

### 第3章 地方自治体等の取り組み事例

#### 第1節 鶴岡まちなかキネマ

(山形県鶴岡市)

幸田雅治 (神奈川大学法学部 教授)

##### 【調査の概要】

調査日 2024年11月19日(火) 13時～15時

調査場所 リモート調査

調査先 鶴岡市企画部政策企画課 主査 大塚昌史氏  
高谷時彦氏 ((株)設計計画高谷時彦事務所代表)

調査者 幸田雅治  
鈴木敦子 (認定NPO法人環境リレーションズ研究所理事長)  
深沢裕治 (一般財団法人自治研修協会総務部長)

##### 【鶴岡市の概要】

鶴岡市(つるおかし)は、山形県の西北部にある庄内地方の南部で、新潟県と接して位置している。北部には庄内平野が広がり、赤川水系の赤川、大山川、最上川水系の京田川、藤島川等の河川が貫流している。この庄内平野の東部から南部にかけては、出羽丘陵、朝日連峰、摩耶山系の山岳丘陵地帯となり、一方、



西方は日本海に面し、約42kmにわたって海岸線が形成されている。面積は1,311.53km<sup>2</sup>となっており、森林が約73%、農業用地が約14%、宅地が約3%となっている。気候は、暖流である日本海の対馬海流の影響を受け、夏季は南東季節風により晴天が多く高温となり、冬季は北西季節風により曇天や降雪、積雪が多いという特徴を示す日本海側気候区に属している。

平成の大合併により、近隣の5町村(藤島町、羽黒町、櫛引町、朝日村及び温海町)と合併し、2005(平成17)年10月1日に新鶴岡市が発足、新市の人口は県内では2番目、面積は東北では一番広い市となった。

2009(平成21)年1月に総合計画を策定し、「人 暮らし 自然 みんないきいき 心やすらぐ文化をつむぐ悠久のまち 鶴岡」をめざす都市像として、市民とともに希望をもって新しいまちづくりに努めている。

< 鶴岡市の基礎データ >

面積 1,311.53 km<sup>2</sup>

2020（令和2）年国勢調査人口 122,347人

2022（令和4）年度決算（普通会計）歳出総額 75,761百万円

2022（令和4）年度財政力指数 0.42

（市HP等より）

## 1. まちなかキネマの誕生

2006年、山形県鶴岡市の中心部にあった合繊工場の郊外移転が決定し、3000坪の跡地が売りに出された。このまとまった敷地を購入して生活文化の場として開発し、中心部再生につなげたいと考えたのが、鶴岡商工会議所副会頭、荘内銀行頭取（当時は専務）の國井英夫氏である。國井頭取は、地域と共に生きるのが地方銀行という信念のもと、第一弾として映画館を復活させる事業に着手した。國井頭取（当時は専務）から相談を受けた高谷時彦氏ほかの市民は、古く朽ち果てていたため、工場移転に伴って壊す予定であった木造平屋建築（のちに絹織物工場であったことが判明）をリノベーションして映画館にすることを提案した。

この案を実現すべく2007年には、荘内銀行の主導で鶴岡商工会議所会員が出資して㈱まちづくり鶴岡が発足した。「絹織物の産業文化遺産で映画が愉しめるまち鶴岡」がスタートした。映画館には、郊外型シネコンや大都市の名画座、あるいは単館で頑張る地方都市コミュニティ型映画館などいろいろなタイプがあるが、「まちキネ」はそのいずれでもない独自のものを目指し、映画パーソナリティの荒井幸博氏からアドバイスをもらい、キネマ1（165席）、キネマ2（152席）、キネマ3（80席）及びキネマ4（40席）の4スクリーンと広く市民に開放された多目的ホールからなるまちキネの姿を目指した（図表1を参照）。

図表1 まちなかキネマが目指した姿



そして、2010年5月に開館した。4スクリーンをフル活用して、1日当たり24上映機会、10～12作品の併行上映を実行し、すべての配給メジャーとの厚い信頼関係を築き上げた。地方都市では大都市の名画座のような固定ファン層に期待することはできないため、新作、旧作、超大作、ミニシアター系、アニメなど多様な選択肢を用意しながらの工夫に満ちた運営を行うとともに、デマンド上映、ODS（アザーデジタルスタッフ／ソース）や映画祭、ステージがあることを活用した落語会、舞台挨拶、演奏会、シンポ会場など多目的な利用を行った。多目的ホールはカフェ、コンセッション、イベント、展示販売、コンサート、映画とのコラボイベントなどに活用した。多い年には、年間8万人、売上1億円の実績を積み上げ、どこにもないまちキネモデルの経営を実現した。

## 2. まちなかキネマの閉館と再生へ向けた取り組み

しかし、荘内銀行の体制が國井頭取から同じく地元出身の頭取を経て2020年4月には、メガバンク出身の頭取による体制へと変わった。その直後の5月に、荘内銀行から、まちなかキネマを閉館し、同時に土地建物を売却し、(株)まちづくり鶴岡を清算する方針が発表され、同月にまちなかキネマは閉館した。年間の運営経費は回っていたが、コロナ禍ということもあり、土地取得代や、建築費などの初期投資費用が回収できる見込みがない以上、(株)まちづくり鶴岡が所有する土地建物を売却し、不良となった債権を処理するというものだった。

まちなかキネマの閉館という事態を受けて、鶴岡市社会福祉協議会は事務所

機能移転先としてまちキネを取得し、地域貢献として映画機能の一部維持に関わる支援について市に相談があり、また、山王まちづくり(株)は山王商店街の魅力として、まちキネ再生に関わり商店街振興を図りたいと市に相談があった。これを受けて、市は、関係者との調整を進め、2020年11月18日に活用案を新聞発表した。この時点で、「敷地全体を社会福祉協議会が購入し、大型2スクリーン(キネマ1・2)と多目的エントランスホールを改修して事務所等として使用すること、小型2スクリーン(キネマ3・4)を山王まちづくり(株)に貸出し、映画機能付き交流スペースとして運営してもらい、市も必要な支援を行う」という再生に向けての基本フレームが市民に明らかになった。この活用案を前提に、2020年11月25日、市が事務局となり映画機能(キネマ3・4区域)利活用を検討する「映画機能付交流スペース利活用検討会」を設置した。検討会は、映画機能付交流スペースの映画機能を発揮した多様な交流と持続的運営に向けた利活用アイデアを結集することを目的とし、同志社大の太下義之教授を座長に、まちキネの存続と再生を願う会、鶴岡市社会福祉協議会、荘内銀行、鶴岡信金、山王まちづくり(株)、鶴岡山王商店街振興組合、市関係課(地域包括ケア推進室、商工課、都市計画課、社会教育課、政策企画課)で構成し、改修計画、運営方針、映画機能と付加機能との相乗効果、市民からの応援・共感、新しい映画館としての将来の方向性や課題について意見を交わした。

そして、2021年2月12日、「映画機能付交流スペース利活用検討会報告書～歴史・文化資源のクリエイティブな継承と多様な交流・コミュニティの創出に向けて」を鶴岡市社会福祉協議会(山本知也会長)・山王まちづくり株式会社(三浦新代表取締役)・鶴岡市(皆川治市長)の3者の連名で公表した。報告書の概要は、図表2のとおりである。

図表 2 映画機能付交流スペース利活用検討会報告書の概要

改修計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シネマ1・2区域に事務所機能、エントランスホールを介護予防室に改修</li> <li>✓ エントランスホール利用、映画機能付交流スペースへのアクセスについて配慮</li> </ul>
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「映画文化の振興」と「映画機能を活かした地域との多様な交流の創出」を方針に、収益をあげつつ地域活性化に資する新しい映画館として運営</li> <li>✓ 多様な収益源の確保と経営計画の検討が必要</li> </ul>
映画機能と付加機能との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 福祉的機能、教育的機能、地域活性機能の3つの側面から機能連携を図る。</li> <li>✓ 一過性のイベントではなく、継続的に人が集まる仕掛けを構築</li> <li>✓ 関係機関が連携し運営協議会を設立し、映画機能を活用した政策間連携を進める</li> </ul>
市民からの応援・共感	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2スクリーンでの映画上映に加え、福祉・教育・商店街活性化など多様な交流が生まれる施設として再生</li> <li>✓ クラウドファンディングやサポーター組織など市民と運営主体とで良好な関係を構築</li> </ul>

これを踏まえ、3者は、2021年3月に協定書を締結した。協定書で定められた「連携及び協力事項」は次のとおりである。

- ・ 鶴岡市は、関係機関との調整を図り、商店街振興や地域活性化等に資する事業を推進する。
- ・ 鶴岡市は、映画機能付交流スペースの改修と運営を支援する。
- ・ 鶴岡市社会福祉協議会は、旧鶴岡まちなかキネマ取得後に、業務に支障の無い範囲において、その一部を映画機能付交流スペースとして山王まちづくり株式会社に貸し付ける。
- ・ 山王まちづくり株式会社は、持続可能な運営基盤を構築し、映画機能を核とする地域コミュニティの場を創出する。

これを踏まえた役割分担は、市によると、次のように整理されている。

- ・ 鶴岡市社会福祉協議会の役割：まちキネの再整備
  - 本部事務局をまちキネに統合。市と協調し4スクリーンのうち2スクリーンを残し運営主体に貸し付ける。運営主体と来館者の利便性を考慮する。
- ・ 山王まちづくり(株)の役割：映画機能付交流スペース運営
  - 良質な映画上映と映画機能を核とする地域コミュニティの場を創出する。地域活性化を推進する。多様な収益源を確保し運営基盤を構築し持続的運営を

図る。

・ 鶴岡市の役割：市等関係機関の連携

関係機関との調整を図り、福祉・教育分野等と連携、地域活性化事業での利活用を推進する。映画機能付交流スペース改修支援と運営スタートアップを支援する。

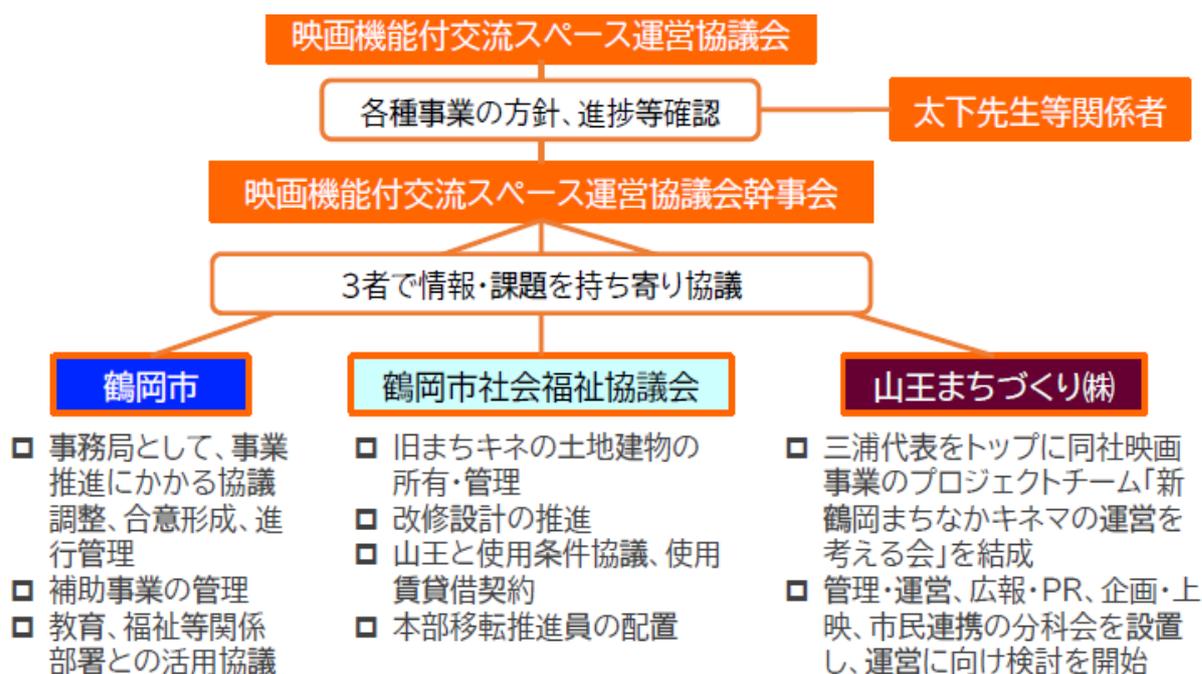
その後、2021年度に、旧まちキネの利活用に関する3者協定に基づき、具体的な利用調整、持続的な運営計画、集客事業の企画調整等を協議するために、映画機能付交流スペース運営協議会を設置した。委員は、鶴岡市社会福祉協議会会長、山王まちづくり(株)代表、鶴岡市企画部部長で構成し、必要に応じ、有識者、専門家、商店街、金融機関等関係者を招聘して協議を行った。そして、映画機能付交流スペース改修工事を2022年5月から2023年2月に行った。

### 3. 新たな施設のオープン

改修工事が完了し、2023年3月25日に、新まちキネがオープンし、新まちキネを拠点とした多様な交流と賑わいの創出に向けてスタートした。また、同年4月3日から、市社協は新事務所にて業務を開始した。

その後は、映画機能付交流スペースの持続的な運営と連携事業の深化のために、3者が連携して取り組んでいる。3者の連携体制は図表3のとおりとなっている。

図表3 新まちキネの連携体制



また、運営主体である山王まちづくり（株）及び社会福祉協議会、NPO 法人公益のふるさと創り鶴岡の3者が連携し、映画・福祉・商店街活動を結び付け、継続して人が集まる仕組みの構築のため、山王キネまち大学（事務局：阿部等氏）事業を開始した。社会福祉協議会との連携事業として、障がい、認知症、地域づくり等をテーマとした映画上映と合わせ、福祉事業所や高校生等が参加するイベント等を実施している。

2023年度は、独立行政法人福祉医療機構から約6,000,000円の助成を受け、商店街活性化や「まちキネ」の映画館機能を活用したイベントを公募し、鶴岡市子どもまつりや鶴岡市ボランティアセンター等とコラボ事業を実施し、全32事業のうち23事業が「まちキネ」を会場として実施された。また、2024年度は、県総合社会福祉基金に採択され、助成金450,000円の交付が決定し、4～5事業の実施が計画されている。

#### 4. 市民活動の展開

まちなかキネマの閉館という事態を受けて、市民活動が活発に展開された。まちキネの存続と再生を願う会（代表山形大学 菊池俊一准教授、高谷時彦氏ほか14名が呼びかけ人）が、「まちキネを映画館として残そう！」という声を集める署名活動を2020年5月から7月にかけて行い、1万人を超える署名が集まった。

続いて、市民連携活動として、鶴岡フォーラム「まちキネの存続と再生を願う会」が第1回（2020年11月29日）、第2回（2021年3月20日）と実施され、市民に加え、建築家や保存再生に取り組んでいる実践家などが活発に議論した。ここでは、多目的ホールを壊さずに市民に開放し、自主運営するという提案もされた。しかし、この案は採用されることはなく、改修工事が始まったため、2022年5月8日には、「“第1期”まちキネをみんなで見送り、語る会」が開催された。

#### 5. 地域コーディネーターの役割

鶴岡市で、まちなかキネマの誕生から閉館、そして再生へと変遷してきた中で、コーディネーター的役割を担ってきた人々は多くいる。その方々が果たした役割を整理したものが図表4である。

図表4 コーディネーター的役割を果たした人の団体及び役割等

団体名	役職等	期 間	役 割	経 歴
山王まちづくり(株)	社長 三浦新氏	R2.11～R3.1 R3.3～ R5.3.25～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・映画機能付交流スペース利活用検討会に参加</li> <li>・新まちキネの運営準備</li> <li>・新まちキネの運営</li> </ul>	三浦糸店店主（山王商店街）
建築家	高谷時彦氏	R2.10～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちキネ設計者</li> <li>・まちキネの建物の活用、鶴岡市のまちづくりについて助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山形県都市計画審議会</li> <li>・鶴岡市総合計画審議会</li> <li>・鶴岡市歴史的風致維持向上計画推進協議会</li> <li>・鶴岡市建築審査会ほか</li> </ul>
NPO 法人 公益のふるさと創り鶴岡	副代表 阿部等氏	R2.11～R3.1 R3.3～ R5.4～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山王商店街振興組合の理事長として映画機能付交流スペース利活用検討会に参加</li> <li>・山王まちづくり(株)の理事として新まちキネの運営準備</li> <li>・「山王キネまち大学」で補助金の申請、イベント主催者との調整、報告会などを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・阿部久書店店主（山王商店街）</li> <li>・山王商店街振興組合理事長</li> <li>・山王まちづくり(株)理事</li> </ul>
まちキネの存続と再生を願う会（新まちキネの運営を考える会）	代表 菊池俊一氏	R2.6～ R2.12 R2.11～R3.1 R2.7～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちキネ存続のための署名活動を実施</li> <li>・アンケートの実施、フォーラムの開催を通じ市民の意見を集約</li> <li>・映画機能付交流スペース利活用検討会に参加</li> <li>・運営を考える会を立ち上げ、市民の意見を集約、市民サポーター組織として運営会社と協力</li> </ul>	山形大農学部教授
同志社大学 経済学部	教授 太下義之氏	R2.11～R3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・映画機能付交流スペース利活用検討会の座長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鶴岡市食文化創造都市アドバイザー</li> <li>・鶴岡市文化芸術推進基本計画策定ほか</li> </ul>

## 6. まちなかキネマの課題と展望

当初のまちなかキネマは、荘内銀行頭取が中心となって取り組み、高谷氏など地域のコーディネーターが協力して実現したプロジェクトであり、いわば民間主導のものであった。頭取の呼びかけに応じた地元企業が出資して、社会的企業（まちづくり鶴岡）をつくり、地域課題解決に取り組んだ事例だと位置づけることができる。

一方、閉館後から再生に向けた取り組みは、鶴岡市社会福祉協議会が建物を購

入し、映画機能の一部維持、運営主体に無償貸与するという相談から取り組みが始まり、山王まちづくり㈱が取り組みに賛同して運営を引き受けたことで、まちキネの再生オープンが可能となった。鶴岡市の役割は、地方創生交付金を活用した補助事業によるスタートアップの支援、関係機関との調整等を担った。

また、市役所が事務局となって、映画機能付交流スペース利活用検討会を立ち上げて、その報告書を受けて、鶴岡市社会福祉協議会・山王まちづくり株式会社・鶴岡市の3者協定を結び、新たな施設のオープンが実現した。再生に向けた市の取り組みを後押ししたのは、市民の署名運動であり、2回にわたる鶴岡フォーラムだったと言えるだろう。

まちキネの再生を、どう捉えて取り組むかについては、大きく、2つの方向が考えられた。1つは、基本は「民間企業の再建」であるので、行政がどこまで関わるかという方向でのアプローチ、もう1つは、鶴岡市という地方都市の文化の在り方、鶴岡というまちの個性に関わる問題として捉えるべきという方向でのアプローチである。市役所は、市長とともに市議会という二代表制の下での議論がどちらのアプローチを目指すのかという問題、市民側は、地域課題の解決の方向性をどのように集約するかという問題があり、悩ましいとともに困難を伴ったとも言えるのではなかろうか。ただし、そうした中で、コロナ後のまちキネの再生が、新たな社会的企業(山王まちづくり会社)が経営を引き受けるとともに、市が一定の側面援助を行うかたちになった。まちキネは、2024年度から本格的に持続的な運営とともにさらなる展開に向けた取り組みが問われる時期が始まると言える。今後の一層の充実、発展を期待したい。