

新たな商店街政策の在り方検討会（第3回）

議事録

日時：平成29年3月2日（木）10時00分～12時00分

場所：経済産業省別館11階1111各省庁共用会議室

○石原座長 おはようございます。今日は朝からの会議になります。御協力ありがとうございました。

定刻となりましたので、ただいまから第3回新たな商店街政策の在り方検討会を開催いたします。

今日は、木下委員、高木委員、保井委員は御欠席ということでございますので、この5人様、全員おそろいいただきました。

前回の検討会では検討の方向性について御議論をいただきまして、商店街の中での個店の新陳代謝とか、あるいは商店街の不動産の活用等に関していろいろと御意見を賜りました。検討の方向性については事務局のほうから御提案して、特に御意見もございませんでしたので、本日とこの次、2回にわたりますけれども、検討の方向性に沿った形で委員の皆様方からプレゼンをしていただいて、それに基づいて議論をするという形で進めさせていただけたらと思います。

プレゼンいただくに先立ちまして、事務局のほうから改めて検討の方向性について御説明をいただけたらと思います。よろしくお願ひします。

○藪内商業課長 皆さん、おはようございます。

では、資料1「検討の方向性」について御説明いたします。本日も検討会はペーパーレスでございます。お手元のiPad等に資料を保存してございますので、資料はそちらから御覧いただければと思います。不具合等ございましたら、事務局をお呼びください。よろしいでしょうか。

それでは資料1ですが、「検討の方向性について」。第2回で提示した検討の方向性について、もう一度ここで改めて皆さんに認識していただくという意味で御説明させていただきます。

大きく言って3つございます。

一つは空間としての商店街に焦点を当て、議論を深めてはどうかということでございます。第1回の議論では、商店街という空間に対して意見が多く集まりました。また、商店街が存在し続けるために、地域とのつながりや若者へのアプローチが重要との意見も複数見られたところでございます。本検討会におきましては、商店街という空間、個店が集まり商いをする場という意味なんですけど、とはどのような存在であるのか、今後どのような存在に変わっていくべきか、そのためにはどのような支援が必要かという議論をまずは深めていただいております。

次に2番目としまして、求められる商店街の特徴づけをしてはどうかということがございます。第1回の議論で流動性を失った現在の商店街の必要性について疑問が呈されました。商店街が流動性を取り戻すには、開かれた商店街に変えていく必要があるが、具体的に商店街は何をすればよいか。また、立地環境、例えば商圈人口であったり、スーパーとか大型店があるかどうか、コンビニがあるかどうかといったこととか、顧客層、商店街に来る顧客の層は地域住民なのか、観光客か、観光客も海外からか国内か、それから年齢層など。そういった顧客、地域に対し商店街が果たしている機能、今後商店街が果たしたい機能について整理し、目指すべき求められる商店街の特長をベンチマークとしてまとめてはどうか。

そして3番目が求められる商店街になるためにどのような支援が必要か。ベンチマークを示した上で、目標を定めた商店街は何をすればよいのか、どのような支援が必要かといったことについて検討を行ってはどうかということがございます。

大きく言ってこの3つについて、各委員の方々からプレゼンも含めまして御意見をいただければと思っております。

3ページ以降につきましては、第2回でいただいた主な御意見を載せているところがございますが、先ほど石原座長からもありましたけれども、前回第2回は商店街内の個店の新陳代謝であるとか、商店街内の不動産の活用に関する御意見を多くいただいているところがございます。ここの部分の説明は省きますが、参考として後からでも御覧いただければと思っております。

私からの説明は以上でございます。

○石原座長 ありがとうございます。特によろしいですね、前回のことでございますので。

それでは、早速委員の方々のプレゼンに移らせていただきたいと思います。今日は阿部委員、新委員、笠原委員、木藤委員にプレゼンをお願いしております。事前に拝見しますと、大変力作をお寄せいただいておりますので、これを10分、15分でというのは酷かもしれませんが、時間の関係上、10分ないしは15分程度というのを目安にしてお話をいただければと思います。

まず、阿部委員からお願いできますでしょうか。

○阿部委員 ありがとうございます。皆さん、おはようございます。この宿題をいただきまして、答えるという意味で、私、商店街で生きてまいりまして、また商店街に戻りまして今年で商店街活動30周年でございます。この記念すべき周年事業でございますので、そのトップバッターとして務めさせていただきます。

30年といっても、本当に商店街としては若輩者で、まだ木っ端みたいに扱われておりますけれども、その中での意見でございます。

まず、検討の方向性(案)につきまして、①「空間」としての商店街でございますが、この商店街という空間はどのような存在であるかということでございます。

確かにこれ、商品を手に入れることだけならば、商店街という存在意義はないというふうに私は言い切れるのではないかと。しかし現実問題としてはどんな社会現象が起きているのかというと、買い物できない子供、他人と話せない大人、近所付き合いができない、挨拶ができない大人とか、もうどんどんそういった形の社会問題が起きて、誰なのかわからない、どんな家族構成なのかわからないというような、非常にコミュニティの欠落した社会が起きているのではないかなと。人が同じ地域に住む意義や協力することの大切さなど、社会的動物であるべきはずの人間がそうではなくなってきた。このような問題は商店街が疲弊していることと何かつながっているんじゃないかということを感じざるを得ないと思っております。

商店街とは、コミュニティの担い手でありまして、安心、安全、福祉、環境、子育て、高齢者の相談相手、文化の創造、歴史の伝承、公共的な役割を持っている側面もやはり新たに兼ね備えているのではないかなと。こういうものをみんな引き込んでいかなければいけないのではないかなと。また、商店街を取り巻く環境変化の中で、高齢者が歩いて買い物ができる機能は、なくてはならない商店街として持続させていく強みではないかなと考えております。

商店街で生まれ育った私の肌感覚として、昔の商店街というのは本当に人と人とをつなぐ役割であり、人と地域社会をつなぐ役割、また商店の繁栄であり、また商店街の店主たちの団結心というんですかね。そんなものがありまして、お祭りやイベント等の楽しみが加わって、これらの要素がまちに魅力を生み、人が集う要因となっていたという空間であったと記憶しております。

さらに、商店街にはおばさんがいまして、「ちょっとお茶飲んでいきなさいよ」と声をかけてくれる温かさがあり、あそこの店に行けば話を聞いてもらえるというような重要なファクターであったというふうに思っております。

現在では私どもの商店街で子育て支援、さまざまなものに取り組んでおりますが、家庭内で問題を処理できない。例えば子供食堂も今度行くんですけれども、子育ての相談所、スクールカウンセラーなど、社会的問題解決のためのスタッフが本当に引っ張りだこなんですね。これも昔は商店街の機能の中で自然と役割を託されていたものが、違う形で活躍する人材が必要になったんだという結果なんだと言えます。これ、商店街でやるべきなのかということもありますけれども、商店街として、私たち子育て支援ということでやらざるを得ないということになっております。

つまり、商店街という存在は地域をつなぐ役割、問題解決の場などの要素が大きな比重を占めていたということになると。そして歩いて楽しく暮らせるまちの中での買い物ゾーンとしての役割を持つ商店街であるという空間でもやはりありたい、今後ありたいということでございます。

人口が10万人、90%である全国の地方自治体の中での活躍する商店街といたしましては、やはりもう方法としては地域密着型、地域住民のお役立ちの商店街になることが再生のメ

ニューになるといっても過言ではない。もちろん、観光とかそういった資源あるところは別のスタイルも考えられると思いますけれども、地域密着、地域住民のお役立ちということが大切になってくるのではないかなと思います。

では、今後どのような存在に変わっていくのかということになりますと、前提としてやはり頑張っている人の顔が見える、「人」が活躍する場でなければいけないということがあります。つまり、商店は商人としてもうけること、これは変化対応業であり問題解決業ということをしかりと認識する。商人が稼ぐことができる市場であること。また、高齢者の憩いの場、子育て支援とか、多世代が交流できるスペースですとか、病院とか、福祉とか、そんなものがそれぞれの人が役割を持ち活躍できる場であること。それらの機能が一体となったコンパクトな場づくりこそがこれからは必要になっていくと。しかし将来、このような魅力のある場づくりができる要素を兼ね備えているのか、また兼ね備えられる可能性があるのかということが非常にポイントが高い。全部がそれはそうとは言い切れない。兼ね備えられることができるとは言い切れないと思います。

または、いかに自らが将来を見据えたビジョンを掲げる魅力あるエリアを創造していくかに尽きる。魅力のない商店街に出店しようとする脳天気な事業家はおりません。つまり、もう負け続けているサッカーチームに入ろうとする選手はおりません。将来が見えない、進む方向がわからない商店街は、やる気が起きずに、諦めムードが蔓延しております。したがって、これからは「やる気のある商人が経営する店の新しいまちの顔となり繁栄していく」ことは必須。そのためにどうしていくかと。

店主が頑張っている、やっているとよく言われるんですよ。俺はやってきた、これは店の利益に貢献しているのか、商店街の集客に貢献しているのか、お客様から評価を得ているのかということによって使うべきであって、決して自分の仕事量、やってきた過去、そんなことによって、それが多或少ないという意味で使ってはならないと私は思っております。

イベントも本当にもうイベント疲れ、もうもうからない、疲れる、金の無駄遣いという中で、やはり私たちはイベントを開催する、主催するのではなくて、各種団体や住民が主体となった団体等で、商店街をステージとしてお貸しして、そこに集客するお客様に対してしっかりもうけるというような形に変えていかなければいけないのではないかなと。私たちは参加したお客様から稼ぐことを徹底する。

そして、「歩いて、明るく、楽しく、買い物ができるまち」「わくわくするまち」にするためには、やはり若者・女性の意見を十分に活性化のストーリーに入れることが必要であり、そのためには「事業として、収益が確保され継続して運営できる仕組みづくり」を実践していけば、必ず魅力ある商店街に一步近づくというふうに考えております。

また、管理できるリーダー、良い意味でも悪い意味でも商店街は古い体質が残っておりますので、しっかりそれらを打ち破る決断力と行動力と分析力と管理力を発揮できるリーダー、理論的に進む方向を説明し納得させるリーダーが必要であり、とりわけ動けない商店主ほど改革の足かせになり、活性化を遅らせます。だからこそ決めた方針に向けて突き

進める、強いリーダーシップを持った存在も活性化には必須であると考えます。

必要な支援といたしましては、まちづくりの専門人材、タウンマネジャー、まちづくりアドバイザー、タウンプロデューサーなど、やはりそういった形の餅屋は餅屋で指導が必要です。やっぱりまんじゅう屋はそういうことはわかりませんので、そういった指導を受けながら、伴走型で御支援いただきたいというふうな形です。現状では、良くなりたくてもそのやり方がわからない、だから諦める、誰かがやってくれるということが蔓延していることも実態でございます。

また、商店街を取り巻くエリアの特徴に合った事業計画を立てて、その事業のPDCAなどを用いて進捗活動を実践し、次の事業につなげていくというサイクルを実行するという形で、やはり専門人材等の伴走型サポートをしていただきたいと。

さらに、商店街を支援するはずの全国商店街振興組合連合会や全国商店街支援センターが主体的にバックアップできる体制、機能、ファシリテーター役になってもらうべきではないかと。また、上記の団体が連携した支援もあってもよいのではないかなと思っております。

求められる商店街の位置付けといたしましては、やはり場づくり、足元の分析・調査を専門人材の方と一緒に進むと。

現状を把握し、商店街の役割や意義に意識を向けて、そのまちの現状を調査分析しようとなるように、まずお客様はどこに住んでいるのか、地域に住んでいるのか、外から来るのか、誰に何をどのように売っているのかということをしっかり分析していかなければいけないと。

そして、そのエリアに市場をつくるのが果たしてできるのかということも考えていかなければいけないと思います。市場ができなければ商いは成り立たないわけですから、商店街は存続できません。商店街は成果を上げていく可能性があるのか、再生できる資源や強みがあり場づくりができるのかも含めて、事業計画を立て、繁栄計画を立て、商店街の経営計画を立てると。

国といたしましては、事業計画に支援するしないを厳密に審査をしていただきたいと。これ、できないところに血税を投入するのは国益にやっぱり反するわけでございますから、まさに選択と集中を示さないと過保護になってしまうと思います。これは本当に声を大にして言いたい。私たち同じ仲間の商店街としてなかなか言いづらいですけども、これは過保護になってしまう。夢を見せてはいけないというふうに思っております。

商店街を取り巻く特徴、強み、弱み、他地域に比べて特徴的なこと、埋もれている歴史的文化的遺産等を再発掘することによって、自分の商店街の健康診断で現状を把握する、自分のまちがどんなまちなのか、観光型なのか、イベント型なのか、地域密着型なのかをしっかりと見極める。そこで専門的な指導で調査・分析して、「自分たちはどんなまちにいて、どんな場づくりをしていかなければならないのか」を決め、ワークショップ等々をそれぞれの地域の方たちと一緒に、共にそのまちをつくっていくということも大切なんでは

ないかなと考えております。

まさしく目先だけではなく、厳しく30年先を見据えたまちづくり、専門人材に伴走型のアドバイスを受けることがやはり私たちは必要なんではないかなと。しかし、それに依存することなく、タウンマネジャー等の専門人材の活用に当たっては、まず商店街活動の限界をはっきり認識した上で、タウンマネジャーの設置費用を捻出、支援する仕組みが必要であると思っております。自分たちのまちの未来は自分たちで決める。行政任せにはしない。だからこそ先ほどもお話ししましたがけれども、若者や女性の参加、地域住民、そこで商いをしている人、そこで住んでいる人の積極的な参加というものがなければ難しいのではないかなと。

ベンチマークにつきましては、ベンチマークをした場所が何のために取り組んでいるのか、理念とか志とか仕組みや実践してきた流れとか役割分担とか動機づけ等、参考にすればいいんですが、表面的な方法ですとかそういったものをベンチマークしたら、さらにきちんと体制がとれてないところは混乱を招くおそれがありますので、これは非常に難しいのではないかなと思います。ベンチマークするだけのきちとしたベースがないと、ベンチマークしてもこれはベンチマークのためのベンチマークになってしまいますので、そこは非常に危惧をしております。

最後に、求められる商店街になるためにどのような支援が必要かということでございますが、先ほどもお話ししましたように、まちづくりはそういった専門的な人材を入れながら、しっかり地域住民と商人と一緒に持続可能なまちづくりのストーリーをつくっていくことだと思いますが、それぞれの地域の資源、歴史、文化、風土、強み、弱み、生存領域などは、それぞれの地域によって異なります。一つとして同じ色はないので、何をすれば良いという正解はないというふうに言えます。

しかしながら、まずはエリアの場づくり、これはどこもしていません。住民が住んでいてよかった、住み続けていきたい、移り住みたい定住人口を定着し、増やしていく計画を行政と一緒にwin-winでやっていかなければいけないと。

次に、商いが成り立つ市場を再生すると同時に、身の丈に合った店舗のリーシング。思い切ってこれは入れ替えなければいけない。その中に公共的なコミュニティの担い手となる役割等々、施設等もミックスさせていくと。

あとは商店です。きらりと光る商店の集合体にしていくための戦略、これは個々の店主も考えていくということです。

など、ほんの一例のスキームを示すことはできますが、方法は各商店街、エリアにおいて千差万別であります。だからこそ他の商店街をベンチマークして、自分の商店街に置きかえて考察、確認することは必要かもしれません。求める支援としては、再生事業計画を申請し採択された組織に対して、現場で実践し進捗を管理していく中において、現場のさまざまな声を聞きながら多様な支援をしていただける、その事業の課題に対応した柔軟性を持った支援を要望いたします。

簡単に言いますと、本気で頑張っている現場の声を取り入れた支援メニューこそが、しっかりと成果を上げていくことだと考えております。傷口にはしっかりと傷口に合った薬を塗って、飲み薬を飲んで、再生していかなければ、きちっと効果は出てこないと思っております。時間となりましたのでプレゼンを終了させていただきます。ありがとうございます。

○石原座長 どうもありがとうございました。限られた時間の中で、こちらの課題に沿った形で御提案いただきました。皆さんに全部一通りお話しただいてからでもいいんですけども、時間が大分空きそうなので、少し阿部委員の今のプレゼンについて意見交換をしたいと思いますが。

最初のほうで言われましたが、さまざまな社会問題が出てきている、商店街の疲弊と少し関係しているのではないかということですよ。そこまで商店街が背負い込む必要があるのかという気は半分しないでもないんですが。でも、じゃその社会問題を誰が背負えばいいのかというと、誰も背負えない。とするとみんなが少しずつ背負う。その少しずつの一つが商店街だというふうに考えれば、そうかという気にもなるというような感じで私はお聞きしていました。

商店街はそういう、コミュニティ機能と仮に言うとして、それを従来果たしてきたものがこれからも果たしていかなければならない、でも今果たせていないとすると、商店街がそこにあるということと、コミュニティ機能が担えるということは、一緒ではないんですよ。

あるいはさまざまな外部環境かもしれないし、商店街側の取組か何かがあったのが今なくなってしまったから担えなくなったのかもしれない。なぜそれを担えなくなってきていて、どんなところが今それを担えているけれども、何か欠けているところというのは何なんでしょう。それは何かお考えになっていますか。もうちょっと一言言っていただくと助かります。

○阿部委員 やっぱり人だと思いますね。人の価値観というか、人のパワーというか、それを回転できるエネルギーというか、エンジンというか、そういったものがどうしても商店街を構成している組織の中の推進力に反映しているのではないかなと私は考えています。ですから新陳代謝をして、若手が引き継いでいくという形で、さまざまな色に変わっていくということも必要であり、コミュニティを必ず商店街は担わなければいけないということは私はないと思います。その選択をしたところはそうすればいいわけであって、そうでないところは別にコミュニティなんてもうからないものはやめたほうがいいと思っております。もう違う分野だと思いますので。

ただ、生き残るという戦術の一つとしてはコミュニティというのもありかなと思っている。こういう認識でおりますけれども。

○石原座長 その辺について、ほかの委員の方、何かございますか。あるいは阿部さんのさっきのお話、非常に印象的に聞いているのは、ちゃんと頑張れと言ったら頑張っている

というけれども、そうではなくて、それがきちんとした成果を出す方向で頑張っているかどうか問題なのだと思います。成果というのは利益に貢献し、商店街の集客に貢献し、お客様から評価される。それに結びついていないのであれば、俺一生懸命頑張っているぜと言っても、それはあかんやろうという話ですよ。それが多分、今のコミュニティとの結びつきというところにも関連したのかと思いますけれども、その点について御意見ございませんか。

今日加戸さん、特にプレゼンをお願いしていないので、皆様のお話をお聞きいただいて、適宜御発言ください。

○加戸委員 私は先輩方がおっしゃるとおり、商店街コミュニティ、世代間でのコミュニケーションができていないから、みんなが方向を見失っていると考えています。こういう言葉から入らせていただきますが、往々にしてこういったことは多いと思います。人が言葉を使って社会をつくってきたはずが、いつしか、言葉に振り回されるようになってきていて、このままいくと、言葉に人が飲まれてしまうんじゃないかと思っているんです。お酒に例えると、人は酒を飲み、酒が酒を飲み、酒が人を飲むと。それが今の商店街の課題でいうと、「言葉」になっている気がしています。

阿部委員のおっしゃっていること、書いていらっしゃる資料を見るとまさにそのとおりで、阿部委員もおそらくすごく苦勞されている。先ほどから若手とおっしゃっているんですけれども、阿部委員自身は若手ですか。

○阿部委員 若手じゃないですね。

○加戸委員 そうなんです。私と阿部委員で年齢差が親子ぐらいなんです。だから「若手」ってどこまでを指すんだろうと思うわけです。

言葉には非常に気をつけなくてはいけないと思うんです。今の時代、商店街で若手って誰だろうかと。青年部が50代だということも多いですから。若手って誰ということから、コミュニティって何ということですね。地域で各世代が何か目標に向かう、その根本が固まっていないのに商店街にそれを求めても意味がない。ですから、ベースのままでいってしまう、もしくは各世代の商店街に対しての思いが強過ぎて、ばらばらになってしまっているんですね。先輩方がおっしゃったように、商店街という言葉を一変えながら、新しく全世代がそこに向かっていくようなことも必要なんじゃないか。方法論だったらおっしゃっていることはまさにそのとおりだと思います。

○石原座長 ありがとうございます。ここでこれ以上議論始めると、阿部さんのほうだけで終わってしまえばいけないので、次に新委員からお願いできますでしょうか。

○新委員 皆さん、おはようございます。よろしくお願いたします。

資料が全部で26ページもあるんで、普通にしゃべっていたら終わりませんし、追加でお話ししたいこともありますから、急いでしゃべります。皆さん御存じの話だとは思いますが、小売業の現況を簡単に確認します。

景気と小売販売は、連動していなくて、景気が上がっても、商業統計で言うと下がり

続けていることがわかります。

また、この20年ほど、小売の販売額が伸びないのに、売り場面積だけが広がっています。その結果、坪効率は20%ほど下がっています。坪効率が下がると、働いている人の仕事量は増えるけど、人件費が上がらないことになります。小売業や飲食業はしばしばブラック企業と評されますが、それは産業全体の問題であるわけです。

ただ、急いで付け加えたいことが2つあります。

1つ目が、商業統計が商店街の現実を把握できているのか、という点です。先ほど、戸越銀座商店街のホームページ見ていましたら、「商店街沿いには約400件の店舗が軒を連ね」ている、と書いてありました。一方、平成26年商業統計表・立地環境特性別統計編を見ますと、戸越銀座は90店となっています。この数字の差は一体何を意味するのでしょうか。商業統計は、卸売業と小売業の調査です。しかし、それでは、飲食・サービス業が把握できない。今、多くの商店街で、飲食・サービス業の割合が高くなっていることを考えると、商業街施策の基本となる商業統計のあり方を考え直す必要があるように思います。

もう1つは、商店街は何か、という点です。1万2,681ある商業集積地区の中で、30事業所以上ある商業集積地区って2,566しかありません。また、この中で大規模小売店舗の占める割合が50%以下になると1,827しかないんですね。こう考えると、国として支えるべき商店街の数は、言われているほど多くないんじゃないか。ただ、前提として今、商業統計で取られているデータが正しいのかどうかというのをちゃんとしっかり考えないといけないので、国として考えるべきは、今、私たちが議論の対象が一体何であるか、また、そこで依拠しているデータが正しいのかどうか。それをはっきりさせないと、どのような政策を打っても効果を検証できません。

さて、こうした流れで、売上げが伸びないのに店舗面積ばかりが拡大しているわけですが、それは中心市街地のコモディティ化も進行させています。例えば、私の地元である北九州・小倉では、デパートの中に百円ショップやファミリーレストランが入っています。本来、街の高感度ショップが集うべきはずの百貨店が、郊外のショッピングモールとほぼ変わらない店舗構成となりつつある。こうなると、客単価は全く上がりませんし、もっと言えば、なぜ中心市街地に行くのか、という理由も欠けることになる。街は特別な舞台である、それは本来百貨店が先導してきたわけですが、これからは商店街が先導しないといけない。つまり、どうやって客単価を上げるか、また誘客力のある店舗が出店できるようにするか、という点が極めて重要になるわけです。

一方で、先ほど阿部さんがお話ししていたように、中小都市や住宅街の近傍商店街では「居場所化」が進んでいます。

商店街の補助金でも、コミュニティカフェ・サロンをつくりますという提案が非常に多い。これは現代社会の課題ともマッチした動きと言えるでしょう。

現代日本では、世帯人員の低下が急速に進行しています。これまでの住宅は、帰る場所、

休む場所、他人から見えない場所、身を隠す場所ということで、プライベートな場所でした。しかし、世帯人員が減少し、また雇用が不安定になると、住宅がかえってリスクになる可能性がある。住宅があることによって住んでいる人の状況が見えなくなる。そのことで、ごみ屋敷化してしまったりとか、独居老人が周りに気付かれずそのまま亡くなる問題が起きるわけです。

住宅というプライベートの空間がリスクになりつつある。そうした中で、パブリックとプライベートの間としての「セミプライベート」の空間を各地域でつくる動きが出てきています。例えば、世田谷の高級住宅街では、以前から「住み開き」という取組が行われています。こうした地域の一軒家では、部屋が多いのに、高齢者が1人で住んでいることがある。以前の世帯構成であれば管理できたのですが、高齢者1人ではどうにも管理できません。では、どうすればいいのか。以前のリビングルームを外の人たちに開く。広すぎる住宅をみんなでシェアしながら、地域内でのコミュニケーションを増やそうというわけです。ただ、どうでしょうか。閉じていた住宅を「開く」ことよりも、商店街を「開く」方が簡単ではないでしょうか。商店街は、住宅と異なり「開く」ことが当然なわけですから、空き店舗などを活用して、商店街の一角をカフェやサロンという形で居場所化していくという動きが起きているわけです。

ただ「居場所化」で商店街を維持できるのか。やはり、ある程度稼がなければ、商店街を維持できないことは、先ほど阿部さんがおっしゃったとおりです。現在、「コミュニティ」という言葉が商店街でよく使われますが、それは住宅街でやっているよと言われたら、商店街としても困ってしまう。

こうしたことを考えると、重要なことは、なぜ「ここに」商店街があるのか、そして商店街のある意味とは何か、という理由づけです。商店街でやっていることは、ここでもできる、あそこでもできる、ということだと困る。

では、その理由付けは、何であるべきか。その答えは、個々の商店街によって異なります。それは、商店街の歴史性かもしれませんし、あるいは地域住民とのつながりかもしれません。ただここで言えることは、以上のことがハッキリしていないと、商店街は見向きもされなくなります。商業拠点としての優位性は、コンビニやショッピングモールの方があつたわけですから、衰退することは目に見えています。

以上と関連することですが、「コミュニティ」と言いますが、商店街は、地域の結節点であつたのか、それは問われるべきです。これは、商店街がどのような空間であるべきか、という論点に関わってきます。商店街という空間は、地域の結節点であり、ハブである。それは、人だけでなく、物についても、そうである。そのことを忘れて、商店街でいかに儲けるか、なんて話をしても意味がないと思います。

その際、商店街関係者は「道の駅」の成功例から学ぶ必要があるように考えています。「道の駅」に行くと、その地域のものをたくさん売っている。北関東では、有名な「道の駅」があり、休日ともなれば、多くの観光客が訪れている。では、北関東の商店街には、

その地域を感じる事ができる物がどれだけ販売されているか。はっきり言えば「道の駅」のほうがはるかに地域を感じる事ができます。

「道の駅」は、皆さん御存じのとおり、道路施設ですから、郊外国道バイパスなどのロードサイドにあります。本来、商店街が農協などと連携をとって街中でやるべきことを、農協自らが郊外で展開している。商店街がやるべきことを農協が郊外で行っていることに、私は悔しい思いをしています。しかし、その悔しさを、各地域で感じないと、商店街の再生はおぼつかないはずで。

第1次産業、第2次産業の結節点として商店街は機能しているのか。それが商店街の存在理由の1つになると思います。商店街はどのような空間であるべきか。それを議論するためには、商店街の背後にどのような人や物があるのかを知る必要があります。商店街のPDCAには、まずプラン・ビジョン作りが求められるわけですが、その際、今指摘したような関心がなければ、中身の無いプラン・ビジョンになるでしょう。

まとめますと、商店街は、地域の拠点として力をつけていくべきである。そして、商店街が「地域の顔」として維持できるように、後背地域のことを調べて、その地域のハブとして機能する必要がある。

ただ、以上のことを実践するには、ある程度の規模が必要です。先ほど紹介したように、事業者が30以上で大規模小売店舗の占める割合が50%以下の商店街は1,827しかありません。国として力を注ぐべき商店街を明確にしないと効果が現れないでしょう。また、同時に考えるべきは、商店街のネットワーク化です。10店舗しかないような商店街に力を注いでも仕方ありません。規模の小さい商店街で地域調査を行ったり、PDCAを行うことは無理ですし、もしそれを無理に行おうとすると、コンサルタントなどへの過度な依存になる。ですから、商店街単体から商店街連合体にどう権限を移行するかも真剣に考えるべきでしょう。力ある商店街をハブにして、ほかの商店街と連携することもあり得ます。こうした連携や連合体に補助する取組はもっとあってよいでしょう。

今、私が述べたこと一商店街の拠点化・ネットワーク化には、それをマネジメントできる人材が必要となります。それは一言で言えば「人治」ということとなります。こうしたことは座長の石原先生も指摘したことですが、問題は、その人材をどうやって調達するか、です。

例えばUR関係であれば、ハードなこともわかるし、テナントリーシングも含めて、商業施設の議論ができる人も多い。不動産の議論は保井先生がお話しになるとと思いますが、ハードとソフトの双方に通じている人材をどう資源として確保するか。また、そうした人材に地域に入ってもらう仕組みをつくる必要があります。今の商店街支援センターは、商業に特化した人が多いように思いますので、どのような人材が必要か、支援センターの今後も含めて、検討していく必要があるかと思います。

以上でございます。

○石原座長 ありがとうございます。頭のところでの商業統計がベースになっているの

が、実態を反映しているのかというのはかなり厳しい課題ですが、1回目のときに事務局のほうから御説明のあった中にもありましたけれども、物販店だけで見ると合わないですね、明らかに。商店街の構成がかつては物販店を見ればよかったんでしょうけれども、飲食サービス業のほうが半分以上に超えているわけですから、そこを取り込んだ形のデータを我々は見えていかないと合わない。投資なんかもおっしゃったのはそういう事例だと思います。

ので、これからは多分、我々はデータをいじるときに従来の物販店だけのデータじゃなくて、両方突っ込みをする必要が出てきたのかなというふうには思います。

そこから今言った対象になる、支援の対象として我々が念頭に置くべき商店街というか商業集積が1万2,000もあるというのは間違いで、本当は1,800幾らだろうという、こういうのを非常に印象的にお聞きしました。何かそういう考え方をすると、拠点になるような商店街というのはもっとフォーカスして、有効な対策がとり得るのではないかというのが御趣旨だろうと思います。そんなことでよろしいですか。

○新委員 はい。

○石原座長 何かありますか。よく考えると1つずつ御意見を伺っていると、時間が足りなくなるかもしれませんね。はい。

○加戸委員 商業統計の話はすごくよくわかります。小売業、商業販売って皆さん勘違いされますから。本当にその土地で売れた物販だけが集計されているかといったら、インバウンドもあるし、外販もあるし。外販というのは外売りとか通販もあるんです。国の小売統計もとり方が間違っていると指摘させていただくんですが、本当に正しいデータを出すのが目的であれば、インバウンドの分と通販で売れたものを差し引かなくてはいけないと。そうしないと地域における1人当たりの労働分配率なんか出るのははずがないと。おっしゃるとおりの話なんです。

これは前にもお話させていただいた、新委員も本に書いていらっしゃるんですが、昔の日本人の家庭だったり仕事の仕方からの成り立ち。石原座長も一番最初にお話しされた、それらがつながって、最後にいわゆる拠点化したという形ですよ。戦後70年で、日本人がずっと持っていた長屋文化、それも全部区画割りされてしまって、分断された上で組織化して、その上で自力で商業発展しなさいという力が加わっている。所有と権利と管理の話も、そちらのほうが効率いいと。日本はそちらに片寄っていついて、今あえて、やわらかく言っているんですけども、歴史の流れ上の話だと思うんです。人治と書いてもらっているのが非常に使いやすい表現ですけども、本来であれば自治ですよ。自治がなくされていった経緯。だから日本人がどこに向かっていくのかということを取り組みながら議論するきっかけになるのかと思います。

統計とか数字の話は先ほどと全く同じで、言葉ではなく、数字が人を使うって話になるんですけども、金融の世界でも今言われている話なんです。御存じのように、LIBORが改ざんされていたなんて、あり得ない話ですよ。それでも金融マーケットは動いて

いて、経済を回しているんです。何が根本かということを中心に考えないと、全てがまやかしくなってしまうんです。

国の施策を本当に変えるのであれば、根本に帰ってその土地であったり、人であったりというところを分析した上で、一番結論としてわかりやすいのは、新委員がおっしゃったように、拠点として考えるのが一番いいかと思います。

議論を指しているんでしょうけれども、道の駅は本来はまちの駅であるはずだったのではないかということですね。そういうふうに取り扱いました。

○石原座長 ありがとうございます。

それじゃ、続きまして笠原委員のほうからお願いいたします。

○笠原委員 信金中央金庫の笠原です。私のほうでプレゼンをさせていただきます。

大作の間に挟まれて、非常に枚数が少ないんですけれども、私は金融機関の立場でこちらに出させてもらっていて、当然のことながら商店街で商売をやっているわけでもないし、直接関わっているわけでもない。どちらかというと、というか、完全に支援というか応援をする側の立場ですので、その立場から少しお話をさせていただければと思います。

商店街はどこを目指すのかということで、もう議論自体出ているかと思いますが、とにかく商店街というと小売、物売り中心の世界で語られていることが多かったと思いますし、そちらの方向を目指している商店街も多かったのかなと。商店街の人たちと話していると、小売が減って商店街の機能がなくなっているみたいな言い方をされていて、サービス業とかは飲食のほうも含めて大分入っている。それでも昔のイメージからいうと、商店街というのは小売が中心だという考えが多かったと思うんです。そういった場から生活に必要な場ということで、商圈の中の人たちが必要な機能というのを商店街が持っているという形を目指すべきだろうというふうに考えていて、そうすると飲食、サービスや福祉とか教育とか、そういった事業まで商店街の中に入ってくるという、そういった形を進めていくということが考えられるのかなと思っています。

それと、じゃ商店街はどういうことかということ、代謝が起きる商店街で、商店街を使っている人たちから見て必要性が低い機能にかわって、新しい機能が入るということで、ここでの新規参入者の迎え入れと書いていますけれども、それだけじゃなくて、既存の事業者が業種転換をしたり、新しい業態を導入したりということも含めてですけれども、そういった形の事業を、機能を変えていくということ。そして新しく出た機能が一定期間事業を継続していただけるような商店街というのを目指して行って、それを商店街の皆さん自身が活動していくことが必要なんだろうというふうに思っていて、私どものような金融機関、行政も含めて、その辺はそれを支援をしていくと。あくまでも主役は商店街の皆さん方であって、我々金融機関等はそれをサポートしていく役割なんだということが出てくるかと思っています。

ただ、これも前回PDCAのお話があったときにさせてもらいましたけれども、じゃ実際にPDCAになるようなものを商店街の中でできるのかということ、これは非常に難しい

のが現状かなというふうに認識を持っています。

ここが今回私のほうで申し上げたかった一番大きなところですけども、体制という部分で、商店街だけで何かやっていくというわけではなくて、例えばですけども、行政や私どものような金融機関も交えた体制をつくる。これについては私どももほかのところでもやったことがあるんですけども、信用金庫が事務局を務めて、こういう場をつくって、体制をつくって、例えば現状分析とか、必要な機能とか、商店街の内覧会とか、そういったものをいろいろやったということがありまして、こういうものをやっていると多少P D C Aを回すという商店街だけでやるよりは、より効果的に回っていくのかなというふうに考えています。

ただ、我々が一、二カ所やったときに、どうしてもこの事業計画づくりぐらいまでしかいなくて、その先まで行かなかったというのが現状、その辺の一つ大きな壁があるというのが実際のところでありまして、それは何でかという、金融機関サイドとしてもこういう商店街の活動の支援をしようとしても、金融機関から見ると、あくまでも地域貢献、社会貢献であって、ビジネスではないという整理の中で取り組んでしまっているの、スポット的な対応はできる。例えば商店街のイベントみたいなもののお手伝いはできるけれども、ある程度一定期間の中で継続した支援をしていくというのは、社会貢献的な位置づけで入っていくとなかなか現実的に難しいという問題があります。その辺をどうにかクリアしていかないと、継続的な支援体制というのはつukれないのかな、少なくとも金融機関サイドから見た体制というのはつukれないのかなということです。

ここの体制にぜひお金が流れるような形に持っていけないのかなというのを考えておりまして、金融機関の人間なんで、お金が流れていると、そこにビジネスのおいを感じとって、例えばリノベーションをやろう。お金が流れることによって金融機関がビジネスのおいがして、先ほど言いましたけれども、地域貢献的な側面はあっても、ビジネス的な側面ができれば、そこで原則的な支援ができるという可能性があるのかなと思っています。

あとは上のほうでいろいろやっていくことという中で、開業後の開業者の経営相談等というのがあるんですけども、この辺も金融機関的に言うと、今は地域の地方創生の貢献というのを求められていて、その一つとして創業支援というのを求められているわけですけども、商店街の中で仮に創業したい、第二創業したいという方がいた場合に、そこへのサポートという形でこういったものをやっているとかなと思っています、金融機関サイドから見てもビジネスのおいがするような取組であり、我々がやらなければいけない取組が商店街という場でできるというようなことが、もしこういったものがつくり上げられれば、金融機関としても積極的に支援できるのかなと考えています。

ただ一つ、これまた金融機関からの勝手な言い分だとは思いますが、営業エリアに幾つも商店街というのがあるというケースが一般的で、じゃ全部支援するのかという話を必ずされるんですね。現実的に全部はとてじゃないけれども、支援するということは不可能です、現時点で言えば。そうすると何らかの基準で、何らかの指標でこの商店

街は頑張ればいけそうだけれども、ちょっとここは非常に頑張りが必要だというような形で、先ほどの新委員の言い方でいうと拠点となるような商店街というのがもし何らかの指標で浮かび上がらせることができれば、私も金融機関から支援をしようということを考えた場合でも、その拠点を中心に支援をするということがしやすくなるのかなということです。

ただ、だからといって何らかの基準を仮に設けたとしても、その基準にいかないから何もお手伝いしないということは当然ないんだと思いますので、その辺はやろうと、やっていくんだというような商店街に関しては支援を我々としてもさせていただければと考えております。

実際に我々のほうで何か所か商店街のお手伝いをしてきたりしても、やはり大事なというのが、商店街の皆さん方のやる気というか、気持ちの部分が大いかなのかなというふうに思っていて、その気持ちを何らかの指標で表せると一番整理がしやすいのかなと思っていて、私なんか例えば後継者がどのぐらいいるのかというあたりをフォーカスして見ているケースが多いんですけども、必ずしもこれだけではないと思います。こういった調査なんかをした上でガイドラインができると、金融機関サイドとしても支援の判断がしやすいのかなという形で今日はこういう提案をさせていただきました。以上です。

○石原座長 ありがとうございます。お金が流れているとき、金融機関としてはビジネスのにおいがするというのは、わかりやすいですね。商店街だけが背負い込むのではなくて、少し組織を広げてつくっていくということからいうと、金融機関さんに御協力いただくのにはお金が動いてないとダメだというのはよくわかったんですが、恐らく問題はそれ以外、金融機関さん以外の人を巻き込むのには何のにおいをさせればいいのかということも引き続いて問題になっていくのかなとは思っています。後で少し御議論いただける機会があればと思います。

最後におっしゃっていたのは、指標でということになると非常に難しいですよ。言い忘れてはいけないので先に言ってしまおうんですが、お三人が皆さんおっしゃっているのが、商店街の全部が支援の対象になるわけではないという点です。それはわかっているのですが、どうしてその選別なりふるいをかけるのかというときに、何らかの客観的な指標があれば選定しやすいよねというのが今の御指摘だと思うんです。従来は多分手を挙げてくださいということで、実際に1万2,000の商店街があったとして、どのぐらいが手を挙げてきたのでしょうか。多分わかってないと思うのですが、実際はそれほど多くのところに手は差し伸べられていなかったのではないかな。先ほどの新委員の御意見を伺いながら、可能性のというだけではなくて、実際もそうだったのではないかなんてことを思っていました。これはひょっとするとデータをとって見る必要があるのかもしれない。

すみません、私がしゃべっただけで申し訳ないんですけども、じゃ最後、木藤委員のほうからお願いできますか。

○木藤委員 気合いが入り過ぎて、スライドが80枚ぐらいあって、紙芝居みたいになって

いますので。iPadを皆さん見られているんですけども、よかったらスクリーンのほうを見てもらったほうがいいですね。先生、今までスムーズに進んでいますよね。

○石原座長 はい。

○木藤委員 早目に進んでいますかね。そんなにオーバーしないようにいたします。じゃ、私のほうからさせていただきます。

私の場合は非常に今いるまちが小さいということで、5万3,000人のまちからということと、それと現場でいろいろやってきていることの、その中から得られた知見とか、そういったものを今日提案させていただきたいと思っております。最初にちょっとだけどんなことをやっているかという概要をお伝えします。

商店街は大体長さ300メートルちょっとぐらいのアーケード街で、キーテナントとしては山形屋さんという3階建てのデパートがまだ今も現状動いています。一つ中活事業の中で今事業をやっています。その中で複合機能ビルという分譲のマンションとかサ高住（サービス付き高齢者住宅）とかあるような建物が今建ってまして、これが4月にオープンします。私はその足元の空き店舗対策ということで、この地図上の青い部分をずっと小さい店舗を、空き店舗を使いながら、ずっとテナントミックスをしてきたところ、最初にコーヒー屋さんをつくって、幾つか飲食店、豆腐屋さんや手羽先屋さんみたいなのが入ったり、あるいはスーパーマーケットの建物をリノベーションして、少し大きな区画で一気に10店舗ぐらいオープンしたりとか、最近はIT企業さんのオフィスという形で、商店街の中の空き店舗を活用したり、ゲストハウスみたいなものを学生さんと一緒にやったりとか、それに追隨して今、企業さんが入ってきているということで、保育所が今、商店街の中にできつつあるというようなことで、最終的には28ぐらいの新しい空間がこの商店街の中に生まれるということになっています。

ちょっと写真で見ていくとこれがカフェですね。もともとあった古い喫茶店を改修して誕生したABURATSU COFFEE、それと隣の呉服店の跡が今はお豆腐屋さんのようになったりもしています。こういう建物が老朽化して壊れてしまった空き地にコンテナを並べて6棟のお店を並べています。それとこれマルシヨクさんというスーパーの空き店舗ですけども、ほぼ構造をそのまま残しまして、削った形で中庭をつくって、飲食店街と広場というものを設けております。あぶらつ食堂ですね。これもブティックの跡の比較的大きな空き店舗なんですけれども、今はIT企業のような企業オフィスが入っていて、中はこんな感じになっています。

追隨してほかにも今、合計3社の企業さんが空き店舗に入っていたりとか、今後も今ちょうど整備中で、全部で8の企業さんが商店街の中に拠点を置きながらということで、現状は週末型の商店街にはするんですけども、この企業さんたちが今から採用を広げて行って、三、四年後には150人とか200人ぐらいの方が働くだらうと言われていて、そういった人たちに対する商売をどうしていくか。平日の昼間の人口の増加というものに非常に期待をしているところです。さっき言ったように、それに合わせてあがた幼稚園さ

んが民間で保育施設というものをつくったりということで、それもアーケード街の空き地を使っています。ゲストハウス、学生さんが提案して、これがこんな感じで今生まれ変わったというのが、ちょっと駆け足ですけども私が今やっているところです。

一応今日3つの視点をいただいていますので、それぞれの視点から要素を抽出してみたいなと思うんですけども、空間、個店が集まって商いをする場ということ、それがどんな存在であるかということなんですけど、私の立場でやっていることからいくと、店舗誘致というふうな形で、実際は空き店舗を活用して店舗を開いてきたんですけども、店舗誘致という言葉よりも、起業家支援、起業支援のような発想でやってきたのかなと思っています。要は小さな種を見つけて、それを育てていくような形でお店を一つ一つつくってきたというところ、大きな有名ブランドのような企業を誘致するというのではなくて、ABURATSU COFFEEというコーヒー屋さんも私たちが会社をつくって、そこで女性のスタッフを雇いながら、少しずつ成長してきて、今は非常に安定した経営ができていたりとか、あぶらつ食堂という飲食店も全部30代の地元出身の若手の独立起業的なお店を少しずつ支援しながら育ててきているというような感覚でお店をつくってきたかなと思います。

ずっと4年間の流れを時系列にすると、こうやって幾つかのお店がオープンしたりということなんですけども、右に書いていますけれども、最初はABURATSU COFFEEとか、あるいはお豆腐屋さんなんかも小さなお店でしたけれども、全体のこの4年間のストーリーをしっかりと市民に伝えるために、空気感みたいなものをつくってきたのかなと思います。90万の人がやってきて、今から店舗誘致やっていくという中で、何か有名店とかそういったものをどんどん引っ張ってくるんじゃないかというふうにテナントミックスのことが見られていたところ、地域のかつての古い文化みたいなことを大事にしたりとか、あるいは育て型でお店をつくっていくということで、全体のものをイメージしてもらったというのがその段階かなと。

その次に大きく事業を幾つか仕掛けながら、実際にダイナミックな動きを見せて、最近ではIT企業が入ってきたりゲストハウスがオープンしたりというのは、周りからどんどん提案が集まるような雰囲気になってきたというのが大きな流れです。それは今言ったように、業態は左のような形なんですけど、右側の出店形態というののほとんどが独立起業的なお店なんですね。先ほど言ったように、起業家支援のようなことをやっているというところなんです。

どういう形で支援をしているかということ、株式会社油津応援団という会社をつくりまして、その中で市民の出資がたくさん集まってきた。これはリスクをとりながらこういう会社をつくってやってきているということで、共感していただいていた市民の方からの出資というので成り立っていますけれども、その中で30代の地元出身の若手のスタッフたちが、空間デザインの面と、あるいは会計管理の面と、それとコミュニケーションの面という、それぞれの能力をしっかりと生かした形で事業をやってくれています。彼らがお店

でいくというのが大事なのかなと思ったりもしています。

それと、求められる商店街というところでいくと、先ほど商店街という言葉は一回忘れたほうがいいんじゃないかと私も思っていて、商店街の課題を解決するんじゃなくて、地域課題を解決していくという観点で、市民のお金を集めないといけないのかなと思っています。

日南は人口が年間700人ずつ減っています。特に若い世代の人たちの流出が多いです。これをどう解決していくのか。もちろんこれは商店街だけで解決するわけではないんですが、今、商店街で土曜夜市というイベントの復活を一昨年からやっています。これ全て高校生たちがイベントを仕掛けて、高校生たちがやりたいことをアーケード沿いでやっていくということなんです。

こういう動きをしていくと、これはテレビの取材だったんですけども、これに関わっていた高校生たちが自分たちのまちのことを改めて考えて、県外に就職しようと思っていたけれども、自分たちのまちに帰ってきたいというようなことを感じ取ったりとか、あるいは左下のように小学生がこのまち少しだけ活性化しましたねみたいなコメントを発表になって、こうやって若い人たちにどうアプローチしていくかというのがすごく大事で、うちの商店街、新しく持った店、ほとんどが30代の人たちの起業的なお店ですね。

そう考えたときに、商店街再生という言葉が商店街のためだけの再生に今まではなっていたと思うんですね。悪く言えばシステムが商売ができなくなった人たちに税金を投下しているみたいな見られ方をしていて、そうなるとうっかり市民の方は誰も応援しないんですね。ではなくて、今、日南市のまちから若い人たちがどんどん離れているという現状の中で、油津の商店街は若い人たちが起業をして、あるいは若い人たちがイベントを起こして、若い人たちが働いているようなIT企業さんなんかが入ってきて、要は商店街のためだけに再生しているんじゃなくて、日南市という一つの地方都市がこれから5年10年進んでいかなきゃいけないこの大きな課題を解決するために、商店街は役に立っているんだということがしっかりと発信されたときに、初めて周辺の市民の人たちが応援してくれるような状況になっていくんじゃないかなと思っています。

実は現場にも課題がたくさんあって、世代間ギャップですね。商店街はもともとのおじさんたちはもう60代が中心です。それに対して30代の店主ですので、さっき若者という話も出ましたけれども、かなり世代のギャップがあります。ですけど、それはやっぱりしっかりコミュニケーションして埋めていかないといけないかなと思っています。今、商店街では未来会議というのをやっていて、もともとの店主、もう五、六十代の方、それと新しい店主、若い方、それとイベントで関わられているような高校生なんかも参加してくれます。あとはIT企業で入ってきている職員の方とか、私とか、市役所の方も来ますけれども、とにかく今、商店街にたくさんの人に関わり始めていて、こういう人たちがこれから次の4年間のまちづくりをどう考えていくかというようなコミュニケーションをやり始めています。

その中で自然と出てきたテーマは、ないものねだりからあるもの活かしというところなんですけど、今までは油津も中活事業が入って、行政の支援もしっかりやって、ある程度予算がありましたので、ハード的なものも含めて、ないものをどんどんつくってきた。ですけども、じゃずっとこれからないものをねだり続けていくかということ、そうではなくて、ある程度そろった状態ですから、これからはないものをねだるんじゃなくて、あるものをどんどん生かしていこうというような感覚で議論をしています。

左側に、テーブルの上に並んでいますけれども、とにかく商店街で今何があるのかということをしかりと出し合って、それぞれを掛け合わせながらやっていこうということもしています。

それと既存店舗の人たちなんですけれども、我々、今からまちゼミにやっ取りかかります。ずっと商店街のおじさんたち、まちゼミやりたいやりたいと言っていたんですけれども、今までやらせていなかったんです。それは物がなかったんですよ。じゃ今、ある程度新しいお店ができてきたり、あるいは若い人たちが参加するようになって、今だからこそ満を持してまちゼミをやろうというふうにして、これは個店の魅力アップ。最終的には売り上げ向上、商店街の魅力向上につながっていかないといけないと思うんですが、少し遠回りをしながらやっどこまで来たのかなというような、今、油津の現状です。

最後、支援策というところなんですけれども、やっぱり必要なのは社会的な事業からちゃんとした事業性を持った事業にテイクオフというのは、しっかりと飛行機が飛んでいかないといけないということですね。助走だけしていてもだめだということなんです。

私、まちづくりのイメージを歯車によく例えるんですけれども、昔は歯車がよく回っていて、油も差されていて、しっかりと噛み合っていたところだと思います。今、商店街というのはそれが止まってしまっていて、あるいはもともと持っていた機能としての歯が欠け落ちてしまっている状況です。私は今、横からお伝えをする立場でいくと、コミュニケーションを促進しながら油を差したりとか、あるいは事業をしっかりと入れながら横から初動を与えているのが私の役割ですね。それと今、歯が欠け落ちてしまっていると言いましたけれども、じゃ歯をどうやって再構築するのかということ、もう商店街の中ではまず無理ですので、そこにいろんな市民の人たちの応援をしっかりと集めていくことで、最後、歯をもう一度組み立てるということに今やっているのかと。

それがしっかりと実は自走できる状態に持っていかないといけないのかなと思っています。周辺の歯車ともしっかりと噛み合わせて、理想的には私に対して木藤さん、もうこのまちにいないでいいですよということが言われるような、こういうプロジェクトの終わり方というのがあるんじゃないかなというふうにも思っています。

その中で、やっぱり私が特にタウンマネージャー的に入っていますけれども、よそから来て、まちに住んでいるということで、皆さんと対話ができるということですね。コミュニケーションを促進したりとか、さらには実際商店街とか商店街関係者だけじゃなくて、周辺のまちの人たちとのコミュニケーションも非常に展開できているということなんです。

もう一つ、行政との官民連携といいますか、行政との連携というのはすごく大事で、例えばIT企業さんがたくさん入ってきていると言いましたけれども、別に私が全部引っ張ってきているわけでは全然なくて、ああいう企業誘致というのは最初窓口は県なんです。県から市の担当者にしっかりと情報が行って、それを我々現場がしっかりと受け継いで、きちんと事業として定着させるような、そういう横の連携がかなり密に行われています。

さらに市役所内部でも、うち市長が若かったりはしますけれども、市の幹部会議にも、我々かなり色濃く入らせていただいて、そういうところでかなり情報の風通しのいい中で仕事させてもらっているというのがすごく大きいです。この事業性で考えたときに、やっぱり現場に転がる課題を何で解決していくかという、やっぱり連携だと思っています。

実は私、この3月で一旦日南の任期を終えるんですけども、来年は幾つかの道筋を今準備していますけれども、一つある5万人の別の自治体に提案をして予算化してもらったのがあって、事業間連携専門官って、ちょっと長ったらしい名前なんですけど、プロジェクトリネージュマネジャーというものの今予算化をしてもらっています。

これはどういうものかという、商店街というだけではないんですが、やっぱり街中にはたくさん事業、まちづくり事業が動いていて、いわゆる縦割りも含め、それぞれがばらばらなんです。でもそれぞれ本当にいろんな課題を持っていて、その課題を解決していかなきゃいけないというときに、事業間がしっかりと連携していくことで実は解決できることがいっぱいあるんじゃないかな。特に組織化とか実装化みたいなものというのは、それぞれが実装化考えてももったいなくて、小さなまちでももったいなくて、それをしっかりとつなげていくことで全体の実装が考えられるんじゃないかということで、実はこれ来年4月以降、私が取り組むものなんです。

簡単に言うと事業間連携、本当の事業ごとの連携とか、あるいは役場、民間のような関係者間連携というものとか、役場の中の職員ごとの意識高揚、そういった連携だとか、さらには事業持続のための、さっき社会性から事業性と言いましたけれども、チームビルディングみたいなものをサポートするような役割で行政の中に入っていかうかなと思っています。

そのためには、コミュニケーションとか意見交換とか市民への情報発信とか、先ほど言ったチームビルディングみたいな、そういった組織化みたいなものをしっかりと動かしていくことで、実はその中に商店街というものをしっかりと含めてやっていくことで、単に商店街は商店街のために再生を目指すのではなくて、まちの再生の中で商店街がどういう位置づけであるべきかという議論が起きるんじゃないかなあということで、4月以降取り組んでいこうと思っています。

以上です。ありがとうございます。

○石原座長 ありがとうございます。80枚を10数分で、御協力ありがとうございました。

数年の間に随分と何ていうんでしょうか、たくさんの人を巻き込みながらまちが動いていったという典型的な事例かと思います。多くの方がまちに関わるきっかけをどうつくっ

ていくのか、それをつくることによって、これだけ多様な形で関わる人が出てくる。その結果、30万円出してもいいとか、あるいは起業するというような人が現れる。大きく言うとそういうことなんです、それほど大きくない都市でも実際に実現できた、可能性があるんだということを実際示していただいたということになるかと思います。

それぞれのポイントについても、その方向に沿ってお話をいただいたんですが、これで一当たり来ましたので、加戸委員には次回ということになります。今、4人の委員の方からプレゼンをしていただいて、それぞれに多分、確認してみたいところとか、いや、ここはどうなんだとか、うちは違うぞとか、御意見おありだと思いますので、いかがでしょうか。はい、どうぞ。

○新委員 木藤委員の発表、大変おもしろかったです。前回紹介があったように商店街のP D C Aについて策定作業が行われていますが、今の商店街がどの段階に位置しているのか、という自己点検がそこには求められるように感じました。今は、助走期なのか、テイクオフ期なのか、発展期なのか、高度安定期なのか。それによってP D C Aのあり方も変わってくると思います。今の商店街政策は、さまざまなメニューが横並びになっていて、商店街が取り組むべき順番が無視されている印象を持ちます。さまざまな支援メニューをアドホックに選んでも、効果が出ないように思います。助走期には何が必要か、テイクオフはどうか。どうすれば自走までたどり着くか。また、それぞれの段階で、どのような専門家が必要か。そうした論点について何かアイデアはあるでしょうか。

○石原座長 あるいはまちゼミがやりたいやりたいと言ったけれども、やらせなかった。やっとここへ来て満を持してというのは、一体何が足らなくて、何がそこへできたのか。それでもいいですね。

○木藤委員 本当に僕も順番すごく大事だと思っていて、そうですね、いまのまちゼミという話でいくと、やっぱりもともと4年前の商店街というのは、例えばある一筋は組合員が6名しかいなかったりとか、そういうような圧倒的に物が無い状態でしたので、とにかく中活事業という傘の下に置かれていたというのもありましたけれども、4年間まず新しいものをつくっていくほうに、そこは田舎のまちなので、ある程度行政の力をしっかり借りながら、まずはつくっていきましょう。

その後、20店舗ぐらい企業さんとかも含めて増えてきて、そうするとやっぱり多様化が大分進んできて、世代も。そうするとまちゼミみたいなものをしっかり導入すれば、また全然、3年前、4年前やっていたとすれば、全然違う形のまちゼミができるんじゃないかというのと、ずっと今日話したみたいに、周りの市民の人たちが商店街というのはどう見ているのかというところですよ。3年前にまちゼミやったとしても、誰も多分、新聞の取材すら来なかったと思うんですけれども、いよいよ今からじゃ油津が整備するよというときに、やっぱりいろんなメディアも含めて注目度みたいなの高まっているので、より効果的にやるために、そういうものをどう膨らませた後にやっていくかみたいな部分では考えたところではあるんですけど。

あともう一つ、僕、もう一個これ画面に出して、余り人に見せたことないんですけども、これは僕が一応300人から選ばれた人たちで、偉そうなことを言っているんですけども、そのときに示した一つの模造紙なんですけれども、これ左側に1年目から4年目と書いてあるんですね。僕が4年間今までやってきたプログラムになっていて、今度、上のマトリックスの上の軸は、多分店舗誘致とか、イベントやるとか、意識改革をやるとか。私が何をしなきゃいけないかという項目になっていて、それが4年間でこういうふうに進めていきますよという、細かなプログラムになっているんですけども、やっぱりこういういわゆるタイムライン、さっき言った順番もそうですけれども、最初によく商店街再生というときに、最初に絵を描いちゃうんですね。これはお年寄り向けの商店街を目指すんだとか、飲食店街を目指すんだとか。絵ではなくて、やっぱりプロセスをしっかりと見える化をして、これに沿ってやっていきたいと思いますという提案をしたんです。

9人の人がその当時プレゼンしたんですけども、ほかの人たちはみんな絵を描いていて、私は全く絵を見せずに、こういうふうに進めていきますという手法といいますか、プロセスを提案して、積み上げていった中で最終的になった状態が実はそのまに一番ふさわしい商店街の姿なんだろうというような感覚でした。だから最初からIT企業さんが入ってくるなんて思ってもなかったですし、広島カープが優勝するなんていうことも思ってなかったんですけども、それをしっかり生かせる柔軟性のある進め方をしていこうというふうにしてきた結果が今だったりするんですね。

なので、どういう順番があるかというのは今の段階ではなかなか言えないんですけども、しっかりと何ていうんですかね、先を余り見過ぎずに、一個一個積み重ねていく方向でやっていくというのが大事なのかなと思っています。

○石原座長 ありがとうございます。よろしいですか。

○新委員 当初から、たどり着くべき「理想」を計画者が確定させないことが重要なんですね。結論よりもプロセスや想いが大切なのだ、と。以前、阿部委員の講演を聴いたことがあります。その際に強調されていたことも、商店街の人々の気持ちに火をつけることでした。日本ではリスクという言葉が非常に敷居の高いものとして流通していますが、商店街は、多くの人がそれぞれの立場でリスクをとれる場所である。それは、木藤委員の言葉を借りれば、様々な関わり合いができる場とも言えます。商店街の衰退は、誰もリスクを取ろうとせず、将来を悲観的にとらえて、誰かに救ってもらおうという態度から始まるように思います。そのためには、最初から誰かに「理想」を描いてもらうよりも、プロセスや想いを重視した方がよいでしょう。

○木藤委員 そのためにイベントやっていたみたいな気持ちですね。若い人たちが何か成功体験ができるとか、やりたいということが実現できる場みたいになると、ちょっと関わってみようかなみたいな空気が出てきたかなと思いますね。

○加戸委員 実は私、次に何を話そうかと考えていたんですが次回話す内容をほぼ決めましたので、それを今少しお話しさせていただきます。

阿部委員は現場型ですよ。私も現場、理事長をさせていただいています。しかし一方で私は、まちづくり会社を経営しており、前職は金融業界にいたという立場です。ですので、今日もコメントさせていただいているという中で。

マネジャーとしては木藤さんのほうが私よりも大変優れているんですけども、私が今度お話しさせていただく内容、方法からすれば、今の話をするべきで、おそらく、順番としては結局地域、拠点、コンセンサス、そこをまずはからなくてはいけないんです。ずっと阿部委員もおっしゃっているし、新委員もおっしゃっていたんですけども、その商店街は残す価値があるか、ここって地域の歴史上ではどういう意味を持つ場所なのかと。まずここから始まるんです。その価値を意識し、共有した上で、それではどうしていくかと。松山はそれを全てやりました。最初に、自然と。その段階を経た上で、それではどう進めていくかというとき、方法論に移る前に、自分たちだけの力では、どこまでいってもやりを持った足軽のような力しか持てない。だからまず、地方行政です。市役所、県庁、ここと話さなくてはならない。

最初に固めた上で並行して組織をつくったんです。これがフレームワークと、いつもお話しさせていただくんですが、まちづくり会社です。

まちづくり会社でそのフレームワークをつくれれば、次の段階で取り組む様々な活性化策はスマートフォンで例えるならばアプリなんです。さっきマネジャーとして木藤さんが非常に優れているといったのは、スマートフォンの使い方とアプリの活用、もしくはカスタマイズができる人だからです。

こういった感覚でいくと、地方でどこを残すかとか、その地域をどうしていくかという点をまず最初に当然検討した上で、次の段階で方法論に偏ってしまいがちなんです。目的を絶対に失わないようにするための議論でいくと、今の私の段階のやり方で、最後アプリと言いましたけれども、本当は最後じゃない、やりながらです。人とお金の流動性がまさにそれで。

結局地方行政と話さないといけないんです。油津の場合は最初から話せた状態でマネジャーが来ているからできる。そうでない地域の場合は、それに組み込まなければいけない。

○木藤委員 私、実はタウンマネジャーじゃなくて、テナントミックスサポートマネジャーって別の名前なんですけれども、今までのタウンマネジャーさんってやっぱりいろんな中活の事業をやっていますけれども、どうしても会議所にぶら下がったりとか、まちづくり会社にぶら下がったりとか、そういうケースが多いと思うんですけども、私自身市に直接ぶら下がっていて、市の中にもぐっと入り込ませていただいているとかいうのもあって、実はさっき加戸さんが言ったように、そういう立場だったからこそやれたみたいなどころというのはすごく感じておりますね。

○加戸委員 先ほど笠原委員がおっしゃったように、お金の流動性というのは本当に下がっているんです。これ一瞬皆さん見えないんですけども、以前の商店街では、土地でお

金を借りて設備投資をすることによって、目新しいお店が入ったし、どんどん新しいことができて、どこよりも輝いていた。当然、バブルが弾けた後はという言い方ができますけれども、この70年の中で盛衰があつて、一番縛られているのは土地の部分が大きかったんです。これからどうなるかというのは今出てきていて、それはまさにオフバラ化の話が所有と権利と管理の話。これは確かにわかりやすく、金融でも行われているんです。

実はクレジット商品なんてまさにこれで作っていたんです、SPCで。それはよくわかる。だからこれもある意味そういう手法だというのはわかっています。松山の場合はそれで実は駐車場をつくっている。ですからそういうことはよく理解できるんですけども、結局その土地の話や市町の税金、固定資産税の話とか。ここをベースで話した上で取り組まないと、金融機関も当然動けないですし、ではその地域は残すべきかという、地元の話と行政が逆だったらいけないわけですね。

キーワードを言いますが、商店街では昔、組織の全員が判を押さなければ、アーケードもつくれなかったんです。この制度は今どうなっているのでしょうか。国はそれよりも違う出口ありますよ、入り口ありますよとつくり始めたんですが、ここまで矛盾というかこうなってきたのも現実かと。

ですから、法で言えば先程の話になりますし、問題の根本は実はそこにあつて、そこが流動化できれば、基本的には金融機関は特区とすればもっとやりやすくなり、誘導性が上がるということで、その拠点の活性化になるというのが一つの結論かと思います。

○石原座長 ありがとうございます。次回はそれを松山のほうで具体的に。

○加戸委員 松山の事例を交えて、でも10分ですからね。簡潔にお話します。

○石原座長 よろしくお願ひします。

○新委員 ちょっとしゃべり過ぎかな。

○石原座長 どうぞ。

○新委員 いいですか。検討の方向性ということで①から③まで上がっているんですが、各委員のお話を伺っていて思ったのは、商店街のベンチマークといっても、なかなか定めることが難しいということです。もちろんベンチマークはつくろうと思えばつくれるでしょう。例えば、新規出店数や来街者というように。しかし、どのフェーズにおいても、同じベンチマークで成果を測ることに意味はあるかということは考えてもよいでしょう。それよりもフェーズごとの目標をつくっていくことも重要であるように思います。あるベンチマークで全ての商店街を測っても効果が出ない、あるいは下手をすると誤った支援になるかもしれない。どの時期のどの段階で通用するベンチマークなのかということをお話する必要があるでしょう。

これは今、中小企業庁でやっているPDCAサイクルの話ともつながります。繰り返しになりますが、どの段階でのベンチマークかという議論をしっかりしたほうがいい。それがわからないと、やっぱりどのような支援が必要なのかということもわからなくて、実はもうテイクオフしているところに必要な支援と、まだテイクオフできていなくて、今、助

走期だというところの支援は、変わってしかるべきだと思います。

○加戸委員 よろしいですか。新委員と一緒に、1回目からアセスメントのようなものをつくるべきだとお話させていただいているんですけども。まちづくり会社でも何でも、大体9種類に区分できると思います。アーリー期とローリング期とステイブル期、いわゆる最初の段階、導入、成長、安定期ですよね。そして小中大の規模感。例えば油津と松山は全く違うわけです。この9ぐらいのセグメントをした上でのアセスメント評価でやっていくというのを、学識者に整理していただけて取り組んでいくのもありかというの是一緒の意見です。

○石原座長 難しいですね。本当に規模、それからそれぞれの商店街の持っている地域性、個性みたいなものが余り言ってしまうと、全部違うと言ってしまったら、もうまたまたばらけてしまう。どこかでカテゴリーをつくらなければいけないのかもしれませんが、体力も違うし、ステージというか段階も違うしという中で、今おっしゃっていただいたのをそれぞれ3つずつに分ければ、9つぐらいの線で少し整理ができる。

○加戸委員 体力ではなくて、小中大の規模をどういった意味で重要視するかというと、コンセンサスなんです。10店舗しかない商店街と50店舗の商店街ではコンセンサスの取り方が全く違うんです。小さいほうがコンセンサスをまとめる場合の労力は小さくて済む。

○石原座長 ありがとうございます。というようなことで、少し何ていうんですか、切り分けというか、タイプ分けをしておく必要があるだろうということは、多分御異論はないだろうと思います。

検討課題に即して言うと、そういう9つになるのか10になるのかわかりませんが、幾つかのカテゴリライズした中に、それぞれについて何かを示すのかということ、それもとてもこの期間でできそうにはないんで、そういう課題があるということぐらいでとどめざるを得ないのかなというふうに思いますけれども。

要するに一つの絵を単純に描いてしまわない、それぞれの商店街がきよろきよろと、どこかを見ようかなと思うときには、こういうところでよく似たところとか、よく似た特徴のところとかから何かを学んでくださいということぐらいのことになるのかなと思います。

ここの議論で言うと、1の空間としての商店街に焦点を当てているとか、あるいは求められる商店街を開かれた商店街に変えていくという、この点についてはきょうも随分と御議論いただいているのではないかと考えています。それほど大きなブレがなく、時の流れというのはそうなのかなという感じなので、次回またここのところについても豊富な事例を聞かせていただけることになると思います。

求められる商店街になるためにどんな支援がということになってくると、少しまたいろいろと変わってくるというか、いろんな提案や具体策が出てくるかだと思います。ここは何か。はい。

○藪内商業課長 すみません。先ほど加戸委員のほうからくしくも、大事なのは地元の行

政を巻き込むことですよとおっしゃった。木藤委員の場合は最初から行政が木藤さんにこういうのをやってくださいというふうに持ってこられましたよね。やっぱり行政、特に基礎自治体の関わり方がすごく重要なんだと思っているんです。特に支援の在り方について言えば。

木藤委員のところは行政が本当にすごく熱い思いでやる気になっているところに木藤委員という方が来られて、うまく油津は再生しました。加戸委員は加戸委員で、加戸委員自らが動いて行政を逆に動かして、自分たちへ巻き込んでいって行われましたけれども、それぞれ阿部委員とか新委員、それから笠原委員について、それぞれのお立場から地方自治体の関わり方、特にどのステージがどうというのはあるのかもしれませんが、ないのかもしれませんが、地方自治体ってどうなんですか。阿部委員のところだと協力してくれているのか、むしろ何かある種障害になっているのかとか、基礎自治体の関わり方についてどうお考えなんでしょうか。

○石原座長 お願いします。

○阿部委員 私は余り基礎自治体とは関わってないというか、最初、ブレーキ踏まれました。もうやるなど。うちにそんな、多分加戸さんと同じように、関わろうと思って、こんなに商店街こうなっているんだから、大型店が近くにできましたので、何とか関わって私たちのほうに向いて、何か支援をといるところで、私たちも頑張るからよろしくお願ひしますと言っても、あなたたちのところだけではだめなんですよ。これは行政は平等ですから、無理ですと。もうやめてくださいぐらいのことを言われまして、これはだめだということになりまして、その頃ちょうど中活の基本計画、私たち自分で書いて持っていったんですけれども、これも却下。もう余計なことするなど。おまえ何考えているんだと。若かったんでね。

その次に、地域商店街活性化法というのができまして、これは地方自治体、通らなくても直接局とできましたので、非常にそれがよかったですね。そうになったら今度は逆に、ああ、国が採択してたんだったら、じゃ私たち6分の1補助する条例を変えていただいた。こういう形になったんですが、いまだにやっぱり私たちの動きというものに対して余計なことするなムードが物すごく漂っています。ここは本当に。

また違うところに行くと、すごく木藤さんのところのように、行政が完璧にバックアップしているところもあれば、この温度差はどうにかならないのかなというのを全国にお邪魔して感じることですね。でもこれは国のほうから言えないんですよ、地方分権で地域主権なんてなっているから、非常にそのところで、でも首長の考え方とその部長はソフトランディングも、課長の役場で育ってきた教育環境、物の考え方、捉え方によって大きく、よしやってやるぞというのを言えば、もう自分で判断できずに、上の判断でこう指示待ち人間。人と人とのことが本当に大切になってくるなということ痛切に感じました。

あとはやっぱり行政抜きにしては、私はタウンマネジャーというものの必要性、ネットワークというものがないと、私は自力でやってきましたから、半分タウンマネジャーみた

いなものですよ。だけどそんな商店街できません。自分の仕事もあって、どんどん昔従業員だったのに、父ちゃん母ちゃんですらなければいけない中で、じゃまちをどうしていきますかと。所詮もう酷という感じですね。そんな中でやっておりましたんで、タウンマネジャー専門人材、それに対しての支援、その資金、そういったものでまずいくと。

でも、やる気のないところにタウンマネジャーつけても、タウンマネジャー全部に依存されて、とんでもないことになりますので、何か予選会みたいなものをつくってもらいたいですよね。この予選を通過すると支援する。もう全然だめなところ、私は商店街の予選会、商店街頑張れ予選会でヨーイドンで走り始めると。こういう感じのイメージを持っています。すみません。

○石原座長 ありがとうございます。じゃ。

○新委員 そうですね、基礎自治体に入り込んだのは震災のときですけれども、そのときに感じたことは、県の力の強さです。震災後ということもありますが、それを差し引いても、基礎自治体にはそれほど人的資源がない。また、情報が県に集まっていて、例えば先ほどの商業統計でも、県が主体になって情報を集めているため、町がデータを持っていないかたりします。ですので、基礎自治体に情報と権限が集まるようにしないと、前向きな施策を組み立てることが難しいと思います。ただ、首長と職員の考え方で何とかなる部分も大きいです。例えば、商業統計であっても、基礎自治体でデータをしっかり管理・分析しましょうと方針を立てることは十分可能です。あるいは「人治」の重要性についても首長の考え方次第でなんとかなる面もある。それは木藤さんの例で明らかです。日南の首長さんがしっかりした考えを持っていたから、木藤さんが活躍することができたわけです。

また、震災のときに僕が思ったのは、書類だけではなく、しっかりと時間をかけて助成をおろすことの重要性です。商業地の復興については「まちなか再生計画」をつくるのが前提となっていますが、その計画が通るまでには、復興庁や中企庁と相当折衝する必要があります。また、その計画も、締切りが一律で定まっているわけではありません。被災地の復興状況に応じて、計画認定が行われます。つまり、地域内でしっかりと計画策定を行い、それから復興庁や中企庁ともコミュニケーションを取りつつ、多方面から計画の妥当性をチェックするわけです。

「まちなか再生計画」では、誰が事業を行うのか、どのように資金計画を立てるのか、事業者同士はどう連携を取るのか、をかなりチェックしながらやっています。本来、被災地でなくても、そうした計画を立てることは必要です。また、国と基礎自治体と各商店街が連携を取ることも重要であるように思います。震災復興で得たノウハウをこれからの商店街施策に活かしてもらいたいと考えます。

○藪内商業課長 あれはあれで遅いとお叱りの言葉を受けていまして。

○新委員 僕は遅くはないと思うんですよね。マスコミ的に言うと遅いというふうに見えるのかもしれないですけども、必要な時間だったと思います。

○石原座長 ありがとうございます。もしございましたら。

○笠原委員 基礎的自治体との関わりということと言うと、やっぱり我々もお手伝いをしていた中で、非常に温度差があるというのは現実的なところなのであるんですけども、言ってしまうと首長、議員、職員の意識の中で動かせる部分というのがあるので、やはり私がお手伝いするときにも、とにかく理想論かもしれないけれども、先ほど両サイドの委員の方、言っていましたけれども、やっぱりその当該の自治体の中で、この商店街がいかにもしてもらおうのかということを決めて、そこだけ、その1点で攻めていくというやり方で協力をしてもらう。それは歴史的なものだったり、立地的なものだったり、もしかしたら情緒的なものだったりするかもしれないけれども、何らかの形で理屈、へ理屈込みで何かつけてやっていかなきゃ、押していく必要がある。やはり地元の中で、商店街の中で何でもここが少なくとも自治体の中で、もしくはエリアの中で残すべき、残さなければいけない必要性があるんだということを強く議論して、そこでいろんな形で攻めるというか、協力を求めていくということしかないのかなと思っています。

あともう1個いいですか。すみません。先ほど加戸委員が規模掛けるステージでいろいろ組み合わせがあって、それぞれに応じた施策があるんじゃないかというお話だったんですけども、私がつラインみたいなものを設けたほうがいいと言っていたのは、規模のほうはともかくとしても、ステージの中でアーリーと成長と、いわば初動期と成長期と安定期というお話だったと思うんですけども、初動期でもないという商店街があるような気がしているんですね。初動期に行こうとしているのか、もしくは上に上がろうとしているのか、それとも全くそんなものなくて、言ってしまうと下ばかり見ているのかということに、一つ何かそこにラインみたいなものがあるような気がするということを私としては言いたくて、どこかのステージにあるところは、多分そのステージに応じて金融機関的にもいろんな形のサポートというのができるだろうし、求められているんだろうとは思っているんですけども。

○石原座長 ありがとうございます。

○加戸委員 現場の声として、一つお話をさせていただいてよろしいですか。

80歳の方がお1人で、振興組合を持っている場合もあれば、町内会としての商店街の代表として出てこられている組織もある。新委員がおっしゃったように、7割が事務局を雇ってないという現状です。本人たちは商店街という昔の思いで、かつ自分の立場でやめられないという思いで残っている。こういった意味で、一番最初にお話させていただいた「商店街」という言葉が人を使ってしまう、呪縛を持たせている部分があるんです。商店街という枠の中には、振興組合もあれば、協同組合もあれば、普通の組織も混在していて、区分けがまず必要だというのはそういう意味です。しかし、冷静に考えたら、地方行政、基礎自治体が、いや、この拠点は歴史的にも大事だし、このお1人の方でもいいから頑張ってもらって、商店街として残ってもらいたいと思うかどうにかにかかっている。

これは首長のリーダーシップでないと、さっきおっしゃったように十把一絡げにすると終わってしまうんですけども。これが現場の矛盾なんです。

ですから、地方行政が早く、個々に、セグメント化するなり、区切りがつけばいいんですけれども、実際には全て平等だからとしてしまうんです。100店舗の組織も、お一人でされているところも同じ1票。それは民主主義じゃないですよと返しますけれども、商店街という単位では基礎自治体から見たら1票なんです。まさに松山もそういった状況なんです。こういったおかしな状況に甘んじないために、商店街ではない言葉をつくり、そこで手を挙げた人に拠点を任せる、もしくはそこがリーダーシップをとって拠点のアセスメントをしながらやっていく。そうすれば全ての地域が導入期に入るんです。一斉に導入期となった瞬間に、すぐ成長期、安定期に移行していける地域というのは、判別しやすくなるのではないかと。

今の眼鏡のままで見れば見えづらい。だけど、少しレンズを替えたらくっきりと見えるんです。息をしていないんじゃない、商店街として見るから見えない。見るための体制を整えていかないと、いつまでも言葉に引っ張られてしまいます。

ですから、どういった戦略で経済を伸ばすか、それを中企庁、経産省で話したらいいんじゃないかと思えますけれども、いかがでしょうか。

○石原座長 ありがとうございます。行政の話はいろんなところからつついていけるんですが、前にも申し上げたかもしれませんが、行政の動きというのは平等性ということが言われます。地方行政で特に言われるのかもしれませんが、本当に平等にやってきたのでしょうか。実を言うとそんなことない。平等性ということは、何ていうか、やらないディフェンスみたいな形で使われていることが多くて、あんたのところだけじゃないと阿部さんに言ったとすれば、それはほかにもみんなに薄く広くやるために言ったのではなくて、どこにもやらないために言っているという嫌いがありますよね。そこが非常に問題で、ごまかされないようにしなければならぬと思っているところなんです。

ちょっと私も数分言わせていただくと、昔々のことを思い出したんですけれども、こういう自治体さんとの関わりでお手伝いをさせていただき始めたころに先輩に言われた言葉があるんです。

「エースを切れ」と一言言えと。要するに自治体の中で非常にいい優秀な職員とか、きちんともうわかってやる人をこのプロジェクトに張りつけてこいと。それだったら手伝うとおまえが言えということでした。要するに非常に自治体とこういう言葉で言っていますけれども、個人に依存するところがあるというのは避けられない、否定できない事実なんです。

もう一つは、どのレベルで商店街というか、この問題に向き合ってくれているのかという、最終の判断をこの問題についてするのが、日南の場合は市長さんだったということで、非常にはっきりできたから、多分、いわゆる縦割りのことも広げた形で総合的に考えることができたということなんです。

担当部署の中でということになってくると、どうしても隣の部局との話ができなくて、途中で新委員おっしゃっていた、国交省系の、経産省系の、あるいは厚労省系のというよ

うな形の、まちの現場をさわり始めるといろんなところに当たってくるんですね。広がってきたときに、うまくそれをつなげられるのかどうかというのは、どこが意思決定しているかという、この高さによってかなり違ってくるように思います。それを無理してでも突破するような現場の人がおれば、それはそれで役所の中でいろいろ軋轢を起こしながらでも引っ張ってくれるでしょうけれども、なかなかそこまでは期待できないとなると、この縦のレベルでの意思決定がどこで行われているのかというのを見極めるって非常に大事ななという気がしているんです。

大事なのが、そこだというのは言われなくてもわかっている。じゃどうしてトップの会議を引き出していけるのか。そこが問題だろうと言われたら、はい、妙案はありませんとしか今のところ言いようがないので、ここがかなりだなという感じはします。

中央行政の話はそう言いながら、省庁間のやり取りはある方かもしれません。実際にここが動いてくれないことには現場だけで動けといても動きがとれませんが、多くの地方自治体で言うと、色々悪口のようなことを言いますが、地方では役所が多分、一番のシンクタンクなはずなんですね。だからここが本気になって向き合ってくれれば、その自覚を持ってくれたら非常にいいなと思っているので、少しよいしょと地方での最強のシンクタンクなんだから、その能力をこちらに充ててくださいというメッセージを出したほうがいいのかもしいかなというふうには思いますね。

余り時間はないんですけれども、何か。じゃどうぞ、お2人。じゃ阿部さんからどうぞ。○阿部委員 商店街再生、商店街支援の商店街という言葉、どうしても足かせになって、これはある議員に会いまして、商店街のこれこれです、ああ商店街でも絶滅品種だからねと言われたんですよ。それを再生しても何かどうするのみたいな。

これは私、河野太郎さんも知っているので、なかなかいいこと言わないので、それを説得するのに1時間ぐらいかかるわけですよ。だからやっぱり、でもなきやならない理由、エリアにするということとか、いろいろ言葉を変えてくると、地域の中でやっぱりなくなってしまったら困る方たちもたくさんいて、全部車で某イオンに行けば買い物できるんだから、そうでなくなっている時代にもう突入してきている中で、やっぱり商店街の個人というか、ピンポイントで何かしなければいけないし、今までやってきたことを全然成果が上がってなかったじゃないかと言われても、そうではなくて、私たち新しい商店街なんですよと言っても、なかなかそれを理解させるのに、またすごいエネルギーがかかって。まあまあいいや、わかったという話になってしまいますんですけれども、そのところで非常に、結果的には商店街よくなっていくというような、北風が吹けばおけ屋がもうかるような形ではいいんですけれども、違うような形での支援で、その中に私たちで頑張る商店街というエリアというかゾーンが復活するような形に変えたほうが、どうもちょっと商店街という言葉がもう絶滅品種という、このイメージの固定観念が強過ぎる。そこから上がっていかなければいけないので。

私は商店街なんですけれども、非常にちょっと、国の支援ほどちょっとステージ上げて

いただけたらなと思っておりますが。

○石原座長 じゃ、新委員。

○新委員 阿部さんの言ったこととほぼ同じなんですけれども、商店街支援といったときに、商店街のエリアをどうするかというふうに捉えられがちなんです。これはすごく商店街としてはなかなかつらいなと感じていまして、今日の木藤委員のお話もそうですし、あと阿部さんもずっと繰り返し言ってきたことだと思うんですけれども、地域課題やコミュニティ課題を解決することと事業性は矛盾しない、そのことを繰り返し主張することが重要であると思います。地域課題を解決する商店街でないと、周辺地域や住民から見向きもされないでしょうし、商店街が地域課題を解決しやすい拠点であると言わなければならない。

今、住宅が閉じている、あるいは空き家が増えている。これをどうやって開いた形にするのかがこの国全体の課題です。商店街と住宅街のどちらが地域に開くことができるか。当然、商店街のほうが開くのが容易ですし、早いと思います。

では、そのために商店街は何を考えないといけないか。当然、個店をどうするかということも重要ですが、それぞれの店を成り立たせるためにも、自分たちの地域課題が何であるかを明確にすべきだと思うし、もっと言えば、商店街が地域課題を先導して言葉にしてもらいたい。つまり、地域のアジェンダセッティングを商店街でできれば、これほど強い商店街はないだろうなと思います。

○石原座長 ありがとうございます。まだあるかもしれませんが、次回にお願いするということでもよろしくお願ひしたいと思ひます。

今いただいた商店街、地域課題にどう向き合うかというのを、ここでもずっと議論をしてきています。途中で今、阿部さんのような、あるいは加戸さんも言っている言葉のほうからイメージをするということであると、もうずっと20年ぐらい前かな、何か神戸で「商店街」という言葉やめませんかと言って議論したことがあります。そんなことを言い出した人がいて、じゃ何にするといったときに、結局いいのが浮かばなかったんですね。生活街か、えーっ、ピンとこないなあというようなことになりました。その頃まだ物販店がそこそこ残っていましたから、余計なんですけれども、何かひよっとすると商店街という言葉が、今の商店街というふうに我々が思っている空間というか、場とイメージと、言葉として合わなくなってきたのかもしれないという気はするんです。

言葉を変えたら合っていくのか、それともそうじゃなくて、言葉は置いておいて、イメージのほうで、そちらへ寄っていくことができるのかというのがまだよくわかりませんが、そこも含めてもし何かいい、こんな言葉を、ネーミングをすれば商店街よりいいぞというのがありましたら。

○加戸委員 結局は全て取り組まなければいけないんです。例えば私が理事長に4年前就任したとき、事務長も替わりました。理事長としての責任もあるし、向かっていく方向は理事会でも決めているんです。しかしその事務長は感覚として、商店街はこうあるべきだ

とか、商店街ってこうだろうということで入っているの、観念を変えるのに3年かかりました。人間の思いというのはそれぐらい、変えるのは難しく、だから言葉を変えてしまうのが思い込みを取り払うには早いというのがその点と、では、どうして3年間で変えられたかという、やっていることを見せるしかないんです。

もう一方の、まちづくり会社では、20代、30代、40代、女性も半分雇っていますがこちらは反応が早いんです。変わりづらいのは五、六十代の方。その年代の方は、経験からくる感覚で拒否反応が出るところから3年はかかります。だから全方向に取り組まなくてはいけないというのが実経験です。

○木藤委員 僕の感覚でいくと、今まで商店街らしくないことをいっぱいやっておきながら、最後これが商店街再生ですよねと言ってやろうかなと思っております。その言葉の僕は力というのは必ずあると思っていて、「商店街再生」という言葉に対する今の現代の人たちの思いというのはまだまだたくさん残っているので、今加戸さんが言ったみたいに、じゃ商店街の再生がこれだというものじゃなくて、いろんな形があって、でもこれは商店街再生の一つのやり方なんだよというものが何かもっといろんなパターンが出てきてもいいかなと思っていて、でも実は僕はさらに先を言うと、10年後、20年後は今の高校生とか小学生ぐらいの子供たちは、大人になっても商店街の経験を持ってないので、それがもしなくなってしまうという可能性もあることは考えておいたほうがいいかなと思います。

○石原座長 ありがとうございます。ここはまた改めて議論になるかと思えますけれども、今日は時間も参りましたので、これで終了させていただきたいと思えます。何かございますか。

○藪内商業課長 次回の検討会でございますが、資料6にございますとおり、今回は3月21日の開催予定をしております。前回、第2回で不動産の活用について多くの御意見をいただきましたので、今議論にもありましたけれども、少し空き店舗の活用について、たまたまですけれども、我々大々的なアンケート調査等々ございましたので、その結果について事務局から簡単に御説明させていただきまして、その後、予定されております委員の方々からプレゼンをしていただきたいと思いますと思っております。そして4月下旬から5月上旬に予定しております第5回で中間取りまとめを行いたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

○石原座長 それじゃ、今日はこれで閉会いたします。どうもありがとうございました。

(了)