

●住民主体のまちづくりについて

「Mirai づくりプロジェクト」

平成30年10月4日実施

視察先 鹿児島県錦江町

<「MIRAI」づくりプロジェクト概要>

I 改革の「土台」づくり

- ① 町民や行政職員の「危機感・目的・目標・役割」の共有化と協働意識啓発
- ② 民間主導型「地域づくり」団体による各分野連携型地域活性化活動

II 「しごと」づくり

- ① 町内で頑張っている農林水産・商工事業者の「利益増加」や後継者・承継者「誘致」支援
- ② 子ども達が憧れ、町内にUターン就職したいと思えるような未来のビジネス創出
- ③ 10年以内に必ず現実となる第4次産業革命を担える人材輩出を強く意識した環境整備
- ④ 高齢者の方々による社会貢献型の小規模ビジネス促進

III 「なかま」づくり

- ① 錦江町に「住み」、町民や町に良い影響を与えてくれる方を増やす。
- ② 町出身者で町の将来性に可能性を感じて「回帰」してくれる方を増やす。

IV 「ひと」づくり

- ① 未来を託す「子ども」と「育児世代」の支援・啓発
- ② 未来づくりを目的とした公民一体型の協働実践活動への理解促進
- ③ 健康寿命に拘った高齢者への「心の活性化」づくりと社会参加促進
- ④ 人づくりを持続的に支えられる「町内人材」育成

V 「新しい絆」づくり

- ① 各世代が「役割を担い、元気に活躍できる「地域」づくり
- ② ゆるやかに柔らかく繋がり、支え合える「互助関係」づくり
- ③ 新住民と在来町民をゆるやかに繋げ、相乗効果を町の力に変える「場」づくり

<考察>

従来、各所で「地域活性化」として行われてきた事業は、「よりよいまちに」などと曖昧なスローガンを掲げるばかりで、事業としての収支に厳しく向き合っていませんでした。

錦江町は「活動キャッチフレーズ」として、「厳しい現実」を逆手にとって、子や孫の為に希望溢れる「未来を創り、繋ごう！！」と掲げ、「目指す姿」として大隈半島「初」の「THINK&DO」タンクを掲げている。

これらの取り組みから特に学んだ点は以下の点である。

- 1、民間の知恵と力を最大限まちづくりに活かすには、行政と民間が緊張感を保ちつつ、緊密に連携する必要がある。お金については民間が自立して取り組みながら、規制緩和や制度変更、民主的な進め方については、政治・行政が担っていくという公民連携の役割分担が重要。
- 2、民間主導・行政参加のまちづくりの鍵は、そのまちの市民にあるが、これからのまちづくりに求められるのは、市民「参加」ではなく、市民自らが実行することである。自分たちに必

要なものは自分たちの手でつくり上げていくという自立した姿勢が必要である。高い公共意識と自立的な事業手法を組み合わせ、地域活性化に取り組むことが今後のまちを変革することに繋がる。

- 3、地域活性化において雇用問題はとても大きな課題である。従来は緊急雇用対策は一過性の税金に依存した雇用であった。本来の雇用は、経済活動を通じて生み出されるもので、地域内雇用の基本は外貨獲得産業とそれに関連する産業、そして内需型（地域内消費型）産業の三つで構成されている。外貨獲得になるのは、地元からモノを出していくか、サービスを出していくか、人を出していくかのどれかになる。地元には山があれば、木材を製品加工して外に販売する事業があり、他地域に飲食店進出させることもできる。さらに地元で培った取り組みのノウハウを地域外に教えに行くこともできる。外貨獲得に重要なのは営業である。市場に向き合う民間が、外貨獲得産業、関連産業、内需型産業をつくり、しっかりと営業で稼ぎ出せれば、どんな寂れたまちでも、雇用をはじめ、様々な可能性を生み出すことができる。
- 4、地域活性化というプロジェクトにおいては、現場の実践者が知の最先端である。大学の研究者は全国の事例をフィールドワークで調査研究している。政策シンクタンクも、実践者のヒアリングを通じた情報しか知らない。常に間接的な、少し時間の経った情報しか知らないのが実情である。だからこそ、これからは、現場で取り組んでいる実践者が自ら、政府や学術機関に様々な政策提言をしていくことが重要である。制度や政策だけでなく、自分たち実践を通じて構築したノウハウについても、民間が自らレポートにまとめて発信したり、スクールなどを主催して、他の地域へ知恵を伝えていく必要がある。一方、行政は、これからますます縮小していく社会のなかで、「民」ができることはできるだけ「民」に任せ、そのためにも「民」がやりやすいようにルールや制度を変え、互いに連携していきやすい環境をと問えるという、新たな役割が課されている。これからの時代には、「民間には高い公共意識」、「行政には高い経営意識」が求められている。この意識が一人ひとりに備わった時、いかなる課題も解決できる。錦江町の「MIRAIづくりプロジェクト」において、補助金頼りで利益も新しい価値も生まない「地方創生」に未来はなく、町をひとつの会社に見立て、小さくても確実に稼ぐ仕組みをつくり、民間の力で地域を変える意気込みの大切さを実感した。どんなプロジェクトでも一番手になることが大切である。一番手になれば、周りからいろんな人が寄ってくるようになり、情報や資金も連動して集まるようになる。結果、自分たちでできる範囲が拡大していく。地方が衰退している状況下である。資金、人も不足しているのであれば、最後に残るのは、少数者の人たちがやる気を出して、どこよりも早くプロジェクトを立ち上げ、どんどん経験を積んでいくスピードが大切である。多くの地域では、これから人口、経済、財政の規模の大幅な縮小化が予想される。問題なのは、人口減少そのものではなく、減少するということが分かっているのにそれに対応しようとしめないことである。変化を恐れ、新たな挑戦をしなければ、本来だったら維持できるはずのものさえ維持できなくなる。新時代に合わせた地域のあり方を官民が共に切り開いていく時が到来している。「やれるか、やれないか」ではなく、「やるか、やらないか」である。「やる、やっている」錦江町のMIRAIづくりプロジェクトから学ぶべきポイントは多い。

●日南市の民間人登用による改革

平成30年10月5日実施

視察先 宮崎市日南市 「油津商店街」

日南市は平成25年以来、「剣客創人」のコンセプトのもと民間人を起用したまちづくりをすすめている。まちづくりに、民間人の視点やマーケティングのよるリサーチを活用するためである。民間人の登用については三つの柱がある。

- ① マーケティング専門官の任用
- ② テナントミックスサポートマネージャーの起用
- ③ まちなみ再生コーディネーターの起用

<考察>

今回、日南市のマーケティング専門官である田鹿倫基氏からレクチャーを受けたが、「たった一軒のお店が町を変える」という言葉が大変印象に残った。

商店街活性化で成果をあげるのは、一団結した大集団ではなく、たとえ、一軒の店からでも、その地域に変化を起こすことができるということである。油津商店街においては、一軒のコーヒー店である。コーヒー店が商店街の「変化の核」となり、経営が継続的に成り立っているお店に引き寄せられて他の店も出てくる、その蓄積が、まちを変えていくということである。かくして、地域外から人が訪れれば、地域全体にも少なからずインパクトをもたらす。意欲のある人が自分のできる範囲で新陳代謝を促すからこそ、まちが少しずつかわる。「小さく始める」のは、今の起業の流れであり、最初は小さくても先ずやってみる。それを地域で育てていくプロセスが大事である。

①ターゲットを絞り込むことの大切さ。

新たに出店しようと思うとき、何より重要なのは、方向性をしっかり定めることである。重要なのは、強烈な個性で、ユーザーにとって、「これは自分の生活に足らなかったもの」と思わせる何かである。そして小さく始めれば、資金規模も身の丈にあった適正なものになり、無駄に大きなものは必要なくなる。地域内にユニークな店が増えて、多様な選択が可能になれば、総体として結果的には誰も排除されない。重要なのは、まち全体で多様性をいかに創出していくかということである。「一つの事業で全てをカバー」というような建前平等論ではなく、本当に必要なものを多様に、多数集積していくこと、この小さな集まりこそが、住みやすいまちの実現に不可欠である。ユニークなものの多数集積を目指して試行錯誤していく。そのプロセスそのものが民間の力を底上げし、まちを変える原動力になる。

②油津商店街の再生に関して学んだ点にテナントと不動産を分けて考えるということがある。どんな問題も切り分けていくと解決策が見えてくる。「店の営業問題」と「不動産の稼働問題」は分離して考えることができる。不動産の売上げはテナントから得られる家賃である。多くのテナントに「借りたい」と思ってもらうためには、建物とエリアの価値双方を上げなくては行けないが、一方で、建物には、維持費がかかる。この維持費をコントロールしなくては、いくらテナントからの家賃があっても、利益は少なくなる。経営改善策として、不動産の運用におけるコスト改善をまち全体で行うことによって経営が改善できるという視点を大切にしたい。

③経営視点のまちづくりが大切である。

そもそもまちの再生に必要なのは「経済」である。行政が税金の再分配で補填するのではなく、「まち全体を見据えて、いかに稼ぐか」が重要なテーマである。よく「あたたかいまち」「心が通い合うまち」といったフレーズを聞くことがあるが、ややもすると、無責任なきれいごとになってしまいがちである。稼げなければ衰退しかない。これは歴史が証明している。では、縮小する社会環境においてどう稼ぐか。全ての産業を横断して地域の限られた資源を活用し、稼ぎを生み出し、利益を残し、その利益をさらなる事業に再投資し続けるしかない。そのためには商業、農業、水産業などの区分は必要ない。町を1つとして考えれば、行政と民間は一連托生である。官民を区分すること事態が無意味である。限りある資源を有効に活用して成果を最大化することこそ、経営の得意とする分野である。

地域の売上を作り、事業のコストをできるだけ絞り、利益率を注視し、地域への再投資につなげていくレベルまで考えて、初めて「まちづくり」「地域活性化」は地域経済に変化をもたらし、利益を生み、その取り組み自体もしっかりビジネスとして成立し、実効性を持つ。

主要な顧客のターゲットは誰かと考えたとき、「子どもからおじいさんまで」などとする商売はうまくいかない。顧客を絞れないということは、自分たちが何をしようとしているのかが理解できていないということと同じで、そのような商品やサービスは、結果的に誰からも必要とされないものになる。まちをよくするためには、まずは誰と何を変えていくのかを意識する必要がある。そこが不明瞭だと、具体策が出てこない。「みんなのため」という曖昧な目的のもと、全て税金に依存する話になってしまいやすい。

行政も経営を意識し、人口が減少するなか、どうやって確実に事業を成立させるか、さらに言えば、まちの利益率を従来よりどうあげていくかを考えなくてはならない。今までのやり方を続ける限り、収入が減る分だけ公共サービスの量と質を低下させるしかない。

しかし、まちを1つの会社に見立てて経営し、稼ぎを増やせば公共サービスをさらに充実させることも可能になる。つまり、民間は言うまでもなく、行政も含めて、まちを一つの会社と見立て、「稼ぐ」という意識で行動していくことが不可欠である。

*** 飢肥地区のまちなみ再生と新たな城下町商店街の活動については、台風24号の影響で、視察日程を変更せざるをえなくなり、飢肥城周辺の視察のみで引上げざるを得ませんでした。飢肥地区のまちなみ再生については改めて学んでみたいと思います**