

平成 22 年度 中心市街地活性化シンポジウム 仙台会場 開催概要

『身近なところからはじめるまちづくり～地域の強みの再発見～』

1. 実施状況

開催日時	平成 22 年 11 月 15 日 (月) 13 : 15 ~ 16 : 25
開催場所	仙台青葉カルチャーセンター 4 階 401 ~ 403 会議室
参加者	100 名
プログラム	<p>13 : 15 開会・主催者挨拶 東北経済産業局 産業部長 佐藤 寛</p> <p>13 : 20 ~ 14 : 40 事例紹介 事例 1 十勝・帯広らしさを徹底追求！ 北の屋台の挑戦 坂本ビル株式会社 代表 坂本和昭 事例 2 街の総合コンサルティング企業へ 大分まちなか倶楽部の取り組み 株式会社大分まちなか倶楽部 タウンマネージャー 牧 昭市 事例 3 駅前開発インパクトをチャンスに変えた 平地区の商店街活性化 いわき商工会議所 副会頭 小野栄重 事例 4 地域の元気の種を育てる ～ 点から面へ、松江の魅力～ 松江市中心市街地活性化協議会 タウンマネージャー 久保里砂子</p> <p>14 : 40 ~ 14 : 55 休憩</p> <p>14 : 55 ~ 16 : 25 パネルディスカッション (木下氏のイントロダクション、質疑応答含む) 『 一歩踏み出すには？ 続けていくには？ どうする まちづくりの進め方 』 コーディネーター 一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス 代表理事 木下 斉 パネリスト 坂本ビル株式会社 代表 坂本和昭 株式会社大分まちなか倶楽部 タウンマネージャー 牧 昭市 いわき商工会議所 副会頭 小野栄重 松江市中心市街地活性化協議会 タウンマネージャー 久保里砂子</p> <p>16 : 25 閉会</p>



2. 講演者略歴

パネルディスカッションコーディネーター

木下 斉（一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス 代表理事）

高校時代より早稲田商店街の活性化事業に参画、平成 12 年に全国商店街の共同出資会社である株式会社商店街ネットワークを設立、初代社長に就任。平成 16 年より経済産業研究所、東京財団の研究者としてまちづくり三法の改正や世界各国の中心市街地再生プロジェクトの調査研究に従事。平成 20 年より熊本城東マネジメント株式会社、一般社団法人まちづくり役場とくしま等のまちづくり会社を設立し、札幌市、盛岡市、名古屋市、北九州市、長崎市等では現地のまちづくり会社と共に自主財源事業と地区の生産性改善、再投資を繰り返す地区経営プログラムを推進。平成 22 年、これら全国各地の事業の一体的推進を行うため一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンスを設立。学陽書房「まちづくりの経営力養成講座」、学芸出版「コミュニティビジネス入門」。

事例紹介・パネリスト

坂本和昭（坂本ビル株式会社 代表）

全国的に有名な「北の屋台」創設者。斬新なアイデアと数々の工夫により、帯広市の中心市街地に空地を有効に活用した「屋台村」を整備し、観光客と市民で賑わう場を創出した。この取り組みは、全国各地の屋台村のモデルとなっており、視察の受け入れや著作物を通じて、他地域の屋台村実現に貢献している。

また、1年間北の起業広場協同組合の社員として給料をもらいながら屋台で働き、当初組合が資金提供した屋台本体や厨房設備などを一年後独立するときに買い取る「起業塾」という制度を創設するなど、次世代経営者の育成にも大きな役割を果たしている。

牧 昭市（株式会社大分まちなか倶楽部 タウンマネージャー）

平成 15 年 4 月に大分商工会議所へ入所、地域の商業支援ツールとして、ポータルサイトを開設、併せて中小企業への ICT 活用による経営効率化のサポート業務を行なう。平成 19 年 5 月から現職に就き、毎週土曜日にテーマを変えたイベントを開催したり、空き店舗や店舗の更新時に、店舗構成の見直しを図ることで商店街内でのテナントミックスを仕掛けたりして、中心市街地に賑わいを取り戻そうとしている。また、こうした取り組みを円滑に進めていくために、まちづくり会社の自主財源を確保すると同時に、地元百貨店等の様々な主体との連携を実践している。

小野栄重（いわき商工会議所 副会頭）

平成 19 年 10 月に JR いわき駅前に再開発ビル「LATOV」がオープンしたことにより、商店街の衰退を懸念して行動を開始。中心市街地に人を引き寄せようと官民で組織する「いわき駅前賑わい創出協議会」の実働部隊として、商業者を中心とした「コンパクトシティ推進プロジェクトチーム」が設立。ハードを生かすためのソフト事業が必要と考え、「一店逸品運動推進」、「街なか駐車場検討」、「空き地・空き店舗有効利用」、「街なか情報発信」の 4 部会を設け、それぞれの事業の実現化に取り組んだ。

久保里砂子（松江市中心市街地活性化協議会 タウンマネージャー）

平成 10 年よりセゾン総合研究所においてまちづくり、地域の活性化の調査研究を行う。平成 12 年に退職後、東京の早稲田商店街において、環境、防災、地域コミュニティをテーマにしたまちづくりに取り組み、全国各地の商店街や NPO とともに、現場でのまちづくりコーディネートを実践。平成 20 年 9 月より、松江市中心市街地活性化協議会のタウンマネージャーとして、市内各地でそれぞれの地域の強みを活かしたまちづくりの支援に取り組んでいる。

3. 講演議事録概要

(1) 事例紹介(要旨)

事例紹介 : 十勝・帯広らしさを徹底追求! 北の屋台の挑戦 坂本和昭(坂本ビル株式会社 代表)

「北の屋台」は、大企業と同じ土俵でも戦っても勝てないことを意識し、人と人とのコミュニケーションを重要視することで差別化を図ろうと考えた。

組合で2店舗を使い、1年間は企業塾の塾生として、あとの2年を屋台の店主として生活をして3年間で卒業するという方法をとっている。自分の店を持ちたい意欲はあるが資金がなく融資も受けられない人がいる。そこで、組合で募集をし、選考を通過した人に融資をして、1年間限定で自分の屋台を作り営業してもらおう。組合は最低限の給与のほかに経常利益の50%を与える。

そうすると、頑張れば頑張るだけ実入りが増えそれを資金にできる。さらに、営業に関するデータを報告させ、蓄積する。そのデータが実績となり金融機関がお金を貸してくれるようになる。蓄えた資金と銀行融資で組合の融資を返済し、通常の保証金を払って残りの2年を営業する。組合としても経常利益の50%を与えても、残りの50%が入ってくるので、家賃収入よりも十分儲かる。そのような形で三方一両得な形になっている。

全国各地に屋台村ができていますが、うまくいっているところが実は少ない。どうしてかといえば、屋台は人と人とのコミュニケーションを充実させる場所であることを意識していないからである。「不便さが生み出すコミュニケーション、便利さが殺すコミュニケーション」がキーワードである。私たちの屋台はあえて狭く不便に作ってある。目的意識を持ってそれを実現させる方法を考えなければならない。

屋台を地元の人に愛される場所にしたことで、年間を通じて安定した営業ができる。また、最近の観光客は地元の人が喜んでいく場所に行く傾向がある。その地域でどんなものが作られ、食べられているかを知らない人が意外と多い。それを踏まえ、提供することで地元の人たちが喜び、それが口コミで広がり観光客にも広まっていった。

事例紹介 : 街の総合コンサルティング企業へ 大分まちなか倶楽部の取り組み

牧 昭市(株式会社大分まちなか倶楽部 タウンマネージャー)

大分市の中心市街地では、物販消費から時間消費型のまちを目指すということで、商店街に特化したテナントミックス事業を行っている。私たちのテナントミックスは大分方式と呼ばれるが、基軸になるのはデータマーケティングとコンサルティングである。都市の中心部でまちづくりがうまくいかない最大の要因はデータがないことである。データがなければ開業支援など行えるわけがない。

「まちなか出店サポートセンター」では、当社で持っている中心市街地の店舗ごとのあらゆるデータに基づいて、店舗を開業したいという企業家の事業計画の立案から一緒に行く。そして、事業計画にマッチした空き店舗を紹介しながら補助金申請のサポートをするかたちをとっている。

テナントミックス事業のスキームはノーといえる体制である。行政や商店街、商工会議所が出店予定者の申請に不備がないときに、店舗の業種や条件、立地状況にそぐわないからといってノーと言えるかといわれたらどこも言えない。ノーと言えないから結果的に商店街や中心市街地の店舗が変わってこなかった。私たちは、場合によっては地元の商業者に閉店を提案することまでもしている。

「まちなか出店サポートセンター」の約13ヶ月の運営で、大分市の中心部商店街エリアの約1割の店舗を入れ替えることができた。不思議と店が変わると人の流れが変わり、入れ替え率の高い商店街では人通りが4~5倍ぐらい増えている。また、サポートと閉店状況については行政主体の頃は1年間で3~4件が空き店舗で申し込み、50~60%は1年以内に店をたたんでいたが、現在の私たちでは1年間で30店舗ほどを開店させているが閉店率が非常に低い。

事例紹介 : 駅前開発インパクトをチャンスに変えた 平地区の商店街活性化

小野栄重(いわき商工会議所 副会頭)

平地区(市の中心部)では駅前再開発ビル、いわき芸術文化交流館など立て続けにハードの整備が行われた。外から見れば非常に恵まれた街であるという印象があるかもしれないが、実際には将来の期待以上に漠然とした危機感に苛まれた。商店街に人を受け入れる力があるだろうか。もし、ここでこけたらもう後がないという危機感をもった。

過去に何回か実施した市民アンケートの結果から、4つの消費者の不満を見出すことができた。それらを解消すれば商店街に人が戻ってきてくれるという発想に至り、「コンパクトシティ推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、この4つの不満を解消する取り組みを行った。

その1つ「一店逸品運動推進部会」では、歴史を見て原点に振り返るという視点で、長い間続いている店舗には何か強いものがあり、それが支持されてきたことがわかった。それに我々が自信を見失っていたことにも気づいた。そこで、店舗の強い商品にスポットライトを当て、さらに付加価値をつけて対面サービスで店主がきちんと対応するということを決めて展開していったところ、相当な賑わいを見せるようになった。

40年間、共通で売り出しさえやったことがなかった平の商店街が、いろいろな人の支援によって県内で唯一「がんばる商店街77選」に選ばれるまでになった。少しでも売り上げが伸びるようなソフト事業展開ができたことによるものではあるが、結局はどのような組織の下でメンバーがどれだけ真剣に汗を流せるかという仕組みづくりにかかっている。強力なリーダーの下でそのことをやっていければ街は少しずつ活性化されていくという確信を持っている。

事例紹介 : 地域の元気の種を育てる ~ 点から面へ、松江の魅力~

久保里砂子(松江市中心市街地活性化協議会 タウンマネージャー)

松江では人も資源もそれなりにあり、70点程度のことは簡単にできる。しかし、それがポツポツとあるだけで、中心部の商店街の集積がない。店舗が集まっている場所はあるが、外で商売をしていたり、個店で経営が成り立つ場合があって、街としての集積がある状況とはいえない。

今、松江ではタウンマネジメントアクションプログラムというかたちで地域ごとの動きを後押し、掘り起こしをする作業をしている。特に、「地域にいる人たちが自分で自分の街のことを考えなければ、行政はみんなのことはしてくれるが、自分の所には何もしてくれない。自分の店が良くなるために商売のしやすい、暮らしやすい環境を作るためには自分で動くしかない。」ということを行いながら、地元の動きを掘り起こしている。

私は、地方都市では「賑わい創出」という言葉はやめようといっている。「賑わい創出」の先に個店の売上増加は見込めない。「賑わい創出」という言葉はやめて、個店の商売の見直しや顧客づくりを周りと一緒にどうやったらできるのかに力を向けていくべきだと思っている。

中心市街地のエリアの中でいろいろなことが動いていく中で、点から面につなげていくことがだんだん出来るようになってきたので、面としてのマネジメントはこれから動きが出てくると思う。

これからの商店街事業はお店の改善もしつつ、それが地域にとっても成果が出るようなもう一歩踏み込んだ取り組みにしていきたい。実際に、商店街ができることから地域活動に関わるような取り組みをした結果、同じ場所に店を構えながら顔すら知らない商店街メンバーの会話や交流が増え、商店街活性化にだんだん勢いがついてきたという事例が松江にはいくつもある。

活性化とは人が動くことだと思っている。地域の中で、本当に小さなお店の人たちやそこで暮らす人たちの小さな動きを自分のこととして展開できるように、そして、一つ一つの小さな動きが自分たちの取り組みとして前に進んでいけるような環境作りを進めたい。

(2) パネルディスカッション(要旨)

イントロダクション(要旨): 木下 齊(一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス 代表理事)

地域活性化をするときに、自分たちの事業において、流入を増やしていくのか、地域の中で商売を促進していくのか、外に出るものをいかに減らすのかを考えて事業をしなければならない。逆にそれが無い事業は、見直す必要がある取り組みであり、自己満足なのではないかというところを問いなおす必要があると思っている。

各地で行なっているプログラムを紹介する。熊本市では、熊本城東マネジメントという民間資本だけで契約をするための目的会社を設立した。第一弾事業はごみ回収の一括契約を行った。この事業会社では利益の分配ルールを決め、1/3は各企業や店舗オーナー、商店街組織へ、1/3は事業会社の運営へ、1/3は地元に必要な事業に投資する予算として確保している。熊本城東マネジメントは、ごみ事業を行おうということをつくったわけではなく、中心市街地のトータルのファシリティマネジメントを皆で行なっていくことを主眼としている。したがって、NPOとの清掃活動や中心市街地で行っている音楽イベントの機材購入を行うことにより、資産化を進めている。一般にイベント等は補助金に依存する割合が高いが、そのほとんどは機材等のリース代に消えてしまい、資産化できないという実態にある。

同種の事業は、札幌市の狸小路商店街ではエレベーター保守の共同契約化。また、長崎市の商店街でも同種の流れで、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、中国人の方が使う銀聯(デビットカード)を一本化している。ここでは、利益を活用して中国人観光客を呼び込み、それらに銀聯を使っていたことにより、コストを下げ、収益率を上げるという再投資の流れをつくっている。

事業によって、事業の規模、成果は変わってくるが、いろいろな地域においても1つの考え方を共有することで、実はやれることが、形を変えても沢山あるということを感じている。

パネルディスカッション(要点整理)

事例紹介でのキーワードと、パネルディスカッションにおける意見を整理する。

	事例紹介でのキーワード、キーセンテンス	PDでのコメント
坂本	<p>(地域資源) 屋台は人と人とのコミュニケーションを充実させる場所であることを意識すること。 その地域でどんなものが作られ、食べられているかを知らない人が意外と多い。それを踏まえ、提供することで地元の人たちが喜び、それが口コミで広がり観光客にも広まっていった。</p> <p>(マネジメント) 屋台では、「不便さが生み出すコミュニケーション、便利さが殺すコミュニケーション」がキーワードである。</p>	<p>(地域資源) 屋台は1に大将、2にメニュー、3、4がなくて、5に値段というのが評価基準である。店主の人柄が重要であり、人と人とのコミュニケーションをうまく導き出すために屋台を研究した。</p> <p>(マネジメント) 将来的にちゃんと店主になってもらうことを考え、計数管理のやり方、分析の仕方を実地で覚えさせるようにしている。 事業参加者が、ただ単に納めているのではなく、農家の方々も「北の屋台」に納めて嬉しくなる、お客さんも新鮮なものが食べられて、嬉しくなる、店主も安くて新鮮な材料が手に入るから嬉しくなる、関わっている方々が、皆、少しずつ嬉しくなっているということが、事業をよい方向に転がしていく。</p>
牧	<p>(マネジメント) テナントミックス事業のスキームはノーといえる体制である。また、基軸になるの</p>	<p>(マネジメント) 物販販売から時間消費へチェンジ。例えば布団屋は布団を売るが、時間消費型の布団</p>

	<p>はデータマーケティングとコンサルティングである。</p>	<p>屋は眠りを売る。要は布団をダイレクトに売るのでなく、売り方を変えることである。 地域ポータルサイトでアクセス解析を細かく行なっている。</p>
小 野	<p>(マネジメント) ハードの整備が行われ、外から見れば非常に恵まれた街であるという印象がある。実際には将来の期待以上に漠然とした危機感に苛まれた。商店街に人を受け入れる力があるだろうか。もし、ここでこけたらもう後がないという危機感をもった。 組織の下でメンバーがどれだけ真剣に汗を流せるかという仕組みづくりにかかっている。強力なリーダーの下でそのことをやっていければ街は少しずつ活性化されていく (地域資源) 歴史を見て原点に振り返るという視点で、長い間続いている店舗には何か強いものがあり、それが支持されてきたことがわかった。</p>	<p>(マネジメント) 一店逸品運動は、「単なる販売促進の共通売出しと捉え、売上が上がらなければ、もうそれ以降はやらなくてよい」という意識が大半だったので、まずそれを払拭した。組織をつくるときに一番大事なことは、頭でっかちにならないことである。 (地域資源) 歴史の中でいいなと思って先人の方がやってきたことに、新たな付加価値を付けることにある。 若い経営者だったら若い経営者なりに打ち出せばよい、眠っている経営資源をうまく結び付けること、ここにヒントが隠されている。</p>
久 保	<p>(地域資源) 松江では人も資源もそれなりにあり、70点程度のことは簡単にできる。 「賑わい創出」の先に個店の売上増加は見込めない。したがって「賑わい創出」という言葉はやめ、個店の商売の見直しや顧客づくりを周りと一緒にどうやったらできるのかに力を向けていくべきである。 (マネジメント) これからの商店街事業はお店の改善もしつつ、それが地域にとっても成果が出るようなもう一步踏み込んだ取り組みにしていきたい。 活性化とは人が動くこと。地域の中で、本当に小さなお店の人たちやそこで暮らす人たちの小さな動きを自分のこととして展開できる環境づくりが必要である。</p>	<p>(地域資源) 自分たちで気付くよりも、外からの人が気付いて、「いいんだね」と言われたほうが、動く傾向にある。自分らはいいいものがわかってるので、外に評価してもらってスイッチを入れてもらう作業が必要である。 縁結びとか、観光客、水を使ったことなど、いろいろ良いものがあるのを、お店に響くかたちで事業にしていこうとサポートしている。 (マネジメント) ソフト事業の出だしはお金が掛からないのだが、実は事業をつくるまでの掘り起こしが大事である。目標を共有するまでは大変なことである。しかしながら、これはやむを得ないことだが、行政は事業をすることが仕事となり、掘り起こしの部分で、なかなか絡めないという課題がある。</p>
木 下	<p>(マネジメント) 地域活性化をするときに、自分たちの事業において、流入を増やしていくのか、地域の中で商売を促進していくのか、外に出るものをいかに減らすのかを考えて事業をしなければならない。</p>	<p>(マネジメント) 地域資源であったり、マネジメントを通じて地域の価値を新たにつくっていくことに、意識が持てるかどうかが大切である。 1人のタウンマネージャーに任せてしまって、あとはタウンマネージャーが全部やってくれるという発想ではいけない。 各地が連携することで、ゼロから一歩進んだ地域が他の地域に横展開をして、各地域がステップアップすることが大切である。</p>