

【資料編】

【参考資料1：調査対象地域振興事業概要】	97
【参考資料2：「戦略性」「信頼性」について】	126
【参考資料3：事例調査結果（阪神・淡路大震災震災復興場面）（敬称略）】	140
東 充（元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会）	140
藤井 玉夫（事業領域経営研究所）	145
中多 英二（中多商業企画研究所）	150

【参考資料 1 : 調査対象地域振興事業概要】

ここでは、地域振興の場面を第 1 章－(3)－②のように分類¹⁵して、調査対象とした地域リーダーが携わった地域振興事業の事業概要を述べる。

(1) 中心市街地活性化

①高松丸亀町商店街再開発事業（香川県高松市）¹⁶

(a) 経緯

香川県の県庁所在地である高松市は人口約 42 万人（2013 年（平成 25 年）1 月 1 日現在推計）の地方中核都市である。国の出先機関も多く、四国の玄関口として栄えてきた都市である。その高松市の中心商業地域に立地する高松市丸亀町商店街は、高松城築城とともに約 400 年の歴史を誇る市内 8 商店街のリーダー的存在である。全長約 470m に及ぶ商店街には、有名ブランドを扱うブティックも数多く立地しており、流行の最先端をいくファッション性の高い商店街として高松市の商店街をリードしてきた。

しかしながら、1980 年代以降、四国一と言われたこの商店街にも通行量、売上高の減少など陰が見え始めた。1982 年（昭和 57 年）丸亀町商店街振興組合前理事長の鹿庭 幸男（かにわ よしお）氏が若手組合員に「開町 400 年祭」は大丈夫だが、500 年祭を開催するためには今のうちに手を打っておく必要があるのではと、青年部の有志メンバーを集め、まちづくり研究の開始を指示した。1988 年（昭和 63 年）の瀬戸大橋の開通を控え、県外大手資本の進出、車社会の本格化による郊外大型店の展開などの大きな波が押し寄せてきたからである。

1983 年（昭和 58 年）から、商店街振興組合常任理事の明石氏などを中心にまちづくりの研究が始まった。市民へのアンケート調査結果などを踏まえ、検討を重ねた結果、その当時ではまだ商店街自体に衰退の兆しは見られなかったが、業種が物販に偏りすぎていること、家賃が高いため新規出店が難しく居住人口の減少がみられることなどから、このままでは商店街の活力が低下していく一方であるとの結論に達した。そこで、丸亀町商店街全体を抜本的に見直して「ものを買うだけの商店街」から「時間消費型商店街」へと作り変えることが決定された。

1990 年（平成 2 年）に丸亀町商店街振興組合の再開発事業計画が以下のように取りまとめられた。コンセプトは、①美しいまち並み、快適な「場所」を作る②住みたくなるまちを目指す③毎日の生活を「楽しく美しく豊か」にする商業活動を展開する。④市民活動を支える場所や機能を提供する⑤サステナブル（持続可能な）まちを基本とする。

具体的には、全長 470m に及び商店街を A から G までの 7 つの街区に分け、各街区にテーマを設定してそれに沿ってゾーニングを行う。また、いくつかの広場を設ける一方、建物は高度利用にして、高層階を住居とするというものであった。

1993 年（平成 5 年）には A 街区、D 街区の再開発に関する調査が始まり、翌 1994 年（平成 6 年）には A 地区の市街地再開発準備組合が設立された。さらに、2006 年（平成

¹⁵ 地域振興事業の分類は、15 ページ参照。

¹⁶ 経済産業省 商務流通保安グループ中心市街地活性化室『街元気プロジェクトケースブック事例香川県高松市』、インタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

18年)にA街区壱番街ビル(再開発ビル)、壱番街駐車場が完成し、2008年(平成20年)には、B、C街区で再開発の工事を開始した。2010年(平成22年)にはG街区の再開発工事も始めた。また、商店街の通りの再開発とともに、周辺部の再開発も計画しており、市民市場、屋台村、温泉施設、町営シネコン、ホームセンターの導入も予定している。これとは別に、2008年(平成20年)には、商店街に大規模な円形ドームを総工費8.8億円を投じて完成させた。自然光をふんだんに取り入れられるように設計され、2階部分が通りの両側をつなぐ通路となっている。この大きな丸形ドームの下の広場では、大小さまざまなイベントが頻繁に行われており、人々を引き付けている。

(b) 丸亀町商店街再開発事業概要

この再開発は、従来の再開発と大きく異なるため、丸亀(再開発)方式と呼ばれているが、第1の特徴は、定期借地権を利用して再開発ビルの土地の所有権と使用権を分離したことにある。

従来の再開発ビルは、再開発ビル会社が公的資金や金融機関の融資等によって大部分の土地を買い上げ、運営を行う形式をとっていた。そのため、多額の借金を抱え込み、家賃収入が予想通りに入らない中で、破綻に直面するケースが多かった。しかし、この丸亀町商店街では、土地を買い取らないために、まちづくり会社の借入金の負担が大幅に軽減され、経営の健全化が担保できる利点がある。また、壱番館の管理会社は、形式的には第三セクターであるが、高松市の出資は全体の5%とごくわずかであり、仮に壱番館の管理会社が破綻したとしても、高松市の税金はほとんど投入しなくてもよく、税金の無駄遣いを回避できる。さらに、まちづくり会社が市議会に気兼ねなく、スピーディに思い切った事業展開を行うことが可能になる。

第2の特徴は、変動地代家賃制である。まちづくり会社は、テナントの家賃・共益費の中から、借入金の返済、管理経費を差し引いた金額を、所有者(オーナー)に地代・家賃として分配し、オーナーへの地代・家賃は1年ごとに見直されることになっている。オーナーは、テナント家賃の最低保証によって、ある程度の収入は見込めるが、テナントの状況次第で、収入の減少やリスクを負う可能性がある。そのため、オーナーがまちづくり会社の管理運営能力の向上に関心を持たざるをえない仕組みになっている。

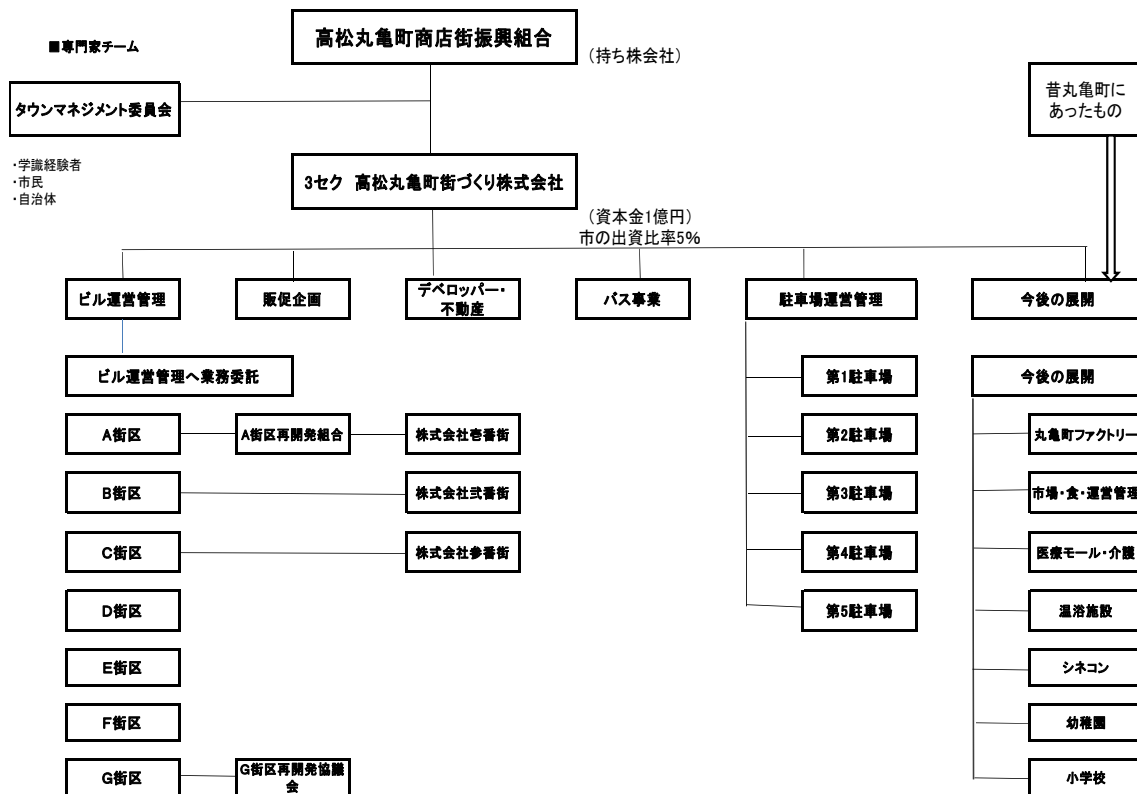
第3の特徴は、売り上げの悪いテナントは入れ替えられるシステムが採用され、テナントも売り上げの向上に努めなければならない仕組みになっていることである。このシステムにより、テナントの近代化や活性化が期待できる。このようなシステムによって、再開発ビルの活力が担保され、まちづくり会社の運営リスクが軽減されるように設計されている。市が筆頭株主となって管理運営する第三セクターのまちづくり会社とは決定的に異なっている。

このような再開発方式を採ることができたのは、丸亀町商店街振興組合が自己責任で商店街や中心街を活性化させようとする強い意欲と実現能力を有したからである。むろん、再開発に対する公的補助などの支援制度は利用するが、商店街や中心街の生き残りのために、丸亀町商店街が自分でリスクをとって、自己責任で再開発を行っているのである。なお、丸亀方式による再開発は、将来的に助成金を上回る納税を行い、市の財政健全化に寄与しうるところに大きな意義がある。

(c) 組織概要

丸亀町のまちづくりは、高松丸亀町商店街振興組合がすべての中心となっている。振興組合における体制は、青年会が中心となって発議し、常務会、理事会（各部代表）の承認を得て、物事が決定され実施されるという形である。市街地再開発事業実施に当たっては、このような組合の体制に外部の専門家等も加わって計画を練り上げ、行政の支援の下で事業の実現に至った。振興組合では、市街地再開発事業はまちづくり事業の一部門と位置づけている。準備組合段階での資金調達や実務は、振興組合がデベロッパーとしての役割を担っているが、本組合設立後は、特定業務代行組織、一般業務代行組織を選定して事業を遂行するという体制である。A 街区に関しては、ビルの取得会社として「丸亀町壱番街株式会社」を設立した。また、振興組合に代わって町全体の運営管理を行う統括管理会社（デベロッパー）として、「高松丸亀町まちづくり株式会社」（第 3 セクター）を設立した。この会社は、各街区の取得会社から運営管理を受託する他、小規模再開発ビルの取得、空き店舗の借り上げリーシング等も行う予定である。また、町営駐車場、町営市場、町営スパ、町営シネコン等を振興組合と協力して設置運営する予定である。

図表参考資料 1-1 高松丸亀町商店街振興組合組織図



(出所) 高松丸亀町商店街振興組合・高松丸亀町まちづくり株式会社『高松丸亀町 これからの街づくり戦略』より引用。

②NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト¹⁷

(a) 経緯

NPO 法人「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」が活動する長野県下諏訪町の「御田町商店街」は、「下諏訪宿」の西の甲州街道につながる「御田町通り」に沿って形成された約 200m の商店街である。以前は、下諏訪町で最も賑わった商店街であったが、少子高齢化の進展や中心市街地の衰退により、商店の廃業や閉店が進み、商店街としての活力がなくなっていた。

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）が、「下諏訪はってん 100 人委員会」を立ち上げた。「下諏訪はってん 100 人委員会」の活動目的は、委員会が自ら提言し、行政と協働して素晴らしい下諏訪町にしていこうとする住民組織を作ることであった。発足当時、登録会員 171 名の下、この 100 人会は、商店街活性化グループ、イベント・グループ、まちづくりグループ、環境グループ、観光グループ、人権グループなど 13 グループから成っており、参加したい住民はどのグループに入ってもよいとのことであった。

この時、「商店街活性化グループ」に参加したメンバーは、後に「NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」の専務理事となる原 雅廣氏の他、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。

●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

「商店街活性化グループ」は、2002 年（平成 14 年）12 月下旬に開催された最初の会合でコンセプト作りを行い、「匠」をキーワードに、かつての下諏訪の工業を支えた、職人のものづくりの技術と商いをコラボレートさせ、賑やかな街を取り戻すことをプロジェクトの目的とした。

「匠」となった理由は、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考えられるが、専務理事の原氏が、まちづくりにも付加価値を付ける必要があると考えたからである。

2003 年（平成 15 年）2 月に、<工業→ものづくり→工房>と<商業→あきない>を融合整理して「匠のまち・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。

(b) 事業概要

●「空き店舗への工房誘致」

専務理事の原氏は、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、作ること自体が資源になるの

¹⁷原 雅廣(2004)「匠の技術と融合したまちづくり～匠の町しもすわ・あきないプロジェクト～」『新都市 2004 年 12 月号』93 ページ～109 ページ、インタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

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。2003年（平成15年）2月頃に、機織りをする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なって、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。

●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ところがあって、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。原氏らは、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人が参加して、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。

※「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、原氏は「自立分散型制御」と呼んでいる。

●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原氏は考えた。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つくった工房街「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」の事業を進める過程を通じて、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という。

(c) 組織概要

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」は、前述の「下諏訪はってん100人委員会」という組織の「商店街活性化グループ」が活動の基礎になっている。

「商店街活性化グループ」に集まったメンバーは、後に「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」の専務理事となる原雅廣氏を含めて当初は5名であった。原氏の他、御田町商店街の「みたまち・おかみさん会」の代表者、商業関係の要職者、地元商店街でパン屋を営む者、地元の主婦から構成されていた。原氏自身は、下諏訪町出身ではあるが、地元の精密加工メーカーの原価管理部長を務めるサラリーマンで、商業とは全く縁がない。しかも、学生時代から30歳までを東京で過ごしたUターン組で、商店街から見ると「よそ者」である。

活動には、主力メンバーである「みたまち・おかみさん会」のネットワークの力が大きい。子育て、商店街活動を通じて、地域に深く広く根差した地元の情報が次から次へと入ってくる。

「しもすわ・あきないプロジェクト」は、現在32名の参加者がいるが、専務理事の原雅廣氏をはじめ、メンバーの多くはいわば「よそ者」が多いという。

③協同組合元町 SS 会（横浜市中区）¹⁸

(a) 経緯

横浜市の元町ショッピングストリートは、JR 根岸線石川町駅と横浜高速鉄道みなとみらい線の元町・中華街駅の間に位置する長さ約 600m の商店街である。現在、協同組合元町 SS 会に加盟している店舗が約 230 店で、ターゲット層は 20 歳代後半から 50 歳代、買い物客の約 7 割が女性であるという。毎年 2 月と 9 月のチャージセール中は約 45 万人の買い物客が訪れ、年間に全国から約 800 万人もの客が訪れる商店街である。

元町商店街の歴史は、1859 年（安政元年）の横浜開港に始まる。当時の横浜村は、日本大通りを境に日本人商業地区と外国人居留地に分けられ、1860 年（万延元年）1 月に旧横浜村の住民 90 戸が隣接の本村に強制移転させられた。同年 2 月に「本村」を「横浜元町」に地名変更したことが横浜元町の始まりである。

1874 年（明治 7 年）頃になると横浜の山手居留地に外国人が住むようになり、元町通りが山手の居留地と関内の業務地を結ぶ外国人の通り道となり、その外国人向けの商売を始める人が出てきた。

1923 年（大正 12 年）の関東大震災で元町商店街も壊滅的な打撃を受けた。外国商社も東京に移転、神戸に移住する人も出たという。さらに 1945 年（昭和 20 年）のアメリカ軍による横浜大空襲により、横浜の市街地が焦土になった。敗戦後アメリカ進駐軍が上陸、横浜に駐留すると、元町商店街は軍人家族の需要を満たす形で復活し、1946 年（昭和 21 年）には進駐軍との折衝にあたる「元町 SS 会（ショッピング・ストリート・アソシエーション）」が設立準備会を発足させ、1947 年（昭和 22 年）4 月に正式に活動を始めた。協同組合元町 SS 会として登記を完了したのは、1952 年（昭和 27 年）1 月であった。同じ年の 1952 年（昭和 27 年）には朝鮮動乱の影響により、横浜のアメリカ軍基地が縮小された。そこで元町 SS 会でも顧客対象を地元の住民に切り替えようとしたが、その立地条件の悪さ（当時は鉄道がなかった）から、商店街にも危機感が募ったという。

1955 年（昭和 30 年）11 月、横浜市から軒下 1.8m セットバック壁面後退の指定を組合員が受け入れ、その後 1965 年（昭和 40 年）頃にかけて壁面を揃えた。

1967 年（昭和 42 年）10 月には、ヨーロッパ 6 か国の一流商店街と姉妹協約を結び、商品を直輸入したり情報交換を行うなど、開港以来の横浜元町商店街のハイカラなイメージが、より確立された。

1985 年（昭和 60 年）には、歩道を拡幅して電線を地下に埋設して、まちとしての魅力を高めていった。同年 8 月には「元町まちづくり協定」を発効させ、街づくりに対する商店街の意志統一と地区の永続的な発展を図ることにした。

「元町街づくり協定」の適用区域は、元町通りとその横の通りに面する区域内で、①伝統と歴史を踏まえた街づくり②安全で快適に楽しくショッピングができるまちづくり③ファサード重視、質の高い街並み空間の創造④商業の面的な広がり回遊を促す。⑤華やかさや賑わいなどの楽しい演出⑥元町オリジナル商品の開発や多角的な情報の収集と発信⑦片側路上駐車を確保しながら、人と車の共存の推進⑧周辺地域の駐車場整備と物流シス

¹⁸経済産業省 商務流通保安グループ中心市街地活性化室『街元気プロジェクト現地研修レポート横浜元町』2009 年（平成 21 年）7 月、インタビュー調査結果等を参考にして取りまとめた。

テム改善の 8 項目を列記して取り組みを始めた。

街づくり協定では、壁面後退等の建物の形態に関わることから、看板・広告物・工作物の設置、店舗の営業時間・定休日に関する事まで詳細に定められている。

協定区域内の賃貸物件所有者に対しては、その使用者に対して協同組合元町 SS 会に入会することを、賃貸契約上義務付けるように規定されており、協定が正しく守られる仕組みとなっている。

(b) 事業概要

元町は、横浜の居留地の近くに作られ、商人達は居留地に住む外国人の洋家具の修理を請け負ったり、雑貨等を販売するなど西洋文化の影響を強く受けて発展した。このような環境は元町の「本物志向」「質の高い商品の提供」を生み出した。

1975 年（昭和 50 年）には、おりからの「ハマトラブーム」によって全国的な知名度を得ることになり、「元町＝おしゃれな街」というイメージが定着した。

【共同配送システム】

この取り組みは、加盟店や配送会社からの配送物をセンターで一括し、低公害自動車を利用して集荷・配送するもので、SS 会からの業務委託経費と運送会社からの手数料収入で成り立っている。この取り組みにより排出ガスを削減するとともに、通りの景観を向上させることができた。

【おむつ替え専用車「ポペットタウン号」の購入】

2009 年（平成 21 年）には、大型店やショッピングモールには必ず備えてある授乳やオムツ換えを行うスペースや設備を車内に設置した専用車を購入して、休日の元町通りに展開させている。

他に、明治時代の元町の様子を今に残す家具の修理や、店舗上階で製造して 1 階で販売を行う老舗の洋服店など、「西洋文化」「本物志向」「おしゃれ」「エコ」「ホスピタリティ」が、CI 戦略とも相まって独自の元町イメージを形成して、独自の質の高い元町にしかない商品を提供することによって、元町のブラディング化が成功している。

(C) 協同組合元町 SS 会の組織について

対象地区の 97.5%（2009 年（平成 21 年）7 月現在）の加盟店率を誇る協同組合元町 SS 会は、35 名の理事と 5 つの部門からなる執行部と、直属の委員会から構成されている。

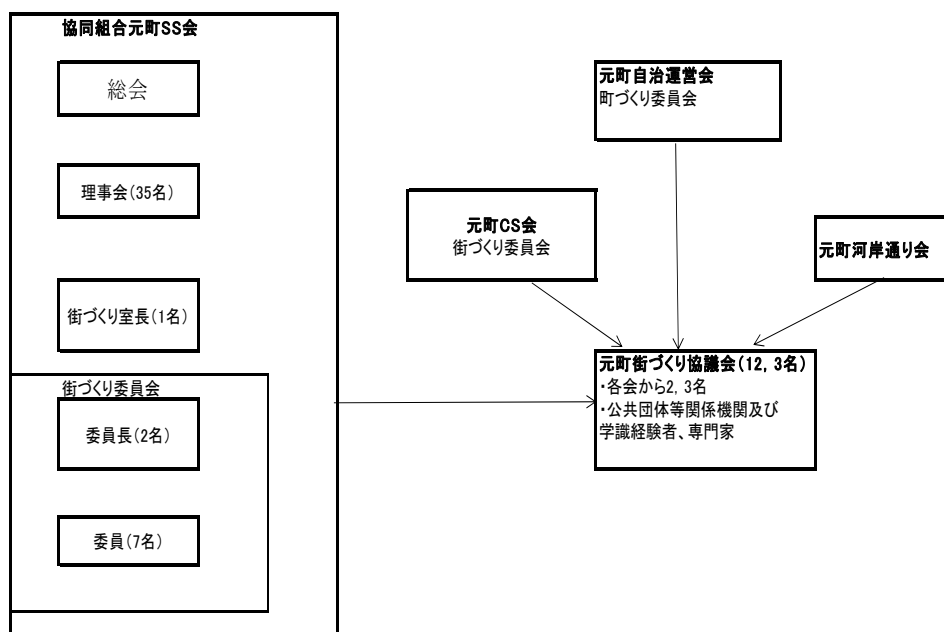
年間予算は、3 億 2 千万円程度（2009 年度（平成 21 年度））で、そのうちの約 1 億 4 千万円が加盟店から徴収する賦課金、残りの約 1 億 8 千万円の内訳は、SS 会が運営する駐車場、元町通りにある 2 棟の商業ビル、クレジットカードの手数料収入などの事業収入である。この事業収入で SS 会の運営や前述の「共同配送」の業務委託費「授乳・おむつ替え専用車両」の運営が行われている。

賦課金は、年間の売上予想額、店舗の床面積、業種、立地階別から算定され、年 5,000 円～35 万円/店が徴収され、その全額が宣伝広告費に充てられている。賦課金以外にも、「まちづくり負担金」が間口 3,600 円/m で徴収され、メンテナンス費用や銀行への返済に充当されている。元町通りに新規に出店する事業者は、SS 会に加盟して「元町街づくり協定」を順守する事を求められる。

イベントを主催しているが、人を集めて元町のイメージアップを図るイベントと直接的な販売促進イベントがある。

人材育成のために、各地で開催される研修に若手メンバーを積極的に参加させるとともに、SS会の委員会活動に若手店主等を積極的に登用している。元町のCI (community identity：地域が持つ特徴や理念を体系的に整理し、簡潔に表したものである。元町の場合は、カラーやその色をあしらったエンブレム等。) は、若手を中心になって策定した物である。

図表参考資料 1-2 協同組合元町 SS 会組織図 (2008 年 (平成 20 年) 現在)



(出所) 原田貴明・森平桂子・家田昌子 (2008) 「商店街における街づくり協定と地区計画の運用と活用方法 ～横浜市の3商店街を対象として～」『日本都市計画学会都市計画報告集 No7B』 102 ページ

(2) 地域資源活用（産地技術活用）

①四国タオル工業組合～「今治タオル」ブランドの構築～¹⁹

(a) 経緯

愛媛県今治市のタオルメーカーは、もともと高品質の商品を生産・販売していたが、安価な輸入品の急増によって売上が低迷した。

日本のタオル製造は、現在、愛媛県今治市と大阪府泉州地域に限定されている。四国タオル工業組合のデータによれば、2011年（平成23年）末現在、日本国内の生産量は18,965トンで、うち今治市で10,014トンと約52.8%のシェアを占め、大阪地区は8,951トンと約47.2%のシェアを占める。

今治地域のタオル生産の歴史は、1894年（明治27年）に阿部平助が綿ネル機械を改造してタオル製造を開始したことから始まるといわれている。1924年（大正13年）頃には、愛媛県工業講習所（現、愛媛県産業技術研究所繊維産業技術センター）の技師であった菅原氏の指導により、高級なジャガード織りの今治タオルが生産されるようになった。第二次世界大戦後には、製品の高級化をめざし、高級ジャガード織タオルの産地となっていった。

高度経済成長期には、生活の洋風化が進み、タオルは、特に贈答用の需要が増大していった。1969年（昭和44年）に開発された「革新織機」の今治産地への導入が、1980年代半ばから進み始めて量産化に拍車がかかり、今治産地のタオルは、素材、製品の種類の多さ、品質による競争力の強さによって、1980年代半ばまでは国内タオル市場の主流を占めていた。

1985年（昭和60年）のプラザ合意によって円高が進んだこと、また、バブル崩壊後は、中国等の新興国の安価な海外製品の流入に押されて、生産数量、製造業者ともに減少の一途をたどっている。現在の輸入浸透率は8割を超えているという。

このような状況を打開しようと、今治のタオル製造業者が加盟する四国タオル工業組合では、経済産業省に繊維セーフガード発動を要請する一方で、2001年（平成13年）に策定した構造改善ビジョンに従って独自に人材育成や新商品開発などに取り組んできたものの、なかなか浮上することができなかった。また、繊維セーフガードも、すでに中国に進出していた企業の反対もあって、2004年（平成16年）2月に調査が打ち切られ、「輸入量の急増など発動条件に該当するような状況にない」として発動は見送られた。

2004年（平成16年）に、四国経済産業局が今治タオルの認知度について、全国を対象としたインターネット調査を行ったところ、日本最大のタオル産地にもかかわらず、「今治」の認知度はわずか36.6%にとどまっていた。産地として余り認知されていないことが課題であると考えた四国タオル工業組合は、付加価値の高い商品であることを全国にアピールすべく、今治タオルのブランド化に向けて動き出した。

¹⁹ 四国タオル工業組合（2011）『今治タオルプロジェクト歴史と伝統 新たなる挑戦』、財団法人地域活性化センター（2011）「今治タオルプロジェクト」『平成23年度地域活性化事例集』、インタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

(b) 事業概要

●今治タオルプロジェクトのスタート

2004年（平成16年）に、地域が一丸となって行う地域の強みを活かした製品等の価値・魅力を高めるための取組みを支援する、中小企業庁の「JAPAN ブランド育成支援事業²⁰」という制度があることを知った組合は、この事業の対象となる主体が商工会議所等に限られていたことから、今治商工会議所や今治市に協力を依頼した。そして、四国タオル工業組合、商工会議所及び今治市の三者の連携による「今治タオルプロジェクト」が2006年（平成18年）6月に発足した。

「今治タオルプロジェクト」というのは、タオル業界の生き残りをかけて今治という地域でブランディングをするプロジェクトである。今治タオルプロジェクトでは、世界に通用するタオル産地としての今治のイメージを確立するために、著名なアートディレクターである佐藤可土和氏を起用してブランド化全体のコーディネートを任せ、2006年（平成18年）からの3年間で、国内における認知度向上及びブランド確立を図る事を目指した。

●ブランドマーク・ロゴの導入

まず初めに取り組んだのが、ブランドマーク・ロゴ作成と品質基準の策定である。「今治タオル」であることが一目でわかるアイコンを作成するとともに、「ロゴが付いた商品＝品質の高い今治タオル」という認識を広めるために、高い吸水性「5秒ルール」²¹や脱毛率の低さなど組合が独自に設定した厳しい品質基準をクリアした高品質なタオルにのみ、「今治タオルブランド商品」と認定して、組合が制定したロゴマークを付けることを認めて高品質イメージを確立しようとするものである。

業者がロゴを使用するには、検査機関の検査に合格し、その証明書を添付して組合に申請を行う必要があり、さらには、ロゴ付きで市場に出回っているタオルについて組合が事後検査を行うなど、ブランドの品質管理を徹底している。

●自己提案型・製品開発メーカーへの脱却

タオル卸売業・問屋は、安価で価格競争力のある輸入品の取扱いにシフトしており、卸売業・問屋に頼っているばかりでは、今治のタオルの品質の高さを市場に伝えるのは困難な状況だった。また今治のタオルメーカーの多くは下請業者であり、市場ニーズを自ら把握するという姿勢が弱かった。

国内のタオル産業の衰退を食い止めるためには、タオルメーカーが市場ニーズを反映させた高品質・高付加価値の商品を開発・製造するとともに、その品質の高さを自ら市場に対して情報発信していくことが必須であった。このため、個々のメーカーが、問屋依存、注文依存のOEM生産構造から脱却して、オリジナルブランド製品の開発や、新製品開発などを行って、製品開発メーカーへの転換を促した。

●タオルソムリエ（タオル販売検定員）育成事業の創設

四国タオル工業組合人材育成委員会では、今治のタオル販売員を育成して今治タオルのファンになってもらうことを考えた。「タオルソムリエ」試験の問題は、外部のライターに

²⁰ 国（経済産業省）の補助事業で、地域が一丸となって、地域の伝統的な技術や素材などの資源を活かした製品等の価値・魅力を高め、「日本」を表現しつつ世界に通用する「JAPANブランド」を実現しようとする取組みを総合的に支援するものである（四国タオル工業組合ホームページより）。

²¹ タオルを水面に落として5秒以内に沈む

依頼すると経費が掛かるので、理事間で分担して自前で問題や参考書も含めて作成した。

「タオルソムリエ」制度を作った時には、「タオル販売検定員」という名前からスタートしたが、当時の理事長がワイン好きだったので「タオルソムリエ」となった。「タオルソムリエ」の資格は世界に無い物なので、この資格を取得すると必ず今治タオルのファンになってもらえると期待した。

●東京南青山への直営店出店

JAPAN ブランド育成支援事業に参加して、今治タオル産地について他地域への情報発信を行って、産地としての知名度を高めるようになると情報は再び集まってくるようになった。産地としての情報発信をいつまで続けられるのかということを試す意味で、2012年（平成24年）6月、東京・南青山に「南青山ショップ」を開設した。南青山ショップは業績も非常に良く黒字経営になっており、非常に効果は高まっている。

(c) 組織概要

四国タオル工業組合の役員・理事は、2011年（平成23）年5月26日現在、理事長、副理事長をはじめとして、理事22名・監事3名から構成されている²²。

²²四国タオル工業組合ホームページより

②諏訪産業集積研究センター（インダストリーネットワーク株式会社）²³

(a) 諏訪産業集積研究センター設立までの経緯

長野県諏訪地域（長野県岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村の6市町村を指す）は、精密・微細加工技術を基盤とする工業地域として知られている。明治期には、長野県岡谷市を中心とした製糸業が発達し、1920年代の大恐慌を境にして製糸業が衰退すると、製糸業に代わる企業誘致が進められた。第二次世界大戦中には、「大都市圏から多数の疎開工場が立地した。第二次世界大戦後から1970年（昭和45年）頃までは、これらの疎開企業が、諏訪地域の豊富な水や澄んだ空気を利用して時計やカメラ等の精密機械工業を発展させ、協力工場も多数立地して、「東洋のスイス」として名をはせた。

1970年代以降には、時計やカメラの電子化に伴う部品数の減少という状況に直面、また、1985年（昭和60年）のプラザ合意に伴う円高の進行により、地域の大手メーカーの生産拠点の海外シフトが加速化して、長野県諏訪地域の中小精密機械製造業は、安定した受注基盤を失い、新たな受注先の開拓に向けた取組を求められるようになった。このような状況下で、長野県岡谷市で機械工具商社の2代目を継いだ大橋俊夫氏は、その打開策を考えるようになった。

1990年代に入り、地球環境問題への関心が高まるにつれ、大橋氏は長野県の得意分野である産業用小型モーターの技術を電気自動車製造に活かすことを考えた。1994年（平成6年）に、大橋氏は地域の若手経営者20名に声をかけ、「諏訪湖電走会」を立ち上げ、電気自動車づくりを行った。

1995年（平成7年）になりインターネットが登場すると、大橋氏は情報技術に興味を持ち、「諏訪湖電走会」のメンバーと「インダストリーウェブ研究会」を立ち上げた。インダストリーウェブ研究会では、インターネットについての勉強会を重ね、製造業の産業機械や工具などの電子カタログ集をネット上に作成して企業情報をネット上に掲載し、世界中から受注をとる「バーチャル工業団地構想」を検討した。

翌1996年（平成8年）から1997年（平成9年）秋まで、長野県諏訪地域の元請企業12社で「諏訪バーチャル工業団地」による受注活動を行ったが、成果が上がってこなかった。大橋氏は、その原因を仲間と議論しているうちに、長野県諏訪地域の中小企業は、これまで大手企業との垂直的で安定的な関係に甘えてきて、自社の技術や製品についての表現力やコミュニケーション能力の不足、地域の強みに対する自分達の理解不足があったのではないかという結論に達し、自分達で勉強会を始めた。

1997年（平成9年）には、諏訪バーチャル工業団地の活動に興味を抱いた中央大学教授（現、東京工業大学教授）の出口弘氏が大橋氏の所へヒアリングに来た。その際、出口教授からは、「中小企業は自らの事業領域だけに視野を限定するのではなく、ネットワークを構築する中で自社の技術を向上させ、技術に磨きをかけることによって競争力を維持することが大切である」との助言を得た。そこで大橋氏は1997年（平成9年）に「諏訪バーチャル工業団地メーカーリングリスト」を立ち上げ、大橋氏の仲間であった40歳代から50

²³ 日本政策投資銀行（2011）『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』第5章47ページ～51ページとインタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

歳代後半にかけての経営者 50 名が参加した。こうして、インターネット等を活用して外部のネットワークやマーケットをつなぎ、新たな取組に挑戦する若手経営者グループが出来上がった。そして、その後の大橋氏の活動（インダストリーネットワーク株式会社の設立、後述の諏訪産業集積研究センター（SIARC）の発足）に繋がっていった。

(b) 事業概要

●インダストリーネットワーク株式会社設立

大橋氏はこれまでの活動の経験から、長期的かつ持続的に地域の中小企業が連携できる場を整備することが大事であり、そうした産業創出のためのプラットフォームが必要であると考えて、2000年（平成12年）4月にインダストリーウェブ研究会の有志達と「インダストリーネットワーク株式会社」を立ち上げた。

主な事業としては、地元企業のホームページ制作、コンピュータシステムやソフトウェアの開発などの地元企業のIT化支援や、複数の中小企業による共同プロジェクトの推進、地元企業と大学との連携をコーディネートする事等がある。共同プロジェクトや大学との連携では、東京工業大学との連携による「歩行介助ロボット」の開発や、京都大学と岡谷・諏訪の中小企業5社との連携で「静音」パソコン（17 cm PC-Vent-Box）の開発を行った。

●学会の誘致と試作ビジネス

大橋氏は、2001年（平成13年）に計測自動制御学会のシステム工学部会を長野県岡谷市に誘致することに成功した。学会活動ばかりでなく、夜の飲み会を通じて大学教授とのネットワークを構築することができた。また、大学の教授達は、同時期に長野県岡谷市で開催された「ものづくりフェア」の中で展示された、岡谷高校生が製作した「相撲ロボット」のデモンストレーションを見て、諏訪地域の試作機製作の技術レベルの高さに驚いたという。

2005年（平成17年）には、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のプロットタイプロボットの開発審査に通り、愛知万博出展用の試作品製作を地元企業のメンバーと行った。大橋氏は、愛知万博への出展を通じて「試作」を中心にするビジネスの可能性に目覚め、インダストリーネットワーク株式会社内に試作を専門に行うグループ「試作ビズ」を設置した。試作ビジネスの方向性は、1997年（平成9年）以来交流の続いている東京工業大学の出口弘教授との間で今後の諏訪地域の製造業のあり方について議論した際に出た結論でもあったという。

長野県の諏訪・岡谷地域の中小製造業には単品物にシフトせざるを得なかった歴史があり、その結果として単品少量物をこなすことにおいては非常に高度なノウハウを持っている。大橋氏は、単品物でも情報技術のネットワークとつながれば、全世界から受注することができ、超多様性生産という可能性が開けるのではないかと考えている。試作品の発生しやすい分野としては、例えば医療器具や大学の研究機関、航空宇宙分野などが考えられる。その中でも大学研究機関の試作品に力点を置き、ロボット学会や機械学会、航空宇宙学会、計測自動制御学会などの企画展示に積極的に出展して、大学研究者へのアプローチを行い、世界の試作センターになろうと大橋氏は考えている。

●諏訪産業集積研究センター（SIARC）の発足

2007年（平成19年）からは、これまで個々に進めてきた産学連携による試作品開発を

組織的に進めるために、大橋氏は「諏訪産業集積研究センター」を設立した。その説立目的は、長野県諏訪・岡谷地域に存在する多くの工業集積内部の、大学や研究機関などが有する人材や知識のネットワークを結び付けるネットワークのネットワークとして、世界の産業地図の中に存在意義を強化することである。また、そのネットワークの対象とする分野は、単に工学にとどまらず、システム・情報科学、ビジネス、地域政策、文化などの多様な「知」のネットワークである。

諏訪産業集積研究センターを発足させた理由は、大学側の要請を受けて行っていた従来の連携ではなく、地元企業側からニーズを発掘する形態に移行させたい狙いもあったからである。

活動内容としては、研究者を招いての地域における講演会の開催、学会や研究室のゼミ合宿の誘致、学会等における展示ブースの出展などを行っている。

具体的な試作案件については、試作設計のエンジニアリング能力を持つ前述のインダストリーネットワーク株式会社が仲介役となり、試作企業グループ「試作ビズ」で受注して、諏訪湖産業集積研究センターに参加する研究者なども、試作経験や個々の知見に基づき、アドバイスをを行う形でプロジェクトを推進している。

諏訪湖産業集積研究センター（SIARC）は、民間企業による会費制の非営利任意団体である。基本的には国や県からの補助金などは受けず、会員企業からの会費の徴収による運営を行っている。

(c) 諏訪産業集積研究センターの組織概要

諏訪湖産業集積研究センターは、非営利の任意団体として設立され、本センターの活動の趣旨に賛同してもらえる会員からの会費によって運営されている。年1回の会員総会により、理事等を選出して理事会がセンターの運営にあたる。今後は、センターの事務的業務機能を強化するために、長野県諏訪岡谷地域に事務局を設置する予定である。

なお、諏訪産業集積研究センターの会長は、喜多 一氏（京都大学教授）、副会長は大橋俊夫氏（インダストリーネットワーク株式会社）が務め、大学教授など12名の理事と2名の監事から構成されている。メンバーは、全国の国公立大学などの研究者と地元の企業の代表者など、約60名から構成されている。

③ものづくり支援センターしもすわ²⁴

(a) 経緯

長野県下諏訪町は、オルゴール、時計、カメラ等に代表される電機、機械、精密工業を基盤とし、先端技術を支える匠の町として発展してきた。また、「中山道と甲州街道が出会う大社といで湯の宿場町」として古くから栄え、先端産業と歴史文化の調和した「小さくてもきらりと光る美しいまち」を目指している。

近年の国際競争の激化や、長引く景気低迷、円高による競争力の低下、経営者の高齢化と後継者不足など、ものづくり産業を取り巻く環境が大きく変化してきた。そのような状況下、長野県下諏訪町内の工業関係者、商工会議所、下諏訪町では、一社では解決できない課題に対応するため、行政・商工会議所・企業が一体となった「ものづくり支援センターしもすわ」を組織して、下諏訪町内企業の多種多様な技術の集積と企業間ネットワークを活かして、ものづくりの活性化を図ることにした。

(b) 事業概要

「ものづくり支援センターしもすわ」は、2011年（平成23年）4月に、（長野県下諏訪町、下諏訪商工会議所、下諏訪地域企業の連携・連帯による強固なネットワークの形成を目指して発足した。支援センターには、地域の企業者にも公募により運営委員として参画してもらっている。「ものづくり支援センターしもすわ」は、会費をとっておらず、下諏訪町内の企業の誰もが自由に無料で利用できるという。また、独自の補助制度も利用できるという。

支援センターの事業内容は、以下のとおりである。

●新製品開発

- ・製品開発コンセプトの提案があれば、仕様協議から設計―試作―製造まで引き受ける。
- ・他地域との企業連携により製品設計・製造までを一貫して引き受ける。
- ・商品開発アイデアを形にする。

●ユニット・モジュール

- ・メカニカルユニット設計―試作―加工―アッセンブリーまで一貫して引き受ける。
- ・ブロック構成から回路設計、基盤アートワーク設計、基盤制作、実装マウントを行う
- ・制御システムプログラム開発を行う

●単品複合加工

- ・単品・複合加工品の量産加工、小ロット加工を引き受ける。
- ・試作受注に対応する。
- ・短納期、多品種等に対応する。

●受注確保

連携によるユニット・モジュール受注の支援や生産管理・加工技術における課題解決、日常的な受発注のサポートを行う。

²⁴ ものづくり支援センターしもすわ（2011）『平成23年度ものづくり支援センターしもすわ支援制度のしおり』、インタビュー調査結果より作成

●販路開拓・マーケティング事業

展示会への共同出店や戦略的な展示会への出展による販路開拓、マッチング支援、マーケティング強化支援、ホームページの作成や企業データベースの構築による情報発信の強化を行う。

●連携による新分野・新市場展開事業

事業者が連携して、その経営資源（設備・技術・知識・技能等）を有機的に組み合わせ、新分野進出、新製品開発、新事業創造を支援する。また、長野県や他県の支援機関や金融機関との連携を図る。

●人材育成事業

セミナーを開催して専門的な技能・技術のスキルアップや管理能力など人材育成の支援を行う。また、若手経営者・後継者のネットワーク化や次世代を担う人材育成を行う。

●経営サポート

ものづくり支援センターしもすわには、下諏訪町と下諏訪商工会議所のコーディネーター及び職員が常駐し、情報発信、経営相談窓口の設置、セミナー等の開催、専門家派遣事業、補助金制度など支援策のワンストップサービスを提供する。

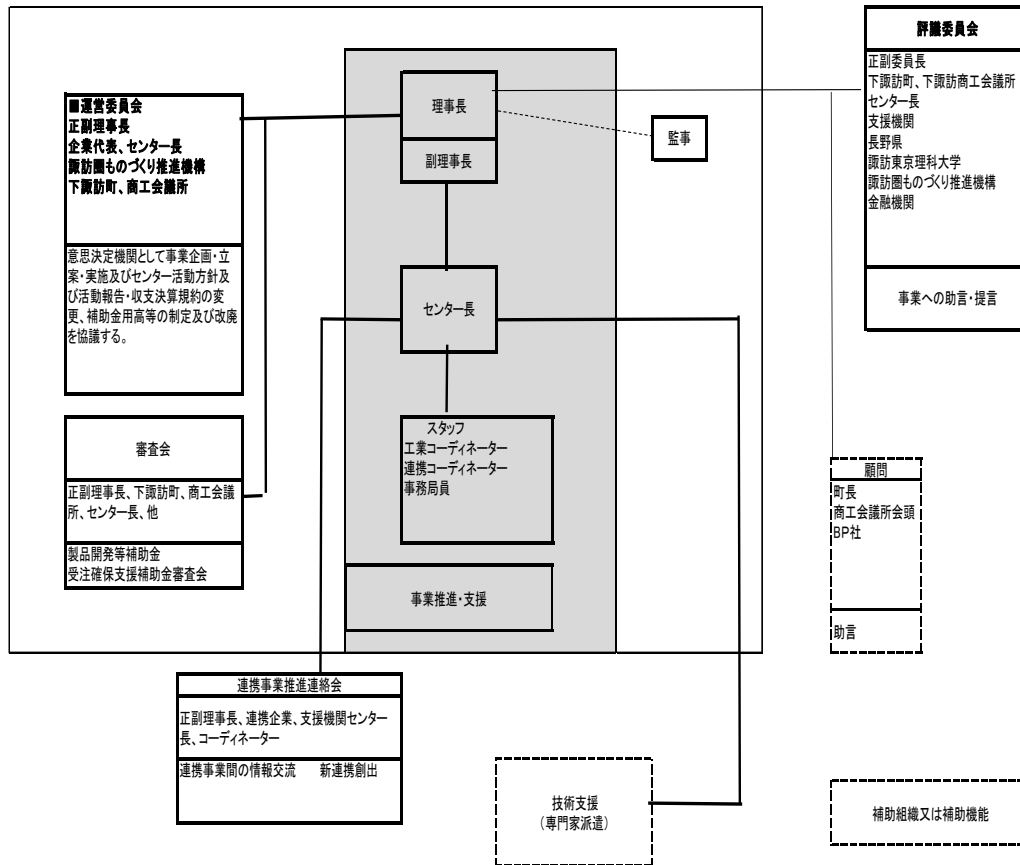
(c) 組織概要（図表 2-3 参照）

「ものづくり支援センターしもすわ」は、役員（理事長 1 名、副理事長 2 名、運営委員 19 名、監事 2 名）と事務局及び職員（センター長 1 名、工業コーディネーター 1 名、連携コーディネーター 1 名、町・商工会議所職員）で構成されている。

支援センターには、「運営委員会」を置き、原則月 1 回開催される運営委員会において、支援センターの意思決定機関として「事業の計画・立案・実施」「センター活動方針・収支予算」「活動報告・収支決算」「規約の変更」「補助金要綱等の制定及び改廃」を協議して決議する。また、外部支援機関や地元金融機関、下諏訪町、下諏訪商工会議所で組織する「評議委員会」を設置して、経済情勢や産業動向から支援センターが取り組むべき事業の指針と戦略的課題について提言してもらっている。

支援センターの補助金制度のうち、「製品等開発補助金」（中小企業の競争力の強化や次世代を担う新産業の創出・高付加価値化のため、下諏訪町内の中小企業者が製品開発から販路開拓・新技術開発などの取組に必要な費用の一部を補助する）及び「受注確保補助金」（中小企業の競争力強化や次世代を担う新産業の創出・高付加価値化のため、下諏訪町内の中小企業者が受注確保のため、ユニット製品などの試作開発の取組に必要な費用の一部を補助する制度）については「審査委員会」を設置して審査を行う。

図表参考資料 1-3 ものづくり支援センターしもすわ組織図



(出所) ものづくり支援センターしもすわ (2011) 『平成 23 年度ものづくり支援センターしもすわ支援制度のしおり』より作成

④磨き屋シンジケート²⁵

(a) 設立の経緯

新潟県燕市は、古くから金属研磨加工業で栄えてきたが、中国から安くて品質の良い商品が大量に輸入されるようになり、2001年（平成13年）には、金属研磨製品の出荷額が1992年（平成4年）比で4割にまで低下し、職人の数も最盛期の約3分の1にまで減少していた。こうした状況を受け、燕産地における研磨のレベルアップやイメージアップによる生き残り策を模索するために、燕商工会議所職員の高野雅哉氏は、「磨き職人」が仕事を共同受注するという新たなビジネスプランを考え、新潟県主導による「燕産地地場産業振興アクションプラン」に参画した。

2003年（平成15年）1月には、技術の優れた「磨き職人」の個々の生産余力を一つにまとめて大きくして共同受注の体制を整え、地域外からの受注を確保することを目的として、燕商工会議所と新潟県央地域の燕市、三条市の金属研磨業者、地域外からのバフ研磨業者を中心とした、共同受注ビジネスモデルを模索した組織「磨き屋シンジケート」が約30社の加盟により発足した。

(b) 事業概要

●「磨き屋シンジケート」ホームページの開設

「何でも、何個でも磨きます」と掲げ、実際に何でも引き受けた。最初の受注額は700円程度であったという。

●「共同受注マニュアル・技術標準マニュアルの作成」

想定される課題について何度も話し合いを行い、これらを文書化した「共同受注マニュアル」を取りまとめた。作成当初、約40社の研磨業者で共同受注のための方策を議論してきたが、できない理由ばかり非常に多く出てきたという。最も議論が集中した点は「品質標準化のための磨き方の統一」であり、研磨業者間で磨き方を教え合う必要が生じたことであった。研磨技術を地元のライバル会社に開示することは、ノウハウをただで教えるという事で大きな抵抗を抱いた企業が多かったが、同じ技術の磨き屋が何十社もなければ大きな受注も採れないため、共同受注するためには技術を教え合う事になったという。

●見本市の出展やテレビ取材等による宣伝

また、限られた予算の中でのPR手段も課題となった。磨き屋シンジケートでは、できるだけ見本市に出展したり、幹事の高野氏が、テレビ取材等を受けて宣伝を行う事を心掛けた。その結果、地域ぐるみの取組ということで、テレビ取材も増えてきたという。

●営業窓口の一本化

営業窓口は、燕商工会議所に一本化した。2012年（平成24年）末現在35社が参加しており、幹事企業は7社である。幹事企業が元請となり、代金の回収等を行う。

●磨き屋シンジケートの製品

ホームページで仕事などが取れるわけがないとの声もあったが、どのような仕事も引き受けた事によって「磨き屋シンジケート」の受注は増えていった。金属研磨職人もどのよ

²⁵ 経済産業省関東経済局（2012）「地域産業振興講座第4回地場産業のブランド戦略～磨き屋シンジケート成功の秘訣」『関東経済産業局電子広報誌いっとじゅっけん』2012年（平成24年）9月、インタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

うな仕事が増えてもチャレンジするという心構えができ、当初想定していなかったアメリカ製の高級バイクや最新の AV 機器など高級感やファッション性を求められる分野からの注文も増えるようになってきた。2007 年（平成 19 年）1 月には、東京・上野の国立博物館で開催された「モノづくり展」に出展した「ピカピカに磨いた車」が話題を呼び、プライベートジェット機（スティーブ・ジョブズやタイガーウッズなど著名人が使用している機種と同型）の翼を磨くという仕事も来たという。その後、安倍晋三総理や菅総務大臣の視察も受けたという。

●脱下請

金属研磨業はもともと下請仕事なので、不況になると受注が減少する。そこで、自社製品を開発する必要性を感じて開発したのが「磨き屋シンジケートブランド」によるステンレス製ビアマグカップである。パソコンのアップル社の ipod、ソニーの VAIO の半導体製造装置部品に使用されている研磨技術を活用して製作した。販売価格が 1 万円を超える製品であったが、販売後すぐ 1 年待ちとなった。ナノレベルの絶妙な磨き方により、ビールの泡がクリーミーとなり、おいしさを最大限に引き出す事が出来たという。

また、ビアマグカップの製造工程を減らしてコスト削減を図った「エコカップ」も製作した。エコカップは紙コップに代わるエコ商品として地元の飲食店・旅館などに置いてもらっている。昼間、燕地域の磨き屋の工場見学をした観光客は、夜、燕地域の飲食店・旅館でエコカップを使ってビールを飲むという体験ができる。「磨き屋シンジケート」の取り組みは産業観光にもつながっていったという。今では、ビアマグカップなど多くの燕製品を中国に輸出して、大人気となっているという。

●後継者育成事業

「磨き屋シンジケート」の立ち上げは人材育成（後継者難）という危機意識に基づいている。研磨加工業者には、仕事が少ない現状では後継者がいない事業所がほとんどである。2007 年（平成 19 年）には、燕市に働きかけて若手育成施設として「燕磨き屋一番館」を開設した。金属研磨業の後継者育成や新規開業の促進、体験学習による金属研磨技術の普及に取り組んでいる。燕市が一般広報を行い募集をかけ、応募者を面接して適性を判断する。3 か月間の試験採用を経て 3 年間の研修期間を設けている。今ではテレビで紹介された職人技を見て、新潟県外から志願してきた若者もいるという。

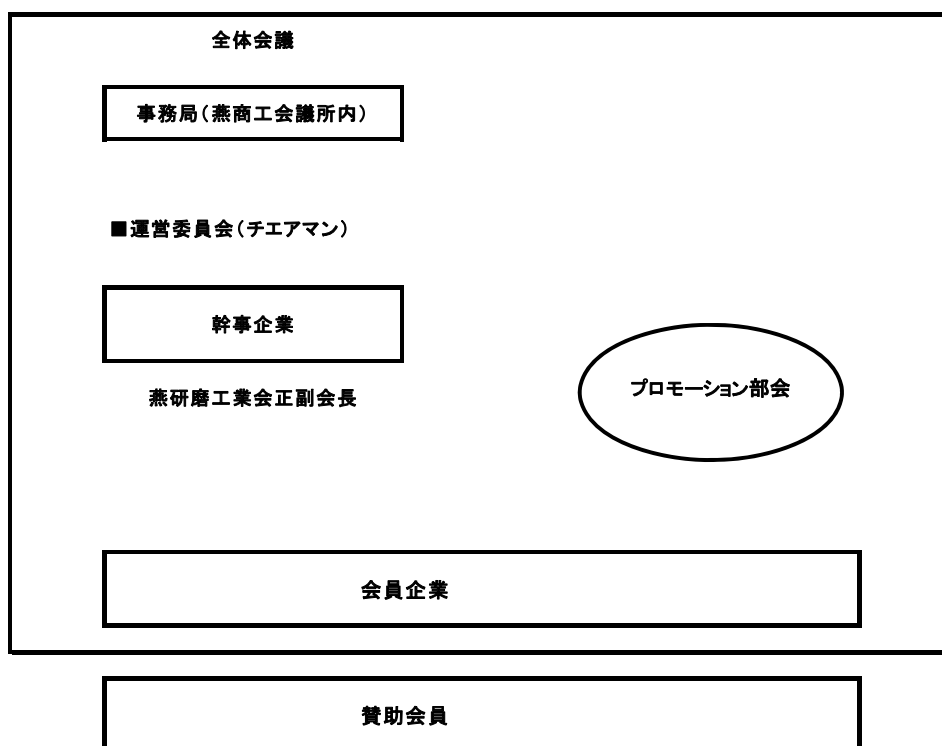
磨き屋 1 番館では子供たちの社会科見学も積極的に受け入れており、地場産業についての理解と興味を深めてもらうようにしている。

(c) 組織概要

「磨き屋シンジケート」の事務局は、燕商工会議所内に設置されている。運営委員会にチェアマンがおり、シンジケートを総括している。幹事企業は現在 7 社あり、その幹事企業が受注の決定等重要な役割を果たしている。また、会員企業以外にも地域外の賛助会員がいる。賛助会員には日本金属研磨仕上げ技能士会の研究に新潟県外から参加して、シンジケートの趣旨に賛同して賛助会員になった事例もあるという。

「磨き屋シンジケート」の会員は、燕研磨工業会または、日本金属研磨仕上げ技能士会の会員でもあり、会の趣旨に賛同する小規模事業者によって構成されている。「磨き屋シンジケート」は、幹事企業、参加企業、賛助会員から構成されている。

図表参考資料 1-4 磨き屋シンジケート組織図



(出所) 森岡孝文 (2006) 「磨き屋シンジケート-活性化のための企業連携-」『地域活性化ジャーナル第12号』6ページより筆者修正

(3) 地域おこし

① 近江今津のまちづくり・cafeLac (カフェラック)²⁶

(a) 経緯

滋賀県高島市近江今津地区（旧滋賀県高島郡今津町）は、琵琶湖の北西岸に位置する人口 52,800 人（2012 年 11 月現在、高島市全体の人口）の町である。古くは、福井県小浜市まで通る九里半街道の宿場町として、また、若狭湾からの物資を運ぶ北陸と畿内を結ぶ湖上交通の中継点として栄えた。明治以降は江若鉄道の起点、JR 湖西線の要衝として今津港、旧街道を中心に市街地を形成して発展してきた。

琵琶湖西岸からの眺望も素晴らしく、晴れた日には伊吹山を背景とした竹生島が望める。地域には、琵琶湖周航の歌記念館やヴォーリズ建築、琵琶湖の景勝地を活かした観光地やスキー場もあり、年間約 40 万人以上の観光客が訪れるという。

近江今津地区には、JR 近江今津駅から琵琶湖にかけて 4 つの主な商店街があり、その中には遠方から集客する力の強い個店も数店ある。しかしながら、ロードサイド沿いへの大型店の進出により、中心市街地の再生が大きな課題となっていた。

2003 年（平成 15 年）3 月に今津町商工会において、厳しい状況にある中心市街地の活性化を目的として、「今津中心市街地活性化基本計画」が策定された。

2004 年度（平成 16 年度）から「水が物語る周航のまち近江今津」というコンセプトで、自然共生型のまちづくりを目指して、他地域からの観光客を中心市街地に結び付けることを目的に、近江今津町商工会が中心市街地活性化事業を実施した。2005 年（平成 17 年）には、TMO「有限会社まちづくり近江今津」が設立され、空き店舗活用の担い手となった。

有限会社まちづくり近江今津では、年間観光客 40 万人動員を目標として、近江今津の 6 つの商店街を観光客が周遊できるまちづくりを目指した。そこでは、①近江今津の町中に観光案内の説明標識を設置②湖畔の公園で観光客が一息つけるまちづくり③琵琶湖畔の「浜」の地域住民ボランティアによる一斉清掃④街道沿いの市街地から琵琶湖畔の「浜」に抜ける小道「ずし」の整備⑤文部科学省「伝統芸能伝承制度」への申請を行い、地元の幼稚園、小学校低学年児童向けの琴、三味線の出張授業の実施⑥「おいでやす近江今津」事業。中学校における課外授業の一環として、今津町内で採れた米やさつまいもを利用してカレーライスとケーキ作りを行うことを実施した。

2006 年（平成 18 年）10 月には、有限会社まちづくり近江今津が、湖畔のカフェ「cafeLac」を開設した。

湖畔のカフェ「cafeLac」開設のきっかけは、近江今津には、琵琶湖に隣接した所に住民が生活している町があること、地元住民は、琵琶湖の景色をいつも見ながら暮らしているが、全国各地から当地を訪れる観光客が、琵琶湖湖畔に、この景色を見ながらお茶を飲みながら寛げる店が 1 軒もない事に気付いたことからである。そこで、「有限会社まちづくり近江今津」のメンバーは、琵琶湖畔に適切な物件がないかと探した。当時、まちづくり会社に建物を新築できる資金は無かったので、琵琶湖畔の空き家を探した。そして、たまたま旧今津商工会の理事の一人が所有者である現在の建物が見つかり、その所有者から自由に改装を行う許可を得て、賃貸契約を結ぶことができたという。

²⁶ インタビュー調査結果等より取りまとめた。

(b) 事業概要

●cafeLac（カフェラック）の開設

cafeLac 設立の目的は、地域を訪れた人に、琵琶湖の風景を見ながら、日々の喧騒を忘れさせるゆったりとした空間を提供することにある。高島市商工会副会長の前川禮子氏は、カフェラックが開業した 2006 年（平成 18 年）10 月当初から、近江今津地域の活性化を願う女性グループ 4 名の代表者として運営に関わっている。女性ならではの気遣いと、目で見ても楽しい料理が評判となっている。現在は、祝日及び週末（金、土、日曜日）のみの 10 時～16 時の営業である。インターネットの口コミや雑誌の紹介で集客があり、来店者の約 6 割が遠方（京阪神地区が中心で、遠くは福井県、岐阜県、愛知県）からの客で、残り約 4 割が地元滋賀県からの客であるという。

cafeLac は、有名シェフが運営する店ではない。しかも、開店当初から今まで広告費をかけていないという。知名度を上げるために店内でピアノやハンドベル、歌手のコンサートを開催して、まず地元の人に、カフェの存在を知ってもらうように努力した。また、ケーキ作りに関しては、スタッフが滋賀県近江八幡市の菓子店に習いに行き、店内で地元の女性を対象にしてケーキ作りの講習会も開催した。さらに、ハーブティーの講習会も開催して、地元の女性を中心に、cafeLac の存在が口コミで広がるような仕掛けを考えた。

その結果、だんだんと地元を中心にリピーターが増加していった。当初は、シニア客が中心の客層であったが、タウン誌などに掲載され、琵琶湖岸のドライブコース沿いに立地していたこともあり、滋賀県以外の若者の客も増加し、現在では、シニア客と若者の来店客の割合は、ほぼ半々であるという。外見は、普通の古民家であるが、店内に入った途端に、琵琶湖の美しい景色が眺められることが、来店客の評判を呼んだ。

(c) 組織概要

cafeLac は、高島市商工会副会長でカフェラック代表者の前川禮子氏と近江今津地域の活性化を願う女性スタッフ 3 名の合計 4 名が、ほとんどボランティアで 2006 年（平成 18 年）10 月の開業当初から運営に関わっている。

②燕三条プライドプロジェクト²⁷

(a) 経緯

新潟県燕市と三条市は、今から約200年以上も前に、和釘の生産という共通の産業から、それぞれ事業転換を図りながら、燕市は金属洋食器、金属ハウスウェア、三条市は作業工具、利器・工匠具等の金属加工技術で共に発展してきた。2010年度（平成22年度）の工業統計調査結果によれば、燕市・三条市両市の製造品出荷額等の合計は、約5,950億円と新潟県第2位の規模を誇る工業地帯である。

しかしながら、1985年（昭和60年）のプラザ合意以後の急激な円高の進展やアジアを始めとした安価な製品の流入により、国内外で競争が激化して1990年代以降は産業規模が縮小している。工業だけでなく、地域の農業、商業、観光業等のサービス産業も、他地域と同様に低迷が続いている。

新潟県燕・三条地域は、もともと洋食器製品などを中心に、製品のデザインに対する意識が高く、ブランド化に積極的な地域であった。このため、燕地域、三条地域それぞれに「つばめデザイン研究会」（会長・小林貞夫氏 小林工業株式会社社長）、「三条デザイン研究会」（会長：山井太氏 株式会社スノーピーク代表取締役）があり、以前から年に2～3回両地域合同の例会を開催して交流を続けてきたという。また、両研究会のメンバーの一部が燕・三条両市の商工会議所が取り組んでいたJAPANブランド育成支援事業に関わっていた。

また、燕・三条地域はその豊かな土壌で営まれる農業も盛んで、さつまいもや枝豆、桃、ブドウなどの多品目産地として新潟県内でも有名であった。

そこで、金属加工業の低迷により衰退する両地域を活性化させるために、金属加工業と農業の双方を融合させ、価値ある地域ブランドとして発信させることにより、相乗効果が生み出されることを狙った。2006年（平成18年）に、当時の燕市・三条市両市の市長と「つばめデザイン研究会」「三条デザイン研究会」の若手メンバーが話し合う機会があり、デザイン研究会のメンバーが、両市が一体となってJAPANブランド育成支援事業に取り組む事を、両市長に提案したという。

2007年（平成19年）に、新潟県三条地域振興局が首都圏在住者を対象に行ったアンケート調査結果では、「燕」「三条」の各々の市の認知度よりも、「燕三条」の認知度が圧倒的に高い事がわかり、この結果が「燕三条」一体となったブランド化の推進を後押しした。

2008年（平成20年）8月に、「第1回燕三条ブランド検討委員会」が開催された。委員は、燕市・三条市両市の市長、商工会議所、商工会、農協、JR、新潟県、両市の職員など合計25名であった。この活動のメンバーを集めるに当たり、「三条デザイン研究会」会長の山井太氏と副会長の玉川基行氏（株式会社玉川堂代表取締役）がコーディネーターとして招聘され、燕市・三条市両市の職員や、周辺地域の商工会議所の職員、デザイン研究会のメンバーに公平に声掛けをして、委員を集めた。検討会では、1年半かけて勉強会の開催などを通じて、当地域の農産物や気候風土、文化、歴史、地域ブランドとは何か、全国における取組の状況などを勉強し、委員間の意識の統一化を図った。

²⁷ 日本政策金融公庫総合研究所(2011)『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』No.2011-4 43 ページ～46 ページ、財団法人燕三条地場産業振興センター提供資料、インタビュー調査結果を参考に
して取りまとめた。

コーディネーターに招聘された山井氏は、これまで「三条デザイン研究会」でモノのブランド化に取り組んできた経験から、「燕三条プライドプロジェクト」の構想を漠然と持っていたという。そして1年半の勉強会を通じて、地域の農産物や気候風土、文化、歴史について学び、これらの地域資源を生かすために他地域に真似ができないような構想（たとえば、農作物から食器まで100%地産地消のレストランを開業するなど）を提案した。また、燕三条地域の市民に地域の魅力に気づいてもらうために、海外を含めた他地域の人にも誇れる「地域ブランドづくり」という思いを込めて「燕三条プライドプロジェクトプロスペクト（方向性）」を提案し、これをブランド作りの骨格とすることが決定された。

2009年（平成21年）4月には、燕市・三条市両市が出資する団体「財団法人燕三条地場産業振興センター」に「燕三条ブランド推進室」が設置された。同年7月の検討委員会では「燕三条プライドプロジェクト」立ち上げの合意形成ができ、その後具体的な取組を開始した。

(b) 事業概要

平成24年度の個別事業概要は、以下のとおり²⁸。

【プロダクトグループ】

燕三条ブランドの新製品開発を担当する「プロダクトグループ」は、洋食器から農機具に至るまで、商品ごとに分かれてプロジェクトを実施している。

平成24年度は、前年度から継続して、プロの料理人用の鉄板焼きツールの開発を進めている。デザインは、家庭用品業界の工業デザイナーである山田耕民氏へ委託して、開発するアイテムを増やす。既存の製品については、品質やデザイン性などの視点から、燕三条ブランドの認証を行い、燕三条地域でなければできない、デザイン性に優れる、高品質な製品の開発や選定を進める。

【レストラングループ】

●燕三条『畑の朝カフェ』の開催

燕三条地域の果樹、野菜、ハーブなどの農園を巡回し、4か所の生産現場を会場に開催する。日常生活とはかけ離れた空間で、新鮮な燕三条産の野菜や果樹などの農産物を取り入れた朝食を味わい、農園ならではの魅力を感じてもらう。

プライドプロジェクト主催により、地元の食材と製品にこだわったイベント「畑の朝カフェ」を、6月～10月の間に4回実施してその仕組みを構築する。

●展示会出展

燕三条の農産品及び加工品の販路開拓及び「燕三条畑の朝カフェ」の新潟県外へのPRとして、国内展示会『FOODEX JAPAN』へ出展する。

●商品コンクールへの出品

燕三条の農産品・加工品の販路開拓を図るため、商品コンクールへ出品する。

²⁸財団法人燕三条地場産業振興センター提供資料等より作成した。

【ツーリズムグループ】

●燕三条まちあるき事業の推進

「燕三条まちあるき連絡協議会」が主催するまちあるきイベントに参画し、春は 17 コース、秋は 25 コースを実施予定。

・「燕三条まちあるき」の 2012 年度（平成 24 年度）グッドデザイン賞応募支援を行う。

●燕三条グリーンツーリズム事業の推進

・自然体験等の活動に取り組んでいる団体の発掘、働きかけ、イベント集約、発信を行う。

平成 24 年度は 12 団体、22 イベント・5000 部のパンフレットを印刷。

●講演会開催の支援

ツーリズムグループが主催する講演会開催（2012 年（平成 24 年）10 月、11 月）の支援を行う

●工場見学受け入れ先の発掘及び見学ルートの開発

JTB 西日本の団体・グループ旅行向け商品「地恵のたび 燕三条」が 2012 年（平成 24 年）7 月 10 日から販売された。

【プロモーショングループ】

●展示会出展

燕三条ブランド製品販路拡大のための、国内見本市（ギフトショー、フードデックス）、海外見本市（ドイツ：アンビエンテ）への出展及び出展に係るプロモーション活動を行う。

●地域情報の発信

燕三条エフエム放送や燕三条 Wiki²⁹によるブランド PR 及び地域情報の発信を行う。

●燕三条 Wing におけるイベントの開催

燕三条 Wing³⁰においてイベントを開催し、来館者数や売上額の増大を図るとともに施設の PR を行う。

各プロジェクトで立案された企画は、プロスペクト（方向性）に沿ったものかどうか、各グループのリーダーで構成されるコーディネーター会議によって、判断される。

(c) 「燕三条プライドプロジェクト」組織概要（図表 2-4）

「燕三条プライドプロジェクト」は、新潟県燕市・三条市に立地する民間企業の若手経営者を中心とした総勢約 80 名の有志によって運営されている。経済産業省の「JAPAN ブランド」育成支援事業にも採択されており、燕三条ブランド推進室が事務局として事業活動をサポートする他、運営費は両市の出資金及び補助金によって賄われている。

平成 24 年度の組織は、

●プロダクトグループ

洋食器やテーブルウェアをはじめとした様々な商品の開発を行う。

²⁹燕三条 wiki（ウィキ）は新潟県燕市・三条市の食、観光、産業情報等をみんなで書き込んでいく Web サイト（財団法人燕三条地場産業振興センターホームページより）

³⁰JR 上越新幹線燕三条駅 2 階にある燕三条駅観光物産センターの愛称。燕三条の観光と産業の情報発信拠点として利用されている。2010 年（平成 22 年）12 月オープン（燕三条駅観光物産センターのホームページより）

●レ스토랑グループ

地元の農産物を加工して提供する。

●ツーリズムグループ

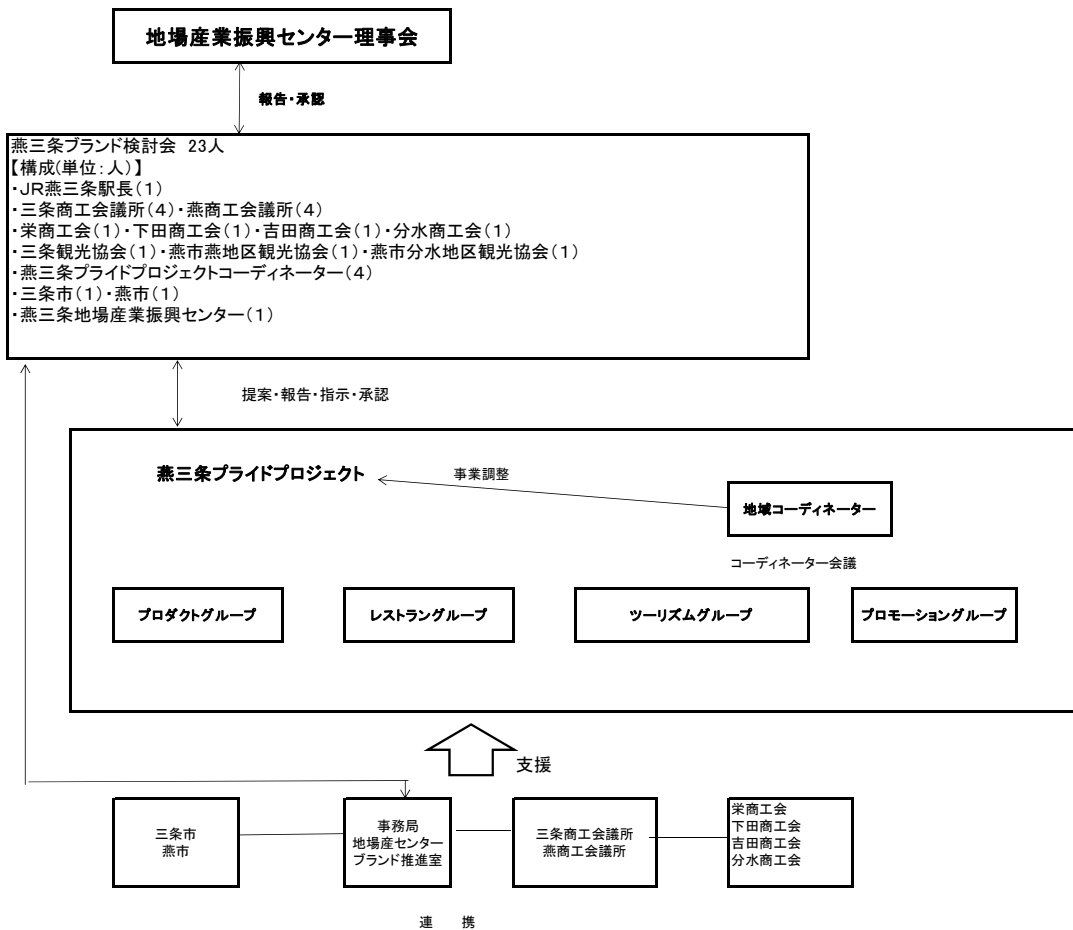
地域の観光資源を活用して街を活性化させる

●プロモーショングループ

燕三条という名称を普及させる。国内で開催されるギフトショーを始めとした海外の見本市などに出展し、燕三条の名を広めるプロモーション活動を行っている。
となっている。

各プロジェクトで立案された企画は、前述のプロスペクト（方向性）に沿ったものかどうか、各グループのリーダーで構成される「コーディネーター会議」によって判断される。そのため、単に燕三条地域で生産されたというだけではブランドの認定を受けることができない。

図表参考資料 1-5 燕三条プライドプロジェクト組織図



(出所) 財団法人燕三条地場産業振興センター提供資料より

③富士宮やきそば学会³¹

(a) 経緯

「富士宮やきそば」は、安くて住民に日常的に親しまれている「B級グルメ」の一種である。以前のご当地グルメは、地域で採れる新鮮な食材を利用した物が中心であったが、冷凍・冷蔵技術の進化とインターネット販売の一般化により、近年は「お取り寄せグルメ」が大きな人気を呼ぶようになった。このため、食材の新鮮さだけでは都市部からの観光客を誘致できなくなってきた。そこで、注目が集まるようになったのが、地域特有の調理方法が加えられた食事である。即席ではまねのできない調理技術がものをいうので、本場に行かなければ「ホンモノ」には出会えない。

今注目を集めている「B級グルメ」は、地域以外の食材を使用した物も少なくないことから、地域特有の調理方法にその特徴があると言える。この「調理方法」の差別化こそが、「地域資源」とみなされている。

静岡県富士宮市は、富士山本宮浅間大社の門前町であり、古くは、富士登山者や浅間大社参拝者が多く訪れていた。第二次世界大戦直後から、お好み焼き店や鉄板を備えた駄菓子店が多く開店して、そこでは、お好み焼きのような食べ物と同時に、焼きそばが安価で提供されていたという。その特徴は、外見上イワシの「削り粉」がかかっている程度であるが、麺にコシがあって、食べ応えがあるといわれていることである。しかしながら、その特徴は、地域住民にとってあまりに日常生活の中に溶け込んでいたので、住民は気づかなかったという。

1998年（平成10年）に、「静岡未来人づくり塾」という人づくりのセミナーや富士宮中心市街地活性化のための市民ワークショップが開かれた。この会議には、富士宮市の民間の委員として、後の「富士宮やきそば学会」会長になる、渡邊英彦富士宮青年会議所理事長も参加していた。

富士宮の中心市街地活性化の市民ワークショップ自体は、意識の高い人々が集まっていたのにもかかわらず、時期が来て終わってしまった。それではもったいないという事になり、渡邊氏ら中心市街地活性化の市民ワークショップ参加者「居残り組」の有志が集まって、富士宮の中心市街地活性化活動を考えることになった。その中で、富士宮市において焼きそばの消費量が日本一であることに注目が集まり、出てきた取り組みが「やきそば」によるまちおこしであった。富士宮の焼きそばには前述のような特徴があることがわかり、この「やきそば」を食べに他所から富士宮市に来る人が増えれば、富士宮市の中心市街地にも人が集まるのではないかと考えたからである。

(b) 事業概要

2000年（平成12年）に、「静岡未来人づくり塾」から継続して参加している13名（渡邊英彦氏を含む）と富士宮商工会議所、富士宮市役所の職員達（参加メンバーの年齢は様々）で、はじめに「富士宮やきそば学会」を作り、途中からNPO法人「まちづくりトッパーランナーふじのみや本舗」を組織化した。このNPO法人は、富士宮市の中心市街地を市民

³¹ みずほ総合研究所（2011）「静岡県の地域活性化事例①B級グルメは地域活性化の救世主か～富士宮市「富士宮やきそば」『みずほ地域経済インサイト』2011年9月1ページ～8ページおよびインタビュー調査結果を参考にして取りまとめた。

のふるさと拠点として、人が集まり交流する元気なまちづくりを目指し、常に先頭を切って行動する市民活動組織である。これまでに中心市街地のにぎわいを取り戻すため、地域の祭りの支援・協力、まち中の宝物の発見と PR、湧玉池をシンボルとする湧水を活かしたネットワーク作り、富士宮やきそばなど特色ある地場産物の発見、商品開発を行った。

NPO 法人の中にやきそばのアンテナショップなどの収益事業部門を作ったところ、うまく事業が回り始めたので、収益事業部門を「株式会社プロシューマー」として法人化した。この会社は、アンテナショップなどの運営が経営の柱で、その他に登録商標「富士宮やきそば」の管理・運営などを担当している。あくまでもやきそばに関する業務を行う会社であり、収益部分については、NPO 法人に還元するというスタンスである。

地方都市の「ご当地グルメ」を扱っている企業は、個人商店か零細企業である。このような事業規模では、大手企業並みの広告代理店を使った広報・宣伝活動はできない。しかしながら、広告代理店に頼めば経費が掛かる部分を NPO 法人が市民活動として行えば、経費がかからない。たとえ失敗しても、元のままなのでリスクがない。行政で予算化すると公平性の問題が出てくる。

富士宮やきそばは、富士宮市役所の職員が「ゼロ予算制度」を用いて、民間の運動をうまく自治体がサポートしたことで知られている。「ゼロ予算制度」は、予算措置を伴わないので議会の承認を得ずに自治体の職員を事業のサポートに従事させることができる点が特徴である。このため、当時のご当地グルメとしては異例ともいえる他地域との連携や、その連携を「三国同麺」と愛嬌ある名前にしたことなど、成果が短時間に様々に出てきた。

「富士宮やきそば」のグループでは、情報発信することに知恵を絞っているという。結果として、どれだけ商品の認知度が高まるのか、どれだけ経済効果を生むのかという事の方が重要である。

新しい事業展開を始める時も、自前で稼いで得たものを次の事業資金に充当するという仕組みで進めている。「富士宮やきそば学会」が行っているのは、話題作りと情報発信である。どんなに良い物を作っても話題性が無ければ注目されることは難しい。そこで、「富士宮やきそば」のグループでは、現在テレビで流行している番組はお笑い番組であることに注目して、おやじギャグのような個性的なイベント等のネーミングでマスコミの関心を集め、地域の知名度を上げていくことに知恵を絞った。

富士宮市民が自主的に活動している点も特徴である。市民が自主的に活動することは、どの業界や団体にも気兼ねすることなく活動できる点に利点がある。「富士宮やきそば」の商標は静岡県外の業者でも自由に使用でき、広く PR ができるといったメリットがある。

(c) 組織概要

富士宮やきそば学会の中心メンバーは渡邊英彦氏を会長として、静岡県、富士宮市の担当者、そして現在はなくなってしまったが、富士宮商工会議所とのネットワークがあった。富士宮商工会議所には、最初にワークショップという場をつくってもらった。富士宮市の渡辺孝秀現企画部長は、係長時代からの渡邊氏の人脈であり、黒子でサポートしてもらっている。もともとまちづくり活動のコアな人たちが、運営会社の NPO 法人や株式会社の主要メンバーとして渡邊氏と関わっている。

【参考資料2：「戦略性」「信頼性」について】

ここでは、地域リーダーの特性の一端を明らかにするために、地域リーダーがリーダーシップ機能を担う際に最も重要な要件を「戦略性」と「信頼性」として、それらを身に付けるために習得すべき要素を、3)のインタビュー調査結果から数量化した。

1)「戦略性」の要素

- ①組織管理戦略（リーダーシップ）（組織をまとめる役割を担う、リーダーとしての組織管理戦略的思考等の理解や洞察力、構想力）
- ②地域づくり・ブランド戦略（地域振興のための手段の選択、地域振興を成功させるための作戦。地域や商品等の価値を高めるための作戦）
- ③プレゼンテーション（企画内容を取りまとめ、情報を効果的に相手に伝える表現力）
- ④マーケティング（顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念）

2)「信頼性」の要素

- ⑤合意形成・協力体制作り（地域内外のステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立や運営実務等の知識の習得）
- ⑥ネットワーク構築
 - a.対地域内ネットワーク構築（出身地と同一都道府県内）
 - b.対地域外ネットワーク構築（出身地と同一都道府県外）
 - c.対支援機関ネットワーク構築

とした。

そして、インタビュー調査結果（インタビュー調査項目は3）参照）で得られた地域リーダーとしての各個人の活動内容から、各要素ごとに当てはまると思われる項目数を3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化して、地域リーダーとしての特性発揮度を調べた。

その後、調査対象地域リーダー個人の各要素における合計得点を算術平均して、「戦略性」「信頼性」の構築度の一端を測る尺度とした。さらに、その結果を（a）地域振興の場面別（b）年齢階層別（c）出身地域別（d）地域外経験の有無別（e）民間出身・支援機関出身別（f）企業勤務経験の有無別にみた。得点化のイメージは、（参考）のとおりである。

3)インタビュー調査項目

- ①プロフィール・現在までの経歴
- ②活動のきっかけ
- ③具体的な活動内容
- ④日頃から心がけている点、活動のポイント
- ⑤活動を支えるネットワーク
- ⑥地域リーダーとしての資質
- ⑦次世代地域リーダー育成状況

⑧支援機関のバックアップ体制

⑨今後の活動方向と課題

(参考)「戦略性」「信頼性」得点化のイメージ

	(1) 戦略性				小計
	①組織管理戦略	②地域づくり戦略 ・ブランド戦略	③企画 (プレゼンテーション)	④マーケティング	
A氏	<ul style="list-style-type: none"> ・全メンバーで事業案を持ち込み、ブレインストーミングを行い、アイデアを構成メンバーに出させて計画表に落とし込む。 ・事業の継続性を持たせるため、メンバーの役割分担は行わない。 ・メンバーの自主性や主体性を重視するため、会合への出欠はメンバーの意向次第。責任はリーダーが持つ。 (合計3項目)	<ul style="list-style-type: none"> ・空き店舗へ工房誘致 ・活動拠点「匠プラットフォームSHOP」の設立計画 ・町内イベント「三角八丁」の計画 ・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「すわいち」の計画 (合計4項目)	<ul style="list-style-type: none"> ・空き店舗の情報を口コミで伝授 ・町内イベント「三角八丁」の企画 ・イベント「すわいち」の企画 ・東京における「御田町スタイル」の企画 (合計4項目)	<ul style="list-style-type: none"> ・町内イベント「三角八丁」の開催・効果分析 ・イベント「すわいち」の開催、効果分析 ・東京における「御田町スタイル」の開催・効果の分析 (合計3項目)	
合計得点	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00

	(2) 信頼性				小計
	⑤合意形成 (協力体制)	⑥ネットワーク構築			
		a. 対地域内	b. 対地域外	C. 対支援機関	
B氏	<ul style="list-style-type: none"> ・「燕三条ブランド」認証デザイナーの選定 ・「燕三条まちあるき」開催に当って、まちあるきルート開発への協力体制の構築 ・燕三条朝カフェ開催に当っての農家への協力依頼 (合計3項目)	<ul style="list-style-type: none"> ・燕三条プライドプロジェクトのメンバー (合計3名以上)	<ul style="list-style-type: none"> ・中小機構北陸本部「越の国倶楽部」 ・東京のデザイナー ・京都の伝統工芸品産地の方々 (合計3名以上)	<ul style="list-style-type: none"> ・燕商工会議所 ・三条商工会議所 ・燕市、三条市 (合計3か所以上)	
合計得点	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00

(注1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法(1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点)で得点化した結果を算術平均した。

(注2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

(1) 戦略性の特徴

①地域振興の場面別戦略性の特徴（図表参考資料 2-1）

～「地域おこし」地域リーダーの得点が最も高い～

戦略性の特徴を地域振興の場面毎にみると、全体では、「地域おこし」地域リーダーの得点が最も高くなっている。

各要素毎にみると、組織管理戦略では、「地域おこし」地域リーダーの得点が最も高くなっている。地域づくり戦略・ブランド戦略では、「中心市街地活性化」地域リーダー、「地域おこし」地域リーダーの得点が高い。

企画・プレゼンテーションは、「地域おこし」地域リーダーの得点が最も高くなっている。

マーケティング面は、他の戦略性の項目と比較して得点が低くなっている。その中で、「中心市街地活性化」地域リーダーの得点が最も高くなっている。

図表参考資料 2-1 地域振興場面別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド	企画・プレゼンテーション	マーケティング	小計
中心市街地活性化 6名平均	1.50	2.83	2.50	2.00	7.83
地域資源活用 5名平均	1.80	2.60	2.20	1.40	8.00
地域おこし4名平均	2.50	2.75	2.75	1.50	9.50
地域リーダー15名 平均	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

(注 1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

(注 2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

②年齢別戦略性の特徴（図表参考資料 2-2）

～40 歳代の地域リーダーの得点が高い～

戦略性の特徴を年齢別にみると、全体では 40 歳代の地域リーダーの得点が最も高くなっている（全体では 10.25 点）。

各要素毎にみても、組織管理戦略では、50 歳代の地域リーダーの得点が最も高くなっている（2.25 点）。

地域づくり戦略・ブランド戦略では、各年代毎にあまり差異がなく、総じて得点が高い。

企画・プレゼンテーションは、40 歳代地域リーダーの得点が最も高くなっている（2.75 点）。

マーケティング面は、15 名の地域リーダーとも他の戦略性の項目と比較して得点が低くなっている。その中で、40 歳代地域リーダーの得点が最も高くなっている（2.75 点）。

図表参考資料 2-2 年齢別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド戦略	企画（プレゼンテーション）	マーケティング	小計
地域リーダー 40歳代（4名）平均	2.00	2.75	2.75	2.75	10.25
地域リーダー 50歳代（4名）平均	2.25	2.75	2.25	1.25	8.50
地域リーダー 60歳代（7名）平均	1.57	2.71	2.43	0.43	7.14
地域リーダー15名平均	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

（注 1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」「信頼性」各要素ごとに、当てはまると思われる項目数を、3 点法（1 項目=1 点、2 項目=2 点、3 項目以上=3 点）で得点化した結果を算術平均した。

（注 2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15 名へのインタビュー調査結果より筆者作成

③出身地域別戦略性の特徴（図表参考資料 2-3）

～地域内出身の地域リーダーの得点が高い～

戦略性の特徴を、出身地域別にみると、全体では、地域内出身（同一行政区域内出身）の地域リーダーの得点が最も高くなっている（9.18点）。

各要素毎にみても、組織管理戦略、地域づくり戦略・ブランド戦略、企画、マーケティングの全ての要素で、地域内出身の地域リーダーの得点の方が高くなっている。

図表参考資料 2-3 出身地域別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド戦略	企画（プレゼンテーション）	マーケティング	小計
地域内出身11名平均	2.09	2.82	2.64	1.64	9.18
地域外出身4名平均	1.25	2.50	2.00	0.25	6.00
地域リーダー15名平均	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

（注1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

④地域外経験の有無別戦略性の特徴（図表参考資料 2-4）

～地域外経験のない地域リーダーの方が得点が高い～

戦略性の特徴を、地域外経験の有無別（学生時代を出身地以外の都道府県で過ごした。出身以外の都道府県で勤務した等）にみると、全体では、地域外経験のない地域リーダーの方が、得点が高い（地域外経験無：8.50点、地域外経験有：8.27点）。

各要素毎にみても、組織管理戦略では、地域外経験のある地域リーダーの得点の方が高くなっている。

地域づくり戦略・ブランド戦略においては、地域外経験の無い地域リーダーの得点の方が高くなっている。企画（プレゼンテーション）においても、地域外経験の無い地域リー

ダーの得点の方が高くなっている。

マーケティング面においては、地域外経験のある地域リーダーの得点が高くなっている。

図表参考資料 2-4 地域外経験の有無別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド戦略	企画（プレゼンテーション）	マーケティング	小計
地域外経験有（11名）	2.00	2.64	2.27	1.36	8.27
地域外経験無（4名）	1.50	3.00	3.00	1.00	8.50
地域リーダー15名平均	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

（注 1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注 2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

⑤民間・支援機関出身別戦略性の特徴（図表参考資料 2-5）

～戦略性全体、組織管理戦略、マーケティングで民間出身地域リーダーの得点が高い～

戦略性の特徴を民間出身・支援機関出身別にみると、全体では、民間出身の地域リーダーの方が、得点が高い（民間出身地域リーダー：8.64点、支援機関出身地域リーダー：7.50点）。

各要素毎にみると、組織管理戦略とマーケティングでは民間出身の地域リーダーの得点の方が高くなっている。一方、地域づくり戦略・ブランド戦略、企画（プレゼンテーション）においては、支援機関出身の地域リーダーの得点の方が高くなっている。

図表参考資料 2-5 民間・支援機関出身別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド戦略	企画（プレゼンテーション）	マーケティング	小計
地域リーダー民間平均（11名）	2.18	2.73	2.36	1.36	8.64
地域リーダー支援機関平均（4名）	1.00	2.75	2.75	1.00	7.50
地域リーダー平均15名	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

（注 1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注 2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

⑥企業勤務経験の有無別戦略性の特徴（図表参考資料 2-6）

～組織管理戦略、マーケティング面においては、企業勤務経験のある地域リーダーの得点が高い～

戦略性の特徴を企業勤務経験の有無別にみると、全体では、企業勤務経験の無い地域リーダーの方が、得点が高い（企業経験有：8.42点、企業勤務経験無：8.00点）。

各要素毎にみてみると、組織管理戦略においては、企業勤務経験のある地域リーダーの得点の方が高くなっている。また、地域づくり戦略・ブランド戦略、企画（プレゼンテーション）においては、企業勤務経験のない地域リーダーの得点の方が高くなっている。また、マーケティング面においては、企業勤務経験のある地域リーダーの得点が高くなっている。

図表参考資料 2-6 企業勤務経験の有無別戦略性の特徴

	(1) 戦略性				
	組織管理戦略	地域づくり戦略・ブランド戦略	企画（プレゼンテーション）	マーケティング	小計
地域リーダー企業勤務経験有（12名）平均	2.08	2.67	2.33	1.33	8.42
地域リーダー企業勤務経験無（3名）平均	1.00	3.00	3.00	1.00	8.00
地域リーダー15名平均	1.87	2.73	2.47	1.27	8.33

（注 1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注 2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

以上の結果から、今回調査対象となった地域リーダーの持つ戦略性の特徴を整理してみると、全般に、「地域づくり戦略・ブランド戦略」、「企画づくり（プレゼンテーション）」に高い得点を示す地域リーダーが多くなっていることがわかった。プレゼンテーションは、「中心市街地活性化」地域リーダー、「地域おこし」地域リーダーの得点が高くなっている。

マーケティング面では、他の戦略性の項目と比較して得点が低くなっている。その中で、40歳代、地域内出身者の「地域おこし」地域リーダーの得点が高くなっている。

(2) 信頼性の特徴

①地域振興の場面別信頼性の特徴（図表参考資料 2-7）

～ネットワーク構築度は「中心市街地活性化」地域リーダーが高い～

信頼性の特徴を地域振興の場面毎にみると、全体では、「中心市街地活性化」地域リーダーの得点が最も高くなっている（10.50点）。

各要素毎にみると、合意形成（協力体制の構築）では、「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの得点が高くなっている。ネットワークの構築では、「中心市街地活性化」地域リーダーの得点が対地域内、対地域外、支援機関共に高くなっている。

図表参考資料 2-7 地域振興の場面別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				
	⑤合意形成 （協力体制の構築）	⑥ネットワーク構築			小計
		a 対地域内	b 対地域外	c 対支援機関	
中心市街地活性化 6名平均	2.17	2.83	2.83	2.67	10.50
地域資源活用 5名平均	2.40	2.00	2.00	1.80	8.20
地域おこし4名平均	2.25	2.50	2.25	2.00	9.00
地域リーダー15名 総平均	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

（注1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

②年齢別信頼性の特徴（図表参考資料 2-8）

～合意形成（協力体制）の構築では60歳代の地域リーダーの得点が高い～

信頼性の特徴を年齢別にみると、全体では、50歳代の地域リーダーの得点が最も高くなっている（10.25点）。

各要素毎にみてみると、合意形成（協力体制の構築）では、60歳代の地域リーダーの得点が高くなっている。

対地域内のネットワーク構築では、年代毎にあまり差異がなく総じて得点が高い。対地域外のネットワーク構築では、50歳代の地域リーダーの得点が高い。対支援機関のネットワーク構築では、40歳代、50歳代の地域リーダーの得点が高くなっている。

図表参考資料 2-8 年齢別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				
	⑤ 合意 形成 (協力 体制)	⑥ ネットワーク構築			小計
		a 対 地 域 内	b 対 地 域 外	c 対 支 援 機 関	
地域リーダー 40歳代 (4名) 平均	2.00	2.50	2.75	2.50	9.75
地域リーダー 50歳代 (4名) 平均	2.25	2.50	3.00	2.50	10.25
地域リーダー 60歳代 (7名) 平均	2.43	2.43	1.86	1.86	8.57
地域リーダー平均15名	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

(注 1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法(1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点)で得点化した結果を算術平均した。

(注 2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

③出身地域別信頼性の特徴 (図表参考資料 2-9)

～地域内出身のリーダーの方がネットワーク構築度が高い～

信頼性の特徴を出身地域別にみると、全体では地域内出身(同一行政区域内出身)の地域リーダーの得点が高くなっている(地域内:9.82点、地域外:8.00点)。

各要素毎にみると、合意形成(協力体制構築)では、地域内外出身者間の差はほとんどない。ネットワーク構築では、対地域内外、対支援機関とも地域内出身の地域リーダーの得点の方が高い。

図表参考資料 2-9 出身地域別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				
	⑤合意形成 (協力体制構築)	⑥ネットワーク構築			小計
		a 対 地 域 内	b 対 地 域 外	c 対 支 援 機 関	
地域内出身11名平均	2.27	2.64	2.64	2.27	9.82
地域外出身4名平均	2.25	2.00	1.75	2.00	8.00
地域リーダー15名平均	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

(注 1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法(1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点)で得点化した結果を算術平均した。

(注 2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

④地域外経験の有無別信頼性の特徴(図表参考資料 2-10)

～地域外経験の有る地域リーダーの方がネットワーク構築度が高い～

信頼性の特徴を地域外経験の有無別(学生時代を出身地以外の都道府県で過ごした。出身以外の都道府県で勤務した等)にみると、全体では、地域外経験の有る地域リーダーの方が、得点が高い(地域外経験有:9.36点、地域外経験無:9.25点)。

各要素毎にみても、合意形成(協力体制の構築)では地域外経験のない地域リーダーの得点の方が高くなっている。

ネットワーク構築について、対地域内においては、地域外経験の有無にかかわらず得点が高い。対地域外においては、地域外経験の有る地域リーダーの得点の方が高くなっている。対支援機関のネットワークについても、地域外経験の有る地域リーダーの得点が高い。

図表参考資料 2-10 地域外経験の有無別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				
	力⑤ 体制 合意 の 構成 （ 協	⑥ネットワーク構築			小計
		a 対 地 域 内	b 対 地 域 外	c 対 支 援 機 関	
地域外経験有（11名）	2.09	2.45	2.55	2.27	9.36
地域外経験無（4名）	2.75	2.50	2.00	2.00	9.25
地域リーダー15名平均	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

（注 1）各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法（1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点）で得点化した結果を算術平均した。

（注 2）表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

（出所）地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

⑤民間出身・支援機関出身別信頼性の特徴（図表参考資料 2-11）

～全体では民間出身の地域リーダーの方が得点が高い～

信頼性の特徴を民間出身・支援機関出身別にみると、全体では、民間出身のリーダーの方が得点が高い（民間出身：9.55点、支援機関出身：8.75点）。

各要素毎にみると、合意形成（協力体制の構築）では、民間出身者、支援機関出身者の間にほとんど差はない。

ネットワーク構築においては、対地域内、対地域外、対支援機関とも民間出身の方が得点が高い。

図表参考資料 2-11 民間出身・支援機関出身別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				
	⑤ 合意 体制 形成	⑥ ネットワーク構築			小計
		a 対地 域内	b 対地 域外	c 対支 援機 関	
地域リーダー民間出身 平均 (11名)	2.27	2.55	2.45	2.27	9.55
地域リーダー支援機関 出身平均 (4名)	2.25	2.25	2.25	2.00	8.75
地域リーダー平均15名	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

(注 1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法 (1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点) で得点化した結果を算術平均した。

(注 2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

⑥企業勤務経験の有無別信頼性の特徴 (図表参考資料 2-12)

～企業勤務経験の無い地域リーダーの方が、合意形成、ネットワーク構築度とも得点が高い～

信頼性の特徴を企業勤務経験の有無別にみると、全体では企業勤務経験の無い地域リーダーの方が、得点が高い (企業勤務経験有：9.17点、企業勤務経験無：10.00点)。

各要素毎にみると、合意形成 (協力体制の構築) では、企業勤務経験の無い地域リーダーの得点の方が高くなっている。

ネットワーク構築では、対地域内のネットワークにおいては、企業勤務経験の有る地域リーダーの方が得点が高い。

対地域外のネットワーク構築では、企業勤務経験の無い地域リーダーの方が、得点が高い。また、対支援機関のネットワーク構築においても、企業勤務経験の無い地域リーダーの方が、得点が高い。

図表参考資料 2-12 企業勤務経験の有無別信頼性の特徴

	(2) 信頼性				小計
	⑤合意形成 (協力体制の構築)	⑥ネットワーク構築			
		a 対地域内	b 対地域外	c 対支援機関	
地域リーダー企業勤務経験有 (12名) 平均	2.17	2.50	2.33	2.17	9.17
地域リーダー企業勤務経験無 (3名) 平均	2.67	2.33	2.67	2.33	10.00
地域リーダー15名平均	2.27	2.47	2.40	2.20	9.33

(注 1) 各数値は、インタビュー調査結果で得られた調査結果から、「戦略性」、「信頼性」各要素ごとに当てはまると思われる項目数を、3点法 (1項目=1点、2項目=2点、3項目以上=3点) で得点化した結果を算術平均した。

(注 2) 表中の色付け数字は、地域リーダー全体平均より高い平均得点を示す。

(出所) 地域リーダー15名へのインタビュー調査結果より筆者作成

以上の結果から、今回調査対象となった、地域リーダーの持つ信頼性の特徴を整理してみると、合意形成、ネットワーク構築とも高い得点を示す地域リーダーが、多いことがわかった。今回調査対象となった地域リーダーは、人と人との関わり合いを非常に大切にしていた。

【参考資料 3 : 事例調査結果（阪神・淡路大震災震災復興場面）】

ここでは、阪神・淡路大震災発生時の復興まちづくりに携わった 3 人の地域リーダーへの、当時の活動状況に関するインタビュー調査結果を掲載する。

①東 充（あずま みつる）氏（68 歳）

～仮設店舗「パラール」を立ち上げ、5 年間に渡り管理・運営～

- ・所属：神戸アーカイブ写真館 神戸長田コンベンション協議会事務局長
(元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会事務局長)
- ・住所：〒653-0042 神戸市長田区二葉町 7 丁目 1-18 (3 階)
- ・インタビュー日：2012 年 11 月 16 日 (金)

【プロフィール】

- 1944 年 (昭和 19 年) : 兵庫県神戸市灘区生まれ
- 1963 年 (昭和 38 年) 3 月 : 高校卒業。
- 1963 年 (昭和 38 年) 4 月 : 日本電電公社 (現 NTT) に就職
- 1977 年 (昭和 52 年) : NTT 退職後家業の漬物店を継ぐ
- 1995 年 (平成 7 年) 1 月 : 阪神淡路大震災により家屋、店舗とも焼失。
- 1995 年 (平成 7 年) 6 月 : 仮設店舗「復興げんき村パラール (100 店舗)」を立ち上げ、5 年間にわたり管理運営を行う。
- 2000 年 (平成 12 年) : 神戸長田コンベンション協議会を設立し、事務局長に就任。
全国からの修学旅行生を対象とした体験学習の窓口、並びに震災で消滅した多くの歴史的資料や写真類の収集・整理・保存業務を行った。
- 2011 年 (平成 23 年) ~ : 東日本大震災商業復興チーフマネージャーとして、岩手県宮古市を中心に活動中。

(a) 活動のきっかけ

東氏は、もともと、JR 山陽本線新長田駅南側の住居を兼ねた 3 階建てビルの 1 階で漬物店を営んでいた。1995 年 (平成 7 年) の阪神淡路大震災 (以下、震災と表記) 直前時点で、新長田地域では、市営地下鉄海岸線開通を契機としたまちづくり協議を行政と行っており、東氏は「まちづくり協議会」の事務局長を務めていた。また、その成果として、土地・建物の権利関係の資料の整備がある程度なされていた。

1995 年 (平成 7 年) 1 月 17 日の震災では、東氏の漬物店も 1 階部分がすべて崩壊し震災後の火災で店を焼失した。結果的には、この震災の発生が「まちづくり」事業を進める大きなきっかけとなった。

(b) 活動の内容

●「復興げんき村パラール」の建設

東氏は、阪神・淡路大震災被災後、仮設店舗・仮設住宅建設を含む新長田地域の復興計画案を早期に立案する必要があると考えた。そのためには、被災住宅、店舗を早期に解体して、土地を借りてまとめた土地を確保する必要があると考えた。東氏らは、再開発の専門家であるコンサルタントと共に、早速地域の権利関係がわかる住宅マップを作成し、権利関係地域に住んでいた人々を探し出して、震災復興の集会を開催し「震災復興協議会」を設立すると共に、権利者1軒1軒回って土地を借りる「仮承諾書」契約を取り付けていった。

土地の権利関係が複雑で、借地人が頻繁に変わる土地があり大変苦労したが、最終的には90%以上の土地を、坪約1,000円/月で借り上げることができた。がれき処理の解体業者、神戸市、まちづくり協議会3者の契約書をかわし、2月18日には解体工事が始まり、4月後半から仮設店舗、仮設住宅の建設が始まった。

このように、新長田地域では東氏らが中心となって、復興計画に掲げられた再開発の方針に沿って、地域住民が先行する形で様々な調整を進めていった。なぜ、このような方法をとったかという、行政が震災復興の再開発を行うために、仮設店舗や仮設住宅を建てるためには、権利関係の問題等での建設が大幅に遅れると考え、協議会が先行主導して事業を進めることになったからである。

震災後約5か月後の1995年（平成7年）6月10日に仮設店舗の「復興げんき村パラール」をオープンさせた（オープン時には約80店舗、最終的には100店舗）。なお、パラールは、傘を意味する「パラソル」と市場を意味する「バザール」の合成語である。オープン後の1995年（平成7年）7月と9月に通行量調査を行ったところ、平均1日7,000人以上が巨大テントに入っていることが分かった。

この「げんき村」の「管理運営」が開始された後、「パラール中央館」（12月21日オープン）の建設がはじまり、他方で、復興再開発事業の協議が開始された。震災後約4年後の1999年（平成11年）に約50店が再開発ビルに移り、テントは撤去された。その後、プレハブ店舗で営業を続ける商業者もいたが、2003年（平成15年）～2004年（平成16年）初旬にかけて完全に閉鎖された。

●「復興げんき村パラール」のコンセプト

新長田「復興げんき村パラール」では、「焼野原の中で、いかに震災前より多くの客を呼び込むか」ということを基本構想にして具体的なテーマを決めた。

【地域商業者がまとまって再建を進める】

1か所に大きな施設を作れば、それだけ力も強くなる。仮設店舗には、震災前から地行に立地していたと大手スーパーのダイエーを含めて100店舗を入居させた。できるだけ遠くから大勢の人々が来るように目立つ建物とした。店舗をできるだけ1か所に多く集め、大手スーパーを核店舗とすることで集客力を高めることを狙った。ダイエーは当初別の場所での再建を目指していたが、パラールオープン1か月前まで交渉を行った結果、仮設店舗出店への承諾を得た。そして、このダイエーの店舗を仮設店舗の一番奥に配置し、仮設店舗の商店街を通らなければダイエーにたどり着けないようにした。

【駐車場の設置】

震災前より多くの客を呼び込むためには、遠方から来る客のために駐車場が必要となる。そこで仮設店舗前に約 60 台分の駐車場を確保した。

【仮設住宅の併設】

仮設店舗の周りに 122 戸分の仮設住宅を集約させて、顧客の囲い込みを行った。

【できるだけ目立つ建物に】

震災前よりも多くの客を呼び込むためにできるだけ目立つ建物の建設を考えた。そこで、プレハブの仮設店舗ではなく、巨大テントを設置した。

【徹底した運営経費の削減】

運営経費を節減するため、事務局は 2 名で運営していた。オープン後の 100 店舗の管理運営は「久二塚地区震災復興まちづくり協議会」が担い、毎月電気メーターを調べたりする作業に追われた。また、仮設店舗の清掃は住民が担当し、運営管理は地域住民全体がボランティアで行い、管理費の節減に努めたという。パラル名店会は、「久二塚震災復興まちづくり協議会」の自主管理で、東氏が管理運営要領を自分で作成した。東氏は、協議会の事務局長として経理の仕事から管理運営までほとんどすべてを一人でこなした。

(c) 心がけていた点、モットー

●地域住民には平等に接する

地域の人々とは商売上、ほとんどの人々と顔見知りであり、気軽に物事を頼みやすいという側面がある一方で、地域住民同士がしがらみで互いに反目し合うことも多かった。そこで、できるだけ地域住民には、全員に平等に接することを心がけ、町の復興という目的意識をどう持続させていくのかということに常に考えていた。

●金銭処理は明朗会計を心がける

金銭処理は明朗会計で、地域住民の誰からも後ろ指を指されないように心掛けた。

●どう利益を上げていくかについて常に考える

東氏は、常に商売人の立場に立ち、どう利益を上げていこうかと考えていた。本設に移転するまでの 5 年間にどう利益を上げようかということに常に考えていたという。

●問題点は発生の都度素早い解決を心がける

問題点が発生した場合には、その場で素早い解決をするように心掛けた。

(d) 活動を支えるネットワーク

●行政とのネットワーク

行政とのネットワークとしては、神戸市都市計画局（当時）とのコネクションが強かった。神戸市の担当者とはほとんど友達感覚で、昼夜を問わず様々なことを相談に行き助言をもらっていたという。また、神戸市の商業担当者であった中多英二氏には、商業復興及び活性化について、各分野の専門のコンサルタントを紹介してもらうなど、様々なコンサルタントとのつながりも復興の大きな力になった。

また、現在でも神戸市役所を中心として、役所の様々な分野（観光、商業、福祉、建設等）の人々とのネットワークがある。

●地域のネットワーク

地域の商店街、自治会のトップの人々とのネットワークも大きかった。婦人会の協力も

得られた。地域のイベントには積極的に参加して地域の有力者の協力を得ようと心掛けた。

●マスコミとのネットワーク

仮設店舗事業をできるだけ在阪・在神のマスコミに紹介しようと心掛けた。情報交換を積極的に行い、場面に応じて適切に対応していった。

●右腕となった人々

まちづくり協議会の会長以下役員たちとの連携・協議を密に行ったことは当然であったが、当時新長田の被災地域に来ていた「震災ボランティア」グループの中から、協議会に居ついて衣食と共にして仕事を手伝ってくれた学生ボランティア達は、右腕となってよく活躍してくれた。

また、ライフライン系の NTT グループや大阪瓦斯グループなど、企業の人達にも、将来のまちづくりに関しての会議や、先進都市への視察などに積極的に参加していただき、様々なアドバイスをいただいた。

(e) 地域リーダーとしての資質

●先見性がある

東氏は、地域の再開発に必要な事は、地域の宝物（地域資源）をどう見つけるかということだという。東氏は地域を「年寄が集まる町」として再開発したかったという。新長田地域の高齢化が進んでいくのに若者を対象とした再開発を行っても、地域は衰退していくばかりではないのかと考えていた。

そこで、地域が基本的に抱えている問題を整理した。周辺は空き店舗だらけであるので、先を見据えた町づくりを行おうとした。例えば、新長田地域の商店街に「大正筋」があるが、その名前のおおりに、大正ロマンあふれる町づくりを考えたといい。このように、昔からある地域の宝物（地域資源）を再発見すると面白い町づくりができるのではないかという。また、夜間も人通りの絶えない町づくりをしようと考え、福岡市の博多中洲の「屋台村」の見学も行い、全国一の福祉の町にすることを考えて素案もまとめたという。

●初めて行うことに積極的に興味を持つ

東氏は、自分で法則を見つけて、資料を整理する術に長けているという。震災後、5年経って2001年度（平成13年度）から兵庫県が行った阪神・淡路大震災の資料収集作業において、1年間かけてまちづくり協議会の資料を独自の方法で収集・整理保存を行った。また、神戸市長田区役所からも「まち育てサポーター」の委嘱を受けて、区役所に保存されていた15万点の写真類の整理を独自の方法を考えて行った。

その後、「神戸長田コンベンション協議会」を設立して事務局長を務め、中・高校生を中心とした修学旅行における体験学習の窓口として、体験学習語り部の組織への調整を行ってきた。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

現在、東氏の長男、東 朋治氏が事業を引き継いでいる。東朋治氏は、大学卒業後、鉄鋼会社勤務を経て「新長田まちづくり(株)」に入社し、地域活性化等を担当していた。「(株)神戸ながた TMO」総括マネージャー、「神戸・新長田中心市街地活性化協議会事務局長」を兼務していた。現在は、(株)全国商店街支援センター「東日本大震災商業復興支援統括

マネージャー」として岩手県宮古市の中心市街地商店街復興に従事している。

(g) 東北地域復興のためには

東北地域（特に三陸沿岸部）の商業者には、復興への意欲のある人々が多いが、それを援助する人々はまだまだ少ないと思う。現地は、漁業者が力を持っている地域で、商業者の位置づけが下であると思う。

商店街については、地元の商店街出身者はリーダーには向かないと思う。いわゆる「よそ者」がこの地域のリーダーにはふさわしいと思う。地域の中で利害関係のない人を政策的に外部から呼び込むと良いのではないか。よそ者が地域に溶け込むと利害関係が調整しやすく、復興支援活動が行いやすいという側面があると思われる。

②藤井玉夫（ふじい たまお）氏（61歳）

～震災時には商店街・小売市場の再建などを手がけ復興に寄与～

- ・所属：事業領域経営研究所代表
- ・住所：〒675-1372 兵庫県小野市本町 600 バスコクラフトハウス内（事務所）
- ・インタビュー日：2012年11月15日（木）

【プロフィール】

1951年（昭和26年）兵庫県小野市生まれ

1970年（昭和45年）高校卒業。

※高校時代はサッカー部で主将を務めた。

1970年（昭和45年）4月：兵庫県東播磨地区労使センターに奉職

※1年間労働関係部署に在職して、その後商業対策担当となった。兵庫県東播磨地域2市3町の商工会議所・商工会小規模企業対策補助担当ともなった。

1981年（昭和56年）～2000年（平成12年）3月：兵庫県中小企業総合指導所 商業診断・高度化促進診断担当

1995年（平成7年）1月：阪神・淡路大震災中小企業相談所（神戸）を担当

1995年（平成7年）3月：災害復旧高度化事業を活用して商店街・小売市場等の復興支援診断支援

2000年（平成12年）4月：兵庫県産業労働部経営支援課で高度化診断助言・各種企業補助の経営評価審査

2007年（平成19年）3月：震災復興診断支援にも区切りがつき兵庫県庁を早期退職

2007年（平成19年）4月～現在：SBD 事業領域経営研究所代表、中小企業基盤整備機構企業連携支援アドバイザー、近畿本部高度化マネージャーとして新規開拓及び経営改善計画支援等を実施。

※兵庫県在職中、主な転勤は在職37年間でわずか3回。商工畑一筋で、1981年（昭和56年）4月から診断支援の専門的な職となった。

1. 活動のきっかけ

活動のきっかけとしては、神戸を中心とした阪神淡路大震災（以下震災と表記）の被災地の特に商業関係の早期復興を図りたいと考えたからである。

1995年（平成7年）の震災発生後、当時の兵庫県知事貝原俊民（かいはら としたみ）氏は、『復旧』ではなく、「将来に向けて被災地の『復興』」を図ることが大事であるとの方針であった。

2. 具体的な活動内容

（1）復興体制構築

①災害復旧高度化事業の適用による阪神・淡路大震災被災商業施設の復興

当時、激甚災害指定の関係から、被災した商業施設に関して「事業協同組合等の施設の

災害復旧事業に関する補助(4分の3補助)はあったが、これはあくまで「復旧事業」で、新たな施設にする「復興事業」には対象とならない。

そこで、阪神・淡路大震災の復興に関しては、自力復興できる企業は特別融資での資金調達、自力復興が難しい案件(特に商店街、小売市場、地場産業)については、組合(集団)で助言支援して復興を図ることを重点に置いた。その復興道具が「災害復旧高度化事業」である。ただ、高度化事業に精通した職員が少なく、1976年(昭和51年)10月の山形県酒田市の市街地大火においては、中小企業事業団(当時)が高度化のベテラン職員を2年間現地に常駐派遣し商店街の復興に取り組んだ。これを事例として、中小企業総合事業団にも「職員派遣」を要請し、災害復旧高度化による復興体制は整った。事業団は、その後4年間、当初2週間交代、後1週間交代で職員を派遣した。

②災害復旧高度化アドバイザー制度の創設の依頼

同時に、これまで高度化診断協力依頼に基づく、中小企業総合事業団登録診断員との関係から、「災害復旧高度化アドバイザー制度」の創設を依頼した。その結果、兵庫県内15名、兵庫県外10名の中小診断企業診断士を「災害復旧高度化アドバイザー」として中小企業総合事業団の経費で無料派遣制度化し、支援体制が強化された。

阪神・淡路大震災後5日目に「震災復興中小企業総合相談所」を兵庫県、神戸市合同で設置したことにより、兵庫県・神戸市の連携体制がより深くなったという。

阪神・淡路大震災以前は、兵庫県中小企業総合指導所としては、中小企業指導法(当時)に基づく一般診断、高度化促進診断等を行っていたが、それまで定期的で開催されていた「中小企業指導機関連絡会議」の中で、兵庫県は神戸市を除く兵庫県内、政令指定都市である神戸市は、神戸市内を主として担当するという事で調整され、ほとんど神戸市内の中小企業および団体を診断助言することはなかった。ただ、藤井氏が個人的に神戸市中小企業指導センターが事務局を行う「神戸市商業を考える会(月1回開催の勉強会、座長は田中道雄氏(現大阪学院大学経営学部教授))に参加していた関係から、神戸市中小企業指導センターの職員であった中西良一氏、中多英二氏等とのつながりが深かったという。

被災数が神戸市内で最も多かった小売市場の復興に関しては、オーナーセルフ方式による復興の方向性が立てられ、「復興マニュアル」作りを神戸市の中多英二氏に依頼した。

③「巡回指導総合」の充実

現地指導の強化策として、兵庫県中小企業総合指導所としては「巡回指導総合」(1回10万円:国庫100%)の件数を震災前の年間20件程度、200万円から年間100件、予算額1,000万円に増額してもらうことを近畿経済産業局に依頼した。これにより、専門家を帯同した被災商店街・小売市場の現地巡回指導(被災から3年で約500回)が充実したという。地元を設置された阪神淡路復興機構が自由裁量の聞く組織から、小売市場の復興案件に係る「復興プラン策定」補助も直接要望の中で理解され、予算措置された。

以上で、兵庫県中小企業総合指導所としては、定期的(年2回)の中小企業指導機関連絡会議を通じ、兵庫県、神戸市、関係団体の連携の中で復興を図る体制づくりができた。

(2) 他機関との連携状況

前述のとおり、兵庫県が窓口となり、神戸市中小企業指導センター、兵庫県中小企業振興公社、兵庫県商工会議所連合会、神戸商工会議所、兵庫県商工会連合会、兵庫県中小企業団体中央会等との定期的な「中小企業指導機関連絡会議」が震災前から定期的に行われ、診断指導業務も日頃から各機関連携して行っていたことから、震災復興に関連した「中小企業総合相談所」も建物の被災ということもあったが神戸市内、兵庫県西宮市、津名郡津名町に比較的スムーズに設置することができたという。

(3) 活動が軌道に乗った背景

- ①(2)で述べたとおり、震災前から兵庫県と神戸市の連携関係が上手くいっていたので、震災発生時にも復興の方向性、役割が明確となり、その体制がすぐ構築できたこと。
- ②復興先、復興制度（道具）、予算措置（資金）が明確になったこと。

4. 日頃から心がけている点

●信頼関係の構築、相手を決して裏切らない

まず、信頼関係の構築が大事であり、相手の期待を決して裏切らないようにすることが大事であると考えている。

●診断現場を見て、話をよく聞く

特に、商業関係の診断では必要なことであるが、現地に赴き、現場を見て、話をよく聞くことが大事であると考えている。

●地域の良さを常に探す

また、常に故郷（地域）の良さを探すようにしている。それが、他人への思いやりにもつながるからである。中小企業の方々のみならず、地域の人々とのつながりも大切にしている。

●自分の立ち位置は常に行政と商業者の真ん中に置く

藤井氏は、神戸というまちが好きであったので、神戸のまちの復興には死に物狂いで取り組んできたという。ただし、自分の立ち位置を常に行政と商業者の真ん中に置いていたという。間に立つ人間がいなくなかなか復興はうまくいかない。商業者の意見を行政に反映し、一方で行政の意見は商業者に反映させていくという立ち位置が絶対に必要であるという。

5. 活動を支えるネットワーク

(1) ネットワークの広さ

以前は、ネットワーク作りの一環として「一万人のヒト通帳」作りを目指したことがあがるが、名簿整理だけでは意味がないと考えようになった。最近では、若い人とのつながりを重視している。これまで、中小企業とのつながりしかなかったが、あらゆる地域活動に参加して、異分野のネットワークを開発するように努力している。

阪神・淡路大震災当時から「復興リーダー」のつながりとしては、約 20 名の神戸市内の商店街、小売市場協同組合のリーダーとのネットワークがある。

(2) 支援機関等とのネットワーク

これまでの神戸市、兵庫県内から、中小機構関係の仕事をする中で、近畿地方、全国の公的機関の診断支援担当者、民間コンサルタント等専門家、中小機構の職員、大学教授等とのネットワークの広がりができている。

(3) サブリーダー

これまで、多くの良き上司、人材に恵まれ、身近に支えてくれたサブリーダーがいることで、思い切った活動や判断ができると思っている。サブリーダーの存在は、リーダーにとっては、非常に重要な存在であると考えている。

6. 地域リーダーとしての資質

- ① 絶えず未熟なものとして、「学ぶ」姿勢を持つこと。
- ② 広い視野を持ち、何事に対しても「興味」を持ち、「良さ」を知ることができること。
- ③ 現状より、少しでも良くなるように、物事の「改善」に向けて努力できること。
- ④ 自分のことよりも、まず他をよくすることを考えている。そうすると、必ず自分に返ってくる。
- ⑤ 「人を愛すること」ができること。
を持つことが大事であるという。

7. 次世代地域リーダー育成状況

(1) 次世代地域リーダーの育成状況

兵庫県では、経営支援課診断支援係に4名の診断士が配置されており、この人材が後継者に育ってくればよいと考えている。藤井氏は、後継者を育成することが最大の課題であるという。財政難で行政は、以前の縦割りに戻つつあるという。藤井氏は、行政機関はそれぞれの中小企業振興事業に対するマネジメント感覚を磨く事が必要であり、「旧中小企業基本法」にあった中小企業総合指導所に代わる機関として、「地域中小企業活性化センター」を強化するべきであると考えている。

(2) 次世代地域リーダー育成への課題

藤井氏は、次世代の人材は、「内に籠る」傾向が強く、自己本位であり、外に向く人材が少なくなってきたという。また、現在の地域リーダーがあれこれやりすぎ、後継者を作るプログラムを支援機関等組織は持っていない。また、現在の地域リーダーがリーダーとしての認識をしていないことも問題であるという。

8. 今後の活動方向

(1) 東日本大震災の被災状況を見て東北の本格復興に力を注ぐ

東北地域の本格復興に力を注いでいきたい。現地は、震災後約2年を経過して、ようやく本格復興への方向性、復興道具等が整いつつあるという。しかしながら、東日本大震災の被災地域は、あまりにも広域であり、しかも、被災地域は各県の県庁所在都市からも遠く、都市規模も異なりすぎている。県単位では、被災地全域の人的対応を行う事は難しく、

限定的な支援になることは仕方がない。自力で復興できる人達は、様々な制度を活用して自力で行ってもらうことになる。また、自力再建が難しい人々にとっては、協同組合の形をとるべきではないか。

兵庫県からも民間の専門復興支援者（コンサルタント等）を現地に派遣している。しかしながら、民間で様々な補助金申請等の諸手続きができる人材が現地には少ないと思う。特に、総合的に都市計画事業のわかる人材が少ない。商業の事がわかり、行政にも顔が利き、地域住民の意見をかみ砕いて説明できる人が少ないと思う。

また、神戸市の商業復興では、将来の都市計画方針が早期に決定されており、それに基づいた本格復興を目指して「仮設」の建設が行われたのに対して、東北の被災地域の商業復興では、「本設」の事を考えていない「仮設」の建設が目立つという。これは、やはり、現地に都市計画の専門家が少ないこと、津波防災計画がなかなか決まらないことが影響しているのではないかと思う。

（２）阪神・淡路大震災の復興フォロー

阪神・淡路大震災から 18 年が経過したが、その後の経済状況、環境変化が著しく、復興に携わった案件について、円滑な運営ができるように県庁をやめた今もアフターフォローを行っていきたいと考えている。

③中多 英二(なかた えいじ)氏 (62歳)

～震災時には神戸市内の商店街・小売市場の復旧・復興支援に従事～

- ・所属：中多商業企画研究所 所長
- ・住所：〒653-0835 兵庫県神戸市長田区細田町7丁目1-9 シューズプラザ314号室
- ・インタビュー日：2012年11月16日(金)

【プロフィール】

1950年(昭和25年)神戸市にて生まれる。

1969年(昭和44年)高校卒業後、住宅地図製作の請負い事業を行いながら夜学に通う。

1974年(昭和49年)神戸市役所に入所。当初は税務、財務関係の部局に配属され12年間勤務。

1986年(昭和61年)自分の役所における存在感を考え、自ら希望して神戸市中小企業指導センター(現神戸市産業振興財団)に異動。以後25年間、一貫して商店街等の支援事業に従事。その間に1995年(平成7年)に阪神淡路大震災があり、神戸市内の商店街、小売市場の復旧、復興支援に従事。

2011年(平成23年)3月：神戸市役所を退職。

2011年(平成23年)4月：中多商業企画研究所 設立。

以降、東日本大震災商業復興チーフマネージャーとして活動中。

1. 活動のきっかけ

中小商業の振興に携わるようになったのは、1986年(昭和61年)に神戸市中小企業指導センターに配属されてからである。以降25年間、商店街や商業集積地などを対象に診断・指導等の業務に携わり、ルーチンワーク的な対応ではなく、商店街の個々の課題に合わせて様々な手法を駆使して活性化に取り組んできた。

例えば、阪神淡路大震災以前から診断後の対応として、生鮮食品を取扱う小売店が集積する神戸市兵庫区の湊川・東山地区の活性化を図るために「全国有名市場サミット」開催を企画し実践している。錦市場(京都市)、黒門市場(大阪市)、近江町市場(金沢市)など全国の8つの有名市場を同地区に集め「小売市場の魅力」の情報発信に取り組んでいる。

また、神戸市内の全商店街の共通ポイントカード「神戸カード」の発行を提案し、業界団体とプロジェクトを立ち上げ若手事業者たちと検討してきている。

2. 具体的な活動内容

このような様々な取り組みを行っている中で1995年(平成7年)に阪神淡路大震災が発生した。直後の混乱状態の中を被災の実態を早急に把握すべく、バイク2台で東西に分かれて被災状況を調査している。その一方、震災2週間後には国県市に商工会議所や弁護

士、税理士、中小企業診断士など各界にも協力要請して、被災した中小企業者の立場からワンストップで対応できる合同の総合相談コーナーを開設している。また、来所できない被災商業者に対応するため、県市と商工会議所が連携して被災した市街地の全商店街や小売市場を巡回して回っている。

中多氏が所属していた神戸市中小企業指導センターの担当者は3人と少人数だったが、被災した広域の市街地をエリア区分して担当を決め、中多氏は被災が広域に及んでいた長田区と兵庫区を担当している。

神戸市内には震災時、関西特有の業態である「小売市場」が104団体あった。そのうち被災した市街地の店舗数で45%が全損していた。しかし、復興へ向けた商業者たちの意向は、高齢者も多く、後継者問題を抱えていたため営業再開、廃業など多様なものであった。

そこで、組合員の様々な意向に対して多様な選択肢を準備することができる「優良建築物等整備事業」というミニ再開発の手法を活用しての復興再建を提案している。1階部分は商業ゾーン、上層階はマンションにしての再建である。そして、商業ゾーンは、これまでの対面販売形式から業態転換してセルフ方式の共同店舗での復興を提案している。

再建において最大の課題となる資金調達については、災害復旧高度化資金の活用しかないと判断して、中多氏は兵庫県中小企業総合指導所に所属していた藤井玉夫氏に同資金の仕組みについて教を乞いに行っている。

高度化資金は現中小企業基盤整備機構と都道府県の制度であり、神戸市内でも過去に2件の事例はあったが、中多氏は適用した経験のない制度であった。そこで、震災前から一緒に勉強会に参加していた藤井氏を訊ねている。

結果的に、震災復興で高度化資金を活用して再建した商店街が3団体、小売市場は10団体が復興を果している。ここでは、広範囲にわたり全焼し土地区画整理事業区域に指定され、復興まちづくりの中で再建された「菅原市場」の事例を紹介する。

●菅原市場の復興

(復旧としての共同仮設店舗の建設)

菅原市場は、震災の被害が最も大きかった長田区の御蔵(みくら)地区に立地していた。御蔵地区は、被災前は小規模の木造住宅が密集する地域で、その中に商店街と小売市場があり近隣型の商業地を形成していた。商店街が東西南北にこぢんまりと伸びており、その中に関西特有の業態である(生鮮食品の小売店が軒を連ねて集積している)小売市場が2つあった。もともと震災前から空き店舗問題を抱え、商店街も小売市場もかなり衰退していた中で被災した。

菅原市場では、当時の市場の理事長がリーダーシップを発揮して、震災後すぐに避難場所兼情報収集拠点として被災地の幹線道路沿いに仮設テントを張り、共同仮設店舗の建設を検討していた。同地区は土地区画整理事業区域に指定されたが、もともとの同市場の敷地の半分を活用しての復旧を計画した。

菅原市場で事業を営んでいた組合員37名のうち、事業継続を希望する21名が震災から5か月後の1995年(平成7年)5月に、2階に住宅を併設する大規模な仮設店舗を災害復旧高度化資金を活用して建設している。

阪神淡路大震災では、東日本の大震災における無償の共同仮設店舗提供という支援策が

なかったため、当時 65 歳の理事長は、中多氏の指導により仮設店舗の敷地所有者の全員と一時使用の借地契約を締結し、仮設店舗に適用される無利子融資の復旧高度化資金を活用して仮設店舗の建設を成し遂げた。

(セルフ方式共同店舗による本格復興)

もともとの商圈は焼失しており地域生活者がいない中での仮設店舗の営業は厳しいものだったが、中多氏が主導して次の段階の本格復興へ向けて勉強会を始めている。衰退傾向が著しかった震災前の小売市場の再建のあり方について、中多氏が所属する中小企業指導センターが派遣した商業コンサルタントと連携して商業者たちと検討を進めた。

不足業種もあるような店舗の集積規模も小さい近隣型の商業地は、沢山の店舗が集積し地域内で競争原理が働き個性的な店舗が集積する広域商業地とは異なり、商業地内の商業者が共同して限られた商圈に居住する人たちに日々来街してもらう工夫が必要になる、と中多氏は主張する。

これまでの対面販売の小売市場の業態で復興しても、採算的に成り立たない業種を含め不足業種が生まれるため、地域生活者の日々の食材のニーズにワンストップの買物機能が確保できない。生活者の視点を最優先すれば、品揃えを完備した食品スーパーが必要になり、食品スーパーとしてセルフ方式の共同店舗の再建を中多氏たちは提案した。

この共同店舗という再建案に最終的には 21 名の組合員のうち 5 名が参加して再建を目指すことになった。このような共同して食品スーパーが構成できれば、地域商業のマグネット機能になり、人の行き来が生まれ商店街等の専門店の営業を支えることも可能となる、と中多氏は説明する。

同地区は、土地区画整理事業による復興を目指していたため、このマグネット機能となる共同店舗を商店街が交差する四つ角付近に移転させたかったと中多氏は言う。そうすれば共同店舗へ向かう人の流れができ、商店街にも波及効果が及ぶはずだった。ところが地域商業者たちは、大半の人が元の場所での再建を望んだため、商店街にはマグネット機能がなくミスマッチな状況になってしまったと言う。

中多氏は、東北の場合もやはり復興を考える際は、集客できるマグネット機能をどこに配置するのが重要であると言う。このマグネット機能は商業施設に限らず、医療や福祉施設など人を集めることが期待できる施設でもよい。

菅原市場の復興共同店舗は、災害復旧高度化資金を活用して再建するにあたり、投資計画や採算計画を検討しながら、震災から 6 年後の 2001 年（平成 13 年）に完成している。そして十分に商圈内に居住者が戻ってきていない状況にも拘わらず、オープン後 4 年連続で目標の販売額を達成している。

3. 日頃から心がけている点

震災復興に限ったことではないが、縦割り行政と批判されるが、商店街支援や商業復興を目的に取り組めば、神戸市も兵庫県も関係ない。支援機関に在職していた中多氏は、自分自身の役割はあくまで地域商業者の側面支援者であり、事業の主体は商業者たちであるという。一生懸命に活性化や震災復興に取り組む商業者をバックアップしてきたという。

そのために国であれ兵庫県の支援策であれ、全ての制度は活性化や復興のための「手段」であり、これら支援策をうまく活用して活性化や復興という「目的」を達成できればよい

と考えている。

商業支援を行う際には、支援機関の職員であれ事業主体である事業者のリーダーであれ、中多氏は「論理と愛情」が大切と言う。一橋大学名誉教授伊丹敬之氏が経営者の資質として「論理と愛情」を取り上げているが、地域事業者のリーダーたちにも求められると言う。論理とはしっかりとした道筋としての「戦略」であり、「愛情」とは、合意形成が難しい商店街組織の場合、全体への気配りは必要不可欠である。

中多氏は、地域商業のリーダーたちを支援するために、消費者の視点を基軸に常に合理性を優先して取り組んでいる。震災時には、過去の延長線上で単純に復興を考えるのではなく、よく言われる創造的な復興を目指してきたと言う。

神戸市に在職中は阪神大震災後の復興支援の体験から商業復興の指針となる「小売市場の復興戦略」を取りまとめ、今回の東日本大震災では、全国商店街支援センターから昨年度依頼された復興ノウハウ集や今年度の復興ノウハウ集の作成に携わっているが、少しでも関係者たちに役に立てばという趣旨から取り組んでいる。

4. 活動を支えるネットワーク

様々な支援制度を活性化や復興のための単なる「手段」と位置付けて、中多氏は商店街等に取り組んでいるため、国や兵庫県、商工会議所などとの垣根を意識することがないため、多くの支援機関とのネットワークを創り出している。

中多氏は神戸市に在職中から事業者たちに異業種交流などを積極的に働きかけてきたが、支援する側も色々な形で交流し刺激し合う必要があると考え、商店街関係では第一人者である大阪学院大学の田中道雄教授を会長に「神戸商業を考える会」を立ち上げている。

国・県・市、商工会議所などの商業支援機関の職員、大学の研究者や商業コンサルタントを構成メンバーに、毎月の例会にゲストスピーカーを招き開催し 8 年が経過している。皆が切磋琢磨し支援する側もレベルを高め、若手の人材育成に役立てることができればと取り組んでいる。

5. 地域リーダーとしての資質

商店街の活性化には 3 人の人材「よそ者」「若者」「馬鹿者」が必要とよく言われる。中多氏はこの 3 人を要素に分解している。商店街のこれまでの常識に捉われない『異質性』を持った「よそ者」、事業を力強く推進していく「若者」の『パワー』、そして私利私欲に捉われず活性化に取り組む『夢』を追い続ける「馬鹿者」、この 3 人の人材が必要と中多氏も指摘する。

地域リーダーを中心にこれら人材でコアチームが結成でき、この中心のメンバーたちが率先しプラス発想を持って活性化や復興に取り組めば、自ずとその活動の輪は広がっていくという。

ただし、ベースでは先頭に立つ地域リーダーたちの資質として、「論理」と「愛情」を合わせ持つことが求められると再度主張した。

6. 次世代地域リーダーの育成状況

在職中も職場で若手を育成しようとしたが、やはり人事異動が大きな障害となり、支援

機関内に人材を育成することは難しかった。その一方で神戸市では、旧制度の診断指導事業を活用して、ベテランと新人の中小企業診断士や商業コンサルタントでチーム編成して、現場で民間の人材を育成していた。

しかし、中小企業基本法の改正にともない、格差是正の対象から新産業の担い手へ中小企業の位置付けが変わりベンチャーブームが始まると、既存産業である商業に対する支援は手薄になってきた。必然的に支援する側の資金的、人的な規模も縮小させざるを得ない状況になり、当時、中多氏が在職していた神戸市産業振興財団の商業支援課は、課長の中多氏一人になったと言う。

中小商業や商店街活性化の支援策は、「指導法」から「支援法」へ民間活力を導入する仕組みに移行し、形の上では民間の人材を活用する支援制度になったが、法改正もあり多くの商業コンサルタントは新産業の創造をめざす経営革新に取り組む中小企業の支援にシフトしていき、商業支援については外部の民の数も少なくなった。

このような状況に対して、産学官の連携で民間コンサル、大学、行政等の公的な支援機関が情報交換を行いながら資質を高め、また新たな人材の育成を行う必要があると考え、田中道雄教授に会長に就いてもらい「神戸商業を考える会」を設立している。

7. 今後の活動方向

神戸市を退職後は、フリーの立場で商業支援に携わっているが、第二の人生でもあり中多氏自身を必要とする案件に取り組んできている。現在は、阪神淡路大震災での支援体験を評価してもらい東日本大震災復興支援事業の一環として、中小企業基盤整備機構や全国商店街振興センターの依頼でアドバイザーとして復興支援に取り組んでいる。今後も中多氏を必要と考えて依頼されたものには積極的に取り組んでいきたいと言う。

また、支援機関や民間コンサルタントたちの資質向上を目的に「神戸商業を考える会」も内容を工夫しながら継続していきたいと抱負を語っていた。

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。



中小機構