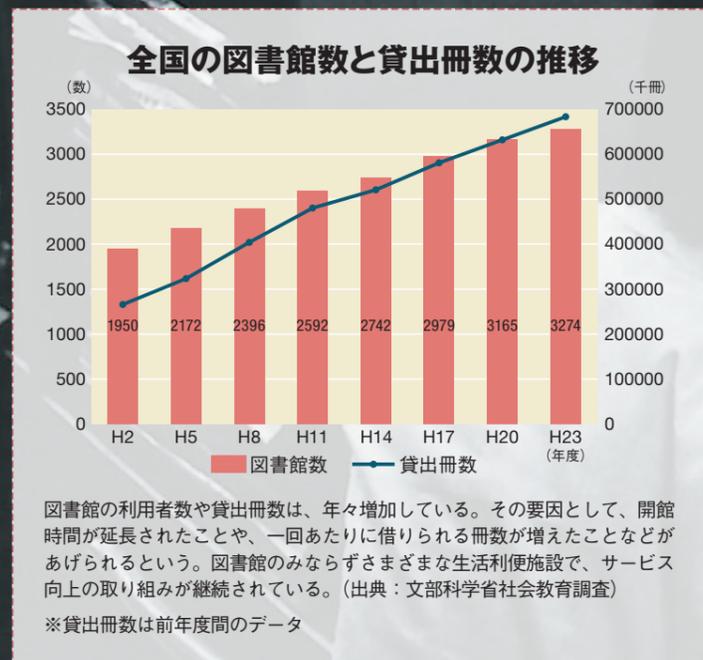


古くから市民の学びの場であり
憩いの場であった図書館。気軽に
利用できるのが魅力だ。写真は、1979年4月の都内の図書館の
様子。ゴールデンウィーク中にも
かかわらず、多くの人で賑わっ
ている。(提供：読売新聞社)

生活利便 施設の再生

読みたい本や資料を探すために図書館を訪れる。季節の変わり目に洋服を買いにショッピングセンターに足を運ぶ。人はそれぞれの目的を持って施設に向かう。しかし、蔵書やファッションアイテムを整然とそろえて待つていればよいわけではない。利用者のニーズが多様化した現在、その要請に応えるため施設の機能は何を求められているのか。新たな価値を生み出す施設のあり方を探ってみた。



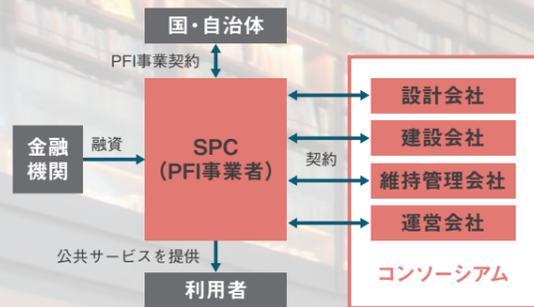
公共施設の事業手法

多くの自治体において、公共施設の建設や維持管理、運営等に、民間の資金や経営能力、技術を活用する手法が取り入れられている。

その代表例である指定管理者制度は、2003年に行われた地方自治法の改正により創設された。地方自治体が、民間企業を公共施設の管理者に指定、管理・運営を委託するものである。

一方で、1999年に施工されたPFI法に基づくPFI事業は、建設から維持・管理、運営までを一括して民間に任せるものである。ゼネコンや設計会社、施設運営会社がSPC（特別目的会社）または共同企業体を設立し、事業を進めていく。

いずれの制度も、民間の経営的な視点やノウハウを公共施設の運営に反映することにより、効率的かつ質の高いサービスを提供し、住民の満足度を高めることを目指している。



公共施設の再生

佐賀県武雄市図書館

新しい形の図書館
官民が連携して運営する

公共図書館のイノベーション

人口五万人が暮らす佐賀県武雄市に、半年間でその数の一〇倍の来訪者を迎えた公立施設がある。武雄市図書館である。この図書館が全国から注目を集めたのは一昨年の二〇一二年の五月のことだった。市は、CDやDVDソフトのレンタルショップ「TSUTAYA」を経営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）を指定管理者として指定。図書館の管理、運営を委託する基本合意を締結したことを発表したのだ。民間事業者が公立図書館を運営する、全国で初となる事業がここに始まった。

同年の十一月から翌年三月までに改修工事を完了し、昨年の四月に開館。来館者は一年間で九二万人に達した。これは従前の三倍を優に超える数字だ。地域の知の財産を司る公共施設がイノベーションに挑む。その背景について武雄市教育部の井上祐次理事に聞いた。「市はこれまでも樋渡啓祐市長の「もっと多くの人に利用してもらいたい」という強い想いのもと、休館日を減らすなど様々な取り組みを行ってきました。しかし、行政でできることには限界があります。それならば民間のノウハウを取り入れて抜本的に改革しよう」と。そうして誕生したのがカフェとレンタルショップ、書店を併設した年中無休の公立図書館である。

エントランスを抜けると2階まで吹抜けの開放感に満ちた館内で20万冊の蔵書が迎える。手前には蔦屋書店の販売コーナーとカフェ。バリアフリー、耐震設計が、誰もが心地よく過ごせる空間＝ユニバーサルデザインを実現している。

公共施設の運営に民間のアイデアを取り入れて
これまでになかったサービスを提供

文学
文学書

LITERATURE
LITERARY BOOKS
文学・文艺書

出版・育児

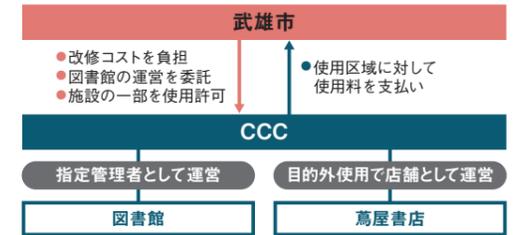
BIRTH AND CHILD CARE
生育・育児

従来の十進分類法から、
テーマ別の配架に変更した。
直感的に目指す本を探
すことができると同時に、
関連する書籍との出会
いも創出する。

Renewal & structing

武雄市図書館の事業スキーム

図書館改修にあたっての改修コストは市が負担。リニューアルオープン後の施設の管理は市がCCCに委託する。CCCは指定管理者として図書館運営を担う一方で、カフェやレンタルショップ、書籍販売などの使用区域を市から賃借。市に使用料を支払い、図書館の一部を店舗として営業する。



民間と行政の連携が施設を変える

新たな武雄市図書館のビジョンは、樋渡市長があるテレビ番組を目にしたときに天啓のように降りてきたという。そのドキュメンタリー番組で紹介されていたのが、CCCが二〇一一年にオープンした東京の「代官山葛屋書店」である。落ち着いた店内に膨大な書籍雑誌が並べられ、カフェを併設、コンシェルジュと呼ばれる店員がお客さんの本探しをフォローし、相談にも乗ってくれる。営業は朝七時から深夜二時まで。「このイメージを武雄の図書館というフレームで展開したい」と思い立った市長は、即座にCCCに赴き協力を要請した。かつてない試みにCCCも共感、プロジェクトが動き出す。六月から市議会において制度的な整備が進められ、改修工事は十一月から翌三月。二〇一二年五月の基本合意締結から再開館まで一年足らずという超短期のスケジュールだった。



武雄市 教育部
理事
井上祐次

事業の基幹となったのが「指定管理者制度」である。民間のノウハウを公共事業に活かすこの制度は、様々な分野で導入が加速している。武雄市図書館でも、公共の施設の運営に、「経営」という目的が加わったことにより、ユーザー目線で図書館を運営する視点が明確になった。来館者はお客さまという意識が市の職員にも芽生え、開館時間も九時から二二時と、利便性は飛躍的に向上した。「例えば月曜日休館だと、休日が重なる床屋さんは利用できない。また、一七時の閉館だと、サラリーマンが平日に立ち寄ることも難しい。これでは『いつでもだれもが』というユニバーサルデザインが成立しません。民間の考え方、ノウハウと、行政の施策が結びついて生まれたのが武雄市図書館です」と井上理事は話す。



1階の販売スペースの隣にカフェスペース「スターバックスコーヒー」を併設。コーヒーや軽食をとりながら本や雑誌のページを繰る。市民の待ち合わせ場所としても定着した。

**施設の再生に向けた
視点と意欲**

「過去四年間にわたり、館長を務めています。リニューアルオープン前は、自ら書いた『飲食禁止』の張り紙を館内に掲出することも仕事の一部でした」と笑うのは、杉原豊秋館長だ。今では、コーナーを手に館内を移動することもできる。BGMはポップス。書籍やDVDの購入、レンタルも可能。武雄市図書館のイメージは激変した。「司書や、私を含め職員の意識も変革する必要がありました。図書館で常識だった従前の分

類法も撤廃し、『暮らし方料理』『楽しみ方旅行』といったようにユーザーが分かりやすい配置に改めました。書店スペースの雑誌は六〇〇タイトルにも増え、これも自由に閲覧することができま

す。おすすめの本には一般の書店で見かける内容紹介のポップを添えた。事務スペースや館長室も縮小し、二〇万冊の蔵書を開架することもできた。こうした施策はCCによる民間ならではの提案で実現したものだ。逆に強く要望したことは、読み聞かせなどの催し物の継続だった。「こうしたイベン

トは子どもたちが書物と出会う貴重な機会。これもスペースをオープンにしたことで親子の参加者が増え、さらにアナウンサーによる朗読や、作家さんとの交流イベントなども開催できるまでになりました」と館長は語る。「図書館で会おう」と、市民同士の交流の場としての機能も定着した。来館者の手は自然と本に伸びる。「人生の一冊」との出会いもあるだろう。今後に向けた最大の課題はレファレンスの充実と独自のルール、マナーの確立だ。司書は来館者の誘導に加えて会計を含めた接客も担当することになる。「司書の意



武雄市図書館・歴史資料館 館長 杉原豊秋

識とスキルは向上しつつある。来館者は子どもも含めて武雄市図書館独自のルールに馴染み始めています」と館長は意欲を見せる。この図書館改革は一〇〇%の賛同をもって歓迎されたわけではない。民間事業者への委託で行政サービスの継続性が担保できるのか、利用カードとして導入された「Tポイントカード」は個人情報保守に問題は無いのか、といった懸念が寄せられた。館長はこう応える。「公共施設としての枠を超えていることは確かでしょう。しかし、一度来館していただければ分かる。人と本、人と人との新しい出会いの場を創出していることも事実なんです。武雄市図書館の挑戦は始まったばかりだ。しかし、公共施設の再生に一石を投じたことは間違いない。

**地域にとつて
「あるべき図書館」を目指して**



Re newal & structing

武雄市図書館は児童書のラインナップにも力を入れる。オープンスペースでは子どもを対象とした読み聞かせも頻繁に開催。子どもにつられて読書に興味を持つ保護者も増えたという。



おすすめの書籍にはポップを添える。販売用ではないので書籍本体に紹介コピーも貼付。掲出した本はすぐに貸し出されていくという。

館内には高齢者から子どもまで簡単に操作できる検索機を配置した。ジャンルのアイコンをタッチしていくと、目的の本が所蔵されている場所を即座に表示する。



提供：武雄市

変化する買い物ニーズと商業施設・買い物環境の再生

少子高齢化、人口減少、中心市街地空洞化等といった社会状況や、景気、消費者ニーズの変化により、求められる商業施設や買い物環境の在り方は、地域によって多様化している。

高齢化・過疎化が進む地域では、地域内での食材や生活用品のデリバリーサービスが登場している。

中心市街地では、郊外の商業施設との競争激化により衰退しつつあった百貨店や商店街の再生事例がみられる。まちなかに立地する商業施設を再活用することにより、施設自体の再生のみならず、中心市街地の再活性化をはかることが目的とされている。

郊外住宅地に立地するショッピングセンターにおいても、買い物施設としての役割にとどまらず、子どもの遊び場や、地域住民の交流の場としての機能が求められるようになっている。



地方都市の商店街の活性化事例

高松市の中心部に位置する丸亀町商店街では、買物客の減少に歯止めをかけるため、民間主導での再開発を実施。「人が住み、人が集う商店街」の実現を目指して、取り組みを続けている。



郊外の私鉄沿線での宅配サービス

私鉄沿線ではエリア内でのデリバリーサービスが広がり始めている。購入品の運搬が大きな負担となる高齢者にとってもありがたいサービスだ。かつての「御用聞き」という販売形態がカタチを変えて継承されている。



地方都市の中心市街地での百貨店再生事例

鹿児島市の三越撤退跡をリノベーションした「マルヤガーデンズ」。独自のテナント編集とユナイテッドというコンセプトのもと、地域のコミュニティを取り込んだイベントや地元の作り手とのネットワークで自主編集売場を作るなど工夫し、賑わいを創出している。

売り場面積は開設当時の約5倍、シネマコンプレックスや医療モールも擁する「ららぽーと」は、もはやショッピングセンターという商業施設の枠を超えて一つの「街」の様相を呈している。ここから30年以上に渡って新しいライフスタイルが発信され続けてきた。



商業施設の再生

ららぽーと

TOKYO-BAY

時代にあわせて進化を続ける
ショッピングセンターの先駆け

郊外型ショッピングセンターの誕生

「買い物」のスタイルは時とともに変遷している。商店街といった個店の集積エリアがその機能を一手に担っていた時代から、圧倒的な商材で支持を得た百貨店、スーパーマーケットといった大型商業施設の隆盛期へ。そして、インターネットの登場により仮想空間でのショッピングが定着する。

ショッピングセンター（SC）も商業施設の一形態だ。衣食住を扱う複数のテナントが入居し、総合力で集客を図る。しかし、SCに求められるのは「買い物」という機能性だけではない。

その開拓者である「ららぽーと」は、一九八一年四月、温泉施設、遊園地などを擁し娯楽の殿堂と謳われた「船橋ヘルスセンター」の跡地に完成した。そこ、ダイエーを核とし、ファッションを中心に二〇〇ものテナントを集積した郊外型商業施設だ。近隣の船橋、津田沼両市街では、すでに

駅前のデパートやスーパーが激戦を展開。湾岸道路もJR京葉線も未開通で、交通の便も決して恵まれていたとは言えない立地である。しかし、壮大な実験とも言えるこの施設のオープン当日には雨天にも関わらず開店前に四万人もの人が列をなし、結果的に推定来店者二五万人という驚異的な数字を記録した。



現在採用されているロゴマークは、お父さん、お母さんと2人の子どもがモチーフになっているという。リズムカルなアイキャッチからショッピングの楽しさが伝わってくる。

施設を東西にのびるオープンコートでは欧米の街並みを散策するようにショッピングを楽しめる。オープン間もない頃はアイススケートのリンクとして開放されたこともあるエリアだ。



「来場者」「街」「出店者」ともに成長する都市型ショッピングセンター



湾岸道路、京葉道路、JR京葉線に挟まれるように立地するららぽーと。市街地からは距離があるが、7,000台の駐車場、連絡バスも整備されアクセスに不便は無い。62万人の船橋市民にとっての中核施設に成長した。

Renewal & Structing

ると明かす。「クレームはテナントさんと一緒に対応することもあります。また私たちが主催する研修は年に二〇回以上。テナントさんも積極的に参加いただき接客レ

ベルの向上も図っています」。ららぽーとは変化するニーズを敏感に捉え、周囲の声を傾けながら成長し続ける。それが「経年優

「経年優化する商業施設」 開店当時から変わらないうららぽーとのコンセプトは「ライフスタイルの提案」である。「百貨店は買い物という目的を持って訪れる施設、ららぽーとはショッピングをしながら『時間を消費する場』なんです」と語るのは管理運営を担う三井不動産商業マネジメント株式会社佐藤英紀所長だ。背景にあるのは三井不動産グループが標榜する「経年優化する施設」という。「施設」は時を経るごとにその機能、構造が劣化する。しかし、同社は経年優化する木々のように、月をかけて成長する木々のように、時の経過とともに成熟する街、施設の創造を目指している。

また、商業施設はショッピング機能の充実だけで選んでもらえる時代ではない。市の観光課や周辺の学校などと連携し、物産展や吹奏楽のコンサートなどを定期的開催、ららぽーとは地域のたまり場的な役割も担っている。

そのポリシーをさらに下支えするのが「Growing Together」というビジョン。「来場者」「街」「出店者」ともに成長する商業施設のあり方だ。 店内のアンケートボックスやホームページにメールで寄せられる来場者の声は、新ブランドの出店

から休憩スペースの設置まで多岐にわたる。そうした声に耳を傾けることが大事だと語るのは同社運営の石田浩美課長代理だ。「あの時期からペットを飼うことがファッションになりましたよね。ららぽーとでは愛犬の散歩がてら買い物をするお客さまの要望に応じてペットの預かりサービスをしています。今では常設のドッグランが愛犬家の交流の場にもなっているんです」と話す。



三井不動産商業マネジメント株式会社ららぽーとTOKYO-BAYオペレーションセンター所長 佐藤英紀

トップライトからの自然光が
燦々とふりそそぐショッピング
モール。屋内に居ながらにして
街並みを散策する開放感を演出
している。そもそもショッピング
モールの「モール」とは木陰
のある遊歩道の意味だ。

時代の要望に きめ細かく応えながら 新しいライフスタイルを提案

現在、ららぽーとは次の三〇年
を見据え、ハード、ソフト両面の
機能強化を目的としたプロジェク
トを展開中だ。「三本の矢」からな
る「NEXT STAGE」である。第
一弾は昨年十一月にグランドオー
プンした四階建ての西館の建替え
だった。一階部分にスーパーマー
ケット、二階にベビー、キッズ関
連の店舗を、そして三階には最新
鋭のAVシステムを備えた大型シ
ネマコンプレックスを配置した。
また、従来の西館は北館のみとし
て接続していなかったが、南館と
の連絡通路を新たに設置。施設全
体の回遊性が高まった。第二弾は
今年の三月から四月にかけて七五
ものファッション関連店舗を一新
した北館と南館のリニューアル。
締めくくりに第三弾としてこの六
月、南館の旧シネコンの跡地に
二八店舗を新たに展開する。第一
弾でファミリー向けのデイリーユ
ースを強化、第二弾、第三弾で国

テナントが創る SCの新たなイメージ

内最大級のファッション集積SC
の位置づけを明確に打ち出して
いる。佐藤所長は「お客さまからは
具体的なブランドやショップの名
を挙げてその出店を望まれる声も
多いんです。それらの新たなご期
待にこたえるため、日本初進出とな
る店舗を含めた大規模リニューアル
を計画しました」と説明する。
こうした大規模な改装を短期間
で可能とするのもSCの機能のひ
とつといえる。「百貨店などの大
規模小売店舗はニーズに合わせて
売り場や品揃えを変えていくこと
が難しい。一方SCはショップの
更新でイメージを再構築できます。
SCにはきめ細かくニーズに対応
できる柔軟性があるんです」と語
るのは同社運営室の有吉真哉課長
代理だ。ここで得られたノウハウ
は、三井不動産が展開する他地域
のららぽーとや、三井アウトレッ
トなど五〇以上の商業施設に水平
展開されていく。その施策を実証
することも基幹店である「ららぽ
ーとTOKYO-BAY」の大きな
役割の一つだという。

ららぽーとTOKYO-BAYの変遷

1980年代・90年代 開業・都市型SCとして発展

1981年……「ららぽーと船橋ショッピングセンター」開業。ダイエー・そごうを2つの核とした2核1モール形態。

1988年……都市型SC機能を拡充。他施設に先駆けてシネマコンプレックス等を導入。

2000年代 21世紀の新しいライフスタイル提案

2000年……団塊ジュニアと平成ニューファミリーをメインターゲットに、ショッピング・エンターテインメント機能、環境アメニティを一層強化。

2003年……平日強化を狙い、主婦層へのアプローチ強化。

2004年……インテリア、ペット、家電量販店等の大型専門店を導入。

2008年……トレンド発信できる高感度・上質な都市型店舗を集積。

2010年代 滞在型の施設へ

2013年……「北館」一部リニューアル。アパレル、雑貨、飲食店からなる専門店ゾーン「LaLa PopteenLand」を設け、トレンド発信力を強化。

「西館」建替え開業。デイリーニーズやファミリーニーズに応える。

2014年……「南館」「北館」リニューアル。高感度ファッション・都市型ブランドの集積をさらに強化。

2014年……「南館」シネマコンプレックス跡リニューアル。



オープン当初のららぽーと（提供：三井不動産商業マネジメント株式会社）



二〇一三年にリニューアルオープンした西館二階



ららぽーと
TOKYO-BAYの平面図



新しくなった西館の2階にキッズ、ベビー関連のテナントを集約した。3階はシネマ複合施設。1階では船橋の物産展が開催されていた。デイリーニーズ、ファミリーニーズにワンストップで対応する利便性の高い施設に進化した。



西館屋上のユニークな遊具を備えた子どもたちの遊び場は、地域の「公園」だ。保護者同士のコミュニケーションスペースにもなっている。平日でも子どもたちの歓声が絶えない。

より楽しくより便利な
滞在型の施設へ。
常に変化を続ける



施設内のサインもシンプルで視認性が高い。案内所では親切丁寧にさまざまな問い合わせに対応、車いすなども備えている。1万人にもなるすべての従業員が、来場者の楽しいショッピングをサポートしている。

者であるからこそ止まること無く変化、成長を続けている。
「施設」はそこに触れる利用者
の目線と、時代の流れに鋭敏であ
れば大きく変わることができる。

その結果を検証し、柔軟に変革を
継続することでさらに進化してい
く。大切なのは変化を恐れること
無く、変革を継続していく持続力
と決断力なのかもしれない。

三世代が集うSC
オープンから三三年、ららぽー
とは三世代が足を運ぶSCになっ
た。「赤ちゃんの頃、お母さんに連
れられてららぽーとを訪れていた
方が、今ではご自分のお子さん
と、もちろんおじいちゃん、おばあ
ちゃんも一緒に買い物を楽しんで
います」。ご自身も開店時には子ど
もだった石田さんはこう話す。
「ららぽーとに行けば何かあるよ
ね」というイメージが定着してい
く、あるいは「船橋といえばらら
ぽーと」とお客さま同士が語り合
える、そういう施設であることが
嬉しいという。当面のライバルは
船橋市の非公認キャラクター「ふ
なっしー」かもしれないと笑った。
そのふなっしーにも「ららぽーと
TOKYO・BABY公認キャラク
ター」としてイベントに参加して
もらっているという。

武雄市図書館は、民間の「経営」
という方法論を取り入れて、利益
を生みながら運営する公立図書館
に再生した。郊外型SCの発展に
先鞭をつけたららぽーとは、先駆
者らしを支える
施設の在り方
ルは常に進化し続けています。ら
らぽーとは『変化』に対応するた
め、リニューアルや改装を通して
施設の再構築、再生を継続的行
ってきたんです。その基本的な
姿勢は今後も変わることは無いと
佐藤所長は断言する。



三井不動産
商業マネジメント株式会社
運営第一本部運営室
業務統括課
課長代理
石田浩美(右)
課長代理
有吉真哉(左)