

発刊のご挨拶



JR 長野駅善光寺口に近接して当商店街はあります。町の名前“石堂町”の由来は石堂丸（石童丸）からきています。石堂丸と言ってすぐに、その物語のわかる人は、年配の方と思われるのですが、近くに刈萱上人と石堂丸由来の西光寺（別名かるかや山）があり歴史のある町です。

遠く平安時代にまでさかのぼる刈萱上人と石堂丸の話はいつの世も親を思う子の気持ち、子を思う親の気持ちの普遍さを伝えるものです。その名前に由来のある「南石堂町商店街振興組合」の組合員には若手の経営者が多く大変活気のある商店街です。

当商店街の中心には組合の管理する駐車場があり、24 時間利用可能で組合員店舗への来客の利便性を支援しています。毎年 8 月初旬に行う“蟻の市”には近隣からの来場者も含め大変な賑わいをみせます。

しかし、この 40 年ほどを振り返ると長野駅前も大きく変化し、当商店街も少子高齢化、郊外への大型物販店の出現、購買行動の変化など、時代とともにその影響を多く受けてきました。平成 27 年 3 月には新幹線が金沢まで延伸し、長野駅ビルには多くの店舗が入居し人の流れにも大きな変化が生まれました。

こういった状況下でも私たちはただ何もせず時代の流れに翻弄され、対応できずに縮小していくことは良しとしていません。当商店街組合員一同は人と人との接点を大切に“親切”、“丁寧”、“おもてなしの心”を大切にしていますが、こうした歴史と伝統を受け継いでもらいながらも、時代の潮流に機敏に反応し、新しいことにチャレンジし、生まれ変わっていかねば商業活動に先は無いと思っています。

こうした思いから当商店街では、長野駅前の商業振興及び活性化を目的にこれまでも様々な取り組みを行ってきました。そうした中で、地域でご活躍されている方々の熱い思いや考えに触れ、大きなイメージーションを受けてきました。皆様は「地域のために」「次世代のために」との自他共存の精神で地道に活動されており、こうした思いを広く共有できれば地域を育む一つの動きが生まれてくるのではないかと日頃より思っていました。

そこで、市井の皆様から地域課題及び解決策(考え)をレポートで集め、地域の生の声を当

商店街で編纂し公開することで、皆に広く共有できれば、活動のヒントに繋がるのではないかと、日々まちづくりや活性化について研究及び企画を行っている当商店街下部組織である「活性化委員会」より提案がありました。これが「地域の論点 2020」の編纂を始めるきっかけです。

商店街という地域団体が編纂していますが、商店街というテーマだけではなく、子育て、福祉、防災、交通、コミュニティ、文化、食、観光など、テーマや執筆者を限定することなく、広く募集をさせていただきました。有難いことに 16 名の皆様からご協力をいただきました。どのレポートも執筆者の熱い想いや問題意識、方策が多く詰まっており、私たちが目指した「在野の知的財産の集積」の第一歩となる読み応えのある論集に仕上がっています。

遠い場所でも同じような課題や悩みを抱えており、思いもよらなかったことが解決の糸口になることは、私たちが生活している社会の中でもよくあることです。そんな見つけにくい「よくあること」のヒントをこの論集で得ていただけることがあれば、これほど嬉しいことはありません。執筆者並びに編纂にご協力いただいた多くの皆様には感謝をしてもきれません。本当にありがとうございました。

さて、昨年度は台風 19 号災害があり、復旧もままならないうちに新型コロナウイルス感染症による混乱といった先行きがなかなか見通せない不安な毎日ですが、生き抜くヒントは必ずどこかにあるはずです。心だけは腐ることなくひたむきに生きたいものです。

最後に、私たちと執筆者、執筆者と読み手であるあなた、あなたと論集を介して出会うまだ知らないあの人や一つひとつの事例。「地域の論点 2020」を通じて生まれる多くの出会いに幸あることを願ひまして、発刊のご挨拶とさせていただきます。

令和 2 年 5 月 吉日
南石堂町商店街振興組合
理事長 早川 房義

発刊のご挨拶 南石堂町商店街振興組合 理事長 早川 房義	1
目次	3
論点1 巻頭特別インタビュー「長野のために、あなたができること」 若生 幸也	4
論点2 「人口減少への対応とコンパクトシティの形成」 今井 裕	9
論点3 「地方における不動産相続に関する一考察」 宮林 忠玄	13
コラム 井戸端での独り言 「コンパクトシティ」 編纂事務局	18
論点4 「これからの善光寺商法 - 長野の底力を活かす -」 土屋 龍一郎	20
論点5 「商店街とシビックプライド ～社会的課題解決に向けた取り組みの中で～」 小泉 堯史	24
論点6 「市（いち）とは何か？魅力ある自己表現の場所としての一考察」 大谷 真宙	29
コラム 井戸端での独り言 「eスポーツ」 編纂事務局	33
論点7 「地域と神社と私の論点」 武藤 弘樹	35
論点8 「残し伝えるということ」 北岡 隆洞	42
論点9 「地域ブランディング ～地域活性化の鍵とは～」 島田 良	46
コラム 井戸端での独り言 「商店街防災」 編纂事務局	50
論点10 若者インタビュー企画「地域と若者を繋ぎたい ～地域を耕し種を蒔く～」 小林 達矢	52
論点11 「藤岡ゼミを通じた若者のエンパワメント」 藤岡 浩志	56
論点12 「災害に強くなる街づくり！」 井川 誠	59
コラム 井戸端での独り言 「まちづくり会社」 編纂事務局	66
論点13 「事業継承と経営の仕組みづくり」 高橋 優太	70
論点14 「地域の中小企業における求人活動と理念経営」 高村 和則	78
論点15 「地域スポーツと活性化」 齊藤 寿博	82
論点16 「蟻の市と地域活性化」 大平 眞己	85
あとがき 南石堂町商店街振興組合 活性化委員長 小井土 文仁	88

※本文中の脚注数字は通し番号としております

「地域の論点」 論点 1

長野のために、あなたができること

株式会社富士通総研 公共政策研究センター
センター長 若生 幸也

私は現在、全国の地域振興や自治体の計画策定支援などを仕事にしています。そこで必要だと感じるのは、まず市民がまちの経済循環に役立つ行動を実践することです。

地域経済活性化の三要素を整理すると、①地域外収入の確保（長野市外から収入を得ること）、②地域資金の流出防止（稼いだお金はなるべく長野市内で使うこと）、③地域内資金の循環促進（お金をなるべく早く長野市内で回すこと）です。今回は、特に「②地域資金の流出防止」に焦点を当て、ひとりでもできる地域に役立つ行動を紹介します。

1. 同じものを買うならなるべく長野市内で買きましょう
2. 「Made in Nagano」や製造者の住所が「長野市」と表示がされた商品を買きましょう（長野市の商品がなければ次に長野県商品を優先）
3. 「実は Made in Nagano」の商品を市民から募集し南石堂町商店街振興組合がリスト化しましょう（部品・材料単位での「Made in Nagano」ももちろん可能）。また南石堂町商店街をはじめ長野市の商店に、リスト化した商品を専用に陳列してもらいましょう。その上で、みんなで専用陳列から優先的に買きましょう

自分の購買行動を振り返ってみて、県外資本の商店や商品を何気なく手に取っていないでしょうか。同じものがあるのであれば、なるべく長野市産・長野県産の商品を購入することや、長野資本の商店で購入すると所得流出を防げます。これを一人でも多くの長野市民が実践すれば、地域の経済循環を促進することができます。

「地域の論点」 巻頭特別インタビュー

ここからは、ご執筆いただいた内容をもとに編纂事務局が若生さんに詳しくお伺いするという特別企画になります。インタビュアーは、「地域の論点 2020」編纂事務局です。

編纂事務局・宮下）ご無沙汰しています。

本日は、2月にいただきましたレポート「長野のために、あなたができること」について、インタビューによって深掘りするといった企画です。よろしくお願ひします。本来であれば、3月くらいに長野にお越しいただいて、街を紹介しながらお話をお聴きする予定だったのですが、新型コロナウイルス感染症がありまして残念です。

さて、「地域の論点2020」にご協力いただきましてありがとうございます。この論点は数多く見かける有識者などのレポートではなく、市井の皆さんが日頃感じている

ことや活動していることをどのように地域に還元していけるのか？を問題意識として「在野の知的財産の集積」と銘打って私たち振興組合が始めたものです。正直なところこの企画を初めて聞いての感想はいかがでしたか？

若生氏) 出版社にいらっしゃった宮下さんらしい発想だと思いました。これまでになかった全く新しい発想で面白いと感じます。ただ私は行政機関の調査研究やコンサルティングを行う民間シンクタンクに在籍していますので、果たして“在野”なのかは分からないので執筆者ではないと感じていました(笑)。あと情報で飯を食っている立場なので、基本は無償対応することはありません。今回は本当に宮下さんからの特別対応です(笑)。

宮) 早速釘を刺されてしまいました(苦笑)。もちろん若生さんは在野ではなく、今後のコンサル業界を引っ張っていく人材だと思っていますので、ボランティアにお応えいただいたことは本当に感謝しています。初めての試みだったので読み手への“目玉”を用意したかったのです。この企画を1年で終わらせず毎年リリースしていくことで知名度を上げ、予算を多くさけるようになったら特別寄稿として改めてお声掛けします(笑)。

しかし、「新しい発想で面白い」とお言葉をいただけて嬉しいとともにこれからの責任感もヒシヒシと感じています。さて、話の腰を折って失礼しました。続きをお願いします。

若) 当然、地域を創るのは行政ではありません。地域というフィールドを存分に活用される事業者のみなさんや市民のみなさん、その他その地域にかかわるみなさんが活動しながら考えていることに“実践知”が宿っているのではないかと思います。今回の「地域の論点」はその実践知を可視化する取組に他なりません。もちろん“実践知”は文章化することを意識していない方も多いでしょうから、編集されている事務局のみなさんはさまざまご苦勞もあったのだらうと推察します(笑)。

宮) 「実践知を可視化する取組」ですか。なるほど、私たちが目指していたひとつである「想いを形にする」ということをうまく表現してくれました。さて、商店街に関して「地域の経済循環の促進」といった視点でご執筆いただきましたが、まずは広く『長野』の印象についてはいかがですか？

若) みんな「信濃の国」が歌えます(笑)。あと富士通グループの新光電気工業。そんなことは聞かれてないですね(笑)。ちょっとまじめに答えると、長野市含む北信地域にも一定数の上場企業があります。長野市で言えばなんと言っても善光寺ですよ

ね。何度か行ったことがあります、本当に気持ちのよい場所です。周辺にはワーキングスペースなど新しい動きも見られますよね。あと松代大本営跡とか知れば知るほど興味深い。そのあたりがあまり面的につながってなくて、善光寺へクルマで行って、そのままずっと帰ってしまうことが多いのですが、本当はしっかりまち歩きしたいまちのひとつです。だから新型コロナが落ち着いたら必ず行きます。

宮) 「面的につながりが薄い」といった指摘はその通りだと思います。そうした中で消費者目線での地域品購入を商店街にご提示いただきました。このご提示を一般の方が目にするとよく言われている「地産地消」を思い浮かべるかもしれませんが、「地産地消」と聞くと大きくは農業、農産物に紐づきそうですが、今回は「地域内経済循環」がポイントとなっています。これまでのご経験で消費者目線での「地域内経済循環」について、かみ砕いたお話や事例などを教えていただけますか？

若) いまの状況で一番わかりやすいのは新型コロナ対策で地元の飲食店を支えるためのテイクアウト促進ではないでしょうか。私の出身地の岐阜県関市でも#せきエール飯と題して市役所がテイクアウト促進をしています。その他、地元のまちづくりNPOや商工会議所青年部も取組を進めています。実際に放っておけば、地元の飲食店がなくなってしまう危機です。このテイクアウト促進の例でもそうですが、今回の新型コロナ問題はある意味で市民がこれまでの消費行動を見直すよい機会ではないかと思っています。

もうひとつ卑近な例をお話しすれば、お土産を持って行く際に「製造者」が長野市のものにするか、「販売者」が長野市のものにするか。私はお土産をご当地で買うときに必ずこの製造者を確認します。販売者が長野市のものと、実は製造は別のところで、外装だけを「長野風」にしている場合もよくあります。経済循環を意識すれば製造者が長野市のものの方が基本的によいでしょう。

その他、リーマンショック後の2009年に岡山県総社市では三菱自動車の水島製作所や地元関連企業を支援するために三菱車を購入する市民や市に本拠を置く法人に10万円の購入補助を行っています。これもまさに裾野の広い自動車産業を市民や法人が下支えするように、市が地域循環を支援する取組です。何らかのこだわりや支障がないとすれば、愛知県民であればトヨタ車、広島県民であればマツダ車を買うのが地域経済にとってはよいわけですね。それもトヨタ車のアクアを買うと生産拠点がトヨタ自動車東日本（宮城県本社）なので、宮城県に落ちるカネが増えます。プリウスを買うと生産拠点がトヨタ堤工場（豊田市）なので、愛知県に落ちるカネが増えます。

宮) なるほど、車種も地域循環に絡んでくるんですね。新型コロナ問題については、消費行動も変わりますし、販売方法や魅せ方にも変化が出てくると思っています。

さて、私たちの商店街でも、例えば飲食店であれば地元の農産物などをウリにしてメ
ニュー化しているところもありますが、小売業はじめそれ以外の業種では少ないかも
しれません。「Made in Nagano」の取組は商品などの原材料（素材）や作り手が地域
の物（者）であることに注目するわけですが、一般的にもともと存在する例えば、若
生さんの出身地である関市の「刃物」などといったような伝統産業以外で材料や生産
者に注目して地域経済循環を少しでも広げた事例はありますか？

若）実際に広げているかどうかは確認できていませんが、その指向が見える取組はあ
ります。例えば「メイドイン上越」（<http://madeinjoetsu.jp/>）では一般的な特産
品のほかに、工業製品も認定しています。市民でも買える製品だとスノーダンプがあ
ります。また福島県産のロボットを紹介する「ロボット メイド イン ふくしま」
（<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/380485.pdf>）という取
組もあります。その他、少し毛色を変えたところでは、新潟県発の建設技術の普及促
進を図る「Made in 新潟 新技術普及・活用制度」です。これらの取組は必ずしも目
的が地域経済循環に限られていないですが、その一助となる可能性はあります。私が
言いたいのは「地産地消」概念の拡大です。結局これまでの地産地消の多くは先ほど
宮下さんがおっしゃったように農産物やそれを使った飲食店を認定するものにとどま
っていました。当然商品力の強化はさることながら、それを可視化する取組も合わせ
て行うことで地域内経済循環を意識することも重要ではないかと思えます。

宮）今、お聞きしながら調べたのですが、なかなか面白い取組ばかりですね。商店街
から始めるとすると上越市さんの取組は、方向性や考え方、見せ方など参考にすべき
ピースは所々垣間見れると思えます。

そこでですが、レポートに「③商店街がリスト化を」とあります。この地域内経済循
環を商店街でテスト試行するポイントとしては、①商品力を高める必要性（欲しい、
買いたいと思わせる）、②取組が多くの人に届く（多くの消費者に届く広報戦
略）、この2点があると思えます。レポートを提出いただいてから新型コロナが拡大
する中で、事務局レベルでの企画段階ですが、他店には負けないここだけの一品を強
く意識した「一店一品（逸品）運動」を発信しようと考えていました。新型コロナ収
束後は消費者の消費意欲拡大によって顧客の奪い合いが少なからず起こります。そ
こで少しでも長野駅前に皆さんが買い物に来ていただけるようにしたいのです。ここ
に若生さんの「Made in Nagano」に焦点を当てて各店舗の一品を依頼しようかと考えて
います。

若）まさにポイントでおっしゃったことはそのとおりだと思います。可視化したとこ
ろでそもそも他に比べて買いたいものでなければ買ってもらえるはずはありません。

“情け”で買ってもらってもその後の展開はありません。強い商品があつての可視化です。まずは一店一品の中で「Made in Nagano」を可能な限り意識し表示するくらいからスタートするのがよいと思います。

宮) ありがとうございます。

こうした取り組みを続けていき、新型コロナ後の対応として少しでも他地域との違いを発信して来街を促すとともに、いずれは「商・農連携」や「商・職人（作り手・製品）連携」など枠組みを広げていき、1つのブランドのような形になれば面白いとも思っています。

ぜひ、コロナが落ち着いてきましたら長野へ遊びに来ていただきたいと思います。**最後に一言、私どもの知見になることがあればよろしくお願いします。**

若) 商店街は面として価値を高めるためにあるわけです。弱者連合では連携する意味はありません。その意味で個店に魅力があつてこそその商店街ですが、個店に魅力があるだけでは商店街としての意味はありません。より個店間のかけ算を意識できるとなおよいのではないかと思います。あと結局は“人”が“体験”を売る時代なのだと思います。私は昨年中古車を千葉県で購入したのですが、あまりに気持ちのよい接客なので車検などのメンテナンスも東京から千葉に行っています。そういう人と人との関係をどう作っていけるか、いかに寄り添えるかというところに解があるように思います。南石堂町商店街を応援しています。

宮) 「個店間のかけ算を意識」「人が体験を売るなかでいかに寄り添えるか」ですね。心に留めておきます。今日は本当にお忙しい中インタビューにお応えいただきありがとうございます。

先行きが見通せない不安な日々が続いていますが、どうぞお身体お自愛ください。

※本稿（インタビュー部分）は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2020年5月5日に電話インタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

※本稿についてのデータは執筆時の2020年2月28日現在のもの、肩書はインタビュー時の2020年5月5日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 2

人口減少への対応とコンパクトシティの形成

今井 裕

1. 現状

少子高齢化・人口減少が続くなかで、長野県内市町村も今後の人口減少を想定している。例として長野市・松本市・上田市の場合を見ると、各市の2019年の人口と今後の推計人口は、長野市 376,262 人→301,857 人(2040年)、松本市 238,876 人→221,785 人(2040年)、上田市 157,173 人→128,382 人(2035年)である。

こうしたなか、3市はともに、移住・定住支援策を推進している。長野市は「人口増推進課」、松本市は「暮らし応援課」、上田市は「移住交流推進課」を設置して職員を配置、支援策としては「移住者起業支援金」「中山間地域空き家改修等補助金」(長野市)、「空き家バンク」(長野市・松本市・上田市)、「空き家バンク利用者引越費用補助金」(上田市)などがある。

一方、少子高齢化・人口減少社会を背景として、快適な生活環境を実現するとともに、持続可能で、人口規模に見合ったまちづくりへの計画が策定されている。それは、施設や居住、交通網などの都市機能を拠点に集約するコンパクトシティを形成しようとする計画である。コンパクト化とは、都市機能が拠点の中心方向に集積すること、都市の拠点を形成することを指している。そこでは、都市全体の構造を見直し、原則として「コンパクト・プラス・ネットワーク」(拠点集約型都市構造)の考え方がとられている。

このために、都市再生特別措置法の改正により立地適正化計画制度が創設され、市町村は「立地適正化計画」を策定している。「立地適正化計画」は、コンパクトシティの形成を推進するため、都市機能の立地、公共交通の充実等に関する包括的なマスタープランである。

長野市・松本市・上田市はともに「立地適正化計画」を策定しているが、目標年次は、長野市 2026年、松本市 2035年、上田市 2035年である。いずれの計画も、「都市機能誘導区域」や「居住誘導区域」などを設定し、都市機能や人口の誘導、公共交通ネットワークの形成を掲げている。表現の違いはあれ「多極・ネットワーク型コンパクトシティ」の都市構造を目指しているといえる。

2. 課題

少子高齢化・人口減少社会のなかで、将来にわたって持続可能な社会を実現するために、今、必要なのは、人口減少に対応する新たな経済社会システムの構築であり、人口減少に対応する施策の推進である。

我が国の総人口は、今後、長期の人口減少過程に入る。2026年に人口1億2,000万人を下回り、その後も減少を続け、2048年には1億人を割って9,913万人となり、2060年には8,674万人になると推計されている。

こうしたなかで、県内市町村が移住・定住支援策を推進することは、ゼロサムゲームではない。市町村が今後の人口の減少を推計しており、移住で人口が増加したとしても、それは、どこかの市町村の人口の減少を意味している。また、移住者数の人口に占める割合は、ごく僅かである。市町村が移住・定住支援策に人員や予算を充当する積極的な意義は見出せない。

また、持続可能な都市経営やコンパクトシティの形成をどのように進めるのかも大きな課題である。「立地適正化計画」を推進し、都市機能を集約するための方策をいかに講じていくかが問われている。

3. 解決策

少子高齢化・人口減少社会のなかで持続可能な社会を実現するためには、行政施策を人口減少型に転換することである。人口減少に対応する主な施策として、次のことがあげられる。

(1) 行財政改革の推進と「人口減少対応課」の設置

少子高齢化・人口減少社会では、行政サービスへの需要が拡大する一方、税収の減少、社会保障費負担の増加が見込まれる。行政サービスの効率化・最適化を図る行財政改革の推進が欠かせない。

このため、組織の適正化と業務システムの改善、民間活力の導入などにより、行財政の効率化を図るとともに、迅速に行政成果をあげることを求められている。また、自治体連携による広域行政も必要で、地域広域連合を中心とした広域・共同事業の促進も不可欠である。

また、人口減少に対応する施策を総合的に推進するために、それを担当する部署を設置したい。必要なのは「人口増加推進課」ではなく「人口減少対応課」である。

(2) 公共施設の統廃合

市町村が保有する公共施設は、今後、施設の更新費用を要する状況となっている。長野市・松本市・上田市の場合を見ると、3市はともに今後の公共施設の更新・改修費用を試算しており、今後約40年間の費用は、年平均で現状の1.5～2.0倍程度になると予測している。

このため、施設の総量削減や適切な維持管理、統廃合による集約化・複合化が求められる。老朽施設や類似施設の統廃合、施設の民間への譲渡、他用途への変更などに早急に取り組むことが必要である。

平成25年11月に、国の「インフラ長寿命化基本計画」が策定され、市町村は、インフラ長寿命化計画（公共施設等総合管理計画）・個別施設ごとの長寿命化計画（個別施設計画）を策定することとされている。県内市町村においても、計画を策定し、短期・長期の視点に立った計画推進が望まれる。

(3) 住民自治組織・自治会の統合

市町村にある住民自治組織・自治会の数や規模は様々である。地域コミュニティの担い手が不足するなかで、地域コミュニティ活動の維持と住民自治の促進を図るために、小規模な住民自治組織・自治会の統合を進めたい。それは、分権型の自治と地域の主体的な参画を促進する基盤ともなる。

住民自治組織・自治会には、それぞれの歴史・経過と地縁がある。それを踏まえた大局的な視点と判断に基づき、その統合を進めたい。

(4) 地域内経済循環の促進

少子高齢化・人口減少社会では、地域経済の縮小が懸念されるが、地域経済を活性化するためには、地域内経済循環の促進が欠かせない。

このため、地産地消や地消地産を始めとして、購買や取引・発注など地域の経済活動を地域内で循環させる実践を住民や企業で進めることが重要である。また、地域でのイノベーションと需要の創造が大切である。

行政においても、地域内の産業連関と波及効果を踏まえて、地域の基幹産業などの振興を重視することが必要である。産業振興施策は、データに基づいてターゲットを明確にした推進が求められる。

(5) コンパクトシティの形成

今後の持続可能な市町村づくりを考えると、コンパクトシティの形成は、望ましい方向であるといえるが、その実現の道は険しい。市街地のこれ以上の拡散は抑制したい。また、市町村の経営コストを低減しなければならない。そのために、公共施設の再配置などにより、生活に必要な諸機能を地域の拠点に集約する必要がある。

公共交通機関と連動したネットワークを構築し、中心部のみではなく、地域のいくつかの拠点への機能の集約、多極化が現実的である。拠点エリアの想定や機能集中化策についての方向を定めたい。

長野市・松本市・上田市の3市の「立地適正化計画」は、いずれも、長い時間をかけての拠点への誘導を前提としている。居住場所の移転を強制するのではなく、拠点の都市機能などの利便性の向上をインセンティブ（引力）とし、居住場所の自由な意思による選択に基づき、誘導するとしている。

ここにおいては、拠点へのインセンティブ（引力）による誘導をいかに図るかが重要である。また、公共交通機関と連動したネットワークづくりも欠かせない。住民の自発的意思に基づく選択であり、拠点への誘導が進むかどうかは未知数である。土地や住宅所有に対する思いは根強く、居住移転の柔軟性は乏しい。移転への補償がないなかで、誘導のハードルは高い。自発的な移転には相応の時間がかかることが想定され、人口減少のスピードに対応するのは、むずかしいと思われる。

人口が減少しても、その地域に暮らす住民に対して、インフラやライフラインの維持等の

サービス提供は、行政の責務であるとの論理は、理念としては理解できるが、それが難しい時代を迎えていることの認識を深めなければならない。少子高齢化・人口減少社会の厳しい現実を直視する姿勢が要る。

こうした認識を共有するためには、住民の理解と協力が不可欠である。今後の方向について住民の話し合いを大切にする一方で、行政の先見的な理念に基づく強力な施策推進が求められているのではないか。

そのために、総論のみでなく各論の議論を進めて、市街地の拡散の制限とコンパクトシティの形成を両輪として進めたい。その進捗状況によっては、「立地適正化計画」の見直しも必要になる。現状に則した漸進的な取り組みを進めることになろう。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2019年10月23日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 3

地方における不動産相続に関する一考察

宮林 忠玄

はじめに

本稿は、「地域における不動産相続に関する一考察」としているが、本旨として人口減少社会における土地の管理不全防止について、主に地方における親子間による不動産相続を例に課題解決の一因となるような提案を行うことである。

まず、広域の話として土地の管理不全問題の性質を2つの側面¹から整理したい。1つは「物理的管理不全問題」であり、もう1つは「法的管理不全問題」である。物理的管理不全とは、土地や建物の利用が放棄されて管理が物理的に不全に陥っている状況を指し、法的管理不全とは、土地の権利関係が不明確になっている状況を指し、「所有者不明土地問題」とも言われている。本稿ではこのうち、「物理的管理不全問題」に焦点を当てて論じていく。

一般的に物理的管理不全とは、都市部及び農山村の集落における空き家問題や空き地問題が典型例として挙げられることが多い。これらは居住の利用についての問題であり、この他にも農業や林業における耕作放棄や管理放棄の問題も顕在する。時間を追ってみると、まずは中山間地域での林地及び農地の管理放棄から始まり、過疎地の空き家問題が現れ、さらには都市部でも空き家問題は叫ばれるようになってきている。こうした問題に対しては、林地、農地、及び宅地建物の直接的な利活用の促進が必要となる。これまでの取り組みとしては、例えば、空き家に対しては空き家バンク制度が施策として進められているが、施策に乗ることもできず、利活用が難しい土地も存在している。こうした現状の中で、地方出身東京在住の私の経験や考えをもとに、物理的管理不全となる前に地方における親子間の不動産相続に関して、地元に戻らずとも所有や管理が可能となる可能性を探っていきたいと思う。

現状として相続を受ける側はどんな感覚でいるのか

私は長野県の地方都市に生まれ、高校を卒業後東京の大学へ進学し、その後東京で就職したのち家庭も築いている。地元には両親が健在で土地建物も当然両親が管理のもと存在している。地元の心地良さは理解するものの東京（都会）はやはり便利であり、仕事や所得も一般的には多く、壮年層にとってみれば生活しやすい土地であることは紛れもない事実である。しかしながら、東京で生活していても年老いていく両親のことは気がかりであることは間違いなく、悪い意味ではなく両親の死後、戻る可能性の低いその土地と建物をどうするかという相続への対応は常に頭のどこかにある状態と云っていい。そうは言うものの、地元の行事や盆暮れ正月など短い期間の帰省ならば気にならないが、やはり U ターンをして地

¹ 2つの側面については、吉原祥子『人口減少時代の土地問題』（中央公論新社、2017年）を参考としている。

元でずっと暮らすことは難しい。家庭があればなおさらだと思う。私のことは一例であるが、おそらく同世代では同じような感覚を持っている者は多いだろうと感じているとともに、東京出身者でも距離の異なりだけで同じような思いの人はいるだろうと思っている。

親子間の不動産相続において団塊の世代後の課題とは

こうした状況の中で、地元の相続対象の資産をどうするのか。正直なことを話すと、東京で生活をしながら何かをすることは面倒であるし、お金にならない興味のないことはしたくないという気持ちが自分の中で見え隠れしている。それ以前にも働き盛りであり、仕事も家事も多くをこなさなければならない現実の中では、「考えている暇もない」と表現した方が正しいかもしれない。しかしながら、日本人の男女ともに平均寿命が延びている昨今、両親が元気で健在であるがために真剣に向き合うことなく来られたが、団塊の世代が亡くなっていく時代に相続について真剣に考えず放置のような状況が進んでいくと、経済活動や生活習慣、文化伝統の継承が続いていくような利活用がされない空白地域が増えていくことが予想される。これは国家的不利益であり、国民的不利益になるとまで言ってもいいのではないだろうか。すべてではないものの前述したように、こうした状況が続くと物理的管理不全が起こるリスクが高まり、年代を重ねていくと法的管理不全にまで陥る危険性もはらんでくるだろう。私の考えとすると、30代40代の世代が自身の生活環境に置かない土地建物の相続後の利活用について、何か「これなら試してみよう」といった事例などが出来なければ、さまざまな不利益が起こり始め、時限爆弾を抱えているかのような状況に知らずに陥ることも考えられないだろうか。このことは、年代としては瀬戸際まで来ており、自分も含め今何か手を打たなければいけない大きな課題であると思っている。

地元で暮らさずにどのように管理するか

私が考えたいことは、手放すなど簡単に売却するのではなく、相続後保有しつつ、その土地建物の利活用を促して価値を上げていくことである。所有者にとっての価値とはさまざまなものがあるだろう。例えば、お金（金銭的利益）という人もいれば、やりがいを感じることができる（想いを形にできる）ことや文化・伝統の継承という人もいるかもしれない。そうした多くの価値観の中で私は、①不動産の所有と利用の分離②家族信託の2点で少しでも解決の糸口を示すことができればと思っている。

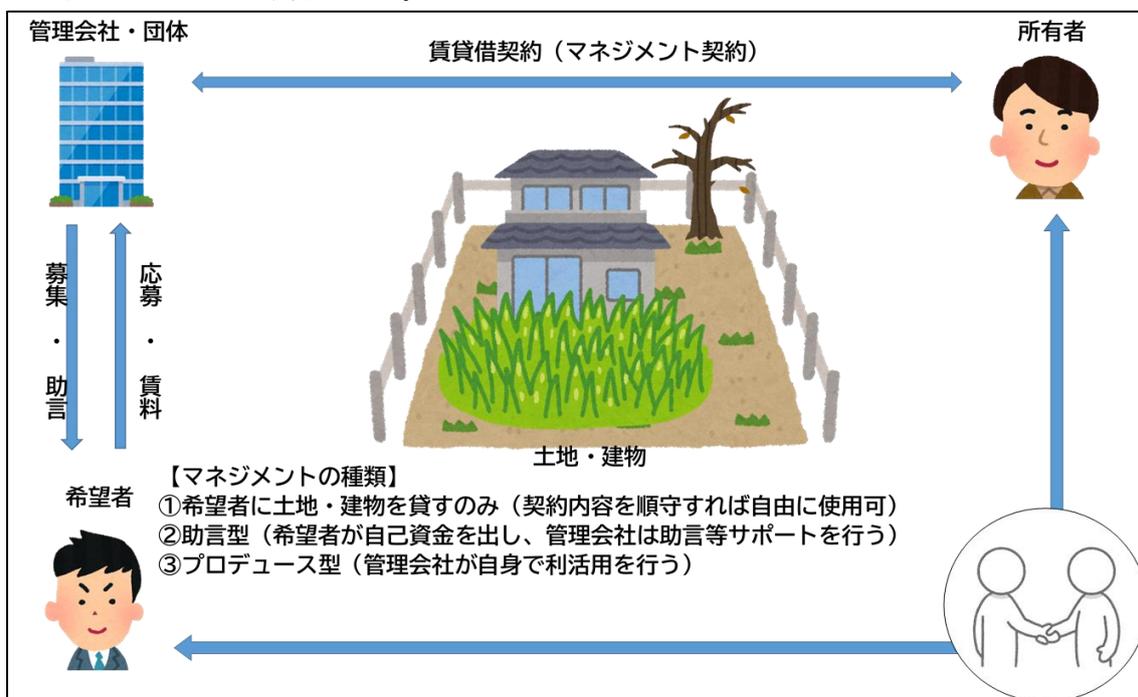
不動産の所有と利用の分離

「不動産の所有と利用の分離」とは、まちづくりを事例とするとまちづくり会社が間に入り、例えば利用権を集めて統一的に活用している事例や定期借地で空き店舗等の不動産利用権を集約化している事例、マーケットに対応した整備を行い、施設全体を統一して管理運営している事例などが見受けられる。しかしこれは、地方都市と言っても中心市街地再生に多く見られる事例であり、中山間地域でこうしたことをしている事例はまだ少ないと言え

る。少ないとは言え存在していることは確かであるが、それは 1 つまたは複数の建物にリノベーションを施し、その土地と親和性のある取り組みを始める事例であったり、小さな集落で行っている事例であるなど、まだまだ規模の小さいところで社会的実験が行われている場合が多い。

こうした表現をすると、大手ディベロッパーでなければ難しい、大手がやっていないのだから実質的にやることは難しいこと、などの意見をよく耳にする。確かにそうした部分は多いかもしれないが、中山間地域を含めて考えた場合、大手でなくても打てる手を考えていかなければならないし、手はあるのではないかと考えている。

中心市街地で多く見られる所有と利用の分離と集約ではなく、まちづくり会社のような管理会社がうまくプロデュースしていく方法はないだろうか。そこで、私の頭にあるスキームを図にしたものが下記である。



これはまず、所有者の土地建物を管理する「管理会社」と地元では生活をしていない「所有者」が土地建物に対して、賃貸借契約を締結することから始まる。管理会社は所有者に定期的に賃料を支払いながら、他者に貸したり自身で活用し利益を得ていく。これは通常の不動産会社と変わりはないが、中には一般的に利活用需要が低い不動産も扱うことから、「まちづくり」や「地域政策」の観点和管理会社には必要になってくる。

そうした前提の上で、図にあるように管理会社のマネジメントには 3 つの種類が想定される。この 3 つは利活用を希望する者を介して、単に土地建物を貸すのか (①)、土地建物を貸した上で利活用についてのアドバイザー的役割も担うのか (②)、希望者を介さず管理会社が自身でその土地建物をプロデュースし、利益を得つつ地域に還元していくのかである。まだ青写真としての要素が強いが、中山間地域を含めた地方都市でこうしたスキームを

形成していったとすれば、物理的管理不全に一石を投じる可能性もはらんでいるとともに、管理会社がしっかりとそれぞれの所有者と契約を結び管理していれば、仮のその地域で大規模な開発など不動産に関する事由が発生した場合に、所有者に代わって窓口になることもできるであろう。これは、所有者にとって生活しないでいる土地について多くの労力を使わなければいけないリスクを緩和するとともに、管理会社が上手に介入することで不動産に関する新たな契約を結ぶ場合でもスムーズに事が進むメリットも出てくるはずである。

家族信託

「家族信託²」は、一言で言えば「家族を信じて自分の財産を託す」という行為を指すと解釈されている。家族信託は、後見と同じように高齢者の財産権利権を健康な家族に託すことができるうえ、裁判所や専門家、後見人など第三者の介入を必要とせず、財産の管理処分範囲に強制的な制限を設けることもないようで、報酬の支払いも原則的には不要とされている。そして、その内容は原則自由に設定できる。この高い自由度から高齢者が認知症になり財産管理が自力でできなくなる場合や複数名での共有となってしまった不動産管理の手段として、また浪費癖などから財産管理に問題を抱えた親族への財産継承の手段としてなど、様々なケースにおいて利用することが可能となってくる。その仕組みは、「財産を託す人＝委託者」「財産を託される人＝受託者」「受託された財産から生じる恩恵を受け取る人＝受益者」という3つの立場で構成される。家族信託ができる財産は、「預貯金などの金銭」「土地や建物などの不動産」「株式や国債などの有価証券」「特許権や著作権などの知的財産権」「自分が経営する会社の事業や株式」が対象となる。本稿で想定している場合とすれば、この中では「土地や建物などの不動産」であり、例えば地元の相続対象資産（土地・建物）に関してのみ父親の生前に家族信託をしておくといった形である。実際に父親家族が居住している土地建物は難しいが、居住地以外でも土地建物を所有しているケースも多く存在し、こうした土地建物を想定している。

私が考えるに代々受け継がれてきた複数の土地の活用について、父親の生前に子に土地の活用を可能にする信託を行い、相続時にそのまま受け継いでもらえるようにするのである。この際、信託の目的は土地の活用として、受託者の権限によって新たな建物の建設や使用方法の変更、土地の分合筆、金融機関から費用等を借り入れることができるようにする。こうすることで、土地活用における契約関係の当事者は受託者になり、例えば父が土地活用を進行中ということであれば、受託者である子が契約関係などの行為を行えることになる。これであれば、父親が元気でいる場合、地元で長く居住している父親が受託者である地元を離れている子に土地活用の検討に関与しつつサポートすることも可能である。

このような「土地・建物」に関する家族信託が可能になれば、前述の「不動産の所有と利用の分離」のケースの所有者として、様々な契約に関わることのできる可能性が膨らむので

² 司法書士法人トリニティグループ（2019）. もしもに備える財産管理 雅俗信託のツボとコツ 株式会社秀和システム を参照に記載。

ある。しかしながら、注意が必要なのは「土地・建物」というものは親族間で争うケースが多く、両者できちんと綿密な話し合いを行ったうえで実行すべきことであるという点である。本稿の本旨は、人口減少社会における土地の管理不全防止について、主に地方における親子間による不動産相続を例に課題解決の一因となるような提案を行うことである。よって、家族信託において余計面倒な親子間になるということではなく、互いに「WIN・WIN」の関係になることで、1つの方向性を示すことができると考えるところである。

最後に

ここまで、物理的管理不全となる前に地方における親子間の不動産相続に関して、地元に戻らずとも所有や管理が可能となる可能性を探ってきた。私の浅い経験値の中ではあるが、「不動産の所有と利用の分離」と「家族信託」といった2つの可能性を示してきた。本稿では、理路整然とした論理的ロジックによる明るい未来への例示を行ってきたつもりはない。私のこうした考え方が議論する1つの呼び水となり、より多くの同じ立場の人たちが将来の可能性へ向けての議論が活発になっていくのであれば、これほど嬉しいことは無いし、そうやっていってもらおう願うばかりである。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2019年12月15日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

コラム 井戸端での独り言 「コンパクトシティ」

コンパクトシティは、ダンツィクとサアティが1970年代に持続可能な都市に関する概念としてモデル都市を提案したものです。しかしその後は、実際の都市計画のあり方を含めて世界的に議論が展開され今日に至っています。前述両名の提案は日本においては非現実的であると批判された一方、少子高齢化の進行、環境汚染などの問題の深刻化、欧米の動向などを踏まえながら、青森市や富山市を代表としてさまざまな解釈を加えられながら展開されてきました。そして、東日本大震災の復興計画を含めて多くの地域で都市計画における理念のひとつとして掲げられています。

と、こんなどこにでもありそうな説明をつらつらと続けていても面白くありません。コンパクトシティというのは簡単に言うと、拡がり過ぎた都市構造を“ぎゅっ”とする考え方で、20数年前から国土交通省や一部の自治体で始められました。

もともと、都市というものは過密にする傾向がありました。昔のヨーロッパや中国の都市は城壁で囲み高密度にしていましたし、日本では平安京や城下町、山村部の集落なども考え方としては同じです。通信手段が今より格段に乏しい中で、見渡せる範囲くらいを高密度にした方が管理しやすく安全を保てたのです。ただ、過密になるとリスクもありました。時代が現在に近付いていく中で人口も増加し、伝染病や大火、公害など都市の高密度によって起きる問題がより顕在化してきたのです。電車や車、新幹線の登場により、人間の行動範囲が広がり短時間で遠距離に行くことが可能となりました。また、生活スタイルにも選択肢が増えてきて、過密であることが生活するうえで良いということでは無くなったのです。そして、都市の郊外化が進み、道路をつくり、公園をつくり、建物と建物の間を空けて、さらに日当たりを良くしてなど、これが1990年前後くらいまでの流れです。

しかし、バブルが崩壊し、右肩上がりの経済は想定できず、少子高齢化社会が見えてくると、密度を下げ過ぎたと感じるようになり、逆の働きが生まれてきます。これが都市構造を“ぎゅっ”とするコンパクトシティです。「郊外の大型店に負けないように商店街を守らないと」「車が多くて地球環境に悪いよね」「インフラ維持のためのメンテナンス費が大変！」「これからどんどん人口減るよね」など、こうした問題意識から再び高過密化へ舵を切ったのです。

さまざまな議論や評価はありますが、なんとなく日本全体としてどこの自治体も雰囲気的にはコンパクトシティを追認または支持しながら、ゆっくりと模索をしてきました。なんとなく新しそうな平凡な手法や考え方が都合よく加えられながら計画や政策が出揃ったところ、そこにコロナショックが起きたのです。

20数年間の議論など無かったかのように報道だけで見ると、「みんな離れて新しい生活様式を手に入れよう！」なんてことになっています。コンパクトシティは賛成論・反対論とさまざまな見解がありますからこれからどのような動きを見せてくるのか注目だと思えます。

安倍政権では時折「解釈」が話題となりますが、そもそも本来のコンパクトシティの捉え方について日本ではすでにその形を変えて、他国とは少し異なる独自のワードに変容してきたので、今後も多くの解釈を加えながら生きながらえて、「それでもやっぱりコンパクトシティ！」といった考え方が出てくるでしょう。

しかし、ここで重要なことは、これまで議論されてきたコンパクトシティの考え方をこのコロナショックを契機として見直す時ではないのでしょうか？ということです。ただ単純に「都市を縮小しつつ高密度化する」といった方法＝「土地、上の密度」では無く、「人の意思や行為を的確にコントロールすることで迅速に処理する方法＝「コントロール、上の密度」への転換です。格好をつけて結局意味不明な文章になっていますが、要するに距離的に近かろうが遠かろうが、自分の住みたい場所にいながらテクノロジーの力によって距離を克服し、コンパクトシティの考えるメリットを享受できる世の中です。

トヨタの受け売りでは無いですが、「モビリティ社会」というのも、コンパクトシティの観点から語られていないだけで、要はそういった類のひとつだと思います。都市構造を変えて、嫌がる人も無理やり集めるのでは無く、今のままで密度をコントロールすることで暮らしやすい社会を構築する。難しいことは分かりませんが、この方が世の中として早く来るような気がします。中には「水道やガスはどうするんだ？」という意見もあるかも知れませんが、それは区域を前提にして近い遠い、今の配給方法のみで近い遠いと言っているだけで、そういったことは長い目で見たらいくらでも変えてしまえばいいわけです。

私の想像ですが、日本に初めて電話が出てきた時でさえ、集落にひとつしか無く、みんなで共同利用していたわけで、その構造を理解できず使わずにいた人もいたはずです。それが今では一人一台になり、携帯電話という概念も変わって来そうな世の流れです。

コロナショックが今後の世の中にどのような作用をもたらすかは、すでに有識者をはじめ多くの方々が議論を始めています。コンパクトシティということだけでは無く、今後のキーワードのひとつは、良い意味での「コントロール」なのかも知れません。

「地域の論点」 論点 4

これからの善光寺商法 -長野の底力を活かす-

長野銀座商店街振興組合
副理事長 土屋 龍一郎

「善光寺商法」という言葉がある。インターネットで調べてみると、善光寺に来るお客様を目当てにする商売で、次から次にお客様が来るので接客の努力をしない、というようなありがたくない意味で説明されていることが多い。

1400年の歴史を持つ国宝善光寺には善光寺信仰の総本山として、古くは『講』と呼ばれるグループや近頃ではマイカーで全国から参拝客が訪れる。それにしてもこの善光寺さん³を訪れる善男善女を目当てにした商売は上記のようなそしりを受けるべきものなのだろうか。さらに調べてみると、「大仏商法」を始めご当地の名所を抛り所とするという意味で似通った商法はあるようだが、それらがそれぞれその地域を発展させたことは間違いないことだろう。

善光寺商法的だと揶揄される主な対象エリアは善光寺さんから長野駅へ続く 1.8km の参道（中央通り）であろう。当社が加盟する長野銀座商店街振興組合は中央通り沿いの中心部分に当たる新田町交差点を中心としたエリアなのでおそらく昔から善光寺さまの恩恵にあやかっていたことは想像に難くない。

しかし最近、その善光寺商法が芳しくない。善光寺参詣の善男善女を店内から定点観測してみると、正月の初詣に着物を着て縁起物を買う姿がめっきり減った。遠方から参拝にきた様子の観光客がお土産を持って帰る姿がめっきり減った。日頃から参拝している方々がそのついでに日用品を買いだめする姿も見ない。昔は正月、花祭り、びんずる回し、お盆のお花市、えびす講、年末など善光寺の年中行事に合わせて生活用品を買い求める参拝者が多かったと聞いている。

善光寺商法に何が起きているのだろうか？

『賑わっていないのか』

中央通りに賑わいがなくなった、全熟人通りがないという声が聞かれる。中央通りは本当に賑わいをなくしてしまったのだろうか？

長野銀座商店街振興組合事務局に頼んで当組合が関係した、この1年間に中央通りを使って行われたイベントを調べてもらった。

³ 地元では善光寺のことを“善光寺さん”と親しみを込めて呼ぶ。

2019年から2020年に行われた主な事業(長野銀座商店街振興組合提供)

	日程	イベント名等	内容等	主催
1	4月22日(月)	回廊花壇植込み(TOiGO 広場)		銀座
2	4月24日(水)	春の例祭(裁松院内)	嶋の天神・尾上不動尊	銀座
3	4月25日(木)	一斉清掃(門前パートナーシップ)	11月まで毎月第4月曜日	銀座
4	4月28日-30日	表参道音楽芸術祭(TOiGO 広場)	一部ホコ天	長野市文化スポーツ振興部
5	5月2日-5日	善光寺花回廊 (TOiG 広場)		同実行委員会
6	5月3日(金)	獅子舞フェスタ		長野市
7	5月4日(土)	善光寺よさこい		同実行委員会
8	5月7日(火)	長野銀座にぎわい市(TOiG 広場)	11/末まで毎週火曜日	銀座・長野市農業公社・SBC
9	7月7日(日)	善光寺表参道夏祭り	刈萱さん～大門 ホコ天	同実行委員会
10	7月14日(日)	御祭礼ながの祇園祭	駅前～善光寺 ホコ天	同実行委員会
11	7月21日(日)	サマーキャンペーン	7/21～8/12	銀座
12	8月4日(日)	びんずるまつり	末広～大門 ホコ天	同実行委員会
13	8月12日(祝)	お花市 まちかどコンサート	TOiGO 広場	銀座
		サマーキャンペーン抽選会	TOiGO 広場	銀座
14	8月23日(金)	地藏盆(延命庵・裁松院)	地域連携事業	
15	9月7日(土)	大道芸フェスティバル	新田町～大門 ホコ天	同実行委員会
16	10月6日(日)	善光寺表参道秋祭り	新田町～大門 ホコ天	同実行委員会
17	10月19日(土)	ハロウィーン ストリート in NAGANO	末広～新田町 ホコ天(中止)	同実行委員会
18	10月20日(日)	大感謝セール	10/20～11/5	銀座
19	11月1日(金)	イルミネーション(TOiGO 広場)		銀座
20	11月5日(火)	長野銀座にぎわい市大感謝祭	TOiGO 広場 抽選会	銀座
21	11月23日(祝)	長野えびす講関連事業	煙火大会・お宝まき(中止)	長野商店会連合会
22	2月6日-11日	ながの灯明まつり	2/6-2/11	同実行委員会
23	3月20日(金)	SBC こどもフェスタ	新田町～大門 ホコ天	SBC 信越放送

さて、中央通りがホコ天(歩行者天国)になるイベントは14日間ある。TOiGO 広場⁴を中心に開催されるイベントは35日間(銀座にぎわい市を含む)、その他例祭等を合わせると合

⁴ 長野銀座地区の再開発事業として平成18年9月22日にオープンした。周囲にはTOiGO WEST(生涯学習センター、商業施設)、TOiGO SBCがあり、中心市街地にあるこの広場では、一年を通じてイベントが多数行われている。

計 51 日間は何がしらかのイベントが新田町交差点近辺で行われているのである。

曜日別に見ると日曜日祝日を含む週末が多い。これらのイベント開催日には家族づれでそぞろ歩きをする方々があふれて中央通りは華やかである。毎週火曜日の午前 10 時から 12 時に開催される銀座にぎわい市は長野市農業公社様、SBC 信越放送様をはじめとする数団体の協力によるもので長野市内の農家が新鮮な野菜を出店するイベントである。新鮮な四季折々の野菜を買い求める固定ファンも多く閉店時刻には売り切れてしまう。イベントごとにかかなりの集客があり、開催日は大変に賑わっている。

問題は、せっかくイベントで通りが賑わっても商店街の個店の稼ぎに結びついていないことである。それどころか主催側になってしまうことで商店街会員がイベントの打ち合わせや前日準備、当日早朝からの運営に多くの労力が取られていて自分の商売に精を出せない本末転倒な状況もある。賑わいを商売に活かすのは「善光寺商法」の本質であるはずである。このねじれ現象を解決しなくてはならない。

『なぜ賑わいが稼ぎに結びつかないか』

まず感じるのは、これら多くのイベントに来る方々と商店街の個店が提供するサービスのミスマッチである。昔の善光寺参拝のお客様は日常的に使う仏具などの買い替えもあったであろう。年に数度のチャンスに薬などの日用品を買い揃える方々、珍しい食べ物などを買い求める方々がいたであろう。現在の商店街の個店にとってはせっかく労力をかけているイベントが商売に結びつかないまま続くことは避けたい。

『提案；中央通りのイベント開催や運営だけに主眼を置くのではなく、長野市各所で民間業者などが開催しているコンサートやスポーツ大会などの様々なイベントの集客をターゲットにした商売を考えたらどうだろうか。』

長野市には善光寺さんの他にも観光地として様々な底力がある。その一つがオリンピック関連施設で行われるイベントである。

15,000 人以上を動員するコンサートがエムウェーブ⁵などで開催されれば県外からのお客様の宿泊・飲食・お土産・移動費などで、長野市内に数億円の経済波及効果が見込まれることがわかっている。コンサートや長野マラソンの前日や翌日に善光寺参拝をする旅行者を見かけることは多い。民間業者や様々な団体が主催するこういったイベントは巨大な公共施設を持つ長野市だからこそできる底力なのだ。

もう一つスケート大会を例に挙げたい。スケート業界にとって冬のオリンピックを成功させた長野は聖地である。毎年 2 月初旬にはビッグハット、エムウェーブで全国中学校スケ

⁵ 1998 年に開催された長野冬季オリンピックでスピードスケート競技会場として日本中を沸かせた。オリンピック後は、冬は世界を代表するアイススケートリンクとして、夏は多彩なエンターテイメント会場として、スポーツ・音楽・文化・イベントなど、様々なシーンに対応できる長野県内最大級のアリーナ空間として活用されている。

ート大会（全中）が開催される。今年で13年間の連続開催で定着している。全国から集まる中学生選手とチーム合わせて1,000人を超える関係者、保護者などが毎年4、5日間にわたって長野市内に滞在する一大イベントなのだ。常連の参加校が多く、長野市内のお馴染みのお店で会食して、お土産を買って帰る。この大会の経済波及効果（長野県内）はなんと2億5千万円を超える。観光の閑散期である2月にホテルや観光業者、飲食店の大きな収入源となっているのだ。（参考；平成27年度長野市文化スポーツ振興部スポーツ課「全国中学校スケート大会の継続開催について」）

「これからの善光寺商法」

繰り返しになるが、善光寺さんという『点』が賑わいを創出していた時代には、善男善女をターゲットとして様々な商売を産み出してそれによって経済が活性化してまちが発展してきた。これからは善光寺さんへの参拝客だけではなく、コンサート会場など複数の『点』が巻き起こす情報をこまめに収集して商いにつなげる「これからの善光寺商法」でまちを活性化すべきだと思う。善光寺参拝客に加えて、コンサートの観客や出演者をターゲットとして見直す。全国、全世界から来るスポーツ大会参加者やせっかく長野まで来てくださった方々に向けたサービスを見直し、営業時間を見直し、これからの善光寺商法は「善光寺さん＋長野の底力」を活かす努力なしには成り立たない。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2020年2月28日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 5

商店街とシビックプライド～社会的課題解決に向けた取り組みの中で～

株式会社富士通総研 行政経営グループ

シニアコンサルタント 小泉 堯史

1. はじめに

近年、まちづくりの文脈の中で、「シビックプライド」という概念に対する関心が高まりつつある。特に、まちづくりの担い手をどのように確保していくか、という視点からシビックプライドが議論される傾向にある。一方で、そうした議論の中では、極めて華やかな取り組みが多く取り上げられるように感じる。私はこれまで、いくつかの地方都市でまちづくりの取組を直接的・間接的に支援をさせていただいたが、まちづくりの現場では、当然のことながら華やかな取り組みだけが行われているわけではない。

こうした問題意識から、これまでの議論とは違った側面から、シビックプライドの醸成に資すると考えられる、ある商工会の取組を取り上げていきたい。

2. シビックプライドとは

(1) シビックプライドの定義

はじめに、シビックプライドについて一般的な定義をみていこう。

シビックプライドとは、「このまちをより良い場所にするために自分自身が関わっている」という当事者意識を伴う自負心である。例えば、あるまちの幹線道路に植えられた樹木の剪定士や、シンボリックな建築物を設計した建築士は「美しいまち並みの形成に一役買っている」というシビックプライドを有しているかもしれない。また、農業が盛んな地域の農家達に、「安全でおいしい作物を育ててきた」という自負があれば、それはシビックプライドとして捉えられるだろう。

シビックプライドは郷土愛やまち自慢等と似た概念として捉えられることも多いが、当事者意識を伴う点で、それらとはややニュアンスが異なるものである。近年では、シビックプライドの概念に対する自治体の関心も高まりつつあり、例えば富山市では、シビックプライドの醸成を市の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」における具体的施策の 1 つとして明確に位置付け、既にいくつかの取り組みが展開されている。

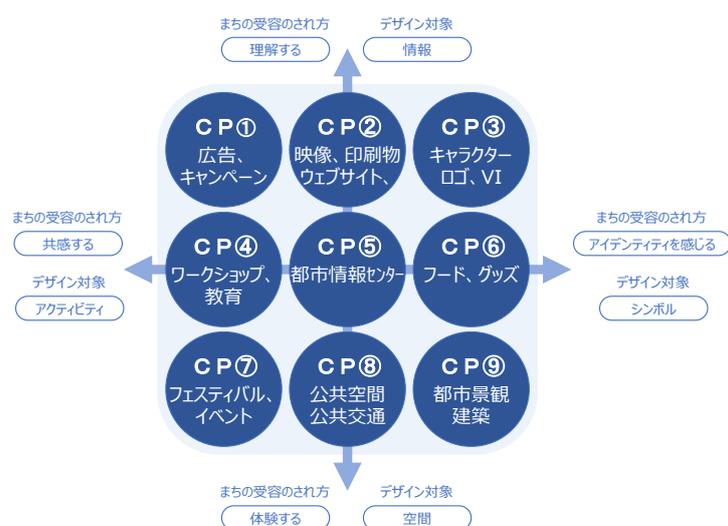
(2) まちづくりとの関係

シビックプライドは、そのまちのアイデンティティと市民のアイデンティティを結び付けるものである。そのため、市民にシビックプライドが醸成されていくにつれて、市民のまちづくりへの参加意欲を喚起し、より多様な主体によるまちづくりの展開が期待される。そして、その活動がまちをより魅力的なものとし、また、評価されることで市民のシビックプライドを醸成するという好循環を生み出すことが可能となるとされる。

(3) シビックプライドとコミュニケーションポイント

市民のシビックプライドを醸成していくためには、まちづくりに関わる主体が、その活動に込めた想いやメッセージを発信し、市民の共感を育んでいくことが重要である。そのためには、その想いやメッセージを市民と共有する接点となる「こと」や「もの」(＝コミュニケーションポイント)を、まちの中に創出していくことが必要となる。コミュニケーションポイントについては、まちの受容のされ方と、それに応じたデザイン対象の観点から、以下の9つに分類される(図1参照)。

図1 コミュニケーションポイント



出典：「シビックプライド2【国内編】」より一部筆者加筆修正

ここまで、シビックプライドの定義やその醸成に関する内容についてみてきた。そこでは、まちの魅力向上という側面から議論されることが多く、事例も共通ロゴの作成や街並みの統一、象徴的なモニュメントの制作など、視認性が高くわかりやすい「華やかな」取り組みが取り上げられやすい。そもそも、シビックプライド自体が、そうした取り組みの数々を再評価した概念であると捉えれば、仕方がない部分もあると思われる。

しかしながら、私は、シビックプライドの概念が捉える範囲は、それだけではないと考える。

以下では、とある自治体の社会的課題の取組から、シビックプライドの醸成に貢献したと考えられる事例を取り上げる。

3. シビックプライドの醸成に資する商店街の取り組み事例

以下の内容は、私が以前支援させて頂いた、とある自治体(以下、S市)の商工会(以下、S商工会)の取組である。その内容について、シビックプライドの視点を踏まえながらみていくこととしたい。

(1) 取り組みの背景

S市では、多くの地方都市のように、総人口の減少と高齢化が進行し、高齢化率は30%近くとなっている(2020年1月現在)。また、S市は市民一人当たりの自動車保有台数も多く、高齢者の日常的な移動手段も、ほとんどが自家用車であった。

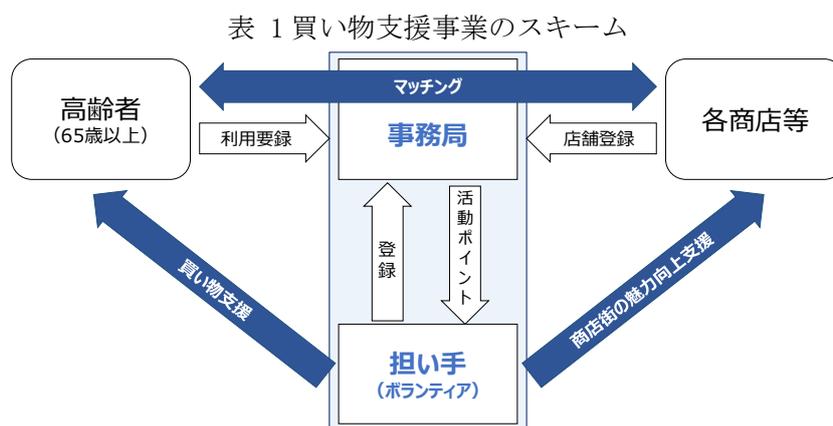
しかし、近年の運転免許の返納政策に伴い、高齢者の移動手段がなくなりつつあり、それにより買い物などの日常生活に必要な活動が困難となる、いわゆる「買い物弱者」が発生しつつあった。それに付随して、地域や住民とのかかわりや繋がりが希薄化し、孤独死の遠因ともなるというような福祉面での問題も絡み合い、これらの問題に対応していくことが同市の大きな課題であった。

他方、S市内の各商店街でも、商店街に来店してもらうための移動手段の提供や賑わいづくりといった各商店の売り上げに関わる課題や、店の後継者の確保という商店街の継続に関する課題に直面していた。

このようなS市全体にかかわる課題と商店街に関わる課題を解決するために、S商工会の事業者がいわば「橋渡し役」となる形で、高齢者などの買い物弱者を対象とした「買い物支援事業」を企画・実施した。

(2) 取り組みの内容

買い物支援事業は、生活用品や食料品などの買い物に行くことに支障をきたしている高齢者(65歳以上)の方々に、自宅から登録をした店舗への送迎および手荷物の運搬などを支援するものである。



こうした高齢者の買い物支援に加え、商店街の魅力向上に関する取り組みのサポートも行うこととした。

高齢者の買い物支援については、高齢者の普段の買い物における荷物持ちや、高齢者の代わりに日用品等を買うに行く買い物の代行、日用品等の自宅への配達といったことに加え、高齢者の安否確認も行うこととしている。

次いで、商店街の魅力向上に関するサポートについては、商店街が開催する各種イベン

トへの協力、各商店等が行う職場体験の開催支援、商店街のPR活動のほか、魅力向上に関するワークショップの提案を行うこととしている。

表 2 買い物支援事業に関する取り組み内容の概要

高齢者の買い物支援	商店街の魅力向上支援
①買い物時の荷物持ち	①イベントへの協力
②買い物代行	②職場体験のサポート
③自宅への配達	③商店街PR活動
④安否確認	④ワークショップ提案

これらの活動の担い手となるのは、主に地域住民であり、原則としてボランティアな活動となっている。同活動の参加者には「活動ポイント」が付与され、一定数のポイントがたまれば商店街でも利用可能となるという、参加へのインセンティブを付与することで協力者の増加と商店街への来訪動機の醸成が図られている。

さらに、これらの取り組みと併せて、市内の高齢者の買い物ニーズに関する実態調査（アンケート調査）を行い、高齢者が買い物に出かける時間や買い物に関するニーズ、さらには免許返納の状況、独居高齢者の居住地域、一人になることが多い時間帯等を把握することで、同事業の実効性・効率性の向上を図った。

（3）取り組みの成果

買い物支援事業の成否は、担い手となる地域住民に、同事業がどれほど認知され、そのうちのどれほどの参加が得られるかにかかっていた。同事業の認知度向上に向けて、S市の広報誌やS市商工会の会報誌による広報はもちろん、社会福祉協議会やその他の関係各団体とも連携し、精力的に広報・周知活動を行った。

その結果、第1回の参加者説明会には、80名超もの参加希望があり（実際に参加したのは40名程度）、同事業の開始に際しては十分な担い手を確保することが可能となった。

また、アンケート調査結果から明らかとなった高齢者の生活実態や買い物ニーズを踏まえ、事業の実施時間帯を調整し、結果として多くの高齢者に利用されることとなったことから、同事業は一定の評価を得ることに成功した。本稿執筆時点で、同事業立ち上げから既に3年が経過しているが、S市の地方版総合戦略の改定にあたっては、「市民協働のまちづくり」に関する事業として新たに位置づけられるなど、同市における存在感を増してきている。

（4）シビックプライドとの関係

本事業とシビックプライドとの関係を整理していきたい。シビックプライドを醸成するためには9つのコミュニケーションポイントが重要であることは先に述べた。本事業の実施の前後で、そのコミュニケーションポイントの違いと効果を見ていきたい。

本事業を企画立案した商工会の事業者には、S市に対する愛着があり、「市や商店街の問題を何とか解決できないか」という問題意識が醸成されていた。それが今回の事業を通じて、当事者意識を伴った具体的なアクションとなり、シビックプライドの醸成に貢献していると考えられる。従って、先にみたコミュニケーションポイントで見ると、CP④に該当する。

次に、本事業に参加した市民ボランティアはどうだろうか。ボランティアと事業を結びつけたのは、本事業の広告やその他の広報媒体であり、CP①に該当する。これらのボランティアスタッフの間にも、S市への愛着が根底にあり、同事業への参加を通じてシビックプライドが醸成されたことが期待できる。

同事業を企画した事業者や、参加したボランティアスタッフの事業を通じたシビックプライドの醸成が、事業の小さな成功体験を生み、それがやがて大きな成果となり、さらにシビックプライドが醸成されていくという好循環が生まれていると考えられる。

4. さいごに

これまでのシビックプライドの議論は、主に華やかなまちの取組に終始しており、事例も相対ものが多く取り上げられていた。

しかし、まちづくりの現場はそのような華やかな側面だけではない。特に、本稿で取り上げたような地方都市の商店街は、その多くが疲弊し、そのような取り組みを行う気力や体力が十分ではない現実がある。

そのような地方都市の商店街の取り組みとして、福祉政策の側面も持ち合わせた取り組みを、シビックプライドの側面から議論することはほとんどない（筆者の知る限りでは、存在しない）。しかしながら、シビックプライドの醸成はこうした地方都市こそ、真剣に議論されるべきものの一つであると筆者は考える。

商店街の取り巻く環境は厳しく、特に地方都市ではシャッター街となって久しいところも多く見受けられる。今後、商店街の意義をどこに見出していくかが、存続を決定づける要素の一つとなると考える。そうした中で、社会的課題と商店街の課題を結びつけ、地域での存在感を提示し続けていくことは、1つのモデルとなるのではないかと考える（もちろん、既にそうした考えのもと、実際に取り組まれている商店街も多いと思われる）。

本稿では、シビックプライドの醸成を社会的課題の解決の視点から着目し、商店街の取組を取り上げた。これからの地方都市の商店街の活性化に向けて、新たな議論のきっかけとなれば幸いである。

※本稿についてのデータ及び肩書等は原稿校了時の2020年4月21日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 6

市（いち）とは何か？魅力ある自己表現の場所としての一考察

和屋 -Canaux-

大谷 真宙

はじめに

現在、12月4日。

外ではクリスマスソングが流れ始めつつ、しめ縄・鏡餅も販売され始め、歳末の雰囲気になってきている中で、「地域の論点」の一次締め切り間際に大急ぎでPCに向かってこの文章を打ち込んでいる。もともと文章を打つ方は得意な方ではなく、また、文献調査も大の不得意という人間のため、本は開かず、筆が一向に進まないまま今日になってしまい慌てて打ち込んでいる次第というのが実情であり、2020年こそはこの性格を改めなければと痛感しながら、パソコンの画面に向かっている。

文章作りのずく⁶をやみがちな私が今回、「地域の論点」に文章を寄せた理由として2つある。

1. 私のライフワークの分野であること。

2. A4・1枚でもOKという破格の条件

2に関しては前述の通りのため、1について簡単に私の自己紹介も兼ねて説明したい。

私は長野県東御市の出身。大学卒業後、東京都大田区のスーパーに7年勤めたのち転職、現在は千代田区麹町・半蔵門にあるシティコンピュータ株式会社が運営するコワーキングスペース・貸会議室「C-WORK」の運営スタッフとして働く傍ら、副業として「和屋-Canaux-（かのうや・カナウ）」の屋号で東御市や近隣市町村の名産品のPR、東京の情報収集活動をしている。

和屋-Canaux-は、一会社員の副業としての活動のため、零細といっても良い規模だが、長野県東御市出身・東京在住というバックボーンを活用して、東御市で知り合った生産者さんと東京で知り合った卸さん・商店さん・消費者の方をつなぎ、東御市と近隣自治体で作られる産品を一大消費地である東京の中での認知と販路拡大のお役に立つことを目指している。

例えば、知り合いの農家さんが作られる東御市の巨峰やくるみ・りんごや上田市の西洋梨といった名産品や手作りの食品・ハンドクラフトを広尾での販売イベント「ミニミニとうみフェア」を行なっている。

きっかけは、お茶のお稽古に7年来通っていたこと。お稽古をつけてくださっている目黒公久先生に、お稽古のたびにいつも私が東御市の特産物の話をしていたことと、先生ご自身も地域の特産物・こだわりの食材に強い関心があり、それでは実際に販売してみようという話

⁶ 長野県の方言の一つ。惜しまずに動いたり行動したりすることを指す。

になったところからだ。

販売する品物は家族や知人を通して生産者さんの農家さんや商店さんから卸していただけることになり、売り場は先生のご親戚がオーナーである広尾の祥雲寺の参道にあるギャラリーの軒先に長机1台を置いた。

ここに私一人で行う「ミニミニとうみフェア」が始まり、季節に取れる東御の野菜・果物や食品・工芸品を定期的に販売をしている。

今回は小売経験者として、また、自身のしたいことを活動として行なっている者として、インターネット上の商取引が普及した現在の商店街の機能について「地域の論点」に私見を寄せたい。

商店街の基本的な機能：市（いち）とは何か

全国の商店街の多くは、今のように毎日店舗があるわけではなく、限られた日数に農工商のそれぞれが持ち寄って集まる市が発端になっている。

それは生産物を保存管理可能な貨幣への交換、また、自らでは生産あるいは補いきれない生活必需品を購入するといった生活基盤を支えとする貴重な場ではあったであろうが、古絵巻などを見ていると、大道芸や歌舞伎の娯楽や祭りや神事といった儀式など非日常＝ハレの舞台としても市が機能していたように見受けられる。

また、自分が用意した品物が売れ、利益になることへの満足感が得られる場、モノやコトが集まり、それを買いたい求めるために、あるいは見物するために集まる人たちが作り出す雰囲気を感じられる場、そして普段は会う機会がない人たちに会える場として新たな刺激を受ける場所として市があり、人々が多く集まる市は次第に開かれる回数が多くなっていき、現在の商店街の原型ができてきた。

現在の小売の大きな変化：インターネットでの売買

さて、原初の形態としての市と現在の商店街として大きく違うところとしてインターネットによる売買の有無がある。90年代まではテレビ・新聞・雑誌・電話などといった通信販売はあったが日用品は店舗での購入という形態が一般的だった。

しかし、90年代後半からインターネットが普及・発達し、現在では食料・被服・住宅・交通・観光などあらゆる分野で、生産者あるいはサービス提供者が店舗を通さずに直接消費者に売買し、かつ、消費者自身が別の売買関係では売主となりインターネット上で商取引を行なっている形態が一般化しつつある。

この形態が拡大してきている背景として、実店舗とは違い家賃などの固定費用がほとんどかからない事、パソコン・インターネットはもちろん、スマートフォンやクレジットカードが普及し、かつ、インターネット上での決済への信頼が厚いことが第一に挙げられる。

さらには事業をサポートするアマゾンなどのECサイト、オンラインで利用できる会計ソフト、勤務先の「C-WORK」もそうであるが、事業用住所を貸し出すバーチャルオフィスと

いったサービスが展開されており、私のように 1 人で零細な資本しかなくても事業が展開できる環境がインターネット上に整っていることも要因の一つである。

また、売主はどこにいても自分の好きな時間に品物やサービスを出品・提供でき、買主も同じくどこにいてもどんな時でも望めば購入・利用ができるというのが特徴であり、また、売主側には全国各地（あるいは世界各地）から自分好みの商品を探し出せるというチャンスがあるというのも魅力の一つである。

それと比べると実店舗の集まりである商店街は、店舗利用するために少なくはない資本金の用意、店舗利用開始後の家賃など固定費の負担、一般的な売主にとっての主な営業時間（開店・閉店作業含む）が朝から夜間（6 時～22 時）に限られ、買主も、購入機会がある商品は店舗に出品・提供されているモノ・コトだけであり、もちろんその間でなければ品物・サービスを購入できないという大きな制限がある。

これだけ書くと商店街がなくなってしまうことになりかねないが、依然人々の往来が多い商店街があることはもちろん、田んぼの真ん中にある味噌屋さんや山の中のあるチーズ工房などの個人や小規模の企業の店舗から始まり、近年イオンやアリオのようなショッピングモールのような大型店舗にも賑わうところがあるなど、前述のインターネットと実店舗の比較では導き出せない現実がある。

それは何故だろうか？

人は日常（ケ⁷）と非日常（ハレ）の空間を持ちたがる

上記の疑問を簡単な言葉で言うならば、「気分転換する場所」の必要、あるいは「直接、他人に会いたい・自分を見てもらいたい」欲求があることである。何故ならば、インターネット上の売買が普及すればするほど、インターネット上の売買は日常生活（ケ）の一部となり、また本質的にほとんどの売主も買主も PC・スマートフォンを操作している生身の体は日常生活の空間にいるのである。

確かに目や耳を通した頭脳の刺激はあるが、温度・触感・味覚といった皮膚や舌からの刺激は今のところインターネット上にはない。また、売主と直接対面した時の表情の読み取りや会話の間といった感覚は実際の店舗・商店街が勝り、さらには季節それぞれが持つ温度・湿度・光と売主・買主それぞれが集うことにより出す音・温度・光景が混じり合うことによって非日常（ハレ）雰囲気を作り出せるのは商店街にしかないであろう。

非日常の雰囲気を創るために

それでは商店街が非日常の雰囲気を創るためにどうしたら良いのか。浅学のため、先例を提示することはできないが、いくつか拙案を提示したい。

⁷ 「ハレとケ」は、柳田國男が唱えた日本人の伝統的な世界観の一つ。一般的に「ハレ」は非日常、「ケ」は日常を指すと解されている。

1. 売主や商品・サービスを商店街にスカウトする

インターネット上で活動している売主は商品・サービスをPRしており、チャンスがあれば拡大を図っている。また、インターネット上に出品・提供していない素晴らしい品物・サービスを作り出している売主もいる（私自身の経験では農家さんが多い）。その売主や商品・サービスを集めることにより商店街の強みにする方法がある。

さらに、駅前の商店街は特に、地域外（長野だと石川・富山・新潟・群馬・埼玉・東京から始まって全国各地はもちろん、世界各地も対象）から売主をスカウティングしてくることで、地域内に住む人々に対して非日常の空間を提供することができるだろう。

2. 売主が自分の品物・サービスを提供できる空間及び買主にとって非日常だが落ち着ける空間を用意

少ない費用で売主が品物・サービスを提供できる場所（会議室机1台のスペースでも十分）を用意し、商店街に行けば売れる場所があるという認知を多くの売主に持ってもらおう。

また、高校・大学生など部活・学生団体の物販販売支援も、地域貢献も兼ねつつ、4～5年後の社会人になった出店候補者の育成と街の雰囲気づくりの一つとなる。

地域内に複数の商店街がある場合は、一律に同じ分野・カテゴリーの売主を集めるのではなく、それぞれの商店街の特性・歴史的成り立ちに合わせた売主を集める事により、それぞれ違った価値観を持つ買主が地域内に非日常ながらも落ち着ける空間を見出しやすくなり、それぞれの商店街の特性が重奏的に重なりマチ全体の雰囲気に広がりや深みを増すことになると考える。

結びに

今回はインターネットとリアルを比較して考察したが、実際の場合は2つを重ね合わせた取り組みが効果的と考える。インターネットで告知・集客を行い、商店街のイベントや実店舗への誘導し、マチや店の雰囲気、お店の人や行き交う人を知ってもらおう。そして、リピーターを対象にしたサイトでの売買で行い、再び商店街での祭りや実店舗でのセールsの案内などでマチに来てもらうといった循環ができれば理想的だろう。

ただ、人は飽きやすい。毎回、街の雰囲気・店の雰囲気やイベントが同じであれば、いつの間にかハレの空気は飛んで行ってしまう。その点をマチで自分モノやサービスを初めて販売・提供する人たちがチャレンジできる場所を設けることで、ハレの場＝市としての商店街・マチの形成・発展ができることを願っている。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2019年12月4日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

コラム 井戸端での独り言 「e スポーツ」

昨年度は、台風 19 号災害が発生し、当商店街のみならず長野市全体として経済活動が停滞しました。そうした状況下において何とか商店街に賑わいを創出しようと、(株)共和コーポレーションさんの協力のもと、地域団体が主催としては県下初の「NAGANO e スポーツフェスティバル in 長野千石劇場」と題した映画館での大規模な e スポーツイベントを令和元年 11 月 23 日に開催しました。後援 11 団体、協力 4 団体、協賛 20 団体の支援を受け、当日は 108 席の会場に参加者・観覧者含めおよそ 250 名が集まり、世界のトッププレイヤーも参戦し大きな賑わいを見せ、多くの皆様からお褒めの言葉を頂戴し、イベントは大成功でした。また、組合員のボランティアによる飲食ブースとこども食堂を出店したとともに災害の募金活動も行い、少しでも災害復興の一助になればと、集まった募金は飲食ブースでの売上と合わせて長野市役所へ皆様からのお気持ちとしてお届けしました。

会場内は熱気に包まれ、世界的プレイヤーで中国チャンピオン経験もある QIUQIU さん、日本のトッププレイヤーであるジョジョ太郎さん、全国規模の大会で活躍中の Vof/華蓮さん、たぬき | - R.I.P - さんが参加したこともあり、トーナメントは大変白熱しました。また、シアター外に設置した無料体験ブースでは幅広い年齢層の来場者や親子連れで溢れ返りました。

もともとこのイベントは、長野駅前エリア及び商店街の新たな賑わい創出及び個店への波及効果を目的に企画されました。これまで馴染みの無い若年層にイベントを通じて商店街を知ってもらい、そしてファンになってもらうことで長く商店街への来街者となり、どんどんと次世代へファンの連鎖が続いてもらえるようにしたいといった取り組みです。そのために、フェスティバルの告知を兼ねて、当組合加盟店による e スポーツのミニイベントを下記のとおり開催してきました。

- ・ 7 月 28 日 (日) 第 1 回長野駅前 e スポーツ大会 in 和伊ん
- ・ 8 月 1 日 (木) ~ 2 日 (金) 「蟻の市」において e スポーツ無料体験ブースの設置
- ・ 9 月 1 日 (日) 第 2 回長野駅前 e スポーツ大会 in ワンチエケール
- ・ 9 月 29 日 (日) 第 3 回長野駅前スポーツ大会 in わいん

“e スポーツの街”を目指してやっと第一歩を踏み出した矢先に今回のコロナショックが起きました。「ソーシャル・ディスタンス」という単語が社会に定着し、今後私たちの商業活動や生活様式は多くの変化が必要となってくるでしょう。しかしながら、この 5 月 15 日現在でも緊急事態宣言は継続されたままの地域もあり、8 月までのイベントは全国的に中止の流れが定着しています。人の流れが駅前や商店街にまだ戻らず、賑わいの促進事業も実施しにくい雰囲気の中で、当組合の本来の目的である個店への波及効果を見込めるよう

な e スポーツイベントをどのように持続していくのかということが喫緊の課題です。

そもそもネット上のゲームは、家にいながら世界中のプレイヤーとプレイすることができることが画期的だったわけなので、実施すること自体には問題はないと思います。しかし、それでは商店街などの地域団体が主催する意味はなくなってきました。参加者や Web 来場者に買い物クーポンを渡したり、商店街の店舗商品を景品にするなど、何かしら組合員のメリットになり、コロナ後の商店街像のテストケースになるようなことを取り入れないと実施は難しいと思います。事務局としてはこのあたりのところがコロナショックにおける命題と言いますか問われるところだと思います。

しかし、香川県がゲームの利用時間などの目安を盛り込んだ条例を施行するなど、依存性を含めてさまざまな批判があることも事実です。一長一短という言葉がありますが、デメリットばかりを見て、メリットや可能性を全く見なくなるのではなく、デメリットを認識しながらも可能性をさらに広げていきたいと当組合は考えています。e スポーツを教育に導入することに関心を持つ研究機関や学校も出てきており、こうした皆さんがコミュニティを形成し、共同でのカリキュラム研究や e スポーツの教育的効果に関する実証を続けていただきたいと思います。

コロナショックは不幸なことではありますが、e スポーツの魅力や可能性を認識する機会ともなり、「参加型コミュニケーションとしての娯楽」という立ち位置をより鮮明にできる可能性があります。ゲーム大国でありながら、e スポーツの途上国である日本は、産業としても文化としても健全な育成を進め、より商業活動や経済活動に寄与していくことを期待します。

こうした動きと並行して 5G がスタートします。この流れは e スポーツ業界でもワンステップ先のステージへ展開することが予測されます。こうした世界的な流れである環境変化にどう対応していけるのかがポイントであり、そうした潮流を嗅ぎ取って事業に展開していけるかも地方都市の商業活動として大変重要なことです。長野市で例えると来年の善光寺御開帳や 1 年延びたオリンピック、そして大阪万博と位置的に関係性のなかったイベントについてもテクノロジーを使うことで、これまでとは異なる賑わいや儲けを獲得することができるのではないのでしょうか。逆境をチャンスに変えて活かすことで私たちも街自体も成長していければと思います。

「地域の論点」 論点7 地域と神社と私の論点

熊野出速雄神社 権禰宜
武藤弘樹建築設計事務所 代表
武藤 弘樹

【I. はじめに】

長野市松代町の豊栄地区に、皆神山という名前の小さな独立峰があります。その頂上には熊野出速雄神社（クマノイツハヤオジンジャ）という名前の古い神社があり、複数の境内社と合わせて、山の名前に因んで皆神神社と通称されています。

私はそこで神職の子として生まれました。境内の隣で19歳まで育ち、縁あって東京に出てきて建築と都市計画を学び、いまだに東京で右往左往している身ですが、必ず帰るべき故郷はそこにしかありません。そういった人間が愛する故郷に貢献したいと思うのは当然のことですし、そのための手段として建築と神社神道という、やや突飛な組み合わせを用いようとしていることもまた、やはり必然のように思います。

ところで、まちづくりとは、ある程度の専門知識を持ち、地域に利権を持つ当事者が、自己の利益を増加させる長期的な手段として、地域内外の他者と協働する場合に最も効果を発揮する、私はそう信じています。ボランティアでも大学でもコンサルでもなく、愛する故郷のために、そして自分が生きていくために、自分たちでなんとかする、それが本来のまちづくりです。

それを前提として、以下に私が建築家としての職能と神職としての立場を利用して取り組んでいる、神社を核とした地域活性化の試みをご紹介します。

手前味噌でも宣伝行為でもありますが、その姿勢もまた、まちづくりの本質でしょう。

【II. 現状と課題①：松代町と豊栄地区】

まずは地域の現状を簡単にご説明します。

長野市の千曲川以南に位置するのが松代町です。かつては基礎自治体でしたが、1966年に長野市に吸収合併されました。真田信之を初代藩主とする松代藩が前身であり、松代城址や旧真田邸等、いまだに地域内には当時の面影が色濃く残っています。

一時的な衰退等、合併政策が裏目に出た事例ではありますが、その後のNPO法人によるまちづくり活動と、近年活躍が目覚ましいIターン・Uターン組のおかげで、活気を取り戻しつつあるように思います。住民の気質は独特であると言われており、閉鎖性や排他性が問題視されることもあります。また、遊学城下町として観光政策に注力していますが、街全体で将来像を共有できていないという問題もあります。

その松代町の南部、上田市との市境に位置する中山間地域が豊栄です。ここもかつては豊栄村と呼ばれる自治体でしたが、1955年に松代町に吸収合併され、その後長野市の一部と

なりました。農業や林業等の第一次産業を生業とする村でしたが、少子高齢化にともなう産業衰退という、典型的な中山間問題を抱えています。また、松代町と豊栄を別個の地域とみる意識があり、地域資源も異なることから、中心市街地との共同体意識はあまり強くないかもしれません。このような状況に置かれている中山間地域は、豊栄地区のほかにも、松代町内に複数存在します。

以上のように、松代町と豊栄には別々の資源があり、個性があり、抱える課題も別のものです。これらを一元的に解決することは困難でしょう。中心市街地の衰退と、中山間地域の衰退とは、別の問題だからです。しかしそれらを個別に対処すべき課題として扱い、更なる乖離を助長してしまうようでは、地域活性化は成し遂げられません。たとえ共同体意識に齟齬があったとしても、社会経済的な共同体として、われわれはすでに相互依存の状態にあるからです。



皆神山と周辺の中山間地域

【Ⅲ. 現状と課題②：皆神神社】

次に皆神神社ですが、御本社である熊野出速雄神社、摂社（主祭神と縁の深い神を祀った社）の侍従神社、そして富士浅間神社、天満宮、弁天社、稻荷社等の末社から成っています。社伝によれば奈良時代養老二年（西暦718年）に奉祀された出速雄神社が起源であり、農耕を司る出速雄命（イツハヤオノミコト）を主祭神として祀っています。

また皆神山は中世以降に修験道で栄え、戸隠神社と並び称されるほどだったそうですが、その皆神山修験道の中心的人物だった侍従天狗坊という修験者を死後祀って建てられたものが摂社の侍従神社であり、火除けと子授け、安産、子育ての神として崇められています。おそらく山岳信仰や自然崇拜からはじまった原始的な信仰が、奈良時代には神道となり、その後中世に修験道と融合し、明治期には制度的に分離されましたが、実質的にはいまだに未

分化なまま保たれている独特な場所であると言えます。

こうした経緯が影響しているのか、皆神山はオカルト的な話題にも事欠かず、近年ではパワースポットとして人気を博し、遠方からの参拝者も増えている状態です。

このように牧歌的な農村のなかで少々浮いた存在の皆神神社ですが、豊栄地区の総鎮守として、古くから地元民に親しまれてきました。加えて地域外にも、篤い信仰を寄せる信者の方々を得てきました。ただし、その特殊な立地から、いつでも気軽に参拝できる神社というわけではなく、運営的な面から言えば、集客や維持管理が困難であるという問題点もあります。



熊野出速雄神社

【IV. 解決策：方針① ネットワーク】

以上のように、地理的・制度的には長野市-松代町-豊栄-皆神神社という包含関係にありながら、人や資本の流れ、および共同体意識は錯綜しており、線的には捉えられないのが現状です。

このような状況に介入すべく私が選んだ手段が、先に述べたように、神社を核とした地域活性化ということになります。とはいえそれが最適解だったからではありません。理詰めの最適解というものはまちづくりには存在しないというのも、私の考えです。必然に導かれるまま動くこと以上に、大切なことはありません。私の場合は私の出自と環境がそれを必然としたのです。ただし、大きな可能性はありました。片田舎の小さな神社であるとはいえ、特異な地形と歴史背景を備えた神社の跡取りであることは、どれほどの展望をもたらしてくれたでしょう。

この場所を地域の核であり、来街者の最終目的地として捉えた場合、松代町の中心市街地は魅力的な中継拠点となります。交通の面では長野駅からの運行バスが走り、上信越自動車道のインターチェンジもあります。見応えのある史跡に加えて飲食店、土産物屋、そしてホ

テルや国民宿舎等の宿泊施設があり、約 250 年の歴史を誇る温泉街としての資源も彩りを添えています。近年ではゲストハウスやイベントスペースも開かれて、若者や外国人観光客を受け入れる体制も整いつつあります。

これらの魅力的な施設群は、地元民が個々の意志と努力で実現してきた成果の集積であり、彼らが愛してやまないのと同時に、全員で将来像を共有していないがために、その価値を客観的には評価しきれていないものでもあります。

しかし将来像を共有するという事は、一つの組織を作って明確な指揮系統のもとに活動することではありません。そのような試みは以前にも松代町で行われ、実際うまくいかなかったという事実があります。もちろん、長野市に吸収合併された後に衰退していった松代町を復興させたのはインフラの整備であり、それは組織的な活動によって成されたものです。しかし資金力に欠ける地方都市の更なる活性化に必要なのは、「もの」ではなく「こと」を軸にした活動でしょう。そして現在の松代町には、まちづくりや地域活性化などという金科玉条には目もくれず、面白そうなことを面白そうな仲間と一緒にやってみる、そういった動機を持つ人々による緩やかなネットワークが育ちつつあります。

そのネットワークに皆神神社を加えること、そして中継拠点としての中心市街地と、象徴的な目的地としての皆神山の連携による相乗効果を狙うことこそが、私の実践すべきまちづくり活動ということになります。

ここで、中山間地域である豊栄地区についても触れておくべきでしょう。

観光客数や定住人口が増えたとしても、豊栄地区が生業としてきた一次産業の衰退を止めることはできないかもしれません。また、地区内に観光施設を整備するような余裕ももちろんありません。ひとつの共同体としての産業的・文化的な独自性を保つことは難しいといえます。しかし、豊かな自然をもつ豊栄地区や他の中山間地域は、松代町内で農的生活を実践する場として価値を持ち続けるはずで、これからの時代、農業専従者が減っていくことはあっても、農的生活が衰えることはないと考えられます。そのときに、豊栄地区の総鎮守として共同体の精神的支柱だった皆神神社が、農的生活を育むための支柱にもなること、そして豊栄地区が農的生活の拠点としての価値を示すことも、大いに考えられるのです。

事実、農耕にまつわる特殊神事である祢古於呂志神事や初穂神事の折には、地元の農業従事者だけでなく、地域外からも参列者が集まり、そこには農的な社交場ともいえるものが形成されつつあります。

【V. 解決策：方針② 核の質】

以上に述べた話は、じつは古くから神社が担ってきた本来的な役割でもあります。

地域共同体の精神的な支柱として、あるいはハレとケの両面において地域の文化経済を支える半公共的な場所というのが、古くからの寺社の役割でした。その伝統を引き継ぐことが、そのまま地域活性化にもつながると考えています。

しかし、古くからあるものが、古いというだけで大きな価値を持つことができると信じられるほど、社会は安定していません。そもそも日本における伝統的なものというのは、各時代に革新を意図して生み出されたものの集積と、その系譜を、総体的に指しているにすぎません。古いものを大切に保存しているだけでは、いつか色褪せていくでしょう。

この場合、地域の核としての神社の、その核の強さと質について再考する必要があります。神が信じられない時代の、精神的支柱とは何か？グローバル資本主義の全盛期における、生業とは何か？そして公共性とは何か？こうした大胆かつ本質的な課題まで視野に収めなければ、神社を扱う手つきは危ういものになるでしょう。

また、まちづくりを行ううえで地域の核、あるいは象徴という概念は不可欠ですが、その核の性質が街の性質を決めてしまうことに注意しなければなりません。核が地域と融合して機能していれば文化経済的に成功と言えるかもしれませんが、逆に地域から遊離して独断専行してしまうようでは、持続可能な地域活性化とはなりませんし、軽薄な印象を拭えません。

ところで神社業界は閉鎖的で保守的な世界です。他と混じることを厭い、古くから守ってきた伝統を変える必要はないと考えられています。

これはある意味では、価値のあることだと言えます。神社が好きだという方は多いですが、なぜでしょう？それは誰にでも開かれた場所でありながら、そこには歴史の重みがあり、洗練された作法があり、不変の雰囲気をもとに、人知を超えたものが介在する余地を残している。近代社会以降の合理的な公共性が失ってしまった、人間の精神性の深さを宿している。こうした魅力は実際、神社業界の閉鎖性と保守性によって保たれてきたものでもあります。

しかし、古代からの伝統を守り、日本人の精神性と切り離せない影響を及ぼしながら、神社という場所はまた十分に可能性を発揮しているとはいえません。経済的に困窮し、文化的に衰退しつつある現状を変える必要があります。それも、現代社会における地域の核として変わるべきだと考えるのです。

それでは、神社の現代的な価値とはどのようなものなのでしょう？

【VI. 解決策：具体的実践】

この問いに答えるべく、2018年、皆神神社の創建1300年に合わせて記念事業を行いました。これは神社および氏子の方々が御鎮座千三百年祭の記念造営として行った境内の修繕事業を補完する、一連の記念行事という位置づけで企画・開催したものです。

この記念事業の中核は奉納劇の制作・上演であり、皆神神社1300年の歴史を物語としてまとめ、オリジナルの野外劇として奉納することで、下記三つの目的を達成しようとしてきました。

一つ目は、歴史を伝えることです。皆神神社のやや複雑な由緒をわかりやすくまとめて伝えることで、基本的な理解を深めてもらおうという意図でした。また、神道の確立以前から

皆神山は信仰の場所であったこと、中世以降修験道が栄え、神仏習合の場所となったこと、さらにその修験者が死後祀られたこと等、多くの神社が本来的に持つであろう多様性と柔軟性を知ってもらうことにも繋がったと思います。

二つ目は、神社や信仰の現代的な意義を問うことです。奉納劇としてのオリジナル現代演劇の製作は、上賀茂神社や鶴岡八幡宮の先例がありますが、歴史を伝えるだけでなく新たな価値を生み出そうという試みは、かなり先進的だったと思います。

神頼みではなく、人が自分を見つめ、祈ること、その精神性そのものを重視し、そのための物理的および精神的な拠り所として神社を位置づける。祈ることの意味を問いながら進む物語は、物語自体の枠を超えて、こうした結論に至りました。これは方針②で述べた、核の質を問うための最初の素描でもありました。

最後に第三の目的は、人的資源の発掘と接続だと言えます。今後の活動のため、地域に潜在する才能や技術を把握し、なおかつこちらも認識してもらおうという意図がありました。この目的では、奉納劇のほかにも日本酒ラベル、イメージソング等の制作、表具師によるワークショップも行いました。さらに神道と精神医学の接点を探るための瞑想体験教室も開催しました。

とくに神社神道と精神医学や心理学との関係には着目しており、いずれは活動の柱のひとつとしていきたいと考えています。神社の公共性、自然環境、歴史背景等は、東洋的な知恵を重視する一部の精神医学と親和性が高いこともあり、宗教施設であるという厳然たる事実を目を背けることなく、神社の現代的意義を問い直す機会を与えてくれます。



奉納劇の様子

【VII. 終わりに】

以上のように、地域の核としての皆神神社の役割を問い直すこと、さらにその過程で知識と経験を蓄積し、人的ネットワークを構築して影響を受け、与えること。これが現段階で実践中のまちづくり活動ということになります。こうした活動によって、結果としての地域活

性化よりもまず、意識と過程の活性化を図ることも重要であると考えています。

また、今後への最大の課題として、一連の活動の事業化が挙げられます。現時点ではこれらの活動は採算性のある事業としては成立しておらず、そのためどれほど立派なコンセプトを掲げたとしても、影響力は小さいままにとどまっています。事業としても成功させることで、より多くの人々を巻き込んでいくことが必要であると考えます。

さて、私にとって切実な地域の論点は、以上になります。

やや不遜な印象を与えてしまったかもしれませんが、矜持は必要です。おらが神社のある、おらが町は世界一。それが私にとっての、まちづくりの本質です。

《参考》

皆神神社ウェブサイト：www.minakami-jinja.jp

武藤弘樹建築設計事務所ウェブサイト：www.hiroki-muto.jp

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2020年2月28日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 8 残し伝えるということ

表具師 芳仙洞
北岡 隆洞

私は中野市で表具店を営んでいる。「表具師/ひょうぐし」とはどんな職業か…。皆さんが即答に至るには少し縁遠い職種かと思われる。

「表具師」は織物や和紙、糊を吟味駆使し、傷んだ掛軸や屏風、額などを修復したり、障子や襖の貼り替えを承っている専門職である。掛軸や屏風などに全く触れた事がない方も「日本画を治すお医者さんみたいなもの」とでも言えば伝わるだろうか。

日本の伝統的な建築とは切っても切れない関係。大工、左官、畳師、庭師などをはじめ様々な職種があるが、表具師もそのひとつである。

古いものを直す。という仕事を通し、感じることを述べさせていただきたいと思う。

掛軸などの美術品は、いつか必ず次の修復を迎える時が来る。私達はその事を踏まえながら作品と対峙する。

掛軸は、絵とその周囲を飾る織物を組み合わせて出来ている。作品の裏面には裏打ちと言って、和紙を糊で接着させて補強してある。乾かしてはまた貼る。を繰り返す、数種類の和紙が貼り重なっている。糊加減や和紙・織物の選択が、仕上がりを大きく左右する。

修復の際は、裏面に貼ってある和紙を濡らして全て取り除く。使う材料の吟味も然ることながら、この時キモになるのが使われている糊だ。

弊社では、掛軸の裏打ちに使う糊を自分で炊いて作っている。

糊には2種類あり、1つは炊いてからすぐに使えて、接着力もある糊（新糊/しんのり）と、その新糊を熟成させてから使う古糊（ふるのり）がある。

古糊の仕込みは毎年大寒。1年で1番寒く雑菌の発生しにくい時に行う。その年炊いた糊を甕に入れ、蓋をして封印する。

翌年大寒まで寝かせると中にはカビが生えている。そのカビを取り除き、寒の湧き水を入れてまた封印する。糊の接着力は次第に落ちていく。

熟成を重ねてくると糊の匂いも変わり、カビが生えにくくなっていく。掛軸にしか使えない糊ができる。完成に至るまで約5~10年掛かる。どこにも売っていない。表具師自ら作るほかない。工房ごとに作り方にも差異がある。とても手が掛かる上、完成した糊ごとに個体差があり、使いこなすには経験がいる。

だが、永く、永く昔から使われている糊だ。安心して修復に臨める。

この古糊の素晴らしい所は、とても接着力が弱く、コシも柔らかく仕上がる。コシが柔ら

かという事は、作品を巻いた時に負担を掛けにくい。という事に繋がる。古糊には接着力が無いので、ただペロっと付けただけでは巻き掛けに耐えられない。どうするかというと、糊を付けて作品裏に貼ったその和紙を、刷毛で叩いて打ち込む。上質な和紙はその繊維が長い。糊自体の接着力で貼り付けるというよりは、打ち込んでその繊維を解し、繊維同士を絡みつかせ接着させるという感覚だ。だから「裏打ち」と呼ぶ。これらの糊で仕立てた作品は修復の際、とても剥がしやすい。作業時には水分を与えて剥がすのだが、作品に与えるストレスは少なく済む。直すという点に於いて最高である。

住宅は床の間や座敷、土壁。そんな和空間から気密性も高くクロス張りの洋空間に変わっていった。古糊仕立ての掛軸は、冷暖房の効いた環境下では暴れてクセが出てしまうのが欠点だ。安く・早く・簡単に・量を。時代も人々の感覚や価値観も変化した。

真っ白いボンドのような化学糊や、裏打ちフィルムを熱で接着させて仕立てるため修復不可能な機械表具が登場した。ほとんどの表具師はその流れに合わせ、それらに切り替えた。県内で古糊を使って掛軸を仕立てているのは弊社だけではないだろうか。

化学糊などは出来てまだ日が浅い。今後どんな影響が出てくるかは未知数だ。

私達の仕事は後々まで残る。誰がどこで観るか分からない。私がいなくなっても、私がさせて頂いた仕事として存在する。例えそれがその時、どんな状態であっても。とても怖い。畏れるべきこと。

「この作品は〇〇〇万円！」だから良い物だ。「超有名画家が描いた作品」だから良い絵だ。「みんなが良いって言っている」から良いに違いない。自分もそうしよう。「こんなもの直す価値ない」「そんなに手間かけなくていいから最低限で」

安くて良いものはあるし、高ければ何でも良いという訳でもない。その基準はどこにあるのか…。その物や対象を自分はどう感じるのか。考えさせられることもある。ご持参頂く作品が、とても古い時代のものでも、小さなお子さんが描いた絵でも、何とか残したい。という持ち主の想いは一緒だ。

いざ修復を開始したら、受けた値段云々よりも無事に仕上げる事。に頭はいく。失敗は許されない。だから直す人々は手が抜けない。修復後「大事だからこのまま、しまっておきます。」とおっしゃるお客様がたまにいらっしゃる。「こうした作品は生き物なので、たまに出して虫干しして下さいね。」と申し上げる。しまったまま。は却って作品を傷めやすい。掛軸は巻いて掛けてを繰り返す、特殊な美術品だ。それが掛けた時に、ストーンとクセなく真っ平らに掛かる。掛軸として理想のカタチだ。

巻いたままとは云わばずっと正座しているような状態だ。知らずのうちに湿度も籠るし、何年もずっと巻き放しでいざ！と掛けても、足が痺れるのと同じで長い事しまえばなしの巻癖はすぐには取れない。無理に引っ張れば余計なダメージを与えかねない。そんな状態であっても、その店でやってもらった仕事だ。となる。

掛軸の巻き掛けは最初おっくうだが、慣れれば愛着も増し、季節を彩る風物詩となる。直す事はもちろん大切だ。しかし、直せば未来永劫大丈夫。ではない。作品を受け継ぐ側も、ぜひ楽しんで扱って頂ければと思う。

昨年、未曾有の災害が長野一帯を襲った。甚大な被害が出た。一夜にして全てが変わった。弊社も僅かながら襖や障子復旧貼り替えをさせて頂いている。あの場に立てば、何とか力になりたい！という想いに駆られる。

水害にあった襖や障子はなかなか汚れが落ちない。黒塗の縁などは割れて剥がれてしまう。中まで汚れが染み込んでしまっているから、障子に付いた泥シミは落ちない。災害後、何とか直してもらえないか？とたくさんの方からご依頼を受けた。その変わり果てた建具を前にお客様も私達も、お互いに涙を流した。

ご依頼頂いたあるお寺様も、絵が描かれた襖やシミが残ってしまった障子を直せるだけ直して再利用し、過去にはこんな事があった。という事実を後世にちゃんと残したい。と仰られている。何とか、何とかしたい。何とかしてほしい。そういう時の思いほど心を揺さぶられるものは無い。後世の人々にも、その思いを感じ取って欲しいと願う…。

あまりの事で、建具を捨ててしまった方も多し。建具を新調すると相当掛かる。建具ってそんなに値が張るなんて思わなかった…。残しておけば良かった…。皆さんどんどん捨ててたから…。という声をお聞きする。現場は想像を絶する。迷ってなどいられなかった。

振り返れば、物を残す。という在り方に直面した一大事かも知れない。SNS などでも引き続きお知らせしていくが、まだまだ復旧貼り替えは受け付けている。

私も出来る限りのお手伝いを続けさせていただきたい。皆様の願いを何とかを形にしたい。私の腕で良ければ、ドンドンこき使って頂きたい。早く皆さんの安心した笑顔が見たい。

今は何でも掌の中で簡単手軽に調べられる。弊社でも積極的に活用している。実際、ご注文を頂くお客様の範囲も広くなり、弊社ホームページをご覧になったりして、依頼する際のひとつの参考にされているようだ。ネットでの注文も増えてきている。Web の中では世界中を飛び回れる。何でも知れる。参考になる。でもそれを自分の知識として、さも博学のように語り、自分にも出来る。と勘違いしてしまうケースもたまにある。インターネット社会が無くなる事は恐らくない。もっと進む。簡単便利になるのは良い。でも、そこは履き違えないように注意したい。その中に全てがあるわけではない。

子供達のなりたい職業 No. 1 が YouTuber。というこのご時世はどうかしていると思う。情報過多と上手く付き合わねばならない。汗水流して働いたって、上手い出来ないことだって沢山ある。

表具師という仕事は、言い換えれば、過去から受け継がれてきた物を現時点で直し、次の世代に送るという役割ともとれる。そういう意味に於いてはひとつの「点」を作る仕事だ。

点と点は結ばれ、果てはその作品にとって歴史という線になる。

私の住む中野市は、江戸時代天領だった事もあり、人々の交流が多く文化芸術が盛んだった。また、明治初め中野県となり県庁が置かれたりした。町内に表具店が数多かったのは、そんな名残があるのかも知れない。江戸から現在に至るまで、数多くの文化人を輩出し、大物も訪れたりしている。

中野市は今、バラ祭りやおごっそフェアという地元の料理フェスに力を入れている。素晴らしい事だ。その労力たるや大変なことだ。まちづくりは本当に難しい。すぐに結果は出ない。中野だけではなく、周辺地域が賑やかになるのは素晴らしい。人を集めるには呼ぶ為の素材と、食は欠かせない。新しいものだけではすぐに飽きてしまうような気がしている。

仕事柄、地域の歴史に触れる機会も多い。たかが100年前のことでも今では分からないことが沢山ある。こんな人がこの町にはいたのか！こんな出来事があったのか！素晴らしい所ではないか！思わぬ所で繋がっていたりすると嬉しくなる。良い所ばかりではない。まずかった所もある。先人達が残してくれたものや、歴史に対する価値観を再認識していきたい。文化芸術で飯は食えない。とよく言われる。だがその部分にはその街の歴史や、奥深さ、魅力という地域性が色濃く滲む。本当のまちづくりという点においては絶対欠かせない鍵だと思う。人の情熱や願い、想い。それが集まり、地域らしさになり、脈々と繋がってきたここまでの「点」。まだ消えずかろうじて残っている。絶やしてしまうには惜しい。勿体ないと思う。

地域の歴史に敬意を払いよく知り、あるものをきちんと直して残し、新しきを取り入れながら上手く活かしていく。子供が、自分たちの住む町の昔あった話などを知っていたら…とても誇らしい気がするのは私だけだろうか。

「価値」とはどういう事だろう。高い・安い。便利・不便。早い、遅い。それだけでは測れないものもある。ここぞという時、しっかりと物差しを持ちたい。

師の教えを守り一生懸命学び、悩み壁にぶち当たったら色々応用してもがいて殻を破る。少しずつ自分のかたちが出来ていく。守破離。いつも頭の片隅にある。

「古糊」は過去・現在・未来を繋ぐこの仕事にとって、ひとつの象徴にも思える。先人が未来を見据えて創り出したカタチ。この糊作りを変えるつもりは無い。納めた際の「おお、良くなった。」その笑顔と一言で、それまでの苦労は吹き飛ばしてしまう。

日々研鑽を重ねていきたい。お客様の嬉しそうな笑顔が見たい。頼んで良かった。また来たい。そう思って頂ける店でいられるようそのために今、何をすべきか。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2020年2月28日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 9

地域ブランディング ～地域活性化の鍵とは～

株式会社りんごの木 代表取締役
南石堂町商店街振興組合 理事
島田 良

株式会社りんごの木の代表取締役であり、本店がある南石堂町商店街振興組合では理事として活動しています。

株式会社りんごの木は、1975年に実父が創業し南石堂町に店を構えて約45年になります。現在では長野県長野市及び須坂市で美容室7店舗（スタッフ約70名）を経営する県北部地域でも屈指の老舗美容室グループとして成長を続けています。年間利用者は延べ5万4千人を数え、「人生を美しくする美容室」をコンセプトに、お客様の生涯を通じた美しさに寄り添える美容室を目指しています。ブランド戦略に基づいた店舗づくり、人材育成への積極的な投資による新技術及びサービスの開発、店舗休日による完全週休2日の労働環境整備など、業界の枠に捉われない活動に邁進しています。

私は、都内の大学を卒業後、関東で美容室約100店舗を経営する業界大手企業に入社し、美容師、採用人事、新規事業開発、エリアマネージャー、店舗開発など、様々な職種を経験させていただきました。2004年に地元に戻り株式会社りんごの木経営企画室長に就任して、リニューアルや新規出店、ネイルサロン新規出店にプロジェクト運営ファシリテーションを担当しました。いずれもスタッフの自主性を引き出し、売上規模1.7倍、生産性1.5倍を達成しています。2011年に創業者である実父より代表を引き継ぎ、商店街でも理事として多くの活性化事業に携わっています。また、2010年からは、(一財)ブランド・マネージャー認定協会トレーナーとして、講習・コンサルティングを通じ、企業内のブランド・マネージャー育成や地方都市におけるブランド戦略の浸透と活用に力を注いでいます。

「地域ブランディング」を始めたきっかけ

「地域ブランディング」を始めたきっかけとしては、企業経営に携わっている関係で企業ブランディングを学び始めたことです。学び始めてまず感じたことは、ブランディングというものは企業だけでなく、個人、地域、NPOなど、どんな分野でも通じる理論であるということでした。そして私は、(一財)ブランド・マネージャー認定協会に入会して学術・実業双方における「ブランドづくり」をさらに学ぶ中で「地域ブランディング」に携わるようになります。平成30年に協会の知人が岐阜県本巣市でシティプロモーションのブランディングをすることになり、その手伝いをするようになったのが始まりです。

岐阜県本巣市は、平成16年2月1日に4つの町村で合併を行い本巣市となりました。製造業などの企業立地に加え、都市近郊型の農業が盛んで、「甘柿の王様」といわれる富有柿やイチゴは全国でも有数の産地を形成し、セントポーリアやミニバラなどの花卉栽培にお

いても一大産地です。本巢市は南北に長く、南部は岐阜市に隣接するため住宅地や企業の工場等があり、旧真正町と旧糸貫町の面積を合わせると市全域の1割にも満たないのですが、人口は約7割を占めるなど人口密度が高くなっています。一方で北部の旧根尾村区域では大半を森林が占め、人口が少ない傾向にあります。こうした地域差から文化や生活様式も様々で、活用できる資源は多くあるにも関わらず上手に発信できていませんでした。そこで、協会の知人がブランディングを市から委託され行うことになったのです。

地域ブランディングとは

こうして、本巢市のブランディングのお手伝いをする事になりましたが、まず意識したことが「自治体の維持」です。高度経済成長時代に比べて大幅な税収はなかなか期待できない昨今、限りある財源をどこ（誰）に支出し、価値を向上させていくかが重要です。そこで、はじめに若手・中堅職員をメンバーに「政策研修会」を立ち上げました。3つのグループに分かれて作業をし、ブランディングについて各グループ1つの提案を作成することにしました。課題や施策を分析し、「どんな人にどう伝えて、どんな価値を与えるか」を根気良く追及していきます。作業を行っているうちに職員自身が自身の自治体について良く知らないのではないかと、という場面もしばしば見られました。また、課題に対していろいろなアイデアや方策が出てきますが、よく調べてみるとすでに施策や制度はあるということもありました。おそらく、こうしたことは運用の問題であり、施策を打つ自治体側と施策を利用する住民側で言い分が交錯して適切な運用が行われていない部分があることがグループワークの中で分かってきました。

ブランディングで重要なことは総花的事柄を絞っていくことです。そして、どんな物や人に価値を提供していくのかを論理的に可視化することです。こうしたことを踏まえて自治体とすれば、地域の良さを効果的に発信しアピールしていくほかありません。「政策研修会」でも伝えていますが、前述したとおりブランディングを構築したとしても適切な運用をしていなければ目的は達成されません。大事なことは、自治体がブランディングを行う場合、あくまで実施主体は民間であるべきということです。「政策研修会」のあるグループが『30代の子育て世代女性』をターゲットに人口維持のための移住・定住施策のブランディング提案をしました。例えば、子育てというものは自治体だけで対応できるものではありません。本巢市には市立幼稚園（保育園）がありますが、移住・定住を選んでもらうためには、地域の環境やママさん同士の繋がりなどきめ細やかで安心な住空間が総合的になければなりません。自治体としてはブランディングをもとにして目標や施策、制度を構築しただけでは足りず、運用を適切に実施して住民の皆さんが多く活用できる事業として育つには、やはり活力ある民間との連携が絶対条件となるのです。そこで、グループでは市内のママさんグループに声をかけて一緒に活動しながら新たなネットワークや運用の形を模索し始めているところです。本巢市では企業やNPOなどの実施主体としての民間を育成していくことも今後のブランディングには肝要な部分になってくると思われます。

ブランドの確立と継続

ブランディングに関わってきて強く感じていることは、自治体や街をブランディングする際の 1 つの視点として、「施策ではなく人」に焦点を当てるといことです。例えば、「住民が誇りを持てる土地」とテーマ設定した場合、人を核にした宣伝が重要になってきます。実践が伴い的確に人を核にした宣伝でアピールに成功している例を 2 つ挙げます。

①としま Scope (URL : <https://toshima-scope.city/>)

東京都豊島区で運営している情報発信サイトです。「まちの主演はここに住むひと、働くひと。」をコンセプトにしています。日本一の高密都市である豊島区は、エリアごとに異なる顔を持ち、自分らしい暮らしを楽しみ、働き、活動するいきいきとした人々がいる魅力に満ちたまちでもあります。そんな人々を主演にスポットをあて、暮らしやすいまちに関する様々な情報を発信するローカルメディアです。⁸

②とりつじん (URL : <http://www.toritsuzine.tokyo/>)

東京都にある都立大学商店街連合会、柿の木坂商和会、都立大学本通り親和会、八雲通り共栄会、トリツフードセンター、平町商店街振興組合が主催となり、とりつじん実行委員会が運営している都立大の魅力的なお店の人を紹介するガイドブックです。このガイドブックを核として、魅力的な人に焦点を当てて商店街を活性化するプロジェクトを行っています。⁹

こうした事例を挙げると自治体職員の中には、「異動があるからなかなか定着しない。」という方がいます。しかし、「としま Scope」は自治体で運営しています。ここで思い出してもらいたいことは、全部自分でやろうとしないことです。おそらく、「としま Scope」も「とりつじん」も企画は自治体や商店街で行っていますが、様々な垣根を越えて民間や個人などネットワークを構築しながら、それぞれの得意分野を活かして運営しているはずで、これが継続していく 1 つのコツです。自治体では何かを立ち上げても担当者や推進していた首長などがどうしても変わります。しかし、変わっても続けていくことが肝であり、前述の事例のように方針がしっかり決まれば民間も活用しやすくなりますし、活用していけば動いていきます。仮に残念なことに立ち消えになってしまったとしても、「政策研修会」の職員の方にはお伝えしていますが、『ブランディング』の考え方や感覚を身に付けていれば、その後どんな部署へ異動になったとしても対応できるということです。ブランディングは何も企画部局だけが行うものではないということです。こうした経験を積むためにも自治体と民間の人事交流など民間を取入れる制度は必要かもしれません。

⁸ としま Scope ホームページ TOP 記載内容より (参照 : <https://toshima-scope.city/>)

⁹ とりつじんホームページを参照 (参照 : <http://www.toritsuzine.tokyo/>)

ブランディングを地域に活かす

これまでは、私の経験と事例を交えて「ブランディング」についてお話してきましたが、今度は住んでいる長野市、そして商店街などの地域及び街に落とし込んで考えてみたいと思います。私は、南石堂町商店街振興組合の理事を拝命して3期6年になりました。この「地域の論点」が皆さんに読まれている頃は4期目に入っているかもしれません。地方都市の商店街はなかなか現状が厳しく、どこの街でも“活性化”が叫ばれています。私が理事として常に思っていることは、「何のために活性化をするのかをみんなで共有しないとだめ」ということです。これは、地域ブランディングの考え方に繋がることで、「どういった街にしたいのか」というゴールを設定して、適切な評価指標を構築することが最も大事になります。指標が明確であれば、活動など実践の組み立て方は自ずから見えてくるものです。

自治体に対しては明確な伝え方をする必要があります。例えば、これからの商店街のビジョンを描いて、方針を打ち出し、方針に基づいた取り組みを企画します。そして、このビジョンに対して自治体にはこういったサポートが必要だからと具体的な支援策を提示することが第一歩です。

繰り返しになりますが、これからの地域の将来を考えた場合、何と言っても焦点に当てるのは“人”です。自治体、民間、住民が混じり合い協力し合い、“人”に焦点を当ててブランディングを行っていくことが何よりもベースになってくると私は捉えています。今後は地域でも「ブランディング」が浸透していくと思われれます。その際に難しいと敬遠したり人任せにするのではなく、重要な考え方だからこそ自身で汗をかいて組み立てていくことが継続していくことに繋がり、後々に意味のあるものだったと実感する日が必ず来ます。微力ではありますが、「ブランディング」という考え方が商店街などの地域社会により浸透していくよう、今後も精力的に活動していきたいと思っています。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2019年12月25日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

コラム 井戸端での独り言 「商店街防災」

長野県では昨年、台風 19 号災害が発生し、多くの住民が避難所へ避難する事態となりました。避難するにあたっては課題も多く挙がりましたが、新型コロナウイルスの流行で、災害時の避難や避難場所は新たに大きな変化が迫られています。ウイルス感染を抑えながらどのように避難して自分や家族を守るのか。改めて避難の在り方や避難所の運営方法について問われています。

災害は事前に通告はしてくれません。昼間に起きるのか夜間に起きるのかは、災害の種類によっても異なりますが、簡単に予測できるものではありません。長野駅前周辺の商店街や自治会では共同で、防災士の資格取得サポートや防災意識の啓蒙のため、子供から高齢者まで全世代が分かりやすく気楽に学び体験できることを目的とした「楽しい防災」というイベントを開催しています。今後は、近隣小学校と連携しての避難所設営訓練及び運営訓練を市民とともに作り上げていこうとしています。

地道な活動を続けてはおりますが、私たち商店街にとって大切なことは、お客様をいち早く避難させることで安全を確保するとともに被災した店舗の早期復旧です。昼間の開店時間内での災害発生について、各店舗はもちろん商店街組織としても対応を考えておく必要があります。南石堂町商店街がある長野市地域での災害としてまず想定するのは、「大雨による洪水」と「地震による建物倒壊及び火災」です。

まず何が求められるかと言えば迅速な「避難誘導」です。災害の種類によってこちらも異なりますが、予め避難先は行政によって定められています。しかしながら、まず安全の確保を考えた場合、一時的に安全な場所に避難させる必要性があります。その「一時的避難場所」を各店舗や商店街組織で日頃からどのように共有しているかが肝になります。洪水の際は洪水が届かないと想定される区域の公園などの広場であったり、高い建物への垂直避難も考えられます。地震の際は近くの広場や駐車場に一時的に避難することになるでしょうか。その後は一時的避難場所から指定避難場所へ誘導するのか、帰宅できる場合は自家用車や公共交通機関までの案内を行うことが想定されます。この他にも災害の規模が大きそうな場合は、予め担当を決めておき、行政から指定避難所に避難所を開設する報を受けたと同時に「避難所設営部隊」として現地へ向かうことです。

「避難所設営部隊」として動くためには事前に指定避難所になっている、例えば小学校だとすると、学校と教育委員会と日頃から連携を取らなければならないですし、どの場所をどのように避難所として使うか共有しながら、さまざまなシミュレーションをして分かりやすいマニュアルに落とし込んでおくことです。そしてその訓練も必須です。

こうして述べているだけでも商店街として整理しておかなければならないことが山積していますが、これからは感染リスクも考慮に入れていかなければなりません。松尾一郎東京大学客員教授は、感染リスクの高い避難所だけが避難ではないと強調し、多様な形態による

「地域の論点」 論点10 若者インタビュー企画

地域と若者を繋ぎたい ～地域を耕し種を蒔く～

特定非営利活動法人長野県 NPO センター

事務局次長 小林 達矢

今回のインタビューは、長野県 NPO センター¹⁰で事務局次長として、高校生や大学生らと地域や若者同士、さらには人と企画を繋ぐ活動に取り組んでいる小林達矢さんです。「人と人とを繋ぐ」という言葉を大事に活動しながら、人のコミュニケーション活動が生まれる場所づくりをするだけでなく、サポート役やリーダーとなって地域の中で精力的に活動をされています。まちづくりにおいて、人の交流が求められるようになり、さらには若者の参画が新たなステージを生み出し始めている昨今、これからの若者同士の活動のヒントや役割などについてお聞きしました。

活動を始めた原点は何ですか？

長野市に生まれた私は、市内の高校に通っていた 2008 年にリーマン・ショック¹¹が起きました。市内企業にも影響が多く高校生ながら「自分も含めて働き場がなくなったらどうなってしまうのだろう」と感じました。この体験からまちづくりや地域創生に関心を持ち、大学へ進学し、卒業後もっと学びを深めたい、現場でより近い形で地域に触れてみたいと思い、『松下政経塾』へ入塾しました。政経塾では様々な地域の実情を見ることができました。静岡市へインターンした際は、物事を大局的に言わばマクロ的視点で捉えることを学びました。逆に福岡の津屋崎にインターンした際は、昔ながらの営みを現状に対応させながらどう活かし残していくかと言った現場レベルでのミクロ的な視点を磨くことができました。多くの学びや経験をさせてもらい、塾生として仲間たちと切磋琢磨しながら 3 年間を過ごし、卒塾後の 2018 年 4 月に長野県 NPO センターの職員になりました。

まちづくりと言っても活動は多岐にわたりますが、事務局次長となり強く意識するようになったことは、自分の仕事は人と人とを繋げることだという点です。台風 19 号災害¹²では多くの方々や団体から支援をしたいと長野県 NPO センターに連絡がありました。多くの

¹⁰ 地域における民間非営利組織活動の発展を目指し、市民セクター自らの手による民間支援組織として、新たな市民社会の実現に向け、民間非営利組織が、地域や分野を越え幅広く活動するための基盤づくりを進めると共に、企業や行政とのパートナーシップの形成を促進することを目的とする。(定款第 3 条より)

¹¹ 米国証券会社のリーマン・ブラザーズが 2008 年 9 月 15 日に米連邦破産法の適用を申請。前夜まで続いた身売り交渉が頓挫し政府も救済しなかった。金融機関同士がお互いを信用できなくなって金融市場はマヒし、07 年夏に表面化した「サブプライムローン問題」が世界的な金融危機に発展した。お金の流れが細り、米国を中心に消費や投資が急減、世界同時不況を引き起こした出来事を指す。

¹² 令和元年 10 月 12 日に日本列島へ上陸し甚大な被害を及ぼした「令和元年東日本台風」を指す。

問い合わせに対し、ニーズに応じて被災者や現地のボランティアらを引き合わせてきました。困っている時こそ、人と人、人と地域を的確に繋ぐことの重要性を強く感じながら活動していました。

現在、力を入れている活動は何ですか？

今、私が力を入れている活動は、「持続可能な開発目標（SDGs）」を広めるための取り組みです。「貧困をなくそう」「住み続けられるまちづくりを」などのテーマを国連が提唱した2030年までに取り組むべき17の目標です。私は、「資源をシェアし、地方にこそSDGsを」という信念のもと行動しています。「地球規模なんて大きすぎて分からない」と言う方も多いSDGsですが、私は、「次世代をはじめとした将来地球で生活していくすべての人々も使うことができる地球資源の活用を考えていくこと」だと思っています。そのために限られた資源をシェアし合い活用していくことが地方の存続に繋がると考えています。

こうしたことを年齢や立場など関係なく分かりやすく伝えられるように、体験しながらSDGsを学ぶことができるカードゲームの講師として、2019年9月より中学校や高校を含めた県内各地に出向いています。教育現場では多くの方が、「これからの生徒や学生たちはただ暗記する勉強だけではなく、自分たちで課題を見つけて、それを解決する能力を育むことが求められている」と話すように、県内での関心は非常に高く、月に3～4回の出前授業を行い、最近では大学生を対象にした体験会も実施しています。

このゲームは特定のプロジェクトに取り組みながら、各自が設定した目標達成を目指します。地域資源として与えられる「ひと」「お金」「仕事」などは限られており、今ある資源を最大限に活用していかなければ地域は生き残れないというテーマが含まれていて、地域創生を考えるゲームとなっています。実際にやってみると生徒たちは自分の住む地域の人口減少などを切実に感じ取り、人口減少への対策として、「移住者をどのように増やそうか？」や「より雇用を生む仕事をどう増やしていくか？」など熱心にゲームを通じて議論をしています。

プライベートでもまちづくり活動に取り組んでいるとお聞きしましたが？

はい、取り組んでいます。私は2030年が1つのターニングポイントになるのではないかと考えています。そこで、まず2030年を1つの目標に置きました。2030年までに高齢化はピークに達し、人口急減が本格化している頃であるということに加えて、私自身これから生まれてくる子どもたちが誇りを持てる長野にしたいという思いがあるからです。そこで、2017年に同じ想いの仲間たちとともに「シナノ未来プロジェクト¹³」というまちづくり団体を立ち上げました。私たちのミッションは、“2030年住みたい・訪れたいと思える長野を創ること”であり、現在は子供や若者の地域参画のサポートを行っています。

¹³ シナノ未来プロジェクト Facebook を参照
<https://www.facebook.com/shinano.mirai.pj/>

現在の活動の柱は2つあります。1つは、「SIMくまもと」や「SIMいしかわ¹⁴」を参考に「SIM2030」と題し、各地域の特徴や参加者のタイプにより、シミュレーション内容を変えて、より参加者にとって身近になる形で自治体経営体験ゲーム(SIM2030)を実施しています。先ほどお話した「SDGs」のカードゲームの基礎となったものです。このゲームを通じて、自治体の財政状況や収入・支出を体験することで、地域課題を身近に捉えて自身の視点で地域のことを考えられるように促しています。これまでに長野県内の小学校、高校、大学、自治体で多くの実績があります。もう1つは、主に大学生などの若者に対して、自身の地域で「やりたいこと」を実現するためのワークショップやミーティング、交流会を随時開催しています。「やりたいこと」を見つけることから始まり、「やりたいこと」を実現するにはどうすればいいかをともに考え、必要なスキルについては、シナノ未来プロジェクトのサポートメンバーがサポートを行うという形です。詳しくは松下政経塾のホームページにレポート¹⁵を載せていますので見ていただくと嬉しいです。

今後やりたいことや目標について教えてください。

「関係人口」をもっと増やしていきたいと思っています。「関係人口」は一般的に、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる者を指します。地方圏は、人口減少・高齢化により地域づくりの担い手不足という課題に直面している所が多く、地域によっては若者を中心に変化を生み出す人材が地域に入り始めていて、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています¹⁶。今回の台風19号災害でも「関係人口」の可能性を強く感じました。そこで私は現在、若者の活動である「ユースリーチ¹⁷」を事務局として支援しています。ユースリーチは、2016年にスタートした「若者が地域を元気にする」をコンセプトに活動している団体です。若者のボランティア活動の入口として、6部門約100人が参加してきました。「保護猫カフェ」「こども食堂」「環境活動」「学習支援」「ベジタリアンマップ作成」など、学生たちがイキイキと地域のために行動しています。ここで、事務局として携わりながら、「地域に自ら関わる」ことや「まちづくりに取り組む」といった“感覚”を若者たちに実感してもらえたらなと思っています。地域のことを自身の経験をもとに考えるということは意識して実践しないとなかなかできないことです。しかし、一度この感覚を覚えてしまえば、地元を離れてもその地域のことを、年齢を重ねて高齢になったとしてもそれまでの経

¹⁴ 現在では、架空都市を舞台に未来の自治体経営を楽しみながら体験できるゲーム型ワークショップ「SIMULATIONいしかわ2030」として改名され活動が続けられている。

<https://www.kokuchpro.com/event/4b8a3601e7fb114b222e3fc8a80f73f7/>を参照

¹⁵ 松下政経塾 塾生レポート <https://www.mskj.or.jp/report/3393.html>

実践レポート https://www.mskj.or.jp/katsudou/?contribute_year=2017#121

¹⁶ 総務省平成31年3月25日「関係人口の創出に向けて」より

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kankeijinkou/h31-3-25-shiryous.pdf>

¹⁷ ユースリーチのホームページより <https://youthreach-n.com/>

験をもとに地域のことをその場その場に対応する形で考えられるようになります。言わば「種蒔き」をしている感じです。 今後は、若者の参加をどんどん増やしていきたいと思っています。今関わっている高校生が大学生、社会人になっても地域に関わることができるように下地を固めていきたいと思っています。

「ユースリーチ」の活動を通じて、若者の「やりたい」は集められるようになってきました。次はこの「やりたい」を実現するために必要な関係者、団体、企業等を開拓してパートナーという形で一緒に活動をともにできていけたらと考えています。例えば、若者と企業同士が「WIN・WIN」の関係になるよう方法論を構築していくことが自分の役割であると今は強く感じています。

私がしていることは、若者たちの活動をより良い方向へそして深い活動になるようなお手伝いです。関わった若者たちも県外へ出て行ってしまうかもしれません。しかし、今積み上げている経験や感覚、そして人と人との繋がりはずっと長野への愛着になると信じています。もし、長野に戻ってこなくても、都市圏から地方と交流する関係人口になってくれれば良いと思います。関係人口が増えていけば地域の衰退は緩やかになるのではないかと、そんなことを考えながら、これからも活動していきたいです。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が 2019 年 12 月 27 日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

「地域の論点」 論点 1 1

藤岡ゼミを通じた若者のエンパワメント

藤岡ゼミ代表
エデュケーター
音楽祭プロデューサー
藤岡 浩志

私は若者たち（特に、学生たち）の自己肯定感を高める手段として、藤岡ゼミ（学生と社会人の有志による社会教育系の任意団体）を運営しています。

目的は以下の通りです。

少子高齢化やテクノロジーの発展などにより、世界は目まぐるしく変化している。そのような先が不透明な時代において必要とされるのは、常に学び、多種多様な人々と協働して問題を解決する力である。それを向上させるきっかけの一つとして、松本市の社会課題について情報共有を行い、その解決策を考え提案する機会を提供する。

2017年5月に、学生3名、社会人2名でスタートしました（2020年4月1日現在は、学生18名、社会人4名、という構成になっています）。この活動の中で大切にしているのは「アクションにつなげる」ことです。問題意識を共有し、議論するところまでは比較的取り組みやすいのですが、実際にそれをどう形にするか（どうアクションを起こすか）という点については、急にハードルが上がり、動き出せない人の方が多いのではないかと思います。この壁をどう超えるか。これが藤岡ゼミの大きなテーマになっています。

ここで、さらにポイントを挙げておきます。それは「学生たちが一番不利益を被っている問題を扱う」ということです。このような問題であれば自然と当事者意識が生まれ、主体的に関わりやすくなります。つまり、モチベーションが上がるということです。これを踏まえて、最初のテーマとして「松本市におけるバスの遅延」を取り上げ、それに対する解決策を考え、松本市議会に請願・陳情として提出することにしました。

松本市では、バスの遅延に対処するためにバスロケーションシステムとICカードの導入を計画していたのですが、それがいつ形になるのかまでは明らかにされていませんでした。藤岡ゼミでは、この事業を早期実現することが必要と考え、これを学生たちの実情や当事者意識あふれる言葉と共に提案することを決定。研究データ（信州大学松本キャンパス大学生生活アンケート2017）やインタビュー調査を活用して、「多くの学生がバスの遅延で不利益を被っている」という事実を立証した上で提言を行いました。この模様を新聞やSNSなどのメディアを通して発信したことにより、世論も大きく動いたように思います（以下のウェブサイトを参照）。

信大生によるバスの利便性向上に関する2つの請願・陳情が松本市議会で全会一致で採決

結果的に、この提言は採択され、公共交通に関する政策を前進させることに成功しました。つまり、松本市はバスロケーションシステムと IC カードを具体化することを市民に約束したということです。もう先延ばしにはできないので、数年以内に何らかの形で市民に示す必要があります。もし、学生たちのアクションがなければ、いつ実現されるのか分からない状態とバスの遅延によるストレスフルな生活が延々と続いていたことでしょう。

藤岡ゼミを立ち上げる前に、学生チームの代表者は以下のように話していました。

高校生のときに、本や授業を通して、世界には沢山の問題があることを知った。しかし、問題が大き過ぎて、自分には何もできないのではないかと思った。

これは多くの若者たちの実感ではないかと思います。

無力感。この気持ちが生まれる要因はおそらく彼らの生い立ちの中にあるのではないかと思います。つまり、「自分のアクションによって何かが変わる」という体験があるかどうか、「自分にもできる」という自己肯定度の度合いが変わってくる、ということです。

先ほどの学生が言うように、世界や日本全体に関する問題は規模が大きいのので、一人の力ではどうすることもできません。確かにその通りなのですが、よくよく考えれば、世の中にあふれる問題はそれだけではありません。視点を変えて、自分の周りを見渡してみれば、自分にとって優先度が高い、かつ、自分にも解決できそうな問題があるはずで、そこから、まずやってみる。その結果、少しでも自分が暮らす場所が良くなれば、それだけでも素晴らしいことではないでしょうか。

自分の得意なものが活かせる、かつ、規模が小さい問題。このようなものであれば、メンバーをもちながら取り組むことができます。また、自分にはないものを持っているメンバーとチームを結成し、そのチームで解決策を考えれば、問題解決のスピードを速めることができます。身近な問題、自分の得意分野、チームによる問題解決。これらを踏まえてアクションを起こし、小さくても良いので成功体験を積む。これにより、自分の中に自信が生まれ、それが新たなアクションにつながっていきます。

もちろん、そのプロセスの中で失敗することもあるでしょう。しかし、それはマイナスなことではなく、むしろ学びです。これは必ず次のアクションやこれからアクションを起こそうとしている若者たちの教科書として機能します。つまり、失敗できる環境も必要だということです。藤岡ゼミでは、社会人チームによるサポートがあるので、「安心して失敗できる、かつ、そこから多くのことを学べる」というのが大きなポイントではないかと思います。

現在、藤岡ゼミはクローズドなシステムを採用しています。社会人メンバーによるリクルートと学生メンバーからの紹介というプロセスを経て、私が総合的に判断して参加を決定しています。なぜこのような方法で運営しているかという、藤岡ゼミではフロンティアスピリットを持った学生を対象としている、かつ、「主体性」「リーダーシップ」「チームマネジメント」というスキルの向上を重視しているからです。社会課題を解決したいと思っているが、どうすればよいか分からない。そんな状態にある学生たちにスキルと自信を与え、それをさらに高めるためのサポートをする。これが藤岡ゼミの存在理由です。

プロジェクトについては、バスロケーションシステムの運営状況をチェックしながら、改善点があれば随時提案を行う予定です（現在、アプリのユーザビリティについて調査しているところですが、一部の学生から「バスの現在地が把握できるようになったおかげでストレスが減ったのは嬉しいが、まだまだ不具合や操作性の低さが目立つので、すぐ改善してほしい」という声が挙がっています）。他にも、松本市受動喫煙防止関連条例案に対する提案や若者の政治参加を促進するためのキャンペーン活動を実施しました。これらについても、動向を注視しながら、必要に応じてアクションを起こしたいと思っています。

公共交通の問題に対するアクションがきっかけとなり、それを運営していた学生メンバーを中心として信州大学地域参画プロジェクト CHANGE という学生団体が生まれました。受動喫煙と政治参加に関するアクションについては、「実施主体は CHANGE、藤岡ゼミはそのバックアップ（主に戦略立案）」という形で連携システムを構築しました（学生6名が藤岡ゼミと CHANGE、両方に所属することで、情報共有や意見交換の精度を高めています）。

今後は、公共交通、受動喫煙、政治参加に関するプロジェクトと並行して、国際音楽祭の改善や多文化共生の促進に取り組む予定です。これらを通して、日本人だけでなく、様々なバックグラウンドを持った若者たちがコラボレーションすることにより、松本を世界中の人たちに愛されるような場所にしたいと思っています。

最後に、藤岡ゼミの第一弾プロジェクトを率いた学生のブログを紹介します。ここに、若者たちの社会に対する思いが凝縮されているので、是非一読していただけると嬉しいです。

ほんの少しだけ、生きやすい世の中を - 請願・陳情提出について -

執筆者プロフィール

藤岡浩志（ふじおか・ひろし）

エドゥケーター（数学教育、社会貢献教育、非営利組織論）。1978年、長野県安曇野市生まれ。東北大学教育学部メディアデザイン専攻卒業。東北大学軽音楽サークル有志のメンバーとして、伊達ロックフェスティバルを創設。2005年、松本ミュージックフェスティバル（MMF）のプロデュースに参加。2008年から2011年まで、MMF 実行委員会実行委員長兼プロデューサーを務める。2015年、安曇野国際音楽フェスティバル実行委員会副実行委員長兼 PR マネージャーに就任。認定 NPO 法人フローレンス（病児保育、小規模保育、障害児保育、赤ちゃん縁組、働き方革命）及び日本ファンドレイジング協会（寄付と社会的投資により非営利セクターの活動を促進）に寄付会員兼社会貢献教育推進メンバーとして参加中。藤岡ゼミ（リサーチグループ）を主宰。学生たちと共に社会課題の解決に取り組んでいる。

ウェブサイト <http://hizart.com>

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の 2020 年 4 月 1 日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 1 2 災害に強くなる街づくり！

北石堂町商店街振興組合
理事 井川 誠

1. 男女の適正
2. 忘れていた「危機感」
3. 災害に強くなる『BCP』
4. 商店街の復興スケジュール
5. 商店街復興へのノウハウを学ぶ

1. 男女の適正

先日、非常に興味深い本と出会いました。黒川伊保子著『定年夫婦のトリセツ』という本です。

脳科学が教える夫婦の処方箋と帯に書かれた本でした。

僕の理解では（あくまでも僕の！）・・・、人はもともと太古の時代より男性は狩りに出かけ、女性は集落を守って来たという習性があると言います。それは男性脳と女性脳があり、そもそも別の感性で行動する“別物、”と言う。

なるほど面白い！定年を迎えた夫の一言が、返す妻の一言が、どう解釈されるのか解説してくれています。夫の側から、妻の側から。これは、会社という組織でも当てはまるように思えて来て、興味深いなあ、と。

組織の代表である社長が、今年はこの方向へ進むべくうんぬんと方向性を示す。男性スタッフは目を輝かせ「よっしゃ〜！」と意気込み未来を視る。女性スタッフは、そのゴールにたどり着くための（雑多な雑事をこなす）現在を視る。先の本では、男の視線は遠くで動くものに反応し足元は見えていないという。狩りの本能があるからだと言い、つかんだ妻には愛があるものの近くで動くので目に入らないらしい。なるほどなるほど、面白い。

私たちは巨匠の絵画を前にして、この絵は素晴らしいとか、どこが良いのだろう？などと解答のない疑問を前にすると、他人の評価をついつい探して同調してしまう。または、どこが素晴らしいのかという探求心をも捨てる時がある。ほんの少しの学習と画家本人に興味を湧けば、1枚の絵が別のものになってくるのに！

何を言いたいかといえば、夫婦でも会社でも、あるいは街という単位でも、視点が違う男性と女性が、勝手な主張を言い合うのか、仲良く人生を紡ぐのか。考えの違うスタッフが役割分担をしながら大きな成果を出す事が出来るのか。地域の人々が安心安全な生活を送れるために、弱者目線や女性脳目線を活かせるのか？そんな事を考えているのです。美術館の絵を理解することは、夫をまたは妻を理解することと同じに思えるし、街を知ることと同じに思えます。

それは相手をじっくり見る、観る、視ることだから。スタッフを、仲間を見る、観る、視ることだからであり、街に暮らす人を、店をそして街を訪れる人々を見る、観る、視ることだからです。

2. 忘れていた「危機感」

昨年の台風19号「令和元年東日本台風」で大きな被害を受けた地域の住民を対象に気象庁が出す防災情報が適切に伝わったかを調べたアンケート結果が発表されました。その情報で「危機感が高まった」と回答した各県別アンケートでは、長野県は約6割で最も低かったというのです。そもそも災害に対する危機感なんて誰も持っていませんでした。それはそうです。アルプスが台風をそらしてくれる¹⁸・・・と信じている者が少なからずいたからなのです。

還暦という言葉があります。えと（干支）が一巡して誕生年の干支に帰ることで、60年に1度同じ巡り合わせになります。気象の世界でも同じくらいのスパンで災害が繰り返され、ちょうど60年前には伊勢湾台風が猛威をふるい愛知県に大きな被害をもたらしました。その数年後、父の仕事で僕は小学1年生の時にその被災地に行き、復興のための土木作業をしましたが、僕にはつらい思い出になりました。

「天災は忘れたころにやってくる」と言いますが、長野に住んで40年。再び台風被害に見舞われ、家が流され新幹線が水没し、畑には土砂が厚く積もる様を見ることになるとは思いませんでした。善光寺さんへ行って、家内安全・先祖故人・被災者の皆さんの供養として祈った方も多いと思います。

災害のない長野という神話が崩れた日、頭上を救援ヘリが何度も往復しました。そしてテレビの報道では、まさにそのヘリがアップ映像で放映されていました。危機管理という言葉で捉えると、地域住民一人ひとりの意識では到底逃げられないレベルの災害でした。しかしながら、防災の基本は「自分の身は自分で守る」ということです。自分がまず助かり、次に他人を助ける「自助共助」。

それから地域に広げる「公助」となります。私たちは多くのことを学びました。避難所とはどんな状況であるのか、何が必要で、何をすればいいのか？何ができたのか・・・。

“想定外”という言葉を私たちは、いつまで使い続けるのか？少しずつでも改善し、前に進むために、そして安心できる生活を自ら創る意識を持ちたいものです。一人ひとりの力を集結して、組織として対処していく必要性が求められてきます。その組織という方向性ですが『街の危機管理』というワードで考えてみると2つの方向性があるように思います。

3. 災害に強くなる『BCP』

¹⁸ 噂話のレベルであると思われるが、アルプス（北・中央・南）が長野県内では聳えているため、台風をそらしてくれると信じる者もいた。

令和元年12月8日の信毎¹⁹の記事を引用すると、『県内企業にも深刻な被害を与えた台風19号災害をきっかけに、自然災害などの緊急時の事業継続と早期復旧を可能にする「事業継続計画(BCP)」への関心が高まっている。BCPで事前にリスクを洗い出していたため被害を軽減できた企業がある一方、想定を超える浸水被害に計画の練り直しを迫られた企業も。』とあります。各企業のリスク管理の差で、被害程度の差もあり得ることが見えたことで話題になった記事です。

具体的に「BCPとは何ぞや」ということは後ほど勉強するとして、信毎記事の企業という文字を商店街や地域(住民自治協議会)と読み替えてみましょう。「被害を軽減できた商店街があり、想定外の被害で復旧のめども立たない商店街も」と読めないでしょうか？または住民自治協議会ならば「避難所の運営について、女性目線や弱者保護の対応が徹底された避難所がある一方、想定を超える避難者数に混乱を抑えられず・・・」と読み替えられないでしょうか？

そう、次の災害に備えて準備していく2つの柱は『自然災害から命を守る避難行動&避難所運営』と『被害の少ない商店街づくり&復興のスケジュール』だと思います。前者は住民自治協議会、後者は商店街組織が計画策定していく必要があります。どちらも難しいテーマとなり、長期的な準備と学習が必要不可欠となります。まずは商店街の課題を確認してみましょう。

1) 街としてのリスク管理

地域の防災を考えるときに、街の中に潜む「危険な場所」や時間帯別の「地域の人口や商店数」の違いを知ることが必要だと思います。長野市ハザードマップを元にして、まず地域について調べてみましょう。地震・水害・土砂災害など災害別に「危険な場所」も変わります。ましてや、災害の起きる時間が夜なのか昼なのかによって、その被害や対応も異なってきます。私たちの街にどんな災害が起きる可能性があるのでしょうか？地震では倒壊店舗(家屋)、水害では水没の危機にある店舗(家屋)からの救出・要支援者への支援などから始まります。そして避難所の運営・備蓄品の過不足を把握する段取りに進みます。あくまでも先にも言いましたが、自分がまず助かり、他人を助ける「自助共助」が基本です。

日中営業する店舗と住民、夜間営業する店舗と住民構成などタイプの異なる街の顔から考えられる課題はどんなことでしょうか。災害時にどのような事態が起こってくるのか……。商店街独自の『防災マップづくり』を通して解決したい地域課題を明らかにしましょう。

2) 商店街のリスク管理

昨年の台風19号が近付くにつれ、テレビでは過去に経験のない災害が予想されま

¹⁹ 長野県の地方紙「信濃毎日新聞」を指す。

報道されていました。『長野市には午後3時ころから風雨が強まります。支援の必要な方はその前に避難所へ移動してください。』と何度も報道が繰り返えされていました。

この日、個々の店舗ではどんな対応を考えていたでしょうか？看板や風に飛ばされやすい物などをチェックできていたでしょうか？お客様やスタッフが帰宅困難になるリスクを考えていたでしょうか？中央通りが冠水するリスクを回避するための準備をしていたでしょうか？そもそも災害関連情報をこまめに取っていただろうかが気になります。災害被害を最小限に抑えるために個々が努力し、お客様の安全を確保する事が重要になります。

商店街組織としては「街のリスク管理」を把握したうえで災害予防に努めることが求められました。末広町や南北石堂町・南千歳町・新田町²⁰では、多くの店が集まり集客しています。商店街には、お年寄りや障がいのある方など「避難行動要支援者」を第1に考えた心配りある避難行動を推進していく役割があります。自治会や学校などは、普段からの「地域のつながり」を大切にして減災を実行します。

大雨災害や河川の氾濫を予期して、店の入口に土のうを積もうなどと言われていますが、どのようにして土のうを積みばいいのか？「地震の直後は水洗トイレを使ってはいけない！」は嘘か本当か？交通手段が運休し帰れない人はどこに行くのか？など災害時の疑問点がたくさんあります。その一つひとつに答えを見つけて、皆で共有することが大切です。誰もが答えられるように「楽しく防災を考えましょう」。

都市型水害は、近くに川が無くとも起こります。市街地では降った雨が地中に染みこまず、アスファルトの道路へと流れ込みます。そして側溝の排水能力を超える大量の雨水が流れ込むとマンホールの蓋が勢いよく跳ね飛ばされ、周辺に水が溢れ出します。この状況は中央通りで良く見られる状況ですが、ご存知でしょうか？裾花川²¹の氾濫で県庁周辺が冠水したとか、日赤²²周辺から長野駅まで冠水したなど過去の事例を紐解けば多くの災害があります。善光寺地震については「絵解き」や文献に残されています。長野市は決して安全なところではありません。

防災や減災を学び実践していくことで、街は「安心安全」が確保されてきます。子供たちに自分の身の守り方や救護の仕方を示して、気づきの学習をしたイベントが『楽しいBOSAI（防災）²³』でした。今年から第五地区²⁴では、避難所の運営を目的とした『考える防災』がスタートします。善光寺口商店会²⁵では「被災商店街の復興」をテーマにして勉

²⁰ 長野市中央通りの東西にある町名。

²¹ 長野県長野市を流れる信濃川水系の一級河川。

²² 長野県長野市にある医療機関で日本赤十字社長野県支部が設置する病院。

²³ 長野びんずる祭の昼間に開催されていた防災を楽しみながら学べる屋外イベントを指す。

²⁴ 第五地区住民自治協議会のこと。住民自治協議会は、「自助、共助、公助」の補完性の原理をもとに、市と協働しながら、地域の特性を生かしたまちづくりを進めるための住民主体の自治組織を指す。

²⁵ 長野駅前周辺5商店街で組織する団体を指す。5商店街とは、協同組合ナガノ駅前センター、南石堂町商店街振興組合、北石堂町商店街振興組合、協同組合長野駅前商店会、長

強会を実施してはどうでしょうか。



写真：第五地区住民自治協議会・善光寺口商店会主催「楽しいBOSAI」

4. 商店街の復興スケジュール

令和2年1月14日の長野市民新聞²⁶では、台風19号による浸水で甚大な被害が出た長沼と豊野の両地区で、営業を再開した店舗が目立ってきたと報じていました。被災店舗では閉店も考えたが、県・市の補助金や支援制度を知り「まだやれる」と再開を決意したとあります。

1) 『善光寺口商店会 復旧対策本部』の設置

被災直後はそれぞれ個人の生活復旧が大前提になりますが、組合員の安否と所在を確認し、連絡網の確立が急務になると思います。地震であれ水害や土砂災害であれ、大切なのは「絶対に再建する。復旧するぞ!」というイメージをつくることです。まずはガレキの撤去作業を進めることで、再建の強い気持ちをつくり商店会として行政にガレキの早期撤去を要請していくのです。

私たちの商店街では今まで多くのイベントをしてきましたので、それが復旧活動のトレーニングとも言えます。事務局機能を整備して情報の一本化を図り、行政やボランティア団体との連絡も密にする必要があります。周辺の避難所や在宅避難者への生活必需品などの支援に対しても、事務局が窓口になって商品を生供給するシステムを構築します。

野銀座商店街振興組合。

²⁶ 長野県長野市の北信地域を主なエリアとして発行している。

実際に台風 19 号の時には、避難所や在宅者に必要な物資がスムーズに届かなくて困っている人達が多くいました。必要物資が市に持ち込まれても、それを分けたり配送する職員がいませんでした。何が必要で、どこに、どれくらいの量を持ってきてもらいたいのかなど情報を発信していきたいと思います。

災害の規模にもよりますが、復旧対策本部を設置し、商店街復旧復興を表明します。ガレキを片付け、事務局を設置し、復旧の担当を決めて仮設店舗建設などの活動に進む。善光寺口商店街全体で検討していくことで、復旧に向けた多くの問題点を克服できるのではと考えます。

2) 復旧復興の目的設定

令和 2 年 2 月 13 日の信毎では、復興へ向けた住民の意見をどう集めるかという記事が掲載されていました。『被災した各地区では復興に向けた住民の話し合いが始まりつつある。だが、仮住まいで地区外に出ている住民が多いため出席者集めは難しく・・・』とあります。商店街組合員の個店としての復興再建における選択肢は大きくは 2 つ。それは「廃業する」か「店舗を再建する」です。

商店街としては、廃業の他に「他所に移転」や土地だけ貸す方もあるだろうし、ビルを再建して貸与する方もあるだろうと予測できます。被災後の商店街（商店会）の復旧復興の意思表示でリーダーシップを取り、組合員の再建に対する「意向」を確認して「復旧の方向性」を検討する段階になります。

先の市民新聞で、被災から 3 ヶ月ほどで営業再開した店舗では「店は約 2 m 浸水し全壊状態になったが、地域が寂しくなる中で少しでも活気を取り戻せたらと思いオープンした」と書いていました。個の力で再建できる店もありますが、私たちの街では同業他社多くの店舗があります。組合員の被災状況と店舗再建への意向を確認して『共同で仮設店舗の建設』などといった目標設定や方針を打ち出したいものです。

5. 商店街復興へのノウハウを学ぶ

日本では、阪神・淡路大震災や東日本大震災があり、その後豪雨災害が繰り返されています。その度に商店街は被災し、復旧復興してきました。個店の再建や商店街の復興にしても、多くの人の意見や合意が必要となります。その時、正しく決断できるように専門家のアドバイスや被災経験者の声を聞いて組合員みんなで学び、情報の共有をしたいと考えています。避難所の運営、商店街の復興と考えることは多くあり、商店街とそこに関わる人々の思いで復興の形が決まってくると言われます。私たちの街は私たちが守り、私たちが魅力あふれる商店街に復興させましょう。

大きな災害からの復興は、最低でも 10 年かかるそうです。今から少しずつでもノウハウを勉強していけば、必要の際に、少しでも混乱や不満、批判などが少なくなるのではないのでしょうか。そんなことを最近考えていますし、賛同してくれる人が増えること

を願っています。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2020年2月23日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

コラム 井戸端での独り言

「まちづくり会社」

現在、日本では 100 社を超えるまちづくり会社が活動しています。まちづくり会社は中心市街地活性化法に基づく主要主体で、市町村が中核地域の活性化を図るために行う中心市街地活性化事業の重要な担い手です。また、この事業に対して国が認定及び支援を行うことを定めた同法の枠組みの中では、まちづくり会社の法的な位置付けは次のようになっています。それは、市町村がその認定を受けるために多様な地域主体から構成される中心市街地活性化協議会を組織する必要があり、その構成員のひとつにまちづくり会社を加えなければならないということです。まちづくり会社は、市町村の中心市街地の今後のビジョンを示し、ビジョンの実現のため各種事業を展開していることとなります。

私たちは、こうしたまちづくり会社について中心市街地に限定したもので良いのかという問いかけを行いたいと思います。多くの論文やレポートを拝読するとまちづくり会社は、設立目的と経営の自立性の観点から 4 つに分類されていることが多いです。

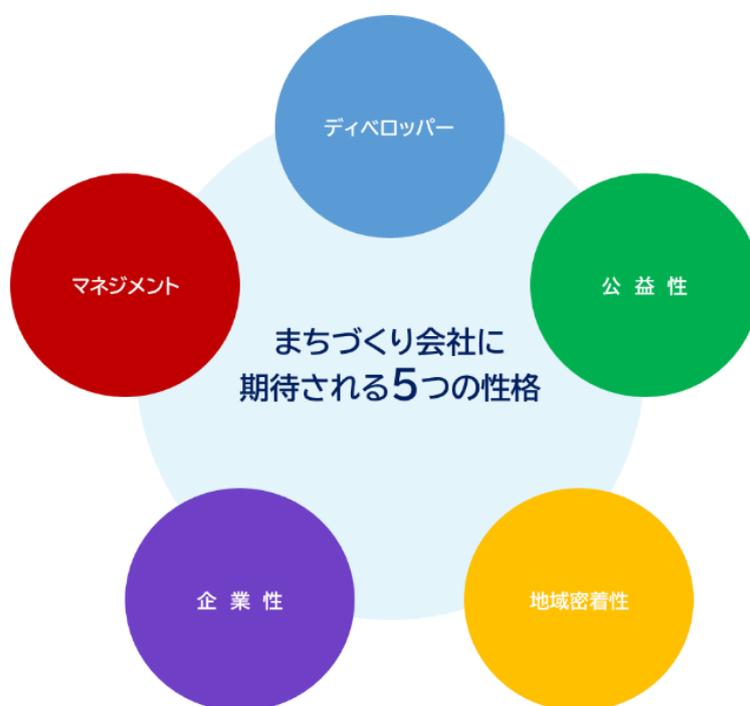
- ・類型 1 当初、再開発事業や不動産事業推進を目的に設立され、且つ、自主事業収入の割合が高く自立的な経営を図っている団体で、平成 10 年以前に設立された団体。
- ・類型 2 中心市街地のまちづくり全般を担うために設立され、且つ、自主事業の割合が高く自立的な経営を図っている団体で、平成 11 年～18 年までに設立された団体。長野市の「まちづくり長野」はここに分類されると思われます。
- ・類型 3 中心市街地のまちづくり全般を担うために設立されたが、行政からの補助金及び委託料収入の割合が高く、行政サービスの補完及び代替的役割を担っている団体で、平成 19 年以降に設立された団体。
- ・類型 4 当初は再開発事業など不動産事業を推進するために設立されたが、自主事業の割合が低い団体。

また、課題としてよく挙げられる事項として、①事業の低収益性②人材の確保と育成③補助金に依存しない経営の 3 点があります。大手シンクタンクにおいても公共部門は採算をとり続けるのが難しい中で、市町村のまちづくり会社が苦慮していることは当然のことなのかもしれません。加えて、新型コロナウイルスの流行による社会生活の変化にもまちづくり会社は適応しビジョンを示し直さなければならない責務が少なからずあると思います。しかしながら、社会生活や商業活動の変化は中心市街地だけの話ではありません。そうなりますと先ほど問いかけた「中心市街地に限定するものなのか？」に繋がってくるのだと思います。

これからは、地方都市においてエリア的限定を置かずに「公益性」「地域性」にベクトルを向けて持続的な収益を維持しながら組織として持続する企業をつくることが求められるのではないのでしょうか。分かりやすくまちづくり会社と表現してきましたが、イメージとしては新しい価値を生み出すことで利益を得る地域をプロデュースする企業であると考えま

す。考え方としては、数人のしっかり差配できる事務局が機能すれば、研究員等を自社で囲わずに地域のネットワークを駆使しながら、それぞれのスキルある人材と有機的に連携し委託という形で事業を進めていくということは可能だと思います。

ここで重要となる要素は、この企業がシンクタンク的機能としての「頭脳」とそれを実践するための運用機能「手足」を兼ね備えるという点です。これは、「知行合一」といった言葉もあるように、しっかりとした計画書があってもそれを遂行できなければただの読み物ですし、実施する人員だけいてもビジョンや方向性がなく、ただ動き回っても成果は生まれにくいということです。では、まちづくり会社にはどのような機能が期待されるのでしょうか。国土交通省では、まちづくり会社に期待される5つの性格として下記の図のようにまとめています。



国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」ホームページより
<https://www.mlit.go.jp/crd/index/pamphlet/05/index.html>

・ディベロッパー

持続可能な中心市街地として、インフラ、施設等のハード整備を含んだ「開発」を行う機能。

・マネジメント

地域ニーズを踏まえ、まちの価値を高めるような事業を実施し、民間投資が継続的に行われるよう、まちの維持管理を進める機能。

・公益性

まちづくりとしての公益性を持ち、市民に役に立つ成果を提供する機能。

・企業性

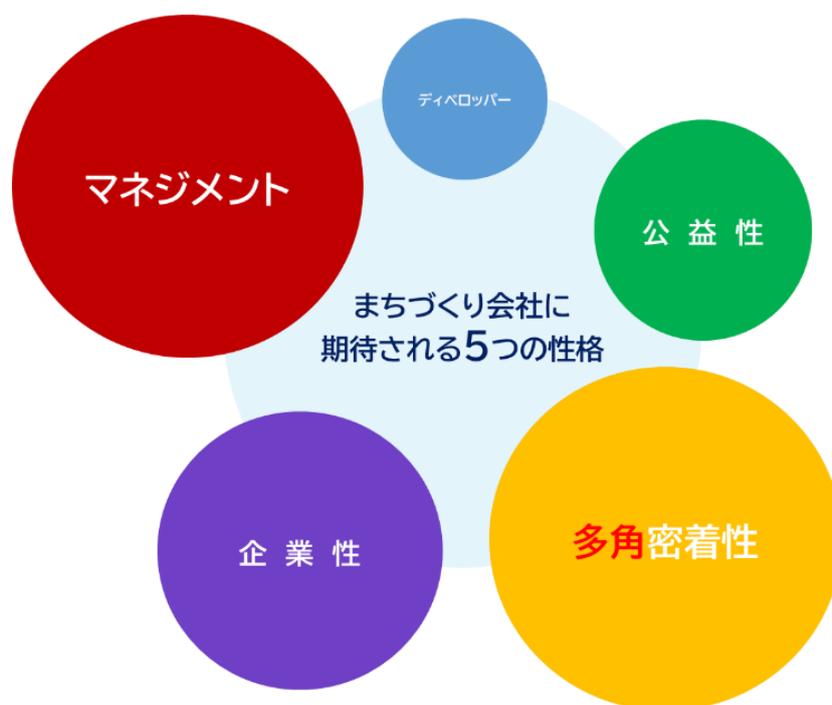
組織運営に財政的な基盤を持ち、企業経営の意識を持って事業を実施する機能。

- ・地域密着性

中心市街地において、生活空間の質を高める、地域に根ざしたビジネスを創出し、地域の人材を育成する機能。

この5つはたしかに必要な機能かと思いますが、これから長い目で地域を見ていく中で、中心市街地だけで捉える必要はないかと感じています。特に法律によることなく、民間資本によって「公益性」「地域性」に考慮しつつ経済原理のもと運用していくことがこれからの地方にとっては必要なのだと思います。規模や手法もその地域に合ったもので良く、地縁ある人たちだけで地域を盛り上げる時代ではありませんし、その場になくても仕事は可能な時代なのです。

こうした考えのもと、まちづくり会社に期待される5つの性格を捉え直すと下記のとおりではないでしょうか。



国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」ホームページを参考に筆者にて新たに加工しています。

<https://www.mlit.go.jp/crd/index/pamphlet/05/index.html>

- ・ディベロッパー

地域と時代に即した規模でインフラ、施設等を持続することを目的に「開発」も行う機能で、これまでより割合幅は減少される。

- ・マネジメント（プロデュース）

地域ニーズを踏まえ、まちの価値を高めるような事業を実施し、民間投資が継続的に行われ

るよう、まちの維持管理を進める機能で、マネジメントのみならずプロデュース機能も期待され役割は増大される。

- ・公益性

まちづくりとしての公益性を持ち、市民に役立つ成果を提供する機能で、これまで以上の効果が期待される。

- ・企業性

組織運営に財政的な基盤を持ち、企業理念の原則のもと事業を実施する機能。

- ・多角密着性

これからはひとつの市町村でビジョンや事業を実施する必要は薄れ、民間企業であるまちづくり会社が間に入ることで広いエリアで多角的に繋がり、強みを補完しながら事業を行い、生活空間の質を高め、地域に根ざしたビジネスを創出し、地域の人材を育成する機能で、より重要性が増すと思われる。

国土交通省が示した 5 つに果たすべき役割のバランスを円の大きさにして振り分けました。エリアを限定せず、まちづくり会社が主導する地域活性化を探っていくための基本となるものだと思います。まちづくり会社がすべてを行う必要はなく、地元企業や行政、地域社会の間に入り調整役を果たすことで、新しい価値をプロデュースし、マネジメントしていくことの方が肝要になります。

新型コロナウイルスの流行により、社会の生活様式の変化が私たちに迫られています。そうした見通しの立たない世情の中で、まちづくり会社が先頭に立ち展望を示していくことが重要でしょう。長野市の中心市街地では、「まちづくり長野」があるため心配ありませんが、中心市街地以外のエリアをどうしていくかはこれからの課題です。

これまでのまちづくりからは学ぶ点は多々あります。まちづくり会社は、それを地域の実情に合わせて実現可能な範囲でアレンジしていくことが求められます。まちづくり会社がその機能を最大限に発揮することで地域社会の信頼を得られる存在になっていき、まちが新しい価値を見出し活力ある第一歩を踏み出すことに繋がることを願うばかりです。

「地域の論点」 論点 1 3

事業承継と経営の仕組みづくり

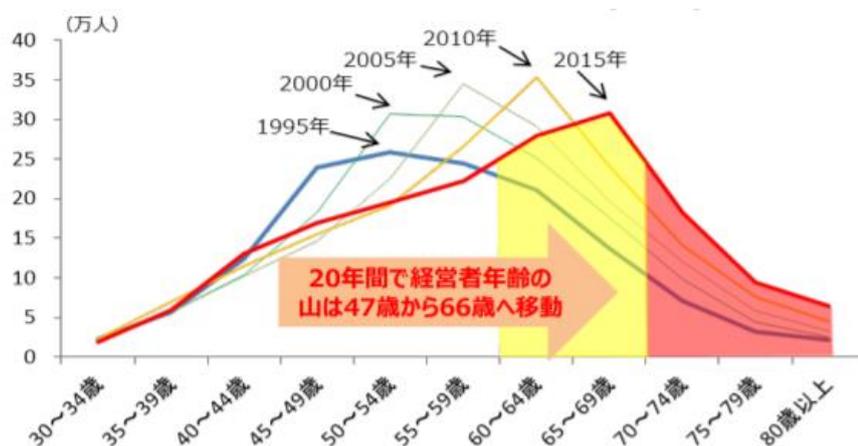
高橋 優太

1 現 状

(1) 事業承継が必要とされる背景

一般的に経営者の平均引退年齢は70歳とされている。中小企業の経営者年齢の分布(法人)を見ると、これまで20年間で経営者年齢のピークは、47歳から66歳に移行している。国内では、2015年で70歳に達している経営者は34万人であり、2015年～2025年までに新たに70歳に達する経営者は58.7万人である。単純計算すると70歳以上の経営者は2025年には92.7万人となる見通しである。

【 図1 中小企業の経営者年齢の分布 (法人) 】



(出所：中小企業庁資料「事業承継・創業政策について」平成31年2月5日)

秋田県においては、下記に示す後継者不在率や経営者の平均年齢を考慮すると、経営者年齢のピークは国内の平均よりもさらに高齢となっていることが想定できる。

【 図2 秋田県の後継者不在率 】

【 図3 秋田県の社長の平均年齢 】

	後継者不在率	備考
秋田県	68.6%	全国ワースト14位
全 国	66.5%	①沖縄84.3%

	社長平均年齢	備考
秋田県	61.4歳	全国2位
全 国	59.5歳	①岩手61.6歳

(出所：県政運営の指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」)

特に秋田県においては、経営者の高齢化が進む中、後継者の確保や円滑な事業承継が喫緊の課題となっている。そのため、自治体や商工団体などの支援機関を中心に、計画的な事業承継への取り組みに対する意識の啓発や後継人材の育成、首都圏等の起業家人材とのマッチングなど、各支援機関が連携して取り組んでいる。

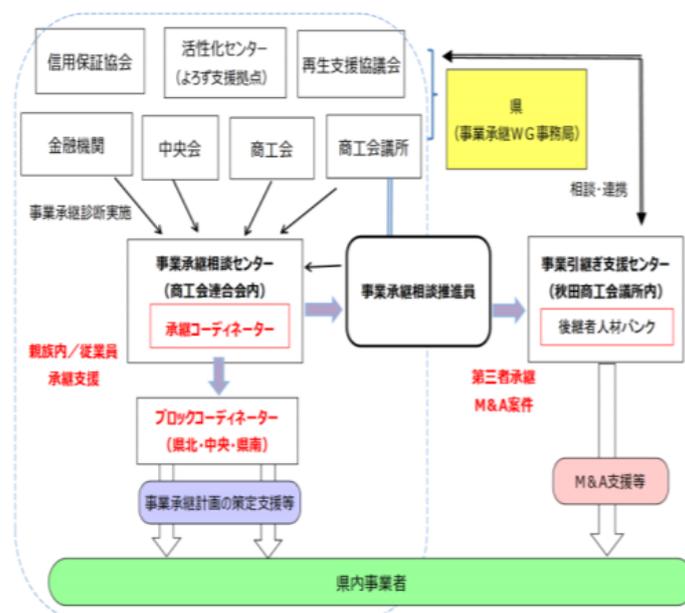
企業の休業や廃業は、地域経済や雇用に与える影響が大きいとされている。確かに、本

来淘汰されるべき企業であっても、その企業が事業活動を継続することで維持される雇用や、その従業員から扶養される親族等の生活を考えると影響は大きい。(本稿では、斜陽産業に属する企業に雇用される者が、適切な技能を身につけて成長産業に属する企業に移動することを論点としない。)

また、休廃業する企業の中においても、経常利益段階で黒字である企業が一定程度含まれている。一般的に経常黒字を確保している企業は、世の中に提供する製品やサービスが他の同業者よりも相対的に優れている点で売上高総利益率が高い。また、それらの製品やサービスの販売や管理、事業の運営に関する費用が相対的に少ない点で売上高営業利益率が高い。また、製品やサービスを提供するために必要な資産の取得・維持に必要な資金を低コストで調達しているため売上高経常利益率が高い。または、それらの複合である。そのような競争優位性があると考えられる企業が休廃業に陥る場合、地域経済に与える損失は大きいと言える。

このような中で、秋田県では、県内企業の育成や再生のトータルサポートを行う枠組みの中に事業承継に特化した施策立案を行うワーキンググループを組織している。そのワーキンググループと秋田県や地域金融機関、経営支援機関、国の機関などが連携し、中小企業の事業承継に関する課題解決を行っている。秋田県の施策の中では、事業承継は、①事業承継問題への意識醸成、②後継者・承継方法の確定、③事業承継計画の策定、④事業承継の実行の4つ段階を経ることで円滑な事業承継を実現できるとしている。各段階において、取組みの方向性を示し、必要な施策を揃えている。また、地域金融機関や商工団体等においても、様々なステージにある企業に対応するため、個別の支援パッケージを用意している。

【 図4 秋田県の事業承継支援への取組み 】



(出所：秋田県の事業承継関連施策について)

円滑な事業承継を実現するためのインフラは整っており、支援制度や支援パッケージは充実している。必要なのは、企業経営者らが事業承継に真剣に取り組む姿勢と、各支援機関が最後まで支援し続けることである。言うまでもなく、その事業が将来世代に承継されるに相応しい事業であることが前提となる。

(2) 事業承継と企業経営

企業経営者が自社の成長を描く際の典型的な例として、自社の強みを外部環境の変化によって生じた成長の機会に投じるパターンがある。これまで、多くの企業がそのような成長戦略を描き、実行し、成功してきた。我々の生活が豊かであり、不便と感じられることが少なく、また、不便がいつの間にか解消されているのはそのためである。

半面、多くの企業が、自社の強みを成長の機会に投じる戦略を描きながら、実現や成功に至らなかった例も多い。その理由は、個々の企業の事情によって複数挙げられるだろうが、多くは、「自社の強みを理解していないこと」「成長の機会を適切に認識できていなかったこと」「事業計画を遂行できなかったこと」に集約されるだろう。

「自社の強みを理解していないこと」とは、企業経営者が自社の持つ強みに対する認識が誤っていることを指す。自社の製商品が市場で評価されている部分と、自社がコストを掛けて提供している価値にズレが生じていることなどである。市場ニーズを理解し切れていないとも言えるが、多くは自社がこだわりをもって掛けているコストを市場に訴求し切れていない、または市場が評価していないことを認識できていない点である。

「成長の機会を適切に認識できていなかったこと」とは、自社を取り巻く外部環境の変化を感じ取れなかったことを指す。市場ニーズの変化の兆候や法規制の緩和、原材料等の調達環境の変化、外注先企業が属する業界を取り巻く環境変化などに対し、変化の兆しを敏感に感じ取り、変化による影響を予測し、優先順位を決めて施策を打つ取り組みが不足している点である。企業経営者の中には自社の現状のビジネスモデルの遂行が念頭にあり、外部環境の変化を機に現状のビジネスモデルの変更や、新たなビジネスモデルを構築する機会を捉えられないことも多い。

「事業計画を遂行できなかったこと」とは、自社の強みを理解し、成長の機会を適切に認識していたとしても、それらを自社の成長戦略としてまとめ、事業計画レベルに具体化するための組織的な能力と時間の確保が十分でないこと、自社を構成する各事業や各機能を考えたときに、自社内で完結できる計画ではなかったこと、事業計画を策定する過程で曖昧な部分が生じ、それに対する施策を検討しきれていないこと、計画の実行段階で責任の所在や実行の明確な旗振り役が不在であったこと、実行の成果を測るための適切な指標を設定できなかったこと、などが挙げられる。

上記3つの理由に共通するのは経営者自身や企業の組織に経営を行う能力が乏しい点である。企業の中に経営の仕組みが整っていないのである。

本稿では、事業承継を切り口にして、地域内の企業経営者や企業内部における「経営の仕組み」に焦点を当て、企業経営者の資質向上や企業の組織的な「経営の仕組み」づくりが、

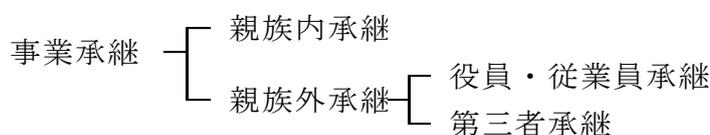
地域経済や地域社会にとって重要であることを述べたい。また、自治体や商工団体、地域金融機関などの各機関が、企業経営者の資質向上や「経営の仕組み」づくりに果たす役割についても述べたい。

2 課題

(1) 事業承継の類型と第三者承継の広がり

事業承継には、大きく分けて3つの類型がある。創業者や現在の経営者の親族に承継する親族内承継、企業の役員や従業員に承継する役員・従業員承継、企業の外部に承継する第三者承継である。

【 図5 基本的な事業承継の類型 】



これまで、多くの企業は、親族内承継や役員・従業員承継にて事業を承継してきたが、近年、第三者承継が活発化している。

【 図6 国内の事業引継ぎ支援センターの支援実績 】



(出所：中小企業引継ぎ支援全国本部)

背景には、親族内承継では親族の職業選択の多様化、役員・従業員承継では創業者・経営者一族から資産を承継する際の資金の確保などを理由として、それぞれの類型の承継が減少していることが考えられる。親族内承継における親族の職業選択の多様化は理解できるが、役員・従業員承継において、資金の確保などの理由を除いて第三者承継に至っているのはなぜか。その理由を探ると、従業員の高齢化や後継者に相応しい人材がないことなどのほか、先に述べた、企業の中に「経営の仕組み」が整っていない点が挙げられる。

(2) 経営の仕組みとは

経営とは、一般的に「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと。特に会社事業を営むこと。」(出所：大辞林 第三版)などと定義されている。ここで言う「経営の仕組み」とは、①企業の組織の各段階での情報収集と情報共有のルート、②経営者層を中心として情報を多義的に解釈する会議体、③解釈の結果を企業の経営に活かす試みのことを指す。

企業の組織の各段階での情報収集と情報共有のルート(①)とは、組織の各段階で適切に客観的な情報を入手し、各段階でのその情報への解釈と客観的な情報が区別された状態で組織内のルートの中で、スムーズに経営者まで届く仕組みを指す。

経営者層を中心として情報を多義的に解釈する会議体(②)とは、組織の各段階で得た情報を客観的な事実としてとらえ、それらを様々な角度から解釈する会議体を指す。

解釈の結果を企業の経営に活かす試み(③)とは、客観的な事実を多義的に解釈した結果として得られた情報について、時間軸と金銭的評価等の観点から自社のビジネスモデルに与える影響度を推定し、優先順位を決めて組織の各段階に変化を与えることである。

これらを整えることで、企業は自社の内部にある事実と自社の外部で生じている変化(事実)を正確に把握し、適切な解釈を加えることで、経営に重要な情報を作り出すことができる。その情報を組織的に活用することで、合理的な事業の運営が可能となる。

(3) 経営の仕組みづくりの重要性

合理的な事業運営が行われている組織は、強いリーダーシップを持つ創業者タイプの経営者が率いる組織と異なり、意思決定のプロセスが明確であるため、役員や従業員による事業承継が行われやすい。例えて言うなら、カリスマ的な創業者の思考の過程を「見える化」するようなものである。

経営の仕組みを整えることは、事業承継のみならず、創業期、成長期、成熟期、衰退期などの各ステージの企業にも応用できる。それぞれの企業のライフステージにおいて、企業が抱える問題は異なるため、事実を多義的に解釈する過程において、その企業に適した経営に必要な情報が得られる。

3 解決策

(1) 経営の仕組みづくりに対する支援

地方における企業経営者の中には、自社の経営資源を十分に理解し、自社を取り巻く外部環境の変化に対して、敏感に反応できる経営者もいる。それは、自社の主要な販路や仕入先が域外や県外にあり、取引先との定期的な交渉により情報を得る機会がある点が理由として挙げられることが多い。また、業界団体の会合や視察を通して得た情報や、経営者らの同窓会を通じた情報も理由として挙げられる。一方、主に域内や県内での商流を主とした企業経営者が定期的な交渉の機会を通じて得られる情報は、域内や県内に関する情報が多く、自社の主要な取引先(販売先、仕入先)の販売先や仕入先が得た情報が自社に到達するのは、相当程度の時間が経過した後であることが多い。

企業経営の仕組みを整えるためには、情報収集と情報共有ルートのほか、経営者の資質向上が必要となる。また、経営者を支える従業員、つまり経営幹部の資質向上も必要となる。その中で地域金融機関や商工団体、自治体が果たす役割は大きいと考える。

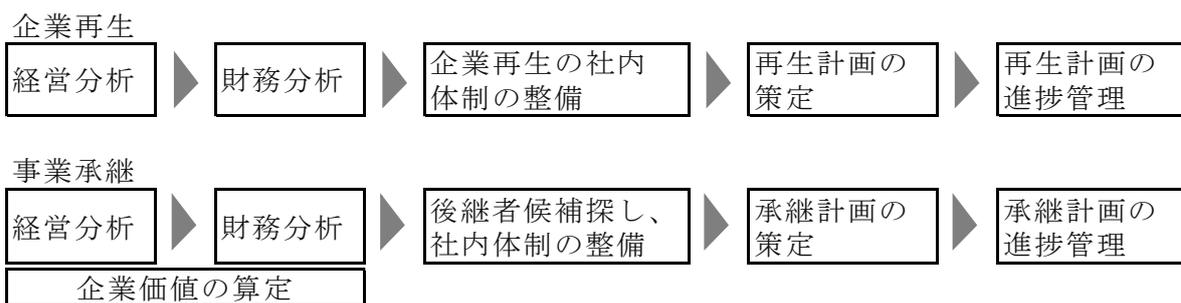
地域金融機関の中でも地方銀行に分類される金融機関では、自行内または関係会社等に専門的なコンサルティング機能のある組織を整え始めている。それらのコンサルティング機能の活用により、経営者や経営幹部の資質向上を図る取り組みを進めている。経営者や経営幹部が直面する問題について、経営の仕組みを活用しながら、経営者や経営幹部とともに企業内部の問題の原因を突き止め、課題を設定し、解決に導く取り組みである。経営の仕組みを組織の中に浸透させ、定着させるためには、企業文化や組織風土の変化が必要である。つまり、単年で終了するような取り組みではなく、企業の内部に入り込み、複数年を通して組織に染み込ませる取り組みが必要である。

(2) 企業再生と事業承継

経営の仕組みづくりを通じた企業文化や組織風土の変革は、企業再生の支援過程と共通している部分が多い。大きな相違点は、経営者の経営責任の大きさと企業経営の背景となる正の資産の規模、ビジネスモデルの陳腐化の程度などであろう。経営が現在の経営者から次世代の経営者に引き継がれ、新しい経営体制のもとで企業の成長や社員の幸せのために様々な施策に取り組んでいく点では、同じである。

金融機関が企業再生に本気で取り組む場合、そこに人的資源を投入するケースが多い。例えば、対象企業に社員を派遣し、経営面や財務面などのサポートを行う。金融機関としては、債権放棄や追加融資などの金融支援を行った企業に対する管理的な意味合いが強いが、経営面や財務面を含めて経営管理体制の整備に取り組んでいる点では、経営の仕組みづくりも同様である。

【 図7 企業再生と事業承継への支援の主な流れ 】



(3) 最後に

地域内の企業数の減少は、地場産業の衰退や商店街の衰退、人口減少による地域経済の沈滞などに関連して語られることが多い。地場産業の衰退は、地域資源を活用したビジネスモデルの陳腐化によるものであるし、商店街の衰退は、商店街が提供する価値や機能が地域住民のニーズから乖離したためである。

地場産業とされるものの多くは、その地域が産地となっている素材があり、それらを加工

する事業が集積したため産業として発展したケースが多い。多くの地域では、低コストで素材を生産でき、それを加工する技術や設備が集積しているため、顧客の要望に応えながら納期どおりに供給できる体制が整えられていったのである。例えば、秋田県能代市では、質の良い天然秋田杉の産地であったため、効率よく伐木伐出する事業者や運搬する事業者がおり、伐り出した丸太を木材や化粧板、建具や家具などにするまでの各工程で、優れた技術や技能を持つ事業者がいた。加工には、多くの機械設備が必要になるため、機械設備を製作する企業も生まれていた。しかし、国内の住宅建築需要の減退や住宅様式の変化、海外からの安価な木材の輸入などにより、産業は衰退している。

商店街も同様、これまでは地域住民に必要な商品やサービスを提供していたが、品揃えが豊富で 複数の価格帯を持つ様々な業種の店舗が 1 か所にまとまったショッピングセンターに多くの地域から住民が引き寄せられた。当時は車社会の進展にともなう時代の変化とされ、各商店街で駐車場を整備する事業が行われたが、商店街の各店舗に往時の客を戻すことはできなかった。

仮に、当時、経営の仕組みが確立されていたとしたら、木材を地場産業とする地域では、国内の 人口動態の変化や住宅建築工法の変化、消費者の嗜好の変化などの事実を適切に解釈し、地場産業に変化を与えられたであろう。事実の共有と解釈ができれば、商店街も同様であったろう。

本稿では、事業承継を切り口として、企業内における経営の仕組みづくりの必要性を述べた。経営の仕組みは、情報共有の体制であり、会議体の運営方法でもあり、企業文化や組織風土でもある。地域の中小企業と密着している地域金融機関には、企業内部に入り込みその仕組みを定着させる取り組みが可能である点も述べた。地域の企業経営者と地域金融機関がともに経営の仕組みをつくり、経営者や経営幹部の資質向上に取り組むことは、地域全体の経営の資質向上を通じて、地域経営や地域づくりにも良い影響を与えるだろう。地域の中小企業経営者にとって、地域経済や地域社会にとって、地域金融機関が地域の中で期待される役割を果たすことができれば、地域内にある様々な問題が解決の方向に向かうのではないだろうか。

最後に、今般、企業再生や地域活性化の現場の中で、日々感じていることを文章にする機会を与えてくれた南石堂商店街振興組合の方々や事務局の宮下氏に感謝の意を表したい。南石堂商店街振興組合の方々と同様、私自身も地域の現場で活動している方々の想いやその力を信じている。地域の企業経営者の想いと地域に生まれ育った方々の熱意を信じて、また、今、ここで育っている若い経営者や起業家たちの姿を見ながら、自身の職責と使命を果たすことを誓いここに本稿を記す。

(参考文献)

- 県政運営の指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」秋田県(2018年3月)
「秋田県の事業承継関連施策について」秋田県(2019年5月)
「事業承継ガイドライン」中小企業庁(2016年12月)
「事業承継・創業政策について」中小企業庁(2019年2月)
「2019年版中小企業白書」中小企業庁
「まちづくり三法の見直し」国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課
「経営戦略 新版」有斐閣
「経営組織論」中央経済社
「組織の経営学」ダイヤモンド社
「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2019年12月13日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 1 4

地域の中小企業における求人活動と理念経営

株式会社いとう

代表取締役 高村 和則

takamura@itoh.co.jp

長野県内4ヶ所と東京都内の5拠点で、オフィス機器や測量機器や測量設計システム、ITインフラ関連の販売・保守サービスを行っている会社を営んでいます。

【現状】

7～8年前あたりから新卒採用が厳しくなり、つい数年前には採用ゼロという事態も経験しました。

それから数年、採用実績ゼロは免れてはいますが、ひとり・ふたりを採用するのにも難渋することが常態化しています。

今すぐ目の前に迫った危機ではありませんが、5年～10年後のマンパワーを考えますと、この人材確保難は大問題だと考えています。

何故ならば、一人前の技術者・営業担当者としてお客様にサービスや製品の提供を行うにはそれなりの期間（何年）かかる訳で、採用して即戦力とはならないからです。

【課題】

ナショナルブランドを背負った社名だったり、地域で名前の通った特にコンシューマ（個人顧客）相手のビジネスを展開している企業とは異なり、当社の場合は社名を聞いても、どんな事業を行っているのか、どんなひとがどんなビジネスを行っているのか、イメージが湧きにくいという大欠点があります。

当社のお客様はほぼ100%法人さまです。創業1919年と約100年間、株式会社に改組して約半世紀、今現在は第53期営業中にも関わらず、長野県内の建設業さまにこそ一定の知名度がありますが、一般人には全く知られておりません。

その上、当社の社風や地域のお客様との関わりについて、学生を含めた世間の方々に上手く訴求できていないのも課題だと考えています。

建設業さまだけでなく、あらゆる業界に情報技術革新の波は訪れており、昨今の働き方改

革の肝はITであると言っても過言ではありません。それ故、当社の守備範囲内では、それらIT機器やシステムの利用についてお困りのお客様は、年々増えており、当社がそういったお客様のお役に立てる技術や経験を持っているにも関わらず、それをお客様に提供できる人員が不足、ご迷惑をお掛けしてしまうことも、今後十分に想定されます。

【解決策】

解決策は3つあると考えています。

① 顧客という資源を活かし、屋台骨である既存の商売を磨く

何をするにもお金は掛かります。ですから既存のお客様にしっかりアプローチして、適正な利益を挙げ、社員や役員・株主にしっかり還元できる体制を維持すること。

その為には数千にも及ぶ既存のお客様に対して、マンパワーを掛けなくてもできるリーチ手段をニューズレターやメールリングリスト（マーケティングオートメーションシステムを含む）の活用を求める必要があると考えます。

マーケティングを自動化したり、郵送配布したりした結果上がってきた案件を、フィールドに出てお客様と直接対話できる社員に上手く渡せる営業の仕掛けが肝要かと考えています。実際ニューズレターについては、既に毎月2000通以上を郵送し、一定の成果に繋がっていることを確認しています。

こうした成果を持ち、生産性を十分に上げてさえいれば、既存社員が働きがいのある仕事、ある程度充分なサラリーが得られる仕事、休暇の取りやすい環境・・・これらをまず実現させておかなければ、求職者が近寄ってくる会社にはならない筈です。

② 屋台骨を磨いたら、輝いている様を求職者に知らしめる努力をする。

どんなに働きがいがあり、働きやすい環境の会社であっても、その実体が学生や中途求職者に伝わらなくては意味がありません。そこで求職者に対する情報発信が重要です。

Webやマイナビ・リクナビなどの媒体、テレビラジオなどへの露出を増やす必要があります。インターンシップの実施などもこの策の範疇に入ります。

もちろん、社員やお客様からのクチコミ発信が自然発生的に起こるようなキッカケ作りもアリだと思うのですが、これについては具体的に誰にどう働きかけをしたら良いのか、考えあぐねて何も行えていないのが現状です。

③ お金の為だけに終わりのない社会人生活を走り続けるのは難しい。

労働条件は大事ですが、「ひとはパンのみによって生きるに非ず。」だと思います。(パンも大事です。パンが無くては生きていけませんから。)

なんの為に働くのか、なんの為に当社はこの事業をここで行っているのか、それらを文字にして表明したものが企業理念です。

ミッション・ビジョン・ポリシーと言う3階建て構造が、当社で言う所の企業理念です。

『いとうに関わる全てのひとが自己実現できるように成長をサポートする企業になる』とミッションを理念として掲げております。

働く期間が1年とか3年とか有期であれば、こんな理念を掲げて仕事する必要はないのかもしれない。

しかし事業は終わりがなく期限も定められていません。それどころか会社の究極の目的は事業を継続することと言っても過言ではありません。

そこで永続的なパフォーマンスを会社も社員も発揮して、お客様から選ばれる存在になるには、理念を掲げてそれに賛同できる社員やお客様に集ってもらうしかないのではないか・・・と思うに至りました。

社員採用の為に理念に沿った経営が必要で、理念がない所には、社員もお客様も集うはずがないと考えています。

当社が100年も事業をやってこられたのはお客様と社員に支持されてきたからに他なりません。

田舎の中小企業ですから、地域のお客様とその同じ地域に住む社員に支えられてきたからなのです。

そして、今後も事業を続けていくのに必要な資源も、地域の社員であり、これまた地域に根ざして商売をしている数千オーダの法人のお客様です。

今の世の中、経済効率の優劣だけで血で血を洗う競争を行っている大企業がありますが、日本国内に存在する会社の99%は中小企業です。経済効率第一なだけで世の中が回っているわけでもありません。

だから、私たちは地域の社員と、地域のお客様の為に絆を大事にした上で、地域の中小企業としての役割をしっかりと果たしていきたいと思うのです。

以上

執筆者プロフィール



高村和則 株式会社いとう 代表取締役

1964年（昭和39年・東京五輪）1月 北海道斜里郡小清水町生まれ

1982年 北海道北見北斗高等学校卒業

1986年 獨協大学外国語学部ドイツ語学科卒業

複写機メーカー販売会社2社を経て

1991年 1月株式会社いとう入社

上田支店・長野支店・東京営業所勤務を経て

2002年 代表取締役専務。

2015年 11月より現職。

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2019年12月3日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。

「地域の論点」 論点 15

地域スポーツと活性化

南石堂町商店街振興組合

パルセイロ活性化委員会担当 齊藤 寿博

長野駅前の南石堂町商店街振興組合でパルセイロ活性化委員会を担当し、委員会では副委員長をしています（2020年1月に委員長就任）。「パルセイロ活性化委員会」は、地域密着型スポーツクラブである AC 長野パルセイロを応援するために長野駅周辺 5 商店街で組織する善光寺口商店会（ナガノ駅前センター、長野駅前商店会、南石堂町商店街、北石堂町商店街、長野銀座商店街）で 2012 年に立ち上げたものです。

『街がスポーツを育て、スポーツが街を活性化させる』を合言葉に地域スポーツをサポートしていくことで、サポーター²⁷を商店街に取り込み、経済循環を良い方向に回しけるよう活動し、広く商店街や長野という街をアピールできるよう頑張っています。

パルセイロを応援するようになったきっかけ

まず、南石堂町商店街振興組合と関わるようになったきっかけですが、当時、株式会社こおむら²⁸へ就職したことから始まります。私は営業や仕入れを主に担当していました。街の中で仕事をしているとたくさんの方々と知り合い交流が生まれました。すでに株式会社こおむらは退職していますが、お世話になった街への恩返しの気持ちで商店街の催し物などの際は協力させてもらっています。

パルセイロを応援するようになったきっかけは、婿がパルセイロの前身である長野エルザの選手だったことです。ここでサッカーの面白さを知り、本格的なサポーターとして応援するようになりました。応援していくうちに長く商店街にいたこともあり、地域スポーツと地域活性には親和性があると感じるようになりました。そんな中、善光寺口商店会を中心とした「パルセイロ活性化委員会」が設立され、私の感じていた親和性を現実として行っていく団体のできたのです。設立から少し経った頃に商店街で交流があった仲間から誘われて、今日まで続くライフワークと呼ぶべき活動を始めました。

地域スポーツと活性化について考えること

一昔前まで地域スポーツと言えばサッカーでした。パルセイロも現在ではバドミントンやアイスホッケーなど複合的なスポーツクラブに拡大していますが、もちろん最初はサッカーからのスタートでした。地域スポーツと一口に言っても今ではサッカー、野球、バスケットボール、フットサルなど多くの種類があり、それぞれにファンがいて地道な活動を続け

²⁷ スポーツによりチームを支える人・応援する人の呼び名は異なるため、本稿では文脈に合わせて都度異なる表記で対応する。

²⁸ 南石堂町商店街にある生地全般を取り扱う繊維製品の専門店

ています。それぞれが魅力あるチームで地域に根差した活動をファンとともにやっていることは素晴らしいことですし、持続すべきことです。しかしながら、今後の地域スポーツと活性化を考えた場合、まず前段として複数あるスポーツを“地域スポーツ”として捉えて、“オールワン”を目指していく必要があると考えています。一つの地域で複数のスポーツによる相乗効果に知恵を出し続けなければなりません。

“オールワン”の捉え方の例として、2019年のラグビーワールドカップが良い例かと思えます。「ONE TEAM」を合言葉に出身7か国の選手が一つとなり初のベスト8進出を果たしました。その活躍は観ている者の共感を呼び、全国各地に設けられた無料のパブリックビューイングには、多くの人々が訪れ、入場規制が行われるほどの賑わいを見せました。また、全国1万3千人のボランティアの人たちは各所で運営補助を担い、笑顔で観客を迎える姿は会場を訪れた皆さんの満足度の向上に貢献しました。こうした一連の動きや共感の連鎖は、ラグビーという一つのスポーツに留まらず、私たちのような地域スポーツを応援している者にとってもヒントとなり、目指す方向性の一つになったように思えてなりません。

共感を得ていくために私たちが見据えるもの

①街へ人を呼ぶ…“伸びしろという可能性”

長野県の地域スポーツというと、J1経験もあるプロサッカーチーム「松本山雅」がまず思い浮かびます。松本市周辺ほどの盛り上がりではないかもしれませんが、長野市周辺でもサッカー、バドミントン、アイスホッケーと活動を広げているAC長野パルセイロ、フットサルのポアルース長野、バスケットボールの信州ブレイブウォリアーズ、野球の信濃グランセローズと多くのスポーツチームがあります。純粋なファン層だけで考えても展開次第で伸びしろは十分にあると考えています。

その伸びしろを十分に活かし、ファンがスポーツ間で交流を進めるようにするために、例えば、競技場と主要駅間のアクセスの向上をより具体化するとともに、複数のスポーツを楽しむよう団体間でスケジュール調整を実施し、それに伴い長野駅を中心としたアクセスバスのハブ化を進めるなど、アクセスにストレスがかからない体制づくりが求められていると感じています。主要駅を中心とした応援アクセス網を形成するためにチーム、交通事業者、後援会などが連携した取り組みを行い、そこに主要駅周辺の商店街をはじめとする事業者も輪に加わるのが重要です。私は、応援しやすい環境を整え、地域全体に賑わいを取り戻し、購買活動が活発になるよう動きの一助になればと思っています。

②『地域×スポーツ×観光』

前述してきたように、街に人を呼ぶためには今の時代“グローバル”な視点は欠かせないとも考えています。例えば、観光をインバウンドに向けてみると長野県はオーストラリアからの割合が多いというデータがあります。彼らはスキーを目的として訪日することが多く、雪がある環境下でのスポーツをしに来ているわけです。私たちが応援している地域スポ

ーツとスポーツという意味では括りは同じなので、スキー+αの+α部分を多角的に企画していくことはできないかと最近をよく考えています。例えば、スキーと地域スポーツを絡めた企画に観光の要素を取り入れる。そして、街のおもてなしという要素も加えてさらにもう一泊してもらう。中山間地域と中心市街地の回遊を楽しむことができるパッケージを組めれば、『地域×スポーツ×観光』としての発展が望めるのではないのでしょうか。今後はさらにグローバル化、多様化が進んでいくと思います。

パルセイロ活性化委員会の役割とは

端的に申しますと、これまでの活動は尊重しつつも地域スポーツを活性化するという目的を掲げてバージョンアップさせてはどうかと思います。民間同士の相乗効果は無くてもならないものですし、応援している人たちの中にはこうしたことに関わりたいと思っている人はたくさんいます。“オールワン”になるよう団体間の橋渡しをしていきながら、団体間の意見をまとめて提案を続けて、多くの人たちに活動を説明して楽しく参加してもらえよう言い続けることが今後の役割の一つだと思います。

地域スポーツと今後の展開

地域スポーツを捉える中で現在は大きく分けて3つの流れがあると考えています。それは、①スポーツとしての流れ②その街や商店街としての流れ③行政の流れです。①は1993年のサッカーJリーグの発足を起点に動き出した地域にスポーツが根付いていった流れです。②は①に伴い各地がホームタウンとしてチームや選手を応援し、バブル崩壊後に暗い影を落としていた街に賑わいを取り戻し、経済活動の活性化を目指した今日までの流れです。③は①と②に呼応する形で各自治体が新たな目玉としてスポーツに目をつけて、これまで様々な支援を行ってきた流れになります。

どれも大切な流れですが、長野市周辺ではどうしても個々だけの活動が目立ち、一緒になってやっていくという方向性が明確でないように感じられます。この3つの流れをどうマッチさせていくか。それぞれが歩み寄り理想としているものを現実レベルまでどう落とし込むか。私はこれから「理想を現実近づける役割」ができればと思っています。

最後になりますが、理想を描きみんなで共有しながらも、できないことをやろうとせず、格好だけをつけるのではなく、地域に根付いたことを地道にやっていく、続けていく。そうしたことが10年20年先の地域を明るくしてくれる道だと思っています。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2019年11月20日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

「地域の論点」 論点 16

「蟻の市」と地域活性化

南石堂町商店街振興組合
蟻の市委員長 大平 眞己

長野駅前の南石堂町商店街振興組合で蟻の市委員長を担当しています。「蟻の市」は、令和元年度で64回目を迎え、長野駅前の風物詩とも言える地域に根付いた家族で楽しめるお祭りです。2日間で約1万人もの来場者を数え、長野市内有数のイベントへと成長しました。近年、どこの地域も少子高齢化の中でお祭りも縮小せざるを得ず、寂しくなっていますが、「蟻の市」では昔の雰囲気を残しながらも、お子さんから高齢の方まで楽しめる夏祭りとして続いています。

本稿では、地域の夏祭りである「蟻の市」が今後どのような形で街の発展に貢献できるかをこれまでの歴史や現状を捉えつつ、課題を交えながら示していければと思っています。

南石堂町商店街に関わりを持ったきっかけ

平成31年4月末日をもって閉店した「太平庵そば店」の組合員として商店街活動に関わるようになったのが始まりです。30歳半ば頃で現在が57歳ですから20数年商店街活動を続けています。まず若手の活動母体である青年部に入り、諸先輩方から多くのことを学びました。入ってから2年で青年部長を仰せつかり、「蟻の市」では子供たち向けの企画である「蟻ん子村」の担当になりました。その後、蟻の市委員長に就任し、青年部長との兼務で現在に至ります。

地域にとっての「蟻の市」とは

「蟻の市」という名前は、蟻は甘味を求めて群がることから、大勢の市民が集まる場になって欲しいという願いを込めて名付けられました。もともと商店街では個店ごとにセールを実施していましたが、個店だけでなく商店街全体でセールを行おうという考えのもと、「商店街感謝セール」して始まったことがスタートです。当時は小売業も盛んで物販中心の出店でした。その中で、地域の皆さんが買い物をしていくついでにイベントを楽しんでもらおう。さらには飲食も味わってもらおうと時代とともに規模を拡大していきます。そして今では、飲食とイベントを中心としたお客様や地域への「感謝祭」という形式になっています。地域での知名度も定着し、今では夏の長野駅前の風物詩として楽しめるまでになりました。

長年、委員長という「蟻の市」を仕切る立場から、全国的に厳しいと言わざるを得ない商店街活動の状況を見る中で、「蟻の市」を以下のように捉えています。まず一つは、「蟻の市」を通じて、南石堂町商店街を多くの皆さまに知ってもらおうということです。大型ショッピングセンターが郊外に立ち並ぶようになって久しく、現在では外に出かけなくてもインター

ネットを通じて買い物ができる時代です。どこの商店街も「あえて商店街に足を運ぶ仕掛けづくり」に苦慮しています。そういう状況の中で、事前には新聞や SNS で告知を行い、当日はテレビやラジオに入ってもらい、生放送でお祭りの臨場感を毎年お伝えしています。こうした取り組みを地道に続けることで、南石堂町商店街を知ってもらうとともに、「南石堂に行けば楽しいことがある。」「南石堂って頑張っているよね。」といった具合にファンやリピーターを増やすことで、賑わいを創出して個店への波及効果につながればと思っています。そして、もう一つの点は、組合員同士の親睦の場、または団結の場として機能している点です。準備から運営、そして片付けと「蟻の市」という行事を組合員が楽しんで行っていることが、全体としての商店街活動を行うにあっても、背骨のような一つの芯となり、まとまりを生んでいるのだと思います。よって、会議では活発な議論があり、「蟻の市」で街が賑わうことにより、個店もそうした来街者を顧客とするよう創意工夫を行うことにつながり、商店街一連としての活性化事業となっています。

地域に愛される商店街とするために

60年以上続いている年に1度の夏祭りですが、近年店舗も住民も入れ替わりが激しいことも中心市街地の特徴です。現在、南石堂町商店街エリアでは新規マンションの建設が進められているように、新しい住民や店舗にもより多くの情報を発信していくことが大切です。理想を言えば、親子連れや三世代で楽しく街を周遊してもらいたいですし、子供たちの思い出に残って欲しい。そういった経験をした子供たちが大人になり、また自分の子供を連れて遊びに来る。前述しましたが、こうした楽しい思い出を介して世代間で分断されることなく、良い意味での連鎖が商店街、もっと言うと中心市街地で起きてくるのがキーになってくるのだと思います。

「楽しい思い出の世代間連鎖」をキーワードとするならば、南石堂町商店街を初めて訪れるきっかけとしての「蟻の市」は、やはりとても重要だと思います。家族で楽しめるお祭りを常に目指し、商店街に来てもらえるきっかけとして、さらには各店舗を知ってもらえるきっかけにつながっていくように日々考えています。中央通りをはじめ、長野駅前周辺の商店街には多くの店舗があります。「蟻の市」は一つの夏祭りに過ぎませんが、ファンと店舗をつなぎつつ、新たな層に対しても街に来るきっかけを提供し続けられるよう、我々は努力していかなければなりません。

「蟻の市」の課題

南石堂町商店街にとって、「蟻の市」への取り組みというものは、商店街活動の中心の一つと言っても過言ではありませんが、多くの課題も抱えています。ここでは、2つに絞ってお話します。

①後継者問題

これは、私の後を継いでくれる若い世代という役職に紐付けた捉え方ももちろんできま

すが、「蟻の市」に関わってくれる若い組合員をいかに増やしていくかということがまずあります。私は20数年間関わってきていますが、主要メンバーにそれほど大きな変化はありません。運営が安定しているとも言えますが、やはり新しいメンバーが入り、議論や活動を活発にしなければ注意していても硬直化してきます。これには、前述した「蟻の市」のコンセプトを十分若い組合員に伝え、活動することが将来的に店舗のプラスにもなるということを丁寧に説明することが重要です。残念ながら、そこまでやり切れていないのが現状です。

②地域や個店との関わり方

「蟻の市」は、これまで地域に親しまれながら、個店の理解を得ながら、60年以上続けてきました。ここまで長く続けてこられたのも多くの方々の協力と理解があったからだと思います。しかしながら、商店街の外に目を向けると、消費者の購買行動は多様化し、価値観も一人ひとりを尊重するようになり、商売側も組合などの団体に加盟しなくても、多くの情報を知り、対応できるようになりました。こうした状況の中で、これまで通り親しまれ、協力を得られてきた「総意」というものを今一度問い直す必要が出てきています。商店街に関わる皆さんが、「蟻の市」に対して何を求めているのか？の整理が改めて必要です。

今後の「蟻の市」の展開について

当たり前ですが、お祭りやイベントといった催し物は主催者本位になってはいけません。「蟻の市」で言うならば、来てくれるお客様、そしてお祭りを盛り上げてくれる出店者さんや出演者さんが良い気持ちで帰ってもらえるようなものでなければなりません。これまで、「売上」を大きな一つの指標としていた部分もありました。もちろん、商店街のイベントである以上売上を無視することはありません。しかしながら、そのために年々ビアガーデンをはじめとした飲食スペースの席数を増やしてきました。売上に貢献していたことは事実ですが、その反面、歩行スペースが少し狭まったり、会場全体として圧迫感を多く感じるようになりました。

お客様や出店者さん、出演者さんを本位に考えるのであれば、例えば、人の流れや心理的行動性を考えたレイアウトにし、より周遊性を重視していくことも一つに考えられます。こうした考え方の転換によって、「発展的縮小」といった今後を見据えた議論も始まってくると感じています。

最後になりますが、先人たちからのバトンを引き継ぎこれまで必死に走ってまいりました。そして、今度は次の世代にバトンを渡す時が近づいていますが、どの立場になろうと街の発展のために頑張っていこうと思っています。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2019年9月24日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。

あとがき

「筋が通っていて面白いことであればまずやってみる。」「走りながら考える。」

当商店街でまちづくりや活性化を担当する「活性化委員会」の責任者を長年務める私の行動指針を一言で表したものです。初めて企画が挙げた時は、「こんな大変なことができるのか？」と正直思いました。編纂スタッフの一人が言うには、大学の頃からいつかは地域視点、現場視点から世の中を映し出した論集を出したいと思っていたそうです。そんな熱意あることを否定するつもりもありませんでしたし、商店街としても職業も年代もさまざまな人から新しい情報や接点を得ることは良いことだと思い、すぐに取り掛かることにしました。

私たちのような地域団体がレポートを集めて編纂するといった事例はあまりなかったようで、最初は募集に苦労しました。地元の新聞などに載せていただいたり、知り合いを通じてお願いをしてみたりと試行錯誤の連続でした。こうして動いているうちにレポートが集まりだし、それぞれの執筆者の想いに触れるたびに、「あの人の活動や想いを形にしたい！」という新たな想いも心のどこかに生まれてくるようになりました。

市井の皆さんは、学者や有識者ではないので、活動や考え方は優れていても「執筆」というものに慣れていない場合もありました。そうした時は、編纂スタッフがインタビューに伺い、後日口述筆記をして、何度も何度も校正を繰り返しました。こうした積み重ねを続けて、長野県内のみならず他の都道府県からの応募もあり、総勢 16 名の皆様から商業、文化伝統、防災、経営、活性化、ブランディング、まちづくりなど多岐にわたるテーマ及び視点から執筆していただきました。

実のところを話すと、最初は 10 名に届かなくてもチャレンジしたことに意義を持たせようと考えていたこともありました。しかし、多くの皆様から力強いご協力をいただき、「論集」と呼んでも差し支えないものに仕上がったと思います。

昨年の新緑の季節から走りはじめ、今この新緑の季節に完走を迎えました。春夏秋冬、季節だけではなく多くのことが起きた 1 年間でした。こうして完走を終えた後も世の中は多くの新しい課題が生まれてきています。「地域の論点」は、もう「2021」に向けて走りはじめようとしています。

この私たちのチャレンジは、「在野の知的財産の集積」を目的としたゴール無き、現場の皆で襷を繋ぐ駅伝です。最初の一步は誰も知らない小さな小さな一步ですが、いつか皆の熱い想いと汗がしみ込んだ襷とともに、走りつないだ足跡が将来を生きる多くの地球人の心の中に残ることを私たちは心から願っています。

最後になりますが、これまで執筆及び編纂作業に協力していただいた多くの皆様のご紹介はできませんが、ここに活性化委員会の責任者として深く御礼を申し上げます。

令和 2 年 5 月 吉日
南石堂町商店街振興組合
活性化委員長 小井土 文仁