

<セッション1 北海道のエリアマネジメント>

コーディネーター:

法政大学 保井美樹 教授 (全国エリアマネジメントネットワーク準備委員会)

パネリスト:

札幌駅前通まちづくり株式会社 白鳥健志 代表取締役社長

札幌大通まちづくり株式会社 服部彰治 取締役総務部長

ニセコひらふ CID/BID 検討委員会 田中義人 共同代表

株式会社まちづくり五稜郭 青田基 代表取締役会長

保井 (法政大学): これより進行を務めさせていただき保井と申します。この会の主催は札幌駅前通まちづくり株式会社様ですが、京都大学経営管理大学院とともに、全国エリアマネジメントネットワーク設立準備委員会も共催させていただいております。この組織は、今日が初めて公にメッセージを発する機会です。本日お越しの全国のエリアマネジメント団体さんとともに、現在の機運を生かし、全国で情報・ノウハウの共有や環境政策の提案の仕組みづくりの検討をはじめますので、これを機会に、皆様にも認識していただければ幸いです。第1部は北海道のエリアマネジメントをテーマに、北海道におけるエリアマネジメントの現状や課題を考えてまいります。エリアマネジメントの定義はまだ曖昧ですが、3つの重要なポイントがあると考えています。1 点目は街を作る段階から維持管理または活用の段階まで、時間軸を超えて必要な計画の実施を行うこと。2 点目はエリアの意思 (民間主体) で始まり、エリアの価値を高めるために、地権者や事業者、住民などのその地域に利害を持つ人々が内発的に活動していくこと。3 点目は近頃重要となってきた、公民連携も含めた、様々なセクターを超えた連携の下で進められる活動だと考えています。エリアマネジメント活動とは制限のない活動であるがゆえに、実際に何を行うかが課題になっています。そこで収益性と公益性でエリアマネジメント事業を分類すると、様々な事業を整理することが可能になります。しかし、このように整理するとその中で支援すべき単一の事業はなにかという議論になりがちですが、重要な事はエリアの中で必要とされる様々な事業が組み合わせられ持続可能な活動を行うための組織・財源などの仕組みづくりであります。この財源・収益をつかってエリマネ団体は、市民活動支援、防災、環境など様々な活動を行っています。仕組みづくりの中で財源の創出は課題となりますが、北海道ではその財源創出について様々なチャレンジが行われています。また行政との連携が巧みであり、民間ともうまく連携している例もあります。このようなセクターを超えたまちづくり活動を行い財源創出につなぐ事に関して、北海道では先進的な部分があります。そこでそれぞれの団体についてのお話を伺い、後に議論を交わしたいと思います。

白鳥 (駅前通まち会社): 駅前通まち会社は公共空間の活用によりエリアマネジメント財源を創出し、まちづくり活動に活用しています。会社自体はまちづくりを目的に平成22年度に立ち上がり、5年が経過した現在、正社員10名の会社となりました。特徴は収益を上げてまちづくり活動を促進していくことを目的と

していることから、出資頂いた企業・団体には配当を行わず、まちづくりに還元していることです。札幌駅前通地区は、昭和47年札幌冬季オリンピック時にまちなみが形成された都市であるので、札幌駅前通地下歩行空間（チ・カ・ホ）の影響などで歩行者数が増えた現在、建築物の耐震性や陳腐化を背景に建て替えの機運が隆起しています。また建て替えの流れとともに、将来を見据えた回遊性の高いまちなみの形成が課題としてあげられます。駅前通まちづくり会社の信念は、「まち会社は管理会社ではありません。まちを良くするための調整役、マネジメントの会社です。まちの中の心地よい居場所や空間を作ることが、私たちまち会社の仕事です。」で、社員一同がこれを認識して取り組んでいるところです。チ・カ・ホは道路法上の道路ですが、両側4mに広場条例をかけることにより、企業のPR、市民による販売なども可能にしている事が特徴としてあげられます。我々はこれらを主な財源として活動しており、この方策を生み出した札幌市役所は先見の明があり、エリアマネジメントのあり方に一石を投じたのではないかと認識しています。課題としてはチ・カ・ホのデザイン力強化があげられます。単にスペースの貸出を行うだけでなく、チ・カ・ホの環境にあつたにぎわい形成のために、デザインアップの協力やまち会社自らの実演にも財源を投入しています。また、チ・カ・ホで広告事業もやっています。広場および広告の稼働率は平日・休日を通して90%以上となっています。地下だけでなく地上のにぎわい創出のため、2014年に公共貢献の一環で民間が整備した地上の「札幌市北3条広場」アカブラを活用して、地域のお祭り「さっぽろ八月祭」や企業のイベントなど多種多様なイベントを行っています。昨年度は3,590万円をまちづくり活動に使う一方で、利益もだし、今後のまちづくり活動の財源に活用していくことにしています。様々なにぎわいの創出はできている一方で、まちづくりの方向性の統一が未だなされていないことが大きな課題です。課題解決のためには、現在まで構築した信頼を活用して、まちの人々にまちづくり活動の認知を図り、まちづくりビジョンの策定・実施をしたいと考えています。具体的には、チ・カ・ホと建物の接続空間や地上の民間ビルの地上部の公開空地（コモンの広場）の使い方、一階・二階のつくり込みなどを、建替の機運に合わせ提案していきたいと考えています。

服部（大通まち会社）：大通まち会社は、既存の6商店街を活動の中心エリアとしています。全ての商店街を併せた組合員数は478、テナント数は3000のエリアであります。この6つの商店街が中心になって作った会社です。平成21年に立ち上がり現在7期目に入ったところです。株主は30団体存在し、札幌市・商工会議所がそれぞれ3%の出資を行っていますが、発起人となったのは6商店街と地下街を管理している都市開発公社、丸井今井などを含む大型店10店であり、皆様にお声掛けをさせていただきました。株主には配当を行わず、その件に関する了承も得ています。代表取締役を含め取締役は8名、内訳は各6商店街の代表と都市開発公社社長、そして私となっています。従業員は全員で7名です。設立当初よりハード事業ではなくコンテンツに注力したソフト面での活動を行っており、いくつかの段階を経て現在は発展期に入ったのではないかと認識しています。活動初期のまちづくり会社は、まちの窓口として機能していました。それぞれの商店街に相談に行くのではなくまち会社に相談することにより、人と人とのつながりを増やし様々な事を実現してきたと考えています。これからの課題としては、冬季オリンピックの際に完成した古い建物が多数存在するので、その建替え・更新の調整役になっていく必要があると認識しています。この一環として、サイドリザーベーション方式の路面電車ループ化にあわせて歩道空間ににぎわいを持たせる必

要があることから特措法を用いた空間の活用を行っております。加えて、道路環境の維持・向上を行うことにより、占用料を9割減としていただいております。我々は、都市再生推進法人に全国第1号にさせていただきます。このことにより市が作成している都市再生整備計画に提案権を持つことができるので、提案権を行使して今回の道路空間の活用を提案しました。会社の収益事業としては、地下の出入り口を使ってエリマネ広告しています。広告は夏季の稼働率は高いですが、冬季は歩行者が減少することによる稼働率の低下が課題であります。さらにTMO時代から作られた共通駐車券事業もあります。加盟店舗が135店舗ほど、駐車場が40か所、4000台ありますが、駐車場に駐車し加盟店舗で買い物をするにより、共通券が発行される仕組みになっています。その他に、ファシリティマネジメントと呼ばれる、ビル管理を一体化させるために資源ごみの回収やエレベーター保守点検、遊休不動産をコワーキングスペースとして活用することなどもおこなっています。このように公共空間の活用を含め複数の事業を収益事業の柱として活動しています。商店街を基盤として立ち上がった会社ですので、各商店街や各大型店と連携しながら、活性化・にぎわいを生み出すことも担っています。「I Love 大通」という名前で共同販促事業をやっていますし、駅前通を歩行者天国として活用したりしています。また、オープンカフェ、駐輪についての啓発活動、若者と連携した植栽の管理、広場活用のお手伝いといった取り組みをまち一体となって行っています。

青田（まちづくり五稜郭）：まちづくり五稜郭は、札幌とは異なり函館という小さな地方都市で、3年前に立ちあがり実際の活動はまだ2年間しか行っていない小さな民間のエリアマネジメント団体です。現在、函館は人口27万人弱の道内3番目の都市で、過疎化が顕著に進行していて問題となっています。新幹線開通に伴い、函館駅前の活性化は市をあげて取り組まれています。しかしながら、五稜郭エリアへの取り組みは少ないことがエリアマネジメント団体を発足した理由の1つです。設立の経緯は、五稜郭エリアでは、60・70年代に進出したデパート等が00年代に入り撤退しシャッター街へと変わりつつあったことを受けて、有志が集い活動を始めました。まちづくりワークショップを開催し、拡大していくことで影響力・認知度を高め、ワークショップの成果報告書を作り市長への提言をおこないました。しかしながら当時は任意団体だったので、提言を具現化するために、悩んだ末2012年7月に6人の有志による資本金500万の会社を設立しました。やりたいことは、自然・歴史・文化などのまちの資源を活用したまちづくりです。事業型の社会的企業であり、具体的な事業を通じてまちの課題を解決し、自立的に継続可能なマネジメント活動をおこなう会社です。まちのエリア価値を変える、ミッションは人々が集う仕組みをつくる、まちの課題の具体策の実行等です。市役所や、商工会議所、中小機構等の協力を頂きながら新都心五稜郭協議会を母体として生まれ、関連団体と連携して活動しています。最終的な目的を、エリア価値を上げることに設定して、遊休不動産の活用や人材発掘、まちの資源を生かした集客、事業の事務化などを戦略として活動しています。「空き無い、高い、飽きない」を役割とし、ビルの空き店舗をスタッフがリノベーションすることにより、会議室やコワーキングスペースにするといった活動など、様々な活動をおこなうことで収益を上げています。ヒトハコ市というトライアルマーケットを、児童公園やデパートの屋上など、街の中の様々な使える場所（公や共の場所）を探し出して場所を変えながら行っています。古い市場と連携して月末金曜祭という活動も行っていますが、新しいお客が入ってきたという効果もあります。また、人に

来てもらうことを目的として、まちなか五稜郭大学という活動を、様々な年代の人とともに行っています。教育委員会の管理する市民ホールの前の広場を使って、販売ができないという規制を緩和してもらい、様々なイベントを行うようになりました。また、来月、まちの駅的な複合飲食施設をオープンします。このような地道な活動が功を奏し、エリアの地価が下げ止まり、にぎわいが戻りつつある状況にあります。

田中（ニセコひらふ）：我々は倶知安町の団体ですが、倶知安町よりもニセコと申したほうが理解を得やすいと思います。ニセコエリアは、札幌・新千歳空港から 100km 程離れた蝦夷富士と呼ばれる山があり、大勢の外国人が訪れるマウンテンリゾートであります。昨年度、ニセコエリアの外国人宿泊数が 40 万人を超え、そのうちの 30 万人が倶知安町に宿泊しています。また倶知安町に住んでいる外国人数・法人数も急増しており、それに伴い不動産投資が増えました。現在、外資によるコンドミニアムは 700 ユニットを超え、外資による開発・グローバル化が進んでいます。海外にあるようなコンドミニアムが立ち並んでいるので、日本ではない街並みの雰囲気になっています。このような背景から新たな課題が持ち上がってきました。不動産の所有者がほとんど外国人であるので、エリアの定住人口が減少し、町内会などで行っていた活動が困難になる等の問題が顕在化してきました。例えば、ゴミステーションの撤去や建物が増えた事により排雪処理が頻繁になるなど、多方面へ負荷がかかるようになりました。また、建築物の所有者が外国人であるがゆえに町内会へ加盟していただかず、防犯灯などの本来町内会が改修・支払を行う維持管理費用の回収が困難となりました。このため新しい住民自治をおこなう地域運営組織を結成する必要があるのではないか、と話し合いの場が持たれました。その結果、安心・安全・快適な住みたくなるようなリゾート地が目標として定められ、総務機能を持った事務所や治安維持や公共空間の演出・活用、景観美化、インフラ整備などへの住民意見反映のための意見取りまとめをおこなう組織の必要性が認識されました。現在不動産所有者の 85% が不在の外国人であり、また外国人同士で貸借をおこなうので事業者の多くも外国人となっています。冬がメインのビジネスモデルであるため、冬季だけ来日してビジネスをおこなう人も沢山います。そのため、官民連携の **government** と **governance** を兼ね備えた新しいルール・組織が必要であり、また行政と連携しつつ持続的な財源の確保も必要なので、我々は北米で成果を収めている **BID** という制度を参考に現在組織の設立を目指しています。これにはルールが必要となるので、昨年 9 月にニセコひらふ地区エリアマネジメント条例を策定しました。しかし、この条例によって組織を即座に立ち上げることができるものではないので、この条例をもとに今後不在の不動産所有者から強制力をもち財源を徴収する徴収条例ができて仕組みが完成いたします。倶知安町は徴収条例の制定に苦勞しており、当初は受益者分担金という下水道の利用料を集める地方自治法にのっとりた方法で徴収する予定でしたが、受益者分担金制度は 1 つの事業にかかる費用を徴収することに適していて、エリアマネジメントのような多岐にわたる事業に適用することは大変難しいものであります。現在は法定外目的税など税の徴収も視野に入れた検討をおこなっています。徴収方法が決定すれば、次段階として組織の体制を整えた後に、エリアマネジメント活動を開始することができます。

保井：皆様ありがとうございました。それぞれの団体に共通する特徴と異なる特徴がありました。まず、

札幌駅前通まちづくり株式会社は、財源創出のために獲得した権限を巧みに活用しておられます。収益と住民という両方の目的に対してバランス良く活動されているので、出展者の方々との調整の方向やプロセス、役割分担などについてより詳しく伺いたいと思います。

白鳥：まちのコーディネーターとして成果をみせながら方向性を示す必要があると考えています。例えば、チ・カ・ホ等の出店者に対しては、チ・カ・ホの全体デザインに調和するあるいは映えるデザインを提案・指導し、実行していただいています。また、資金が不足してそれが難しいのであれば、公益性を持っている活動であればまちづくりの一環で支援も行っています。加えて、地上に人が歩かなくなった対策として、これまでなかったビジネス街のビジネスパーソンが集う場の創出のためにビルの事務所の一部を借りて、アート展示とカフェ機能を備えた交流スペースを創るという実証実験も行いました。当然、具体的な結果は求められるけれども、このような活動を続けていくことで評判にもつながり、最終的にはそのような評判も結果に結びつくのではないかと考えています。

保井：白鳥さんがイメージするエリアマネジメント活動における結果とは何でしょうか？或いは、エリアマネジメントの評価をまちづくり会社としてどのように捉えているのかを教えてください。

白鳥：我々は、にぎわいの促進、回遊性の向上、まちづくりの一体化という 3 つをまちの課題として捉えています。にぎわいの創出というまちの課題を解決するためにまちづくり活動は存在し、その活動をおこなうのがまち会社であるという認識の中で活動をおこなっています。

保井：ありがとうございました。札幌大通まちづくり会社は、まち会社がなければ関わる事がなかった方々がまちに関わるようになってきており、人材育成機能が非常に高いと認識しています。そこで、大通まち会社の服部さんに質問ですが、小林英嗣先生から商店街にとって代わる必要があるというご指摘がありました。どのような考えを持たれていますか？

服部：札幌大通まちづくり株式会社は保井先生のおっしゃる事業型・地縁型の分類の中の地縁型組織であり、既存の商店街を土台としながら組織を形成しています。当然悪い点として保守的な事はありますが、地盤に根ざしていることの恩恵もあります。そのため、地盤に根差していることの良さを生かしていく方法論もあると考えています。また、最近の世代交代に伴い、ビジョンづくり等をやってくる中で商店街の若手は横とのつながり、他の商店街をどう応援するかなど新しい意識を持ちつつあるので、新しい形を模索できればと考えています。

保井：アメリカの BID も既存の商店街がある中で地権者団体という新しい組織ができて、実質上、それが既存組織の役割を担うようになった都市も見受けられますが、まちづくり五稜郭のようにまち会社として地縁にベースを置きながら既存組織と連携しながら機動性のある民間企業として動くなど多少異なるアプローチを行う組織が出来てくる中で、メリット・デメリット両方あるとは思いますが、大通まち会社は

地縁型という現状の形態を維持していくのでしょうか？もしくは変わっていくのでしょうか？

服部：地縁型組織と事業型組織の両方が存在して良いと考えています。地縁型の組織が遊休不動産の活用といった1つのビルオーナーと密接に利害をもった活動を行うのは現実的には難しいので、事業型を行う人々を地縁型として応援していく姿というのはあると考えています。

保井：つまり様々な関連会社や団体が生まれる可能性もあるかもしれないということですね。形としては、共同出資をおこなうなどして一緒に作り込んで、新しいアクターを作り上げていくことであり、これはエリアマネジメントの1つの機能であると認識しました。次に、五稜郭ガーデンが金銭的に大きなリスクを背負った事業ですが、それをやった、可能とした理由は何でしょうか？

青田：五稜郭ガーデンは総事業費が約2億円の事業ですが、経済産業省関連の補助金、約1億円を頂いているので、残り半分の1億円は自分たちで調達する必要がありました。しかし、会社の役員が6人であるため、覚悟が必要とはなりますが、3人以上が賛成すれば実行することが出来るという身軽さが、その理由として上げることができます。責任とリスクを取ることを覚悟すれば自由に動ける組織ということです。エリア内の商店街とは目指す目的が多少違うので、対立軸にあるという意味ではなく、共同で事業活動する時は一緒に活動するような関係にあります。今回のように自分たちで事業をする場合は自分たちの責任のもとで素早く決断を下せる理由はそこにあります。

保井：最後に、ニセコひらふは新しい事業ではなく自治を作るエリアマネジメントではないかと考えていますが、より詳細に金銭面や制度面についてお伺いできますでしょうか？

田中：現在、ニセコひらふエリアには自治をおこなう団体の他に、理事構成の半分は外国人が占めている、観光に取り組んでいるプロモーション団体が存在しています。BIDやエリアマネジメントに繋がる事象における外国人の捉え方は、不動産価値の向上や地域エリア全体の価値向上につながっていくので、日本にはない街並み形成をどのように作っていくかを含めた話し合いをもちながら実行していくと考えています。団体として早ければ来年度から始めたいが、収益を上げることが目的ではなく、新しい住民自治も視野にいれつつ何をやるか、何を目的とするかが重要であり、どのように地域をまとめて演出していくのが主になっていくと思います。そのため、自主財源は会員から確保するのではなく、税などの強制力を持ったもので行政に徴収していただき、それを拠出していただくといった半官半民のようなイメージで考えています。

保井：最後に、各団体から今後の展望など、最後に言いたいことをお伺いしたいと思います。

白鳥：現在の我々の活動は、エリアマネジメントの入口のような位置づけであると考えています。これを

まちづくりにどのように実行していくかが、今後、我々の大きな課題であると思います。現在でも、公共空間を使用したにぎわいの増進はある程度行えていると思います。しかし今後、これらを実際のまちづくりにどのように利用していくのが課題であり、これからは民の領域にも踏み込む必要が生じます。現在の公共空間を活用して築き上げてきた協力関係や財源を活用しながら進めていきたいと考えておりますが、これからが活動の正念場であると認識しています。

服部：現在進めている公共空間の活用から、1段階発展させて、民間側の景観・建築を含めた公共の共の部分を高質なものに作り上げることに、どのように関わるのかという課題があります。加えて、現在、駅前通の自転車おし歩き運動・啓発を若者が担ってくれていますが、世代交代も視野に入れつつこのように若い人々がまちづくりに関わっていく仕組み作りが必要となると考えています。

青田：抱えている問題の中で財源問題が1番大きいです。資本も人材も行政から入っていないので、理想を実行するためにかかる財源の創出が課題であります。五稜郭ガーデンは、テナント料を見越した不動産事業であるので、これを軌道に乗せることにより安定した収益を得て、次の活動につなげていこうと考えています。覚悟が必要となりますが、小さな事業を積み重ねて、ゆくゆくは例えば駐車場問題等次の大きな課題解決につなげていきたいと思っています。ただ、大きな事業なので覚悟が必要だが、ビジネスとして知恵を絞ってやるしかないと考えています。

田中：やはり重要な事は財源確保だと思っています。小さなまちで活動をおこなうための財源確保には、行政との深い関係が必要であると考えています。そのために、現在まで取り組んできた受益者分担金制度や税といった事を、どのように行政が民間と連携しながらバックアップして活動をおこなっていくのが地方都市にとっては重要であると考えているので、他の小さなまちと情報共有をおこないながら活動していきたいと思っています。

保井：私が印象に残ったことのなかに、まちづくり五稜郭さんが「グレート五稜郭」と地域の呼称を自分たちで決めている点があります。このように、自分たちで地域の呼称を決定するかどうかは別にしても、個別の団体・個人の目的・目標は異なってしているかもしれないけれども、目指すエリア像を共有し、その実践に向けて新しい担い手を作り出し、必要な事があれば行政含め外部に提案をおこなうということは各団体に共通することであり、これがエリアマネジメントの在り方だと思います。また財源のビジネスモデルとしては地域に根差した新しいデベロッパーや広告代理店のようにも捉えることができ、エリアマネジメントには様々なビジネスモデルが存在すると考えることが出来ました。さらに公共空間に関しては、行政や出店者、市民とどのような関係を築いていくかといったプロセスは先進モデルを参考とし、より発展させる必要があると思います。最後に、今後のエリアマネジメントは、税の改革など、タブーなく取り組む必要があります。その点でも、このリレーシンポジウムが決起大会となるのではないかと思います。このようなエリアマネジメントの熱い機運を今後とも皆様と盛り上げていきたいと思いますので、これからもよろしくご支援ください。

