

## 都心まちづくり計画策定協議会会議

### 第6回 会議記録

日 時：平成27年12月25日（金）10:00～12:00

場 所：札幌市役所本庁舎 18階第2常任委員会会議室

出席者：

一般社団法人都市・地域共創研究所 代表理事	小林英嗣氏
千葉大学大学院 工学研究科 教授	村木美貴氏
北海商科大学商学部 教授	中鉢令兒氏
北海道大学大学院工学研究院 教授	高野伸栄氏
株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長	松島一重氏
三井不動産株式会社 北海道支店長	遠藤一夫氏
三菱地所株式会社 札幌支店長	大鐘稔陽氏
札幌駅前通まちづくり株式会社 代表取締役社長	白鳥健志氏
札幌大通まちづくり株式会社 代表取締役社長	廣川雄一氏
札幌市 市長政策室政策企画部長	中田雅幸
〃 政策推進担当部長	佐藤 博
〃 市民まちづくり局 都市計画部長	三澤幹夫
〃 市民まちづくり局 総合交通計画部長	佐藤達也
〃 環境局 みどりの推進部長	北原良紀
〃 経済局 産業振興部長	小野 聡
〃 観光文化局 観光コンベンション部長	大島和幸
〃 都市局 事業推進担当部長	阿部芳三
〃 市民まちづくり局 都市計画部 都心まちづくり推進室長	高森義憲

配布資料：

- ・次第
- ・委員名簿
- ・座席表
- ・都心まちづくり計画案（未定稿）
- ・都心まちづくり計画 展開プログラム編
- ・都心まちづくり計画案 概要版（未定稿）

議事

---

- 1 開会あいさつ（市民まちづくり局都心まちづくり推進室 西村）

## 2 資料説明（事務局）

（省略）

## 3 討議

小林）以前の都心まちづくり計画では各部局が構想、計画を立て、駅前通の地下歩行空間整備や創成川通の連続アンダーパス化等、事業化の可能性が高かったものを市民や企業に見える形で「骨格軸」として位置づけた。さらに都心の基盤が変わることを前提にしながら、民間と行政が連携しながら、平坦に都心を考えるのではなく、行政が責任を持って考え、支援していく場所として「ターゲットエリア」を定めた。

一方で、これからの都市間競争あるいは地域間競争に伍することができる都心の計画を先を見据えながら考えようというのが今回の計画となる。だから、今までの延長、展開の部分と新しい視点が盛り込まれているものとなっている。

都心の計画というと、再開発や公共施設整備等の目に見える事業を理解しがちだが、この都心まちづくり計画はそこを入念に考えていて、『戦略』と、『空間形成方針』の二つに分けている。戦略とはソフトの部分にあたり、空間形成方針はハードの部分に当たると理解している。ハードの意味を高める上でも『戦略』というソフトの部分の組み立てを両輪で考えることが重要となる。それは行政だけではできないので、民間と市民、企業市民を含めて共有化し、2030年に向けた札幌の在り様を検討していこうということになる。その前提となるのは、「道都さっぽろ」という思想でもあり、秋元市長も改めて掲げているような世界を相手にする200万「世界都市」札幌でもあるということだろう。

加えて、都市再生特別措置法が一部改正になり、以前より使い勝手が良くなってきた。それをうまく利用しようとしているのが、『都心強化先導エリア』に当たる。都市計画部で考えている立地適正化計画の中で都心部を位置づけた上で、都心を強化する観点で、固有の機能となり得るものを積極的に誘導していくことを考えている。

それから今回、初めて『展開プログラム』が提示され、短期・中期・長期の取組を示そうとしている。十分に議論が詰まっていないので、このあり方も視野に入れて、次の世代に向けて展開していくべき視点や内容についても、ご指摘・ご意見をいただきたいと思う。

高森）人口減少が進む中で、都心の中で成長戦略を描いていこうという意思を明確にできるエリアを何とか定めたいという考え方に立ち、先導エリアという形で整理した。

これから厳しさを増す都市間競争の中で、競争相手の都市と伍する位置に立とう、確固たる地位を得ていこうという観点で都心を見た時に、都心を先導していくエリアであり、ここに投資、企業誘致を積極的に展開していきたい、もらいたいという意思表示が見えるエリアということも強調しておきたい。

白鳥) 今回の計画案については、特に違和感なく呑み込めた。私どもが取り組んでいる方向性と全く同じなので安心している。

札幌駅前通地区は冬季オリンピック期に整備された建物が大半ということもありチカホの開通等で建て替え需要が促進されている。そこに対してエリアマネジメントとしてお手伝いさせていただきたい。また、現在、地区のビジョンを見直している。概形は見えてきたので、来年早々には意見交換の場を設けたい。

「成熟都市さっぽろのショーケースとなる都市空間」という言葉は良いと感じる。この中に記載されている「低層部におけるインキュベーター機能」を誘導するためにも、低層部の街並み形成に係るセットバック等の公共貢献部分と、ビルの接続部分をどうするかも私たちの地区にとって重要なことになる。

エリアマネジメントの展開について、具体的にどういう場を作っていくかが課題となってくるのではないかと。多様な方が入った「協議会」は、運営上、重たくなり決定権が決まらず進まない事例も全国的には数多くある。まちづくり会議のようなものを我々で立てあげ、色々な方が入っていただく透明性を持って、将来的には独立しながら地域の開発利益を循環していける手法はないものか。最終的にはマネージャーの持つべき機能が重要になり、都心部全体をハンドリングしていくことが良い。このあたりのノウハウの構築については、今、実際に地域で動いているまち会社などに相談をしていただきながら、一緒に進めていきたいと思う。

松島) 大通のような骨格となるものは、出来た当初からではなく、時間の流れとともにその評価が構築されてきたものだと思う。高度成長を背景にまちづくりが推進されてきた頃のように取り組みが最適ではなくてもそれを覆い隠すだけの成長力が今後見込めない中で、戦略の誤りがほんの少しの角度で生じた場合、将来的に大きな損失につながる可能性があることを共通認識として理解されるべきだと思う。

「まちの違い」について考えることが重要だろう。例えば、プラチナクラスのビジネスビル、国際的で知名度の高いホテルの立地などを誘導していく際に、東京や福岡と比較するとだいぶ事情が異なり、札幌にはグレードの高いホテルが成り立ちにくい。こうしたホテルは、パブリックスペースを多く取らないと商売にならず、採算を取っていくためには、バンケット、つまり婚礼・宴会の需要を多く取らなければならない。その観点では、札幌で多くの婚礼需要、宴会需要を採れるかどうかかわからないところである。特に婚礼は会費制という風潮は都市の文化として良いことではあるかと思うが、ホテル側にとっては収入が少ない。多くの施設・機能呼び込んでいく際に、行政が手助けすべき点、弱みを認識した上で、まちの個性に立脚したうえで考える必要があると思う。

遠藤) 事業展開をする上で、インセンティブがあるか、都市計画的にどういう方向性がそのエリアで定められているかが必要なので、そういう意味では展開プログラムの内容記載

に関心がある。

ディベロッパーとしては、まちへの貢献と商売の両立が表裏一体で不可欠である。都内で比較的好立地での計画を展開している中での大きな課題としてはオフィスビルをたくさん作っても需要は限りがあるということである。基本的にはミックスユースが必要で、オフィス床にとって価値が高くなるような用途を持ってくることでまちの価値も高まる相乗効果も期待できるのが大事な戦略と捉えている。都心強化先導エリアにおいても、そういう視点も必要かと思う。

従来は線的に重点化されてきたが、今回は面として重要な力点を展開するエリアで位置づけされたことは非常に良かったと思う。

大鐘) 非常にわかりやすくまとめられている。印象としては、ハードのイメージは具体的にわかりやすかった。ソフトの部分は、小林先生の解説があったのでわかりやすかったが、資料だけでは理解できなかったので表現を踏み込む必要があると思う。

少子高齢化、人口減少時代のなかで、オール札幌で横串を刺して、官民で進めていかなくてはならないと思う。

都心の建て替え需要は大規模企業が中心で、地元企業にも需要はあるのだが顕在化しにくい現状がある。大手金融機関、不動産会社であれば自前の REIT、ファンドを所有しており、そこに売却することで次の投資資金を獲得し、短期に回収することでスピード感を持ってまちづくりを進める仕組みが自己完結的に出来ているが、札幌では自己完結的な仕組みができていない。個人的には地元の金融機関が大事なってくると考えており、計画書に記載があるように「投資を呼び込む」という部分に関する仕組みを、横串を刺して作っていくのだ、という視点を明確に打ち出す方がわかりやすく見える。

エリアマネジメントは、札幌の核となる人は誰かが見えない。様々な利害を取りまとめていく核となる存在を如何に構築していくかが大丸有と決定的に違う。札幌流のエリアマネジメントに仕立てていく展開を図るうえでも横串を刺した議論が非常に重要だと思う。

廣川) 市電のループ化は、非常に良い状況だと感じる一方で、配送、タクシーを捌くことに苦慮している。乗降場が拡散したことで地上部分に3倍程の人が出ている。400mほどの延伸でこれだけの変化が見られるのかと近況では感じている。

東京オリンピックが終わるまでは投資はしにくいので、検討する時間が取れたかと思っている。ソフトな部分が大事だと教えて頂いたので、先陣を切って何とか形になるものを作っていきたい。そういう面で本計画は追い風になると感じている。

高野) 概要版の意図としてはパブリックコメントに向けた意味合いが大きいものと理解している。その際に、「歩行者を優先とした交通環境の形成」はいろいろと議論の蓄積がなされてきたので違和感がない。ただし、自転車と歩行者との軋轢が顕在化している中、「自転

車利用環境の整備」ということだけでは、整序化・ルール化等の考え方が伝わりにくい。

また、公共交通を優先しながらも、都心に自動車を入れていこうとすることに違和感を感じる方もいるのではないか。

そういう観点で振り返って概要版を見ていると、現状の課題について触れている部分がないのではないか。

都市内の移動に関しては、市電のループ化により人が地上に出てきた。都心内のアクセスについては、冬季も視野に入れ、積雪時であっても高齢者の移動も含めて快適な環境作りは重要になるだろう。これには都市間バスなどの乗り継ぎ施設、待合施設などの小さな交通拠点も含めた形で、現状のレベルを超える交通アクセスを作り上げていくことが共通認識としてあると思う。

MICE については、冬季の間、札幌にビジネス・観光で出かける中ではそこその確率で飛行機が飛ばないことがあり、それは利用者にとっては大きなマイナス要因になっている。そういう意味で重要な国際会議などは、冬季に札幌では開催しづらい。その辺りの実情を踏まえて考えなければならない。また、ダイレクトアクセスについては、インターを降りても都心まで一時間半かかる実情では、せつかくの高速道路のネットワークが機能しないことも商業活動、観光活動にとって課題ということを背景として示した方が良い。

中鉢) MICE 等に対するサービスのあり方としては、日本の 9 時～17 時というスタイルでは提供できない。そういうソフト面の充実、相手の仕組みに合わせたタイムスケジュールを作ることも大事だろう。計画書はよくできているが、ハンドリングの部分でもう少し MICE らしいものが出来ればと思う。

MICE では、一般市民との交流が多い方がよいと思っている。どうやって市民との関わりを生むか、それが見えざる価値として生まれるであろうし、それが MICE の基本的な概念かと思う。

村木) 今後、エネルギーマスタープランを考える際に、都心の質を高める中でエネルギーを考える際の拠りどころなる。加えて都市マス、立地適正化計画を踏まえた都心の計画としては非常に分かりやすくよいと思う。本当に都心がこうなるのであれば、私自身も札幌に住みたいと思える計画になっている。

都心という限られたエリアの中での取組として、誰がどこで実現していくのか、色々な部分の書き込みが不足している。プログラム編に行くまでの間に、展開のあり方として、どのようなツールがあるべきかが必要ではないか。

計画案の中で不足しているのは、モニタリングについてであり、計画の最後の章にはそのあり方について書いたほうがよいのではないか。それがなければ展開プログラムを積み重ねていくうえでも、何をどのように実施し、どのような成果が上がったのかなどが見えないので、展開プログラムを推進しようもないし、計画自体の見直しもやりにくい

その上では定性的なものは書かれているものの定量的なものがない。定量的なものは下の計画に書くのであればこの計画の中でそれを明記すべきだろう。個人的には上位計画の中である程度の目標値がなければ下の計画でもどこまでやるべきかという目標感が定まらないように感じる。

大手企業は大規模開発をする際に開発協議もたくさんするし、その中で負担もして頂いている。大手の負担ばかりが大きくなるのではなくて小規模開発においても都心の質を高めていくために必要なツールの検討を進める必要がある。エリアマネジメントはソフト面での連携としては良いと思うが、ハードの質をどう担保するかは難しい。規制と緩和のセットについて、計画に考え方を示すことで、民間の方のご関心、密な協議のあり方などが反映されるとよい。

松島) 先ほど、少しの間違いが大きなリスクにつながる時代ということを発言したが、それは100年の計が必要だということではなく、相当に問題意識を詰めた上で100年のリスクを取ろうということである。札幌で100年の計を成功させるためにはもう少し色々な問題点を解明した方が良いのではないかと思う。

札幌に集中的に開発が起きるために必要な仕組み、インセンティブ、MICE 展開のためのまちづくりの方向性は、実現のために必要なファクトファインディング、つまり基礎的な調査や考え方を関係者間で繰り返しお話した方が良いと思う。

先ほど目標値の話があったが、安易に目標値を定めると目標ありきで進めることが難しい部分もあるので、今回の計画の中ではこの計画自体が成長する計画だという前提の下、成長するための見直しの仕組みをつくりながら、先ほど申したように問題点を解き明かしていく仕組みをつくれればよいのではないだろうか。100年のリスクを取るために、素朴な疑問を解き明かす仕組みをこの計画の延長線上でこのメンバーの中で明確にしていく必要があると考えている。

佐藤達) ループ化に5年前から関わっているが、モビリティ関係の事業者との話を密にしながらやってきた。彼らがどうすればよいのかを考えることが今後もしればよいと思う。バス会社は乗務員の高齢化で早晚厳しいことになる。荷捌きの話では、路上に荷捌き場を作る過程で、商店街・地元から自転車・雪の課題が大きかった。交通として、地域の方とどう議論していくか。

中田) 人口減少、高齢化社会のなかで都市間競争にどう勝っていくか。現時点であれば、持続的な成長を図るための投資をする余力が今はまだあると思う。札幌のこれまで培ってきた基礎を踏まえながらこれからの10年をやっていきたいと考えている。

小林) 色々な叡智を集積させて答えを作っていくノウハウ、テクノロジー等を含めてショ

一ケースを利用して外に売っていかうという意識、シンガポールなどはそういう取組を都市輸出、アーバンソリューションと呼びながら進めている。自分たちの問題を一生懸命に解くだけでなく、それを世界に売っていく意識が必要であり、それが都市の価値、組織を支えるモチベーションとなっていく。自分たちをいじめながら課題を解くだけでなく、その成果をグローバルに共有しつつ都市輸出を展開していくことが本来の世界都市だと思う。

そういう視点も組み込みながら都心の計画は作られて、その答えとして情報が発信されていくことになる。そういう意味合いで、札幌的なナレッジを共有・発信する場が必要になるのではないだろうか。

西村) 本日の議論を踏まえ、小林座長のご助言等いただきながら事務局の方で取りまとめていきたいと考えている。1月中旬を目途にいったん送付し、次の会議の日程調整等についてもご相談させていただきたいと考えている。本日はありがとうございました。

以 上