街と、人と、生きていく。　マチビト
まちづくりコラム
タウン誌事例集
マップ事例集
取組事例
地図から検索

「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（前編）
商店街活性化・まちづくりアドバイザー　熊谷 慎一さん

シェアする Tweet

商店街活性化・まちづくりアドバイザー
熊谷 慎一（くまがい・しんいち）

株式会社全国商店街支援センターの支援事業担当マネージャーとして、約30都道府県の商店街支援に携わった後、2016年より商店街活性化・まちづくりアドバイザーとして独立。千葉県八千代市、長野県佐久市でまちづくり事業のマネージャーとして活躍中。静岡県出身、48歳。

ログイン
会員（メルマガ）登録はこちら！
メールマガジン配信内容募集中
マチイベ！ -街のイベント- 掲載依頼募集中
サイト内検索
検索
もっと詳しく検索する

千葉県八千代市八千代台と長野県佐久市岩村田の二拠点で活躍するタウンマネージャー、熊谷慎一さん。「地域密着型のよそ者」として、中心的役割を果たすタウンマネージャーの新しいかたちを尋ねました。

熊谷さんは、「外食産業から全国商店街支援センター」へ入られたとお伺いしています。

今の職業に就くまで、いくつかの現場を経験しています。まず、大学卒業後に某ファストフードチェーンに就職しました。情報誌の企業特集でピープルビジネス（＊）に興味を持ったのがきっかけです。そこで身につけたのが、人の話を聞いてアクションにつなげるというコミュニケーションスキルや、店舗運営・経営に関することでした。店長など管理職になると自分で店の貸借対照表（BS）や損益計算書（PL）を作成することができます。一時期4店舗を運営していたこともあり、経営者の視点を学びました。

ただ、17年間勤め、次第に自分で何かやりたいという思いが募ってきました。そのような思いを抱えたまま日々の業務に流される日が続きましたが、思い切って退社することを決意しました。

そんな時、ネットで「株式会社全国商店街支援センター」の求人を見つけたんです。ファストフード店時代に商店街内の店舗を任された経験があり、商店街で仕事をするのもやりがいがありそうだと感じました。すでに全国的にも商店街は廃れており、なにか自分のスキルが生かせるのではないかと考えたからです。

既に40歳、家庭もありましたし、サラリーマン生活とは様変わりしましたが、当時は不思議と楽観的に捉えていました。奥さんはいい顔をしませんでしたけどね。（笑）

全国商店街支援センターに入ってすぐに、栃木県のとある商工会議所の「商人塾支援事業」の担当になりました。商人塾とは、商店街ごとの課題・ニーズを把握した上で、実践的なノウハウの習得や、商店主として必要な企業家精神・個店経営力アップのための研修を行う事業です。その研修の一環で、松井洋一郎さんに「まちゼミ」の講義をしてもらったんです。これは面白い！と思いましたね。全国商店街支援センターでも事業としてパッケージ化しようと、すぐに企画書を作成しました。わずか一ヶ月で、その後に繋がる濃い出会いがたくさんありました。

「まちゼミ」の魅力は、まず商店街という既存の組織ではなく、やりたいことで結びついている点です。目的を持った人たちが集まって志をともにし、これからの商店街活性化やまちづくりに動いくためのきっかけとなっていることが、非常に良いと思います。組織に囚われて動きが硬直化している地域は

@machigenki
街元気 Facebook
経済産業省
中小企業基盤整備機構
株式会社 全国商店街支援センター

多いですよね。

もう一つの魅力は、店の中に入ってゼミをやることです。これがとてもいい。適度な難易度もいいですよね。まちゼミはちょっと勉強しないとできません。手軽に始められるものは目的がズレやすい傾向にあると思います。

もちろん、上っ面だけ真似するのは危険です。まちゼミだけやればいいと思っている地域もありますが、それでは意味がないですし、まちゼミという仕組みだけではここまで全国に広まっていないのではないでしょうか。

＊ピープルビジネスとは、主に外食産業などで従業員教育に重点を置き、その人間性が優位性になっている事業を言う場合が多い。

「まちづくりのアドバイザーとして独立」されたのはいつ頃ですか。

全国商店街支援センターには、3年半在籍しました。商人塾支援事業、広報（冊子・HP・メルマガ）、商店街フォーラム事業、まちゼミサミット、活性化計画作成支援業務等に携わりました。

和歌山県田辺市、福岡県北九州市、島根県江津市、福岡県飯塚市など、面白い場所と人との出会いもたくさんありました。商店街にどっぷりです。ある意味やりたいようにやっていたので、とても充実していました。しかし、現地で商店街の人と話をしていく中で、人に関わる部分は組織の一員ではやりきれないと、限界を感じるようになりました。

もともと漠然と独立できたら…という思いがあり、中小企業診断士の勉強もしましたが、40代はもう若手ではない。何かを深く掘り下げてその専門家になるのは難しいと思いました。それより、提案や人材のマッチングをするような役割の方がいいのではないかと。数ある商店街は同じように見えて個別の課題を抱えている。それを知るには偏った知識ではなく、バランスのとれたコーディネーター的な人材が必要だと考えるようになりました。

独立しようと飛び出したところで、松井さんから八千代台（千葉県八千代市）を紹介していただくことになります。

八千代市は、「八千代都民」という言葉があるくらい、東京の完全なベッドタウンです。市全体では現在も人口は増加していますが、特に八千代台を始めとする京成沿線については、高度成長期に人口が爆発的に増えたため、高齢化が進んでいます。そんな中、当時の八千代市都市計画課の職員が、地元自治会からの要望で「地方創生加速化交付金」を使ったまちづくりのスタートをするために、マネジャー

として外部の人材を探していて、その候補の一人が僕だったのです。

そして、2016年6月に「八千代台まちづくりプロジェクト」という任意団体が立ち上がります。僕は、その団体と契約し、このプロジェクトのマネージメントをすることになりました。（2017年度からは、八千代台を中心とした京成沿線のまちづくりをサポートする「八千代市まちづくりマネージャー」業務を八千代市より受託。）

このプロジェクトには複数の部会があり、中でも自治会の方々が集まった「住民部会」では、当初は「こういう公共施設を造って欲しい」「このビルを取り壊して複合施設を造ったらどうか」といったハード重視の意見が多く見られました。しかし、ハードをやることも大事ですが、ソフトの部分をやっていかないとこれからのまちづくりはうまく行きませんよね。

一方、商業者を中心とした「商業部会」には、商店会長など重鎮の他にも若い商業者も参加し、彼らを軸に、同じような考え方を共有できるような若い人たちが徐々に集まってきました。実際に動くところを作ってから考えよう、エイヤーという感じ。そういうことを理解し、サポートしてくれる行政職員がいたことも助けになりました。僕はそうしたネットワークを作って、官と民の間で立ち回る立場というわけです。

＊「八千代台まちづくりプロジェクト」とは

国のまち・ひと・しごと創生総合戦略に基づく、「八千代市版総合戦略」において、II「魅力創出プロジェクト」に 位置付けられた「京成沿線の活性化」のために、「八千代台地域活性化人づくりまちづくり事業」として地方創生加速化交付金の交付を受け、2016年6月に設置された、官民連携によるまちづくりを行う、地域住民主体の組織です。

関連リンク

株式会社全国商店街支援センター

八千代台まちづくり合同会社

「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（後編）

登録日 2019年3月15日（金曜）00:00

経済産業省（法人番号 4000012090001）
主催／経済産業政策局 中心市街地活性化室　事務局／株式会社　野村総合研究所
Copyright © Ministry of Economy,Trade and Industry.

街と、人と、生きていく。　マチビト
まちづくりコラム
タウン誌事例集
マップ事例集
取組事例
地図から検索

「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（後編）
商店街活性化・まちづくりアドバイザー　熊谷 慎一さん

シェアする Tweet

商店街活性化・まちづくりアドバイザー
熊谷 慎一（くまがい・しんいち）

株式会社全国商店街支援センターの支援事業担当マネージャーとして、約30都道府県の商店街支援に携わった後、2016年より商店街活性化・まちづくりアドバイザーとして独立。千葉県八千代市、長野県佐久市でまちづくり事業のマネージャーとして活躍中。静岡県出身、48歳。

ログイン
会員（メルマガ）登録はこちら！
メールマガジン配信内容募集中
マチイベ！ -街のイベント- 掲載依頼募集中
サイト内検索
検索
もっと詳しく検索する

「八千代台まちづくり合同会社」についてもお聞かせください。

まちづくりを進めていく中で、若手商業者の存在はとても重要です。彼らが自ら事業を進めていくためにも、自らの資金で会社を作ろうと、2017年には「八千代台まちづくり合同会社」を設立しました。出資者は13人。業務執行社員が9人。

よそ者である僕が入ったことによって繋ぐことが出来たというのもあるかもしれません。僕がハブになって既存の活動や団体を繋げ、自ら行動を起こす人たちを巻き込み、時には行政と連携させたり…それが、僕の役割だと思っています。

「八千代台まちづくり合同会社」の主な事業の一つに、八千代台駅西口の北本通りを会場に半年に一回（春・秋）開催している本のイベント「BOOK STREET」があります。メインの企画は本の交換市です。当日、いらなくなった本を3冊持ってくると、好きな1冊と交換できるというシステムで、路上に3,000冊もの本が並びます。来場者数は毎回3,000人以上。現在、5回を数え定着してきました。

当初はリノベーションをやろうと有志数名で会議を重ねてきましたが、いきなり不動産事業に乗り出しても、地権者を含め周りの人も理解してくれないだろうと。だったら、まずイベントを仕掛けてみようという話になったんです。

メイン企画は市内最大の「本の交換市」。
歩行者天国となった路上に約3000冊の本が並ぶ。

では、どんなイベントをやろうかと考えた時、会場の北本通りの「本」は文字通り「Book」って意味なの？というトボけたことを言い出したメンバーがいました。そこから、本のイベントをやろうかという話になったのですが、よくよく考えてみると、通りには図書館があり、また周辺には自治会館や公民館、小学校など文教施設が多い土地でもある。ちょっと文化的な香りのするエリアになるといいなぁ、というのもありました。

イベント当日は、飲食やちょっとした物販の出店もあり、そこからは出店料をとっています。おかげさまで、毎回黒字です。本も、交換市とは言いながら、手ぶらで来た方やもっと欲しいという方には1

まちづくりケース集
好きなまちで挑戦し続ける
PDF
街元気サイトのポスター
@machigenki
街元気 Facebook
経済産業省
中小企業基盤整備機構
株式会社 全国商店街支援センター

冊100円で売っています。そう、どんな価値のある本でも100円です（笑）。

毎回700冊くらいは売れるので、平均7万円程度の利益が出ます。なにしろ元手はタダです。さらに出店料収入で、合計10万円ほどになるイベントです。

実は、「BOOK STREET」を始める際、「そんなことをやっても誰も集まらない」という人もいました。八千代の悪い面は危機感がないことだ、と言う人もいます。官民ともに変えようとすることに対して、どちらかと言えば保守的な印象です。

しかし、実際に「BOOK STREET」が始まると、日曜昼間に八千代台の街をたくさんの人が歩いています。こんなに人が住んでいたんだと驚く人もいました。実際に、行動に移すことによって納得させてきた、実証してきた部分があります。

また、イベントを通じて、空き店舗を貸していただくなど、新しい繋がりもできました。動けば、そこで何かが起きるんですね。

このイベントがきっかけとなり起業した飲食店

ストリートパフォーマンスも行われ、開場を盛り上げる

この春でまちづくり会社は設立2周年を迎えますが、もう少し雇用や創業を生み出すような事業、投資事業を作っていきたいと思っています。ただ、何をやるかは、僕が決めるのではなく、まちの皆さんがやりたいことを事業化していきたい。収益は回っているので、逆にもう少し思い切ってお金を使うような大きな事業をそろそろやってこうという話になっています。

まちづくり会社では「アドバイザー」という名前をもらっていますが、事務局的な専従者に近い立ち位置です。僕がいなくなっても回る仕組み作りを意識しながらやっていますが、せっかく関わった地域なので今後も何かしらの形で関わりたいですね。そもそも、やっていることが面白いですから。

もちろん、このまちづくり会社も順調に進んでいるかと言えばそうではない部分もあります。入って

くる人もいれば、離れていく人もいる。複数人がいれば、どこかで思いの違いも生じます。そこを超えて、小さなことでもコツコツ続けていかないといけません。迷い悩みながらも、動きながら進んでいく、それでいいんじゃないでしょうか。

まちのレンタルスペースORECCHIO
元耳鼻科医院をリノベーションしたレンタルスペース。
ORECCHIO＝イタリア語で「耳」の意味

八千代市以外に、「岩村田でタウンマネージャーを務める」ことになったのはどのような経緯ですか。

長野県佐久市は、人口10万人弱。中でも岩村田商店街は、最寄りの北陸新幹線JR佐久平駅から小海線で１駅目にある中山道の歴史ある宿場町です。商店街として、長年様々なチャレンジをしてきており、経済産業省中小企業庁「はばたく商店街30選」にも選ばれています。

しかし、これまでのようなソフト重視の取り組みから、今回、大きな課題の一つである建物の建替えを含めた新たなまちづくりづくりを進めようとしているところです。

僕自身は、2017年夏から中心市街地活性化協議会準備会へ専門人材として派遣されていました。岩村田には、月平均10日くらい、2泊3日を3回程度滞在しています。拠点として、商店街内のシェアショ

ップの中に事務所を借り、商工会議所にも机を用意していただいています。様々な事業を検討協議しながら、中心市街地活性化基本計画策定を目指していますが、いくつかやろうとしている事業のうち、最大の目玉は「商店街の老朽化した建物の建替えによるまちの再整備」です。

主な地権者の方に一通りヒアリングし、遠方の方にはアンケートを実施し、建替えに関する意向調査を行いました。特に、地元の人たちとは膝を突き合わせながら話をしてきました。そこから見えてきたのは、商売をそこで続け、次の世代に引き継いでいく方がいる反面、頭の隅に廃業を意識しつつも不動産の扱いに苦慮している方が非常に多いということです。

一方、そこに住まわれていない方については、親が持っていた土地建物を引き継いだものの、放置されている方が多い。建替えを検討するにあたって、それぞれの事情にどれだけ親身になれるか、率直な意見をどれだけ聞き出せるかが鍵だと思っています。個別に話を伺うと、実はこのままじゃまずいと思っていた、という方は非常に多い。もちろん、ネガティヴな方もいますが、そのような意見を聞くことができたのも大きな成果だと思っています。

地権者は約130人。そのうち、実際に顔合わせてヒアリングできた方は、70人くらいです。「建替え」というワードが出た時点で、話も聞いてもらえず門前払いされるケースもありました。逆に、家の事情など地元の方には話さない内容を僕に話してくれたりもする。よそ者だけに言いやすい部分もあるのではないでしょうか。「地域密着型よそ者」の本領発揮といったところです。

よそ者とは言え、建替えに関する勉強会などを開くと多くの方が参加してくれます。毎回4〜50人くらいの方に来ていただいています。こういう話が無かったら、表立って自分の意見を発することはなかったであろう方も、意見を言うきっかけになっているのかなと思います。出席率の高さは、興味の輪が広がっている証ではないでしょうか。

当然、建替えとなると賛成、反対の両方の意見が混在するため、課題のハードルは非常に高いのですが、普段、商店街の活動に参加していない方でも、問題意識をお持ちの方はたくさんいます。エリアとして取り組まなければならない課題だという理解が浸透しつつあると感じています。最近は、地権者さん同士でも話し合いがスタートし始めているようです。

岩村田は元々地元の人たちが頑張ってきた商店街。今回は民間が主導して動いていますが、よそ者がいきなり建て替えの話を主導するのはもちろん無理です。実際に現場に入り、僕がどう動いたら周りが上手くまわるのかを意識しながらやっているところです。

老朽化建物の建替えによるまちの再整備を目指す岩村田商店街

関連リンク

株式会社全国商店街支援センター
八千代台まちづくり合同会社
「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（前編）

登録日 2019年3月26日（火曜）00:00

経済産業省（法人番号 4000012090001）
主催／経済産業政策局 中心市街地活性化室　事務局／株式会社　野村総合研究所
Copyright © Ministry of Economy,Trade and Industry.

街と、人と、生きていく。　マチビト
まちづくりコラム
タウン誌事例集
マップ事例集
取組事例
地図から検索

「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（後編）
商店街活性化・まちづくりアドバイザー　熊谷 慎一さん

八千代市と佐久市という「内容も事業も異なる二つのまち」のタウンマネージャーを経験されての気づき、これからやってみたいことについてもお聞かせください。

地域ごとに抱えている課題や、やらなければならないことは違います。しかし、官民両方が動かないとまちはなかなか変わらない。僕はそれをサポートし、時には正しいと思われる方向を指し示してきました。

八千代市と佐久市という、都市の性格や、取り組む課題が全く違う二つのまちに関わることによって、それぞれの地域に参考になる気づきがあります。それは、よそ者の客観性を持ち合わせることが、とても大事だということです。八千代市では、何をやるかは、僕が決めるのではなく、まちの皆さんがやりたいことを事業化していきたいと考えてきました。岩村田では、僕がどう動いたら周りが上手くまわるのかを意識しながらやってきました。

もちろん課題はあります。当然、仕事としてやっているので、報酬単価も上げていきたいですし、予算の関係上仕方ありませんが、どこの仕事も「単年度契約」になってしまうので、来年度の仕事があるのかないのか…。

また、タウンマネージャーとまちの人たちの相性もあると思いますが、地元側にタウンマネージャーという職の人間を受け入れる体制を作ることも大事だと思います。タウンマネージャーはスーパーマンじゃない。まずは、地元が動く、そこは絶対だと思います。

ただ、最近、僕がタウンマネージャーとして、やっていること、求められていることは、資金が回

ログイン
会員（メルマガ）登録はこちら！
メールマガジン配信内容募集中
マチイベ！ -街のイベント- 掲載依頼募集中
サイト内検索
検索
もっと詳しく検索する

りかつ効果が出るように事業を組み立て、計画づくりだけではなく、実際に一緒に行動し、ダメだったら放り出すわけではなく、PDCAを回しながら2回3回と続けていくことです。

　マネージメント･･･、いや、これをマネージメントと言うのか、ふと疑問に思うこともありますが。実は、こういうことがずっとやりたかったのかもしれません。そして、それを今、職業としてやっています。

　もはやマネージャーを超えているのかもしれませんね（笑）

1　2

関連リンク

株式会社全国商店街支援センター
八千代台まちづくり合同会社
「地域密着型のよそ者」タウンマネージャーの新しいかたち（前編）

登録日 2019年3月26日（火曜）00:00

まちづくりケース集

街元気サイトのポスター

@machigenki
街元気
Facebook
経済産業省
中小企業基盤整備機構
株式会社 全国商店街
支援センター

経済産業省（法人番号 4000012090001）
主催／経済産業政策局 中心市街地活性化室　事務局／株式会社　野村総合研究所
Copyright © Ministry of Economy,Trade and Industry.