

講義 6

ソーシャルビジネスの展開による 中心市街地活性化 ～“まちの縁側”を目指すフラノマルシェの取り組み～



Nobuaki Nishimoto

講師：ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長

西本 伸顕 氏

◎Profile

1952年富良野市生まれ。富良野市在住。早稲田大学卒。

(株)リクルート勤務(1975～1985年)を経て、家業を継ぐため、地元青果商社(株)北印にUターン。本業の傍ら、富良野青年会議所、ふらの演劇工房、富良野塾(倉本聰主宰)、インターネット富良野、ラジオふらのなど、富良野のまちづくり活動に深く関わる。現在は(株)北印代表取締役社長。2008年より、ふらのまちづくり(株)の代表取締役社長を兼務。富良野市の中心市街地活性化を目指して、2010年4月にオープンした食空間「フラノマルシェ」が2018年9月に累計来場者数800万人を突破。大きな話題を呼んでいる。2013年「フラノマルシェ」設立に至る経緯をドキュメンタリータッチで描いた『フラノマルシェの奇跡』を学芸出版社より上梓。他著書に『笑説 これが北海道弁だべさ』(北海道新聞社、2010年)、『富良野笑市民ライフ』(フォレスト出版、2004年)がある。

公職：富良野商工会議所副会頭／富良野市中心市街地活性化協議会運営委員長／北海道青果商業協同組合理事長／経済産業省タウンプロデューサー

富良野の課題

～失敗に終わった駅前再開発事業～

富良野は今、名の通ったまちになっていますが、もともとは何もない人口2万2,000人ほどの小さな田舎町でした。私が子供の頃は富良野と言っても知らない人が多く、修学旅行に行った時には列車の車内アナウンスで富良野高校を「とらの」高校と言われ、その翌年には「ふりょうの」高校と呼ばれたという笑い話もあります。もともと農業地帯ですが盆地でもあり、山岳地帯を活用して冬の観光で売り出そうとしたのが1962年(昭和37年)のことです。第三セクターが主流の時代であって、民間でスキー場を開設しました(図1)。

ここから富良野の観光地化がスタートし、スキーブームも起こり、国体を誘致できるまでになりましたが、それに見合ったホテルがないということで、国土計画株式会社(当時)に運営を移譲し、ワールドカップを10回も誘致しています。今はニセコにお株を奪われた状態ですが、かつてはスキー場があるまちとして売り出していました。

現在は北海道における夏の代表的な観光地となりましたが、有名になったきっかけは『北の国から』というドラマでした。1981年(昭和56年)から2002年(平成14年)にかけて21年間にわたって続いた長寿ドラマで、舞台となった富良野が一気に全国区になりました。

このドラマの脚本家である倉本聰^{そう}さんは、その後も富良野を舞台に『優しい時間』『風のガーデン』などのドラマを制作しています。倉本さんのすごいところ

は、富良野にあるお店を実名で出してしまうことです。その宣伝効果はとんでもない影響力があり、それで潤ったお店がたくさんあります。富良野は、倉本さんなくしては語れないまちになっています。

おかげで、ピーク時には年間250万人くらいの観光客が来るまちになりました。しかし、『北の国から』も終わって16年目に入り、さすがにその威光効果も薄れてきて、一時期は170万人台まで落ち込みました。観光客が減ったとはいえ、170万人の方がいらっしゃるわけで、この方たちを何とかまちの経済に取り込みたいという話はあるものの、実際に行動を起こす人はいませんでした。

観光客が多いといっても行くのは郊外の観光施設で、まちなかにはほとんど来ません。中心市街地には観光客を受け入れる施設がなく、富良野駅前^{マキノ}は観光地の駅前と思えないほど寂れた雰囲気になっていました。唯一の集客施設が「北の国から資料館」で、それでもピークの来館者は10万人ほどでした。

富良野の最大の課題は、交流人口をいかにまちの中に取り込むかということであり、行政は2002年から2008年(平成20年)にかけて駅前の再開発を行いました。残念ながらこの再開発は不発に終わり、市は財政難に陥りました。

当初はかなり夢のある計画で、駅舎にインフォメーションセンターを作るとか、リバーサイドにショッピングモールや温浴施設を作るなど、いろいろな計画がありました。これらは全て国の三位一体改革の中で、予算縮小を余儀なくされ、結果的にダウンサイジングせざるを得なくなったことが失敗の原因です。

一番問題だったのは、行政が計画ありきで進めてしまったことです。「年なのでそろそろ商売をやめたい」という方が非常に多かったのですが、地権者の合意形成が後手に回ってしまい、49軒の地権者のうち26軒が地区外移転もしくは廃業となってしまいました。55億円も事業費をかけたのに、そのうちの30億円が補償費に回ってしまったということで、当初の夢のある計画ができなくなってしまったのです。私もこの議論に加わっていたのですが、意見を言うだけで、行政に任せていると最終的にはこういうことになってしまうのかと、非常に^{じくじ}忸怩たる思いを持ちました。

図1



その後、地域センター病院の移転問題が持ち上がりました。この病院は、1日5,000~1万台の車が通る富良野一番の目抜き通り、国道38号とJR駅につながる五条商店街が交差する角地にありました。この土地は病院と市が所有していた駅裏の土地との等価交換により市が所有することになりました。ところが、駅前再開発で多額の経費を使ってしまったため、行政はノープランの状態、一等地である2,000坪の土地が野ざらしの状態になってしまったのです。観光地としては非常に問題で、まちのイメージダウンにもつながります。地域センター病院は300人の職員を抱え、外来患者が年間16万人も訪れており、この方たちを相手に商売をしていた五条商店街にとっては死活問題です。何とか手を打たなくてはということで、市民の関心の的になっていました。

立ち上がった3人の男 ～まちづくりをビジネスにする知恵と覚悟 を持ち寄る～

そんな中、ある日湯浅という男が私の元に訪れました。五条商店街でIT関連のショップを経営する社長で、商店街でまちづくりを活発にやっており、誰よりも病院の跡地問題について強い懸念を持っていました。普段から私と彼は、富良野の未来について口角泡を飛ばしながら議論してきた仲間で、駅前再開発の際に私と同様意見を述べる側の一人だったので、私と同じように忸怩たる思いを持っていました。

「このままいけばまちは崩壊してしまう、問題意識を持った人間が何かアクションを起こさなければいけない」という話になりました。今から15年ほど前の話で、私は50代になったばかりでしたが、気づいたら責任世代になっており、このまちをこのままの形で次の世代に渡すわけにはいけないという思いもありました。

文句を言っているだけでは駅前再開発の二の舞になるということで、具体的なアクションを我々で起こそうということになりました。しかし我々2人では行政経験もないので、誰か同じ思いを持った人間が行政の中にいないかと探すと、大玉という男がいるという話になりました。彼は非常にネゴシエーションに長けてお

り、担当者として駅前再開発のいろいろな後始末をさせられたのですが、この再開発には反対していて「こんなやり方ではまちは滅びる」と、我々と同じ思いを持っていました。こうして責任世代の3人が集まり、夜な夜な議論しました。ここからまちづくりの長い道りが始まったわけです(図2)。

当時はちょうどまちづくり三法が変わり、民間主導のまちづくりが法的に担保され、民間が行政に関わって具体的にまちを変えていくチャンスと考え、協議会を立ち上げました(図3)。いつまでも2,000坪の土地を空き地しておくわけにはいけないので、スピード感が必要ですが、行政主導だといろいろな団体の方に声をかけ、船頭多くして少しも前に進まないことになりません。今回は中心市街地の活性化ということで銭勘定が絡むため、メンバーを、口もお金も出して行動する団体に絞りました。

協議会が設立される前に商工会議所と商店街の皆

図2

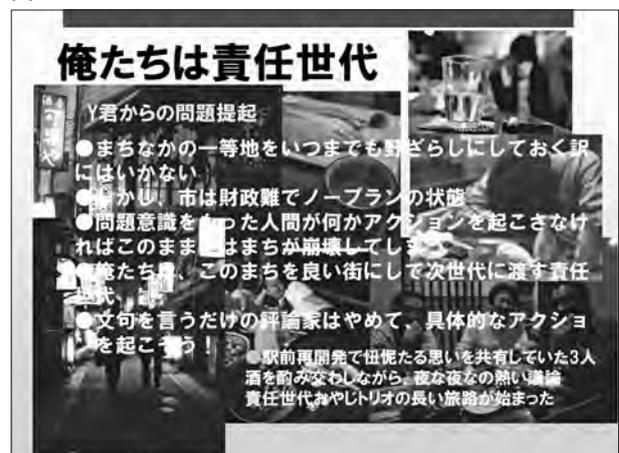
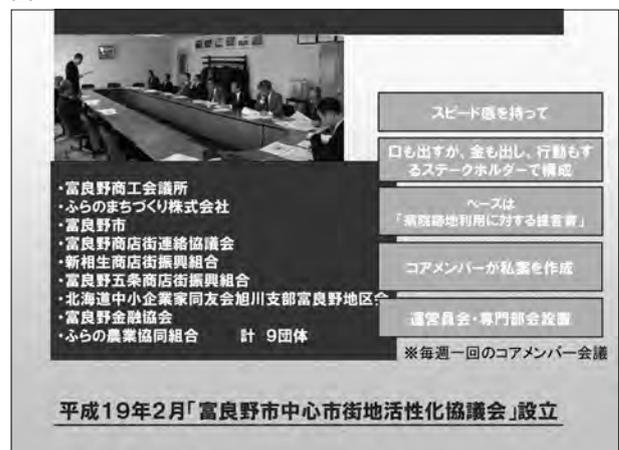


図3



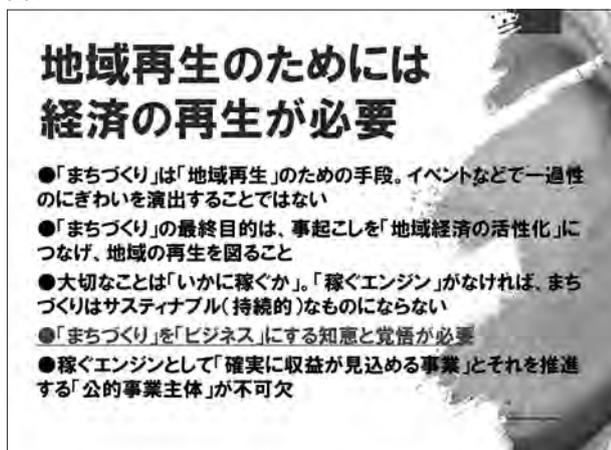
さんで協議して、こうあるべきという提言書を出していたのですが、我々の考え方とかなり近く、ゼロから議論する時間はないということで、それをベースにして具体的な事業を考えようということになりました。特に病院跡地は喫緊の課題なので、どうするかは言い出しっぱの我々に試案を任せてもらい、それを協議していただく形で進めました。ただ、我々の我田引水や独りよがりになってはいけけないので、協議会の下部に専門部会や運営委員会を作って、いろいろな方の意見を吸い上げ、計画書に落とし込みました。

いろいろと議論をする中で、地域を再生するためには、まちづくりを単なる一過性のイベントに終わらせてはいけけないという話になりました。賑わいを演出するだけでなく、最終的には地域経済の活性化につながることをすべきということです(図4)。

行政は年間3億円くらいしか事業費がなく、何もできない状態です。ならば民間が主導するしか方法がありません。国の補助を得るにしても100%は出ないわけで、何かやるには必ず「種銭」が必要になります。ということは、自分たちで稼いで種銭を作る必要があります。

民間がまちづくりにビジネスとして取り組まない限り、サステイナブルな活動にはなりません。まちづくりをビジネスにする知恵と覚悟がないと前に進まない、稼ぐエンジンとして、確実に収益が見込める事業とそれを行う事業主体が不可欠という結論になりました。

図4



ふらのまちづくり株式会社の設立

富良野市には、経済産業省主導で作ったTMOふらのまちづくり会社があり、同省のソフト事業の受け皿としてスタートしています。資本金1,035万円と非常に小さな会社ですが、半公的なまちづくり組織なので、これをディベロッパー化しようという話になりました。こうして、ふらのまちづくり会社が国の制度資金、補助金の受け皿となって、事業主体となってまちづくりを推進するという方向性ができました。

複合施設を建て、そのオーナーとなって、リーシング収入や売り上げのマージン収入などで収益を上げ、その収益を中心市街地の活性化に再投資していくという方法です。もちろん民間だけではできないので行政とコラボし、得意分野で協力しようという方針になりました。

まず急ぐのは、病院の跡地問題でした。最初から行政に頼ったのでは民間主導にならないので、民間でできることを考えようということで、行政から土地を預かり、地代を払うが安く貸してほしいとお願いしました。固定資産税の見合い分ということで、2,000坪を年間で約250万円と非常に安く借りることができました。これで収益性が担保され、それ以外は全て行政に頼らず民間でやることにしました。

活性化の原案、アクションプログラムづくりは魂を込めるため、自分たちで考えようということになりました。コンサルに丸投げして失敗した時に逃げ場を作るのはやめようということです。たとえ稚拙なアイデアであっても、自分たちの魂が込められていれば、何とかなるだろうということでスタートしました。

会社をディベロッパー化するには、金融機関からの借入れも必要になります。資本金1,035万円では、どこの銀行も貸してくれません。まちづくりに関わる会社なのでまちを挙げて応援してもらおうということで、商工会議所の会頭に1億円くらいの資本金が必要だと相談したら、「お前らの思いはわかった。ここは俺の得意分野だから任せろ」と言って、1週間で7,315万円をまちの有力企業から集めてくれました。

結果的に8,350万円という資本金になり、金融機関や農協を除けば、資本金としては富良野でナンバーワ

ンの会社になりました。みんなでまちづくりを応援し、みんなでやっというスタイルができたと言えます。

形になるまでは、言い出しっぺの我々がやろうということで、商工会議所の会頭が会長になり、私は当時商工会議所の総務委員長でしたが、ふらのまちづくり会社の社長と二足のわらじを履くことになりました。湯浅は専務となり、朝は自分の会社にて、昼からふらのまちづくり会社に出勤というスタイルが10数年続いています。次世代にバトンタッチできるまでは我々でやろうと考えています。

取締役は5人で報酬もいただいておりますが、1人200万円あるかないかくらいです。次世代に渡す時にはきちんと報酬を得られるようにしたいと思っておりますが、今のうちとはとにかく稼がなければということで、このくらいに抑えています。

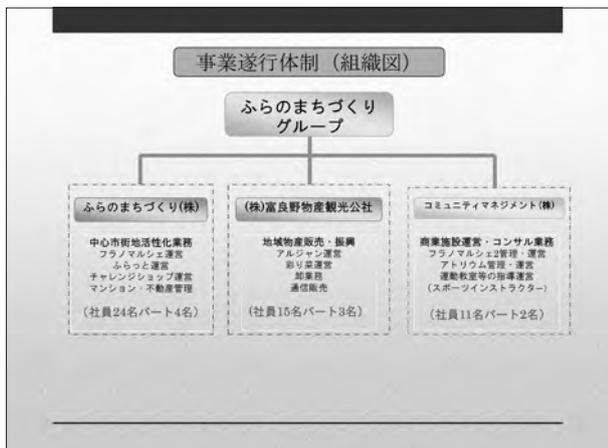
これは、旧TMOふらのまちづくり会社と新会社のふ

図5

ふらのまちづくり(株)の概要		旧TMOふらのまちづくり会社	新ふらのまちづくり会社(増資)
設立・増資年月日		2003年10月28日	2008年6月25日
資本金額		100万円	830万円(増資額731万円)
出資団体数		19件	59件
出資比率			
富良野市		9.7%	1.2%
3社2法人(振興公社・農産公社)		21.2%	3.0%
農協		19.7%	14.4%
商工会議所		9.7%	1.2%
商店街団体		17.8%	3.8%
民間企業など		22.2%	76.4%
代表取締役		富良野市助役→商工会議所専務	会長 商工会議所会頭 社長 商工会議所副会頭
取締役		商店街代表者(4名)	専務 商工会議所高専委員長 取締役 商工会議所専務理事 取締役 富良野物産公社社長
監査役		商店街代表者・地元企業社長(2名)	地元企業社長(2名)

まちづくり会社の増資、組織強化(オール富良野の体制づくり)→新まちづくり会社へ

図6



らのまちづくり株式会社の比較です(図5)。資本金が約7,000万円増え、町の有力企業がほとんど参加してくれています。旧TMOの資本構成比は、三セクと富良野市を合わせて30%くらいですが、今回の増資は市に一切負担をかけないということで、三セクと富良野市の割合は合わせて4.2%となっています。ほとんど民間企業と言っているのではないかと思います。

代表者、役員もそれまでは当て職で市の助役が社長になったりしていましたが、そうではなく、言い出しっぺがきちんと責任を取ろうということで、代表者も取締役も商工会議所の発案者がやっています。ここが大きく変わったところです。

富良野物産観光公社はもともとお土産品、地域物産を扱っていた会社で、株を全部買い取ってふらのまちづくりグループの傘下に入れました。また、コミュニティマネジメント株式会社は商業施設の運営を行っており、将来的に熱い行政マンたちの退職後の受け皿として、知恵ある人にどんどん入ってもらい、自腹でコンサルティング業務をやっという方向づけをしています(図6)。

ルーバンフラノ構想 ～「まちの縁側」をつくる～

我々は「ルーバンフラノ構想」と称して、2つの大きなテーマを掲げています。ルーバンというのはルーラルとアーバンを合わせた我々の造語です。都会でも田舎でもない、両方の良さを併せ持った素敵な田舎町に

図7

ルーバンフラノ構想の2大テーマ

- ①経済のパイの拡大
「まちなかにぎわい空間」の創出で観光客を取り込み、まちなかを活性化
- ②富良野流コンパクトシティ
歩いて暮らせる利便性と機能性に富んだ、魅力的な中心市街地作り

※ルーバン＝ルーラルとアーバンを組み合わせた造語

していこうという意味合いを込めています(図7)。

この構想の1つのテーマは、これまでお話してきた経済のパイの拡大で、まちなかの賑わい空間をつくって、観光客を取り込んで活性化しようということです。そして2つ目が本丸と言えるテーマで、我々流のコンパクトシティをつくっていこうということです。

国もそういう方向に舵を切れとしているものの、なかなか進まないようですが、富良野は幸い人口が少ないこともあり大手スーパーが入ってこないで、何とか商店街がまだ生き残っています。ですから、今のうちに歩いて暮らせるまちをつくっていこうということで、この2つをテーマに今、中心市街地の活性化に取り組んでいます。

目指しているのは「三丁目の夕日」的コミュニティづくりです。私が小学生、中学生の頃は歩いて暮らせるまちそのものでした。いろいろなものが中心市街地にあり、雑多なようでいて非常にバランスが取れていて、非常に使い勝手がいいまちだったのではと思います。

しかし国の施策もあって人口が増えていくことを前提に、郊外分散型のまちづくりをしたところ、商店街が疲弊し、車でないと用が足せないとても不便なまちになってしまいました。人口が減るのだから、元に戻しましょうという単純な考え方です。

今までは中心市街地の活性化イコール商店街の活性化のように言われていましたが、そうではなく中心市街地は本来、「生活街」であるべきだと思います。商店街だけではなく、人々の暮らしに必要なものは何かと立ち返って考えたら、別の姿が見えてくるのではと考えました。三世代と来訪者との交流が生まれ、便利で人情味にあふれ、楽しく暮らせる「三丁目の夕日」的なコミュニティに復活できたら素敵だな、そういうまちにしようという方向づけになりました。

キーワードは「まちの縁側」です。これは元千葉大学教授の延藤安弘先生が20年以上前に提唱された概念で、魅力あるまちには市民、観光客などが日常的に集って交流する賑わいの場が必要であり、それをまちの縁側と呼ぼうということです。

昔はどの家にも縁側があり、ひなたぼっこをしているおばあちゃんが配達に来た郵便屋さんとか話したり、子供たちとか話したり、外に向かって開けた空間がど

この家にもあったわけです。そういうものをまちなかにつくったら楽しいじゃないかという発想です。

なぜ若い人が都会に行くかという、単に物を買うだけではなく、人と会ったり、お茶を飲んだり、生活文化や芸術文化に触れたりできるということがあるからです。田舎にはそういう空間がないんですね。おじいちゃん、おばあちゃんも来る、子供たちも遊べる場所、住んでいる人が毎日訪れたいくなるようなサードプレイス、まちなかの居場所をつくらうということです。

まちの人たちがまちを愛し、楽しげに暮らしている姿を見に来るのが、本来の観光であるというのが、僕らの考え方です。観光は「光を観る」と書きますが、光とはそこに暮らしている人たちが、生き生きと楽しく暮らしている姿だと思います。それを見に行きたいというのが本来の観光のあり方で、観光客におもねて何かをやる、金を稼げるから何かをやるというのは順序が逆ではないかと思います。

富良野の重鎮である倉本聰さんは、「天の岩戸方式」とおっしゃっています。あまてらすおみかみ天照大神が怒って天の岩戸にお隠れになった時、力づくで開けようとしても開けなかったけれど、みんなで宴会をしていたら楽しそうだなと、自分で天の岩戸を開けたという神話があります。楽しそうにしていると人が寄ってくる、それが本来の観光だと思うので、我々も「天の岩戸方式」を合言葉にしています。

フラノマルシェ、 コンシェルジュ フラノをオープン

これからまちづくりの最終目的の話をしませんが、事業自体はお金を稼ぐ手段であって、目的ではありません。まちづくりの最終的な目的は稼いだ金で、住んでいる人たち、あるいは訪れる人たちが楽しく暮らせるまちにしていくということです。

いろいろ調べていくと、富良野の最大の地域資源は「食」という結論に至りました(図8)。魚以外は野菜、果物、肉などほとんどあります。おいしいワインもあります。日経お取り寄せスイーツのプリン部門で1位になったことがあるなど、イメージだけではなく、実際においしいものがたくさんあります。

ただ、『北の国から』やラベンダーが圧倒的な訴求力があり、富良野の食文化はその陰に隠れている状況でした。食を一カ所に集めて、新たな富良野の魅力として打ち出すことで、これまで素通りしていた人たちがまちに立ち寄ってくれるのではという確信のもとにつくったのが「フラノマルシェ」です(図9)。

食をテーマとする「まちの縁側」「街なか観光の玄関口」「タウン情報の発信拠点」というコンセプトでオープンしました。狙いは経済のパイの拡大と、食観光そのものを新たな起爆剤にしていき、そこからまちなか回遊を促して商店街も活性化し、お金も稼ごうということです。

ちなみにこの計画が認定を受けたのは14年前ですが、当時、マルシェというのは日本全国のどこにもありませんでした。我々の計画ができてから全国に生まれてきたので、私どもはフラノマルシェを「マルシェの元祖」だと思っています。

図8

人をひき寄せるための富良野最大の地域資源は「食」

- 種類豊富な野菜(道内で採れる野菜のほとんどを生産)
- おいしい果物(メロン・スイカ・イチゴ)
- 新鮮な肉(豚・和牛)
- 濃厚な牛乳(ノンホモ系)
- おいしいワイン
- 2000アイテムもの地域ブランド商品
- 日経お取り寄せスイーツ プリン部門第1位
チーズケーキ部門第4位・第6位
- 人気の高い食の観光施設(ワインハウス・チーズ工房・アイスマルク工房・ぶどう果汁工場)
- 知名度の高い飲食店(ミシュランガイドに10店掲載)

図9

【「フラノマルシェ」の3つのコンセプト】

- ・食をテーマとするまちなかにぎわい滞留拠点(まちの縁側)
- ・観光客のおもてなしの拠点(街なか観光の玄関口)
- ・タウン情報の発信拠点

狙いは①観光客を取り込んだ経済のパイの拡大
②「食観光」を経済の起爆剤に
③まちなか回遊を誘導し商店街を活性化
④まちづくりの「稼ぐエンジン」に

総事業費 3億7000万円
経産省戦略補助金 1億3000万円
自己資金4000万円 借入金 2億円

まちなかにぎわい滞留拠点として「フラノマルシェ」オープン!

総事業費は3億7,000万円で、経済産業省の事業から2分の1の補助金をいただきました。過度な投資はしないということでソフトを重視したので1階建ての建物で、外観にお金はかけていません。補助対象にならないものもあったので、補助金は1億3,000万円、自己資金として4,000万円を使い、足りない分は銀行から2億円を借り入れました。

ふらのまちづくり会社としては今、3つの事業を行っています。最大の収入源がフラノマルシェ1と2です。3つ目が健康増進施設「ふらっと」の運営で、駅前開発事業の目玉事業であり、TMOが受け皿会社としてスタートしました。年間10万人ほどの市民が訪れる施設で当初はコナミに運営を全て委託している状態でしたが、今はコナミの優秀な人材を我々が引き抜いて指定管理者として運営しており、これも一つの収入源になっています。

2018年(平成30年)6月には複合施設「コンシェルジュ フラノ」がオープンしました(図10)。

まちなかにあった大きなビルから衣料百貨店が撤退することになり、幽霊屋敷になりそうだったので、何とかならないかと市から相談がありました。せっかく頑張って中心市街地を活性化してきたのにそんな状態のビルが残ってしまっただけでは困るということで、経済産業省から2億5,000万円、市には1億3,000万円でフロアを買っていただき、7億数千万円でビルを再生しました。もし壊して新たに建てれば20億円以上かかると言われ、それではとても採算が合わないため、リノベーションという形をとりました。

図10

まちづくり会社の三大収益事業

新たな情報発信とおもてなしの戦略拠点。

- 【1階】・多言語対応観光インフォメーションとガイド機能(富良野観光協会)
・インバウンド向けスーベニアショップとプチコンビニ
富良野の食材にこだわった農村レストラン
・スポーツショップ・カフェを配置
- 【2階】・市商工観光課、商工会議所、観光協会などのシェアオフィス、
- 【3階】・ドミトリー形式と個室からなる簡易宿泊施設

※地下1階、地上3階建ての戦略的複合施設
※テナント家賃収入、直営店収入

複合施設「コンシェルジュ・フラノ」

地元住民と観光客に支持される フラノマルシェ

フラノマルシェの入場者数は、これまでおおむね右肩上がり(右肩上がり)で推移しており、ここ数年は約120万人となっています(図11)。昨年初めて対前年実績を割りましたが台風や胆振東部地震など大変な年だったので、1.4%ダウンで済んだのはすごく頑張ったのではと思います。

お客さんはリピーターが8割で道内客がメインです。インバウンドに偏った営業展開はしておらず、あまりPRもしていません。地震などがあっても道内の方はすぐ戻ってきてくれます。おかげでこのくらいの減少で済んだわけですので、いかにリピーターが大事かを改めて認識しました。道内では道の駅「だて歴史の杜」(伊達市)が140万人で第1位で、フラノマルシェの120万人はその次に多い数字になります。

フラノマルシェは入口が7カ所あり、どこからでも入れるオープンな空間なので、入場者数をカウントするのが非常に難しいのですが、いろいろ考えた結果、センサーで行うことにしました。しかし普通のセンサーだと、-30℃になる富良野の冬に耐えられないため、シカ対策用のセンサーを使っています。

ただ、カップルが手をつないで来ると1人にしかカウントされなかったり、時には10人が横一列で入ってきたら1カウントにしかならないこともあったので、実際に傾向を見て、一定の乗数で修正をかけています。かなり実数に近いと思っていたのですが、ある時、スマ

ホユニーク数でダブリなくカウントができることがわかり、試験的に2週間調査しました。

すると我々が今まで行っていたカウントが実数より1割くらい少なかったことがわかりました。120万人と言っていますが、実際には130万人くらい来ていると思います。マーケティング上、できるだけ実数に近づけたいので今後は誤差の調整をしていきたいと思います。

フラノマルシェの売り上げも右肩上がり(右肩上がり)で推移しています(図12)。2014年度(平成26年度)から2015年度(平成27年度)に大きく伸びたのは、この年にマルシェ2がオープンしたからです。

売り上げ構成を見ると、道の駅は農産物が売り上げを支えています。我々のところはスーベニアが半分近くを占めています(図13)。『北の国から』でお客さんが急増した時、安直に考えれば六花亭やロイズの商品を置けばそれなりに商売になったと思いますが、せっかく来てくれた方たちにそれでは失礼だということ

図11

(単位:人)				
年度	マルシェ1	マルシェ2	年度計	対前年比
22年度	555,501		555,501	
23年度	668,015		668,015	120.2%
24年度	744,980		744,980	111.5%
25年度	794,950		794,950	106.7%
26年度	852,568		852,568	107.2%
27年度	906,260	274,353	1,180,613	138.4%
28年度	947,774	266,234	1,214,008	102.9%
29年度	958,021	264,090	1,222,111	100.7%
30年度	949,049	255,869	1,204,918	98.6%
累計	5,470,048	540,587	6,010,635	

フラノマルシェ入場者数推移

図12

年度	マルシェ1(千円)	マルシェ2(千円)	合計(千円)	対前年比
22年度	492,498		492,498	
23年度	512,267		512,267	104.0%
24年度	511,683		511,683	99.9%
25年度	552,871		552,871	108.0%
26年度	590,328		590,328	106.8%
27年度	597,698	135,297	732,995	124.2%
28年度	581,329	145,596	726,925	99.2%
29年度	579,816	154,170	733,986	101.0%
30年度	570,099	154,144	724,243	98.7%

フラノマルシェ1・2売り上げ高推移

図13

2017年度		
	金額	対前年比
合計	726,924,396	100.0%
アルジャン(スーベニア)	320,915,259	44.1%
オガール(農産物直売)	133,666,704	18.4%
カフェ(マルシェ1)	18,674,899	2.6%
カゼール(直営パン屋)	43,299,498	6.0%
e-na(直営雑貨店)	21,180,775	2.9%
小計	537,737,135	74.0%
テイクアウトテナント合計	189,187,261	26.0%

マルシェ売上構成

※テナント一店当たりの平均売り上げは約1350万円

で、官民挙げて富良野ならではのブランド商品を地道に作ってきました。それが20年経って、バーコードベースで2,000アイテムになりました。

ロイズと白い恋人だけは修学旅行生のために置いています。フラノマルシェで扱っている商品の8割は富良野に来なければ買えない富良野ブランド商品です。それがリピーターを呼んでいるのだと思います。これが他の道の駅とは異なる特徴で、20年かけて培ってきた富良野の魅力だと思います。

「パン屋は富良野では無理」とパンの製造業者から言われましたが、実際にやってみたら、20坪ほどの小さな空間で4,500万円以上売り上げています。本格的なパン屋がなく、都会に負けないパン屋をということで、そういう人材を呼んで店を作ったところ、ものすごく人気が出て、地元の人からも観光客からも支持されています。

そうした隠れたニーズというのも、売り場を持つと見えてきます。「e-na」は直営の雑貨店で、ロハスと言われている30、40代の女性をターゲットに商品を構成しています。パン屋と同じく、富良野で雑貨店は成り立たないと言われましたが、地元で一定のお客さんがおり、観光客も来ていて十分成立しています。

この表には出ていませんが花屋もあり、10坪で3,000万円くらい売り上げています。マルシェ2ができる時に、地元の人にやってくれないかと言ったら「富良野は葬式の花しか売れない」と言われました。でも生活提案型のちょっとおしゃれな花屋ならニーズがあるのではないかということで、そういったことが得意な札幌の女性にお願いしたところ、とてもセンスの良い店づくりをしてくれました。そのおかげで地元と観光客の両方に支持され、普通のサラリーマンより収入が高い状況になっています。

このように、田舎で物販は無理と言われていますが、実はまだまだ可能性があることがわかりました。ただ、富良野は観光客がいるので、両方に支持されることで成立していると言えます。

富良野は冬は閑散期なので、月別の入り込みと売上げは夏に集中しており、7、8月で年間の4割以上の収益を上げています。一方、ニセコは冬がピークなので富良野とニセコでうまく連携できれば、お互いに

Win-Winの関係になれるのと思いますが、トップシーズンと比べるとオフシーズンの入り込みは5分の1くらいになってしまいます。ここで問題になるのが雇用で、若い人たちを通年雇用することができず、夏だけのアルバイトになってしまいます。入り込みの平準化を図ることが最大の課題になっています。

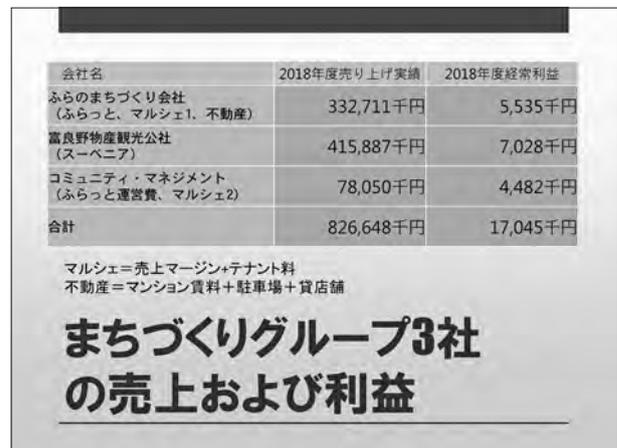
地元が稼げるために

まちづくりグループ3社の2018年の売り上げと利益です(図14)。再開発にあたって空き家を買ったり、いろいろと投資をしている最中なので、トータルで2,000万円くらいの利益しかありません。投資をやめれば5,000万円くらいの利益が出る会社になっていると思いますが、常に上がってきた利益を種銭にして投資をし、まちを変えていくことがミッションなので当面、あまり大きな収益は期待できませんが、確実に利益を上げながら進めています。

PR費はほとんどかけておらず、年間250万円くらいです。そのうち150万円は、地元の新聞にイベントを打つ時のチラシに使っていて、純粋な宣伝費は100万円だけです。じゃらんとするぶに広告を年に1回ずつ掲載していますが、それだけです。

ではなぜそんなに人が来るかというと、新聞報道やガイドブックが記事を書いてくれたり、ラジオやテレビが取材に来たり、視察も年間50回ほどあります。今回のような講演依頼もあるため、そうしたパブリシティと口コミの効果ということです。

図14



広告宣伝費を使えば、その時はたくさん人が来ますが、客足が引くのも早いです。そうすると、働いている人たちの意欲が低下してしまうので、あまり無理をしないように少しずつ口コミで広げていくようにしています。

また、マルシェだけがもうかってもしょうがないので、地域内の経済波及効果を高めるためにやっていることがあります(図15)。一つはテナントにフランチャイズチェーンを一切入れず、全て地元資本もしくは新規創業としてのことです。食材は高くても地元でこだわり、地元商品を販売し、できるだけ地元で作ろうとしています。また、お客さんをマルシェに囲い込まず、できるだけ入り口をたくさん作ってまちの中に流れる仕掛けを、商店街と連動して行っています。

いずれにしても地域が生き残るには、外貨を観光客から稼ぎ、それを地域内に回すことしかありません。イオンが来て賑わいが生まれても、利益はイオンが吸い上げるだけの話で、地域の経済は回りません。富良野は幸いそういう大手が来ないので、地元の会社が中心になってお金を回しています。

フラノマルシェ2に入居したテナントも1店以外は全て新規起業店です。オープンした時は補助金を使って、テイクアウトの名物を作りました。ありそうでなかった富良野の名物ということで、最初に作った時に大人気だったのが「なまら棒」という33cmの揚げ餃子です。

なまらは北海道弁で「すごい」という意味で、見た目もSNS映えるので初年度は10万本を売り上げ、これがマルシェを有名にしました。ふらのまちづくり会社

図15

地域内経済波及効果を高めるために

- ・テナントはフランチャイズチェーンではなく、新規創業もしくは地元資本で
- ・食材は多少高くても地元の食材にこだわる
- ・売るときは大手メーカーの商品ではなく、地元商品
- ・商品はできるだけ地元で製造する
- ・マルシェで囲い込まず、まちなか全体に人の流れを作る。インフォメーションコーナーでの案内・商店街イベントとの連動

※外貨(観光客から)を稼ぐことで経済のパイを拡大し、得た収益を地域内で循環させることで地域は豊かになります。
※お金が落ちて、その富が域外に流出するのは避けたい

の検索数を調べてみたところ20万件ほどなのに対し、なまら棒は倍以上の50万件で、こういうヒット商品があると、若い人たちがどんどん宣伝してくれると感じました。

テナントと一体感のある運営というのも大事なポイントで、地元主体のプロポーザル方式で募集し、面接して我々の目指すところと同じマインドを持っているところと組んでいます。実際、話をしたら半分くらいは面倒とか嫌だと言って抜けていきました。月に1度はテナント会議で、情報価値観の共有をしています。

商品開発もテナント任せにはせず、いろいろな人の意見を聞く試食会を開催したり、我々が一体となって開発をしています。また、年2回は全社キックオフということで全テナントが集まり、目標達成したところには賞を差し上げています。目標は非常に低く2%から5%アップくらいで設定しており、少しずつアップしていけばいい、できるだけみんなに達成感を味わってもらえるような演出をしています。ポップやポスター制作なども、ふらのまちづくり会社のスタッフが支援をしています。

フラノマルシェの波及効果と成功要因

これはフラノマルシェができたことによる初年度の波及効果です(図16)。建設も、地元土建会社に指名競争入札することを経済産業省にお願いして許していただきました。普通は一般競争入札なのですが、それをすると大手に負けてしまいます。地域経済の活性化

図16

◇建設投資効果
3.7億円→5.9億円 1.59倍
(地元土建会社に指名競争入札)

◇消費効果
売上金 5億円→9.5億円
原材料波及効果 1.57倍
所得波及効果 0.37倍
合計 1.94倍

◇雇用効果
マルシェ及び関連雇用 98名

フラノマルシェの波及効果①

が目的なのに、外部の大手企業にお金が出るのはおかしいということでお願いをしたら、経済産業省はいいと言ってくれました。おかげで地元にお金が出たので、3億7,000万円の投資が約1.6倍の波及効果を生んでいます。

売上金5億円に対して9.5億円という消費効果を調査したのは独立行政法人中小企業基盤整備機構ですが、この数字に驚いていました。通常の道の駅は、売上金に対する消費効果はせいぜい1.2倍から1.3倍とされています。それはナショナルブランドの商品を売っているからですが、我々は8割が地元の食材や商品を扱っているのです。こういう高い数字になっています。嬉しいのは98人の雇用が生まれたことです。フラノマルシェ開業から6年間の経済効果について、流通科学大学の石原武政特別教授や大阪商業大学の加藤司教授が、2016年（平成28年）に事業評価研究会を作って調べてくださいました。6年間で113億円という数値に非常に驚いておられました。両教授は『フラノマルシェはまちをどう変えたか「まちの滞留拠点」が高める地域内経済循環』（学芸出版社、2017年）という本を出版され、そこに詳しいことが書かれています。

さらに効果の一つとして、地価の5年連続上昇も挙げられます。北海道の地方都市で地価が上がっているのはニセコと富良野だけです。今年も上がっていて、先日、2019年（令和元年）の地価が報道されましたが、前年から2.7%上昇し、2013年（平成25年）基準に対して30%の路線価アップとなりました。

また、こうした数字には表れませんが、マインドの変化というのも大きいと思います。まちなかが賑わうことで廃業予定の飲食店が生き返り、ライバルの商店街がやる気になってイベント起こしにつながったりしています。

パンは商売にならないと言われていたのに、5店舗もできました。マルシェができてから5年間で、40店舗以上が新規創業しています。今まで素通りだった120万人の人たちがまちなかに来ることで、若い人たちがビジネスチャンスを感じて起業するという、いい流れにつながっていると思います。

我々の取り組みがなぜうまくいったのかと振り返ると、一つはオール富良野で危機感を持ち、官民を巻き

込んだことが一番大きいと思います（図17）。また、何よりも人材に恵まれたと思っています。スタートは3人でしたがそれからどんどん仲間が増え、我々は仲間と呼ばず「一味」と呼んでいます。いろいろな才能を持った人のコラボレーションでうまくやっています。

ただし誰か突出した人間がいて、そのカリスマ性で引っ張っているということはないです。私はPRやコンセプトメーカー、実務は湯浅、行政との交渉は大玉と、それぞれ得意分野が違う3人がタッグを組むことで大きな力になったと思います。

また、富良野はもともとポテンシャルがあったことも大きいです。今まで誰もやらなかったけど、それを顕在化できたということですね。また、民間事業として立ち上げ、最初から行政頼りにならなかった形だったことも挙げられます。最初にフラノマルシェを作る時に銀行から借りた2億円は、商工会議所の会頭と私で個人保証しました。周囲からは「馬鹿じゃないか」と言われましたが、私も経営者の端くれですので、採算が取れないものにあえて個人保証はしません。これは間違いなくいけると考え、2人ではんこを押しました。そうしないと、銀行からお金が借りられなかったのでやむを得なかったというもあります。

そして、コンサルタントに丸投げをしなかったということです。退路を断ち、自分たちでやっていくしかないという覚悟があるかどうかで成否を分けるわけで、あとはメディアが後押しをしてくれ、応援団になってくれたということが大きいと思います。

図17

①危機意識の共有

- ・ まちの将来に危機感をもった民間人が腹をくくってことにあたり、官民を巻き込んだオール富良野の取り組みに

②多彩な人材（内外の支援・協力体制のひろがり）

- ・ 責任世代を自認する志高い人材の存在。コンサルに頼らず自前でコンセプトワーク。得意分野をもつ多くの仲間（一味）によるコラボレーション。一人のカリスマよりも、大勢のプチリーダー

③ポテンシャルの発見と活用

- ・ もともとあったポテンシャルの顕在化（食資源・地域ブランドイメージ）

④純粋民間事業としての立ち上げ

- ・ 行政に頼らぬ覚悟＝借入金の個人保証

⑤メディアの後押し

- ・ マスメディアの好意的な後押し（パブリシティ効果）

フラノマルシェの成功要因

歩いて暮らせるコンパクトタウンを作る 「ネーブルタウン」事業

マルシェを市に頼らず民間の手で運営し、なおかつ大きな成果を上げたことが弾みとなり、本丸である事業に進みました。それが「ネーブルタウン」という民間主導型再開発事業です(図18)。これは完全に国と自治体と民間が三位一体となった連携事業なので、互いの信頼感がないと進みませんが、マルシェの成功が追い風になり、みんなが応援団となってくれました。

ネーブルは「へそ」という意味です。富良野は北海道の真ん中に位置するので、こういう名前をつけました。総事業費は30億円で、歩いて暮らせる機能性と利便性に富んだまちを作ろうということで、マルシェ2や商店街のリニューアル再配置、認定保育所、サービス付き高齢者住宅やクリニック、マンションなど必要なものを全て集めました。

認定保育所も最初は反対されましたが、お母さんたちは買い物をスムーズに済ませられると喜んでいました。区域分けして機能性ばかり追求するとつまらないまちになるので、いろいろなものがごちゃっと集まっている方が楽しいと思っています。ここを第2の「まちの縁側」と位置づけました。

総事業費30億円のうち、ふらのまちづくり会社の負担はおよそ5億円です。あとは国と自治体が負担しますが、一番大きかったのは、市が約11億円を負担して保育所を保留床として買ってくださったことです。大きな額ですが、過疎債・効果促進補助などいろいろな手

法を取り入れることで、実質負担は1億円で済みました。

これも民間とコラボレーションすることで生まれた効果だと思います。互いに知恵を出し合って、そうした制度をうまく使えば、単費でやるよりはるかに安く、Win-Winな関係でいろいろなことができることがよくわかりました。今後も民間と行政でうまくコラボレーションしながら、できるだけ安くいろいろなものを作っていこうと思っています。

これまで車はたくさん通っているけれど、まちを歩いている人はいないと言われた富良野のまちなかに、今は平日でも1日に4,000~5,000人がマルシェを訪れています。フラノマルシェ2のアトリウム空間の中にある「タマリーバ」と名付けた全天候型のフリースペースは、お母さんたちのたまり場になっています。

田舎がつまらないのは人が歩いていないからですよ。賑わいが生まれたことによって市民が勇気付けられ、やはり富良野は魅力があるのだと自分たちのシティプライドにもつながります。

冬は、お年寄りも買い物をしたらすぐ帰るしかなく、まちに居場所がありませんでしたが、今は冬でも暖かく、迎えてくれる場所があり、子供たちがいたり、何かイベントをやっている状況になったので、お年寄りにとっても楽しいまちになりつつあります。

コンシェルジュ フラノも、経済産業省の「S特」という3分の2の補助をいただきました。経済産業局からこういう補助があると教えていただき、ハードルは高かったのですが「富良野は頑張っているから」ということで2億5,000万円の補助が出て、市が1億3,000万円を出してフロアを買い取ってくれたので、ふらのまちづくり会社の自己負担は全体事業費の半分の3億6,000万円で済み、何とか採算が取れる状況になりました。採算の取れない事業をやっても、将来に負担を残すので常に採算性を考え、採算が取れないものはどんなにいいことでもやらないという方針で進めています。

失敗と言われた駅前再開発も何とか生かそうということで、今はこのコンシェルジュ フラノ周辺に人が集まり始め、駅前も賑やかになってきています。いろいろな「まちの縁側」を作ることで、人々の交流が生まれる楽しいまちにしていこうという流れで進んでいます。

図18



ソーシャルビジネスとしてのまちづくり ～次世代に引き継ぐためのまち育て～

いろいろとやってきて自分なりに思ったことは、ある種のモノロー主義でいかないと、地方都市は生き残れないということです。ローカルファーストを掲げ、「人・モノ・情報」など地域資源を生かし、発見・創造・発信を繰り返しながら、地域をより個性的にブラッシュアップを図り、外貨を稼いで地域内で流通させること。そして、もう一つ「圧倒的なものを創らない」ことが大事だと思います(図19)。

フラノマルシェで扱っている2,000アイテムの商品の中で、突出した商品はありません。一番売れているのは「へそのおまんぢう」といういかにもローカルなお土産ですが、それでもシェアは全体の5%です。みんなにチャンスがあり、どんどん新しい商品が生まれることにつながるので、我々はあえて圧倒的な商品は作らないという考え方に立っています。

帯広の六花亭の社長さんは富良野が大好きでよく来られていますが、地元産品が2,000アイテムもある様子を見てとても驚いていました。他にはない富良野の圧倒的な強みを生かし、どんどん新しいものが生まれているから、何回来ても楽しく、リピーターにつながっているのだと思います。

また、先ほど紹介した「タマリーバ」のように、若い人が自由に表現できる空間や場ができると、そこにビジネスチャンスを感じ、自主的な動きが生まれてきます。ローカルは地元と観光客の両方をターゲットにす

る必要があります、特に北海道の冬を支えるのは地元民です。両方に支えられるお店を作るのはなかなか難しいですが、今のところはうまくいっています。

そして子供と女性に支持される施設づくりを目指しています。子供に支持されると、もれなくおじいちゃん、おばあちゃんが付いてきますし、女性に支持されると、もれなく男性が付いてきます。そうすると、老若男女全部をターゲットにできます。

とにかく、民間と行政が連携しなければうまくいかないと思います。我々は法律などの専門知識がなく、大玉という行政出身の知恵者がいたことでうまくいきましたが、お互いに得意分野が違います。金もうけは民間が上手なのでそこは任せてもらい、そうでない部分は行政がサポートするなど、オール市民で取り組まなければ、まちは生き残っていかないのが実態ではないかと思います。

まちづくりをソーシャルビジネスとして成立させるための要因をまとめました(図20)。精神論になりますが、志ある人々による、我田引水をしないうフラットな組織づくりが大事です。

もし我々が自分たちの金もうけのためにやっていたら、誰もついてこなかったと思います。給料もできるだけ最低限に抑え、まちのためにやってきたことが、「あいつらを応援しよう」という思いにつながったと思います。あとは稼ぐエンジンと、採算性のシビアな見通しです。まちづくりといえどもビジネスなので、ちゃんと金もうけをして採算が取れるようにすることが大事です。

図19

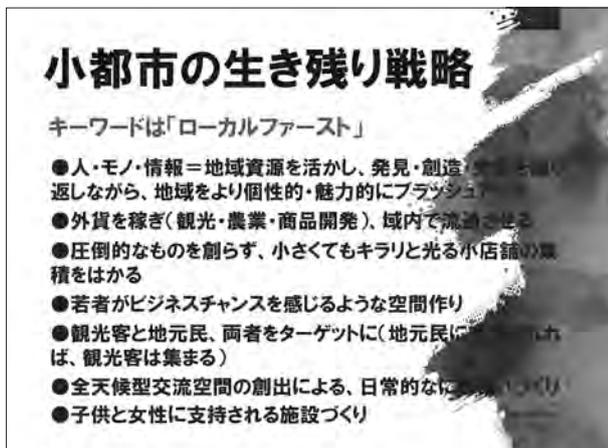
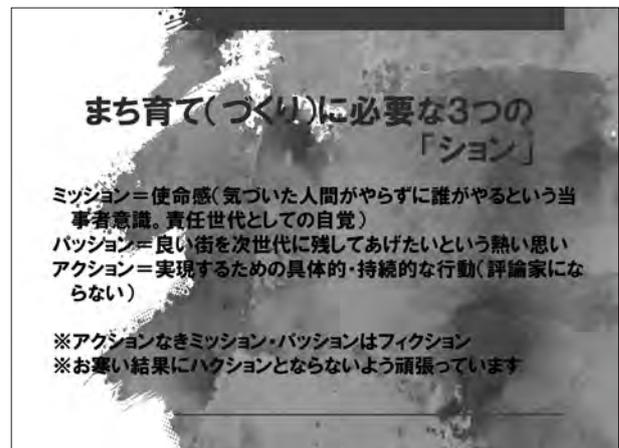


図20



何度も言っていますが、コンサルに丸投げしないことも大事です。少しでも施設づくりに自分が関わっていれば、何とかしようという気持ちが出てきます。コンサルはどんなに優秀でも、どこか他人事です。自分ごとにするには、自分で作るしかありません。計画立案者が実行部隊になる覚悟を持たないと、誰かがやってくれるという気持ちでは絶対に失敗します。そして、まちづくりはつくれば終わりという短期戦から、つくったものをどう育てていくかという長期戦への覚悟を持たなければうまくいかないと考えています。

質疑応答

会場 コアメンバー以外で、一連のまちづくりの流れの中で協議に入った市民の方はどういう方ですか。

西本 協議会の下に運営委員会、専門部会を作り、4つの部門に分けて、やる気のある人を一本釣りしました。普段一生懸命頑張っていて、口も出すが、行動もする人たちをそれぞれの部門に10~15人貼り付けて、その方々で揉んでいただいた意見を我々が吸い上げて形にしていきました。

あまりいろいろな人に入ってもらっても進まないですし、ネガティブな意見ばかりを言う人を入れると前に進まないですね。生意気ですが、そこはある意味排除してポジティブな人だけを取り込んでやってきました。そうしないとスピード感も出ませんし、結果によって合意形成される部分もあると思っています。

取り組みの前半でいろいろな人の意見を取り込んだが、失敗して誰も責任を取らないというのが一番良くないパターンです。本気でやる気のある人たちと組むことがすごく大事だと思います。行政の場合、平等主義でいろいろな人からいろいろな意見を拜聴するのなかなか前に進みません。

我々は我田引水になってはいけけないので、30、40代の次世代を担う人たちを組織化して次世代コアメンバーと位置づけ、週に1度必ず会議をしています。ある時は企画を全てやってもらうなど、意識的に育てていくということも始めています。

会場 本業との二足のわらじということですが、どのようにバランスを取っていますか。

西本 私は午前中は本業の青果会社、午後はふらのまちづくり会社にいることが多いですが、仕事のウェイトとしてはふらのまちづくり会社の方が大きいです。私が専務の時代は実務を担当していたので、そんなことはできませんでしたが、社長になってからは専務以下が実務をやってくれており本業は私がいなくても問題ない形を作っています。なので、まちに対する恩返しとして、50~60代、特に60代以上が地域のために頑張るというのが大事かと思っています。

商工会のトップクラスの人たちは、地域では「上がり」の人たちです。その人たちが偉そうにふんぞり返っている場合ではないと。一番時間もあり、影響力もあり、お金も出せるのは、その層です。そういう人たちがきちんと次世代に良いまちを作ろうと言わなければいけない。50代以下は自分の商売で精いっぱいですから、まちづくりなんて言っていられない状態です。

会場 フラノマルシェでは、観光客も地域の方も楽しめるサービスを提供しているということですが、観光客向けだと価格が高めになるのではと思います。地域の方が満足できるようなサービスはどのような形で提供していますか。

西本 扱っている商品はやはり観光客向けなので少し高いと言われますが、クオリティや納得感を重視しています。パンなども地元の小麦粉を使うと、輸入小麦よりはるかに高くなりますが、本物を作りたいのでクオリティは落としたいと。一定層は高くても買ってくださいます。

住民の方に対しては地域商品券のようなものを発行したり、ポイントカードによるサービスをしています。あとは誕生祭などイベントで安く提供するといったこともよくやっています。

会場 お話の最後に、まちづくりはまち育てが重要であるとおっしゃっていましたが、今後も皆さんで、作ってきた建物を維持担保して拡大していくのでしょうか、もしくはまた違う展開も考えているのでしょうか。

西本 実は、まだ道半ばです。内閣府から認定を受けた地域会社の活性化事業の中で、やり残したことがあり、それは「フラノマルシェ3」を作ることです。例えば子供向けのおもちゃの店など、まちなかに必要だけどなくなってしまったお店がまだたくさんあります。そう

したものを集めて、観光客にも地元の人にも支持されるものを集めた空間を作りたいと考えています。

今、マルシェは五条通りで200mの長さがあり、もう一丁角伸ばして300mになると、賑わいの軸ができます。今はまだマルシェストリートと呼ぶには足りない長さですが、マルシェ3を作ったら、マルシェストリートに名前を変えようという話を五条商店街の人たちとしています。そうすると訴求力が生まれると思います。

また、5年くらい経つと飽和状態になってしまうので、5年サイクルくらいで新しい手を打ち、常に飽きさせないようにしなければと考えています。当初の計画では私は70歳、あと3年で引退したかったのですが、さらに2年延長しなければいけないような感じです。マルシェストリートができれば次世代にバトンタッチしようと思っています。

また、こういった雰囲気の中にいると僕らが仕掛けなくても、おのずと若い人たちが起業し始めます。人の流れや賑わいを作れば、自分もやってみようという感覚になるので、そういう意味でも活性化したまちを作ることが大事かなと思います。

会場 一番売れている商品でも全体の5%のシェアで、かつ、新しい商品をどんどん作られているというお話

が大変興味深かったのですが、企画会議などは具体的にはどのようにされていますか。

西本 フラノマルシェに納品している業者さんたちに我々から「新しいものを作ってよ」と仕掛けて、業者さんが自分たちで考えてきます。これは売り場があるからできることだと思います。通常は問屋を通すと、ロットがすごく大きくなるので、売れ残った場合のリスクがあります。しかし、フラノマルシェは売り場がアンテナショップのような役割を果たしており、小さい仕掛けができるので、そこで様子を見て小ロットからチャレンジができます。

「こういう商品が求められているから開発したらどうか」とメーカーにこちらから投げかける場合もありますが、ほとんどが持ち込みで、自分たちで企画して新しいものを持ってきます。地元で作っている商品はまだ少なく、2~3割くらいですが、とにかく原材料は富良野産のものを使うことにこだわっています。

昨年、富良野の材料を使って富良野で作られたものを「メイドインフラノ」として認証する制度がスタートしました。いろいろと新奇性のある商品が生まれています。このように少しずつ、ブランド力を上げていこうと思っています。



