

【第123回 定期講演会 講演録】

日時：平成18年10月31日

場所：発明会館ホール

平成18年度 土地月間記念講演会

「魅力あるまちづくりのための土地有効活用」

中心市街地の再生における土地の有効活用

(有) PMO

代表取締役社長 加藤 博

皆さんこんにちは。今日最後の勉強会というか、お話しでございます。今から約60分大変つたないご報告を兼ねたお話しをいたします。60分という短い時間ですので是非我慢と辛抱強く聞いていただきたいなと思います。60分という短い時間ですので、ポイントだけしかお話しできませんので、大変申し訳ございません。資料は終わってからゆっくりお暇な時に見ていただければと思いますのでよろしく願いいたします。

あとはお願いがございます。私は先生でも学者でも何でもございませぬ。本当にしがたい一商人でございます。私のお話しする事はすべて商人、事業者の立場で皆様にご報告するしかございませぬ。それも青森市に参りまして今年でちょうど満20年経ちました。まったくのよそ者でございます。そして30万都市の青森市の中で18年間やって来ましたまちづくり運動を皆様方にご報告するだけでございますので、私の体験から得たものだけしか、私の立場で、また私の感覚でしかお話しできないという事をどうぞお許しく下さい。

私はここ10年で約500カ所以上の地方都市をまわっております。800カ所の商店街をまわっておりますけれども、ここ最近ほど日本の地方都市の事業者がこれほど本気になって頑張っている時代も私は初めてなんじゃないかなという気がしております。本当にここ1年以内の各全国の地方都市の事業者がここまで、ようやく本気になったという時代も私はないのではないのかなという気がしております。それは何故かといいますと、もう皆さんもご承知のようにケツに火が付いているからです。もう先がないからでございます。危機感の塊です。危機感のあるところだけ、危機感のある人だけが今頑張っているのだというふうな認識も是非していただきたいなと思います。おそらく東京にずっとおられますと、そういう

地方都市の事はあまりご理解できないのかと思いますけれども、私は、これだけ日本の地方都市が疲弊している時代というのは逆にはないのではないのかなという気がしております。

特に一極集中している都市に、影響を被っている地方都市ほど、今大変な状況です。たとえば北海道でいいますと札幌市が一極集中です。東北はご存知のように仙台です。関東は東京であり日本の一極集中です。中部が名古屋、関西が大阪、四国九州は福岡でございます。沖縄県は那覇市でございます。この一極集中の都市に影響を受けている地方都市、これが今大変な状況になっているのです。

すなわち流入よりも流出がぐんと大きくなっている街です。たとえば東北の例でいいますと山形と福島です。仙台に1時間で高速バスが行きます。15分に1本走っております。時間、時刻表なんか必要ございません。なお、料金がJRよりもずっと安いのです。600円から650円です。ですから毎週土日、仙台の中心部にいる人達のほとんどは山形や福島の人だと思っても一向に構わないと思っています。だから今、山形や福島は特にまた頑張っております。それだけ危機感があるからなのです。

今地方都市の中でも、本当に1つのベクトルに向いて頑張っているところ、すなわち地方自治体、それから会議所や街づくり関連会社、そして事業者、市民、これが一緒にベクトルに向いて頑張っているところだけが、少しずつ、少しずつ成果を上げようとしております。それが同じベクトルに向いていない地方都市は全部空回りです。どんどんどんどん、落ちていっているのです。その事も今報告しておきます。そういう体験をずっと自分で見て来ました。そういう意味ではいかに今、本気になっているかです。国も地方都市も本気になっているので

す。ようやくでございます。やっとなのです。平成10年、まちづくり3法ができました。まったく機能しなかった。TMOという組織もできた。まったく機能していなかった。誰も本気になっていなかったからです。国もそれを受けた地方自治体も本気になっていませんでした。だからこんな状況になっているのです。

今から3年前、国は本当に本気になって国土交通省さんも経済産業省さんも色々な事を考えてくれました。地方はこのままでは都市…ヘソがなくなってしまう。だから法律を見直していこう。その上でハードルもきっちり決めていこうという事で、最初の決めたまちづくり3法とはまったく違う状況の中で改訂をして、今見直しに向けてやっております。日本商工会議所も本当に今回は頑張ってくださいました。私もまちづくり特別委員会委員として、一緒にやって参りましたが、そういう意味では本気になっている街だけが一生懸命少しずつ少しずつ動いて行っているという状況があるのではないのかなと思っております。

すなわちまちづくり3法の見直しを受けて、今度こそ他共に地方都市が、自治体もそして商工会議所、商業者、商店街、そして市民を巻き込んで1つのベクトルに向かって頑張っていくところ、そこだけがバリアを乗り越えて、1つのハードルを乗り越えて次の政策にステップを踏んでいけるのだという事が本当にわかった、今時代ではないのかなという気がしております。

私どももこの事を背に受けながら少しずつ少しずつ前に進んで行きたいと思っております。お陰様で青森市は今から18年前から少しずつ少しずつこの事を取り組んで参りました。すなわちマイナスの要素、負の遺産をプラスにするために、持続可能な街にするためには、どんなまちづくりをしたらいいのかという事実は18年前から取り組んで来たのです。だから今、少しではありますが、日本の経済産業省さんのモデルにもなっております、コンパクトで賑わいあふれるまちづくりという、ひとつのモデルとしてやっているだけなのです。けれどもほんの少し進んでいるだけだという事も報告をしておきたいと思っております。

まちづくりを検証するには、3つの人口の種類があるといわれております。一つは定住人口です。その地域、エリアの地区の中に中心市街地の地区の中に、定住人口、住んでいる人が増えているのか減っているのか。すなわち夜間人口が増えているのか減っているのかという事です。2つ目が交流人口です。すなわち通行量がアップしているのかダウンしているのか。そして3つ目が買い回り人口です。買い回る人が増えて商店街、大型店の売り

上げが伸びているのかどうか。残念ながら青森市は3つはクリアしておりません。最後の買い回り人口が増えて商店街、各個店、大型店の地域内の売上げが伸びているという状況ではまったくございません。ようやく歯止めが今かかりつつあるという状況です。但し定住人口が増え、交流人口、通行量が伸びているという事はご報告を申し上げてもいいと思います。その事も後で少し述べさせていただきます。そういう意味では、私ども青森市がやって来た事を皆様方に本当につぶさにポイントだけをお話申し上げまして、そして後半の方にそれをより具体的にビデオをちょっとお見せしたいなというふうに思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思います。

今、日本の地方都市の各中心市街地が本当に頑張っているという、この状況を現す端的な例は地域の大型店と共存共栄をして一緒にまちづくり運動を進めているところでございます。地域の中に大型店があるにも関わらず、地域の大型店はまったく興味を示そうとしない。街全体、中心市街地のエリア全体でまちづくりを推進しようとする大型店。また一緒にその地域百貨店や大型店と一緒に頑張ろうとしない商業者がいるところはまったく進んでおりません。これもご報告を申し上げておきます。本当に進んでいるところ、上手くいっているな、頑張っているなという街は必ず地域の中にある、地域百貨店または大型店と一緒にまちづくりを進めているという状況でございます。

もう一ついいますと、商業集積の機能を良くしただけで中心市街地がよくなるなんて、誰も思っておりません。ましてや、まちづくり3法を見直ただけで中心市街地がよくなるかという事も誰も思っていないです。けれども、それを梃子にしてどんなベクトルに向かって一緒に進んでいくかという事を、この事を徹底して考えているところだけが少しずつ少しずつ私は進歩して行っているのではないかなというふうに思っております。私自身は18年間のまちづくり運動というのはすべて、1人でも多くの市民の方々、1人でも多くの住民の方々に私ども青森市が向けている、まちづくりのベクトルの方向性を理解してもらおう。青森市の目指しているコンパクトシティという構想を理解してもらおう。この事が私のまちづくり運動の役割だというふうに思っております。だから時間がかかります。しかし1人でも多くの市民や住民の人に理解されないと、中心市街地の活性化なんて絶対に出来ないというふうに思っております。なぜならば30年40年かけてみんなで寄って集って駄目にして来た街ですから。私を初め皆さま方も行政マンもそれから会議所の職員もすべて一市民です。商業者もその前は一市民です。

その市民がみんなで寄って集って30年40年かけて街を壊してきたのではないですか。駄目にしてきたのではないですか。だから30年40年かかるのですよ。1年2年で良くなるなんて誰も思っていない。30年40年かけて駄目にしてきた街は30年40年かかるのです。

まぐれにも青森市は18年経ちました。だからちょっと進みました。これからスタートするところは、これから20年30年のスパンでものを考えていかないと私は良くなっていかないだろうと思っております。その事が私はまちづくり運動なんだという事でずっと展開してきておりまして、たまたま青森市は行政の大きな施策と確固たる信念がございました。それは今から18年前、当時青森商工会議所副会頭だった方、三菱自動車のディーラーの社長さんでした、佐々木誠造さんという方が市長になったという事がすべての始まりでございました。

私どもの市長は商工会議所副会頭時代に、まちづくり担当の副会頭でございまして、まちづくりを考える上で雪を克服しなければ青森のまちづくりは考えられないという事を、ずっと考えて施策に映してきた方でございます。そう言う事もありまして、実は青森市は雪という大きな負の財産、マイナスの財産をどうやってプラスに転じて行かなければいけないのか、その事からすべてまちづくりの政策が始まったわけでございます。すなわちコンパクトシティ構想もすべてそこにあるという事をご理解をしていただきたいなと思っております。

今、青森市は年平均、1年といってもただただ3ヶ月間です。1月・2月・3月だけでございますが、この除雪の費用が今平均25億でございます。2年前が一番大きく32億の除雪費がかかりました。どんなに雪の量が減っていても増えていても毎年時系列的に、除排雪費が増えていく現状にずっとあったわけです。

それから上下水道の普及率。私どもの市長は市長になって以来、上下水道の普及には並々ならぬ決意を示しておりまして、上下水道の普及を徹底して伸ばしていこうというふうに考えていた人です。今現在でも上下水道普及協会の全国の会長をやっておりますが、一向に進捗いたしません。かなりの投資をしているのにも関わらずです。今ようやく76%くらいになったのですかね。6年も7年も遅れているはずで、目標値に達していくために。そういう意味で色々な事を考えた中で、このままでは持続可能な都市は出来ないだろう。すなわち財政がどんどんどんどん無駄に使われていくのではないかという疑念に駆られました。

私たち業者もそうですが、誰でもそうですが、お金に絡むと途端に本気になっていくのですね。お金に絡む

と。だから危機感がすべてを、自分を改革していくのです。もう明日潰れる、明日倒産しようと思ったらみんな真剣になりますよ。今の業者は本気になっている人達はみんなそういう考えを持っています。それだけ今、地方都市の商店街は苦しいという事なのです。

今、こうしている間でも全国で毎日54店舗のお店が廃業に追い込まれているわけです。年間2万店です。ところが3年前までは3万3千店が年間廃業していきました。これから5年経ったらおそらく1万とか5千店に減っていくと思います。どんどん淘汰されていきます。当然強いお店、頑張るお店だけが生き残っていきますから、その時に私は強い商店街が蘇ってくるのだと信じているわけでございますけれども、そういう負の遺産をプラスにするために、私どもの市長が一番原因を考えた結果、すぐにわかりました。

なぜこんなに除雪費や上下水道の進捗がおぼつかないのかというと、街が外に伸びていただけの話だったので。すなわちエリアの拡大です。除雪する市道がどんどん増えておりました。上下水道を設備する街がどんどん外に伸びておりました。これが一番の要因でございました。したがって郊外に伸びる、街が外に伸びる事を抑制するという事から政策が始まったわけです。それがコンパクトシティという構想に、青森の場合は行き着いたという事になるわけでございます。

すなわち、今までインフラ整備をどんどんしてきた中心になる街があるはずだという事です。たまたま青森市にはそういう街がありました。青森というのは自然環境も、非常にその地理的な条件も、コンパクトシティ構想を具現化して進めていくためには大変便利な条件でございまして、後ろの方というか南側を全部、八甲田山の麓に囲まれております。前の方は北、すべて陸奥湾という海があります。陸地は東から西の、まったく一本の直線の通りしかございません。

この街の中の一番の中心部、そこには鉄道の要の駅がございまして、陸路の要のバスセンターがあります。県庁もあるし役所もあります。そして大型店もあり専門店もあり、商店街もあります。オフィスもあり金融機関もあります。人も住んでおります。それなりの機能がきちりと備わって、なおかつインフラ整備を投下してきた街があります。そこを私ども青森市は中心市街地というエリアに指定をいたしました。そしてコンパクトシティ構想を具現化していくために、その中心市街地を特化してインフラ整備、機能の集約をしていこうという考え方があったわけでございます。この事がコンパクトシティ構想の具現化なのだという政策の中で、都市計画マスタ

ープランの中に確固たる政策として位置づけて参りました。

青森市のそういう大きな1つのバックボーンになる政策の基の中に、私どもは平成10年、中心市街地活性化のためのまちづくり3法という法律が出来たときに、基本計画を決めていく時に私どもはみんなで議論しました。その議論は一体何かというところと中心市街地を空洞化していった要因、中心市街地を空洞化して駄目にしていった原因は一体なんだろうという事、この事を分析していきました。すぐにわかりました。

3つありました。1つは人口の郊外シフトです。今から35年から40年前から少しずつ始まっていきました。街の真ん中に住んでいた方が全部、外に外により広い土地を求めて一戸建てを建てて移り住んでいきました。2階に住み、そして奥に住んでいた商業者の方達も、郊外に一戸建てを求めて住んでいきました。街の中に間借りをしていた方達も郊外に一戸建てを求めて移り住んでいきました。

それが中心市街地の中のコアエリア、私どもは中心市街地が114ヘクタールと定めておりますが、その、より中心になるエリア、これをコアエリアと申しまして30ヘクタールに定めております。すなわち7つの商店街のエリア、この30ヘクタールを徹底してインフラ整備をして特化して機能集約していこうという考え方なのですが、この117ヘクタールからは1万3千人が外に出て行き、中心市街地の30ヘクタールからは5千5百人いた人口が2千7百人まで落ちてしまいました。約30年かけてです。

この事が1つの中心街区の空洞化の要因になりましたので、私どもの政策の中の1つとして街中居住を平成10年にもう掲げていきました。それが街中居住です。すなわちアナウンス効果により、政策がこうだという事を外に向けて発信していく事により、民間のマンション会社が青森市の中心街区に初めてマンションの建設をしていきました。ここ5年間で12棟850戸のマンションが実は出来ていくわけでございます。

2つ目の理由、それが公共施設の郊外移転です。一番大きかったのが実は県立総合病院の郊外移転でした。青森市は中心部のど真ん中にありました県立図書館、卸売市場、そして農業会館、そして地域百貨店も1つ郊外に移っていきました。そして一番の極めつけは、昭和56年の9月に移転をしました県立総合病院です。従って昭和57年の通行量ダウンが一番大きかったわけでございます。この事が私どもは中心市街地の交流人口を一番落とした要因だろうというふうに思っております。従って2

つ目の政策、これがウォークブルタウン。歩き回れる商店街にしていこうという事です。私どもの中心市街地活性化基本計画は、この2つの大きな政策の柱でもって進めて参りました。

その結果、今少しずつずつ出て来た事があります。1つが平成12年のパサージュ広場の開設です。大きな通りから小さな通りまで通り抜ける小径を造ろう、そして広場を造ってたむろさせていこう、そしてその広場を商業支援ベンチャーというお店を作ってそれを徹底して若い人を教育指導して、商店街の中に独立させていこうという事です。その為に、私ども商業者が中心になって民間で会社を設立しました。これがパサージュ・マネジメント・オフィスという会社です。当初から社長をやらせていただいております、これが今、まちづくりのすべての担い手にもなっております。

その次に出来たのが、平成13年に25年かけても出来なかった再開発が中心市街地のリーディングプロジェクトという事で出来ました。それは市がキー店舗になったからです。すなわち西武がキー店舗になる予定が出て行きまして、その間大型店を誘致しましたが、一切大型店が来てくれなくて、今ではそれがかえって良かったというふうに思っておりますけれども、これが地権者が市場でございまして、今87店舗の市場が地下に入っております。外回りに約15店舗が入っております。

1階から4階は地元的大型店、地域の商店街と競合しないために苦勞するであろうという事を前提にしながらも、若い人に特化したファッションゾーン、ショッピングゾーンにしました。これが1階から4階です。そして5階から上をすべて青森市が保留床を買取っていただきました。そしてそこはインナーパークであり、ひとつのホールであり、そして貸し会議室、無料の会議室、そして6・7・8階に市民図書館を郊外にあったものを移設して参りました。これが大きな効果を生み、1日に1万5千人、年間約550万人の人がずっと来ているわけでございます。そしてこの事が、少しずつ成功の連鎖に結びついていきました。

今年の1月にすぐ隣にあります第一組合の再開発が、30年ぶりに地権者が意思統一をようやくしていただきまして出来ました。それは1階が地権者の市場とかテナントさんが入っており、2階が内科系のお医者さん、医療クリニックを持ってきました。3階・4階がディケアサービス付きの住宅が30戸、5階から17階が107戸の高齢者マンションです。これが今年の1月完成しまして、1ヶ月半ほど前に全戸完売をいたしました。そして今、約半分くらいの方がどんどん引っ越しをしてきていると、

そういう状況でございます。

そして来年、パサージュ広場を中心にした隣のホテルとの一体的整備で経済産業省の戦略的整備の事業に採択されまして、来年の6月に完成します。その3年後に駅前の広場をすべて有効活用するためのリニューアルをし、そして駅に降りたら海がすぐ見るように、そして尚且つ一年中ねぶたの体験ができる、ねぶたミュージアム、津軽三味線の聴ける三味線会館、レストラン、お土産屋、駐車場を併設した、そういうふるさと交流ゾーンをセットしていきます。この事が時系列的に3年ごとにしっかりと出来上がるような今、計画をしながら進めていっているわけでございます。

何を言いたいかといいますと、頑張っている街、まちづくりにみんなで取り組んでいる街というのは必ず3年から5年に一度変わっております。必ず変わっております。建物が変わる、または事業が変わる、イベントが変わる、人々の気持ちが変わる、空気が変わります。ですから3年から5年に一度是非、青森市においていただければその事がよく皆様方もご体験できるのかなというふうに思っております。その為に、すなわち継続をしていくために、私どもがどんなソフトをやっていくのかという事です。

私ども商業者に科せられた一番大きな課題、これがソフトに対する私はリニューアルだと、施設もそうです、事業もそうです。リニューアルをする事によって継続をしていくのです。継続するために私はリニューアルが必要なのだというふうに思っております。飽きた惰性でやったイベントや事業は、やっている方が飽きていたら見ている方はもっと飽きます。すぐにわかります。みんなが新鮮な気持ちになるために、リニューアルをしていく事が私は継続の一番大きな要因ではないのかなというふうな事を常々思っております、継続にすべてをかけていくのだという考え方をしております。

すなわち私どもが平成10年に掲げた中心市街地活性化基本計画は活性化の前に、再びをつけました。中心市街地再活性化基本計画、すなわち再びです。失われたものを取り戻していくのです。マイナスになったものをプラスに転じていくために、取り戻していく。その為にどんな事をみんな同じようなベクトルに向かってやっていくのかという事です。

先程、私は冒頭いいました。市民の人達、住民の人達に1人でも多く理解をもらおう事、この事がまちづくりにとって一番必要不可欠な事なのだ。その為に私は商業者が率先して汗を流し、智慧を出していく事が責務だと思っております。特に中心市街地で頑張っている商

業者が、市民に対して努力と汗とアイデアを見せていかなければ、市民の人は誰も応援してくれません。地域の商業者、地元の人達が一生懸命率先して、商業者が頑張っているというのが初めてわかって、地元の市民や住民が応援してくれるのだと実は思っております。その事が実は少しずつ少しずつ理解されてくる事によって、ある事が言われなくなってきた事がございます。

当初は本当によく言われました。国も行政も税金を使って中心市街地をよくする事だけですか、商店街を良くする事が、商業者を良くしていく事がまちづくりなのか、という大きな誤解が生まれたのも事実です。だから私どもは商業者が率先して同じベクトルに向いていくための努力を惜しんではいけないという事を毎日毎日言い続けてきましたし、努力もして参りました。すなわち商店街の活性化とまちづくりはまったく違うという事理解を深めていってもらう為です。すなわちまちづくりというのは都市計画であって、都市を良くしていく、生き残っていく為に、その為に色々なファクターの中に商店街の活性化もあるのだという事です。その事は後でようやくついてきます。また後でわかってくる事なのです。

でもその事を逆に一番先に理解をしていかなければいけないのが、私ども商業者ではなかったのかなという気持ちを強く抱いておりますので、18年間、青森市長と共に一緒にまちづくり運動に励んで参ってきたこの18年でございます。そういう意味ではまだまだ足りない事はいっぱいあるわけですが、そういう中で、私どもがまちづくり運動を展開してきたという事を市のコンパクトシティという構想と、そしてそれを受けた商店街の活動がどういう形で展開しているかという事を、今簡単にビデオで皆様方に見ていただきます。ビデオの用意がもし出来ているのであればお願いしたいと思います。

>>>>> ビデオ鑑賞 <<<<<<

ありがとうございます。今のビデオでよりビジュアルに大体、まあ前段お話ししたような事が皆様方にご理解出来たのかなというふうに思います。幸いなのは、最後に出ました市長ですが未だに市長をやっておられまして、18年になります。今5期目でございます、5期ともまったく政策にブレがありません。まあ、高齢多選とか長期政権が今色々問題になっているみたいですが、人によって私は違うだろうというふうにも思っておりますけれども、そういう意味では青森市はこの政策が長い事、同じベクトルに向いて、1つの政策の基にやって来た、これがまちづくり運動の1つだというふうに思っ

おります。

私はより、これから後15分くらいなのですけれどもその間に、では商店街としてどんな事を私どもがやってきたのかという事なのですね。商店街の活動というのは、もう皆様方これだけははっきりと覚えておいて欲しいのですけれども、大型店の考え方や大型店の施策がここにあるとすれば、商店街はずっとこの辺ですから、ずっと下です。大人だと思えばこれは幼稚園。こんなに差があるのです。この差をどう縮めて行くかなのですね。この大型店の差を私が縮めてきた。この縮める事が私は商店街の運動だと、商店街の活性化だという風に実は思っております。

それがなぜわかったかといいますと、今からやっぱり18年前、商店街活動を初めてした時に、何と意思統一・合意形成の出来にくい団体なのだろうと。あれから色々今も思っておりますけれども、意思統一・合意形成の出来にくい団体の世界でナンバーワンだというふうに思っております。それをでも商店街というのです。だから商店街なのですね。意思統一・合意形成がすぐにまとまってマーチャライジングもすぐ出来て、方向性が1つになってダツと進む、これは株式会社ですから、商店街とはいいません。商店街というのはやっぱり意思統一・合意形成が非常に出来にくい団体であり、2:6:2の原理がございます。2割が賛成、6割がどっちつかず、2割が反対です。私はこの2割の賛成の人で街が動かし、商店街も当然動いていきます。2割の人が頑張る事によって、6割のどっちつかずの人の半分以上は必ずこっちになびいてくれる、その事を常にモットーにしてすべてのイベントや事業をやって参りました。

従って、全員参加の下でやろうと思った事は1つもありません。必ず参加するかしないか意思を取ってきます。18年間ずっとそれをやり続けてきました。ですから事業やイベントによっては、156店舗が今構成員ですが、一番今力を入れている、一店逸品運動は今3年目ですけれども、最初は34店舗、2年目が50店舗、3年目が54店舗、これから4年目に入りますが、今約58店舗から60店舗で4年目は展開しようと思っております。確実に増やしていっております。やっぱり意思統一、すなわち意思を聞いて、その意思は負担金という形で示してもらいます。幾ら小さくても参加するための負担金を募ります。それが参加する意思を確認する事です。だから成功するのです。やる気のない人も、やる気のある人も、みんな一緒にしてみんなで渡れば怖くないというのは、これは昔の話ですから、今はそんな事をやったらやる気のある人に迷惑がかかります。やる気のある人が頑張る事

によってイベントも事業もきっちりと成り立っていくのですね。

よく商業者は後継者がいないからあまりそういうのはもう関わらない、忙しいからイベントには参加できない、忙しいから時間がないから会議には参加できない、これはまったく嘘ですから。嘘をつくのも上手なのが、これ商店街商業者の務めでございまして、非常に嘘を吐くのが上手い。それを逆に逆手にとっていかないと駄目なのですね。時間は必ずありますから。あきんど隊の会議は、朝やっているのです。7時半から10時。決まっているのです。定例が毎週第2火曜日、朝7時半から10時。その他に大体月1回から2回、必ずやります。朝7時半から10時までやります。7時半から店を開ける人はほとんどいませんから。確実に時間は取れると。その他にもいっぱい時間を取ってやっていくという事が大事なわけですから。

私は何でこんなに意思統一合意形成が出来にくいのかというのはすぐにわかりました。それは大型店にいたからお蔭でわかった事ですが、目標観が無いのです。政策理念、すなわち経営理念が無いのです。皆さん方の会社でも、どこの省庁でもあると思います経営理念です。政策理念、目標観ですよ。まったく性格の違う人がみんなでひとつの目標に向かってやるわけですから、そこに目標観や経営理念がなかったら、まとまるものもまとまらないのです。しかし、それは商店街には無かったのです。だからその事を決めるのに時間を費やしました。1年かけました。そして人と緑にやさしいまちづくりという本当に単純なコンセプトを作り上げました。それが平成9年、福祉対応型商店街という政策理念の確立に向けた取り組みになったわけでございます。

だから先程ちょっと街の様子をビデオで見てくださいましたけれども、街路歩道整備計画を平成3年から立ち上げました。12メートルあった車道を10メートルに縮めました。6メートルあった歩道を7メートルずつ、1メートルずつ広げたのです。広げた1メートルを自転車道にしました。それとストリートファニチャーを設けました。50メートルから100メートルに一台は必ずベンチを設けました。水飲み場も作りました。車椅子で入れるテレフォンボックスも作りました。当然段差のない歩車道にいたしました。が、しかし車道を狭くしたという事でドライバーからはとりわけ批判やクレームが出ました。しかし私どもは人と車とどちらが大事ですかという事を徹底して言い続けてクリアさせていただきました。どんな人でも、人と車とどちらが大事ですかというと、人が大事だと言います。そんな街にただけの話です。従っ

て政策理念がなければこの事も出来なかったろうというふうに思っております。

その事によって少しずつ意思統一、合意形成が出来るようになったわけでございます。そして大型店との一番大きな違い、当時は販促費とか広告宣伝費という概念でした。当時は勘定科目の中に、経費科目の中に、販促費とか広告宣伝費なんてとっていない店がほとんど、いっぱいありました。ところが大型店はどうですか。今現在は約ですけども、売上げの4%を広告宣伝費で使っております。ユニクロは5%です。ユニクロの新しいショップは、売上げの10%です。広告宣伝費。それでもきっちり利益を取っているのです。

平たくいうと、4億の広告宣伝費を使わないと100億の売上げは取れないという事です。にも関わらず、商店街の商業者がほとんど販促費に概念がなかったとしたらどうやって戦っていけるのですか。だから一番最初に政策理念を構築するために7つの商店街を1つにしました。これが点から線、線から面という展開です。そして7つの商店街で一番先にやった事が共通駐車券事業です。これは販促費で落としてもらっています。前払いで買ってもらいますから。2千円以上の買い物をする、すべて1時間の無料の駐車券をやります。その前段としてすべての駐車場を共通の料金にしました。市営も県営も民間もすべてです。その事も政策理念の統一に関わってくるわけです。ですから販促費をちゃんと使って駐車場の券をサービスしているのですよ。

広告宣伝費、いくら広告出さないといっても広告出す店はそんなにありません。DM、電話作戦、チラシ、新聞広告、新聞、ラジオ、テレビ、すべての媒体、看板もそうです。一度も使わないところもあります。だからスタンプ事業をやりました。されどスタンプです。100円買って1枚シールを貼るスタンプですよ。これは経費がかからないのです。そして維持が出来るのです。ロスの余剰金がちゃんと貯まります。ですから毎月販促広告を打てるのです。組合で。スタンプを買う経費を広告宣伝費で落としてもらっていますから。そういう概念が、私は大事なのではないかという事を商店街の中で言い続けて参りました。

今一番、力を入れているのが、先程も入りましたけれども、一店逸品運動です。静岡の呉服町から始まったこの運動です。しかし私どもは青森バージョンを作り出していきました。すなわち研究会を作っているのです。すなわち一店逸品運動というのはマーチャンダイジングなのです。商品政策であり、品揃え計画です。品揃え計画がないお店がほとんどでした。すなわち自分の店の品揃

えを見つめ直した事のないお店がほとんどです。お客様を見つめ直した事のないお店がほとんどです。店を見つめ直した事のないお店がほとんどです。いくらいいかっこ言ったって、店の売上げが上がらなかつたら、商店街はもちません。商店街の会費も払えないのです。

今商店街そのものが倒産する時代です。債務超過になって借金を返せなくなって、今全国でいっぱい出ていますよ。私どもは年間1億で回していますから。それでも足りないですけども必死になってやっています。しかし、年間1億で回す商店街なんて全国、数えるくらいしかないので。それだけキチッと会費をいただきながら事業に取り組んでいっているわけですね。

この一店逸品運動というのは説明をしなければ売れない商品ですよ。これ、たまたまここにありました。これがあったとします。これすぐ売れたら、これは売れ筋ですよ。黙って置いておいて売れる商品、これ売れ筋です。置いておけば売れるのですから、売れ筋といいます。一店逸品というのは売り筋です。売りたい商品です。説明をしなければ売れない商品、これを逸品というふうに定義づけております。自分で決められないのですよ。班編成しますから。5人から6人が一斑です。毎月研究会やって各々の逸品を決めます。

これで何が効果が出たかという、他所の店の人がうちの店の事を言えるのです。商店街でそういう事は今までタブーだったのですから。あそこの店のあれはおかしいと思っても言えないのです。これが礼儀だったのです。それを改革しました。なくしました。だから平気で言い合います。その中から個々の逸品が生まれてくるのです。だから毎年変えていきます。フェアをする事が大事な事ではないという事です。みんなで決めて自分で品揃えを見つめ直して逸品を決めていく。従業員と話し合っ逸品を決めていく。それを徹底してお客様に説明をしていくという事です。今まで一番大事な原点をもう一度見つめ直そうという事なのですね。これが逸品なのです。その事を徹底してやって参りました。その事が少しずつ少しずつ成果として上がってきているのです。その事が絆が強くなっているのですね。だから今、逸品繋がりといひまして、この人達がみんなまちづくりの事を協力してくれているのです。

そして地権者もこういう事に対して、よくやっているなという評価をしております。そういう評価を受けた時に初めて地権者と話しあいをするのです。同じ人間ですよ。地権者を巻き込まないとまちづくりは絶対に出来ません。地権者を徹底して巻き込んでいきます。未だに先程の先生の話でもありました、バブルの影響を受けてお

りますので。坪、今は青森は約100万です、私どもの商店が売買すると、相場が。バブルの時、450万でした。それが今100万まで落ちています。それでも200万くらいでないと売れないよ、あの時こうだった、という人がいます。話し合いをしていくしかないのですよ。それで今の相場で土地を買ってもらって、新しい人に貸すか売るかして新しい事業を、業種業態を展開していくのです。今、青森にはそういったちょっと大きな土地が空いているのは、すべてお陰様で中心市街地、売れております。今、空いているところもマンションか、そしてホテルの利用が多いみたいです。

その時に私どもが徹底して民間会社でもお願いしている事は一体何かという事です。1階からマンションにする必要はないでしょうという事です。1階からホテルのフロントである必要はないという事です。出来るだけ1階か2階、少なくとも1階はテナントにさせていただきたいという事を私ども商店街に面したところに新しく建てる業者さんにはお願いしております。すべての業者がそれを受け容れてくれるわけではありません。罰則規定も何もないですから。しかし私どもはそれを徹底してお願いしていきながら、協力をしてもらう体勢を作っていく。この事も私がまちづくり運動の中の大事な要素ではないのか思っております。

ちなみに青森市のコンパクトシティというのは一番最初に中心市街地の活性化＝機能を集約して商店街を活性化するという事を上げてはおりません。一番最初に上げているのは自然の保全です。青森の自然の環境を保全するという事です。特に八甲田山の麓の自然保全をしていく。だから青森市は平成4年、八甲田山の麓の210ヘクタールの山林を買取りました。毎年、ブナの植林をしております。今もう大きなものは6メートルくらいになっておりますけれども、このブナの植林をしているがために、日本一美味しい水道水が出来ているという事です。雪が降り雪が溶け、その地下の根を通り、そして濾過されて浄水場にいった日本一美味しい水道水が出来ている。

2つ目の要素は農業、農家の保全です。一生懸命美味しいものを作った農業のものを、農家の人達で作ったものをどこで売るのだという事です。商店街で流通させるのですよ。商業者が流通させるのです。今一番ヒットするイベントは産直販売ですから、いっぱい人が来ます。毎日のように朝市もやっています。パサージュ広場で野菜も売するような形を農家と連携をしております。このように商業者が一生懸命、まちづくりに取り組んできますと、自分達だけでは力が足りないという事がよくわかります。人、物、金、全然足りないのですから。だから連

携するのですよ。

そこから連携というキーワードが生まれるのです。一番は行政です。会議所、TMOというまちづくり会社、そして一般市民、企業、学校、NPO、私設の団体、色々な方々と連携する事によって、みんなで街をよくしていこうという気運が出て来ます。すなわち商業者がお話しするとエゴに取られますが、一般の人達やNPOさんがいうとエゴには取られないのです。だから今50の団体と連携をして、色々な事業やイベントを常に実行委員会組織で立ち上げている。それを全部、黒子になって徹して行って、企画立案をしていくのがあきんど隊です。ここにはみんな、行政や会議所、TMOの応援団もおります。

そういう中で、青森市は今年、国土交通省さんから調査事業の委託を受けまして、今一生懸命調査をしております。来年、制度化する事があります。それは郊外に35年前、40年前に移り住んでいた人がもう子ども達が巣立っていなくなり、高齢者だけが残されて、青森の場合は雪かきが出来ないから、郊外で高齢者が一戸建てに住む事は大変に辛いのです。だからそういう人達が街の中に回帰してきます。街の中のマンションを買っていきます。今だと6割くらいが高齢者ですから、マンションを買っている人達の。

そうなってくると、郊外の一軒家が古いけれども空いていきます。こういうのをコンバージョンしていきます。すなわち若い子育て中のお父さんお母さん、若夫婦に郊外の一軒家を安く提供していくのです。それを青森市は来年、制度化していきます。この事もコンパクトシティの一環だというふうにご理解をいただければいいのではないかとこのように思います。

ちょうど5時ちょうどになりました。本当に1時間、皆さま方真剣にお話しを聞いてくれた事をただただひたすら感謝を申し上げたいというふうに思っております。これからまだまだ足りない事はありますけれども、ただひたすらにまちづくりに邁進して行く事をお誓い申し上げます。今日のお話しを閉じたいと思います。ご静聴ありがとうございました。