

第3章 「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴

(1) 「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴

今回、調査対象となった「中心市街地活性化」地域リーダーへのインタビュー調査結果から、「戦略性」と「信頼性」以外の特徴を整理してみる。なお、ここでは、巻末の参考資料3に紹介している東 充氏（元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会事務局長）、藤井玉夫氏（事業領域経営研究所代表）、中多 英二氏（中多英二商業企画研究所代表）の3名を含んでいる。

①プロフィール

(a) 年齢

40歳代が1名、50歳代が1名、60歳以上が4名であった。

(b) 出身地

調査対象となった地域リーダーに出身地を聞くと、リーダーとして活躍している地域内（同一行政区域内）の出身者は4名、地域外（同一行政区域外）出身者は2名と、地域内出身者が多かった。

(c) 地域外経験の有無

調査対象となった地域リーダーで、地域外（出身地と同一都道府県外）で暮らした経験（学生時代を過ごした経験、地域外で勤務した経験）のある者は3名、地域内でしか暮らした経験がない者は3名となった。

(d) 企業勤務経験の有無

調査対象となった地域リーダーに、リーダーになる前に企業で勤務した経験があるかどうかを尋ねたところ、企業で勤務した経験がある者は4名、企業で勤務した経験のない者が2名と、企業勤務経験のある者が多かった。

②活動のきっかけ

今回調査対象とした地域リーダー6名が、地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけを、個人的要因と社会的要因に区分して分析を行った。

(a) 個人的な要因

個人的な要因がきっかけとなって、地域リーダーとしての活動を開始した人は、3名（全員民間出身）である。その内容は、以下のとおりである。

・丸亀町商店街振興組合で再開発事業の計画が進んでいた1996年（平成8年）のある日、丸亀町商店街振興組合前理事長の鹿庭氏から突然、商店街振興組合の理事へヘッドハンティングされた。また、当時、理事長もその再開発の担当の役員も、商店街は商都高松市の顔であり、これが駄目になると高松市全体が駄目になると考えている事がわかり、古川氏自身も論理的に納得して丸亀町商店街振興組合へ常駐の役員として就任した。（古川氏：高

松丸亀町商店街振興組合 50 歳代)

・2001 年（平成 13 年）3 月に、銀行の支店長から協同組合元町 SS 会事務局長として出向した。元町商店街（現在の呼称は元町ショッピングストリートで統一）の第一印象は、商店主がより商店街を愛する気持ちが強く、商店主の熱い思いに動かされたから。（山田氏：協同組合元町 SS 会 60 歳代）

・2002 年（平成 14 年）に当選した当時の町長が立ち上げた「しもすわはってん 100 人委員会」へ参加して、商店活性化グループの活動が目にとまり、子供の頃つまり昭和 50 年代前半ぐらいまでは、下諏訪町の商店街には大勢の人が歩いていた記憶が蘇り、その時にぎわいを取り戻したいと思ったから。（原氏：NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト 40 歳代）。

(b) 社会的要因

社会的な要因がきっかけとなって、地域リーダーとしての活動を開始した人は、3 名である。

このうち、民間出身の地域リーダーは 1 名である。その内容は、以下のとおりである。

・阪神・淡路大震災の発生が結果的に「まちづくり」事業に参加する大きなきっかけとなった。（東氏：元、久二塚地区復興まちづくり協議会事務局 60 歳代）

支援機関出身の地域リーダーは 2 名である。その内容は、以下のとおりである。

・兵庫県中小企業総合在職中に阪神・淡路大震災が発生し、被災地の特に神戸市内の商業関係の早期復興を図りたいと考えたから。（藤井氏：兵庫県中小企業総合指導所 60 歳代）

・神戸市中小企業指導センター（当時）に在職中に阪神・淡路大震災に遭遇し、神戸市内の商店街、小売市場の復旧・復興支援事業に従事しなければいけないと思ったから。（中多氏：神戸市中小企業指導センター 60 歳代）

(2)「中心市街地活性化」地域リーダーのインタビュー調査結果

ここでは、「中心市街地活性化」地域リーダー3名の事例を示す。

①古川康造（ふるかわ こうぞう）氏（55歳）

～全国初の民間型再開発で商店街を活性化～

- ・所属：高松丸亀町商店街振興組合理事長
丸亀町不動産株式会社代表取締役専務
- ・住所：〒760-0029 香川県高松市丸亀町 13-2 丸亀町ビル 4階
- ・インタビュー日：2012年8月30日（木）

【プロフィール】

1957年（昭和32年）香川県高松市丸亀町生まれ
1981年（昭和56年）立命館大学経営学部卒、大阪市内で部品商社に就職。
1983年（昭和58年）故郷高松に帰り、家業の電気店を手伝うようになった。
1987年（昭和62年）高松青年会議所に加入。
1995年（平成7年）高松青年会議所理事長に就任
1997年（平成9年）高松丸亀町商店街振興組合常務理事（IT担当、常駐）
2003年（平成15年）高松丸亀町商店街振興組合専務理事（常駐）
2007年（平成19年）高松丸亀町商店街振興組合理事長（専任）に就任、現在に至る。

(a) 活動のきっかけ

●前理事長からヘッドハンティングされ商店街振興組合の役員に

古川氏は、立命館大学経営学部を卒業した後、約2年の大阪におけるサラリーマン経験を経て、26歳の時に父親から呼び戻されて家業の電気店に勤めるようになった。大学では情報経営論のゼミに所属していたこともあり、業務における情報化にはいち早く取り組み、当時としては最先端の小売店経営を導入した。

しかしながら、当時はあまり商店街活動には興味がなかった。商店の経営者は、自分たちが儲けることしか考えていないように古川氏には映っていたからである。30歳の時、高松青年会議所に入会し、38歳の時、青年会議所の理事長になる。青年会議所の引退年齢は、40歳であるので、ちょうどその時期に商店街振興組合にスカウトされるような形で商店街活動に関わるようになった。

丸亀町商店街振興組合で再開発事業の計画が進んでいた1996年（平成8年）のある日、丸亀町商店街振興組合前理事長の鹿庭氏から突然、商店街振興組合の理事へヘッドハンティングされた。鹿庭氏は、26年間理事長をやっており、副理事長であった古川氏の父親と同級生であり、二人三脚でこの商店街を引っ張ってきた。

鹿庭氏が古川氏をヘッドハンティングした理由は2つあった。1つは、古川氏が次男で

あり家業はあるが、兄がいたことで常駐の商店街振興組合の仕事ができるだろうと考えたこと、もう1つは、当時高松青年会議所の理事長をしていた古川氏は対外的な視野がたぶん広いだろうと考えたからである。

また、当時、理事長もその再開発の担当の役員も、商店街は商都高松市の顔であり、これが駄目になると高松市全体が駄目になると考えている事がわかり、古川氏自身も理論的に納得して丸亀町商店街振興組合へ常駐の役員として就任した。

(b) 具体的な活動内容

●専従者として商店街振興組合の理事長を務める

古川氏は現在、振興組合の専従者として理事長職をつとめている。昔の商店街活動といえば、店を閉めて夜の時間に集まって議論をして、酒を飲んでイベントの企画をする程度のものであったが、今はもうそんな時代ではないという。古川氏は、「商売する人は一生懸命商売をし、商売をしながらのまちづくりは不可能である」と言っている。

また、専従者にどのような人がふさわしいかといえば、地域の中で土地を売って逃げられない地権者の中から見つけることが大事であるという。なぜならば、これからの商店街活動、まちづくりには、再開発が必ず絡んでくる。そうした土地や権利に関わる問題は、同じ小学校、中学校で育ってきた人の間で調整しないと、絶対に無理だからであるという。

●日常的に市民に活動内容を知らせるスポークスマンとしての活動

対外的に丸亀町商店街振興組合がやっている事業を正しく伝える活動を行っている。商店街の人たちは一生懸命社会貢献しているし、いいことをいっぱいやっているのだが、どうも市民に対して正しく広報できていない。しかも市民からはかなり批判される。古川氏は、市民や議会、役所、国などに対して商店街の人達が事業をやっていることを知らせるスポークスマンである。

●視察対応

最近、商店街視察が非常に多く、全国から1日に4件ほど申し込みがある。しかも大体パターンが決まっていて、まず議会で、議員がくると、次に役所がきて、その次に商工会議所会長がきて、次に他の商店街の人達がくるというパターンである。

●高松市の審議会委員などの公職（官民連携を達成するために）

高松市の審議会委員などの公職についている。これも実は丸亀町商店街が考えていることを世間に広く知らせる広報活動のひとつである。一応、公職についてはすべて受けている。我々は民間主導でやってきたが、ここ5年ぐらいちょっと方向転換した。やはり民間主導だけでは無理であり、官との連携がないと事業がうまく進展しないし時間がかかる。民間主導はある意味功を奏したが、官民連携をやるといとも簡単にできるようなことが、民だけでやろうとすると5倍ぐらい手間がかかると思うからである。

(c) 日頃から心がけている点、活動のポイント

●相手の立場に立つ

古川氏は、常に相手の立場に立って物事を考えるようにしている。人の価値観は様々であることを大前提にすることに留意しているという。

民間は役所批判をするが、役所には役所の言い分というのがある。地方自治体に選択と

集中は無理である。なぜ無理なのかというと、例えば中心市街地活性化事業で町の中心部に集中投資してしまうと、郊外住民の票が逃げてしまうので、市長は次の選挙に落選することになり、役所は総花的な計画しか作れない。「民」の側がやはり相手の立場に立って考えることが大きなポイントだろうと思う。

●**まず民から動く、それを役所が支える関係を作る。役所批判ばかりでは事が進まない**

商店街振興活動を成功させるためには、まず民（地権者）が立ち上がらないと無理だと思う。そして、民と官が支え合うような感じの関係を作ることが大切である。役所が民を引っ張ろうとしてもそもそも引っ張れない。従って、商店街再開発事業が進まないので、やはり、民と官が支え合う関係を作ることが大切である。

●**地権者が全員納得する収支計画の策定**

古川氏が、再開発事業を実行するのに当って、ずっと念頭に置いていた合意形成のポイントは、地権者が全員納得する収支計画が作れるかどうかにか集約されるという。

収支計画書を基にした合意形成を重視した背景には、地域のコミュニティを崩壊させなくなかったことがある。この方法は、地権者への合意形成を図るのに時間がかかるが、その地権者だけではなくて、市民も、役所も、銀行も、全部が納得するような収支をいかにつくるか。これが変に情緒的な合意形成を図ることよりもはるかに合理的である。

(d) **活動を支えるネットワーク**

●**青年会議所のネットワーク**

香川県内では高松青年会議所のネットワークが非常に大きい。高松青年会議所は創立して60年を迎えるが、「高松市内上位600社」というような組織であり、その600社のネットワークで、すぐ、様々な業種の人たちが集まってくる。青年会議所も高松青年会議所をはじめとして、丸亀市など香川県各地にあり、その横のネットワークがあるので、香川県下全部にネットワークがあるのに等しいと思う。

●**行政機関とのネットワーク**

経済産業省、香川県、高松市の担当者とのネットワークがある。

●**「東京委員会」のネットワーク**

丸亀町商店街は、大店法の規制緩和が始まった1990年（平成2年）以降、20年以上に渡って、外部から都市計画、中小商業、流通、金融、法律、政策等の専門家を招いての「東京委員会（東京で開催するからこう呼ばれる。正式には高松丸亀町タウンマネジメント委員会）を頻繁に実施している。

メンバーは、小林重敬氏（現、東京都市大学都市生活学部教授）を委員長として、石原武政氏（流通科学大学商学部特別教授）、鎌田薫氏（現、早稲田大学総長 早稲田大学大学院法務研究科教授）、藻谷浩介氏（日本総合研究所調査部主席研究員）、松島茂氏（東京理科大学大学院イノベーション研究科教授・元中小企業庁計画課長）等のまちづくりに関して、日本を代表する蒼々たる先生方に参加をいただいている。随分経費もかかったが、丸亀町商店街が再生できたと考えるのであれば、安い買い物であると考えているという。国の政策では、建物を建てる場合やイベントを実施する場合には資金支援があるが、こうした継続性のある委員会に対する補助金があればと良いという事を古川氏は提言している。

●右腕となってくれる人

古川氏が、丸亀町商店街振興組合理事長として活動している中で、右腕となって活動を支えてくれる人は、再開発担当の役員でもあった副理事長の明石光生氏、事務局長の川野洋氏である。

(e) 地域リーダーとしての資質

●対決型よりは融和型

どちらかという、対決するよりは融和型である。結局、一致団結した方が経済的合理性が高いというふうに理論づけができた。市内に8つの商店街があるが、以前は全員が反目しあい、「丸亀町対その他」のような対立図式もあった。だが、そのようなことをしても何の意味もないので、古川氏が理事長に就任してからは、中央商店街振興組合連合会（通称：中商連）という組織に入り、他の商店街と連携が取れるようになった。

●公の考え方を身につけている

公の精神・考え方を身につけたのは青年会議所における活動であった。結局、自分たちの権利を主張するよりも、全体の利益を優先すれば、自分達の利益となって帰ってくることを学んだからである。前理事長の鹿庭氏は、26年間理事長を務めたが、鹿庭氏も青年会議所出身である。やはり、青年会議所のOBは、かなり公共の精神を持っていると古川氏はいふ。商店街の中だけで活動する場合は、青年会でも交流範囲が地域的に限定されてしまふし、その他の友人はほとんど業界人となってしまう。その点、青年会議所は、様々な業種の人、公務員など、非常に交際の範囲が広がってくる。

●まちへの愛着心が強い

古川氏は、やはり高松に愛着が強いという。特に、高松市は商業が基幹産業で、400年間それに支えられてきた町であり、その中心部の顔である丸亀町商店街が潰れると、高松市が潰れることにつながってしまうと思っている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

丸亀町商店街振興組合には、地権者の子息であるリーダー候補がおり、古川氏の活動に同行させて行動を見せて学ばせている。特別な後継者教育はしていないという。ただ、信念としてこの町は絶対に大丈夫であるという事をリーダーが証明すれば、後継者は放っておいても出てくるという。

古川氏は、商店街活動をする地域リーダーというのは、商店街の中で堅実に商売を営んでいる商店の次男がふさわしいかも知れないと考えている。ただし、ボランティアでは駄目である。理事長などキーマンには、現状の厳しい経済状況の中では、専従者を置きしかも生活保障を行う必要があるという。

丸亀町商店街振興組合では、個別に商売を一生懸命やる人と、連携を一生懸命やる人が明確な作業分担を行っている。丸亀町商店街の商業エリアの運営は、現在では、プロのまちづくり会社が運営している。これはもう完全に商業ビルの運営を行っているのと同じなので、「まちづくり」のことは考えず、いかに利益を上げるかということしか考えない。

古川氏は、やはり地権者で土地を売りさばく事が許されない人達こそが、まちづくりを無償でやるべきであると思っている。まちづくり運動イコール自分たちの利益につながっ

ているからである。地域のコミュニティというのはしっかり維持していかななくては駄目なので、地権者の会で継続させる。まちづくり会社のような商店街全体の運営管理をしている組織はむしろ冷徹なビジネスマンであるべきだと思う。

次世代リーダー養成は難しいと思う。そもそもその地域リーダーを養成する人たちが、本当にリーダーの資質を持っているのかどうか疑問である。やりたくもない直帯保証の商店街振興組合の理事長職が持ち回りになっている。やはり、それは地域で正しく選出して、それができやすいような支援をする方がいいと思う。

(g) 支援機関のバックアップ体制

支援機関のバックアップ体制としては、経済産業局とのつながりが強い。国のバックアップを得ようとしたのは、民間はあまり国の支援メニューを知らない。国が支援制度をつくっても、県・市レベルでそれが止まってしまう。しかも、市レベルの自治体は最新の情報を持っていないからである。

古川氏らは、高松市は丸亀町だけの支援はできないだろうと思い、丸亀町商店街振興組合の力だけで市がバックアップせざるを得ないような「丸亀町商店街再開計画」とその運営の仕組みを作った。計画策定後に高松市と連携して事業展開した。

(h) 今後の活動方向

古川氏のまちづくり活動における将来の夢は、丸亀町商店街振興組合の組合員や高松市中心部に住む住民が豊かな老後を過ごせるまちづくりを行う事である。そこで、今回の再開で商店街の中に病院を開設した。今後、介護施設、市場などを開設する予定である。

②原 雅廣（はら まさひろ）氏（48歳）

～よそ者の視点で商業と工業を融合化させ商店街を再生～

- ・所属：NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事
大和電機工業株式会社取締役事業部長
- ・住所：〒393-0061 長野県諏訪郡下諏訪町御田町 3209-1
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）9月11日（火）

【プロフィール】

1964年（昭和39年）長野県諏訪郡下諏訪町生まれ
1980年（昭和55年）地元の高等学校の理数科に入学。
1983年（昭和58年）東京の大学の広報メディア学科へ入学。
1987年（昭和62年）大学卒業後テレビ番組制作会社のアシスタントディレクターを務めた。
1988年（昭和63年）東京都内の電子材料メーカーへ勤務
1994年（平成6年）家業の大和電機工業株式会社に入社
2002年（平成12年）「下諏訪はってん100人委員会」で「商店街活性化グループ」に参加してリーダーに就任。

(a) 活動のきっかけ

●「下諏訪はってん100人委員会」への参加から

活動のきっかけは2002年（平成14年）に当選した当時の高橋文利町長（下諏訪町出身、元立命館大学政策科学部教授）が立ち上げた「下諏訪はってん100人委員会」へ参加したことからである。

原氏は、この「100人委員会」に関する記事を新聞で知り、おもしろそうだから出てみようと思い、会の決起集会に参加した。当時、全部で約200人の参加者があり、原氏は圧倒された。原氏は、その中から商店活性化グループの活動が目にとまり、参加することにした。子供の頃つまり昭和50年代前半ぐらいまでは、下諏訪町の商店街には大勢の人が歩いていた記憶が蘇り、その時のにぎわいを取り戻したいと思ったのが参加した理由である。この時、「商店街活性化グループ」に参加したメンバーは、原氏の他、御田町商店街の「みたまち・おかみさん会」代表者など合計5名であった。当時、原氏は家業のメッキ加工業の原価管理職であり、商店街とは全く関係のない業種に勤めていた。

2002年（平成14年）12月17日の最初のグループ分け後の顔合わせ会で、商業者だけの集まりではマンネリでいいアイデアが出てこないという理由で、畑違いの原氏にリーダー就任の白羽の矢が立った。原氏も軽い気持ちで引き受けたが、それが「はじまり」となった。

最初の会合（2002年（平成14年）12月）の会場には、石油ストーブ、長いす程度しかなかった。原氏は、ホワイト・ボード、議事録などがなかったため、企業の会議でも最低必要なこうした機材を取り入れるとともに、議論の内容をホワイト・ボードに書いたり、

5W 1H で内容を「見える化」するといった工夫を加えて、個々の目的（やること）を明確にした。具体的な計画を作成し、会議の時にそれに基づいて各自の分担作業を確認すれば進捗が把握できるようにした。また、メーリングリストでの議事録の共有を行った。

●グループ名「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」の誕生

原氏は、以前購読したある地元雑誌に掲載された大橋俊夫氏（株式会社インダストリーネットワーク代表取締役、長野県岡谷市在住）の対談記事の中で、大橋氏が「下諏訪には儀像堂（ぎしょうどう）という時計の博物館があるが、ここに時計組み立て工房があり、単に観光だけでなく、かなりの数のリピーターがいる」と話していた事が非常に印象に残った。「ものづくりは単に物を作るだけでなく、作る事自体が資源になるのか」と原氏は思った。これがヒントになり、会合の中で「空き店舗への工房誘致」というアイデアに繋がっていったという。

原氏は、自身の頭の整理も兼ねてコンセプト作りを行い、その過程の中でグループの新しい名前も考えついたという。<工業→ものづくり→工房>と<商業→あきない>を融合させ、整理して、2003年（平成15年）2月に「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」というグループ名ができた。なぜ、「匠」と名乗ったかという、この諏訪地域の強みであるものづくりで養ってきたものというのをまちづくりに活用したかったからである。特に近年のものづくりというのは、大量生産型から少量多品種型にどんどんシフトチェンジして付加価値を付けていかないと、なかなか厳しいというところがあると思うが、まちづくりに付加価値を付ける必要があると考えたからである。

原氏のグループは、2003年（平成15年）3月には、前述の大橋俊夫氏と座談会を開いたり、以前から御田町商店街のおかみさん達のアドバイザーとして交流のあった下諏訪商工会議所安田弘課長（現中小企業相談所長）と意見交換会をするなどグループ外とのネットワークを拡げはじめた。

(b) 具体的な活動内容

●空き店舗へ工房誘致

2003年（平成15年）2月頃に、カメラ店経営のKさんの顧客であるMさんが機織りをする工房（現A工房）を探しているという情報が入った。早速工房を開設しようとしたが、場所と改装費の問題にぶつかった。検討の結果「あるものを使う」という結論に達し、場所は「みたまち・おかみさん会」の店を使い、改装はグループのメンバーで行う事となった。

工業の改善手法の中に、『お金をかけないで、まずあるものを使う。』『まず、できることからやってみる』という考え方がある。この考え方に則り、店の改装から備品なども自分達で作る事から始めた。空き店舗の改装も、そこに残る佇まいをなるべく活かして行った。その結果、コストが安くなるというメリットがあったことはもちろんであるが、それ以上に日本様式の建築はわずかに手を入れるだけで大きく見栄えが向上する事を体験できた。また、元々ある日本の建物の素晴らしさを再認識することで、商店街の建築物の歴史的な付加価値を向上する事ができた。

10年前までは30店中半数の店舗が空き店舗だったが、現在までで累計27店が新規開業、8店が開店ないし移転という状況にあって、空き店舗は2店しかない。新規開業

の 27 人は平均年齢 30 歳代、男女半数、長野県内・県外半数程度の割合である。

●活動拠点「匠ぶらっと SHOP」の開設

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」の誕生後、グループ内では「活動を進める上では拠点が必要である」との雰囲気が生じていた。そのような中、2003 年（平成 15 年）5 月中旬に前述の大橋氏を介して、下諏訪商工会議所の安田氏から長野県の補助金である「チャレンジ枠事業」の企画に参加して欲しいとの話があった。そこで、原氏は会議所と事業計画書作成を行い、長野県に提出した。2003 年（平成 15 年）7 月に長野県からチャレンジ枠の採用決定内示が出て、拠点作りを開始した。同年 7 月に御田町商店街の元家具店であった空き店舗に拠点としての仮事務所を開設できた。原氏は、この拠点開設にあたって、単なる事務所ではなく地元でプロとしてもものづくりに取り組んでいる人の商品を販売する事を考えていた。

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」グループでは、ロコミでネットワーク構築を始めた。あえて宣伝することはしないで紹介や知り合いの情報に頼った。また、商店街の仲間の持つ地元情報を活用して出品者を集めた。ショップを生活空間として演出して、そこにあるモノが引き立つような仕掛けを考えた。ここでも予算の問題があったので、旧家や倉庫の廃材や空き箱等を有効活用して、大工作業を行い、2003 年（平成 15 年）9 月初旬に「匠ぶらっと SHOP」をオープンさせた。

●町内イベント「三角八丁」の開催

2004 年（平成 16 年）10 月には、下諏訪町旧市街地（通称「三角八丁」）でイベントを同時開催する仕掛けを行い、約 8,000 人を集めた。共同コンセプトを「ぶらりしもすわ三角八丁」と名付け、旅館組合は「宿場祭り」、下諏訪町は「諏訪大社ライトアップコンサート」やスタンプラリーの開催、各商店街ではフリーマーケットや特売を行うなど既存の組織が連携する大がかりな仕掛けになっている。

イベント開催のきっかけは、毎年秋になると、町中いろんな所でイベントが開催されるが、原氏は、それらをつないで同じプラットフォームの中でイベントを開催した方が効率的ではないかと考えて、持ち寄り型のイベントを下諏訪町内全体で開催することを提案したことに始まる。原氏は、この仕掛けが将来的に「点（資源）を有機的につないで面（連携ビジネス）にする」足がかりになればよいと思っている。「三角八丁」では、主催者がなく実行委員会は一切開催されなかった。イベントの企画はそれぞれ参加者が考え、実行予算も参加者が負担した。ただし、共通のイベントマップ作成は下諏訪町役場が行った。

●連携組織『諏訪湖アライアンスプロジェクトさいか』の結成とイベント「スワいち」の開催

長野県諏訪地域の中で原氏と同じような地域活動をしている者は多い。諏訪地域の場合 6 市町村あるが、生活圏は一緒でも総論賛成各論反対みたいなどころがあって、5、6 年ぐらい前までは、この市町村の壁がなかなか破れなかった。原氏は、お互いの持つ情報や人材を共有することで、それぞれの活性化に還元できるのではないかと考え、地域

連携を図るために、2006年（平成18年）に『諏訪アライアンスプロジェクトさいか』という組織をつくって、飲み会からスタートさせた。そして、2007年（平成19年）からは、この連携を活かした長野県諏訪地域の岡谷市など6市町村で同時開催のイベント「スワいち」を企画して、毎年2月に開催している。

このイベントの特徴は、イベントに実行委員会がないことである。6市町村の参加する団体や個人が、それぞれの地域でそれぞれの企画と予算でイベントを行い、実施日と宣伝広報（共通マップ型のちらし）の部分のみ共有し、後は個々の判断で行っている。参加者はピラミッド型の組織を作らず、よりフラットな組織と人のつながりによって、責任の所在はそれぞれの組織に分割することで、上下関係を気にしない、効率的なイベント運営が可能になった。その結果、毎回、各地区から約12,000人が動いて、大学との連携も行い、参加店舗が約200店舗というイベントになっている。

「スワシュラン」という冊子もこの連携を使って作成された。従来は、このような冊子を作ると、それぞれの市町村、岡谷市、下諏訪町、諏訪市、茅野市等のマップになってしまうが、それを取り払って一つのものにしようとした。ライターもその連携の中に入っている、いわゆる町好きの書きたい人が書くというやり方で作った。

ただ、こういう仕掛けも、結果的に見るとイベント自体が目的ではなく、やはり相互支援の関係を構築することに重点を置いている。結局、何かイベントをやろうと思ってもそれぞれの団体、個人が全てのスキルを持っているわけではないので、それをこのようなネットワークを通じて補完関係を持たせて成果に結び付ける。そして、それぞれの地区、活動、グループにフィードバックするというやり方である。

※「自立分散型」のネットワーク

『諏訪アライアンスプロジェクトさいか』もやはり代表をつくらない方式で運営している。この組織構造は、一見非常に曖昧で脆弱な組織体のように感じられるが、例えばロボット工学ではそれぞれの動作機能を独立させ、それぞれを相互連携させることで動作をスムーズに行う事が最近の常識であり、これを「自立分散型制御」と呼んでいる。原氏達が実践している地域内での連携もまさに『自立分散型』であり、地域内の多様性や既存の組織の秩序を担保したままで、スムーズな連携を行うには適していると、原氏は考えている。

●首都圏における「御田町スタイル」の開催

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」の活動開始から10年が経過する中、多くの工房や個性的な飲食店などが開業し、徐々にガイドブックや新聞などで取り上げられる機会が増えてきた。そこで原氏は、『御田町』を単に商店街ではなく、地域資源の一つとして、ブランドとして発信できるのでは？と考えた。そのために、まず地域アイデンティティの整備の一環として、ロゴやロゴタイプを整備した。

また、大きな購買力のある首都圏で『御田町』を発信してみてもどうかと考えた。その時に、御田町の工房商品を並べるようなイベントの開催では、単なる物産展になってしまう。モノを売るのではなく、街を売るという考え方で、商品を通じてそれを作る人や街を感じてもらい、御田町へ人が訪ねてくるような仕掛けにしたいと考えた。そして、テーマを「御田町スタイル」とした。2011年（平成23年）12月に初回をJR東日本都

市開発（株）が東京の JR 山手線秋葉原駅と御徒町駅間の高架下に作った工房街「2k540 AKI-OKA ARTISAN」で開催した。2 回目は、2012 年（平成 24 年）12 月に吉祥寺で開催したが、御田町中心に出展する工房者の作品をコラボ展示した。

「御田町スタイル」の開催を通じて、その事業を進める過程を通じ、単に自己商品の発信というだけではなく、他の場所ではなく御田町でモノを作る価値を再認識して、新規開業者（ヨソ者）ではなく、御田町のこれからを支えていく担い手への意識変化を感じさせるきっかけとなった。

(C) 日頃から心がけている点

●全員合議制をとらない

平均的なことしかできなくなるため、全員合議制をとらない。また、代表は作らない。全メンバーで事業案を持ち寄り、ブレインストーミングを行う。アイデアを構成メンバーに出させて計画表に落とし込んでいく。また、事業の継続性を持たせるためにメンバーの役割分担は行っていない。

●無理はしない、できることから行う

メンバーの自主性や主体性を尊重するため、会合に出るのも出ないのもメンバーの意向次第にしている。メンバーの自主性に任せるが責任を原氏は持ち、メンバーとの信頼関係を構築するように努力している。また、参加者のそれぞれの活動を伸ばしていくために、原氏がコーディネート活動をするのではないという。メンバーの意見が出てくるのを待つ方が活動は長続きするという。人は「やりたいこと」がやれば会合に出なくても一生懸命責任を持ってやると原氏は考えている。

●今あるものを使う

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」では、無い物は探して使うというスタンスがある。つまり今ないことは無理に背伸びして行わず、ネットワークを駆使して欲しい物を手に入れるのである。このノウハウが欲しいと思えば、ある人のところへ訪ねて勉強するなり連れてくる。決して手間を惜しまないことが大事である。

●費用をかけない

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」では、なるべくお金をかけないという姿勢が徹底されている。活動資金は適宜、町・県・国の補助金を活用しているが、極力コストをかけず、廃材等あるものを利用してメンバーの手づくりで対応している。

(d) 活動を支えるネットワーク

地域内の人間が多い。特にネットワーク作りには、基本的には「ロコミ」という手段を用いている。これは、プロジェクト初期からの新しいメンバーができる中で感じていた「良い人はまた良い人を紹介してくれる。」ということからきている。

特に右腕になる特定の人間がいるわけではないが、例えば前述の「スワいち」等の特定のイベントを企画・運営する人がいる。また、地域の中に広報デザインをしてくれるデザイナーもいる。それぞれの場面でいろいろな役をしてくれる人材がいる。もちろん、広報物のデザイン料などビジネスとして行っている部分の報酬は支払っているという。

●みたまちおかみさん会のネットワーク

御田町商店街には商店街の女性の集まり「みたまちおかみさん会」がある。例えば、御田町商店街の工房に店を構えたい希望者が来ると、おかみさん達は家主に直接家賃交渉をしたり、時には保証人になってくれたりすることもある。そうした、おせっかいとも思われかねないが気を使わない支え合いの精神が、他所から来た者をフォローしている。

(e) 地域リーダーとしての資質

●もともとイベントを仕掛けることが好き

自分自身では、物が作れる人間ではなくどちらかというと不器用な方に入っている。ただし、高校時代は文化祭の実行委員長を務め、大学時代は雑誌の編集、バンド活動を行っていた。もともとイベントを企画する（仕掛ける）ことが好きである。ただし、イベントは自分だけが楽しんではいけないと思う。日頃はリーダーというよりはプロデューサーという感覚で事業を行っている。また、商店街のリーダーとしての活動に報酬は得ていない。様々なスキルを持った人々をどう組み合わせるかということを考えている。そうすると自然発生的に人々はつながっていくと思う。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

地元の中学生に下諏訪町所有の古民家の活用を考えてもらうプロジェクトを行っており、中学生と共に掃除、草むしり等を行っている。そこでは、宿泊体験や講演会に活用するアイデアが出てきている。地元の中学生達を巻き込んでイベントを行うのは、地元を理解して20年後30年後も地域に愛着を持ってもらいたいからである。大体、高校を卒業すると東京の大学に行く。東京の大学に行った者が全員下諏訪に帰ってくるとは限らないが、イベントに参加した誰かが下諏訪地域で地域の担い手になってくれるといいなと思っている。

(g) 支援機関のバックアップ体制

長野県や下諏訪町の補助金を取得している。また、下諏訪商工会議所ともネットワークがある。最近恒常的に使っている補助金は、長野県の「地域発元気づくり支援金」と下諏訪町の「下諏訪力創造チャレンジ事業」である。両方ともプロポーザル型の補助金で、比較的使いやすいメニューになっている。

(h) 今後の活動

将来は御田町の工房を「ブランド化」したいと原氏は考えている。そのためには、当事者が「ブランド化」への考え方を共有してレベルを上げていくことが大事である。また、原氏は商店街の人々が「匠」にならなければいけないと考えている。旧来の仕事だけではなく、プラスアルファの気づきを持つことが必要であろうと思っている。

③山田 義人（やまだ よしひと）氏（62歳）

～様々なアイデアを組合の事業に結実させ商店街を活性化～

- ・所属：協同組合元町 SS 会事務局長
- ・住所：〒231-0861 横浜市中区元町 1 丁目 14 番地
- ・インタビュー日：2012 年（平成 24 年）9 月 14 日

【プロフィール】

1950 年（昭和 25 年）7 月：東京生まれ。

1969 年（昭和 44 年）4 月：横浜銀行東京支店に入行し、座間駅前支店長、元住吉支店長、三ツ境支店長等を歴任。

2001 年（平成 13 年）3 月：協同組合元町 SS 会事務局長に就任、現在に至る。日々、元町のまちづくり、ブランドづくりに奮闘している。

(a) 活動のきっかけ

●銀行から事務局長に出向、店主の熱い思いに動かされる

2001 年（平成 13 年）3 月に、銀行の支店長から協同組合元町 SS 会事務局長として出向した。元町商店街（現在の呼称は元町ショッピングストリートで統一）第一印象は、店主がより商店街を愛する気持ちが強く、人々の熱い思いがひしひしと伝わってくる感じがしたという。やはり、元町商店街は、一朝一夕でできた町ではないと感じた。この町は、開港から始まり、関東大震災や第 2 次世界大戦の戦災も経験しながら発展してきた。それは、時々の商店街リーダーの方たちが、積極的に様々な商店街振興活動に取り組んできたことが、この元町の一つのブランド力構築につながっていると思っている。元町商店街の強みは、やはりオリジナル商品を扱っている店が、数多く集まっている事である。今日まで、製造と販売を一手にやる商店街として有名になっている。

そこで、山田氏は一から元町商店街のことについて勉強し直した。今までは、全国各地区からの元町商店街への視察の対応を協同組合元町 SS 会の役員が行っていたが、これを一手に山田氏が引き受けた。山田氏は、横浜・元町で生まれ育ったわけではないが、縁あってここに来たということで、在職中に自分自身にできることは何かあるかということを中心に考えて行動してきたという。考えてきた活性化事業が軌道に乗ってくるに連れて、元町商店街の役員や町の人々との信頼関係も構築できたという。最初は、商店街のこれまでの活動状況や歴史等を把握したいために夜遅くまで残って仕事をしていた。当時は、元町 SS 会の事務所が商店街のメイン通りに面していた位置に構えていたので、遅くまで残っていることが会員から見えていた。その事が、信頼関係構築のひとつのベースとなったようだ。

(b) 具体的な活動内容

●エコ対策としての共同配送事業

2004年（平成16年）から開始した事業で、これは着実に今成果を上げているところである。この取組みは、元町地区に入ってくる荷物、出て行く荷物を配送物をセンターで受け取りその荷物の仕分けをして、一括集荷・配送（低公害自動車を利用して）するもので、街の中には一般の運送トラックが駐車しないシステムであり、共同配送センターのエコトラック3台が街の中にある専用駐車場に駐車して集配送している。協同組合元町SS会からの業務委託費と各運送会社からの手数料収入で成り立っている。この取組みにより排出ガスを削減するとともに、事故防止や買物がしやすい環境作りに役立ち、通りの景観を向上させることができた。

●おむつ替えの専用車両「ポペッツタウン号」の設置

2009年（平成21年）から、商店街独自に授乳、おむつ替え専用車両というものを設けた。土曜、日曜、祝日の歩行者天国の時間帯に街のパーキングメーターがある場所に授乳、おむつ替え専用車両（バス車両を改造したもの）を常駐させて、乳飲み子を抱えている親が安心して買い物ができるようなシステムを構築した。ショッピングセンターや百貨店には当然そろっている設備であるが、商店街で授乳、おむつ替え専用車両を設置している所はまずないと思われる。年間で1日平均約50組が、真夏でも1日平均約30組が利用しているという。また、多いときには1日約110組の利用がある。商店街に来街する乳飲み子を抱えた母親達から非常に評判がいいという。商店街の車両通行禁止時間帯を含めて駐車スペースを確保するために、所管の警察に6か月に1度、事業計画を出して許可をいただき運営しているという。

●元町商店街近隣6地域の共同開催による民間主催の開港記念行事の実施

～開港200周年まで毎年イベントを行う～

横浜市は、2009年（平成21年）に開港150周年の記念行事を関内・みなとみらい地区を中心に実施した。これは、行政機関が中心になって50年に1度実施している開港記念行事であるが、集客力が強い大規模開発地区や大型店の出店に対抗するため、元町商店街近隣の6地区の商店街（馬車道、関内、山下町、中華街、元町、山手）が共同主催してY151からY200まで毎年続けようということで、今、Y153まで終わったところである。

現在、2013年（平成25年）のY154開催に向けて、着々と準備を進めている。横浜市の活性化を民間団体が主導して、民間企業の協賛を得ながら行おうとするもので軌道に乗りつつある。民間主導でしかも6地区が共同開催するというのは、他に類を見ないという。また、このイベントが横浜のビッグイベントの一つになることを夢見ている。

●EV車を使ったカーシェアリング

2012年（平成24年）8月から、CO2の削減、エコ対策という観点から、協同組合元町SS会で管理している立体駐車場の横に電気自動車を置き、カーシェアリングの実験を行っている。オープニングセレモニーは終わり、需要と供給のバランスを考慮しながら、商店街の会員に限定して事業化していこうとしている。また、協同組合元町SS会で管理している立体駐車場に電気自動車の充電設備を4台設置し、駐車時間帯に無料で充電ができるというシステムを作った。これも商店街の直営駐車場の中でそれだけの設備があるとい

うのは、まず他の商店街にはないのではないかと自負している。

(c) 日頃から心がけている点

●自分にできることは何があるのかということを中心に考える

山田氏は、横浜・元町で生まれ育ったわけではないが、縁あってここに来たということで、元町商店街にいる間に自分ができることは何があるのかという事を常に考えて行動している。共同配送、授乳、おむつ替え車両の設置など、真正面から事業に取り組むように心掛けているという。

●様々な発想を持ち、やるべきことに積極的に取り組む

山田氏は、街の活性化というのは、やるべきことをその街がきっちりとやっていくというところではないのかなというふうに思っている。リーダーが裁量を持ち、様々な発想を持ち、それを実現するためにいかに労力を掛けていくかという事が大事であるという。

●仕事の成果の違いは些細なことから始まる～実行に移すことが大事～

仕事ができる、できないという一つの判断基準としては、例えば、落ちているごみを拾う人間と拾わない人間がいるが、要は、ごみを拾う人間は次のステップとして、ごみ箱に捨てなくてははいけない。手が汚れたので洗うというプロセスが出てくる。ごみを拾った時に拾ってそういった行動を起こす人間が、様々なことで仕事ができる要素を持っている人間であるという風に実は説いている。実行に移すということが大事である。

(d) 活動を支えるネットワーク

出身の横浜銀行関係、行政として横浜市、中区、警察当局 消防署、マスコミ関係との強固なネットワークがある。

また、横浜高速鉄道(みなとみらい線)とも提携している。月一回の会合を開き、例えば何かのイベントで集客する場合はポスター掲示で協力してもらうことになっている。さらに、地域の集客力を協力して高めるために、元町 SS 会、横浜中華街発展会、山下公園通り会の 3 地区の組織(商店街)がまとまり、2001 年(平成 13 年)から毎月 1 回、YMC 協議会を開催している。

(e) 地域リーダーとしての資質

●常に新しい物に興味を持ち、自分の街にアレンジして独自の物を構築していく

商店街活動のヒントはまちを歩くとたくさんあると思う。また、常に新しいものに対して興味を持つことのように心掛けている。他の商店街を見て元町にふさわしい、アレンジ可能なものを見つけるように心掛けている。

●考えた事を商店街の人に具申して信頼関係を得ながら事業として具体化する

自身が考え、思いついた事を具体的に、商店街の役員の人々などに様々なことを具申しながら、事業化を進めていった。そこに、商店街や町の人々との信頼関係も生まれてきて、自分としても仕事のやりがいを見い出していると思っている。

●外での苦労を嫌と思わない

嫌なことを嫌だと思ったら、本当に嫌になるといけないので、仕事は楽しくやるように心がけて、苦労だと思わないようにしている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

元町商店街振興活動を受け継ぐ次世代リーダーには若手の台頭が不可欠であると考えている。商店街の若手経営者達が、景気低迷の中で、自社の店舗を切り盛りしていく事に注力せざるを得ない状況ではあるが、その労力をいかに商店街振興活動に振り向けてもらうのが大きなポイントであると考え。次世代リーダー候補者もいるので新しい取り組み等に大いに期待しているところである。その側面からできる限りの商店街振興活動を事務局で行うように努力しているところである。

事務局のスタッフは、男2人、女3人の5名である。山田氏は外部との折衝などを主に引き受けている。

(g) 今後の課題と活動方向

●今後の課題

【テナント店対策をどうするか】

今後の商店街のあり方等について元町 SS 会の株式会社化をひとつの検討材料と考えている。また、不動産業者とコミュニケーションをはかり、特徴のあるテナント誘致に心がけている。

現行の協同組合方式で組合員の資金を使うとなると、全組合員を平等に取り扱わなければならない。そうすると、全国チェーンのような資本力のあるテナントにも宣伝費用をかけなければいけないが、それでは横浜元町の特徴を出しにくくなってしまう。昭和40年代に元町商店街の「キタムラ」「フクゾー」「ミハマ」が中心となった「ハマトラブーム」が沸き起こり、元町商店街が全国的に有名になった。やはり、元町商店街を選んで来てもらうためには、中核となる店舗をもっと前面に出していかなくてはならないと思うし、元町でしか買えないオリジナル商品が沢山あることを宣伝しなくてはならないと考えている。そのためには、商店街協同組合の株式会社化を行って、意欲のある店舗に商店街の資金を投資できるようにして商店街振興活動を進めていくことを検討していきたいと考えている。

【商店街の集客力向上をどうするのか】

商業全体ではアウトレット・モールが主流である。これに対抗するためには、まず、元町商店街の集客力の向上が鍵だと思う。元町商店街が集客力向上策の一環として春と秋の年間2回開催している「チャージングセール」は、50年以上続き集客ができています。今年（2012年）は、「チャージングセール」の初日の9月22日に、テレビ東京系「アド街ック天国」で放送された。マスコミで取り上げられるとやはりPR効果は高い。

また、当商店街の立地条件を最大に活用し近隣の施設等（山手西洋館・中華街・山下公園）と協力し合い回遊性を高め集客に結び付けていきたい。

【新しい顧客の開拓をどうするのか】

元町商店街の課題は、若い人がその存在を知らなくなっていることである。これまでは、親子3代で来街する人たちも多く、娘が小さい時、母親に連れられて元町で買い物をし、娘が大きくなって20歳代後半になってから、単独で買い物に来るというパターンが多かったが、それが少なくなっている。新しい顧客の開拓というのが大きな課題に

なっている。

20歳代前半の人の購買価格の中心は、収入から見てもそんなに高額な商品は購入しにくい状況である。元町商店街のファッション関係の商品の中心価格帯は少し高いので、若者は元町商店街へ買い物に来ない。だから、若い時には、元町商店街の雰囲気を知ってもらうために遊びに来てほしいと思っている。それは飲食店によるところが大きいと思うので、元町オリジナルスイーツなどを作ってもらえるような企画を今後検討していきたいと考えている。年齢が上がって、収入が上がれば元町に行ってみようかなという気持ちになればいいと思っている。また、新しい集客として期待しているのが、2013年（平成25年）3月に、横浜高速鉄道みなとみらい線、東急東横線、東京メトロ副都心線、西武池袋線、東武東上線が結ばれることである。今後、埼玉県方面の観光客を横浜や元町商店街に誘致するために、横浜高速鉄道やジェイコム(株)（ケーブルテレビ事業）と協力して、横浜の文化観光施設をはじめ元町商店街、横浜中華街、山下公園等、横浜地域の情報と埼玉県のジェイコムエリアの情報を相互発信する計画を進めている。

(3) 地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント

「中心市街地活性化」地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と、リーダーとしての活動のポイントは、図表 3-1 のとおりである。

図表 3-1 「中心市街地活性化」地域リーダーが関わっている地域振興事業とリーダーとしての活動のポイント

地域リーダー氏名 (敬称略)	役職	リーダーが関わっている地域振興事業名	地域振興事業概要	リーダーとしての活動のポイント
古川 康造	高松丸亀町商店街振興組合理事長	高松丸亀町商店街再開発事業	丸亀町商店街再開発事業は、「人が住み、人が集うまち」を目指して丸亀町商店街振興組合が構想から約20年かけて取り組んできた事業である。 本再開発事業では、全長470mの商店街をA～Gの7つの「街区」にゾーニングし、商店街の一部だけではなく、すべての街区を対象とした再開発を段階的に行っている。街区ごとに特徴を持たせながら、公園や飲食店、生活雑貨店や福祉サービスなど、これまで丸亀町商店街に不足していた機能を段階的に補っていくものである。 この再開発の特徴は、地元住民が中心となって第3セクターのまちづくり会社を立ち上げ、まちづくり会社が商店街全体をマネジメントしていくことである。具体的には、まちづくり会社がデベロッパーとなって保留床を取得し、再開発ビルを経営し、再開発ビル以外でも、街に必要な機能をコミュニティビジネスとして行う。つまり、商店街全体をひとつのショッピングセンターと見立て、業種の偏りを是正し、商店街全体のテナントミックス(業種混合支援)を行うことで商店や施設を適材適所に配置しようとしている。	<ul style="list-style-type: none"> ●相手の立場に立つ ●まず民から動く。それを役所が支えるような感じの関係を作る
原 雅廣	NPO法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事	匠の町しもすわ・あきないプロジェクト	「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」とは、ものづくりが盛んな長野県下諏訪町で、「ものづくり」と「あきない」のマッチングにより活性化を図ることを目的として、店主を含めた地域住民有志で発足させたプロジェクトである。商店街や口コミで培ったネットワークで、様々な技をもつ匠(たくみ)を誘致し、商店街の空き店舗を再生。また、拠点「ぶらっとSHOP」では匠の作品の店頭販売や、各種イベントが開催される。工房開店やイベント等により人の出入りや交流が生まれ、若者や観光客が足を運ぶ。そして、長期的な空き店舗対策は、結局はまちづくりに行き着くことに気付き、現在、各種イベントの開催、町並みや景観の保全・修復活動も展開する等、活動の幅を広げている。	<ul style="list-style-type: none"> ●全員合議制をとらずプラットホーム型の組織形態で運営 ●メンバーの自主性に任せるが責任を原氏が持つ。メンバーとの信頼関係を構築するように努力 ●今あるものを使う(無い物は探して使う) ●費用をかけない
山田 義人	協同組合元町SS会事務局長	元町ショッピングストリートにおけるまちづくり	横浜元町商店街は、ブランド力のあるオリジナル商品を扱っている店が数多く集まっている商店街であるが、独自のまちづくりの活動を行っている商店街としても知られている。最近では、エコ対策としての共同開発事業、オムツ替え専用車両「ポベッツタウン号」の設置、EVを使ったカーシェアリング事業を行っている。	<ul style="list-style-type: none"> ●自分にできることは何があるのかということを常に考える ●様々な発想を持ち、やるべきことに積極的に取り組む ●常に新しい物に興味を持ち、自分の町にアレンジして独自の物を構築していく ●考えた事を商店街の人に具申して信頼関係を得ながら、事業として具体化する ●外での苦勞を嫌と思わない