市構造にも、ビルにも援用できる価値観だなと思ったんですよね。

この三低主義を既にやっている再開発があるなと思って、容積控えめ型の再開発と呼んでみました。オガールは再開発ですよね、ちょっと複雑な手法をとっていますが（写真2）。僕みたいな建築デザインの人間から見ると、

再開発がこんなに低容積で気持ちよく行われていて、それが高容積の再開発よりも圧倒的に収益性が高いということが大きなポイント、ここに集約されると思います。みんなリスクだらけの容積マックス型再開発をなぜやるのだろうかと思います。怖くて仕方がないかもしれませんが、これが行われていて、今注目されている。そのディテールは岡崎さんが話してくれると思います。

容積ひかえめ



写真 2 容積控えめ型再開発例：オガール紫波

だから、ゾーニング主義、三高主義、容積マックス型が、ミクストユースに変わり、三低主義に変わり、容積控えめに変わる。これが次の再開発のイメージかなと考えています。要するに価値観が引っ張り返っている。今までの価値観も手法も全部逆。それをどう論理化していくか、ファイナンス的にも整合性をとっていくかということがポイントかなと思っています。

再開発のもう一つの選択肢として、僕は『エリアリノベーション まちづくりの次の概念』という本を去年書きました。全国のリノベーションによっておもしろく変化している都市、継続的で自律的で、経営的にもうまくいって、しかもデザインも格好いい都市を6つ取材しているんですが、やっぱり逆転なんでしょう、ヒエラルキー型からネットワーク型のまちになっています。上位下達型でマスタープランが描かれて、それに従って物事が進んでいく、ヒエラルキー型が今までの都市計画でした。これからの都市計画は、点がおもしろい変化を起こし、それがネットワークし、いつのまにかアメーバー状に広がり、面に展開する。点の集積がつながって都市が変わる。そういうネットワーク型の都市の生成が行われるべき（図3）。

それから、整頓から混沌へ。僕らが都市に求めているのは、界隈性や雑踏や歩いて楽しいまち

のにぎわいなんじゃないでしょうか。
それは整理されたまちでは生まれにくい。

僕が最近使うのは、計画的都市から
工作的都市へ。今まで都市は計画される
ものだとばかり思っていました。これからの時代、都市は工作的につくられるのではないかと。というのは、今までのまちは計画してゼネコンとか工務店がつくり、最後に使う人が決まると

いう状況で左から右へ物事が進んでいたんですが、今アクティブに見えている状況は逆に、まず使うやつが何か使い始め、使うやつが構想し、とりあえず工作的につくり始め、その動きが都市計画に還元されていく。全く逆。計画する側が都市の主導権を握る時代から、使う側、もっと生々しく言うとテナント、プレーヤー側が都市の主導権を握る時代が変わろうとしているのではないかと(図4)。さらに言うと、その境界すら曖昧になっているような気がして仕方がない。計画するやつがつくってみたり、逆に使っているカフェのお兄さんが都市計画に参画してみたり。新しいフレーズがないかなと探したんだけど、結局たどり着いたのは“当事者”。いかに都市の当事者になり得るか、そこがポイントじゃないかと思うようになりました。

エリアリベーションという概念からいうと、大きく経済を動かすよりも、小さく速く効率的に動かす。今までの都市は、護送船団方式みたいな感じで、大きい経済をみんなで回す、社会の歯車になろうだった。けれども今は違います、価値観が。小さくてもいいから素早い経済の渦を巻こう。その小さい渦の主役になるように、一人一人が小さい渦の当事者になろうと、こうやって都市が動いていく時代になった。並行演算型のコンピュータが圧倒的にスピードが速くなったのは、この価値観の変化とも関係あると思うんですが、小さく速くをネットワーク

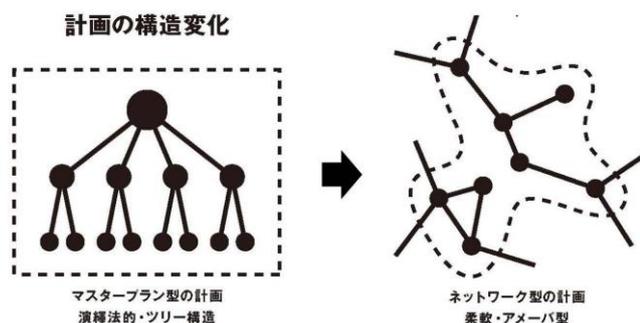


図3 ヒエラルキー型からネットワーク型の都市へ

空間ができるプロセスの逆転



図4 空間ができるプロセスの逆転

した方が総計のエネルギー量は高いわけですよ（図5）。日本はこういう都市構造に変わらなければいけないのではないかと、この本をつくりながら思いました。

それから、リノベーションを具体的に走らせるために必要なのがマネジメントです。これは保井さんから詳しくあると思いますが、エリアマネジメン

トって、特にデベロッパーの方とかはコストだと思っていますよね。とりあえず今までの時代、エリアマネはデベロッパーも行政も仕方なくやるコストだった。それが本当にバリューに、そのおかげで地価が上がるのか、販売価格が上がるのか。たぶん上がる時代がやってこようとして

いる気がしています。
僕は実際にリノベーションの建物を山ほど設計していますが、次はエリアマネジメントに足を踏み入れなければと思ったのが、『RePUBLIC 公共空間のリノベーション』という本を編集したときです。これはニューヨークのブライアントパークです（写真3）。薬物中毒の人がうろうろするヤバイ公園だったところが、民間の手によってリノベーションされてこんなにすてきな公園になっていました。これを見て

僕は衝撃を受けて、こんなに幸せな公園の風景があるのか、こういう風景を日本にもつくりたいだろうかと思いました。同時にB I D、民間がエリアを経営するという概念に出会うんです。そのおかげでタイムズスクエア周辺の家賃は1.7倍ぐらいになっている、エリアマネジメントのおかげで。それを日本に援用できないわけではない。

やってみないと気が済まないタイプの人間なので、今、青木純さんと一緒に、南池袋公園とグリーン大通りの公民連携の運営にぼろぼろになりながらチャレンジしています。まだ完全な

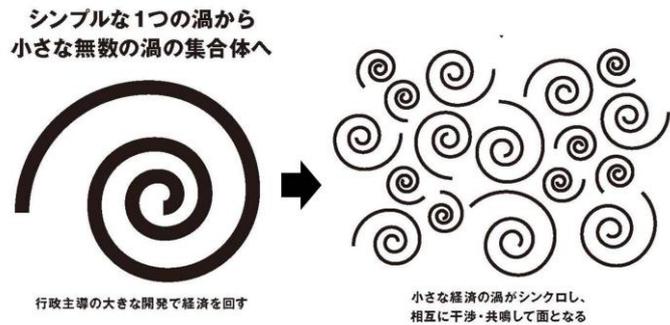


図 5 1つの大きな渦から小さな渦の集合体へ

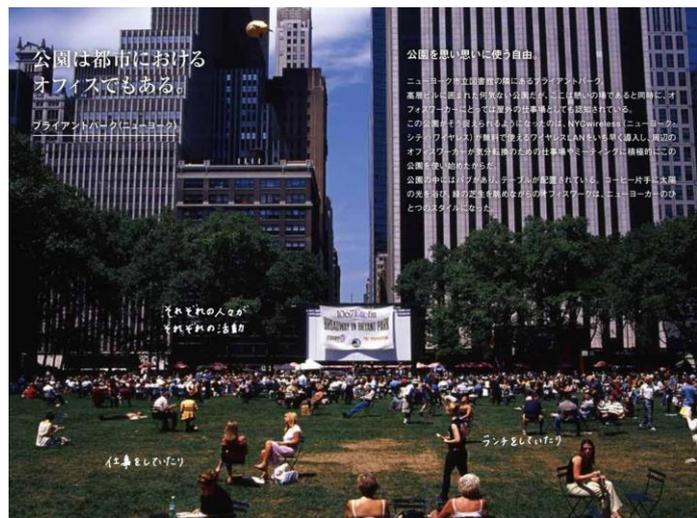


写真 3 ブライアントパーク

意味で公民連携とは言えなくて、行政とはけんかしてばかりですけれど。ただ、風景だけはできていて、かつてはここも周りはラブホだらけでヤバイ公園と言われていたんですが、劇的ピフォアアフターですね。プライアントパークで憧れたあの公園の風景が東京の、しかも池袋にやってきて…涙ぐみそうな感じです（写真4）。こんなふうに楽隊がやって来たり。でも、このときは周りのマンションから音楽がうるさいとクレームが入り……それがまだ日本の現実で、行政の方々は日々そのクレームと戦っていると思うんですが。



写真4 リノベーションされた南池袋公園

現在はネストというエリアマネジメント会社をつかって、公園の中に車を乗り入れてマルシェをやってみたり、商業、飲食も公園の中で行われているわけです。結婚式も行われました。でも、最初は公園を専有されたら困ると言われて、半分カフェがやっているということにして。公園でこれを見た人たちは、なんて幸せな風景なんだと共感してくれました。やっぱりやってみないといけないんだなと痛感するわけです。先月は映画をやりました（写真5）。これも大変だったんです。スポンサー企業のロゴが5秒ぐらい出るのが屋外広告条例に引っかかるんじゃないかと言われて、スポンサーに平謝りという状況もありました。それも法律の解釈ですよ。だから、その一つ一つを解決していくことがエリアマネジメントの日本の未来かなと思っています。



写真5 南池袋公園で上映会

最後に宣伝ですけれども、今週末、「池袋リビングループ」といってグリーン大通りと南池袋公園の一部を使って、大きいイベントを開催します。本当にこのエリアマネジメントが池袋

の価値を上げるのか、池袋の地価を上げるのか、池袋という都市のバリューを上げるのか、そのあたりにエリアマネジメントの日本の未来もかかっているかなと思っておりますが。保井さんの方からその辺の海外の事例などを紹介してもらえればと思います。

再開発とエリアマネジメントについての歴史と簡単な問題提起、ポイントオブビュー、何を見たらいいかというところの頭出しを僕からさせてもらったわけですが、ここから主に再開発が岡崎さん、エリアマネジメントが保井さんという順番で、実例を生々しく見せてもらいながらディスカッションの素材にしたいと思います。岡崎さん、よろしくお願いします。

【プレゼンテーション 岡崎正信 氏】

一よりよい公共を実現するために一

こんにちは。ご紹介いただきました岡崎と申します。「よりよい公共を実現するために」ということでお話させていただきます。「公民連携」というと実際は「官民連携」なんですね。従来は官が担っていた公共の部分を民間が担っていったらどうなるのという話で公民連携と言っているんですが、よりよい公共を実現するために民間の力を借りましょうよ、民間にさせてみたらどうですかと。裏タイトルは「UR職員に独立する勇気を与えるために」。たぶんこれで二度と呼ばれないと思いますが（笑）、これが僕の今日のテーマでございます。

私はURの前身である地域振興整備公団に7年間勤めまして、入団したときには公団始まって以来の体育会系採用だと言われまして、その2年後に都市局都市政策課に出向するときには人事部長から君の体力を期待して出すんだぞと言われました。というぐらい基本的にはガサツな人間がこういった堅い地域振興整備公団に7年間勤めて、独立して、実家に帰って、岩手県に帰って何をやってきたかという話をベースに、今私がやっている再開発と言われれば再開発、都市再生と言われれば都市再生をちょっとご紹介したいなと思います。

元地域振興整備公団で、今はさまざまな仕事をやって賞とか肩書きをいただいておりますが、岩手県サッカー協会の副会長もやっているんです。不思議ですよ。公益社団法人なので法人格は持っているの、反社勢力ではないとかそういう誓約書を書かされて、そこにサッカー歴はリフティング2回と書いたら、それはいらない、サッカー歴ゼロでいいから出してくれと（笑）。サッカー協会のすごいところは、サッカーの経験がない人間を岩手県のサッカー協会のナンバー2に置くという。なぜかといったら、事業なんですよ。サッカー場をもう1面欲しいけれども、もう1面つくれるやつはサッカー協会にはいない、だから岡崎を呼べということで、今年から協会の副会長ということで、もう1面つくるための活動をお手伝いしています。

あとは岩手県バレーボール協会の常任理事。これも趣味でやっているわけではなく、仕事で関わっています。URさんというのはやっぱり政府の機関。堅いことがメインになってしまって、柔らかいことが何となく経験できないんですね。僕はサッカー協会の仕事もバレーボール協会の仕事も自分の仕事にとって必要不可欠だと思っているからやっているんです。これがまちに入っていく力になっていくという気がすごくしている。

毎回言うんですけども、何をもって都市が再生したと言うのか。これは都市再生機構の職員の方々に聞いても明確な答えは出てこないんですよ。都市再生機構とおっしゃってますが、何をもって都市が再生したとおっしゃるんですか。何をもって東日本大震災の被災地が再生した、復興したと言うんですか。この辺の話を実は議論していないと思います。僕の今やっている仕事はこの話を明確にし、自分はこういう考え方でやっていますと言えないやつは基本的に採用しません。毎年、大学を卒業して建築学んできた人が来るんですけども、何をもって都市を再生したいのか、何をもって都市を再生したと言えるのかと聞いた瞬間に、「えっ？道路ができればですか？」「箱物ができればですか？」「公園ができればですか？」とか、聞くとだんだん都市再生機構さんのお仕事は何なのという話になってくる。

何をもって都市が再生したと言うか、私は再生とは稼ぐことだと思います。稼ぐって何だ。稼ぎの単価を上げること。だってこれから人口が減っていくのは決まっています。財政が悪くなるのも決まっています。そうしたら、1人が稼ぐ単価を上げていくしかない。土地の単価を上げていくしかないんです。人口が減っていくなかで土地の単価を上げていかない限り、僕はまちが再生したとは思えない。土地の単価が上がるということは、多くの自治体の自主財源である固定資産税と住民税が維持できる、もしくは上がるという環境です。人口が減っていくなかでどうやって固定資産税と住民税を維持していくのかをきちっとアプローチしないと、絶対に僕は都市が再生したとは思っていません。なので、これを私の仕事の基本としています。

人口は、西暦800年から一本調子で2000年までずっと伸びている。政府に頼って誰かの真似ごとばかりやっけても生きることができた時代です。けれども、これから毎年100万人ずつ減っていきます。仙台市が毎年一つずつ消滅していくんです（図1）。もう政府に頼れなくなりました。実際、社



図1 人口推移グラフ

会資本整備に関する予算なんてほぼないです。5兆円台じゃないですか、今は年間。そんななかでどうやってこれからの時代を生きていかなければいけないのかと考えたときに、公民連携という考え方です。

私は2006年にできた東洋大学の公民連携ビジネススクールに、藻谷浩介さんからお前行ってみたらどうかと誘われて行きました。2006年10月。その当時は公民連携という言葉はほとんどなかった。だから、私は公民連携の仕事をして12年目。こういうことです、私の解釈では。公というのは官も民も担うことができる、ましてや活性化といわれている公共事業は民が担ったほうがいいと思います。なぜなら、稼ぐ力を持っているのは民だからです。じゃあ、官は何も仕事しなくていいのか、そんなことはない。稼げる環境をつくるのが官の仕事です。

たくさん民に稼いでもらうための後押し、環境づくり。この道路一つできることによって固定資産税が上がる、住民税が上がる、この公園一つつければ固定資産税が上がる、住民税が上がる、そういった観点で官側が物事を考えて公共事業を行えば、自ずと民は「いいものをつくってくれた。これ使い倒します」「ここで相当かせぎます」と言ってくれる。これからの公を担うのは、官も民も同じような感覚で活性化していきましょうという考え方です（図2）。

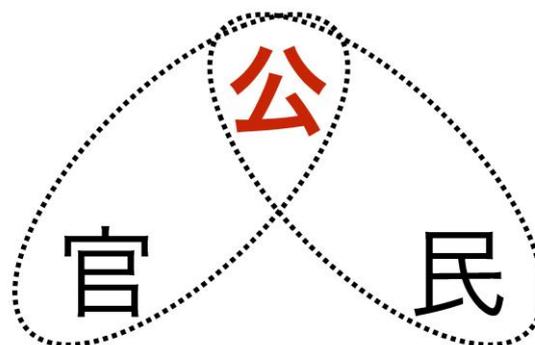


図2 公民連携イメージ

10年前、2007年に紫波町は公民連携でまちづくりを行うと、当時の町長が言った瞬間に新聞に書かれました。「黒船は紫波町を救うことができるのか」。本当ですよ、地元の新聞に黒船と書かれたんです。この新聞を見たら町長さんは怒っているだろうなと思ったら、案の定すぐ携帯に電話かかってきて町長室へ呼ばれました。まず座れと言われて座ったら、この新聞を目の前にたたきつけられまして、「岡崎君、はっきりさせよう」と。「どっちがペリーかだけははっきりさせよう」と。「いや、それは町長ですよ」「いや、俺じゃない、お前だ」と（笑）。

公民連携やるといったら多くの方が反対します、心配します。民間にまちづくりを委ねるといことがこんなにまでハレーションを起こすのかと正直驚きました。つまり、町長は私を呼

んで何を言いたかったか。こんな記事は気にするなよと、君に任せただから気にするな。後でこの記者を呼んでとっちめてやると言ってました。そういう公と民が、官と民がお互いの信頼関係がものすごく深くなっていくんです、こうやって黒船と呼ばれた瞬間に。

岩手県紫波町は被災地とは関係ない内陸で、人口は3万3000人、主な産業は農業、昼夜間人口比率は岩手県最低。よそ者はよそ者と言われるし、ばかばかと言われるし、若者は若者と言われます。極めて保守的なすてきなまちです。岡崎家は山形から移住してきましたので、私で2代目。もともと近江商人が開いたまちなので、商店街にいたら6代目がほとんどです。ですので、ずっとよそ者と言われていました。私は地元に戻れば帰るほど嫌われています。商工会の理事も降ろされました、公民連携をやると言ったから。そういったところから始まるんです。けれども、町長さんというバックアップしてくれる政治家がいたので続けることができた。

これが2007年、左側の影が町長、右側が副町長、私が真ん中。ここに連れて来られて、町長に「お前何とかしろ」と言われた瞬間です。何とかできますか、URの皆さん。10年前に28億5000万円で買って、10年間雪捨て場で使われていた土地です。町民からは世界一高い雪捨て場と言われた。ここからスタートです（写真1）。



写真1 10年間雪捨て場に使われた土地

ここからどうやってやったか、理念ですね。単純に政府から予算をとってきてものをつくっては駄目だ。それはなぜか、地域公団で経験したんです。僕は地域公団でも再開発を担当していました。鹿屋、水戸、沼津、もしここに関係者がいらっしゃったらごめんなさい、僕は悪くありません、当時の上司が悪いんです（笑）。単純に政府から予算を獲得することが仕事だったんです。政府が、大蔵がいいよと、建設省がいいよと言ったものをただやっていただけ。これじゃあ駄目だ。何か。そのものから受けるコストとベネフィットをオープンに話し合おうね、経済合理性がある数字からとり得るリスクを注視しましょう、金融機関が市場原理から見て事業仕分けしましょう。金融機関が「金貸さないよ、こんな事業」と言ったらやめましょうということです。今までの活性化事業というのは、議会がオーケーを出したらオーケーだったんですよ。建設省がオーケーを出したらオーケーだった。大蔵がオーケーを出

したらオーケーだった。

そうじゃない。きちっとした民間主導の公民連携は金融機関が最終的にジャッジメントをする。この理念を10年前に掲げました（図3）。そしてつくられたのがよりよい公共施設、図書館です。5800㎡のうち半分、2600㎡は図書館です。ほかはテナントさんが入っているミックス、ミクストユース。さっき馬場さんがおっしゃった、これが再開発ですよ。けれども、ただ単につくるんじゃないんです。町民の

土地を使うわけだから、あまたある紫波町の都市経営課題を見つけ出しまして、多くの都市経営課題を解決するプロジェクトでなければダメなんです。さっき言ったとおり、何をもって再生したかということに立ち返ると、多くの課題を解決して初めて再生なんです。一つエリアの不動産価値を上げ財政の健全化を目指す、そんなこと図書館をつくるとき考えてますか？ 考えないです、普通は。農業を営む人と金を増やしていこう、町内雇用を創出しよう、都市型産業を起こし魅力のあるまちなかをつくろう、新しいライフスタイルをつくり移住者を増やそう。たった一つの図書館がこれくらいの都市経営課題を解決するために企画されるんです。これがいわゆる単細胞開発じゃない、複線的な開発。

これがお金の流れです。オガールプラザ株式会社というSPC（特定目的会社）をつくりました（写真2）。そして、民都機構（民間都市開発推進機構）さん。民都機構さんの今の理事長の原田保夫さんにも僕は大変鍛えてもらいました。その民都機構さんから出資をいただいて、足りない部分は銀行から借りました。補助金は1円もいただきませんでした。オガールプラザは紫波町の土地を借りてテナント経営をするわけだから、地

事業開発理念

- ・ 単純に政府から予算を獲得してモノをつくるのではない
- ・ そのモノから受けるベネフィットとコストをオープンに話し合う。
- ・ 経済合理性のある数字からとり得るリスクを抽出する。
- ・ 金融機関が市場原理から見て事業を仕分けする。

©CRA合同会社

図3 事業開発理念

より良い公共施設の作り方の例



オガールプラザ
事業主体 オガールプラザ株式会社
出資者 民都機構 紫波町 オガール紫波株
公共施設（図書館）の企画からオガールプラザ株に開発権限を委ね、民間テナントと公共施設の融合によってより良い公共施設を実現

写真2 オガールプラザ

代と固定資産税を払います。紫波町直営で図書館サービスやります。そうすると気付くわけですよ。図書館サービスが充実すれば人がたくさん来る。たくさん人が来れば、そうだ、ここのテナントが潤う。お金がそういうふうに動きます。テナントが儲かってありがたいと言って、家賃のテナント料がどんどんオガールプラザに入ってきて、民都機構には配当、銀行には返済。そんな夢物語があるのかとおっしゃるかもしれませんが、開業5年目にして民都機構さんには配当を出させていただきました。

紫波町の図書館は国民に配当金を出したんです。紫波町の図書館、当初19万人だったんですが、フタを開けたら今は年間35万人です。去年、ライブラリーオブザイヤーを北日本で初めていただきました。小さな小さな図書館だけれども、自分たちで稼いでいくということが骨の髄までしみ渡った図書館とオガールプラザができました。

その2年後につくったのがオガールベース、これは完全民間事業です（写真3）。事業主体はオガールベース株式会社で、出資者は三セクではございません、完全な民間会社です。若者がチャレンジできる環境整備をここで実現してくれというオーダーが紫波町から私の方に届きました。そして、これに賛同する紫波町内の企業でSPCをつくった。これは何かというと、バレーボール専用のアリーナです。日本で初めてのバレーボール専用アリーナと、56部屋のビジネスホテルと6つのテナントさんが入っている複合施設です。もう変態ミクストユースですね。これを6億3000万円銀行から金を借りて経営しています。

これはピンホールマーケティングという考え方です（図4）。日本で一番



写真3 オガールベース

写真3)。事業主体はオガールベース株式会社で、出資者は三セクではございません、完全な民間会社です。若者がチャレンジできる環境整備をここで実現してくれというオーダーが紫波町から私の方に届きました。そして、これに賛同する紫波町内の企業でSPCをつくった。これは何かというと、バレーボール専用のアリーナです。日本で初めてのバレーボール専用アリーナと、56部屋のビジネスホテルと6つのテナントさんが入っている複合施設です。もう変態ミクストユースですね。これを6億3000万円銀行から金を借りて経営しています。

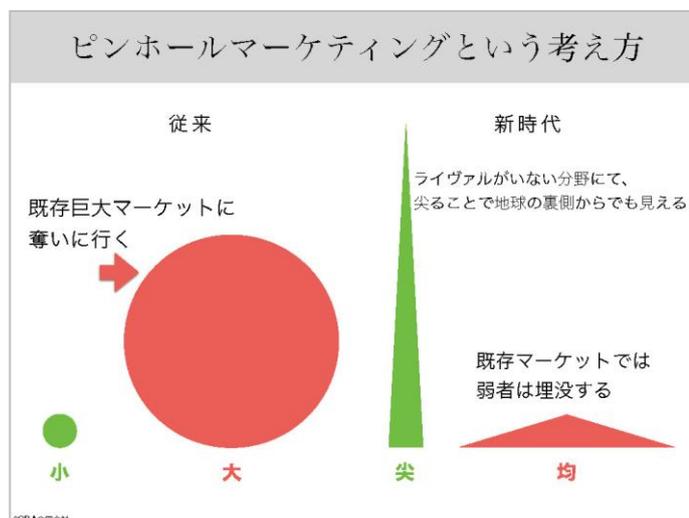


図4 ピンホールマーケティング

大きいスポーツマーケットは野球で、バレーボールのマーケットは野球の8分の1しかありません。けれども、こういった見方をしない。こういった見方をする人たちがごまんといいます。そういった人たちは既存巨大マーケットに奪いにいくんです。けれども、我々はそんなことはしません。この上から見たら巨大な差がある、8倍の差があるこのマーケットを横から見ます。誰もやらないから、ライバルがいない分野でとがることで地球裏側まで見えるだろうと、これがピンホール。針の穴みたいな小さなマーケットだけれども、そこにもう一つ針の穴を刺すと、もしかしたら地球の中でも見えるんじゃないか。野球はみんなが奪いに行くから日本全国各地に6000もの球場ができました。そして、6000もの球場の99.9%が税金で賄われています。

日本で初めてのバレーボール専用体育館（写真4）。完全民間事業。2022年まで国際大会で使用することが決まっているフランス製の床を輸入して入れました。当然東京オリンピックもこの床で開催されます。照明も工夫しました。天井も工夫した。断熱性能を高めた。そうしたら、今年の8月に誰が来たか？ オープンして3年目、全日本の男子が極秘の合宿をしてくれました。グラチャン（ワールドグラン



写真4 オガールベース内バレーボール専用アリーナ

ドチャンピオンズカップ) 前の極秘合宿です。あの3万3000人の国に見捨てられたようなまちに、全日本の男子が、石川君、柳田君、高橋君、山内君、中垣内監督、グラチャンに出たフルメンバーが、直前の極秘合宿でここを使ってくれた。

そして、最後の夜、なんと岡崎家で飲み会が開催されました。こんな至福なときはないですよ。バレーボール専用体育館をつくって本当によかったと思っています。地球の裏側までは見えなかったけれども、東京からのぞかれました、この施設。そして中垣内さんは、東京オリンピック前に日本バレーボール協会にお願いしてここで直前合宿をやろうと思うと。海外のチームは来なくていいですよ、もう。全日本が来てくれる。大いに応援したいと思っています。

今年オープンしたのはオガールセンター（写真5）。さっき紹介した金融のファンデーションと同じ民都機構と地元金融機関からお金をつくりました。保育園と小児科クリニック、病児保育施設、スポーツジム、ベーカリー、ホテル、アウトドアショップ。152人定員の保育所

は今年オープンして即満室です。今は保育士集めが大変だと言われているけれども、倍率3倍の保育士が集まりました。つまり、オガールというエリアが働きたい場所になっている。この建物で働きたいんじゃないです。オガールというエリアで働きたい。不動産の価値はエリアにしかつかないということがよくわかりました。どんなにすてきなスキームでつくられた建物であっても、エリアがしょぼかったら誰も来てくれません。



オガールセンター
 保育園に隣接し、小児科クリニック、民間病児保育施設、ジム
 ベーカリー、ホテル、アウトドアショップ等が入居

写真5 オガールセンター

私はこのプロジェクトに30億円借金しています。実際は28億円ですが、また2億円しますんで30億円になります。お前、大変だねと思われま。全然大変じゃないです。返す気はさらさらありませんから。金利さえ払って減価償却分だけキャッシュを高めていけば別に困ることなんかない。ずっと借りていけばいいんです。元本を返そうと思うから大変になるんです。日本全国あまた行われている再開発というのはなぜ稼ごうとしないんですか。借金は借金のままで評価して、借金があるなら稼げばいい、減価償却分だけ稼げばいいんです。あんなに補助金が入っているんだから減価償却はごくわずかですよ。けれども、稼げない。

2011年、フットボールセンターをつくりました。2012年、オガールプラザ、容積率103%です。敷地と同じぐらいしか床をつくりませんでした。10年間放ったらかしにされていた土地ですよ、そこに巨大なものをつくって床が埋まるとは誰も思わない。だから103%、必要だと思われる分だけ、必要だと言われた分だけつくりました。新築の月坪単価は6000円です。キャップレートはなんと6.5%。民都機構はこれぐらいのキャップレートがなければ金を出資しませんよと。つまり、民都機構すらも信用しなかったプロジェクトです。

この2年後、オガールベースができました。容積率89.8%です。また減りました。けれども、賃貸料は7000円、坪単価が上がりました。冒頭に言いましたよね、私は床を増やすことが都市を再生させることじゃない。床の単価を上げることが都市を再生させることだと。だから、床の単価を上げました。つまり、オガールベースに入りたいテナントさんの半分を切りました。そして今年オープンしたオガールセンターは、なんと容積率69.5%です。平均賃貸料は7500円。キャップレートは2.8%まで民都機構さんは信用してくれました。

このデフレ状況下でいかに不動産の価値を高めて、いかに床を出し惜しみするか。つまりエリアの価値を上げて、このエリアで働きたい、商売したいという人をまずつくる。そして床を出し渋るんです。そうしたら見てください、周りの住宅地開発。10年前にはなかったやつです。それで4年連続で公示地価、基準地価が岩手県で唯一ここだけ上がっています、被災地を除いて。つまり固定資産税と住民税は増えているということです。これが都市を再生する。

黒船からどうやって共感されたかといったらこれですね。事業と他人の間に経済的なつながりをつくり儲けさせて、他人を間接的に褒める。頭で考えることによってプレミアムをつくる。プレミアムをつくったら他人を優先する、これはプライマリーです。これを大事にしていく。つまり、そろばん、お金というところできちっと信用してもらって共感を得ていく。

私がなぜ冒頭にサッカーとバレーの話をしたかということ、実は私、今年の全日本中学選抜の監督なんです。10月になんと我が施設で全日本中学選抜の30人から12人を選ぶときの選考会があり、3泊4日で全国から男女合わせて60人が来た。このときだけです監督は。「岡崎さん、監督をやってくれ」と言われた。ジャパンのポロシャツ、ジャパンのジャージを渡されて、全国から選ばれた、東京オリンピックには間に合わないけれども、次のオリンピックでは日の丸をつける選手たちの指導をしました。これが大事なんです、共感を得るために。まちづくりで現場に入っていきたかったらやっぱりこれをやらなければいけない。

URさんに圧倒的に足りないのはこれです、共生力です。共生型。怒れないんです。駄目なものを駄目と言えない。駄目なものは駄目と言わなければ駄目なんです、ときにリーダーは。すごくエネルギー使うんですよ、怒るということは。駄目なものを駄目と言えるようなURの職員がたくさん出てきたら、僕はURはたくさん仕事もらえると思います。ときには友好的、ときには共生的、ときには合意形成が必要です。移譲型も必要です。どちらかということ、今のURさんは合意形成型と友好型に偏っている。地方自治体に行くと「こんなことやっちゃ駄目ですよ」ということを頑張ってやっています。すみません、後で理事長に、これ企画した田嶋さんが飛ばされないことを祈っていますけれども（笑）。

公民連携事業評価軸のポイント		
	従来のまちづくり	オガールまちづくり
プロセス考え方	住民合意 公平が正義 単細胞開発	合理的 プライマリー重視 複数課題解決
スキーム事業	補助金依存 劣化コピー	独自性 コンテンツ重視 ファイナンス
結果	責任取らず	有限責任

©CRA合同会社

図5 公民連携事業評価軸のポイント

公民連携事業機構オガールはプロセスが大事なんです。スキームと結果は大事だけれど、その前にプロセス、考え方です（図5）。従来のまちづくりは住民合意、公平な正義、単細胞開発。オガールは合理的でプライマリー重視で、複数課題解決です。

つまり都市を再生させる、紫波町を再生させるためには合理的でなければ駄目、プライマリーを重視しなければ駄目。それで共感を得る。そして複数課題を解決するというあらゆる役場の部署が関わります。だからまちが一つになれる、ということ頑張ってきた。長くなりましたがこれで終わります。（拍手）

馬場氏：いや、おもしろいですね。メッセージは極めてシンプルなんです。しっかり稼いでいこうよ、そのためのいろいろな手段を考えようと。ゴールは土地の値段が上がること、まちのバリューが上がること。それに向けてみんなが合理的に考えていけば再開発の空間が複数の都市の経営課題を解決していく場所になると。そうすることによっていろいろな人が儲け始めて、いろいろな人の共感が集まってくるといういいスパイラル。しかも、盛岡が近いとはいえ、これが人口3万3000人のまちで行われていたというところに勇気をもらえる。突拍子もないことをしているように見えるけれども、1個1個見ていくとちゃんとロジカルで、詰将棋のように作業をしているということがこの話を聞いていてわかるなと思いますよね。

次、保井さんの方から、エリアマネジメントを中心に話していただければと思います。

【プレゼンテーション 保井美樹 氏】

—ローカリズムを実現する—

保井と申します。よろしくお願いします。テーマは「ローカリズムを実現する」にしました。URさんは各地で、北海道から沖縄までいろいろなローカルに関わっておられます。私はエリアマネジメントということでいろいろなところのお手伝いをしていますが、一番関心があるのは地方が地方のことをちゃんと判断して自律的にお金を使って地域を運営できるようになる姿。まさに今、岡崎さんの話にあったそれを目指していきたいし、そのときに今日のテーマである再開発とかその後の場の運営はとても大事なことでないかと思っています。

今日もこの後に再開発について議論があると思うんですけども、私が関心があるのは、その後です。地方都市でも地域でも、生活が始まるのは空間ができた後だと思います。ところが、エリアリノベーションでも面的な地方創生でも、そのエリアは誰が経営しているのか、開発事業も含めて。特にいろいろな開発を考えたときに、行政はビジョンをつくって、そのエリアは

どういふところにするのかを考えていきます（図1）。その後多くの場合は民間事業者が入って開発整備をしていく。その後のことというのは、実はあまり考えられていないんですよ。

住宅地であれば管理組合ができていく、商業地であれば商店会とかがある。あるいは自治会だとか、まちづくり協議会とか、地区計画や建築協定とかができればその運営委員会ができていく

かもしれません。でも、それぞれが地域の経営をしているのかといえ、そうでもない。開発事業者はビジネス化、事業化できないとその後もう取り込めないよとなる。では地域に誰がいるのかというと、全くそういう感じでもないし、がんじがらめだし、地域団体も私権制限したりはできないと。私たちが生活していく空間のマネジメントをどうしていくのか、そこに今までと違う仕組みや仕掛けが必要なんじゃないかというのが問題意識です。

すなわち、ベクトルを馬場さんがおっしゃったように反対にしていけないといけ。生活者の視点で、この場所でどんな生活をするのか、どんな価値をつくり出していくのかということを考えて、考えるだけじゃない、誰がどうやってそれを実現していくのか、そのプロセスはほとんど考えられていない。最近私はパークPFIをはじめ、公共施設の計画づくりや事業者選定に関わるのが急増しているんですけども、ほとんどの場合が整備段階までで、その後はビジョンに何となくは書かれているけれども、それはそれでそのとき指定管理者が選びますとか、担い手が大事ですと書いてあるだけだったりする。ここを考えないといけなというのが大きな一つのポイントだと思います。

もう一つは、一つ一つの部分最適でいいのかということだと思います。再開発ができる、再開発のビルだけはいいかもしれない。あるいはさっきも言いましたように、例えばパークPFIが進んでいる、公園が今すごく動き始めています。でも、公園の中にレストランをつくと、私は第2の駅ナカになるのではととても危惧しています。そこだけは行列ができるけれども、周りにカフェがあってもそこはむしろ見落としてしまうんじゃないか。やっぱりそこはエリアでアセットを全体で見ながら、そこに経済循環を生み出すような使い方をしていけないといけなじゃないか。そうすると、私有財産、公有財産、あるいはいろいろな公共空間、川、海、

誰が”エリア”を経営しているのか

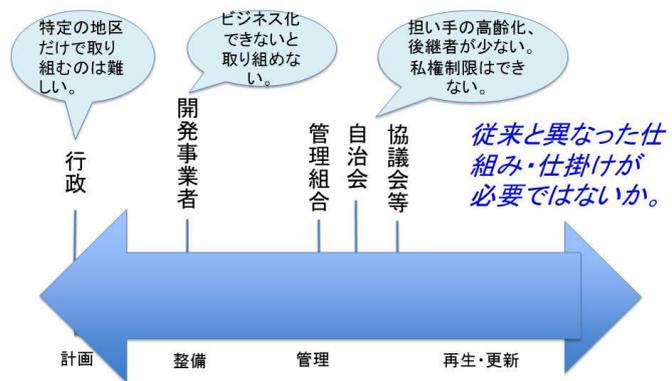


図1 誰がエリアを経営しているのか？

空とかも含めてまちのアセットというのはどう使えるんだろうか、そこからどう稼ぎ出せるのかということを考えなければいけないだろうと。

そのツールとして、リノベもあるし再開発もあるし、公共空間を使おうと思ったら占用特例とか、公共施設だったら指定管理、コンセッション、いろいろな規制緩和なんかもある。こういうものを推進して、とことん使いこなせるような仕組みを地域の中でつくろうというのが今必要なエリアマネジメントではないかなと思っています（図2）。

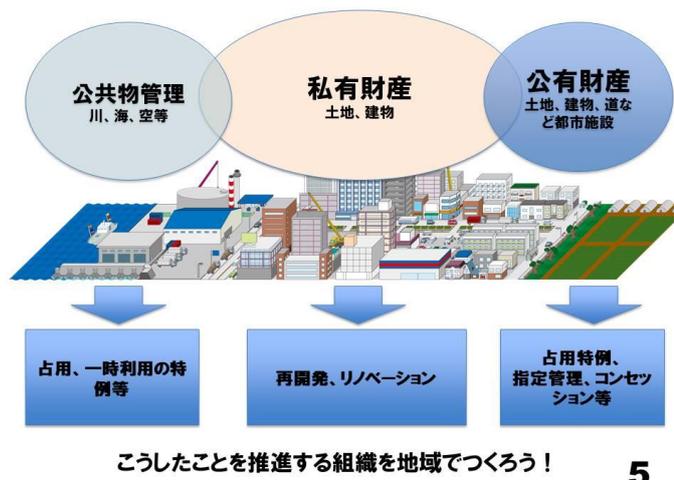


図2 まちのアセットを使いこなす組織・仕組み

公園や道路を広場化してしまおうとか、水辺とか、公道とか、川沿いとか、スポーツのアリーナ、図書館を含めた公共施設もそうですけれども、いろいろなところで今、付加価値をつけていくような取り組みが起きています。こういうのをどんどん進めていこうと。しかも、エリアにその価値がしみ出していくような、循環していくような仕組みを考えようというときに、やはり官と民を超えてそれを推進していくような体制づくりが大事ではないかと思っています（図3）。

オガールのように首長と岡崎さんの間にすばらしい信頼関係があって、個別の契約の中でエリアが運営されてい

く、その中からエリアマネジメントがまた生まれていくという仕組みであればいいわけですが、多くの場合は特定の企業と稼ぐことをやろうとすると何かハレーションが起きていくんですね。あるいは若者が何か言ってきてもどこかでハードルにぶち当たる。ベンチャーなんかもそう。私有財産もそうです。その理解の得られにくさ、あるいはそれがエリアの中で連鎖していきにくい。特定の個人とか企業に特例を適用するというと、トップダウンで環境を整えれば

なぜ推進組織が必要か？

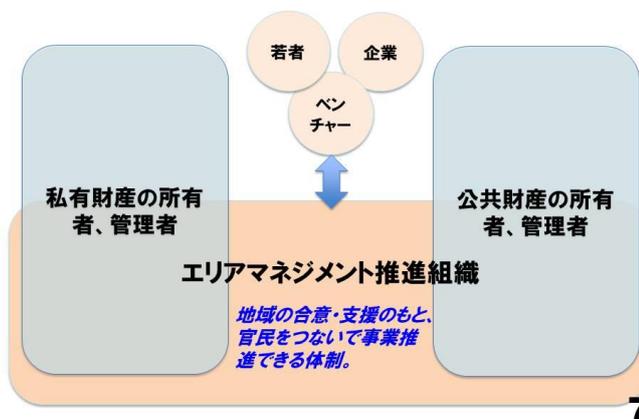


図3 なぜ推進組織が必要か？

きることですけれども、なかなか担当者レベルではそれができない。

それからもう一つは、先ほどの部分最適で終わらせないためにきちんとそういうことを合意支援のもとでつないでいく、事業推進できるような体制をつくっていかなければいけない。エリアマネジメントはそういうものなんじゃないかなと思っています。なので、上司に言われたからとか、絶対つからないといけないとは全く思っていないし、とりあえずつくらなければというぐらいだったらやらない方がましだと思います。

ただ、確かに大変なんですよね。点でいうと、例えばこういうのがネットで見られます。これは木更津市かな、PPPを一生懸命やっていますので、公民連携のいろいろな仕組みということで、規制緩和とか民営化とか指定管理とかいろいろなやり方が書いてあります(図4)。ただ、そういう担い手、契約の相手が地域の中に既にいるかという、いないんですよね。私も公民連携というより官民連携といつも呼ん

でいますけれども、このエリアの価値を上げていくというときはその主体を育成しなければいけないんです。いきなりその主体がいるかというといない。では、それをどういうふうに育成するかという、開発事業者だけではできないし、ツールを持っているのは行政だったりしますし、そこが一緒になって信頼関係、共感、あるいは境界を超えてともに伴走していくという体制をつくって、きちんと面としてマネジメントできるような環境づくり、組織づくりをやっ

ていかなければいけない。実はエリアマネジメントや公民連携に関連して、特にパブリックスペースあるいは公共施設を利活用するような推進制度はいっぱい出てきているんです。この10年で水辺、公園、道路、都市再生推進法人もそうですし、公共空間の利活用を推進するような制度、あるいはそういう組織を認定していくような仕組み、認定されたことでいろいろなインセンティブが与えられるような仕組み、そういうのは本当にたくさん出てきています(図5)。あとはこれをきちんと使いこなせる地域をつくるかどうかだと思っています。

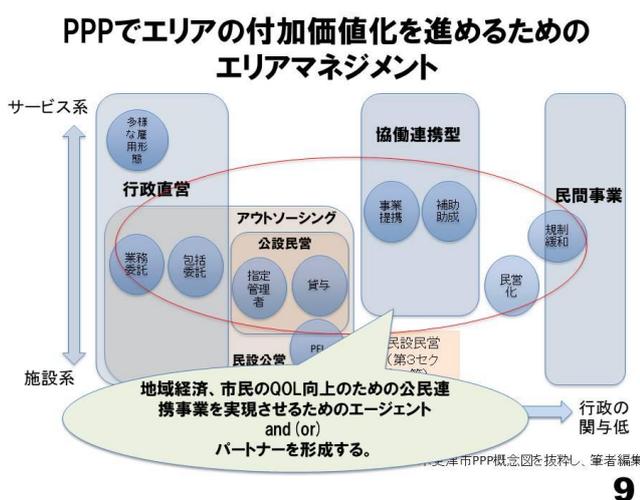


図4 PPP概念図

この先はいかにローカルな地域づくりの仕組みをつくるか。私がエリアマネジメントの話をするようになったのは2000年前後、ちょうど20年ぐらい前です。その頃は地方分権の一括法とか、都市再生の推進措置法もできました。中心市街地のことも言われ始め、20年前ぐらいから少しずつ分権、地域は地域、自分たちで考えようよと。法律や条例も自分たちでつくって、ローカルルールをつくっていこうというようなことで随分盛り上がりましてけれど、まだまだ実現されていないと思います。ただ、その頃から地域でいろいろなことをやっていこうというのが増えてきましたし、20年近くたった今、リノベーションとかエリマネもそうですし、クラウドファンディングとかいろいろなものが出始めている。ここから先は本当の意味でのローカル、ローカリズムをきちんとつくっていくということではないか。地方分権を進めるためにはどうしたらいいかということではないかと思っています(図6)。

今までの地方分権は、よく言われているように、国から地方に対しての権限移譲でした。でも、おそらくこの先は行政と民間の関係づくりではないかと思います。2000年の地方分権のときはそこまでできていなかったと、国の推進委員会自身がそう言っています。この先の仕組みづくりが少し見えてきたし、これをつくっていかなければいけない部分ではないかと思うんですね。エリマネというのは都市政策で中心市街地とかコンパクトシティとかPFI、PPPとかありますけれども、さっき岡崎さんおっしゃったように税収を伸ばさなければいけないと。官民連携の話もそうですけれども、この真ん中に位置するものであるべきだと思っています(図7)。単に公共空間でオープンカフェだとかイベントやるという仕組みであってはいけません。この先を目指していくことが大事ではないかなと思います。

4-4. エリアマネジメントの促進制度

(1) マネジメント推進制度

1. 組織認定		適用数	✓ 権限移譲 ✓ 資金の支援 ✓ 規制緩和 ✓ お墨付き ✓ 課税力?
都市再生推進法人	25法人(2016.12.28)		
地域再生推進法人	10程度?		
日本版DMO候補法人	145(2017.6)		
中心市街地整備推進機構	17法人(2017.6)		
景観整備機構	94法人(2015)		
河川協力団体	248団体(2017.3)		
道路協力団体	23(2016.12第1回)		

2. 協定		3. 条例		適用数
建築協定		大阪版BID	1	
緑地協定				
都市利便増進協定				
都市再生歩行者径路協定				
低未利用土地利用促進協定				

4. 検討中	
日本版BID制度	内閣府にて検討中
(エリアマネジメント等を行う)公共法人制度	総務省研究会

11

図5 マネジメント推進制度

20年前から20年先まで



図6 20年前から20年先まで

そのために大事なものが2つあると思います。一つが、今までの公共というと、公平、公正でなければいけない、稼いではいけない、とにかくいただいた血税を公平、公正に、画一的に分配していかなければいけないという話でした。さっき岡崎さんがおっしゃられたように、活性化の部分というのは民間の方ができると、公共の分野でも。まさにそのことだと思うんですね。その部分を外出して、収益事業ともう非収益事業も外出して、収益が取れるところはガンガン取って、行政で持てないような非収益事業もそこで取ってしまって。バレーボールコートだって行政がやったら非収益事業のお荷物になっていた可能性もある。収益を取りながら循環させて、公共を担っていくという、こういうようなことをやらなければいけない。公正、公平の呪縛から抜け出すのが一つだと思います(図8)。そのために、行政に代わる本当の公、ザ・パブリックと書きましたが、それをつくっていかねばいけないということです。

エリアマネジメントって自治会とか商店会とかそういうやつでしようと言われるけれども、全く違う組織だと思うんですね(図9)。今まであった地域組織というのは非常にクローズドです。そういうものではなくて、アメリカなんかですと地権者ですけども、それとも限らない、ちゃんと事業開発

エリアマネジメントに関連する政策概念

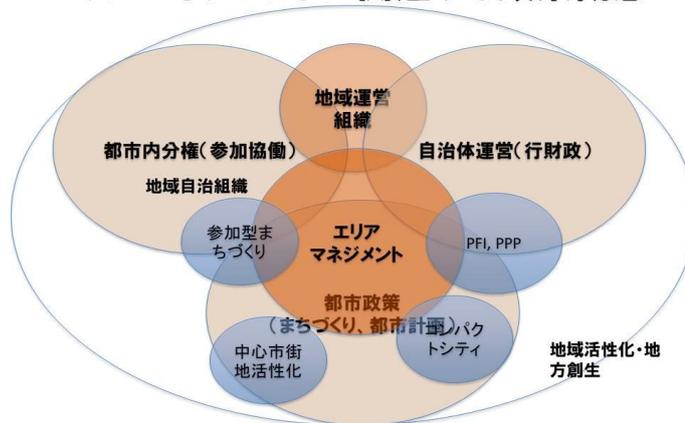


図7 エリアマネジメントに関連する政策概念

1. 公正・公平の呪縛から抜け出す

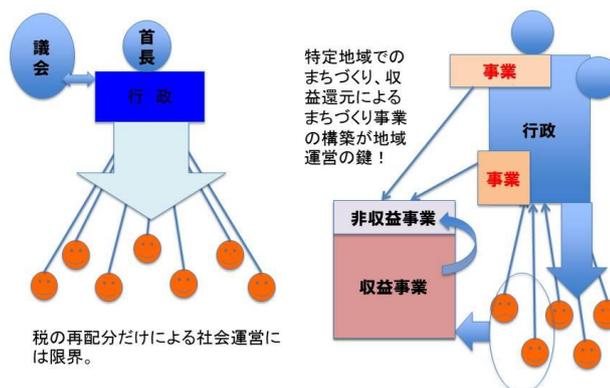


図8 公正・公平の呪縛から抜け出す

3. 内向きな地域経営の限界

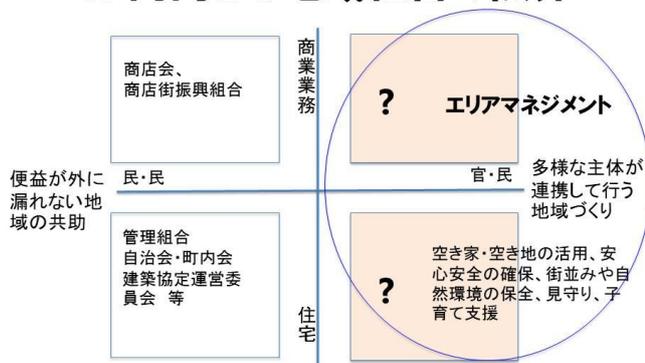


図9 内向きな地域経営の限界

できるような地域組織をつくっていくと。それはオープンであって、多様な主体が連携して行うというようなことだと思っています。

あと少しだけ、海外のことを。では、そういう地域組織をどうやって海外はつくっているかというので、さっき馬場さんからB I Dの話がありました。一つは、自治体よりももっとローカルなところにきちんと経営組織をつくってしまうことだと思います。アメリカのB I D、さっき馬場さんからあったブライアントパーク、それ以外にもいっぱい地域の公共空間をB I Dで管理している。いや管理じゃないですね。利活用して、経営して、そこから生み出して、地域のいろいろな課題解決あるいは価値をつくり出していくということをやっています。

少しずつもっといい、もっと稼げる地域をつくるために集めるというような仕組みをベースにしながら、グレードアップした管理やプロモーションをして、さらに別の仕組みで稼いでいくようなことも一つの経営のやり方だと思います（図10）。例えばイギリスのパリッシュも、地域の中の上乗せ徴税権みたいなものを持っている地域組織です。最近は土地利用の権限を少し受けられるというようなことがあって、ちょっとおもしろくなってきています。そういうところを調べてみると、別に集めるだけではなく、いっぱい財源を持っています。地域の中のアセットをいろいろな形で使って、そこから生み出したもので地域を経営していく、そういう仕組みです（図11）。

公園の管理スキームも、公園の中にどんどん収益施設をつくっていくというような話がありました。それとともにエリマネ組織というか、地域の組織

諸外国の地域経営組織1

アメリカ、イギリス、ドイツほか

Business Improvement District

イギリス Parish, Community Council

資産所有者、住民から集める一定の拠出金をベースに、地域内の公共空間の管理や運営事業を行う。通常、拠出金以外の財源もある。

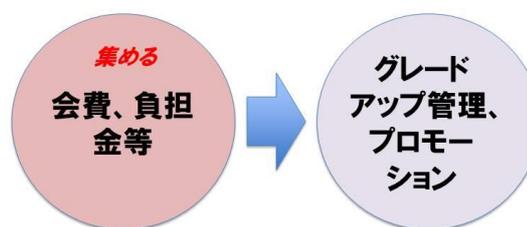


図 10 諸外国の地域経営組織 1

英国 Parish Councilとは、
 ・ カウンティ、ディストリクト(バラ)に次ぐ第三層の地方団体。Preceptという課税権を有する公法人。呼称は、パリッシュ(タウン、コミュニティ)カウンスル。英国内に約11,000。住民の発意によって設立されるもので、どこにでもあるわけではない。人口規模も、500~110,000人まで多様。

Theme Town Council		歳入項目		金額(単位:英ポンド)		歳出項目		金額(単位:英ポンド)	
オックスフォードシャー州のSouth Oxfordshire Districtに1974年に設立されたパリッシュ		プリセプト	£518,958	委託事業(施設管理)	£539,465	委託事業(コミュニティ活動)	£77,245	助成事業	£20,000
		助成金	£24,241	マルシェ事業	£8,820	駐車場管理事業	£38,150	娯楽施設管理事業	£10,135
		委託料(施設管理)	£51,972	娯楽施設使用料	£2,628	墓地管理事業	£11,700	投資的事業	£15,000
		委託料(コミュニティ活動)	£19,600	埋葬料	£5,225	資本整備事業	£61,152	合計	£781,667
		駐車場使用料	£38,150	投資収入	£40,000				
		マルシェ出店料	£71,893	積立金	£9,000				
		合計	£781,667						

図 11 パリッシュカウンスル (イギリス)

もあるんですね。公園の中に本当にタブーなく、宿泊とか働くとか、飲食、レクリエーション、いろいろなものができています。それだけではなくて、アメリカに行くとパークコンサーバンシィ（Park Conservancy）というのがどこでもあります。いわゆるコンテンツです。ハードをつくっていく公園運営団体と地域のソフトをつくっていくコンサーバンシィが一緒になってア

メリカの公園は運営されています。南池袋公園でいうと、カフェがある施設をつくってその収益を還元する仕組みと、馬場さんや青木さんがやっているネストがソフトでエリアにしみ出していく価値をつくり出すという、そのダブルだと思っていますけれども。例えばこのアメリカの公園でも居住の場ができたりして、公園自体が自律的に運営されています。コンサーバンシィというのがいろいろなソフトをつくって、公園から外にしみ出していくような仕掛けをやっているわけです（図12）。

あとはエネルギー、これもさっき国交省の方からお話がありました。ドイツのシュタットベルケはエネルギー事業を一つの核としながら、そこでしっかり稼いで、公共交通とか施設管理とかに還元して、さらに雇用を生み出していくというものもある（図13）。エネルギーと交通が連携して、収益が出ることをやって、地域の課題解決も一緒にやっていく、そんな仕組みづくりです。

ということで、全国エリアマネジメントネットワークでお呼びした人を思い出しながら図にしてみました。エリアマネジメントは新規開発のところと、既存の市街地だけれど一部というか連鎖的に開発が行われているところ、開発のないところ、いろいろなところにあるんですね。

諸外国の地域経営組織2

アメリカ Park Conservancy +公園の地域管理スキーム

公園内に収益施設を展開し、その収益を使って自立した公園管理を実現するとともに、コンテンツづくりは民間団体が担う。

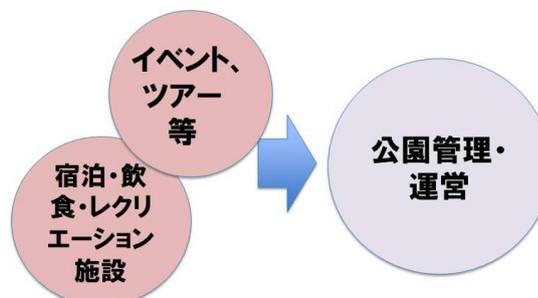


図 12 諸外国の地域経営組織 2

諸外国の地域経営組織3

ドイツ シュタットベルケ

自治体出資の民間経営事業体で、主にエネルギー事業で得た収益を利用して、地域に必要なが、単独では不採算になる公共サービスを提供する。地域に数百人単位の雇用を生み出すことも多い。

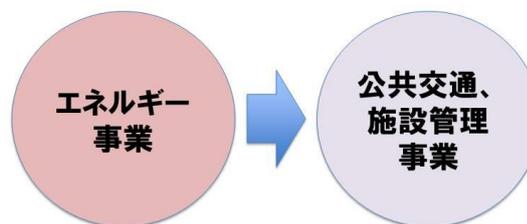


図 13 諸外国の地域経営組織 3

よくよく考えると、エリアマネジメントはみんなでお金払わなきゃいけない、プラスアルファのお金も払って手間もかかってみたいな話がありますけれども、そういう仕組みづくりができるのはまちが変わっていくときだけで、開発のないような既存の市街地はリノベーションもそうですけれども、いろいろな事業開発でほとんど行われているというのがメインです。（図14）

少しずつ投資する。地域で稼ぐ。

地区の特徴		事 例			
新規開発		グランフロント大阪	キャッセン大船渡	並木横丁いこいこ（長野県飯田市）	名古屋駅前地区
既成市街地	開発あり	大丸有	北九州市・城野地区（ボンジョーノ）	まちにわ・ひばりが丘	博多駅前まちづくり協議会
	開発なし	草津まちづくり株式会社（公園事業）	レトロ納屋橋まちづくりの会（河川空間の活用）	まちづくり豊田（道路等活用実験）	篠山市Root（古民家再生）

図 14 国内の事例

そういう意味で言うと、開発ができるときは人が変わるので、みんなで投資するという仕組みづくりもしやすい

んですよ。国でもB I D的なものの検討や準備をさせていただいているとお聞きしています。好機ではあるので、そういう仕組みをやりながら、周辺の事業開発も進めていくというようなことをやって、両方で稼ぐ、みんなで投資する、そういう仕組みをつくって、ちゃんと開発が終わった後も続いていくまちをつくる。それが大事なことなのではないかなと思います。私からの講演は終わります。（拍手）

◆パネルディスカッション - ②

—新しい時代の再開発はありえるか？！—

馬場氏：ありがとうございます。ダイアグラムであるとかが、僕のものに似ているところがあって、建築の設計やデザインから入って都市の課題に向き合っていこうとするのと、経営とか社会学からいくのと、同じ山を別の方向から上っている感じがして、すごく頭に入ったなという気がしましたね。

いろいろな角度からこのテーマは語れると思いますが、あえて絞りたい。今日はせっかくURの方、民間の方、行政の方がバランスよくいらっしゃるので、新しい再開発、エリアマネジメント、公民連携、それらを具体的に動かしていくためには、それぞれURが、民間が、行政が、何をし、どういう役割を果たせばいいのだろうかということを残りの時間でディスカッションしたいです。そして、もう少し時間があれば、それらが連携しながらドライブしていく組

織はどのようにあり得るのかみたいなことをディスカッションしていければと思います。

まず岡崎さん。岡崎さんは不思議なポジションなんですよ、なんと元UR。だからURのことは骨の髄まで知っていながらここに立っていて、URがこれをやることの困難もわかっていると思います。ただ、あえてここはズケズケと。公民連携の間にいる独立行政法人だから、実はつなぐには最も適切なポジションという気もしますが。さあ、URが新しい再開発とかエリマネに対してどう機能することができるか、どう機能すべきか、いかがですか。

岡崎氏：僕は7年間、地域公団にいたんですけど、地域公団はどちらかというと工業団地だとか業務団地だとかニュータウン開発がメインだったんですが、私が最初に配属されたのが再開発区画整理なんです。拠点法に関係した地方都市のターミナル駅前の再開発、区画整理を担当しろという。公団の職員がほぼほぼ経験したことのない部署で、私の上司はみんな建設省からの出向の方だったんですね。教わったことは、“制度によるまちづくり”です。

再開発を計画しているときに事業計画をつくった経験があるから、実はオガールは容積を減らすだけの話だったので、すごく役に立っているんです。不動産投資のお金の流れとか、へたすると地方自治体の方って原価償却の言葉の意味さえわからないけれど、私はわかっていた。損益計算書とキャッシュフロー計算書と貸借対照表、この財務3表は基本的に読める状況で紫波町に帰ったので、それはよかった。けれど制度によるまちづくりというのは、この人口が減っていくなかで単価を上げないといけないときに、なかなか機能しないことが多い。

さっき始まる前に理事長さんとちょっと笑い話をしてたんですが、理事長さんは僕が建設省の都市政策課にいたときの課長さんなんですよ。

馬場氏：当時の上司ですか。

岡崎氏：当時の上司の前でこうやって偉そうに話すのは何かの罰ゲームじゃないかと（笑）。中活法が策定されるときにちょうど都市政策課にいたので、中心市街地活性化法は通産省と自治と建設が幹事になって、確か関係11省庁で出した法律なんですけど、とにかく商業、商業でした。それに制度的な区画整理をミックスさせようという、商業と制度が関わってまちの中心をつくりはじめたら、まあほぼほぼ駄目だったんですね。

僕が地域公団でやった仕事がそれで、今実家に帰って自分の町を見たときに、やっぱり商業を中心に考えたら駄目だなと。それで、何でもやってみようと思ったんです。商業もやりま

した。飲食店もやりました。火葬場も経営しています。今、8つの会社の社長をやっています、オガール以外で。様々なことをやって、すごく武器がついたんです。

今、全国の自治体7つから仕事をもらって、公共資産の庁舎や図書館の建て替えだとか、それに公民連携の視点で入ってくれといわれて、ビジネスなんですよ。例えばカフェなら何坪が適正な広さですよとか、居酒屋だったら何坪がどのくらいですよとか、そういう話はたぶんURの方はできないと思います、稼いだことがないから。結論からいうと、URさんが兼業を認めてくれるような組織になったら、たぶんものすごい不動産会社になると思うんですよ。

馬場氏：また飛ばした発言を。

保井氏：私もそう思います。岡崎さんみたいな人がURにはいっぱいいるのかと思うと。

岡崎氏：いや、あまりいないと思います。

馬場氏：でも、そうですね。ミクストユースという話が岡崎さんから、僕からも出たわけですけど。僕は建築をやっていますが、今はR不動産という不動産業もやっているし、最近沼津のインザパークという、公園に泊まろうという宿の経営まで始めてしまった。事業を組み立てようとする、一つのスキルでは如何ともしがたい。逆に複数のスキルを組み合わせることによって、事業もミクストユースなだけで、個人のキャラクターもミクストユースされていないとそれに対応できない。ただ、まだ日本の社会はそれを縛っている、大きな会社はみんな兼業禁止ですよ。それに縛られ続けていると、いざというときに二度と立ち直れない、再就職できないみたいなことになっていく。

岡崎氏：今ちょっと休んでいて、来年また復活させるんですが、オガールのれん分けプロジェクトといって、全国の地方自治体の職員が1年間私のところで仕事をするという研修プログラムを売ったんですよ。去年来てくれたのが大阪の大東市の40歳の女性建築職、もう一人が隣の花巻市の44歳の女性。この2人が1年間私の仕事を研修料を払いながらやってもらえるという、わたしにとっては夢のような仕事でして、これを開発したんですよ。

馬場氏：何よりも間近で見ることができわけですよ。

岡崎氏：さっき紹介したオガールセンターは、その公務員が全部つくったんです。1 部屋だけホテルを企画しろと、大東市役所の職員が 1 泊 2 万円、これものすごく売れています。グランピングができる、テラスがこういう風になっています。共用部分にクライミングウォールを作るから 200 万円集めろといったら、花巻市役所の職員がクラウドファンディングで 200 万円集めた。これも時代の変化ですよ。10 年前に壁を登っているやつがいたら警察に逮捕されていましたが（笑）、今はこれがカッコイイ壁の使い方でしょう？

保井氏：その人たちは辞めないですか？仕事を辞めてそのまま残らない？

岡崎氏：それが一番のリスクですよ。この 2 人が大東市に帰った、花巻市に帰った。そして大東市の市長から呼ばれて、「岡崎君、余計なことをしてくれるなよ。お前に預けた職員が辞める、独立すると言っている。大東市から 200 万円の研修料をふんだくって、しまいには職員を独立させるとは何事だ」と。でも、そうなるでしょ。

このパン屋もそうです。ザ・ベイカーという会社を作れと、予算 5000 万円をおまえたち 2 人に預ける。採用から社員教育、厨房の設計まで全部おまえたちがやれとあって、できたのが厨房丸見えのベイカー。なぜかというと、「社長と 1 年間仕事をしてよくわかりました。ほとんど紫波町にいません。社長がいないと店長が絶対にさぼります。だから社長の代わりをお客さんにやってもらいます」と。これが公務員のアイデアですよ。やらせると、ものすごいスキルを持って帰りましたよ。大東市のやつは、今は市のまちづくり会社の取締役で出向です。

馬場氏：ちょっと保井さんに、人材の流動性について聞こうと思います。こうやって人材が流動しているから、要するに様々な専門分野を持ちつつ、何かをやっているじゃないですか。海外の役所に行くと、専門職の人が民間企業や自治体間をバンバン転職してまわっていますよね、この間行ったイギリスでもそうでした。日本は転職ができないじゃないですか。ほとんどできないし、する人がいない。こんなに人事が硬直している国は珍しいなと思うんですけど、海外ではその B I D の組織とかどうなっているんですか？

保井氏：私が岡崎さんに「辞めないか？」と聞いたのは、チャンスが生まれてくると、日本も流動化するのかなと思うんですね。アメリカも、みんなが辞めているかというところというこ

とでもなくて、確かに自治体出身の人がB I Dのディレクターになったりしますし、そこからいろいろな局長になる人もいますが、結局それはおもしろそうだからやっているわけです。

日本も今、多くの自治体が中途採用をやっていて、いろいろな業界から人が行って、少しずつ受け皿ができています。やっぱりリスクが高かったり、そういう人材に自分が育っていくプロセスが想像できなったり、活躍できる場がないと本当にそうはなっていない。そこに学びなおしの大学院の仕組みもあったりしますね。大学院へ行くのも一つの道です。少しずつですが環境が整いつつあるような気はします。今みたいに、やってみたら、俺できるという、そういう人材開発の場はすごく大事だと思います。

私がURさんをお願いしたいのは、運営のところまで見ていただきたい、未来永劫とは言わないですが。たとえばできた後の3年間とか、その辺まで担い手を作るのを見ていただいて、うまくその後につないでほしいですね。そういう人材を育てていく仕組みづくりはぜひやってほしいし、一番手っ取り早いのはそれをやっているところに研修に出すことですね。

岡崎氏：僕は、地域公団にいたことを全然イヤだと思っていないんです。建設省に出向させてもらったこともすごい財産です。いろいろなことを経験してきたから、それは失敗した事業もあったし、ほとんど失敗したかもしれないけれど、だから今があるという話であって。過去が失敗しているからこれからも失敗するかというと、また別の話なんですね。そう考えている人は、ほとんど人生を台無しにしていると思っている。

去年来た2人も最初はその教育からですよ。どうせ無理だと思っていないか？どうせ無理だとは思わない。これから新しいことにチャレンジするんだから、多少のミスは許すから。で、やらせたらできるようになるんです。来年から、実は2つの自治体から職員を派遣すると言われてまして、また僕の仕事をお金をもらいながらやらせるという夢のプログラムが（笑）。

馬場氏：URさんも民間企業さんも、組織の中では多彩な人材を作るために異動があるわけじゃないですか。ただ、それだと一つの価値観だから、思いきり他の組織にポンッと。まあ、出向という制度は行政内であるかのもشけれども、それをもっとダイナミックにやってみるというのはあるかもしれません。

うちも団地の運営とかやってますけれども、URさんの発想の団地マネジメントは超守備的なんですよ。いかにクレームされないか。うちの団地の運営はどう楽しませるかだから、超攻撃的なマネジメントをするわけです。その発想の転換を真横で見ただけでも全然違うはずな

んです、同じ目的なのに。だから、オープン・エーにも出向者を募集します！（笑）

岡崎氏：本当に勉強になると思いますよ。たかだかパン屋一つでも、会社を作るところから人材育成まで全部経験するわけですよ。最後にはオープンして店頭にも立つわけですよ。自分たちが作ったビジネスがお客様の笑顔に変わる瞬間を見たときに、この2人は泣くわけですよ。こんな感動はなかった、今までの仕事で、と。それは辞めると言いますよ。

保井氏：それこそ、これからの事業はほとんど官民連携型でやっていくときに公募要領を書くとか、あるいはその後で契約を作っていくときに経験しておくというのが一番ですね。

岡崎氏：そう。だから逆にうちの社員を役所に派遣したいです。

馬場氏：ああ、それはいいですね。

岡崎氏：これから人口がどんどん減って行って経済が縮小していくなかでは、もう一人一役では絶対にダメだと思うんですよ。一人で三役ぐらいやらないと単価が上がらないです。

馬場氏：海外並みのダイナミックな人事交流に勇気を持って踏み出すというのは、一つあるだろうとわかっていますね。もうひとつ、URの立ち位置について聞きたいです。最近、岡崎さんと僕は、PPPエージェントという単語を使って、それが一体何なのかを追及しているところで。普通に官と民の間に立って、エージェントとして機能する人材、役割が日本にほとんどない。海外にはしっかりある。だから日本の公民連携が進まないのではないかという仮説をもって、僕と岡崎さん、清水さんで、公民連携の組織デザインみたいな本をちょうど書いているところですけど、もしかするとURはその中間になる可能性があるのではないか。そういう目線でURを見たときに、どういうことを考えますか？何が必要だと思いますか？

岡崎氏：やっぱり圧倒的に官寄りの知識と経験しかない、悪い言葉で言うと。逆にいい言葉で言うと、官寄りの知識と経験はめちゃくちゃ持っています。さっきも理事長と笑い話で、「前に来たときは美容院をやっていたら、まだやっているのか？」「いや、もうやっていません」と。美容院を3年間経営して、むちゃくちゃ儲けて、それを売り飛ばしたんです。

馬場氏： それは職員のときに？辞めたあと？

岡崎氏： 辞めてからです。35万円出資して会社作って、月々20万円ぐらいもらっていましたから。美容師の資格はないですよ。美容師の資格のある人を働かせるという、ビジネスというのかな。はっきり言って美容師は安月給。そういう人たちがどう考えて生きているのかを考えると、ものすごくマーケットが見えてくる。ああ、こういったマーケットがあるんだと。毎月家賃収入が入ってくるので、美容師たちにホルモンを食べさせると、めちゃめちゃ喜んで食べる。だってホルモンですよ。そういうレベルなんだと考えると、じゃあホルモン屋をやってみようかなと、そんな感じでどんどんやりたいこと、やらなければいけないことが出てくるんです。いろんなことをやりましたね。失敗もたくさんありますけど、失敗するからまた次がある。

馬場氏： いわゆる官寄りの知識を持っている。何らかの民の経験をすることにより、PPPエージェント、行政の代理人として行政と民間をつなぎながら再開発の事業を動かせる、稼いで動かせるようになるのではないかと？

岡崎さん： 手っ取り早くURさんができることがある。再開発のリーシングです。リーシングを地元の企業でやれば、絶対に地元で勝負できる。今のURさんがどうやっているのかわからないけれど、リーシング専門会社に委託して一丁上がりと思っているんだとしたら、何のスキルアップにもなってないです。地方で再開発をやろうと思ったら地方の企業さんにテナントとして入ってもらわなかったら金が外に出ていくだけです。地域の人たちで身の丈にあった再開発をファイナンス寄りから投資額を決めていって構築するという経験を、逆算型の再開発を一個やって、地元のテナントさんに入ってもらおうということをやると、ものすごいスキルアップになると思う。で、さっき保井さんが言ったように、終わったら3年間はいましようよ。

馬場氏： リーシングはなかなか難しいですよ。今、公共R不動産をやっていると、いろいろな自治体から来るのが廃校とか廃病院とか、まずリーシングを求められることが圧倒的に多いですね。リーシングをやる行政がないんですよ。しかも、イキイキとした大きな組織じゃないところはリーシングをやるノウハウがない。そこをURがどう構築していくかは分からないけ

れど。それとスタートアップのエリマネ3年みたいな、そのあたりは保井さんどうい

保井氏：行政のいろいろな事業に関わると、整備とその後の段階が断絶しているんですね。まちづくりビジョンで、例えばここは医療先進地にしようとか、ITの先進地にしようとか、いろんなことを考えますよ。でもそこが繋がっていかない。いわゆる管理と言われるフェーズでそれをちゃんと実現していかないと。だからアメリカのBIDは、死んだようなウォール街が90年代のシリコンアレーのように再生したときって、そういうビジョンを地域で作って、ちゃんとそういう人たちに入ってもらおうというような営業活動を含めて、リーシングの部分にコミットしたケースでしょうね。

エリアのブランドを作っていくというのは、どういうブランドにして、それに合った人に入ってきてもらうプロモーションとか、営業活動をやるような仕組みをつくらないといけない。それを直でやるのか、あるいはパートナーの事業者に移行していくのか、やり方はいろいろあると思います。とにかく3年間ぐらい、エリアのブランドができるまでのところのビジネスはつくっていかねばという気がします。

馬場氏：今のは僕は、キャスティングに見えましたね。テナントも含めて、プロデューサーとクリエイター含めてもキャスティングのように見えたんですけど。例えばウォール街でもマジソンスクエアガーデンでも、BIDのエリアの矛先を決め、そのブランディングをし、プロモーションをして、リーシングまでするんだと思いますが、そのBIDはどういうキャストによって構成されているのか？ それを聞きたいですね。

なぜかという、民間企業がエリマネジメントをする場合でも、URがエリマネジメントをする場合でも、行政がエリアの価値を上げるにしても、今までは何となく内部でマネジメントをやっていたわけじゃないですか。だけど今話を聞くと、どうもそういうわけにもいかないような気がします。どういうキャストによってBIDがあり得るのか。

保井氏：まさに『エリアリノベーション』に載っているのが、不思議に合っているなあと思うんです。BIDができ始めたのは80年代ぐらいからで、その頃から定点観測的に私たちは見ているんですが、最初はそんなにキャスティングははっきりしていなかった。だけどこのところはみんな同じになってきていて、マネージャー以外にだいたい3人いますね。リアルエステートつまり不動産、都市計画的なプランニング、それといわゆるプロモーション、この3人

がいるんですね。それ以外にジェネラルアフェアーズみたいな人もいますけれど。その辺は馬場さんの本にあるキャストと似ていて、そこが揃わないと地域の再建はできない。

馬場氏：僕が書いた『エリアリノベーション』という本。かなりエリアマネジメントの本にも似ているんですけど、結局いろいろなまちを分析してわかったのは、スタートアップのときに4つのキャラクターがいるということ。一つは不動産キャラ、リアルエステートがしっかり分かるやつ。しかもただ仲介に興味があるわけではなく、全体に不動産価値を上げたいという目線を持っているやつ。それから建築キャラ。デザインとか設計に詳しいやつ。もう一つがメディアキャラ。プロモーションであるとか、どういうふうなブランディングをするかという情報発信がうまい人。もう一つはグラフィックキャラといって、グラフィックデザイナー。このエリアを格好よく見せていくグラフィックを描ける人間。あまり語られていないけれど、どこも格好いいグラフィックがあるんですね。それがちゃんとキャストイングされていて走り出しているところは、やっぱり力強く動いている。それを見た岡崎さんに言われたのが、それを継続的、持続的にやっていくためにはあと2つ、ファイナンスとガバメント、要するに行政とのやり取り、そこがスタートアップと継続みたいな。

保井氏：あのタイムズスクエアのB I Dは、行政出身の人をいっぱい受け入れているんですよ。清掃とか警備とかもやりますので警察OBとかいるんです。だからガバメント、官民の垣根をいかに取り払うか。そこのビジネスはすごく大事ですし、そのときの人材は大事ですね。

馬場氏：エリマネは事務屋というより、クリエイティブ集団ですね。岡崎さんのオガールは完全にあの辺一帯のエリアマネジメントをしているのだと思うんですが、改めて聞きますがエリアマネジメントには、どんな人材がどうキャストイングされるのが理想？

岡崎氏：まず、外部評価委員というかデザイン会議を作ったんです。座長が清水義次さん。建築が松永安光さん、建築学会賞を2回取った。ランドスケープデザイナーは長谷川浩己さん、星野リゾートの星のやを全部やっている人。グラフィックデザイナーは佐藤直樹さん、日本有数のグラフィックデザイナーですね。もう一つ、竹内昌義さんはエコ、環境デザインです。

それからオブザーバー的にファイナンスのアドバイザーを入れました。ファイナンスデザインをするという意味で。地方では馴染みのない証券化にチャレンジしようぜといったのがそ

のファイナンスデザインです。どんな地方であってもお金は同じだから、規模や土地代は違えど、金利と建設コストはどこに行っても一緒なんです。そんななかでどうやって事業を作っていくかといくときに、そういったキャストイングが必要。

あとは発信するのを「オガール娘」というキャラクターを作って、弘前大学の大学院を辞めてきたやつがいて、そいつに難しい話は10回に1回でいい、10回に9回は大学を卒業したばかりの女の子が紫波町で働いて何を感じたか、200字以内でブログに毎日書けと命じられました。そうしたら14万アクセスですよ。

馬場氏：メディアキャラ、すごいねえ。

岡崎氏：それで彼女は今年30歳になって、会社を1つ作って社長にしました。オガール企画合同会社。何をやっているかという、僕が持っている会社の総務・経理部門を全部受注しているんです。僕より給料もらってますよ。

保井氏：アウトソーシングすることによって彼女も自由に働けますよね。

岡崎氏：しかも総務・経理だから、今子どもが2人いるんですけど、子どもが熱を出してもパソコンさえあればどこだって連絡がつく。

保井氏：そういう働き方も大事ですよ。

岡崎氏：働き方のデザインとかも、僕的にはそれもB I Dのひとつだと思っています。

馬場氏：そうですね、地方都市ならではという気がしますね。今の話で特徴的なのは、内部で全部完結するというよりも、特にスタートアップのクリエイティブな状況が必要なときは外部を上手にネットワークして、チームアップがどれだけ重要か。

岡崎氏：だからさっきのリーダーの資質の4つのパターンを演じられないやつが、このチームのリーダーになると混乱しか起きない。

馬場氏：リーダーもすごく重要になってくる。なるほど。そこのチームアップによって、スタートアップBIDみたいなのが……それはちゃんと整理して書かないと駄目ですね。

岡崎氏：やっぱり規律がない組織は絶対に駄目ですよ。オガールの組織体というのは規律です。ではどこに規律を求めるかというと、レジを締めたときに1円でも合わなかったら、一切帰しませんよ。合うまで帰しません。ここは君たちが命より大事なお金を扱って事業をやっている。それが管理できないやつはこの場から帰っちゃだめだ。

保井氏：オガールのなかでガバメントキャラは、岡崎さん？

岡崎氏：私ですね。私が入ってないライングループがあるらしくて（笑）。

保井氏：行政のなかも専門家集団の縦割りなので、私がよく感じるのは管理とまちづくりの考え方。私が関わっている自治体に行ったときにはできるだけ所内の勉強会を部署を変えてやってもらい、地域でも勉強会をやってもらい、というようにだんだん価値観を寄せるようなことをするんですけど、その役場のなかの価値観を変えていくプロセスが必要。

岡崎氏：このプロジェクトを始めるとき、とにかく役所が民間と交流するのは駄目という社会の空気があった。そのときに前の町長は何とあったか、「民間人と交流しないで何が政策を立てられるんだ」と。「やっていいことと悪いことぐらいあるだろう」と。だから行政の人間と建設会社の人間が普通に酒を飲む。やっていいことと悪いことはお互いにちゃんとあるんですよ。だから紫波町で酒をのんでいると、どっちが役所の人間か分からないぐらいラフです。

馬場氏：民間企業と再開発のチームアップはけっこう似ていると思うので、大分近いところを行ったと思うんだけど、最後に行政の役割について。新しいタイプの再開発をするときに、行政に果たしてもらいたい役割、行政が果たすべき役割があるとすると、何だと思いますか？

岡崎氏：行政にやってもらいたいことは、絶対的に人口が減っている社会のなかでの制度改正、制度のリデザイン、制度リノベーション。税制も含めて。税金がPPPに対して全くついてきていない。やってみればわかる、どうしてこんなに税金を取られるんだと。制度リノベー

ションをしっかりとやってもらって、もっともっと稼げる公共事業を。やっぱり稼がないと、お金が動かないと税金は発生しない。だからお金が動く仕組みづくりを、この社会の局面が変わったなかで、しっかりとやっていただきたい。やれるのは行政の方しかないのです。

保井氏：例えば、都市計画税をどこに使っているのかまで考えながら都市計画事業をやっているところはなかなかないですね。年度末になんとかなく財政の部局が合わせて書類を作っているみたいな。お金のことを考えるようなことをやるなら組織体制を変えないといけないし、それをやると税制も変わってくると思います。2日前にテレビでポートランドのことをコメントさせてもらったんですけど、あそこは TIF という仕組みが、固定資産税が上がったものが都市整備に使われたり、公共交通をつくるときには給与税に上乗せして財源を満たしたり、必ず財源の裏付けをしながら都市づくりをしている。そういう財政・税制の作り方がすごく大事で、都市整備と一緒に考えていかないと絶対に駄目。もうひとつポートランドがおもしろいのは、議員が4人しかないんです。だから直接政策の話を市民にするし、リクエストも受ける。要するにみんながプレーヤーにならなければいけない、というのは日本のほうが人口が減っているわけで。行政も民間とやっていくために組織制度を変えないといけないし、民間と一緒に考えて、ガバナンスというか、それ自体が地域のマネジメントではないでしょうか。

馬場氏：日本の地方自治体の議員が4人になるのはずいぶん先の話かなという気がしますが。僕がたくさんリノベーションして用途変更をしたり、公園の運営をして思うのは、行政にしかできないことがあって、それは制度の解釈と運用と緩和です。そこに躊躇しているとその自治体は死んでいくのかもしれない。なんとしても今進めないと、そこかなと思っています。

さて時間になってしまいました。僕らとしてはこのディスカッションの意味や内容がどこまで貢献できたかわかりませんが、たぶん価値観と手法がダイナミックに逆転する状況に今あると思います。そのなかに僕らはいると思う。そのためにはあらゆる発想の転換と規制の緩和と、みたいなことをやっていかないといけない。今日の話だと人材の流動ですね。そういう動きがURや行政のなかから起こって行って、それらが動いていくようなきっかけのディスカッションになったらいいなと思います。今日はありがとうございました。

(了)