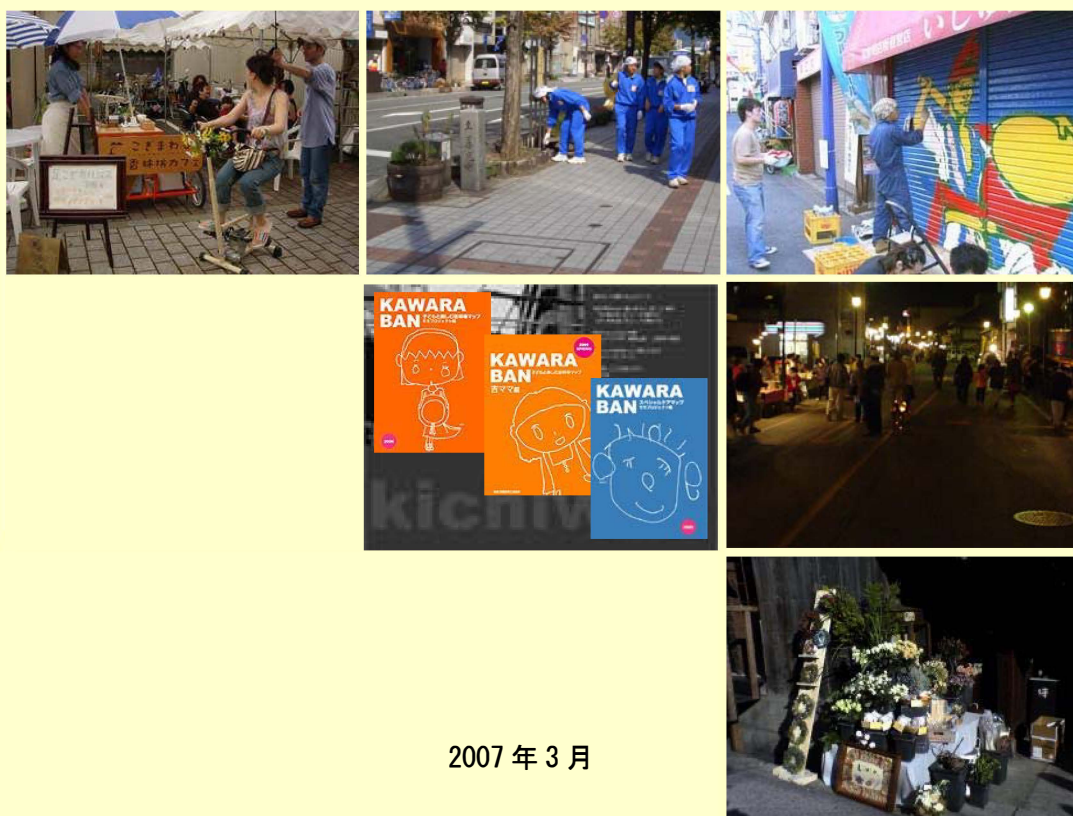


中心市街地活性化ハンドブック

ひとりから始まる 中心市街地・商店街づくり

元気で魅力ある中心市街地・商店街に向けて

ヒント編(別冊事例集)



2007 年 3 月

経済産業省 商務流通グループ 中心市街地活性化室

中小企業庁 経営支援部 商業課

< 目 次 >

はじめに.....	1
事例1 NPO 法人東海道品川宿の取り組み.....	2
事例2 株式会社沖縄タウンの取り組み.....	14
事例3 NPO 法人 Kiss の取り組み.....	26
事例4 うら町活性化事業協同組合の取り組み.....	38
事例5 NPO 法人 匠の街しもすわあきないプロジェクトの取り組み.....	52
事例6 株式会社どんでんの取り組み.....	66
事例7 香林坊ハーバーの取り組み.....	80
事例8 からほり倶楽部の取り組み.....	92
事例9 北野工房のまちの取り組み.....	104
事例10 高知商工会議所（高知 TMO）の取り組み.....	116

【表紙の写真】

<上段左>香林坊ハーバー「こぎカフェ」 <上段中>通り清掃（長野中央通り） <上段右>サポーターのシャッターペイント（沖縄タウン）
<中段左>地域のお楽しみマップ「かわら版」（吉祥寺文化村計画） <中段右>ナイトバザール（みやのかわ商店街）
<下段右>店先ワンデーSHOP（からほり御屋敷再生複合ショップ）

はじめに

この「ヒント編（別冊事例集）」は、「中心市街地活性化ハンドブック」でご紹介した各地の事例について、その立ち上げ～今日に至るまでのプロセスをご紹介します。

特に、今回、「中心市街地活性化ハンドブック」でご紹介した各地の取組み事例は、地域の方の発意でスタートし、また、その進め方も、創意工夫あふれる特長的な取組みと言えます。そのような取組みの立ち上げ～今日に至るまでのプロセスを見ることは、「中心市街地活性化ハンドブック」でご紹介したポイントとは、また違った意味でのヒントやポイントの発見につながるかと思います。

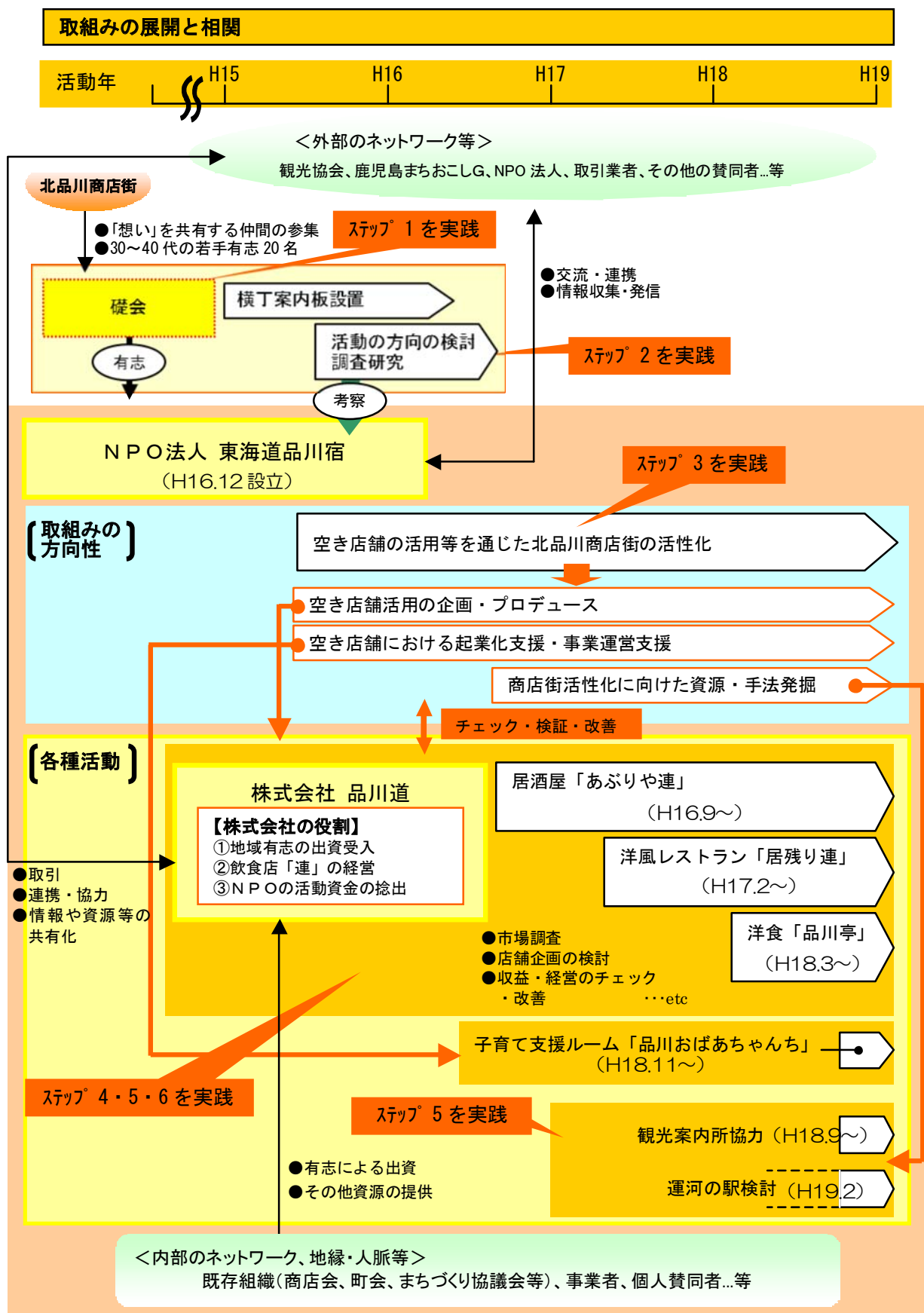
この「ヒント編（別冊事例集）」は、「中心市街地活性化ハンドブック」と併せてご覧ください。

掲載事例一覧

	取組みの視点	取組み方・進め方	取組み主体	主な活動の舞台
事例 1	商店街の若手有志が自ら起業して商店街の空き店舗を再生	NPO 法人と株式会社の両輪で進める旧東海道品川宿の賑わいづくり	NPO 法人 東海道品川宿	東京都品川区 北品川商店街
事例 2	新しいテーマで商店街そのものを変える	「沖縄」をテーマに商品・店づくり、街並み・景観を変えて商店街を再生	株式会社 沖縄タウン	東京都杉並区 和泉商店街
事例 3	一人ひとりの「やりたい気持ち」が街の新しい文化や楽しさを創造	「やりたい人」と「できる人」のマッチング。活性化を敢えて意図しない取組	NPO 法人 Kiss	東京都武蔵野市 吉祥寺「近鉄裏」界隈
事例 4	共同店舗で新しい客層を開拓	共同店舗「はしご横丁」を起爆剤に商店街の新しいブランドづくりをめざす	うら町活性化事業 協同組合	長野県松本市 裏町商店街
事例 5	よそ者の力で商店街を再生	マイスターが集う工房街地域特性「ものづくり」と「あきない」のマッチング	NPO 法人 匠の街 しもすわあきない プロジェクト	長野県下諏訪町 御田商店街
事例 6	地域住民自らの手で買い物環境を守る	区画整理の空白を「地産地消」のスーパーマーケットを起業してカバーする	株式会社 どんでん	愛知県東海市 太田川駅前
事例 7	学生達の力で賑わいを再生	「香林坊ハーバー」を拠点に学生たちが考えたイベントを次々に実施	香林坊ハーバー	石川県金沢市 香林坊地区
事例 8	“外の目”が育んだ地域の新しい宝	地域の“やっかいもの”老朽長屋を再生して賑わいづくり	からほり倶楽部	大阪府大阪市 空堀商店街界隈
事例 9	廃校を活用した“まち”の新しい拠点づくり	地元のこだわりが廃校を神戸で一番行きたい場所に変える	北野工房のまち	兵庫県神戸市 北野地区
事例 10	学生と商工会議所が一体となって“まち”の活性化を目指す	女子大生のマスコット隊「エスコーターズ」が生み出す新しい“まち”の魅力	高知商工会議所 (高知 TMO)	高知県高知市 中心市街地 エリア

事例1. 商店街の若手有志が自ら起業して商店街の空き店舗を再生 —NPO 法人と株式会社の両輪で進める旧東海道品川宿の賑わいづくり—

主体	主な活動の舞台
NPO 法人 東海道品川宿 http://www.ren-shinagawa.com/	東京都品川区 北品川商店街
取組みの概要	
最盛期には 200 軒以上の店が軒を連ねたが、現在は 30 軒以上の空き店舗を抱える北品川商店街。この空き店舗を解消し、賑わいを復活させたいと立ち上がった NPO 法人 東海道品川宿は、空き店舗で飲食店を経営する(株)品川道を立ち上げ、活動資金をプールしながら取組みを推進。賑わいづくりの第一歩として始めた飲食店「連」は、メニューや素材にこだわった店づくりを進め、そこで培ったノウハウや“縁”を活かして、子育て支援ルームを空き店舗にプロデュースする。現在、活動資金を安定的に確保するため、3 店の「連」の黒字化に努める一方、他の団体と連携して水辺の観光資源開発を行う。また、土日の日中、観光ボランティアが旧品川宿を案内する観光案内所を「あぶりや連」に置く等、現代の宿場町に相応しい活性化の取組みを推進している。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 東海道品川宿の中心メンバーは、30～40 代の商店街の若手店主。取組みを決めるに当たっては、“今の自分たちに何ができるか”ということを徹底的に検討。空き店舗を使った飲食店経営がスタートするまでに、1 年を費やして事例研究や検討を行った。 ● この結果、空き店舗を解消するには、息の長い取組みと、それを可能とする活動資金の確保が重要という結論に至り、自らの起業化を決める。業種選定や店づくりに当たっては、メンバーの専門性や技能・人脈をフルに活かす。この結果、継続的に集客できる店づくりの視点やアイデア、経営上のポイントが整理でき、そのアドバイスも受けることができた。 ● 活かした人脈は内部のネットワークだけに留まらず、積極的に外に広げ、その“縁”を大切にした。もちろん、商店街との関係にも最大限の配慮。事業計画書を作成して商店会や町会に理解や協力を求め、また、近隣との関係を考えて、敢えて外したメニューもある。そして、満席の際は周囲の店にお客を紹介しあう等、商店街として集客の機会損失を回避している。 ● 一方、3 つの「連」の開業は、これまでのノウハウや経営感覚のみに頼らず、改めて人の流れや周囲の状況等を自らの手でつぶさにリサーチ。開業後は、活動資金が確保できる安定的な経営を目指して、お客の満足度や経営状況を常にチェックしている。 ● さらに、経営を軌道に載せるために、メンバー全員が覚悟を決め、“従前の給与は保証する”と、メンバーの一人が専属専任の事務局長として就任している。	
取組みの成果と生じた課題	
● 3 つの飲食店の経営により、集客はもちろん、社員 6 名、パート等 17 名を地元採用も実現。 ● また、商店街に“子育て支援”や観光案内所という新しい機能を誘致。 ● 一方、店舗経営では、NPO の活動資金確保とマンネリ化による客離れを防ぐため、日常的にメニューや運営方法のチェック。集客と経営の安定に努めている。	



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1) 街の概況

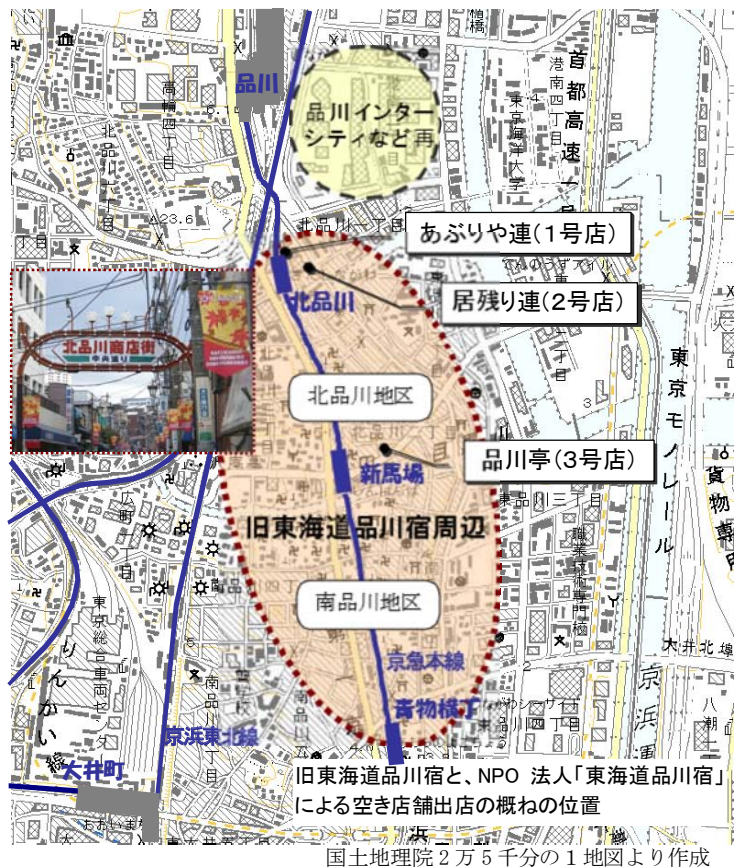
いわゆる東海道五十三次第一の宿として有名な品川宿は、北は現在の北品川駅から南は青物横丁駅あたりまでの範囲である。京浜急行線と平行して走る旧東海道の街道筋と、そこに直交するいくつかの横町などの裏路地周辺に店舗が軒を連ねている。目黒川を境に北品川宿と南品川宿の宿並が形成され、それぞれの鎮守である品川神社、荏原神社の氏子組織などが強固な絆を持っている。

品川宿の北端は北品川駅周辺だが、そのひとつ隣は巨大なターミナル駅の品川駅である。品川駅周辺では東海道新

幹線駅の開業や大規模な再開発の進捗に伴う企業等の集積によって急速に街の姿を変えている。北品川駅周辺は、それらの再開発地区からはわずか数百mから1km程度の位置だが、往時200軒以上の商業集積があったであろう北品川地区でも30～40軒の店舗はシャッターを閉める状況であった。

街のポテンシャルは決して低くはない。マンション等の立地によって後背人口は増えているし、商店街にも生鮮三品を始めとする物販店や飲食・サービス業など、元気な店はまだまだある。しかし、「子どもの頃の、旧東海道の賑わいが失われた…」。

そこで、街の賑わい、集客力を取り戻そうと、30代・40代の若手がコアメンバーとなって、NPO法人「東海道品川宿」が取組みを始めた。



国土院 2万5千分の1地図より作成



(旧東海道品川宿周辺まちづくり協議会 HP より)

(2) 取組みの経緯と現状

■任意グループでの活動に限界を感じ、NPO 組織化へ

NPO 法人「東海道品川宿」の取組みの原点は、古くからの地域には多い、祭り運営のための集まりである。この街でともに生まれ育った気が置けない仲間たちと酒を酌み交わしていると、子どもの頃の賑わいを懐かしむ声があがった。また、“この街にたくさんある横町それぞれに付いている名前のそもそもの由来は何だっただろう”というような話も出てきた。

世の中的には中高年層を中心にウォーキングが盛んであり、旧東海道を訪れる人々が増えてきていた。「バブルの頃に移ってきた“新住民”」や「それ以降の“新新住民”」と呼んでいるような新しい生活者も多い。そのような中で街と人の結び付きを強めるべく、東海道品川宿の歴史紹介を切り口としたまちおこしが発意され、飲み仲間の先輩・後輩 15~20 名程度の若手メンバーを中心に「礎会」を結成。横町の名称・由来などを記した看板の設置をスタートした。

およそ半数にあたる 25 ヶ所の看板設置が終わったところで、メンバーの自己資金で賄っていた地道なボランティア活動の継続が困難になる。街の賑わい創出を最も阻害している空き店舗を「何とかしたい」との想いはあるが、物件借り上げなどにはやはり資金が必要となるため、具体的な動きには着手できない。行き詰まりを感じていた 2003 年、品川区の産業振興課からの助言もあり、補助金を上手く活用していくための手段として NPO 法人化を目指すこととなった。



旧東海道沿いの北品川商店街
(旧東海道北側より宿場町中心部方面)



「礎会」設置による横町案内板

■NPO として何ができるか。メンバーのキャラクターが方向性を決める

それから 1 年間は勉強だった。そもそも NPO とは何かというところから知らない。区役所や都庁にも何度も足を運ぶ。一般的な商店会の補助事業であれば、組合員の同意が必要だったりして動きにくいこともあるが、NPO ならば商店会と同格の立場で補助金などの活用もできるし、商店会に筋さえ通せば、それとは違った動き方ができる点に魅力を感じた。

理事などの人選は苦勞したが、自分たちの考えを理解し、応援してくれそうな人を探し、話し合い、口説き倒した。そして、2004 年に NPO 法人設立を申請するに至る。

NPO として“自分たちの街のために具体的に何ができるのか”。やはり、シャッターを閉め、賑わいの連続性を阻害している空き店舗を何とかしたい。しかし、空き店舗とはいえ、店の間口を住まいの玄関と共有しているような仕舞屋は借りにくい。それでも使えるような空き店舗は 10 軒程度ある。

一方、空き店舗対策の事例をいくつか見てみたが、3 年以上続いているようなものはあまりない。使われている例も商店会事務所や公共サービスの機能だったりして、自分たちが描く「賑わいづくり」にあまり有効とは感じられなかった。「3 年ももたないのは真剣味が足りないからだ」という想いが強まっていく。地域外から事業者を募集して誘致することも考えたが、やはり金がかかる。自分たちの活動の原資が欲しい。そこで、自ら事業を起こすこととなる。

当初からの活動メンバーの中に、築地のマグロ仲介商や寿司職人、内装屋などがある。良い食材が手に入るなどの利点を活かすことを考えた結果、飲食業、「居酒屋の経営」という選択肢が導き出された。「メンバーが違えば、飲食店とは違う展開になったかもしれない」という。

■ 息の長い活動として、まちおこしの資金調達にも繋げるために株式会社を設立

自分たちで空き店舗への出店を果たすような営利事業となると、NPO 法人では都合が悪い。そこで、株式会社を別に設立することとなる。当初は 1 円で始めようかと考えたが、原資をしっかりと固めることとした。そこで、いわゆる街の「旦那衆」に声をかけると 3 人程の大口の出資が決まった。その後、目標を 1,000 万円に置き、まちづくりの「大先輩」たちにも呼びかける。昭和 63 年から活動が続けている「旧東海道品川宿周辺まちづくり協議会」からも有志の賛同を得た。同協議会でもまちづくり会社の設立を検討していたこともあったが、いくつもの既存商店会が参加する横断的な組織として、調整等が難航していたようだ。

5 万円から 100 万円まで二十数名の出資を受けて、「株式会社品川道」が設立された。これまで中心的に活動してきて、NPO の事務局長でもある金子一美氏が専従の代表に就任する。代表には 4 人が就いたが、いずれも仕事の放棄は困難で、この会社で「誰が専従となるか」の決定は困難を極める。元アパレル系の会社員で当時は洋服店を自営していた金子氏は、飲食業界とは無縁だったが、話し合いの中での勢いと、従前の収入は最低限担保するという仲間の言葉にも支えられて、引き受けることとなった。

■ “手弁当”でのリサーチ & 開店準備

1 号店となる居酒屋「あぶりや連」は北品川駅近くの薬局等が入っていた店舗である。場所は品川宿の北端に近く、商店街の中心部からは



旧東海道沿いの北品川商店街
(宿場町中心側より北(あぶりや連)方面)

「外れ」のイメージが強かった。メンバー内でも「この場所では失敗する」との不安があった。しかし、補助金等で支援する行政側には、「東海道の端から順次シャッターを開けていく」という戦略があったようだ。出店候補地が決まり、さっそく周辺環境の見直しに入った。

専門業者に調査を依頼する余裕はない。メンバー内で時間の空いた者が店先や街頭に立って客層や人の流れはどうか、利用される店はどこか、どの程度客が入っているかなどをリサーチする。地元の商店会長や町会長にも企画書を出して理解を求める。付近の2件の飲食店にも相談に行った。いずれも、街（の空き店舗）に電気が灯るということで、快い返事をもらうことができた。

品川区と東京都から空き店舗対策の補助を受けるため、それぞれの書類を作成し、細かい部分でやり取りしなくてはならず、手間暇がかかった。地元のツテを使い、祭りで一緒に神輿を担ぐ仲間たちのバックアップがあったとはいえ、株式会社の専属スタッフとして中心的に活動する金子氏にとって、およそ半年の準備期間は多忙な毎日だった。収入が不安定だったこともあり、「嫁が別れるとまで言った」（金子氏）。

■他所とは違うがんばりこそがまちおこし

「商店街の低迷を大型店の安売りのせいにする人もいるが、単価1円や2円の差で消費者が流れるだけではない」、「街が活性化すれば個店にも客が来るのに、街の取組みに否定的な店はある。そういった店はたいてい客本位に立っていない」。自ら飲食業の素人という金子氏は、逆に消費者としての眼を持つ。どうすれば消費者が満足するか。

「あぶりや連」は、開店当初、板前がなかなか決まらなかったこともあって、生魚を扱うのは難しい。干物ならば日持ちするが、単にそれだけではパフォーマンスの面白みが無い。そこで、七輪を出して客自らが焼くというコンセプトでスタートした。

同時に地域の「資源」も最大限に活用し、この地域ならではの差別化を図る。可能な限りの「地産地消」。野菜や惣菜は地元で仕入れ、米は「注文後に精米して量り売り」をしてくれる近所の米屋から毎日仕入れる。今では「ごはんの美味しい店」という評判が立った。

■NPOの利点を活かしたプロモーション

「あぶりや連」は、平成16年9月にオープンした。街の外れと考えられていたその場所は、実は最良のロケーションだった。大規模再開発によって三菱グループやキャノン等の企業集積が進む品川駅周辺から少しだけ足を延ばせばこの店に到達する。品川のオフィスビルで働く40代から50代のサラリーマン層がやってくる。「どこにでもあるようなチェーン店では嫌だ」という志向にマッチし、「NPOがやっている店」という話題がクチコミで広がっていった。



北品川駅周辺から望む品川オフィスビル群

オープン当初、10食程度だったランチは、30、40と数を増やし、今では60～70食となつて、30弱の客席が2～3回転するほどまで伸びていった。後に聞くとところによると、品川駅周辺に移転してくる企業の中には、周辺の飲食店の安全性などを軒並みチェックし、従業員にその情報をメールで配信していたところもあるなど、クチコミが広がりやすい環境があるようだ。

メディアを通じた広報・PRも功を奏している。四大紙をはじめ、主だった雑誌等にFAXで情報をリリースすると、“NPOが携わった店”ということで取り上げられやすいようで、一連のまちおこしの取組みが露出する機会が増えていった。

「あぶりや連」の出だしで最も効果的だったのは、日本テレビの「ぶらり途中下車の旅」



1号店「あぶりや連」

で取り上げられたことである。オープン前日に仲間内でパーティをやっていると、一人の客がやってきたが、開店前なのでと断ると、中を見せてほしいという。参加者の中に面識のある人がいて、番組の関係者だということが判明。12月に放映されると、来店・予約が殺到し、一見客は断らざるを得ないような状況まで生じた。これはある意味では幸運でもあり、また人のつながりがもたらした結果でもある。

■近隣の飲食店との相乗効果の発揮

「あぶりや連」は地階が炭火焼居酒屋のフロアで、1階は最近のスツールを導入したスタンディングバーである。店を訪れ満席だった場合は、ここで鹿児島島の蔵元直送の本格焼酎などで待つことができる。

これまでの店は満席だった場合、せっかく来てくれたお客をただ帰してしまうことが少なくなった。このスタンディングバーは、これに対する工夫だ。また、その一方で、隣近所の飲食店との間で、空席ができるまでお互いの店で待ってもらったりもしている。お客にとっては選択肢の広がりであり、店側にとっては機会喪失の回避につながっている。

■地元の資源にこだわりながら取組みの拡大

当初より考えていた「年に1店舗のペースで



「あぶりや連」店内(地階・炭火焼居酒屋)



「あぶりや連」(1階・スタンディングバー)

シャッターを開ける」という計画は、好評な1号店によって弾みがつく。

平成17年2月、2号店となる洋風レストラン「居残り連」がオープン。古典落語「居残り佐平治」にも登場する老舗のうなぎ屋「荒井家」が前の年に閉店。銅版ぶきの趣ある建物が取り壊されるとの噂を聞きつけ、保存・活用を図った。店長（料理長）は、銀座のイタリアンなどに勤務していた地元出身者で、「Uターン」志向のあることを人づてに聞いて採用。洋食でありながらも和の素材をアレンジする、カルパッチョのように新鮮な生の魚介類を生かしたメニューで工夫をするなど、品川へのこだわりと店長の経歴・個性を生かした戦略を練る。また、国産ワインにこだわりたいという店長の意向と、コアなワインマニアのメンバーの熱意により、山梨県勝沼の優れたワイナリーが取組みの趣旨に理解を示し、良質な甲州ワインが供給されることとなった。これらによって、1号店「あぶりや連」とは異なり、30～40代の中堅サラリーマン層や女性・OL層がターゲットとなっている。



2号店「居残り連」

3号店「品川亭」は平成18年3月、2年間ほどシャッターが閉じられたままであった料理屋を改装した洋食屋で、オムレツやハンバーグなど「古き良き時代の洋食屋の味」を提供する。近隣では、バブル期以降に分譲マンション等に移ってきたような「新新住民」のファミリー層が増えており、彼らが中心的な客層となっている。



3号店「品川亭」

（旧東海道品川宿周辺まちづくり協議会 HP より）

地縁・ネットワークはこれら2号店・3号店でも発揮され、内装や備品、食材の仕入れなどNPOメンバーの専門業者が力をふるう。㈱品川道としての社員6名、パート・アルバイト17名はほとんどが地元採用で雇用創出にもつながっている。人の輪の広がりの中で、大手ホテルから来てもらった料理人が、地元出身の従業員と結婚して品川の地に根付くなど、「外からの人的資源の獲得」といった効果まで挙がっている。

（3）取組みの重点、キーポイント等

■決め手は「人」。人のつながりを活かして

《すべては「人」によって始まる》

これまで見てきたように、任意団体からNPO法人の組織化、事業化のための株式会社設立といった一連の取組みにおいては、メンバーの専門性や技能をフルに活かし、また、そ

れぞれの人脈を活用していくことで、この地域ならではの事業の方向性が固まり、スムーズに展開してきた。

何にどの程度の資金が必要で、どの程度の売上が期待できるかなど、店舗運営に長けた計理経験者がいて、出店計画や運営面でのチェックで機能する。NPO 法人の理事たちは、企業のトップに立っていた人たちも多く、本当の意味での相談役であり、あるときはコンサルタントとして、あるときは手綱を締めるように存在しており、だからこそ走り続けてくることができた。

1号店・2号店の店名でもある「連」は、やはりメンバーであるコピーライターが、祭りで神輿を担ぐ仲間、人のつながりの重要性などを意識して発案し、ロゴ開発をしたものである。この店名からも「すべては人」というこの取組みの特徴をうかがい知ることができる。

《外部との関係も大切な資産》

人の輪は、地域の外にも広がっていく。本格焼酎の豊富な品揃えは1号店「あぶりや連」の売りのひとつでもあるが、開店当初は芋焼酎ブームが到来しており、蔵元との新規の取引開始が困難を極めていた。これを打開したのは、平成15年の江戸開府400年記念行事で知り合った鹿児島のみちおこしグループと続いていた交流であった。縁があり、縁を大切にしていたからこそ、蔵元の紹介を受けたり、現地で焼酎を仲介してもらったりするなどで、直面する課題にも対応できたのだ。



鹿児島のグループとの交流によって「売り」となる焼酎の品揃えが可能に(「あぶりや連」)

NPO 法人の設立を機に他団体の人などと席を共にする機会が大幅に増加した。もともと「会合は苦手」という金子氏だが、人の輪を広げるきっかけになり、他人との話し合いの中でアイデアが生まれてくる、あるいは店の客になるなど、人脈を広げる重要性に気付いてからは、NPO 事務局長としての名刺が一番無くなるようになった。

■ 試行錯誤の連続、苦労と工夫を重ねながら最適な方向が見えてくる

《周囲との関係》

新しいことを始めようとする周囲から非難されることもありがちであるが、特に既存の組織や街の有力者等とは無用の軋轢を生じさせたくはない。これら3店舗の運営は順調な滑り出しをしたとはいえ、いまだ黒字経営には転じていない。にも係らず、内情を知らない人たちからは、「NPO のくせに儲けやがって」という非難の声も聞かれるという。

商店会や町会に筋を通したりするなど、準備段階から配慮はしてきた。同業種の立地は互いに競い合いながら質の向上につながるはずだとの思いもあるが、隣の飲食店に影響を及ぼさないよう諭され、あえて外したメニューもある。NPO 法人化の際にも、もともとの任意団

体である「礎会」をそのままスライドさせたい意向があったが、商店会の反応がわからなかったため、板ばさみになるかもしれない商業者のメンバーの NPO への参加は当面見送ったりもしてきた。後は活動を続けながら、成果を出し、周囲の理解を促していくしかない。

《実施した上での変更点》

1 号店「あぶりや連」は、旧東海道の街道筋に面していることもあって、1 階は「お休み処」としての機能も考えてスタートさせた。ランチ前後のアイドルタイムを活用して、地元の名品のサンプルや区内の土産品等を置く「しながわ名物堂」のコーナーを設置、地元の寒天屋がミツマメを出すなどしていた。しかしながら、ランチタイム以降は客足がぱったり途絶えてしまうため、1 年前より中止している。現在、土日のみ区の観光協会からガイドボランティアが常駐する案内所となっているが、1 日に 70～80 名が立ち寄る日もあるようで、何らかの形で「お休み処」の機能復活も検討しているところである。

「あぶりや連」自身の変更点は、休日設定などである。当初は土曜日を定休日としていたが、日曜日のランチが 2～3 食しか出ない。ウィークデイの稼ぎを休日に食いつぶす状況になりかねなかったため、日曜日を定休日とするようにした。

当初は地元の漁師が江戸前の鮮魚を卸してくれるということで、朝獲れの新鮮な魚介類を提供することを売りとしていく予定だったが、いざ蓋を開けてみると、良いものは全て築地に流れていき、そこではじかれたような半端物しか手に入らない。固まっている流通のルートに食い込むことはできなかった。そのため、魚河岸にいた NPO 理事のツテを頼りに仕入れを変更。これによって銀座の寿司屋と同じレベルの魚を安価で提供することが可能となった。

また、オープン当初は珍しさなどもあって客が訪れるが、やがてマンネリ化がやってくる。開店から 2 年程度が経過した 2006 年半ばには、料理やシステムの見直しによって脱却を図っている。

■ビジネスとして活動し続けるための英断は必要

《経営状況のチェック》

年 1 店のペースで立て続けに空き店舗への出店を果たしてはきたが、それ自体が彼らの目標だったわけではない。街に賑わいを取り戻すためには適切に運営し続けなくてはならないし、株式会社の使命は利益を挙げて今後の活動の軍資金をプールすることにある。

そのためには数字のチェックを欠かすわけにはいかない。上手くいっているかどうかは売上に顕著に現れる。売上が落ちる前とオーダー状況や食材の仕入れ状況等をデータで比較し、定期的な店長会で話し合いながら、マンネリ化を防止するメニュー見直しなどを行っている。

金子氏自身は、店の状況を判断する材料として、トイレをチェックする。「飲食業は素人だから」消費者の眼で見えるのだが、店が停滞しているときは大概トイレまで心配りが行き届いていないと言う。消費者の立場で快さを追求し、洗面台の水滴を拭うことや、使用後のハンドペーパーの早めの処分などを指導徹底する。基本的なことではあるが、細やかな心遣いを客は敏感に感じ取る。

また、客はご意見番である。時には金子氏自ら店でサービスをして情報を仕入れる。特にサラリーマン層は、「あそこはいいぞ」、「あそこは悪いぞ」といった指摘・評価を的確にしてくれる。これらのデータや情報は、自分なりの分析の材料として活用される。

《人選、人の入れ替え》

サービス業を営む上では、スタッフの資質が重要であるし、「街のため」という想いを抱いて出発している以上、自分たちと志を同じくする仲間だけでなくでは活動し続けられない。もとより「人があって」ここまで来たものではあるが、人選には常に苦勞をしてきた。

当初はハローワークの紹介や情報誌での求人も行ったが、なかなかマッチしない。結局はネットワークが大きくものをいう。人材を必要とするときは、とりあえず情報を発信する。「こういう人が欲しいんだけど、心当たりない？」と。メンバーはもとより、取引業者にも話をする。肉屋・八百屋・コーヒー屋など自分たちと取引をしている業者は他の飲食店にも出入りしているため、情報を持っていたり、話が広がっていったりしやすい。実際、このルートから料理人を引き当てたこともある。

マッチしない人材は、潔くあきらめなくてはならないこともある。料理の質に不満を感じる料理人がいて、改善されないなど取り組む姿勢にも問題がある。そのことは実際に売上面に現れたため、料理人をチェンジしたところ、客の入りは盛り返し、マスコミも食いつくようになった。「最近、良くなったじゃない」と客は率直に評したと言う。

(4) 今後の展望

■「連」の展開、活動の広がりで街に灯りを

自ら空き店舗を使って出店・運営まで行う事業は、この3店舗を最後に休止し、あと2～3年は経営の黒字化とデータ収集とに専念する予定である。しかしながら、NPO法人「東海道品川宿」としてやること、できることはまだある。

《子育て支援との連携》

空き店舗活用の動きは加速し、2006年11月、また一つのシャッターが開いた。「東海道品川宿」がプロデュースし、NPO法人「ふれあいの家おばちゃんち」が運営する子育て支援ルーム「品川宿おばちゃんち」である。

周辺の居住者層から判断して、子育ての合間にリフレッシュしたり、パートや用事をする際など一時預かりのニーズがあると見ていた。これまでに実施してきた飲食店とは異なった切り口での空き店舗活用を模索し、提案することで、街に新たな場所と機会、ネットワークが誕生した。そして、介護予防事業など高齢者対応や介護者の支援、高齢者施設と子育て支援施設のマッチングなど、今後の夢は膨らんでいく。



NPO「東海道品川宿」プロデュースによる4店目の空き店舗活用（品川宿おばちゃんち）。直接運営ではなくても「連」の精神が宿る。

これまで、「礎会」にしろ「東海道品川宿」にしろ、“歴史”に立脚して活動してきた。今回の子育て支援 NPO との連携によって、まちおこしのアプローチはいろいろあること、視点は違っても目指す結果は同じであることを改めて実感することとなった。

《他の団体との連携による人を呼び込むための仕掛けづくり》

それ以外にも、NPO 法人「東海道品川宿」の活躍の場は幅広い。

たとえば、「東海道品川宿」は、水辺の観光資源化に取り組んでおり、しながわ観光協会、旧東海道周辺まちづくり協議会、NPO 法人地域連携センターと協働して、目黒川河口を中心に浮棧橋を活用した「運河の駅」を検討。平成 19 年 2 月、勝浦運河に手漕ぎボートなどが着岸できる「運河の駅 浮棧橋」がオープンした。

また、この前の年、平成 18 年 9 月 2 日には、「あぶりや連」の 1 階部分に観光案内所がオープン。この案内所は、土・日・祝日の昼間に、1 階部分と店先が「しながわ観光協会」の観光案内所が置かれ、ガイドしながわ、ガイド TOKYO 品川のボランティアガイドが品川のまち歩きを案内する。

このように、「東海道品川宿」では、各種団体との連携を強めながら、旧東海道品川宿に人を呼び込む仕掛けを検討している。

《今後の展望》

このほか、飲食 3 店の黒字化が成功した暁には、そこで捻出される資金を基に、“やる気はあるが、お金がない人”を支援していきたいという。例えば切り口は若手のアーティスト。空き店舗をアトリエ的に使っていくことができるかもしれない。外国人のバックパッカーをターゲットとすることもあり得る。安宿を提供し、街なかの飲食店を利用してもらう泊食分離。国際化が迫る羽田空港にも近く、現代版の宿場町となり、地元の人の国際交流も進む。

このようなことには、すぐに治安上の問題とかを言い出す人はいる。古い街に対する誇りは強く、江戸時代から住み続けているような人にとっては、60 年間この街で暮らした人でさえも新参者でしかないという。それでも金子氏は想いを語る。「400 年前は新しくできた街だったんだから、ここでいったんリセットして、アーティストを呼んだっていいじゃないか」。



土日・祝日の昼間「あぶりや連」1階に開かれる「しながわ観光協会」観光案内所



各種団体と協働して検討した「運河の駅 浮棧橋」

※NPO 法人 東海道品川宿の取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ 1 (P6)、ステップ 2 (P10)、ステップ 3 (P33、P37)、ステップ 4 (P40)

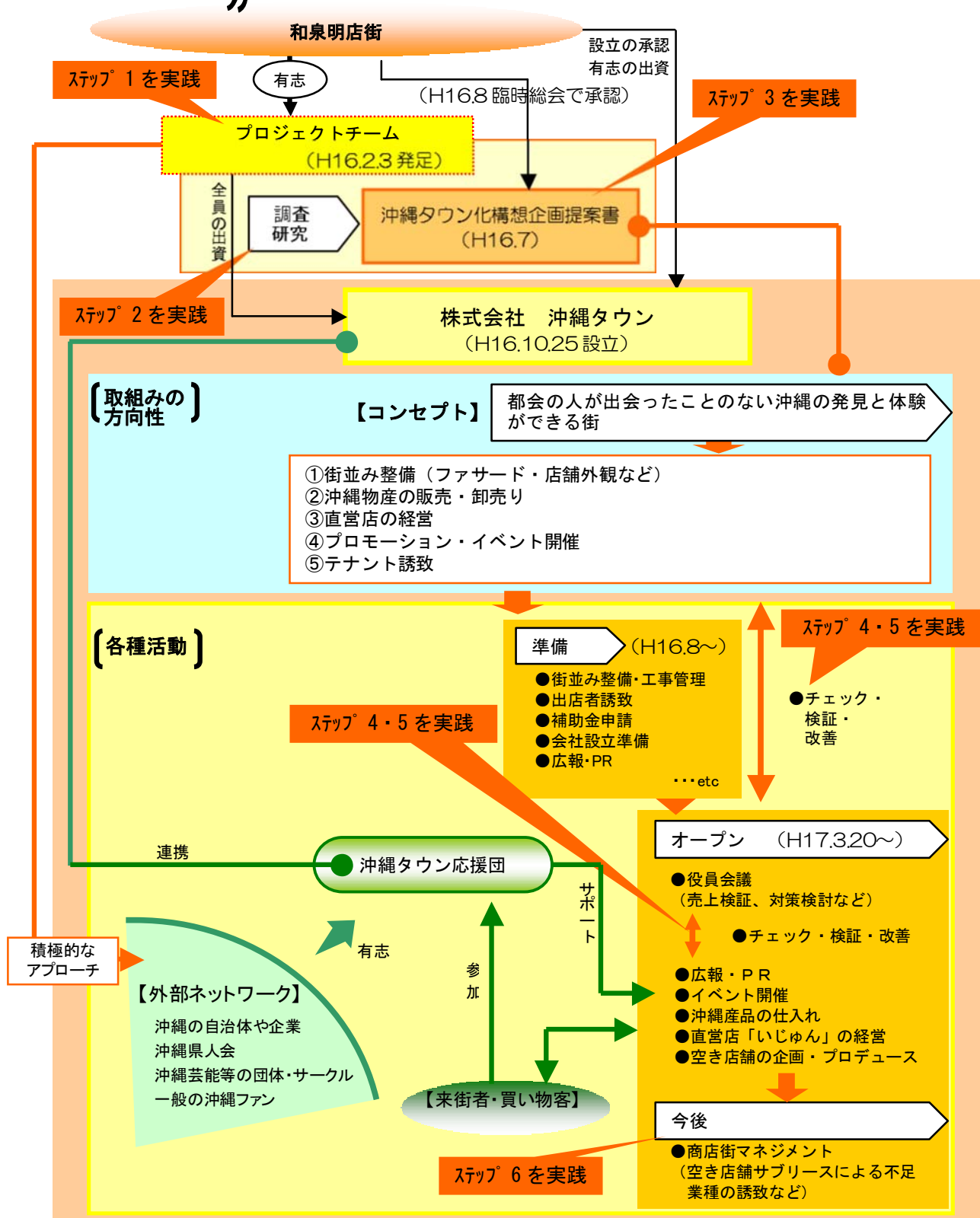
事例2. 新しいテーマで商店街そのものを変える

ー「沖縄」をテーマに商品・店づくり、街並み・景観を変えて商店街を再生ー

主体	主な活動の舞台
株式会社 沖縄タウン http://okinawa-town.jp/	東京都杉並区 和泉明店街
取組みの概要	
商店街の各店が沖縄の物産を扱い、沖縄の雰囲気も味わえる「沖縄タウン」。「和泉明店街」が沖縄に取組む“きっかけ”は、商店街崩壊の危機感が高まる中、インパクトがあり、また、その商品等を扱うことで各店の売上げにつなげられる再生テーマを模索したことに始まる。そして、「和泉明店街」は沖縄に縁もゆかりもなかったため、商店街有志の“七人の侍”は手弁当で沖縄に何度も飛ぶ。ネットワークの拡大に努める傍ら、沖縄の歴史・文化の理解や取扱商品・仕入れルートの検討等を行う。また、その一方で、商店街の詳細調査を自ら行い「沖縄タウン化構想企画提案書」を作成。これが商店街 9 割以上の賛同や沖縄ネットワーク拡大に威力を発揮する。その後、株式会社を設立して「沖縄タウン」を推進。現在、不足業種の誘致など商店街マネジメントも視野に活動している。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 大型店の出店などにより商店数が半減し、これまでの取組みも失敗してきた「和泉明店街」。しかし、決して“諦めず”に活性化方策を模索。この“諦めない”気持ちが“沖縄”との出会いにつながり、合意形成など、商店街の「弱み」を「強み」に変えた。 ● 再生テーマの検討にあたり、商店街有志によるプロジェクトチームを立ち上げ、今までの取組みが失敗した要因を検証。その要因をキチンと踏まえたからこそ、単なるイベントではなく、各店の売上げに寄与する再生テーマを選択することができた。そして、「沖縄タウン」では、街並みやイベントだけが「沖縄」ではなく、各店が沖縄産品の販売や、創意工夫により自店の商品とする等で日常的に「沖縄」を演出。また、店の売上げにつなげている。 ● プロジェクトチームは商店街の実態調査を実施した上で、活性化の方向性を「沖縄タウン化構想企画提案書」に取りまとめる。これが賛同率 9 割という合意形成に威力を発揮し、また、現地協力やネットワークを広げる上でも大きな威力を発揮している。 ● 「沖縄タウン」の推進は、プロジェクトチームの熱意のよるところが大きいですが、一方で、ネットワークづくりの過程で誕生した「沖縄タウン応援団」の協力も見逃せない。 ● 「沖縄タウン」づくりは、商店街有志の出資で設立された「株沖縄タウン」が進める。今後は、収益を使って不足業種を誘致する等、商店街マネジメントを推進したいとしている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 来街者の増加（延べ 8 万人/年以上）、沖縄の店の誘致と空き店舗開業、直営店の開業など。 ● 今後は、株沖縄タウンの収益性の確保して、商店街マネジメントも行う予定。特に、空き店舗の活用は、大きな課題の一つであるため、株沖縄タウンが大家から借り上げ、リニューアルした上でサブリースを行うことを想定している。	

取組みの展開と相関

活動年 H15 H16 H17 H18 H19



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1)街の概況

■人の流れが変わったことにより衰退した和泉明店街

「和泉明店街」は、杉並区南端、世田谷区、渋谷区の区界に位置し、最寄駅である京王線代田橋駅から徒歩3分、甲州街道（国道20号）を横断した反対側にある商店街。昭和36年、隣接する3商店街120店舗が合併し、任意団体としてスタートした。全長が380mの近隣型商店街で、幅4m程度の都道・区道の両側に店が並ぶ。アーケードはないものの、商店街中央に位置する「大都市場」は、昭和60年過ぎまでは、スリが横行したといわれるほどの賑わいを呈していた。



しかし、近くを通る環状7線や地下鉄方南町駅周辺に大型スーパーやディスカウントショップが進出すると、人の流れが変わり、近隣住民は次第に「和泉明店街」から離れていく。そして、商店街が低迷していくと、店主が高齢で跡継ぎがいない店は廃業し、余力がある店は、より商圈の大きな場所へ移転していく。魚屋、八百屋、惣菜屋などと、1軒また1軒と櫛の歯が抜けるように店が無くなっていき、最も賑わった「大都市場」も廃墟のように薄暗く、寂しい場所にしまう。このため、これまで何でも揃い、地域の台所として機能していた商店街も、その1/3がスナック、居酒屋等になるなど、その様相が変わっていった。

また、世田谷、渋谷に隣接しているという地理的特性も災いした。周辺住民の多くが休みの日、近くの新宿・下北沢・阿佐ヶ谷等に出かけてしまうため、特に、土日・休日の客足は極端に落ち込む。この結果、土日休業の店が増え、“土日のシャッター通り”と揶揄される。

店舗移転や廃業に伴って、商店街の会員数も最盛期の120から73に減少。商売をしている店は60前後にまでに減って、商店街組織の活力も無くなっていく。さらに、客数の減少に加えて、周辺住民の高齢化の進展などにより、客単価も落ち込み、商店街として消滅の危機を迎えていた。



平日朝の沖繩タウン

■様々な試みを実践したが中々うまくいかない

このような状況の中、“何とかしないと生き残れない”という危機意識を持つ店主を中心に、各地の商店街を視察したり、話を聞いたりして、活性化のヒントになるものはないかと模索を続けた。その一方で、顧客サービスとして定期的な「売り出し」や「イベント」を開催した。しかし、集客性やその持続性に欠け、商店街離れに歯止めがかからない。特に、空き店舗の増加、すなわち、少ない商店でのイベントや売り出しでは、その魅力やインパクトが半減する。このため、出店を促すべく「店舗募集」にも力を入れるが、空き店舗が増加し、衰退の一途を辿る商店街では出店者が出てくるわけもない。

一方、各地で話題となっているイベント、例えば、「阿波踊り」、「七夕」等の検討も行ったが、“その時は人が大勢来て、成功を収めるものの、所詮は一時的なものに過ぎないのではないか？”、また、“イベントの規模が大きくなればなるほど、むしろ商売を出来る状況ではなくなり、来街者も商店街にお金を落とすことはないだろう”などと、大型イベントの開催は商店街の生き残りには中々つながらないという結論となった。

(2) 取組みの経緯と現状

■日常的に商売につながるテーマを探して“沖縄”を発見

このような様々な模索の中で、商店主の間には、“今までのようなやり方では、近隣からお客を引っ張ってくるのは限界があり、商店街自体の魅力づけで集客を図っていくことが重要”という認識が徐々に広がっていく。また、“年に数回のイベントも重要であるが、そのイベントだけで完結するのではなく、そのイベントが日々の売上げにつながる仕組み、あるいは、日々の売上げにつなげられるイベントを創りあげていかなければダメだ！”という意識に変わり始める。

そして、“取組みそのものが日常的かつ持続的なイベントで、しかも広域的な集客にもつながるネタを探そう”ということになり、商店街有志で探し始める。しかし、「和泉明店街」には、ネタとなるような歴史も、神社仏閣も、有名人物も存在しない。このため、色々な情報を集め、外からネタを持ってくることにした。

この時、テーマ探しのポイントとしたことは、そのテーマが「和泉明店街」の様々な業種、業態にとって使い勝手の良い、言い換えれば、各店舗が商品やサービスとして扱える、あるいは、店の売上げ増につなげられる要素をもつテーマを探すこととした。

そのような観点から様々な情報を集め、テーマを検討した。すると、旅行やテレビ番組で人気の“北海道”、“九州”は、扱える商品・サービスが意外と少ないことがわ



実際、全国の道府県アンテナショップの売上高を見ると、沖縄がトップであり、しかも、二位の北海道に大きく水を空けている。また、商品別売上ランキングベスト 10 の中に、沖縄の品が 5 品目も入っていることもわかった。さらに、折りしも、沖縄を舞台にした朝の連続テレビ小説をきっかけに、沖縄ブームも到来。東京には沖縄出身者や沖縄ファンが多いこともわかった。

■プロジェクトチームにより実現化のための企画構想を検討

当時、「和泉明店街」は、任意団体であったために法人格がなく、また、役員の任期は1年で、毎年を選出となっていた。このため、事業計画や予算が単年度計画となり、中・長期の事業計画を策定しにくいという事情を抱えていた。

そして、プロジェクトチームは、「都会の人が出会ったことのない沖縄の発見と体験ができる街」をコンセプトに、商店街全体を「沖縄タウン」とする「沖縄タウン化構想企画提案書」を作成することとした。

プロジェクトチームでは、その検討に必要な作業をフローチャートに落とし、メンバーそれぞれが分担することとした。しかし、その過程で、メンバーが7人に減少する。

沖縄日ウツ

杉並 和泉明店街
タウンマップ

アルファ・ボックス★
東栄ハウジング★

★ハッピーシーヤワ
サロンド・ロベレ★

★モボ理容室
IZUMIゲームセンター★
★白ゆり★

★マリン丸金★
清水調剤薬局★
森本クリニック★
さかや★
レイレーズ★
プチハウス★

★ブチハシヤ
★南海医院
★お茶漬け白菊
★泉寿司
★ラーメン大勝軒
★ソニショップナリ商会

★オキエーキ設備

★渡辺豆腐店
★ユキ設備ショールーム
★小島
★たきがみ靴店
★根本商会
★やきとり升屋
★肉の神戸屋
★大天狗酒蔵

★花久美
鶴屋印刷
ゆんたく広場
★名刺はがき工場
★第一食堂
★カットミ
★親議会

甲州街道

京王線

至 八王子
代田橋駅
至 新宿

環状七号

大原交差点

歩道橋

魚誠商店

合巻器商会★

★オレンジ★

★ヘアーサロン泉★
焼肉金剛園★
一平舎クリーニング★
和泉ストア★
丸伸食堂★

★来夢来人
花久美★
宮川鶏肉店★
休職所★
めんどういれ市場
北陸屋精肉店★
首里製麺★
オオクラクイェーション★
いじゅん(商店街直営)★
宮川商事★
居酒屋あきら★
片桐酒店★
日之出ビル★
ビーチ&プラム★
美容室Suntrap★

★フコ洋装店
和汐★
大橋青果★
山小家★

★筑紫園茶舗
★ちゅうらんてん
★ちゅうらんてん
★たきじん

★居酒屋アポロ
★ノトヤ
★寶鑑

★居酒屋アポロ
★ノトヤ
★寶鑑

★たきじん

★居酒屋アポロ
★ノトヤ
★寶鑑

★魚誠商店

プロジェクトチームは、動ける人が動くというモットーのもと、敢えてメンバーを補充することはせずに、企画検討を進めることとした。

この足並みを揃える環境づくりにより、メンバー間の意識の共有化を深めることができたという。

■企画提案書策定のためには自分の街を十分に知ることが大切さを痛感

プロジェクトチームでは、企画提案書の作成には、商店街の実態をキチンと把握していることが重要との認識はしていたものの、これまで商店街に関する調査は、ほとんど実施されてこなかった。特に、商圈人口の調査については、「和泉明店街」が区境にあることから、杉並区役所のみならず、世田谷区、渋谷区役所などの協力を得なければならない。この手間を嫌って、その把握がなされてこなかったという。しかし、これでは実効性のある事業計画を策定は覚束ない。

このため、プロジェクトチームは、まず最初に、空き店舗の実態、通行量、近隣商圈の人口構成などを一（いち）から調査することとし、商店街をつぶさに観察。また、各区役所にも協力を仰いだ。すると、自分たちが意外にも商店街のことを知らないことが判明。改めて、自分の街を十分に知ることの大切さを痛感する。

地道に調査を進めた結果、何となく感じていた商店街の実態、たとえば、どこに何箇所の空き店舗があるか、家主は誰で空き店舗の活用に関してどのような意識を持っているか、何時にどのような人の通行が多いか等の実態を具体的に把握することができ、メンバー全員が商店街の置かれている状況や認識を改めて共有することができた。

また、「和泉明店街」から半径1km以内に約7万5千人の人が住み、その一方で、杉並区内はもちろん、中野区・渋谷区・世田谷区・練馬区の大部分と、京王線・井の頭線沿線のほぼ全域は、交通費片道500円以下、所要時間30分～40分程度で来街できることが判り、「沖縄タウン」の可能性や夢、期待が広がっていった。

■企画提案書で商店街全体の取組みとすることに成功

商店街全体を「沖縄タウン」とするためには、商店街全体の取組みとする必要がある。そのためには「和泉明店街」の会員の2/3以上の賛成が必要である。このため、七人の侍のプロジェクトチームは、企画提案書を使って、事前に十分な情報提供を行い、取組みに対する理解を深めてもらうことに注力した。

そして、平成16年8月に臨時総会を開催し、「沖縄タウン化構想企画提案書」に対する賛否を問う。議論では、“ブームが去ったらどうする？”、“節操がない”などの反対意見や懸念もみられたが、決議の結果、9割以上の会員が賛同。これにより「沖縄タウン化計画」が本格的に始動することになる。

特に、これより以降は、反対派の説得より、やる気のある人に如何に取組んでもらえるかということに重点を移し、実現化に向けての勉強会の開催に注力した。そして、そのような“やる気”のある行動を見たことにより、反対していた人々も徐々に本計画への関心を

高めていき、商店街全体の気運が醸成されていった。

■協力者を求めて沖縄へ頻繁に通う

晴れて商店街として「沖縄タウン化計画」を推進することとなった。が、沖縄をテーマとするといっても、「和泉明店街」は沖縄に縁もゆかりもなく、沖縄の商品を取り扱うといっても、その産品等について十分に理解しているわけではなかった。また、歴史・文化の理解も必要だし、商店街内に数多く存在する空き店舗にも沖縄の店に出店してもらいたい。色々な意味でも、沖縄人の協力を是が非でも得たいところだ。

このため、「沖縄タウン化計画」の中心メンバー、すなわち、七人の侍は、手弁当で沖縄に何回も足を運ぶ。現地で自分たちの主旨・目的を説明し、ネットワークを広げることに努めた。ここでも企画提案書が威力を発揮する。この結果、地元自治体の協力も得ることができ、沖縄で出店のための説明会を開催することができた。説明会は、予想以上の好評で、120 社以上の事業者が参加。その中から出店希望者も現れた。また、この模様は、地元 NHK でも取り上げられ、話題となる。これが後々、「沖縄タウン」化の推進に大きな好影響を及ぼすことになる。たとえば、全国ネットのメディアにも取り上げられたことによって、ネットワークの輪が更に広がり、これが「和泉明店街」の取組みを応援するサポーター組織「沖縄タウン応援団」の設立に繋がっている。

■継続性・持続性のある事業としていくために株式会社を設立

これまで「和泉明店街」は、任意団体として活動してきたが、今後、「沖縄タウン」を実現していくには、各種取引に伴う契約が必要となり、また、資金調達も必要だ。しかし、今のままでは、組織の継続性や信頼性がネックとなる。

このため、「和泉明店街」法人化の検討を行うため、各種法人制度について勉強を進める。一番身近な方法として商店街振興組合が挙げられたが、区域外で収益事業が出来ないなどの制限がある。また、NPO 法人では、営利事業ができないため、資金調達に限界がある。将来的には、空き店舗にも投資して、再生させることも視野に入れていきたい。

そうでなくても、資金調達は重要課題だ。商店街全体を「沖縄タウン」としていくためには、街並みも「沖縄らしく」演出する必要がある。しかし、街頭や看板、壁などのチョットした整備にもお金がかかる。色々と調べた結果、杉並区の「杉並区千客万来・アクティブ商店街事業補助金」が利用できるとわかったが、「沖縄タウン化」に必要な当面の事業費想定は 2,000 万円。補助金を使っても 1,000 万円が不足する。

このような様々な検討から、株式会社方式が最も妥当であるという結論に達し、商店街有志の出資 1 千万円を原資として「株式会社沖縄タウン」を設立することが平成 16 年 8 月の総会で提案され、賛成多数で可決された。しかし、外部の出資受入については、商店街組織のことが分からない人が配当目当てに出資した場合、様々な面で混乱するのではないかという懸念から、当面は、「和泉明店街」の商店主に限定することとした。

■行政の補助金と商店街の自己資金の2本の柱で事業を推進

「杉並区千客万来・アクティブ商店街事業」補助金と、「株式会社沖縄タウン」の自己資金により、資金調達の目処もつき、いよいよ「沖縄タウン」オープンに向けて動き出す。

ただし、決めなくてはならないことは山積みだ。基本的な部分は「沖縄タウン化構想企画提案書」に盛り込まれているものの、細部については工夫がいる。たとえば、“どのような街並みにすれば「沖縄らしさ」を演出できるのか?”、“どうすれば楽しくお買物や食事をしてもらえるのか?”。そして、“通り過ぎる商店街から滞在できる商店街に変えることができるか?”。当然、自分たちだけで出来ること・出来ないことがあり、考えも及ばないこともある。また、整備内容によっては補助金が使えない部分もある。

このため、七人の侍は、連日深夜まで話し合いを重ね、出来ること・出来ないことを整理。そして、沖縄専門店の出店誘致や沖縄商品の取引については、沖縄県や各自治体に出向いて協力を要請。その一方で、空き店舗の家主と交渉を進める。

また、街並みのデザインは、那覇市内のデザイン会社が協力してくれ、沖縄大好きのボランティア組織「沖縄タウン応援団」もオープンまで大いに活躍してくれた。

「杉並区千客万来・アクティブ商店街事業補助金」を活用による事業

① 街並み整備事業

- ・商店街入口の街路灯を首里城の柱を模したデザインに変更
- ・各店のテントを沖縄県伝統工芸でもある「みんさー織り柄」デザインに変更
- ・各店に「シーサー」を配置
- ・「大都市場」を「めんそ〜れ市場」に改名し、入口を沖縄風装飾に変更
- ・商店街空きスペースに休憩所を配置
- ・店舗シャッターに沖縄風デザインを描く
- ・沖縄方言で表した案内板を配置（企画中）
- ・甲州街道の歩道橋への沖縄タウン案内板の設置（企画中）



② 沖縄物産販売事業

- ・「沖縄タウンマップ」に沖縄商品取扱店を紹介
- ・物販店は従来商品と並行して沖縄物産展を販売する
- ・飲食店は沖縄料理や沖縄の惣菜を新たに提供する
- ・その他サービス業は取扱い可能な沖縄物産品を販売する



③ 沖縄物産直営小売事業

- ・商店街空き店舗を借り上げ、商店街直営店を運営。販売員はパートを採用し、商店街役員がマネジメントする。直営店は沖縄物産専門店・沖縄特産ブルーシールアイスクリーム販売店として「いじゅん」（沖縄方言で「いずみ」の意味）をオープン。
- ・直営店の収益はプロモーション事業やイベント事業に投入し、集客を図る。



④ プロモーション事業

- ・ 商店街ホームページを開設し、商店街情報の発信と沖縄文化を紹介
- ・ 商店主及び従業員用に沖縄タウンオリジナルロゴ入りユニフォームを作成、着用する
- ・ 最寄駅（京王線代田橋）や主要駅にポスターや案内板の掲示
- ・ 一定範囲に対するチラシ広告
- ・ マスコミに対するパブリシティ活動の実施
- ・ 沖縄県人会、沖縄ファンクラブ等の沖縄関連組織へのPR活動
- ・ 沖縄タウンマップを作成、各店頭への配置



⑤ イベント事業

- ・ 毎月1回を目標に沖縄音楽・舞踊等の沖縄文化を紹介するイベントを開催
- ・ 土日、祝祭日にはミニイベントを開催…唄三線ストリートやエイサー演舞等
- ・ 沖縄県年中行事に合わせ、沖縄タウンとしても同時開催

株式会社沖縄タウンの資金で行った事業

① テナント事業

- ・ 空き店舗は居抜き状態にあり、また、大家もリフォームしてまでテナント探しをするつもりはないことから、株式会社が空き店舗を借上げてリフォームし、沖縄タウン及び商店街として必要な業種を誘致し、家賃収入を得る。
- ・ 沖縄だけでなく東京でもDM等を発送してテナント誘致を積極的に行った。現在、5店舗



② 卸売事業

- ・ 各店が販売する沖縄物産の仕入れ代行業務を行う。注文仕入方式とし、在庫は持たない。各テナントが長く商売をやってほしいという願いからマージンは必要経費程度に抑えている。



■ ついにオープン！ マスコミ等に取り上げられることにより来街者が急増

平成17年3月20日、「和泉明店街」は新たに「沖縄タウン」として再出発した。

沖縄タウンのオープニングセレモニーには、沖縄県副知事や杉並区長を始め、沖縄関係者や地元関係者を招待し、2日間のセレモニーには約1万6千人の来街者が訪れた。

オープン後も沖縄の催事に合わせて、毎月イベントを開催。この時も沖縄県出身者や沖縄ファンが電車や車を利用して来てくれた。特に、来街者は、近隣のみならず、茨城、群

馬などの関東近県からも足を運んでくれ、土・日の客足は今までの4～5倍となった。この結果、翌平成18年4月のオープン1周年記念イベントまでの間に、延べ8万の人が「沖縄タウン」を訪れてくれた。また、「沖縄タウン」ホームページへのアクセス件数は、平成18年10月現在で40万件を超え、メディア関係からは毎月のように取材申込みがある。そして、NHK総合・教育テレビを始め、民放各局により「レジャー」、「食」のテーマで放映されている。このような報道等も追い風となって、街なかの賑わいは着実に戻りつつある。

一方、海ぶどう、泡盛などの沖縄の産品は、着実に売上げを伸ばしており、特に泡盛は、酒造元の協力により「沖縄タウン」ラベルも販売されている。また、紅芋コロケ、島豆腐、サーターアンダギーなどが、各店創意工夫により、製造販売され、こちらも人気商品として定着しつつある。



「沖縄タウン」ラベルの泡盛

(3) 取組みの重点・キーポイント

■“諦めない”気持ちが生み出した起死回生を生む

「和泉明店街」は、甲州街道により代田橋駅前の商店街と分断されている上、スーパーやディスカウントショップの進出により商店の廃転出が相次ぐ。また、これまでにやってきた様々な取組みも失敗。商店街消滅の危機に瀕していた。

しかし、「和泉明店街」は、決して諦めずに、様々な方法を模索。これが「沖縄タウン」を生む原動力となっている。

特に、この“諦めない”気持ちは、商店街の「弱み」を「強み」に変えた。たとえば、商店街の合意形成。大きな商店街では中々まとまらない合意形成も、商店数が少なかった故に、短期間のうちに何とかまとめることができた。事実、「沖縄タウン化計画」は、当初、賛成1割・反対1割・中間8割だったという。しかし、プロジェクトチームは、決して諦めずに、地道に説得を続け、実現に漕ぎ着けている。

■反省・検証と計画書づくり

プロジェクトチームは、「沖縄タウン化構想企画提案書」作成にあたり、今までの取組みを検証し、失敗した要因を考察。その結果、イベントと日常の商売とを直結させる重要性に「気付く」。そして、その「気付き」を大切にしたからこそ、飲食店はもちろん、八百屋、魚屋、小物雑貨店・・・etcと、あらゆる商店に応用できる「沖縄」の発見につながった。

また、商店街をつぶさに観察し、取組むことの意義や可能性、そして、取組むことのメリット等について取りまとめた「沖縄タウン化構想企画提案書」は、商店街の説得はもちろん、現地に飛んでの協力依頼にも威力を発揮する。たとえば、沖縄の店の誘致では、石垣島と那覇で説明会を開催し、そこでプレゼンテーションを行った。一方、商店街においては、沖縄の商品を取り扱うことについて述べている。口だけではなく、その“想い”や

可能性を形にして見せる第一歩として、計画書づくりは有効であったという。

■ネットワークの拡大と“よそ者”の力を借りてプロジェクトを推進

プロジェクトチームは、地道に何度も足を運びながら、ネットワークの拡大に努めている。そして、その積み重ねが自治体の協力につながり、また、「沖縄タウン応援団」の創設につながる。特に「沖縄タウン応援団」の協力は、大きな支えとなったという。現在、会員は130名を超えるほどになっているが、その大部分は地域外の人だという。しかし、「和泉明店街」は、“よそ者”とって排除せず、「沖縄タウン応援団」を大切に、商店街づくりに積極的に参加してもらっている。すなわち、“よそ者”こそが商店街のお客さんであり、気軽に消費者の声が聞ける身近なリピーターであるからである。



「沖縄タウン」の縁の下のかもち
「沖縄タウン応援団」

（４）今後の展望

■地域との交流の拡大に向けて

《商店街が元気にならなければ、地域との交流もできない》

これまで「和泉明店街」の各店は、お客に対して積極的にコミュニケーションを図ろうとはしてこなかった嫌いがあったという。しかし、大型店にない商店街の魅力は、お店の人とのコミュニケーション。すなわち、会話の中から品物に対する様々な知識や情報を得、また、その会話も楽しみながら買い物ができることにある。そして、それが常連客・顧客へとつながっていく。これまでも「和泉明店街」では、積極的なコミュニケーションを街全体に促してきたが、中々、上手くいかなかったという。

しかし、「沖縄タウン」オープン以降、遠くからのお客さんも来街する。そして、多くの人、色々な人が商店街にやってくると、自然にコミュニケーションが生まれ、その会話で商品が買われていく。この結果、少しずつ商店主も交流（コミュニケーション）の大切さに気付き、日曜を休業としていたお店も店を開けるようになってきた。“商店街が元気にならなければ、地域との交流もできない”ということ痛切に感じたという。

このため、「和泉明店街」では、お客が増え、商店街としても活気を取り戻しつつある今、次なる一手として、地域との積極的な交流を図ろうと考えている。これまで「和泉明店街」は、地域の夜警、地元寺社の祭りの手伝いなど、限られた必要最小限の対応しかしていなかった。しかし、今後は、もっと地域（学校、老人養護施設等）との交流を深め、地域に根ざした商店街づくりを進めていきたいと考えている。

■株式会社沖縄タウンによる商店街マネジメントの推進

《株式会社の収益を活用した一層の空き店舗対策の推進》

「沖縄タウン」の取組みの過程で、沖縄の店の出店誘致を進め、一部の空き店舗には、

沖縄関連のショップがオープンしたが、「和泉明店街」には、まだまだ多くの空き店舗が残されており、これら解消が今後の大きな課題として残されている。

これまで空き店舗活用の取組みは、補助金等を使って対応を進めてきており、事実、全国各地でも同様の事例が多い。ただし、補助金は、将来的に継続的に受けられるものでなく、本来は、その間に体力をつけて商店としての充実を図ることが望ましい。しかし、全国的に見ても、必ずしも、そのようになっていないケースが多く見受けられる。

このため、「和泉明店街」では、株式会社「沖縄タウン」の収益を活用して、空き店舗のリフォームを行い、会社として大家から借りた上で、転貸することを考えている。特に、「和泉明店街」の大家は高齢化しており、リフォームする余裕がなく、また、賃貸に係る手間隙を避けたいという傾向がある。

そして、現在、株式会社「沖縄タウン」では、そのための収益確保を至上命題としている。また、このほか、多様な資金調達の方法を模索している。そして、その一つが、東京都に働きかけて実現した商店街の株式会社に対する助成制度であり、本商店街はこの適用の第1号となる予定であるという。

《商店街マネジメントの推進》

「沖縄タウン」の取組みにより、来街する人は大幅に増え、また、各店の売上げも上向きになりつつある。

しかし、商店街としては、まだまだ、やらなくてはならないことがたくさんある。特に、周辺の大型店に十分に対抗できる力を備えているとは言い難い。

たとえば、商店街として足りない業種・店がある。来街者にとって“便利な商店街”を実現していくためには、不足する業種・店を誘致する必要がある。このため、「和泉明店街」では、沖縄ということにこだわらず、商店街として必要な店舗を誘致していくとしている。

また、これまで営業時間は店任せになっていたため、早く閉まる店や同一の休業日など、“消費者にとって不便”という意見が寄せられていた。このため、「和泉明店街」では、少なくとも同一業種は同じ日に休まないという、お客さんの利便を考えた取り決めを行った。

このように「和泉明店街」では、商店街全体をマネジメントすることにより、来街者・利用者にとって便利な商店街を実現し、また、これまで以上に訪れたいと感じるような街づくりを行い、「和泉明店街」をますます発展させることを目指している。



株式会社沖縄タウンの事務所

※株式会社 沖縄タウンの取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ1（P8）、ステップ2（P17）、ステップ3（P32）、ステップ6（P51、P54）

事例3. 一人ひとりの「やりたい気持ち」が街の新しい文化や楽しさを創造 ー「やりたい人」と「できる人」のマッチング。活性化を敢えて意図しない取組みー

主体	主な活動の舞台
NPO 法人 Kiss http://www.kiss.or.jp	東京都武蔵野市 吉祥寺駅周辺（旧近鉄裏）
取組みの概要	
“吉祥寺の古き良き文化を大切にしながら、ここに生活している人や吉祥寺を愛している多くの方と共に街を育てていこう！”と始まった「吉祥寺文化村計画」。この計画を推進する NPO 法人 Kiss では、敢えて活性化を意図しない観点で、一人ひとりの「やりたい気持ち」を大切に、「やりたい人」と「できる人」のマッチングを通じてプロジェクトを進める。この結果、「吉祥寺文化村お散歩マップ」や、育児ママたちがつくった「子どもと楽しむ吉祥寺マップ」など吉祥寺の魅力・楽しさを紹介する「KAWARABAN」プロジェクト、新たな吉祥寺名物を創出する「吉祥寺 OMIYAGE」プロジェクト、地域通貨「move」など、メンバーのアイデアで生まれたユニークなプロジェクトがスタート。また、吉祥寺暮らしのエディター、ライター、カメラマン、デザイナーなどが集い、生活者の視点によって製作した「きちぼん」の出版など、地域の賑わいづくりやコミュニティの充実に大きく貢献している。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● NPO 法人 Kiss の基本的なスタンスは“力まずに、やりたいことをやる”。“NPO だから”“まちづくりだから”という義務感にはとらわれず、アイデアの中で“面白そう”と思ったことを自分達の出来る一番良い方法で実現させていく。この気軽なスタンスが次々と新しいアイデアを生み、“まち”の新しい文化や楽しさの創出につながっている。 ● 人とのつながりを大切にする NPO 法人 Kiss では、バーチャルなつながりからリアルなつながりへ、隠れ家的な場からオープン場へと、そのネットワークを広げている。この結果、オープンカフェ「KISSCAFE」には“吉祥寺が好き”、“吉祥寺で何かしたい”という人が集まり、職業もデザイナー、近くの店主、主婦、学生と様々。そして、“アイデアはあるけど、デザイン力がない”、“やりたいけど、人手が足りない”場合も、「KISSCAFE」に来れば解決する。「やりたい人」と「できる人」のマッチング。このマッチングを通じて、夢を現実の形に育てていくのが Kiss 流のやり方である。	
取組みの成果と生じた課題	
● NPO 法人 Kiss は“人と人の出会いの場”を提供することを通じて、吉祥寺の新しい文化や楽しさを育んでいくことが大きな目的である。そして、これまでに「KISSCAFE」から生まれた多くのアイデアを“形”にしたことが大きな成果である。 ● ただし“やりたいことをやる”という Kiss のスタンスは、既存の組織からは理解されにくい一面があり、取組みを大きくしていく上で、周辺組織との関係づくりが課題だという。 ● また、人が増え、プロジェクトが増えてくると、今までのような進め方では、不都合がでてくる懸念があるという。今後、取組むプロジェクトの決め方などのルールづくりが必要と考えている。	

取組みの展開と相関



吉祥寺在住の
デザイナー達

- 「吉祥寺 Web マガジン」創刊に向けた「吉祥寺メーリングリスト」を開設 (H9. 4)
- 「吉祥寺 web マガジン」創刊 (H9. 8~)

ステップ 1 を実践

旧近鉄裏の商店主等

NPO法人 Kiss (H11.9月設立)

〔取組みの方向性〕

地域のことを知り、地域の人達に伝えていく

人が集まれる場を提供つくる

旧近鉄裏を文化の拠点にする

〔各種活動〕

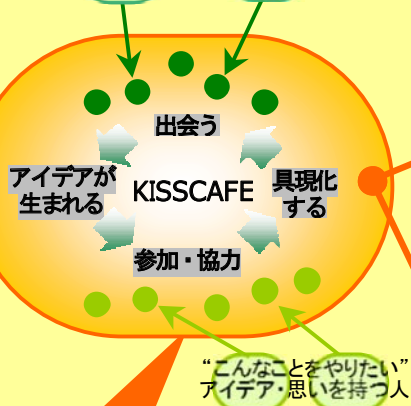
インターネットを活用した情報発信 (H9.8~)

NPOとなる前から実施

バーチャルな場で地域住民等と繋がる

- 吉祥寺 Web マガジン (吉祥寺をキーワードに身近な出来事や楽しいお店を紹介。掲示板やメーリングリストで人と人をつなぐバーチャルな場としても機能)
- パソコン教室の開催 (吉祥寺 web マガジンを多くの人に覚えてもらうための環境づくり)

“地域で何かやりたい”“まちが好き”
といった思いを持つ人



STEP3・4・5の実践

KISSCAFE (H14.5~)

リアルな場としてマンションの一室に開設

- DEBESOプロジェクト
- KAWARABANプロジェクト
- OMIYAGEプロジェクト

...etc

継承

(H17.5~)

KISSCAFE
近鉄裏に移転

オープンな場として路面で開設

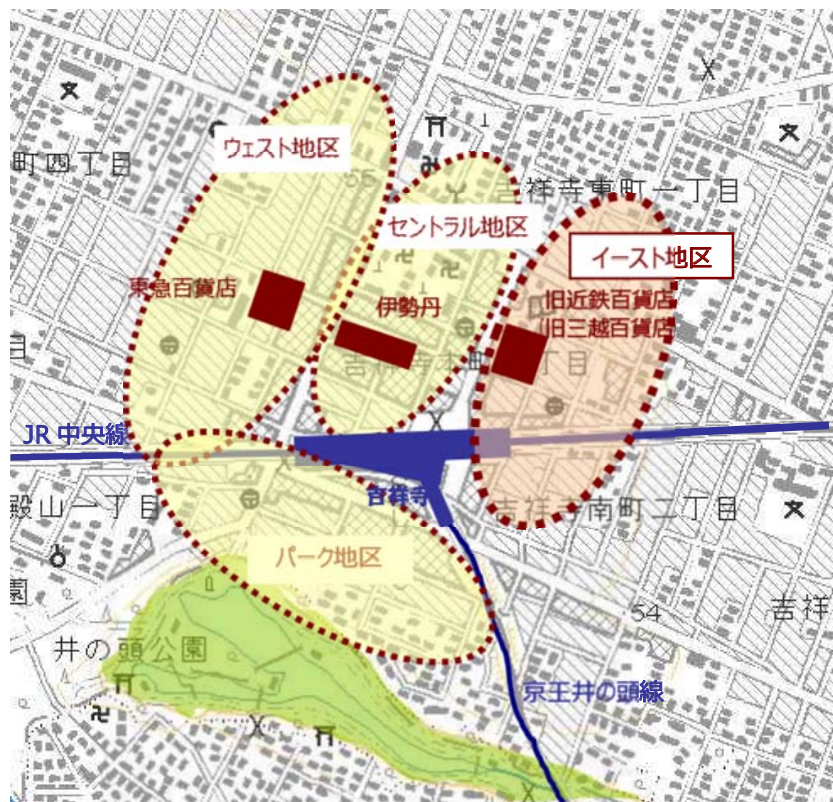
- オーナー会員のシェアードカフェマスター
- KISSCAFEを舞台とした各種イベント...etc

吉祥寺文化村計画につながる

図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック (別冊) で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1) 街の概況

吉祥寺は、都区部と多摩地域の境に位置し、多摩地域有数の繁華街として賑わいを見せている傍ら、新宿や渋谷にも近く、交通や買い物利便の高いエリアである。その一方で、井の頭公園など、緑にも囲まれた環境によって、街のイメージ調査では「住みたい町 NO.1」に選ばれるなどと、居住地としての人気も高い。また、そのような地域柄、周辺には文化人やクリエイター等が多く住んでいるという。



国土地理院 2万5千分の1地図より作成

吉祥寺の商店街エリアは、駅を中心に半径 400m 程度の広がりを持ち、大きく「セントラル地区」、「ウェスト地区」、「パーク地区」、「イースト地区」の 4 つに分けられる。このうち「セントラル地区」と「ウェスト地区」は街並みが整備され、東急百貨店や伊勢丹、パルコ、丸井などが立ち並び、賑わいの中心となっている。

これに対して「イースト地区」、特に旧近鉄百貨店の裏（以下、旧近鉄裏）は、風俗店やラブホテル、スナック、キャバレーなどが立ち並び、また、平成 13 年に近鉄百貨店、その跡地に入居した三越も平成 18 年に撤退するなど、他の地区と比較すると、元気がない地区といえる。

ただし、そのようなエリアであるがゆえに、昔から営業を続けるライブハウスやスタジオ等の音楽施設や古い商店等が残っているなど、“昔の吉祥寺の面影”を感じることができるエリアでもあり、また、風俗街の“怪しさ”もあって他の地区と比べて家賃が安く、近年、比較的若いオーナーによる雑貨店やアンティークショップなどの個性的な店の出店が相次ぐ。さらに、平成 17 年には市立吉祥寺シアターもオープンするなど、新しい吉祥寺文化の発芽も見受けられる。

このような新旧の顔を持ち合わせる「旧近鉄裏」を舞台として、NPO 法人 Kiss は、このエリアの魅力を活かした様々な取組みを展開している。

(2) 取組みの経緯と現状

■自分達に出来ること「吉祥寺 Web マガジン」を創刊

《自分の住むまちを知らないことに気がつく》

NPO 法人 Kiss の設立メンバーである堀江さんは、平成 9 年 4 月、勤めていた広告代理店を辞め、フリーのディレクター・カメラマンとして歩き始めた。それまでは、吉祥寺周辺に在住しながらも、ほぼ毎日が自宅と勤務先の往復の連続で、自分が住む吉祥寺の魅力や人気の秘密をほとんど振り返ることはなかった。その後、フリーとなり、生活の基盤が吉祥寺に移ったことで、改めて自分の住む“まち”に興味を抱くが、そこでふと自分が住む“まち”について何も知らないことに気が付いた。そして「この“まち”のことをもっと知りたい」、「この“まち”を楽しむため、何かやってみたい」と考えるようになったという。

堀江さんは、広告代理店の元同僚で、デザイナーの池谷さんに声をかける。ちょうどその頃、池谷さんは、グラフィックデザイナーとして活躍しながらも、クライアントのためにデザインを考えるだけでなく、“自分に関わること・自分がやりたいと思うことを形にしてみたい”と考え始めており、堀江さんの考えに賛同。2 人は「吉祥寺の街で何かやりたい」という思いを胸に取組みを開始する。

《身近な話題を地域の人に伝えたい》

堀江さんと池谷さんがまずやりたいと思ったのは、この旧近鉄裏から地域の情報を発信することであった。特に、新旧両方の顔を持つ旧近鉄裏の魅力を地域の人に伝えたいという思いがあった。

そして、デザイナーとしてのスキルを活かしながらできることとして、ミニコミ誌の発行を思いつぐが、印刷にはそれなりの費用を要するため、まずは、仕事柄、身近に使っていたインターネットを活用していくこととした。

今でこそ、インターネットは日常的な情報発信手段として活用されているが、当時は、“インターネット＝グローバル（世界）とつながる”という使われ方が主であった。しかしな

がら、2 人は、「この技術を地域の人のために使っても良いのでは」と考えたという。そこで、まずホームページの掲示板を作成し、メーリングリストへの登録を募った。すると、インター



吉祥寺 Web マガジン (<http://www.kichiweb.jp/>)

ネット等を日常的に使うクリエイター等の職業が多いという土地柄も影響してか、1ヶ月で約100名の登録があったという。

そして、平成9年8月頃から「吉祥寺 Web マガジン」と題して地域情報を発信することとなる。「吉祥寺 Web マガジン」は、単に自分達のおすすめのお店を紹介するだけでなく、そこにいる“人”を伝えることにこだわったという。例えば、個性的なマスターや、そのお店に集まる人を取材してコラムにしたり、常日頃、吉祥寺で生活していて感じていることなどを紹介していった。

《パソコン学習会など、活動の幅が徐々に広がる》

当初は、思うまま・気の向くままに発行を重ねていた「吉祥寺 Web マガジン」であったが、いろんな人に取材を重ねながら活動を展開しているうちに、「もっと多くの人に読んでもらって多くの人とつながりたい」と感じてきた。しかしながら、当時はまだインターネット人口も少なく、近所の店の主人からも使い方がわからないという声が聞かれた。

そこで、次に取組んだのが、コミュニティセンターでのパソコン学習会。できるだけ多くの人に参加して学んでもらい、「吉祥寺 Web マガジン」を見て欲しいという思いから受講料は無料にした。

このようにホームページを活用した情報発信やパソコン学習会を実施していく中で、企業からホームページ作成依頼が入ってきたり、口コミで、周辺のお店のホームページ作成の依頼が入ってくるようになっていった。また、吉祥寺 Web マガジンの取材で、武蔵野市長にインタビューしてから、行政のホームページの作成依頼も入ってくるようになった。

《今後の活動の展開を見据え NPO 法人化》

活動の幅が徐々に広がるにつれ、地域の様々な人とふれあう機会も増え、当初は2人で始まった活動も10名くらいにまで増えた。

そこで、もっと活動を大きくしていきたいと夢が膨らむのと同時に、核となる組織の必要性を感じはじめた。同時に、行政や企業との契約手続きを円滑に行う必要があった等の理由もあり、法人化することとした。株式会社という案も挙がったものの、あくまでも「やりたいことをやる」というスタンスを貫きたいという考えから、利益の追求が求められる株式会社での設立は見送る。一方、ちょうどその頃の平成10年にNPO法が成立したという背景があり、NPO法人を選択することとした。そして、平成11年9月、NPO法人 Kiss が誕生する。

Kiss は、“Keep It Simple and Specific” の頭文字から生まれた。言葉の通り、「難しく考えず、具体的に行動していこう」というモットーから生まれたものである。

■「KISS CAFE」のオープン(場所を提供することでつなげる)

《リアルな場を求めて》

活動を進めるうち、「やっぱり、みんなが集まれる場所がほしい」と欲が出てきた。インターネットでのバーチャルな“つながり”ではなく、「リアルな場が欲しい」と考えるようになったという。

はじめは、堀江さんの自宅がその場所となった。吉祥寺 Web マガジンの編集会議や NPO 法人 Kiss の集まりが堀江さんの自宅で行われるようになったが、メンバーも次第に増え、吉祥寺 Web マガジンのほか、ホームページの作成等と活動の幅も広がってくると、全員が集まれる場所の必要性を感じるようになった。

また、はじめのうちは、お茶を出す程度だったのが、「みんなが集まるから」と、それぞれが料理を持ち寄るようになっていた。そんなことを繰り返すうちに、次第に“コミュニティスペース”、そして“カフェ”という発想が生まれていった。

《「KISSCAFE」のオープン》

その後、コミュニティスペース&カフェ実現のために、知人・友人などの様々なネットワークを駆使して場所を探した。そして、吉祥寺駅からほど近いマンションの 1 室が紹介される。

そこは、前の入居者が転居した直後ということもあり、クリーニング等は一切されていない状態であった。Kiss のメンバーと大家さんとの交渉の結果、クリーニングから改装までを自分達でやるという条件で、その部屋を格安の家賃で借りることができた。

格安の家賃で借りることができても、次に課題となるのが改装費用であったが、Kiss のメンバーの中には建築家、内装屋、大工等がいた。彼らがインストラクターとなり、メンバー全員が自らの手で改装を行った。

そして平成 14 年 4 月、NPO 法人 Kiss のオフィス兼「コミュニティスペース&カフェ」その名も「KISS CAFE」がオープン。

ただ、「KISSCAFE」はマンションの 6 階、通りに看板などは設置されていない。したがって、訪れる人は口コミまたは、ホームページ、吉祥寺 Web マガジン等を見て来る人がほとんどで、いわば「隠れ家」的なスペースであった。



マンションの一室でオープンした「KISS CAFE」の様子
(KISSCAFE ホームページ : <http://kiss-cafe.jp/>)

この「KISSCAFE」には、地元の人よりも、吉祥寺周辺に住む地方出身者が一人で訪れるケースが多かったという。その動機も「もっと“まち”の人と知り合いになりたい」というもの。泰子さんも地方の出身で「KISSCAFE」に通う一人である。泰子さんはインターネットで吉祥寺周辺の情報を見ている際に「KISSCAFE」を知ったと言う。今では、週に 2〜3 回ほど「KISSCAFE」を訪れる。

■「KISSCAFE」から吉祥寺文化村計画へ 地域を知ることによってアイデアが生まれる

《「旧近鉄裏こそが吉祥寺の文化だ」》

「KISSCAFE」がオープンすると、これまでインターネット上で情報のやり取りを行っ

ていた人々が実際に出会い、互いの街に対する思いをダイレクトにぶつけ合うことが出来るようになった。

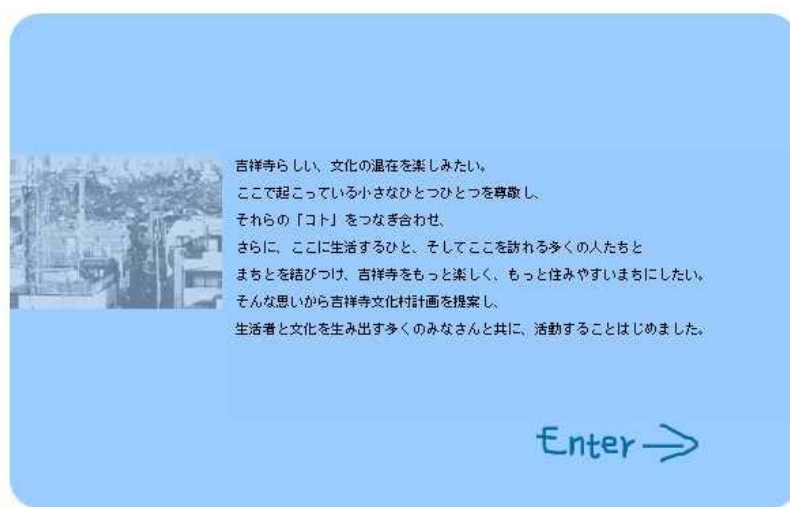
一方、「KISSCAFE」に集う人々は、イースト地区、特に旧近鉄裏のエリアは、若手オーナーのショップがオープンするなど、新しい流れを生みつつも、昔ながらの吉祥寺の良さが残っていることに改めて気付かされる。特に、風俗街という怪しい雰囲気を書手にとった個性的なお店が増え始め、どの店もマニュアル化されたチェーン店とは異なり、オーナーの顔が見える親近感あふれる店が多い。これがこのエリアの新しい特徴であり、それが新しい吉祥寺文化の萌芽とも言える。

マスコミ等で頻繁に登場する東急百貨店周辺（ウェスト地区）のエリアは、再開発等により、いわゆる“完成されたまち”となりつつある。一方の旧近鉄裏のエリアは、そのような“完成度”では劣るが、ここには“昔から引き継がれている文化”が残っている。そして、同時に、“新しく生まれてくる文化”もある。

『吉祥寺らしさが漂うエリアは東急側よりもむしろ近鉄裏エリアなのではないか？』。そのような話の中から、いつしか、このエリアを「吉祥寺文化村」と呼ぶようになった。

そして、この近鉄裏周辺で繰り広げる活動を総称して「吉祥寺文化村計画」とした。この名前の背景には、平成 15 年 3 月、「KISSCAFE」オープンから約 2 年が経過した頃であった。

吉祥寺文化村計画



Kichijoji Bunkamura Project- all copyrights reserved.

吉祥寺文化村計画ホームページ

《吉祥寺文化村計画の数々のプロジェクト》

【DEBESO プロジェクト(吉祥寺文化村計画 Vol1 プロジェクト)】

「DEBESO プロジェクト」は、武蔵野市が所有する旧近鉄裏繁華街の真ん中にある空き地で平成 16 年 4 月に実施されたイベント。この空き地に直径 10m、高さ 6m のドームテント（出べそ）を 2 日間設置し、その中で Cafe の運営（DEBESO de Cafe）やトーク

ショー、ライブ等を行い、多くの人が訪れた。

この空き地は、長年、放置されていた土地を武蔵野市が駐輪場整備のために購入する。そこで、この場所が『ひとつの役割を終え、次の姿に変わる過程の、ささやかな歴史的瞬間に立ち会うことを通じて、その場所の歴史やこれからの場所の行方に興味を持ち、今後、私たちの進む方向を誘うナビゲーターの一部を担えれば』という主旨で、多くの人にこの場所を見つめ直してもらいたい・認識してもらいたいという願いを込めて行ったイベント。



DEBESO プロジェクトの様子
(吉祥寺文化村計画ホームページ)

【KAWARABAN プロジェクト】

「DEBESO プロジェクト」の告知および広告をかねたチラシとしてはじまった取組み。平成 16 年 12 月、KAWARABAN vol.1「吉祥寺文化村お散歩マップ」が作成され、旧近鉄裏を中心に、お勧めの店や近隣に住む人や働く人等の紹介を行った。

また、第 2 弾は、「吉祥寺文化村お散歩マップ」を見て「KISSCAFE」を訪れた子育てママが中心となり、「子どもと出かけるときに役立つ地図を」というコンセプトで、平成 17 年 4 月、「子どもと楽しむ吉祥寺マップ」を発行。



KAWARABAN プロジェクト「吉祥寺まち歩きマップ」

【吉祥寺 OMIYAGE プロジェクト】

老舗や伝統の名品とは異なるスタンスで、新たな吉祥寺名物を創り出そうというプロジェクト。平成 16 年 12 月から始まり、地元商店、デザイナー、文化人など、「KISSCAFE」に集まる人達のネットワークを駆使して、アイデアを商品化した。

その一つの「吉祥寺せんべい」は、せんべいのプリント技術をもつ墨田区の商店で印字してもらい、地元商店街にも協力をよびかけて商品開発を行った。また、吉祥寺の漢方薬店との共同開発で薬膳味をつくったり、しょうゆ味、にんにく味などの定番商品も開発した。

口コミで話題が広がり、「吉祥寺せんべい」がラッキーアイテムの一つとしてちょっとしたブームになり、一時期、北海道からも注文が来た。



DEBESO プロジェクトの様子
(吉祥寺文化村計画
ホームページ：)

■人と出会うことでアイデアが生まれる

これらのプロジェクトのアイデアは、「KISSCAFE」に集まる人々が交わす何気ない会話から生まれた。そして、それを面白いと思った人たちで、即、実行に向けて動き始めるのが KISS 流のスタイル。

ここに集まる人は、職業柄、クリエイターなど、アイデアを形にして見せていくということに長けた人が多いことも幸いしたという。

たとえば、平成 16 年 12 月に発行した「KAWARABAN (吉祥寺文化村お散歩マップ)」では、マンションの一室での活動だけでなく、もっと外に出て何かやりたいという話から始まった。「地図を作って、吉祥寺らしいお店を紹介したら面白そう」、「あの店を紹介したい」、「こんなデザインが良さそう」と、次々に実現に向けたアイデアが出てきたという。

その後、「吉祥寺文化村お散歩マップ」を見た近隣の小さな子を持つママさん達が「KISSCAFE」を訪れる。「子ども連れで外出するのは大変。子供連れで入りやすいお店や休憩スポットなどを紹介する地図があったら多くのママさんが助かるのでは」、「自分達が持っている情報を形にしたい」という話が持ちかかり、そして、KAWARABAN プロジェクトの第 2 弾として「KAWARABAN vol.2 子どもと楽しむ吉祥寺マップ」は完成した。

《もっと多くの人に来てもらいたい「KISSCAFE」を路面店に移転》

「KISSCAFE」がオープンして 2~3 年が経ち、数々のプロジェクトを経験してくると、これまでのコアメンバーだけが集まるような隠れ家的スペースよりも、もっと多くの人たちが気軽に入って来られるオープンなスペースを作りたいと感じるようになった。

そこで、Kiss は、新たな「場」を求め、平成 17 年夏に「KISSCAFE」を一旦閉店する。そして同年 9 月、新しい「KISSCAFE」を旧近鉄裏、以前「DEBESO プロジェクト」の舞台となった駐輪場の向かいに、路面店としてオープンした。ここでの内装工事等も、建築家、内装屋、大工等の Kiss メンバーを中心に自らの手で行った。



《オーナー会員が自分仕様の KISSCAFE をプロデュース》

新しい「KISSCAFE」は、毎週金曜日および土曜日の午後 2 時から 10 時の間、カフェとしてオープンする。「KISSCAFE」の運営は、NPO 法人 Kiss の会員の中で、コミュニティスペースの運営に興味のある人が手をあげ、運営を行っている。

運営費は、1 口 5 万円（年間）の「KISSCAFE オーナー会員」と、1 口 1000 円の「KISS CAFE 債権」等での収益を充てている。

また、「KISSCAFE オーナー会員」は、その特典として「KISSCAFE」のシェアードマスターとなる資格が与えられる。これは「KISSCAFE」一日マスターとなり、自分仕様の店を「KISSCAFE」で出来るというもの。また「KISSCAFE 債権」は、「KISSCAFE」で使える商品券「KISSCAFE ほっと券」との引き換えが可能となる。

現在、「KISSCAFE」オーナー会員は 10 名程度。「KISSCAFE」オープン当初のオーナー会員は、どちらかというと“KISSCAFE の応援のために”という気持ちの人が多かったが、最近は“自分なりの店をやってみたい”、“この場所を使って何かしたい”という思いの人が多くなってきたという。

堀江さん、池谷さんの仕事仲間であった桜井さんは、平成 18 年から「KISSCAFE オーナー会員」となり、だいたい月 1 回のペースで「KISSCAFE シェアードマスター」として「吉祥寺・胡椒屋」を開店する。そこでは奥さんと一緒に、自慢の胡椒ダレをふんだんに使った料理やお酒を提供し、知人・友人そして「KISSCAFE」で出会った人が多く訪れる。



「KISSCAFE オーナー会員」がシェアードオーナーとなり、自分仕様の KISSCAFE を創りだす



KISSCAFE 店内の様子および KISSCAFE に集う人たち

《気軽に寄れる場所に移ったことで、さらに活動が広がる》

活動拠点「KISSCAFE」が路面店となったことで、場所を運営するリスクが生じる反面、活動の分野や参加者等がさらに広がって来た。たとえば、イベントバー「Cross Road」もその一つである。吉祥寺界隈を基盤に活動を行うミュージシャン等を「KISSCAFE」に招きライブを開催。毎月のように様々なアーティストが集まる。



「Cross Road」の様子
(KISSCAFE ホームページ : <http://www.kiss-cafe.jp>)

また、平成 18 年 6 月には、吉祥寺に暮らす人たちが吉祥寺を愛する人のために作った本、その名も「きちぼん」が出版された。「きちぼん」も「KISSCAFE」で生まれたアイデアであり、制作に関わったのは、吉祥寺に暮らすエディター、ライター、カメラマン、デザイナーの有志。彼らが吉祥寺における“人”と“暮らし”というテーマのもと、住む人の視点で取材を行いまとめた。また、「きちぼん」では、旧近鉄裏だけにこだわらず、自分たちが紹介したい人やスポットを紹介。そういった意味では、旧近鉄裏を基点としながらも、その活動範囲は徐々に広がりつつあるといえる。

また、出版とほぼ同時期に、「きちぼん」に登場する人との交流イベント「『きちぼん』ナイト」が開催され、同年 11 月には、同じく「きちぼん」に登場する人やスタッフ等が出品する「きちフリ」が「KISSCAFE」で開催された。このように、1つのアイデアが具現化されると、さらに次のアイデアが続々とわきあがるのも「KISSCAFE」ならではの特徴である。

(3) 取り組みの重点、キーポイント等

■「やりたいことをやる」・「無理をしない」スタンス

「KISSCAFE」に集まる人が最も重視しているのは、「おもしろいことをやる」「やりたいことをやる」ことである。そのため、これまでに実施されてきたプロジェクトも、「KISSCAFE」に集まる人々の何気ない会話から生まれている。

「KISSCAFE」に集まる人々は、吉祥寺に対する想いを抱えて集まってくるが、“〇〇であるべき”、“〇〇しなければならない”というような「使命感」とは異なる。このような「やりたいことをやる」、「無理をしない」というスタンスが継続して数々のプロジェクトを生み出してきた。

《「KISSCAFE」で誕生したアイデアの数が“成果”》

「KISSCAFE」は、「人々の交流の場」。したがって、売り上げや客単価等のような成果を量る指標は存在しない。あえて言うなら、「KISSCAFE」で誕生したアイデアの数である。

それも、プロジェクトとして成立したものだけでなく、トライした取組みの数。

また、各プロジェクトにおいても、「やりたい事ができたか」等、参加者個人の満足感・達成感に委ねられている。

■「やりたい気持ち」と「できる人」のマッチング

「KISSCAFE」には、様々なスキルを持つ人が集まる。KAWARABAN プロジェクト「2006 年版吉祥寺編」では、地図に載せたい情報はたくさんあるけど、それを形にする方法がわからず、プロジェクトは一時中断しかけたときがあったという。たまたま「KISSCAFE」に居合わせたイラストレーター飛び入りで参加し、あっという間に地図が出来上がっていたという。「KISSCAFE」に来れば、様々なスキルを持った人がいる。このようなマッチングを通じて、生まれた“夢”が実現化していくことが「KISSCAFE」の特徴である。

(4) 今後の展望

吉祥寺には、商店街組合や他の NPO 等、複数の組織が存在するが、そのような組織との協働等の実績は無い。

また、平成 11 年以降、近鉄裏を舞台に様々な活動をしてきた NPO 法人 Kiss ではあるが、商店街の組合等、旧来からの組織から見れば「新参者」であり、中には、Kiss の「やりたいことをやる・無理はしない」というスタンスを理解できない人もいるという。今後も、NPO 法人 Kiss の活動の幅やエリアは広がってくるものと思われるが、その中で、周囲組織等との関係をどのように調整していくかが今後の課題の一つとして挙げられている。

※NPO 法人 Kiss の取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

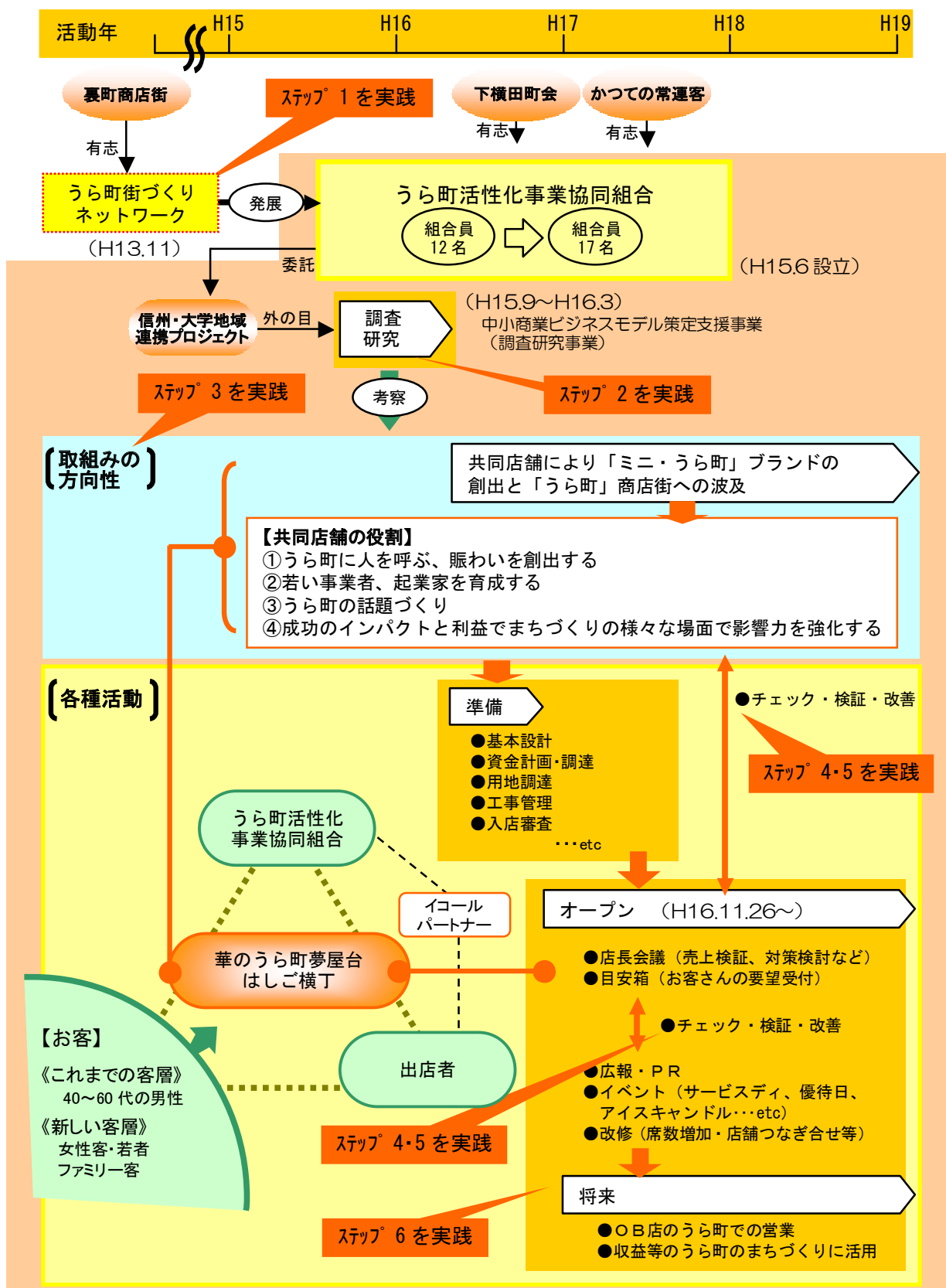
掲載箇所：ステップ3. (P36、P39)、ステップ4. (P41)、ステップ5. (P48)

事例4. 共同店舗で新しい客層を開拓

ー共同店舗「はしご横丁」を起爆剤に商店街の新しいブランドづくりをめざすー

主体	主な活動の舞台
うら町活性化事業協同組合	長野県松本市 裏町商店街
取組みの概要	
かつては県内随一の賑わいを誇った料芸飲食街「松本うら町」は、夜の中心が駅前に移ったことや、長引く景気低迷等により店の数や集客数・売上高が減少。年々、空き店舗や空き地が増加する。この状況を打開するため、地元有志や昔を懐かしむかつての顧客が立ち上がり、約半年にわたる調査・研究を実施。その結果から、共同店舗方式による新しいブランドの確立と客層開拓を行い、そこを起爆剤に活性化を図ることを決定する。事業化の過程では、事業資金、用地取得問題などが生じ、プロジェクトが頓挫しかけたが、熱意とやる気で一つひとつをクリア。1年半の準備期間を経て「華のうら町夢屋台 はしご横丁」が開業する。初年度で来店者目標7万人を達成し順調なスタートを切るが、“まち”全体への波及・向上のため、日夜、努力を続けている。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 「うら町」活性化の目標を『「うら町」ブランドの構築』に定め、その手法（したいこと）として「共同店舗」を選択。そして、その目標達成に必要な「やるべきこと」・「必要なこと」、および、その具体的な「活動」と目標・スケジュールを検討して整理した。このため、途中、計画変更等を余儀なくされても、安易な妥協をせずに今できるベストな選択を採ることができたという。また、たとえば、初年度入場目標 72,000 人など、明確な目標があったため、その達成に向けて邁進できたという。 ● 組合では、計画段階から「はしご横丁」と出店者の継続を考え、建物使用や賃料設定、運営方法、資金計画などを厳しく検討し、また、オープン後も、計画的に収支チェックや次の一手の検討を行うなど、いわゆる、マネジメントの発想が取り入れられている。 ● 「うら町活性化事業協同組合」は、12名でスタートし、現在は17名に増員された。また、「はしご横丁」への出店者は、単なる「大家」と「店子」の関係ではなく、各個店がイコールパートナーとして「はしご横丁」への運営にも参加する。このような“やる気”のあるメンバーが残る、あるいは維持できる仕組みとしたため、現在も、「はしご横丁」を盛り上げていこうとする熱心な取組みが続いている。 ● 組合は、各店の経営には直接関与しないものの、毎月のデータを見て提案やアドバイスを行うなど、日ごろから出店者との関係づくりに心を砕いている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 新しい客層（若者・女性）の開拓と7万人/年以上の延べ来店者。ただし、成功により「はしご横丁」の課題・改善が大きくクローズアップされた点も。 ● インキュベーション機能については、OB店が現れるも「うら町」以外に出店。「うら町」空き店舗の家賃軽減と情報収集を強化している。	

取組みの展開と相関



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

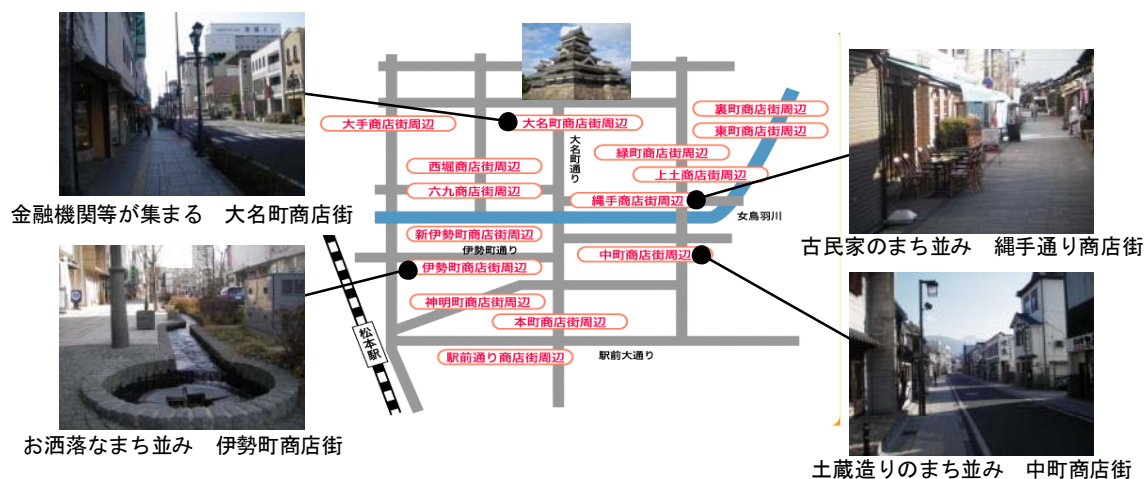
(1) 街の概況

松本市は、長野県の中央部に位置し、人口 22 万人を擁する国宝松本城を中心とする城下町。平安時代には、既に信濃国府が置かれる等、古くから信州の政治・経済の中心都市として栄えてきた。

また、商業についても『商都松本』とも称される中南信の商業都市として発展。松本城を中心に様々な店舗が軒を連ね、幾つもの商店街が形成されている。

しかしながら、モータリゼーションの進展や郊外部への大型店の出店等により、相対的に中心市街地の地位が低下。このため、松本市は、たとえば、本町・伊勢町地区の近代的・都会的なお洒落な街並み、中町地区の蔵造りの街並み、上土地区の大正ロマンのまちづくりなど、地域の特性を活かした個性的なまちづくりを進めている。

松本の中心市街地 ～地区により特徴ある商店街づくりが進められている～



一方、「華のうら町夢屋台・はしご横丁」(以下、はしご横丁)のある「裏町商店街」は、松本城の西側、善光寺へ向かう「善光寺道」(国道 143 号)の裏、「裏町通り」沿いに形成された料芸飲食街で、明治時代には 14 軒の置屋が並び、大正時代から昭和初期にかけては「裏町」だけで 200 人の芸妓がいた等、県内随一の賑わいを誇っていた。

しかし、昭和 40 年前後を境に、夜の賑わいが松本駅前周辺に移り、それに伴って「裏町」にはスナックやバーが目立つようになる等、かつての華町の雰囲気が大きく変わる。また、「裏町」は、松本駅から徒歩 15 分という、松本中心市街地の西の外れに当たったために、区画整理事業等の基盤整備も遅れ、周辺商店街の街並みづくりが進む中、いわば取り残された状況にあった。そして、バブル崩壊により 250 軒あった「裏町」の飲食店が激減。平成 16 年には 150 軒にまで減少した。



裏町商店街

(2) 取組みの経緯と現状

■まとまらぬ構想、進まぬ事業、ついに有志で事業協同組合を発足

《“まち”に対する温度差で進展しなかった、これまでの「うら町」のまちづくり》

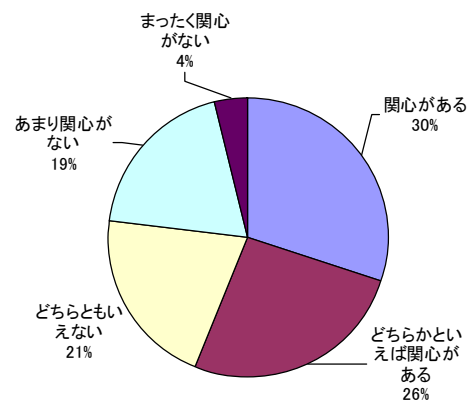
平成 10 年の中心市街地活性化法の施行を受け、「裏町商店街」は、低迷している「うら町」整備を基本計画等に位置付けてもらうよう松本市に陳情。そして、平成 11 年の松本市中心市街地活性化基本計画に「うら町芸能大学構想」が示される。また、その一方で、「裏町商店街」は、「うら町活性化研究会」を平成 12 年に発足させて、松本市や商工会議所の協力を得ながら「うら町」のまちづくり構想を検討。平成 14 年 3 月に「うら町活性化基本計画」をまとめる。

しかし、リーダー不在や費用負担の問題から事業着手までに至らなかった。特に、「うら町」は、地域外に住むテナントオーナーや通いの商業者が多く、「うら町」に対する“想い”に温度差がある等、足並みが揃いにくい事情を抱えていた。

その間、周りの商店街では、街並み整備や特徴ある景観づくり等といったハード・ソフトの整備を着々と進め、観光客や地元買い物客を増やしている。これに対し「うら町」は、暗い・怖い・寂れているのイメージが定着し、女性や若者はもちろん、今までの常連客も足が遠のき、1 軒また 1 軒と櫛の歯が抜けるように店が閉まっていった。

そのような中で、「うら町」の将来に危機感を抱いた、かつて「うら町」で商売を営んでいた人や、「うら町」の華やかさを懐かしむ“うら町ファン”ら 12 名がついに立ち上がり、街づくり推進母体の設立に向けて動き始めた。平成 15 年 2 月に設立準備会が発足し、同年 3 月の地元町会「下横田町」で説明会。翌 4 月の下横田町会臨時総会、5 月の松本市・松本商工会議所への事業支援陳情などを経て、6 月 9 日、準備会メンバー 12 名により「うら町活性化事業協同組合」が立ち上がった。

地域住民の「うら町」のまちづくりの関心



資料) うら町活性化事業協同組合

《“よそ者”が事務局長に就任》

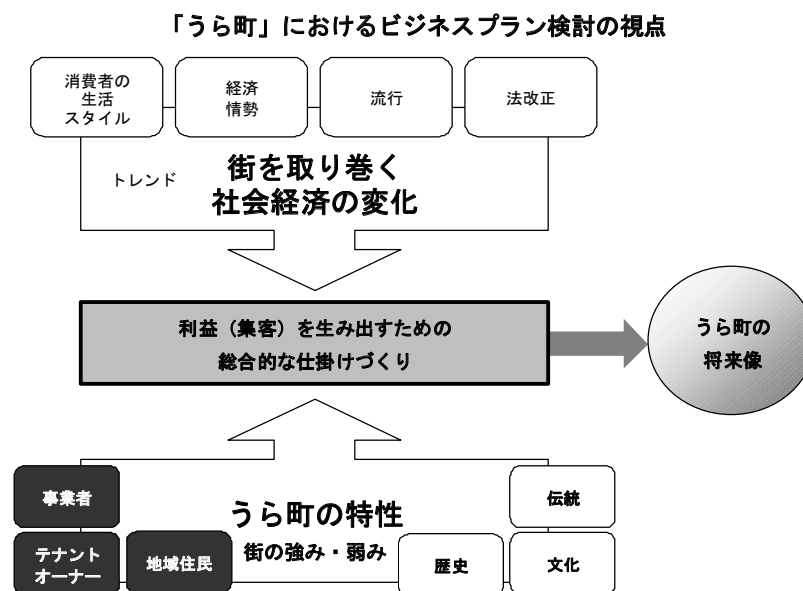
「事業協同組合」という中間法人を選択した理由としては、“株式会社のように営利一辺倒ではなく、また、出資額で意思決定の権限が左右されない。また、まちづくりだけを考えれば NPO という選択もあったが、それだけだと参画のインセンティブが弱い。「事業協同組合」は、ある程度の配当が期待できるため、色々な人が参画しやすい場が創れる。さらに補助金等を活用するには商工系の組合の方が何かと具合が良く、その時、一番使い勝手が良い組織形態だったから」と事務局長の新田さんは語る。

新田さんは、松本市内でコンサルティング会社を営んでおり、「うら町活性化基本計画」策定に尽力するが、いわば、「うら町」においては“よそ者”。しかし、設立直後、「うら町活性化事業協同組合」から、その熱意を買われて半ば強引に口説かれて事務局長に就任した。週の半分以上を組合事務所に詰めて、煩雑な事業事務や調整を積極的にこなすものの、報酬は僅か。殆どボランティアに近いという。しかし、“色々と大変ですが、自分たちが作った事業なので、やり甲斐がある。また、何よりみんな一生懸命ですから”と新田さんは笑う。

■外部の力を借りて自分たちの“まち”を徹底的に見つめ直す

《客観的な調査・研究により明らかになった「うら町」の状況》

「うら町活性化事業協同組合」は、活性化の第一歩として「なぜ、“まち”がこのような状況になってしまったのか」を徹底的に洗い出し、それを踏まえたビジネスプランを創り出すことを決めた。



資料）うら町活性化事業協同組合

これまで「うら町」が衰退した理由として、景気低迷により社用族が少なくなったこと、松本駅周辺に比べて相対的に「うら町」が不便になったこと、等が挙げられてきたが、“事業者自身にも悪い部分があるのではないか”との意識もあり、“この機会に全ての膿みを出す覚悟”で、自分たちの“まち”を徹底的に見つめ直すことにした。

この調査を行うに当たっては、国の支援事業である「中小商業ビジネスモデル策定支援事業（調査研究事業）」を活用し、具体的な調査研究は、信州大学の社会学系・建築系の大学院生・学生を中心に設立された NPO 法人「信州・大学地域連携プロジェクト」に委託した。

「うら町」と信州大学の関わりは古く、信州大学医学部がまだ医学専門学校であった時代に「うら町」の置屋が学生の下宿になっていた頃まで遡る。また、平成 10 年の松本市中心市街地活性化基本計画策定に信州大学が関わり、周りの商店街の事情にも通じている。

調査研究は多面的に行われ、たとえば、「うら町」の印象を知るために行った一般消費者へアンケートやヒアリング調査は、ライフステージ別に行い、グループインタビューも実施した。また、「うら町」に対する地元意識を知るため、地域住民や店舗オーナー・事業者へのアンケートやヒアリング調査を行う。集まりが悪かった地域事業者には、個別訪問を行って声を集めた。NPOの学生たちは、積極的に地域に入り、ある時は専門家の視線で、ある時は1人の消費者の視線で「うら町」をつぶさに見て歩いた。

その過程で、「うら町」の状況は、かなり危機的であるということが改めて浮かび上がる。また、「うら町」が怖いというイメージは、「路上での強引な客引き」など事業者自らが作り出していることが判った。そして、これまで漫然と理解していた「うら町」の客層も、圧倒的に40～60代の男性、しかも、常連客に偏っていること等が数字で明らかになっていった。

■「うら町」ブランドの確立を共同店舗で目指す

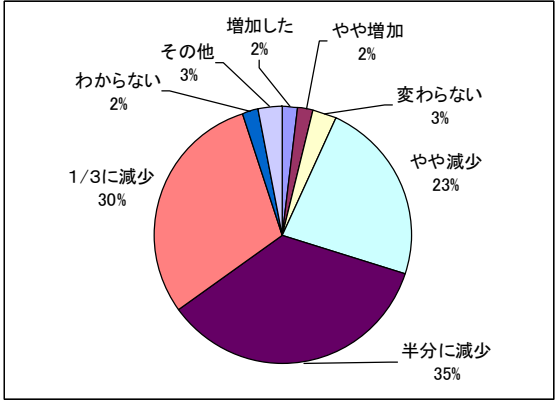
半年間におよぶ調査研究の結果、「うら町」を活性化させるためには、色々な年代に支持される「うら町」ブランドを創り上げる仕組みが必要という結論となった。

特に、これまで「うら町」の客層ではなかった「中堅サラリーマン」や「OL」・「若者・学生」に支持される仕掛けづくりは急務とされた。

調査結果で明らかになった「うら町」に期待する飲食ニーズをみると、「かつての客層（40～60代男性）」は『情緒漂う古き良き日本料理』を、「現在の客層（40～60代の常連男性）」は『小さなスナックなど落ち着いた夜の大人の街』を求めているのに対し、「若者や女性」は『和洋中の居酒屋など気軽によれる多彩な酒と料理』、「30～40代のサラリーマン」は『活気あふれるアジアの食卓と夜宴』と、ニーズが全く異なっていることがわかった。

しかし、店の種類が偏っている今の「うら町」で、そのニーズを満たすには、店を外から誘致してくるしかなく、しかも誘致した店は空き店舗に入ってもらえない。ただ、南北に長い沿道型商店街「うら町」で、新しい店が分散してしまえば、その効果やインパクトが薄くなってしまう。お客さんに強くアピールするには、ある程度のインパクトが必要だ。また、「うら町」のテナント料は、今のまちの状況や立地の悪さから見て、割高感がある。事実、「うら町」のテナント料は、周りの商店街のテナント料に比べて遜色がない

地域事業者の経営実態（5年前と比較して）



うら町の問題点（アンケートからのベスト5）

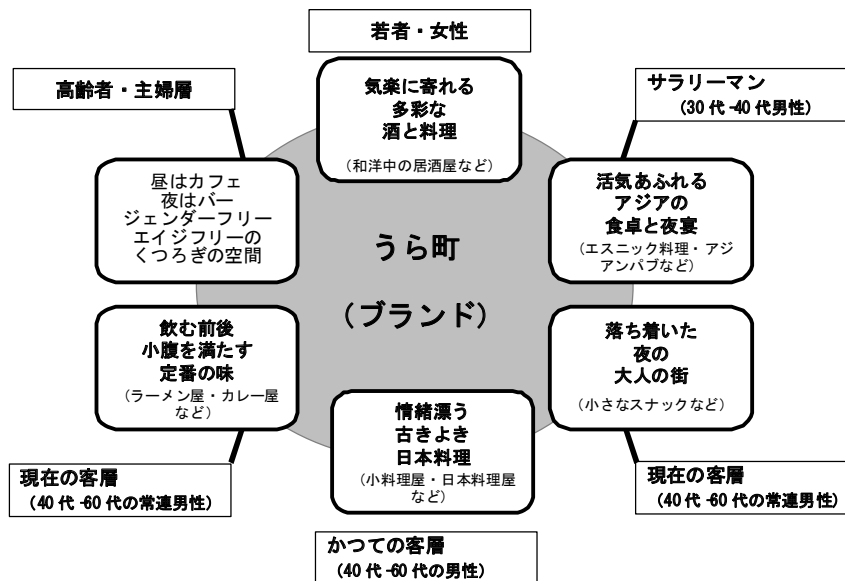
路上での強引な客引き	36%
路上駐車	17%
家賃が高い	11%
「怖い」というイメージの定着	10%
まちへの無関心	6%

資料）うら町活性化事業協同組合

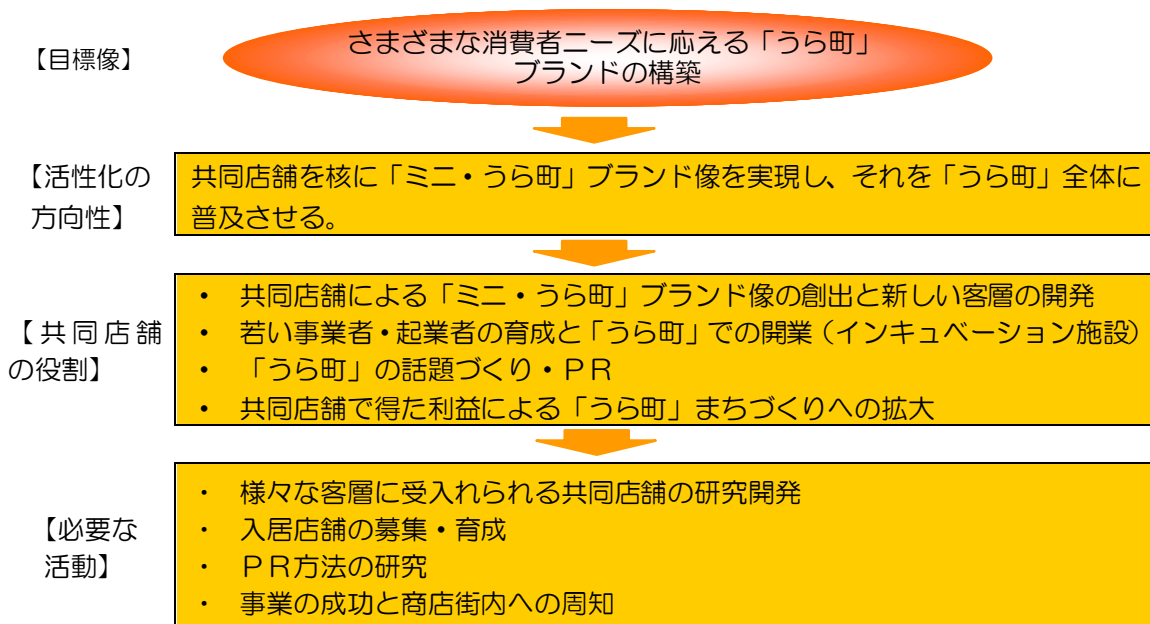
という。

そこで「うら町活性化事業協同組合」では、この課題を解決するためのキーワードとして“共同店舗”を考え、目標像として考えた『さまざまな消費者ニーズに応える「うら町」ブランドの構築』を実現できる店づくりのあり方や機能を検討した。

調査研究から導きだされた「うら町」独自のブランド像 (うら町商圈内の消費者ニーズからみた共同店舗構想)



「うら町活性化事業協同組合」が検討した共同店舗構想



資料) うら町活性化事業協同組合

■紆余曲折の連続だったオープンまでの道のり

《先進事例に学びながら「うら町」らしい共同店舗を検討》

平成16年3月、「うら町活性化事業協同組合」では、「松本らしい」また「華町うら町」にふさわしい共同店舗のあり方やビジネスモデルの研究・検討に着手し、まず、手始めとして、帯広・八戸・大阪など共同店舗の先進事例の視察・研究を行う。

特に、ここでは、飲食店への銀行融資が厳しい中、どのようにすれば、誘致する店舗の開業資金を抑えることができるのか、どの位の店舗数があればインパクトある共同店舗となるのかが検討のポイントとなった。今の「うら町」の空き地・空き店舗事情や組合の懐事情を考えても大規模なハコはつくれない。しかし、店の数は欲しい。一方で、立地的に不利な「うら町」に飲食店を誘致するには、賃料を抑える必要がある。当然、1店あたりの面積が小さければ小さいほど、保証金や賃料は安くできるが、それでは各店舗の経営は覚束ない。しかし、共同店舗を維持していくには、それなりの賃料収入は必要だ。出店者の経営と共同店舗の経営、その両面を睨みながらギリギリと、テナント規模と全体規模などが模索された。また、共同店舗形式は、立ち上げより維持が難しい。先進事例の先達からのアドバイスもあり、組合では、オープン後向こう5年の資金繰り計画と維持の方法についても詳細に検討。電卓を叩き続けた。

事例研究を進めるうち、店主1人でお客さんに目の行き届いたサービスを行うには8~10人が限度ということを知り、また、来てくれたお客さんにバラエティーさを感じてもらうためには、20店舗程度は必要ということになった。

一方、この共同店舗が今後の「うら町」活性化のモデルであるということを商店街に強くアピールしていくには、この共同店舗が特に売上げが落ちる冬場の目玉になる必要がある。また、今年も手を打たないまま冬を越せば、更に店が減り、商店街が壊れていくという危機感も強い。このため、オープン日は、その年の忘年会・新年会シーズン直前とし、スケジュールを逆算。この結果、遅くとも平成16年4月には店の配列や意匠などの基本設計に入る必要があると判明。急ピッチで作業を進めることとなる。



当初計画のイメージ

《成功に導くための形の検討》

このため、「うら町活性化事業協同組合」では、建設資金調達・用地取得・事業計画の3つの部会に分けて、毎週土日に会議を行い、専門家に入ってもらいながら、細部を一つひとつ詰めていった。

特に、この共同店舗の役割の一つには、「うら町」のブランドづくりの起爆剤がある。し

たがって、この共同店舗にたくさんのお客さんが来てもらい、リピーターとなってくれないければ意味がない。また、共同店舗だけが賑わう、あるいは儲かるだけではなく、周りの店にも波及させなければならない。このため、共同店舗のつくり方等の検討は、色々な点にこだわり、様々な観点から検討が行われた。

たとえば、共同店舗に出店してもらう店の内容。調査のニーズを踏まえ、そば、オムライス、チゲ鍋、串焼き等々の料理店を揃えたとした。

また、美味しさはもちろん、客単価も一人あたり 2,000 円程度に抑えてリーズナブル感があるよう各店に求めた。当然、これから飲み行く、あるいは、飲み終わったので帰るといふ、商店街とお客さんの懐具合を考えてのことだ。

さらに、店内は 10 席ほどのカウンター形式とし、見ず知らずのお客同士が気軽に会話をし楽しめるようアットホームな店づくりに配慮した。このため、一般募集する出店者には、料理の腕前以上に、人間性、すなわち、店主のキャラクターを重視することにした。特に、小さな店で常に客と向き合い、接しながら商売をしていくという屋台スタイルであるため、いくら料理の腕が良くても、接客ができない人では長続きはしない。このことから、組合では、出店者の選定においては、理事長、副理事長、事務局長等の数人で、料理の腕前とキャラクターを直接チェックする機会を設けることとした。

また、PR・広報活動も大切だ。料理が良くても、お客さんに知ってもらえなければ来てももらえない。特に、「共同店舗」を維持するためには 72,000 人の入店者が必要だ。このため、積極的な PR・広報活動を進めるための段取りも検討した。

《紆余曲折の連続。オープンまでの道のり》

仔細な計画づくりを進める一方、着工・開業準備も急がなくてはならない。しかし、この準備は紆余曲折の連続だった。

たとえば、事業資金。最初、補助額が大きい国の補助金制度を調べるが、この程度の規模では受けられる制度が見当たらない。また、借地での経営を考えていたが、想定規模の土地のオーナーは買い取りを希望している等、土地の手当ても難航していた。この結果、計画が一時宙に浮いてしまい、諦めムードが漂った。組合員の中には“1 年先送りにしようか”との意見も上った。しかし、1 年待つと「うら町」の状況は更に悪くなり、また、折角、集った組合員の熱意もどう変わるかわからない。“この時期が精神的に一番大変だった”と事務局長の新田さんは振り返る。その時、山口理事長が使用していた会社の土地 200 坪を提供するとの申し出があった。しかも、足りない分は自ら隣接地を買ってまで。また、建設資金については、長野県・松本市の助成金を使うことが決まる。これで沈滞ムードが漂っていた計画が一気に動き始め、平成 16 年 6 月下旬から入居希望者の募集を開始し、8 月



には着工が始まる。

しかし、この出店者募集も苦労の連続だった。店の種類は組合が考え、また、客単価 1,500 円～2,000 円で月 150 万円くらいが売上げられる店を想定した。素人・玄人はこだわらないが、味、特に人柄にはこだわって面接や試食を行う。このほか、店を続けてもらうために、各店の資金計画もチェックした。最初は順調に出店者が決まっていたが、途中から滞る。家賃等は周辺相場に比べてかなり安くしたもの、やはり、立地的に不利と写るのか、オープン 1 ヶ月前でも数店が決まらない。また、出店取りやめや開業が間に合わない店も発生。組合と店の意向の溝が埋まらず、出店を断ったケースもある。

しかし、組合は店舗全てが埋まらなくとも、出店者選びの妥協はせず、また、全てが揃わなくともオープンの日程は変えないとした。

そして、平成 16 年 11 月 26 日、全国から公募した愛称の中から「何軒もはしごしたくなるような横丁にしたい」という願いを込めて選んだ「華のうら町夢屋台 はしご横丁」がオープン。8 店舗が間に合わず、12 店舗でのスタートとなったが、活性化に向けた“夢”の第一歩が始まった。



華のうら町夢屋台 はしご横丁 概要

施設規模	施設名	華のうら町夢屋台 はしご横丁
	設置場所	長野県松本市大手 4 丁目 6 番 18 号
	敷地面積	650.27 ㎡ (借地)
	構 規 造 模	店舗 木造平屋 173 ㎡ (19 店舗) 土蔵棟 1 階 61.70 ㎡ (1 店舗)、2 階 48.48 ㎡ 花街門 木造 29.75 ㎡
店舗概要等	入居店舗数	20 店舗 (全て種類が異なる)
	業種構成 (開業時)	そば、うどん、焼肉、ラーメン、丼モノ、オムライス、チゲ鍋、串焼き、
	一店の規模	11 ㎡ (カウンター形式で 10 人前後の着席)
	想定客単価	1.5～2 千円
	各店想定月商	1,500 千円
	各店開業費 (保証金含)	2,000 千円～3,000 千円
	月額賃料 (共益費含)	80 千円
総事業費		60,900 千円
その他		総事業費 60,900 千円のうち、18,000 千円は松本市商工業振興助成金 (長野県地域づくり総合支援事業を含む) を活用

資料) うら町活性化事業協同組合

■常に改善に取り組む「はしご横丁」の運営

「はしご横丁」のオープンは、あくまで、「うら町」のブランドづくりに向けての一つのスタートラインに立ったに過ぎない。この「はしご横丁」が体現する「ミニ・うら町」ブランドを一過性のブームに終わらせることなく、維持・拡大させていく、すなわち、お客さんと呼び続け、その効果を「うら町」に波及させなくては全く意味がない。

オープン後の「はしご横丁」、つまり、次のステップに移った「うら町活性化事業協同組合」は、「はしご横丁」改善に心を砕いていく。

現在、「はしご横丁」では、毎月1回、理事長・副理事長・事務局長が同席しての店長会議を行い、お客さんのニーズを満たすための方策やイベントの検討などに知恵を絞る。料理が良いだけでは、お客さんは来店し、リピーターにはなってくれない。

このため、広報・PRについては、組合員のネットワークを使って、新聞・雑誌・ミニコミ誌などに積極的に売り込む。行政が主催するイベントにも可能な限り参加した。

また、“はしご横丁に行けば、何か面白いことをやっている”と認識してもらえるよう、割引デイやサービスメニューはもちろん、「キャンドルナイト」やワールドカップ観戦会など、話題づくりために様々なイベントも積極的に行った。

さらに、お客さんからの声を知るため、「目安箱」も置いた。

一方、組合は、一緒に「はしご横丁」を盛り上げていくため、入居店との関係づくりにも心を砕いた。単なる大家と店子関係にとどまらず、組合と入居店は、イコールパートナーとして、メニュー改善のアイデアや接客方法の提案などもちろん、「はしご横丁」の盛り上げ方を一緒に考え、取組んでいく。

その店・お客さん・組合からの要望を調整し動かしていくのは事務局長の新田さん。“忙しい毎日です”と笑う。しかし、“もの珍しさだけでは直ぐに飽きられてしまう。飽きられないようにするには、常に、みんなで知恵を絞ることが大切です”と表情を引き締める。

このような取組みの結果、オープンから5ヶ月。「うら町」の客層が明らかに変わった。今まで訪れることのなかった女性客や若者の姿が多く見られ、家族づれも目立つ。オープン1年目は、初年度の来場者目標に置いていた72,000人を大きく突破した。



(3) 取り組みの重点、キーポイント等

■ 自分たちの“まち”・店に対する声を聞き、対応策(改善策)を検討

《真摯に来街者・お客さんの声を聞く》

「はしご横丁」の事業イメージをまとめるにあたって、組合では様々な点から自分たちの“まち”の現状分析を試みた。単なる消費者ニーズの把握だけではなく、「なぜ、“まち”がこのような状況になってしまったのか」、「事業者自身にも悪いところがあるのではないか」という点にも踏み込んだ。特に、調査では、アンケート調査、ヒアリング調査、グループインタビューなど様々な手法を用いて、一般の消費者が持つ印象や意向、常連客・店・店舗オーナー・地域住民・タクシー事業者など「うら町」に関わりをもつ様々な人の意見の集約に努め、また、意見をもらうために訪問調査も積極的に行った。

一方、「はしご横丁」においても、各店長はもちろん、「目安箱」を置いてお客さんのニーズや要望を聞いている。“メニューに工夫がない”、“何時来ても一杯”など厳しい意見も並ぶ。しかし、生の声を聞かなければ、お客さんに受入れられる“まち”・“店”づくりはできないと「はしご横丁」は考えている。

《やれる範囲で改善を進める》

結果の分析やお客さんの意見を聞いても、それを活かさなければ無意味だ。たとえば、「はしご横丁」では、調査で明らかになった来街者の声を共同店舗づくりに活かし、目安箱にあった“何時来ても一杯”の声に対しては、退店が生じた機会を利用して、2つの店をつなぎ合わせて店の規模を広げた。また、“メニューに工夫がない”も店長会議を通じて新メニュー等を提案している。

成功しても・失敗しても、改善するところは出てくる。「はしご横丁」では、常日頃から改善にこだわっている。

■ 目標設定の設定とそれに対する対応

《目標達成に向け、走りながらも、今できるベストの方法を考える》

「うら町活性化事業協同組合」では、調査結果の分析を踏まえて、今後の最終目標を定め、そのために「やるべきこと」・「必要なこと」の検討・整理を行って、計画づくりやスケジュール設定を行った。しかし、その実行は、全てが予定どおり、計画どおりに進んだ訳ではなく、走っている過程でも、様々な決断や対応を迫られた。しかし、明確に、目標や「やるべきこと」・「必要なこと」整理していたため、迷いながらも今できるベストの方法を考え、採ることができたという。

たとえば、PRについても、初年度の入場目標を72,000人という明確な目標を掲げていたからこそ、新聞やミニコミ誌への広告・投稿、関係機関の取材受付、講演会参加、ホームページ立上げ…etcと、積極的に行うことができたという。

■“やる気”のある人だけで進める

《やる気のある人だけの「うら町活性化事業協同組合」》

現在の「うら町活性化事業協同組合」の組合員は 17 名。設立当初の 12 名に比べると 5 名増えている。しかし、設立時からメンバーの数名が入れ替わっている。立ち上げ当初は熱心に参加していた人も、徐々に熱が冷めてしまったり、本業が忙しくなって参加できなくなったり、組合の方針とは合わなかったり・・・etc と、やめていく人もいる。

しかし、組合では、組合員一人ひとりの“熱意が最も大切”と、去るものは追わずに、“やる気”のある人だけで進め、また、そのモチベーションの維持に心を砕いている。

《やる気のある人だけの「はしご横丁」》

「はしご横丁」の出店者も“やる気”のある人だけと言える。

出店者は誘致ではなく、あくまで公募。「はしご横丁」という場所で、“やりたい”、“経営したい”という熱意をもった人達だ。

出店の条件として“はしご横丁と一緒に盛り上げていこう”というものが盛り込まれており、また、組合も出店者との関係づくりにも心を砕いているが、誘致ではなく、公募で“やる気”のある出店者を決めたことにより、店長会議も活発となり、「目安箱」や各種イベントへの提案がなされるなど、組合と出店者が一体となった運営が実現できている。

■データも使って大家と店子が一体となって「はしご横丁」を運営

前述のとおり、「はしご横丁」では、共同店舗全体の運営は組合が行い、店は営業するだけという、単なる「大家」と「店子」の関係ではなく、組合と各個店がイコールパートナーとして一体的に運営する方針をとっている。

このため、各店からは、毎月の入店者数と売上データを提出してもらう形にしており、次の一手のための基礎データとして活用されている。また、目安箱に投函された意見への対応策も店長会議で考えるなど、出店者も「はしご横丁」全体の運営改善に参画する。

一方、組合は、原則、各店の経営には直接関与せず、顧客は店自らの努力で獲得するという基本スタンスとしているが、たとえば、毎月のデータから上手くいっていない店に提案やアドバイスを行ったり、店が困っていること等の問題・課題を一緒に考える等のきめ細やかな配慮を行っている。

(4) 今後の課題と展望

■集客力を維持・拡大していく更なる仕掛けづくり

平成 16 年 11 月のオープンから約 2 年。順調に推移した集客力がここに来てブレーキがかかった。道路交通法改正等の影響で、松本市全体で飲食業の低迷がみられているものの、組合事務所への場所の問合せやお客さんとの会話の中で“こんな所があったのか！”、“友人から聞いて来た”という話を聞く度に、まだまだ知名度不足を痛感しているという。

このため、組合ではメディアへの露出をますます積極的に行うとともに、松本駅周辺のビジネスホテル等にチラシや割引券を置いてもらう等の PR 方法の検討を行っている。

また、カウンターが“狭い”・“入れない”というお客さんからの指摘があまりに多いことから、今後 2 店をつなぎ合わせて大きくした店を増やしていくことも検討する予定という。

“お客さんあつての「はしご横丁」ですから”と事務局長の新田さんは語る。組合・入居店舗が一心同体の「はしご横丁」。今後も飽くなきチャレンジが続く。

■商店街への波及

「はしご横丁」は、商店街のインキュベーションの役割も担っている。ここで店舗経営のノウハウの蓄積や顧客づくりをしてもらって、「うら町」の空き店舗で独立開業してもらう構想だ。

事実、「はしご横丁」での経営を経て、2 人の出店者が独立を果たしたが、いずれも松本駅周辺部に店を構えてしまった。理由は賃料とタイミング。出店者の希望に見合う空き店舗がなかったり、店舗があっても賃料が見合わなかったり。

今までは、「はしご横丁」の運営的安定を急務とし、それを中心に取組みを進めてきたが、今後は、商店街への波及も視野に、商店街に対する呼びかけを積極的に行い、共同イベント等を企画し進めていく。そして、その一方で、テナントオーナーにも積極的に呼びかけ、たとえば、賃料を下げてでも良いという空き店舗の情報収集を行うなど、OB 店が「うら町」に出店しやすい環境づくりをしていきたいとしている。

■人材育成

現在、「はしご横丁」の事務局長は、いわば“よそ者”である新田さんが、半ば専属の常駐スタッフとして機能しているが、“本来は、地元商店街の人材で対応していくことが望ましい”と語る。

商店街自らがまちづくりに取組んでいくためにも、次世代の人に、まちづくりの意義や大切さを伝えていくためにも、専任の事務局長、すなわち、商店街のマネジメントやコーディネートが行える人材育成に取り組んでいきたいとしている。

※うら町活性化事業協同組合の取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ 2（P19、P23）、ステップ 3（P30、P34）、ステップ 4（P42）

事例5. よそ者の力で商店街を再生

ーマイスターが集う工房街 地域特性「ものづくり」と「あきない」のマッチングー

主体	主な活動の舞台
NPO 法人 匠の町 しもすわあきない プロジェクト http://takumi.shimosuwa.jp/	長野県下諏訪町 御田町商店街
取組みの概要	
「あゝ野麦峠」の題材にもなった製糸業、“東洋のスイス”と称された精密機械や電子機器と、ものづくりが盛んな諏訪地方。その一角の下諏訪町で、「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「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」が商店主を含めた地域住民有志で発足。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、9軒の空き店舗を再生。また、拠点「ぶらっと SHOP」では13人の匠の作品の店頭販売や、各種イベントがほぼ毎月開催される。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、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。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● “やりたい人で、できるところから始め、決して無理をしない”を基本スタンスに、目にみえる「かたち」を創り上げていくことを主眼に活動。一つひとつ着実に「かたち」を創り上げることで、メンバーの達成感や“やる気”、ネットワークの信頼感を高めている。 ● 特に、取組みでは人的ネットワークを重視し、宣伝・PRに頼ることなく、メンバーそれぞれが口コミ・訪問・交流を積極的に繰返して拡大に努めている。そして、この人的ネットワークの協力も得ながら取組みを拡大・深化させ、また、着実な成功を導いている。 ● 活動原資は、活動拠点「匠ぶらっと SHOP」・「ぶらっとスペース」での収益のほか、適宜、町・県・国の補助金を活用。ただし、活動は極力コストをかけず、廃材等あるものを利用しメンバーの手づくりで対応。なお、メンバーはボランティア活動が原則。 ● 取組みの基本スタンスや活動資金の問題から長期的な計画を敢えて作らず、取組みの過程で気付いた観点等を加味しながら方針等を修正。ただし“ものづくり”と“商い”のマッチングという基本コンセプトは変えていない。 ● また、上記の基本スタンスは、一般に指摘されているボランティア疲れ等を回避することにも役立ち、新しいアイデアや取組みの創出に繋がっている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 活用できる空き店舗は全て再生。ただし、現実的には開店した店舗の中には売上が維持できず退店する店もある。しもすわあきないプロジェクトでは個店の維持サポートまでは対応できないため、空き店舗が生じた場合は再度希望者の紹介等を行っている。その一方で、来街者の増加や地域の価値向上に向け、新たな仕掛けや取組みを展開している（なお、既存商店の売上向上も各店の努力としている。） ● 取組みの結果、来街者は確実に増加し、商店街内部にも再生を諦めない機運が高まっている。	

(1)街の概況

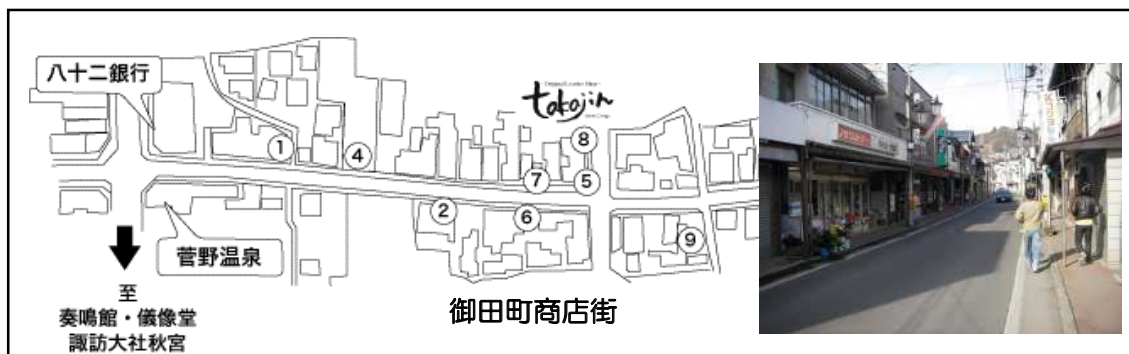
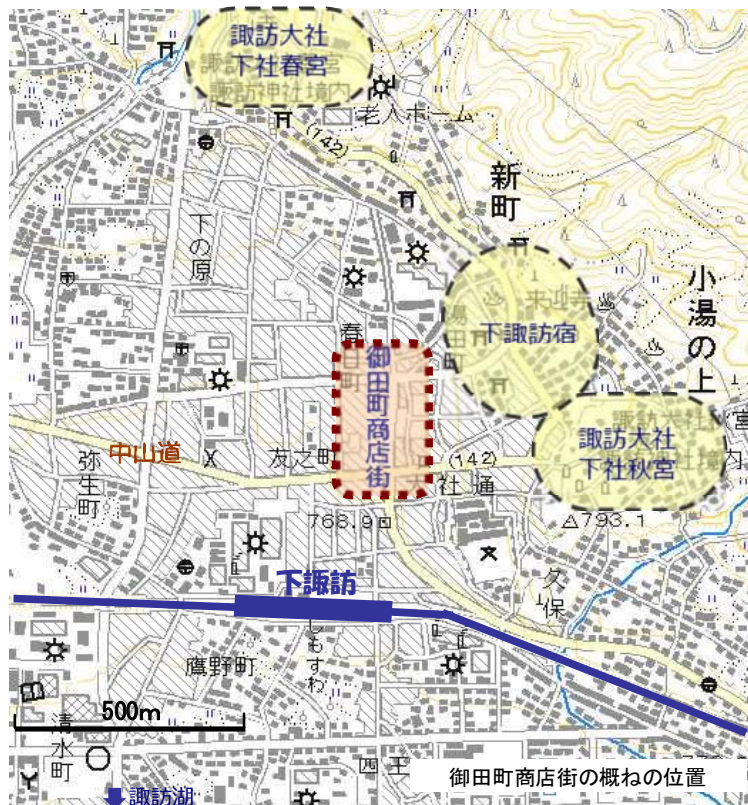
下諏訪町は、人口約2万人で、長野県のほぼ中央部、諏訪湖の北岸に開けた町である。

その町の中心にあたる「下諏訪宿」は、古くは信濃一之宮である諏訪大社（下社：春宮・秋宮）の門前町として、あるいは、甲州街道と中山道が交わる中山道随一の温泉宿場町として栄えた。

一方、諏訪地方は、以前からものづくりが盛んな地域で、明治期には製糸業が発達。太平洋戦争中には、都市からの大規模な工場移転があり「東洋のスイス」と呼ばれる礎が築かれる。そして戦後は、時計・カメラ・オルゴールといった精密機械工業が栄え、下諏訪の町には、娯楽や仕事を求めて人々で賑わっていたといわれる。

しかし、中心部周辺の宅地化の進展や、駅南側を通るバイパス沿いにロードサイド店の集積などが進み、昭和30～40年後半をピークに中心部の空洞化が進む。また、少子高齢化や過疎化の進展等により昭和49年から人口減少が始まり、中心市街地の停滞感に拍車をかけている。

下諏訪町の中心市街地、特に、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「御田町商店街」は、「下諏訪宿」の西、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。以前は、下諏訪で最も賑わった商店街であったが、この商店街においても、来街者の減少や高齢化等を理由に廃業や閉店が進み、商店街の活力が低迷していた。



(2) 取り組みの経緯と現状

■“よそ者”のアイデアで始まった「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」

＜“よそ者”リーダー誕生＞

ことの始まりは平成 14 年 11 月に発足した「下諏訪町はってん 100 人委員会」（以下、100 人委員会）。この委員会は、自ら提言し行政と協働して下諏訪町のまちづくりを行う住民組織で、下諏訪町民はもちろん、町民以外であっても“やる気”があれば自由に会員になるところが特徴だ。また、100 人委員会の基本であるグループ活動も、会員は好きなグループに所属することができ、反対に、自らの発意で新しいグループも立ち上げることも可能となっている。発足当時、会員 171 名のもと、10 の活動グループが置かれ、それぞれの活動が進められた。そして、この当時の 100 人委員会には、後の「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」となる「商店街活性化グループ」が置かれた。

「下諏訪町はってん 100 人委員会」概要

設立	平成 14 年 11 月 9 日（準備委員会は平成 14 年 9 月 26 日～）
活動目的	『100 人委員会』活動は、行政等からあれこれと干渉されたり、「聞きっ放し」にならないよう、また、町民も「言いつ放し」だけではない、町政運営のパートナーとして、“協働”しながら、素晴らしい下諏訪町にしていきたいことを目的。
活動の仕方 特徴	グループ活動 教育グループ 合併グループ 赤砂崎グループ まちづくりグループ 環境グループ 福祉のまちづくり（旧医療福祉グループ） 声なき声 110 番（旧行政グループ） 自由討議 外から見た下諏訪 匠の町しもすわあきないプロジェクト（旧商店街活性化グループ） 会員は下諏訪町民だけに限らず、やる気があれば誰でも可
組織体制	役員 100 人委員会のまとめ。代表、副代表、事務局長、事務局員、会計、会運営で編成 運営委員： 100 人委員会の運営について検討・決定し、実行する責任を果たすとともに、各グループを包括する全体的な連絡調整を行う。代表、副代表、全体会から選ばれた運営委員、各グループからの運営委員、事務局長で編成。 グループ 100 人委員会の活動単位。会員の意見で色々な分野のグループが設置される。各グループの人数は、5 人～30 人程度。また、グループは、町民などの参加を随時募集。各グループにはリーダー、グループ選出運営委員を置く。リーダーの選任及び任期は、各グループの協議により決定。

資料）下諏訪はってん 100 人委員会ホームページより作成（<http://www.prophy.jp/100/main.html>）

この「商店街活性化グループ」のリーダーには、現在の NPO 法人 匠の町 しもすわ・あきない プロジェクト専務理事の原 雅廣さんが就任。しかし、原さんは、当時、商いはも

ちろん、まちづくりについても門外漢。また、“100 人委員会に参加した明確な志があった訳ではなく、準備会開催を知ったとき、停滞する町の現状に対する懸念と何かが変わるかもしれないという漫然とした気持ちで参加した”と語る。平成 14 年 11 月 9 日の設立総会でスタートした 100 人委員会には 171 名の人が登録。12 月 17 日の第二回全体会では、どのグループで活動したいかを各自発表することとなった。それまで、どのグループに所属するか悩んでいた原さんは、自分が発表する順番が回ってくる直前になって、子どもの頃の街の賑わいをふと思い出す。その勢いで「商店街活性化グループ」への参加表明をしたという。

この時、「商店街活性化グループ」に集まったメンバーは全部で 5 人。原さんのほか、御田町商店街の「みたまち・おかみさん会」代表の河西さんと商業関係の要職を歴任する樽川さん、鷹野町商店街でパン屋を営む斎藤さんと主婦の小口さん。その後、各グループに分かれてリーダーを決める時、“商業者ではマンネリ化していいアイデアが出てこない。畑違いの原さんにリーダーを是非やってもらって視点を変えて欲しい”との話が出た。原さんは精密加工メーカーの管理部でマーケティングを担当するサラリーマン。商店街には全く関係がない仕事。しかも、幼少期に御田町商店街周辺で育ったものの、学生時代から 30 代までを東京で過ごし、現在はロードサイドが集まる新興住宅地に住む U ターン組。いわば商店街からみると“よそ者”だ。原さんは迷いながらも、“5 人くらいのグループのリーダーなら”という軽い気持ちで引き受けた。これが現在の取組みに至るそもそもの発端となる。

＜ストーブを囲んでの話し合いでまとまった“空き店舗を工房に”＞

暮れも押し迫った 12 月 27 日、数人の「みたまち・おかみさん会」のメンバーも加えての「商店街活性化グループ」の初会合を開く。自己紹介の後、ストーブを囲みながら、メンバーそれぞれが今の“想い”や期待・考えを語り合った。

年が明けてからも、このような話し合いを何回か重ねたところ、話の中心は「空き店舗対策」となっていた。当時、御田町商店街は、13 店舗のうち 9 店舗が空き店舗となっており、また、開いている商店でも高齢化や業績不振等により店の継続について悩みを抱えていた。このため、「商店街活性化グループ」の活動としては、“何か空き店舗対策を考えよう”という流れになっていった。

“何でも良いので”と、色々なアイデアを出しながら話し合いを進めるうちに、原さんが提案した“空き店舗に工房をつくるのって面白いね”という話となった。このアイデアは、岡谷市で地域産業活性化のネットワーク会社を営む大橋俊夫氏が、ある地元誌の対談記事の中で『下諏訪の“時の科学館儀像堂（時計博物館）に在る腕時計の組立て体験工房には、観光客だけではなく、かなりの数のリピーターがいる。こういう人材が町に定住してものづくりをするような工房町ができればおもしろい』と述べていた内容を、原さんが読んだことに始まる。この記事により「ものづくりは、単に物を作るだけでなく、作ること自体が観光資源等になる」ことを知り、また、インターネットで調べていくうちに、ヨーロッ

パのまち、すなわち、“ものづくり”のまちの様子も知った。このような話を見聞きするうちに「空き店舗に工房を誘致する」というアイデアがまとまっていった。

そして、2ヶ月にわたる話し合いの後、取組みのコンセプトである《工業→ものづくり→工房》と《商業→あきない》の融合が整理され、このコンセプトを新しいグループ名にすることとした。すなわち、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」の誕生である。

「空き店舗に工房を誘致する」のコンセプト

下諏訪の20世紀は製造業が産業の中心と言っても過言がありませんでした。

先の50年間においては製糸業、その後の50年間は時計・カメラ・オルゴールといった精密機械工業で栄えてきました。そして、私達は、SEIKO、YASHICA、OLYMPUS、SANKYOといった世界的なメーカーをここ下諏訪から生み出し、文字通り精密という微細加工を行う手工業種から発展した『匠』＝オンリーワン技術の集積地をつくり出しました。しかし、メーカーは主販売先であるアメリカ型の大量消費、大量生産市場に対応するために『コストダウン』『合理化』『自動化』の荒波に飲み込まれ、かつての花形商品達は気が付けば皆、諏訪地方から東南アジア・中国へ移り去っていきました。

かつての諏訪地方は東洋のスイスと呼ばれていましたが、スイスの精密機械工業も同じように衰退してしまったのでしょうか。答えは時計におけるスイスブランドの強さを見れば明確です。ローレックス、オメガ、ロンジン、スイス時計協会によれば、スイス西部にはこれらのブランドを支える数百に及ぶパーツメーカーが営業し、それぞれが専門のパーツを作り出し、数百家の“エタブリスール”と呼ばれる完成時計組み立て業者にパーツを納める生産構造を要し、現在でも盛業を呈しています。

<中略>

そこで私達は、かつての大量消費、大量生産市場を顧みるのではなく、このヨーロッパ型の市場や、人々の暮らしている自然環境や地域文化、歴史を基盤として試行錯誤や創意工夫の末に得た技術と知恵との集積に基づいた民藝を師範とすることで、本当の意味での『ものづくりの地』を模索することにしました。幸いに私達の街には、まだまだ、たくさんの技術を持った企業や人材があります。当プロジェクトは、私たちが50年近く精密で培ったこの『匠』＝オンリーワン技術をベースに、ヨーロッパのような職人、マイスターが集う工房街をつくることを目指します。そして私たちは、本当の意味でのブランドづくりを通じて、工業ばかりでなく、様々な業種の『匠』を育て、住まうことで、将来的に本当の賑やかな街を取り戻せればと考えています。

資料) 匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト (<http://takumi.shimosuwa.jp/whatis/index.html>)

<“よそ者”が吹き込んだ新しい風>

リーダーの原さんは、この話し合いの中で、習慣の違いにカルチャーショックを感じたという。それは“ものづくり”の現場では当たり前となっていた工程管理の発想。つまり、“プロジェクトの開始から終了までの間、目標を設定して、それを実現するために必要な方法、作業、時間、体制・システムの計画をつくり、実行段階では、それらが計画通りに遂行できているかを絶えずチェックし、出来ていない場合は対策を講ずること”が商業の世界では必ずしも常識になっていないことであった。

このため、原さんは、会社で日常的に使っている、計画表、議事録、QCストーリーといった手法を積極的にここでのミーティングに活用した。話し合った内容をマトリックス表

に整理したり、特性要因図などで図式化したり。他のメンバーも、このような進め方が新鮮に写ったようで、楽しみながら、出されたアイデアの問題点・課題、議論の論点など整理しながら話し合いを一步一步、着実に進めていった。

マトリックス図による話し合いの整理



資料)「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」ホームページ
(<http://takumi.shimosuwa.jp/whatis/method3.html>)

■“今、出来ること”を積み重ねてオープンした匠の工房第1号と 活動の拠点(匠ぷらっとSHOP)づくり

工房誘致の実現化に向け、平成15年3月から始まった「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」の活動は「出来るところ」から始めた。

まずは、グループ名を改名することにより、活動の方向性をメンバー全員で共有化した。

その後、今回のアイデアのきっかけとなった大橋氏を招いて座談会を開催したり、以前から「みたまち・おかみさん会」のアドバイザーとして交流のあった下諏訪商工会議所の安田課長と意見交換をする等、少しずつではあるが、グループ外のコネクションやネットワークを広げることに努めた。

そのような中で、メンバーの一人、カメラ店を経営する河西さんの顧客である村上さんが機織をする場所を探しているとの情報が入った。村上さんは織物会社で機織や縫製を担当したこの道45年間の大ベテランで、定年退職をきっかけに、自分の技や経験が活かさないかと場所を探していた。

早速の会合に諮ったところ、是非これを進めようという話となった。しかし、実現するには、空き店舗(場所)の確保と費用(改装費)の問題があった。議論を重ねるうちに、まずは「あるものを使って自分達でやる」という結論に至り、場所は「みたまち・おかみさん会」の店を借り、改装は自分達の手で行うこととした。幸いなことにメンバーには、自分の店を自分で手がけた程の大工好きのパン屋(斎藤氏)がいる。また、材料費(約10

万円)は、みたまち・おかみさん会が立て替えてくれた。

そして、6月18日から手弁当による空き店舗改装工事が始まる。といっても、作業は仕事が終わってから。だから、時には日付が変わる日も。6日間ほどの大工工事で何とか使えるように改装し、工房誘致第1号、裂織の店「あざみ工房」が平成15年6月にオープンした。

一方、その頃、大橋氏から商工会議所の安田課長がチャレンジ枠事業費¹(長野県の助成金)の企画提案のアイデアを探しているとの情報が入る。早速、相談したところ、しもすわ・あきないプロジェクトの内容を提案することとなり、四苦八苦しながら申請書をつくり、7月に採択決定の内示が出た。兼ねてよりメンバーの間で、活動拠点の必要性が話し合われていたが、資金的な問題から、着手できないでいた。まさに“渡りに船”であった。

この拠点として活用したのは、かつて家具屋であった空き店舗で、ここに仮事務所をオープンした。ただし、事務所として使うだけでは物足りないので、地元のモノづくりのプロの商品を販売する拠点としても機能させることとした。商品となる作品は、友人・知人の“ロコミ”によるネットワークで集め、また、作品もただ陳列するだけではなく、ショップを生活空間として演出。そのモノが引き立つ、すなわち、そのモノが欲しくなるような雰囲気を作り出した。ただし、予算の問題もあるため、これも手作り。近隣の旧家や倉庫に声をかけて回り、廃材や不用品をもらい、足りないものはDIYショップから木材材料を買ってきて、見よう見真似で日曜大工を行った。そして、9月初旬に「匠ぷらっとSHOP」がオープンした。



オープンした「あざみ工房」と村上さん



改装された活動の拠点
匠ぷらっとSHOP(上)と
廃物利用した展示棚(下)

■ネットワークを活かして9軒の空き店舗が埋まる

“できることから”という観点から、ネットワークづくりを進め、それを活かした取組みを進める「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」。

そして、今度は、今まで培ってきたネットワークを更に飛躍させることを目的に、「匠ぷらっとSHOPS」と銘打ったフェアを企画。このフェアには26の工房が集まり、マイスターの家具、みたまち・おかみさん会などの体験ブース、陶器・木工・七宝焼・ガラスなどの工芸やパン・和菓子、美術学校からの出品など、各店がそれぞれの個性を発揮したブースを設けた。また、オルゴールコンサートや「匠とまちづくりを語り合う」と題したトークセッションも行い、平成15年11月3日～4日の二日間で1,030名の人を訪れた。

¹ 長野県の雇用確保のための創業支援プログラムへの補助金。

フェアを成功に導くために、やはり口コミで出展者を募り、紹介された工房には全て足を運んだ。また、会場となったのは「下諏訪倉庫」。これは諏訪地域のモノづくりの原点であるシルク産業を支えた歴史的建造物。これが取り壊されるとの噂を聞き、オーナーの自宅を訪れ、フェアの企画を説明し、会場として使うことの承諾をもらった。

この「匠ぷらっと SHOPS」は、匠を始めとするネットワークの強化、まちづくりへの地域参画の場、グループの認知度向上など、様々な面で今後の活動に繋がるイベントとなり、今年も第4回目を開催した。



平成 15 年の匠ぷらっと SHOPS ～会場となった下諏訪倉庫と体験ブースの様子～

丁度その頃に、都市再生本部の「全国都市再生モデル調査」の採択が決まり、資金的なバックアップができたことから、具体的な「形」づくりの活動を活発化する。特に、当初からの目的であった空き店舗への工房誘致を積極的に進めるため、御田町商店街の空き店舗の状況や、空き店舗を貸すことへの意向などを自らの足を使って集める。また、「おかみさんの会」のネットワークもフルに活かして賃料交渉なども進めた。

この結果、9 軒の若い匠が御田町商店街に入ることになり、それまでの暗かった店に火が灯る。特に、このうち 1 軒は廃業した酒蔵が若い匠の力により復活され、また、別の 1 軒には、若い匠が開業しているのを見た地元の若者がここで新しく整体業を開業した。

この空き店舗の誘致でも、“なるべくお金をかけない”という姿勢が徹底され、“今あるもの”を可能な限り使って自ら行っていく。これにより、出店コストや家賃を抑えることが

御田町商店街の空き店舗に開業した匠の店と今あるものを有効に活用した店内



でき、若い匠にとって出店しやすい環境を作り上げることができた。また、空き店舗は、その外観はもちろん、店内にもシンク、テーブル、棚など、レトロなモノが多く残されている。これを活かすことも、若い匠にとっての店の魅力となる。このような取組みが特徴ある商店街の景観づくり、すなわち、“まちづくり”の大切さの「気付き」に繋がっていく。

■次の一手、「賑わいづくり」を仕掛ける

～「インダストリーツーリズム」と「ぶらりしもすわ三角八丁」～

ただし、空き店舗に匠が入っても、それが直ぐに大きな賑わいを生む訳ではない。確かに、特徴ある店が増えたことにより、その店を目的に観光客やその店の顧客の出入りが生まれ、商店街を訪れる人は増えたが、大きな賑わいというには程遠い。

また、匠にとっても、モノを“作る”難しさと、モノを“売る”難しさは違う。事実、これまでに店を維持することができずに閉店する等、半数以上が入れ替わっている。

このため、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」は、次の一手として、様々なイベントを行い、“賑わいづくり”の取組みを展開。たとえば、拠点「ぷらっと SHOP」で、トークセッション・フォーラム、展覧会などを行ったり、主力メンバーの「みたまち・おかみさん会」が行うイベントの応援や夏祭りなどに合わせたイベントを行っている。

《インダストリーツーリズムの構築に向けて》

一方、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、賑わいづくりのための仕掛けとして、下諏訪の資源である「ものづくり」をテーマとした「インダストリーツーリズム」（産業観光）を検討。「インダストリーツーリズム」とは、農業や環境をテーマとする「グリーンツーリズム」や「エコツーリズム」に対する造語だ。たとえば、下諏訪町には、世界のオルゴールのほとんどをこの地で生産した歴史があり、「奏鳴館」というオルゴール博物館では「オルゴール組み立て体験」が楽しめる。「インダストリーツーリズム」は、この体験を指導する山崎技師が語ってくれた「オルゴールは機械（ハード）、音（ソフト）、クラフト（ケース）の三つの要素で出来ている製品」との話がヒントとなった。『奏鳴館では、今は「機械」の組み立てだけの体験だけど、これら三つの要素を体験するプログラムをつくれば、もっと下諏訪へ滞在して楽しめるような仕掛けに成るかも知れない』という考えが浮かび、平成16年4月、奏鳴館と協力して「下諏訪ワーキングキャンプ」という、インダストリーツーリズムの試験版を実行した。

この企画は1泊2日で、オルゴールのケースの材匠料の調達体験（木材の切り出し）、ケースのデザイン（ケースへのモザイクデザイン製作）、最後に奏鳴館でオルゴールの組み立てというカリキュラム。宿泊は御田町の公民館を活用し、このスケジュールの合間に、諏訪大社の参拝、食事は御田町おかみさん方と一緒に郷土料理をつくる。公民館隣の温泉銭湯の体験も組入れた。東京周辺から12名の若者が参加し、僅か2日間の体験旅行であったが、若者たちの満足そうな笑顔の中に、この企画の将来性を掴んだような気がしたという。

《イベントをつなげて(連携して)来街者を増やす ぶらり・しもすわ三角八丁》

「インダストリーツーリズム」は、今まで点で存在してきた、あるいは、今までの取組みも含め、下諏訪の持つ資源を有機的に組み合わせる必要があり、そのためには、自分たちだけではなく、工業、商業、観光に関わる既存の組織との連携を強めないと本格的な取組みにならない。また、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」だけで行うイベントでは、インパクトも小さい。

このため、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、新しいネットワークづくりとイベントのインパクトを上げるために、商工会議所や観光協会、温泉旅館組合などの各諸団体に対してイベントの同時開催を提案。そして、2004 年秋から「ぶらりしもすわ三角八丁」を開催する。

この企画の特徴は、主催者を置いてないこと。マップやチラシの印刷用に開催日と時間、概ねの内容を調整した他は、進め方・やり方は、それぞれの団体任せ。「三角八丁」というステージの上で、たとえば、スタンプラリーやフリーマーケット、コンサートや特売など、それぞれが各々の個性でエンターテインメントを発揮する。そして、参加者は地図を片手に、気軽に下諏訪を歩いて楽しんでもらおうというイベントだ。

この「三角八丁」は、今では下諏訪に住む年配方でなければ知らないくらい廃れてしまっていた言葉で、諏訪大社春宮・秋宮を直線で結ぶ線と、それぞれの社から伸びる参道の交点までの距離が八丁(約880m)あり、旧市街地を囲むように三角形であることから「三角八丁」となった。今年で四回目となるが、主催者も決めず、イベント内容も団体任せであるが故に、毎回内容が異なり、参加者も毎回違った内容を楽しむことができる。

「ぶらりしもすわ三角八丁」



(3) 取り組みの重点、キーポイント等

■よそ者の発想や力を活かす

《よそ者の視点と地元の“やる気”が新しいプロジェクトを生み出す》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」のメンバーは、現在 32 名をこえ、プロジェクトの企画参加者も 100 名を超えた。ただし、事務局長の原さんをはじめ、そのメンバーの多くは、御田町商店街に必ずしも縁の深い訳ではなく、いわば“よそ者”が多いという。また、御田町商店街で開業した匠たちの多くは、諏訪の産ではない。

また、立ち上げ当初に導入したマトリックス手法などのように、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、“よそ者”の発想やパワーを活かすことにより、今までとは違ったアイデアややり方など、新しい風を商店街に吹き込んでいる。

《「気付き」を取組みに活かす》

「空き店舗に匠に入ってもらう」、「インダストリーツーリズム」は、強いて言えば「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」オリジナルの発想ではない。メンバーそれぞれが情報を集め、ネットワークを広げる過程で色々な刺激を受ける、いわば、“よそ者”と交わることにより「気付いた」こと。また、「形を見せる大切さ」も、取組みの過程で「気付いた」ことだ。

このように、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、「気付き」を大切にし、それを活かした取組みを実行している。

■人のつながりを活かす

《人とのつながりを大切に作る》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、匠の誘致やネットワークづくりには宣伝や募集という手法はなるべく使わず、「人のつながり」、いわゆる「口コミ」を大切にしている。“口コミは一見効率が悪いように感じるが、実際には人の感性がフィルターになり、自分が良いと思う人は、大概、同じ波長を持った人を連れてきてくれ、また、良い人は、良い人を紹介してくれる”という経験に基づいた考えだという。

《おかみさんの繋がりを活かす》

一方、「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」の主力メンバーでもある「みたまち・おかみさん会」の活躍やネットワークも見逃せない。たとえば、「あざみ工房」も女性二人でオープンした「すみれ洋裁店」も、その希望者情報は「おかみさん」ネットワークがキャッチした。子育て・商店街活動と地域に深く広く根ざした女性ネットワークは、男性ネットワークを遙かに凌駕する。地元の情報が次から次へと入ってくる状況に、原さんもそのネットワークの威力を感じたという。

メンバー間の情報共有にはメールを活用しているが、当初はアドレスをもつ人が少なく、使用頻度が低かったという。しかし、活動が活発になるにつれて全員がメールを使うよう

になり、特に「みたまち・おかみさん会」のメール使用が増えたことにより、ロコミの範囲やスピードが拡大している。

また、工房の開店までの準備段階におけるおかみさん達の活躍が大きい。家賃交渉は、所有者とも気心が知れているおかみさん達が行うため、相場と比べても格安の値段で借りることができた。また、開業した匠が地域に根ざせるよう、そのフォローも、影に日向に「おかみさん」が見てくれている。

《積極的なネットワークの拡大》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、積極的にネットワークを広げ、それを活かしていることが見逃せない。先の「匠ぷらっと SHOPS」でもロコミで出展者を募る一方、紹介をもらった工房へは積極的に足を運んでいる。

このような積極性が新しい縁を生み、SHOP などへの出展やイベントの企画につながっている。

■成果や具体的なイメージを見せる

《具体的な「形」を見せることで周りが動き出す》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」が活動を始めた当初から御田町商店街の全員が好意的に見てくれていた訳ではなく、どちらかと言うと、多くの商業者達は半信半疑で、中には「商店街がよそ者に占領されてしまう」などというお年寄りもいたという。しかし、徐々に寂れた空き店舗が息を吹き返すにつれ、周囲の見方も少しずつ好意的に変わり始める。

また、「形」を見せることにより信用が増し、更なるネットワークの拡大や、色々な新しい情報が入る。

人々に納得してもらうためには、具体的な「形を見せる」ということの大切さを改めて学んだという。



「形」を見せる取組みの一つ
「御田町看板プロジェクト」

■無理をしないというスタンス

《できることをやる・やりたいことをやる》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」の基本スタンスは一貫して「できることをやる」、そして、次に大切にしていることは「やりたいことをやる」。

たとえば、メンバーの自主性や主体性を尊重するため、会合に出るも出ないもその人次第。しかし、専務理事の原さんは“それは当然”と語る。特に、“「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」は、みんなボランティアで動いているため、強要ということは有得ず、また、メンバー一人ひとり、仕事も生き方も価値観も違う。この違うということを前提に考えれば、行動様式を無理に合わせることはナンセンス。人は「やりたいこと」がやれば、会合に出てこなくとも、一生懸命、考え・責任をもってやる”と笑う。

《あるものを探す》

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」を見て無理をしない活動のコツとして感じたのは「今あるものを探す」。

今あるモノを「使う」ということは誰でもしているが、ここでは“無いものは探して使う”というスタンス。つまり、今ないことは無理に背伸びして行わず、ネットワークをフルに活用して欲しいものを手に入れる。たとえば、「匠ぷらっと SHOP」のオープン時には、必要な棚やラック、木材などを近隣の旧家や倉庫に声をかけて回り、貰いに行く。また、「匠ぷらっと SHOPS」の会場となった「下諏訪倉庫」もオーナーの自宅を訪れて交渉した。

このノウハウが欲しいと思えば、ある人のところへ尋ねて勉強するなり、連れて来るなりする。「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」は、決して手間を惜しんだりしない。

■費用をかけない

《可能な限り自分の手を動かす》

「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、「匠ぷらっと SHOP」・「ぷらっとスペース」での収益のほか、適宜、町・県・国の補助金を活用。ただし、活動は極力コストをかけず、廃材等あるものを利用しメンバーの手づくりで対応している。特に、空き店舗の改装では、廃材などの情報があれば、貰いに行き、次の取組みのために、それをストックしている。



空き店舗の改装も
自らの手で行う

(4) 今後の課題や展望

「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」では、“やりたい人で、できるところから始め、決して無理をしない”という基本スタンスや活動資金の問題から、“ものづくり”現場での定番である中長期的な計画を敢えて作っていない。

しかし、これまで、小さな取組みを積み上げ、着実に「形」として表してきた。そして、その積み上げが次の“夢”を生み、また、取組みの過程で「気付いた」ことを加味して、次の一手となる新しい仕掛けづくりを考えながら取組みを推進してきた。

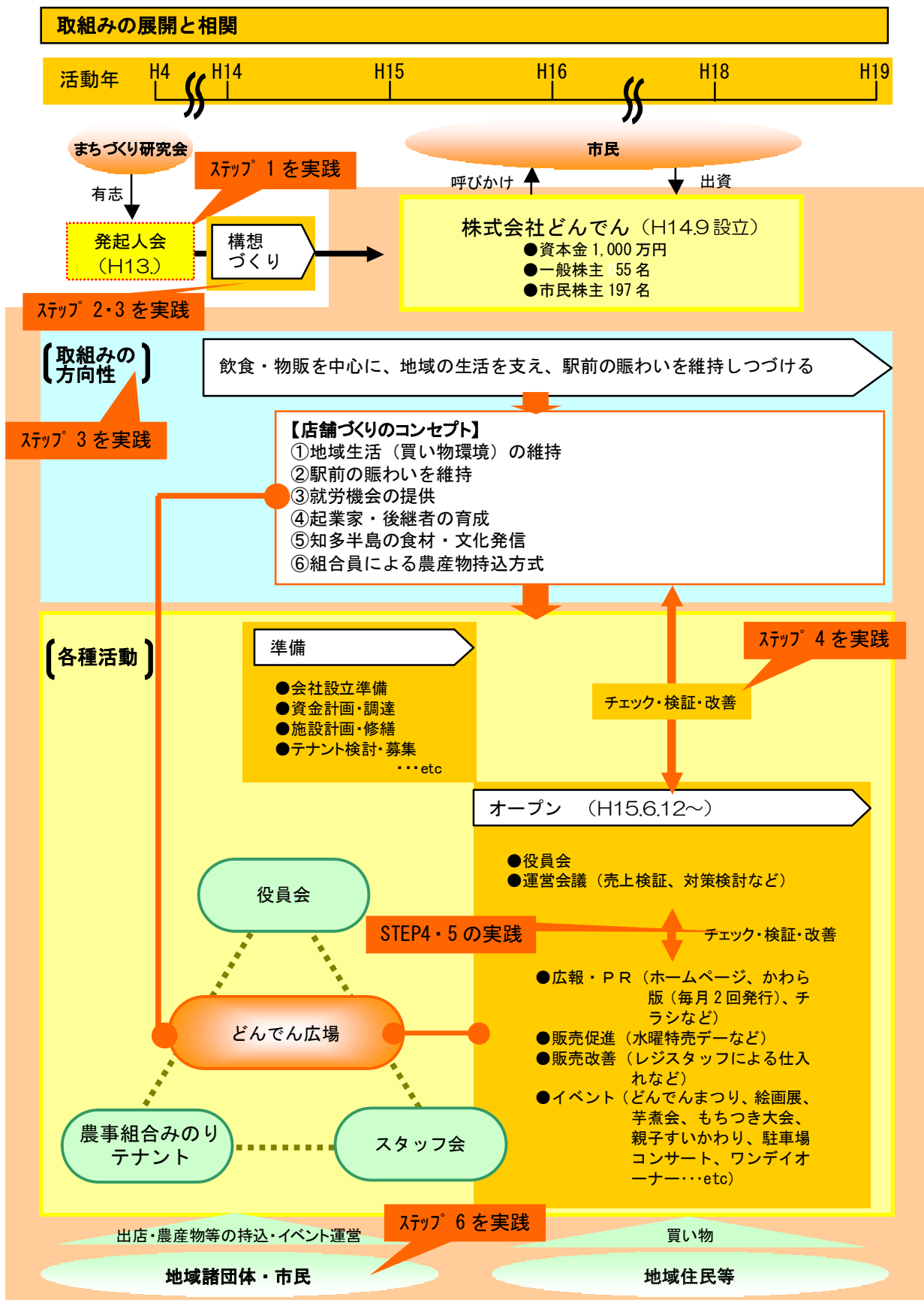
“このような仕掛けが将来的に「点（資源）をつないで面（連携）にする」足がかりになり、その中で「匠の町 しもすわ・あきないプロジェクト」が連携の受け皿としてのプラットフォームになれるのではないか」と原さんは語る。また、それにより行政や商工会議所、既存の組織では埋めきれない、あるいは、既存の地域にある有益な資源を有機的に結ぶ「連携ビジネス」の領域を創造できると原さん達は考えている。

※NPO 法人 匠の町 しもすわあきないプロジェクトの取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。
この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。
掲載箇所：ステップ2（P11、P17、P20）、ステップ3（P38）、ステップ5（P49）

事例6. 地域住民自らの手で買い物環境を守る

―区画整理の空白期間を「地産地消」のスーパーマーケットを起業してカバーする―

主体	主な活動の舞台
株式会社どんでん	愛知県東海市 太田川駅前周辺
取組みの概要	
“まち”の顔として駅前再開発が進む太田川駅前。しかし、昨今の事情で工事は大幅に遅れ、工事移転による駅前空洞化が深刻化する。特に、長年、地域密着で営業していた大手スーパーの撤退は、地元には大きな衝撃を与える。このため、地元有志の「まちづくり研究会」は、自らの買い物環境を守ろうと立ち上がり、市民出資の株式会社を設立。そして、その跡地に地産地消にこだわった「とれたてマーケット『どんでん広場』」を起業する。しかし、経営の素人とも言える団体の起業と店舗経営は、紆余曲折の連続。様々な問題・課題に遭遇する。しかし、地域の応援とやる気で経営を維持。現在、新しい街の礎として、今後の発展が期待されている。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 「どんでん広場」のコンセプトは、経営責任を負う有志が頻繁に会合を開き、「飲食・物販を中心に、地域の生活を支え、駅前の賑わいづくりを維持しつづける」という目標設定のもと検討された。この具体的な目標があったからこそ、オープン前後に生じた様々な課題に対しても、目標に適した対応がなされている。 ● 「どんでん広場」の開業・運営においては、自分たちのネットワークが最大限に活かされている。たとえば、経営陣には農業者が多かったため「農産物持込方式」が採用され、また、研究会時代から付き合いのあった大学教授の様々なアドバイスを受けている。 ● 「どんでん」広場では、オープン後も様々な形で経営改善の取組みがなされている。たとえば、満足度調査等を通じて、お客さまの声を品揃え等に活かすことはもちろん、不満な点を解消するため、「農産物持込方式」も改善した。また、リストラ等の経費節減も徹底する一方で、現場スタッフに任せた仕入れの採用や、集客や認知度向上に繋げるための各種イベント等、売上げ向上のための取組みを地道に実践している。 ● 特に、経営を維持するため、事業計画を詳細に検討。一日の買い物客 500 人、年間売上 2 億円という数値目標を掲げている。そして、この数値目標や「どんでん広場」運営の意義を経営陣・社員はもちろん、パート社員全員が共有しているからこそ、その目標達成のため、集客や売上向上に向けた具体的なアイデアが様々な生まれている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 開業により地元の買い物利便を維持し、地元住民・高齢者を中心に顧客が定着しているが、事業計画の目標である 5 年目で初期投資回収に向け、もう一步の努力をしている。 ● 一方、目玉とした「地産地消」が「品揃えの少なさ」に、「農産物持込方式」が「品薄感」に、「無農薬」が「形の悪さ」など、お客の不満要素の要因となっていた。「どんでん広場」では、コンセプトを維持しながら、これらの改善に向けて最大限の努力をしている。	



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1) 街の概況

比較的温暖な気候に恵まれ、農産物や畜産、魚介類などの食材も豊富な知多半島。その西北端に位置する愛知県東海市は、名古屋や中部国際空港（セントレア）とは概ね 15～20km の距離にある交通利便性の高い地域である。

人口約 10 万 4 千人で一貫して微増傾向にある東海市では現在、中心市街地にふさわしい環境形成を図るため、市域のほぼ中央にあって都市拠点と位置づけられている太田川駅周辺において、土地区画整理事業・市街地再開発事業・連続立体交差事業が総合的に進められている。

この新たな街づくりの完了は、連続立体交差事業が平成 22 年度末、その後に着手する市街地再開発事業が平成 24 年度末、土地区画整理事業が平成 27 年度を予定している。

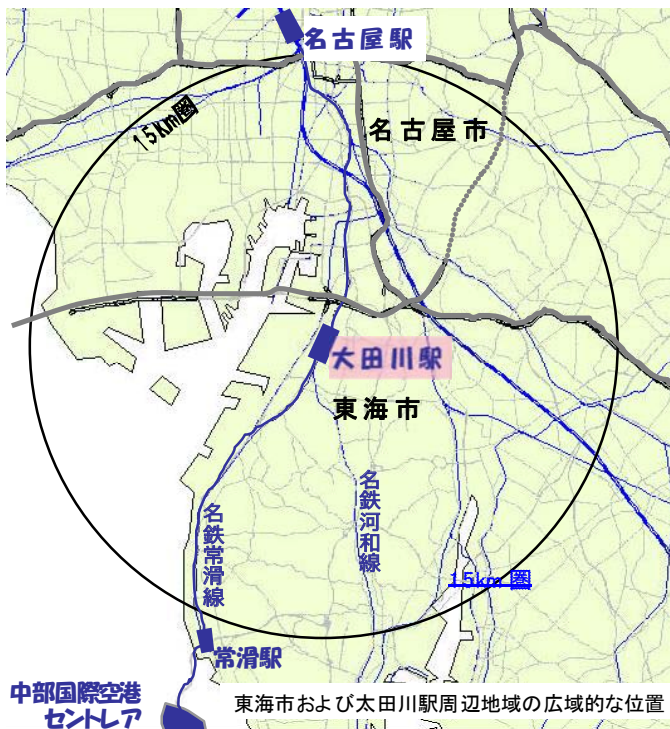
すべての事業が完了すれば、街は劇的に変化する。しかしながら、事業期間中は制約も多く、



太田川駅周辺地区イメージパース（「東海市都市計画マスタープラン」より）

立地店舗がリニューアルできないなどで、営業機会が失われて客離れの起こる恐れがある。土地区画整理事業の施行面積 64.3ha の地権者たちは、危機意識を持っていた。

市街地整備事業は平成 4 年度よりスタートしていたが、当初平成 17 年度までと計画していた事業期間が後に 10 年間延長してしまうこととなる。その中で、平成 12 年には駅前で地元に着して長年営業してきたユニー太田川店が撤退するという話がささやかれた。同系列の店の中ではトップクラスの売上を誇っていた時期もあるスーパーが消える？ 地元関係者に衝撃が走る。太



田川駅周辺の市街地整備の工事期間中に、街は荒廃し、地域での「生活」が成り立たなくなってしまうのではないかと。

地域の生活を守り、駅前の賑わいを維持し続けるため、市民手作りの“まちおこし”会社の挑戦が始まった。

(2) 取り組みの経緯と現状

■「将来の街」より、「工事期間中の街」を

《街の将来像が実現する前に危機に直面》

名鉄常滑線・河和線の両線が乗り入れる交通の要衝であり、東海市の中心市街地と位置づけられて整備事業が進められている太田川駅周辺であるが、地域経済を取り巻く不況感に加えて、現状での生活基盤の状況が苦しくなっていた。

土地区画整理事業では、駅を中心に商業系用途の土地利用を集約する形で進められているが、平成 9 年度の仮換地指定頃から規制・制約に伴う移転などによって地域の空洞化も深刻化してきた。そこにきて平成 12 年に聞こえてきたユニー太田川店の閉店の噂。駅前でも抜群の集客力を誇り、太田川駅周辺を市内で最も賑わう場のひとつとしてきた核であるだけに、大田地域へのダメージは深刻であり、生活条件の相当な悪化は免れない。

《駅前からのスーパー撤退が現実のものに》

地域では、商業者・農業者をはじめとする地権者などの有志 25 名程度が自主的な「まちづくり研究会」を平成 4 年頃から続けてきた。自分たちなりに地域に合った整備事業のあり方や将来の街の姿について、先進地や学識経験者などから学んでいた。「住民から発信するまちづくり」を模索していたその研究会も、危機意識の変化に伴い、主題は「いかに現状での生活や営業を維持するか」という点に変わっていく。

スーパーが無くなれば、大田地域では生鮮三品を扱う店は皆無となる。生鮮食品がなくなれば、特に自動車の運転のできない高齢者などにとって、生活しにくい街となってしまう。そして確認が取れた。ユニー太田川店の撤退は現実の話であったのだ。

■「経済活動は地元のカネが落ちるように」との教えを受けて

《有志自ら動くことを決める》

いかに地域の生活を維持していくか。このままでは駅周辺の整備事業完了を待たずに街は荒廃しきってしまうかもしれない。

スーパーの跡地は 9 割以上がユニー所有地であったため、まず、小規模でも食品中心のスーパーを営業させられないかを打診するが、条件的に厳しい。ならば自分たちの力で、生活条件を維持し続けるしかない。

「まちづくり研究会」には、平成 7 年頃より指導・助言を行い、後に『どんでん広場』の事業化にも深く関与してくれた森靖雄教授（東邦学園大学）がいた。教授の持論は「地域で行う経済活動は、地元のカネが落ちるようにしなくては意味がない」。研究会の有志メンバーはこれを肝に銘じて立ち上がった。

目標は「地元産の農産物、特に、野菜と洋ランを中心に扱い、地域の生活を支え、駅前の賑わいを維持し続ける」施設をつくること。様々なコンセプトを検討しつつ、土地区画整理事業の制約がある中でスーパー跡地を期限付きで借地することが決定した。

■「NPO の気持ち」を持った株式会社の設立

平成 13 年頃からは、研究会とは別に、実質的に経営責任を負う予定の有志が頻繁に会合を開き、取り組みの具体化を進めていった。

どのような事業主体をつくり、必要な資金を調達するか。この事業は、ビジネスとして成立させる一方で、市民の支持を得るものでなくてはならない。当時この地域では、まだ NPO は馴染みがなかった。協同組合形式も検討したが、面と向かっての営利事業（商売）ができないし、市民の賛同を得ることも難しい。そこで、市民株主を集めやすいとの判断もあり、責任の所在なども明確な株式会社形態を選択することとなった。

この際に参考としたのは岐阜県美濃加茂市の「シティホテル美濃加茂」再生の事例である。JR 美濃太田駅前において開業以来 10 年間赤字を続け、平成 10 年 11 月に破綻した第三セクターによる同ホテルの再建に向けて、一口 5 万円で一般市民から株主を募集し、507 名が株主となって同年 12 月に新会社を設立。このやり方を太田川駅前でも採用する。

平成 14 年 11 月より一口 1 万円で市民株主を募集開始。最終的に、55 名の一般株主と 197 名の市民株主によって、新たなまちおこし会社「株式会社どんでん」は資本金 1,000 万円を達成することとなる。「我々は株式会社であるが、気持ちは NPO だ。これだけ広く市民が賛同してくれたからこそ、“まちおこし”を担うという意識がより明確になった」（株どんでん 代表取締役会長・森岡克夫氏）。

■コンセプトの具体化

《事業目的の明確化》

コンセプトが検討される過程において、「地域生活の維持」と「駅前の賑わいの維持」に加えて、「就労機会の提供」や「起業家・後継者の育成」といった観点が重視されていく。高齢者や主婦などのパートの機会を創出するため、シルバー人材センターに求人する方針が固まる。また、駅前の整備事業が完了した後も引き続いて経営していける地元に根差した事業者を支援するようなインキュベーター機能を担うことが確認された。

《テナント誘致交渉》

集客の核となる施設機能をどうするか。これは初期の段階から重要な検討テーマであった。スーパー撤退が取り組みの引き金にもなっただけに、やはりスーパーが欲しい。しかしながら、ユニーからの借地に他系列店を誘致するのは難しい。

そこで採用された案は「世界のグルメコート」であった。2,000 円前後で飲食できるような軽食を 10 店舗（10 カ国）ほど集積させれば、集客の目玉になる。ところが、知多半島地域や名古屋市内などを中心に、台湾・韓国・ベトナム・メキシコなどの飲食店誘致の交渉に努めるものの反応は鈍く、成約には至らない。

平成 14 年 8 月、ユニー太田川店は 32 年の歴史に幕を閉じ、同年 9 月には「株式会社どんでん」の設立総会が開かれていた。11 月からは市民株主の募集が始まろうという土壇場の時期であったが、方向転換の必要性に迫られていた。

■「知多半島」にこだわって“どんでん返し”

《農業が主役のまちおこしへ》

これまで主体的に活動してきたメンバーは、商業者と農業者が中心となった集まりであったが、公的な補助事業は「商」と「農」とを一緒に進めるのには適していなかった。また、会社設立にあたって、ユニーのテナントとして商売をしていた商業者が「商売を続けたい、力を発揮したい」との思いから専業のコアとなってリーダーシップを取ったこともあり、当初はどちらかといえば商業者が「主」で農業者が「従」の関係に近かった。

しかしながら、「ランの産地」として著名な東海市で洋ラン生産を本業としている農業者にはこだわりがあった。やはり農産物を中心にやりたい。新鮮なものを直売すれば、消費者には必ず受入れられるだろう、と。そして東海市のみならず、知多半島は全域にわたって「食」の宝庫である。知多半島の地産地消にこだわった施設づくりの構想が急速に固まっていく。

《『どんでん広場』オープン》

新たに定められたコンセプトは「知多半島の食材、文化発信」。商業地域では珍しい「農業が主役のまちおこし」に向けて、ここから農業者のネットワークがフルに活用される。知多半島で肥育される豚肉、知多の黒牛、伊勢湾漁業の魚介類、地元で減農薬栽培される米などを使用する飲食店などがテナントとして決定。中核施設には直営の農産物直売所を設置することとし、事業者を外部から呼び寄せるのではなく、農業者を中心に「自前で運営」が可能となった。

そして平成 15 年 6 月 12 日、「新鮮・安全・安心」を売りとする『とれたてマーケット どんでん広場』がオープンする。

ちなみに、施設名であり会社名でもある「どんでん」は、地元・大田地域の秋の祭礼で曳かれる山車が、路上の角を急回転される様の「どんでん」に由来する。「どんでん」の際には、若衆や囃子方、担ぎ手が心と力をひとつにして事を成すのであり、力を結集してまちづくりを進めるという意味が込められた。



『どんでん広場』の入口ゲート



農産物直売所内部

■『どんでん広場』の概要

「株式会社どんでん」が平成 25 年までの間に借地している敷地は約 11,000 m²（約 3,350 坪）で、そのうち 1,000 m²が販売・飲食施設などである。

軽量鉄骨・平屋造りの貸店舗は、一区画 20 坪と 6 坪、またはその 2 倍のサイズで使用される。また、野菜・果物・肉・米・洋ランなどを扱うテント造りの直売所は、その他の販売品目の売場施設と合わせて約 100 坪。さらに 100 坪のオープンスペースを「イベント広場」として配置している。

その他には 300 台分の駐車場が用意され、『どんでん広場』の利用者だけではなく、駅の利用者なども使えるように、最初の 90 分までは無料で、それ以降は 1 時間 100 円としている。

総事業費は約 1 億 5 千万円。



『どんでん広場』内部



イベント広場と直売所外観

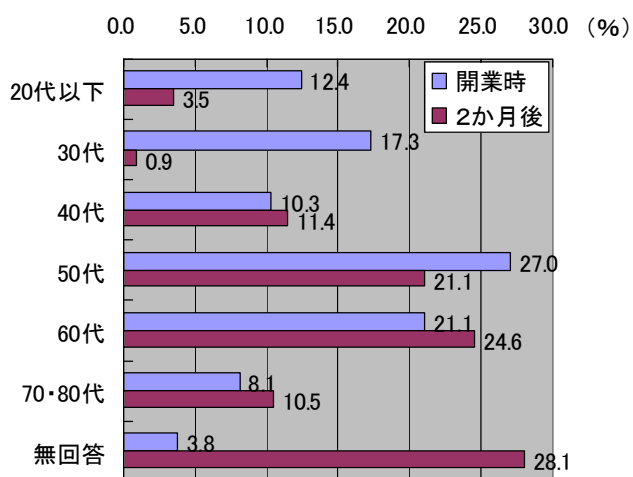


直売所入口付近観

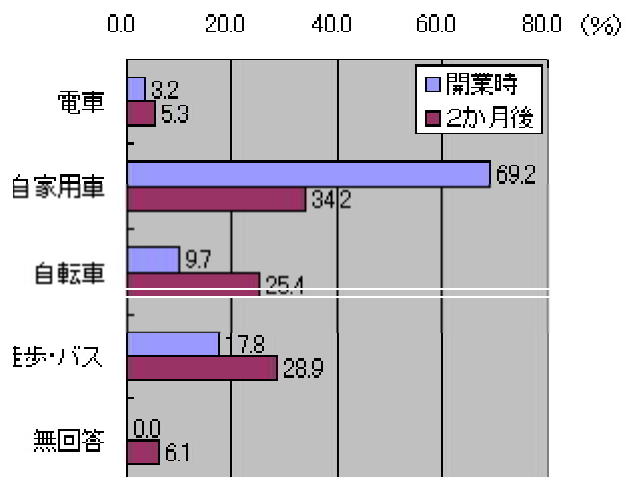
■地元住民、高齢者等を中心に顧客が定着

『どんでん広場』のオープンには、混乱とトラブルを避けるために木曜日が選ばれた。研究会はもとより、テナント誘致交渉など事業具体化の場面でも尽力いただいた森教授によって、開業後最初に迎えた土曜日と、その 2 ヶ月後の 8 月に来場者調査が実施されている。

開業直後には、来場者の年齢層は各年代がほぼ同ような割合で、自家用車を使って来る人が多かったが、2 ヶ月後には、30 代以下の若い世代の割合が低下し、また、自転車や徒歩などによって来場する割合が増加している。オープン後に一息ついた頃より、近隣地域の生活者を中心として利用客層が定着したものと見られ、この 2 年ほど後に別の機関が実施した調査結果においても、ほぼ同様の傾向が見られているという。

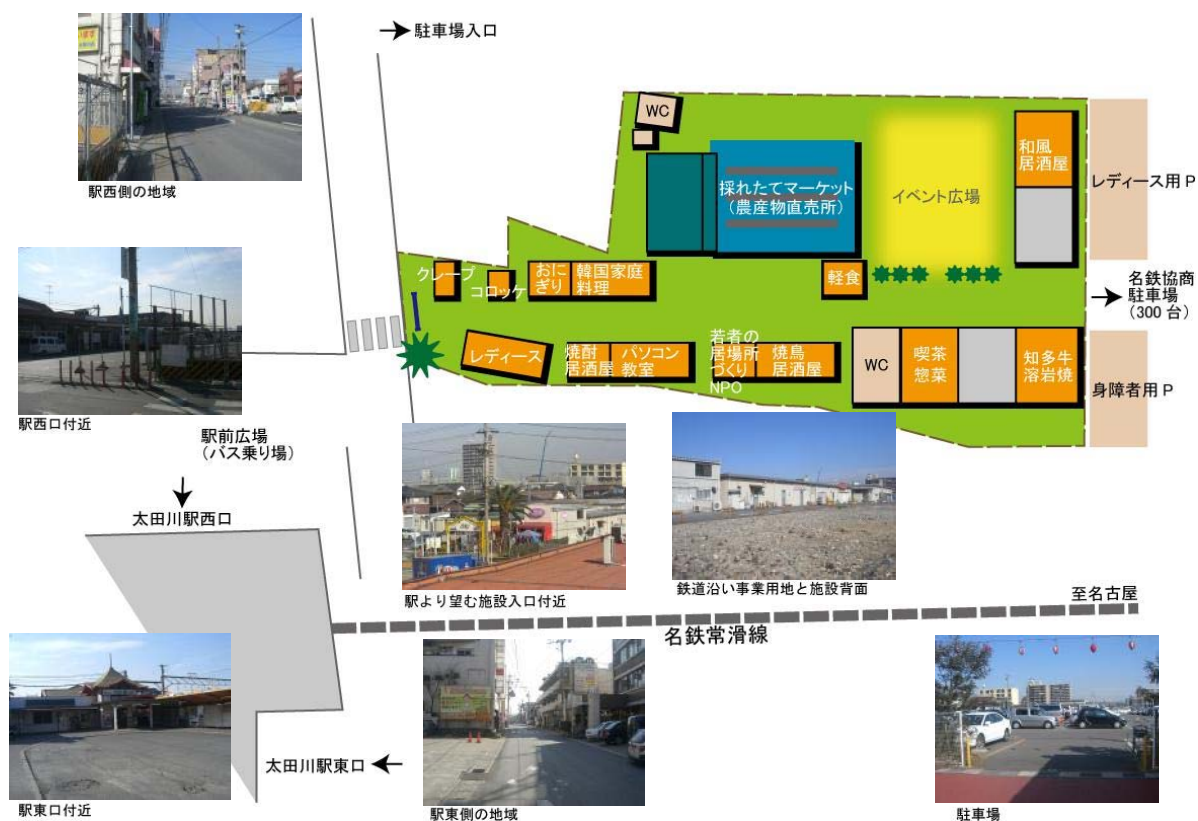


『どんでん広場』来場者の年齢



『どんでん広場』来場者の交通手段
(出典:「中小企業が日本経済を救う」大月書店 森靖雄)

【『どんでん広場』の店舗配置と周辺環境】



(3) 取り組みの重点、キーポイント等

■ 農産物直売所の運営

《組合員による農産物持込方式》

農産物直売所における販売商品の仕入れのため、「柗どんでん」が主体となって「農事組合みのり」を設立。組合員になって販売権を得た地域の農家が、自ら生産し、値を付けた商品を『どんでん広場』に持ち込み、売れ残りは閉店後にまた引き取りに来るシステムを導入する。

隣接する大府市ではJA あいち知多が同様のシステムで「アグリタウンげんきの郷」を開設しており、業績は好調。すでに6年前からJA あいち知多の傘下の販売所で、このシステムが取り入れられていることもあって、農業者にとっても馴染みが深い。

『どんでん広場』では「げんきの郷」と業務提携し、営業指導などを受けるほか、POSシステムを親子形式でリースしたり、農産物や加工品の供給を受けたりすることとした。一方、組合員には地域の専業・兼業農家に呼びかけるとともに、自宅で農産物や花きなどを栽培する女性なども対象として希望者を募り、およそ120名程度の組合員が集まった。現在、そのうち60名程度がコンスタントに農産物（野菜や花）を持ち込んでいる。また、組合員メンバー数名による検査員制度を用いて、安全・安心の徹底に努めている。

《退職組による顔の見える農業》

農産物を持ち込む生産者として、大きな特徴となっているのが退職者による無農薬野菜栽培グループの存在である。

ランと並び、東海市が持つもう一つの顔が「鉄の町」。海沿いに新日本製鉄の製鉄所が立地している。ここに勤務していたOBたち、昭和20年代前半生まれ世代の十数名がグループを作って、有機農法にこだわった菜園耕作を始めた。売上は月に1～3万円程度であるが、「体力維持のため」、



無農薬野菜特別栽培コーナー

「趣味でやるから」と収入のことは度外視し、知多半島で取れる牛フンを入れるなど、地域と自然にこだわった活動をしている。また、年に1度、これまでに3回ほど、施設運営者と消費者を自らの畑に招き、交流会を実施する。毎回100名ほどが集まり、大鍋で芋煮をしたり、子どもたちに農業や自然を体験させたりするこのイベントも、グループによるボランティア運営である。

メンバーの奥さんはみな、最初は大反対だったようだ。何故いまさら農業をやるのか、と。ところが活動を続けるうち、どの奥さんたちも進んで手伝いを始めるようになり、い

までは夫婦で協力して楽しみながら作業をするようになっている。団塊の世代が退職後、どのようなライフスタイルを送るのが注目され、趣味を兼ねた地域のための活動なども期待されているところであるが、「ウチはその先駆けだ」（森岡氏）という。

■個性あるテナントが顔を揃える

貸店舗への出店も、施設コンセプトに沿って進められた。近隣・阿久比町の減農薬米「れんげちゃん」を使う「おにぎり屋」、知多の黒牛にこだわった「焼肉屋」など、地産地消の普及を図る。若手起業者による居酒屋などもオープンし、インキュベーション施設としての機能も発揮している。

また、物販・飲食施設だけではなく、「若者が集まる場所」づくりをめざした NPO も入居している。イベント企画や事務所の一角を使ったワンデイオーナー（日替わり店主）、広場を使った月一のライブなど、若者が活躍し、楽しめる活動を展開。比較的年配の来場者が多い『どんでん広場』において、若い世代の元気を呼び込み、施設のプロモーションにも一役買っている。

■誤算と対応

《予想外の出費》

いざ『どんでん広場』をオープンさせると、必ずしも計画通りに進むことばかりではない。水はけに難が見つかり排水溝を追加で設置したり、当初は年中無休で営業するつもりが、施設メンテナンスのため月一回を定休日にしなくてはならなかったり。また、直売所の断熱効果が悪く、新鮮野菜などの商品にも影響が出たため、エアコンを充実させたりと、結局、数千万円の追加投資が発生した。

《リストラクチャリング》

1 年経過した頃、改めて現状の見直す。当時、30 人弱の雇用を抱えており、「何とかなる」と思っていた甘さがあったことが露呈。光熱費などはもちろん、人件費など経費削減を図った。

「就労機会の提供」は確かに事業コンセプトの一つの柱ではあったが、それが屋台骨を揺るがすような負担になっては意味がない。現在のスタッフ数は、パート 14 名で運営している。

《集客状況と目標達成まで》

「もう少し広域から集客できと思っていたのだが…」。

洋ランなどの花と農産物などの食品のウェイトは当初 4 対 6 程度であったが、最近は花の方が好調で、本格期になると来場者も売上も食品類の倍になることもある。



好調な花類の販売

『どんでん広場』を取り巻く商業立地は、1km 程度と 1.5km 程度のところに食品スーパーがあり、約 2.5km にあるアピタは、実質的にユニー太田川店が GMS 形態で移転したものである。4km ほど離れるとイトーヨーカドー、7km 行くとイオンがある。自動車を使う若い世代やファミリー層などは、やはり SC を選択しやすい。

『どんでん広場』の来場者は近場からの高齢者等が中心であるため、駅周辺の整備事業で住宅が供給され、居住人口が定着していけば、また少し状況は変わるかもしれない。現在、農産物直売所の利用者は1日 400 人、売上は年間 1 億 8 千万円程度。施設全体では、800～1,000 人／日ほどである。

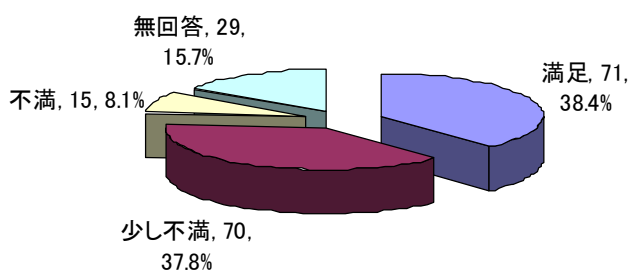
初期投資分で借り入れなどがあるため、開業 5 年目から累積黒字に転ずる計画。もうすぐ 4 年が経とうとしている現在、債務超過を脱するかどうかの段階である。農産物直売所に限って言えば、是が非でも「買物客 500 人／日、売上 2 億円を達成したい」ところだ。

《地産地消徹底への壁》

先述した森教授による来場者調査によると、「品揃えが少ない」などの理由で、必ずしも高い満足度を得られていたわけではない。地産地消にこだわり続けると、どうしても十分に商品が集まらない場合があるし、天候不順などで不作になると、集荷はいっそう厳しくなる。

加えて、近隣の農業者による農産物持込方式からも問題が発生していた。この方式は、すでに地域で定着したやり方であったが、そうであるが故に商品提供者側も経験豊富。夕方以降に残品を引き取りに来る手間をかけたくないこともあり、売れ残りがでないう、売れそうな量を考え、あらかじめ少なめに持ち込んできくる。売れ行きが良いと、夕方近くには、農産物コーナーが品薄になってしまう。

これらのこともあって、やはりすべてを地産地消で賄うことは難しい。専門業者を使い、他地域からの商品を入れなくてはならない。「最悪でも他地域産品が売り場の半分以上を越えないように」基準を設けつつ、商品の充実に努めている。



(出典:「中小企業が日本経済を救う」大月書店 森靖雄)

《消費者ニーズとのギャップ》

「安全・安心」へのこだわりも、消費者のニーズとはまだギャップがあるという。

たとえば、生産者には自宅の菜園で野菜を栽培する女性も多いが、専業農家とは違ってあまり農薬調合などに手間をかけたくないこともあり、不格好だったり、虫食いだったりする野菜が売り場に並ぶこともある。しかし、これらを消費者は受入れにくい。

健康に対する関心が高い消費者、アトピーやアレルギーなどによって食生活に気を配っている親など、無農薬・低農薬に対する理解の深い消費者もいることはいるが、その数も多くはない。「芋煮会」などの交流を通じて、生産者と消費者がお互いを理解し合い、農法や商品に対する認識を変えていく努力が今後の鍵となる。

《「素人集団」であるために…》

開業 5 年目での赤字脱出の目標に向けて、何とか手は打ちたいが、プロの力が欲しい。テナント全体を見通した施設のマネジメントの必要性はあるが、本業を別に持ち、経営についてはほとんど素人のようなメンバーによる体制のため、効果的な運営管理は非常に困難となっている。

現在、「㈱どんでん」の取締役、監査役など役員はみな非常勤。農業者のほか、特定郵便局長や市議会議員などであり、月一回の役員会・運営会議で全体のチェックはしているが、なかなか手が回らない。森岡会長自身も農業者であり、朝の出荷時 2 時間程度と夕方の集金時 1 時間程度と、1 日で 2 回・3 時間程度しか現場にはいられない。

やはり専門職として力を奮えるプロが必要だと、50～55 歳程度でノウハウを持った人材を求め続けている。売上が伸びた分だけ取り分になる、と何人にもアタックしてはいるが、いまのところ自信がないとの回答しか得られていない。

■現場スタッフの力に任せる

悪いところ、改善しなくてはならないところはあるが、いまある資源・条件の中で、「伸びているところをもっと伸ばしていこう」というのが当面の方針である。

正社員待遇の若いスタッフが常駐でひとりいるが、ほかのパートは年金生活者で年配が多く、『どんでん広場』を歩く駐車場利用者、駅利用者に呼び込みをかけようという話が出ても、「声をかけるのが恥ずかしい」。それでもパート就労者による「スタッフ会」の意識は高い。「スタッフ会」での決定事項は“カネのかからない改革”なら役員会もそのまま通る。

たとえば「水曜特売デー」。火曜・水曜・木曜日は売上が悪く、問題意識を持っていたが、その真ん中・水曜日に目玉商品を持ってきて、特売で盛り上げていこうというこの企画も、「スタッフ会」から発案されたものである。平成 18 年 7 月からスタートして、2 ヶ月後には完全に定着。いまでは水曜日は、一週間のうちで土曜日に次ぐ売上が出ている。

また、スタッフの中でも特に意識の高い者には、パートであっても責任感のある仕事を与えていく。レジ打ちの女性に商品の仕入れを任せ、女性の眼で見て、そのセンスで揃えた商品はいまでは 50 品目。自分で仕入れた商品を自らレジ打ちするため、その売れ行きを

実感できる面白味があり、売上の実績も上がってきている。

(4) 今後の展望

■新しい街の礎として

市民の参画を得て、素人ながら手作りで会社を興し、運営を進めている『どんでん広場』は、対応すべき問題も山積してはいるが、“半公共的なまちおこし”の取り組みは浸透し、広がりをもってきている。平成 18 年からは地元の高校が「太田川駅周辺のまちづくり」をテーマに、行政の担当部署で現場実習などを始めており、その一環として「どんでん広場改善」や「賑わい創出」なども課題として取り上げている。高校生たちは、クリスマスには『どんでん広場』のデコレーションを企画。約 4,000 球のイルミネーションで電飾し、オーナメントやポインセチアの鉢植え、電球を巻き付けたベンチなどで演出を行った。使用された材料も、地の企業から寄贈されたものである。



地元高校生によるイルミネーション
(どんでん広場ウェブサイトより)

様々な苦勞の末に『どんでん広場』を開業して約 4 年。市民の応援、行政の支援も増えてきた。

たとえば、平成 19 年 4 月からは、市の事業の一環として、東海市の商工会議所が「どんでん広場」のテナントを借り、チャレンジショップを開催することとなっている。また、近隣の大学が「どんでん広場」のテナントを学生達の教育の場として活用するという話もある。

この地で営業を続けられるのは残り 6 年ほどだが、駅周辺の事業が完了し、駅ビル、駅前ビルなどの商業施設が整備されたとき、「現在の機能・テナントをそちらに誘導していけたら…」。

新しくなった街が、見知らぬ事業者たちばかりというのも寂しい。賑わいを支え続けた力が、新しい街でも発揮されることが期待される。

※＜参考文献＞

「中小企業が日本経済を救う」

第四章 商店街復活の手法と振興事例 4. 新しい試み「どんでん広場」の経験

発行所：大月書店 著者：森靖雄・東邦学園大学教授 経営学部長（出版時）

※株式会社どんでんの取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

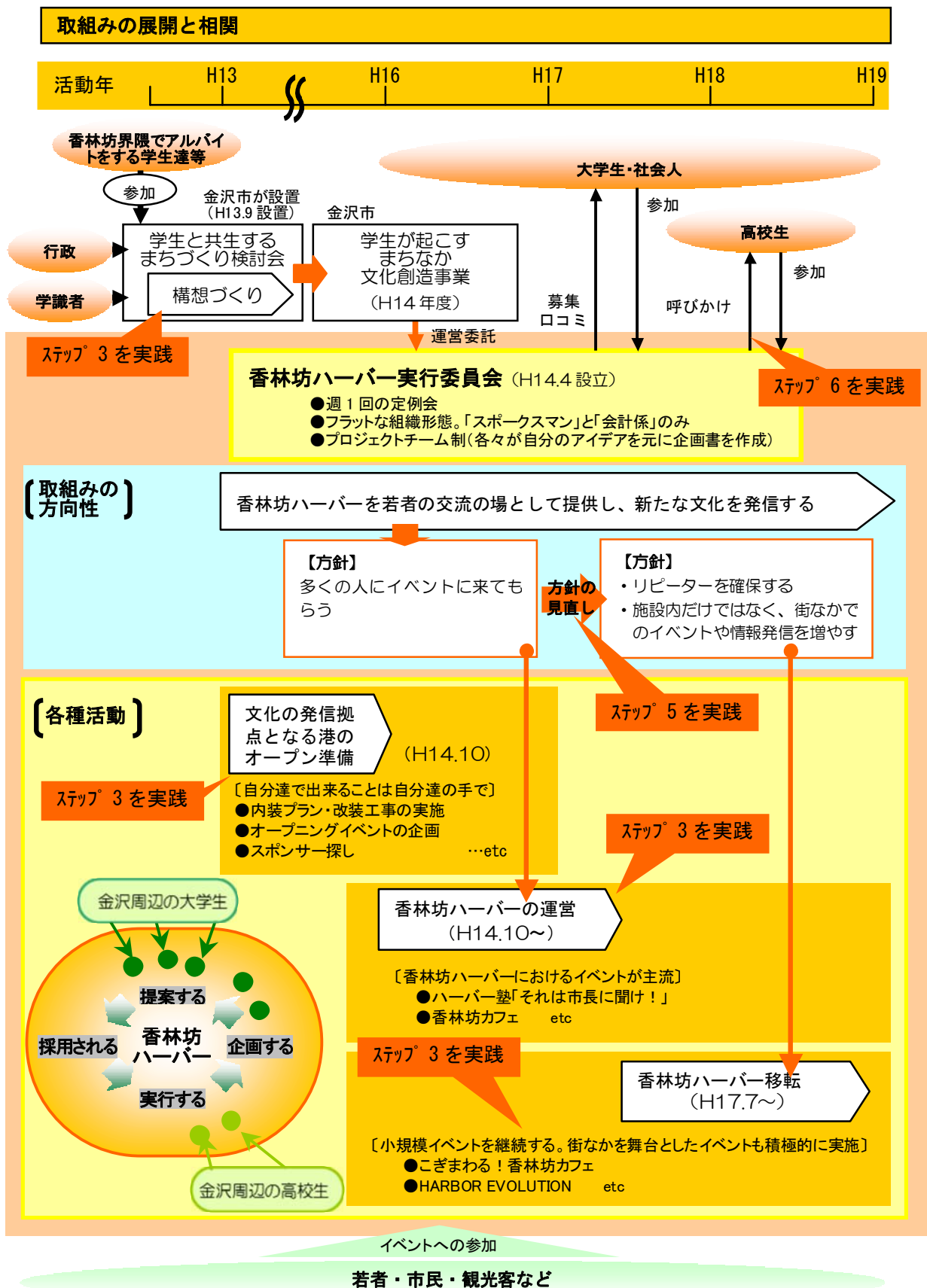
掲載箇所：ステップ 2（P26）、ステップ 3（P28、P30）、ステップ 4（P43）、ステップ 5（P45、P46）

[illegible]

事例7. 学生達の力で賑わいを再生

－「香林坊ハーバー」を拠点に学生達が考えたイベントを次々に実施－

主体	主な活動の舞台
香林坊ハーバー実行委員会	石川県金沢市 香林坊界限
取組みの概要	
17 の高等教育機関が集積し、約 3 万人の学生数を有する一大学園都市である金沢市とその周辺部。しかし、平成 7 年の金沢大学移転により、街なかから学生の姿が遠のき、また、郊外部の大型ショッピングセンターの進出や県庁移転などにより中心市街地の空洞化が進む。このため、金沢市は、往時には北陸最大級の映画文化の拠点として賑わった香林坊地区の閉館映画館を借上げ、ここを拠点に学生らによる学生の街なか回帰と賑わい創出を図る「香林坊ハーバー事業」を平成 14 年から始動。「香林坊ハーバー」では、学生向けのイベントだけに限らず、市民全体を対象としたものも開催され、街なかの賑わい・交流拠点に発展。運営は各大学から学生有志が集まり、スポンサーも自ら探すなど自主独立した運営が行われている。なお、運営に集う学生らは、地元出身者より他地域出身の者が多いと言う。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 「香林坊ハーバー実行委員会」は、「代表」等の役職を設けたピラミッド型の組織体制とせず、フラットな組織体制としている。つまり、取組みの全てがプロジェクト単位で動く仕組みとしており、“やりたい”と思ったら、その学生は自ら企画書を作り、プロジェクトチームを立ち上げ、定例会で承認された後に実行に移る。このような「活動ありき」の組織体制が彼らの機動力を高めている。 ● また、もう一つ特徴的な点として、安全性等が確保されていれば、行政は、彼らの活動内容に対して一切口出しはしないこと。香林坊ハーバーでは、学生達が自主的・主体的に運営していくことを重視しており、このことが学生達のモチベーションの維持につながっている。 ● 「香林坊ハーバー実行委員会」では、たとえば、オープニングイベントを成功させた直後の“中だるみ”時期や、施設の老朽化により小規模な施設に移転を余儀なくされた時など、その時々状況に応じて、これまでの活動を見直し、方向転換を繰り返してきた。このような観点が継続的にプロジェクトを実施していくポイントとなっている。	
取組みの成果と生じた課題	
● オープン以降、毎週のようにイベントが開催され、多くの学生や市民が集まるようになった。また、イベント等を通じて「香林坊ハーバー実行委員会」への参加者の幅も広がり、近頃は、高校生が企画・運営するイベントも実施されている。 ● 卒業等を機にメンバーが大きく入れ替わるため、後継者の育成が大きな課題となっている。また、授業との関係上、夜間の活動が多いことから、周辺の商店主等とのコミュニケーションが今後の課題でもある。	



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

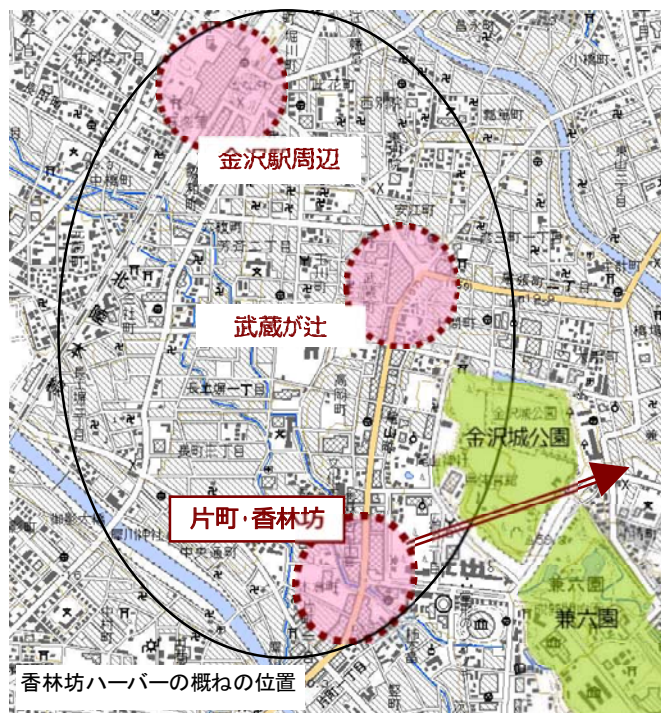
(1)街の概況

石川県の県庁所在地である金沢市は、前田利家が金沢城に入城して以降、加賀、能登、越中を合わせた加賀百万石の城下町として繁栄。その後も北陸地方の中心都市として国の行政機関や金融機関等が多く集積する。また、昭和 24 年の金沢大学の開学以降、金沢市および近郊には大学 8 校、短大 6 校を含む約 17 もの高等教育機関が集まる日本海沿岸域を代表する文教都市という側面も有している。

その金沢の中心市街地は、おしゃれなファッションビルや店が建ち並び、金沢の味を楽しめる飲食店が多く立地する「片町・香林坊エリア」、片町・香林坊エリアに次ぐ繁華街で、デパートや有名な近江町市場がある「武蔵が辻エリア」、そして、北陸一のターミナル駅周辺の「金沢駅エリア」の 3 つの核によって構成されている。しかし、金沢の中心市街地を取り巻く状況は、他の地方都市と同様、街なか居住人口の減少や大型ショッピングセンターの郊外出店などにより中心市街地の空洞化が問題となっていた。

加えて、石川県庁の移転や旧金沢城にあった金沢大学が平成 7 年に郊外へ移転したことにより、中心市街地から若者の姿が消えていった。

一方、「香林坊ハーバー」の舞台となる「香林坊」は、古くから金沢市の賑わいの中心であり、特に、明治期には、近くに旧制第 4 高等学校（金沢大学の前身）が置かれたことから、学生向けのカフェや映画館が集まり、北陸の映画文化の中心として知られる街であった。しかしながら、時代の流れやバブル崩壊の影響等により、数多くあった映画館はそのほとんどが閉館に追い込まれ、駐車場などに形を変えるなど大きくその様子は変化した。このため、金沢市は市街地再開発事業を進め「KOHHRINBO109」や「大和百貨店」を誘致。また「Prego」の設置や商店街整備等を進めた。その結果、表通りには人通りが戻るものの、通り一本入ったエリアでは、依然として人の姿は疎らであった。



国土地理院 2 万 5 千分の 1 地図より作成

(2) 取り組みの経緯と現状

■ 中心市街地活性化策として学生のエネルギーに期待

《金沢市による「学生と共生するまちづくり検討会」の設置》

平成 13 年 9 月、金沢市は、学生や学識経験者で構成する「学生と共生するまちづくり検討会」（以下、まちづくり検討会）を設置。中心市街地から姿を消した若者を呼び戻す方策の検討を行った。

学生については、近隣大学に声をかける一方で、香林坊界隈の商店街でアルバイトをしている学生達を中心に参加を呼びかけたという。

このまちづくり検討会に参加した学生の 1 人、現在、「香林坊ハーバー実行委員会」のスポークスマンを勤める平居さんは、常々、金沢には多くの大学等がありながら、他大学の学生とは知り合う機会が無いことに問題意識を持っており、「もし、これまで接点の無かった若者達が出会って何かを生み出すことができれば」という期待を抱き、「まちづくり検討会」への参加を決めたという。

「まちづくり検討会」では、かつて映画街として多くの学生が集まり栄えていた頃の「香林坊」の賑わいを取り戻すことを目的に、空き店舗やビルの空室等を利活用し、文化の発信拠点とすること、そして、その運営には学生達が主体となって行うという構想をまとめた。

また、「まちづくり検討会」では、学生達の事業への関わり方も議論となった。学生達は、「自分達が面白いことをやらないと、人は集まらないし、自分達のモチベーションは下がってしまう」と考えた。そこで彼らは「学生達が決めたことに対して行政側は一切口を出さないで欲しい」と要求した。金沢市は、当初は不安に感じたこともあったが、全面的に学生達の意見を尊重し、その運営方針等は学生に任せるというスタンスを保つこととしたという。

そして、若者の“文化の港”としての発信拠点が「香林坊ハーバー」と命名される。

《構想から「学生が起こすまちなか文化創造事業」へ》

まちづくり検討会における構想を受け、金沢市は、その翌年（平成 14 年度）、中心市街地活性化策の一環として、「学生が起こすまちなか文化創造事業」として予算 2 千万円を計上。その一方で、行政や「まちづくり検討会」のメンバーによって、「香林坊ハーバー」を置く場所の検討が重ねられ、その結果、金沢市の中心部に最後まで残った映画館跡「プラザ劇場」を活用することとなった。この「プラザ劇場」は、かつて香林坊を代表する映画館の 1 つであり、このエリアの象徴的な施設を活用することにより、街のイメージを変えたいという期待も込められていた。

■ 拠点づくりに向けた準備が始まる

《香林坊ハーバー実行委員会の設立、動きやすい組織に》

平成 14 年 4 月、金沢市による「学生が起こすまちなか文化創造事業」が動き始め、そ

の運営組織として「まちづくり検討会」に参加した学生達のほか、周辺大学にも呼びかけられ、「香林坊ハーバー実行委員会」（以下、実行委員会）の設置が発表された。

まず、「実行委員会」では、毎週月曜日に定例会を開催し、「香林坊ハーバー」の運営方法やイベントの発案・企画についての話し合いを行う。特に「実行委員会」では、これまでに類のない取組みを行いたいと考えていたため、既存の枠にとらわれない、自分達がやりやすいような体制を築く必要性を感じていた。そこで「実行委員会」は、代表やマネージャーのような役職を置かず、対外的な窓口役である「スポークスマン」と運営費を管理する「会計係」のみを置き、それ以外は、完全にフラットな組織とした。この「スポークスマン」は、「実行委員会」の窓口として、対外的な情報発信や問い合わせ、マスコミ取材等への対応を行うことを主な役割とし、会計係は、金沢市からの委託金の管理や会計報告・清算処理等を行う。

《学生達自らの手で手がけた拠点づくり》

「実行委員会」の立ち上げとともに、メンバーは自分達の拠点づくりに向けて動き始める。旧プラザ劇場の改装工事や、オープニングイベントの企画、スポンサー探し等、やるべき事は多岐にわたった。そこで、主に企画立案やプランニングを行う「イベントチーム」、スポンサー探しや外部との交渉等を行う「交流・渉外チーム」、参加者の募集やイベントの宣伝等を担当する「情報発信チーム」、そして、宣伝のためのチラシや内装のデザイン等を手がける「デザインチーム」の4チームを結成し、それぞれが役割分担を行って準備にあたった。

特に、行政からの資金は、建物の賃貸料や改装工事の費用でほとんどが消えてしまう。このため、内装工事なども含め、自分達でできることは自らの手で行った。

また、金沢工業大学大学院で建築工学を専攻する学生を中心とする「デザインチーム」8名は、劇場改装の設計プラン（音響、照明も含む）も検討し、また、ロゴ・パンフレット・webデザイン等広範囲にわたる作業を行った。

学生たちが検討した改装プランでは、映画館のスクリーンのある舞台および約200人を収容できる客席は取り払われ、中央に一つの大きな卵型ステージが作られた。その一方で、ステージの奥には、映画館時代に使われたスクリーンがそのまま残された。また、香林坊



香林坊ハーバーの外観（オープン当時）

出典：都市再生本部（www.toshisaisei.go.jp）



香林坊ハーバーの内部（オープン当時）

ハーバー憲章や利用規定、倫理規定などのルールも学生達のアイデアや創意工夫で決められた。

建築を専攻する学生たちも、実際の建物を扱うことは初めてであり、試行錯誤の連続であった。そして、他の学生達にとっても、これだけの予算規模のイベントを手がけることは初めての経験であった。

《香林坊ハーバー“開港”》

平成 14 年 10 月、「香林坊ハーバー」はオープンを迎える。

オープニングイベントでは、有名な CM ディレクターを招いての記念講演や、学生達が自ら街に繰り出し、懐かしい映像、写真、音など、街の記憶を取材して「香林坊ハーバー」のイベントスペースで展覧する『「聞街」展示』、金沢の街をフィールドに、カメラ付き携帯を駆使して行う『かくれんぼハーバー』等、数多くのイベントが数日にわたり実施され、オープニングイベントは大成功を収めた。

■香林坊ハーバーを拠点にしたプロジェクトが始まる

《香林坊ハーバーを拠点にしたプロジェクト》

香林坊ハーバーオープン後は、毎週のように様々なプロジェクトが展開された。

たとえば、オープン直後には、「香林坊ハーバー」に金沢市長を招き、150 人の観客とともに、訊きたいことを訊いてしまうというプロジェクト『ハーバー塾「それは市長に聞け！」』が実施され、翌月には、街なかのコロッケ屋さんからコロッケを提供してもらい、コロッケナンバーワンを決めるイベント『コロッケの日』を実施する。

その他、金沢大学の美術部の卒業展示会や音楽会等、「香林坊ハーバー」を舞台にしたイベントは多岐にわたる。

そして、平成 16 年には、若者が気軽に訪れて交流できるスペースを提供するという狙いのもとで、映画館の時代にはロビーとして活用されていたスペースに毎週土曜日営業の「香林坊カフェ」をオープンさせる。メニューの検討はもちろん、調理なども学生達が行う。



香林坊カフェの様子

《スポンサー探しも自ら行うプロジェクトチーム制でイベントを開催》

これらのプロジェクトは、すべて「実行委員会」メンバーの発意から始まり、企画、資金調達、準備、運営まで全てを行っている。

メンバーは自らやりたいと思うイベントの企画案を作成し、毎週月曜日の「実行委員会」においてプレゼンを行う。企画書は、特に定まったフォームはなく、日時、イベントの目的や内容、予算見積もり、必要とされるスタッフ数が明確にされていれば、めいめいがそれぞれのスタイルで発表を行う。

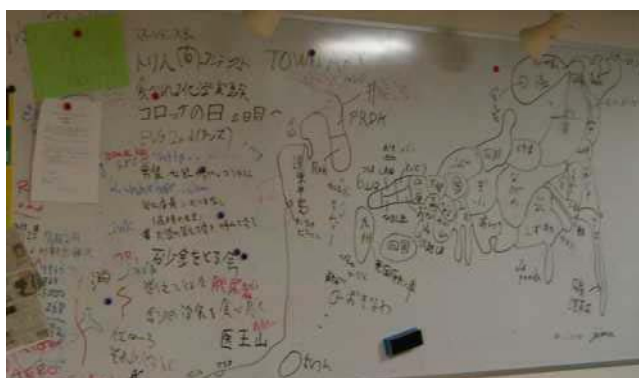
その後、「実行委員会」で決定された企画に対して興味を持った者が集まり、プロジェ

クトチームが結成される。プロジェクトの推進に当たっては、発意者がプロジェクトリーダーとなり、責任を持って行う形となっている。

それぞれのプロジェクトは独立採算制で、プロジェクト単位でスポンサーや協力者を探す。スポンサーは、商店街関係者や香林坊周辺に立地する企業などで、自らの企画に協賛してくれそうなところに声をかける。たとえば、携帯電話を活用したイベント「かくれんぼうハーバー」では、携帯電話会社からの資金援助を得ることができた。また、資金提供が難しい企業に対しては、イベントで利用する景品の提供をお願いするなど、そこはプロジェクトチームで戦略を練る。

また、人手が必要なプロジェクトの場合には、学校の友人や研究室の後輩等に声をかけ、口コミで協力者を募っている。現在の実行委員会のメンバーは 40 人であるが、イベントへの協力者を含めると、関係する学生達は数百人にもおよぶという。

プロジェクト実施後は、プロジェクトリーダーが責任を持ってプロジェクトの実施概要や参加者数、協力者数、そして会計について報告を行うこととなっている。



香林坊ハーバー実行委員会の打ち合わせスペース

打ち合わせスペースにあるホワイトボードには、メンバーによって書き出されたユニークなアイデアが書き残されていた。ホワイトボードの右側に書かれているのは日本地図。メンバー独自のイメージや距離感で自由に変形させたものとのこと。また、ホワイトボード左側には、イベント企画に関わるアイデア等がところ狭しと書かれている。

■ 転機となる旧プラザ劇場の閉鎖・取り壊し

《建物の老朽化から香林坊ハーバー移転》

平成 17 年 7 月、それまで「香林坊ハーバー」の舞台となっていた「旧プラザ劇場」が、老朽化を理由に建物が取り壊されることとなり、「香林坊ハーバー」は移転を余儀なくされる。

これまで展開してきた活性化の灯を消さないために、金沢市および「実行委員会」メンバーは代替となる施設を探すこととなり、結局は、行政側が検討を進めていたプラザ劇場向かいの「eAT サロン」の 1 階および 2 階部分を活用することとなった。

この「eAT サロン」は、プラザ劇場の地主が所有していた施設で、同時期に入居者を募集していた施設であった。金沢市との話し合いにより、周辺の相場と比較すると破格の値

段で借りることが可能となった。

「実行委員会」のメンバーは、「ほかには無い古い映画館の雰囲気と、いろんなイベントができる広さが魅力だった。なくなってしまうのは残念」というのが正直なところであったが、この移転を機に、これまでの活動を見直すとともに、今後の香林坊ハーバーの進むべき方向性を検討する機会となった。



現在の香林坊ハーバーの外観



学生達の手づくりによる看板

《新しい場所で出来ること・自分達の向かうべき方向性を検討》

移転先の「eAT サロン」は1階部分が 110 m²であり、「プラザ劇場」と比べると 6 分の 1 のスペースであり、これまでのような規模の大きいイベントの実施が難しい。そこで、「実行委員会」では、大型イベントで大勢の参加者を募っていた今までのやり方の見直し、新たな活動の方向性を検討することにした。

その結果、施設内で実施する大型イベントの比重を減らし、主に少人数を対象としたイベントを数多く実施していくこと、そして、街なかを活動の舞台としていくこと等を方針として打ち出した。

平居さんによると、これまでの「旧プラザ劇場」で行ってきたイベントが、どの程度、中心市街地活性化に寄与してきたのかという問題意識もあったという。そして、これまで以上に、金沢の街なかで活動を行うことで、周囲にも何かしらの影響が与えられるのではないかという期待もあった。また、継続して小規模なイベントを実施することで、学生たちの交流が深まっていけばという期待もあった。

移転後の活動としては、「香林坊カフェ」を移転後の施設でもオープンさせたり、「こぎまわる！香林坊カフェ」と題して、三輪自転車を活用した移動カフェを市内



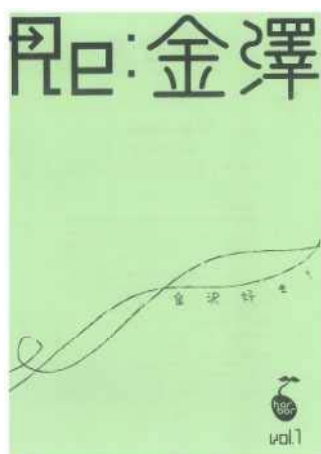
「こぎまわる！香林坊カフェ」の様子

各所で実施している。このように、定番となっているプロジェクトを継続的に実施するとともに、幼稚園の送迎用バスに絵を描く「タウンアート」等のイベントや、金沢駅前の「もてなしドーム」で「北陸学園祭-Harbor Evolution」を開催し、全国から集まったダンスチームによる大会も開催するなど、新しい取り組みも行うこととなった。

そのほか、写真に興味のあるメンバーが主体となり、香林坊カフェにデジタルカメラを設置し、来た人に自由に写真を取ってもらい、それらの写真を活用してフリーペーパー「Y」を発行したり、香林坊界隈の店を回って金沢の“人”の情報を集めたフリーペーパー「Re:金沢」等、これまで以上に活動の幅も広がってきた。



金沢駅もてなしドーム
金沢駅前のもてなしドームで行われた
HARBOR EVOLUTION 2006



フリーペーパー「Re:金沢」（2005年10月発行）。「Re:金沢」というタイトルには、“金沢の街・人から刺激を受け、それに対する返信として新しい金沢をつくっていく”という願いが込められている（紙面より）



フリーペーパー「Y」
香林坊カフェに集まる人々が自由に撮った写真を掲載。それぞれのページに思い思いのメッセージを載せている。

(3)これまでの活動を総括した場合のポイント

■学生達がやりたいことを実施できる仕組みづくり

《学生達が自主的かつ主体的に取り組む環境を重視》

「実行委員会」のメンバーが最も重視したことは、学生達が真の意味で“自主的かつ主体的に活動できる環境”を確保することであった。これは「実行委員会」設立時からスポーツマンを担う平居さんのこれまでのボランティア経験に基づくものであった。

当時、金沢大学研究生であった平居さんは、北陸地方の学生や外国人の交流のためのイベント等を行うボランティア団体「異文化交流ネットワーク（以下、NIC）」の代表として大学生、高校生、留学生等との交流活動を行っており、その活動の一環で、行政の事業に参加した経験もあった。この中には、残念ながら行政担当者の中に、ボランティアを無償の働き手、いわば“タダ働き”として考え、行政側が指示することをやれば良いと考えている人もいたという。

ボランティアとして参加する側からすると、自分達が主体的に取り組む環境が用意されていないと、活動を楽しむことができず、モチベーションを維持することは難しい。したがって、「香林坊ハーバー」においても、学生達が自主的かつ主体的に取り組める環境を確保していくことが重要であると考えた。

その結果、金沢市側は、当初は不安に感じたこともあったが、全面的に学生達の意見を尊重し、その運営方針等は学生に任せるというスタンスを保つこととした。

《フラットな組織形態》

「実行委員会」は、「代表」等の役職は置かずフラットな組織体制としている。全てがプロジェクト単位で動く仕組みとなっており、“やりたい”と思ったら、学生達自らが企画書を作り、プロジェクトチームを立ち上げる。このような「活動ありき」の組織体制が彼らの機動力を高めている。

《状況に応じた活動の見直し》

「香林坊ハーバー」では、これまでに大きく2つの転機があった。

1つ目は、「香林坊ハーバー」オープン後の1～2年の期間であり、オープンで成功を収め、“燃え尽きた”という感覚に陥ってしまったという。メンバーは、継続して仕掛けることの重要性を感じ、それ以降は、“波を分散させる”ことを方針として打ち出した。それが、毎週のようにイベントを実施すると言う姿勢につながっているという。

2つ目は、「旧プラザ劇場」の老朽化により、施設が閉鎖され、移転を余儀なくされた時。この時は、前述のとおり、これまでの大型イベント中心の活動から、主に少人数を対象としたイベントを数多く実施しリピーターを増やしていくこと、そして、街なかを活動の舞台としていくこと等の方針の転換を行い、その後の継続的な活動につながっている。

(4)課題と今後の展開

■学生主体であるが故の課題

《卒業を機に入れ替わるメンバー》

「実行委員会」では、後継者の確保・育成が一つの大きな課題となっている。これまでリーダー的な役割を担っていた人が、毎年のように卒業等を機に金沢を離れていく。学生が主体であるが故の課題だ。このため、常にノウハウ等を後輩に継承していくことを考えなければならない。

また、プロジェクト制とは言え、毎年、新しいメンバーも募る必要がある。現在、人材確保の方策としては、フリーペーパーやホームページ等でメンバーの募集を呼びかける一方、個々のメンバーが学校、研究室、サークルの後輩等に積極的に声をかけるなどを行っている。ただし、ノウハウ等の継承に関しては、プロジェクトと一緒に進めていく中で、一つづつ後輩に学んでいってもらうしかないとのことである。

《周囲の商店等との関係》

夜は特に「暗い」、「怖い」というイメージが強かった香林坊界限であるが、「香林坊ハーバー」がオープンしてから、学生や若者の姿が多くみられるようになったとの声を周辺の商店主から聞くという。

その一方で、「香林坊ハーバー」の営業時間は、金曜日の夜および土曜日・日曜日であり、平日でも、学生達が集まるのは、授業が終わる夕方以降となるため、周囲の商店街の営業時間とは重ならないことが多い。

また、商店街の方々との定期的な交流の場等を設けるといった試みも現在のところされていないため、周辺の商店街の方々とのコミュニケーション等が今後の課題として挙げられている。

■幅広い層の参画を促す

これまでの活動は大学生が中心となっていたが、最近は、高校生も活動の担い手として参加している。

最近の活動の例として、JR 金沢駅前の施設「もてなしドーム」を借り切って開催されたイベント「北陸学園祭・Harbor Evolution」では、高校生が主体となって、全国からダンスチーム（25 チーム）を集め、ダンスバトルが実施され、大盛況を収めた。

「実行委員会」では、このイベントにより多くの高校生に参加してもらおうと、今春からは市内の各高校に協力を呼びかける予定となっている。また、現在、「実行委員会」では、NIC との協働でインターネット TV 局の立ち上げプロジェクトも実施している。この取組み等にも、高校生に参加してもらいたいと考えている。



フリーペーパー「香林坊ハーバー」でも
常に人材募集を行っている

■システムを拡げる

「香林坊ハーバー」の活動は、単に来場者を増やしていくことが目的ではないという。イベントごとに、集客数等の記録はとっているが、あくまでも記録であり、自分達がやりたいことは、あくまでも「交流の場」づくりである。

したがって、他の都市で“第 2・第 3 の香林坊ハーバー”が誕生すること、そして、その“第 2・第 3 の香林坊ハーバー”との間でも交流ができればとの期待もある。

すでに様々な大学等からの視察も数多く受入れており、香川大学や福井街づくり学生団体等とは、相互交流も始まっている。香林坊ハーバーで築いてきたシステムが各地に拡がり、相互交流をする中で刺激を与え合えればと夢は拡がる。

※香林坊ハーバーの取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

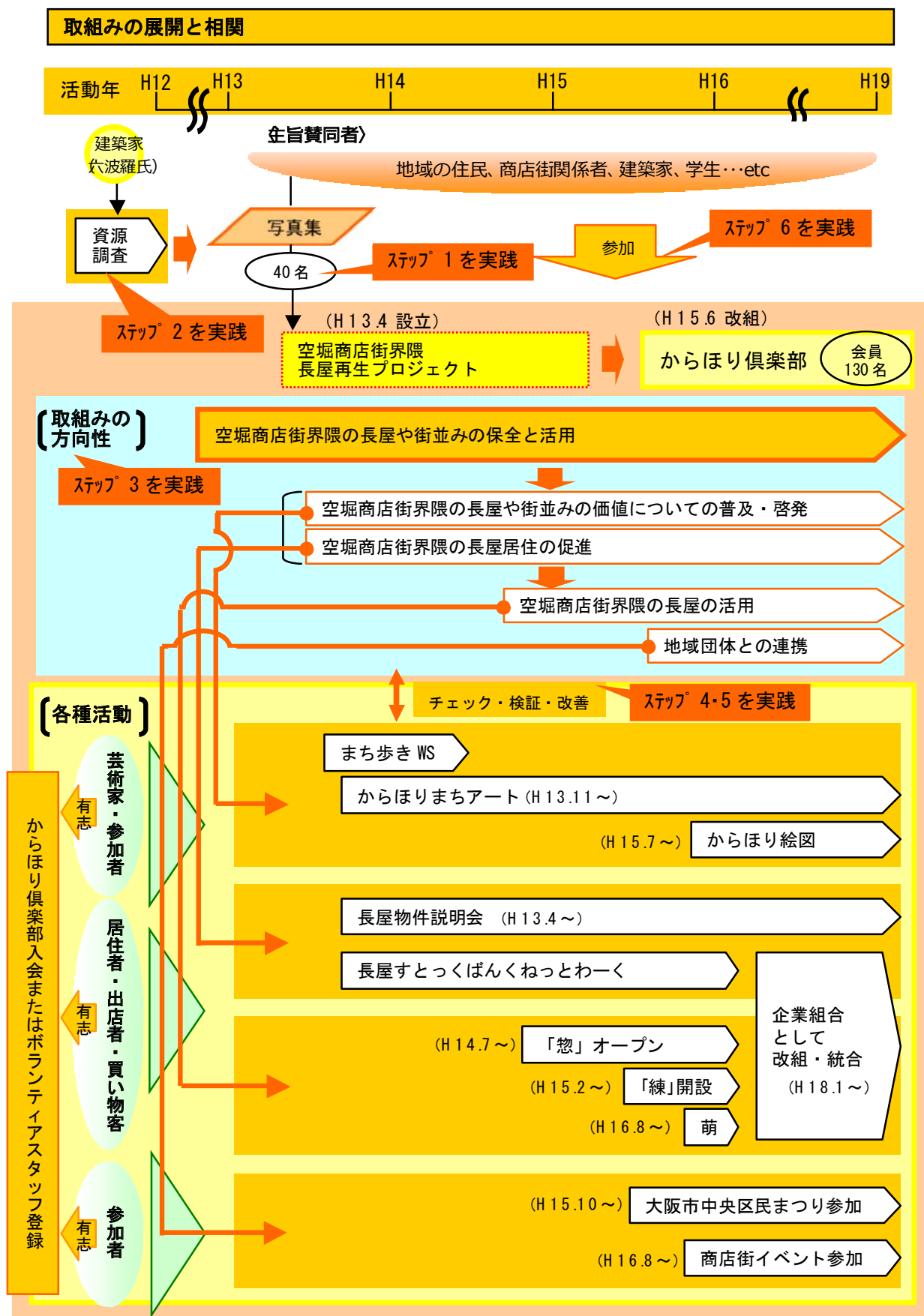
この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ 2（P 2 1）、ステップ 3（P 2 8、P 3 6）、ステップ 4（P 4 2）、ステップ 5（P 4 6）

事例 8. “外の目”が育んだ地域の新しい宝

－地域の“やっかいもの” 老朽長屋を再生して賑わいづくり－

主体	主な活動の舞台
からほり倶楽部 http://www.eonet.ne.jp/~karahoriclub/index.html	大阪市中央区 空堀商店街界隈
取組みの概要	
大阪城の南に位置する空堀商店街界隈は、都心にも関わらず戦災を免れ、土地の勾配を活かした戦前からの長屋や町並みが残る。反面、バブル時代にも地上げがなされなかったこの地域は、劣悪な密集市街地であるため、建物が老朽化しても建替えられない・建てられないという状況にあった。この空堀商店街界隈を舞台に、長屋や街並み保全を行う「からほり倶楽部」は、この地域の良さを地道にPRし、所有者を口説き落として、いわば地域の“やっかいもの”であった老朽長屋を再生。現在、3つの長屋が特徴ある複合ショップとして賑わいを育む。また、この界隈とアートを融合させたイベントには、毎年1万人が訪れる。そして、「からほり倶楽部」は、現在、長屋再生事業をコミュニティビジネス化して、今後の取組みを加速させている。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 地域の台所として古くから親しまれてきた「空堀商店街」も、時代の流れとともに、かつての賑わいが失われつつあり、また、老朽化が進む長屋は、建替えられない状況にあった。しかし、建築家という違う立場と視点が、長屋をかけがいのない新しい財産として甦らせた。 ● ただし、当初は「からほり倶楽部」の取組みに対する地元の目は懐疑的。しかし、中心メンバー六波羅氏は、たった一人で「空堀商店街界隈」の魅力や資源をくまなく洗い出し、地元にも強くアピール。地域の人の意識覚醒を図った。そして、「からほりまちアート」や「長屋再生複合ショップ」の成功が地元の意識を徐々に変えていき、また、その成功を繰り返し見せることにより、その認識の輪が広がっていった。 ● 一方、「からほり倶楽部」の長屋再生は、所有者から建物一式を借り上げ、自らの手で改修を実施。テナントリーシングから運営まで一括して担当する。また、家賃は、所有者が始めようとした駐車場収入等に見合うレベルを保証。このように、長屋再生に向けた所有者説得は、単なるノスタルジーだけではなく、一つのビジネスとしての視点も押えている。 ● 「からほり倶楽部」の運営は、会員が“やりたいこと”を行えるように配慮。入会申込書には“会費はあなたの汗・報”と記されているものの、その会費の使い道はイベント、長屋再生、ショップ運営など、希望する取組みを選ぶことができ、その熱意が活かせるように配慮を行っている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 「からほりまちアート」では、毎年1万人以上が来街。また、長屋再生では、減少する街なか居住に貢献し、長屋再生複合ショップでは特徴あるテナントが開業する。 ● 一方、空き長屋は、まだまだたくさんあるため、長屋再生事業をコミュニティビジネス化し、更なる活用促進を図るとともに、街なみ保全のためのアイデアを練る。	



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

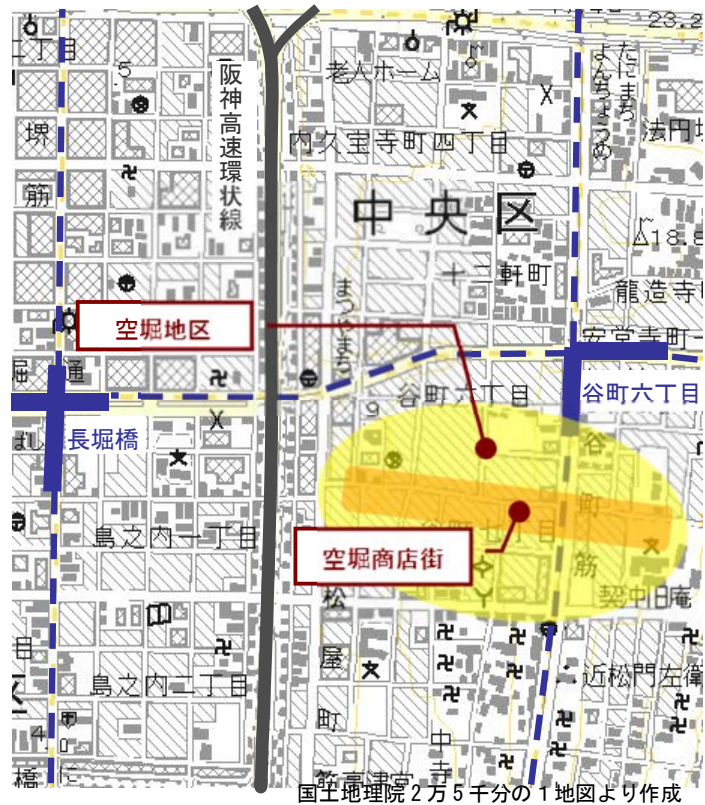
(1) 街の概況

「からほり倶楽部」の活動の舞台となる「空堀地区（空堀商店街周辺部）」は、大阪都心部にほど近い大阪市中央区の中程、大阪城の南の地下鉄鶴見緑地線「松屋町駅」～地下鉄谷町線「谷町6丁目駅」の間に位置する。『からほり』の名前は、豊臣秀吉が大阪城を守るために築いた「南惣構堀（みなみそうがまえぼり）」が水を入れない「空の堀」だったことに由来する。

「空堀商店街」は、3つの商店街から成る全長 800mの細長い商店街で、商店街全体が傾斜地（坂道）の上に成り立ち、東方向に急な上り坂が続いている。江戸時代から商業が発展し、特に、近海ものの鮮魚を扱う魚屋が多いことから、活気のある場所として親しまれ、また、生鮮三品を中心とした最寄型商店街、すなわち、地域の台所として賑わいを呈している。さらに、「空堀商店街周辺部」は、戦災を免れた地域であり、一步中に入ると、起伏ある地形に路地が複雑にめぐり、長屋、石畳、井戸、路地などが昔からの面影・景観を持った貴重な街並みが残されている。

しかし、このような街並みは、外部の人にとっては、懐かしさを感じさせるものであるが、住んでいる地元の人々にとっては、「単に古いもの」、「不便なところ」という認識となっており、特に、長屋等は築 100 年近くを経ていることから“汚い”、“みっともない”、“迷惑である”という意識の方が強かったという。また、全国的な傾向である都心回帰現象は、大阪においても例外ではなく、空堀商店街の周辺では、多くの賃貸マンションの建設が進んでいる。

“このままでは、昔から街並みは、早晚、消失する”。そのような危機感から、街並みの再生に乗り出そうとスタートしたのが、地元の建築家を中心に結成された「からほり倶楽部」である。



② 取組みの経緯と現状

■街なか資源の発掘と情報発信を通じて、住んでもらうことで長屋を維持

《ちょとした街なか素材を集めて写真集をつくる》

「空堀商店街周辺」は、路地に面した長屋等が密集し、道路が整備されていないため建替えられない・空地等があっても建てられないなどといった、いわば劣悪な密集市街地と言える。これらの悪条件が幸いしてか、バブル時代には地上げ等が行われず、大阪都心部の間近にありながら、上町台地特有の坂道や小さな崖を活かした町屋、路地沿い建つ長屋など、ノスタルジック溢れる情緒ある風景が残されている。しかし、反対に、長屋を維持したり売買や賃貸の対象にすることが難しいため、リニューアルされずに空き長屋が放置されていたり、取り壊して空き地になったりと、徐々に風景が壊れていく。また、元々、長屋に住む人たちは高齢者が多かったため、まち中人口が減少傾向にあった。

このような状況の中、長屋の再生と景観保全に立ち上がった「からほり倶楽部」。その中心人物は、この“まち”に20年来、居住していた建築家の六波羅氏であった。

六波羅氏は、何も手を打たずに「空堀」の景観が壊れていくことに危機感を持ち、ただ単に保全を叫ぶだけではなく、“今の資源を再利用することにより、住みやすい、また、イキイキとした“まち”に再生できないか”と、街なかに散在している様々な資源を洗い出すことから始めた。ちょっとした祠、石碑、坂道など、気が付かなければ、そのまま見過ごされてしまう資源が「空堀」には、いたるところにある。そして、その資源が連担していることにより、訪れる人に何かを語りかける「空堀」独特の雰囲気をつくり出している。六波羅氏は、このような地域の素材を集め、写真集にして、商店街、地元の人、更には、外部の人に配り、「空堀地区」の良さを再認識してもらう取組みを始めた。



同地区に存在する空き長屋

この結果、「空堀地区」界隈の街なか保全の取組みに賛同する人が徐々に集まり、平成13年4月、40人のメンバーからなる「空堀商店街界隈長屋再生プロジェクト」が発足する。プロジェクトでは、ワークショップ等を通じて、古くから存在する長屋の価値を広く認知してもらう一方、これを一歩進め、そこに住んでもらうことにより、長屋の維持・再生および街並みの維持を図ることを目的とした。そして、大家さんの協力が得られた長屋を手弁当でリニューアルし、物件説明会を開催。居住者の募集を始めた。この物件説明会には、思いがけず多くの人の応募があり、空き長屋の解消につながっていった。

《イベントを通じて、空堀商店街界隈の魅力を更に活かす》

しかしながら、同プロジェクトでは、このような活動を続けていくうちに、次第に意識の変化が芽生えていく。即ち、現在行っている空き長屋の再生と住む人の斡旋は、確かに長屋の再生・維持にはつながり、街なか人口の創出に役立っている。しかし、“外見的には

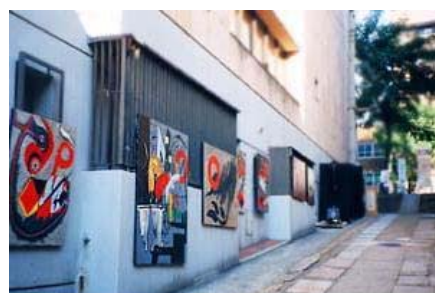
不動産業と変わるところがないのではないか”という意識だ。この問題意識から「空堀商店街界隈長屋再生プロジェクト」では、次に、新たな二つの事業を加え、取り組むことになる。

その一つは「からほりまちアート」の開催。「からほりまちアート」は、昔ながらの街並みが残されている空堀界隈の長屋や石畳の路地などを舞台に、アーティストの作品を公募して展示するイベント。単にアーティストの作品を鑑賞するだけではなく、地域の素材を活かしてもらい、かつ、展示場所を分散することにより、「空堀商店街界隈」の風情ある街並みを散策して、その魅力を楽しんでもらうという二段構えのイベントである。第1回目は、平成13年11月22・23日の二日間にわたって開催し、35組のアーティストがそれぞれの作品を街中に展示した。また、費用は、アーティストから5,000円の参加費を徴収して、広報活動等の費用に充当した。第1回目は2,500名の参加があり、大成功を収める。この結果、これ以降、毎年、継続されるようになり、昨年までに6回開催。毎年、概ね1万人の人が「空堀商店街界隈」を訪れるイベントへと成長する。

一方、「からほりまちアート」の開催は、地元の人が自分たちの“まち”の価値を改めて認識する“きっかけ”づくりとなり、長屋をはじめとするこの“まち”の古さや良さを大切にする意識に変わっていった。

特に、「空堀商店街」では、それまで多くの商店が日曜日を休業日としていたが、このイベントに多くの人が訪れることから、休業日を他の日に振り返るようになる。イベントの開催が商店街の売り上げ増につながったことにより、商店街との更なる連携をもたらすこととなった。

そして、二つ目の取り組みは、空き長屋を活用した複合施設「惣・so・」のオープンである。平成14年7月19日にオープンした「惣・so・」は、空き長屋を約5〜7坪に区切り、この中にアンティークな小物・アクセサリー、美容室、カフェ&ギャラリー、ハンドメイド専用のレンタルBOXなどのショップ5店舗が入居する。当初、この長屋は、傾きや雨漏りもひどく、前の入居者が退去したの



を機に、潰して駐車場にされる寸前だった。この長屋を「からほり倶楽部」が賃借し、メンバーの手作業等により補強や雨漏り修理を行う。そして、5つの区画に区切って転貸するという方式で大家さんに理解を求めた。いわゆるサブリース方式を採用し、また、駐車場と同程度の賃料を保証することにより実現することができた。

テナントは、スケルトン貸しとし、内装工事は入居者の負担で行うという形となっているものの、六波羅氏が建築家であることから、建物の随所に工夫が見られる。たとえば、共用部を比較的広く取ることにより、訪れる人が長屋の魅力を十分に堪能できるよう、ディテールにこだわった施設となっている。このため、入店募集には多くの反響があり、あっという間に全ての区画の入店が決まる。

そして、オープン後の「惣-so-」には、外部からも多くの人を訪れる等、「空堀商店街界限」の魅力づくりや賑わいづくりにも大きく貢献した。

なお、「惣-so-」とは、江戸時代の大坂「町衆」の自治組織を意味している。



空き長屋（左）に手を加えることにより「惣-so-」再生（右）

■単なる再生から活用への転換を図る

《複合商業施設第二弾としての「練」の展開》

「惣-so-」の成功により、「からほり倶楽部」は、長屋を再生して住んでもらうだけでなく、それを一歩進めて活用することを通じて、「空堀商店街界限」の魅力づくりや賑わいづくりに貢献する取組みに幅を広げる。

その第二弾としての複合ショップ「練-len-」が平成15年2月にオープン。

「練」は瓦の製造過程「土練」に由来する。「土練」は採った土の練り上げで、中にある空気を抜き取る作業。これを怠ると、瓦は焼成過程で割れてしまうという非常に重要な工程だ。そして、「練-len-」には、「和」の中に「洋」、「洋」の中に「和」、「古」の中に「新」、「新」の中に「古」という意味を練りこませている。「からほり倶楽部」では、単なる古いものを残すだけの再生で



長屋再生複合ショップの第二弾「練-len-」

はなく、「空堀商店街界隈」の「和」の建物の中に「洋」を練りこみ、そして「古」に「新」を練りこむことで新しい再生を目指している。

その意味から入居できるテナントにもこだわる。「練・len・」には、“初めてお店を持つ”オーナーを優先。チェーン店は入居させない方針を採っている。そして、現在、雑貨屋、喫茶店、貸し自転車屋、小物・雑貨屋、セラピー、カフェバー、着物学院、和雑貨の店などの10店舗が入居する。

また、「練・len・」では、店先や廊下などのチョットとしたスペースを一日単位のチャレンジショップとして解放。たとえば、“自分の作品を見てもらいたい”という人や“店は構えられないが、手作りの洋服や小物を販売したい”という人が利用するギャラリーや一坪ショップとして人気を博している。



長屋再生複合ショップ「練・len・」の店先ショップ

このような形でテナントを導入した理由は、長屋再生ショップが商店街と競合せず、むしろ「空堀商店街」と共生することを目指していることからだという。そして、このようなショップは、「空堀商店街」はもちろん、界隈の魅力の向上にもつながり、これまでとは異なる若い人や新たな客層の来街をもたらしている。

なお、この長屋の所有者も長屋を取り壊し、賃貸マンションに建替える計画を進めようとしていた。築100年以上と見られるこの建築物の価値を認識した「からほり倶楽部」は、所有者と交渉。保証金を支払うことにより借り受けることとした。

《文化的要素を加味した複合施設 萌・ho・J》

これまで二つの複合商業施設を展開してきたが、前述のとおり、「空堀商店街界隈」には、昔からの史跡・長屋のほか、直木三十五の文学碑や近松門左衛門の墓、旧熊野古道沿いに祀られた榎木大明神や楠玉社といった史跡、町人文化の伝統が息づいている。

このため、「からほり倶楽部」は、このような文化的な側面も活かした長屋の複合ショップはできないかと考える。特に、会話を楽しめる商店街や井戸端会議が花咲く路地などの町人文化は、ここでの生活に大きな潤いを与えてきた。

そして、「からほり倶楽部」は、人々が集い、語り合うことができる拠点、多くの人々が共有できる「空堀文化」の拠点となる複合文化施設「萌・ho・」をオープンする。「萌・ho・」は、「惣・so・」や「練・len・」と同様に、7つのテナントが入居しているが、これに地域の文化人である「直木三十五記念館」が併設されている。直木三十五は内安堂寺町に生まれ、大正末期から昭和初期



に活躍した作家で、時代小説を多く執筆。特に『黄門廻国記』は月形龍之介の主演した映画『水戸黄門』の原作にもなった。亡くなった翌年の昭和 10 年には、文藝春秋社長・菊池寛により彼を偲んで直木賞が設置された。このような作家が「空堀商店街界隈」に縁があることは、外部の人はもちろん、地元の人にもあまり知られていない。

このことから「からほり倶楽部」は、彼の功績を偲び、次世代に残していくべく、市民の手づくりで記念館を立ち上げる。そして、設立に際しては、作家の藤本義一氏を始めとした準備委員会を組成し、賛同する企業からの寄付金を募った。このような市民の手づくりによる記念館の設立は、全国でもあまり例が見られず、文化複合施設「萌・ho-」は、その意味でも注目されている。



複合文化施設「萌・ho-」に併設された
「直木三十五記念館」

地域内のお店や見所を紹介する「からほり絵図」や様々なネットワークの拡大》

一方、「からほり倶楽部」の活動は、「からほりまちアート」などのイベント開催や「長屋再生・複合化」プロジェクトだけにとどまらない。

たとえば、長屋複合ショップ「萌・ho-」・「練・len-」・「惣・so-」をはじめ、「からほり絵図」などの情報誌の発行、「中央区民まつり」や「ハイからほり商店街」のイベント参加など、地域イベントへの協力等も行う。

特に、「からほり絵図」は、「空堀商店街界隈」のお店や見所をマップに整理して紹介したもので、平成 15 年 7 月に第一号を発行して依頼、年 1~2 回、改定発行している。



からほり絵図

また、「長屋ストックバンクネットワーク」を立ち上げ、再生した長屋の紹介のほか、防災や防犯・耐震性の観点から長屋のリノベーションを促したり、元々の長屋に住む人と新しく移り住んだ人達との橋渡しの役割を担い、人間関係の円滑化を図るという取り組みも行っている。

■長屋再生を加速させるために企業組合を設立

以上のように、「からほり倶楽部」では、これまで任意グループのまま、「空堀商店街界隈」に存在する古い長屋や街並みを活かして、「からほりまちアート」やワークショップの開催のほか、「長屋居住」、「長屋複合施設」などといった様々な活動を通じて、その保全や賑わい再生を進めてきた。

しかし、「空堀商店街界隈」には、まだまだ、たくさんの長屋があり、これらの再生を促していくためには、その再生資金が必要だ。また、イベント等を行うためにも資金が必要となる。

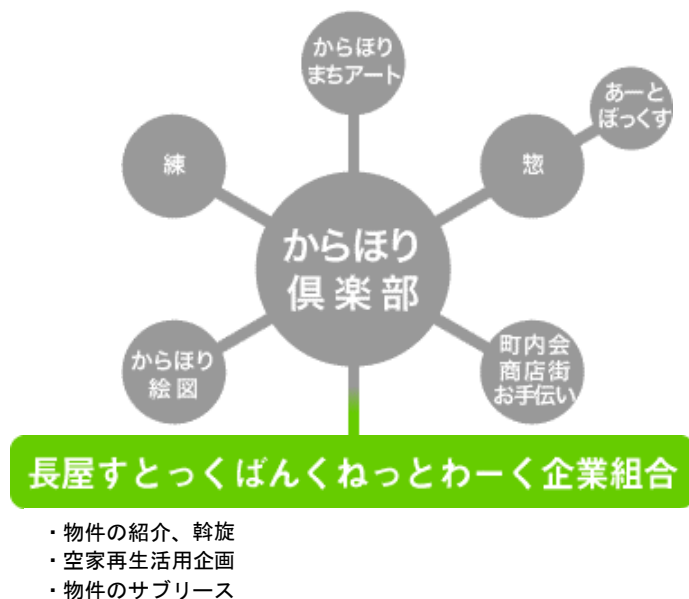
また、これまでの長屋再生は、建物の設計からテナント集めやプロモーションなど全てをメンバーのボランティアで賄い、いわば、テナントリーシング～運営までを一括して「からほり倶楽部」が担ってきた。このため、実際にかかるコストは工事費だけで、テナント料は周辺相場の約 3 分の 1 程度に抑えることができ、若い人の個性的で魅力あるショップの入居を促すことができた。しかし、ボランティアだけに頼った取組みでは、これ以上、数を増やしていったり、再生のスピードを速めたりするには限界がある。

このため、「からほり倶楽部」は、長屋再生の取組みを更に進めるため、「長屋ストックバンクネットワーク」を法人化。そして、いわゆるコミュニティビジネスとして取組むこととした。また、コミュニティビジネスとして取組むことにより、今までの「住む人（再生長屋）」・「買う人（複合ショップ）」に加え、「働く人」も呼ぶことが期待できる。

このような考えにより、平成 18 年 1 月、「長屋すとおくばんくねっとわーく企業組合」をスタートする。法人化に当たっては、営利だけを追及せず、企業や個人が組合員として参画し、企業協働がし易いということから「企業組合」を選択。また、会社名も、これまでの意思や想いを引き継いでいくということから「長屋すとおくばんくねっとわーく」をそのまま採用した。

「長屋すとおくばんくねっとわーく企業組合」では、これまでの「空堀商店街界限」の街並みの魅力や空屋の活動を地域内外に紹介し、老朽化して聞きどの高い空屋のリノベーション（再生）を促進するとともに、今までの住民と新しい住民との地域の橋渡し役を似ない、コミュニティの円滑化を進めるとしている。さらに、木造住宅密集地域課題でもある防災力・防災力の向上を目指し、他地域での汎用性のある先駆的なケースとして社会的な提案を行っていくとした。

「長屋すとおくばんくねっとわーく企業組合」の位置づけ



資料) 長屋すとおくばんくねっとわーく企業組合

(3) 取組みの重点、キーポイント

■ 建築家という違った視点から地域の新たな魅力の再認識

（違う立場で、あるいは、視点で“まち”を改めて見ることの大切さ）

「空堀商店街」は、長く地域の住民に親しまれ、地域住民にとってコミュニケーションの場として地域の活力を支えてきた商店街であった。しかし、世の中の変化とともに、かつての賑わいは徐々に失われつつあり、また、戦災を免れた長屋は老朽化が進み、狭い路地に建ち並ぶことから、いわば地域の“やっかいもの”と認識されていた。このため、何もしなければ、他の地域と何ら変わり栄えもしないマンションや駐車場等が並ぶ地域になってしまうことは、火を見るより明らかだった。そのような中で、建築家という違う立場で「空堀商店街界限」を見たことが、今の取組みにつながっている。



今も空堀商店街界限に残る
古い長屋

特に、中心メンバーである六波羅氏は、たった一人で、「空堀商店街界限」の魅力や資源をくまなく洗い出し、写真におさめ、地元の人にアピールすることにより、地域の人々の意識覚醒を図った。また、建築家という視点は、リニューアルという手段で、建替えができないという地域事情を打開した。「からほり倶楽部」では、その専門的知識を活かして、長屋等の再生と活用を実現している。

■ 度重なる説得と、実績が地元意識の変化を促す

（取組みの実績とPRが、更なる理解とその輪を広げる）

当初、「からほり倶楽部」の取組みに対して、地元の目は懐疑的であった。

しかし、「からほりまちアート」で、多くのアーティストや参加者が「空堀商店街界限」を訪れたことにより、地元も“まち”の価値を認識するようになり、また、「からほりまちアート」が繰り返し開催されることにより、その認識の輪が広がっていった。

一方、長屋の再生・居住斡旋についても、地元の人々は、“不動産として流通していない物件を取扱うなんて話にならない”、“何のために活動しているか理解できない”という懐疑的な眼差しで傍観していた。特に、非営利という取組みが地元の人々にとっての理解を超えていたようであったという。

しかし、六波羅氏の度重なる説得と、長屋に入居する人の実績が、地元の人にとっては新鮮な驚きとなり、また、自分達の“まち”の魅力を再認識する契機となった。

そして、更なる実績を見せることで、六波羅氏に共鳴する人たちが増える。この人たちが一緒に活動してくれたことも六波羅氏にとって大きな励みになったという。



平成 14 年 7 月にオープンした「惣-so-」（右）と
平成 18 年 10 月にオープンした「惣南長屋」（左）

《大家さんの事情を考慮した再生が活用を促す》

「からほり倶楽部」の長屋再生に向けての説得は、単なるノスタルジーとしての再生ではなく、一つのビジネスとしての視点も抑えている。

老朽化が進む長屋の大家さんも高齢化していることから、リニューアル費用を負担し、家賃で長期的に回収するという手段が取りづらい。また、入居を募集するルートもない。この結果、大家さんは、老朽化した長屋は取り壊し、駐車場等で活用することを選択しやすい。

このことから「からほり倶楽部」では、所有者から建物一式を借り上げ、改修を実施。テナントリーシングから運営まで一括して担当する。また、家賃は、駐車場等で得られるレベルを保証している。

■動きやすい組織形態を考えて運営

《動きやすい組織形態を考えて法人格を選択》

「からほり倶楽部」は法人格を持たない任意団体。設立メンバーである六波羅氏は、「からほり倶楽部」立ち上げに当たって、より活動しやすい組織形態を検討した結果、法人格を取得することによるコスト、手間を考えて、任意団体の形態を採用した。

この任意団体の形態である故に、長屋再生も、テナント集めやプロモーションなどの全てをメンバーのボランティアで対応することができ、この結果、コストを安く抑え、テナントの保証金や賃料も周辺相場より低く抑えることができた。

しかし、前述のとおり、「からほり倶楽部」は、平成 18 年、「長屋すとおくばんくねっとわーく企業組合」を設立した。ただし、法人化したのは、取組みの促進により、契約やコスト負担が生じる長屋再生プロジェクトのみで、「からほりまちマート」や「からほり絵図」などの取組みは、任意団体の「からほり倶楽部」が担う。このように、「からほり倶楽部」では、取組みの内容によって、組織形態を選択している。

《やりたい人がやりたいことを行うプロジェクト分業制》

「からほり倶楽部」の会員数は、現在、約 130 名。平成 13 年設立当初の約 3 倍となった。会員は、「からほり倶楽部」の主旨に賛同する個人のほか、商店街関係者や建築家、移住や出店を予定している人などが参加する。

ただし、会員募集は、“やりたい人”が“やりたいこと”を行えるように配慮。入会申込書には、“会費はあなたの汗・報”と記されているものの、その会費の使い道として「からほりまちアート」、「複合ショップ惣・練」関係、「事務局」、「本部」、「からほり絵図」、「長屋ストックバンク」、「その他」と、希望する取組みを選ぶことができる。

また、会員にならずとも、イベント等のボランティアスタッフは随時、募集している。

このように「からほり倶楽部」では、“やりたい人”が“やりたいこと”を行える環境づくりを行うことによって、その熱意を活かせる、あるいは、より良いアイデアが生まれる環境を育んでいる。

（４）今後の課題と展望

■ 更なる取組みの拡大により「空堀商店街界限」の再生と賑わいづくり （安定的収益の確保）

複合文化施設「萌・ho-」に併設した、市民の手づくりによる「直木三十五記念館」の運営等は、企業の寄付によるところが大きい。しかし、記念館を安定的に運営していくためには、今後、発生する各種の費用負担を賄えるだけの安定的収入が必要となる。現在、入場料 200 円を徴収しているが、その収入だけでは、運営、施設の更なる魅力づけは難しい。

前述のとおり、「からほり倶楽部」では、「長屋すつくばんくねっとわーく企業組合」を立ち上げ、その利益を「からほり倶楽部」の各取組みに利用するとしている。ただし、「からほり倶楽部」では、他の方法でも、何らかの安定的収入を確保する仕組みを早急に創りあげていく必要があるとしている。

《商店街との連携強化》

「空堀商店街」には、3つの商店街が存在し、これまで商店街のイベント等に協力してきた。「第3回からほりまちアート」以降、これらの商店街から後援も受けるようになっていく。また、商店街の役員も会員として参加する方々もいる。しかしながら、あくまでも個人の立場での参加であり、地元商店街との連携強化はこれからの課題として考えている。また、まだまだ「からほり倶楽部」の取組みに冷ややかな住民もいるという。

このため、「からほり倶楽部」では、商店街はもちろん、倶楽部の取組みの飛躍させていきたいとしている。



※からほり倶楽部の取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

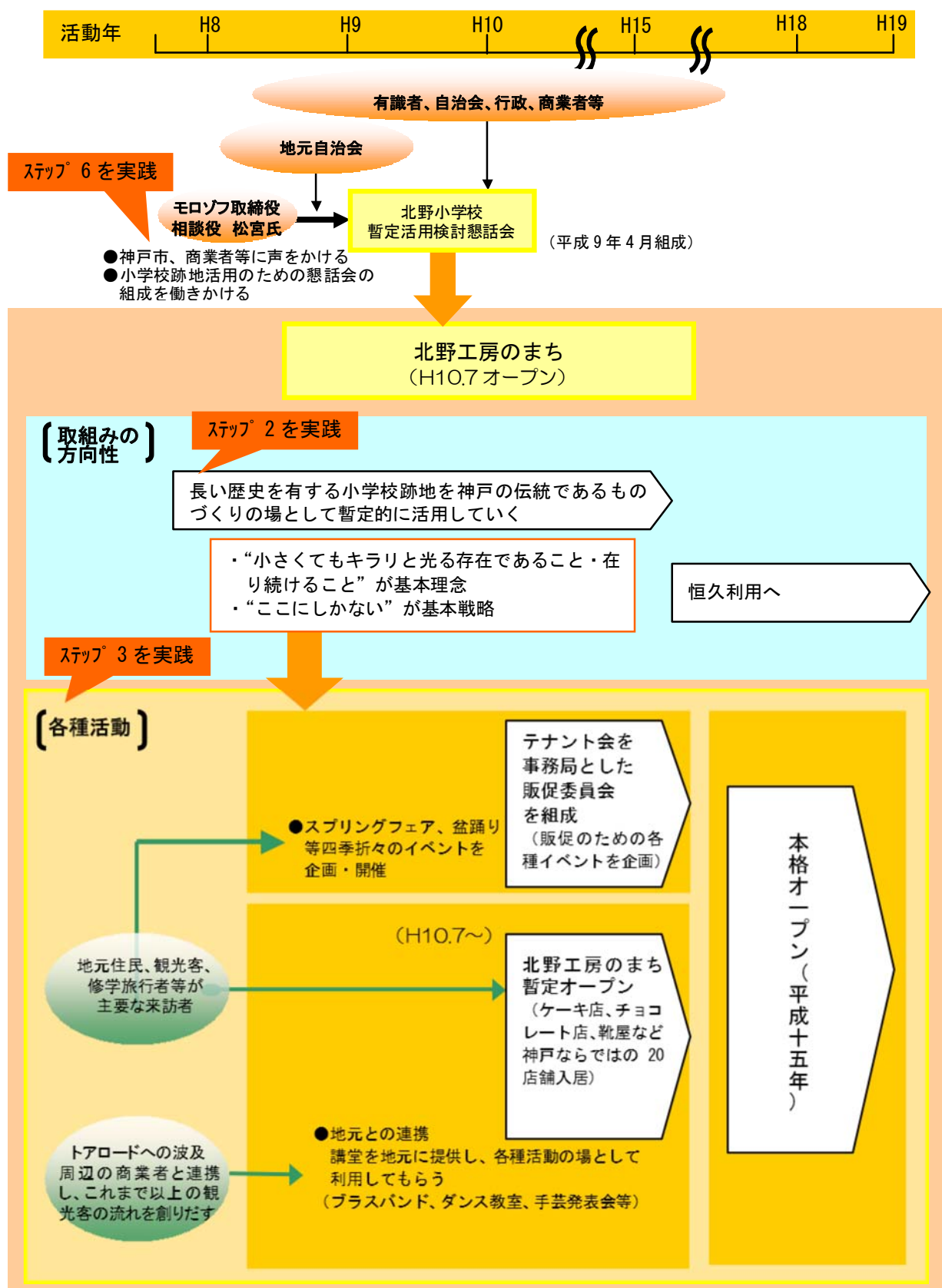
掲載箇所：ステップ2（P26）、ステップ3（P39）、ステップ5（P49）、ステップ6（P51）

事例9. 廃校を活用した“まち”の新しい拠点づくり

―地元のこだわりが廃校を神戸で一番行きたい場所に変える―

主体	主な活動の舞台
北野工房のまち	兵庫県神戸市 北野地区
取組みの概要	
異人館街で有名な神戸市北野地区の「北野小学校」は、阪神・淡路大震災や少子化の影響で平成8年に廃校となる。その後、廃校を惜しむ地元自治会と“職人が主役”となる施設づくりの場を求めている（財）神戸ファッション協会、跡地利用の方向性を模索していた神戸市の意向が合致し、平成9年4月、「北野小学校暫定活用検討懇話会」が組成。グラウンドを観光バス専用駐車場に、校舎を「神戸ブランドに出逢う体験型工房」を併設した商業施設として活用する提案がなされ、5年間の暫定利用として「北野工房のまち」が平成10年7月にオープン。各所にこだわった店舗構成や運営方法により、毎年80万人が訪れる施設として賑わいを見せ、暫定期間満了後の平成15年、恒久利用とすることが決定。現在、来客者は700万人を突破する。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 「北野小学校」の校舎を残したいという地元の熱い希望により取壊しが回避された結果、“職人が主役”となる施設づくりの場を求めている産業界、震災で影響を受けた「トアロード」を復興したいと願う商業者、有効活用したい行政の四者の意向が重なり、工房という形へと結晶化した。 ● 特に、“職人が主役”となる施設づくり、すなわち、“工房のまちづくり”構想を暖めていた当時、モロゾフ取締役相談役であった松宮隆男氏が懇話会から献身的に参画したことにより、コンセプトメイキングから始まった検討も短期間のうちに具現化する大きな推進力となっている。 ● 特に“ここにしかないもの”、“手づくり”、“触れ合い”のコンセプトに徹底的にこだわった姿勢は、テナント選びや施設運営などの魅力向上につながり、また、そのこだわりの工夫、アイデアは建物整備の随所に現われている。 ● たとえば、テナントに神戸を代表する有名店を誘致する一方、他の支店にはないオリジナル商品づくりを求めた。また、施設は販売だけではなく、工房として製造工程の見学や職人による体験教室など、「北野工房のまち」でしか体験できないメニューを取り入れた。 ● このごだわりの結果、当初の予想を大きく上回る来場者があり、5年間の暫定利用が終了する平成15年9月に400万人を突破し、恒久利用することが決定した。	
取組みの成果と生じた課題	
● 徹底的なこだわりにより魅力ある施設づくりにより、地元客をはじめとして、全国各地から観光客、修学旅行者など毎年80万人を超える人が訪れる。 ● 今後は、イベントなどの合同開催など地元住民や商業者との連携強化により、地元に愛され、更に魅力ある施設づくりを行う方針である。 ● また、情報発信ツールも検討し、リピーター確保に努めていくという。	

取組みの展開と相関



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック（別冊）で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1) 街の概況

「北野工房のまち」が立地する北野地区は、神戸市の都心部に位置し、周辺には三宮、元町など、神戸を代表する大商店街が控えている。また、北野地区は、幕末に開港された神戸港の旧居留地でビジネスを持つ外国人たちが居宅を構え、特に「山本通り」は、別名「異人館通り」と称されるほど、外国人の住宅、いわゆる異人館が数多く残り、NHK連続テレビ小説「風見鶏」などで広く知られてからは、全国から多くの観光客が訪れるようになっている。

異人館が並ぶこの地区と居留地とを結ぶ道路が「トアロード」であり、ハイカラな洋服屋、靴屋、コーヒー店、洋菓子店などが建ち並び、当時の進取の気風に富んだ神戸っ子が積極的にその文化を吸収し、全国に発信するなど、“神戸のハイカラ文化”発祥の地とも言われている。

しかし、阪神・淡路大震災により異人館の多くが被災し、また、「トアロード」も深刻な影響を受ける。その後、「トアロード地区まちづくり協議会」（会長：関西学院大学教授 嶋田勝次氏）等により、トアロードの活性化が模索され、神戸市復興の先導役になるべく景観形成市民協定の策定やフォーラムの開催など、様々な取り組みが行われ、現在、年間 150 万人が訪れるまでに再生している。そして、「北野工房のまち」は「トアロード」復興の起爆剤としての役割も担って整備が図られたものである。



(2) 取組みの経緯と現状

■地域と業界・行政の想いがクロスする「北野小学校」の跡地利用

《旧北野小学校の廃校をきっかけに、各種の動きが始まる》

「北野工房のまち」の舞台は、廃校となった北野小学校の校舎・校庭。この北野小学校は、明治 41 年（1908 年）に北野尋常小学校として開校した長い歴史を有する小学校であり、異人館街を校区とし、様々な国の子どもが学ぶ国際色豊かな小学校であった。大正期には児童数 1,400 人と、当時としては珍しいマンモス小学校となるなど、多くの師弟に教育の場を提供してきた。戦後は、昭和 33 年の 1,142 人をピークに、都心地域の人口減少、少子化等の影響により児童数は減少傾向を辿ることとなり、平成 2 年には児童数が 200 人を切る。



当時の面影を残す北野小学校の校門

平成 7 年には、阪神・淡路大震災の発生により、北校舎は全壊、昭和 6 年に建築された本校舎（東校舎）は奇跡的に一部損壊で残存したが、平成 8 年には隣接地区の神戸諏訪山小学校と統合されることとなり、創立 87 年の長い歴史に幕を閉じる。

その後、神戸市では、廃校となった北野小学校の校舎を取り壊して、大型の建物を建設するなどの活用案が検討される。また、北野小学校の跡地は、神戸市内でも一等地であるため、民間企業に売却して民間事業を導入しようという意見もでたという。

しかし、東校舎は白亜の鉄筋コンクリート 3 階建てで、アーチ型天井の廊下や階段の壁の透かし、木の窓枠などが残る貴重な昭和初期の和洋折衷様式。“由緒ある母校が跡形もなく無くなるのはたまらない”、“戦災にも震災にも耐えた母校を残して”と、今も北野地区に地域に多く住む同校の卒業生の声が挙がる。その後、自治会の人々を中心に「北野小学校の跡地を考える会」が結成され、何とかこの小学校の校舎及び跡地を活用できないかという取組みが始まった。特に、「北野小学校の跡地を考える会」では、小学校 OB を中心にアンケート調査を実施し、その結果を区役所に提出したという。

一方、神戸の生活文化産業振興と「神戸ファッション」のイメージアップ推進のために平成 4 年に設立された（財）神戸ファッション協会では、地域経済の活性化を目的とした異業種交流会において、大量生産・大量消費の時代の中、「作り手の顔が見えるモノ」、「手の温もりが感じられるモノ」に強い危機感を抱いており、“手づくりの良さを無くしてはならない”、“技は継承されなければならない”との「こだわり」を持つ人たちを中心に「工房のまちをつくる会」を発足。“職人がスポットを浴びる主役の場をつくりたい”と「工房のまちづくり」を提唱していた。この提唱には、神戸にある歴史的な価値を有する産業を少しでも多くの人に見てもらいたいという狙いがあった。そして、この提唱の中心的人物に、地元大手の洋菓子メーカー「モロゾフ」を引退して神戸ファッション協会の副会長を

していた松宮隆男氏の姿があった。松宮氏は、そのような場を検討しているうちに、北野小学校跡地のことを知るに至り、この跡地の活用ができないかと検討を始めた。

このような状況を受けて、神戸市内部においても、震災直後で財政状況が厳しく、また、景気も不透明な中で、活用の期待が大きい跡地利用の方向性を今の時点で決めるのは難しいということとなり、当面は、東校舎に最低限の改修を施し、教室をテナント方式で貸し出す暫定利用が打ち出される。

《官民協同による旧北野小学校の校舎・跡地の保存・活用を考える検討会が立ち上がる》

その後、神戸市では、北野小学校の跡地活用について、官民協同で検討することとして、平成 9 年 4 月、神戸大学の吉田教授を座長とする「北野小学校暫定活用検討懇話会」を立ち上げる。

「北野小学校暫定活用検討懇話会」構成
座長 吉田順一（神戸大学経営学部教授）
北野小学校の跡地を考える会
北野・山本地区をまもり育てる会
トアロード地区まちづくり協議会
（財）神戸ファッション協会
神戸商工会議所
神戸市

この懇話会のメンバーには、「北野小学校の跡地を考える会」、「北野・山本地区をまもり育てる会」、「トアロード地区まちづくり協議会」の 3 つの地元まちづくり団体のほか、「（財）神戸ファッション協会」、「神戸商工会議所」が集まり、同年 6 月までの 3 回の会議で、暫定プランの方向性について様々な意見交換や議論が行われた。

たとえば、地元からは“思い出のいっぱい詰まった校舎を残してほしい”、“地域コミュニティの場として活用したい”という意見が強く、一方、街づくりの観点からは“神戸ハイカラ文化発祥の地であるトアロードの再興の拠点としたい”という地域づくりへの思いが熱く語られている。産業的立場からは“震災被害を受けた被災地神戸の地場産業・観光産業の振興を図るための施設として活用したい”という意向が出されている。また、“跡地利用に当たっては北野地区の周辺環境改善に資するような方向で事業展開を進めていくべきである”という環境への配慮した意見も出されている。

このように懇話会では、各立場から様々な意見が出され、この結果、○地域活性化につながる「新しいまちづくりの実験」を都心部から発信していく、○神戸の「文化」と「産業」が融合した「オリジナル」の創造、発信する拠点施設とする、○神戸を代表する観光ゾーンの「安全性・利便性」が確保できる施設として活用する等の方向性がまとまり、「神戸ファッション協会」が提唱していた「工房のまち」をベースに、平成 9 年 8 月、●校舎

は、地元住民、観光客、一般市民をターゲットとした「神戸ブランドに出逢う体験型工房」とする、●校庭は、神戸の代表的観光スポット・異人館街を控えながら、北野地区に観光バスの駐車場が無かったということもあり、観光バスの駐車場として活用する、という構想がまとめられる。

■コンセプトを明確にし、校舎の特長を活かした施設づくり

《“手づくり”と“ここにしかない”と“触れ合い”にこだわったマーケティング戦略》

前述のとおり、北野地区は、周辺には三宮、元町など、神戸を代表する大商業地域の至近距離にあるため、「北野工房のまち」のコンセプトづくりにおいては、差別化戦略がとりわけ重要になる。“小さくてもキラリと光る存在であること、あり続けること”が求められる。そこで生まれたマーケティング戦略が“ここにしかない”であるという。

テナントには、モロゾフ、本高砂屋、UCCなどの全国展開の企業があり、テナントとして入居してもらった。また、それだけではなく、これらのテナントには、他の店舗にはない「北野工房のまち」だけの商品の一つ以上持ってもらうことにしている。また、一般公募したテナントに対しても4つの点を示し、これらの要項を“理解”し、“守っていただくこと”を条件として入居してもらっている。

【「北野工房のまち」に入居するテナントの条件】

- 人に優しいこと
 - ・つくり手(職人さん)の喜びと買い手の喜びが商品を通じて交流しあうこと
 - ・モノづくりを通じて、顧客が商品からモノだけでなく、心の豊かさも得られること
 - ・常に顧客の立場に立って、親切で思いやりのある商品開発を心がけること
- 手づくりであること
 - ・つくり手の手の温もりが感じられること。出来立て、つくり立てのライブ感覚が溢れていること
- こだわりがあること
 - ・つくり手の思いが1つ1つの商品に込められており、原材料や加工法を含めて、一貫した姿勢を貫くこと
- 安心できること
 - ・食べて、使って安心であること

また、「北野工房のまち」では、制約の多い「食」関係の工房も含めて、押し花、ちぎり絵、オリジナルアクセサリ、タルトケーキ、オリジナルブレンドコーヒーなどの手軽に廉価で体験できるメニューを取り揃え、「モノづくり体験教室」にも注力した。しかし、「北野工房のまち」は小学校を改築したものであるため、それぞれの工房は、教室を半分に仕切った 27.68 m² (8.35 坪) という狭い



創作活動を来訪者に見せるテナント

スペースとなっている。通常、同程度の施設の場合、販売が優先され、モノづくりのスペースは二の次となるが、ここでは「食」関係工房でも、約4割のスペースが職人さんたちのモノづくりの場に当てられているという。そして、併せて、職人さんたちのモノづくりの様子を来館者の皆さんに見てもらうように工夫し、また、職人さん自らが体験のインストラクターに立つ。これは、「北野工房のまち」では“職人さんたちが主役としてお客様を迎える”といった考え方によるものだという。

《校舎の良さを活かす》

また、昭和6年に建設された校舎は、大正モダンの香りと港町・神戸らしい和・洋・中折衷のつくりで、アーチ状の天井や廊下など、レトロでお洒落な雰囲気をかもし出す。また、教室の半分という空間は、人と人が触れ合いに適した空間であり、「北野工房のまち」では、この雰囲気を極力損なわず、これを活かしたテナントづくりを進めている。

一方、「北野工房のまち」が配慮したのは、テナントやお客さんに対してだけではない。たとえば、黒板や板張りの床などをそのままとすることにより、地域の人も気軽に母校を訪ね、子ども時代を懐かしむことができるという。また、3階にある講堂は地域に対して開放され、2階にも市民ギャラリーのスペースが設けられている。これらスペースでは、まちづくり団体や市民団体の催事・交流スペースとして機能し、施設の魅力づくりにも貢献しているという。

一方、北野地区は、神戸の代表的な観光名所・異人館を持ちながら、「北野工房のまち」が誕生するまで観光バスの駐車場がなく、集客のネックとなると同時に、路上駐車など、地域住民の生活環境の阻害要因となっていた。「北野工房のまち」建設の折、校庭を大型バスも駐車できる観光バス専用駐車場に整備したため、異人館を目的とする観光客もここに誘



テナントは教室を半分に間仕切ったスペースに入居し、ここで見学や体験が行われる



施設内に散在する小学校時代の面影を残すモニュメント

導できるという。

《市民・行政・テナントの三位一体の運営》

「北野工房のまち」の運営等については、神戸市が土地・建物を（財）神戸市都市整備公社に賃貸し、各テナントは公社と賃貸借契約を結ぶサブリース方式となっている。

また、このテナントを広報、販促面で取りまとめるのが「テナント会事務局」であり、現在、専属専任の事務局長 1 名のほか、事務員の 2 名で構成されている。

市民は、直接的に「北野工房のまち」の運営にはタッチしないものの、講堂や市民ギャラリーの催事などを通じて、“まち”の賑わいづくりに貢献している。

「北野工房のまち」の概要

施設規模	施設名		北野工房のまち
	オープン日		平成 10 年 7 月 11 日
	設置場所		兵庫県神戸市中央区中山手通 3 丁目 17 -1
	敷地面積		5,135 ㎡
	延床面積		2,061 ㎡
	構造		鉄筋コンクリート造 3 階建（昭和 6 年築）
	店舗	1 店舗の面積	27.68 ㎡（8.37 坪）
入居店舗数		21 店舗（1 階～2 階）＊3 階講堂はオープンスペース	
入居店舗名		アンテナール、モロゾフチョコレートショップ、ゴンチャロフ、パン工房ラ・サンミッシェル、神戸フランチ、六甲麦酒館、UCC ブルーマウンテンコーヒーハウス、神戸浪漫亭、ベニール、本高砂屋、神戸美人ぬか本舗、おし花工房「フロージェ」、牡丹園、マイブランド工房「ファーストピクチャー」、ぱーる A&S、トマスグラスラボ、サロン・ド・パピエ神戸和紙、和ろうそく kobe 松本商店	
入居条件	契約期間		3 年間
	月額賃料（1 区画）		1 階 75,330 円、2 階 62,775～67,875 円
	月額共益費（1 区画）		1 階 58,590 円、2 階 58,590～63,350 円
	保証金		賃料の 10 ヶ月分
	協力金＊		賃料の 30 ヶ月分
	テナント会費		販売促進費用として別途必要

* 協力金はテナント会において、施設整備の共通的な演出工事や施設外部の商業的環境演出工事を行うための費用

* 賃料は平成 19 年 4 月現在のもの

* 消費税含まず

資料) 神戸市

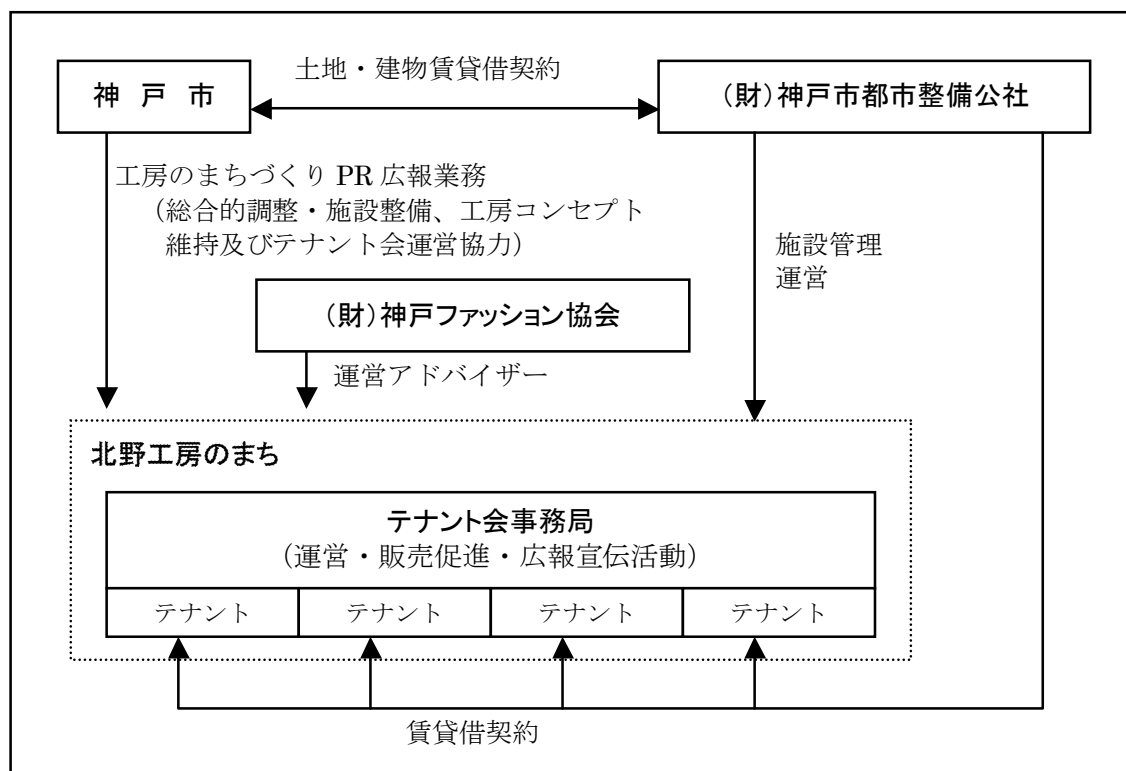


トアロードに面する北野工房の概観



観光バス専用駐車場に駐車する観光バス

「北野工房のまち」の関係



■暫定利用から恒久利用へ

以上のような経緯で、「北野工房のまち」は、暫定的な活用という考え方で平成 10 年 7 月 11 日にオープンした。

当初、年間の来場者を 35 万人と見込んでいたが、校庭を大型バス 21 台が入れる駐車場に整備したことで、観光バスの利用が進んだうえ、異人館を回った後に工房に寄って買い物をするコースが人気を呼び、入場者は予測を上回るペースで増加。オープン 1 周年で目標の 2 倍を超える 75 万人が訪れ、オープンから 1 年 4 ヶ月目に 100 万人を達成した。

その後も「北野工房のまち」のこだわりにより、来場者は順調に推移。平成 12 年 12 月には 200 万人を突破する。そして、暫定期間が満了となる平成 15 年の 9 月には 400 万人の大台にのる。

この成功により神戸市は平成 15 年早々に存続を決め、暫定利用から恒久利用への転換が図られた。

来場者数の推移

	来場者数（人）	バス駐車台数（台）
平成 10 年度	541,500	6,589
11 年度	786,900	9,698
12 年度	806,400	10,107
13 年度	822,900	10,155
14 年度	745,400	9,028
15 年度	813,687	8,866
16 年度	955,906	9,017
17 年度	857,413	8,477
累 計	6,330,106	71,937

資料) 北野工房のまち

来場者は多様な客層から構成されており、全国各地から観光客が訪れ、また、修学旅行などの団体客も毎日、この施設を訪れる。特に、観光バスでの来場は、平均で1日当たり平日23台、休日36台となっている。

また、この施設の利用者は、観光客だけではなく、地元の人も毎日、焼きたてのパンを予約して買いに来たりしているという。

(3) 取組みの重点とキーポイント

■一人の熱い想いが事業の方向性を引っ張っていく

神戸では、昔からケーキやチョコレートなどの洋菓子はもちろん、和菓子や各種レストランなど創造性のある職人が店を構え、地元の住民、あるいは観光客から親しまれてきた。しかし、高度経済成長期を迎えると大量生産による作業の標準化が進み、モノを「つくる」機能が低下。職人が消費者の多様な嗜好についていけなくなりつつあった。このような状況は神戸でも例外ではなく、神戸が持つ古き良き職人の技が段々と影を潜めつつあることに強い危機感を持ったのが、モロゾフの松宮隆男取締役相談役であった。



工房の中で技を見せる職人

全国的にモノづくりにおける職人技が少なくなっていく中で、幸い、神戸には北野の異人館街に住む外国人向けの洋菓子店やパンの店が「トアロード」に建ち並び、職人が技を競っていた土壌がある。このようなパン・菓子や真珠加工、靴づくりの職人を集めることにより、神戸の伝統を活かした工房のまちづくりが実現されると松宮氏は想いを熱くした。そして、松宮氏はそのような構想を暖めつつ、構想の実現に向けて、場所、テナント探しに東奔西走する。この想いが「北野工房のまち」の具体化の大きな弾みとなっている。

■「やりたい気持ち」と「解決したい気持ち」が出会うことで、取組みが実現に向けて動き出す

時あたかも、北野小学校の跡地利用に関して、地元自治会等から今の建物をそのままに有効活用して欲しいという要望に基づき、神戸市も跡地利用に関して検討を始めようとするところであった。そして、松宮氏がこの北野小学校の跡地利用の検討と接点を持つことにより、校舎の有効活用が実現に向けて加速されていくこととなる。

その後、土地・建物の所有者である神戸市、地域活性化を期待する地元商業者、小学校の保存を含めた有効活用を期待する地元自治会等の想いを踏まえることにより、事業実施に向けた合意形成を促すことになる。

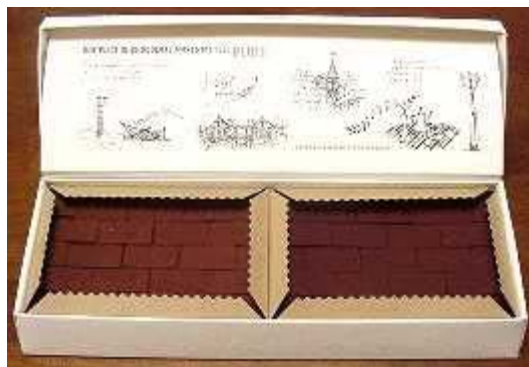
懇談会では、松宮氏の構想をベースにより発展的な議論が行われ、有効活用の方が模

索されることとなった。商店街の活性化、環境に配慮した施設づくり、長い伝統を有する小学校の昔からのたたずまいを活かした施設づくり、神戸のモノづくり伝統の継承というそれぞれの立場の人々が明確なビジョンを有していたからこそ、“工房”という形に結晶化したわけである。これを一から検討していたら、到底、これだけの短時間で構想の形にすることは困難であり、現在のような明確なコンセプトに至らなかったと考えられる。

■徹底的なこだわりが施設の魅力を高める

施設の具体化に際しては、徹底的なこだわりを持って進められた。特に、“神戸らしさ”・“ここにしかないもの”・“職人が主役”・“手づくりへのこだわり”などのコンセプトは、施設づくりの随所にアイデアや工夫が凝らされている。特に、三宮・元町などの大商業地域と伍していくためには、差別化戦略は必要だ。

そのこだわりは建物だけではなく、テナント選びにも現れている。たとえば、テナントには、神戸を代表する地元ブランド（チョコレート、コーヒー、パン、靴屋など）が入居し、しかも、系列店にもないオリジナルの一品を求めた。また、他のテナントに対しても、手づくりや商品に対するこだわりを求めている。特に、観光地で購入できる土産物の多くは、その地域内であれば、どの店でも入手することができるが、「北野工房のまち」で売られているものは、絶対に他の店では手に入らない。「北野工房のまち」のためのオリジナル商品を用意することにより、「ここにしかない」を体現している。



「北野工房のまち」でしか手に入らない
こだわりの一品（例）

■見るだけでなく、体験できることが来場者にとって楽しい経験となっている

このほか、各店では、売り場のほか工房が必ず併設されており、そこで製作過程を見学することができ、また、ほとんどの有名店やこだわり店では、モノづくり体験を楽しむことができる。各店（工房）の広さは、昔の教室を半分に仕切った 8.37 坪という狭いスペースであるものの、工房は必ず設けることとなっている。さらに、体験では工房の職人が自ら手ほどきを行う。このため、「北野工房のまち」のテナントは、モノづくりにこだわり、質を上げていくだけでは不十分で、接客のスキルを求め



美味しい洋菓子づくり作りに挑戦！
オリジナルケーキをお土産に持ち帰ることもできる

られる。いわゆる「マイスター」あるいは「達人」とも呼ばれる人の手ほどきにも、“職人が主役”・“ここにしかないもの”の“想い”が現われている。なお、体験は、個人のみならず、3階の講堂を使って就学旅行などの団体も受入れており、団体客から好評を得ている。また、“職人たちが主役としてお客様をお迎えするのだ”という意識の現われとして、各工房の入口には職人の写真が大きく掲げられている。



「北野工房のまち」ではクラフト体験も可能

(4) 今後の課題

■ 地域(商店街、住民)との連携強化

《商店街との連携》

現在、「北野工房のまち」では、販促活動と地域活動の一環として、スプリングフェア、盆踊り、クリスマス、バレンタインなどのシーズンごとにイベントを開催し、ミュージシャンを招いてコンサートを開催したり、特別商品の売り出しなどを行い、「北野工房のまち」で楽しんでもらう取組みを行っている。ただし、このようなイベントは、「北野工房のまち」の集客力の向上に寄与するものの、まだ、地域全体の波及や連携にまで至っていない。従って、今後は、地域と連携してその効果をより高めていくような工夫を進めるとしている。

《地域活動との連動》

また、3階にある講堂は、地域活動(ママさんブラスバンド、ダンス教室、手芸発表会等)や、比較的人数の多いグループの各種体験教室(タルトづくり、おし花教室等)に開放しているが、現実的には受身の状況であり、必ずしも十分な有効活用が図られている状況にあるとは言えない。従って、今後はより地域にも目を向け、地域への働きかけ、地域との協働という側面をより前面に打ち出し、活用の幅を広げることにより、より魅力ある施設としての展開していくという。

■ 更なる情報発信により、来訪者数、層を広げていく

現在の来訪者内訳は、6割が観光客、4割が地元という構成で、40～60代女性がメインとなっている。「北野工房のまち」では、観光客向けの独自の販促活動やHPによるPRを行っており、その結果として、旅行会社がツアーに組み込んでくれたり、マスコミ等に取り上げられるなど、現在の来訪割合につながっている。

HPでは、新商品やイベントの紹介を行っており、月のアクセス数は約7,000程度であるが、今後は、情報発信に係る媒体、及び発信する情報の鮮度等を考慮し、きめ細かな対応を行っていくことにより、リピートの確保やファンクラブ的組織の組成等も視野にいれていきたいとしている。

※北野工房のまちの取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

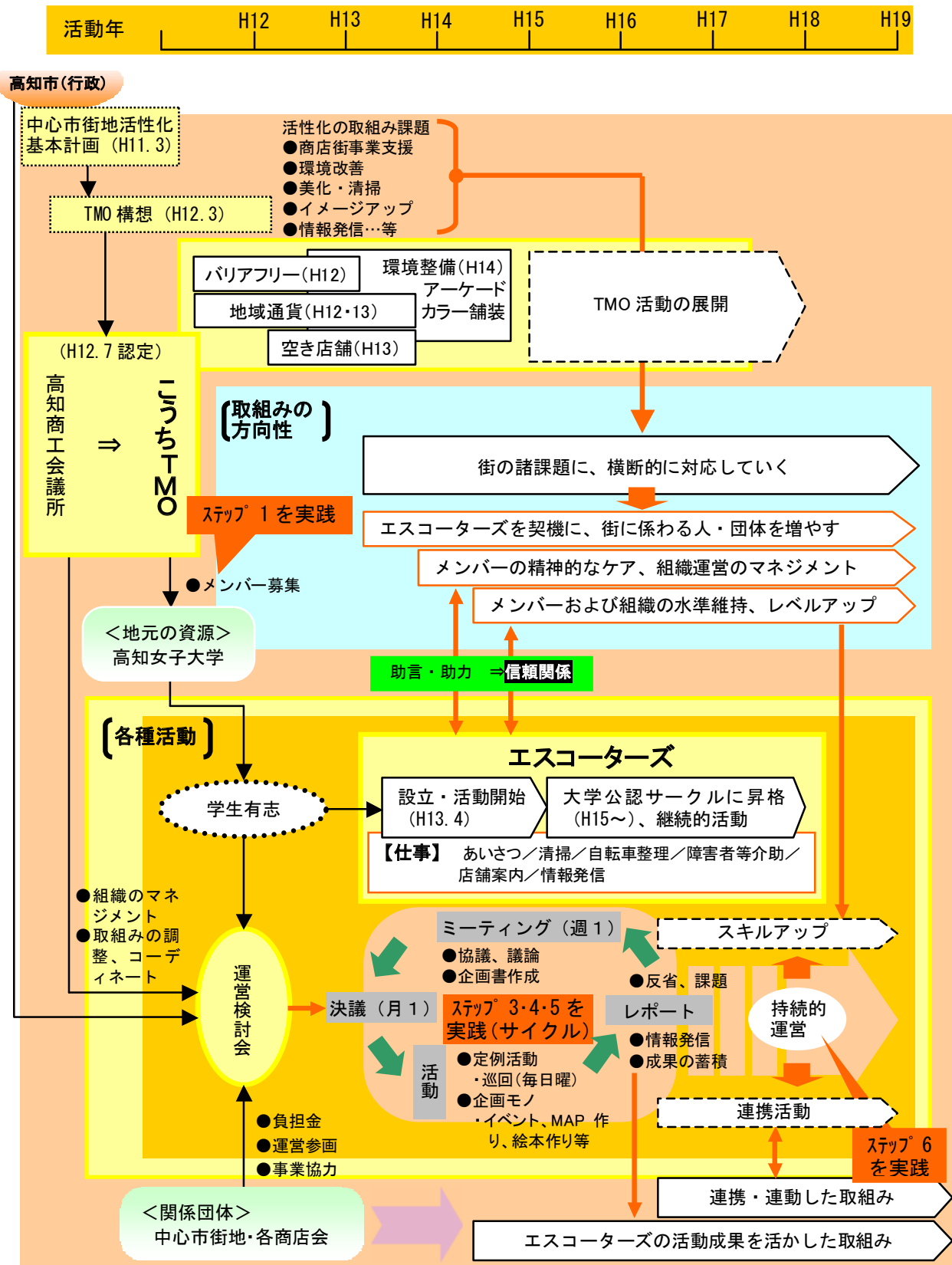
この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ2(P11)、ステップ3(P28)、ステップ5(P47)、ステップ6(P50)

事例10. 学生と商工会議所が一体となって“まち”の活性化を目指す ー女子大生のマスコット隊「エスコーターズ」が生み出す新しい“まち”の魅力ー

主体	主な活動の舞台
高知商工会議所（こうち TMO） http://www.cciweb.or.jp/kochi/tmo/	高知県高知市 中心市街地（中心商業地）
取組みの概要	
平成 12 年 3 月に策定された TMO 構想に基づく街の課題ー環境改善、美化・清掃、サービス向上、情報発信などをひとまとめにし、横断的に解決を図れないものか。そのような観点から、地元の高知女子大学（の学生）を資源として活用し、商店街の清掃・介助・案内等を行うマスコット隊として『エスコーターズ』が結成された。東京ディズニーランドの清掃スタッフにヒントを得て具体化された『エスコーターズ』は、赤色の揃いのユニフォームを着用し、白いアヒルをデザインした“ほうき”と“ちりとり”を手に、毎週日曜日の 11:00～16:30、街なかの商店街を巡回する。 彼女たちの活動は、街のイメージアップにつながる「あいさつ」に始まり、清掃、自転車の整理、障害者等の介助、お店の案内、様々な情報発信を行う。また、より効果的な企画を自ら検討し、TMO や商店街などと協力して実行する。そして活動を通じて得られる街なかの情報を TMO や商店街などの取組みへとフィードバックしていくつなぎ役でもある。	
取組みの特徴・成功のポイント	
● 『エスコーターズ』というひとつの組織的活動をもって中心市街地の抱える諸課題に対応するとともに、この取組みをきっかけとして様々な人や団体等の主体・担い手の街への係わりを増幅させることをねらいとしている。 ● 学生側・中心市街地側の双方にとってメリットが享受できる取組みとしていくことで、息の長い持続的な運営を行っていくことができる。大学のサークル活動としての位置づけがあり、メンバーの自主性・自律性を尊重しつつも、これを所管する TMO（商工会議所）による適度なコントロールが不可欠となる。 ● そのためには、日常的にも精神面でのフォローや活動へのアドバイスなど密な係わりを持ちながら、お互いの信頼関係を構築していくことが重要。特に、学生メンバーの卒業などに伴う代替わりの際などには十分な配慮が必要となっている。	
取組みの成果と生じた課題	
● 平成 13 年の活動開始当初より各種メディアの注目度が高く、様々な媒体を通じて露出していくことで、第一の課題であった“『エスコーターズ』の知名度向上”に功を奏した。 ● 一方、話題性が高まるにつれて他の地域での名称濫用なども発生。同様の取組みが適切に普及し、相互に連携・ネットワーク化が図られるように、『エスコーターズ』を商標登録した。 ● 「継続は力なり」。県外から入学してくることの多い大学だけに、メンバーの固定化はできないが、組織体は新陳代謝される。『エスコーターズ』自身は、継続した活動によって存在価値を増すとともに、活動を通じて収集・把握する街の情報の蓄積と更新が図られていく。	

取組みの展開と相関



図の中の「ステップ 1 を実践」などは、ハンドブック(別冊)で整理した取組みのポイントとなるステップを表したものです。この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

(1)街の概況



再現された堀川と架橋。江戸期・明治期・現在の3代のはりまや橋が並ぶ

この「こうち TMO」（高知商工会議所）がこれまでに取組んできたのは、菜園場商店街振興組合の地域通貨「エンバサ」の支援（平成 12・13 年度）、バリアフリー調査（平成 12 年度）などのバリアフリー推進事業、チャレンジショップ実験運営（平成 14 年）などの空き店舗対策、TMO 計画事業としての施設整備（平成 14 年 9 月・菜園場商店街のアーケード整備、平成 14 年

「土佐の高知のはりまや橋で 坊さんかんざし買うを見た よさこい よさこい」。よさこい祭りで歌に詠いつがれてきた播磨屋橋。江戸時代に豪商によって架けられた私設の橋で、これを中心に住居や小商いが立ち並んでいた。現在では主要道路が交差するとともに路面電車が十字に交わり、多方面へのバスが行き交う交通の要衝である。

高知市の中心市街地は、このはりまや橋界隈に広がる中心商業地や高知駅、高知城周辺などを包含するエリアであり、平成 11 年 3 月に策定された基本計画において 270ha が位置づけられて以来、従前の中心市街地整備改善活性化法に基づく活性化に向けた取組みが始まった。

市の人口は約 33 万 3 千人。全体としては微増傾向にあるが、中心商業地における人口や通行量の減少などが問題視され、また郊外型大規模小売店舗の出店表明が相次ぐなどの状況の中、今後のポテンシャル低下が懸念されていた。

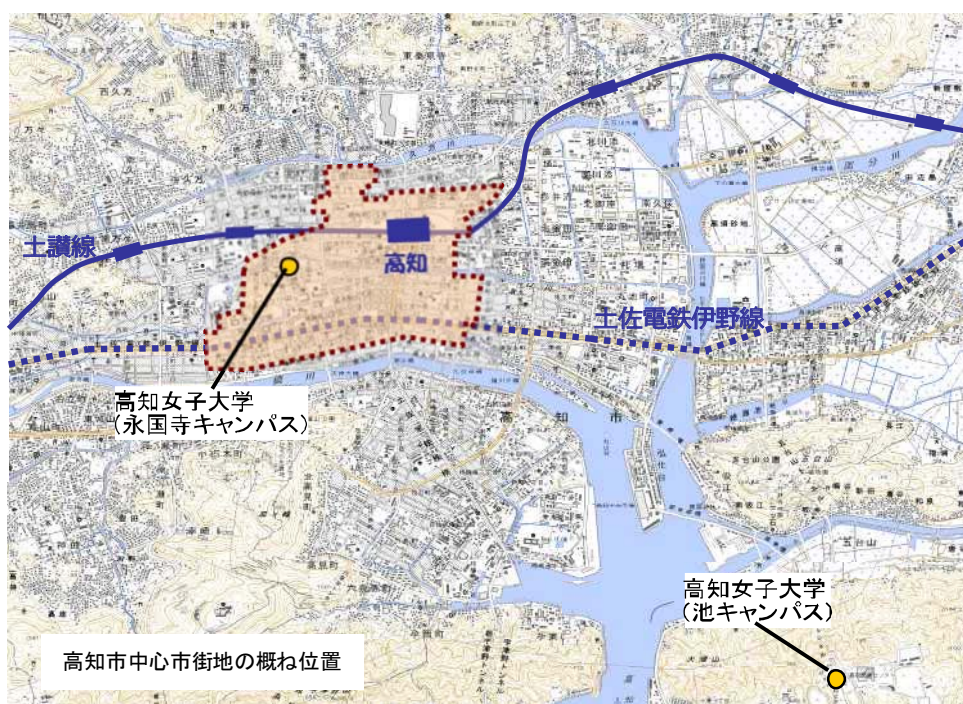
その中で、翌 12 年 3 月に策定された TMO 構想において、高知商工会議所が TMO を担うことが提案され、企画調整型の TMO として同年 7 月に認定されることとなった。



中心市街地を走る路面電車

11月・壱番街商店街のカラー舗装整備）など。

そして平成13年度から継続して活動している『エスコーターズ事業』。高知女子大学の学生で結成され、商店街の清掃・介助・案内を行うマスコット隊である。



(2) 取り組みの経緯と現状

■街の課題の横断的な解決に向けて

《TDL からヒントを得る》

TMOによる予定事業には当初、商店街が行う事業への支援のほか、バリアフリー化などの環境改善、環境問題への取り組みを通じて地域との密着を図るエコステーションや街なか清掃隊、来街者へのサービス向上、情報発信などが考えられていた。このような街なかの美化、街のイメージアップ、サービス向上などの課題をひとまとめにし、横断的に解決を図れないものか。

ヒントとなったのは東京ディズニーランドである。あそこで一番話をしやすいのは、掃除をしているスタッフだ。どこに何があるか、身近な清掃スタッフに聞けば、わざわざインフォメーションまで行かずに済む。同じように、街なかの美化・清掃を進めながら、困っている人の介助や案内などをするのはどうか。前年度に実施したバリアフリー調査でも街なかを快適に過ごせる環境、介助の担い手の必要性などが確認されている。こうして『エスコーターズ』の原型となるアイデアが急速に固まっていった。

《街の資源－高知女子大学の存在》

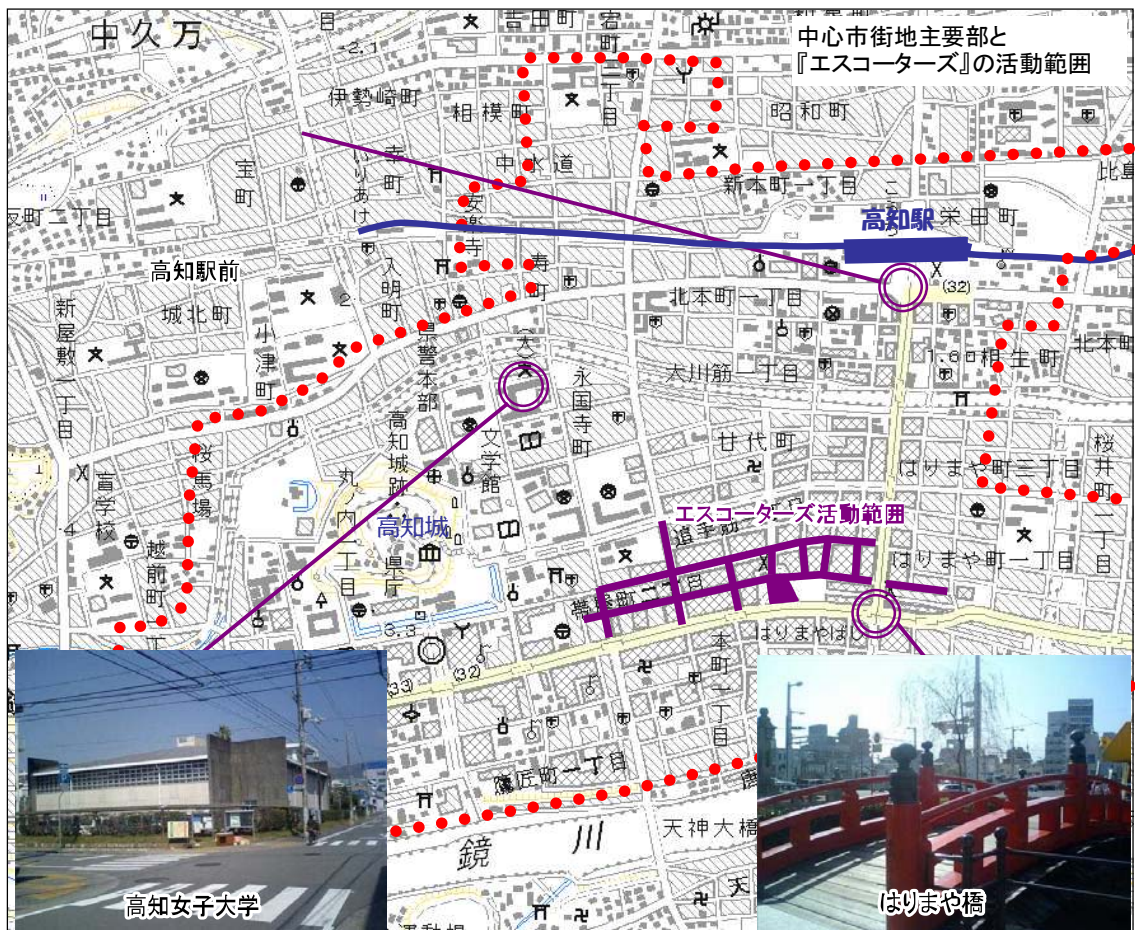
中心市街地の一角、中心商業地のほど近くに高知女子大学のメインキャンパス（永国寺キャンパス）が立地する。女子学生をメンバーとしてマスコットの的に組織化し、彼女たちが元気にあいさつしたり、来街者を案内・誘導したりすれば、街のイメージアップにもつながるはずだ。街の資源でもある高知女子大学に白羽の矢が立った。

これまで中心市街地全体として大学側と表立って連携した取組みを行った実績はなかったが、女子大チームがよさこい祭りに参加していたり、中心部のおびさんロード商店街で、生活デザイン学科の学生がストリートファッションショーを開催したりするなど、身近な存在である。

メンバーの募集は女子大に助手として勤める人との個人的なつながりを基に進められた。「NPO やボランティア等の活動に興味のある学生はいないだろうか」。ボランティア経験のある学生が核となって友人を誘う。予算的には 10 人程度が想定されていたようだが、平成 13 年 4 月、4 人のメンバーによる『エスコーターズ』が立ち上がった。この間の準備期間は、実質半年程度と見られる。



おびさんロード商店街
高知女子大の学生によるファッションショーも開催される。



国土地理院 2 万 5 千分の 1 地図より作成

■『エスコーターズ』の活動概要

メンバーが集まり、自ら話し合いをする中で、視覚障害者の見やすさにも配慮して赤色の揃いのユニフォームの着用を決めた。白いアヒルをデザインした“ほうき”と“ちりと”を手に、彼女たち『エスコーターズ』は活動を繰り広げる。

《主な活動》

＜『エスコーターズ』の仕事＞

※「エスコのよさこいタウン Map」より

- ◇笑顔であいさつ
- ◇きれいに清掃
- ◇自転車の整理
- ◇障害者や高齢者の介助
- ◇お店の案内
- ◇情報の発信

＜実施日時＞

毎週日曜日、午前 11 時～午後 4 時 30 分

＜活動範囲＞

大橋通商店街、帯屋町 2 丁目商店街、帯屋町 1 丁目商店街、京町・新京橋商店街、壱番街商店街、おびさんロード商店街、はりまや橋商店街、中の橋商店街

《『エスコーターズ』の認知度》

活動開始当初の課題は、とにかく「認知度の向上」であった。メンバーが来街者にあいさつをしても、彼女たちが何者であるか知られていなくては意味がない。街の情報を得ようとか、案内を頼もうという気も起こらない。幸いにして、女子大生が商店街を舞台に繰り広げる珍しい取り組みは新聞・ラジオ等の各種メディアに注目され、認知度が高まっていく。現在 TMO（商工会議所）で『エスコーターズ』を担当する平島輝之氏としても、街のイメージアップの基となる「あいさつ」は、当初の期待を超えるものだという。

平成 13 年 12 月、活動開始より 8 ヶ月後に実施した商業者への調査によると、商業者の 9 割が“エスコーターズの活動を知っている”といい、同じく 9 割が“評価している”と回答。また、直近で平成 17 年 6 月に実施した市民の認知度調査では 4 割が“知っている”という結果だった。「目標としては市民認知度 50%を超したい。そのためには話題性が必要だ」（平島氏）。



エスコーターズ始動(こうち TMO ホームページより)



エスコのよさこいタウン Map(エスコーターズ企画・デザイン)

「このマップは従来の個店紹介のマップではなく、ロッカーやベビーコーナー、障害者トイレなどの商店街の便利施設を細かく表示しており、エスコーターズが街でご案内する際に活用していきます。」

今回のマップは来年度以降の観光客増加を見越し、空港や観光名所等へのアクセス情報、電停やバス停などの交通情報、観光名所紹介を充実するなどの工夫を凝らしております。

また活動の際、昼食にかかる店舗案内が多いことを受け、マップのリニューアルに併せ、メンバーの視点で作成したオリジナルのランチマップを作成いたしました。このランチマップは、随時更新し、エスコーターズメンバーが活動中に昼食を取った店舗等のなかで掲載を承諾いただける店舗をご紹介していくよう予定しています。」

(こうち TMO ホームページ／エスコーターズ日記、マップ紹介ページより)

《街の情報を発信しながら、情報を集める》

通常、街なかを利用する来街者から案内を求められたりするの、市民よりも県外からのお客さんであることが多い。

“百貨店はどこにあるの？”、“どこそこ行きのバス停はどこ？”、“お昼ご飯を食べるのに、おいしい土佐料理のお店は？”。百貨店やバス停などの案内ならばわかりやすいが、飲食店に関しては好みの問題が大きいので紹介するのが難しい。相手がどういう人で、どのような店を求めているか聞き取り、「こういうような店があります」と伝える。その上で「個人的に好きなお店は…」と続けることもある。2人一組のチームで街なか巡回を行うが、現在、案内業務は1組で一日およそ4～5件である。

毎回、活動した後にはレポートを作成・提出する。「新しくこんな店ができていた」、「ランチはここで食べた」、「こういう人にこういうことを聞かれた」、「ここのタイルが割れていた」…。

『エスコーターズ』が街から拾い集めた情報はホームページでも発信されるし、TMOや商店街側でも活用していく。蓄積される情報量は膨大なものとなり、活動を継続することで更新されていく。

実際に、『エスコーターズ』とお客さんとの立ち話の中から街の問題点・改善点が見えてくることも多い。たとえば、街なかに設置されているトランス（変圧器）に「落書きが多く、美観を損ねる」という来街者からの指摘。『エスコーターズ』の報告を受けて、商店街から電力会社に改善を依頼したというケースもある。

《商店街の連携》

『エスコーターズ』の運営に参画している商店街からは負担金をもらい、そこから『エスコーターズ』のメンバーには時給 800 円（1 日 5 時間で 4,000 円）とレポート作成費 700 円が支

『エスコーターズ』の主な活動の舞台①



大橋通商店街



帯屋町1丁目商店街



壱番街商店街



京町・新橋商店街

給される。

前述のように、『エスコーターズ』からの情報は商店街にフィードバックされ、街の改善に役立てられる。街なか一斉清掃など、『エスコーターズ』の活動と連動した商店街活動も実施され、相乗効果を発揮する。

また、街なかには『エスコーターズ』に好意的な人ばかりではない。若い女性のためのチームだけに、酔っ払いなどにちょっかいをだされることもある。「何か問題があったら近くのお店に駆け込め」。商店街の協力があって、『エスコーターズ』も安心して活動ができる。

《商店街を舞台とした絵本づくり》

商店街を共有財産として、市民一人ひとりに愛着を持ってもらいたい。近年、商店街に対する愛着というものが変わってきた。自分たちの街、という意識が薄れている。こうした気持ちは、もっと子どものことから育んでいくべきではないか。

平成14年、『エスコーターズ』は絵本づくりに取組んだ。当時、商店街を舞台とした絵本は全国的にも珍しかったといい、メンバーで話し合いながらメルヘン調の物語をまとめ、イラストレーターに頼んで絵本を完成させた。ストーリーの中には、帯屋町のクジラのオブジェ、はりまや橋のカラクリ時計、おびさんロードの石畳など、街の身近な風景が登場し、街と子どもをつなぐ役割を持ったコミュニケーション・ツールになっている。



トモちゃんと魔法のおかし(文・エスコーターズ)

「夏休み最後の夜、おかし屋のトモちゃんにすてきな魔法がかかります。さあ、赤い服のお人形と、商店街の冒険に出発です。さてさて不思議な夜に、いったい何が起こったのでしょうか…」

(こうち TMO ホームページ/エスコーターズ日記、絵本紹介ページより)



『エスコーターズ』が作成したイベントボードも情報発信ツールのひとつ。中心商店街で開催されるイベント、営利目的でないイベント、道路占有許可、公園占有許可など法的手続きを終えているものを条件に使用可能。(こうち TMO ホームページ/エスコーターズ日記より)



絵本「トモちゃんと魔法のおかし」の収益金などを活用したゴミ箱を商店街に寄贈。計7個が設置されている。(こうち TMO ホームページ/エスコーターズ日記、活動記録ページより)

(3) 取り組みの重点、キーポイント等

■TMO(商工会議所)によるマネジメント

『エスコーターズ』という組織を持続的に運営していくためには、ある意味では組織経営には素人である学生たちに任せ切りにしてしまうのではなく、それを所管する TMO（商工会議所）による適度なコントロールときめ細かなフォローアップが不可欠なようだ。それは、平成 15 年に『エスコーターズ』が大学公認サークルへと昇格した後も変わらない。《「口うるさい」と感じられているかもしれない？》

メンバーそれぞれはどうしてもモチベーションに違いがある。率先してやる気のある人もいれば、それに引っ張られるだけの人も出てくる。自ずと作業負担にも差異が生じ、不平等を感じれば、やる気のある人のモチベーションも下がる。組織運営にはそのような問題が多かれ少なかれ生じてしまう。『エスコーターズ』の活動をけん引するのはメンバーによる執行部だが、組織運営面ではそれをマネジメントする第三者的な人間が必要だ。

そのため TMO サイドから、できる限り作業等の平準化が図られるよう指導を行う。たとえばイベントなども、従来一部のメンバーの自由参加だったものを、全員参加を原則とする。最低限の基本となるルールを定める。

『エスコーターズ』というブランドを維持していくためにも、甘えは許されない。日曜・朝 11 時の活動開始時刻には、ユニフォームをきっちり着用し、清掃用具を手に、出動準備が整っていないとてならない。実際、午後 2 時スタートのイベントに、ランチの都合で遅れて集合時間にメンバーが間に合わないこともあった。これは即、メンバーによるミーティングの俎上に載せ、再発防止に至るまで徹底的に話し合いをさせたりもしている。

大学公認の自分たちのサークル活動において、TMO という「大人」が規律・規範に口を出してくる。メンバーにフラストレーションが溜まらないだろうか。「口うるさいとは思っているでしょう。でも、大切なのはお互いの信頼関係です」（平島氏）。

《精神面でのケアが重要》

メンバーのモチベーションや信頼を維持しながら、組織として一定のレベルを保ちつつ、継続していく。そのためには、不満が内部にくすぶっているだけではなく、持ち上がってくるようにしなくてはならないし、それに対して個人個人への適切なアドバイスが必要だ。

“こんな活動に何か意味があるの？”—根本的なコンセプトに対する疑義も生じてくることもある。高知の中心市街地は企画調整型の TMO を選択した。いわゆる事業実施型 TMO に比べ、形となった成果がすぐに現れるものではない。基本的な目標は、中心市街地に様々な団体を巻き込んでいくこと、街に係わる人を増やすことである。そのきっかけとして『エスコーターズ』が果たしている役割が大きいのだ。

また、『エスコーターズ』は週 1 回ミーティングを行い、活動の企画を検討し、月 1 回行われる決議機関に企画書などを提出してくる。毎回自分たちなりの問題意識を持って自発的に新しいテーマやアイデアを練ってくるのだが、議論が煮詰まってしまう場面もある。

そのような困った時に、きちんと相談に乗れて、適切な助言を与えることが信頼関係構築の鍵だ。

たとえば、親子連れの来街促進に向けた改善策を見出したい、という意図で、モニターを募集し、街なかで使用できる商品券を渡して、こういった購買行動をとるのかを把握するとともに、その後に懇談会を催して来街する条件やしない理由などを分析しようという試みが企画された。だが、メンバーには不安がある。こういった懇談会は得てして批判的なムードで終始してしまうのではないかと。そこで平島氏からヘルプが出た。「みんなが好きなパフェでも注文したら？ 少しでもサプライズを出していけばいいんじゃない？」。議論が展開しやすいように話を振っていく。ちなみにこの成果は、有用なアイデアが抽出され、親子連れが喜びそうなショップ・施設等を紹介するなどのフリーペーパーづくりへと発展していった。

《「やりたいこと」と「やらせたいこと」のバランスを取る》

メンバーの代替わりの時期、組織マネジメントにおける苦労は最大級のものとなる。

高知女子大学は7～8割程度が県外からの学生と見られ、『エスコーターズ』OGも卒業後に地元に残ることは少ない。代替わりの際、(4年生は就職活動等のため)3年生が実質的にイニシアティブをとり、その指示に1年生・2年生が従うといった構図に変化が出る。執行部の新陳代謝は組織にとって結構なことだが、新たな執行部が腰を入れて活動できるように、フォローしていかななくてはならない。

学生メンバーとの協調関係は、メンバー自身が“やりたいこと”とTMO・街サイドが“やらせたいこと”とのバランスが重要となる。メンバーはとにかくイベントをやりたい。だが、やりたいことだけを気ままにやらせていても、結果的には誰の得にもならず、信頼も築けない。モチベーションが落ちてきたなと感じたりしたら、やりたがっているようなイベントを企画させたりもするが、TMO側である程度は手綱を握り、コントロールしていることが、両者の関係を長続きさせている秘訣と見られる。

■スキルアップの努力を怠らない

『エスコーターズ』の主な活動の舞台②



中央公園



帯屋町2丁目商店街



はりまや橋商店街

《公認サークルとして》

『エスコーターズ』がサークルとして大学に公認されたことは大きい。これにより、新入生勧誘の場を公然と持てるようになったし、メンバーが他の地域に出張したり、セミナーなどに講師として出かけたりする場合に、大学の授業は公欠扱いとなる。広域的に活動の場を広げていき、『エスコーターズ』の全国的な知名度の向上、話題性の提供にもつなげていくことができる。



灯台をモチーフとしたトレードマーク（こうちTMO ホームページより）

- ・巡回（毎日曜）
- 企画モノ
- ・イベント、MAP 作り、絵本作り等

その一方、各地であまりにも気軽に『エスコーターズ事業』という言葉を使いたがるようになる。活動が注目され、同様の取組みが各地で普及していくのはよいが、実際に名称自体が勝手に使用されるケースが出てきたことで、商標登録に踏み切った。ただし、ねらいは厳しい使用制限ではなく、正式な活動としてのアピールであり、外部との積極的な交流を図ること、同じような活動を展開する街同士で連携していくことだ。愛媛の「松山 M スターターズ」、広島「広島 SMS（ショッピングモールシスターズ）」と、姉妹団体のネットワークが広がっている。

《ニーズに応える、高いサービス水準を維持する》

街なかの案内・介助等を担うには、お客さんの要求やその変化・多様化に対応し、相手に応じた適切な知識やスキルを身につけて対応していかななくてはならない。そのためのスキルアップの努力は不可欠だ。

高知の街なかは、路上がうまく活かされているという印象を受ける。よさこい祭りの舞台としてはもとより、中心市街地内では全長約 1.3km の「日曜市」、官庁街での「木曜市」、JR 沿いのパーキングエリアを使った「金曜市」、さらに周辺でも、住宅地内での「火曜市」、「水曜市」と、月曜日以外は毎日のように街路市が開催されているような環境である。2 年ほど前には、来街者から『エスコーターズ』に、この「日曜市」についての質問が殺到することがあり、その知識を身につける必要が生じた。去年は NHK 大河ドラマでの「功名が辻」の放映と、これと合わせた「土佐 24 万石博覧会」の開催により、観光客が増えた。“あれはどこ？”、“どんなお土産がある？”、“博覧会のパビリオンは？”…など、案内業務の幅も広がっていく。

また、身障者等の介助も大切な活動で、より慎重さが求められるものでもある。特に視覚障害者の介助は、道を歩くときの対応の仕方、コミュニケーションの取り方、買い物する際の財布の扱いなど、気を配ることが多い。そのため年に 1 回は身障者センターから講師を招いて研修を行っており、さらに自分たちが身に付けた知識を基に、商店会の女性部に障害者への配慮の仕方などを指導したりもしている。また、現在はサービス介助士の資格を得るために勉強中のメンバーもいる。

そして、「動く街の灯台」を称する『エスコーターズ』は、街の顔だ。一挙手一投足は来街者の目を引き、印象を与え、イメージ形成に影響する。歩き方、あいさつの仕方、案内の仕方など、コミュニケーションが重要であり、年に 1 回は接遇に関する講師を呼び、『エ

『エスコーターズ』の活動を理解してもらった上で、現場でレクチャーを受けている。

(4) 今後の展望

■これまでの成果と今後への期待

《『エスコーターズ』の成長》

『エスコーターズ』を間近で見守り続ける平島氏は、新入生として加わってからの3年間のメンバーの成長を実感している。企画立案力、プレゼンテーション力、接遇・マナー、組織内でのコミュニケーション力、社会的な地位のある人との接し方…。いずれも卒業して社会に出た際にも有用な財産だ。活動に参加することでメンバー自身が得ている成果は、計り知れないほど大きいものだろう。

《地元で感じるメリット》

イベントでの気の利いた手伝いなどもあり、女性同士ということもあって、商店会の女性部からの評価は高い。そして、商店会の理事長クラスにとっても自慢の種であり、ここそこで『エスコーターズ』を抱える街であること、そうした取組みを興し、実践している街であることを誇りとして語る。

街の課題に横断的に対峙していく試みとして取組みが始まって6年が経過。継続する力は、様々な主体や担い手の関心を街に惹きつけ、係わりを増やしている。現在、「こうちTMO」は従前法に基づくTMOであるため根拠が存在しておらず、今後、新たな基本計画を策定して中心市街地活性化に取り組んでいく過程でどうなっていくかは不明だが、これまでの『エスコーターズ』の実績が高く評価され、当面はその活動を継続して欲しいといわれている。

《過去最多の人数を抱えて》

当初4人のメンバーでスタートした『エスコーターズ』も現在18名。平成19年4月に新入生を迎えれば、これまでで最大規模となる。このようなソフト事業は鮮度が重要だし、常に話題性を作り続けることで、価値の維持と最大化へとつながっていくものである。それだけに、これまでの蓄積を活かし、ハイレベルの水準を保持しつつ、過去最多という規模のメリットを活かした新たな展開が期待されるところだ。

※高知商工会議所（こうちTMO）の取組みは、「ハンドブック」の参考事例としても紹介しています。

この事例が行った進め方のほか、他の視点やヒントもありますので、是非、ハンドブックをご覧ください。

掲載箇所：ステップ2（P18）、ステップ3（P29、P37）、ステップ5（P47）、ステップ6（P56）

平成 18 年度中心市街地商業等活性化支援業務

中心市街地活性化ハンドブック

ひとりから始まる中心市街地・商店街づくり～元気で魅力ある中心市街地・商店街に向けて～

ヒント編（別冊事例集）

（2007 年 3 月）

発 行 経済産業省 商務流通グループ 中心市街活性化室
中小企業庁 経営支援部 商業課

編 集 「中心市街地活性化ハンドブック」作成検討委員会

委員長 細野 助博（中央大学大学院公共政策研究科教授）
服部 年明（㈱まちづくり長野タウンマネージャー）
真柳 正裕（北見市商店街振興組合連合会理事長）
村橋 保春（㈱NTT データ経営研究所 中心市街地商業活性化アドバイザー）
安田 和輔（みやのかわ商店街振興組合副理事長 ナイトバザール実行委員会委員長）
事務局 ㈱価値総合研究所