

地域コミュニティを豊かにする
商店街活性化の先進事例報告

(財)岐阜県産業経済振興センター

は じ め に

小売商業をとりまく環境は、情報化、国際化、少子高齢化や規制緩和、グローバリゼーションの進展などの社会経済構造の急激な変化により大きな影響を受けております。景況も依然低迷を続けており、個々の小売商業者は価格競争を始めとする厳しい状況にさらされておりますが、一方では活気のある取り組みを行っている商店街や意欲的な経営戦略を提示し成果をあげている小売店も多くあります。

このような状況の中で、環境変化に対応し生き残りをかけて最先端の取り組みを行っている商業集積地等を訪問し、関係者から実践的な話を聴取するなどして、調査員がまとめたレポートを調査報告書としてまとめました。

この調査報告書は、小売商業活性化、商店街活性化の提言を目的としており、小売商業活性化、商店街活性化を考える際の参考になれば幸いです。

ご協力をいただいた先進地現地調査員の皆様、および本調査を取りまとめていただいた鈴木誠岐阜経済大学教授に対して厚くお礼申し上げます。

平成13年3月

(財)岐阜県産業経済振興センター

目 次

はじめに

第1章 先進事例調査先の概要

第2章 基調報告「中心市街地再生の戦略と課題」

第3章 調査報告にみる商店街活性化の要点

参加者名簿

先進地現地調査日程表

第1章 先進事例調査先の概要

今年度は、2カ所の商業及び商店街活性化先進地事例の調査を実施する。第1は広島県熊野町であり、第2は京都市中京区の西新道錦会商店街である。本章では、両視察地の概要を紹介し、同時にその見所を指摘する。

1-1, 熊野町商工会のIT戦略

(1) 熊野町の現況

熊野町は人口26000人、広島県に隣接し、国内ショアの80%を誇る筆の生産地として有名である。したがって、人口の約50%が筆産業に関係している「地場産業城下町」である。しかし、近年では、町郊外に新興住宅地が立地し、大型ショッピングセンターが進出するなど広島市のベッドタウン的色彩が地域構造に色濃く現れ始めている。その影響もあって、旧市街地では高齢化が進み、道路拡幅工事の遅れから通行に危険な個所が多く生じ、商店街を利用する人々の減少と個店の衰退が顕著になっている。また、筆生産者の地元離れも加速している。

(2) 商工会主導によるIT戦略の概要

熊野町商工会によるIT事業の取り組みは、平成10年度に中心市街地活性化事業の一環としてスタートした高齢者宅配事業を基点とする電子マネーの構築計画にはじまる。

21世紀前半には訪れる地域の高齢社会化を見つめ、高齢者にやさしい電子決済システムの構築とIT技術を駆使した高齢者支援事業が熊野町商工会主導によるIT戦略の柱である。このIT戦略を推進するため、平成11年度には同商工会商業部会において「くまのニコニコカード協同組合」(1口1万円の出資)が、さらに同商工会建設工業部会において「熊野町鉄工協同組合」(1口50万円の出資)と「熊野町建設協同組合」(1口50万円の出資)など、事業実施主体が立ち上げられた。

これまで商工会が実施した事業の3分の2が、ITを活用した研究事業である。特に、通産省補助事業として実施した電子マネーシステムの構築は、熊野町のIT活動技術のインフラストラクチャー(社会的共通資本)となった。

例えば、建設工業部会から誕生した熊野町鉄工協同組合は、これまでの研究開発活動から、高齢者用電動車を開発し、販売するに至っている。その販売形態は、インターネットを使った全国販売が主流である。インターネットから全国2800の商工会に対して販売を開始し、代理店を募集する販売形態をとっている。この方式は従来と異なり、メンテナンスもすべてインターネットから対応し、流通システムとインターネットを通じて配送引取が行われている。この結果、各出荷便毎に配送状況がインターネットからモニターできるため、配送遅延等のトラブル回避と代金回収の代行を一括して実現できるようになったという。

(3) 熊野町のIT戦略の特徴

今日の電子商取引は、大企業の企業連携のもとに構築されているものが大部分である。つまり、単に商社が連携して電子商取引を開始したにすぎず、グループ企業に加盟しなければ参入は困難である。熊野町商工会が計画中のシステムは、従来の商取引の一部電子化と地元企業が個々に実施し決済する分業電子商取引と名付けるものからなる。

商工会がITを導入する場合、負担の多くを取り除くシステムの構築が望ましい。そこで、現在取組中のシステムは、地元企業それぞれがインターネット上に簡単に出店でき、商品を手軽に陳列し顧客に購入を促すスマートロジスティックシステムを活用する。これはビジネスモデルとして特許も申請中である。

(4) IT戦略を核とした商業活性化事業の概要

話を熊野町の商業振興に戻したいと思う。熊野町商工会では、下記に示した諸事業を通して、同町の商業振興を図っている。今回の視察では、特に下記の事業の概要と成果、今後の課題を学ぶことが必要である。

< 中心市街地等情報化システム開発事業 >

(1) 事業目的

- ・高齢者宅配事業を基点として、高齢者等も利用しやすい新たな受発注システムを構築する。

(2) 事業主体

- ・熊野町商工会(TMO)、くまのニコニコ協同組合

(3) 事業位置

- ・熊野町全域

(4) 事業時期

- ・平成11年度から

(5) 事業内容

- ・FAXによる注文システムの充実と強化
- ・電子マネーシステムの構築
- ・緊急連絡及び安否確認機能を有した通報機器の開発と電子マネーシステムの連動

(6) 事業効果

- ・熊野町商店街の活性化と高齢者等が容易に利用できるシステムを構築し、高齢者に優しい街づくりに大きく貢献する。

(7) 事業手法

< 高齢者ニーズに合った商品開発事業 >

(1) 事業目的

- ・熊野町産業技術の向上と新分野開拓を目標に、高齢者に合った介護福祉用具の企画開発を行う。

(2) 事業主体

- ・熊野町商工会 (T M O)、熊野町鉄工協同組合、熊野町建設協同組合

(3) 事業位置

- ・熊野町全域

(4) 事業時期

- ・平成 1 1 年度から

(5) 事業内容

- ・高齢者介護支援福祉機器の開発
- ・高齢者介護支援福祉機器の開発を従来行ってきた事業所代表による打ち合わせ会議や設計検討会議を、インターネットを利用して図面や計画書を共有することにより、何時でも自由に検討協議できるシステムを構築する。

(6) 事業効果

- ・高齢者に優しい街づくりの実践例として、高齢者介護福祉用具を開発し、町内中小企業の新分野の産業技術の確立を図る。

(7) 事業手法

- ・新規産業創造技術開発支援補助事業 (通産省)
- ・課題対応新技術研究調査事業「 S B I R 事業」 (中小企業総合事業団)
- ・広島県集積技術高度化補助事業 (広島県)

1 - 2 , 京都市中京区西新道錦会商店街のコミュニティマネジメント

(1) 高齢社会の街づくり

「高齢者にとって魅力ある住みやすいまち、誰にとっても住みやすい魅力豊かなまちである」といわれる。都市の市街地は、公共交通機関、商店街に加え、近年では地価の下落と遊休地の有効利用の観点からマンション等の集積立地が著しい。

今後は交通バリアフリー法の施行に合わせて、それら都心機能の整備についても高齢者や障害者の生活要求に合致した内容に改善し、都心コミュニティを支えていくことが求められる。特に、「居住」「就業」「交流」「移動」の4分野において、高齢者等の生活要求に合

わせたコミュニティマネジメントが求められている。

以下で紹介する京都西新道錦会商店街は、半径1㎞、1万2000世帯、約4万人の居住者を対象とした近隣商店街である。同商店街の周辺には、かつて京友禅の工場が集積し、工場で働く人々の日常生活を支える商店街として発展してきた。しかし、1980年代半ば以降工場は事業を縮小し、商店街を利用する消費者も高齢者が中心となっていた。同地域の高齢化率は京都市全域の平均値よりも高く、高齢者をはじめ近隣の消費者の生活すべてを支えるインフラストラクチャーとして、その社会的役割はますます大きくなっていった。また、近隣には大型スーパーが進出するなど、限られた商圈の中での競争はますます激化する様相を呈していた。同商店街は、こうした状況の中でIT戦略によるコミュニティ支援事業を積極的に展開し、先に述べた広島県熊野町や長野県駒ヶ根市などのモデルケースとしてIT商店街の先駆的役割を果たしてきた。

(2) ファックスネット事業

この商店街が、今日IT戦略を展開する動機をなしたのが、ファックスネット事業である。同事業のねらいは、ファックスによる商品情報やコミュニティ情報の提供と商品の個配事業による顧客のネット化にあった。高齢者、障害者、小さな子どもを抱える家族、女性の社会進出による共働き世帯の増加が、同事業の需要源であった。

平成7年8月、300台の家庭用ファックスをお得意さんに販売して事業を開始した。各個店は個別又は共同で、ファックスで宣伝したい情報をメモ書きにして同組合事務局に届ける。事務局は、1件当たり20円の手数料を取ってお買い得情報を流し、これを各家庭が応えて欲しいものを同様にファックスで事務局に注文するという仕組みである。この20円と買い物金額の5%の手数料が、ファックス事業の運営を支える資金となっている。このファックス機器には119番につながるワンタッチダイヤルが備え付けられている。高齢者の生活の安全を保障するシステムである。ファックスは、病気、緊急時の連絡、学校行事、町内会情報、子供会連絡、少年野球連絡、運動会案内、献血のお知らせなど、商店街情報を超えたコミュニティ情報の伝達基盤、インフラストラクチャーとなっている点に注目したい。最近では、地域の開業医がデイケアセンターを開業したことから、ファックスネットを通じて消費者が医療施設に対して医療予約を取り、ファックスで回答を受けるシステムも計画中である。

(3) エプロンカード事業

エプロンカード事業は、平成11年11月に新たなシステムに移行し、ローカルエリア電子マネーの実験として取り組まれている。この事業の特徴は、ホストコンピューターの側のあらゆる端末、アプリケーションのプラットフォームの統一化により、既に発達している各種アプリケーションの端末の受入を有効にし、全国の商店街、市場ではじまっている電子マネー事業を統一的に受け入れ可能にし、将来的には全国各地のカード事業の相互乗り入れがで

きるようにすることを目指している。

具体的には、ICカードを従来のメモリーICカードから16k(16000字)の記憶容量を持ち、ICカード上のアプリケーション追加削除が自由にできる新たなカードに切り替えている。今後は、将来普及するであろう「行政カード」と、既存の「医療カード」「銀行キャッシュカード」等々と提携することも展望している。

(4) インターネット事業

現在西新道では、新たなIT戦略を準備中である。それはケーブルテレビとインターネットを接続した商店街買い物推進事業である。ケーブルテレビの回線とインターネット簡易端末機を使って、商店街事務局と一般家庭を結ぶシステムである。セットボックス(STBと略す)という装置を使い、これにICカードのスロットルを設けて商店街エプロンカードにプロバイダーアクセスポイント情報、加入ID、パスワード、ホームページアドレス等々の接続に必要なすべての情報を書き込んで、誰もが簡単にテレビに映し出された商店街ホームページ上の情報をもとに、電子決済による買い物やコミュニティ情報の受信を行えるようにするシステムである。つまり、ファックスネットのインターネット版である。将来的には、テレビ電話や在宅医療への貢献、介護支援事業などへの活用も検討する予定であるという。

(5) 高齢者給食サービス事業

商店街では、毎週土曜日(金曜日もある)、地元の精神障害者授産施設の仕事を兼ねて、高齢者給食の調理委託事業を行っている。元気なお年寄りも、商店街の中に用意した食堂に出てきてもらい、地域の人々と一緒に食事を楽しんでもらい、また出てこれない高齢者宅には弁当を届けるといった給食事業を行っている。

平成11年度には、京都市が「いきいきふれあいコミュニティ事業」を創設したことを受け、400万円の産業振興補助金を受けて給食50食分をつくった。商店街では弁当箱などの備品を購入し、会場で働く施設所員の人件費も、3月まではこの資金で賄ってきた。

商店街の給食会場は、旧豆腐屋を商店街組合が10万円で借り受け、「ふれあいサロン『エプロン』給食サービス」として実施。給食の値段は一食600円で、予約制を取って実施している。このうち一食300円が施設収入となり、施設の運営に貢献している。

(6) 地域コミュニティを支える西新道錦会商店街振興組合のイメージ図

今回訪問する西新道錦会商店街は、別紙の「コミュニティ福祉支援センター」の機能を担うものということができる。

第2章 基調報告

「中心市街地再生の戦略と課題」

鈴木誠（岐阜経済大学）

はじめに

本稿では、岐阜県大垣市の中心市街地活性化事業を事例に取り上げ、都心コミュニティの再生に向けた戦略と課題について検討したい。

岐阜県大垣市は、岐阜県で最初に中心市街地活性化基本計画を策定し、TMOを設立して中心商店街の商業高度化と市街地整備の課題に取り組んできた。その際、従来の補助事業を前提とした中心商店街の活性化に取り組むのではなく、実際に中心商店街を利用し、かつ商店街の背後地に住む都心居住者のニーズと、居住者を含めた市民の参画による商店街活性化の実践に取り組むという独自路線を選択してきた。これを都心コミュニティ再生への戦略と位置づけ、そのプロセスを紹介し、その成果と今後の課題について検討する。

今回の報告が、岐阜県の他市町村において今後中心市街地並びに商店街活性化を企画し具体化を図る上での参考になれば幸いである。

1. 地域合意が不十分な全国の実情

(1) 中心市街地活性化法の誕生

大店法の規制緩和や同法の撤廃（2000年5月31日）を契機に、国内外の流通大手資本が、大都市圏の港湾地域や地方工業都市に散在する紡績工場跡地、都市計画区域外の農業振興地域等に出店攻勢をかけている。今や自動車利用の消費者による購買行動は、主に中心商店街や近隣商店街から都市郊外の大型小売店舗やロードサイドの専門店へと完全に移動したように感じられる。その結果、中心市街地では人通りが途絶え、商店は店を閉じ、空き店舗には新規テナントも入らず、商店街が保ってきた個店の連続性が失われつつある。特に地方都市では、こうした集客効果を発揮できない商店街を抱える都市が多くなっている。

1998年8月以降、同様の事態を打開し中心市街地や都市の生活コミュニティを支える中心商店街づくりをめざし、全国の市町村が主管して中心市街地活性化法の認定を受け中心市街地活性化基本計画の作成作業を進めてきた。2000年6月2日現在272市区町が中心市街地活性化基本計画を策定し、その後も増えている。

基本計画策定後は、商工会議所や商店街振興組合などが音頭をとって、TMO（Town Management Organization、邦訳名は「まちづくり推進組織」）という基本計画の事業主体の設立を目指し、TMO構想の策定が行われる。2000年8月1日現在、全国では78団体がTMOとして認定を受けている。そのうち商工会議所・商工会が59団体、株式会社等の三セクが19団体といった内訳である。

(2) 責任性を欠くTMO設立の動機

TMOが誕生すると、13省庁（旧省庁別の場合）からTMOに対して中心市街地や商店街活性化関連の補助金の交付、高度化無利子融資、税制措置等による支援が得られる。そのため商店街の衰退に悩む市町村は、どこも中心市街地活性化基本計画の策定とTMO構想の策定と認定＝TMOの設立に躍起になっている。しかし、中心市街地活性化法が認定対象とするTMOは、商工会議所、商工会、市町村が出資する第三セクター（会社、財団）などに限定される。残念ながらこれら団体や職員は、中心市街地や都市の消費者の生活要求を実現していくための地道なまちづくり活動の経験や専門技能を有しない場合が多いようである。

その結果、多くの場合、中心市街地の利用者である市民の参加や商業者との創造的な協議をしないまま、基本計画を策定しているケースが散見される。しかも、大型小売店舗の郊外出店規制や中心市街地への適正な誘導政策に着手しないまま、専門家（多くは補助金事情に詳しいコンサルタント）任せで基本計画の作成を済ませ、補助金の受け皿機関としてTMOを設立しようとする様子も垣間見られる。

2、市民が参画する都心コミュニティの形成

（1）大型店出店をめぐる対立

岐阜県大垣市も、他の地方都市と同様、国の補助事業によって商店街活性化計画を作成しては挫折を味わってきた経験をもつ。その反省と以下に述べる市民活動組織のまちづくり提案を背景に、大垣市の行政、商工会議所が事務局を構成し、私も事務局アドバイザーとして加わり、「中心市街地における市民活動を持続的・専門的に支援し、その市民活動提案を実現していくTMO」の設立を目指すことになった。1999年12月、大垣商工会議所内に大垣市TMOが誕生し、現在、市民提案を市民と共に実現していく事務局体制の確立に取り組んでいる。はじめにTMO設立に至る経過を簡単に振り返っておきたいと思う。

大垣市は、全国の地方工業都市と同様、市街化区域に広大な紡績工場跡地を抱え、そのうちJR大垣駅や中心商店街に近接した紡績工場跡地（用途は準工業地域）に96年大型小売店舗の出店計画が浮上した。それが契機となり、予定地に隣接する商店街や自治会、学校やPTAから出店反対や計画見直しを求める声が挙がった。そこで、市では東京都荒川区や川崎市の住環境保全要綱の検討を踏まえ、97年12月1日「大垣市大規模小売店舗の出店に伴う事前協議手続要綱」を策定した。大型店の出店審査は店舗面積の削減を条件に許可されたものの、住環境保全をめぐる地権者や地元自治会との話し合いが難航し、かつ店舗本社の経営再建問題が絡み、予定されていた大型店の出店計画は見直されることとなった。

ただし住民は、独自に予定地周辺の道路混雑度や大気汚染の観測を行い、出店予定企業と協議し、また自治会内に市街地全体の都市像を描きかつ自ら住むコミュニティの将来を考える学習サークルを組織するなど建設的な市民活動と政策提案（例えば、要綱の条例化要請）を行政に対して行ってきた。その間に、大型店出店予定地の住民だけでなく、中心

商店街の将来に不安を抱く若手小売業者、商店街振興組合、消費者、市民活動団体の中からも、高齢社会において利便性の高い中心市街地形成の重要性を主張する声が高まり始めていた。

(2) 空き店舗活用とコミュニティ支援

こうした状況の中で、行政と商工会議所が、市内の消費者・商業者・専門家・学識経験者を構成メンバーとする商店街空き店舗対策検討委員会を結成し、市民生活や近隣住民の生活を支える中心商店街のあり方と誘客方法を探る実験事業として、空き店舗対策モデル事業の検討を開始した。

検討の結果、3つの商店街振興組合の協力を得て、3つの空き店舗を利用した地域コミュニティ支援並びに誘客事業を行うことが決まった。1998年10月、岐阜経済大学では同委員会の要請を受け、大垣駅前商店街振興組合及び大垣地域産業情報研究協議会と共同で市街地共同研究室「マイスター倶楽部」の運営を開始した。私は大学側の現場責任者として演習を履修する学生たちと常駐し、学生たちは中心商店街の商業構造や商業問題、商店街と市内諸コミュニティとの関係などを約半年かけて調査した。

学生主体の調査活動は、商店街の全面的な協力を得て行われた。その最初の成果が、商店街学割制度である。本学の学生が商店街の指定店36店を利用した場合、学生証を提示すれば5 - 20%の学生割引が実現するというものである。この制度は、学生が商業者の産業コミュニティ（商店街）に受け入れられた記念碑といえる。その後、マイスター倶楽部の活動は商店街との連携によって拡大し、今日では約20のプロジェクトに取り組んでいる。

その後、中心市街地内の他の商店街では、商店街振興組合が地元の生活協同組合（コープぎふ西濃本部）や障害をもつ市民が働く地元の作業所と協力して「福祉の店・まちの駅（現在は、チャレンジ横丁まちの駅）を、さらに別の商店街振興組合が大垣市近郊の生産農家と協力して無添加無農薬の余剰農産物を加工販売する「スインクショップ・農家の店」を開設し、事業内容にも変更を加え今日に至っている。

今回の空き店舗事業では、当初商店街の要求に基づき必要な業種・業態の商業者を誘致するテナントミックス事業も検討した。しかし、400店舗からなる中心商店街の中にわずか3つのテナントを誘致し、その誘客効果を中心商店街の全業種に波及させ、商店街全体の売上向上と市街地に賑わい創出を図るという意図は、その方法やテナント料など諸条件をめぐって商店街内でも合意形成に至らなかった。そこで、今回の事業では、半径500m程度を生活圏とする遠距離歩行が困難な高齢者や、障害を持つ市民の生活要求に応えた形で空き店舗を有効に活用する方法を選択した。

3つの空き店舗事業は、各々のテーマに参集した市民がつくるテーマ型コミュニティ活動であったといえる。他方、商店街は自治会活動も担う地縁型・産業コミュニティといえることができる。この両者が、人材や資金面で連携し、相乗効果を発揮してきたのがマイスター倶楽部の活動である。他方、前者が近隣の高齢者やまちづくりに関心を寄せる市民を

引き寄せ、テーマ型コミュニティ活動をより一層発展させてきたのが他の2店舗、とくにスィンクショップ・農家の店であった。

3、市民主体のTMO設立を目指した学習と実践

(1) 市民参加による基本計画の策定

大垣市では、岐阜経済大学をはじめ福祉施設、生活協同組合、生産農家の空き店舗運営による都心コミュニティ再生事業を進めながら、同時に都心コミュニティ再生の試みを点から面へと広げる目的で中心市街地活性化基本計画の策定に取り組み、1998年12月基本計画を策定した。同計画の策定に際しては、市民参加によって計画を策定することに最大の重点が置かれたといっても過言ではない。この場合の市民参加とは、市民意識の調査・懇談会・インターネット等により市民の意見や提案を基本計画への確に反映することを保障した「情報参加」と、基本計画自体の検討と審議、策定に市民活動団体や市民個人が新たに関わる「決定参加」の2種類を含んでいる。約2ヶ月という限られた期間内とはいえ、1250件もの市民提案が2つの参加形態によってほぼ完全に基本計画の内容と理念の形成に反映された。

その後、基本計画を実施していく事業主体の一つとしてTMOの設立を目指すことになった。TMOの検討は、大垣商工会議所が主管となって取り組むことになったが、会議所として従来経験したことのない「市民公募」方式でTMO設立準備会の委員（一部）を募集し、市民、地元商工業の代表者・市民活動団体の代表者からなるTMO設立準備会を立ち上げた。さらに会議所では、基本計画の実現に向けた条件整備を考えるコア集団として若手商業者や市民活動団体の代表者からなるワーキンググループを組織し、TMOの組織や機能をめぐる検討を多角的に行った。この検討会は、TMO設立準備会事務局をつとめる会議所及び行政の担当者が、中心商店街でのワーキンググループの学習会に直接出向いて行い、TMOの姿を具体的に協議し合意形成を図る機会となった。

検討会や設立準備会の協議内容は、商工会議所のTMO広報誌「TMOニュースーまちづくりの情報誌」に紹介し、中心商店街をはじめ市民、行政、企業などに広く配布し、基本計画やTMOの広報に努めてきた。この検討会は、4ヶ月の間に50回程開催し、「市民が企画段階から実施段階まで参画できる市街地再生システム＝TMO」の重要性を学習し、立ち上げる準備期間となった。

(2) 市街地でのまちづくり活動の拠点準備

1999年10月下旬、大垣商工会議所が事務局をつとめ、都心コミュニティの再生に向けた基本計画の実施過程へさらに多くの市民の参加を促す活動組織設立の準備に取り組むことになった。同組織は、大垣市に住み働く市民なら誰でも「個人の資格」で自由に参加できること、自由なテーマで市街地のまちづくりを考え行動できることを条件とし、「まちづくり工房大垣」と命名した。また、工房はTMO構想の策定にも協力していくこととなり、当初からTMOとの連携を重視した任意組織として位置づけられた。

その背景には、今後の都心コミュニティの再生は、行政やコンサルタントといった「まちづくりのプロ」が主導するのではなく、実際に中心市街地に住んだり、商店街を利用する市民が、商店街組織と連携して、市民の生活要求を満たしていく仕組みのもとで取り組むことが必要になると考えられたからである。住民自治による都心コミュニティの再生を目指す市民活動が、こうしてはじまった。

まちづくり工房大垣の市民メンバーは、広報を使った市民公募方式で募集することになった。募集作業は、ワーキンググループのスタッフが都心コミュニティ再生に向け掲げた複数の課題に意欲と関心をもつ市民を募集する方法で行われ、同年10月下旬から約1ヶ月間に渡って市民公募を行った。その結果、応募のあった約80名の市民からなる「まちづくり工房大垣」が空き店舗対策事業の一つ「まちの駅（現チャレンジ横丁まちの駅）」内に誕生した。

4、まちづくり工房大垣と大垣市TMOの連携

(1) まちづくり工房大垣の活動

1999年12月、まちづくり工房大垣では、専門家の支援を得て、ワーキングスタッフが掲げた複数の課題を中心に市民が集い市民活動グループを結成できるよう「ワークシヨップ」を行った。

その結果、「情報発信」「バリアフリー」「空き店舗活用」「住環境保全」「商店街活性化」「歴史観光」をテーマに掲げる6つの市民活動グループが誕生し、中心商店街を核に168haの中心市街地を舞台にしたテーマ型コミュニティ活動がはじまった。同時に、工房内の市民活動グループから提案を受け、かつTMO構想からTMO計画をつくり基本計画の実現を図るため、同年12月末大垣市TMOが大垣商工会議所内に誕生した。まちづくり工房大垣と大垣市TMOの関係図は、図1の通りである。

さらに、2000年10月、6つの市民活動グループが大垣市TMO事務局である大垣商工会議所に対して要求してきた「まちづくり工房大垣」の活動拠点整備が許可され、2001年2月25日、まちの駅2階部分に市民100数名の手によって完成した。それに伴って、まちづくり工房大垣の事務局をつとめる商工会議所が、市民活動グループに対して行う支援体制も提示された。

すなわち、大垣市TMOは、まちづくり工房大垣の市民活動に対して、(1)活動拠点を提供する。(2)市民活動に必要な助成金支給制度の検討と助成金制度の照会を行う。(3)専門家の派遣を行う。(4)マイスター倶楽部と連携してまちづくり工房大垣ニュースを発行する。(5)工房での市民活動内容を会議所ホームページに開設し市民活動交流を促す。(6)他都市の市民活動情報を収集し照会する。(7)広報等によって工房の市民活動を市民に対して照会する。(8)工房の新規会員募集と市民活動グループ結成を支援する。(9)工房の市民活動に必要な消耗品・通信費等を支弁する。(10)工房がTMOに対し提案する市街地活性化事業についてはTMO内で予算化を協議する、などである。

以上の活動支援内容は、市民活動グループが実際に中心商店街など中心市街地を舞台に活動する上で必要と考え要請してきたメニューである。今後工房には、こうした支援体制を効果的に活用し、都心居住の向上と市民生活から常時必要とされる商店街の形成に向け具体的活動を展開していくことが求められている。

(2) ハード事業中心のTMO予算

既に述べたように、大垣市TMOは、中心市街地活性化基本計画に盛り込まれた市民提案とまちづくり工房大垣から出される市民提案の一部をTMO計画としてまとめ、国、県、市に対して働きかけて予算化し、提案者である市民活動グループと協働で都心コミュニティの再生を目指していくことを目標の一つとしている。

ところが、これまでに出版されている市民提案は、まちづくりの主体（人材）や意思決定を行政主導型から市民参加・行政協働型へ変えていく契機となるようなソフト事業が大部分である。

しかし、中心市街地活性化基本計画に対して補助金が手厚く交付される約150項目に及ぶ事業の多くは、商業集積の整備、公益的集客施設の整備、市街地住宅の整備、土地区画整理事業の推進、駐車場・コミュニティバスの整備など「市街地の整備改善」と「商業等の活性化」の一体型ハード事業であって、市民提案の多くを占めるソフト事業は補助金の交付対象にはそもそもなりにくい。

例えば、大垣でも女性が積極的に参画するまちづくりの提案が多く出されたが、それらは福祉・環境・子育てをテーマに人と人とのコミュニケーションを豊かにし「協力社会」の構築を目指す民間非営利の社会的協同事業が大部分である。例えば、幼児連れで街なかに出た際に気軽に利用できる託児所、世間話を楽しみながら食事のできる高齢者レストランや交流広場の開設、介護や看護の相談に応じてくれる健康福祉相談員の配置、等がある。

もし、地域固有の市民提案を実現するのであれば、国の支援に活路を求めるだけではなく、それ以外にTMOが自主財源をもち実現に結びつけていくことも考えなくてはならない。その方法の一つとして検討してきたのが「まちづくり公益信託」である。TMOが市民や地域企業から年会費や寄付金などをまちづくり基金として募り、それを信託銀行に預け、TMO運営に関わる市民・専門家・行政が公開の場で支援すべき助成先と理由を決め、銀行が基金の運用益や基金それ自体を用いて助成する方法である。しかし、超低金利の今日、信託手数料が運用益を上回り、助成金を拠出することが困難となっている。

今後、まちづくり基金を検討していくとすれば、原則的に取り崩し可能であると同時に市民に対して随時基金の募集が行えること、さらに行政側も「中心市街地市民活動助成金制度」（仮称）を準備するなど、両者を活かして中心商店街における市民活動を財政面から支援する方法を検討することが必要であろう。

5、おわりにー21世紀の都心コミュニティ再生に向けた課題

全国の市町村、商工会議所・商工会の中には、商業基盤施設等の整備に対する高い補助

率ばかりに関心を向け、中心市街地を利用する市民の生活要求が何であるかを綿密に調査分析することなく、さらに採算性や経営責任が不明確なまま「まちづくり会社」をTMOとして立ち上げ、早々運営見通しを立てられなくなっているところもある。

私たちは、従来の補助金任せの中心商店街振興の仕組みを転換することが重要と考え、その転換を迫る市民活動の沸き起こりを支援し、市民の関心と参画を得ながら生活要求に応えていける中心市街地活性化の仕組みを新たに再構築することが重要であると考えてきた。まちづくり工房大垣がその仕組みであるが、その実践ははじまったばかりである。

今後、工房やTMOが中心市街地を都市型社会の都心コミュニティへと再生していくには、工房やTMOを運営する人材の養成と、市民の生活交流を積極的に支援する独自のTMO機能の充実を検討すること、さらに少子高齢社会や資源循環社会の到来といった私たちが今後直面していく社会状況を念頭に置いた都心コミュニティのビジョン形成を急ぐ必要がある。それとともに、中心市街地を利用し改善を求める市民と市街地に土地・建物等の権利を有す事業者との連携と合意形成を図り、次の諸課題に取り組んでいくことも必要である。

第1は、都心に住環境の優れた低層階の住宅を戻し、中心市街地の人口回復を図ることである。もちろん、現在の居住者が住み続けられるように、居住福祉政策と一体となった事業方法や援助措置（例えばリバースモーゲージ制度）を整える必要がある。

第2は、公共施設、文化施設、福祉施設、医療施設などのコミュニティ施設を、中心市街地に戻すための合意形成を図り、市民参加で事業化を促していくことが必要である。

第3は、意欲ある個人商店を選別的に育成し援助する商店街インキュベーション機能を強化することが重要である。意欲ある個店を集結させ、安全で魅力ある街並みの連続性を保たなくてはならない。

第4は、これらを総合的・集権的に行えるよう行政の都市計画・商業・企画の3部局の支援を得ながらTMOの運営機能を強化する必要がある。現状では、市民の生活要求に関心を持たない補助金の受け皿機関になりかねない。

第5は、大型店が都市郊外へ進出することを防ぐと同時に、都心の遊休地や空き地を公園など市民のゆとりある生活と交流を演出するオープンスペースとして再整備すること、そのためのまちづくり条例を、市民参加によって制定していくことも必要である。

これらは、市民が人間らしく住み続けられるコミュニティ環境を都心に再整備していく上での最低限の条件である。こうした条件を備えた中心商店街並びに中心市街地の活性化政策が、今後岐阜県においても必要ではないかと思われる。

参考文献・資料

- (1)大垣市都市計画部都市計画課「大垣市中心市街地活性化基本計画」大垣市、1998年12月。
- (2)大垣商工会議所「大垣市中心市街地活性化、中小小売商業高度化事業構想(TMO構想)」1999年12月。
- (3)簗原敬編著『街は要るー中心市街地活性化とは何かー』学芸出版社、2000年。
- (4)市川嘉一他「まちづくり3法時代の商業立地」『日経地域経済』2000年6月19日号、No345、日経産業消費研究所。
- (5)神野直彦他「グローバリズムに対抗する戦略(上、下)」『世界』2000年6月、7月号、岩波書店。
- (6)山本定、神野直彦編著『2025年日本の構想』岩波書店、2000年。
- (7)Jane Jacobs, The Death And Life Of Great American Cities, Random House, 1961.
(J、ジェコブズ『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会、1977年)。
- (8)Alfie Kohn, No Contest - The Case Ageainst Competition, Ware Literary Agency, 1992.
(アルフィ・コーン『競争社会を超えて』法政大学出版局、1998年)。
- (9)Francis Fukuyama, The Great Disruption, International Creative Management, 2000.
(フランシス・フクヤマ『大崩壊の時代(上、下)』早川書房、2000年)

第3章 調査報告にみる商店街活性化の要点

本章では、調査員による先進地調査報告の中から、特に印象に残った指摘を抽出し紹介する。今後岐阜県において必要な、地域コミュニティを豊かにする商店街とはどのような商店街なのか、そのために商店街が取り組むべき活性化事業とは何かを、調査員の皆さんのご指摘の中を探ってみたいと思う。

なお、紹介する文章は、読者への配慮から趣旨を曲げない範囲で加筆修正を行っている。また、調査員のお名前は敬称を省略している。これらについてはお許しいただきたい。

(1) 堀井幸夫調査員：高齢者を顧客として囲い込み、ITで新ビジネスを開拓すること
「今回訪れた二つの商店街は、地場産業を背景に発達した生産地型商店街である。熊野町は筆の生産高日本一であり、西新道錦会商店街は京友禅の中心的生産地である。両者とも地域全体が経済的しがらみの強い中で発展した社会構造を持っている。

しかし、今日の物流社会は、個々の地域社会の持つ伝統的な思想とは全く無関係に効率主義、利益第一主義で動いているため、その流れに取り残される人々を年々増加させていく。これが高齢者である。この増え続ける高齢者を顧客として囲い込み、ITを駆使した新しいビジネス展開を試みて成功しているのが熊野町と西新道である。」

(2) 曾我圭次調査員：強力な指導力で高齢者サービスを徹底的に追及する
「第1は、高齢者や住民サービスの視点で事業展開をしたこと。第2は、補助金を有効に活用すると共に、補助事業の採算性を重視した事業計画（独立採算性）に取り組んだこと。第3は、会長の強力な統率力と事務局職員の豊かなアイデアと行動力が発揮されたこと。第4は、福祉の視点を重視した事業計画を策定したこと。」

(3) 山田克宏調査員：金の要るハード事業より知恵と情報によるソフト事業が重要
「第1は、求心的リーダーの存在。第2は、地域の伝統文化を活かす。第3は、高齢者の存在を活かす。第4は、IT戦略を導入する。第5は、金をかけず、ソフト事業を重視する。第6は、補助金やメーカーを有効に活かす。第7は、住民参加で企画する。第8は、器の大きい商工会長や組合長を置く。」

(4) 松井廣文調査員：人材の育成こそ急務
「第1は、商店街事業に補助金を活用してIT投資を積極的に行うこと。第2は、商店街を強気に引っ張れる人材をたくさんもつこと。」

(5) 野原和義調査員：補助金に振り回されず地域主導で有効に活用することが大切
「国の補助金、県の補助金などをうまく活用し、商店街のみでなく、商店街を取り巻く近隣

地区さらにまち全体の活性化につなげることが大切である。」

(6) 加藤仁司調査員：IT戦略と旧来の人間同士の交わりの両立が大切

「日々健康な商店街とは、人の賑わいのある商店街である。インターネットによる情報の伝達は、お店とお客さんとの交流を豊かにする。インターネットによる交流は、物理的な距離を感じさせない伝達交流として、今後の高齢化社会を考えた場合、さらにバリアフリーの不十分な現状を考えた場合、特に重要である。ただ、そのためには、より一層お店とお客さんとの間の豊かな会話や交流が大切である。」

(7) 神村晃二調査員：商店街が生き残るには、商店街事業に自らも投資することが必要「熊野町では、活性化事業を実施する場合、商業者が事業費の2分の1か、3分の1を自己負担で実施してきた。熊野町では商店街が生き残るために、商業者自身も前向きに資金を準備する良い習慣が定着している」

(8) 渡邊泰彦調査員：商売人の心には、4つの原則が必要

「第1は、客の必要な品を提供する。第2は、客がその品を満足して使ってもらえること。第3は、価格はリーズナブルであり、他者へと普及していく品を提供すること。第4は、商品を通じて、売り手と買い手とのコミュニケーションをよくし、新たな人間関係が保てるようにすること。」

(9) 大西勝調査員：顧客に愛されるには、個店がまずできることを探り実践すること

「商店街振興組合におんぶされるだけではなく、自分たちでできることはやっていくこと、そしてお客様に愛されるか否かは個々の店舗の努力（例えば、周辺住民の日常生活に密着した買い周り品の品揃えの充実）次第です。まさに商いの原点を指摘された思いです。」

(10) 松永健調査員：商店街には、消費者主義と地域共生が必要不可欠

「商店街が生き残るには、消費者主義を貫き、地域との共生を図る事業展開が不可欠である。生き残りをかけた商店街事業活動なしに、商店街は21世紀に存続し得ない。その際、事業基準の立て方として、1)協働と競争で集客を図る。2)売れるかどうかは個々の店の経営努力にかかっている。3)リスクとメリットの共有（必要な資金を出し合う）。4)事業の独立採算性を大切にする、などの経営目標をうまくうち立て、意思統一を図っている点に注目すべきだ。」

(11) 和田武雄調査員：商店街には、起業家精神と血の通ったIT戦略が必要

「とても興味を持って聞かせていただいた事柄に、国や県が今何に力を入れているのかを、どんな事業に補助しようとしているのかを敏感に把握しながら、どの事業なら私たちにもで

きるかのかを常に考えていることでした。これは起業家精神と同じものであり、この起業家精神を商店街の一人一人が忘れてしまっていることにあらためて気付かされるものでした。また、インターネットビジネスとは、人と人のつながりを排除した究極のビジネスです。しかし、熊野町と西新道は、そのインターネットに血の通ったつながりを持たせようと試行錯誤しながら研究している様子が伝わってきました。」

(1 2) 越智昭夫調査員：きちんとした計画と実行力が成功の原動力

「地の利、構成力等のプラスに甘んじることなく、強力なリーダーによって相乗効果を演出している点が注目に値する。しかも、ハード整備に走ることなく、地域に密着した施策を追求している点には脱帽するばかりである。」

(1 3) 長屋和弘調査員：時代を真正面から受けとめまちづくりに活かすこと

「今日の商工業者を取り巻く高齢化、少子化、IT革命などを真正面から受けとめ、地域商工業活動に積極的に取り入れることによって、商工業が立地するまち全体の活性化に結びつけていくことが重要である。」

(1 4) 北川均調査員：市街地整備には複合的事業と豊かな自然環境の復元が必要

「今後の市街地には、安価な賃貸マンションと、老人が安心して暮らせるようバリアフリーで、老人介護センターや病院などが複合して立地する複合構想事業が必要である。さらに、高層ビルの建築も自然な環境を取り入れ、緑や川を加えてゆとりあるまちづくりに貢献すべきである。」

(1 5) 桐山芳和調査員：時流を地域に合致させることが大切

「人と人がふれあう生活と福祉に密着した近隣消費サービスの見直しが、本当の暮らしの豊かさを実現させるチャンスであるとの認識を持った。特別華々しさや過激性はないが、時流を地域に合致させる取り組み、例えば、ITは必ずしもグローバルな世界を対象とするのではなく、小さな地域の小さな便利や得をするために商店街でITを機能させている点が興味深かった。」

(1 6) 井上一徳調査員：高齢者など自分に一番身近な消費者を最も大切にすること

「大型店や周りの環境に応じて変化していくことも肝心だが、高齢者をはじめ自分に一番身近な消費者との間で、互いの必要性を今まで以上に深め、精神的な商圈距離をゼロにすることが求められている。そのために、有益な情報を敏感にキャッチし、新しいアイデアを実行することが必要だ。」

(1 7) 野寺兼次調査員：大型店にはできない商品・価格・販売方法の確立が急務

「圧倒的な資本力を持った企業（大企業）が市場を支配し、弱小の企業（商店）は淘汰されるのが市場原理である。しかし、市場を100%抑えることは不可能である。個々の商店は大手ではできないことを企画し、消費者ニーズにあった商品、価格、販売方法をとっていくこと。同時に、商店街として機能することも重要である。」

（18）澤芳美調査員：青年部による新事業の起業と創業が後継の条件

「ただ親の仕事の跡を継ぐというのではなく、若い人たちの新しい事業の起業、創業がもっとも期待されている。そのための啓蒙的活動が必要である。」

（19）岩田浩調査員：地元の金融機関を有効に活用

「熊野町は信用組合、西新道は信用金庫と利用している。こうした小回りの利く地元の金融機関をコミュニティの形成や地域の活性化に活用しているところが優れている。」

（20）真鍋貴子調査員：ITは街づくりの一助となる

「IT化が進めば、究極のところ商店街不要論に行き着いてしまう。しかし、西新道は『誰にとって魅力ある住みやすい街づくり』を基本に、FAXやコンピューターを地域住民へのよりよいサービス提供の一ツールと考えている。また、公共交通機関等の中心核がなくても『地域情報の共有』という核で地域住民が一体となれる。そんな街づくりの一助としてのIT化の可能性が、今後もさらに広がっていくであろう。」

20名の調査員が特に強調し岐阜県の商店街活性化に活かすべきポイントは、以上の通りである。あらためて調査員の指摘をもとに今後の商店街活性化のポイントを整理するならば、次の通りである。

- （1）高齢者を顧客として囲い込み、高齢者サービスを徹底的に追及すること
- （2）ITでコミュニティのニーズに応える新ビジネスを開拓すること
- （3）金の要るハード事業より、知恵と情報によるソフト事業を優先すること
- （4）結束力強化は会長や理事長の仕事である。指導員は地域や国を相手に市場開拓に専念すること
- （5）補助金に振り回されず、地域や時代に必要な事業に活かしきること
- （6）商店街の生き残りには、商業者自らがリスクを抱え投資すること
- （7）顧客に愛されるには、個店がまずできることを探り実践すること
- （8）商店街は、起業家精神、消費者主義、地域共生を大原則とすること
- （9）時代を見通し、商店街投資以上にまちづくりに投資すること
- （10）市街地は、商店街のみでなく、自然の回復など複合的目的を備えること
- （11）大型店にはできない商品開発・販売方法を商店街で確立すること
- （12）商店街は、青年部や若者に新事業の起業や創業を促すこと

(1 3) 地元の金融機関を活用して住民に応える新規ビジネスを創業すること

先進地現地調査調査員名簿（五十音順）

井上 一徳 氏	(有)下呂ひごや代表取締役社長	ふれあい
岩田 浩 氏	大垣市生涯学習アドバイザーの会会長	大垣
大西 勝 氏	(有)商環境企画	岐阜
越智 昭夫 氏	岐阜県商店街振興組合連合会理事長	岐阜
加藤 仁司 氏	一級建築士事務所	岐阜
神村 晃二 氏	神村能率研究所	ふれあい
北川 均 氏	岐阜市商店街振興組合連合会理事長	岐阜
桐山 芳和 氏	アデイス建築工房主催	大垣
澤 芳美 氏	中小企業診断士	岐阜
曾我 圭次 氏	岐阜県中小企業団体中央会スタッフ	ふれあい
長屋 和弘 氏	岐阜県商工会連合会広域指導係長	ふれあい
野寺 兼次 氏	(株)野寺商店	大垣
野原 和義 氏	岐阜県電器商業組合大垣南支部長	大垣
堀井 幸夫 氏	岐阜県商工会連合会経営技術支援エキスパート	ふれ
真鍋 貴子 氏	岐阜県商店街振興組合連合会事務局員	ふれあい
松井 広文 氏	(株)サーブ代表取締役	ふれあい
松永 健 氏	共立総合研究所特別研究員	大垣
山田 克宏 氏	(株)ヤマダ代表取締役	岐阜
和田 武雄 氏	土岐市駅前商店街(振)	岐阜
渡邊 恭彦 氏	ビーエム設計事務所所長	岐阜

事務局氏名

井戸 武正	(財)岐阜県産業経済振興センター副理事長	ふれ
若山 充	(財)岐阜県産業経済振興センター研究情報部長	岐阜
浅野 宝樹	(財)岐阜県産業経済振興センター主任研究員	岐阜

講師・アドバイザー

鈴木 誠	岐阜経済大学経済学部教授	大垣
------	--------------	----

先進地現地調査日程表

3月8日(木)

8:10	JR 岐阜駅南口ドトールコーヒー前集合	
8:15	JR 岐阜駅南口ドトールコーヒー前出発	
8:25	ふれあい会館南口バス停集合	
8:30	ふれあい会館南口バス停出発	
8:45	JR 大垣駅南口アパホテル前集合	
8:50	JR 大垣駅南口アパホテル前出発	
	大垣 IC	(各自自己紹介、鈴木先生や調査員同士で 自由な懇談)
10:10	草津 PA (弁当積み込み) 休憩	
10:25	草津 PA 出発	
10:30		事前学習(ビデオ視聴)開始
11:30		事前学習(ビデオ視聴)終了
11:55	竜野西 SA 休憩	
12:10	竜野西 SA 出発	
	車中で昼食	
13:00		事前学習(ビデオ視聴)開始
13:30		事前学習(ビデオ視聴)終了
13:50	小谷 SA 休憩	
14:05	小谷 SA 出発	
	西条 IC	
15:00	熊野町商店街到着	熊野町商工会 小鷹狩氏の説明を受けながら 現地調査
17:00		鈴木誠岐阜経済大学教授講演
18:00		現地調査(夕食を兼ねて各自で)
20:00	広島市内のホテルへ出発	
20:30	ホテル着	

3月9日(金)

8:00	ホテル出発 広島東IC	
9:15	篠坂PA休憩	
9:30	篠坂PA出発	
9:35		事前学習(ビデオ視聴)開始
10:05		事前学習(ビデオ視聴)終了
10:30	竜野西SA(弁当積み込み)休憩	
10:45	竜野西SA出発	
12:05	桂川PA休憩	
12:20	桂川PA出発 京都南IC	
12:45	京都市西新道錦会商店街到着	西新道錦会商店街振興組合 原田事務局長の 説明を受けながら現地調査
15:30	京都市西新道錦会商店街出発 京都東IC	
16:55	多賀SA休憩	
17:10	多賀SA出発 大垣IC	
18:00	JR大垣駅到着	
18:20	ふれあい会館到着	
18:40	JR岐阜駅南口到着・解散	