

エリアプロデュース&マネジメント講座（2日目）

2019年（令和元年）11月1日（金）

〈レクチャー部分〉

【南さん】

- ・熊本市内の繁華街の酒屋の5代目である。明治の初代の仕事は木材商で、大正年間には金物屋、戦後になって酒屋になった。
- ・時代と歩きながらニーズの高いところで商売をやってきた。時代が変わっても持っている土地は一緒というのがみそだ。時代に求められる商売をやっていくのが基本だ。
- ・20年以上前、TMO事業（タウンマネージメントオーガナイゼーション）をやりました。アメリカのケースがベースになっている。
- ・儲けるためにエリアマネジメントをするという考えがあるが、資産が今の時代に適合出来ないなら、どうすればいいかという考え方で、この考え方がないと、そのエリアは非効率的になるか廃業しないといけなくなる。
- ・儲からなくていいと思っている人はいないが、必然的に冷えていく人がたくさんいる。ナショナルブランドの店ばかり、また飲食店が多い。物販の時代ではなくなっている。
- ・まちは何のためにあるのかが問われている。
- ・熊本城東マネジメントを10年前に立ち上げた。
- ・都市部は非効率のかたまりだ。郊外のショッピングモールは効率的になっている。今の中心市街地はみんなバラバラにやっている。
- ・熊本市は20番目の政令市であるが、最近、中心市街地が唯一人口増となっている。利便性を考えたら中心市街地に住む傾向が強まってきたのだろう。
- ・熊本の繁華街には3つの大きな通りがある。全てアーケードがついており、3つの商店街が全て繋がっている。地元では2核3モールと呼んでいる。デパートが入口・出口と商店街を繋ぐ2核を構成している。
- ・今は商店街がエンターテイメントのまちになっている。まずモノを売っていない。飲食店かカラオケが多く、夜中まで人が絶えない。
- ・商業的には売り上げは落ちている。物販では食べていけないところまできている。
- ・通行量は変わらないが目的が違う。カラオケが主な目的になっている。
- ・中心市街地に元々あったスキルが消えかかっている。持続可能なまちの存在感は何かと言うと、まちの価値と生産性を向上させないと持続可能にはならない。まちに何のために人が来ているかを、改めて考えたほうがいい時代になっている。
- ・アメリカで始まったB I D（Business Improvement District, 経済活性化特区）という制度があるが、これがエリアマネジメントという考え方だろう。マネジメントとは経営、地域をどうやって経営していくかということである。
- ・商店街組織はあるが、自分たちのエリアを面と考えて経営しようという発想は今まで無か

った。

- 経営とは、事業目的を達成するために計画的に意思決定を行い実行に移し、事業を管理遂行することである。エンターテイメントでも食でも事業目的はなんでもいい。これを計画的に管理決定して事業を遂行する発想が必要だ。
- 商店街組織は、経営はしていない。元々アーケードの補助金を得るために組織ができたという経緯がある。
- 周辺のマンションやオフィスに関する自分たちのリーシング、公共施設に対する自分たちの関心度が噛み合ってこそよかったのが、噛み合わなくなってこういう状況になっている。
- 組合になる意味がなくなってきた。商店街組織だけが孤立しているのが現状だろう。
- 商店街組織にはマーケティングが出来る人はいない。昔の高度経済成長期と違って、限られた時間、限られた費用で何を求めに行くかということ、求める場所があるところだが、それが商店街にはできなかつた。商店街組織としての事業範囲の設定が非常に狭かつた。
- 商店街組織が今の時代に取り残されてきたんじゃないかと思う。まちに来る目的も違ってきたとなると、体力のあるまちになろうと「熊本城東マネジメント」を始めた。
- 受益者負担で回していく、自立的な経営が必要になる。
- 活性化というが、数値化して対比したことがあるかということ非常に曖昧だと思う。自分たちで数値化したものを持っておかないと比較ができない。
- 活性化に必要な資金の負担も必要で、もし改善するなら自分たちでお金を出しても改善したいと思うか、思わないか。自分たちの利益を確保するためにはどうしたらよいかというのが大切だ。
- 具体的な方法の一つとしてB I Dがある。土地代を上げるためにはどうすればいいか、エリアで問題化していることは何かを考えるのがB I Dの管理組織になる。エリアの商業経営者や不動産所有者、居住者が集まり、エリアの3分の2の賛同があれば、組織化できる。
- 違いは、B I D組織は問題を解決するための専門家を呼んでくることである。アメリカのある地域では、問題解決のために固定資産税の0.1～1%が資金として行政から払われる。問題が解決したら、組織は解散する。いつまでも既得権の団体として残らないのがポイントである。
- 成功した事例がニューヨークのタイムズスクエアである。今から30年位前はホームレスがとても多かつた。ゴミも多く、治安も荒れていた。そこでタイムズスクエアの不動産オーナー、管理会社がB I D組織を1992年に立ち上げた。ここがマーケティング、治安、清掃事業など行い、そこにはホームレスが雇用された。空いているところに寝泊りできるところを作って、仕事はまちの清掃をする。
- ゴミ箱にコマーシャルが張ってあるのも、マーケティングで広告を取ってゴミ箱を設置した。おかげで入居者も増えた。

- ・四半期に1回、B I D組織は報告書をつくっている。結果的に何がどう改善したかを見せ
ていく。アニュアルレポートとして犯罪発生率、清掃状況、オフィスの賃貸状況などが書
かれている。
- ・エリアがどういう風に改善して行ったかを、皆が共有することで、やっただけの価値を見
出すことができる。
- ・結果的にエリアマネジメントの中では、金を儲けるためには、資産を守っていくには、ど
うやったらいいかということを考えていくことが大事だ。
- ・熊本の場合、城東マネジメントの会社を始める前、3年間中心商店街の会長を集めて議論
した。その中で何が大切か、まずはまちの美化だと言う話になった。実は今マネジメント
の一番の収益事業はゴミ事業である。毎日365日、ゴミをピックアップしていく事業を
している。その代わりにピックアップするエリアの商店街に、1年に一度儲かった金をパ
ーセンテージでフィードバックしている。それを資金に次の再投資をしてくださいとい
うことにしている。
- ・補助金という言い方はやめた方がいい。市がまちに投資する感覚で補助金を受けないと、
補助金が一過性で終わる。継続的に何かを生み出すか、次のイニシャルコストになるのか
は非常に微妙だと思う。
- ・私たちは投資と考えてやろうとした。熊本城東地区に共通している費用を統合管理し、コ
スト削減を図ることに取り組んだ。エレベーターを包括契約したらどうなるか。そのかわ
り集金はマネジメント会社がやる。一括して振り込むと集金コストも下がる。そういうと
ころを資金として各エリアに1年に1回差し上げる。長期的に言うと各不動産の体力が
あがっていることになる。毎月の経費が下がる。毎月何もしないなら消えていくお金であ
る。これを城東マネジメントで始めたおかげで、浮いたお金は1千万を超えた。
- ・これによって民間の清掃会社が競争にまでなった。結果的にボトムが全体的に下がった。
- ・再開発したときが価値のピークで、今のやり方だとそこからずっと下がっていただけとな
る。しかし、ここにマネジメントする人がいると価値が上がっていく。誰が管理マネジメ
ントするか、不得意なら雇ってその人に任せて責任を負ってもらうのが一番良い。ただで
きて良かった、で終わると決定的な差がある。
- ・エリアはお金を儲ける場、人が寄り添うことで生産性も高くなる。コストをどうやって自
分のまちで生かしていくかが大切だ。
- ・戦略広告、水道高熱、セキュリティ、清掃など、共通できる合理化をいかに自分たちでや
っていくかが大切だ。
- ・今のJ Rは不動産会社といっても過言ではない。公共交通の収益は無いが、不動産をマネ
ジメントして、リーシングをかけて、そのまちに無い店舗業態を呼び込んできて始めて、
不動産事業として成立する。駅前にビルを作る理由はそこだ。
- ・郊外店との差、特に駅前の一番の繁華街には、郊外店にあるスキルが無い。新しい時代を
自分たちでマネジメントできるように専門家と話をし、まちの活性化につなげていく

ことが求められている。

- 負のサイクルではなく正のサイクルを回すことが大切だ。投資もされないで放置されているところはたくさんある。せつかく施設はあるのでそこに新しい命を吹き込んでやるのもマネジメントだ。
- コストを圧縮することも、利益をもとに何に再投資するかを皆で協議にかけて1つ1つ進化していくことが正のサイクルになる。
- 5年前、国交省がミズベリングを提言し、それを受けて始めたのが白川夜市である。これは完全に公民連携だ。社会実験としてやっている。来年からは民間が中心になって実施する。
- 白川は中心市街地まで徒歩で10分以内にあり、白川の右岸だけが中心市街地に含まれていたが、平成30年に左岸も中心市街地に含まれた。
- 国交省がせつかく公園化したので利活用したいと思っている。1級河川をどう活用するかということであるが、川は危ないから遊んではいけない場所だったが、公園化したなら次のステージをつくろうと始めた。
- 白川バングスという組織が実働部隊となっている。白川夜市は最初16店舗の小さなスケールから始まり、現在は37店舗にまでなった。
- 地域の人々が何を求めているかが大事で、やっていることの意味と意義をアンケートして、リクエストを書いてもらい、次のリーシングに使っている。
- 開催スケジュールを決めて行動しているが、1ヶ月ですべて決めてやっている。支払いも参加募集もフェイスブックやWEBサイトを活用している。
- 出店の条件は自分たちで選ぶ。地域になじまないものは選ばない。ガイドラインを作って出展者を制限している。
- 会場内の配置図のディレクターは毎回違う人になっている。配置一つとっても、お客さんに一番受けるのはどれかを割り出そうということに取り組んでいる。
- 1つ1つ反省会をして、次回に繋げる努力もしている。時間に何人来たかを、データ化し、売れているのは何かも調べる。出店者にも来場者にもアンケートを取り、次の計画に生かされる。
- 橋脚をスクリーンにしてゲームをやったが、このときは電気自動車が電源になった。宣伝にもなるので協力してくれた。当然車のコマーシャルも流れる。お互い楽しめる。
- もう1つの目玉として、子ども店長の店が5店出ている。仕入れも支払いも収支決算も全部子どもがしている。目の前の小学校のPTAとタイアップして、子どもも将来ちゃんとした商売人になって欲しいと期待を込めてやっている。連携してスピーカー的な効果が生まれる。
- 熊本大学と連携してデータを数値化したり、要望をまとめてもらっている。データ化は専門家に任せるのがよい。

- ・データを元に住民が何を求めているかを知り、攻める手段を考えていくのが大切だ。
- ・公民連携は、民間が主導を取ったほうがいい。行政はバックアップとして法的なものを整理整頓して押してくれるのがベストだ。あくまで受益者負担でリスクヘッジしながら事業を展開していく。儲かる事業にしてほしい。

<ワーク発表>

【Eグループ】

- ・福山は西日本一の大道芸のまちなので、ばら祭りだけでは勿体なく、夏にもやろうということになった。
- ・公園に大道芸と学生によるアートベンチのコンテストを一緒にやろう。
- ・アートベンチは、学生のデザイナーの卵と企業が共同して3Dベースのベンチのデザインをするもので、作ったものをオークションにかける。評価はSNSを通してやる。
- ・キッチンカーも出して盛り上げたい。
- ・実行委員会を組織してやろうと思う。
- ・資金面ではクラウドファンディングでやる。何かリターンを考えながらやる。
- ・事業としては大道芸とアートベンチコンテスト。
- ・予算規模は、旅費：大道芸20人×5万円＝100万円、賞金等々で300万位必要だ。
- ・今年と来年で計画書を作りながら、事業者を探す。商工会議所と商店街に了解を得ながら、実施は7月の土日と想定している。

【南さん】

- ・大道芸は静岡が盛んにやっている。熊本もやっているが夏はやらない。子どもが進学する時期を選んで、春休みにやっている。熱中症とか怖い。そうになると心が浮き浮きする、または不安な時に親と一緒に大道芸を見に来る。熊本は3月にやっている。
- ・スポットがいくつもあるのは良い。大道芸の役者が回遊していく場を作るのは大事だ。各スポットを演者が回ると、ファンがついて回る。これでまち自体が活性化する。
- ・クラウドファンディングは一過性でしかない。これを資金源に恒常的に続けていくことはちょっと厳しい。そこはカスタマイズが必要だ。

【Dグループ】

- ・誰がやるかという、市民（個人から事業者、行政）だ。
- ・使う資産は、駅前のロータリーや公園とかのスペースなど今ある資産と考えている。
- ・事業は、自由市場をしたい。集客できる、特に表現できるということを意識している。学校の文化事業を実践で披露する場が無いという声がある。表現できる場ということで公園、ロータリーがいいと思う。自分が作ったものを食べてもらったり買ってほしいというのも、表現の一部だと思っている。

- ・予算規模は、今ある資産を利用するので、それにかかる費用や事務手数料と思っている。収入は場所代になる。

【南さん】

- ・道路の空間利用はとていい。札幌でも道路を活用したカフェとかは、非日常になるのでとていい。
- ・生活の場を調達する場なのか、自分の作ったアクセサリ等売る出店の場なのか、性格をもう少しはっきりしたほうがいい。例えば高知の日曜市は生活的なもの売っている。やるなら若い人がアクセサリを売るだとかのほうが良さそうだが。
- ・表現の場というのがあったが、意外とコミュニティーセンターで発表会をすると、おじいちゃんやおばあちゃんが来て、そこに孫が付いてくると買い物してくれる。
- ・予算規模を決めてやったらいいと思う。

【Bグループ】

- ・福山城公園でグランピングキャンプをしたい。課題を建築指導課と公園緑地課に聞いたところ、宿泊施設の建設が不可能なのでテントを使用、火気の使用は文化財付近を避ければ使用できる。結論としてはできる。
- ・エリアマネジメント組織が福山城とその周りの公園を使ってやりたい。
- ・炊事場、水道の問題だが、水道は今の規制では難しい。
- ・実験的にまずキャンプ場として行って、福山城を有効活用するという将来性を示して、その後グランピング常設という形にしたい。
- ・予算規模は、レンタル用の備品や公園の使用料と考えている。どの場所を使うのかで変わるので想像がつかないが、50万から100万くらいか。
- ・スケジュールは、2020年度までに計画作成、事業者を探し、2020年の終わりから2021年に仮実施、2022年の築城400年に本格実施し常設したい。

【南さん】

- ・お城の中でのグランピングは賛成だ。福山の食材をここで楽しめるように、観光資源的にやったらいい。公園課とタイアップして、公園の管理費をここで稼ぐ視点があればいい。

【Fグループ】

- ・神戸にヒアリングした。緑の中でやると食べ物を食べたくなり、木陰があったり芝生があったりするといいと思う。目立つところで定期的にやると宣伝費もいらぬ。
- ・キッチンカーや軽トラを開けたら店が出来る、そういう場所を設けてやったらどうか。駅前でプレイスメイキングしていけば目立つし、車を乗り付ければできるのではないか。
- ・実際、三宮でやっている事例を元に福山駅前でも実現が可能と考えている。どんなものを

売るかは、備後地方のワイン、備後フィッシュ、ばらなど地元産のもの、グローバルな食材やビールを扱って飲みながらつまみながらみたいなことを、毎週定期的にやっていきたい。

- ・民間有志，民間企業でエリアマネジメント団体を作り，主体になればと思う。
- ・資産は駅前広場の空間を考えている。農家から直接野菜を持ってきたり，キッチンカーやテントで出店できればと思う。
- ・予算規模は，最初のインフラ，備品，宣伝費で初期費用が20～30万と想定している。
- ・その後は回り続けるような仕組みを作って，安い費用で運営を続けていく。テーマは，福山ギャザーマーケット。最終的には世界各国のビールが飲める場にしたい。

【南さん】

- ・保健所の許可の問題が大きい。ちゃんとした組織が必要だろう。農家は中々出てこないの
でJAとの協力等工夫が必要だと思う。

【Gグループ】

- ・エリアマネジメントのコンサルにヒアリングした。敷地に価値は無いがエリアに価値はある。
- ・なぜまちづくり会社が必要か，つくった段階で何をしたいか固めておく必要がある。
- ・事業は，まちづくり会社が福山城公園で城飲みを開催する。実質稼働は土・日・祝となる。
- ・予算は不明だが，初期投資は移動型テントが必要だと思う。広告収入でテントオーナーの形を出してもらおう。
- ・スケジュールは，築城の2022年には稼働させたいので，21年の上半期に市が公募する。逆算すると，雰囲気作りに半年間とすると来年度前半には会社を設立が必要だ。ここ半年が勝負になる。メンバーを固めて半年間空気を作って，公募に勝つための土壌を作る。
- ・せとうちディスティネーションキャンペーンがあり，再来年度2021年10月から12月にアフターキャンペーンがある。この時に実施の頭を揃えてJR等に協力を期待する。周遊切符に飲み券をつけるとかもある。

【南さん】

- ・半分正解で半分改良が必要だと思う。
- ・まちづくり会社を作ることが目的でなく，やりたいことがあって仕方なく作るのが自然な流れだろう。法的に認めてもらえて必要ないなら作らなくてもよい。
- ・広報的には市が発信するだけでなく民間を使えばよい。例えば中国新聞やJRなど。テントもモンベル等と契約してやればよい。見本市みたいなことをやるイメージだろう。そうすればお金がかからないし，まちづくり会社を作らなくていい。会社をつくったら税金を納めないといけない。

【Cグループ】

- ・福山城に住もう、遊ぼうというテーマである。民間事業者が実施する。現状では月見櫓と湯殿が貸し会議室になっており、和室として整備されている。
- ・福山市から民間会社が貸付を受けて、住みたい人を募集する。福山城の城主になれるとSNSで発信してPRする。しまなみサイクリングに自転車を貸し出したりして、小銭を稼ぐことも考えている。福山城の中でイベントも開催したい。
- ・お城でサウナ，テントの中に水着で入るフィンランド式のサウナである。他にこたつカフェ，備後フィッシュの祭りなどのイベントを打つことでイベント使用料を稼ぐ。
- ・スポンサーはJR，漁協，全農などである。サウナの企画のときはビール会社にスポンサーについてもらう。
- ・トイレもミニキッチンもあるので，整備費はそんなにかからないと思う。
- ・スケジュールは2020年に協議，2021年に整備，2022年にオープンの手配である。

【南さん】

- ・多分全部難しいだろう。住むとイベントは真逆のことで，旅行者を対象にした宿泊ならいい。
- ・お城でサウナに入りたい人は多分いないのではないか。それなら伏見町に作ったほうがいい。元々，城は住まいでなく行政の場なので，住むという方向性は話がややこしくなる。
- ・活用したいならイベント的に提案したほうがいい。福山城でしか味わえないクラフトビールとかがあればいい。

【Aグループ】

- ・伏見町の課題を抽出して問題を解決したい。
- ・インバウンドを呼び込むという流れがあるが，いざ外国の人が来た時対応できる店や人があるかは疑問である。
- ・まずは各店で英語のメニューを準備する。お勧めとか調理方法とかくらの質問に答えられるくらいは英語で話せるようにしよう。
- ・英語対応の勉強会や異文化学習もしたい。
- ・駅周辺の情報を集約したHPを作成する。
- ・伏見町エリアを1つのHPで見られたら効率がいい。低予算で作る。
- ・福山モーニングマーケット（朝市）を実施したい。
- ・まちづくりチームと伏見町青年部が協力して実施したい。
- ・活用する資産は町内の道路と駐車場で，道路を通行止めにし，コインパーキングと両立させて実施したい。

- ・観光客と店の人が触れ合う機会が少ない。朝、伏見町に、福山の食材、生鮮品やコーヒー、ホットドックスタンドがあれば観光客が来て使ってくれるだろう。地元の人も野菜を買いに来る。地元×インバウンド観光客が進む。
- ・予算はコインパーキングを一日借りて1500円くらい、全6区画分が必要だ。他に警備費、テント購入、テーブルの費用が必要だ。
- ・出店料や販売手数料、企業の広告をつけて回していけたらいい。
- ・観光案内所を設ける。おいしいお店を聞けるローカルに根ざした民間の案内所がいい。

【南さん】

- ・まちの課題の抽出と問題の解決は、一番大切な視点だ。
- ・朝市は観光客相手にはならない。地元の人が使うだろう。飲食店があるので、八百屋さんでも出店できるベースを作ればそこで日ごろ買っているものを調達できる。
- ・テントの購入はやめたほうがいい。ストックヤードの問題が出てくる。
- ・誰が管理するのか、誰が市に持ってくるのかという労働力が必要になるので、それぞれの出店者がやればいいことだろう。2×2mの出店料がいくらだ、と言った方が分かりやすい。テント購入はやめて、管理費だけをいただくのが良いだろう。
- ・今はアプリがあるので英会話は出来る。そういうものを活用して各お店にレクチャリングしていく方が、英会話を勉強するより簡単だろう。

<全体講評>

【清水さん】

- ・短時間でも人が集まってアイデアをとにかく出そうとするのが重要だ。
- ・南さんがやっている城東マネジメントはとてもしっかり考えられている。
- ・このまちがよいまちであり続けるにはどうすればいいか、トライをしてそれを見ながら良く考えて、1段1段ステップをあげていくのが、エリアマネジメントが根付いたということだ。
- ・各地でエリアマネジメントに関する講座が開かれているが、エリアマネジメントをやったらまちが良くなるという錯覚を覚えていると思う。エリアマネジメントが目標になったら何の成果も上がらない。
- ・レクチャーした内容を事業に変えていくことは大変だ。南さんはそれと絶えざる格闘をしているから自信をもって言えるのだろう。
- ・今回の講座はそういう気付きをもって欲しいというのがねらいだ。
- ・あとは、誰からお金をもらって回すかという組み立て方も何通りもある。企業のスポンサーという話がいくつか出たが、これも結構大変だ。本当にやりたいという熱意を持てるかが大事だ。企業にお金を出せと言う時の勝負が重要になる。
- ・私自身、飲食店をやったときの話で、資金の半分しか自分で埋められなかった。そこでス

ポンサー集めに走ったときに思ったことは、スポンサーからお金をもらったら相手方にそれ以上の効果をもたらさないといけない。その自信を持って臨むプレゼンは、最初の30秒で勝負が決まる。何かをやりたいという思いは相手に伝わる。大手飲料メーカーに対してのプレゼンでも成功した。

- 長い説明的なプレゼンではお金は出ない。もっと迫力みたいなものが必要だ。スポンサーで回すには、最初のスポンサーをものすごい情熱で口説けば、あとは芋づるで乗っかってくる。他にも様々な大手企業からもOKをもらった。
- 半年間動いた結果がエリアを変える力になった。3年間で周辺に25店舗くらいがオープンした。エリアリノベーションが民間だけでも仕掛けられるというのはその経験からくるものだ。
- 南さんの話を聞いて、実践を積んだ人は強いと思った。エレベーターの集中管理、ゴミを一まとめにして合理化し、浮いたお金を事業者側に分配する考え方はすばらしい。今回、そういう話が出なかったのは少し残念だった。
- これがエリアマネジメントの最も重要なポイントだと思う。今日の南さんの話はエッセンスの塊なので、注意深く聞いていないと通り過ぎることが多かった。小さいお金の合理化による積み上げが、エリアのマネジメントの中でもっとも大事なやり方の1つだ。なおかつ、公共財を市民の了解を取りながら使わせてもらい、まちやエリアをよくする活動として使う場合、広告の収入も大きい。
- 栄のマネジメントでは、広告を、デザインをコントロールしながら公共スペースに汚くならないようにマネジメントすると、駅周辺では結構な収入が得られる。これは通行量が多いからだが、このあたりも考えて欲しかった。
- その仕組みを構築するのは手間がかかるが、それが終わってからは時間やエネルギーを使わなくても、エリアマネジメントの原資が入ってくる。仕組みで稼ぐ提案が欲しかった。
- 潜在的な資源の魅力に着眼する点はいいものが多かった。それを、あまり労力を使わずお金が入る仕組みに構築するのが大事なのではないか。
- 繁華街が発展して、南酒店の売り上げが発展するのが、最も重要なことだ。自身のビジネスとこの活動が一致することを求めてやって欲しい。
- 今回は気付きが得られたらいいという場面だったが、次のステップでまちが現実的に良くなってそれぞれのビジネスが繁栄するよう祈っている。