

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 まちづくり研究会

令和5年度 まちづくり先進事例視察研修レポート

金沢市中心市街地のまちづくり

令和5年12月

Contents

01 視察概要

02 金沢中心市街地の動向と取組

03 武蔵地区のまちづくり

04 金沢の中心市街地が抱える課題

05 研修参加者の気づき等

01 研修概要

研修概要

■ 日程

2023年10月21日（土）～22日（日）

■ 参加者

10名

■ スケジュール

10月21日（土）

12:30 金沢エムザ前集合、茶屋街視察

- ・ 八百万（やおよろず）本舗
- ・ ひがし茶屋街、主計（かずえ）町茶屋街

14:30 (株)金沢商業活性化センター訪問

同社 高本常務より金沢の商業動向について講義

18:30 懇親会

場所：旬彩和食 口福

10月22日（日）

10:00 金沢エムザ訪問

- ・ (株)エムザ社長 熱田隆明氏より「金沢エムザ」の取組について講義
- ・ 中島めんや代表 中島祥博氏（武蔵商店街振興組合理事長、金沢市商店街連盟会長）より武蔵地区の取組について講義

午後 グループに分かれて自由視察

- ① 「Share金沢」視察
- ② 「新豎珈琲大作戦」@新豎町商店街



01 研修概要

視察先マップ



01 研修概要

研修写真

武蔵地区

一日目、近江町市場等を自由視察後、金沢エムザ前に集合



ひがし 茶屋街

集合後、古い街並みを生かした人気観光スポット「ひがし茶屋街」を視察



香林坊

金沢商業活性化センターで高本氏の講演後、香林坊から武蔵地区までまち歩き。
同センターが運営する商業施設PREGO 豎町商店街



片町（大和前）



戦災を逃れたために残る武家屋敷



アーティストとコラボした路地裏商業



横丁が多く残る



01 研修概要

研修写真

金沢エムザ

二日目は、金沢エムザで熱田代表と、武蔵商店街振興組合理事長等を務める中島氏の講演。その後、エムザ内を視察



シェア金沢

午後は有志グループで「シェア金沢」を訪問



新豎町
商店街

新豎町商店街で開催中のコーヒーイベント（有志のみ）

県内外から 40 を超えるコーヒー店・飲食店・雑貨店と、商店街の店舗の総勢61店舗が集結するイベント
https://ishikawa-style.com/shintate_coffee_2023/



Contents

01 研修概要

02 金沢中心市街地の動向と取組

03 武蔵地区のまちづくり

04 金沢の中心市街地が抱える課題

05 研修参加者の気づき等

02 金沢中心市街地の動向と取組

金沢商業活性化センターの取組

高本常務執行役より

■金沢市の概況

- もともと武家の町として発展した街。兼六園・金沢城址、武家屋敷、茶屋街等が残されている
- 商業については、香林坊と武蔵地区しかなかったが、新幹線開通の影響が大きく、2006年の大規模駅前商業施設等、ホテル立地・駅前開発が進展、駅周辺はFORUS、JR商業施設が立地するなど、集積形成が進展。好調な業績を上げている。
- 商圏は自動車30分圏約55.3万人と大きいですが、郊外部には金沢市から一歩外に出ると、イオンをはじめとする大型店が立地している。特にイオンモール白山が立地したことで、イオン同士でも客を取り合うという状況になっており、商業機能の競合環境は厳しい状況にある。
- かつては香林坊が商業の中心だったが、近年、駅前、武蔵地区の伸びが大きい。通行量で見ると、地位が逆転している。こうした中で、中心市街地に位置する、香林坊、武蔵、駅前で連携する機運も芽生えている。
- 金沢市まちづくり条例、まちづくり協定（片町商店街、竪町商店街、東山ひがし地区）街並み条例、商業環境形成指針等、環境づくりに向けた制度が整っている。第4期中心市街地活性化計画を推進。



02 金沢中心市街地の動向と取組

金沢商業活性化センターの取組

高本常務執行役より

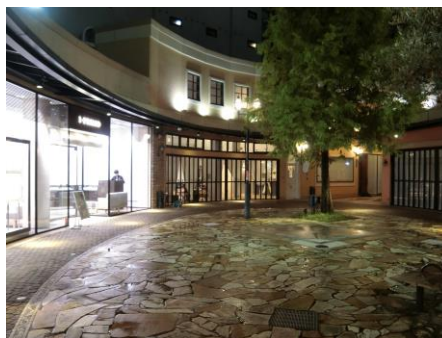
■金沢商業活性化センターの取組

- もともと香林坊と武蔵地区の商業活性化のために、市が50%出資しTMOとして1998年設立。資本金4.6億円、社員5名で運営。
- 再開発ビル、駐車場の運営のほか、地区間の連携など、個別の商店街が取り組みにくいことを実施している。
- 実際に事業に取り組んでみて、資金がないと事業が続かないと感じた。こうした中で、点ではなく面としての取組を展開している。
- 最近の課題は、頑張れるところと、頑張れないところの格差が拡大していること。商店街でも温度差が大きくなっている。
- 主な推進事業
 - PREGO（自主収益事業）：片町遊休地の開発。事業を通じてリーシングのノウハウを蓄積
 - 金沢まちなかパーキングネット開始（自主収益事業）、「まちP」への改革（金額券への移行、まちバス利用可能等）
 - まちバス：100円で既存バスとは違うサービスを提供。利用者30万人。市街利用が62.1%で満足度90.5%と高い。
 - かなざわまちなびMAP：観光客・買い物客を対象としたマップ（5か国語）。商店街調査を行う機会ともなっている。
 - キッズステージ：3世代が楽しめるまち
 - 金沢アートプロジェクト：アートを活かしたまちづくり
 - キャッシュレス普及促進事業：2020年～インバウンド対策
 - かなざわバル：香林坊地区5商店街+周辺5商店街
 - 香林坊・武蔵・金沢駅地区共同販促事業：競合する商店街の連携事業

等

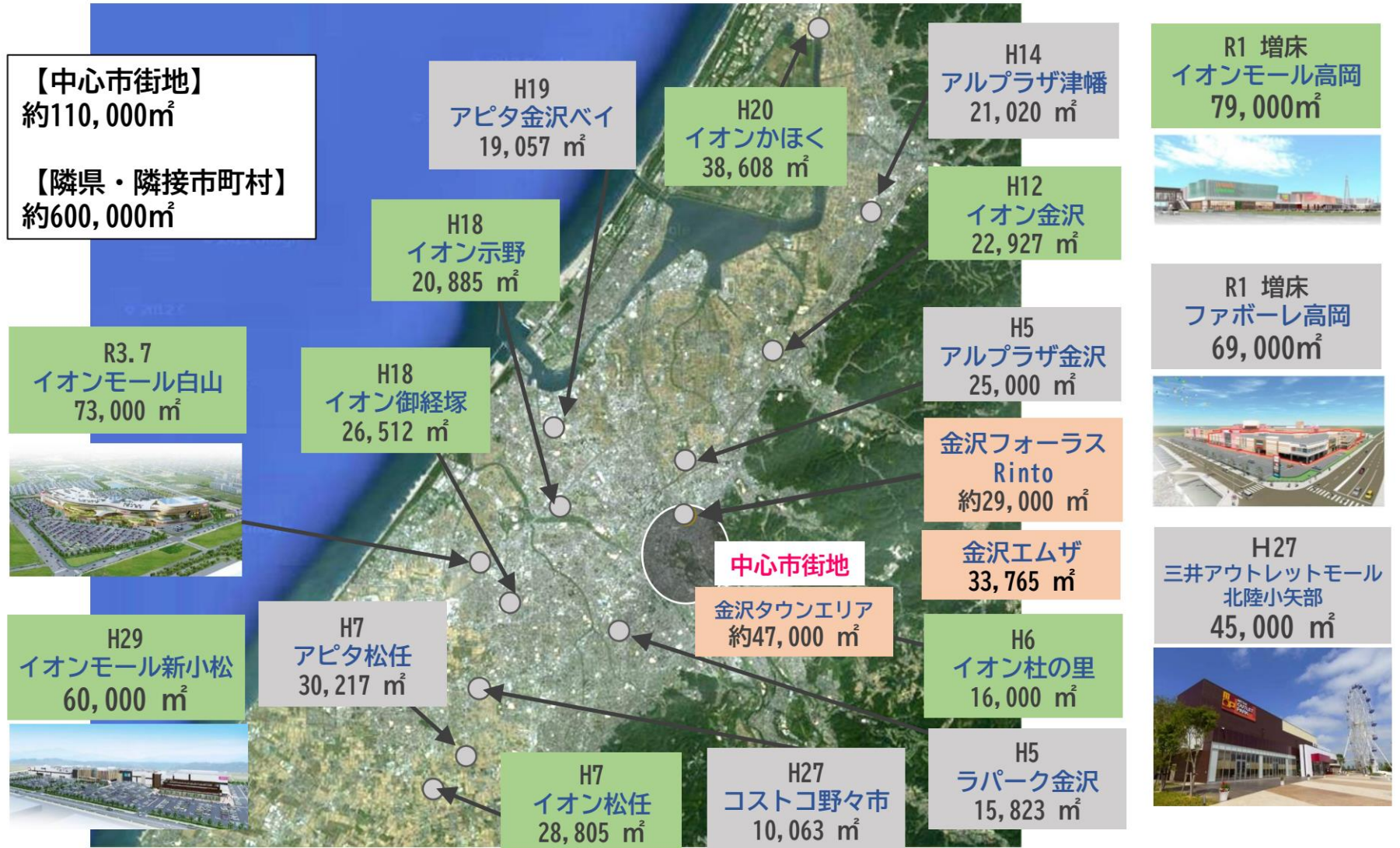


同センターが運営する商業施設「PREGO」



近接する再開発ビル「片町きらら」

金沢中心市街地をとりまく大型商業施設



出所) 金沢商業活性化センター高本氏資料

Contents

- 01 研修概要
- 02 金沢中心市街地の動向と取組
- 03 武蔵地区のまちづくり
- 04 金沢の中心市街地が抱える課題
- 05 研修参加者の気づき等

03 武蔵地区のまちづくり

金沢エムザの取組 (株)エムザ社長 熱田隆明氏より

■金沢エムザの取組

- 現在の運営主体は、茨城県のスーパーヒーロー。2021年3月に名鉄から購入したが、地元では驚きをもって迎えられた。
- エムザには、9階に武蔵稲荷神社、3階に住吉神社が立地している。業務開始に際して、ご神体を出して遷座したことで、地元からの信頼を得ることができた。
- もととのエムザの運営には様々な問題があり、スーパーだからできることがいろいろあると感じていた。変わる力は我々のほうが強いと感じている。例えば、組織面では、女性部長の登用、フロア割でない売場運営等に取り組んだ。
- MD面では、キャンドゥの増床、ガチャガチャの専門店導入、TSUTAYAの導入、1階フロアへのアウトドア用品好日山荘の配置等に取り組んだ。
- 顧客として地域の生活者が大切だと考えている。できれば日常使いの店舗として毎日来てほしいと思っている。地域との連携活動として、盆踊りを3階、4階の屋上で開催し、1000人くらい集客した。
- エムザの課題として、建築物の建替え問題があるが、これはまだ白紙の状態である。



3階屋上広場にある住吉神社



1階のアウトドアショップ

03 武蔵地区のまちづくり

武蔵地区の取組 中島めんや代表 中島祥博氏（武蔵商店街振興組合理事長、金沢市商店街連盟会長）より

■ 武蔵地区の取組

- 武蔵地区は、庶民の台所近江町市場とエムザから構成される商業中心。両者を活かした地区づくりが基本である。
- エムザの運営主体が変わったことで、地区としても変化が生じてきた。名鉄運営時代と比べて最も変わったのは意思決定の速さ。熱田社長がトップマネジメントに近いことから、柔軟な運営のもとで連携して地区づくりができるようになった。もうひとつの好影響は、若い人が植えたこと。盆踊りの金魚すくい、ガチャポン等がきっかけになっている。大型店との連携が武蔵地区としての地区づくりにあっても重要と考えている。
- 武蔵地区を取り巻く大きな変化は、外国人観光客の増加。近江町市場はもともと庶民の台所と言われ、利用者も、地元客7割、観光客3割だった。最近は地元客1割、観光客9割と逆転している。外国人観光客は焼き鳥1本で2時間滞在することもあり、客単価が低い等の問題がある。
- 商店街を取り巻く環境としては、金沢市周辺の大店立地の問題がある。市域を一步外に出ると全国スーパーがそろっている状況である。こうした中で、香林坊、駅前地区との連携等の取組もあるが、連携の前に武蔵地区としてポテンシャルを活かして、活性化することが大切だと考えている。



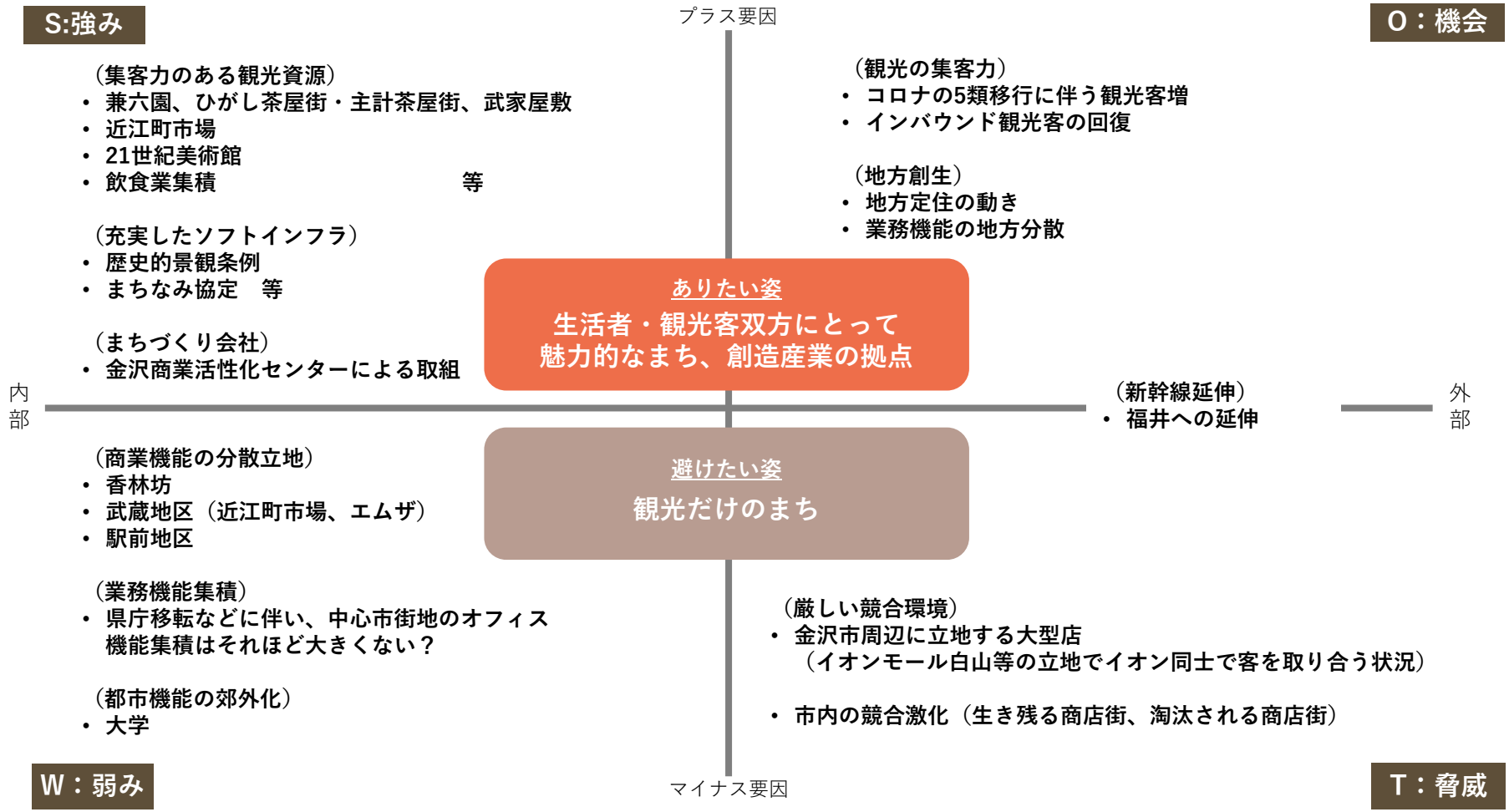
近江町市場はインバウンド効果で外国人客が増加

Contents

- 01 研修概要
- 02 金沢中心市街地の動向と取組
- 03 武蔵地区のまちづくり
- 04 金沢の中心市街地が抱える課題
- 05 研修参加者の気づき等

SWOT分析

強みとポテンシャルはあるが、中心市街地としては厳しい環境のもとにある



Contents

- 01 研修概要
- 02 金沢中心市街地の動向と取組
- 03 武蔵地区のまちづくり
- 04 金沢の中心市街地が抱える課題
- 05 研修参加者の気づき等



1. シティ・ブランディングの底力としての風土

金沢は「シティ・ブランディングに成功したまち」として全国的にも有名です。自分が以前、新幹線開通後の金沢を訪れた際に感じたのは、右図のような金沢をめぐる古今東西の「文化」が、分野を越えて融合されたトータルなイメージでした。

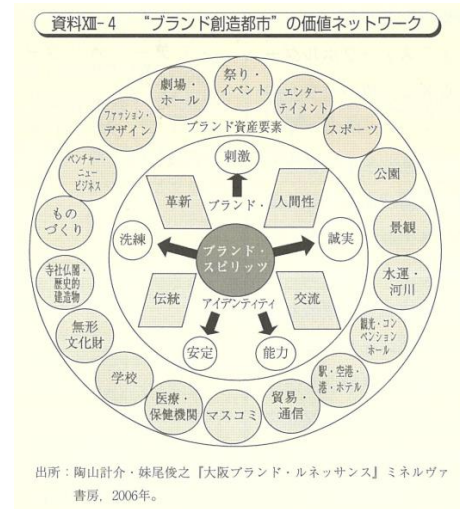
今回、高木様のお話を伺い、元市長をはじめとした強いリーダーシップの存在は格別として、金沢のブランディングは決して恣意的なものではなく、様々な分野の方が金沢というまちを各々の形で表現する中で、結果的に形成されたものであることを思いました。それは恣意的で表面的なブランディング活動をはるかに越えて、金沢を訪れる人々の心に響くものと思います。

観光客と地元を対立軸でとらえる以前に、地域の方々がそれぞれの形で金沢を楽しんで表現していることが、結果としてここを訪れる人にも伝わっていく、そうしたスタンスでの活動やまちづくりを、今後も継続されることを期待いたします。



既に計画化されていると思います。近江町～香林坊・片町、また近江町～尾張町・ひがし茶屋街の間を「歩いて巡る」ための動線環境整備は、金沢のまちを面として見せる上で非常に有効です。

権利調整や予算、各種計画の越境など多くの課題があると思いますが、駅で集めた人々を近江町で受けて、左右に振り分けることで近江町がフロントに立っていく、そうした役割を果たす可能性もあるのではないかと思います。



『よくわかる現代マーケティング』
 陶山・鈴木・後藤
 ミネルヴァ書房 P164

出所：陶山計介・妹尾俊之『大阪ブランド・ルネッサンス』ミネルヴァ書房、2006年。

2. 商業集積の活性化と「進化」

熱田社長・中島会長のお話を伺い、自分の前職（三越伊勢丹ホールディングス 営業本部・経営企画等）での経験を踏まえて何かのお役に立てばと思い、百貨店を含めた商業施設・商業集積の進化について若干述べてさせていただきます。大きく2つの論点があります。

(1) 百貨店・SC（ショッピングセンター）・商店街それぞれの商業集積体としての特性について

素人目には一見同じようにみえる百貨店とSCですが、あくまでも「商品を仕入れて売る」小売業＝百貨店と、デベロッパーとテナントの賃貸借契約がベースの商業不動産＝SCとは成立原理が異なります。（百貨店の売上仕入の仕組みが両者の区別を曖昧にしているのは事実ですが・・・）また、歴史的に自然発生的に形成された商店街と、デベロッパーが計画的に構築したSCとも全く異なる存在です。後述のようにこの三者の間には「相互近接」がみられますが、たとえば「まちづくり」といった言葉の意味することひとつとっても、全く異なる背景と射程を持っています。

(2) 百貨店・SC・商店街 相互の関係について

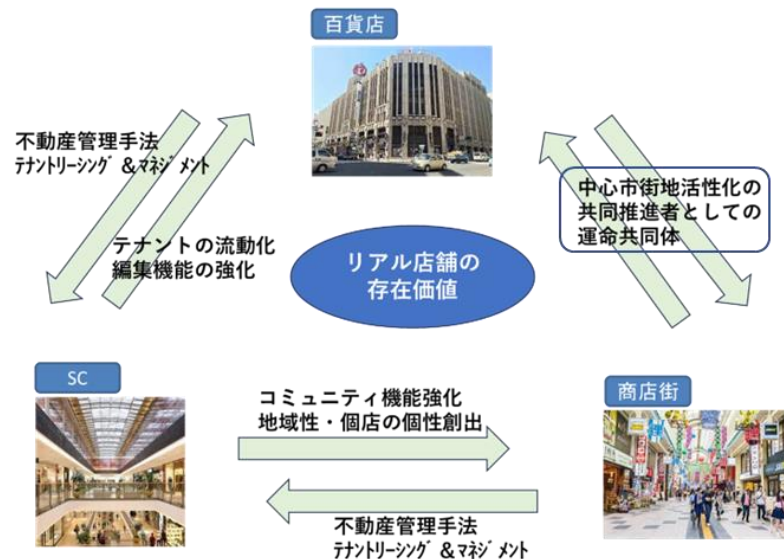
近年、この三者の間には、相互に接近する現象が見られます。百貨店はテナントを導入し、SCはテナントと改廃の流動化を高める「歩合家賃」を進化させています。またSCはテナント会を通じた一体感の醸成と、地域コミュニティ機能の強化を行い、商店街は（諸問題をかかえながらも）テナント導入など不動産管理手法による存続をはかっています。

今回、お二人のお話から感じたのは、百貨店と商店街の関係についてでした。全国的には、協調と反目の狭間で地域ごとに様々な歴史を重ねた百貨店と商店街ですが、金沢エムザ・武蔵商店街振興組合の関係をみると、正に運命共同体として地域＝地元の活性化のために何をすべきか、という点について全くズレのない取り組みスタンスを感じました。これは、今後のありかたを模索する全国の百貨店と商店街にとって、様々な示唆を示していると思います。

金沢、そして武蔵・近江町エリアの益々のご発展をお祈りいたします。



	百貨店	SC	商店街
成立原理	館全体が一つの「店」 個々の商品もブランドショップも 同列に置かれた「品揃え」の一部 売上→粗利益→経費→営業利益	計画的商業集積 立地開発・建物設備構築 集客責任 公募・出店交渉 賃貸借契約関係 デベロッパーによるテナント支援	自然発生的商業集積 歴史・経緯・地域資源・・・ 個々の店ごとに所有権をもち 個店の商売は自己責任 地域社会との関係 (町内会・学校・福祉・・・)
統合の原理	単一の会社内でのマネジメント 作業場内分業	デベロッパーとテナントの契約関係	組合関係（振興会等）
可能性	統一マネジメントの発揮が可能 ・・・はず・・・	デベによる立地開発・テナント導入 改廃の主体的な実施 テナント側の切磋琢磨、入れ替えによる刷新	地域活性化の起点・起爆
限界	業態自体の相対的劣化 大規模投資が困難	個々のテナント商売の中に入れない ・・・集客と改廃しか手がない	個店の商売に立ち入れない 業種構成コントロール困難 商店街としての主体性





金沢の（朝・）昼

(株)金沢商業活性化センター（高本常務）
金沢エムザ（熱田社長、中島武蔵商店街振興組合理事長）
八百萬本舗 近江町市場 ひがし茶屋街 尾張地区
（自由行動）金沢21世紀美術館～兼六園～西茶屋町

・金沢市の人口・世帯数(R5.10.1)

推計人口457,719人（5年前比-1.7%,10年前比-1.3%）

推計世帯数211,581（5年前比+3.5%,10年前比+8.5%）

…人口減少、少数世帯化が進み世帯数はかなり上昇

⇒観光客が重要な顧客化、小世帯消費、観光客消費増が重要課題

・北陸新幹線

2015年3月 長野～金沢間 2024年3月予定 金沢～敦賀消費間

・(株)金沢商業活性化センター

高本常務のお話しの印象点

- (1)金沢市中心部商店街は、金沢駅周辺、近江町・武蔵地区、香林坊・片町地区等に区分される。
- (2)まちバス事業、パーキングネット事業での取り組み
- (3)金沢21世紀美術館、金沢駅鼓門・もてなしドーム、伝統環境保存区域、特定屋内広告物規制等の景観規制を進めた山出市長時代の施策が金沢の現在に大きく寄与

金沢の（夕方・）夜

旬彩和食 口福（enn architects小津代表）
きらら PREGO 堅町商店街
長町武家屋敷 片町新天地 木暮町商店街 香林坊・片町

・金沢エムザ

- 熱田社長、中島武蔵商店街振興組合理事長のお話の印象点
- (1)2年前(2021年3月)、名鉄傘下の名鉄エムザが茨城県のディスカウントストアヒーロー傘下の金沢エムザになったとき「神社」から立ち直し（ご神体：安江八幡宮）
 - (2)茨城県の中堅ディスカウントストアが名鉄エムザ、金沢スカイホテルを買収した衝撃事実
 - (3)店舗Z O N Eの再配置
キャンドウ(2F⇒7F) 規模2.6倍6千点化、
R4.7 ガチャガチャ専門店
TSUTAYA+ラウンジ（北陸初）、
R4.12 ニトリエクスペリア
 - (4)企画 東京リベンジャーズ、ガンダム、名探偵コナン、
チーカワ…→R5.6～マスコットキャラクター1065点から選出
 - (5)5年間続く赤字を黒字にしたい。
 - (6)香林坊・片町は地元7:観光客3、近江町は地元1:観光客9程度

・口福での懇親会で

小津代表（武蔵美術大学出身の建築士、八百萬本舗等経営）のお話し「私は金沢21世紀美術館ができたから金沢に来た。」
⇒ そこまで云わせる金沢21世紀美術館って何だろう？

05 研修参加者の気づきなど

金沢視察レポート…金沢の昼、金沢の夜… 2/3

金沢市観光調査結果報告書 令和4年(2022年)より

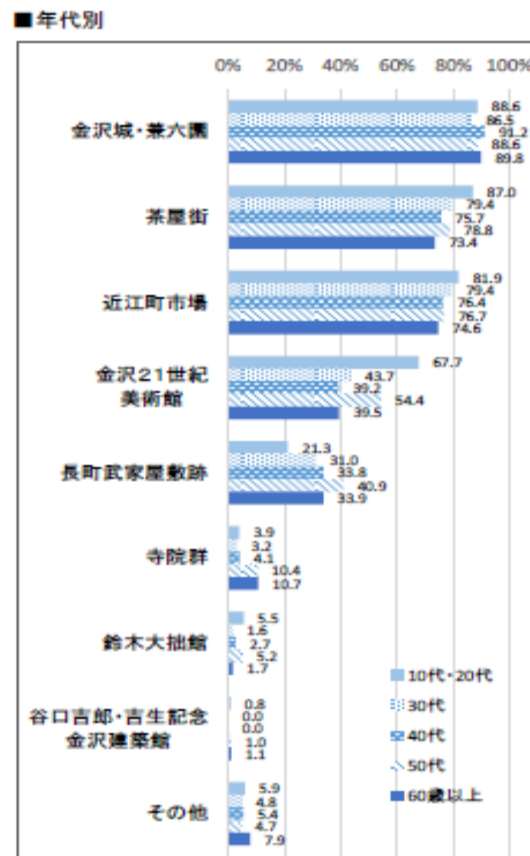
観光施設の柱は兼六園、金沢城公園、金沢21世紀美術館

	施設名		合計	対19施設割合
1	兼六園	2021年	879,359	24.7%
		2022年	1,713,935	27.8%
		前年比(%)	194.9%	-
2	金沢城公園	2021年	1,130,802	31.8%
		2022年	1,936,876	31.4%
		前年比(%)	171.3%	-
3	金沢21世紀美術館	2021年	931,108	26.2%
		2022年	1,603,222	26.0%
		前年比(%)	172.2%	-
	合計(19施設)	2021年	3,553,114	-
		2022年	6,165,550	-
		前年比(%)	173.5%	-

金沢21世紀美術館



金沢の観光スポットは金沢城・兼六園、東西茶屋町、近江町市場、金沢21世紀美術館、長町武家屋敷跡が人気



金沢21世紀美術館が出来たことは大きな遺産

金沢視察レポート…金沢の昼、金沢の夜… 3/3

■観光消費額

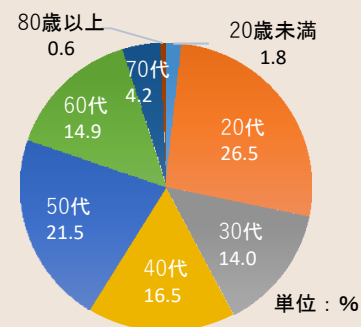
国内観光客全体では、一人当たり市内消費額は26,914円。内訳は以下の通り。

- ・ 宿泊費（平均） 8,888 円
- ・ 飲食費（平均） 9,031 円
- ・ 交通費（平均） 3,320 円
- ・ 娯楽・サービス費（平均） 1,429 円
- ・ 買物代（平均） 4,107 円

■観光客の年代

「20代」から「60代」がそれぞれ10%を超え、大きな偏りなく訪れている。

前年と比べ「20代」が4.5ポイント増加、「50代」が4.2ポイント減少している。



金沢駅鼓門・もてなしドーム



片町新天地



兼六園





バウムクーヘン

年輪（時代の積み重ね） + 回転（動かし続ける）



各時代の多様性が残る

前田家・近代のまちづくり



近世に近現代がなじむ

本物のまちづくり志向



兼六園：昭和のラジオ塔

開渠化／まちづくり条例



再建中の百貨店「エムザ」

新幹線・観光客 → 商業の偏重・次世代人材
これからの金沢は
どのような“年輪”を積み重ねていくのか



TMOが取り組んだ「プレーゴ」

“なじむ”力（文化?!）があるため、何かしらの年輪を重ねると思われる
そのためには、まちづくりを動かし続けることが肝要



課題：地域商業（百貨店・商店街）の在り方、
次世代のまちづくりリーダー

“バウムクーヘン都市”金沢のこれまでとこれから 2/2

課題：新幹線開通による商業の偏重(駅前シフト)

- ・ 3地区合同の場づくり (まち会社)
- ・ 生活者視点によるエムザ再建 (神社から)
- ・ 地域志向としての武蔵商店街の在り方

Q 地方の百貨店の未来は？

買い回る場としての文化の伝承

買う場所 + 空間・関係性の場 (能動性)

(アイディア例)

- ・ よりデザイン性を高めた質のよい空間
- ・ 地域との関係性と高めた取組 (アート・学生)
- ・ 百貨店の「文化施設」化
(ShowとBuyの分離／入館料／商い文化伝承)

課題：次世代まちづくりリーダー

- ・ 25年のベテラン まちづくり会社職員
「既存組織を使いながら組み替えて次に備える」
- ・ 技能伝承の場「職人大学校」の存在

Q ものづくりだけでなくまちづくりの伝承の場？

「金沢まちづくり大学校」の設立

Visitor→Repeater→Player→Leader
交流人口から活動人口へ (cf.大洗ガルパン)

(アイディア例)

- ・ まちづくり会社等へのインターン制度
- ・ SECIモデル※による まちの暗黙知の形式知化
- ・ 市職員・地域両方のサードプレイスの場づくり
(cf.中野区自主研NAS)
※個人がもつ知識や経験 (暗黙知) を組織全体で共有
(形式知化) するためのフレームワーク



1. 利家公とまつさんを活かした街づくりを推奨します。

とても素敵なまちでした。

裏日本特有の寒さがこたえますが、前田利家公のおひざ元、その豊かな歴史に、感動がありました。

利家公とまつさん。私には、歴史の足跡が鮮明に蘇ります。一番の友人として秀吉公に仕え、その妻の寧々さんの最後まで、一番の良き相談相手でした。

そしてまつさんの存在。

それらを活かした街づくりが必要です。加賀百万石。それだけでも十分です。

マックス・ウェーバーは、「職業としての政治」の中で、「カリスマ支配」「伝統的支配」「法による支配」を支配の三形態として挙げました。

利家公の時代は、戦国時代であり、まさに「カリスマ支配」の時代です。今の時代は「法による支配」。

しかし、「カリスマ支配」を振り返ることも必要です。

中島祥博会長がお話されていた、神ながらの儀式が、話題になり、結束を高めました。私は、カトリック教徒ですが、日本人の底に流れる、大和魂のすばらしさを感じます。今こそ、吸引力としての、利家公とまつさんを活用されては、いかがでしょうか。

金沢まちづくりの課題は「traffic(交通)」です。 2/3

2. 解決策

お金を落とさない。その課題解決策の一つが。交流会を作ることです。
金沢の伝統についての交流会を立ち上げ、交流を深めること。

10,年ほど前ですが、オランダのアムステルダム中央駅にピアノが置いてあり、通りがかりの人が好き勝手に演奏していました。今世界中で行われ、日本でも行われています。

文化は伝搬します。「文化」は複合体です。イメージとイメージが重なり、伝搬します。

私の尊敬する、フランスのアンリ・ベルクソン哲学の核心です。それを引き継いだのが、京都帝大の西田幾多郎博士。「善の研究」で有名です。

金沢では、鈴木大拙さんが記念館もあり、著名です。

そして、私の大好きな詩人、室生犀星さん。「故郷は遠きにありて思うもの、そして哀しく歌うもの」。
この哀しさ、寂しさ胸に迫ります。故郷では、理解されない。好きで好きでたまらないのに…。

それらの「想い」そして「スピリット(魂)」をどのようにまちづくりに活かすかです。

インバウンドの外人の方も、金沢に知人がいるかもしれません。交流を深める中で知り合いにもなっていきます。帰国して、知合いに良き出合いを知らせるかもしれません。

何より、今はインフルエンサーの影響が大きい。交流人口が増えれば、キャッシュフローは必然的に豊かになります。ご検討ください。(´ー´)ノ

金沢まちづくりの課題は「traffic(交通)」です。 3/3

3. 私の感じた、街づくりの課題

「traffic(交通)」が問題です。

腰が痛くうろ覚えなのですが、スイカが使えるバス使えないバスがあり、金沢駅からのバスで、不便さを感じました。

金沢市との協議が必要ですので、簡単ではありませんが、至急改善に向けて取り組むことを推奨します。ちょうど、癌手術の後遺症で排尿障害、排便障害が続いており、結構大変でした。(^-^;

少子高齢化で子供が大切、岸田内閣も子供重視の政策です。しかし、高齢者のケアも大切です。内閣支持率も上がりません。間違いなく、高齢者にやや冷たいからです。

しかし、行政と民間、「官民」は協同することが大切です。美術館良いですね。やはり、芸術は人と人を結びます。

金沢城址、何度も行きましたが、インドから来た兄妹に出会い、親しく話しました。兼六園の中、とても微笑ましく、二人の明るい未来を感じました。

今インドは世界の最も注目されている国です。人口、GDPで中国に迫っています。世界はこれから、良くなります。これは、私平松の確信です。(´ー´)ノ



1日目 金沢商業活性化センター高本氏ヒアリング

他の街づくり会社が収益面で苦勞されている中で、商業施設を自ら運営し、周遊バス事業や、駐車場事業等で、収益を確保されている点が、参考になりました。広告収入と補助金頼みになりがちな会社が多い中で、大変参考になる事例であると思いました。

また、人材面でも、5人もの専任がおられるとのことで、出向者に頼らない人材育成がなされていることも、更にお話をお聞きしたい点でした。

視察（武家屋敷～木倉町商店街～新天地～再開発ビル（きらら）

～香林坊・片町地区～豎町商店街～PREGO～近江町市場）

JR駅から距離のある中心市街地の悩みを改めて感じました。金沢フォーラス、金沢百番街の吸引力は脅威ですし、また、香林坊・片町地区のハイクラスブランドも、大和百貨店を中心とした路面店に集積し、その他の商業施設や路面店舗からテナントを吸引している状況も伺えました。中心地の重心の移動が、多くの中心市街地での悩みであると再認識しました。

街の回遊性を促すには、面で考えて棲み分けを図ることと思いますが、収益性の高い店舗は、より良い立地の確保を常に考えておりますので、賃貸オーナーだけではコントロールできず、難しい問題と再認識いたしました。

金沢視察の感想 2/2

2日目 熱田エムザ社長・中島武蔵商店街協議会会長

インバウンドがターゲットではなく、街の日常使いの方々がターゲットであるというMD構成が参考になりました。建て替えの際には、居住用途も増やし、住民を増やすことで、来街者に頼らない店づくりを目指すことが出来ると思います。

オプション：シェア金沢、新竪町商店街珈琲大作戦 等

新竪町商店街珈琲大作戦に立ち寄りしましたが、市内の方々をじわーっと集客している、とても居心地の良いイベントでした。若い方々がイベントを引っ張っているところが、吸引力と居心地の両立につながっていると思いました。



■金沢視察で印象深かった言葉

- 金沢は、武家の街、武家の文化
- 金沢のまちづくりは、保存と開発の調和
- 古いものと新しいものの調和が大事

■金沢商業活性化センターの感想

- 行政・会議所などと当センターで、戦略策定と実行の体制や、役割分担が明確でした。
- 金沢市の50%出資であるものの、商業を中心としたタウンマネジメント主体として機能や権限、責任が集中し、行政・会議所などに人や金を依存しない専門的で独立性の高い組織として運営されているのが、高く評価されました。
- 商店街への補助が充実していますが、例えば出店の際では奨励金（一時金）として実施されており、細部まで考えた効果的なやり方を行われている印象を持ちました。

■金沢エムザの感想・提案

- 武蔵エリアは庶民的とのことで、中心市街地に不足する商品やサービスの店を導入し、利用者のニーズに素直に応えようとしている戦略は、有効であろうと考えました。
- コンテンツの活用で、一般的な人気作品を利用するのは適当であるものの、金沢や石川を舞台にした作品や、金沢や石川に立地する制作会社の作品を取り上げるような方法も、望ましいと考えました。
- こういった作品と、金沢ならではの工芸やアートと結びつける取り組みに期待したいです。

■視察を経て

- 「シビックプライド」のような言葉がありますが、各まちに対するその土地の人の意識や想いの濃淡・違いをどう表現するのが適切か、改めて考える機会となりました。
- また、そういった意識や想いの違いがどのようにして生まれるのか、一層関心を持ちました。

『不易流行』のまちづくり、課題は多いが、未来へ向けて現在進行中！1/2



■ 金沢について

- 金沢の“まちづくり”を一言で表現すると『不易流行』だと思いました。「武家文化とその歴史」という無形資産を最大限活用しつつ、変化・革新も受け入れ、未来へ繋げようという意思を感じました。

■ (株)金沢商業活性化センター (高本恭輔常務執行役員)

- 金沢市のまちづくりの取組み（商業環境形成指針/2000.9月～、まちづくり条例/2000.7月～、まちづくり協定/片町商店街、東山ひがし地区、堅町商店街他）、北陸新幹線開業効果、3エリア（金沢駅周辺、武蔵・近江町、香林坊・片町）、市外での大型SC進出、TMO事業（PREGO、まちバス、かなざわまちなび/MAPなど）といったお話を伺った。
- 金沢市内の視察・散策（小津誠一氏が手掛けた再生古民家を含め、長町武家屋敷跡界限、木倉町、新天地、片町きらら、OMO5金沢片町、PREGO、香林坊大和、尾山神社、近江町市場/旬彩和食 口福など）。

■ 金沢エムザ (株)金沢丸越百貨店)

(熱田隆明社長、金沢中心商店街 武蔵活性化協議会会長・(株)中島めんや社長 中島祥博氏)

- (株)ヒーローが名古屋鉄道(株)から、「エムザ」を買収するに至った経緯と地元の反応等。熱田社長と中島会長の取り組み。
- アウトサイダー視点での百貨店改革（フロアー担当制の見直し、女性部長2名を任命、Can Do増床/2F→6F、ガチャガチャ専門店、TSUTAYA、好日山荘/1Fへ、都市型ニトリなど）。
- 建物老朽化と耐震性の問題（耐震補強or建替え、地権者との協議・調整、将来プランと資金等）。

05 研修参加者の気づきなど

『不易流行』のまちづくり、課題は多いが、未来へ向けて現在進行中！ 2/2

■ その他、視察・見学したところ

- 近江町市場（海鮮丼、金沢カレーパン、金沢おでん等）、ひがし茶屋街、主計町茶屋街、八百萬本舗、Share金沢を見学しました。
- 初めての金沢なのに、兼六園、金沢城、金沢21世紀美術館には行けませんでした。

■ 雑感など

- 1990年～2010年まで5期20年間、金沢市長を務めた山出保氏の先見性とリーダーシップ。まちづくりの方向性やビジョンを定め（商業環境形成指針、まちづくり条例など）、歴史・文化を大切にしつつ、大胆に革新も取り入れている（金沢21世紀美術館/2004.10月開館、もてなしドーム・鼓門/2005年3月）。
- 商業3エリアでは、新幹線の入口と出口を押さえている金沢駅周辺エリア（JR西日本G）が圧倒的に優位（特に、「あんと」のお土産売り場）と感じました。
- 香林坊・片町エリアは、兼六園、金沢城公園も近く、アカデミック系（学校、研究施設）の親和性が高いように思いました。
- エムザ買収後の「武蔵稲荷神社と武蔵住吉神社の鳥居・社殿の改修」は、PMI（Post Merger Integration）の最初としてよい試みだと思いました。



■都市金沢の特性

- 金沢の個性は「歴史と文化」。歴史と自然、伝統と風土、文化と環境の保全と継承は金沢まちづくりの原点。

- 金沢らしさとは

「親しさ」（ヒューマンスケールのまち、住む人の息づかいが聞こえる）、

「癒し」（緑と水が手の届くところにある）、

「こだわり」（美術工芸、ものごとを本質まで「極める傾向）、

「思いやり」（雪国、仏教王国、やさしさの所作）

山出保「まちづくり都市 金沢」より

- 山出保市長(1990-2010)：

金沢21世紀美術館(2004)、金沢駅東口広場（もてなしドームと鼓門）

(2005)は創造都市金沢の象徴となった。

条例によるまちづくり（文化的景観、まちづくり協定、ゾーニング）

山出市長時代に17本のまちづくり条例制定



岩波新書
1739

歴史と文化、伝統と新しさ、保存と開発 調和のまち 2/2

■ (株)金沢商業活性化センター

- 中心市街地活性化法に基づくタウンマネジメント機関(TMO)として1998年10月設立(今年設立後25年)
- 収益事業： PREGO、まちバス、まちP、マチナビ等
- 非収益事業： まちサポ、まちチャレンジ、キャッシュレス普及
- 全国約400の街づくり会社(行政出資・支援型)のトップリーダー的存在
(三大TMOは、(株)金沢商業活性化センター、富山まちづくり(株)、豊田まちづくり(株))
・・・旧法下認定、組織・人材・事業規模等

■ 金沢エムザ

- 「金沢スカイビル」1973年竣工、地権者27名「金沢名鉄丸越百貨店」
- 2021年4月(株)ヒーローが経営継承して「金沢丸越百貨店」へ
- 全体リノベを進展させながら、改革、建て替え等を検討中。地元化の第一段階はクリア。
- 迅速な経営判断がKFS。

■ 視察感想

まち研一泊研修は17回目。金沢は中心市街地活性化基本計画4期認定都市(全国では他には富山、高岡、藤枝、岐阜、豊田、鳥取、大分、熊本)

今回お話を聞いたのはいずれも今後の金沢中心街の影響力が大きな方。現場視察は金沢中心軸の武蔵、香林坊、駅前とその周辺、新塀町の珈琲大作戦はびっくり。

郊外のCCRC・シェア金沢センターも参考になった。

何よりもキーマンの出会いと本音の話、都市金沢の特性を実感できたことは大きな成果だと思っている。



1. 若者向け観光都市のモデルに

いつ行っても金沢の街中は若い人が多いなと感じる。九州の天神、北海道の札幌、のように北陸一の繁華街という位置づけもあるだろうが、おそらく全国から集まる観光客も若者の割合が高いではないかと思う。

今の若い世代は私たちが若かったころよりも地方都市観光を積極的に楽しんでいる気がする。その中で金沢は北陸圏の近距離観光客、全国の広域観光客、中でも若い世代をうまく取り込んでいる。街中で見かけた飲食店や宿泊施設、お土産店の雰囲気も年配の玄人観光客より、好奇心あふれる若者観光客にフィットする内容で、これからも若者向け観光都市のモデルとして磨きがかかるとよい。

2. まちの付加価値を高める再開発に期待

21世紀の近未来的な建築もあれば、レトロモダンな建物や武家屋敷や茶屋の街並み、昭和な路地裏まで残る金沢。街の中でそれぞれの時代の世界観を壊さぬように混在していて、丁寧に時代を守って残っているまちだな、という印象を受けた。

今、街の中心部では大きな再開発が計画中のこと。エムザも建て替えの検討が始まる。未来の進化に想像を膨らませながら、まちの付加価値を高める計画を期待したい。

ちなみに金沢と同じく駅前vs.中心部の戦いを繰り広げている札幌でも、中心部（大通り地区）で再開発が続いている。今年開業した再開発ビルはユニークな体験コンテンツを導入。大通りの客層拡大に貢献しており、地区の新しい方向性を示す施設となった。新しいチャレンジが起り続けるまちは素晴らしいと思う。



新幹線の開通をきっかけに求心力を高めた地域ですが、周囲を取り巻く大型店の脅威、オーバーツーリズムの弊害など、ポテンシャルが高く、活性化していると思われる地域でも様々な解決すべき問題があることがわかりました。

こうした課題に対して、香林坊・武蔵地区・駅前地区の連携等、中心市街地全体としての取組や、個々の商店街・大型店の取組が重層的に展開されていて、それぞれ考えるヒント満載だったと思います。

貴重な学びの機会を提供して頂き、ありがとうございました。

■注目した点

①ディステーションを支えるソフトな資産

- 駅前、近江町市場、ひがし茶屋街、武家屋敷等を歩き、外国人を含む観光客が多いことに、改めて驚きを覚えました。間違いなく日本の代表的なディステーションだと思います。
- 今回訪問して、こうしたディステーションとしての魅力が、伝統的建造物群保存地区指定による歴史的文化財の保存だけでなく、金沢市まちづくり条例や、まちづくり協定等を通じた景観の観点からも展開されていることが大切なことがわかりました。商店街や飲食街で夜景をとってもすっきりとれるようにするための、ソフトインフラが重要だと実感しました。

②合従連衡の取組

- 以前、金沢市を訪れたころは、新幹線開業に伴う駅前商業集積の形成とそれに対応したまちづくりが大きな課題でしたが、AEONモール白山の立地によるAEON間での客の取り合い等、今回はそれ以上に金沢市を取りまく大型店の脅威が大きいことがわかりました。
- こうした中で、個々の地区が頑張るだけでなく、香林坊・武蔵地区に加えて、駅前地区を含む販促活動が展開されているとのことで、中心市街地を取り巻く状況変化と戦略的な対応に興味深く思いました。

③生活者を大切にしたエリアマネジメント

- 近江町市場やエムザ等、あふれる外国人旅行客の多さに驚きました。ただ、外国人旅行客は必ずしも客単価が高くないこと、生活者にとっては昼食が食べにくくなる等、オーバーツーリズムも発生していることがわかりました。
- また、ひがし茶屋街のような観光地区は別として、商店街や大型店としては、地域の生活者を大切にすることが重要というお話をお伺いして、納得感と感銘を受けました。

合従連衡による重層化の中での活性化 2/2

■今後の取組への期待

- 中心市街地全体としての取組、個々の商店街としての取組、それぞれをうまく展開してほしいと思います。
特にポテンシャルを高めるためには、観光だけでなく、起業促進、業務機能立地による基盤産業の充実が重要と感じました。創造産業の立地促進に期待したいと思います。
- これからの商店街は商業だけでなく様々な活動が展開される場としての機能が大切だと思います。金沢市はこうした機能が展開されるポテンシャルを有する地区であり、先行的な取組に期待したいと思います。