

新たな商店街政策の在り方検討会（第4回）

議事録

日 時：平成29年3月21日（火）15時00分～17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 それでは、定刻になりましたので、ただ今から第4回新たな商店街政策の在り方検討会を開催いたします。

本日も御多忙のところ、皆さん御出席いただきましてありがとうございます。今日は新委員、保井委員が御欠席でございます。今、冒頭、日本テレビさん、入っていただいておりますけれども、冒頭部分だけです。御了承いただけたらと思います。

それから、今回から前回までと配置が変わっておりましてよりラウンド型になりましたので、委員の皆様方同士、お互いの表情を見ながら活発な御議論をより展開していただけたらというふうに思っております。よろしく願いいたします。

本日はまず、第2回、第3回と商店街の資産の所有に関する御意見を沢山いただいておりますので、事務局であります商業課のほうで今年度実施いたしました空き店舗に関する調査の結果について御紹介をいただきます。

その後、前回からの続きでございますけれども、プレゼンをしていただくということで、本日は加戸委員、木下委員、高木委員の3人からお願いをいたします。順序は逆になると思いますが、よろしく願います。

保井委員は本日御欠席なんですけれども、事前に資料を提出していただいておりますので、事務局のほうから簡単に御紹介をさせていただきます。

では、まず事務局のほうから空き店舗に関する調査について御説明をお願いいたします。

藪内商業課長 本日も検討会はペーパーレスで行います。資料はお手元のiPadに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。

では、資料1、商店街、空き店舗所有者を対象とした空き店舗に関する調査について御説明したいと思います。

調査の概要でございますけれども、商店街及び空き店舗所有者を対象としまして、空き店舗に関する調査を昨年12月から今年2月にかけて実施いたしました。中身は、商店街向けの調査と空き店舗を実際に所有していらっしゃる方向け調査の2つでございます。商店街向け調査は昨年12月に実施いたしまして5,000の商店街にアンケートを送付いたしました。そのうち有効回答数が約2,000、回答率は約37%ございました。また、空き店舗所有者向けの調査は昨年12月から今年2月に実施いたしまして、約1,000の所有者に送付し、有効回答数約200、回答率およそ2割という結果を得た次第でございます。

それでは、まず商店街向けに出したアンケートの結果から御説明いたします。ページを

めくっていただいて、まず3ページでございますが、こちらはアンケートへ回答のあった商店街の概要でございます。4ページでございますが、今回の調査に当たり、1商店街当たりの平均店舗数は約40店。1商店街当たりの平均空き店舗の数は4店。1商店街当たりの平均空き店舗率は約10%になっております。また、空き店舗のうち住居兼店舗の割合は合計で約7割を占めておりますが、そのうちの4割がそこに実際住んでいらっしゃる居住者ありの空き店舗でございました。要は空き店舗のうち、専用店舗かつ空き店舗が全体の約3割という次第でございます。

次に5ページでございますけれども、空き店舗となる前の入居業種は何でしたかという質問に対して、一番多かったのがやはり衣料品・身の回り品の割合が最も高く、次いで飲食店（レストランなど）でございます。そして、さらに生鮮食品・日配食品店、それから文化品・耐久消費財店となっているわけでございます。

6ページでございますが、空き店舗があることによる悪影響は何ですかという問いに對しまして、一番多かった答えが、やはり商店街としての魅力の低下、次いで、買い物客に必要な業種の不足、それから景観の悪化、それから地域行事の担い手不足という順になってございます。

7ページをお開きいただけますでしょうか。商店街内の空き店舗の解体・撤去でございます。左の円グラフですが、過去3年間に商店街の中の空き店舗が解体・撤去されたことがありますかという問いに對して、あると答えたのが全体の約35%です。その約35%について、解体・撤去後の利用状況はどうなっていますかという問いに對して回答が一番多かったのは、やはり駐車場、それから空き地のまま、そして住宅、そして新しい店舗という順になってございます。

8ページでございますが、商店街で取り組んでいる空き店舗対策。商店街として取り組んでいる空き店舗対策は何かありますかという質問に對して、7割の商店街が特に何もしていないという答えでした。また、取り組んでいると答えた残り3割の中で一番多かったのが所有者へ積極的に活用するよう要請、それから、情報の発信、出店希望者に対する誘致、そしてコミュニティ施設として利用しているという順番になっております。

次は9ページでございます。商店街で取り組んでいる空き店舗対策の中で、所有者への要請は大変有効、まあまあ有効の合計が約30%にしかありませんでしたが、一方、改修費の補助、それから家賃補助というのは大変有効、まあまあ有効合わせまして合計が70%になっているということでございます。あと所有者と出店希望者とのマッチングの効果というのは、まあまあ有効というのが約半分、それから大変有効というのが12%ぐらいで、合わせて6割が有効ではないかというふうになっているわけでございます。

そして10ページでございますが、空き店舗所有者への活用提案ということで、左の円グラフは商店街内の空き店舗所有者に對して活用策を提案したことがありますかという問いに對しまして、あると答えた割合が12%、そして、その12%の中から、提案に對して空き店舗所有者から同意を得られたことがあるかという問いに對して、あると答えた方が約半

分でございます。したがって、提案すれば約半数が何とか同意してくれるのではないかと
うふうに読んでとれると思います。

そして11ページでございますが、効果的だと思ふ空き店舗対策は何かということで、商
店街が主導する効果的だと思ふ空き店舗対策は何かということで見ますと、一番多いのが
所有者へ積極的に活用するよう要請する、2番目が空き店舗情報の発信、それから出店希
望者等に対する誘致活動、そして、3番目が有効利用策を所有者へ提案という順で多くな
っております。また、効果的だと思ふ行政が主導する空き店舗対策は何でしょうという問
いに対しまして、一番多かったのが新規出店希望者等の誘致、それから店舗の改修または
リノベーション費用に対する補助金、そして新規出店者に対する家賃補助という具合にな
っているところございます。

次に、空き店舗の所有者向け調査の結果につきまして、13ページでございますが、空き
店舗の現在の店舗内の状況はどうなっていますかという問いに対しまして、左のほうです
けれども、営業時のままというのが6割、倉庫・物置等に利用しているというのが2割、
住居の一部に利用しているというのが7%という具合になっております。また、空き店舗
になっている期間はどれくらいですかと聞きますと、1年から3年未満が約3割、5年か
ら10年未満が2割、10年以上が約2割と、こんなような状況になっているところでござい
ます。

次に、14ページでございますけれども、空き店舗になった理由。空き店舗になった理由
は、店主の高齢化・後継者の不在というのが一番多いわけでございます。続いて、商店
街への来街者の減少など商圈内の人口減少の影響、そして経営不振という順になっている
わけでございます。

次に、15ページでございますけれども、空き店舗の使い道ですが、今後1年以内に空き
店舗の使い道が決まっていますかという問いに対しまして、8割が決まっていないという
答えでしたが、決まっているというふうな答えしていただいたのが16.4%あります。決ま
っていると答えていただいた方に、具体的な用途はどんなふうになっていますかと聞いたら、
まず一番多いのが店舗として賃貸、次に、自分または家族が店舗以外の用途で使用、それ
から3番目が土地・建物ごと売却と、こんな順番になっているわけでございます。

そして16ページですが、空き店舗状態が続いている理由は何ですかという問いに対しま
して、賃貸・売却の相手先が見つからないが一番多く、続いて検討中、賃貸・売却しなく
ても生活に支障がないというのが次に位置していて、補修・回収を行っていないからとい
うのが次に来るわけでございます。また、賃貸売却の意向がある所有者のうち、不動産業
者に依頼するなど実際に相手先を探しているのは約68%、7割近くが探しているという状
態でございます。

次の17ページでございますけれども、行政は商店街に求める支援策としまして、一番多
いのが空き店舗情報の発信、出店希望者等への誘致活動、それから店舗の改修（リノーベ
ーション）費用に対する補助、新規出店者に対する家賃補助、それから出店希望者とのマッ

チング・交渉への同席という順になっております。また、空き店舗の有効利用策への協力意向ということですが、行政や商店街から空き店舗の有効利用策の提案があった場合の意向として、積極的に協力する、内容によって判断するという意見が合わせまして6割を占めていたわけでございます。

それと18ページでございますが、空き店舗所有者の年齢、居住地を見ますと、空き店舗所有者の年齢は上位から、60歳から69歳が3割、70歳から79歳が26%、80歳以上が15%、つまり60歳以上が全体の4分の3を占めているという状況でございます。また、空き店舗所有者の居住地は空き店舗と同一の都道府県内が半分、それから空き店舗に今、居住している方が27%となっていて、要は空き店舗と同一ではない都道府県内または海外という方が11%を占めていて、やはり不明という方も1割いらっしゃる、これが所有者の全体像かなというふうに思います。

空き店舗調査に関する御報告は以上でございます。

石原座長 ありがとうございます。

深刻な問題ですので、いろいろお感じになるところがあると思いますけれども、ここで議論を始めると終わりがなさそうなので、後でまとめて御議論をいただきたいと思います。

続きまして、委員の皆様からのプレゼンに入らせていただきます。プレゼンの時間はそれぞれ、恐縮ですが10分程度をめぐりをお願いできたらというふうに思います。なのですが、最初に保井委員から御提出いただいた資料について、事務局のほうから簡単に御紹介をいただきたいと思います。

藪内商業課長 本日御欠席ではありますが、保井委員からは「アセットの最大活用から商店街を囲むエリアを捉え直すこと。」というレジュメを提出していただいております。保井委員のレジュメから見えますのは、町のアセットというのは、例えば川や海や空などといった公共物管理、それを専有したり一時利用の特例などを設けたりする場合、さらに土地、建物という私有財産を再開発やりノベーションする場合、土地、建物、道などといった都市施設の公有財産を専有特例とか指定管理とかPPP等で活用する場合、こうしたことを推進する組織を地域でつくってはどうかという御提案でございます。なぜ、その推進組織が必要かといいますと、個別の契約ですと地域の中で理解が得られにくいとか、エリアで事業を連鎖させることが困難だとか、特定の個人や企業には行政も特例を適用できないということで、地域におけるエリアマネジメント推進組織をつくるのがいいのではないかと御提案でございます。町内会や自治会、それから企業とNPO法人、市民グループ、それから商店街振興組合といった、これらの各セクターを合わせてエリアマネジメント推進組織をつくり、それが行政と支援・協働だったり役割分担を行うということが重要なんじゃないかということでございました。

具体例としまして、資料の13ページから諸外国のエリアマネジメントの例として、Business Improvement District - BID - であるとか、Community Improvement District - CID - などによって商業業務地、それから住宅地に設立される準政府組織としてこうい

うエリアマネジメントの組織をつくり、地域からの申請に基づいて特別区でその区域内で資産所有者から強制的に徴収される負担金によって、その地区の道路や歩道や公園やオープンスペースの維持管理や美化、治安維持、マーケティング、その他の小規模な開発などを行うとか、行政サービスに上乗せして地域に設立された民間団体によってさらにサービスを付加するとかいう例が載っているわけでございます。

このように商店街も含めた地域を、特に都市中心部は外部性の高い場所ということに位置づけて、地域資源を最大限に生かしたアセットマネジメントでエリアの体験価値を上げるといったことが必要で、そのためにはこういったエリアマネジメント組織が必要ではないかという御提案でございます。簡単ではございますが、以上です。

石原座長 ありがとうございます。

保井先生御自身がいらっしゃったら、もっと丁寧な御説明だったかと思えますけれども、概略はそのようなことで御理解をいただけたらと思えます。

それでは、今日御出席いただいている皆さんからのプレゼンに移らせていただきたいと思えます。

まず、高木委員、お願いします。

高木委員 皆さん、こんにちは。トップバッターで緊張しておりますが、よろしく願いいたします。

検討会ということで、うちがちょっと打ち出すのは、今回改めて商店街は何かとか、商店街は変化が必要なのかとか、いろいろ考えるととてもいい機会をいただいたと思っています。皆さんのように国レベルの話ではないかもしれませんが、一名古屋の小さな商店街からの声だとして聞いていただければと思っております。よろしくお願いいたします。

商店街とはということを改めて少し考えてみました。そうしたら、私の中であったのは、やっぱり当たり前として存在したものだだったんです。町内でもないし、学区でもなくて、商店と商店、商店とお客様としてのコミュニケーションがそこにいつもあったと、商売をもとにして。それは今も昔も変わらないとても大切な当たり前な存在だと私は今でも思っています。

ただ、では、9年前、この間もちらっとお話ししましたが、理事長になるときです。9年前、シャッター商店街と言われていました。住んでいる人も商店街の店主もプライドもだんだん失いかけていたんです。その頃の自分がこの検討会に何を望んだらうかということを考えてみました。

ずばっと結論から言ってしまうと、空き店舗対策についての支援、商業活動に対しての規制緩和、解除と支援ということになりました。それはどういうことかと、当たり前のことを言っているじゃないかと思われるかもしれませんが、どういうことかという、今、自分の商店街が抱えている問題を解決に導く法整備、もしくは調査・交渉・申請を担う国、または地方自治体のお作法、流儀を理解した専門家が欲しいなと考えています。多分、その頃の私だとこんな難しい言い回しはしなかったと思うんですけれども、漠然といろいろ

なことを解決してくれる専門的なものを持っている、その地域地域のいろいろな考えだったりしがらみだったりとかいうことをきちんと理解した上で解決に導いてくれる専門知識のある人が欲しいなと思ったのではないかなというふうに感じました。

では、なぜそれが必要なのか。実は自分の商店街の自慢になってしまうんですけども、我が商店街には「那古野下町衆」、そして「ナゴノダナバンク」というものがあります。これは全然何の権限もないです。ただ、商店街が好き、この地域が好きという団体が活動していることなんです。その活動で成果をなぜ上げているか、その成果を上げていること自体が奇跡に等しいと思っています。すごく募集をかけて集めたわけでもないですし、本当にここが好きという人たちが集まってきた。そこには建築家もいてクリエイティブな人間もいて不動産に携わっている人間もいる。そして、商店街の理事もいるというとてもいいバランスでいろいろな人たちが関わっていった。それが那古野下町衆 通称「那古衆」と言っているんですが なんです。そのチームというか団体がいろいろなことを解決して活動していったわけなんです。1つはイベントを行う。今、とても人気の高い円頓寺秋の pari 祭とかは、那古衆のメンバーの中から pari 祭実行委員会というものをつくって、そこが運営をしています。商店街も絡んで当然やっているんですけども、そういうのもあると。そういう細かいこと、地域の調整、行政の調整、そして出店者の調整等々いろいろなことを全部細かいことが我々が理事も含めてやっているということなんです。ただ、うまくいっていることばかりではないんです。なぜなら、まちというのは感情でできているからだと思っているんです。そうすると、そのときの感情もあるし、言い方一つでもあるし、いろいろなことで感情で動いているので、必ずしもうまくいっているわけではない。ただ、この成果を上げていることはとても奇跡だと思っています。

なぜ、空き店舗が増えるのかということを見ると、先ほども話に出ましたが、持ち主が不明だったり、跡取りがいなかったり、相続問題でもめている、何十年も住み慣れた土地を離れたくない、当たり前ですよ。あと、店と生活スペースの分離ができていないなどなどがいろいろあって、結局その人、住んでいる人が例えばやめてしまう、もしくは世代が変わってしまって、そこには住んでいないけれども持ち物としてずっとそこに空き店舗として存在してしまうということがあります。ただ、住んでいる人、ほかに住み場所を求めるのではなくて何十年も住み慣れた土地に住んでいる人というのは、やはりそこまでそこで商売をやって、プライドを持ってお仕事をしていた人たちなんです。そういう人たちは今となっては空き店舗になってしまっているけれども、町の消費者、お客様でもあるということなんです。

なぜ、イベントを開催しないのか。実はとても今も大変な思いをしてイベントをしているんですが、申請、消防、警察、保健所、場合によっては土木にも許可を取ってイベントをしています。許可が出ないこともあります。そのことによってイベントをやらない商店街もあります。そういうことを商店街のイベントや活動に対してのクレーム対応も商店街もしくはそのイベントを開催する那古野下町衆が全部引き受けてやっている。一生懸命や

っているんだけど、すごいことを言われちゃうと結構へこたれるんです。ただ、でも調整をしながら、すみませんと頭を下げるときもありますし、場合によってはトイレ掃除をするということもありました。そういうことをやりながらやっている。

なぜ、補助金を使わないのか。これはちょっと上2つとは話は違うかもしれないんですけど、うちみたいにお金が潤沢にない商店街は補助金を使わなくても十分なお店とか商店街ではないので、補助金はとてもありがたく使わせてもらっているんです。実際たくさんそれで活用しているんですが、私だけでも補助金申請をして、いろんな資料を書いたりしているのが四、五個ぐらいありますかね、大きい小さいの含めてやっています。当然、愛知とか名古屋の振興組合連合会の方たちに協力をしてもらって、いろいろな資料をつくったりしているのですが、自分の商売をしながら、うちのこともやりながら、そういう申請をいろいろ書くというのは結構大変なんです。それを商店街の店主が全ての調整を、この上の3つです、「なぜ」の3つ全ての調整をするには結構限界があるなというふうに思います。

もう一度初めに戻るんですが、あの頃の自分だったら、9年前、シャッター商店街と言われていたあの頃の自分は何をこの検討会に望むだろうか。必要なものって何だろうなと思うと、とりあえずは経営方針とか、どこでも当てはまる理想論ではなくて、今、自分の商店街が抱えている問題を解決してくれる法整備、もしくは調査・交渉・申請を担う国または地方自治体のお作法、流儀を理解した専門家がやっぱり欲しいんじゃないかな。あの頃の自分はそんなのが欲しいんじゃないのというふうに思うんです。例えば空き店舗が1件ずつ少なくなっていくって、初めは小さなイベントでもいろいろな申請が簡単でスムーズに開催できたら、いずれ大きなイベントになっていく。仕掛けることもできる。そうすると、どんどんお客さんが少しずつかもしれないけれども、増えていくんです。それは実際私たちが経験したことなので言えるんですが、その土地土地にはいろいろなしがらみも当然ありまして風習もある。住んでいる人もいる。どうしても法律とか等々のことに関して知識がきちり入っている人じゃないと交渉ができないこともある。それを理解した柔軟に対応できる専門家がいれば、多分私たちが9年間かかって今、この場にいるわけですけども、もっともしかすると5年でそれが実現できるんじゃないかと思います。以上です。

石原座長 ありがとうございます。シャッター商店街時代の私ならというお話しでした。ありがとうございました。

後でまとめて御議論いただこうと思いますので、続きまして、木下委員からお願いします。

木下委員 私のほうは、手元のディスプレイのほうに表示できるようになっていると思います。箇条書きっぽく整理をしています。

今、お話もありましたけれども、支援的な部分とか規制緩和の部分という意味では、支援に関しては私は過剰なほどに中小企業庁は持っている認識しています。専門家派遣もちゃんとやっていますし、振興組合補助もいろいろやっていると。ただ、煩雑な手続とい

うのはまさにおっしゃるとおりで、特に最近は事業評価も非常に厳しいという意味では、どうしても評価のための資料作成が大変過剰になっている感は個人的に受けるんですけども、私自身が感じるのは前回もお話をさせていただいた、商店街と一括りにしても、保井委員も書かれていたような不動産を持っていらっしゃる不動産オーナーを中心とした施策の話と、実際その上で事業を始められる方とか既にやっぴらっしゃるとい御商売をされている方の話。当然不動産を持ちながらやられる方もいらっしゃるので重複する場合もあるんですけども、それとともにさっきの振興組合や最近ではまちづくり会社を設立して事業に取り組みされる方という合同事業の組織の話というのは、3つのある程度レイヤーに分けた上で施策を結構膨大な関連予算のやつだけでもたくさん我々民間人からするとちょっと読み込むのも非常に難しいぐらいの分量があるものを1回整理をした上でやっていくことがいろいろあるんじゃないかなと思っています。

1点目の不動産オーナーという点においては、先ほどの調査でもあるんですけども、もともとはフローで普通に御商売をされてもうけた商業者が不動産を取得されて、それで運用されている方というのは多数いるわけです。当然これは至極当然の流れだというふうに思います。しかしながら、従来の商店街振興組合とか商店街の事業の支援政策の多くは、商店街はあくまで商業者の集団として中小、零細企業の支援というのが組み込まれてきたということで、どうしても不動産オーナーとして、先ほど出たエリアアセットをエリア全体でアセットマネジメントをやっぴらこうと思うと、それは商店街の支援事業とはちょっと違いますねということが言われることが非常に多くありましたので、今後はむしろ従来の商店街の方々には不動産のオーナーとして動いていく役割もあるし、それで困っている部分も多々ありますので、そこにフォーカスした施策の話というのは、より評価していくことが非常に必要なのかなと思っています。

特に先ほど年齢が上の方ということで80歳以上とかもそれなりにいらっしゃるというのが出ていましたけれども、私も一緒にお金を出してやっぴらアセットマネジメントの会社というのは、要は不動産をどんどん取得していく取組というのを各地域でやっぴらるんですけども、一緒にやっぴらる事業パートナーの最高年齢は93歳でいらっしゃる。まだ、石原先生、お若いです。そういう方も地元に対してのやはり思いがしっかりあって、次の世代に継いでいきたいということで、変な人にといいると変ですけども、地元にも縁もゆかりもない人にどんどん買われていって、最終的にマンションばかりになっぴらうというのは忍びないということで、一緒に出資をして銀行交渉も一緒にやっぴらいただくということをしていただいています。

ただ、今、大きなテーマは相続の問題が結構多くありまして、やっぴら当然相続をする段階で現金を相続税分で用意できる方もいれば、そうじゃない方もいらっしゃる、あとは御兄弟が多いと区分所有で資産を分割して保有される形になるというのが結構多々ありまして、これは結構しんどいです。やっぴら90歳の方で息子さんの代とかが御兄弟が5人、6人といらっしゃる場合もあるので、1個のビルを5人、6人で共同分割して持たれ

たりとかすると利活用が非常に難しくなるというパターンも我々、特に都市部は非常に多いです。熊本とかも、もともと4人の区分所有をしているような物件が4人の方が亡くなると、単純計算すると5人ずつに相続されちゃう、20人の共同保有ビルになって、これをもう一回仕立て直すといったときに、大変、震災のときにも結構困っている点になっています。今後、相続の大きなタイミングにもなっていくので、ここら辺をある程度一括管理をしていくみたいな信託の仕組みを含めて、従来余り商業政策が出てこないようなネタに、より、ちょっと若干商店街で共同保有するときの相続税の税制優遇とか、資産の検討みたいのを一時期されていらっしゃった部分はあると思うんですけども、よりもう一度検討いただくのも必要なというふうに、やりながら思っています。まさに円頓寺さんほどじゃないですけども、愛知県でやっているプロジェクトで春日井市の勝川でやっているのも不動産をどんどん買っていくということで商店街の振興組合と別に不動産管理の会社をつくって今、やっているんですけども、まさにこれは商店街で活躍された方々が不動産のオーナーとして次の世代に役割を果たそうと、今、苦心をされていらっしゃるので、こういう取組もぜひ拾い上げていただければうれしいなと思うところです。

2点目は、ビジネスオーナーという点でも大きく企業体が変わってきていると思っています。従来の卸小売りとかではなくて、やはり製造小売りみたいな、いわゆるメーカー的にその場でものをつくって販売をされるという方であったり、昔は商店街いっぱいこういうのがあったんですけども、一時期どうしても卸小売りのほうが栄えたということで中止になりましたが、そこに戻っていったというところと、あとはサービス産業集積で飲食であったり、その他サービス産業が大きく入ってきて、従来の商店街像とはかなり違っているものが増えていると思っています。ただ、いまだに商店街というと、どうしても小売り中心のストリート形成とかということが議論されるので、そこら辺はもう時代が変わっていきましてということも国としてアナウンスメントしていくのも私は必要で、今後、日本は外貨獲得を含めてインバウンドを含めたサービス産業中心で稼いでいくんだというところに大きく商店街政策もシフトしていくことが必要なのかなというふうに思っています。

あとは空き店舗に関しては補助金の話もいろいろ出るんですけども、やはり第一義的に私は金融含めて、地元の金融機関との連携を通じたことが大変やりやすくなっていると感じています。なかなか融資先の問題っていろいろ金融機関も感じているということでアプローチが非常に増えているので、これはより一層地域内の地域金融と商店街側の連携という意味では、正直もちろんお金をおろしてもらうときには書類とかのワークもあるんですけども、補助金よりは何倍も楽です。その後、急に審査が来て返せと言われることもないので、そういう意味では、しっかり事業として成果を上げれば一番シンプルで、事業に集中できる資金という意味では、金融支援をまず最初に置いて、その上で補助金はどうしても必要な場合にはというふうな検討にさせていただくのが一番いいのかなというふうに思っています。

何よりやっぱり最初に開業していただく方を増やすためには、売上ペースを一緒につくっていくという仕掛けが大切だと感じています。どうしても従来の補助金は開業支援といっても、改装費を補助するとか家賃を補助するという経費を補填してあげるということのアプローチが多いと思うんですけれども、最初の売上が上がらないと、どうしても店舗としては安定していかないの、我々は不動産事業を中心にとっても、安定テナントにならないと困るので、一番最初にやるのは共同のマーケティング、いわゆる販促とかそういう部分を実は新規開業のときに一番強化してやらなきゃいけないという意味では、売上形成のところに対する支援のほうをもっと私は優先すべきだというふうに感じております。売上が大して伸びないのに経費だけ支援しているので、補助金が切れると退店する空き店舗対策が多いというのは、構造的には至極合理的な話で、あるいは売上側をしっかりと見るというのが私は必要なのかなというふうに感じています。我々なんかもさっきみたいに一緒にやっているメンバーで、新しく出店して店舗のお客さんを一緒に営業するというの一番最初にやる事業でして、そこら辺が今はなかなか抜けているのかなというのを感じています。

最後ですが、合同事業に関しては、振興組合さんというのものもあるんですけれども、それ以外にもいろんな形で商店街の方々も今、法人を使い分けていらっしゃると思いますので、事業協同組合ももちろんありますし、株式会社もありますので、時によっては一般社団法人やNPO法人をつくられている場合もありますので、それらのある程度取り込んだ制度設計にさせていただくのがよりいいのかなと思っています。

もう一個はさっきの保井先生の話もPPPの公民連携事業、官民連携事業の話が出てきましたけれども、特に今、我々がやっているのは、従来商業立地をしているエリアだけではなくて、もしくはそのエリアに公共施設の再編の流れが地方は非常に大きく動いておりますので、総務省さんがやられていらっしゃる公共施設等の総合管理計画の話であったりとか、国交省さんの立地適正化計画の話と組み合わせると新しい商業の立地などを考えるのかということやぜひ施策の中に取り込んでいただきたいというのを感じています。やはり人の流れがあるところでやるのが商売の基本だというのは、我々感じていまして、新しい公共施設をつくる时候にも、待ち合い所に自販機を1個つくって終わりではなくて、そこに新しい飲食とかを含めた地域商業の機会が埋め込めるのではないかとことを我々はやっております。動物園とかでも単に動物園では赤字施設ですけれども、そこにこういう店ができるとか、新しい動物セラピーの拠点ができるというようなことの資産誘致をすることをやると、そこにまた地域商業の機会ができるということで、こういう都市の作り替えをしているところの新しい商業機会、地域商業の在り方というのをぜひ御検討いただけたらと思います。

あとは、次は公園とか水辺、公共施設建て替え、今、お話をしたところで地域商業が活躍できる場をぜひ優先してつくっていくという施策を考えていただけたらいいなと。黙っていると、余り実名は出さないですけれども、某コーヒーチェーンとかになっちゃうんで

す、公園とかでテナントとかという。そうじゃなくて、やっぱり地元のこれから商売をやっていて、2店目、3店目を出していこうという地元の方を自治体も審査上、選択できるような、そういうようなものをぜひ中小企業庁からも働きかけをいただくといいのかなと。何かのインセンティブがあるような制度設計というのができないのだろうかということをごを常日頃感じるところでございます。

あとは、地域内の複数のビルのオーナーさんたちが一緒になってビルの経営改善に取り組むという、不動産オーナーの施策を合同事業でも取り込んでいくということが今後ますます必要だと思っています。エレベーターの事業もありますし、ごみの共同管理とか、電気保安業務とか、今後は電気の契約も自由化されていて共同契約の可能性っている今、我々も取り組んでいる中で進めて実践している事業もたくさんあるんですけども、より不動産オーナーと商店街というクロスをしていくと、できることはもっとたくさんあるんじゃないのかなというふうに思っていますので、これら工業系の中小企業組合は従来、よく自分たちで合同事業をやって、コストを合同で安くするとか、いわゆる生産性の改善に努めていくということを組合事業でやってきた反面、商業はどちらかというもみんなコストをもって、国からとか自治体からの支援で、どちらかというも、それ単独では収益が上がらないような事業をみんな支えていくという構造が結構強かったように思うんです。要はイベントをやっても風が吹けば桶屋がもうかるというような話とか、アーケードにしても街路舗装にしても、そこら辺とかはもうちょっと広い意味で商店街側ができるような仕掛け、個人的にはアーケードとかもうちょっと社会資本として認めてくれないのかなという気もしますけれども、そういう部分を含めた、ちょっと従来とは違う不動産オーナー、ビジネスオーナー、合同事業組織それぞれにおける議論を深めていただけると、大変我々、それぞれに合わせた事業をやっている人間としては、全国の商店街が実情に合った、不動産オーナー中心のところ、新しく開業される方々、合同事業といっても商店街振興組合だけではなくて、複数を使い分けているところも動きやすくなるのかなというふう感じております。

私のほうからは以上です。ありがとうございました。

石原座長 ありがとうございました。

では続いて、最後になりますが、加戸委員、お願いします。

加戸委員 本日はいただいた10分で、いつも1時間ぐらいかけてお話しさせていただく内容からポイントだけ伝えさせていただければと思うんですけども、目的と方法を間違えたり、もしくは逆になったりすることが問題であると感じるのでお話しさせていただきます。商業課で施策をやって小売り売上高を上げたいのか、それともその土地に必要な商業規模、もしくは経営者を育てることが目的なのか、いずれにせよ短期、中期、長期と必ず分かれるんです。木下委員が今おっしゃったのはすごくよく分かる手法で、基本的には反対ではありません。ただ、例えば動物園のような集客施設をぼんとつくったところに、商業をとりあえず入れれば、売上は上がりますが、それを10年20年継続できるかといったら、

なかなか難しい。継続をするということが非常に意味を持つので、あえて今、目的と方法と申し上げましたが、きちっと考えて取り組まないと、手法、方法が目的に逆転してしまう。この検討会でも4回全て、同じ話をさせていただいていますので、ポイントだけいきますが、資料を使って御説明させていただきます。商業活性化の目的と方法という形になると、地方の話が多数になるので、そうなる基礎自治体との話。そこにあるストックをどうやって使うとか、それに対して未来に適した町をどうつくるかというのは基本的には目的だと思うんです。ただ、私の意見としては、あえて簡単に言うと、長期、中期、短期に分けたときに、長期的な目的は思いづくりだと考えています。中期的に見たら、それは再開発とか設備投資とかインフラ整備とかをやればよいと思います。それはまちづくりであり、商店街という拠点を見たときに、再生をさせるのであればそういう形になりましょうし、その場所を昔からあるものだと見てやるのか、新しいところだと見るのかによって違うんですけれども、その部分は非常に意識してやらないと、目的なのか方法なのか分からなくなってしまいますので、あえてその話をしたいと思います。

方法にこだわらず、目的をストレートにいく形になるとすれば、どういう考え方をすればいいか。長期的に見れば、思いづくりだということで、人と人がつながる、もしくは互いを意識する距離を感じたときに人って思い出を思い浮かべるんです。思い出がある場所を人はまちと呼ぶので、まちづくりは思いづくりだという話をよくさせていただいているんですけれども、短期、中期、長期でいくと、先程申し上げた中期的にはインフラ、設備投資だとか開発といった手法があり、短期的には結局流動性の向上であると。いわゆる売上が上がるとか、人がいっぱいいるとか、にぎやかがあるとか、そういった足元の目の前の話になっていくわけです。

短期、中期、長期の目的にきちっと合ったものでやっていくにはどうすればいいか。今まで、国や地方行政が主導してきましたが、なかなか難しくなってきた状況の中です。これは戦後70年で求められてきたもの、つまり人口が増えてきて、経済拡大、経済拡大といってきた目的に対して、少子高齢化の時代を迎えてどうやっていこうという、まず目的はどこかというところから見失い始めていて、その目的をつくるどころ、そしてその後はどうするんだというところで皆さんが当惑されているということです。そこからいくと、当事者意識を持つことと、リスクをとる、この2点を重視することが必要です。行政の担当者は異動がありますから当事者意識を持ちにくい。リスクもとれない。であれば、リスクをとれるところ、当事者意識を持ってきちっとやることを本当に応援してやるべきだと。という意味では、思いづくり、その土地に思い出をどんどん膨らませて必ずここはみんな大事な場所だということに命をかけた人ですという人、これが本当に当事者意識を持っている人、これが1つ。もう一つはリスクをとってきちっと自分の力でやろうとする人。この2つがやっぱり大事です。それを継続していくとなると、コミュニティの人の力を使わなければいけません。借りなければいけません。つまり行政が、はい、どうぞってお金をばらまいたところで、それはできないわけです。民間主導でのまちづくりというのを具

現化していかなければいけない。当然皆さん仕事をしたり、個人の生活がありますけれども、目の前のまちや拠点というのは自分たちのものです。その人たちが大事に思わないまちを幾らつくっても、その後はどうなるか本当に読めなくなりますし、今の時代にそれはそぐわない。ですから、民間主導のまちづくりを具体化するためには、組織づくりが必要であり、経営するという視点が必要で、テーマ、例えば流動性の向上がメインテーマ、サステナビリティ、継続を重視する。今回の委員会でもありましたけれども、PDCAサイクル、当たり前のようなことをきちっとやれるような体制をつくるということが1つの提案になるわけであります。

まちづくり松山で既にやっているということもあるんですけども、このサイクルを描かなきゃいけないということでこの絵を描いていますが、施策・再投資というのが右側の矢印の赤いものと、左側の人材の育成と収益事業とありますけれども、この3つのポイントを考えて、これがぐるぐる回るような仕組みを描かなければいけません。つまり人材の育成がなければ、当事者意識を持ってサイクルを回し続ける人がいなければ、いなくなれば、そのまち、その拠点、商店街はなくなるわけですから、人材の育成をしながらやっていかなきゃいけない。でも、この人材の育成をどうするんだというときに、施策と再投資、つまりイベントをする、まちゼミをする、リノベーションをする、再開発をする、何をするときでもこのまちを思う人間を育てるということから全部回っていくようにしなきゃいけないんです。かつそれをしながら収益が上がる構造をつくらなきゃいけないというのが実はこの図の言いたいことであります。

まちづくり松山の場合、このようにきちっと説明ができるんですけども、例えば今であれば、株主配当まで実施をしているという状態になっているんですが、とにかくしっかりと目的意識がなければ、目的と方法が逆転してしまうことになるわけです。

松山の場合は産学官金労言の理想的な連携をつくっているんですけども、このような形でやはり周りの人が見ても、つまり基礎自治体、もしくはその地方にある企業、もしくはインフラ関係の人間関係、こちらができていなければ、そんなまち要るのかとか、そんな商店街要るのかという議論で終始終わってしまうということになってしまい、今回の委員会でもずっと議論されてきました求められる商店街、稼ぐ商店街、そしてそれに対して支援はどうするべきかということの最初の2つは、ほぼこの話で終わるんじゃないかなと。求められる形というのは、その地域、土地によって当然違いますし、求められる形というのは地方自治体なり周りの人たちが決めていくべきで、一番長期を見たときに思い出と簡単に今日はポイントとして言っていますけれども、そういったことが言えるんじゃないかなというのが1つ。

稼ぐというのも、それでは1億稼げばいいんですかと、それとも100万でいいんですかと。例えば50万規模の人口のところと10万規模のところって全然違いますよね。商店街も当然そうです。ということは、稼ぐということもその場の人が決めなければいけないんです。稼ぐことはあくまでも手段、方法なんです。ですから、何のために稼ぐのか、目的を

まずきちっと決めなければいけないというところから始めなければ、この議論はどうにもならないと思います。

地方に関しては3つの重要なキーワードとよく言われますから、このキーワードを考えながら、松山の場合は、コンパクトシティプラスネットワークという形でやっていくと。それにちょっとはしょっています、あえてぼんぼんぼんといっていますけれども、商店街っていろいろ種類があると思うんですけれども、大抵昔の地形もしくは今の地形であったりとか、戦後のまちづくりの中でまちをつくっていく中での道路づくり、もしくは公共交通によって出来上がったものであります。それが今どうなったか、この中でどうなったかということで、今の状態を皆さん判断していますけれども、本当にその場所がみんなにとって思い出の場所で必要な場所であれば、その場所を活かすような新たな公共交通、公共機関、ネットワークをつくれればいいんです。これは走りの議論になりますが、私たちは「まちのえき」構想という形で提案しているんですけれども、こういった話もできると思います。

組織論、今日ずっと組織の話をしていただいていますけれども、そういったことをやるために、つまり継続するとかP D C Aを回すとか稼ぐとか実行するためには組織が必要であります、一番いいことは、その土地にある資源を使って収入を得て、それをさらにその土地に返していく。それで稼いでいくという循環が一番簡単であり、分かりやすいですね。ここにある黄色の部分なんですけれども、私はいつもお話ししているのは、地域に潜在する資源力を高め、獲得・収集した資源を再投資、稼ぐ力の好循環をつくり出し、これを広範囲に高度化していく。情報・資源の出入り口を一本化し、流動性の低下というのは人と金だと思っています、これの出入り口を一本化して束ねることによって力を発揮し、レピュテーションの向上を図ることで収益を安定させ、選択と集中をもって課題を解決すると。B I DとかT I Dは目的を持って、そこにいる人たち全員で協力してやるという方法です。B I D、T I Dがいいかどうかは置いておいて、そういった土地土地に合った方法論、組織論をもってやっていくということは、やっぱりしなきゃいけないということをおもひ強く訴えさせてもらいたいところでもあります。

まちづくり松山の場合、今それをしておりまして、それに対して、商店街というものをどういうふうにか考えるかということなんですけれども、まさにずっと阿部委員もおっしゃっていましたが、組織、事業、空間、土地に分けて考えるということ。本当にいるんな人が都合よく切り取っていいように言うんです。方法論もまさにそうです。こうしたら地主にとっていいでしょう、こうしたら事業者にとっていいでしょうということなんですけれども、公共の空間、つまりそこに住んでいる人たち、その商店街が好きな人たちの意見は取り入れていますかとか、じゃ、組織、組織というのも当然、振興組合、協同組合、もしくは任意団体で、今、お話ししているようなエリアマネジメントの団体とかいろいろあるわけなんですけれども、そことどういうふうに関係していきますかと。そもそもこれ、コンセンサスというところから全部政治だったり予算というのは始まっているわけです。だか

ら、地元のコンセンサスもとれていない、そのニーズも分かっていない、目的もはっきりさせていないのに、そんな例えば土地をこうやって変えていけばとりあえず延命策でリノベーションをやったら、その土地はよくなりますよとか、とりあえず店が何個かできたから元気になったでしょうといっても、その土地が、その場所が10年後元気になるかどうかは担保がないです。ただ、私が言いたいのは、担保がないと言い切っちゃったら申し訳ないんですけども、そこにいる人たちが10年後も20年後も俺たちがやるんだという意識が持てれば、もしくは持ち続けることができれば、これは継続できる。ですから、根本にある部分はそれをしなければいけないということを言いたいわけです。ですから、あくまで今ずっといろんな話をされていますし、我々もいろんなことをこの後もずっと出てきますけれども、いろんなことをやっていますけれども、これはあくまで手法で、一番最初に目的を持つということのコンセンサスどりをやらなきゃいけないという考えを持っています。

これが今回の提案になります。今後、新たな評価価値基準に基づいた支援をやるべきです。これが商店街単位なのかという話になるんですけども、商店街という言葉が出てくると、多分皆さん、頭の中に今の商店街の図が思い浮かぶので、それぞれ批判的なことだったり、プラスのことだったり主観が入ると思うんです。この検討会でずっと提案していますが、一度商店街という名前を外して考えたほうがいいんじゃないかというお話をしています。いわゆる商店街の特徴、地形であるとか、歴史的な背景であるとか今までの思い出から考えるのではなく、これからの人にとっての町、これからどういう思い出をつくりますかという話を始めれば、新たな話ができるはず。前回もお話しさせていただきましたが、商店街の規模によってコンセンサスのとり方、とる労力が変わります。従来の区画にとらわれず、今ある、例えば300メートルの商店街を3分の1ずつに割って議論しても問題ないと思うんです。自ら取り組む意思を示した拠点であればいいと思います。ですから、まず大中小を分けながら、草創期、成長期、安定期に沿った支援策を考えたり、もしくはそれに対するアセスメントを考えて、きちっとプロセスを踏ませてあげると。

プロセスというのは1番目が地域拠点のコンセンサスをとること。まずは数店舗でもいいんです。その数店舗で構成されている空間、ここで自分たちが何をしようかというコンセンサスをまずとる。そうしたら第2段階として、関係行政・他地域の連携。例えば隣の地域、隣の人たち、隣の商店街、ここと連携ができるかどうかということと、ちゃんと基礎自治体、関係行政ときちっと話ができるかということ。これができれば、認められるはずなんです。この手順をきちっと2番目まで踏んだ上で、それでは組織・フレームワークをどうしますかと。私はスマートフォンのやり方をすべきだというふうにも話しています。きちっとフレームワークをつくって行って、その中で有効なアプリを土地にあった形で自分たちが取捨選択できるようになると。それをPDCAを回しながらもしできれば、そこを評価できますよねというのが3番目の話で、最後に、さまざまな施設・アプリ

ケーションを展開することをどんどん促進していけば、どんどん競争力がついていきますよねという話です。

ですから、平準化を目標として今、話しているのであれば、私の提案は外したほうがいいと思います。だけでも、競争をさせて、やる気のある人が元気になっていくというようなことをするのであれば、こういった策をとるべきです。平らなことをするのであれば、今までどおりばらまきをしたらいいと思います。予算をどんどん増やしている時点で、それはばらまいているというか、使っているわけですから。やるのであれば、効果的な出し方をすればいいという観点で私は言っていると思ってください。その後に松山での具体的な事例がありますけれども、現在進行中の施策も含め、様々やっています。組織と目的意識とコンセンサスさえとれば、どんどんいろんなことができるという事例が松山にありますということで、お話しさせていただきました。

石原座長 ありがとうございます。

それぞれに大変中身の濃い話を時間を守っていただきまして、詰め込んでいただきありがとうございます。もうちょっと時間があれば、もっとしゃべりたかったというのもあるかと思いますが、今からの議論の中で御発言いただけたらと思います。

それでは、これから今までの空き店舗の調査から始まって、保井委員のアセットの問題も含めて、いろいろと組織の問題に至るまで御発言いただきましたので、今日はこういう格好ですから、冒頭に言いましたように、大変しゃべりやすい構造になっていると思いますので、どうぞどなたからでも自由に委員さん同士の間の議論を深めていただければと思いますが。どうでしょうか、いかがですか、相互にこれはというような話でもありませんか。どうですか、それほど違う話が出ているというふうに思っていないんですが、今の加戸委員のお話の中で、目的と手段を間違えるなというお話がありました。何のためにそれをしているんだという、手段というか方法それ自身が自己目的のような形になっていて、そこを取り違えるからどうも変な方向に行くのではないのか。そこが非常に一貫して強調されていた点だと思いますけれども、そこはいかがなんでしょうか。特に御異論ございませんよね。非常に難しいのは目的と手段というのは大変階層的になっているので、最終的に思いづくりというのが目標だとすると、そのための手段が次に目標になってという、目的と手段がだんだん階層のようになってきたときに、上位の手段を目的と読みかえるというのは、ある局面ではおかしくはないんですけども、それが最終目標のように思ってしまうから何かが見えなくなってくるというのは、そういうことなんだろうなとは思っていますけれども、違いますか。

加戸委員 私が言った思いづくりというのは、例えば100人いる村の方がまちづくりをすとか、また、中核都市でやるというときに、何のために商店街ってあるかといった話をしていくと当然、100種100通りになります。そこでこれから自分は商売をしていて頑張っていく。コミュニティということも今回、検討会の中で言っていましたけれども、自分の子供も生まれ育ったりとか、親兄弟がいたりとか、友達がいた中で、みんなが抜け

ていくわけですね。今、正直例えば油津さんもそうだったと思いますし、松山も今そうなんですけれども、転出が多いわけです、18歳から25歳がどんどん転出していく。帰ってくればいいんですけれども、帰ってくるときにどんなものがあればいいかって、こんなもの、今、答えを持っている人っていないはずなんです。例えば極論、今、開発してきれいにしましたと。20年後そこはきれいな保証ってないわけです。だから、今、ハードをつくったって、そこからもう劣化していきますから、その価値の部分を将来に担保してもだめだという話をさっき僕は言ったんです。延命策ではなくてというところが目的にないといけないという意味で言っていて、みんながここは帰ってきたい、思い出があるからみんなで行いたいと思うような形のものをベースに持っていないと、無意味なんです。

石原座長 その意味でも非常に大事なものは時間軸ということですか、長期的にこれが継続できるかということなのかな。

加戸委員 そうです。かつ、今日冒頭、数字の話をしていましたけれども、70年戦後からたったわけです。この時間とこれからの70年が同じスピードかという話になると違うと思いますし、直近の10年とこの先の10年も多分違うと思うんです。だから、待ったなしだし、時間がないから、どんどん方法をやるためにも、まず最初に確認する段階のプロセスと、あとは何が大事かということをお互いに話し合った上で、その土地にあった方法と目的をきちっと選ぶべきだというのが今日の話なんです。

石原座長 ありがとうございます。

加戸委員 そこに支援をしてくださいという提案です。

木下委員 よろしいですか。持続可能性に対して、今後、人口減とか経済の話という意味では、加戸委員の言うことは分かるんですけれども、僕が思うのは、非常に重要なのは可変性だと思っているんです。だから、従来だと例えば30年で投資回収をする計画みたいなのを現状やっちゃうと、加戸委員の言うようにほとんど持続可能性がない開発になるわけです。やっぱり5年とか10年のスパンで投資回収できるものを、その時々地元側の需要状況とか中身に合わせて変えていくということが極めて重要で、さっきの例えば課長の話だったんですけれども、課長とかの場合も10年後に店をやめるといって人が8割ぐらい宣言しているわけです、周りの方々が。そのときにやり方を10年後に変えなきゃいけないので、上物の投資回収というのは9年ぐらいで組んで融資を受けて開発をしているわけです。9年間をまず今地元の需要とかって動き出さないと分からない部分が多々あるので、でも、動き出してみると店は増えてきた、こういう需要があるんだ、住んでいる人もこうやって増えているから、こういうお客さんもいるんだ、まさに思い出をどういう形でつくっていくんだという話が見えてくると。そこら辺はまさに言っていたように、リスクを負う人間が自分のリスクの負える範囲でやる分には、過剰になることはそれほど私はやっている中ではないんじゃないのかなと思うんです。それは無責任に地元で協議やってみんなで行きましょうみたいなところに支援をすると、誰の意思決定でもなく、誰の責任範囲でもなくなっちゃうので、そうすると過剰な投資をして何となく20年30年でやるような従来のやり

方に落とし込まれていって、大変なことになってしまうということがあるのかなと思って
いるから、非常に可変性というか、短期である程度物事をどんどん変えていけるというス
ピードを地域側が持つ必要性があるのかなというのが自分が思うところです。

加戸委員 木下委員は地方にずっと住んだとか、もしくは生まれ育った経験がもしかし
たらないのでしょうか。というのが、私は両方で生活した経験があるので感じるんですが、
仰っていることがちょっと都会、東京理論なんです。5年10年で回収しなきゃいけない、
それはそうなんですけれども、これだけ人口が減っていく現状では、短期の投資回収、本
当に延命策だけで、どうせ地方は終わりだからと言っているように聞こえます。

木下委員 そんなことは全然ないです。ただ、そんなみんな20年後、30年後を見通す
ような、予見できるようなことは議論しても僕は出てこなかったと思いますけれども、や
っている中で。そんな延々やっても答えが出ないじゃないですか。ちょっとずつ動い
ていく中で方向性が見えてきて、そこに照準を合わせていくというトライ・アンド・エラ
ーをしていかないといけないんじゃないのかなと思って。

加戸委員 だから、国の施策はそうやってやってきたんですよ。

木下委員 国の施策はそういうふうになっていないような気がしますけれども。

加戸委員 流動性があるところ、つまりどんどん将来投資が起こってくるような期待値
があるところ、東京であればどんぴしゃの考えです。

木下委員 東京じゃないところでやっている話なんです。これ、産業が廃れていって、
人が流出していくようなところのロケーションだから、まず当座のところの流れをつくっ
ていこう、さっき言った目的は、まず最初、自分たちがこの、誰が主体なのかというのは
僕は不動産オーナーだと思っているんです、さっきのアセットマネジメント、B I Dの話
じゃないですけども、基本的にまちづくりは不動産を持っている人間が中心となってや
っていくという上にB I Dの制度が成立しているわけじゃないですか。そこから考えたと
きに、土地はしょって逃げられるわけじゃないわけなので、逃げられない人がやる、そこ
に地元の人たちが中心となるというのは、まさに加戸さんがおっしゃるとおりの話だと。

石原座長 そういう事業者の問題、あるいは不動産オーナーさんの問題、拠点として場
として商店街という、名前はともかくとして、イメージするのを従来の物販通りというの
を外して、空間・場として見ていく必要があるというのは、初回から割合早く確認できた
ことだったと思うんですけども、そういう話で阿部さんとか例えばランドオーナー会議
もやられていたりしますよね。今のようなお話を伺っていて、いかがですか。

阿部委員 先ほどの加戸委員の方法と目的、私がいざ実際商店街に取り組んでいますと、い
い商店街にしていこうとみんな言うんですけども、いい商店街の基準がばらばらという
ことにやりながら気付くんです。どういうことかということ、旅行に行きたいよねと、行き
たい、行きたいと言うんですけども、じゃ、どこに行くのとふたを開けてみたら、沖縄
だったりハワイだったりシンガポールだったり、それぞれの店主が、いわゆる商店街の組
合員さんがそれぞれ違うという。ですから、基準をきちっと明確にするのがいわゆる意図

とか目的とかどういうまちにしたいのかという、どういう商店街にしたいのかということの、やっぱりある意味方向性というものの、山の頂上を明確にして、あと、これは方法でいいのではないかと考えています。ですから、木下委員の不動産、まさしく私はおかげ横丁に行ったときに、伊勢内宮の、あれ全部お菓子屋さんの赤福のもですよね。非常に速いスピードで対応できている。そんな話と一緒に視察に行ったら、うちの不動産屋さんはまだ空き店舗を全部買い始めていますから、そういう理解ある不動産屋さんですから、変に乱雑に開発されるよりも、俺が生きているうちに全部ビルを買い尽くして、おまえがやりやすいようにしておく、そういうふうに使われているんですけども、まさしく不動産が主体となったほうが、ある意味いいんだと。でも、その根底を動かしているという部分は、まさしく場づくりのどういう場にしていかなければいけないんだという部分で、ここで目的というか、意図を明確にして進んでいく具体的な事業計画がP D C Aで回るといようなことは、ある意味商店街の組織ではなかなか難しいし、まちづくり松山みたいな形の組織体の中に商店街1つの部分が入っている。これが私は理想的であるんだろうなと思います。

そんな中で、やっぱり私たちがなくてはならない商店街、地域の中になくてはならない商店街はどういうものなのかというのはそれぞれ千差万別で、それぞれ違うと思うんです。前もお話ししましたがけれども、歴史とか文化とか経済とか、そんなものがいろいろ入り乱れて、地形もそうです、先ほど見させていただいた。そんなものの中で、どう取り組んでいこうというところは一步ステージを上げて施策支援していただかないと、今の現状のようならばまきとは言いませんけれども、しっかり成果を上げているところもありますから、そういった形で次のステージで考えていくことがいいのではないかな。だから、この委員会があるんだと思って、私はこれからは頑張っている商店街、追い風になると確信しておりますので、ぜひともよろしくお願いします。

石原座長 木藤さん、多分、油津で仕掛けられたときに。

木藤委員 相変わらず役得な席で挟まれてすごく楽しいですけども。今日話を聞いていて、実は高木さんの話、すごく興味を持っています。僕自身が最後に書かれているお作法・流儀を理解した専門家、来たときはもちろん4年前そうではなかったんですけども、月90万事業費をやるから、そういう専門家になれという形で入って4年間で、その中で実はその前に見せていただいた那古衆、今、ちょっとホームページを見させてもらったんですけども、すごく理想的な組織だと思います。本当に地元の方だったり地元に関連する方たちで本当にいろんな役割があって、その方たちが多分、さっき加戸さんがおっしゃっていた本当に地域に対する思いをベースに活動されていると。我々が今、油津でつくった株式会社油津応援団というの、私以外は全て地元の人間で、建築や会計とか全てそういう専門家、地域の30代の人間を集めてつくった組織で、私は意図的にこういうものを建設というか、つくっていったんですけども、高木さんのところはこれが自然発生的にできているというのは本当に奇跡だなと思います。

先ほどから聞いていて本当にお二人の話って、本当に共通していると思っているので、何も対立している構図では全然ないと思うんですけども、どちらも我々もやっぱり不動産を動かすのは物すごく大変で、私自身がずっと交渉をまずしてきましたし、一部購入もしました。それと、かなり大きな地主さんは最初はその方って、その人が貸さないから、この商店街が疲弊しているんだといううわさの的だったんですけども、実際行くと非常に積極的に貸して下さる、最終的にはうちの会社に出資までしていただいていますけれども、そういう形になってきています。だから、本当にそういう細かい、先ほどアンケートの中に不動産オーナーさんをどう口説くかみたいな話があったんですけども、本当にこれはにこにこしながら近づいていくしかないかなぐらいの話ですけども、でも、本当にそれはすごく大事だと思います。

ちょっと僕は高木さんにお伺いしたかったのが、那古衆の中で、これいろいろ不動産のコンサルタントという方も入られていますけれども、そこら辺の物件の交渉だったりとか、そういった今後の活用とかも含めて、そのあたりのこの活動の中での役割とか動きというのは今、どんなふうなのかなと思いました。

高木委員 那古野下町衆の中から空き店舗対策のことを考えていこうというので、そこから抜粋じゃないですけども、集まったのがナゴノダナバンクなんです。そのリーダーは建築家です。なので、不動産のこととか、あと例えば動線、おうちの生活動線のこととかというのがリアルに話ができるというところで、地域の人にもだんだん信頼を得ているんです。なので、どこかが空き店舗ができました。空き家ができましたということ、割とその人のところ、ナゴノダナバンクのほうに話が来て、私のほうに話が来てということもあるんですが、直接そのリーダーのほうに行って、ちょっと物件を見に来てくれないみたいな、で、行くという形。前のときは例えば私が理事長なので、私経由ということも多かったんですけども、やはりそうやって何戸も物件を見ながらやっている建築家だと、私が例えば話をすると、何となくふわっとした話しかできないじゃないですか、建築物に関して、これが再利用できるのかということも。ただ、そういう専門家の人間が入ることによって、彼が話をすることによって、これは壊さなくても大丈夫ですよと、直せばいい。これはちょっと建築的にとても価値があるので、それで申請をしましょうよという話がどんどんしていくと、ちょっとうちも見てくれないとか、そうすると、無理やり一生懸命名古屋市とかを口説いて、建て替えている途中で見せて、この木、すごいでしょうみたいな形で話をしてということを進めて、実際今、もう一件複合施設をつくらうと思って、今、その建築家のリーダーを中心に動いているところです。

木藤委員 素晴らしい。地域における今、建築家とおっしゃっていましたが、やっぱり不動産を見れる人間とか設計を見れる人間の資質ってすごく大きいと思っています。僕のチームに入ってくれたのは東京からリターンで帰ってきた33歳かな、当時、建築を勉強した子が帰ってきてくれて、彼が今、うちの会社に関わってくれていて、全てリノベーションとかを担ってくれていますので、そういう人材がやっぱりいるかないかってすご

く大きいなと今、改めて思いました。

それともう一つだけお聞きしたいのは、行政との連携というのはどのぐらいとれているのかとか、難しさを感じているのかとか。

高木委員 例えば名古屋市とかはかなり密にお話をしたりとか、させてもらっています。あと私に関しては警察にたくさん申請を出す立場なので、警察とも連携をとれているかなとかって思います。ただ、これ名古屋だけなのか分からないですけれども、保健所はもう全く別の世界で、行政もなかなか関与できない、行政というか例えば区役所だったり、というところも関与できない保健所に関しては割と手こずるところはあるんですけれども、例えば行政もそうだし、警察も含め、保健所も含め、行政もそうだし、あとマスコミに対してもいつもフィフティ・フィフティの関係でいたいなと思っているんです。向こうが協力してほしいということは、こちらも協力する。そのかわり私たちのことも協力してねというので、うち、実は29店舗しかない小さい商店街なんです。もともとはもっと細かく分かれていて100ぐらいあったんですけれども、今は29店舗です。その29店舗の、ちょっと自慢話になっちゃうんですけれども、29店舗の商店しかない一商店街が物すごい数、マスコミに取り上げられる。新聞に載るといのはどうしてって名古屋の中でも大きい商店街の人にも言われます。それはやっぱりいい関係性をつくっていくというのが一番大切で、こちらからちょっと出してよ、出してよじゃなくて、向こうがこういう人にインタビューしたいんだけど、じゃ、こういう人を紹介するからそこに行ったらとかという関係性をつくっていくというのが、面倒くさい話なんですけれども、だけどそういうことが結構地味に今の取り上げ率の高さであったりとか、行政の人たちが例えば補助金の問題とかそういうことを、こういうのが出そうだよみたいなこととか、もう一回こういう二次募集があるみたいかなみたいな話を聞かせてもらおうといのは、やっぱりいい関係ができていからかなという気はしますけれども。

木藤委員 私もそうなんです。自分のところで感じているのは、行政とのいい関係づくり。やっぱり田舎の町の人って行政への依存率が高いので、やっぱりお金をくれという話がどうしても最初に来るんです。今でもそうです、周りは。その中で行政と、私はもう今、半分行政みたいな立場にいるから特に多分、もっと風通しがいいんですけれども、行政とお金の関係だけでないちゃんとしたパートナーシップみたいなものを結ぶという方向がやっぱり小さな町でもできれば、もっと変わるような気がします。

例えばさっき許可関係ってすごく大変で、うちもコンテナで幾つか店舗をつくったときに、やっぱり建築確認申請の許可が非常にハードルが高かったんです。なかなか喧々諤々やってもおりになくて、最終的にオープンの前日ぐらいになってというときだったんですけれども、本当にオープンする前日の夜とかにぱんと最終的におりるぐらい、周りの人がみんな待っていてくださってみたい、そういう環境をつくってくださったんです。でも、そういうもろろん緩いという意味ではないです。しっかり助けてくれるというような関係性を行政だったり、さっきのメディアとかも恐らくそうなんですけれども、しっかり組む

のが大事だと思います。

そのために、支援という話になると、我々の場合は油津応援団という会社をつくってやっていますし、那古衆という組織があったりとか、もうちょっと大きな町になるとまちづくり会社とかだと思っんですけれども、そういうしっかりと活動しているところ、お金くれくれの活動ではなくて、しっかりと活動しているところ、ちゃんと見定めをして、そういうところに適切な関係性をつくれるような措置だったりとか、日南の場合は私みたいな人間にちょっとお金を落として、そいつがかき混ぜるといって形をつくっていくんですけれども、その動きやすい状況をどうやってつくれるかというのがあっても大分違うような気がします。

加戸委員 高木委員の例は、実は以前に別の場所で御一緒させていただく機会もあって聞いてきましたし、本当にすごい例で、コンセンサスと思っておっしゃっていましたよね。コンセンサスをとることができれば、地域でも束になって、スピード感をもってやれるんです。

本当にこういうことだと思っんです。結局、振興組合法でつくった商店街振興組合というのは、国がどんと落として、ここで君たちがコンセンサスをとれば、こういう施策を落とすよという法律ですよ。今日、この検討会で話していることや、まさに高木さんがおっしゃったことや、今、木藤さんがやられていることは、従来の振興組合法の枠に収まる活動じゃないけれども、自分たちで手を挙げてやっていって、今、まさに行政、関係各省から自然とみんなが認められていて、それは最初に大義名分をもらったところもあれば、高木さんのように本当に四苦八苦して手探りですごいことをやられたケースもある。この現状に対応する支援策は、商業政策として新たな方法でコンセンサスをこういうふうにとれば、こういう施策をしますよというスキームをつくり直せばいいという提案だと御理解いただけたと思います。

石原座長 笠原さん、こういう話はお金のにおいがしますか。

笠原委員 いろいろと今日、御提案を聞かせていただきまして、金融機関、木下委員の資料には具体的な名前も入ってございましたけれども、資産等の流動化については当然、金融機関でお手伝いできる部分はたくさんあると思っています。その辺は今、金融機関も求められていて、5年先、10年先というビジョンを描いて、どう地域をサポートしていくのかというのを求められているんです。ある部分では行政的な立場と同じ立場でもあるので、具体的に何の御協力ができるのかというのはそれぞれ違うんですけれども、これから商店街の元気にされていこうというところについては、信用金庫に御相談いただきたいというのが1つあります。あともう一つ、信用金庫を通じて商店街の支援をしてきたという立場からいうと、リスクをとる必要があるとか、収益を稼いでいくとか、いろいろ話が出てきているんですけれども、つまりは人という問題になる。人がどういう思いを持って、その思いを持った人間がやっていくのかということになっているんですけれども、そういう人が余りいないという商店街が数的に言うると多いような気がしているんです。例えば加戸

委員の御提案に沿って言うんだとすれば、例えば のコンセンサスというところから、もう既にコンセンサスも得られませんか。どうにもなりませんというところも正直ある。リスクをとってビジネスをしてほしいというふうに我々としては思っても、そういう人が出てこないという状況もあったりします。

端的に言えば、その地域をこれからも何年先でもいいんですけれども、継続し、魅力的な地域にしていこうというふうに思う人がそれほどいないという地域も結構あると思います。あともう一つ、特に収益を稼ぐという必要性は十分分かっているんですけれども、収益を稼ぐというのは決してこの時代の中では簡単なことではなくて、ものを置いておけば売れるなんていう時代では当然ないわけで、一定の経営センスというのが必要なんじゃないかなというふうに思っていて、そういう人がリーダーになると思うんですけれども、そういうリーダーとしての役割を發揮できるような人というのなかなか見当たらないというのも現状なのかなというふうに思っています。高木委員のお話でも人がいっぱい集まって動かれているんですけれどもリーダーが先なのか、地元のために働こうという人たちが地元の中なのか外なのか別にして、その地域に集まってくるのかという、その流れみたいなのがイメージができていないので、多くの商店街ではなかなかこういう支援策を受けられるレベルまで持っていけないのかなというふうに実は思っています。

石原座長 ありがとうございます。

その意味では、高木さんにお聞きしたいんですが、9年前にシャッター通りだったのが、そこで何が変わったんですかというのが。

高木委員 多分、ふわっとしたことなんですけれども、気付いていない、すごいものがあるわけです。例えばうちは明治から商売をしている。そうやって明治からずっとその土地でやっているお店が何軒もある。そして、すぐ近くには汚い川ですけれども、400年以上もずっと名古屋城に物資を運ぶというためにつくられた川がある。歴史がある。そして、それで繁栄した蔵があるという地域なんです。それを余りいいものという意識でなく、古いもの、汚いまではいかないけれども、もう寂びれたものという認識しか皆さんが持っていなかった。だけど、その中にここはとてもある意味、地域にとってお宝なんだよと思っている人たちがばらばらで動いていたんです。それが何かの拍子でみんながこういう会があるんだったらちょっと顔出さないって、私も誘われ行って、そこで知り合う。じゃ、こういう会があるからというので何となく今までばらばらと小さな輪っかがいっぱいあったのが、どんどんリンクとしてチェーンでつながっていったという抽象的な言い方しかできないんですけれども、本当にそういうふうで、でも、何となく私たち、情報誌をつくり、何となく自分たちにとっても、こんなすてきなところに私たちも住んでいるんだよ。来てくれる人たちだけにPRじゃなくて、住んでいる人たちにもPRしていきたいよねという情報誌をつくった。

それで、商店街と商店街が仲悪いわけじゃないんですけれども、真ん中に江川線という、今は道路で昔、川だった江川線、その川って結構今でも深くて、何となく雰囲気違う

んです。だけど、年に1回の七夕祭りだけしか顔を合わせているんなことをやらなかったんだけれども、ちょっと月1で会議しませんかとお話しして、何もないうちでも何となく30分でも顔を合わせるって大切かなというのがあって、そういうことをやり始めたんです。そういうことから何となく、じゃ、ちょっと若手といっても、そのころ30代、40代ですが、ちょっと集まろうよ、みんなでって集まって、名前をつけようよといってつけたのが那古野下町衆なんです。そこにちょっとせつかく情報誌のときに知り合った大学の先生がいるから呼ぼうよとか、建築家の友達がいるから、その人も呼ぼうよといって呼んで、商店街だけの人間だけではない仲間というか、人たちが集まってきた。それは10年ぐらいになるんですけれども、10年以上になるのかな、できてから。毎月1回会議をして、その後はみんなで飲み会をするという形をずっと続けて10年経っています。そういう人間関係もそれでしかないんですけれども。

石原座長 地方都市でというと、もともと根強くある関係の中でそうなのかもしれないし、だから、本当に町のことを大切に思っている人が表のプレーヤーとして出てきていない。したがってつながっていない。その人たちをうまくつなげることができたということですよ。

加戸委員 こんな簡単なことを言ってしまうかと思いますが、私も思い出があったから帰っているわけで、帰ったら周囲にも出てきていない人がいっぱいいて、一緒の状況なんです。若手経営者等勉強会という取組を、商店街に一切関わっていない立場から始めて、仲間共通言語をつくったんです。「市民が集うおしゃれで楽しい町」、誰でも考えられるような簡単な言葉ですが、何十人と入れかわり交代で集まって3年かけて、それを通じて若手が結束してから実行したという話を、今日あえて抜いたんです。

実は必ずこの話とセットにするのは、人づくり、人材の呼び起こし、育成というところなんですけれども、要はきっかけづくりです。まずは人ごとの立場で留まっている人が多いんです。思い出があって帰っているし、自分も大好きなところだからいるし、ここでどうにか食っていこう、やっっていこうという人が多いのに、きっかけがないんです。きっかけを与えてあげると、前に出てくる過程で自分事になるんです。自分が何かをしようとする。そうすると、次、リーダーが相反してくるんです。俺もやりたい、これもやりたいとけんかし出すんです。それを次、世代ごとの円卓につかせて、その次の段階では、各世代をつなげる。段階を踏んで思いのある人たちを出してあげて、そこでやりたい、やろうということをしちっと議論した上で、評価して、どんどんやっていく。昔の法律とかバブル期に求められたものじゃなくて、今からの動きに合った施策を書いてほしいという思いです。

石原座長 木下さん、何か。

木下委員 動きとかみんなやっていますね、それは確実に。やっぱり新しい動きが動くというのは、もともとやっている人たちと違うグループが出てくることが地域的にある意味では受け止められる。やっている人がある程度必然性があるということはまさにおっし

やるとおりだと思います。そうすると、やっぱり変わっていくところ。それは一朝一夕にできる話ではないですけれども、それをやりながらやっていくと当然、動きがさっき言ったように持続的になっていく部分というのは出てくると思います。そういう意味では、その上にさっきの事業性であったりとか、基盤となるところは、しつこいようですけれども不動産のオーナーが僕は大切だと思ってはしまして、そこまさにそれを価値を発掘して新しい方々にバトンタッチをしていくというところには、まさに目に見えない定性的なグループをしっかりと育てていくというところがすごい大切で、さっきのメディアとかの話もそうです。最初なかなかやっても地元のもともとの人たちから大歓迎されることは余りなくて、ああでもない、こうでもないと言われるわけですけれども、ある程度評価が内外から出てくることで少しずつ一歩一歩前に進んでいくということもあるので、そういうところでの役所の立ち回りというところと変ですけども、評価的な部分の後押しというのはあるんじゃないのかなと思います。

石原座長 阿部さん、マイク持たなかった？

阿部委員 商店街の会ですから、支援策を振興組合または商店街というところの組織に支援するというところに今、木下さんがおっしゃったような全体の協議会とか、そういったものも視野に入れていただきたいなということと、高木さんとか、今日、加戸さんもそうですけれども、全国を見渡すとまれなんです。まれです。本当にまれなんです、こういう形で取り組んで。大体まちで何て言われているかということ、私は異端児と言われていたから。だんだんやっていくに従って、よく頑張っているなと評価をいただいたのは10年後です。最初、おまえ何をやるんだと、ぶっ壊すのかこの商店街、とすごかったんですけども、動じませんから、私は。やり続けているんですけども、なかなかそれを勇気を持って今現状の商店街で言い出す人が、じゃ、どうなんだろうと思って、大体ブレーキ、やれやれと言いながらブレーキを踏まれているというのが現状なんではないかなというふうに思っておりますので、思い出づくりという1つの加戸さんのテーマが、目的がびしゃっと決まると何のためにと、何のためにということのための事業をさまざま繰り返しているわけですから、これは思い出づくりを達成するために日々努力しているわけなので、そういうような仕組みがいいんだということ発信すると同時に、やはり商店街というものが本当に私はこの地域の中に必要とされているのかどうなのかということをもう一度見ると同時に、その必要とされているとするならば、それをつくり出していくのが基礎自治体のやっぱりまちづくりに対してのゾーニングだったりランドデザインであったりするというところでスタートしていかなければもう行けないだろうというふうに思っております。

そこでまさに高木さんがいらっしゃればいいんです、100人、200人、300人、商店街分いれればいいんですけども、そうではないほとんどの現状の中で、これは専門人材というものが非常にこれから大切になってくると思いますので、現場ではもう従業員は今まで5人いたところは3人、2人、1人で父ちゃん、母ちゃんやってるという店がほとんど多いんです、小規模事業者。自分の仕事をプレーヤーしながらマネジメントしながら、じゃ、

まちづくりや商店街活性化、これは無理です。無理なんです、本当に。ですから、木藤さんみたいな方が来ていただくと、ちょっとやる気になったり、何か行けるんじゃないのかというような、あきらめ感から希望感に変わってくるということがあるので、高木さんは先ほど専門人材のアドバイザーが欲しいという、まさにそういうことがあると思いますので、それでも専門人材、いません、もうだめですというか、これはしょうがないわけですから、親が優秀な家庭教師を子供に勉強しろとあてがっても、勉強しないのは勉強しないし、もうしょうがないんです。誰かがやってくれると思っているし、自分の店の売上だけいいと思っているだけで、それは商店街全体活性化なんて、ちょっと押しつけがましいなというのはちょっと普段から感じているところなんですけれども、そんなことで1つには組織というか、商店街がこれを活性化するという時代ではなくて、大きな組織の中に商店街という部分が入っていてもいいですけれども、全体のエリアとしてのまちをやっていかなくちゃ。そうすると、今度は都市計画の部分に入ってくるので、中小企業庁の商業課がやることか難しくなってくるんです。話を聞いていると、空き家、空き地の話と全く同じなんです。本当に右回りでぐるぐる回って開発していたものが、逆に今度は逆周りにしてダウンサイジングしろという話になってきているところの中で、どうやってやっていくかと、さまざまな方法が私はあると思いますけれども、私は思い出づくりというのはいいなと思って、今度使わせていただこうかなと思っています。以上です。

石原座長 未来への思い出づくりというのがいいね。過去じゃない。

加戸委員 それをもとにしないといけません。ハード事業とソフト事業があって、ハード事業には多額の金がかかるんですが単発でもいいんです。でも、ソフトってお金がかからないものから含めていって、もしくは自分の労力をつけたらマイナスから入って行って、でもやっていかないと身につかないんです。その場所に継続できない、慣習がつかないというか。このバランスというのが非常に大事で、このバランスと、それを継続していくという考え方が息切れしているんです、大体どこも全国。息切れした理由としては、目的を見失った、もしくは自分たちで戦い過ぎた、もしくはコンセンサスをとるのに疲れた。だから、きちっと先を示してあげて、じゃ、何で帰ってくるか、どうするかとかということきちっとやればできるという実感が今、松山で僕も3年社長をやって、今、4年目なんですけれども、出てきたと。ちなみにすみません、まちづくり会社の話は商店街だけによっていないので、ここですするのに似つかわしいかどうかというのは実は微妙に半分は構えています、ここでは。実はまちづくり松山は商店街だけじゃありません。今は中心市街地、協議会も含めて、いろんなエリアの人と連携してやっています。さっき言った若手経営者と勉強会も商店街だけじゃないんです。全員でこの場所は必要かどうかから入ったんです。そういう議論かなということになって分かっていらっしゃると思うのでよろしく願います。

阿部委員 ちょっといいですか、つけ足しで30秒。まちづくり会社は私たちも今度つくろうとしているんですけれども、目的は人材育成です。これ、起業させてもいいですし、

まちのことを勉強させてもいいですし、次のプレーヤーにもなりますし、大体あと10年すればほとんどおやじは亡くなってきますから。そのときにバトンタッチをする、この町を残していくというためにはぜひともまちづくり会社で人材育成。加戸さんのところはそれをやっていますので、もちろん駐車場もやっていますけれども、そういった形の人材育成の部分についても、先ほどの専門人材とも連携すると思いますけれども、これは若者はこれからまちの財産になっていくと思いますので。

石原座長 加戸さん、すみません。4枚目の好循環をつくり出すという、これ、さっきの何枚目かとこれが大変非常に重要なあれだったのかなというふうに思っていました。

加戸委員 これです。

石原座長 今の人材育成。

加戸委員 そうです、人材育成のあそこの、自分事が選択のはつなげる……。

木藤委員 ちょっと別の観点で言うと、さっき阿部さんがおっしゃっていたんですけども、高木さんみたいな人がごまんといえるのかという話で、確かにいいです。でも、時代の空気感みたいなのもやっぱり大分変わってきているとされていて、木下さんのコラムをいつもアップされると物すごいシェアされるじゃないですか。ああいう感覚を結構皆さん、実は求められていて、若い人なんか特に。だから、例えば高木さんたちがやられているような事業をもっとしっかり押し上げて、モデルケースだったり、僕はスーパースターとして見てもいいぐらいだと思うんですけども、そういういい事例をもっとしっかり発信をして、こういうものが今からやらなきゃいけないんだという話を何か押し出すのもいいのかなと思いました。

例えば油津も我々が、私なんか完全に市からお金をいただいて入ってきたので、最初は税金の無駄遣いといしか言われなかったんですけども、自分で会社をつくって、自分で借金を背負って事業を始めた途端に、周りで何かこいつは今までと違うなど。行政のお金だけで動くじゃなくて、自分で借金を負ってまでやっているというので、周りで動き出した人がいっぱいいて、うちの会社に市民の人たちが出資をし始めたんです。だから、そういうふうに今までの行政との関わり方を違うやり方もあるんだということをもっと発信することで、今まで多分、地方に帰ってこなかった若者、いろんな理由があるとは思いますが、どうせ地方に行ってもそんな大したまちづくりできないんだらうと、行政にお金をもらうぐらいしかできないんだらうぐらいの感覚も僕はあったような気もして、そうじゃなくて、今、田舎の町でも地方でもこんなことができるんだというようなことをもっと、木下さんもされていると思うんですけども、もっともっと発信していけば、何かそういうものに光を感じたりとか希望、加戸さんも極端な例ですよ。すごいなと思うんですけども、僕は実はそうやってよそ者で関わっていると、ちょっと限界も感じています。高木さんとか加戸さんにできないことが僕にはたくさんあるので、だから、実は僕、この3月末で一旦任期を終えるんですけども、その次が物すごく勝負だと思っていて、一行政からの委託がなくなった自分として今、油津の町にこれからどう関わっていくかと

いうことを、恐らくお二人みたいな地元の間人ではないので100%は無理なんですけれども、より深くかかわっていきける道がないかと考えていますけれども、何かそういう地域とか地方に対するイメージを、実はそれが一番分かりやすいのがシャッター街の再生というテーマなのかなという気がします。多分、商店街だけではないです。こういう問題を抱えているというのも本当に地方のいろんな農業でもどんな産業でも抱えているんでしょうけれども、その中で一番みんなが関心があって興味があるのが実は商店街再生だからこそ、この会議というのは意味があるのかなと思います。

加戸委員 いいですか、時間に制限があるので、飛び飛びで説明させていただいているので、うんと思うかもしれないですけども、まちづくり松山は三セクになっているんです、松山市が入って。銀行も入っています。もう一個、見てください、お城下松山ってあるんです。一般社団法人でいろんな企業が入っています。個人も入っています。今、会員費を払わないボランティア会員まで入れました。ですから、いろんな方が、例えば通勤族でぱっと来ちゃう人が一緒にやらせてくれと来たりとかいろいろしていて、だから、いろんな体制、いろんなことをやりながら、とにかくこの右側に書いてある拠点集約連携型都市構想というのは松山市の行政に説明するのに一番分かりやすいんです。本当はここに思い出づくりが来たり、人を集めることだったり、昔のにぎわかしをと何でもできるんですけども、とにかくそれをするという人がどんどん増えれば、業者に振るお金も減ってくるんです。分かりますか。広報も自分が紙に書いてマップを書いて、自分で印刷して自分でチラシをまけば、テレビを打ったりとかチラシを新聞に入れなくてもどんどん安くなっていくんです。つまり民主導ということも最初に言っていますけれども、いわゆるみんながやり始めれば、そのうち私みたいな人が必要なくなるんです。それが本来、まちづくりなんて言葉がなかった、行政のものだった時代の話に戻るということで、どこがゴールかといったら、極論、私が実はやっていることは自分みたいな人がいなくなるために本気でやっているんです。

そうすると、人材育成というのもみんなが出てこなきゃいけない。だから、段階を踏ませることが必要になりますし、円卓というのは本当にキーでして、テクニックも要るんです。円卓に並べながらずっとみんなを同じ目標に引きつけなきゃいけないんです。引き寄せるために真ん中に大きな理念をどんと入れて、理念という磁石でみんなを引き寄せていくんです。金融機関の人は支店にいなくなったら来ないとか言われますけれども、松山は来ています。ゴルフをやったら呼んでとか、ごみ拾いに来ますとか。これが成功だと思えた瞬間があったんです。人を集わせ、育てる求心力になるまちづくり会社が稼いで、何かしらを言い続け、やり続けなきゃいけないというのがこの図です。このサイクルがぐるぐる回り、さらに外貨の獲得をここでできれば、地域内循環と省エネ、低コスト体制ができると。まちづくり松山は目的を決めてそれがわかりやすく実行できている状況です。

石原座長 ありがとうございます。

非常に分かりやすく、ぐるぐる回るという話が、そうだなという感じで聞かせていただ

いています。

課長、何かございます。

藪内商業課長 既存の商店街振興組合って大体、次、イベントは何をやるかとか、商店街をどうやって盛り上げようかと考えている組織なんです。そこに例えば不動産みたいなものを管理しろというのは、なかなかこれは無理な話なので、先ほどから出ているようにエリアマネジメント組織みたいなのを別途つくって、不動産なりアーケードも含めて資産とかはそこが管理するようになればいいんじゃないかというのは何となく分かるんですが、ここにいらっしゃる皆さんは個の力が強いので、個の力でもって地域の個から点が線になり、線を今度は面にして商店街丸ごと1個、もしくは地域全体を活性化された人たちなんですけれども、なかなかそこまで先ほど笠原さんの御意見じゃないですけれども、そういった方がいらっしゃる商店街って本当は少なく、ただ少ないながらも、皆さんのように個の力がある人たちがいなくても、例えばもうちょっと弱い力なんですけど、商店街の中に個店で商店街全体でコンセンサスを得るのってすごく時間がかかりますよね。というのは皆さんのほうがよくお分かりだと思いますけれども、そこまで待ってられないので、やる気のある個店が何とかしようといった場合に、それはやっぱり商店街全部ではならないので、そういう個店の人たちも何とか支援するというようなことも考えてみたらどうかというふうに私は思うんですけれども、それについて皆さん、どう思いますか。

石原座長 個店の話は微妙なところがあるのは確かなんですけれども、従来、経営そのものではないんですが、個店の経営力強化というのはここ1、2年、随分キーワードになってきているような気がするので、多分そういう視点からなんですけれども、どなたか。

加戸さん、どうぞ。

加戸委員 個店も本当にいろんな種類があるんです。建物だけを持っている人もいれば、事業だけをしている人もいて、定義が非常に難しいということです。個店というベースでやったときに、どこがどういうふうに評価するかということは考えないと思いますけれども。というのは、どうしても土地ってまさに木下委員がおっしゃるように、外せないキーワードです。その土地で固定資産税を払っていますよね。価値観を合わせる時に税制が絡んでくるよう考えてやらないと、それこそフリーライダーを許してしまったりとか、単純なばらまきを許してしまうような形になるというのは懸念されると思います。

高木委員 おっしゃるとおりってちょっと思っていて、そうか、土地とか、土地を持っていないとって、建物も持っていないで商売をやっている。うちの商店街もすごく長くやっていたので、てっきりその持ち主だと思っていたら、実は借りていたというのを後で知ったりとかいうのが結構あるんです。うちはおかげさまで土地も建物も商売も私というか、うちのものなので、そういう問題はないんですけれども、ちょっと思ったのが、うち、この間というか2年前に父から私で代替わりをして5代目なんですけど、しているんです。そのときに何か継承した、受け継いだ補助金みたいなのはないのみたいな話をしたこ

とがあって、そうすると、うちを直したりとか、新しく私の感性で新しくやる。だけど、商売は父の商売というか、うちの路線をずっと受け継ぐのではないと言われた。新しいことを始めるんだったら、それは補助金はあると言われたんです。いやいや、ちょっと待ってと。伝統を残していくって大切じゃないの。その伝統を受け継ぐって私は一応決心をして、商売を始めようと思っているんだから、その補助金ってないのといったら、それはないと言われたんです。なので、受け継ぐ、お父さんの代を次の息子が受け継ぐときの、そういう支援があるといいなとちょっと思いました。

石原座長 ありがとうございます。

そうですね。受け継ぐときにひょっとすると、さっきの話じゃないですけども、相続税でがぼっと持っていかれかねない、事業承継の重要性は強調するけれども、それを緩和するような支援はないと。それではなかなか次のがばらばらになっていくということになるかもしれないです。

ほかに個店の話で。

阿部委員 個店、非常に難しいナーバスな問題でございまして、他人が土足でどこどこ入ってくると本当に嫌がられるのが商店街の店主です。ですから、支援といっても先ほどの高木さんがおっしゃったような支援も欲しいですし、本当にたくさんあると思います。それはどんな支援が欲しいかというアンケートをとって上位2割達成すれば、いろんな支援でいいかどうか、8割多分解決していくという論法になってくるんだなというふうに思いますけれども、でも、経営するのは、そこで商いするのは人ですから、やっぱり大体今は商店街どこに行っても全体です、ニュアンス的に、もう高度成長期で頑張っている山の頂上に行ってもう下っているんです。ですから、もう一回頑張って、お弁当もあげるし、新しい靴も買ってあげるし、服装も暖かいダウン、もう一度山に登りませんかといっても登らないんです、もう。これ、登らないんです。だから、これはもう登る人のメンバーチェンジするしかないんです。というふうに私は思っています。それで、商店街の商いっておもしろいもので、幾ら交通量を増やしても関係ない店には行かなくなっています。じゃ、どうするかといったら、リピーターを増やすしかないんです。もう一度、またお買いものに来てくださいねという、やっぱり笑顔だったりとか、空間だったり、おもてなしだったり、味だったり、そういったものでもう一回来るような形になっていると思いますので、価格の訴えとかそういったものではなくてきているなというふうに思っています。だったら、そういうところの支援、勉強会をしても大体50ぐらいの商店街で3人です、勉強、セミナーって来るのは。決まった人が3人、3人来れば御の字です。じゃ、これ支援したという、商工会議所も基礎自治体もポーズはとるために3人、あと事務局をちょっと連れてきて、帳尻を合わせるみたいな、これが現状です。そんなことの支援という形になってくると、やはりわくわくするような、これから本当にこの先、商いしても大丈夫だというような雰囲気にするということと、隣の店が物すごくもうかっているやり方をやっぱり見せていくという、この2つぐらいしか私はないかなと思っています。ですから本当に

今日の会議もそうですけれども、がらっと様変わりして次のステージに行かないといけない時代にもう来ていますし、やっぱり先ほどの木藤さんの商店街活性化するのはちょっと今、流行りっぽくなっていますので、リノベーションしたり、まさに火付け役が木藤さんと思いますし、非常にマスコミと話していてもすごい食いついてくるんです、今。いいチャンスじゃないかなと思っています。ぜひ頑張ってくださいなと思います。

石原座長 50店舗の中で集まってくるのが3人と言われると、先ほどまではいい話で、潜在的にまちの中に興味を持って、やろうと思っているまち大好き人間がプレーヤーとして出てきていないだけで、探したらあるぞという感じでいっていたんですが、なかなか見つけるのも難しいのかなという感じはしますけれども、その上で、実際に営業する人ということであると、木下委員のおっしゃっていた売上ベースで考えるというんですか、そこが立つような感じの支援策というのは、具体的にどうしていくのかというのはいろいろあるのかもしれない、よろしければ。

木下委員 今の個店支援の話からもつながっていくのが、確かにしっかりした人たちが残っている、残っていても阿部委員がおっしゃるのは3人来るのはすごいなと思います。勉強会というのをやっぱり自分で商売をやりながら、疲れた上に行って勉強しようというのはやっぱりなかなかやっても、それは何十人集まってくるというのはなかなか難しいところで、やっぱり商店街振興組合もほぼ下手すると解散して、任意の商店街で、我々のところでも本当に路地裏みたいなのところのオーナーさんたちが3人から5人集まってどうにかしようかなという人たちも全国を見ればやっぱりいますので、そうすると、今までだと振興組合とか商店街の昔からやっている任意団体であればまだ生存確認されているんですけれども、なかなかスタートしたところというのは、何となくいい加減な、いい加減な人がいるから皆さんおっしゃるように一概に全てを認めればいいとは思わないですけれども、ただやっぱり3人から5人からスタートして、5、6年あるとまち自体で15と16という小さい2階建ての物件とかでも再生していくということは十分にやっても動いていくので、そういう意味では一番最初が組合とか任意団体でもある程度の形がなくても始めようと思っているところが、別にいっぱいお金を入れろとかではなくて、そういう動きもあって別にいいんですよ、新しい次の時代に向けた商業というのは別に中小企業庁商業課としてとか、中小企業庁としては従来の商店街という組織だけではなくて、新しい地域商業のグループというものも十分に認めて頑張ってもらいたいというふうに思っていますよというメッセージは逆にまさに信金さんとかを含めて、ある程度打っていただけるとありがたいなと思います。どうしてもいい加減なやつみたいに見られたりするので、新しく小さい会社を3人、5人でスタートして商売を始めたりとかしている人たちは。それも動きとしては取り込んでいいんじゃないかなと思います。

加戸委員 最後に、否定しているわけじゃないんですけれども、私が言いたいのはこういうこと。例えば今、百貨店のニュースがばんばん報じられていますが、逆に心配なのは、そんな細かい店主を助けるより百貨店を助けようってなっちゃったら、もう中小企業は

目も当てられなくなっちゃいますよね。だから、余り不動産に特化してしまうと怖いというのが1つある。でも、確実に不動産は重要でして、日本という国を次、どう進めるべきかというのを中小企業庁のまさに商業課さんには中小企業の経営者が支えてきたという自負も実績も鑑みて考えていただきたいです。これからマスにどんどんなっていて、アメリカのような兆候が既に見えているのを御存じだと思うんですけども、一旦区切りを得ている状態で、どうしますかと。まちのストックをどう生かしますかと。まだ残っている商店街、まだやる気のある人たちをどうしますかと。これでぜひお願いしたいなど。やる気がある人がやれるような、経営者を育てるようなことでいいんじゃないかなと。

石原座長 ありがとうございます。

皆さん寄ってたかってまとめていただいていますので、私がもう何も言うことがなくなってしまうような感じですけども、要するに街中で今までずっと長い歴史の積み重ねがあって、それは事としての積み重ねもあるし、人としての積み重ねがあって、そこを非常に大事に思っている人たちがいて、それは商店主だけとは限らない。商店主もその重要なプレーヤーであると。もちろん不動産だけ持っている方もいらっしゃる。そんな人が従来の固い組織にこだわらずに、少し新しい形で主体として育っていけるような、それを応援しながら事業を支えていく。そういう方向では皆さん意見がほぼ共通しているのではないのかなというふうに思いました。

この議論はしていると多分切りがなく、ほぼ時間がまいりましたので、ちょっと今日御出席いただいて、長時間お聞きいただいた木村次長に一言。

木村中小企業庁次長 本当にありがとうございます。中小企業庁次長でございます。

私は今回4回目の会議に、初めて出させていただいて、本当に過去3回出席してこなかったことを後悔しております。非常に充実した、いい議論をしていただいております。せめてもの罪ほろぼしということで過去3回の議事録は一応全て読まさせていただいて、非常にやっぱりそこでも充実した議論をしていただいております、本当にありがとうございます。

目的と方法を混同しないとか、あるいは持続可能性と可変性というんでしょうか、そういうののバランスでございますとか、あるいは不動産が大切だとか、人材がやっぱり最後は非常に肝だというのも本当にそのとおりだと思います。行政としてもしっかりそこはわきまえて、国の政策そのものも、ある意味そういう方向で考えていかなきゃいけないのかなというように思います。もっとも、国としてはあくまでも「御支援をする」という立場なものですから、どうしてもそこにやっぱり中長期的にみて本当にそれが意味があるのかと、やっぱり時間軸の問題というのがどうしても出てきてしまうのかなというふうに思いますし、それから、町といっても本当にのべたんにやるんじゃないくて、街々が違いに応じて生きるような方法というのをやっぱり考えていかなきゃいけないんですけども、ただ、政策としては逆にある程度普遍化しなくちゃいけない面もありますし、また、皆様方みたいな本当にスターがいらっしゃるようなところはよろしいんですけども、じゃ、そうい

う人材になかなか恵まれない、あるいは専門人材が何か言っても、打てば響かないようなところも見捨てていいのかということになってくると、ちょっとそこは別のいろいろな判断がそこにはあり得るのかなというふうに思っております。その辺、また商店街というものをどういうふうにストックとして活用していくのかということについても、いろんな商店街を取り巻く条件とありますが、そういったものを我々としても煮詰めていって、政策をリニューアルしていく上での足がかりにさせていただければというふうに思っております。

それから、あともう一つは、住まい手の方、御利用者の視点というか、商店街も最終的には需要があって何ぼの話だということだと思っております。そこで住まい手の方による御支援、それからもっと言えば、郊外に住んでいらっしゃる、余り商店街なんか行かないよという人も含めて、商店街を振興するためのサポートというか支持、そういったものをどうやって作り出していくのかというのが我々にも非常に難しいテーマでして、どんどん予算が例えば減らされていったりしているのも、どう言えばいいんでしょうか、やっぱり商店街振興をやってどうなるのってというようなことに対して、ある種の全体としての支持のうねりみたいなもの、そういったものがややこれは私自身の責任でもあるんですけども足りないようなことがひょっとしたらあるのかなというふうに思います。だから、やっぱり商店街、自分は郊外のショッピングセンターで買い物は普通しているんだけど、やっぱりでも街の顔として大事だよなというふうにみんなが思っていたらいい、そういうふうな街というのができていたらいい。そういう意味で言うと、商店街支援策そのものへの国民の皆さんの大げさに言うと支持とありますが、そういったものを私どもとしてもつくっていかなくてはいけないというふうに思った次第であります。

いずれにしても中小企業というのは業種横断的概念なんですけれども、商業だけは、中小企業庁って10個ほど課があるんですけれども、ほとんど名前だけでは何をやっているんだか分からないような名前がついていまして、企画課とか、財務課とか、支援課など、まあおぼろげには分かるんですけれども、その中にあって商業課というのは本当に業というのがはっきりした名称がついていて、これはやっぱり商業というのが中小企業あるいは地域とかそういったものも全て包摂して特別に重要だという、広い意味で認識があるんだろうなというふうに思っております。いずれにしても商店街政策、それにとどまらず幅広くいろいろな面から御指導いただいて、次回、少し取りまとめに向けた議論の整理みたいなようなこともさせていただくというふうに聞いているんですけれども、引き続き皆さま方には建設的な御議論をお願いしたいと思っております。本当にありがとうございました。

石原座長 ありがとうございます。

それでは、最後になりますけれども、事務局のほうから今後の進め方について御説明をお願いします。

籾内商業課長 随分活発な御意見をいただきましてありがとうございました。

今後の進め方でございますが、資料6にございますとおり、今回は少しお時間をいただ

いて、4月下旬から5月上旬の開催を予定してございます。委員の皆様には改めて日程調整のお願いをさせていただきますので、よろしくお願い致します。

次回第5回では、これまでいただいた御意見を踏まえて、一応中間取りまとめの案を作成してお諮りできればと考えているところでございます。また、中間取りまとめを踏まえ、より議論を深めるため、また、議論していただいていないところも議論をしていただくことを念頭に検討を引き続き行ってまいりたいと考えてございます。詳細につきましては次回、御提案させていただきますのでよろしくお願い致します。

石原座長 ありがとうございます。

日程は改めてということですが、中間取りまとめということで、これまで4回の議論を事務局のほうでまとめていただいて、もう一度御議論いただくということにしたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。