

パネルディスカッション： これからのエリアマネジメント： 活動

と財源

ファシリテーター： 保井 美樹 氏（全国エリアマネジメントネットワーク
副会長）

パネリスト： Simon Pitkeathley 氏（CE of Camden Town Unlimited）

青柳 一郎 氏（内閣府地方創生推進事務局審議官）

奥原 悟 氏（北谷町デポアイランド通り会会長）

白鳥 健志 氏（札幌駅前通まちづくり株式会社代表取締役

役社長）

（司会） それではお待たせいたしました。これよりパネルディスカッションをはじめさせていただきます。テーマは「これからのエリアマネジメント： 活動と財源」となっています。

それではセッションに参加いただく方をご紹介させていただきたいと思います。お一人目は、先ほど基調講演を行っていただきましたイギリス、カムデンタウン・アンリミテッドのCEでいらっしゃいますサイモン・ピッキースリ様です。拍手をお願いいたします。

そして第二部から参加いただきます、沖縄県北谷町からお越しいただきましたデポアイランド通り会会長の奥原悟様です。そして3人目は、札幌駅前通まちづくり会社代表取締役社長白鳥健志様です。続いて、内閣府地方創生推進事務局内閣審議官の青柳一郎様です。以上4名の皆様をお願いしたいと思います。そしてファシリテーターは本会副会長の保井美樹先生をお願いしたいと思います。

（保井美樹氏 以下、保井） 皆様こんにちは。ここからたった一時間しかないのですが、日本でエリアマネジメント事業を行っている地区の代表の方と、基調講演をいただいたサイモン氏、内閣府の青柳氏とともに、新しいエリアマネジメント負担金制度の活用を見込みつつ、これからのエリアマネジメントの活動と財源について考える機会にしたいと思います。

イギリスのBIDの話は、初めてお聞きになられた方もいらっしゃるかもしれません。BIDがたくさんあるのは皆さんご存知の通り、アメリカを中心とした北米、カナダであります。それぞれの制度の定義は同じようなものでありつつも、少しずつ違っていることが見えてきます。日本におきましても、先程来お話がありますように、活動から生まれる受益の限度において、その活動の受益者である事業者から負担金を徴収する制度、地方再生地方創生のための受益者負担の仕組みとして導入されているということだと思います。

それに対してイギリスは、特定の地区の利益のためにプロジェクトが行われて、その財源

がビジネスレートと言われる事業税、また類似の負担によって行われるということで、事業ごとの受益者負担金というよりは地域を限定した徴税というような負担の仕組みに近いと考えられます。

更に言えば、アメリカはもっと違いまして、資金を拠出し、拠出した人たちが組織をつかってそこで行う事業を監督する、そういう特定の地理的範囲をさす、言わば地方公共団体に類似したような準地方公共団体と言われるような組織づくりが伴うわけで、世界各国に BID があり、ドイツをはじめとして生まれつつありますが、似ているようで結構違うことを、少し念頭に置いておきたいに思います。

日本のこの負担金制度は、負担者が基本的には事業者と設定されました。そういう意味で言うと、イギリスのビジネスレートというのは基本的な不動産に連動しながらも払うのがそこを使っている事業者になっていますので、その点で非常に類似していると言えます。ただ日本の場合は、これからも受益の限度って一体何なのかを検証しながら、負担をどう考えるか整理していかなければいけません。イギリスの場合は、そこが少し違いそうなので、その辺り少し聞いていきたいとも思います。

その他のことは少しご覧いただければと思います。若干似ているところも違う部分も結構あるのですが、共通しているのは、エリアを限定して将来どのような地区にしたいのかを、ビジョンを共有し事業計画をつくり、様々な活動をしながらかその地域の質を高めていくというエリアマネジメント活動の仕組みの中で、先ほど審議官からはその一部でも BID は使えるというお話がありましたが、こういう中での一環であるということです。

サイモン氏から、テコの原理で財源を集めるという話がありました。ある意味、こういうやり方は、BID の仕組みがないままにエリアマネジメントの事業が発展してきた日本の方が進んでいるのかもしれませんが。日本の場合、これまでも基本的にはその地域の中の様々な人たちから集める部分と、自ら稼いでいくことをひとつの収入源にしながら様々な事業を行い、それにより言わば公共投資を引き出し、民間投資を引き出し、相乗効果をもたらしながらレバレッジ(効力)を最大化して、その結果として今日議論になるような地域として求める受益をもたらしていくと、この辺は共通している部分ではないかと思っています。

ということで、今日のあと1時間、セッションはこの活動と財源ということの一つのテーマにしていきたいと思っています。今日もお話がありましたが、集客や売上増加が最初の直接収入の成果となるとすると、おそらくさらに段階的にあがっていく中で空室率や賃料水準、それからカムデンタウンはどちらかと言うとそれを越えてクリエイティブな人たちをどうやって増やしていくのか、新しい産業をどう取り込んでいくのかを目指しているわけですが、その辺もどう設定されてどのように検証されているのかも、後でサイモン氏に聞いていきたいと思っています。

二つの日本のエリアマネジメント団体の方にお話をいただいて、どのような活動をしてどういうステップを踏み、これから先どんなことを考えておられるのか、財源に関しては、事業収入はこれからまだ可能性があるのか、それから行政が行う事業と民間の様々な事業

をどう分担して相乗効果をもたらしているのかを聞きつつ、これからの負担金制度、日本版の BID と近い話になりますが、それをどう使っていくのか、特にその有効性や、これまで緩やかに行われた合意形成をしっかりとつくっていかねばいけないので、その辺の課題や展望について議論を進めていきたいと思います。

それぞれの方に、概ね 10 分程度でプレゼンテーションを準備していただいています。おそらく札幌駅前通まちづくり会社に関しましては、全国エリアマネジメントネットワークの会員の皆様はある程度ご存知かもしれませんが、新しい事業もなさっているのが財源と活動という視点から整理していただこうと思っています。それから北谷町のデポアイランド通り会は、初めてお聞きになる方も多いと思いますので、地域の概要や事業、組織の考え方や今後の展望など一通り短い時間ではありますが、ご紹介いただこうと思っています。

ではデポアイランド通り会の代表、奥原氏からよろしくお願いします。

「集集体」としての目標設定による新しい感性の共創を楽しめる感性文化のまちづくり

(奥原悟氏 以下、奥原) デポアイランド通り会の奥原です。日頃からまちづくりに取り組まれている皆様の前で大変緊張しております。時間が限られています中、私たちの取り組みを話させていただきます。まずは最初に簡単な動画を紹介いたします。

ご覧の通り、24 年前までは何もない埋立地でした。“近くて安くて楽しめる若者の街”をテーマに、北谷町のアメリカンビレッジ構想による開発が進められました。さて、デポアイランド通り会ですが、2013 年に 5 社、テナント数 75 店舗、ホテル一棟（客室 161 室）でスタートしました。現在、会員は 6 社、128 店舗、ホテル二棟（客室 364 室）になっております。

まずは北谷町西海岸エリアを説明します。現在ホテル建設が目白押しのフィッシャリーナ地区、その南側にアメリカンビレッジ地区があり、その一角にデポアイランドがあります。設立にあたっては、アメリカンビレッジ内にあった社会保険庁の保養施設を取得し、まちづくりへの挑戦をはじめたことがきっかけとなりました。この設備全てを一旦まっさらにし、地形を整えて中央に道路をつくりました。この地形は海に向かって緩やかな勾配になっております。平坦なままだと護岸に遮られ、海を楽しむこともできないので、このように地盤をあげることによって、海辺の資源が活かされると考えたのです。

電気通信を地中化し、植栽・街路灯を含め道路を作り、町へ譲渡しております。まちづくりで一番こだわったのが、電柱の地中化です。こちらは整備後の遊歩道です。もし電柱があったら、このような景観になっていたでしょう。景観はまちづくりにとって重要な資源だと私たちは考えています。夕日を楽しもうにも、電線が目線に入り、美しさも半減するでしょう。また開発にあたっては設備はなくてはなりません。非日常空間の演出のため、アートで街に溶け込ませています。水道管もこのようにです。また、街を楽しんでいただくためにフォトジェニック演出に気を配っております。こちら有名なコレットミラーさんのエンジェルの翼です。ここで描きたいとの申し出があったのが、私たちにとって非常に嬉しいことで

あります。

公共空間と私有地の一体化、私たちはシームレスをキーワードとしております。建物、道路の色調や風合いをあわせる、道路の街路灯や敷地内の街灯を同じものを使う。道路は歩くためだけのツールではなく、楽しみながら感性を刺激されるように配慮しています。道路も曲がりくねり、起伏があり、筋道を多くつくることで回遊性が生まれていきます。これまでは私たち店舗開発や事業展開においては、「個」としての目標設定や事業推進を行い、収益確保を中心に経営してきました。これからは「集合体」として街の発展のために目標を設定し、集団でどのように実施し、どのような仕組みをつくり、持続可能なまちづくりを中心に進めていくかが重要だと考えています。

まちづくりのテーマですが、お客は単にサービスを楽しむだけではなく、自分も参加し共感し、創作活動に加わり、自分らしい感性を表現・発信することを楽しんでもらいたい。またそれぞれの感性を交流させ、それぞれの感性の素晴らしさに共感し、新しい感性の共創を楽しめる街、百花繚乱による感性文化のまちづくりを目指しています。

ご覧のように常に変化を求め常にグレードアップしたまちを目指すために、事業規模に応じて私たちはこのような形で負担し合っております。それはやはり信頼関係がなければ成り立たないことだと思っております。この人であれば任される、それは重要なことではないでしょうか。通り会にとってはハード整備をこのように行っています。安心安全のため防犯カメラの設置、イベントを行うための機材、フリーwi-fiの設置、また販促ツールとして多言語化されたWebサイト、エリアマップ、飲食店ガイドを取り揃えております。イベントでは、異文化を取り入れたイルミネーション、またハロウィンイベント、地域の子どもたちや外国人も参加した楽しいイベントを行っております。

行政との取り組みにおいては、北谷町内をエンターテイメントの街にしたいということで、北谷町関係団体とともにイベントを運営できる人材育成を行なっております。また地域住民によるボランティア活動として、商店街内の植栽管理、花植え、清掃活動もありがたくやっています。それは観光客に対するおもてなしの心が現れているのだと思っております。行政、事業者、地域住民が一体となったまちづくりが理想ではないでしょうか。私たちは次のステップとして、さらなる発展のため海外との連携も必要だと考えています。第一弾として台北地下街との連携協定を結びました。観光客の相互送誘客が約束されています。今後は欧米も視野に入れて検討していきたいと思っております。

こちらは道路の有効活用です。北谷町の協力で歩道の占用許可をいただき、カラー舗装、ベンチやパラソルを設置し、来街者の休憩等に活用してもらっています。いろいろこのように環境整備も行っています。一つの成果として、このように有効活用されてなかった道路を遊歩道として整備し、このように人が集まり賑わいがつくれてきたのです。今後、消波ブロックも公共空間として利活用できれば、来街者良し、事業者良し、行政良しの三方良しになるのではないのでしょうか。近い将来そういうことも実現させたいと思っております。

私たちはグローバルな都市間競争に勝ち残れる個性豊かなまちづくりに取り組んでいま

す。デポアイランドの組織は小さいが、意思決定から実行までのスピードが速いのが特徴です。時間軸と最大経済効果などを考慮した適正規模とはどの程度なのか、また近隣エリアとどうつながりをつくるのかが課題となっています。地域住民には誇りが持てる街、ここで働いている人がステータスになるようなまちづくりを目指しています。以上です。ご静聴ありがとうございます。

(保井) 奥原様どうもありがとうございました。北谷町というのは本当に街のほとんどが米軍に接収されて、事業が行われる場所がない中で、海に少しずつ埋め立てが進められて、そこで奥原氏はじめ地元の事業者の方がそこにしかないものを、できるだけ全国チェーンのお店は入れないということで、新しい経済を生み出そうと頑張っておられる。そういう意味で言うと今日のエリアマネジメントの負担金というものを先んじて、結束力で事業のビジョンを描いて実現されているということではないかと思いますが、今後のご展望と制度を絡めた課題とまた後で伺いたいと思います。

では今度は、奇しくも国の政策のように北海道と沖縄ということで、狙ったわけでもないのですが、北に飛んで、白鳥氏に札幌駅前通まちづくり株式会社の事業と財源についてのお話をお願いいたします。

主役（ビジネスパーソンと才能や知識を持った外部の人）が活動できる「場」とネットワークの構築

(白鳥健志氏 以下、白鳥) 札幌駅前通まちづくり会社の白鳥でございます。私の方のエリアマネジメントはもう聞き飽きたよという方もいらっしゃると思いますが、今回は最近の取り組みを中心にお話しさせていただきたいと思います。

私どものエリアマネジメントの目標は大きく二つあります。一つは公共空間、広場の運営管理、これらによって賑わいの促進とまちづくり財源の創出を行っています。もう一つはまちづくりの具体的な調整で、当地区はビルの建て替えが非常に顕著なことから、この地区のまちづくりのビジョンの確認やまちづくりに必要な施設のあり方、その実現に向けての方法を話し合う「場」の運営を行っています。

エリアは、札幌駅から大通公園まで約 600m、広さ 10ha を対象としています。同地区は官公庁や銀行などの事務所ビルが立ち並び、都市機能の中核的役割を果たしていますが、反面、賑わいにかけるなどの課題を有し、また更新を迎えたビルが多数存在していることから、札幌市の顔としてふさわしい建物立地や街並みの誘導を行い、次世代に繋げるという課題のあるところです。私どものまちづくり会社の設立は平成 22 年 9 月、沿道の企業や商店街、札幌商工会議所、札幌市など 17 団体企業から出資を得て設立しましたが、利益をあげながら継続的なまちづくりを容易にするため株式会社としました。ただ株式会社でありながら事業収益を出資者に配当せず、次年度以降のまちづくりに充当しているところが大きな特徴だと思っております。

これが運営する公共空間で、左側がチ・カ・ホ、右側がアカプラです。どちらも札幌市から

の指定管理を受けて運営しています。チ・カ・ホは長さ約 520 メートル。大きな特徴は、札幌駅前通の地下に札幌市と国が通路をつくり、札幌市が条例で通路の一部に「広場」を施して、市民や企業が活用しやすくしたという点です。道路管理の法的観点でとらえると、通路＝道路に一部「広場」が条例決定されています。私どもはこの広場の指定管理業務を受けており、企業や市民に広場を貸し、歩いて楽しい空間となるように賑わいの促進をするというのが任務です。

これがチ・カ・ホでのイベントの様子です。おかげさまで毎年 95%前後の稼働率を有し、たくさん催し物が行われています。イベント数では年間約 2,000 件になります。ただ、一言を申し添えておきたいのは、私どもは一つ一つのイベントに対してデザインや運営の仕方の相談やアドバイスをさせていただいています。単に好きなようにおやりくださいではなく、チ・カ・ホ全体のデザイン環境などに常に留意しながら運営をしています。そのためにデザインされた什器の開発もしています。これは、チ・カ・ホの広告の写真ですが、エリアマネジメント広告として通年約 85%の高い稼働率を示しています。これら広場の使用や広告掲載などから生み出される財源で、お祭りをはじめとしたイベントやまちづくりの講演会など、昨年度は約 60 事業、額にして約 8,000 万円をまちづくりの費用に充てています。

もうひとつの公共空間は、札幌市北 3 条広場、通称アカプラです。左側の札幌三井 JP ビルディングの建替え時に社会貢献の一環として、この広場が整備されました。赤いレンガの舗装、左右の銀杏並木の植栽、その先に映る道庁の赤レンガ庁舎、環境抜群な広場です。当地区の地上の賑わいのキーステーションとして多彩なイベントを開催しており、市民には大好評です。左側の上の写真は「さっぽろ八月祭」という地域の新しいイベントとして育てているもので、ビッグバンドで踊る盆踊りです。右側がこの 6 月 21 日から始まりますが、「サッポロフラワーカーペット」で、花びらを一枚一枚ちぎって並べて模様を描くという取り組みです。毎年市民約 500 人のボランティアが集まって制作しています。左下はアカプラのイチョウ並木を利用したイルミネーション、右側は「さっぽろユキテラス」と言って、雪と映像アートをモチーフにした冬のイベントで、市民にも好評を得ています。これがアカプラのイベントの様子です。

賑わいの促進については、ある意味成功していると思っていまして、広場の制度のづくり手としての札幌市と運営する側のまちづくり会社の協力連携が、官民協働の成果として、平成 27 年度日本都市計画学会の最高賞「石川賞」の受賞につながったと思っています。

ここから極めて新しいところです。私どものエリアマネジメントの目標について前段でお話ししましたが、もう一つまちづくりの具体的な調整があります。ビルの建替え気運が盛り上がっている今こそ、これまでの公共空間の管理に加えて、将来の札幌駅前通地区のまちづくりについて、地域の皆さんと話し合い、様々な活動が生まれるインキュベーションエリアとして培っていきたいと思っています。

平成 28 年度より関係者が集まり、まちづくりカフェを実施しています。その中で建替えに際して現在定められている地区計画の変更などについて意見交換する場として都市再生

部会が立ち上がり、現在その制度や手続きの検討を行っています。その結果、いろいろな人が集まってこの地域の将来を語り合ったことで、新しい取り組みが立ち上がりました。

これが新しい取り組みです。まちづくりカフェの中で「コミュニケーションする場がほしい」という意見が多かったので、昨年12月にコバルドオリをオープンさせました。ここからコバルドオリのお話をさせていただきます。コバルドオリの位置はここですが、札幌駅を出てすぐのところに某企業が土地を取得し、新しいビルを建設しようということで保有されていますが、着手にはまだ時間がかかると伺いまして、賑わいの促進といったところもあり、私どもが一時土地を借用して開発したものです。通りの構成はこのような形になっていますが、ちょっと詳しくお話ししますと、札幌の都心の仲通りは、駐車場の入り口と荷捌きスペースになっているところが非常に多く、歩いて楽しくないと市民の方からもよく言われます。今回のコバルドオリは、それを解消する提案として考えたものですが、構成的には仲通りの魅力を演出するパーツとしてあり得る洋風居酒屋、バルの施設を3棟、都心に進出したい商業者向けのチャレンジショップを3棟、そしてコバル計画と名づけたまちづくりを楽しむコミュニティスペース1棟からなっています。女性の建築家をお願いしたデザインは、地元道内産の木材を使いおしゃれな建物として非常に評判が高く、出店された方々からも上々の結果を得ています。

いま見ていただいているのは、子育て中のビジネスパーソンが話し合い、学ぶ場として立ち上がった「子育て研究所 gurumi」の写真です。子育て中のお母様達その他、男性もメンバーに加えて、働いて生計を立てる方法や楽しく働く方法などについて話し合っていますが、仕組みとしては専門家に中に入っていて、参加者の悩み相談も行っています。

また、これから説明するのは、コバルドオリを開発してから生まれた取り組みです。「あさっばち計画」という洒落たネーミングの取り組みですが、チャレンジショップに出店中の「サッパチ ト パン」というお店のサンドイッチをみんなで食べてお話をしようという取り組みです。札幌は意外と朝通勤が緩やかなこともあり、朝大学はなかなか浸透しないのですが、食べ物を前面に出したら、たくさんの方に来ていただきました。

次に、ちょっと面白いと思うのは、つい先日行った「北海道に縁もゆかりもない人ナイト」です。当地区には転職のために道外から札幌に引っ越してきた方、単身赴任で来られた方がたくさんいらっしゃるのですが、札幌はどう映るのかについて率直な意見交換をしていただきました。札幌らしさは何だろうってよく皆さんから問われ、私もなかなか答えを出せないのですが、こういう会話、取り組みを一つひとつ大事に行うことによって、結果的に札幌らしさとは何か、都心で展開できるものは何かなどの答えが見えてくるのではと思います、大きな期待を寄せています。

また、一昨年からアートとまちづくりの人材を育む学校「think school(シンクスクール)」をはじめました。履修期間が1年間で授業料も十数万円、決して安くはないと思うのですが、今年度の受講者は30名に上りました。PRの方法を若干変えたこともあると思うのですが、まちづくりに興味のある方はたくさんいると思う一方、市内や道内からのあちらこちら

からこのシンクスクール卒業生などを対象とした取り組みを行いたいという声がかかりはじめ、まちづくりに係る当社の認識が高まってきたと嬉しく感じているところであります。

最後に、これからのまちづくりの方向性を簡単に述べたいと思います。魅力的なまち、特色のあるまちをつくるというのは万人に同意を得られると思いますが、肝心なのは「誰が何をする」かです。そこで、私たちは「誰が」については、まちづくりの主人公であるビジネスパーソンと才能や知識を持った外部の人の二つを考えました。必要なのは、それらの人たちが活動できる「場」をつくらなくてはいけない。いろいろな活動や取り組みを試行的に繰り返し、人のネットワークを築きながら取り組んでいこうと考えています。

さて、ここからは皆さんが一番興味を持っていると思われる「当社収益とまちづくり財源の関係」のお話をしたいと思います。先週株主総会が終わりましたので、この場で具体的な数字でお話できるかと思います。結論から先に申しますと、昨年度も順調な経営に推移しました。昨年度（平成 29 年度）の収入額は全体で 2 億 8,519 万円、前年比 18% の増となりました。具体的には、指定管理料 230 万円、壁面広告が約 1 億 3,000 万円、チ・カ・ホの利用料 約 1 億 2,500 万円、アカプラの利用料が約 800 万円、その他主催事業等の収入が 1,700 万円です。

支出の方は、指定管理事業に係る費用が約 3,900 万円、壁面広告の目的外使用料と広告代理店の販売手数料が合計で約 3,100 万円、次のまちづくり費用、ここが我々の会社で誇れるところだと思いますが、60 ほどのまちづくりの取り組みに約 8,000 万円を充当しました。次の一般管理費は約 1 億円。当社の社員 16 名、いずれもプロパー社員ですがその給料や事務所借り上げ等の費用です。法人税が約 700 万円、純利益が約 2,000 万円です。この 2,000 万円は、次年度（平成 30 年度）の事業に充てる形になります。

私たちは、お金を儲けながらまちづくりをしていこうというスタンスを持ち続けようと考えています。賑わいの促進の他に、先ほどお話ししましたようにまちづくりの主人公を、まちに住む人、活動する人、この地区でいうならばビジネスパーソンと考え、その人たちの環境を整えることが我々のエリアマネジメントの目的の一つなのかと。そのために、まちづくり会社はまちの世話役でありたい、そう思って毎日の業務にあたっています。

（保井） ありがとうございます。財務や新しい事業など、今日は新しい情報をたくさんいただきました。残り 25 分くらいですが、今日はサイモン氏から BID、青柳氏からも新しい制度のご説明がありましたので、BID に限定しなくても、エリアマネジメントにはどういう可能性があるのか、既にデポアイランド通り会は信頼関係の中でお金を出し合ってまちづくりをされているということでしたので、それを発展させるのはどういうことをしていきたいかをお聞きしていきたいと思います。サイモン氏には、今日の感想と、BID という組織がなぜ有効なのかをぜひお聞きしたいと思います。日本のエリアマネジメントでは、まだボランティアなつながりの中で事業を行っています。イギリスでも、昔のタウンセンターマネ

ジメントではボランティアな仕組みの中で行われていた時期もあったかと思いますが、BIDという制度に基づいた仕組みになり、何が変わったのか、何があるからこんなに増えているのか、そのあたりをお聞きしたいと思います。その後に青柳氏から「こう使ってほしい」というようなメッセージを今一度いただけたらと思います。では、奥原さんお願いします。最後のほうにこれからやりたいことをお示しいただいていたのですが、具体的に、「こう進めていこう」ということがあればぜひ伺いたいのと、新しい制度についてどのように感じられたか、使うとしたらこんなことがやりたいなど、その辺の条件があれば是非あわせて教えてください。よろしくお願いします。

(奥原) まず僕らは、どれだけこのエリアの価値を上げるかに、非常に注力しています。エリアの価値とは何なのか、一つは景観、あとは安全・安心というのがあります。クリエイティブな方々が集まってくれば、まちがまた成り立っていく、そういうまちづくりをどうすればできるかを研究したいと思っています。ハード整備では、観光客がたくさんいらっしやいます、沖縄といえば、青い空青い海ということで、この水辺を有効的に使いたいと思っております。通り会も水辺にあるのですが、そこにはテトラポットがあり、構造物を極力見せたくないというのがあります。先ほどもお見せしましたが、この辺をもっとこう構造的ではなく、有効的な広場、イベントスペースとして使えないかと、今、考えているわけです。確かに僕らは計画なしにいろいろとやってきていますが、今後、制度を組み合わせながらできるということで、もっと研究していきたいと思っております。その辺またアドバイスお願いします。

(保井氏) ありがとうございます。札幌は、ビジネスパーソンがまちの主役というお話がありました。北谷町は、これまでは観光客の誘客を目指しておられたが、今おっしゃられたようなクリエイティブな人たちに選ばれるようなまちに、さらにステップアップしていきたいということ。その時に、今日のお二人のテーマは、行政と民間、言ってみれば、公と私の境目をできるだけなくしていくということ。北谷町ではシームレスにというお話がありました。それが一番見えるのが、今おっしゃった構造物のようなお話なのかと思います。そういうものを、官も民も一緒になって取り組んでいくうえで、今日紹介があった制度が上手く使えるのであれば、可能性があるということだと思います。

ありがとうございます。白鳥さんはいかがでしょう。今日二つの事例をご説明いただきましたが、デポアイランド通り会は、どちらかと言うと民間主導でお金を出し合い公共の用地を買い取るまちづくりを行っており、BIDを導入することはステップアップだという位置づけだと思います。札幌駅前通の場合は、行政と一緒に指定管理の仕組みを使いながら、今までにない形でまちづくりを行われてきたということ。おそらくBIDを使って、違う境目を切り開いていく形で街のつながりをつくっていくことになると思いますが、何か可能性を感じておられますか。

(白鳥) 公共広場と公共的な広場の使い方をリンクさせながら賑わいの促進を図るというのは、うちの場合とよく似ているとは思いますが、うちのもうひとつのエリアマネジメントの目標は、まちを具体的につくるときの調整です。ビルがたくさん建て替わるときに、エリアマネジメントとして何ができるだろうかと。今考えているのは、地区計画や再開発特区の手法を使いながら、まちが必要な施設をそこに取り込むことができないかと思っています。先ほどサイモン氏の説明で、開発した時に、報酬としてスペースをほしいということをルールとしてやっていると同だったので、私たちも再開発の中で、地域として必要な施設を確保した時に成功報酬のような形で自由に使えるスペースをもらえるような仕組みが出来ないかと思いました。

そこで、その根源にあるのは地域の合意形成だと思います。総論はともかく各論にいくと、いろいろな意見があり、まとめるのは難しいと思うのですが、イギリスの場合、地域の合意形成はどんな形でやっているのでしょうか。

(保井氏) ありがとうございます。私も今日の話聞きながら、BIDないしエリアマネジメントの評価、有効性の考え方と合意形成のポイントというのを是非聞きたいと思っていたところでした。なので、合意形成のところも含め、ちょっとサイモン氏に話を振りたいと思います。

二つ教えてください。一つはBIDという組織が得意としていること、BIDだからできることについて。もう一つは、今、白鳥氏から質問があった合意形成のことを伺ってから次の議論につなげていきたいと思います。

(サイモン氏) ありがとうございます。まず、最初のBIDの強みですが、インクルーシブ、つまり包摂的であるということです。あくまでもボランティアという形でやっている分には、これは、志のある人だけがやるという状況ですが、BIDというのは、やりたくてもやりたくなくても、みんながやらなければいけないという違いがあります。ですから、そのボランティアの組織に較べると、BIDは、民主主義的な体制で、しかし正当性があり、重みがきちんと与えられると思います。ただ、英国の場合の課題は、その責任を自分のものとしてしっかり受け止める。官民両側のどちらかに偏りすぎない、引っ張られすぎないようにバランスをとることが難しいと考えています。

2つ目の質問、結局は交渉によるという気がします。やはりその時にはBIDが持っている権限といいたいでしょうか、パワー、それを十分に適用して、自分たちが代表しているコミュニティのためになることを最大限やっていくということに尽きると思います。先程無料のスペースを提供してもらおうという話に言及されましたが、スタートに必要なのがBIDが持っているもの、レバレッジ、つまりテコを利かすことができるという自分たちの力をまず理解した上で対当局として、そのテコを働かせるということ、当局は当局で、デベロッパーをう

まく適切に使うことによって、コミュニティの全員にとってプラスになるような形にしていくということです。

(保井氏) ありがとうございます。おそらく BID が初めて制度として入ってきて、最初に何からやったらいいのだろうと、疑問に思っていると思います。

サイモン氏の場合は、カムデンタウンができた次の年にマネージャーとして招聘されたということですが、その後お隣の地区に、さきほどお話がありましたように、新しい BID をさらに立ち上げられていますが、新しい BID を立ち上げる時は、どんなふうに進んでいくのか、もう少し具体的にこう教えていただいてもいいですか。

(サイモン氏) 結局はリーシュ（紐）と言いましょうか、信頼関係、有権者と言っていますが、メンバーの人たちがどれだけこの理事会に対して信頼を置いてくれるかということが鍵だと思います。どれだけ自由にさせてくれるか、紐の長さを長くとってくれるか、短いところでぎゅっと握りしめるかどちらかだと思いますが、なるべく自由度を与えてくれるということです。やはり最初はどうしても足で稼ぐといいましようか、現場に赴いていろいろな当事者と面と向かって会う場を設けるということです。実際に人と会い、相手が、自分たちがやろうとしていることを理解してくれて、信頼が高まり、そうすると結局、それがより多くの BID の取組をサポートすることにつながる。次の段階としては、意味のあることを成し遂げることです。何をするのかは、もともと会っていた相手の方との話し合いの中で見えてくるものです。

(保井氏) ありがとうございます。もっともっと聞きたいところですが、おそらく「BID を作るよ」と説明会をやればいいというようなものでは全くないと。地域の中で、まさに足で稼ぐながら、当事者一人ひとりと会い、目と目を見ながら「こんなことやりたい」ということを揉みながら、実現可能な事業計画にしていくプロセスがあるのだということ昨日から聞いていても感じます。

ぜひ青柳審議官からも、「このあたり、BID 使えるのではないか」とか、「こんなことができる」など、ぜひアドバイスや感想をいただければと思います。

(青柳氏) お二方からのお話を伺って、北谷町にしても札幌駅前にしてもいろいろな活動が行われているなど非常に印象的だったのですが、今のサイモン氏のお話で、最初は足で稼ぐ、信頼関係が鍵で、意味のあることを成し遂げるということ、おそらく、今回の負担金制度の活用を考えると、今、北谷町や札幌駅前で行ってられる事業を、全部乗っけようとするとなかなか理解が得られにくいかなと。より事業の効果が皆に分かりやすいものを、まずは負担金に乗っけて、言ってみれば、ベースの財源のように活用して、効果がよく分からないものは、任意のボランティアで当面やって、やってみたら結構効果あるねということ

になったら、それをまた負担金のほうに組み込んでいくのがいいのではないかと。3分の2同意といってもやはり大多数の人が賛成してくれないと、後からこれは何だという話もあるし、スタートする時に理解が得られにくいこともあるでしょうから、わかりやすくかつ効果が見えやすいものに乗せるところから、一步一步進めていくといいのではと思いました。

北谷町のハードの水辺利用でいうと、全部民間負担だと大変お金もかかるでしょうから、一部行政負担でやっていただいた上で、お化粧の部分は、しっかり民間で負担して大会社も増やして、エリアの価値も上げていくという流れもあると思ったところです。

(保井氏) ありがとうございます。いま行政との関係について、青柳審議官からお話があって、民間主導のまちづくりとしてエリアマネジメントが出てきたわけですが、ここに来て今日のお話は、まさに公共が所有管理するアセットを、本当に民間とシームレスに全体で一緒になって、地域を運営していくという時代に入ってきた、その中での仕組みなのかなという気がいたします。

サイモン氏の場合は、ロンドン市だと思いますが、BID と行政の関係というのは他の団体と何か違う部分があるのか、或いは、サイモン氏が具体的にロンドン市とどのような関係を日々持っておられるかというのを伺った後、今の日本の課題や今後の展望を少し話せればと思います。

(サイモン氏) 定期的にオフレコの形で、当局の方々と話をしています。自由にいろいろな話をする中で、私は、当局の方に相手が怒るようなことを言えますが、向こうはこちらには言えません。また、当局の方は誰かに話をするができるが、その時にはこちらの方が力が上だから言いたいことが言えても、相手の人は言いたいことが言えないということはあると思いますが、そのような形で頻繁に話をすることによって、一般の人たちのニーズが何なのかということ把握しています。

政治家との違いは、政治家は当局に常に尊敬されていて自由に話すことができるのに対して、BIDは当局の人たちに納得してもらえよう、説得力のある話をしなければだめだということであると思っています。

それから私自身はいろいろなプロジェクトをしてきた中で、結果を出せる人間であるということを実際に示してきたことから私の権威が生まれており、そこがリーダーシップを発揮できる場所かと思っています。

(保井氏) ありがとうございます。もう一つ、最後の論点もあわせて聞きたいのですが、有効性、評価の部分、今まさに説得力のある話、実績を見せなくてはいけないという話がありましたが、カムデンタウンやユーストン、或いは一般的に、イギリスのBIDはどのように事業の評価をされているか、KPI（重要業績評価指標）のようなものを設けているのか、また違うやり方なのか、その辺を教えていただいて、日本側のパネリストに、最後もう1回振

りたいと思います。

(サイモン氏) ゴミやチューイングガムを拾ったとか、そういうところで BID を評価するという人がいますけど、これはとんでもない評価の仕方だと思っています。

やはり私は 5 年毎に、一般の人たちのところへ行って、そして地域の人たちに「私はこれでよかったのだろうか」という評価を受けなければいけませんので、そこはしっかりした結果を出さなければいけないと思っています。

(保井氏) 補足すると、カムデンタウンの場合は、もっとクリエイティブな産業を増やし、そういう人が活躍する街にしたいということで、次々に暫定利用ができる建物を探して場を設定して事業を行い、ある程度の活動が起きたということを示しているということとは、少し違いますか。

(サイモン氏) 投票の時に分かるものですが、実際に投票の時に約束していたことで、次回の投票で証明できるようなものもあれば、前回の投票の時には公約に掲げていなかったが、ある投票から次の投票の間に出てきた課題を解決したということで、実績を示すことも可能です。

(保井氏) 要するに、ゴミを拾うとか何かを置くというような、一つひとつの事業というよりは、その時々々の経済や社会の問題にきちんと対応しながら、そしてそれが、間違っていれば方向修正もすると、まさにその戦略、彼の口癖でいう戦略に対しての信頼を 5 年毎に問うていくということなのだろうと思います。

では、最後に一人ずつ、活動の有効性の話、行政との関係の話と、イギリスからの話も踏まえつつ、今後の展望或いは BID という制度にどのような可能性を感じるか、課題を持っているかということを一言ずついただければと思います。

(白鳥氏) 今日、非常に勉強になったのは、やはり BID というのは信頼を勝ち得ながら行うものだという点です。うちの会社のエリアマネジメントの進め方は間違っていないと、ちょっとホッとしました。さらに、もう一つ、帰ったらうちのスタッフに報告しますが、私たちも「話し合う」の前に「くじけずに」という言葉を付けたいと思います。「くじけずに話し合う」。話し合うことは、くじけてしまうところがたくさんあるので、「くじけずに話し合う」。このことが今日勉強になりました。

(奥原氏) 確かに、これまで私たちはノリでやっている部分が非常に多かったと思います。サイモン氏のように、任期が何年か分かりませんが、公約通りか、その辺をしっかり点検できる、信頼できるような取り組みをしないといけないなと思いました。

あと、僕ら今まだ小さなエリアです。それを本当に有効的な経済効果を生むために、大きくしていくのかその辺も課題の一つです。信頼を得て、一つひとつ、一步一步進めていければと思いました。ありがとうございました。

(青柳氏) 札幌の信頼を勝ち得ること、北谷町の公約信任と、その信頼を勝ち得るためのツールとして今回の制度も活用していただきたいと思いますし、また、我々国としても、エリアマネジメント団体と一体となって応援をしていきたいと思いますので、ぜひ今後とも一緒になって頑張っていきたいと思います。

(保井氏) ありがとうございました。時間のない中、最大限お付き合いくださって、どうもありがとうございます。

サイモン氏の BID の話、それから、エリアマネジメントの取り組みとして、指定管理という仕組みを使い始めているもの、既存の商店街を超えたようなエリアの価値を高めるというところから行っている商業地区の話、今いろいろなやり方、いろいろな出自があるのが、エリアマネジメントなのだと思います。

ただ今日、ロンドンのお話を聞いても、より民主的だというお話がありましたが、きちんと目指す姿を共有して、それに対して一定の信頼を得ながら、それを確実に実践していく仕組み、しかもそれが、自治体と民間が一緒になって取り組むところが、やはりこれからの時代、今日の最初にあったスポンジ化等の課題を私たちが持っている中で、やっぱり自治体の再配分をする、地域の中で事業開発をするという行政には、あまり得意ではない部分をきっちりやっていかなくてはいけないというときに、地域の民間主体と一緒にやっていく、いかにそこをシームレスにして同じ方向を向いて取り組んでいけるのかということが、これから大きな課題になっていくと思います。今日は、事業の計画づくり、或いは効果の設定という具体的なところまで、残念ながら、時間の関係でいくことができませんでしたが、その辺り、ぜひまた全国エリアマネジメントネットワークでも、研究していきたいと思いますし、海外とも連携しながら情報提供等をしていきたいと思いますので、ご関心のある皆様は、全国エリアマネジメントネットワークの議論に参加していただき、せっかくの新しい仕組みですので、使いこなしていきたいと思います。

パネリストの皆様、今日は本当にどうもありがとうございました。皆さんからも大きな拍手をお送りください。