

### 3. 基調講演

クリスチナ・ルッペルト (Christina Ruppert) 氏

皆さんこんにちは。本日はお招きいただき、ありがとうございます。皆様に、ハンブルクにおける BID の経験をご報告できることを大変うれしく思います。会場には、多くの方にお越しいただいており、日本でも法律的な枠組みができて、BID に対する関心が高いことを窺い知ることができます。本来であれば、ハンブルク市の都市開発担当官としての視点から、ビュットナー氏が報告する予定でしたが、私が代わりに、逆側、つまり民間の視点からご報告することとなりました。私は昨年、125 周年を迎えた家族経営の不動産会社の 5 代目であり、今日は所有者の視点からハンブルクにおける BID の実施例を紹介します。ビュットナー氏から講演原稿をお借りして準備をする中で、両者の間に大きなお相違はないことが分かりましたので、ビュットナー氏が用意した原稿に、私の BID における経験も交えてお話ししたいと思います。

最初にハンブルク市について簡単にご紹介します。ハンブルクはドイツ北部にある大都市です。海からは 100 キロも離れた内陸にありますが、大きな港があり、港町としては、ヨーロッパ第 3 位です。ニベア、モンブランなどはハンブルクで設立し、ここを本拠地とする会社です。人口は約 180 万人で、ドイツでは 2 番目に大きい都市で、周辺まで含めると約 500 万人を抱える地域です。ハンブルクは、同時に非常に緑豊かな都市でもあり、大小様々な緑地があります。また、大阪もそうですが、運河、水路、河川などが、市の面積の 8% を占めています。

ご存知のように、ハンブルクと大阪は姉妹都市です。様々な分野で連携があり、来年には姉妹都市提携 30 周年を迎えます。例えば研究分野ですと、ハンブルク工科大学と大阪産業技術研究所との共同研究なども行われています。

では、本題の BID についてお話いたします。ハンブルクは、2005 年にドイツで BID を法的に導入した最初の州です。ドイツには全部で 16 の州、3 つの都市州があり、ハンブルクは都市州の一つです。

12 ページは、ドイツ全体の BID の状況で、これまでに 48 の BID が設立され、うち 26 の BID がハンブルクにあります。BID の規模は様々で、最小の BID の事業者数は、わずか 8、最大の BID の事業者数は 300 です。予算に目を向けても、やはり様々な規模があり、最大はハンブルクの BID で 1030 万ユーロ、最小は 3500 ユーロで、小さな街で行われたクリスマスイルミネーションにかかった費用です。

13 ページは、ハンブルクの BID の状況です。合計で 26 の BID があり、赤で示されている 12 の BID が現在活動中です。ノイヤーバルが最初に設置された BID で、私の参加している BID がパッサゲンフィエルテルです。ハンブルクでも、BID の形態はもちろん様々です。ハンブルクで、最小の BID の事業者数は 16、最大は 142 です。最大予算は 1030 万ユーロ、

最小予算はザクセントハという BID で 15 万ユーロです。投資額は、一番高額なのが、メンケンベークシュトラセという BID で 214 ユーロ、一番少額なのが、ザクセントハという BID で 5 ユーロと幅があります。しかし、規模や予算の大小は、成功か失敗かとは無関係で、成否を決めるのは別のファクターです。

15 ページからの写真は、非常に分かりやすく状況を伝えるものです。最初の写真は手入れされていない公共空間で、こうした地区では対策が不可欠です。例えば、非常に汚れていて清掃が行き届いていなかったり、利用が対立関係にあることが、よく分かります。荷物の搬入の動線と歩く動線がぶつかりあうとか、建設作業員のトイレが飲食店の屋外テラス席の真ん前にあるというような状況が、多々見受けられます。このような状況を見て、地区の当事者が、イニシアティブをとって BID が始まるわけです。私が参加しているパッサゲンフィエルテルという地区は、ヨーロッパによくあるショッピングアーケードがあり、グローセンブライヘンというハンブルクの市街地の一等地なのですが、非常に古くなって、何らかの対策が必要でした。ハンブルクで最初の BID であるノイヤーバルは、私たちのすぐ隣の地域で、ノイヤーバルの成功を目の当たりにして、私たちも何かしなければならぬと気づき、2009 年に BID の準備を始め、2012 年に正式に BID が設立されました。我々が考えた対策は、主に公共空間の見直し、歩道の拡張、駐車場の整理、ストリートファニチャーの統一です。そして最大のポイントは、クリスマスイルミネーションでした。予算は 500 万ユーロでした。

18 ページで、BID の法的枠組みについて簡単にご紹介します。BID 法自体は、それほど包括的なものではなく、9 条しかありません。

19 ページに、BID の定義をまとめています。BID とは明確に定義されたビジネス地区で、基本的には、不動産所有者と小売業者という民間の当事者によって始められます。最大 5 年という決められた期間中、自らオーガナイズし、ビジネス地区の価値を高めるために実施するものです。BID の財源は、その地区の不動産所有者全員から支払われる賦課金です。この定義は、日本と似ているのではないかと思います。

BID は 3 つの段階に分かれています。一つ目が準備の段階、次が決定の段階、そして三つ目が実施段階です。各段階で重要なポイントについて、もう少し詳しく説明します。

まず第一段階の準備段階で大切なのは、BID がボトムアップのプロセスであるということです。大抵の場合は、土地所有者で信用があって、やり遂げる能力や説得力を持つ人物が責任者を引き受けます。私たちも、隣の BID 地区の成功から、全体で合意を図らなければいけないことを学び、まずは近隣の方と話をするところから始めました。2 番目に大切なのが、どういう対策をするか、何よりも財源についての明確なコンセプトを作りあげることです。BID の成功には、良いアイデアもビジョンも必要ですが、それはスタートに過ぎず、プロセスにおいて、きちんと当事者間でコンセンサスを経て、コンセプトと対策、そして予算を決めることが大切です。準備では、公共空間の改良、マーケティング戦略のコンセプトづくり、メンテナンスの方法など専門的な知識が必要となります。私たちは、建築のコ

ンペを行うなど、専門的なノウハウを最初の段階からとり入れることを心掛けてきました。4つ目に、時間が必要になります。BIDを計画する際に、複数の利権に配慮しなければなりません。私達のケースでは、所有者が16人いましたが、話し合いをしてコミュニケーションをとりながら妥協点を探るには、当然のことながら時間がかかりました。

次の段階、第二段階でBIDの設置が決定されます。時間の関係から、一番目のみ言及します。良好なガバナンスは絶対に必要です。準備段階から行政、私たちの場合はハンブルク市がBIDを支援することがとても重要で、BIDの当事者も市に対する信頼がなければなりません。両者の信頼関係が大事です。行政サイドが、準備中から常に支援してくれる状況をつくっておかないと、後々のBIDの申請が通らないということにもつながりかねません。そのため、ハンブルクでは、BIDを導入する際に、BID担当官を任命し、担当官がすべての段階で支援する体制をとっています。まさに今日ここにいるはずで、先ほどビデオメッセージを送ってくださったビュットナー氏がBID担当官でした。私たちのBIDも、彼がいなかったら成功しなかったでしょう。4番目のポイントは、参加が大切ということです。BIDの申請が通るためには、全てが公開されて当事者全員が参加していることが必要です。実際に、BIDの申請が通らなかったケースでは、当事者全員がしっかり参加できていなかったことが原因ということもありました。

第三段階で、いよいよBIDが実施されます。市がBIDを法的に設置し、1回目の賦課金の徴収が行われて、実際にBIDが実施されます。ドイツでは、ネガティブ決議というものがあり、BIDに反対する所有者が地区の3分の1以下であれば、法規命令に従ってBIDは設置されます。ここが日本の状況と違うところではないでしょうか。ここでは一番だけに言及しますが、予算が100万ユーロ以上の場合、BIDの実施はプロの手に委ねることが望ましく、ハンブルクでは、その役目を担う人をBIDマネージャーと言っております。これは個人でも一企業でも構いません。これまでの経験から、ボランティアのBIDマネジメントがうまくいったケースはありません。当初の予測よりも非常に膨大な作業が発生することから、結局ボランティアで始めてもうまくいかなくなります。BIDの実施には、予想以上に手間も時間もかかるので、プロに委ねるのがよいということです。成功した場合、大抵の場合は、継続BIDが設置されます。ハンブルクのケースでは、これまですべてのBIDが成功し、継続されています。

25ページから、写真をご紹介します。拡張や舗装して綺麗になった歩道、手入れが行き届くようになった公共空間など、写真をご覧いただくと、よく分かると思います。ハンブルクでは、その場所に個性ある顔を持たせることにも力を入れています。27ページ左の写真は、特定の木を植えることによって、この地域の特徴を全面に押し出しています。真ん中の写真のように、ロゴに気を配って、その場所の顔を強調することも非常に効果的です。28ページのように、マーケティングやイベントの企画も大事です。ウェブサイトで紹介したり、アプリを作ったり、定期的にイベントを実施することも、非常に重要です。定期的に清掃を行うとか、駐車スペースを確保するとか、子供用のスペースをつくるなどのサービスも重要

です。

32 ページからは、**BID** の成功例をビフォー・アフターでご覧いただきます。最初の **BID** であるノイヤーバル、次がフォーブライテント、続いて、ハンブルク州立歌劇場です。この州立歌劇場のある場所は、市が **PPP** という形での開発を視野に入れて、予算の一部を負担したために、**BID** 自体の予算は非常に少なく、道路の整備とバス運行の見直しを行ったケースです。次のバルツ通りは、少し変わった例です。この地区には高齢者が多く、自動車のアクセルとブレーキペダルの踏み間違え事故が多く起こっていました。そのため、新たにストリートファニチャーの車止めなどを設置することによって、安全を確保して事故も減らすことができました。

44 ページのように、今では、ハンブルク市中心部の大半が **BID** 地区になっていることが分かります。これまでに7つの **BID** が設置され、少額の投資額が約 5100 万ユーロでした。ハンブルク全体では、制度導入からこれまでに約 6500 万ユーロが投資されてきました。この中には、第2、第3段階で継続されている **BID** も含まれます。

なぜ、不動産所有者がこれだけのお金を投資するのかという問いに対し、10 個の答えがあります。1つ目は、何よりも大事なのが、**BID** が民間主導であることです。当事者が、自分が住み、所有している地区をどうしたいかを自分自身で決定することが、非常に魅力的なポイントです。2つ目は、**BID** の運営はプロの手で行われることです。ショッピングセンターなどのマネジメント手法を、伝統的な商店街などに応用します。3つ目は、**BID** により新たなネットワークが生まれたことです。これは予期しなかった、いい意味での副次的効果で、隣人や行政とより良い協力関係が築かれて、新しいネットワークができたことは、我々にとっては、今でも財産となっており、そこから新たにビジネスが生まれたこともあります。4つ目は、所有者全員が賦課金を払う義務を負っており、全員が参加するので、フリーライダーがないところです。6つ目ですが、賦課金は税控除の対象となります。そして契約に応じて、借主負担とすることもできます。8つ目は、**BID** の実施によって、不動産価値や家賃の上昇につながります。2012年にハンブルク市が個別の **BID** の取り組みと、その後の賃料の状況の関係を調査しました。ビュットナー氏が、私が担当するパッサゲンフィエルテルも対象に調査しました。49 ページを見ていただくと、各地点で、支払った賦課金を賃料収入が上回った結果になっています。但し、この結果については、私は少し懐疑的なところもあります。ドイツの賃貸市場は非常に閉じられたマーケットで、アメリカのようにオープンになっておらず、この数字も、不動産業者や仲介業者による想定金額で、必ずしも実態とは言いきれない部分があります。しかし、自分たちの拠点に投資するので、その成果は見た目にも明らかであり、それが次の別の投資につながり、相乗効果で地区の価値が上がり、全体として投資に見合っただけの成果は得られるというのが、**BID** です。私たちのケースでは、家賃収入が安定した他、公共空間が魅力的になって人々の滞在時間が増えたり、観光客、顧客、所有者や小売業者など、そこに関わるすべての人にとって場所の価値が高まったということとは間違いありません。私たちも、**BID** が成功したので、5年間の期間が終わった段階で、

次の第二段階に進むことに決めました。不動産会社で所有する物件でも、借主からも非常に好評ですので、次の段階ではマーケティングに力を入れた **BID** にしたいと考えています。

これまでお話ししましたように、相対的に見て **BID** は非常に高く評価されていて、私自信も大変プラスの経験をしてきました。最後に 52 ページですが、**BID** が行われたことで、唯一挙がってきたクレームです。街路の敷石を敷き直したところ、従来の道路とその新しい敷石の間に隙間ができて、靴のハイヒールがそこに挟まってとれてしまったという女性からのクレームが新聞の一面を飾りましたが、これが唯一のクレームでした。皆様ありがとうございました。