

街元気・まちづくり事例集
—新たな雇用と投資の喚起をめざして—
(ver.1.0)

平成 29 年 3 月

経済産業省

株式会社野村総合研究所

目次

はじめに	1
第1章 観光振興×まちづくり	5
1-1 回遊拠点の整備(埼玉県川越市:小江戸ブランドを活かしたまちづくり)	7
1-2 回遊環境の整備(岐阜県高山市:外国人おもてなしエリアの整備)	14
1-3 消費拠点の整備(北海道富良野市:フラノマルシェ)	21
1-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー	28
第2章 既存事業強化×まちづくり	31
2-1 食産業との連携(新潟県新潟市:にいがた食の陣)	33
2-2 ものづくり産業との連携(東京都台東区:台東モノマチ・台東デザイナーズビレッジ)	40
2-3 商店街の活性化(愛知県岡崎市:まちゼミを通じた事業者の意識改革)	47
2-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー	53
第3章 新規事業創出×まちづくり	57
3-1 インキュベーション(青森県青森市:パサージュ広場)	59
3-2 ソーシャルビジネスの支援(神奈川県横浜市:mass×mass 関内フューチャーセンター)	66
3-3 情報産業の振興(鳥取県米子市:よなごコンテンツビジネスパーク)	73
3-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー	80
第4章 ストック活用×まちづくり	83
4-1 空きビル・空き店舗の活用(山形県山形市:産学官金連携によるエリアリノベーション)	85
4-2 空き地・低未利用地の活用(青森県八戸市:「はっち」を中心としたまちづくり)	92
4-3 大型小売店撤退空間の活用(鹿児島県鹿児島市:マルヤガーデンズ)	99
4-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー	106

はじめに

1. この事例集について

地域の経済や雇用、或いは生活を支える機能が集積する中心市街地は、地域にとって重要な役割を担ってきた。しかし地方都市では、人口減少や高齢化などの構造的な要因による影響や、小売の業態が著しく変化していく中、中心市街地の空洞化や衰退の進展が課題となっている。

このため中心市街地の活性化には、例えば、外国人観光客のインバウンド需要や、高齢者等の健康長寿サービス需要、若年者・創業者のチャレンジによる新たな需要を取り込むなどの、新たな取組にチャレンジすることが重要となっている。

そこで、本事例集は、①観光振興、②既存事業強化、③新規事業創出、④ストック活用の視点に着目し、新たな雇用や投資を喚起する、あるいは絶え間ない投資の好循環を生み出すことを目指して取り組んでいる事例を中心に取りまとめた。

なお、中心市街地活性化をはじめとするまちづくりは、一朝一夕に成果が出るものではなく、収集した事例の中でも、歴史文化などをうまく活かしながら相当の時間を有して下地をつくったことが功を奏して、取組がうまくいった事例や、時勢をよく読みそれをうまく掴んだことでうまくいった事例など、地域によってバックグラウンドやタイムスケールは様々である。他地域における好事例を参考にしながら、地域のおかれた環境や資源を踏まえ、スピード感を持って、時にはじっくりと、まちづくりに取り組むことが重要である。

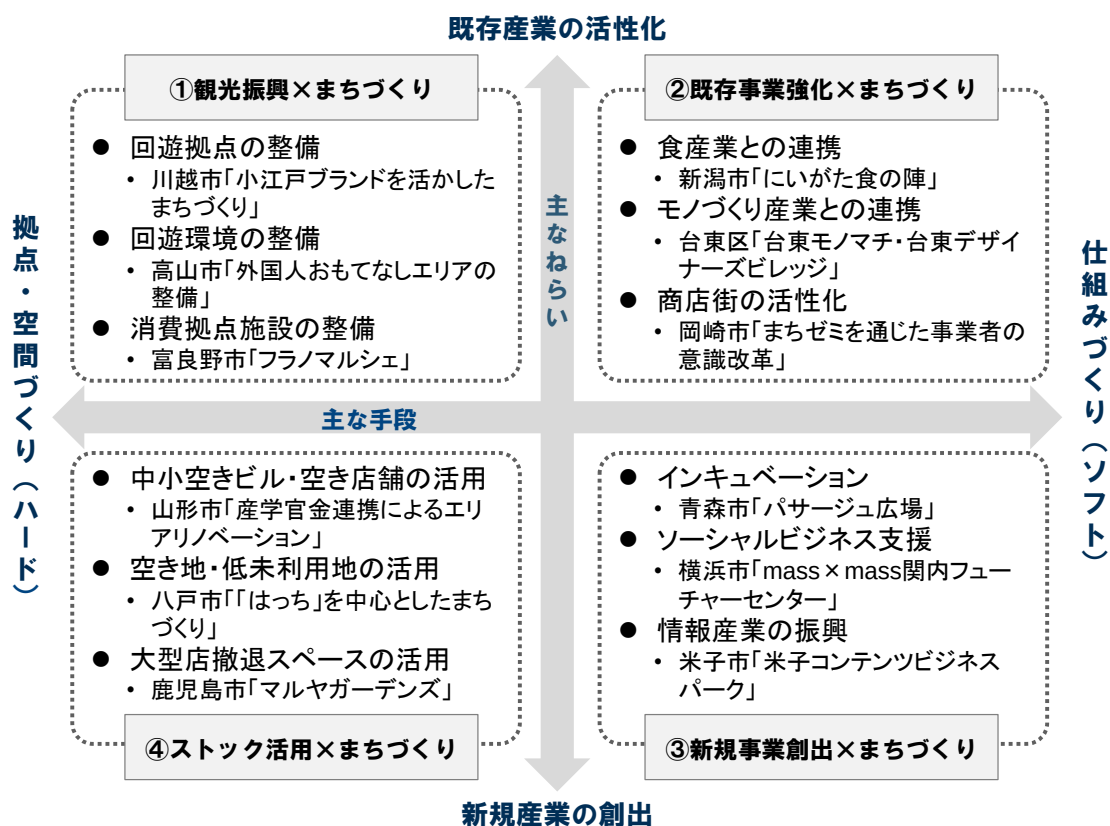
本事例集から、それぞれの地域の課題解決に向けた着眼点や、その課題解決に向けたプロセスや仕掛けを知ることによって、自ら地域の取組の更なるブラッシュアップ、自らの地域の課題解決に向けたヒントを見いだしていただく参考となれば幸いである。

2. 掲載事例について

本事例集では、新たな雇用や投資を喚起する、あるいは絶え間ない投資の好循環を生み出すことを目指して取り組んでいる事例を、その“ねらい”として「既存産業の活性化」と「新規産業の創出」の観点から、“手段”として「拠点・空間づくり」と「仕組みづくり」の観点から大別した。

このような枠組みのもと、「観光振興×まちづくり」、「既存事業強化×まちづくり」、「新規事業創出×まちづくり」、「ストック活用×まちづくり」という項目ごとに、課題解決の着眼点が異なる事例を抽出した。

本事例集でとりあげた対象事例の位置づけ



具体的な事例は下記の通りである。

なお、実際は、ストック活用による既存事業強化や、地域産業を活かした観光振興など、着眼点が重複するものもあるが、今回は特に着目したい点から事例を分類している。

■「観光振興×まちづくり」

“既存産業の活性化”に向けた“拠点・空間づくり”の取組として、近年、注力されている観光振興に焦点をあてた。回遊拠点の整備、回遊環境の整備、消費拠点の整備といったまちなかの空間整備をとりあげ、観光客の誘導や消費の促進等につながった以下の事例を対象とした。

- 回遊拠点の整備(埼玉県川越市:小江戸ブランドを活かしたまちづくり)
- 回遊環境の整備(岐阜県高山市:外国人おもてなしエリアの整備)
- 消費拠点の整備(北海道富良野市:フラノマルシェ)

■「既存事業強化×まちづくり」

“既存産業の活性化”に向けた“仕組みづくり”の取組として、食産業との連携、モノづくり産業との連携、商店街の活性化をとりあげ、イベント運営や、まちゼミなどといったまちなかで活動によって地域のブランド力向上や既存事業の収益力向上等につながった以下の事例を対象とした。

- 食産業との連携(新潟県新潟市:にいがた食の陣)
- モノづくり産業との連携(東京都台東区:台東モノマチ、台東デザイナーズビレッジ)
- 商店街の活性化(愛知県岡崎市:まちゼミを通じた事業者の意識改革)

■「新規事業創出×まちづくり」

“新規産業の創出”に向けた“仕組みづくり”の取組として、インキュベーション、ソーシャルビジネスの支援、情報産業の振興をとりあげ、起業化支援、人材育成等の手法によって地域に新しい事業の種を生み出すことにつながった以下の事例を対象とした。

- インキュベーション(青森県青森市:パサージュ広場)
- ソーシャルビジネスの支援(神奈川県横浜市:mass×mass 関内フューチャーセンター)
- 情報産業の振興(鳥取県米子市:よなごコンテンツビジネスパーク)

■「ストック活用×まちづくり」

“新規産業の創出”に向けた“拠点・空間づくり”の取組として、中小の空きビル・空き店舗、空き地・低未利用地の活用、さらには大型店撤退スペースの活用をとりあげ、まちなか空間の整備・活用によって、地域の場の魅力を高め、次の事業展開のきっかけにつながった以下の事例を対象とした。

- 空きビル・空き店舗の活用(山形県山形市:産学官金連携によるエリアリノベーション)
- 空き地・低未利用地の活用(青森県八戸市:「はっち」を中心としたまちづくり)
- 大型店撤退スペースの活用(鹿児島県鹿児島市:マルヤガーデンズ)

3. 先行事例に学ぶべき成功要因

本事例集でとりあげた事例は、それぞれ各地域固有の状況のもとで成り立っており、当然のことながら、そのまま他地域に横展開できるものではない。参照に当たっては、その事例の具体化にあたっての着眼点や、具体化のプロセスやシステムから学ぶことが大切である。

このような観点から各地域が自らの地域の取組を検討する上でヒントになると考えられる点を抽出し、以下の視点から TIPS（事例活用の秘訣）として整理した。

- Theme（テーマ）：

どのような点に着目して課題を解決しようとしたか。

- Idea（アイデア）：

課題を解決するために、どのような取組を構想したか。

- Process（実現プロセス）：

実現に向けて、どのようなプロセスで取組を推進したか。

- System（実施体制・運営）：

持続的な取組に向けて、どのような実施体制や、事業スキームのもとで運営を行ったか。

第 1 章 観光振興×まちづくり

- 1-1 回遊拠点の整備(埼玉県川越市:小江戸ブランドを活かしたまちづくり)
- 1-2 回遊環境の整備(岐阜県高山市:外国人おもてなしエリアの整備)
- 1-3 消費拠点の整備(北海道富良野市:フラノマルシェ)
- 1-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー

観光振興×まちづくり

1-1 回遊拠点の整備（埼玉県川越市：小江戸ブランドを活かしたまちづくり）

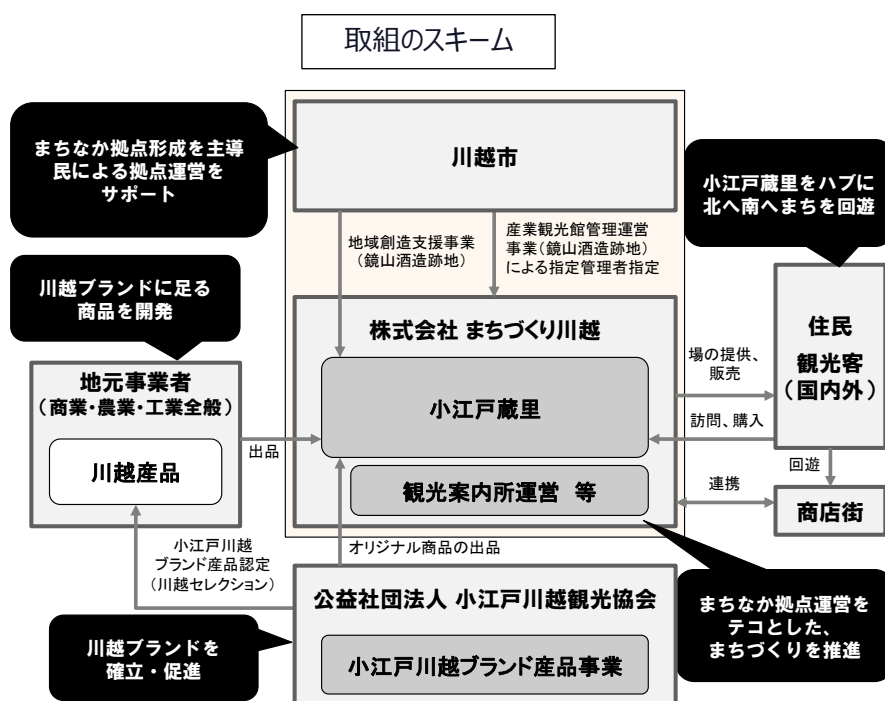
川越市の中心市街地は、古くから「小江戸」と称され、東京方面より多くの小旅行者が訪れていた。しかし、交流人口の増加に対して小売販売額は停滞しており、さらに滞在時間の短さも課題であった。

そこで、観光協会は川越製品のブランド認定を開始し、消費喚起を推進。そして、自治体は滞在時間の延長という課題に対し、縦長の中心市街地を南北に分断している結節地域に、新たな回遊拠点「小江戸蔵里（くらり）」を整備した。

また、「小江戸蔵里」を運営する株式会社まちづくり川越は、小江戸蔵里でのブランド認定品の販売や各種イベント企画、観光案内所の運営等の取組を通じて、まちの様々な関係者間の結節点としての役割を担っている。

【本事例のポイント】

- ブランド認定により全国的なPRをすることで、地元事業者の意欲を向上、集客力を向上
- 分断された2地域の結節地域に、既存ストックを最大限活用したまちなか拠点を整備
- ブランド認定とまちなか拠点の相乗効果により、域外需要を取り込む



地場産業、観光、歴史文化などが集うまちのハブ拠点「小江戸蔵里」
住民・観光客のまちなか回遊の向上
小江戸川越ブランドの浸透と地域産業競争力の強化

1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

＜川越市の概要＞

川越市は埼玉県南西部に位置する人口約35万人（平成29年3月時点）の都市である。都心まで約30km、電車で約30分であり、今ではベッドタウンでもあるが、江戸時代以降、交通・流通の要衝となる城下町として発展してきた歴史ある都市である。

都市近郊農業、交通の便を活かした流通業、商工業、そして広く知られている“蔵造りの町並み”等を資源とする観光等、充実した都市機能を有している。

また、江戸文化や昔からの歴史的資源が色濃く残っていることから、「小江戸」とも呼ばれている。

川越市の位置



出所）川越市中心市街地活性化協議会HP

＜南北の分断＞

川越市の中心市街地の区域は、多くの買い物客が集まる南部地域（クレアモール商店街等）と、歴史的な蔵造りの町並みを有し多くの観光客が訪れる北部地域（一番街商店街等）からなる。

しかし、南部地域と北部地域が1～2km離れているためにまちが分断され、住民や観光客が回遊しにくいという課題があった。これは、中心市街地の各地点で行われた歩行者・自転車通行量の調査結果にも如実に現れている。

川越市の中心市街地

（南（赤線）と北（青線）との回遊が課題）



出所）川越市中心市街地活性化協議会HP

＜小売販売の冷え込み＞

中心市街地における小売販売の実態に着目する。商業統計調査によると、平成9年度から平成19年度の10年間で、川越市中心市街地の年間小売販売額は▲23.5%と経済が衰退しつつあった（市全体も▲12.6%と同じ傾向）。1次、2次産業の停滞もその一要因となっていると推察され、地場産業全体をみた根本的な立て直し策が求められる状況にあった。

◇「小江戸蔵里」の位置づけ

＜小江戸蔵里の整備＞

川越市では、南部地域と北部地域を結節することで来街者の回遊性を向上させることが課題となった。他方、もともと南部地域と北部地域に挟まれたエリアに立地する鏡山酒造跡地の有効活用が課題となっていたところ、この2つの課題を同時に解決できる手法として、跡地に、飲食、物販、観光案内、イベントスペース等の多様なサービス機能を有する施

設を整備することとなった。

こうして整備された施設が、「小江戸蔵里（くらり）」である。

＜小江戸蔵里の運営＞

小江戸蔵里の運営は、川越市からの指定管理者として「株式会社まちづくり川越」が担うことになった（平成 22～31 年度の 10 年間の事業期間）。

同社は、中心市街地活性化を図ることを目的として平成 20 年 3 月に設立された会社であり、小江戸蔵里の運営の他、川越産品販売や食の提供、イベントの実施、観光案内所の運営等以下の 4 つの指定管理業務を行っている。

- ① 地域ではぐくまれた食及び地域の特産物の提供
- ② 市民の文化活動の場の提供
- ③ 地域の情報の発信
- ④ 産業観光館（小江戸蔵里）の管理運営

同社は、これら 4 つの業務を通じ、小江戸蔵里を、住民、観光客、買物客等が広く立ち寄るような施設として運営することにより、中心市街地の回遊性を高め、さらに、飲食・物販を通じた地場産の食材等の消費促進・需要喚起を通じ、農業をはじめとする地域産業の振興を図ることを目指している。

◇川越ブランドの確立の動き

昔から、商業のまち、ものづくりのまちとして発展してきた川越には、優れた素材や製法、技術などを活かした川越らしい本物にこだわった魅力ある産品が数多くみられる。特に、多種多様な製法で作られた芋菓子が有名である。併せて、地域でとれる食材等を活かした地域産品の開発、向上及び普及が図られ、川越市の産業振興に大きく寄与してきた。

こうした背景のもと、「公益社団法人小江戸川越観光協会」は、新しい川越の産業振興、地域経済の活性化のために商業・農業・工業の全般にわたり、全国に誇れる川越産品のブランド化に向けた検討を行った。検討に当たっては市民の声にも耳を傾けることに留意した。

結果、同協会は「地域ブランド品認定制度」を確立。平成 17 年度から認定を開始し、全国にアピールすることにより川越産品の認知度向上を進めてきた。

また、平成 26 年度の申請からは、より親しみやすいように「川越セレクション」とし、ブランドマークもリニューアルされた。

ブランドマーク



出所）（公社）小江戸川越観光協会 HP

ブランド認定の対象となる商品は、小江戸川越ならではの素材、製法、技術、商法等を用いたもの、川越地域内において生産、製造、加工等されたものであり、毎年度、募集期間中に申請があった商品について消費者団体、学識経験者等からなる審査委員会を経て認定されることになる。

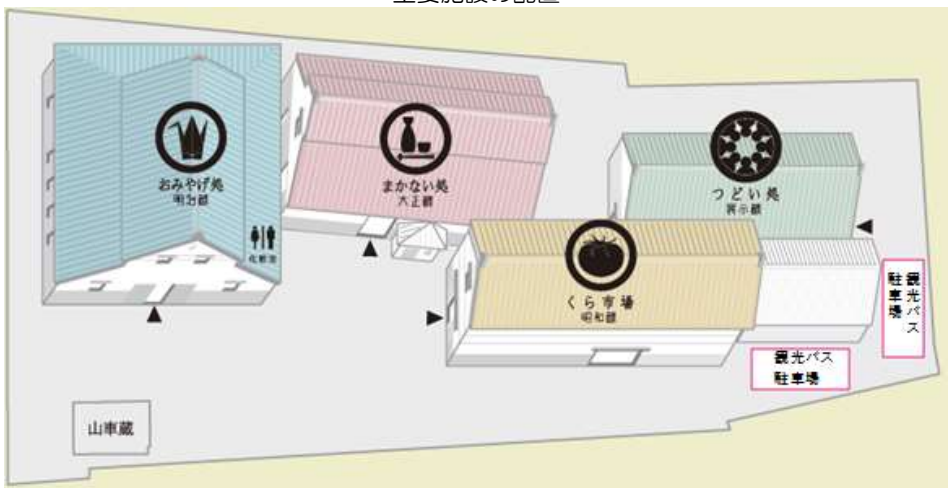
平成 26 年度以降、川越セレクションとして認定された商品は、菓子類、酒類、調味料、農産物、民芸品など 36 点。

また、小江戸蔵里を運営する（株）まちづくり川越でも、オリジナル商品開発にも取り組んでおり、地域事業者等の協業を図っている。

このように開発された商品は、小江戸蔵里でも取り扱われており、川越製品のラインナップは約 700 点にも及ぶ。

2. 柱となる取組

◇小江戸蔵里

開設時期	平成 22 年 10 月		
事業概要	・ 地域食材や特産品を提供する飲食・物販施設、観光案内コーナー、市民活動の拠点となるギャラリーや会議室を備えた施設。 ・ 中心市街地活性化基本計画の基本方針である「魅力あるまちなみづくり」、「にぎわいの創出」に寄与し、中心市街地活性化に必要な施設。		
事業主体	・ 川越市、株式会社まちづくり川越（指定管理者）		
施設構成	主要施設の構成		
	施設の名称	面積（㎡）	構造
	明治蔵	419	木造平屋建て
	大正蔵	305	
	昭和蔵	232	
	展示蔵	278	木造平屋建て
	広場	500	—
	導入機能 ・ 飲食施設、物販施設、観光案内コーナー、屋内イベントスペース（飲食施設との兼用可）、トイレ ・ 会議室、事務所、トイレ、ギャラリー ・ イベント用広場		
	出所）川越市ホームページ		
	主要施設の配置		
			
	出所）小江戸蔵里ホームページ		

◇小江戸川越ブランド産品事業

開始時期	平成 17 年度
事業主体	・ 公益社団法人小江戸川越観光協会
事業目的	・ 小江戸川越の優れた素材、技術などを活かし、川越らしい本物にこだわった魅力ある地域産品を、小江戸川越のブランド品として全国にアピールすることで、川越全体のイメージを高め、地域産品の向上及び普及を図り、併せて新たな地域産品の開発を促し、もって川越市の産業の振興、発展に寄与すること。
対象商品	・ 小江戸川越ならではの素材、製法、技術、商法等を用いたもの ・ 川越地域内において生産、製造、加工等されたもの ※消費者団体、学識経験者並びに事業委員会委員等幅広い層から会長が指名した者からなる審査会で通過することが条件となる。
小江戸川越ブランド産品の取扱い	・ 審査の結果、小江戸川越ブランド産品として相応しいと認めた場合には、認定証が交付される（有効期限は、認定日から 2 年後の年度末まで）。 ・ 認定を受けた商品は、ホームページ等に掲載し PR される。 ・ 認定を受けた商品は、小江戸川越ブランド産品を表す「ブランドシール」を購入し貼り付けて販売することができる。

出所）公益社団法人小江戸川越観光協会 ホームページ

3. 取組の成果

◇地場産業、観光、歴史文化などが集うまちのハブ拠点としての「小江戸蔵里」

中心市街地の真ん中に位置し、地場産品・食の開発・販売や地域のイベント等の場として機能することにより、結果的に様々なまちの関係者が集い、交流する結節拠点となっている。また、残っていた施設を活用することにより、川越の町並みや歴史文化等に調和した付加価値の高い空間を演出している。

◇住民・観光客のまちなか回遊の向上

南部地域と北部地域の結節地点にまちなか拠点である小江戸蔵里を据えたことにより、南部地域・北部地域間での回遊性の向上がみられるようになった。この成果は、以下の通り、数値実績としても現れている。

例えば、平日の歩行者・自転車通行量をみると、平成 19 年時点で 70,420 人であったところ、平成 26 年には 83,920 人となった。休日も同様に大きく改善した。

また、滞在時間半日以上観光客割合をみると、平成 17 年時点で 51.6%であったところ、平成 25 年には 55.4%と改善した。

蔵造りの町並み



◇小江戸川越ブランドの浸透と地域産業競争力の強化

川越は、古くから伝統的な蔵造りを活かした商店街の再生に取り組み、マンション開発から町並みを守るなどのまちづくりを着実に進めてきている。こうした取組が、市外の人に評価され、ドラマのロケ地に使われたり、まちなみ等がメディアに取り上げられたりすることとなった。また、地域の人々が、地域の価値を再認識し、観光地としてのまちづくりを進めるなど、さらなる取組が生まれ、時間をかけて小江戸川越としてのブランドが確立された。

今では、小江戸川越ブランドは、首都圏のみならず各方面にも浸透している。特に、株式会社協同商事のビール事業部門であるコエドブルワリーが手がける「COEDO ビール」は、海外でも評価される商品ブランドとして確立されている。

また、(公社)小江戸川越観光協会が音頭を取り、(株)まちづくり川越の協力により、地域事業者等がブランド認定を目指し、商品のブラッシュアップやサプライチェーン構築・地域内連携を図ること等により、広く地域産業競争力の強化にもつながっていると考えられる。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

小江戸蔵里を活用した中心市街地活性化事業を計画したのは、「川越市」である。「地域創造支援事業（鏡山酒造跡地）」で小江戸蔵里のハード整備（外観）を行い、「産業観光館管理運営事業（鏡山酒造跡地）」で(株)まちづくり川越が内装を整備し、事業を通じ、小江戸蔵里の運営体制確立を支援した。

また、小江戸川越ブランド確立の立案者は、「(公社)小江戸川越観光協会」である。

◇事業推進主体

小江戸蔵里での各種事業を推進する主体は、指定管理者である「(株) まちづくり川越」である。

小江戸川越ブランドの事業推進主体は「(公社) 小江戸川越観光協会」である。平成 17 年に、地域ブランド品認定制度を確立して、川越産品の認知度向上を図るなど貢献し、平成 26 年にはブランド名称を「川越セレクション」と刷新し、オリジナル商品開発にも注力している。また、鉄道会社等とも連携して、川越市の観光プロモーションを推進している。

小江戸蔵里(外観、室内)



5. 取組の成功要因と示唆

◇ブランド認定により全国的なPRをすることで、地元事業者の意欲を向上、集客力も向上

川越らしい本物にこだわった魅力ある地域産品を、小江戸川越のブランド品として全国にアピールし、川越全体のイメージを高めることについて検討がなされ、地域ブランドが確立された。

全国にその名が通るようになったことから、地元事業者としてもそのブランドバリューに乗じたいという想いが芽生え、自ずとより良い商品づくりを目指そうという気運が醸成されている。結果として地元事業者の業績の底上げにつながるという好循環を生み出している。

なお、(株) まちづくり川越がオリジナル商品開発を行う際には、地域において入念な類似商品調査を行うこととしており、既存事業者の事業との棲み分けを図るなど、協調に努めている。

◇分断された2地域の結節地域に、既存ストックを最大限活用したまちなか拠点を整備

これまで人通りの少なかった空白地において、鏡山酒造跡地とそこに当時から残っていた建物を有効活用して、まちなか拠点を整備することで、住民、観光客の別により、拡がりを持った回遊がみられるようになった。このことで、まちでの滞在時間も伸びるようになった。

◇ブランド認定とまちなか拠点の相乗効果により、域外需要を取り込む

小江戸蔵里を運営する(株) まちづくり川越は、観光案内所の運営事業も担っている。

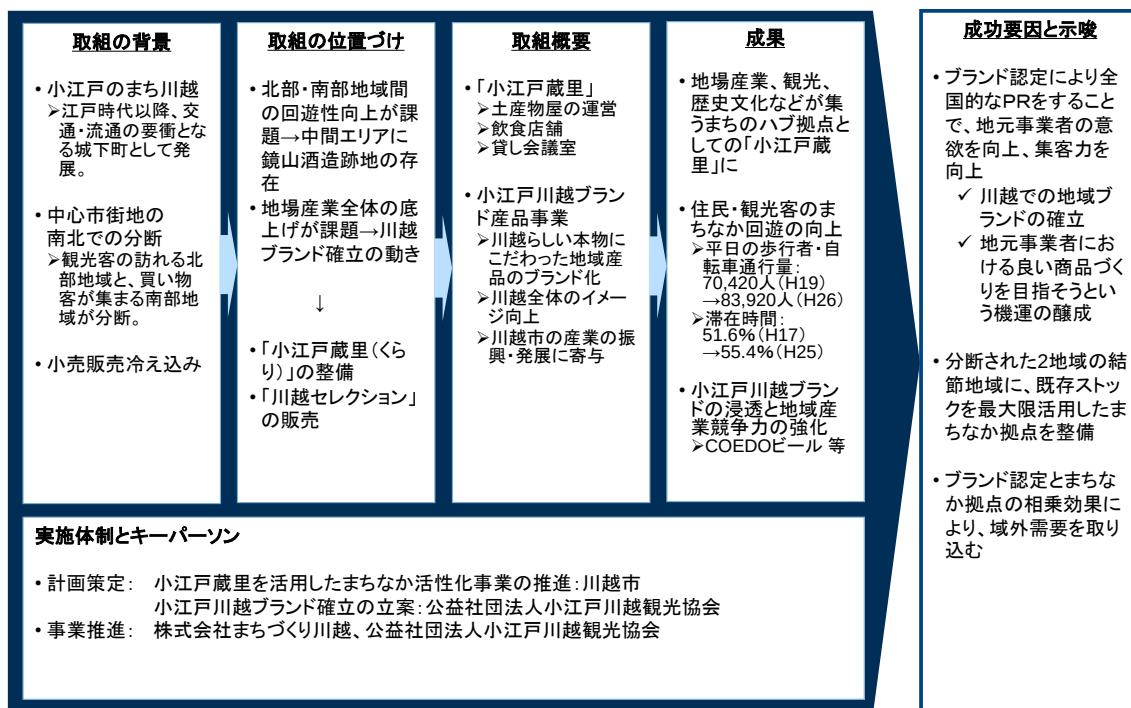
小江戸川越ブランド力による来街者を、「川越セレクション」を取り扱っている小江戸蔵里に誘導するなどにより、来街者の消費を喚起することができる。

小江戸川越ブランドを認定し、鉄道会社等とも連携して川越市全体の観光プロモーションを推進している（公社）小江戸川越観光協会も、観光拠点として小江戸蔵里のPRに注

力している。

今後、小江戸蔵里の収益をテコとして、川越のまちづくりに資する取組を更に推進することとしている。

小江戸ブランドを活かしたまちづくり



観光振興×まちづくり

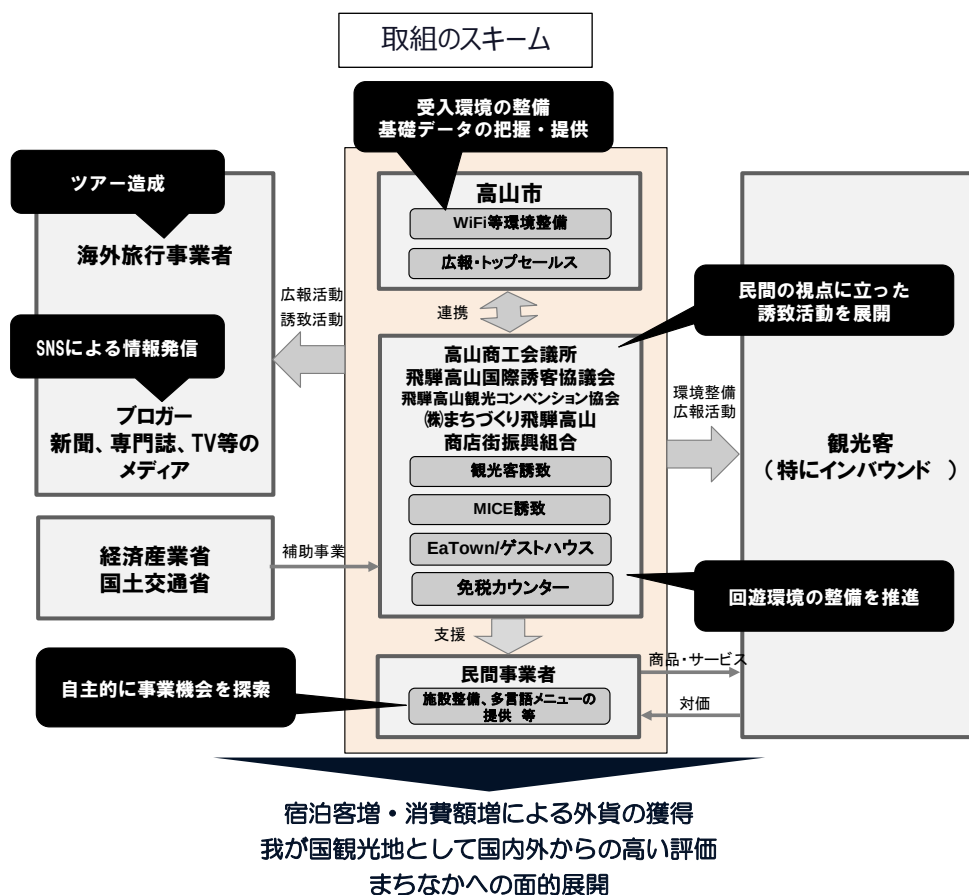
1-2 回遊環境の整備（岐阜県高山市：外国人おもてなしエリアの整備）

高山市は、「飛騨の小京都」と呼ばれる古いまちなみや文化、また豊かな自然を有しており、多くの地域資源を有する地域である。昭和 60 年代から、国際観光に取り組み、国内観光客の減少・日帰り化が進む中で観光消費を維持するなど、着実に成果をあげ、平成 28 年には外国人の観光客宿泊数が 46 万人に達し、大きな経済効果をもたらしている。

まちづくりの面では、Wi-Fi の整備や多言語対応、街路のバリアフリー化など環境整備に取り組む一方で、古いまちなみのある地区以外への観光客の回遊と消費の取り込みが課題となっている状況であり、観光客の回遊性を高める仕掛けとして、商店街による「免税手続きカウンター」の設置、まちづくり会社による「外国人対応おもてなし拠点」の整備など、新しい取組が行われている。

【本事例のポイント】

- データに基づくまちなかの環境整備
- 地域プレイヤーの主体性を引き出し、取組を伸ばす風土
- おもてなし拠点等による外国人観光客が歩きたくなる仕掛けづくり



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

高山市における国際観光地としての取組は、昭和 45 年に旧国鉄がディスカバー・ジャパンを開始した時に、対象地域として、高山が倉敷、萩・津和野とともに選ばれたことに端を発している。当時、60 万人だった観光客が一気に 100 万人を超えることとなった。

昭和 61 年には、高山市が国際観光モデル地域に指定され、取組が一層本格化した。

当時、運輸省が東京、名古屋、大阪以外の観光ルートとして、高山―松本―金沢ルートの形成をめざしたことをきっかけに国際化、多言語サービスへと展開した。

外国人観光客は平成初頭の円高の進行に伴い、いったん減少したが、その後平成 8 年から飛騨高山観光協会、高山商工会議所などの民間団体を中心に設立した協議会のもとでアジア戦略を実施し、台北の旅行博に出展したことをきっかけに増加に転じた。

平成 15 年には、政府のビジットジャパンキャンペーンが開始され、国として観光政策が強化される中で、アジア諸国のほか世界各国から観光客を積極的に誘致するため、協議

会組織を「飛騨高山国際誘客協議会」に再編、強化し、現在に至っている。

◇「外国人おもてなしエリア」の位置づけ

観光は高山市の基幹産業であり、主要な政策課題として、官民が連携して振興に取り組んでいる。

外国人観光（インバウンド観光）に関する直近の行政計画としては、平成 27 年に、海外からの誘客や海外への地場製品の販売、海外との交流を一体的に進めるとともに飛騨高山ブランドを広く PR し、地域力の向上を図る「高山市海外戦略」が策定されている（平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間の計画期間）。

また、まちづくりの面では、高山市中心市街地活性化基本計画による取組により、「外国人おもてなしエリア」（下図参照）の形成に向けて、「免税手続きカウンター」「EaTown 飛騨高山（外国人対応おもてなし拠点）」の整備等が推進され、古い町家をリノベーションにより「体験交流型ゲストハウス」として整備する計画も進行中である。

高山市中心市街地と「外国人おもてなしエリア」



出所) 高山市「ぶらり散策マップ」(部分) をもとに作成

2. 柱となる取組

◇多言語のポータルサイト・パンフレットによる情報発信と誘致活動の展開

事業主体	高山市（情報発信、誘致活動）、飛騨高山国際誘客協議会（誘致活動）
情報発信の概要	・ 多言語パンフレット「ふらり散策マップ」の作成、配布。観光パンフレットは2種類7言語、散策マップ10言語 ・ 多言語ホームページ運営 11言語、近隣観光地をトップページで紹介（外国人観光客の視点にたって紹介） ・ SNS（フェイスブック、微博）活用
誘致活動の概要	・ トップセールス ・ 海外旅行博・見本市への参加 ・ 海外メディア・旅行会社・航空会社等へのPR、ブロガーの招聘等
備考	・ パンフレット等印刷物の多言語化にあたっては基本のレイアウトを活用し、言語表記のみ多言語化するなど、費用を低減する工夫を実施。

多言語パンフレット



2種類7言語のパンフレットを提供
出所）高山市資料

多言語ホームページ



11言語で情報を提供

◇外国人観光客向け無料公衆無線 LAN 環境（Wi-Fi 環境）の整備

事業主体	高山市、民間事業者
事業時期	平成 26 年度～
事業概要	・ 高山市による整備：H26 年度 13 基、H27 年度 10 基、H28 年度 9 基 ・ 民間事業者の整備促進：宿泊施設、飲食店、小売店、観光施設、駅・バスセンター等
整備手法	・ 高山市は、飛騨高山ケーブルネットワークの光回線、公衆無線 LAN 設備を活用して整備。民間事業者は通信事業者のサービスを活用
備考	・ 利用者数 33,534 人、91.9 人/日（H28.1-12）

Wi-Fi の利用可能エリア



出所）高山市資料

◇サイン等の受入環境の整備

事業主体	高山市
事業概要	・ 多言語案内表示 40 箇所（日本語、英語、中国語、韓国語） ・ 特例通訳案内士の育成・確保（地域で 34 名、うち中心市街地に 26 名） ・ 外国人観光客への販売促進
事業手法	・ バリアフリーのまちづくりの一環として展開 ・ 観光庁事業「訪日外国人旅行者の受入環境整備事業」を活用



出所）高山市資料

◇外国人おもてなしエリアの整備

事業主体	高山本町三丁目商店街振興組合（免税手続きカウンター）、株式会社まちづくり飛騨高山（EaTown 飛騨高山ゲストハウス）
事業概要	・ 免税手続きカウンター（平成 28 年 1 月～） ➢ 商店街が単独で免税手続きカウンターを設置した全国初の事例 ・ EaTown 飛騨高山（外国人対応おもてなし拠点）（平成 29 年 4 月オープン予定） ➢ 建設地：本町 3 丁目地内（旧月極め駐車場） ➢ 建物概要：木造平屋建て、建築面積 421.34 m²、延べ面積 397.42 m² ➢ 機能構成：小規模店舗（10 m²程度／店）15 店舗程度、中央に飲食用テーブル等を配置し、フードコートの要素を盛り込む。 ➢ 周辺環境に配慮した施設設計としているほか、ごみ処理は、まちづくり会社が一括収集し処理を行う。 ➢ 飲食店については、地域産品を利用した商品を 1 品以上提供する店舗とする。 ・ 体験交流型ゲストハウス ➢ リノベーションによる整備を検討中
事業手法	・ EaTown 飛騨高山については、観光客の増加で高まる飲食へのニーズを、まちなかで取り込むために実施するもの。

EaTown 飛騨高山内観



外国人おもてなしエリア



出所）高山市資料

3. 取組の成果

◇宿泊客増・消費額増による外貨の獲得

高山市では、平成 15 年に設立された飛騨高山国際誘客協議会の海外プロモーション活動等を通じて着実に外国人の観光入込客を増加させてきた。

協議会の設立当初から平成 19 年までの期間は、アジアを中心にプロモーションを実施し、観光入込客が全体としては減少傾向を示す中で外国人観光客は増加傾向を示した。

東日本大震災が生じた平成 23 年以降は、ヨーロッパ等でのプロモーションも活発にする中で、平成 23 年の 9 万 5,000 人から平成 28 年の 46 万人まで外国人観光客が急速に増え、観光客全体も増加に転じた。

平成 27 年宿泊旅行統計調査（観光庁）によれば、全国の外国人観光客の割合が欧米豪 15%、アジア圏 75%（中国 27%、台湾 17%、香港 8%）であるのに対し、高山市の平成 27 年観光統計結果によれば、欧米豪 30%、アジア圏 56%（台湾 20%、香港 10%、タイ 8%、中国 5%等）となっていることから、ヨーロッパ等に向けたプロモーションの効果が確認される。

また、高山市の平成 27 年統計結果によれば、高山市の市内観光消費額は約 820 億円、これに伴う生産誘発効果は約 1,813 億円と推計され、外国人観光客は宿泊客が多いことから、生産誘発にも大きな効果があると考えられる。



出所) 高山市資料

◇我が国観光地として国内外からの高い評価

高い実績を上げている高山市の外国人観光客誘致の取組は、国内外で高い評価を受けている。

国内では、平成 24 年に観光庁長官賞を受賞し、平成 28 年には飛騨高山国際誘客協議会による「官民協働での外国人観光客の誘致・受入」が「第 2 回ジャパン・ツーリズム・アワード」大賞を受賞している。

海外でも平成 19 年度の日本に関する実用旅行ガイド「MICHELIN Voyager Pratique Japon」において「必ず訪れるべき観光地」として最高の 3 つ星評価を獲得、平成 21 年の『ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン 2009』でも「わざわざ旅行する価値のある観光地」として、最高の 3 つ星評価を得ている。

こうした国内外における高い評価が、新たな観光客が訪れる要因になっていると考えられる。

高山市を訪れる外国人観光客



出所) ツーリズム EXPO ジャパン推進室広報資料

◇まちなかへの面的展開

近年の成果は、こうした外国人観光客誘致の取組が定着し、先述の「免税手続カウンター」や「外国人対応おもてなし拠点」の整備に示されるように、外国人対応の面的拡大の機運が高まってきたことである。

こうした面的拡大に向けた取組は、事業機会を認識した個別事業者を支えられており、今後の展開が期待されている。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

高山市

飛騨高山誘客協議会等の民間団体

◇事業推進主体

高山市は面積の約9割を森林が占め、農林業が盛んに行われてきたが、以前から官民連携で観光に取り組み、国のモデル事業の指定等を勝ち取ってきた。

市の観光振興は、商工観光部が所管していたが、平成 23 年に海外観光客を所管する部門（海外戦略室）を設置し外国人観光に注力する体制を確立している。

民間サイドでは、飛騨高山観光協会、高山商工会議所などが主体となり、平成 11 年「飛騨・高山コンベンションビューロー」、平成 12 年、台湾からの観光客誘致を目的とする「高台誘客推進協議会」を設立、市と連携して誘致活動を展開。その後、平成 15 年には、協議会メンバーをホテル、企業、金融機関等を含めて拡大し、「飛騨高山国際誘客協議会」に再編した。

平成 27 年からは、株式会社まちづくり飛騨高山がまちの活性化のひとつの取組として、観光・交流拠点の整備を行うなど、観光をまちづくりに活かす体制が確立された。

◇キーパーソン

取組の実現のキーパーソンとしては、まず國島芳明市長があげられる。率先してトップセールスに取り組み、国内外のネットワーク作りに大きな成果をあげてきた。また、実務的には、市長のもとで、清水孝司商工観光部長、田中明ブランド・海外戦略部長が連携を図りつつ補佐している。

民間サイドの取組については、堀泰則氏の存在が大きい。堀氏は商工会議所副会頭、飛騨高山国際誘客協議会会長、（一社）飛騨・高

山観光コンベンション協会会長、（株）まちづくり飛騨高山代表取締役副社長を兼務しており、各機関の連携など、外国人観光の振興とまちづくりの推進に向けた民間サイドの取組を統括しており、観光振興とまちづくりが一体となった取組をがスムーズに進められることが強みとなっている。観光振興とまちづくりに及ぶ大半の取組に携わってきたことについて、「楽しんでやってきたから、苦勞と感じたことはない」と語る。

こうした役所内のトップダウンと実務レベルで観光部門、商業（まちづくり）部門の連携がとれた体制、民間の観光・まちづくりリーダーによる意識・情報の共有がとれた体制とが、まち全体を通した観光振興とまちづくりの推進における連携に寄与している。

第2回ジャパン・ツーリズム・アワード大賞受賞



<http://travel.watch.impress.co.jp/docs/news/event/1022815.html>

注）左：國島市長、右：堀泰則氏

5. 取組の成功要因と示唆

◇データに基づくまちなかの環境整備

長年の歴史がある高山市の外国人観光に向けた取組の特筆すべき特徴として、データに基づいて効果的な施策を展開していることがあげられる。

例えば、観光統計、経済波及効果、外国人旅行者アンケート等の情報が継続的に把握されている。こうしたデータの分析に基づき、観光を取り巻く現状と課題が明確にされ、Wi-Fi整備、英語メニューの普及をはじめとする効果的な施策が実施されてきた。

全国に先駆けて導入を推進した Wi-Fi は、登録者に訪問後のアンケートを実施し、外国人の利用者情報や訪問前後の印象等を収集することによって常時受入に係る改善の見直しに利用をしている点にも注目したい。

◇地域のプレイヤーの主体性を引き出し、取組を伸ばす風土

高山市における外国人観光の取組のもうひとつの特徴として、トップはもとより、個別事業者が自ら事業機会を捉えて参画していることである。

例えば、商店街単独では全国初の「免税手続カウンター」は、商店街で薬局店を営む商店主の主体的な取組によって実現されたものである。また、飲食店の外国語のメニュー表示や、旅館等の宿泊施設での外国人へのおもてなしなどの対応についても、押し付けではなく、事業機会を捉えて自発的に取り組む事業者が多い。外国人がよく用いている旅行情

報サイト Trip Advisor で上位にランクされる店舗も出てきている。

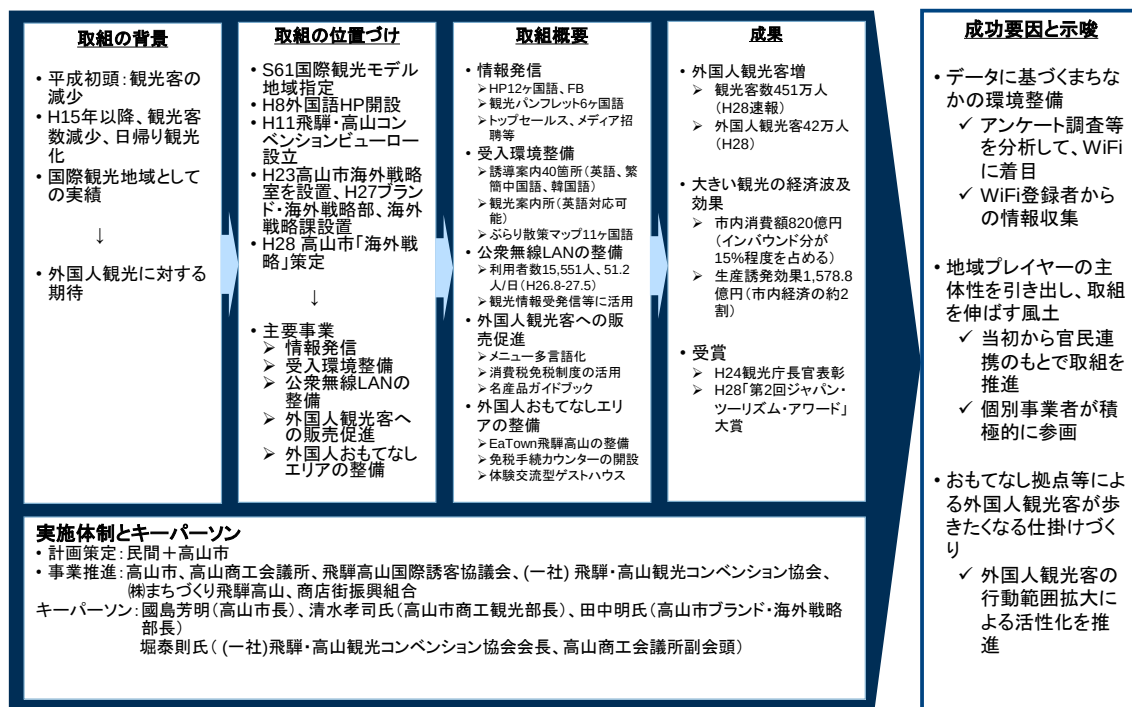
こうした取組を担う層の厚さが外国人観光客の受入環境の充実につながっているものと推察される。

◇外国人観光客が歩きたくなる仕掛けづくり

まちづくりの面では、「外国人おもてなしエリア」を設定し、観光客が少ないエリアに人を誘導するため、免税手続カウンター、EaTown（外国人観光客ふれあい拠点）、体験交流型ゲストハウスなどの取組を集中的に展開することによって、外国人観光客をひきつけ、回遊範囲を拡大させるしかけ作りを戦略的に展開している点に注目したい。

まだ取組の初期段階であり、成果は今後に待つ必要があるが、特定地区の集客力を周辺地域の再生に活用するための有効なアプローチだといえよう。

外国人観光客のおもてなしによるまちづくりの取組



観光振興×まちづくり

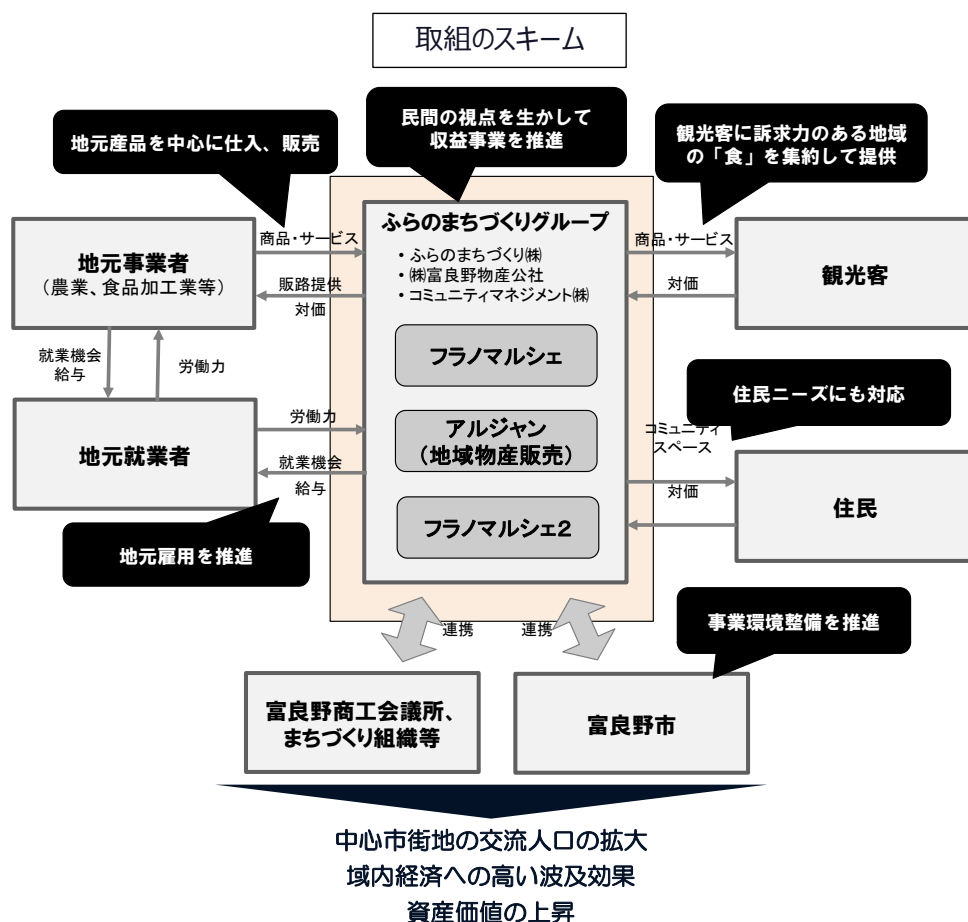
1-3 消費拠点の整備（北海道富良野市：フラノマルシェ）

北海道富良野市では、人口減少や病院移転などにより、昭和 40 年代から中心市街地が衰退していた。

期待された駅前再開発も衰退に歯止めをかけられず、危機感を抱いた民間事業者が先導し、まちなかで「農と食」を売り出すにぎわい滞留空間としてフラノマルシェを整備。これによって、観光客をまちなかへ惹きつけ、交流人口の拡大による中心市街地を活性化させることに成功した。

【本事例のポイント】

- バリューチェーンと継続性を重視した事業・体制の構築
- パブリシティの活用による認知度の向上
- プチリーダーの登用・育成



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

富良野市は、昭和 40 年代から人口が減少しており、特に中心市街地は深刻な状況だった。平成 13 年度から旧中心市街地活性化基本計画のもとで取り組んだ駅前再開発では、人口減少に歯止めをかけられず、また、「富良野協会病院」が JR 富良野駅東側に移転したことにより、周辺の人の流れが変化し、連鎖的に商店街等のにぎわいが低下、中心市街地が一層衰退した。

こうした中、危機感を感じたまちづくり会社や商工会議所が中心になって行政を巻き込みながら、中心市街地の活性化の方向性を定めた。収益事業は民間事業が、事業用地の確保など事業環境整備は行政が担うという体制のもと、「ルーバン・フラノ構想(※)」を核に活性化に向けた取組がはじまった。

※田舎（ルーラル）と都会の魅力（アーバン）の魅力を併せ持ち、快適で心豊かな田園都市を自分たちの力で育んでいこうという活性化の方向性

◇「フラノマルシェ」の位置づけ

フラノマルシェは、「ルーバン・フラノ構想」の主要事業のひとつとして位置づけられ、「食文化の発信拠点」と「まちの縁側（交流・滞留拠点）」の形成がねらいとされた。

その最大の特徴は、富良野産野菜をはじめとする富良野の豊かな「農と食」を提供する拠点であること、人が集い時間を過ごす交流拠点であることである。

当時、富良野市を訪れる観光客は 180 万人に達しており、観光客向けに官民挙げて「農と食」を活かした商品 2,000 アイテムが開発されていた。しかしながら、アイテムをまとめて販売する拠点が市内に存在しておらず、また、観光客がゆっくり時間を過ごすことのできる空間もなかった。結果として、効果的に商品を販売することができず、観光消費を取り込むことができていなかった。

そのため、交流人口の拡大を中心市街地全体の活性化につなげることを目標に据え、フラノマルシェに商品を集め、観光客がまちなかで購入できるようにした。また、富良野の食を味わいながら時間を過ごす「にぎわい滞留空間」を創出した。

フラノマルシェの位置



出所)インターネット富良野 (http://www.furano.ne.jp/marche/img/access_map_bigimg.gif)

2. 柱となる取組

◇フラノマルシェ（第1期開発）

整備時期	平成 22 年	「フラノマルシェ」「フラノマルシェ 2」配置図  出所) フラノマルシェパンフレット
整備規模	敷地面積 0.7ha（病院跡地） 延床面積：1,336 m ²	
施設構成	・「オガール」:新鮮野菜や加工食品がそろった農産物直売所 ・「アルジャン」:2,000種類以上の富良野ブランド商品を取り揃える物産センター ・「カゼール」:出来立てのパンやスイーツが並ぶベーカリー ・「フラノカフェ」:コーヒーと季節の飲み物が楽しめるカフェ等 ・イベント広場	
事業手法	・「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金」を活用して、ふらのまちづくり株式会社が実施 ・中小企業基盤整備機構の中心市街地商業活性化サポートを活用 ・事業や中心市街地商業活性化アドバイザー制度、市役所が事業用地を貸し付ける（固定資産税見合いの地代を支払い）などの支援制度も活用	
特徴	・中心に「イベントスペース」を配置。ゆったりとしたスペースを確保し、滞留拠点として機能させる空間を形成	

奥に広場が見えるフラノマルシェの入り口



◇フラノマルシェ2（第2期開発）

整備時期	平成 27 年
整備規模	延床面積 1,407 m ²
施設構成	・ 店舗（テイクアウトショップ、地域の農家によるこだわり野菜販売所、飲食店、花屋、雑貨店など 11 店舗） ・ 全天候型多目的交流空間「タマリーバ」：四季折々に様々なイベントを開催、空調の聞いた室内で天気を気にせずのんびり過ごすことも可能
事業手法	・ 富良野市東 4 条街区地区第 1 種市街地再開発事業の一部として実施

フラノマルシェ 2

フラノマルシェ 2 エントランス



出所）フラノマルシェ HP

屋内空間「タマリーバ」



出所）インターネット富良野 HP

3. 取組の成果

◇中心市街地の交流人口の拡大

フラノマルシェの来客数は、オープンした平成 22 年度は 55.5 万人（当初想定 30 万人）、平成 25 年度は 74.5 万人にまで増加した。

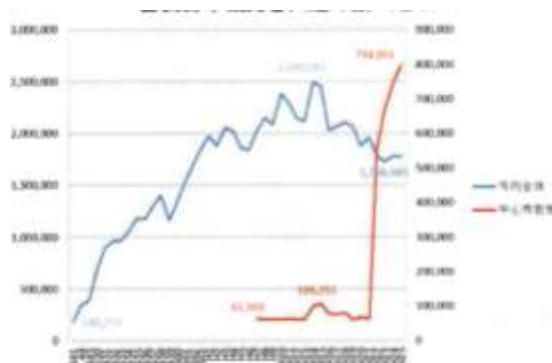
さらに、フラノマルシェ 2 オープン後の平成 27 年度は、来客が 118 万人（オープン後 1 年間では 126 万人）となり、入場者 1 万人越えの日も 18 日に達した。

フラノマルシェになかったイートインスタイルの飲食店や屋内型滞留空間を整備したことが、持続的な増加要因になったと捉えられている。

一方で、フラノマルシェやフラノマルシェ 2 には、観光客のためだけではなく、富良野産を前面に出したパン屋や、市民向けのイベントが開催可能な滞留空間があり、「まちの縁側」として地域住民が集まり、交流する場としての機能を、地域住民に提供している。

ふらのまちづくり株式会社によれば、観光シーズンでは来客数の 1 割、オフシーズンでは 3 割程度が地域住民によって利用されており、観光客のみならず地域住民まで含めた中心市街地の交流人口の拡大に寄与している。

富良野市観光客入込数(単位:人)



出所）ふらのまちづくり（株）資料

◇域内経済への高い波及効果

フラノマルシェ、フラノマルシェ2では、地域経済への波及効果を高めるため、いかに地域が稼ぐか、いかに外に出さないか、いかに継続させるかという観点から、出店店舗は、富良野産にこだわった商品を展開する店舗に限定している。

中小企業基盤整備機構調査報告書(平成23年3月)によれば、フラノマルシェの経済効果は、売上高5億円に対する生産誘発額が9.5億円、雇用効果(マルシェ及び関連雇用)が98名と試算されており¹、売上に対する生産誘発額の倍率(乗数効果)²は1.94倍と試算されている。

北海道の産業連関表によると飲食サービス業は1.56倍、商業は1.32倍となっており、これらの数値と比べて大きい。これは道内他地域と比べて、売上に対する地域内の産業への波及効果が大きいことを示している。

まちづくり会社が地域経済への波及効果を意識して事業に取り組んだことが地域の「稼ぐ力」を向上させたといえることができる。

また、フラノマルシェの周辺では、地域の若者等の出店がすすみ、レストラン4店、パン屋4店、ラーメン屋3店など、5年間で40店が出店している。

◇資産価値の上昇

路線価の伸びをみると、平成26年3.3%、平成27年6.7%、平成28年6.3%と継続的に上昇している。基準地価も平成26年1.8%、平成27年5.1%と上昇しており、地区の資産価値を高めたといえることができる。

この間、北海道内で地価が上昇したのは、他に札幌市、ニセコ町だけであり、効果の大きさがうかがわれる。

¹ ふらのまちづくり㈱資料(原典は「平成22年度中小企業基盤整備機構報告書」)

² 生産誘発効果は、新たに需要が発生したとき

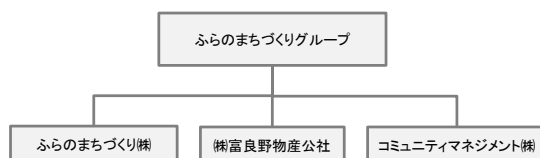
4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

富良野市中心市街地活性化協議会

◇事業推進主体

事業推進主体は、ふらのまちづくり(株)であり、アルジャンを運営する(株)富良野物産公社、フラノマルシェ2の施設運営等を担うコミュニティマネジメント(株)とともに、3社で「ふらのまちづくりグループ」を形成している。



ふらのまちづくり(株)は、平成15年から設立されていたが、中心市街地活性化基本計画策定を機に、新たな計画の事業推進主体として、広く市民に増資を呼びかけて資金を集め1,035万円から8,350万円に増資した。

フラノマルシェの主要客である観光客を確保するうえで重要な観光振興機関としては、一般社団法人ふらの観光協会があげられる。

観光協会は、観光案内所やウェブの運営、旅行会社とのタイアップ、体験プログラム等の企画・運営、観光施設の整備促進など観光振興全般の取組を行うとともに、旅行会社へ提案する観光ルートの中に「フラノマルシェ」を組み込むなど、観光消費を中心市街地に誘導するための取組の上でも活動の一翼を担っている。

また、まちづくり会社自体も、フラノマルシェのパンフレットを旭川空港で配布するな

に、その需要を満たすための原材料など、次々と新たな生産が誘発されていくことによる効果。乗数効果は、最終的な効果の最初の需要額に対する倍率。

どの観光客誘客の営業活動を積極的に実施してきた。今後、民間（まちづくり会社）主導の観光推進組織の立ち上げも検討されており、連携を通じた体制強化が期待されている。

◇キーパーソン

まちの将来に危機感を感じた西本伸顕氏（ふらのまちづくり（株）代表取締役社長）、湯浅篤氏（ふらのまちづくり（株）専務



西本伸顕氏

取締役役）、大玉英史氏（富良野商工会議所専務理事）という3人のキーパーソンが中心になって、フラノマルシェの具体化に尽力した。

西本氏と湯浅氏は、いずれも地元の商店主であり、まちづくり会社の役員であったが、その民間事業者としての力を活かして、事業性・収益性のある計画策定と事業推進に貢献した。当時市役所職員（中心街整備推進課長）だった大玉氏は、行政計画としてのとりまとめと事業環境の整備に貢献した。

また、西本氏は、事業の初期段階に商工会議所会頭荒木氏とともに、資本金の増強に取り組み、2億円の債務を個人保証で引き受けるなど、自らリスクをとって事業を推進した。

これまでは3人のキーマンが果たした役割が大きかったが、最近では、金融機関の出身者の登用、民間・行政も含めた若手の人材育成等、体制強化を推進している。

西本氏は、「地域では、ひとりのカリスマより、大勢のプチリーダーが大切」と提唱し、後継人材の育成に取り組んでいる。

5. 取組の成功要因と示唆

◇バリューチェーンと継続性を重視した事業・体制の構築

西本氏はまちづくりの最終目標について次のように述べている。

「一番大切なのは、経済を再生することです。イベントで一過性の賑わいを作っても地域再生とは言えず、まちづくりの最終目標は『事起こし』を地域経済の底上げにつなげることです。いかに『稼ぐエンジン』を作るかということです。どんないい事でも経済性が伴わないといつか破綻する。まちづくりをビジネスとして取り込まないとうまくいかないということです。これにきちんと取り組んでいるところが実際に成功事例になっていると思います。」

フラノマルシェは、こうした想いが体现されており、「稼ぐエンジン」として、「食文化の発信拠点」と「賑わいの滞留拠点」というコンセプトと、役割分担による継続体制が事業の成功に有効に機能した。

富良野市の最大の資源を「農と食」と捉えたことにより、年間180万人に達する交流人口に機会を見出し、「誘客⇒回遊⇒消費」という価値連鎖（バリューチェーン）を生み出している。

また、フラノマルシェを、単に観光客のためだけの施設にはせず、「にぎわいの滞留拠点」として、地域住民が利用する機能を持たせたことで、観光オフシーズンの売上を確保し、事業の継続性を担保している。

体制面では、まちづくりの実効面、観光振興面において、稼ぐ部分は事業面に強みを持つ民間が、事業環境の整備は行政が担い、民間と行政が相互に連携している。それぞれの得意領域・責任を明確にしながらも、セクター間を分断することなく、地域経済を担う主体としての継続性を持たせているといえる。

◇パブリシティの活用による認知度の向上

地域プロモーションの面では、新聞等のメディア媒体を通じたパブリシティを効果的に活用している。

ルーバン・フラノ構想という大胆な構想を打ち上げ、個々のプロジェクトが実行されるたびに取材対応を行うことで、費用をかけずに、地域のプロモーションを継続して行った。

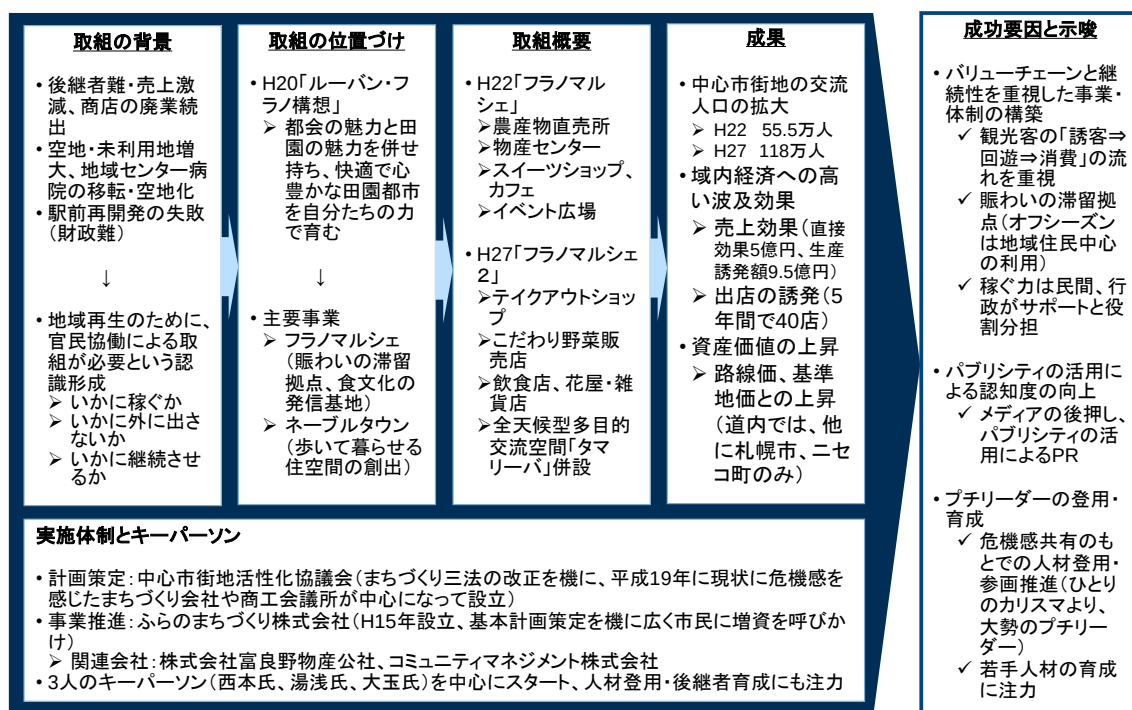
こうしたプロモーションが地域内外の認知度を上げ、その結果、オープン当初の想定を上回る来客数を達成することにつながったと思われる。

◇プチリーダーの登用・育成

西本氏が、「ひとりのカリスマより、大勢のプチリーダーが重要」と強調するように、危機感を共有する中で関係者が連携し、それぞれの得意な領域を活かせるようにしたことが事業の成功につながったと考えられる。

将来的な展開に向けて、新規の人材登用、後継者となる若手人材の育成に注力している点にも注目したい。

フラノマルシェの取組



1-4 まとめ－先行事例に学ぶべき成功要因－

Theme（テーマ）

“既存産業の活性化”に向けた“拠点・空間づくり”の「Theme（テーマ）」は、活性化したい地区への観光客の誘導や回遊の促進である。

川越市の事例は、古い酒蔵をリノベーションすることによってまちなかのハブとなる回遊拠点「小江戸蔵里」を形成し、地元産品の独自ブランドを確立した。

高山市の事例も「おもてなしエリア」の整備を通じて外国人観光客を回遊させることによって商店街活性化方策を展開している。

富良野市の事例は、市内外からの観光客・来街者をまちなかに惹きつける「フラノマルシェ」等を整備し、魅力的なメニュー・商品等をラインナップとして用意した。

Idea（アイデア）

「Idea（アイデア）」の面では、観光客の誘導を地域活性化に結びつけるため、誘導した観光客がまちなかで消費を行うための仕組みを構築する必要がある。

川越市の事例は、「小江戸川越ブランド」を確立し、販売拠点として「小江戸蔵里」を整備した。

高山市の事例は、古いまちなみのある地区以外の商店街を含む地区を「外国人おもてなしエリア」と位置づけ、免税手続きカウンターやおもてなし拠点等を設置し、回遊や消費行動を促している。

富良野市の事例は、「フラノマルシェ」において 2,000 アイテムの土産品を集積することによって、郊外部からの誘客と消費促進を実現した。

いずれの事例も検討の出発点としては、地域において、集客力のある資源を見出す・創出するとともに、観光客による消費活動に対し、集客力ある資源を柱として、可能な限り域内でのバリューチェーンにより提供することである。

Process（実現プロセス）

「Process（実現プロセス）」の面では、観光振興×まちづくりは、民間主導の取組を行政が後押しする構図で臨むことが重要である。

川越市の事例は、「小江戸蔵里」を市が整備し、民間企業が運営。「小江戸蔵里」では、観光協会が確立した「小江戸川越ブランド」の産品を販売等している。

高山市の事例は、幅広いデータの収集・把握などの行政支援施策が、民間の主体的な取組を支え、効果を生んでいると考えられる。

富良野市の事例は、費用をかけずに知名度を向上させる手法として、パブリシティの有効

活用も参考になると思われる。

いずれの事例とも、地域産業を支える民間が主体となって取り組んでいることが、稼ぐ仕組み・バリューチェーンを構築し、地域経済を活性化させる源泉になっている。

System（実施体制・運営）

「System（実施体制・運営）」の面では、地域の主体性を活かした持続的な運営体制の確立が重要である。

川越市の事例は、（株）まちづくり川越が指定管理者として「小江戸蔵里」の自立的な運営を担うとともに、（公社）小江戸川越観光協会が、鉄道会社とのタイアップを効果的に引き、安定的な集客交流ルートの確立を推進している。

高山市の事例は、商工会議所、飛騨高山国際誘客協議会、（株）まちづくり飛騨高山、商店街等がそれぞれの役割を持って連携して取り組んでいる。また、市のトップセールスなども行い、内外の旅行会社との緊密なコンタクトを維持している。

富良野市の事例は、フラノマルシェを運営するまちづくり会社を中核にして、地元産品を扱う会社、フラノマルシェ2を運営する会社による「ふらのまちづくりグループ」を形成し、それぞれリーダーシップを発揮して事業推進に当たっている。

若手人材の育成にも注力している。観光客を効果的に誘導するためには、交通機関、旅行会社等と連携して観光ルートの形成、プロモーションを推進することも重要である。

観光振興×まちづくりの TIPS

対象事例	Theme テーマ	Idea アイデア	Process 実現プロセス	System 実施体制・運営
川越市「小江戸ブランドを活かしたまちづくり」	・ 回遊拠点の整備	・ 街のコアコンピタンス「小江戸ブランド」の確立 ・ 土産品を売る拠点蔵里の開設	・ 蔵里を市が整備し、民間企業が運営 ・ 観光協会が確立した「小江戸ブランド」を販売	・ まちづくり会社が施設を運営 ・ 観光協会が交通機関、旅行会社等との連携を推進
高山市「外国人観光客おもてなしエリアの整備」	・ 回遊環境の整備	・ 「外国人おもてなしエリア」と位置づけ、免税手続カウンターやおもてなし拠点等を整備	・ 民間の主体的な取組に対して、幅広いデータの収集・把握などの行政支援施策を展開	・ それぞれの関連主体が役割を持って連携 ・ トップが国内外旅行会社等への働きかけ
富良野市「フラノマルシェ」	・ 消費拠点の整備	・ 最大の資源を「農と食」と捉えて、2,000 アイテムの土産品を集積	・ パブリシティの活用によって費用をかけずに知名度を向上	・ 対象事業を特化したグループ体制のもとで運営 ・ 若手人材の育成に注力
	↓ ・ 活性化したい地区への観光客の誘導	↓ ・ 誘導した観光客がまちなかで消費を行うための仕組みを構築	↓ ・ 民間主導の取組を行政が後押しする構図で推進	↓ ・ 地域の主体性を活かした持続的な運営体制の確立

第2章 既存事業強化×まちづくり

- 2-1 食産業との連携(新潟県新潟市:にいがた食の陣)
- 2-2 モノづくり産業との連携(東京都台東区:台東モノマチ、台東デザイナーズビレッジ)
- 2-3 商店街の活性化(愛知県岡崎市:まちゼミを通じた事業者の意識改革)
- 2-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー

既存事業強化×まちづくり

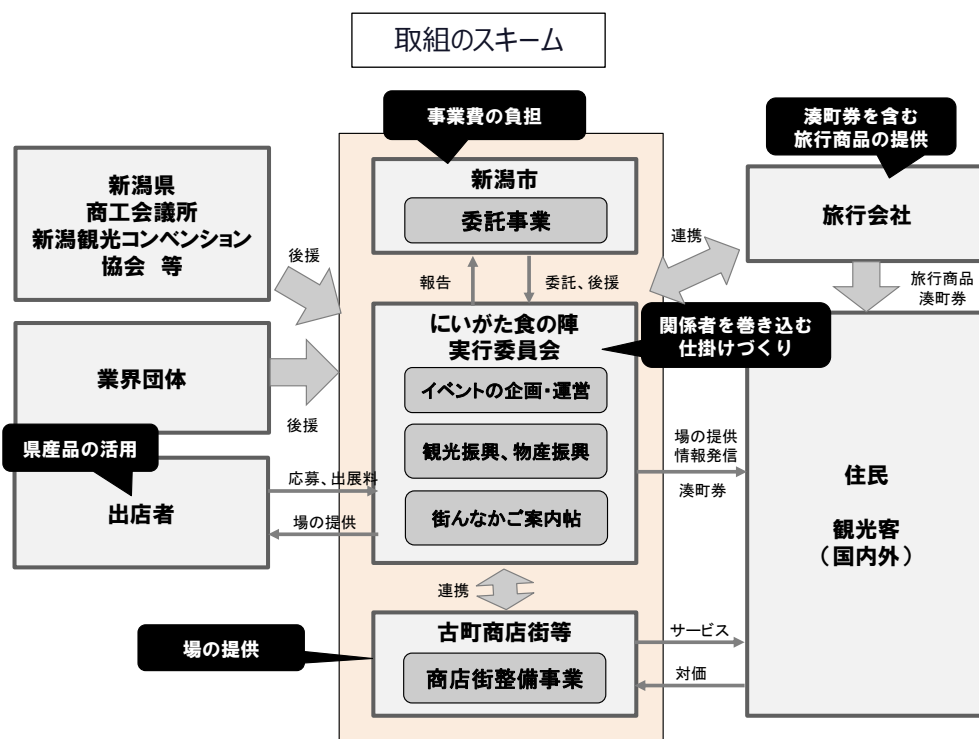
2-1 食産業との連携（新潟県新潟市：にいがた食の陣）

新潟市では、大型店の立地等の影響を受けて空き店舗が目立ってきており、また、暗くて寒い冬のイメージの払拭が課題となっていた。平成4年から四半世紀にわたって開催されている「にいがた食の陣」は、こうした背景の中で、民間のアイデアや活力を活かして、地域の「食」に着目し、まちの活性化の契機とすることに成功した取組である。

今日、「にいがた食の陣」には、外国人観光客を含めて、2日間で約24万人が訪れる。メイン会場となっている古町商店街では、再開発が行われることになっており、今後の更なる活性化が期待されている。

【本事例のポイント】

- 地域のポテンシャルを最大限発揮できる「食」に着目し、裾野産業を巻き込むための仕掛け
- 旅行業界とタイアップし、独自のクーポン券を組み入れた魅力的な旅行商品を企画
- 実行力のある事務局体制の確立



新潟の「食」ブランドの確立
集客力の向上に伴う消費効果と開発機運の高まり
他地域との経済連携への発展

1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

新潟市の中心市街地は、新潟駅を中心にビジネス街が広がる「新潟駅周辺地区」、昭和に入ってから大型店や百貨店が集まった「万代地区」、古くから百貨店や老舗の小売店が並ぶ「古町地区」に区分される。

このうち古町地区では、大型店の立地等の影響を受けて空き店舗が目立つようになり、活性化が課題となっていた。加えて、新潟市では、夕日コンサートなどのある夏に対して、冬は暗くて寒いイメージが定着し、客を引き寄せるものがないという悩みを抱えていた。

「にいがた食の陣」は、こうした状況に危機感を感じた当時の市長（長谷川義明氏）が古町筋の活性化案の検討を指示したことに端を発した取組である。当初は市庁内で検討されていたが、民間にもアイデアを求めることになり、任された商店街リーダー、民間事業者が主体となって、海の幸、酒、新米など、冬のうまいものを売り出すイベントを企画、開催したものである。

新潟の特徴である「食」に着目したイベン

トは開催当初から人気を博し、年々規模を拡大してきた。

25周年を迎えた平成29年2月には、メインイベント「当日座」に、2日間で248,300人が参加した。

◇「にいがた食の陣」の位置づけ

「にいがた食の陣」は、もともと「食」に着目することによって、停滞した新潟市の中心市街地の再生を意図して取組まれたイベントであり、まちづくりと深い関係がある。

平成12年に策定された旧中心市街地活性化基本計画には、「歴史文化をいかしたまちづくり」とともに、「食文化をいかしたまちづくり」が基本方針として位置づけられ、旧市街地は「食の文化ゾーン」として位置づけられている。

さらに、平成20年に策定された新潟市中心市街地活性化基本計画には、にいがた食の陣について、「米・酒・魚」王国の新潟の味を広く全国にPRするものであり、「賑わい・交流の促進を目標とする、中心市街地の活性化に必要な事業である」と記載されている。

にいがた 冬 食の陣・当日座の会場



出所) にいがた食の陣実行委員会 HP



出所) 新潟市広報誌

2. 柱となる取組

◇イベント「にいがた 冬 食の陣・当日座」の開催

時期	毎年2月第2土日の2日間（平成4年から開催）
会場	新潟市中央区／古町通5番町～7番町、万代シティ、にぎわい市場ピア Bandai 新潟市西区／新潟ふるさと村
イベント、 展示内容	・ 古町モール：飲食タイプ/物産タイプ/産直タイプ/キャンペーンタイプ ・ 万代シティ：飲食タイプ/物産タイプ/産直タイプ/キャンペーンタイプ ・ 新潟駅：産直タイプ ・ 新潟ふるさと村、にぎわい市場ピア Bandai：直営 ・ 新潟県産食材の使用を高めた産直屋調理食品等の飲食提供を推進するため、県内出展者には、県内食材の使用率50%以上を審査基準として適用
事業主体	食の陣実行委員会
事業主法	新潟市予算＋協賛金
備考	同日開催：新潟春節祭 2017

当日座古町会場



出所) 新潟職の陣 HP

当日座古町会場



出所) 新潟観光ナビ HP

◇「にいがた 冬 食の陣・湊町にいがたの食市食座」

事業時期	12月1日（木）～3月31日（一部は通年）
事業主体	食の陣実行委員会
事業概要	・ 市内のすし店や料亭、ホテル、旅館などの参加店約100店舗で特別メニューを提供 ・ 業界団体が参画し、すし職人の味を特別価格で楽しめる「越後すし丼」や人気の新潟すし三昧「極み」、「日本海ちらし」のほか、スペシャルカクテルとして「日本酒カクテル・結（ゆい）」などを提供 ・ 古町芸妓の舞とともに料亭・割烹の味を満喫できるコースもある。
備考	もともとは「当日座」に対して、「週間座」とよばれるイベントだった。



出所) 新潟市 HP



◇「うまさぎっしり湊町券」の発行（地域通貨を用いて来訪者の消費を促進）

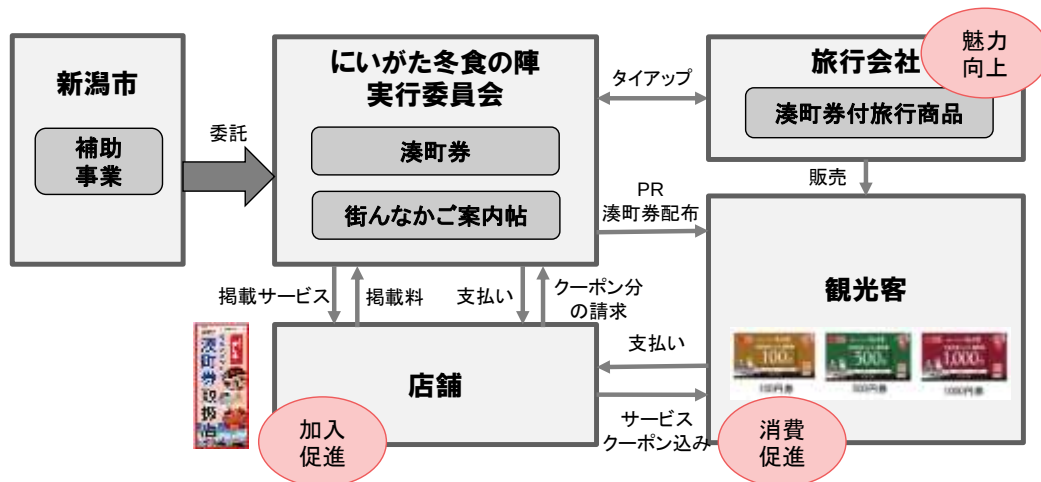
事業時期	通年：4月1日～9月30日（上期）、10月1日～3月31日（下期）
事業主体	食の陣実行委員会（新潟市補助事業）
事業概要	・新潟市域へ観光やビジネスで訪れた方が、飲食やお土産、二次交通、収穫体験などで使える便利な地域通貨券として、10%のインセンティブを付加して発行（10,000 円の購入→11,000 円分の湊町券をお引き渡し） ・飲食店・観光施設・二次交通（市内の観光循環バス、および個人タクシーの観光プラン）などで利用可能 ・主要ホテル等で換券、販売
参加店のメリット	・10%の補助に伴う観光客の消費効果を享受可能 ・新潟県観光協会、新潟市、コンベンション協会の広報や、大手旅行会社との連携により、広告宣伝費や集客の負担がなく新規顧客を増やせる。 ・10万部の発行がある総合案内誌「街んなかご案内帖」に掲載される ・食の陣ホームページに掲載される。
旅行会社のメリット	・旅行会社は、湊町券付きの旅行商品を提供することで旅行商品の魅力を向上することが可能。地域としては、旅行商品となることによって、流通が促進される。
備考	・会津食の陣と共通使用を可能にした湊町券も発行（広域化によってメリットを強化） ・市民、県民の皆さまが自己消費の目的で購入することは不可

◇「街んなかご案内帖」の発行（うまさぎっしり湊町券利用可能店舗を広く PR）

事業主体	食の陣実行委員会（新潟市補助事業）
発行形態	年2回発行（春夏、秋冬）、A4 版/48 ページ/フルカラー10万部
ねらい	・補助を活用した湊町券加盟店の PR
内容	・特集記事 ・湊町券が使える飲食店ガイド（店舗紹介、エリア MAP） ・観光アクセスプラン/観光タクシープラン 等
掲載費用	・1/2 スペースは無料（掲載写真2点） ・1 ページスペース：10,000 円（フリーデザイン）
制作	・編集はジョイフルタウン（月刊にいがた）のスタッフが担当
備考	・食の陣サイトでもダウンロード可能



「うまさぎっしり湊町券」と「街んなかご案内帖」の仕組み



3. 取組の成果

◇新潟の「食」ブランドの確立

食の陣の最大の成果は、食に着目したイベント開催を通じて、「食」ブランドを確立し、当初意図していた新潟市の冬の魅力づくりに成功したことである。食の陣の成功は、米粉のような地域が抱える食材の商品開発など、新しいテーマに挑戦したことも魅力を高めるきっかけになった。

食の陣に触発されて、平成 14（2002）年から新潟県内の約 90 の酒蔵が 500 種類の日本酒を展示、販売する「酒の陣」も開催されるようになった。「食」のブランド形成が進み、新潟市だけでなく、新潟県のブランドとしても用いられるようになっていった。

食の陣だけでなく、「古町どんどん」等、他のイベントでも、食が取り上げられるようになった。米・味噌・野菜・果物・農産物加工品・菓子・乾物・花卉・花木・工芸品・海産物などの“山の宝（幸）・里の宝（幸）・海の宝（幸）”を生産者が直接お店を出して販売するイベント「たから市」も人気を博している。イベント等のソフトの活動とハード事業があいまってさらなる魅力の向上が期待されている。

◇集客力の向上に伴う消費効果と開発機運の高まり

集客面、経済的効果の寄与も大きい。メインイベントであるいがた冬食の陣・当日座には、第 1 回から予想を上回る参加者があった。参加者は年々増えており、平成 27（2015）年には、食の陣に国内外から 24 万人が、また、酒の陣にも 12 万人が訪れた³。

このうち域外からの参加者は、旅行商品の参加者だけでも約 7,500 人（宿泊約 6,000 人、日帰り約 1,500 人）に達する。湊町券の発行も初年度の約 30 万円から 3,000 万円超まで拡大している。宿泊客も多いことから、

消費を通じて地域に大きな経済効果をもたらしたと推察される。

食の陣の開催を通じて、集客力が高まりを見せる中、古町通りではまちづくりに対する意識が高まり、商店街の整備も進行しつつある。平成 24 年には、古町地区の活性化を目的に古町・榎谷小路・本町にある 7 つの商店街振興組合と隣接する大型商業施設が中心となって新潟中心商店街協同組合が組織され、再開発事業も進行中である。

◇他地域との経済連携への発展

にいがた食の陣の開催をきっかけにして、他地域との交流も深まった。

国内では、平成 26（2014）年から、新潟市の取組に触発された福島県会津地域が、生産者と地元飲食店等の連携体制を構築し、「あいづ食の陣」を開催するようになった。

新潟と同様に、あいづ食の陣実行委員会（事務局は会津若松市農政課内）が組織され、春（アスパラガス）、夏（トマト）、秋（米・酒）、冬（会津地鶏）とシーズン毎のテーマ食材を利用した飲食メニューや土産品等を提供し、広く情報発信を行っている。今では新潟市と共通の湊町券も発行されるようになり、経済的にも連携を強めている。

また、国内だけでなく、平成 26 年度からは中国の春節祭と連携したイベントを開催している。中国日本領事館のホームページで、中国の何平総領事が、「“新潟春節祭”は、地元の人々から熱烈的な歓迎を受け、中日民間文化交流を促進する有益なプラットフォームとなった」とし、食の陣実行委員会と古町中心商店街共同組合の多大なる支援に感謝の意を表している。海外からの観光客誘致に加え、他地域との交流の面でも効果のあったことがうかがわれる。

³ 新潟市調査による。

4. 実施体制とキーパーソン

◇企画・事業推進主体

にいがた食の陣は、「食の陣実行委員会」が、新潟市からの委託事業として実施している。食の陣実行委員会の事務局は、僅か数名で組織する。

◇キーパーソン

「にいがた食の陣」が生まれるきっかけをつくったのは、当時の長谷川市長である。平成3年に市長になった長谷川氏は、停滞していた古町をなんとかしたいとの思いを抱いており、活性化のためのアイデアを求めた。

最初は庁内の部長会議で議論されたが、民間からのアイデアを広く募ることになった。

「にいがた食の陣」のコンセプトは、こうした流れの中、古町商店街会長だった本間龍夫氏を介して、大手広告代理店の社外プロデューサー樋口十旨張氏が企画したものである。

企画を任された樋口氏が悩んだ末に出した結論が、貿易港として発展した新潟市の特性と地域の農林漁業や食品産業に着目し、「食市食座」を開設するということだった。「食」に着目したイベントを開催することによって、消費需要を生む場として市街地を機能させるというコンセプトだった。

このコンセプトが採用され、樋口氏は、これ以降、現在に至るまで、事務局長として食の陣の企画・運営に関わることになった。樋口氏が関わることになったことで、食の陣は食産業のテストマーケティングの場ともなった。

イベント誕生当時のもうひとりのキーパーソンが、若手リーダーのひとりとして古町商店街の活性化に取り組んでいた本間龍夫氏である。本間氏は、発足当初から最近まで実行委員長を務めてきた。

ただし、25周年という長い歴史をもつだけに後継者に引き継ぐ必要がある。実行委員長

は、現在はアートミックスジャパンや、新潟総踊り祭りのプロデューサーの経験を有する能登剛史氏へと交代している。

中国何平前総領事との会見



出所) 中華人民共和国駐新潟総領事館 HP

注) 左手前が樋口十旨張氏、左から3人目が能登剛史氏

5. 取組の成功要因と示唆

◇地域のポテンシャルを最大限利用できる「食」に着目し、裾野産業を巻き込むための仕掛け

食の陣が成功した最大の要因は、地域の魅力として「食」をとりあげ、寿司組合や、旅館・ホテル等、様々な業界関係者を巻き込んだことである。

そのための仕掛けとして、①集客イベントのコアとなる「当日座」、②すし組合など飲食店への集客を目指す「週間座」、③旅館・ホテルへの宿泊需要の強化を目指す「月間座」という重層的な構成をとり、実行委員会方式でそれぞれ関係者を巻き込んで発展してきた。

現在では、「週間座」は「食市座」の中の観光部会になり、「月間座」は旅行業界からの要請もあって、通年型の旅行商品へと名称が変化している。ターゲットを明確にして、参加しやすい構成としたことがポイントである。

◇旅行業界とのタイアップし、独自のクーポン券を組み入れた魅力的な旅行商品を企画

「にいがた食の陣」を、多数の業界団体の協力を得て実施できたもうひとつの要因は、

「うまさぎっしり湊町券」「街んなかご案内帖」という、来訪者、地域関係者、旅行会社それぞれにメリットのある仕組みである。

独自のクーポン券としての湊町券は、観光やビジネスなどの来訪者が、飲食やお土産、二次交通、収穫体験などで使える地域通貨券であり、来訪者は付加された10%のインセンティブを享受できる。

また、地域関係者がこの仕組みに参加することにより、飲食店は10%のインセンティブによる消費促進効果、「街んなかご案内帖」等への掲載による広報等のメリットを享受することができる。

さらに、注目したいのは、大手旅行会社とタイアップし、湊町券を組み込んだ旅行商品を提供していることである。旅行会社にとっては、クーポンを用いて魅力的な旅行商品を企画できるメリットがある。

このように、それぞれがメリットを享受できる仕組みを構築したことが、参加者拡大の力になったといえる。

◇実行力のある事務局体制の確立

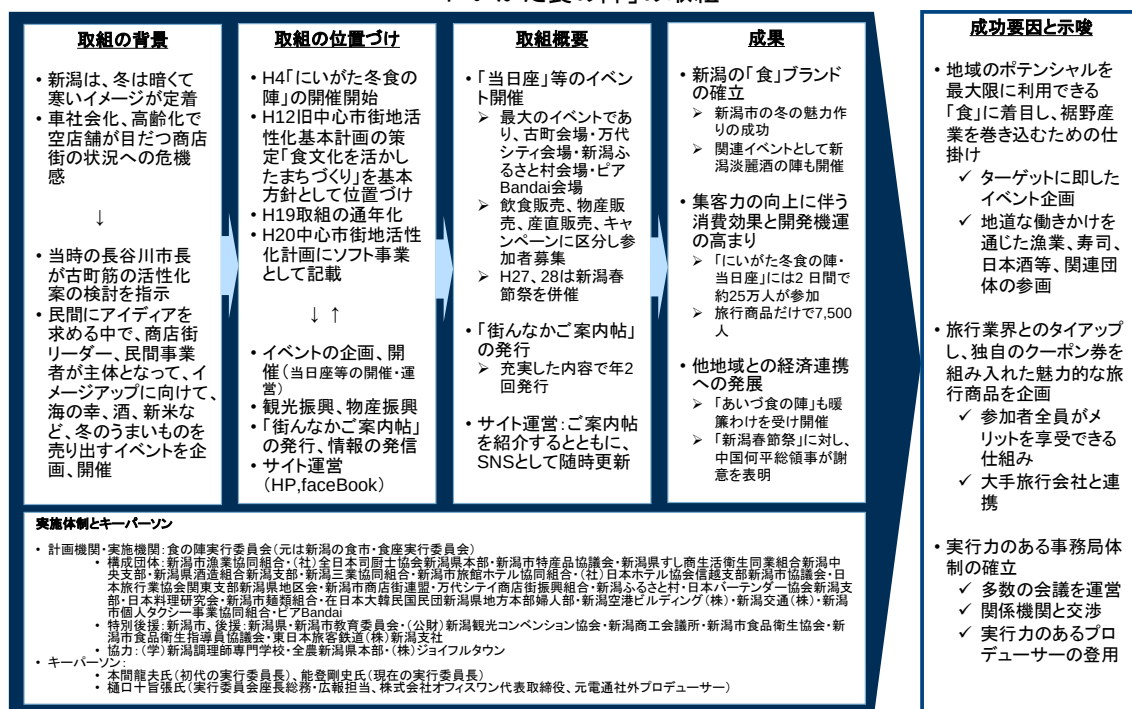
多数の関連業界を巻き込みながら、イベントの企画運営を継続して実施してきた事務局の能力の高さが注目される。

一般に実行委員会方式は、各実施主体が企画段階から協働することによって、柔軟かつ積極的な事業運営が可能というメリットがある反面、責任主体が必ずしも明確でない、継続性が確保しにくいという問題が指摘される。

しかし、食の陣実行委員会は、発足時から第15回開催時までには委員会方式で、それ以降は3つの部会（当日座部会、食市座部会→観光部会、総務・広報部会）を組織して運営されてきた。この会議運営だけでも大変な労力がかかる。

こうした厳しい状況のもと、少人数ながら事務局長である樋口氏を中核に、食の陣の発展的運営のため、部会の運営や旅行会社や地域関係者などとの交渉を行うなど、高い運営能力を発揮してきた。強力なプロデューサーを据えてこうした実行力のある運営体制を確立できたことが、成功の要因であるといえる。

「にいがた食の陣」の取組



既存事業強化×まちづくり

2-2 ものづくり産業との連携（東京都台東区：台東モノマチ・台東デザイナーズビレッジ）

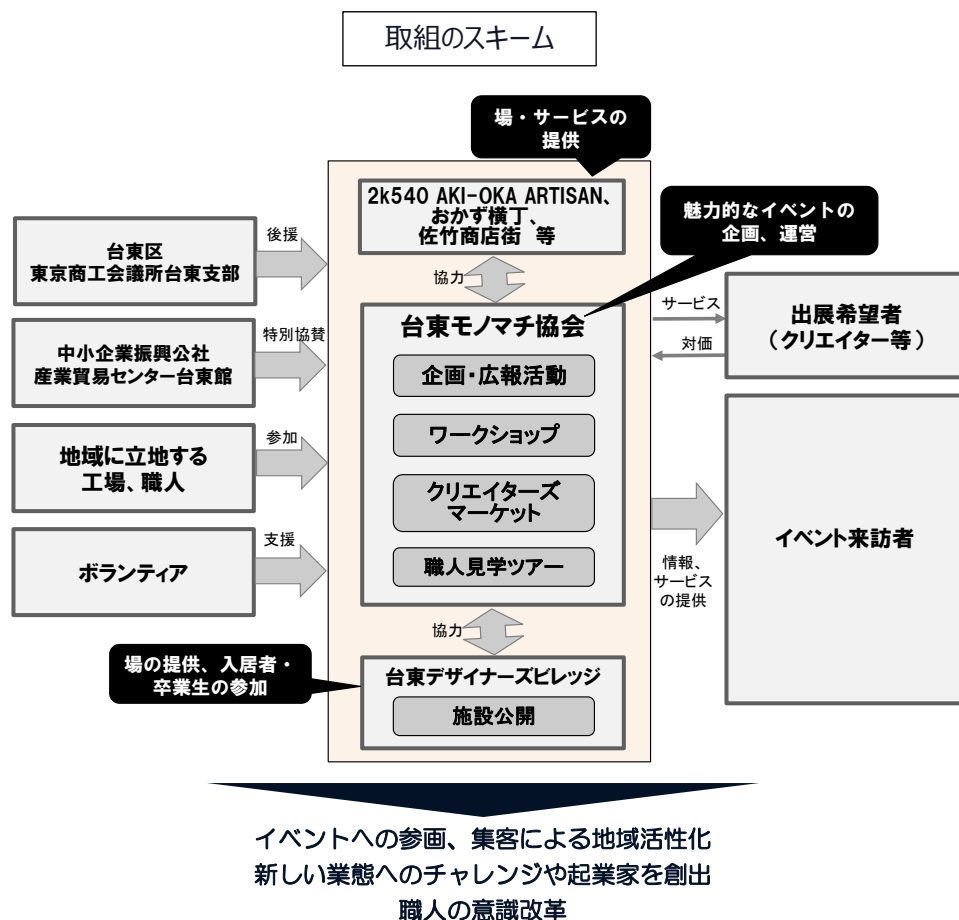
「モノマチ」とは、古くから製造業や卸売業の集積地としての歴史をもつ台東区南部・徒蔵（カチクラ）エリア（※）を歩きながら、「街」と「ものづくり」の魅力に触れる3日間のイベント。台東区の創業支援施設「台東デザイナーズビレッジ」の卒業生や地元企業などが協力して、平成23年から開始され、例年多数のモノづくり系企業やショップ、職人、クリエイター、飲食店等が参加し、10万人を超える来場者が訪れている。

回数を重ねる中で地域の新しい「祭り」として定着し、クリエイター等の地域への定着、職人の意識改革が進むなど、地域活性化に貢献している。

※御徒町～蔵前～浅草橋にかけての2km四方の地域

【本事例のポイント】

- チャレンジングな人であれば誰でも参画可能なオープンでフラットなプラットフォーム
- 祭り好きのDNAと特徴を持たせたテーマ設定
- クリエイターが輩出する拠点施設「デザイナーズビレッジ」の存在



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

台東区の徒蔵（カチクラ）エリアは、古くから装飾品やファッション雑貨産業が盛んで、製造・卸の集積地として発展してきたが、空洞化が進み、その対応が課題となっていた。

人口減少や高齢化が進み、小学校などの統廃合が進む中、衰退していく街に危機感を募らせている住人達も多かったという。

こうした中、平成 14 年に廃校を活用した台東区の創業支援施設「台東デザイナーズビレッジ（通称デザビレ）」がオープンし、デザビレの多くの卒業生がエリア内にアトリエやショップを構えるようになった。また、年に 1 回施設公開が行われ、地域とクリエイターとの交流の場も持たれてきた。

平成 23 年に、こうした動きを更にまちの活性化に繋げたいというデザビレ村長（インキュベーションマネージャー、通称村長）の呼びかけに、地元企業やデザビレ卒業生ショップなどが賛同。ものづくりによるまちづくりのイベント「台東モノマチ」がスタートした。

開催まで間もない時期に東日本大震災が起き、全国各地でイベントの自粛が相次ぎ、モノマチ開催メンバーからも開催を危惧する声もあったが、翌年にはスカイツリーの開業も

迫っており、その時期を逃さずカチクラの知名度を浸透させるために第 1 回モノマチ開催を断行した。参加者は、ものづくり系企業 16 社、クリエイターが 87 組だった。

主催者の中から「本当にお客さんが来てくれるのか不安でした。しかしフタを開けてみれば、来場者は延べ 1 万人の盛況ぶり。自分達も驚きました。」という声ができるほど、地元の佐竹商店街は 30 年ぶりというほど賑わい、地元企業も知名度の向上、取引先の拡大など、大いに成果を得た。

その後は、回を重ねるごとに参加者、来場者ともに増え続け、第 4 回には来場者が 10 万人を超えた。地元有志によるボランティアでの開催にも限界もあり、運営組織「台東モノづくりのまちづくり協会（通称モノマチ協会）」を設立した。

試行錯誤を続けながら、平成 28 年度までに 8 回の開催を重ね、通年化の努力もあって、今では地域の新しい「祭り」として定着している。

◇「モノマチ」の位置づけ

「モノマチ」は、もともと地域企業の自発的な集まりからはじまったイベントである。現在では、台東区や商工会議所等が後援しているが、モノマチ協会独自の取組である。

「徒蔵（カチクラ）エリア」とは、台東区の御徒町駅～蔵前駅間の地区のこと。

上野・浅草、東京スカイツリーといった都内有数の観光地へ近接。

JR 線、都営線、東京メトロ、つくばエクスプレスなど公共交通機関も利用しやすい。

徒蔵(カチクラ)エリアの位置



出所) 経済産業省関東経済産業局「オープンファクトリーガイドブック」

2. 柱となる取組

◇ワークショップ

事業概要	・ モノマチで、大人から子供まで参加できる製作体験 ・ じっくり時間をかけてひとつのモノをつくる本格的なものから、当日店頭で飛び込み参加できる気軽なものまで様々なタイプのワークショップを開催 ・ 子供向けの企画もあり、誰でも簡単に世界にひとつだけのオリジナル作品を手に入れることができる。
備考	・ このエリアに様々なモノづくり企業があることを認知してもらえる。

◇クリエイターズマーケット

事業概要	・ クリエイターを対象に、JR 高架下の商業施設「2k540」と御徒町駅南口駅前「パンダ広場」の2か所において、開催される販売イベント。 ・ ファッション、クラフト、プロダクト、アートなどクリエイターや作家によるオリジナル商品が出品され、質の高い作品に出会える場になっている。	「2k540」における開催状況  出所)「オープンファクトリーガイドブック」
出店条件	・ 出展料は 2k540 が 23,000 円／3 日間、御徒町駅南口駅前パンダ広場が 15,000 円／2 日間 ・ 企業等による廉価品販売やセールは対象外	

◇ものづくりの源流 職人見学ツアー

事業概要	・ 普段はなかなか入ることのできない伝統技法を守る職人の工房を訪れる約2時間のツアー ・ 定員 10 名の2コースを用意し、6 ～ 7 社を徒歩で見学。帽子、レース染め、革漉き、袋物などこのエリアならではのモノづくり精神に触れられる貴重な機会。職人から直接話を聞き間近で実演を見学できる。
備考	・ 多様な来訪者との出会いは、職人にとってもよい刺激になっている。

職人とのふれあい体験

つくり手からの説明を受けながらの体験



箔押し実演・体験



出所)「オープンファクトリーガイドブック」

◇施設公開（台東デザイナーズビレッジ）

事業概要	・ ファッション、雑貨、デザイン関連ビジネス分野での起業を目指すデザイナーやクリエイターを支援する施設として旧小島小学校の校舎を活用して設立されたインキュベーション施設「台東デザイナーズビレッジ」で行われるアトリエ公開と商品販売会 ・ デザビレで設立当初から実施してきた取組をモノマチにあわせて開催
デザビレの概要	・ 台東区は職人のまちであったが、企業の海外生産の増加により下請けをしていた職人、企業の廃業が相次いだため、日本一、廃業率が高い地域になってしまった。そのため、台東区が創業者を増やし、デザイン性と付加価値の高いものづくりを目指し、デザイナーを支援しようということで設立された。現在 14 社が入居。 ・ 企画、事業立ち上げと運営は台東区。インキュベーションマネージャー（実質的な運営）は民間委託
備考	・ モノマチは、若いクリエイターの地元企業とのつながり強化、モノづくりへの理解を深める機会となっている。

台東デザイナーズビレッジ

デザビレ正面入口



出所）台東デザイナーズビレッジ HP

モノマチ開催時の様子



出所）台東デザイナーズビレッジ HP

◇モノマチの企画・広報

事業概要	・ 「モノマチ」は、地元有志による自主運営組織である「台東モノづくりのまちづくり協会」が主催 ・ 実行委員会では、公式イベントの企画・準備・運営をはじめ、チラシやポスター作製を含めた情報発信、当日ガイド「モノマチ歩きマップ」の発行、インフォメーションセンターの設置等を行っている。 ・ モノマチエリアの店舗が行うイベントやワークショップについても、「モノマチ」のホームページや facebook 等で紹介
------	--

「モノマチ歩きマップ」



出所）モノマチホームページ <http://monomachi.com/>

3. 取組の成果

◇イベントへの参画、集客による地域活性化

モノマチの開催は、空洞化が進んでいたカチクラエリアに人々を呼び込み、地域活性化を推進するきっかけとなった。

既に述べたように平成23年5月の第1回は参加企業・ショップ16組、クリエイター87組、来訪者1万人からスタート。

回を重ねるごとに参加者、来訪者とも増加し、第3回から開催日数も3日間になった。第4回には参加企業・ショップ257組、来場者数は延べ約11万人を記録した。その後あまりに拡大しすぎたために運営が困難になったため、第5回のモノマチ協会組織後は、ある程度参加者を絞り込むようになったが、継続して延べ9～10万人が訪れている。

第1回から商店街は30年ぶりともいわれるにぎわいを見せ、出店クリエイターや地元企業も大いに成果を得たと評価されている。

モノマチの参加者・来訪者数

時期	企業・ショップ	クリエイター	来訪者
H23.5	16	87	1万人
H23.11	62	114	1.5万人
H24.5	120	97	6万人
H25.5	257	96	11万人

出所) 関東経済産業局資料

◇多業種が会うことによる化学反応として新しい業態へのチャレンジや起業家を創出

モノマチの開催は、多様な業種の企業・ショップがつながることにより、いわば“化学反応”がおき、参加企業・ショップにとっても良い刺激になっている。

例えば、これまで小売はしていなかったメーカーや問屋が、1階のスペースを一部空け、直接商品を販売するショップやショールームをオープンする動きも生まれた。また、回を重ねるごとに、参加企業の交流が深まり、イ

ベント時にコラボレーションで商品を開発したり、お客様を楽しませる仕掛けを企画したりというコミュニティが形成されるようになった。

モノマチをきっかけに、地元企業とのつながりを深めたり、地域に出店する参加クリエイターも増えた。デザビレが地域に定着するクリエイターを輩出していたが、モノマチも、この地域に出店するクリエイターを惹きつけるきっかけとなっていると考えられる。

◇職人の意識改革

自宅を他人に見られるのは誰しも嫌だが、職人の協力を得て、住居兼職場の職人宅を見学して回るツアーを実施。「職人見学ツアー」等を通じて、モノマチを訪れる多数の来訪者との交流の場は、参加する職人にとっても、消費者と接する貴重な場である。

参加者が驚く反応などから、自らの技術のポテンシャルに気づくなど、自身を見つめ直す良い機会にもなっているという。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定・事業推進主体

モノマチは、もともとは有志メンバーがボランティアで実行委員会を組織して運営に当たってきたが、参加者、来場者が増え、運営の負担が大きくなったことから、効率化・標準化して運営できるよう、第4回終了後に「台東モノづくりのまちづくり協会」を組織。会員の協会費のもとで、予算面でも計画的にイベントを運営できるようになった。

平成28年3月現在のモノマチ協会会員は150店舗。会員となる条件は、①カチクラエリアに所在し、本協会の目的に賛同し、積極的に参加する意識を持つ法人および個人、②理事会の了承を経て、入会を認められた法人および個人、の2項目である。

◇キーパーソン

台東モノマチは、地域の自発的なイベントであり、参加者全体がキーパーソンともいえる取組である。

こうした取組の具体化を特に支えたキーパーソンは、地域で事業を営む吉田昌充氏（㈱ラモーダヨシダ代表）がモノマチ協会の会長として、木本誠一氏（木本硝子㈱代表）、藤井タケオ氏（㈱イビインターナショナル代表）、川越浩司氏（㈱カワゴエ代表）の各氏が副会長として活動を牽引してきた。

多様な主体が参加、交流するモノマチについて、「運営も参加メンバーもボランティアスタッフも、みんなが楽しんで交流するプラットフォームになっています。」（木本副会長）、「ここで生まれ育ってきた者としては、自分の子供達にも喜んで住んでもらえるまちになってほしいと思っています。閉鎖的ではなく面白いまちにしたい。」（吉田会長）と語る。

また、具体的なイベントは、代々の実行委員長が企画・運営を担ってきた。平成 29 年度は、坂東宏実氏（しあん Creative Director）が女性として初の実行委員長を務める。坂東氏は、名古屋市出身で、第 4 回からモノマチに参加し、活動する中でこのエリア定住を決めたクリエイターのひとりでもある。

また、デザビレ村長の鈴木淳氏は、地元企業やデザビレ卒業生にモノマチの開催を呼びかけ、施設開放などに貢献した。



出所)「オープンファクトリーガイドブック」
左から川越氏、吉田氏、木本氏、藤井氏

5. 取組の成功要因と示唆

◇チャレンジングな人であれば誰でも参画可能なオープンでフラットなプラットフォームの運営

モノマチは、カチクラエリアで活動する品種・業種、立場・年齢も様々なメンバーが集まって開催しているイベントである。

業種や年齢がバラバラなので商売上競合することもないため、開業間もない人がなかなか聞きにくいことについて経営者が相談にのったり、逆に経営者が若者からアイデアやチャレンジ精神を学んだりすることもあるなど、やる気があるひとほど、参加することによって得られるメリットが大きい。

多様な参加者が楽しんで交流できる“参加しないと損”なプラットフォームとして、SNS も積極的に活用しながら協会を機能させていることが、このような成果をもたらす要因になっていると考えられる。

◇祭り好きの DNA と特徴を持たせたテーマ設定

モノマチが、継続して集客力を維持している要因としては、もともこの地域にはお祭りが多く、住民は祭り好きの DNA を持っており、イベントを楽しむ気質がある。加えて、毎回のイベント実行委員長が変わることによって、発想も変わり、特徴あるテーマで開催し、面白い仕掛けが実現している。最近の実行委員長は、第 7 回は職人、第 8 回は 30 代男性、そして今年 5 月の第 9 回は、先述のとおり、初めて女性が実行委員長を務めることになり、それぞれの想いが、モノマチ歩きマップや回限定の企画など、イベントの各所に反映されている。

加えて、各人の自発的な参加により、開催費が低コストである点も見逃せない。

最近では、5 月に開催するモノマチ自体の魅力向上とあわせて、毎月の小規模なイベン

ト開催、フリーペーパーの発行などを通じて、地域の「祭り」として定着している。

第9回のモノマチ開催の広報



出所) ものまち協会プレスリリース資料

◇クリエイターが輩出する拠点施設「デザイナーズビレッジ」の存在

モノマチが取り組まれるようになった要因として、クリエイターの育成拠点施設デザイナーズビレッジの存在が大きい。デザビレか

ら地域に定着した若いクリエイター達が、新風を吹き込み、地域の多様性を高めたと考えられる。

デザビレのような人材育成機関やインキュベーション施設が立地していても地域と交流していない場合も多い。こうした施設が孤立して存在するのではなくて、地域と一体となって取り組む仕組みが形成されている点が活性化に向けたポイントといえる。

デザイナーズビレッジ卒業生の定着状況



出所) 台東デザイナーズビレッジ村長鈴木淳氏資料

台東モノマチ・デザビレの取組

取組の背景	取組の位置づけ	取組概要	成果	成功要因と示唆
- 台東区南部の徒蔵(カチクラ)エリアは、古くから装飾品やファッション雑貨産業が盛んで、製造・卸の集積地だったが、空洞化が進行し停滞状況に陥っていた。 ↓ - 地域を活性化したいという地域の人々の思いの高まり。 - 付加価値の高いモノづくりに向けて、ブランド形成、デザイナーを誘致したいという産業界の要望	- H16台東デザイナーズビレッジの開設 - 旧小島小学校跡を改装して作った創業支援施設 - ファッション関連のクリエイターに特化 - 年1回施設開放を実施、地域との共催イベントの提案 ↓ - H23「モノマチ」開催開始 - H26モノマチ協会の設立	- モノマチの企画・広報 「モノマチ歩きMAP」 - ワークショップ - 製作体験 - クリエイターズマーケット - クリエイターによる商品販売会 - 職人見学ツアー - 職人工房を訪れる2時間のツアー - 施設公開(台東デザイナーズビレッジ) - アトリエ公開 - 商品販売会	- イベントへの参画、集客による地域活性化 - H26第5回モノマチでは参加企業250社超、来街者のべ10万人(3日間) - 佐竹商店街に「30年振りの賑わい」 - 新しい業態へのチャレンジや起業家を創出 - メーカー、問屋のショップ、ショールームへのチャレンジ - デザビレ10年間の卒業55組のクリエイターのうち28組が台東区内に定着 - 職人の意識改革 - 職人に気づきの機会を提供	- チャレンジングな人であれば誰でも参画可能なオープンでフラットなプラットフォームの運営 - 祭り好きのDNAと特徴を持たせたテーマ設定 ✓ 7回目以降、職人、若手男性、女性と実行委員長の属性を多様化 ✓ 毎月の小規模イベント、フリーペーパー発行などで周年化 - クリエイターが輩出する拠点施設「デザイナーズビレッジ」の存在 ✓ 地域と交流して共存
実施体制とキーパーソン - 計画・事業実施機関: 台東モノづくりのまちづくり協会(モノマチ協会) - キーパーソン - 吉田昌充氏(モノマチ協会会長) - 木本誠一氏(モノマチ協会副会長) - 藤井タケオ氏(モノマチ協会副会長) - 川越浩司氏(モノマチ協会副会長) - 坂東広美氏(第9回モノマチ実行委員長) - 鈴木淳(台東デザイナーズビレッジ村長: インキュベーションマネージャー) 他				

既存事業強化×まちづくり

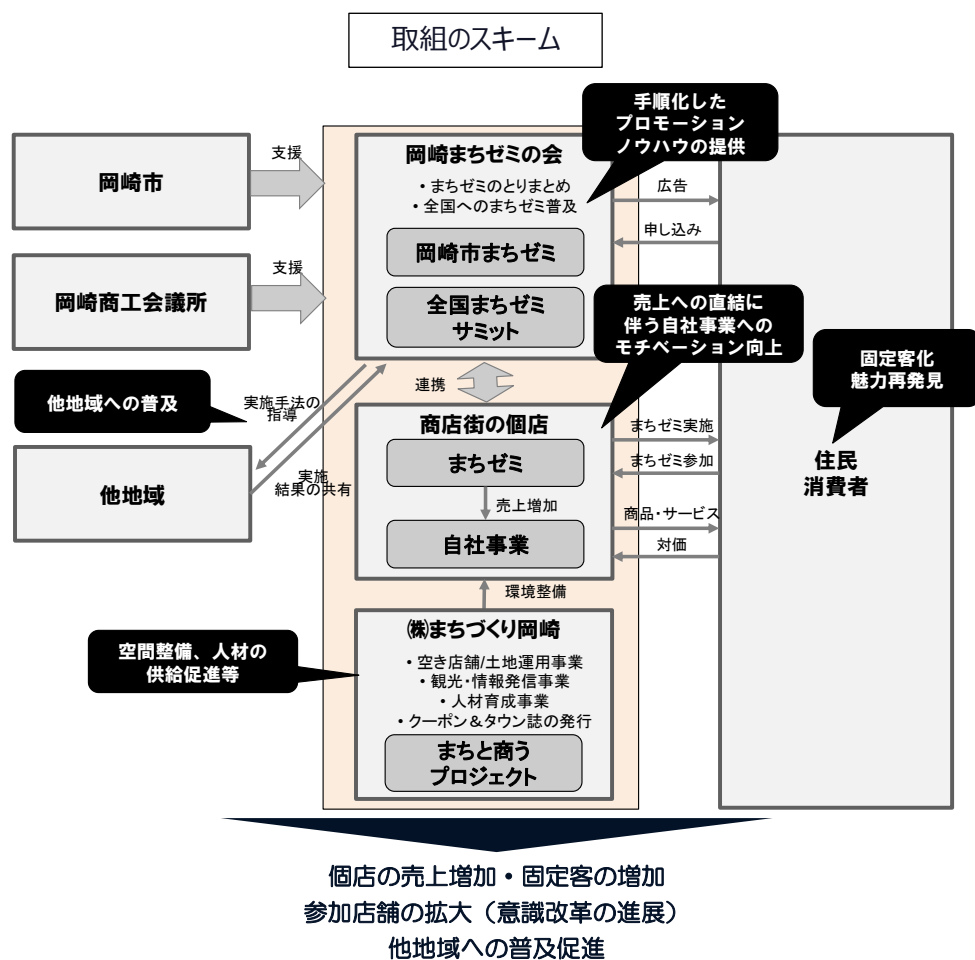
2-3 商店街の活性化（愛知県岡崎市：まちゼミを通じた事業者の意識改革）

岡崎市では平成12年以降、大型店の撤退が相次ぎ、中心市街地の商店街には衰退傾向が見られるようになっていた。平成15年、商工会議所の提案で、商店街の個店の販売力を強化する取組として、「まちゼミ」をスタートした。

「売り手よし」「買い手よし」「地域よし」の“三方よし”を理念とするまちゼミは、店主の企業家精神をはぐくみ、店舗のファンを増やし、実施後には店舗の売上も増加。また、まちゼミを実施する商業者らが中心に集まって設立したまちづくり会社により地域の空き店舗を利用した創業支援や、個店店主同士の交流プログラムもスタートしている。

【本事例のポイント】

- 店舗内における購買関係以外の目的でのコミュニケーション
- プロモーション手順の標準化
- 他地域への普及促進



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

岡崎市は、高い商業力を有する都市であるが、中心市街地モータリゼーションの進展、大規模集客施設の郊外への出店、岡崎市民病院等の公益施設や行政機能の拡散等により衰退が進みつつあった。

特に、平成 10 年にジャスコ岡崎店が撤退したこと等により、平成 19 年の歩行者通行量が平成 10 年に比べ約 1/3 近く(61.2%減)まで減少し、小売販売額も平成 9 年に比べて 48.2%減少した。また、平成 22 年には松坂屋岡崎店も撤退し、衰退が加速した。

「まちゼミ」は、こうした厳しい環境の中で、商業者による三方よしの仕組みとして考案された取組である。平成 15 年 1 月から商店主が講師となって、プロならではの専門的な知識や情報、技術等を無料でお客さんに伝えるゼミナールとして開始された。

当初のまちゼミは、現在と異なり、市の会場において講演会形式で開催されていた。現在は、店舗を会場として、少人数で開催されている。これは、開催後の反省会を繰り返して改善された結果である。

平成 23 年 3 月に策定された中心市街地活性化ビジョン(康生・東岡崎周辺地区)では、参加者数 10,000 人を目標として取り組まれている。

◇取組の位置づけ

岡崎市中心市街地活性化ビジョン(康生・東岡崎周辺地区)では、地元商店主が中心になって取り組んでいる「まちゼミ」を積極的に位置づけ、取組を促進している。

こうした位置づけのもとで、岡崎まちゼミの会、まちゼミを実施する商業者らが中心に集まって設立した(株)まちづくり岡崎などにより活性化に向けた取組が推進されている。

第 26 回おかざきまちゼミの開催状況



出所) おかざきまちゼミの会

2. 柱となる取組

◇まちゼミ

事業時期	平成 14 年度(15 年 1 月)～現在
事業概要	○まちゼミ事業 ・ 商店街の中の店主が講師となり、自分のお店で少人数の客を相手に、1 時間程度の時間をかけて専門知識や、プロフェッショナルの立場からの技術、コツを提供するコミュニケーション事業。例えば、薬局による漢方薬教室、靴店による足に優しい靴選び講座など。 ・ 商店や商品の良さを知ってもらい、固定客を増やすことを目的としている。 ・ 岡崎市からはじまったまちゼミは、現在は全国 290 ほどの地域に広がっている。他地域むけに全国「まちゼミサミット」も開催している。
事業主体	・ まちゼミの内容は個店が決定、実施する。受講は予約制。毎回必ず反省会や報告会を開き、内容をブラッシュアップしている。
参加費・事業費等	・ 資金については行政などの補助金は使わず、参加店が費用負担を行う。ただし知識等を伝える場であり、店主自らが講師となるため、費用はほとんどかからない。 ・ 参加費は無料（材料費は別途）。

◇リーダー育成事業「まちと商うプロジェクト」

事業時期	平成 27 年～
事業概要	・ 若手事業者の人的ネットワークづくり、意見交換の場づくりであったリーダー育成事業が「まちと商うプロジェクト」に進化。 ・ 老舗は代々の顧客が多く、消費者はその店だけをピンポイントで訪れるため、個店の魅力が商店街全体の賑わいにつながりにくい傾向があった。そのため、まずは店主同士のつながりを作り、それを消費者の買い回りにつなげていこうということで、プロジェクトがスタートした。 ・ 立ち上げ当初は座学、次いで「多肉植物の店と書店がコラボ」のように複数店舗のコラボレーション企画を実行。消費者が店を回遊する仕組みづくりを行った。 ・ 現在は 4 店舗を回るスタンプラリーを開催。3 か月間で加盟店約 40 店舗のお店を利用し、さらに紹介を受けて別のお店を利用すると、それぞれの店で紹介特典を受けられる。
事業主体	・ 株式会社まちづくり岡崎が主体となって運営。 ・ 平成 27 年度については、岡崎市の委託事業ともなっている。
参加費・事業費等	・ 岡崎市からの委託事業「平成 27 年度中心市街地商店街リーダー育成事業」として支援を受けている。

「まちと商うプロジェクト」参加店マップ



「まちと商うプロジェクト」説明パンフ



3. 取組の成果

◇個店の売上増加・固定客の増加

まちゼミは、研修会、講座の検討、実施、反省会というPDCAサイクルを通じて、商業者の意識変革を促し、自身の商売のあり方を捉えなおす取組である。また、固定客の獲得、新たな業態・商品・サービスへの挑戦（第二創業）、顧客への新しい価値の提供を通して、リピート率の向上を図り、結果として売上の向上をもたらしている。すぐに売上につながらない場合でも、まちゼミへの参加をきっかけに、「必要になった時はこの店に行こう」と考える未来の顧客作りをすることができる。

岡崎まちゼミの会が実施したアンケートによれば、まちゼミをきっかけに来店した客の20～30%ほどが再来店する固定客となったという結果が出ている。

（事例①）固定客の獲得

- ・補聴器メーカーでは、まちゼミ実施の数年後に、過去のまちゼミ参加者が補聴器の購入に来店するなど、固定客の獲得に成功。

（事例②）新たな業態へのチャレンジ

- ・文具店が、万年筆について自ら勉強し、万年筆の講座を実施し、高級な万年筆の売上が増加。年間の売上が14倍となった。
- ・飲食店が料理教室講座をはじめ、参加客に料理教室へのニーズがあることをつかみ、飲食店を経営しながら、自店で料理教室も営むようになった。

（事例③）顧客への新しい価値の提供

- ・ピアノをメインに取り扱っていた楽器店がサックスの講座を始めたところ、顧客にサックスへの興味を持たせ、顧客にとっての価値を顕在化させた。

また、個店の固定客のネットワークを活かし、付近の新規創業の店舗を紹介するなど、新規創業店舗の集客にも波及効果が見られる。

◇参加店舗の拡大（意識改革の進展）

岡崎まちゼミの参加店舗は着実に増加しており、商業者の意識改革に寄与していることがうかがわれる。

平成14年度(平成15年1月)に、参加店10店、参加者199人でスタートしたまちゼミは、年々参加店、参加者が拡大、定着し、平成22年には参加店46店、講座数317、参加者数1,553人となった。その後も取組は拡大しており、近年では、参加店85店で110以上の講座が開催され、毎回1,600名近くが参加している。

第18回目までの開催実績

年度	年	開催期	参加店数	講座数	受講者数
14	2003	第1回(H15.1～2月)	10	20	199
15	2004	第2回(H16.1～2月)	14	21	217
16	2004	第3回(H16.7～8月)	15	26	432
16	2005	第4回(H17.1～2月)	10	16	283
17	2005	第5回(H17.7～8月)	30	84	707
17	2006	第6回(H18.1～3月)	33	103	772
18	2006	第7回(H18.7～9月)	35	111	628
18	2007	第8回(H19.2～3月)	33	93	683
19	2007	第9回(H19.7～9月)	46	139	829
19	2008	第10回(H20.2～3月)	48	140	900
20	2008	第11回(H20.7～9月)	43	146	657
20	2009	第12回(H21.2～3月)	45	172	840
21	2009	第13回(H21.5～6月)	10	10	
21	2009	第14回(H21.7～9月)	41	293	634
21	2010	第15回(H22.1～3月)	46	317	1,553
22	2010	第16回(H22.7～9月)	48	209	1,005
22	2011	第17回(H23.1～3月)	54	325	1,348
23	2011	第18回(H23.8～9月)	58	297	1,303

出所) 中小企業基盤整備機構 HP「まちかつ！」

◇他地域への展開に伴う知名度の向上

平成15年に岡崎市からスタートしたまちゼミの取組は、現在全国約300地域まで拡大している。

近年は、全国のまちゼミ関係者が集まる全国まちゼミサミットも開催されており、平成

29 年で第 4 回を数える。第 4 回は、200 地域、約 620 名の商業者が参加した。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

平成 14 年に商工会議所のまちづくり担当者の呼びかけでスタートした。

◇事業推進主体

岡崎まちゼミの会が中心となり、出店希望店舗のとりまとめや広告の作成を行っている。

また、まちゼミには「まちゼミの場で商品を売らない」「自分の商店内で実施する」などのルールが制定されている。これらのルールを含む実施方法の指導も、同会および(株)まちづくり岡崎が主体となり実施している。

初回参加の店舗に対しては、どのような講座が望ましいかなどの企画面でのアドバイスも行っている。

◇キーパーソン

岡崎まちゼミの会の代表、松井洋一郎氏は、岡崎市で 100 年近く続く化粧品店の店主であり、(株)まちづくり岡崎の代表取締役も務める。

地元岡崎でまちゼミの実施に携わるとともに、まちゼミの手法を確立し、全国に普及するために講演や書籍執筆を行っている。

松井氏によれば「まちゼミを成功させるためには、自身の店舗にどのようなお客様が来てほしいのか、自分の強みは何かを考え、ト



松井洋一郎氏

ライ&エラーを繰り返す」必要がある。まちゼミの取組は全国に広がっているが、「まちゼミを実施したからといって必ずしも店舗の売上が上がるわけではない。まちゼミの実施を通じて、店主の事業家としての精神が育まれることが重要である。」と同氏は語る。

5. 取組の成功要因と示唆

◇店舗内における購買関係以外の目的でのコミュニケーション

従来の商店街では、商店主は消費者に対して、購買の場以外でコミュニケーションを取る機会を持たなかった。まちゼミでは、自分の店舗内で直接、消費者と購買以外の目的でコミュニケーションを取ることができることが特徴的である。

1 時間程度の講座の中で、参加者は店主の人柄やこだわりなどを知ることができ、店舗そのものや店主自身に対する理解度が高まる。その結果、商品・サービスの品そろえや価格のためではなく、店主に会いに来るために来店する顧客、すなわち店舗のファンが生まれる。

上記のように、まちゼミでは店舗のファン、すなわち固定客を作ること为目标に据えている。つまり、コミュニケーションを通じて、値引きやイベントなどに興味を示す一過性の客ではなく、一生涯続く固定客を獲得することができる。そのため、一見商売と関係のないまちゼミの実施が、実際は店舗の売上増加に直接的につながっている。

また、まちづくり会社が空き店舗活用促進事業で起業を支援した事業者にもまちゼミへ参加させるなど、起業後の商売が地域とのコミュニケーションを通じて継続されていくよ

う、地域が一体となったアフターフォローの場としても活用されている。

まちゼミをきっかけに設けられた文具店の万年筆コーナー



◇講座実施手順の標準化

まちゼミでは、講座の実施手順を標準化しており、過去の実施経験に基づく最適なプロモーション方法が確立されている。そのため、初めて参加する個人商店でも取り組みやすく、成果を出しやすい。

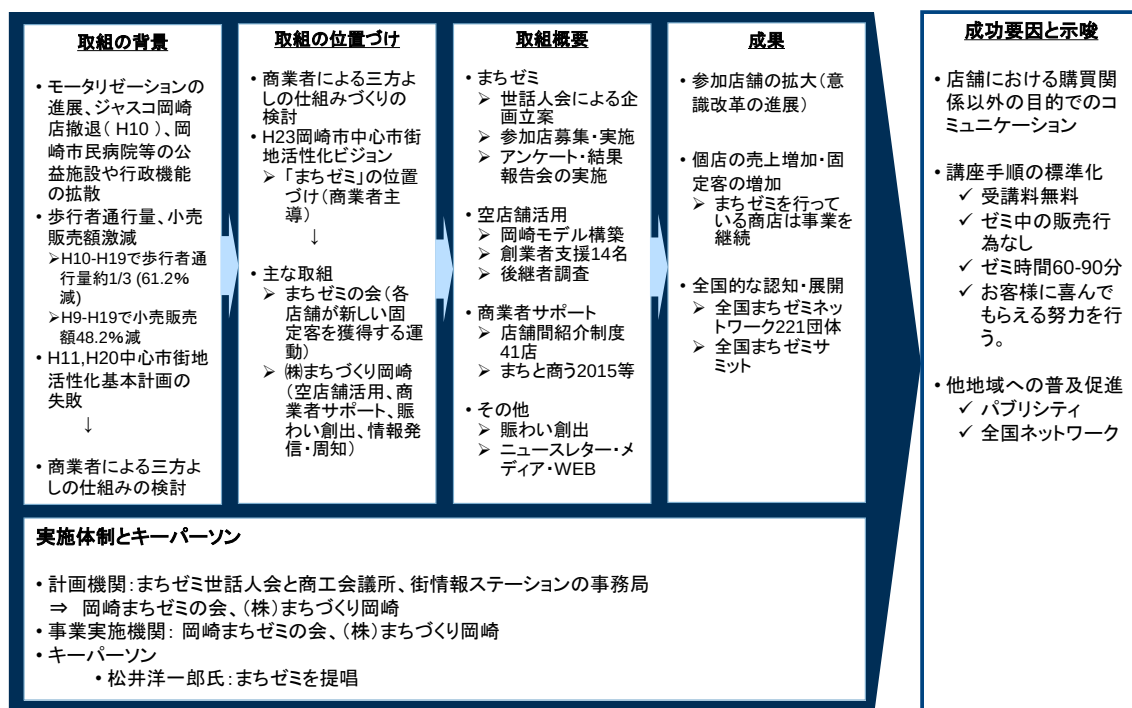
また、手順については随時見直しを行い、反省会・報告会の場において、実施店舗全体で、参加者に好評だった手法などを随時共有している。このように、参加した消費者の声を運営に反映し、手順を改良する仕組みが確立されている。

◇他地域への普及促進

プロモーションの手法を地域内に閉じたものとするのではなく、積極的に地域内外に発信し、普及を促進している点も特徴的である。

現在、まちゼミは全国約 300 か所で実施されている。1 地域での開催と比較して、より多くの参加者から感想やフィードバックなどの情報を得ることが可能である。従って、全国各地での取組結果をもとに、自分の地域での取組の練度をより高めることができ、より消費者のニーズに合ったプログラムの設計が可能である。

岡崎まちゼミの取組



2-4 まとめ－先行事例に学ぶべき成功要因－

Theme (テーマ)

“既存産業の活性化”に向けた“仕組みづくり”の「Theme (テーマ)」は、地域の既存産業がまちなか活性化の主役となることである。

新潟市「にいがた食の陣」は食産業を、台東区「台東モノマチ、台東デザイナーズビレッジ」はモノづくり産業を、岡崎市「まちゼミ」は商店街を、まちなか活性化の主役として位置づけ、展開している事例である。

これまで、既存産業（特に第1次、第2次産業）が“主役”となってまちなかの活性化に取り組んだ事例はあまりみられないが、人口減少や高齢化などの構造的な要因などにより、これまでのような商業振興によるまちなかの活性化には限界がある中、既存産業のポテンシャルを活かす視点から、まちの活性化を考えることも重要である。

Idea (アイデア)

いずれの事例も、イベントによる集客力の向上を通じてまちの賑わいを生み出しているが、「Idea (アイデア)」の面では、異業種の様々な関係者が参加しやすい仕掛けづくりに工夫が見られる。

新潟市の事例は、当初、イベント期間を分けるなどにより「当日座」「週間座」からはじまり、「月間座」の追加の結果、三種類を実施。「当日座」は期間が短いため商店街が参加しやすく、「週間座」は飲食店、「月間座」は、旅行プランに入れ込みやすいため旅行業界が参加しやすいという工夫がされている。また、「うまさぎっしり湊町券」というクーポン込みの地域通貨を、旅行業界とタイアップし旅行商品に組み込むことで、商品の魅力を増すとともに、観光客の消費を促すことにもなっている。

台東区の事例は、チャレンジングな人であれば誰でも参画可能なプラットフォームを形成することによって、その中で多様な業種・属性の参加者が交流することが、商品開発や新たな業態へのチャレンジ、起業家の創出につながっている。イベントの実施は、モノづくり系企業やショップ、職人、飲食店、域内外のクリエイターなどの参加者にとって、新たな活動の源泉となっているとも言える。

岡崎市の事例は、商店主が、まちゼミを通じて、潜在顧客である地域住民や他店主等と対話することにより、新たな顧客を開拓できるだけでなく、地域の潜在的なニーズに気づくなど、自らの経営を見直す良い機会となっている。

Process（実現プロセス）

「Process（実現プロセス）」の面では、いずれの事例も、回数を重ねる毎に新たなチャレンジ・工夫を取り入れている。

新潟市の事例は、新潟市の取組からスタートしたが、予想を上回る反響があって継続することになった。また、前述のとおり「当日座」「週間座」に加え、「月間座」を加えたことにより、商店街、飲食店、宿泊・旅行関係事業者という異なる関係者をうまく巻き込んだ。その後も、ステーキホルダーの意向も組み入れ、「週間座」を「にいがた 冬 食の陣・湊町にいがたの食市食座」に、「月間座」を大手旅行会社とのタイアップによるクーポン券を盛り込んだ通年の旅行商品へと進化させた。このように取組が拡大する中で、福島県会津地域と共通の湊町券などの新たなプログラムの開発や、運営組織の強化なども工夫されてきた。

台東区の事例は、毎年 1 回デザビレが行っている施設開放を地区に広げるという試みからスタートしたが、予想以上の反響を呼び、回を重ねるごとに参加者が増加。イベントの実行委員長が変わることなどにより、発想が変わり面白い仕掛けを実現している。

岡崎市の事例は、当初は大会場におけるセミナー形式で開催されていたが、反省を行う中で個店におけるセミナーという現在の手法を確立した。この手法の本質が理解され、全国各地に展開。基本的な手法は変わらないものの、各地域で実施するにあたっては、地域の参加者が自主的運営するものであり、参加者の声をフィードバックすることにより地域独自の手法を確立している。

System（実施体制・運営）

「System（実施体制・運営）」の面では、関連業界を巻き込める実効性のある実施体制の構築が重要である。

新潟市の事例は、広告代理店出身のキーパーソンが事務局長となることによって、少人数で多数の実行委員会の運営し、大手旅行会社などの関係者の巻き込みに当たっては事務局長が自ら交渉に参じている。将来的な世代交代のため、若手のプロデューサー人材も起用している。

台東区の事例は、新潟の事例と同様の役割を協会組織が担っている。異なった属性の主体が交流する組織として、チャレンジングな人であれば誰でも参加できるフラットなプラットフォームを構築し、会員それぞれが自発的に動き、活動を楽しんでいる。

岡崎市の事例は、まちゼミの運営の専任組織として、岡崎まちゼミの会を設立したことで機動的に活動を展開した。手法を標準化するとともに、定期的に全国まちゼミサミットを開催し、各地域における活動を共有している。参加者の自主性を重んじていることも、同じ志を持つ人に伝播しやすく、他地域に展開していくポイントと考えられる。

既存事業強化×まちづくりの TIPS

対象事例	Theme テーマ	Idea アイデア	Process 実現プロセス	System 実施体制・運営
新潟市「にいがた冬・食の陣」	・ 食産業との連携	・ 関連団体が参加しやすい期間を組み合わせたイベント企画 ・ 独自のクーポン券を組み入れた地域通貨を導入	・ 「食」に着目したイベントに、予想を上回る反響があり継続 ・ 継続する中でプログラムを充実	・ 実行委員会方式を回しきる実行力のある事務局体制を確立
台東区「モノマチ・デザビレ」	・ ものづくり産業との連携	・ 地元事業者、モノづくり系企業、域内外のクリエイターなどにとって活動の源泉となるメリットのある取組を企画	・ デザビレの取組を地域で展開したことで、予想を上回る集客を実現 実行委員長が交代することにより面白い取組を継続	・ 推進機関モノマチ協会の設立 ・ チャレンジングな人であれば誰でも参画可能なプラットフォームの形成
岡崎市「まちゼミ」	・ まちゼミを通じた事業者の意識改革	・ 商店主が、潜在顧客である地域住民や他店店主と対話することの価値を仕組み化	・ 反省会を通じて取組をブラッシュアップ ・ 全国各地に展開する中で地域独自の手法を確立	・ 手順の標準化するとともに、全国的な推進機関を確立し、情報共有を推進
	↓ ・ 地域産業をまちなか活性化の主役として活用	↓ ・ 異業種の様々な関係者が参加しやすい仕掛けづくり	↓ ・ 回数を重ねるなかでのチャレンジ・工夫	↓ ・ 関連業界を巻き込む実効性のある実施体制の構築

第3章 新規事業創出×まちづくり

- 3-1 インキュベーション(青森県青森市:パサージュ広場)
- 3-2 ソーシャルビジネスの支援(神奈川県横浜市:mass×mass 関内フューチャーセンター)
- 3-3 情報産業の振興(鳥取県米子市:よなごコンテンツビジネスパーク)
- 3-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー

新規事業創出×まちづくり

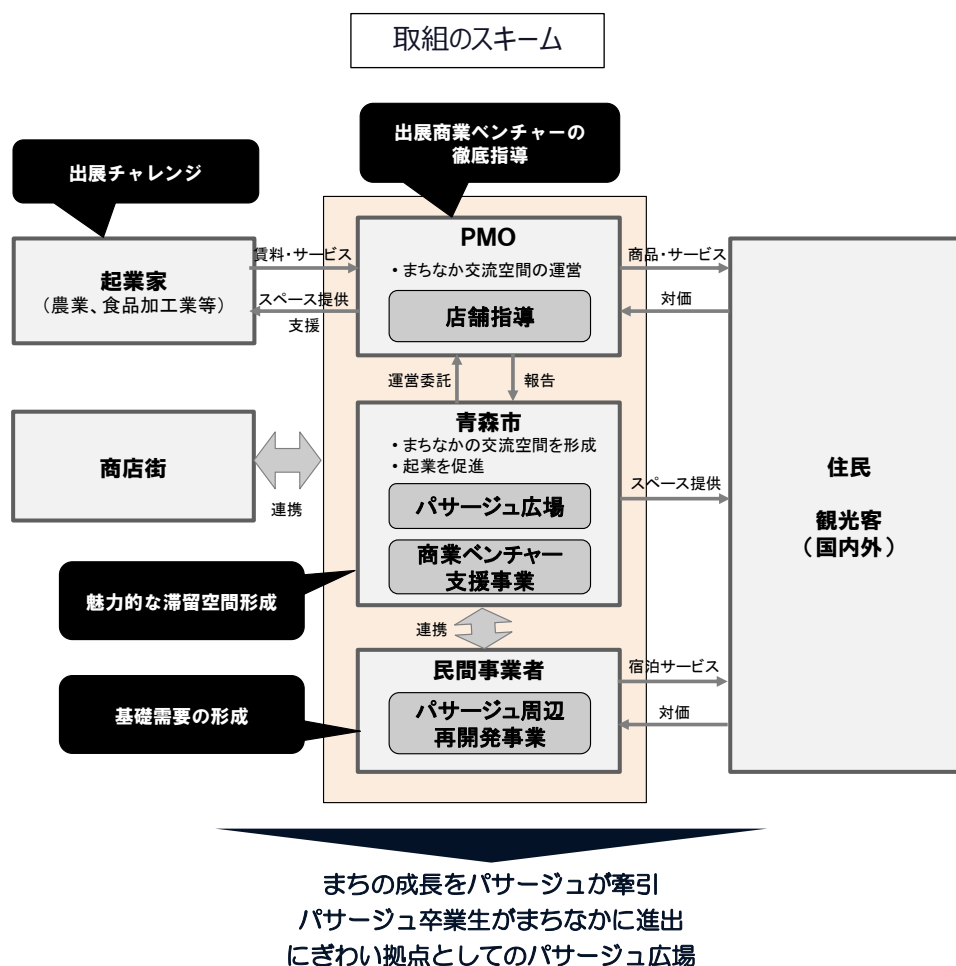
3-1 インキュベーション（青森県青森市：パサージュ広場）

全国に先駆けてコンパクトシティの形成に取り組んだ青森市では、平成初頭から、コンパクトシティ政策の一環で、まちなかにおける起業支援に取り組んできた。

インキュベーション施設運営を行う専任組織 PMO（Passage Management Office）による地道な起業家支援の結果、この5年間では立地企業の約6割がまちなかで引き続き事業を展開するなど、商業インキュベーション施設としての継続的な成果を生みだし、中心市街地の活性化に貢献している。

【本事例のポイント】

- 時代の先駆けとなる事業コンセプト「ウォークブルタウン」
- スタートアップに適したスケール・空間
- 伴走型のインキュベート・サポート



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

青森市では、昭和 63 年に青森駅に接続していた青函連絡船が廃止され、その後県立図書館や県立中央病院の郊外移転が相次いだ。

人口減少、高齢化等もあいまって、中心市街地の求心力も低下を続け、その対応が喫緊の課題となっていた。

そのような状況に対応するため、当時の市では、行政コストのマネジメントを念頭に置いたコンパクトシティのコンセプトを検討していた。

その後、コンパクトシティ形成の目的や目標は、中心市街地活性化基本計画（平成 10 年策定）と都市計画マスタープラン（平成 11 年策定）、に盛り込まれた。特に、中心市街地活性化基本計画では、目指すべき中心市街

地の姿を歩いて暮らすことのできる質の高い生活空間「ウォークブルタウン（遊歩街）の創造」とし、その具体的な事業の一つとして「パサージュ広場」が構想された。

◇パサージュ広場における「商業ベンチャー支援事業」としての役割

「パサージュ広場」は、平成 12 年に旧自治会館の再開発によって整備された。イベントやギャラリーとして利用できる広場の中に店舗を配置し、起業支援の場として活用されている。

市民の交流機能をもつ広場を起業支援に結びつけ、商業ベンチャー支援事業に取り組んでいる点が特徴である。パサージュ広場は、将来的に中心市街地で開業する商業者を育成する機能を備えている。

「パサージュ広場」及び民間商業施設



出所) 青森市資料（平成 28 年 10 月時点）

パサージュ広場の位置



出所) 青森市資料

パサージュのイメージ



出所) 青森市資料

2. 柱となる取組

◇パサージュ広場

整備時期	平成 12 年（広場整備）
整備規模	敷地面積約 900 m ² 、施設延床面積：約 350 m ²
施設構成	・ 広場の概要 ➢ シンボルツリー、融雪歩道、融雪槽、ウォールアート、円形ベンチ、水飲み場 ・ ベンチャー支援施設概要 ➢ 延床面積：約 350 m²（A 棟、B 棟、C 棟、D 棟） ➢ 構造：鉄骨造一部 2 階建て ➢ 主な施設：店舗 9 区画、ギャラリー、多目的トイレ
事業手法	・ 青森市単独事業
備考	・ 「パサージュ」は、フランス語で「小径（こみち）」を意味する。車両の通行がなく、人が安心して街歩きを楽しめる界隈や、若い人、意欲ある人が商売をはじめられる面白い場を作り出すことを目指した。 ・ 平成 19 年に「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助制度」を活用して隣接地を再開発し、ホテル、商業施設の立地を実現した。

パサージュ広場



◇商業ベンチャー支援事業

事業時期	平成 12 年～
事業主体	青森市
出店条件	・ 募集対象：18 歳以上の個人で中心市街地での開業意欲のある人。必要と認められた場合は法人も可。 ・ 募集業種：飲食系及び物販・サービス 9 店舗 ・ 選考：(有)PMO ・ 営業期間： ➢ 飲食系：原則 3 年間 ➢ 物販・サービス系：原則 1 年間 ・ 出店料・共益費：出店料 6,000-7000 円/坪・月、共益費 10,800 円/店・月、ごみ処理代は別途
事業手法	・ 管理を青森市から(有)PMOに委託

現在の出店店舗名

寿司屋 三金寿司 もみ処和～なごみ～ 中華そばなり田 ラーメンぽーんず 辛口口房	焼肉ホルモンガッツ 和酒バルおだし 旬菜タパス 東日流(つがるりゅう)酒場いざかや五十六
--	---

◇パサージュ周辺再開発事業

事業時期	平成 17 年度～平成 19 年度、ホテルは平成 19 年 7 月 21 日オープン
事業主体	民間事業者
フロア構成	・ 1F 商業施設・ラジオサテライトスタジオ ・ 2F 書店 ・ 3F～11F ビジネスホテル
事業手法	・ 「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助制度」を活用
備考	・ 中心市街地活性化基本計画のフォローアップ（平成 26 年 4 月）によれば、付設したホテルの 平成 23 年度の宿泊者数は 4 万人を超えている。 ・ ホテル稼働率も高く推移しており、隣接するパサージュ広場とともに、中心市街地のにぎわい拠点となっている。

パサージュ周辺再開発(竣工当時)



出所) 青森商工会議所資料

3. 取組の成果

◇まちの成長をパサージュが牽引

パサージュ広場の出店事業者は、当初は物販が多かったが、次第に飲食店が中心となった。売上等を見ると物販より飲食の業績が良いというデータがあり、より飲食店の出店を促すために基盤整備などを進めた。

その結果、飲食店の割合が高まり、結果としてパサージュ全体としての業績も良くなった。

最近でも業績の向上は続いており、街の集客、売上増にも貢献している。

パサージュ広場及び周辺



◇パサージュ卒業生がまちなかに進出

パサージュ地区における商業ベンチャー等支援事業は、平成 12 年から継続的に展開されており、平成 28 年末時点の累積入居者は

33 名に達する。その内 19 名が現在でも事業を続けており、14 名は中心市街地で事業を展開中である。

開業率は全体で 57.5%、中心市街地に限っても 45.5%に達している。しかも直近 5 年間では、それぞれ 70%、60%に達し、着実に成果をあげている。

◇にぎわい拠点としてのパサージュ広場

パサージュ広場の開設に伴い、周辺の歩行者通行量も着実に増加した。周辺の歩行者通行量は、平成 10 年に 4,760 名だったのに対し、平成 17 年には 6,024 名にまで増加している。この間、中心市街地内の他の地区では、通行量が減少した地区が多く、広場開設の効果がうかがわれる。

平成 26 年 4 月の「中心市街地活性化基本計画」フォローアップでも、パサージュ広場は、中心市街地のにぎわい拠点と評価されている。

最近では、ダイヤモンドプリンセス号など、クルーズ船が寄航する際には、ここで休憩する外国人も多く、まちなかの重要な滞留・交流拠点としての役割を果たしている。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画・事業推進主体

パサージュ広場は、市の事業であるが、実施は(有)PMO に委託している。

この背景には、単なるチャレンジショップを設けても、成功につながらないという市と(有)PMO 代表加藤博氏の思いがあった。

このため、立地店舗に対して継続的にきめ細やかに経営支援を行い、広場全体としての魅力向上を推進する主体（組織）が設置された。これが、加藤氏が代表を務めるエリアマネジメント会社(有)PMO（ピー・エム・オー）である。

(有)PMO は、①商業ベンチャー支援施設

「パサージュ広場」の管理、②出店者の募集・選考、経営アドバイス、コンサルタント、情報提供、期間終了後の開業支援、イベント企画を事業内容としており、出資金 600 万円（個人 20 名、4 団体が出資）のもと、平成 12 年 6 月 22 日に設立された。

◇キーパーソン

新町商店街におけるパサージュ広場の実現と運営に当たっては、加藤博 PMO 代表が大きな役割を果たした。



加藤博氏

加藤氏によると、現在のパサージュ広場は、もともと自治会館だったが、誰も使わず、「ねこ屋敷」と呼ばれる状況だったという。商店街の魅力的な空間とするために、加藤氏が広場にしてほしいと市に要望したところ、賑わいを生み出すために、広場を整備するだけでなく周りに店を貼り付けようという話になり、これがインキュベーション機能を有する交流空間「パサージュ広場」のコンセプトにつながったという。

「市民から汲み取ったまちづくりのアイデアについて、商店街の中でどのように具体化するか、商店街としてのアイデアを提案し、市長や行政の担当者と何度も議論を重ねてきた。アイデアを提案するとともに、商店街が実行部隊として、自分たちがここまでやるとの姿勢を示すことで、行政が支援してくれた。」と加藤氏は語る。

パサージュ広場の管理運営主体の設立に先立ち、他の先行している地域の取組実態について調査を行った。「調査を行ったところ、多くのチャレンジショップは 3 年も経たないうちにつぶれていることがわかった。継続的に

創業支援事業を続けるために、管理運営する主体として(有)PMO を設立することになった」と説明する。

まちづくりのアイデアに対して、行政の長と商店街の主要メンバーが手を合わせて取り組むことによって、ハードとソフトが上手く連携したベンチャー支援の場が実現したものと考えられる。

5. 取組の成功要因と示唆

◇時代の先駆けとなる事業コンセプト「ウォークアブルタウン」

パサージュ広場が、まちなかの回遊拠点、ベンチャー支援の場として成功したのは、コンパクトシティ、ウォークアブルタウンの実現というコンセプトが明確だったことが大きい。

行政が、市民が求めているものをきちんと把握し、それを市民、商店主、行政が協働して形にしていたことが成功のひとつのポイントである。

◇スタートアップに適したスケール・空間

パサージュ広場が、起業の支援に有効に機能した要因として、1~2 人で運営できる規模ながら独立店舗として運営できる店舗空間が提供されていることにも注目したい。

商店街に面した道沿いでは、小さい物件でも規模が 25 m²程度の場合が多く、1 人で運営するのは困難である。

パサージュ広場では、固定費をおさえて起業するためには、屋台と同様に 8 席程度の規模が適当だという判断のもとで店舗規模を設定している。

また、ひとつの建物を間仕切りするのではなく、独立店舗として空間提供することにもこだわった。経営者の独立心を育てると共に、営業時間の差異や騒音等の問題を防ぐ上でも効果的となる。

◇伴走型インキュベート・サポート

パサージュ広場に立地する起業家を継続的に支援する広場独自の運営主体として、(有)PMO を設立した点も重要なポイントである。

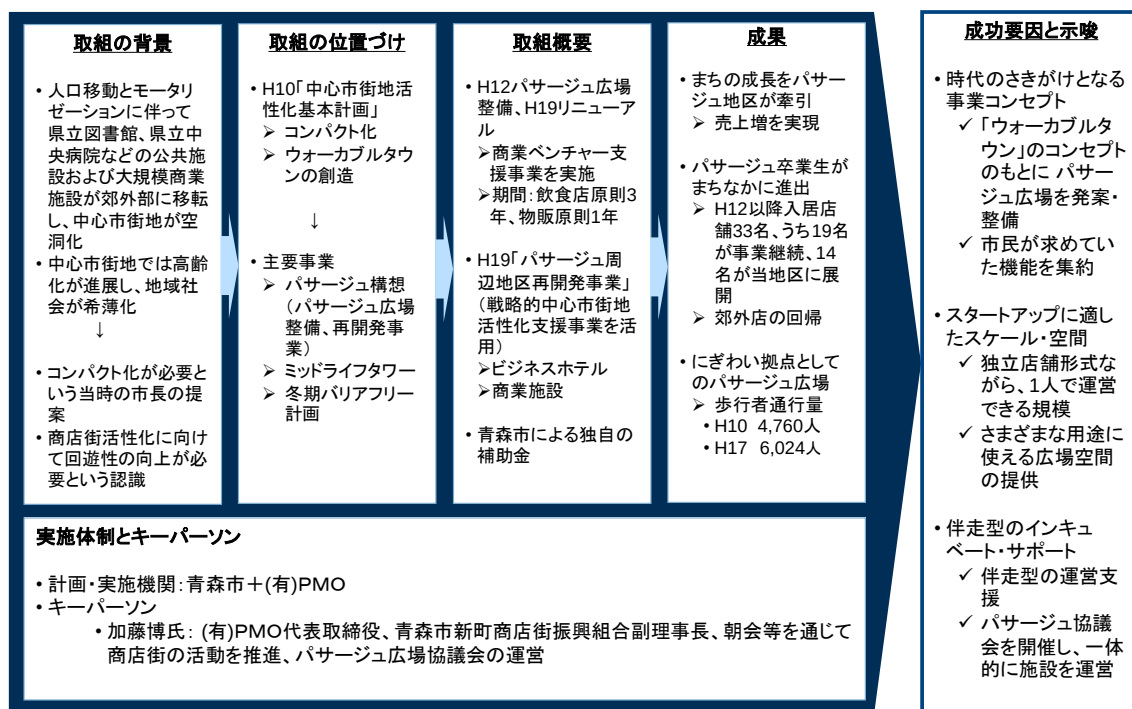
加藤氏は、毎月 1 回開かれる若手商店主、商工会議所メンバー等との朝会に欠かさず出席しており、定例会議の重要性を熟知してきた。

広場でも定例会を開催するパサージュ協議会を組織し、各店の報告に基づくデータや、

イベント情報等を共有している。会議で共有するのは、広場全体の業績であるが、加藤氏は毎月提出された個店のデータを丹念に分析して会議に臨んでいる。「中には成績が悪くなると会議に出てこなくなる経営者もいる。」と話し、成績が極端に落ちた場合などのきめ細かい指導も欠かさない。

伴走型のサポートを行い、広場を構成する主体が一体的に取り組むことが開業率の向上、中心市街地への出店を促進したと考えられる。

パサージュ広場の取組



新規事業創出×まちづくり

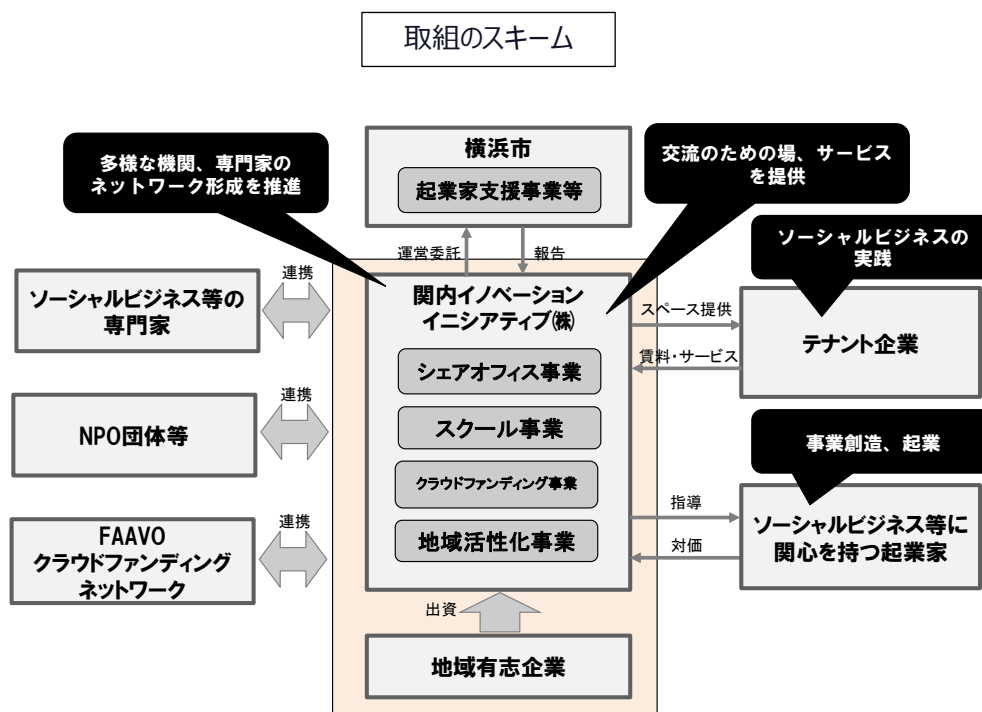
3-2 ソーシャルビジネスの支援（神奈川県横浜市：mass×mass 関内フューチャーセンター）

横浜市では、築年数を経た中小ビルが多い関内地区において、既存業務ビルの空き室を新たなビジネス・雇用の場として再生させるとともに、この拠点を中心にして、起業家や小規模事業者等のネットワーク形成を推進する取組が推進されてきた。

こうした市の取組をきっかけに生まれた「mass×mass 関内フューチャーセンター」は、関内イノベーションイニシアティブ株式会社の運営のもと、ソーシャルビジネスの創業支援拠点としてまちの活性化を支えている。

【本事例のポイント】

- ソーシャルビジネスの起業をサポートするというこれまでになかった独自の立ち位置
- 交流拠点としての地域密着の施設運営
- 東京圏から適度に離れた立地環境



空きビルのもともとの地の利を活かし、交流の拠点として活用
ソーシャルビジネス起業家を輩出し、地域の活性化を支え
横浜にとどまらず各地域で活躍する人材を輩出

1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

「mass×mass 関内フューチャーセンター」は、平成 23 年3月に横浜市都市整備局による「横浜市ビジネスインキュベーター拠点設置及び起業家等ネットワーク形成モデル事業」をきっかけに設置された施設である。

当時、横浜市関内地区は、経済的に地盤沈下が進んでおり、専門家、地元関係者等が参加する検討会や、地元意見交換会等で対策が検討され、「関内・関外地区活性化推進計画」が取りまとめられていた。

都市整備局によるモデル事業は、この計画の実現に向けて計画されたものであり、ビジネスインキュベーター拠点を設置し、拠点を中心とした起業家等のネットワーク形成を通じて、インキュベーター機能の強化、まちづくり活動への起業家等の参画などをねらいとして実施された。

また、実施に当たっては、民間事業者による 100 坪以上の空ビル再生策を同時に行うこととなり候補物件が募集された。ここで選択されたのが神奈川県中小企業共済会館を「mass×mass 関内フューチャーセンター」として再生する案だった。

◇mass×mass 関内フューチャーセンターの位置づけ

このように mass×mass 関内フューチャーセンターは、横浜市による関内地区の再生に向けたモデル事業をきっかけに生まれた施設である。（ただし、横浜市のモデル事業として運営されたのは平成 23、24 年度まで）

同センターの運営は、市内企業からの出資により関内イノベーションイニシアティブ（株）が運営してきた。

同社は、横浜市や、国・県のソーシャルビジネスの支援事業等を受託する一方で、横浜エリアに特化したクラウドファンディングサービス「FAAVO 横浜」の運営など、自主事業も積極的に展開している。横浜市都市整備局の事業としてスタートしたが、今では経済局や、農業関連の部署など、関係機関を広げ、分野にとらわれない運営を行っている。

「いろいろな分野の主体と関わり、関係者をつないでいけることが、自分達の存在意義であり、強みだと思っている」と、同社代表取締役の治田氏は語っている。

mass × mass 関内フューチャーセンターの位置



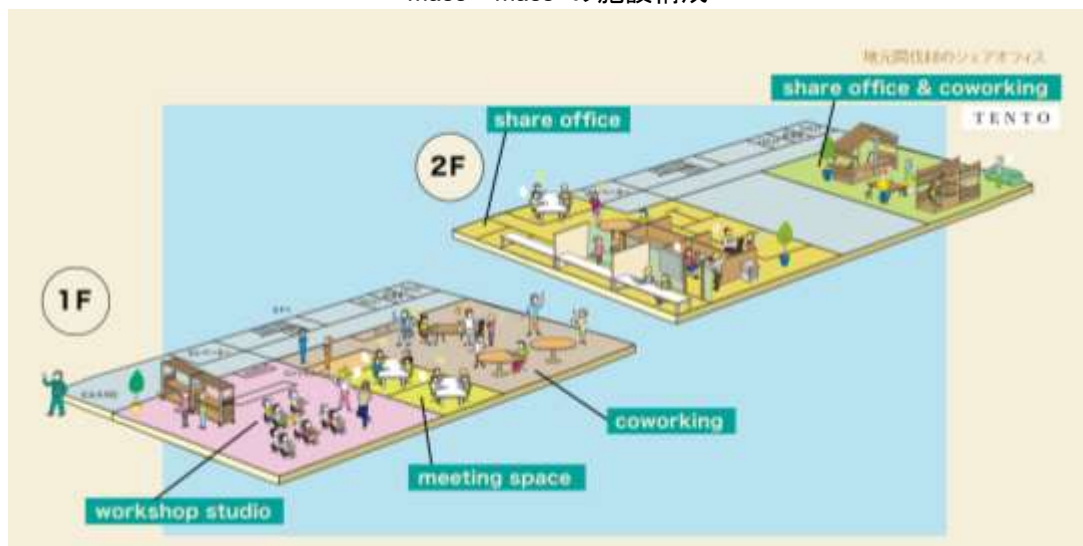
出所) mass×mass 関内フューチャーセンターHP

2. 柱となる取組

◇シェアオフィス事業

概要	横浜関内の空き室をリノベーションして多様なレイヤーの起業家が集うシェアオフィス／コワーキングスペースの運営、コミュニティを活性化するイベントの企画運営
規模	約 195 坪（643.5 ㎡）
施設構成	・ 1 階：シェアオフィス 50 坪、コワーキングスペース 50 坪 ・ 2 階：シェアオフィス 65 坪、“TENTO（間伐材を用いたシェアオフィス）” 30 坪
入居者数	・ 本店・事務所として登記可能 ・ 入居約 80 社。転出した企業も含めると、これまでの入居企業は 140 社を超える。

“mass × mass”の施設構成



出所) mass×mass 関内フューチャーセンターHP

◇スクール事業

概要	ソーシャルビジネス分野に特化したスクール事業の企画運営	mass × mass cafe 
事業内容	・ ソーシャルビジネス・スタートアップ講座 ➢ 横浜の社会的課題を解決する起業家を育成（横浜市委託事業） ➢ 全 15 コマ 11 日間の講座を無料で年 2 回開催 ➢ 昨年度受講した 92 名から 13 団体が起業 ・ 食と農のプロデューサー養成講座 ➢ 食と農の分野の起業家・プロデューサーを育成 ・ 実践創業支援講座 ➢ 創業前の起業家に向けた実践的なノウハウを提供	
受講生数	・ 5 年間続けてきたスクール事業の修了生は約 1,000 人に達する。	

出所) mass×mass 関内フューチャーセンターHP

◇クラウドファンディング事業

事業概要	横浜エリアに特化したクラウドファンディングサービス「FAAVO 横浜」の運営	「横浜発！新しい食文化を創造するレシピ本をつくりたい！」  出所) mass×mass 関内フューチャーセンターHP
開始年度	平成 27 年度から実施	
事業実績	- 平成 29 年 2 月時点で 16 プロジェクトのうち 15 プロジェクト成功（FAAVO のフランチャイジーの中では大阪市とともに高い達成率） 「横浜の築 58 年のアパート改修で、多世代交流の『長屋広場』を創りたい！」「横浜発！新しい食文化を創造するレシピ本をつくりたい！」「We♡Yokohama! 横浜の歴史と魅力が詰まった写真集を出版しよう！」等、地域に根ざした事業が含まれている。	
備考	FAAVO のフランチャイジーとして実施	

◇地域活性化事業

事業概要	地域課題を新しい視点とアイデアで解決を目指すソーシャルデザイン事業の実施	まちなか社食  出所) mass×mass 関内フューチャーセンターHP
事業内容	「まちなか社食」 - 老舗仕出し弁当屋「うお時」とのコラボレーション。新鮮で美味しい野菜のお弁当をコワーキングスペースで提供、毎日 70 食の売上がある。 「地域の社員食堂」として昼食の場を提供することは、様々な人に来ていただく上でも意味がある。 - グリーンラウンジ・プロジェクト - 昭和 40 年代に開発された相武台団地の空店舗のリノベーション事業。ソーシャルビジネス推進の観点から、オープンカフェの開設にも参画 - 神奈川県住宅供給公社、公益社団法人かながわ住まいまちづくり協会、KEMURI DESIGN WORKS と連携して実施 - ヨコハマ・イノベーション・スクラム - ソーシャルビジネス事業者を集めて指導する半年間の伴走型の支援プロジェクトや、プロボノの育成事業を展開 - 他機関とのコラボレーションを積極的に展開	



3. 取組の成果

◇空きビルのもともとの地の利を活かし、交流の拠点として活用

mass×mass 関内フューチャーセンターが運営するシェアオフィスについては、195坪のスペースであるが、登記可能で安価なオフィススペースとして人気があり、約 80 社が入居している。これによって、空きビルとなっていた神奈川県中小企業共済会館の有効利用を実現した。

さらに、mass×mass 関内フューチャーセンターは、入居者・受講者の募集・管理、各種のイベント開催による集客はもとより、老舗仕出し弁当屋とのコラボレーションで新鮮で美味しい野菜のお弁当をコワーキングスペースで提供する「まちなか社食」を運営することによって、「地域の社員食堂」となる等、交流拠点として活性化に寄与している。

◇ソーシャルビジネス起業家を輩出し、地域の活性化を下支え

スクール事業については、「ソーシャルビジネス・スタートアップ講座」、「食と農のプロデューサー養成講座」、「実践創業講座」などを開催しており、5 年間で 1,000 人近い修了生が輩出した。

中でも横浜市から受託し、全 15 コマ 11 日間の講座を無料で年 2 回開催している「ソーシャルビジネス・スタートアップ講座」は、昨年度受講した 92 名から 13 団体が起業するなど大きな成果をあげている。

入居企業や受講生のなかには、周辺地域に展開する企業も出てきており、地域の活性化に大きく寄与している。

◇横浜にとどまらず各地域で活躍する人材を輩出

mass×mass 関内フューチャーセンターの入居企業や卒業生は、横浜のまちづくりの

面でも貢献している。

まちづくりに関わるユニークな事例としては、シェアオフィス“TENTO”に入居するタイププロジェクト株式会社は、横浜クラウドファンディングを活用して、横浜のまちをイメージしたフォント「濱明朝」の開発プロジェクトがある。

これは、横浜が持っている個性をフォントのデザインに取り入れ、様々な媒体を横断しながら一貫性を持って使うことで、都市のアイデンティティ形成への貢献を図るプロジェクトである。

フィールドワークを通じて得られた横浜のイメージや、開港 150 周年を機に行われた、市民参加のブランディング事業で出された 2,000 件以上の言葉を参考に、「おしゃれな街」、「歴史とともにある港」、「伝統と新しいものとの共存」といったキーワードを抽出。これらのキーワードを元に、横画には港を往来するフェリーを、縦画には海上から望む建築群をイメージし、太さのバリエーションと縦画と横画の対比を際立たせたフォントを開発した。

横浜の景観を想起させる「濱明朝」



出所) FAAVO 横浜 HP

また、ソーシャルビジネス関連講座の受講生の取組としては、シェアオフィスに本拠を構えている株式会社「えと菜園」が、熊本県で栽培される安心・安全な農作物を扱うオンラインショップや、農薬を使わない野菜作りが

学べる農園「コトモファーム」の運営、そして求職中の路上生活者と人手不足の農業をつなぐ就農プログラムの3つの事業を展開している。最近、有機農法を身につけた路上生活者の生産者への就労あっせんがうまくいきはじめており、全国にネットワークを拡大しようとしている。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

関内イノベーションイニシアティブ（株）

◇事業推進主体

mass×mass 関内フューチャーセンターの事業運営は、関内イノベーションイニシアティブ（株）が行っている。

同社は、横浜市のモデル事業を実施（実施期間：平成 23、24 年度）するために設立された地元企業の出資による民間事業者である。横浜市等からの受託事業のほか、オフィス賃料、スクール受講量等の独自収入のもとで、事業運営を行っている。

◇キーパーソン

関内イノベーションイニシアティブ（株）の企画・運営は、同社の代表取締役を務める治田友香氏を中心になって推進した。



治田友香氏

同氏は、もともとソーシャルビジネスを志向しており、日本 NPO センター、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会スタッフを経て、平成 19 年から起業家支援財団で、将来起業家をめざす大学生等を対象にした奨学金給付事業の立ち上げ等に取り組んだ経験を有している。

こうした経験を活かして横浜市の企画募集を勝ち抜き、mass×mass 関内フューチャーセンターを開設して現在に至っている。

「私の役割は、起業のエネルギーを適正な方向に案内すること。意思のあるお金を、能力はあってもお金やリソースがない人につなげていきたい。」「NPO や会社の業種を超えた悩みを共有できる場がまずは mass×mass にあると良い」と語る。

5. 取組の成功要因と示唆

◇ソーシャルビジネスの起業をサポートするというこれまでになかった独自の立ち位置

mass×mass 関内フューチャーセンターが横浜市のモデル事業の終了後も存続し、活動を維持してこられたのは、社会的な課題についてビジネスとして解決を目指すソーシャルビジネスに関心をもつ起業家に対して、魅力あるスペースとプログラムを提供できたからだと考えられる。

地域社会に広く潜在的なニーズが存在しているソーシャルビジネスの起業家を育てることを柱として据えている。社会的課題の解決には分野を跨ぐような取組が求められる場合が多いが、これにビジネスの手法を持って取り組むことは、縦割りになりがちな行政機関や、自社の収益事業への貢献を重視しがちな企業のフューチャーセンターなどとは異なる、これまでになかった独自のサービスを提供している。

◇交流拠点としての地域密着の施設運営

mass×mass 関内フューチャーセンターが成功したもうひとつの要因として、施設運営の面でも、一般参加が可能なイベント開催や、「まちなか食堂」を運営することによって、「地域の社員食堂」となる等、地域に開放された交流拠点としての施設運営に注力している点があげられる。

これによって、地域の中に溶け込み、一体的に活性化を促進する機関としての性格を強めることができています。

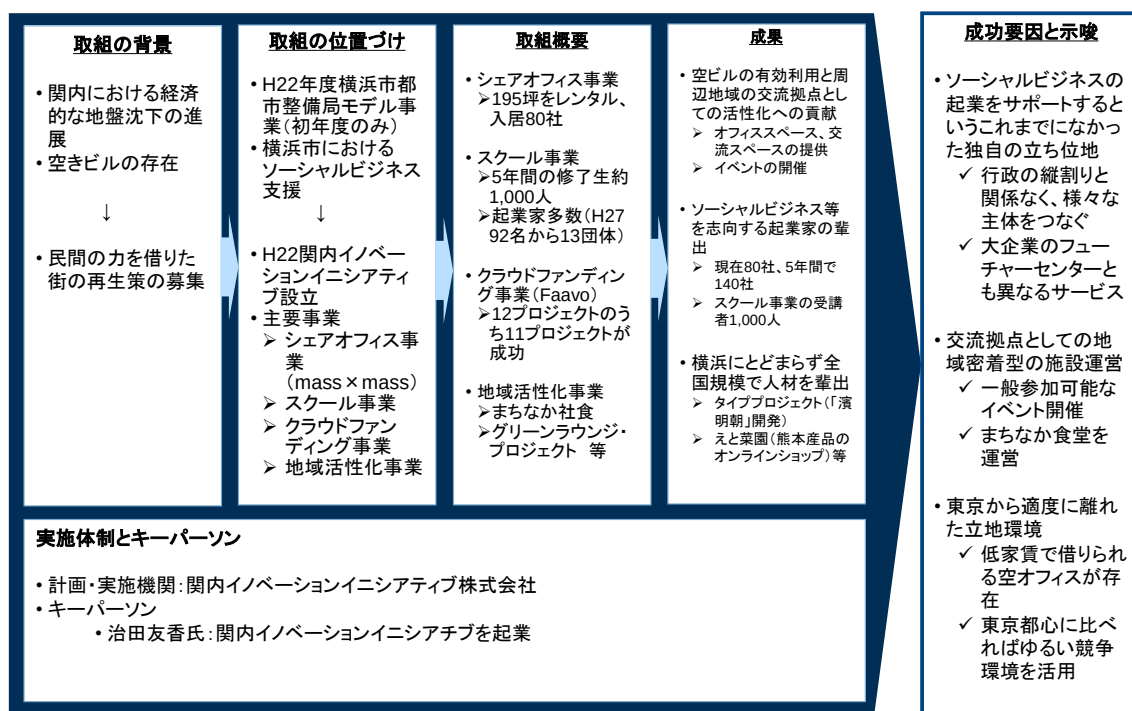
◇東京圏から適度に離れた立地環境

mass×mass 関内フューチャーセンターの成功には、東京都心から離れた横浜関内地区の立地条件が利するところも大きかった。

横浜は、ビジネスの面では不利なところもあるが、東京から適度に離れていることによ

って、低家賃で活用できる空きオフィスが存在していたり、じっくりと事業に取り組む時間を確保できたり、というメリットの享受が可能である。治田氏は、「“mass×mass” が5年間続けてこられたのは、場所が横浜だったからということも事実です。東京でやっていたら、厳しい競争の中で生き残れなかったと思います」と語る。東京から離れることのメリットについては、地方都市にも同じことが当てはまると考えられる。

mass×mass 関内フューチャーセンターの取組



新規事業創出×まちづくり

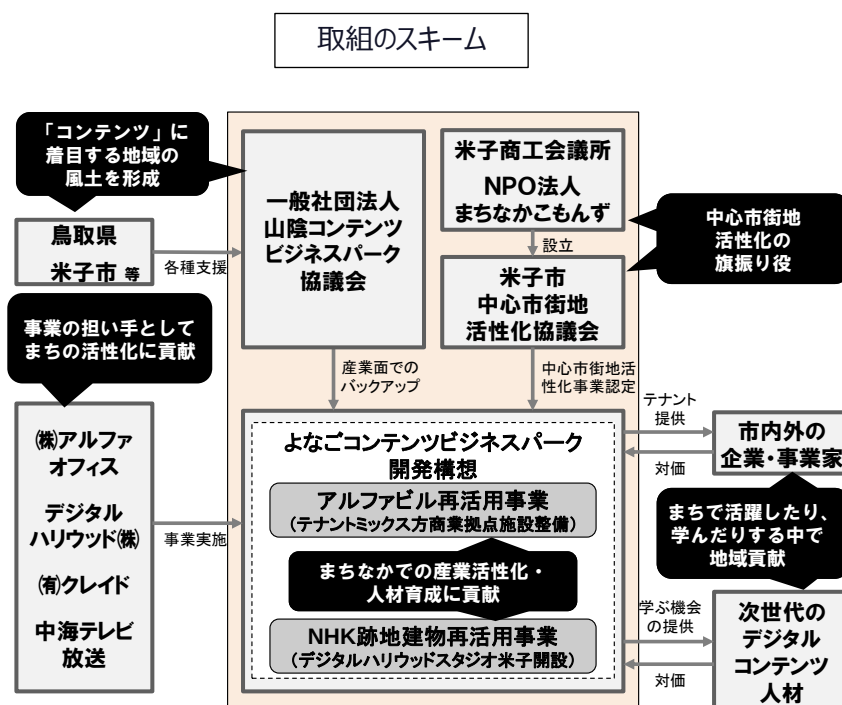
3-3 情報産業の振興（鳥取県米子市：よなごコンテンツビジネスパーク）

米子市では、中心市街地が衰退傾向を示していたが、一般社団法人山陰コンテンツビジネスパーク協議会が「よなごコンテンツビジネスパーク開発構想」を掲げ、テナントミックス手法を活用して企業・事業家立地を進めたり、将来的なコンテンツ産業活性化につなげるための人材育成を行ったりするなど、米子市内外からまちなかにひとを呼び込み、衰退傾向に一定の歯止めをかける取組を推進している。

また、これらの事業は米子市の中心市街地活性化基本計画に記載されており、官民一体となって継続的に取り組めるような体制が組まれている。

【本事例のポイント】

- 地域で機運の高まっていたクリエイティブ産業に着目して、まちなか活性化に結びつけ
- 市外から事業の担い手を呼び込み、トップレベルの人材育成を可能に
- まちなかに企業・事業家の活躍の場や、学びの場を設けることでひとの呼び込みを推進



拠点形成を通じたまちなかの事業環境の向上
 まちにおけるコンテンツ産業創出のきっかけづくり
 市内外からカネや知を呼び込み、まちの活性化に寄与

1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

(中心市街地の衰退)

米子市は、鳥取県西部圏域の中心都市（人口約 15 万人）である。圏域の人、モノ、文化等の交流拠点としての役割を担っている。特に、中心市街地は、地域の行政、経済、文化、教育、医療、福祉、娯楽等の様々な都市機能が集積するとともに、道路や鉄道等の交通結節点として機能するなど、商都として栄えてきた米子市の「顔」といえる。

しかし、近年、商業機能の低下、人口の減少、高齢化の進展、地価の下落等に歯止めがかからず、中心市街地全体が衰退傾向にある。

空き店舗率に着目すると、中心市街地の商店街全体で平成 19 年からの 3 年間で 30% から 35% に上昇しており、こうした遊休不動産の活用や、商機能を回復させるための産業の創出が課題であった。

米子市中心商店街の空き店舗状況(H25.1)

	店舗数	うち空店舗	賃貸可能	後継者有
駅前商店街	150	38 (25%)	35	12
元町商店街	117	57 (49%)	31	13
法勝寺商店街	66	34 (52%)	3	9
紺屋町商店街	38	15 (40%)	8	6
四日市商店街	94	25 (27%)	16	11
笑い通商店街	59	14 (24%)	12	12
角盤町商店街	77	11 (14%)	11	9
合計	601	194 (32%)	116	71

(並行してみられたコンテンツビジネスへの機運)

他方、水木しげる氏、谷口ジロー氏、青山剛昌氏等の漫画家が鳥取県にゆかりがあることから、鳥取県は漫画に着目した取組を行うようになった。特に、平成 24 年 11 月には、「第 13 回国際マンガサミット鳥取大会」の誘致・開催にもこぎつける等大きな成果が得られた。

また、並行して山陰地域においてコンテン

ツビジネスを普及・促進させることで、産業振興、観光振興、交流振興、まちづくり等の地域活性化の取組に結びつけるべくして、平成 23 年 7 月 8 日に「山陰米子をポップカルチャーの聖地へ！」を合言葉として、「山陰コンテンツツビジネスパーク協議会」が設立された。

◇「よなごコンテンツツビジネスパーク」の位置づけ

「よなごコンテンツツビジネスパーク」は、平成 24 年 4 月 11 日に一般社団法人化した山陰コンテンツツビジネスパーク協議会が、経済産業省、総務省、鳥取県、米子市と連携して策定した構想の中で、中核に位置付けた事業である。

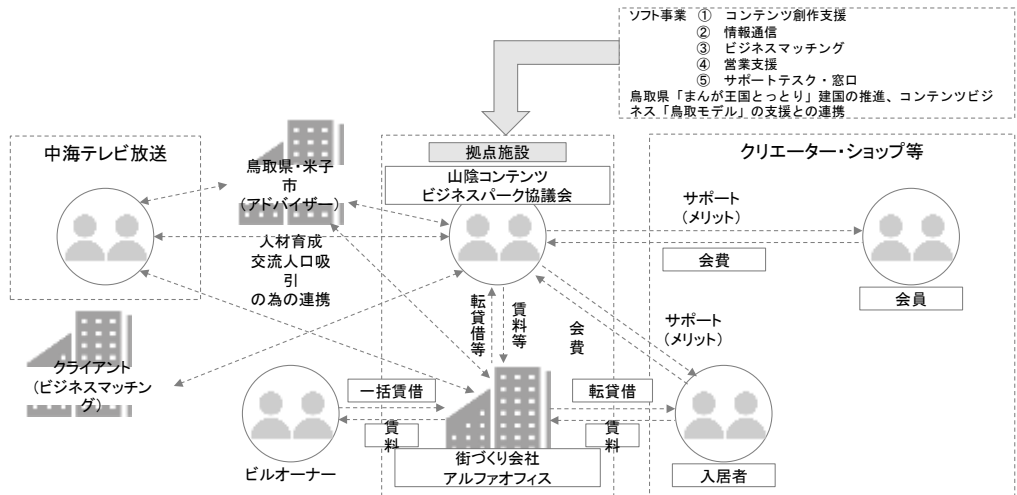
米子市の中心市街地の中で遊休不動産となっていた、アルファビルや NHK 跡地建物等をうまく活用することで、中心市街地活性化に資する開発事業として行うこととなった。

よなごコンテンツツビジネスパークの事業を米子市の中心市街地活性化に寄与させる狙いは、以下の通りに整理される。

- ・ 米子市中心市街地「にぎわいトライアングル」内の米子高島屋周辺の既存商業集積エリアと若手事業者の出店が集中する四日市町エリアを南北につなぐエリアに立地する空きビル及び空き店舗を活用し、拠点を作ることで訪れる人の回遊を促す。
- ・ 米子市図書館・美術館整備事業等との連動のもと、新たな商業コンテンツを中心市街地に導入し、賑わいを創出する。
- ・ 平成 24 年 11 月開催の「国際マンガサミット」と連携し、ポップカルチャー・サブカルチャーを切り口とした新事業創出と米子市中心市街地への交流人口の吸引を図る。

2. 柱となる取組

◇アルファビル再活用事業

事業時期	平成 24 年度		
事業規模	・ 鉄筋コンクリート5階建て・床面積約 750㎡。		
事業概要	・ 空きビルを利用し、コンテンツのクリエイティブ産業化の促進を図る商業拠点施設を整備する事業。		
事業主体	・ 株式会社アルファオフィス		
位置付け	・ 米子市中心市街地で生まれ、動きはじめた、コンテンツ・観光等をクリエイティブ産業化につなげるため、新たな客層の誘客を可能とするコンテンツをコンセプトとした新業態のテナントミックスによる商業拠点施設を整備し、クリエイターや一般の市民が起業・交流できる環境を創出する。 ・ 「にぎわいトライアングルゾーン」内の高島屋・エルモール商店街エリアと若手商業者の出店が集中する四日市町エリアを南北につなぐ位置となる空き店舗（アルファビル）を活用する。		
必要性	・ 「人が集い賑わうまちをつくる」目標を達成するため必要。		
テナント構成	・ ポップカルチャーのマーチャンダイジングコンセプトに、商業に加え、デザイナー、企画会社、製造業者、生産者から起業希望者までをネットワークし、新たな飲食・物販業態の開発を行ってテナントミックスを図る。テナント構成は以下の通り。		
計画段階のテナント構成案、オープン時のテナント			
階数	活用内容	備考	オープン時のテナント
屋上	集いの場	共用・公衆無線 LAN・ゾーンエリア	ALPHA SPACE（多目的広場）
5 階	飲食・ギャラリー	飲食を伴うクリエイター作品発表エリア	DREAM STAGE PASS（アイドル育成カフェ）
4 階	ビジネスインキュベーション	クリエイターサポーターエリア	dm-lab（オリジナル T シャツショップ） PROPOSAL（デザインプロダクション） Moncutter labo/4d-LABO（キャラクター/アプリ開発）
3 階	コンテンツライブラリー	マンガ図書館、内外の作品販売エリア	トレカタウン（トレーディングカードショップ） ラコ・スタ（まんが・イラスト工房）
2 階	クリエイターショップ	クリエイター制作工房・販売エリア、ファッショントレッキング・コンテンツ販売エリア	GENERAL PRODUCTS（キャラクターグッズ） Puppen Haus（ドールショップ） Psychobox LAB（ファッションブティック） おもちゃとお人形の製作工房（おもちゃ修理、制作工房）
1 階			
事業スキーム	・ 平成 24 年2月、宇田川正樹氏が代表取締役となり、街づくり会社「(株)アルファオフィス」を設立し、アルファビルの蘇生を実現することとなった。従業員数 2 人、資本金 300 万円で事業を開始した。		
			

◇NHK 跡地建物再活用事業

事業時期	平成 24 年度
事業規模	鉄筋コンクリート 3 階建て・床面積約 1,500 ㎡
事業主体	デジタルハリウッド株式会社、有限会社クレイド
位置付け	・ 米子をクリエイティブ産業の育成によって地域再生するに当たり、コンテンツクリエイター人材を育成する拠点として位置づけ。
デジタルハリウッドスタジオ米子開設までの経緯	・ きっかけとしては、山陰コンテンツビジネスパーク協議会が、デジタルハリウッド(株)(IT 関連及びデジタルコンテンツの人材養成スクール・大学・大学院を運営する企業)にコンテンツ人材育成について協力要請をしたこと、同時期に鳥取県が、デジタルハリウッド(株)に「国際マンガサミット」を契機としたコンテンツ産業振興による地域活性化への協力要請をしたことが挙げられる。 ・ その後、山陰コンテンツビジネスパーク協議会、鳥取県、デジタルハリウッド(株)の 3 者による話し合いを重ね、民間のコンテンツ産業の未来に向けた取組を鳥取県が支援する形式で、産官学連携による人材育成を通じた地域活性を具体的に進めることになった。 ・ 『Digital Hollywood STUDIO』のライセンス形式による展開は、名古屋市に続き、全国 2 番目である。 ・ 教育・就業の地域格差を解消し、いつでも、どこでも、自由に“自分らしくはたらく”ことを実現する新しいワークスタイルのロールモデル創出を目指している。 出所) デジタルハリウッド(株) ホームページ



3. 取組の成果

◇空きビル再生、コンテンツ系の企業立地

空きビルであったアルファビルには、コンテンツ産業のオフィスやクリエイターショップが入居し、クリエイティブ産業化の促進を図る商業拠点施設として再生するに至っている。

◇クリエイター等、若者の人材育成、就業機会の形成

(ビジネスマッチングの兆し)

「デジタルハリウッド米子」では、平成 24 年 12 月開講以来、平成 27 年 5 月時点で延べ約 150 人が受講した。

卒業生の中には、スマートフォンのアプリケーションを制作する会社からの仕事を請け負う人が出るなど、ビジネスマッチングの成果が見えはじめている。

また、デジタルハリウッド米子の卒業生のみが入れる「米子コンテンツ工場」というフリーライセンスデザイナー集団には、多方面

から仕事依頼があり、IT という職種の特性上、労働時間に制約のある主婦でも自分のペースで働くことができています。

(関連拠点の立地)

協議会は、平成 27 年 4 月、アプリ制作を学ぶスクール「レインボーアップス」(東京)の米子校を新たに米子市に誘致した。

また、情報発信戦略において、協議会がビジネス展開の拠点とするアルファビルに平成 27 年 4 月、動画を撮影・配信できる「角盤町 1 丁目スタジオ」を開設した。

(大都市圏での販売促進活動)

協議会は平成 25 年 10 月、販売チャンネルを首都圏で開拓するため、秋葉原に「まんが王国とっとり秋葉原倶楽部」を設けるなど、協議会会員企業の開発商品の売り込みにも積極的に取り組んでいる。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

株式会社中海テレビ放送、山陰コンテンツビジネスパーク協議会、株式会社アルファオフィス（街づくり会社）、米子市中心市街地活性化協議会の協力体制で、計画が進められた。

◇事業推進主体（アルファビル再活用事業）

情報発信プロデュース企業、酒造元企業、映画製作企業、デザイン企業等が出資する（株）アルファオフィスが、事業推進主体である。

◇事業推進主体（NHK 跡地建物再活用事業）

デジタルハリウッド株式会社と有限会社クレイドが業務提携し、平成 24 年 12 月、中国地方初となる「デジタルハリウッド STUDIO 米子」を開設・運営している。

◇キーパーソン

本事業では、宇田川正樹氏と杉谷第士郎氏がキーパーソンとして大きな役割を果たした。

宇田川正樹氏は、アルファオフィス代表取締役として、また一般社団法人山陰コンテンツビジネスパーク協議会代表理事（よなご



宇田川正樹氏

コンテンツビジネスパークの構想時点では事務局長）として、米子市を拠点としたクリエイティブ産業育成による地域再生を目指してきた。米子コンテンツビジネスパーク開発構想において、コンテンツビジネスに係る事業を構想・先導した立役者である。

宇田川氏は、「地域の資源であるコンテンツを使って地域を盛り上げたい。その想いを大切にして、仲間と協力しながらこれまで駆け回ってきた。」「大都市と違って、米

子を含む地方部は、働き方が豊富だと思う。そうした土地で輝ける人を生み出すべく、何よりも人材育成が重要と考えている。」と話す。

杉谷第士郎氏は、当時、中心市街地活性化協議会において、まちなか活性化の仕掛け役・タウンマネージャーとして活動していた。



杉谷第士郎氏

杉谷氏は過去、大手流通企業で商品開発、経営企画、新規業態開発に従事していた経験がある。

宇田川氏に「漠然とコンテンツビジネスをやろう、というのではいけない。戦略として、人材育成・商品開発・情報発信・企業誘致の4か条を意識して取り組むべきである。そのためには様々な機能が集積した中心市街地エリアで官民連携して取り組むことが重要」と働きかけ、コンテンツビジネスに係る事業を中心市街地活性化に結びつけてプロジェクト全体をコーディネートした。

5. 取組の成功要因と示唆

◇地域で機運の高まっていたクリエイティブ産業に着目して、まちなか活性化に結びつけ

宇田川氏は、もともと地元のIT企業に勤めてプログラム開発等を行っていた。しかし、その後、現場に出て営業を行うようになってから、地域の資源であるコンテンツを使って地域を盛り上げたいと、想いを馳せるようになった。

そのような折、中心市街地活性化協議会にいた杉谷氏と出会い、中心市街地活性化を実現するためのキーファクターとしてコンテンツ産業を捉えるようになっていった。

ちょうど、アルファビルや NHK 跡地建物の活用方を練るタイミングにも合致していたこともあって、米子においてこのような取組が一体となって推進されることとなった。

◇域外から事業の担い手呼び込み、トップレベルの人材育成を可能に

「どうせ取り組むならトップレベルの人材育成を行う」という方針で官民での意見が一致したことから、一事業者である宇田川氏のみならず、ネームバリューを持つ鳥取県や大都市圏の事業者への営業活動を行った。合計 200 社以上との打合せを行う中で強みや独自性を磨いていき、最終的にはガイナックス、スター、デジタルハリウッド等の誘致が実現した。

行政と民間がタッグを組み、熱意をもって先方を口説き続けたこと、先方が考える地方進出戦略とのすり合わせがなされたことが、

一番の成功ポイントといえる。

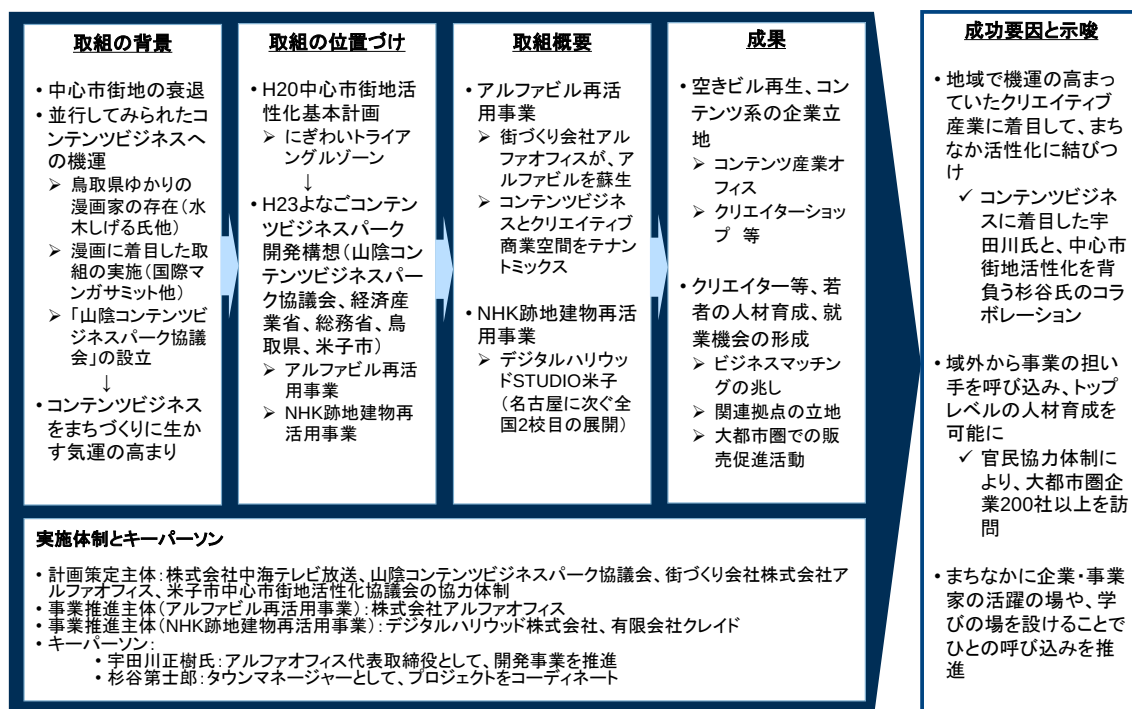
こうした活動を経て、域外から事業の担い手呼び込み、トップレベルの人材育成が可能となっている。

◇まちなかに企業・事業家の活躍の場や、学びの場を設けることでひとの呼び込みを推進

「高島屋・エルモール商店街エリア」と若手商業者店舗の集積する四日町エリアの導線上の空きビルを活用し、コンテンツビジネスという若者が多い産業を扱うことで、中心市街地から遠のいていた世代を当該エリアに再び呼び込み、回遊させる仕掛けをつくった。

異業種の事業者や企業が近接して立地するというまちなかの特長を活かし、事業者間のネットワーク構築による新たなビジネスモデルの創造も期待できる。

よなごコンテンツビジネスパークの取組



3-4 まとめ－先行事例に学ぶべき成功要因－

Theme (テーマ)

“新規産業の創出”に向けた“仕組みづくり”の「Theme (テーマ)」は、地域における起業を促進することによって、地域内の雇用や投資、交流人口を拡大し、活性化を図るものである。

本事例集における新規事業創出の主な対象業種は、青森市の事例「パサージュ広場」が物販・飲食店、横浜市の事例「mass×mass 関内フューチャーセンター」がソーシャルビジネス、米子市の事例「よなごコンテンツビジネスパーク」が情報関連産業及びコンテンツ産業である。それぞれの地域特性を活かして、起業に向けた機運を醸成することが重要である。

Idea (アイデア)

「Idea (アイデア)」の面では、地域で望まれている業種をテーマにして、起業家のニーズを踏まえた機会と場を提供することが重要である。特に、起業活動を地域住民などが見守れるような環境におくことが、起業家の機運の醸成につながると思われる。

青森市の事例は、市民との交流機能を持つ広場に、スタートアップに適した場（広場を中心に店舗9区画）と、起業家をサポートする組織を用意した。

横浜市の事例は、地域社会に広くニーズが存在しているソーシャルビジネスの起業支援に着目。支援拠点は、東京圏から適度に離れた場所（適度な競争環境）に置いている。

米子市の事例は、鳥取県を発祥とする漫画家をきっかけに、全国的なクリエイティブ産業とともに、山陰地域で取組が盛り上がりつつあったコンテンツ産業に着目し、情報関連産業及びコンテンツ産業を集積したオフィスビル整備を推進した。

Process (実現プロセス)

「Process (実現プロセス)」の面では、新規事業創出は中小企業政策として取り組まれている分野でもあり、行政との連携が重要であるが、加えて地域と密接な関係を築ける環境に置くことにより、その後の事業展開の一助となっていると推察される。

青森市の事例は、商店街が中心になって、市民が求めている機能を具体化した。

横浜市の事例「mass×mass 関内フューチャーセンター」は、横浜市の都市再生に向けた新規事業創出のモデル事業の実施のために立ち上がった。ソーシャルビジネスの起業セミナー開催などの起業支援を行うとともに、「まちなか食堂」として地域に開放された交流拠点でもあり、起業家など多様な人が集い、ネットワークを深化できる場を提供している。

米子市の事例は、コンテンツビジネス協議会の取組を背景として、中心市街地活性化に向けた支援措置も活かして具体化した。山陰地域で盛り上がりつつあるコンテンツビジネス関連の企業が中心市街地の空きスペースに立地することで、情報産業が地域に根付き、地域

の活性化が期待される。

System（実施体制・運営）

「System（実施体制・運営）」の面では、新規事業創出を安定的に実施するため、独立した事業推進機関の確立が重要である。

青森市の事例は、先行するチャレンジショップの取組課題を踏まえて、独自の管理運営機関を設立し、伴走型のサポートを継続している。広場では定期的な協議会の開催により、経営状況を把握・指導するなど手厚いサポート体制を構築している。

横浜市の事例は、当初は市のモデル事業としてスタートしたが、終了後は一企業として事業を推進。当初スタート時の市の担当部署にとらわれない立ち位置で、ソーシャルビジネスに関する様々な主体のつなぎ役としての強みを発揮している。

米子市の事例は、コンテンツビジネス協議会と中心市街地活性化協議会とが結びつき、まちなかの活性化として情報産業及びコンテンツ産業振興を推進。これらの産業の振興はコンテンツビジネス協議会が担う。

新規事業創出 × まちづくりの TIPS

対象事例	Theme テーマ	Idea アイデア	Process 実現プロセス	System 実施体制・運営
青森市「パサージュ広場」	・ インキュベーション	・ スタートアップに適した場 ・ 起業家をサポートする組織	・ 市民が求めている機能を集約し、市に提案する中で具体化	・ 独自の管理運営機関の設立により伴走型の支援を実施 ・ 関係者が定期的に集う協議会の開催
横浜市「mass × mass 関内フューチャーセンター」	・ ソーシャルビジネスへの支援	・ 広く潜在的なニーズが存在しているソーシャルビジネスの起業に着目 ・ 東京から適度に離れた立地環境の活用	・ 創業支援モデル事業という機会を活用することによって具体化 ・ 地域に対する開放型の機能を整備	・ 行政の所掌にとらわれない立ち位置で、つなぎ役としての強みを発揮
米子市「コンテンツビジネスパーク」	・ 情報産業及びコンテンツ産業の振興	・ コンテンツ産業立地に向けた地域機運 ・ 全国的な専門学校の立地	・ コンテンツビジネス協議会の存在 ・ 中心市街地活性化の取組と連携	・ 情報産業及びコンテンツ産業振興は、コンテンツビジネス協議会が担当
	↓	↓	↓	↓
	・ 地域における起業を促進することによって、域内の雇用や投資、交流人口を拡大	・ 地域で望まれている業種をテーマにして、企業家のニーズを踏まえた機会、場を提供	・ 行政との連携を通じた立ち上げが基本 ・ 新規事業創出の成功率を高めるために、地域の理解・協力も重視	・ 独立した事業推進機関の確立

第4章 ストック活用×まちづくり

- 4-1 空きビル・空店舗の活用(山形県山形市:産学官金連携によるエリアリノベーション)
- 4-2 大型店撤退スペースの活用(鹿児島県鹿児島市:マルヤガーデンズ)
- 4-3 空き地・低未利用地の活用(青森県八戸市:「はっち」を中心としたまちづくり)
- 4-4 まとめー先行事例に学ぶべき成功要因ー

ストック活用×まちづくり

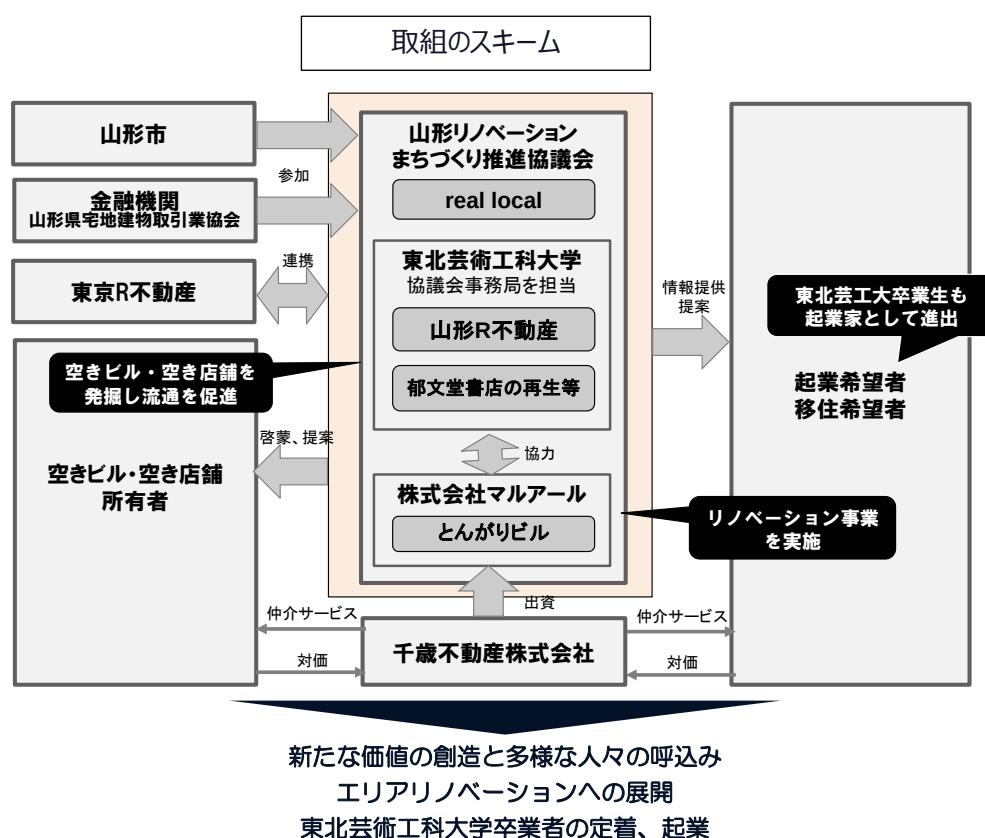
4-1 空きビル・空き店舗の活用（山形県山形市：産学官金連携によるエリアリノベーション）

戦災を免れた山形市の中心市街地には、大正や昭和を感じさせる建物が多数残されており、落ち着いた雰囲気を醸し出している。一方で、中心市街地にある七日町エリアは、空きビル・空き店舗と増えてきていた。そこで、東北芸術工科大学の学生が主体となって「山形R不動産」を立ち上げ、こうした空きビル・空き店舗のリノベーションに取り組んできた。

対象案件が増えるに従い、単体の建築の点としてのリノベーションから、アクティブな点が相互に共鳴し、ネットワークし、面的に展開する「エリアリノベーション」が目指されるようになり、学生の取り組みという枠を超えて、東北芸術工科大学と、リノベーション事業を中核事業とする「株式会社マルアール」が中心となり組織された、産学官金の連携組織「山形リノベーションまちづくり推進協議会」のもと、リノベーションによるまちづくりが広がっている。

【本事例のポイント】

- 学生による自主的活動の場の提供
- 経験豊富な専門家・事業家たちの連携体制の構築
- 事業の具体化を通じた認知度の向上、情報発信



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

山形市の七日町エリアで、東北芸術工科大学等が中心となって、産学官金連携によるエリアリノベーションに取り組みはじめ、注目を集めている。

取組のきっかけは、平成 21 年、東北芸術工科大学の学生が、教員である馬場正尊教授の指導を受けながら、新しい視点で不動産を発見、照会する Web サイト「東京 R 不動産」と提携し、「山形 R 不動産」として空き物件、遊休資産の再生・活用に取り組んだことから始まる。

学生達は、山形 R 不動産を通して、市内に残る空き家・空き店舗の潜在的な価値に気づき、遊休不動産の新しい使い方・デザインをオーナーに提案し、セルフリノベーションにより建物を再生する活動をはじめた。平成 21 年から続けざまに 3 件の再生プロジェクトを実現させていった。さらに地元の千歳不動産株式会社の協力を得て、仲介業務まで含めて扱うようになり、地域を巻き込みながら、遊休資産を魅力ある建物・空間に変えていく試みを続けていった。

平成 26 年にリノベーションスクールを開催、これをきっかけに、遊休資産の再生・活用を面的に広げていくための事業主体の必要性から、千歳不動産（株）、東北芸術工科大学の

教授が発起人となって、「株式会社マルアール」を設立。産学連携で、エリアの価値向上（＝エリアリノベーション）を目指した取組がはじまった。

◇リノベーションまちづくりの位置づけ

（株）マルアールは、エリアリノベーションに向けた第一弾のプロジェクトとして、中心市街地にある空きビルのリノベーションに取り組んだ。

この事業に官である山形市役所が着目。市の中心市街地活性化基本計画に位置づけられた。

そして中心市街地活性化基本計画に位置づけられたことをきっかけに、地域一体の連携気運が高まり、平成 28 年 2 月、東北芸術工科大学、マルアールを中心に、日本政策金融公庫山形支店、山形県宅地建物取引業協会、山形銀行、荘内銀行、山形市が連携して「リノベーションまちづくり」に取り組むため、「山形リノベーションまちづくり推進協議会」が設立された。

今、山形市は、東北芸術工科大学の持つデザイン力、学生達若者の自由な発想、民間事業者の事業力が、行政・金融機関・不動産業界によるバックアップを得て、エリアリノベーションに向けて、新しく大きな動きを見せて始めている。

七日町 空きビル・空き店舗状況



出所) 山形 R 不動産資料

七日町の位置



出所) 山形 R 不動産資料

2. 柱となる取組

◇「山形 R 不動産」～キュレーション Web サイトとリノベーションプロジェクト

事業時期	平成 21 年～現在
事業概要	・ 東北芸術工科大学 建築・環境デザイン学科の学生達が、「山形 R 不動産」という HP とブログを備えたキュレーション Web サイトを運営。 ・ 若い感性や考え方により、市街地に点在する空き物件を紹介・仲介。物件情報を公開するだけでなく、その活用方法まで提案。「バリューアップ原状回復プロジェクト」など賃貸アパートの空き部屋にリノベーションにより新たな価値付けを施し、その過程をブログに掲載しながら、地方都市が抱える問題を、デザインと使い方のアイデアによって解決して行こうとする試みを行っている。 ・ 一般的な不動産サイトとは異なる、ユニークな切り口から物件を紹介。「アイデアあり」「レトロ感」「改装 OK！」など。物件情報だけではなく、ユーザー目線の「こんな使い方は面白いのではないか」という提案がなされており、ユニークなものとなっている。 ・ また、リノベーションを行う際は、入居者等を先に決め、実施していることも特徴的。 出所）山形 R 不動産 HP
事業主体	・ 物件情報サイトの制作・運営は、東北芸術工科大学建築・環境デザイン学科の学生達。 ・ 不動産仲介やリノベーション、不動産の企画等を行う「東京 R 不動産」と提携。 ・ 山形 R 不動産は R 不動産系列の中でも学生が主体となっている唯一の R 不動産。
備考	・ 不動産仲介業務は、千歳不動産株式会社（山形県山形市）が実施。



◇とんがりビル

事業時期	平成 27 年度
規模	約 900 m ²
事業概要	・ 七日町にあるシネマ通りに面し、築 52 年の RC 造 4 階建てビルをリノベーション。約 10 年ほど使われていなかったビルを飲食、物販、貸オフィス、イベントスペース等様々な用途の空間を持つ「ミクストユース」で再生。テナントによる「モノ」の提供と併せて、一般の事業者、住民がデザインや表現、企画や教育、コミュニケーションなどの「コト」をイベントスペースで発信する場を提供する。ビルの名称は「先鋭的な人が集まり、時代の先端をいくコトが生まれる拠点」という意味。 ➢ 1 階：山形の旬の食材を扱うカフェ、本屋・雑貨屋、イベントスペース KUGURU ➢ 2 階：デザイン事務所（アカオニ）兼店舗、写真スタジオ ➢ 3 階：シェアオフィス、小規模オフィス ➢ 4 階：家具・インテリア&ショールーム ・ 一部のテナントは、東北芸術工科大学 OB・OG が経営している店舗が出店。
事業主体	株式会社マルアール ・ 竹内昌義氏（東北芸術工科大学教授）、馬場正尊氏（同大教授）、水戸靖宏氏（㈱千歳不動産）の 3 名に加えて、小坂橋基希氏（㈱アカオニ）の 4 人が結集して設立。馬場正尊氏と水戸靖宏氏は山形 R 不動産での取組をきっかけにつながったメンバー。
事業手法	デザインコンセプトの統一性、事業規模のスケールメリットによる利幅の確保の観点から、一棟まるごとサブリースにて事業を実施

◇「郁文堂書店」の再生

事業時期	平成 28 年度
規模	約 44 m ²
事業概要	・ 山形リノベーションまちづくり推進協議会の取組がきっかけとなり生まれた最初の案件。 ・ 七日町のシネマ通りにある、かつて全国に著名な文化人の交流の場であり「郁文堂サロン」とも言われた、老舗書店「郁文堂書店」。オーナーの高齢化などからシャッターを閉めていた。 ・ 東北芸術工科大学 建築・環境デザイン学科馬場研究室の学生が、飛び込みでオーナーを訪問、ヒアリング。郁文堂が持つ築 74 年に刻まれた歴史に、ストーリー性と再生によってエリアに与える価値を感じ、山形リノベーションまちづくり推進協議会にサポートを要請。協議会の調整で（株）マルアールとのチームアップがなされ、本格的にリノベーションプロジェクトとして始動。 ・ コンセプトは、本が買える書店というだけでなく、郁文堂サロンを継承し、人と人が、本を通じてつながり交流し、知の集積拠点「結び」として生まれ変わらせるもの。 ・ 「結び」オリジナルTシャツ等クリエイター、アーティスト等による作品の販売と、本棚のレンタル料で収入を得る独特のビジネスモデルで運営。「結び」のレンタル本棚の利用者が本棚に自身のお気に入りの書籍を懸架し、書評をはさむことで人と人の交流をねらう。 ・ とんがりビルに隣接して立地し、新たな七日町の拠点として期待。
事業主体	郁文堂書店、東北芸術工科大学建築・環境デザイン学科 学生＋山形リノベーションまちづくり推進協議会 ※学生がコンセプト、メインのデザインを担当。学生のデザイン設計、収支計画、資金調達計画に対して、（株）マルアールがサポート
事業手法	クラウドファンディングを活用（148 人が出資、目標額 80 万円を上回る 100 万円以上を調達）
出所・参考	real local 山形：“築 74 年の書店を、新感覚の出会いの場にリノベーション” URL：https://reallocal.jp/23180

とんがりビル



出所）とんがりビル HP

郁文堂書店



出所）reallocal HP

3. 取組の成果

◇新たな価値の創造と多様な人々の呼び込み

山形 R 不動産の取組、とんがりビル、郁文堂の再生では、いずれも若者のニーズや感性、デザイン性など新しいものを取り入れながら、「ユーザー目線の使い方」、「モノとコトの提

供と発信の場」「文化の継承と人の交流の場」といった価値付けを施して再生を行っている。

また、単に提供されるモノやサービス等によって人を呼び寄せるというだけでなく、建物が人に利用されたり、人が交流をしたりすることで、建物や場、空間が魅力を増し、更に

人を呼び寄せ価値が高まっていくという考えに根差して運営が考えられている。

例えば、とんがりビルイベントスペース KUGURU では、アート、音楽、食等をテーマとした多数のイベントが行われる（一年間で約 50 のイベント、新しいイベントについてはとんがりビルのホームページ上で告知）。多様な目的・用途で、様々な人が利用しており、人が集う場、拠点として、七日町エリアへ多彩かつ多数の人の呼び込みに成功している。

また、郁文堂書店においても、本を通じて人々が交流する場としてのコンセプトのもとで、その空間の中で本を読んだり、会議や多様な交流イベントが開かれたりと、様々なシーンで多彩な用途に使われることが想定されている。とんがりビルと一体となって、更にエリアに人々を呼び込むことが期待される。

KUGURU のイベントアーカイブス



出所）とんがりビル HP

「結び」施行後のイメージ



出所）東北芸術工科大学資料

◇エリアリノベーションへの展開

東北芸術工科大学の取組は、平成 21 年の山形 R 不動産のプロジェクト始動以降、とんがりビルの再生、郁文堂書店の再生と、地域

に遊休資産の再生によるまちづくりの可能性を提示し続けた。

そうした複数のリノベーションが行われる中で、点から面への展開していく「エリアリノベーション」の考え方が広がった。結果的に、(株)マルアールというリノベーション会社が設立され、山形リノベーションまちづくり推進協議会が組成されたことが、「とんがりビル」や「郁文堂書店」などのリノベーションを皮切りとした、七日町シネマ通りエリアを再生する取組につながっている。

本稿で紹介した取組以外にも、酒店や旅館の再生が検討されており、エリアリノベーションの今後の更なる広がりが期待される。

エリアリノベーションの対象地区イメージ



出所）東北芸術工科大学資料をもとに作成

※赤枠がシネマ通り

◇東北芸術工科大学卒業生の定着、起業

産学連携の一連の取組が進む中で、卒業生の中からは、引き続きリノベーション事業に携わったり、自ら山形市で起業する若者が輩出している。

例えば、元洋傘店のリノベーションによって生まれた“BOTA coffee”のオーナーは、東北芸術工科大学を卒業後、東京で就職したのち U ターン、地元不動産企業での勤務を経て独立した。

とんがりビルのテナントの中にも、東北芸術工科大学の卒業生が経営する店舗、事務所が出店、入居している。こうした若手の人材

が定着する流れが形成されたことは、これからのまちの再生につながる大きな成果といえる。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

山形 R 不動産を中心とした産学連携の時代は、案件発掘と事業計画策定を、東北芸術工科大学建築・環境デザイン学科馬場研究室、(株)マルアールが中心になって取り組んできた。

その後、山形リノベーションまちづくり推進協議会が設立されてからは、東北芸術工科大学が事務局を担いながら、大きな方向性を協議会で議論し、案件に応じて関係者で組織したチームで、プロジェクトを推進する体制を取っている。

◇事業推進主体

➤ 山形 R 不動産

情報発信は、東北芸術工科大学の学生が行っている。リノベーションに、学生自ら取り組むほか、不動産の仲介など不動産取引に関する専門性が求められる分野については、千歳不動産(株)が担当している。

➤ とんがりビル

(株)マルアールが施工、運営。とんがりビルのホームページも自社で運営し、テナントの紹介、イベント告知などを行う。

➤ 郁文堂書店

東北芸術工科大学建築・環境デザイン学科馬場研究室ゼミ生がプロジェクト全体の進行を担当、(株)マルアールがサポートとして入っている。

➤ 山形リノベーションまちづくり推進協議会

事務局機能を東北芸術工科大学が担い、案件ごとに最適なプロジェクトチームを組成して対応にあたっている。また、山形市への移

住促進を図るため、山形市で起きる様々な「コト」を紹介する Web メディア「real local 山形」を運営。まちの情報に加え、とんがりビルの様子や、郁文堂書店プロジェクトの進行状況なども紹介し、山形の魅力を内外に発信している。

◇キーパーソン

山形市における取組のキーパーソンとしては、まず東北芸術工科大学教授の馬場正尊氏とその指導を受ける学生達の存在があげられる。



馬場正尊氏

馬場正尊氏は、もともと東京で建築設計事務所の代表を務めており、数々の不動産の再生に携わりながら、東京 R 不動産のディレクターとして運営に関わっていた。

学生プロジェクトチームと郁文堂オーナー



(出所) reallocal HP

リノベーションをはじめたきっかけは馬場正尊氏が山形市にある東北芸術工科大学に教員として着任、授業後の雑談で「山形でも『山形 R 不動産』をやろう」と話したことからと、スタート時のメンバーのひとり語る。

こうした呼びかけに学生達が応える形で山形 R 不動産がスタートし、現在に至っている。

また、地元不動産会社千歳不動産(株)に勤務する水戸靖宏氏は、山形 R 不動産で紹介する案件の仲介業務を行い、リノベーションによる取組を支援してきた。現在は、とんがりビルのリノベーションをきっかけに立ち上げられた「(株)マルアール」の代表取締役も務める。

5. 取組の成功要因と示唆

◇学生による自主的活動の場の提供

学生達が関わるリノベーションの取組は、馬場氏が提供するテーマに対して、学生がコンセプト、事業スキームを検討するだけでなく、交渉まで実施する。

学生が実際のまちづくりに関わる極めて実践的な機会を提供していることが、地域のまちづくりを真剣に考え、まちの再生を具現化する人材の輩出に結びついていると考えられる。

◇経験豊富な専門家・事業家たちの連携体制の構築

山形 R 不動産は、馬場正尊氏、水戸靖宏氏をはじめとする専門家でもある事業家たちが参画したことで、単なる遊休資産の再生にとどまらず、後の事業体制をつくる連携体制の構築に寄与した。

例えば、とんがりビルの事業実施主体である（株）マルアールは、山形 R 不動産ででき

たつながりがきっかけに設立された。

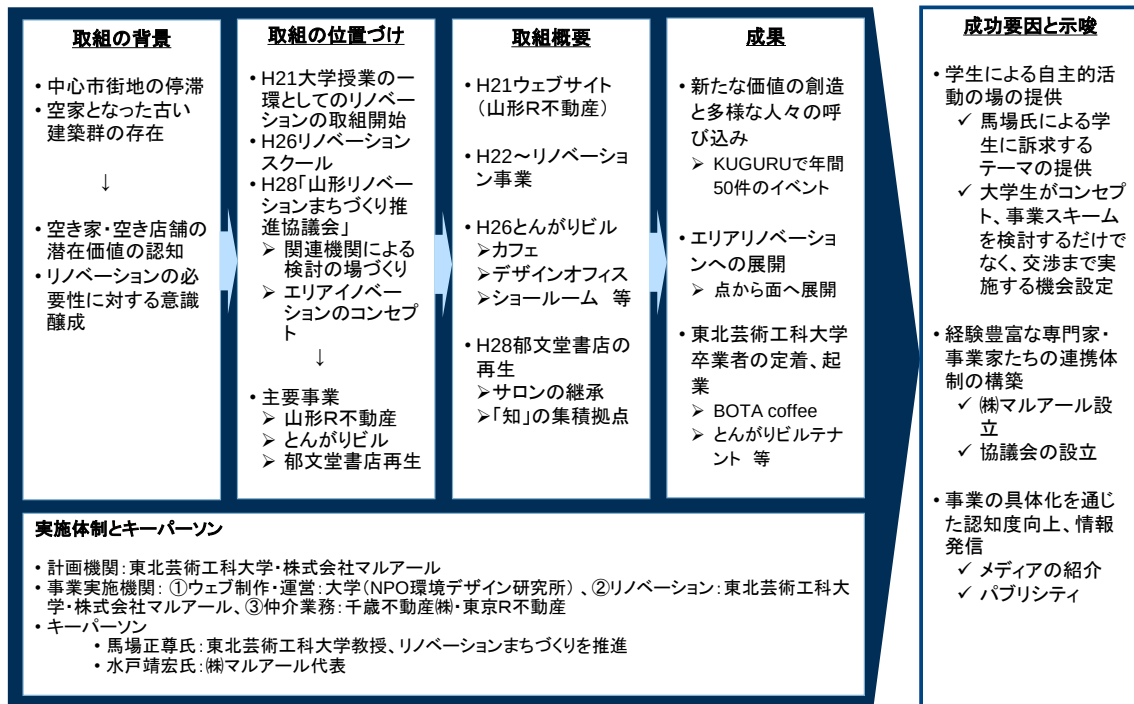
山形リノベーションまちづくり推進協議会が設立された直接のきっかけも、とんがりビルが産学官金連携の事業として中心市街地活性化基本計画に位置づけられたことにある。

山形 R 不動産の取組をきっかけにつながった専門家、事業家が連携して起こした事業が、結果的に地域の関係機関を巻き込んだ山形リノベーションまちづくり推進協議会の設立にまで至ったといえる。

◇事業の具体化を通じた認知度の向上、情報発信

学生達が関わるリノベーションの取組は、学生による取組であること、地域の人に思い入れのある建物や店舗の再生であることなどから、新聞やテレビなどのメディアでも紹介されている。事業の具体化を通じて認知度を高める中で、パブリシティを通じて活動の認知度が広まり、協力者や再生物件への集客度に効果を発揮し、定着していった。

産学官金連携によるエリアリノベーション



ストック活用×まちづくり

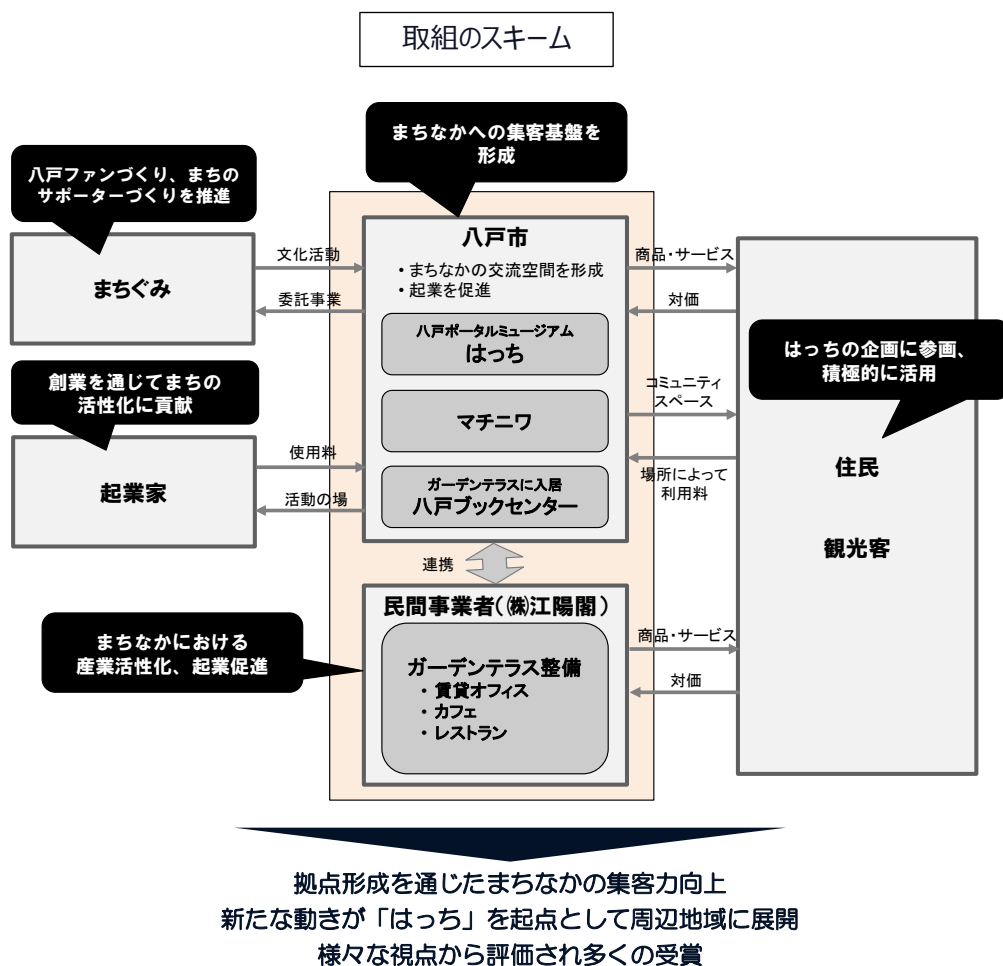
4-2 空き地・低未利用地の活用（青森県八戸市：「はっち」を中心としたまちづくり）

八戸市では、中心市街地が衰退傾向を示していたが、市が主体となって低未利用地に八戸ポータルミュージアム「はっち」を整備することによって、市民や観光客をまちなかに呼び戻すことに成功した。

「はっち」の周辺では、民間事業者による空きビルの再開発が行われ、さらに、屋根付き広場の整備事業が市によって計画されるなど、官民が一体となった取組が推進されており、「はっち」を起点とした面的な再生に向けて明るい兆しが現れている。

【本事例のポイント】

- 市民生活に密着した運営と専門人材(アーティスト)とのコラボレーション
- 地域特性の横丁を元にした回遊性・滞留性の創出
- 市長のリーダーシップと市民との共創によるまちなかの求心力の回復



1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

八戸市の中心市街地は、八戸城（現在は跡地）を中心に形成された城下町であり、古くから歴史と文化の息づくまちとして活況を呈していた。しかしながら、平成に入ってから人口減少やライフスタイルの変化に加え、郊外型ショッピングセンターの建設、中心市街地からの大型店等の撤退、市民病院の移転等により、まちの賑わいが減り、衰退が危惧されていた。

そんな中、中心市街地の一等地にあった文房具店が閉店し、隣接する駐車場とあわせて、約 3,400 m²に渡る空き地の活用が検討されていた。

これについて、市の文化を発信する拠点となる施設が必要との考えから、現在の小林眞市長がイニシアチブを取り、関係者を巻き込みながら「交流や観光 PR・イベントに対応した複合的な施設」を建設するという方針が決められた。

その後、具体的な事業計画を決めるために多数の専門家や、市民を交えた議論が幾度も重ねられ、「地域の資源を大事に思いながら新しい魅力を発信していく」というコンセプトに基づいた市民交流・観光交流の拠点施設として、ポータルミュージアム「はっち」の構想が誕生した。

◇「はっち」の位置づけ

「はっち」は、平成 20 年に策定された、「多種多様な人々のニーズに応えられるまち」をめざす「第 1 期八戸市中心市街地活性化基本計画」における核となる事業である。

平成 23 年 2 月に開館した「はっち」は、交流や子育て支援の広場、シアターやギャラリー、観光物産展示スペース、食やものづくりのスタジオなどが設置されており、アートプロジェクトなど、まちの活性化に向けた様々な事業が展開されてきた。

構想段階から市民とともに「はっち」を作り上げてきたため、気軽に立ち寄れる憩いの場所として、また、文化・芸術活動の発表の場として多くの市民に利用され、愛される施設となった。

開館 1 年目に当初の目標（65 万人）を上回る 88 万人の入場者数を達成。

人の流れを中心市街地に呼び戻すことに成功し、中心市街地の賑わいに大きく貢献している。

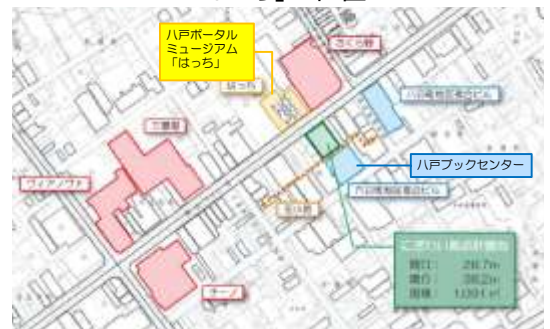
「はっち」正面



開放的なアトリウム



「はっち」の位置



出所）八戸市資料に加筆

2. 柱となる取組

◇はっち

整備時期	平成 23 年 2 月
整備規模	敷地面積 約 3,387m ² 、施設延床面積 約 6,480m ² 、鉄筋5階建て
施設構成・展示	- 施設構成：1F はっちひろば、カフェ・ショップ、2-3F 展示スペース、ギャラリー、シアター、4F ものづくりスタジオ・こどもはっち、5F 共同スタジオ、レジデンス - 八角形の中庭を中心に、八戸の中心街の特徴である路地、横丁のような回廊や、広場のような空間があり、上りエスカレーターと下りエスカレーターを施設の両側に分けるなど、訪れる人が回遊するように配置している。 3 階まで吹き抜けのアトリウムを配置し、空間の一体性と開放感を演出 - 展示コンセプト - 観光客等のポータル（玄関口）として、八戸のみどころや魅力をわかりやすく紹介 - 展示品等が市民作家や市民学芸員により制作されており、八戸の資源とともに、八戸の誇りとして展示され、更新を見越した仕組みである。
事業内容	- 事業コンセプト：「地域の資源を大事に想いながら新しい魅力を作り出すところ」 - 事業 - 会所場づくり（誰でも気軽に立ち寄れる空間づくり） - 貸し館事業（シアター、和室、ギャラリーなど） - 自主事業：①中心市街地のにぎわい創出事業、②文化芸術の振興、③ものづくりの振興、④観光振興
事業手法	- 八戸市単独事業 - 用地・建設費：約 41.3 億円、年間事業費：約 2.8 億円



出所) はっち HP

◇六日町地区複合ビル「ガーデンテラス」

事業時期	平成 28 年 8 月オープン
事業主体	株式会社江陽閣
施設規模	延床面積 4,500 ㎡
施設概要	・ 1F 八戸ブックセンター、生花店「リトル プランツ」、大手コーヒーチェーン店「タリーズコーヒー」、パン屋「アンジェリーナ」が入居 ・ 2、3F オフィス（ヤフー八戸センター） ・ 4F レストラン
事業手法	・ 「特定民間中心市街地経済活力向上事業計画」の経済産業大臣認定

ガーデンテラス



八戸ブックセンター



◇(仮称)三日町にぎわい拠点「マチニワ」

事業時期	平成 30 年度オープン予定
事業主体	八戸市
施設概要	・ 敷地面積：約 1,091 ㎡（間口約 28.4m×奥行約 38.1m） ・ 延床面積：約 1,250 ㎡ ・ 施設構成：ガラス屋根、休憩・観覧のデッキ、備品倉庫、トイレ、植栽等
利用イメージ	・ 日常的な利用：マチニワは、街なかの「庭」のような役割を担うことから開放性と冬季間の利便性の両立を図る。 ・ ハレ：八戸三社大祭や八戸えんぶり、八戸七夕まつり等の地域を代表する祭りやイベントと連動した利用や、はっちと連携した新たなイベント企画を期待する。 ・ 災害時：災害等のもしもの時には、災害の発生から避難所へ移るまでの間に、一時的に身の安全を守るために避難する場所としての利用を想定。
備考	・ 広場と花小路横丁に連なる路地を官民で協調し、インキュベーションの場として活用する予定



出所）八戸市 HP



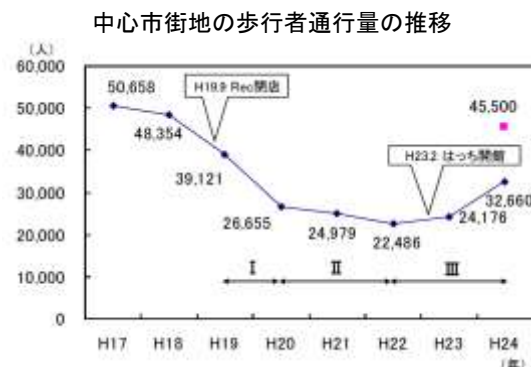
出所）八戸市 HP

3. 取組の成果

◇まちなかの集客力の向上

新たな交流と創造の拠点としての「はっち」は、開館当初から市民に人気の施設となった。平成 23 年 2 月にオープンした後、1 周年には来館者 888,888 人を達成、平成 24 年 3 月には 100 万人を達成した。その後も年間ほぼ 100 万人が訪れており、平成 28 年 6 月には 500 万人を達成した。

中心市街地活性化基本計画では、このように「はっち」が集客交流拠点となった結果、中心市街地における歩行者通行量も平成 22 年を底として長期的な減少傾向に歯止めがかかったと分析されている。同様に、居住人口と中心市街地の空き店舗率にも平成 22 年以降歯止めがかかっている。



出所) 第 2 期八戸市中心市街地活性化基本計画

◇新たな動きが「はっち」を起点として周辺地域に展開

「はっち」がオープンしたことによって中心市街地の停滞傾向に歯止めがかかったことを受け、周辺地区における開発の動きも顕著となった。

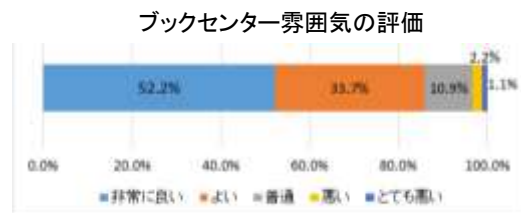
具体的には、「はっち」の向かい側の空きビル(旧レックビル・旧マルマツビル)が、当該地域のコンセプトである“アート&カルチャー”をテーマとした「ガーデンテラス」として生まれ変わった。

現在、同ビルの 1 階には、「本のまち八戸」の推進拠点として市直営の「八戸ブックセン

ター」やカフェが立地し、新たな集客拠点となっている。また、2、3 階には大手 IT 企業の八戸支社が入居。同社は、郊外部へのオフィス移転を検討していたが、ガーデンテラスの整備によりまちなかに留まることになり、中心市街地の質の高い雇用確保、消費の維持・向上に寄与した。さらに 4 階は地元野菜を活かしたレストランとなっている。

さらに、「はっち」と「ガーデンテラス」をつなぐ空地に、市が主体となって、全天候型の交流空間、「(仮称)三日町にぎわい拠点(マチニワ)」の整備が進められている。マチニワ及び周縁の民間所有地「花小路」では協調して起業促進の販売スペースを設ける予定である。

「はっち」を起点として、「ガーデンテラス」「マチニワ」から、近隣の 8 つの横丁をはじめ、まちなかへの回遊性が増すことになり、まちの賑わいにつながるものと考えられる。



出所) 八戸市資料 (平成 29 年 1 月)

◇様々な視点から評価され多くの受賞

市民の交流の場として成功した「はっち」の取組は、文化や地方創生の観点をはじめ、多くの機関から評価されている。

平成 25 年度には文化芸術をまちづくりに活かした取組が評価され、文化庁長官表彰(文化芸術創造都市部門)を受表彰、翌年度にはデーリー東北賞を受賞した。さらに平成 28 年 12 月には、これまでに類のない取組が評価され「平成 28 年度地域創造大賞(総務大臣賞)」を受賞した。ほかにも様々な形で評価を集めている。

こうした多数の受賞を通じて、「はっち」は

まちのプレゼンス向上に大きく貢献している。

4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定・事業推進主体

「はっち」は八戸市の施設であり、八戸市の事業として設置、運営されている。

収益で不足する運営費については市の一般財源から充当している。

「はっち」設置の目的は、それ自体が儲けることではなく、中心市街地及び市全体の活性化である。来館者が利用しやすい環境づくりや新たな興味関心の喚起、商店街と連携した企画など、中心市街地に足を運ばせるための事業の実施が重視されている。

◇キーパーソン

「はっち」の実現のキーパーソンとしては、まず小林眞市長が挙げられる。「はっち」が整備された低未利用地には、もともと観光交流施設として山



小林眞市長

車会館が整備されることになっていたが、同氏の発意によって、新たな交流と創造の拠点としての「はっち」が実現することになった。

「街の中心でにぎわいを演出することで、人が訪れたい個性豊かな文化を街づくりの基本にしていきたい。その中核となるのが『はっち』だ。」と同氏は語る⁴。

また、「はっち」の計画の具体化、実際の運営に当たっては、市長の指示のもと、担当者として初代館長である風張知子氏（現在は、市まちづくり文化スポーツ観光部長）やコーディネーターの柳沢拓哉氏（前職は民間企業社員）が尽力した。現在は、佐々木結子館長が

次の展開への取組を担う。

「はっち」の魅力づくりにあたっては、アーティストの参加も大きい。平成 22 年から開館に向けた準備イベント「八戸のうわさ」に取り組んだ山本耕一郎氏は、これをきっかけに八戸市に定住し、今は八戸をおもしろくする市民企画集団「まちぐみ」という活動を展開し、移住者や若者も引き寄せている。

八戸のうさわまっぷ



出所) はっち HP

5. 取組の成功要因と示唆

◇市民生活に密着した運営と専門人材（アーティスト）とのコラボレーション

新たな交流と創造の拠点「はっち」は、市民作家や市民学芸員の作品を中心に展示が行われているなど、多様な市民を巻き込んで、市民生活に密着したコンセプトのもとで整備されている。住民が繰り返し訪れることを重視するという意味で、従来型の観光交流施設や、博物館とは異なった発想で構想し、整備された施設ということができる。

こうした発想は、子ども達の創造力を育む場として導入された「こどもはっち」などにも活かされ、県外からも親子が集っている。

さらにアーティストを巻き込むことによって、「八戸のうわさ」「まちぐみ」など、ユニークな取組を提供する場としても「はっち」を機能させている。

⁴ 日経グローカル「自治体維新」No.2042012. 9.17

◇地域特性の横丁を元にした回遊性・滞留性の創出

八戸の中心市街地では、終戦後、漁師の飲食街から発展した横丁が誕生し、横丁文化として栄えた。現在も中心市街地に張り巡らされた8つの横丁が、市民や観光客に親しまれている。「はっち」は、施設面でも「横丁」という地域になじみのある形態や、開放的な中庭・アトリウムを取り入れるとともに、回遊を生み出している点が特徴である。1階フロアには、建物の四方に出入り口が設けられていて、通路として機能するようになっている。また、2階3階の展示スペースは回遊する中での新たな発見・気づきや人との交流が生まれる展示を心がけている。

また、「はっち」「ガーデンテラス」「マチニワ」には、市内外へのバスが発着する地点が隣接しており、多くの市内外の人が集う場所である。バス利用者の待ち時間などに立ち寄りてもらうことはもちろん、同施設が付加価値を提供することで、更なる集客やバスパック企画などを生むことができる。この集客を

周辺に位置する横丁等の回遊に波及させることが期待されている。

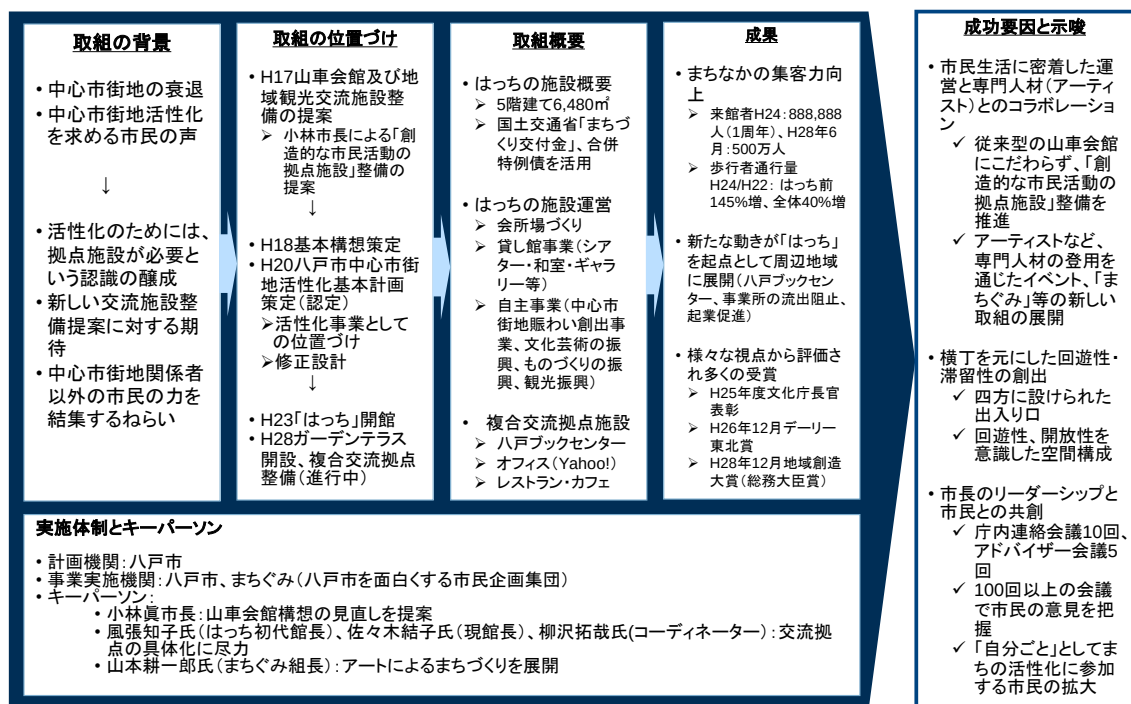
◇市長の強いリーダーシップと市民との共創によるまちなかの求心力の回復

「はっち」が、市民に利用される施設として開設当初から機能することができた要因として、具体化にあたって招聘された専門家や市民を交えた意見交換の場にも注目したい。

具体的には、専門家会議として、「地域観光施設整備検討庁内連絡会議」（10回開催）、「地域観光交流施設整備検討アドバイザー会議」（5回開催）、「八戸市中心市街地観光交流施設活用検討委員会」（10回開催）が開催された。加えて、市民の声を聞く場も100回以上開催され、ここで、把握された市民のニーズが、「はっち」の機能として取り入れられた。現在計画中の、「マチニワ」についてもアイデアコンペが開催されている。

施設整備は重要であるが、利用者が望むソフトを優先させることが成果に結びついている大きな要素といえる。

八戸ポータルミュージアムはっちの取組



ストック活用×まちづくり：

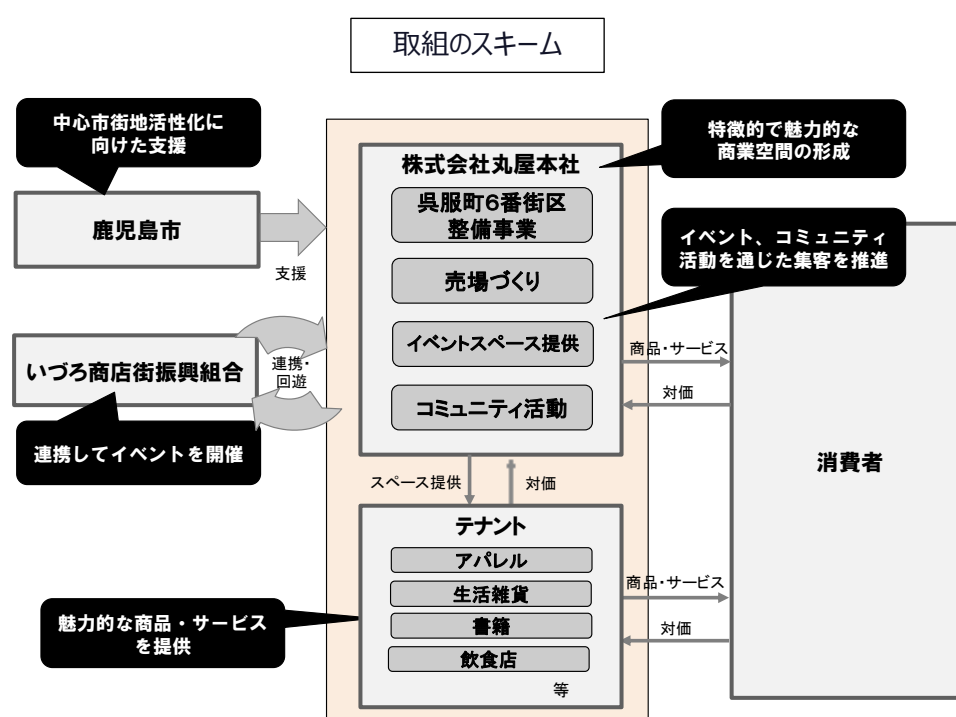
4-3 大型小売店撤退空間の活用（鹿児島県鹿児島市：マルヤガーデンズ）

鹿児島市の繁華街天文館地区では、核となる百貨店が平成 21 年に撤退し、以来、通行量が減り、空き店舗が目立つようになり、周辺における空き店舗対策が課題となっていた。マルヤガーデンズは、こうした状況の中で、コミュニティスペースを大胆に取り込んだ「ユナイトメントストア」という独自のコンセプトのもとでのショッピングモールとして、空きビルと周辺地域の再生に成功した。

再生から5年、マルヤガーデンズは、一層の発展と地域の再生に向けて、新たな店舗形成に向けた動きを見せている。

【本事例のポイント】

- 「ユナイトメントストア」という斬新なコンセプトと実行力
- スピード感があり臨機応変な事業運営
- 地域の商店街やコミュニティ団体との WIN-WIN 関係



集客・交流拠点としてまちなかに活気を取り戻す
周辺地域への新たな飲食店等の出店
地域からの支持を得た結果として多数の受賞

1. 取組の背景と位置づけ

◇取組の背景

明治 20 年に創業した鹿児島市の呉服店「丸屋」は、昭和 36 年に業態転換して「丸屋デパート」を開業した後、三越との業務提携を経て、昭和 58 年から「鹿児島三越（後に三越鹿児島店）」となり、山形屋とともに核店舗として「いづろ・天文館地区」の発展を担ってきた。

そのため、平成 21 年 5 月に三越が閉店したことの衝撃は大きく、大型スーパーの郊外出店とあいまって、いづろ・天文館地区でも通行量の減少、近隣における空店舗の出現などの影響が現れた。

このような状況の中、ビル所有者であった株式会社丸屋本社は、鹿児島市の暮らし・にぎわい事業を活用し、「出会いや交流のある買い物集会所—ユナイトメントストア—」をコンセプトとする商業ビルとして百貨店閉店後

の空きビル再生に取り組んだ。

こうして、平成 24 年 4 月にオープンしたマルヤガーデンズは評判を呼び、集客・交流を通じた地域の再生に貢献している。

◇鹿児島市のまちづくりにおける「マルヤガーデンズ」の位置づけ

市電が通る目抜き通り沿いに立地する三越鹿児島店の閉店は、「いづろ・天文館地区」の空洞化を招きかねない問題だった。空きビルの再生は「中心市街地活性化基本計画」（平成 19 年 12 月～平成 25 年 3 月）に位置づけられ、鹿児島市が積極的に支援した。

具体的には、中心市街地活性化計画において、「呉服町 6 番街区等整備事業」が位置づけられ、鹿児島市、国の補助、ふるさと財団の融資等をうけて「暮らし・にぎわい再生事業」が実施された。

鹿児島市中心部におけるマルヤガーデンズの位置



出所）（株）丸屋本社資料

2. 柱となる取組

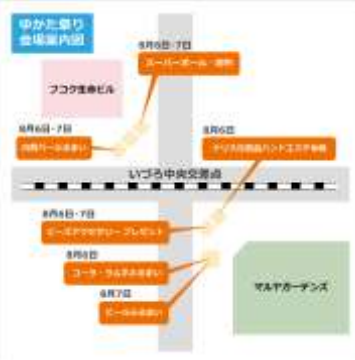
◇呉服町 6 番街区等整備事業（施設名称：マルヤガーデンズ）

本館	・用途：店舗、倉庫、防災センター ・規模：敷地 3,125.06 ㎡、延床面積 22,675.45 ㎡、SRC8 階・地下 1 階 ・店舗数：95 店舗（平成 26 年 9 月）	マルヤガーデンズの配置  出所）マルヤガーデンズパフレット
事務館	・用途：オペレーションセンター、託児所、事務所、休憩室、荷捌き所 ・規模：敷地 404.01 ㎡、延床面積 2,200.83 ㎡、SRC7 階	
マルヤガーデンズパーキング（丸屋第2駐車場）	・用途：駐車場・駐輪場（丸屋第2駐車場） ・規模：敷地：908.12 ㎡、延床面積 5,879.70 ㎡、S 造 7 階・地下 1 階 ・駐車可能台数：167 台（駐輪場/自転車 100 台、自動二輪 30 台） ※ その他、周辺に丸屋第 1 駐車場 160 台、丸屋第 3 駐車場 26 台	
事業手法	・暮らし・にぎわい再生事業を活用 ・事業費：約 42.2 億円（補助対象約 7.9 億円）	
特徴	・本館と駐車場を3階で直結 ・3期に及び増設で必要以上にあった階段を整理し、売場、吹き抜け空間を確保 ・共用部床の天然木フローリング、外壁緑化・屋上庭園等、自然を感じさせる空間を形成	

◇売場づくり

沿革	平成 23 年 10 月：ビューティ&ユースユナイティッドアローズ、マーガレットハウエルなど、ファッションゾーンを強化 ・平成 24 年 11 月：レストランフロアを強化 ・平成 27 年 3～4 月：1～2 階を中心としたファッションゾーンの強化 ➢ 当時国内最大級のリニューアル。11 店舗の新規ショップ、16 店舗のリニューアルショップがオープン ➢ ビューティ&ユースユナイティッドアローズの売場面積を 1.5 倍にするなど、ファッション感度の高い、大人の男女のニーズをより満足させるファッションゾーンへの進化 ・平成 28 年 3～4 月：3～4 階を中心とした雑貨およびメンズラインの拡充 ➢ 鹿児島初となる LoFt 出展に伴う 3 階の全面改装を軸に中層階をリニューアル ➢ 幅広い年齢層の顧客にアプローチ	フロア構成  出所）マルヤガーデンズパフレット
特徴	・コミュニティスペースの配置 ➢ 店舗需要に限られる中、「ガーデン」と呼ばれるコミュニティスペースを意図的に配置（当初6箇所）し、イベントを開催。その後、出店需要の増加に伴い一部は店舗に転換 ・コミュニティ活動の拠点施設 ➢ 平成 24 年から We Love 天文館協議会の「天文館みつばちプロジェクト」の活動拠点として養蜂事業を通じた自然環境を学習する取組に貢献	

◇ガーデンにおけるイベント/コミュニティ活動

概要	ユナイトメントのコンセプトのもと、「ガーデン」において、絵画の展示会、セミナー、料理教室などの場を提供し、イベント開催を推進。開業から2年で開催されたイベント数は1,000を超えた。	
イベントスペースの提供	・ BF garden0/約13坪：調理器具が完備されており、料理教室のほか、コミュニティやサークルなどの利用、友達同士のお料理やお茶会会場として利用可能 ・ 6F garden6/約3坪：書店に隣接した静かなガーデン。展示会、会議室や相談所等に利用可能 ・ 7F 屋上庭園ソラニワ/105坪：デッキ部分をステージにみだててのコンサートや貸し切りパーティなどに利用可能	米粉料理教室  出所) マルヤガーデンズ HP
商店街、コミュニティ団体等との連携	・ いづろ商店街振興組合との連携イベント ➢ 商店街の一員として、「天文館ゆかた祭り いづろ商店街特別企画」等のイベントに参加 ➢ 当日はマルヤガーデンズ前にも会場を設置 ・ We Love 天文館協議会「天文館みつばちプロジェクト」 ➢ 繁華街の天文館でミツバチを飼育することを通じて、鹿児島・天文館の自然環境を学び、考える事を目的としたプロジェクト ➢ マルヤガーデンズ(7階屋上庭園ソラニワ)と山形屋(2号館屋上)にミツバチの巣箱を設置し、プロの養蜂家やサポーター(ボランティア)の方々と協力しあって活動	 出所) いづろ商店街振興会 HP

3. 取組の成果

◇集客・交流拠点としてまちなかに活気を取り戻す

マルヤガーデンズの整備は、三越の閉店で停滞が懸念されていた中心市街地の活性化に大きく貢献した。

来店客数は三越鹿児島店当時の年間300万人からマルヤガーデンズは350万人へと約50万人増加した。小売販売額も、外商部門がないこと等から三越鹿児島店当時の100億円には及ばないものの70億円程度を確保した。

中心市街地活性化の効果について尋ねた平成24年の市民意識調査でも、平成19年と比べて「活気が戻ってきたと感じる」という回答が約4割(他「変わらない」が5割)に達している。

中心市街地活性化基本計画の「最終フォロ

ーアップ」(平成25年6月)においても、「三越鹿児島店跡の建物を改装した当該施設は、買い物の場だけでなく、NPOや市民が活動を発表し、交流できる場として機能しており、いづろ・天文館地区の空洞化を防ぐとともに新たな集客・交流拠点としてにぎわい創出につながっている」と評価されている。

◇周辺地域への新たな飲食店等の出店

平成28年、マルヤガーデンズの中に新たに大手雑貨店が出店した。こうしたテナントのブラッシュアップなどによる魅力向上によって、いづろ通りの来街者が若者を中心に8%程度増加するなど、引き続き集客・交流拠点としての存在感を高めている。

マルヤガーデンズが集客交流拠点となり、いづろ・天文館地区への30代~50代世代を中心とする集客力が高まったことによって、周辺地区では若者による飲食店等の出店もみ

られる。

◇地域からの支持を得た結果として多数の受賞

ユニークな特徴を備えて再生したマルヤガーデンズは、多数の受賞に輝いている。平成 22 年には、公益財団法人日本デザイン振興会からグッドデザイン賞「まちづくり・地域づくり」部門を受賞。平成 25 年には、公益財団法人ロングライフビル推進協議会から BELCA 賞（ベストリフォーム部門）を受賞。さらに平成 26 年度ふるさと企業大賞（総務大臣賞）も受賞している。

こうした受賞を通じて、マルヤガーデンズは一層注目を集め、それが施設としての存在感を高めてきた。

「屋上庭園ソラニワ」
ーセタコンサート&竹灯籠の世界ー



出所) マルヤガーデンズ HP



4. 実施体制とキーパーソン

◇計画策定主体

施設オーナーを中心に、外部専門家を交えたプロジェクトチームが結成され、行政の後押しを受けながら取組が推進された。チームには三越時代の従業員 7 名も参加した。

（詳細は、「キーパーソン」参照）

◇事業推進主体

再生の検討当初は、一棟貸しという考え方もあったが、結果的に土地建物を所有する（株）丸屋本社が主体となって、テナント中心の複合商業施設として再開する方針が選択された。

単なる貸しビル業にとどまらずマルヤガーデンズのテナントミックス、区画によっては直営事業により、運営を主体的に行うことで、スピード感ある柔軟な意思決定を行っている。直営事業としては、ブライダル事業（結婚式場 8 階 BLOOM の運営）やベーカリーショップ等がある。

また、地元商店街や、コミュニティ団体との連携にも注力している。

初期の事業実施体制



出所) 経済産業省「大型空き店舗の再生戦略」

◇キーパーソン

「ユナイトメントストア」としてのマルヤガーデンズのコンセプトは、施設オーナーであった玉川恵前社長、柳田肇取締役を中心に、三越時代の従業員（現在は、青崎寛マルヤガーデンズ店長、迫真一現いづろ商店街振興組合事務局長等）、外部専門家を交えたプロジェ

クトチームで企画された。

外部専門家としては、クリエイティブディレクターをナガオカケンメイ氏が担当し、施設全体を企画。また、施設と地域の人をつなぐコミュニティーデザイナーを Studio-L の山崎亮氏が、プロモーションをコピーライターの渡辺潤平氏が、店舗設計をランドスケーププロダクツの中原慎一郎氏が担当し、サポートした。

今後、周辺の再開発が行われることで、いづろ・天文間エリアでは、更なる環境変化が見通される。現在は、柳田洋社長のもとで、一層の魅力向上を目指して、テナントを見直すなど、第2ステージの店舗運営を進めている。

ただし、「ユナイトメントストア」というコンセプトは堅持している。環境変化に対応するためにも、「ユナイトメントストアを進化させていきたい」。初動期から見守ってきた柳田肇氏と青崎店長は、異口同音に語った。

5. 取組の成功要因と示唆

◇「ユナイトメントストア」という斬新なコンセプトと実行力

百貨店閉店後のビルを商業施設として再生する方法を考えることは容易なことではないが、マルヤガーデンズが成功した最大の要因は、外部専門家も交えたプロジェクトチームで検討し、「ユナイトメントストア」という新しいコンセプトのもとで、商業をつなぎ、地域住民をつなぎ、新たな文化を生み出す「交流拠点」として、今までにない複合商業施設を生み出したことである。

専門家も登用し、新しい商業施設のあり方に関する議論を積み重ねる中で、モノを買いと同時に人が集まり、つながれる空間を創り出すという考え方が固まった。こうして生まれたコンセプトが、すべてをつなぐという意味を込めた「ユナイトメント (Unitement)」である。

「マルヤガーデンズ」のコンセプト

Community (集まる場所)
Department (百貨店)
Unitement (すべてをつなぐ)

つくろう、新しい鹿児島を。人と人とが、もっと自由につながり合える場所を。

鹿児島・天文館に、かつてどこにも存在しなかった、まったく新しい空間。

マルヤガーデンズは、デパートメントストアではありません。

そもそも Department とは、「部門」や「課」という意味の言葉。

私たちがめざすのは、独立したお店の集合体ではなく、お客様、お店、ガーデンすべてをつなぐことで、ひとつの意志を発信できる場所。

人と人、人とモノ、モノとコト。すべてが有機的につながり合い (=Unite)、この館を覆う緑のように、葉を茂らせ、茎を伸ばし、成長を続けながら、みんなが自然と集まる場所でありたいと思うのです。

つまり、Department ではなく、Unitement。あなたと誰かを、あなたと何かをつなぐ場所。

創造の空気にあふれ、つねに新しい何かを生み出す可能性を秘めた場所。マルヤガーデンズと Unite することで、あなたの毎日はきっと、少しずつ変わりはじめる。

あなたが変わることで、ここに新しい風が吹き、次なる刺激や出会いが生まれるはずです。

デパートメントからユナイトメントへ。

出所) (株) 丸屋本社マルヤガーデンズ事業部資料

一方、つながる交流を支えるコミュニティスペースとしての「ガーデン」は、集客には貢献したものの、直接収益につながらないスペースでもある。そのため、当初は、運営上収支が厳しい面もあったという。

しかしながら、「ユナイトメント」というコンセプトのもとで、コミュニティスペースを意図的に取り入れるという当初の大胆な発想を実現したからこそ、現在の集客力や、新たなテナントの出店需要が生まれており、今のマルヤガーデンズまで発展できたといえる。

◇スピード感があり臨機応変な事業運営

もうひとつの成功要因として、平成 21 年 5 月 6 日の三越撤退後 1 年に満たない、翌 22

年4月28日にマルヤガーデンズをオープンさせた事業のスピード感があげられる。100人以上の従業員がいたことから空白期間が許されず、初期段階から開店時期を1年後と決めて取り組んだという。

閉店期間を短くしたことで、顧客の期待感を高め、三越閉店後の影響を最小限にとどめることができたといえる。

また、この間、新たなコンセプトのもとで、コアターゲットを三越時代の50歳代以上の女性から30～40歳代女性に変更した。その後も同伴男性の来店に着目、近年の大手雑貨店誘致など、その時々周辺の周辺地域の商環境や地域のニーズに対応した、スピード感ある柔軟なテナントリーシングを通じて、常に魅力的な商業空間の形成に注力している点が注目される。

◇地域の商店街やコミュニティ団体とのWIN-WIN関係

「ユナイトメント」というコンセプトを象徴する「ガーデン」では、地元のNPO法人な

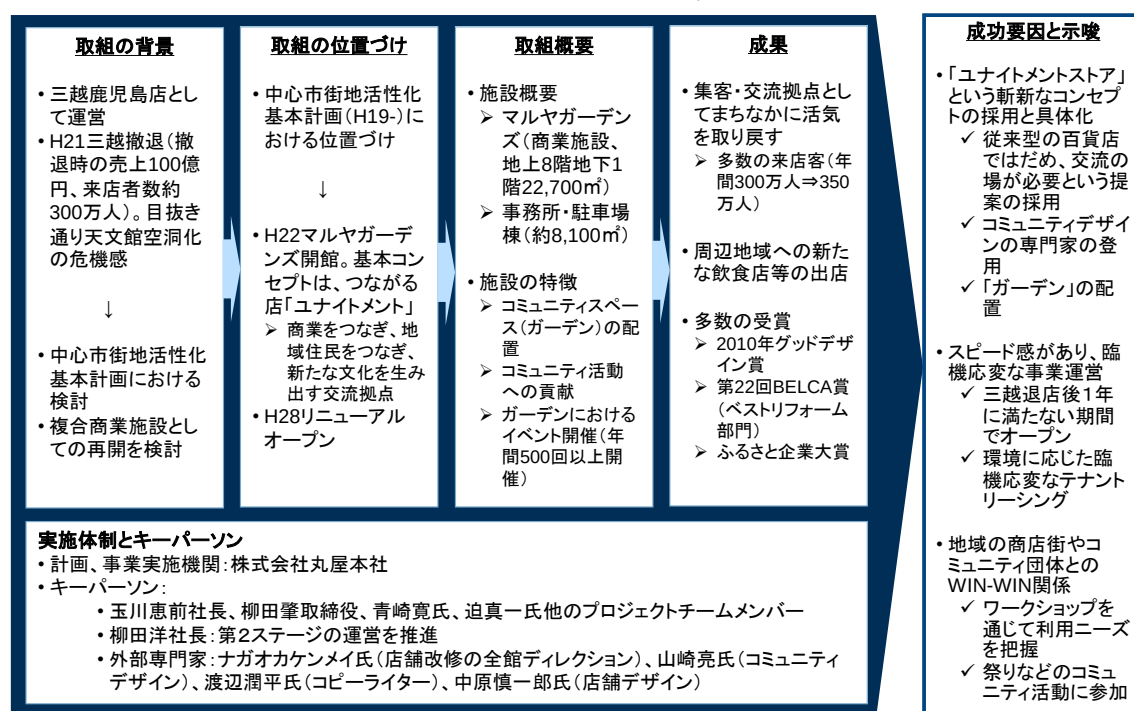
ど団体や個人、地元と縁あるアーティスト、マルヤガーデンズのテナントなどによる様々なイベントが開催されている。

ガーデンの設置に当たっては、鹿児島市内外で活動している様々な団体・コミュニティとのワークショップを行う中でアイデアを固めてきた。こうした利用者とのコミュニケーションを反映したスペース提供が、施設の利用ニーズにつながっている。

また、マルヤガーデンズは、商店街のお祭りに参加したり、We Love 天文館協議会が主宰する「天文館みつばちプロジェクト」の拠点施設として場を提供するなど、地域の商店街やコミュニティ団体等と一体となって、地域を盛り上げている。

このように、対話しながら継続して地域とのWIN-WIN関係を築いていることが、地域の人々に長く愛されつづけられる「ユナイトメントストア」の実現を支え、マルヤガーデンを核店舗とするエリアの発展をもたらしていると考えられる。

マルヤガーデンズの取組



4-4 まとめ－先行事例に学ぶべき成功要因－

Theme (テーマ)

“新規産業の創出”に向けた“拠点・空間づくり”の「Theme (テーマ)」は、まちなかに利用されずに眠っている資源の発見と活用である。事例地域では、空きビル・空き店舗、低未利用地など、それぞれの特徴を踏まえて利活用に取り組んでいる。

山形市「産学官金連携によるエリアリノベーション」は、まちなかに存在する中小の空きビル・空き店舗の活用を、地元企業と大学生、行政が連携して取り組んで成果をあげてきた。

八戸市「八戸ポータルミュージアム はっち」は、まちなかに生じた低未利用地について、まちなかのポテンシャルを活かし、地域住民の共創により、集客交流拠点として再生した。

また、鹿児島市「マルヤガーデンズ」は、百貨店撤退後のスペースの活用という大きな課題を、地域密着の「ユナイトメントストア」をコンセプトに解決した。

Idea (アイデア)

「Idea (アイデア)」の面では、固定観念にとらわれない活用・運営方法を考えることが重要である。空きビル・空き店舗、低未利用地の活用がうまくいかない現状を理解し、これまでの延長の取組ではない、新しい着想によって需要を喚起することが求められる。

山形市の事例は、「エリアリノベーション」というコンセプトの中で、単なる遊休資産の再生ではなく、若者のニーズや感性、高いデザイン性を取り入れながら、「ユーザー目線」「モノとコトの提供と発信の場」といった価値付けを施して再生。点から面への展開を図ろうとしている。

八戸市の事例は、市民の継続的な利用を重視することによって、行政主導だからできる「ポータルミュージアム」と呼ばれる創造的な市民活動の拠点施設を整備した。

鹿児島市の事例は、百貨店撤退後の空きスペースの活用という困難な課題に対して、商業をつなぎ、地域住民をつなぎ、新たな文化を生み出す「交流拠点」として今までにない商業施設をめざす、「ユナイトメントストア」という斬新なコンセプトを採用し、それを体現するために「ガーデンズ」を取り入れた施設として再生した。

Process (実現プロセス)

「Process (実現プロセス)」の面では、計画段階からユーザーを巻き込み、整備後の活用を重点に考えた計画策定が重要である。

山形市の事例は、再生する遊休資産で提供する「コト」の魅力に共感した人々がそこで活動していくことによって価値が高まり、さらに人々を呼び込んでいくという考えのもと、事業が行われている。

八戸市の事例は、市長のリーダーシップの下で、各界の意見の集約に注力した。市民とも100回以上の懇談を行ったことによって、市民が利用したいと思える場の創出が可能となった。

鹿児島市の事例は、コミュニティデザインなど多様な専門家を登用し、計画段階から市民団体とのワークショップを開催することによって、新たな利用のされ方を計画に取り込んだ。

System（実施体制・運営）

「System（実施体制・運営）」の面では、専門性の高いノウハウを持つ組織とうまく協業した実施体制の確立と地域と一緒にあった運営が重要である。

山形市の事例は、事務局が中心となって、その時々に必要なチームをプロジェクトごとに組織しており、プロジェクト実施における専門性確保と機動的な事業の推進体制を確保している。

八戸市の事例は、施設自体は行政が直営で運営しているが、専門人材（アーティスト）を登用することによって、「まちぐみ」という市民運動を展開するなど、地域とのコラボレーションに注力している。

鹿児島市の事例は、専門家も含むプロジェクトチームを組織することによって、1年に満たないという短い期間で開業。その後も、集客力の高いテナントへの入れ替えなど、スピード感をもって運営する一方、地域の商店街や団体等と密着したイベントや天文館ミツバチプロジェクトの実施等、地域とのつながりを重視している。

ストック活用×まちづくりの TIPS

対象事例	Theme テーマ	Idea アイデア	Process 実現プロセス	System 実施体制・運営
山形市「学生によるエリアリノベーション」	・ 空きビル・空き店舗の活用	・ 「エリアリノベーション」というコンセプトのもとで、若者のニーズや感性等を取り込みながら、場の価値を高めて再生	・ 再生した「場」とそこで提供される「コト」に共感する人々を呼び込み、価値を向上	・ プロジェクト毎にチームを組織し、専門性の確保と機動的な事業推進体制を確保
八戸市「八戸ポータルミュージアム はっち」	・ 低未利用地の活用	・ 市民の継続的な利用を重視することによって「ポータルミュージアム」とよばれる創造的な市民活動拠点を整備	・ 市長のリーダーシップと市民との共創(100回を超える懇談)	・ アーティストの登用による「まちぐみ」など、地域とのコラボレーションに注力
鹿児島市「ユナイトメントストア」	・ 百貨店撤退スペースの活用	・ 「ユナイトメントストア」という斬新なコンセプトの採用と具体化	・ コミュニティデザインの専門家を登用し、計画段階で市民団体とのワークショップを開催	・ 専門家を含むプロジェクトチームを組織(1年に満たない期間でオープン) ・ スピード感があり、臨機応変な事業経営 ・ 地域の商店街やコミュニティ団体との連携
	↓	↓	↓	↓
	・ まちなかに利用されずに眠っている資源の発見	・ 固定観念にとらわれない活用方法の構想	・ 計画段階からユーザーを巻き込み、整備後の活用を重点に考えた計画策定	・ 専門性の高いノウハウをもつ組織と協業した実施体制の確立 ・ 地域と一緒にあった運営