

新たな商店街政策の在り方検討会（第2回）

議事録

日時：平成29年1月18日（水）14時30分～16時30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 時間になりましたので、始めさせていただきます。

第2回新たな商店街政策の在り方検討会ということで、よろしくお願いします。

本日もお忙しいところ、お集まりをいただきましてありがとうございます。前回、お3人の委員さん御欠席だったのですが、今日は全員が御出席をいただいたということで、新委員、それから木下委員、高木委員、今回初めてということでございますので、私が御紹介するよりも、一言ずつ御挨拶をいただけたらと思いますので、ちょっと簡単をお願いします。

○新委員 皆さん、よろしくお願いいたします。新といいます。商店街を研究している社会学者です。よろしくお願いします。

○石原座長 じゃ、木下委員さん。

○木下委員 どうもこんにちは。お世話になります。高校1年のときから商店街に関わったのが運の尽きで、18年ほど商店街とのお付き合いをさせていただいております。今日はよろしくお願いいたします。

○高木委員 皆さん、こんにちは。名古屋の円頓寺商店街からやってきました、高木麻里と申します。よろしくお願いいたします。

○石原座長 ありがとうございます。

また、本日は、後に議題とさせていただきますけれども、商店街活動におけるPDCAサイクルの活用についてということで御説明をいただくために、株式会社三菱総合研究所の方にも御参加をいただいております。後ほどよろしくお願いします。

前回第1回目の検討会では、商店街の現状を中心にしまして、委員の皆様方が感じておられることを忌憚なく率直に御発言いただきました。議事録等で御確認をいただいたかとは思いますが、前回いただきました御意見を整理いたしまして、本検討会での検討の方向を定めてまいりたいと思っております。

先ほど申し上げましたとおり、それに関連しまして、ここ数年、商業課のほうで取り組んでおります商店街活動におけるPDCAサイクルの活用事例、事業につきまして御紹介をいただいて、それに基づいて今日は御議論をいただければと思っておりますので、よろしくお願いします。

それではまず、第1回の議論と検討の方向性について、事務局のほうから御説明をお願いします。

○藪内商業課長 では、資料1「第1回の議論と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行います。お手元の iPad 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。よろしゅうございますでしょうか。

あと、委員の皆様、本日も寒うございますので、例えば途中ちょっとお手洗いにいきたいと思われる方は、遠慮なくドアのほうから出て、お手洗いに行っていただければと思いますので、その辺はよろしくお願いいたします。

それでは、資料 1 に沿って御説明してまいりたいと思います。1 ページをお開きください。

第 1 回でいただいた主な御意見を、第 1 回で当方事務局から提示しました想定する検討内容、つまり、「商店街の必要性」、「求められる商店街」、「稼げる商店街」、「あるべき支援の姿」と、商店街の構成要素から分類してまとめたものでございます。商店街の構成要素として、商店街という場と申しますか、空間と申しますか、個店が連携する場と申しますか、商店街という一つの空間に焦点を当てたもの。それと、個店の事業、商店街の中の個店や事業に焦点を当てたもの。また、商店街で働く人で構成される組織に焦点を当てたもの。それから、商店街にある土地とか、土地等の資産の所有をする者について焦点を当てたものというふうに、カテゴライズしてまとめてみたものでございます。少し長くなりますが、少し説明させていただきます。

2 ページでございますが、商店街の必要性。地域における商機能の担い手が商店街である必要性は何か。地域内で経済を循環させ、また、将来にわたって地域の買物機能を維持するためには、どのような主体が商機能を担うべきかということに対しまして、商店街という空間に対して幾つか意見をいただきました。

商店街がなくても最低限の生活はできる場所もある中で、商店街とは何なのか。どのような形のものなのか、どのような機能を持っているものなのかという話ができると、新しい展開が出てくるのではないかという御意見。

また、商店街の成り立ちは、人がいる、来る、通ることで、商業者が集まってきて商店街という場ができたのが多くのところ。今衰退しているところは、人の流れが大きく変わったりしたことで、買物をする場としての役割は徐々に終えてきているのではないか。今後、商店街という生活インフラをどうしていくのか。買物する場ではなく、新しい場として考えていくことになる。また、ビジネスを続けていく上での経済的な持続可能性の担保もあわせて考える必要があるという御意見。

また、スーパーや大型店で買物ができる場合、商店街の必要性について商店街の店主が理解し、大型店に入ったり、違うことをしたり、そのまま踏ん張るのではない方法も考えなければならないのではないか。そのまま続ける場合も、どのような商店街にしていくのか、方向性を明確にしていかなければならないのかという御意見をいただきました。

また、その組織に関しては、地域に住んでいる方の買物ゾーンとしての商店街は必要だ

と思うが、組織としての商店街の必要性については疑問という御意見をいただきました。

次、3ページでございます。求められる商店街①。

今後、地域に求められる商店街はどのような姿になっていくのか。商店街が求められる姿に変わるためには、どのような取組を行えばよいのかということに対しまして、まず、商店街という空間に対しては、まちごとに、そこにいる人、その人たちが持つ思い、課題、歴史、文化は全て異なる。これを一緒くたにして何かすることは難しい。新しいフレームワークをつくって、それぞれ効率的に必要なものを取捨選択し、その後、効果検証できる制度や仕組みをつくるべき。

また、まちづくりは思い出づくり、商店街の評価が世代ごとに異なるのは、そこにつながる。そのため、商店街の好き嫌いではなく、今の日本の世代間構造や産業構造のねじれやゆがみ、つけ加えることで乗り切ってきた歴史から、抜本的な対策が打てずにいると分析したほうがよい。商店街は日本の縮図だと思っているという御意見もいただきました。

また、地域に住んでいる方に必要とされる買物ゾーンであるためには、単に商品を売るだけでなく、コミュニティ、空間、サービス、おもてなし、安らぎを提供することも一つの手段という御意見。

また、店がなくなっているということは、そこは商売をする意味がなくなっている空間だということ。そこに店を戻すには、昔のように人通りを増やすのではなく、まちを再生するストーリーを住民に理解してもらい、期待感を高めることで商店街で新しいことを起こそうと思うような、空間を利用する意味をまずつくらなければならない。起業や新しいことを起こしていくサポートが、商店街という空間をよみがえらせる一つの新しい策になるのではないか。

また、まちづくりに近い分野になるが、これからの時代は、新しく事を起こしてくれるコミュニティをつくるのが商店街に必要といった御意見をいただきました。

次に、4ページでございますが、地域とのつながりという点で事業を見た場合、商店街の外にいる人からは商店街に元気になって欲しいという思いを強く感じるが、それが思いだけにとまってしまい、具体的ななかかわりにつながっていない。関心を持っている人は多いので、商店街とつなげられると違う展開が見えてくる気がしている。

また、その商店街やエリアの人がコミュニティを持ちたいという要望や方向性、理念が明確であれば、それを達成するためにコミュニティを使えばよい。地域によって異なり、コミュニティ機能は全ての商店街に必ずしも必要ではないのではないか。また、商店街がコミュニティ機能を担うには覚悟と環境が必要。短期的にはコミュニティは収益事業にはなりにくいいため、別の何かで商店街が収益を上げて、コミュニティ機能を維持していかなければならないという問題を抱えている。

さらに、商店街が発展していくために、コミュニティ機能の発揮は大きな役割であると思うが、できる・できないが分かれるのではないか。商店街はあくまで場とみなして、コミュニケーションが生まれ、新しい発想が出てくる場として役割を発揮できるのではない

か。

また、商店街には買物に来る住民とのコミュニティがあった。買ってもらう人に対し商店主が採算度外視でいろいろなことをやっていくのは投資として自然なことであるが、その部分が縮小してきたときに、商店街に今まで商店主が採算度外視でいろいろとやってきたことを押しつけられるのは違う気がしている。非常に重要な、例えば福祉的な機能であり、商店街が担うのが適しているのであれば、商店街の委託事業にするなど、まちが抱える機能を分担して行えばよいのではないかという御意見もいただきました。

また、コミュニティ機能は商店街が担うかどうかは別にして、必要だということについては異論がない。その中で商店街が果たせる役割があるのかという御意見。

5ページでございますが、求められる商店街③ですけれども、事業に関しまして、若い世代へのアプローチということで、若い世代に対するアプローチを考えていく必要がある。今、商店街に若者を取り込んでコミュニケーションをとり始めなければ、20年後にその若者が商店街で買物をしてくれる保証はないといった御意見もいただきました。

また、スーパーやコンビニはあっても商店街が近くになく、商店街を経験していない人たちが増えてきているという印象がある。

次を担う世代にどうやって商店街がアプローチするかが課題になっている。放っておけば、最初から商店街というものは頭にないか、そういうコミュニティを見たこともない世代のため、5年から10年後には商店街をどうすべきかという会議すら開かれなくなる可能性もある。商店街が新しい世代につながることをやっていかなければ、消えてなくなってしまうのではないかという御意見をいただきました。

また、組織に対しては、商店街をフィールドとして捉える場合、もし商店街が組織とイコールであるとする、今までの組織とは異なるものが必要。大きく抜本的に変えることをいとわない人であったり、外部の人が入ってきたりということが必要だと思うという御意見をいただきました。

次に、稼げる商店街。商店街と商店街内に立地する個店の両方がきちんと利益を上げ、事業を継続していける環境を確立するには、どのような取組が必要か。

空間については、商店街は広い面として商いができるマーケットがあるのかを考えていかなければならない。

商店街の成り立ちは、人がいる、来る、通ることで、商業者が集まってきて商店街という場ができたのが多くのところ。今衰退しているところは、人の流れが大きく変わったりしたことで、買物をする場としての役割は徐々に終えてきているのではないか。今後、商店街という生活インフラをどうしていくのか。買物する場でなく、新しい場として考えていくことになる。また、ビジネスを続けていく上での経済的な持続可能性の担保もあわせて考える必要があるという御意見。これは再掲でございます。

また、次も再掲になりますけれども、コミュニティについてなのですが、非常に重要な例えば福祉的な機能であり、商店街が担うのが適しているのであれば、商店街に対する委

託事業にするなど、基礎自治体が抱える機能の分担として行えばよいのではないかという御意見。

それと、事業に対しましては、個店の力が落ちてきているのではないか。強い個店をつくるということを意識しなければ、商店街がもたなくなっているのを感じているという御意見いただきました。

また、組織に対しては、商店街は、商店街振興は行政や商工会議所がしてくれるものだと考えている。自分で変化に対応し努力していくよう、意識改革をしていかなければ成り立っていかなくなってしまうと危惧しているという御意見をいただきました。

そして最後の、あるべき支援の姿につきまして、商店街の活性化のためには今後どのような支援策をとるべきか、どのような支援体制が効果的かということに対しまして、

全ての商店街に対して有効な支援策は難しいが、商業者に何らかの有効なメッセージを出しながら、一緒に立ち上がってくれるところを応援することならできる。商店街はまちのストックであり、文化や伝統の中心である空間として評価し、その空間をもう一度いろいろな商売が機動できる空間に持っていければよい。その場合、大家さんとか地権者の問題になる局面も出てくるという御意見。

また、伝統的にその場でずっと商売をしてきた商店街は、昔からまちに投資してきている。そういう商店街は投資をする場所であり機会であって、環境が変わればそれに応じて店を変えるような感覚が古い商業者にあった。一方、戦後、生活の糧を求めて小売業に参入した世代は、一部は投資家的商業者になったかもしれないが、高度成長という恵まれた環境の中で、投資をして自分で環境を変える意識を持つ人は少なかった。その世代が高齢化し、商店数が激減している。それらをどう区別しながら議論するかが問題になる。全国の商店街全てを想定して有効な支援策を投げかけるのは難しい。誠におっしゃるとおりだと思います。

次に、財政を考えると、手を挙げたところにしか支援しなくてよいのではないか。人口が減少に向かう中で、限られた資源を選択と集中していくことが必要。商店街という言葉や場所にこだわるのではなく、この場所やこの地域をどうするか、地域の住民、行政、金融機関、メディア、みんなで次はどうしていったらよいか考えればよいという御意見もいただきました。

商店街という場所や名前にこだわるより、本当に必要なものを本当に必要なだけ、本当にやる気のある人に支援することが必要という、至極真つ当な御意見もいただきました。

知恵を出し学んでいく、やる気のある商店街にはきちっと専門家の支援をして欲しいという、まさに今後のあるべき支援の姿ということに関しまして、貴重な御意見いただいたところでございます。

次の8ページでございます。支援の考え方や方向性。

商店街に対する支援の考え方や方向性に関しましては、商店街支援は、なりわい支援ではなく、商店街が市場を開いていく方向に舵を切らなければならないのではないか。若い

人が商店街で何かをやらうとするときには、いろいろなハードルを常に抱えている。市場を開き、チャレンジする人たちが商店街に入ってこられる仕組みをつくる必要がある。ただし、誰でも入ってくれば良いということではなく、地域内での経済循環をつくり出すという基準を持つ必要があるのではないか。

商店街支援は、コストを下げる効率化を支援するよりも、場所に付加価値をつけていくことが大事ではないかという御意見。

また、かつて商店街には時代の変化を敏感に感じ取り、その時々に応じて業種を変えられる力を持っている人たちがいた。商店街の中で今も元気に動いている方は、そういった感覚が今もあるので、競争できる環境を整えば、もっと自分たちで動くのではないか。金銭的な支援より、近隣に人々が居住するようにするなど、商店街がまた競争できる環境になる仕組みを考えるほうが大事であるという御意見をいただきました。

また、商店街支援の対象を商業者のなりわいとしてしまうと、既得権益化しているように見え、嫌われてしまうのではないか。そうではなく、フィールドとして商店街を見てはどうか。商店街は一朝一夕ではつukれない、レトロで面白い街並みを持つ資産。地域の再生と捉えれば、違う意味が出てくるのではないか。商店街の支援を考えるときには、商店街の捉え方を変えなければならないと思うという御意見もいただきました。

また、店がなくなっているということは、そこは商売する意味がなくなっている空間だということであって、空間を利用する意味をまずつくらなければならない。起業や新しいことを起こしていくサポートが、商店街という空間をよみがえらせる一つの新しい策になるのではないかという御意見。これは再掲でございます。

製造業に対しては設備投資などの個店支援が普通にあるが、商業の場合は、個店支援をしようとする、「おまえの商売のため」と言われ切られてきている。良い雰囲気を買う空間をつくろうとすると、一定のハード整備というか投資は必要。商業だけ違う目で見られているのではないかという御意見もいただきました。

そして最後に、地域とのつながりという面で事業に関しての御意見は、商店街の外にいる人からは商店街に元気になって欲しいという思いを強く感じるが、それが思いだけで止まってしまい、具体的ななかかわりにつながっていない。関心を持っている人は多いので、商店街とつなげられると違う展開が見えてくる気がしている。再掲でございます。

商店街のニーズを金融機関サイドが拾えていない点は改善していかなければならないが、商店街からもそのような声を上げてもらえると拾いやすいのではないかという金融機関からの御意見をいただきました。

また、今、商店街にはお金や人が入ってこず、流動性が落ちてくる。流動性が増せば活性化されるはず。金融機関は勸業の精神で商店街に流動性を与えたら一つの解決策になるのではないかなどなど、貴重な御意見を多々いただきました。

そこで、10ページでございますが、こちらから問題提起をしたお題と、それから、皆様、委員の方々からいただいた御意見を踏まえまして、今後の検討の方向性として、3つ挙げ

させていただきます。

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。第1回目の議論では、商店街という場所というか空間に対しての御意見が非常に多く出たところがございます。また、商店街が存在し続けるため、地域とのつながりや若者へのアプローチが重要との御意見も複数見られました。従いまして、本検討会においては、商店街という個店が集まり商いをする場、空間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はいかがでしょうか。

2番目に、求められる商店街の特徴付けをしてはどうか。第1回目の議論では、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のか。立地環境、例えば商圈人口、スーパー、大店、コンビニの有無など。それから顧客層、地域住民だけなのか、観光客が来るのか、それから年齢層など。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徴をベンチマークとしてまとめてはどうか。

そして3番目に、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。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か、どのような支援が必要か、検討を行ってはどうか。

検討の方向性として、この3つを挙げさせていただきますので、本日はこの辺りを中心に、特に①番を皆さんに重点的に議論していただけたらありがたいというふうに思っております。

それと、本日は新しく3名の委員の方が初めて参加されますので、11ページ目には今後の進め方を書いておきました。本日、第2回目ですが、第1回の議論と検討の方向性について、それと商店街活動におけるPDCAサイクルの活用について。そして次回、第3回目は2月下旬から3月初旬を考えております。第3回目では、商店街の再興について各委員からプレゼンしていただきたいと考えておりますが、出欠状況等を見ながら、個別に各委員とこれから相談させていただきたいと思っております。そして4回目は3月下旬。4回目は商店街への提案ということで、こちら各委員から、委員の方向名かからプレゼンをしていただきたいと思っております。そして第5回目、4月下旬に取りまとめを行う予定でございます。

12ページ目には、商店街に関連する、我々中小企業庁の主な施策というのを載せております。商店街、個店、地域（まちづくり）、それから、ハード支援、ソフト支援と、マトリックスになっておりますが、商店街に関していうと、大体支援事業としては補助金。高度化融資などの金融もありますけれども、補助金が結構使われているところです。ソフト支援に関しては、その補助金を使った調査分析事業ですとか、全国商店街支援センターの事業などあるところがございます。つらつらとお目に通していただければ幸いです。

す。

資料1の説明を終わります。

○石原座長 ありがとうございます。

前回の議論の要点を整理していただきまして、それから、今後の議論の方向性を示していただいたということになるんですが、前回御出席の方には、ちょっとニュアンスが違うとかいうのはあるかもしれませんが、それは後で伺いますし、御欠席の方には、自分がいたらもうちょっと違うことも言ったのとおっしゃる方もいらっしゃると思いますが、それもあわせて後で御発言を願いたいと思っております。

今日は、今の御説明に関連して、途中でもございましたけれども、商店街活動におけるP D C Aサイクルの活用についてという御説明をいただくということになっておりますので、続けて、そちらの御説明をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

○藪内商業課長 それでは、資料2について御説明させていただきます。

先ほど、資料1で、求められる商店街の特徴付けをしてはどうかということで、具体的に商店街は何をすればいいのかということなんですが、何かする場合には、まず自分の置かれている環境を冷静に見ないと、なかなか何をしたらよいかわからないものなんですが、中小企業庁商業課では平成26年度から、商店街活動におけるP D C Aサイクル活用事業を実施してまいりました。三菱総研さんを委託先として、一緒にやってまいりました。昨年度は、P D C Aサイクル運用のためのマニュアルを作成し、本年度、28年度は全国で3つの商店街において実証事業を展開しているところでございます。

この事業については後ほど三菱総研さんから詳しく説明していただこうと思っておりますが、資料2の2ページを御覧ください。何でこのようなことをやるのかというのを、少しマクロ的な目から、資料を提示させていただいておりますけれども、よく地方の商店街なんてもう廃れていく一方で、そもそも地方の商店街、周りは消費は出ないし、さらに高齢化が進むと、高齢者の人たちは物を買わないので消費が出ないということをよく言われるんですが、少しマクロな視点で、その辺はどうなのかなということを呈したいと思えます。

2ページですが、家計消費額の都市間比較。家計調査をもとに、都市ごとの1世帯当たり年間家計消費支出額について、5年ごとに過去30年の上位10都市を抽出いたしました。昭和60年から平成27年まで5年おきでございますが、平成7年までは首都圏1都3県が上位に集中しているのがわかります。しかしながら、年を経ることに地方都市が上位を占める傾向にあり、地方においても近年は首都圏並みの消費が行われるようになってきているということが言えるのではないかと思います。

それともう一つ、次の3ページでございますが、消費支出額でございます。これは日本政策投資銀行の資料から持ってきたものでございますが、世帯主の年齢階層別1人当たり1カ月の消費支出を、総務省の全国消費実態調査より加工したものでございます。5歳おきに年齢のバンドを切っていて、縦が、食料品、飲料、酒類、外食、家賃・地代といった

消費項目、横が5歳ごとの年齢バンドで、赤い字で記してある年齢帯が多く支出している年齢帯ベスト3を示しております。食料品であれば、ずっと横に見ますと、65歳以上の世代が多く支出しているところがございます。それから、外食や家賃・地代といったところだと、やはり34歳までの若い層が多く支出しているのが見てとれるわけがございます。それをさらにずっと下にいってみますと、水道光熱費、医薬品、保険医療サービス、それから、教養娯楽、交際費といったところは、65歳以上の人たちのほうが多く支出しているということで、高齢化が進んで高齢者が増えると消費が伸びないというのは、あながちそうでもないのではないかとというのが見てとれると思います。

そして、次の4ページでございますが、表とグラフが描いてありますけれども、そこは少し置いておいて、上のグレーの部分の○の2番目をごらんください。今2017年でございますけれども、2040年における消費支出額推計というのがありまして、将来の人口予測、2040年における人口予測は、今から人口16.2%減ります。しかしながら、消費は10%減にとどまっているということでございます。人口は16.2%減になっても消費は10%減にとどまっている。

ということは、高齢者が増えると消費が伸びないというわけでもないし、項目によっては高齢者のほうがたくさん消費しておりますし、大都市周辺でない消費が伸びないというのもあながちそうではなく、地方都市も大都市圏並みに消費が出ているということがわかりますので、地方の商店街におかれても、自分の周りの人口が、人口構成が10年、20年後どうなっていくか、また、周りにどんな人たちがいるのか、観光客がたくさん来るのか、若い者が増えているのか、そういったことをよく客観的に見ながら、いろいろと事業計画をつくったり、P D C Aサイクルを回していかないといけないというふうに思う次第でございます。

5ページ目は、商店街におけるP D C Aサイクル活用の必要性ということで、事業実施時・事業実施後の効果の検証を行っている商店街というのは3分の1にとどまっておりますが、ビジョンや目標を持つ商店街のほうが成果に結びついているという指標が多いように見受けられます。この辺についても、この後、三菱総研さんのほうから詳しく説明していただきたいと思っております。

以上です。

○石原座長 ありがとうございます。

大変興味深いデータがありまして、都市間比較とか年齢、世帯主の年齢階層なんて、どきっとしたんですけども、それは後の議論にしまして。

では、続きまして、P D C Aサイクルについて、ずっと事業をしていただいております三菱総研さん、北井さんのほうからお願いします。

○三菱総合研究所（北井） 三菱総合研究所の北井と申します。

資料3に基づきまして、御説明をさせていただきます。着席にて失礼いたします。

なお、資料3と申し上げましたが、もう一つ、ペーパーレスの会議のところ、わがまま

を言いまして参考資料で「商店街の将来像を考えよう～まちが変わる、商店街を変える～概要版」を配布をいただいています。途中でそちらも使いながら説明させていただきます。

では、資料3をご覧ください。

この「商店街活動におけるP D C Aサイクル活用事業」は、「P D C Aサイクル活用」というマネジメント手法を使って商店街活動をより有効にできないかという問題意識でスタートしたものです。

先ほど藪内課長様から御紹介があったとおり、平成25年に実施された商店街アンケートでも、効果評価を行っている商店街や計画を持つ商店街の方が成果が上がっているというお話がありまして、P D C Aサイクルを活用してしっかりと事業を進めていくことが重要ではないかと26年度から本事業が始まりました。

一方、P D C Aサイクル活用を考える際、目指す将来像、Pがしっかりしていないと、その後のC、Aを実施しても、果たしてそれが成果に結びつくのかということがありますし、Cのチェックについても何を価値として評価するのかがポイントになります。そこで、そもそも各商店街において目指すべき姿、計画というものがどういう形で作られているのか、そして、それをもとに事業が適正に評価されているのかという観点から調べようということで検討してきました。

これまで申し上げた点は商店街側から見た状況です。他方、既に御案内のとおり、平成27年から「地方創生」ということで、我が国においてこれからの人口減少・高齢化社会に向けたまちづくりの在り方について自治体が「総合戦略」というものをつくって、まちの在り方、暮らしの在り方を変えようとしているところです。そういった大きな構造変化が行われる中で、商店街の在り方というものも考えるべきではないでしょうか。例えば、高度化事業も20年、30年にわたる事業として実施するわけですから、商店街としても長期のまちづくりの在り方を踏まえた上で、求められる在り方というのを考えていくべきではないかということです。

「P D C Aサイクル」という言葉も個々の事業についての計画と実施というような部分もあると思いますけれども、そもそも商店街としてどのような姿を描いていくのか、それを長期的にどう実現していくのかという大きなP D C Aと、個々の事業のP D C Aという小さいP D C Aとの2層があるのではないかと考えています。

今は平成27年からの地方創生でまちが変わろうとしているところであるとするならば、まずは大きなP D C Aがしっかり機能するような形で商店街の在り方というものをみんなが共有し、その実現に向けて着実に取り組んでいく、そのマネジメント手法としてのP D C Aサイクルというものを使っていくというところに問題意識を置いたらどうかというのが26年から進めてきたもので、そのあたりの考え方を資料3の3ページで書いています。

ですから、「P D C Aサイクル活用」とは言いながら、一番の問題意識は、これからまちが変わっていく中で、商店街があるべき姿をどのように描いていくのかを、まず共有しようというところが出発点です。

続きまして4ページをご覧ください。26年度から今年度まで継続して実施をしています。26年度は、以上申し上げたような問題意識において、商店街、自治体で、どのように将来像が描かれ、それに向けた実現方策としてPDCAサイクル活用が行われているかについてアンケート、ヒアリングを行いました。この資料の巻末にそのアンケート結果も載せておりますが、1,200の商店街から御回答いただいて、計画を持っているとお答えになった商店街が300、事業実施の際に効果評価をしている商店街が120でした。ただ、実は「計画」の多くが補助金を申請するための計画であって、商店街の将来像というような計画になっているものはごく一部でした。1,200サンプルの中から今回の問題意識に該当するだろう10商店街にお話を伺って、商店街の在り方、将来像をどう考えていて、どのような形で施策を実施してきているのかについてヒアリングさせていただきました。そのうち、今回も委員としてお越しでいらっしゃる阿部様のおられます岩村田本町商店街振興組合さん、それから鹿児島島の宇宿商店街さん等を、実際に将来ビジョンを持って事業を展開されている例として取り上げ、そこをひな形にしたPDCAの在り方を「運用シート」として取りまとめました。それが26年度に実施したことです。

27年度には、それを一つのモデルとして、より多くの商店街に使っていただけるようマニュアルとして作成しました。それがお手元にお配りした概要版です。

あわせて、このマニュアルを使った将来像検討に3商店街にご協力をいただき、私どもが事務局として、関連する行政計画の整理、1キロメッシュ人口データなどを情報提供したり、議論のファシリテートをしながら、運用シート作成のお手伝いをさせていただいたというのが27年度です。

今年度は、さらにより多くの商店街に自主的に取り組んでいただくために、私ども事務局が支援するのではなくて、地元の大学、まちづくり会社さんにコーディネーター、ファシリテーター役をお願いして計画づくりを進めていただいています。

では、「将来像を考えよう」という概要版を御覧ください。26年度、27年度の検討成果といたしまして、今目指している商店街の将来像とはどういうことなのかにつきまして、考え方をごく簡単にポイントのみご説明させていただきます。

めくっていただいた1ページ目のところ「はじめに、いま、商店街が将来像を考える理由」とあります。

繰り返しになりますが、自治体が長期ビジョン、2040年、2060年の人口構造を踏まえて総合戦略をつくり、コンパクトシティなどを進められようとしています。その中で「まちなか居住」「小さな拠点づくり」などがあって、その核としての商店街がこれからも必要になるだろうということです。そのようにまちが変わるといふ今だからこそ、商店街においてこれからの将来像を考える必要があるということをお説明したものです。そのために、現状を把握した上で、10年先、20年先について人口がどう予測されているのか、あるいは行政計画でどういうことが計画されているのかをレビューし、それを自分たちだけではなくて、関連する自治体さんですとか外部の専門家の方々等、多様な主体を巻き込みな

がら整理していきましょうというものです。

2ページ目は、実際に計画をつくっていくに当たりましては、将来像を考える主役として商店街を置いて、商いとまち、両面にかかわるものについて、みんなで考えていきましょうという体制を整理しています。

その次のページ、「はじめに」のⅢが「将来像の考え方と着実な実現へのステップ」ということで、今申し上げたような将来像の考え方を整理しております。「PDCAサイクル活用」と申しておりますので、事業実施の上での検証評価、改善というものも考え方としては示しておりますけれども、あくまでも、今まちが変わるというタイミングの中で、商店街としての将来像をどのように考えるべきかというところを重点を置いた構成にさせていただきました。

以降は簡単に眺めていただくだけにしたいと思います。立地環境を把握し、これまでの事業の棚卸しを行う。それから、関連する行政計画、まちの将来像をレビューする。例えば、宇都宮オリオン通りさんでは、宇都宮市の中心市街地活性化計画において、まちなか居住を推進するというのを受けとめていくとか、宇都宮ならではの暮らしを実現するというものが役割として浮かび上がってきました。

続いて、商圈人口の把握ということで、国土交通省さんで社人研さんが出されている人口将来予測のメッシュデータを公開されてまして、全国どこでも1キロ単位で総人口がどうなるのか、65歳以上の人口がどうなるのか把握することができます。自分たちのところが一体1キロメッシュで何人住んでいるのか、それが今後、高齢者も含めてどういうふうに推移するのかを確認することができます。

それらの情報を踏まえた上で、商店街の将来像と、それを実現するための施策体系を整理していきます。この辺のアプローチについては、中心市街地活性化基本計画等では標準的手法として進められているものですが、商店街においても、個別の事業ということではなくて、目標像と、それを実施するための施策という体系から整理をしていくことを提案しております。

計画を立てていくと、その施策に沿って何の事業を実施していくかということになります。例えば、宇都宮のオリオン通り商店街さんですと、今まで以上にまちなか居住が進んでいくなれば、そういう新しいライフスタイルとしてのまちなか暮らしをされる方々に向けたサービスを商店街として強化していきたいということについて新事業を提案いただきました。

これらは「アイデアのリスト化」になりますが、それを事業として実施していくためには、重点化や優先順位づけが必要になりますので、その事業等について知見のある専門家の方の参画を得ながら計画をブラッシュアップしていくというフェーズが必要になります。

その上で最後に、結果を検証評価し、改善していくということをPDCAサイクルとして継続的に進めていくことによって、長期的にまちが変わるのに合わせて商店街をみんなで変えていこうというものです。

以上が概要版として御紹介しているものです。このマニュアルの考え方に沿って、27年度、28年度については、各商店街でプランづくりに取り組んでいただきました。

今のPDCAサイクルの考え方について、一枚紙で「PDCA運用シート」というものを作成しまして、行政計画、まちの人口見通しなどから将来像をつくり、その将来像を実現する施策の体系化を行い、その事業を決めた上で評価をし、改善につなげていくというプロセスを示しています。

例として、岩村田本町商店街様のPDCA運用シートを載せております。目標像として「おばあちゃんが買物に来られる半径300メートル、540世帯を商店街の生存ドメインと考えて、コミュニティの担い手として、安心安全、食育、子育て、福祉、環境、歴史文化の継承を行う」というビジョンを持って、それを「生きる、暮らす、働く」という要素で、どのように展開していくかを整理しています。こちらについては、これまで岩村田本町商店街様でいろいろ取り組んでこられた事業について、阿部理事長様と御相談しながら、施策体系として見える化していったものです。

こういうシートをつくっていくときの重点項目を10個挙げております。特にポイントになるのは7ページに挙げておりますように「言葉が見える化する」こと、将来像について行政計画とか商圈の将来人口見通しなどを意識すること、商店街の将来目標を体系化して事業を位置づけること。また、先ほど前回の委員会での議論にもありましたけれども、商いとまちという2つの側面からその在り方とか評価の観点というものを持つということです。商店街組織は事業者の方々の集団であるならば、その事業が商いに反映するということは必ず重視すべき観点ですし、一方、それが利用者、それから住民の方、まちにとってどういう効果を持つのかという、その2軸をもって評価をしていくことが重要ではないかということです。

これらをマニュアルとして整理しました。概要版の他にマニュアルの本編もございます。

これらを受けまして、27年度には、宇都宮市、大津市、下関市で、それぞれの商店街での計画づくり、あるいは事業の評価に取り組んでいただきました。宇都宮市につきましては、先ほど御紹介したとおりでございます。

これらの検討体制は、基本的に、商店街さんはもちろんのこと、「みんなで考える」というマニュアルに沿った考え方から、市役所の方、それからまちづくりにかかわる方々について、できるだけ多くの関係者、実際に事業の担い手になる方々を集めていただき、計画づくりに御意見をいただきました。また、地元の声を聞くため、住民アンケートや商店街事業者の方へのアンケートを実施しながら、それらをもとに計画をつくっていきました。

これまでのところが実際に事業として実施している状況です。

11ページからは、現在28年度も事業を実施している事務局の立場として、あくまでも私見ということで、これまでの成果と課題について気付いたところを御紹介させていただきます。

12ページのとおりに、こうしたモデル実証によってポジティブな動きが生まれてきている

ということはあるのではないかと思います。

特に商店街の方々が、これまで商店街の中だけで計画をつくって、どうしても現状延長線上のものになってしまっていたところ、まちを変えようとしている自治体さん始め、商工会議所さん、支援機関、それから地元大学という方々が入って「みんなで考えて実行する体制」づくりのきっかけとなり、その体制が本事業を離れても28年度も継続しているという成果も出てきています。

それから、将来像を考えるためにはこんな情報を見たらいいのではないかとということについて商店街の方々に御理解いただくことができました。また、商店街の方々に将来像を考えましようと言っても皆さん押し黙ってしまうんですけども、自治体の方、住民組織の方、それから支援機関の方々からの商店街にこうなってほしいという御期待を直接受けとめていただくことによって、これからの商店街を変えるきっかけとする、あるいは、商店街への期待があることに御理解いただけてきているということが言えるかと思います。

3点目として、ともすれば商店街の取組というのは、私どものような立場の者も単体のプロジェクトについて成功事例として取り上げてきた経緯もございまして、どうしても単発の事業の実施の積み重ねになってしまっているところが多いかと思いますが、先ほどの岩村田さんの例にありますように、目指すべき将来像を大きく捉えて、どういった顧客を重点的に対象し、その方々に対してどういうサービスを実施していくのか、そのために個々のプロジェクトをどういう形でやっていくのかというようなことを、戦略的に体系として理解をいただいて、効果評価をしてもらう。それぞれの事業間も相互に連携しながら着実に将来像実現に進めていくという、包括的なアプローチという考え方が出てきているところがございます。

それからもう一つは、ちょっとレベルが違うお話になりますけれども、住民の方へのアンケートにつきましても、どういう形で意向を把握したらよいかについて、昨年度の成果を全て公開をしております、今年度実施いただいている商店街においては調査票や分析の視点についてたたき台として共有いただいています。PDCAにこれから取り組んでいただくときに、そういうツールも共有化していくことによって、より一層の普及が期待できるのではないかと考えております。

一方で、モデル実証を経た普及への課題ですが、まず、私どもが3年間で関わらせていただいて、その運用シートをつくらうとしているところは、たかだか5、6か所です。全国の商店街の数を考えると、それはごく一部の取組です。こういった中で、どういう形で必要性や成果を共有して認識いただくのかは大きな課題です。「PDCAサイクル活用」と言いますと、面倒とか手法偏重に受け取られるかもしれませんが、まちが変わっていくという状況の中で、将来像を考える、みんなで考えることの有効性について認識いただければと思っています。

また、専門家派遣を行う支援機関の方とうまく連携することによって、商店街にいきなり個別のプロジェクトの専門家に入っていただくということではなくて、まずは商店街が

将来像を持った上で、その将来像の実現に向けて有効な事業実施についての専門家の御指導をいただけるよう、本事業を専門家派遣の前さばきとして位置づけられればいいのではないかとも思っております。

もう一つが、長期的まちづくりを進める主体者としての自治体の参画の確保です。将来人口を踏まえた地域づくりを、自治体さんが計画を持って進めるという立場ですので、単なる商店街振興にとどまらず、長期的なまちづくりを進めるという観点から、自治体さんにも将来像づくりに参画いただきたいというところです。

また、各地域で、商店街だけで考えるのではなく、商店街の支援プラットフォームをつくり「みんなで考え、実行する体制づくり」を進めていくにあたっては、誰がその座組みをしていくのか、また議論をうまくリードして束ねていくファシリテートを誰が行えるのか、あるいは、アンケートや計画検討を行う資金を誰が提供していくのかというあたりが、普及に向けた課題として出てきているところです。

最後に、今回の商店街支援の在り方検討に向けて、PDCAサイクル活用事業の観点から私どもなりに思っているところについて紹介させていただきます。

繰り返しになりますが、まちが変わるという今のタイミングですので、自治体の地方創生、人口減少・超高齢社会へまちをつくりかえる一環として商店街を変える、という問題意識が必要なのではないでしょうか。商店街個々がどうこうという以前に、まちが変わっていく中で商店街をどのように変えていくかということが1点目です。

2つ目が、そうだからといって自治体さんが主役になるのではなくて、あくまでも商店街が主体となって、関係者を巻き込んで取り組むということが必要になるだろうということです。実は、26年度の調査のときには仮説として、自治体さんが、かつて多くの自治体がつくっておられた商店街振興ビジョンのようなものを改めてつくって、各地域の商業集積、それはサービス、福祉も含めた形かもしれませんが、その集積のビジョンというものを明確に持って、それに商店街がどう応えていくかというようなアプローチがあり得るのではないかと考えていたんですが、実際に自治体さんにお話をお伺いすると、自治体でそこまでのビジョンを提示するのは難しいようです。人口減少していく中で、どこを重点化し、どこをある意味畳んでいくのかということについては、なかなか自治体として提示することは難しい部分があり、あくまでも住民・事業者がまちを選ぶという観点で取り組むべきではないかというお話でした。

それに関連しまして、自治体の商店街振興担当者の場合、あくまでも御自身の分掌が商店街施策になってしまうので、地方創生のような形で、例えばまちなか居住を進めるとか、福祉の機能を充実すべきというような観点については、商店街振興担当者としては言いにくいというお話がございました。この点は、中心市街地活性化基本計画に基づいた事業展開の場合には分野横断であることが掲げておられますので、例外的であるかもしれません。

そういう自治体の状況の中で、商店街が新しい機能を担っていくためには、既存事業者だけでは困難ではないかと考えられます。事業の担い手、資金調達、あるいは計画マネジ

メントの体制を着実に進められるものにしていくというところには、多くの課題があるというのが実際です。

商店街を基点として地方創生を進めていくということであれば、コミュニティから地方創生を実現するという位置づけで商店街の在り方を見直すという観点で取り組んでいただければいいのではと考えているところです。地方創生に取り組む地域の体制としては「産官学金労言」という主体の巻き込みと事業分担がうたわれています。商店街においても、そういう体制で臨むということが必要になるでしょうし、事業実施には専門家による詳細な計画策定と事業執行支援が必要になると考えております。

最後に、さらなるご参考になりますますが、地方創生を進めるということは、そこに暮らし続けられる地域をどうつくっていくかということであろうと思っております。そこで働き続けられる就労・経済活動を確立するということと、暮らし続けられる生活基盤をつくるということであろうと考えています。それを都市圏の単位の中で再構築しようとする取組が、自治体の総合戦略等で掲げられているところかと思えます。超高齢社会になることを考えていきますと、コミュニティを基点に、そこで暮らす人、働く人が生涯暮らし続けられる生活圏域をどのようにつくっていくかということが問題になりますので、商店街に求められる機能としても、商業・サービスということだけではなく、暮らしを支えるコミュニティ機能の再構築という観点から将来像の在り方というものを議論していくという視点が求められるのではないかと考えております。

18ページ以降はアンケートの結果ですが、説明を割愛させていただきます。

予定のお時間になりましたので、御説明は一旦以上とさせていただきます。ありがとうございました。

○石原座長 どうもありがとうございました。

御説明いただきまして、P D C Aと言ってもいろいろなイメージがあるかと思いますが、要するに、小さなP D C Aと大きなP D C Aがある。大きなところ、これからのまちが変っていく中で商店街をどう変えていくのかという視点が要るんだと、こういうのが大前提の議論にありまして、その意味では、ここで議論しようとしていること、非常に乗りはいいなという感じに受けとめています。

これから1時間弱になりますけれども、御自由に御発言いただきたいと思っておりますけれども、先ほど課長のほうからございました資料1の10ページあたりをもう一度ちょっと開けていただいて、今申し上げました、これからの商店街、どんなイメージというか、どんな像があるのか。前回の議論でいうと、空間としての商店街に焦点を当ててという議論がありましたけれども、それについて。あるいは、求められる商店街の特徴のようなものについて。いろいろ御意見を頂戴できればと思っております。

今日は皆さんたくさんいらっしゃいますので、どんな順番になるかわからないんですけれども、御発言を希望される場合、ネームプレートを立てておいていただければ、そのうちに順番に御指名させていただきます。目が合えば適当に、プレートを気にせずに発言し

ていただいて結構なんですけれども、誰か発言しておられる間に、いやいや、これについて言いたいというのがあれば、その瞬間に立てといていただければと思います。

それじゃ、どなたでも結構でございますけれども、いかがでございますしょう。

じゃあ、どうぞ。

○新委員 すみません、前回欠席していたので、先に口火を切らせていただきます。

この検討会で問題になるのは、商店街とはそもそも何か、ということではないでしょうか。中小企業庁のホームページには、「商店街」についての明確な定義はないが、商業統計では、小売店、飲食店及びサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上あるものを一つの商店街と定義している、という曖昧な説明をしています。一方で、平成27年度の商店街実態調査によれば、30店舗以下の商店街というのが33.3%もあるのが現状です。

こうした中、商店街に関わる助成申請では、商店街単体では申請するだけの体力がないということで、商店街の連合会から申請するところが相当増えています。つまり、商店街という地域をこえて、広域のネットワークの中での活動も増えているわけです。

あるいは、今の商店街の定義ですと、ショッピングモールの中に入っている個店の集まりも商店街になります。しかし、ショッピングモールの個店の集まりを市民が商店街として捉えているかという点と疑わしいわけです。商店街施策を考えるといったとき、何が商店街であるか、こういった基本的な点をしっかりと確認しておかないと、議論がすれ違いはしないだろうかという思いがあります。

商店街の定義など議論しても仕方がないだろうという意見を持たれる方もいるでしょう。ですが、商店街が何かということ議論しないと、例えば先ほどのPDCAを回すことができる商店街がどれほどあるのかという議論もできないと思うんですね。PDCAの議論を行っているとき、おそらくこれは委員会の場で私がお話させていただきましたが、甲子園に出るような商店街しかPDCAのサイクルは回せないんじゃないか。それも根拠があって、事務局員がいない商店街というのが70.8%もあるんですね。この数字は、アルバイト・パートも含んだものです。事務局員がいない商店街が70%以上もある中で、新たな商店街の施策をやるといっても、笛吹けど踊らず、ということになりかねないということを考えます。

ということで、すみません、口火を切らせていただきました。

○石原座長 ありがとうございます。

どう定義するかというのは非常に難しいんですが、その定義論争をここでやり始めるとちょっと面倒なので、定義そのものは課題ということにさせていただきます。絡めて、商店街というのはこういうふうに捉えるべきではないかという御意見は頂戴しますけれども、今日ここで定義を確定するということまではいかないということで、御了解を願いたいと思いますが。

いかがでしょう。じゃあ、前回欠席していたからということでお手を挙げていただきましたので、ついでに、続いて木下委員さん、いかがですか。

○木下委員 はい、どうも。前回すみません、欠席をいたしまして。

今、新さんも言われていましたけれども、これ、そもそも誰がこんなP D C A回して事業をやるんだって話を。最初にリアリティを持ってやらないと、正直、世の中の的には「頭のいい」とされる人たちがこねくりまわした計画がそこにあるだけで、これ、商店街のおじさんに説明しに行って、「はい、そうですね。そうやりましょう」って言う人が頭にどれだけ浮かぶのかって言われたら、いないですよ。そんな時間があるんだったら、ちゃんと事業を考えて金融機関に行って、融資審査の資料をつくって、事業をどんどん立ち上げていったほうがよっぽどましですよ。

このあたりは、やっぱり商店街というのは経済、経済産業省、中小企業庁でやるわけなので、経済主体として、どう今後、商店街の不動産であったり、そこに入ってくる事業者がしっかり利益を上げていくのかっていうところの産業政策としての軸を中心に置いていかないと、よくわからない計画を立てて、みんなでチェックして、はい、いいですねなんていう、そんな書面主義の表面的に規律正しい人たちが商売をやっているわけではないということ、現実に立たないといけません。そんな規律正しい、手続きは一流の人たちは、皆さんのようにちゃんと官僚にもなったり、大企業で働いています。そういうことができないとか、家族の理由とか、いろいろなものごちゃごちゃした中でも、手続きとかすっ飛ばして手続きとかは三流であっても、自分の頭で考え、そこで稼ぎをつくって結果一流やっているという人が事業に取り組んでいるわけです。ちょっとそういうリアリティのある事業者像も加味していただけないと、全くもって机上の空論になると思いますね。

P D C Aが適用していくことによってどういうインセンティブがあるのかというのがよくわからない中で、やったほうがいいんじゃないかみたいな話だけでは全く機能しないです。やったらいいことなんて山ほどあるわけで、けど限られた経営資源の中で優先順位の高いことだけをやるのが経営です。大規模で資金を、例えばアーケードとか含めた大規模資産を保有しているところに関して、今後補助金とかを出して上においては、ただやりましたってわけにはいかないの、税金使う理屈を整理するのに計画、実施、検証みたいなプロセスを適用していこうとか、それならばまだ百歩譲ってわかります。が、それ以外について、むしろ本丸であろう今後の中小零細事業者がしっかり日本で経済活動を伸ばしていくために何をやるか、というのはこういうタテマエ計画主義的な話とは切り分けが必要なんじゃないのかなと思うところです。

○石原座長 ありがとうございます。

じゃあ、もう高木委員さんにも。

○高木委員 ちょっと御質問なんですけれども、この中で、この1週間の間に商店街に行きましたって方、手挙げていただけますか。

半分ないぐらいなんですかね。こういう商店街の話題で、これだけの人数で、これだけの方が全国から集まった中で、商店街はって語らう中で、結局、先週行ってきたのは半分もいかないというところが問題なのかな、なんてちょっと思ってみたりしました。

私は商店街の中に住んでいますので、行かない日がないって変な言い方ですけども、いるわけですね。そうすると、正直、前回来れなかったので資料をいただいて、P D C A サイクル、これ何だろうと思ってパソコンで調べて、商店街のみんなにも「こういう言葉知ってる」って、「何それ」っていう、が現状なんですね。商店街3つ選んで実証、何か展開をされたってということなんですけれども、そういうふうに、そういう言葉自体知らない人たちにとって、その活用についてって言われても、どうしようかなっていう気分が正直なところです。

ちょっと勉強しながら、一応勉強はしてきたつもりなんですけれども、頭になかなか入ってきていないので、その辺も踏まえながら、ちょっと会議に、検討会に参加していきたいなと思っています。

○石原座長 ありがとうございます。

P D C Aの事業について御説明をいただいたもので、随分そちらのほうにぐっと議論が引っ張られた感じがありますけれども、別にここでP D C Aサイクルを回す運動をやりましょうという話ではございません。

先ほどの新委員のおっしゃった、いや、木下委員も多分同じ趣旨だと思いますけれども、全国の商店街の中で、このP D C Aの論議を言っているとこいくらあるのか。甲子園狙っているぐらいのところぐらいしか、これ、実は響いていないんじゃないか。あるいは、高木委員さんも同じ趣旨かもしれません。それは多分そのとおりでだろうと思っていて、1万数千の商店街全部にこれが浸透するなんてことは誰も考えていないだろうと思います。文字どおり、甲子園組と単なるクラブ活動、体力増強組と、もうちょっとお遊び組とか、いろいろあっていいのかなと思います。もっと気楽なお遊び組なら、少し政策対象のほうからいうと薄くなっていくかもしれません。その辺のメリハリづけが必要だというのは前回の議論でもあったところだと思います。

商店街をどう定義するかというのは厄介な問題ではありますけれども、とにかく、定義したら全部その中に入っているものを一括りにしてというわけにはいかないということで、その切り分けをしながら、これからの商店街を考えていく必要があるということだと思いますけれども、何かその辺、前回御出席いただいている委員さんも含めて、ございませんでしょうか。

○新委員 誤解を与えたかもしれませんが、この検討会でどのような商店街をイメージしながら議論するかをはっきりさせておかないと、それぞれの委員・関係者で、商店街として想定するものがずれてしまい、結論が出しにくい状況が生まれてはしないかと思いましたので、定義の話をさせていただきました。

○石原座長 何か事務局でございませうか。

○藪内商業課長 まさに何かトートロジーになるんですが、したがって、目指すべき求められる商店街の特徴をベンチマークとしてまとめてはどうかということで、幾つか、あるべき商店街の姿じゃないですけども、幾つか類型を示して、それについて議論をするの

も一つの方法かなということ、検討の方向性の2番目に書かせていただいているところ
です。ということなので、もうむしろ各委員の方々には、例えばこんなベンチマークがい
いんじゃないかというようなことを議論していただければと思っております。

あと1点だけ、少し誤解のないように言っておきますと、新先生が最初におっしゃった、
一定区域に30店舗というのは商店街振興組合をつくる際の基準ということで、別に商店街
の定義というわけではないので、ちょっとそこは誤解なきようにということです。

○石原座長 ということですので、求められる商店街の特徴づけというのが、これが一つ
のイメージではなくて、いろんな形で、こんな商店街もあればあっていい、また別のイメ
ージの商店街もあっていい、こんな話だろうと思うんですけども、それを幾つか抽出す
ることができるのなら。前回から話題になっているのが、一つはコミュニティ機能という
ようなことだろうとは思いますが、それで全部がくくれるとはとても思っていない
ので、違うイメージがあってもいいというようなことで、いかがでございますか。

余り名指しで当てたくはないのですが、じゃあ阿部さんお願いします。

○阿部委員 ありがとうございます。

検討の方向性の案の①ですけれども、どのような空間という形の商店街。定義とかいろ
いろございましたが、私は、行く理由がある、お客様がそこに足を運ぶ理由がある商店街
というのが商店街だろうと思います。

先ほども、50%ぐらい以下、行かれていない商店街。なぜかって、行く理由がないから
ですね。行く理由がない。買物してもおもしろくない。全然コミュニティもない。という
ようなところは行く理由がないわけですから、当然お客様は違うところに行かれるわけ
ですね。

やはり商店街というのは、私も何回も言いますが、商店主は問題解決業なんです
よ。お客様の問題を解決するために私たちは商いをしているわけですから。

あとはやっぱり、流れの変化、大型店ができてきたり、いろんな動線が変わったり、さ
まざまな、ここ六、七十年の中で変ってきている中での変化対応業ということになります
と、昔は商店街の組織で何か「えいえいおー」とやったわけではなくて、売り上げがよく
て業績がよかったから、みんながまとまって商いをしてきたということでございます。

ここからさらに支援という形であるとするのは、まず、私たちは商い、あきんどですか
ら、自分たちがその商いをするために、お客様に満足していただくために、どういう形で
商いをしていったらいいのかという、この勉強というか、もうける力をつけない限り、商
店街は、お客様にまず足を運んでいただけないというふうに思っています。それにさらに
プラスアルファの付加価値で、子育ての支援だとか、コミュニティだとか、おじいちゃん、
おばちゃんがお茶飲むところだとか、名前でもらうだとか、空間だとか、おもてな
しだとかサービス、そういったそのものがさらに付加価値にプラスされて、何とも言えな
い商店街という空間が私は生まれてくるのではないかなと。これは私、原理原則ではない
かなというふうに思います。

そのために、その原理原則それぞれ、それぞれの商店街はそれぞれの、やっぱり顔とか体とかいろんなものを、それぞれの風土とか歴史とか文化とか持っておりますんで、全部これは当てはまらないと思いますが、そんな中で、自分の商店街という健康診断をして、どこが一番強化をしなければいけないのかというところをうまく足し引きしてもらって、引き算で出てきたものが、やっぱりこれから取り組まなければいけない課題だとしたならば、課題というのは、問題は落ち込んでしまいますけれども、課題というのは、課題を克服することによって上がっていきますからね。そういったことの部分で取り組んでいかれたほうが、これは極めてシンプルではないかなというふうに思っております。

そんなことで、①の空間というところについては、やっぱり一番店主がね、店主の体たらくさ。ここをぴしっとやっていたらいいかなと。サッカーチームで例えたら、商店街、サッカーチームだったら、ボール蹴れないメンバーは交代ですよ。メンバーチェンジだと思うんですよ。そうしないとチームは持続していかないじゃないですか。存続していかなくちゃいけないわけですから。そんなことで、もう一度やっていかなければいけないというふうに思います。

もう一つ、そこに市場がなかったら、もう諦めるべきです。お祭りがあるから、そこに露天商が出るわけですよ。商いになるわけですから。でも、そのエリアにも、そこにも商いをする市場というものがつくれなかったら、これはもうちょっと諦めて、どこかに引っ越してもらわなければならないというふうに私は、そこまでもう来ているのではないかなというふうに思っております。

以上です。

○石原座長 大変厳しい御意見をいただきました。店主の体たらくさを何とかせいと言われても、これを何とかしようがないんで、それこそ商店街の中で何とかしてほしい施策としてはとても手の打ちようがない問題だと言いたくなるようなところかと思っておりますけれども、難しいですよ、そのところは。

強調されました、行く理由のあるところで、それに何かをプラスする。行く理由のあるところというのは、商業者としての、自分の商売の在り方を見つめてという話だと思えますけれども、それにプラスアルファの何かを加えて、それも含めて、もう一つ上の行く理由があればいい。それをつくり出していくということだと思っておりますが、阿部さんのところではそれを、コミュニティのところ非常に力を入れて強調しておられると思っておりますけれども。

加戸さんのところあたりだと、そんなにコミュニティ、コミュニティという形に、阿部さんのところほど強くおっしゃいます？もうちょっと違う意味があるかもしれない。幾つかのパターンをつくりたいので。

○加戸委員 どのようなかたちのものをコミュニティと指すか…。阿部委員もいろいろ取り組まれています。我々も、例えば子供御輿の運行を周知しますと、小さな子供が、何十人と来ますから。これもコミュニティのかたちの一つですね。そして、私のような30代

から、80歳の先輩までが定期的に会議できていることも答えになるかもしれないですね。

皆さんおっしゃっていますし、私も前回お話しさせていただいているので、そこに全ては説明させていただいているんですけど。先ほど木下委員には商店主はきちんとしていないと言われましたけれども、現在は商店主をさせていただいている私自身、大企業をやめて故郷に帰った身なので、そういった風におっしゃられると何とも言えない心境になるんですが。

○木下委員 ひしひしと感じられる。

○加戸委員 いや、商店街って人気者ですね。これだけ皆さんいろんなこと言ってくれるというのは。そう思いませんか。ほかにありますか。やっぱり皆さんいろんな立場から仰っているんでしょうね。皆さん愛情あって仰っているのが、僕はわかるんですけども。聞き方によったら、商店街を非難するほうが盛り上がるなって印象ですね。でも、悪口言うことで人が盛り上がる対象というのは、基本的に人気があるものなんです。人気があるから悪口も出るんです。スポーツで例えると、東京のジャイアンツってありますけれども、あそこはやっぱりいろいろ批判もありますが、やはり人気があるし強いから注目を集めた結果なんです。商店街も多分そうなんですよね。

私には、この議論の流れで、発言しなければいけないことがあります。

先ほど阿部さんがサッカーチームの話もされましたけれども、国が例えば監督という立場として、このチームをどうしようかと考えるときに、どのような施策をするか。やはり経営の観点を持って、何が目的かということをはっきりさせて、顧客って何か、イノベーションとは何かと導いていく。

そのことによって成長できるわけです。自分は今まさにそういう役をやっているんで、これはあえてもう実践している者として言いますけれども、いいところを集めたらいいじゃないですか。現状では、悪口が先に出てくる。いいところはもうみんなわかり切っているからって。世の中ではこういった議論をされることが多いですが、世の中で議論されている事柄を評価し、広報する役目の人たちはいいところを見て、それを伸ばす役割を果たすべきではないかと思うんです。

商店街に対しても同じではないでしょうか。スポーツに例えるなら、一人のメンバーに全ての役割を押し付けるのではなくて、不足している要素を分析して補ったり、誰か1人監督がいて方向性を示していけばチームとして力を発揮できるんです。だから経営の観点を持ってやるしかないし、意欲ある地域をバックアップするために国としてどういう施策を打つかを議論すべきではないかと感じます。

前回の検討をまとめていただいた資料は、様々な議論の要素が詰まった非常に良いものになっていると感じますので、あとはプラス方向で議論するべきです。

本当に商店街が要らないのならば要らないとこの場で発言してしまえばいいと思いますが、恐らく皆さん、単純にそう切り捨てたいわけではないはず。ですから、発言の真意を座長に引き出してまとめていただければありがたいです。

○石原座長 木下さん、要らんのやったら要らんと言うたらええと。

○木下委員 要らんのもあると思います。

でも、それは僕ら含めて「誰か」が判断すべきことではなくて、日々の市場取引の中で、無数のお客様の判断の上に、結果として必要のないものはなくなっていく淘汰という仕組みの話です。誰かが計画を立てて「これは良い」とか「これは良くない」とかそういう判断をしようとする事自体が計画主義的な発想ですよ。やっぱり商店街自体が、うちもおやじが商売やっていたんでよくありますけれども、商売がなくなっていくというのは、そもそもお客様にとって必要性がそもそもなくなるわけです。必要だったらなくならないわけです。それは残酷ですけども、やっぱりリアルにそうなので、それが「どうあるべきか」という議論すること自体が、我々としておこがましいと僕は思うんですね。

うちのおやじは魚屋でしたけど、世の中できれいにパックされた魚がどんどん出てくる時代、やはり大多数のお客様が選択した中で、昔ながらの何か生臭い魚屋で、パックもされていない魚をそのまま買いたくないと思われたわけです。清潔な売り場で、パックされて陳列されている魚を買いたいという人たちが多くなって、それに対応しているお店は残ったし、そうじゃないところは残らなくなったわけです。ただそれは結果論で、「こうあるべきだ」なんて業態を読めるなんて力は、ものすごい商才ある人じゃない限りわかりません。さらに今は時代がまわって、スーパーの魚屋よりも専門店が出てきたりしていて、常に市場での取引の結果支持される業態と違って流動的なんですよ。つまり固定的に「こういうのがよいもの」なんてものではなくて、常に流れの中で結果としてあとから見れば、そうだったと我々凡人には理解できるものなわけです。

だから、総体としての商店街をどうするか、という以前として、僕らが、僕もお金を入れてやっている会社をつくって、テナントとか入れていく商店街とかはいい部分といえば、商売は下手だけど不動産を持っているオーナーさんというのもいらっしゃるんで、そういう方には商売を早くやめていただいて、ほかの方に渡していくようにしています。常に流動的な業態のトレンドを読んで、商売を成立させ続けることを、血族で常に成功させるなんて事は相当に難しいわけです。大企業の創業家でさえそうですよね。だから、一時代を築いて資産は形成してストックはあるけど、日々の商売のフローで成功することはたまたま今の時代ではできないのであれば、それは人に資産をつかってもらいましょうということです。むしろ新しいことをやりたいし、やって成功できるけど、それをやる場を選んで回っている若い人たちはいるわけです。彼らに資産を活用していただけるようにしなくてはならない。彼らがそこでやりやすいように持っていくということが必要で、必要なものをちゃんと入れていった集積にできるかどうかというのは、今、加戸さん言われるように、やっぱり経営的な視点でやるしかない。

今までは、商店街は儲けるのがうまかったおじさんたちの仲よしクラブ。それが世代が変わり、儲けるのが下手なおじさんたちの仲よしクラブになって、だめになったというだけの話。ただ資産は持っているわけで、それをうまく次の儲けるのがうまい人に使っても

らうようにしていくのが大切なわけです。空き店舗対策みたいな持っている側の論理ではなく、新たに商売を始める人に条件を併せていくことが不可欠です。こういう常に新陳代謝を商店街の中の不動産オーナーたちが考え、動くことができれば、総体としての商店街としてもそこそこ残っているわけです。

そのあたりの循環は、そんなに「あるべき論」というよりは、今実体として残っているものの評価をちゃんとして、残らないものは別に残らなくてもいいんじゃないかなとは思うんですね。そんなに過去に残すことばかりに拘ったり、昔の商店街像を徹底する必要もないと思うんですね。別に僕は、これが必要だ、これはいらぬから潰せとか、そんなことを言うつもりは一切ないし、むしろそういう「べき像」を最初から決めて、それに向けて皆で取り組むのではなく、むしろ数多の取引で世の中の市場は適正化されていくもので、むしろそういう正常な取引が可能な健全な市場取引環境、つまり世の中の資産をちゃんと必要とする必要に使ってもらうという流動性の担保みたいなところに力をむけるべきと思うんですね。無理にべき論をかさに何かを残そう、とかすること自体が結局そんなものは強大な市場取引の規模を前にして、行政予算なんかで補填しつくすことなんて不可能なわけで、無益です。それはこの20～30年の商業政策が物語っていますよね。

○石原座長 無理に残そうとする必要がないというぐらいの意味ですかね。

○木下委員 無理に残そうとすれば、さっきじゃないですけども、ちゃんと時代をみて、顧客との取引の中で最適解を探しながら頑張って商売をしている人たちが馬鹿を見るわけですよ。ちゃんとやっている人たちは、自分たちのリスクの中で事業もやっているし、お客様と見ているし、普通にやっていて儲けを出して、結果として務めとして地元のコミュニティも支えているわけですよね。でも、それが役所が決めた「こういう商店街が理想像」みたいなものばかりに支援をどんどんつけていきましょうって話をすれば、結局は、媚び売って役所から予算もらうほうが褒められて、ちゃんと自分たちで資金調達して商売やっているほうはなんか評価されず、ばかばかしいじゃないですか、そんなのやられていたら。やっぱりちゃんと商売やっているところの邪魔をせず、むしろ新陳代謝が機能するようにし、投融资などの金融が健全に動くようにしていく、というかそういう仕組みに力を入れるべきと思うところですね。

○石原座長 という御意見。タウンマネージャーさん、いかがですか。

○木藤委員 激しい人の間に挟まれて、ちょっと発言するのがおこがましいですけども。

正直、人口5万人のまちなので、大分状況違う中ですけども、きょう、課長さんのさっきのお話の中で一番、課長さん自身が力込めて言われていたのが、全国の商店街全てを想定して有効な支援策を投げかけるのは難しいって、一番感心しながら言われていたけれども、まさにそのとおりだと思っていて。だから、じゃあ、そういう施策じゃなくて、本当にオートクチュールというか、一個一個、現場に即した計画を立てていったりとか、現場に即した対応をしていくために、じゃ、この中小企業庁なら中小企業庁が何をすべきかっていうところを議論するほうがいいのかないかなという気はします。何かかなり皆さん、い

ろんな立派な活動されている方ですけれども、そういう方を集めて、1つの答えを見つけるということではまずないというのが前提としてはあるかなと思います。

ちょっと現場の目線でいくと、商店街という言葉の今議論が幾つかありましたけれども、今、うちの商店街もいろんなところで注目もしていただいたりはするんですけれども、お店ができたりとか。実際、3年半ぐらいやっていて一番うれしかったことは、いろんなイベントとか、そういう企画とか通して、今、高校生なんかにすごく関わっていただいていますけれども、去年から関わってくださっている高校生の3人ぐらいが、僕らと一緒に活動していくことで進路を変えて、そういう、例えば最近多いですけれども、地方創生みたいなことをうたった学科とかがありますけれども、そういうところに進学することになって、いずれ地域に帰ってきて、このまちで活躍したいっていう子が育ったんですね、数名ですけれども。そういうまちの変化みたいなものが、実は僕がやっている商店街の仕事の中で生まれてきていて、3年半やった中では一番うれしかったです。

さっき加戸さんがおっしゃっていたんですけれども、商店街って本当、みんなかわいがっているような存在で、それがよかったり、よくなかったりもあるのかなという中で、実は、私はもともと全然経済論でもない、商業の専門家でも何でもなくて、実はランドスケープデザイナーという、空間つくるほうのところからスタートしているんですけれども、ランドスケープというのは、建築と少し違うのは、いろんなまちの人たちと対話をしながら、いわゆるパブリックな空間をつくっていくというプロセスが非常にまちづくりに似ているというところで、そういうところに今進んできた背景があるんですが。今まで幾つかそういう、世界遺産持ったまちとか温泉観光地とか、幾つかのまちに関わってきた中で、この3年間、商店街という中で仕事していて、3年経ったときの反響が物すごく大きくて。今までそんなに私、こんなところに呼ばれるような仕事したことないんですけれども、商店街ってそれだけやっぱり、だから、皆さんが抱えている課題としてはわかりやすい問題であって、それが、じゃあ改善したというものに対する評価というのはすごく高いんだなというのをすごく実感しています。

あともうちょっとそれを現場でいうと、例えば若い子とか高校生とか、おじいちゃん、おばあちゃんとか、本当に幅広い人たちに、まちを良くしていくんだよという動きを伝えるツールというか、そういう窓口としてはすごくわかりやすく、理解しやすく、さらには、それが良くなっていくという成果も見やすいような、そういう何かインターフェースみたいな空間が実は商店街という言葉の、今、可能性なのかなというふうにも感じています。

要は、そういうことをしていかないと、前回は発言したんですけれども、今の高校生の子たちというのはもう寂れた商店街しか知らない世代なので、何か愛着があるかということと全くなくて、僕らの世代が世代交代してしまうと、商店街って言葉、こんなふうな議論、多分起きないと思うんですよね。それをじゃあどうやって継承していくのかということも、僕は議題になってくるのかなというふうには感じています。

○石原座長 ありがとうございます。

いかがですか、そのほか。

○笠原委員 ありがとうございます。

私は金融機関の人間なんですけれども、まず一つ、すみません、金融機関の人間なんですけれども、今の今回の議論の一つでありますP D C Aサイクルって話で言うと、私どもの会社、つくる側の立場でありまして、もしわかんないんだけどつくりたいなと思ったら言ってください。応相談という形で、お手伝いしております。

今日の説明からは省かれていましたけれども、P D C Aサイクルをつくっているところでは、百幾つかの商店街が答えていたと思うんですが、私も三つ四つお手伝いしているので、そこが答えているかどうか、非常に関心があるところでもあります。

それはともかくとして、そういう仕事をしていた人間から言うと、やはり今こちらの委員の皆さん方が言っていたのと同じで、やはり商店街の人たちにつくられて言われても非常に難しいだろうなというふうに思っているし、実際に私がお手伝いしたところでも、じゃあ、その後、D、C、Aといっているのかというと、いっているのは本当に1カ所か2カ所です。それは、指摘されているとおり課題が、人とか物とか金にあるというのが現状です。ですから、本当にP D C Aを回そうとすると、やはり最初から選んだところでやるしかないだろうと思います。

あと、商店街の定義についてですが、群馬県の商店街の仕事をしたときに、市民が思う商店街ってどこですかと言ったら、駅前の商店街というのを回答した人が約4割ぐらいで、それ以外の人というのは、車で行くロードサイドの全国チェーン店が集積しているエリアを商店街だっているふうにお答えになる方が半数以上いたということです。一般の人から見ると、商店街というのは、いわゆる昔から議論されている商店街ではなく自分が買物に行く場所というところで、そこに複数のお店が何らかの形でつながっているように見えることが、一般の人から見た商店街の定義ということになるのかなというふうに私は思っています。

私自身は昔からの商店街を商店街という認識持っていましたけれども、そのときお手伝いをして、やはり人の評価の仕方、感じ方というのが大分変っているんだなというのを印象として持っています。だから、人が買物に行く場所というのが、イコール商店街だっているふうにしていて、それを全部支援していく必要があるのかという議論をするためには何らかの形で類型化して分けていったほうがいいのかということ。

私としては、代謝が起こっていくような商店街で、可能ならば若い人がどんどん入って行って、もう商売やめたいなという人たちが退出していくような流れがあるような商店街というのが目指すというか求められる商店街のイメージの一つとして持てるのかなと思います。それで、そのために、じゃあ周りとして何をやっていけばいいのかを考えるということが、一つ考え方の切り口としてあるのかなというふうに思っています。

以上です。

○石原座長 ありがとうございます。

どうぞ、保井さん、お願いします。

○保井委員 何かいろいろもう出切っているような気がするんですけども、私、最初に説明された第1回の議論の資料で、整理の視点というので、空間と事業と組織と土地というふうに、うまく分けてくださったなというふうに見ていたんですけども、多分、何かその議論が今日もまた噴出しているんじゃないかなと思うんです、商店街の見方というかですね。

何かそっちに戻るようですけども、私もやっぱり、商店街活動というのは基本的には個店の取組があって、それがもっともうかるように、あるいは、その収益の還元としての商店街活動だと思うんですね。

ただ、それがもう、先ほど新先生おっしゃられたように、30店連続しているなんていうのは30%以下でしたっけ。そういう状況になると成り立たないと思います。そこで商店街にどんな視点が残るのかというと、アセットとしての価値だと思うのです。前回も少し申し上げましたけれども、これほど歴史が感じられるレトロでおもしろい場所というのは実は都市の中に既になかったりするのです。

そうすると、その資産、さっき木下さんも、健全な人はちゃんと店閉めて貸す方向で不動産業をやるんだというふうにおっしゃいましたけれども、まさに権利者として次の活用方法を検討するという方向が必要です。これを商店街活動とみなすのかどうなのか。でも、やっぱりそっちに舵を切らないと本当に、何かだんだん言葉が乱暴になりますけれども、本当に死にゆく地域を無理やり薬を使って何か延ばしているみたいになってしまうと思うんですね。

だから、やっぱりそこは、このアセットをまだ使えるのかどうか。あるいは、少し手を入れると変えられるのかどうかって、そういう議論なんじゃないかなと思うんですね。そうすると、今あるなりわいを豊かにするという視点だけでなく、新しいプレーヤーを入れていくことが重要。それが「市場を開く」というふうに前回申し上げたところですけども、市場を開かれていない商店街が多過ぎるので、貸したくないとか、適正な市場価格になっていないとか。やっぱりそっちのほうをなんとかしないといけないと思います。

そのときに、要するに全員、みんなが考えて、みんなでやらなきゃいけないってことなのか。いや、そうじゃなくて、私有地だったら、それはもうかなり小さな範囲でやれるわけですよね。それでいいのか。そこをやっぱり整理しなきゃいけないんだと思います。ここにおられる方々の多くが、商店街振興組合だけでなく、まちづくり会社も設立され、動かしておられる。そのように、動ける範囲で、ファイナンスも組みながらやれる、そういう組織も必要なんじゃないのかなと思います。

ただ、ある程度の広さを持って検討しなきゃいけないこともあるのです。それは、商店街の中にある公共が持っている部分の活用だと思うんですね。駅前の広場があるかもしれません。ストリート、道路がある。それから、公園なんかがあったりする。これは、そ

ういう意味で言うと、行政もやっぱり大きなまちなかの地主さんであることが多いので、この使い方を考え直そうと。昔だったらカラー舗装すればよかったのかもしれないけれども、今はちょっと違うんだと思うんですよね。やっぱり居心地のいい、滞留時間長く、新しく入ってきた店に過ごしながら、そぞろ歩きをするようなまちにしたい。そのときに、公共にも地権者としてちゃんと考えてもらわなきゃいけないし、そこは地権者も足並みをそろえていかなきゃいけないわけです。そうすると、やっぱりある程度の協議の枠組みが必要になります。今、水辺でも道路でも協議を踏まえて占用の特例とか、そういうのを与えるような方向に変わってきています。ですので、商店街がそういう協議の仕組みを主導していくというのはあってもいいんじゃないかというふうに思います。

逆に言うと、行政も広場とか施設とか、何かつくっても、それで終わりになっちゃったら意味がないので、運用と一緒にセットで考えていかなきゃいけないわけです。これを考えると、何らかの地域の仕組みというのは必要かもしれない。それは20年ぐらい前から、まちをテーマパークとして考えるみたいな議論というのが本としてありましたけれども、ある意味、もう一度商業や様々な機能の集積場所としての商店街の在り方を、今の時代に合わせて捉え直してみる。そして、行政とそれぞれの地権者あるいは個店が一緒になって同じ方向に向かって、それぞれが役割をもって動いていくということは大事です。そこには、金融機関さんなんかも恐らく役割として大きなことがあると思います。こうした、アセット活用を前提とした協議はある程度の大きさをもって協議しなきゃいけない部分なんじゃないかなというふうに思っています。

とりあえず以上です。

○石原座長 ありがとうございます。

なんて話を、高木さん、ぼつぼつ何か、いろいろお話を伺って。

○高木委員 自分が理事長になって9年なんですね。ちょっと午前、来てすぐのときにお話しした方もいるんですけども、そのころ、本当にもう言うように寂れゆく商店街だったんです。もう死にそうだったんですね。そのときのことを思い出すと、ちょっと違うのかもしれないんですけども、あのとき手を、私が、何ていうのかな、タイミングなんですけれども、私が理事長になったから今こうやってあるのではなくて、いろんな人たちの関わりで今存在しているんですけども、死んじゃっていてもおかしくなかったんです。でも、一生懸命そこは頑張って、みんなで頑張ってやってきた。

だけど、あのときの、今ちょっと質問なんですけれども、あのときをもし見たら、もうここは終わっているんだから、新しい人たちに入ってきてもらって、新しいものにしたほうがいいですよって言われましたか。ごめんなさいね。何か違うかもしれないんですけども、それがすごくひっかかってお聞きしていたんですけども。だめだったら、もうそこやめちゃって、新しく違うところに貸すことがいいんだよって言われてしまうと、今、私が踏ん張っていることって何だったんだろう。違う意味で言われたのかもしれないんですけども、結構それがずっと衝撃でお聞きしていたので、すみません、ちょっとお答えいただ

ければ。

○木下委員 これはもうそれぞれの経営判断だとは思いますが、僕自身、商店街の方と18年、様々な形で一緒にビジネスをするお付き合いの中で、やっぱり踏ん張ることで当然V字回復というか、軌道に乗る方もいらっしゃるんですけども、そうならなかったときのリスクは極めて大きいというのも確かなんです。世の中って現実的にはリアルなわけです。事業の失敗を苦にして亡くなった方もたくさんいます、夜逃げして連絡がとれなくなった方もいます。私が高校時代から大学時代に社長を務めていた商店街の共同出資会社の株主とかでも、4年の間だけでも、総会通知送っても連絡なくて、ということも度々ありました。事業ってそんな理想像に向けて日々頑張れば、必ず成果が出る、なんて世界ではないわけです。ま、世の中って普通にそういうものなのだと思います。

と思うと、もちろん家業であったりとか、それを継いでいくってことは非常に尊いことでもありますし、重要なことでもあるんですけども、例えば調子悪くなって一回事業をやめるから、その後未来永劫やっちゃいけないとか、そういう話ではなくて、苦しいときとか大変だという状況のときにやめられるというのは大切だと思うのです。事業を閉じることができるプロセスってとても大切。僕はさっきのアンケートとかも非常に無責任だなと思うのは、実際リスクを負って、個人保証も入れて事業をやっている人たちではない「市民」みたいな人たちに話を聞いて、勝手に商店街はこうだあだとかっていう話とか、もうちょっとつらいと言って何かやらないと、あいつは商売を投げ捨てたとかっていうことを言われてしまうみたいなのと一緒に、やめるべきときはやめてもいいし、もう一回始めるときは始められるということが、もうちょっとフェアにあってもいいんじゃないかなと思うことは非常にありますね。

この3年ほど事業を立ち上げてきているとある商店街では、商店街の人たちに話を聞いたら、あと10年間のうちに8割の人たちは自分の店を閉めるって回答するわけですね。もう10年後の姿は明確なんです。だったら、やめていく中でも次の店が見えるように動いていこうぜ、という話になり、先程話したように次に商売をやりたい人たちが「ここでやりたい」と思える条件を整え、そういう人たちに営業をかけてやるわけです。そういう備えがないと、店もやめるし、建物ぶっ潰して更地にして土地を売っちゃおうとか、家に変えてしまおうとか、そういう話になるわけです。実は、ほかに貸すというのも、別に恥ずかしいことでもないし、別にまちを裏切る話でもなくて、やる道を準備してあげて、彼らが勇退し、次の世代に譲っていくこと自体が誇りとなる仕組みっていうのが結構、僕自身としてはやっているところなんです。既存の商店街振興組合でやろうと思っても、もちろんいい振興組合さんもありますけれども、なかなか、組合なので、全会一致で新規事業をやるのもなかなか難しいこと多数あるので、私も資本入れて別会社をつくってやっていくわけです。このように世代交代のタイミングで、ちゃんとまちに変化をつくり、今の市場に適合するように動いていくことが私の基本でもあるので。無理やり昔ながらの商売を続けるということはやり過ぎなくてよいと思うのです。もちろん踏ん張ってやっていくこと

でよくなることもあるので、決して全てやめろと言うつもりはないんですけども、ただ、無関係に周りが、ただやれやれ、続けていけっていう話は、逆に結構無責任なのかなと思うことが結構私の中では多くあるというところですよ。

なので、私自身は、やめることもあるし、また再び始められるところも中にはあったりはするので。逆に今、新しく入ってきた方々が経営が上向くように、もともと地元で商売やられているという意味では、いろんなところとつき合いもあるので、そことやっぱり営業を一緒になってやっていただくみたいな新しい道を築かれて、80歳、90歳になっている方々も、要は、商売やめてもまちにかかわれるという仕掛けというのは、結構私は重要なんじゃないかなとは思っています。

そういう意味合いでしたので、別に「おまえ、店やめろ」とかって、そういうつもりは全然ない。というか、私の話は一貫していて、理想像とかつくったり、誰かが良い足を判断する、という方法そのものに否定的なんです。それは結果論であって、フェアに市場競争の中で、不当な競争構造が成立しないように、新陳代謝を確保しよう、それが実は商店街でかつて親などが成功して資産を持っている不動産オーナーたちにもプラスなんですよ、ということなんです。だからこそ、やめろというの、別に恥ずかしいこととか、別にマイナスの話じゃなくて、商売は常に浮き沈みがあるわけじゃないですか。動き方を変えましょうということなだけ。だから、個別の商売がどん底までやるという必要性は余りないんじゃないのかなと思うところもあります。

○石原座長 よろしいですか。

じゃあ、新委員さん、お手が挙がっています。

○新委員 父親が事業をやっていただけで、僕自身は事業をやっていないので、事業者の方たちの大変な思いというのは近いところでしか見ていないので、正直なところ、理解できていないところもあると思います。ただ、僕が商店街に期待していることを言うと、商店街があることで、多くの人が事業をやってみようと思うようになる、あるいは、事業をやりたいと思っている人が商店街であれば事業をできる、そういった場所になってほしいと思っています。

先ほど保井先生が資産の話をしていましたが、今の商店街の大きな問題は、店舗を所有しているがそれを人に使わせていない、あるいは事業をやっているが店舗を有効活用できていない、つまり商店街の資産を既存の事業者が殺してしまっている。そのせいで、商店街で事業を行いたいと考えている事業者がいるのに、商店街がうまく空間を提供できずに、ミスマッチが起きているのではないかと。商店街という魅力ある空間をうまく利用できていない、そうした思いを、商店街の専門家は、共通して持っていると思います。こうしたミスマッチは、調査することが大変難しいとは思いますが、このミスマッチがどれぐらい起きているのかを国としても調べてみる必要があるように考えます。

私も、木下さんほどではありませんが、いくつか視察させていただいて、新しい事業者さんが出ている場所がどういったところか考えてみると、例えば木下さんがよく知ってい

る場所でいうと、私の出身地でもありますが、北九州・小倉の旦過市場周辺が当てはまるように思います。旦過市場、新規の事業者さんが多く出ているところではありますが、店舗面積が非常に狭いということと、再開発の計画が止まっていて、だからこそ安く借りられるところがあり、事業者さんにとってはスタートアップしやすい場所です。

那覇もスタートアップしやすい場所です。ただ、こうしたスタートアップしやすい場所というのは、商店街として管理がうまくできていない場所でもあるというような、ねじれた状況があります。これからの商店街ということを考えると、スタートアップしやすい場所であって、かつ管理もできていて、かつ、スタートアップに加えて、そこからステップアップもできる場所である、であって欲しいと思うんですね。

僕の知り合いが小倉でフランス料理出していたんですが、小倉で成功して福岡に今春移転するそうで、悲しい思いをしているんですが、できれば一つのエリアの中で成長できるいいと思っています。今の商店街は、スタートアップしにくい面積の店舗が多すぎる。例えば、新規でお店を出す人が、いきなり20坪、30坪からスタートできるか、業態にもよりますが、なかなか難しいと思います。また、20、30坪の店舗からスタートして、その後エリアの中でどうやって成長するのというのも見えにくい。これだと、若い人とかはなかなか事業のイメージというのが湧かないと思うんですよね。同じような店舗面積が広がっている場所を見ていると、ここの地域は余り成長できないのかな、事業しにくい地域なのかなと思ってしまいます。

○石原座長 ありがとうございます。

どうぞ。

○保井委員 今、新先生がおっしゃって、私、パブリックスペースの、公共空間のことを少し申し上げて、言い損ねたところで、まさにスタートアップ支援のことを私も先ほど少し申し上げたかったわけですが。

何かそういう中で、今までの支援事業で、例えば金融、金融型の支援事業って大事だと思うんですけども、今までの考え方では立ち行かないと思います。例えば、高度化事業なんかが該当すると思うのですが、これは、どっちかというビルをつくって新しくするとか、何か古いお店を集約して共同ビルにしちゃおうとか、多分そういうやり方だったと思います。しかし、先程来申し上げていますように、むしろ狭くて古いほうが賃料が安い、若い人が始めやすいという、どちらかというと、そちらのほうが見直されているのが最近の新しい状況だと思うんですね。

さらにいえば、例えば歩道とか広場とか、そういうところで屋台なんかが出せるとか。そういうような方法をやり始めているところもすでにありますけれども、そういうものに金融支援する方が現在では効果があると思います。そして、そういうのなんかは公共空間の規制緩和なんかと連動してくるんですね。単にオープンカフェやればいいみたいな話ではなくて、まちとして意思決定をするのであれば、まさにスタートアップ、新しい店を、新しいなりわいを育てていくという意思決定をする。それでとことん支援する。例えば屋

台から始めて収益が上がれば、小さな店舗を借りて行って。最後、ほかの都市に行っちゃうと確かにちょっと寂しいですけども、とにかくそういうことを支援していけば、また新しいなりわいの集積ができていくと思います。そういうことを本気で進めることこそが、やるべきPDC Aなんじゃないかなという気がします。

補足でした。

○石原座長 ありがとうございます。

あとお一人かお二人ぐらいは大丈夫ですので、今日はこれは言うところというのはございませんか。

はい、どうぞ。

○木下委員 すみません、いっぱいしゃべっているんですけども、物事の整理としていくつかのレイヤーに分けるべきと思っています。

まず、商店街の話をするときに、僕自身、ちょっと次回以降の部分で話をできればなど思うのは、やっぱり商店が接しているところで、今のじゃないですけども、アセットの、土地建物の話というのは結構大きいと思っています。これまで形成してきたストック、具体的には商店街の不動産をどう活用して事業として回していくことも非常に重要です。これが結構商業政策では抜け落ちてきてしまっていると思うところです。

さらにその土地建物の中でやる「商売」の話というのも重要です。これも、昔のように物が無い時代に物を供給するという機能から大きく変わっていているということも実際なので、やっぱりここの部分を極力、中小・零細でも経営が続くような、しっかり粗利が取れるような商業業態とか中心にして誘導していくとかというのはもっと意識して、我々もやってますけれども、議論されてしかるべきかなというふうに思っています。商店街の個々の不動産とその上での商売という二層構造があるという前提で、それぞれがどうフェアに様々な方が参入し活用していけるようにし、商売も新たな時代に合わせた仕入れなども少なく、付加価値は高い商売に向けた投融资などがどう成立するのか、といった議論が不可欠と思っています。

次にそれら土地建物の上にある、きょうも話に出ましたコミュニティとか含めた、要は集団としてやっていく話。これは公共といいますか、自治体とかも関与する、さっき保井先生が言われたような道路、公園、公共施設。これらも今後いろいろと更新をしていく中で、従来、商業政策の場合には、なかなか社会資本整備の中においても、アーケードとかも、自治体から道路をお借りして上に建てさせていただくみたいな形態でやってきましたけれども、それはさっき新先生も言われたような、もともと北九州でぼろもうけした魚町銀天街が、当時の建設省に許可なく、というか別に自分のまちだから当たり前だろということで自分たちの資金で建て始めた天蓋型アーケードが発端になるわけですけども、それぐらいもうかっているときにはそういう形式もあったと思うんですけども、北国とかを含めた部分においては、今後、社会資本整備みたいな側面と足並みをそろえてやっていかないと、なかなか商業主体として全部を維持していくことは、もう現実的ではないんじ

やないかなど。つまり個別商業活動ではない部分については、従来は振興組合活動とかでやってきたところありますが、そろそろそれも限界にきているので、社会資本整備など含めた省庁横断での整理がないと、やめるにもやめられないのではないかと、というところですね。

ロードヒーティングも商店街を先に切ってしまう自治体もあるんで、何とも言えないですけれども、そこら辺をちょっと区分して、一つは不動産アセットの話と、もう一つは本業といいますか、実業の話と、さらに最後に集団としてやっている話、公共と関与する話を、ちょっとこれら三つのレイヤーをある程度切り分けながら議論ができると具体的施策の話にも通じていって、事業としても何をやるのかってことが話はしやすいのかなというふうにちょっと思っております。それだけ言いたかった。

以上でございます。

○石原座長 ありがとうございます。

はい、どうぞ。

○加戸委員 それでは、お話をさせていただきます。

今日、商店街を論じる立場の先生方に、商店街のことを、残したらいい、頑張れとおっしゃっていただいているので、この議論を基礎にして国は自信を持って商店街の商業政策をやればいいのではないかと思います。この政策で、どう頑張っても、どう利益を上げるかという本来の目的を思い直すべきです。もしくは、それで効果が得られる地方自治体の景気対策だったり、経済循環が高度化していくことが目的ではないかと思うんですよね。

今日、三菱総研の方にお話しいただいたP D C Aの話、これ、いわゆるコンサル用語なんですよね。たしか私が大学に在席していた当時かと思いますが、P D S、プラン、ドゥ、シーだったんですね。最初は。それがP D Cになり、P D C Aになっていく。それこそ10年そこそこぐらいなんです、この話も。

何が言いたいかといいますと、実行して、後で検証するときに、こういったことは必要なんですけれども、単なるこれは手法であって、正直自分で保証人になって商売をしている人は、これ以上のことを全部やっているんです。そうしないと生き残れません。先ほど、商売人がきちんとしていないとおっしゃられた委員は、言い方を間違えたのではないかと、思うのでフォローさせていただきますが、あえて人に説明する暇がないんです。商売人は目の前のことに全て対応しなくてははいけませんから。

商店街で本当に労力を取られることは、コンセンサスをとること。全員一致でできるのか、できないのかという。国は振興組合に対して、アーケードの設置時には必ず全員一致を求めてきました。これを実行してきた商店街の歴史というのは評価されるべきではないですか。全員一致でやっている政策はありますか、国で。

P D C Aで一番大切なのは何だと思いますか。P l a n、D oまではいける。当然それだけじゃいけないから、Cをしなきゃいけないと考えるんですが、ここでマンパワーが足りなくなる。

私も一応自分の会社も、まちづくり会社も経営していますので、若輩ながら言わせていただくのは、P D Cまでできたとしても、一番大事なものはAなんです。次のPに持っていくまでのアクションです。

イベントを実施して、次のC、Aになぜ行きづらいかというと、もうP、Dの時点で疲弊しているんですね。D oは自分たちで実行しなくてはいけないし、Pは、例えば誰かに書いてもらうことはできても、Cも代行してもらったとしても、次のアクション、動く力、この馬力が出ないんです。

だから、P D C Aというのは、次につなぐアクションが実は大事で、それは会議で話して解決できる問題ではなく、各自のモチベーションで実行するしかないんです。であれば、先ほどからの議論の結論としては、P D C Aを回す支援が本当にしたいのであれば、Aのモチベーションを上げることに尽きるのではないのでしょうか。悪口ではなく、商店街、頑張れと言ってあげることが必要ではないかと、極論、思うわけですよ。

冒頭のデータにもありましたが、商店街も70%は事務員がいない。確かに30%しか回っていないかもしれない、さらにその一部しか回っていないかもしれない。では、これはどんな施策でも一緒ですけれども、どの対象を、どのように支援しますかという話になると、前回にも議論しましたので今日は要約して言いますがやる気のある地域をみんなで引っ張り上げたらどうかと。全てのまとめはここにあると思います。

商店街が今こうなったというのは、皆さんここにいらっしゃる方は恐らく相対的に考えていますよね。昔ああったのに今こうだったと。だけど、他にこんな組織はないから頑張らなくて欲しいとも願っている。

先ほどの話で言うと、ジャイアンツに頑張ってもらわないと野球界は成立しないとか、そういった話に似ているのかと。

では、具体策をどうするかというと、まずは、みんなが温かく見守ることや、いわゆるP D C Aが大事だと言うのであれば、プランやチェックに補助をするのではなくて、アクションをとにかく支援することや、希望した地域にはプランやチェックのサポートを実施後にするというような、現実問題の話に持っていかないと実現できないのではないかと。

委員の新先生が執筆された本を読ませていただきましたが、いわゆる家族構成の話や、社会問題を本当にわかりやすく書かれている。社会の流れの中で商店街も同じようになってきたということが言えると、まさに書かれていらっしゃるとおりと感じます。これは同時に、どの組織でも一緒だと考えますので、商店街だけ槍玉にあげるような議論はすべきではない。

商店街をどうにかしなきゃいけないと思っている議論をするのであれば、ぜひとも前向きの話で商店街を、もしくは商店街という場所を使うこれからのアントレプレナーの方を支援していただけたらと思います。

○石原座長 ありがとうございます。商店街はこんなに愛されて好かれている、だったら、もっとモチベーション上がるような、元気が出るような形で応援団になってくれよと、こ

ういうことでまとめていただいたんですが。

ぼつぼつお時間来ておりますので、少し今日の議論の中で私の感じたことというか、何か簡単に一つ二つ言わせていただいて、終わりにしたいと思います。

何人かの方、木下さんが特におっしゃったことかもしれませんが、ほかの方にも共通して、要するに、商店街に対して投資をするとか、それに伴って当然リスクがあるので、そのところを無視して、郷愁だけで何か言っているというわけにはいかない。このところは、恐らく事業をやっておられる方、つくづく感じておられることだと思います。

その上で、ほぼ共通しておっしゃったのは、どうも、どういう言葉で言ったらいいのかわかりませんけれども、健全な組織につくりかえていくとか、プレーヤーがかわっていく必要があるということ、新陳代謝だとか、いろんな言葉でおっしゃいましたですけども、そういうことだと思うんです。

それは、実は長い課題であるんですけども、そのために具体的に、じゃあどうなればいいのかというと、なかなか難しいところがありまして、一つは新しい人がどんどん入ってきてやすいような環境をつくる。環境をつくと同時に、入ってくれるような人を育てるというのはおこがましいですけども、そういう物理的な、経済的に入りやすいような環境ということもあれば、人的な問題もあるということが一つと、もう一つは、居座っている人をどうして出ていってもらおうかという話が出てきます。これは非常に難しい問題かもしれないのですが、商売をやめるという意味での出て行き方と、不動産を提供してくれるという意味での出て行き方があります。その問題が入ってくると、商店街の組織について我々がイメージしている、非常に昔の商店街だと思いますけれども、トリプルAといえますか、地権者が建物持って営業しとるといって、その構造はもう崩れているわけで、その中で、事業者の組織と地権者の組織というのをどう商店街の中で我々は理解をして組み分けていくのか。最後におっしゃったのはそこだと思いますけれども、そんなことがこれからの話題になっていくのかなというふうな感じを受けさせていただきました。

いろいろ活発な御意見いただいたのを、数分でまとめてしまっただけで、漏れているところはたくさんあると思いますけれども、議事録を起こしながら、また論点の整理は事務局のほうでしていただけたらと思います。

今日、何か特別結論を出すということでもございませんので、積極的な御議論いただきましてありがとうございます。

次回以降について、事務局のほうから何か。

○藪内商業課長 次回の開催は、2月下旬から3月上旬の開催を予定してございます。日程につきましては、決まり次第、委員の皆様にご連絡させていただきます。

次回、第3回では、商店街の再興についてをテーマに商店街内部からの視点で、第4回では、商店街への提案をテーマに商店街外部からの視点で、各委員の皆様、全員にさせていただくわけにまいりませんので、ちょっとこちらで相談させていただきながら決めさせていただきたいと思いますが、委員からプレゼンしていただくこうと考えているところでござ

います。よろしくお願いいたします。

○石原座長 それじゃ、以上をもちまして、本日の検討会、終了させていただきます。どうも長時間ありがとうございました。