

第2回 リムふくやまりノベーション再生事業評価協議会 議事録

日 時 2023年(令和5年)5月15日(月) 14時00分～16時10分

場 所 iti SETOUCHI (エフピコ RiM1階)

参加者 ●構成員 渡邊 一成(公立大学法人福山市立大学都市経営学部教授)
入江 智子(株式会社コーミン代表取締役)
池内 精彦(福山ビジネスサポートセンターFuku-Biz プロジェクトマネージャー)
後藤 裕正(福山商工会議所産業振興部長)
花村 祥之(福山市経済部長)
池田 圭次(福山市福山駅周辺再生推進部長)
○運営事業者 島田 宗輔(福山電業株式会社代表取締役社長)
谷口 博輝(福山電業株式会社エリアマネジメント事業室長)
足立 圭介(福山電業株式会社エリアマネジメント事業室)
西谷 天(福山電業株式会社エリアマネジメント事業室)
△事務局 村上 正人(福山市福山駅周辺再生推進課長)
山路 眞史(福山市福山駅周辺再生推進課開発担当次長)
瀬尾 浩司(福山市福山駅周辺再生推進課)
渡壁 直樹(福山市福山駅周辺再生推進課)

△この事業は公募段階から、市と運営事業者がエリア価値を高めながら、地域全体の再生と経済循環をもたらすパートナーとなって進めていくことを軸としており、事業を進めていくうえで生じる課題を事業者任せにするのではなく、この協議会で議論をしながら、官民が連携して、より良い事業運営をめざしていきたい。

昨年9月末の開業から8か月が経過しようとしており、成果や手ごたえなどを感じる一方で、運営上の問題点や課題なども出てきていると思う。

構成員の皆さまには、それぞれの専門的な知見からご意見、アドバイスをいただき、この事業の効果をより高めていきたい。

まず始めに渡邊座長よりご挨拶いただきたい。

●今回の会議は、リノベーション再生事業という新しいプロジェクトについて、従来の事業評価とは違う観点、すなわち、どうやって強みを生かして課題を克服するかというアイデアを色々出していただくのが一番いいと思っているので、忌憚のないご意見をいただきたい。

△本日の議題について説明する。前回の協議会では、どのような視点でこの事業をモニタ

リングしていくかを意見交換した。今回はあらためてモニタリングの2つの視点を整理したい。1つ目はこの事業の目的に資する運営が行われているか、2つ目は事業として一定の収益を確保できているかである。

まず1つ目は、この事業は「福山の未来を育てる」「人と人、人とまちのつながり」を基本コンセプトにしている。また、プロポーザル募集時にも単なる商業施設ではなく新しい発想のもとエリアの価値を高める運営をめざすこととしており、事業者もそれに沿った運営をしてもらっている。これらの点を踏まえ、売上や来館者数など従来の商業施設を測るような指標より、どれだけ多くの人がこの場所で自身のやりたいこと、新しいことに挑戦できたかということに注視することが大切ではないかと考えている。

また、iti SETOUCHI の取組に関わった人が、ここをきっかけに市の南部や北部などの地域、あるいは備後圏域でのまちづくりに関する様々な取組にプレーヤーとして参加していくことが、この事業が館の中だけに留まらず「周辺エリアへの波及」にもつながることになると考えている。事業者には、関わった人たちの「その後」についても注視してもらい、この協議会でも共有や確認していくことが必要だと考えている。

続いて2つ目の収益について、どうすればキャッシュフローを黒字化できるか、投資額を少しでも回収できるか、という視点で、皆さんのこれまでのご経験も踏まえて気軽に思ったことを発言していただき、前向きな会議として進めたい。

- 特に目的を達成しているかというところで、新しい挑戦や新しいつながり、その後の展開などを、この後の事業報告等の中で事業者からも報告してもらい、方向性について議論していきたい。

続いて、事業者から事業報告及び計画の説明、また、事業者が感じている運営上の課題などについて説明をお願いしたい。

○事業計画について説明する。

開業時が完成ではなく現在進行形で変化してく躍動感を表現した「半分開業」というメッセージから、より具体的なアクションをしていく場を強く伝えていくために「実験場」というメッセージを打ち出していくこととする。

9月末のオープン以降、11月末に直営の拠点となるコワーキングスペース tovio を開業した。

オフィスは23区画のうち、直営の拠点を除いて12区画が埋まっており、ミーティングルームは245組の方にご利用いただいた。(2023年3月末時点)

オフィスは、小さい区画から埋まってきており、中規模のオフィスに関しても営業活動を進めている。

空間については、半分がパブリックスペースという全国的にも例がない施設の構成になっているので、実験的な空間活用という形で色々な用途で利用してきた。

店舗区画は、14区画中物販3店舗、飲食4店舗の計7店舗が入居している。(2023年3月末時点)

市との賃貸借期間が残り6年であることが誘致活動の際にデメリットになっている。

開業後、主催、共催、持込で行われたイベントをピックアップし、カテゴリでまとめた。

延べ約2.6万人の方にお越しいただいている。

実際に私たちがやり方を見せながら行うのが主催。ただ場所を貸すだけではなく、企画構想段階から相談に乗り、一緒に検討していくのが共催。例えば企画のサポートや情報発信のやり方、来客導線の作り方などをアドバイスしている。

自身がやりたいことが明確な方も、ただ場所を貸すだけではなくて、どんな水準まで質を高めたいかを確認し、その水準まで達するようにお手伝いしている。

ただの場所貸しだけでなく、運営チームも含めて人が介在することによって、次のステップに進む機会を作ったり、挑戦の機会を作ったりすることを提案している。

リピーターも出てきており、施設を応援してくださる方が増えてきたので、集合体としてのiti SETOUCHIとして地域に貢献していきたい。

この間の課題として、商業部門の店舗に関して、投資を回収するまでの売上になっておらず、厳しい状況が続いている。

施設全体として目的を持って恒常的に集客する機能が弱いと感じている。パブリックスペースを多く取っている施設なので、その優位性を活かさせられないかと考えているが、全国的にも空いた区画を整理してパブリックスペースを作る商業施設が増えてきたため、他施設との差として認知されなくなりつつある。パブリックスペースの部分が来館動機になるような施設としての強みの作り方をしていきたい。

また、あらためて官民連携のあり方も話をしていきたい。

○資金計画について、前回の協議会での報告と乖離が出てきてる部分を重点的に説明する。

営業収入は、初期投資が想定以上であり、テナントの空き区画が出ている状況がそのまま数字となって表れている。

主な事業収入である駐車場については、想定通りで進んでいくと考えている。

直営事業は、コワーキングのオープンが遅れたので、今後売上を伸ばしていく必要がある。

営業支出は、以前の報告の通りには進んでいるが、この部分を賄える営業収入を作ることが課題。

営業外収入は事業再構築の補助金とテレワークの交付金が想定を上回った。

キャッシュフローについては、初期投資の工事費が想定より多くなっており、補助金を含めて営業収入で回収していくのが大きな課題となっている。

賃料収入を伸ばしていくことと、想定より多くかかった工事費の回収、また、損益計算では減価償却の部分が赤字の要因になっているため、この幅を狭めていくことが今後の課題と思っている。

○営業収入の部分では、店舗やオフィスの固定賃料の最大化を早期に実現するとともに、駐車場収入も最大化、効率化をめざす。初期投資の工事費が膨らんでしまった影響が出ており、イベントやレンタルスペースの稼働を最大化して、より収益性を持たすことを意識しながら運営を行っていく必要がある。

支出については、契約内容の見直しや、不要なもののコストカットを行っている。

投資回収の部分が少し厳しい状況であり、キャッシュフローを確保しながらやっていきたいと考えている。

今後の活動予定について説明する。「非日常と日常の境界にある目的性の高い施設」、「施設利用者との新たな関係性を作る」に重きを置き、暮らしの一部としてどのように活用されていくのかというところを軸に記載している。地域間の連携、地域から外との繋がり、地域のレベルを引き上げるような人たちとの関わり方、未来・子どもというキーワードでどういうことができるのかを考えている。

福山の圏域は、繊維や鉄鋼、木材加工といった色んな産業が集積しているエリアであり、そういった事業者と一緒に県産材を使った什器の開発を行っている。

福山市立大学と事業連携協定を締結したので、課題解決を一緒に図っていきたい。

再開発をしているキャスパと効果的な情報発信ができるように、公共空間の活用から情報発信やエリアプロモーションという形で事業連携を図っている。

吹抜部分におけるアートプログラムの展開、フューレックとパブリックスペースを活用した映画展開、みなとラボとまちと海洋環境の学びを提供できるようなプログラムを作っている。

福山駅前への他の商業施設と連携し、イベントを面的に行っていきたい、来館動機を作るための取組を継続して進めたい。

産業支援機関との連携で、支援プログラム、相談プログラムを実際に展開し始めている。コミュニケーションの延長線上で気軽に相談できる形で環境整備している。また、人材育成のプログラムも一緒に開発していく予定。

Fuku-Biz と連携し、創業者と創業希望者の方に販売や展示をする際に挑戦の場、実践できる場として施設を提供し、創業支援を行っていくプログラムを今年度中に実施していきたい。

福山商業高校を中心に、社会実践の場を提供する過程で、人材育成や教育という部分で連携していきたい。

この事業のテーマとなっていた「まちとの連続性」の部分で、公開空地をまちと連続させていくことを意識した取組も今後やっていきたい。

冬の寒さなど環境面での課題もあるが、もう少し解放感を持たせながらお客様ファーストでできることがあればやっていこうと思っている。

交通モビリティについては、駅前のウォークアブルシティの推進の延長線上で、まわローズ

の利便性の向上や、新しい移動手段も検討していきたい。

- チャレンジの場を設けること、人の顔が見えるコミュニティベースの運営にこだわることを継続してしていくための手段として、官民連携や産官学連携を通し、いかにキャッシュポイントを見つけ出して持続可能な状態を作っていくかというところで、皆さんの知恵をお借りしたい。

我々がやっていることは地域の産業振興、企業誘致、ワーケーション、DX 関係又はアート振興など行政の各課にまたがった活動を民で行っているという側面がある。お金だけでなく人も含めてリソースというものを融通し合うということで事業委託も一つの手段として必要ではと考えている。

また、オフィスについては、ここを拠点として色んな人や地域とつながりたい、ここをサテライトとして構えて市外から来る方々との窓口にしたいという地元企業などがもっと入ってくる形を作っていきたい。そのために行政の企業誘致や産業振興の部署や地元企業にイベント等に関わってもらいたい。

地域のプレーヤーが持て余した商業施設などを活用して街の景色を変えていくモデルケースとして他地域でも真似される形を作ることが最終ゴールの一つだと思っているので、そのための知恵をお借りしたい。

- この事業について、ネガティブな感想は持ち合わせていない。知恵、アイデア、企画力、行動力、それらを継続してやっていく情熱、これらを含めて市民の目線で言わせてもらうと期待感が感じられる。また、参画する人が確実に増えていると感じる。
- 賃貸借期間の延長については、事業開始から 1 年経っていない中で延長という中長期的な議論は早い。市民や議会からのイベントの評判は非常によい。ただ、コロナの関係もあったが、平日の集客が課題であり、皆が注目していることだと思う。
- この事業について、社内にははっきり話をして、受け入れてもらえたと思っている。初期投資が大きかったが、毎年のランニングで赤字が拡大していく計画にはなっておらず、現時点でランニングはバランスが取れている。初期投資を絶対に回収しようとは思っていない。社内には、社会的な共感や信用は当社が生き残っていくためには絶対に必要なものであること、当社がオピニオンリーダーを担っていくことを話している。平日の集客については課題であり、利用者からは子どもが遊べる場所を作ってほしいという意見が多い。平日にコンスタントに集客するアイデアがあれば知恵をお借りしたい。
- 資料中には課題の一つとして恒常的集客機能（子育て支援施設）とあるが、どんなイメージか。
- 全館営業時には上階に子育て関係の施設があったが、今後もその可能性があるのかお聞

きしたい。また、短い期間の中で民間施設を誘致するときの問題や可能性も探っていきたい。

- この施設の再生の議論の際に、リム再生の 5 つの視点を考慮し、公共施設を入れないということで、スタート時点では市が子育て関係の施設を入れるということにはならなかった。
- どこの地域や業態でも平日の集客は苦戦している。それでもどこかにキャッシュポイントを見つけて稼ぐところは稼ぐ、そうでないところは別のサービスを提供するという議論で今のような話があると市民の共感が得られやすいと感じた。
平日の集客ということであれば、夜に 30 代以上をターゲットにした屋台が思い浮かんだ。
- この施設は夜 9 時までだが、テナントは更に早い時間に閉める。テナントからは平日の昼間に来客数を増やせないかという相談が多い。
- ジャストアイデアだが、青山にお酒を飲める大人のための図書館やお酒を飲みながら鑑賞できる映画館などがある。平日に大人向けのコンテンツを増やすのはどうか。
- 都市部は業種が豊富なので働く時間帯もバリエーションがあり、それぞれに対応したサービスを構成できるが、福山は業種や働く時間帯が単一的で多様でないため、どのようなコンテンツがいいか考えないといけない。
- 今入居しているテナントが満足して商売できるように販売促進していくことをもう少し考える必要がある。テナントの満足度が上がれば他のテナントにもこの場所を紹介するようになる。そうなると事業者がテナント営業するよりも、効率が良くなり、良いテナントが入るようになるのでは。今のテナントが気持ちよく売り上げてもらうことにつながる取組をこの 1 年頑張ってみてはどうか。
- テナントとは、イベントを含めて取り組んでいることや、向かおうとしている方向性は理解・共感してもらっているが、最小の人数で店舗運営をしており、施設全体のことを協力を得ることが難しい状況にある。風向きが変わるようにしたい。
- イベントでマルシェをしているが、本当の目的は一時的にでもこの館内が店舗で埋まっている状態を作ること。たくさん店舗があり、お客さんも多ければ入居を検討しやすいが、通常営業時のように限られたテナント数の中で、そこに新たに新店を出すのはリスクが大きいとテナント候補側は見てしまう。今いるテナントだけでプロモーションをかけるのが難しい。
- 5 月 8 日を契機にコロナの分類が変わって、ウィズコロナの雰囲気が今までやってきたことの後押しになればいいと思っているが、そういった感覚はあるか。
- そこを見据えた運営はしているが、生活圏外に出かけている方が多いと感じる。外出を抑

圧された環境から解放された反動もあり、自分たちの家やエリアからもっと外へ出ており、その中でまだこの場所が選ばれていないと感じている。普段使いの方向に振りきった施策も考えないといけないと思っている。

- 高校生の思い出になる場所になるんじゃないか。
- 静かに勉強ができる環境があるので来てくれる学生もいるが、まだ足りない。雨宿り等でも使えるので、その延長線上で使ってもらうのもよい。駅前にいる人たちが、安全に過ごせるような発信の仕方や環境の整え方は考えたい。

- 今は残り6年という短中期的な議論しかできておらず、長期的にはどうなのかという議論ができていない。この場ではもっと長期的な取組についても議論できれば。
- ナショナルチェーンは5年間であっても投資を回収する術を知っているが、ローカルプレーヤーのチャレンジ事業という側面もあるし、事業の拡張や撤退・縮小に慣れてもいない。
- テナント側の「出店したい」という気持ちを高めるしかない。今日の議論でも地元の評判は悪くないという状況の中で出店を断られるケースだと、残りの事業期間の短さ以外の別の理由があるのかもしれない。
- 来客数に不安があるのではないかと感じている。
- それはあるのかもしれない。子育て支援施設や図書館があればよいという議論は置いておいて、例えば平日で稼げなくても土日でしっかり稼ぎトータルで採算を取ることも必要だろう。

- テナントのプロモーションを支援していくにも、今いるテナントを目当てに来ていただいている方を増やすためなのか、対外的なものなのか、SNSのようなものを更に力を入れていかなければいけないのか。
- 今いるテナントだけの宣伝ではダメで、「若い人たちのいいデートスポットです」や「こんな使い方があります」といった場の発信をしてみてもどうか。

- 来場される年代層はイベントによって違うのか。
- 違う。施設自体のPRもするなど、色々な方に向けたアプローチをしている。平日・休日、デイトタイム・ナイトタイムのそれぞれに合った形でも行っている。
- デイトタイムは年配の方や未就学児の親御さんが来館され、時間が遅くなってくると学生が勉強しに来館されるので、利用者がそのまま店舗を使っただけのような施策を取っていく。

- 平日の高校生は、フリースペースで勉強したり買い物したりというように過ごしている

のか。

- 場所によって照明の明暗があったり、ベンチもさまざまなタイプがあったりするので、その時の用途や気分に合わせて利用してもらっている。
- 高校生からは、駅周辺で勉強するスペースが欲しいと聞いたこともあるので、そのような使い方もこの施設の中でできると日常的に学生が集まるような場所になり、さまざまな可能性が出てくると思う。

- コロナ禍になり、創業の相談がすごく増えた。自分で作ったものを販売したいという方にこの場所も何度か紹介したが、利用料が高いと言われる。創業を考えたときに、この場所はチャレンジに理想的だと思うが、賃料の関係で実現しなかった。もったいないと感じた。
- 使い方は相談してもらえると、互いの利益になり、かつ持続可能な方法について検討する。

- 情報発信やテナントの盛り上げなどをしたくても人員が足りていないため、事業委託を請け負ったお金で新たなスタッフを雇用したり、地域おこし協力隊の方にその部分を担ってもらったり、事務局メンバーを増やす必要があると思っている。その辺りもご協力いただきたい。

- シェアハウスのように、そこにどんな人がいるかでその価値が変わってくるのと一緒に、ここに拠点を置いて誰かと繋がろうとか、より広げようとするマインドの方を増やすためにも、エリアの価値を高めていかないといけない。

- 8か月に渡り取り組んでいただいたことに対して、イベントの評判も良く、新たなネットワークが形成されたり、何千人も集めるイベントを実施したり、頑張ってくださっているという高い評価が多かったと思う。一方で、平日の集客という課題がある中でも、高齢者の方の散歩ルートになっていたり、ベビーカーを押したお母さん達が来ていたり、夕方は高校生が来ているなど、そういった使い方も徐々に出てきているので、それが上手く展開してくるといいし、こうした観点は、これまで精力的に取り組んでいる評価になる。一方、事業期間が決められており、短中期的な中での取組を一生懸命考えていることはすごく分かるが、先々の長期的なビジョンとして、どのようにこのコンセプトを福山の中に生かしていくのかという点は、この場で議論していく必要があり、総力を結集し、継続的に議論していく必要があると思う。
- それから、コロナ禍からアフターコロナに転換していく中で、チャレンジしたいという方の創業・起業の場として、Fuku-Biz や商工会議所、市役所と上手く連携を取りながら、そういった芽を伸ばしていければと思う。できるところで支援していくことは異論ないと思うので、事業者もこういった会議の場以外でも遠慮なくご相談いただきたい。

以上