

No.132

NETT

North East Think Tank of Japan

2026
Spring

特集

公民連携による新しい公共空間づくり

■ 地域経営研究 ～特別インタビュー～

「メディアの力」と「デザインの手」で
公共空間の可能性を広げる

株式会社オープン・エー 代表取締役
公共R不動産 プロデューサー
東北芸術工科大学 教授

馬場 正尊 氏

■ 元気企業紹介

独自のIT技術で
花き業界のDX化をリード

株式会社大谷商会 (新潟県新潟市)
代表取締役社長 大谷 太郎 氏



桜が咲き誇る台浦公園

出所: 青森市提供

ほくとう総研



羅針盤

官民連携によるまちづくり

矢口明子

山形県酒田市長

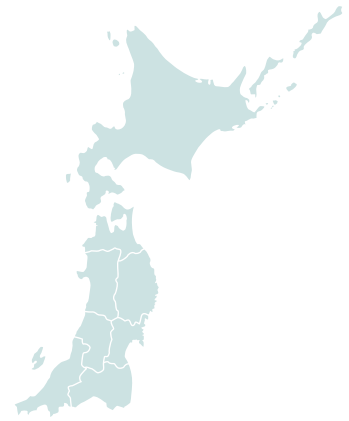


山形県の日本海側、最上川河口の庄内平野に位置する酒田市（人口：約9万2千人）の市長に2023年9月に就任した筆者は、それまで酒田市役所で「公民連携」と呼んでいたものを「官民連携」と呼ぶよう変更した。これは、「公」とは行政（＝官）と民間（＝民）から成るものであり、「公＝行政のみ」ではないとの考えに基づくものである。公＝「官＋民」との考え方は、前職の東北公益文科大学で「公」とは何かを追究した結果、至った結論である。

東北公益文科大学は、日本で唯一の「公益学部」を擁する大学として、2001年4月に酒田市に設立された。四年制大学の誘致は酒田市の長年の悲願であり、1995年に山形県新総合発展計画に「庄内地域に四年制大学を地域が主体となって設置する」と明記されたことから、実現に向けて動きだした。1995年は、阪神・淡路大震災が発生し多くの市民が災害ボランティアとして活動した年であり、「ボランティア元年」とも呼ばれた。そのことを一つのきっかけとして1998年に制定されたのが、特定非営利活動促進法（NPO法）である。同法第一条には、「ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的とする」と明記されている。つまり、公益の実現には市民による社会貢献活動が欠かせないことが示されたのである。20世紀の時代には公益とは行政が実現するものにとらえられがちであったが、そうではないことが初めて示されたものと言えよう。以上を背景として、21世紀の最初の年に日本で初めて「公益」学部が設置されたのが、東北公益文科大学であった。

その東北公益文科大学が、本年4月、山形県と庄内地域の市町により公立化された。設立以来、東北公益文科大学は一貫して「地域との共創」を進めてきたが、公立化は「地域との共創」を今後さらに強化することを一つの目的としている。東北公益文科大学の「公」立化は、行政による「官」立化ではなく、自治体が地域の代表機関としてあらためて設置主体となる「公」立化であり、設立理念である「地域が主体となって設置する」ことがようやく具現化されたものと筆者はとらえている。

酒田市においても「民間事業者提案制度」と「連携協定の積極的推進」の二つを柱として官民連携のまちづくりを進めている。その際、筆者が市職員に常に伝えているのは、「公益実現のために働いているのは、決して市職員だけではない」ということである。民間企業は営利、行政機関は非営利という原則の違いはあっても、ともに地域を良くするという「公益」のために力を尽くすパートナーであることは、官民連携の基本的考え方として2021年8月に本市が策定した「酒田市と民間事業者との公民連携に関する実施方針」にも示されている。実際に酒田には、酒田を愛しまちづくりへの熱い思いを持った市民が非常に多い。そのことに感謝しながら、これからも市民とともに官民連携のまちづくりを進め、日本一のまちを創っていきたい。



特集

公民連携による新しい公共空間づくり

羅針盤

- ・官民連携によるまちづくり

矢口 明子 1
山形県酒田市長

地域経営研究 ～特別インタビュー～

- ・「メディアの力」と「デザインの力」で
公共空間の可能性を広げる

馬場 正尊氏 5
株式会社オープン・エー 代表取締役
公共R不動産 プロデューサー
東北芸術工科大学 教授

特集寄稿

- ・「みなと緑地 PPP」
～官民連携が拓くみなとまちづくり～

浜口 高志 13
国土交通省 港湾局 産業港湾課 専門官

- ・北海道における「かわまちづくり」の取組
～河川空間のさらなる活用を目指して～

佐々木 努 18
国土交通省北海道開発局 建設部 河川工事課
上席治水専門官

- ・札幌市初の Park-PFI により
公園交流施設「LiLiLi」が誕生

大山 真弥 24
札幌市建設局 みどりの推進部
みどりの推進課 調整担当係長

- ・都市経営課題解決と経済合理性が
成立する都市経営のあり方
～パークマネジメントを通じて～

長澤 幸多 28
株式会社 PUBLIQ 代表取締役

- ・図表でみる ほくとう地域の Park-PFI

..... 34



元気企業紹介

- 株式会社大谷商会（新潟県新潟市）
独自の IT 技術で花き業界の DX 化をリード
大谷 太郎 氏 …… 36
株式会社大谷商会 代表取締役社長

連載 インバウンド時代の「観光まちづくり」

- 第5回 阿寒湖温泉にみる
観光まちづくりの実践と展望
～「ビジョン・組織・財源」の三位一体～
梅川 智也 …… 43
國學院大學 観光まちづくり学部 教授

連載 産業・創業サポート最前線

- 北海道大学グリーントランスフォーメーション
先導研究センターの取り組み
幅崎 浩樹 …… 50
北海道大学グリーントランスフォーメーション
先導研究センター
センター長（工学研究院長・工学部長）教授
中山 隆治
北海道大学グリーントランスフォーメーション
先導研究センター
戦略企画室長 工学研究院特任教授

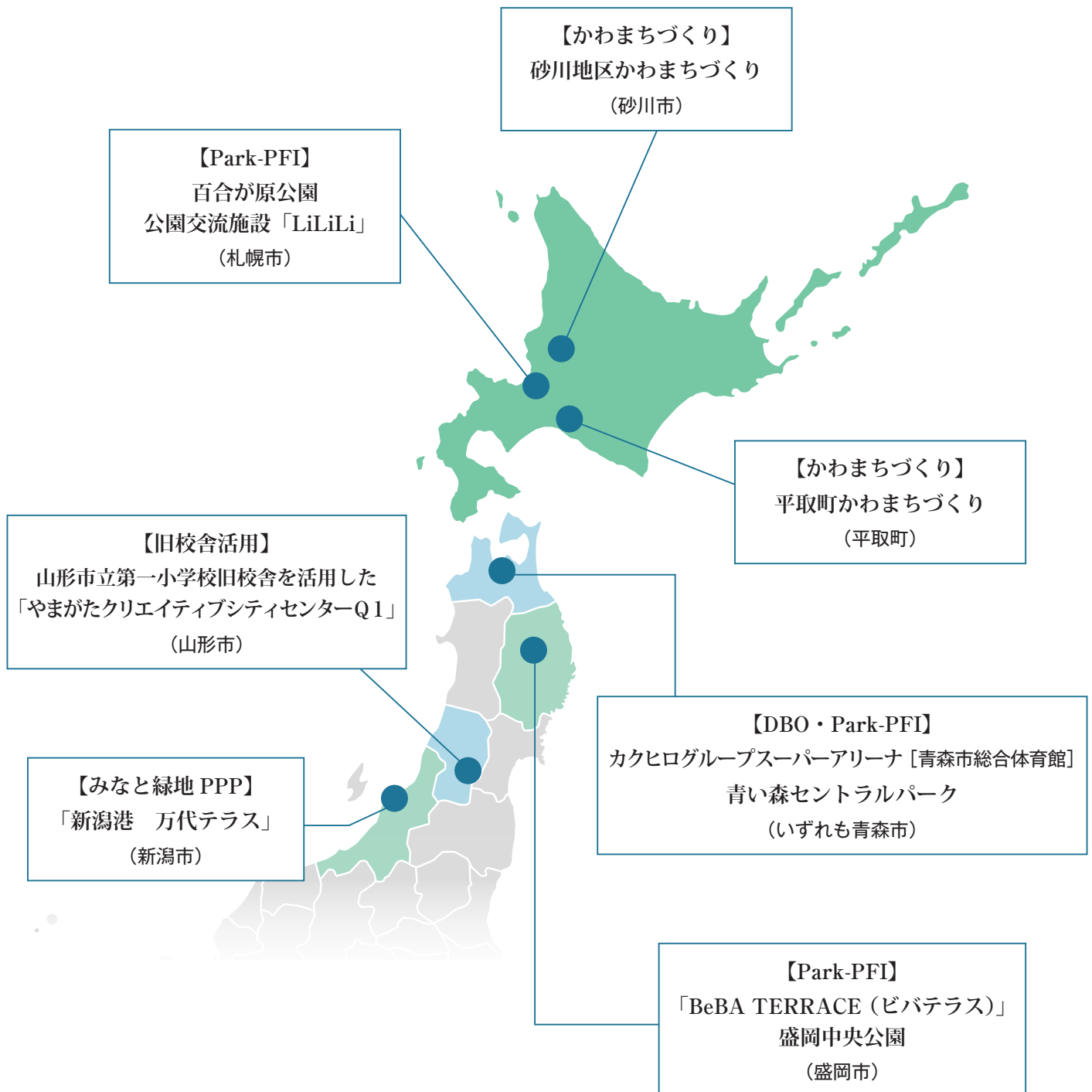
東京事務所発 地域プロモーション

- 青森市東京事務所
～みなとまち・あおもり誕生400年～
佐々木 教平 …… 54
青森市東京事務所 主事

講演会

- 「過去から学び、未来を創る」
～へトへトからワクワクへの挑戦～
新潟講演会
講師：竹林 一 氏 …… 56
大阪大学フォーサイト株式会社 エバンジェリスト
横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科
客員教授
麗澤大学特任教授
元オムロン株式会社イノベーション推進本部
インキュベーションセンタ長
- 「北海道における空港経営改革」
～7空港一体運営の可能性～
北海道活性化セミナー
講師：山崎 雅生 氏 …… 64
北海道エアポート株式会社
代表取締役社長

本号の特集で紹介する公民連携の主な施設・空間等





「メディアの力」と「デザインの力」で 公共空間の可能性を広げる

株式会社オープン・エー 代表取締役 / 公共R不動産 プロデューサー / 東北芸術工科大学 教授

馬場 正尊氏



公民連携をめぐる法制度や手法は大きく発展し、公共空間は劇的な変化を遂げている。今回の地域経営研究では、全国で公共空間の再生やリノベーションを多数手掛ける株式会社オープン・エー（本社：東京）代表取締役の馬場正尊氏に活動の原点や公共空間再生のポイント、ほくとう地域における取り組みなどについてお話を伺った。

馬場氏は多彩な顔を持ち、建築家として一級建築士事務所を経営すると共に東北芸術工科大学（山形市）の教授も務める教育者である。公共空間の再生に関する多数の書籍も執筆され、公共空間と市民・企業を結ぶマッチングサイト「公共R不動産」のプロデューサーとしても活躍している。

聞き手：一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所
理事・主席研究員 千葉 幸治

インタビュー日：2026年1月23日（金）

若手時代にメディアの力を痛感

——馬場先生は建築の枠にとどまらず、リノベーションや公共空間の再生などさまざまな分野で活躍していらっしゃいます。活動の原点はどのようなご経験でしょうか。

私は大学・大学院で建築を学びました。卒業したのはバブルの余韻が残る1994年。建築の世界ではバブルの頃から激しい競争が続き「建築のデザインをどれだけ差異化するか、何を新しく生み出すのか」が追求されていました。

これは決して悪いことではありません。あらゆる仕事の良し悪しはデザインに立脚していると思いますから。しかし、（尊敬を込めて申し上げると）建築というのは専門性をひたすら追い求めるアカデミックで且つ職人肌が好まれるような世界。私は卒業に際し、そこから一步踏み出した世界から建築を見たいと思いました。

そして入社したのが大手広告代理店。建築とは対極にある「世俗の世界」です。国際的な大型イベン

トの企画に携わるなど、新たなカルチャーを創造する最前線に触れることができました。

さまざまな経験の中でも強烈な印象として現在も残っているのが、ある大規模な都市開発をプロモーションする大型イベントを担当した時のことです。

パビリオンも完成し、イベント開始に向け既に準備が進んでいた頃、ある全国紙にその都市開発の多大なコストや将来性を批判する記事が掲載されたのです。

それをきっかけに否定的な世論が広く形成されムードは一転。さまざまな出来事を経て、その都市開発に逆風が吹き荒れました。最終的に大型イベントは中止となり、その後の計画も吹っ飛んだのです。

私は現場に立ちながらその姿を目の当たりにし、巨大なハードだけがインフラではなく、（情報などのソフトを扱う）メディアも社会を構成する重要なインフラであることを痛感しました。

私は確かに広告代理店というメディアの立場にいましたが、この経験が影響して「もっとメディアやソフトの面から都市や建築を見たい、経済状況や消費の波の中からみえる建築や都市の風景とは何

か見つめ直したい」と思いました。これが建築を軸に多様な活動を行う原点となります。

リノベーションに着目、メディアの力を活かす

—現在の株式会社オープン・エーは建築設計・デザインを軸に複数の事業領域が広がり、「メディア」も含まれています（図表1）。若手時代のご経験が原点なのですね。建築の中でもなぜ「リノベーション」という手法に、そして「公共空間」という対象に注力されているのでしょうか。

広告代理店を退社後に建築の世界に戻りましたが、メディアを経験した私に何ができるか改めて考え発見したのが「リノベーション」の領域です。

当時は容積率緩和に伴い都心に大型のオフィスビルが相次いで竣工しました。これにより、オフィスビル全体の需給が悪化し、市場には空きビルがあふれて不動産価格が下落するのではないかとの不安が広がります。いわゆる「2003年問題」です。ビルのオーナーは何らかの対策を迫られていました。

また、金融業界の不良債権処理も背景にあります。外資系金融機関が邦銀の不良債権をバルクと呼ばれる形で盛んに買い取りました。ビルなどに抵当権が設定されていますから場合によっては自ら所有します。外資系金融機関の知り合いからは「ビルのバリューアップが必要なので何とか協力してくれないか」との相談もありました。

これらへの解決策として今では当たり前の「リノベーション」があります。しかしながら、当時の日本ではまだ馴染みが薄くポジティブな意味で十分に定着していませんでした。

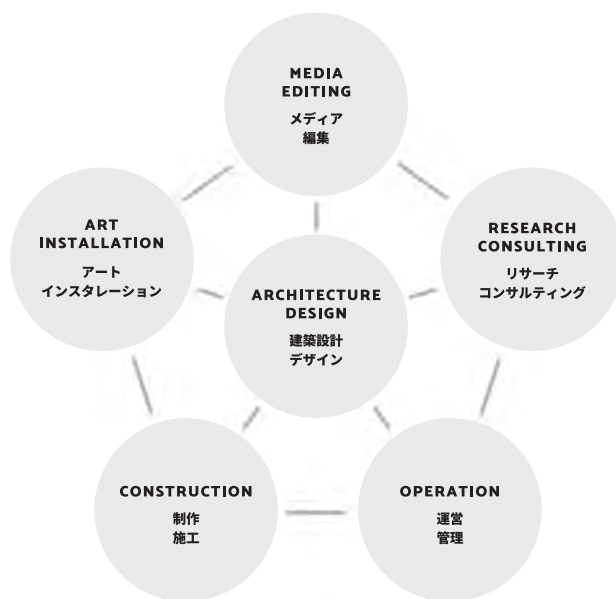
そのとき私は「デザインの力で古いビルを再生し価値を高めて不動産市場に戻す『リノベーション』は非常に面白い。チャンスなのではないか」と前向きに捉

えたのです。ここで使ったのが「メディアの力」です。

2003年に独自の視点で物件をセレクトし紹介する、不動産の仲介サイト「東京R不動産」¹を立ち上げました。通常の不動産会社では扱っていない個性的なリノベーション物件などを独自の視点から発信するメディアでもあります。現在では、リノベーションブームを追い風に「東京R不動産」は仲介手数料に支えられて成長し、今では「リノベーション」という言葉もすっかり定着しています。

また、この時期には海外に視察に出向き、不動産・デザイン・金融が密接にかかわっていることを学びました。そして設立したのが建築事務所の株式会社オープン・エーです。創業時は東京都内でも繊維問屋の廃業等で空きビルのあったエリアに着目してリノベーションを多く手掛けました。その取り組みは国内有数の大手不動産デベロッパーにも高く評価され、コラボレーションするまでに至っています。まさに時代の変化を感じます。

図表1 株式会社オープン・エーの事業領域



（出所）株式会社オープン・エーのホームページ

¹ <https://www.realtokyoestate.co.jp/>

公共空間活用にもソリューションをもたらす

—そして「公共R不動産」にも展開するのですね。

その通りです。その次にリノベーションするべき領域は「公共空間」と考えました。あまり使われないホールや、お荷物になっている公園などです。これらは維持管理費が嵩み、財政を圧迫します。しかも行政は高齢化に伴う社会保障関連費の増加もありますから多くの経費をかける余裕もありません。

「このままでは公共空間がつまらなくなるし、ボロボロになる」。大きな危機感を覚え、私どもは、「公共空間をデザインの力で豊かにできないか、これまで培ったリノベーションのノウハウや方法論を応用できないか」と考えました。

しかし、残念ながら現実にはそれを実現するメカニズムが無い。行政に与えられている選択肢は当時、保有し続けるか、払い下げるかのいずれか。自治体には解決する余裕も無く、課題は山積しているのにソリューションのないジリ貧状態でした。

そこで一步踏み込む方法は無いかと考えて思いついたのがやはり「メディアの力」です。リノベーションを始めたときに「東京R不動産」を立ち上げたように「公共R不動産」²を新たに立ち上げました。ちょうど10年前ですね。

実はここで問題が生じます。自治体が公共資産の活用を民間に委ねる場合は公平性が重視され、公募手続きを経なければならないため、物件を仲介して手数料を取るモデルが成り立ちません。これが「東京R不動産」との決定的な違いです。

その一方、自治体からは「何とか解決できないだろうか」と沢山の相談が相次いで寄せられていました。「公共R不動産」はマネタイズの手段が見えないなか見切り発車でスタートしました。

² <https://www.realpublicestate.jp/>

大切にしているのはゴールイメージの共有

—「公共R不動産」は10年続いています。

どのようにビジネス化を図ったのですか。

「公共R不動産」は、2020年から公共不動産の情報プラットフォームである「公共不動産データベース」を運営していますが、残念ながら未だに仲介に関するマネタイズはありません。ただ、行政や民間企業が公民連携事業を進めるためのコンサルティング業務が発生します。私どもには設計事務所もありますから、事業が進むプロセスでは設計業務の受注につながる可能性もあり、場合によっては運営業務が求められることもあります（図表2）。

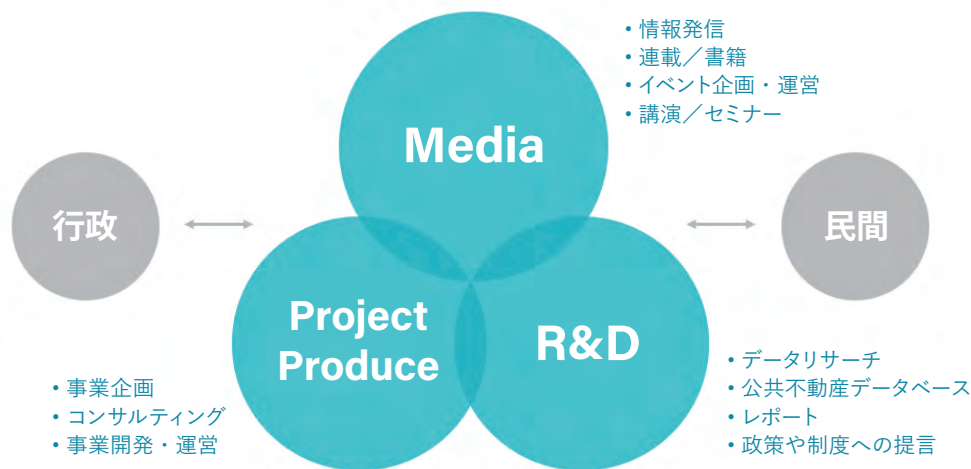
公共空間に関するコンサルティングサービスは多くの会社が手掛けていますが、私どものコンサルティング業務の特長を申し上げますと、「まずはゴールをイメージすること。そしてそれを関係者の皆様と共有しながら今後のプログラムを一緒に考えていく」ことです。

大手のコンサルタント会社は、どちらかといえばプロセスをデザインすることがメイン。私どもの場合、まずは理想を描いたパース（完成予想図）を示し、そこに到達するにはどうすればよいかストーリーも併せて描く。そして行政に提示した上で、市民や企業にも「一緒にやりませんか」と示す流れとなります。まずはゴールイメージの共有です。この点に特異性があると思います。

—「公共R不動産」の立ち上がり当初はいかがでしたか。ここまで成長できた要因は何でしょうか。

行政は公共空間の情報をわかりやすく、魅力的に伝えることが不慣れです。「公共不動産データベース」では、さまざまなプロの観点から民間事業者が必要な情報を網羅できるように私どもがサポートの

図表2 公共R不動産は「プロデュース」や「研究開発」機能をもった実践メディア



(出所) 公共R不動産のホームページ

努力をかなり重ねました。

コンサルティングも含めてこのようなサポートが可能なのは「公共R不動産」に行政運営や金融も含めた関連分野に精通したエキスパートの仲間が多く集まり、独自のソリューション提供が可能だからです。

「公共R不動産」は物件の紹介だけではなく、先進事例や斬新なアイデアも紹介するメディアでもあります。私どもはデザインやプロセス、金融、行政手続きなどを網羅しながら全体を俯瞰して取材します。もし、自分たちの取り組みが先進的であれば自ら紹介します。これらを通じて社会的な認知度の向上や評価を得ることも可能となります。

また、取材先は最前線で活躍する関係者や施設なので、これが私どもの大きな勉強になります。そしてコンテンツが充実すれば読む人も増える好循環も生まれます。

公民連携のポイントは

同じ「船」に乗っていることを認識すること

——「公共R不動産」が公民連携の大きな橋渡し役を果たしているのですね。そもそも公民連携が実を結ぶポイントはどのような点がありますか。

まずは公民が同じ「船」に乗っている認識を持つことです。行政はまず地域の将来像、大きなビジョンを示してほしい。住民や関係者が共感できるようなビジョンです。そして次に大切なのが収益を上げられるスキームづくりです。民間事業者も収益性を確保できなければ着手できません。

一方、民間事業者も単に収益を追求するだけではなく、パブリックマインドを持つことも重要です。

双方には相互理解も求められ、行政と民間事業者の間に横たわる「溝」を埋める歩み寄りが不可欠です。これは首長を含めたトップ陣がその意識を持たなければなりません。

例えば、行政が公共空間の活用について民間事業者を募る応募要項を作成するとします。行政は「民間企業に委ねれば何か上手くいくのではないかと漠然とした期待を寄せるのはいけません。民間事業者が創意工夫を発揮して手をあげられやすいようにしっかりした環境づくりも重要となります。

「トライアルサウンディング」が可能性を広げる

——収益性の担保は難しいテーマです。実際に現場で試さなければ分からない部分があります。

公共資産の活用に向けては行政と民間が擦り合わせを行うサウンディング調査³が横浜市を先駆けとして全国で広がりました。素晴らしい取り組みです。しかしながら、これには「リアル」に触れていない課題が残されています。

そこで一歩踏み込んだサウンディングができないかと私どもの公共R不動産が発案したのが「トライアルサウンディング」です。公共資産の暫定利用者を募り、一定期間、実際に使用してもらう取り組みです。

行政職員の立場に立つと、どのような取り組みであれ「(税金を使っている以上、)失敗は許されない」と新しい挑戦に対して腰が引けてしまいます。これでは将来の可能性が広がりません。そこで新たな挑戦を「トライアル」と明確に位置付けて行動を促すのが「トライアルサウンディング」です。

——ほくとう地域の具体的な事例を教えてください。

厳密には「トライアルサウンディング」ではありませんが、それに近い形で社会実験を行った自治体

の一つが仙台市です。対象となった場所は仙台市役所前の「勾当台公園」。目的は勾当台公園の将来に向けた可能性の顕在化などです。

勾当台公園は繁華街にも近く、仙台を象徴するケヤキ並木の定禅寺通りに面したポテンシャルの高い公園です。休日にはいろいろなイベントが開催され大変賑わっていますが、問題は平日です。平日は閑散としていて茫漠とした空間が広がっていました。

そこで私どもが提案したのが日常的な公園の過ごし方です。私ども株式会社オープン・エーは地元の会社とコラボしながら「LIVE + RALLY PARK. (ライブラリーパーク)」という名称で2018年3月から約10ヵ月にわたり木造の仮設建築を公園内に設け、ポップアップのカフェやライブラリーを運営すると共に、マルシェやさまざまなイベントを行いました(図表3)。

これが地域の皆様から好評で大変高い評価をいただきました。特に公園の隣は仙台市役所です。一般の方々はもちろん、市職員の方にも昼休みにはカフェなどに立ち寄っていただきました。これにより休日の

図表3 仙台市の社会実験
 LIVE+RALLY PARK. / 勾当台公園の仮設建築



(出所) 株式会社オープン・エーのホームページ

³ 公共資産(土地・建物・公園など)の有効活用や再開発において、自治体が民間事業者から直接提案やアイデアを聴取する「サウンディング型市場調査」。事業検討の初期段階で市場性やノウハウを把握し、公募条件の最適化や民間活力(PPP/PFI)の導入を促進する対話型の手法(内閣府ホームページより)。

イベント時にしか賑わいのなかった公園に日常的に人が集まる状況が生まれました。仙台市の政策担当者の方々も公園の新しい可能性を体感したはずです。

新市役所の低層部と勾当台公園などが 一体で運営される方向に

——まさに「百聞は一見にしかず」ですね。
その後の動きを教えてください。

「LIVE + RALLY PARK. (ライブラリーパーク)」を終えた後の2019年、市民向けに結果報告会を兼ねたトークショーを仙台市の公共施設「せんだいメディアテーク」で開催しました。

市職員の方々にも参加いただきましたが、私はその場で独自の仙台市役所の建て替えイメージを提案したのです。

それは仙台市役所の低層部と目の前にある市民広場、そして勾当台公園をつなげた姿です。

ちなみにこの構想ですが仙台市役所に頼まれていたわけではありません。会場はざわつきましたが、「これはおもしろい」と思いのほかウケました。現在

は仙台市役所を建て替える事業⁴（図表4）のなかにそのエッセンスが組み込まれ、実現に向けて進んでいます。

新しく誕生する仙台新庁舎は、「公園と公共施設をつなぎながら公民連携で場を育てていく」象徴的な場所となることが期待されます。

公園はもともと寛容性を帯びた空間で解釈の幅が広く、やわらかな存在です。公園が空間同士の境界を溶かして、人の動線をつなぐことも可能なのです。

点ではなく面にとらえる

——ほくとう地域における公共空間を再生した事例として2022年9月にオープンした「やまがたクリエイティブシティセンターQ1」にも馬場先生は深く関わっていらっしゃいます。

「やまがたクリエイティブシティセンターQ1」（以下、Q1）ですね。Q1は「映画をはじめ音楽やアート、デザイン、伝統工芸、食文化など、さまざまな分野において優れた地域資産をもつ創造都市やまがたの共創プラットフォーム」です（図表5）。

図表4 仙台市役所新本庁舎 南東面（夜間・イベント時）



（出所）仙台市財政局本庁舎整備室提供

⁴ 仙台市役所新本庁舎建設は2028年度（令和10年度）の供用開始を目指して第1期工事中にある。

図表5 やまがたクリエイティブシティセンターQ1



(出所) 株式会社オープン・エーのホームページ

その拠点は山形市立第一小学校旧校舎（以下、旧一小校舎）。旧一小校舎は1927年に建てられた山形県初の鉄筋コンクリート造の学校建築で、その歴史的な価値から2001年に国の有形文化財として登録されました。場所は中心市街地。約100年にわたる歴史を持つことから、たくさんの人の思い出や記憶が詰まった建物です。

——なぜ、旧校舎にクリエイティブの拠点を構えるに至ったのでしょうか。

この建物は全館の耐震補強工事を経て2010年から2021年まで、地上1階と地下1階を使用し、観光・交流・学びの拠点施設「山形まなび館」として市民に利用されてきました。しかし、2～3階は市民の立ち入りが禁止され、壁や天井がすべて剥がされたまま。この校舎の活用について相談を山形市から受けたのが始まりです。

その活用方向がなぜ「クリエイティブセンター」となったか。そもそもの経緯は、山形市が2017年にユネスコ創造都市ネットワークに認定されたことに遡ります。映画、食文化、音楽、デザインなどの多彩な資産があることがユネスコに評価されました。

しかしながら、山形市内を歩いてもそれを体感できる場所がない。そこで「ここに来ればクリエイティブを体感できる、ここから山形らしいクリエイティブが生まれ

る」拠点が必要ではないかという議論になったのです。

コンセプトは、行政が創造的な活動をすることによって新たな経済を生み出す「地域のクリエイティブと地域の産業を暮らしでつなぐ」としました。

施設は1階から3階には飲食店や美容室、アートギャラリー、アトリエやレンタルスペース、オフィスなど多種多様な空間があります。

テナントとして入居する事業者のみならず、このコンセプトに共感しそれぞれが自分なりに考えて行動してくれていますし、高付加価値な商品やサービスを提供することを通して創造都市の理念を体現してくれていると思います。

——運営スキームの特徴を教えてください。

運営しているのは私が代表取締役を務める株式会社Q1です。東北芸術工科大学の関係者が立ち上げました。

運営スキームは「賃貸借」と「業務委託」のハイブリッドです。「賃貸借」は、株式会社Q1が山形市から床を賃借し、各テナントに転貸しています。なぜ転貸しか。その理由は運営会社の裁量をできる限り利かせて適切にテナントをミックスするためです。そして賃料にも差を設けていて、それぞれの事業者の特性や負担感に応じて設定しています。これは従来の指定管理者制度ではできないことです。

ただ、運営会社が転貸しによって必ず収益を上げられるとは限りませんから、市からの「業務委託」も組み合わせることで収益の安定化を図っています。業務委託の対象スペースは、市施設である1階の文化財展示施設や「紅花文庫」⁵など。市施設部分と共用部分の一部の維持管理費は市に負担いただいておりますが、株式会社Q1の事業利益の約7割は市に還元する建付けにもなっています。

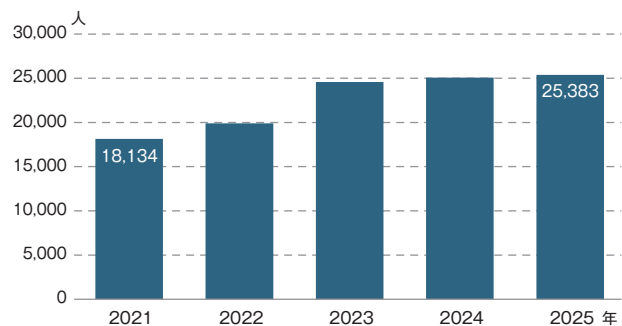
——最近の状況やまちの変化はいかがでしょうか。

Q1では定期的なマルシェ開催に加え、グランマルシェとしてワークショップやトークイベント、流しそうめんや演奏のパフォーマンスなど多彩なイベントも同時開催されるなど、さまざまな賑わいが創出されています。入込数も当初想定を上回っています。

まちの変化としては通行量の増加が挙げられるでしょう（図表6）。山形市の中心市街地では私や地元の不動産会社により2016年からリノベーションの手法を用いたまちづくりが推進されてきました。このような点の連鎖により、歩く目的地が複数となって歩く楽しみを提供しています。

山形市は「健康医療先進都市」のビジョンを掲げ、「ウォーカブル推進都市」としても認定を受けています。ほかの政策にも新たなつながりをみせています。

図表6 歩行者通行量は4年連続の増加
～山形市中心部における歩行者通行量の推移～



調査方法：毎年10～11月の休日に10地点において9時～19時で計測
調査月：10月、調査主体：山形市、山形エリアマネジメント協議会

（出所）山形市「山形市中心市街地活性化基本計画の定期フォローアップに関する報告」等よりほくとう総研作成

——馬場先生が執筆されたご著書には、今後の空間形成のポイントとして「プロセスの逆転」（従来の「計画→つくる→使う」から「使う」を起点とした空間づくり）や「プロジェクトの当事者化」（計画する人・つくる人・使う人の融合）など重要なキーワードが解説されています。10年前のご著書ですが、これらの実践が今日の大きな成果に繋がっていると感じました。今後も是非、公民連携の未来を先導していただきたいと思います。本日はお忙しいところ示唆に富む貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

プロフィール



馬場 正尊 (ばば・まさたか) 氏

株式会社オープン・エー 代表取締役／公共R不動産プロデューサー／東北芸術工科大学教授。1968年生まれ。早稲田大学大学院建築学科修了後、博報堂入社。2003年株式会社オープン・エーを設立。建築設計、都市計画まで幅広く手掛け、ウェブサイト「東京R不動産」「公共R不動産」を共同運営する。近作に「佐賀城内エリアリノベーション」「泊まれる公園 INN THE PARK」など。近著に『テンポラリーアーキテクチャー：仮設建築と社会実験』『公共R不動産のプロジェクトスタディ：公民連携のしくみとデザイン』『パークナイズ 公園化する都市』など。

⁵ 山形市立第一小学校の成り立ちや当時の教科書、学校日誌などの貴重な資料を展示するスペース

「みなと緑地PPP」

～官民連携が拓くみなとまちづくり～

浜口高志

国土交通省 港湾局 産業港湾課 専門官

特集
公民連携による
新しい公共空間づくり

●● ポイント

- ・港湾緑地は老朽化と財政制約により、機能低下と活用停滞が課題。
- ・みなと緑地 PPP は最長30年貸付で民間投資を可能にする制度。
- ・収益施設の利益を維持管理へ還元し、賑わいと質を向上。
- ・全国で事例が進展し、港を核とした一体的まちづくりを促進。

1. はじめに

港湾緑地は、港湾法上の港湾環境整備施設として位置づけられ、港湾区域における良好な港湾景観の形成や、港湾労働者および周辺住民の休息・レクリエーションの場として整備されてきた。しかし、日常点検や草刈り、修繕、設備更新など継続的な維持管理を要する一方で、港湾管理者の財政制約により老朽化や陳腐化が進行し、使用禁止となったトイレや故障した水景施設が放置される事例も見られる。これらは安全性や景観の低下を招き、港湾緑地の本来の機能発揮を阻害している。さらに近年、港湾緑地においては散策や休息に加え滞在や賑わい創出など多様な利用が広がっているにもかかわらず、こうした利用形態の変化に対応した整備や管理のあり方が十分に整理されておらず、新たな利用ニーズへの対応が課題となっている。

2. 「みなと緑地PPP」制度について

港湾緑地の活用に関する従来の制度は、港湾管理者が港湾法に基づき定める条例により、行政財産である港湾緑地の使用許可を行う仕組みで運用されて

きた。この使用許可制度では、許可期間が1～5年以内と比較的短期間に設定されることが一般的であり、堅固な建築物の設置や長期の事業収支を前提とした投資を行うことが難しい状況にあった。このため、国土交通省が公表する港湾局資料においても、民間事業者から本格的な事業展開に向けて長期間安定的に施設を設置したいというニーズがあった。

こうした背景を踏まえ、令和4年の港湾法改正により創設されたのが港湾環境整備計画制度（みなと緑地PPP）である。同制度では、民間事業者が港湾環境整備計画を策定し、港湾管理者が計画を認定することで、行政財産である港湾緑地等の長期貸付け（最長30年以内）が可能となる（図-1）。

また、民間事業者が整備するカフェやレストラン等の収益施設から得られる収益の一部を公共還元として港湾緑地の維持管理やリニューアルに充てる仕組みが制度化されており、都市公園で導入されている公募設置管理制度（Park-PFI）が制度設計の参考とされている（表-1）。

民間事業者は、収益施設と公共部分を一体的に整備・管理するとともに、収益を公共部分の維持管理や更新に充てることで、港湾緑地の利便性、快適性、サービスレベルの向上を図ることが可能となる。こ

図-1

「みなと」を核とした魅力ある地域づくり 港湾環境整備計画制度(みなと緑地PPP)

- 港湾管理者の厳しい財政制約等により、港湾緑地等の十分な維持管理や更新がなされておらず、老朽化・陳腐化が進展。
- 官民連携による賑わい空間を創出するため、港湾における緑地等において、カフェ等の収益施設の整備と収益還元として港湾緑地等のリニューアルを行う民間事業者に対し、港湾緑地等の貸付けを可能とする港湾環境整備計画制度(みなと緑地PPP)を令和4年12月に創設。

■ 制度の概要

制度概要：港湾環境整備計画を港湾管理者が認定・公表
 港湾緑地等の行政財産の貸付け
 事業期間：概ね30年以内
 条件：収益の一部を還元
 (港湾緑地等のリニューアルや維持管理)

■ 制度イメージ



■ 制度活用のメリット

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>港湾管理者</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間資金を活用することで、緑地等の整備・管理にかかる財政負担が軽減される。 民間の創意工夫も取り入れた整備・管理により、緑地等のサービスレベルが向上する。 |
| <p>民間事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> 緑地内に飲食店や売店等の収益施設を長期間安定的に設置できる。 港湾空間を活用して自らが設置する収益施設と合った緑地等を一体的に整備することで、収益の向上にもつながる質の高い空間を形成できる。 |
| <p>利用者</p> <ul style="list-style-type: none"> 飲食施設の充実など利用者向けサービスが充実する。 老朽化し、質が低下した施設の更新が進み、緑地等の利便性、快適性、安全性が高まる。 |



民間事業者が**収益施設と公共部分**を一体的に整備・運営

(出所) 国土交通省港湾局作成

表-1

港湾環境整備計画制度(みなと緑地PPP)と Park-PFI制度との違い

| | みなと緑地PPP(港湾法) | Park-PFI (都市公園法) |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 制度目的 | 良好な港湾環境の形成、 港湾管理者の財政負担の軽減 | 民間を活用した公園利用者の利便の向上、 公園管理者の財政負担の軽減 |
| 制度概要 | 港湾環境整備計画を港湾管理者が認定 緑地及び広場(行政財産)を貸付け | 公募占用計画を公園管理者が認定 施設設置許可(行政処分) ※都市公園は私権の行使(貸付け等)が禁止 |
| 条件 | 事業者が設置する飲食店等から得られる 収益を休憩所、案内施設等の 港湾施設の 整備や緑地の清掃等に還元 すること | 事業者が設置する飲食店等から得られる 収益を園路、広場等の 公園施設の整備に 還元 すること |
| 事業期間 | 概ね 30年以内 (賃貸借契約による) | 20年以内 (計画認定期間) ※設置許可は10年だが更新を保証 |
| 収益施設の 建ぺい率 | 規制なし (用途地域の一般的な規制に準じる) | 上限12% (公募対象施設) ※通常の都市公園は上限2% |
| 占用物件の 特例 | - ※各港湾管理者の条例による | あり 駐輪場、看板、広告塔を利便増進施設として占用可 |
| 水域利用 | 港湾区域等の 工事等の許可の みなし特例 | - |

(出所) 国土交通省港湾局作成



のように、みなと緑地 PPP は、従来の短期使用許可制度では実現が難しかった官民連携による港湾緑地の長期的・持続的な活用を可能とし、地域の賑わい創出と港湾環境の質向上を促進する制度として位置付けられている。

また港湾緑地の利活用により地域経済の活性化に繋げていくためには、港湾緑地だけではなく、周辺エリアと一体となってエリアを盛り上げ、賑わいを創出していくことが有効であると考えます。港湾緑地を借り受ける事業者には、20～30年と長期間にわたって港湾管理者に代わり緑地を管理していただくことから、港湾緑地を核として周辺エリアを一体的にマネジメントする「みなとまちづくり」に発展していくことが期待される。

3. 「みなと緑地 PPP」の活用事例

現在、全国5カ所で「みなと緑地 PPP」の計画が認定され事業を行っている（図-2）。

1) 神戸港 新港第2突堤緑地（第1号）

神戸港新港第2突堤緑地、TOTTEI PARK では、隣接するアリーナ施設と周辺緑地を一体的に活用し、飲食店やイベントスペースなど多様な収益施設を配置することで、日常的な賑わいの創出を図っている。緑地に設置されたBBQ施設やブルワリー施設の収益を基に、丘状の屋上庭園やプロムナード、ベンチなどの公共空間の整備・維持管理を進め、海沿いの回遊性と滞在性を向上させる取り組みが行われている。

2) 大阪港 常吉西臨港緑地（第2号）

大阪港常吉西臨港緑地では、隣接するマリーナとの連携を生かし、BBQやオートキャンプなどのアウトドア体験を核とする事業が展開される。収益施設としてキャンプ場やレジャーイベントを運営する一方で、その収益の一部を駐車場整備や公衆トイレの美装化、水景施設の改修、緑地全体の

維持管理に還元し、利用者の利便性を段階的に高めていく構造となっている。

3) 新潟港 万代テラス（第3号）

新潟港の万代テラスでは、水辺の賑わいを生み出すため、バーベキュー施設やサウナ、キッチンカー、マルシェなどの収益施設が整備される。そこで得られた収益は、プレイフィールド（水場・砂場）やベンチなどの公共空間の整備に充てられ、さらに清掃、草刈、除雪といった日常的な維持管理にも活用されることで、通年で快適に利用できる水辺空間を形成している（図-3）。

4) 大阪港 常吉臨港緑地（第4号）

大阪港の常吉臨港緑地では、多目的グラウンドやドッグスポーツエリアといった運動・レクリエーション機能を中心とする収益施設が整備される。これらの運営による収益を基に、休憩棟や駐車場整備、除草・清掃などの維持管理が行われ、地域住民やペット利用者を含む幅広い世代に対応した緑地活用が進められている。

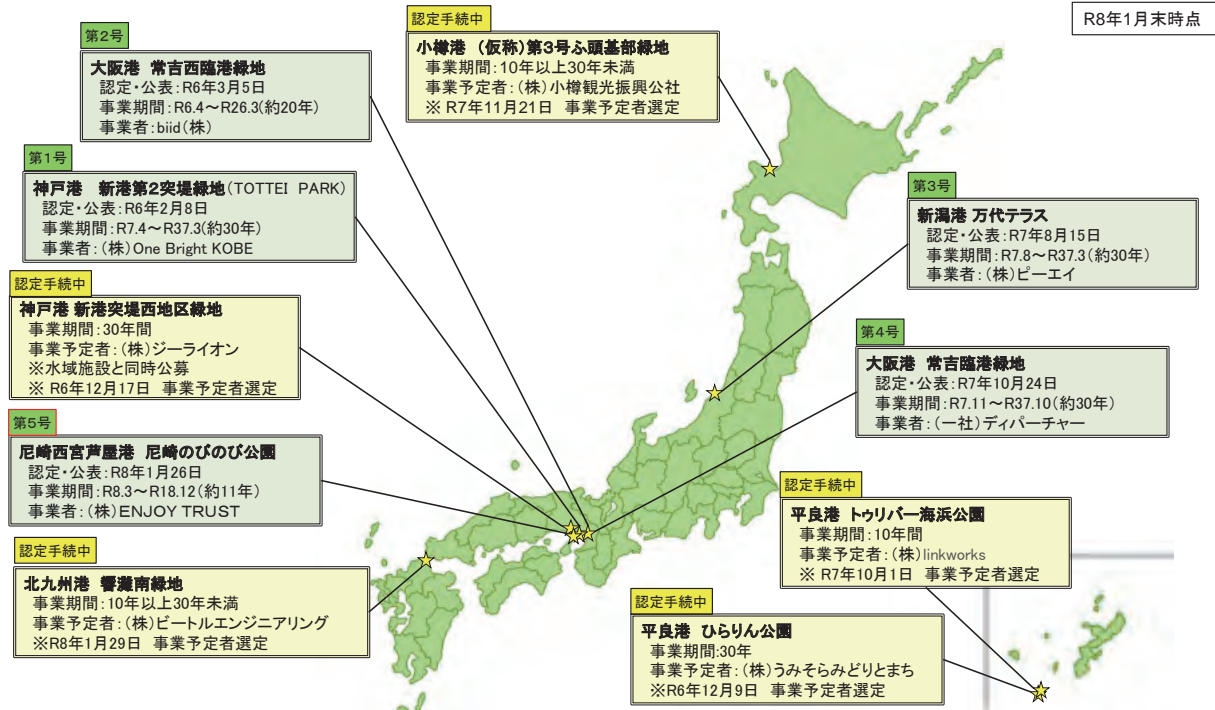
5) 尼崎西宮芦屋港 のびのび公園（第5号）

尼崎西宮芦屋港の、のびのび公園では、家族利用を想定したバーベキュー施設や売店を備える管理棟が収益施設として設置される。収益の一部はドッグラン広場や遊具、ベンチ、パラソルなどの整備に還元され、加えて緑地の維持管理も担うことで、快適で安全に利用できる空間づくりが行われている。

さらに、上記以外においても、小樽港、神戸港、北九州港、平良港で「みなと緑地 PPP」活用に向けて事業者が決定し、認定に向けた手続きが進められているとことであり、民間活力の導入が広がりつつある。

図-2

港湾環境整備計画制度(みなと緑地PPP)の活用状況



(出所) 国土交通省港湾局作成

図-3

みなと緑地PPP 第3号案件 新潟港万代テラス

- 港湾管理者である新潟県は、株式会社ピーエイより申請のあった新潟港万代島地区の港湾緑地の一部である万代テラスにおける港湾環境整備計画の認定を行った。
- 認定を受けた株式会社ピーエイは、緑地の貸付を受け、**バーベキュー施設、サウナ施設等の収益施設を整備するとともに、キツテンカーやマルシェ等のイベントを開催し**、日常的にぎわいを創出する。
- また、**収益の一部を還元し、プレイフィールド(水場・砂場)やベンチ等を整備するとともに、清掃、草刈、除雪等維持管理を実施する。**

【事業概要】

認定事業者: 株式会社ピーエイ
貸付期間: R7.8~R37.3(約30年間)
収益施設: バーベキュー施設、サウナ施設、
周遊船・遊漁船ボート等
(建築面積: 約625㎡)
収益還元: プレイフィールド(水場・砂場)・
ベンチ等の整備、
清掃、草刈、除雪等の維持管理



(出所) 国土交通省港湾局作成



4. 国における「みなと緑地PPP」の活用に向けた取組

国土交通省港湾局では、みなと緑地PPPの円滑な導入を図るべく、制度運用の指針となる「みなと緑地PPPガイドライン」を令和8年2月に公表した。同ガイドラインは、公募段階から事業者選定、港湾環境整備計画の認定、協定締結、行政財産の貸付け、事業実施に至るまでの一連のプロセスを体系的に整理したものであり、制度の趣旨を踏まえた留意点を幅広く盛り込んでいる。とくに行政財産である港湾緑地の賃料設定に関する考え方や、港湾管理者・基礎自治体・民間事業者の役割分担といった実務上重要となる論点については、具体的な整理を行い、現場での判断を支援する内容となっている。

加えて港湾局では、制度理解の促進と案件形成を後押しするため、全国各地で「港湾緑地の使い方をみんなで考える意見交換会」を継続的に開催している。意見交換会では、先行事例の紹介や制度の最新動向の共有に加え、国による伴走支援の取組を説明し、さらに民間事業者・スタートアップ等とのマッ

チングの機会を提供している。こうした場が、港湾管理者と基礎自治体、さらには民間事業者が同じ方向性を共有し、みなと緑地PPPの活用に向けた具体的な検討を進める契機となっている。

港湾局としては、事例の蓄積によるガイドラインの整備や、官民連携の場づくりを通じて、引き続き支援していく考えである。

5. さいごに

みなと緑地PPPは、港湾緑地の潜在力を引き出し、官民連携による新たな価値創出を進めるための重要な仕組みである。港の公共空間に民間の創意工夫を取り込み、地域特性を生かした魅力向上に取り組むことは、みなとまちづくりを推進する上で欠かせない視点となる。今後、人口減少や財政制約が進む中では、ますます民間の力を柔軟に活用し、港の賑わい創出と周辺地域への波及効果を高めていくことが求められる。制度活用の深化により、持続的で魅力ある水辺空間の形成を進めていきたい。

北海道における 「かわまちづくり」の取組 ～河川空間のさらなる活用を目指して～

佐々木 努

国土交通省北海道開発局 建設部 河川工事課
上席治水専門官

特集
公民連携による
新しい公共空間づくり

● ポイント

- ・「かわまちづくり」とは、河川空間とまち空間が融合し、賑わいのあるまちづくりによる地域活性化に資する良好な空間形成を目指す取り組み。
- ・北海道では全道27箇所で開催し、自然や四季を活かした多様な利活用が進んでいる。
- ・河川空間のオープン化により、民間事業者が参入し、営業活動が可能となった。
- ・全国の模範となるような先進的な事例とそれに取り組む方々を表彰する「かわまち大賞」で平取町と砂川地区が受賞。
- ・「かわたびほっかいどう」などによる機運醸成により、官民連携の先進事例拡大に期待。

1. かわまちづくり支援制度の概要

「かわまちづくり」とは、河川空間とまち空間が融合し、賑わいのあるまちづくりによる地域活性化に資する良好な空間形成を目指す取り組みをいう。かわまちづくりでは都市・地域再生等利用区域の指定による民間事業者のオープンカフェ等の河川空間の多様な利活用の促進する「ソフト施策」、治水上及び河川利用上の安心・安全に係る河川管理用通路や親水護岸等の整備を通じ、まちづくりと一体となった水辺整備を支援する「ハード施策」がある（図表1）。かわまちづくりは河川管理者と連携し取組を推進する主体（以下推進主体）による申請に基づき計画の登録が行われるが、推進主体は市町村、市町村及び民間企業、市町村を構成員に含む法人格のない協議会、民間企業が推進主体となり取組む。かわまちづくり支援制度は平成21年度に創設された。ここでは北海道におけるかわまちづくりの取組について紹介をする。

2. 北海道におけるかわまちづくり

北海道におけるかわまちづくり実施箇所は国管理河川で17箇所、北海道管理河川で10箇所の計27箇所（令和8年2月時点）となっており、全道各地で水辺空間を活用した取組が行われている（図表2）。北海道におけるかわまちづくり推進主体は市町村や市町村を構成員に含む協議会が多い。特徴としては北海道の豊かな自然を活かした夏季の活用としてカヌーやサイクリング等（画像1）、冬期の雪を活かしたアクティビティ利用として氷上ワカサギ釣りや雪まつり等のイベント開催など（画像2）北海道の特色を存分に活かした利活用を行っていることである。



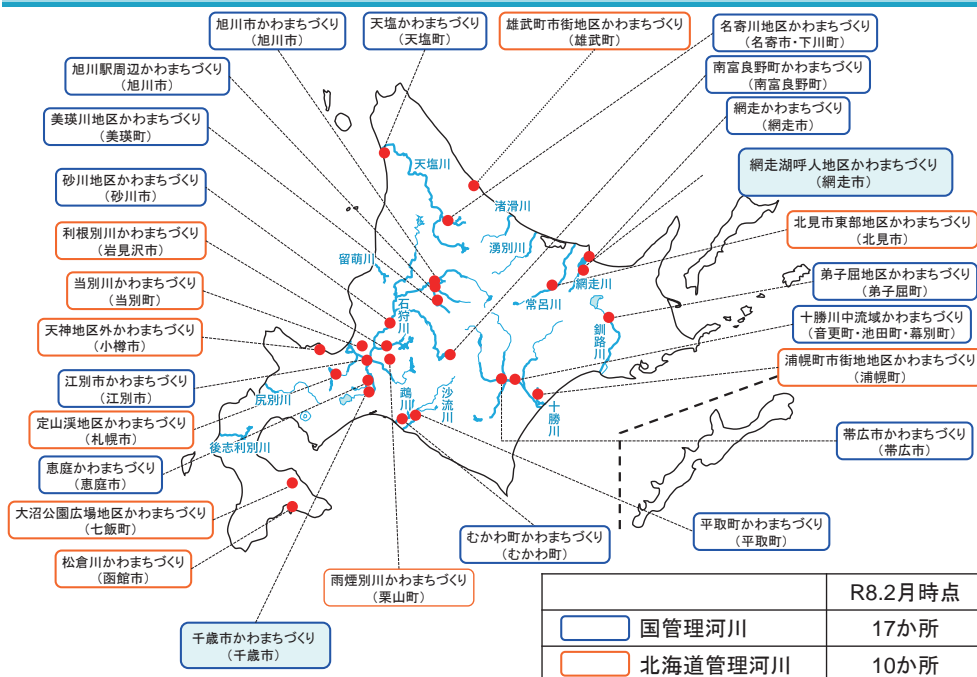
図表1 かわまちづくり支援制度の概要



(出所) 北海道開発局

図表2 北海道におけるかわまちづくり計画登録箇所

北海道におけるかわまちづくり実施箇所



(出所) 北海道開発局

画像1 夏利用写真（カヌー、サイクリング）



堤防上を活用したサイクリングの様子（鶴川沙流川）



カヌーイベント「ダウン・ザ・テッシ2025」の様子（天塩川）

画像2 冬利用写真（冬まつり、ワカサギ釣り）



河川区域内での旭川冬まつりの様子（石狩川）



砂川遊水地における氷上ワカサギ釣りの様子（石狩川）

3. 都市・地域再生等利用区域 （河川空間のオープン化）

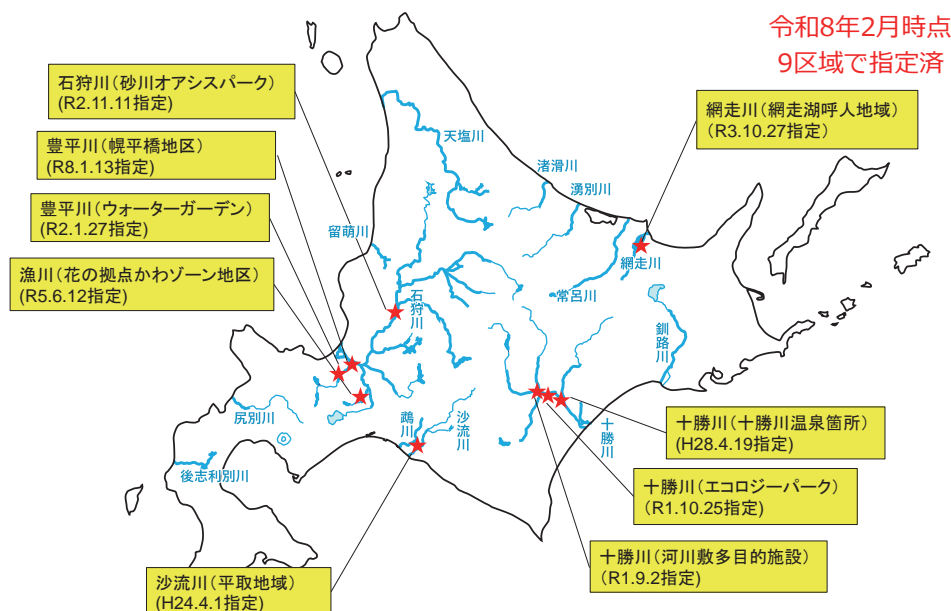
従前まで河川区域内の土地は河川管理施設と相まって洪水による被害を除却・軽減させるためのものであり、かつ、公共用物として本来一般公衆の自由な使用に供されるべきものであるから、その占有は認められるべきものではなく、例外的に認められるものとして公園、広場のように一般公衆の使用を増進するもの、ダムのように一般公衆の利用は阻害されるが、公利を増進するもの、橋の設置の場合のように社会経済上の必要性から河川として甘受しなければならないものなど、真にやむを得ないと判断でき

るものにおいて必要最小限の期間のみ認められていた。河川区域内における土地の占有の許可に当たっては「河川敷地占有許可準則」（事務次官通達）により審査したうえで行う。昭和40年の制定以降、社会ニーズに対応するため順次改訂が行われてきたが、平成23年の一部改訂において「第四章 都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る占有の特例」（河川空間のオープン化の特例）が追加された。この改定では、これまで占有主体は原則として公共性、公益性を有するものに限定されていたものが、営業活動を行う事業者等が河川敷地を利用できるようになり、河川敷地を賑わいのある水辺空間等として活用できることになった。占有には地域の合意が図ら



図表3 都市・地域再生等利用区域

北海道における都市・地域再生等利用区域指定状況



(出所) 北海道開発局

れていること、通常の占用と同じように治水上及び利水上支障がないこと、他の者の利用を妨げないことなどが審査の対象となる。北海道における都市・地域再生等利用区域としては9か所（令和8年2月現在）指定している（図表3）。かわまちづくりと合わせて区域指定を行うことで、より一層の河川空間の活用が期待される。

4. 北海道における かわまちづくり拡大のための取組

令和6年3月に第9期北海道総合開発計画が閣議決定された。計画目標の1つとして観光立国が掲げられており、計画の主要施策として観光立国を先導する世界トップクラスの観光地域づくりが設定されている。北海道開発局では河川に関わる活動を通じて、地域の活性化や振興を図り、北海道の魅力を最大限に引き出し、河川空間での取組をより一層加速させることを目的として「かわたびほっかいどう」

の取組を行っている（図表4）。かわたびほっかいどうでは多種多様な団体、個人が河川空間をフィールドにさまざまな活動を行っている。かわたびほっかいどうの活動を通じてより一層の水辺空間利用が進むこと、観光客の増加を目標としており、活動の中から、より利活用がしやすい空間づくりが必要になれば、都市・地域再生等利用区域の指定や今後のかわまちづくり計画立案につながることを期待している。

5. かわまち大賞

「かわまち大賞」は全国のかわまちづくりのうち、他の模範となるような先進的な事例とそれに取り組む方々を国土交通大臣が表彰し全国に周知するものとして2018年度（平成30年）に創設され、令和7年度までに全国で17か所が受賞している。北海道のかわまちづくりでは令和6年度に平取町かわまちづくり、令和7年度に砂川地区かわまちづくりがかわまち大賞を受賞し、北海道として2年連続の受賞となった。

図表4 かわたびほっかいどうの取組

かわたびほっかいどう

～北海道の河川における地域活性化の取組～

○北海道開発局では、北海道の強みでもある「食」と「観光」を戦略的産業の柱として、豊富な地域資源とそれに裏打ちされたブランド力など、北海道が持つポテンシャルを最大限に活用することで、2050年の長期を見据え、2016年から「世界の北海道」を目指している。

○川を軸とした地域づくり、観光振興の取組に貢献すべく、天塩川での探検をきっかけに松浦武四郎が北海道と命名してから150年となる2017年を契機として、「かわたびほっかいどう」として本格的な河川分野の取組が始まりました。



(出所) 北海道開発局

平取町かわまちづくり（画像3）は平成21年度に登録され、河川敷をアイヌ文化の有用植物（カヤやガマ）の生息箇所として基盤整備し、町が移植作業を行い、カヤは伝統的住居「チセ」の材料として、ガマは民具の素材として活用している。また、フットパスや河岸の整備によりチササンケ（舟おろしの儀式）体験等のイベントを開催し、アイヌ文化を活かしたかわまちづくりに取り組んでいる。各分野の多様な主体が参入しアイヌ文化を学習する研修プログラムや定期的なイベント等の活動を実施しており、近年では活動の場を海外にも拡げている。地域や住民の文化の振興・保全や、これら文化と結びついたヨシ原の再生・保全等のために河川空間を明確に位置づけた、かわまち大賞として初めての取組であること、地域や住民の文化継承に不可欠な有用植物（カヤやガマ）の再生やその植物を用いた伝統的な建築様式の維持・継承など、河川空間のオープン化等の制度を活用し、民間事業者の恒久的な参入を得なが

ら、継続的に活動を実施していること、それらが世代を超えて継承されるよう、町の「平取町アイヌ施策推進地域計画」に位置づけた上で、チセづくりの復元技術等を若い世代の担い手に継承するとともに、河川空間を効果的に活用している点が評価された。

砂川地区かわまちづくり（画像4）は平成29年度に登録され、石狩川の洪水に対する防災施設である砂川遊水地を活用したかわまちづくりで治水と親水を兼ね備えた水辺空間を形成し、様々なアクティビティとともに、地域ブランドである「砂川スイーツ」を融合した取組を行っている。遊水地管理棟を含めた砂川遊水地全体を都市・地域再生等利用区域に指定することにより、民間事業者が営業活動を行いやすい環境が整備され、イベントの魅力向上と来館者数増加の好循環が生まれている。遊水地を活かした事例は貴重であること、冬季に結氷した湖面での活動や冬まつりの開催など冬季活用を進めている点、官民連携13団体からなる協議会「オアシスパークか



画像3 平取町での取り組み



チセの屋根「草葺き屋根」作成の様子



チッサンケの前に行われる祈りの儀式「カムイノミ」の様子

画像4 砂川地区での取り組み



イベント時の砂川スイーツ販売の様子



結氷した遊水地を活用したアクティビティ「アイスカラーセル」の様子

らゆめまちづくり協議会」が運営の中心となり、河川空間と地域固有資産のスイーツを融合したイベントやレンタサイクル、スタンプラリー等の取組の連携により、まちなかへの回遊が促進されている点などが評価された。

6. おわりに

従前までの河川空間は基本的に利用が制限されていたが、河川空間のオープン化による規制緩和で河

川空間においても、これまで認められなかったイベントの開催やオープンカフェ、キッチンカーなどの営業活動が認められることとなった。北海道では、「かわたびほっかいどう」の取組による河川空間の利活用への機運醸成、それらがかわまちづくり支援制度と相まって河川空間の利活用が活発化している。今後は地方公共団体のみならず、民間事業者が推進主体となり、これまでにない新たな形の利活用形態など、さらなる河川空間の利活用が拡大することを期待している。

札幌市初のPark-PFIにより 公園交流施設「LiLiLi」が誕生

大山 真 弥

札幌市建設局 みどりの推進部
みどりの推進課 調整担当係長

特集
公民連携による
新しい公共空間づくり

ポイント

- ・ 公民連携を視野に入れた方針「主要公園の管理運営のあり方について」を策定
- ・ 札幌市北区の百合が原公園で本市初の Park-PFI を導入
- ・ 民間の資金やノウハウ等を活用し、公園の更なる魅力向上へ

令和7年10月、札幌市北区にある百合が原公園において、株式会社 YURIGAHARA PARK FUTURE LAB が設置・運営する公園交流施設「LiLiLi（リリリ）」がオープンしました。この施設は、本市初の Park-PFI によるもので、カフェにフリースペースが併設されています。ニーズが高かった飲食機能に対応するとともに、見込まれる収益の一部を活用して、課題であった駐車場の増設のほか、芝生広場の張替えや植栽、ベンチの設置等も行われました。今後は様々なイベントを予定しており、多くの方にさらに愛される公園となることを期待しています。

持続可能な管理運営と 魅力向上を図る必要性の高まり

都市公園は、憩いやレクリエーションの場を提供するだけでなく、良好な都市景観の形成や環境保全、防災拠点など、多岐にわたる重要な役割を有しています。

札幌市では、昭和47年の政令指定都市への移行及び冬季オリンピックの開催を契機として急速な市街地拡大が進み、それに合わせて公園の整備も進められました。公園数は令和6年度末時点で政令市トッ



曲線の屋根を持つ公園交流施設「LiLiLi」



公園交流施設「LiLiLi」鳥観図

の2,742公園となっていますが、整備後30年以上経過した公園が約7割を占め、さらに10年後には約9割を占める見込みです。伸び続けていた人口も、令和2年の197万人をピークに減少局面へと転じました。令和4年には159万人になると推計されており、将来的に財政状況がますます厳しくなることが想定されるため、限られた財源の中で公園の管理水準を維持しながら、老朽化の程度に応じて更新を進めることが必要となっています。また、少子高齢化やライフスタイルの変化等に伴い公園の利用ニーズも多様化しているため、特に大規模な公園では、持続可能な管理運営に努め、憩いと賑わいを両立しながら魅力向上を図るといった高度なマネジメントが求められています。

このように、公園は「数」ではなく「質」の時代へ変化してきたと言えますが、近年は都市公園法や都市緑地法の改正など、民間活力を活かした緑とオープンスペースの整備・活用を促す法制度が整いつつあり、とりわけ平成29年に創設された公募設置管理制度（Park-PFI。以下「P-PFI」という。）は、民間資金を活用した公園の新たな整備・管理手法として

大きな反響を呼びました。

P-PFIは、民間事業者が公園内に飲食店や売店等を設置し、その収益の一部を園路や広場など公園施設の整備・管理費等に充当する制度で、行政の財政負担を軽減するとともに、民間の創造性やノウハウなどにより公園の課題解決や魅力向上等を図るというものです。

各公園の特色等を理解してもらうために

P-PFIが本当にこのような効果を発揮するものなのか、市内には一部懐疑的な意見がありましたが、行政側のメリットも大きいことから検討を進めることとしました。課題となったのは、本市が国内でも有数の積雪寒冷地であり、冬季の公園利用者数が大きく減少するため、民間にとって最も重要と言える事業採算性に大きなハードルがあるということです。そこで、まずは市内の主要15公園における民間活力の導入の可能性を把握すべく、北海道内の企業に対してアンケート調査を行いました。その結果、「事業を検討したい」との回答が思いのほか多数得られました。また、特長がそれぞれ異なる市内4公園を対象としてサウンディング型市場調査¹を行った結果、複数の参加事業者から提案があり、導入のポテンシャルを十分に感じさせるものでした。

ところで、民間施設を整備する場合、各公園が持つ雰囲気やイメージにそぐわないということも考えられます。これまで利用してきた市民としては、違和感や抵抗感を感じるかもしれません。そこで、民間との連携を視野に入れながら、今後の新たな管理運営の方向性を示すことを目的として、令和2年2月に「主要公園の管理運営のあり方について」という方針を策定しました。

¹ サウンディング調査（サウンディング型市場調査）とは、自治体が市有地などの有効活用に向けた検討に際し、早い段階からアイデアや市場性を対話を通じて聞く手法。

本方針では、札幌市みどりの基本計画で示していた5つの「みどりのはたらき（環境保全、都市景観、運動・レクリエーション、コミュニティ、防災）」を『みどりの基本的機能』と捉え、そのうち防災に替わり『集客』を加えた5つの機能を公園ごとに分析・評価しました。また、各公園の現況や利用実態、利用者ニーズ、コンセプトや目指す方向性等を詳しくまとめた個別の「管理運営方針」を別途策定しました。これらを民間と共有することで、各公園への理解が深まり、公園に応じた提案がしやすくなると考えたのです。

Park-PFI導入公園の選定

百合が原公園は、昭和58年に開園した敷地面積25.3haの総合公園で、昭和天皇陛下御在位五十年記念事業で造成された「世界の百合広場」には、公園のシンボルである約100種類のユリが植栽されています。多種多様な花や植物も楽しめ、昭和61年には「'86さっぽろ花と緑の博覧会」の会場となりました。現在でも年間約50万人が利用する人気の高い公園であり、園内にはかつて牧場であった名残を感じさせる「サイロ展望台」や、花を観賞しながら1周約1.2kmを巡る遊覧鉄道「リゾートレイン」といった固有のランドマークを有しています。また、植物愛好会や市民団体との共催による各種イベントが多数開催され、マスコミにもよく取り上げられています。

百合が原公園の管理運営方針では、公園コンセプトを「花と緑の“活動”と“発信”の拠点となるフラワーパーク」と定め、基本的機能の中でも『都市景観』と『コミュニティ』を高く評価しました。一方、市内中心部からは距離があり、駐車場台数も多くはなく、イベント時には周辺で渋滞が度々発生していたため、『集客』の評価はそれほど高くありませんでした。しかし、先のサウンディング調査では具体的な提案を複数受けており、駐車場の課題を解決



「'86さっぽろ花と緑の博覧会」上空からの写真

して機会損失を減らせば、事業採算性はあるのではないかと考えられました。また、市民アンケート調査における「園内にあればよい施設」として、「カフェやレストラン」の回答が他の公園に比して高く、事業スケジュールや周辺まちづくりへの影響等にも特段支障がありませんでした。

こうしたことから、公園の課題解決とニーズの充足を併せて図り、更なる魅力向上を図るべく、札幌市第1号のP-PFIを百合が原公園で導入することとしました。

公募、そして再公募へ

最初の公募は令和4年の夏でした。この頃は、新型コロナウイルス感染症がまだ終息する気配すらありませんでした。前年度には2回目のサウンディング調査を行い、民間の参加意欲が落ちていないことや公募条件案の可否等を確認した上で公募しましたが、残念ながら応募はありませんでした。

非常に厳しい社会情勢でしたが、公募の事前説明会には12社が参加していたため、応募しなかった理由を聴き取ると、「建築資材等の高騰」や「冬季の集客不安」など、コロナとは別の要因が挙げられました。また、「整備費の負担が大きい」、「公園の角地で



あれば道路からの視認性が良いため出店しやすい」といった公募内容に関する具体的な意見もあり、改善の余地が残されていると考え、公募条件を次のように再整理しました。必須としていた管理事務所の建替えやエントランスの整備を除外し、飲食施設は、年末年始を除き通年営業を基本としていましたが、冬季の休止や営業時間短縮を可能としました。また、公募区域として公園の角地エリアを追加しました。

こうして再公募に踏み切った結果、最終的に地元企業で構成される民間事業者が手を上げ、P-PFI 事業者として選定されました。

公園の新たなパートナーと共に

P-PFI により、公園の角地エリアに交流施設「LiLiLi」が誕生しました。「LiLiLi Cafe」では、市内の人気ベーカリーと共同開発したフォカッチャサンドや有名珈琲店のスペシャルティコーヒー、そしてジェラートなどを主力商品として提供。小さなお子さん連れも寛げるスペースがあり、シッターが週2回常駐するほか、市内の高等支援学校と連携協定を締結し、生徒の就労体験なども行われています。カフェの横には、フリースクールや学習支援、レンタルスペース等を運営する「学びのかまくら」を併設。雪解け後には近隣の学校や保育園などと共同菜園も始まります。



初冬を迎える公園交流施設「LiLiLi」



オープニングセレモニーのフォカッチャカットシーン～セレモニーには秋元克広市長（後列左から2番目）も参加～

札幌市第1号のP-PFIということもあり、オープニングセレモニーは大々的に報道されました。フォカッチャサンドが連日売切れとなるなど大きな賑わいを見せ、課題の真冬に入り、さすがに客足は落ちましたが、それでも想定以上の滑り出しとなっています。今後は様々なイベントを予定しており、公園の更なる魅力向上が間違いなく図られるでしょう。

P-PFI は、都市公園が抱える課題を克服し、多様化する社会ニーズに対応しながら、従来では成し得なかった新たな価値を提供するものと言えます。しかし、整備しただけでは、真の意味で実現したとは言えません。向こう約20年という長い期間、行政と民間が単なる発注者と受注者の関係ではなく、公園の未来を拓くパートナーとして、いかに連携・協体制を継続できるかが鍵となります。公園という公共財を共に管理運営し、未来へ継承するという認識を共有しながら、緊密なコミュニケーションを図っていくことが重要です。今回のケースにおいても、本市とP-PFI 事業者、公園の指定管理者が、何度も打合せを重ね、公園の新たな魅力を一緒に創り上げてきました。今後も共に追求し、市民にとってかけがえのない「みどり」の空間を守り育てていくことが、私たちの使命であると考えています。

※画像の出所はすべて札幌市建設局みどりの推進部みどりの推進課。

都市経営課題解決と経済合理性が 成立する都市経営のあり方

～パークマネジメントを通じて～

長澤幸多

株式会社 PUBLIQ 代表取締役

特集
公民連携による
新しい公共空間づくり

● ポイント

- ・多くの自治体が民間活力を導入しているが、「従来のやり方」を変えていないため成果には開きがある。
- ・都市経営における経済合理性とは、単純なコスト削減ではなく、官民連結による投資回収の実現を意味する。
- ・事業の不利益を解消するには、都市経営やパークマネジメントという「経営」概念を再設定し、関係者の認識一致が必要。
- ・Park-PFI等は縛られる鎖ではなく、使いこなす道具である。

1. 縮退時代の挑戦

～矛盾を可能にしたプロジェクト～

「縮退時代にこそ、真の都市経営が問われる」この信念のもと、私は株式会社 PUBLIQ を立ち上げた。盛岡市中央公園内（28.6ha）のうち約6haを、民間の独立採算でパークマネジメントを実現するステージとして定め、計画策定、未曾有の新型コロナウイルス感染症による経済停滞、物価高騰による資金計画の見直し、数々の試練を乗り越えて誕生したのがBeBA TERRACE（以下「ビバテラス」という。）である。

「財政難でも、住民サービスは向上させられる」そんな一見矛盾した命題に、私たちはパークマネジメントを通じて挑んできた。弊社が実践するビバテラスを介した公民連携事業（PPP: Public Private Partnership）の実例をもとに、財政効率化と公共価値創出を両立させる具体的なメカニズムを紹介する。

2. 日本の都市が直面する構造的ジレンマ

少子高齢化に伴う税収減少と社会保障費増大により、地方自治体の財政自由度は著しく制約されてい

る。同時に、高度経済成長期に整備された全国11万箇所超の都市公園は一斉更新期を迎え、従来型の一律的管理手法では多様化する住民ニーズへの対応が困難となっている。一人当たり都市公園面積は10㎡を超え量的充足は達成されたが、その維持管理費は財政を圧迫しており、質的転換が急務である。

多くの自治体が民間活力の導入に踏み出している。しかし、同じ公民連携事業でも、成果には大きな開きがあるのが実情である。

“なぜなのか？”

答えは明快である。「従来とは違う結果」を求めながら、「従来のやり方」を変えられていない。この矛盾が、成果の差を生んでいるのである。

この課題認識こそが、行財政に依存しない、新しい都市経営モデルを構築する原動力となった。

3. 理論的枠組み

～公民連携事業の二本柱～

3.1 都市経営課題解決の本質

公民連携事業は、住民の公共財産を活用する民間ビジネスである。だからこそ、単なる収益追求では不十分であり、明確な公共的大義が絶対に必要なの



である。江戸末期、各藩の財政再建に取り組んだ二宮尊徳は、こう言い残している。

「経済なき道徳は戯言であり、道徳なき経済は犯罪である」

経営理念を示し、事業収益の追求と住民還元、この二つは、決して相反するものではなく、むしろ両立させてこそ、都市経営に寄与する公民連携事業と考えている。

民間事業者には高度な公共心が求められる一方で、自治体には投資回収を実現する規制緩和と事業環境構築が求められる。両者の協働により構築される独自のストラクチャーやスキームこそが、財政負担軽減と住民サービス向上を同時に実現する鍵となる。

3.2 経済合理性の再定義

都市経営における経済合理性とは、単純なコスト削減ではなく、官民連結による投資回収の実現を意味する。従来の公共事業概念に欠如していた経営戦略や経営戦術の導入が不可欠である。

自治体組織は優秀である。しかし、経営の教育を受けてこなかったという事実直面しており、事業収益を構築しなければならない現実への対応が困難な状況に陥っている。したがって、経済合理性追求には、公共心を有する民間プレイヤーへの大胆な権限移譲と、自治体関与の限定化が必須である。

全国一律のアプローチの限界を認識し、都市背景・経済規模に応じた柔軟な事業設計を行わなければ、投資回収可能な事業実施は困難である。

4. パークマネジメントの戦略的可能性 ～忘れられた独立採算の思想～

都市公園は単なる緑地空間ではなく、防災拠点、コミュニティ形成、健康増進等の多機能を有するエリア価値向上資源である。井下清（いのしたきよし：1884年～1973年）による近代都市公園の独立採算モデルに遡れば、都市公園法制定の理念自体が経済的自立性を前提としていたことが理解できる。すなわち、都市公園は独立採算可能な稀有な公共施設なのである。

しかし、高度経済成長期には状況が変わった。住民は「一刻も早い公園整備」を求めた。市場と向き合いながら事業構築するより、行財政負担で迅速に整備維持管理する方が、当時は合理的だったのである。こうして、都市公園行政から、独立採算という概念は忘れさられたのである。

時代は成長期から衰退期へと転換した。今こそ、井下清が掲げた概念に立ち戻る時である。市場と向き合い、収益事業を導入し、自律的な運営資金を創出する、これこそが、本来のパークマネジメントである。

5. 実証分析：ビバテラス プロジェクト

5.1 事業概要

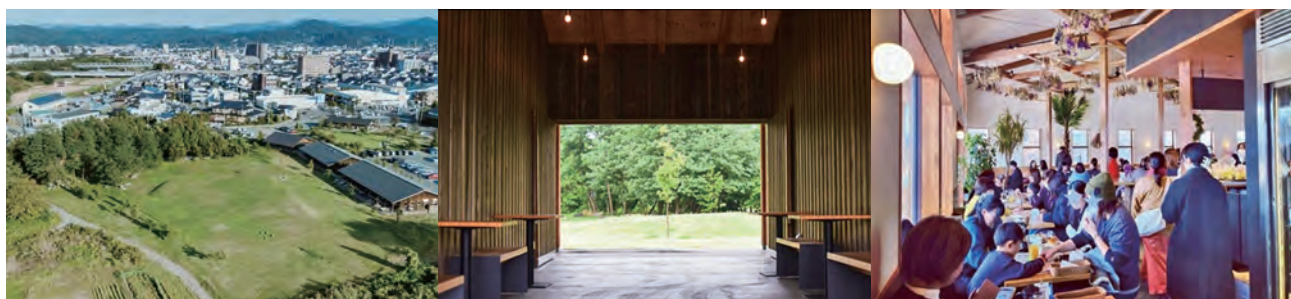
盛岡市中央公園（28.6ha）のうち約6haを対象とした公募設置管理制度（Park-PFI）導入事例を検証する。事業実施前に事業者間でパークマネジメントを以下のように定義した。

| 区分 | 定義1：効率性の追求 | 定義2：段階的整備 | 定義3：協働運営 |
|----|--------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 内容 | 最小コストで、公園に期待される効果を最大化する。 | 〈フェーズ1〉 盛岡市の財政出動なし。 〈フェーズ2〉 社会経済情勢を考慮し、官民で適切な負担割合を設定。 | 自治体・民間・市民の3者が連携し、地域運営プロセスを共創する。 |

ビバテラス 全体図：着色部分は竣工済み及び次期計画範囲、未着色部分は今後計画策定範囲



(出所) 株式会社キタバランドスケープで作成



全景

まなび棟中通路の公園風景

飲食店の日常

(出所) BeBA TERRACE ホームページ

5.2 設定した都市経営課題

本宮地区は土地区画整理事業と大型商業用施設の出店で人口増加したが、保育サービスの需給アンバ

ランスによる待機児童及び生徒児童の増加による不登校傾向児増加という課題が顕在化していた。

| 区分 | 都市経営課題その1：待機児童 | 都市経営課題その2：不登校傾向児 |
|----|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 現状 | 本宮地区は子育て世代の転入が多く、保育サービスの需給バランスが崩れ、待機児童が多いエリアである。 | 不登校傾向児が増加し、保健室で過ごす児童生徒が多く、子どもの健全な成長を阻害している。 |
| 対策 | 公園内に保育園（占有物件）を整備し、待機児童の解消を図った。また、子育て世代の新たなコミュニティ創出のため、こども図書館も整備した。 | 公園内にフリースクールを整備し、不登校傾向児の受け入れを行いつつ、様々な就業体験学習機会を提供している。 |



5.3 経済合理性の検証 ～数字が証明する成果～

事業実施条件として、盛岡市の財政出動なし（都市公園使用料減免の規制緩和措置あり）、特定公園施設・公募対象公園施設・公園維持管理を全て民間資金で実施することとした。

1970年代から2016年まで、約40年間にわたり公共投資を続けてきた結果、歳入減少が生じていることが確認された。公共投資すればするほど、税収が減る。この悪循環に陥っていたのである。ところが、民間主導に転換した途端に状況は一変した。民間主導で消費活動する人を対象として公園整備・維持管理を行なったことで、投資回収概念が実現し、管理許可により盛岡市の歳出なく、歳入増加を達成できた。

なお、プロジェクトの事業リスク管理のため、「財経分離」と「建物分離」により、万が一の倒産によってプロジェクトが破綻しない防止策も構築した。市場環境変化により不幸にも1事業者が廃業したが、倒産防止策を行っていたため、残存3事業者が連携

してプロジェクトを維持している。

6. 公民連携事業への提言

6.1 オリジナル事業構築 ～狂気からの脱去～

公民連携事業は都市背景・経済規模により最適解が大きく異なるため、ピバテラスモデルの他都市への直接適用は期待した成果を得られない。各都市を俯瞰的に分析し、その分析に基づくオリジナル事業構築が不可欠である。

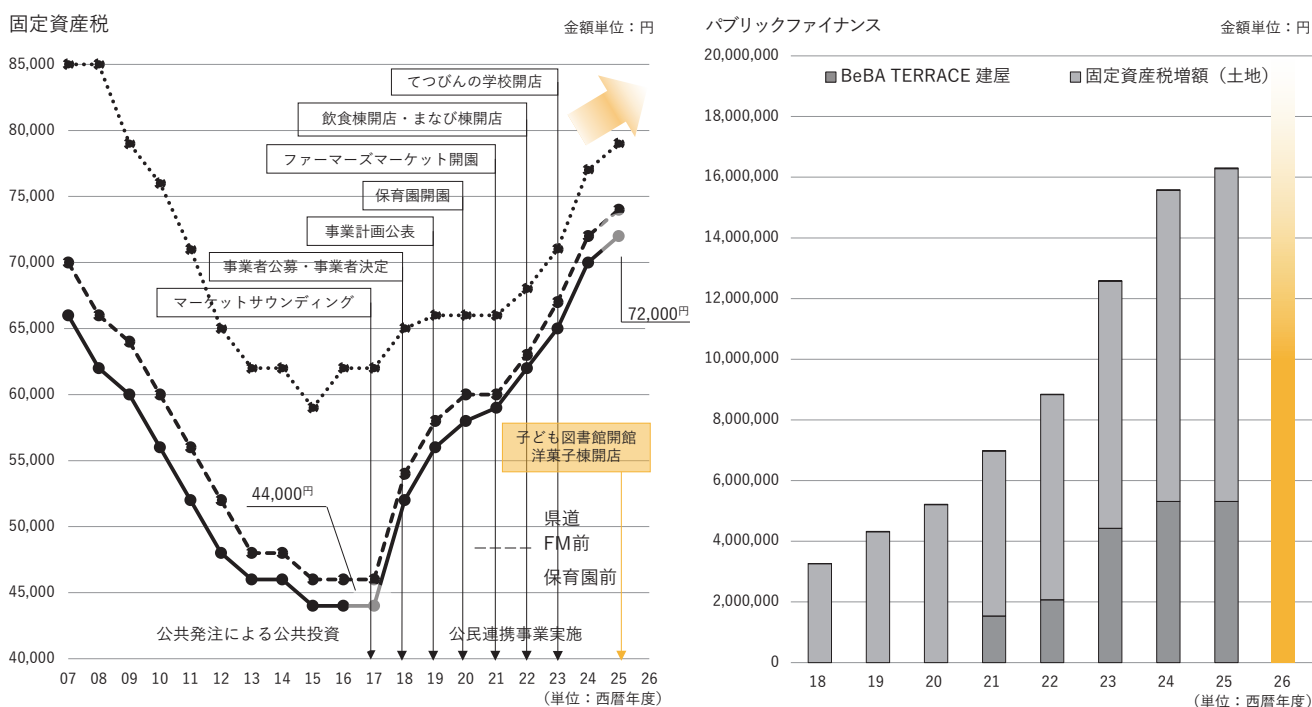
アルバート・アインシュタインは、こう警告している。

「狂気とは、同じ行動を繰り返しながら違う結果を望むことである」

他都市の成功事例を、鵜呑みにして自分のまちに当てはめる。これこそ、アルバート・アインシュタインが言う「狂気」である。

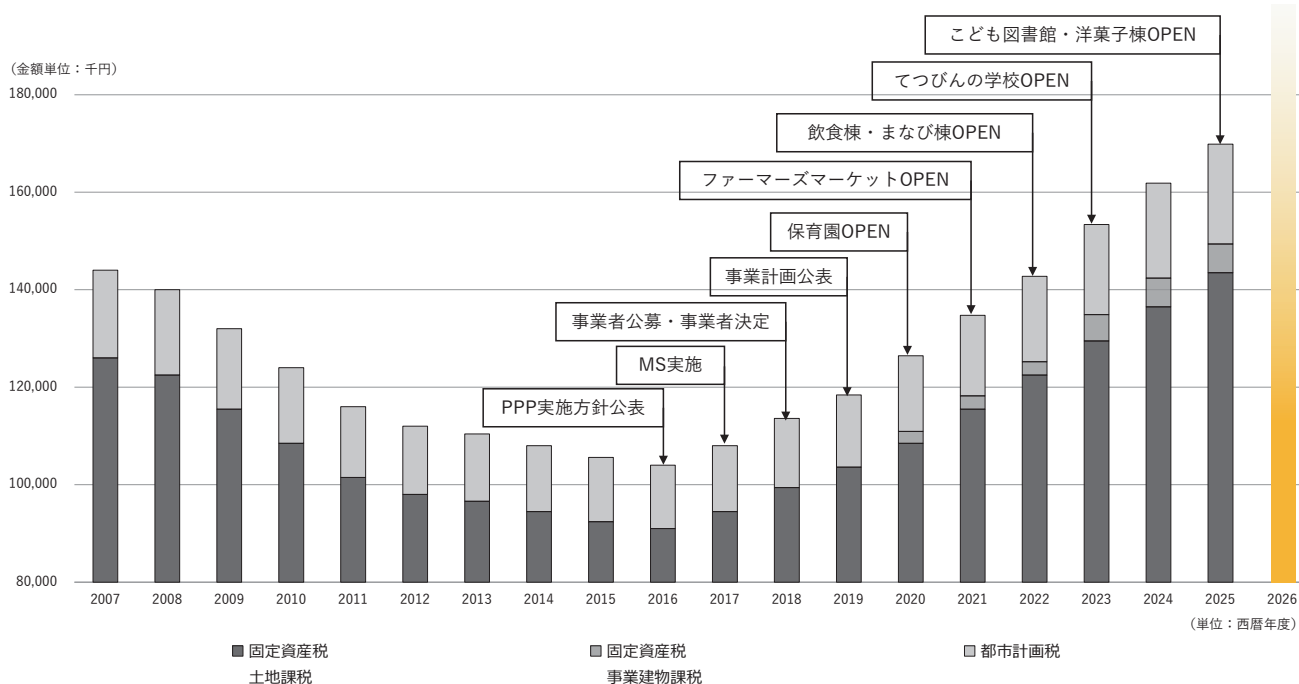
(行財政効果)

図表1 ビバテラスに接する道路の路線価推移、固定資産税推移



(出所) 国税庁の路線価格・公示価格より株式会社 PUBLIQ で作成

図表2 本宮3丁目エリア固定資産税推移



(出所) 国税庁の路線価格・公示価格より/株式会社 PUBLIQ で、条件設定して Genspark で作成

| | |
|-------|---------------------------------------------|
| 行財政効果 | ① 路線価上昇を確認（事業者にて定点観測） |
| | ② ビバテラス周辺の固定資産税が約1,600万円増加（図表1：2025年固定資産税額） |
| | ③ エリアの固定資産税が約6,000万円増加（図表2：2016年と2025年の比較） |
| | ④ 岩手県で最も宅地（土地）価格の高いエリアとなった |

6.2 不利益解消～経営の再設定～

大都市では、行財政負担なく事業化が可能にもかかわらず、経営コスト管理が欠如しているため、整備後は指定管理制度を安易に導入し、貴重な税金を非効率に使っている事例が散見される。一方、地方都市では、柔軟な規制緩和と地域特性に応じた独自のストラクチャーやスキームの構築が求められるが、変化を望まない行政組織風土が独自性を失わせている。

事業の不利益を解消するには、都市経営やパークマネジメントという「経営」概念を再設定し、関係者の認識を一致させることが肝要である。

6.3 マネーセンス～コストカッターからバリュークリエイターへ～

経費削減だけに注力するビジネスは負のスパイラルに陥っており、経費削減と売上向上の両輪を連動させなければビジネスは成長軌道に乗らない。

これからの行政組織には「マネーセンス」が不可欠である。歳入を増やす視点＝税金を生み出す思考力。単なる「コストカッター」ではなく「バリュークリエイター（価値創造者）」としての公務員が、今こそ求められている。



6.4 歳入（税収）増加の方程式

各都市の状況を精査すると、都市公園に関わらず行政主導で公共インフラを整備すると路線価が下がるケースが多いという共通項を見出した。

“なぜなのか？”

行政組織は「住民＝みんな」という漠然とした対象に向けて公共投資をしてきた。消費活動する人、しない人、その区別なく公共投資をしてきた。しかし、税収を増やすには、消費活動を行う人々に焦点を当てた公共投資が必要なのである。

消費活動を目的とした人に矢印を向けた公共投資が歳入（税収）増加につながる。

6.5 公共心ある民間人の登用

ここまで述べてきた提言を実現するには、経営を学んでいない行政組織だけでは困難である。また、事業収益のみにコミットする民間企業には理解できない領域である。

必要なのは、自ら事業リスクを負い、行政ルールを理解し、高い公共心を持つ民間人の登用である。ただし、ここで言う「民間人」は、単なるコンサルタントやシンクタンクではなく、実際に身銭で事業リスクを背負い、住民の利益を考えられる、そんなプレイヤーのことである。

7. 未来への確信

～パークマネジメントが変える都市の姿～

ビバテラスプロジェクトを通じて、「公共価値向上」と「経済合理性成立」の両立は実現可能であることが実証された。経済合理性追求は公共サービス切り捨てではなく、縮退時代において民間への権限移譲を通じて持続可能な高質公共空間を提供する唯一の道である。

パークマネジメントには、都市の未来を変える力がある。

都市公園は、もはや「維持管理すべき負担」ではない。都市に富を生み出し、コミュニティを育み、次世代へ誇りを持って引き継げる戦略的資産、そう変貌を遂げることができる。本稿が提示したモデルは、財政制約下の自治体における新たな都市経営パラダイムの構築に寄与するものである。

最後に、都市公園をステージに仕事をする官民のプレイヤーに伝えたいのは、都市公園法や公募設置管理制度（Park-PFI）は「縛られる“鎖”ではなく、使いこなす“道具”」である。条文に縛られるのではなく、制度を上手に活用してこそ、大きな事業成果が得られるパークマネジメントとなる。

ビバテラスの実例が示すように、それは夢物語ではなく、実現可能な未来である。持続可能な都市経営は実現できると確信し、ビバテラスの事業推進を行いつつ各都市の公民連携事業の支援を行っている。

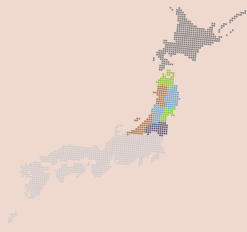
プロフィール

長澤 幸多（ながさわ・こうた）氏

株式会社 PUBLIQ 代表取締役

1973年生まれ。1993年に岩手県玉山村に入庁し、土木事業全般に従事。

2006年の合併で盛岡市職員となり、道路建設行政に従事し、2012年より現在の都市整備部公園みどり課に異動。2016年から持続可能な都市経営を実現するため、公民連携事業に取り組む。2020年に盛岡市を退職。民間事業者の立場で、PPPの盛岡市動物公園再生事業、Park-PFIの木伏（きっぷし）プロジェクトやBeBA TERRACE（ビバテラス）プロジェクトなどを主導。現在は株式会社 PUBLIQ 代表取締役、BeBA TERRACE 運営協議会代表を務める。



図表でみる ほくとう地域の Park-PFI

- 公募設置管理制度（Park-PFI）は、行政による公募で選定された民間事業者がカフェや売店等の収益施設を公園内に設置し、その収益の一部を公園整備に還元する制度です。建ぺい率などの特例があります。
- 全国で Park-PFI の活用は増加していますが、ほくとう地域（8道県）は、積雪による通年利用の難しさなどから件数は16件（図表1）と全国（182件）の1割にとどまります。
- しかしながら、近年はアリーナに隣接する公園スペースの整備・運営に Park-PFI を活用するなど、**複数の公民連携制度を活用した他施設との相乗効果を狙う取り組み**も進められています。青森市は、「青森市総合体育館」と「青い森セントラルパーク」の整備・運営に **DBO***と **Park-PFI** を併用しました（図表2）。アリーナと公園を一体で運営することで利便性や魅力向上などのメリットが生まれます。
- 青森市総合体育館は、青森市がネーミングライツを公募し、愛称「カクヒログループスーパーアリーナ」として2024年7月に開業しました。スポーツのみならずさまざまなイベントの場として活用されています。

図表1 ほくとう地域の Park-PFI

| No. | 所在県市 | 公園名 | 公募設置等指針の公表年度 | 2025年3月末時点で公募対象施設が供用中の公園 |
|-----|---------|--------------------|--------------|--------------------------|
| 1 | 岩手県盛岡市 | 木伏緑地 | 2018 | ○ |
| 2 | 北海道恵庭市 | 漁川河川緑地（花の拠点Ⅰ期） | | ○ |
| 3 | 青森県むつ市 | おおみなと臨海公園 | | ○ |
| 4 | 岩手県盛岡市 | 中央公園 | | ○ |
| 5 | 岩手県二戸市 | 金田一近隣公園 | | ○ |
| 6 | 青森県むつ市 | 代官山公園 | 2019 | ○ |
| 7 | 山形県山形市 | ひばり公園 | 同上 | ○ |
| 8 | 青森県青森市 | 青い森セントラルパーク | 2020 | ○ |
| 9 | 福島県須賀川市 | 翠ヶ丘公園 | | ○ |
| 10 | 北海道恵庭市 | 漁川河川緑地（花の拠点Ⅱ期） | | ○ |
| 11 | 北海道恵庭市 | 恵庭ふるさと公園 | 2021 | ○ |
| 12 | 福島県郡山市 | 開成山公園等 | 2022 | ○ |
| 13 | 北海道厚真町 | 大沼フィッシングパーク（大沼野営場） | | ○ |
| 14 | 山形県山形市 | 駅前公園 | | |
| 15 | 北海道札幌市 | 百合が原公園 | 2023 | |
| 16 | 宮城県多賀城市 | 中央公園 | | |

（出所）国土交通省「公募設置管理制度（Park-PFI）の活用状況」（2025.3.31時点）をもとにほくとう総研作成

* DBO：Design Build Operate の略で、公設民営による公共施設整備手法の一つ。公的セクターが資金調達し、設計、建設、維持管理、運営を一体的に民間事業者に発注する方式。施設の所有権は公的セクターが持つ。

図表2 Park-PFIの公募対象公園施設部分(赤)と特定公園施設部分(青)
DBOの青森市総合体育館部分(緑)



(出所) 青森市提供、一部ほくとう総研追記。

カクヒログループスーパーアリーナ (青森市総合体育館) と青い森セントラルパーク



サブアリーナ
(920㎡ / 23m × 40m)



メインアリーナ
(2,000㎡ / 40m × 50m)



ヨリドマ
(施設を象徴する広大な屋根付き空間)



多目的広場



イベント広場



こども広場

(画像出所: カクヒログループスーパーアリーナ (青森市総合体育館))

(作成: ほくとう総研 理事・主席研究員 千葉 幸治)



独自のIT技術で花き業界のDX化をリード

株式会社大谷商会（新潟県新潟市）

大 谷 太 郎 氏

株式会社大谷商会 代表取締役社長

流通構造の転換期を迎えている花き業界。その特殊性などからDX化が大きな課題となっている。

新潟県新潟市に本社を構える株式会社大谷商会（以下、大谷商会）は、独自のIT技術で花き業界のDX化をリードしている。

同社の創業は1922年。100年以上の歴史を持つ老舗企業が、なぜ花き業界のDX分野で存在感を発揮できるのか。

今回の元気企業紹介では2025年に4代目の代表取締役社長に就任した大谷太郎氏に大谷商会の歩みや経営思想、そして見据える将来などについてお話を伺った。

聞き手：千葉 幸治 ほくとう総研 理事・主席研究員
インタビュー日：2026年2月6日（金）



大谷 太郎 社長

大谷商会とは

—大谷商会の歴史は「進化」の歴史—

工場の生産ラインに用いられるベルトコンベヤをはじめ、各種の産業機械を扱う大谷商会。一見すると商社と捉えられがちだが、その実像は、単なる商社という言葉では言い表せない。

手掛ける事業は、設備の設計や製作から据え付け、さらには電気制御、監視・管理ソフトの開発、メンテナンスまで及ぶ。同社は、それらを一貫して担い、現場の課題解決にも関与する複合的な機能を備えた商社である。

その創業は1922年。工具の販売を出発点として取扱品目を広げ、関連サービスの拡充や花きをはじめとする新分野への進出。グループ企業の拡大などの新たなネットワークも築いてきた。

近年は海外にIT開発の拠点を設け、IT技術を生かした設備の自動化やIoT導入、AIの機械学習機能などの新たな付加価値の創出にも取り組んでいる。

大谷社長は語る。「歴代の経営者が拘ってきたキーワードは「進化」です」。大谷商会の歴史は、まさに時代を先取りして常に変化を続けてきた「進化」の歴史である（図表1）。

—経営を支える「掛け合わせ」の発想—

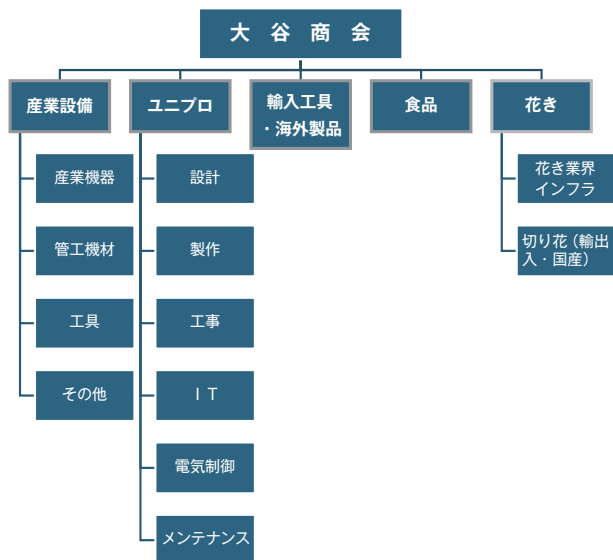
現在の事業を分類すると大きく五つに分類される（図表2）。ただし、それぞれが独立して存在しているわけではない。事業間に壁は無く、顧客の課題や現場の状況に応じて、複数の機能を柔軟に組み合わせることで、最適な設備やサービスを提案・提供している。この「掛け合わせ」という発想が、大谷商会の経営を支えている。

図表1 大谷商会の歴史は「進化」の歴史
～大谷商会の沿革～

| 年 | 内容 | 初代社長 大谷鐘三氏 | 2代目社長 大谷正雄氏 | 3代目社長 アルバート・ ヴェツラー氏 | 4代目社長 大谷太郎氏 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------------------|----------------|
| 1922年 | 大正11年12月20日 創業。大谷鐘三氏が個人で営業を開始 | ↓ 変革期 | ↓ | ↓ | ↓ |
| 1943年 (昭和18年) | 商工会企業整備要綱に基づき、 石川・富山・長野・新潟 各県のゴム配給事業を行う | | | | |
| 1947年 (昭和22年) | 新潟市に鉄工製作部を開設 | | | | |
| 1950年 (昭和25年) | 株式会社に改組 | | | | |
| 1952年 (昭和27年) ～1968年 (昭和43年) | 酒田市、上越市等に営業所を開設 | | | | |
| 1970年 (昭和45年) | ユニプロ (工事・機械設計部門) 開設 | | | | |
| 1974年 (昭和49年) | 二代目社長に大谷正雄氏が就任 | | ↓ | ↓ | ↓ |
| 1979年 (昭和54年) | ユニサービス (修理・メンテナンス部門) 開設 | | | | |
| 1997年 (平成9年) | 花き事業部開設 | | | | |
| 2004年 (平成16年) | 花き事業部を自社社屋へ移転 | | | | |
| 2005年 (平成17年) | 三代目社長にアルバート・ヴェツラー氏が就任 | | | | |
| 2006年 (平成18年) | 食品事業部開設 / 福岡営業所開設 | | | | |
| 2008年 (平成20年) | IT 事業部開設 | | | | |
| 2011年 (平成23年) | FA 部門創設 | | | | |
| 2016年 (平成28年) | ユニプロ事業部開設 / 国際部開設 | | | | |
| 2018年 (平成30年) ～2024年 (令和6年) | シンガポール法人 Otani Trading PTE. LTD. 設立 ベトナム法人 Otani U.P.Co., LTD. 設立 (株)統和工業を M&A (株)大谷ファブリーク設立 平和工業商事(株)を M&A 三和陸運(株)・(株)FLS を M&A | | | | |
| 2025年 (令和7年) | 四代目社長に大谷太郎氏が就任 | | | | |
| 2026年 (令和8年) | 営業部門とエンジニアリング部門を統合し、 新ユニプロ事業がスタート | | | | |

(注) 赤字は部門新設等、青字は海外拠点新設・M&Aによるネットワーク拡大
(出所) 大谷商会 HP 等よりほくとう総研作成

図表2 大谷商会の事業分類



(出所) 大谷商会 HP よりほくとう総研作成

——「ユニプロ事業」は大谷商会の象徴——

大谷商会の取り組みを象徴するのが、1970年に設けられた「ユニプロ」と呼ばれるエンジニアリング部門である。

ユニプロとは「ユニークプロジェクト」の略語。大谷商会の造語である。大谷社長は次のように語る。

「ユニーク＝唯一という意味ですが、そこには二つの意味が込められています。それは、『唯一』とも言えるお客様が抱える問題に対し、『唯一』とも言える他にはないサービスや価値で解決するという事です。私どもはユニプロ事業部が顧客の要望に応じて、数多くのメーカーの中から最適な機器や機材を選定するとともに、『設計→製作→据え付け』までを一貫して手掛けています」。

さらに、こう続ける。

「確かに大規模な設備投資であれば、大手の設備メーカーが一括して対応するケースもあるでしょう。しかし、企業の生産設備は時間の経過とともに改造やアップグレードが必要になります。工場の一部に手を加える場合、現場での個別対応が欠かせません。その点、大谷商会はメンテナンスも含め、細かなニーズに柔軟に対応できます」。

工場内にはさまざまな設備機器が設置されており、そのメーカーも一社とは限らない。仮に工場設備の一部に改修が必要となった場合、工場のオーナーは複数の事業者を手配し、スケジュール調整を含めた対応を行わなければならない。通常業務を抱える現場にとっては大きな負担である。

こうした状況に対し、大谷商会は顧客の意向を踏まえ、一連の対応を代わりに担う。顧客は、あらゆる事が大谷商会を窓口としてワンストップで済み、本業に集中できる大きなメリットを享受できる。



コンベヤラインの設計から設置、そして設置後のメンテナンスまでワンストップサービスで対応する
(出所) 大谷商会提供

—約100社の協力工場と グループ企業のネットワーク—

もともと、顧客が抱える工場の生産ラインは百社百様であり、自社のリソースだけで対応するには限界がある。これを補っているのが、グループ企業や協力工場とのネットワークである。

「そのネットワークは約100社に及びます。それぞれの強みを生かしながら、最適なサービスを提供することができます」と大谷社長は語る。

長年の歴史の積み重ねによって社外の協力企業などとのネットワークは厚く、こうした体制が顧客の要望に応じた小回りの利く、手厚いサービスの実現につながっている。

現在、主な顧客は新潟県をはじめとする日本海側に製造拠点を持つ食品メーカーや化学メーカーなど。近年は「人手不足や賃金上昇を背景に、生産ラインの自動化ニーズは特に高まっている」という。大谷商会の長年にわたる実績と信頼が、新たな受注へと結び付いている。

強みを持つ独自のIT技術

—ベトナムにソフトウェアの開発拠点—

このように新潟を拠点に成長する大谷商会だが、4つの海外拠点を有し、2つが海外現地法人である(図表3)。特に2019年設立のベトナム法人はソフトウェア開発の主力拠点である。

ベトナムにソフトウェアの開発拠点を構えた背景には、地元である新潟県内での採用難があった。大谷社長はIT事業部の立ち上げ時を振り返り、「2008年にIT事業部を立ち上げましたが、新潟県内では

図表3 ベトナム法人は大谷商会のソフトウェア開発の主力拠点
～大谷商会の海外拠点と主な機能～

| | IT | 機械設計 | 各種貿易 手続き | 花き |
|----------|----|------|-------------|----|
| ベトナム法人 | ○ | ○ | | |
| シンガポール法人 | ○ | | ○ | |
| 台湾駐在員事務所 | | | | ○ |
| 香港拠点 | ○ | | | ○ |

(出所) 大谷商会 HP 等よりほくとう総研作成

IT人材がなかなか採用できず大変苦戦しました。中国の大卒者の方を採用して育成しましたが母国の景気の良さから帰国してしまい、なかなか定着しません。そこで着目したのがベトナムです」と語る。

ベトナムは、オフショア開発の委託先として知られる国である。2000年代初頭からソフトウェア開発やIT産業を国家の経済成長を牽引する中核産業と位置づけ、税制優遇や人材育成支援策を展開してきた。

こうした環境に加えて、独自の人材育成に向けた努力もあり、設立から約7年を経て大谷商会のベトナム拠点は着実に成長を遂げている。「設立当初は、日本人のマネージャーと大谷商会の業務経験を持つベトナム社員の計4名体制でスタートしましたが、現在ではエンジニアが40名（他地域含め60名）となります。彼らは今や大谷商会を支える大きな存在となっています」と大谷社長は強調する。

前述の「掛け合わせ」の発想に基づき、ソフトウェア開発も業務領域に壁を設けない。「設備機械部門に所属しながらソフトウェア開発も手掛ける職員がいる一方、ソフトウェア部門で機械分野に関わる職員もいます」と大谷社長は語る。こうした部門横断的なクロスオーバーを通じて、大谷商会独自のサービス提供を実現している。

花き業界のDX化を推進

—花き生産者向け取引サイト

「Flower Meister (フラワーマイスター)®」

現在、大谷商会は、独自のIT技術で花き業界向けのソフトウェア開発にも注力している。中でも「Flower Meister®」は、独自開発した大谷商会を代表する「花きオンライン取引サイト」である。

このサイトは、生産者などは「生」の商品・提案情報を市場やバイヤー、さらにその先の花き取扱店に配信することができ、それを受けて市場やバイヤー側は市場経由で注文もできる（図表4）。



Flower Meister® はスマートフォンなどからの操作も可能

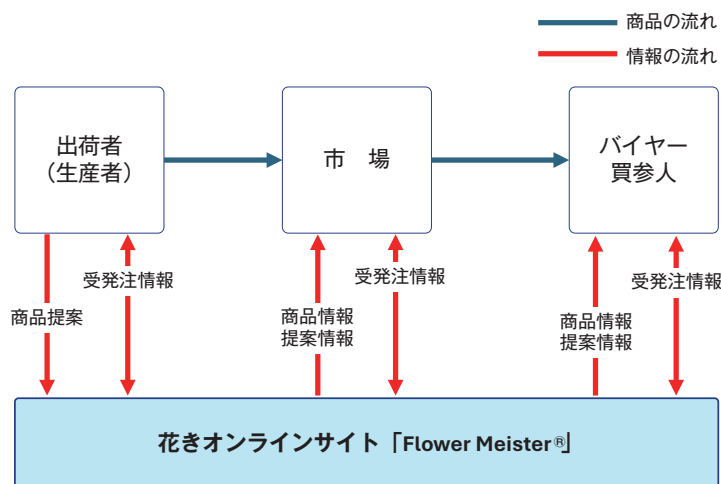
(出所) 大谷商会 Flower Meister® パンフレット

大谷社長によると、現在、全国約130の卸売市場のうち125前後がアカウントを持ち、約4,000人のバイヤーが登録しているとのことである。

なぜ、ここまで支持されているのか。大谷社長は業界の現状について次のように説明する。「花きは品目・品種は非常に多く、小売構造も零細なため、これらを繋ぎ合わせる「卸売市場」の存在が欠かせません。しかしながら、近年の動きをみると、花きの市場規模は金額で見ると増加していますが、取扱量は減少傾向にあります（図表5）。これを受けて卸売市場は、徹底した効率化を図った結果、バイヤーに対する細やかな営業活動やマーケティング活動に割くリソースが限られてきているのが実情です。加えて、ネット競りの普及は効率的ですがバイヤーとの接点が点（デジタル）となりがちで、これらにより、卸売市場とバイヤーの関係が弱まっていると感じています」。

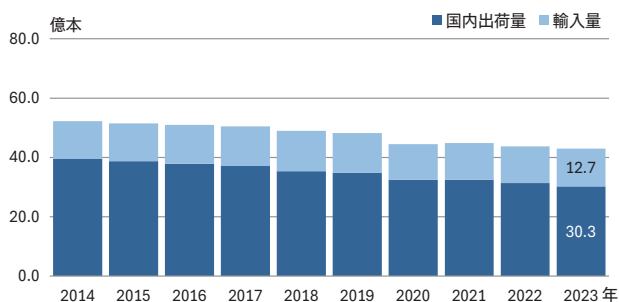
続けて大谷社長は生産現場の変化も語る。「かつては生産者が商品を市場に持ち込めば、市場が責任を持ってすべて販売してくれました。これが現在では状況が大きく変わり、生産者は事前にバイヤーから

図表4 Flower Meister®は花き業界のプラットフォームの役割を果たす
～サプライチェーンにおける Flower Meister® の位置づけイメージ図～



(出所) インタビューと大谷商会 HP をもとにほくとう総研作成

図表5 切り花の国内出荷量・輸入量推移



(出所) 農林水産省「花きの現状について」・「植物検疫統計」等より
ほくとう総研作成

注文を受け、その注文内容に基づいて出荷することが求められています。いわゆる「見込み出荷」から「注文出荷」への転換が進んでいます。

このような環境変化においても花きの特殊性（多品目・多品種など）から卸売市場が重要な役割を果たすことに変わりはない。しかしながら、市場における受発注のやりとりは未だに FAX が主流である（図表6）。出荷事業者、バイヤーともに数百から数千に及ぶ中、膨大な FAX を限られた人手ですべてを処理することはできない。仮に出荷者側からの何

らかの提案情報があっても、すべてのバイヤーに行き渡らせることは難しい。実は流通過程で少なからぬ機会損失が発生している現状がある。

こうした課題を解決する仕組みとして開発されたのが、花きオンライン取引サイト「Flower Meister®」である。出荷者と卸売市場・バイヤーを結び付ける強力なプラットフォームとしての役割を果たしている。

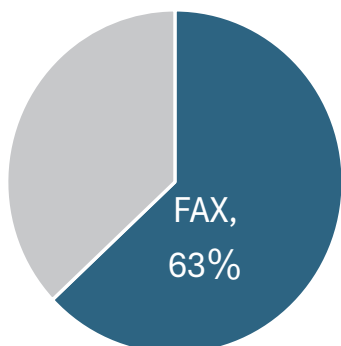
——花き輸入商社の経験が生かされる——

このデジタルインフラの構築には、大谷商会が持つ花き業界のプレーヤーとして培ってきた経験が生かされている。

花き事業部を開設したのは1997年。大谷社長の実父にあたる3代目社長のアルバート・ヴェツラー氏がドイツの商社勤務時代に花きの輸入ノウハウと海外ネットワークを築いていたことをきっかけに事業が本格的に始まった。

Flower Meister® の開発の目的について大谷社長は、「もともと自社利用を想定して開発を始めたシステムです。それは大谷商会が輸入商社として、商品に関する情報を卸売市場の先にいるバイヤーの方々

図表6 花き業界はデジタル化の課題を抱える
～産地から市場への情報伝達手段～



花き流通標準化ガイドラインの検討に向けた実態調査（花き流通標準化検討委員会資料）
全国の農協を対象にアンケート調査を実施（2022年度実施 回答数64）

（出所）農林水産省「花きの現状について（2025年10月）」より
ほくとう総研作成

にスムーズにお伝えしようと考えたからです」と語る。

開発を進める過程で、同業他社と意見を交わす中、実は多くの事業者が同じ課題を抱えていることが明らかになった。「そこで一緒に新しいシステムに情報を載せませんか、という流れになりました」と振り返る。

一方で、大谷商会自身も花きを輸入する立場にあることから、システムの利用者にとっては競合関係にある側面も否定できない。その点について大谷社長は、「大谷商会も花を輸入していますから、利用者の皆様にとって大谷商会はライバルでもあります。それを嫌がり、自社でITベンダーに開発を委託する会社もありました。しかし、結局はうまく行かない」と当時の状況を語る。

その背景には、「業界に精通しているからこそ作れる部分があります」という言葉に象徴される通り、花き業界特有の商慣行や現場実務への深い理解がある。

こうした強みを踏まえ、「現在、花きを輸入する商社の中でも規模の大きい先は、大半が Flower Meister® を利用しています」と、その広がり強調す

る。まさに餅は餅屋である。Flower Meister® は、大谷商会が長年にわたり蓄積してきた業界知識・経験と、持ち前の高いIT開発力を掛け合わせて生み出されたものであり、現場を知る企業だからこそ構築し得たシステムと言える。

このほか大谷商会では、スマートフォンからの操作にも対応した国内花き生産者向けクラウド型販売管理システム「FMBIZ（エフエムビズ）」や、花きの生育変化を動画で可視化する「VaLiT（ヴァリット）」など、花き業界のDX化を後押しする多様なソリューションを展開している。

販売先は国内にとどまらず海外にも広がっており、「Flower Meister International（フラワーマイスターインターナショナル）」は、世界の生産者と世界の輸入商社を結ぶプラットフォームとして、三国間取引を可能にしている。

——花き業界はDX化により発展する可能性あり——

業界動向として流通量の減少に懸念はないのだろうか。今後の花き業界の可能性について大谷社長に尋ねたところ次のように語った。「花に関わる生産者や花屋、デザイナーといった人々は、単に利益を追求するのではなく、『花が好きで何かを伝えたい』という純粋な思いで事業に向き合っています。一方で、業界内には依然として非効率な部分が残っており、その結果、採算の悪化や長時間労働を強いられている現状があります。だからこそ、こうした非効率を解消し、より多くの関係する方々が本来の思いで花に関われる環境を整えたい。コロナ禍を経て花の価値は改めて高まっています。業界には発展の可能性があり」と将来を見通している。

実際のところ、大谷商会が構築したプラットフォーム上には新たなサービスを提供する余地が十分に存在する。「Flower Meister®」などを通じ、花き業界のDX化がさらに進められれば、業界自体の発展につながる可能性があるだろう。



インタビュー当日は、大谷太郎社長(左)と折笠義之常務取締役(右)にご説明をいただいた。

次なる未来へ

——「掛け合わせ」の発想がオンリーワンを生む——

これまでみてきた通り、大谷商会の競争力の源泉は、異なる分野を柔軟に組み合わせる「掛け合わせ」の発想にある。

大谷社長は、「IT企業は新潟県内にも数多くありますが、機械制御まで担える企業となると限られ、さらに設備の据付工事やメンテナンスまで対応できる企業となれば、数は一段と少なくなります。そこに『花』を掛け合わせれば、オンリーワンになる」と語る。掛け算を重ねることで、他にはない独自のポジションを築いてきた。

もっとも、大谷社長が重視するのは「ライバルがいなくなること」そのものではない。「それ以上に大切なのは、大谷商会にしか提供できない価値を、お客様に届け続けることです」という言葉に、同社の経営姿勢が凝縮されている。

こうした考え方は、人材育成にも貫かれている。社員に求めているのは、「自分のナンバーワンを探すこと」だという。「社員には、『いろんな部署の仕事や業務』に興味を持って『これだけは誰にも負けない』という自分のナンバーワンを見つけてほしいと

思っています」。一人ひとりの強みを伸ばすことが、結果として組織全体の進化につながるとの考えである。

——大谷商会の将来像——

では、大谷商会はこれからどこへ向かうのか。大谷社長は未来像をこう描く。「10年前の大谷商会しか知らない人は、今の大谷商会との違いにきっと驚かれるでしょう。今日と10年後、さらには細かくいうと今日と明日でさえ同じ姿であってはならないと思います。だからこそ、変わらなければなりません。変わらないことを恐れ、変化・進化し続けなければなりません。そのためには、時代の変化を先取りし、経営、技術、人材などあらゆる面で進化を続けなければなりません」。

こうした考えのもと、大谷商会は新たな時代に向けた準備を着実に進めている。2025年11月には、今後の設備投資に備え、株式会社日本政策投資銀行を引受先とする優先株を発行し、財務基盤の強化も図っている。

長い歴史の中で培ってきた技術と経験に、新たな分野を掛け合わせながら進化を続ける大谷商会。幼少期から欧米での生活経験を重ねてきた大谷社長に国境や業界といった「内」と「外」を隔てる発想はない。その歩みは今、新たなステージへと踏み出しつつある。

会社概要

株式会社大谷商会

創 業：1922年（大正11年）

代 表 者：代表取締役社長 大谷 太郎

資 本 金：4,500万円

従業員数：158名（2026年1月31日時点）※パート含む

本社所在地：新潟県新潟市東区逢谷内463

ホームページ：<https://www.otani-shokai.com/>



連載 インバウンド時代の「観光まちづくり」

第5回

阿寒湖温泉にみる観光まちづくりの実践と展望

～「ビジョン・組織・財源」の三位一体～

梅川 智也

國學院大學 観光まちづくり学部 教授

要旨

北海道・阿寒湖温泉における約25年にわたる観光まちづくりの実践を通じて、団体旅行依存体質からの脱却、地域価値の再認識、DMOを核とした観光地経営の展開を整理する。あわせて、観光地経営には「ビジョン・組織・財源」の三位一体が不可欠であることを論じる。

はじめに

～時代の転換点と阿寒湖温泉の挑戦～

私が北海道釧路市（当時は阿寒町）阿寒湖温泉の観光まちづくりに関わるようになって、約25年の歳月が流れた。その間、日本の観光は、団体旅行を前提とした大量集客型のモデルから、個人化・多様化、さらにはインバウンドの拡大へと大きく転換した。こうした変化は、観光地にとって単なる市場構造の変化ではなく、地域のあり方そのものを問い直す契機となった。

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、大手金融機関の破綻という地域経済への大きな痛手を受け、団体旅行に依存してきた温泉地の基盤は急速に揺らいだ。宿泊客の減少は、宿泊事業者の経営悪化にとどまらず、地域の農業、商業、雇用、さらには地域社会の持続性にまで影響を及ぼした。観光が衰退すれば地域そのものが立ち行かなくなるという、切実な危機

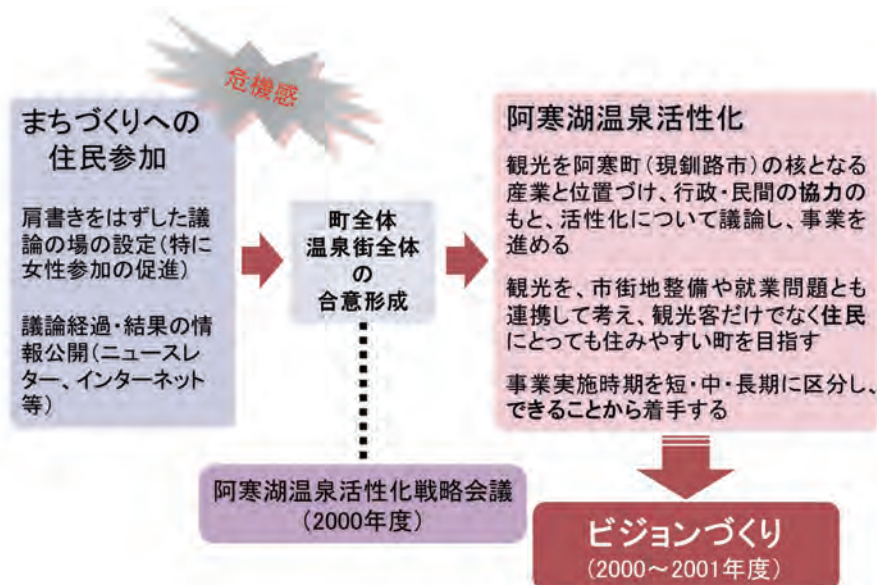
感が共有されていった。

重要なのは、こうした危機が阿寒湖温泉固有のものではなかったという点である。航空の自由化によりかつての北海道観光、つまり団体周遊型のツアーが激減し、道内各地の観光地、特に温泉地が団体旅行依存の構造を抱え、環境変化に十分対応できないまま衰退の局面に直面していた。阿寒湖温泉の取り組み、具体的には“観光まちづくりの導入と実践”は、こうした全国的課題に対する一つの解として位置づけることができる。

阿寒湖温泉では、「外部環境の回復を待つ」のではなく、「自分たちで未来をつくる」という発想への転換から始まった。その転換を決定づけたのが、1985年から始まった航空の自由化と2011年の東日本大震災である。特に2011年の宿泊客は過去最低水準まで落ち込み、いわばどん底を経験したことが大きなターニングポイントとなった。

本稿では、阿寒湖温泉の約25年にわたる歩みを、団体旅行依存からの脱却を目指した「再生」の段階と、地域固有の価値を基軸に持続可能性を追求した「創生」の段階に分けて整理する。その過程は、日本の多くの観光地が直面する課題と重なり合うものであり、一定の示唆を与えるものと考えている。

図1 阿寒湖温泉における観光まちづくりの始まり



(出所) 筆者作成

1. 「再生」の時代

～地域主導体制への模索～

2000年代初頭の阿寒湖温泉は、観光地としての転換点に立たされていた。団体旅行の減少は一過性の現象ではなく、旅行形態そのものの構造変化であり、従来型の経営努力だけでは対応できないことが次第に明らかになっていった。観光まちづくりをはじめきっかけは、そうした地域の危機意識であった。

まずは地域の将来ビジョンがない、それを地域全体で策定しようという目的で、2000年に設立されたのが「阿寒湖温泉活性化戦略会議」である(図1)。この枠組みは、旅館事業者だけでなく、商店街、住民、行政が参加し、地域の将来像を率直に議論する場として機能した。しかし当初から合意形成が円滑に進んだわけではない。危機意識の温度差や短期的利益と中長期的視点の対立、さらには地域社会における男性優位というジェンダーの問題まで議論された。それでも議論を重ねる中で、「地域全体としてどう生き残っていくか」という視点が徐々に共有され

ていった。

2004年に設立された「NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構」は、こうした議論を具体的な行動へとつなぐための実行組織であった。観光振興とまちづくりを一体的に進めるこの組織は、従来の観光協会とは異なり、個々の事業者の利害を調整しながら、地域全体としての戦略を描く役割を担った。この「調整機能」こそが、再生期における最大の挑戦であり、同時に成果でもあった。

2年かけて策定された『阿寒湖温泉再生プラン2010』(第1次)は、その象徴的な成果である(表1)。地域として方向性を共有できたことにより、国の補助事業や社会実験的な取り組みにも挑戦できるようになり、交通、景観、イベントなど多方面で試行錯誤が重ねられた。再生期は、成果を競う時代ではなく、「地域として動く力」を獲得するための準備期間であったと位置づけることができる。



表1 ビジョン：これまでの3つの長期計画の概要

| | 阿寒湖温泉再生プラン2010 (2002年3月策定) | 阿寒湖温泉・創生計画(ビジョン)2020 (2011年8月策定) | 阿寒湖温泉2030 (2021年3月策定) |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 策定の背景 | 団体客から個人客へのシフトという旅行動向の変化に危機感を感じた関係者が、2年間の住民参加型の議論を経て策定。 | 「2010プラン」の評価・見直しを行い、次の10年を見据えた第2ステージとして策定。 2016年に、入湯税の超過課税による独自財源を確保したことを受け、見直した「後期計画」を策定。 | 阿寒湖温泉の資源(国立公園、アドベンチャーツーリズム、ウィンターアクティビティ、アイヌ文化)を活かせる潮流を見据え、アフターコロナの新たな展開として策定。 |
| 目指す姿 | 「こごちよい湖畔、のんびり温泉 阿寒湖～[2泊3日できるレイクサイドリゾート]～」 | 「世界に誇る『森』と『湖』、そして『温泉』～阿寒湖畔でゆっくり滞在・のんびり温泉～」 | 「世界・日本を代表する国立公園の温泉観光地」 |
| 基本理念・基本戦略 | 1 滞在すると“楽しい!”温泉地にしよう 2 歩いて楽しい、美しい街にしよう 3 恵まれた自然を皆で大切にしよう 4 自ら阿寒湖温泉の未来を考え、行動しよう 5 “歩く”ことを優先した交通システムにしよう 6 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう 7 皆でお客様をおもてなししよう 8 阿寒湖温泉の情報を共有し、発信しよう | 1 国際観光地に向けた「リーディングプロジェクト」を強気に推進する 2 国際水準の快適な空間づくりと質の高いおもてなしを提供する 3 アイヌ文化を積極的にまちづくりに生かし、個性化・差別化を図る 4 阿寒湖温泉の特性をアピールするコンテンツ開発と滞在化を図る 5 観光統計を充実させ、適切な情報発信と戦略的なプロモーションを展開する 6 雇用を確保し、安心して住み続けられるまちにする 7 阿寒湖温泉の未来を担う観光人材の育成と組織を強化する | 阿寒湖温泉の原点に立ち返った持続可能な観光地づくり ～自然を守ること、自然を楽しむこと、自然とともに生きること、それらを観光客にも体験してもらうこと～ |
| 重点(重要)プロジェクト | 1-a. キャンプ場の整備 1-a. のんびり阿寒キャンペーン 2-a. 阿寒湖岸の公園化 2-a. 足湯・外湯の整備 4-a. 温泉街の景観づくり 4-a. 地域通貨と財源確保の仕組みづくり 4-b. 観光・タウン情報センター(仮)の整備 5-a. 温泉街の交通システムの改善 8-b. 阿寒湖温泉IT(情報技術)推進計画 | 1-1-① 森の駅・阿寒・フォレストガーデンの整備 1-2-② 観光立国ショーケース ③ ひがし北海道広域周遊観光ルート ④ 水のカムイ観光圏の取組 2-4-⑤ 湖畔公園の整備 2-5-⑥ まりも湯周辺 ⑦ まちなか景観の整備、⑧ 空き店舗の有効活用、⑨ 中央通りの再整備と交通システムの改善、⑩ 循環バスの運行 2-6-⑪ インバウンド対応強化 2-7-⑫ 快適なトイレ整備 3-8-⑬ アイヌアートミュージアム整備 3-9-⑭ アイヌコタンの魅力アップ 4-13-⑮ ウォーキングプログラム ⑯ インターネットを活用したワンストップ窓口の整備 4-14-⑰ 阿寒湖と遊覧船の魅力アップ 5-15-⑱ 観光統計の充実とマーケティングへの活用 5-16-⑲ ホームページの抜本的改革、⑳ プロモーション計画の策定 6-18-㉑ 居住環境の改善 7-20-㉒ 阿寒湖温泉地区観光振興基金の計画的な運用 7-21-㉓ (特非)阿寒観光協会まちづくり推進機構の機能の充実 ㉔ DMO 登録 | ① アドベンチャーツーリズムの推進 ② アイヌ文化・技術伝承拠点(旧除雪センター)及び阿寒湖フォレストガーデンの二次整備(アドベンチャーセンター(仮称)) ③ 阿寒湖温泉のアイヌ文化の伝承、自然保護のあり方～観光庁「持続可能な観光ガイドライン」の活用 ④ 阿寒湖温泉の観光まちづくり人材の強化 ⑤ 阿寒湖温泉の観光まちづくり財源の継続・強化 ⑥ 有識者や専門事業者との連携～ランドデザイン懇談会、民間事業者連携 |

(出所) 筆者作成

2. 「創生」への転換

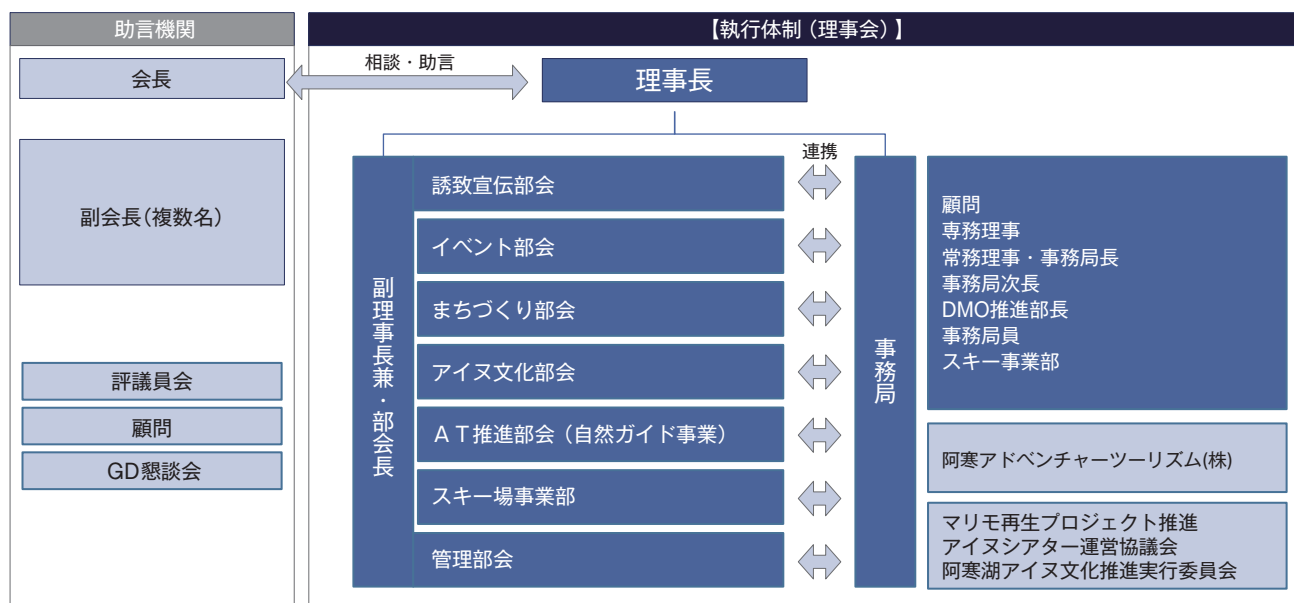
～価値をつくり直す発想～

2011年の東日本大震災は、日本社会全体に価値観の転換をもたらした。経済効率や量的拡大だけでは測れない本物の価値が見直され、観光においても見るだけではない「何を体験し、何を持ち帰るのか」が問われるようになった。阿寒湖温泉においても、観光を単なる集客産業としてではなく、地域の暮らしや文化と不可分の営みとして捉え直す動きが強まった。

こうした背景のもとで策定されたのが『阿寒湖温泉・創生計画2020』(第2次)である。この計画の特徴は、観光振興と地域政策を切り離さず、一体として構想した点にある。滞在型観光への転換や温泉街のコンパクトタウン化は、観光客の満足度向上と同時に、住民の暮らしやすさを高めることを意図したものであった。そして、さらに本計画の実現を担保したのが「財源」である。10年前に挑戦して頓挫した「入湯税の超過課税」が阿寒湖温泉のまちづくりの独自の財源とする政策が実現したのであった。

そして、重要だったのがアイヌ文化の位置づけで

図2 組織：(一社)阿寒観光協会まちづくり推進機構の概要



(出所)『阿寒湖温泉2030 世界・日本を代表する国立公園の温泉観光地(阿寒湖温泉)を目指して』2021年

ある。阿寒湖温泉では、以前からアイヌ文化を「売り物」とするのではなく、自然との共生や循環といった価値観を地域運営の基調に据える文化があった。その背景には(一財)前田一步園財団の創業者である前田光子の影響が大きい。こうした考え方は、短期的な集客効果よりも、地域の誇りと持続性を重視する姿勢を明確にするものであった。

3. インバウンド時代を支える 三つの戦略的支柱

この創生計画の柱の一つが国際化であったが、計画を実行する中で、阿寒湖温泉の戦略は三つの支柱に整理されていった。これらは、結果としてインバウンド時代にも対応し得る基盤を形成した。

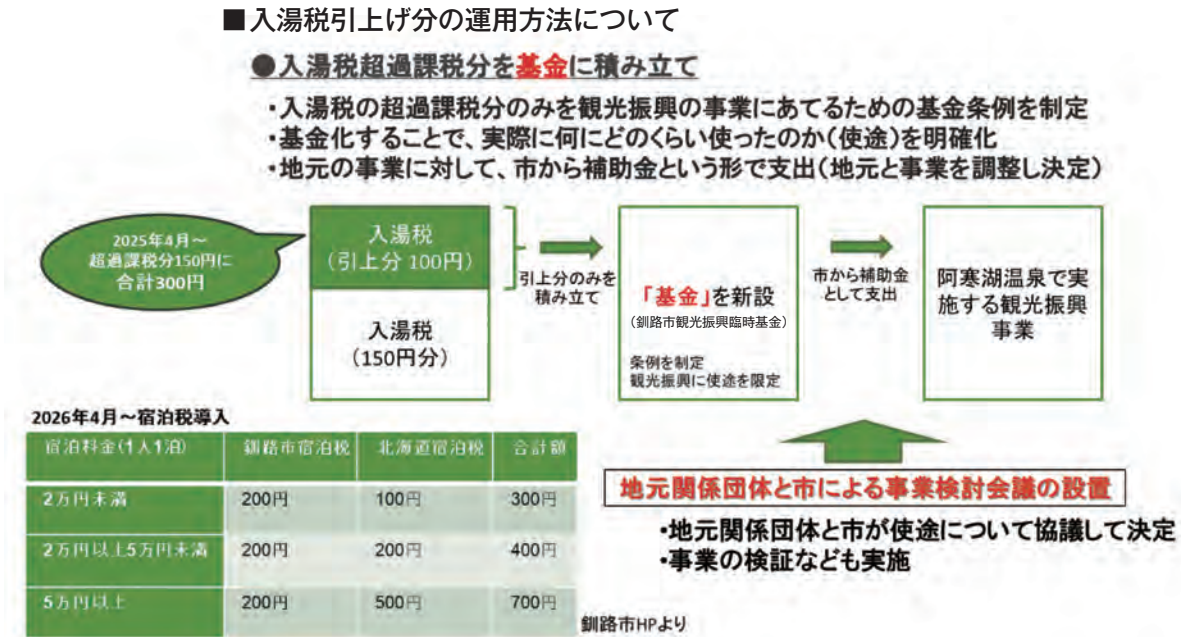
第一は、アイヌ文化を核とした地域ブランドの形成である。イコロという観光施設の整備に加え、アイヌの文化や精神性を地域のホスピタリティや体験

プログラム、さらには街並み景観にまで反映させることで、文化的関心の高い海外旅行者にも強く訴求する価値が生まれた。

第二は、自然体験の高度化であり、アドベンチャーツーリズムともいわれるものである。(一財)前田一步園財団との連携による一定のルールのもと、高い能力を有したガイドによる専門性の高い着地型プログラムを展開し、自然を「体験する価値」へと転換した。これらは結果として、滞在日数の延長やリピーターや富裕層の増加につながっている。

第三は、戦略を継続的に実行する組織体制である。NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構は、マーケティング、商品開発、合意形成を担う DMO として機能し、地域の方向性をぶらさずに施策を積み重ねてきた。この組織的蓄積があったからこそ、インバウンドという新たな潮流にも過度に振り回されず対応することができた。

図3 財源：入湯税の超過課税の仕組みと宿泊税



(出所) 筆者作成

4. 観光地経営における三位一体の原則

～ビジョン・組織・財源の統合的マネジメント～

現在は、『阿寒湖温泉2030～「世界・日本を代表する国立公園の温泉観光地」を目指して』(第3次)が進められている。こうした阿寒湖温泉における観光まちづくりの取り組みは、個別施策の集合体ではなく、観光地を一つの「経営体」として捉え直そうとする試みである。その実践を通じて確信を深めたのが、観光地経営においては「ビジョン」、「組織」、「財源」が三位一体で機能しなければならない、という原則である。

まずは「ビジョン」である。阿寒湖温泉では、団体旅行依存からの脱却という危機を契機に、「何を地域としての価値とするのか」、「どのような観光地を目指すのか」、そして「何を次世代に引き継ぐのか」という問いが繰り返し議論されてきた。アイヌ文化や阿寒の森、自然との共生を中核に据えるというコン

セプトは、短期的な集客戦略ではなく、地域の歴史や価値観に根差した将来像を描く営みであった。観光地経営においてビジョンとは、スローガンではなく、意思決定の拠り所となる「共通の羅針盤」である。

次に「組織」である。ビジョンは、それを具体的な事業や施策へと展開し、継続的に実行する主体があって初めて意味を持つ。阿寒湖温泉において、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構が果たしてきた役割は、まさにこの点にあった。地域住民はもとより、利害の異なる事業者や国、道、市という行政とをつなぎ、専門性をもって戦略を推進する調整機能は、観光地経営の中核である(図2)。組織が不在、あるいは形骸化していれば、どれほど優れた構想も現場に根付くことはない。

そして「財源」である。観光地経営は理念や熱意だけでは持続しない。マーケティング、人材育成、受入環境整備、ブランド形成といった取り組みを安

定的に進めるためには、自主性と継続性を備えた財源が不可欠である。補助金依存型の運営には限界があり、阿寒湖温泉で全国に先駆けて取り組んだ入湯税の超過課税のように、受益と負担の関係が明確な財源を、地域のビジョンに沿って戦略的に活用する仕組みが求められる。なお、2025年4月から入湯税の超過課税増額、2026年4月より宿泊税（北海道、釧路市）が導入されることとなっている（図3）。

これら三者は、直線的な関係ではなく、相互に影響し合う循環型の構造にある。明確なビジョンがあるからこそ組織の役割が定まり、組織が機能することで財源の必要性和用途が可視化され、安定した財源が確保されることで、ビジョンの実現可能性が高まる。この循環が回り始めたとき、観光地は初めて「経営されている状態」に入るのである。

阿寒湖温泉の経験は、観光地経営の成否が、個々の施策の巧拙ではなく、この三位一体の構造を地域として構築できるかどうかにかかっていることを示している。

おわりに ～阿寒湖温泉の経験が示すもの～

阿寒湖温泉の約25年にわたる歩みを図4に整理した。それは外部環境の変化に翻弄されながらも、地域が主体性を取り戻し、観光を軸とした地域経営のあり方を模索してきた過程であった。その特徴は、流行する観光施策を追いかけるのではなく、地域固有の価値を見つめ直し、時間をかけて磨き上げてきた点にある。

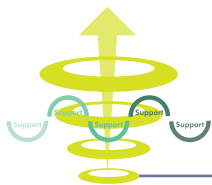


阿寒湖岸から阿寒岳を望む

(出所) 筆者撮影

地域の将来像を共有する「ビジョン」、それを具体的な行動へと落とし込み、継続的に実行する「組織」、そしてその取り組みを支える安定的な「財源」が、相互に連動する形で構築されてきた。重要なのは、これらが理念として語られるだけでなく、現実の制度や運営として“マネジメント”されてきたことが大きい。そして、これらを常に先導してきたリーダーの存在は特筆に値する。

インバウンド需要の拡大が注目される現在においても、観光地経営の本質は変わらない。一過性の集客や短期的な経済効果に依存するのではなく、地域が自らの価値を再認識し、それを実現する体制と財源を備えているかどうか問われている。阿寒湖温泉の取り組みは、観光を単に「産業」としてではなく、「地域経営の手段」として位置づけ直すことの重要性を具体的な実践をもって示しているといえるのではないかと。本稿が、これからの観光まちづくり、そして観光地経営を考える上での一つの参考となれば幸いである。



連載

産業・創業サポート最前線



北海道大学グリーントランスフォーメーション 先導研究センターの取り組み

北海道大学グリーントランスフォーメーション先導研究センター

センター長（工学研究院長・工学部長）教授 幅崎 浩樹
戦略企画室長 工学研究院特任教授 中山 隆治

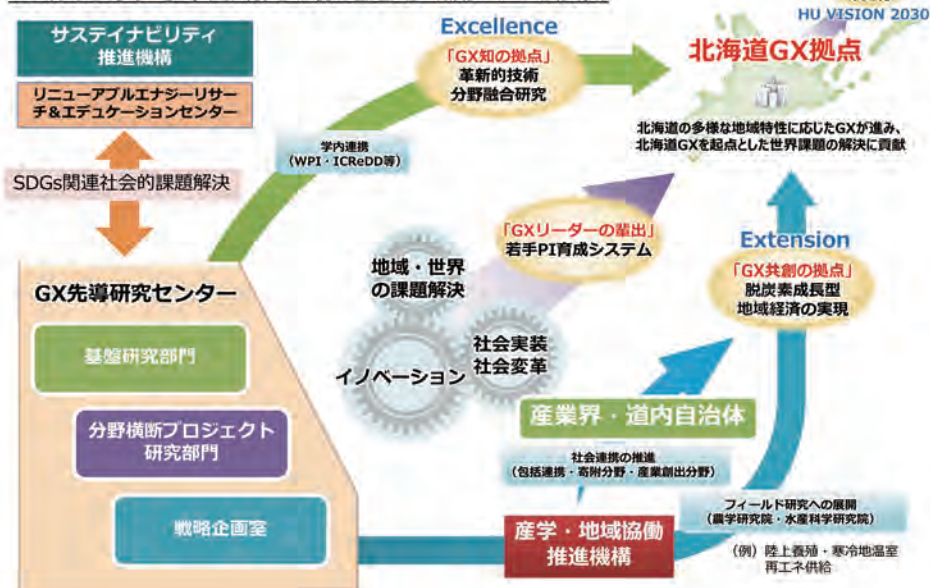
気候変動による異常気象、海面上昇や生態系の破壊などが深刻化する中、人類の英知を結集してグリーントランスフォーメーション（GX）を推進し、カーボンニュートラルの実現へ向かっていく必要があります。北海道は、太陽光、風力、バイオマスなどの再生可能エネルギーに恵まれた地域であり、これら国内随一の賦存量を生かした多様な電源開発を進め、地域で生産した再生可能エネルギーを地域で消費する「エネルギー地産地消」を実現することができま

す。このカーボンフリーエネルギーを生かして持続可能なGX産業の集積を進め、北海道をGXのモデル地域として発展させ、展開していくことが重要です。そのためには文理を問わない様々な分野の研究者と産業界、自治体、省庁、金融機関等が密に連携する必要があります、これらの連携の中で技術的ブレークスルーの達成や新たな技術の社会実装を後押しする政策、投資、体制を生み出すことが求められます。

このため北海道大学では、GX推進を教育研究の

脱炭素成長型地域経済の実現〜グリーントランスフォーメーション先導研究センター〜

GXが先導する卓越研究の推進と地域創生への展開



(出所) 北海道大学グリーントランスフォーメーション先導研究センター

柱のひとつと位置付け、全学から80名超にのぼる GX 関連研究者が結集する「知の GX 拠点」として、2025 年 4 月 1 日に「グリーンTRANSフォーメーション先導研究センター（HU-GXC）」を設置しました。

【HU-GXCの目的】

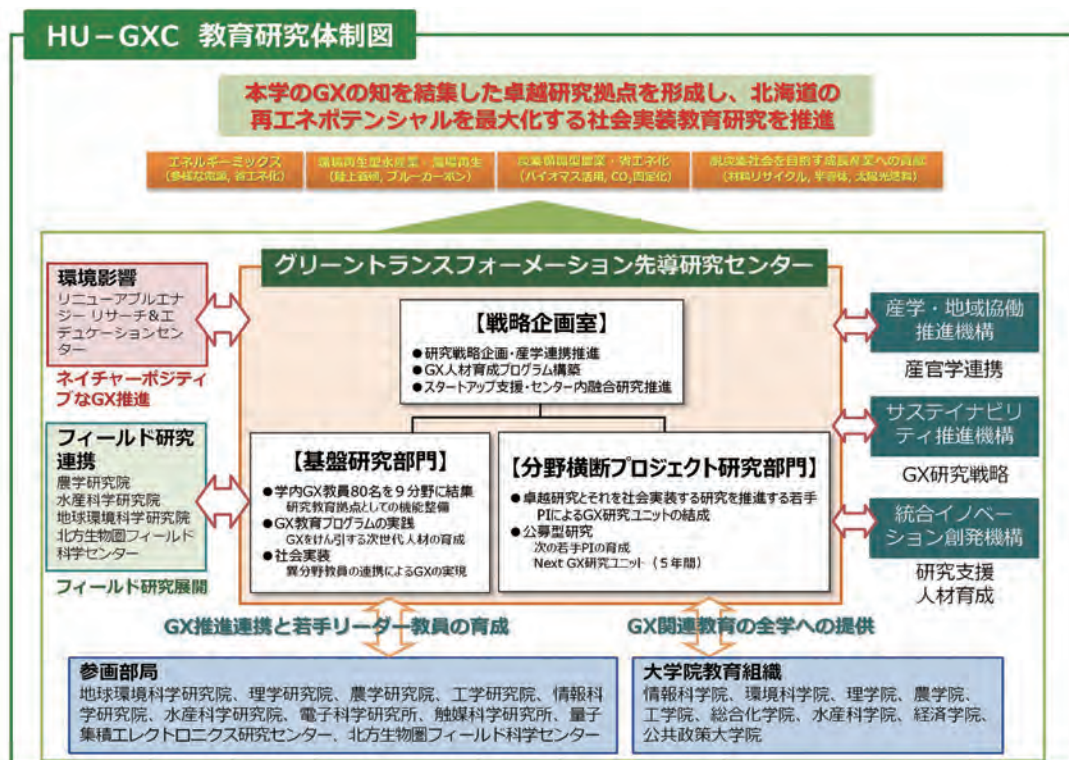
HU-GXC は、北海道における GX 教育研究拠点として、①分野融合を通じた世界を先導する GX 卓越研究の推進、②研究成果の社会実装による地域課題の解決、③次世代 GX 人材の育成という三つの柱を掲げています。また、これを支えるため、設立当初から産業界、金融機関や道内自治体との連携を進めており、GX 推進の技術、政策、経済に関係する関係者が情報交換する場である産官学の連携プラットフォームの構築も目指しています。

北海道大学の研究者は GX 分野を広くカバーし、多くの GX 研究成果がすでに生まれていますが、

HU-GXC では今後、GX 研究の卓越性（Excellence）をさらに高めるとともに、その社会実装（Extension）に向けた取組を加速します。カーボンニュートラル、資源循環、ネイチャーポジティブの実現に向けた実証研究が加速すれば、GX 推進における国内外のモデルケースとなる可能性は高く、北海道大学は産学官の連携を深めながら、2050年までに GX 産業の社会実装と GX 人材の世界的輩出を目指していきます。

【HU-GXCの組織】

HU-GXC では、現在は工学研究院長がセンター長を併任し、3名の副センター長と、戦略的な学内融合研究の推進や GX 社会実装のための産学官連携のリエゾン機能を担う「戦略企画室」を設けて全体を統括し、サステナビリティ推進機構や山岳・地域協働推進機構等の学内関係機関の協力も受けつつ、教育・研究・業務の推進に当たっています。



（出所）北海道大学グリーンTRANSフォーメーション先導研究センター

また、工学研究院をはじめとする全学10部局から参加した84人の教員が9つの分野（再生可能エネルギー、CO₂吸収・利用、水素エネルギー、グリーンバイオ、CO₂フリープロセス、蓄電池、インフラGX、スマートグリッド、解析・インフォマティクス）に分かれ、基礎的教育研究に当たっています。

さらに、若手PIによる卓越研究とそれを社会実装する研究を進める「分野横断プロジェクト研究部門」を立ち上げています。

【HU-GXCの主な活動】

HU-GXCが、2025年4月に発足して以来、1年間で進めてきた事業について述べます。

① キックオフシンポジウム

2025年5月27日にHU-GXCのキックオフシンポジウムを開催し、学内外研究者、産学官金、メディア、学生等292名の参加がありました。

② GX サロンの開催

分野融合研究の促進を目的に学内の各部局に分散しているGX研究者の交流の場として、教職員向け

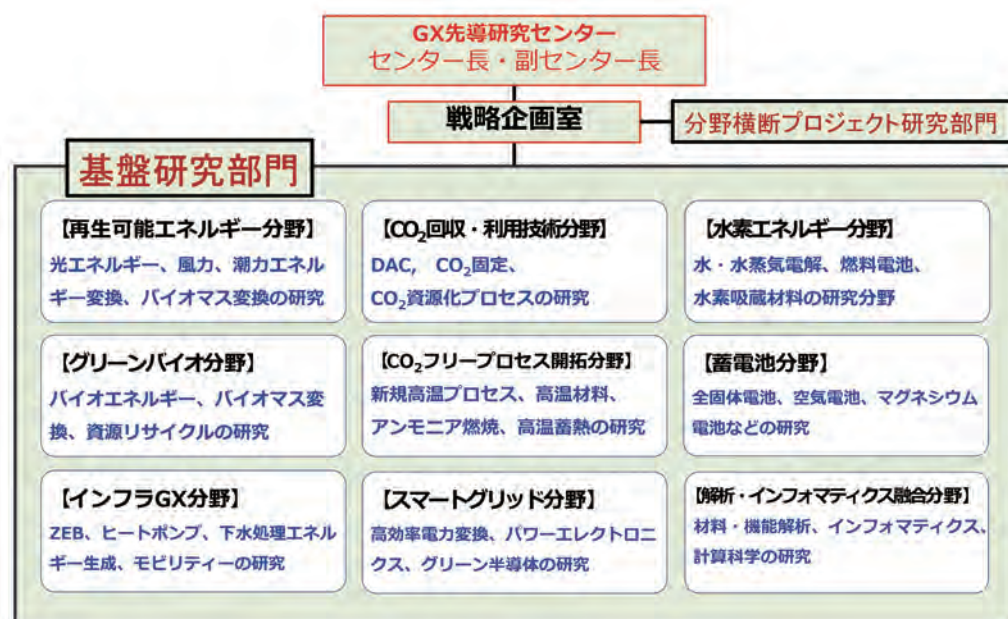
に開催。今年度は5回開催しており、テーマは「アンモニア」「天然水素」「メタネーション」「熱利用」等でした。メンバーが発表し、意見交換します。また、研究助成に関する周知なども行っています。

③ 若手研究者向け公募研究

学内から次世代GXリーダー候補の発掘を目指して公募型研究「2025年度GXC公募型研究プログラム」を実施。採択件数は31件となっています。

④ GX 懇談会の開催

GXによる社会課題の解決と地域創生への貢献を目指し、産業界や道内自治体、関係省庁、道内大学等から幅広い参加者を募り、GXに関連するシンポジウムを開催しています。今年度は3回実施で、テーマは「GX時代の陸上養殖と資源循環」、「北海道における水素社会実装への挑戦～再エネ・地域・産業が連携するGXモデルの創造～」、「定置用蓄電システムと地域エネルギー転換—政策・R&D・大規模案件・自治体実装の視点から」でした。毎回、終盤に名刺交換会も行っており、特定のGXテーマについて、産学官金の関係者で情報交換、意見交換する良い機会となっています。



(出所) 北海道大学グリーントランスフォーメーション先導研究センター

⑤ GX 教育プログラムの構築と実践

主に社会人を対象に、GX（脱炭素と成長の両立）とネイチャーポジティブ（生物多様性の損失の停止・反転）を共通言語として、政策・制度・技術・ファイナンスおよび実装手法を横断的に学び、GX・ネイチャーポジティブ分野で現場をリードできる人材を育成することを目的として、「GX 未来社会デザイン実践プログラム（基礎編）」を、10月～12月の全8回の対面、リモート、オンデマンドで受講が可能な講義として実施しました。なお、実施に当たっては、文部科学省の令和6年度補正予算「リカレント教育エコシステム構築支援事業」の補助金を活用し、リカレント教育推進部の支援を受けて行いました。

受講者数は115名（修了認定者数63名）にのぼり、企業のGX推進担当者やサステナビリティ部門の関係者など、北海道内外から多様なバックグラウンドを持つ参加者に受講していただきました。

各回のテーマは「GX とは何か?」、「我が国のGX政策について」（経済産業省 GX グループからのゲスト講師）、「排出量算定とLCA」、「今すぐ取る企業アクション」（日本ハム株式会社）、「エネルギー転換と関連技術」、「ネイチャーポジティブとTNFD」、「GX を動かすお金」、「2040から逆算する12か月GXアクション」と多岐にわたり、大学内外の第一線の講師による講義は受講生からも高い評価を得ました。

オンデマンド受講用に、講義動画の提供および受講状況の把握を一元的に行う学習管理システム（LMS）を導入し、社会人受講者が時間や場所の制約を受けずに学習できる環境整備を行いました。

次年度以降も開講を目指すとともに、同様の大学院講義も開講予定です。

なお、「応用編」は北方生物圏フィールド科学センターが担当し、ネイチャーポジティブ経営のあり方を探究する2泊3日のフィールドワークを雨龍研究林において実施しました。

⑥ 産学連携

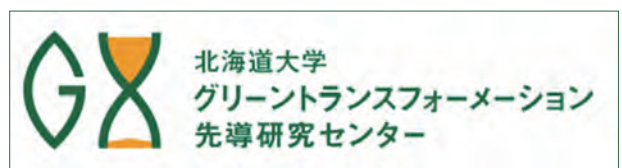
HU-GXC 参画教員が GX 技術開発の多くの共同研究を民間企業と進めているほか、新たな取り組みとして、2025年10月1日より三菱 UFJ 信託銀行との「企業のトランジション技術の評価に関する共同研究」を開始し、10月24日には東京パレスホテルにて、共同イベントを開催。研究期間は2025年10月1日から2年間で、現在参加する北大側の研究者は15名です。GX 金融と技術を結び付け、GX 投資の活性化と企業の脱炭素移行の加速を目指す共同研究となります。

⑦ 外部発信・地域連携など

外部発信の一環として、2025年4月より HU-GXC の公式 HP を運用開始し、ロゴも制作し、一部には動画なども用いて教員紹介なども行っています。

また、地域貢献として、2025年11月20日開催の Nomaps 釧路根室2025（釧路・根室地域が直面する人口減少、担い手の人材流出、基幹産業の衰退等の課題について、地域内外から異分野のクリエイターが集まり、アイデアを出し合う場）に、共催者として参加し、パネルディスカッションのモデレーター等として教職員を派遣しています。

GXC は発足してまだ間がありませんが、カーボンニュートラルを実現し、自然との共生をはかり、持続可能な well being 社会を子孫に残すための時間は、それほど多くありません。その思いを HU-GXC ではロゴマークに砂時計のイメージで表しています。HU-GXC はこの思いを多くの方と共有し、GX とこれに関わる教育研究を推進してまいります。



青森市東京事務所 ～みなとまち・あおもり誕生400年～



佐々木 教 平

青森市東京事務所 主事

はじめに

青森市東京事務所は、平成5年10月に開設し、中央官公庁等との連絡調整、首都圏における企業誘致活動や観光プロモーション、物産振興等を本庁各部署と連携しながら行ってきました。平成28年3月には、青森県東青地域4町村（平内町、外ヶ浜町、今別町、蓬田村）と連携し、首都圏での積極的なシティプロモーションや事業者の販路拡大等を支援するアンテナショップ「AoMoLink ～赤坂～（アオモリンク赤坂）」を港区赤坂に開設したことを契機に、当事務所は店舗内に併設されることとなり、千代田区平河町から拠点を移し、新たなスタートを切りました。以降、地域資源を活用した加工品等の販売や店舗内外におけるシティプロモーション、移住相談等にも力を入れながら活動してきました。

世界から選ばれる港へ

青森市は青森県のほぼ中央に位置しており、八甲田連峰や陸奥湾などの雄大な自然、世界文化遺産である三内丸山遺跡などの歴史遺産、世界的版画家・棟方志功に代表される数多くの芸術・文化作品、浅虫や酸ヶ湯（すかゆ）をはじめ、市内に点在する豊かな温泉、りんごやホタテ、八甲田牛などの優れた食材、世界に誇る「青森ねぶた祭」など、魅力的な資源に恵まれているほか、充実した交通ネットワークにより、本市から国内外の主要都市への空・海・陸路のアクセスに優れており、港まち・商いのまち・

交通の要衝として発展してきました。

昨年、青森港は1625年の開港から400年を迎えました。キックオフイベントを皮切りに、地元水産物を活かした料理が全国の港から集まる「みなとオアシス Sea 級グルメ全国大会 in あおもり」や北東アジア港湾局長会議、記念シンポジウムなど、官民一体となって様々なイベントを実施。イベントを通じて、みなとまち・あおもりの歴史や文化を再認識し、次の世代へつなぐ大きな一歩を踏み出しました。

また、青森港には、「クイーン・エリザベス」をはじめとするクルーズ船も数多く寄港します。昨年は41回寄港し、2023年から3年連続で過去最多・東北最多を更新し、本市の魅力を世界に発信できた一年となりました。こうした取り組みが評価され、港湾の利活用やみなとまちづくりなど、港に関する話題づくりに最も優れ、「みなとの元気」を高めた港湾が選定・表彰される「ポート・オブ・ザ・イヤー2025」を県内で初めて、青森港が受賞しました。



ベイエリア



AoMoLink ~赤坂~



オフィスビルでの物産展（霞が関）

そして本年は、青森市まちづくりの始まりから400年を迎えます。引き続き、港湾を中心としたまちづくりやにぎわい創出に取り組む記念プロジェクトを展開し、郷土へのシビックプライドを育みつつ、日本を代表する港を目指し、「国際クルーズ拠点の形成」や「洋上風力発電産業の一大拠点の形成」などに向け、戦略的に事業を展開していきます。

アンテナショップを核としたシティプロモーション

「AoMoLink ~赤坂~」は、地元の食材や加工品、特産物等の販路拡大を図るためのアンテナショップです。東青地域4町村の企画や農産物のテスト販売等を展開し、ときには東京事務所職員自ら事業者のもとを訪れ、新たな商品や地元産品の掘り起こしを行っています。首都圏の消費者に直接商品を販売できる場として、消費者の反応を探りながら、地元生産者の商品開発力の向上と新たな販路拡大に繋げていくことも役割の一つとなっています。

そのほか、都内オフィスビルや百貨店、商店街の催事等において物産展を定期的で開催しています。また、通行量の多いJR駅構内等において、在京のねぶた愛好団体にご協力いただきながら、ねぶた祭のお囃子、跳人（はねと）と呼ばれる踊り手の演舞の披露やミニねぶたの展示を行うなど、観光PRと

誘客促進に努めており、毎回多くのお客様にご好評いただいているところです。こうした取り組みの結果、新型コロナウイルス感染症等の影響により、一旦は落ち込んだ「AoMoLink ~赤坂~」の売上額は、徐々に回復し、令和6年度には開設以来過去最高を記録しました。東京事務所としては、引き続き本庁各部署と連携し、豊富な資源を活用しながら首都圏における圏域の認知度向上と青森ファンの獲得に努めてまいります。

(写真出所：青森市提供)

事務所概要

青森市東京事務所

〒107-0052 東京都港区赤坂3丁目13番7号
サクセス赤坂ビル1階
TEL：03-5545-5652





「過去から学び、未来を創る」

～へトへトからワクワクへの挑戦～

新潟講演会

講師：大阪大学フォーサイト株式会社 エバンジェリスト
横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科客員教授
麗澤大学特任教授
元オムロン株式会社イノベーション推進本部
インキュベーションセンタ長

竹林 一氏



(本稿は、2025年11月10日に新潟市で行われた新潟講演会の要旨を事務局でまとめたものです。)

亡くなられたアントニオ猪木さんはよく人々の前で「元気ですか!」と掛け声を出していましたが、「元気ですか!」の問いかけはすごいと思いませんか。私たちは自分達自身に改めて「元気ですか!」と問いかけることがとても大切だと思います。本日は自分自身に「ワクワクしていますか!」と問いかけてみたくなるお話を致します。

生まれも育ちも京都の私が地元で経験したおもしろい話があります。ある会社を訪問した際、受付の方に名刺を差し出したところ、私の名前「竹林一」をずっと見て、「タケバヤシーさんと「一」は伸ばすのですか?」と言われました。その時は驚きましたが、漢数字の「一(いち)」が長音符号「ー」に見えたこと、つまり発想が違うということはイノベーションではないでしょうか。本日はイノベーションがすごいことではなく「ものの見方を少し変えてみる」ということをお話させていただきます。

私は京都の株式会社オムロン(以下、オムロン)に入社し、自動改札機などの社会システム関連分野に従事した後、新規事業、会社経営、最後にイノベーションが生まれる仕組みづくりに携わりました。また、並行して京都大学で100年存続する企業が生まれ

る仕組みを研究しました。本日は、これから迎える社会について、またその社会に対応するために私の経験、オムロン在職時の新規事業の立ち上げなどに携わり未来を考えること、京都大学で100年を超えて続く企業を研究して過去から学ぶこと、そしてこれらの経験を踏まえて未来と過去を「新結合」することについてお話をさせていただきます。

1. イノベーションってなんですか?

～イノベーションのポイントは「新結合」すること～

そもそもイノベーションとは何でしょうか。みんなが何だかわからないのにイノベーションと言っています。

100年以上も昔のオーストリアの経済学者シュンペータが「イノベーションとは経済活動の中で生産手段や労働力などをそれまでと異なる方法で新結合すること」と定義しました。また、イノベーションを①新しい財貨をつくること、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料などの新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現と5つに類型化しました。しかし、「この定義に基づいてイノベーションを起こしてみろ」と言われても、「何をどうしたらよいのですか?」という話になってしまいます。

3. SINIC理論からみた社会変化 ～工業化社会から最適化社会、 自律社会へ～

(図2参照)

SINIC理論は、工業化社会から最適化社会、自律社会へと変化していく過程で社会や個人の価値観も変わっていくことを予測しています。

産業革命以降、人類は工業化社会で物質的な豊かさを手に入れる一方、エネルギー・資源問題、さらに環境、健康問題に直面することとなりました。工業化社会の最後が情報化社会になりますが、情報を容易に入手でき、またカード化の進展で現金の必要がなくなると約50年前に現在の社会変化を予測していました。

2005年頃から最適化社会に移行し、2025年頃まで続くとみています。最適化社会は工業化社会で手に入れた物質的豊かさから精神的豊かさをだんだん追い求めるようになり、安全・安心、環境、健康がキーワードになる時代と位置付けています。2025年からは自律社会、一つ一つの企業、一人一人の個人がそれぞれの価値観によって目指す世界をつくる社会へと移行すると考え、働き方改革が起こると予測して

います。

また、SINIC理論で考えている各時代の狭間、変革タイミングにおいて、日本では万博が開催されています。2005年の最適化社会への移行時期、SDGsに代表される環境、健康問題が大切になってくるこの時期に愛・地球博が開催され、2025年の自律社会への移行時期には今回の大阪万博が開催されています。万博は新たな価値観、意志入れを行う仕掛けとも考えられます。

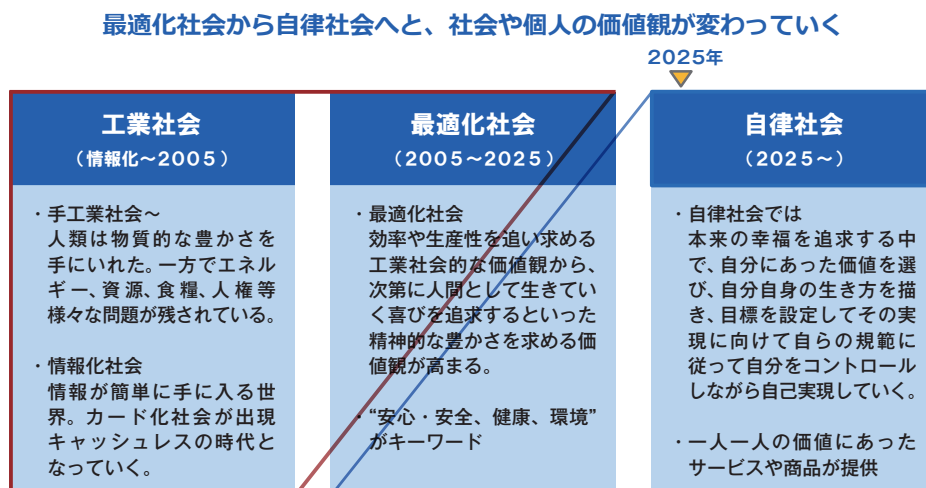
4. 自律社会では 多様な価値観が生まれてくる (図3参照)

SINIC理論が予測する自律社会とはどんな社会でしょうか。このことを考えるために反対語である他律と対比して考えてみます。

他律とは他人が作ったルールです。そのルールは他人が比較し易いように単一の価値観や数値化による比較可能な価値観、例えばビジネスの世界では企業を比較する時価総額、KPIなどが挙げられ、競争社会を生みだします。

他律が他人の作ったルールならば、自律は自分が

図2 社会の変化を考える



©hajime_takebayashi All Rights Reserved

図3 自律社会では多様な価値観が生まれてくる

あなたはどんな価値感を感じますか？
従来の管理・比較しやすい**単一な価値観**のみで競う世界から
自分自身、地域、企業、**それぞれの価値軸**でライフスタイルを考える

| 他律 | 自律 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>他者が設けた律によって、判断・行動する</p> <p>比較しやすい単一な価値観</p> <p>例えば</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大きい小さいか ・収益率効率がいいか悪いか ・勝ったか負けたか ・偏差値が高いか低い | <p>自分自身で設けた律によって、判断・行動する</p> <p>それぞれにあった多様な価値感</p> <p>例えば</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャー精神があるかないか ・地域に貢献しているかどうか ・面白い面白くないか ・成長できるかできないか |

©hajime_takebayashi All Rights Reserved

設けたルールです。例えば、「当社はベンチャー精神に非常に溢れています」、「当社は地域で一番おもしろいです」、「当社は一番地域に貢献しています」などの自分が設けた価値観に基づいて自分を律するルールです。若い人も KPI などに基づいたルールだけではなく、「当社は地域で一番おもしろいです」、「当社は一番地域に貢献しています」などの自分を律するルールに基づけば共感してくれると思いますし、若い人が「自分が何者か」を地域にどんどん発信していくことも重要ではないでしょうか。もちろん自律と他律のどちらが大事かではなく、両立することが大事です。

これから迎える自律社会は従来の管理・比較しやすい単一な価値観のみで競う世界から、自分自身、地域、企業がそれぞれの価値軸でライフスタイルを考える世界へと変わっていきます。

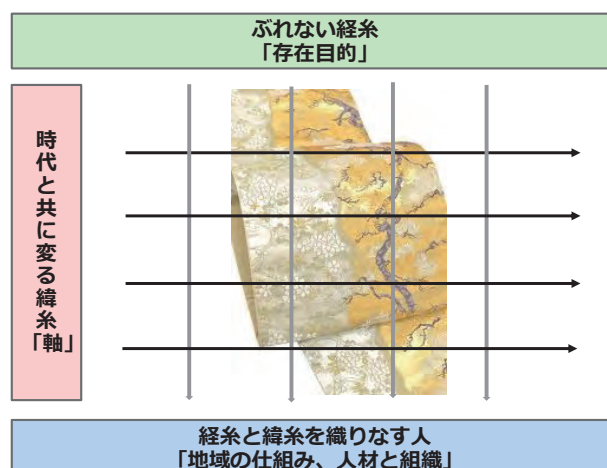
5. 過去から学ぶ京都老舗の知恵： お客様に新しい価値を提供し続ける ～ぶれない「経糸」と時代により変化する「緯糸」、 「経糸」と「緯糸」を紡ぐ人材～ (図4参照)

企業価値を比較する時価総額のランキングも過去と現在では大きく異なります。勝ち組企業も永遠に

勝ち続けることは難しく、ランキングの入れ替わりが発生します。時価総額のような他律のルールではなく、何か違うルールで企業価値を考えてみたらおもしろいのではないかと考えてみました。日本には創業100年以上も続く企業がたくさんあります。変わりゆく時代、社会の中で長く存続してきた、勝ち続けてきた企業にはそれなりの理由があります。私は100年以上も続く企業を研究しましたが、京都にはたくさん100年以上続く企業があります。京都にある老舗企業の知恵から学んだことを御紹介します。

図4 過去から学んだ「経糸」と「緯糸」

ぶれないからこそ変わる



©hajime_takebayashi All Rights Reserved

京都の西陣織は、現在、産地としての出荷額は減少し、厳しい事業環境にあります。その西陣に老舗の織元で細尾家があります。細尾家は厳しい事業環境の中、トヨタと連携してレクサスの内装を手掛け、またディオールやシャネルの店舗設計なども行って業績を伸ばしています。

なぜ伝統産業の西陣織の織元がトヨタやディオール、シャネルと連携して新しいビジネスができるのでしょうか。細尾家の12代目の社長に京都大学で講義をして頂き、この疑問について問いかけてみたところ、社長からは「織物と一緒に」との発言がありました。「織物と一緒にとはどういうことでしょうか」とお聞きしたところ、「ぶれない経糸があるから、時代に合った緯糸が入られるのです」というお答えが返ってきました。「西陣織は経糸がぶれ始めるとただの安物の織物になってしまいます。経糸として西陣の美を守ることを据える。そして、ただ守るだけではいけません。時代の変化とともに西陣の技術を活かす緯糸をいれていくことが重要です」と教えられました。

私はこの教えから、企業としてずっと生き残るためにはぶれない「経糸」が重要であること、また、ぶれない「経糸」を守りながら時代、社会の激変に

対応した「緯糸」をどのようにつくるか、さらに「経糸」と「緯糸」を紡ぐ人材や仕組みも重要であることを学びました。

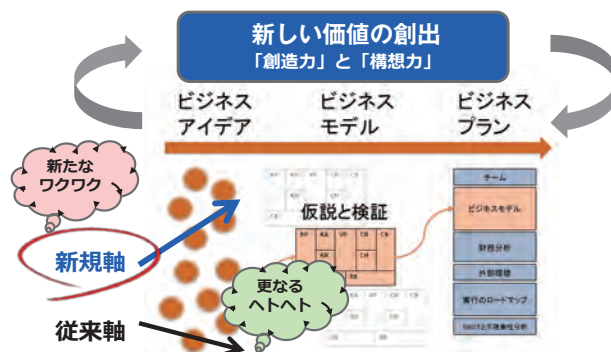
6. 新たな軸を定め新しい世界を創る ～お客様にどんな新しい価値を提供するのか～

(図5～7参照)

時代、社会の変化に対応した「緯糸」とは何か。今までのビジネスモデルの賞味期限が切れ始めているならばビジネスモデルを変えていく必要があります。

図5 新たな軸を定め新しい世界観を創る

今までの仕組み・モデルの賞味期限が切れ始めている
社会の構造をとらえ新たな軸を定める必要がある



©hajime_takebayashi All Rights Reserved

図6 まずは顧客関係を考える

あなたの会社の顧客関係は？

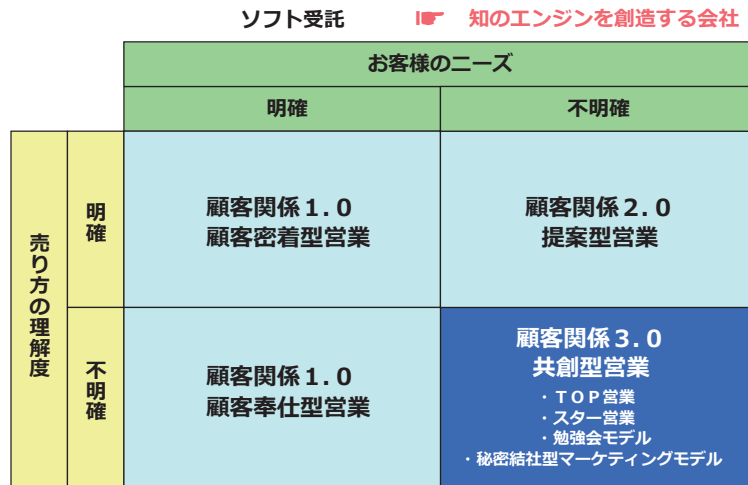
| 受託会社 | 知のエンジンを創造する会社 | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客関係 1.0 (顧客満足&利益：小) | 顧客関係 2.0 (顧客満足&利益：中) | 顧客関係 3.0 (顧客満足&利益：大) |
| <ul style="list-style-type: none"> • 作業受託型 顧客からの作業依頼を待つ 相見積もり、作業提案と工 数見積もりを繰り返す • コストシェア • 受委託関係 | <ul style="list-style-type: none"> • 提案型 顧客の課題を 能動的、積 極的に入手分析し顧客が勝 つための 価値を提案する • バリュースhare • 価値転換 • 受委託/分業/パートナー 関係 | <ul style="list-style-type: none"> • 共創型 世の中の変化を読んで お客様と共に 新しい価値 を創りだす • バリュースhare • 価値創造 • パートナー関係 • Will (意志) |

コストシェア=顧客と開発原価をシェア、Win-Lose

バリュースhare=顧客とともに「顧客の提供価値」を高めて成果(価値)をシェア、Win-Win

©hajime_takebayashi All Rights Reserved

図7 営業の仕組みをデザインする



©hajime_takebayashi All Rights Reserved

す。時代、社会の変化を捉えた新たな軸「緯糸」を定める必要があります。私自身の経験を御紹介させていただきます。

リーマンショックが起きた当時、私はソフトウェア会社の社長をしていました。リーマンショックの影響で大きな商取引がどんどんなくなり、非常に厳しい状況に陥っていました。お客様に「なぜ当社との取引は最初に切られるのですか」と聞いたら「作業単価が高い」との理由でした。これを契機に私は若手・中堅社員を集めて「相見積もりをとられるような業務は一切行わず、これからは当社を指名するお客さんをつくっていきたい」と説明し、みんなでどんな会社にするかを6ヶ月間考えました。その結果、当社を「ソフトウェア受託会社」から「知のエンジンを創造する会社」に軸を変えてみることにしました。「知のエンジンを創造する会社」とはお客様がビジネスに勝ち続けるためのソフトウェアを提案する会社です。

「知のエンジンを創造する会社」になるため、まず顧客関係を変えていくことにしました。顧客関係1.0は受託のために徹底的にコストダウンして価格勝負をしていく関係ですが、この関係では会社がヘトヘ

トになってしまいます。顧客関係2.0の提案型に移行するとお客様とパートナー関係を構築できます。顧客関係3.0になるとお客様と一緒に商品やサービスを創っていくようになります。

顧客関係1.0、2.0、3.0で営業スタイルも異なります。お客様のニーズと売り方の理解度がそれぞれ明確か不明確かで4パターンに営業スタイルを区分できます。「知のエンジンを創造する会社」はお客様ニーズが不明確な場合の営業スタイルになります。顧客関係2.0は提案型営業スタイルとなり、顧客関係3.0は共創型営業、具体的にはお客様と一緒に勉強会などをして新しいものを生み出していく営業スタイルです。

「知のエンジンを創造する」ビジネスモデルのそれぞれのプロセスが回転することで業容が拡大していき、知のエンジンをひとつ見つけ出すと他のお客様にも使用できるのでN倍化していくビジネスモデルです。このような「知のエンジンを創造する」ビジネスモデルからパッケージソフトが生みだされました。新たな軸に変えたことが会社の業績回復に繋がりました。

7. 「経糸」と「緯糸」を紡ぐ人材 ～新しい価値を生み出す人材： 起承転結型人材～

(図8 参照)

最後に人材の話をさせていただきます。「経糸」はぶれない軸、「緯糸」は時代、社会とともに変化する軸、これらの二つの軸をマネジメントできる人材の話です。私は「経糸」と「緯糸」を紡ぐ人材、マネジメントできる人材を起承転結にわけて説明しています。これは四つの人材が新しいことを生み出すために必要ですという話です。ゼロからイチを仕掛けるのは「起」の人材、「承」はもう一回軸の切り直しを行い、コンセプトを練り直す人材、「転」は論理的に分析する人材、「結」は最後に仕組みをきっちりオペレーションする人材です。

それぞれの特長ですが、「起」はこんなものがあつたら良いと妄想する、まずは何か分析するよりも実行しようとする人材です。「承」は構想を担う人材です。構想レベルまで下りてくると多く人がイメージを概ね把握できるようになります。「転」は事業計画の策定やリスク管理を担う人材です。「結」が詳細設計を行う人材です。「起承」型はトライ&ラン、実

行しながら学んでいく人材です。「転結」型は言われたことをきっちり守る人材です。どちらも重要な人材です。

起承転結型人材は日本企業発展の礎を築いた創業者と番頭さんの関係にも例えることができます。創業者が「起承」の役割を担い、「転結」は番頭さんタイプの人材が行います。この二つのタイプの人材がバランスをとって日本企業の発展を牽引してきたと言えます。

「起承」を担った創業者がいなくなった後、時代や社会環境が変わらなければ創業者のビジネスモデルを継承するだけで問題はありません。また、継承するだけならば、「転結」を担う番頭さんタイプの人材が経営を担うことでも問題はありませんでした。しかし、時代や社会の環境が大きく変わりつつある現在、イノベーションが必要とされています。そのため、今一度「起承」型人材を考えなければならないと言われています。

8. 「起承」型と「転結」型のそれぞれの人材 マネジメント：結果評価とプロセス評価

(図9 参照)

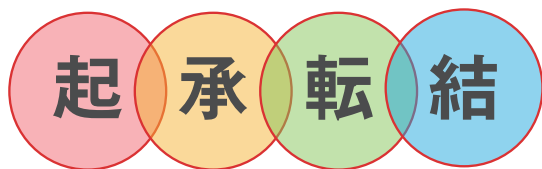
「起承」型と「転結」型は人材マネジメントが異なります。「転結」型人材のマネジメントは目標管理、結果評価です。例えば、年間目標を立て、その目標をどの程度履行できたかで成績管理を行います。一方、「起承」型はイノベーションを起こす、新規事業を立ち上げる、顧客との関係性を変更するなど目標を決めて管理することが困難です。そのため例えば1年間の期間で評価することもできません。会社経営では「起承」型と「転結」型の両人材のマネジメントが必要ですが、「起承」型人材に「転結」型人材の目標管理評価、結果評価を適用すると「起承」型人材は会社を辞めてしまいます。「起承」型人材にはプロセス評価が求められます。

図8 起承転結型人材の特徴

“起承転結”どちらも重要

イノベーション
望遠鏡・創造力
トライ&ラン

オペレーション
顕微鏡・実行力
QCD

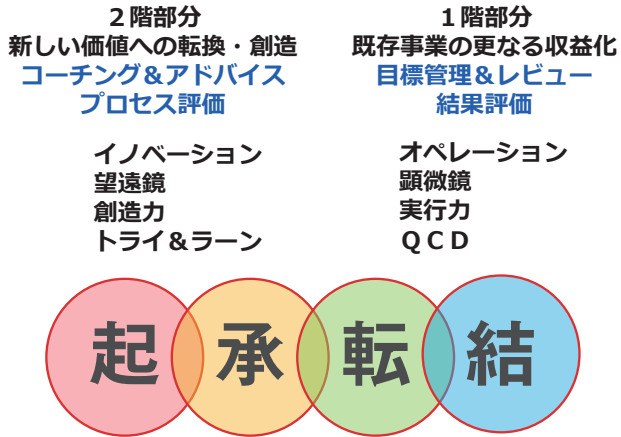


妄想設計 構想設計 機能設計 詳細設計
アート思考 リフレーム思考/デザイン思考/論理思考 改善思考
社外人脈が多い 社内人脈が多い
～10年先 ～5年先 中期計画3年 今年度頑張る

©hajime_takebayashi All Rights Reserved

図9 起承転結と2つのマネジメント

1階と2階では経営スタイルが異なる！



©hajime_takebayashi All Rights Reserved

9. 「起承」型は忍者の文化、「転結」型は武士の文化～2つの文化の共存協調～

ソフトウェア開発の世界で人材を例えてみます。ソフトウェア開発には「起承」型と「転結」型があります。「転結」型は決まった要件があり、その要件に従って目標どおりにプログラムを作るソフトウェア開発でウォーターフォールと言います。一方、「起承」型は作りながら考えるというソフトウェア開発でアジャイルやリーン・スタートアップと言います。「転結」型は武士の文化とも言われます。武士は失敗したら責任を取る必要があるため、リスク管理が大切になってきます。一方、「起承」型は忍者の文化と言われます。忍者は途中で失敗しても生きて帰って情報を持ち帰ることが求められるからです。

ソフトウェア開発ではどちらも必要な時代になりましたが、新規事業の立ち上げにもこの2つの考え方、人材が必要です。これからは両人材を育成していく必要があります。



当日の講演会

10. 変革を起こすには「起承」型・「転結」型人材の融合が必要～起承転結型人材を束ねるプロデューサーがキー～

「転結」型人材は今まで会社等でたくさん育成してきましたが、現在はもう一度軸を変えていく「起承」型人材が必要になってきています。また、プロデューサーによる「起承」型人材と「転結」型人材をバランス良くコントロールするマネジメントも必要です。経営者の皆様には「起承」型の面白いことを考える人材と「転結」型のきっちりできる人材についてバランスをとってコントロールし、経営することが求められています。

11. 最後に

本日は、ぶれない「経糸」、時代や社会とともに変化する「緯糸」、「経糸」と「緯糸」を紡ぐ人、そして起承転結型人材を融合し、育成していくことについてお話させていただきました。

私の話はここで終わらせて頂きます。本日はご清聴誠にありがとうございました。

※本文中の掲載図の出所は全て講師作成、
写真の出所は事務局撮影。



「北海道における空港経営改革」

～7空港一体運営の可能性～

北海道活性化セミナー

講師：北海道エアポート株式会社
代表取締役社長

山崎 雅生 氏



(本稿は、2025年11月12日に札幌市で行われた北海道活性化セミナーの要旨を事務局でまとめたものです。)

皆さま、こんにちは。2025年6月30日の株主総会で代表取締役社長に就任いたしました、北海道エアポートの山崎でございます。今日はこのような機会を頂きまして、誠にありがとうございます。

空港コンセッションによる民営化

国土交通省航空局で空港経営改革推進室長という、空港の民営化を進めるところの室長を4年間勤め、この間に仙台から広島まで空港の民営化に関わらせていただき、そのご縁もあって北海道エアポートの社長を務めさせていただくことになりました。

日本の空港は、我々は上物、下物と言いますが、ターミナルビルを民間が、滑走路やエプロンを国や地方自治体などが持ち、それぞれ運営、管理する形になっているところが多く、世界的に見ても経営が非効率になっています。

空港民営化の趣旨には大きく二つあって、今あげた上物と下物を一体化させて、効率的な運営ができるようにするのが一つの大きな柱です。

もう一つは、国や自治体といった行政が管理者では、ただインフラとして整備・管理するだけで、路線を呼ぼうとか、お金を儲けようというインセンティ

ブが働きませんので、行政ではなくて民間の皆さまの知恵と資金を使ってやっていこうというのが空港民営化です。

図1は国が管理する空港のケースですが、空港民営化といっても、国が持っている滑走路そのものを売却するのではなくて、あくまでもそれを運営する権利を設定して、その権利を売却します。それから、民間が持っている空港ビルを上下一体にして、一つの主体にお願いする。このスキームが空港コンセッションです。図1にありますけれども滑走路、エプロン、ビル、それから駐車場の話は最後にさせていただきますが、これを一体でやっていこうというものです。

なぜ一体でやったらいいのかというと、これは一つのモデルケースなのですが、一体にすることによって、一つの民間の主体が路線を誘致することになります。それから、着陸料の弾力的な設定が民営化することによってできるようになります。国や自治体が持っている、価格、料金設定が柔軟にできません。でも、民間企業であれば、変えようと思えばすぐに変えられるわけです。

弾力的に価格設定が可能となれば、着陸料などのコストを下げることができ、路線の増加につながります。路線の増加につながればお客さまが増えますから、そうすると空港ビルの売り上げも上がります。空港ビルの売り上げが上がれば会社の売り上げも上がりますので、それを原資として着陸料などのコス

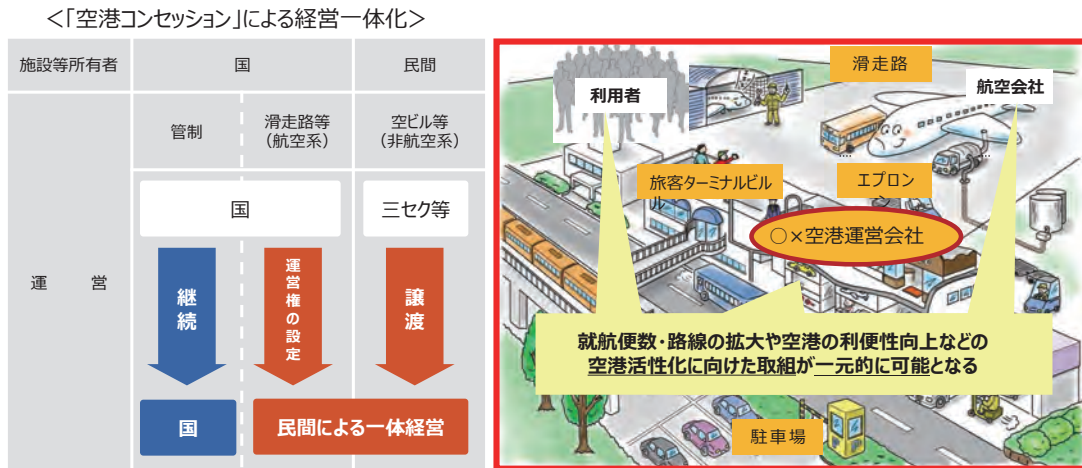
トを更に下げたり、路線誘致のためにお金をまた使えます。それでまた路線を誘致して、お客さまを増やしてビルの売り上げを上げるという好循環が生まれてくるわけです。行政が下物を管理していたときには、この好循環は全く起きていませんでした。この好循環を起こして、地域への訪問客を増加させて、それで地域を活性化しようというのが空港民営化の

一つのモデルケースです。

空港運営の一体化の方式

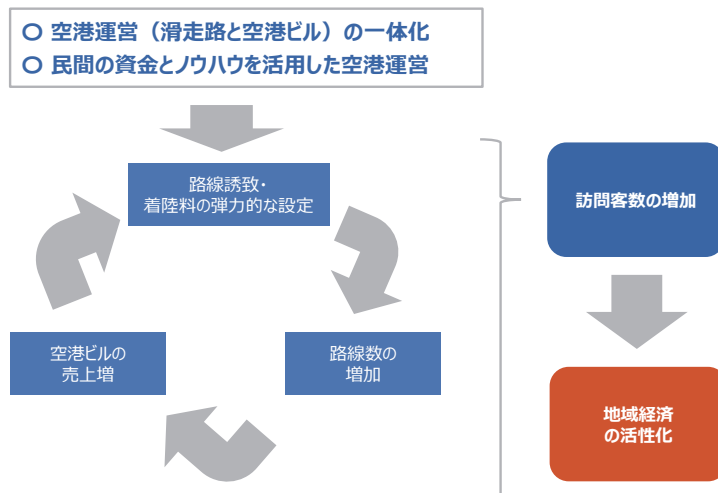
空港コンセッションですけれども、先ほど申したように、下物は国や自治体が持ったまま、運営権を設定します。上物は空港ビル会社の他に駐車場がま

図1 空港運営の民間委託（空港コンセッション）の概要



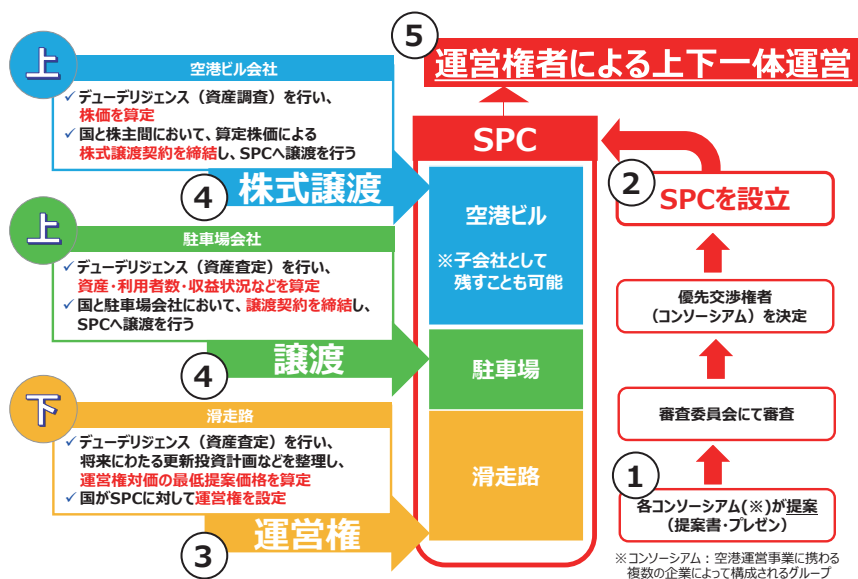
©Hokkaido Airports Co., Ltd

図2 一体的な空港経営のモデルケース



©Hokkaido Airports Co., Ltd

図3 空港運営の一体化の方式について



©Hokkaido Airports Co., Ltd

た別途あります。別々の主体が持っていたものをそれぞれ価格付けして、一体としてコンパさせ、一つの運営主体に渡すという形です。このスキームの構築を進める空港経営改革推進室はどんどん人を増やして最終的に13人いたのですが、役人は13人中4人だけ、あとは弁護士、会計士、それから金融機関の方、こういった民間の方々に集まっていただいて、しかも基本的にクローズドで、極めて専門的なことをやって、そういう選定の段階から民間の皆さまの知恵を使ってやってきました。

高額な運営権対価と北海道エアポートの事業

表1も同じく国管理空港のコンセッションのサマリーですけれども、ここで話ししておきたいのは運営権対価です。先ほど国が運営権を設定してそれを売却すると言いましたが、その運営権の価格ですが、仙台が22億円、高松が50億円などありますが、福岡は4,460億円という額が付いてしまい、北海道も2,920億円になりました。どんなに高くても千数百億


円程度と聞いていたので、想定よりかなり高額だった。この取得にかかるコストが今、わが社、北海道エアポートに重くのしかかっています。

北海道エアポートは、そういう形で立ち上がった直後にさらに不運、コロナに襲われます。空港運営を開始するや否やコロナという状況でしたので、会社の現状を言うと非常に厳しいです。2024年度の決算では初の営業黒字となりましたけれども、運営権取得のための借入の利払いが大きく、経常収支は大きな赤字、債務超過が膨らんでいる状態です。プロジェクトファイナンスを組んでいるので、資金繰りに問題はなく、キャッシュは十分ありますが、まだまだ厳しい状況が続きます。

三つの事業の柱「積極的な路線誘致」「魅力ある空港づくり」「ステークホルダーと一緒に発展していける空港づくり」

社長就任のときに、今後の事業の柱として三つ挙げさせていただきました。まず、空港会社なので路

表1 国管理コンセッション空港の目標値等

| | 仙台空港  | 高松空港  | 福岡空港  | 熊本空港  | 北海道内 7空港 Hokkaido Airports*  | 広島空港  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 空港運営 開始日 | H28.7 | H30.4 | H31.4 | R2.4 | R2.6 (新千歳空港) | R3.7 |
| 事業期間 | 30年間 (OP 30年) + 不可抗力延長5年 【最長65年間】 | 15年間 (OP 35年) + 不可抗力延長5年 【最長55年間】 | 30年間 (OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】 | 33年間 (OP 15年) + 不可抗力延長10年 【最長58年間】 | 30年間 (OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】 | 30年間 (OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】 |
| 運営権 対価額 | 22億円 【一括】 | 50億円 【一括】 | 4,460億円 【一時金 200億円 分割金 4,260億円】 | 103億円 【一括】 | 2,920億円 【一時金 2,200億円 分割金 720億円】 | 185億円 【一括】 |
| 旅客数 目標 | 開始時 324万人 | 180万人 | 2,400万人 | 334万人 | 2,846万人 | 300万人 |
| | 終了時 550万人 約1.7倍 | 307万人 約1.7倍 | 3,500万人 約1.5倍 | 622万人 約1.9倍 | 4,584万人 約1.6倍 | 586万人 約1.95倍 |
| 設備投資 総額目標※2 | 342億円 | 151億円 | 3,300億円 | 599億円 | 4,291億円 | 567億円 |

※設備投資は、主に「機能維持投資」と「空港活性化投資」の2種あり、上表には、その合計値を記載している
©Hokkaido Airports Co., Ltd

線誘致しないことには基本的にお客さんが来ない。
お客さんが来ないことには売り上げが上がらない。
とにかく徹底的に路線を誘致しましょう、と。

二つ目は、魅力ある空港づくりです。空港は地域の玄関になりますので、着いたときに玄関が暗い、汚いなどと嫌な思いをすると、ずっと嫌なままそこを旅し続けることになってしまいますし、最後に出ていく場所でもありますので、北海道の最後の思い出が嫌な空港だったら嫌なままになってしまうわけです。やはり空港は魅力的なものにしなければいけません。それから、飛行機に乗らないお客さんにも遊びに来てもらおう。これは元々の新千歳空港のコンセプトの一つですが、飛行機に乗らないお客さんも、例えば家族で休日に空港へ行って、飛行機を見て、ご飯を食べて、新千歳の場合は温泉に入ったり映画を見たりという形で一日楽しめるような施設にしよう。これをもう一度つくろうというのが魅力ある空港づくりです。

三つ目は、ステークホルダーと一緒に発展してい

ける空港づくりです。空港というのは騒音の発生など、どうしても迷惑施設の側面がありますから、地域住民の皆さまの理解を得なくてははいけませんし、自治体の皆さまと一緒にやっていかなくてははいけないところもあります。航空会社に飛んでいただかないことには成り立たない会社ですし、株主も17社あり、借入先の金融機関が45行もあるという、非常に関係者の多いところなんです。テナントも新千歳だけで200社が入っています。さらにグランドハンドリング会社など、空港というのは関係者の多いところなんです。北海道エアポートだけが儲けるというのは、いくらでも簡単に見つかるのですが、そうではなくて皆さまと一緒に発展していきましょうという、この三つを掲げさせていただきました。

柱を建てるためには土台、建物の基礎がなくてははいけませんので、安全という土台があった上でこの三本柱でとにかくやっていこうという話をしています。今日は1番目と2番目、「積極的な路線誘致」と「魅力ある空港づくり」についてお話しさせてい

たきます。

路線誘致は『空港と地元の皆さまの両輪で』

路線誘致の話をする、「新千歳はいっぱいだよ」と言われるのですが、国際線の便は、冬12月～2月はいっぱいですが、グリーンシーズンは大幅に減ります。一日で見たらどうなのか。一番忙しい2月でも混んでいるのは12～15時の昼間の時間帯だけで、朝晩はガラガラです。新千歳はいっぱいだとわかりますが、はっきりいうとガラガラです。

需要がピークのところに合わせて施設整備すべきではないかという話もあるのですが、それでは過剰投資になりますので、我々がやらなければいけないのは、空いているところ、増便余地があるところをどんどん埋めていくことです。そして、(新千歳で)オーバーするところでは、旭川、函館、帯広といった(新千歳以外の)所に路線を振り分けていく。これが7空港の基本コンセプトです。「7空港を一体民営化する」と言ったときに、構想の段階からこれは明確に示しております。こういうことをまずやるこ

とが、北海道の路線誘致で一番重要なところだと思っています。

では、具体的に路線誘致は何をするのかということですが、着陸料やカウンターの利用料などの価格をどうするのか、それからどういう時間帯にどう飛ぶのかといった条件交渉は空港会社にしかできない部分ですが、そもそも航空会社にその空港に飛ぼうという期待を持たせるというか、飛んだら儲かるのかなと思ってもらえるようにするにはどうするかといったら、空港会社にできることには限界があります。まずは地元の皆さまにディスティネーションとしての魅力を伝えていただく必要があります。それは観光だったり、経済だったり、さまざまなディスティネーションの魅力を航空会社にどう伝えていくか。それで少しでも興味を持ってもらったら、そこから先は空港会社の出番です。我々が出張っていった条件交渉、有利な条件を提示して路線を持ってきます。だから、路線誘致というのは我々と地元の皆さまの両輪で回していかなければいけないと思っています。

これが正直今までなかなかできていない部分でし

図4 Routes について



©Hokkaido Airports Co., Ltd



た。今まで北海道エアポートが単体でやったり、自治体が単体でやったりしていましたが、これを一体的にやりましょうというのを今、自治体の皆さま、それから地域の皆さまにお願いしています。

世界中の航空会社、空港会社、そういった方々が集まって、商談の入り口を作る Routes というイベントがあります。Routes World という世界中の関係者が集まるのと、Routes Asia というアジアの関係者が集まるもの、こういうものに北海道エアポートも出ております。

ところが、これまで北海道エアポートは単体で出ていました。先ほど申したように車の両輪なので、やはり自治体や観光関係者、地元の皆さまと一緒に参加しなくてはなりません。2025年9月に Routes World が香港であったのですが、函館市と北海道観光機構に加わっていただいて、北海道エアポートと一体で参加し、非常に有意義な商談ができました。2026年3月には Routes Asia が中国の西安でありますので、北海道のいろいろな関係者の皆さまと一緒にまた参加したいと思っています。こういう形で地元と一緒にやるというのが路線誘致の一つの重要なところですよ。

もう一つ、北海道の国際線は LCC が中心なのですが、LCC はとにかく搭乗率を上げて利益を出していくビジネスモデルです。搭乗率が大体80%ぐらいないと採算が合わない、60%を割ったら撤退するとすぐに言います。今、北海道に来ている LCC は、平均ですけれども74.5%です。これをもっと上げていかなくてはなりません。

海外からのお客さんの搭乗率を上げるのも重要ですが、もう一つ重要なのは北海道発のお客さまをどう伸ばしていくかです。北海道の空港から国際線に乗って出ていかれる方は、搭乗全体に対してわずか5.5%です。同じような地方空港の広島だと30%を超えており、仙台や高松も10%後半から20%半ばには達しています。この水準だと本当に厳しい状況です

ので、いかにして、北海道のお客さんが行ってみたいと思わせる「商品」をそろえるか、にお金と力を使うべきだと思っております。

これが成功したのが帯広です。帯広は、エアロK という韓国の LCC が飛んでいまして、しかも飛んでいる先は清州（チョンジュ）というあまり知られていない所です。私が就任したとき、エアロKの清州・帯広路線は搭乗率37%、これはすぐになくなるなと思い、帯広の市長などの皆さまにあいさつ回りをしたとき、「今日は社交的な挨拶なしです。エアロKはこのままだと飛ばなくなります。これをやってください」とひたすら言っていました。

一つは、清州からのお客さんを増やすために、韓国の大きな旅行会社へ行ってもなかなか LCC 向けの旅行商品は作ってくれないので、小さい旅行会社でエアロKを中心とした旅行商品を作ってもらおう努力をしてくださいと。

それからもう一つは、帯広からのアウトバウンドが少なすぎるので、これを増やしてくださいと。お願いしたのは、まず会社の社員旅行ですとか、農家の皆さんの収穫が終わった後の旅行、今年は徹底的にエアロKを使って清州に行ってください。それを帯広のいろいろな方にとにかく広めてください。また、エアロKも清州も知名度がないので、帯広発清州行きの安いツアー、東京や大阪へ行くより安い2泊3日、3万9800円というような商品を徹底的に作ってください、と言ったのです。清州は忠清北道で、ソウルからも釜山からも90分で行けるようなところですよ。だったら清州の名前を商品に出す必要はなくて、ソウル・釜山2泊3日の旅という商品でいいよ。作るだけではなくて売り方も考えてほしい。旅行会社の店頭とネットで売っても買ってくれませんよと。だから、地元紙の新聞広告をやってください。それから銀行やショッピングセンターのサイネージを使ってください。それと、テレビとのタイアップをやってください。こういう売り方も全部、ひたすら会う

図5 新規国際線路線誘致に向けた取組（帯広モデルの構築）

| | RF354 CJJ1400→OBO1630 (1便平均/平均搭乗率) | うち日本人 (占めた割合) | RF353 OBO1800→CJJ2100 (1便平均/平均搭乗率) | うち日本人 (占めた割合) |
|----------------|------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|
| 2025年5月 (5往復) | 360名 (72.0名/40.0%) | 39名 (10.8%) | 228名 (45.6名/25.3%) | 21名 (9.2%) |
| 2025年6月 (13往復) | 820名 (63.1名/35.0%) | 82名 (10.0%) | 846名 (65.1名/36.2%) | 75名 (8.8%) |
| 2025年7月 (13往復) | 1,383名 (106.4名/59.1%) | 163名 (11.8%) | 1,287名 (99.0名/55.0%) | 170名 (13.2%) |
| 2025年8月 (13往復) | 1,448名 (111.4名/61.9%) | 154名 (10.6%) | 1,582名 (121.7名/67.6%) | 180名 (11.4%) |
| 2025年9月 (13往復) | 1,185名 (91.2名/50.6%) | 511名 (43.2%) | 1,232名 (94.8名/52.4%) | 473名 (38.4%) |

現
状

- ・キャッチメントエリアが狭い
- ・新興LCC路線のためAL認知度が低い
- ・運航日が月水金で旅行商品造成がしづらい
- ・路線認知度が低い
- ・日本→海外・韓国旅行への心理的ハードル



- ・旅行商品の造成
→農閑期の活用、地元へPR
- ・積極的なメディア戦略を展開



搭乗率増・路線の維持

帯広モデルを今後のHAP運営他空港の手本として展開したい



※HBC 公式YouTubeチャンネルから抜粋

©Hokkaido Airports Co., Ltd

人会う人に同じ話を説明して歩きました。皆さん「分かった。やるよ」と言ってやっていただいたのです。

そうしたら9月にテレビで取り上げていただいて、商品もその場で紹介したら、9月にアウトバウンド、日本人の比率が43%まで上がったのです。まだ搭乗率全体で50%か60%のレベルなのですが、エアロKに聞くと「初年度で、まだ知名度がない中でここまで上げていただいたのは本当にありがたい。地元の皆さんのおかげだ」ということで、この後、1週間の便数を3便から4便に増やしていただいて、ウィンターダイヤは仁川（インチョン）も飛ばすという形で、まさに地元の皆さんの頑張りでこういうふうにどんどん路線は増えていく。

帯広のケースではないのですが、「あるエアラインが撤退しても、次を探せばいい」みたいなことがあるのです。そうではなくて、エアラインは、他社が飛ばしている都市について、採算性をしっかり見えています。あのエアラインが飛んでいて、もうからな

いといって撤退したとなったら、他のエアラインも「あの空港に飛ばしてももうからないのだな」と言って一気にオファーがなくなります。だから、今飛んでいる路線をどれだけ定着させるか、それが増便や新規就航につながっていくということだと思っています。

国内線の話も少しさせていただくと、羽田路線は、上空や滑走路で待たされたりすることがあると思いますが、発着枠がいっぱいの状況です。そして、ローカル・トウ・ローカルは、航空会社からするとわかりませんので、これ以上増えることはまずないと思っています。そのなかで伊丹と道内各空港との路線はポテンシャルが高いと思います。

『新千歳モデル』魅力ある空港づくり

二つ目の柱です。まず、テナントの部分です。魅力ある空港づくり、物販・飲食の売上ということで

表2 運営空港のテナント数

■各空港における物販・飲食などの店舗数一覧

| | 物販 (うち国際線) | 飲食 (うち国際線) | エンターテインメント・ ホテル | 合計 |
|-----|---------------|---------------|--------------------|----------|
| 新千歳 | 115 (13) | 73 (12) | 7 | 195 (25) |
| 稚内 | 1 | 1 | — | 2 |
| 釧路 | 6 | 1 | — | 7 |
| 函館 | 10 (1) | 9 | — | 19 (1) |
| 旭川 | 13 (1) | 8 | — | 21 (1) |
| 帯広 | 8 | 2 | — | 10 |
| 女満別 | 7 | 2 | — | 9 |
| 合計 | 160 (15) | 96 (12) | 7 | 263 (27) |

©Hokkaido Airports Co., Ltd

25年8月現在

は7空港の中では圧倒的に新千歳です。空港でもうけるという概念、それから保安検査、要するに制限エリアの中に入る前にあれだけの物販・飲食というものを世界で初めてつくったのは新千歳空港です。元々、世界の空港は空港の制限エリアの内側、もつというと出国審査した後、そのエリアは免税店などがあって非常ににぎやかですが、保安エリアの外側は軽食ぐらいしかありませんでした。

保安検査の外側に物販・飲食の施設を平成4年、今から30年以上前に新千歳空港をつくったというのは非常に画期的です。しかも搭乗口に行くのに必ずお土産物屋さんを通らなくてはいけないという。これがある意味、世界の空港会社がその後まねるスタンダードになっています。例えば、チャンギ空港のジュエル、あれもできてから10年たっていませんし、それまでは物販・飲食を含めた店舗の数では新千歳がある意味世界最高の水準でした。

この新千歳空港は、その後の改修工事で映画館や温泉、エンタメ施設とかを作っていくって、飛行機に乗らないお客さんも楽しんでもらえるようにしていった。そういった施設を作ったというのは、空港の先駆的な部分があったと思っています。こうした、

北海道エアポートの稼ぎの原動力になっているとでもいうべきところを、もう一回しっかりやっていきたい。

少し駐車場の話をさせていただきます。新千歳の駐車場は、1999年以降料金を変えておらず、年間3分の1にあたる120日が満車、駐車場に入るまで1時間待ち、2時間待ちはざらで、飛行機に乗るお客さまが利用できないという状況が続いておりました。これではいけない、飛行機に乗りたいお客さんがいつでも駐車できる状況にしなくてはいけない、そういう思いから、料金を上げさせていただきました。

さらに先ほど話したように、元々新千歳空港は近隣の方々が休みの日に遊びに来たり、デートをしたり、家族で映画を見て、食事をして帰るところだったのに、駐車場がいっぱいになって、こういう利用がほとんど消えていました。ですので、もう一度復活させたい。店舗利用とエンタメ施設利用を複合的に使うと駐車料金を最大8時間無料にするという形を取らせていただきました。

結果として駐車場は空いて、いつでも止められる状況になっています。予想より少し低かったものの、駐車料収入も増えましたし、割引制度利用者も増え

て店舗側の売上増にも寄与したと思っています。こうして上がる収益を使って、将来的にはしっかり立体的駐車場を整備していきたいと思っています。

それと、大幅に値上げしましたので割引の余地が出てきたのが大きいと思っています。閑散期など今後いろいろな施策を打つときに、駐車場の料金割引施策が打ちやすくなりました。先ほどアウトバウンドを増やさなくてはいけないという話をしましたが、新千歳発着のアウトバウンドを利用したお客さんへの割引施策を強化するとか、いろいろ効果的に使っていきたいと思っています。

北海道エアポートにとっての「弾み車」

繰り返しになりますが、路線を呼び込む、魅力ある空港づくり、それからステークホルダーと一緒に発展していくという三本柱で北海道エアポートというものをしっかりと軌道に乗せる。債務超過を解消して、地域の皆さまに貢献できる会社にするためには、この三つを徹底的にやっていくしかないと思っています。経営や債務超過解消のために「何か策はありますか」と言われますけれども、秘策だとかそ

ういったものは一個もありません。これをひたすらやっていただけだと思っています。

有名な本ですけども『ビジョナリー・カンパニー』の中に「弾み車の法則」というものが出ています。弾み車は1度回すと止まらない、回し続けるのだと。その企業にとっての強み、弾み車は何なのか、それをひたすらしつこく回し続けるのだという。今回社長に就任する前に、『ビジョナリー・カンパニー』シリーズをもう一回全部読んで、北海道エアポートにとっての弾み車は何になるのかと考えました。それは路線の多さと、テナントというか商業施設での売り上げなのだろうと思います。

変に奇策を打つのではなくて、路線を誘致し、売り上げを増していく、このサイクルをひたすら回し続ける。お客さまが増えれば増えるほど、さらに魅力的なテナントがどんどん出たいと言ってくれると思うのです。このサイクルを我々はひたすらどんどん回して行って、路線を誘致し、北海道にどんどんお客さまに来てもらって、地域経済に貢献していければと思っています。

私からの話は以上でございます。どうもありがとうございました。

HOKUTOU DIARY

2026年1月～3月

ほくとう総研の活動内容などについてご紹介します。

〈情報発信〉

2026年2月3日 宮城講演会（仙台市）
講師 阿南 友亮 氏
東北大学大学院法学研究科教授・大学院法学研究科副研究科長
（法学部副学部長）
演題 「なぜ日中関係は安定しないのか？」
～習近平政権のガバナンスからみる日中関係の現状と展望～
場所 仙台国際ホテル

〈総務事項〉

2026年3月16日 2025年度第3回理事会
2026年度事業計画・予算などを審議しました。
3月31日 2025年度臨時評議員会

編集 後記 NETT

今号の特集テーマは、「公民連携による新しい公共空間づくり」です。公共空間は以前に比べて明るく、開かれたものへと変わりました。恐らく多くの地域住民もその恩恵を感じていることでしょう。しかしながら、足元の建築資材価格の高騰や人件費の上昇は公民連携に影響を落とします。計画時と実施時の環境変化、特にインフレ下では民間事業者の採算性悪化や事業継続リスクの顕在化を招きます。こうした環境下で重要となるのが、公民双方による継続的かつ率直な「対話」と「柔軟性」です。今号でもその重要性が指摘されました。自治体と民間事業者の公民連携に対する姿勢が改めて問われる新時代に突入したといえるでしょう。

今号では多くの皆様から大変示唆に富むご寄稿やお話をいただきました。ご協力いただきました皆様に、この場を借りまして厚く御礼申し上げます。

ほくとう総研機関誌 **NETT**

No.132 2026 Spring

発行日 2026年4月10日（通巻132号）
発行所 一般財団法人 北海道東北地域経済総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目9番2号
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ15階
電話 03-3510-6821（代表）
E-mail info-nett@nett.or.jp
URL <https://www.nett.or.jp>
印刷所 株式会社 イーフォー

