

DSA セミナー日本開催報告書

シアトルDSAに学ぶ2つのトレンド
「官民協働の仕組み」と「街づくりと観光の連携」



Downtown Seattle Renaissance

Presented By
David Dillman
V.P. Operations & Services
Downtown Seattle Association
June 2006

state of downtown seattle 2006

平成18年8月

DSA セミナー日本開催実行委員会

はじめに

石川県七尾市は、能登半島の中程にあって、地理的位置と天然の良港を擁することから古より日本海交易・交流の中心地として永く繁栄して来ましたが、近代の交通機関変革と戦後の大陸交易・交流が途絶えたことから急速に衰退の道を辿りました。そのような中、今から20年程前に七尾青年会議所メンバーらによる市民大学講座を経て、地域再生の市民活動団体・七尾マリンシティ推進協議会を設立。草の根シンクタンクとして港町七尾の中心市街地活性化に向けた数々の提言、自主研修交流事業、社会実験としてのイベント開催を行ってきました。

同協議会の主要な事業の一つである米国視察が本年度20年目を迎え、日本人の観光客が急増しているシアトルにおいて、民間（NPO）による中心市街地の再生と維持を行っているDSA(Downtown Seattle Association)の Vice President である Mr. David Dillman の講演を受けました。同氏は国家機関・商業関係企業にも在籍した経験をお持ちで、経験に裏打ちされた内容は、日米の制度・歴史・文化の違いを超えた判り易いものでした。

我が国の都市・地域計画の専門家の間でシアトルは、成長管理法による近隣地区開発・車偏重の米国にあっては珍しい地下バスシステムとLRTの導入による都市交通計画都市として知られ、数々の研究が行われていますが、スラム化した中心市街地において民間活力での再生プロジェクトの数々と、その成果による観光客の増大・経済開発への対応を同時に担うNPOの存在と活動内容に関しては、必ずしも十分な情報収集と研究学習が行われているとはいえません。

同氏の講演を受けた研修参加者が、広く我が国の街づくり関係者・観光交流関係者とシアトルにおける最新の街づくり・観光開発の状況・動向を共有し、ひいては日本各地の発展の一助になれば、と発意したことがこの企画の原動力となりました。

今回、新潟市、横浜市、京都市、金沢市、七尾市の全国5箇所で講演会を開催させていただき、現地視察や地域の抱える課題についてパネルディスカッションなどを交え活発に意見交換をしていただきました。

同氏からは、地域の現状を瞬時に把握し、問題点を見つけ出しこれまでの経験を活かした的確にアドバイスをいただいております、これからの街づくりに少しでもお役に立てたのではないかと考えております。

最後に、本セミナー開催にご支援、ご協力いただきました開催地の関係の皆様にお礼申し上げますとともに、本報告書が街づくりの道しるべとしてお役に立てていただくことをお願い申し上げます、お礼のご挨拶といたします。

平成18年8月吉日

DSA セミナー日本開催実行委員会委員長

小田 禎彦

DSA セミナー日本開催概要

開催地	日時	場所
新潟市	2006. 06. 02 13:00～16:00	新潟市歴史博物館「みなとぴあ」
金沢市	2006. 06. 03 15:00～17:30	石川連地場産業振興センター本館3階研修室
七尾市	2006. 06. 05 13:30～16:30	和倉温泉「あえの風」
京都市	2006. 06. 06 16:00～18:00	(株)地域計画建築研究所
横浜市	2006. 06. 09 14:00～16:30	横浜産業貿易センター「横浜シンポジア」

(開催日程順)

DSA セミナー日本開催実行委員会組織

委員長 小田 禎彦 (社団法人石川県観光連盟 理事長)

副委員長 西盛祐吉郎 (石川県商工会議所連合会 事務局長)

委員 樋口 潤一 (財団法人新潟観光コンベンション協会専務理事)

〃 金井 萬造 (株式会社 地域計画・建築研究所 代表取締役
地方シンクタンク協議会 代表幹事)

〃 石田 正 (横浜都市再生推進協議会事務局長)

〃 大塚 忠寿 (石川県商工会連合会 専務理事)

〃 徳力 暁 (社団法人石川県観光連盟 専務理事)

〃 南出 眞一 (石川県コンベンション協議会 事務局長)

〃 岡田 信二 (石川県商店街連合会 事務局長)

〃 間蔵 信行 (七尾マリンシティ推進協議会 直前会長)

〃 吉村 多作 (能登地区スタンプ会連合会 代表世話人)

監事 向田 博一 (能登半島振興推進協議会 事務局長、
兼 能登半島広域観光協会 事務局長)

事務局 楠 茂博 (七尾商工会議所 事務局長)

(委員順不同)

DSA セミナー日本開催企画案（抜粋）

シアトルDSAに学ぶ二つのトレンド
「官民協働の仕組み」と「街づくりと観光の連携」全国セミナー企画案

●時代潮流・社会背景と企画趣旨・目的

ゼロだった日本人の来訪者が、イチロー効果などから8.5万人にまでなり外国からの来訪者の上位を占めるシアトル。海産物が豊かで気候・地形がどこことなく日本的なこともあり、今ではわが国にもすっかり馴染みのある都市となっています。

しかし、昔から現在のような美しい都心部を持っていたわけではなく、スラム化し誰も見放した時期がありました。そのどん底からの再生は、一人の経済界リーダーの決断からはじまり、強力な官民一体の動きとなって進められました。さらに都心部の環境・治安維持も含めた多様な街づくり活動と雇用創出、観光客の増大と経済開発への対応を同時に狙うNPO：DSA(Downtown Seattle Association)の活動も、持続可能な都心部の発展に大きく貢献しています。DSAの活動は米国特有の目的税制度によって成立していますが、これを我が国の制度に「翻訳」すると、既に始まっている「施設管理を民間委託する指定管理者制度」を応用した「街区・都心の指定管理者制度」であるとも言えます。折りしも、本年からわが国では街づくり制度が大きく変わろうとしており、官から民への流れが街づくりにも現れようとしています。

このような時期にシアトルの現場からDSAの担当責任者を招き、最新の街づくり手法・考え方と観光・交流による経済開発へのアプローチを両立させる活動を学ぶ機会を設け、わが国における新しい街づくりの潮流に対する大いなる刺激・知見を得ることを目的に今回の企画を行いました。

●本セミナーの活用について

●街づくりに係わる企業と行政と市民の具体的パートナーシップ事例

企業が街づくりに関わることは皆無である米国で、企業・地域経済界が街づくりにどうかかわり、行政・市民団体とどのように役割分担をし、その結果を知ることで、わが国の地域経済界と共に考え・行動に移す機会とする

●街づくり活動の資金集め

街づくり活動に対する合意形成過程と資金の集め方や使い方を学び、地域の街づくり活動に応用する

●民間の力を結集

地域のポテンシャルは、十分に備わっているがそれを活かしきれない状況を打破し、最大限に活かす民間の動きやその解決策を学ぶ

DSA セミナー講師：David Dillman 氏プロフィール

David Dillman 氏は、Downtown Seattle Association（シアトルダウンタウン協会）と Metropolitan Improvement District（都心改善地区）の副会長を務めておられます。

Dillman 氏は、年間 400 万ドルの予算をもつ MID の責任者です。MID における主な業務は、メンテナンスとセーフティーサービス、市場調査や分析、経済発展や管理、予算と DSA と MID 事務所の監督です。Dillman 氏は、戦略的プランニングやビジネス、マーケティング、地域社会との関わりあいと経済発展の指導をして、30 年以上になります。

Dillman 氏は過去に国営コンサルティング会社の Transition Strategies Group の会長、ワシントン州三大都市産業経済発展協議会の常務理事、Westinghouse Hanford Company の地域社会公共奉仕マネージャーや、Bon-Macy's デパートの地区／シニアマネージャーなどを経験されています。

Dillman 氏は、地域社会・ビジネス・経済発展・地域社会や投資家との関わりあい・都心マーケティングと活性化について米国内でも講演をされています。現在 International Economic Development Council（国際経済発展協議会）、International Downtown Association（国際ダウンタウン協会）や、その他数多くの Downtown Seattle Councils（シアトルダウンタウン委員会）に所属しています。

Dillman 氏はシアトル大学の政治学科を卒業しており、ベトナム戦争の退役軍人でもあります。また、Dillman 氏は Candance Dillman さんと結婚しており、成長した二人の娘さんがいらっしやいます。

DSA セミナーコーディネーター兼通訳：ティム芦田氏プロフィール

AKK アソシエーション代表取締役。米国ロスサンゼルス在住。

日米交流コーディネーター。七尾市（石川県）とモントレイ市（米国カリフォルニア州）との様々な団体の交流を、20 年にわたり陰で支えてきた。

セブンイレブンジャパンの取締役として、イトーヨーカ堂の海外戦略を担当。

目 次

1. 主催者等挨拶	
(1) 新潟会場	p.1
(2) 金沢会場	p.3
(3) 七尾会場	p.3
(4) 京都会場	p.4
(5) 横浜会場	p.4
2. 講演：シアトル DSA に学ぶ2つのトレンド	
(1) シアトルの概況	p.5
(2) ダウンタウン再生の槌音	p.7
(3) 都市における中心市街地の重要性	p.8
(4) ダウンタウン再生の端緒	p.8
(5) ダウンタウン再生と D S A	p.10
(6) ダウンタウン再生の視点	p.12
(7) ダウンタウンの街づくり	p.13
(8) ダウンタウンの環境整備と M I D	p.15
(9) D S A のマーケティング活動	p.17
(10) D S A の調査分析活動	p.19
(11) 残された課題：交通問題とウォーターフロント開発	p.20
(12) D S A の活動から学ぶこと	p.21
3. パネルディスカッション・質疑等	
(1) 新潟会場：パネルディスカッション	p.23
(2) 金沢会場：質疑応答	p.30
(3) 七尾会場：対談	p.32
(4) 京都会場：質疑応答	p.36
(5) 横浜会場：質疑応答	p.37

注：ディルマン氏の講演録は、新潟・金沢・七尾・京都・横浜（開催順）での記録を統合したものである。
また、各会場における開始・終了の一般的挨拶は略した。

1. 主催者等挨拶

(1) 新潟会場

- 主催者挨拶

(財)新潟観光コンベンション協会 専務理事 樋口潤一氏

主催者を代表しまして一言ご挨拶を申し上げます。

大変お聞き苦しい英語かと思えますけれども、ディルマンさんに対しましては礼儀でございますので最初は英語でご挨拶申し上げたいと存じます。(英語部分割愛)

今回ディルマンさんをお願いを致したのは、日本でのセミナーを企画されました日本を代表する和倉温泉加賀屋の小田会長、ありがとうございました。

そして、新潟でも是非このセミナーを開催してはどうかとお声がけくださいました北陸信越運輸局の大野局長さま、新潟県首都圏アドバイザーの近藤さま、お忙しい中ディルマンさんの通訳を務めて頂きますセブンイレブンジャパンの取締役でイトーヨーカ堂の海外戦略を担当していらっしゃいますティム芦田さま、ほんとうにありがとうございます。

加えまして、今日この会場にご参加いただきました熱心な皆様に、心から感謝を申し上げます、一言ではございますが、私からのご挨拶とさせていただきます。

今日はどうぞよろしくお願いいたします。

- 司会

申し遅れましたが、本日司会を務めさせていただきます新潟観光コンベンション協会、企画プロモーション課の横山と申します。よろしくお願いします。

今ほど、ご挨拶にもございましたが、本セミナーを開催するに当たりまして多大なご尽力を賜りました加賀屋代表取締役会長でございます小田さまが本日お越しになっておられますので、ご紹介させていただきます。

日本のビジットジャパンキャンペーンで、これから多くの外国人の方に来て頂こうということで、新潟におきましてこれから越前・加賀・能登・越中、そして新潟という越の国と申しますか北陸の連携というものをこれから非常に大事になってくるかと思しますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。

また本日、その意味でこれからその先頭を切ってご指導いただいております北陸信越運輸局の大野局長さまにもお越しいただいておりますので、一言ご挨拶をお願いしたいと存じます。

- 来賓挨拶

国土交通省北陸信越運輸局 大野裕夫局長

観光行政を担当いたしております北陸信越運輸局の大野でございます。

今日は、本当にいつも我々が敬愛して止まない石川県和倉温泉加賀屋の小田会長さまの

ご紹介で素晴らしいセミナーが開かれるということで大変期待しております。

一言だけ申します。今日は観光街づくりということですが、やはりアメリカや東京から人を呼ぶということも大切ですが、その前に市内に住んでいる人、30分で来られる人、1時間で来られる人が、遊びに来られるような街づくりが大切だと思います。

そういう意味では、「何を見るのか」ということではなく、むしろ「何を食べるのか」「何を買うのか」そして「何を楽しむのか」となりましょう。恐らくディルマンさんがお話になる街づくりの骨格の上に、そうした要素を積み重ねていくことが大切だと思っています。そういう意味で、私も非常に興味深くお話を伺いたいと思っておりますので、よろしくお願い致します。

-司会

どうもありがとうございました。

それでは、観光街づくりセミナー最初の特別講演を始めさせていただきますが、わざわざアメリカのシアトルからお越しいただきまして、どうもありがとうございました。日本とアメリカで色々と仕組み等が違いますが、本日のセミナーの趣旨としましては、今ほど大野局長からご挨拶をいただきましたように、やはり観光と街づくりというなかで、住んでいる人たちが街を愛して誇りに思っ、その力というもので外から来た方々をもてなすという形で観光と街づくりが一体的に展開して行きたいという思いから、本セミナーを開催させていただきました。

第一回目ですので、本日のお話を聞きながら、今日は非常に短い時間でありますので、続けて展開できることを願っております。

それでは、本日講師を務めていただきますデビット・ディルマンさんをご紹介します。

デビット・ディルマンさんは、シアトル大学の政治学科を卒業されまして、現在はダウンタウン・シアトル・アソシエーション及び、都心改善地区の副会長を勤めておられます。日本で申しますと、NPO法人になるかと思いますが、少しアメリカと日本でNPO法人という仕組みが違いますから一概に日本のNPO法人と捉えると、ちょっと違うかも知れませんが、そこで戦略的なプランニングやビジネス、マーケティング、地域社会との関わりの中で、地域経済の発展、地域の魅力を高めるようなさまざまな取り組みをなされておられます。

今日は、非常に興味・関心があり、刺激のあるお話になるのではないかと思います。また本日、通訳をお願いいたしておりますティム芦田さまですが、AKKアソシエーションの代表取締役を勤めておられまして、1991年にアメリカのセブンイレブンが倒産した際に建て直しに非常にご尽力をされ、その後セブンイレブンジャパンの取締役にご就任されておられます。そういう意味で、本日は通訳でありますけれども、ご見識の高いということで今後ともよろしくお願いしたいと思います。

また、ティム芦田さまにおかれましては、アメリカ・モンレーと七尾との交流の橋渡

しにも非常にご活躍されておられますので、今後北陸のつながりという意味で新潟もそのお仲間に入れさせていただければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、デビット・ディルマン先生、よろしくお願いいたします。

（２）金沢会場

- 主催者挨拶

間蔵信行（DSA セミナー日本開催実行委員会委員）

マリンシティ推進協議会で毎年実施しています米国視察研修が昨年 20 回目を迎えました。その際、シアトルに伺い D S A からダウNTOWN（中心市街地）の再生についてセミナーを開催しましたところ、ディルマンさんが登場しまして、大変情熱的に判りやすくお話をしていただきました。我々もすっかり感激いたしました。私も色々なところに街づくりの勉強に行ってまいりましたが、中でもディルマンさんのお話は勉強になりました。

また、今年の 4 月に金沢コンベンションビューロのコンベンション視察ということで米国に行ったときにも、シアトルを訪れてまた話を聞かせていただきました。

ストレートに申し上げて、米国と日本との制度の違いがありますので、簡単に取り入れるのは難しいと思います。しかし、一番感心しますのは、携わるディルマンさんの情熱、目的遂行のために邁進することと申しましょうか。それに加えて説得力、問題解決へのアイディア発想力が大変勉強になります。みなさまも、彼の生き様・人間としての魅力が人を動かし、街を変えていくということを前提に聞いていただきたいと思います。

彼も何も無いところから始めました。日本では、官は民が協力しない、民は官が予算をつけてくれない、だから街づくりができないのだとよく聞きます。しかし、彼がやろうとしていることはこれらを超越した発想です。資金集めもそうです。どうぞ、最後までゆっくり聴講していただきたいと思います。後ほど、質疑の時間もあります。どんなことでも親切に教えてくれます。

また通訳は七尾では随分おなじみのティム芦田さんという方で、本来はロスアンゼルスに住んでおられます。お仕事の関係で日本と米国を往来されています。小田会長曰く、日本一の通訳だとのことですが、通訳というよりコーディネータといった方がわかりやすいと思います。我々の米国視察もそうですし、コンベンションの視察もそうですし、非常に情熱的にお話をいただけます。ティム先生の口を通じて出てくるディルマンさんのお話を参考にしていただいて、これからの石川の金沢の、あるいは各街に生かしていただけるとお願い申し上げます、ご挨拶に代えさせていただきます。

（３）七尾会場

- 主催者挨拶

七尾街づくりセンター(株)代表取締役 高澤良英

今回、七尾マリンシティ推進協議会第 20 回目のアメリカ視察において、シアトルで DSA

副会長ディビッド・ディルマン氏の講演を聴講、また今年4月観光コンベンション塾において聴講したことが切っ掛けとなり本日の開催に至りました。

日本においては、国ではまちづくり3法の見直しを成立させ、「まちづくり」に取り組んでいる。その1つである中心市街地活性化法において、TMOは発展的に中心市街地活性化協議会への移行が求められています。これは、従来の商業活性化のみでなく、地域全体を「まちづくり」の視点が必要であるということです。

TMOは、構想の見直しも含め、中心市街地活性化法に対応した中心市街地活性化協議会の設立に向けた準備を進める必要があります。そうした中で、TMOの本場といえるアメリカ事情を学び、TMOの役割を再定義する必要性も生じてまいりました。

今回、シアトルでダウンタウンの再活性化に長年取り組まれてきたディルマン氏をお招きし、「官民協働の仕組み」と「街づくりと観光の連携」について学び、能登においてまちづくりに専心しておられる皆様と一緒に能登の活性化を図っていくことを目的に開催させていただきます。

（４）京都会場

- 主催者挨拶

（株）地域計画建築研究所社長 金井萬造

これから2時間みっちりディルマンさんからお話を伺います。通訳は、長年お世話になっているティム芦田さんです。それでは早速ですが、講演時間をたっぷりとりたいので、どうぞ、よろしくお願いいたします。

（５）横浜会場

- 主催者挨拶

横浜都市再生推進協議会事務局長 石田 正

横浜都市再生推進協議会として、海外から講師をお招きするのは、初めてでございます。お手元の資料にディルマンさんのプロフィールがございますので、敢えてご紹介は致しません。昨夜横浜にお見えになりまして、横浜の商店街がご覧になりたいということで、今日は朝早くから伊勢崎町にご案内いたしまして、雨の中を濡れながらも熱心にご覧頂きました。ダウンタウンといいましても、米国と日本では様相がかなり違いますが、共通した問題点というのはあると思います。その後お話をさせていただく中で、臨海部の発展について非常に関心をお持ちになっておられました。シアトルではウォーターフロントの開発がこれからということでした。元町を通過してニューグラントで食事をしていただきまして、その後敢えて歩いていただいて会場に至る道の環境設計制度のお話をさせていただき、ご関心を持っていただきました。ディルマンさんは非常の実業的な方でございました。

本日は、2時間ほど講演を頂き、その後皆様からのご質問をお受けしたいと思います。それでは、ディルマンさん、よろしくお願いいたします。

2. 講演：シアトル DSA に学ぶ2つのトレンド

「官民協働の仕組み」と「街づくりと観光の連携」

～私はこうしてイチローの住むシアトルの商店街を再活性化させた！～

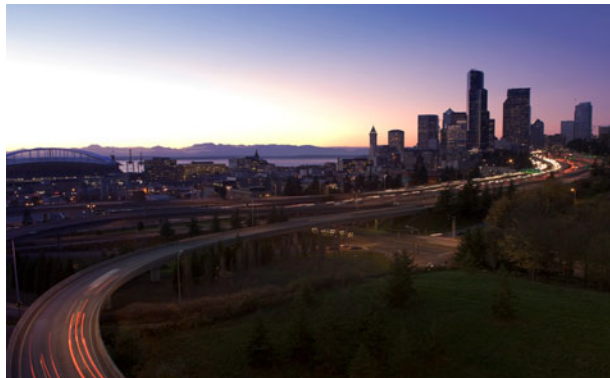
ディビッド・ディルマン氏 DSA 副会長

こうしてお招きいただきまして光栄に存じます。私のお話が皆さんのビジネスにとってあるいは、観光業の活性化のためにも何らかの形で役に立つ結果に結びついてくれば、非常に嬉しく思います。

私のお話のテーマはシアトルのダウンタウンです。そして、私が所属しておりますダウンタウン・シアトル・アソシエーション（以下、DSAと略）が今まで、ダウンタウンのためにどんなことをやってきたか、これから何をしようとしているかについてみなさんにお伝えしたいと思っています。重要なポイントは官と民のパートナーシップです。米国のどの都市にも見られないような活動が、このパートナーシップの上にシアトルにおいて展開していき、今後も他に例を見ない形で進んでいくものと考えています。

（1）シアトルの概況

これがシアトルのダウンタウンと呼ばれる地域です。中央に見える道路は、南北を結ぶ幹線となっています。シアトルは、西から東にかけて申しますと、太平洋、オリンピック半島と湾、ダウンタウン、そして東側に大きな湖が二つと山がある特徴的な地形にあります。ダウンタウンと呼んでいる地区は、高速道路から港側で、チップ埠頭と野球場の間の地区です。



まずシアトルの概要をお伝えします。現在シアトル市内の人口は56万人ですが、周辺をあわせた都市圏人口は300万人です。1990年と比べますと、現在までに13%の人口増加がありまして、ダウンタウン地区への通勤人口は22.5万人となっています。

シアトル市の税収のうち、22%がダウンタウン・シアトル地区で占められており、税収面から見てもこの地区は非常に重要な地区です。我々も引き続き、この地区の経済的な力強さを維持していきたいと思いますが、シアトル全体の労働人口の1/3がこの地区に集中していることからこの地区の重要性がお解かり頂けると思います。ただ、この地区に就労している58%が自動車通勤で、1台に1人しかのっていないことが大きな問題を発生させています。

シアトルは港湾が大変有名でして、コンテナ船の取扱量は世界20位にあたります。シアトルを代表します企業としましては、航空機メーカーのボーイング、マイクロソフト、

コーヒーのスターバックス等がございますが、その他、この地域において木材の輸出、漁業が主な産業となっていました。最近ではバイオテックと観光業にも力を入れ始めました。地理的に言えば山に囲まれていて海がありオリンピック半島、カスケード山脈があり、日本の富士山に良く似たタコマ富士と呼ばれるレイニエ山があります。

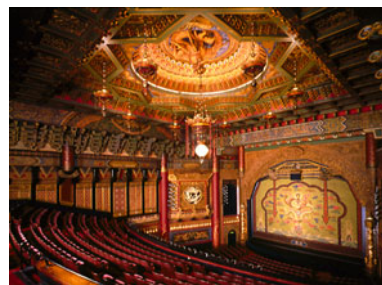
地区のオフィススペースは 3,680 万平方フィートあり、空室率は 10%未満まで下がってきました。家賃は一等地で、30～40ドル／平方フィート（1フィート=30cm、約 1100～1500ドル／坪）と合理的な価格になっています。

シアトルはキングカウンティに属していますが、面積では 1%未満にも拘らず、カウンティ全体の 40%のオフィススペースがこのダウンタウンに集中しています。ただし、他の都市に比べてビジネススペースに比べて小売スペースが小さいのが特徴です。小売業向けのスペースが 350 万平方フィートあり、件数では約 3,000 店、この中に 500 軒のレストランが含まれています。今後は、小売スペースの拡大が課題となっています。意識的に拡大を図ろうとしていますので、この地区への出店意欲が非常に高まっています。小売業・飲食業併せて 2003 年からの増加率が 38%となっていますが、未だ不十分です。

ダウンタウンに住む人、やってくる人が増えるに従って、生活の質（QOL）を確保するために、アートとエンターテインメントの充実が欠かせないと考えています。

エンターテインメント関連では、プロスポーツチームが 2 つあります。フットボールのシーホークスとメジャーリーグのシアトルマリナーズが、街の中心部にスタジアムを持っています。通年集客のためにこの他、ダウンタウン・シアトル地区は劇場、映画館が 30 スクリーン、最近ではシンフォニーホールもできましたので、ニューヨークについて、全米 2 番目に上演数が多い街となっています。ただし、留意していただきたい点は、施設があるから集客があるのではなく、開催内容が充実しているかどうか、重要です。

このような状況が重なり、シアトルに対する注目度・好感度が非常に高まってきました。2005 年度に開催された全米市長会議の席上、全米で最も住みやすい街として名前が挙げられました。フィットネスマガジンという雑誌が全米でフィッテストシティであるとしてシアトルを表彰しています。2005 年には、教育水準が高く全米一の識字率との評価を頂いています。その他にも 2005 年小売業で出店するなら一番有望である街はシアトルであるという評価も頂きました。



（２）ダウNTOWN再生の槌音

ダウNTOWN・シアトルは、いつもこのような好感を持たれる街ではありませんでした。10年前のこの地区は、危ない・汚い街となり、既に2つの百貨店がダウNTOWNから去っていましたし、夜の娯楽は一切なくなっていました。シアトルで生まれ、全米で一番評価が高い大型百貨店・ノーズストロームまでが、本店を移転させることを発表して、地元では大問題になりました。当時のダウNTOWNは荒れ放題の地区だったのです。

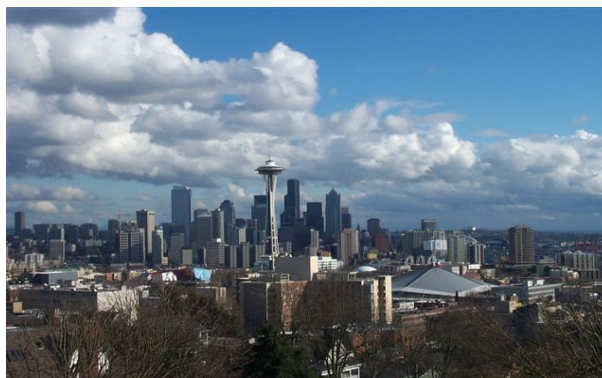
ところが現在のシアトルは当時とはかなり様相が異なっています。現在のダウNTOWNは住宅地としても全米で最も成長率の高い地域と評価を得ていまして、今後5年間に亘って新規の住宅投資が20億ドル規模で行われると発表されています。ダウNTOWNには5万人の定住人口がありますが、2025年までにはさらに5万人の増加を計画しています。

もう一つ誇るべき点は、幅広い年齢層・ライフスタイル層にも快適に暮らしてもらうため、オープンスペースと公園ために多くの土地を割いていることで42エーカー(16.8ha)既に確保されていますが、シアトルを特徴付けています。これをより一層効果的に利用していくプロジェクトが展開中です。

シアトル市の企画・都市計画などの部局と非常に密接に協力をしながら、引き続き街の中心部における総合デザインの調整が必要です。その中で、緑化環境（Green Environment）が昨今非常に重視しており、これを実現するために市との協力体制のもと、実現しつつあります。

それから、24/7と表記がありますのは、このダウNTOWNに週7日間に亘って、あるいは24時間に亘って人々が楽しむことができるような状況を作ろうという意味です。サイドウォークに人々があふれ、買い物客があふれるという状況を創りつつあります。

ところが、開発・再開発といいますが、人々は工事のための騒音がうるさいなど否定的なことばかり考えがちですが、我々は住民に対して「騒音ではない、あなたの将来だ」と訴えかけています。2005年における開発プロジェクトの進捗状況ですが、既に完成したプロジェクトが2億7千万ドル相当分あります。現在工事中のプロジェクトが13億ドルあります。さらに未着手ですが許可がでているものは1億



6300万ドルとなっています。従来の開発はビジネススペースばかりでしたが、今後は小売スペースや居住スペース、文化活動ができるスペースを併せた複合ビルでなければ開発できなくなっています。

（３）都市における中心市街地の重要性

米国において多くの都市でダウNTアウンが廃れて人々が郊外に移り住むという傾向が何年も続いています。一方で何故ダウNTアウンが重要なのかと申しますと、ほとんどの街ではダウNTアウンに市役所や連邦政府の出張機関があるなど行政の活動の中心がダウNTアウンにある場合が多いこと。ほとんどの街において、ダウNTアウンがその街が始まった場所になっていることが多いこと。あるいは公共施設もダウNTアウンに集中している場合が多いわけですし、米国の場合ですと、非営利活動（NPO）の中心がやはりダウNTアウンである場合が多く、ダウNTアウンの存在を軽視することは大変危険です。

ダウNTアウンというのは、地理的な広がりを持った地区ではなく、躍動するコミュニティであり、近隣区(Neighborhood)であると考えています。ダウNTアウンが生き生きとしたコミュニティであり続けるためには、強力なリーダーシップかなければなりません。加えて活力を持続するためのインフラがなければなりません。これらがあって初めて安全が保たれ、住むに値する状況が作り出され、間口の広いさまざまな活動がそこで行われ、経済的にも活力が維持され、アクセスしやすく清潔であり、人々の親切さというものが溢れていて、そのためにエンターテイメントも楽しめるという状況があって初めて、ダウNTアウンというコミュニティは生き生きとした地区となり得るわけです。

最近の寂れたダウNTアウンのイメージを払拭する意味で、我々はかつてのダウNTアウンの延長線上で考えず、ニューダウNTアウンと名づけて人々の意識を変えてもらうように努力をしています。このニューダウNTアウンこそ21世紀の新しいセンター（中核街）となります。シアトルは太平洋に面して米国の北西部に位置するので、パシフィック・ノース・ウエストとこの周辺地域を呼んでいます。この地域全体およびシアトル市にとりまして、文化の中心であり、商業の中心であり、新しいビジョンとアイディアの中心であり、そしてこれらのビジョンとエネルギー（活力）が住民に仕事を与え、あるいは生活を楽しませます。これらの要素が総合的に提供されて初めてクオリティ・オブ・ライフ（QOL：生活の質）が達成できるという思想なのです。

ダウNTアウンの間口の広さを特徴として先ほど申し上げましたが、ダウNTアウンとは一つの個性だけで成り立っているものではありません。ダウNTアウン・シアトルには11の非常に特徴ある近隣住区(Neighborhood)で構成されています。それぞれの近隣住区は強い個性がありまして、これらが組み合わせられているが故に非常にダウNTアウンの魅力が奥行きのある深いものになっています。

（４）ダウNTアウン再生の端緒

この10年間ダウNTアウンの再生を通じて、我々が学んだ重要な要素は、3点です。第

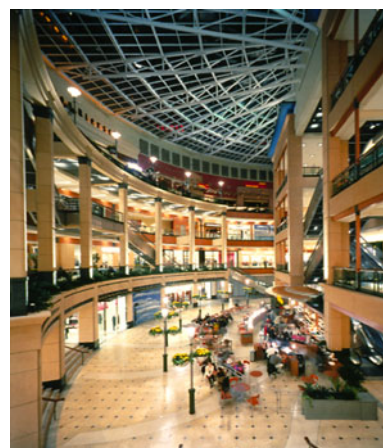
一に民間におけるリーダーシップです。まず民間セクターがこの地区でリーダーシップを発揮しないことには、このような活動は絶対に進まないということです。二番目は、行政との連携です。行政のリーダーシップを抜きにしても、この活動は絶対に考えられませんが、重要なことは二つのセクターの間に協力体制があるということです。このような協力体制をより効果的にする第三のポイントは、パートナーシップを構築して維持していくために一つの組織が強力な調整機能を発揮し、リーダーシップとパートナーシップを結ぶことでした。

確かに、ダウンタウンの再生のために、私が所属していますD S Aは非常に重要な役割を果たして来ましたが、1組織だけで全てのことが進むわけではありません。例えば民間だけでも、そこには商工会議所を始め色々な組織があります。行政にも色々な部署があります。それらに対して、民間側がバラバラに動くのではなく、ひとつの組織がまとめ役としての力を発揮することによって、効果がより大きくなるという意味です。

リーダーシップの重要性を強調していますが、第一に民間セクターのリーダーシップを考えてみたいと思います。ここで演説をしているのは、ブレイク・ノーズストロームという方です。皆さんもお聞きになったことがあるかも知れませんが、ノーズストロームというのは、シアトルで産まれた百貨店で、数あるアメリカの百貨店の中でも最も成功している百貨店として、日本の小売業界でも有名です。創業家三代目のブレイク・ノーズストローム氏（ダウンタウン3番目の大地主）を始めとして、この写真の会に参加している人々はダウンタウンでビジネスをしている民間セクターを代表する人々です。この人たちの意識が、まず重要でした。



ダウンタウンで一番大きな企業であるノーズストロームのCEO（最高経営責任者）がダウンタウン再生の最初の議長となり、民間セクターの取りまとめに尽力をされました。ダウンタウンの再生に重要なことは、ここでビジネスをしていこうとする人々の行動でした。これは口先だけの協力や、会議に出席するという時間だけの協力ではなく、ダウンタウンに土地を持っていたり、ビジネスをしていてこの地区に非常に深い利害を持っている人々が自ら、実際に本業でダウンタウンに投資をするということです。第三者のデベロッパーは荒れたダウンタウンに投資をするはずがありません。利害関係を持っている関係者自身が投資することでダウンタウンを再生させようとする。その中から、外部のデベロッパーとも協議を進めました。それらのパートナーシップの結果として、この写真のパシフィック・ブレイスという小売の総合市場が最初に完成し、ダウンタウン再生の象徴となりました。利害関係者がまず動いたことが大きな力となりました。



その中で、民間の利益を代表し、マーケットリサーチ（市場調査）、ハプリック・リレーション（PR）、組織化されたサポートを提供する目的で、D S Aが中心的な役割を果たしました。

ダウNTOWNをこのまま放置できないという危機感、小売業や銀行など、まずダウNTOWNでビジネスをしている人々の中から生まれてきました。多くの都市では、悪循環に陥ります。経済情勢が悪くなってくると、行政の税収も減り財政状況が悪化します。そうすると、行政が提供してきた地域や道路の清掃、補修といった公共サービスも低下し、さらに悪循環を生みます。このようにダウNTOWNの環境が悪化することは政治問題であり、対策をとるのは行政であると考えがちですが、シアトルの特徴はなんとかしようという声がまず民間から起こり、声だけでなく動きも始めてから、行政に働きかけたものですから、市としても民が動き出しているものを放置できなくなったことにあります。まず行政が動くべきだとするほかの都市に比べ、市も動きやすかったのです。

行政との連携をしなければ民間だけでできるものではないということで、前市長が行政としてもダウNTOWNに投資をするという大きな合意をしてくれたので、この動きが大きくなる原動力になりました。重要なことは民間側と行政側との間に非常に密接なコミュニケーションが維持されないとい情報が共有できませんし、何故重要なのかということも市民には判ってもらえないことにつながります。そのコミュニケーションの役割を果たすためにD S Aがあると信じています。



（5）ダウNTOWN再生とD S A

設立は1958年なので比較的古いのですが、設立当初の目的は、ダウNTOWN地区の小売店のための商店会のような組織でした。ところが、後に文化的な要素も加えていくということで、地主の方々にも参加してもらい徐々に機能が整理されて参りました。

ここにD S Aのロゴマークがありますが、これはまだ2年ほどしか経っていません。縦の線はダウNTOWNにある高層ビルを、その手前にうねっているのはウォーターフロントをあらわしておりまして、キャッチフレーズは「健全で生き生きとした中心街のチャンピオンを狙っていく」ということが新たな目的ということで、このロゴが生まれました。

非営利団体であるD S Aの財政面をお



話します。

まず、会員制による年会費で成立しています。商工会議所やコンベンション&ビジターズビューロー、近年急速に伸びているアラスカクルーズ船運航会社や、市都市計画・港湾局などD S A以外の数々の組織と協力をしながら活動していますが、我々自身の収入源はほとんどが会費に拠っています。どのような方や企業が会員になっているかと申しますと、大小取り混ぜて小売業、スモールビジネス、土地所有者、開発業者、銀行、弁護士、設計・不動産会社、最近加わったのはハイテク関連企業などが約400の会員となっています。このようにD S Aの活動の鍵はメンバーシップとパートナーシップなのです。

先ほど申し上げましたとおりD S Aは、非常に健全で生き生きとした中心街を創るという目的を達成するためのゴール（目標）をいくつか掲げています。

まず一つは経済的な開発です。できるだけ間口の広い経済活動を創出して健全な経済状態を作り出していくことが一つ。

もう一つは、交通問題への取り組みです。ダウントウンへのアクセスと駐車場の問題です。ダウントウンへアクセスしやすくなければ、人々の集客もままならないわけですので、この問題は重要です。

さらに、ダウントウンの環境整備です。清潔で、安全で魅力的な公共のスペースをすべての人々が使えるように作り出していくことが重要です。

しかし、我々にとってより重要な目的は、コミュニケーションであり、マーケティングの努力、イベントの開発です。これらがあることによって、街のイメージが創られていきますし、そこで暮らす人、働く人の「生活の質の高さ」が生まれ出てくるのです。

会員制でD S Aが成立している限り、会員に恩典が還元されなければなりません。また会員が休眠状態にならず、参加してもらえるような努力と、できるだけ幅の広い会員を集める努力がD S Aの重要な活動になります。

5つの目標を挙げましたが、理事会のメンバーは毎年見直しています。いずれも重要な項目であることは間違いありませんが、その時の状況でどの項目により高い優先順位を与えるかということを理事会で議論して必要に応じて順序換えを行っています。

我々の活動は、プロのスタッフと多くのボランティアによって支えられていますが、どんな構成になっているかと申しますと、運営理事会のメンバー（無報酬）が60人、プロとして雇用されている有給のスタッフが85人です。私もそのうちの一人ですが、トップマネジメントが5名、マーケティング関係が5名、プロジェクト関係が5名、総務関係が4名、M I Dスタッフが66名です。これらのプロの優秀なスタッフの存在が重要です。

D S Aの最新の年間予算は610万ドルで、うち430万ドルがM I Dと呼ばれる米国



Private Sector Organization

Mission: To champion a healthy, vibrant urban core

Goals:

- **Economic Development** – Implement strategies to achieve a healthy, diverse economy
- **Transportation, Access, and Parking** – Improve access to, from and through Downtown
- **Urban Environment** – Ensure clean, safe, and attractive public spaces for everyone
- **Communications, Marketing and Events** – Establish a high quality image and communicate it effectively
- **Membership and Participation** – Support inclusive, broad based, diversified participation

state of downtown seattle 2006

特有の目的税（Metropolitan Improvement District tax(都市改良区税)。他都市ではB I D (Business Improvement District tax)ビジネス改良区税と呼ばれる特別税）です。Transit Access Program はバス・L R T・路面電車・カープールの4交通事業社からの交通機関プログラム実行のためのコーディネート受託事業費として80万ドル、会費は年間50万ドル、イベント興業収入が40万ドル、寄付等で10万ドルとなっています。

（6）ダウントウン再生の視点

魅力的なダウントウンを創るために、注意すべき点が4つあります。

とかくダウントウンというと大手の小売業が活動の中心になったりしますが、経験上重要なことの第一は、ローカル（地元商店）の存在を重視しなければならないということです。ここに写っているのは、魚市場のパイクプレイスマーケットですが、地元の小さな店舗の集合市場になっています。年間に1億人を集客しています。小さいローカルビジネスを決して無視してはなりません。

二番目の焦点は、観光業を活かす工夫をしなければならないということです。健全な中心市街地を形成するためには観光産業の育成が欠かせません。

シアトルは幸いなことに恵まれた自然の美しさがあります。ここに写っている山はレイニエ山（タコマ富士）がすぐそばにあります。その他、海に面していますし、水・山・半島という自然の美しさに非常に恵まれているので、これらを活

かさなければならないということで、今後2年間のうちにホテル業界にも、新しく1,500室を増室する計画があります。シアトルにとって最近の観光業界で一番大きく変化しましたのは、アラスカへのクルーズ船の就航・寄港です。1990年にはシアトルを母港にして夏の4ヶ月の期間、クルーズ船は僅か6隻でツアー客が7,000人しかいませんでした。昨年は200隻に増え、ツアー客も735,000人とかなり増加しました。クルーズ前後にシアトルを観光する人が増加しています。来年開催予約のコンベンションが48あります。観光客は1,110万人にまで増加しています。これがシアトルに新しい力をもたらしています。シアトルは西海岸の中で最も日本に近い都市で、昔から日本人の出入りは多かったのですが、イチロー効果によって近年の日本人観光客の増加率は大変なものになっています。



Focus on Strengths

- Preserve small, local businesses

state of downtown seattle 2006



Focus on Strengths

- Encourage tourism and local hospitality
 - 1,500 New hotel Rooms planned in next 2 years
 - 200 Cruise Ships in 2006 with 735,000 passengers
 - 48 Conventions planned
 - 11.1 million tourists & visitors
- Protect and promote unique assets, natural beauty, views

state of downtown seattle 2006

今回、日本を訪れまして、米国人に紹介されていないが好評になりそうな処を数多く発見しました。シアトルも漸く埋もれていたものを開発中なのです。

第三は、アートとエンターテインメントのプロモーション。第四は、都市環境の質です。

実は、我々が学んだことの中には「こういうことはやってはいけない」ということもありました。一番は、「無い袖は振ってはいけない」ということでした。人々が陥りやすい傾向は、どこか似ているような印象の成功している街があると、その街のようになりたいたいと思いがちです。シアトルの場合だと、一番皆が言ったのは「サンフランシスコのようになろうよ」とか、「サンディエゴのようになろうよ」と言いました。しかし、残念ながらシアトルはサンフランシスコでもサンディエゴでもありません。シアトルは、シアトルの独自性がなければやって行けないのです。ですから、「本当はそうではないのに、そうであるかのごとき謳い文句は述べてはならない」ことに気づいたのが重大な収穫でした。

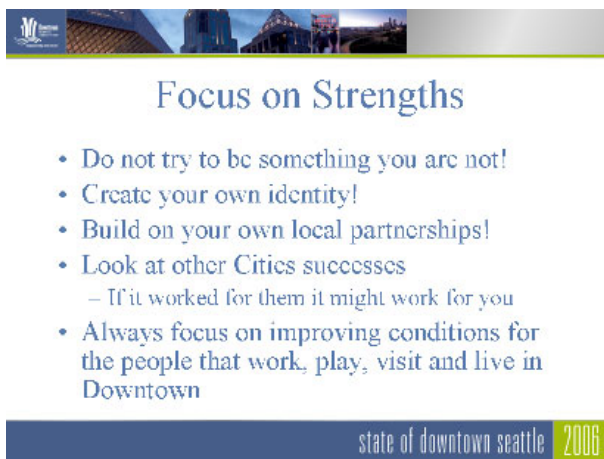
このような学習から、シアトルにとって「何処何処のようになる」ことを目的にはせず、自分自身のアイデンティティ（本質的固有性）に気づかねばならないと考えました。都市の固有性にこそ、シアトルの価値があるのです。これを実現するためには、地元のパートナーシップが非常に重要です。どこかの誰かに来てもらって助けてもらおうというのは間違いで、地元の人々の連携・協働を重視しなければなりません。他の街の例や、他の成功例を参考のために見聞きするのは結構ですが、それをそっくりそのまま真似をする訳にはいきません。

また人間というものは、問題に直面を致しますと、政府は何をやってくれるのかと言いたがる訳です。ダウンタウンの例をみても明らかなのですが、ダウンタウンの魅力がだんだん無くなり、安全でも無くなり、綺麗でも無くなると、当然ですが市当局に入ってくる税収も減少するという悪循環が始まります。そうするとますます市当局としてはダウンタウン地区の維持・整備にお金を回せなくなります。そのため、ますます下り坂を降りてゆくことになります。このような状況で行政がなにもやってくれないと嘆いていても状況は全く改善いたしません。ですから、まず民間がもう一度この地区を再生させるのだということを決意することによって、経済活動が活発化すれば、市当局の税収も増加に転じ、それがダウンタウンの整備に回ることになります。

ダウンタウン自らが、自分の力でなんとかしようと思わず、行政に期待をしているだけでは下り坂の一方通行のままです。

（７）ダウンタウンの街づくり

このような下り坂を辿っていた時、ダウンタウン・シアトルの失業率は１０％を越えて



Focus on Strengths

- Do not try to be something you are not!
- Create your own identity!
- Build on your own local partnerships!
- Look at other Cities successes
 - If it worked for them it might work for you
- Always focus on improving conditions for the people that work, play, visit and live in Downtown

state of downtown seattle 2006

いましたし、オフィスビルの空室率も25%以上でした。

このような下り坂が発生した一つの理由は、一時ドットコムビジネス（インターネット関連サービス企業）がブームになったことがあります。シアトルにはドットコムビジネスの本部がいくつかありました。これがITバブルの崩壊で駄目になったとき、一斉に市全体の経済基盤が狂ってしまいました。かつてダウンタウン・シアトルは高いオフィスビルを造ることだけが主眼で、地区に住んでもらうという意識がほとんどありませんでした。



あくまでダウンタウンに住む人・働く人・遊ぶ人・訪れる人たちにとって魅力のある街でなければ、他の地域の人にとって魅力のある街になり得ないということなのです。シアトルのダウンタウンでは、一時期人々が集まるどころか逃げ出す方が多くて居住人口が6,000人にまで減少してしまいました。現在は5万人にまで戻っています。ダウンタウンの再生には住宅も度外視できないので、ゾーニング（都市計画における用途地区の区割り）の変更をDSAとしても行政に働きかけ、ダウンタウンにオフィスビルだけではなく、住宅が増える努力をしました。そこで人々にもう一度住んでもらう努力をした結果、現在工事中の住宅が3,400戸あり、2020年までにさらに1万戸が新たに加わる計画があります。人々に住んでもらう方向に意識を変えてきました。

ダウンタウンに居住してもらいたいといいましても、バランスの取れた人々に住んでもらうことが大切ですから、金持ちばかりが集まる高級住宅だけでも駄目ですし、低所得者層だけが住むような住宅を整備してもこれも困ります。我々は家賃や販売価格からも色々な階層の人々が購入・入居することができるようバランスを重要視しています。とにかくダウンタウンは住宅開発が遅れがちでしたので、我々の新しい提案の元に、市が目的税を課すことになりました。新しいビルを建てる場合に、14階以上の高さがある場合は、床の用途にかかわらず14階以上の床1平方フィートあたり20ドルの税金がかかります。この税金をダウンタウンに住宅開発をする企業に住宅開発補助金として支給することで、廉価な住宅供給が可能になります。全体として、多様な住宅開発を促進しようとしています。DSAには、法律を改正・制定する権限はありません。従いまして、我々が議論をして提案して、必要な法制度の制定・改正を働きかけることになります。この結果、都市計画における用途地区変更などが頻繁に行われるようになりました。

幅広い層に住んで貰うためには、ダウンタウンで娯楽も含めてすべての生活行動が充足できるということが大切だと考えています。ところが、この点でダウンタウンは長年子供の教育という面では離れていましたので、小中学校がありません。我々が至急取り組まなければならないのは学校教育施設の整備です。

かつて、ダウンタウンに建設されるビルはオフィスビルがほとんどでしたが、居住人口

を増やすには多目的なビルが必要になってきます。現在新しく建設される建物は、オフィス単独ではなく、住居や小売スペース、文化施設と一緒にいる複合ビルがほとんどになっています。

人々にダウントウンに戻ってきてもらいたい。その理由（動機）が必要ですし、ここに人々が住み始めるとなれば、居住者の「生活の質」が非常に重要になってきますので、居住者にとって楽しさや喜びを味わうことができるように我々は芸術・文化・娯楽活動がダウントウンでいながらにして満喫できるという状況を創る努力をしてまいりました。その結果として、シンフォニーホールや映画館、野球場、フットボール競技場、劇場、公共図書館などの文化・娯楽関係の施設が整備されました。これらのアートとエンターテインメント（芸術と娯楽）によって居住者の「生活の質」を高める裏づけが確立されていきました。



さらに大学を3つ中心市街地に誘致しました。面積的な関係で総合大学を誘致できませんので、美術・音楽関係・生涯学習の単科大学を誘致しました。これらによってヤングアダルトがダウントウンに戻ってきます。学生は芸術家志望で貧しいですから、市と協力して古い住宅を改装して住居兼アトリエとして安く提供していて、中心市街地に芸術を根付かせようとしています。

街の中心部に大きなスーパーマーケットができるということは、米国ではあまり例がありませんでしたが、来年街の中心部にフルラインのスーパーマーケットが始めてできます。これは大変久しぶりのことです。

（８）ダウントウンの環境整備とM I D

先ほどD S Aの年間予算を説明しましたときに、M I D（B I D）という項目がありましたが、他の街でもこの手法を導入している例が多くありまして、シアトルは1999年に導入しましたので、後発都市でした。もちろんダウントウンにおいても、通りの清掃や公共設備の補修など最低限のサービスは市当局が提供します。しかし、その程度では不十分で、もっとレベルの高い水準を維持して土地・ビルの価値を高めるために、土地所有者などが自分で自分に課す税金がM I Dです。この税金はその地区の維持管理に使われることで、その地区の保守整備水準がはるかに高い水準で維持されることになる税的仕組みです。（シアトルではM I Dを市が一旦徴収し、全額をD S Aに支払う契約となっている。）



この税金は全地主が払うもので、説得に2年間要しました。M I Dは導入すると永遠に徴収するものではなく、5年ごとに継続するかどうか見直しが行われます。2004年に430

万ドルの税収で2006年に10年間継続しようと決定されたばかりです。10年間で述べ5千万ドルの収入が見込めますが、これはダウンタウンにおけるサービスレベルの向上のためだけに使われるものです。

日本にやってきて驚いたことは、どこの町も大変綺麗だということです。行政サービスのレベルが高いのかと思いましたが、日本人の特性として街を綺麗にするということを行いました。

放置するとこういう状況になります。これでは人々が集まってこようという気にはなりません。きめ細かくごみ収集をしなければなりません。特に横丁の清掃にも力を入れています。落書きもこまめに消し、破損しているものをきちんと修繕してゆくことを自主的に行う必要があります。

我々はMIDに拠って30人の清掃アンバサダーを雇いました。彼らはほとんどがホームレスやドラッグ常習者、刑務所から出所したばかりの人など、通常では仕事に就くことができないような人々で、彼らの立ち直りのプログラムにもなっています。仕事に来るにも交通費が無いのでバスの無料乗車券を提供し、制服や健康保健も提供したりしながら、道路や落書きの清掃や破損物の修繕を行っています。彼らによって街がかなり綺麗になりました。

ダウンタウンに買い物客や観光客としてこられる方にとって、先ほどの汚れた街並みは来訪を避ける要因となります。シアトルは位置的にかなり北にある割には海流の影響で気候が比較的温暖なものですから、浮浪者なども落ち着きやすい街で二〜八千人程いました。かれらはしばしば健康や精神上的の問題を抱えていて、放置されてはならないのですが、我々はダウンタウンの美化作戦の一つとしてこのような人々を救うことができます。これらの活動によって清潔さが増しただけではなく、安全度も同時に向上しました。

ここに写っているのは我々が安全アンバサダー（特使、使節）と呼んでいる安全を確保するメンバーです。30人が警察で特別な訓練を受けていて、8:30〜21:00まで自転車に乗っているか徒歩でパトロールしています。消防とも連携して災害時の誘導に関する訓練も受けています。仕事で遅くなって一人で歩くのが不安な場合、エスコートサービスもしています。また、彼らは観光案内役も兼ね



ていまして、観光客や買い物客の質問にも答えます。特に夏場はアラスカクルーズの乗船客も非常に増えていますので、週7日年中巡回パトロールをして活躍しています。かれらの人件費もM I Dで賄われていますが、このような制服ですから、非常に目立ちやすく、最近ではかれらの存在が有名になって人々が彼らをよく活用するようになりました。

(9) D S Aのマーケティング活動

さらに、街を活性化し続けていくためには、マーケティングならびにプロモーション活動は欠かすことができない活動です。これらの活動にはさらに積極的に関わっていこうと考えています。

マーケットリサーチや分析は個々の企業・商店が独自に行うのは難しいのですが、我々が代行することで、これらの情報を必要としている企業・商店を支援しています。

地域全体に集客するプロモーションも積極的に実施しています。

我々が行うプロモーションイベントの一つにクリスマスがあります。これは最大のものですが、ダウンタウンの小売業の中心となっている付近にあるシティパークの一部を利用して、開催しています。真ん中左手にあるのは移動式回転木馬で、米国では 1920~30 年代に流行したノスタルジックなものですが、これをクリスマスのときに設置します。昨年、回転木馬には1ヶ月の会期中8万人が乗りました。その売上はすべて社会福祉事業に寄付をします。昨年は2つの団体に6万ドルずつ寄付することができました。もしこれがなければダウンタウンに来る気が無かった親子連れが、やってきて寄付もできたということでは一挙両得だと思います。

これはメイシーズ百貨店の星の点灯式で、右側にはくるみ割り人形が50体ありますが、地元の芸術家にそれぞれデザインしてもらいまして一体一体にスポンサーを募ります。一体5千ドル程でスポンサーになれます。芸術家たちに制作してもらい、期間中は、街のあちらこちらに置かれ、来訪客が歩いて見て回って投票するのですが、最後にはこのくるみ割り人形はスポンサーのものになりまして、人気があります。個人や銀行、放送局がスポンサーになっている場合もあります。展示終了後は会社の前に飾っても良いのですが、いままでダウンタウンに対して直接的にかかわ



りを持たなかった企業が、このスポンサーになることがきっかけでダウンタウンの行事に参加するようになったという例があります。

これは同じ広場を使って、夏季に「昼休みコンサート」と銘打ちましてジャズやロックなどさまざまな演奏をしてもらい、自由に楽しんでもらうことを行いました。夏の間は大変人気があります。スポンサーには良い宣伝になるので銀行・レストランになる場合が多く、最高額でも3.5万ドルです。52回の演奏がいつ、どこで誰が演奏するかというスケジュール表は6万部印刷しますが、アンバサダーもポケットに入れて持っています。ダウンタウンの要所要所に配置してありますし、シアトルが発祥の地であるスターバックスコーヒー店にも置いてあります。

同じ昼休みコンサートでも公園だけでなく、ビルの屋上を利用するなど、色々な会場を使っています。

ダウンタウン地区には11の近隣住区があると、先ほど申しましたが、それぞれの地区が独自にマーケティングをして特徴ある催しをするということを奨励しています。MIDの中から各近隣住区に3.5万ドルずつ補助金を出して、個性ある行事の企画を支援しています。これに対してダウンタウン全体に対するものをアンブレラプログラムと言います。

(ダウンタウン全体に傘のように差し掛けるという意味)

このようなイベント・催事の案内として我々が制作したパンフレットがここにあります。資料なのですが、質の高いものを売り込むために用意する案内資料は、決して安っぽくしてはなりません。貰った人がすぐ捨ててしまうようなものは、絶対に配ってはいけません。質の高いイベントを企画して是非来てくださいというのであれば、それを紹介する資料そのものも質が高くて人々が簡単には捨てることができないものであるべきです。資料にお金をかけることを奨励しています。

今ほど近隣住区ごとのイベントについて触れましたが、これはある近隣住区が開催している砂祭りです。シアトルには砂浜がありません。そこでダウンタウンで海辺を感じてもらおうということで、舞台の設置と砂の搬入は我々と市公園課で行います。応募したグループがここで砂の彫刻を作って、往来の人々に投票してもらうものです。開催期間は、土日2日間だけのイベントですが、3万人の集客がありました。これも今では定着しています。



(10) D S Aの調査分析活動

このような活動を通じて他の地域からシアトルのダウンタウンに進出したいという企業からの問い合わせが急増しています。今までは、最も的確な情報をどこに問い合わせれば収集できるか不明確で、あちらこちらに問い合わせをしていかなければならなかったのですが、現在はD S Aが消費者・観光調査を行い、その役割を担っています。

D S Aの中にマーケットリサーチ&アナリシスという部門があり、2名が専従しています。ここではダウンタウンのことであるならば住宅・小売業・オフィスビル・公園・イベントから人口動向や購買客の動向も含めて、すべての情報・データはD S A一箇所で揃うので好評を得ています。市役所に行っても揃えられますが、市役所では市全域が対象となります。

私は、現メイシーズの店長や経済開発にも携わったことがありますので、その経験からプロスポーツの年間集客数・居住者の属性（年齢・性別・年収等）・観光客数・小売業の売上高、オフィスマーケット分析としてオフィスの空室率の統計・地区の通りごとの歩行者数・通行車両台数の調査統計をしています。その他、他都市との比較報告もあります。さらに工事に伴う交通規制予告に至るまでダウンタウンに関するあらゆる情報を収集・分析しています。ワンストップショッピング（一窓口で全対応）として作っている資料の最新版がこのステートオブシアトル 2006 です。毎年年初に発行しますが、これに市経済開発局から 3.5 万ドルの寄付を貰っています。この報告書は薄いので膨大なデータが入っているわけではありませんが、不動産業や開発業者も重宝して使ってもらっているものです。これをみてさらに詳細なデータが欲しい場合は連絡してもらえば対応できます。M I Dという制度があることや、そのお金が何にどれくらい使われたかについても広報しています。

報告書としてすべてをまとめるまでに結果が出たものについては、D S Aのホームページに随時情報を掲載していますので、誰でも最新の調査結果を見ることができます。

お手元の資料の中に地図がありますが、D S Aが何をやっているのか判って貰うために、昨年完成したプロジェクトなどが一目で判るようになっていきます。この地図は2年に一度更新していますが、スポンサーになると地図に店名を掲載します。ビジターに重宝がられています。最初のうちはこちらからスポンサー募集依頼をしていましたが、最近では人気が出てきてスペースが足りなくなってきました。今ではお断りをしているくらいの人気です。

これらの調査結果は年に一度、報告書にまとめますが、これはその出版の際に開かれるディナーの様子です。前回は600人が集まりました。参加会費は35ドルでした。市長をはじめゲストスピー



カーの特別講演をしますので、大変人気があります。実はこれも始めた際には資金が無く、5万ドルの寄付を貰って開催したのですが、今では毎年決まった顔ぶれが、この晚餐会に集まってくれます。現在も年会費3.5万ドルで常連スポンサーになってもらっていますが、多くの集客がありますので、スポンサーにも喜んでもらっています。

我々は一層顧客研究を進めます。これらのイベントや観光で集まった人々がどのような行動をしたのかについても調査しています。どのようなお客さんがどのような目的で、どのような期待で買物に来ているかということ、小売業に成り代わって、我々が調査をしていて、数字として見える形で情報を提供しています。

同じような目的で観光客に対するマーケティング活動も、これからさらに活発に行っていきたいと考えています。今までですと、シアトルやワシントン州に観光に来た人に、ついでにダウンタウンによって貰っていることが多かったのですが、これからはシアトルに観光で来る方にダウンタウンを目的として来るという風に変えていって貰いたいと考えています。ディステーション（目的地化）マーケティングということが、このことです。これを進めるために訪問者のための案内看板の充実・地図の作成にDSAが直接絡んでいくべきだと考えています。

(11) 残された課題：交通問題とウォーターフロント開発

我々の取り組みで最後になりますが、一番難題でもありますことは、交通問題です。これはDSAの直接的な業務ではないのですが、ダウンタウンへのアクセスという点でコーディネートする役割を担っています。新しいものに取り組む場合、我々が積極的に提案者となって行きたいと考えています。公園や道路の整備、遅れているウォーターフロントの開発などについても、我々が直接担当する問題ではありませんが、積極的に提案活動をしていきたいと考えています。

公共交通機関の問題になりますと、シアトルは遅れを取っています。今までは各交通機関の会社が個別に活動を行って



いましたが、DSAでこれらの動きをコーディネートして、ダウンタウン・トランスポーテーション・アライアンスという一本の組織にしています。冒頭に自動車通勤が多いことが問題だと申し上げましたが、これは公共交通機関の整備が遅れているために、人々が止む無く自分の車で通勤しています。たとえばシアトルでもLRT（軽快電車・最新鋭市電）やバス、海沿いのハイウェイの地下化などいずれもDSAの事業ではないのですが、この問題をコーディネートしてダウンタウンへのアクセス問題を解決したいのです。

シアトルには地理的にも二つの湖があって、一方は山、一方は海という地形で公共交通機関が作りにくい状況となっています。地図を開いてみてください。ダウンタウンとウォーターフロントの連携に障害となっている2層の高架道路があります。サンフランシスコ地震で高架道路が被災したような事態や、ダウンタウンとウォーターフロントの遮断、水際にあって景観を悪くする等の原因となっています。

シアトルは海が目の前にあって、それが財産のはずなのにサンフランシスコやニューヨークに比べると海辺の開発が非常に遅れています。その大きな理由は、この高架道路が海辺を走っていて、ダウンタウンと海辺を遮断してしまっています。これを地下化するかわくとも地表を走らせるのが念願です。

ダウンタウンがさらに発展していく上で、土地がだんだん貴重になっていく訳ですが、すでに空いている土地があまりありません。これから開発ができるとすれば現在駐車場になっている土地です。それをつぶすと駐車ができなくなりますから、それができないのです。このために公共交通機関の開発が重要なわけではす。ダウンタウンに立地する企業に呼びかけて、できるだけ一人で車に乗る通勤を遠慮してもらいたいと活動しています。例えば、カープールを実施するとか、多くの社員を持つ企業を個別に訪問して、全社員が公共交通機関で通勤するなら、DSAがその費用の半額を補助する提案を行うとか、逆に我々が交通機関の方に訴えて、料金割引の制度を設けてもらうなどの形でなんとか、ダウンタウンに自分の車で来なくても済むような方法というのを色々考えていますが、これは簡単にできるものではありませんので、シアトルにとって最後に残っている頭痛の種です。



(12) DSAの活動から学ぶこと

DSAは、ダウンタウン・シアトルの再生のために色々な努力をしてまいりまして、ある程度の成果を挙げることができたわけではす、活動を振り返りましてこういうことをすると必ず失敗するというポイントがあります。失敗防止のために敢えて我々の苦い経験から失敗理由を申し上げたいと思います。

第一は目標がハッキリしていない場合です。第二は目標が多すぎて焦点が合わない場合。第三はなんとしても成功させるという意欲に欠けている場合です。第四は関心が一致しない場合です。しばしば個人の利益の追求するあまり、地域全体の利益を重要視しないのは人間の常ではす、これが失敗の原因になります。第五は、プログラムそのものが退屈であつて、誰が見ても魅力あるものと思えない

10 Ways to Fail

1. *Unclear Goals*
2. *Too many goals, lack of focus*
3. *Lack of will to succeed*
4. *Conflict of interest*
5. *Boring programs*
6. *No plan or timetable to reach the goals*
7. *Bad bookkeeping*
8. *Not enough money*
9. *Lack of dedicated leaders*
10. *Lack of skilled paid staff*

state of downtown seattle 2006

場合。第六は、目標を達成するためのタイムテーブル・スケジュールと目標値がはっきりしていない場合。これが明確でないと、人々の関心を失うことになります。第七はお粗末な予算管理。特に非営利で活動する場合は、これがおろそかになりがちです。第八は資金不足。不十分な状態から始まるものですが、ある程度のことを行うためには、資金集めの算段をきちんとしなせんと、無いものからは何も生まれてこないことになります。第九は、献身的なリーダー不足。第十は、本当のプロのスタッフが欠如している場合。専門性の高い職員を雇うのに、人件費を惜しんではならないというのが、我々の教訓です。

今度は逆に、成功する8ポイントです。

ダウンタウンの将来について、ネガティブな人々の態度を絶対ポジティブに変えるようなプログラムであることが必要です。第二は人々がプログラムを理解できるものでなければなりません。第三はそのプログラムが段階的に達成可能なものであること。第四、プログラムは数量を追うのではなく、質が高いことを目指すものでなければなりません。安物は駄目です。第五としては、プログラムというものは応用と結果を重視するものでなければなりません。すなわち、形がはっきり見えるものでなければ、人々はやりたがりません。第六は官と民の強力なパートナーシップを生み出すものでなければなりません。第七は、自助努力を強調すべきであります。最後の第八は、地元の問題点と現実に関心を向けたものでなければなりません。



8 Ways to Succeed

1. The program *changes negative attitudes* about Downtown's future
2. The program is *comprehensive*
3. The program is *incremental*
4. The program *focuses on quality*
5. The program emphasizes *implementation and results*
6. A strong *public-private partnership*
7. An emphasis on *self-help*
8. Based on *local issues and reality*

state of downtown seattle 2006



CONCLUSION



state of downtown seattle 2006

最後まで聞いていただき、ありがとうございました。

3. パネルディスカッション・質疑等

(1) 新潟会場：パネルディスカッション

「みなとまち新潟」を輝かせるエリアマネジメントの可能

- 司会

それでは第二部のパネルディスカッションを行いたいと思います。

シアトルの事例を学ばせていただきましたが、今後新潟において街づくりで地域の魅力をどのような高めていくか、基本的にはエリアマネジメントをどのように進めていくかという問題です。今までですと、市民活動団体、経済団体、行政など別々に動いていたところがあると思います。本日は、市民活動の方、経済系として地元金融の方、行政と都市計画家という専門家の立場の方を交えて意見交換をしていきたいと思います。

また、ディルマンさんは昨日新潟に入って頂きまして、昼には新潟の美味しいお寿司を食べていただきましたので、新潟の印象などもお話いただければありがたいと思います。

- コーディネータ：鈴木聖二氏（新潟日報社）

非常に力強く、米国らしいといえますか、自分たちのことは自分たちでやるのだというフロンティアスピリット、自己責任と言い換えても良いのかもしれませんが、このような姿勢をベースとした街づくりのお話をしていただいたと思います。

お話の中に出てきましたB I Dというビジネスの発展と持続という観点からお金を集めて、そこから事業を行うというシステムなど、そのまま我が街で応用ができないものもありますが、昨日の日本経済新聞の一面に、米国の都心の再開発に事業協同組合的なものを設立して、そこに地権者や住民が負担して資金を集め、整備事業を委託するという記事がありました。もし、そのような発想が行政側にもあるようでしたら、本日のようなシアトルの例に学んでいく必要性はあると思います。官民協働というやり方について新潟で何が学べるのか、一体どうしていくべきなのかお話いただきたいと思います。

最初に、新潟の街づくりを担うキーマンである都市整備局長の鎌田さん、お願いします。

- 鎌田秀一氏（新潟市都市整備局長）

今日のディルマンさんの講演は、街づくりに携わる者からすると、わかりやすく専門性もあって素晴らしいお話を聞かせていただきました。

今日は午前中、街の中のご案内もさせていただきましたが、非常に鋭い質問ばかり頂きましてタジタジでした。プロの方というのは、どの街を見てもすぐに判るのだなぁと驚いたところです。

今日の講演を聞いて思ったのは、昔のシアトルと新潟は近い部分があったということで

す。シアトルは変わったということで、非常に勇気付けられる部分があります。例えば、大規模店舗が撤退してしまうとか、郊外進出店との競合状態にあるとか、街の中が安心・安全ではないとか、そのような面をプライベートセクター（民間）の皆さんの力で立て直したということ、さらに行政とのパートナーシップがあって、解決に結びついたという話にこれからの新潟の未来というか、平成の自治のあり方といったものを垣間見られたのではないかと思います。

これからどうして行くかということに際して、私になりには思いますに、市のリーダーシップは勿論していかなくてはなりません。市長は港町の再生という点に非常に熱心です。それは皆さんが色々なところで聞いていると思いますので、決意が市にはあることはお解かりだと思います。

民間の話になると、確かにD S Aという組織はありませんが、新潟は非常に自治の力がある街だと思っています。街の人の力で自治を勝ち取ったという歴史があり、今でも色々なN P Oの方が活動をしている。これらの方々の活動を拝見していますと、これからも十分プライベートセクターの力を発揮できるのではないかと思います。

たしかに、日本にはB I Dという制度は無いのですが、千葉にK A Oの会というものがあります。カマダヤ・アメニティ・オーガニゼーションといいますが、地権者の方々が区画整理組合を生かして、駅前広場を自分たちで清掃したり、維持管理を請け負ったりイベントをする活動をしている方がいます。ですから、新潟でもやろうと思えばできるのではないのでしょうか。

もうひとつ、大事だと思っていますのが、今日のお話で失敗の10か条と成功の8か条を示していただきましたが、ゴールをしっかりとみんなで共有することだと思っています。ゴールを共有した上で、パートナーシップを作ることです。市は、中心市街地の活性化基本計画を作っていますが、これがそのまま良いのかと考えなくてはなりません。しっかりとしたゴールがその中に書いてあるのか、パートナーシップを以って計画を作ってきたのかということを、我々はしっかりもう一度見直さなければいけないと思います。いつまでに、何をやるのか。それは、事業をやるということだけを決めておけばよいというものではありません。例えば、売上高がこのくらいにならなければいけないとか、歩行者の交通量はこのくらいにしようとか、都心居住に力を入れている話を先ほどありましたが、もっと居住者がこのくらいになったらよいとか、そういうものを具体的にみんなで考えて、民間と公共としっかりパートナーシップで役割分担をして、この暗いお互いに努力しようという目標を作らなければならないと思います。もしも、それが達成できなければお互いにどこが悪かったか反省しなければなりません。そういうようなところまで、お互いにしっかり踏み込んで話し合って、この街をどうしていくかというところまでいけたら、きっともっとシアトルに近づけるようなことができるのではないかと思います。

市の宣伝にもなるのですが、港町新潟わくわくプランという古い港町の歴史をもっと呼び覚ますようなことをするために、公共としてはこのようなことをやっていこうというこ

とが書いてあります。街中にも行政サービスコーナーを持ってきて、もっと街に人を呼ばうとか、歴史を感じるものを巡って歩けるようにしようとか。作った側の人間が言うのはおかしいのですが、まだまだ片肺飛行だと思うのです。これは市が第一弾として公共としてこういうことができるかと打ち出したのですが、これだけでは不十分で、これから地域の方々、経済界の方々と一緒になってゴールはこうするために、この仕事を使っていこうと。そのためには、公共だけではなくて、地域の方々もこうしていこうと、そういうところまでどんどんバージョンアップして進んでいく取り組みをこれからしなければならないと思います。

質問ですが、我々にはD S Aのような素晴らしい組織は無いのですが、プライベートセクターと市がパートナーシップを組むときに、パートナーシップでゴールを決めていくというのは非常に難しいと思うのですが、どのようなきっかけで実現したのか、どのようにパートナーシップやゴールを決めていったのかポイントの苦労話を聞かせていただければ、非常に参考になると思ったのですが。

- デイルマン氏

シアトルの場合は始めからそうだったわけではなく、色々な努力の結果によってそうなってきたのですが、重要だったことは、次のようなことです。民間の非営利団体が個別に努力をしています。官に訴えかける前に、民の方の努力を一本化する方が取り組みやすいと思います。この2年くらいは、市の方は自分たちでリーダーシップをとろうとするよりは、D S Aに来て「このような目的のためにこれくらいの予算を取ることができる。それで、あなた方の意見ではどういう使い方をするのが最も効果があると思うか」と聞いてくれるようになっています。こちらの努力がある程度実って、市の方も自分たちが直接やるよりもD S Aにやらせる方が効果的だという認識が出てきた結果だと思います。今は協力がしやすくなりました。

過去を振り返れば、行政に対する民間の訴えを強力にするためには民間活動の（窓口）一本化をすべきだと思います。

- コーディネータ

新潟では、個別のプロジェクトにさまざまな民間の意見を取り入れ協働の作業を試みられていると思いますが、シアトルのダウンタウンと新潟島はちょうど同じような大きさのようですからこのような規模の中で官民協働というか、先に官がプランを作るというより、今お話がありました共にプランを作るといっていくという方向性は持っておられるのでしょうか。

- 鎌田氏

そうですね。街を変えるのは、やはり地域の方々だと思います。市のプランに書いてあるのは、道路を綺麗にしたり案内板を作ったりとか、モノを作ることが中心となっています。それは、街の人に使ってもらうために作っているのであって、街で活躍する方のイン

フラ作りであって、活動が料理であれば市がつくるインフラはあくまでも皿なのです。活動に合わせて皿を作らなければならないので、みなさんがどうしたいのかということと一緒に作っていかねば全然だめなのです。ですから、これから広いエリアの方々とどうやって話をさせていただくかは決まっていますが、積極的に話をさせていただいて、色々なセクターの方々と議論をしたうえで、方向性なり、ゴールを決めていきたいと考えています。

- コーディネーター

次は、第四銀行の地域振興室の吉田さんです。

第四銀行の地域振興室とは、一昨年の暮れでしたか、お金を貸すだけではなく貸す地域を耕すという目標を持って新たに作られた組織ですが、その初代室長でいらっしゃいます。

先ほどのディルマンさんのお話で印象的でしたのは、パブリックセクターは必須だと書いてあったのですが、プライベートセクターの活動が決定的にプロジェクトの運命を担うと書いてあって、完全に民間が重要で先行しなければならないとのことでした。あとは、地元のお金の廻し方ですね。そのプロである吉田さんから話をしてください。

- 吉田茂治氏（第四銀行地域振興室長）

まず感想なのですが、第一に思いましたのは、これからの地域間競争（生き残り）のためには「官は官、民は民」というのはまず駄目ですね。ということ。官も民もやや違う方向は向いていても全体の方向としては同じ方を向いて地域の可能性とか資源を磨いていってどうやって新しい新潟を作っていくかという視点が必要なのだろうと思います。それを継続的に努力していかないと健全で生き生きした中心（市街地）というのはできないのかなと痛感しました。大変良いお話でディルマンさんには、深く感謝を致します。

では何ができるのかということですが、できたばかり（の組織）ですし、考え悩みながら進めていくことになろうかと思いますが、色々ヒントを頂いて、よその都市の真似ではなく新潟にあるものを見詰めてそれを活かしながら新潟人がこの地域を興していく覚悟みたいなものが必要だと思います。

お金の廻し方というのは、正直な話、明確なプランというのはありません。まずは地域の方々がそれぞれの部分で頑張っていて、商売につなげていただいてお金を廻すというのが基本でしょうから、なんとか私どもの銀行の支店・本部も入れましてできる限りサポートしていく。そのためには、実態を知らないとは駄目ですから、先ほど局長さんのおっしゃっていましたが、官とのコミュニケーションをもっと色々な意味でやりたいと思いますし、民間と申しまして、NPOの方などたくさんいらっしゃいますし色々な活動をされていますので、そちらの方々とともうすこし、コミュニケーションを良くして、いままでの銀行ではやっていないような仕掛けができるのか模索をしたいと思います。第四銀行というのは、ご存知の通り敷居が高いと言われる銀行ですので、この点を肝に銘じながら、色々な方々と協力しながら活動していくのがよいと思っています。

今までの第四銀行はどちらかというと、黒子役が多くて表に出てこないの、少し前に出ると、私どもの頭取は申ししておりまして、できたのが地域振興室です。色々なところに顔を出しコミュニケーションをとりながら進めて参りたいと思います。

一つ質問があります。シアトルでたいへん良い組織を作っておられて、そのような活動をするときに、企業と色々な折衝をしていて、このあたりは考え方としてはネックでしたというようなことや、企業にこういう風にやってもらうともっとあつた活動がスムーズに進んだということがありましたら。特に銀行に限定するわけではありませんが、企業に望むことなどがあれば、これからの私どもの活動のヒントになろうかと思いますので、アドバイスをいただければありがたいなと思います。

- デイルマン氏

私の経験を申し上げますと、先ほど申し上げたとおり、ダウンタウンの活性化のために我々はまず民間のリーダーシップを結束させるという作業が必要でした。そのときに一番ネックになったのは、それぞれの企業には会長もいるし社長もいる重役もいるそれぞれがそれぞれの努力でそれなりの地位を築いた方々ですから、ものすごくプライドがあります。ですから、他の人の話に耳を傾けたくないという姿勢が強くあります。このようなことがあると大前提として認めていかなければなりません。

勿論最終的にはそうすることがその地域にとって全部の人にとって利益になると固く信じてはいるものの、個々のビジネスリーダーたちの同意を取り付けるのは容易ではありません。絶対的な方法があるわけではありませんが、私どもの採ったやり方は、その地域のビジネスリーダーとして引退はしていて利害にはあまり影響が無いが、ある程度の成功を収めた企業で地域ではみんなが尊敬している人、あるいは政治的にもそれなりの成果を挙げて尊敬されているけれども今は引退しているから今はあまり利害関係が無いという方を引き込むという方法でした。これは、ある程度効果が上がります。あの人の話を聞くのであれば、自分たちの沽券に関わるという意識をしなくて済んだり、企業にとって脅威になるということを心配しなくても済むというような人を探し出してきて、その人の話を聞かせるというのは、結構効果がありました。

これがどんな場合にも役立つかわからないのですが、DSAのトップは女性です。女性だから良いとは断言できませんが、彼女はビジネスの世界でも政治の世界でも地域で非常に尊敬されている人です。説得することが上手な人であると思われていて、持ちかけられた人が安心したのではないかという面もあると思います。私が代わりに行ったら駄目だったかもしれません。

プレジデントとバイスプレジデントで役割がはっきり別れていまして、渉外的な役割はトップがして、あなたは決まったことを実行する係りだから、実行することに全力を挙げてくださいと言われていきます。ですから、私が交渉役に回らなかったことは良かったと思います。(通訳注:DSAの数々の達成事例は、逆にデイルマン氏に負うところが多いということです。)

- コーディネーター

役立つご指摘をありがとうございます。これはD S Aが50年という長い歴史があること、しかも抽象的な議論をするのではなく、都市全体の魅力を都市の利益につなげていくという非常に経営的な発想を持って続けてこられたことから、今のような実用的なアドバイスがいただけると感じました。

次は、新潟に掘割を復活させようというNPO活動をしておられる川上さんです。ディルマンさんのお話の中にも地域の独自性は地域の固有のものを大切にしなければならないという指摘がありましたが、そういう意味では、掘割は新潟のアイデンティティを象徴するものでもあります。

- 川上伸一氏（NPO 法人掘割再生まちづくり新潟）

昨日、東京で日本の景観を良くする国民会議という、国土交通省主催の立派な会議がありました。八幡堀りの再生で有名な近江八幡市からも素晴らしいお話を聞きました。必要な事業は実施するか、途中で見直しをして駄目だとなると止めれば良いというリバーシブル・デベロップメントといういつも私がするお話がありました。ディルマンさんのお話の中にも毎年事業を見直していくということが大事なことで、そこでまとめてまた新しい情報を出していくということの重要性に気づかされました。

景観の話は歴史の話になります。その土地固有の歴史が生かされた景観がだからこそ、自分たちの街が死に甲斐のあるある街になります。米国の方の話はとても判りやすいのですが、やはり日本人なので情に訴えていくことが結構大事なのかもしれませんという気もして（東京から）帰ってきました。

予断ですが夜、新国立劇場で芝居を見てきたのですが、西新宿のはずれのとんでもないところにあるのです。いい気分です出てくるとどこかで一杯呑もうかなと思ってもそんなところはどこにもないのです。こういう状況なんだなあと感じてきました。

さて、新潟町ができたころからあった掘割が、埋められて40年以上前経ちますが、それをもう一度復活させようではないかという非常にマイノリティーな活動ですが、少しずつ知られるようになって来ました。我々が始めた頃は、元々中心市街地活性化の案の一つとして提案し始めたのですが、当時は経済も結構落ち込んで暗い時代で、「いまさら中心市街地を盛り上げてどうするんだ」と言う方が多いように思いました。私は、街の真ん中でずっと商売をして暮らして来ましたから、商売が倒れるわけには行かないのです。私はこの街に育てられましたから、この街がもっと綺麗になって欲しいし、人がたくさん住んで欲しいし、にぎやかになって欲しいという思いでずっとやってきました。

街のためと申しますが、はっきり申し上げて、自分の商売のためでもあります。それが原点であっても良いのではないかという思いでいます。ディルマンさんのお話にもありましたが、やはり経済の観点をもってやらないと、NPOの活動も続かないと思います。何をやりたいのかははっきり判らないかも知れませんが、最近我々が新しい掘割のプランを提示するときには、ちゃんと経済活動が潤うようになることにも触れるようにしています。

単純にノスタルジーであるとか景観を良くするという問題ではないということです。ちゃんとその先が自分たちの力で創っていけるということをもう少し訴えたいなと気もします。

ただ、あれこれ言うよりも一番私が思うのが色気のある街にしたいなあとということです。先ほどの情の話に戻りますが、350年の歴史がある街なのだから、もうちょっと大人が楽しんで暮らせるようなそういう風情のある街にしたいという思いです。

先ほどお話のあったように、目的がたくさんあると見失いがちになるし、はっきりしすぎるのも困るということがありました。経済界の団体なのではっきりした目的も産まれたのでしょうか、我々NPOが訴えられることは、もうすこしウエットなところで、行政の方とか経済の方たちと一緒にあって、もう少し明確にしていくことがとっても求められているのだと感じました。

地元の商売人でもありますので、お聞きしたいのですが、DSAが半世紀の歴史がありながら、シアトルが落ち込んで行く時に、あまり動きが無かったというお話でしたが、具体的になぜDSAが活発に動くようになったのか、そしてその活発な動きを牽引した人は具体的にどのような方で、どのような考えだったのか聞かせてください。

- デイルマン氏

DSAそのものは、結構以前からありますが、1990年代、他の多くの都市のダウNTOWNがそうであるように、シアトルでもどんどん悪くなって売春婦の巣窟になったり、ドラッグ取引の巣窟になったりしてみんながダウNTOWNから逃げ出し、新たにダウNTOWNに投資をしようなどというデベロッパーがいなくなりました。そのままダウNTOWNが死に切った街もデトロイト・クリーブランドなど他にたくさんあります。その当時私はまだDSAのメンバーではなかったのですが、今のプレジデントはその当時既に着任していました。地権者は土地の価値が下がり、どんどん財産が目減りしますから、誰かになんとかしてほしいと思うものです。大体そういう場合に市民は政治問題だと感じやすいため、政治的にどうにかすべきだと思いがちなのです。が、彼女が一番考えたことはそうではなく、ダウNTOWNが悪くなって一番被害を被っているのは地主だから、まず地主が自分たちでなんとかしようとする意欲を見せない限りは、他の人々を説得することはできないということでした。地主にMIDの構築を説得しました。自分たちが自分たちに税金を課して地主は行動するぞという意思を見せないと、他の人々が乗ってこないと2年越しで説得しました。これを政治問題だと考えていては駄目だと地主が気づいたのが大きな転換点でした。

幸いにそれが巧く回り始めたので、今は外国の投資家も含めて色々なところからダウNTOWNに投資をしたいという案件が出てくるのです。

最初は利害の中心にある人が、自分たち自身が行動を起こすということを周囲に意思表示しないと、ことが起こりにくいと思います。

我々がシアトルのダウNTOWNをなんとかしようという場合に、DSAの活動は非営利事業ではありますが、判り易いのは新しく事業を起こすプロセスと同じであるということ

す。経営者が新しいことをやろうとするときに、必ずビジネスプランがあります。誰を対象に何をするのか、そのためにこれだけの資金が必要であるというプランを持って銀行に資金調達に行くわけです。銀行はそのビジネスプランをしっかりと見て、これでは駄目だとか、言われるわけです。そのような基準・世界で生きている人々を相手にするわけですから、我々のような公共的な性格の強い活動だからといって、企業に適用される基準より甘く考えてはなりません。民間企業の厳しさに匹敵するくらいの厳しいビジネスプランを持っていて、説明することがNPOに欠けがちなんです。DSAが巧く回り始めた一つの大きなきっかけだったと思います。

- コーディネーター

政治的問題としてみるのではなく、経済的問題として利益を見て行くのだということだと思います。利益とはたんなる金銭的なものだけではなく、幅広く住みやすさなども一緒にして利益を考えることで、企業だけではなく市民も参加していくことができるのではないかという気がしています。

最後に今日場をセットしていただいた大野局長から一言いただきます。

- 大野局長

一番印象的だったのは、その土地の特徴を活かして、できることをやれ。よその真似をすれば巧いいくのではないということでした。一方で、新潟は1990年代半ばにシアトルが陥ったような危機感を未だみなさんは持っていないのではないかと思います。危機感はいくらでも中心市街地の現状はそれ以上に行っているのかもしれない。一体、何を持って何をするのか。個人的には、新潟のアドバンテージは食しかないと思っています。日本一の米、日本一の酒、住んでいる人は気づいていませんが、日本一の野菜があります。こういうものを如何にして街づくりに生かしていくか。さまざまな角度がありますので、掘り起こしていけばよいと思います。

- 主催者閉会挨拶

鎌田秀一氏（新潟市都市整備局長）

ディルマンさん、ありがとうございました。

短時間の中でも有意義な時間だったと思います。本日お集まりの方々は、街づくりに非常に熱心な方々ばかりだと思います。これを機会に色々とみんなで考えていく機会になればと思います。

ありがとうございました。

（２）金沢会場：質疑応答

- 質問者

日本でも街づくり3法の改正が議論されています。郊外の開発を抑制して中心市街地を活性化しようという趣旨です。一方で、金沢などでは既に大規模な商業施設が郊外に進出

してしまっています。人の流れも郊外に向かって進んでいる状況です。このような現状で中心市街地に集客しようとする活動に疑問を持つ人もいます。

都市にとって、中心市街地とはどのようにあるべきなのか、逆に郊外はどうあるべきなのか、中心市街地と郊外の役割・理想的な関係について、どのようにお考えでしょうか。特に、郊外についてお聞かせください。

- デイルマン氏

戦後米国の多くの都市においても、郊外に住宅が建てられて、多くの人々が街の中から郊外に移り住んで行き、そこに大規模なショッピングセンターが作られて生活の中心が郊外に移っていくという現象が起きました。

問題は郊外を取るのか、中心市街地を取るのかということではありません。日本政府の取り組みが最終的にどのようなになるのかは判りませんが、郊外を規制することによって中心市街地を栄えさせようというのは、考え違いだと思います。魅力のない中心市街地は、どんなに法律で郊外の開発を規制しても自動的に中心市街地が甦るなどというおめでたい話はありません。シアトルの場合でも、郊外に移住した人がすべてダウンタウンに戻ることはできるはずがありません。シアトルのダウンタウンが支えられる人口はせいぜい10万人までです。ですから、大挙して戻ってきてもらっても困ります。よくある勘違いは、「願わくは人々に帰ってきてもらいたいなあ」という願望だけに頼って、ダウンタウンに住宅という容器だけを作ってしまう行為です。しかし、結果的に人々は戻ってきません。何故なら、人々が戻るだけの魅力・インフラ整備・文化行事・娯楽という面でも裏打ちが無いからです。そうすると、どちらが先かという問題になります。ダウンタウンの場合は、必ず人々が戻って来たいと思うような理由をまず創るということを、ダウンタウンに利害をもつ人々自身が率先して考える必要があります。魅力を創り上げて行くことによって、ある人が戻ってきてくれるのであって、全体が戻るわけではありません。

私が一番間違っていると思うことは、「一方を法的に規制することによって、もう片方が自動的に浮き上がるだろうと思うこと」です。郊外の生活はこれからも勿論、続くわけですから、郊外か／中心市街地かということではなく、中心市街地を放置しておいて廃れるに任せておいて、郊外だけを栄えさせることは都市の健全性から言うところとあり得ないことであって、健全な中心市街地を持っていない都市は、総合的な魅力の点では、間違いであると認識して中心市街地は、中心市街地としてのあり方を追求していくべきです。これは郊外対中心市街地という比較だけで考えるものではないと思います。

一番間違えやすいのは、中心市街地を放置してしまうということです。力の無い中心市街地を抱え続けることは、問題ばかりを増加させ地域全体の活性化にはつながらないと思っています。

もう一つ、中心市街地のバイタリティというものを発生させるためには、高齢者だけ住んでもらうのでは、不自由分です。生活の便利さという点で高齢者の都心回帰が見られますが、中心市街地のバイタリティは30～40代の人々に住んでもらうことが非常に重要

です。中心市街地は高齢者の街と誤解をする人々もいます。シアトルでも先ほどの年代に戻ってきってもらうために、大学を3つ中心市街地に誘致しました。面積的な関係で総合大学を誘致できませんので、美術・音楽関係の単科大学を誘致しました。このような大学に通う学生は芸術家志望ですから、生活費が潤沢にあるわけではありませんので、古い住宅を改装したものを安く彼らに貸し出すという努力をしています。

中心市街地の活力というものは、バランスの取れたバイタリティが重要でありますので、働き盛りといった人々が住む方策を同時に考えなければならないと思います。

- 司会

時間となりましたので、最後にディルマン氏に盛大な拍手をお願いいたします。

長時間にわたり、ありがとうございました。

(3) 七尾会場：対談

DSA 副会長 ディビッド・ディルマン氏
七尾街づくりセンター(株)事業部長 内山博史氏

- 内山氏

今ほどディルマンさんからシアトルでのお話を伺いましたが、我々は七尾の中心市街地の活性化に取り組んでいるのですが、規模や状況が違うということではなく、何かこれからの七尾の街づくりに参考になることが無いかという視点で、これからお話を進めて参りたいと思います。

先ほど、イベントでくみ割り人形が出てまいりました。クリスマスの行事ですから神様に関連しますので、七尾ですと青柏祭に相当するのかもしれませんが。

最初に伺いたいことは、B I D・M I Dという日本には無いユニークな制度を活用していることです。日本でも街を造るには中心部の開発を進めるために郊外の開発を抑制する方向で、街づくり3法がこれから検討されていると聞いています。日本において郊外と中心部というものが一つの焦点になってくると考えられます。どうバランスをとってゆくのか、合意形成に難しい問題があります。シアトルでは民間セクターで、どのように勧められたかをお聞きしたいと思います。

- ディルマン氏

郊外に買物に行く場合は、買物に行くだけですが、人々がダウンタウンを訪れる場合は買物という大きな目的の他にそぞろ歩き、あるいは出逢いという目的もありますので、大体時間にゆとりがあります。どこの街にも似たようなショッピングセンターがありますから、観光にやってきてわざわざ自分の街にあるものと似ているショッピングセンターに行くことはありません。ユニークな(特徴ある・独自性ある)ショッピングの場所はたいていの場合、ダウンタウンです。

シアトルの場合、ダウンタウンは働くだけではなく住む・遊ぶといった要素をすべて盛

り込み、ダウNTアウンには幅のある楽しみがあるというようになる工夫をしています。これは、行政の計画では中々発案されないので、必ず民間側が計画を立案すべきです。

ダウNTアウンが荒廃していく中で、人々が減少することは、ここで商売をしている人にとっては明らかな財産の目減りです。市にとっても市の中心部が廃れてゆくと固定資産税額なども点からも必ず税収減となります。行政にとっては税収が必ず向上することが見えてこなければ新しい投資を行うことが難しくなります。したがって状況の転換は、中心市街地でビジネスをしている人や、土地を持っている人が自発的に、これ以上自分たちの所有する資産価値が低下しないよう死に物狂いになって行動することが必要です。

米国で最近建設された郊外型のショッピングセンターも古くなってきているので、改築・改装が盛んになっています。これらは、こぞってダウNTアウンの雰囲気を作り出そうとする方向になってきています。ダウNTアウンのような魅力をつけないと郊外でも集客が難しいと理解し始めています。

七尾が持っているウォーターフロントのポテンシャル（潜在的可能性）や観光振興、新しい産業の立地、住宅地の開発という面で、何故これだけの素晴らしい要素を持っていないが黙って見ているだけなのか、不思議でなりません。色々な可能性があると思うのですが、総合的な計画の視点に欠けている点が問題だと感じました。個々の計画はあるのかもしれませんが、総合的に地域全体にどのような効果を、どのような段取りで展開するかというコーディネーションが欠けているのではないかと気が致します。

- 内山氏

郊外には無い魅力が中心市街地にあり、他には無い独自の魅力を以って取り組むということが必要だということでした。七尾の中心市街地でも、既に独自の取り組みを始めているところではす。

一方で中心市街でも定住を図ったり、集客力を高めつつ小売床の拡大を図ろうということでしたが、10年前にそのような計画を持ち出しても取り合う人はいなかったと思いますが、一体どのあたりから新規開発・投資を始めようということになった直接的な転換点は何だったのでしょうか。

- ディルマン氏

2点あります。ノーズストローム氏がシアトルにいたということはシアトルにとって幸運なことでしたが、彼が一人で頑張っていたわけではなく彼はダウNTアウンにおける民間セクターでのリーダーの象徴的な存在です。ダウNTアウンで商売をしているか土地を持っている人に「このままあなたの所有している資産価値が下がっても良いのか」と聞くと「否」となりますが、意見が異なることと、その取りまとめ役がいなかったことが問題です。現役世代では派閥ができて、意見に従う人とそうでない人ができますが、ビジネスの世界や政治の世界で既に引退していて、比較的現役時代に評判が良く、現役世代からも引き続き支持されていて、現在直接的な利害を持っていない人を探し、この人をまとめ役キーマンにす

ると非常に巧くいきます。

D S Aの代表は女性ですが、人を説得して意見を集約することに非常に長けている人です。私はどちらかというと、実行する方のタイプです。このようなことを得意とする人に役割を持ってもらうことも重要です。中心市街地が廃れてゆくことを放置したい市長はいないはずですが、財政的に厳しいので手出しがしにくいと思います。ですから民間側が割きに動いたから市長も話しに乗って来易かったということがあります。この点もシアトルの転換点に非常に関わっていると思います。

現在のシアトルは非常に恵まれています。行政がD S Aの存在を認めてくれるようになり、行政としてダウンタウンに関して解決しなければならないと思う問題については、行政側の計画を作る前に、必ずD S Aに来て「我々はこの問題をこのように認識している。これを解決するにはどのようなアプローチが一番良いと思うか。市民に判らせるためには、どのような手段が一番良いと思うか」ということを相談してくれるようになっています。最初から協力体制を構築して取り組むことができるという点が効果的だと思います。

実際にこのような協力体制が効果を上げつつある一つの例として、ウォーターフロントの開発計画についてお話をします。シアトルはウォーターフロントを持っている他の街に比べて開発が遅れていて、これから真剣に取り組まなければならないことです。ニューヨークとかサンフランシスコとか大きな街と比べていただけると良く判ると思います。この点についても市当局の方から相談を貰いました。通常は多額の予算でコンサルタントを雇って色々な提案をさせるのですが、これは高いだけであまり役に立ちません。そこで、このやり方ではなく、コンペにしましたところ26案集まりました。最優秀案には賞金があるので、行政は殆どお金をかけないで26案を入手できました。現在、これらの案を元に計画を立案しようとしています。これなども最初の段階から協力体制でやったため、できたことです。

- 内山氏

一人でやったことではないということで、よく理解できました。行政に頼るというよりは、民間が発意と総合的な戦略を持って、しかも自分たちにとってやりたいことができるために資金をさまざまな人々から集めて実行してゆくということですね。米国らしいダイナミズムを感じます。

日本では中心市街地を活性化しようという、まず商店街・商業者ががんばります。M I Dについてですが、土地所有者も参加していることということで、日本には見られない制度でした。土地を持っている人がD S Aの会員になってもらう、M I Dで税金を支払うという2重に関わっています。ちなみにM I Dはどれくらいの金額を土地所有者が支払っているのでしょうか。

- デイルマン氏

ダウンタウンの全域がM I Dの対象ではありません。大体3/4ほどの地区が対象とな

っています。この地区に857名の土地所有者がいました。空き地、駐車場もあれば高層ビルもあります。土地所有に対する基本税分は全員に支払ってもらいます。さらに土地利用の程度によって土地評価額を求め、それに比例して支払ってもらう分があります。ただし、高層ホテルの場合など、高額になりすぎる場合がありますので、上限を設けてあります。現在の最高支払額は年間14万ドルです。これがこれから先10年は継続することを彼らも承認しています。それは、DSAが各種の活動をしなければ、いずれ自分たちで自分の土地を綺麗にする作業が本来必要になるだろう。しかも回りも全部含めてやってくれるのであれば、土地の価値が上がるのであるから賛成すべきであると考えてもらっています。この状態は幸せかと尋ねると、90%の人は「幸せかどうかは判らないが、納得している」、のこり10%は「とにかく税金には反対だが、現在の額なら払えるからしぶしぶ払う」という人たちです。

税金の徴収は市が行っています。徴収率は99%となっています。支払わない場合は、他の税金と同じ罰則が適用されます。ホテルとマンションの場合は年間1室75ドルで、施設の部屋数を乗じたものが、徴収額になります。

- 内山氏

日本には無い制度で、特区でできるのかどうか判りませんが、TMOがいつも頭を抱えるのは、計画があっても資金が無いことです。米国だからできたという話で終わらせたくない気がします。

エンターテイメント・スポーツ・アートなどをイベントや常設で開催して、24時間・週7日・年365日集客できるということですが、設備や箱物を作っただけでは駄目だという指摘がありました。きちんと運営をしてゆく。地域の人にとっても利用されてゆくといった使い方・使われ方・活かし方が重要だとのこと。七尾でもウォーターフロントの設備も作ってきて、芝居小屋を再生しようともしていますが、アートとエンターテイメントの面でシアトルでは、重点的に取り組んできた中で、力をいれて人々がやってきてどのような影響を街にもたらしたのでしょうか。

- ディルマン氏

住民・働く人・観光客にとって、エンターテイメントは重要ですが、野球とフットボールを例にとると、フットボールはシーズンが3ヶ月しかなく、激しい競技なので1シーズンに16ゲームで地元ゲームは8つしかありません。競技場がありますが、空いているときの方がはるかに多い状態です。野球は、地元ゲームは年間82しかありません。こちら一年中埋まっている状態ではありません。プロフットボールやプロ野球が実際に何人集客しているかということよりも、もう少し小さい町ではこれらの施設が成立しませんので、これらの施設があるという精神的満足感の方が大きいと思います。

シアトルの街は昔から「オールドファミリータイプの街」と言われています。ダウンタウンの地主は、何代にも亘って受け継がれてきた人が殆どです。自分の街を大切にしたい

という思いが強いのです。公共的な利益のためには、ある程度自分たちの利益を還元させることには比較的熱心だったことが幸運でした。日常的に大切なことは3つの大学です。そのうちの一つは、若い世代ではなくもう一度音楽をやりたいという世代の人々を対象にしたカリキュラムを持っています。古くなった建物を再利用して、修行している最中のアーティストが活躍できる場所作りをしています。彼らがいるという雰囲気が街のアートの雰囲気を非常に盛り上げています。それぞれの街の特性を考えた上で、その街にあったそれなりのアートやエンターテインメントプログラムがあった方が、住民の誇りを高めます。

- 内山氏

商店街・商工会議所・市役所だけが活動するのではなく、土地所有者も含めて近隣で価値を高めていこう、そのために何ができるのかを議論して、NPOとして会費を集めながら活動を進めていくことは、日本でも活かせることなのではないでしょうか。

このようなメッセージを受け取りながら、時間となりましたので、最後に一言いただいて、本日のセミナーを終えたいと思います。

- ディルマン氏

近隣について触れられましたので、その重要性について再度申し上げたいのですが、シアトルのダウンタウンには11の近隣住区があります。その一つにパイオニアスクエアという近隣区があります。これは開拓時代に人々が住み着いた最初の場所で、今でも西部劇のような雰囲気が残っているところです。その地区と鉄道をはさんだ地区は昔、チャイナタウンでしたが、中国人だけでなく日本人・韓国人・ベトナム人も増えています。これらの特性からエキゾチックな雰囲気を出すためにインターナショナルゾーンと名前を変えました。各地区が自らの特性を活かしてプロモーションすることで、多様な味わいが増えるので、1地区あたり年間3.5万ドルのプロモーション活動費を出しています。それを活用してそれぞれの地区が自分の特性を活かすプロモーションのやり方を考えています。必要ならば我々も応援しています。いわば呼び水のようなものですが、これが街全体をイベント性のある状態にしています。それぞれの人が、自らのニーズの認識と何ができるのかという認識と、どうやったら外から見てより魅力的に見えるかという工夫を当事者たちが考えないといけません。そこからまずスタートしていくべきです。

- 内山氏

最後に、通訳をしていただいたティムさんに御礼の拍手で終わりたいと思います。

(4) 京都会場：質疑応答

- 質問者

時間がありませんので、簡単にMIDが成立するまでの苦労話を聞かせてほしいのですが。

- デイルマン氏

説得のために2年間必要でした。この根拠法は州法でして、地主の60%が同意すれば発効することになっています。残りの40%は不同意でも従わざるを得ないのですが、この制度を導入して最初の5年間では、69%が実施してよかったと解答しています。最近の調査では86%が良いとの解答でした。14%の方の理由は「いかなる形であれ税金の納付は好まない。」ということで、効果の有無ではないようです。徴収率は99%です。詳細については、後ほどお問い合わせください。

(5) 横浜会場：質疑応答

- 質問者

目標の説明で5つ挙げられました中に、官民のパートナーシップとありました。日本ではこれまで行政が中心となってこれらの取り組みを進めてきました。このような活動を行政ではないNPOで行っている意義について、もう少しご説明ください。

- デイルマン氏

シアトルのダウントウンでビジネスを行ってきた人々は、それまでに非常に大きな投資をしていました。自分だけでは、どうしようもない事情でダウントウンが寂れてゆくと、そこでビジネスを行っている人々にとって見れば、ビジネスの価値は日々低下してゆきます。地主・ビル所有者も含めてさまざまなビジネスがそうです。投資対象の価値が低下してゆくのを黙ってみているわけには行かないのですが、固定資産税も低下してゆきますので、市にとっても税収減となります。民間は、市にとっても黙視する訳には行かないだろうと考えました。行政に何かやれという前に、自分たち自身も再生のために投資をする意思があることを見せるために、経済界のリーダは市長・議会リーダと会い、民間側の計画を提示し、これが成功すれば土地・建物・ビジネスの価値が上がり、税収も増えるので、民間・行政両方が一緒にやろうと話しかけ、その仲立ちをDSAが行いました。

ところが実際に活動を始めるに際してはMIDが必要となりました。これも最初から全員が喜んで応ずるわけはありませんで、合意形成に2年間要しました。これは州法で、対象地域における課税対象者の60%の同意があれば強制執行が可能となる制度です。民間側の先んじた動きに対して、行政も動きやすくなりました。

DSAの活動目標の項目自体、変更はあまりありませんが、優先順位は年によって理事会で議論・変更されます。それに応じて市・議会も応じて協力内容を決めてくれます。現在では官民どちらから見ても単独では事が進まないという認識が広まっていますので、DSAとしては非常にやりやすい状況になっています。

リーダシップとパートナーシップが重要なポイントとして最初に紹介しました。DSAのプレジデントは女性の方ですが、物静かに説得するのが大変得意な方です。諸機関・組織に向いてコミュニケーションをとることや説得・納得させることが、とても上手です。ことが決定されると私に「実行せよ」と言うのですが、ダウントウンの統計書の巻頭には

普通だと市長が先になりますが、逆に彼女（D S Aプレジデント）が先に掲載されています。これが協力関係を如実に表しています。

現在のダウンタウンの再生は、民間側のリーダシップ、行政側のリーダシップ、仲立ち役としてのリーダシップ、それにこれらのパートナーシップがあることに尽きると思います。

DSA セミナー日本開催報告書

シアトルDSAに学ぶ2つのトレンド
「官民協働の仕組み」と「街づくりと観光の連携」

平成18年8月発行

編集・発行 DSA セミナー日本開催実行委員会
委員長 小田 禎彦

七尾商工会議所

〒926-8642

石川県七尾三島町 70-1

TEL 0767-54-8888 FAX 0767-54-8811

<http://www.noto.or.jp/nanao/cc/>

企画・報告 楠 茂博（七尾商工会議所事務局長）
濱 博一（七尾マリンシティ推進協議会 幹事）

印刷
