

基調講演

『中心市街地活性化によるまち育て』

ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長

西本 伸顕 氏



かつては人口が増えるということを前提として、街を郊外へと広げていきました。しかし、近年は超高齢化社会に対応する「歩いて暮らせるまちづくり」という方向へと、国は舵を切っています。都市計画を見直して街をコンパクトにしないといけないということです。同時に、CO2を垂れ流す社会から脱却しなければならないということもあります。つまり、中心街に必要な利便性、機能性の施設の集約を図り、歩いていける街をつくる。我々が年をとって車が運転できなくなったときの対応策を今から手を打っていかないといけない。

そこで、我々が掲げたのが、「生活街」です。通常、“中心市街地”“商店街”として捉えがちですが、それを「生活街」として見直しました。「生活街」とは、生活に必要なものを中心市街地で再集積するという発想をもとに、まちづくりをするということです。イメージとして我々が描いているのは、私が小学生の頃、高度経済成長に向かいみんなが元気で頑張っていた時代、映画でいうと「三丁目の夕日」のようにコミュニティがしっかりしていて、向こう三軒両隣みなお友達で、八百屋さんや魚屋さんの声が聞こえ、病院もなにもかも全部街の中であって、ゴチャゴチャしてはいるけれ

ども、実は意外にあれが使い勝手が良い、あの時代に戻そうという発想です。あんまり散り散りにすると、街がつまらなくなってしまうので、逆に猥雑なものも含めて、街の中にまた集積を図ろう、というようなイメージで、私たちは中心市街地の活性化に取り組んでいます。

フラノマルシェがオープンしたことによって、街の中のにぎわいがかなり復活していますが、その前はご存知の通り、富良野はかつて何も無い田舎町で



した。スキー場として有名でしたが、なんととっても富良野が全国に向かってブレイクしたのは、倉本聰さんの描いた「北の国から」がきっかけです。昭和 56 年から平成 14 年まで約 20 年間に渡って特番を含め、ずっと富良野を舞台にしている。しかもそこに出ている飲み屋の看板など、店名が全て実名で出ているので、観光客がたくさん来るようになりました。終わってから 15 年経っている今、その効果はかなり落ちている。とはいっても、実はまだ 180 万人ほどの観光客はいます。ピークは 250 万人で減ってきてはいるものの、相変わらず人気の観光地になっています。しかし、残念ながら、その 180 万人は街の中には入ってきません。観光客は、郊外にあるロケ地の跡地とか、ラベンダー畑とか、いわゆる観光施設には行きますが、国道 38 号線、237 号線を通って、素通りしていくという状態です。それは、観光客が街中に自然と入ってくる施設が何もなかったからです。唯一、「北の国から資料館」というのがあり、ピーク時は 10 万人ほどの観光客が集まっていたのですが、それも最後は 2 万人まで落ち込んでとうとう去年閉館をしてしまいました。

「北の国から」の効果はなくなりましたが、依然として 180 万人近い観光客が来ています。富良野の人口は減少していますので、この観光客を街の経済のパイに組み込むしか、富良野は生きのびる方法はありません。その辺の議論は市民の間などでされてきたのですが、これといった決定打がないまま時間が過ぎていきました。

その間行政は手をこまねいていたわけではなく、駅を中心に観光客を取込もうと、平成 14 年から平成 20 年にかけて富良野駅周辺区画整備事業と銘打って、駅前の再開発を行いました。非常に夢のある計画でございまして、観光客を町中に呼び込めるような魅力的なショッピングモールをつくらうとか、インフォメーションセンターを充実させようとかなど、計画は良かったのですが、残念ながら、当初描いたような結果にはなりません。当時の三位一体改革で、当初の予算が縮小され、計画もダウンサイジングせざるを得なかったという理由もありますが、何よりも、計画ありきで進めた為に、合意形成が後手に回り、「この際、あまり売上もあがらないから補助金をもらって商売を辞めてしまおう」とか、「売ってほかのところにもっと立派な家を建てよう」など、地区外へ移転したり廃業したりする方が増えてしまったからです。地権者 49 軒のうち、26 軒が残念ながら地



区外移転・廃業となってしまいました。活性化するための計画が、逆に衰退を促進するという皮肉な結果になってしまったということです。加えて、事業費の多くが保証金に回ってしまい、当初描いていたような夢のある施設にはなりませんでした。私もその議論に関わった人間のひとりとして、当時は大変忸怩たる思いをいたしました。

この再開発事業が不発に終わったところに、今度は地域センター病院の移転問題が勃発しました。病院が移転して市街地から出て行ったのです。これで、国道 38 号線と JR 駅に繋がる五条商店街の結節点にあたる街の一等地が空き地になりました。移転先が市の土地でしたので、等価交換でこの空き地の 2000 坪は市の土地になりました。この空き地で市が何をやる予定なのかを聞いたところ、駅の再開発は予算が無くなってしまったのでノープランだ、と言うのです。公募をかけて大手ナショナルチェーン店にでも来てもらえたらいいという話になっておりました。

私は、「せっかくの一等地を大手に明け渡すのはあまりにも知恵がない。200 万人近く観光客が来る富良野がそんなことでいいのか」と個人的に思いました。そして、そのように考える仲間が他にもいたのです。

この跡地利用は、富良野市民から非常に注目されていました。なによりも一番危機を感じていたのが、五条商店会です。この商店街の主なお客様は病院の患者や先生で、日に 500 人～1000 人の方がこの商店街で買い物をしていたので、病院が無くなることに一番危機を感じたのです。

「このままいくと何年も中心市街地の空き地が野ざらしになってしまうかもしれない。それは観光地としても恥ずかしい話だ。なんとか手を打たないといけない」と思っていた矢先に、義憤にかられた仲間が私のところにやってまいりました。湯浅篤という男で、現在、まちづくり会社の専務をやっております。彼は五条商店会で商店街活動を一生懸命やった男で、誰よりも危機感を感じていました。もともと、熱血漢で、商店の道路の舗装事業だとか、電線の地下への移設など、商店街活動にリーダー的な役割を果たしてきた人で、人望も厚い。その男が私の所に血相変えてやってきて「このままではダメだよ。街は死んでしまうよ。西本さんもいい歳だし、責任世代のひとりですよ、評論家でいなくて一緒にアクションを起こしましょう」と言ってきました。彼もまた駅前再開発に関わったひとりで、忸怩たる思いを私と一緒に共有していました。彼の話は、「行政がノープランなら民間が立ち上がらないと前へ進まない。新しい協議会を立ち上げて、新しい計画を作って、民間が主導する形で、行政とタッグを組んでやっていくしか方法はないのでは」ということでした。私もその通りだと思いました。ただ、まちづくりはスキルが必要で、素人の自分たちが“こと”を起こすのは難しいとも感じました。それならば、行政マンで私たちと一緒にやってくれる人はいないか、と見つけたのが市役所の元職員で、商工会議所の現専務理事の大玉氏です。彼もまた駅前の

再開発では大変な思いをした人物です。最終的に彼にまとめ役をやって頂きました。この3人で夜な夜な酒を酌み交わしながら富良野の未来を語り合ったわけがあります。

まず最初に全体の合意形成のために新たな協議会が必要ということで、平成19年2月に富良野中心市街地活性化協議会を立ち上げました。これを立ち上げる際に、いつまでも一等地を野ざらしにはできないということでスピードが必要なことから、設立メンバーはステークホルダーを中心に、商工会議所、まちづくり会社、市、商店街の振興組合等の9団体としました。



病院移転で危機感を感じていた商工会議所と五条商店会が既に提言書を出していましたので、それをベースにリーダーとして舵取りをしている私たちが素案を作り、その下に運営委員会、専門部会をつくって意欲の有る若い人たちに加わっていただき、その素案をブラッシュアップしていきました。議論の末に出た結論は、「行政依存でまちづくりをする時代は終わった」という認識であります。これからは民間が主導する形で行政とタッグを組み合わせながら、まちづくりを進めていくしかないということで、その姿、覚悟を見せるというアクションをいくつかおこしました。これがこの取組みのスタートです。スタート時には、「地域を再生するまちづくりは、地域再生のための手段であって、一過性のにぎわいをただつくるだけでは駄目である。」「イベントがおわったら元の木阿弥ということになったら、それは地域再生とは言えない。」「“こと起こし”を地域経済の活性化に繋げなければならない」という観点で議論が行われました。そして、まちづくりに大切なことは「いかに稼ぐか」であるということ。「稼ぐエンジン」がないとまちづくりは継続的なものにはならないという認識に達しました。

では、そのまちづくりをどこがやるのかということです。事業推進母体が収益をあげてやれる組織は何かというと、それはまちづくり会社でありました。もともと第三セクターの色彩の濃いソフト事業の受け皿会社として駅前再開発をした時につくった会社であります。ここをデベロッパー化するしかないということになりました。もともと公的な性格をもっているのです。まちづくりを進めやすいということで、まちづくり会社が国の補助金、製造資金の受け皿となってまちづくりを推進するエンジンになるということでもあります。この会社が複合施設のオーナーになって、テナントのリーシング収入、売上のマージン収入等々で収益をきちんと上げながら、その収益をまちづくりに再投資する。補助金が100%という事業はないわけですから、まちづくりにには資金が必要です。そ



れを行政に頼らず、ビジネスとしてやってきちんと収益をあげてやっていくというようにしないかぎり、サステナブルにはならないということです。ということでまちづくり会社をデベロッパー化することにしました。

当時、資本金が1,035万円と小さな会社でしたので、金融機関からの借入れができません。デベロッパーをやるとなると、1億円近い資本金が必要という

ことでした。荒木（富良野商工会議所）会頭が自ら出資者の獲得に動いてくださり、なんと一人で1か月足らずで資金を集めてくださいました。こうして晴れてデベロッパー化の基礎が出来たのです。

次にまちづくりのテーマについてです。テーマはふたつに絞りました。「まちなかにぎわいの復活」と「経済の活性化」です。最終的に「歩いて暮らせるコンパクトタウン」というところに事業の目標を置きました。最初に考えたことは、なぜ街がにぎわっていないのか、街が寂れてしまったのかということでした。そして、単純に街に魅力がなかったからだということに気がきました。街が魅力的になれば人は集まってくるわけです。ではどういう街が魅力なのか。これは当時、愛知学院大学教授の遠藤さんが提唱されたことなのですが、市民、観光客、老若男女が集い交流するにぎわいの拠点「まちの縁側」、つまり皆で楽しく交流する場をつくれれば人は寄ってくるということでした。次に富良野のポテンシャルは何か、人を集めるための集客装置として何をテーマにすればいいのかということも考え、「食」に行きつきました。富良野は農村地帯で、種類豊富な野菜、果物、肉、ワイン、牛乳など、大変美味しいグルメの街です。しかし、その発信が出来ていませんでした。北の国からの富良野、ラベンダーの富良野としか認知されていなかったわけです。「食」は富良野の最大の売りだということに気がきました。そして、それをテーマとして賑わいの拠点をつくろうということによって生まれたのが「フラノマルシェ構想」でした。

マルシェを食文化とタウン情報の発信基地にしようと、7つの構成要素を定めました。農産物、土産品、テイクアウトの名物、ゆったりとした時間を過ごすカフェ、イベント広場、タウン情報センター、駐車場、です。マルシェはお金を回すエンジンとしてスタートするわけですが、最終的には街をどうするかということが最終目標ですので、マルシェをどういうものにしたらいいか、ということが重要でした。観光客にも来てほしいけども、実は富良野市民に愛されるようにしたい。そのために子供たち、おばちゃんたち、用事のないお年寄りもふらっと訪ねてくれるような場所にしたい。若者たちも来る場所にしたい。富良野市民が日常生活を楽しむための場としてのマルシェとい

イメージで考えました。

どのような街が魅力的なのかを考えました。ショッピングも大事ですが、ただ物を買うだけではなく、街を歩いたりすることで、人と出会ったり、お茶を飲んだり、街の生活にふれて楽しみを発見するという機能をつくること、まちづくりそのものだということ。そういうところがあって、地元の市民が楽しみになって愛着も湧いてくるサードプレイスをつくりたい。ただ働いて、終わったら家に帰るだけではつまらない。都会が楽しいのはそういうところがたくさんあるからなのではないでしょうか。田舎にもサードプレイスは大事です。そこで地元の人が交流できる場所を観光客の力を借りて作ろうということでスタートしました。場所は国道 38 号線にありますので、道の駅でも良かったのですが、あえて道の駅という選択はしませんでした。つまり滞留拠点にしたかったわけです。道の駅にしてしまうと、道の駅はもともと街の活性化を図るものではなく、交通の便宜を図る施設なので、駐車場を大きくとって、トイレが充実して、お店が少しあるだけということになります。それでは我々がやろうとしている街中全体の活性化にはつながらない。トイレを使ってさっさと帰られてしまうということでは機能しませんので、道の駅の選択はあえてしませんでした。逆に、駐車場を犠牲にしても、真ん中に 100 坪ほどの広場、子供たちが走り回れるような安全な広場を作って、その周囲に、ベンチやパラソルをたくさん置き、楽しい風景になるように配慮致しました。人が人を呼び寄せるのです。観光というのは、人のいないところには人は来ない、人がいる

ところに人が来るといこと。つまり、見る見られることが観光の非常に大事なところだと思います。ですから、そこに人が溜まって、楽しそうに佇んでいる姿、それを見る、あるいは見られる、これが観光の魅力で、そういう場所をつくりました。また、建物を平屋にしました。建物が威圧的でなく、人間が主役というスタイルであります。

テイクアウトの名物づくりもしました。ありそうでなかった富良野の名物。富良野はいろんな

資源に恵まれているものの、「何が名物？」と改まって聞かれると何もなかったのです。そこであえて名物づくりを公言しました。こうしてつくられた名物の中で最大のヒット商品が「なまら棒」です。初年度には 10 万本売れました。初年度来場者数は 55 万人ですので、5 人に 1 人がこれを持って街中を散歩したわけです。これは富良野の町の風物詩になるくらいの大ヒットでした。1 本 300 円。10 万本で 3000 万の売上。店はたったの 5 坪でした。だいたい食品というのは原価が 3 割ですから、ほとんどが儲けになっている。本業はラーメン屋さんですが、「なまら棒」の方が売上、利益が上がりました。今は SNS の時代ですので、写真を撮って、こんなのが富良野に行ったらあるよ



と、お客さんがどんどん情報を流してくれる。フラノマルシェを有名にしたのは、初年度はこの「なまら棒」でした。こうしたヒット商品が生まれると、集客にもつながるのだと実感致しました。

マルシェには年間 120 万人が来場します。何が魅力なのかということ进行分析しました。富良野は食材に恵まれています、実は富良野にしか売っていない地域ブランド商品が 2,000 アイテムもあるのです。人口 2 万 3,000 人の街としてはありえない話です。

何故そんなにあるのかというと、30 年前に「北の国から」で有名になって観光客がどっと押し寄せた時に、北海道全土で売られている「白い恋人」「ロイズ」「六花亭」の商品を売るだけでは折角やって来る観光客に申し訳ない、と考え、富良野らしいお土産を作ろうと官民挙げて 30 年間やってきたんです。それが今、マルシェという場を得て、花開いたわけです。気が付いたら 2,000 アイテム。ここでしか買えない商品ということでみんな面白がって、宝探しのように楽しんでくださいます。

アンケートで、何がマルシェで良かったですか？と聞くと、「雰囲気」が一番良かったと回答がきています。雰囲気というと、あいまいな答えですが、それでも嬉しかったです。みんながなんとなくゆったりとする、ここにくるとほっとすると言ってくれるので、商業施設でありながら、公園のような存在でいたいというところを評価して下さったということです。

年間 7 億数千万円の売上がありますが、広報予算は 250 万円しかありません。ナショナルメディアに載せたのは、じゃらんとるるぶ各 1 回のみ。それなのになぜそんなに人がくるのか、これはやっぱり口コミの力だと思います。また、多くのメディアの方が来てくださりまして、応援団になってくれました。単なる商業施設としてではなくて、街づくりという文脈の中で、オヤジたちが富良野のために立ち上がったというストーリーをメディアの皆さんにお話ししました。するとテレビが取材してくださって、特集やニュースで流していただきました。そういうことが大変な力になっています。

ホスピタリティ…お客様に対する姿勢が何より大事です。皆さんそれぞれが自店の店員さんに、自分のお客様、自分のファンを作るという指導をしております、それが高いリピート率にもつながっているのだと思います。

マルシェだけにぎわっても、街全体ににぎわいが届かなければミッションは果たせないということで、いくつか工夫をいたしました。ひとつは、レストラン、食堂をあえてマルシェの中に置きま



せんでした。富良野には美味しいお店がたくさんあります。マルシェに食堂レストランを置いてしまうと、そこで食事して帰ってしまう。街中への回遊に繋がらないということで、あえてテイクアウトだけにしました。結果、マルシェの周辺 200~300 メートルのところ、売上げが倍増したところも少なくありません。

また、街中に人を呼び込むために、インフォメーションコーナーの設置や商店街との連動で四季折々のイベントの実施などもしております。経済波及効果は数字をみると、開業 6 年で 113 億円。少なからずの経済効果を示しています。嬉しかったのは地価が上がったことです。全道のローカルで地価が上ったのは、ニセコと富良野だけということです。ニセコは外資の投資による値上がりであり、中心市街地の活性化であがったのは富良野だけです。また、マインドの変化もありました。廃業予定の商店が復活をしたり、レストランが出来たり、マルシェがオープンしてから 40 店舗ほど、街中にお店が増えました。

成功要因は、ひとつはみんなで危機を共有できる仲間、人材がたくさんいたこと。私はコンセプトワーカーで、実務的なところは湯浅氏や大玉氏などがやっていましたが、そういうコラボレーションが出来たということです。ひとりの人間がなんでもできるということはないわけです。それぞれ小さなリーダーがそれぞれの得意分野でコラボレーションすることが成功につながったのだと思います。それから富良野はもともと食材など高いポテンシャルがあったこと。これを顕在化できたということだと思います。



あとは、純粋民間事業の立ち上げですとか、メディアの後押しということもあります。これに勢いを得て、ネーブルタウンというものが、一昨年 6 月にオープンいたしました。行政とタッグを組んで機能性、利便性の施設を集約させる再開発を行いました。三世代が交流できるように、アトリウムという空間をつくり、商店街のリニューアル再配置(マルシェ2)、認定保育所、クリニック、調剤薬局等々、これからの高齢化社会に必要なものを凝縮して、新たに街中に設置しました。

結果として、イベント広場を中心に地元の市民たちが楽しそうにこのマルシェで日常を暮らしております。今までは

街中には人がほとんど歩いていなかったのですが、マルシェが出来てからは、人も増えました。ほとんどの週末にイベントをやっており、アトリウムはガラス張り、中の様子が透けて見えますので、にぎわいが透けて見えて、街全体が元気になっています。

私たちは、中心市街地の活性化イコール商店街の活性化ではなく、生活街として機能を集めること
ということを行いました。商店街は物を売るだけの存在ではなく、コミュニティを豊かにする存在
ということで、お客様との一対一の関係作りが商店街にとって非常に大事なことだと思います。

まちづくりに大切なスタンスということで、我々がいつも肝に銘じているのは、人任せにしない
ということ。大事なコンセプトワークは全部我々がやっています。当事者意識とやり切る覚悟、稚拙
であっても、コンサルに頼らずに自分達でやっていく。ひとりのカリスマはいらす、さまざまな能
力をもったプチリーダーがコラボすること。あくまで主役は「わが街」ということです。

行政なしにまちづくりは出来ません。法的な知識、専門的な知識がないとやれないところがありま
すので、そこはお互いが得意分野を受け持つこと。金儲けは民間が得意ですから、民間に任せて、
行政がサポートする形がいいだろうと。こんな時代だからこそ、官、民が関係なくオール富良野で
力を合わせて、まちを作らなくては生き残っていけないという認識をしております。

最後に、まち育てに必要な3つの「ション」。街を次の世代に渡したいという使命感、“ミッション”。
街に対する熱い思い。俺がやらずに誰がやるという気持ち、“パッション”。“ミッション”、“パッシ
ョン”があっても、“アクション”がないとダメ。議論はするけど、前に進まないというケースが多
いですが、稚拙ながらも勇気ある第一歩を記し、あとは考えながら修正を加えていく、具体的なア
クションが小さくても大事ということでもあります。