

## 第7回 地方都市問題に関する勉強会

日時： 平成14年3月19日（火）14時00分～16時00分  
場所： 中央合同庁舎第2号館16階船中労会議室

---

株式会社まちづくりカンパニー・シーブネットワーク 代表取締役

西郷 真理子（さいごう まりこ）

「地方都市の再生に向けたまちづくりの実践について」

---

### 【講師のプロフィール】

学 歴 1975年 明治大学工学部建築学科卒業

職 歴 都市計画家、建築家という専門家の職能をまちづくりの中で総合的に捉え、住民とのパートナーシップでプロジェクトを遂行していく活動をする。特にコミュニティをテーマに「既成市街地の再生」のまちづくりの研究と実践・建築、コンサルタント活動をしている。  
1990年 まちづくりカンパニー・シーブネットワーク設立し、代表取締役に就任。

主 な 仕 事 川越蔵づくりの街並み保存、商店街活性化、長浜市商店街活性化・TMO 構想策定、高松丸亀町商店街再開発の立案・設計等

## 講演内容

私は、まちづくりの専門家として、いくつかの町で町づくり支援をしています。また、シンクタンク機関として世界各国・国内のダウンタウン再生の調査・研究をしています。本日は事例を中心に話を進めたいと思ひまして、スライドを用意しました。

スライドの事例は、川越、長浜、木曽の横川村、高松市です。人口でいいますと横川村が5千人、長浜市が5万人、川越市は、行政人口は30万人いますが、急激に都市化した首都圏衛星都市で、その中心が歴史的街区川越一番街商店街で約10万人です。四国香川県高松市は33万人です。人口規模による特徴がよくわかるかとおもいます。海外事例として、何回か調査に行っておりますので、アメリカとイギリスの事例も紹介させていただきます。参考資料を用意しましたのでそれをご覧下さい。

中心市街地問題、あるいは地方都市の再生というのは、住んでいる人たちが本気にならないと、なかなかうまくいきません。中心市街地といえばそれは商店街の皆さんです。この原稿も主にそういう視点でまとめてありますのでご覧下さい。

実は商店街の衰退というのは1980年ぐらいから始まっておりまして、「商業統計」で商店数が初めて減少したというのが1985年ですから、もう20年も経っている問題です。

そのころは、商店が賞味期限の切れたものを売っていたり、愛想の悪い商売をしている店が淘汰されていくのは当然の流れであるといわれていました。それが1990年に入りまして、どんどん商店数が減り、地方都市の中心部がシャッター通りになってしまうと、初めて商店街とは、モノを売っただけではない、いろいろな機能：公益性やシンボリック的存在等：を持っていたのではないかと言われ始めました。

政府がこれからは人口が減少すると発表していますが、日本全体が拡大局面から縮小局面に入ったということです。そこで改めてコンパクトシティをどうつくるかということとを専門家、政府がいい始めています。しかし実は市民の人たちがもっと前からそのことに気づいていたのではないかと思います。人口規模が小さい都市ほど早く問題が顕在化してきています。たとえば、長浜は人口5万人ですけども、商店街の衰退は1980年の初めから始まっていて、それが商店街の問題ではなく、町の問題であるうと長浜市民が考え1980年の初め頃からいろいろな市民活動が始まってきました。

中心部の衰退というのは、都市問題ですが、ある意味では流通問題でもあります。中小の商業者が生き残れるのかという問題です。ウォールマートが20何兆円売っているということです。世界が3つぐらいの流通のグループに分かれて終息するだろうといわれています。日本ではジャスコ（現：イオン）とヨ一カ堂ぐらいしか生き残れないだろうといわれています。その

ような情勢の中で地域に根ざした中小の商業者の生き残り策はコミュニティビジネスです。そのコミュニティビジネスというのは、助け合い的な色彩が強いんですが、それをどういう人たちが担っていくのかというと、若者や女性たちです。

商店街というのは、昔からビジネスのインキュベーター機能を持っています。実は都市が本来はそういう機能を持っていて、意欲のある人たちがいろんなことにチャレンジする場所であったりします。そのためには集積しないと効果が上がらないわけですから、集積効果が上がる都市に集まってきたということです。土地や建物が安い時代は、自然なかたちで新陳代謝が行われていたのです。意欲のある人たちが夢とリスクを負って、成功すれば資産ができるし、失敗してもまた再度チャレンジをするという仕組みは、実は古くから日本の商店街がみんな持っていたのです。それが高度成長期における土地の右肩上がりで、土地の資産価値が増大してしまい、中小の商業者は商業者というよりは中小の土地資産家になってしまい大変リスクを恐れるようになりました。土地に執着をするという構造が高度成長期からはっきりと出てきたわけです。そこで、もう一度商店街にその新陳代謝のシステムを導入したらどうかと考えたわけです。それには総合的なタウンマネジメントと、とくに土地の所有と利用に分かれるようなマネジメントが必要だと考えています。

その新陳代謝のシステムを導入するには、中小さまざまな事情をもった地主さんと商業者がいるなかでの合意のむずかしさがあります。そこで、一つはみんなが合意形成するための協議機関をつくる。もう一つは、意欲のある人たちがした事業スキームをつくってスタートするという開発の仕組みをつくる。その両方をもったほうがいだろうと考えております。中小がコミュニティベースでやっていくということは、グローバルスタンダードとはまったくちがいます。地域に根ざしたある一定の雇用を担っているわけですから、グローバルスタンダードに対するセーフティネットといったものをつくっていくには、もう一度コミュニティベースということ考えたほうがいだろうと思っています。

協議会型で始めた一つの例として川越があります(資3-7-11)。江戸、明治までずっとこの蔵づくりの町並みが繁華街として栄えていました。しかし戦後の高度成長期に10年ぐらいの短期間に中心が約3km川越駅周辺に移動してしまいました。短期間でこれだけ中心が長距離離れたというのは日本でも例がないくらいです。これだけ中心が移動すると、大変な衰退が始まります。空き地、空き店舗がたくさん出て、何とかしなくてはと議論を始めたのが1970年です。歴史的な町並みを生かしながら、商店街を再生しようという動きができましたが、10年ぐらいいはなかなかうまく行きませんでした。1980年の初めに「川越蔵の会」というのNPO的団体ですがこれをつくったのが一つのきっかけで動き出しました。

いまでこそまちづくりはNPOが主体ですけれども、当時と

しては商店街の活性化といえ、それは商店街、店主がやるものであって、住民が応援するというのはあまりありませんでした。役所はそれなりに指導的立場にありますからやりますが、住民が主体となるというのはなかなかなかったのです。川越では3つのポイントをつくりました。住民が主体となること、商業が活性化しないと町並み保存というのはできないだろうと。空き地活用のための財団法人設立が必要ということになりました。1985年に、コミュニティマートというのを立案しました。そこで協議機関としての「町並み委員会」と、意欲のある人たちが企画する「まちづくり会社」という仕組みをつくらせたわけでは。

コミュニティマート計画立案を、いよいよ事業化に向けてスタートしようと思ったところ、このハード整備はどれもなかなかできずかしいということになりました。そこでまず住民サイドでできることとして協議機関として「町並み委員会」をつくりました。

そこでは67項目の「川越一番街-まちづくり規範」というのをつくりました。これはアメリカのアレキサンダーのパターン・ラングージンになっています。例えば賑わいの結節点を布石するという項目があります。日本の商店街というのは、商店街一つの単位が300メートルから500メートルぐらいありまして、一つのショッピングセンターに近い集積をつくっています。そこで200メートルから300メートルごとにノードをつくっていくこと。これを規範(コード)としました。

他に4間・4間・4間のルールとあって、町家形式で大変長細いものですから、8-12間のところに中庭がありますので、この中庭には建物を建てないで中庭のままとするコードをつくりました。伝統的な建物の中庭と店のつくり方をうまくミックスさせて、いい店づくりをしようと考えました。「町並み委員会」をだいたい月1回ぐらい開催しながら、「まちづくり規範」に沿って1軒、1軒の直しに入っていました。

このスライドは、いまランドマークになっている店舗ですが、このパラペット看板をとりましたらば、これだけきれいな歴史的な建物が出てきて、これをうまく使い込んでいます。明治から大正にかけてパチンコ屋さんになり、映画館にまでなった建物でございました。構造的には持たないだろうと言われていたのですけれども、検査したら大変強く大丈夫だということが分かり、このように改装しました。

このお店もやはりパラペット看板をとって歴史的な建物を出しました。大変美しい建物が出来上がってきました。これは所有している方がこの建物を使っているのではなく、意欲のある女性がここで雑貨と喫茶店をはじめました。ある種の新陳代謝がこういう動きのなかではじまってくるということです。

このお店は歴史的な建物ではありませんが、倉庫を直してデザインは歴史的な町並みに合わせていますが、素材にはコンク

リートを使いました。これは大工道具屋です。

これも建て直して町並みに合わせたデザインとしました。美しい陶器屋になりました。店と中庭がつながり大変いいお店ができあがりました。中庭の奥に離れがあり、その座敷でお茶を習うなどサービスをすることによってますます売上げが上がり、離れがとてうまく使われています。文化的にも意義があるというような付加価値が成功している要因です。これは中庭の様子です。歴史的な町並みを生かしながらの住宅のつくり方のひとつのモデルにもなっています。

一つひとつのお店が少しずつ「町並みづくり」ということでやっていけば、いい町ができるのではないかと思います。

長浜は意欲のある人たちがスタートするまちづくり会社「黒壁」を設立して再生が始まっていきました(資3-7-12)。旧長浜町と言われている中心部と周辺の集落ですけれども、人口が5万人で、商圏人口では8万から9万人の町です。秀吉が最初に城を造った町として有名です。

先ほどお話ししましたアレキサンダーが言っているなか、千人から3千人ぐらいの人が集まるところに一軒万屋さんができるというパターンがあります。それがいまコンビニエンスストアにとって代わってきたと考えます。4千人ぐらいで市場ができます。1万人ぐらいでショッピングストリートが形成される。5万人ぐらい集まってくると、面を形成してプロムナードになってくるかと思っています。長浜はちょうど行政人口5万人で、ちょうどここにプロムナードができているということです。長浜にはそれぞれの集落に万屋さんが昔あり、いまでも万屋さんでだんだんコンビニエンスストアに変わってきているというのが現状でしょう。

5万人から、その次のスケールが商業的には30万人のダウンタウンになるんです。たとえば百貨店が地方都市に出店するときに、25万人以上の人口が目安といわれます。このように商業者の持っている商圏のスケール観ともよく合ってます。ですから商業の集積でみると10万人台の都市というのはむしろいい都市であるということが言えるのです。そこでジャスコの岡田会長が10万人の人口規模をもった3つの都市の郊外で一番いい立地に、3万平米、5万平米の敷地をもったショッピングセンターを建設し30万人のダウンタウンを人工的につくり上げるということをやったわけです。そういうマーケットの論理と都市の商業の集積をうまくコントロールしていくことが必要だと思います。

長浜は人口5万人で、その周辺のコミュニティに対して、商業の集積をうまくきちんとヒエラルキーをもったかたちでつくっていくこと、議論を重ねて1990年に商業近代化都市計画というのをつくりました。長浜は黒壁が大変有名ですが、黒壁以外にも、商店街はそれなりに頑張っていて、たとえば商店街のアーケードをはずして古い建物を改めてつくりました。一部古い

建物を残しながら周りの建物と合わせて町並みをつくった所から始まりました。また1軒1軒のお店がパラペット看板をとりまして、きれいなショーウィンドーを持たせ、このショーウィンドー（ストリートミュージアムと言っています）に、町の文化の歴史とか、お祭りとか、商店の古い時代の商品・道具とかを展示しています。商店街の努力とともに、「黒壁」が北国街道沿いの空き店舗を活用して再生したという、リーダーシップがあつてこそ、長浜は成功したと言えるかと思えます。

これは旧黒壁銀行が再生する前の写真です。教会に最後は転売されていて、この建物の角は札の辻です。最後は教会が地元の不動産屋さんに土地を売って、不動産屋さんがこれを壊すということが話題になって、この運動が始まったということです。

こういう場合、一般的には市が買い取って保存してくださいという話になるんですが、長浜では、当時の市の方が「市がこれを買っていても面白い資料館ができて終わりでしょう」と。「市は支援しますから地元で利用したらどうですか」と、受け取ったボールを投げ返してきました。地元の人たちはそのボールを「自分たちで頑張ろう」としっかり受け止めたわけです。本来の第三セクターのいい例です。地元の市民が9千万、長浜市が4千万出して、1億3千万で第三セクター「株式会社黒壁」が出来上がったということです。

衰退していた頃の周辺の商店は、ほとんど売上がなくて、年商3千万円ぐらいという商店がほとんどでした。黒壁が投資をしても最低でも1億円ぐらいの売上げがないと成り立ちません。どう頑張ってみても、6千万か7千万ぐらいの売上げしか見込めないのではないかということでした。そのとき笹原さんを初め、皆さんが基本的には自分たちでリスクを負おうと。年間3千万ぐらいの赤字になっても、6人なり8人なりで割れば、一人300万か400万だろうと。そのぐらいの金額だったら、自分たちがリスクを負おうとスタートをしました。それが初年度から人が40万人訪れて、1億2千万売上げました。それからは倍々ゲームで、現在は150万人から200万人で、年商7億円から8億円売上げています。

当初社の札の通行量は、1時間に4人しか歩いていなかったそうです。大変厳しい状態ではあったけれども、笹原さんを始め地元の人たちが長浜には絶対いいものがある、それを生かせば成功するという情熱で始まったということです。小さいながらも工房を持ったり、レストランを持ったりチャレンジする人も出てきて、複合開発するなどの特徴も成功に導いたと思います。

これは、黒壁の反対側に位置しているギャラリーです。元はこういう空き店舗で、長浜では何の変哲もない建物で、歴史的に何か価値あるわけでも文化財になるような建物でもありません。活用してこのような素敵なギャラリーになるとは、町の人たちは考えていませんでした。

黒壁はこういう建物をうまく使いできれば、美しい町ができ、なおかつそこで生活の賑わいも生まれるというようなことを実践してみせてくれました。黒壁は経営が軌道に乗った第三期ぐらいに初めてガラス観賞館という美術館をつくりました。経営的に成功させたうえで、文化的な厚みを出していったということも特徴です。

これは流行っている和食のレストランです。壊されそうになった古い建物を黒壁が買い取って、それをプロデュースし、きれいに改装して、町のうどん屋さんに売りました。経営しているのはうどん屋の娘さんです。25歳ぐらいのお嬢さんが大成功したのです。

黒壁は大事な建物は取得し、それ以外の建物はいろいろな事業手法を使いながらやってきたということで、これはまさに「まちづくり会社」です。「まちづくり会社」というのは、既成市街地に対して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、空き店舗とか、広い意味での再開発とか、環境整備など、街の活性化のためのマネジメントです。ここで、タウンマネージメントを投資に置き換えてみました。まちづくり会社が既成市街地に対して投資を行っていくと、その投資の開発利益が商店に行くだけではなく、もう1回戻ってくる仕組みをつくっておけば、もう1回再投資ができるのではないのでしょうか。こういうエンジンのスターターのようなものが回りはじめる仕組みを考えました。

「まちづくり会社」が手がけるのは、黒壁がやったように、民間のディベロッパーはとても手を出さないような衰退した町ですとか、あるいは美術館とかギャラリーとか、あるいは駐車場とか、あまり収益性が見込めないものに関してです。市民が出資やコミュニティボンドなどで支援をしてき、市場の論理では成り立たないものが、こういう仕組みのなかで成り立ち、エンジンのスターターのようなものが生まれていく。これがうまくいけば、町はどんどん活性化します。生み出した利益は税金というかたちで行政に戻ってきますし、市民の人たちには魅力的で美しい町ができあがり、町のアメニティが増すということです。こうして大きいサイクルが動きはじめるのではないかと考えています。

現在長浜では新しい取り組みとして、高齢者の人たちがプラチナプラザというお店を開いています。それを黒壁の関係者が、別の会社組織をつくり、その会社が一定のリスクを負いながら、高齢者の人たちに先頭を立ててもらい、得意な惣菜を売ったり、身近なりサイクル店を開いたりという、コミュニティビジネスに取り組んでいます。

高松のスライドをご覧くださいます(資3-7-17~20参照)。先に述べた「まちづくり会社」の仕組みを活かして、本格的に取り組もうと思っているのは四国の玄関口で香川県の県庁所在地の高松市丸亀町商店街です。ここはちょうど商圏人口100万人で、大変賑わいのある商店街ですが、大型店が出てくるとい

うことに危機感を持ちまして、取り組みを始めました。ここは中心8商店街があるなかで、丸亀町商店街というのはちょうど真ん中にあります。ちょうど駅から500mありますが、駅からここまで3分の1、3分の1という、だいたいいいバランスに位置してまして、ここが賑わいを増せば、ますます高松の町がよくなります。補助金、税金なんかも集中的に投資してもらいますが、それを周辺8商店街の皆さんが、まずは丸亀町商店街がリスクを負ってスタートをし、そのメリットは我々にもあと応援しています。この写真が現在の商店街の様子です。ワークショップやなんかでいろいろ計画づくりをしていまして、実際にこういう計画が模型ですができています。

高松丸亀真知商店街のスキームの特徴は、まちづくりの視点で商店街活性化を考えて行くという点です。また事業を始めるにあたって、自分たちの土地はすでに所有しているから、土地代は必要ないのです。建物をそれぞれがペンシルビルを建てるのではなく、共同建て、そこにいろいろな公的支援があれば、市民のための広場や安い家賃の店舗が実現するという発想です。土地から土地への権利変換で全館保留床型という権利変換のスキームを考えたとわけです。このスキームでいきますと、商店街が事業主体になることによりまして、土地の事業へのイニシャルコストの反映を最小限に押さえることができ、事業費のなかに土地代が入ってこないで、初期投資が相対的に少なくて済むということです。

中心市街地というのは土地問題を解決しないとうまいかないわけで、長浜は1軒1軒空き地空き店舗を重要なところは買う、他は借りるという手法をとったわけですが、高松では地主さんそのものが事業主体になることによりまして、イニシャルコストを押さえることができる。権利者は土地の運用を「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。この地代というのは、実はイニシャルコストには反映してないんですけど、ランニングコストで地代というかたちで、実は顕在化してくるのです。商店街＝事業主体ですので、そこがランニングコストはコントロールできるということなんです。

最後にこのスライドでは「木曾の暮らしの工芸館」をご覧いただいで終わりにしたいと思います。これは漆器の産地でございます。長野県の中川村というところです。人口が5千人で、職人さんが集結している産地です。

ここでは、ワークショップをしながら、まちづくりのいろいろな課題を整理をして、長期的に計画うたてました。すぐできること、長期にかかると。それからそれは住民がやるのか、行政がやるのかというふうに分けてまして、川越などと同じように、自分でやることからやろうと始めました。行政といっしょになって、ここでは地場産センターといっていますが、地場産の拠点となる施設をつくっていこうとみんなで最終確認していきました。

企画の内容をみんなで議論しまして、ワークショップをした

り、設計しながら、枠組みを考えてつくってきたのがこの建物です。漆というのはご存じのように究極の環境商品なのです。いっさい火を使わないで製品を作っていくということで、漆のことをジャパンと言いますから、そういうことをもってアピールしたいというのが、地元職人さんから出まして、そういうことを展示していくとか、あるいは新しい商品開発をしていくとか、職人さん一人が一つのブースをもって工芸館でつくっていくようにしました。また、漆のお碗はとても高い、なんで高いのかかということを製造工程で分かるようにもしています。

第1回の企画展示の作品募集をしたときに、長野オリンピックの前だったものですから、長野オリンピックのメダルを漆という提案がありました。そこで、村長さん以下頑張って、長野オリンピックのメダルは全部ここで作ることができました。

ここは第三セクターでございますが、職人さんと行政がいっしょになって、産地活性化のセンターとして機能しています。

次に海外事例をお話します。戦後の復興を含めて日本よりだいたい10年20年ぐらい早くからいろんな問題が起きているということを実感しました。とくにアメリカは自助努力の国ですから、ましてダウタウンというのはいろいろな問題もかかえていますので再生をしようということになると、自分たちのことは自分でやるみたいところがあります。ここではコミュニティコントロールとかセルフヘルプとか書きましたけれども、基本的にはCDC：コミュニティ・デベロップメント・コーポレーション：と言われている「NPO」が頑張っています。

まずはボストンの郊外にあるダットレーというところなんです(資3-7-14)。10年ぐらい前に全米で初めて、実はNPOが土地の取用権を取得したというので、大変に有名になったところで、これはダットレーの事務所があったところです。

欧米はもともと建物が立派ですからこういう建物を直しながら、住宅をつくっています。低所得者向けとは言われながらも、住宅の質が全然ちがうということです。

ボストン市とライリーファウンデーションによって、計画づくりが始まったんですけど、やはり町の人たちや住民の人たちがライリーファウンデーションの支援をもらいながらも、自分たちが計画づくりをしたいということで具体的なプロジェクトを始めました。住宅をつくって販売したいと言ったところ、投資家や金融機関はこんなところに住宅をつくっても絶対売れないだろうと反対があったそうです。販売したところ飛ぶように売れたということです。

次はは、有名なのはナショナルトラスト・メインストリートプログラムです(資3-7-14)。アメリカのナショナルトラストというのはイギリスのトラストのような活動をしています。このなかでもとくにメインストリートセンターはダウタウン再

生のために大変技術を持っているという組織です。一つがフォーポイントアプローチといい、4つの項目ごとのノウハウがあります。

もう一つは、3年間の技術支援と言っていますが、立ち上げるのにいたい3年ぐらいかかるので、その期間の援助です。その中でもポイントは組織です。どう組織がうまく出来るか、仕掛けられるかということでそのプロジェクトの成否は決まるといわれています。組織とプロジェクトマネージャーのこの二つでいたい決まるそうです。初動期はこのプロジェクトマネージャーと組織の選定を行い、あとは皆でトレーニングを始める。ワークショップが計画づくりをしていく。その2年目事業計画を立案し、3年目に立ち上がるということです。

これはその一つ、1983年、4年ごきのモデルプロジェクトであったロスリンディールというところ。ボストンの郊外のメインストリートが衰退して、ゴミとか大変だったところを活性化しました。まさに日本の商店街活性化そのものという感じでした。公園は自分たちで管理しているようです。

もう一つは、ロサンゼルス郊外のサンタモニカにありますサードストリートというとてもきれいで大変有名な街です(資3-7-21~23参照)。1965年に4車線あるのを完全にフルモールにしましたが、うまくいかず、街が一度衰退してしまつたものを1984年にディベロップの会社をつくってプロジェクトを実行していきました。そのとき大変有効に働いたのが、町の人たちと市に雇われた専門家がいっしょになってつくつたプランで、このプランをつくりながら、投資家を集めて進めていき成功しました。サードストリートそのものに集中投資したことが成功の鍵です。とてもデ快適なデザインです。

サンタモニカで感じましたのは、道路をうまく利用していることです。ショッピングセンターのことをモールというぐらいです。サンタモニカではレストランにかぎっては公道の上でレストランをやらせるとか、あるいはキヨスクでモノを売っている店とかをうまく配置させるとか、そういう意味では道路の上をあたかもショッピングセンターのモールのよううまくつくつて成功しているという例ではないかと思つています。

イギリスにのスインドンです(資3-7-24~29参照)。ロンドンから20キロ圏にある人口18万の都市です。イギリスには歴史的な都市がたくさんあるなかで歴史的なものがあるわけではなく、どんどんどんどんお客さんが他の都市あるいは郊外にとられていってしまった都市です。この都市ではタウンマネージャーが大活躍して再生しました。

アメリカではナショナルトラストとIDAの二つが活躍しています。イギリスではATCMと言われているタウンセンター協会が活躍していて、スインドンでは1996年にタウンセンターマネージャーが雇われまして、マネージャーというのは一人じゃなくてチームですけれども、そのなかでもトップマネー

ジャーというのが女性で優秀で頑張っています。同時に市は市が所有するショッピングセンターのリニューアル、アウトレットモールを誘致するなど積極的に努力しました。基本的には戦略ビジネスプランというのがよくできていると思います。ダウンタウンの再生という、イギリスもアメリカも基本的にレストランや飲食街を誘致していく。スインドンのゾーニング条例を変えて、飲食店を誘致したと書いておりました。パブやレストランなどを誘致して、賑わいを取り戻していきました。

これがスインドンの戦略ビジネスプランです。町の人たちがある意味では戦略を立てていく、そしてそれをビジネスとして仕立てていこうということになるわけです。わかりやすい目的、それを実現するプロジェクト、行動、コスト、実施目標、可能性のあるスポンサー、リーダーシップはだれがとるかということを決めていくというものです。

わかりやすい目的とは、例えばスインドンタウンセンターの交通計画を通してアクセスビリティを改善するという目的をみんなで合意しました。それに相応しいプロジェクトが選ばれ、現在の駐車場を使いやすい改善を促しましょうというような、比較的簡単に投資できるものから、かなり投資をするパーク&ライドまでを実施していきます。更に駅道の改修まで交通に関するいろんなことを進めていくのです。日本ですと、ハードとソフトと分かれますが、そうじゃなく一体的に行なわなければいけないとスインドンの例をみても思います。スインドンではわかりやすい目的でそれを実現するプロジェクト、プロジェクトを実現するためのアクション、資金、実施目標、可能性のあるスポンサー、リーダーシップをとるのは誰かと、いろんな項目に対して全部これを明確にして実施していきます。これを1年ごと、あるいは2年ごとに、その通りに進んでいるかどうかチェックをして、できていなかったら、その理由を洗い出し、理由によってはプロジェクト自体を削除して、あるいは新しいプロジェクトをスタートするというように動きが明快です。

これに似たようなことは、現在日本でも基本計画、TMO構想、TMO計画とおこなわれ始めているのです。ところが基本計画を全部きちんと合意していませんので、みんな曖昧になっているために絵に描いた餅になっているわけです。ですからここをきちんと合意し、合意した者で利害をある程度共有化していくことが大切です。とくに地方都市の場合は、十分な財政があるわけではありませぬので、市が実施すること、住民が行うこと、企業が行うことをしっかり役割分担を確認してやっていかないとはいけません。スインドンの例にあるような仕組みがうまく使えないかと思つています。

グラスゴーです(資3-7-30~33参照)。グラスゴーはイギリスの北のほうにあり、スコットランドの首都的な役割を持っています。最盛期には人口が100万人の造船の町だったのが、20年間ぐらいで人口は60万人に減つたという、急激に人口が

減ってしまった都市です。私が調査にいったときは、グラスゴー市の人が、タウンセンターを再発見したというぐらい都心部はすばらしい復活をしていました。郊外にバラバラに投資していたものをタウンセンターに集中投資をするという合意をとり、市がパブリックインイニシアティブというマニュアル書をつかって開発を進めてきたということです。このマニュアルにも人の流れを作り出すことがどう効果を上げるかということが書かれており、そういうことを合意しながら、拠点をいくつか整備していったということです。

これはグラスゴーの都心部です。C・Rマッキントッシュが出たところで、アート・オブ・スクールあり、文化・芸術・学術において高い水準の都市です。この写真は豪商の邸宅だったギリシャの神殿のような建物を現代美術館にして、そのまわりを舗装してイタリアのような広場をつくらうと、レストランを誘致したり、古くなった建物の1階にブティックを誘致して、デザインを重視しています。

グラスゴーは煤で煤けていて、みんな町中がこんなに黒かったと言うのです。それを洗い落としてみたら、きれいな建物が出てきて、全部洗っていったきれいにしていっただけです。数年のうちに目に見えるように明るくなったといわれています。アイルランドを始め近隣の都市からショッピングセンターに買い物に来るといって有名になっています。

これはグラスゴーの真ん中にあるプリンススクウェアという有名なショッピングセンターで、チャールズ皇太子が古い建物をうまく利用したと絶賛しています。ショッピングセンターは上のほうまでお客さんが行かないので、1、2階しか使っていないのですが、ここは4フロアが使われて、とても成功しているところです。

また、住民が市の中心部に戻るように住宅を入れ込んで成功したということです。

最後に、開発のシステム、仕組みはプロセスで考えていくことが必要ですのでその点について整理しました。

最初は起業に意欲ある人たちによるコミュニティビジネス会社みたいなのが始まってきます。様々な委員会で協議し意志決定が始まっていく。次の段階になってくると、ある程度投資ができて「まちづくり会社」みたいな企業が立ち上がり、本格的な投資が始まってきます。

最初は公共。市民、企業の3つの組織しかなかったものが、NPOなり、株式会社なり、いろいろありますが、これは行政でもない、あるいは民間の企業でもないというところで、住民や、あるいはいろんな組織がどんどん動きはじめてくると、うまくいって行くということです。新しい事業主体の作り方と、それが実現するプロジェクトに適切な投資の金額というのが、うまく整理されてくると、その町に相応しいシステムが立ち上

がってくるのではないかと考えています。

最後に、高松のスライドをご覧ください、質問に入りたいと思います(資3-7-17~20参照)。

高松は約10年間でやってここのまで来ました。1990年にまず商店街の若手の人たちが中心となって、勉強会を始めました。その頃から高松市ではそれなりに中心部をどうしようという計画は立てていたんで同時平行に始まっていきました。

途中で互いのすり合わせをして、いよいよ事業に入っていくというときに合意したのが、1994年のプランです。もう8年も前になります。

全街区はABCDEFGと7つのブロックに分けたうえで、現在はA街区とG街区が立ち上がってきています。AとGで都市計画決定を得て、それから事業認可という段階で、組合設立されたのがG街区です。早いうちに事業着手しようということでもいっしょに頑張っているプロジェクトです。

#### 質疑応答

会場： いま先生がお示しいただいたような旧来の商店街の再開発、活性化というお話ですが、そういう話が出てくるのはそもそも郊外に大規模なスーパーマーケットなどができて、というお話だと思いますが、どうしてそういう大型マーケットが有利か、日本に集まるかということ、その生い立ちとか、いろいろあるとはいますが、そもそも品数が多いですか、価格が安いですか、そういう面でそういう大型店が流行るんではないかと思うので、いくら町並みをきれいにしても、商店が競争力なければやはりダメになってしまうのかなと思います。そのへん先生がお聞わりになったところでは、結果はどのようなものなのでしょうか

西郷： まったくその通りだと思います。中小の事業者が担うべき業種、業態と、大型店が担うべき業種、業態の仕分けというのがあると思います。大企業が大規模なグローバルなかでの商売と、品質のいい商品が安く買えて、そこに教育のいい店員がいて、サービスがあるというところは勝ち残っていくというは事実です。

問題は、大型店が郊外に何の集積もないところにぽつとできると言うことで、都市がどンドンスプロール化していくわけです。人口が成長しているときは、都市も大きくなっていくわけですから、人も郊外に張りついていく、そこにショッピングセンターができるのは当然であるということだったわけです。しかしこれからは人口が減少していく時代です。その人口規模にそぐわない広い市街化面積を持っていると、都市の運営に問題が起きるわけです。それがコンパクトシティという提示になっています。例えば青森市はある程度除雪の範囲を狭くしないと、予算が投資できないといっていて、除雪ができる範囲をコンパクト

シティといって、それ以外は除雪しませんよっている。都心に人が住んでもらえるように、リターンさせるということです。

そういう消費者が望んでいる郊外型の大ショッピングセンターが町の中にできるとすれば、一つは都市問題が解決すると思えます。町の中に然かるべき、ある程度の規模を生み出して、そこにそういう大型のショッピングセンターを誘致するような仕組みをつくって、なお歩いていける範囲に、たくさんの住宅があれば、車で移動しなくて済むので、高齢化社会になっていく流のなかでは、一つの都市のあり方としては有効ではないかと思えます。ジャスコの岡田さんも、何万平米申請されれば町の中に出ることを言っていますから、だいたいそういうことをすべきではないのかが一つあります。

そのなかで中小の商店主の人たちは、コミュニティビジネスという中小でなければできない業種業態を担っていくことです。一番は手仕事です。例えば、惣菜屋だとかお弁当屋さんです。コンビニエンスで売上げ上げている半分は実は弁当と惣菜です。加工した食品なのです。売上げのうち5割といわれています。要するに惣菜が利益の主流を占めている。なぜそうやってきたかという、やっぱり女性も高齢者の人たちも外に働きに出ていて、元々家庭のなかで行われていたものが、全部アウトソーシングされてきています。ご飯をつくと、掃除をするということ、子どもを育てるということ、介護をすること、これが全部アウトソーシングされてきて、そこでいま新しいビジネスが起こってきています。

そういうビジネスは、みんなマンツーマンのサービスで大企業化のメリットがないです。そういうものこそ地域に根ざすべきではないかと思っています。最近の近隣型の商店街で新しい動きがあります。たとえば給食サービスをするとか、介護サービスをするとか、御用聞きをしながら地域の一人暮らしのお年寄りに声をかけるとか、そういう部門をまったく無料ではなくて、ある程度おカネはもらうんです。企業がやっているよりは安いということがあります。コンビニで食べているお弁当を3日食べると胸焼けします。あれは薬品漬けになっているのではないかと思うわけですから、そういう意味では何もない添加物で美味しいお母さんのお弁当みたいなものが手に入れば、そっちのほうが売れていくのではないかと。それはマーケットの論理で勝つのではないかと思えます。

会場： 非常に具体的なお話をありがとうございます。今日ご紹介いただいて事例なんかみましても、アレキサンダーをお話になられたんですが、そのアレキサンダーとか、ダラニンの考え方とか、大昔ですけどジェイコブスが大都市の首都再生で言っていますが、まさにそれとほとんど同じようなことを具体的に実践しているような感じが、実はするんです。要するに大昔に言われていたのに、ほっとらかしにされていた考え方がいまやってみて、しかもけっこううまくいく。つまり中心市街地活性化だと言って、大きな建物をボンと建ててもなん

とも動かないのに、ああいうふうにすると、なんかうまくいく。そのギャップみたいなものというのはなぜあって、いまギャップが埋まってきているのはなぜなのかという、そこはどうかうふうにお考えになられるでしょうか。

西郷： いまの時代は価値観がいま変わってきているとよく言われていますが、戦後の50年というのは機能特化型の合理性を追求してきた価値観で成り立ってきた社会です。例えば住宅地は郊外に、住宅のみを作るというように。そういう機能特化型の合理性というのは一概に否定できませんが、人間というのはやっぱりもうちょっと複合的な動物ですから、ストレスを感じるというんでしょうか、社会全体がいまそうになっているのではないかという気がするのです。

ジェイコブスとかアレキサンダーとかという人たちは、みんなそういう機能特化型の価値観の問題点を50年ぐらい前にすでに指摘をしていました。その指摘に対してそれなりにみんな共感するところもあったけれども、社会全体としてはまだその合理性の価値観で構成されていました。とくに都市というのは工場とちがいますから、町をあたかも工場の合理性の価値観で構成すると考えるのがそもそものまちがいで、ある種ムダもあると思います。人間という生き物が生活しているわけですから、機械が生活しているわけではありません。そういう矛盾のなかで見直しの複合化とかいうのがあらゆる局面ではじまっているということです。

大手ディベロッパーでもある森ビル都市企画さんは複合機能を持たないとだめだといっています。大都市ですらそうなので、まして小さな都市で、小さな投資で大きな効果上げようとすればするほど、やはりその町にあるものを生かして、それをブラッシュアップするという仕組みをつくらないとい。機能特化型でつくってきたまちづくりの方法ではちがう視点で組み立てるということです。

会場： コンパクトシティ化ということをおっしゃられたんですが、たしかにマクロの統計で見ても、人口集中地区という、DIDと呼ばれていて、面積の拡大が止まっています。もしご存じであれば伺いたいんですが、人口があまり増えていかなかったり、減っているようなところでも都市のコンパクト化というのは、先進国で生じているのかどうかをちょっと教えていただきたいんですが。

西郷： 私もあんまりよく分かりませんが、比較的良好に知っているイギリスはご存じのように、都市と農村がはっきりしていて、都市がスプロール化していても、農村を侵食してないのです。ブレア政権のポリシーで、ショッピングセンターをつくるときには、タウンセンターにつくりなさいと。タウンセンターに土地がなければ、タウンセンターに隣接するところにつくりなさいと、政府が方針出しています。そういう政府の方針をなぜ国民が許しているのか、あるいは農地の地主さんがなんで許しているのかというのが、私は最大の興味を惹かれました。



て、聞いてきました。

一つは豊かな自然がないと人類として生きていけないという大きな価値観がある。それは宗教から来ているのかとにかく自然を壊さず（それは工業化社会で一回経験した反省なのかも知れない）、とにかく農地をきちっと守って行って、自然を豊かにしていくことに合意ができています。

その背景には環境教育の浸透があります。例えば中学校の美術の時間のなかで、自分たちの町並みを描くという授業があり、1軒1軒のドアを1枚1枚全部生徒が描いていくのです。自分たちの町の良さみたいなものを実際に絵に描いて再現している授業がたくさんあります。日本で、「私たちの町」というのは社会科の3、4年生で習うのですが、5、6年生になると、日本の歴史、日本の地理になって、中学校に行って世界の地理、歴史になって、自分たちの町を考えさせていけない、ところが、イギリスの教育を見ていると、常に自分の町と世界と、自分の町とイギリス全体がどのような関係になっているかを考える教育になっている。日本で総合教育がはじまって、なかなかうまくいってないといわれていますが、もともとはイギリスの環境教育に発想を置いているわけです。これからは都市から学ぶということが必要です。

イギリスには1980年のころに、アーバンスタディセンターという、自分たちの町の問題を中学校の生徒たちが、アンケートを取ったり、調査分析したりと、コンサルタントがやるようなことを授業でやっていました。先ほどのグラスゴーがコンパクトシティということで、100万人の人口が減ったなかで、もう一度都市を見直すということを考えると、基本的には昔からある都市の形が住民にはっきり分かっている、そのかたちがベストだという都市の空間イメージがみんなの中にあるのです。美しい町の空間イメージと自然のイメージという両方の美しさがみんなのイメージの中にあるのです。

日本は急激な高度成長をしたので、豊かで美しいとの共通のイメージがないのです。ですから、なにかやろうとしてもバラバラになってしまうということがあります。それは日本型のなにかいいものを見つけてくるのが一番大事だと思います。

会 場： どうしても気になって、西郷さんの会社のシープというのはなんでシープなんですか。

西 郷： みなさんに聞かれますが、とくに深い意味はないのですが、別に私が羊年とかということではないのです。最初にお話した通りに、まちづくりをお手伝いする専門家になりたいと思って会社を設立するときに研究所とか、硬い名前つけるところも多いのですが、住民の人たちに親しみやすい名前、なにか可愛らしい、いい名前があったらいいなと思っていました。羊というのは英語で言うと、大衆とか民衆とかいう意味があります。日本語で美しいというのは大きい羊と書くのです。それで町の人たちといっしょに美しい町をつくらうという

ことでつきました。

会 場： 地域活性化とNPOのことで伺いたいんですが、私調査をしてる関係で、地域活性に関わる町内会の方とかボランティアグループの方とよくあちこち地方を回って話す機会があると、さっき先生がおっしゃったような、うまくいっていない例というか、同じ地域のなかで足を引っ張ったり悪口を言う人がいるとか、既存の三セク組織みたいなあるのですが、それにいくら言っても動いてくれないとか、あるいは行政も1年2年で変わってしまって、担当者が代われば気持ちに通じない、あるいは市長も代わってしまうと、いままでおカネを出してしてくれたのだけど、急に出してもらえない。だから、もうそういった行政からのおカネも要らないと言っているような人とか、いろんな不満を聞いてきましたが、まちづくり会社のようななかたちでNPO化すると、問題解決できるというか、なにか課題を解決していくにはどうしたらいいかというような仕組みとか、なにか方法があるのでしょうか。

西 郷： 「まちづくり会社」がうまくいくかどうかというのはこれからです。日本の地域社会というのは、昔はそんなことはなかったのですが、現在は依存型になっているのです。自分の家の前に道路があります。そうすると、道路の清掃とかは実は町の人たちが伝統的にやってきました。そんなところを遠くの市役所の人に来て掃除をするなんていうことはなかったのです。ところが、急激な都市化と関係しているのですが、自分の家の敷地以外に役所にやらせようという話になっているわけです。自己責任とだいたいながらだれかに依存する、だれかに責任をとってもらうということがあまりにも多い地域社会になってきていると思います。役所のほうも、社会が高度化していったら、経済が豊かになっていくなかで、あれもやります、これもやります、広げすぎてしまった結果です。そういうかたちでの運営というのはもう絶対に立ち行かなくなります。

じゃあ自己責任で社会をうまく変えていくにはどうしたらいいかということ。それはいろんなムーブメントが起きて当たり前だというふうで考えるのです。日本はムーブメントというのを大変怖がっておりまして、秩序立ってなにかが決まっていかなかったら失敗するとか考えるのです。しかし、ムーブメントのなかでこそ、新しいいいものができてくるということがあります。優秀な人なら、1回でもそういう動きを経験すると、次は客観的に見られるのです。ムーブメントが起きても、先が見えない人は、焦ってしまって、極端な動きをすることもあります。でも、それは一時の問題です。

ですから、みんなでいろいろ議論しながら、誹謗中傷もあるでしょうし、いろんなことがあります。それはやっぱり一時的なものだし、とにかく価値観が多様であるということをみんなが認めさえすればいいです。必ず新しい秩序なり、新しい仕組みが出てくるのではないかと思います。ですから、地域社会というのはとてもおもしろいものだと思います。 私は、です

からこういう地域社会のいろいろな仕組みづくりにぜひいろいろな優秀な人も関わってほしいなと思っております。

会 場： 一つ、地方都市の交通を考えると、やはり地下鉄とか、そういう鉄道とか、おカネのかかるのはなかなか非現実的ですから、バスというのが具体的な交通手段になるのだろうというふうに思いますが、一方でバスがなかなか採算がとれず、そういう水準がどうしても出てくるわけです。たとえば家族が3人で往復するだけでも千円になるわけですが、マイカーを減らすという観点からすると、バスについては受益者負担を若干越えてでも、実施すべき、あるいはキャッチアップするような水準で提供できるような、そういう方向が行政のあるべき姿ではないのかと。そういったことについてお考えはどうでしょうかというのが一点と、それと先生からいただいた高松の住宅の、レジュメの32ページのところに「地権者に安定した収入を保障するのは欠かせない条件」となっておりますが、先生がおっしゃるように、地権者に、資産家になってしまったから、新しいインキュベーター機能がなくなったんだというお話からすると、土地を持っているだけでは収入がありませんよというような世の中にならないと、なかなかお店のリニューアルが、あるいは世代交代がうまくいかないのではないかとこのように思うのですが、そのへんの保有をしていることのメリットみたいなものは、これからどうなってくるんだろうかということですが。

西 郷： 最初のバスの件は、私もその通りだと思いますので、公共交通機関は税金でやっていくべき乗物がないと成り立たないと思うのです。地方都市には、鉄道があるわけですが、でもやはりバス、あるいは自転車は交通機関ではないですが、バスがあって、あとは車をシェアするとか、自転車を使うとか、いろんな手段があります。

公共の交通機関の視点で言えば、私はやはり基本的にはもっと税金使って、もっと安くして、一般の人たちが使えるようにしてもらわないといけないと思います。所得の低い人たちが安定的に生活できるというのは、住宅があることと、交通機関が安いこと、食糧費が安いこと、この3つがです。アメリカなどは、その点ははっきり税金でやっていますから、みんな安いのです。日本より安い。ですから、公共交通機関としてのバスはすごく重要な交通手段で、バス会社が成り立つような然るべき仕組みというのが必要です。

次に土地を持っているだけでメリットが与えられるのはどうなのかと。その通りだと思いますが、革命でも起こして、土地を国有財産にするということが成立しないかぎりには、やはり私有財産を認めている国ですので、土地を持っている人たちに納得いただく必要があります。

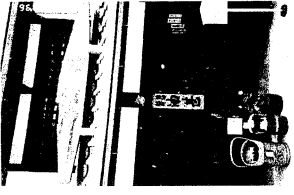
私が思いますのは、土地を持っている人が再開発を機に高く売って転出するという、スキームですと、なかなかうまくいかないと思うのです。高松がこれからやろうとしているのは、リスク型の開発なものですから、土地を提供してもらって、その

土地の上に建物を造ります。建物を造るときには政府支援がつくので、最終的な借入金のリスクは土地を持っている人たちが負うのです。それが一番合理的だと判断しているわけです。あとは出来上がった建物を使う人たちが、地主さん自ら使う場合もあるし、意欲のあるインキュベーター的な人たちを入れていくということですね。いろんな人たちというのは中小もあるし大企業あるということです。

土地を投資してもらおうという発想なわけです。投資する場合はリターンがあり、リターンというのがハイリスク・ハイリターンなのか、ローリスク・ローリターンなのかというのがあるわけです。とくに中小は、老後の生活費に対する不安というのがあります。国民年金だけでしたらとても生活できない。資産として持っていた土地を提供して、そこからのリターンで夫婦二人が生活するのに必要な、リターンをもらえる土地というように考えています。

地方都市の場合はその地方都市のポテンシャル以上に都市を広げてしまいましたものですから、広げるのに使った投資がリターンで返ってこないのです。市の財政というのはほとんど固定資産税ですから、固定資産税の7、8割は実は中心市街地から上がってくるのです。ここに投資をしないうと、郊外に投資したわけで、それで都市が大きくなってくればそれはそれなのでしょうけど、大きくならないしリターンがないというのが現状です。それが市の財政を悪化させているという原因を考えますと、やはり中心部に投資をして、中心部にリターンさせていく。問題は投資した税金が一部の人たちに行ってしまうことです。地主といえども狭小地主ですから、その人たちに一定の年金的な保障をするという仕組みと、あとのリターンは他の人たちにも返ってくるという仕組みづくりが必要だと思います。

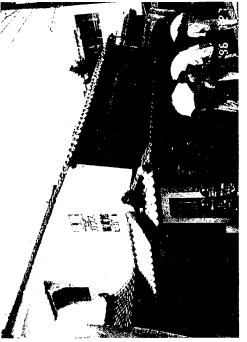




アインリー一期写真



大塚の第二期の開発地でも開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた



開発が完了した様子 (写真提供)

「アインリー」の一期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた

「アインリー」の二期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた

「アインリー」の三期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた

「アインリー」の四期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた

「アインリー」の五期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた

Table with 4 columns: 区分 (District), 用途 (Use), 条件 (Conditions), 備考 (Remarks). It lists various land use categories and their associated regulations.

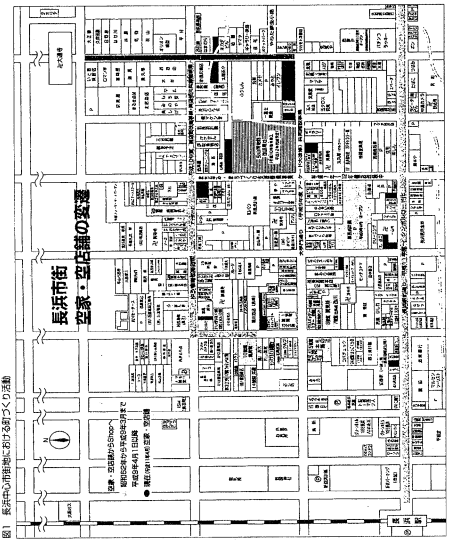


図1 長崎中心市街地における街づくりの展開

「アインリー」の六期の開発地は、アインリーで築いた道路の延長線上に開いた







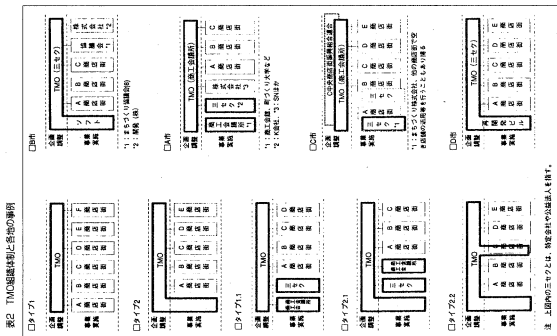


図1 TMO組織の比較的説明

この図は、TMO（Theoretical Model of Organization）の構造を示している。TMOは、組織の理論モデルであり、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。TMOは、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。

「小説の歴史と批評」

この図は、TMO（Theoretical Model of Organization）の構造を示している。TMOは、組織の理論モデルであり、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。TMOは、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。

「小説の歴史と批評」

この図は、TMO（Theoretical Model of Organization）の構造を示している。TMOは、組織の理論モデルであり、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。TMOは、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。

「小説の歴史と批評」

この図は、TMO（Theoretical Model of Organization）の構造を示している。TMOは、組織の理論モデルであり、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。TMOは、組織の構造、機能、およびプロセスを説明するための枠組みを提供する。図には、TMOの主要な構成要素とその相互関係が示されている。



まちづくりにおけるNPOの役割

朝まちづくりカンパニー・  
シーブネットワーク代表 西郷 真理子

1. はじめに

中心市街地の空間化が都市をめぐる状況の変化として認識されるようになった。地方都市では中心市街地の衰退が目立っている。原因は、都市の郊外への拡大、大型店の郊外への進出、都市間競争の激化があげられる。商業・業務機能だけでなく、人口の高齢化や減少等、活力の衰えが明らかになってきた。こういった現象は地方都市のみならず、東京などの大都市でも、都心部で従前人口を増やす必要性が強く認識されるようになってきた。

もちろん、このテーマでは決して新しいものではない。しかしかけ声とは裏腹に必ずしも充分な成果を上げることができず現在にいたった。その大きな理由は、そのような地区では住民の意志を統一することが困難であると思われるからである。

このような地区の整備にあたっては、住民がまちについてのイメーজを共有し、まちづくりの主体として能力を発揮することが不可欠である。そのため、住民が中心となって設立運営するNPO/まちづくり会社が中心市街地の再生を行っているという方法論が有力な手がかりとなる。

知られるように、米国ではこのようなNPOが、コミュニティの再生、住宅の供給、歴史的な建築物の保全等に大きな役割を果たしている(このようなNPOはコミュニティに根ざしたデベロッパー・Community Based Developer / CBD またはコミュニティ開発会社 Community Based Development Corporation / CDC と呼ばれる)。アメリカほかどのダイナミックスに次けるとはいえず、住民自身が主体的に町を整備し、改善していく運動は、日本においても芽生えつつある。

中心市街地が賑やかであるためには、商業が順

張っていないければならない。商業は地域の主要な産業であり、中小企業者の産業である。地産産業としての雇用、租税等も担っている。商店主たちの住居があり、都市生活の場でもある。ここはまた、商店街組合というもともと活動的/伝統的なコミュニティに根ざした組織が存在する。

本稿では、高松本町商店街を事例に、わが国でこの方法論を展開する場合の問題を考えた。

2. 中心市街地の課題

高松市は香川県の県庁所在地として、瀬戸内海に面している人口約35万人の都市である。江戸期より坂下町として発展してきた都市であり、中心市街地は戦後復興区画整理によって主要な街路を整理しているが、都市の骨格構造は築城時の地割りのままである。

商業としての力が強く、小売販売額が約7000億円、卸売り販売額が約3兆円で、主要な産業となっている。このうち中心市街地での販売額は、全市の28%を占めている。

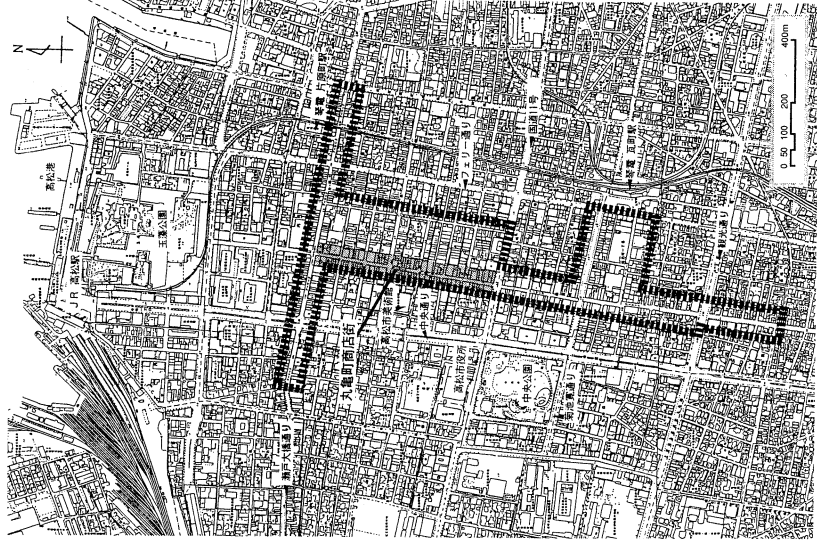
また、既成市街地(本庁管内)は人口も集中しており、全市の人口のうち約7割を占めている。しかし、人口のスプロール化は激しく、既成市街地の人口は徐々に減少している。

こういった人口の郊外化にもなっており、中心市街地は活力を失いつつある。そこで、高松市は1991年に高松市の中心8商店街のエリア27haを中心商業地区として、市街地総合再生計画を立案している。

本町商店街は、高松市の中心商業地区の中でさらに中心をなす全長470mの商店街である。駐車場経営を成功させるなど、組合活動(振興組合)が盛んな商店街としても知られ、商店街全体の売

RE 1997. 9 27

図 1-1 高松中心市街地図



28 RE 1997. 9

西郷真理子(1997)「まちづくりにおけるNPOの役割」『住宅1997.9』(社団法人 日本住宅協会)

写真-1 商店街の現況



上が持230億円、組合予算約5億円という規模を誇る。しかし、商店街部の再開発や郊外型のSCの右隣等により、危機感を覚め、アーケード、カーナール、第一創業、駐車場ではこれからの商店街としての魅力をつくられていく。1990年頃から、商店街をリノベーションする計画を練りはじめた。駐車場、コミュニティ施設等（計8500㎡、30億円）の事業規模は商店街組合で実行してきたことであり、魅力的な商店街にするには本格的な再開発が必要と、商店街が主体となって取り組むこととなった。

丸亀町商店街は、現在はまだ高松の一番商店街として賑わっている。しかし次のような基本的な課題も思い浮かべられ、それらは再建傾向のある商店街とまったく共通している。

1. 業種が揃っていない。業種構成は衣類品に著しく偏っている（店舗数で約60%）。業員が高いために高収益の業種のみが定着しているのである。
2. 空間は一応の水準にあるがショッピングセンターに比べ魅力的とは言えない。生き生きとした活動の拠点となるコミュニティ施設も乏しい。
3. 居住人口が減少している。
4. 不動産賃貸業化した商店主が増えている；商店主の利益割が不動産賃貸業化している。これらの人々はこの収入を老後の年金収入のように考えている。
5. 家賃が高く資本は乏しいがやる気のある人が新規参入することが困難である。

再開発はこれらの課題を克服するために行われ

る。すなわち、1. 安い家賃による床を提供することによって、そこへ適切な業種（コミュニティ・ビジネス等を含む）の導入を図る。2. 魅力的な空間をつくる。3. 定住人口を喚起するために良質な住宅を廉価で供給する。4. 不動産賃貸業化した人々にも安心を与える。5. 新規参入をしやすい商店街のインキュベーター機能を再構築する。これを一言でいえば、土地建物利用のマネージメントに振り回すことといえるであろう。再建傾向にある商店街では、空地・空き棟を開放してお出し、そのままになるか、望ましくもない業種導出を拒むことにならなければならない。

入の機会を見て積極的な利用を誘う必要がある。おそらく、以前の商店街であれば、自然成形で土地建物が稼働していたはずだ。高価化して後継者がいない商店主は土地建物を売却して引退し、新しい商店を成功させる自信と意欲がある若い商店主がその土地建物を購入し商店街に参入してくる。こういった新規代謝の方法で、商店街の活性が維持されていくと考えられる。

しかし、高成長期における土地の右肩上がり、仲居と流通革命における中小業者の弱体化によって、こういったシステムは崩れた。商店主は経営者としてよりも土地所有者としての側面をすえるようになっていった。その結果、事業意欲の衰えつつある土地所有者が、土地所有を一種の社会保障とみなし、経済的合理性に基づき土地建物の売却決定を行わない傾向が強くなる。第二種との賃借料上のトラブルを恐れることがこの傾向を一

層固定する。土地建物を利用する側からは、買戻傾向にあるとはいえ、地価が高値に止まっている。こうして商店街の新規代謝は停止したのだ。

このメカニズムは、商店街が共同で大きな事業をおこす場合、なかなか意図形成ができないという問題と表裏一体である。特に低密傾向にある商店街では、店主間の事業意欲に大きな差が開いており、事業継続についての意見が分かれることが多い。意欲の衰えた商店主は、商店街再建に閉じて事業家というよりは、土地所有者という立場で判断をするため、共同で事業をおこしリスクを負うことの不安が先に立ち、開発利益を享受しつつリスク回避のできる大型団体の再開発にのみ

図 1984.9.29

からである。

こういった事業から今までの中心市街地の開発方法とは、アーケード、カラ、地区を整備が中心となる商店街近代化型か、一部地区を大規模開発し大型店を導入する拠点開発型どちらからかしかならなかった。しかし、消費層も、社会も変化しただなかで、アーケード、カラ一創業では人々を魅了できなかった。また、低成長期においては、大型開発利益を確保する拠点開発では、大型店が誘致ができません。再開発の含意もたれない。そして何よりも、一点集中開発は周辺地区へ波及せず、魅力的な街が形成できない。

中心市街地再生のために、この隘路を越えることが必要である。すなわち、中心市街地の土地建物（あるいは再開発後の床）を美しい町づくりと望ましい利用へ向かうよう積極的に行動することが必要である。再開発が完成しても、その後の床等の管理が適切に行われないければならない。それは、住民自身の手によってなされるべき。

### 3. めざす空間

丸亀町商店街では、これまでになかった商店街をつくりていくために、ワークショップによって計画の内容を検討し、商店街の将来について共通のイメージを共有してきてきた。ヒューマンスケールによる市民のための都市空間というイメージを描き、「やさしい建築空間をつくる」というテーマを認識している。その内容は、「棟にむける」「外壁空間の活用」「囲み（中庭）」「ヒエラルキー（段階的な屋外空間）」「隣と向き」「ライトサイン（光の入りと壁）」等のパターンで表現されている。

再開発では、権利者やテナントの意向、あるいは事業計画の策定によって、何層もなく、雑物の設計が繰り返される。そのような場合に無断にならずに、よりよい建物をめざしていくことが必要である。そのためには、上のようなパターンを合意しておくことの意味は大きい。

具体的には、商店街全体で商業は敷地面積に対して50%（現在の約3倍）、コミュニティ施設、住宅を敷地面積に対して180%程度というのが

段階の計画である。広域範囲をもつ商業中心の権と、住宅等地域型の権を混在させ、多様な魅力をもつ街とする。住宅は現在の居住人口を約2倍（200人/ha）とする。現住居住しているのは、商店主がほとんどである。あたらしい住める住宅は権利者住宅以外には賃貸型とし、敷地面積に少しも多くの人が住めるようになることをめざす。こういった計画を実現していくためには、住民が主体的に参加する方法が可能となる。そこで次にスキームを紹介しよう。

### 4. まちづくり会社による開発の仕組み

この計画の実現のために、大型店にたよらず自分たち自身が再開発後も商店街の主体として施設を利用、運営をしていく。自分たちがNPOなる「まちづくり会社」を設立し、再開発後の床を数回「管理する。スキームは次の通りである。

- 1) 再開発事業における従来型の権利変換をとり、土地は単純に地権者から出し、その上に建物を建てる。
- 2) できあがった建物を商店街・地権者が出資し経営するまちづくり会社が（再開発組合から）購入し、総合的に施設全体を運営する。
- 3) 地権者は街づくり株式会社から床を借り賃借料を払う。地権者は街づくり株式会社から床を借り賃借料を払う。地権者が支払う家賃とが相殺できるよる考え。

この仕組みをとることで、前述した課題の多くが解決する。

- 1) 完成後の総合的なマネージメントが実現する。テナントミックスや適切な管理により、再開発と並びにありがちな建屋ビル化をさげる。
- 2) 地権者の責任を転嫁する。再開発後の賃借料を転嫁する。再開発後の賃借料を転嫁する。再開発後の賃借料を転嫁する。
- 3) 同じくテナントの賃借料を転嫁する。再開発後の賃借料を転嫁する。再開発後の賃借料を転嫁する。
- 4) 不動産賃貸業をおこなっている地権者には相応の地位が支払われる。
- 5) 商店街・地権者の主体性が維持される。

住居一地主者たちは自ら専業主体として係わり、中心市街地再生のために、各種の公的支援によって事業採算性を改善し、事業を推進していく。店舗部分の家賃は、再開発事業の補助金、中小企

図-2 全体計画図

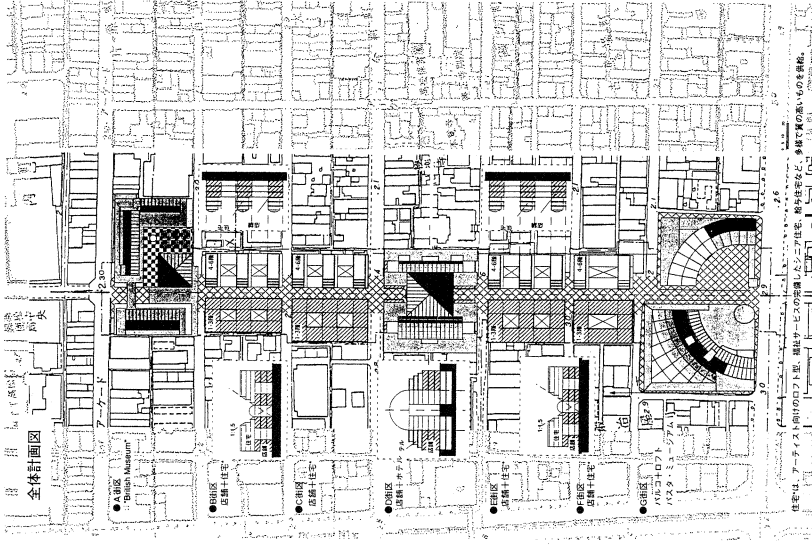
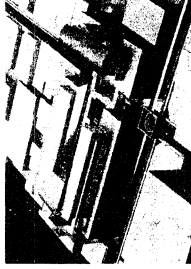


図-2 全体計画図

写真-2 A地区模型写真



業事業団の高度化資金を活用することで、相場の  
 急落より20%程度高く設定できる。一方住宅部分  
 は厳しい。住宅金融公庫の融資を活用しても、高  
 松の家賃相場では、それよりは安くならない。若  
 い世代の定住化等を促進するためには、住宅部分  
 への公的支援も必要であろう。

丸亀町商店街はA-Gの7つのプロックからな  
 る。それぞれのプロックの状況に応じて、全面的  
 な建て替えから、少人数の共同・協働建て替えを  
 組み合わせるものまで工夫される。一体的な市街  
 地再開発事業を行うのはA、D、Gプロックであ  
 り、現在は、A街区では第一種市街地再開発事業  
 の事業計画（現況調査、基本設計、資金計画）が  
 完了し、G街区では事業計画段階となっている。

5. まちづくり会社の性格  
 さて、以上の高松の計画から「まちづくりと  
 NPO」について、もう少し一般化して考えてみ  
 よう。

高松のまちづくり会社の目的は、まず第一に、  
 一定の方針・計画に従って、実際に土地建物の権  
 利関係に介入しなから中心市街地の整備再生を推  
 めめることである。言い換えれば、土地建物の利用  
 を所有者から切り離してより合理的な土地利用を  
 実現しようとする。この場合、不動産賃貸事業者  
 化した地権者に安定的な収入を確保することが欠  
 かせない条件となる。この会社の事業は、中心市  
 街地を再開発し、市民の都市生活の場を再生整備  
 するという公益事業的側面と、住民の利益つまり  
 商業地としてのポテンシャルを相互の協力によっ

32 住友 1997. 9

写真-3 ワークショップの様子



て維持するという相互扶助的側面とよかつの性格  
 を有している。このふたつは不可分である。

第二に、住民または市民（の有志）が設立する  
 会社である。通常の営利企業はのりたそうとなら  
 ない事業であり、公共セクターがすべてを担うこと  
 のできる事業でもない。会社の活動する地区も限  
 定される。

この第一と第二も不可分である。まちづくり会  
 社が市民主体の組織であることにより土地利用  
 権を流動化させるということが可能になるからで  
 ある。

さて、このような性格の会社がわが国でより一  
 般性を持つためには、一定の枠組みが与えられる  
 ことが望ましい。まず各種の公的援助の受け手と  
 して認定される位置付けがなければならない。事  
 業には公益性があり、その部分に関しては課税上  
 の措置がとられるべきである。

高松のまちづくり会社は調査者/中小企業庁の  
 制度を利用している。その趣旨の街づくり会社制  
 度（商店街整備支援事業）では、第三セクターで  
 ある財団が株式会社であることを制度要件として  
 いる。（事業への助成には、さらに、事業目的、  
 事業が小販法の認定を受けているかなどが要件に  
 なる）。建設者が整備しているTMC（タウナーマ  
 ネージメントセンター）でも、第三セクターが制  
 度要件となっている。

これに対して、米国のNPOは、州法によって  
 枠組みが定められている民間組織である。たとえ  
 ばニューヨーク州では、非営利会社法（Not For  
 Profit Corporation law, Chap. 717）という法律

がそれぞれにあたる(なお全国モデル法として Re-vised Model Non-Profit Corporation Act 1986がある)。これらの法律では、会社の活動目的や規模、機構を規定している。機関に属している、CDCであれば、コミュニティが連年等によって非-CDP型

理事会を設け、その意思的的確に活動に反映することとが求められる。このような法的な位置付けの中で、CDCは対外的な非利(財団からの助成や金銀奨励金)における信用の高め、また政府の補助金を得るようになるようになっていくのである(政府の補助金はNPOを対象としたものがある)。中には、収用権を付与されたCDCの例もある(Dudley Street Neighborhood Initiative, Boston)。設立は容易であった、大半の州では、活動的に沿い、利益配当を行わない限り、密利的活動を展開することが可能である。

法的な活動の展開には、このようなNPOを認める枠組みが存在している。組織の活動目的や表現そのもののや、組織形態を批判的に求めるのではなく、代わりに、第三者セクターという方法で組織の公益性を担保しようとしているのである。しかし、市民社会の多様な活動を支えるためには、単息に検討すべき点であろう。丸の国会から継続審議となつているNPO法案も、ここまで未決定している。NPOは単なるボランティア団体という位置付けだけでなく、本来的な公的セクターが担っている分野を社会的成熟することもなつて担うように、民間セクター(コミュニケーション)によって、新しいタイプの雇用を生み出している事業者でもある。こういった熟練でもう一度NPO法案を再検討し、そのなかでまちづくりの社会的公益性を再検討する必要があるのではないかと思われる。

なお、知られるように、米国のNPOは、非課税制度によって支えられている。これは連邦レベルの国税法(IRC)の§501(c)(3)によって付与される。§501(c)(3)の団体は、もっぱら、宗教、慈善、科学、公共の安全のために審議、文字ないし教育を目的とするための団体であつて、競、その純益の一部たりとも民間の体主や個人の利益に帰属することなく、その活動が、競、公職をまよす候補者の代理として政治的なキャンペーンに参

加したり、関与することのないもの)とされている。「§501(c)(3)の団体に免状資格が付与される主な理由は、その団体が慈善を目的にしていることにある。」「アメリカの公益法人規制の特徴は、わが国の民法は条のよう公益法人そのものを規定した法律によらず、税法的に規定による免状資格が付与されることにある。競、免状の付与が各主要章に示されているが互に違つて、統一的な観点で免状資格を与えられている。」(橋本健、古田清司・本間正明「公益法人の活動と規制—日本とアメリカの対照」財団・社団」第2巻、1986年)。NPO/CDC活動に対する支離制度がかなり整備されているといえる。

この米国のシステムを丸亀町のケースに当てはめると次のようになるであろう。事業の公益性、自治的な会章と地区住民の合意をボランティア不足の問題(マスケラプランその他)によって保たれる。組織形態については、住民間組織(商店街会と事務所)と会社が、株主と役員会、あるいは理事会と事務所という関係を維持しつつ、意思決定と運営が行われることを条件とする。わが国でもこのような条件のもとCDCが成立する制度を設けるべきだとと思われる。

このように規定している各種の補助金を、各自治体によって規定している各種の補助金を、中心自治地のために総合的に活用する方法を開けるのではないか。

## 6. 土地の利用と所有の分離の構造をどのように構築するか

さて、組織の枠組みを考えると同時に、土地の所有者と利用が異なる場合の関係をどうするかと言ふ点についても検討していく必要がある。

丸亀町の再開発では、地権を顕在化させずに事業を行うために、現在のところ定期借地方式の採用を予定している。しかし、この方法はディベロップパーが全く新規参入するタイプでは有効であるが、今回のようなディベロップパー＝地権者が中心となって法人である場合は、その関係をもう一歩進めることが可能ではないかと考えた。

それは、借地制度である。地権者とまちづくり会社の関係はまさに受益者と委託者という借地関

係に相当するからである。借地では、受益者(地権者)がその借地権を有するものよみなして所得税、法人税が課せられる。従つて、所有権は受益者に移動するが、その移動に伴う課税負担は発生しない。

具体的に、土地所有者(委託者)が土地の有効利用を目的としてその所有する土地を委託者に賃貸、分譲など一切を行い、賃料収入等から利益を得、必要と資金の投入、建物の建設、管理・運用といった収益を委託者に借地配当として交付する仕組みである。地権者は、開発利益を借地権者に享受してもらい、利用の対価としての賃料収入を除けば、キャピタルゲインだけを確保できるはずなのに対して、土地借地では、借地による契約当初から借地配当という形を事業利益を受け取ることができるとともに、契約終了時には建物付きでその土地を交換してもらつた場合には、インカムゲインとキャピタルゲインの双方を享受することができる。土地借地は、あくまで土地所有者による高収益有効利用の一手法なのであり、他人に開発を委ねてもらう定期借地制度とは根本的に違いがある。(本田雄一「定期借地制度」土地信託等と比較して」『社会科学研究』第42巻第2号、1990年)。理念においては基本的に相違点があると見えよう。ディベロップパー＝地権者法人(まちづくり会社)である場合は、委託者と受託

者とパートナーシップを前提とした借地の方が適切な手法といえる。

現在は、土地の流動化に関しては定期借地が一歩進んでいる。しかし、地権者自身によるまちづくりを考えると、非営業借地としての借地制度がもっと活用されるべきだと考えられる。丸亀町の再開発においてもさらにその可能性について追求をしてみたい。

\*\*\*

高松丸亀町商店街では、魅力的に住みやすい中心商店街を実現すべく努力が重ねられてきた。そのためには、自分自身からリスクと責任をもつた開発主体となるべきであると実行してきている。その背景、発想、行動はまさに米国でのNPO/CDCと同じである。わが国においても、コミュニティのセルフコントロールシステムは急がれている。これを支援するべき制度が整備されることによつて、より魅力的に住みやすい都市社会が実現されていくであろう。

### 著者紹介

西嶋真子(さいいまこ)氏  
1964年生まれ、1996年明治大学社会学部経済学専攻、都市計画学、建築家という専門家としての経験を持つ。そのなかで借地権、賃貸家とのパートナーシップでプロフェクトを進行していくための活動をしている。主な経歴は、丸亀づくりに関する保存と開発活動、高松丸亀町商店街再開発、まちづくり会社にかんする研究論文(内外関係等)がある。

中心市街地における商業活性化のための

## タウンマネージメント手法における 機能と成立条件に関する調査研究

報告書

平成11年3月

株式会社 まちづくりカンパニー  
シープネットワーク

### III-2f. サンタモニカ・サード・ストリート

#### 1. 概要

サンタモニカは太平洋に面する有名なビーチ (サンディ・ビーチ (Sandy Beach)) に沿って平行的な通りが見える。大通りは海岸側から1, 2, 3と番号がふられている。つまりサード・ストリートは海岸から3番目の大通りである (ただし海岸側の通りはファースト・ストリートではなく、オーション・アベニューと呼ばれる)。セカンド・ストリートとフォース・ストリートを含めた地区は、ベイサイド・デイズトリクトと呼ばれ、プラン上も、一体に考えられている。

この一帯は、アメリカではメインストリートと呼ばれる古くからサンタモニカの中心街であった。1965年、アメリカの多くの都市と同様、このモータールとする事が行われた (750万ドルの債券発行による)。あわせて6つの駐車場 (いずれも市の所有) も設けられた。しかし、不況のもとで環境の悪化が進行していた。経緯は次のとおりである：

1965 サード・ストリート・モータール建設  
1984 市議会がサード・ストリート開発会社 (Third Street Development) を発足させる。この後、2年をかけて、民間・行政・専門家 (不動産業者・商店経営者・一般市民、行政、議会) をまじえてベイサイド地区の土地利用をはじめとした計画を作成。

1986 予算1300万ドルを計上。

1989 プロムナード、オープン (9月16日)、オープンの翌日には、事業がなされる前に平均的17ヶ月に歩いてきた以上の人が道を歩

1989 サード・ストリート開発会社はベイサイド地区会社 (BDC, BaySide District Corporation) へ名称変更 (対象区域を拡大)。

1989 IDA (国際タウン協会) 1988 & 1989年度賞受賞、カリフォルニア協会 1989年度動産経済開発最優秀賞受賞。

1990 東部カーバンフォーラム 1990年度土地開発部門、デザイン部門優秀賞

1992 サンタモニカ観光振興受賞

#### 2. インタビュー

グウェン・ペンチコスト (Gwen Penicost) (MS), City of Santa Monica  
Sr. Administrative Analyst, Resource Management department  
3223 Donald Douglas Loop South Santa Monica, CA 90405

・事業前は、サード・ストリート・プロムナードは、さびれた歩行者モータールであった。その不動産価値は周辺よりいっそう低かった。しかし、観光客がめざすビーチから3ブロックの位置にあった。投資対象としてはよい条件にあった。

・自動車社会では重要なことだが、プロムナードのまわりには、6つの大規模な駐車場ビルがあり、十分な駐車能力があった。駐車場台数は3600台で、以前のモータール化の際に整備されていた。

・そのころは経済が良好であった。資金は安く、容易に調達できた。

・サード・ストリートの端には、サンタモニカ・プレイスという成功



サードストリート1  
通りの中央にモータールと呼ばれる公共集会所が建  
つ。通りの両側や路肩はBDC (ベイサイド・デ  
イズトリクト・コーポレーション) が管理する。

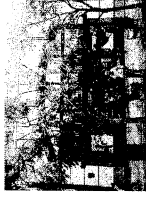
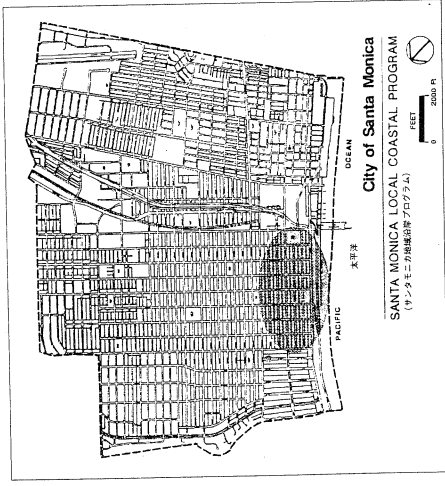
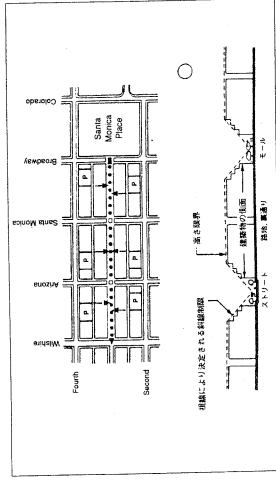


図2



ベイサイド地区のまちづくりの方針 (マスタープランより)



したインドア・モールがあり、アンカーとなっていた。

• サンタモニカ市は、この区域の将来がどうあるべきか、それを達成するためにはいくらかかるかを決定することに市民をまきこむべく、スペンファイック・プラン・プロセセスに資金を投じた。駐車場は以前のモータリ化の時に整備されていた。6回の正式の公聴会ほか、多数のミーティングが行われた。

• 市は、その区域を再建するという単一目的のための常駐のスタッフ(ベイサイド・ディストリクト・オーガニゼーション (Bayside District Organization)) をやとこうことに資金を投じた。スタッフたちは、町へ出かけ、そのスペンファイックプランを充ちるとき、商業者や不動産所有者が抱えている問題のいくつかを解決することとなった。建設するのと、あらゆる問題が解決するわけではなかった。清掃や警備のような多くの運営上の問題があった。広告が必要であった。商業者と不動産所有者は、市全体ではなく、彼らを加えることを仕事とする人々と話し合うことが出来るようになった。

4人のスタッフをおくこととし、予算をつけた。これが一番重要な決定であったと考ええる。仕事は、人に会いに行って、公開協議会に人を集めることでもあった。すいぶん粗なも買い、商業者とは世界観が異なることを感じ、くたびれ果てた。

まちほ、ともかくすなれたれていた。工事が始まるのを待てないので、とにかく商業者間の協働体制をつくることをはじめた。1984～89年に最初の段階を完成したが、予算はわずか、人件費ではほとんどを使い切った。

• スペンファイック・プラン・プロセセスは、改革のための資金を生み出した。これら改革のための建設は、その返金が特別課税地区によって出戻される状態によってまかなわれた。不動産所有者は、これら改革のためだけに使われる税を支払った(そして現在なお支払っている)。その資金は、1年あたり、1平方フィートあたり、1ドルからスタートする。返済は30年である。

• 不動産所有者たちは、その特別課税地区に賛成の投票をした。そして付加的な税を支払う。しかし、これらの多くは、以前の課税を支払っていたばかりだったので、直ちに、これらの資金を、新たな資金の介入のある新しい所有者へ売却した。そして、もっとも重要なことだが、彼らは、将来どうなるかというこの新しいビジョンをもっと人々だっ

た。不動産の50%は今や買手によって所有されている。

• スペンファイック・プランは、非住者に優しいゾーニング規制を生み出した。たとえば、小売は各建物の1階に置くことが要求される。窓のない壁はダメ、フレンドリーでない建築もダメ、窓はたくさんなければ

だめ、窓外の装飾はOK。

• 建築チームは、店舗の正面から正面までの80フィートをどうしたら

美しく、美しくなるかについて、ビジョンを持っていた。

• サードストリート・プロムナードは、ロードショウ映画ゾーンに指定された。そして、新築は、既存のもの以外は、市の他の地区では許可されない。古い、すなわち二流の劇場は、ロードショウ街に代わった。

このことは、この区域を夜にだけかける期間へと変えた。

- ベイサイド・デイズトリクト・コーポレーション (Bayside District Corporation) の現場スタッフは、コミュニティの人々を、このプロムナードへ誘うため、フェスティバルや広告を行った。
- 新しいサイド・ストリート・プロムナードは、自動車がかつたら成功しなかったし、自動車がないにもかかわらず成功した。われわれは、はじめのうちは、自動車を通した。しかし、あまりの多くの人々が集まって、すぐに通行禁止にせざるを得なかった。もし、お客の数が減少したら、われわれは車止め(日本製です)を置くことが出来る。そして車をとどす。

- 市は、現場スタッフを、「家のキーパー」として継続して雇っている。そして、不動産所有者、商業者、コミュニティのためのガイドンス、リーダースHIP、そして名前を提供している。市がスタッフを雇い続けていることがとても重要。以前は、モートルをつくりつらばりにしたことが問題だった。

- 家賃の上昇？、今後の課題になるかもしれない。

### 3. 資料と脚注

1. The Third Street Promenade Overview: What is the Bayside District / A look at the promenade / Demographics / Directory  
見学者市資料
2. Gwen Pentecost: Revitalization of the Third Street Promenade  
メモ、以下に訳出。売り上げ(課税分)の激増グラフあり (1989/1997)

\*\*\*

プロムナードとBDCの概要を以下にまとめておく：

施設：6000台の駐車場(駐車場ビル内3127台、民間駐車場1906台、通り1867台)、封切り映画館3、スクリーン19面、5000席、80の飲食店、特別ギフトショップ、書店、ギャラリー、など160を超える店舗が整備された。なお、隣接するサンタモニカ・プレイス・モートル(ジョッピン・グセセンター)はBDC設立の10年前に建設されたものでラクス社の所有、運営である。

資金：市当局がつぎのものを用意した

- 1) 参加証書：建設資金1022万ドルを含む、1296万ドルの参加証書を発行。
- 2) 地域課課税：特別課税地区は、効率が度ぶ周辺の地区にも設定。毎年の業務費用にあてられる。年額約110万ドル。
- 3) 事業費及び管理費：追加的な事業および管理のため。年額約40万ドル

BDC：サンタモニカ市によって設立されたNPOである。業務は市から委託され、協力が提供されている。委託内容は「ベイサイド地区における経済の安定とその発展、地域生活、振興、計画と開発、その運営、企画調整の責任、商業者、不動産所有者、その他市民団体コミュニティに対して業務を委託する」。

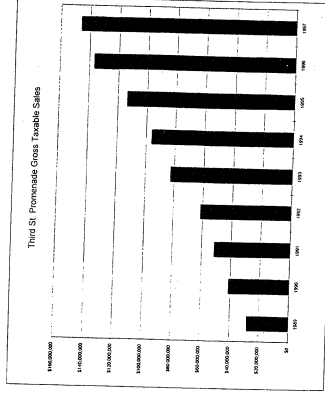
業務協定：サンタモニカ市とBDCの間で次のような業務協定が定められている：

- 1) 地区への観光客、顧客を呼び込むための方法として、各種販展、イベントの宣伝とその組織化を行う。
- 2) 地区の経済活性化のための地区内のビジネスの誘致、開発援助を行う。

具体的な業務：テナントミックスは個々の地権者に委ねられているが、BDCは、テナントの選定、販促について必要なコンサルティングを雇っている。つまりBDCは、マーケティングと販促活動を受け持っている。公共エリアの保守、清掃は市が行っている。

組織：理事とスタッフからなる。理事は11人で、議会が任命する。彼らはボランティアで無給である。理事会は毎月第4木曜日に開催され、メンバーの氏名、電話、住所はすべて公開されている。理事の経歴はさまざまで、当初は、建築家、銀行家、郵政計画家、市民活動家などが任命されていたが、その後、プランナー、コンサルタント、地権者などその時点で必要な人材が任命されてきた。最近では、商業者や起業家が重要な人材と考えられている。

スタッフ：15人で、地域運営に関わるさまざまな専門家(不動産、営業、経営管理等)から構成され、日常の業務をおこなっている。



図：課税対象売り上げの変化

### III-c. スインドン

スインドンは、ロンドン・ブリストルを結ぶM4自動車道沿いに立地。人口18万人。唯一の産業であった巨大な鉄道機関車工場（イギリスほかの機関車を一手に製造していた）は1986年に閉鎖。その後、ホンダ、モトローラなどが進出。イギリスでも有数の衛星センターとなった。ただしそれらは郊外への拡張によってなされている。都心部へのオフィス立地も盛ん。

1990年代から、郊外のSCなどの競合からタウンセンターへの投資の必要性が広く認識されるようになった。スインドンでは、戦後、丘の上のオールドタウン（いわゆるハイストリート）に対して、駅周辺の低地に新しいタウンセンターが形成されている。ここには、1970年代に市によってブルネル・センター（Brunel Centre）などが開発、運営されていたが老朽化。また、パース、ニューベリー、チェルトナムなどの隣合郡市があり商圏が狭められていた。スインドンへ勤める技術者や管理職クラスの人々は、郊外の小さな邸宅を求め、そういうところで魅力的な商店街が生まれ、これもスインドンの面影を失った。

そこで、以下のようなかことがとりくまれてきた：

- 1) タウンセンターの活性化、タウンマネージャ設置（1996年9月）
- 2) ブルネル・センター（Brunel Centre）の再生を民間に委ねる。1997年に完成。
- 3) イースト・スインドン（East Swindon）のグリーンブリッジ・インダストリアル・エステート（Greenbridge Industrial Estate）の開発を促進。
- 4) グレート・ウエスタン・ナザイター・アウトレット・ビレッジ（Great Western Designer Outlet Village）の開発。1997年にオープン。
- 4) は古い鉄道の工場（歴史的建物）をいかしたアウトレット・モールで、アメリカのディベロップメント（マカカーサー&グレン）のノウハウを入れ非常に成功した。この工場の2万4000人が働く巨大な工場であった。閉鎖後は建設会社のターマックが買収していた。

1. インタビュ：スインドン・タウンセンター・マネージャ・オフィス  
バーニー・マクウィア（Bernie Maguire, MR）、Swindon Town Centre Management, Trading Enforcement Officer  
Level 4, Brunel Tower, Swindon Wilshire Snt 1LH

・アウトレット・ビレッジができるまでは、タウンセンターの商店街がなく、5時半から6時ごろには店じまいしていた。ビレッジのオープンは大変な脅威ととらえられたが、商店街はこれを機会ととらえるよう努力し、ビレッジへの客が中心部にも来るようにすることを第一に考えることとした。そこで、ビレッジとハイパーマーケットを作り、一緒に仕事をすることとした。

- 具体的には、1) 連絡バスを走らせる、2) 駐車場をオープン（市）、3) 商店の営業時間延長、日曜閉店、などで、この結果、新しい客が来るようになり、平日の売り上げが増えた。



スインドンの中心部1



図2

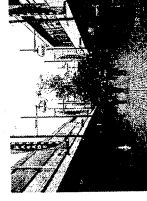
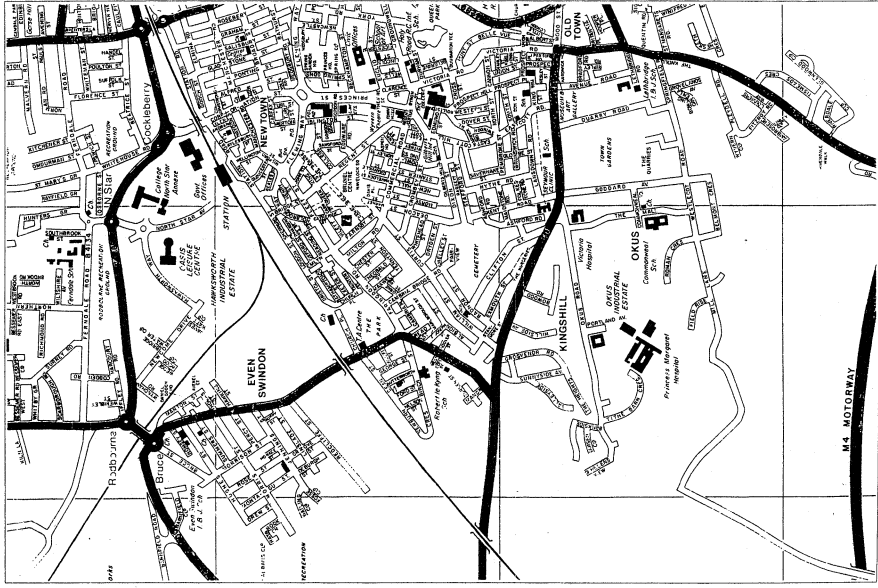


図3





図：スインドン中心部

- 現在の課題は、ビレッジとタウンセンターをより密接につなぐことである。両者の間には、鉄道博物館（歴史的建造物）と工場の労働者セツルメント（歴史的建造物）があり、鉄道博物館を工場跡の未利用の歴史的建物へ拡張して、この一帯を「レールウェイ・ヘリテージ・センター（Railway Heritage Centre）」として整備、両者をつなぐ役割を担わせたいと考えている。両者をつなぐ地下道があるが、これは昔は労働者が工場へ通った通路で、もっと魅力のあるものになりたい。
- アウトレット・ビレッジは、17万平方フィート、100店からなるアウトレットで、年500万人を集めている。タウンセンターのほうは、140万平方フィート、400店があるが、集客数については、とくに敵えていない（英国では一般のこの手の数字は得られない。考えれば日本のこのたぐいの数字も驚しげ）。
- タウンセンターの店舗は、中産品を扱う店が多く、建物は凡庸だし。あまり魅力的でない。したがってお金のある人は、パース、タロースターなどいっしょに出かけてしまう。アウトレットへ来る人がタウンセンターへも来るようにするには、タウンセンターの店のレベルもあげなければならぬ。
- アウトレット・ビレッジのディベロッパーは、アメリカの「マッカー



駅のアウトレットモデル1

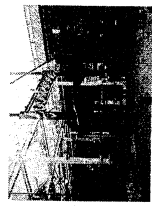
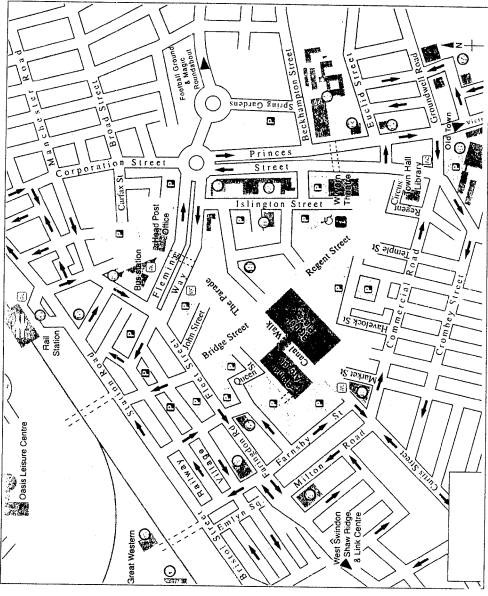


図2



図：スインドン中心部（ニュータウン）

カー&グレン (Mc Arthur & Glen)」、BAA (英国航空) も投資している。BAA は、最近この手の投資に積極的だ。

- ・アウトレット・ビレッジを許可するかどうかについては、ビレッジは、理論的には、タウンセンターの直接の競争者ではないと考えた。
- ・実際の影響は、従来のタウンセンターは、夕方閉店してしまい、住民もいないので、安全上も問題のある場所であったが、ビレッジができたら人が来るようになり、夜遅くまで回転しているテーマレストランもできるものになった。そして町に安全感がでるようになった。それに引きずられた、ほかの開発も行われるようになった。スウィンドンの商店は、確実に二世代の売り上げ上昇があったと思う。

- ・このタウンセンターは、もとは1980年代に開発された鉄道車両工場労働者の住宅街であった。1960年代につくられたプルネルセンターは、当時から見れば時代の先達を行くショッピングセンターだった。歩行者専用道路も1980年代はじめには整備されている。これもイギリスでは早いほうだ。しかし、やがて陳腐化してしまった。プルネルセンターは、市が建設し運営していたが、サッチャー政権下で地方政府の支出が制限されたため、民間の資本に投資を依頼し、改善することになった。

- ・タウンセンター・マネージャは、「訪問に頼る地域センター (Regional Centre to Visit)」というプロモーションを行っている。観光、レジャー、安全、安心をめざす10年計画で、今年は2年目。費用は、パートナーシップがもっている。

- ・マネージャ自身は、自治体に雇われている。
- ・タウンセンターとビレッジとの大きな違いは、ビレッジでは機力的なイベントが地続きなわけであることだ。たとえば、商業、ミュージカル、子供向けのマジックショー。それにはフードコートも試見所もある。タウンセンターでも、同じ事をやりたい。そのために、食堂を誘致し、クリスマスパレードを行い、照明をととのえ、パーク＆ライドができあがりにしたい。(駐車場との間にシャトルバス)。モンアークス?、2年間試行したが、現金を使う方が簡単だということになった。技術の先走りだった。
- ・テナントミックスについては?

- ・市の所有する (形式的には市と独立した管理会社が所有する) 施設についてはコンロトルが利く。それ以外は都市計画 (ローカルプラン) による。ローカルプランでは、たとえば、銀行が集まらないようにしている。

- ・プリッジストリートというのがあり、町並みをなしている。ここは都市計画で物販店に限るということになっていたが、最近方針を変更して飲食店もよいことにした。その結果、パブが増え、賑わいを取り戻している。人の居住については、古いオフィスを住宅に変えたいと思って検討している。ただ住めるのは学生などだろう。

- ・商店のレベルをあげるということに関しては、「ハウス・オブ・フレイザー」が投資をした。また、スウェーデンの「ハニー&モリス」のよ



プリッジストリート東辺：都市計画を策定し、パブも立地可能にした。

うな高級店の出店を促し、成功した。

- 2. インタビュー：サイナイ・アウトレット・ビレッジ・マネージャ  
ドミニク・ピース (Ms. Domette Peace, MS) Swinton Outlet Village, Centre Manager

上記のインタビューでも分かる通り、ピアズ氏はタウンセンター・マネージャの初代マネージャ。その後、アウトレットのマネージャへスピン・アウトした。

- ・このアウトレット・ビレッジは8つの賞を得た。客の平均は90分車を運転してくる人だ。しかし、もちろん、外国からも、地元からも来ている。

- ・中心地の盛り上がりは取り組んでいる。タウンセンターの広告をこちらにも置いている。クリスマスのイベントも共向で取り組む。タウンセンターには客を引きつける施設がなかった。このビレッジがそれになったと思う。スウィンドンには商業の町だ。観光の町よりも力があると思っ

- ている。はじめスウィンドンに来たとき、建物に投資されていないんだと思った。このビレッジが最初の土壌を投資となった。これがきっかけとなって、一般の商店の質も向上した。

- ・鉄りの敷地に博物館ができれば、タウンセンターひとまとまりになることができる。レジュー的な施設が整備されることになる。これはスウィンドンの経済活性化に大きな力となるはずだ。

- ・スウィンドンにはレストランが必要だ。昔、食事は外へ出かけている。

- ・私は、タウンセンターのマネージャとアウトレットのマネージャを別の仕事とは考えていない。私は、最初は行政、後にビジネスコンサルタントを行っていた。タウンセンターの10年計画は、じつくりと考え、チームプレイで取り組んだ。スウィンドンの人は、やらなければならぬことはわかっていたが、どうやっとならぬかわからなかったよ

- うだ。そこそこを、進めるのが、マネージャの極意だと思っ
- ・タウンセンター・マネージャはスウィンドンで初めて経験した。もっとも、以前もパートナーシップを組織し、そこに政府の援助をもらう手

- 続きの手伝いをしていた経験がある。
- ・皆を組織させて、戦略をつくるというのが、初代マネージャの最大の仕事だった。

- ・博物館は、市またはトラストが運営する予定だ。建物は別の会社が提供す。アウトレット・ビレッジも運営資金を提供する。職員は市が雇うことになるだろう。互いして資金稼ぎをすることも考えている。今でも機関車の修復会社は種々工場をやっている。「蒸気機関車のロマンス (Romance of Steam)」がコンセプトだ。

### 3. 資料と情報

1. Swindon Borough Council Economic Development Plan 1998/99, Draft for Consultation
2. Swindon, Economic Development and Tourism Team: the Strategic Busi-

3. Thamesdown Local Plan Deposit Draft 1994—extract-
4. Strategic Business Plan: Providing a positive direction for a first choice regional shopping centre, Swindon Town Centre
5. Regional Planning Guidance For The South West: RFG 10 July 1994, Government Office for the South West, 州レベルのガイドライン
6. Thamesdown Local Plan: Deposit Draft 1994, Thamesdown Borough Council

スインダウンのローカルプラン

\*\*\*

上記のうち、2の「戦略的ビジネスプラン」が本報告では重要である。以下に詳しく紹介する。

1996年にタウンセンター・マネージャが指名されて以降、上記のインタビューにもでてくるように、主要な人たちが集まって「戦略」づくりが行われた。これには、「ファースト・チョイス・リネージュナル・ショッピングセンターをめぐり具体的な方向を提供する」という期間がついている。このプランをみると、イギリスのタウンセンター・マネージャメントが何をやらうとしているのか、具体的によくわかるので、簡潔を紹介し、最後に事業一覧をすべてを訳出しておく。

最初の「ビジョン」では、地域の一番商業集積をめざすこと、そのために、アクセスが容易で家族が安心して集える場所をめざすこと、多様な商店が、活気に満ちた雰囲気の楽しい買い物と食事の場を提供すること、タウンセンターが、歴史遺産、アウトレット・ビレッジ、およびその他の文化と一体なることが述べられている。

次の「タウンセンター・マネージャメント・イニシアチブ」では、今はアウトレット・ビレッジのマネージャであるMs. Donnetta Peaceが次のように、タウンセンター・マネージャメントの意味を説明に述べている。「スインドン・タウンセンターは、17万5000人を中心として、車で90分の範囲内の1000万人を囲むとする。このタウンセンターのバイタリティは、当地域のビジネスの成功で重要な要素である。/ 効果的なタウンセンター・マネージャメントは、ビジネスとコミュニティが繁栄することのできる安全で魅力的な環境を創り出すことによって、非ユティリティな開発パターンを強化する。/ タウンセンター・マネージャメントの強さは、それが用いる重点を定めたビジネスライクなアプローチに起因する。タウンセンター・マネージャメントは、主要な民間セクターおよび自治体の個人からなる戦略グループと密接に協働する。日々の仕事は、タウンマネージャによって行われる。」

続いて11の目標 (Key Objectives) が掲げられる。具体的な事業は、この目的ごとにリストアップされているので、内容は後で見ていただく。

あとは、「このプランをどう使うか?」「モニタリング」と続く。「モニタリング」では11年ないし2年ごとに計測すべき指標が8項目あげられている。最後にスポンサーのコメントがかかかれている。その中で、「われわれは、投資と雇用を守るために、前向きな協働的アプローチを継続する必要がある」と述べている。スポンサーとなっているのは、スインドン市議会、スインドン商工会議所、サンズベリー、アライト・ダンバー、WHスミス、マークス＆スペンサー、ブーツである。最

初のふたつ以外、タウンセンターで店を開いている人手流し業者である。

さて、具体の事業は11の目的ごとに整理されているが、すでになしとげたこととして、以下があげられている:

- ・ プルネル・ショップピング・アークード&プラザの再生
- ・ 大邸店グループ (Major Retailers Group) を設立
- ・ 市場をマーケット・ストリート (Market Street) へ移転
- ・ スインドン・ストリート・フェスティバル (Swindon Street Festival) を始めた

・ 歩行者空間の大規模な改修を開始した

- ・ グレート・ウェスタン (Great Western) 跡地の再生、デザイナー・アウトレット・ビレッジ (the Designer Outlet Village) をつくった
- ・ 駅、アウトレット、タウンセンターの循環バス (Bus Link) を導入
- ・ タリティー・ストリート・トレディング (Quality Street Trading) を「バイロッド」ストリート・コートハウスとしてつくった
- ・ パレード (the Parade) (大デパートで覆われた広場) および主要な店舗を再生した

- ・ ショッピングモビリティスキーム (Shopmobility scheme) を実施中
- ・ サヴォワ・シネマ (The Savoy cinema) をパイノカフエバーへ転換した

・ 日曜閉店をはじめた (1997年7月より)

- ・ かざりつけ (hanging baskets/planting) をリージェント・ストリート (Regent Street) へ拡大

- ・ タウンセンターの事業者へニューズレターを配布
- ・ 販促活動を地域的なメディアと連携
- ・ 駅・便所の場所のシステムを確立
- ・ 駐車場およびショッピングのリーフレットを発行

その年の優秀な若手料理人を決める競技会 (Young Cook of the Year Competition) を支援

- ・ タウンセンター内での警官の存在を構す

では、次ページ以降に計画されている事業を訳出しよう:

目的1: サインを含め、スインドン・タウンセンターの交通計画を通してアクセシビリティを改善する

プロジェクト	行動	実施目標	具体的な実施方法	実施者	
1.1 駐車場	駐車場の改善を促す	実行中	TOM及び市	先業者	
1.2 ハイウェイの維持とサイン整備	機材かけを続ける	1997年 実行中	計装交通、ハイウェイ、サイン、駐車場、TOM、民間	駐車場、郡市交通	
1.3 パーク&ライド	パーク&ライドを促進する	無	実行中		
1.4 Coasse Roadのパーク&ライド・スキー		1.5m	1998	郡市交通局	
1.5 交通路の改修	既存の歩道自転車による交通を促進する	2000	TOM、鉄道会社、市	マネージャ	
1.6 自転車路	タウンセンターへの歩道の改善を促進する	8,000	2001	TOM、市、民間	マネージャ
1.7 交通計画	タウンセンターの歩道計画の策定と実施	無	実行中	TOM、商工会議所、市	マネージャ
1.8 ショッピング・センター	循環バスをすすめる	1997年 1998年	実行中	TOM、市、商工会議所、民間	マネージャ
1.9 サインの改善	サインの改善をすすめる				
2.0 College St./ Sandford St.	道路の改善	1998	市	計画交通局	

目的2: 顧客へのフレンドリーなサービスを行う

2.1	タウンセンターの店舗及びサービスについて	15,000	1998	TOM、小売業者、市	市インフォメーションセンター
2.2	駐車料率トレール	8,000	1998.3	市、TOM、小売業者、市立国策交通委員会	市観光局
2.3	タウンセンターの監視	無	実行中	TOM	マネージャ
2.4	日曜商店	6,000	1997/7	TOM	マネージャ
2.5	レストランガイド	2,500	1999	市、TOM、レストラン	市インフォメーションセンター
2.6	休憩所	10,000	1998	小売業者	マネージャ
2.7	顧客ケア賞	1,000	2000年より毎年	TOM、民間	マネージャ

\*本欄の単位はポンド

目的3: スインドンへ多様な種類の高い店舗がくるようにする

3.1	Town Centre Exhibition (投票)	TOMの成長と目的の移動を示すを呼び、ビジネスを呼び、投資を呼び込む	2,500	1999	TOM、市、商工会議所、民間	マネージャ
3.2	設立した小売への投資	小売業の投資を呼び込む	1,500	1999	TOM、商工会議所、市	マネージャ
3.3	ミッドランド・ユース	ミッドランドの企業を呼び込む	無	実行中	TOM	マネージャ
3.4	店舗改装補助	店舗改装補助	25,000	2001	TOM、民間	マネージャ

目的4: ストリート・エンターテインメントとタウンセンターの活動を活性化

4.1	タウンセンターの歴史	タウンセンターの歴史を呼び込む	自己調達	1997.3	TOM	マネージャ
4.2	ストリート・エンターテインメント	ストリート・エンターテインメントを呼び込む	自己調達	1997.5	TOM、市	市、民間
4.3	アウトドア・カフェ	アウトドア・カフェを呼び込む	自己調達	1997.5	TOM、市	マネージャ
4.4	Werf Green	Werf Greenの作成	5,000	1997.9	TOM、小売業者	マネージャ
4.5	「スインドンの歴史」	「スインドンの歴史」の作成	いろいろ	実行中	TOM、市、民間	市、民間
4.6	新しい道路舗装	新しい道路舗装の作成	自己調達	実行中	TOM、市、TOM	市、民間
4.7	クリスマス	クリスマスの開催	100,000	1997	TOM、市、民間	マネージャ

目的5: タウンセンターへ人を呼びこむ歴史及び文化活動を展開

5.1	鉄道博物館	鉄道博物館の開催	2,000	TOM	マネージャ	
5.2	スインドン・アート	スインドン・アートの開催	無	実行中	TOM & 市	市観光課
5.3	「タウンセンター」	「タウンセンター」の開催	500	1997	TOM & 小売業者	マネージャ

目的6: バランスのとれた夜間経済の発展を支援

6.1	年経若手コック	年経若手コックの開催	1,000	1997	TOM、学校、小売業者、外食、ホテル、レストラン	マネージャ
6.2	フードフェスティバル	フードフェスティバルの開催	8,000	1998	TOM、商工会議所、市	マネージャ
6.3	レストラン/レジヤ	レストラン/レジヤの開催	1,500	1999	TOM、商工会議所、市	マネージャ

目的7：その他のスインデンの商店街の相補的な発展を支援する

7.1	よい地域をわからせ、TOMでよい地域やキープレイヤーが利用できる	無	進行中	TOM	マネージヤ
7.2	合同プロモーションを開始する地区でTOMをプロモートする機会に、参加し参加する	不明	進行中	TOM	マネージヤ

目的8：地域の経済的成功を基礎に据える					
8.1	ツアー・オペレータへの地域への人を連れてくる活動を奨励する	500	進行中	TMC	市観光課
8.2	商店会経済開発、この機会を共同参加する委員会	無	進行中	TMC	マネージヤ
8.3	商店会経済開発、小売業者グループを支援し、参加し、活動に参加させる	3,500 pa	進行中	TOM & 民間	マネージヤ
8.4	ツアー・マニスマン開発、あらゆるセクターからグループ	2,000 pa	進行中	TOM	マネージヤ
8.5	消費者需要調査、消費者の需要を明らかにするため調査を行う	2,000	進行中	TOM & 民間	マネージヤ
8.6	Bunel West car Loan System	200,000	Dec. 1997	市、市車庫課	市計画課

目的9：町の環境を強化する					
9.1	タウンスクエアの修景的施設および無電柱を促進し、向上	地域による	進行中	TOM, 市 & 民間	市建設課
9.2	タウンセンターの新鮮な外観のスケッチアップ、新しいミニバスと並行して作成を支援する	5,000	進行中	TOM & 市	市交通政策課
9.3	スインデン、ゲート・タウン・タウンセンターへの入り口を視覚的に改善する計画を策定する	40,000	1998	TOM, 市 & 民間	マネージヤ
9.4	スインデン、ゲート・タウン・タウンセンターへの入り口を視覚的に改善する計画を策定する	5,000	1997	TOM, 民間 & 市	マネージヤ
9.5	Regent Circus 景観整備向上	151,000	Sept. 1997	市	市建設課
9.6	Regent Circus 景観整備向上	191,000	June 1998	市	市建設課
9.7	Regent Circus 景観整備向上	75,000	May 1998	市	市建設課
9.8	Davis Place 改善	20,000	May 1998	市	市建設課
9.9	Bristol Street 景観整備向上	34,000	市	市	市建設課
9.10	Market St. 景観整備向上	予算化	1998/9	TOM, 市 & 民間	マネージヤ

目的10：既存の安全なタウンセンターを基礎に行動を取り組む

10.1	既存のCTVの拡張、定期的で適切な場合は、タウンセンターのCTVの拡張を支援する	60,000	1999	TOM, 小売業者、市	未定
10.2	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	5,000	進行中	TOM, ウィルシヤ、警察 & 民間	ウィルシヤ警察署
10.3	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	無	進行中	TOM, ウィルシヤ、警察 & 民間	ウィルシヤ警察署
10.4	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	無	1997 & 1998	TOM, 警察 & 民間	ウィルシヤ警察署
10.5	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	50,000	進行中	TOM, 警察 & 民間	Bunel Marisegme, 市
10.6	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	無	進行中	市	マネージヤ
10.7	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	31,000	1997	市	市建設課
10.8	セントリテ、トレニーク、モニエ、タウンセンターへの道の悪いカーブを改善するために、ロードワークを支援する	15,000	1997	市	市建設課

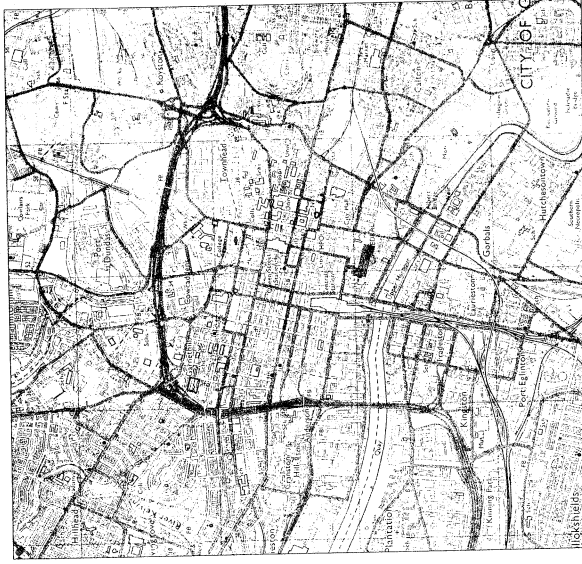
目的11：コミュニティの誰もが目的のところに歩いて買えるようにする

11.1	相談	3,500	1997 & 1998	TOM, 小売業者、市	マネージヤ
11.2	タウンセンター展示	2,500	1997 & 1998	TOM, 小売業者、市	マネージヤ

III.1c. グラスゴウ (Glasgow, Scotland)

グラスゴウはスコットランド北東部の都市、タウンセンターの商業集積地でもイギリス第2名はここだが、1970年代の都市長官による都市の衰退とともに、一部はイギリスでもっとも貧しい地域になった。最盛期には100万人あった人口は60万人に減少。今でも子供のいる世帯の35%は失業保険に頼っている。

しかし、都市部の復活はすばらしい。郊外のニュータウン開発を取りやめ、その力を都市部やインナーシティ再生へ振り向けるときの努力が報いられてきた。この戦略は、グラスゴウ・イースト・リニューアル・イニシアチブで、ギア (the Glasgow East Renewal Initiative - GEAR) という呼称で知られる。グラスゴウでは、市全体が、シティ・センター (City Centre)、インナー・シティ (Inner City)、サバーバン・シティ



図：グラスゴウ市街地 (1:2,500)



グラスゴウの中心部



グラスゴウのエリア



図2



図3

(Suburban City)、サートロー・サイド (Countryside) に4区分されている。その多くは広大な緑地帯が広がっている。

とくに、重工業の衰退後は、都市部の提供するサービスが重要との認識が強まっており、シティ・センター (City Centre) の整備、再生が重要テーマとなった。かくして、もともと打つくりの立派な建物が並んでいた中心部は、建物の修繕や再利用が進み面目を一新、かつての繁栄をしのげざる可なりな賑わいをもとに戻しつつある。今や、イギリスにおける都市再生のリーダー的存在となった。

この都市再生事業には、スコットランド政府の設立した都市開発公社 (City Development Corporation) を通じて資金が注入された。この公社は、ロンドンのドックラン開発を行ったのと同様の民間的な会社で、開発について一定の権限を有している。グラスゴウでは、この公社とグラスゴウ市、商業者団体からパートナーシップを結び、事業を展開してきた。

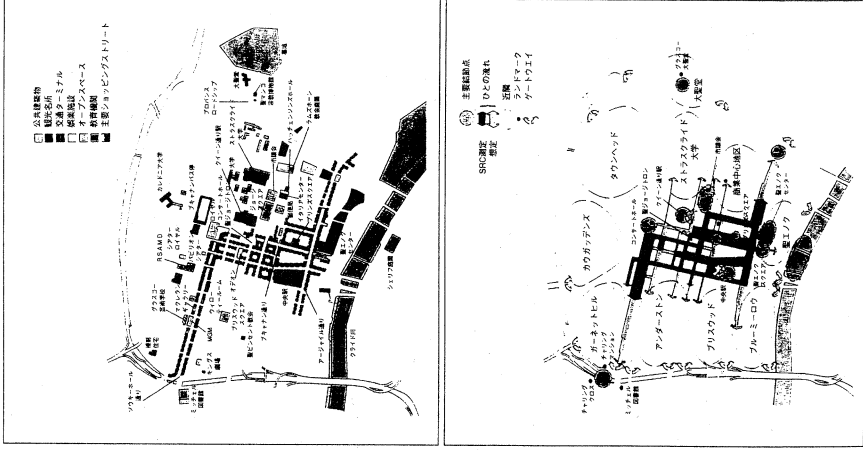
グラスゴウには、いわゆるタウン・センター・マネージャーは存在しない。しかし強力な都市計画と、公共的であるが民間企業の発想で活動する強力なプライベートセクターとが、リーダーシップをこなしている。大都市の中心市街地を再生する場面のひとつのモデルケースといえるだろう。

グラスゴウは、C.R. マッケンジーの活躍した都市であることに象徴されるように文化、芸術、学術の面でも強い水準にあり、近年の都市開発などにおいて高いレベルの都市景観を生み出すという点で成果をおさめている。1999年には、大規模なデザインイベントが予定されている。[1999 UK、シティ・オブ・アーキテクチャ・アンド・デザイン・イニシアチブ the 1999 UK City of Architecture and Design Initiative]。チャールズ皇太子の末で紹介されているプリンス・オブ・ウェールズ Square は、プライベートワークを活用して古い建物を都市の中心市街地を再生する場面のひとつのモデルケースといえるだろう。

1. インフラビュ：グラスゴウ開発機構

スチュアート・パトリック (Stuart Patrick)、Glasgow Development Agency, Strategy Team, Leads  
Alum Court 50 Waterloo Street, Glasgow G2 6HQ

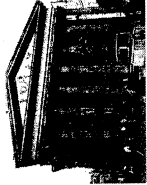
グラスゴウ開発機構 (GDA) は、[グラスゴウをヨーロッパの個人な都市のひとつとすなわなためにコミットしている組織の集合の中で、先頭に立つ機関]として、1991年4月に設立された会社である。法的には、エントラプライズ・アンド・ニュータウン (スコットランド) アクト (1990b Enterprise and New Towns (Scotland) Act 1990) の規定にもとづき、ローカル・エンタープライズ・カンパニー (Local Enterprise Company - LEC, company limited by guarantee) である。母体になるのは、同法によるスコティッシュ・エンタープライズ (Scottish Enterprise, SE) で、その財源は13のLECが設立されており、全体でスコティッシュ・エンタープライズ・ネットワーク (Scottish Enterprise Network) が組織されている。スコティッシュ・エンタープライズ (SE)



図：歩行者の流れ（上：歩行者を発生する施設、下：歩行者の動き、文献5）

の役割は、1) 経済開発を促進する、2) 政府のトレーニング・プログラムの効果的なマネージメント、3) 環境の開発、再開発および整備である。GDAはSEと契約して、グラスゴー市内でこれらに貢献するプロジェクトやプログラムを開発し、支援する。10数人の理事があり、SEによって任命される。約150名のスタッフをかかえる。以下は、その職階チームリーダー氏によるお話し。

- GDAの予算は、約650万ポンドである（1997/8）。予算のうち、5630万ポンドはSEから、ほかにはヨーロッパアン・ユニオン・ストラクチャル・ファンド（European Union Structural Funds）からが大きい。促進は大きく3つに分けられる。1) 産業を復興し、競争力を高めるため、2) 個人の技術的向上・トレーニング、3) 環境の改善。環境の改善のひとつとして、中心市街地のへの投資が行われている。金額は決して大きくないが、GDAの役割は媒介となることである。直接の介人は、必要な場合に限っている。むしろ民間セクターの資源をどうにかすかが課題だ。
- グラスゴーの雇用は、1970年代の終わりから1980年代はじめにかけて急激に減少した。借に、造船、建設の落ち込みが大きかった。しかしサービスはあまり変化しなかった。
- 人口も、1981年から91年にかけて急減した。グラスゴーを囲った都市はリパブリークだけであった。1960年代に100万人あった人口は現在60万人である（グラスゴー都市圏では130～140万人）。雇用が減れば人口も減るといふことだ。
- 生産額は、世界経済の動向とは逆でまだ上昇している。グラスゴーのサービス産業があまり製造業の影響を受けなかったことが大きいように思われる。
- 雇用も伸びが予測される。とくに多国種会社が設ける「共同サービス・センター（shared service centre）」がグラスゴーの立派している。たとえば、シェール石油は、ヨーロッパ全体の会計関係の業務をグラスゴーに集中している。これはグラスゴーに平均以上の会計士がいたことが影響している。
- スコットランドはもともと起業家精神が旺盛なところだ。それがインフラグラウンドに向けていた。今それを活かしつつある。大学の中からも新会社が設立されている。
- グラスゴーの興衰をリーダー達に聞くと、つぎのようなものがある。1) 頭脳：3つの大学がある、平均以上の学生がいる、2) 頭脳を使う経済：知識産業、メディア、デザイン、映画、建築、光学などと一緒に強い、3) 革新的なサービス：コールセンター、観光客はイギリスのどの都市よりも伸びている、そして4) シティ・センターだ。
- グラスゴーは、いわば市の中心を「再発見」したのである。
- グラスゴーのキープレイヤーたちがあげたアクションのトップテンは次のようだ。
  - 1) 参加をすすめる
  - 2) 効果的なパートナーシップを発展させる
  - 3) 共有できるビジョンをつくる



現代美術館：かつての商人の邸宅を改造



アーケード

- 4) 教育に学習に投資する
- 5) 交通インフラを改善する
- 6) 都市間の関係を変える（競争から共生へ）
- 7) 中心市街地へ投資する
- 8) 大規模なR&Dを商品化する
- 9) 共同でマーケティングをする
- 10) 焦点を絞る

● 中心市街地では次のようなプロジェクトが取り組まれてきた：

- 1) 中産階級層：1980年代にすぎずけたほとんど全ての建物を清掃した。こうしてビクトリア時代のすばらしい建物を発見した。照明をつけた。スクラップ&ビルドから保存へと転じた。
- 2) 大規模の投資が中心部へ向かうようになった。全体で2000人の雇用を生み出した。
- 3) マーチヤント・シティ：かつての美術館の建物が設置されていた。伝統的な建物を保存しつつ、再生を行なう。ビクトリア時代の下水が通っており、さらに修理が必要とされる。
- 4) 現代美術館：たばこ工場をなした商人の住宅だったキリシヤの神祇のような建物を現代美術館とした。アーバンプロダクトの例だ。周辺のような建物の改装も同じ。イタリヤの広場のようにした。周辺をカーブアップフェイが創める。
- 5) スコチアフィジション・アンプ・コンファレンス (Scottish Exhibition and Conference) の拡張。会議はだんだん人気れてきた。昨年のロータリーの大会がよい経験になった。2万5000名が集まった。
- 6) グラウコー・1990 (Glasgow 1990)、カルチュラル・キャピタル・オブ・ヨーロッパ (Cultural Capital of Europe) 11年におきたイベントで来賓者の数を増やした。イベントに取り組んできた。こうして市にける理由を作らうとしている。1999年にも人々がいイベントをやる。こうしてアーバン・プロダクトの蓄積を増やしていく。
- シティ・センター・パートナーシップが組まれている。市、GDA、商工会議所、シティセンター・アソシエーション (小売業、オフィス) の協賛がパートナーを組んだ。ポードをつくり、現在事業計画を作っているところだ。下水や清掃、アーバン・プロダクトの改善が仕事になるはずである。
- いろいろな努力の結果、
  - 1) 1988年から1996年にかけての訪問者の伸び率は英国1となった。
  - 2) 市民による計画は、ニューカッスル、ミルトンキーンズについて3位となった。4位はカーディフだ。
  - 3) しかし英語の人の評価は依然低い。ジョイント・マーケティングがひとつの課題となっている。
  - 団地の多くが郊外に作られている。これは1950年代に中心部の人口を減らす政策がとられたためだ。工場も郊外につくられた。ところがそれらの産業は1970～80年代に完全に衰退した。失業率の低いところが産業を立地させる必要がある。人口の66%は自動車を持っていない。それに代わる公共交通をつくることは容易ではないからだ。
  - 荒廃地域 (アカウンティールド) で住宅開発をすすめる。今あるの

はほとんど高層住宅だが、大衆評判が悪い。住宅組合がスコチアフィジションハウス (Scottish House) というしよに低層の住宅をつくることを進めている。代表例は、ゴーベルズ (Gobals) の住宅だ。ここは以前はスラムだった。新しい住宅は、1階を仕事場、2階以上を住宅とした。よいやり方だと評価されている。

## 2. イントロダクション：グラスゴー都市計画局

ドン・ベネット (Don Bennett) / Development & Regeneration, Deputy Director

- 231 George Street, Glasgow G1 1RX
  - 議会が、グラスゴーを、ビジネス、国際会議の中心地にするという大胆な決意をしたことからさまざまな成果が生れてきた。小売センターとして英国第2、オフィスセンターとして英国第4、3つの大学、観光センター。また短期滞在者として2番目の人気のある都市だ。
  - 歴史をいかしていく。ビクトリア時代の建物を利用し、21世紀へ向かう。
  - 住宅のセンターとすることも重要な方針。9時～5時の都市にしない。市民が市の中心に戻るように進めている。(グラスゴーの伝統的なテナメントハウスのことなど)
  - 都市では、マーチヤント・シティと呼ばれる地区に着目して、再生事業を進めている。ここは18世紀頃、富裕な商人たちがすんでいた地区である。おもにたばこの取引などで作られた富だ。しかし、そのご褒美で建物の多くは、市の所有であったことだから、また、建物の前面が広いことから、人々を引き寄せやす地区とした。所有者である私たちが新しい使用目的を見いださないと限り、廃れてしまうからだ。
  - 民間セクターに興味を持ってもらう前に、市として検証の必要があると考え、最初の2棟を出して改築した。そして成功した。かくして、民間もできると理解されるようになった。
  - 若い人たちの集まる中心にしたい。カフェ、ピストロ、美術館……などを作っていくみたいと考えている。
  - ビクトリア時代の建物を住宅へ改造することも進めている。中心部にながらも良好な住宅が増えできた。人は、すべてのアーニシティが築ったところに住むべきだ。
  - 24時間都市をめざしている。ただし、これは既存の文化に反する面があるので、パランスが難しい。
  - パブリック・レール、イニシアチブ (Public Realm Initiative) というスキームを実施している。これによってタウンセンターの中に質の高い場所を創りだすようとしている。グラスゴーは建物はいいが、とくに舗装が貧弱である。歩行者の環境の質を高めたいと考えている。
  - シティ・センター・パートナーシップ (City Centre Partnership) がある。シティ・センター・パートナーシップ (City Centre Partnership) がある。投資がなければ開発は進まない。グラスゴーはこのようなパートナーシップがなくてもやれたかもしれない。
  - パートナーシップは、民間と公共の橋渡しをする。それぞれが1人を



幅広い仕事をしている。大きな開発は単独で行うことはできない。いろいろなパートナーの間にネットワークをつけることが必要だ。パートナーシップでは、シティセンターのプロジェクト、イベントの企画や運営をやっている。中でもハウスキーピングが大きな役割だ。ゴミ、清掃、無許可のポスターをはがす、工事現場の管理の監督、などだ。

- 小売の面積を100万平方フィートまで増やす予定だ。これは今までの20%増になる。服飾業が成功しており、デザインのコミュニティも生まれてつづつある。1980年頃からは、小売業者が好んで来る街になった。
- 今まで2〜3年ごとにイベントをやっていた。1988年のガーデンプラントフェア、1990年のヨーロッパ文化都市、1995年のアーキテクチャー・デザイン・デザイン・インシアナティブ (Architecture and Design Initiative) だ。

### 3. 資料

1. Economic and Industrial Development Committee Annual Report 1986/87, June 1997: 議会委員会の年次報告。プログラムと手続の説明
2. Glasgow Planning for Development / Michael Hayes, Director of Planning & Development, June 1997: 「グラスゴーが、スコットランドの経済、社会及び文化について、将来とも創発的な役割を果たすために、新たな開発のフレームワークを設定し、都市の再生に呼びかけを合わせる必要がある」とし、4つのフレームワークを掲げる: 1) 都市の重要性を認識する、2) 分散 decentralisation とスマローンを奨励する、3) 商業 re-centrealisation を促進する、4) 持続可能な再生を確保する。City Centre は the Economic Motor と表現されている。
3. Strategic Plan 1995 - 1998: Making a Great European City / Glasgow Development Agency
4. Glasgow Development Agency Business Plan 1997-2000: Summary / Glasgow Development Agency
5. Glasgow City Centre Public Realm: Strategy and Guidelines, 1995 中心部のアーバンデザイン・ポリシー
6. Jaitre Kirkpatrick: Design as a Tool for Cultural Change, in Managing Urban Change

\*\*\*

文獻3がCDAの戦略計画である。ここでは、1) 企業の基地の生産、雇用、生産性を改善する、2) 市の特徴的な資産の貢献を拡大化する、3) 再生地帯の人々の雇用の機会を増やす、の4つの目標を掲げる。このうち、2) の b) に「中心部のインフラとアメニティのパフォーマンスを改善する」が含まれている。

上のインタビュイーにもあったいくつかのプロジェクトを紹介しておく。これらはいずれも1980年代後半に完成し、その後の中心市街地活性化の先導役を果たした。(ワーチャント・シティのプロジェクトは、主に Andy Coupland: Reclaiming the City, Mixed Use Development による)。

1. チャールズ皇太子の本にも出てくるプリンス・スクエア (Princes Square) は、登録された歴史的建築物で、そのコートヤードに屋根をかけ(アトリウム化し) 一般入家のスポットとなった。そして1980年代のグラスゴ―復興を牽引づけるプロジェクトとなった。これは民間

資本によるプロジェクトである。

ワーチャント・シティは18〜19世紀に繁栄を極めたが、その後長い間放置され多くが空き家になっていた。1970年代より、食糧をアラブへ輸入する改革がおこなわれるようになったが、さらに広域をもれる試みが行われ、一般的な商品の小売店ではなく、ハイファッション的な商品を扱う店を全て閉鎖が志されている。インタビュイーにもあるように、食品セクターがふたつのプロジェクトを先行に行った。イタリアン・センターとイングラム・スクエアである。

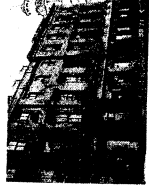
イタリアン・センターはその名前のとおり、イタリアンテイストで歴史的な建物を改装したものである。初期には、店舗でアルマーニやバルサッチなどの高級なファッション・レストランが入り、上層階は住宅 (32) とオフィスである。中庭があった。先進的なパブリック・アートがほどほどにされている。

土地はグラスゴー市が所有しており、市は4つのディベロッパーを招聘、アイデアコンペを行った。そしてもっとも高価な案を選んだ。ディベロッパーは建築のクラシックハウス (Classical House) である。市は、利益の分配を引き替えるに出資し、かつディベロッパーが銀行から資金調達できるように債務保証をしている。さらに、ミックスト・ユースできるように都市計画の方針をゆえ、また、当時のスコティッシュ・デベロップメント・エンターゼンシー (Scottish Development Agency (SDA)) から資金の支援をおこなって、これらの開発が進むように配慮が払われた。スコティッシュ・デベロップメント・エンターゼンシー (Scottish Development Agency) と合併してスコティッシュ・エンタープライズ (Scottish Enterprise) となった。

3. イングラム・スクエアも、240のアパートと20の店舗からなる。敷地は1フロックを占める比較的規模の大きなプロジェクトである。もともとエントランスのカンテル (Kanel) というディベロッパーが、敷地の一角で1854年に建てられたビルを改修し、取り掛かっていたが、プロジェクト全体をあわせて開発しないとうまくいかないことになって、その際の土地を所有していた市と共同で開発に取り組みることになった。フリーヒリテイ・スタディが行われ、カンテル (Kanel)、市、SDE の三者でヤブディーロ (Yamadhillo) という会社が作られた。

金運は大半が高く、住宅への転用にはいろいろな困難があった。壁面だけを残してあとは建て替える方法は、費用がかかりすぎた。そこで、中2階をつくる「フロアト・アパートメント」という考え方で改修が行われた。フロックのひとつは学生用アパートにされた。なお、ディベロッパーは中庭にカフェや小さなショップを入れる案を出したが、市は安全からこれに同意せず、居住者のアメニティのための空間とされた。

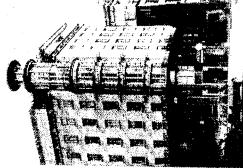
多様な用途が含まれており、ヤマディーロ (Yamadhillo) が店舗を開業したほか、小規模な製菓のために1フロックの住宅を保有している。



イタリアンセンター1



図2



イングラムスクエア

本資料は、国土交通政策研究所における  
研究活動の成果を執筆者個人の見解として  
とりまとめたものです。

本資料が皆様の業務の参考となれば幸いです。

## 地方都市の新生・再生に向けて

—七名の有識者による地方都市問題解決への提言—

---

---

2002年9月発行

発行 国土交通省国土交通政策研究所

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2

中央合同庁舎第2号館

Tel. (03)5253-8816 (直通番号)

Fax. (03)5253-1678

e-mail [pri@mlit.go.jp](mailto:pri@mlit.go.jp)

<http://www.mlit.go.jp/pri/index/index.htm>

---

---