

地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」

～地域振興とリーダーの役割に関する調査研究～

2013年3月

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

目 次

報告書要旨	1
本調査研究の概要	3
（1）調査研究の背景と目的	3
（2）調査研究方法	3
（3）インタビュー調査項目	3
（4）現地インタビュー調査協力先	4
（5）調査研究体制と執筆体制	5
第1章 地域リーダーに関する基礎的考察	7
（1）地域リーダー研究を行う意義	7
（2）従前の地域リーダー調査研究のレビュー	9
（3）研究の視点	14
第2章 地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	16
（1）「中心市街地活性化」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	18
（2）「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	19
（3）「地域おこし」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	19
第3章「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴	21
（1）「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴	21
（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（敬称略）	23
古川 康造（高松丸亀町商店街振興組合）	23
原 雅廣（NPO 匠の町しもすわ・あきないプロジェクト）	28
山田 義人（協同組合元町SS会）	34
（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	39
第4章「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴	40
（1）「地域資源活用（産地技術活用）」リーダーの特徴	40
（2）「地域資源活用（産地技術活用）」リーダーのインタビュー調査結果（敬称略）	42
田中 良史（田中産業株式会社 四国タオル工業組合）	42
大橋 俊夫（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）	47
安田 弘（ものづくり支援センターしもすわ）	52
高野 雅哉（燕商工会議所産業観光課 磨き屋シンジケート）	56
小林 一夫（小林研業 磨き屋シンジケート）	60
（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	64

第5章「地域おこし」地域リーダーの特徴	65
(1) 「地域おこし」地域リーダーの特徴	65
(2) 「地域おこし」地域リーダーのインタビュー調査結果（敬称略）	67
前川 禮子（cafeLac 高島市商工会）	67
玉川 基行（株式会社玉川堂 燕三条プライドプロジェクト）	72
山井 太（株式会社スノーピーク 燕三条プライドプロジェクト）	76
渡邊 英彦（富士宮やきそば学会）	80
(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	84
補論 地域振興場面において求められる地域リーダーとは	85
(1) 地域リーダーが有する補足的要素	85
(2) 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題	88
参考・引用文献	93
資料編	95

【報告書要旨】

1. 地域振興場面における地域リーダー像の変遷をみると、かつての行政中心の地域づくりの時代には、国等の資金を確保する能力を身につけた少数の行政（自治体）職員が地域づくりのリーダーであった。このため、地域づくりの成否自体が、取り組みを牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に過度に依存することとなった。その結果、数年間で地域リーダーが力尽きてしまうケースや、地域振興事業が続かなくなるケースが少なくなかった。地域の価値創造を進める内発型の地域振興を指向する現代においては、地域振興のキーパーソンを地域の中にかつていかに作っていくのが大事となってくる。そして、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、地域振興のキーパーソンを組み合わせることができるといえる。コーディネーター能力を持つ人材が、地域リーダーとして必要となってきた。

2. 地域リーダー15名に対して行ったインタビュー調査結果から、地域リーダーの持つ「戦略性」と「信頼性」の特徴について、地域振興の場面毎（(a) 中心市街地活性化 (b) 地域資源活用（産地技術活用）(c) 地域おこし）に示した。

①中心市街地活性化

「戦略性」においては、全般に、「地域づくり戦略・ブランド戦略」や「企画づくり（プレゼンテーション）」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。この理由の一端は、自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事、そして、地域資源の活用法を常に深く考えていた事に窺える。「信頼性」においては、合意形成、ネットワーク構築とも高いスキルを示す地域リーダーが多かった。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。

②地域資源活用（産地技術活用）

「戦略性」においては、全般に「地域づくり戦略・ブランド戦略構築」に高いスキルを示していた。その内容は、デザイナーを使って産地製品のブランド化を進める事、自力で商品開発を行い、自己発信型の仕事を行うように組合員に促す等があった。「信頼性」においては、「合意形成（協力体制の構築）」に高いスキルを示していた。また、地域振興事業を進める上で、地元企業や大学、支援機関とのネットワーク化を促進しようとする地域リーダーが多かった。これは、地域中小製造業の技術レベルをアップさせるためには、企業間、大学、支援機関等との連携による方が効率的であるからである。

③地域おこし

「戦略性」においては、「組織管理戦略」について、地域リーダーのポリシーが明確で、役割分担が明確であった。「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力（プレゼンテーション力）」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。「信頼性」においては、「合意形成（協力体制の構築）」、「対地域内のネットワーク構築」のスキルに優れた地域リーダーが多いことがわかった。「合意形成」については、メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫く地域リーダーが多かった事も特徴である。

3. 地域振興場面における地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」以外の特徴について、イ

インタビュー調査結果から地域振興場面毎に示すと、以下のようになる。

①中心市街地活性化

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、当時の町長が立ち上げた「街づくり委員会」に参加してその中の商店活性化グループの活動が目にとまり、子供の頃の商店街のにぎわいを取り戻したいと思ったから等があった。

②地域資源活用（産地技術活用）

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、1985年（昭和60年）のプラザ合意以降、地域の中小下請企業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになったことから等があった。

③地域おこし

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年（平成18年）、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、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こと」を両市長に提案したこと等があった。

4. 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題としては、①活用しようとする地域資源の市場性把握が不十分②マーケティング知識（人材）の不足③地域リーダーとしての活動に対する安定した収入保障が必要④地域リーダーの燃え尽き症候群をどう防ぐのか⑤これからの地域リーダーにはコーディネーター的要素も必要では⑥地域リーダーのネットワーク作りをどうするのか⑦次世代地域リーダーをどう育てるのかということが考えられる。

本調査研究の概要

(1) 調査研究の背景と目的

地域振興活動が上手く機能している所では、地域振興活動を企画・運営する中心的な人物（地域リーダー）が存在し、さらにその地域リーダーを取り巻くように人的ネットワークが重層的に形成されている。

これまで、あらゆる資質を持った地域リーダーを擁する地域は活性化するといわれてきた。しかしながら、一部の特殊な地域リーダー人材がいなければならぬとすれば、普遍的な地域活性化は行われず、地域活性化は運に頼るしかなくなる。このため、最近では複数のリーダー的な素養を持った者が、リーダー的な役割を果たして、地域を支えている姿が一般化しているといわれている。

本調査研究では、地域振興を進める方向を(a) 中心市街地活性化 (b) 地域資源活用（産地技術活用）(c) 地域おこしの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの地域振興事業の地域リーダーを調査対象としてインタビュー調査を実施した。そして、その調査結果から、地域振興のための戦略策定、リーダーシップのあり方、連携などの視点で要因分析し、現状の地域リーダーの特性を提示し、地域リーダーが抱える課題を抽出することを目的として実施した。

(2) 調査研究方法

- ①地域振興事業実施時における地域リーダーの重要性の確認を目的とした、各種既存文献収集を行う。
- ②各種既存文献等から調査対象とする地域振興事業及びその地域リーダーを抽出する。そして、調査対象となった地域リーダーに対しインタビュー調査を行い、実績のある地域振興事業推進の核となっている地域リーダーの活動実態を調査・分析する。
- ③調査対象となった地域リーダーに対するインタビュー調査結果等から、その地域リーダーの業務や果たす役割、能力・資質、バックグラウンド等を分析する。

(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

(4) 現地インタビュー調査協力先

図表序-1の地域リーダー15名に対するインタビュー調査を行った。

図表序-1 インタビュー調査にご協力いただいた地域リーダー

	地域リーダー氏名(敬称略)	所属	リーダーの活動内容
中心市街地活性化	古川 康造	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	全国初の民間型再開発で商店街を活性化
	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 大和電機工業株式会社取締役事業部長	よそ者の視点で商業と工業を融合化させ商店街を再生
	山田 義人	協同組合元町SS会事務局長	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
	東 充	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)	仮設店舗「バラール」を立ち上げ、5年間に渡り管理・運営
	藤井 玉夫	事業領域経営研究所代表 元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	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
	中多 英二	中多商業企画研究所 所長 元神戸市産業振興財団商業診断・高度化促進診断担当	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
地域資源活用(産地技術活用)	田中 良史	田中産業株式会社代表取締役社長 四国タオル工業組合理事	今治タオルのブランド化に奔走
	大橋 俊夫	インダストリーネットワーク株式会社代表取締役 有限会社オオハシ代表取締役社長 内閣府・経済産業省「地域おこしに燃える人・全国33人」	地域おこし・ネットワーク作りが、自らのライフワーク
	安田 弘	下諏訪商工会議所中小企業相談所長、ものづくり支援センターしもすわセンター長	持ち前の行動力で下諏訪地区製造業の企業連携を推進
	高野 雅哉	燕商工会議所産業観光課参事 磨き屋シンジケート仕掛け人	自らリスク背負い地域の仕事を創出する商工会議所職員
	小林 一夫	小林研業代表 磨き屋シンジケート幹事	異業種からの転向、技術と実績が認められ幹事に
地域おこし	前川 禮子	コミュニティビジネス湖畔のカフェ「cafe Lac」店長 高島市商工会副会長	湖畔のカフェ「cafe Lac」店長として地域の活性化を目指す
	玉川 基行	株式会社玉川堂代表取締役 七代目 燕三条プライドプロジェクトグループリーダー	世界に通用する地域ブランドづくりを民間主導で推進
	山井 太	株式会社スノーピーク代表取締役社長 燕三条プライドプロジェクトコーディネーター	ブランド戦略を熟知し構想力で魅了するリーダー
	渡邊 英彦	富士宮やきそば学会会長 NPO法人まちづくりトッパーナーふじのみや本舗理事 社団法人富士宮市地域力再生総合研究機構代表理事 (株)プロシューマー代表取締役 社団法人B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会(愛Bリーグ) 代表理事	任意団体だからできる地域振興、勝手応援団の旗手

(5) 調査研究体制と執筆体制

<調査研究企画・調査研究実施>

川端 伸清 (経営支援情報センター)

<ナレッジアソシエイト (敬称略) >

中山 健 (横浜市立大学国際総合科学部教授)

和田 耕治 (嘉悦大学ビジネス創造学部教授)

紅林 弘道 (中小企業基盤整備機構中小企業大学校東京校 人材支援アドバイザー)

<調査研究監修>

国広 誠 (経営支援情報センター長)

<報告書執筆>

川端 伸清 第1章 第2章 第3章 資料編

紅林 弘道 第2章 (事例)

第1章 地域リーダーに関する基礎的考察

(1) 地域リーダー研究を行う意義¹

グローバル化の進展により地域経済の多くが衰退している。また、今日では、ハード面の整備による地域の競争条件の向上と地域外からの企業誘致の組み合わせで代表される「従来型」の地域振興策が行き詰まって来ているのは周知のとおりである。こうした中、バブル崩壊後の1990年代後半の度重なる景気対策によって、国及び地方は巨額の財政赤字を抱え、新たな地域課題に対応するための十分な政策資源を持つことができなくなっている。

従って、地域づくり・地域産業振興の分野においても、かつてのような行政中心の取り組みには限界が生じている。むしろ今後は、各地域が人材を含む地域資源を活用して、地域の価値創造を進める内発型の地域振興を指向する必要性が高まっている。

第二次世界大戦以後における地域振興事業の担い手の変遷をみると、1960年代以前の農山村の地域づくり黎明期は、首長や農協、商工会等の組織の地域リーダーが活躍する時代であった。次いで1970年代に入ると、補助金等を活用した巨大開発や工場誘致等が地域づくりの主流になり、その担い手も行政中心に変化してきた。さらに1980年代後半には農山村地帯にも盛んに公共建造物が造られたが、その財源は「ふるさと創生基金」など国や県から得ることができ、行政主体でハード施設中心の地域づくりがなされた。

そうした中、阪神・淡路大震災（1995年（平成7年））の発生を契機にコミュニティやボランティアの重要性が認識されるようになり、1998年（平成10年）にはNPO法（特定非営利活動促進法）²が施行された。以来、地域づくりの担い手は行政中心からNPO（Nonprofit Organization、非営利団体）、ボランティア等の多様な主体へと移っている。今日では、こうした多様な人材を結びつけ、多彩な能力が発揮される場をプロデュースする人の存在が重要になってきている。

このように地域づくり・地域活性化などの地域振興事業の担い手のあり方が変化するにつれて、その人材に必要とされる能力も変わってきた。かつての行政中心の地域づくりの時代には、中央からの画一的な施策メニューに地域振興事業計画をいかに当てはめていくかという事が重要であった。そこでは、適用可能な国等の施策・事業に精通し、国等の資金をいかに多く確保するかということが重要視されていた。当時は、こうした国等の資金を確保する能力を身につけた行政（自治体）職員が地域づくりのリーダーであったと言える。高度経済成長期の地域振興事業は、地域リーダーと少数の周辺グループが新しい発想で地域ビジョンを作り、精力的に取り組みを推進するケースが見られた。このため、地域

¹ 橋本 拓哉（2009）「地域づくり・地域活性化分野における人材論—地域づくりの担い手を取り巻く状況」を参考にして取りまとめた。

²1998年（平成10年）12月に施行された。特定非営利活動を行う非営利団体に特定非営利活動法人としての法人格を付与すること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的としている。（法第1条）

づくりの成否自体が、取り組みを牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に大いに依存してきたことは否定できない。その結果、地域リーダーにふさわしい資質・能力を持つ一部の人材のみに過大な役割や負担が集中することになり、数年間でリーダーが力尽きてしまうケースや、地域リーダーがいなくなった後に地域振興事業が続かなくなるケースがこれまで少なくなかった。

そもそも優れた地域リーダーの存在を、地域振興事業を成功させる必要条件とするのでは、地域振興事業がうまくいかない原因を地域リーダーがいなくことに求めがちになる。

これからは、こうした「リーダー待望論」に陥るのではなく、地域振興のキーパーソンを地域の中にいかに作っていくのが大事となってくる。そして、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、地域振興のキーパーソンを組み合わせることができるとコーディネート能力を持つ人材が、地域リーダーとして必要となってきた。このため、地域リーダーの育成や発見が急務となり、近年活性化している地域振興事業のリーダーについての具体的な研究を行う事が必要になった。

本調査研究では、既存参考資料等から地域振興事業における地域リーダーの定義と要件を下記のように考えていきたい³。

【本調査研究における地域リーダーの定義】

地域の自主的な地域振興に向けた取り組みをビジョンとして描き、地域振興事業のメンバー及び地域内外の専門家人材や支援機関、民間企業等の人々を結集して、そのビジョンを実現するために中心となって活動することのできる人材。

また、地域振興事業で成功を収めている地域リーダーには、以下のような要件が求められるのではないと思われる。

【地域振興事業における地域リーダーに必要な要件】

- ①自らの地域をこよなく愛し、地域づくりに情熱を持っている人材
- ②地域の特性を把握して個性を活かすと共に、地域資源を活用しながら他地域との差別化を図り得る、卓越した創造力や豊かなアイデアを持って企画できる人材
- ③旺盛な行動力と実践力に秀でた人材
- ④ビジネス感覚とマネジメント能力に秀でた人材
- ⑤信頼性が厚くコーディネート能力に秀でた人材
- ⑥ネットワークが広い人材
- ⑦協調性があり、忍耐力が強く、私利私欲に依ることがない人材

等

³内閣府経済社会総合研究所(2007)『地域の人材形成と地域再生に関する調査研究』財団法人 関西情報・産業活性化センター3 ページ等を参考にした。

（２）従前の地域リーダー調査研究のレビュー

① 捧富雄「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」⁴

地域振興事業を推進しようとする場合、そこには様々な立場の人々が、地域振興という目的のために参加する組織が形成される。地域振興事業の規模や範囲が大きいほど、組織への参加者が増加して複雑な関係が形成される。そうした地域振興事業を推進する組織には、様々な機能や役割が生じる。捧富雄は、例えば、観光地域づくりにおける組織の機能や役割について、

- (A) リーダー（けん引役）
- (B) 企画者（知恵者）：施策の企画・立案役
- (C) 実行者：施策の実施役、中核スタッフとできる範囲で参加・協力する者に分けられる。
- (D) 支持者：施策実施には参加しないが、施策遂行を支持する応援役
- (E) 批評者：実施される施策のチェック役

が考えられると述べている。そして、これらの中で最も重要であるのがリーダーの機能・役割であるとする。ただし、これらの機能・役割は必ずしもそれぞれが別の人間によって担われているとは限らず、リーダーが企画者の立場にあったり、実行者の先頭に立っているケースが多く見られるとしている。

また、社団法人日本観光協会の調査研究⁵では、リーダーを以下の4つに分類している。

- (A) 首長主導型（選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たす。
- (B) 行政スタッフ主導型（首長理解の下、担当スタッフがリーダー機能を発揮する）
- (C) 民間企業（組織）主導型
- (D) 官民一体型

このうち、(A) 首長主導型の首長主導型は従来のリーダーシップ論で説明できる。(B) から (D) はもともとリーダーの立場にない人間がリーダー機能を果たすことになる」と述べている。地域産業振興事業が上手く機能している所では、活動を企画・運営する中心的な人物（リーダー）が存在し、さらに、そのリーダーを取り巻くように人的ネットワークが重層的に形成されているとする。

【観光庁『観光地域づくり人材育成ガイドライン』】

地域リーダーに必要な知識・スキルとして、観光庁が観光地域づくり人材育成の取組指針「観光地域づくり人材育成ガイドライン」を2010年度（平成22年度）に策定したが、そこでは、リーダーに必要な、あるいは習得することが望ましい知識・スキルとして、以下のようなものを挙げている⁶。

- リーダーシップ：組織・集団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、構想力の涵養。

⁴捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA No.17』を参考にして取りまとめた。

⁵ 同上 104 ページ

⁶ 同上 105 ページ～106 ページ

- 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（株式会社・NPO等）や運営実務等の知識の習得。
- 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受け手に伝える企画力、表現力、デザイン等の理解
- コミュニケーション：利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の構築
- リスクマネジメント：事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。
- コンプライアンス：法令遵守倫理や道徳の社会的規範を守って行動するための知識の習得。
- 地域づくり：地域資源を活かした地域づくりの手法、環境整備等の知識の習得

また、特にリーダーが習得することが望ましい知識・スキルとして、

- 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理念
- ブランド戦略：地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランド維持等の知識の習得
- 地域政策：国の地域振興政策を理解し、地域振興事業で活用できる各種支援、補助制度の知識の習得

を掲げている。

こうした知識・スキルを習得するだけでは、実際の地域振興事業でリーダーシップを発揮することはできない。実際の社会関係を前提として地域リーダーがリーダーシップ機能を担うために最も重要な要件を、先述の鈴鹿国際大学教授の捧富雄は「信頼」と「戦略」とであると述べる⁷。

捧によると、「信頼」については、人間の生活、特に社会関係の中で人間の行動において必要不可欠な要素である。また、地域づくりの担い手間の「信頼」は重要であるという。一方「戦略」は、リーダーが協働者を一定の方向に導くに当って、重要な概念であるという。「戦略」は味方を勝利に導くための作戦計画であり、そこには「目標の設定や手段の選択」といった地域づくりにおいて協働者を導く際に重要な要素が含まれているとする。

そして「信頼」を、リーダーシップの担い手が目標を達成するのに必要な「能力」に対する「信頼」と、地域リーダーが利己的な利益ではなく、地域全体を向上させようと考えているという「目的」に対する「信頼」とに分けている。また、「戦略」は指揮する、すなわち人々を導くという意味が含まれており、リーダーシップの担い手にとっては必要不可欠な要件であるとする。

地域づくりにおける「戦略性」とは、惹きつけようとする相手（誘客対象）と味方（対

⁷捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA No.17』 106ページ

象地域や補完地域、応援してくれる人々など）および、競争相手（競合地域など）の力（誘客対象のニーズ、各地域の魅力や人材、資金など）を総合的に見極めて目標やあるべき姿（将来像）を設定して、それを達成するための最適な手段を選択するように図ること、あるいは行動することである。戦略は、勝つためのものであるが、そのためには、実力以上の事にチャレンジして破滅しないための策も含まなければならない。「戦略」は指揮する、すなわち人々を導くという意味が含まれており、リーダーシップの担い手にとって備えるべき重要な案件である。

「望ましい地域」の形成に向かって「推進主体」を導くリーダー機能の担い手にとって、備えるべき重要な「戦略性」がなくては、地域づくりのリーダーシップ機能を担うことは出来ない。「戦略」は危機管理を含んでおり、「戦略性」は「リーダーシップ」や「地域づくり戦略」「ブランド戦略」だけではなく、「リスクマネジメント」「コンプライアンス」とも関連した要件である。

現実の地域リーダーは、リーダーシップ機能の担い手として育っていく中で「信頼」や「戦略性」を習得していくように見える。現実の地域づくりにおいては、リーダーシップを担う人材が最初から必要かつ十分な「信頼」と「戦略性」を持って事業を進めていったケースは少ないのではないかと述べる。

②鈴木輝雄「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」⁸

地域社会学者の江戸川大学教授鈴木輝雄は、「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」の中で、地域リーダーへ望まれる要件は、「地域への愛情」「豊かな人間性」「未来への先見性」「果敢な行動力」「ネットワークと情報」「優れた感性」「仲間と助け合う協調性」であるとする。「地域は財政難や少子高齢化などの課題を抱え、地域リーダーの存在で元気で魅力的な地域となるという、単純な因果関係の図式は当てはまらない」とする。また、地域リーダーには「住民リーダー」と行政など公共的な「組織リーダー」の2つのタイプが存在するとする。

そのうち、「住民リーダー」は息が長く、言葉より生き方や行動によって気持ちを伝えていく。情報発信力のある事業家や、人間関係づくりが得意な人、行動的な世話役である人が多い。役割は、先端情報の提供、日常のしがらみから創造的な日々への解放、あるいは地域の課題へ住民意識を集中させるなどである。住民リーダーは、地域の中から自然に生まれ、仲間によって成長していく。土地柄と人柄、地域の風土が生みだす。ただし、年功序列社会による若手資質者の出番の無さや、女性リーダーへの認知度の低さ、新住民と旧住民のすれ違いなど、単に資質問題に帰結しない「地域の懐の深さ」が課題であることも事実であるとする。

「組織リーダー」はスパンが短く、強い言葉で住民に情報を伝える役割を持つ。オピニオンリーダーと言われる人や、行政、商工会、農協など公的機関に属している人が多い。彼らに求められるものは、方向性の決定やビジョンの策定、明快な目標・戦略・手法などで、内的関係の調整から外的関係の調整までのプロデュース能力である。資質として、人

⁸ 鈴木 輝雄 (2003)「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」『地域研究交流』地方シンクタンク協議会

間的な魅力と包容力、理念と目的意識、率先行動力、人情と誠実さ、情報収集力に加え、公平性を保つための第三者的視点を持ち合わせていることが要求される。

そして、「組織リーダーは、地域の状況で、その時、ふさわしい人が発見され、選り出され、現場で学ぶことによって育っていく。しかし、人事や短いローテーションが弱点となり、専門的な力を身につけることができない場合もあり、必要に応じて外部登用もする気概も必要であるとする。また、組織リーダーは、肌理の細かい確かな情報や迅速な行動をもっている住民リーダーの存在なくして、魅力的な地域づくりができない。混迷の時代の地域リーダー像は、2タイプのリーダーの組み合わせにヒントがあるとする。

③小田切 徳美「地域リーダーは発掘するもの」⁹

明治大学教授小田切 徳美は、最近の地域リーダー像について、「かつての地域リーダーは、圧倒的なパワーを持って、孤軍奮闘もできるタイプが多かった。しかし、最近では、複数の者が、いわば『リーダー群』として地域を支えている姿が一般的である。」とする。また、その地域リーダーの役割については、『リーダー5人衆』として、以下のように説明している。

第1の地域リーダーは、「合意形成型リーダー」である。議論の落とし所を見つけることに長けた者は地域に欠かせない者である。

第2の地域リーダーは「カリスマ型リーダー」である。「カリスマ型リーダー」は、普段の寄合や会議では多くは発言しないが、重要な意識決定の時に、まさに決定的な発言をする者である。

第3の地域リーダーは「会計型リーダー」である。「会計係」を担うということだけでなく、活動の現実を冷静に見極め、時には過熱ぎみの活動を抑制することができる者である。

第4の地域リーダーは、「なんでも屋型リーダー」である。機動力に優れており、「昨晚決まったことを今朝には実行している」というタイプの地域リーダーである。

第5の地域リーダーは「知恵袋型リーダー」である。地域の歴史から行政の仕組みまでの多くの知識を持っており、それを基にして新たな活動のアイデアを出すことができる者である。

として、地域リーダーの機能は、このように複数の人間で分担することが可能であると小田切は述べる。

さらに、地域リーダーは、複数の機能をたった一人の人に期待し、そうしたタイプの人を「養成しよう」という発想自体に無理がある。それは、スーパーマン・リーダーだけができることであると述べる。そうではなく、前述の5人衆が、それぞれの得意分野で活躍するのが地域リーダーであると考えた時に、地域リーダーの要件は、スーパーマンから普通の人々で担えるものになっていくと述べる。「地域リーダーは普通の人々の中にいる。」として、発掘するものであるとする。

⁹ 小田切 徳美 (2006)「地域リーダーは発掘するもの」『全国町村会コラム第 2563 号』を参考にして取りまとめた。

④日本政策投資銀行『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』¹⁰

日本政策投資銀行の『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』では、地域振興活動が、一定の目的と計画性を備えた事業活動に進んで行くにつれて、特定の人が地域リーダーとしての役割を果たす必要があるとして、リーダーシップの必要性について、以下のように述べている。

地域振興活動がまだ収益を生む事業との関わりを持たない段階では、必ずしも特定の人がリーダーシップをとる必要がない。構成メンバーの共感が自律的な秩序をもたらす。ここでは、メンバーの全員参加で意思決定が行われる。地域振興活動が地域の人々の共感を生むに連れて、多様な人々がその活動に参加してくる。参加するメンバー一人ひとりの個性や創意から役割分担や階層性といった、ある種の組織が自生的に生まれてくる。それらの組織は「自律的組織」と呼ぶのがふさわしいとしている。そして、地域振興活動が収益を生む事業の担い手になるに従い、特定の人が地域リーダーとしての役割を担う必要が高まる。特定の人がリーダーシップをとることにより、地域振興活動自体に、ある程度の階層性、役割分担が生まれてくるとしている。

新たな地域振興活動の主要なメンバーは地元の若手経営者であり、地域リーダーの役割を果たすのも多くの場合、地元の若手経営者である。そのリーダーシップの基盤は、公共的なマインドがあるかどうかに関わってくるとして、以下のように述べている。地域リーダーがその立場を利用して自らの企業に利益誘導した際には、その地域振興活動は頓挫する。公共的なマインドこそが、自律性とリーダーシップを両立させる条件である。そして、ごく大まかな傾向として言えば、収益事業に接近するに従って、より強力なリーダーシップ、役割の固定化と専門性の発揮ということが必要になってくるとする。

また、メンバー間の利害調整ということでは、公正中立的な立場である公的機関がリーダーシップを発揮しやすいポジションにあるとして、新潟県燕市の「磨き屋シンジケート」の事例を挙げている¹¹。

「磨き屋シンジケート」では、その事業立ち上げの時、燕商工会議所の高野雅哉氏は、企業の工場に足を運び、各社の特色と得意分野を把握した。共同受注組織運営には、実際に受注する企業をどう決めるのかという問題がある。磨き屋シンジケートの場合、幹事企業に受注内容を FAX で流し、複数の企業が手を挙げた場合、サンプルの提出と見積もりによって発注企業が選定して決まる方式だが、事務局である商工会議所が磨きの内容に応じて対応可能な幹事企業をあらかじめ選定する場合もある。商工会議所が参加企業の得意分野を熟知しているとともに、公正中立的なその立場がこうした機動的な運営を可能にしているとも言えるとする。

⑤中小企業白書 2006 年版¹²

中小企業白書 2006 年版では、第 3 部第 4 章第 6 節「まちの活性化に向けた関係者の連携とリーダーシップ」中で、まちの活性化が進むこととリーダーシップが官・民どちらに

¹⁰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』日本公庫総研レポート NO.2011-4 117 ページを参考にして取りまとめた。

¹¹同上

¹²中小企業庁（2006）『中小企業白書 2006 年版』260 ページ～262 ページを参考にして取りまとめた。

あるかということが関係あるのかということについて、自治体と民間の連携・協働について行ったアンケート調査結果を基に述べている。

それによると、「活性化自治体」とそうでない自治体についてそれぞれ官・民の主導状況を比較してみると、活性化の度合により、「自治体主導」と「民間が積極的」の両者の比率には、ほとんど違いが生じないことが明らかとなった（図表 1-1）。すなわち、一般的に「行政が主導する方がうまくいく」、又は「民間が主導する方がうまくいく」ということはなく、最適なリーダーシップのあり方は、個々の市町村の事情に合わせて異なるということである。ただし、図表 1-1 を見ると、どちらが主導しているか「わからない」という自治体では、活性化の度合いが低くなっており、リーダーシップの所在がよく分からないような状態では、まちの活性化は望みづらいと言うことはできるのではないかと述べている。

図表 1-1 活性化度合別の官・民主導状況 (単位：%)

	自治体主導で民間サイドを巻き込む	自治体と民間サイドがほぼ同じバランス	民間サイドが積極的で自治体が支援	その他	わからない
活性化、にぎわいが増しつつある(N=73)	38.4	24.7	26	2.7	8.2
ほとんど変化がない(N=237)	35.4	20.3	24.9	3	16.5
衰退、にぎわいが失われつつある(N=366)	38.3	22.1	21	2.5	16.1

資料：(株) 三菱総合研究所「まちなかのにぎわいづくりと中小企業振興に関するアンケート調査」

(出所) 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書 2006 年版』

また、「まちなかのにぎわいづくりと中小企業振興に関するアンケート調査」結果からは、活性化しているまちにおいては、自治体・民間を問わず、核となる主導的なキーマンの存在があると言われている。その姿は一樣ではなく、それぞれのまちで行われる事業に応じた人材がリーダーシップを担い、官民が協働しそれぞれの役目を果たしつつ、相互に助け合いながら事業を進めているとする。

この「まちなかにぎわい調査」においては、各市町村でまちの活性化に向けて主導的役割を果たしているキーマンに挙げられているのは、数量的には、「商店街や商業者」、「自治体の首長」、「商工会議所・商工会のトップ」の順に多いことが分かるが、もっとも、誰がキーマンになるかということと、活性化の度合いには特に相関は見られていない。これは先ほどの、まちの活性化に向けたリーダーシップの形は市町村ごとの事情に合わせて異なるという分析と整合的な結果であろうとする。

(3) 研究の視点

①本調査研究が調査対象とする地域リーダー

地域振興事業を行うのは、いうまでもなくその地域に属する人々である。そして、地域

リーダーとは、その地域振興への思いをビジョンとして描き、人々を集めてそのビジョンを実現していく中軸となる人のことである。どのようなプロセスで地域振興事業が形成され、そこにどのような地域リーダーが創出されるかにより、地域振興事業が成功するか否かが決まってくる。

例えば、前述の地域観光事業における日本観光協会の調査研究では、こうした地域のリーダーを以下の4つに分類している¹³。

- (a) 首長主導型(選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たす)
- (b) 行政スタッフ主導型(首長理解の下、担当スタッフがリーダー機能を発揮する)
- (c) 民間企業(地域組織)主導型
- (d) 官民一体型

としている。

このうち、(a)の首長主導型は、選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たすことである。(b)から(d)は、一緒に事業を推進するもともとリーダーの立場にない人間がリーダー機能を果たすことになる。

このように、地域リーダーには、地方自治体の首長のような政治的リーダーと(b)から(d)のような社会的リーダーとでも呼ぶべき2種類のリーダーが存在する。また、社会的リーダーは、(b)のような支援機関出身のリーダーと(c)(d)のような民間出身のリーダーに分かれるとする。

本調査研究において調査対象とするのは、この(b)から(d)の社会的リーダーである。これは、地域振興事業を構成する様々な組織や団体には、当該地域に住み、生活の現場としている人々が直接参加していると考えられるからである。

②本調査研究の分析視点

本調査研究では地域振興の場면을、

- (a) 中心市街地活性化
 - ・ 中心市街地活性化のうち商店街活性化事業
- (b) 地域資源活用(産地技術活用)
 - ・ 産地技術を活用した地域振興事業
- (c) 地域おこし
 - ・ まちおこしや地域ブランドづくり

の3つの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの成功事例とされる地域振興事業の地域リーダーを調査対象としてインタビュー調査を実施した。そして、その調査結果を地域振興のための戦略策定、リーダーシップのあり方、ネットワークなどの視点で要因分析し、地域振興における地域リーダーの特性を提示した。また、その調査結果を参考にしながら、地域振興場面における地域リーダーが抱える課題を抽出した。

¹³ 捧富雄(2010)「観光地づくりの推進主体の研究(序説)」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA』No.17 104ページ

第2章 地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

本章では、地域リーダーがリーダーシップ機能を担う際に不可欠な要件である「戦略性」と「信頼性」¹⁴について、インタビュー調査結果から、その特徴を以下の分析方法により、地域振興の場面毎に探った。なお、調査対象となった地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」の特徴をまとめた結果は、次ページの図表 2-1、2-2 のとおりである。

【分析方法】

地域振興を進める方向を（1）中心市街地活性化（2）地域資源活用（産地技術活用）（3）地域おこしの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの地域振興プロジェクトの地域リーダー15名を調査対象としてインタビュー調査を実施した。

その後、「戦略性」と「信頼性」について、インタビュー調査結果から、以下の習得すべき要素ごとに、当てはまると思われる項目を、地域振興の場面毎に取り上げた。

なお、本章で扱う地域リーダーは、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。

【「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、地域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）

【「信頼性」の要素】

- ①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）
- ②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

¹⁴捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要』CAMPANA No.17・105ページ～106ページ。

図表 2-1 地域リーダーにみる戦略性の特徴

地域振興場面	(1) 戦略性			
	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
中心市街地活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画をメンバーと話し合う際にあえて合議制をとらない。 ・ロボット工学に準じた「自立分散型のネットワーク」を作る 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事 ・地域資源の活用法を常に深く考えていた事 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事 ・地域資源の活用法を常に深く考えていた事 	<ul style="list-style-type: none"> ・日常的に市民に活動内容を知らせるスポーツマンとして活動。 ・商店街視察対応 ・活動拠点SHOPの開設 ・首都圏における展示会の開催
地域資源活用 (産地技術活用)	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット共同受注システムを立ち上げるに当って、共同受注マニュアルを作り、メンバーの中から得意分野別に4社(現在は7社)の幹事企業を作ったこと、仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「タオルの今治産地」をデザイナーを使ってブランディングしながら事業を進める。 ・自力で商品開発を行う自己発信型の仕事を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「タオルの今治産地」をデザイナーを使ってブランディングしながら事業を進める。 ・自力で商品開発を行う自己発信型の仕事を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今治タオルの東京直営店を開設して、大学のゼミの後輩が所属する東京のPR会社を通じて情報管理を行い、常に東京のマスコミに今治タオルの情報が流れるようにしたら、東京直営店は黒字経営になった。 ・「鹿き屋シンジケート」の活動をマスコミに知らせて、研磨業界の地位向上を図る。
地域おこし	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーにはアットホームな雰囲気で見つけつつも、役割分担を明確にして、時には厳しく接するようにしている。 ・メンバーの意見は聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・琵琶湖観光に訪れる人々に、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。 ・燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・琵琶湖観光に訪れる人々に、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。 ・燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンテナショップの開設と商品券の発行

(出所) インタビュー調査結果より、筆者作成。

図表 2-2 地域リーダーにみる信頼性の特徴

地域振興場面	(2) 信頼性			
	①合意形成 (協力体制)	②ネットワーク構築		
		a. 対地域内	b. 対地域外	c. 対支援機関
中心市街地活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・地権者が全員納得する収支計画を策定する 	<ul style="list-style-type: none"> ・口コミを使った地域のネットワークがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりに関して日本を代表する先生方のネットワークがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・県、市、経済産業局とのネットワーク
地域資源活用 (産地技術活用)	<ul style="list-style-type: none"> ・理事会等で決まらなかった事項は、時間を見てメール等のやり取りを理事間で行いながら、スピーディな対応を心掛ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元企業や大学とのネットワークを構築する。 ・地元商社とのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学とのネットワーク ・中国の商社とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援機関とのネットワーク化を促進する。
地域おこし	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫く ・発信する事が自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト型)で主要メンバーには調整する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。 ・近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などのネットワーク。 	<ul style="list-style-type: none"> ・県 ・商会議所 ・市役所 ・中小企業基盤整備機構

(出所) インタビュー調査結果より、筆者作成。

（１）「中心市街地活性化」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

「中心市街地活性化」地域リーダーは、全般的に、「地域づくり戦略・ブランド戦略」や「企画づくり（プレゼンテーション）」に高いスキルを示すリーダーが多かった。この理由の一端は、自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事、そして、地域資源の活用法を常に深く考えていた地域リーダーがいた事に窺える。

戦略性の要素の一つであると考えられる「組織管理戦略」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、事業計画をメンバーと話し合う際にあえて合議制をとらない。また、ロボット工学に準じた「自立分散型のネットワーク」を作る。（原氏：匠の町しもすわ・あきないプロジェクト、40歳代）、復興仮設店舗の建設・運営に当って、徹底した運営経費の削減を行った。（東氏：元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会、事業開始当時は50歳代）などの特徴的な事例があった。

戦略性の他の要素である「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力（プレゼンテーション力）」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、地域の再開発に必要なことは地域資源（地域の宝物）をどう見つけるかという事が大事である。（東氏：元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会、事業開始当時は50歳代）という意見があった。

②信頼性

「中心市街地活性化」地域リーダーの持つ信頼性の特徴をインタビュー調査結果から整理してみると、合意形成、ネットワーク構築とも高いスキルを示す地域リーダーが、多かった。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。

「中心市街地活性化」地域リーダーにおいても、全国レベルでのネットワークを持っている地域リーダーもいた。こうしたネットワークの構築には、インターネットやフェイスブックなどが重要なアイテムとなっていた。インターネット等の普及は、メール等を通じて地域振興事業の組織内の業務の簡素化、市場拡大効果だけでなく、異なる地域や異なる分野の組織と組織の距離を近づける効果があるといえよう。

一方では、「中心市街地活性化」地域リーダーにおいては、口コミなど、人と人とのコミュニケーションも重視されており、その上で、インターネットを通じた広い地域間のネットワークも構築されている。口コミで広がっていくネットワークで仲間や地域に住んでいる人との信頼関係が広がっていく。人付き合いが好きで、地域内外のネットワーク構築に積極的であることは、信頼性を構築する上において地域リーダーの重要な要素であるといえる。

地域リーダーの持つ、合意形成（協力体制を構築）における特徴的な内容をインタビュー調査結果からみると、地権者が全員納得する収支計画を策定する（古川氏：高松丸亀町商店街振興組合、50歳代）、などの事例があった。

また、ネットワーク構築面における特徴的な内容をみると、まちづくりに関して日本を代表する先生方のネットワークがある。（古川氏：高松丸亀町商店街振興組合 50歳代）、

ロコミを使った地域のネットワークがある。(原氏：匠の町しもすわ・あきないプロジェクト 40 歳代) の事例が挙げられた。

(2) 「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

今回、調査対象となった「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーへのインタビュー調査結果から、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・ブランド戦略構築に高いスキルを示していた。

インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、燕市の研磨事業者のインターネット共同受注システム「磨き屋シンジケート」を立ち上げるに当って共同受注マニュアルを作った。そして、メンバーの中から得意分野別に 4 社 (現在は 7 社) の幹事企業を選定し、仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。(高野氏：磨き屋シンジケート 40 歳代) の事例があった。

マーケティング面について、インタビュー調査結果からその特徴的な内容をみると、今治タオルの東京直営店を開設して、大学のゼミの後輩が所属する東京の PR 会社を通じて情報管理を行い、常に東京のマスコミに今治タオルの情報が流れるようにしたら、東京直営店は黒字経営になった。(田中氏：四国タオル工業組合、40 歳代) の事例があった。

②信頼性

「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーの持つ信頼性の特徴を、インタビュー調査結果から整理してみると、合意形成 (協力体制の構築) に高いスキルを示していた。特徴的な内容をみると、理事会等で決まらなかった事項は、時間を見てメール等のやり取りを理事間で行いながら、スピーディな対応を心掛ける (田中氏：四国タオル協同組合 40 歳代) とする地域リーダーもいた。

また、地域振興事業を進める上で、地元企業や大学、支援機関とのネットワーク化を促進しようとする地域リーダーが多かった。これは、地域中小製造業の技術レベルをアップさせるためには、企業間、大学、支援機関等との連携による方が効率的であるからである。

(3) 「地域おこし」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

地域おこしの場面では、「組織管理戦略」について、地域リーダーのポリシーが明確で、役割分担が明確であった。「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力 (プレゼンテーション力)」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。

組織管理戦略について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、メンバーにはアットホームな雰囲気でも接しつつも、役割分担を明確にして、時には厳しく接するようにしている。(前川氏：cafe Lac) ポリシーが明確で、最初に基準を設けてそこに合わない場合は仕方がないと考えている。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40 歳代)、メン

バーの意見は聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う。(山井氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、調整型だが、事業計画は自分で作る。発信する事が自分の役割である。(渡邊氏 富士宮やきそば学会 50 歳代)

「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力(プレゼンテーション力)」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、琵琶湖観光に訪れる人々に、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(前川氏：cafe Lac)、燕三条ブランド認証制度の拡充と海外展開(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40 歳代)、NPO「まちづくりトッランナーふじのみや本舗」を組織化して、富士宮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。(渡邊氏 富士宮やきそば学会 50 歳代)など、「地域づくり戦略・ブランド戦略」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。

②信頼性

「地域おこし」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(協力体制の構築)」、「対地域内のネットワーク構築」のスキルに優れた地域リーダーが多いことがわかった。合意形成については、メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫くリーダーが多かった事も特徴である。ネットワーク構築については、「地域おこし」地域リーダーは、他の地域振興場面の地域リーダーと比較して、より地域内に深いネットワークを構築している地域リーダーがいた反面、地域内よりは、国内はもとより、海外にもネットワークを構築するなど、地域外のネットワークが広い者もいた。

地域リーダーの持つ、合意形成(協力体制を構築)における特徴的な内容をインタビュー調査結果からみると、メンバーを、どううまくつなぐのか考えて実行している。(山井氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、発信する事が自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト型)で主要メンバーには調整する。(渡邊氏：富士宮やきそば学会 50 歳代)などの事例があった。

ネットワーク構築面における特徴的な内容をみると、高島商工会、近江今津中心市街地活性化協議会など街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながりも深く、自分自身の財産であると感じている。(前川氏：cafe Lac)、燕三条地域以外の割合が高い。京都市の伝統工芸品製造に携わる人々や中小機構北陸本部が主催する交流会「越の国倶楽部」(食をテーマにした北陸 3 県(富山・石川・福井県)のネットワークである。)で知り合った北陸の人々、東京のデザイナーや取引先、地元のネットワークがある。京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などとのネットワークもある。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、「愛 B リーグ」の全国の B 級グルメのリーダーから、富士宮のまちづくりのネットワークまで幅広い。(渡邊氏：富士宮やきそば学会 50 歳代)

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、再開発ビルを運営し、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

第4章 「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴

（1）「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴

「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」以外の特徴は以下のとおりである。

①プロフィール

（a）年齢

40歳代が2名、50歳代が1名、60歳以上が2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3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4名、地域内でしか暮らした経験がない者は1名と地域外で暮らした経験のある者が多かった。

（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1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5名が、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名である。このうち、民間出身地域リーダーは2人である。その内容は、以下のとおりである。

・2006年（平成18年）当時の理事長が、組合がこの事業に参加することが、今治がタオル産地として名を上げるラストチャンスであり、この事業化に失敗したら産地は崩壊するという危機感を持って田中氏に話したことから。（田中氏：四国タオル工業組合 40歳代）

・研修会で旧知の間柄である燕商工会議所の高野雅哉氏と偶然再会し、高野氏から「小林さんがメンバーになってくれれば、磨き屋シンジケートもあらゆるものができるから」と

言われたから。(小林氏：磨き屋シンジケート 60歳代)

支援機関出身地域リーダーは、1名である。その内容は、以下のとおりである。

・1975年(昭和50年)に長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所したことが活動を開始したきっかけである。(安田氏：ものづくりセンターしもすわ 60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、2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。

・1985年(昭和60年)のプラザ合意以降、長野県諏訪地域の中小下請企業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになった。(大橋氏：諏訪湖産業集積研究センター 50歳代)

支援機関の地域リーダーは1名である。その内容は、以下のとおりである。

・金属加工業で栄えた新潟県燕市だが、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、燕研磨工業会の事務局業務を始めた2001年(平成13年)には、金属研磨製品出荷額は1992年(平成4年)対比で4割まで落ち、職人の数も最盛期の1/3まで減少しており、「このままでは磨き屋は全滅する。」との危機感を持ったことから。(高野氏：燕商工会議所 40歳代)

(2)「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーのインタビュー調査結果

ここでは、「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダー5名の事例を示す。

④田中 良史（たなか よしふみ）氏（44歳）

～今治タオルのブランド化に奔走～

- ・所属：田中産業株式会社代表取締役社長（四国タオル工業組合理事）
- ・住所：〒799-1506 愛媛県今治市東村 5-1-35
- ・インタビュー日：2012年8月31日（金）

【プロフィール】

1968年（昭和43年）愛媛県今治市生まれ
1991年（平成3年）立教大学経済学部経営学科卒業。
※中学、高校、大学時代は、体育会のバスケットボール部に所属。
1991年（平成3年）日清紡績株式会社入社
1994年（平成6年）同社退社後田中産業株式会社入社
1997年（平成9年）同社取締役商品企画室室長
2000年（平成12年）同社専務取締役
2004年（平成16年）東洋繊維協同組合（系列の染色会社）理事
2007年（平成19年）田中産業株式会社 代表取締役社長

【公職】

2006年（平成18年）～四国タオル工業組合 理事
2012年（平成24年）8月末現在：東京アンテナショップ開設運営委員会委員長
今治タオルブランド推進委員会副委員長
人材育成委員会副委員長

(a) 活動のきっかけ

●2006年（平成18年）当時の理事長の発言がきっかけ

田中氏は、青年会議所(JC)には入らず、四国タオル工業組合の青年部（定年48歳）に入った。また、今治商工会議所青年部にも入っていた。田中社長の祖父は四国タオル工業組合草創期の理事長であった。また、田中社長の父は、四国タオル工業組合の副理事長であり、組合に65歳定年制を敷き、役員若返りを図った人物である。その時、タオル組合の理事が若返り、田中氏は2006年（平成18年）に当時38歳で最年少理事に就任した。

今回のJAPANブランド育成支援事業へ参加した理由は、当時の理事長が、組合がこの事業に参加することが、今治がタオル産地として名を上げるラストチャンスであり、この事業化に失敗したら産地は崩壊するというのを、危機感を持って田中氏をはじめとする若手理事に話したことからである。

1993年（平成5年）に織機登録制が全廃され四国タオル工業協同組合の織機登録調整

業務がなくなり、JAPAN ブランド育成支援事業が始まった 2004 年（平成 16 年）頃からは、組合自体が存続を問われている状況であった状況の中で今治タオルの輸入浸透率が 8 割を超えていた。

田中氏は、繊維セーフガード発動要請の時に、現理事長クラス（60 歳前後の人）の人が産地を守るための具体的な策を描いた「今治タオル産地ビジョン」を見て感銘を受けた。この産地ビジョン策定が根本に有ったことで、JAPAN ブランド育成支援事業をやる際も理事長クラスの応援を得やすかったという点はある。今治のタオル生産量は、それまで 19 年間ずっと減り続けて、最盛期の 4 分の 1 の生産量までになってしまったが、2010 年（平成 22 年）から今年（2012 年（平成 24 年））にかけて、3 年連続で今治全体の生産量が少し伸びてきた。これは日本全体の景気が後退している局面の中で伸びてきたというので非常に大きいことだと思っている。

(b) 具体的な活動内容

●今治タオルのブランド化～自己発信型の仕事を行う～

「タオルの今治産地」を前面に押し出すという事を具体化する考えが、すでに JAPAN ブランド育成支援事業スタートさせようとした 2006 年（平成 18 年）頃に根底にあった。

田中氏は、2006 年（平成 18 年）、JAPAN ブランド育成支援事業をスタートした時に、理事として当初から携わることができた。事業計画を具体化して、デザイナーの佐藤可士和氏にブランディングということに携わってもらいながら事業を進めていくというスタイルが出来上がった。

具体的には先方から受けた仕事だけをするのではなくて、自己発信型の仕事をしようと努力した。デザイナーをうまく活用して、あるいは人材も養成して自力で商品開発をしようとした。

●タオルソムリエ（タオル販売検定員）育成事業

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。

四国タオル工業組合の理事会のメンバーは、比較的高学歴な人も多く、その中でも学者肌の人もいて、多様な個性を持った人々の意見をうまく調整できたという。「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「ソムリエ」にしようとして提案した。「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の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、赤字覚悟で東京・南青山に 2012 年（平成 24 年）6 月に「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。今までは、組合が運営するショップとしては、愛媛県今治市にタオルショップの本店があり、今治国際ホテルの1階に2号店があり、その他にネット販売があるという3大柱で、売上が倍々ゲームで上昇していった。

今治で直営店を開店しても、ローカルニュースにだけしか取り上げてもらえなかったが、東京・南青山に出店した途端に、全国紙、ありとあらゆる雑誌、東京のテレビが取り上げ、全国発信された。これは田中氏の案で田中氏の大学のゼミの後輩が東京で所属するPR会社を1社入れ情報管理を行い、常にどこかの雑誌等に今治タオルの情報が掲載されているようにした。そうすると、潜在的に今治タオルは良いタオルであり、一過性のもではないという評判が立ち、安定した売り上げにつながっていく。改めて東京のマスコミの役割と情報の伝搬力を認識したという。

(c) 日頃から心がけている点、活動のポイント

●理事会には毎回出席して発言力を高めるように努力

田中氏が心掛けていたことは、組合の理事の中で最年少ではあるが、理事会には毎回出席して発言力を高めようとしたことである。自社の業務が繁忙で、出席率が半分以下の人もいる。田中氏は、理事を引き受けた以上は、組合の発展方向を直接的ではなくても必ず会社にもプラスになるようにしようと考えたからである。

●我田引水をしな

また、田中氏は、我田引水しない、自社に有利なルールは作りたくないと考えている。一歩引いて全体のためにはどうすればよいかといつも考えているという。

例えば、今治タオルブランドのルールづくりをするときに、自分のところの会社に有利な方法を取りたいというようなことが時々あるが、まず、今治産地全体でみてどうするのが一番良いのかということを考えるようにした。

●プラス思考で物事を考える

組合の理事会は、組合員にとっても事業活動に支障が出ることもあるので、負担は大きいと思う。だが、組合の理事をやっている気付いたことは、今まで組合活動、青年部の活動に参加することは、会社を犠牲にして行くものだと思っていたが、活動をすることが企業にとってもネットワークが広がったり、業績にプラスになると思えるようになり、そう思えるようになることが、活動を長続きさせるコツであることに気付いたことである。

●本業と組合活動のバランスをどうとるのか

田中氏は、組合専従の理事ではない(組合活動に対しての報酬は受け取っていない)が、自社の経営状況も決して楽な状態ではないので、本業とのバランスをどう取るのかについてはいつも考えている。田中氏が会社を離れていても業務運営に支障がないように、社内に人材を新たに採用して人員増員をして人材育成を行い、うまく社内の業務分担を行った。

●責任感を持つ

理事会活動において、祖父や父親の築いた地盤の上で活動することができたので、田中氏に対する比較的有利な見方を年上の理事がしていたというところがあった。従って、理事としての活動がやりやすかったと田中氏はいう。逆に、その年上の組合役員からの信頼を裏切らないように行動しなければいけないと責任感を非常に感じていたところがある。

●本当の敵は作らない

田中氏は、顔も見たくなくなるような本当の敵は作ってはいけないと考えている。意見は言い合い、お互いに納得の上で喧嘩別れしないように心掛けている。

●問題が生じた場合、スピーディな対応を心がける

組合の運営について、定例理事会以外に案件が発生する度に、担当の委員会の委員だけが集まっている。また、時間が取れない時はメールのやりとりを行って、形に捉われずスピーディに検討結果を報告書にまとめている。そして、委員間で漏れがないように検討結果を委員全員に伝えることを心がけている。

(d) 活動を支えるネットワーク

●大学ゼミのネットワーク

大学時代のゼミの後輩とはネットワークが広い。今治タオルの PR を請け負ってくれた東京の広告会社の社員は、田中氏と直接関係があった年代ではないゼミの後輩である。これは「今治タオル」のブランド力であると田中氏は感じている。田中氏自身は、ツイッターもやっていなければ、フェイスブックもやっていないし、情報を発信することは得意ではないが、まわりの人がうまくつなげてくれているという。

大学のバスケットボール部に入った時に、それまで、バスケットボールをやってきた環境が異なる部員を束ねてチームを仕上げたのは、その後の企業経営に非常に参考になったという。

3～4年次の主務という立場上、コーチや監督、それ以外の OB 会の方と接することも多かったので、スター選手や大企業の社長にチーム運営の相談をしたり、寄付を依頼しにいった事は、他にない体験ができたと思っている。

(e) 地域リーダーとしての資質

●調整型でありながら時には正論で相手を説得する資質

四国タオル工業組合の理事会には様々な学歴、得意分野を持った人がいるが、田中氏はその個性を持ったメンバーをうまく年下でありながら調整できるという。例えば、「タオルソムリエ」制度構築に関して、教科書まで執筆したある社長は、田中氏より 5～6 歳年上であった。彼は、理事会で話し始めると調整するのが苦手な人ではあった。それを田中氏が会議の場面でうまく彼の言いたいことを代弁して、相手を説得できた。そこで、田中氏は、組合の様々な委員会からスポークスマン的な仕事を要請された。全体の事を見ながら上手く調整して、その一方、正論で相手を説得して会議を運営してきた。

●リーグ戦制覇の考え方で物事を運営できる

大学バスケット選手権は、春はトーナメント制だが、秋は 7 週間で毎週 2 試合を行うリーグ戦方式である。リーグ戦は、試合ごとに戦い方を変え、負けない試合をしていかなければならない。同一リーグに残留するためには、どのような戦い方をするのか、約 2 か月間毎週土曜日・日曜日に相手を観察しながら、神経をすり減らすような戦い方をする。それは先輩から引き継いだものを次に後輩にも残さなければいけないので、やはりこれは脈々と続いたものにしなければならない。

リーグ戦の運営の仕方が、会社や組合の運営の仕方に近いものがあると田中氏は思う。

その脈々と続いてきたリーグ戦の運営方法を次世代へ引き継ぐためには、勝利を目指すというより、負けないための試合でリーグ戦の戦い方というのは必要であると感じているという。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

四国タオル工業組合には青年部があるが、現状、参加者は 35 名程にまで減ってしまった。四国タオル工業組合員の子息が組合に入っても、全員が青年部に入る必要はない。田中氏は、組合員の父親を説得して子息を青年会に勧誘している。ここでは、「飲み会リーダー」的な役割（飲み会でも先輩が多めに経費を負担する）を心がけているという。そうしたことによって、田中氏は、組合理事推薦委員会のメンバーにも選出されているので、青年部から理事を推薦した。その推薦した理事の面倒を積極的にみて後継者を育てるようにしているという。

(g) 支援機関のバックアップ体制

JAPAN ブランド育成支援事業へ参加した 2006 年（平成 18 年）当時、四国経済産業局から今治市役所の商工労政課に出向していた 30 歳代半ばの職員が、献身的に努力してくれ、四国タオル工業組合の上層部にもタオルブランド構築の必要性を熱く語ってくれたという。そこに、組合の若手も同調して、デザイナーの佐藤可士和氏を総合プロデューサーに選出した。当時、組合の三役が佐藤可士和氏の名前すら知らない時に、その四国経済産業局の職員が紹介してくれた外部コーディネーターが佐藤可士和氏を説得してくれた。

(h) 今後の活動方向

今後、組合事業ではタオル製造の後継者人材育成を行いたい。例えば、厚生労働省に依頼して、実践型人材養成システム制度を活用させてもらい、企業が若年労働者を採用した場合に、今治にある愛媛県立職業訓練校（現、高等技術専門学校）の繊維科へ半日仕事に行って、半日帰ってきて仕事をさせるシステムを作り、その補助金をもらって、内側の人材を育てることを既に 3 年前より実施している。あるいは育った人材に対して、厚生労働省の社内検定制度で「タオル織機調整の 1 級、2 級」試験を受験させている。

⑤大橋 俊夫（おおはし としお）氏（56歳）

～地域おこし・ネットワーク作りが、自らのライフワーク～

- ・所属：諏訪産業集積研究センター（SIARC）副会長
インダストリーネットワーク株式会社代表取締役
有限会社オオハシ代表取締役社長
内閣府・経済産業省「地域おこしに燃える人・全国33人」
- ・住所：〒394-0033 長野県岡谷市南宮 1-1-15
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）9月12日（水）

【プロフィール】

1956年（昭和31年）長野県岡谷市生まれ。

1979年（昭和54年）東京の大学の経済学部を卒業

1980年（昭和55年）家業の機械工具商社有限会社オオハシに入社。

1994年（平成6年）地域の経営者20人で「諏訪湖電送会」というグループを結成。電気自動車を作って地域おこしをする。

1995年（平成7年）地元製造業の共同受注を目的とした「インダストリーウェブ研究会」を諏訪湖電送会の中に設立。

1996年（平成8年）地域の元請企業10社が参加したインターネット上のeプラットフォーム「諏訪バーチャル工業団地」を立ち上げ。インターネット上の共同受注研究を行う。

1997年（平成9年）メーリングリスト開始。会員企業同士が個々の技術や経営などの情報を議論し、提供できる場を開設。

1998年（平成10年）「インターネット受発実証実験プロジェクト98」として通産省（現経済産業省）のコーディネート支援事業に認定（1999年も認定）。

2000年（平成12年）インダストリーネットワーク株式会社設立。諏訪地域の産業活性化のみならず、新たな産業プラットフォームという「仕組みづくり」の実現に向けて活動を開始。

2007年（平成19年）非営利任意団体「諏訪産業集積研究センター（SIARC）」を設立。長野県の諏訪岡谷地域で産学の有志がネットワークし、新しい工業集積の可能性を追求。

(a) 活動のきっかけ

●経営環境の打開策を考えるようになったことから

機械工具商社の2代目を引き継いだ後、1985年（昭和60年）のプラザ合意後の円高不況、1993年（平成5年）頃からのバブル崩壊後の円高不況に入った頃から地域の大企業の工場が海外移転した。地域の中小下請製造業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになった。長野県諏訪地域の地場産業である産業用小型モーターの製造技術を電気自動車に活かさないかと考え、1994年（平成6年）に地域の若手中小製造業経営者20名に呼びかけて「諏訪湖電送会」を発足させ、電気自動車

作りに取り組んだ。ちょうどその頃はアメリカ合衆国が環境問題を事業化した時期と重なる。1995年（平成7年）には電気自動車のレースカーを作成した。この当時、インターネット勃興期と重なり、アメリカ合衆国防務省が軍事用資材調達の支援システム（CALIS=Commerce At Light Speed）を開発した。CALISは、生産者と消費者の間で製品やサービスに関する情報を共有し、設計、製造、調達、決済をすべてコンピュータネットワーク上で行うための標準規格をいい、データの表現形式やデータ交換の手順などを定めた規格群で構成される。この技術を使えば、インターネット上に電子調達システムができるのではないかと大橋氏は考えた。そこで、産業機械や工具などの電子カタログ集をネット上に立ち上げ、セイコーエプソン社に在籍していた者にも呼びかけ、「ITとインターネットの勉強会」を立ち上げた。1995年（平成7年）秋には、長野県岡谷市が地元の製造業企業案内を日本で初めてCD版で作成することとなり、その作成事業に委員として参画した。その際、このデータをインターネット上に掲載できればバーチャル上の工業団地のようなものができるのではないかと考えた。そこで、旧知の諏訪東京理科大学の教授が持っているサーバーからスペースを借りて「諏訪バーチャル工業団地」のホームページを作成した。

同じ1995年（平成7年）12月には、岡谷市内の居酒屋を借り切り、臨時回線を設置してインターネット上のホームページを見る勉強会を地元の若手経営者と開催した。この動きに大手企業の調達関係者も注目し、インターネット調達を検討し始めた。同時期には、約130社ほどを集めてインターネット上で受注フォーラムを開催した。その後eコマースのための電子カタログを設置した。大手企業の紙カタログをホームページ化については、30社から許諾を得た。

1996年（平成8年）12月に、地元企業10社が賛同したeコマースの走りである「諏訪バーチャル工業団地」を開設した。だが、サイトを立ち上げた当初は、全くと言っていいほど仕事につながる受注が来ることがなかったという。このため、翌1997年（平成9年）からは、会員企業同士が個々の技術や経営などの情報を議論・提供できる場として、メーリングリストを開設した。1998年（平成10年）には、「インターネット受発実証実験プロジェクト98」として通産省（現経済産業省）のコーディネート支援事業に認定（1999年（平成11年）度も認定）された。会員企業の自社の足元を見直し、地域の勉強会が中心となり、バーチャル工業団地を1999年（平成11年）にかけて見直した。当時の仲間は30歳代前半で若手経営者の横のつながりができた。メーリングリストの会員数も1999年（平成11年）には中小製造業だけではなく、大学の研究機関関係者などを含めて約150人にまで増えている。

(b) 具体的な活動内容

●インダストリーネットワーク株式会社の設立

2000年（平成12年）に、インダストリーネットワーク研究会の有志ら10人で21世紀のモノづくりのための新たな産業プラットフォームを提供することを狙いとして設立した。

具体的には、ITを使う中で共同開発の仕組み作りを構築することを目的としている。

2002年（平成14年）～2003年（平成15年）に、インダストリーネットワーク研究会の活動で蓄積したノウハウを基に、ネット上で作り手（メーカー）と使い手（消費者）が

集い、共同で製品を作り上げるサイト「モノ作りオープンコラボレーションプラットフォーム（略称モノコラ NET）を立ち上げた。これは、今考えると SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）の走りともいえるもので、「ビジネスモデル特許」を取得した。

2003 年（平成 15 年）1 月には、共同開発のパートナーを探し、短時間にモノづくりのプロジェクトが組める新サイト「モノシティ」を開発、全天候バイクや特性ナースクール開発などのプロジェクトが立ち上がった。こうした中、計測自動制御学会のシステム工学部会が長野県諏訪市で開催された時に、京都大学の喜多一教授や東京工業大学の出口弘教授などの大学教授との交流を行った。

2005 年（平成 17 年）には、九州大学大学院工学研究院の木村元助教授（当時）が持つアイデアを基に、人口知能で歩行方法を学ぶ 6 脚ロボットを試作し、愛知万国博に出展した。また、こうした経験の中から、当地では試作品を中心としたビジネスが有望ではないかとのアイデアも生まれ、インダストリーネットワーク社内に試作企業グループ「試作ビズ」を設置して、試作品、単品の受注ネットワーク作りを提唱した。

東京工業大学出口弘教授や京都大学の喜多一教授は、長野県岡谷・諏訪地域におけるものづくりのプロセス、仕組みを見て、当地域には、NC 機械、機械工具や材料屋、鍍金屋や CAD・CAM の扱いに慣れた中小製造業が多数立地しており、単品少量生産を行う能力が日本や世界的にも見ても一番高い地域ではないかと評価してくれたからである。だが、地域には、マーケティング、営業、プロジェクトマネジメントができ、エンジニアリング（図面製作）が行える人材がいなかった。そこで、大橋氏は、自前でマネジメント・エンジニアリングができる人材を用意するしかないと考え、試作、単品生産を行う受注ネットワーク「世界最速試作センター」の組織作りを提案した。

●諏訪産業集積研究センターの設立

2007 年（平成 19 年）4 月に、長野県・諏訪地方で製造業の産学連携を推進するシンクタンク「諏訪産業集積研究センター（Suwa Industrial Accumulation Research Center, SIARC）」を設立した。これは、試作開発を組織的に推進するための諏訪・岡谷地域産業と全国の多様な研究者のネットワーク組織（会員企業の会費により運営される非営利の任意団体）である。研究者を招いての講演会の開催、学会やゼミ合宿の誘致、学会等での展示ブースへの出展などを通じて、諏訪地域の試作・モノ作り能力を発信していくことを目的としている。具体的な試作案件については、試作設計能力などのエンジニアリング能力を持つインダストリーネットワーク社が仲介役となり、試作企業グループ「試作ビズ」で受注し、SIARC 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事でプロジェクトを推進している。

部品加工もこれからはユニット受注が中心となる。この地域は試作と少量部品が中心になると予想される。そこで、「諏訪湖未来会」という勉強会も組織して、さまざまに企業や大学との交流を深め地域リーダーとして活躍している。

(C) 日頃から心がけている点

●地元企業のネットワーク化

1960 年代に長野県諏訪・岡谷地域で創業した製造業の創業者が現在、おおよそ 80 歳に

なり、現役をリタイアしている。現状、地域活動の中心は大橋氏も含めて製造業の2代目～3代目経営者である。40歳代までは、興味ある面白いことを提案すれば、皆集まってくる。50歳代になるとたいてい経営者になってしまうので、そうした余裕がなくなってくる。それまでに多くの仲間を作っておけば、例えば外国から客が来たときも「こんな客が来たら、あいつを呼ぼう」といった具合に仕事も連鎖していく。人と人をつなげるのが、大橋氏の特質だといってよい。人間ネットワーカー（人間SNS）といった感じである。

●自分の利益だけを追い求めない

自社の利益が上がることと、世の中が良くなることは両立すると思う。仏道の世界でも、生きていくこと自身が成就への道であるといわれる（「花王」常盤社長の話から）。日本では、西欧のような寄付の文化は合わないと思う。自分自身も儲かり、世の中も良くなる「社会企業家（ソーシャル・エンタープライズ）」が合っているのではないか。

(d)活動を支えるネットワーク

地域内外の様々な会合に顔を出して名刺交換を行ってきた。過去15年間で知り合った人は2,000人ぐらいいるが、親密に話ができるのは実際のところ10人～15人ぐらいである。地域内外の様々な機関の方とネットワークがあるが、ネットワーク作りがライフワークになっているという感じである。地元製造業はもちろん、異業種交流ネットワーク、行政では長野県、岡谷市、大学では、東京工業大学、京都大学、信州大学、和歌山大学、諏訪東京理科大学などのネットワークがある。

(e)地域リーダーとしての資質

●人と人をつなぐことが好き

もともとは、こつこつと自分で物を作ることが好きであったが、モノ作りのアイデアが浮かぶと自分自身の中に仕舞っておけなくなるタイプである。地域おこし、ネットワーク作りが、自らのライフワークであると考えている。

●行動力旺盛

行動力は、人並み以上にあると自負している。ただし、諏訪バーチャル工業団地を立ち上げた頃は、あらゆる事業に関連するイベントに出かけていたが、最近は、当時よりは、体力が落ちてきたという。

●問いかけをしながらメンバーみんなの意見を聞いている

様々な案件について、メンバーみんなに問いかけをしながらつないでいくタイプであると思う。これが事業を継続する力になっている。1997年（平成9年）に始めた諏訪バーチャル工業団地のメーリングリストの中でもメンバーに様々な案件について、メールで意見を求めていたという。

●好奇心旺盛

好奇心は人一倍旺盛であると自負している。また、感受性、想像力に優れており、洞察力も鋭いと自負している。

(f)次世代地域リーダー育成状況

次世代地域リーダーはまだ、育っていない。経済状況が悪化している昨今、次世代地域

リーダーを輩出するのは容易でないと思う。

(g) 支援機関のバックアップ体制

長野県岡谷市商業振興課、長野県テクノ財団諏訪テクノレイクサイド地域センター、岡谷商工会議所等から支援を受けている。情報関係は岡谷商工会議所の IT 関連部門とのつながりが強いという。

(h) 今後の活動

単品少量生産を行うための生産能力が、日本で最も（世界的にみても）高いのが、この長野県諏訪・岡谷地域ではないかと思っている。この地域の欠点は、地域の製造業者がその価値を十分理解していないことではないか。諏訪・岡谷地域は、その歴史から、試作品・研究開発機能を充実させていくしか生きるすべはないと思っている。生産環境は変化し続けてきたが、この諏訪・岡谷地域は地域では気づいていないが、その対応力を伝統的に身につけてきたといえる。この諏訪・岡谷地域の製造業の実力を誰かが気づいて提起する必要があると考えており、そのような活動を今後も続けていきたい

⑥安田 弘（やすだ ひろむ）氏（61歳）

～持ち前の行動力で下諏訪地区製造業の企業連携を推進～

- ・所属：ものづくり支援センターしもすわセンター長
下諏訪商工会議所中小企業相談所長、
- ・住所：〒393-0085 長野県諏訪郡下諏訪町西鷹野町 4611 番地
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）9月12日（水）

【プロフィール】

1951年（昭和26年）岐阜県生まれ。

1970年（昭和45年）岐阜県の工業高校を卒業、民間企業に就職。

1975年（昭和50年）長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所

2011年（平成23年）「ものづくり支援センターしもすわ」センター長に就任。

(a) 活動のきっかけ

1975年（昭和50年）に長野県下諏訪商工会議所に経営指導員として入所したことが活動を開始したきっかけである。入所以来、経営指導員の業務を行っている。現在は、工業部門が中心であるが、商工会議所では、もともと商業から工業まで様々な業種の経営指導を担当していた。

地域の活性化とは、結局は地域振興を担う人材を育てることしかないのだろうと考えている。産業界にいる人は、自分の思いで事業をやっているが、そこに経営指導員が、ちょっと手助けすることによって、また新たなものを作り上げることができるからである。だから、商工会議所が何かの事業をやる必要性はないのではないかと今でも思っている。それは、やる人を育てなければならないということと、一緒に仕事をやり始めた原雅廣氏（NPO 法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事）が言ったように人のネットワークを築くことが重要であると感じたからである。

(b) 具体的な活動内容

●「ものづくり支援センターしもすわ」の立ち上げと運営

安田氏は、前例踏襲ではなくて、これから地域の中小製造業が求める技術力を経営者自らが見つけて、進んだ事業ができる仕組み作り「ものづくり支援センターしもすわ」を考えるために2009年（平成21年）から2年間議論した。その時に、当時の下諏訪商工会議所井口会頭から、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営を命ぜられたが、実行部隊の安田氏だけでは運営ができない。その組織を作ってどういう仕組みでやっていくかというふうになると、どうしても組織の考え方が必要になるので、それを安田氏は、工業が専門の下諏訪商工会議所の副会頭に仕組み作りを依頼した。下諏訪商工会議所のトップの会頭に対して副会頭が進言するものについては、協力が得られやすくなるからである。

行政機関から補助金を得るために、行政のトップに対して商工会議所のトップを使って全部説得してもらった。一方、安田氏は「ものづくり支援センターしもすわ」の仕組みを

全部考えて運営している。

実は、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営の仕組みは、全て企業連携である。例えば、長野県諏訪地域では複合加工品製造が主であるが、企業が事業規模を拡大するためには何が必要であるかといえば、市場の変化についていかなければいけないので、設備力の充実と人材育成が必要となる。製造設備はどんどん更新して人材育成をすることによって事業規模拡大ができる。諏訪地域の製造業者は先に技術を深めて、それを市場に持ってこようという考え方が採れていない。取引先から提案されてから初めて技術を高めるという事でここまで来たので、全て後追いである。利益も出ないから新規設備投資資金も出ない。まして、人材育成も資金が不足しているからできないので壁に突き当たる。これが諏訪地域の中小製造業者に競争力が無くなる原因になってしまう。

そこで、安田氏は、技術をまず組み合わせせてみて、どういう分野のどういうユニットだったらできるかということ市場に提案しようとした。市場に提案すると必ず市場はリアクションを起こしてきた。そうすると、今度は下諏訪地域の製造業の技術レベルがアップしないといけないので、企業は技術レベルを上げて、自社製品を連携で作れるようになる。だから、今の技術をまず横へスライドして、新分野へ進出しようとした。これは独立市場を持っているので、中小企業製造業であっても数億円の市場があれば十分やっていると。だから、海外展開することも可能になるが、安田氏が、技術力を持っている下諏訪地域の中小企業が生き残るためには、海外展開をしないと親企業の海外シフトが進めば仕事量は減ってくるという考え方を企業に示しても、下諏訪地域の中小企業は、海外展開に躊躇していたという。

「ものづくり支援センターしもすわ」事業の企業連携は、昔からある共同受注と異なり、企業の中でコア企業を作って常にセンターがコントロールする仕組みである。外から開発テーマが来た時には、センターでコア企業を選択して、地域の企業を連携させる。しかしながら連携するといっても、コア企業というのは下請けではなく、連携をして開発をやるということであれば、開発を参加企業全体で一緒にやることによって、自分たちが商品開発のプロセスを覚えていくということである。その勉強をして今度は製造開発プロセスに基づきコア企業になり、それがまた連携につながっていくのである。「ものづくり支援センターしもすわ」では、このようなコア企業を地区内に数社作ろうとしている。現在は、他業種から来る開発テーマを徹底的にやっている。開発テーマの全情報、経営情報、取引情報は、全部参加企業に公平にメールやファクスで流している。ただし、「ものづくり支援センターしもすわ」が支援するのは、やる気のある企業である。コア企業を中心にして、製造業だけではなく、様々な他業種の人を入れて企業連携を行っている。

(C) 日頃から心がけている点

●人のネットワークが大事

安田氏が教えられたのは、人のネットワークが大事であるということであった。今までは商工会議所の経営指導員は、経営者と一対一という形であった。それで、個々の課題を互いに相談しながら解決していくというストーリーしかなかったが、地域の課題を解決しようとする、人とのネットワークがどうしても必要となった。

自分のできる範囲はやって、できないところを他の人に手伝ってもらおうのがネットワー

クである。だから、安田氏が知らないことを誰かに投げかけると、その人ができる場合は手伝ってもらえるようになり、その人ができない場合は、友達に紹介するというようにつながっていくのである。安田氏は、今まで築きあげてきた人のネットワークをどう中小企業振興に生かしていくのか、そして、どう組み合わせるのかという事が大事であると考えている。だから、地域の課題解決というのは、1人で解決するというのではなくて、ネットワークを組んでいくことによって、解決できるという仕掛け作りが必要で、それがまさしく同じ下諏訪町の御田町商店街の匠達がやっていることなのである。また、地域の様々な課題を解決するためには、地域のリーダーを中心に自分たちの課題を自分たちで解決していくという仕組みを支援機関が作っていく必要があると考えている。

●自ら行動する、決して相手の批判を行わない

安田氏は、自ら地域の製造業が抱えている課題を解決しようと行動しないとネットワーク作りはできないと考えている。職員自らが地域の中に入り込んで、地域の商工業者からいろいろと学んでいくことが重要である。商工会議所の経営指導員は、提案型の仕組み作りを自ら仕掛けることができないと考える。中小企業相談所では様々な実務経験をさせてもらい、自ら地域中小製造業振興策を提案した。地域中小製造業振興の仕組み作りは、自分が楽しいと思わないとできないと思う。また、仕事をやる時は、十分な議論は行うが、決して相手の批判を行わないことが大事である。

(d)活動を支えるネットワーク

行政では長野県、教育機関では信州大学、長野工業高等専門学校、諏訪東京理科大学等のネットワークがある。

安田氏は、今やっている自分の事業では、ネットワークをどう組み合わせようまく実行していくのかという事が大事であるという。ネットワークを作るという事は、やはり課題がないとできない。自分が課題を解決しようと思わないとネットワークもできないと思う。

現在、右腕となっているのはこの組織を作ったという会議所の副会長である。年齢は56歳ぐらいで商工会議所の組織の中で役員と職員と一緒にやろうという思いでやったという。今の副会長は、とにかく自分の思いがあって、前の組織を全部つぶしてもやるという人だったので、ついていった。

それまで右腕となる人は、当所のコーディネーターぐらいで、来た仕事をどうまとめるかという観点で仕事をやらせていた。相談相手は長野県の総合技術センターの丸山部門長など団塊の世代の人たちが多い。

(e)地域リーダーとしての資質

●行動力があり自分でどんどん提案して人を引っ張り込む

安田氏は、自分自身では、各分野の人とのネットワークはそれなりにあり、行動力はある方だと思っている。自分でどんどん提案して人を引っ張り込む方であると思う。過去3年間「ものづくり支援センターしもすわ」の事業構築を担当する中で、他に適任者がいないので後2年間センター長をやることになった。その在任中に後継人材の育成を下諏訪商工会議所に安田氏は提言した。地元の工業をリードするのであれば、会議所の職員を育てなければならぬからである。

安田氏は、長野県の工業振興方針もあり、諏訪地区の商工会議所の職員で初めて、長野県の総合指導所で長期研修を受け、工業振興についていろいろと学んだ。安田氏は、商工会議所へ入る時にも工業高校出身であったが、簿記を自分で学んで1年間で2級まで取得したという。工業分野ばかりでなく、観光振興事業にも携わってきたが、自分の経験した中で地元には何ができるのか。今やるべきことは何なのかということ考えた時に、安田氏が選んだのはやはり工業分野であったという。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

安田氏がいなくなると、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営が、できなくなるという。次世代の地域リーダー作りが、このセンターの課題となっている。安田氏は、商工会議所の職員には、大学卒業者をすぐ採用するのではなく、企業において勤務した経験がある者を採用する方が良いという。

商工会議所の職員に、ネットワーク力を付けさせることは難しいと思う。長野県も前知事のときに補助金がカットされて、提案型の補助金になった。商工会議所であれば、経営指導員が地域の課題を見つけて、自ら事業を提案していかなければならないが、経営指導員は、ほとんど企業の言いなりになっているだけで、自ら仕掛けていくという事が、なかなかできない。経営指導員もスキルアップをしないと、事業提案型の経営指導は恐らくできないと思う。経営指導員に対する研修も実践型に改めるべきである。研修しても実践させないので、行動力が伴わなくなる。地域の課題解決に若手の経営指導員を参画させて企業経営者から学ばせ、教育というものを組み合わせて若手の経営指導員を育てる方法しかないと思われている。

安田氏達が経験してきた時代と今では時代は異なるが、課題解決のストーリーは、ほとんど変わらないと思う。当会議所の若い職員に、例えば機械は何をする機械かと言っても機械が稼働している現場を見ていないので分からない。ただし、開発は、今は専門書が充実しているので、大体ストーリーが分かる。安田氏も機械工学等は学んでいないが、技術関係の本から機械関係の本までを、全て読んで理解したという。

(g) 今後の活動

後継者を育てる事が、一番の目標であるが、現状の業務の中で後継者を育てる余裕が全然ないと安田氏という。どうしても実務を知っていると、どんどん自分で業務をこなす方が手っ取り早い。時間がかかってもいいから、やはり若い人に任せるという事が必要であると、安田氏は思っている。

専門家職員を育てるという仕組みが、まだまだ商工会議所には薄い。今、職員研修も実践型になってきているが、地元における実践が手薄である。地元に戻って実践した結果をレポートに出すようにしないと専門家としての能力は身につかない。研修した翌年に課題を与えて、必ずそれを解決する。解決するためにサポートが必要ならば、サポートを行う職員も派遣する必要があると思う。報告書を出せばいいということではなく、テーマを自分で決めて、その実践結果を報告書として提出させる仕組み作りが、商工会議所職員のレベルアップのためには必要であると思う。

⑦高野 雅哉（たかの まさや）氏（47歳）

～自らリスク背負い地域の仕事を創出する商工会議所職員～

- ・所属：燕商工会議所産業観光課参事 磨き屋シンジケート仕掛け人
- ・住所：〒959-1289 新潟県燕市東太田 6856 番地
- ・インタビュー日：2012年11月9日（金）

【プロフィール】

1965年（昭和40年）新潟県燕市生まれ

1984年（昭和59年）高校卒業

1988年（昭和63年）新潟大学経済学部卒業

1988年（昭和63年）新潟県燕商工会議所入所

2000年（平成12年）燕商工会議所産業観光課

2003年（平成15年）磨き屋シンジケート立ち上げ

父親が、チタン加工で有名な燕市の企業に勤務していた。その関係で、ものづくりに
は子供の頃から縁があり、高校時代はその工場でアルバイトをした。高校では卓球部に
所属した。大学時代は、ロックバンドを結成し人気があり地元で精力的にライブ活動を
行っていた。この時に、集客や顧客に合わせた曲作りなど、イベント活動の全てを体験
したことが、現在の業務に役立っている。

(a) 活動のきっかけ

●燕地域の「磨き屋」全滅の危機感を抱いたことから

燕商工会議所の調査課に在職していた2000年（平成12年）に、燕商工会議所の会員アンケートを実施したところ、回答者の約50%の会員が商工会議所を不要と答えた。高野氏はこの調査結果を見て、燕地域に仕事を持ってこなければいけないと感じたという。当時、高野氏は「燕研磨工業会」の事務局の業務も担当していた。

2001年（平成13年）には、燕市の金属研磨製品出荷額は1992年（平成4年）対比で4割まで落ち、職人の数も最盛期の1/3まで減少していた。高野氏は、「このままでは磨き屋は全滅する。」との危機感を持ち、「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思いついた。しかし、燕地域の研磨職人を何度訪問しても、危機感は共有されなかった。また、磨き職人はもともと一匹狼でやっており、他の職人と一緒に仕事をやるというのは不可能だと言われていた。そこで、高野氏は燕研磨工業会の幹事の研磨業者を引き連れ中国視察に行った。長い生産ラインが続く中国の工場では、約2,000人の20代から30代の若者が働いていた。磨き職人たちは、彼らの磨いた製品に驚いた。彼らが磨いていた製品の中には半年前まで自分たちが手掛けていた製品もあった。高野氏や同行した磨き職人たちは、最早、食器（鍋の製造）では中国に勝てないと感じ、今後は、自動車、黒物家電、機械部品などの半導体絡みの成長産業に何か関係する仕事をやらないと燕の研磨業界は駄目になるだろうと考えた。

(b) 具体的な活動内容

●「磨き屋シンジケート」の立ち上げ

新潟県燕市の研磨業者は、ほとんどが1人か2人の零細企業であり、1社でこなせる仕事には自ずから限界がある。だが、減った生産余力を集めれば大量ロットの受注が可能となる。そういった量産の仕事をインターネットで取ろうと高野氏は考えた。しかも、インターネットを使った先行の共同受注サイトは、売り手と買い手を引き合わせるマッチングサイトであり、高野氏が考えていた発注元のロットに応じ複数の研磨業者が受けて数をこなす共同受注システムとは異なっていた。高野氏は、「磨き屋シンジケート」の可能性を確信した。

高野氏は、まず「磨き屋シンジケート」のホームページを作成した。そして、特徴的だったのは共同受注マニュアル作成である。旧中小企業総合事業団の専門家派遣制度を活用して、中小企業診断士を呼んで約1年間で月2回ぐらい集まって、共同受注マニュアルを作成した。見積方法、情報の流し方、生産管理の方法、リスクヘッジの考え方、不良品を出した時の対応方法など共同受注で起こり得る様々な問題点とその解決策をメンバー間でコンセンサスを取りつつ、文書化したものである。共同受注マニュアルのポイントは、メンバーの中から得意分野別に4社（現在は7社）の幹事企業を作ったことである。仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。

広報活動としては、テレビ取材を利用した宣伝を行ったり、ギフトショーなどの見本市に出展したりして、「磨き屋シンジケート」の知名度を上げるようにした。地域ぐるみの取組であるということでテレビ取材も来た。例えば、テレビ朝日系「報道ステーション」の2004年（平成16年）1月最初の放送では、約20分の特集を組んでくれた。その後、全国から何千通ものメールが殺到した。高野氏が会議所に出て、2日ぐらい徹夜してメールを返信していたという。

●ビアマグカップ・エコカップの商品開発

自社製品を作る必要性を感じ開発したのが「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。1万円を超す値段だったが、発売後、すぐに1年待ちとなった。ナノレベルでの絶妙な磨きによりビールの泡がクリーミーとなり、ビールのおいしさを最大限に引き出した。一番ヒットしたのはECOカップという商品で、年間約2万個売れている。ビール会社のノベルティグッズとして何万個も注文が来たりする。そういう一般商品を「磨き屋シンジケート」の会員に作ってもらって、会員の事業所からいったん燕商工会議所に納品してもらってそこから出荷、販売するという仕組みを作った。会議所は製品を買い取ってしまうので結構リスクも大きいですが、商品情報も商工会議所に集まってくるという利点もある。今ではアメリカ合衆国のレストランや中国に輸出している。

また、エコカップは地元の飲食店・旅館などにも置いてもらっている。昼間、磨き屋の工場見学をした観光客は、夜、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、産業観光にも繋がっていった。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●成功するまであきらめない

同じ人が同じ目線で続けないと壁は破れない。思い立ったらすぐ行動して、そして続け

ていくことが大事である。磨き職人も当初は高野氏を門前払いしていたが、だんだんお茶を出してくれ、話を聞いてもらえるようになった。汗をかいているから OK したという参加メンバーの声を後日聞いた。メンバーと一緒にやることが重要である。

●曲がったことはしない

常に曲がったことをしないように心掛けているという。商売でも、儲かる仕事をするのではなく、良い事なのか悪い事なのかを常に考えてから判断するように心がけている。例えば、磨き屋シンジケートの規約の中で、地元の仲間の仕事は取らないという事が鉄則になっている。だから、マッチングをする時には気を使う。もちろん商工会議所なので、会員の仕事を邪魔しないようにしている。また、ある事業分野で商工会議所がやると燕市の他の人が困るのではないかとされる分野には手を出さないようにしている。

●リスクを恐れない

燕商工会議所内では当初、磨き屋シンジケート発足への取り組みは仕事として認知されているとは言えなかった。マスコミに出るようになって始めて職場で知られるようになった。その結果、燕商工会議所も、ピアマグカップの金型を買い取り、磨き屋シンジケートで使用できるようにしたり、「Made in TSUBAME」の認証機関となるなど仕事の枠を広げていくことができた。

●地域のために行動する

地場産業の売上が落ちていくのを、見て見ぬ振りをするのか否かが鍵であると思う。「よし俺がやってやる」と思い行動に移せるかどうかが重要である。地域により課題は異なるが、地域の市民が幸せになるという目的は同じはずである。

(d) 活動を支えているネットワーク

●燕商工会議所の職員

燕商工会議所の職員には、所属を越えてバックアップしてもらっている。地元商社や取引先、磨き屋シンジケートの幹事・会員、顧客など多方面から協力を得ている。

●地元商社とのネットワーク

大口の注文は資金繰りが大変なので、燕市内で有数(従業員 300 人規模)の商社に入ってもらった。磨き屋は幹事会社が無限責任を負うルールにした。最終的には大量のカップの検品を1カ所でする必要性が生じた。それがきっかけで、地元の従業員 300 名ほどの商社と付き合いようになったのである。営業力も素晴らしいので、磨き屋シンジケートの商品の販売を全部任せて、出荷額の数パーセントをロイヤリティーとして、燕商工会議所とシンジケートに入れてもらっている。

●アメリカ合衆国のレストランとのつながり

東京虎ノ門にあるロバート・デ・ニーロが経営しているレストランに新潟県佐渡の地酒「北雪」が使われている。その「北雪」の社長が新潟のローカルの FM 番組を提供しており、その番組に高野氏は磨き屋シンジケートでピアカップや酒のコップを作っている縁でゲストとして呼ばれた。その約1年後に、北雪の社長から高野氏の携帯電話に電話がかかってきて、「磨き屋シンジケート」のカップを持って、ちょっと東京へ来てくれと言われた。行ってみると、ロバート・デ・ニーロというレストランのオーナーシェフ(日本人)がアメリカから来ていて、合わせてもらったことがきっかけであったという。

●中国の商社とのつながり

フェラーリのデザインで有名なデザイナーの奥山清行氏と燕地域の金属研磨業界が一緒に物を作るようになり、その製品をフランスのメゾン・エ・オブジェという見本市に出展した際に通訳を担当した人が、中国で商社をやっている中国への販路が開拓できたという経緯がある。もう一つの中国とのネットワークは、燕商工会議所がよく利用する大手旅行会社の中国で様々なイベントを開催していた担当者が転勤で新潟県佐渡へ来た。その人が中国商社の担当で、そのつながりで、その商社に営業して仕入れてもらっている。

これらは、すべて人とのつながりでつながっていたという感じである。ただ、それは常に燕地域の様々な金属研磨業の情報を高野氏が、各地へ発信しているからそういう人がだんだん集まってくるという感じである。

(e) 地域リーダーとしての資質

●いろいろと調整するタイプ。だが、核心部分はぶれない

様々な事業構想を出して「磨き屋シンジケート」のメンバーを説得したり、メンバーの話を拾いながら、いろいろ細かく調整していくタイプであると思う。商品を企画する際には、やりたいことは明確に決めてから企画を行い、後はぶれないようにして自分の意見を通す方である。ただし、技術的な話はやはり研磨職人に意見を聞き、調整しながら行う。

●うそをつかない

日頃から決して嘘はつかないようにしている。従って、耳渡りは良いが胡散臭い話には、乗らないようにしており、磨き屋シンジケートのメンバーにも話さないようにしている。

●個人の特性を引き出すことはうまい

メンバーをまとめる力を身につけられたと思っている。個人の特性を引き出すことがうまいと自負している。また、組織のバランスを考える力は人よりあると思っている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

後継者になる人材には、「磨き屋シンジケート」事業に対するやる気があることが、まず前提となる。ヒット商品を作れと言っても難しいし、指導もできない。現在の高野氏は、専務の直属ラインに所属しているので、自由に「磨き屋シンジケート」事業をやらせてもらっている。30歳代の産業観光課に在籍する職員が後継者として有力だが、組織の壁という問題もあるので、今後どうなるのかはわからない。

(g) 今後の活動方向と課題

「磨き屋シンジケート」の活動を充実させて、新潟県燕地域の自動車、家電、半導体の加工が斜陽になっている現状を何とか復活させたい。現在、自動車金型、部品加工業者へサプライヤーが自社製品を作るオペレーションプロジェクトを始めている。自社商品を作れば、仕事量が一定化するので、生産計画が立てやすくなる。東京のデザイン会社を招聘して、燕地域の自社製品を作りたいという製造業者の技術力を調査中である。ブランド化してどういう商品が作れるのか、事業化への検討を進めている。また、さらに燕地域の金属加工製品のブランド化を図っていききたい。単純工程だと輸出できないので、金属の触媒効果を使った商品を開発して販路を開拓していきたい。

⑧小林 一夫（こばやし かずお）氏（69歳）

～異業種からの転向、技術と実績が認められ幹事に～

- ・所属：小林研業代表、磨き屋シンジケート幹事
- ・住所：〒950-1348 新潟県新潟市西蒲区打越甲 3469
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）11月9日（金）

【プロフィール】

1943年（昭和18年）新潟県旧中之口村生まれ

1961年（昭和36年）地元の農業協同組合に就職

1967年（昭和42年）自宅の片隅に工場を建てて研磨業を始めた。

2003年（平成15年）「磨き屋シンジケート」に参加。幹事を務める。

5人兄弟の長男、実家は農家で現在も兼業している。農協に就職したが、磨き屋で起業した。素人で技術はなかったが、職人を雇いスタートした。人の嫌がる仕事を積極的に受けて、難しい仕事にチャレンジしていったため、引き合いが絶えたことはない。足は速かったが運動は特にやっていない。頭は切れると自負している。自治会の会長もしたが、構想から計画までが得意である。人を見て適正な仕事を割り振ることができる。自分の役割が必要なくなったら、あっさりと身を引く事になっている。45年間研磨一筋でやってきた。磨き屋の地位向上のため、マスコミを使って積極的に情報発信をした。

(a) 活動のきっかけ

研磨業としては、1967年（昭和42年）に創業した。当時は鍋などの器物の研磨を中心に行っていた。1990年代に入り、中国製の安いステンレス製品が市場に出回るようになり、1998年（平成10年）に、部品の手磨きを主とする「部品屋」への転向を決意した。中国の工場では真似ができない、職人による高度な研磨技術を武器に、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなどさまざまな材料での研磨を請け負うようになる。その後、技術の確かさ、磨きの速さから、アップル社のiMacのアーム部や、iPod裏面の鏡面研磨を手がけ、世界へ燕の研磨製品を送り出した。現在では、6人の職人が、高度な研磨技術が必要とされる内視鏡などの医療部品や、バイク部品などの研磨を中心に業務を行っている。

2003年（平成15年）に小林氏が「マグネシウムの研修会」で旧知の間柄である燕商工会議所の高野雅哉氏と偶然再会し、「磨き屋シンジケート」への参加を打診されて承諾した。燕地域にITを使った共同受注組織「磨き屋シンジケート」が立ち上がってから半年が経過した頃である。高野氏からは、「小林さんがメンバーになってくれれば、磨き屋シンジケートもあらゆるものができるから」と言われたので参加したという。もともと、高野氏と小林氏の息子は、新潟大学の同窓生で以前から小林氏とも顔見知りであった。当時は燕地域の研磨業の技術では対応できないアルミニウム研磨の引き合いが「磨き屋シンジケート」にあったからである。すでに小林研業では、中国の工場では真似ができない職人による高度な研磨技術を武器に、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなど様々な金属材料の研磨を請け負うようになっていたからである。「磨き屋シンジケート」が発足し

た 2003 年（平成 15 年）当時は、アルミニウムはもとよりチタンやマグネシウムの研磨ができる人は燕地域には少数しかいなかった。

また、小林氏は、今から 25 年前の 1987 年（昭和 62 年）頃から、生まれ育った新潟県蒲原郡中之口村（現在の新潟市西蒲区、人口約 6,800 人）で、仲間の磨き屋と「磨き屋シンジケート」に似た共同受注活動を行っていた。旧中之口村は、稲作を中心とする純農村地帯であったが、その農家の副業で「研磨業」を営む者がおり、一人で処理しきれない大きな仕事を受注すると、仲間の互いの技術をオープンにして支え合っていたという。

(b) 具体的な活動内容

●磨き屋シンジケートの幹事企業としての役割

小林研業は、アルミ・チタン・マグネシウム・ステンレスなどさまざまな材料での研磨を請け負うようになる。その後、技術の確かさ、磨きの速さから、アップル社の iMac のアーム部や、iPod 裏面の鏡面研磨を手がけ、世界へ燕の研磨製品を送り出した。

もともとは、Apple 社のハイボックスを受注した小林氏が、地元の旧中之口村の同業者 3～4 人に声掛けをして手伝ってもらった。それが燕地域で広まり、小林研業の名前を知らない人がいないぐらいに有名になった。当時、幹事をやっている他の「磨き屋シンジケート」の幹事企業の中から、小林研業が「磨き屋シンジケート」のために努力しているということで幹事企業への推薦があり、幹事企業になって現在に至っている。

●「磨き屋シンジケート」の活動をマスコミに知らせることによる研磨業界の地位向上

「磨き屋シンジケート」の活動をやるようになって、「エコカップ」の製造販売を始め、それをマスコミで宣伝して、当地域の「研磨屋」の存在を、周囲に認めてもらおうと努力した。その結果、テレビや新聞、雑誌等に出ることによって、「磨き屋シンジケート」が有名になり、研磨業の地位も上がったと同業者から最近感謝されているという。

マスコミに取り上げられるようになって、研磨業界の地位も上がったことが、「磨き屋シンジケート」の幹事企業をやった一番の功績ではないかと考えている。さらに、「小林研業」には、研磨業志望の大学卒業者が 3 名、入社して一生懸命特訓を受けているという。

(c) 日頃から心掛けている点・モットー

●人の嫌がる仕事もすすんでやる

もともと、小林氏は農協の職員であった。ホワイトカラーがいきなり磨き屋になったが、技術があったわけではないので、2 人の職人を雇うことから始めた。最初は、株式会社遠藤製作所（新潟県燕市、ゴルフクラブヘッド、ステンレス製品、自動車等鍛造部品の製造・販売）の研磨の仕事を請け負った。グレイビーボート（カレーのルーを入れる容器）を作る仕事だったが、これがなかなか難しいものだった。難しくて研磨できる人がいなかった物をあえて請け負ったのは、小林氏の頭の中で「最初に苦労すればあとは楽になるだろう」という考えがあったからである。2 か月ぐらいも経ったら、小林研業に任せれば大丈夫という噂は広がり、他社からも仕事の依頼の話が来るようになった。その後は受注の心配をする必要がなかったという。

全くの素人（小林氏談）が磨き屋としてスタートしたが、「人が嫌がるような仕事に手を出せば、必ず自社のところに来る」という計算があり、それが当たったと小林氏はいう。

その後、1年も経過すると、困難な仕事であれば小林研業に任せればというような噂が出るぐらいになってきた。

●個性を持つ

小林氏は、研磨業なら研磨業の個性を持つべきであると考えている。すべてに個性を持つというのはなかなか無理だと思うが、一分野でもいいから、あの磨き屋でなければできないというものを持てば、ものすごく強い武器になると考えている。

小林研業では、マグネシウム研磨の分野であれば、大手企業からでも当社の名前が出てくるので、強みであると小林氏は考えている。やはり自社の技術をもっと前面に出して、その後ろから自分の工場の名前を売るということを常に心がけることが大事であると小林氏はいう。

●わからないことは素直に聞く

小林氏は、わからないものは素直に聞くことが自分の鉄則であるという。とにかく、どこでも自分から素直に聞けば、懇切丁寧に教えてくれる。とにかく、そのドアを開ける勇気を持つことが大事であるという。

●顧客からの信用をつかめ

小林氏は、「とにかく金だけを追わず、信用を追え。そうすれば、後ろから必ず金がついてくるのだよ。そして、その後ろからまた、仕事も一緒についてくるのだよ。」ということに従業員によく口にするのだという。

たとえ、磨き屋のプロであっても、最初はその仕事に慣れないので、当然、1日あたりの生産量が80個であったり、100個あったりする場合がよくある。そして、3回、4回とやることによって、技術が向上すると小林氏は考えている。

●自分さえ儲かればよいという考え方はしない

小林氏は、自分さえもうかればそれでいいという仕事は、絶対にしない主義であるという。それは、自分さえ儲かればよいという考えが多いが、小林氏は、もし改善で加工単価を下げられるのなら自分から発注先に提案するという。実際にそうすると、発注先のメーカーから一度も単価引き下げ要求は来なかった。「加工単価の引き下げ提案がないのだから、小林研業の単価は適正である」との認識が発注元に芽生えたのである。同業他社には何度か単価引き下げの要求があったようである。やはり、信頼関係を築いて作業を行う事が場合によっては必要なのではないかと感じたという。

(d) 活動を支えるネットワーク

新潟県旧中之口村の磨き屋の同業者、燕市の「磨き屋シンジケート」の仲間、燕市や燕商工会議所、大手企業の取引先などがある。

(e) 自身の資質

●負けず嫌い

小林氏は、負けず嫌いの性格であるという。それが自分自身で良くわかっているので、とにかく、人の3倍、4倍と努力して人ができない仕事をやろうとしたという。それを、従業員にも教育しているという。1位でなければ駄目だという。人の数倍努力して、1センチでも、1ミリでもいいから、小林氏の技術を超越する職人になればと若手従業員に言って

いる。

●聞き役・調整役に徹する

聞き役、調整役であり、先走ると良くないと思っている。「底辺に視線を置いて話せ」と指摘されたことがあり、以来それを守っている。大勢がどのような意見を持っているか把握してから発言するように心掛けている。

●構想から計画までが得意

小林氏は、自身の頭の回転は早いと自負している。自治会の会長もしたが、構想から計画までが得意である。人を見て適正な仕事を割り振ることができる。自分の役割が必要なくなったら、あっさりと身を引く事を心掛けている。

(f)次世代地域リーダー育成状況

「磨き屋シンジケート」は共同体としては、まだ弱いと小林氏は思う。メンバーの中には向上心というか好奇心がない人もいて、すぐにできませんと言う。そのような状況だが、後継者候補はいる。自分は地域的に部外者であり、燕市が磨きの本拠地との思いがある。

(g)支援機関のバックアップ状況

燕商工会議所との関係は、「磨き屋シンジケート」の仕掛け人である産業観光課の高野氏の要請で「磨き屋シンジケート」のメンバー、幹事企業になったので良好である。

(h)その他

2008年（平成20年）秋のリーマンショックから仕事量が激減していて、末端の会員にまで仕事が回らない。中国などの台頭もある。大量ロットの仕事が来ることがあるが、数か月で終わってしまい、その後の仕事が切れてしまう。会員企業がそれだけに専念することはできないので、受注できない。

日本はもっとしたたかな戦略を持つべきである。日本の技術は素晴らしいと思う。生産量の3~4割は国内に仕事を残すという考えを持っている大手企業もある。磨き屋シンジケートの活動では、燕商工会議所の高野氏のような、引っ張っていく人のアイデアが大切である。高野氏がやっているがぜひとも世の中の流れをキャッチしてほしい。また、一人では限界があるので、様々な人の力を借りていきたいと思う。

(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

「地域資源活用（産地技術活用）」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 4-1 のとおりである。

図表 4-1 「地域資源（産地技術活用）」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

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
田中 良史	田中産業株式会社代表取締役社長 四国タオル工業組合理事	今治タオルプロジェクト	タオル産地としての今治の認知度を高めようと、四国タオル工業組合、今治商工会議所、今治市が三者連携して、2006年(平成18年)から始めたタオルのブランド化事業である。 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士和氏を起用し、ブランド化全体のコーディネートを任せ、平成18年からの3年間で、国内での認知度向上及びブランド確立を目指した。その後タオル検定試験制度の創設、東京南青山へのブランドショップ開設などを積極的にを行い、産地ブランドイメージ向上、市場の拡大が図られている。	<ul style="list-style-type: none"> ●理事会には毎回出席して発言力を高めるように努力 ●我田引水をしない ●プラス思考で物事を考える ●本業と組合活動のバランスをどうとるのか ●責任感を持つ ●本当の敵は作らない ●問題が生じた場合、スピーディな対応を心がける
大橋 俊夫	諏訪産業集積研究センター(SIARC)副会長 インダストリーネットワーク株式会社代表取締役	諏訪産業集積研究センター(SIARC)	長野県諏訪岡谷地域に存在する多くの工業集積内部のネットワークと外部の大学・研究機関などが有する人材と知識をつなぐネットワークである。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と結びつけるネットワークのネットワークとして、そして世界の産業地図の中に存在する巨大なネットワークの上に諏訪地域の工業集積の新たな可能性を書き込み意義と価値を見だし、地域と日本に貢献するための創造的な活動をする拠点を構築して仲こうとしている。	<ul style="list-style-type: none"> ●地元企業のネットワーク化 ●自分の利益だけを追い求めない
安田 弘	ものづくり支援センターしもすわセンター長 下諏訪商工会議所中小企業相談所長	ものづくり支援センターしもすわ	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、「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、地域の企業により、下諏訪地域中小企業の連携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。	<ul style="list-style-type: none"> ●人のネットワークが大事 ●自ら行動する ●仕事をやる時は、十分な議論は行うが、決して相手の批判を行わないことが大事
高野 雅哉	燕商工会議所 産業観光課参事	磨き屋シンジケート	新潟県燕市の金属研磨加工に関する共同受注組織。2003年(平成15年)より活動を開始。燕工業会(燕産地の研磨加工業者によって組織されている業界団体)と燕商工会議所によって、設立された。新潟県燕地域の企業を中心に幹事企業7社、参加企業13社(以上、金属研磨加工専業者)、賛助企業11社、計31社で構成されている(2013年(平成25年)1月24日現在、磨き屋シンジケートホームページより)。 携帯音楽プレーヤーの世界的ヒット商品、iPod(アップル社)の裏側を最初に磨いたのが、燕市の「磨き屋」たちにはかならない。そのスペシャリストたちで構成される「磨き屋シンジケート」は、ジェット機の翼からゴルフクラブまで、さまざまな金属加工品の研磨を共同受注する組織である。	<ul style="list-style-type: none"> ●成功するまであきらめない ●曲がったことはしない ●リスクを冒す ●地域のために行動する ●「磨き屋シンジケート」の活動を楽しむ
小林 一夫	小林研業代表			<ul style="list-style-type: none"> ●人の嫌がることも進んでやる ●磨き屋としての個性を持つ ●わからないことは素直に聞く ●顧客からの信用をつかむ ●自分さえ儲かればよいという考え方はしない ●聞き役・調整役に徹する

第5章 「地域おこし」地域リーダーの特徴

(1) 「地域おこし」地域リーダーの特徴

今回、調査対象となった「地域おこし」地域リーダーへのインタビュー調査結果から、リーダー4名の「戦略性」と「信頼性」以外の特徴を整理する。

①プロフィール

(a) 年齢

40歳代が1名、50歳代が2名、不明が1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）の出身者が4名で、全員が地域内出身者であった。

(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1名であった。

(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、4名全員が企業で勤務した経験があった。

②活動のきっかけ

今回調査対象とした地域リーダー4名が、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、1名（民間出身）である。その内容は、以下のとおりである。

・1998年（平成10年）に「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことから。（渡邊氏：富士宮やきそば学会 50歳代）

(b) 社会的な要因

社会的な事件や要因がきっかけとなって、地域リーダーとして活動を開始したのは、3名（全員民間出身）のリーダーである。その内容は、以下のとおりである。

・JR 近江今津駅周辺の商店街が、駅から少し離れた国道沿いに郊外型の大型店が出店した後、目に見えて廃れていくのが分かり、大型店郊外進出で廃れていく地元商店街の活性

化ができればいいと思ったことから。(前川氏：cafeLac)

・新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年(平成18年)、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、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こと」を両市長に提案したこと。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40歳代)

(2)「地域おこし」地域リーダーのインタビュー調査結果

ここでは、「地域おこし」地域リーダー4名の事例を示す。

⑨前川 禮子（まえがわ れいこ）氏

～湖畔のカフェ「cafe Lac」店長として地域の活性化を目指す～

- ・所属： コミュニティビジネス湖畔のカフェ「cafe Lac」店長
高島市商工会副会長
- ・住所： 〒520-1621 滋賀県高島市今津町今津 63 (cafeLac)
〒520-1217 滋賀県高島市安曇川町田中 89 (高島市商工会)
- ・インタビュー日時：2012年10月23日（火）

【プロフィール】

滋賀県生まれ。滋賀県高島郡旧今津町において、美容室を開業。旧今津町商工会サービス業部会に参加。理事を務めた。

2003年（平成15年）今津中心市街地活性化基本計画完成。

2004年度（平成16年度）より今津町商工会において中心市街地活性化事業実施、TMO立ち上げにかかわる。

2005年（平成17年）有限会社まちづくり近江今津設立。空き店舗活用等の担い手となる。

2006年（平成18年）10月 cafeLac（カフェラック）オープン。店長に就任、現在に至る。

(a)活動のきっかけ

前川氏は、もともとは、滋賀県高島郡今津町（現在の滋賀県高島市）で美容室を営んでいた。2002年（平成14年）からは、滋賀県今津商工会（現高島商工会今津支所）の女性部の部長で商工会理事をしていた。その頃から、JR 近江今津駅周辺の商店街が JR 近江今津駅から少し離れた国道沿いに郊外型の大型店が出店した後、目に見えて廃れていくのが、前川氏にも分かったという。そのような状況下、何とか近江今津全体の活性化ができればと思っていた矢先の2003年（平成15年）に、近江今津商工会会長から中心市街地活性化事業の立ち上げの話聞き、参加することにした。

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。

「まちづくり近江今津」設立にあたって、滋賀県多賀町などの各地の先進事例の見学を行った。まず、立命館大学政策科学部高田昇教授（当時）に依頼して、滋賀県多賀町の「まちづくり」の事例を見学して、当時の多賀町商工会経営指導員の西澤哲氏の力強さに圧倒

されたという。

「まちづくり近江今津」では、年間観光客 40 万人が来所されたおり、その人達が近江今津の 6 つの商店街を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。

前川氏は、2006 年（平成 18 年）10 月に近江今津の琵琶湖畔に「有限会社まちづくり近江今津」が開設した湖畔のカフェ「cafeLac」運営にも関わった。

前川氏が、この事業に参加しようとしたきっかけは、近江今津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、この景色を見ながら寛げる場所があればいいなと前川氏が考えたことからである。

前川氏が、そのつもりになって近江今津を見回してみると、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という。そこで、まちづくり会社で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。賃貸契約を結んだ当時は、この建物はブロック塀で囲まれていたという。また、庭先には松の木が茂っていたというが、前川氏達の「まちづくり」のメンバーで琵琶湖の風景が店から見られるように建物を改装して、2006 年（平成 18 年）10 月 19 日に cafeLac（カフェラック）としてオープンさせた。

(b) 具体的な活動内容

● 「cafeLac」の運営

「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。前川氏は、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楽しい料理が評判となっている。現在は、祝日及び週末（金曜日土曜日日曜日）のみ 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、愛知県名古屋市から）の客で、残り約 4 割が地元滋賀県からの客であるという。

2006 年（平成 18 年）当時、急に現在のカフェラックの店が借りられるようになったので、とにかく喫茶店を開設するために改装する必要性が生じた。たまたまその時に前川氏が商工会の女性一人の理事だったので、改装する際に厨房の広さから冷蔵庫や流し台の位置、保健所への手続きの仕方まで、全ての相談が前川氏の所に寄せられた。カフェラックをつくった目的から考えて、前川氏に運営責任者としての白羽の矢が立ったという。ただ

し、本業の美容師としての立場もあるので、毎日営業することはできず、祝日と週末の営業に限定したという。

「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。だから、前川氏は、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という。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。また、ハーブティーの講習会も開催して、地元の女性を中心に cafe Lack 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。

スタッフは4名で、当初前川氏を含め全員ボランティアであったが、店内から見える景色に負けないように、季節毎に料理を変えるなど顧客目線で様々な料理メニューをスタッフと試行錯誤しつつも楽しみながら構成した。

●琵琶湖クルージングツアーへの手づくり料理提供

2012年（平成24年）6月25日に「琵琶湖周航の歌」開示95周年記念事業で600人乗りの豪華観光船「ピアンカ」を利用した、琵琶湖周航の歌ゆかりの地を巡る高齢者向けのクルージングツアーが高島市観光協会後援で開催された。前川氏のグループは、そこに、地元高島の手作りの郷土料理をバイキングで出し、クルージングに参加する客をもてなすことにした。豪華客船にスタッフを入れて約250人に料理を出すことになったが、客船の2階～4階の3か所に料理を振り分けて出すことになった。前川氏は、①食べる方の笑顔を見たい②もう一度近江今津に観光に来てもらえるように③スタッフが悔いのないように楽しい思い出となるように、の3点をモットーに、準備に万全を期す事にした。

スタッフは、「まちおこし近江今津」のメンバー、地元主婦ら34名で構成された。メンバーは食材集めから始めたが、完全ボランティアであることに対して誰一人として不満を漏らす者はいなかったという。当初は、5月の連休明けにクルージングツアーだけを単独で開催する予定であったが、途中から開催時期を2012年（平成24年）6月末として「琵琶湖周航の歌」開示95周年記念行事と合同で開催することになり、食中毒対策を考えた地元の惣菜35品目を提供することになった。

琵琶湖クルージングツアーは、「まちおこし近江今津」で開催した初めてのイベントで、料理の準備だけでも約1年を要した。ツアー参加者で料理を食べた人に喜んでもらう事だけを目的として計画を考えた。料理を作る素材も、例えば、この地域だけの青豆を地元で作ってもらうというように、徹底して地元産の素材にこだわったという。

前川氏は、料理作りに当って、スタッフに負担とならない体制作りを考えた。料理は35品目であったが、最初に35品目の中で自分の得意分野から担当者を割り振り、責任者と補佐をする者を決めていった。次に料理毎に3人ずつのグループを構成し、1グループ当

たりまず 2 品目を作ってもらった。そうすることにより、まずメンバーは自分の担当グループ 3 人で 2 品目だけに全力を注入して作ることを考えれば良くなり、心の負担が軽くなったという。そして、料理に対する知恵を出し合えるようになり、グループ間で競い合うようになって、結果として最良のもてなしができたという。

(c) 日頃から心がけている点・モットー

前川氏は、仕事を嫌々したことがない。また、ストレスをためないようにしている。人に喜んでもらえる事をしたい、自分がやりたいという気持ちで、仕事を引き受けたら前に進むしかないと思っている。「cafeLac」の運営や近江今津の地域おこしも、自分自身では完全に 100%ボランティアだと思っている。

地域おこしでは、役割分担を明確にして、メンバーにはアットホームな雰囲気ですれつとも時には厳しく接するようにしている。近江今津地域には、地域に誇りを持った人が多く、特に女性にはまちづくりの当事者意識が強く、協力する意識は高いと感じている。

私利私欲を前面に出さないようにしている。私利私欲を前面に出しすぎると、誰も協力してくれないと思う。支援機関など、前川氏の周りを取り巻く人も、前川氏に非常に協力的である。

(d) 活動を支えるネットワーク

高島商工会、近江今津中心市街地活性化協議会など街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながりも深く、前川氏の財産であると感じている。また、琵琶湖クルージングツアーへの手づくり料理提供の際に協力してもらった女性 34 名とのネットワークもある。

(e) 地域リーダーとしての資質

地元近江今津への思い入れが人一倍強いという。自分自身では、役目、場面ごとに自分の気持ちをうまく切り替えられると思っている。また、以前あったことをいつまでも引きずらないし、任された仕事を厭々したことがない。もともと、美容室というサービスを経営していたので、対人相手は苦ではないという。

また、人の得意分野を見抜く事がうまく、事業のスタッフをその人の適性に応じて配置する技術に長けている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「cafeLac」を手伝ってくれる若い女性はいても、開店期間が週末の 3 日間だけと限られているので、次世代リーダーとまでにはなっていない。店を手伝ってくれる 52 歳の主婦の女性がいる。この方は、40 歳代後半の時から、カフェラックに関わっていて、前川氏と同等に活動している。

営業日の料理の支度は毎朝 8 時半頃に前川氏が店にやってきて、一人で行うという。料理をすることは好きなので、全然苦にならないという。

(g) 支援機関のバックアップ体制

高島市商工会（旧今津商工会）の会長、理事、滋賀県商工会連合会などのバックアップがある。

(h) 今後の方向

「cafeLac」事業を中心とする近江今津の街づくりに今後もかかわっていききたい。観光客には、当地の良さを知ってもらいたい。

「cafeLac」事業は、開店後 6 年が経過したが、前川氏は、今後、近江今津まちづくりの活動から離れ、個人的に「cafeLac」運営に専念していきたいと考えている。しかしながら、今後も近江今津のまちづくりに携わっていききたいという気持ちは変わらないだろう。

地域の人には、地域の中にある琵琶湖を眺められる静かでゆったりとした広い通りの良さを知って、地域住民に財産として捉えていただけるような「湖畔通り」を作っていきたいと思う。大通りから湖畔に抜ける小路（ずし）を整備したおかげで、「cafeLac」のある琵琶湖畔沿いの浜に下りる観光客が多くなった。そのおかげで、地域の人々が毎月定期的に自主的に浜を清掃するようになった。

まちづくり協議会のメンバーも、地域住民にまちづくりの意識づけをしていって、ゆったりと琵琶湖を眺めながら楽しんでもらえる気持ちのいい浜として整備していききたいと思っている。

⑩玉川 基行（たまがわ もとゆき）氏（42）

～世界に通用する地域ブランドづくりを民間主導で推進～

- ・所属：株式会社玉川堂代表取締役 七代目
燕三条プライドプロジェクトグループリーダー
- ・住所：〒959-1244 新潟県燕市中央通2丁目3064
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）11月8日（木）

【プロフィール】

1970年（昭和45年）新潟県燕市生まれ

1995年（平成7年）大学を卒業後、家業である鋳起銅器製造の株式会社玉川堂に入社。

2003年（平成15年）株式会社玉川堂代表取締役に就任。玉川堂7代目当主となる。

(a)活動のきっかけ

●燕三条プライドプロジェクトには燕市の招聘により2009年（平成21年）から参加

新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年（平成18年）、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、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こと」を両市長に提案したことが発端である。

様々な検討・準備期間を経て、2009年（平成21年）4月に燕市・三条市両市の出資団体である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」が設置されて間もなく「燕三条プライドプロジェクト」が承認され、官民一体で取り組むことになった。玉川氏（当時、三条デザイン研究会副会長）は、2009年（平成21年）に「燕三条プライドプロジェクト」のコーディネーターとして燕市の指名を受け、山井太氏（三条デザイン研究会会長・株式会社スノーピーク代表取締役）と共に招聘された。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声掛けをして、メンバーを集め、1年半をかけて勉強会を行い、意思統一を図ったのである。

「燕三条プライドプロジェクト」は、2012年度（平成24年度）現在「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる。玉川氏は「プロダクトグループ」（20名が参加）のグループリーダーも務めている。各グループの「グループリーダー」は、ブランド事業全体のコーディネーターとしての役割を担っており、「サブリーダー」と呼ばれるプロジェクトのリーダーがプロジェクトの責任を負っている。各プロジェクトは相互に緩やかな繋がりがある。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目が多く、30～40歳代が中心である。

(b)日頃の活動内容

●「燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開

世界に通用する物を選ぶため、「燕三条ブランド」認証のハードルは高い。燕三条ブランドのコンセプトに合致した新製品開発と既存製品のブランドの認証を進め、それらを国内外の展示会に出品することにより、出展企業の販路開拓と販売額増大を推進している。

デザイナーの選定は、検討委員会の委員長の意見を踏まえつつ、4人のコーディネーター（グループリーダー）が推薦する。2名のデザイナー（プロダクトデザイナー、グラフィックデザイナー）は外部の人材だが、燕三条との関わりも深く、過去の燕三条の技術を使った製品を開発したこともあって地域の産業をよく理解してくれている。2012年（平成24年）に、世界最大の消費財の見本市であるドイツのフランクフルトメッセに出展した。日本製品のきめ細やかさが評価され、世界各国のバイヤーから高評価を得ることができた。また、2012年（平成24年）度に認証した製品も、2013年（平成25年）年2月に開催されるフランクフルトメッセに出展するために、洗練した物を出展していく予定である。海外の見本市には、3年は最低出展しないとなかなか認知してもらえないという。

玉川氏が経営する玉川堂も、世界各地に直営店を出したいという目標があり、海外のお客様にも本拠地である燕三条に来ていただきたいと思っている。プロジェクトと自社の目標が合致しているのである。

●「燕三条まちあるき」の主催

玉川氏はプロダクトグループのグループリーダーを務めると同時に「ツーリズムグループ」の活動も中心になって行っている。三条商工会議所青年部内にある「三条まちあるき連絡協議会」や各団体との共催で、まち歩きルートを開発し「燕三条まちあるき」のプロジェクトを毎年春と秋に実施している。最近では秋のコースが2012年（平成24年）9月22日から11月18日まで開催された。当初は10コースから始まったが、現在では25コース開催している。毎回好評で、参加者の約7割は地元住民であるが、新潟県外からの参加もある。もともと、自分たちの住んでいる燕市・三条市の良さを再発見してもらい郷土に愛着を持ってもらうことをめざしスタートしたものである。

新潟県の伝統工芸品産地の数は三条仏壇など16産地で京都の17産地に次いで全国で2番目に多い。従って、「まちあるき」のコースも「蒔絵」を体験したり、「磨き」を体験したり、「和釘」を作ったりするなど燕三条地域では、様々なまちあるきコースが考えられると玉川氏はいう。さらに、新潟県三条市では「カレーラーメン」という文化もあるので、そう考えると本当に様々な「まちあるき」のバリエーションが考えられる。「燕三条まちあるき」では、名所旧跡を巡るだけでなく、ラーメン食べ歩きや、工場の見学・作業体験、工芸品の製作体験、燕市内の商店街の見学などユニークなコースがたくさんある。

●「地産地消レストラン」実現への準備

玉川堂は燕三条地域で初めて登録有形文化財に指定された。その古民家を改築し、シェフは燕三条出身のシェフを招聘して燕三条の地域資源を活かしたレストラン事業を始めた。燕三条の地域資源をフルに活かした「完全」地産地消（カトラリー、キッチンツール、食器、食材、シェフ、建物）のオーガニックレストランは、2011年（平成23年）に第一歩を踏み出したのである。国内製のカトラリー（ナイフ、フォークなど）や金属製調理器具製造の国内シェア No.1 は燕市と三条市であり、地元産の料理関連の道具を使用し、地元食材を活かした本格派レストランの開発は、燕三条地域待望の事業でもあった。これは、業種の地元若手経営者が一体となってプロジェクトを進めている。

●「燕三条畑の朝カフェ」の主催

食材の宝庫である、新潟県燕三条地域の魅力を感じてもらえる体験型朝カフェを展開した。燕三条地域の果樹、野菜、ハーブなどの農園を巡回して、2012年度（平成24年度）は4か所で開催した。この朝カフェが現在人気になっているが、その朝カフェの方々と一緒に、キッチンカーを買って、車の中でつくって、それを運ぶような展開を考えている。

(c)日頃から心がけている点、モットー

●新しい物を作ることを心がける

変えるのではなく、新しいものを作ることを心がけている。変わらないものは、素材・技術・職人の心意気である。時代に合わせて調整はしていくが、顧客の声を聞きすぎてブレることも良くないと思っている。

●最高級レベルの製品しか「燕三条ブランド」の製品として認証しない

「燕三条ブランド」の認証に関しては、ブランド価値を下げないために、最高級レベルの地元製品しか認証しないことにしている。応募者数はかなり多く、落選者数は結構多い。落選理由は、事務局から応募者に全部その理由を言ってもらう事にしている。こうすると、落選者もまた作品を応募してくるのでいい循環になり、燕三条地域の技術レベルも上がることになる。

(d)活動を支えるネットワーク

燕三条地域以外の割合が高い。京都市の伝統工芸品製造に携わる人々や、中小機構北陸本部が主催する交流会「越の国倶楽部」（食をテーマにした北陸3県（富山・石川・福井県）のネットワークである。）で知り合った北陸の人々、東京のデザイナーや取引先、地元のネットワークがある。京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などとのネットワークもある。

右腕となる人々は、山井太氏（53歳、前「燕三条プライドプロジェクト」リーダー、株式会社スノーピーク代表取締役）はもちろん、他に各プロジェクトの中心人物であるコーディネーターの方が3名いる。プロモーショングループでは、小林知行氏（49歳、株式会社諏訪田製作所代表取締役、三条市）、ツーリズムグループでは杉野真司氏（48歳、杉野工業株式会社代表取締役、三条市）、レストラングループでは、リーダーはいないが朝カフェの中心人物の明道章一氏（44歳、株式会社キッチンプランニング代表取締役、燕市）などがいる。

(e)地域リーダーとしての資質

●新しい世界観を作り出す

燕三条という地域資源の新しい世界観、そこにどう価値を見出すかということを中心に考えている。

●ポリシーは明確

玉川氏自身のポリシーは明確に持っているので、最初に基準を設けて、そこに合わなかったら、それはもう仕方がないと思っている。最後の最後はどうしても物事をまとめなければいけないというのではなく、優先事項がブレさせないような人間関係を築いていこう

としている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「燕三条プライドプロジェクト」の中心メンバーは、平均すると 40 歳代である。燕三条地域は、30 歳代、40 歳代の地域の実情に危機意識を持って何とか現状を打破したいという経営者がかなりいる。メンバーには、50 歳代の社長もいるが、ちょうど世代交代の時期でもあるので、少し若めの次世代が「燕三条プライドプロジェクト」のメンバーに入ってきている。

(g) 支援機関のバックアップ体制

ドイツ・フランクフルトメッセへの出展費用は、燕三条地場産業振興センターからの補助金で一部賄われている。他に、支援機関とのネットワークは、燕市、新潟県、経済産業省、商工会議所や商工会がある。

(h) 今後の活動方針

●海外に出していく企業を増やす。同時に海外から「燕三条」地域に客が来る状況を作る

「燕三条ブランド」が、従来の製品につくブランドよりもかなり範囲が広い。燕地域にも三条地域にも同じ金属加工があって、結構、農業も盛んな地域なので、様々な若手の経営者が一緒になったプロジェクトを立ち上げて、燕三条というところを世界に発信することができれば、様々なビジネスもやはりスムーズに進むと考えられる。また、地域の魅力を再発見して世界中の人々が燕三条に来てもらえるような、仕組みづくりができればよいと思う。

●海外の人に燕三条の地産地消のレストランや「まちあるき」をしてもらえる仕組み作り

例えば、レストラングループの活動は、現在はできることから取り組もうという方針でケータリングを実施している。これからは農家でも、やみくもに産物を農協に納めないで、やはり自分たちで売るといふ努力が必要だと思ふ。自分で作った物は自分で発信していくという考え方を持たないと地域ブランドもうまくいかないのではないか。周辺の温泉地域の旅館などを巻き込んで、全国各地の観光客や外国人観光客の受け入れ態勢を作りたいと考えている。

⑪山井 太（やまい とおる）氏（53）

～ブランド戦略を熟知し構想力で魅了するリーダー～

- ・所属：株式会社スノーピーク代表取締役社長
燕三条プライドプロジェクトコーディネーター
- ・住所：〒955-0147 新潟県三条市中野原 456 番地
- ・インタビュー日：2012 年（平成 24 年）11 月 8 日（木）

【プロフィール】

1959 年（昭和 34 年）：新潟県三条市生まれ。高校時代は野球部で甲子園を目指す。

1982 年（昭和 57 年）3 月：明治大学商学部卒業

1982 年（昭和 57 年）4 月：外資系商社に勤務。シャネルやロレックスなどの高級ブランドのブランディングを手掛ける。

1986 年（昭和 61 年）：父親が創業した株式会社ヤマコウ（(株)スノーピークの前身）に入社。

1996 年（平成 8 年）：(株)ヤマコウ代表取締役に就任 株式会社スノーピークに社名変更

2007 年（平成 19 年）～2012 年（平成 24 年）4 月：「三条デザイン研究会」会長に就任。

2009 年（平成 21 年）：「燕三条プライドプロジェクト」コーディネーターに就任

2011 年（平成 23 年）：キャンプ場併設の店舗・工場・オフィスが一体となった

「Headquarters」（新潟県三条市中野原）へ(株)スノーピーク本社を移転。

※当社は山井氏の父親が創業し、山井氏は二代目である。現在は(株)スノーピークの事業ドメインをガーデン、アパレルなど身近なものも含めて広げようとしている。新社屋はキャンプ場の中にあり、移転後 1 年半が経過した。昨年の来場者は 5 万人。

(a)活動のきっかけ

●「燕三条ブランド」の形成を三条市長に働きかけてから

新潟県三条市と燕市は江戸時代の和釘の生産という共通のルーツを持ち、現在まで事業転換を図りながら、三条市は作業工具、利器・工匠具等、燕市は金属洋食器、金属ハウスウェアの金属加工技術で共に発展してきた。

「三条デザイン研究会」は、1986 年（昭和 61 年）にプロダクトデザインコンペをきっかけとして立ち上がったグループである。当時から山井氏を含めて地域のメーカーや印刷会社の経営者、デザイナー等で構成されている 30 名程度のメンバーが在籍し、商品開発だけでなく、情報交換や他の伝統工芸産地の視察等を行っていた。研究会では、デザインコンペへの応募だけでなく、地域のあらゆるデザインに関わることを目的として、三条市のラッピングバスのデザイン審査や、景観事業の受託等の公的活動にも積極的に関わっていた。山井氏の会社はキャンプ用品等を製造しており、山井氏自らプロダクトデザインやブランディングに関わってきた。

また、隣の燕市にも「つばめデザイン研究会」があり、「三条デザイン研究会」と「つばめデザイン研究会」は、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。デザイン研究会には両市のメンバーが相互に在籍しており、メンバーの一部が両市の商工会議所がそれぞれ取り組んでいた JAPAN ブランド育成支援事業に関わっていた。ある時、当時の両市の市長とデザイン研究会の山井氏ら若手6～7人が率直に話す機会があり、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ことを両市長に提案した。

また、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では、「燕」や「三条」よりも「燕三条」の認知度が圧倒的に高いことがわかり、この結果が「燕三条」一体によるブランド化の推進に一役買ったという。

このような経緯を経て、「燕三条」が一体となって地域のブランド化に取り組むため、2008年（平成20年）第1回「燕三条ブランド検討委員会」（以下、検討委員会）を開催した。委員は、両市の市長、商工会議所、商工会、農協、JR、県と市の職員など合計25名である。検討委員会では、勉強会を開催して、地域ブランドとは何か、全国でどのような取り組みが行われているかを学び、委員の意識合わせを行った。

(b) 具体的な活動内容

● 「燕三条プライドプロジェクト」コーディネーターとしての活動

2009年（平成21年）4月、燕市・三条市の出資団体である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」（以下、ブランド推進室）が設置された。事務局は両市が設立した「燕三条地場産業振興センター」が担当することになった。2009年（平成19年）7月の検討委員会で、「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、その後に具体的な取り組みを開始した。

この活動のメンバーを集めるにあたり、三条デザイン研究会会長の山井氏と副会長の玉川氏がコーディネーターとして招聘され、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を掛けて人を集めた。これらのメンバーで、1年半掛けて勉強会を行い、意識合わせを行った。

山井氏はこれまでプロダクトデザインを通じてモノのブランド化に取り組んできた経験から、プライドプロジェクトの構想を漠然と持っていた。そして、1年半の勉強会を通じて、地域の農産物、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、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というような他地域ではまねができないと思われるプランを検討した。また、燕三条の市民が地域の魅力に気づいていないと感じていたため、海外も含めた他の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」と名づけた。

活動メンバーには、三条・燕の両商工会議所、観光協会、青年部が30人くらい集められた。しかしながら、当初2年間ほどは活動が膠着状態で前に進まなかったという。トップ企業が集まってさらに尖がった地域ブランドを作りたいという若手メンバーと、ブランドの認証をして自社でブランドを持っていない零細企業を活性化したいという年長メンバーの意見が対立したからである。

2010年（平成22年）度当初に、山井氏が玉川基行氏（(株)玉川堂代表取締役）と共に、

組織構造の再編を提案した。具体的には、機動性を重視して、連携しやすいプロジェクトごとにグループ化した。現在は、「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる。各グループの「グループリーダー」は、ブランド事業全体のコーディネーターとしての役割を担っており、「サブリーダー」と呼ばれるプロジェクトのリーダーがプロジェクトの責任を負っている。各プロジェクトは相互に緩やかな繋がりがある。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目が多く、30～40代が中心である。活動は、各グループのメンバーが主体となって会議等を開催して実施している。

2011年（平成23年）から本格的に始動、プロジェクトを個々に作って進めた。4人のコーディネーターを配置し、山井氏は統括コーディネーターとして活動した。2年間の話し合いでメンバーの考え方は理解していたので、それらの意見も取り入れた全体像をつくったことがよかったという。

ものづくりだけでなく、ツーリズムや食といった広い概念のプロジェクトだが、アイデアはレストランをまるごとオーガニックでやるというイメージからつくった。商品だけでやると地域ブランドにならないと考えたためである。

山井氏の本業（登山用品製造・販売）とプロジェクトの方向性は一致していた。会合にあちらこちらから呼ばれるので最初のころは大変だった。2012年（平成24年）4月に「三条デザイン研究会」が「燕三条デザイン研究会」に改称された。同時に玉川基行氏（株式会社玉川堂代表取締役）が会長に就任したため、現在は「燕三条プライドプロジェクト」上部委員会の副委員長となり、「燕三条プライドプロジェクト」の活動に、時間はそれほど取られていない。個別相談に応じる程度である。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●メンバーをどううまくつなぐのか考えている

山井氏は、30歳代の頃から地元のJC（青年会議所）に入っていた。40歳代の頃は上下の世代をつなぐ役割をしていたので、メンバーをまとめることはずっとやってきた。玉川社長は10歳下なので一緒にやっていくにはいいだろうと思った。

●メンバーの意見を聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う

メンバーの意見は聞くが、たたき台の素案を提示して最終的な判断は自分自身で行っていた。いやなら、そこで意見を出してもらえばいいと考えていたからである。

(d) 活動を支えるネットワーク

もともと「燕三条プライドプロジェクト」の中心メンバーは、燕三条デザイン研究会(旧三条市デザイン研究会)のメンバーで、旧三条市デザイン研究会から25年くらい一緒に活動している山井氏にとって気心の知れているメンバーである。メンバー個々のネットワークで他市の事例などの情報交換をしている。

山井氏のネットワークは、数では三重県や大分県の「まちづくり」に招聘されて出かけるなど、首都圏や地元以外の人間とのネットワークの方が多いが、日頃の接触頻度は、地元の「燕三条プライドプロジェクト」などのメンバーとの方が多いという。

(e) 次世代地域リーダー育成状況

「燕三条プライドプロジェクト」のメンバーは、30代～40代前半の若手経営者が多い。また、女性の参加も多いのが特徴である。彼達が後継者となって活躍してくれるはずである。現在、最もうまくいっている活動は「プロジェクト01」の朝カフェで、ここから新しいプロジェクトが生まれているなど発展している。

(f) 支援機関のバックアップ体制

山井氏自身は、三条市商工会議所の副会頭をしているのでバックアップ体制がある。また、「燕三条プライドプロジェクト」の関連で、財団法人燕三条産業振興センターや三条市燕市、燕商工会議所などからの支援もある。

(g) 今後の活動方向と課題

2012年（平成24年）4月に「三条デザイン研究会」が「燕三条デザイン研究会」に改称された。同時に玉川基行氏（株式会社玉川堂代表取締役）が会長に就任したため、現在は「燕三条プライドプロジェクト」の活動に、時間はそれほど取られていない。個別相談に応じる程度である。

「燕三条プライドプロジェクト」は、後輩に譲ったプロジェクトなので、自分自身ではやらないと思うが、当初予定していた常設のレストランが実現していない。最終的にはLLCなどの形態で、やりたい人がお金を出し合ってやるしかないと思う。スノーピーク社としては独自にレストランを作ることを考えている。

⑫渡邊 英彦（わたなべ ひでひこ）氏（53歳）

～任意団体だからできる地域振興、勝手応援団の旗手～

- ・所属：富士宮やきそば学会会長
NPO 法人まちづくりトップランナーふじのみや本舗理事
社団法人富士宮市地域力再生総合研究機構 代表理事
㈱プロシューマー代表取締役
社団法人 B 級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会 代表理事
- ・住所：〒418-0067 静岡県富士宮市宮町 4-23
- ・インタビュー日：2012 年（平成 24 年）11 月 28 日（水）

【プロフィール】

1959 年（昭和 34 年）静岡県富士宮市生まれ。中学、高校は静岡市、大学は東京都内の大学で学ぶ。卒業後外資系の損害保険会社に勤務。28 歳の時（1987 年）に地元富士宮市に戻って実家の保険代理店の仕事に就いた。

1997 年（平成 9 年） 富士宮青年会議所理事長に就任。

1998 年（平成 11 年）「静岡・未来・人づくり塾」に参加

2000 年（平成 12 年）「富士宮やきそば学会」を立ち上げ

2004 年（平成 16 年）「富士宮やきそば」「富士宮やきそば学会」を商標登録。

2006 年（平成 18 年）2 月：青森県八戸市で開催されたご当地グルメでまちおこしの祭典である「B-1 グランプリ」の初代王者に輝く。

2007 年（平成 19 年） 地元静岡県富士宮市で開催された第 2 回「B-1 グランプリ」の王者に輝き、2 連覇を飾った。

(a) 活動のきっかけ

●きっかけは「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことから

「富士宮やきそば」を基にしたまちおこしを始めたきっかけは、富士宮青年会議所の理事長になった翌年の 1998 年（平成 10 年）に「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことからである。これは地域リーダーを育成する一年単位の研修であり、ほとんどの参加者が自治体職員であったが、そこに民間人の立場で参加し人脈ができた。また、1999 年（平成 11 年）に富士宮市の「中心市街地活性化市民ワークショップ」が開催され、渡邊氏も活動した。2000 年（平成 12 年）にその参加者から 13 人が残り、商工会議所の職員や富士宮市の職員など年齢も職業も多様なメンバーで自主的にまちづくり活動を開始した。まちづくり活動を進めていくうちに、地域に駄菓子屋文化があり、やきそばに特徴があることに気付いた。「やきそば」を始めた当初は高邁な考えがあったわけでもなく、仲間といることが楽しくて仕方がなかったという。渡邊氏が発想した事が次々と当たり成果が出たことで、成功体験が拡大していき、気が付いた時には後に引けない状況になっていたという。

(b)具体的な活動内容

●NPO「まちづくりトップランナーふじのみや本舗」の立ち上げ

当初、任意団体「富士宮やきそば学会」を作って、途中から NPO 法人「まちづくりトップ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。

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」は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が、NPO 法人が市民活動として行えば、経費がかからない。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」の広報・宣伝

渡邊氏は、やきそばの広報・宣伝を行っている。全国各地で地域ブランドづくりや特産品の開発を盛んに行っているが、商品を作ることに一生懸命でその商品をアピールするという肝心な部分が抜け落ちている場合が多いという。「やきそば学会」には飲食店は参加していない。勝手に応援していてブランド化している。これを商標化してビジネスにしているが、地元飲食店からはロイヤリティを取っていない。やきそばでは、もともとある「富士宮やきそば」を経費をかけずに広報的な部分を勝手に応援して、情報発信することに知恵を絞っている（勝手応援団）。

●やきそばアカデミー(2泊3日の研修)の開催

渡邊氏は、「やきそばアカデミー(2泊3日の研修)」を開催して、ブランドの品質維持をしている。富士宮の歴史など一定の知識と実技の研修である。各店舗でやきそばの作り方も味もバラバラなので、これを統一して品質を維持するという発想はない。プロダクトではなくブランドを作っている。

●アンテナショップの開設と商品券「麺財符」の発行

アンテナショップと事務局は神社の前の一等地にある。アンテナショップは 7~8 年、活動開始から 13 年たっている。土日が混む。最近バスツアーを誘致した。やきそばは低価格なので格安ツアーに向いていると思い提案したら、ほとんどのバスが手を挙げてくれた。

最初から「麺財符」としてシールとクーポンを作った。今、観光バスでやってくるツアー客にも使ってもらっていて、これまでに 5、6 万枚発行している。これは加盟している「麺税店」でやきそばを食べたり、お土産を買ったりする商品券としても使えるような仕組みになっていて、やきそばを食べる以外でも客を誘導する一定の役割も果たしている。

このように何か新しい事業を始める場合でも、自前で稼いだ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。行政の補助金を使わない代わりに勝手に好きなことができるので、補助金が当てにできなくなるこれからの時代には合っているといえる。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●富士宮やきそばや静岡県富士宮市を一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう

大事な事は、富士宮やきそばや静岡県富士宮市を、一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう事である。そのためには、マスコミ関係の取材や報道などを通じて情報を出していくのが手っ取り早い。たくさん取材に来てもらうために、マスコミに対してどう伝えればインパクトがあるかを常に考えている。富士宮やきそばにとっておやしギャグは単なるダジャレではなく、戦略的なツールなのである。このばかばかしさがなくてはマスコミなども飛びついてはこない。そもそも、「富士宮やきそば学会」だから注目されるのであって、これが「富士宮やきそば協会」や「富士宮やきそば協同組合」であつたら誰も取材に行かないだろう。

●業界とは一線を画す

渡邊氏の活動は、いわば“勝手に応援する無責任団体”という立場でやっているのであり、業界とは一線を画している。宣伝の仕組みやイベントのようなものも強制するのではない。例えば、富士宮やきそばの“のぼり”があるが、これも全部の店に「立ててください」と押しつけたりすることはない。

●「富士宮」という地方の現場と全国の一般消費者とを結びつける“つなぎ役”に徹する

何かを始めようと思ったときに、自分のことだけを考えていたのでは、結局何もできない。そういう意味で、“現場”や“つなぎの現場”を支えてくれる人々が高い意識を持って活動してくれた結果が、今につながっているのだと思う。

(d) 活動を支えるネットワーク

「町づくり」では、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。

(e) 地域リーダーとしての資質

●調整型だが、事業計画は自分で作る

リーダーシップを取れるタイプであるとは思っていない。どちらかというところ、人と人との板挟みになっているケースの方が多い。渡邊氏は、自分自身は調整型であると認識しているが、コンセンサスを重視するとクリエイティブでなくなってしまうので、企画は自分で作ることが多い。これは自分の役割であり、自分で面白いと思うものしか出さない。発信することは、自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト)型で主要メンバーには調整をする。これは、一人では全ては出来ないためである。ただし、全体会議で意思決定する事は、あまり好きではないという。

●「よそ者」の感覚があるので地域を客観的に見られる

静岡県富士宮市出身であるが、自宅は市郊外にあった。小学校は地元の小学校に通ったが、中学校・高校と静岡市内の学校に通学し、大学時代は東京の大学に在学した。就職後も東京で6年間暮らしたので、合計16年間は他地域に居たことになり、青年会議所に入

る以前は、特に半分よそ者の感覚が強かったという。よく言われる言葉に「町おこしに必要な人材は、よそ者、若者、ばか者」というものがあるが、渡邊氏は「よそ者」の感覚があったので、地域を客観的に見ることができ、富士宮地域にある潜在力を持った素材にも気付くことができたという。

●少年時代から言葉へのこだわりが強かった

少年時代から、言葉へのこだわりは強く、周囲への受け狙いで「おやじギャグ」を発していたという。また、キャッチフレーズを作ることが上手く、物事をどう伝えればインパクトがあるのかということを中心に考えていたという。渡邊氏のアイディアの源泉は、キーワードを形にすることである。言葉には言霊がある。おやじギャグは言いっぱなしで終わると周囲に空虚感が漂うが、渡邊氏はそのあと必ず実行するという。例えば「やきそば G 麵」は各地にやきそばの調査に行く事などである。

●人見知りせず周囲の動向に合わせることに得意

大学時代は、言語学を専攻した。大学では、世界各国の様々な地域から学生が集まっており、その中で人見知りをしない、周囲の動向に合わせることに得意であるという資質が育まれたのではないかと。また、大学時代に属した卓球部のサークルでは、キャプテンを務めた。渡邊氏の通った大学のサークルは、体育会系の雰囲気よりもどちらかというと同好会的な雰囲気が強かった。そのサークルの部員を整理して、ある程度卓球の技術に長けた人だけにして、学生連盟に加盟させたという。その際に培われた様々な個性を持った部員をまとめる経験が、その後の地域おこし活動にも役立ったのではないかと。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「愛 B リーグ」では、青森県八戸市の木村聡氏（八戸せんべい汁研究所事務局長）や青森県十和田市の畑中宏之氏（十和田バラ焼きゼミナール“舌”校長）など後継者が育っている。彼らは地域リーダーなので、もともと素質がある。富士宮市ではまだ後継者はいない。組織としての器はできているが、自分の代わりをそのまま引き継げるような人はいない。青年会議所時代は一生懸命やっていた人も、卒業すると活動に消極的になってしまう傾向がある。

(g) 支援機関のバックアップ体制

予算ゼロで人的支援だけ受けている。支援事業になると予算が切れて終わりになってしまう。また、予算化が必要だと公平性の観点や議会の審議事項になってしまい、時間がかかってしまう。民間の任意団体だからこそ、フットワーク良く様々なチャレンジができる。

(h) 今後の活動方向と課題

「富士宮やきそば学会」は、ある程度の成果が出ていると思っている。今後は、現場を任せることのできる人材を育成していきたいと考えている。渡邊氏は日本各地を回ってみて、様々な地域おこしの現場で人材が不足しているところが多いと感じている。今後はやきそばだけでなく、まちおこしとしての「富士宮方式」の活動を全国に広めていきたい。さらに、海外展開も行おうと考えている。業界の人間ではない（ビジネスでない）ことは話を受け入れてもらえる要素である。

(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

「地域おこし」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 5-1 のとおりである。

図表 5-1 「地域おこし」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

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
前川 禮子	湖畔のカフェ「cafeLac」店長	湖畔のカフェ「cafeLac」	滋賀県高島市近江今津の活性化を願う女性グループ4名(代表:前川禮子氏)が2006年(平成18年)10月に、琵琶湖沿いの浜通り商店街のにぎわい創出を目指して民家を借り上げ改装して、喫茶店を開店させた。テラスから望む琵琶湖の風景が評判で、冬にはゆりかもめが飛来して、来店客を楽ませている。祝日および週末(金土日)のみの営業であるが、インターネットの口コミ等で集客があり、京阪神、福井、岐阜、名古屋からの来客やリピーターもある。	<ul style="list-style-type: none"> ●ストレスをためないようにしている ●人に喜んでもらえる事をしたい ●仕事を引き受けたら前に進むしかないと思っている ●役割分担を明確にして、メンバーにはアットホームな雰囲気で見守りつつも時には厳しく接している ●私利私欲を前面に出さないようにしている
玉川 基行	燕三条プライドプロジェクトグループリーダー (株式会社玉川堂代表取締役)	燕三条プライドプロジェクト	新潟県燕市と三条市のデザイナー等をメンバーとするデザイン研究会の交流が発端となり市民運動から両市の市長等を巻き込んだJAPANブランド育成支援事業に発展した事例。現在は、「プロダクトグループ」「レストラングループ」「ツーリズムグループ」「プロモーショングループ」の4グループで事業に取り組んでいる。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目3代目が多く、30歳代～40歳代が中心である。	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい物を作ることを心がける ●最高級レベルの製品しか「燕三条ブランド」の製品として認証しない
山井 太	株式会社スノーピーク代表取締役社長 燕三条プライドプロジェクトコーディネーター			<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーをどううまくつなぐのかがいつも考えている ●メンバーの意見を聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う
渡邊 英彦	富士宮やきそば学会会長 (社)B級ご当地グルメまちおこし団体連絡協議会(愛Bリーグ)代表理事	富士宮やきそば学会	<p>「富士宮やきそば」という名称は古くから当地で食べられてきた焼きそばに新たに命名した名称で、学会の会長である渡邊氏のグループが、1999年(平成11年)に富士宮市の地域おこしについて話し合いをしている際に、独自性がある地元の焼きそばに着目したのが事業化のきっかけである。</p> <p>B級グルメの人気を決めるB-1グランプリにおいては、2006年(平成18年)の第1回と翌2007年(平成19年)の第2回は第1位、2008年(平成20年)開催の第3回は特別賞となった。地域おこしの成功例として取り上げられることもある。</p> <p>「富士宮やきそば」及び「富士宮やきそば学会」という名称は「NPO法人まちづくりトッパーナーふじのみや本舗」の登録商標なので許可なしでは名乗ることが出来ない。富士宮やきそばを売る店はお宮横丁など、富士宮市内に多く存在するが、市外にも富士宮やきそばを提供する店も増えている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●富士宮やきそばや静岡県富士宮市を、一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう ●業界とは一線を画す ●「富士宮」という地方の現場と全国の一般消費者とを結びつける“つなぎ役”に徹する

補論 地域振興場面において求められる地域リーダーとは

(1) 地域リーダーが有する補足的要素

①地域への愛着

今回、調査対象となった地域リーダー15名は、地域への愛着が強い人が多かった。cafeLack店長の前川氏は、地元近江今津への思い入れが人一倍強いという。高松丸亀町商店街振興組合理事長の古川氏は、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。地域外に暮らしたことがある人でも、富士宮やきそば学会会長の渡邊氏のように、いわゆる「よそ者」の感覚で地域を客観的にみることができ、地域の潜在力を発見できたという人もいた。

ただし、地域振興活動が続ける場合には、地域への強い愛着だけではなく、地域リーダーが、地域振興活動への意義や意欲を持ち続けているかどうか、重要な鍵になってくる。

【「よそ者」の感覚があるので地域を客観的に見られる】

富士宮やきそば学会会長の渡邊英彦氏は、静岡県富士宮市出身であるが、自宅は市郊外にあった。小学校は地元の小学校に通ったが、中学校・高校と静岡市内の学校に通学し、大学時代は東京の大学に在学した。就職後も東京で6年間暮らしたので、合計16年間は他地域に居たことになり、青年会議所に入る前は特に、半分よそ者の感覚が強かったという。よく言われる言葉に「町おこしに必要な人材は、よそ者、若者、ばか者」というものがあるが、渡邊氏は「よそ者」の感覚があったので、地域を客観的に見ることができ、富士宮地域にある潜在力を持った素材にも気付くことができたという。

(富士宮やきそば学会会長 渡邊 英彦氏へのインタビュー調査結果より)

②ポジティブ思考

今回調査対象とした地域リーダーは、多くのリーダーが新しい事へのチャレンジに前向きで、変化を恐れず臨機応変に行動していた。

地域リーダーの考え方は、活動を共にする仲間に対して大きな影響を与える。地域リーダーが失敗を経験といえるようなポジティブな考え方を持つことは、メンバーにやる気を持たせ、活動を継続したいと思う気持ちを持続させることにつながる。

③影響を受けた先駆者の存在

今回調査対象とした地域リーダーは、活動に当たって、同じ分野で先に活躍している(いた)先駆者の存在が重要な役割を果たしていた。先駆者は、ある時には地域リーダーの活動の見本となり、ある時にはアドバイザーという役割を果たしている。また、先駆者が現在の地域リーダーに居るといえることは、リーダーとしての先駆者の知恵の伝承が、自然に行われてきたことを示すと思われる。

【前理事長からヘッドハンティングされたのが理事就任へのきっかけ】

古川氏は、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。

(高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より)

④内側のネットワーク

～右腕となる人の存在～

今回のインタビュー調査から、地域リーダーには、その活動を支えるもう 1 人(複数)のリーダーが存在することが明らかになった。地域リーダーの多くは、もう 1 人の同じグループの中のリーダーと役割を分担して地域振興活動を展開していた。

こうした右腕となる人の存在や地域リーダーのコーディネーター的機能、さらに同じ組織の中の複数のリーダーと役割分担を行い、活動を行うという組織運営は、最近の地域振興活動のフラット性を示すものではないか。

⑤次世代地域リーダーの育成

今回、調査対象とした 15 名の地域リーダーに、次世代地域リーダーの育成状況を尋ねたところ、現状のリーダー活動に手一杯で次世代地域リーダーを育成している暇がないという地域リーダーがいた反面、リーダー自身の日ごろの活動に、次世代地域リーダーを同行させて勉強させているという地域リーダーとに分かれた。

また、人材育成について、候補者に経験させることを心がけている地域リーダーが多かったことも特徴的である。中には地元の中学生に地域に愛着を持ってもらおうと活動を続けている地域リーダーもいた。

【地権者の子息である地域リーダー候補を理事長の活動に同行させる】

丸亀町商店街振興組合には、地権者の子息である地域リーダー候補がおり、理事長である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地域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。

(高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より)

【地元の中学生と共に活動】

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」専務理事の原氏は、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、地元の中学生と一緒に、掃除、草むしり等を行っている。地元の中学生を巻き込んでイベントを行うのは、中学生達に、地元を理解してもらい、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、下諏訪町の中学生は高校を卒業すると東京の大学に進学する。

東京の大学に進学した者が、全員下諏訪町に戻ってくるとは限らないが、このイベントに参加した誰かが、下諏訪町で地域の担い手になってくれるといいと原氏は思っている。

(匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事 原 雅廣氏へのインタビュー調査結果より)

(2) 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題

①活用しようとする地域資源の市場性把握が不十分

地域振興事業のうち、特に地域資源を活用する地域振興事業の地域リーダーは、自地域の現況を客観的に把握し、活用すべき地域資源、克服すべき課題を抽出し、活用しようとする地域資源の市場全体の傾向、競合相手との比較、事業化可能性について、綿密に比較する能力を備えるべきであるが、なかなかうまくいかない場合が多い。

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ところ、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。

(匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事 原 雅廣氏へのインタビュー調査結果より)

②マーケティング知識(人材)の不足

地域においては、たとえば、特産品の販路開拓の場合であれば、生産者(地域)と販売先(市場)をつなぐ知識(人材)が必要であるが、生産者側と販売側の双方の事情を熟知していることが求められ、地域リーダーが一人で対応することが困難であるし、外部人材に委託する場合でも、適任者がなかなか見つからないと言われる。流通やマーケティングのノウハウが十分でない中間支援組織が基盤づくりを行うケースも見られるが、生産者、販売先、バイヤー等の間を全て取り仕切るのはかなり重い負担になる。

このように、地域リーダーが販売先(市場)に対してアクセスしようとする場合には、地域振興事業者側と販売先をつなぎ、取り仕切る人材の存在が重要となってくる。現状では、各地の特産品開発などのアドバイザーとして招かれる専門家やコンサルタント等の人材が、こうした役割を務めていることが多い。地域においてこうした人材を一から育成するよりも、地域リーダーは既に存在する外部専門家とネットワークを作ることが適切である。

世界に通用する物を選ぶため、「燕三条ブランド」認証のハードルは高い。燕三条ブランドのコンセプトに合致した新製品開発と既存製品のブランドの認証を進め、それらを国内外の展示会に出品することにより、出展企業の販路開拓と販売額増大を推進している。

デザイナーの選定は、検討委員会の委員長の意見を踏まえつつ、4人のコーディネーター（グループリーダー）が推薦する。2名のデザイナー（プロダクトデザイナー、グラフィックデザイナー）は外部の人材だが、燕三条との関わりも深く、過去の燕三条の技術を使った製品を開発したこともあって地域の産業をよく理解してくれている。2012年（平成24年）に、世界最大の消費財の見本市であるドイツのフランクフルトメッセに出展した。日本製品のきめ細やかさが評価され、世界各国のバイヤーから高評価を得ることができた。また、2012年（平成24年）度に認証した製品も、2013年（平成25年）年2月に開催されるフランクフルトメッセに出展するために、洗練した物を出展していく予定である。海外の見本市には、3年は最低出展しないとなかなか認知してもらえないという。

（燕三条プライドプロジェクトグループリーダー 玉川 基行氏へのインタビュー調査結果より）

③地域リーダーとしての活動に対する安定した収入保障が必要

多くの地域リーダーは、地域振興事業組織と別のところから生活を支えるための収入を得ている。地域リーダーの生活を維持・安定化させるためには、地域振興事業自体から生活できる収入を得られるような仕組みを検討するだけでなく、地域振興事業と賃金収入を得る仕事とを両立させる仕組みを検討するべきである。地域リーダーには、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える。

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。

（高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より）

④地域リーダーの燃え尽き症候群をどう防ぐのか

地域振興事業の成否自体が、事業を牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に依存してきたことは否定できない。このため、地域リーダーにふさわしい資質・能力を持つ一部のスーパーマン的人材に過大な役割や負担が集中することになった。その結果、数年間で地域リーダーが燃え尽きてしまうケースや、地域リーダーがいなくなった後に活動が続かなくなるケースがこれまで少なくなかった。

これからは、地域振興事業の取り組みに当たって、地域リーダー個人の属人的能力に過

度に依存するのではなく、むしろ、地域内でリーダーを支援する体制を作ることや、地域内の関係主体が連携・役割分担して組織的に地域振興事業の活動や取り組みを進める方向に移行することが必要となっている。特に、地域リーダーを支える外部専門家等の協力者の招聘が、リーダーの燃え尽き症候群を防ぐ観点からも重要なテーマであると思われる。

⑤これからの地域リーダーにはコーディネーター的要素も必要では

あらゆる能力を持った「スーパーマン」的な地域リーダーの存在を、地域振興事業を成功させる必要条件とするのでは、地域づくりがうまくいかないのは地域リーダーがいないことに帰されがちである。こうした「リーダー待望論」に陥るのではなく、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、それらを組み合わせることができるコーディネート能力を持つ人材を、いかに地域リーダーとして育成していくのが課題となる。

⑥地域リーダーのネットワーク作りをどうするのか

地域振興事業を構成するのが様々な組織であるとすれば、地域リーダーは当然1人ではなく複数存在しており、何らかの形で結集して影響しあう。また、その地域リーダーは、同じようなミッションや活動を行う他地域のリーダーと地域を越えて結びついていることも多い。

今回の調査対象となった地域リーダーも、地域内外の様々なリーダーと人的ネットワークを持ちつつ、様々な活動分野を超えた広いネットワークを持っていた。こうしたネットワークの構築には、インターネットやフェイスブックなどが重要なアイテムとなっており、ホームページばかりでなく、メーリングリストなどを通じて、地域リーダー達は情報提供、収集、共有を行っている。一方では、口コミなど、人と人とのコミュニケーションを通じたネットワーク作りも重視されていた。現代の地域リーダーは、地域内外の様々なリーダーと人的ネットワークを持ちつつ、当該地域の中でも様々な形で、支援機関も含めた地域振興事業に参加する人々と強力なネットワークを形成していると推定される。

しかしながら、地域振興事業を実施する場合において、地域リーダーを含めた人材が十分確保されず、十分なネットワークが築けない事も多い。地域内外の外部の専門家が、これを補完して地域振興事業活動をコーディネートして地域経営のノウハウを伝えることができれば、地域リーダーのネットワークは拡大する。

安田氏には、行政では長野県、教育機関では信州大学、長野工業高等専門学校、諏訪東京理科大学等のネットワークがある。安田氏は、今やっている自分の事業では、ネットワークをどう組み合わせよううまく実行していくのかという事が大事であるという。ネットワークを作るという事は、やはり課題がないとできない。自分が課題を解決しようと思わないとネットワークもできないと思う。

(ものづくり支援センターしもすわセンター長 安田 弘氏へのインタビュー調査結果より)

【地域リーダーのネットワークの強化を図るためには】

これまでみてきたように、地域リーダーは、一人で育っているわけではない。様々なバックグラウンドを持つ人材が様々な形で相互に交流する機会を得ることによる人的ネットワークの拡大を通じて、新たな発見や活動のアイデアが出て、個人のリーダーとしての人材力も向上する。また、これまで提示してきた課題には、外へつながる人材ネットワークから外部人材、専門家人材の応援を得ることによって解決できるものもある。

地域リーダーが外部人材の応援を得るためには、専門家人材情報を提供するなど支援機関の協力も必要である。そのためには、普段から地域リーダーと支援機関担当者の相互交流が図られる必要がある。地域リーダーと支援機関とのネットワークの強化を図るために、例えば、以下のような事が考えられる。

●地域リーダーと地域振興事業をコーディネートする専門家人材及び地域振興活動事例のデータベース化

支援機関が、地域内外で活躍する地域リーダーや、その活動経験に基づくノウハウを他の地域に伝える人材、地域内外の外部専門家の情報やその活動事例を活動分野ごとに集約整理して、データベース化する。ICT等を積極的に活用して人材の交流とネットワーク化、地域産業の振興、観光集客などに関する地域情報が充分に行き交うようにすることが考えられる。

また、地域内において、地域リーダーが必ずしも十分に確保されていない場合でも、地域内外の外部の専門家がこれを補完して地域振興事業活動をコーディネートして地域経営のノウハウを伝えることができれば、当該地域の潜在的な人材力が真価を発揮する。支援機関がこうした外部専門人材のデータを整理して、地域リーダーに情報提供する事が望まれる。外部専門家等を活用する場合は、地域振興事業が広く海外と結びついていくことも十分考えられるので、支援機関においては、国際的な人材の活用も考慮される必要がある。

●地域リーダーと支援機関職員との交流の場づくり

地域の「人材力」を活性化させ、内外のネットワークを構築して、交流・連携させることが必要である。例えば、地域振興事業に積極的に取り組む地域リーダーや公務員等の支援機関職員等との交流の場づくりを行う事が考えられる。

地域振興事業を成功に導くためには、今後、こうした地域リーダー、支援機関双方が持っている特性や強みを活かして役割を分担し、地域振興事業に協働していくことが必要になってくる。

⑦次世代地域リーダーをどう育てるのか

次世代地域リーダーの育成は重要な問題である。今回のインタビュー調査では、地域振興活動の母体を自ら作り、その地域振興組織の地域リーダーとなっている50歳代、60歳代の比較的高齢のリーダーを中心に調査を行った。将来的に現在の地域リーダーが引退した時に、誰がどうその地域振興活動を継承、発展させていくのかという課題が生じる。つまり、現状の地域リーダーより若い世代のリーダーをどう育てるのが課題となる。

これまでの地域リーダーにとっては、先駆者の存在や仕事、行動などの経験がリーダー

育成に大きな役割を果たしてきたと思われる。次世代地域リーダー候補者に、リーダー活動を経験させること、それに基づく意識形成を図ることを人材育成策として重視する地域リーダーのコメントを考えると、次世代地域リーダーの人材育成は座学中心の研修のような形で指導するばかりでなく、リーダー育成につながる現場経験を積ませる事も重要になると思われる。

安田氏がいなくなると、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営が、できなくなるといふ。次世代の地域リーダー作りが、このセンターの課題となっている。安田氏は、商工会議所の職員には、大学卒業者をすぐ採用するのではなく、企業において勤務した経験がある者を採用する方が良いという。

経営指導員に対する研修も実践型に改めるべきである。研修しても実践させないので、行動力が伴わなくなる。地域の課題解決に、若手の経営指導員を参画させて企業経営者から学ばせ、教育というものを組み合わせて若手の経営指導員を育てる方法しかないと思安田氏は思っている。

(ものづくり支援センターしもすわセンター長 安田 弘氏へのインタビュー調査結果より)

【参考・引用文献】

- ・橋本 拓哉 (2009)「地域づくり・地域活性化分野における人材論—地域づくりの担い手を取り巻く状況」財団法人日本開発構想研究所
- ・敷田麻美 (2009)「まちづくりを支える人材の育成とは—新しい地域観光リーダー育成システムの提案—」『季刊まちづくり』第 26 号、学芸出版社
- ・内閣府経済社会総合研究所 (2007)『地域の人材形成と地域再生に関する調査研究報告書』財団法人 関西情報・産業活性化センター
- ・捧富雄 (2010)「観光地づくりの推進主体の研究(序説)」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA 』No.17、 101 ページ～106 ページ
- ・関満博 (2005)『現場主義の人材育成法』ちくま書房
- ・鈴木 輝隆 (2003)「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」『地域研究交流』 地方シンクタンク協議会
- ・小田切 徳美 (2006)「地域リーダーは発掘するもの」『全国町村会コラム第 2563 号』
- ・中小企業庁 (2006)『中小企業白書 2006 年版』 258 ページ～264 ページ
- ・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』
- ・経済産業省 商務流通保安グループ中心市街地活性化室 (2009)『街元気プロジェクト現地研修レポート横浜元町』
- ・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
- ・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
- ・経済産業省近畿経済産業局 (2012)『東日本大震災被災地支援に向けた、阪神・淡路大震災復興事例調査報告書』
- ・四国タオル工業組合 (2011)『今治タオルプロジェクト Project 歴史と伝統新たなる挑戦』日本政策投資銀行総合研究所 (2011)『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』日本公庫総研レポート NO.2011-4
- ・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』
- ・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 30 日号、 1 ページ～8 ページ
- ・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』
- ・麻生裕子・後藤嘉代・会田麻利子 (2007)『地域リーダーに関する研究～地域コミュニティの再構築を担う人材育成のために』全労災協会、 1 ページ～50 ページ
- ・森下正 (2008)『空洞化する都市型産業集積の未来～革新的な中小企業経営に学ぶ～』(挑戦する産業集積シリーズ) 同友館
- ・東京財団 (2009 年)『専門人材の恒常的な確保による地域再生～「地域再生仕事人」の

活用～』東京財団政策研究部

・人材力活性化研究会（2011）『地域づくり活動のリーダー育成のためのカリキュラム』
総務省地域力創造グループ地域自立応援課人材力活性化・連携交流室

・シンクながさき（2008）『プロジェクト型地域おこし人材（地域活性市民プロデューサー）
育成システム導入に関する研究レポート』財団法人ながさき地域経済研究所

・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（2012）『高松丸亀町
これからの街づくり戦略』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

・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、1ページ～6ページ

・経済産業省地域経済産業グループ地域経済産業政策課（2008）『地域におけるキーパー
ソン活用・支援方策に関する調査等事業報告書（平成22年度地域経済産業活性化対策調
査）』日刊工業新聞社

【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。

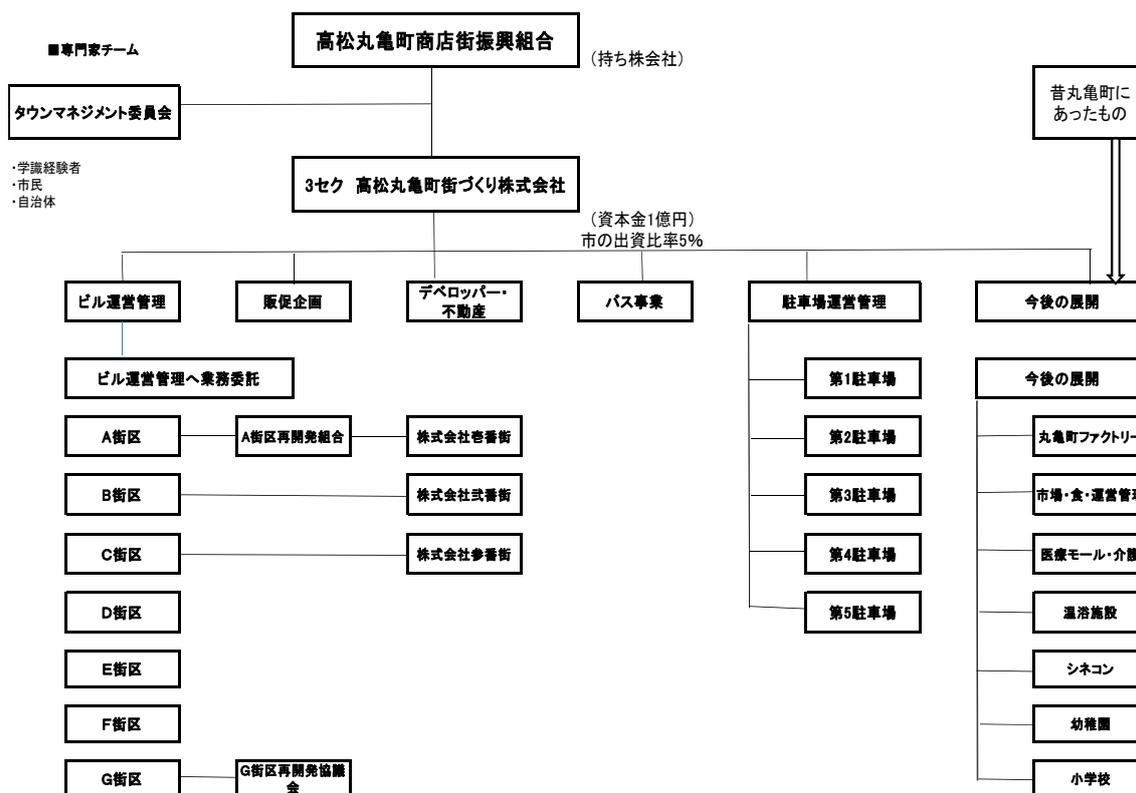
第3の特徴は、売上げの悪いテナントは入れ替えられるシステムが採用され、テナントも売上げの向上に努めなければならない仕組みになっていることである。このシステムにより、テナントの近代化や活性化が期待できる。このようなシステムによって、再開発ビルの活力が担保され、まちづくり会社の運営リスクが軽減されるように設計されている。市が筆頭株主となって管理運営する第三セクターのまちづくり会社とは決定的に異なっている。

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、作ることで資源になるの

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 月のチャームセール中は約 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。

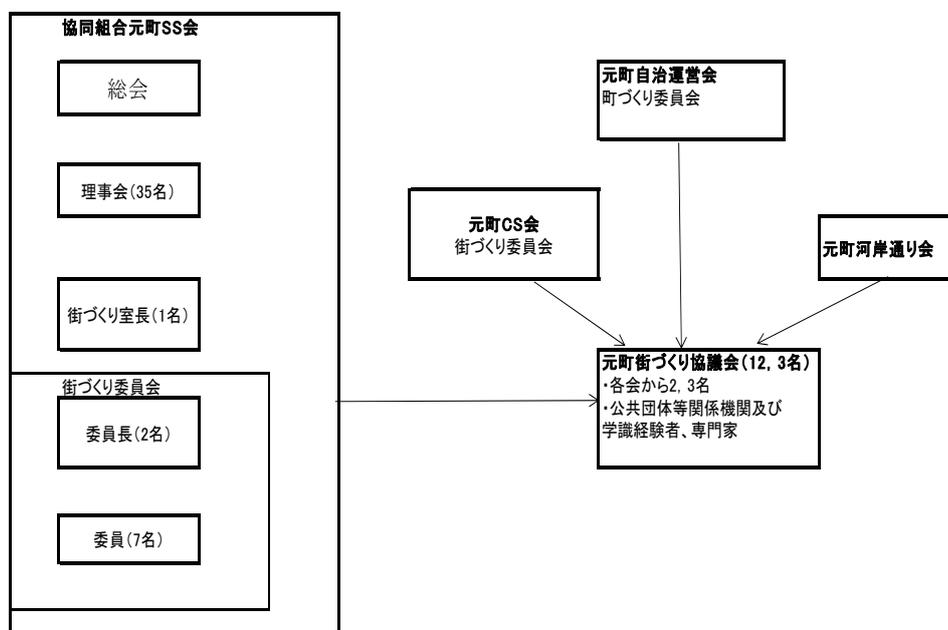
年間予算は、3 億 2 千万円程度（2009 年度（平成 21 年度））で、そのうちの約 1 億 4 千万円が加盟店から徴収する賦課金、残りの約 1 億 8 千万円の内訳は、SS 会が運営する駐車場、元町通りにある 2 棟の商業ビル、クレジットカードの手数料収入などの事業収入である。この事業収入で SS 会の運営や前述の「共同配送」の業務委託費「授乳・おむつ替え専用車両」の運営が行われている。

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の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。

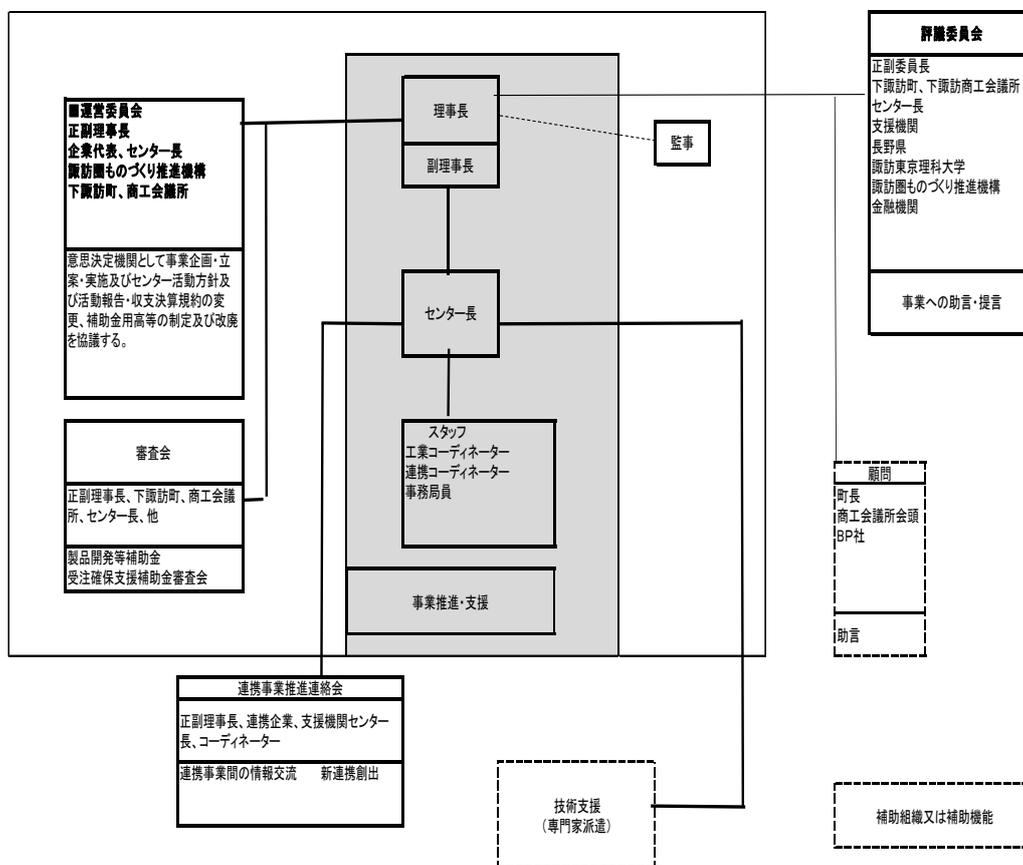
(c) 組織概要（図表 2-3 参照）

「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。

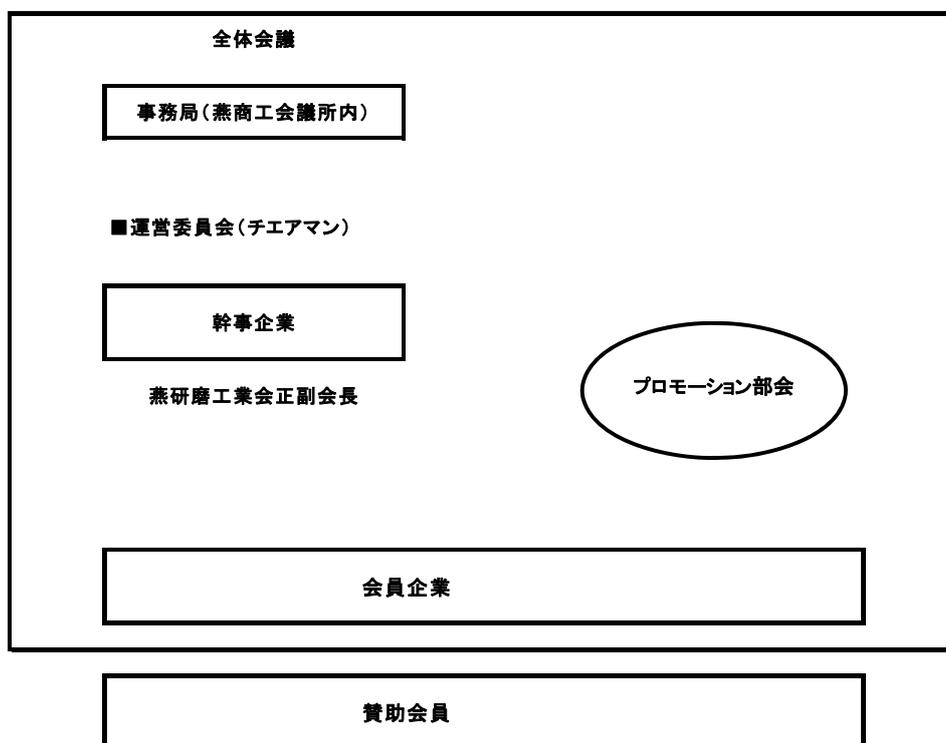
磨き屋 1 番館では子供たちの社会科見学も積極的に受け入れており、地場産業についての理解と興味を深めてもらうようにしている。

(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、フードテック）、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

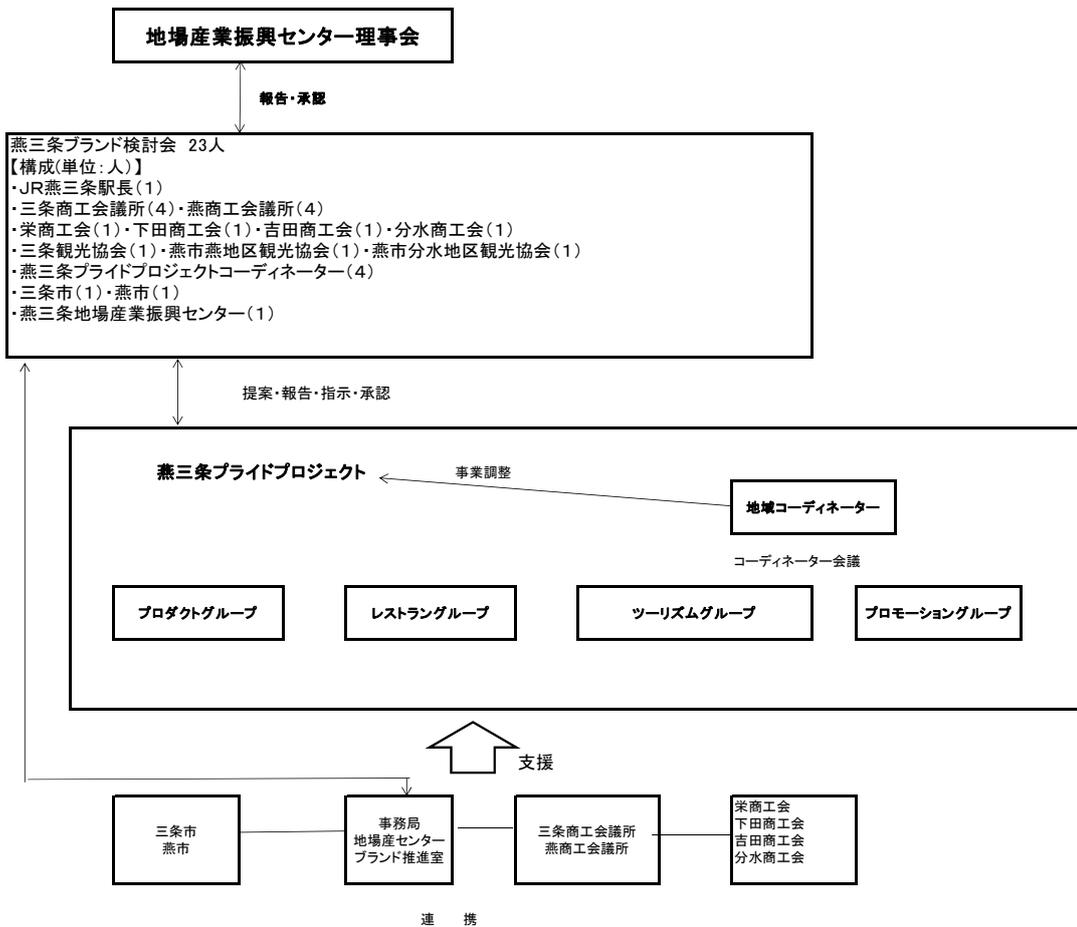
地域の観光資源を活用して街を活性化させる

●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）。

各要素毎にみても、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される項目数を、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				
	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	
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を中心に考えていた。

●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することを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か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