

楽市楽座

平成14年度 第2号 (No 39)

復活!! 商店街・日本型TMOの可能性を考える

TMOに期待したいこと

市町村合併とまちづくり

オーダーメイド紳士服販売Masuo.net「<http://www.masuo.net>」

美しい地球を子どもたちへ【いびがわミズみずエコステーション(揖斐川町)】

先代から受け継ぐ事業への志【東京都品川区・武蔵小山商店街振興組合】

心の豊かさを地域の人たちと分けあいたい【鹿児島県鹿屋市・菓子工房ボンヴィヴオン

21世紀の商店街を考える【対談：桑島俊彦氏×望月照彦氏】

生活インフラ時代を迎えた商店街の可能性を考える

(財)岐阜県産業経済振興センター

中心市街地、小売商業、商店街を取り巻く環境は、従来にも増して変革期を迎えている。中小の小売業者を含む小売商業は、地域経済のなかで、地域活性化の重要な役割を今日まで担ってきたが、都市再生が求められる現代においては、産業再生の源泉の一つとして位置付けられよう。また、生活者である都市住民にとって、雇用や生活スタイルといった社会構造の変化が商業関係者に与える影響は、きわめて大きくなっている。

本小冊子「楽市楽座」は、小売商業機能の置かれた環境変化や動向を把握し、機能の変化にどのように対応したらよいのかを意欲的に論じることを目的としている。時代を先取りしているリーダーへの取材や先見性のあるケーススタディ収集なども参考にしながら、小売商業を中心とする商業環境の将来を展望することを意図している。

小売商業などの商業関係の将来を描くためには、地域経済やその立地環境が与えるコミュニティレベルの動向を把握することも重要であるが、もう少し広く、変容しつつある社会構造の影響もとらえなくてはならない。例えば、複合的な商業機能のありかた、マーケティングの観点、異業種の参入など新しい就業形態の登場に伴う商業環境の変質などである。また、情報革命（ＩＴ）は製造、流通などの産業分野はもちろんのこと、地域・家庭の隅々にまで浸透しはじめている。このことは生活スタイルや就業スタイルの変化となって現れる。

今年度は、以上の認識を前提としつつ、ＩＴ化時代、環境配慮といった大きな変化の中で、小売商業、商店街を核とする中心市街地はどうあるべきかを考察していく。そして、厳しい環境のなかにも活路はあるという確信・自信をもっていけるような事例を紹介しながら、メインテーマの組み立てとして「21世紀・新時代の要請 新しいまちづくりの胎動 まちづくり、中小小売業活性化のための人材育成」の順で構成していく。

タイトルの「楽市楽座」は、ご存知のように、戦国時代、「岐阜」と命名した織田信長が、城下で商業政策として実施したフリーマーケットである楽市楽座に由来する。商業環境は、今も昔も、社会のニーズや動向を的確に把握することで成立する点において変わるところがない。本小冊子においても、その視点を原点としている。

編集主旨

- まちづくり提言
TMOに期待したいこと P2
細野助博 氏（中央大学総合政策学部教授）
- 環境変化
「市町村合併とまちづくり」 P6
～新しいまちづくりの方向性を考える～
名倉弘二 氏（有限会社 ケイプラン）
- 繁盛店のHP活用講座その2 ● 千葉県松戸市
オーダーメイド紳士服販売 P10
Masuo.net 「<http://www.masuo.net>」
- まちづくり宣言 ● 岐阜県内の活動を追う - 2
美しい地球を子どもたちへ P12
～いびがわミズみずエコステーション（揖斐川町）～
- リーダー群像 ● 東京都品川区・武蔵小山商店街振興組合
先代から受け継ぐ事業への志 P14
近藤 博 氏（武蔵小山商店街振興組合事務長）
- チャレンジショップ ● 鹿児島県鹿屋市・菓子工房ボンヴィヴォン
心の豊かさを地域の人たちと分けあいたい P18
- まちづくり展望 ● 21世紀の商店街を考える - 桑島俊彦氏の対談シリーズ第2回
生活インフラ時代を迎えた商店街の可能性を考える P22
～これからの地域社会を担う人材と商店街の役割～
対談 望月照彦 氏（多摩大学経営情報学部教授）

編集後記

TMOに期待したいこと



Photo/Toshio Kohsaka

中央大学総合政策学部教授
細野 助博 氏

《略歴》細野 助博（ほその すけひろ）

1973年、慶應義塾大学院経済学研究科修士課程修了、日本ユニバック（現日本ユニシス）研究員、筑波大学大学院社会工学研究科博士課程修了を経て、93年から中央大学総合政策学部教授、その間、メリーランド大学大学院客員教授就任（97～98年）、日本公共政策学会副会長、財務省財政制度等審議会委員兼部会員。主な著書（単独著、編著のみ）に、「スマートコミュニティ」（中大出版部）、「中央省庁の政策形成過程」（編著）（中大出版部）、「現代社会の政策分析」（勁草書房）、「どうなる・どうするポスト大店法」（日本実業出版社）、「社会統計学概説」（共立出版）などがある。

はじめに

「中心市街地活性化法」が平成10年10月に施行されてから、平成14年10月現在で529市区町村（複数の地区を対象にした市区町村もあり計画地域は546）にのぼる。とめども無いデフレ現象と、地価の下落と先行組の成果を見てスピードを上げる「流通外資」の進出の二大要因も含め、4年間の政策効果を検討し、今後はどうつなげるべきかを明らかにしたい。私はこのエッセーに蓄積したデータの分析とともに複数の地域での「中心市街地活性化基本計画」の策定、「TMO構想」の策定に携わり、その後の経過を観察したり、実行にかかわっている経験を随所に織り込む。

データが語ること

私の手元にある地域データ（政令市の区は市と同格に1地域とし、3353地域）によれば、平成12年が計画策定のピークであったことがわかる。同13年や14年に策定地域の数が増加しているこ

とに注意すべきだろう。また、人口規模で見ると2万人から5万人未満の中小都市の策定が多いように見えるが、同一規模の地域で比較すると30万から50万人未満の都市での基本計画策定割合が高い。店舗数の増加が利便性を作り、それが集客効果を呼び、その集客効果が再び店舗の集積を呼ぶという「商店数と小売販売高の相乗作用」がどの人口規模の地域で観察しえるだろうか。（表1）で示されているように5万から10万未満の人口規模のグループでも半数が策定している現状は、相対的に地価が低く大規模な駐車場を併設した隣接地域への大型店舗の立地が引き金になっていると考えられる。しかし、それが地域の人口の伸びや商店販売高の伸びに「効果的」であったかどうかの検証が必要だろう。

データ分析から見えること

基本計画が策定されている現状を評価するために、人口の伸び（平成10年実績）と小売販売高の伸び（平成9年実績）との相関関係を調べた。計画策定地域の特性をあきらかにする結果を（表2）から読み取ると、計画策定と人口の伸び

表1 中心市街地活性化基本計画策定地域

策定年 人口規模	10 年	11 年	12 年	13 年	14 年	合計
2 万人未満	0	18	20	30	19	87 (3.9%)
2 万人～5 万人未満	1	30	45	35	35	147 (28.6%)
5 万人～10 万人未満	2	35	41	21	21	128 (50.8%)
10 万人～30 万人未満	4	31	40	21	21	120 (47.1%)
30 万人～50 万人未満	1	10	9	8	8	36 (77.1%)
50 万人以上	1	3	1	3	4	12 (63.2%)
合計	9	127	156	130	108	530 (15.9%)

(注) 合計欄の下段の()内パーセントは同一人口規模グループ内での策定地域の割合である。

表2 計画策定の効果

	都市規模	計画策定の有無	飲食店/ 就業者人口比	スーパー/ 小売店数比	流入/流出人口比
人口伸び率	2万人未満		▲	**	**
	5万人未満	**	**	**	**
	10万人未満			**	**
	30万人未満			**	**
	50万人未満			**	**
	50万人以上			*	**
小売販売高伸び率	2万人未満			**	**
	5万人未満	**	**	**	**
	10万人未満			**	**
	30万人未満				**
	50万人未満				**
	50万人以上				

(注) ▲はマイナスで5%の両側検定に合格。**は1%の両側検定に合格

や小売販売高の伸びと統計的に有意な関連性が観察されたのは、2万人以上5万人未満の地域である。これらの地域では、「中心市街地が地域経済の中心として機能し続けるのに支障をきたすおそれがある」ので早めに手を打つという観点から「策定を急いだ」とも考えられる。また、飲食店の厚みやスーパーの構成比、人口の純流入などが人口や小売販売額の伸びと統計的に有意な関連性を有していることから見ると、「計画策定」に意欲を示した地域にとって効果が上がる可能性が強かったといえよう。また、この(表2)から人口という購買力を支える要因の重要性が浮かび上がってくる。ところで計画の策

定と5万人以上の都市とで「統計的な関連性が見られない」のは、中心市街地での人口流出や小売販売高の伸びがおぼつかない状態にあることを暗示している。

基本計画策定から 「街づくり」への茨の道

一連の中心市街地活性化策の「成果が上がっているか」どうかを評価する実データが手元に十分ある状況に無いが、これを私の実体験で補完しながら検討すると、残念ながら「及第点は挙げられない」。中心市街地活性化の基本計画が

でき、それを実現するためにひとつの有力な方策としてTMOを立ち上げるという一連のプロセスは、「TMO構想」を作り、これを実際の活動に結びつける「組織作り」に持っていかねばならないが、基本計画からTMO認定にまで進む地域は約半数。認定して実際に機能するのはまたその半数ではないだろうか。TMO活動の先行地域での効果が十分ではないからだ。大半は商工会議所や商工会の1部局のまま人手と活動資金の不足と、とくに「街づくり」のための構想力を持ったリーダーの不在に悩んでいる実情がある。他方、量販店チェーンなどの大手小売企業にとっては安泰かというと一部を除きそうでもない。日米構造協議から始まった「大規模小売店舗」の出店規制緩和がバブル期をはさんで各企業の出店競争を招き、各地とも軒並みオーバーストアの様相を呈している。彼らの体力の弱ったその間隙を突いて郊外に大型店舗を出店する「流通外資」の登場となる。この最悪のパターンは規模の大小を問わず日本の小売業にとって大きなマイナス要因となっている。大型小売店舗が「地域の論理」より「企業の論理」を優先させてきたように、流通外資はより「本国の論理」を優先させるだろう。このような状況下で「中心市街地活性化」をどうするか。実際の経験と実証データ分析を通じていくつかのTMOに焦点をあわせ、状況打開の可能性を示唆したい。

TMOに期待すること

TMOのメリットは、省庁横断的なサポートがTMOの認定を通じて活用できること。また考えようによってはTMOには既存の産業振興組織の枠組みを超えた多様で幅広い活動がNPOを含めいろいろな組織とコラボレーションを図りながら可能になる。このスキームを活用しない手はない。以下TMOに期待する論点を整理してみる。

1) TMOは中心市街地を「地区の戦略拠点」とすると同時に、広域商圈を考えた場合の「地域の戦略拠点」作りをする。

現在の中心市街地活性化法が狭い「地区」の概念から活性化を促進していることの限界もある。商圈を構成する「地域のポテンシャル」を上げ、ひいては商圈の実質的な購買力を上げる方策についての戦略無しには、中心市街地の空間的広がりも実質的効力を持たない。

2) TMOは中心市街地活性化法を単なる「地域商業活性化策」に矮小化してはならない。あくまでも、「街づくり」を実現することで、派生的に「商業振興」が達成されるという基本的視点から中心市街地活性化法を捉えて活用する

従来から多くの商店街振興策は、商店街の衰退に対して「対症・局所」療法に留まっていた。大型店舗に対する対立図式からの出店規制や、商店街のアーケード設置、カラー舗装などのハード依存はその典型である。結果として集客力の低下やモータリゼーションに対する対策の遅れを生んだ。ところで、モータリゼーションの進展で激化する都市間競争での勝ち残りは、単に「売り場面積の合計」で決まるわけではない。効果的なテナントコーディネートや情報発信、アクセスの向上などの総合力で決まってくる。この総合力を向上させるための戦略の構築と実現への原動力（戦略的エンジン）としてTMOを位置付けなければならない。

3) TMOは多様な利益関心を持つ人達の「話し合いと活動の場（フォーラム）」として機能する。

多様な利益関心を持つ人達は、別の側面から見ると利益に裏打ちされた様々な資源を持つ。この人達を「まちづくりの価値連鎖（バリューチェーン）」の実現のために統合しなければならない。それには、広く「合意（コンセンサス）」を形成する必要がある。そのために対面コミュニケーションとITを使ったネットワークコミュニケーション、双方の活用を図らなければならない。その仕組みづくりの役割をTMOが担う必要がある。したがって、TMOが企画し実施する活動は「すべて合意形成事業」として位置づける必要がある。全国の商店街のIT推進事業を調査した結果によれば、IT推進事業イコール商店街振興策と短絡的な取り組み方をしている商

店街があまりにも多い。この期待図式は早晚実態とかけ離れたものという結論が下されよう。あくまでも、情報共有手段としてしかITを使ったネットワークコミュニケーションは機能しえない。また、対面コミュニケーションの無い情報共有などは成立しえない。ITは「安価」な内部にとって情報共有、外部にとって情報発信と情報収集の手段として活用すべきものであり、過剰な期待感や投資はIT活用にとって失敗を用意する。

4) TMOは2層型の組織構造にする。エキスパートとアマチュア・ボランティアの効果的な混成で組織の活性化と多様化を進める。

「まちづくり戦略会議」、「TMO」、各種「ワーキンググループ」などTMO関連の組織はすべてエキスパートとアマチュアの2層型の組織構造でなければならない。エキスパートは事象を深く掘り下げ分析し、必要なプロジェクトを理論的にマネジメントできるが、狭義の専門性に傾きやすい。他方、アマチュア・ボランティアは寄り集まることで多方面から多角的な視点を提供できるが、断片的かつ経験則的な思考や行動パターンに陥りやすい。この2層の効果的な融合から活動の活性化と広がりが出てくる。エキスパートのいない組織は漂流する。だから組織は予測のつかない変質を生じ、やがては瓦解する。だからエキスパートの存在は不可欠だ。しかし、エキスパートの選択や意思決定に対してアマチュア・ボランティアからの不断のチェックアンドバランスが無ければ、独断と偏見が支配し、組織活動は現状から遊離したものとなる。TMOとその関連する組織は、実効性と成果の観点から常にテストされ、それに合格しなければ「サンセット方式」で存続の可否まで検討されなければならない。虚偽と惰性に陥ることのないように、組織の活性化を常に心がける必要がある。

5) TMOは、その活動を行政と「車の両輪」となって果たしていく。TMOの目的は、「憧れと愛着のある街」を創造することである。それは「車の両輪」が上手く機能しなければ実現できない。

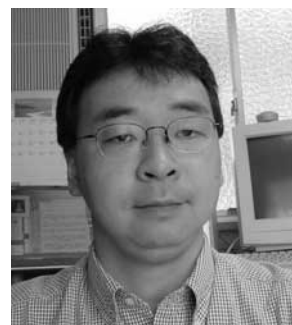
「憧れと愛着のある街」の創造に向けて行政とNPOを含め民間のパートナーシップを存分に活

用しなければならない。「都市は未完成の別名である」から、都市は常に変貌を遂げてゆく。だから、つねに「中心市街地活性化基本計画」は実情にあわせて改訂を繰り返していかなければならない。また、この基本計画のローリングにあわせてTMO構想も新しい街づくりを提案できるようにローリングしなければならない。とすれば、行政とTMOとの間の意思疎通や情報共有は、TMO活動にとって「基本的条件設定事項」と捉えなければならない。また、市の進める事業とTMO活動との整合性は、「まちづくり事業」の実効性を高めるためには常に考慮すべき基本事項でもある。TMOに関わるすべての事項をTMO単独の事業という「狭い定義」でくくることなく、常に行政とTMOが「車の両輪」としての役割を自覚し、相互に確認する作業を続けていかなければならない。

おわりに

かつて米国で生活しているときにお気に入りの地域スーパーがオランダの企業に買収され、地域貢献が削減されるのではないかとその是非についてマスコミも巻き込んで議論百出した。流通を取り巻く情勢は「生活」に直結することは洋の東西を問わない。この重要なセクターについて公的な関与の是非や地域住民の関心の高さをいまさら議論する必要はない。中心市街地の活性化策が中央省庁の「縦割り」を超えて必要になるのは、実はこれからだと思われる。しかし、これは「街づくり」を中央省庁主導でというのではなく、あくまで「地元住民」がTMOというスキームを活用して主体的に活動することであるし、商工会議所や商工会といったある面で「個別省庁の出先機関」に一任することでもない。むしろTMOイコールNPOという図式で考えるべきなのではないか。この図式が円滑に実現するように行政や商工会議所・商工会がサポートするという形に転換しない限り、中心市街地活性化の実は上がらないといえる。

「市町村合併とまちづくり」 ～新しいまちづくりの方向性を考える～



有限会社 ケイプラン
名倉 弘二 氏

《略歴》名倉 弘二（なぐら こうじ）

1963年愛知県生まれ。デンソーテクノ株式会社（デンソー本社出向）にて10年間、自動車関連の設計、開発の業務に携わる。95年末退社後、まちづくりに関するプランニング&コンサルティングの道へと歩む。（退社後、商業コンサルティング会社で3年間修行）。98年10月に有限会社ケイプランを設立し独立。現在、商店街におけるソフト化事業、大学運営支援、防災計画策定、店舗における運営マニュアル作成、執筆、講演などを中心としたまちづくりに主眼をおいたプランニング&コンサルティングを展開中

時代背景

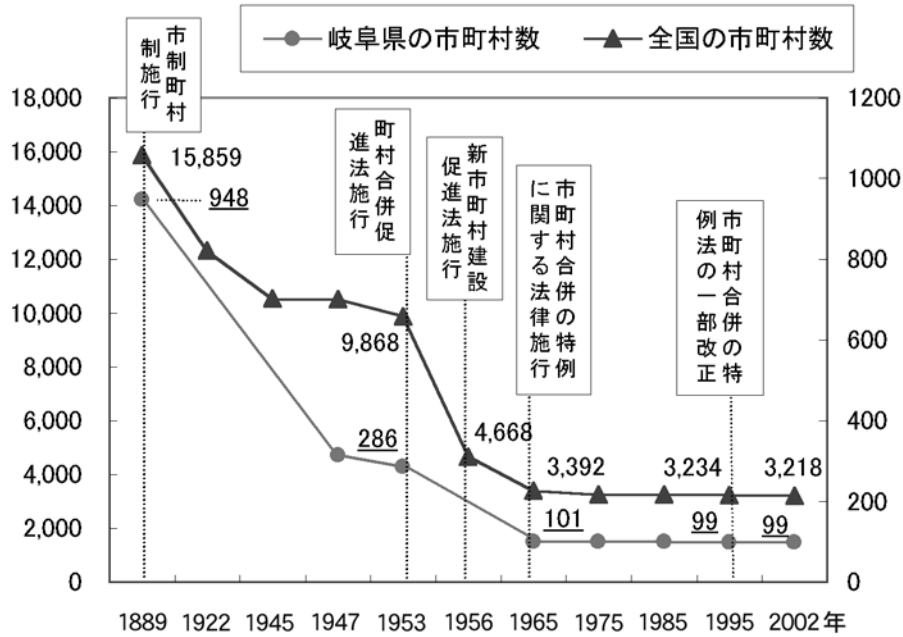
ここ最近“市町村合併”に関する話題が、頻繁に新聞等で取り上げられている。その背景には、1995（平成7）年に一部改正された市町村への財政面の優遇措置などを盛り込んだ「市町村合併特例法」の期限切れが2005（平成17）年3月に迫ってきていることがある。合併に要する時間は、どの程度実質的な協議がなされるかによって変わってくるが、総務省の示しているマニュアル上には、合併協議準備2カ月、市町村建設計画案策定6カ月、合併協定項目協議8カ月、合併準備作業6カ月の計22カ月を目安と記載されている。要するに、2年近くかかり、遅くても今年度中には合併の意思を固めないと優遇措置を受けられる2005（平成17）年3月には、間に合わないことになる。

これから、市町村合併とはなにかということとを解説し、その上で、商店街を取り巻く中心市街地の活性化事例を踏まえ、市町村合併をどう

まちづくりのチャンスとして活かしていくか述べていく。市町村合併という問題は、我々が日々生活していく上で、あらゆる面においてかわっている。そのことは、皆さんが市役所または町村役場に行かれた際、様々なセクションの窓口があることからもお分かり頂けると思う。そのため、どのような視点でみていくかによって市町村合併の捉え方も変わってくる。ここでは、商店街を取り巻く中心市街地という切り口でみていく。

図表1に、全国および岐阜県における市町村数の変化を示している。現在、全国で3,218市町村が存在し、国としてはこの約3,200の自治体を1,000に集約するという目標を掲げている。また、岐阜県内では、現在99の市町村が存在している。ちなみに、岐阜県は、北海道の212市町村、長野県の120市町村、新潟県の111市町村に次いで、全国で4番目に市町村の数が多い県である。図表1を見ていただくとわかるが、私たちが今住んでいる市町村の数や広さなどは、1965（昭和40）年頃にほぼ固まり、その後大きく変わっていない

図表 1 全国および岐阜県における市町村数の変化



出所：全国の数値は総務省、岐阜県の数値は「岐阜県町村合併史」

い。40年近く現状の枠組みを維持してきており、その間に我が国経済は、高度成長時代からバブル崩壊、安定成長時代へと変わり、高齢化、少子化などの問題を抱える中、成熟社会を迎えようとしている。こうした経済および暮らしの大きな変化に対して、果たして40年近く前と同じ枠組みでいいのかということに今回の市町村合併の発端がある。さまざまな面で時代の転換期を迎えている今こそ、これまでの暮らしぶりを振り返るとともに、今後どのように自分たちの住んでいる地域をしたいのかなど地域住民ひとりひとりが考える時がまさに来ている。商店街の方々や地域住民の方々に今回の“平成の大合併”を考えるきっかけづくりとして、捉えて頂きたい。

“平成の大合併”と呼ばれる市町村合併とはなにか

40年近く市町村の枠組みがそれほど変わっていないこともあり、現在私たちが暮らしている地域の枠組みが昔から続いているような錯覚に陥りがちであるが、1965（昭和40）年以前は、大きく市町村の数に変化していた。我が国は、

これまでに大きな大合併を2回経験している。その1回目が“明治の大合併”と呼ばれ、明治22年の市制町村制施行にあたり、71,314あった市町村が、15,859の約5分の1に激減した。その後、戦後の復興を終えた1953（昭和28）年の町村合併促進法施行を皮切りに、1961（昭和36）年までに、9,868あった市町村が3,472になった。約3分の1に削減したこの合併は“昭和の大合併”と呼ばれた。

今回の“平成の大合併”が進められる大きなポイントとして、各自治体における財政危機の深刻化が挙げられる。国自体の税収が減っており、国が分配する地方交付税交付金も2000（平成12）年度の21兆7,764億円をピークに減少に転じている。合併することで、役所の人件費や公共投資などのコストを削り、行政サービスの合理化・効率化を図り、強い財政基盤をつくる狙いがある。

また、大きな流れとして、“地方自治”“地方分権”など地域への注目が高まっていることも合併を後押ししている。1995（平成7）年に地方分権法が成立し、2000（平成12）年4月に地方分権一括法が施行され、地方自治体の役割の重要性が増すとともに、その地域における自然、文

化、歴史に即した個性的な地域社会の形成が求められている。地方分権が進む中、その受け皿となる市町村の財政基盤はもちろんのこと、政策能力も問われてくる。その観点からも文化、歴史など風土的なつながりを念頭においた上で、近隣市町村との合併の検討も必要になってきている。

現状をみると、総務省調べ（平成14年10月4日時点）では、市町村合併特例法に基づく法定協議会は121団体で、全国3,218市町村のうち483自治体の参加にとどまっており、枠組み通り合併しても360程度しか減らない状況である。現状では、国の目標の1,000というペースには程遠いレベルである。今、この原稿を書いている秋が山場と言える。ちなみに原稿を書いている段階でも、益田郡5町村が11月1日に岐阜県内で7番目となる法定協議会を設置するという情報が入ってきた。

合併には、財政基盤の強化などのメリットもあるが、合併の仕方によっては、都道府県並みの面積になってしまう地域もあり、市役所から遠く離れた地域はますます寂れるという警戒心も根強い。しかし、一昔前までは潰れないと思われていた銀行が破綻し、大学も破綻する時代を迎え、自治体も判断を誤ると破綻というシナリオもありうる。何も合併がすべてではないが、地域としての生き残りをかけた一つの選択肢であることは確かである。私は、“新しいまちづくりのチャンス”として捉えている。

商店街を取り巻く 中心市街地活性化の取り組み

次に、まちづくりという視点で、商店街を取り巻く中心市街地の取り組みをみていく。全国的に商店街における空き店舗が増えるなど中心市街地の衰退が叫ばれている。私がこれまで関わったなかで、これからの方向性を示唆するような商店街を取り巻く中心市街地の取り組み事例を2つ紹介する。

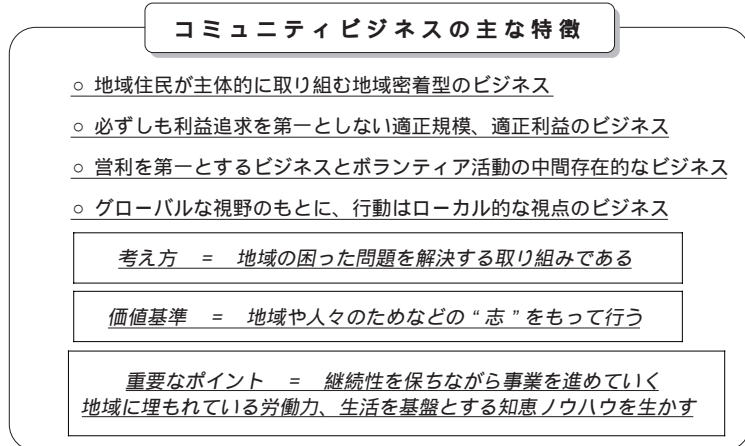
一つが、学生たちを巻き込んだ活性化の取り

組みである。全国各地で学生および大学と連携した取り組みが見られるが、岐阜県内でも大垣市において商店街活性化活動が続けている岐阜経済大学のまちなか研究室「マイスター倶楽部」の取り組みは全国的に注目されている。

ここでは、愛知県瀬戸市における名古屋学院大学の学生たちの取り組みを紹介する。瀬戸商工会議所主催の瀬戸みやげ推奨品の認定商品を中心市街地商店街の空き店舗を活用して販売委託の形でお願いしたのが始まりである。今年の3月に「学生の店」としてオープンし、その後、9月に店舗面積を拡張する形で店舗名「マイルポスト」としてリニューアルされた。物販のみでなく、カフェをメインにした店舗に生まれ変わり、地域の人々、学生・若者が集える場となっている。マイルポストは“道しるべ”という意味で、商店街のあり方を示す新たな“道しるべ”となって彼らが活躍することを期待している。運営しているまちづくり応援団とも言える「人コミュ倶楽部」は、学生だけでなく有志の教員との共同組織である点が注目される。県、市、商工会議所が安心して委託しやすい組織体系と言える。

もう一つが、注目を浴びつつある“コミュニティビジネス”である。図表2に特徴を示しているが、コミュニティビジネスは、利益追求を第一としない、地域の困った問題を解決するビジネスである。現在、愛知県安城市では、来年度のコミュニティビジネスの立ち上げに向け、ワークショップ形式で地域における課題を商店街、地域住民、行政が一体となって話し合いを進めている。私も地域に住む一市民として参加しているが、参加者それぞれが自分の生活に直接関わることだけに、活発な議論が交わされている。コミュニティビジネスが注目されている背景には、地域における人と人のつながりの希薄さが挙げられ、その他、新たな地域産業の育成、新規雇用の場の創出としても期待されている。上記の商店街内における学生たちの店「マイルポスト」もコミュニティビジネスとして捉えることができる。

図表2 コミュニティビジネスの主な特徴と考え方・価値基準



市町村合併を新たなまちづくりのチャンスに

市町村合併によりエリアが広がることになるが、これからの時代、商店街にとっても、近隣地域または離れた地域との“人（交流）”“サービス(商売)”の面でネットワークづくりが必要である。ある一定地域内で使える地域通貨（エコマネー）が全国的に広がっているが、岐阜市の地域通貨「楽市」はじめ、兵庫県姫路市の「千姫」、兵庫県加古川市の「りば」、青森市の「RASSE」など地域の枠を超えて相互に交換できる地域通貨の実験が11月半ばから（来年4月に本格実施計画）始まる。

市町村合併と商店街を取り巻く中心市街地活性化を短絡的に結びつけることは少々無理があるが、どちらも切っても切れない関係であることは確かである。どちらも抱えている問題は多く、取り組むべき共通の課題として、新しい時代に合った経営なり政策、顧客・住民のニーズに合った品揃えなり行政サービスが挙げられ、従来の発想の延長線上ではない、新たな発想による改革が求められている。

前項で、中心市街地における商店街の取り組みとして、学生たちの活動をはじめ“コミュニティビジネス”という視点で取り上げた。そのコミュニティビジネスは、いわゆる大企業では採

算が合わなく、行政サービスにもなじまないきめ細かいサービスにこたえていくことができる。私は、新たなまちづくりへのチャンスとして商店街におけるコミュニティビジネスの展開を提案したい。

商店街は、買い物の場であるとともに、地域の人々が集うコミュニティの場でもある。そして、これからの時代、一人一人のニーズにあったきめ細かいサービスを行政がすべて行うことは難しく、商店街が行政から委託を受けて行っていく時代が来る。市町村合併して、エリアが拡大すればするほど、きめ細かいサービスの商店街への需要が高まる。しかし、現在、行政から委託が次から次に来るかと言えばそうではなく、それには行政内部の意識改革も必要であり、行政改革を進めるきっかけの一つとして市町村合併を捉えることもできる。枠組みが変わる合併時には、行政改革も進めやすい。また、同時に、商店街も行政から委託を受けられるようNPO（特定非営利活動法人）や株式会社など受け皿となる組織化を図っておく必要がある。

コミュニティビジネスは、利益を追求しないと言っても、あくまでビジネスであり、継続的に行っていく必要がある。商店街で商売をなさっている方々の経営感覚がまさに必要であり、また、コミュニティビジネスのポイントである“地域住民の隠れた才能”を活かすという観点からも地域に根ざした商店街ならではの強みを生かせる。市町村合併をまちづくりの新たなチャンス、商店街にとっての新たなビジネスチャンスという視点で、地域住民、商店街の方々に地域に暮らす生活者として問題意識をもってもらいたい。今回の市町村合併に関わる話題、大学・学生と連携したまちづくり、コミュニティビジネスの取り組みは、コラムおよび視察レポートして私のホームページ上でも紹介しているので是非一度ご覧頂きたい。URLは、

<http://www.townnet.com/tsunagu/index.html>である。

オーダーメイド紳士服販売

Masuo.net 「<http://www.masuo.net>」

ネット販売に向かないと思われる業種の一つにオーダーメイド紳士服の販売がある。
身体のサイズを採寸する必要があるので、対面販売でなければ、と常識的には考える。
ところが、「Masuo.net」は、お客様のヒントを基に工夫でそのハンディを克服している。
その工夫はお客様がヒントとなって生まれたという。
お客様との対話が重要なのは、ネット販売も対面販売と同じである。

メールマガジン発行が機に

野村益夫氏は、東京のベッドタウンである千葉県松戸市で「メンズエム」というオーダーメイドの紳士服店を経営しているが、地方への販売が可能であり、新規顧客の開拓になるとの考えから、1999（平成11）年4月にHP店「Masuo.net」を開設した。

野村氏は、それまでパソコンにさわったことすらなかったというが、思い立つと、約束もなしにパソコン雑誌の出版社を相談に訪れたという。行動派である。「パソコンなんかには負けられません」が当時の気持ちということである。

その「Masuo.net」であるが、開業から五カ月間はまったく注文はもちろんアクセスすらない開店休業状態であった。なんとか多くの方に知ってもらおうということで、「まぐまぐ」から洋装についてのメールマガジン「セビルロウ」を発行した。これにより購読者を獲得すると、信頼感が生まれ、メールマガジン2号目を発行した月に、読者を中心に、はじめて50万円の売上があげられた。この後、少しずつ売上が拡大し、軌道にのっていったのである。

使い捨てカメラでジャストフィット

納品した商品はお客様から好評ではあったが、野村氏は半信半疑であったという。オーダーメイドの紳士服は、お客様と直に会ってサンプルの生地を見せて了解をいただき、身体の寸法を採寸して、「納得の一着」をつくるのが基本である。ネット販売「Masuo.net」では、お客様から、日常的に着ている身体にもっともあっているスーツを見本として送っていただき、それを採寸して型をとっていたのであるが、それでも野村氏自身が直接確かめていないことから不安があったのである。

あるとき、お客様が見本スーツと一緒にそのスーツ姿の自分の写真を送ってきたことがあり、これがヒントになった。その写真は、お客様が自分にもっともあっているスーツを着ているということだったが、プロから見ると、右の袖丈が若干長かったのである。これを考慮した完成品を納品したところ、「自分でも気がつかなかった」とお客様の高い評価を得ることができた。

現在では、まず、見本の生地、メジャー、使い捨てカメラを送り、手持ちのスーツを着た自分を前・横・後ろと写してもらうことにしてい

る。返送写真と送られてきた見本スーツを参考にして、よりお客様にフィットしたスーツを納品できるようになったのである。

お客様との対話に、商売のヒントが隠されているのは、対面販売だけではなくネット販売でも同じなのである。

口コミから注文が増えた

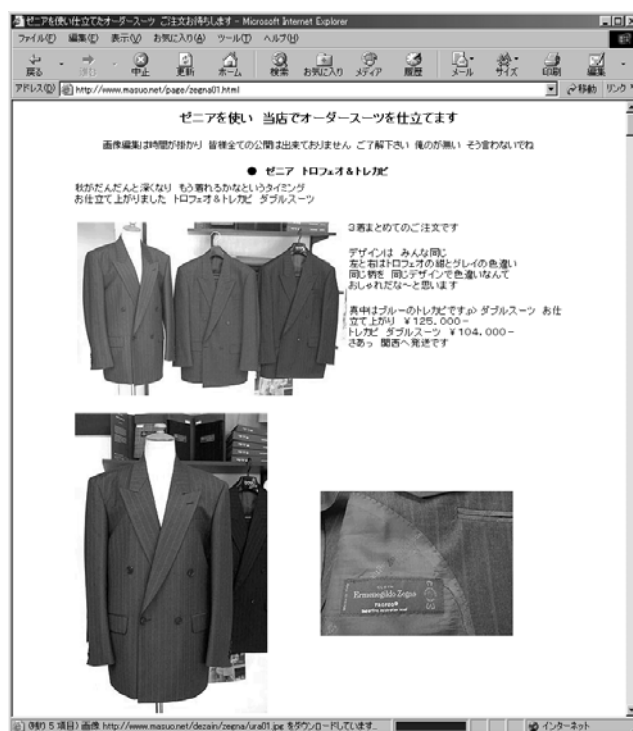
「Masuo.net」には、「出来上がりを見る」というコーナーがある。そのときどき、仕上げたスーツの写真を公開しているのである。オーダースーツは、標準的には10万円以上する高額商品である。「Masuo.net」としては、こういうタイプのスーツをこれだけ注文いただいているということを示すことで、はじめて訪れたお客様に、店に対する信頼感を持っていただこうとしているわけである。

また、これは思いもかけず営業にも役立っている。お客様にとっては、自分の注文したスーツがwebに載っていることから、会社の同僚などに見せることが多い。それを見た同僚が「それでは今度は僕も」と、口コミから注文が拡大しているのである。ネット販売でも、口コミから売上が伸びる場合があるのだ。

売上は昨年からは順調に月300万円を超え、現在月500万円に到達しようかという勢いとのことである。



「Masuo.net」トップページ



実際の注文の完成品を載せているコーナー「出来上がりを見る」

美しい地球を子どもたちへ

～いびがわミズみずエコステーション（揖斐川町）～

岐阜県内には、さまざまな文化資源、自然資源があり、人々の心のよりどころとなっている。街道、祭、森…。そして水や川の美しさも岐阜県に与えられた、忘れてならないすばらしさの一つだ。今回は、揖斐川町を中心とした周辺地域で活動するNPO法人いびがわミズみずエコステーションを紹介する。

水に敏感な住民たちの活動が基になって

揖斐川町は、揖斐川をはじめ粕川など多くの川が流れる川の町である。特産品である、いび米、いび茶、鮎などは、おいしい水であるからこそ名産といえる。揖斐川町やその周辺の地域は、水を中心とした環境に敏感な土地柄である。

「いびがわミズみずエコステーション」は、こうした揖斐川流域の住民の水への関心が基になって生まれた活動である。本年の2月には、NPOの法人格も取得している。

この「いびがわミズみずエコステーション」の基になった住民組織が「日本のどまんなか《いびがわ》ミズみずフェスタ実行委員会」である。「ミズみずフェスタ実行委員会」（17市町村・住民248人）は、1993（平成5）年から毎年、「日本のどまんなか《いびがわ》ミズみずフェスタ」として、川のゴミ集め、コイの放流、利き水大会、牛乳パックからはがきをつくるリサイクルコーナー、青空市場など、盛りだくさんなイベントを展開していた。この活動は「揖斐川本流クリーン大作戦」という活動に発展している。このほかにも、「ミズみずセミナー」と呼ば

れる、先進地視察、講習会、体験学習会、子ども向けの人形劇・紙芝居など、環境についての勉強会を行ってきた。周辺地域の住民を巻き込んで多彩な活動が実行されてきたわけである。

こうした「ミズみずフェスタ実行委員会」の活動を継続させ、恒常的な組織として生まれたのが、「いびがわミズみずエコステーション」なのである。

エコステーションで地域に情報発信基地を

「いびがわミズみずエコステーション」の活動の柱となっているのが、揖斐川町に開設した「環境の駅（エコステーション）」を拠点としたリサイクル活動である。エコステーションにはゲーム感覚で環境保護に取り組めるような飲料缶とペットボトルの回収器を設置してある。

機械に飲料缶やペットボトルを入れると、抽選で商品券（ラッキーチケット）が当たる仕組みで、大人も子供も楽しく参加できる仕掛けである。ラッキーチケットは、登録店舗会員が提供する。この登録店舗会員にとっては、自店の商品サービスを提供することで、宣伝効果と新



クリーン大作戦



アマゴ釣り大会

規顧客獲得効果を得られる仕組みとなっている。

この「エコステーション」は、地域の生活情報の発信基地となることにより、地域住民の交流の場が誕生すると同時に、地域の商店街の活性化に相乗効果があると期待されている。

同時多発的な活動を展開

「いびがわミズみずエコステーション」の活動は、「ミズみずフェスタ実行委員会」を引き継いでたいへん多彩である。

「ミズみずセミナー」「揖斐川本流クリーン大作戦」「いびがわアマゴ釣り大会」「堆肥化ステーション事業」などが事業項目としてあがっている。

「ミズみずセミナー」は大人向けが毎月第3木曜日、子ども向けが毎月第2土曜日に開かれている。

「揖斐川本流クリーン大作戦」は、「きれいな水を次の世代へ」をスローガンとして、本年の5月に実行された。揖斐川を再生、蘇生させる広域住民の手づくり事業ととらえられている。

主催者は、「揖斐川中部漁業協同組合」と「いびがわミズみずエコステーション」。参加者は、参加料としてペットボトルや牛乳パックを家庭から持参する。毎年、場所を広げつつ揖斐川のクリーン作戦を行うものである。

堆肥化ステーション事業では、生ごみを堆肥にかえ、循環型社会構築に向け活動している。

このほか、4月の「第5回《いびがわ》アマゴ釣り大会」や、「走れエコパッカー車事業」や、「わが家の環境ISO事業」などが行われている。

このような活動は、「いびがわミズみずエコステーション」ばかりではなく、揖斐川町との連携により進められているわけである。多くの参加者が自分の関心により、精力的に活動することで、同時多発の多彩な活動が可能になっているといえる。

現在、「いびがわミズみずエコステーション」の活動には、正会員89、賛助会員68の個人・店舗・企業が参加している。本格的な活動は、これから積み上げられていくわけであるが、活動が軌道に乗れば、より多くの人々・企業が参加すると期待されている。

先代から受け継ぐ事業への志

●インタビュー

武蔵小山商店街振興組合事務長 近藤 博 氏

東京都品川区の武蔵小山商店街は、1947（昭和22）年に組合を設立して以来、2期にわたるアーケード事業やクレジットカード事業、不動産事業など、さまざまな事業に先進的に取り組んできた。オイルショックなどの危機を、商店街振興組合を中心に、顧客サービスと収益事業の展開により乗り切ってきたのである。しかし、現在の社会状況の厳しさの中で、活動の見直しを迫られているという。今回は、事業を進めてきた基となっている志と組合改革についてうかがった。

利益を出さなければ何もできない

東京都品川区にある武蔵小山商店街は、愛称をパルム（palm）という。パルは友達（pal）を現し、それに武蔵小山の頭文字であるmをつけたものである。長年にわたり、数多くの事業を展開してきたことで有名である（右ページ参照）。このような活動を支えている基本的な考え方はどのようなものであろうか。

近藤：新しい事業を起こすためには、振興組合でも、儲けを出さなければいけません。「振興組合は収支トントン、儲けは出さないでいい」という考え方がありますが、それでは何も新しいことができないのです。私どもは、これまでアーケードや駐車場を整備し、利益を出す事業としても、クレジットカード事業など4事業を展開しています。事業からの利益があってはじめてアーケード整備などに取り組むことが可能ですし、利益を出す事業にしても初期投資が必要なのです。

現在のハウスクレジット事業の原型であるクレジットカード割賦販売事業は、1952（昭和27）年に取り組み始めていますが、当時から「利益を出して活性化に役立てていこう」という意識が、その当時の人にあったと思われます。こうした考え方が武蔵小山商

店街を支えてきたのです。

利益が、顧客サービスを支えている例をみましょう。1993（平成5）年にポイントサービスカード事業を始めました。お客様が100円購入すると、1ポイントつきます。1ポイント＝1円分は加盟店さんから組合に払っていただきます。これで、100万円分買って1万ポイントとなり、お客様は1万円分のサービスを受けられることとなりますが、このレベルのサービスではお客様が納得しないのです。よりお客様に還元していくことを考えねばなりません。

そのため、3倍セール、5倍セールなどということをやっています。5倍セールは、100円の買い物で5ポイントつくというものです。また、還元方法として、3万ポイントには3万円分ではなく、旅行券やイベントのチケット代として3万7500円分の商品をさしあげるようにしています。付加した7500円は、組合から出します。つまり、組合の事業の利益を活用して加盟店さんの負担を少なくし、お客様により多く還元できるようにしているわけです。

継続する事業展開

パルムの事業は歴史的に継続していることが大きな強みである。1952（昭和27）年にスタートしたクレジットカード割賦販売事業が、その後、1971（昭和46）年

パルムの主な事業

■ パルムポイントカード（写真１）

お客様に磁気カードを持っていただき、原則として100円で1ポイントをカウントし、集めたポイントによりプレゼントがもらえる。

会員数：174,745名

加盟店：160店

<パルムポイントカード実施のメリット>

- ・顧客サービスの向上。顧客の固定化、売上の増大、集客化

- ・顧客情報の収集、効果的なDM等の発行

- ・商店街、加盟店のイメージアップ

- ・磁気カードによる効率化

<お客様のメリット>

- ・豪華プレゼントがもらえる

- ・現金でもクレジットでもポイントがつく

- ・誰でも入会できる

- ・お客様自身がポイント数を確認できる



ポイントカード

■ パルムクレジットカード（写真２）

組合の中心的事業である商店街独自に発行する「ハウスカード」。

会員数：20,065名

手数料収入：年間9,500万円程度

<パルムクレジットカード実施のメリット>

- ・顧客の固定化、組織化、集客化

- ・顧客情報の収集

- ・高額商品の販売がしやすくなる

- ・競合他地域、大型店との差別化

- ・チラシ、DMの効果的な発行

<お客様のメリット>

- ・入会金、年会費なし

- ・4回まで手数料なし

- ・スムーズなキャッシング利用

- ・多彩な使い道



パルムカード

■ キャッシング事業

振興組合の規定ではキャッシングはできないので別会社が行っている。

組合収入：7,500万円程度

■ 駐車場事業（写真３）

組合が経営する駐車場は、第一駐車場（132台）有料。

組合収入：1億円程度



駐車場

■ 不動産事業（写真４）

共同所有のビルの組合専有部分に、テナントとして東急ストアを誘致し賃貸料収入を得ている。

組合収入：7,000万円程度



貸しビル。1階には東急ストアが、2階には区の文化ホールが入っている。

には磁気カード化され、1985（昭和60）年にはCAT端末が導入され、1995（平成7）年には総合POSカード発行（クレジット・ポイント統一カード）となる。このような継続的な活動の秘訣とは何だろうか。

近藤：常務会の下に各テーマに沿って委員の方々がいくつかの委員会を構成し、前期を引き継いで活動し

ていきます。常務も含め各役員や委員が全員変わってしまうことはまずありません。ですから、委員会や役員は商店街のその時々課題を理解したうえで活動に取り組みます。また、事務局がその年の課題をクリアにしています。専従の事務局がいる強みです。

しかし一方で、株式会社とは違い、組合ですからトップダウンで進めていくわけにはいきません。大変な



パルムアーケード

分が払えないと心配されたのです。もちろん、そういう加盟店さんには、事業がスタートしてから、一軒一軒、やっていただけませんか、とお願いしました。それで、現在の加盟店は160店以上です。

厳しい経営環境に直面

利益をあげ、顧客サービスに投資していくというパルムのやり方は、右肩上がりに利益が伸びた時代には、なんの問題もなかった。しかし、現在の「ものが売れない時代」においては、利益が伸び悩んでいるために、大きな曲がり角に来ているという。

近藤：クレジットカード事業がダウン傾向にあるのです。クレジットが利用される店は、高額商品を扱う店が多いわけです。例えば、家具屋や紳士服・婦人服などですが、1990（平成2）年ごろから撤退する店が出始めました。いま商店街に空き店舗はないのですが、高額商品を扱う店が撤退した後に入ってくる店は、100円ショップやドラッグストアなどなわけです。こういう店はあまりクレジットとは関係がない。この結果、クレジット取扱店が減ってきています。1991（平成3）年に160店あったクレジット取扱店がいまは130店しかない。つまり、われわれの組合の事業の柱であるクレジットの手数料収入が減っています。たいへん厳しい状況になってきました。

お客様の声も、パルムに対して厳しいものがあります。アンケートで、「パルムには、どこでも買えるものしかない」というお客様の声が出ています。商店街

のは組合員の意見集約です。ポイントサービスを始めたときも、当時の理事長が総会で賛成が7割あったら始めようと考えていたのですが、ちょうど7割程度でした。あとの3割はポイントの負担

は、ファッションビルではないので、空き店舗ができて、こういう店に入って欲しいと決められません。一つ一つの店舗がオーナーさんなので、それぞれの考え方がありますから。こうした条件の中で、より魅力的な商店街をつくっていかねばなりません。

商圈の縮小を越えて —外から客を

組合の利益が危機であるとのことであるが、商店街への来店客などはどういう状況なのであろうか。集客こそ、商店街が反映するための第一歩なのであるから。

近藤：商圈がどこからどこまでという考え方はしていません。こちらが決めてしまう必要はないのです。

来街客の調査をすると、現在は86%が徒歩圏で、11%が電車です。5年前の調査では、徒歩圏は60%そこそこだったので20ポイント以上の増です。商圈というものが小さくなってきています。これも店の業種変更によるところが大きいのかもかもしれません。歩きや自転車で来る人が多いことは事実なのですが、こういう人はなかなか増えていきません。ですから、川崎方面、渋谷方面、三田方面などに働きかけて、外からの来客を増やそうとしています。

例えば、電車で来てもらうためにDMを打っています。ポイントサービスのおかげで顧客管理ができていますので、20代女性、何キロ圏在住者のリストなど、すぐに出すことができます。武蔵小山商店街の客層は、各年代層が万遍なくいらっしゃるのが特徴です。また、お客様の平均年収がかなり高い。このようなターゲットですから、集客に効果をあげるためには、しっかり分析をして、きめ細かなマーケティングをする必要があるのです。つまり、どこをターゲットとしていけばいいのか、大きな課題になってきています。組合の仕事の大きな一つが、このパルムにお客様を引っ張ってくる、通行量をあげることです。

パルム21委員会 —組織の再活性化に向けて

クレジット事業だけでなく、駐車場事業でも駐

車場利用者数が減少し、利益が減少傾向にあるという。振興組合が一定の利益をあげてこそ、満足な顧客サービスを展開できることは述べたとおりである。武蔵小山商店街が直面している危機について、どのような対応策がなされているのか。

近藤：現在、パルム21委員会という委員会をつくって、武蔵小山商店街振興組合のあり方を考えています。商店街の役員だけではなく、中小企業診断士や行政の方に入ってもらい、ヒヤリング調査やアンケート調査を行い、問題点を探り出し、対応策を提示してもらうことになっています。ヒヤリング調査では、これまで、一般の加盟店の方も含めておよそ70名もの聞き取りを実施しています。

見直しの対象は、パルムの事業内容、委員会のあり方や事務局の課の体制など、武蔵小山商店街にかかわるあらゆる部分です。今までどおりのことをそのまましていたのでは、経費は下がらない一方でクレジットなどの事業収入が減少傾向にあるわけですから、やがては破綻してしまう。見直しをせまられているわけです。この点は、普通の株式会社とまったく同じです。

そして、何より大切なのは改革案がまとまったら、それを実行に移すことです。厳しい改革案が出てくることは間違いありません。それを形のあるものにしていきます。

もっとも、述べたような危機意識はあるのですが、一方で、一つ一つ見直していけば、武蔵小山商店街はまだまだ大丈夫と、自信も強く持っています。自分たちの商店街に対する信頼感には厚いものがあります。

私たちが子孫に残すもの —急行の停車駅に

武蔵小山駅のある東急目黒線は、一昨年の9月に営団地下鉄と都営地下鉄が相互乗り入れし、通勤路線としての位置づけが高まった。現在、東急電鉄は武蔵小山駅の地下化工事（立体交差事業）を進めつつある。将来は、急行の運転が予定されているが、当初計画では、武蔵小山駅は急行の停車駅ではなかった。

駅が地下にもぐり、そのうえ通過駅になってしまえば、町がさびれてしまう。1988（昭和63）年に地区期成同盟を結成し、品川区にも働きかけ、地域ぐるみの急行停止運動を展開している。

近藤：東急目黒線は、ゆくゆくは日吉まで延伸しますが、延伸した暁には急行運転が始まります。この急行運転が、当初、武蔵小山には止めないことになっていたもので、町会や近隣の商店街などと一緒に、急行を止めるダイヤをつくってほしいと運動をしています。この振興組合が期成同盟の事務局になっているのです。

当初の計画では、新しい武蔵小山駅のホームは1本で急行が止まらない案でした。そこで、急行を止められるようにもう1本ホームを作ってもらいました。2本ホームを作る資金の一部を地元が出すことになり、パルムもかなりの額を負担しています。

先代の人たちは私たちに土地を買って残してくれ、おかげで駐車場事業や不動産事業ができました。今度は私たちが、子孫に、急行が止まる武蔵小山を残してあげたいと考えています。商売のためだけではありません。地下鉄になれば、現在の駅舎のところが広い広場になり、タクシープールもできます。バリアフリーの、魅力的で安全な広場ができ、地域のためになるのです。

その一方で、電車が地下を走ると、これまで見えていたパルムのアーケードがまったく見えなくなってしまいます。お客様が通過するだけでは何もならないので、武蔵小山で降りて街に来てもらう工夫が、今以上に必要です。それは武蔵小山商店街の魅力づくりということですから、そうした活動を進めるためにも、パルム21委員会を実りあるものにして、しっかりした体制を再構築したいと考えています。



パルム内・通行量は落ちていない

心の豊かさを地域の人たちと分けあいたい

故郷の鹿児島県鹿屋市に菓子工房「ボンヴィヴォン」を開いた
オーナーシェフの吉国奈緒美氏に話をうかがった。

「お店をやりたい」という夢を20代で実現し、6年後の現在も順風満帆、
店も拡張し、スタッフも増員したという。

周囲を動かし、スタッフをひっぱり続けてきたエネルギーである、その熱意を明かしてもらった。

まず人の喜ぶ顔が見たかった

両親が電器屋なので、私は両親が商売をする姿を見て育ちました。その影響だと思うのですが、人と接する仕事、話をする仕事に就きたいというのがまずありました。

お菓子屋を始めることは、短大で就職を考えるときに決めました。「就職したら、ずっと続けられることをやっていきたい」という希望があり、「人の喜ぶ顔を見られるお店をやりたい」と。そして、自分にできるもの考えたときに、小さなときからお菓子をつくらせて人にあげるのが好きだったので、お菓子屋に決めました。つまり、私の場合は、「お店をやりたい」というのがまずあって、その業種は何かを考えたときに、それがお菓子屋だったわけです。

就職は東京のフランス菓子店でした。そこで3年間です。その修行中に「ヨーロッパではどんなふうにお菓子が食べられているのか。実際に行ってみよう」と思い、費用を貯め出かけたのです。

はじめはスイスのローザンヌです。フランス語の語学学校に通いながら、履歴書を書いて、飛び込みで町のお菓子屋に「働かせてください」と当たっていききました。

ヨーロッパでは3年間修行しました。2年間は



吉国奈緒美氏

スイスで3軒の店に、もう1年はフランスのパリで3軒の店に勤めました。お菓子には、お菓子屋でつくるのとレストランでつくる2種類があります。お菓子屋は、すでにつくってあるお菓子が来店するお客様を待っているけれども、レストランでは、お客様にあわせて、季節の果物などを素材に短時間に即興的につくるのです。ヨーロッパではレストランでデザートをつくるチャンスを探したのです。

気持ちを潤すものがお菓子

私がケーキとパンを売っているパリのお菓子屋で働いていたときです。ヨーロッパを貧乏旅

行っているバックパッカーの男の子が、ケーキを買って、店の前でおいしそうに食べていたのです。貧乏旅行しているのだからパンを食べればいいのに、ケーキを食べていた。その子にはケーキが必要だったのです。そのとき、「心の満足、気持ちを潤すのがお菓子だ」とわかりました。そして、自分は心が豊かになるお菓子をつくろうと思ったのです。

この体験が、店づくりについての考え方の原点です。心の豊かさを味わえる時間を売りたい。そういうものを表現、提案したいと思っています。

異業種の2代目

ヨーロッパはとても住み心地がよかったのですが、3年たったときに、一度環境を変えてこれから先のことを考えようと日本に戻ってきました。

鹿屋に帰ってくると、以前から店をやると周囲に宣言していたものだから、まわりがそれを期待しているわけです。自分としては、自信がなかったのですが、では30歳や40歳になったら自信がもてるわけではないし、キャリアを積んでプライドだけが高くなってしまうと何もできなくなってしまうかもしれない。それで、ヨーロッパで得た、「お菓子がぜいたく品ではなく、日常生活に潤いを与えるものであることを伝えたい」という思いが熱いうちに店を始めてしまおうと決断したのです。

帰国してオープンまで10カ月の準備期間でした。準備にあたっては、本気でやるなら協力するというので、同じ商売人として親のアドバイスを得ることができました。そういう意味で、私は2代目です。親の電器屋とお菓子屋は異業種と考えていましたが、経営についてまったく勉強したことがなかったので、親に教えてもらったことはよかったです。ただ、オープンする前は、毎日喧嘩して泣いていました。タイラーつ、ドアをどうするかでも、意見が違うのです。でも、親さえ説得できないのに、お客様の納得を得ることはできないのです。



菓子工房ボンヴィヴォン

資金的にも、開店資金・運転資金など、商売の2代目ということで、親を銀行替わりにしました。最初に2000万円の借金を親にして、この店で働いた分を親に返しています。

お客様と作り手と売り手が三位一体

オープンは1996（平成8）年10月です。スタート時は私とスタッフ2人の3人でした。スペースは、厨房、休憩室を入れて28坪程度。現在は、スタッフは18人、スペースも拡張して45坪です。売上は、当時は1日10万円程度で、現在は30万円程度です。

店をつくるときには、住宅を作る会社に頼んで、普通の家のように仕上げてもらいました。店舗というと、「売ってます」「買ってます」という感覚になってしまう。そうではなくて、ヨーロッパの普通の家の雰囲気でお客を迎えたいのです。キッチンと店の間の壁をなくして、作り手の手元まで見えるようにしました。お客様と作り手と売り手が三位一体になれるようにすることが基本的な考え方です。お客様、作り手、売り手になるべく近くにいて欲しいのです。例えば、お客様が窓の前で「これは何をどうしようとしているの」とスタッフに聞けるくらいに。

雑貨やインテリアは自分が好きなものを揃えています。そのことでお客と会話が弾むことがとてもうれしい。この店を支えるのは、お



やすらぎを提供する店内

菓子が6割で、残りの4割は雰囲気やサービスです。この店はアトリエで、お客様をアトリエに遊びに来てもらうように迎えたいのです。

お菓子については、日本の四季のものを大事にしています。例えば、通常は、フランスから輸入しているクリームペーストでフランス風のモンブランを出しているのですが、秋の2カ月くらいは和栗のモンブランを出しています。ほかには鹿児島らしくムラサキイモを使ったお菓子なども。

きちんと休んできちんと働く

ヨーロッパのバカンスは印象に残っています。私の勤めていた店でも3～4週間、店を閉めて休みをとっていました。4週間休むと人間は不思議なもので仕事がしたくなります。きちんと休んできちんと働くことが大切なのです。

この店も、スタッフが10人未満の最初の3年間は、夏に10日間店を閉めました。鹿屋やこの業界では珍しいことです。スタッフが10人を超えた後は、効率が悪いので店は開けていますが、それでも、交代で最低10日間は休むようにしています。まとめて休みをとれることが働く上で喜びになればと思います。

お菓子屋さんには、朝早く夜遅い、給料は安い、休みは少ないとされています。「お菓子屋さんっていい仕事だね」と言ってもらえるように、自分の店からしていきたいのです。喜んで働いてもらえる店にするのが、私の目標です。



店内から作業の様子が見えるキッチン

スタッフへの目配りを学ぶ

最初は人を使うことが怖かったです。そういう経験がないのですから。特に、教えることが難しかったのです。私も含めて、販売スタッフも、製造の見習いの子も初めてで、手探りでした。教えながら、教えられて、いろいろなことを従業員から学びました。

店を始めるにあたっての不安は、最初は作り手が一人だったので、作りきれるか、ということが大きかったのですが、加えて、業務が不透明だったのです。スタッフに何時に終わるからとさえ言ってあげられなかったのです。

自分が修行時代はこのくらい当たり前だと思っていたことが、当たり前ではないこともわかりました。休憩の取り方などスタッフの働きリズムへの目配りが必要です。

とにかく動き、話すこと

これから商売を始める方へのアドバイスとしては、いろいろ手を出さないことも大事です。若いうちにやりたいこともあるかもしれないが、まず一つのことをきちんとやりとげることです。どんな仕事も奥が深いので一本筋を通してやりとげることが必要ではないでしょうか。私も、支店はださないのかなと言われますが、まずこのスタッフを管理してこの店に来るお客様を100%満足させることに専念したい。



屋台風のディスプレイ

店を始めたいのであれば、とにかく動き、話すことが実現への近道ではないでしょうか。私の場合も、店を出したいと言っていたら、周りがいろいろな人を紹介してくれ、アドバイスをしてもらえたのです。

自分は親に相談できたのでよかったわけですが、そうでない人は、商工会議所など支援してくれる機関を自分で調べて頼っていくことも必要です。待っていても、誰も教えに来てはくれません。まわりで商売をしている方に聞いてみれば、いろいろなことを教えてくれるはずです。行政や先輩の人たちも助けてくれます。そういう町の環境は本当に大切です。

こちらから商店街の人たちに近づく努力も大切です。私も、地元商店街の人たちとお菓子を手土産に行き話しかけることもあります。お互い気持ちよく働く環境があることは、かえって店に力を集中することにもつながるのです。

店を始めた人や若い人は自分だけで精一杯なので、商工会、行政の方も、あたたかく見守ってほしい。後押しや暖かい言葉をかけてもらえると励みになります。さまざまな立場の人が話のできる場があったらいいと思います。

お菓子屋には人が集まる

店でも他のことでも、まず人に知ってもらわ



籠に入れられた焼き菓子類

ないといけない。いいものをつくっていても知ってもらわないとお客は来ないですから。うちの店では、クリスマスやバレンタインなどのイベントを中心に最低年6回以上、新聞の折り込み広告を出しています。情報発信は物事をうまく進めるのに欠かせない要素です。店は、お菓子をつくって売るだけの場ではなく、情報発信の場です。お菓子屋は1日に150～200名の来客があり、集客力があるのです。

鹿屋にも、それぞれ一生懸命やっている人が大勢います。美容室に行ったり、食事に行ったりという日常生活の中でも、友人や仲間が生まれてきますが、そういう仲間が広がればいろいろなことができます。店にお客のコンサートのポスターを貼ることもあります。口頭やチラシで、自分の店以外の店や場所を紹介することもあります。鹿児島市などから休みに遊びに来た方に、鹿屋の雑貨屋、レストラン、公園など、こういう素敵なお店があると教えてあげれば、また鹿屋に行ってみようかということになるのです。

自分が住んでいいところだと思えるようにしていきたいし、いいところをいっぱい見つけていきたいと思っています。そういう気持ちを持っている仲間を増やして、鹿屋にもっと大勢の人が来てもらえるようにしていきたい、そのために何かしていきたいのです。

生活インフラ時代を迎えた 商店街の可能性を考える

～ これからの地域社会を担う人材と商店街の役割 ～

“スタンプの烏山方式”発祥の地、東京・烏山駅前通り商店街振興組合理事長で全国商店街振興組合連合会副理事長の桑島俊彦氏が、「21世紀の商店街」をテーマにさまざまな分野の方々と対談するシリーズの第2回は、現在、多摩大学教授で、＜世田谷商人塾＞の塾頭でもある望月照彦氏との対談です。

●桑島俊彦氏プロフィール

1941年、東京生まれ。全国の商店街に普及しているスタンプ方式のモデルとなった“烏山方式”の生みの親。現在、烏山駅前通り商店街振興組合理事長、全国商店街振興組合連合会副理事長、東京都商店街振興組合連合会理事長などの要職を兼務、21世紀の商店街振興に向けたさまざまな活動に従事している。



●望月照彦氏プロフィール

1943年、静岡県生まれ。67年日本大学理工学部建築科卒業。69年日本大学理工学部大学院卒業。日本大学助手、民間ディベロッパーを経て独立。77年日本大学理工学部講師。79年望月照彦都市建築研究所設立。89年多摩大学経営情報学部教授。90年望月照彦研究所設立。現在、多摩大学経営情報学部教授、法政大学大学院、静岡文化芸術大学講師を兼任。主な著書に「マチノロジー＜街の文化学＞」（創世記）、「商業ルネッサンスの時代」（ダイヤモンド社）、「地域創造と産業・文化」（ぎょうせい）、「都市民俗学講座」（未来社）など。



地域の担い手を養成する“商人塾”

【桑島】商店街の将来性、地域社会の今後を考えていく上で、私が最近特に懸念しているのは個人保証の問題です。例えば中小企業者というのは個人保証をしないとお金を借りられない。すると万が一のことがあると、不可抗力のことでも身ぐるみ無くなってしまいます。

自分の店が金を借りるときに保証をするのは仕方がないかもしれない。ところが商店街のアーケード、街路灯、あるいは商店街の会館などを建て替えたりリニューアルするときに、国が高度化資金と称して「5年据え置き20年」という金を貸します。そうすると、今、商店街がこ

れだけ危機に瀕している中で、5年据え置き20年で保証をし続けたならば、大変なリスクを負ってやらなければならない。給料も取らずに商店街の役員をやっている人が現実が多いなかで、そういう長期に渡る大きな負債に個人保証をするということは大問題だと思っています。こんなことが続けば地域の担い手がいなくなってしまう。アメリカではそれを強要する金融機関に対しては、優越的地位の濫用といって罰則があるそうですね。日本は国が自らそういうことをしているわけです。

ただでさえ地域の担い手が出にくいところへもってきて、さらに出にくくなってきた。だけどそれでは地域がもたない。商店街は、地域の文化の伝承、創造、治安、消防団、交通安全、

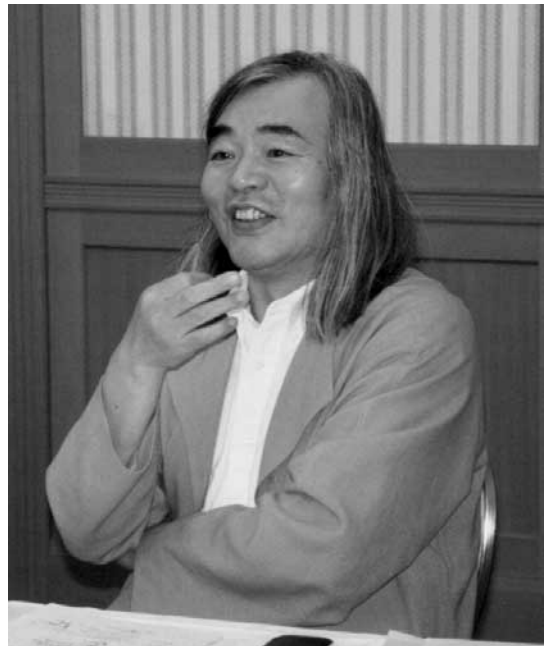
防犯、PTA等、ありとあらゆるものを担っているのです。その担い手がなくなってしまうのです。そこで「なんとか人をつくらなければいけない」ということで、商人塾の発想が生まれた。望月先生もずっと関わっておられる大分県の 豊の国商人塾・卒塾生の会 というのがあって、その卒塾生がずっと地域社会でそれぞれ活躍しているわけです。

【望月】今や330人とかいっていますね。

【桑島】そうですよ。そういう方々を見て「ああ、大分県がいいモデルだな」と思って、世田谷区でも 商人塾 を立ち上げてみようと思いました。望月先生に塾頭をお願いして始めました。

【望月】今、全国を歩いてみると、商業者のなかに未来を語れる人がいません。そして新しい事業について情熱を込めて語る人がいない。だから1つは 世田谷商人塾 を出たら、やはり構想をきっちりと持って、しかもそれを企画として動かせる人間を生み出したい。構想力・企画力をもたなかったら駄目だと。そして自分たちでビジネスモデルをつくってやる。これが1つです。

2つ目ですが、私は最近「お詫び化経済社会」と言っています。経営者や偉い人がテレビに出ると、みんなお詫びしています。呆れはてますよね。本当はお詫びではなくて、私は哲学を語ってほしい。「日本の社会はこうなる」「商業はこうなんだ」「経営はこうなんだ」というこ



とを語る人に出てもらいたい。今、大学では経済や経営学をやっても講座のなかに哲学がないのです。ハウツウばかりなのです。でもこの世田谷では塾だからこれができる。

そして3つ目として、やはり実践力です。実際にいろいろなものを動かして、それを具体化していかなければいくら勉強しても駄目なのです。だから哲学、構想力、実践力。特に実践力の場合には個人がやるよりも人を動かせるような実践力がなければいけないし、アウトソーシングをできなければいけないということで、この3つが基本的な、塾でやらなければいけない

● 豊の国商人塾

新しい時代の地域を担い、明日の日本を担うスケールの大きな商人の精神と技術を培うため、後継者を主体とした若き商人(企業家)を対象に、大分県商店街振興組合連合会が1987(昭和62)年9月に開設した。定員は30名程度で研修期間は毎年9月から翌年7月までの約1年間。研修は、講演や全体討議を行う商人塾本会議やゼミナール、商人塾キャラバン等を実施している。名誉塾長は平松守彦大分県知事。塾頭は(株)オフィス2020代表緒方知行氏。

● 世田谷商人塾

東京・世田谷区の世田谷区商店街連合会が2001(平成13)年7月に開設した。将来のまちづくりの担い手を育成することを目的に、地元商店街の若手店主や後継者を対象に、ITを活用した経営戦略づくりやマーケティング、商店街活性化の立案などを体系的に学ぶのが特長。区は塾卒業生をまちづくりに関する審議会のメンバーとして受け入れる。塾頭には、本対談のゲストである多摩大学教授の望月照彦氏が就任した。

根底ではないか。

21世紀は地域社会が強くならなければ駄目です。地域社会が強くなるためには商店街が強くないと駄目なのです。なぜかという、20世紀は産業インフラの時代でしたが、21世紀は生活インフラの時代なのです。生活が力強く元気でなければいけない。生活インフラで一番大事なのは商店街です。いや、本当に（笑）。商店街が強くなかったら、生活も強くなれない。今、日本のコミュニティにガタがきたのは、商店街が空洞化していることがものすごく大きいです。商店街が元気になって生活のインフラをつくることによって地域社会をつくり、地域社会が元気になるということは、人々一人ひとりの生活力がつく。結局は生活力が上がるのです。生活力の総体がその国の力強さになるわけです。

【桑島】自分から提案したことは、必ず成功すると思うのです。特に最近イベントをするにしても、まちづくりをするにしても、住民参画型でなければ駄目ですね。NPOがあちこちであるのですが、NPOの人たちと商店街の人たちの温度差の問題もあるし、意識の違いもあって、なかなか連携がうまくいっているケースは少ないわけです。やはりある程度自分たちの意識が高まっていけば、人の手を借りなくてもそれなりのことができるという1つのモデルケー



スが 世田谷商人塾 のなかでできた。

だからこれを東京都から日本中に広げていけば、これは相当なパワーになるし、行政もそれを評価して、「投資をしようじゃないか」という形になると思います。なんでもかんでも国が、都道府県が、市町村がやってくれるから、それでやろうというのではもう駄目ですよ。

“幸福都市”と“シティ・プライド”

【望月】『レクスパンション』という経済雑誌がフランスにあります。『レクスパンション』は『フォーチュン』などと並ぶ経済雑誌であるにも関わらず去年の7月に挙げたテーマが「今、どこに幸福都市があるか」です。経済雑誌がですよ。

幸福都市は何かということ、工業都市ではないのです。商業流通、消費生活が豊か、そして生活のなかに文化が身近に入り込んでいる、自然と都市が共生している、異文化、異宗教の人たちも仲良く暮らしている、こういうところがいいと。そのときに生活文化・商業文化というのは非常に高いインジケターになっているのですが、工業出荷額なんていうのはなっていません。

幸福都市の1番はカナダのバンクーバーとスイスのチューリッヒです。その次がウィーンです。東京は上位50のうち29位とけっこういいのです。パリとかニューヨークよりも上です。今、日本の経済競争力は世界で30番台になってしまったでしょう。だけど「幸せに暮らす」というのはまだ上のほうです。それでもまだ29位ですから、われわれが上げていかなければいけない。

【桑島】そうですね。それに加えて、これから大事なのは環境問題と企業の倫理観、そして社会貢献。そういうものを評価する社会をつくりたいと思います。例えば「安いから買いに行く」というだけでは

なく、そのお店や会社がどのくらい地域社会において貢献をしているかなどを5段階で評価して、消費者が「あそこは高いけれど、地域でこれだけ活躍して地域社会をよくしている。そういうところは評価してみんなで支えようではないか」という社会ができたらいいい。そういう点については、ある意味ではNPOの方々との連携とかが考えられる。日本では社会的評価が曖昧です。

【望月】この夏に私はイギリスのATCMという、日本でいえば商店街連合会みたいな、Association of Town Center Managementというところへ行って話を聞きました。今、イギリスの商店街が非常に元気を取り戻しています。大型のショッピングセンターの出店を規制する制度が確立したこともあり商店街が非常に元気になった。だけど「それだけではない」というのです。アレンさんという会長さんに「今のようなところにくるまでに、何が一番のポイントでしたか？」と聞いたら、「ミスター・モチヅキ、今、イギリスが経済も文化もヨーロッパのなかで際立ってよくなった理由が1つある。それは子どもたちから大人たちまでみんなが、シティ・プライドをもつようになったことです」と言うのです。

シティ・プライド、都市の誇りです。そして「自分はここに住んでいるのだ」「このまちにいるのだ」、そして「このまちが美しいのは、俺たちが守っているのだ」と。これなのです。私は本当に感動しました。ATCMは、空き店舗対策などもやっていますが、それだけではなく、子どもたちの学校教育のカリキュラムを支援して、子どもたちに「いかにこのコミュニティやまちや商店街を守っていかなければいけないか」ということを教えている。それをATCMは支援しているのだと。子どもたちの教育から自分たちのまちを愛して、それを大事にするシティ・プライドの発想が生活のよさ、クオリティの高い生活につながっていく、という事例です。



“商店街デビュー”で ライフスタイルが評価される社会

【望月】最近、イタリアがいい。なぜいいのかというと、相変わらず中小企業なのです。大企業はほとんどないです。中小企業がまさに日本でニッチマーケットを狙っている。6,000人しかない小さな村で世界のネクタイの8割をつくっています。

その連中が世界にはないような、高付加価値なものを小ロットずつ提供しています。それは3年待たなければ手に入らないのです。やはり「そこに行かないと持てない」という誇りがちゃんとあるのです。

そして市民も、夕方になるとみんなが着飾って商店街の広場に出かけます。ランプリング、つまり散歩です。その散歩のときにみんな盛装して行くのです。30分の散歩でもおしゃれをしていく。それで「いや、彼のファッションはセンスがいい」とかね。

【桑島】日本みたいにジャージではない（笑）

【望月】商店街が散歩のコースになっているからみんなが見ているわけです。「やっぱり彼は素敵だな」とか。

【桑島】見たり、見られたりね。

【望月】そうなのです。こういうものが、その人たちのクオリティの高い生活を支えています。だから100円ショップのもので身を固めていたら、もうそのコミュニティから脱落して、「なんとセンスのない下品な男だろうか、夫婦だろうか」というふうに見られちゃう。社会の規範がそういうものを受け入れるような形になっていないのです。ましてやコミュニティに協力しない店舗なんかは完全に追い出されてしまうのです。

【桑島】ひとつの価値観の問題ですが、やはりそういうところにお金を気持ちよく使いたいという高齢者がけっこういて、おしゃれな人が多いわけです。しかし日本では気持ちよく使える場がないのです。だから散歩のコースに公園でブラブラするのもいいけれど、商店街が散歩の場になるように。それでお互いに見せっこをしよう、見られっこをしようというのがいいですね。

【望月】評価しあえばいいのです。「この人は本当にいいセンスで、あの年代になったらあの人のモデルを自分でちゃんとしなさい」と言われる。また言われた人はそれが誇りなのです。公園デビューもいいけれど“商店街デビュー”があってもいい。イタリアの経済力は日本の半分ですが、「豊かな生活」といえば、よほど彼らの

ほうが豊かです。ものすごくいい生活をしていますよ。だから「21世紀は中国の時代ではなくて、再びイタリアの時代がくる」という学者がもう出ています。これを「ザ・サード・イタリア（第3のイタリア）」と言っています。私はそれで「ザ・サード・ジャパンをつくらなければいけない」と言っています。近代的なセンスのなかに昔の日本人がもっていた誇り高さがある。日本人のセンスというのは最高にいいです。それから清潔感とかね。

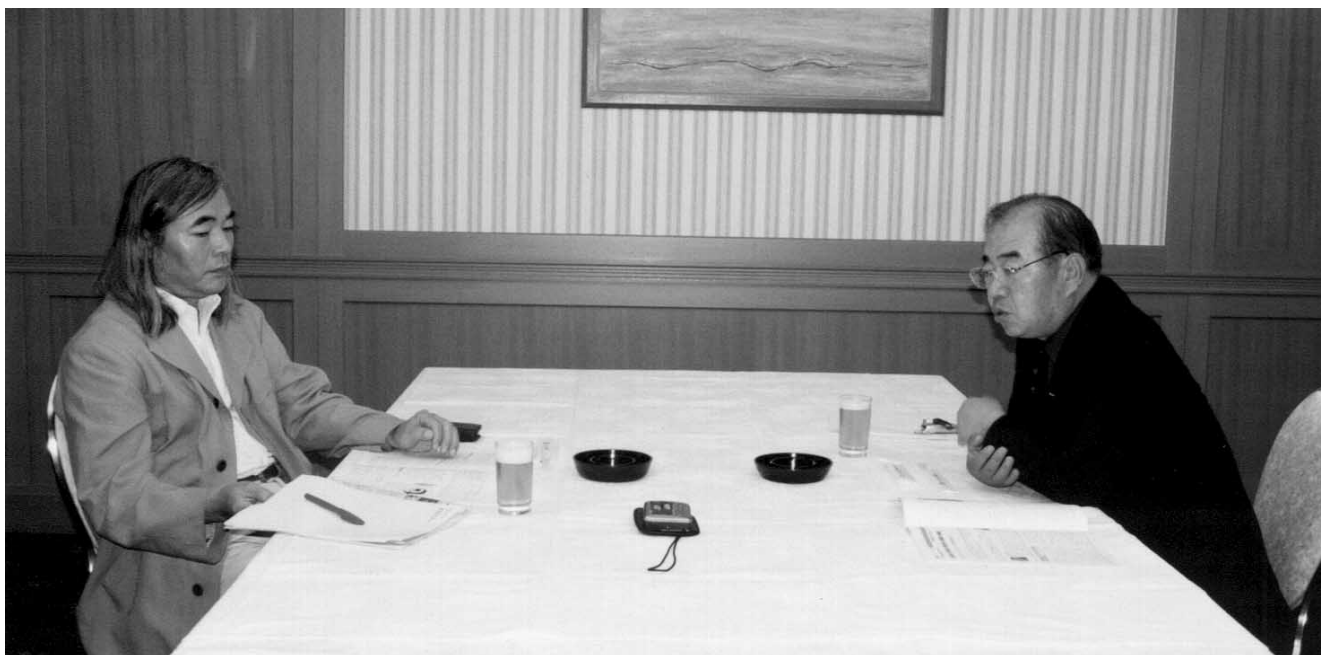
【桑島】清潔は世界一ですもの。

【望月】それから人情、人間の関係、ネットワーク。助け合い、「連」とか「講」とか。

【桑島】昔の無尽ですね（笑）。

【望月】エコマナーの原型は、日本でいえばそれです。そういう意味で助け合ってやっていたのです。

【桑島】今、いただいたお話は商店街活性化のヒントになりますね。やはりそのへんに視点を置かないと。ただ「価格、価格」「デフレ、デフレ」ばかりでは駄目ですよ。このあいだ東京都70歳の人たちの消費行動というのをやりました。大手広告代理店が調査をしたのですが、とにかく今までは70歳ぐらいになると「子どもたちのためにいくら残してやろう」という気持ちがあったのです。ところが、今や日本人も「自分



たちが楽しく生きて、楽しい人生を送っていい、子どもたちは子どもたちなのだ」という意識になってきたとう結果が出ています。自分たちが生活をエンジョイしてあの世へ行きたいという人が多くなってきた。われわれとしてはどう気持ちよく財布のヒモを緩めて地元で消費してもらうか。商店街が癒しのある場であるならば、商店街へ来ていろいろと話を聞いてくれたひとつの聞き賃として、「どうせ買うなら少々高いけれど地元で買ってあげよう」とか、そういったシステムづくりをやっていく必要があると思います。

自分のもっている小さな店を最高の店にしていこう

【望月】イタリアのお店で非常に感動したのは、店の主人が自分の店を本当に大事にしています。日本ではショーウィンドウ・ディスプレイなどをみんな専門業者に任せてしまうでしょう。そうではないのです。それをやるのがオーナーの権利だと思って、ものすごく店そのものを大事にしています。店の愛し方が全然違う。これだと思います。ましてやチェーンでやるなんて発想がないのです。

【桑島】生業ですね。本当はもう生業で個店が活

性化していったほうが面白いですよ。

【望月】「自分のもっている小さな店を最高の店にしていこう」という気持ちなのです。だからミラノへ行っても、フィレンツェへ行っても、1つ1つのお店の面白さ、素晴らしさがある。例えば文房具屋さん。そこにワインを置いているのです。「これはなんで置いてあるのか？」と言ったら、「夜、日記を書くときのワインだ」と。日記を書くときにこのワインを飲んでもらいたい」と、万年筆屋がワインを売っているのです（笑）

【桑島】それは面白いな。なるほど、ワインね。

【望月】そこまでライフスタイルに凝って売っているわけです。「これだって万年筆を生かす大事なポイントなんだ」と言っています。

【桑島】すごい発想ですね、本当に。

【望月】日本の商業者さんはよく勉強していますよ。だけど店へ行ったら、自分のところのレイアウトをそのくらい変えて「どういうふうに見えるか」をきちっと見てやる店主は1人もいないです。ましてや「万年筆とワインと一緒に」なんていうのはいませんよ（笑）。だから「本当に店を愛しているのかどうか」となると問題だと僕は思います。

【桑島】そっちのほうが大事ですね。画一的な話では駄目です。

● 平成13年度/14年度楽市楽座バックナンバー ●

- 平成13年度 第1号 (No34)
 - ・小売業の歴史から見た小売業の役割の変化と構造変化
及川恒弘氏 (セゾン総合研究所所長主席研究員)
 - ・大型店撤退と周辺小売店に与える影響
 - ・インターネットで買い物をするお客さんの心理と行動
林 冬彦氏 (クラウンインターチェンジプログラムス)
 - ・～“夢の樹”が街全体に広がる～ゆめの樹通り商店街の挑戦
三重県松阪市平生町商店街振興組合「ゆめの樹通り商店街」
 - ・～アクションを起こすことが大切～柳ヶ瀬を愛する商店街の街づくり
岐阜劇場通北商店街振興組合理事長 伊藤義則氏
 - ・差別化による個性ある店作りを目指すことが重要
 - ・オリジナリティと個性化が最大のポイント
- 平成13年度 第2号 (No35)
 - ・IT化時代の商店、商店街を考える
鈴木智弘氏 (信州大学経済学部助教授)
 - ・IT化は商店街活性化、地域活性化の起爆剤となるか？
～地域限定型ネットワーク構築を進める岐阜・揖斐川町の場合～
 - ・お客さんとの人間関係づくり
林 冬彦氏 (クラウンインターチェンジプログラムス)
 - ・ITは街を活かすツール～全国に発信される“タテマチ”～
石川県金沢市堅町商店街振興組合
 - ・デジタルとアナログの融合で等身大の商店街作りを目指す
麻布Info Station/東京・麻布十番商店街振興事業
 - ・アイデンティティの確立が有効なメッセージを生む
 - ・地域専門店としての使命を忘れるな！
～サービスを買ってもらう店づくりと顧客重視主義～
東京・光明電機
- 平成13年度 第3号 (No36)
 - ・商店街は、市民みんなの生活塾
荻原礼子氏 (結まちづくり計画室代表)
 - ・21世紀型ライフスタイルに対応した個店・商店街の役割と活性化
後藤澄江氏 (日本福祉大学社会福祉学部教授)
 - ・地域へのこだわりが大きな魅力を生む
林 冬彦氏 (クラウンインターチェンジプログラムス)
 - ・365日毎日が販促!! “スタンプ共和国”の誕生～進化し続ける烏山方式の秘密～
東京・世田谷区烏山駅前通り商店街振興組合
 - ・窯っこスタンプとバサラ踊りの街“みずなみ”
～4商店街の共同事業とおかみさんパワー～
岐阜県瑞浪市商店街連合会
 - ・“お客様”を良く知ることが重要
 - ・オリベイズムの伝統と新しい発想の融合
～多治見の文化と豆腐を融合した新しい「商売」の創造～
岐阜県多治見市本町オリベストリート
- 平成13年度 第4号 (No37)
 - ・小金井型『エンジョイできる地域生活のプロデューサー』を目指して
～事例報告：「黄金井(こがねい)あきないクラブ」の活動～
高橋誠司氏 (インテージ社会開発部 地域計画G)
 - ・岸和田TMOの立ち上げ方～商工会議所に事務局を置くモデルケース～
吉野国夫氏 (DAN計画研究所所長)
 - ・お店のホームページの運営に向けて
林 冬彦氏 (クラウンインターチェンジプログラムス)
 - ・不透明な時代だからこそ専門店の時代～商業集積施設“アルカミーノ”誕生物語～
静岡・湖西市谷上商業協同組合
 - ・求む!起業家!! “Dreamin高山”
～行政との連携で街づくりを全体を見据えた活性化事業を推進～
岐阜県高山市商店街振興組合連合会
 - ・海外のまちづくりの制度との比較
 - ・文具・事務用品業界での流通チャネルの変革
～急速に拡大するオフィス通販チャネル～
- 平成14年度 第1号 (No38)
 - ・市民が原案をつくる「中心市街地活性化」
茂木正雄氏 (顧客満足経営研究所代表)
 - ・「商業活性化・まちづくり」の真の意味とNPOの役割
竹内ゆみ子氏 (特定非営利活動法人ソムニード・サンガム国内事業担当)
 - ・兵庫姫路市 ひめじや ネット通販「www.himejiya.net」
 - ・子々孫々がここに住みたいというまちを目指して
～中山道若衆会(美濃加茂市)～
 - ・大阪らしさのある街を守り、育てる街商人～町街トラスト天神・天満計画～
土居年樹氏 (大阪・天神橋三丁目商店街振興組合理事長)
 - ・孵卵器から育つ若き起業家たち～夢の詰まった路地“バサージュ広場”～
青森市・ビー・エム・オー
 - ・生活者と商店街の関係性の構築が課題
～エコマネー・エコポイントの役割を考える～
対談：桑島俊彦氏×加藤敏春氏

編集後記

積極的で元気なリーダーが、活力ある商店や商店街、まちづくり運動では、必ず見られます。今回もその思いを強くしましたが、そうしたリーダーの前向きな姿勢が伝染するのか、周囲の人もみな積極的です。そして、従業員・参加者一人一人が自分で動いていけるからこそ、活力ある商店や商店街、まちづくり運動が生まれるのでしょう。

不景気にあえぐ日本経済再生に向けて、さまざまな議論が展開されています。ふと思うことがあるのですが、“日本経済の再生”の行き着くところはどこなのでしょう？今回の桑島俊彦氏と望月照彦氏の対談で指摘された「幸福都市」、「シティプライド」と「商店街デビューでライフスタイルが評価される社会」という考え方は、経済一辺倒で歩んできた日本の今後の進路、ひいては商店街や地域社会を考えていく上で、大変、示唆に富んだお話だったと思いました。

岐阜県は、すばらしい資源にあふれた県であることを再認識しました。海こそありませんが、古くから賑わった街道、歴史の舞台となったまちまち、それを今に伝える祭の数々、全国的にみればまだまだきれいな河川、生活文化を支えてきた森林……。ともすれば、こうした資源は、住んでいる自分たちではその価値に気づきにくいものです。県内に生まれるまちづくり運動が、より大きな広がりを持っていくことを願わずにはられません。

平成14年度 第2号 (NO.39)

平成14年 (2002年) 11月発行

編集・発行 (財) 岐阜県産業経済振興センター

TEL : 058 - 277 - 1083 (代表)

〒500 - 8384

岐阜県蕨田南5 - 14 - 53 県民ふれあい会館10階

FAX : 058 - 273 - 5961

URL : <http://www.gpc.pref.gifu.jp/>

E-mail : center@gpc.pref.gifu.jp

- 無断で本書の全体または一部を複写、複製を禁じます。
 - 本誌についてのお問い合わせは、直接、(財) 岐阜県産業経済振興センターまでご連絡下さい。
- 編集協力 (株) 日本能率協会総合研究所