

平成23年度

# まちづくり講演会

## 講演録

2011年4月26日サザンクス筑後



### —演題—

#### 「やる気と本気は違う

～コミュニティに依拠した市街地再生  
：高松丸亀町商店街の取組み～

### —講師—

高松丸亀町商店街振興組合理事長  
高松丸亀町まちづくり株式会社専務取締役

**古川 康造 氏**

(4月26日：サザンクス筑後)

### プロフィール

- ・香川県高松市生まれ
- ・立命館大学 経営学部卒
- ・少子高齢化社会に対応した新しい形の地方自治組織の創設を目指して中心市街地再生に向け日々、精力的に取り組んでいる。
- ・内閣官房 まちづくり伝道師
- ・総務省 地域人材ネット登録者
- ・総務省 地域総合整備財団  
まちなか再生支援協力委員会 委員
- ・国土交通省 UR都市機構アドバイザー
- ・経済産業省 中小企業基盤整備機構  
タウンマネジメント事業に係る検討委員会 委員

みなさん、こんばんは。只今ご紹介いただきました四国の香川県高松市にごぞいます高松丸亀町商店街振興組合こちらの理事長の方を拜命しております古川と申します。

本日はお招きいただきまして大変ありがとうございます。私どもの取り組んできた計画、ちょっとひよんなことで随分全国でご注目いただきまして、大変ボリュームの大きな計画ですので、資金の調達またそのスキム手法、細部を詳しく説明しろと言われると2時間半ぐらいちょっとお時間を頂かないと説明しきれないような計画なんですけれども、それでも昨年1年間で全国各地から13,000名ぐらいの方がご視察にご来町賜りました。内訳申しますと4800名ぐらいの方が地方議会の議員の先生方で残りも実は商店街関係の方はほんの一握りでございまして、そのほとんどが行政視察でございました。これはけして手柄話をしているわけではございませんで、実はもう全国の地方都市中心市壊滅状態になっておりまして、そもそも市の中心部中心市街地が壊滅すると一体何が困るのか、この背景が実はもっとも重要なところなんですけれども、一般の市民感情からいうと市の中心部にはほぼ例外なく商店街というエリアがあります。そこが衰退をしてしまいます。じゃ商売を怠った商売人を救済する為になぜ中心部の商店街を再生させなければダメなのか。消費者の立場から言うと私達は郊外の大型店で満足しているわよというのが、一般の市民の皆様の感情的なところでございます。でも、市の中心部というのは実は非常に重要なポジションを占めている部分でございまして、一方で香川県高松市という土地は、全国の中心市街地の抱え込んでいる問題を最も色濃く抱え込んでいる地域と一方で言われております。今日はその背景を含めて私どもの取り組みを少し皆様にご披露させていただきたいと思っております。少し長い時間になりますけれどもよろしくお願ひしたいと思っております。

では早速ですけれども、私どものまず商店街を少し現況だけご紹介をさせていただきますと、開町が1588年、実に420年の歴史をもっております。非常に古い商店街でございまして、現在店舗が157店ございまして。業種の内訳の構成を申しますとファッション関係が52%約半分、データ上見ると約半分なんですけれども実際に町を歩いてみますと、もうほとんど洋服屋さんばかりの町なんです。八百屋さんも魚屋さんも日用雑貨も町医者も風呂屋も全部なくなってしまいました。このように非常に業種の偏った商店街になりました。これが消費者の皆さんの支持を失う一つの要因になったわけなんですけれども、一体なぜこのような業種の偏りが起きたのかという背景を含めて皆様へ少しご紹介を申しあげます。私どもの町も昔は四国の玄関口で随分隆盛を誇った商店街でございましたけれども町はあれよあれよという間に衰退をしていった。一体ぼくたちの町はどのように疲弊をしていったのかという背景を少しご紹介を申しあげます。

高松市内8つの商店街が軒を連ねておりましてすべてアーケードで連結をされております。この商店街の総延長が実に2.7kmという実は全国一番大きな商店街のエリアなんです。大阪の天神寺橋さんこれが約2.6kmと言われております。いきなりグラフが出てまいりましたが、このグラフは8つの商店街の通行量の決算の推移です。ご覧になっていただくと完全な右肩下がり、しかもこれが僅か短期間に起こった。町はあれよあれよという間に衰退を迎えてしまいました。この背景を少しご紹介を申しあげますとそもそもこの香川県高松市という都市、基幹産業が何かと問われますとまさに商業でございまして、この町は過去400年商業を持って支えられてまいりました。四国の玄関口でございましてJRの高松駅それから高松の港これが隣接をしておりますし、市の南北を通る太い国道を挟んで、まず全国展開の大手

の支店がずらっと軒を連ねております。一方支店経済の町でもございました。それから商業は北の百貨店と南の百貨店この二つの百貨店を結ぶ動線に 8 つの商店街が上手く配置をされておまして、よくにいう 2 画 1 モール。これが見事に成立をしておりました。それから県庁、市役所それから国の出先機関郵政以外はすべてこの高松市に集中をしております。それから病院、学校、居住区これが市の中心部にぎゅーと凝縮をしているかなり集積度の高い、昨今皆さん耳にしたことがあると思いますけれどコンパクトシティこれが見事に古い時代から成立をしておりました。つまり都市の持つ様々な機能が市の中心部にぎゅーと凝縮をして、その中にたくさんの人々が生活をして彼らは小さな町の中で非常に平和な生活を送っていたわけでございます。

高松市中心部約 5 km 圏と言われますけれども全市の面積比率で申し上げますと実は僅か 5% のエリアなんですね。ところが僅か 5% のエリアで全市の収入の 75% をあげておったという実績もございます。このようになり集積度の高い生活のしやすいコンパクトシティが一気に崩壊の方向へ向かっていきました。崩壊に向かっていった直接の要因これはまさに 1988 年の瀬戸大橋の開通でございました。ご当地も新幹線の開通がされまして、この交通インフラの整備がまさに紙一重でございまして、当時瀬戸大橋の開通は地元の市民も財界もお役所も国もあげて大フィーバーでございまして、間違いなく橋の開通こそが四国の起爆剤になると誰もが疑わなかったのですが、私どもはこの橋の開通こそが間違いなく自分たちの町にダメージを与えるということを予想いたしまして、実は今回私どもの取り組みの着手がされましたのが 1988 年瀬戸大橋の開通の年でございました。

背景を少し申し上げますと、四国は本州と陸路で結ばれておりませんでした。つまり物流はすべて船舶に頼らざるを得ませんでした。ところが瀬戸内海というのは濃霧が出たり風が吹いたりすると、すぐ船舶が止まっておまして、つまり物資の安定供給が出来ないという理由で四国というのはなかなか中央の大手資本さんが入って来にくかった。むしろ反故をされた地域でございました。ところがこの橋の開通で物流は一気に確立をされまして私どもの予想通り中央の大手資本さん一気に流れ込んでまいりました。高松市内総売り場面積がかつて 30 万㎡と言われておりましたけれども、これが僅か 10 年で 60 万㎡を超えてしまう。つまり市の中心部の売り場が爆発的に一挙に倍以上に広がったんですね。そうしますと、まさに長らくあぐらをかいていた市の中心部の商店街は一気に通行量と売り上げを奪い去られてしまいました。それが先ほどお見せしたグラフでございます。

それから当局お役所の方は過去 20 年都市の拡大政策をとってきました。これはまさに国土交通省さんの政策、国の政策でもございました。つまり都市はどんどん郊外に開発が進む方が都市全体の発展に寄与するんだという政策ですね。私ども当局ご多分にもれず、市の南方の方に大きな区画整理を行いまして、ロードサイドの商業、また住宅整備ここかなりの投資がされたわけでありまして、市の中心部はバブル期を迎えましてバブルの崩壊と同時に市の中心部の一気に地価が下落を始めました。私どもの商店街のエリアで路線価でピークは一坪 1,300 万くらい跳ね上がりましたが、僅か 10 年で路線価一坪 110 万です。つまり 11 分の 1 まで地価がドスンと下落をしたんですね。これは自治体の安定財源である固定資産税を直撃します。高松市の固定資産税はピークの 7 割減つまり 3 割しか税収があがらないような状況に向けたわけでありまして。そこでお役所がうった次の一手がまさに線引きの全廃、市外化調整区域という、都市というのは不用意に郊外に広がらないように規制ラインが引かれて

いるんですけれども、それを全廃いたしまして、つまり都市をもっとどんどん郊外に広げた。つまり郊外に大きく広がる農地、これをどんどん宅地に変えることで市の中心部から入らなくなった税金を補ったということなんですね。ですから現在の高松市のプライマリーバランス収支はそれほど悪い数字を示しておりませんが都市は一気に郊外に大きく広がってしまいました。

ここであらかた予想ができたことなんですから、急速な高齢化社会人口減がはじまりました。香川県とうとう今年4月で県レベルで人口が100万を切ってしましまして、県の試算でも向こう20年で香川県の人口は間違いなく80万人を切ります。つまり世の中から20%くらいの人々がいなくなってしまうんですね。ところが都市はどんどん大きく郊外に広がってしまった。つまりその大きく広がった都市全体を支える行政コストが出てこなくなったということなんです。これがまさに全国の地方都市の抱え込んでいる最も大きな問題でございまして、実は香川県高松市という都市、この傾向の最も強い都市とかつて言われてまいりました。

それから少し商業のお話をさせていただきます。これは県の調べですけれども県下の卸売業、小売業の事業所、従業員数これが過去20年で最低水準まで落ち込んだという報道です。このグラフ大変興味深いグラフでございまして一番上のラインが売り場面積、県全体の売り場の面積、それから2番目のラインが県全体の売上です。それから従業員数と事業所数の推移です。過去経済成長期は売り場がどんどん広がっていくと当然全体の売上も昇っていったんですね。これが見事に反転いたしまして、つまり売り場ばかりがどんどん広がって全体の売上も従業員数も実は地域の事業所にいたっては限りなく0に近づきかけている。でも売り場は相変わらずどんどん広がっている。これ一体何を意味するかというと実はすべて税金の県外流出を意味しております。例えば同じ同業者なのであまり悪口は言いたくはありませんけれども、郊外の大型店さん、例えば某大型店さんを例にとると、郊外の大型店さんのビジネスモデルというのは、いかに税金を払わずに儲けるかというのが彼らのビジネスモデルでございました。これは過去の経済成長がすべて支えてくれていたわけでありまして、そのビジネスモデルは見事に成立をしておりました。ですから彼らは、郊外のほとんど固定資産税の発生しないような安い土地に大きな商業集積を行います。地域の人々がコツコツ稼いだお金がどんどんそこで消費をされてしまいますと、実はそこにかかる税金はすべて県外に流出をしてしまいます。某大型店さんで申し上げますとすべて千葉の方に移っているんですね。つまり本社決算です。しかも郊外の大型店さん過去の経常利益を出しておりません。つまり本来地方都市に落ちるべき税金を一手に千葉に持って帰って社内に吸収して税金を納めない。これを全国規模でやられてしまうと、まさに日本の国は沈没をしてしまうということなんですね。このグラフ全国で全く同じような傾向が示されておられまして、実は地域の経済というのは、消費者の皆さんの全く目に見えないところで、もう極端に弱まってしまっている。というのが現在の地方の経済の実態でございまして、この傾向がもっとも強いのが実は香川県という風に言われております。

香川県全国で一番小さな県でございまして、人口100万中心部に42万で高松市がございまして。つまり小さな県の中心部に都市の持っている様々な機能がぎゅーと凝縮している、まさにコンパクトシティ、生活のしやすい都市でございました。ここにある日突然広島資本の大型店さんのご出店がございました。私どもの商店街から南約4kmぐらい位置ですね。私ど

も商店街で売り場面積で申しますと約 2 万㎡ですけれども、彼らは延床 14 万㎡つまり私ども商店街の約 7 倍ぐらいの規模の売り場がある日突然ぱかっと出来上がります。そうしますと、長らくあぐらをかいていた商店街は通行量と売り上げを一気に奪い去られてしまいました。ところがこの広島資本さん、実は新興勢力でございまして、この高松への出店で大成功を取めたんですね。そうすると老舗の某大型店さん、これを捨て置かれなくなりまして丁度私どもの商店街から、西に 4km の位置に、同じく延べ床約 14 万㎡、私どもの商店街の 7 倍ぐらいの規模の商業集積を行います。この新興勢力と老舗の採算度外視の戦いが始まったわけですが、すけれども、あろうことか新興勢力が勝ったんです。そうするとそれを捨て置けない某大型店さんもう 1 店同じく 14 万㎡という巨大な商業集積を行ったのです。

そうこうしているうちに、これに対抗するために新興勢力はもう 2 店このように大きな商業集積を行った。このように採算度外視の大型店同士の熾烈な戦いの中で、しかも地域の人々がコツコツ稼いだお金がどんどんここで消費されると、地域には一切税金が落ちない、そのような非常に経済的な苦しさの中で高松市中心部の商店街は一挙に衰退を迎えてしまったということでございます。

このような背景で国の方は過去 20 年都市の拡大政策をとって来ましたが、まさに人口減高齢化社会これは実は有史以来日本人は誰も経験したことのない大地殻変動が足元で起こっております。国の方も過去どんどん都市を広げろと言っていた国がまさに 180 度政策転換、つまりこれから高齢化社会人口減に合わせて広がり過ぎてしまった町を正しく縮めろと言いだしたんですね。これが皆さん良くご存じの平成 17 年改正中心市街地活性化法という法律でございまして、この法律に基づいてこれから郊外の大型店の規制また中心部に対する再投資が始まろうとしておりますけれども、一方でこれに対して私どもにとってもものすごく耳の痛い非常に手厳しい批判がございまして。つまり法律をもって郊外の大型店を規制しても、市の中心部が再生するということはありません。なぜかと言うと頑張らない中心部の商店街これは＝商店主＝地権者ということでありまして、彼らはまた郊外規制にあぐらをかいて決して何もしないよという批判、もう一方で消費者の皆さんの選択肢を阻害するだけでしょう。香川県も全県民対象に住民意識調査というアンケート調査をやりました。このアンケート結果、6 割の消費者の皆さんが郊外の大型店で満足をしているんですね。支持をしている。市の中心部の商店街の支持者って、僅か 15%でございまして、つまり市の中心部の活性化を非常に声高に叫んでいるから、実はこれを阻害しているのは、まさに地権者の皆さんではございませんかっていうことでございます。私も今回の私どもの取り組みを遂行する中で随分お役所に出入りをしました。当初は同じことを言われ続けてまいりました。これから商店街再生に向けて本気で頑張りますので是非ご支援をお願いしたいという話をお役所ですと、「えー商店街さん。だって皆さん 7 時になると店を閉めて家に帰ってテレビを見ているじゃないですか。郊外の大型店さん、10 時も 11 時まで、ものすごい勢いで努力してますよ。」と言われてしまいますと、もう返す言葉がございまして、まさにおっしゃるとおりですということでございます。私どもの商店街も過去とにかく小悪の根源は郊外の大型店が悪い。あいつらがどんどん来るから、どんどん売り上げが食われて、あげくにこれを許可する役所が悪いという責任転嫁ばかりを言ってきたわけですが、実は小悪の根源がすべて郊外の大型店だけにあるんじゃないかと自分たち自身が市の中心部の活性化を阻害する大きな要因になっているんだということをまずしっかりと認識をした上で今回合理的にまちの再

生を図る為に土地の所有権それと利用権の分離を図ったということなんです。この土地の所有と利用を分離というのは日本人になかなか概念としてわかりにくい概念でございます。皆さんもご存じのように土地をお持ちになっている地権者、当然土地の利用権をもっております。つまり自分の持っている土地はどのように使おうが、すべて個人の勝手ですね。つまりシャッターの降りた商店を放置しておこうが、野原のまま置いておこうが、風俗店を導入しようが、駐車場にしようが、それらはすべて地権者の皆さんの勝手でございます、これを誰もが過去コントロールすることができませんでした。

私ども商店街で日常茶飯事よく起こる問題ですけれども、例えば高級ブティックの隣にある日突然コロッケ屋さんが出店したりします。そうすると高級ブティックさんから私ども組合にクレームがきます。「隣のコロッケ屋何とかしろ。うちは1着100万の毛皮を売っているのに、隣でコロッケなんか揚げやがって商売にならないじゃないか。」というクレームですね。私どもの方でコロッケ屋さんに出向いてまいりまして、お隣が大変ご迷惑をしているようですので、何とかコロッケのフライヤーを店内に納めていただくにはまいりませんかとお願いはするんですけども、あるところまで行くとピシッとシャッター閉められます。つまり「うるさい。お前にうちの商売をどうのこうの言われる筋合いはねーだろう」と言われてしまいますと、それがまさに商店街振興組合という限界でございます、例えば市長さんがお見えになって、どこかの商店に入って「うー、この品揃えじゃ、ちょっと厳しいですよ。郊外の大型店に対抗するためにもう少し品揃え変えましょうよ。」とアドバイスしても「うるさい。お前にうちの商売をどうのこうの言われる筋合いはねえ」と言われるとまさにそれが限界点でございます。このように過去の組織がもう全く通用しないこの新しい時代がやってきた。この中で私どもは土地の所有権それと利用権の分離を図ったということでございまして、この点は後ほどもう少し詳しくお話をさせていただきますけれども、過去この商店街って一切統制の利かない商業が自然発生的に集積したエリア、ここに店舗の入れ替えのシステム、新陳代謝のシステムを自ら導入しましょうよというのが私どもの取り組み計画でございました。私どもの再開発計画の全容を少しご紹介させていただきます。

だいたい再開発計画というと建物、箱モノばかりに目が行くんですけども実は私どもは箱ものではなくて新しい商店街のビジネスモデル、また新しい町の運営の仕組みづくりをしようというのが実は今回の私どもの計画の真髄でございました。私どもの商店街も過去非常に熱心にまちづくりには取り組んできた商店街でございます。アーケードの整備、街路の整備、施設の充実、開き店舗対策、イベントに至ってはありとあらゆるイベントをやりました。いっぱい市民の皆さんをこの商店街に集めました。でも、結果売上は増えなかったんですね。これは誤解を恐れず、あえて申し上げますけれども、「もうイベントを持ってまちおこしをするのは辞めましょう」ということです。そんな無駄な事にお金と時間を使っているそんな時間的余裕はぼくたちには残されてなくて、じゃ一体都市の抱える根本的問題が一体何かっていうことを随分議論を致しました。得た結論の一つは、やはり土地問題なんです。もうまちづくりは必ず土地問題にいきついてしまいます。この土地の利用方法を誰かがコントロールする仕組みを持たない限り、もうぼくたちの町の再生は不可能だという判断を致しました。

それから非常に重要なポイントは、居住人口の問題でございました。私どもの商店街南北470mございまして、昔は商店街に面しているところだけで約1,000人ぐらいの居住者がおり

ました。5年ほど前に実態調査をやりました。お役所の持っているデータというのは住民票を持っている数です。全然当てにはならないです。ぼくたちは一軒ずつ一体何人の人たちがこの商店街で生活をしているか、一軒ずつ調べ上げてみますと、残っていたのは僅か75人の年寄りでございました。背景を少し申し上げますとバブルで地価が高騰してしましまして、月決めの駐車場が月額1台5万5千円ぐらいまで跳ね上がったんですね。こういうローカル、地方都市はどうしても車社会ですので、子ども達は成人すると同時に車を抱えます。ところが市の中心部というのは地価が高いですから、なかなか土地がありません。車はすべからず月極め駐車場に頼らざるを得なくなります。私の実家は兄弟が4人おりまして親父の車と併せて5台の車がございました。たかが車を止めるだけで月額30万の生活コストを強いられるのです。とてもバカらしくて人の住める状況じゃなくなって、若い子を中心にどんどん郊外に転出をしてしまった。残ったのは僅かに75人の年寄りでございます。人々が生活をしなくなると次に起こったのはまさに業種の偏りでございまして、八百屋さんも魚屋さんも町医者も風呂屋も日用雑貨のお店も全部なくなってしまいました。つまり居住者がいなくなって商売が成立しなくなったんですね。この業種の偏りが商店街の衰退の一つの大きな要因になったわけでございます。

この様な背景で二つの大きな問題、つまり誰かが土地をコントロールする仕組みを持つ。もう一つは昔のようにいかにたくさんの人々をまちに生活者として取り返すかこの二つの問題を解決するために、この南北470m商店街を7つの街区に区切りまして、それぞれに役割を持たせた。どこかに大きな箱ものを一つ建ててすべてがその中で完結してしまうような過去の駅前再開発手法ではなくて自分たちの身の丈に合ったものが時代に合わせて面として展開をしていく開発をやろうということをして今回私どもは全国で初めて民間主導でやったということなんですね。

いかにこれを短期間に着手完成させるかという中で、まさに土地の所有権それと利用権の分離を図ったということでございます。平面を少しスパンに直しますとこのようなこととなります。北の方からA、B、C、D、E、F、Gと7つの街区に区切りまして、トップバッターのA街区が平成の18年に竣工を致しました。現在B街区、C街区の最終工事が行われておりまして、実は今週の土曜日29日に、この約北部半分が完成をします。この竣工式が行われます。一番南のG街区は今年1月に事業着手をされまして、現在すべて更地になって新しいビルの建設工事が始まっております。

今回の私どもの計画の一番ベースにありますのは、商店街っていう商業の再生以前にいかにかこの町に居住者を取り返すかということでございました。ですからすべての再開発ビルの上層階には高齢者向きのマンション、つまりお年寄り向きのマンション住宅整備を行っておりまして、全体で約400戸前の住宅整備、これをもってまず1,500人の居住者をこのまちに取り返しませうということでございます。ところが、住宅整備だけして人々がこのまちに帰ってくるかという絶対にはありえないです。なぜかという、竣工の終えましたA街区の居住者の皆さん、マンションの生活者の皆さんも大変不便な生活をしているんですね。なぜかという、野菜一つ買うのに、遠いところまで自転車で行かないと手に入らないようなまちです。つまり業種の偏りが起きているということなんですね。この住宅整備と併せてどうしても避けて通れないのが業種の再編成、これはテナントミックスと申しますけれども、この作業でございますが、実はこのテナントミックスという作業は、言うのは簡単なんです、

ものすごくハードルの高い作業なんですね。事例を申しますと、この商店街の地権者を一堂に集めて、このような再生計画でまちを再生させましょう、いかがですかと投げますと、全員がもろ手を挙げて大賛成です。ところが、いざ業種の編成をやろうとすると、いかなる業種をこのまちに引っ張ってこようとしても、その業種と競合するお店の地権者さんは、ある日突然反対者になるんですね。反対どころか計画の足を引っ張る作業を必死になって始めます。このように総論賛成、各論反対が渦巻く中で、テナントミックスやり上げるなんて、ほとんど絵空事でございます。これを私どもは合理的に達成させるために、まさに土地の所有権と利用権の分離を図ったということでございます。ごく簡単に仕組みを申し上げますと、地権者の皆さん全員同意で、まず自分たちの共同出資会社であるまちづくり会社と62年間の定期借地権の設定を行うことによって、土地の所有権はそのままにしておいて、土地の利用権だけを全員がまとめて60年間一旦放棄します。そうしますと、ぱさっと白紙になります。その白紙の街の中でこれから高齢化社会、また人口減に必要な業種・施設を正しく配置するテナントミックスという作業を合理的に行う仕組みを今回手に入れたということでございます。現在の事業展開としましては、住宅整備と併せて昨年末には診療所、医療モールのオープンをいたしました。それから介護施設、生鮮4品の市場、それから子育て支援の施設、広場の整備、それから温浴施設、また保育所小学校の経営まで視野にこれから私どものまちづくり会社がこの町の一括運営管理を行ってまいります。このテナントミックスの選定基準、これを私どもは商業者の目線においたのではなくて、居住者の目線においたということですね。

つまり、年取れば丸亀町に住んでみたいよねと言われるような年寄りにとってのパラダイスをいかに合理的に作り上げるかということでございました。これは自分自身が80歳になってこの町で生活するのを頭でイメージすると、すべて答えが出てまいります。もう医療は絶対避けて通れない大きな問題でございます。ドクターの統一見解ですけれども、明らかにこれから急速に高齢化が進む中で、もうベッド数は足りないんですね。もう僕たちはまともに医療が受けれるような状況ではなくなってしまった。であれば新しい在宅でしっかりと医療の受けれる新しい町医者の仕組みを今のうちに構築しようというのが、今回の診療所の構想でございました。

それから、息子に遠い山の上の特養になんか放り込まれてはかないませんので、じゃ今のうちに介護施設の整備をしよう。それから私どもの高齢化が進みますと、これからおそらくマンション生活になります。やっぱり大きいお風呂に入りたいよね。じゃ今のうちに特養施設の整備をしよう。それから今の子供たちは、スーパーのパック物しか見たことありませんが、昔は地域で採れた正しい野菜、正しい魚がしっかりと町の中に流通をしておりました。やはり地域で採れた正しい野菜、正しい魚がちゃんと口に入るようなところで生活したいよね。じゃ新しい流通の仕組みの市場を今のうちに成立をさせましょう。

というように、すべてはこの町で生活する人たちの目線でテナントミックスを優先的にしっかりと行う。そうすることによりまして、これが成立しますと、これから市の中心部で生活する特に高齢者を中心に、以後一切車に依存しなくても、すべて歩いて事の足る、しかも快適な都市生活を送れる場所のご提供ができる。このために必要なのがまさに業種の再編成、テナントミックスという作業でございます。これを合理的に達成したのが、まさに土地の所有権と利用権の分離、62年間の定期借地権を設定することによって、地権者がいったん



62年間だけ土地の利用権をまとめて放棄する、この白紙の町の中でこのような新しい仕組みが今回見事に出来上がったということでございます。

ここからは、少し再開発事業という箱モノの話になりますけれども、簡単にご紹介させていただきます。

今回私ども全国で初めて民間主導で、この開発事業を行いました。ここには実は役所主導ではなかなかできない様々な民間の知恵が盛り込まれております。今日はその部分を簡単にご紹介いたします。

過去全国の皆さんがおやりになってきた再開発事業というのは、まず土地を地上げする、つまり購入する。その上に建物をのせる。この数字はちょうど私どもの商店街のトップバッターA街区の95年ごろの数字をいれております。わずか50mぐらいのエリアですけれども、土地購入代金だけで130億、その上に70億の建物をのせて、総事業費200億の事業を27名の地権者でやりあげるなんて、見た瞬間収支はアウトですね。

私どもは民間主導でありました。お金がありません。いかにこの再開発総事業費を削減するかで、ずいぶん知恵を絞りまして得た結論が、このような方式でございました。つまり土地は、買うのではなく借りるという手法ですね。そうすることによって、再開発事業のインシャルのコストに土地購入代金が1円も含まれておりません。つまり全国で皆さんがおやりになってきた再開発事業の約3分の1ぐらいのコストで今回の事業を成立させることに成功したということでございます。

それから地権者の皆さんは、再開発事業というだけでアレルギーがございまして、つまり先祖伝来の土地をとられてしまうんじゃないか、というご心配ですね。これは過去の借地権というのは、土地というのはいったん人に貸してしまうと、もう二度と手元に帰らない、しかも資産は目減りをするというのが定説でございまして、この借地権をもって、土地を一切人に貸さなくなってしまったんですね。これは商店街だけの問題ではなくて、たとえば郊外の農地なんかも、高齢化が進みまして、農業をお辞めになった農家のご夫婦、この方々が土地を一切人に貸しません。なぜかっていうと、人に貸してしまうと、もう二度と手元に帰らないというのが、過去の借地権でございます。

今回私どもの導入した定期借地権というのは、約束の期限が来ると、その土地は必ず、更地にして、その面積でその場所でちゃんとお手元にお返しをする公正証書による契約ということで、地権者の皆さんの権利をしっかりとお守りをして、彼らがこの事業に参加のしやすい環境をつくってきたということでございます。

それから、地権者の皆さんのリスク、これをできるだけ押し下げるためにこのような制度、法律と事業、事業というのは補助金であります。この二つをうまくミックスをいたしまして、過去だいたい皆さんがおやりになってきた再開発事業というのは、国土交通省さんの制度でやるのが一般的ですが、私どもは国土交通省、経済産業省、国の制度融資、融資というのは無金利の融資ですね、そのあたりの制度をうまくミックスをいたしまして地権者の皆さんのリスクをできるだけ押し下げて今回の事業が成立しやすいような環境を作ってきたということでございます。

すこし生々しいお金の話になりますけれども、竣工の終わりましたA街区、総事業費が69億2000万、そもそもこの総事業費が、全国で皆さんがおやりになってきた再開発事業の3分の1ぐらいのコストで仕上げしております。これを27名の地権者でやりあげましたけれ

ども、ここに経済産業省、国交省、それから国の制度融資、これをうまくミックスいたしましてこの27名の地権者の皆さんが、今回の事業をやるために新たに起こした銀行からの借り入れ、これは全体でわずか2億6000万であったということなんです。つまり新しく1000万弱の借り入れを起こしまして、しかも返済20年、ほとんどノーリスクで今回の事業を成立させることに成功いたしました。ただし、これだけ見るとですね、なんだ丸亀町は補助金潰か、と言われても仕方のない、非常にうまい制度の使い方をいたしました。ところがここに、開発効果というやつがございます。これは竣工の終わりましたA街区建物だけの固定資産税の評価ですけれども、竣工の終わりましたA街区、開発前はエリア全体で年間約400万くらいの建物の固定資産税を市の方にお支払しておりましたけれども、今回竣工を終えまして実数で3600万の固定資産税をお支払させていただいております。つまり従前比900パーセントですね。昨年1年かかりまして、関係税金これは一部売り上げに係る税金なんかも入っておりますので予想値が含まれておりますけれども、それでも私どもの商店街はほぼ完成いたしますと年間10億これが市と県と国に税金として返ってまいります。私どもがずっとお役所に主張しましたのは、補助金を投資として判断していただきたい。その投資効果をご評価いただきたい。ということで非常に高い評価をいただきました。

現在お約束通りの税金をお支払させていただいております。つまり私どもに投入していただいた公費、すべて10年で税金でお返しをしましょう。このような収支計画を役所の方に提出をいたしまして、高い支援を得ることに成功したということでございます。

ここからは少し私どものソフトウェアですね、新しいまちの仕組みこれについてのご紹介をさせていただきます。

そもそも商店街というもののビジネスモデルは、まったく時代に合わなくなってきております。つまり、単にモノを買う場所として、完全に市民権を失いつつあるということです。これはマーケティング調査でも明らかなように、消費者の皆さんは明らかに郊外の大型店で満足しております。じゃ一体商店街がこれから生き延びるために何をしなければならないのか、これをずいぶん議論をいたしまして、得た結論はやはり昔のようにたくさんの人々が、中心部で生活をしてその中に様々な人たちが商店街に集まって新しい出会いの中で新しいビジネスモデルができて、新しい地域の連携ができる、まさにその連携のステージづくりこそが私どもの商店街の生き延びるための方策である結論にいたりました。

ここに新しい地域量の再生とか大学との連携とか、高齢者の皆さんとの連携とか生産農家さんとの連携とか様々なプランが書かれておりますけれども、全国でずいぶんご熱心にまちづくりの取り組みの方がたくさんいらっしゃいます。彼らもこういうプランはすぐにできるんですね。おそらく皆さん考えることは同じなんです。でもこれの具現化ができませんでした。なぜかっていうとステージが用意できなかったんです。たとえば新しい地域量の再生を図ろう、じゃそれをどこでやるのかというときに、場所がなかったということです。今回私どもはこれを具現化したら、まさに土地の所有権と利用権の分離、つまりまちをいったんバサッと白紙にしてその中で新しい医療はこの地区、市場はここ、商業はここ、住宅はここに作りましょうという、まさにこの街づくりを合理的にこの仕組みを手に入れて、まさにこの様々な人たちの連携のステージを合理的に作り上げる仕組みを今回手に入れたということでございます。

今日はちょっと時間の関係で、すべてのご紹介ができませんが、かいつまんでご紹介をい

たします。

まず街中居住の促進ということで、住宅整備を行っております。このマンション定期借地権がついております。つまり62年先にはぶっ壊すマンション、あえて駐車場の整備を行いませんでした。地方都市で定期借地権がついて、駐車場をもっていないようなマンションが売れるかどうかちょっと心配しましたが、竣工と同時にすべて完売をいたしました。入居者の方、私どもが想定したのは、おそらくほぼ100パーセント高齢者の夫婦、つまり車の必要ないご夫婦だろうと思っていましたら、いざふたを開けてみましたら半分が高齢者夫婦、残り半分は共働きの子供のいない若夫婦でございました。彼らにヒアリング調査を行いました、一体この駐車場も持っていないこのマンションをなぜ購入したかということです。彼ら曰く、おそらく4、5年でこの町のテナントミックスが成立するでしょう。つまり医療が充実している、介護施設が整備されている、温浴施設がある、地域のモノが正しく流通する市場が用意されている、ほしいものはすべて歩いて事がたる、そうすると自分たちはこれから以後一切車に依存をしなくてもすべて歩いて事がたる。それはイコール車を捨て去ることができるということなんです。

私どもの商店街エリアでも、だいたい車1台抱えますと、月額約7万の生活コストが必要です。車両購入代金償却、つまりローン、それから税金、保険、ガソリン代それプラス駐車場代、試算しますと、ファミリーカーを抱えますと月額約7万ほどのコストが必要ですが、これもこれさえ捨て去ることができて、これを生活費に突っ込むとものすごく豊かな生活ができるわけでありまして。どうも彼らはそれを想定して、このマンションの購入をしたようです。

それから高齢者のご夫婦は間違いなく全員60年以内に死んでしまいます。定期借地権なんてどっちでもいいと。あとは孫たちが勝手にしろとというのが彼らの言い分でございました。

それから今回の私どもの再開発事業、全国で皆さんがおやりになってきた再開発事業の3分の1のコストで行ってきております。それはイコール、マンションの分譲価格に反映されます。私どもの近辺の商店街近辺のマンションレベロッパーさんが建てるマンション、標準的な3LDKのもので、新品の小売価格で3600万円が標準的でしたけれども、私どものご提供したマンションは2000万なんです。非常に価格が安かったということでございます。

それから居住者の皆さんの中には、実は障がい者の方もたくさんいらっしゃいまして、彼らにもヒアリング調査を行いました。彼ら曰く障がい者にとって、本当にやさしい町は何かというと、もうバリアフリーは当たり前なんですけれども、やはり様々な機能の集積したまちなんです。彼らこそ、これから先に郊外で生活をさせられますと、もう車がなければ一切何にもできない、つまり誰かに頼らざるを得ないということでございまして、彼ら曰く、街中の暮らしでやっと手に入れた当たり前の生活ということで非常に高いご評価をいただきました。

それから、私どもの商店街、実は飲食店が1軒もなくなってしましまして、つまり居住者がいなくなったのと併せて業種の偏りが起こってしまいました。

世界中のダウンタウンの再生事例、これずいぶん研究しましたけれども、成功例のほとんどがやはり職の集積なんです。今回私どもの商店街に新しく職を導入するということで、現在職のプロジェクトが始動を始めました。経済産業省さんの新しい制度、LLPと申しま

すけれども、有限責任事業組合という組合を設立いたしましてこの組合運営による、フードコートこれを現在建設をいたしております。この仕組み簡単に申し上げますと、実はこの写真に写ってる方々は商店街と縁もゆかりもなかった方々でございますけれども、すべて全国的にかなり名前の通った職に関するプロフェッショナルの方々です。このような方々にお集まりいただきまして、共同出資で事業組合を作って、職に関するエキスパートのプロの人達が私どもの商店街の再生事業を担っております。

具体的に何をやるかっていうとですね、どっかから有名なレストランを引っ張ってきましようというのは基本的に違まして、これから私ども商店街近辺には高齢者の生活が増えます。高齢者のご夫婦は、必ずどちらから一方が先に死んでしまいます。残された一人が最もつまらないのが食なんです。であれば、一人暮らしのお年寄りが一緒にご飯の食べれる晩飯の食べれるコミュニティレストランを作りましょう。それから町全体のサービスとして一人暮らしのお年寄り向けにケータリング、つまり宅配の仕組みを作りましょう。そのようなことを視野に入れて私どもの商店街全体の食の再生に向けてのプロジェクトが見事に成立をいたしました。

それから昨年末にオープンさせましたけれども、この診療所ですね。医療は先ほど申し上げましたように、私どもにとってどうしても避けて通れない非常に大きな問題でございます。これは厚労省、医師会また町医者、ドクター含めて統一見解ですけれども、これから急速に進む高齢化の中で明らかにもうベット数は足りないんですね。しかも病院は入院を3か月しか見てくれません。たらい回しにされているのが現状でございます。いかに、在宅でしっかりと医療の受けれる新しい町の医療を仕組みを作るかというのが、今回の診療所の構想でございました。

実は今回の診療所開設にあたっては、自治医科大学さんとうまく連携をいたしました。自治医大皆さんご存知のように全国から生徒を集めます。国のお金で医者にして、地方に送り返します。この送り返す先が、過疎限定なんです。ところが、過疎がもう限界過疎を越えておまして医療が成立していないわけです。そうすると自治医大の存続自体が事業仕訳にかかるような時代がやってきたってということなんです。

私どもは自治医大の先生方に主張したのがまさに、これから街中こそ医療過疎なんです。高松市内も実はデータ的に見ますと非常に医療が充実した地域です。なぜかという大病院がいっぱいあるんですね。ところが、町場に下りてみますと、町医者全部なくなりました。私どもの商店街近辺のお年寄りがちょっと注射を打ってもらうのに県庁の前の大きな病院に行くと、2時間待ちです。もうまともに医療が受けれる仕組みじゃなくなりました。であれば、自分たちの新しい町医者をもう一度自分たちで再構築しようというのが、今回の診療所の構想でございます。簡単に仕組みを申しますと、上に高齢者向きの住宅整備を行いました。その下にこの診療所をいれました。ドクターにお願いしたのがまさに回診でございまして、私どものご提供するマンションは、在宅で医療の受けれるマンションでございました。

後方支援病院として、香川大学医学部附属病院と県立中央病院この二つが後方支援病院として控えておまして、私どもの診療所は検査機器をすべてそろえております。ただし入院施設は持っていません。ここで検査をして重大な病気が発生しますと後方支援病院に送り込みます。そこで手術をされます。手術後の患者はまちに帰ってきて、自宅でケアを受ける

ってことですね。

このようなドクターにお願いしたまさに回診が見事に功を奏しまして、診療所の開設を公にした途端マンションは即日完売をいたしました。

このように地域の人々にとってもものすごく安全な街をつくる一つの大きなひつらえであったということです。

それからドクターの収入は、皆さんご存知のように医療点数で決まってまいります。回診って非常に点数が高いんですね。つまりドクターは上に100人客を持っているだけで、つまり回診をしっかりとやることで十分に生活設計が成り立ちます。このように生活する人たちは安全、ドクターは生活が保障される。じゃ町医者の方々がなぜ回診をやらないかという、客が点在しているんですね。これやっていると外来ができなくなってしまいます。私どもは居住者をぎゅーと凝縮することによって、まさにその中に新しい回診の仕組みをつけることで、生活する方が安心、ドクターは生活が保障される。そのような新しい町医者の仕組みをつくりました。これができれば新たに躯体を立てて新たな病院を建てなくとも入院施設なんかなくても十分に在宅で医療の受けれる新しい自分たちの係りつけ医ということで、ご評価をいただきました。

それから、診療所の開設、一つ大きな開設の狙いがありました。今回の診療所、院長先生はじめ、自治医大の教授の先生方なんですね。かれらは、自治医大をすべて退官されて、私どものマンションで生活をして、この診療所にあたっていただいております。このドクターすべて実は私どもの商店街の出身者でございます。つまり地域にもずいぶん、優秀な人たちがたくさんいるんですけれども、そのほとんどがやはり東京に流失をしてしまいました。この東京に流失をしてしまった地域の優秀な人材をいかに取り返すかということで、これを取り返すためのステージ作りをやりましょうというのが、今回の診療所の構想でございまして、彼らは見事にこれにのっかって、私どもの街に帰ってきたということなんですね。

東京に流出してしまった人たちも、これから定年リタイアを迎えます。定年後の次の住み家を東京とするのか、それとも生まれ故郷に帰るのか、彼らは非常に悩ましい時期に入ってまいりました。これを取り返すための一つの大きな方策であったというのがこの診療所でございます。

それから地域には、ずいぶんこれからご商売を始めたいという若い人たちがたくさんいらっしゃいます。彼らは、技術もアイデアもガッツも持っているのですが、悲しいことに、営業資金を持っていないんですね。銀行は一切営業資金の融資は行いません。制度、補助金助成金などいろいろ仕組みがありますけれども、ほんとに使いづらいです。であれば、私どもの街づくり会社は開業資金全額負担です、現在公募を始めました。ずいぶんたくさん応募がございまして、その中からより、優秀な子達をピックアップして、これから私どもの商店街に導入を図ってまいります。つまり商店街の入れ替え戦を行うという一つの施策でございまして、丸亀町ファクトリーという名前を付けましたけれども、現在公募の方をスタートいたしました。ただし条件が一つございまして、物を作る能力のある若い子たち、つまりメーカー機能をもっている人たちということですね。

私どもの商店街も古い時代には、靴屋さん洋服屋さんもすべて職人を抱えておりまして、物を作る能力をもっておりました。それがあつた時期から流通業にどんどん転換をした。自分たちで物を作るよりも誰かが作ったものを手に入れて、右から左へ流す方がより経営効率が

良かったんですね。ところが、流通業というのは、上には上がります。この筆頭にいたのがまさに、ダイエーさんでございまして、そういう大資本にはどうしてもかなわない。これで全国の商店街はどんどん衰退をしていったわけでございます。私どもが今回導入しようとしている若い子たちは、物を作る能力のある子たち、分かりやすい例でいうと、飲食店なんてまさにそうですよね。

それから写真に写っている若い子は、靴のオーダーメイドの職人さんでございまして、完全オーダーメイド、1足18万位する靴なんですけれども、現在大ヒットをしております、まさに体に合わせた、自分にぴったりの靴を作ってくれる職人さん、そのような人たちを私どもの街に取り返そうという試みでございまして。

それから私ども現在5か所の駐車場の経営をしておりますけれども、かつては警備会社さんと業務委託契約をしておりました。私どもの経営する駐車場はすべてガードマンがすべて運営実務を行っておりましたけれども、今回すべて契約を解消させていただきまして、現在地元の高齢者の団体と契約を結んでおります。つまり私どもの経営する駐車場はすべて地元のお年寄りがすべて運営実務を担っているということなんです。これはまさに街中居住者の就業支援ということでございまして、商店街は実に様々な仕事がたくさんございます。お掃除、介護、子育て、駐車場の運営、その他をできるだけ地元のお年寄りですべて回しましょう。つまり地域の経済循環をしっかりと確立しましょう。

それともう一つは、やはり街中居住者の就業支援つまり街中で生活すると、車なんかなくても全部歩いて事がたまる。しかも快適、その上に職まで用意されている。そのような街をつくるための一つの連携の仕組みでございまして、こちらも見事に成立をいたしました。

それから生産農家さんとの連携ということですが、香川県もずいぶんたくさん生産農家さんがいらっしやいます。ところがそのほとんどが、兼業農家なんです。つまり、農業専業では生活設計が成り立たないわけです。あまりに複雑な流通の仕組みが、生産農家さんずいぶん四苦八苦してるようでございます。

ちょうど4年前にパイロット店をオープンさせていただきました。この市場は生産農家さんと、すべて直接契約でございまして。しかも私どもまち独自の安全基準の設定を行いました。お役所の基準よりはるかに高く、設定をいたしました。この安全基準を高めるということは、イコールほとんど無農薬に近くなってまいります。無農薬に近くなるということは、イコール、コストが跳ね上がってきます。このべらぼうに高い野菜が、どのぐらい市民の皆さんの支持を得られるかという実験を行いました。こんな人参が1本250円もするんですけれども、僕たちの感覚では絶対こんな売れないぞと思っていたら、あれよあれよという間に市民の皆さんの高い支持をいただきまして、このパイロット店であれば、月商月の売上げが約500万これが限界点だろうと思っておりましたら、あれよあれよという間に月商が1000万を超えてしましまして、そのように高い支持を市民の皆さんにいただきました。これも消費者の皆さんにヒアリング調査を行いまして、特に高齢者中心に、彼ら曰く私たちも残り少ない身にするともう1食たりともわけのわからないものは食べたくない。地元で採れた正しい野菜、これがしっかりと口に入りたい、そのようなことで高い支持をいただきまして、見事に成立をいたしました。

来年以降になりますけれども、商店街の表通りではなくて、裏通り一画、約1200坪程度の生鮮4品の新しい流通の仕組み、この市場を開設にむけて、現在着々と計画を進めさせて

いただいております。

それから広場の整備をおこないました。この写真は開発途中の写真でございまして、この広場の位置は商店街3つの結節点でございます。センターに少し、円形のデザインが見えていると思います。これは開発前の広場の面積でございます。このあたりが昔のお城の正面玄関の位置でございまして、まさに正面の一等地の位置でございます。

そもそもなぜ広場かという、ヨーロッパの古い町に行きますと、例外なく市の中心部に大きな広場をもっております。その広場を市民の皆さんが非常にうまく使っているんですね。ところが日本の国は、お役所が広場整備をすると、ものすごく使い勝手の悪いものに出来上がってしまいます。なぜかっていうと、規制の嵐なんですね。道路なんて規制だらけでございまして、ベンチの設置なんて絶対許可できない、物販なんて論外、イベントは5時までには終われ、あれはダメ、これはダメで結局、市民の皆さんが自由に使えるものが、なかなか整備できないのが、現状でございます。

今回私どもが整備しましたこの広場、実は民間の土地が面積で約半分ほど入っております。つまり、お役所のそれほど厳しい規制のかけられない自分たちに都合のいいものを用意しますと、自治権を確立した広場を民間投資で作ったということなんですね。

このあたりにはちゃんと地権者の方がいらっしゃいまして、つまり地権者の皆さんに町の為に広場をつくるんで、あなたの土地をちょっとお貸しいただけないかと言って、貸してくれる地権者なんているはずがありません。これが成立したのがまさに土地の所有権と利用権の分離でございました。地権者のみなさん全員同意で、いったん土地の利用権を放棄することによって、この位置にこのような民間の土地を差し出した大きな広場の整備が民間主導で行われたということでございます。

現在この広場で、市民の皆さんとの協働、まさにイベントでございましてけれども様々なイベントがされております。冒頭に私イベントを否定するような発言をいたしました。つまりイベントもってまちおこしするの辞めましょう。無駄な時間をしているほど僕たちの時間は残されていないという発言をいたしましたけれども、これはイベント自体を否定しているのではなく、イベントのやり方を間違ってきたということなんですね。

私どもの商店街も過去ありとあらゆるイベントをやりました。まさに私どもの商店街振興組合という組織の役割は、イベントを行ってまちに人を集めることだ。その集めた人たちを売り上げに結び付けるのは、各商店の皆さんの仕事ということで、随分のイベントをやりつくしまして、いっぱいの人を集めました。

でも結果売り上げは増えなかったんですね。商店街が売り上げを失ってしまったという理由は、もうたった一つです。

皆さん、駐車場の整備がされていないとか、郊外の大型店が悪いとか、責任転嫁ばかり言うておりますけれども商店街が売り上げを失ったのは、単に消費者の皆さんのほしいと思っている商品が並んでいないという1点であります。

つまり、消費者の皆さんが、ほしいと思っているものが並んでいないエリアに人をいくら集めても売り上げは増えないということなんですね。しかも、この異業種の集合体で、なかなか統制のきかない商店街では売り上げに結びつくイベントの企画がなかなかできません。わかりやすい例でいうと「統一セール」ですね。よくデパートや郊外の大型店がやりますが、商店街はなかなかできないんですね。なぜかという、あの店が参加するなら俺はいやだと

か、顧客の共有なんてとんでもない。そういうのが商店街でございまして、しかもイベントを企画して、いざ組合の皆さんに動員をかけても、売り上げが半分になったりするとボランティアでイベントなんかやってられないですね。だれも出てこれなくなりました。結果やりたくもないイベントを少人数の役員だけでやらざるを得ないという、もう本末転倒甚だしい、非常に悪いスパイラルになってしまいました。

これを解決するために、私どものとったのが広場の整備でございました、つまり自分たちでイベントの企画運営をするのではなく。イベントをやりたいと思っている人たちはいっぱいいるわけですから、市民の皆さん、彼らが自由に活躍できるステージを作りましょうという、今回の私どもの広場の構想でございました。しかも民間投資を差し出すことでお役所がそれほど厳しい規制のかけれない一種自治権を確立した広場を民間投資で作ったということです。

現在は緊急車両の通行さえ確保すれば、飲食代だろうが、物販だろうが、すべて自由に皆さんのつくれる広場をつくり作り上げました。

それから、活躍したいと思っている人たち、つまり市民の皆さんをサポートする組織を作りましょうということで、現在私どものまちづくり会社には、職員としてイラストレーター、イベントのプロ、音響装置のオペレーター、その他備品としてすべて兼ね備えております。つまりどっかの市民団体のおばちゃんが一人転がり込んできて、自分たちのグループの作品展をやりたいのという申し出がありますと、私どものまちづくり会社の社員が無償でフルサポートします。市民の皆さんの作れない大型ポスターを無償でつくる。音響装置を無償で貸し出す。イベントのプロが企画段階から、その後支援を申し上げる。そのような仕組みを作ることで、市民の皆さんにとって本当に使いやすい広場が見事に成立をいたしました。

これは結果論ですけれども、昨年1年間で206本のイベントがこの広場で開催をされました。土曜日・日曜日は、次の商店街まで透かして見えるような、すかすかの状態でしたが、現在は市民の皆さんの持ち込みのイベントでずいぶんにぎわいを取り戻しまして、まさにこの広場の整備は、賑わい総数に関して、ものすごい力を発揮しました。

この広場の整備が可能になったのが、土地の所有権と利用権の分離にあったということでございます。

少し話変わりますけれども、現在私どもバスの運行をしております。JRの高松駅から市の中心部まで約1.2キロございまして、なかなか高齢者の皆さんに歩けない距離なんですね。ところがこのバス、実は補助金助成金は1円も使っておりません。車両購入から運行まですべて手弁当で運行をしております。ただし交通事業って絶対利益が出ないんですね。ご多分に漏れず、私どもの運行しておりますこのバスも、年間約400万位の持ち出し、つまり赤字決算でございます。民間事業者さん3期赤字が続きますと、事業から撤収をしてしまいますけれども、私どもはこりもせず年間400万の赤字を垂れ流しながら、ずっとこのバスの運行を続けているんですね。じゃ一体400万の持ち出しを支えているのはだれかということです。これを支えておりますのが、私どもの経営する5か所の駐車場の収益でございます。現在5か所の駐車場の経営から、年間約2億の利益が出てまいります。この2億の利益をすべてまちに再投資する仕組みを古い時代から作ってまいりました。

今後の事業展開の中に、温浴施設、映画館、単一事業では明らかに利益が出ないものがいっぱい含まれていたと思います。おそらくご商売をやったことのある方が一覧表を見ると夢



物語で単一事業でぜんぜん収支取れないよとお思いになるかも知れませんが、私どもは明らかに利益の出ない公共サービスをしっかりと支える原資を別途確保しているということなんです。これが私どもの目指すまち全体の一括運営、つまりエリアマネジメントでございまして、その実例の一つがこのバスであるということでございます。

最後になりますけれども、今回の私どもの計画は、平成2年の事業着手、トップバッターのA街区竣工が平成18年、実に16年の年数がかかっておりました。おそらく皆さんが傍目に見るとおそらくこの土地問題を解決する、土地の所有権と利用権の分離なんてとんでもない話ですから、これの合意形成、権利調整これに随分の労力が要されたと皆さんお思いになれるかもしれません。16年間の内訳を申しますと、実は合意形成に費やした年月はわずか5年間なんです。4年間で全員同意を取り付けました。残りの12年間何をやってたかという、まさに現行法との戦いでございました。

現在の法律が新しいまちづくりを阻害する大きな要因になっておりまして、その実例の一つが、このブリッジでございました。

商店街の道路は、市の道路なんです。市の道路を挟んで東西のビルの開発をやりました。回遊性を保つために、ブリッジが必要でございました。このブリッジ一つ建てることで、それぞれのビルのエレベーターとエスカレーターが半分で済むんですね。ものすごいコストダウンにつながるにもかかわらず、このブリッジの許可は絶対にいただけません。現在の建築基準法では役所の道路の上に民間が橋を建てるなんて法律上ありえないんですね。これをクリアするために、再開発特区の申請を行いまして、国の建築基準審査会を動かして、政治家の先生を使わず、すべて正攻法でコツコツと調整を進めて、ようやく市役所から許可をいただいてこのブリッジを建てることに成功いたしました。ただし、このブリッジ1本建てるのに3年かかっているんですね。

このように現在の都市計画法、建築法、建築基準法、道路法、道路交通法、出資法ありとあらゆる法律が私どもがやろうとした新しいまちづくりを阻害する大きな要因になっております。この調整に随分の労力を費やしたということです。

まさに日本の国はこれから高齢化社会、人口減この二つの大きな問題は、世の中のすべての仕組みといっても過言でないほど、世の中に現在の法律が合わなくなっているんですね。この法律改正ができる、この力をもっているのがまさに民間でございます。

お役所の方々は、現行制度、現行法でしか動けない人たちなんです。つまりお役所自ら法律違反を犯すことができないということなんです。このブリッジも市役所の職員さんは、お前たち頑張っているんで、是非つけさせたい、でもつけられないのが現在の法律なんだということなんです。ですからお役所の皆さんの能力の問題ではなくて、社会の仕組みがまったく時代に合わなくなっているということでございます。

それから市の中心部の再生がいかに重要かということは、税金の話で皆さんにもご理解いただけたと思いますが、市の中心部をもう一度再生させなければならない。でもそのために、集中投資がお役所にはどうしてもできないですね。なぜかということ、お役所は教育も福祉も農業も、漁業も街中も全部大切でありまして、それが均等に支援されていくのがまさに行政というものでございます。

市長さんも街中の再生をやりたい、そのために集中投資をしたい、でもできない、なぜかということ、それをやると選挙に落ちてしまうんですね。それが社会の仕組みでございまして、

これは能力の問題ではなくて、社会仕組みになっているということ、まず民がしっかりと理解をしてこれをけ破る力があるのが民であるということでございます。お役所側から言うと、まず民間の皆さんが立ち上がってもらわないと何もできないというのが本音のところでございます。でも商店街の皆さんはあいかわらず、駐車場をつくれ、あれをしろ、これをしろ、役所何とかしろという中で、過去ずっとやってまいりました。それでも生活ができていたのは、まさに過去の経済成長がすべてを支えてくれていたというわけでありましてけれども、この経済成長がマイナス成長、その上人口減少、高齢化このような仕組みの中まさに世の中の仕組みがまったく時代に合わなくなってきたということでございます。この中で僕たちは、民間主導でやらざるを得ない、これはお役所の能力ではなく社会の仕組みなんだということ、これをしっかり認識したうえで、今回の取り組みを行ってきたということでございます。

今日は時間の関係ですべてを詳しく皆さんにご報告できませんでしたが、私どもの取り組み少しだけまとめをさせていただきます。

そうは言いながら、この土地問題、土地の所有権と利用権の分離なんてとんでもない話でございます。過去日本経済を荒らしまわった土地問題、分かりやすいのはバブルですが、そもそも土地なんて価値があってないようなものにどんどん値段がついていく。それがはじけるということで、日本の国が大ダメージを受けたわけでありまして。この土地問題を解決しない限り、日本経済の根本的な立て直しは無理という学説が古い時代からございました。それをコントロールするためには、土地の所有権と利用権の分離を図るしかありえないという学説もございましたけれども、結果誰もができなかった土地問題を四国の田舎商店街がやったということがずいぶん注目をいただいたということでございます。

この土地問題を解決した要因はたった二つでして、優れたリーダー、お役所の制度とか、そのような問題ではなく、この土地問題を解決した一つの要因はやる気ではなく、本気かどうかということなんです。本気で自分たちのまちを守る覚悟が地権者にあるか、子や孫に正しく残してやる覚悟があるか、この覚悟の問題が大きな要因でございました。

それから土地問題を全員同意でクリアしたもっとも大きな要因が、地域のコミュニティというものなんです。おかげさまで商店街、過去400年脈々と地域のコミュニティが現存しておりました。コミュニティというと分かりにくいですが、要は近所づきあいがちゃんとできているかどうかということですね。もともと四国でも一番地価の高いエリアですので、お隣同士は犬猿の仲でございます。1センチ前の爺さんの代からうちの敷地を踏んでいるんだと訴訟が日常茶飯事起こるような地域ですけれども、いざっという時に一致団結する力が残っていた、これがまさに地域のコミュニティ、これこそが土地問題を解決する一番大きな要因であったということでございます。いかにこのコミュニティを崩壊させずに、これを維持しながら町を再生させていくか、これが私どもにとって最も大きな課題でございまして、全員同意これはまさに地域のコミュニティを活用した一つの大きな原動力になったということでございます。

早口で、再開発事業というマニアックなところの話もさせていただきましたので皆様には、分かりにくい点もあったと思いますが、私の話は以上にさせていただきます。今日は長時間ご清聴いただきありがとうございます。