

# Osaka Creative Forum

まちの魅力のつむぎ出しかた

—まちが魅力的であり続けるためのプラットフォームとは？—

まとめ



# Osaka Creative Forum

2014.10.24 FRI 18:00 ~  
朝日生命ホール (淀屋橋)

定員 300名 参加費 1,500円

## まちの魅力のつむぎ出しかた

—まちが魅力的であり続けるためのプラットフォームとは？—

これからのまちづくりの姿がここにある！！



### 都市魅力戦略の先進事例紹介

多様なステークホルダーによる  
プラットフォーム型事業の可能性、  
そこにコミットする意義



**Eliza Choo** 氏

シンガポール  
国家開発省  
土地利用計画機関  
都市再開発庁  
アーバンデザイン1課  
ディレクター

シンガポールは、シンガポール川周辺エリアの都市再生計画を半世紀近くに渡って行い、世界有数の魅力的な観光地を生み出した。シンガポールの都市再開発庁 (URA) は、このような魅力的な公共空間をどのような戦略をもって開発してきたのか、また、多様なステークホルダーがどのように関わり事業が進められたのかなど、具体的な事例を上げて紹介してもらいます。

ポスト市民参加、  
市民経営によるまちづくり

**木下 齊** 氏

一般社団法人エリア・イノベーション・  
アライアンス代表理事



プラットフォーム形成支援事業と  
水都大阪パートナーズの活動について

**忽那 裕樹** 氏

株式会社 E-DESIGN 代表取締役



エリアマネジメントによる  
都市のリ・デザイン

**嘉名 光市** 氏

大阪市立大学大学院 工学研究科  
都市系専攻 准教授



【話題提供】

関西5大学 (建築都市系) が連携して共通の課題に取り組む「大阪インターカレッジ・パブリックスタイル・ワークショップ」において、今年度、最優秀賞を受賞した学生チームがその成果を発表します。

テーマ

「水都大阪再生：  
まちのつかいこなしのデザイン」

# Osaka Creative Forum

まちの魅力は、建物や道路、河川や公園などを複合的に捉えてエリアデザインすることで、再びつむぎ出すことができる可能性を秘めています。そしてエリアデザインを行うには、行政のスタンスや市民・企業活動のあり方、まちづくりや建築における社会性や経済性の踏まえかた、イベントなど社会実験による規制緩和を視野に入れたトライアンドエラーなど、多様で継続的なアクションが求められます。今回はそれぞれの分野でご活躍されている方から、実例を交えつつお話を伺います。

## 開催内容

18:00 - 20:30

### ①主催者あいさつ

### ②話題提供

水都再生：

まちのつかいこなしのデザイン

(関西5大学連携事業にて、最優秀賞を受賞した学生チームによる成果発表)

### ③都市魅力戦略の先進事例紹介

Eliza Choo

木下斉

嘉名光市

忽那裕樹

### ④パネルディスカッション

[主催]

大阪府、大阪府立江之子島文化芸術創造センター(enoco)

[事務局・問い合わせ・申し込み先]

江之子島文化芸術創造センタープラットフォーム部門

株式会社 E-DESIGN 内

TEL: 06-4964-5151 FAX: 06-4964-5152

Mail: ishizuka@enokojima-art.jp (担当: 石塚)

## まちの魅力のつむぎ出しかた

一まちが魅力的であり続けるためのプラットフォームとは？

## パネリスト

Eliza Choo 氏

シンガポールの国家開発省 (MND: Ministry of National Development) 土地利用計画機関、都市再開発庁 (URA: Urban Redevelopment Authority) アーバンデザイン1課ディレクター。シンガポール国立大学建築学科を1998年に卒業し、その後URAの奨学金により、アメリカのコーネル大学建築学科で学び、2001年に卒業。既存の都市環境を変えていくことへ強い関心を持ち、2001年にURAに入庁して以来、ギルマン・バラックス・アート地区、ホランド・ビレッジ・アイデンティティ・ノード、パヤレバー、カラン川成長地域、シンガポール川などのプロジェクトに携わっている。シンガポール川プロジェクトでは、URAのプレイスマネジメント部門や、シンガポールリバーワンという周囲の利害関係者や事業主から成るNPO 団体と協働し、公共空間をつくり、その環境をどのようにマネジメントするかという視点から都市計画プロジェクトを遂行している。

木下 斉 氏

1982年生まれ。1998年早稲田大学高等学院入学、在学中の2000年に全国商店街合同出資会社の設立並びに社長就任。2005年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、2007年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。現在、全国14都市が連携する事業型まちづくり会社の連携組織である一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス 代表理事、内閣官房地域活性化伝道師ほか。

嘉名光市 氏

1968年大阪生まれ。博士(工学)、技術士(都市及び地方計画)、一級建築士。大阪府都市魅力戦略会議、大阪版BID制度検討会、デザイン都市・神戸創造会議などに参加。京阪神を中心として都心の再生に向けた都市デザイン、参加型まちづくり、空間デザイン、エアマネジメントに取り組む。

大阪府・大阪市 特別参与、水都大阪パートナーズアドバイザー 他

忽那裕樹 氏

1966年大阪府生まれ。大阪府立大学農学部緑地環境工学科卒業。景観・環境デザインをはじめ、まちづくりの活動や仕組みづくりまで、幅広いプロジェクトに携わる。庭園をはじめ公園や広場、大学キャンパス、商業・集合住宅・病院などのランドスケープのデザインとプログラムを国内外で展開。また、パークマネジメント、タウンマネジメントを通して、地域の改善や魅力向上に様々な立場で関わり、現在、官民協働の場として設立した水都大阪パートナーズ及び江之子島文化芸術創造センターのプロデューサーを務めている。NPOパブリックスタイル研究所理事長。

連動  
企画

enoco ディスカッション Osaka Creative Forum を受けて

10/25 (土) 15:30 ~ (120分) @enoco 参加費 1,000円

Choo さんをお迎えディスカッションを行い、「クリエイターがまちづくりにかかわり、まちを変えていく」その真相に迫ります!!

Eliza Choo × 木下光 × 福岡孝則

× 甲賀 雅章 × 忽那裕樹

交流会

10/25 (土) 18:30 ~ @enoco 参加費 1,000円

※連動企画については、ishizuka@enokojima-art.jp までメール頂ければ詳細をお送りします

申込方法

■必要事項を下記に記入し、FAXもしくは、メール(※)でお送り下さい。

※メールの方はタイトルを「enoco シンポジウム申し込み」として下さい。

■申込の確認後、事務局からメールもしくはFAXでご連絡させていただきます。

■先着順で受け付けます。(定員 300名)

■参加申込受付を受信して申し込み完了となります。 ※参加費は当日受付でお支払いください。

代表申込者		メール アドレス	
所属		肩書	
TEL		FAX	
参加者名			

参加者人数

人

×

参加費

1,500円

=

参加費合計

円

申込先 FAX: 06-4964-5152 Mail: ishizuka@enokojima-art.jp

## 話題提供 1

# Ms Eliza Choo

Director (Urban Design 1) at the Urban Redevelopment Authority (URA),  
Singapore's national landuse planning agency under the ambit of the Ministry of National Development (MND)



Ms Eliza Choo currently holds the position of Director (Urban Design 1) at the Urban Redevelopment Authority (URA), Singapore's national landuse planning agency under the ambit of the Ministry of National Development (MND).

She graduated from the National University of Singapore with a Bachelor of Arts (Architectural Studies) in 1998 and subsequently from Cornell University in 2001, with a Bachelor of Architecture, on a URA scholarship.

Immensely interested in transforming the built environment, Eliza has worked on several projects since joining URA in 2001, like the Gillman Barracks art cluster, Holland Village Identity Node, Paya Lebar and Kallang Growth Areas and Singapore River. For the Singapore River projects, she works closely with URA's Place Management Department and Singapore River One (SRO), a non-profit organization comprising stakeholders, businesses owners in Singapore River to implement some of the urban planning projects and drive place making / management initiatives.

## エリザ・チュウ

シンガポール国家開発省 土地利用計画機関 都市再開発庁  
アーバンデザイン1課 ディレクター

シンガポールの国家開発省（MND: Ministry of National Development）土地利用計画機関、都市再開発庁（URA: Urban Redevelopment Authority）アーバンデザイン1課ディレクター。

シンガポール国立大学建築学科を1998年に卒業し、その後URAの奨学金により、アメリカのコーネル大学建築学科で学び、2001年に卒業。既存の都市環境を変えていくことへ強い関心を持ち、2001年にURAに入庁して以来、ギルマン・バラックス・アート地区、ホランド・ビレッジ・アイデンティティ・ノード、パヤレバー、カラシ川成長地域、シンガポール川などのプロジェクトに携わっている。シンガポール川のプロジェクトでは、URAのプレイスマネジメント部門や、シンガポールリバーワンという周囲の利害関係者や事業主から成るNPO団体と協働し、公共空間をつくり、その環境をどのようにマネジメントするかという視点から都市計画プロジェクトを遂行している。



## 発表内容

シンガポールは、シンガポール川周辺エリアの都市再生計画を半世紀近くに渡って行い、世界有数の魅力的な観光地を生み出した。シンガポールの都市再開発庁（URA）は、このような魅力的な公共空間をどのような戦略をもって開発してきたのか、また、多様なステークホルダーがどのように関わり事業が進められたのかなど、具体的な事例を上げて紹介してもらいました。



# Creating Places: The roles of Urban Design and Place Management

Ms Eliza Choo

Director, Urban Design 1  
Urban Redevelopment Authority, Singapore



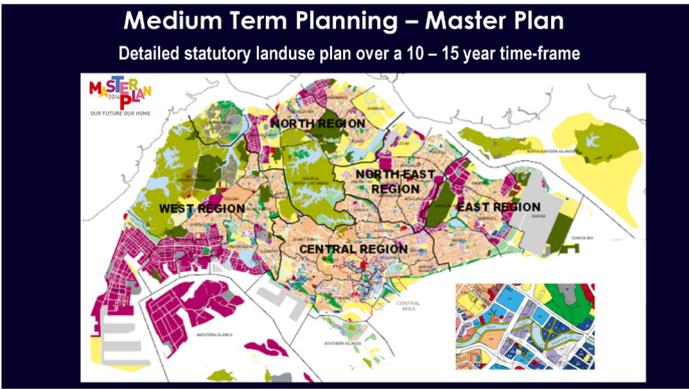
## ■シンガポール

まずはシンガポールの紹介ですが、東諸国で、都市国家であり、540万人の人口で、面積は706.16km<sup>2</sup>です。たぶん大阪府の3分の1くらいの面積ではないかと思えます。大阪市と比べると、3倍くらいになるでしょうか。私どもは独立国家で、また、都市国家です。そのためのニーズを十分に充足していかなければなりません。防衛のための土地、水を供給するための土地、公安施設、そして空港など、こういった施設が必要になります。将来、これからの子どもたちのために、土地をうまく利用し、そして守っていくということが必要ですから、慎重かつ公正な土地利用が必要となりますので、まずは、概念計画をつくりました。



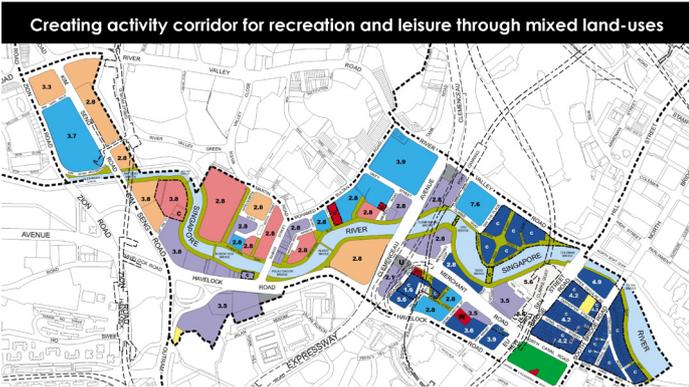
シンガポールをこれから40年、50年どのように戦略的に推し進めていくかというプランをベースにしています。これをカスケード化しまして、今度は5年ごとに更新するマスタープランの方に落とし込んでいきます。戦略や概念計画、こういったものをもっと具体的な土地利用計画に落とし込んでいくわけです。土地区画をどのようにするか、また、ゾーニングをして土地利用をどんなものにしていくかということ、詳細に計画をしています。私たち省庁が孤立してやっているわけではありません。国家土地計画省や、公共施設の担当、ユーティリティの担当、こういったところの省庁と調整をしながら協調してやっています。

結果、コンパクトかつ密度の高い都市が出来上がりました。いろいろな公共施設がもともシンガポールにはありますが、こういったものも盛りだくさんつくろうという計画になっていました。我々は、イノベティブな私たちで土地利用を考えなくてははいけないというふうを考えました。まずは公共の施設を確保するということが重要であるというふうを考えました。それとなければ、単にこういう土地というのは、商業的な利権のためにだけ利用されてしまいがちです。今指し示したところが、シンガポール川がずっと流れ込んでいるところです。だんだんとマリーナ・ベイの方に流れ出ていくところが真ん中に見られております。シンガポール川再生計画において、公共のためのスペースを確保する、これが重要だと考えました。川をどのように再生していくかという計画ができたのが、1985年のことでした。そこからいろいろな戦略ができて、そして都市の人口がここに流入できるような場所をつくって、センターを再生するという計画の中では、他の国やまた他の都市でもこういう考え方を導入しています。

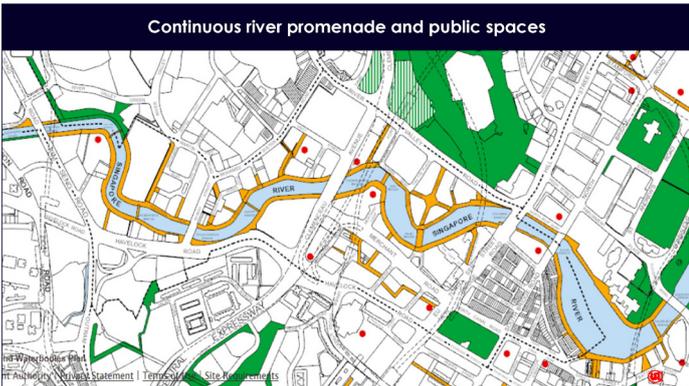


### 3つの主要な波止場

1階の部分ですが、これは商業的な利用に供することによりまして、人々がその地面の1階のところに集い、簡単にアクセスが取れるようにしました。一等地であるウォーターフロントまで、一般の人が簡単にアクセスが取れるように、この川に沿ったかたちで歩けるようなプロムナードづくりを心がけました。そして、一緒にこのように歩いて、3つの波止場を通過してマリーナ・ベイまで出られるようにしたわけです。また、旧来の建物もできるだけ保存するようにしました。もちろん、いろいろなスケールを考えなくないといけません、新しい建物も開発し、そして建てるということもしました。シンガポール川は、今まで、単なる労働者が集まっていた場所からこのような計画により、コマーシャル・ディストリクトとしても再生し、3つの主要な波止場から構成されています。このところですが、ダートムーアというところで、これは、商業スペースになっています。パプアというところがあり、それから、ピンクのところは居住地となっており、そして1階に開けている商業地域もあります。“ボート・キー”“クラーク・キー”“ロバートソン・キー”というかたちで3つの波止場、少しずつちよつと特徴が違っているわけです。“ボート・キー”という波止場の地区ですが、これは夜になったら、こういうかたちで人々が集って、レストランやエンターテイメントができるようになっています“クラーク・キー”は24時間エンターテイメントがエンジョイできる場所になっています。“ロバートソン・キー”もう一つの波止場ですが、これは住宅が密集しているところになっています。マスタープランの相加されたかたちで、いろいろと用途が違うようなセクションをつくりだしています。



1985年のもともとのマスタープランから現在のマスタープランにさらに広げるということをしまして、黄色で示したところが河川に沿ったプロムナードであり、そして赤の部分、こちらの方は波止場のところで、保護地域となっているところです。見て頂いているように、このように街並みが非常にいいかたちで保存されています。また、新規の建物をつくるときには、川の近くにあるものは、ある程度のセットバック効果を出すということで、低い建物にし、そして、だんだんと後ろに来るところでは、高い建物も造るようにしました。では、なぜこの川の再生計画で我々は成功したのでしょうか。



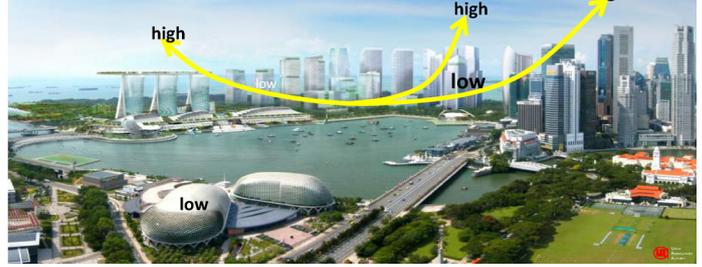
Retain old buildings and ensuring sensitivity in new-built



## Building Form & Massing

Variety of development intensities & building heights – lower fronting water, stepping up behind

360 degree, 3-dimensional, internationally recognised image



## 成功要因

成功の因子というのはいくつかあるのですが、まず政府が主導しました、清掃活動がありました。小国なので、そもそも政府の組織自体がフラットになっています。当時のリークワンユ首相の方から“河川をきれいにするべし”という指令が出たのです。そしてそれによりまして、政府のさまざまな省庁が協力しました。いろいろな倉庫や蔵があったところで、不法占拠者たちがいた場所、これらをまたきれいにしました。そして工場地帯となっていたところを、新しい商業地に変えるということも、他の省庁が担当することで行いました。環境省の方は、今度は河川の清掃に当たりました。浚渫することによって河川のごみを取り除きました。それから、川の方の壁の部分も造りました。橋も造って、また、ブリッジをもう少し上げてあげることにより、このような陸橋型にしまして、ロバートソン・キーなんです、ボートが今まで行き交うことができなかつた場所においてもボートが行き交えるようにしました。そして、次から次へと出てきた新築物件に関しては、このようにデザインに関してもディティールまで施しています。

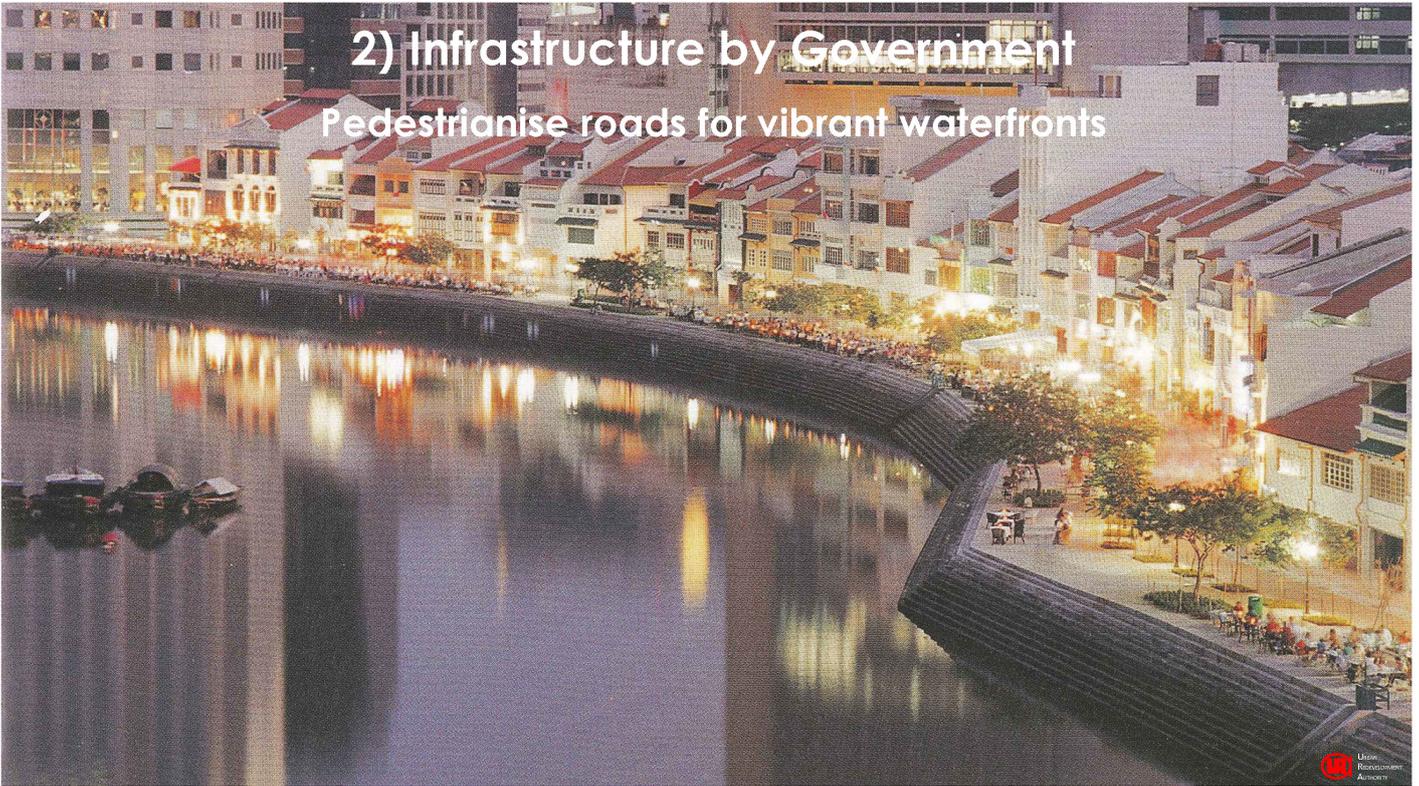
次の成功要因ですが、政府の方が、インフラづくりに傾注したということではないでしょうか。下水道を新しくし、そして汚泥などを捨てないようなかたちでちゃんと流せるようにしました。また、ソフトにありました、さまざまな活動に供せられたサービス道路ですが、そちらの方を歩けるようなプロムナードに転換させました。民間のディベロッパーの力を借り、保存をするということも行いました。ただ、これは1980年当時の話ですから、あまり簡単な仕事ではありませんでした。土地の所有者は“そんなものに新しい投資はしたくない”という風に思っていたのです。このような波止場地域・クラーク・キーのところですが、土地所有者に対して、説得工作をするのがなかなか難しかったです。クラーク・キーのところ、倉庫をもともと買収したところがあり、この密集した倉庫を一緒にするというをしました。そしてこれを、販売に供するというをし、これが成功裏に集結し、クラーク・キーは24時間のナイトスポットに生まれ変わったわけです。

この一件の成功が奏功致しまして、さらなる価値が上がるということがわかりました。それで、再開発を他の倉庫にも行うということになりました。ここでも一つの成功要因としては、市民・国民の参加を募ったということではないかという風に思います。計画を広く、人々に対して公開致して、そして彼らにコメントを求めました。そしていろいろな展示会などを催しまして、民間会社もそうですが、一般の人も参画できるようにしました。そして彼らと調整をとることにより、それが、最終的にはこの再開発のガイドラインの別紙になったのです。

クラーク・キーである倉庫を結集させ、そしてそれらを売る、ということにより、この案が奏功したということをお話しました。そういった案を他のところにも取り入れるということで、全体的にシンガポール川の再生計画を実行していったわけです。民間が保有している部分もありますから、彼らがその部分を再開発するというプランをつくるときには、私ども国のガイドラインを提供することにより、それに合致したかたちで、また様々な人々が参画できるような計画にしました。民間の、また、一般の人々が集うことができるようなオープンスペースをつくりました。波止場のところのプロムナードのところにみんなが集えるように、またそこでこういったダイニングができるようにしました。また、一般の住宅もつくりましたが、こういった公共の、一般の人々が集えるような公共のスペースも確保しています。開発サイトの前にあります、プロムナード、この部分にパークもつくりました。



## 2) Infrastructure by Government Pedestrianise roads for vibrant waterfronts



### ■ソフト展開

今度は、ソフトの方を充実させようではないかということで、もっと活動や、またもっとその雰囲気づくりをしようということで考え出したのは、ライティングです。前・後というかたちで、前が右側、後は左側です。それから、みんなが集えるようなかたちで、プロムナードには彫刻を置きました。よって結果、シンガポール川は、イベントや活動がいろいろなかたちで催せるようになりました。

構造物ができ、そして、ちゃんと地盤が整ったわけですから、それに乗せるソフトが今度は必要になります。つまり、プログラムづくりと、その場所の管理をちゃんとするということです。川にはいろいろな会社があり、その民間会社が一緒になってNPOをつくりました。その一つが、“シンガポールリバーワン”というものです。この場所の管理をするために、5年間のビジネス計画を立てました。地下の道路のところに、絵を描いてもらうとかなどです。

これは“セントパトリックデー”というときのイベントです。これ歩行者がみんな集っていますけれども、店の方もこういったかたちで張り出しています。クリスマスのライトアップです。企業がマーケティングをするときにも使えます。シンガポール川で我々が実行してきたことは、マリーナ・ベイにも適用できました。



St Patrick's Day Street Festival (in March)

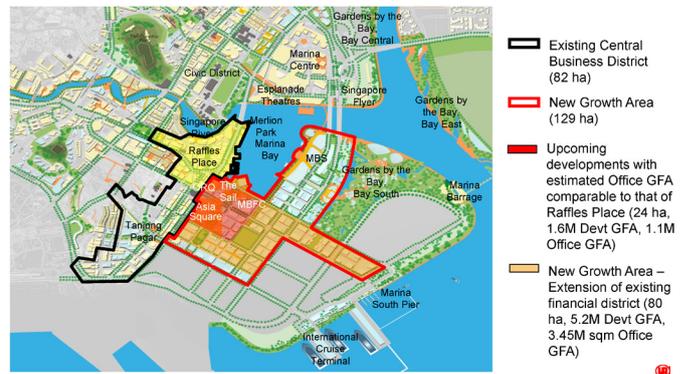


Circular Road Pedestrianisation

マリーナベイは建設される前、ずっと昔、1970年代に埋め立て工事が始まりました。既存の金融センターのところに張り出すかたちで延長部分が伸びています。さまざまなディストリクトからなっています。アート&カルチャー関係もここに集っていますし、また金融センターもここにあります。企業であるとか金融センターそれだけではなくて、一般の人々がここに来て、そして何か特別なイベントをお祝いする、そんな場所にしたかったわけです。ベイのところですが、ウォーターフロントのプロムナードがこのようなかたちで続いています。こちらの方は、ウォーターフロントのところにみんなが来てくれるような、公共の輸送機関を導入しています。トンネルがこのようなかたちでつくられて、こちらは配管や電気関係などいろいろな必要なものを。共通のサービストンネルをつくり、そうすると、何か特別なことをするというようなことが必要なくて、全てこのトンネルを通してあげれば、供することができるわけです。ビルディングの方は、すーっと海の方に行けるようなかたちで、建築的にも非常に素晴らしいものが出来ました。開発部分のところを歩いて通って、そしてウォーターフロントにできるような、つながりの部分も忘れてはいけません。歩行者にフレンドリーであり、そしてすべての部分にちゃんと結合・連続性があるというものをつくりたかったわけです。

こういったベイでみなさんが集ってもらうためには、どうしても波止場のパブリックスペースが必要になります。“ガーデンズ・バイザベイ”というところがあり、100ヘクタールくらいありますが、そのところに緑のガーデン部分をとっています。それから、“マリーナ・バラージ”というような公共のユーティリティの施設ですが、こういったものもパブリックスペースのようなかたちで、つくられているのです。民間化開発にあたりましたパブリックスペースがこちらです。アートインセンティブということで、民間の開発業者に対しては、できるだけアートをこういったかたちで入れてもらえるようにしました。ナイトライティングのマスタープランを作っています。マリーナベイはとても清潔で、またフレッシュなところですから、マーケティングプラス、その場所の管理をちゃんとするということが必要です。URAのところでは、そのような場所を管理するプレイスマネジメントの局があります。そしてこの管理を担当している局の方では、このベイのところで、いろいろなイベントやアクティビティが必ず実行できるように、ということを保証しています。

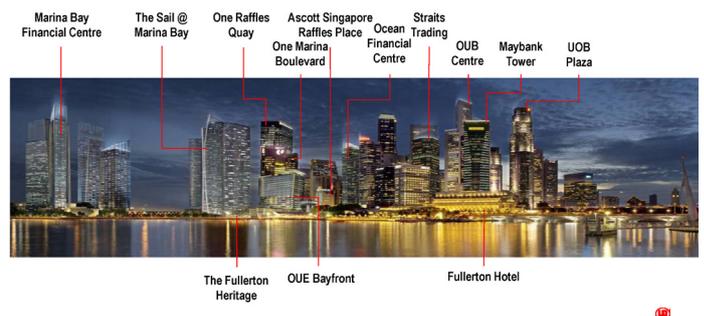
それから、公共関係のパブリックユーティリティ省と一緒に なりまして、ウォーターフロントの、活動マスタープランも作っています。オーケストラのパフォーマンスをするというようなイベントも行っています。毎年やっていますが、凧揚げ大会です。それから“アイライト”というような定期的に行っているようなイベントがあります。新年を迎えるにあたり、カウントダウンにみんながここに寄って来て、サインをして、そしてベイのところにこれを後で流す、ということができます。カウントダウンをして、そして花火をエンジョイしています。それから、マリーナベイのところで我々の方の独立記念日のパレードも行います。フォーミュラ・ワンもやっています。マリーナ・ベイが、人々が集って、そしていつも人々の記憶の中に残るような場所になったのです。成功するためには、このスペースを開発するために民間と協力をし、そして各省庁の組織が協力をするというのをずっとやっています。すべての人のためのベイは、こういったかたちで、このビジョンによって創り出すことができるのだと信じています。



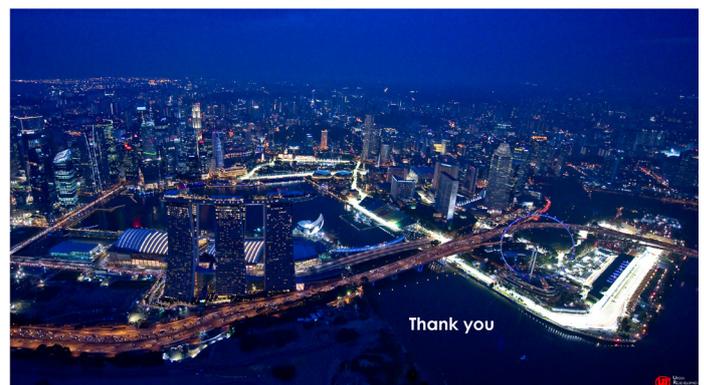
### Waterfront Promenade – Positioning



### Night Lighting



### Require Public Spaces within Developments



## 都市魅力 戦略の先進 事例紹介

### 忽那裕樹

(くつな ひろき)

ランドスケープ・デザイナー  
E-DESIGN 代表



## Hiroki Kutsuna

Landscape architect, principal of E-DESIGN

Mr. Kutsuna was born in 1966 in Osaka, Japan. He graduated from the Department of Environmental Sciences and Technology at Osaka Prefecture University. He has designed a number of exterior spaces including gardens, parks, plazas, college campuses, commercial complexes, multi-family housings, and hospitals. His design concept is the place that appears beautiful and complete when people use it. His design work is not only limited to physical design, but also extends into various activities related to improvement of outdoor spaces such as creation of outdoor events, park management, and modifications to the legal systems. He is also a chief producer of “the Aqua Metropolis Osaka Festival,” the event which promotes the branding of Osaka, and founded an organization, “the Aqua Metropolis Osaka Partners” which aimed to make Osaka into the best aqua metropolis in the world through social experiments and development of legal system with government agencies and businesses. He has received Good Design Award (Senri Rehabilitation Hospital, Nouvelle Akabanedai Apartments, Brillia Residence Rokko Island) and Japanese Institute of Landscape Architecture Encouragement Award (Kinki University Main Campus Senshin Garden).

1966年大阪府生まれ。大阪府立大学農学部緑地環境工学科卒業。景観・環境デザインをはじめ、まちづくりの活動や仕組みづくりまで、幅広いプロジェクトに携わる。庭園をはじめ公園や広場、大学キャンパス、商業・集合住宅・病院などのランドスケープのデザインとプログラムを国内外で展開。また、パークマネジメント、タウンマネジメントを通して、地域の改善や魅力向上に様々な立場に関わり、現在、官民協働の場として設立した水都大阪パートナーズ及び江之子島文化芸術創造センターのプロデューサーを務めている。

GOODDESIGN 賞（千里リハビリテーション病院、ヌーヴェル赤羽台、ブリリア六甲レジデンス）、造園学会奨励賞（近畿大学本部キャンパス「洗心の庭」）、他多数。NPOパブリックスタイル研究所理事長。

## Project to support the platform and Aqua Metropolis Osaka Partners

Governmental issues such as utilization of public spaces, community revitalization, and community planning are often so complex and diverse that they are challenging to be solved within one department. In order to solve those issues, a multi-disciplinary group called “platform” that consists of artists, designers, residents, professionals, and government agencies is formed and approaches problems interactively and simultaneously using art and design as tools. This system is a joint effort between the public and private sectors.

Osaka had been known as “the city of water” back in Meiji Period (1868-1912) since it had developed into an economic and cultural center with its water transportation system. There are many attempts to revitalize the water network and waterfront spaces in Osaka to bring back “the city of water” where the rivers play big roles in people’s lives. Those current efforts and future plans will be presented.

## プラットフォーム形成支援事業と水都大阪パートナーズの活動について

プラットフォーム形成支援事業とは、公共空間の利活用、地域の活性化、街づくりなど、単独の部局だけでは解決が困難な複合的な行政課題 に対して、アーティストやデザイナー、府民、専門家などの多様な立場の組織や人が、“プラットフォーム”を形成し、行政主導ではなく、対等な立場で交流・対話を行い、アートやデザイン等をツールとして、解決策を検討し提案する官民共同の体制づくりを支援しています。

また、大阪は、水運に支えられて経済と文化の中心的都市として発展し、明治の頃には“水の都”と呼ばれていました。そして、いま、大阪では、かつての遠い記憶となりつつあった“水の都”としての川に寄り添う暮らしのあるいきいとした風景を取り戻そうと、市街の水路ネットワークや水面のポテンシャルを発揮させ、大阪の水辺を活気あるにぎやかな場へと再生するための様々な試みを展開しています。その様々な試みと、今後の展開について紹介します。



プラットフォーム形成支援事業と水都大阪パートナーズの活動ということを中心に説明します。少し前置きで、プラットフォームとは何かということなんですけど、いろいろなステークホルダーが、いわゆる利害の関係者ですね、そういう人たちがこういう市民とか企業とか行政も、あるいはNPOであるとか、そういう社会を支えていこうとする人たちも含めて、いろんな人たちが集まらないと、いろんなこの事業が起こってこない状況、みなさんが集まった時に意思決定ができて、これが大切だってさっきも木下さんと話してましたが、“行動を起こすこと”と。その“行動を起こす”プラットフォーム、場所・仕組み・組織っていうのを、それぞれの地域・それぞれのプロジェクトで考えていかないとけないっていうのがこのプラットフォームの今後の在り方を考える一番大切なことだという風に思ってます。で、プラットフォームの中でもいろいろありますので、いわゆるひとつの補助金のやり方で、全員の補助の在り方が決まっていってやるっていうのはありえない、ということですから、その場所、その場所で、設計をしていく、仕組みの設計というんですかね、そういうものを作っていきっていくということ、そのきっかけをつくっていききたいということです。

去年こういう会議をやった時も、“どうやって最初に行動をおこすの？”と。“最初の第一歩の話を教えて”というようなこと、そういうことがあったというのと、そこを支える仕組みづくりのきっかけづくりですね、“その辺はどこで聞いたらいいの？”と、その辺をちょっと紹介をしながら、今やっているプラットフォーム形成支援事業っていうのはそういうことを目指していますので紹介します。

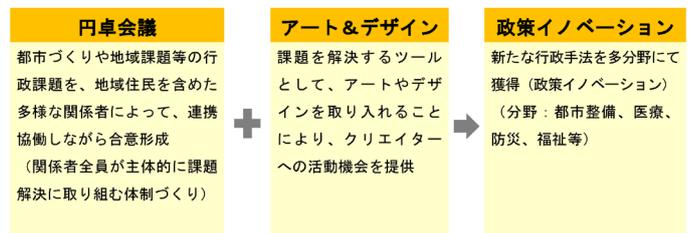
### ■プラットフォーム形成支援事業とは

プラットフォーム形成支援事業

公共空間の利活用、地域の活性化、街づくりなど、単独の部局だけでは解決が困難な複合的な行政課題に対して、アーティストやデザイナー、府民、専門家などの多様な立場の組織や人が、“プラットフォーム”を形成し、行政主導ではなく、対等な立場で交流・対話を行い、アートやデザイン等をツールとして、解決策を検討し提案する官民共同の体制づくりを支援しています。

同様の取り組みによる成功例は他地域でも見られますが、その成果は偶発的・単発的に留まっているため、大阪府では、本事業により、行政手法として確立させることを目標としています。

なお、本事業は江之子島文化芸術創造センターが大阪府より委託を受けて実施しています。



## ■ 行政課題を解決するイノベーション プラットフォーム形成支援事業

円卓会議とかそういうところで、いろいろな地域の課題を解決するということ、そこに、プラス、アート&デザインと書いていますが、文化芸術創造センターなのでアーティストも含めてですが、いろいろなアイデアを持っている人という風に思って下さい。そういう人たちが、アイデアを持っていたり、お金を持っていたり、事業を行いたい人たちと、それをこう支えにしたいと思っている人たちのミスマッチで出会うことはない、それを、出会う場所にしていく政策イノベーションをつくっていく。そういうことなどを目的にしています。で、今プラットフォームで関わっているのは、公共空間の設計・計画、あるいは医療・防災・市民活動の最初の発端とするサポーターとかの育成事業、それからおおさかカンヴァスという、まちの使いこなしです。今回も3つの提案と言うか、この報告というのは、私はまちの使い方、公共なるものの考え方が変わってきていますが、“共有の財産をどう使いこなすのか”ということが非常に大きなテーマになっているという風に思います。そういうことを、アートの力、あるいはみなさんのアイデアで繋げて実際に行動を起こして実現するというそのプロセス、そういうことを考えていく、ということをやっています。

## ■ おおさかカンヴァス事業

おおさかカンヴァス事業というのは、これは政策大賞を取ったという話もありましたが、公共空間の活用、これが一番ですね。それに伴った規制緩和というのいろいろな意味で規制がありますから、それをどうクリアしていくのか、今までのルールというのを自分たちでつくって自分たちで責任を持って行動を起こしていく、それが都市の魅力とかそういうものに繋がっていくだろうということをやっています。あとで説明します水都大阪とも協働・連携をしています。いろいろなイベント、儲けるようなイベントから、自分の活動を見せたいようなパブリックの力が強いようなところの活動を、全てを繋ぎとめる出会いの場をつくるというフェス、ということと一緒に行動を起こしてやっています。さっきのシンガポールの中でも、マーライオンホテルをつかった西野さんという人が、アーティストでここでホテルをつくったり、こけしですね、これはよく言いますが、この目線が、警察には、“こけしの目線と運転している人の目線が合うと事故を起こすから建てるな”と言われてしまうので、それをどうクリアするかという、これ細かい問題ではないですが、そういうことも議論しながら、浄化のボールをこうゴルフで打っていたり、これは全部公募で選ばれたものです。これを、おもしろおかしくやるという、安藤忠雄さんがやっていた“東側の噴水”に対して、“シヨンベン小僧”でやる、という大阪ならではのようですが、そういうことを行っています。あるいはこの、使われていない場所ですね、河川とかそういうような場所のところ、そこに一つの価値があるということを見出すためのプロジェクト、という風に繋がっていているというところです。そういうところで、行政であったり、あるいは地域の人たちと協働したり、それとステークホルダー、そこで事業を起こすという人たちと一緒に連携するということですから、そのアートを実現するというです。その、意思決定をして、協働して、行動を起こすプラットフォームが出来ていると。そこを考えていくということ、いろいろな地方自治体とかに活かしていこう、ということなんです。

交野市では、最初の活動したいという人は、コアのメンバーはいますが、人を集めたりする方法、活動場所を見つけると、というようなことも一緒に考えていこうようなワークショップであるとか、そういうことですね、かなり短期間のうちにこう、潜在意識として活動した人がこう3000人集まるような、そういう事業を含めた活動がつかれたり。最初の第一歩って、一つ声をかけていくことでできるというようなことですね、そういうこともやっています。

## ■ プラットフォーム形成支援事業とは

[PF事業 案件]		プラットフォーム形成支援事業
アートデザイン	公共空間	平成24,25年度 木津川遊歩空間整備
	医療	平成24,25年度 府立母子保健総合医療センター ホスピタル・アート・プロジェクト
	防災	平成24,25年度 河川の総合的防災対策支援
	市民協働 ものづくり	平成24,25年度 都市魅力やまちづくりをサポートするサポーター育成・活用事業
		平成24年度 地域の魅力向上支援事業
	福祉	平成24年度 障がい者アーティスト自立支援
	地域	平成25年度 おおさかカンヴァス推進事業の水平展開プロジェクト
	大学	平成25年度 大学と行政をつなぐ連携事業
	周知	平成25年度 事業の内容や成果の周知・定着（シンポジウム）
	環境	平成25年度 安威川ダム周辺整備 プラットフォーム形成支援業務

## ■ おおさかカンヴァス推進事業の水平展開プロジェクト

[おおさかカンヴァス2012]  プラットフォーム形成支援事業



## ■木津川遊歩空間整備

口の字で回れるような回廊をつくるということを大阪は目標にしていますが、そこを歩けるような遊歩道が、普通だと入札をして、一番安い人が設計して、設計しかわかってない人が、コミュニティデザインみたいなこともやれ、というもうほとんどむちゃくちゃな設計の発注の方式になっている。それをこう、もうちょっと、本当のアイデアを持っている人と、住民と、プロを繋いでいくような審査、そういうことを、プロセスですね、さっきも嘉名さんの中にもありました、共感するプロセス、皆がこうそのプロセスに共感できるようなプロセスを一つ一つ作っていくのがすごく大切で、たまたま選ばれた28歳の建築家がこういう“だんだんばたけ”の提案をして、これをつくっていくと。いろいろ技術的な問題を大阪府の特殊構造物の計算をした人とJVを組んで、だから28歳の彼女が一人通って、JV組んで、いきなり大阪府から発注を受ける、その中で住民とのコミュニティをつくるという、その、彼女の提案をもってして、一緒にコミュニティをつくっていったり、その“だんだんばたけ”の運営・経営みたいなことも考えるということで、プランを元にして、そこからあとにこう、技術的補てんとか、まあ制作することのお金とかを、そのサポートをしていくのを後出しじゃんけんでしていくような、そういうプロセスなんかもやっています。

### ■木津川遊歩空間整備事業における制度設計補助



今後は遊歩空間を主体的に維持管理・活用する方向性に取り組む

### ■木津川遊歩空間整備事業における制度設計補助

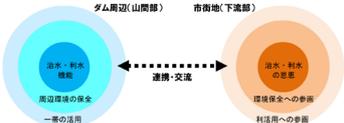


## ■安威川ダム周辺整備

安威川ダムでは、今つくり始めてるダムに、つくり始めている段階から、環境保全とか関わりたい人がいます。それと将来、湖面利用とかそういうことをどういう風な話でやっていけるかというのを、使い方を決めた公園をつくるのではなくて、どういう使い方があるか、地域のネットワークをしながらその拠点づくりをやっていくとか、いろいろなアイデアが出ています。そういうことを、1年目、いろいろな興味がある人に集まってもらう。何となく金の匂いがするぞと思う人も、教育の場やと思う人も、いろいろな意味でアートの場やと思う人も、いろいろな活動保全も含めて集まって頂いて、利害に相反するところがありますが、ひとつ、環境の価値みたいなことを何に繋げていきますかということで、今回イベントにも繋がってきているということで、これは住民の方からいろいろなアイデアがいっぱい出てきたやつを繋げたって形ですが、将来、6年後にできるダムを使いこなす一つの行動が起こっています。

### ■安威川ダム周辺整備プラットフォーム形成支援業務

- 安威川ダムの「活用と保全」に向けたプラットフォームづくり
- 1 ダム周辺と市街地との連携
  - 2 継続的運営のしくみづくり
  - 3 活用と保全の担い手づくり



### ■安威川ダム周辺整備プラットフォーム形成支援業務



### ■安威川ダム周辺整備プラットフォーム形成支援業務



### ■安威川ダム周辺整備プラットフォーム形成支援業務



## ■ another

他にも、病院の空間をどうしましょうとか、あるいは防災のプログラムなんかもつくっています。

### ■プラットフォーム形成支援事業とは



### ■プラットフォーム形成支援事業とは



## ■一都市の水辺の魅力づくりー 水都大阪における試み

もう一つ、水都大阪ということで紹介します。先ほどの嘉名先生の紹介もありました BID とか、そういうエリアマネジメントみたいなことで考えていくような場所、そういうことを運営する、行政にオーソリティというのをつくって、こちらの方にパートナーズという一般社団の会社をつくってですね、その他連携しながら水辺を中心にいろいろな人たちを結びつける、事業を起こしていくというプロジェクトが始まっています。これは過去の人たちが、先人の人たちの努力で、都市環境がつくられたり、水辺にも一回顔を向けようという、かなり大変な努力の上に成り立っているということで、最初は小泉改革のところの都市再生の中で水都大阪というのが制定されて、2001 年からスタートしたということなんです。もともと川に顔を向けていなかったところを顔を向けて船着場を整備する、そこを使いこなすプログラムなんかを考えていくということも含めてやらないといけないということでした。

最初に少し、都市整備を先行させていくということで、ここを歩けるようにしたり、こういう港町のところも、堤防と一緒に、橋も一緒にコンベンナかもして、水とともにある環境づくり、それとプログラムを植え付けていったということなんです。中之島ももともとこういうかたちで、船なんかがありました。ボートがあったのも知らない人もいますので、僕も経験したことないですから、そこが、少しあの、ブルーテントとか張られるようになっていたところを、少しずつ使いこなして整備をしつつ、こういうフェスをうってですね、これもアートということを導入しながら、まちの使いこなし、公園の使いこなし、我々が“自由に使ってい場所ですよ”ということを知って頂くということ、それがすごく重要なことで、その河川の空間のところですね、ここが河川ですから、ここは敷地の境界ですね、このあとは管理用の河川のところとなっていますが、床を出すということで、地元の協議会みたいなことをつくって北浜の方で、ものすごい河川さんと協議をしながら、市民の力で河川の床を出していくというようなプロジェクトがあります。最初は3軒だと聞いていたんですが、今は8軒、9件という形でどんどん広がってきているということです。この辺が繋がって、中之島の風景の、公園対岸の方に、そういう営業しているような風景が広がっていて、水とあるいは光もテーマにしていますが、そういうことが行動として起こっていくと。この小さな行動をずっと集めていくというようなことをなかなかやることのできないので、そのシナリオづくり、あるいは仕組みづくりを先ほどの BID を参考にしながら、やっていこうという風に、今パートナーズは考えるというところなんです。昔は、水と活動とその風景、風物詩であるとか、季節、そういうところをすごく豊かに感じながら、都市を謳歌して使いこなししていった、というこの風景を現代的に取り戻したいということで、フェスというのは我々こう出会いの場と思っていますので、それぞれの使いこなしのまず出会いの場所をつくる、それに“私やりたいことがある”ということを表明して頂くということ、実際行動を起こすという。できれば自分で自己責任を持ちながら、一つのイベントを、あるいは出会いのプログラムを完成させる、まちの人たちが集まってくる、というようなことができればと思います。その楽しみを分かち合いながら、その時間を共有することで誇りと愛着を持つ、というストーリーができればと思います。

### 水都大阪パートナーズ始動2013～



### 北浜テラス

現在は、北浜テラスは常設化し、8店舗に拡大



## ■みんなの想いを実現

東北の震災で被災された人がこっちに避難されてきたので、その3月11日に結婚式を挙げたいと思っていた人が、結婚式を挙げられなかったのが、大阪の人が寄ってたかって、結婚のプログラムを組んだりとか、アイデアを出す人とか、こういう服を貸す人とか全員、宝塚の人まで歌いに来てくれたり、ネイルの人などいろいろな人、アヒルさん浮かべてますが、いろいろな人が、パーク結婚式みたいなやつを実現してあげましょと。あるホテルはそこで親戚が泊まるのをただで開放します、とかいろいろな人が結集して、公園で使いこなし、誰かを幸せにする、ええようにする、みたいなことがきっかけになっているなあとこの風には思います。



## ■市民が市民をおもてなし

いろいろな活動・やりたいことがある人は本当いっぱいいますし、魅力的な人が大阪・他の地域にもいますので、その人たちが出会う場所、日にちはちょっと合わせてくれたら出会えるのに、という、そういうことだけを言って商売される方も、表現したい方も一堂に集まる機会を持つ。これは、まちでいろいろな人がいることを知るということだと思いますが、それをサポートする人達、それに教育の仕組みを入れたりとかして、仕組みをつくっていています。ピクニックとかそういうことで、みんながやりたいピクニック、集合、という、これはピクニックの状態じゃちょっとないくらい集まっていますが、いろいろな人たちが表現する場が生まれてきて、こういうさっきのアートとか、いろいろな企業からの提案が続いてます。で、“公園を使いこなしていいのだ”と。最初、芝生広場が広がったときも、日本人は遠慮するので、“使っていないの？”“入っていないのか？”という気持ちを持ちますから、“ええやんもう、使いこなしてこう座り倒して寝倒して、で使いこなせばいいんですよ”と、イベントのあと、いろいろな人がピクニックをする姿が日常で生まれてきていますが、そういうところ、そこに人がこう見栄えとして自分たちがまちを使いこなすということをやり始めると、そこにいろいろな事業であるとかそういうものがこう位置づいてくる。



## ■これから

あと舟運の話です。定番クルーズであるとかそういう今までやっていたクルーズも、非常にあのインバウンド的伸びを示していますし、いろいろなこう、アヒルと一緒にえい航するとかいろいろなクルーズを、今、計画・作り始めています。で、実際に運行しながら、この、“船で往来する姿”そういうのも増やしていこうと。あるいはこの準則特区、河川の準則特区でのこの場所の商業というのを、いろいろ大阪の人たちが努力してつくってきた、これなんかをもう少し船で繋いだり、船着場を繋いだり、あるいはその管理をするということ、さっきのBIDとかはそういうことで、包括占有をして、民間側で運営して、公園・船・河川というのを経営する場所として考えていくような、そういうようなことをつくっていったらという風に思っています。北浜テラスとかそういうのを増やしていったり、そういうことを、やっていきたいと思っています。エリアマネジメント的にも、河川全体のところを、一時占有して、みなさんと一緒に考えていく、そこで事業を行っていくようなところでBIDをつくっていくと。というような仕組みをつくっていくというのを今目指している、ということをご紹介しまして、私の話を終わりたいと思います。ありがとうございました。

中之島公園 インターナショナルパークレット  
国際交流をテーマにした世界からの集客を実現する公園

■2015年 日常の賑わいづくり 芝生広場



## ■日常化に向けて

今、グリーンマーケットとか、オープンテラスっていうのを事業として、これは大阪市役所の前ですが、今回は3か月間ずっとやっていて、来年は半年…まあずっと日常的な運営ができる、将来はそれが全体の商業としても繋がってくるような、エリアマネジメントに繋げて行きたいという思いを持っています。



## ■中之島 Gate

いろいろなその使われていないところ、これはちょうど中央卸売市場の反対側ですが、そこでも場外市場みたいなことをやったり、人っ子一人いない、公安の施設のところです、そこにアートイベントを持ち込みながら、その場所にフィッシャーマンズ・ワーフとかそういう感じのイメージを持ってですね、マーケットみたいなことをつくってくる、そういう活動を見て、“維新派”という有名な大阪の演劇の団体ですが、劇団ですが、それがこう、“この場所で演劇をやりたい”ということで、今年開催をしています。野外公演ですね。そういうことで、どんどんこう人の繋がりができて、そういうものが繋がってくるといことです。そういうところで、中之島もより日常的に風景をつくっていくような場所にしたいという風に思っています。



フィッシャーマンズマーケットの開業 (11月ごろ)

## 大阪のうまいを舟でハジゴする！



## 水の回廊沿いの公共空間に民間投資エリアを誘導するイメージ



# 都市魅力 戦略の先進 事例紹介

## 木下 斉

(きのした ひとし)

一般社団法人エリア・イノベーション・  
アライアンス代表理事



## Hitoshi Kinoshita

Director of Area Innovation Alliance

Mr. Kinoshita was born in 1982. He established National Shopping Street Joint-Stock Association, and became a president while attending Waseda University Senior High School in 2000. He graduated from Waseda University, School of Political Science and Economics, Department of Political Science in 2005 and Hitotsubashi University Graduate Program, School of Commerce and Management in 2007. He is currently a director at Area Innovation Alliance, a community renovation business enterprise comprised of 14 cities. He is also a community revitalization specialist appointed by the Cabinet.

1982 年生まれ。

1998 年早稲田大学高等学院入学、在学中の 2000 年に全国商店街合同出資会社の設立並びに社長就任。2005 年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、2007 年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。現在、全国 14 都市が連携する事業型まちづくり会社の連携組織である一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス代表理事、内閣官房 地域活性化伝道師ほか。

## “Community Renovation through Business Enterprises” Creation of Private-led, Government-participated Local Industries Will Transform Communities

In the past, the community renovation efforts in Japan meant activities using tax money. Most of the cases, they resulted in homogeneous, unattractive communities, and the funding is expected to be scarce in the near future. In this current situation, it is critical to treat and operate a community as if it was a private company. The presentation will cover some examples of the effective business models including renovation, utilization of public properties, area facility management, and private-public partnership. It is time for community members to take actions and transform their communities with their own business enterprises. Let's start a new business that creates local industry.

### 「事業開発を通じた地域変革」 民間主導・行政参加の地域産業 創出がまちを変える。

日本では活動中心のまちづくりが税金中心で行われてきましたが、均質的で魅力がなく衰退に悩まされることが多く、さらにはその財源さえ乏しくなっていくことが予想されています。このような時代には、まちを1つの会社として見立てて経営するという手法が必要になります。今回、全国で広がるリノベーション事業、公共資産活用事業、エリアファシリティマネジメント事業、公民連携事業といった日本で成果をあげるビジネスモデルを解説します。市民が立ち上がり、自ら事業をもってまちを変革する時代に入りました。みんなと言わず、まずは自分から始める地域産業を生み出す事業を立ち上げていきましょう。



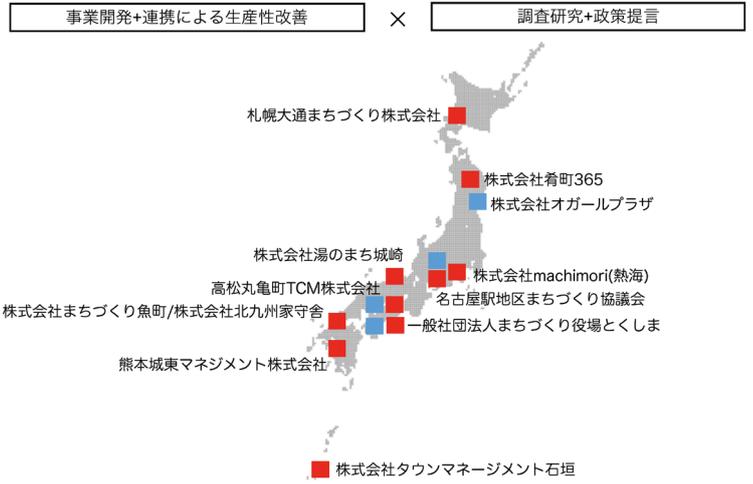
新規開発でも逆算徹底、小規模化 / 岩手県紫波町

## ■ AIA の取り組み

我が国自身も当然ながら戦後、今のシンガポールの話じゃないですが、様々な都市開発をやってきて、様々な公共ストック・民間ストックをつくってきた中で、今、対峙している問題というのが、成熟社会の中において、つくってきたものをどう活用しながら、またリプレイスがきくものはリプレイスしていくのかと。またさらに公共と民間の区分をもう一回再設計するということに、今立っているという風に思っています。

私が16年くらい取り組んでいる中でのケーススタディを4つほど、今回は切り口を集約して説明したいと思います。我々は、このエリアイノベーション・アライアンスという団体で、国内の各種まちづくり会社で、事業開発を

やっています。まちを使って、いろいろな公共ストック・民間ストックを使って、新しい事業者の方に創業して頂いたりとか、またそれを使って市民の方々に喜んで頂いて、その部分から利用料を取っていくと。充分、公共性と事業性は両立するというのを、全国各地の方々と一緒にやっている団体です。その事業をやりながら、それらのノウハウを研究、また政策提言をしていくという役割を担っているところです。過去の常識とこれからの常識ってのは全く非連続だというのが、たいへん日本都市問題の難しいところだという風に認識をしています。



## ■ 逆転トレンド

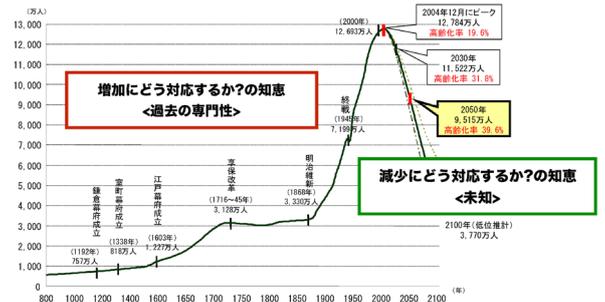
過去の我が国の状況というのは、かつてからの常識っていうのはいかに増加するものに社会を対応させていくか、ということを我が国はやってきました。特に近代都市計画を含めたこの明治維新以降に自立してきた、この急増する人口に対して、社会を増幅するというものに、公共ストック含めて、先行的にいかに計画を立てながらやっていくのか、という時代から、この現象にどう対応するかという話に今日本は直面をしているというところなんです。これは、海外でいろいろな研究者の方と話をしていても、日本は非常に特有だと。シュリンクング・シティは、世界中いろんなところにある、と。ただ、国ごとシュリンクするところってのはなかなかない。シュリンクング・シティと、国ごとのシュリンクングが、合併症のように現れるっていうところの都市開発だと都市計画っていうものはどうやってやるのかというところが、過去とは全く非連続の世界、逆に言うと、近代的な都市計画を輸入して、独自に解釈しながらやってきた日本としては、初めて独自の縮小社会に対する対応をしなきゃいけないということで、過去の知見がなかなか役に立たないという局面に今立っているという風に認識をしています。

なおかつやっぱり国全体として減っていく中では、みんなが平等に減っていくわけじゃないと。これが増加社会と大きな違いで、増加するときには比較的、全部が全部増えたわけじゃないですが、全体としては増加傾向にあったものが、今度減るときには、都市が周辺の都市を食いながら、小さいところはますます減っていくという環境にあると。で、これは国土政策上も、どこに人が集中するのかっていうところを認識しながら、メリハリをつけていこう、というところで審議会を議論しているわけです。

さらに土地の値段の部分に関して、従来はストック自体価値がある、土地の値が上がっていくということを前提に進んできたわけですが、これからは土地の値段は下がるのが前提です。下がっていくトレンドの中で、開発をし、土地の値段も下降下落の圧力に対して、上に建てた上物で、建物自体で儲けないといけない。従来は、建物で儲けてかつ、土地自体のキャピタルゲインが、一緒に発生するっていうのが日本の不動産開発の基本だったわけですが、これからは土地の値段は、毎年毎年、このスピードが鈍化するか、一時期多少上に上げるかってことは我々も挑戦をしてやっています。後で出てくる岩手県のケースとかはそういうケースです。しかしながら、基本的な全体のトレンドとしては下がっていく。そうすると、開発の常識といいますが、損益とか貸借対照表の見方そのものが事業計画大きく変わってきているというのが、今の現実です。過去のこの時代の、左部分のやり方をして建てている地方都市の再開が破たんするケースの多くが、これを見誤っているというところですね。土地の値段はどんどん下がっていくと。建物の価値は減価償却よりも早く売上が下がってしまうというところで、事業計画成り立たないっていうのが、かつて起きなかったことが普通に起きているというところが、今の日本の問題だという風に思っています。

## 過去の経験などが無効化される「逆転トレンド」

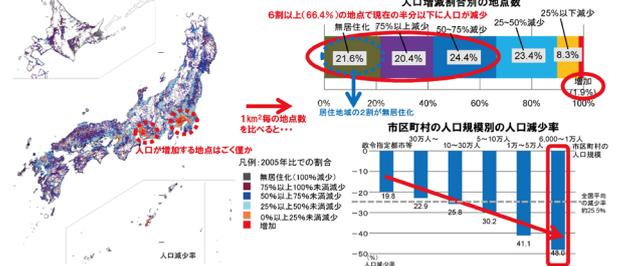
○日本の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前(明治時代後半)の水準に戻っていく可能性。この変化は千年単位でも頻りに見えない、極めて急激な減少。



## 政令市でも平均20%人口減、小規模自治体では平均48%減

○全国を<1km<sup>2</sup>毎の地点>で見ると、全国的な人口減少率(25.5%)を上回って人口が減少する(人口が破になる)地点が多数となっている。特に人口が半分以上になる地点が現在の居住地域の8割以上を占める。  
○人口が増加する地点の割合は2%以下であり、東京圏と名古屋圏に多い。  
○<市区町村の人口規模別>にみると、人口規模が小さくなるにつれて人口減少率が高くなる傾向が見られる。また、人口規模が10万人以下の市区町村では、平均の人口減少率が全国平均の25.5%を上回る市区町村が多い。特に現在人口6,000~1万人の市区町村では、人口がおおよそ半分に減少する。

【図1: 2005年を100とした場合の2050年の人口増減状況】

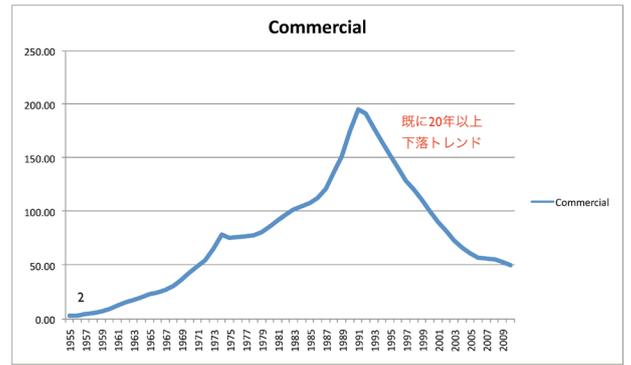


かつ、商業販売額の統計はもう落ちて久しいと。なおかつ、インターネット市場とかが大きく伸びてきているということで、リアルな空間で商売をするというところの市場っていうのは確実に縮小してきているということです。今現在、統計によれば、今年の2014年のインターネットのB to Cのマーケットは約11兆円に達すると。コンビニストアチェーンの全体の市場規模って9兆円ちょっととかですから、コンビニで毎日売れる商品よりもネットでもものが売れていると。ネットでもものが売れているものは当然、配送センターから配送されるので、まちにある商業空間は必要ないわけでは。それだけのマーケットがネットに置き換わるということは、まちの商業っていうのは、やり方をそもそも変えなきゃいけないという状況に入っているというのがあります。

更に、日本の国土政策上は、都市を続けていく、いわば都市間移動に関する高度移動手段に関するような鉄道であったり高速道路網は、今後も重点的に整備をして、多少外れたところに住んでも、車や鉄道によってどうにか密集地にアクセスできるようにしよう。逆を言いますと、これは都市間では非常に競争しなければいけない社会っていうのは、今後更に加速していくという認識になると。新幹線が開通して栄えた地方都市がどこにあったのかということを考えないといけないうわけでは。JR東海のウェッジっていうところで書きましたが、よく掲載してくれたなと思います。東日本とかだと載せてくれなかったと思いますが。要は、都市が結ばれるっていうことは、当然ながらストロー現象が発生する、というところはどう対抗していくのかということも考えないと。全員で大きくなる時代から、ある人は伸びるところはへこんでいくということを前提として、まちがクラッシュしないようにやっていくということが必要だというふうに認識をしております。

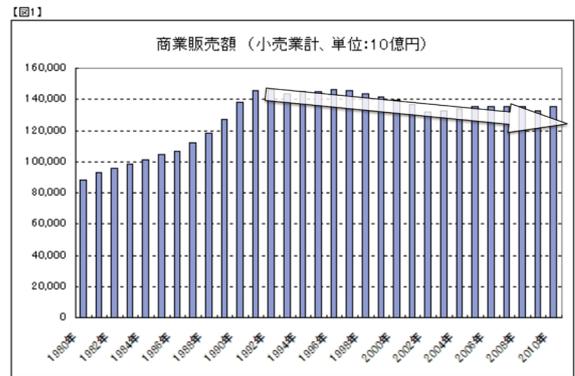
じゃあ、このようなアートはですね、これはジョークでつくっていますが、補助金というのは麻薬依存と一緒にだと思えます。結局活性化政策をやればやるほど実は、“まち”は衰退していくという現実もあるわけでは。これはやっぱり右肩上がりの時代には、国とかも支援を受けて公共ストックであったりそういうものに先行投資をすれば、周辺に民間事業がついてくるのがあったわけですが、今はついてこない。そうすると投資した分の負債だけが自治体に残って、財政がますます悪化すると。しかもそれは固定資産税等々の増収には全く寄与しない。そうすると活性化政策のためにやっていることが重しになっているということで、そういうことを一つ一つ考えていくと、やり方そのものが自活をしながら、地域にこさえているストックとかを活用して、ちゃんとした投資した分が還ってくるってことをしっかり考えないといけないう。都市計画とか都市の開発事業というのは、別にボランティアでもなければ別に社会福祉事業でもないわけでは。しっかりまちを運営していくのに必要なプロフィットセンターを、まちのなかにつくれるかどうかということが、非常に求められていると。そうしないと潰れちゃうということがこれからの時代感覚だと思っております。

### 1955年以降で土地の価値は100倍は上昇し、その後下落



※市街地価格指数(全国平均)

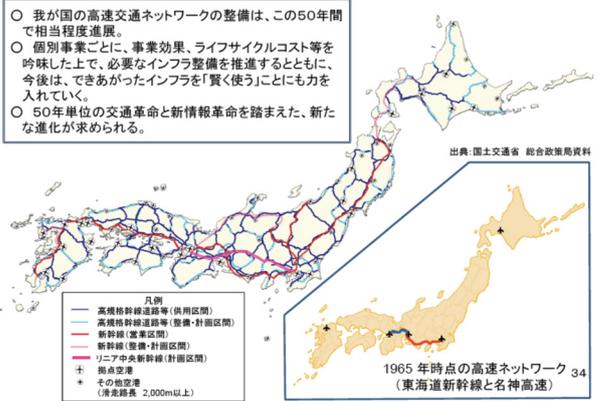
### 商業販売額は縮小傾向かつ競争激化



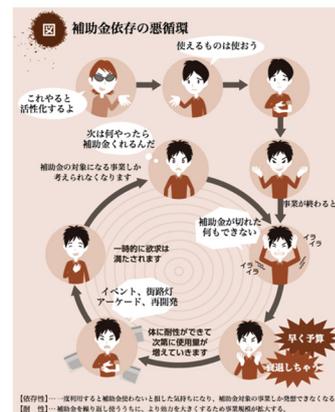
資料:経済産業省「商業動態統計調査」を元に作成

### 我が国の高速交通ネットワークの整備の進展

国土交通省



### 補助金依存で活性化策をやればやるほど地方は衰退





## ■ TANEYA (愛知県春日井市勝川)

これは愛知県のケースですね、愛知県のケースのこういう小さい建物とかリノベーションで多くの方々に創業して頂いています。これは5人の方々が創業して、この横にまたそういうのが連なっています。こういう既存ストックを使ったかたちでも、大きくまちの中心部に新しい投資を呼び込み新しい創業者の方々が自分で生み出すということも十分に可能なわけです。

## ■ 公的不動産活用で経済開発

さらに2件目は公共不動産です。公的な、持っている不動産自体を活用するというケースです。札幌・新宿・名古屋と大都市部分のケースが我々がやっても多いですが、札幌の場合には、地下道が駅から大通り側に完全に開通をしまして、人の動きが基本的には路面から地下道中心に人が移動するようになりまして、路面部分に非常に空いているスペースがたくさんありました。なので、こういうかたちでコンテナとテラスをくっつけて、札幌でまちづくり株式会社が維持管理・運営すると。都市再生整備推進法人というかたちで、国から大臣の認定を受けて、こういう占用許可を得ながらこういう事業をやっています。更に新宿の場合には、非常にホームレスの方々がたむろするMOA4番街という通りが新宿のアルタというところの並びにありましたが、その道路を占有するかたちでここ7年間社会実験をやってきて、途中から我々もちょっと関わりましたが、こういう映画のジャパンプレミアとかそういうものに通りを活用する、普段はオープンカフェでやって、去年からは正式に社会実験ではなくて、こっちの札幌と同じモデルでやっています。

名古屋の場合には今、再開発でどんどん行われています。ですから、まちづくり協議会の方で、工事の仮囲いの統一管理を今は行ってまして、この社会実験事業と収入を元に、また植栽の管理もいろいろ企業協賛植栽とかの管理を行いまして、これだけで年間で1,000万円以上収入を得て、まちづくりのために管理をしているところなんです。

こういうかたちで、元々汚かったところがいろいろな場所で活用されて、まちの事業性が高まっているところなんです。

こういう公園を、札幌の創成川公園って新しい公園が整備されましたが、そこをまち会社で管理をして、夏はビアガーデンの開催であったり、こういう事業を、市民の方々に喜んで頂くかたちで活用しています。なおかつ、当然ながらみんな喜んでますが、喜んで金も使っているわけです。なので、ここは事業性が十分生まれて、これで使用料とここの維持管理ですね、普段はメンテナンスっていうところにも捻出されてるということです。

更に、廃校とかこういう公共の持っていたストックが使われなくなるというのがたくさんあります。その中でも、我々公民連携事業機構っていうのをやっていますが、そこを一緒に運営をしている清水義次というものが中心となって、あとは中村政人っていう東京芸大の先生と共に、これは学校を、廃校を普通に役所に千代田区に家賃を払って、で自前で運営をし、アートセンターを運営しているというケースです。

今年間で100万人ほどここに、来館者数が増えてきました。2010年は80万人ほどですが、今増えて100万人を突破してきています。さまざまなインターネット産業が、たまたま、アートだけではなくていろいろな産業が今ここに集まってやっています。今度、ソフトバンクがやるよくわからないロボットの研究所がここに今度設置されるということで、様々なものがここに集まってきて来ています。

指定管理で役所が金を払って民間が運営するというのは我々からするとレベルが低いっていう話をしています。充分、大阪とか含めた都市圏においては、公共ストックの中に新しい民間事業をつかって、ここも20数名の職員をしっかりと雇って、それは全部この中の家賃であったり、イベント開催から得られる収益で合算しているわけですし、こういうことが、もっともっとできるというところがあります。

### 空き店舗 異業種シェア



3ヶ月で5スタートアップが入居する  
シェア店舗のリノベーションを実現



© 2014 Area Innovation Alliance

### 道路の積極的な利活用

国土省の規制緩和もあり、公道を活用した店舗設置、イベントスペース利用、媒体化といった取り組みが全国各地で展開されている。



#### 札幌

大通り地区ではまち会社が都市再生整備推進法人となり、すわろうテラスを設置して路上店舗を展開している。

#### 新宿

新宿MOA4番街では、店舗設置と共に、映画のジャパン・プレミアイベントなどを公道上で開催するなどの様々なスペース活用を展開している。

#### 名古屋

名古屋駅地区まちづくり協議会では、工事用仮囲いパー、植栽などを媒体化し、社会実験事業や路地用清掃活動などに活用している。

### 道路/店先の積極的な利活用



公道上全体をオープンカフェとして利活用したり、店先をそのまま店舗活用できるようにする。

### 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。

### 廃校を稼ぐ文化拠点へ Artschiyoda3331



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、民間活用へ

© 2014 Area Innovation Alliance

## ■エリア・ファシリティ・マネジメント

“エリア・ファシリティ・マネージメント”3件目です。これは、従来は拡大経済下においては、事業どんどんやればよかったわけですが、今度は、支出の部分が重たくのしかかってきてきています。ストックがたくさんあるということで、そうすると建物は建てる時よりも、維持管理費がライフサイクルコスト全体に見たら重たいと。つまり、建てたあとの方が金がかかるわけです。これは非常に重要な問題です。建てる時の支援をいくらもらっても、建てたあとの金の方が地元で負担しないとイケない。これは民間も公共も一緒なわけです。建物維持管理はたくさんの業務があります。これを今までは中小ビルとかがみんなではばばらにやっていた。これを我々は共通管理に切り替えて、共同調達によって大きなビルと同じように、しっかりと単位当たりのコストを管理しながら、運営をしていく。生産性を改善するため、熊本が最初に始めたのは、小さい、いろいろな飲食街とかのごみ処理事業などを全部統合化をしたりしています。これはちょっと関西圏ですが、城崎温泉という温泉街のところも、まち会社をつくって事業をやるっていうときに、温泉のエレベーターであったりリフトであったり、そういうものを共通化をしたりしています。こういうことをやることによって数百万と数千万のコスト削減と言いますが、実は営業利益率から見ていった場合に、まちを一つの会社と見立てて経済活性みんなやっているわけです。そうすると売り上げを増やすことだけではなくて、コストをちゃんと管理するだけで、売上増と同じだけ利益インパクトがあるわけです。まあ当然の話です。それを疎かにして、いくら人を呼び込もうとか、いくらテナントをいれよう、なんてやっても、ビルが無駄だらけになったらなんの意味もないわけです。ここをちゃんと生産性の高いことをやらないと、さっき冒頭でも言いました通り、民間の投資金は集まりません。無駄なことをたくさんやってるだけになってしまうということで、こういうことをみんなで共通してやっています。

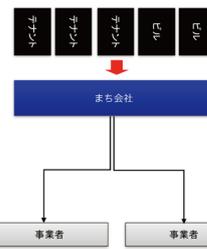


建設費は17%

＜ 建物の維持管理費は83%

まちの生産性改善→資金確保

AREA INNOVATION ALLIANCE



従来、個別に契約

「契約一本化」

入札交渉、仕様変更でコストを下げて品質をあげる

© 2014 Area Innovation Alliance

Alliance Partner

熊本城東マネジメント株式会社

AREA INNOVATION ALLIANCE

Alliance Partner  
株式会社湯のまち城崎

AREA INNOVATION ALLIANCE

まちの生産性改善→資金確保

AREA INNOVATION ALLIANCE



**1300年の歴史ある温泉街で、世代交代を機にしてまち会社を設立**  
市町村合併など元々の成約とは異なる環境が発生し、世代交代を目指すため、元城崎町産物の有効活用のために地元産物ホテルが築まり、新たな事業組織を立ち上げることにした。

**エレベーター33基で年間約400万円の改善、さらに拡大**

複数の建群・ホテルが併存して、エレベーター33基を一括的に切り替えを実施。地域という立派なまちメンテナンス企業が入るために個別契約の割には高く、緊急対応などに問題がある場合も少なくなってきたが、それが解消された。

© 2014 Area Innovation Alliance

小売流通の営業利益率は、大手で平均2-3%。  
仮にまちなかエンドビジネスの営業利益率を3%と仮定すると、  
500万円のコスト削減額

年間約1.5億円の売上高増に匹敵

© 2014 Area Innovation Alliance



生産性改善による中心市街地の再生

中心市街地に定着する中小の小売店や店舗経営においては、売上高の向上、利益の向上でもっとも多く利益を上げ、再投資をするための余力を作る必要がある。それが「生産性」を改善すること。熊本城東マネジメントでは各構成員を一括的にとりまとめ、委託業者と交渉することでコスト削減を実現。さらには持続可能なまちづくり事業を支えるため、前倒資金の約50%をまちづくり基金として積み立て、集約改善を図っている。



売上高14%のファシリティコストにメス

生産性を改善するため、ビル経営・店舗経営にかかるファシリティコスト(建物維持費用)は、売上高比率で約14%に上ると言われている。このファシリティコストを改善するため、まずはビル・店舗に共通する一般事業系ごみ処理費用にメスを入れた。スピードを重視し、すぐに合意できた55店舗からスタートし、現在は146店舗に拡大。さらに事に個別契約しただけでなく、コスト削減による減額、エレベーター保守、消防設備点検へは改善対象を拡大し、検討している。

168店舗で累積1000万円以上の改善、さらに拡大

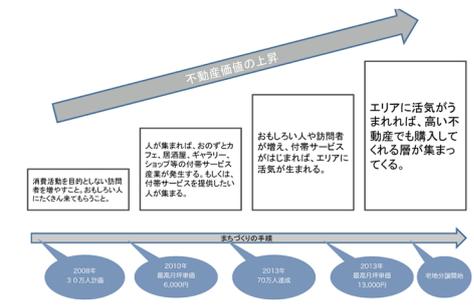
2008年9月から本展開始し、初年度は1,754,480円の削減。2010年7月までに4,229,132円の改善を達成した。削減額が増加したことで、現在では一般事業系ごみ処理費用の改善だけで年間で約430万円の規模となった。さらに対象事業を拡大することで、改善効果は常に拡大していく予定となっている。また「まちづくり基金」を活用し、清掃活動NPO支援、集約事業としてストリートアートプレックスの器材支援なども実施している。

© 2014 Area Innovation Alliance

## ■エージェント型PPP事業

さらに、最後ですね、“エージェント型PPP”。従来のPPPはもう古いと、さっきの指定管理も含めても古いと。公共でできない開発を民間がどこまで一緒になってやっていけるかということに挑戦しているケースです。もともと、これは岩手県の紫波町のケースを今日はお話ししようと思っていますが、岩手県紫波町3万4千人の小さいまちです。財政は非常に悪い、公債比率が非常に高く、下手するとすぐに財政再建だったり転落してしまうところなので、市民からさまざまな公共施設のニーズはありますが、建てられないと。じゃあ諦めるかといった時に、ちょっとあがいてみようということで、これが実は1997年に10.7ヘクタールを28.5億円で県が住宅供給公社から買いました。97年が岩手県紫波町の税収のピークの年です。しかし、土地を買ったら整備する金がなくなったということで、ずっと雪捨て場でした。28億金を使って雪捨て場をつくった、という冗談がずっとありました。笑えない冗談ということで、じゃあこれをどうするかと。10年近く放置をしていたので、時の町長藤原さんが、もう役所にどうにかできるっていうことは諦めよう、と。だからこそ、PPPで民間のSPCを蘇生して、公共と民間の合築施設を民間につくってもらおうと、こういう方針に転換をしてくれました。そこで公民連携事業機構をいまやっている一緒に理事をやっている岡崎というものが、この“オガールプラザ”という、これ前にフットボールセンターってサッカーのセンターを県のところから誘致をして…これも全部逆算です。

町民の資産を高く売る/岩手県紫波町 AREA INNOVATION ALLIANCE



© 2014 Area Innovation Alliance

10.7haの開発/岩手県紫波町

AREA INNOVATION ALLIANCE

開発計画

オガールプラザ

オガールプラザは、岩手県紫波町の中心市街地に位置し、まちづくりの核となる施設として整備される。本計画は、民間事業者と連携し、公共施設と民間施設の複合開発を行う。開発内容は、フットボールセンター、サッカー場、多目的ホール、商業施設、住宅などである。また、まちづくり基金を活用し、清掃活動NPO支援、集約事業としてストリートアートプレックスの器材支援なども実施している。

開発計画の概要

- 開発地: 岩手県紫波町
- 開発面積: 10.7ha
- 開発内容: フットボールセンター、サッカー場、多目的ホール、商業施設、住宅
- 開発主体: 民間事業者と連携
- 開発期間: 2010年～2015年
- 開発費用: 28.5億円
- 開発効果: 町民の資産を高く売る、まちの活性化

開発計画の進捗

- 2010年: 開発計画の策定
- 2011年: 開発地の取得
- 2012年: 開発地の整備
- 2013年: 開発地の完成
- 2014年: 開発地の開業
- 2015年: 開発地の完了

開発計画の成果

- 町民の資産を高く売る
- まちの活性化
- 公共施設と民間施設の複合開発
- まちづくり基金を活用
- 清掃活動NPO支援
- 集約事業としてストリートアートプレックスの器材支援

© 2014 Area Innovation Alliance

さっきのリノベーションプロジェクトと全く一緒です。つまり、入ってくる金額で逆算をして、むしろ10年20年で契約期間で割ったときに、町としての整備事業としてこちら側はどれだけ出せるかというところを計算する。こちら側は完全に株式会社で、銀行から資金調達をして、まちの図書館とあとは民間事業棟ということで、カフェであったりとか学習塾であったりとか、あとはマルシェですね。一切補助金が入っていないマルシェで、さらに居酒屋まで入っているという複合施設を、民間が資金調達をして建てています。

ここの民間事業棟の投資利回りは、17.5%です。資本3万4千人の町、盛岡と花巻の真ん中に挟まれている町ですが、半径30キロ圏内の所見人口は約60万人です。そこをターゲットに、ここの周辺で生活をしてくれる高額所得者をこの岩手県の、さっきの10.7ヘクタールに集めてこようということで、プロジェクトはスタートして今順調に整備をしています。

ももとは誰もいないこういう原っぱみたいなところで、私も最初見た時にどうなるんだろうと思うようなところでしたが、今はオガールフットボールセンターやオガールプラザができて、更に今年はオガールベースという、バレーボール専用体育館とビジネスホテルがセットになった、合宿が可能なバレーボール専用体育館を、これもまた全て民間で借金をして建てました。万能体育館は、ユーザーはたくさんいる代わりにどこにでもあります。けど、バレーボール専用の国際標準の体育館はナショナルトレーニングセンターとかそういうのしかないので、そこを狙っていくという。我々はピンホールマーケティングという言い方をしていますが、針の穴を通すぐらい限りのマーケットの中にヒットするものを地方はやるべきだということをやりましたね、それも今、稼働率が95%で整備をしているところです。

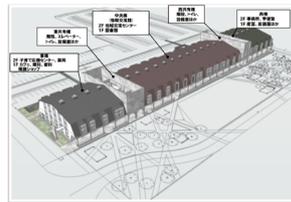
我々は起業を中心にして今みたいなプロジェクトをやっているということで、まだまだやれる事業は、民間の小さいところでやっていますから、10億20億がMAXですけども、収入を増やして地域内での経済を回して、更に絞っていくと。この三位一体がなされて、地域が縮小するなかにおいても、クラッシュしないと。少しがんばれば局所的には伸ばすことができることがまだまだ残されているという風に考えているところです。こういうものをまちを一体的に見て、事業の構成をちゃんと事業的な、経営的な目線でやっていくことが今後日本ではますます必要になるという風に認識をしていますし、これをやることで不可能なものが、実は諦めなくても済むものが、公共性整備でも私は可能になると。公共が公共だけで抱えなくてもいいと。市民が自ら一緒に、意見を言うだけではなくて経営にしっかり参画し、運営とか資金調達においても、しっかり一緒にリスクを負いながらやっていくということが、今後は要求されるという風に認識しているということです。今いる人たちも大切ですが、これからこのまちに来る方々、まちに集まってきてもらう方々に対しても、最適化をしていくという視点がないと、今の住民の方々を集めてワークショップをやるだけでは、まちの未来の会は出てこない、というのが我々の考えです。以上です。ありがとうございました。



(c) 2014 Area Innovation Alliance



※1 公共施設敷地の未利用部分を民間に貸し付け、官民合築施設とする。  
 ※2 官民の所有部分をそれぞれが運営維持管理する。共有部分は専有面積割合で維持管理費を負担する。

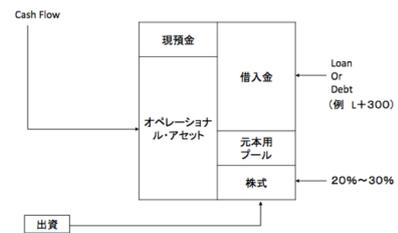


(c) 2014 Area Innovation Alliance

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

◎脱補助金/交付金依存、金融支援策の効果的活用

- 所詮イニシャル支援を受けてもランニングでマイナスになる過去の事業からの脱却。
- 金融機関からのプロファイが可能な事業を公共サービス+民間事業のアレンジで実現する。
- 維持費が安く、継続的に収入が生まれる構造を創り、さらには民間が雇用を生み出すことが可能になり、活性化する。



(c) 2014 Area Innovation Alliance

- ◆ 官から民へ委ねられる
- ◆ Nomore補助金!
- ◆ コスト徹底追求
- ◆ 持続的な雇用の開発
- ◆ 農産業の発展

2012年  
官民複合施設  
オガールプラザオープン

来訪者100万人に向けて

2011年  
岩手県フットボール  
センターオープン

来訪者71万人

2008年  
日本一土地代が高い  
雪捨場として君臨

来訪者0人

**税込増雇用増**

交流人口が増え  
不動産価格が上昇  
人口も増えつつある

(c) 2014 Area Innovation Alliance

# 経営を基本としたロジックを身に付けよう

三位一体でまち再生

AREA INNOVATION ALLIANCE

まちを一つの会社として見る

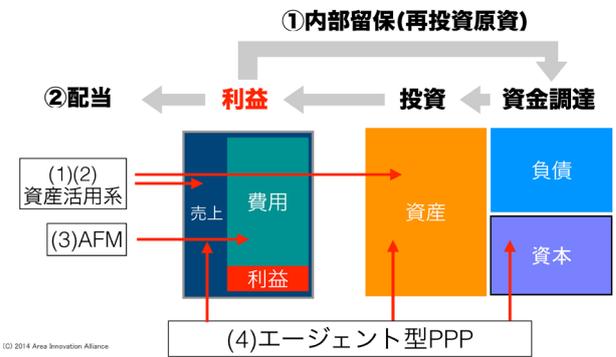
AREA INNOVATION ALLIANCE

## 経済循環の原則を意識して、活性化に取り組む



© 2014 Area Innovation Alliance

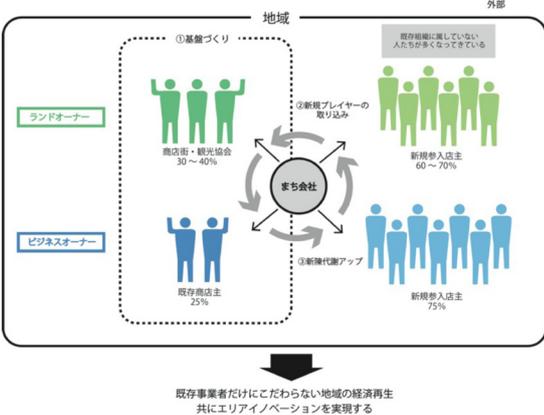
経済活動の資金循環サイクルは、規模の大小に関わらず、財務諸表で評価できる。個々の財務諸表の足し算が、**域内収支**の基本となる。



© 2014 Area Innovation Alliance

## 新陳代謝の促進

AREA INNOVATION ALLIANCE



© 2014 Area Innovation Alliance

## まちづくり事業を考える人に向けた現場からのメールマガジン エリア・イノベーション・レビュー

### 現場発信の「最新まちづくり情報」をお届け

このメルマガでは、全国における最新のまちづくり情報を配信します。全国15都市のまち会社によるアラリアンス団体のエリア・イノベーション・アラリアンス(AIA)からご提供。現場の様々な情報、経済分析、事例などを集約して毎週配信します。毎月10000字を超える様々な情報が発信されています。

### 世界5カ国のまちづくり、行政、企業、大学の関係者が講師

エリア・イノベーション・レビューは日本国内のみならず、海外でも積極的に提供している方々にもお話を伺っています。さらに地権者の方、商工団体の方、行政の方、様々な団体企業の方々など多様な立場の方々にお話をいただいております。さらには北九州州立大学を皮切りに宮城大学、徳島大学等での採用を決まり、まちづくり教育の教材として活用されています。

### ネットとリアルコミュニティで現場に活用できる

エリア・イノベーション・レビューはメールマガジンを活用し、そこで議論内容に対するご質問や感想を皆でやりとりしています。さらに、定期的な学習会企画を全国各地で開催し、受け身だけでなく、疑問点の解消や自分の取組みにどう活かすか、という視点で議論をしています。単に読むだけでは、活動を支える情報メディアコミュニティにもなっています。

### 試し読みが可能

初月無料のため、まずは試し読みが可能です。関心がある方はまずはご登録を。

### 読者の声

「有料メルマガを購入は初めてで、感想もありましたが内容に驚き、そして納得しています。感想としては、豊富な実例に裏打ちされている読みやすさやわかりやすさだと思います。自分も立派な販売促進を手掛ける立場から現場の活性化を考えているが、これまでに無い事例や考え方があり、毎回参考になることが多いです。」(S.Yさん)

「規模の大小に関わらず、事例が紹介されているので、地域に照らし合わせることができ、また、事業を進める中で出てきた問題と、考えられ解決策等も紹介されているので、地域のまちづくりの参考にしやすい、という点です。」(N.Kさん)

お申し込みサイト -> <http://air.areaia.jp/>

## まち会社の経営の計画と実務をまとめた一冊 6刷『まちづくりの「経営力」養成講座』

### 結果を出さないう意味がない!

「補助金頼み」「ボランティア任せ」「イベントばかり」の活動から抜け出し、継続して成果を出せる事業するための考え方がわかる! 中心市街地(商店街)活性化から、景観、交通、防犯、環境、コミュニティづくり... まちづくりにはいろいろな分野がありますが、NPOなどの市民の方から商店街、自治体まで、まちづくりを取り組む人たちが共通して抱えている思いがあります。

「人がいない」「お金がない」「アイデアがない」などなど。こうした疑問、悩みも、「経営」の考え方を取り入れることで、具体的な解決策が見えてくる! 本書は、「戦略」「組織」「財務」など、経営のエッセンスをまちづくりに活かし、継続して成果を出せる事業へ成長させるための考え方・方法をやさしく解説します。

### ○内容

原因と結果から問題を捉える論理的思考、価値あるサービス・商品を作るための戦略、事業に適した人が活躍する「組織づくり」、収益を上げ、適切に投資する事業会計。計画を確実に実行するプロジェクト・マネジメント。「補助金頼み」「ボランティア任せ」「イベントばかり」の活動から抜け出し、継続して成果を出せる事業するための考え方がわかる。

### ○目次

論理性を身に付ける—ロジカル・シンキング  
まちづくり事業の戦略を立てる(まちづくりに戦略はどのように役立つのか)  
取り巻く環境から事業を分析する  
自分たちの契約から事業を考える  
目標を立てる  
戦略を立てる  
まちづくり事業の組織をつくる(まちづくり組織の設計)  
まちづくり組織の運営  
まちづくり事業に会計を活かす—財務・管理会計  
計画を確実に実行する—プロジェクト・マネジメント



## まちの既存建築物を活用したリノベーションメソッドをまとめた 2刷『まちづくり:デッドライン』

### まちを新しい時代に対応できるカタチにつくり変えるために。

必要なのは昔の常識とは「真逆」の方法と行動。時間の猶予はない。

本書は、日本の各地方都市の中心部分である「まち」の衰退に対して問題意識を持ち、今後も生活の場として持続させるために何らかの行動が必要だと感じている全ての人に向けてまとめている。デッドラインとは「最後の期限」を、今「まちづくり」に取り組みむにあたって意識すべき2つの急務的な取組を意味している。1つは時間。人口が減少し、内需が縮小するなかで、日本のまちは多くは、いつ消えてもおかしくない状況にある。ひとたび悪循環が始まると周辺にまちに人や産業を奪われてしまふ。まち全体を失う結果になりかねない。もう1つは空間。今のまちの規模を温存し、その全体に再び活気を取り戻すのは非常に難しいはずだ。「まち」のうちでも、自分たちが積極的に守り抜きたいエリアほどごまかぬ。明確なラインを引き、その内側を守るために戦わなければならない。全国の8割以上のまちは今のまま続けるとは難しいだろう。

しかし、まちを「会社(事業体)」と見立て、合理的に経営できるカタチにつくり変えれば、生き残る可能性はまだある。本書は、段階を追って現在の課題を認識した上で、まちを守り、変革を促すための方法を学んでいく構成になっている。

### ○目次

■CHAPTER 1  
お金とお客は「正逆」だ まちの家にはウケがある

■CHAPTER 2  
まちはなぜ大きくなくなった? 統計の「数字」から見る

■CHAPTER 3  
まちの「仕組み」をまずは頭に入れよう

■CHAPTER 4  
全てががっかりしちゃう? 発想を逆転させよう

■CHAPTER 5  
日本の各地で起動がそれぞれの「守り方」

■CHAPTER 6  
すでに実行に移そう変革を導くステップ



## 都市魅力 戦略の先進 事例紹介

# 嘉名光市

(かな こういち)

コ大阪市立大学大学院 工学研究科  
都市系専攻 准教授



## Koichi Kana

Associate Professor at Osaka City University, Graduate School of Engineering,  
Urban Design and Engineering

Mr. Kana was born in 1968 in Osaka. He has a PhD in engineering, and he is a professional engineer (urban and regional planning) and a registered architect. He participated in Osaka Promotion Strategy Meetings, Osaka BID Review Meetings, and Creation of Design City Kobe Meetings. He works on urban design, community participation, space design, and area management projects that promote city center renewal in Osaka, Kobe, and Kyoto region. He is also a councilor of Osaka Prefecture and Osaka City and advisor of Aqua Metropolis Osaka Partners.

1968年大阪生まれ。博士（工学）、技術士（都市及び地方計画）、一級建築士。大阪府都市魅力戦略会議、大阪版BID制度検討会、デザイン都市・神戸創造会議などに参加。京阪神を中心として都心の再生に向けた都市デザイン、参加型まちづくり、空間デザイン、エリアマネジメントに取り組む。

大阪府・大阪市 特別参与、水都大阪パートナーズアドバイザー 他

## Redesigning the City Using Area Management

The presentation will include project proposals that promote Osaka as an attractive city, and BID which is a necessary means for the success of those projects. It will also touch on the American BID and area management case examples, and the Osaka City ordinance which is the first Japanese BID system.

## エリアマネジメントによる都市のリ・デザイン

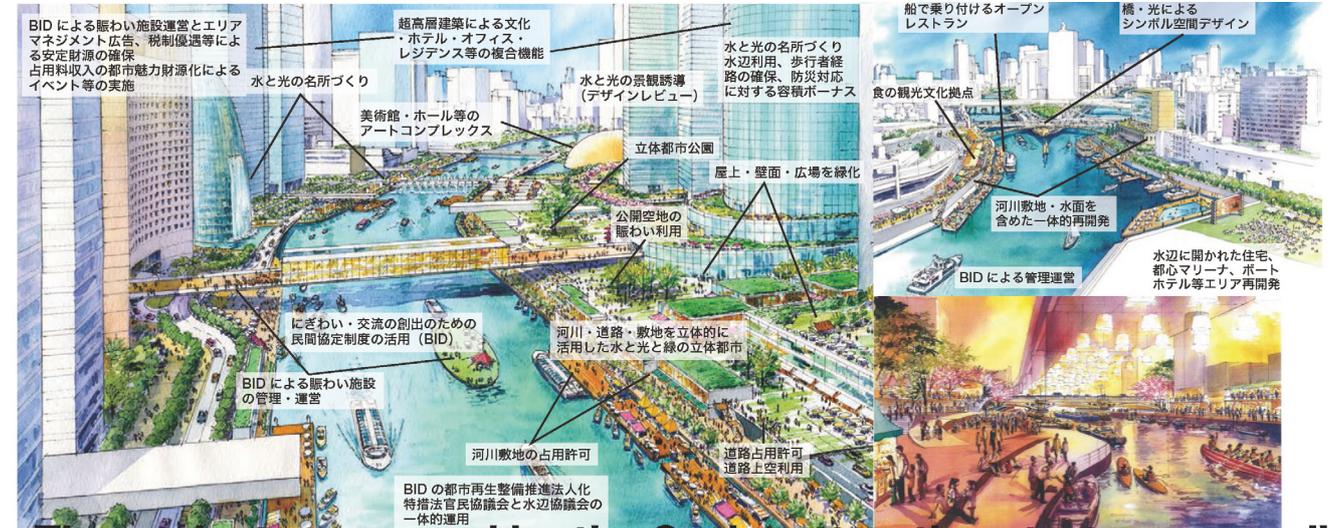
大阪の都市魅力に関わるプロジェクト提案の内容と、そのために、BIDが必要であり、注目しているという点を報告します。そして、アメリカのBID、エリアマネジメントで取組まれている状況について説明し、日本初のBID制度である大阪市条例の説明をします。

文部科学省  
地(知)の拠点

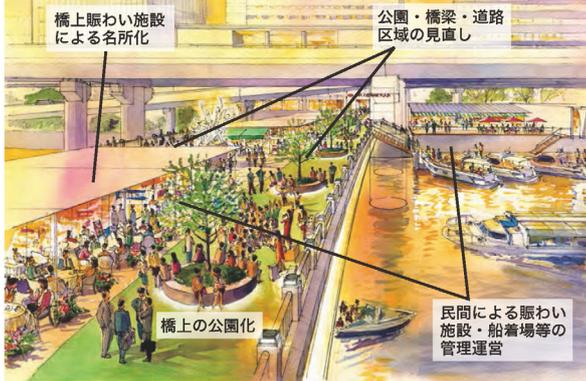


## ■変わりつつある大阪

私の方からは、「エリアマネジメントによる都市のリ・デザイン」ということで少しお話をさせていただきます。大阪は、都市空間を変えていく色々なプロジェクトは今進行中、あるいは提案をどんどんしています。これは、大阪府・市の都市魅力戦略会議というところで提案をしていったようなものですが、例えば橋の上をカフェにしていこうとか、大阪城も賑わいの場に変えていこうと、これは先般、事業者が決まったというのは新聞報道にも載っていたと思います。それから、例えば中之島、これから再開発が進んでいくエリアですが、こういうところの水辺の一体的な活用というのをしていこうとか、これは別にまだこれから動いていくプロジェクトが大半ですが、こういう大阪の未来像を実現していこうという様な事を考えています。



## The projects proposed by the Osaka attractive strategy council



In Osaka, urban regeneration project has a number of advanced. Aqua Metropolis Osaka is going on some attractive projects.

## ■シビライジング・スペース

これは御堂筋ですね。このビル、朝日生命館が建っている前の道ですが、ここも賑わいの場所に変えていこう、というようなことで、事業を、取組みを進めているということです。まあ我々は、“シビライジング・スペース”と、まあ人のための空間に変えていこうという様な事を言っていますが、車中心の場所から人中心の場所、足元、低層部は賑わいの用途を入れていくという様な事です。それから道路の部分も将来的には人の空間に、歩行者空間に変えていこうという様な事、そういうことをこれはもうすでに動き出しているということです。



Main Street Midosuji is changing.

Civilizing Spaces  
Deregulation of Road Use & Ratio  
New Design Regulation  
Design Review

Social Experience

Area Management



## エリアマネジメントをプラットフォームに展開する 21世紀都市のリ・デザイン



一連の”共感する”プロセスがシビックプライド  
Processes that can be empathy

そのための”持続可能”な仕組み=制度設計=BID  
System Design = Business Improvement District

## エリアマネジメント Area Management

地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み

### BID (Business Improvement District)

国際的に普及しているエリアマネジメント制度  
類似制度を含めると欧米で約2,000地区

- ①地理的に区画され、  
District
- ②徴収される負担金+収入+補助金が原資により活動し、  
Fund Budget
- ③地区の維持・管理・プロモーション等を行う  
Maintenance Promotion etc.
- ④これらは行政が提供するサービスに対する付加的なもの  
Additional Service for government provides

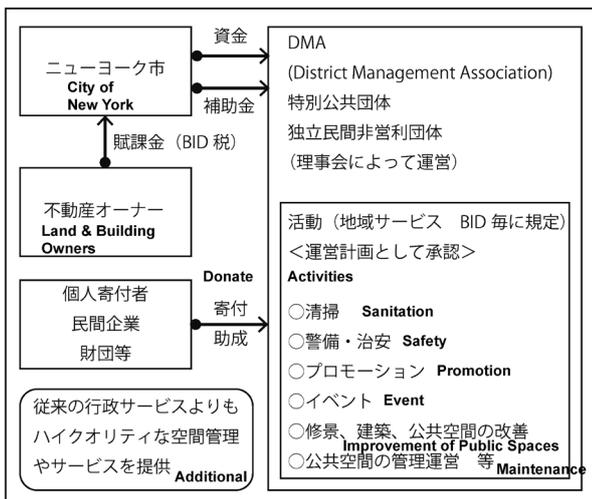
## ■エリアマネジメント

そこでエリアマネジメントというのがじつは非常に重要じゃないかということなんですが、このエリアマネジメントというのは、地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させえるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組みというものです。ここに実は行政というのはあまり主役として出てきてないというところがポイントです。で、そのエリアマネジメントの代表的な制度として、まあこれは特にアメリカなんかで進んでいる制度ですが、BID (Business Improvement District) という制度があります。これははだいたい、類似制度も含めると、欧米で約2000地区あると言われていて、まあ日本以外の所では非常にポピュラーな制度になっているということが理解いただけると思います。このBIDの特徴というのはいくつかありますが、ここに4つポイントを挙げています。まず、地理的に区画されている、地区が明確であるということ。それから負担金・収入補助金というような原資により活動する、まあポイントとしては負担金ということがあると思います。地域の人たちがやっぱり負担をする。それから地区の維持・管理・プロモーションを行うということです。これをどれかだけやるというのではなくて、どれもやるというのがポイント。それからこれらは、行政が提供するサービスに対する負荷的なものということですね。行政がやるサービスを代わりにやるということではないと、+aの部分をやると。

## ■ニューヨーク市のBID

じゃあ具体的にどんな仕組みかという、これはニューヨーク市の例ですが、DMA (District Management Association) という組織が、非営利の組織を、これは地域の人たちが作りますが、この人たちが清掃であるとか、警備であるとか、プロモーションであるとか、イベントとか、それから公共空間の改善、公共空間の維持・管理までやる、というようなことをやっています。じゃあこれ、どうやってやるかという、不動産オーナーの人たちが、BID税といわれる税金をニューヨーク市に収めて、そのお金がDMAに回るというやり方。だから小さい政府のようなものができると思って頂いたらいいと思います。でこれを、従来の行政サービスよりもハイクオリティなもの部分に使いましょうという考え方。

これは125番街というところのBIDの事例ですけども、清掃、警備、プロモーション、それから、これは125番街ではカウンタープランと言っていますが、ニューヨーク市が作る将来の都市計画に対して地域からの提案をしていくと、でこうコミュニケーションをしながら将来の都市計画を決めていくというようなことをやっています。ニューヨーク市ではだいたい70地区くらいBIDが入っています。



### BID Business Improvement District エリア・マネジメント

70地区で展開 (全米で最多)  
地区のことは地区で考える  
(最もモチベーションが高い)

全市的目論見と対立もある  
対話で解決

主に経済開発部局で担当  
この他住宅系ではCDCが  
地区のまちづくり活動を支援

これはミッドタウン、中心部ですが、何か色を塗っているところは BID が入っているということなので、主だったところは必ず BID が入っていると、こういう状況です。で、これをぜひ実現していくために、日本でも実現していくためにということですが、これは大阪市さんと一緒にいろいろ考えていきましたが、どうも日本とアメリカでは制度が違うと、仕組みが違うということで、課題の整理をしました。まず、例えば BID 団体の位置づけというようなことですね。これ民間団体ではありますが、実はアメリカの場合ですと“特別地方公共団体”、まあ準政府という言い方をしてもいいかもしれませんが、実は公物管理なんかでもできる仕組みになっています。日本は絶対にできません。それは公物管理法が実は河川とか道路とか公園とかごとにバラバラになっているような仕組みにもなっているというようなこともあって、とても制度設計上は難しい問題がある。それから民間の人たちからお金をどうやって集めるか、これも実は、なかなか方法としても難しいというところがありました。合意形成についても過半数で、例えば、反対する人、私たちは負担したくないという人たちがいる中で、こうやって本当にお金を集めることができるのか、とかです。いろいろな課題が実は浮かび上がってきたということです。

## ■ニューヨークのブライアントパーク

ただ、じゃあニューヨーク市で今どんなことやっているのかということですが、これ実は、BID という制度はニューヨークで出来上がって四半世紀ぐらい、25年くらい経ってます。最近はいろいろな新しい展開が見えてきています。これはタイムズスクエアというところですが、道路空間を車中心の空間から人中心の広場に転換する、transformation と言っていますが、こういうプロジェクトをやっています。これ実は、地域の BID の人たちが実現したいとっていて、管理も将来的には民間が担うという考え方です。あの先ほどの難波であるとか、御堂筋の考え方と極めて近いと思います。

これはニューヨークのブライアントパークです。ブライアントパークも公園再生の事例としては非常に先進的ですが、賑わいの空間に変えることで、地域自体の活性化ということも狙っているということですが、もともとはホームレスの方とか、ここは麻薬を買いに行くところとして非常に有名な場所だったということですから、実は、賑わいが起こることでもまちの改善に役立っているというようなことも達成しているという状況です。最近はまだこういうイベントだらけで、冬はスケートリンクですが、こういうさまざまなプログラムを公園で展開していますが、こういうのは全部民間企業さんなんかがスポンサーとしてやってくれている。このあたりも、いわゆる賑わいの公共性というキーワード、先ほど言いましたが、少し公共性があるが民間事業者さんの方が得意なプログラムというんでしょうか、そんなことがどうパートナーシップで実現できるのかというようなこともヒントになるかなと思います。



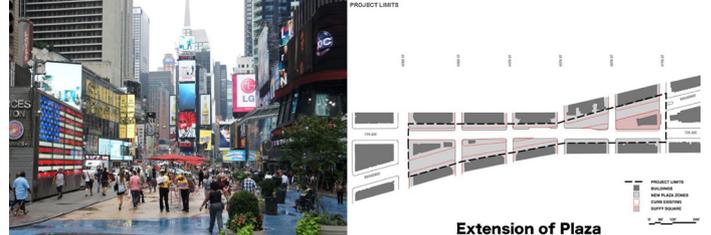
## ニューヨーク都心のBIDの事例 Case of BID in Manhattan New York

### ①マンハッタン中心部(=ミッドタウン)のBIDの区域図

・ニューヨークのシンボル道路というべきブロードウェイの車線削減や一部通行止めを行い、歩行者空間を拡張する事業を市が実施中。沿道のBIDは、この市の動きに連携し、拡張後の歩行者空間の管理を分担

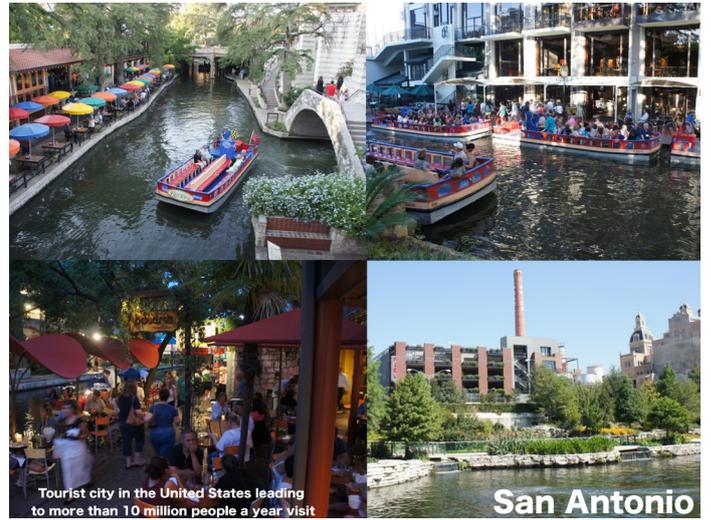


大阪市資料



# ■サンアントニオ

これはサンアントニオで、水都のケースです。これもやっぱり民間と行政とそれからNPOがパートナーシップを組んで水辺の活性化に取り組んでいるということです。最近やっぱりBIDの仕組みが導入されていて、例えば、こういったランドスケピングとか、観光ガイド。これは観光地ならではのBIDの仕組みだと思いますが、こういう観光ガイドを入れたりというようなこと。行政は市としてはビジョンを作るとか、河川占用の許可をするとか、規制緩和とか、ルールを作るとか、こういう民間事業で賑わい系の事業をやり、プロモーションはNPOがやる。プライベートセクター、例えばホテルとかレストランとかそういうところは占用料を地域に収め、行政に収める。そして、コストのかかるインフラ整備については民間から収入を得て行政がそれを再投資する。そういう構図で、パートナーシップで成り立っているということです。



リバーウォークと周辺市街地の一体的なマネジメント (PID:Public Improvement District)

**Maintenance Amigos**

**Ambassador Amigos**

**Streetscaping Amigos**

**Income**

- Private Assessments - \$1,978,500\*
- City/CPS Assessment - 143,500
- By contract (VIA, County) - 206,000
- Other (Delinquent, P&I) - 23,500

**DOWN TOWN ALLIANCE**

**CENTRO SAN ANTONIO**

**SA 2020**

**Public Sector**

- Future vision of city
- Landscape induction rules / Urban planning
- Occupied permission of river space
- Selection of a ship operator
- River space development and maintenance
- Re-investment of subscription fees

**Private Sector**

- Ship operators in the private sector
- Venture agreement for 10 years
- Barges of 42 vessels
- Tour, Taxi, Cruise
- Fee payment and passenger revenue

**Partnership**

- City-County River Authority
- The joint project
- Extension and re-development of Riverwalk
- Local revitalization
- Public investment preceding

**NPO Sector**

- Non-profit organization (DMA)
- Management area of the city center
- Tourist Information - PR - Marketing
- Maintenance and Cleaning
- Levy and tax activities funded

**NPO Sector**

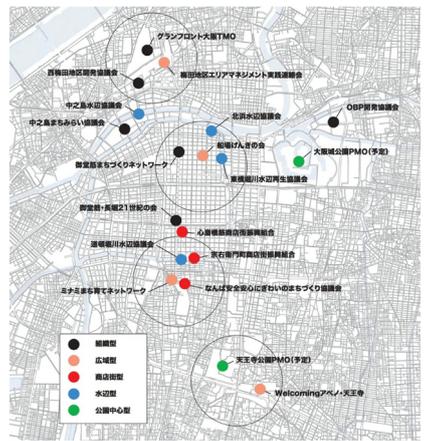
- Non-profit organization
- Riverwalk in public space
- Comprehensive occupied mainly (event time)
- Issue of the newsletter and events
- Dues and event revenue

**Private Sector**

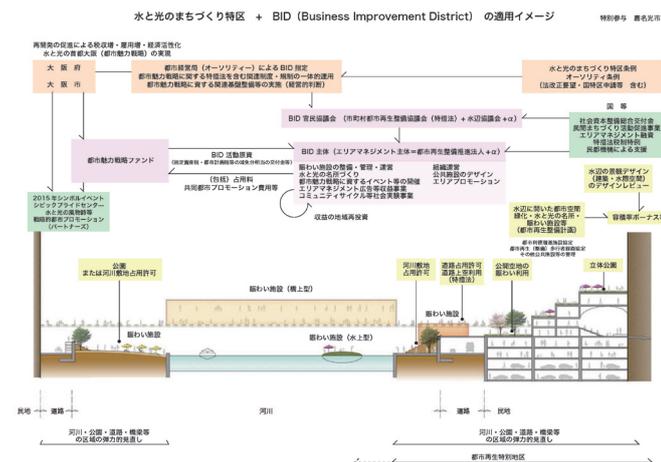
- Private Operators Riverwalk
- Tourism (hotel, restaurant, product sales, etc.)
- Private use charges payment of river space

# ■大阪版BID条例

ぜひこういうことを大阪でもやりたいということで、いろいろ制度設計をして、今年の3月に“大阪市エリアマネジメント活動促進条例”ということで条例ができました。条例ができてはいますが、適用されている地区はこれからです。これもエリアマネジメント団体が中心になって地区運営計画を作って、大阪府がちょっと工夫をしました。都市計画の制度ではないですが、地方自治法の224条というところにある分担金という制度を使って資金を集めて、都市計画の制度である地区計画を入れながら、公共空間の運営管理をやっていくという、とても複雑な仕組みにはなっていますが、一応BIDの仕組みが大阪でもできるようになりました。これは、日本では大阪が初めてということなので、こういうことをしながら、冒頭お見せしたような大阪の将来像をぜひ実現していきたいという風に考えているということです。まだまだ改善の余地はありますが、とりあえずはやってみようということでスタートしている、という状況にあります。

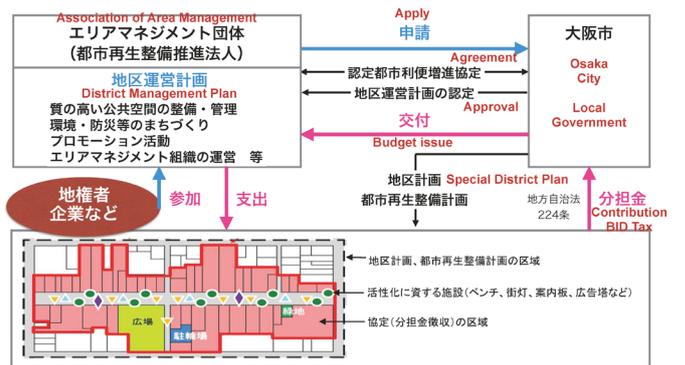


議論段階での個人提案



# 大阪市エリアマネジメント活動促進条例 (大阪版BID条例)

Area management activities promoting regulations in Osaka



整備等実施期間5年 5Years

# パネル ディスカッション

## パネリスト

エリザ・チュウ  
忽那裕樹  
木下 斉  
嘉名光市



## ■ “プレイスマネジメント” 体制

>嘉名氏

“スペースからプレイス”というコンセプトで、非常に大阪で考えていること、あるいは日本で考えていることと非常に共感するコンセプトだという風に思いました。でそのこととお伺いしてきたいのが、これはURAなのかちょっと分かりませんが、体勢ですね、チームの作り方というか、その辺りに大変興味を持ちました。やっぱり我々の“スペースデザインからプレイスメイキング”っていうコンセプトを大事にしたいと思っているのですが、そうするとやっぱり、今私自身が直面している問題もそうなんです、今までの役割分担の仕方、これは役所の中も同じだと思うんですが、ちょっと変えていかないといけないんじゃないか。実際例えば私自身が関わっている御堂筋の話であるとか水都もそうだし、それから先ほどの江之子島のプロジェクトもそうだけれども、今までのいわゆる役所の体制の部局、デパートメントではちょっともう整理できない、そういう形の中でやっぱり、“プレイスマネジメント”というところにシフトしていく時に、URAでどんな体制を組んでいるのかということ…例えばコンサベーションのスタッフなんかもあるという風に説明もあってね、その辺り是非教えて頂きたいなという風に思うんですけれども。

>忽那氏

URAの中にチュウさんがおられるアーバンデザインと、プレイスマネジメント、それとコンサベーションの3つの機能が入っているところが、アーバンデザインということで、組織が連携してやるようになってきていると聞いていますが。



>チュウ氏

私の方はもともと“保存”のアーバンデザインからの出身でキャリアも持っていたんです。それで省庁の方ですけども、アーバンデザインとそれからプレイスマネジメントとそれから保存の部があるんです。別々ですけども、お互いに協調するということをやっています。例えば私の同僚はプレイスマネジメントの担当をしているのですが、シンガポール川のプロジェクトでは彼らと協力を密にして行ってまいりました。

>忽那氏

なるほど、ちょっとだけ質問を被せると、その部局と、プレイスマネジメントなんか特にそうだと思いますが、“シンガポール・ワン”でしたっけ…のNPOの組織といろいろやっているという…その辺を。

>チュウ氏

“シンガポール・ワン”の方ですけども、“シンガポールリバー・ワン”という風に言っております、こちらの方は行政が関係ない、民間もしくはNPOの組織という形で出来上がったもので、ステークホルダーやまた土地所有者と一緒にいるんです。そこにプレイスマネジメントのグループも一緒に入りまして、いろんなことを話し合っていることはしているんです。だが、競争入札とかそういったもので創り出したものではなく、この組織は純粋にボランティアな組織でありまして、ステークホルダーの方々がはいっているということで、メンバーシップも強制ではなく自発的な形でボランティアで入って頂いているというものです。

ちょっとお話しすると複雑な話になってしまうんですけど、簡単に言いますとシンガポールリバーワンの方、こういったところが組織としてありますのでそこの方がクリスマスのライトアップをしたいという風に具体的に考えますと、うちの方のプレイスマネジメントの方の同僚の所に来るんです。で、“こういうものをやりたいんだけど、道のクリアランスはどういうふうにして人々を、例えば車をどけて人々を集わせるようにしたらどうしたらいいのかな”とかいう風な相談をするわけです。そうするとプレイスマネ

ジメントの局の方がファシリテーターとなりまして、その他の政府の当局といろいろと橋渡しをして話し合いをするということになります。オープンデザインはどうするかとか、デコレーションはどうするか、道路はどうするかということになります。またそこにはアーバンデザインの局の人と一緒に意見を言うという事になりますので、三者が調整をするという風なアレンジに今のところはなっています。

> 忽那氏

なるほど。嘉名さんどうですか。そういうコンサベーションの保全・保存とか、アーバンデザインをしていく、あるいはプレイスマネジメントのをしていくところとそのNPOとかで、それが上手くURAという組織とやりながら一つのあり方かなとも思ったりもするんですけども。

## ■機構改革

> 嘉名氏

それはこう機構改革みたいなことがやっぱり昔と比べたらあったのか、それはいつごろなのかというようなことも少し教えてほしいなと思うんですけども。

> チュウ氏

改革というのは何の改革でしょうか？

> 嘉名氏

組織ですね。プレイスマネジメントとかアーバンデザインとかコンサベーションとかそういう体制が出来上がったのは、それ以前の体制から変わった時期とかそういうものはあるんでしょうか、と。

> チュウ氏

シンガポールのリバー・ワンですけども、そちらの方の組織は2012年8月に出来たのでかなり新しい組織なんです。それに呼応するような形で、シンガポールの政府の組織というのはもともとインフラにも対応できるような形に、かなり風通しの良い組織になっているので、プログラムを実行するということが出来ているという風に思いました。それから、そもそもそういう風な組織変更というか、これに対応できるような形で政府が進み出したのが、マリナー・ベイを皮切りにしていたわけです。でその時はマリナー・ベイと言っても、マーケティングをある部がしてもこの部署もそんな事は知らなかったわけです。新しい考え方でした。それでマーケティングを担当している部の方が、“こういうプロジェクトをやるうじゃないか”ということをや投げかけまして、今度はプレイスマネジメントをするという、また、部も出来たということで、その10年ぐらいの間はかなり政府の中でもいろいろと活動が活発になってきて、そして一つの部がそれを監督する責任を担わせられるような形で調整をするようになったんです。

> 忽那氏

ある意味、シンガポールってやっぱり伸びているところ、でこれからまた違う見出しであるとか、新しいハーバーの契約とかもあると聞いていますが、そういうところでやっていって、ある意味機能しているという行政的なところ、という言い方かな？

## ■マーケティング

> 木下氏

開発するときにはマーケティングがあると思うんですね、どういう方にその地区を使って頂くか、もともとシンガポールに住んでいる方々だけではなくて、シンガポールを成長させるためにはどういう方に海外から入って来ていただいて民間に投資をしておうかという辺りの、最初の開発における、そのターゲットというか需要に対する考え方というのはどうされているのかというのを聞きたいと非常に思うんですね。

> チュウ氏

マリナー・ベイのところはマーケティングをやるにあたりまして、うちの方の政府のラウンドマネジメントの部の方が、いろんな土地であるとか、不動産であるとか、展示会・展覧会、その他いろいろ行くようにした訳です。そしてディベロッパーの人たちと新しく色んな人達と巡り合ひまして、投資に関心があるかとかいろんなことを模索したり、またマーケティング活動をするということに致しました。

> 木下氏

おそらく日本の開発・故郷の担ってきている部分として、その営業力が、僕は違うと思うんですね、お話を伺っていて。今は計画は建てるんだけど営業しに行かないというのが多くあるパターンで、そこがシンガポールの計画を見ている時に計画を立てるにあたってはマーケティングをし、しっかり民間との契約とかを先にしっかりまとめるものはまとめて、で、ちゃんと整理するものは公共がしっかり整理をする、という辺りも、そのチームとしての動き方みたいなところが、非常にその、いわゆる公共側も一般的なディベロッパーと同じように、ちゃんとこれは誰がどういう風に使うのか、という辺りの話が、先ほどお話を伺っていても、結構明確だなと。単に“住人だ”というぼかした話ではなくて、“ここは住民の方がこうやって使う”とか“ここは民間企業がこう使おう”とか“コンベンションはこうしよう”とかいう辺りの部分を日本は学ばなければいけないというところは感じましたね。日本はやっぱり爆発的に人が増えた時代は何を作ってもうまくいっちゃうときがあったので、あまりマーケティングとかセールスをする概念が少ないと。だがそれは 対物投資が増えないというのはあると思います。だまって作ったり整理すれば誰か来てくれるという昔のやり方ではなくて、やはりちゃんと向いてもらうためには自分たちでマーケティングしてコンタクトをするということが必要なんじゃないのかな、と伺って大変感じた、自分たちもやらなきゃいけないなと思っております。



## ■関係性の作り方のコツ

>忽那氏

木下さんの的にマーケティング、コンタクトあるいはそっからのプロモーション、そういう話を行政で組んでいて、上手くいっているという事はどの辺に、関係性のコツ・作り方というのはあると思いますか？

>木下氏

これはやっぱり私はスピードだと思っているんですね。さっき岩手県のケースも、岩手県内のフットボールセンターの選定を県のサッカー協会がやってたわけです。ああいう、仲間が手を挙げる時には7つぐらいの自治体が並んでいたんです。でも我々精査するためには行ったときに金曜日に話をしに行って“7つ並んでます”と言われて、土日、町長含めてみんなが集まって、彼らが払う使用料に対していくらまでなら自分達で起債して20年償還できるのか、というあたりを計画を立てて財政課長も全部決定したプランを月曜日に持っていったんですよ。

>忽那氏

素晴らしい。そんなスピード聞いたことがないですよ。

>木下氏

やっぱり行政と民間が協調をして地元で競争力を作るっていう意味では、やっぱりそのクライアントに対してしっかり民間のスピードで対応していくということが、行政ができれば極めてすごいアドバンテージになるという風に、我々実践の中でも感じているところです。

>忽那氏

実際オガール紫波とかそういうところでも、そのスピードがその一つの勝因になったところが一番大きいっていうところもありますか。

>木下氏

これはもう一番大きいと思います。お金もないですし、人も足りないですけども、スピードによって引き寄せるというところが出来たというのは非常に大きいと思います。

>忽那氏

そのスピードを上げる時にその前の事業スキームであるとか、それまでの、ここが何をしたい場所か、木の降ろす場所だったやつが、やっぱりスキームがきちり提示されていないと、“何をやるつもりかわからん”という話になるので、その辺りのコンセンサスのつくり方、その辺はどのあたりなんですかね…

>木下氏

そうですね。おそらくアウアープランニングもやっぱり大切で、オガールプロジェクトの場合、一番最初に一番全体の計画を立ててるんですね。で一応東北本線って駅前にあるので住宅開発とかも周辺はやるんですけど、基本それ以外の周辺商圏から人が来てもらうのは基本自動車に来てると。ただ自動車できたものを中に入れちゃうとさっきの話がめちゃくちゃになっちゃうので、基本は全体の建物の背後に全て駐車場を整備して、車を置いて中に入った瞬間に車がない環境の中で全部、埠頭センターから図書館から役場庁舎からさっきの運動施設とかにもアクセスできるようになっています。で間を広場で全部グリーンベルトを作ってそこは周辺のところから公園ではなくて“広場”という扱いにして、バーベキューとか何かを全てできるようにする、いう基本的な全体的なイメージというものはあったので単に個別の自己採算とかスピードだけではないという事も大切だろうなと思いました。

## ■関係性の作り方のコツ

>嘉名氏

あの、まあ私、今日はエリアマネジメントの話、まあBIDの話をしましたけど、えっとまあ実はね、これ日本でも課題だとは思ってるんですけどね。えっと、アメリカはやっぱりエリアマネジメントでね、BIDで公共空間のトランスフォーメーションみたいなことにやっぱり取り組みだしたのは、20年の歴史があるからできるとい風には思っているんですよ。

>忽那氏

91年BID法でしたっけ。

>嘉名氏

州によって違いますけど、まあ制度自体はもう60年代、70年代くらいからできてきていて…

ニューヨークで本格的にBIDが始まったのが90年代と言われています。でやっぱり20年の蓄積で最初はサニテーションとか、そういうことを地道にやってる組織だったんですね。ところがやっぱりそれで、まちが活性化してくるってことがみなさん実感し始めた。で、将来像を共有してもっとアグレッシブにまちの将来像を考えていこうということで、例えばブライアントパークであったり、あるいはタイムズスクエアのようなプロジェクトに至っているということですね。ところがこれはやっぱり都市間競争であったり、やっぱりねえ、あの、アジアでもシンガポールが今トップランナーで走っているときに、じゃあ日本の都市どうやっていくの、っていうときに、じゃあ20年後に何かできたらいいねっていうスピード感ではちょっともう、難しいということなんですね。

>木下氏

そうなんですよね。これはやっぱりほんとに、あの、やっぱり自分も2003年くらいに向こうにちょっと行って、いろんな方に話を聞いたんです、一番最初。そのあとも、定点で向こうの方と情報交換をしている中で感じるの、まあBIDは少なくともまちづくりイコール固定資産税評価を自分たちでちゃんとあげていこうと、そのためには自分の敷地のことだけ考えていても上がらないので、共有部をしっ



# Osaka

経営できる場所に任せていくとか、いろんなこう任せ方、というのがあると思うんですけど、日本の中で何をもう少し変えていくと、それも進みそうだと思いますか。

>嘉名氏

えっと、ちょっと、答えになるかどうかよく分からないんですが、私自身が、水都・水辺にすごく関心を持っているというか…というか私は21世紀の大阪が、繁栄するかどうかというのはいもう、水辺をどうするかというのに懸かっていると思っています。だから、だからこそ水辺のことをやっぱり真剣に考えないといけないと思ってます。それは、多分シンガポールが80年代70年代くらいから考えてきたことと極めて近くて、やっぱり水辺っていう場所が、都心に近くて、魅力的で、なおかつ使われていないっていうところが非常に僕は大事なかなと思うんですね。つまり、都市のポテンシャルをアップしたり、都市を活性化していったり、今都市にないような機能を入れていこうとしたときに、水辺っていうのは、非常にチャンスを持っている場所だと思えます。で、そのことで、成功体験みたいなものを見せていく。で、やっぱり都市を変えていく、あるいは公共空間の利活用っていうようなことが、都市の再生に繋がっている、それを極めてスピーディーにできる可能性を持っているっていうのが水辺だという風に思います。だからシンガポールのプランっていうのも、実はあれすごく丹念に見ると、パブリックアクセスもできてるし、川軸沿いにパブリックアクセスもできてるんですけど、ちゃんとまちに繋がるアクセスも計画されていて、その川辺の成功がまちに波及するようにちゃんと組み立てられているんですよ。そういう意味で水辺っていうのは、まずスタートアップとしてね、実は非常に重要じゃないかという風に思っています。



かり管理しようということをやちゃんと理解して、合理的ですよね、判断をしてやっていると。タイムズスクエアの方々はコンセンサス形成が大変じゃないか、って聞くと、“BIDを組成しているところでコンセンサス形成が大変だったって話はあまり聞かない”て言うんですよ。いわゆる、経営的にちゃんと合理的にアセットマネジメントするって上において、根拠のベースのサービスだけでは、自分のエリアが他のエリアより優位になるってことはありえない。当たり前ですよ。でもこれは日本の場合には、共有部の部分には“陳情してどうにかしてもらおう”ということが中心だったり“役所にどうにかしろ”って話が多い…のを言っても、エリアは本当は自分たちに有利にならないと。本来エリア再生って、本来は非常にわがままな、話しててわがままな話で、“自分のエリアをどうしようか”、でもそれは主体的に住民の方とか不動産のオーナーが、しっかり責任を持つって意味では、ひとつの大切なことだと思うんですね。それがまだ理解されないんですよ、まだね。

>忽那氏

そうですね、その点…去年、PPSのね、ブライアントパークのチーフディレクターのミンツさんに来てもらったと。それで最初の行動を起こす、一つは先ほどのプラットフォームの形成支援事業の中で、人がどうやって意思決定を多数の人でやっていくかと、方法論かな、変えて行くようなことを、で、小さなことの方が、“スモールイズベスト”みたいな言い方をされていて、でも、その集まるのは、どうやったら集まってくるんですか、ってのはそこからポンとジャンプして説明して、今の木下さんと一緒に、“どういう人が集まるんですか”“どうやって声かけるんですか”って言ったら、“ちゃんとプランを立てれば、ビジネスセンスさえあれば、来るんだ”ってそういう言い方をするんですよ。だから今の話はものすごい、そういうところと密接に繋がっているなど…。

>木下氏

これはすごい大切なところで、あまりね、BIDのマネージャーとかシティマネージャーとか、まじめな人いないですよ。まちでいろいろな需要がどこで起きるかということ、常に自分がいろんなところを周って見ていると。そうすると今、要するに、プランニングのプランが人を惹きつけるものであるかっていうのはすごい大切なところだと思うんです。ルールに沿っているかどうかっていうのは、正直ね、後付け。そこを最初に魅力を持てるようなものを提案できるかどうかっていうのは、極めてセンスであり、主観だと思うんですよ。そういうのが主観が鋭い方がマネジメントにつけば、当然伸びるし、主観が鋭くない方がマネジメントにつけば、同じことをやっても良くはならないっていう辺りが、日本はスキームの真似で同じことができるっていう…と思います。

>忽那氏

思ってますからね。そこが違うんですけどね。嘉名さん、その辺はどうですか。その、主観を持っているっていうことはものすごい大切だし、ビジネススキルは…なんかお話は分かるんですけど、それをどういう風にこう、なんていうんでしょね、こう任せていく、ある意味責任をきっちり維持をして、駄目になった時の責任もきっちり取りなさいと、リスクを取れるということ自体も、上手くステークホルダーとどう分担するかも含め、ちゃんとやれるところ、



## ■多国籍のスタッフ

>木下氏

チュウさんにお聞きしたいのは、そのアーバンデザインとかそのそこら辺を計画する方々は、どういうキャリアを歩んでこられている方がアサインされてやっているのかわかるというのはいさぐい関心があるんですけども。

>チュウ氏

ほとんどは建築家です。

>木下氏

どういう経験を積んできている方なんですか？シンガポール内なんですか？海外でとかでもいろいろ経験を積んだ方とか、どういう人選基準になってるんですか？

>チュウ氏

はい、私と一緒に働いている人は、世界各地から集まってきたんです。韓国人・スペイン人・タイ人、もちろんマレーシアも来ています。これはすごくいい環境だと思っています。いろんな経験とかいろんなアイデアを持った人が集まってきて、自国でも十分な経験を積んだ人ですから、とってもいい切磋琢磨ができています。

>木下氏

なんで日本がそういうのがダメかっていうのは、日本人だけが集まってやっているんじゃないかなんですよ。



## ■役割分担と仕組み

>忽那氏

さっきシンガポールの話で、プレイスマネジメントをするっていう話と、それと計画をしたときに、事業者、まあある一定のルールを守れば、そこのプランとかそういうのはかなり、ディベロッパーであるとかいろんな市民に任していくという、そういうお話をなんかしていたんですが、その辺りのこう“任せていく”っていうことはすごくスピードをあげることに至ってすごく大切なことだと思うんですけど、その辺シンガポールで機能している、スピードを高めて責任をあるいはプランニングを…今木下さんと言っているようなことを信じて、やっていく方法、その辺ありますか？

>チュウ氏

政府とそれから民間との役割分担はどのようにしているかという風なことですか。

>忽那氏

そうです、それを任していく仕組みっていうのがどんな感じになっているのか。

>チュウ氏

やはり、さっきも申し上げたと思いますが、まずはマスタープランづくりをしっかりとしないといけないということで、それをガイドラインとして実行しなくちゃいけない。そして民間のディベロッパーに対してそのマスタープランは、透明度の高いかたちで提供しなくちゃいけないということです。そうすると、透明度が高いですと、土地の利用に関しても、何のために土地を利用するのか、どれぐらいの強さ・強度でそれをするのかということが、各土地のオーナーたちも分かってくれますし、また“こういう風な利用の方法があります”というかたちでプランを出すときに、フレキシビリティを彼らに提供してあげるといってもとても重要なことだと思ってるんです。ゾーニングなんかもありますし、それからマーケットのニーズを我々が把握して、彼らがどういう対応ができるかということにはかなり枠を広くとってフレキシブルなかたちでやっていくということで、この骨格だったら、これぐらいの成長が生まれるんじゃないかというようなことも示唆することによって、透明性とフレキシビリティを持って、ディベロッパーに対応することが必要だと思います。

最初からうちの方ではガイドラインはつくって、“オープンスペースはこれぐらいにしてくださいよ”というようなことは、指針として提供するんです。でもクラーク・キーの波止場の方ですと、あるディベロッパーは“いや、私はもうちょっとこのプログラミングの方も深堀りしてやりたいんで、中の方のストリートの部分ももうちょっと活気づけてこういう風にやったらどうでしょうか”という風な提案を持ってくるわけです。それで実際我々の方もそれを承認致しまして、それでやったら非常に奏功したということで、やはりディベロッパーもそういう風なやる気を出してもらって、スペースの活用をするというようなことで、お互いにこういったインターアクションを取ることが必要だと思っています。

## ■関係性の作り方のコツ

>チュウ氏

嘉名先生に質問です。我々シンガポールにおきましても、**BID**をやろうと思っているんです。まだ具体的なプランにはなっていない状況ですが、ぜひ大阪の経験をお伺いしたいと思っています。もちろん大阪の方も緒に就いたばかりだという風に思いますが、だいたい考え方としては同じではないかなという風な感じがしてるんです。これを行っていくにあたりまして、**BID**を行っていくにあたりまして、“障壁はなんぞや”という風にお聞きしたらどういう風なお答えを頂けるでしょうか。

>嘉名氏

はい、えっとまず、そうですね。日本では**BID**に関するまだ法律制度が出来てないというか、国としてはないんです。で、これではちょっとまずいということで、大阪市が先行して**BID**という条例を今年つくったということです。その中でいくつかの大きな課題があって、一つは先ほども申し上げましたけれども、まず、公共空間を管理するとか、そういうことを民間ができないというような制度上の問題です。それから資金負担の問題です。税金、**BID**・**TAX**っていうお金を集めようということなんですけれども、このことに対して、実は徴収する仕組みっていうのがなかなかダイレクトにないという方法です。で、日本の制度で言うと都市計画っていう法律、都市計画法の中では、ちょっとなかなか**BID**に該当するようなお金集めですとか、できないというようなことですね。

それからあと、セクションですね。さっきの質問とも、自身の質問とも絡むかもしれませんが、例えば、河川の管理者と公園の管理者と道路の管理者、それから都市計画・全体のプランニングをする部署っていうのは全部セクションが違う。でそれをインテグレートしたようなプランなり考え方、つまり地域主体で考えるっていうのはそういう管理主体を越えるという概念が必要なんです、それをなかなかインテグレートするような方法っていうのが今のところなくて、ですから私最初体制のことを質問してしまったんですね。なぜプレイスマネジメントみたいなことが、体制としてできるのかってことに大いに興味を持ったということです。ただ、ただそのことは、行政の人たちにもみなさん理解をしてくれていて、いろいろ難しいところはあるんだけど、実験的にやってみようということは、大阪ではすごく熱心にやってくれていて、いろんな部署が協力しながらエリアマネジメントを実現していこう、というような動きが今トライアルは進んでいる状況にあるということです。



## ■役割分担と仕組み

>忽那氏

そのトライアルにその、すごいさっき、ピンホールターゲットとかなんかその話が出てましたけど、まだちょっとエリアマネジメントについて公物の“管理をさせている”みたいなところもあり、そこがものすごい魅力的な価値を生み出す場所だ、という認識がないので、さっきの商店街とか、昔やったら商店街組合費みたいなのを集めて、なんとか公的に活動していく、というのを生み出していたりとか、いろんな工夫が…**BID**的工夫があったんやと思うんですけど、今そのターゲットを決めるという感じがなかなかこうエリアマネジメントの中にできなくて、その辺りを、やっぱりもう一回戻ると、プロジェクトの魅力かなと思ったりするんですけど。今言っているのは、どっちかというエリアマネジメントというよりも、その資産の、公物の資産運用をどうしていくかということを中心に強調させましたが、ついでエリアに向かっていくときの可能性も含めてどうでしょう。

>木下氏

やっぱりあの、エリアマネジメントとしての**BID**自体は、そのさっき言った、個人の私有地と公共用地が一体的に**BID**がバリアアップするっていう考え方がないとかかなり難しいと僕は思っているんですね。でまあ、たださっきのタイムズスクエアとかの場合とかにおいて言えば、**BID**はそのアセスメント、負担金を拠出しているランドオーナーに対して、例えばその、ランドオーナーがホテルを入れていると、テナントとして。そうすると、ホテルの稼働率・ホテルのレート、ディスカウントされていないかどうかとかっていうことを含めて、経営が自分たちのマネジメントによって向上しているということに対しても責任を負っているわけです。日本の場合は公物部分の話ばかりになっちゃうわけです。じゃなくて、負担している側は金を出しているんだから、出した分以上にリターンがなければそんな共有団体なんてものは欲しくないわけです。こちら辺は、いわゆる本業部分ですね。資産そのものの個人のプライベートに持っているアセットとパブリカセットを統合的に**BID**が管理して、例えば、ビル内だけを警備しているだけでは治安がイマイチだから、ビル内とビル外の警備を統合管理にして、警察の協働部隊と一緒に繋いで治安を向上させていくことを**BID**がやるわけです。それを単に行動上だけ警備員を配置しても意味がないわけです。ビル内とビル外を一緒にやることで、不動産オーナーは自分たちが負担している警備費を軽減させながら、エリア全体としては治安を改善するわけですね。そういう非常に経営的な視点が事業を仕掛ける場合ないと、単に自分のビルの前の植栽を管理するために、増税されるみたいな話では**BID**は商業地区としては成立しないと。で、これはしっかり理解しないと僕はだめだと思います。

>嘉名氏

木下さんの3点セットのキーワードの1個目…かな、最後かな、“絞る”っていうやつね。“絞る”っていうプロセスが実はあんまりなくて、みなさんエリアマネジメントっていうと、“仕事が増える”“お金を更に…何か掛けて出さされる”“大変、大変…”となるんだけど、実はインテグレー

## ■メッセージ

>チュウ氏

これから私どもが同じようなかたちで、もっとこういうプロジェクトをたくさん進めたいという風な野心というか、希望を持っています。そして、我々のこういった様々なプログラムのオーナーシップを高めていきたいという風に思っています。また、一緒に就いたばかりのパイロットプロジェクトもいくつかありまして、それはアーサーキグのクラクストリートのところ、車を締め出して、人々が憩えるような場所をつくりたいという風に思っています。また、ビジネスディストリクトにおきましても、人々がそういう風なパブリックスペースを十分に活用できるような場所をつくりたいと思っています。そうすると、そこにいる企業の方々も自分たちもそれに参加したいと思えるようになって、そのスペースを“じゃあ我々で管理しようか”“それから責任も我々で担おうか”という風に思ってくれたらなという風に思っています。アーサーヒルだけではなくて、他のところでもこういうことをしたいと思っています。もはや我々は一つの組織だけで、孤立してやっていくわけにはまいりません。パートナーシップを組んで、いろんなことをやってみたいと思っています。

>木下氏

今日お話をしたような、故郷の持っている資産とかを民間がもっと活用するということも進めていきたいし、あとは、地域がバラバラに活性化事業とかその取組み、まあ、大阪がBID条例とかを作ったといった、非常に自治体・法務上いろんな工夫をしながら、やっているあたりなんかというのは、よりいろんな自治体と共有していくことが今後必要だと思うんですね。そういうものはやっぱり我々現場いろいろとやっている中で、現場側でも連携して、また公共側も一緒に連携をしていくってことをまずやりたいなど。どちらかという現場をやっている人間は、現場のことばかり考えちゃって、正直あって、体系化をすとか、ある程度それをしっかりまとめて、どういう政策にまとめたらいいのかっていう話を、結構シンクタンクとかに投げちゃって、あんまやってこなかったなという反省はちょっとあるんですね。日本でも、しっかり現場をやって、実績が上がった事業を、しっかり政策的にも体系ができるようにアウトプットしていくことが意識してやりたいなど。あとは最後は、公・民連携は然りなり。民間だけでは実現できない利益を、公共だけでは実現できない公共的なサービスを、官と民が一緒になってやっていくということで、税金が足りないからただ辞めますとか、単に儲からないからただ辞めますってことを、お互いに官と民が分かれることでお互い何か罵り合っているということはもうやめて、互いに連携すれば互いに取れるもの取れる、というのはやっぱり紫波オガールを通じて、確信をしているところでございます。もっともっと広げたいです。

>嘉名氏

透明性とかフレキシビリティ・スピードなんか重要なキーワードっていうのは出尽くしていると思います。それで、大阪もですね、もう実はあんまり言い訳できなくなって、仕組みはもうあるんです。で、あの、これもうシンガポールも木下さんのプロジェクトも同じだと思いますけど、やっ



トすることで、より効率的になると。だから既存のリソースをどう再配慮するかっていうこととして考えた方がいいということですね。

>木下氏

おっしゃる通りですね。だからそこはすごい、警備員は逮捕権はないので、警察と一緒にやらなきゃいけないわけです。それって非常に公共性と連動しなきゃいけない部分になるんですけども、そこまで設計しなきゃいけないかなと。タイムズスクエアにヒアリングに行ったときに、バイスプレジデントはパブリックセーフティ担当の方で、話を聞いていたら、もともと軍あがり自分で警備会社を企業された方だったんですね。要は、なので地元州政府の警察とか市警察とも連携ができるし、警備員という部分も横並びにできると。そこをできる人材をちゃんと欲しいです。人選は大事だと思います。



ぱりやるべきこと、目標が明確で、そのことに対してどんなことができるのか、っていうアプローチ、例えば、今そういうことはルール上できないんだけど、変えていった方がいいんじゃないかと、コミュニケーションの中で、少しかいようなレギュレーションを変えていくってなことは、もう当然の時代になってきたと。そういう意味では、そういう部分では、だいぶ整ってきていると思うんです。ただ、やっぱり僕が非常に大事だと思うのは、もっとプラティカルにやるといって、可視化させるとか、それからインパクトということはとても大事で、やっぱり都市が変わるっていうことをメッセージとして、具体的に見せるっていうことが非常に大事だと思うんです。だから、社会実験というのは世の中にたくさんあるんだけど、やっぱりまちが変わったっていう姿をちゃんと見せることのできている社会実験ってあんまり多くなくて、やっぱりインパクトってすごく大事だと思うんです。そういう意味ではちょっと、空気読んで言いますと、今回は、大阪府の文化課さんとか、enocoさんというアート系の方々が、実は主催しているってことがミソで、ちょっとアートを道具的に考えるとアートの人に怒られるのかもしれないけど、実はそういうパワーですね、可視化するとかインパクトを与えるというパワーを実はアートの人たちっていうのは持っているんじゃないかなというふうに思います。だからそういう人たちが、どんどん土地づくりに混ぜて来てくれるっていうのは、僕は大変ありがたいと思っています。ちょっと空気読んで優等生すぎました。申し訳ない。

> 忽那氏

もっと聞きたいこともいっぱいあるんですが、私はやっぱり最後にあの、さっきの嘉名さんの話じゃないんですけど、やっぱりそれをクリエイティブな力っていうかアイデアっていうか、そういうものをこうどんどん都市に向けて提案する、あるいは行動を起こすということがどんだけ楽しいことなのか、というようなことを、共有すること、あるいはその共有された姿を見て“私もやりたい”と思うようなことですね。そこがまずあって、で、やりたいことがないと予算ありきのプロジェクトは絶対だめですし、やっぱり“誰かを幸せにしたい”と思う価値があれば、そこは多分人もお金を払うだろうし、価値があればそこは回っていくし、自分も社会の中の役割を見つけれられる、そういうことが本当のワクワクする都市になったらと思いますし、先ほどやっぱりアートの力ってのはやっぱりコミュニケーショ



ンっていうことの在り方を、やっぱり奇抜なことをするというのは、コミュニケーションの在り方を問い直す作業をしていてあるところがありまして、それがこう形として都市空間に現れて、はっと気づかされるところがあると。まあ、そういうようなものを大阪も、来年、“大文化祭みたいなことを提案しよう”ということでみんなでがんばっていたり、それで5年10年どういう風な大阪を見定めていくかということを計画したりしています。そういうところで、最初のワークショップからこういっぱいチャンスはありますし、いろんな“聞く”とか“相談する”という仕組みなんかも江之子島は持っています。明日も木下さん、ちょっと定員いっぱいになっているんですが、江之子島では相談をしながら行政と民間が繋がっていくような方法を求めていくと。で、あるいは明日、enoco フォーラムということで、エリザ・チュウウさんの話を深くまた聞いていきたいと思っていますので、そういうチャンスいっぱいあります。で、行動を起こせませんので、ぜひ…緑の紙の方入っていると思いますから、明日、まだこちらは余裕ありますので、ぜひ参加して頂いて、シンガポールの話プラス、アートの芸術の話がどうまちに利くのかという話をしたいと思っていますので、こういう“みんながチャンスをつくってワクワクしようよ”ということで、今日のこの会を終わらせて頂きたいと思っています。みなさんどうもありがとうございました。パネリストの方もありがとうございました。



# 会場風景





[主催]

大阪府、大阪府立江之子島文化芸術創造センター (enoco)