

「超高齢社会に対応できる地域のかたち」

調査情報担当室

2017年4月19日、「2025年問題」のうち、「超高齢社会に対応できる地域のかたち」について、講演会が開催されたので、その内容を紹介する。

なお、本稿に掲載されているデータ等は、講演会開催時点のものである。また、講演会の資料（スライド）は末尾に添付している。

基調講演

木下 斉 氏（エリア・イノベーション・アライアンス代表理事）
コーディネーター 兼 コメンテーター
神田 慶司 氏（大和総研シニアエコノミスト、企画調整室客員調査員）

○神田氏（以下、敬称略） 今回は、地方経済について取り上げたいと思います。前回は、日本経済の成長の可能性について産業面から取り上げましたが、その成長をどのように達成していくかというと、やはり地方の問題は避けて通れません。高齢化・人口減少が今後も進展することを考えれば、地域活性化はますます重要になります。

ご存知のように、地域活性化は20年以上前から議論されてきた、古くて新しい課題です。1990年代には大規模な公共投資が実施され、現在の安倍内閣では「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が推進されておりますが、未だに十分な成果は上がっておりません。そこで今回は、ビジネスを通じて、直接、地方活性化に貢献されているエリア・イノベーション・アライアンス代表理事の木下齊様に、超高齢社会を迎えた日本が真の意味での地方創生を実現するためにはどうすればよいかについて、お話を伺います。

○木下 今日、岩手県の紫波町というところから、東京に戻ってきました。紫波町は、人口3万4,000人を切るくらいの町で、盛岡と花巻に挟まれた、一次産業と盛岡・花巻のベッドタウンのようなところなんです。紫波町では、ここ10年ほど、オガールプロジェクトという町有地利活用プロジェクトが立ち上がって官民横断のチームができています。

紫波町は、元々財政が極めて悪く、地元の要望で従来型の公共施設開発方法

で図書館を建てると、本を買うお金がなくなってしまうような自治体でした。今までのように、地域の中で投資できる予算がある時代はよかったのですが、財政が厳しくなってくると、人件費などの固定費にほとんどの予算が費やされ、自由に使える予算がない。なんでも税金でやる前提にたつと、小さく財政の悪い自治体は独自性のある事業はほとんどできないということになります。そこで、紫波町は、新しい形の民間開発誘導の枠組みを作り、公共施設の整備を行い、成果を挙げています。ここで重要なのは、小さく、財政の悪い自治体ほど国に頼るのではなく、民間、市場の力を使って独自事業を作り上げることが成果を上げるという点です。

オガールプロジェクトが意識しているのは、地域が抱えている問題には条件の違いはありますが、概括的に言えば、地域の中でしっかり稼いでいくことと向き合うということです。地元を一つの会社として見立て、地元で収入が上がり、そのお金が残っていく仕掛けになるかどうか非常に重要なポイントであるということで、事業を行っている点です。そして、それは紫波町のようなまちだけでなく、全国各地の人口減少と財政悪化を抱える自治体全てに言えることでもあります。

1. 木下代表理事プロフィール (早稲田商店会での取組)

1998 年、私が高校 1 年の時、大学の付属高校に進学した関係で大学受験がないということで、たまたま早稲田大学周辺にある早稲田商店会の取組に参加し、そこから、今のような地域に関わる仕事をするようになりました。

早稲田商店会は任意団体の商店会で、年間予算が 60 万円程度という、町内会より財政力のない商店会です。なにせ予算がないですから、この予算使って何かをしようということは、基本的にありませんでした。仕掛ける事業、一つの機会に稼ぎ、その稼いだお金によって更に事業を展開していくというのが原理原則です。ま、世の中、これが本当は当たり前なのですが、それが当たり前ではない組織がたくさんあることを後に私は知ります。

夏に開催していたエコサマーフェスティバルというイベントは、1996 年に東京都が事業系ごみを有料化したことが背景にあり、環境まちづくりをテーマに、イベントが企画されていました。当時、環境リサイクル機器メーカーから今まで使ったことがない機械が販売されており、それを使えば収集されるごみがどれくらい再資源化されるのか、ある意味、実験事業をしてみようということです。環境機器メーカーにとっても、1 回も動かしたことがないような、

500 万円、1,000 万円もする機械を買ってくれるユーザーは存在しないので、ここで実績を作っておけば、営業していくこともできます。そのため、イベントブースをメーカーに販売して運営資金を稼ぎ、イベントのコンセプトとしては、「町じゅうのごみを持って来てください」という企画としていました。そうすると、当然、収入があり、そこからコストを捻出することができます。商店街にとっては新たな集客機会を作れる、ゴミという社会問題も解決できるかもしれない。当時、このような社会的目的を持ち、なおかつ補助金に頼らない商店会の活性化は珍しいと注目され、全国からいろいろな人が視察に訪れました。

我々は、予算に頼らずに自分たちで知恵を絞り、誰にどんなメリットがあるかも考えてお金を出すというスタンスで取り組んでいました。しかしながら、様々な成功事例の調査が来ましたが、その分析は甘いものが多くありました。それは現在もよく起きることですが。事例調査では、「環境まちづくりを行っていることが成功要因、商店街なのに住民と一緒に頑張って環境まちづくりに取り組んでいるから、この商店街に人が来るんだ」と総括されてしまいました。実際に運営携わるメンバー我々は「そうではない、環境はあくまで切り口であって、実際には自分たちで加盟店営業したり、いろんな業者と交渉をしたり、クーポン券の仕組みを考え、それらを常に回し続けることが大切なのだ」と言っていたのですが、そういう面倒な話はどこかに飛んでしまい、環境まちづくりを行うと中小企業庁の商業課から補助金が出る制度もできてしまいました。機械を買ってお客さんが来たら、商店街ににぎわいが戻るという話になり、全国 100 か所以上にこのモデルが広がりましたが、予算が付くと全国津々浦々導入し、予算が切れると全員がやめました。すなわち、予算で拠点を作って機械を入れ、市長がオープニングのテープカットを行った日が頂点で、その後はメンテナンスもなく放置され、揚げ句の果てには「早稲田のような取組は、我が町には通用しない、馴染まない」と言い始めるわけです。困ったものです。そして、今度は別の取組で注目されている地域に視察に行き、その地域と同じ構想で同じことをするということを繰り返しています。そういう形になると、地域の中のリソース、例えば動ける人の数などが減ってきている中で、毎年、消耗戦をするようなことになります。活性化事業とは、従事する個人の収入にならない事業ですから、毎年、そういう事業に時間を使っていくと、若い人が離れていきます。私はこれを「毒まんじゅう」に例えています。おいしそうなまんじゅうに見えて、食べたら腹をこわすどころか、場合によっては、本当に町じゅうがおかしくなってしまうことがあります。

（商店街共同出資会社の設立と海外での経験）

そして、私は、高校3年の時、全国の商店街の共同出資会社の社長を引き受けることになりました。この共同出資会社は、150の商店街のほか、全国から1,245万円の出資を集めたものでした。開業後、4年目でようやく黒字化を果たしましたが、お金が関係すると人間には汚い面が出るもので、儲からないうちは「なんで儲からないんだ」と、儲かったら「うちにもっとよこせ」という話になります。そういうものを見たとき、地域経済の問題にはスキームで分析できることもありますが、実際にはそんな構造で簡単に説明できるものではなく、人間の欲を含めた、心情的な部分なども大きく関わってくると感じました。

その後、中心市街地活性化の政策がスタートし、私自身も商店街の人たちと事業をしていましたが、いろいろなことがある中で、国内だけではなく海外も見ながら事業の方法を考えたいと思うようになり、大学や大学院の時には、休み中に海外に行くようになりました。海外では、地域活性化の基本的な考え方が大きく変わっていました。特にアメリカでは、従来は日本と同様に、再開発や道路建設で大幅に地方に予算を出していましたが、レーガン政権では政策の大転換がなされ、地方に予算を出さない代わりに、所得税等の減税政策が行われました。同時に、町が衰退していくと、当然、不動産の資産価値がなくなっていくので、活性化して資産価値を上げたいなら、それで得する不動産オーナーたちが投資して地域のエリア活性化を行うべきだということになりました。補助金ではなく、不動産オーナーが投資しろ、ということです。これは、当たり前と言えれば当たり前の話ですが、日本では、まちづくりについては極端に公共性で語られることが多くなっています。中心地が移動することも普通にあるわけで、そうすると、かつての中心地だったという特殊なエリアにだけに100億円、200億円と出していくのは、アメリカ人に言わせれば、「アンフェアだ、納市税として皆で収めているものを、なんで市全体ではなく、一部のエリアだけに投資するのだ。納税者団体訴訟になる」ということです。特別区などをつくって、不動産のオーナーが固定資産税料率に応じた負担金を払うなどするのであれば、その土地の地価の上昇に連動して自治体の固定資産税収入も上がるので、その範囲の支援は有り得るが、そういうことがないのに中心地に資金を集中投下することは極めて難しい話を聞かされました。学生だった私は、なるほど、そもそも私がやっている会社自体が、商店街を商業者の集まりと見ていたけど、本来は不動産オーナーたちの集まりとして見て事業に取り組まなくてはならないのだ、という気付きを得ることになり、その後の私の事業に大きな影響を与えます。

（事業のスタイルの確立）

私自身、日本で事業を続けている中で、2003 年、2004 年辺りから、従来とは少し違うものを感じてきました。商店街には、戦後、復員してきたが仕事もないので商売を始めたという人がたくさんいます。今は、息子に継ぐ気がないというところも多いのですが、唯一、言えるのは、そんな事業者たちも大抵は不動産を持ち、それは息子たちが相続するということです。そこで、私は、ビジネスの方法について、商業振興ではなく資産運用、アセットマネジメントという視点で行うようにし、不動産や固定資産の価値を上げようというインセンティブの中で何をするのか考えるというように変えてきました。これは、公共・公益というより、共益の部分です。公共と私の間ですね。水利権と同じように、利益を共有できる範囲で、皆のお金を出し合って投資し、事業を行うというスタイルです。不動産の価値は個々の建物ではなく、エリアにひも付きます。「あの建物いいから買いたい」という人はいますが、それがとんでもなく評判の悪いエリアにあったら買うのを控えるでしょう。つまり、個々の不動産所有はバラバラですが、実際には運命共同体なんですよね、不動産オーナーというのは。けれども、地方都市では隣近所が仲が良いとは限りません。なので、こういう考え方に共鳴した人たちから、「うちでも同じように事業型のプロジェクトをしたい」という声をいただき、事業を仕掛け、仲間を増やしてきました。

エリア・イノベーション・アライアンスは、今年で8年目になりますが、収入のモデルとしては、(1)各事業のレベニューシェアや配当でお金が返ってくること、(2)事業の内容をレポートにまとめ、オンラインや書籍で販売することで知見を広く発信し、(3)そしてそれらを読んで「ぜひうちでもやりたい」という地域を集めて次なる事業開発エリアを集めてスクールを開催するというモデルです。(1)から(3)は輪廻のように回ってきます。

最近、民間資産のオーナーだけでなく、自治体からも相談が来るようになりました。これは、自治体が持っている道路、公共施設、河川、港湾などの公共資産を活用できないかという相談です。従来ならイベントの依頼となるところですが、そうではなく、例えば、建て替えが困難な公営住宅の開発を違う形でできないか、民間資金誘導ができないかといったことです。これらを集めて、公民連携プロフェッショナルスクールというスクールを開設、サポート組織として公民連携事業機構という別組織を仲間とともに立ち上げています。公共資産利活用向けの取組は今年で4年目ですが、既に 80 以上の地域からの参加があり、初年度だけで 30 以上のプロジェクトが成果をあげました。

2. 地域活性化の現状と活性化事業の失敗例

(過去の常識からの脱却の必要性)

プロジェクトを進める中で思うのは、人口減少の大きなトレンドの中で、過去の常識へのとらわれが非常に強いということです。どうして過去にうまくいったのかを客観的に整理することなく、理由が分からないということが多くあります。そこで、30年前ならうまくいっていたことが、今ではうまくいかないとなったとき、すぐ人口減少だとか不況だとか言われるのですが、かなりの場合は、それは言い訳です。市場や競争環境が変化していく中では、時代に合わせて変化していく必要がありますが、まちづくりや都市開発では、そういう意識が弱いところがあり、伝統的な人口増加時代に対応して作られた区画整備事業や再開発事業を延々と続けています。だからうまくいかない。つまり時代が悪いのではなく、時代が変化したのに使う道具を変えない側に問題があるということです。

地方活性化事業については、我々がプロジェクトをサポートしている地域では、方針として、「地方側も自分たちでゼロから考えよう」ということをしています。ところが、地方では、予算と知恵を東京から学ぶという意識が非常に強く、今般、地方創生政策が出て、地方が独創性のあるプランをとわれている中でも、地方からの問い合わせで最も多いのは、内閣府など各省庁へ「何をすればよいのか」という問い合わせとのこと。結局、地方創生のガイドラインを作ったり、官僚相談窓口のコンシェルジュをつくったり、官僚を地方に派遣するという、今までと変わらない話をせざるを得なくなる。ただ、これは、国が悪いというよりは、地方分権の時代において、地方側もマインドセットを変えないといけないということです。

ただ、地方でも、中堅、若手の人たちは、そういうことに気付いてきています。正直なところ、そうした人たちは地元を抜けることも多いのですが、まあ、それもまた分からない人たちの説得のため自分の時間と労力と資金を無駄にするのであれば、地元を出る方がよいという合理的な行動だと思います。他方、地方に不動産や事業資産を持っている人、家業がある人で、そういうものを引き継いでいこうという人は、どうにか踏ん張ろうと地方に戻り、事業を起こしたり、時に公務員になったりもします。我々のスタイルとして、そのように踏ん張りたいと思っている人たちと事業を営み、変化のポイントを作っていくということがあります。

(経営感覚をもった地域活性化を)

特にお金の話について、地域活性化の計画や携わる人では弱いところが多くあります。例えばにぎわいとは、人がいてそこで経済が回っていれば、結果的にできてくるものですが、それを予算で作ろうとすると、例えば5億円の予算を使って何十万人来ましたとしようとする、インプットはお金、アウトプットは人間という非常にちぐはぐな話になり、結局、お金を使って、全く戻ってこないということが、多々あります。観光拠点として歴史文化施設を造って、入館料 800 円で1万人来たといっても、800 万円とたかが知れているわけです。整備費の回収もできず、維持費も捻出できないなんてこともざらです。さらに周辺道路の整備にも莫大なコストをかけ、地域の負担は増えますが、収入は非常に限定的で、そのことに、あまり問題意識を抱きません。B級グルメでも同じで、大行列の整理のため警備員に膨大なコストを払いながらイベントを開催し、取れる単価は数百円から千何百円がせいぜいです。普段は素人という人も出てきて調理するので、そうすると、作れる上限が決まってきたりします。結局、その日だけ人が来た、その日以外は来ない、お金も使われない、しかも当日もペイしないということになります。入ってくるお金と出ていくお金を管理しないで進めるため、おかしい方向に進んでいくことになります。また、花火大会の際には旅館が満室になるので、もともと年に1回だった花火大会を、月に1回、2週に1回、毎週末というように頻度を上げていき、結果的に花火大会のコストの方が高くなってしまったという馬鹿馬鹿しい話も起きてしまいます。官民ともに、地域活性化の分野では、経営感覚・意識が非常に低いところがあります。

我々が地域の中で話をスタートする時には、最初に、事業をやめることから始めます。過去から行ってきた無意味な事業を、まずやめるということです。無意味ならまだしも、有害なものだと、労力は掛かる、金を出ていく、皆が疲弊し、若い人は嫌になって出ていくとなりますが、そうならないためです。事業について、本当に地域の収支の改善につながっているかという視点で整理すると、お金が出ていく割に入ってくるものが少ない事業ばかりだったりします。その辺りを、一回きちんと整理してみましょうということで、いくら頑張っても、無意味なものは無意味。それを整理しなければ、さらに大変になるだけで、事業なんて成功しません。

これは、会社や経営改善と同じことです。まちの活性化には役所も民間も関与し、従来の役所であれば、立場上、民間がすることに「こうはできない」など言わざるを得ないことがありましたが、そこは、「民間が稼いで利益を生まなければ、当然、地元の行政部門にもお金が入りません」という話をしなけれ

ばいけません。成長が続き過熱している状況では、規制が必要なこともあります。規制が強すぎると地元で投資しようという人がいなくなります。投資を誘導しなければいけない状況においては、地域活性化という新しいパイをつくっていく事業の意思決定は、公益性・公共性に基づく福祉部門の事業の意思決定とは全く別であるという意識を持っていなければなりません。これは、民間も同様です。役所に結び付いて自分だけ役所からお金をもらうようなことをしていくと、その原資を生み出す人はいなくなり、たこ足業で足がなくなるような話になるわけです。

官民を統合し、しっかり稼ぐプロジェクトでなければいけないということから、連結で見るということを常に言っています。使うお金と返ってくるお金の両方を見ることで収支を見ていく習慣がないと、何かをしてお金を出すだけでよいのか、という話になるわけです。施設整備事業でも、しっかりした収入を生み出すモデルになっていないと、施設の建設費や運営経費がかさんでいって、その結果、自分たちの財政収支を圧迫させていきます。この 20 年、30 年くらいは、こういうことの繰り返しです。

（地域活性化の失敗例・・・アルネ津山）

2000 年以降のパターンですが、中心市街地活性化事業がスタートした後のケースで、岡山県津山市の「アルネ津山」、青森県青森市の「フェスティバルシティ・アウガ」という施設があります。

アルネ津山は 2000 年初頭の大きな成功事例として扱われ、当時は全国から視察の人たちが訪れていた施設です。その後、経営はすぐに悪化し、役所が 60 億円で商業床を半分くらい買い取り、公共施設化を図ることにしましたが、それが原因で市長がリコールされることにもなりました。今はこういうもの自体がうまくいなくなっています。1970 年代であれば、まだ需要が上がっていて供給が足りないのに、第三セクターで始めても 90 年代まではもち、90 年代後半から駄目になっていきました。2000 年代になると 10 年もたなくなり、2010 年を越えると 5 年もたず、場合によっては 2、3 年で駄目になってしまうパターンも増えています。こういう問題の構造的な要因としては、ミクロ的には、従来は競争相手があまりいなかったことがポイントとなります。今では競合する商業施設がたくさんあり、インターネットでも買い物ができるからです。

アルネ津山の場合、ただでさえ土地代の高い町の中心部で開発を行い、周囲に 2、3 階建ての建物しかないようなところに、途方もなく大きな、公共施設

と民間施設の複合施設を建てました。行政施設が入る複合施設を建てる際は、昔はある意味ヒエラルキーで、行政側の施設の基本設計などを先行して検討を進めますが、アルネ津山では上層階にオーケストラ専用の音楽ホールがあります。有名な先生の設計で、世界三大ピアノが入っています。建物の上の穴が空いている部分は、駐車場です。UR都市機構が出資して駐車場を整備したのですが即座につぶれ、今は第三セクターが運用しています。結果的に初期投資の分は返済不要というライトアセットな状態になり、管理費程度は捻出できるようになったそうですが、周りに時間貸し駐車場があるので利用率が悪いとのこと。

最初に公共施設を設計し、上層階に大きな加重が掛かるような駐車場施設を造り、下層階に商業施設を造るということは、物理的には結構難しく、坪単価が上がります。仮にアルネ津山が坪単価 100 万の建設費だとしても、津山にイオンなどが進出すると、イオンは倉庫程度の建設費で建てて坪単価は 50 万円になったとすれば、この段階で勝負は決まってしまう。イオンは、短期で投資を回収できるかを見て、とりあえず建てるという考え方ですが、一方でアルネ津山のような施設は、公共建築先行で最初の段階で商業床としてはコスト構造が倍違うようなことになって、競争力を生み出せない構造になっているわけです。同じ商圈でテナントが店を出すときに、立派なビルなので家賃を 3 倍払うという経営者はいません。オーケストラ専用音楽ホールがあっても、それによって多くの人が来るというわけではなく、低層階の商業床はどんどん厳しくなってしまうわけです。

（地域活性化の失敗例・・・フェスティバルシティ・アウガ、エリアなかいち）

フェスティバルシティ・アウガは、上層階を図書館に、下層階を商業施設にし、建物のすぐ裏側に、アウガの各フロアに直結する立体駐車場を造っています。上層階の図書館に人が来ると、シャワー効果により下層階にも人が行くということですが、今はそんな消費行動はしません。ピンポイントで物が買える時代に、わざわざ建物内をうろうろするような暇な人はなく、当然、目的のところにしか行きません。特に、フロアをまたぐとなると、ハードルが高くなります。また、建物のデザインにも独特なものがあるので、そうすると普通より高いコストが掛かってきます。外から見える部分ではなく、内装にお金を掛けた方が空間的にもリッチになるはずですが、建物は非常に前時代的です。そうすると、津山市の例と同じように、ここでも商業床の競争力がなく、逆ざやでなければテナントが入らないという状態になり、そのための支援で 10 年余り

で市税 200 億円以上を消耗してしまったということです。

秋田県秋田市には、身の丈再開発と言いながら失敗するという「エリアなかいち」という事例があります。通常は、容積を使い切るくらいで建ててリーシングをする方が、理論上は儲かるのですが、それほどテナントが入らないかもしれないとなると、容積を使いきらずに建てようという話になります。それを普通に経営的な判断としてできればよいのですが、身の丈再開発をすると補助金が多く出るとなると、話がおかしな方向になります。

エリアなかいちでは、市民活動共同センターとして、寒い秋田で大変な光熱費がかかるようなガラス張りのビルを建てました。そのすぐ横には、有名建築家設計の美術館を建て、商業床もつくりましたが、公共施設がほとんどなので、総事業費の 8 割に税金が投入されています。ところが、2 年弱で商業部分からテナントが皆出て行って、市が乗り出して立て直しとなってしまったわけです。

（地域活性化の失敗例…ココリ、コムシティ、富山市中心市街地活性化）

山梨県甲府市にある「ココリ」のケースは、高層住宅低層商業の組み合わせですが、まず、こういったケースでうまくいったものは見たことがありません。高層階に住宅があると、シャワー効果で、低層階に下りてきて物を買うというのですが、誰もが地下駐車場まで下りて車で外に、コストパフォーマンスの良いところに買いに行きます。その結果、この建物では地元商業振興のため低層商業の容積を確保しているのですが、テナントが全然入らないということが起きています。

北九州市の黒崎駅前には大きい「コムシティ」が建っています。コムシティは、開業から 2 年で経営破綻し、その後 2 回ほど転売や買戻しがあり、今は区役所として使われていたりします。コムシティは稼ぐ施設というより、コストを市が負担するという構造になっています。使われないより良いのではないか、もしかしたら庁舎を建て替える費用より安く済んでいるかもしれないといった話でお茶を濁すのがせいぜいではないでしょうか。

富山市の中心市街地活性化のケースも、そのうち問題が顕在化すると思います。活性化事業では、ガラス美術館と図書館の複合施設に 200 億円を投じるなど公共施設や公共主導型商業施設の建設を進めていて、さらに去年、「ユウタウン総曲輪」という補助金支援を行った商業施設ができましたが、テナントが入らないようです。

3. 地域活性化の方法論と取組事例

（施設建設に係るパラダイム転換の必要性）

個別の開発や地域活性化事業を行う場合、従来は、供給すればよい、何かを造るため又は事業を進めるため必要な資金を用意できればよいという発想でした。ところが、今は、維持管理を含めて長い目で見ていくことが必要になっています。従来は、土地を持っている人が有利になっていて、事業を始める場所がない、事務所を構える場所がない、家を建てたいが宅地がないといった話ばかりでした。そのため、公共・民間を含めて供給することが、社会的な善としてあったと思います。ところが、今は、空き家問題があり、区画整備をしても売れない土地があり、工業団地も売れ残るという状態ですから、結局、需要側が有利になり、彼らがベストと思うところを選んで行くわけです。そうすると、供給側が「状況が非常に厳しいので家賃幾らで来てください」と言っても、「その家賃ならあちらに行きますよ」という話になってきます。民間資金の投資回収が可能なところに、町の中心軸も当然シフトしていくわけで、供給側はますます細り、需要側は太っていくことになります。そういうことを前提として、開発計画や地域活性化事業を見ていかないといけないということです。

民間商業施設では高い安いという床の競合が存在するのですが、公共施設を建てる側では、そういった競合の意識がありませんので、「隣にあればあるから、我が町でも同じものを作りたい」という話が出てきます。本来なら、「隣にあるなら、違うものにしなければ勝てないね」という話でなければいけません。体育館や音楽ホールなど隣の町と同じものをするという発想で施設の中身を造り込んでいくと、民間施設と複合化しようという場合、その機能がまったく働かなくなることがあります。

本来は、民間施設側が競争を前提として民間施設スペックで造った施設の中に公共機能を入れるのが、あるべき姿です。公共機能側を先に決めて、「公共施設ですから云々」と言うのは二の次です。それほど特別なことをする必要はありません。音楽ホールを造るとしても、建築家に設計を頼む必要性はなく、地元の状況に合った形で造る方が収入も生まれ、その収入を公共サービス財源に充てることは十分可能です。施設の維持費が公共サービス財源を費消するのでは意味がないわけで、このパラダイムを変えていかなければならないと思っています。

（常にリターンを念頭においた計画・開発を）

もう一つ、問題としては、負担を財政・行政に寄せても、そこも資金が潤沢ではなく、維持できなくなっていくということがあります。昔であれば、民間

で負担できないものを行政負担にすれば解決だったのかもしれませんが、税金が伸び悩み、義務的経費が増加する今は、そんなことすれば、住民向けの公共サービス財源が犠牲になります。自治体が地域活性化事業の運営会社やまちづくり会社に資金を出し、サポートや支援を行うことが多いですが、我々は、「支援をしたら駄目だ、それは『支援』になっていない」と、いつも言っています。自治体が市民から集めたお金を支援につぎ込み、赤字を膨らませ、市民の負担を大きくしているのですが、この負担のそもそもの原因は、運営会社やまちづくり会社が商業活動や民間経済活動の合理性で負けるようなことをしているからです。それは単に事業計画を鍛えることを怠る理由を提供しているだけで、事業的にはなんの支援にもなっていないどころか、むしろ失敗するように仕向けてしまっているとさえ言えます。

われわれの事業は、投資家の出資、さらに関係者の出資、そして金融機関の融資が中心です。例外的に自治体の支援が事業特性的に必要な場合においても、最小限のマイナー出資にとどめています。むしろ、活性化事業を通じ、土地使用料や固定資産税など別の形でお金が民間側から行政側に入ってくる仕掛けを作るのが、人口減少社会において地方自治体が持続可能になるために極めて重要であると考えています。活性化により経済にプラスが生み出されると、それが自治体にフィードバックされるのは、当たり前の話です。これまでは、皆がリターンのない事業をしていたので、活性化になっていなかったのです。

事業が拡大していく時は、運営段階が最も楽とも言えます。新規需要が次々とできていく時代は、市場自体も大きくなっていくので、競争は比較的緩やかだったりします。ただ、今のように地方経済がどうしても下がっていく傾向の局面になると、計画段階では皆が明るい見通しを描くので、計画段階が最も楽で、開発、そして運用の段階と、どんどん現実との乖離が大きくなります。計画はコンサルタントに外注し、建物の基本設計を行い、開発業務は建設会社などに発注するのが従来型の手法ですが、既にこの段階で、関係者が皆「もう駄目だ」と思っている案件があります。コムシティ、アルネ、アウガなどもそうです。そして、最終的にその施設を引き渡され運営する地元の第三セクターなどの運営会社はその歪みを最も多く受け、おかしくなっていますが、今、そのスピードも速くなっています。

（変更の余地を持たせた柔軟な計画を）

基本的には、計画から開発運用を一貫して進めていくのと同時に、運営がどのようななされるか、どの段階でどういう収入が上がるか、運営可能な規模感

から逆算して開発をどうするか、計画の見直しはどうするかということを議論しなければいけません。我々は、プロジェクトを進めていく時には必ず、最初に決めた計画を変更する余地を大きく持たせておきます。その意味では、都市計画決定を覆すということも、極めて重要なポイントとなります。そういうことは、従来は、通常ではないとされてきました。そのため、一回決めたものを覆すことには非常なエネルギーが要ることになり、そこにエネルギーをかけるより、とりあえず計画通りに進めようとしてきましたが、そのために、運営に歪みが出てくるという大きな問題が発生してきました。

さらに、今後厳しくなる環境下での持続可能性が要求されるところで、将来的に更なるストレスが掛かる事業を作ってしまう。民間では、当然、ライフサイクルコストも考えます。行政施設では、固定資産税などの税金部分のコストは不要ですが、それ以外は、民間が建てるのと同じ建物です。したがって、今後のプロジェクトとして重要なことは、従来のように、事業を始めるために、いくら資金が必要かということではなく、持続的に経営していくため、どれくらいの資金が要るのかということを前提に、資金計画・収支計画を立てていくことです。地方でのプロジェクトについても、従来のように建物が足りない時代であれば、建てた後から営業してもやっていったということがあります。ところが、今は、建物が余っていて競争が厳しい環境の中で、テナントや事業を営む場として選んでもらわなければいけません。

（短いスパンで投資を回収できるようアレンジを）

企業進出の環境を整える投資が、もう一つあります。それは、今ある施設を改修工事しようという話です。そして、民間投資で改修しようというとき、この投資も回収可能でなければ、誰もお金を出しません。したがって、リスクの高い地域ほど、リスクに見合う高い利回りを期待できる事業をアレンジすることが、地域活性化の大きなポイントです。ハイリスク・ハイリターンでなければ駄目で、ハイリスク・ローリターンではだめというシンプルな話です。簡単にいえば、100万円を投資して10年間かけて回収では、危ないと思って誰もお金を出しません。2、3年のスパンで返ってくる仕組みを、最初の段階から作らなければいけないということです。それは無理だという人もいますが、2、3年で回収することを前提に自分たちの事業の設計を考えていけば、無理なことではありません。単純なことです。入ってくる収入を確定し、利回りに合わせたコストしか使わないとすれば、利回りが上がります。今までは、造ることが先にあったので、最初からコストが掛かっている状態で、やがて利回りが

悪化していくプロジェクトになっていました。そうなるのは、衰退しているからだ、人が減ってるからだと言われるのですが、それは違います。環境が厳しいのは確かですが、事業や商売をしている人は、たくさんいます。

現在、全国各地でリノベーションを用いたまちづくりプロジェクトが進んでいます。中身をみると、先のような高利回りを意識しているものもあれば、最近だと補助金目当てと考えざるを得ないものもあり、玉石混交なので要注意ですが。丸の内などの東京都中心部であれば、建物を新築で作って、投資家から資金調達して数十年の長期スパンの低利回りでも投資したい人はいるでしょう。しかし、10年後どうなっているか分からないような田舎では、短期で投資回収できる規模感で事業を設計しなければいけません。そうすると、建物をゼロから組み立てることは難しいので、その土地にある古い物件や、その不動産のオーナーに目が行くわけです。今後は既存建築を活用し、躯体開発費を抑えて、内装投資だけで基本的に済ませた小売利回りのリノベーションプロジェクトがチャンスと見ることはまだまだ続くと思います。

（プロジェクトの具体例…メルカート三番街）

リノベーションによるまちづくりという点では、私も出資をしている北九州市にある取り組みを紹介します。北九州市の小倉に、梯さんという戦後の良い時代に資産を形成し、無借金経営で5棟くらいビルを持っているオーナーがいっぱいいます。数年前に「このビルは、ずっと空きビルで放置してきたが、そのままでは、町にとっても悪影響」と、リノベーションをすることを決意されました。

小倉の「メルカート三番街」では、最初の4年間で投資回収したいというのがオーナーの意向。そこで、リノベーションまちづくりに取り組もうとしていた、嶋田さんという建築家などを中心とした地元のチームは、最初に、この周辺に店を出したいという人にどういう人がいるのか、営業に出るわけです。どの地域の地権者もそうですが、自分のビルに出店してくれる人を求めて自分から営業した人は、ほとんどいません。今までは、黙っていても借りたい人は来るし、来なくても困らないので、不動産屋に任せ、あまり不平不満も言いません。メルカート三番街では、オーナーと共に営業し、10店舗ほどのテナントを募集したところ、30店舗ほど応募があり、それぞれと面接をするなどして、絞り込みを行いました。

人口が減っていく中で、事業不動産投資をしてもらうためのポイントとしては、一つ目に行うプロジェクトに加わった人が自動的に成功することが、極め

て重要です。不動産のオーナーは、空き店舗が解消されるだけで喜びますが、そこに入ったテナントは、儲ければ続けますが、儲からなければやめてしまいます。儲かる人が出てくれば、その人が呼び水になって、事業を始めたい人が入ってきてくれることがあります。

家賃額は、建物にテナントで入る事業がうまくいくものとして設定し、その建物全体の家賃額の合計額を4年分積み上げれば投資回収が終わるかどうかを検討します。検討の結果によっては、初期のデザインも変更していきます。つまり、逆算の計算です。例えば、鉄骨二階建ての建物の改装費として、当初は4,000万円掛かると予想されていましたが、それでは投資回収のバランスが全く合わない。結果として、再設計し、実際に掛けた改修費は1,600万円でした。床が元のままだったり、ファサードが綺麗になっていなかったりですが、店舗を運営する上では問題ないです。投資回収に向けてのデザインを予算とすり合わせて行っていくことが、従来型の建築とリノベーション建築との大きな違いです。こうすれば、お金が足りなくなることは、ほぼありません。この逆算で併せられる既存建築物を活用した設計ができるかどうか、が、リノベーション建築家の腕とも言えます。

（プロジェクトの具体例・・・TANEYA）

こちらが私が出資しているケースです。愛知県春日井市勝川の商店街に「TANEYA」というシェア店舗があります。これは、1年半で投資回収しようという、小さい木造2階建ての建物です。中には英会話教室やカフェなどが入っています。TANEYAには私も投資していますが、一緒に投資している人は、最若手で63歳、最高齢で93歳の地元の不動産のオーナーです。商業地区活性化を目指す上での取組で大切なのは、開発施設に入っているテナントが儲かることです。お店が儲かっているようだという話になると、そのエリアにテナントを出そうという人も増加します。そうすると、新たな店舗を用意したり、既存テナントの家賃金額を上げていけるので、こういったサイクルを少しずつ回していけば、段階的に成長を図っていくこともできます。地方でも道路は良くなっていて、半径30キロくらいなら、車で1時間かけて来てくれます。努力しないのではいけませんが、頑張って良いものができれば、来てもらえる方式にもできるということです。

空き店舗や空き家が増えている問題に対し、解決方法としては、改修工事を行えば後はうまくいくということは、もうありません。最初に入るテナントを決め、彼らが支払える家賃金額をすり合わせ、そこから逆算することで、最初

の初期投資をするならば、それが仮に 1,400 万円なら、民間で投資しようという人は出てきます。従来の方式で予算を決め、設計・施工をした後にテナントを募集したが、全然テナントが集まらないという事業では、初期投資を 4,000 万円とすると、その 4,000 万円はドブに捨てるようなもので、民間は誰も出しません。ただし、民間は、お金を一切出さないというわけではないのです。同じ町でも、4,000 万円なら出さないが、1,400 万円なら出すということはありません。公的不動産活用策などで言われますが、事業構造のスキームを作っていく上で、プロセス設計を考え直すということは、非常に大切です。

だから、改修費が足りないから改修費の補助金をくれとか、家賃支払が高いから家賃補助金が欲しいというのは根本的に論理破綻しているのです。テナントを営業した後であれば、家賃金額に併せて改修費を計算することも可能だし、家賃が合わないなどという根本的な問題も発生しません。入りたいテナントの希望家賃と合わない条件しか無理な不動産を活用してはいけないのです。全ての順序が、人口増加時代と人口減少時代とでは逆なのです。

（プロジェクトの具体例・・・創成川公園、東京おもちゃ美術館）

こちらは我々のアライアンス・パートナーの取り組みです。札幌大通りの「創成川公園」が整備されていますが、ここでは夏になると、まち会社（札幌大通まちづくり株式会社）や町内会などが合同でビアガーデンを催し、その収益で、まちづくり財源を生み出し、一部公園の管理経費や周辺のメンテナンス費用を出していくようにしています。単に公園や広場を整備し、触ることのできる現代芸術を置くだけではお金になりません。ビアガーデンなどの催しを企画して運営することで、町の人たちを含め、皆で楽しんで公園を使い、地域でお金を回すことができるということです。

さらに、東京都新宿区でNPO法人日本グッド・トイ委員会が運営する「東京おもちゃ美術館」は、中学校の廃校を半分利用していますが、ここでは新宿区に家賃を年間 1,000 万円以上払い、自主運営をしています。実は今、地方からも、同じようにおもちゃ美術館を造りたいという話が来っていますが、その事業設計についても、設立のお金は皆で集め、開業後は必ず入館料で全部ペイするという、重荷にならない方法で行うこととしています。こういうことも、公共資産の中からスタートしており、世の中はどんどん変わってきています。

（プロジェクトの具体例・・・水辺活用、3331 Arts Chiyoda、Onomichi U2）

最近では、「水都大阪」に関する取組など、水辺活用の例があります。昔は、

氾濫対策の関係や、川の水も汚かったということがあり、川に背を向けてビル開発を行ってきたのですが、今は川が綺麗になり、特区制度などを使わずとも規制緩和により、堤防上に敷地を引くことができます。同様の取組は隅田川でも始まっていますが、その結果、川沿いの何の変哲もないビルの2階がカフェになったりもするので、地域としての価値が上がっていきます。実は、公共資産と民間資産をクロスするというパターンは、非常に重要な方法になっており、昔なら、ここは公共、ここは民間という形で分けてきたのですが、そういうことはなくなってきています。

東京都千代田区の「3331 Arts Chiyoda」は、旧練成中学校を利用して誕生したアートセンターですが、家賃を払い、30人ほどのスタッフを雇用しています。また、広島県尾道の「Onomichi U2」では、県が持っている港湾倉庫を、市と民間によるSPCが借り、バー、カフェ、レストラン、ベーカリーショップのほか、サイクリストのホテルを設置しています。しまなみ海道を自転車で走る人がいるので、そういう人向けのホテルを経営すると、当然、ここに人が集まってくるという流れになるわけです。

我々が手掛けたケース、また仲間が取り組むケースを見ても、最初から大きなコンセプトで立ち上げるより、小さく投資回収を繰り返しながら、輪を徐々に大きくしていくという方法がよいと思います。

4. オガールプロジェクト

(放置されていた敷地)

人口減少などで財政が悪化している中で、公共の施設を造り直さなければいけない、国の支援はあるが費用を全額出してくれるわけではないので困っている、そういう自治体として、冒頭でも少し述べましたが、岩手県紫波町の「オガールプラザ」の例を紹介します。

オガールプラザの敷地は、1998年、県の住宅供給公社が解散になる時に、紫波町が県から28.5億円で取得しました。ところが、その年が紫波町の税収のピークで、その後は税収が落ち、土地を買ったが上物を建てるお金がないという笑えない話になっています。それが町長選で争点になり、前々町長の決断で開発を凍結して全て見直すことになりました。ただ、自治体は固定資産税を払わなくてよいため、町民にとって最も負担が少ないのは、そのまま放置だということで、その土地はとりあえず、降雪時の雪捨て場として使われることになりました。当時は日本一高い雪捨て場などいろいろと言われていました。その後、地元の岡崎正信さんというマネジャーを中心として事業が立ち上がって

いきます。私が呼ばれていったのはまだ何も建設されていない時期で、まさに雪捨場の雪が溶けた頃で、本当にここで開発プロジェクトが可能なのか、と思ったのを今でも覚えています。

（フットボールセンターの誘致）

一つ目にしたことは、岩手県のフットボールセンターを誘致することです。ここには調整池として利用されている土地があったので、その上に蓋をして、サッカー場として活用しました。以前はデッドスペースのようになっていた土地ですが、日本サッカー協会の岩手県本部などが拠点を紫波町に移動させたため、年間の基本料金や時間貸出などの収入で回していけるようになりました。サッカー場は、クラブハウスにはお金をかけず、芝だけはバイエルン・ミュンヘンのトレーニングセンターにも使われている非常に良い人工芝を敷きました。そのため、県内に加え他県からも練習に来る人がいます。重要なことは、全部にお金をかける余裕もないので、リノベーションと同様、どこにお金をかけるかメリハリをつけることです。

（オガールプラザの建設）

その次に開発されたのがオガールプラザで、これは6年ほど前に開業しています。真ん中には図書館施設、両サイドには「紫波マルシェ」というショップ＆レストランやクリニックなどが入っています。この施設を建設する時も、逆算で設計することを徹底しており、テナントを100%付けた状態で事業採算性を試算し、銀行融資の審査を受けるというプロセスを経ています。リノベーションでも開設した逆算開発がここでも生きています。銀行側の関心事は、当然、貸したお金に金利が付いて返ってくる事業性があるかどうか、プロジェクト全体で黒字になるものであるかどうかということです。

実は、オガールプラザはもともと、RC3階建ての計画でしたが、テナント募集に応募してきた人たちが、払える家賃について厳しい意見を持っていました。また、建物の建設についても、役所側が公共事業として普通に計画して発注すると、実際問題として建設費が割高になります。そこで、最初の段階からデザインビルドで指値発注にして、この範囲であれば更に安くしなくてよいから、この範囲でできることを考えようと、皆で話し合いました。その結果、建設費は坪38万円くらいで建てなければならず、そのために建て方を根本から変える必要があるとの結論に達しました。そうすると、鉄筋コンクリートでは無理で、木造にしないといけませんが、普通の木造建築だと柱だらけになり空

間が使えなくなります。どうすれば大空間かつ安価な木造建物を建てられるか、東京大学農学部で稲山正弘教授のところへ、構造部分の相談に行きました。稲山教授によれば、大空間型の木造建築物が高くなる要因の一つは、木造の大空間を実現する工法の多くで用いるジョイント部分の金具に国産のものがほとんどなく、海外から非常に高価なものを輸入しなければならないからとのことでした。稲山教授は、単純工法で大空間を実現できるという構造計算を示し、オガールプラザではそれを採用して2階建ての建物を造ることとしました。民間事業者にとっては木造の方が償却も圧縮できるので、経営的にポジティブな影響を与えますが、防火の問題があるので、木造建屋の間に鉄筋コンクリートの建物をサンドした状態になっています。

オガールプラザには、国土交通省の民間都市開発推進機構が、まちづくり会社の10年償還優先株への出資をするという形で、関与しています。また、銀行にも融資を求めましたが、最初は、岩手県内のどの銀行も、ちょっと難しいといった反応でした。オガールプラザの底地が町有地なので土地を担保とした融資ができず、上物で入ってくる収入でノンリコースローン組んでももらえないのですが、県内の銀行にはそういう経験がありません。地方創生で金融機関と地域の連携などと言いますが、これまで非常にコンサバティブな国債や地方債などの業務を行っていた人たちが、地域のためにファンドを組成するというような、リスクが非常に高いことをするという話になります。結果としては、東北銀行が融資を決定することになりますが、関係者一同はこの資金調達プロセスで苦心するとともに、この段階で相当に事業計画が鍛えられ、筋肉質なモデルとなったことは言うまでもありません。補助金に逃げなかった成果です。

例えば、オガールプラザに入る、直営の産直施設・紫波マルシェのような、売れば儲かるが売れないと全く儲からないという産直販売所のような業態では、銀行として融資は難しかったりするわけです。そこで、産地直送販売の収入は変動性が高いので、この部分は元本返済に当てることとして、金利返済に当てるのは、紫波マルシェ内に店舗を構えている中でも、田清という県内随一の鮮魚店・卸し・回転寿司店の運営する店舗の家賃からとするというように、直営店とテナントで組み合わせるなど工夫してリスクを分散し、資金調達を可能にしています。

図書館部分については、建設費がもともと12～13億円のところが8億円以下まで下がってきたので、結果として紫波町側が買い取ることに、ただ、図書館のランニングコストには非常に苦しい部分があるので、管理費の民間側負担

率を高め、公共資産側建屋の維持管理費については、ある程度はテナント側の管理費で面倒を見るようにして、できるだけ負担が軽くなるようになっているのも特徴です。当然オガールプラザの民間事業施設部分については固定資産税が掛かり、町有地の使用料も掛かります。それはそのまま町の収入になるわけです。町から支援をうけるのではなく、むしろしっかり税収と税外収入を増加させることに貢献しているのも本施設の特徴と言えます。

（オガールベースの建設）

その次に開発されたのは、オガールベースです。これは、オガールプロジェクトのマネジメントを行ってきた岡崎さんの肝いりプロジェクトです。バレーボール練習専門の体育館やビジネスホテルなどをセットにしている施設ですが、完全に民間資産で運営しており、自治体が持っているものは一切ないというパターンです。実は、岡崎さんがバレーボールの指導員で、自分の会社でもバレーボールのチームを持っており、全国のバレーボールチームに営業をすることが可能です。そういう営業をする人がいない場合、多目的施設を何も考えずに建てると、使う人が誰もいなくなるのは、当たり前です。オガールベースは、バレーボールの専用施設として、床もタラフレックスという今度の東京五輪で正式に使われる床の練習環境を提供しています。

こういうものは、人口減少で厳しい自治体ほど特化型施設にして、逆算の発想で本当に運営可能であるのか、見極めなければなりません。フレキシビリティをもって見るのが重要です。こういうプロセスが地域の活性化にとって非常に大切です。

（オガール周辺の宅地開発）

もう一つ、我々は各地域で最近、オフィスビルもそうですが、住宅の消費エネルギーの低減ということを言っています。特に東北や北海道では、古い建物では月間5万円以上を灯油代に使っている世帯がたくさんありながら、セントラルヒーティングで全部暖まるような近代的な住宅は、まだ少ないです。

そのような中、オガールプロジェクトでは、一部に分譲住宅エリアを作っているのですが、そこでは、日本の断熱性能をはるかに超えるドイツの環境基準に照らしたパッシブハウスしか建てられない規制になっています。町有地なので、そういう条件でしか町は分譲しないということです。住宅分譲エリアでは、地元工務店の共同勉強会を経て、次々と建物が建てられ、建築負担も工法を工夫することで下がってきています。今では、ほとんどの分譲地に家が建ってい

ます。そうすることで、工務店は超こだわり住宅の建設技術を身に付けることができ、周辺の住宅からリフォームの発注がたくさん来るようになりました。それまでは地元で鳴かず飛ばずの工務店も、子どもを呼び戻して一生懸命頑張るという状況になってきています。

パッシブハウスは、当然、快適に過ごすことができ、真冬でも暖房を朝1時間ほど付けておけば20度を下ることがほとんどなく、夜も10度を下ることがないという状態にすることができます。そうすると、地元からのキャッシュアウトでもあるエネルギー消費が減り、世帯内に滞留するお金が増えていくので、それを地域の消費にどうつなげていくかという話になります。そういうことを地域の中で考えることも、我々の事業の重要なポイントだと思っています。

5. これからの公共施設開発

公共施設に再編圧力が掛かるような時期にも来ていますが、三つある公共施設を一個にまとめて建設費を抑制したというだけでは、地元はよくなりません。そこに訪れる人たちを対象に、多少でも経済が動くような仕組みを生み出していく必要がありますが、それを従来の行政主導の公共施設を先に決めて、それに連動して民間施設をつくるような誤ったプロセスの複合施設開発で実現しようとする、今までと同じ失敗ケースになってしまいます。我々としては、オガールをスタートにして、民間資金誘導の中で、どういう建物を経済的・合理的に地域の力に合わせて建てられるのか、その方法を確立していくということを、各地域でトライしています。

町が小さくなっていく中でも、小さい環境下で対応可能な範囲に物事が収れんされてくれば、破綻することはありません。紫波町でオガールがあるのは紫波中央駅ですが、そこから一つ南に日詰駅という駅があり、もともとは、そこが町の中心でした。しかし、今や日詰駅の駅前を前時代的な区画整理して売り出しても、ほとんど売れていません。環境条件が厳しくなっているのに方法論を変えないと、当然こうなってきます。一方ですぐ隣で環境条件の変化に合わせて方法論を変更し、今の条件下で工夫しているオガールエリアの地価は4年連続で上昇しているのです。

今後は、最初に土地を整備して建物を建てるという供給が足りない時代の発想ではなく、まずは地域にどういう中身を入れ込んで需要を作り出すのか、営業から話し合い、その店舗や住宅などが入り得る箱を、資金面調達を通じてしっかり筋肉質なモデルで作り上げる。それは、行政施設でも同様に地元の経済財政の状況に合わせてつくっていくということが、極めて、地方の結果として

の活性化につながるという意味で、重要かと思っています。立派な施設を建てたら地域が活性化するのでも、公共サービスが充実するわけでもないのです。地域に新たな稼ぎをもたらす新たな公共サービス財源を生み出す拠点となることが、地域の活性化につながるのです。

○神田 ありがとうございます。個別の事例について詳しくお話しいただきましたが、政府としても、こうした成功事例を全国に広げ、地方創生につなげていく方針です。現在は、まち・ひと・しごと創生総合戦略が推進されており、地方もそれぞれの総合戦略を策定し、K P I を設定してP D C Aサイクルを回しています。本日のお話ですと、P D C AのP・Dがあっても、状況を踏まえてその計画を柔軟に見直すC・Aが成功のためには必要ということかと思っています。そのところも含め、今の政府の政策の評価について御教示いただきたいということが、一点です。

もう一点、地方創生とは稼ぐ力を身につけることであると指摘されておりましたが、そこで重要なのは自立性、採算性、持続性の三つではないかと思いました。この中でも自立性が特に難しい問題であり、紫波町の例では、財政的に非常に困難で、お金がないからこそ何かをしようというモチベーションが自立性につながったのではないかと思います。これは、資源に乏しい日本が、産油国のような資源国よりも結果として経済がうまくいっていることに似ています。全国各地で自治体のマインドセットを変え、自立性を高めるにはどうすればよいかについて、お考えを伺えればと思います。

○木下 プロジェクト全体の話で言えるのは、結果の部分で責任を負う人、結果の部分でインセンティブがあるという人が、プロジェクトに一貫して従事し続けなければいけない、人事などで動かさないということです。ある人がPを担当し、異動の関係で、Dは次の人の担当、Cは更に別の人が担当ということになってしまうと、P C D Aはうまくいかないと思います。

紫波町のケースでは、行政側に公民連携室という室がつくられ、最初のスタート時は2人、今は3人という状態で動いていますが、この室の担当者は、プロジェクト開発が全部一巡するまで、人事の凍結が決められています。前町長がもともと自分で事業をして会社を大きくした経験をお持ちだったこともありますが、民間に投資をしてもらおうという話なので、担当が変わるたびに「もう一回全て説明してください」ではいけないということを重々理解されていました。お互いに責任を持って信頼関係を育てていかないと、本当の意味でのパ

ートナーシップは築けないということで、行政側の人事がフリーズされて 11 年目になります。その上で、できれば、プロジェクトそれぞれに P D C A や K P I を設定し、結果が出たら、人事評価の部分で高く評価をしていけばよいと思います。そうではなく、従来のように担当が誰でも同じという業務体系で、どういう事態になっても皆で進めた結果ということにされるのでは、誰も自分のこととして捉えづらいことがあるかと思います。

また、空き店舗対策の場合もパターンは同じです。民間であれば、投資が回収され、店舗が事業として成長し、家賃も少しずつ上げていけるところを目指して事業を始めますが、行政の空き店舗対策補助の場合は、例えば、30 か所の空き店舗のうち 10 か所を埋めるという K P I を設定すると、他のところで空きが出て全体の空き店舗数が増えたとしても、K P I が設定された 10 店舗が埋まれば悪い評価はされません。K P I の設定は、評価軸によっては、本質的なものになりづらいかと思っています。この評価軸も大きなポイントで、ある程度、短いスパンで成果を上げていくことも、今の地方の情勢では非常に大切なことです。長期スパンで進めると、誰の評価も受けないようなプロジェクトになってしまいます。最初は大きい計画を描きがちですが、それで本当にプラスになる事業なら、先に大手企業が手がけているはずで、小さい事業を積み上げ、短いサイクルで回していくようにして、人事などにも手を入れ評価につなげていくことが必要かと思うところです。

採算性や自立性という点で、自立をして事業を進めていこうという気があるかどうかは、経営の基本スタンスの問題なので、我々は当然そういう意識を持っているところと仕事をしたいと思っています。資源国、非資源国の話がありましたが、先人の努力によりストックが積み上げられてきたストック社会である日本では、方策はたくさんあると思います。リノベーション・プロジェクトのように、今まで造ったものにプラス・アルファして、更に収入を生んでいくことも当然可能です。今までは、道路、空港、港などは、造るまでが目的になっていたのですが、造られたストックを利用することが重要です。例えば離島から羽田に鮮魚を送って羽田空港で捌いてパックまでしてしまう羽田市場の取り組みなど、事例も増加してきています。地方空港の活用策ではインバウンドなどに目が行きがちですが、それだけではなく、東京に朝の第 1 便で空輸すると、夕方には都内や海外に届けることが可能になってきます。そうすると、単価を引き上げることができるので、地元の利益も大きくなり、その結果、地元で漁獲量を上げなくて済むので、水産資源の保護にも役立ちます。

また、高知県の四万十川は、高知市内、松山市内から 2 時間半という、今で

も不便なところがありますが、とは言え、高速道路は延伸され、道路は年々良くなり、車で行ける範囲なので、四万十町にある「四万十ドラマ」という会社では、地元で採れた農産物などを外に出していくことを行っています。このところは、ようやく、インフラを使ってどう儲けようかという話に目が向けられてきたように思いますが、そうではないことも多いので、インフラの利用ということが高く評価されるように持っていければと思っています。

○質問者 1 本日、伺った話は、かなりミクロの話で、個別の町の努力に関する話でした。ただ、そういう個別の努力による地方活性化は、国や地方の総合戦略、あるいは県レベルで行うとしている振興策からは、あまり影響を受けないような気もするのですが、そういう中で、国あるいは県、もう少し広域の地方政府などの役割を、どのように考えるべきでしょうか。

○木下 そうですね。稼ぎの面はミクロで具体の話が多くなりますが、マクロ的に見れば、それだけでは追いつかないだけの人口減少・高齢化の社会に我々は置かれています。特に地方側で人が減ってきて、今までのような負担が困難になる中では、広域行政は大幅に再編し、都道府県でも再編やある程度のリストラなどしてもらわないと、基礎的なところで事業を進めている我々からすれば、いくら稼いでも続けていくのは厳しいと思います。

また、権限を地方側に持ってきてもらい、自立することを前提とした制度・ルール等をつくる必要があります。夕張などは極端な例ですが、一定の規模感のある市にせよ、そうではない村にせよ、自治体が借金をする時には、「最後は日本政府がどうにかしてくれるだろう」と考えることがあると思います。そうではなく、自立して自分たちで考えるという前提に則って、大きいところはそれなりの低利率で資金調達ができ、小さくても産業などがしっかりしているところでは、同じように低利率で資金調達ができる制度が考えられます。そういう話が今まで余りにもなさ過ぎたがために、誰もが当座の事業性を考えずに物事を進めていくことがあったかと思います。

国や県などの役割は、都市圏として見る限り、相対的に小さくなっていると思います。昔はある程度、都道府県の中に経済域があり、県庁所在地がありましたが、今の東北では、仙台を中心として、福島や山形などは完全に仙台市内に経済的に統合されています。ただ、それぞれで小さい事業を進めていく場合、県の境目でいろいろな問題が起きたりもしますので、自由度が高まるという意味でも、上が重たくない方がありがたいという思いはあります。今は、金利が

高くなったら地方が資金調達できなくなって駄目になるという人がいますが、それは全く逆だと我々は思います。むしろ資金調達のためには広域行政化して組織を再編して効率化して調達コストを下げていこうという努力のインセンティブになるし、個別事業についてもそれだけハイリスクな立地だからこそ、施設を安価にして収益が生み出せるようにやろうというインセンティブになります。リスクが高いのに低い利回りで許されるような支援そのものが、広域再編などのマクロ的にもすぐにインパクトがあるような行政再編の話につながらず、さらにミクロ的な事業もずさんになる原因となり、地方をさらに衰退させていると思います。

○質問者 1 本日、御紹介いただいた紫波町ですが、参議院の調査室で視察に赴いた際、見学のために視察料金を支払ったことがあり、非常にしっかりしているというイメージを持ちました。オガールでは、広島銀行が資金融資を考え、結局、地元の銀行が資金融資をしたということですが、こういう目利きの存在は必要かとは思いますが。ただ、地方の金融機関では、実際にそうした目利きの人がいるのかという疑問もあり、昨今では地域の金融機関も統合を繰り返すという厳しい状況の中にあって、これからの地域金融機関はどういう形で町作りに対して貢献していけるのか、お考えを聞かせていただければと思います。

○木下 視察見学事業は我々がサポートしていますので、感謝申し上げます。さて、地域金融機関が厳しいということは、そのとおりですが、地域に全く資金需要がないわけでは当然ありません。ただ、我々もいろいろなところで意見交換などをしていて感じるのは、役員層で新規の融資を開拓してきたという人がほとんどいない地方銀行もあるということです。彼ら自身からも苦笑いをしながら「貸し渋りと貸しはがしで出世したので、どこに融資していいかよく分からない」と言われたこともあり、驚いたところです。自分たちの世代でそういうことができなかったことを、非常に大きなロスとして感じるようなところがあるようです。その一方で、広島銀行では部門を分け、地域都市部門のようなものを持って継続的に、「せとうちホールディングス」が進めている瀬戸内海側の開発への融資などを行っています。

全部の銀行が広島銀行のようになることは現実的でないようにも思いますが、できる銀行は融資の審査が可能なので、自分たちの融資に関し、融資基準の内容や審査資料の根拠を含め、そういうノウハウを他の銀行に売却するような話が、これからはあってもよいのではないかと考えています。また、そういった

ことができないのであれば、地域の資金需要に応えられないので、統廃合されていくのではないかなと感じています。そういう能力を持っている銀行が融資しようというときには、例えば、他の銀行が手数料などを払っても、その能力のある銀行に便乗するようなことをしていけば、少しずつ目利きの内容を理解していくことが可能になってくるのではないかと思います。今まで余りしてこなかった業務という意味で、人材的に豊富というわけではないと思いますが、我々としては、一緒に事業を行いながら、金融機関がそういう視点を持って学んでいくことを期待するといったところです。ただ、現在、技術革新も進み、金融緩和策も効き、さらに金融庁指導も入り、地方銀行はビジネスモデルを根本から考え直すほどの厳しいストレスにさらされ、必死になってきているので、変わるスピードは昔より早くなってくるかと思っています。

○質問者2 三点、伺いたいことがあります。一つ目は、今までの質問と重なるところがありますが、行政の役割についてです。行政の補助金が出たとたん、今までうまくいっていた事業がうまくいかなくなるというような話ですが、そうすると、行政は一切口を出さないでくれということになるのか、道を造るなど最低限のインフラ整備だけはしてほしいということか、あるいは、自分たちでできないことについては、行政の持っている権力の力を借りたいというところもあるのか、御見解を伺いたいと思います。

二つ目は、特に地方では高齢化が進展し、若い人より高齢者の方が多くなっていますが、地方での高齢者のやる気といったところで、感じたところを伺えればと思います。地方で「これから一緒に新規事業をしよう」と高齢者に誘いをかけても、「是非そうしたい」というやる気のある高齢者がいる一方で、「自分はもう年だから、そこまでしなくても」という方々も多いと思います。地方にはまだ元気な高齢者も多いのか、それほどのものではないのか、実際に地方で事業をされている中で、どのような感触を抱かれているのか、聞かせていただければと思います。

三つ目は、少々ぶしつけな質問で恐縮です。本日は、地域再生の成功事例などをたくさん御紹介いただきましたが、木下代表が事業を進めていく中では、なかなかうまくいかない事例もあったかと思います。また、うまくいかない中でも、修正を重ねることによりうまくいった事例、あるいは、どう修正しても困難で、最終的には撤退した事例など、いろいろなパターンがあるかと思います。おおよそのところ、手掛けられた事業のうち、どの程度がうまくいき、どの程度がうまくいかなかったのか、御教示いただければと思います。

○木下 最後の質問については、本日紹介した事例は、うまくいった、よかったというものばかりですが、それでも初期の段階では、仮にその段階で諦めたとすれば、ほとんど失敗になっているパターンばかりです。私の失敗については、拙著にたくさん書いてありますのでお読みください。

今日お話した内容からお話するとすれば、紫波町のオガールの場合も、結果の話をすると良くなったように見えますが、開発当初、用地をどうするかという話で私が声をかけられたときは、町民からは大反対されていました。PPPに関する説明会がされた際に、公共用地を民間資金で開発したら大変なことになると言われ、PPPという横文字をあげつらうように「黒船来襲」と地元紙に書かれるような状態でした。信頼回復のため、地元議会の特別委員会での質問に答えるため、当時の公民連携室長と説明文のブラッシュアップを何度も行い、町民説明会も町長自ら100回以上行っていました。そして、まずはフットボールセンターを誘致してみると、「なるほどそういう発想で行うのか」「まさにこういうメリットがあるのか」と、理解され始めました。次に、民間資金による開発で町民も使うことのできるオガールプラザが完成して運営できるようになり、しかも、固定資産税収入があがったり、利益の一部が図書購入費にも充てられることになり、さらに70万人を超える利用者が集まったので、そこでようやく、町民の方々にも「こういうことだったのか」と、少しずつ理解が深まっていく状況です。ただ、そこに至るまでの途中には、とんでもない失敗のような壁はいくつもあり、普通だったら諦めるようなことだったりするわけですが、結果として言えるのはオガールプロジェクトの官民メンバーは諦めなかったということです。

壁は常にあり、事業が一定の規模感で回り始めると、関係者が安心し、更なる高みに行こうという欲がなくなるという問題もあります。事業とは、5年、10年と走り続け、新しいコンセプトを作り続けなければ失速していくものです。次に行くためにどうするかを、当然、考えなければいけません。また、事業には浮き沈みが常にありますから、自分たちの事業が少し悪くなってきたら、悪くなりすぎる前にやめるものはやめ、軌道修正できるところはしていかなければなりません。

さて、最初の質問の、行政にできることは何かということですが、民間側として言うと、行政に減税と規制緩和を求めることが普通の発想です。行政に何かをしてもらおうというより、行政のすることを減らしてよいから税金を減らしてほしいということが、行政側からは喜ばれませんが、素直なところです。減税と補助金は、どちらも税財源をどこかに配るという点で同じですが、我々

が地域で事業を進めていく際に、補助金や交付金が最も厄介な問題となるのは、結局、そういうものをもらうことが目的になるからです。例えば、事業が成功して利益をたくさん出すと、それが減税の扱いになったり、事業やプロジェクトで民間資金が誘導できて固定資産を形成したとき、5年間限定で固定資産税が減免されたり、投資をしたら一括償却できるということになると、自分たちの事業で生み出した投資について利益やキャッシュフローにおいてボーナスが発生するので、また頑張ろうという気になります。そういうものが事業の入り口で補助金として配られてしまうと、きちんとした事業投資しようとしまいともらえてしまうので、結局は成果を上げる出口のところまで、ほとんどの人は頑張れません。となれば、やるのが馬鹿馬鹿しくなるから、まともな人はそういう市場で努力しなくなります。

地域には、補助金などを受けずに普通に事業を展開し、人をたくさん雇用して頑張っている飲食店などがたくさんあります。そういう人たちにとっては、単に税金を払わされているだけという話ですから、地元経済に貢献している地域の人がもっと頑張れるよう、ベクトルの向きを変えていってもらえればと思っています。もう一つ、国が主導して進めている規制緩和ですが、県や市の条例を変えていくことも連動的にできれば、我々もできることが増えていくのではないかと思います。その辺りは、普段、事業を展開している中でも感じます。

二つ目の質問の高齢者については、本当にやる気のある人がいる町では活力も出てきますが、若い人をつぶしていくような町は、そういう人たちと共につぶれていかざるを得ないだろうと思っています。ただ、自治体単位やエリア単位で見ると、なくなっていく町が多少あるとしても、広域で全部が駄目になってしまうことは、歴史的にもそれほどありません。全部の町を守ろうと厳格に考えすぎるよりも、頑張る町を伸ばしていき、頑張って活性化に成功した町の高齢者や若者が、社会的にも正當に評価されることになっていけば、他の地域の高齢者の考え方も変わっていくだろうと思っています。

このように、自分たちの町を自分たちで変えていこうという流れができてきたところで、高齢者を説得しようとする場合、他的高齢者に説得してもらうのが最も早いです。我々の事業を進める際でも、現実には「木下が言っていることは気に食わない」と言う人はたくさんいますから、そういう人には、その人と仲が良い高齢者にも一緒に来てもらって話をすると、「そういう考え方もあるのか」という話になりやすいです。一般論ですが、人間にはいろいろな思想信条があるので、相手に合わせて進め方を考えると動きやすくなります。こういう意味では、大分県の一村一品運動は、事業継承のタイミングでも、人的ネッ

トワークが非常にうまくいっているパターンです。一村一品運動は、第一世代が高齢化し、息子への代替わりの時期になっていますが、親子だとどうしても事業継承や地域活性化に関して意見の対立が出てきます。ただ、県内で同じような取組は、湯布院、長湯、安心院などいろいろなところで行われており、それぞれの町で頭角を現している第一世代はお互い知り合いなので、帰って来た息子が言うことを聞かない時には、そういう知り合いで自分が評価している人のところに息子を出したりします。その人の話なら、息子も素直に聞くというわけです。こういった形で、次の世代にも地域横断ネットワークができることがあるので、そういうことを続けていけば、第二世代、第三世代と世代を超えて地域のネットワークを継承していくことも有り得るかと思います。

○質問者 3 今までの質問で失敗例のような話もありました。平成の大合併が進められたにもかかわらず、自治体の数は今も非常に多いのですが、そういった自治体の中で活動しようというとき、計画を立てたが失敗したという以前に、そもそも何もない、計画もできないという事例はありましたでしょうか。

もう一つ、最近は少し潮目が変わってきたかもしれませんが、どの自治体も盛り上げようとする姿勢は、少子高齢化の中で限界があるのではないかと思います。そのことは、恐らく誰もが分かっていると思うのですが、心情論としては、割り切ることは難しいかという印象があります。本日は、外国への言及もありましたが、外国での都市計画も、我が国のように、どこもかしこも盛り上げていこうという形なのか、そうではないのか、住民や政府の考え方なども含めて御見識を聞かせていただければと思います。

○木下 我々は、自分で考えなければいけないと宣言して情報発信をしていますが、受け手にそういう気がなければ、連絡をくれたが計画が立たないことがあります。我々としては、予算があるから何かしてくれといった依頼は、当然受けません。長い目で見れば、そういうところは自然の流れとして、細っていつしか自分たちで予算の執行さえできなくなって、周辺の自治体との合併で業務機能を統合することになっていくのかなと、事業を行っていて思うところ です。

二点目の外国の例ですが、ヨーロッパ諸国などを見ると、栄華を極めた時代の後には、衰退局面を経験していくことになります。その際には、当然、大盤振る舞いできる状態ではなくなっており、地方側も自分たちで自立性を高めていこうというところと、そうでないところに分かれてきます。

日本で最近よく言われるようになったスペインのバスク地方にあるサン・セバスティアンでは、歴史こそあれど第一次産業と第三次産業中心で、製造業はないところです。ただ、そこで料理などに関する調査研究を強化しようと官民を挙げて大学院を作ったり、店舗を集積して人口1人当たりのミシュラン星付きレストラン数を最多にしてヨーロッパ圏から人を集めたり、保養地として多くの人に選択してもらえるようにしたりなど、地方がそれぞれに知恵を働かせて生き抜いていこうとしています。そういった意味で多様性のようなものが出てきているように思います。また、サン・セバスティアンの横のオンダリビアというスペインの小さい町では、緩やかな人口計画の中で、どういう人たちに住んでもらい、どういう人たちに不動産を形成してもらうかという戦略を持ちながら、それに合わせて少しずつインフラの拡充をしていくという方法を取っています。

また、大都市の中心部では、トランジットが拡大していくため、周辺の駐車場整備など、いろいろな民間投資が行われますが、都市空間の多くを道路が占め、そのほとんどが通過交通となると、非常にロスが多いという問題が出ます。車が走ると、基本的に大きな面積を専有するので、都市を形成している面積のほとんどが食われてしまいます。ポルシェなどの本社があるドイツのシュツットガルトはサービス産業も盛んですが、地元のサービス産業を大きくしていくため、人がクロスするところの面積を大きくし、飲食業の小さい店の集積などを行い、その政策に自動車会社が関与して協力金を出すといったこともしています。日本でも経済の中心はサービス産業に移行していますが、それを強化するのに新たな教育機関を作ろうとか、外貨獲得のために従来からのやり方を転換しようというような動きは、まだまだ限定的です。昨今の観光客増加でようやく動き出したといったところでしょうか。未だ多くの活性化事業は大きいホールを作るだけに終わったり、地元の人に車を売るため道路を作ろうという話になったりですから、その辺りの意識を、地元や地域内の経済の拡大につながるよう転換していくと、都市部でも成長力はまだあるように思います。

したがって、そういった各地域の多様性のようなものが担保される事業が可能であれば、一時期は悪くなっても、そこから復興することは、十分有り得ます。最も良くないのは、衰退していくときに、従来の方法のまま補填してしまうことです。現代では批判されるべきですが奴隷貿易などで栄え、その後産業革命では綿花輸出で繁栄を極めたイギリス・リバプールが衰退すると、ヨーロッパでも有数のスラムが形成されるようになりました。ところが、そこから、住民が地元の音楽や文化に時間を費やすようになったことで、ビートルズなど、

いろいろな音楽が出てきます。今となつてはテート・リバプールなど文化施設が多数集まり、欧州文化都市の一つとなり、観光客が多数集まります。日本では、従来と違うものに転換しなければならないという意識は、まだあまり出てきていませんが、その意味では、悪くなっている地方の方が、転換が早いと思います。紫波町や北九州の場合もそうですが、地元経済が少し行き詰まったところほど、転換を図りやすいということです。そうした転換を図っていくことができれば、農村、漁村、あるいは都市部でも、我々のプロジェクトができることがたくさんあるだろうと考えています。

○神田 本日のお話で、地方活性化の余地は大きいことが改めて分かりました。地方活性化を地方財政の問題として捉えてしまうと、地方活性化イコールお金が足りない、だから補助金だという話になります。しかし、稼ぐ力を取り戻すことが地方活性化であると考えれば、自治体の人たちが採算に合うプロジェクトを自立的に実行し、それを持続させ、成功事例を積み重ねることがカギとなります。それを後押しするためにも、ローカルアベノミクスには、地方金融の役割が改めて問われていると思います。また、人口減少・高齢化はあくまで環境条件であって、重要なのは変化する環境にどう対応するかという方法論だという御指摘がありましたが、そのことは、2025 年に向けた政策を考える上で非常に重要だと思います。

○木下 まさに、そのとおりですね。資金供給や財政出動でどうにか動かしていこうということは、当然あってよい話なのですが、地方の側では、従来の方法ではお金が回り続けるサイクルに入らず、10 年後には余計に苦しいことになってしまうなど、プラスになりません。ローカルアベノミクスといったとき、従来の方法の転換を図っていくところで、マクロでは地方自治改革として都道府県・市町村の広域での再編計画を打ち出し、個別事業については規制緩和、税制などをもとにしてもう少し強烈的なインセンティブをつけていくような話が具体的にできるようになると、そのディテールの部分でより解像度を上げた議論をすることができ、非常によいと思います。

○神田 本日は、お忙しいところを誠にありがとうございました。（拍手）



AREA INNOVATION ALLIANCE

参考資料

超高齢社会に対応できる地域のかたち

2017. 4. 19

木下 斉

一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス
一般社団法人公民連携事業機構

1998年

 AREA INNOVATION ALLIANCE

高校入学。早稲田商店会に関わる。



(C) 2017 Area Innovation Alliance

全国連携にトライ。 しかし、国の認定事業化は毒まんじゅうであった

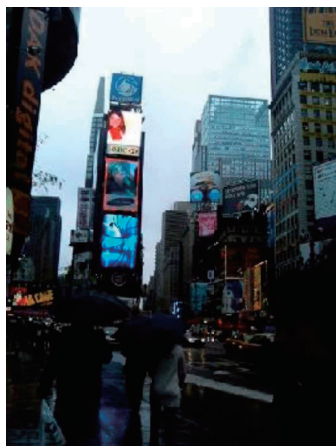


第三回の熊本大会を皮切りに地方キャラバン形式で開催したが・・・

(C) 2017 Area Innovation Alliance

2003年- 海外地調査へ

**「まちづくり=アセットマネジメント」である。
民間主導で事業を構築し、稼ぐ地域に変えていくことが成果を上げる基本であると認識させられる。**



大都市から3万人程度の小規模都市も

(C) 2017 Area Innovation Alliance

過去の常識は今の**非常**識

過去にとらわれる危険

時代に合わない**地方政策**

需要拡大期に組まれた地方政策の愚
課題は「スリム化」と「稼ぐ化」の2つにも関わらず、
大筋が変化していない

津山市アルネ津山



270億円(開発費はうち85億円補助)
→潰れかけて60億円規模の支援。市長はリコール。

青森市アウガ



185億円(開発費はうち85億円補助)
→自治体は総額208億円支援・・・しかし

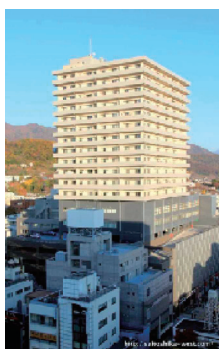
モデル事例のはずが、失敗事例に。
開発方法の転換が必要であることを示している

(C) 2017 Area Innovation Alliance

失敗事例



総事業費約135億円
(8割税金)
→2年弱で4割テナント脱退
→市がテコ入れして12月に再開



総事業費約107億円
(補助金44.5億円)



315億円(開発費はうち35億円補助)
→さらに40億円以上のリニューアル補助

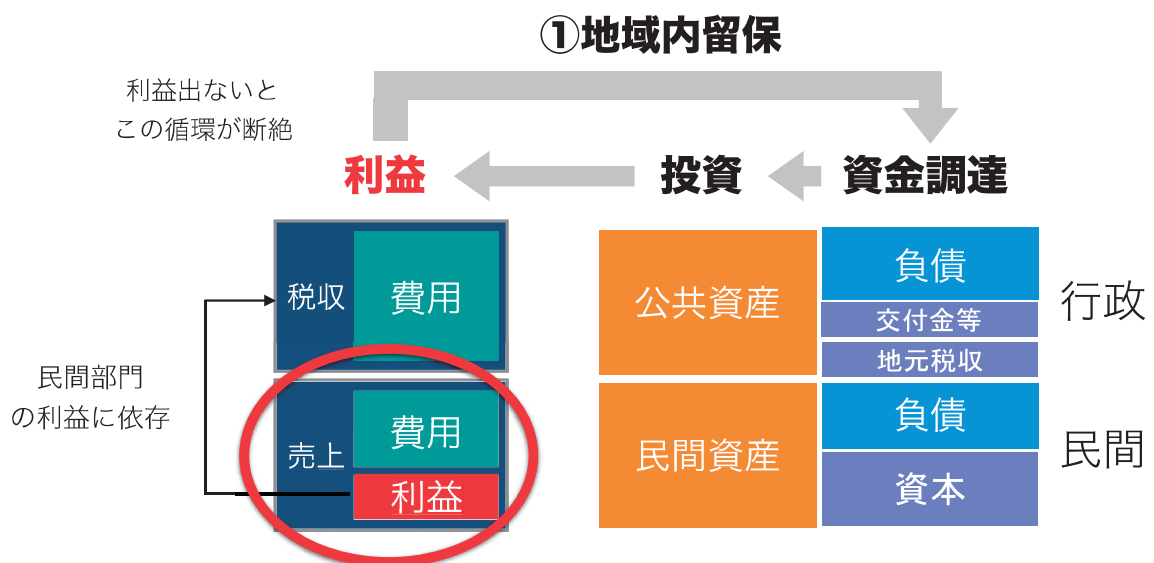
最終的には経営難となった施設経営問題となり、
その救済費用は自治体の負担になり、活性化どころではなくなる

(C) 2017 Area Innovation Alliance

トータルで黒字にならない事業で
国から補助金とってきつつこんだり、
一過性の話題を作ったとしても
結局のところ地域に財は残らない

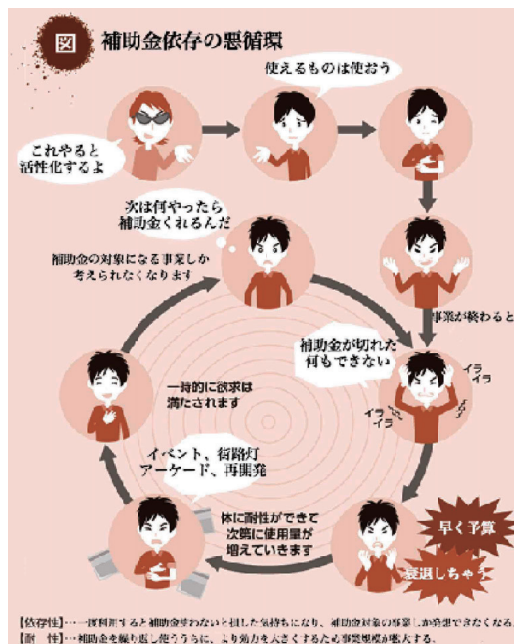
まちは官民の一蓮托生

社会の礎は民の稼ぎ
いかに行政に依存しない民の「稼ぐ力」を作るか



(C) 2017 Area Innovation Alliance

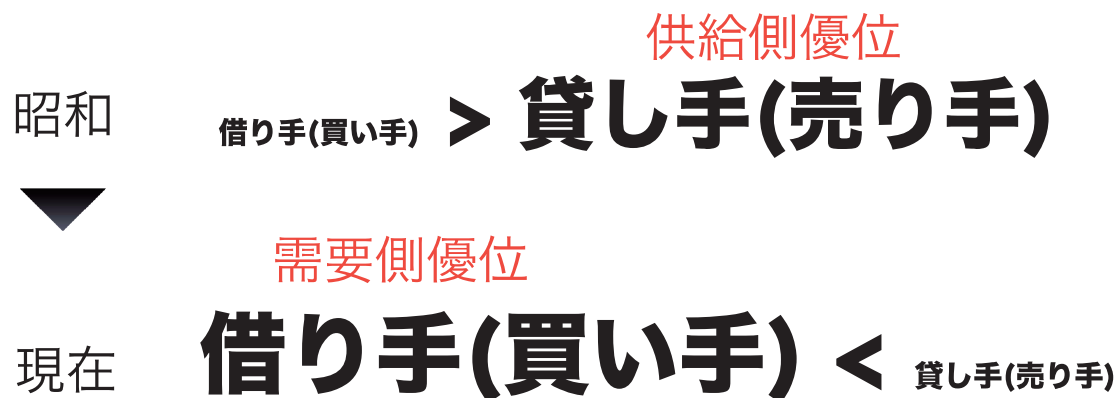
補助金依存で活性化策をやればやるほど地方は衰退



(C) 2017 Area Innovation Alliance

既存建築を活用した新事業 リノベーションまちづくり

**利回り20%overは当たり前
遊休不動産運用で高利回り投資を実現**

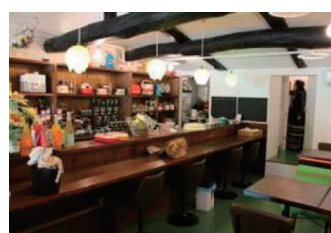
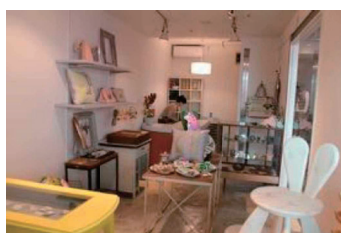


靴に合う人を探すのではなく、
人に合わせた靴を作る

(C) 2017 Area Innovation Alliance

メルカート三番街/北九州市小倉

北九州魚町に存在していた10年間超空きビルだったビルを
4年で投資回収する計画でリノベーション



(C) 2017 Area Innovation Alliance

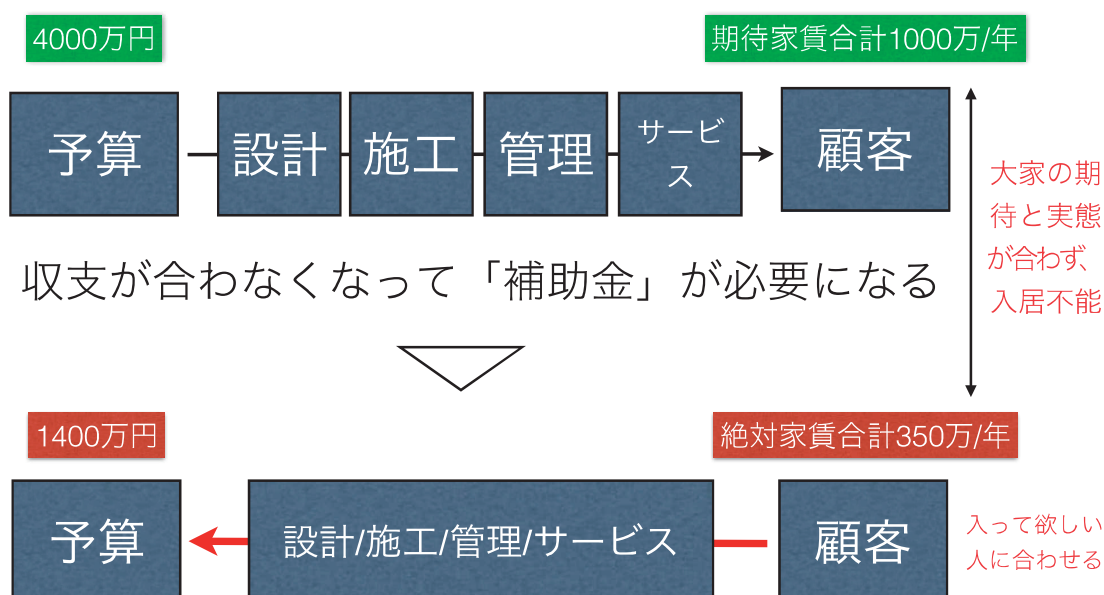


工務店+DIYベースで行うことで投資回収1.5年

- (1)出店者も低家賃、人通りに依存しない集積型集客で儲かる。
- (2)オーナーも空き家から一転、家賃入るようになる。
- (3)補助金ゼロで小規模でも高い利回りを運営でとれる

(C) 2017 Area Innovation Alliance

逆算開発で補助金なしで連鎖させる。



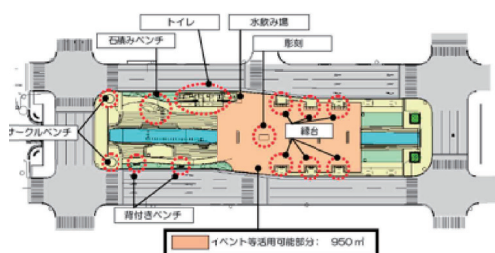
顧客の支払い可能家賃から開発予算を逆算すれば良い

(C) 2017 Area Innovation Alliance

公的不動産活用で経済開発

まちの「金食い虫」を「稼ぎ柱」へ

公園の積極的な利活用



公園の利活用を促進するために、活用管理を民間を入れて実施。維持管理費の捻出やまちづくり財源創出に繋げる有用性。

水の都ひろしま推進協議会、水都大阪など取り組みは各地で発展している。



廃校を稼ぐ文化拠点へ 333Artschiyoda



廃校を活用したアートセンター 5年間暫定利用 年間80万人来館(2012年)

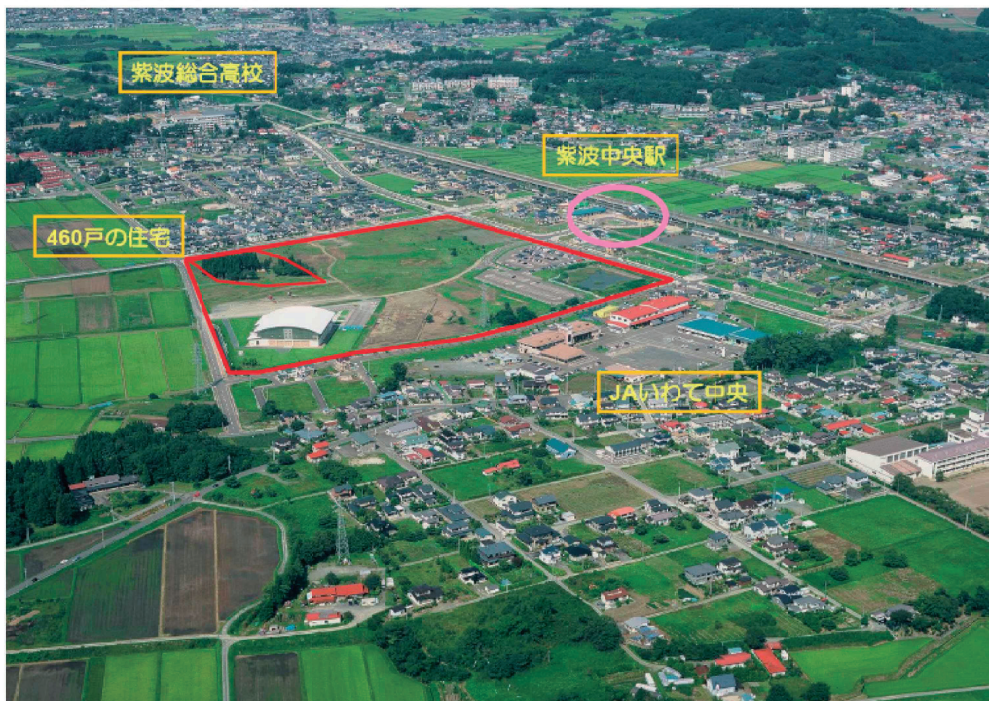
**指定管理はもうレベルが低い
民間賃貸+公共サービス財源創出へ**

「稼ぐ」インフラ事業

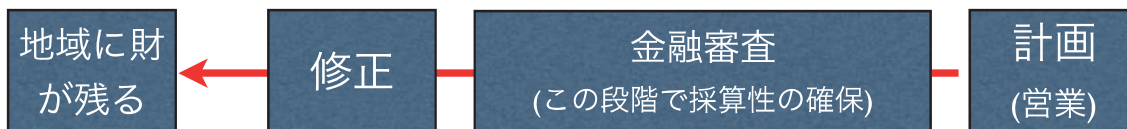
公共資産の民間開発を通じて
新たな公共財源創出を図るプロジェクト

開発前

紫波中央駅前町有地 10.7ha



(C) 2013 AreaInnovationAlliance

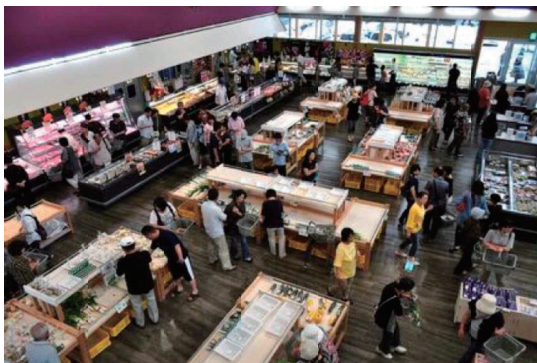


縮小社会においては逆算開発を確実にする
「金融」はいい審判

実需を積み重ねた事業計画で
金融をつけて採算性の確保をする。

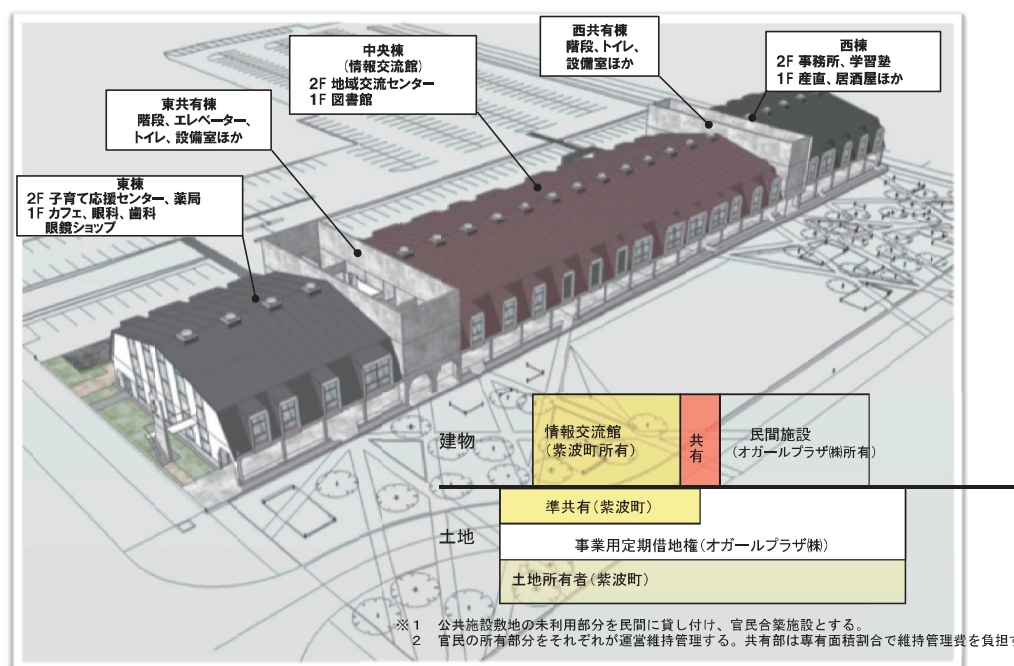
(C) 2015 PPPO

公民合築施設オガールプラザ



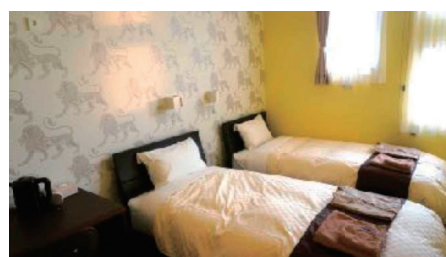
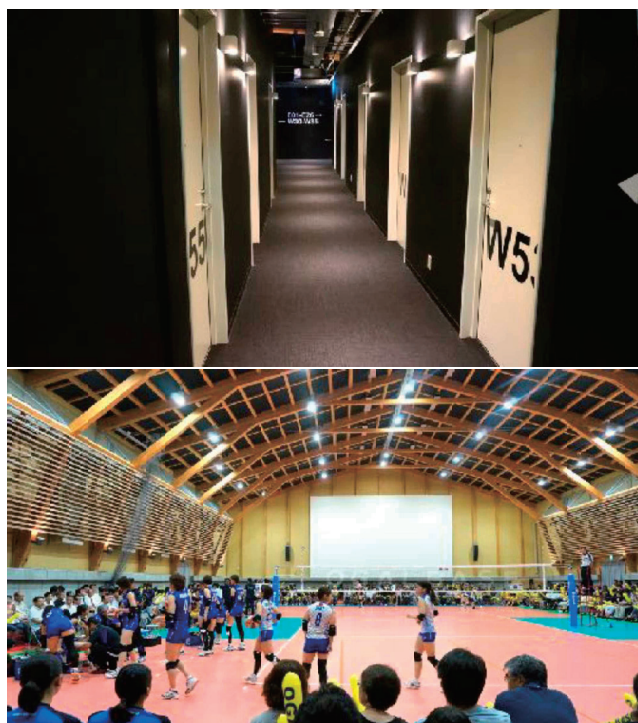
(C) 2017 Area Innovation Alliance

指定管理よりもSPCによる、公民合築施設開発の時代の到来



(C) 2013 AreaInnovationAlliance

完全民間開発のバレーボール専用体育館とホテル・テナント



岡崎正信氏を中心とした
チームによる営業力が可能にした
ピンホールマーケティング

(C) 2017 Area Innovation Alliance

資料（スライド）は、木下斉氏の作成・提供によるものである