

展望	1	公開月例研究会講演記録〈第237回〉(2007. 11. 29)	27
公開月例研究会講演記録〈第235回〉(2007. 10. 22)	2	公開月例研究会講演記録〈第238回〉(2007. 12. 12)	35
公開月例研究会講演記録〈第236回〉(2007. 11. 15)	11	産研だより	46

## 公開月例研究会講演記録〈第235回(10月22日)〉――

### 『街づくりと金融』まちづくり(中心市街地の再生) における事業スキーム(金融)について

株式会社まちづくりカンパニー・シープ・ネットワーク代表取締役／  
コミュニティデザイナー

西郷 真理子

#### 1. はじめに

皆さん、こんばんは。ご紹介いただきました西郷でございます。

私、実務家としては頑張っておりますけれども、今日は経済学部で、先生方もいらっしゃる中で話をするということで、それにふさわしい話ができるかどうかとても心配しているところです。参加していらっしゃる学生の皆さんがまちづくりに多少でも関心を持つことになれば大変うれしいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

私が学生時代を過ごしたのは1970年から1975年ぐらいの間です。皆さま方は生まれていないかもしれませんがね。日本が高度成長から少し低成長に入るのが1970年代と言われていますが、そのころ私は大学で都市計画とか建築を学んだわけです。

その前の1960年代の日本はバラ色の未来で、郊外にたくさんニュータウンを作っていました。私もそういう関係の仕事でしたので、出来上がったニュータウンを見に行くと、感じたのが、短期間で街を作るよりも、歴史をかけて作られてきた街の方が魅力がある。それで、歴史的な町並みというのに大変興味を持ちました。

歴史的な町並みの何が魅力かな、と考えた時、様々な点があるかと思うんですけども、基本的には、その街に住んでいらっしゃる方々がその街を誇りに思っている、愛している。自分たちの街の活動に積極的に関与している。それが結果とし

て美しい街を作っていくのだと気づきました。街に誇りを持っている人たちがまちづくりの活動をする時に応援する専門家になりたいと思って、いまのようなことを始めたわけでございます。

本格的にかかわり始めたのが、埼玉県川越です。川越の蔵造りの町並み保存を始め、長浜、高松などと係わっていますけれども、仕事の内容は多岐にわたります。

土地にはたくさんの人たちがいるので、その人たちの権利の調整が必要です。ある種の都市開発ですから、資金を調達しなくては行けない。それも単に銀行からおカネを借りてくるとか自分たちの自己資金とかいうのではなく、多様な資金の仕組みを、専門家と住民の人たちと一緒に考えていくことが大切です。その中で土地問題が重要になってきます。

住みやすい街を作るためにやっているわけですから、快適で過ごしやすく住みやすい街をどう作るのか、この三つをうまく総合的に考えられるように、私の仕事はプロジェクトマネージャーのような役割です。まちづくりには、専門家と、住民の人たち、様々な企業、行政が関与しながら、いい街を作っていく仕組み作りが大切です。

最初に都市開発の基本的な課題として都市再開発法とか商店街の近代化計画とかをお話したいと思います。

#### 2. 都市開発法と都市の再生

現在の都市再開発法は1969年に出来まして、その後、1980年代に入りまして商店街では商店数が減ったりして、いま抱えている問題の端緒は1980年代の中ごろから見えておりました。それから20年経ちまして現在に至って、中心市街地の問題として大きな社会問題になっている。特に地方都市の衰退、中でも中心部の衰退が甚だしい。皆さまの中には地方出身の方もいらっしゃると思いますけれども、帰ると、昔賑わっていた商店街がシャッター通りになっているとお感じになっている方もあるかもしれません。

もう一度都市を再生するというのは、難しいけれども、やらなくてはいけない課題です。そこで都市を考えるときに、都市の市街地の大きさとか中心部のあり方が問題になります。その一つの手がかりは人口だと思えます。

いま人口が減ってきておまして、2050年ぐらいには8,000万人にまで減るのではないかと。それは実は1970年の人口と同じぐらいになるのではないかとおっしゃっています。

もう一つは、DID（人口集中地区）という都市計画のためのデータがあります。ヘクタール当たり40人以上が連檐しているのがDID地区ですが、都市の面積は増えているけれども、ヘクタール当たり人口はどんどん減ってきて、人口10万人から20万人の都市ではヘクタール当たり43人と、人口集中地区が減りつつある。すかさかの都市が出来上がってきているということです。

DIDがほとんど成立しなくなって、すかさかの都市になると、都市を経営するときに道路の維持費におカネがかかるとか、病院に行くにもどこに行くにも車になるとか、いろいろ問題が出てきます。

これは、実は都市計画が全然機能していないからです。大規模な商業施設の大部分は商業地域でないところに立地している。これは国土交通省の方がまとめたのをお借りしている資料ですけれども、都市計画において商業地域というのは中心部にしかないのですけれども、商業施設が商業地域に立地しないで郊外に立地している。この5年間で商業面積は全国でも2割ぐらい増えており、そのほとんどが郊外に立地しているという状況で、本来商業地域に集積すべき商業施設が商業地域にない。都市計画が基本的には機能していな

いということです。

公共施設も同様で、街の中にはなく、郊外にどんどん移転している。病院も同様です。こういう大規模な施設の土地利用転換が行われていて、本来、街の中にあるべきものがどんどん外に出て行き、それが先程言ったすかさかの都市を作っている原因でもあります。これは何とかしてはいけません。もう一度、人が住んでいる街の中にこういった施設を入れて、快適な住みやすい街にしないといけないのではないのでしょうか。

街なか居住がきちんとなされている街では、販売額も大きく、街の活力が維持されていて、住みやすいのです。スプロール化してきた地方都市を、もう一度街の中にきちんと集積させて快適な街を作るにはどうしたらいいかということで、いま様々なところでチャレンジを始めております。

これも統計的な話ですけれども、家族形態を見ますと、1995年には夫婦と子どもから成る世帯が最大だったのが、2020年には単身世帯がトップに躍り出るだろう。夫婦2人と子ども2人という家族形態から、1人、あるいは2人でも、それは高齢化した夫婦あるいは高齢化した親子というのものもある。これまで家族で助け合っていた仕組みを、地域社会が担わないといけない時代に入ってくるということがございます。

それらをすべて統合するために、もう一度コンパクトシティに街を作り直していかないとはいけません。コンパクトシティができることによって、一般的に弱者と言われている高齢者とか子どもたちも過ごしやすくなるし、女性も働きやすくなる、エネルギー問題も解決する。もうこんないいことはないのではないのでしょうか。東京でもそうですね。都市をコンパクトにして、このあたりに住んで暮らして学校に行っていくのができて、街が歩きやすくてできていたら、本当にいいわけです。

皆さま方も海外旅行に行かれると思いますけれども、ヨーロッパは地方都市が快適ですね。日本とは全く違って、5万人や10万人ぐらいの街が歩きやすくて過ごしやすくなっています。日本の地方都市もそういう魅力的な街にしていくにはどうしたらいいかということです。

日本の地方都市は本来はいいものをたくさん持っておりますので、それをどういうふうにするかということです。ただ、言うは易し、行うは難し

でございまして、まず市民がどのようなコンパクトシティを目指すかというビジョンを共有することが基本条件です。日本の場合、それがなかなかできていない。市民の人たちがどういう街を作っていくかということをよく議論しながら、それを解決していく方法を考えましょう。そうすると、中心市街地を再生するには誰がやるのか、最も大きな土地問題はどのようなふうに解決するのか、というような解答が少し見えてくるということだろうと思います。

これはサンフランシスコが都市計画のプランニングコードで持っているプライオリティーポリシー＝近隣のサービス・小売業の保護及び奨励をすることです。小売業をきちんと保護しましょうとか、文化的・経済的な多様性を保存するために、既存の住宅及び近隣区における雰囲気・性格を保護するとか、アフォータブルな住宅を供給するとか、こういうことをきちんと法律化していて、これを市民が共有しているということです。

日本の場合も、一つ一つの街がこういうことを憲章のようにきちんと持って、それを街の人たちが実現していくことが必要ではないかと思います。それは市全体でなくて、〇〇町でいいと思うのです。例えば、私がお手伝いしている丸亀町（高松市）とか、そういう単位でいいと思います。そうすると、一つ一つの開発を考える時の手がかりとして非常に分かりやすく、自分たちが参加するまちづくりのシステムが出来てくるということです。

### 3. 再開発の新たな仕組みづくり

都市はコンパクトに再構成されるべきで、中心部は市民の集う場所になる必要があり、それは住民主体であるべきだろうということですが、それを実現するためにはいろいろなポイントがあります。丸亀町では分かりやすく「三つのポイント」としてまとめております。一つは「快適な空間デザインを作っていく」。特に美しい街並み、賑やかな広場、公共的な道路とか建物を快適にすることが大切です。二つ目に、誰がやるのかということ言えば、「住民市民が担う開発・経営主体を作っていく」。まちづくり会社と言っています。アメリカでは CDC と言っている、そういったものに相当するのではないか。そして三つ目は、こ

れは日本独特の問題だと思いますけれども、「土地と建物にかかわる所有と利用を分離して、地価を顕在化させない事業資金を作っていく必要があるだろう」ということでございます。

ここで再開発の仕組みを少しお話しします。小さな敷地の人たちが大きくまとまって、低利用だった建物で大きく作りましょうというのが従来の再開発の仕組みだったわけです。ところが現状は、大きな規模の建物を作って事業を成り立たせるということでやってきた再開発自体が、実はいま問題になってきています。

これは再開発コーディネーター協会が出している冊子からの抜粋ですが、これまでの再開発は、一つの敷地に大きくビルを作るということで、土地を建物に置き換えるというやり方をしていくわけですが、土地の多くは余った床と一体で処分していく。従前の土地や建物を持っている人たちが扱える大きさ以上の建物をつくりまして、これを第三者に売却して事業を成立させていくというやり方です。

この仕組みは高度成長時代のように都市の全体の需要が伸びている間は大変有効なやり方で、一つの大きなビルを作ったことの波及効果が周辺も開発されていくというのが本来の理屈だったわけです。しかし、地方都市の場合、このやり方がなかなかできていない。その都市で必要な、例えば、住宅供給がこの地区全体で 100 戸可能であるとした場合に、その 100 戸を最初の事業で全部使い切ってしまうと波及しない。そういうことが現在問題になってきているわけです。

そこで新たな再開発というのは、一つの敷地で大きな建物を作るのではなく、ほどほどの建物がある一定の範囲のエリアで作っていき、それをつなげることによって、街並みとかコミュニティの再生とか生活のしやすさとか緑が豊富にあるとか、そういったものが作られるのではないかとこの考え方になってきたわけです。

一ヶ所でポテンシャルを使い切るのではなく、5ヘクタール全体で使っていくという発想ですから、100戸も一つのビルで全部作るのではなく、幾つかのビルに20戸とか30戸とか分けて、複数事業で実現していくことが必要ではないか。その場合、土地を建物に権利変換する、等価で交換するという従来の仕組みではなかなか事業が成立し

ないので、従来の所有者たちが中心となったまちづくり会社が建設し、運営する方法がいいのではないかと考えています。一つ一つがそんなに大きくなく適切な規模なので、ケアハウスとかデイケアセンターとか保育所とかそういう施設を作っている、賑わいのある、本当にいい街並みができるのではないかと。こういう新しい再開発のやり方というのは、地方都市でこそ出来るのではないかと、いま提案されているわけです。

これが従来の再開発のやり方で、土地を持っている人が土地と建物を等価で交換する。権利床と言っていますけれども、等価交換しますので、余った床を外部に処分するという事です。処分というのは土地を幾らで売るかという話ですけれども、実は土地は、いま東京では少し値上がり気味だと言っていますけれども、基本的にはずっと下落しているわけですね。

再開発では、ある時期、土地費をフィックスすることになります。土地原価が上昇している中ではこの方法は大変有効なんですけれども、土地がだんだん下がってきているという中で金額を固定してしまうと、再開発に参加した人がそのリスクを負ってしまって、これを機に外へ出ていく、いわゆる転出する人は得をする。残って街の将来に責任を負おうという人がリスクを負ってしまうやり方になります。

そうではなく、土地を持っている人たちがそのまま定期借地か、あるいは土地信託でもよいと思うのですが、土地を共同利用して、その利用したところに、皆さんで作ったまちづくり会社がビルを建てていく。地権者が設立するまちづくり会社が建物を整備して、主に賃貸収入で資金を回収していくので、余った床を外部に処分しないで済む。過剰な床を作らなくていい。そういうやり方に変えたらどうかということです。

同時に、これまでの再開発の資金調達というのは、市と県と国とか公共施設として売却していく、あるいは企業に売却していく、というかたちで事業を成り立たせていたのですが、そうではなく、まちづくり会社が自ら資金を調達してビルを作っていくというやり方に変ってきているということです。

その時に資金を調達する方法は幾つもあります。再開発ですから、補助金という方法もあります。

ここにメザニンと書いてありますがけれども、高松でも市民の人たちに社債を発行して資金調達をしたわけですが、ここで少し工夫することもできます。あるいは、政府も初動期によりよく動きやすくするための後押しみたいな様々な仕組みを作っていますので、それを活用する。

一番リスクの高いところ、エクイティーと言っているところは、土地とか従前の建物が再開発で評価されますので、そういったもので地元がリスクを負って、中間のところはもう少し広い市民とか政府系のある種の支援を得て、最後のところは通常の市中銀行の支援を受ける。という仕組みになってきていて高松もこの一部を活用しております。

これはコーディネーター協会の提案ですが、再開発の補助も、建物の施設補助金ではなくて、もう少し運営のところに補助金が行くような仕組みに変えたらどうかということです。アメリカやイギリスや、それぞれ独特な手法を持っていますので、日本も資金調達の方法について様々な工夫をする必要があるのではないかと思います。

#### 4. 商店街とまちづくり会社

もう一度まちづくりの方に話を戻しますと、先程三つのポイントと言いましたけれども、それに合意形成の仕組みとビジョンを入れまして、五つの仕組みとしたわけです。それを実現していくために、商店街の課題を少し整理いたしました。

商店街の問題としては、業種に偏りがあって、新陳代謝がうまくいかないのではないかとというのが第1点です。本来、賑わいのある商業地というのは、意欲のある人たちがどんどん入ってくるわけですから、衰退などせずに、常に賑わっているはずですが、それがうまくいかなかった理由の一つは業種に偏りができているのではないかと。この業種の入れ替えの仕組みをどう作るかという問題です。

第2点目は、環境が未整備で、陳腐化したアーケード商店街には水も緑もなく、快適な空間になっていない。それをもうちょっときれいにしなければいけない。

それから人口が減ってきている。

土地問題も大きな課題です。昔からの地割りで、時代のニーズに合わせた土地利用転換が図られて

いない。地価も下がってきてはいるけれども、やはり地価が高いということで、その結果、商店街の皆さんが不動産賃貸業化している。こういった問題を解決するには、土地の利用と所有を分離して、全体的なエリアマネジメントが必要ではないかということです。

しかし、一般的には狭小な敷地で錯綜した権利がありますので、それを調整する難しさと、マネジメントを行う主体の不在、商業ポテンシャルを適切に評価したゾーニングがなされていないなどで、なかなか実現できないわけです。

そこで、もう一度タウンマネジメントということを考えて、建物を作っていく仕組みをうまく構築していく。その建物は大きくても小さくてもいいけれども、それをまちづくり会社が様々な資金調達をもって実現して、そこでテナントミックス等の商店街ゾーニングを行うことができれば、それは大変いいまちづくり、土地利用につながるのではないか。それと同時に、ある一定のデザインの雰囲気がつながっていかなくてはいけないので、まちづくりデザインコードを作っていくということでございます。

イメージとしては、土地はそのままにしておいて、様々な手法を使って老朽化している建物を建て替える。あるいは、コンバージョンと書いてありますけれども、建て替えではなくて改造してもいいと思うのですね。そういったものを行って、一つの大きなビルを作るのではなく、大きなビル、小さなビル、様々なビルを組み合わせて、街をきれいにしていく。その主体はまちづくり会社で、まちづくり会社は土地を持っている人たちの協力をもってやりますので、土地代が顕在化しない。土地を買わなくて済むので、合理的に事業が進められるのではないかとということです。

これはまちづくり会社の成立構造という図ですけれども、まちづくり会社がタウンマネジメントを行っていく。タウンマネジメントというのは、空き地や空き家の活用から、広義の再開発、狭義の再開発、施設の運営、環境の維持など、様々ですけれども、ここではちょっと乱暴な言い方ですけれども、「まちづくり会社がそのコミュニティー・商店街に投資をします」というふうに言い換えてみます。

いまでこそ、商店街の再生というのは社会的な

問題になっていますけれども、ほんの10年、15年ぐらい前までは、「商店街は商店街の人たちが自分たちでやればいいんだ。それは税金とか市民が支援するものではない」と言われていました。それは、開発利益が儲けとして全部商店街に行ってしまうからという話です。そこで、まちづくり会社が投資をしたら、そのリターンはもう一度まちづくり会社に戻ってくるような仕組みができないだろうかと考えたわけです。

後から出てきます長浜や高松のように、もう衰退し切って、デベロッパーが投資価値があると思えないような場所を再生するには、まちづくり会社がコミュニティーに投資をして還元するという、エンジンのスターターのような役割を担う必要があるだろう。衰退している場所については行政も様々な支援手法を持っていますから、それを活用する。市民には出資やコミュニティーボンドなどによって支援してもらう。このような初動期の支援をもって、まちづくり会社がスタートし始めることとなります。

それがうまくいけば、投資されたものは税金という形でまた戻ってきます。街に活力が出てくれば税金で戻ってきますし、街がきれいになりますから、市民にとってはアメニティー＝利便性が増して、大きいサイクルが動き始める。まちづくり会社はそのエンジンのスターターの役割を持っているのではないのでしょうか。

このまちづくり会社は、様々な人たちとリスクとリターンを分かち合う主体として、いろいろなパートナーシップが組み立てられるのではないかと。土地を持っている地権者の人たちは、まちづくり会社に土地を貸して、そこからリターンを得る。そこが再生するに値するところであれば、様々な政府支援がありますので、それを活用して、それはちゃんと税金になって戻っていきます。中小企業や市民の人たちは、そこを活用して商売をしたり賑わいを享受したりする。大企業もそこに参加する。「パートナーシップのまちづくり」と言われていますけれども、それをまちづくり会社という仕組みをもってできるのではないかとということです。

市民デベロッパー、NPO法人の活用とか、リスクとリターンの明確化、信託活用、支援制度、金融スキームなどの問題もありますけれども、時



間もございませんので具体的な事例として、高松とか長浜、川越などの話を少ししたいと思います。

## 5. 高松丸亀町の事例

まず香川県高松市は、人口33万人が最近合併しまして42万人になりましたけれども、商圏人口が60万人ぐらいで、特に大きくもないし、小さくもない、地方の普通の都市です。ここの丸亀町商店街の皆さんが、周辺5キロ圏のところにバリアのように大型店が出てくる。丸亀町商店街に隣接する片原町の開発とかサンポートの開発も同時に行われるということで、それに危機感を持ってまちづくりを始めてきた。大変きれいな商店街なので、行政手続き的にはもう開発済みと言われていたのですけれども、商店街の皆さんはこのままでは自分たちは生き残れないということで、再開発に取り組み始めたということです。

これは屏風絵に描かれた江戸時代の地図です。海に浮いているようなきれいなお城だというのが玉藻城と言われておりますけれども、このお城から真っ直ぐメインストリートとして延びている、ここが丸亀町商店街です。

江戸の初めのころ、高松は扇状地で、しょっちゅう水が出ていましたので、水が出ない尾根状の一番高台のいい場所に商人を配置したわけです。その商人たちは、当時は丸亀市の方が大都会だったものですから、自分たちは都会の丸亀から来たぞというので、高松であるにもかかわらず、「丸亀町商店街」と言っております。

江戸時代の初期、30年ぐらいかけて都市を作ったと聞いたことがありますけれども、当時の生駒さんという城主が、いまの丸亀町商店街に商人を集積して、高松を商都として発展させようとした。高松は卸を含めて1兆円ぐらいありますので、そういう意味では商都であると言えます。

これは1950年ぐらいの丸亀町商店街で、アーケードもなく、青空が見える昔の商店街でした。

先程の古地図で見ていただいたように、江戸時代以来、土地が変わっておりませんので、商店街を構成する空間モジュールは同じです。これをうまく活かしまして、道路をはさんで一つの開発街区にすることにしました。

これは丸亀町商店街の少し前の写真です。それなりに賑わっているけれども、これでは生き残れ

ないということで、ワークショップをしながら、模型を作ったりしながら、まちづくり憲章を作り、建物などのデザインを決めていきました。

事業実施に当たっての基本合意として、自分たちは土地はすでに所有しているから、土地代は必要ない。建物をそれぞれが建てるのではなくて、共同で建てよう。そうすれば、一定の公的な支援もあるので、安い家賃や広場が導入できて、不足業種も導入できる。そうすれば必ず成功するという、先程長々と説明したような再開発の権利の状況というのを自分たち自身が自分たちの感覚で作っていったということです。

その結果として、再開発の事業スキームとしては、土地はそのままにしておいて、まちづくり会社が全館の保留床を持ちます。権利者はまちづくり会社から地代を受け取るのですけれども、「権利者＝まちづくり会社＝運営者」ということですから、地代家賃がコントロールできるわけです。権利者の人たちは出店した場合は原則的には家賃を払いますけれども、払う家賃ともらう家賃は従前分でしたら、なんとかツーペイになるようになっていて、再開発に参加できるようなスキームを作りました。

この仕組みの特徴は、商店街が事業主体になることによって、土地の事業へのイニシャルコストの反映を最小限に抑えることができる。権利者は土地のみをまちづくり会社に委ねることによって、運用益を地代として得ることになる。事業者側から見ると、この運用益地代が土地の事業におけるランニングコストなのですけれども、「商店街権利者＝事業主体」なので、土地のランニングコストがコントロールできる。要するにある時期に土地代をフィックスするのではなく、そこをバッファーにして運営するという仕組みで全体のマネジメントの構造を作ったということでございます。

具体的に権利のことだけ言いますと、当初は全部まちづくり会社が基本的には所有するという考えでしたけれども、リスクヘッジのために、建物全部をまちづくり会社が持つのではなく、住宅は相当数分譲し、商業床も権利者に持ってもらうことにしましたので、その人たち全員での準共有になります。

おカネの流れとしては、この共同出資会社であるまちづくり会社がいったん管理をすることにな

っておりまして、権利者の皆さんに払う地代や家賃は、信託契約と同様な形で、経費を差し引いた最劣後になるというかたちで契約関係が成っております。その結果として、事業が安定的に組まれたということですね。

実際には権利者の方は東棟を持っていて、西棟の方を共同出資会社が持っているという関係になっております。

具体的な計画は、都市再生特区の手続きを取りまして、斜線を緩和して、最高の高さを決める形にしました。三越が近くにあるので、結果として1階はスーパーブランドが入り、2階が少しカジュアル、3階が書籍、4階からレストランです。

これが出来上がった写真です。密集市街地の中に建ってきますから、巨大なビルを作るのではなく、なるべく周辺に溶け込むように、あまりスケールの大きさを強調しないこと。小さな単位のデザインがうまく集積して、クラシカルな雰囲気を作っていく。それから道路を広場のようにしようということで、お手元のレジメの写真にありますように、ポイントになる場所に大きなドーム（資料写真参考）を作りまして、市民の人たちがそこで集えるような場所を作っています。

三越と隣接していますので、幾つかブランドショップや紀伊國屋書店が入ったりして外からの導入も多かったのですが、同時に権利者の人たちもお店を作っています。数から言うと、権利者の方が3分の1、周辺の商店街の方が3分の1、導入テナントが3分の1ですけれども、面積では導入テナントが半分ぐらいです。

「市民のための広場を作ろう」というのがコンセプトでしたので、テラスをあちこちに作りました。本来ならお店にしているようなところにテラスを作って、そこで休憩したりできるようになっております。

これが先程のドームの場所です。

あと、住宅とコミュニティ施設を、ワークショップを様々にしながら作っていったということです。

制度的には「三つの法律、四つの事業認定」ということで、法定再開発事業と都市再生特別措置法による緊急整備地区の手続きを取った民間都市再生企業の認定をもらいましてSPCを作り、そこで資金調達をしている。ノンリコースとメザニ

ンとエクイティーで、市民からおカネを集める仕組みを作ったということ。それから、中小企業者が頑張っていけるような制度支援がありますので、それを活用したということでございます。

これはさっきのパートナーシップの図ですけれども、テナントさんからの収入を含めて一度まちづくり会社におカネが入りまして、経費を差し引いて劣後の部分が地権者のほうに行くというおカネの流れになっています。

あと、いろいろなデザイナーの人たちにも参加してもらったりしてできてきたのが、この高松でございます。

住宅地図から見たところですが、これが丸亀町商店街全体で7街区あり、でき上がったA街区がここで、隣接して三越があります。これからB、C、D、E、F、Gまで開発が進みます。これで見ただけのように、敷地が細分化されて権利が細分化されていますので、これを共同化する必要があるだろう。共同化といっても、そう簡単にはうまくいかない。先程から言っているように、土地はそのままにして、一定の規模だけ共同化をするというやり方で、ただ今のところはこんな形で、一部だけでもスタートさせようということになっています。

この小規模連鎖型の開発を始めるに当たりまして、もう一度まちづくりの目的と方針を確認して、先程のサンフランシスコのプライオリティーポリシーのようなものをもとにしながら考えて、三つの柱を作りました。

一つはデザインコード：地区計画を作りながら行っていく。デザインコードを皆さんで協定する。事業プログラムというのは、土地はそのままにしておきまして、建物を作っていく事業スキームを作っていく。それから、MD導入と言っていますが、それぞれ商品規格とか高松スタイルといったようなことをやるということでございます。

A街区のデザインコードをもとに、中庭を中心に、小規模連鎖型ということで各街区をこのやり方で進めていきますが、現在B街区で今年度着工という予定です。開発しないところもあります。そういうところはファサード集計するだけでもいいのではないかとことです。

現在できたA街区という再開発ビルでは、共同出資会社と、SPCと言われるコミュニティ

投資会社と、二つ会社を作っておりまして、その会社がそれぞれの役割分担をしながら事業を組み立てています。

A 街区は従前 10 億だったのが、ブランドショップも入っているの、いま 35 億の売上になっています。丸亀町は最盛期 270 億売っていたのが、いまは 90 億ぐらいまで下がっていますけれども、これから各街区も進んでいきますと、計画では 200 億から 230 億ぐらいは売上が伸びるのではないかと想定しております。230 億からは上がる必要はないと思うんですけれども、230 億までもう一度上げますと、一定の持続的な利回りができるのではないかと考えております。

A 街区の再開発をきっかけに始めて、リターンがあるので次の街区も地元の投資家が投資してくれる。その投資によって次の街区が立ち上がる。そのリターンがあるので投資があって、その投資によって次の街区が立ち上がるという、投資の循環システムができてくるのではないかと。持続的にある一定の仕組みまで地元の投資家で行けるのではないかとイメージを持っています。

それを実現していく時に、まちづくり会社というのが中心にありまして、各街区からまちづくり会社が土地を借りたり建物を借りたりしながら、全体のテナントミックスによる商業ゾーニングを行うことで、郊外のショッピングセンターに負けない魅力ができてくる。資金調達の方法は、政府の支援を活用しながらも、地元の人たちが投資をするというスキームを作ろう。初期に税金を頂くのですけれども、その後は固定資産税などで支払いをしていきますので、頂いた分は何年間で政府の方は回収できるのではないかと考えております。

これはさっき見て頂いた写真です。

あと、川越と長浜をちょっと見てもらって終わりにしたいと思います。

## 6. おわりに、長浜・川越の事例

長浜は、昔の旧銀行が壊されそうになったので、皆さんで買い取って始めたということですが、始まる前はこんな感じで、人も全然歩いていない。成功するだろうかということでしたけれども、地元の人たちが 1 億 3,500 万円ぐらい集めて、長浜市と、それから銀行借入ということでスタートさ

せまして、「黒壁スクエア」を作ったわけです。人が全然いない場所でしたけれども、順調に売上を伸ばして、現在は 140 万人ぐらい来て、売上も 7 億ぐらいあるという状況です。

これが黒壁の通りで、こちらが商店街の通りですけれども、黒壁は、必ず土地と建物を買うというのではなく、買ったり借りたりしながら、実はエリアマネジメントをしている。これはその一つですけれども、壊されそうになった建物を黒壁が買い取って、自分で使うのではなく、地元で飲食店をやっている人に売却をして、その方が娘さんをその店主にしたところ、大成功したという例です。

そういう仕組みをいろいろ作っておりまして、黒壁は 60 人ぐらい社員を抱えていますけれども、そのほとんど、50 人以上が女性です。

これは表参道商店街ですが、アーケードの商店街だったのを、アーケードを取りまして、きれいな参道を作る。看板を取って古い建物を見せて、ショーウィンドーには博物館のようなショップを作ったり、様々な活動をしなが、たくさんの会社ができ上がってきている。この会社がたくさんできてくるのが実は成功であるということで、プラチナプラザとかの例を見ても同じです。

この長浜が住宅開発を始めようとしております。表には住んでいるけれども、裏側がうまく利用されていない。これを高松と同じように定期借地権を設定して、裏の方には新築をして新しい人たちに入ってもら。表は直したりしながら、住みたい人には住み続けていただくというようなスキームで、これも高松のように地元資金をうまく導入しながら事業を組み立てようとしております。

最後に川越ですけれども、だいぶ前に「蔵の会」という NPO 団体を作りまして、それが商店街の人たちと一緒に活動を始めたことが成功の秘訣です。住民が主体となって、景観を保存する。商業を活性化することが実は景観を生むのではないかと。そのためにはまちづくり憲章が必要だろうということで、まち並み委員会を発足させ、デザインコードであるまちづくり規範を作りまして、これを運用しながらいまでも進んでいるという状況です。

その一つが、「4 間・4 間・4 間のルール」と言っていますけれども、日本でもヨーロッパでも歴史的な建物というのは中庭をうまく使っているん



ですね。川越の場合は、8間行ったところから12間のところに中庭があるものですから、これを活かしていきましょうということです。

中庭というのは、街の人たちにはよく分かっている話です。知らない人が買うと、羊羹みたいな建物を建てますけれども、街の人たちは必ず、中庭というのをそのままにして、街を作ってきた。そういう中庭を活かした建物を修復していこうということで、共同化ではなく、一つ一つ協議会で協議をしながら、1軒1軒のお店を直していくというやり方で成功したのが川越でございます。

お手元のレジュメの最後に書きましたように、

メインストリートのエリアはどこか、マネジメントしていくエリアをちゃんと間違えないように作りましょうということです。高松も長浜も、それぞれエリアをマネジメントするという発想でやっていますけれども、エリアをマネジメントするのはまちづくり会社ではないか。まちづくり会社が土地の利用と所有を分けて、様々な事業主体を活用しながら街を作っていく。

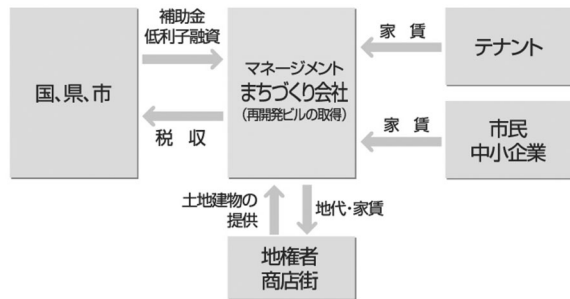
まとめとして、まちづくり規範とまちづくり協議会、まちづくり会社によるパートナーシップの構築、エリアマネジメント手法の構築と書いてみました。

### 高松丸亀町ドーム広場



### まちづくり会社図

#### ■まちづくり会社の収支フロー



#### タウンマネージメント体制

