

繋がり を活かした まちづくり 事例集

はじめに

本書の目的は「**民間事業者や行政等まちづくりに関わる方**」が「まちづくりの各フェーズで様々なまちづくり人材・組織がどのようにネットワークを拡大し、どのように活用しているのかを知ることで**自ら（あるいは支援先）のネットワーク作りの次の一手の参考としていただく**」ことです。

この目的に沿って事例をお読みいただくにあたっての観点をP3～P6の「**事例集の見方**」に記載しています。

そして、各事例は日本各地の取組の中心的な役割を担う人物に着目し、まちづくりの各フェーズ（ビジョンをつくる、事業をつくる、組織をつくる、調整する）で様々なまちづくり組織がどのように人的なネットワークを拡大し、そのネットワークをもとにどのようなことを実現しているのかをとりまとめています。

全体をご覧いただき、参考にさせていただくこともできますし、P61、P62の「**逆引き目次**」をもとに近しい取り組みを特にご覧いただくこともできます。

本事例集が、日本各地でまちづくりに関わる方々の人的なネットワークの拡大、そしてそれをもとにした、様々な取組の実現の一助となれば幸いです。

なお、本事例集は、中小企業庁の令和5年度「まちづくり人材育成事業（地域の持続的発展のための中小事業者等の機能活性化事業）」をデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社が受託し、まとめたものです。

目次

地域	組織	中心人物	活動エリア	ページ
富良野	ふらのまちづくり株式会社	西本伸顕	中心市街地	P7
<p>中心市街地に大規模な空地が生じ、地域の衰退に拍車がかかる危機意識が生まれる。民間主導で自治体も巻き込み、マルシェの整備等を通じて中心市街地活性化に取り組む。</p>				
道東	一般社団法人 ドット道東	中西拓郎	広域	P13
<p>広大な道東エリアにネットワークを生み出し、道東のアンオフィシャルガイドブック「.doto」の発行等、クリエイティブの力を生かした地域課題解決プロジェクトに取り組む。</p>				
山形	山形まちづくり株式会社	下田孝志	商店街	P19
<p>七日町エリア活性化プロジェクトを立ち上げ、ほっとなる広場や七日町御殿堰の再開発などに取り組む。</p>				
金沢	株式会社 金沢商業活性化センター	高本泰輔	中心市街地	P25
<p>商業施設の運営、ワンコインバス運行による地域消費、イベント開催、情報発信等様々な手法で地域の消費活動を促進し、地域商業：中心市街地の活性化を行っている。</p>				
鯖江	TSUGI LLC.	新山直広	市町村域	P31
<p>移住者たちのサークル活動から法人化。「創造的な産地をつくる」をビジョンに掲げ、“支える・作る・売る・醸す”をキーワードに、主に地域や地場産業のブランディングを実施。</p>				

目次

地域	組織	中心人物	活動エリア	ページ
岡崎	株式会社 まちづくり岡崎	松井洋一郎	商店街	P37
<p>個店の店主が講師となり、その道のコツや豆知識などを受講者に説明し、店主等と顧客のコミュニケーションを図るまちゼミやそれを通じた個店・まちづくりの担い手の人材育成を実施。</p>				
多治見	一般社団法人 多治見市観光協会	小口英二	中心市街地	P43
<p>空き不動産を有効活用や逆転の発想による不動産マッチング、町のPR事業などにより、町の魅力向上を担っている。</p>				
伊丹	伊丹市	綾野昌幸	市町村域	P49
<p>市役所職員として、各地のまちづくり人材と交流しながら様々な手法を取り入れ、長年にわたって地域内におけるまちづくり事業や人材育成（担い手創出）を行っている。</p>				
新富	一般財団法人 こゆ地域づくり推進機構	齋藤潤一	市町村域	P55
<p>「稼いで街に再投資する」循環モデルを創出すべく立ち上がり、地域のブランディングなどを実施。民間と地域内外の住民を巻き込むコミュニティデザインも行われている。</p>				

事例集の見方②-1

各事例の2, 3ページ目で●●をご覧ください。

①自らのフェーズを把握する

各事例の各フェーズで行われた取組を見て、自分を取り巻く環境・フェーズと比較しながら読んでいく

②取組内容を認識する

どのような状況に対して、どのような取組が必要と考え、いかなる取組が行われたかを把握する。

状況

1. 富良野駅前再開発事業 (2002年)

富良野駅前再開発は必ずしも地域を活性化できなかった
富良野市を事業主体として富良野駅前地区再開発事業が実施される。約55億円を投じられたこの事業は、既成市街地での土地区画整理事業であり、既に立地していた商店街の店舗移転が必要であった。店主の高齢化、後継者不在及び将来経営不安を要因に、移転対象となった店舗の半数は廃業域外転出を選択。西本氏らにとって、本事業は結果として活発な地域経済を低迷させた点で地域の活性化からは遠ざかるものであった。

西本氏、湯浅氏、大玉氏の3人は富良野のまちづくりに関する近い課題意識を持つ

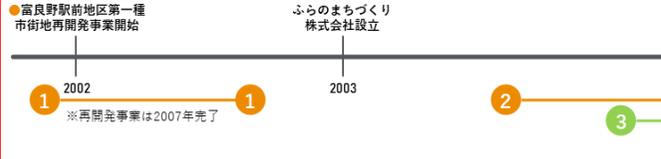
西本氏・湯浅氏は地元民間事業者として意見を述べた立場で、また大玉氏は事業に反対していたにも関わらず途中段階から市役所側の担当者との立場で、駅前再開発事業に直接関与。西本氏と湯浅氏は同年代の地元事業者であり、かつそれぞれ南工会議所の総務委員会委員長、商業委員会委員長として顔を合わせる関係でもあったこともあり、行政に任せっぱなしではいられないなどの想いを共有していた。一方で大玉氏は地域衰退を促進させる事業を行ってしまったという後悔の念を抱いた。

富良野駅前地区再開発事業 出典：富良野市HP

富良野駅前地区再開発事業 出典：富良野市HP

富良野駅前地区再開発事業 出典：富良野市HP

富良野駅前地区再開発事業 出典：富良野市HP



協働

2. 病院移転に伴うまちづくりの構想

中心市街地にて大規模空き地が発生

富良野市中心市街地の富良野協会病院の移転の話が持ち上がり、近隣の五条通商店街を中心に南工会議所では人の流れが途絶える危機感から移転反対の要望書を提出。しかし、市は老朽化した病院施設の危険性や多様化する医療ニーズ及び地域二次医療圏の地域センター病院として早急な対応が求められていることから、要望書は受け入れられなかった。

湯浅氏から西本氏へ提案

このような中で湯浅氏が西本氏に「今まで行政で行ってきた提言が何一つ採用されていない」実態を伝え、行政に任せていると将来の街は「ダメになる」と民間主体のまちづくりの必要性を共有する。一方、当時、国はまちづくり三法の改正で民間主体の中心市街地活性化を後押しする政策を進めようとしていた。湯浅氏はこの情報を得て、民間主体のまちづくりの可能性を見出し、民間主体の法定協議会を立ち上げて新しい中心市街地の基本計画を作ろうと、西本氏に提案し、以降ともに同計画策定に着手した。

西本氏と湯浅氏の経緯と役割

まちづくりに対する共通の課題意識と高い熱量を持っていた2人は、普段から富良野の未来について議論し合う関係であった。また、地元商店街のけん引役であった湯浅氏と、将来への考えを形作るコンセプトワークを得意とする西本氏が揃ったことで、まちづくりの構想を描く業地が整っていた。

自治体にて再開発事業を経験した大玉氏との連携

西本氏と湯浅氏は、民間主体であっても行政の計画策定プロセス等の事情に通じた市役所の仲介が必要であると認識。過去の商店街の道路整備事業で関わりのあった市議員の大玉氏に連絡を取る。当時大玉氏は駅前再開発に従事しており、病院跡地活用事業という、公共的かつ再開発に近い事業を行うにあたって適任の人物であった。

課題意識を共有した官民をまたいだチーム

新たなまちづくりの課題意識を共有した3人が集まることで、収益性と公共性双方の視点を持ち、周囲を巻き込みながら施設整備の計画検討を進める体制が整った。

③必要な人の経験等を認識する

各取組内に記載された、人の経験・スキルから、その取組の実施に必要な経験等を把握する

④今後必要な人を想定する

③で確認した内容から、自分の取組に必要な人を想定する

事例集の見方②-2

⑤新しいネットワークの築き方を知る

各協働者に対してどのようなアプローチをかけているかを見て、ネットワークの築き方を確認する

⑥誰にどのようにアプローチするかを想像する

④⑤を通じて今後の取組を行うにあたって誰にどのようにアプローチするかを想像する

関係

3. 富良野市中心市街地活性化基本計画/ループ・フランシス構想 (2005~)

まちづくり三法の改正もあり、民間主体の病院跡地活用の計画を策定する

2006年に南工会議所や商店街などによる「地域センター病院跡地活用基本計画検討報告書(提言)」を提出するも、行政が想定している中心市街地活性化とは異なる考えであり、受け入れられなかった。

しかし、前述のまちづくり三法の改正もあり、民間主体で行うまちづくりの機運が高まっていた。この中で、2007年2月に富良野市中心市街地活性化協議会(本事例5)を設立し、検討を重ね、民間主導による病院跡地利用の内容を盛り込み、2008年2月に「富良野市中心市街地活性化基本計画構想(ループ・フランシス構想)」を市に提出するに至った。富良野市は提出された計画構想をベースに、同年11月「富良野市中心市街地活性化基本計画」として策定し、国に提出し、認定を受ける。

この計画はフランマルシェや、ネーブルタウンなどの施設整備を記載したものであった。

使えるものは全て活用して賛同者・仲間を増やす
この計画で利害関係者の合意を取り付けるため3人は議論や計画を裏付けるデータをプレゼンし、計画の賛同者を増やしていったが、新たな施設整備を含む事業は、言葉による説明では説得力が低く、イメージを理解できず賛成を得にくい層がいることに気づく。

そんな折、西本氏が富良野への移住者を通じて大手電機メーカーのVR(ウェアラブルリアリティ:仮想現実)担当者とながり、富良野市への提案を勧め、大玉氏を紹介した。

この当時、大玉氏は富良野市の道路網のマッピング等、インフラのデジタル・アーカイブの必要性を感じていたこと、また、新たな施設整備の説得材料としての利用可能性を見出したことから導入を進める。

そして、施設のイメージを立体的に表現するVRを作成。反対者に対しては具体的なイメージを持ってもらい、未来への希望を持ってもらえる新しい形のプレゼンを展開した。また、数字とグラフによって富良野という地域の危機的状況を可視化し、事業の必要性を実感してもらうことで、賛同者を増やした。

説明は3人がそれぞれに自ら繋がりのある関係者に対して分担して実施し、幅広く仲間を増やしていった。



4. フランマルシェ (2007~)

富良野の魅力や地元意見からテーマを固める

メディア出しやコンセプトワークに加え、webからの情報収集も得意であった西本氏は、日本の中で富良野は野菜の購買意欲が最も高い地域であることを知る。同氏は野菜店を営んでいることもあり、野菜の種類や豊富さが富良野の強みであることも実感していた。

そこで新施設では食をテーマとする方針に決定。その中でレストランの案も出たが、内部完結型の施設では商店街の統括者からの反応が懸念された。同時に、地元からは小ロットで新鮮な野菜を購入できる場所が欲しいという意見が出る。全国的にも道の駅で販売が行われる流れもあった。

このような検討のもと「富の富良野」というブランドイメージのもとで野菜の直売やテイクアウトフードの販売を実施することに決定する。

熱意のある公募出店者と外部の知恵との掛け合わせによる商品・ブランドのブラッシュアップ

しかし、テイクアウトフードとして知名度のある市内店に出店協力を依頼するも全て断られてしまう。そこで南工会議所の中で出店者を募るも当初の商品はレベルの低いものであった。このため札幌の商業計画コンサルに協力を依頼。フードコーディネーターに来てもらい、適切な価格設定やその価格の実現方法などのアドバイスももらう。

一方で3人も自ら、「富良野のイメージを持って商品のおいしさを感じ取ってもらえるか」を意識しながら改善策を出していく。さらに東京や名古屋などのイベントにも参加し、試食会を実施し、そこでのアンケート回答からも商品改善を図る。

フードコーディネーターという外部の知恵も入れるとともに、自ら様々な場に出ていくことを通じて徐々に商品をブラッシュアップすることに成功した。

食をテーマとした施設としての人気を維持し続ける

ブラッシュアップされた商品の魅力から、食をテーマにした施設として開業後1年半で来場者数100万人を突破するほどに人気を得る。さらに土産品も含め、開業後5年で100のアイテムを増やすほどに商品開発を行う。このようなアイテム数の多さは、「また今度買おうか」との考えからリピーターを生むことにも繋がっていた。

組織の取組の流れを知る

ページ中心には組織が実施してきた取組の一部を時系列で記載。どのようなタイミングでどのような動きを行っていたかを確認できる。

ふらのまちづくり株式会社

～官民双方の思いを実現する協働体制の構築～

基礎情報

Data

- 活動地域 Area** 北海道 富良野市
- 人口 Population** 19,863人 (2023年11月現在)
- 組織名称 Organization** ふらのまちづくり株式会社
- 地域課題 Challenges** 中心市街地の衰退／大規模空閑地の発生
- 解決方法 Approaches** 地域に回遊を生み出す施設群の整備／民間官民連携／交付金活用

中心人物

KEY PERSON



西本伸顕/Nobuaki Nishimoto

ふらのまちづくり株式会社代表取締役社長

- 1952 ● 富良野生まれ
- 1975 ● リクルート入社
- 1985 ● 富良野にUターン。家業である地元青果商社(株)北印を継ぎ、ふらの演劇工房、富良野塾、インターネット富良野、ラジオふらのなどの団体にまちづくりに関わる
- 2008 ● ふらのまちづくり株式会社代表取締役社長に就任

取組の概要

富良野市中心市街地の市民病院が移転し、それに伴って空閑地が発生することになった。西本氏や湯浅氏は、それ以前に自治体主導で行われた富良野駅前再開発事業の経験から、民間主導で官民が連携して中心市街地活性化の取組を進める必要があると考えていた。二人とともに、同様の課題意識を持ち、再開発事業等の経験もある富良野市職員である大玉氏を中心メンバーとして、官民連携を通じた中心市街地活性化に取り組んだ。まちづくりの構想（ループフラノ構想）を端緒に、まちの核となるフラノマルシェの整備など、行政や地元事業者との繋がりを最大限に活かしながら、まちなかに観光客と地元住民の双方を誘客し、中心市街地の活性化につなげている。

湯浅篤氏：1956年中富良野生まれ。若いころから商工会議所や商店街活動に取り組み、富良野のまちづくりに関わる。現在ふらのまちづくり株式会社専務取締役。

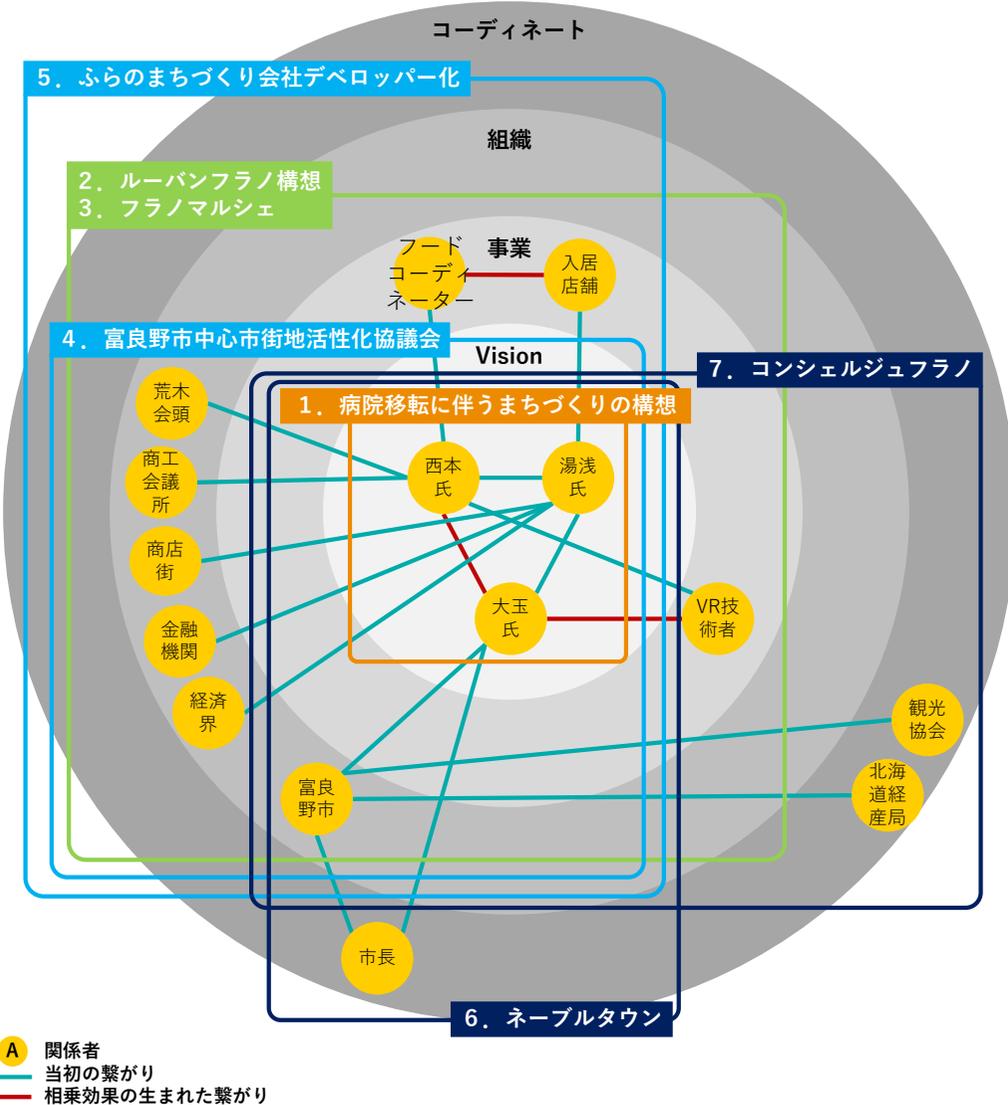
大玉英史氏：1957年下川町生まれ。富良野市役所職員として国や民間と行政の橋渡しなどの役割を担う。市役所を退職後の現在は富良野商工会議所専務理事・ふらのまちづくり株式会社取締役。

西本氏画像出典：「がんばる商店街30選」2015

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取組（ここでは「ネーブルタウン」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. 富良野駅前再開発事業（2002年）

富良野駅前再開発は必ずしも地域を活気づけなかった

富良野市を事業主体として富良野駅前地区再開発事業が実施される。約55億円を投じられたこの事業は、既成市街地での土地区画整理事業であり、既に立地していた商店街の店舗移転が必要であった。店主の高齢化、後継者不在及び将来経営不安を要因に、移転対象となった店舗の半数は廃業域外転出を選択。西本氏らにとって、本事業は結果として活発な地域経済を低迷させた点で地域の活性化からは遠ざかるものであった。

西本氏、湯浅氏、大玉氏の3人は富良野のまちづくりに関する近い課題意識を持つ

西本氏・湯浅氏は地元民間事業者として意見を述べる立場で、また大玉氏は事業に反対していたにも関わらず途中段階から市役所側の担当者の立場で、駅前再開発事業に直接関与。西本氏と湯浅氏は同年代の地元事業者であり、かつそれぞれ商工会議所の総務委員会委員長、商業委員会委員長として顔を合わせる関係でもあったこともあり、行政に任せっぱなしではいけないとの想いを共有していた。一方で大玉氏は地域衰退を促進させる事業を行ってしまったという後悔の念を抱いた。



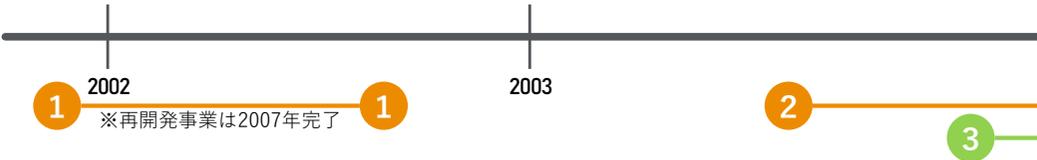
富良野駅前地区再開発事業 出典：富良野市HP



フラノマルシェ 出典：ふらのまちづくり株式会社HP

●富良野駅前地区第一種市街地再開発事業開始

●ふらのまちづくり株式会社設立



Vision 2. 病院移転に伴うまちづくりの構想

中心市街地にて大規模空地が発生

富良野市中心市街地の富良野協会病院の移転の話が持ち上がり、近隣の五条通商店街を中心に商工会議所では人の流れが途絶える危機感から移転反対の要望書を提出。しかし、市は老朽化した病院施設の危険性や多様化する医療ニーズ及び地域二次医療圏の地域センター病院として早急な対応が求められていることから、要望書は受け入れられなかった。

湯浅氏から西本氏へ提案

このような中で湯浅氏が西本氏に「今まで行政に行ってきた提言が何一つ採用されていない」実態を伝え、行政に任せていると将来の街は「ダメになる」と民間主体のまちづくりの必要性を共有する。一方、当時、国はまちづくり三法の改正で民間主体の中心市街地活性化を後押しする政策を進めようとしていた。湯浅氏はこの情報を得て、民間主体のまちづくりの可能性を見出し、民間主体の法定協議会を立ち上げて新しい中心市街地の基本計画を作ろうと、西本氏に提案し、以降ともに同計画策定に着手した。

西本氏と湯浅氏の経験と役割

まちづくりに対する共通の課題意識と高い熱量を持っていた2人は、普段から富良野の未来について議論し合う間柄であった。また、地元商店街のけん引役であった湯浅氏と、将来への考えを形作るコンセプトワークを得意とする西本氏が揃ったことで、まちづくりの構想を描く素地が整っていった。

自治体にて再開発事業を経験した大玉氏との連携

西本氏と湯浅氏は、民間主体であっても行政の計画策定プロセス等の事情に通じた市役所の仲間が必要であると認識。過去に商店街の道路整備事業に関わりのあった市職員の大玉氏に連絡を取る。当時大玉氏は駅前再開発に従事しており、行政の視点や建築・都市分野での経験を持っており、病院跡地活用事業という、公共的かつ再開発に近い事業を行うにあたって適任の人物であった。

課題意識を共有した官民をまたいだチーム

新たなまちづくりの課題意識を共有した3人が集まることで、収益性と公共性双方の視点を持ち、周囲を巻き込みながら施設整備の計画検討を進める体制が整った。

事業 3. 富良野市中心市街地活性化基本計画／ルーバンフラノ構想（2005～）

まちづくり三法の改正もあり、民間主体の病院跡地利活用の計画を策定する

2006年に商工会議所や商店街などによる「地域センター病院跡地活用基本計画検討報告書（提言）」を提出するも、行政が想定している中心市街地活性化とは異なる考え方であり、受け入れられなかった。

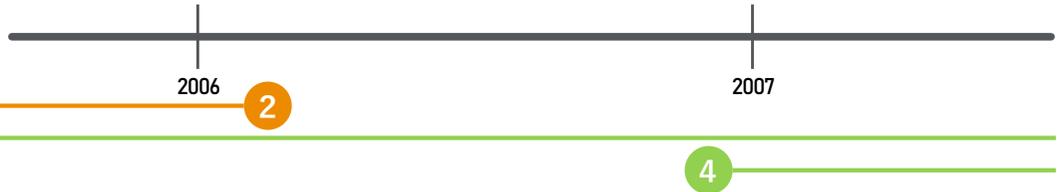
しかし、前述のまちづくり三法の改正もあり、民間主体で行うまちづくりの機運が高まっていた。この中で、2007年2月に富良野市中心市街地活性化協議会（本事例5）を設立し、検討を重ね、民間主導による病院跡地利用の内容を盛り込み、2008年2月に「新富良野市中心市街地活性化基本計画構想（ルーバン・フラノ構想）」を市に提出するに至った。富良野市は提出された計画構想をベースに、同年11月「富良野市中心市街地活性化基本計画」として策定し、国に提出し、認定を受ける。

この計画はフラノマルシェや、ネーブルタウンなどの施設整備を記載したものであった。

使えるものは全て活用して賛同者・仲間を増やす

この計画で利害関係者の合意を取り付けるため3人

●地域センター病院跡地活用基本計画検討報告書（提言）提出



は議論や計画を裏付けるデータをプレゼンし、計画の賛同者を増やしていったが、新たな施設整備を含む事業は、言葉による説明では説得力が低く、イメージを理解できず賛成を得にくい層がいることに気付く。

そんな折、西本氏が富良野への移住者を通じて大手電機メーカーのVR（ヴァーチャルリアリティ：仮想現実）担当者につながり、富良野市への提案を勧め、大玉氏を紹介した。

この当時、大玉氏は富良野市の道路網のマッピング等、インフラのデジタル・アーカイブの必要性を感じていたこと、また、新たな施設整備の説得材料としての利用可能性を見出したことから導入を進める。

そして、施設のイメージを立体的に表現するVRを作成。反対者に対しても具体的なイメージを持ってもらい、未来への希望を持ってもらえる新しい形のプレゼンを展開した。また、数字とグラフによって富良野という地域の危機的状況を可視化し、事業の必要性を実感してもらうことで、賛同者を増やした。

説明は3人がそれぞれに自ら繋がりのある関係者に対して分担して実施し、幅広く仲間を増やしていった。

事業 4. フラノマルシェ（2007～）

富良野の魅力や地元意見からテーマを固める

アイデア出しやコンセプトワークに加え、webからの情報収集も得意であった西本氏は、日本の中で富良野は野菜の購買意欲が最も高い地域であることを知る。同氏は青果店を営んでいることもあり、野菜の種類の豊富さが富良野の強みであることも実感していた。

そこで新施設では食をテーマとする方針に決定。その中ではレストラン等の案も出たが、内部完結型の施設では商店街の飲食店からの反発が懸念された。同時に、地元からは小ロットで新鮮な野菜を購入できる場所が欲しいという意見が出る。全国的にも道の駅で直売が行われる流れもあった。

このような検討のもと「食の富良野」というブランドイメージのもとで野菜の直売やテイクアウトフードの販売を実施することに決定する。

熱意のある公募出店者と外部の知恵との掛け合わせによる商品・ブランドのブラッシュアップ

しかし、テイクアウトフードとして知名度のある市内店に出店協力を依頼するも全て断られてしまう。そこで商工会議所の中で出店者を募るも当初の商品はレ

ベルの低いものであった。このため札幌の商業計画コンサルに協力を依頼。フードコーディネーターに来てもらい、適切な価格設定やその価格の実現方法などのアドバイスをもらう。

一方で3人も自ら、「富良野のイメージを持って商品のおいしさを感じ取ってもらえるか」を意識しながら改善案を出していく。さらに東京や名古屋などのイベントにも赴き、試食会を実施し、そこでのアンケート回答からも商品改善を図る。

フードコーディネーターという外部の知恵も入れるとともに、自ら様々な場に出ていくことを通じて徐々に商品をブラッシュアップすることに成功した。

食をテーマとした施設としての人気を維持し続ける

ブラッシュアップされた商品の魅力から、食をテーマにした施設として開業後1年半で来場者数100万人を突破するほどに人気を博す。さらに土産品も含め、開業後5年で100のアイテムを増やすほどに商品開発を行う。このようなアイテム数の多さは、「また今度買おうか」との考えからリピーターを生むことにも繋がりつつあった。

5. 富良野市中心市街地活性化協議会設立 (2007)

中心市街地の再生に向けた検討体制構築の必要性

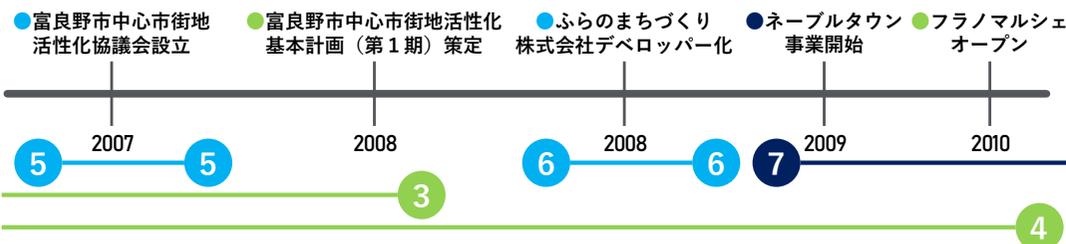
湯浅氏は、富良野協会病院の移転に伴った空閑地の活用に向け、構想に実現性を持たせる計画策定体制が必要と考えた。そこで西本氏に商工会議所の荒木会頭の説得を依頼。西本氏が荒木会頭に計画策定体制の必要性を説得した結果、商工会議所とまちづくり会社で計画策定の協議会を作る必要ありとの判断に至る。

一方で湯浅氏自身は他に必要となる関係者への根回しを実施。整備に必要な資金提供者、整備により利害の生じる商店街などの経済界、公的な事業を行うにあたって意思決定に必要な行政、有識者をメンバーに加え、協議会を設立した。

なお、域外の大手コンサルが策定した富良野駅前再開発事業の計画が実態に見合わなかった経験から、自分たちのまちは自分たちで検討しなければならないと考え、富良野に立地する団体で協議会を構成することを意識した。

参加者を絞り込み、スピード感を持った運営

この際、荒木氏、西本氏、湯浅氏での話し合いをもとに、組織メンバーとして、口だけではなく実際に行



6. ふらのまちづくり株式会社のデベロッパー化 (2008)

まちづくり会社をデベロッパー化させる必要性

中活計画の事業で国の補助金を受けられるのはまちづくり会社・TMO等の組織であった。そこで、2003年の駅前開発事業による施設の指定管理者として設立されたふらのまちづくり(株)の活用が検討された。

一方で富良野と人口が同規模で中活計画の認定を受けた久慈市への視察時、西本氏らは国の認定を受けた要因は「民間で1億円を超える出資をし、集客施設を作った意気込みだと思う」と助言を受ける。そこで施設整備事業のための増資と、組織体制の強化が必要と判断した。

荒木会頭の働きかけによる増資/組織体制の再編

増資は商工会議所の荒木会頭が率先して実施。出資を1口50万円とすることで各事業者の社長がポケットマネーで出せるという考えのもと、会頭自身のネットワークを活かし、1週間で7,315万円をまちの有力企業から集め、8,350万円に増資した。こうした賛同の背景には、過去にも商工会議所が中心となってスキー場やFMラジオ局を民間出資で立ち上げていた富良野の風土によるところもあった。

動もする関係者のみに絞ることにしたことで、スピード感をもって運営できる協議体を組織することに成功した。

富良野市中心市街地活性化協議会参加団体	
調整者	富良野商工会議所
構成員兼事務局	ふらのまちづくり株式会社
行政	富良野市
経済界	富良野商店街連絡協議会、新相生通商店街振興組合、富良野五条通商店街振興組合、ふらの農業協同組合
有識者	北海道中小企業家同友会旭川支部富良野地区会、富良野金融協会 ※ふらの農業協同組合は2008年追加構成員

また、市、商工会議所、商店街振興組合からのあて職だったまちづくり会社の人事も刷新し、責任の所在を明確化するとともに、組織体制の強化を図り、2009年に商工会議所の中核メンバーを主体とする新体制でスタート。本業での資金力を兼ね備えている人がトップである方が金融機関の信頼を得られるため、西本氏が代表取締役社長、荒木氏が代表取締役会長に就任した。

ハード整備の体力(実現性)を備えた組織へ

増資により組織の体力を備えるとともに、実行力ある組織体制としたことで大規模なハード整備を行う可能性を備えた組織に生まれ変わることができた。



ネーブルタウンのアトリウム 出典：ふらのまちづくり株式会社HP

7. ネーブルタウン (2009~)

まちなかコミュニティ再生のための施設整備が必要

中活計画の中で、フラノマルシェはまちの玄関口のため「にぎわい滞留拠点」、ネーブルタウンは「市民生活の利便性の拠点」として位置づけられていた。実際にフラノマルシェは中心市街地の活性化に寄与し、多くの観光客が来訪客として訪れた。さらに、地元の人々のまちなかコミュニティの再生が必要との考えのもと、地元を意識して住民が滞留する場所や生活提案型の店舗を備える施設整備を推進していくこととした。

市長や市役所職員との定期的なやりとり・会議体の設定による協働体制の構築・維持

事業推進の中では、まちづくり会社社員と市の職員を交えた中活運営委員会の定期開催、市長との年に数回の面談の機会の設定など、行政との日常的な対話の場を設け、まちづくりの方針に関する情報共有や合意形成を推進するための協働の体制を構築・維持してきている。なお、富良野市ではまちづくりに関わる職員は比較的長期で担当することで、思いを共有して関与し続けることができる体制をとっている。

さらにこの日常的な対話の場に加え、各種の計画決定プロセスに、まち全体の意思決定の場として中心市



8. コンシェルジュフラノ (2016~)

中心市街地におけるデパートの撤退により空きビルの再生が課題となる

2016年3月、衣料系のデパート旧三番館ふらの店が閉店したことで空きビル問題が浮上。歴史も古く、中心市街地でフラノマルシェと対角をなす集客施設でもあり、空きビルのまま放置することはできない状況であった。外部資本の投入を求めるのではなく、ふらのまちづくり(株)が地域の関係者とともに空きビル再生に取り組みすることとなった。

改修費用の検討における行政との連携

改修にあたり経産省の補助金を検討するも、通常の補助制度では補助額が不十分であった。そこで中活計画に基づく事業で、経産大臣の認定を得る特定民間中心市街地経済活力向上(S特)事業の活用を検討。このS特の活用は行政の強いコミットメントが要件となっていたことから、改修後の建物の床の一部を行政が区分取得することで事業要件を満たすこととした。

並行して、市長が「富良野・美瑛広域ブランド観光圏」構築に向け観光協会と富良野市商工観光課の移転を指示。これはインフォメーション機能拡充した施設

街地活性化協議会を関与させ、合意形成を確実なものとしている。

行政との協働と行政自ら積極的に動く体制へ

このような体制構築・維持の結果、ネーブルタウン内のまちなか認可保育所統合に際し、交通安全等一部懸念の反対意見者の方々には市長が自ら説得した。さらに施設内の公共性のあるアトリウム(全天候型多目的空間)については、施設のランニングコストを市の補助によって一部賄う事業スキームを実現するなど、高度な官民連携の企画・実現が可能となった。

収益性・公共性を備えた施設の実現

このように事業を推進することで、当時ではまとめることが難しかった、収益事業(店舗等)の空間と公益的(アトリウム、保育所等)の空間の隣接をネーブルタウンにて実現。特に、公園のような性格を持ったアトリウムでは子供の遊び場の側面を持つとともに、実際に店舗での買い物後に市民が滞在しており、当初構想していたまちなかコミュニティの再生を実現している。公共的側面のある事業を推進するにあたり、自治体との連携が必須だった。

が必要であったことによるものでもあった。

結果、商工会議所および市の観光部署なども同居する戦略的なシアオフィス機能に加え、長期滞在に適した簡易宿泊施設も併設。本施設とフラノマルシェを合わせて2核1モールのまちの構造を実現し、まちの回遊性向上に繋がっている。

平日頃からの情報共有・連携実績により行政の協力を仰ぐことができたことで、施設整備を実現することが可能となった。



コンシェルジュフラノ 出典：ふらのまちづくり株式会社HP

一般社団法人ドット道東

～協働者の獲得とその定着～

基礎情報

Data

活動地域 Area	北海道 道東 ※オホーツク、根室、釧路、十勝総合振興局管内
人口 Population	約88万人（2023年1月現在）
組織名称 Organization	一般社団法人ドット道東
地域課題 Challenges	人口減少／人口密度希薄地域／情報の発信力不足
解決方法 Approaches	情報発信／ブランディング／クリエイティブ／ネットワーキング／ 事業支援／クラウドファンディング／求人・リクルート

中心人物

KEY PERSON



中西拓郎/Takuro Nakanishi

一般社団法人ドット道東代表理事

- 2007 ● 防衛省入省
- 2012 ● 北見へUターン。地元のデザイン会社にてフリーペーパー制作に従事
- 2015 ● フリーペーパーの廃刊を機に独立
『道東をもっと刺激的にするメディア Magazine 1988』創刊
- 2016 ● 『1988 WEB MAGAZINE』リリース
- 2017 ● 一般社団法人オホーツク・テロワール理事・『HARU』編集長就任
- 2019 ● 一般社団法人ドット道東設立・代表理事就任

取組の概要

北見市から上京して暮らす中で地元に戻ることを考え始めたとき、都会からでは地元の情報に触れられないことに気づき、そんな状況を変えたいと地元の情報発信を行うためにUターン。行政区単位での情報発信では限界を感じていたところ、道東エリアのクリエイターたちも同様の課題感を抱えていることを知り、道東エリアでコトを起こすべく、道東地域の同志たちと協働の体制を構築しながら、道東の魅力を発信し始める。道東の「ドット」（コトや人）を繋ぎ、「理想を実現できる道東にする」というビジョンのもと、道東エリアに新たな取組を生み出し続けている。

ドット道東 設立メンバー

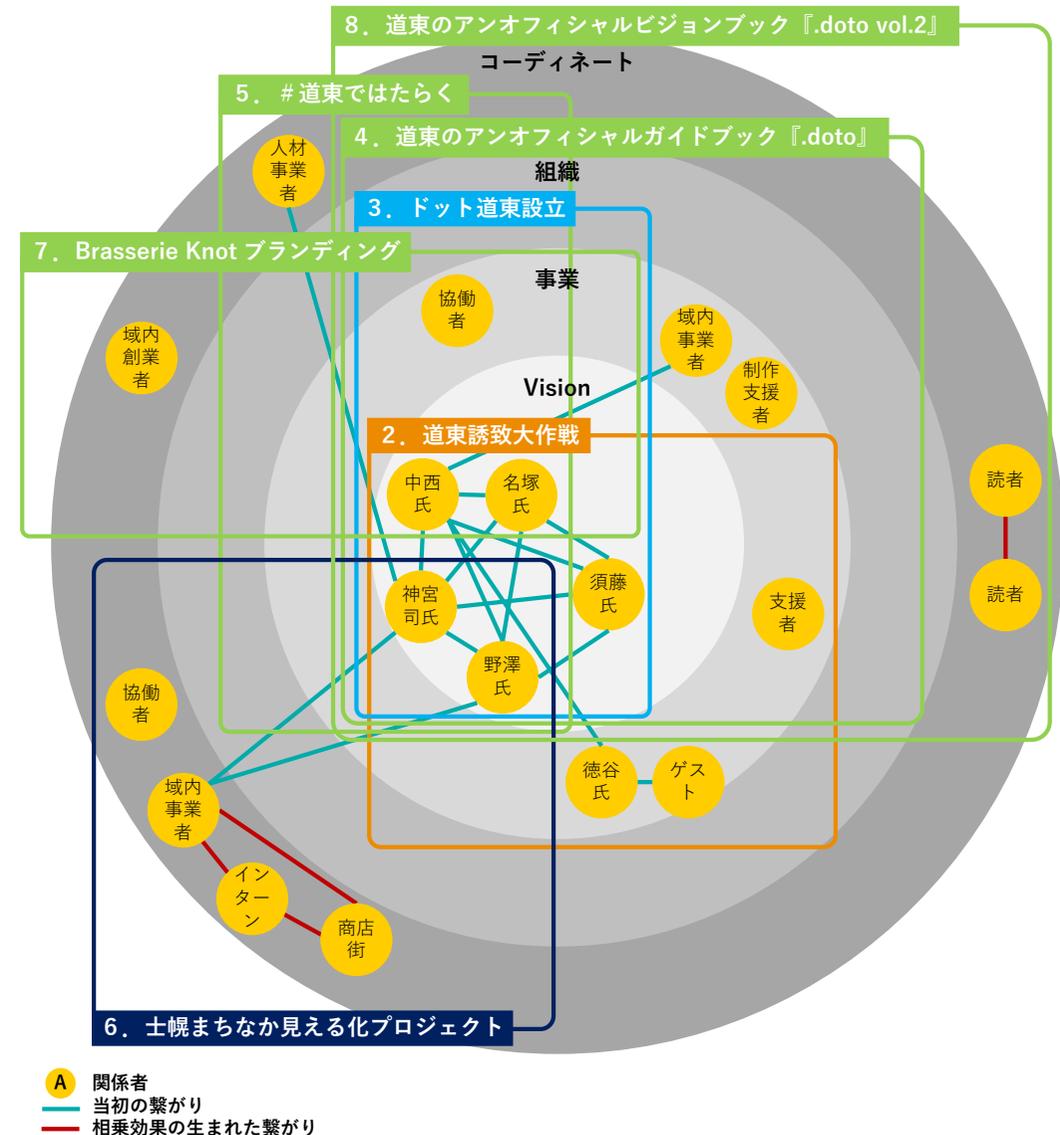
- 名塚ひろ氏：大手メーカーに勤めながら市民団体クスろを設立。フリーを経てドット道東へ
- 野澤一盛氏：大手IT企業・HR企業に勤めながらの情報発信の副業を経てドット道東へ
- 須藤か志こ氏：市民団体クスろの活動と並行し、ドット道東へ
- 神宮司亜沙美氏：ソフトウェアエンジニアなどを経て大樹町にUターン後、ドット道東へ

中西氏画像出典：ドット道東HP

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取り組み（ここでは「道東誘致大作戦」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



1. 地域の情報発信から「コトを起こす」意識への変化

情報発信から「コトを起こす」ことへの意識の変化

中西氏は、千葉にて就職して約4年が経ったころから漠然とUターンを意識していたが、千葉からでは地元の情報が入ってこないことに違和感を覚え、地域の情報発信の必要性を感じていた。そのような中、北見へUターンし、地元の情報発信に関わるフリーペーパーを制作するデザイン会社に勤めた後、独立してメディアを立ち上げる。北見市で様々な取組をしている方の取材の中で、取材相手から困りごとを聞くことが多く、解決策を提案したり、解決につなげてくれるような人を紹介していた。こうした経験から、地域の情報発信だけでなく、共通の課題を持つ人と人をつなげ、横串を指して課題を解決する取組の必要性に気付かされた。

仲間の少ない「北見」から、仲間のいる「道東」へ

当初の取組は北見市内。しかし北見市の人口は11万人強と少なく、地域内の情報発信も課題解決もほとんど1人で実行可能であった。

そんな折、道東地域全体に目を向けると、中西氏と新しい取組を行っているプレイヤーの存在をSNSで知

るとともに、イベントや知人の紹介で知り合うことになる。それが、後にドット道東のボードメンバーとなる神宮司氏、名塚氏、須藤氏であった。彼らも、中西氏と同様に地域情報の発信力の弱さや課題解決の需要といった認識を持っており、それぞれが地域内で孤軍奮闘していた。

中西氏は「北見では狭くて先細り、オホーツクでも自分1人でカバーできるものの道東まで範囲を広げると1人では出来ないだろう。」と考えた。自分1人でやり切れない範囲まで取組の領域を広げることで仲間を探し出すことに繋がっていった。



道東誘致大作戦 出典：CAMPFIREプロジェクトページ



2. 道東誘致大作戦 (2018)

道東としての情報発信が必要

2017年12月、中西氏を始めとする4人は、道東（オホーツク、根室、釧路、十勝総合振興局管内）全域を巻き込んだPRの取組を行うことで、道東内の異なる地域のプレイヤーを巻き込んだ取組を通じて道東という枠組みを作り出すことが必要と考えた。

ローカルの取組に詳しいゲストを誘致してのPR

遡ること1年、2016年11月、中西氏はFacebookを経由した友人の紹介で、取材で道東を訪れていた、ローカルに関するウェブメディア・ジモココ編集長の徳谷柿次郎氏と知り合う。この出会いは、常日頃人を紹介しあうような関係性を友人と築き、生まれた関係性で「何度も再会を生み続ける（徳谷氏記事より）」中西氏の関係性構築能力によるところが大きい。

PRの取組を企画するにあたり、徳谷氏との関係を有していた中西氏は、ローカルの取組に詳しいゲストを道東に招くことを画策。そのゲストを連れ、2泊3日で道東の魅力を伝える旅をアテンドした後、最終日にトークイベントを開催する、道東誘致大作戦の実施を決める。ゲストとしては徳谷氏からの声掛けを通じ

て5人を招待する。

関心層を取り込むクラウドファンディング

取組の資金はクラウドファンディングで調達することとする。この際、オホーツク・十勝・釧路の3地域が支援金額の多寡で誘致先を争う形をとった。競争要素を持たせることで取組に関心層（個人・事業者とも）を巻き込むことに繋がっている。

この情報発信は、従前からのローカルメディアでの取組による発信力、人的ネットワークが活き、名塚氏と須藤氏がもとより関係性のあった釧路市長が釧路市のサポーターとして関与するほどであった。

PRに留まらない、協働の生み出しへ

関心層を巻き込んだことで、アートや物販・飲食のイベントへの出店や、ゲストとの繋がりを通じてのトークイベント・飲食イベントへの参加など1年で約10件の中西氏らの取組実行に繋がっている。PRのみならず、協働したこと自体や関心層を巻き込んだことが、主催者の新たな協働を生み出している。

3. 一般社団法人ドット道東設立 (2019)

各地で個人で活動することの限界

道東誘致大作戦を中心に運営した4人に、それ以前に実施した取組に参加していた野澤氏を加えた5人は以下のような課題を持っていた。

1人で活動しているは他者評価がなく、クオリティを上げづらいこと／すべてを自分で行うために専門性を発揮しづらいこと／北海道という枠で括られるために道東が認知される機会を逃していること／市町村の範囲での取組の場合、場所によっては単価での受注を余儀なくされること／そのために挑戦するプレイヤーがうまくいかないこと。

ドット道東の設立

これらの課題に対処するには、仲間との議論を通じたクオリティの向上／仕事の質・量双方の向上のための、内容に応じたプロジェクトチームの結成での専門性発揮／北海道でも各市町村でもない「道東」という概念の形成／道東に来たい人を増やすための挑戦し続けられる土壌の生み出し、が必要であると考え、その実現のため5人は一般社団法人ドット道東を設立する。

これは道東誘致大作戦に関わったメンバーが「道東



4. 道東のアンオフィシャルガイドブック『.doto』制作・発行 (2019～2020)

本当に紹介したい道東の姿を届ける

ドット道東メンバーは、道東の魅力を伝えてきた経験から、道東の情報とネットワークが一番の強みと認識。この強みを活かし、メンバーが「これだ!」と思う好きな人・モノ・場所だけを、道東外の人ではなく、道東に住む人に届ける非公式ガイドブックを企画する。

従前から繋がりのあるクリエイターのみならず、クラウドファンディングを通じた制作支援者との協働

この制作にあたっては、クラウドファンディングでガイドブックの制作をお手伝いするプランの設定やイベント・SNS上での企画等を実施し、簡単に制作に参加できる仕組みをつくることで、ドット道東のメンバーや従前から協働経験のあるクリエイターのみならず、これまで繋がりのないクリエイターや道東関心層との協働も実現した。

強みがある分野を担当してもらう

制作の場面では参加者には、強みを発揮できる箇所をそれぞれに担当してもらう形をとった。全体を指揮するドット道東メンバーのマネジメントは難しくなるが、参加者が自分事にし、自己実現に直結することで

への誘致」だけでなく、地域のニーズに応える組織（受け皿）が必要という考えで生まれたものであった。

協働の枠組みを可視化し、取組の幅を拡大

道東誘致大作戦を皮切りに、各人が主体となって実施するイベント等に別のメンバーが自然とサポートする関係性が構築された。これが地域のニーズに応える受け皿となっていたが、個人で仕事を受けていたことで外部の人にはこの枠組みが可視化されていなかった。

このドット道東の設立によって、組織の枠組み・実施体制が外部の人にも可視化され、取組の地域・規模・種類等の幅を拡大することが可能となった。



『.doto』 出典：ドット道東HP

道東のアンオフィシャルガイドブック『.doto』制作・発行

結果的に制作物の質は向上。ドット道東がやりたいことではなく、みんながやりたいことを実現するステージを用意する事務局としてドット道東が機能した。

成功体験の共有を通じた潜在的協働者の協働者化

制作メンバーは『.doto』が地域コンテンツ大賞2020にて地方創生部門最優秀賞（内閣府地方創生推進事務局長賞）を受賞するという成功体験を共有。これにより、制作お手伝いの方も一部はその後継続的にドット道東と協働しており、潜在的協働者をその後の協働者にしていくことに成功している。

ファンに留まらない関係性の構築を通じた新たな「コト」の生み出し

クラウドファンディングではファンの取り込みが大きな効果とされ『.doto』も域内外のファンづくりに繋がっている。しかしここではそれに留まらず、ドット道東に仕事を依頼する域内事業者、その後実際にUターンする潜在的なプレイヤー、アドバイス・激励をくれる同業種の先輩との繋がりを生み出し、あるいは強固にしている。この繋がりを通じ、道東に新たな「コト」を生み出し、道東に経済活動を創出している。

事業 5. #道東ではたらく (2020~)

U・Iターン関心層との繋がり、情報提供可能な状況

『.doto』の発行を通じて多くの方から「道東に帰りたい」「道東に移住したい」という反響を得ることができた。また、ドット道東が道東の関心層に対して一定程度の情報が届けられる状況になっており、道東の事業者との関係性も構築されつつあった。一方で、道東に帰る・移住してみる決定打となるほどのまでには地元の情報がないという声もあった。

働きたい人と仕事のマッチング

そこで道東に関心を寄せ、道東で働きたい人と、ドット道東と普段から付き合いのある道東の自治体や事業者の仕事をマッチングする方法を考えた末に「#道東ではたらく」を開始する。

マッチングのみならずアフターフォローも実行

求人掲載に加え、都市部でのマッチングイベントなども開催することで、実際に2年半の間に約50名のマッチング(採用)を実現。

さらに「地域の中に同期をつくっていく」ことをコンセプトに勉強会・交流会を開催したり、オンラインのコミュニティも作ることで、就職者間のネットワー

● #道東ではたらく

● 土幌まちなか見える化プロジェクト



調整 6. 土幌まちなか見える化プロジェクト (2020~2021)

「#道東ではたらく」を通じた域内事業者のインターンシップ支援の実施

「#道東ではたらく」を通じ、土幌町の道の駅で長期インターン生のマッチングを実施し、そのインターン事業のコーディネートを行うこととなる。

現地企業との協働を通じ地域に繋がりを生む

道の駅の運営事業者は「外から人を迎え入れるだけではなく、日本一町民に必要とされる道の駅でありたい」というビジョンを掲げている。そこで地元の小売店と競合するのではなく、道の駅で商店街のPRをし、送客するなど商店街と共に歩むための取組を実施。

こうした取組は、PR・ネットワークのノウハウを持つドット道東がサポートしたことで実現された。

副次的な効果

こうした取組により、地域内のプレーヤーとなる道の駅と商店街の良好な関係構築に繋がった。

また、ドット道東は、インターン期間終了後もインターン生とのつながりを維持するため、東京で道東関係者のコミュニティを作るなどしている。ドット道東

クを形成するなどのアフターフォローも実施。マッチング後の定着率の向上を実現している。

インターンシップ事業を行う事業者との協業

同時期に、長期インターンシップ事業等を実施している札幌のNPO法人エンブリッジと繋がりを持ち、若者の実践型インターンシップ事業を一緒に取り組んだ。この実践型インターンシップ事業は後の土幌まちなか見える化プロジェクト(本事例6)につながる。



道東ではたらく 出典：ドット道東HP

事業 7. Brasserie Knot ブランディング・クラウドファンディング支援 (2021)

ブルワリー開業の相談

自然と共にある豊かなライフスタイルを提案する株式会社Knotの植竹氏からドット道東に対して、クラフトビール・ブルワリー開業に関して、ブランディング・資金調達相談があった。これは『.doto』を読んだことであった。

協働経験者とのコーポレートロゴのデザインとクラウドファンディングのサポート

開業は、ドット道東のコーポレートアイデンティティの制作にてアートディレクター兼デザイナーを務めたクリエイターとドット道東との協働によりコーポレートロゴのデザインを実施。

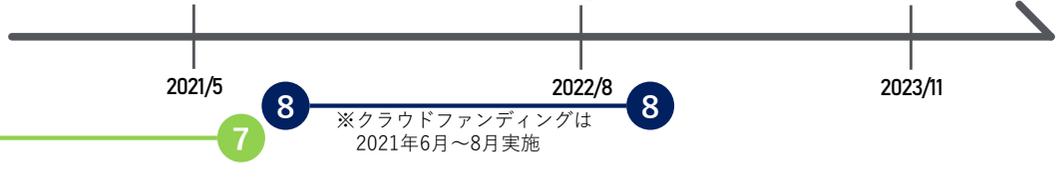
資金調達については、ドット道東の道東誘致大作戦や『.doto』の発行を通じたクラウドファンディングの経験、道東地域における情報発信力を生かすとともに、『.doto』制作支援にて関係性を構築したクラウドファンディング企業で多くの案件担当経験のあるクリエイターとも協働することで、クラウドファンディングのサポートを実施した。

このように、過去に関わったクリエイターとともに、

● Brasserie Knot ブランディング・クラウドファンディング支援

● 道東のアンオフィシャルビジョンブック『.doto vol.2』制作・発行

DOTO-NETリリース



調整 8. 道東のアンオフィシャルビジョンブック『.doto vol.2』制作・発行 (2021~2022)

未来のドットを繋ぐ

『.doto』は、現在の道東のドット(コトや人)を単発の取組ではなく、「道東」エリアの面的な取組として可視化したことで、1つ々の市町への帰京や移住ではなく、「道東」地域全体におけるU・Iターンとそれに伴う就職・関係人口層の取り込みに至った。こうした経験を踏まえて、ドット道東は「理想を実現できる道東にする」をビジョンに掲げ、未だ顕在化されていない未来のドット(想いを共にする仲間やスキル)を繋ぐ第2弾のアンオフィシャルビジョンブック制作を構想した。

100人の制作への関与、1000人の理想の掲載

前回と同様にクラウドファンディングを通じて資金を調達するとともに、制作お手伝いプランや、理想掲載プランを設定。

これまで関与してきたクリエイターのみならず、100人超の支援者とともにそれぞれの強みを活かした制作を実現し、協働の幅を拡大した。さらに、1,000人超の「道東で実現したい理想」を掲載。この理想の掲載の欄では8つのカテゴリーで理想とともに、本人

中西氏がプロデューサーとして本プロジェクトを率いた。

道東というブランド

地域の人から愛される地ビール・地域に人を集める地ビールを作るというコンセプトから、工場の立地自治体だけではなく、「道東」という地域としてのブランディングを実施。「道東のビール」という言葉意識的に使うことで、道東地域全体の人にビールを自分事としてとらえてもらうことに成功した。

クラウドファンディングの成功を通じ、CAMP FIREとの連携へ

ドット道東のサポートを受けたクラウドファンディングは目標金額1,000万円を大きく上回る1,667万円を集めて成功。

その後、ドット道東自体の3件(本事例2,4,8)のクラウドファンディングの成功の実績から、クラウドファンディング「CAMPFIRE」とパートナーシップ契約を締結した。この連携において道東のプロジェクトの情報発信や企画、マーケティングなどの面での支援を実施する体制を構築している。

のできることでSNSアカウントも掲載。理想とできること、それを持つ人同士を繋がるような仕掛けをほどこしている。

共通体験を通じた道東の輪郭づくり

このようなビジョンブックの制作、理想の共有、理想の実現のための協働などの共通体験は道東というアイデンティティを形成し、「ドット」を繋ぐ役割を果たし、緩やかながらも協働を実現する関係性の構築に繋がっている。例えば理想を掲載した方が、実際に本になってから他の方の理想を見て触発され、自身の理想に向けて一歩進めることができたといったフィードバックを受けることもあった。

DOTO-NETリリース

このような理想を実現するためのネットワーク・プラットフォームを、新しいインフラと定義し、「DOTO-NET」と名付ける。2023年11月、挑戦したい若者、応援したい大人・企業等を繋ぐコミュニティサービス「DOTO-NET」をリリースする。



しほろよってくマップ 出典：ドット道東HP

山形まちづくり株式会社

～あらゆる層の地域住民に求められる場づくり～

基礎情報

Data

- 活動地域 Area** 山形県 山形市（中心市街地）
- 人口 Population** 241,802人（2024年1月現在）
- 組織名称 Organization** 山形まちづくり株式会社
- 地域課題 Challenges** 消費者ニーズの多様化への対応／地域一体の魅力向上
- 解決方法 Approach** 地域住民ニーズのマーケティング／まちづくりに関わるプラットフォームづくり／連鎖的小規模開発を通じたエリアマネジメント

中心人物

KEY PERSON



下田孝志/Takashi Shimoda

山形まちづくり株式会社 常務取締役

- 1974 ● 岩手県生まれ
- 1997 ● 七日町商店街振興組合事務局勤務
- 2011 ● 七日町商店街振興組合事務局長
- 2015 ● 山形まちづくり株式会社取締役
- 2019 ● 山形まちづくり株式会社常務取締役

取組の概要

山形城下町の主要な商業エリアである七日町商店街地域は、古くからの町並みに加え、行政機関や病院、オフィス等の立地などもあり、賑わいある中心市街地の一角を占めている。一方、2000年頃からの大型店の郊外移転・閉店等空洞化（ドーナツ化）など、人が集まり、コミュニケーションが交わされるまちとしての機能が希薄化していた。こうした状況に危機感を覚えた下田氏は、自身が事務局長を務める七日町商店街振興組合の枠を超えたまちづくりのため、山形まちづくり株式会社の設立。これまでまちづくりに関わってこなかった世代・層との関与を増やし、子育て世代の誘客のための施設整備等を通じて、多様な人が集まる「場」づくりを実践しながら、地価の上昇や居住人口の増加等、中心市街地活性化に寄与している。

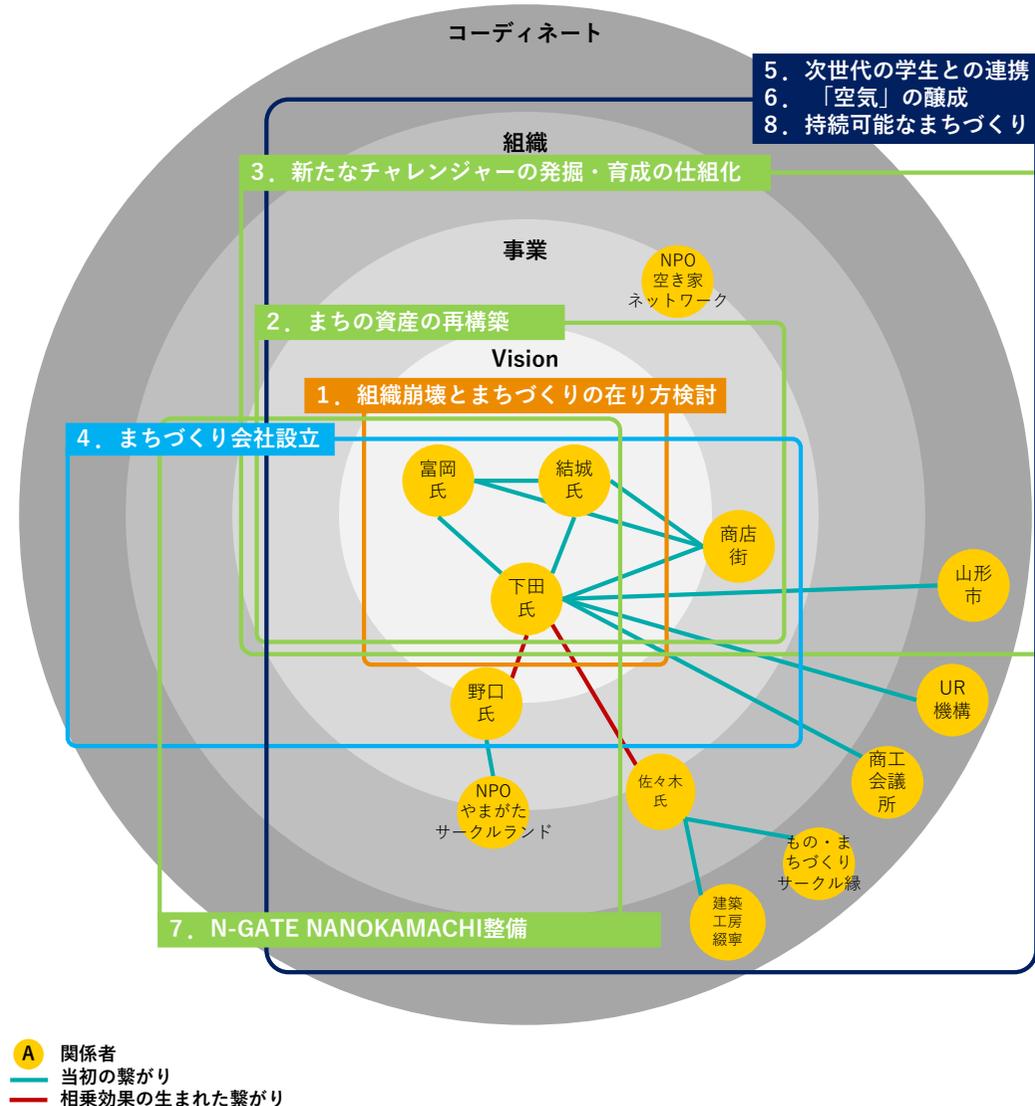
- 富岡善一郎氏**：七日町の楽器屋社長兼商店街若手中心メンバー。七日町商店街振興組合の改革時、専務理事となる。
- 結城康三氏**：七日町の呉服屋社長兼商店街若手中心メンバー。七日町商店街振興組合の改革時、常任理事となり、その後に山形まちづくり会社の代表取締役となる。
- 野口比呂美氏**：2003年にNPOやまがた育児サークルランドを設立（代表）。生涯学習、人材育成を専門とし、山形県社会教育委員、山形市教育委員などを歴任。

下田氏画像出典：本人提供

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取組（ここでは「まちづくり株式会社設立のプロセスと多様なプレイヤーの巻き込み」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



1. 組織崩壊を契機に まちの在り方を考える

商店街の隆盛

山形市の中心市街地は、古くからの建物や蔵、清流が流れる堰（小川）が残る街並みを有し、七日町・駅周辺エリアを中心に大店が立地。その一角を占める七日町商店街では、地域・環境の変化に応じて、1964年に設立した振興組合執行部や若手中心メンバーが主導しながら、商いの場としての七日町での共同事業や都市構想策定等、まちづくり施策を活発に企画・実行する体制が整っていた。

構造的なまちの課題の変化

2000年頃から、七日町においても大店を含めたまちの郊外化が進み、県外資本流入や建物の近代化により、まちなかが住商混合地域から「商売をするだけの地域」となるなど、様相が変わっていった。

この時期に前後して、振興組合若手中心メンバー兼執行部の一人、富岡善一郎氏は、「商売だけではない地域に憩いの広場（空間・余白）を作り、まち全体の魅力を上げていく」といった構想を抱いており、下田氏は事務局業務を通じて富岡氏が主導する事業（後述の広場整備）や事務局として二人三脚で、商店街の活性化事業をともに仕事をする中で、まちづくりのあり方・考え方を学び、その後の活動に影響を受ける。



事業 2. まちの資産の再構築（1993～）

ほっとなる広場公園の整備

1993年、七日町商店街主導で旧保険会社跡地を広場に整備し、市民主体のイベント空間を創出。富岡氏が主導し、商店街に商業施設ではない広場を整備することで、「何を売りたいか」ではなく「どのような空間であつたらいいか」という顧客目線・未来志向を考える契機となった。事務局職員となってからは、下田氏は、富岡氏と二人三脚で、この広場の空間活用を含む様々なまちづくり施策に取り組むこととなる。

水の町屋七日町御殿堰の開業

2004年に設立された七日町活性化拠点づくり協議会において、下田氏は、組合事務局として、行政（国・県・市）や地権者との調整役を担う。

2010年、協議を踏まえた第一号事業として、地権者の結城康氏を中心に、七日町御殿堰株式会社が設立され、商業施設「水の町屋七日町御殿堰」が整備された。この事業は、それまでの高層化した近代的・効率的な建物ではなく、七日町が持つ歴史・伝統の象徴である「御殿堰」や「蔵」を活用した、地域に愛される持続可能な木造2階建ての商業施設として、その後のエリアマネジメントに一石を投じることとなる。



ほっとなる広場公園



水の町屋七日町御殿堰

コミュニティの希薄化とまちづくりの在り方改革

組合執行部主導の下、事務局職員の下田氏は、七日町商店街を中心に回遊性を上げる街路整備や市民主体のイベント空間となる広場の整備など様々な取組の実行役を担う。そのような中、2011年の道路整備事業のプロセスにおいて、事業を推進する振興組合執行部が各商店主等に十分な相談・説明・議論をせずに事業を推進している状況（事業本来の目的について理解していない関係者が多数いたこと）が問題となり、組合理事が総辞職する事件が発生。

事件発生後の体制再編では、当時は若手であったが、唯一の事務局職員で残った下田氏が事務局長に抜擢された。下田氏と新たな組合執行部は、それまでのまちづくりや事業の進め方・あり方を振り返り、遊休不動産の活用や後継者育成、財政再建など、「今、目の前で起きている商店街の様々な課題に対して、対応できているのか?」という問から、組織・財政・事業の在り方について改革に着手。「今までどうだったか」・「何をやるのか」ではなく、「これからどうしたいか」・「何のためにやるのか」という組織体制・方針とし、七日町を含むまち全体の民間主導のエリアマネジメントに取り組んでいくこととなった。

3. まちづくりの新たなチャレンジャーの 発掘・育成の仕組化（2011～）

新規創業者を発掘・育成

下田氏は、さまざまな商店街事業を担う中で、これまで整備してきたまちの空間に実際に新たなプレーヤーを巻き込む（発掘）ため、新たな「マーケット事業」の推進を決意。下田氏が中心となり、東北各地の「マルシェ」等へ足を運び、魅力的な出店者に直接声がけをするなどして出店者を募った。また、開催時間を20時までとし、ナイトタイムエコノミーの可能性を探る要素も取り入れ、2011年から、商店経営に意欲的な人材が出店のチャレンジができる「マーケット事業（七日町クラフトナイト）」を実施するなど、単なる集客イベント化とならないように取り組んだ。

山形まちづくり株式会社設立後は、まちづくり会社の主催となり、セミナー開催と連動させて、受講を通じて将来的に創業したい人を育成・支援し、新規創業に繋げる仕組みを構築。出店後にはアンケート調査を実施し、創業へ向けた熟度が高まったと判断した段階で、「起業セミナー」参加を促し、併せて、空き物件を所有する不動産オーナーや各専門家とのマッチングの場を提供するなど、まちづくりの新たなチャレンジャーを一気通貫して支援する仕組みとなっている。



4. 山形まちづくり株式会社の 設立（2015）

地域・世代を超えたエリアマネジメントの必要性

七日町の活性化のために各種事業を進める一方、下田氏は、商店街の核店舗の百貨店閉店や利活用が進まない七日町外の遊休施設等の課題に迅速な対応ができていないと感じていた。組合事務局として様々な事業を経験し、全国の商店街やまちづくり会社等を視察していた下田氏は、まちづくりに関する振興組合やNPO法人等が同一のゴール設定がないまま各々の事業を行っている実態や、まちなかは商業だけの場ではないという考えから、持続可能で地域に求められる取組を企画・実行する新組織が必要と考えた。

野口氏との議論を通じた新たな視点の気づき

振興組合では、これまでも組合を中心にまちづくりを推進してきたという自負から、「商業」・「既存顧客（来街者）」重視の傾向が根強かった。そのような中、下田氏は、閉店した百貨店（松坂屋）跡地利用の検討の場で、郊外で活動するNPOやまがた育児サークルランド代表の野口比呂美氏と出会う。下田氏は、同氏との議論を通じて、商業に関わる一部関係者だけでまちづくりを進めることで、多世代・多様な層の問題意識・想いを拾えておらず、住民がまちに求める場・

一連の各種セミナーの実施

「リノベーションセミナー」と題した起業セミナーを実施し、マーケット事業の出店者を発掘。実際にまちなかでの創業経験のある方（創業希望者と年齢的にも近い若手オーナー）をリストアップし、成功・失敗の体験談を講義する。会場をリノベーション物件とすることで、受講者が創業時にどのような店を持ちたいかをイメージできるような場を創出。

また、まちづくり会社として遊休不動産再生事業へ取り組む中で、空き家対策に取り組むNPO空き家ネットワークとの出会いがあり、その後、山形市とも連携し、「空き家対策セミナー」を実施。弁護士や行政書士等の専門家を講師として空き家リスクへの理解を深める場や、空き家所有者と空き家の利活用を希望する創業者とのマッチングの場を提供。

こうした各種事業の企画から実行フェーズでは、結城氏が収支や事業可能性を厳しくチェックし、富岡氏と下田氏が様々なコンセプト・アイデアを出しながらチーム一丸となって推進する体制となっている。

このように、様々な取組を重ね合わせることで、整備された施設・空間の中でプレーヤーが多様な取組にチャレンジできる場を創出してきている。

機能についての議論・体制が不十分であると確信した。

経験・知見をフル稼働した合意と会社設立へ

下田氏は事務局として全国の商店街やまちづくり会社の事例（長浜まちづくり株式会社等）を学び、組織外の同志（野口氏等）との議論を通じて、商店街という既存組織だけでは解決できない新たな課題が発生しており、このままでは七日町商店街を含むエリア全体の将来が明るくない（閉塞感・停滞感）と感じ、その解決の推進力としてまちづくり会社の必要性を訴えた。

当初、新組織設立については、市役所や他の商店街等のみならず、下田氏の長年の相談相手である富岡氏（組合専務理事）・結城氏（組合常任理事）からも「商店街組織でやれる。わざわざ新しい組織を作る必要性がない」と反対された。下田氏は、行政や全国各地のまちづくり会社代表等、様々なゲストを招き、約2年間にわたり関係者の疑問や反対意見を1つ1つ紐解き、議論していった。その結果、当初は反対していた関係者との間でもまちづくりの方向性が統一され、七日町地域に限らない、多様なプレーヤーが関わるまちづくりを目指す「山形まちづくり株式会社」を2015年に設立することとなった。

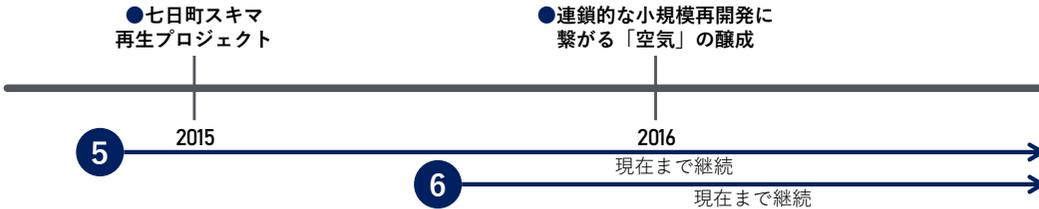
調整 5. 次世代の学生との連携 (2015~)

地元大学生との連携でまちづくり層を拡大

2015年、遊休不動産再生のため、空き物件の現況調査や不動産所有者の意向把握を進め、将来的な利活用策の相談・検討・提案を実施。この事業は、下田氏が「マーケット事業」の取組を通じて知り合った地元大学の職員から、「学生たちを巻き込んでどうか」との提案を受け、大学（教授等）を通すのではなく、興味関心のある学生たちに直接声掛けをし、「七日町スキマ再生プロジェクト」を実施。本プロジェクトでは、地元大学生らが空き物件見学ツアーやワークショップをした後、空き屋活用案の発表会や模型展示会等を展開し、その場に不動産オーナーに参加してもらうことで、地元大学生のまちづくりへの参画や「学生でもできること」を創出し、不動産オーナーには不動産の利活用の意識改革に寄与している。

佐々木氏との出会いで加速する個と個のネットワーク

2022年、下田氏は、「面白い学生がいる」と同郷の佐々木氏を紹介されたことがプロジェクトの大きな転換点となった。当時大学2年生だった同氏は、地元の大学で建築・デザインを学びながら、学内で「もの・まちづくりサークル縁」を設立し、遊休不動産の所有者に自ら交渉してリノベーションを行っていた。



調整 6. 受け入れられ・チャレンジできる「空気」の醸成 (2016~)

連鎖的な小規模再開発

様々な層のまちづくりの担い手を引き込み、発掘・育成していく取組では、多様な世代・層のまちづくりに対する関心を高め、まちづくりの自分ゴト化を促し、「自分もチャレンジできるかもしれない」・「七日町は自分たちのチャレンジを応援してくれる」という「空気」を醸成（場づくり）している。このような様々な取組の仕掛けと場が整うことで、各世代のプレーヤーが新しい事業を立ち上げ、事業を実施する「連鎖」を生み出している。

choto futto (チョットフット) の例 (2016年)

こうした七日町エリアを中心とした「場」におけるチャレンジを応援したロールモデルとして「chotto futto」がある（築70年の旧耳鼻科医院の建物の1階部分をリノベーションし、独立起業して雑貨店を開業）。山形まちづくり株式会社主催のマーケット事業出店で経験を積み、起業セミナーで専門家とマッチングし、同社によるリノベーション支援を経て開業した。

誰もが参加可能な「未来ビジョン」策定

また、コロナ明けの新しいまちづくり方針を考える

こうした取組について、下田氏は、山形まちづくり株式会社として後押ししながら、同社の取組に協力してくれる学生という対象ではなく、一緒にまちづくりを担う組織・（まちづくり）人材を育成する存在（同志）として、佐々木氏と新たな事業について検討。

その結果、山形まちづくり株式会社として、佐々木氏とともに、空き店舗に偏りがちだった遊休不動産の対象を、空き家や空き地・スペースの利活用という視点まで広げ、まちなかの余白・空間をデザイン・プロデュースしていくことの重要性を共有し、取り組んでいくこととなった。佐々木氏は、大学卒業後もサークルOBとしてのサポートの他、有志活動団体として建築工房綴寧（ていねい）を立ち上げながら同社とともにまちづくりに関わっている。

こうした取組は、必ずしも「山形大学」や「東北芸術工科大学」といった組織との連携ではなく、同社（下田氏）が大学という学び舎に通うまちづくりに関心を持つ学生と直接つながって毎年継続的に行っている。これは、組織と組織ではなく、個と個の繋がりを重視する考え方が根本にあり、個々人が「これは良い」「楽しい」と思ったことを後輩や周囲につなげて脈々と次の世代に繋がっている。

●連鎖的な小規模再開発に繋がる「空気」の醸成



ため、商店街・行政・会議所・UR機構とともに、テーマ毎に学生や子育て世代からも参加する七日町エリア全体の「未来ビジョン」策定事業を実施するなど、誰もがまちづくりに参画可能な雰囲気（場・空気）を創出。

下田氏のバックグラウンド

振興組合メンバーや野口氏等との議論・事業の実践し続ける下田氏の現状分析や取組の素地として、①田舎の小さな小学校出身（同級生が12人で、一人一人役割が多く、自分がやらなければならないという感覚／地域の年配とも付き合う多世代との協調が必須の関係性）、②教育学部での学び（人は何を感じて行動するか、どうしたら伝わるかといった心理学的・教育学的思考の癖）、③スポーツ少年団の指導（様々な性格のメンバーに伝え・指導してこそチームがワークする）、といった経験に加え、組合事務局就職後、結城氏から「自分の軸（物差し）を持ちなさい」という指導を受け、地域やまちづくり関係の文献を読み漁り、行政や商店街連合組織等主催の研修事業やセミナー等へ積極的に参加し、視察訪問（自己負担）を重ねることで、多くの地域・商店街の事例など学び、全国のキーマンとのネットワークを構築したことが活きているという。

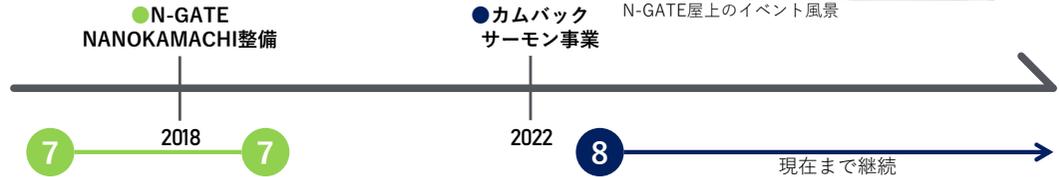
事業 7. N-GATE NANOKAMACHIの整備 (2018)

新たなまちづくり会社の事業の進め方

まちづくり会社設立後、地元信頼され愛される組織・まちを目指し、既存顧客（来街者）だけではなく、地元（半径500m）の居住者や、子育て世代や学生等に対して、「何が欲しか」ではなく「このまちでどんな暮らしがしたいか」「どんな風に過ごしたいか」といったアンケート調査を実施。

下田氏は、富岡氏や野口氏との間で度重なる議論を経て、この調査の計画策定から実行に移した。将来の持続可能なまちづくりを考えると、多様な人材の巻き込みが必要で、特に、今は関与が少ない子育て世代こそがまちづくりに関与すべき存在であり、その存在によってこれまでになかった新たな魅力や価値の創出につながるはずだ、との考えに行きついた。

こうした考えとアンケート調査の結果を踏まえ、まちなかに必要性が高いもの（機能）を有した地域交流拠点として2018年に「N-GATE」を整備した。同施設は、七日町商店街振興組合が所有する駐車場を建て替えに伴い、子育て支援施設や観光案内所、地場商品のアンテナショップ、駐車場の機能と、多目的利用ができるイベントスペースを備えている。



N-GATE NANOKAMACHI



N-GATE屋上のイベント風景

調整 6. 受け入れられ・チャレンジできる「空気」の醸成 (2016~)

連鎖的な小規模再開発

様々な層のまちづくりの担い手を引き込み、発掘・育成していく取組では、多様な世代・層のまちづくりに対する関心を高め、まちづくりの自分ゴト化を促し、「自分もチャレンジできるかもしれない」・「七日町は自分たちのチャレンジを応援してくれる」という「空気」を醸成（場づくり）している。このような様々な取組の仕掛けと場が整うことで、各世代のプレーヤーが新しい事業を立ち上げ、事業を実施する「連鎖」を生み出している。

choto futto (チョットフット) の例 (2016年)

こうした七日町エリアを中心とした「場」におけるチャレンジを応援したロールモデルとして「chotto futto」がある（築70年の旧耳鼻科医院の建物の1階部分をリノベーションし、独立起業して雑貨店を開業）。山形まちづくり株式会社主催のマーケット事業出店で経験を積み、起業セミナーで専門家とマッチングし、同社によるリノベーション支援を経て開業した。

誰もが参加可能な「未来ビジョン」策定

また、コロナ明けの新しいまちづくり方針を考える

調整 8. 持続可能なまちづくりのその先へ (2022~)

将来世代にわたるまちの担い手づくり

下田氏の下には、地元の学校に勤める先生等からまちづくりに関する講義の実施や実際に街を見学をさせてほしいという依頼があり、その都度、個別に対応していた。当初は子どもの学習の機会と捉えて積極的に受け入れていたものの、下田氏の中で「子どもの頃の経験や記憶が街の未来を創る」という考えの中で、今の対応のままでは経験や記憶が残らないという結論に至り、方向転換する。

その結果、一旦山形を離れても、また戻って来たいと思われるまちにするため、2022年から、下田氏一人ではなく、山形まちづくり株式会社の事業として、小学生から高校生を対象に、自分たちがやりたいこと・実現したいことを企画して実践するための場づくり（カムバックサーモン事業）を開始。

山形まちづくり株式会社では、実際に地域との調整や事業を後押しするための資金提供等を実施。こうした取組は、目先の「賑い」づくりではなく、5年後、10年後を見据えた未来への投資、若年層からの人材育成を目的としている。



カムバックサーモン事業のワークショップ



高校生の文化祭での展示

株式会社金沢商業活性化センター

～収益事業の確立による持続的なまちづくり会社の運営～

基礎情報

Data

- 活動地域 Area** 石川県 金沢市
- 人口 Population** 推計人口：457,312人（令和6年1月現在）
- 組織名称 Organization** 株式会社金沢商業活性化センター
- 地域課題 Challenges** 中心市街地の人口減少／中心商店街の点在／大規模商業施設の開業
- 解決方法 Approaches** ハード施設整備／交通インフラ整備／官民連携／収益事業の確保による持続的運営

中心人物

KEY PERSON



高本泰輔/Taisuke Takamoto

株式会社金沢商業活性化センター常務執行役員

- 2000 ● 株式会社金沢商業活性化センター入社
- 2005 ● 株式会社金沢商業活性化センター事業課長に就任
- 2008 ● 株式会社金沢商業活性化センターゼネラルマネージャーに就任
- 2018 ● 株式会社金沢商業活性化センター常務執行役員に就任

取組の概要

北陸新幹線開業を見据えた金沢駅周辺の再開発等により商業集積地の分散化が始まり、中心市街地の人口減少が緩やかに進むも、将来的な中心市街地衰退の課題を認識。課題の対応策として、親和性の高い店舗の誘導や遊休不動産を活用した商業施設Pregoの開業、金沢駅から中心商業地の各エリアを結ぶまちバス事業に取り組む。現在は、香林坊エリアと武蔵エリアの活性化施策に加え、金沢駅周辺とも連動を図り中心街地全体のMAP「かなざわまちなび」など3エリアに亘る事業を展開している。

小口氏：現多治見まちづくり株式会社代表取締役。2005年に株式会社金沢商業活性化センターに入社し、2009年に多治見市に移住するまで、まちづくりの仕事に携わる。

大西氏：2011年に入社し、現在は同社にてマネージャーを務める。

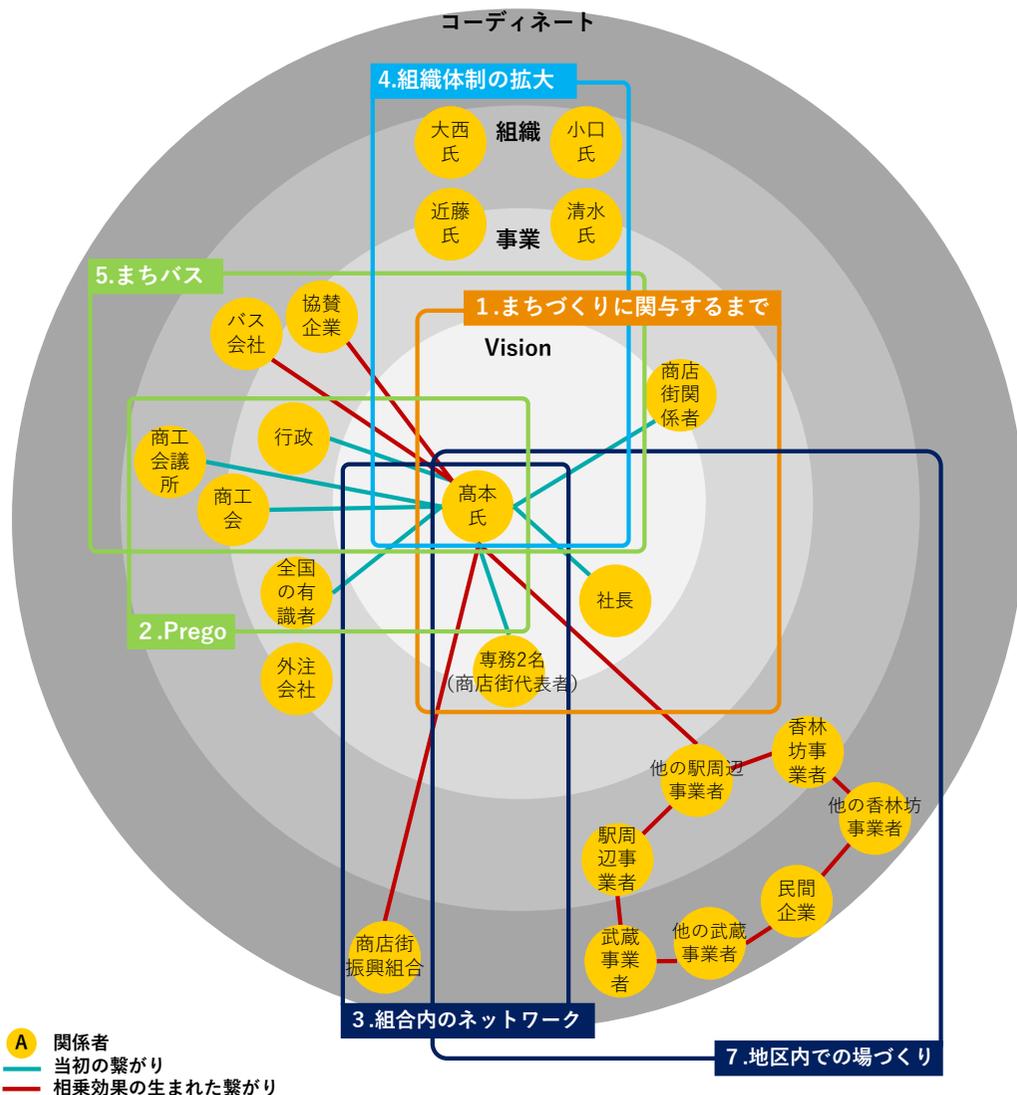
近藤氏：2012年に入社し、現在は同社にてマネージャーを務める。

高本氏画像出典：本人提供

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取り組み（ここでは「まちバス」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. まちづくりとの出会い（～2000）

まちづくりとはかけ離れた仕事に従事

高本氏は新卒で電機メーカーに入社し、SE職として電力関係等のプラントでシステムを担当していた。しかしながら、入社当時から営業職を志望しており、人と密に関係性を作る仕事に就きたかったと考えていたほか、「自分が提供したものの評価がダイレクトに分かる仕事が良い」と考えていたため、金沢市内のホテルに転職した。

その後、商店街関係者から、片町エリア（金沢市の中心市街地）の遊休地を借り、国・石川県・金沢市の補助により商業施設を整備する事業を行うための会社（株式会社金沢商業活性化センター）が設立され、社員を募集していることを聞いた。高本氏は前述の考えの通り、人と密に関係性を作る仕事、また、自分が提供したものの評価がダイレクトに分かる仕事に取り組みたいといった想いがあったことから、まちづくり会社の求人に関心を持ち、株式会社金沢商業活性化センターに2000年に入社した。

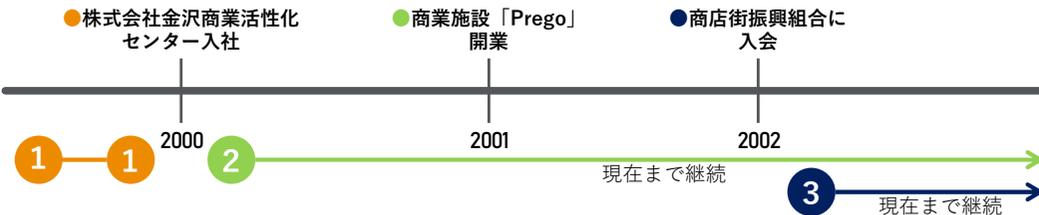
前職とまちづくり業務の関連性

なお、SE職やサービス業での経験は一見まちづくり

には関係のない業務にも思えるが、SE職では論理的思考を用いた業務を行っていたこと、サービス業では金沢市内の多くの人と交流を深めた人脈がまちづくりの業務にも存分に活かされた。



昔の片町商店街の様子 出典：片町商店街振興組合HP



事業 2. Prego (2000～)

手探りでハード施設の整備事業に取り組む

中心市街地の片町エリアにおいて、不整形な形であるために昭和後期から遊休地となっていたエリアについて、中心市街地を活性化すべく同エリアの活用が図られ、商業施設の整備・管理運営を行う「Prego」事業が開始された。

当時は、まちづくり三法がちょうど制定されたタイミングであり中心市街地の整備が「まさにこれから始まる」段階であったために、参考になる前例が全く何もない状況であった。

こうした背景から、高本氏は自身で全て0から1を作るほかに、経営、法律、マーケティングなどを中心に様々な分野の文献に当たったほか、民間の商業施設や商店街を参考にすべく、過去に培った人脈を頼りに有識者の元に足を運び知見と感覚を養い、多くを吸収した。

専門人材からの助言

この中で、開業までの時間的な制約があることや、自身で知識を得るだけでは及ばない専門領域があることも理解した。このため、「Prego」開業に間に合わ

せるべく、不動産の知識や法律関係については、商店街関係者の不動産会社の社長や建設コンサルタントの担当者に教を請うなど、周囲の知識がある人に協力を仰ぎながら、事業を進めた。



Pregoの外観 出典：株式会社金沢商業活性化センターHP

調整 3. 組合内のネットワーク (2002～)

まちづくり協議会の事務局を担い、地域の方とのコミュニティづくりに励む

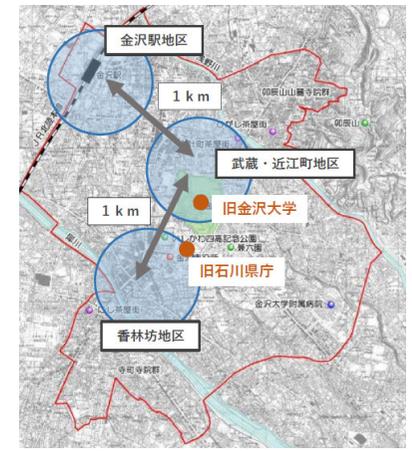
入社して最初に取り組んだPrego事業が軌道に乗ってきた後、高本氏は商店街関係者との関わりをより深めたい、また、中心商店街の様々な事業に携わりたいとの考えを持ったことから、5商店街と5商業施設で構成するまちづくり協議会の事務局を受託し、協議会の事務局として各施策に取り組み始めた。

同協議会において、高本氏は各商店街・商業施設の重鎮的存在の人物と長い期間をかけて関係性を構築し、協議会内の力関係や関係性などの相関図を理解した。その後、自分達だけで事業を回すことができる商店街には、近隣の商店街も含めてまちを面的に活性化させることの意義を説き、反対に、自分達だけでは事業を回すことが難しい商店街には、寄り添うべく手厚いフォローを心がけるなど、相手の立場や状況に応じたコミュニケーションを取ることで、さらなるバランス感覚を身に付けた。

コミュニティの事業への活用

現在においても、高本氏が何か事業を行う際には、

地域内の関係者の協力を得ながら、事業内容と関連するステークホルダーの関係性等を照らし合わせ、最適な人材同士を適時適切に巻き込むことを心がけている。



金沢市中心市街地のエリアマップ 出典：本人提供



組織 4. 組織体制の拡大 (2005～)

事業の安定化を経て新たな課題を認識

高本氏が株式会社金沢商業活性化センターに入社して暫く経ち30歳になった頃、様々な事業を実施できるようになってきたこと、また、それぞれの事業の運営が少しずつ安定化してきたことにより、組織全体を見渡せるようになっていた。

こうした中、高本氏は組織が小さい方が効率的に事業を運営できると考えていた一方で、営業分野で対人関係を上手く調整し、現場で事業を回すことができる人材や、同社が外注をしていた専門人材をマネジメントしていく職員・仲間が必要であり、こうした人材の不足こそ現在の組織のウィークポイントであることを認識した。

また、これまで様々な事業に取り組んでいく中で、高本氏は地区の課題を多く認識していたことから、「誰がこの課題を今後対処していくのか?」と、将来的にまちづくりを担っていく人材が不足していることを課題に感じていた。

組織に不足する若手人材のリクルート

このような組織のウィークポイントを補い、金沢市

内における若い世代のまちづくり人材を育成するほか、株式会社金沢商業活性化センターを持続的に運営する観点から、小口氏・清水氏・大西氏・近藤氏の4名を組織に迎え入れた。

同氏が入社したことにより、結果として株式会社金沢商業活性化センターの事業運営体制はより強固なものとなった。

事業 5. まちバス (2006～)

行政の補助事業を活用し、主要駅⇄中心市街地の交通量増加を図る

2006年、金沢駅前に大規模商業施設が立地したことから、駅から約2kmの場所に位置する中心商店街は危機的状況に陥った。当時、金沢市は中心市街地の活性化策として、イベント事業に関連する補助金を交付していた。こうした中、高本氏は同補助金を活用して中心市街地に人を呼び込むことを目的に、協議会事業として中心市街地で行うイベント来場の交通手段にできるように金沢駅と中心市街地の往復のタクシー無料チケットをつけたフリーペーパーを製作して配布した。

まちバス事業

翌年には、まちなかのさらなる回遊性や滞在時間拡大を企図し、さらに関係者を増やし実行委員会形式で無料バス事業を実施。その後「持続可能な事業として、より多くの人を市街地に運びたい」との思いから、同じ思いを持っていた金沢市やバス会社の協力により路線認可を得て、まちバス事業（100円バス）に着手。なお、同事業は、降車先で飲食・買物をしてもらうことが目的であるため、規定範囲で最安の100円として

多くの顧客を呼び込めるようにした。

まちバス事業は、地元企業に広告スポンサーとなってもらうことで事業の安定性を担保した。また、スポンサーへの協力依頼の際には、公共交通のスポンサーとしてふさわしい企業はどこか、スポンサーにはどういったメリットがあるかといったことを分析し丁寧に説明するほか、多く足を運ぶことで関係構築を行うといったことを心がけ、結果的に多くの協力を得ることができた。



まちバス 出典：まちバスHP

常務執行役員に就任

2018

6

6

Vision 6. 改めてのビジョン構築 (2018～)

まちづくり会社の運営において重要であることへの気づき

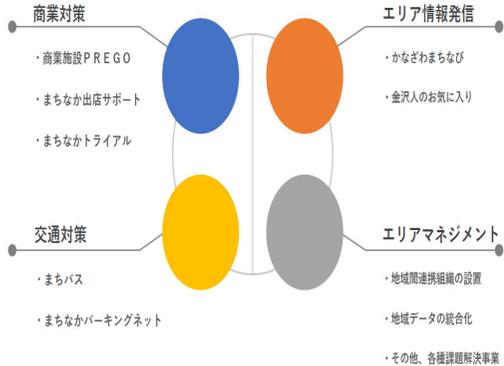
高本氏はこれまでのまちづくりの経験を通じて、まちづくり会社を運営するうえで重要な使命は、収益事業を保有して継続的に会社を運営できるようにすること、エリア全体やそれに関わる多様なステークホルダーの状況、ステークホルダーの得意不得意分野を認識したうえで、地域活性化に資する事業を行うことであると実感した。

一方、現在に至るまで、前述した事業に加えて多様な新規事業を仕掛けているものの、収益化まで繋がる事業は5年間で1～2つしかない。

事業の収益化の難しさを実感したうえでのビジョン形成

このように、新規事業を収益化できる段階にまで発展させることは困難である。しかし、高本氏がまちづくりに携わり、商店街の衰退が今後進んでいくことを肌で実感した際に、「新規事業を多く仕掛け、収益化まで繋がる事業を1つでも多く生み出すことで、地域にお金と人材、そして人に依存しない仕組みを残して

いきたい」という考えが醸成され、この考えこそ現在高本氏がまちづくりの事業に取り組むモチベーションの大きな源泉となっている。



株式会社金沢商業活性化センターの事業 出典：本人提供

調整 7. 地区内での場づくり (2022～)

オール金沢で競合・協業し、一体となったエリア価値向上に向けて

金沢市の中心市街地は、金沢駅周辺エリア・武蔵エリア・香林坊エリアの3エリアに商業地が分かれているものの、3エリアを繋ぎ合わせて一体的な運営を行う組織がこれまで存在していなかった。

一方で、3エリアの商店街・商業施設を一つにまとめる組織を発足して連携し合うことで、顧客がそれぞれの街の魅力の奥深さをより体感、中心市街地での滞在時間・消費額が増加し、結果的に金沢市中心市街地全体の活性化に繋がると高本氏は考えた。

三地区連合実行委員会の発足

このため、商店街関係者とも協議を行いながら、3エリアが連携した「三地区連携実行委員会」が発足され、高本氏は事務局を受託することとした。

現在は、事務局が中心となって三地区連携事業を行い、「かなざわバーゲン」のイベント開催などを行っている。

この実行委員会での事務局業務のように、高本氏は

当初の活動エリアを超えて、多種多様なステークホルダーを巻き込みながら、金沢市全体の活性化に今後も取組んでいく。



かなざわバーゲンの広告 出典：本人提供

● 3エリアでの広域連携

2022

7

現在まで継続



片町商店街の様子 出典：片町商店街振興組合HP



金沢駅の様子 出典：金沢市観光協会HP



武蔵エリアの様子 出典：武蔵商店街振興組合HP

TSUGI LLC.

基礎情報

Data

活動地域 Area	福井県 鯖江市
人口 Population	人口：68,402人（令和6年1月現在）
組織名称 Organization	TSUGI LLC.
地域課題 Challenges	モノづくり産業の衰退／「稼ぐ力」の向上／事業者のモチベーション向上
解決方法 Approaches	デザインワーク／高付加価値化／販路開拓／伝統工芸品のブランディング／ソフト事業

中心人物

KEY PERSON



新山直広/Naohiro Niyama

TSUGI LLC./クリエイティブディレクター

- 2009 ● 株式会社応用芸術研究所入所
- 2012 ● 鯖江市役所入所
- 2015 ● 地域団体「TSUGI」の合同会社化・代表に就任
- 2022 ● 一般社団法人SOEの設立・副理事に就任

取組の概要

鯖江市はモノづくりの産地として栄えた歴史がある一方、2000年代以降は緩やかにモノづくり産業が衰退していた。こうした中、2009年に移住した新山氏はデザインを通して「創造的な産地をつくる」ことをビジョンに掲げ、TSUGI LLC.の代表として地域企業のデザインワーク・アクセサリーブランドの立ち上げ・販売、工房見学×販売のイベント開催など数多の施策を手掛け、デザインを通じた伝統的な産地のモノづくりの高付加価値化に取り組む。現在は、TSUGI LLC.のほかに数社法人を立ち上げ、事業・活動エリアを拡大し、さらなるまちの活性化に取り組んでいる。

片木孝治氏：京都精華大学デザイン学部建築学科元准教授。新山氏の学生時代に「河和田アートキャンプ」総合ディレクターを務める。

牧野百男氏：元鯖江市長。また、当時牧野氏の秘書を高崎氏が務めていた。

寺田千夏氏：新山氏の大学時代の同級生。新山氏の誘いに応じて、共に「TSUGI LLC.」を立ち上げる。

谷口康彦氏：谷口眼鏡の代表取締役。新山氏と共に「RENEW」を立ち上げ現在は同イベントの実行委員長を務める。

森一貴氏：新山氏と共に「RENEW」を立ち上げ、RENEWの事業拡大期に事務局長を務める。

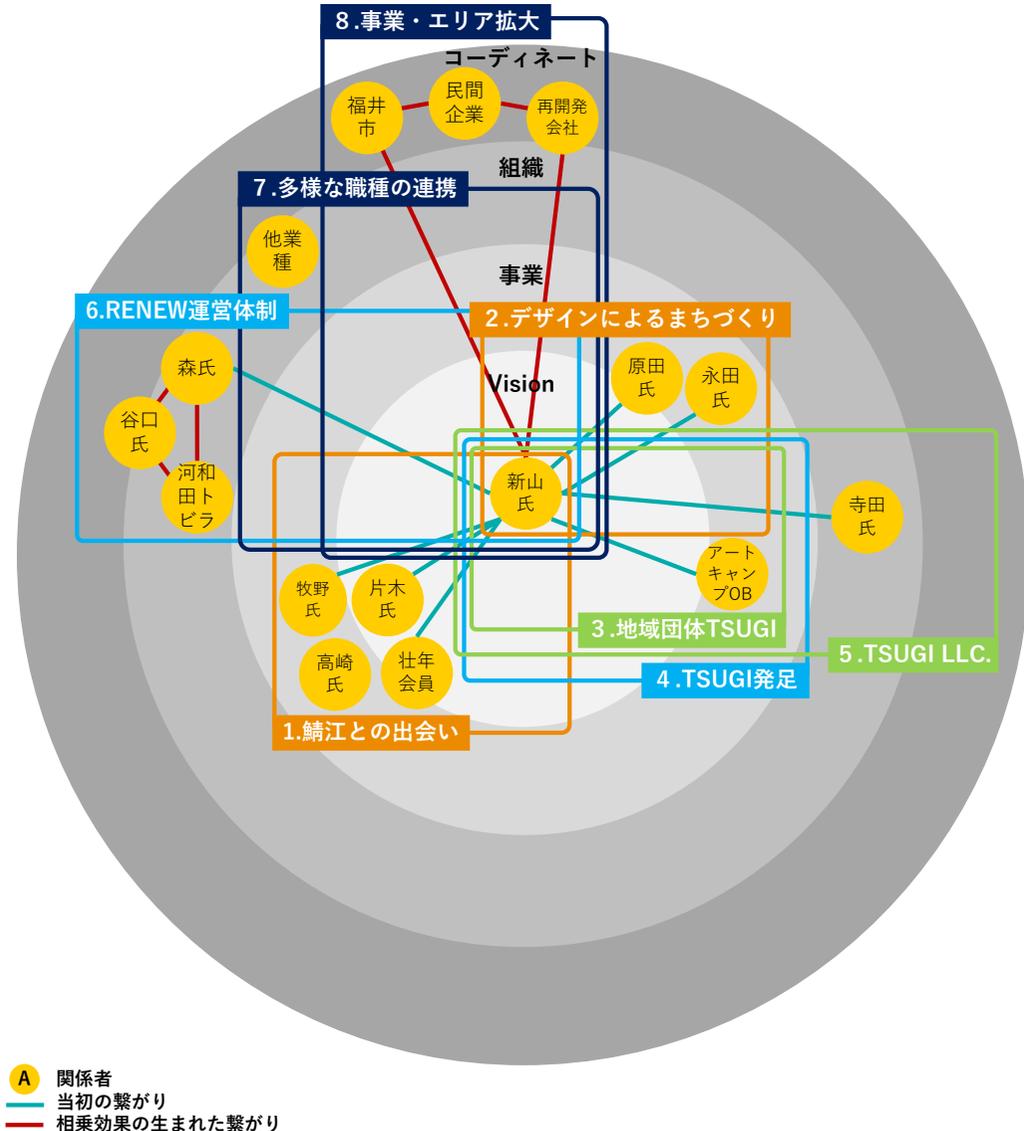
新山氏画像出典：TSUGI LLC. HP

～デザインによる伝統工芸の再興～

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取り組み（ここでは「鯖江との出会い」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. 鯖江との出会い（～2009）

大学時代の恩師との出会い

新山氏は当時建築家を目指していたが、2008年にリーマンショックが起こり、「新しい建物を作る時代ではなく、今ある建物を活かす時代になる」と直感し、建築よりもコミュニティデザインや地域活性化、またデザインプロデュースなど、ソフト面の視点に関心を持ち学んだ。この時は「リノベーション」や「コミュニティデザイン」といった言葉が台頭してきた時代でもあったため、時代の流れにも自身の考えが左右されていたかもしれない。

河和田アートキャンプに参加、河和田地区に初来訪

学生時代に師事した片木氏の下で学ぶ中で、大学4年生の時、同氏がゼミで行う「学生達がアートを通じて河和田地区のまちを元気にするプロジェクト」である「河和田アートキャンプ」に参加し、鯖江に初来訪。

河和田アートキャンプに参加する中で、伝統工芸品の精度、モノづくりに対する姿勢、また、河和田地区の方々の人柄にも惹かれ、大学卒業を機に片木氏が鯖江市で運営する応用芸術研究所に入社する形で鯖江市・河和田地区に移住した。

鯖江市・河和田地区への移住後

移住後、モノづくりの技術の高さに感動する一方、応用芸術研究所の業務において産業界リサーチを行ったところ、職人からはネガティブな声が多く聞かれたほか、商品が売れないことに対して愚痴ばかりであるために、「こんなだからこの地域は駄目なんだ!」とモノづくりの技術の高さが広がっていない勿体なさに怒りや悔しさが芽生え何とか現状を変えたいと考えた。



河和田アートキャンプ2019の様子 出典：RENEW実行委員会HP

● 京都精華大学に入学
片木氏との出会い

2006

1

● 鯖江市に移住
・ 応用芸術研究所に入社

2009

1

2

Vision 2. デザインによるまちづくり (2009～2013)

「デザインでモノづくりを変える」ビジョン

鯖江市は元々受託製造が盛んな地域であったために、デザインにこだわってモノづくりをする必要がなかった歴史がある。また、バブル期にはデザイナーが地区に派遣されたものの、結果的に売れないものを量産し続けただけであり、産地は全く恩恵を受けなかった経緯があった。

このために、新山氏自身が「何をすれば町に貢献できるか」を考えたときに、+αの要素として、商流や販路まで含めてデザイナー業を行う重要性を直感した。こうして、「創造的な産地をつくりたい」、すなわち「デザインの視点から、地域の原石・資源を見つけ、磨き、価値化することで、地域中外に気づきを生み出すこと。時代の変化に向きあい、行動できる人を増やすこと」というビジョンが新山氏の中に生まれ、デザイン、そして地域におけるデザインのあり方を独学で学び始めた。

（注：新山氏は、後に特定の地域に根差して地方創生の源泉になるデザインワークを行うことを「インタウンデザイン」と定義）。

現在まで手本となるデザイナーとの出会い

新山氏は日中仕事を行う傍ら、休日にはワークショップに足を運びデザインを学ぶ中で、他のデザイナーから受けた影響も大きかった。

例えば、「ててて見本市」開催の中心人物であった越前市のデザインコーディネーターの永田氏は、同イベントの中で新山氏から声をかけて知り合った。永田氏は博識であり、新山氏はデザインのあらゆる知識を同氏から得た。

また、大阪のデザイナーの原田氏とは、「ててて見本市」で出会い、たまたま出身地も大学・学部も同じだと知り、スクールに関わったことがきっかけで親交を持つようになった。新山氏は原田氏のクリエイティブ・デザインの圧倒的なクオリティを目の当たりにし、今後デザインにより事業を行っていくにあたって、プロフェッショナルの基準を認識することになるなど、多大な影響を受けた。

このような手本となるデザイナーとの出会いを通じて、新山氏の「デザインでモノづくりを変える」という気持ちが益々大きくなっていった。

事業 3. 地域団体TSUGI (2013～2015)

市役所嘱託職員としてデザイナー業務に従事する

新山氏は、自身のビジョン達成に向けて専門的にデザインを学ぶべく、鯖江市内の各設計事務所に求職応募を行ったものの、ことごとく縁がなかった。最終的には、当時の市長である牧野氏が「行政はサービス業であるのに、デザイナーがいないことはおかしい」との課題意識のもとで、新山氏に嘱託職員デザイナーのポストを用意した。なお、実際には、当時鯖江市として滅多にいない移住者である新山氏を囲い込まないといけないという市政の事情や、新山氏を何とかしてあげたい親心のような個人的な事情もあったのかもしれない。

新山氏は嘱託職員デザイナーとして、眼鏡PRのwebサイトやバス時刻表のデザイン事業、その他細かいデザイン事業に3年間携わることとなった。

地域団体として事業に取り組む

2013年頃には、河和田アートキャンプの同級生や後輩が河和田地区に移住してきたことから、共に地域団体TSUGIを立ち上げ、事業に着手した。これは、職人の世界が10年以上かけて一人前に事業を行うことがで

きる世界である中、自分達で能動的に何か行っていくのではなく、地区のモノづくり産業が10年経つ前に絶えてしまうのではないかとという危機意識からであった。

地域団体TSUGIでは、新山氏や仲間達がやりたいこと・得意なことを次々と企画し、形にしていっていった。

事業の中で、メンバーで集まり地域団体を発足したからこそできたものとして、福井の食とモノづくりを掛け合わせたイベント「福井フードキャラバン」の運営など大掛かりな取組のほか、当時のTSUGIには眼鏡職人や土木職人として移住してきたメンバーがいたために、TSUGI Labの事務所改装や眼鏡アクセサリーの作成などの専門的な取組が挙げられる。なお、「福井フードキャラバン」のイベント運営ノウハウはその後「RENEW」の取組に、眼鏡アクセサリー作成の経験はその後「Sur」の取組に繋がることになる（本事例6）。

● 鯖江市役所
に入所

2012

3

● 地域団体
TSUGI発足

2013

2

4

組織 4. TSUGI発足 (2013～2015)

同年代の仲間達の移住をきっかけに

新山氏が鯖江に移住して4年ほど経過した2013年には、新山氏と同じような志を持ち、河和田アートキャンプのメンバーが次々と河和田地区に移住してきた。これらのメンバーが集ったことで、自然発生的に地域団体「TSUGI」が誕生した。

河和田アートキャンプのメンバーの移住について、河和田地区が移住者に対して寛容であり、メンバーはアートキャンプを通してその雰囲気をよく知っていたことも理由として大きい。実際には、当時のメンバーは美術大学出身の者が多く就活をしておらず、「新山氏が鯖江市で何かやっていて面白そうだから」と流れやノリで移住したメンバーもいたと考えられる。

イベント事業を通じた組織の土台形成

新山氏は日中に市役所で仕事をしながら、夜や休日に地域団体TSUGIとしてトークイベントやものづくりのワークショップを主催するなど、数々の取組を行った。元々は、地域の魅力を発信し、地域を活性化させるために取り組んでいたイベントであったが、取組の中で、同じ考えを持ちTSUGIに協業してくれる人脈の

形成にも繋がった。



地域団体TSUGI創設時のメンバー 出典：さばえの仕事図鑑HP

事業 5. TSUGI LLC. (2015～)

市役所職員としての限界・独立

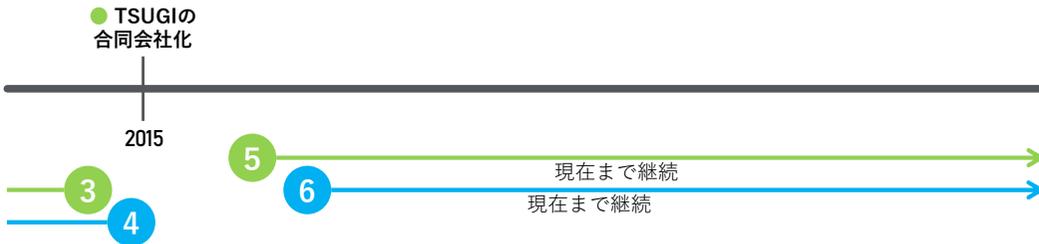
新山氏の市役所勤務時には、当然ながら「公平・公正」を業務において再重視せざるを得なかった。一方で、産業振興を中心に考えたときにはそれがボトルネックになり得るため、市役所の中で産業振興の施策に携わることは非常に重要である一方で、モノづくりとの関わり方の深度の面からみると、限界があることを新山氏は実感した。

より深くモノづくりと関わるため、民間事業としてTSUGIの活動を発展させる必要性を実感し、新山氏は市役所を退所、独立する決意をした。

市や区職員のバックグラウンドを活かして

新山氏は、河和田アートキャンプの同級生である寺田氏とともにTSUGI LLC.を立ち上げる。当時は市役所勤務のバックグラウンドを活かし「行政のことがわかるデザイナー」として何でもやるというスタンスをとっていたため、幸いにも引き合いはあった。

TSUGIの事業としては、地域企業のデザインワーク受託としてブランディング、パッケージデザイン、web制作等を行った（注：後に「支える」と定義）。



産地の熱量づくり・「醸す」

前述した事業のほか、新山氏は産地の熱量づくりとして工場見学×販売のイベントを行う「RENEW」（後に「醸す」と定義）に特に注力した。これは、SAVA ISTOREで販売店舗を持ったものの、中々消費者に伝統工芸品の魅力を伝えることができず、産地の売上がかなり厳しい状況にあったことから、産地が消えてしまわないように、何とか産地の魅力や可能性を可視化したい、という想いからであった。

このような中、新潟県燕三条で行われた工場の祭典に足を運び見学をする中で、新山氏は「この祭典と同じように沢山のの人に直接工房を見てもらったらよい」と考え、RENEW開催の着想を得た。その後、燕三条の総合監修を担っていた山田氏に教を請うたところ、「2番煎じはいけない」といったアドバイスを受けた。

山田氏のアドバイスがありつつも、RENEW開催当初は、燕三条市の工場の祭典に似た取組を行うことのみで精いっぱいであったが、取組が3年目を迎える頃、中川政七商店と共同開催することになりRENEWの事業が大きく発展した。当時旅行サイトの急上昇ランキ

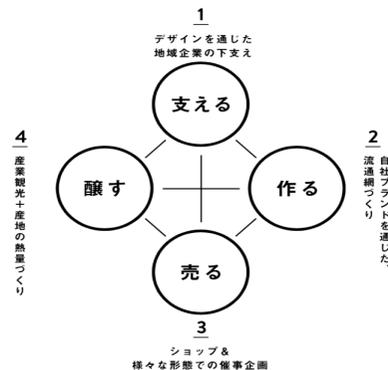
また、エンドユーザーと実際に触れ合うことがローカルデザイナーには大切であるとの思いから、SAVAISTOREなどポップアップストアを立ち上げた（注：後に「売る」と定義）。このほか、地域でデザイナーが嫌われていた歴史を踏まえ、モノづくりを行う地元企業と同様にTSUGIも在庫を保有してリスクを取っている姿勢を示すべく、アクセサリブランド「Sur」を立ち上げ、商品流通の部分まで一貫して行った（注：後に「作る」と定義）。さらには、RENEW事業（本事例6）を立ち上げた。

地方ならではの評判づくりの難しさ・それを乗り越えた事業の拡がり

TSUGIの事業が少しずつ形になっていき、地域企業から案件を依頼されるようになってきた際には、実力的にはおよそ困難であることでも、転がってきたチャンスを逃さないため、「やる」と答え、必死に成功できるように考えて行動を続けた。

特に鯖江市のような地方では、小さな失敗でも事業継続の致命傷になり得るため、とにかくやり切る精神は強く持っていた。こうした藻掻きや、藻掻いた結果としての成功体験がTSUGIの事業を一気に大きくした。

ングで鯖江が全国2位になるなど、RENEWのイベントが大きく県内外に広がったことにより、福井県庁や鯖江市がRENEWの取組に注目。結果としてRENEWは3年目以降多くの関係者を巻き込む一大イベントとなった。また、関係者の意見を取り入れ、RENEWは画一性のあるイベントへと発展を遂げた。



組織 6. RENEW運営体制 (2015～)

RENEWの初開催まで

新潟県燕三条の工場の祭典を見た新山氏は、「鯖江でやったら、絶対に面白いイベントになること」、一方で、「TSUGIのメンバーだけで行うことは難しいこと」を直感した。

このため、TSUGIの同僚の知人であり、地区同士の会合で接点を持っていた谷口氏に連絡し、協力を仰いだ。谷口氏は、「ものづくりを軸に地域を活性化し、持続可能な産業を作りたい」との想いをもち、当時同士を集めて地域で任意団体を立ち上げ、勉強会等の活動を行っていた。この組織は後に、「河和田トビラ」という名称になるが、谷口氏と河和田トビラのメンバーに加えて、鯖江市の移住プログラムに参加し、TSUGIでアルバイトを行っていた森氏（後のRENEW運営事務局長となる）を加えてRENEW立ち上げまでの構想を定め、初開催に至った。

RENEWの規模拡大

初開催から月日が経ち、3年目に中川政七商店との共同開催によってRENEWの事業規模が大きくなった。このことに伴って、行政や金融機関から協力・協賛を

得られるようになるなど、RENEW運営の組織体制は大きく広がった。また、事業規模の拡大に従い、RENEW事務局は「一般社団法人SOE」として法人化することとなった。



RENEWのエリアマップ 出典：RENEW実行委員会HP



調整 7. 多様な職種の連携 (2019～)

モノづくり産業の変化

新山氏が鯖江市に移住して約10年が経過する中で、河和田地区には店舗が増加したほか、職人達が自身の工芸品をいくらかで売ることができるかも分らなかった状況から、自社ブランドを保有したり、デザインを通してマネタイズを確りとできるようになるなどの変化が起こった。

多様な業種が関わり合う

このほか、業種は職人と営業だけであった地区からメーカーやプロジェクトマネージャーの職業が出てきたことで、多様な業種間で調整し合い、ビジネスを行う土壌が形成されてきている。

こうした地区のモノづくり産業の確実な変化は、新山氏がTSUGIの活動の中で、デザインを通じて地元企業の商売を「支え」、自社ブランドを「作り」「売る」ことで、地区のモノづくりを発信したこと、産地の熱量を上げるべく、RENEWのイベントを通して産地の魅力を「醸す」取組を長期に亘って続けてきたからこそ起こったものであるといえる。

調整 8. 事業・エリア拡大 (2022～)

鯖江市内での事業拡大・ステークホルダーの巻き込み

新山氏は現在、TSUGI LLC.、2022年に法人化した一般社団法人SOEのほか、通年型の産業観光を目指し、不動産管理会社を保有しており、空き家となった眼鏡会社と寮を改装してシェアハウス事業を行うなど、「創造的な産地をつくる」ビジョンを達成するべく、多くのステークホルダーを巻き込み協業する中で、主要事業を超えて幅広い事業に取り組んでいる。

福井県内での事業拡大・ステークホルダーの巻き込み

今後は、福井駅周辺にも関係の輪を広げていく見込みである。現在は、福井市でまちづくり人材を育成する一般社団法人があり、新山氏はその副理事を担っている。同社において再開発の一環でカフェ運営を行うほか、2024年3月の金沢-敦賀間の新幹線開通に合わせて、鯖江市への誘客の入り口を作るべく、SAVAISTOREの福井駅前店を開店する。

このように、活動範囲を着実に広げ、多くの関係者を巻き込み、また、調整しながら、新山氏は今後も福井県を「創造的な産地」にするべく尽力する。

株式会社みどりや／株式会社まちづくり岡崎

～「まちゼミ」を通じた商店街のネットワーク形成～

基礎情報

Data

活動地域 Area	愛知県 岡崎市
人口 Population	人口：383,915人（令和6年1月現在）
組織名称 Organization	株式会社みどりや／株式会社まちづくり岡崎
地域課題 Challenges	まちなか商業機能の郊外化／郊外大規模店の台頭による来街者減少
解決方法 Approaches	情報発信事業／ネットワーク形成／個店の活性化／コミュニケーション事業／固定客の獲得

中心人物

KEY PERSON



松井洋一郎/Yoichiro Matsui

株式会社みどりや代表取締役／株式会社まちづくり岡崎代表取締役／岡崎まちゼミの会代表

- 1993 ● OA販売機器会社を経て、家業である株式会社みどりやに入社
- 2003 ● まちゼミの初開催
- 2013 ● 内閣府地域活性化伝道師に就任
- 2013 ● 株式会社まちづくり岡崎の設立・代表取締役に就任
- 2019 ● 一般社団法人全国タウンマネージャー協会会長に就任

取組の概要

出身地の岡崎市・康生通り商店街にて家業の「株式会社みどりや」に入社。大規模店の台頭によるまちなか商業機能の郊外化が進み商店が厳しい状況にある中、2003年に商店街の各店舗を会場に無料で少人数形式のゼミナールを行うコミュニケーション事業「得するまちのゼミナール（通称：まちゼミ）」を開始。その後2013年には「株式会社まちづくり岡崎」を設立し、岡崎市のさらなる活性化に努める。現在に至るまでに、まちゼミ伝道師として各地で講師活動を勤めるほか、内閣府地域活性化伝道師、一般社団法人全国タウンマネージャー協会会長などの役職を兼任。

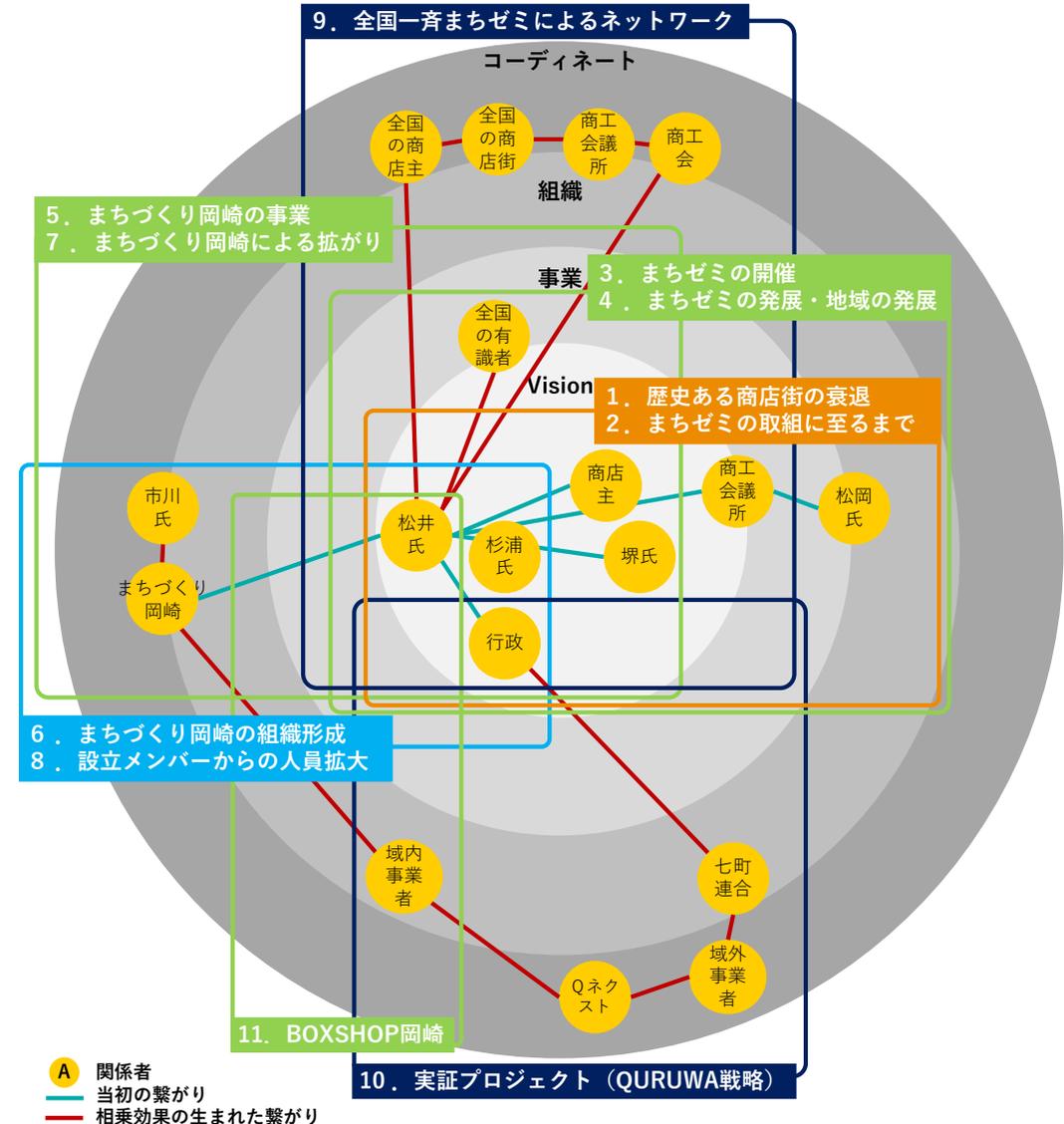
- 内田康宏氏：愛知県議会議員、同議会議長を務めたのち、2012年から2020年まで岡崎市長を務める。
- 堺康裕氏・杉浦文子氏：康生通りに所在する商店街主であり、まちゼミ黎明期のメンバー。
- 松岡文氏：岡崎商工会議所職員であり、2003年に中心市街地・活性化事業の担当に抜擢され、まちゼミの原型を松井氏と共に作る。
- 市川敬晃氏：株式会社まちづくり岡崎がWeb広告事業に取り組む際、SEとして同社に入社。

松井氏画像出典：全国一斉まちゼミHP

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取組（ここでは「まちゼミの開催」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. 歴史ある商店街の衰退

歴史ある商店街の衰退を肌で感じ、再興を目指す

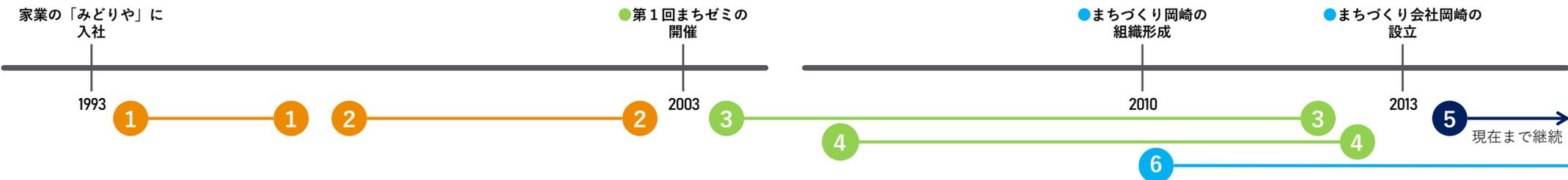
徳川家康生誕の地として知られる岡崎市は、400年以上に亘って商業で賑わいがある街であり、松井氏の家業「みどりや」が所在する岡崎市・康生通り商店街もまた、かつて多くの賑わいがある歴史的な商店街であった。

しかし、1990年代には、バブル経済崩壊の影響に加えて、郊外に大型ショッピングセンターが開店したこともあり、商店街から大規模店へ顧客が流出するなど消費者の行動が大きく変容し、中心市街地の商店街の衰退が目に見える形で進んでいた。

当時、松井氏は自身の家業の商売や経営について父親と話し合う中、父親の「これだけ疲弊しては、商店街はもう無理だ」という発言が強く印象に残った。同氏には、近い将来自身の商売が途絶えてしまうという危機感や不安感が募っていった。

こうした状況を何とか打破し、小さい頃に見た賑わいのある商店街を再興させるべく、「まちなかに人を呼び込みたい」という想いが松井氏の中に醸成された。

松井氏は、化粧品店「みどりや」が家業であったこ



Vision 2. まちゼミの取組に至るまで (2003)

商店街の課題特定・まちゼミのビジョン醸成

2000年代に入っても康生通り商店街の賑わいが徐々に薄れていく中で、岡崎商工会議所では、女性の松岡氏が中心市街地・活性化事業の担当に抜擢された。これは、当時、商店街で買い物をする顧客のほとんどが主婦層であったため、消費者に近い目線を持つ松岡氏の意見を事業に取り入れるという点で奏功した。

同氏は、中心市街地活性化の打開策を求めて各店をヒアリングして回る中で、商店街は一度それぞれの店に足を踏み入れればそれぞれの店主が豊富な知識を持って丁寧に教えてくれるにも関わらず、「商店街の各店舗は何となく入りづらいイメージがある」ことが商店街の課題・弱みであることに気づいた。

こうした松岡氏の気づきから、松井氏は「本来の商店街の魅力」、すなわち店主の「人柄」を広く伝え、大規模店とは違った魅力を創出することが重要であると理解した。一方で、店主達はこれまで数多の施策に取り組むものの、十分な成果が得られなかったことで「イベント疲れ」を起こしていたために、松井氏らの新たな取組（まちゼミ）への提案に対して肯定的でない意見を持つ者もいた。



昔のみどりやの様子 出典：本人提供

とから、商店街、商工会議所、行政機関とは自然と旧来からのネットワークがあったため、こうした人々と協力しながら、康生通り商店街において従来からあった様々なイベントの取組に尽力した。また、「まちなかに元気がないのに、活性化している自治体は見たことがない」と主張していた内田氏（当時の市長）とは、たまたま家が近所であったことから、まちづくりに対する課題意識をすり合わせる機会があった。

このような取組の一方で、店主たちによる多くのイベントが、一過性の効果しか生んでいないことを実感し、自身が思い浮かべる「日常的に市民の方による賑わいが生まれている商店街」の姿に繋げることができているのか、自問自答する10年間を過ごした。

事業 3. まちゼミ開催 (2003～)

まちゼミの原型づくりから初開催まで

まちゼミの原型となるアイデアを店主達に打診した際、中には「イベント疲れ」から新たな取組に積極的ではないメンバーもいた。一方で、いつもの顧客に必要なものを必要なときに売るだけのビジネスモデルに閉塞感を感じていたメンバーからは、顧客の新規開拓や売上増加に繋がる取組（※後のまちゼミ）に対して大きな期待が寄せられた。

2003年、こうした店主らが講師となり、自身が持つ専門知識を惜しみなく受講者に提供（講義）するまちゼミが初開催された。

初開催後、PDCAサイクルを回すことで、現在まで残るルールが形成される

初めてのまちゼミは手探りの状況での開催となったが、その後、まちゼミに通じて、参加した各店主たちが、広報の仕方や他店への声掛けなど、様々な改善点を出し合いながらPDCAのサイクルを回していった。

こうした店主達と一緒に取り組む中で、松井氏は、もはや大規模店舗のようにモノを置いていけば売れる時代ではなく、「あなたから買いたい」という顧客の

気持ちが商店街には一番大切であり、店主こそ個店の魅力であること、また、3～5年後を見据えて新規顧客を作っていく重要性を再発見。これらの視点をまちゼミを通じて店主らに訴え、意識改革していった。

こうした意識改革から、初開催時は中規模の講義形式であったまちゼミは、参加者一人一人とより密に触れ合うことができる少人数のゼミナール形式へと変化していった。



まちゼミの様子 出典：本人提供

事業 4. まちゼミの発展・地域の発展 (2000年代～)

まちゼミ伝道師として全国を飛び回る

康生通り商店街にまちゼミが誕生し、取組が少しずつ定着した後、松井氏はまちゼミ伝道師として全国中を飛び回り、各地のまちづくり有識者を康生通り商店街に呼び込み、また、まちゼミ設立時のメンバーを引き連れて全国の商店街の現地視察を行った。松井氏は、「何とかまちゼミを介して商店街の各店が活性化しないか、各店の活性化を通じてまち全体がげんきにならないか」という想いから、こうした取組を継続的に推進し、結果としてまちゼミが持続的に運営できるようになっていった。

また、松井氏は、視察した全国の商店街における空き店舗の活用、補助金の活用、先端技術への対応などの好事例について、岡崎まちゼミの中心メンバーや地元の会合で情報発信・共有を行った。このようにして全国の好事例のエッセンスが岡崎まちゼミに入ることによって、岡崎まちゼミのさらなる活性化や商店街関係者らのモチベーション向上、まちづくり全体の取組の拡充にも繋がった。

調整 5. 行政と同じ方向を向くまちづくり (2013～)

岡崎市のマスタープランとの整合性

行政と店主は得意分野が異なるという考えから、まちづくり会社の運営について、松井氏は行政からの出資や強い関与を受けることは想定していなかった。一方で、まちづくりを進めるパートナーとして、「行政と同じ方向を向くまちづくり」を意識しており、行政の計画や提案の中で、商業分野については自分たちがしっかりと取り組んでいくことを意識していた。結果として、岡崎市役所とは良好な関係を築き、両者が連携した効果的・効率的なまちづくりに繋がっている。

例えば、同氏らが2013年に設立したまちづくり岡崎における実行計画は、岡崎市の「岡崎市都市計画マスタープラン」の意図を組み込む形で制定。2010年代にかけて岡崎市がインフラ施設等のハード整備に注力していたことを背景に、「岡崎市都市計画マスタープラン」に沿った事業を進めることで、行政はまちのハード整備を行い、まちづくり岡崎はまちのソフト事業という棲み分けを自然と行うことができるようにした。

組織 6. まちづくり岡崎の組織形成 (2010~2018)

新たな課題を直視

まちゼミを繰り返し実施していくことより、新規の取組に対して積極的になる店主が増え始めた。また、松井氏がまちゼミ以外にもまちなかバルや、店主らが集って高付加価値化に向けた勉強を行う「商人塾」の取組などを進める中で、2010年頃には少しずつ商店街の活気が出始めてきていた状況であった。

一方で、松井氏が全国各地を訪問する中で、岡崎におけるまちゼミや従来の取組で個店が元気になってもなお解決できない岡崎市内の現実（空き店舗・空き地の増加や情報発信・収集方法の不足など）を直視するようになった。

まちづくり岡崎の設立

このような現状を打破するべく、商店街の枠を超えた組織として、「まちづくり岡崎」設立を提案した。松井氏がまちづくり岡崎の設立を提案したのは、「まちを変化させるための挑戦ができる組織にしたい」という想いからであった。このため、同じマインドを持ち、まちゼミをはじめ様々な取組に意欲的な「若手」キーマンを中心として、康生通り商店街の中で生まれ



事業 7. まちづくり岡崎による拡がり (2013~)

個店支援の取組から面的支援の取組へ

まちづくり岡崎は、全国の商店街を視察する中で実感した岡崎市の弱みをフォローし、商店街を面的に支援するべく、まちのサポート事業等に取り組んでいる。

具体的には、①空き店舗の出店サポート、②公共空間を活用した個店出店サポート、③タウン誌発行事業などまちのプロポジション、④商店街の人材発掘活用事業、⑤SNS発信やWeb販促の事業等である。

現在に至るまでの取組

現在は、岡崎市と連携を図りながら、Webサイトを活用した情報発信、岡崎市の周遊観光に繋げるためのサイト運営・情報発信事業「ぼけろーかる」に注力している。同事業は、既存の観光雑誌等を徹底的に分析したうえで、目的地付近の店舗情報やルートナビ付きマップの機能を導入することで、観光客需要の取込を企図したオリジナルのWebサイトである。

「ぼけろーかる」事業の例のように、既存のコンテンツを岡崎流にリアレンジし、まち全体のサポートに繋がる取組は、まちのために事業を行うまちづくり会社を立ち上げたからこそ取り組むことができた。

育ち、その過程の中で旧来から繋がりがあった商店街関係者で組織を構成した。また、まちゼミを取り組んでいたときから考えとしてあった「個店の繁栄」と「まちの価値向上」を会社のビジョンとして明記し、ビジョンに真に共感するメンバーで会社を構成した。

また、設立時のメンバーとの相談の結果として、まちづくり会社専属職員を除く店主の7名は無報酬の役員とした。これは、家業を持つメンバーがしっかりと自立して（稼げて）いることを最優先し、まちづくり会社自体が収益を生み出すことに囚われ過ぎず「まちの活性化により社員それぞれが本業として行っているビジネスがより活性化すること」を重要視しているためである。



組織 8. 設立メンバーからの人員拡大 (2018)

ビジョン達成に組織に不足する人材を精査し、スポーツ的に人材を迎え入れる

まちづくり岡崎としての商店街活性化事業が少しずつ形になっていく中でも、さらなる活性化を目指し、松井氏を中心とした社員で岡崎市の現状・市長の公約を含む市の政策等の分析・議論を連日のように行った。

この中で、岡崎市は観光客需要を取り込み域外人口を増加させる必要があること、そのための魅力的な個店・機能・場所があるにも関わらずそれらを発信するプラットフォームがバラバラであることから、特に観光客に対してまちのプロモーション力を高めて、まち全体の情報発信に繋がるタウン誌・Webアプリ事業を行う必要があることを認識した。

また、こうした事業を行うためには、組織にエンジニア系の専門人材を補充することが不可欠であるとの考えから、岡崎市においてWeb構築関係の仕事を行っていた市川インターネットアドバイザーをまちづくり岡崎に迎え入れ、情報プラットフォーム事業「ぼけろーかる」（前述）に本格的に着手した。

調整 9. 全国一斉まちゼミによるネットワーク (2021)

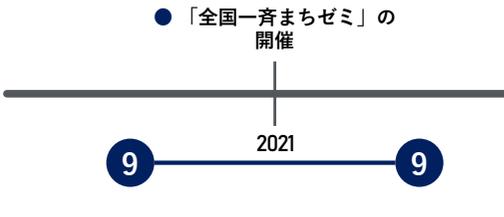
全国一斉まちゼミの開催

2020年には新型コロナウイルス感染症の流行により対面型の事業であるまちゼミも甚大な影響を受け、「せっかく十数年をかけて定着した個店と顧客との関係性が途切れてしまう」という大きな危機感があった。

松井氏は、「このような状況下、自分ができること、自分にしかできないことをやらなければ」と使命感に駆られ、2018年に長崎県にて県内一斉まちゼミが行われ、その様子がメディアに多く取り上げられたことをヒントに、全国のまちゼミネットワークを繋いだ大規模まちゼミ「全国一斉まちゼミ」を企画した。

その後、全国のまちゼミの関係者に意見を求めたところ、「ぜひ手伝いたい！」との声が多く集まった。開催にあたっては、このように過去松井氏が地道に築き上げた全国のネットワークが活用され、また、同氏自身も全国3万人の事業者を繋ぐべく奔走。「全国一斉まちゼミ」は2021年について開催が実現した。

同取組は商店街同士のネットワーク醸成の場となったほか、岡崎まちゼミにおいては個店の参加率が30%上昇、何よりコロナ禍で商店街が沈み込む中で、起死回生の一撃となるイベントとなった。



事業 11. BOX SHOP事業の設立 (2022~)

まちのさらなる活性化への思い

「個店の繁栄」と「街の価値向上」の両ビジョンの達成に向け、各店ともに行うまちゼミやまちづくり岡崎による各事業を通して、まちが活性化してきている感覚が松井氏にはあった。また、賑わいを取り戻してきたまちをみて、地域住民からも、「自分も何か取り組みたい」という声が少しずつ出始めてきていた。

このほか、世の中全般的な流れとして、地域課題解決の一つの策として「起業」が求められているという実感から、「街の価値向上」を実現するため、こうした声にも応えなくてはならないという想いが松井氏の中に生まれた。こうして、次に取り組む事業としては、商店街における新規事業の創出、すなわち多くの起業促進する取組が重要であると認識した。

新規創業の芽を育てる

このような課題意識を踏まえ、事業を行うには「計画と実行」が必要であり、また、早い段階で「実行」段階に移すことが重要であるという想いから、2022年に「BOX SHOP岡崎」を開始した。

同事業は、出店者がボックス（カラーボックス1段

調整 10. 実証プロジェクト (QURUWA戦略) (2022~)

ヨリミチ×コミチプロジェクト

2018年、岡崎市は包括的なエリアの価値向上を目指し「乙川リバーフロント地区公民連携まちづくり基本計画 (QURUWA戦略)」を策定。松井氏は、同計画が同氏のこれまでの取組と同じ方向を目指していることから積極的に関わるべきだと直感し、地域に密着した取組を進める七町連合（次世代の会）やQネクストと連携して、康生通り商店街にて持続的な賑わいを生み出すことを目的とした「公共空間活用」の社会実験「ヨリミチ×コミチプロジェクト」を実施した。

同プロジェクトでは、行政はもとより、店主や住民など多様な関係者を巻き込んで実施する必要があったが、まちづくり岡崎のこれまでの様々な取組を通じて周囲からの信頼が蓄積されていたことから、同プロジェクトとその趣旨は即座に理解・協力を得ることができた。

こうして、松井氏は同プロジェクトを通じ、行政機関・民間企業など多様なステークホルダーを巻き込み、関係づくりや調整を行いながら、康生通り商店街に「行きたい」と思うような賑わい創出の仕掛けづくりを行っている。



分)を借り、展示をする。売上は松井氏が代表取締役を務める「みどりや」が精算して出店者に渡す方式としている。事業開始のハードルを可能な限り下げ、出店者がBOX SHOP事業での経験を通して将来の起業に繋げることを企図している。

現在、実際に数十の出店者がその後他のイベントへ出店するようになったり、中には、実際に創業に移すべく事業計画の策定を行う出展者が始まるなど、岡崎市内においてまさに今新規創業が芽生え始めている。



一般社団法人多治見市観光協会

～遊休不動産の活用を中心としたまちの魅力向上～

基礎情報

Data

- 活動地域 Area** 岐阜県 多治見市
- 人口 Population** 推計人口：106,014人（令和6年2月現在）
- 組織名称 Organization** 一般社団法人多治見市観光協会（たじみDMO）
- 地域課題 Challenges** 後継者問題／来客数減少／空き店舗・空き地・建物の老朽化／郊外大型店の進出／若者の減少／地域格差
- 解決方法 Approaches** ハード施設整備／まちの周遊性向上／官民連携

中心人物

KEY PERSON



小口英二/Eiji Oguchi

一般社団法人多治見市観光協会COO

- 2005 ● 株式会社金沢商業活性化センター入社
- 2009 ● 多治見まちづくり株式会社に入社
- 2019 ● 全国タウンマネージャー協会副会長就任
- 2020 ● 多治見まちづくり株式会社代表取締役就任
- 2022 ● 一般社団法人多治見市観光協会（たじみDMO）COO就任

取組の概要

株式会社金沢商業活性化センターや民間コンサルティング会社でまちづくりの素地を養い、2009年に多治見市に移住、多治見まちづくり株式会社に入社。中心市街地の人口減少が緩やかに進む中で、多治見市は過去、まちづくり会社によるまちづくりが上手くいかなかった経緯があったことから、新しい取組に対して否定的な声を挙げる商店者もいた。こうした課題を抱える中で、小口氏は関係者らと密にコミュニケーションを取り、住民ニーズに沿った不動産開発に取り組む。その後も行政による補助金を有効に利用しながら自主事業を多く展開、多治見の魅力向上に取り組んでいる。

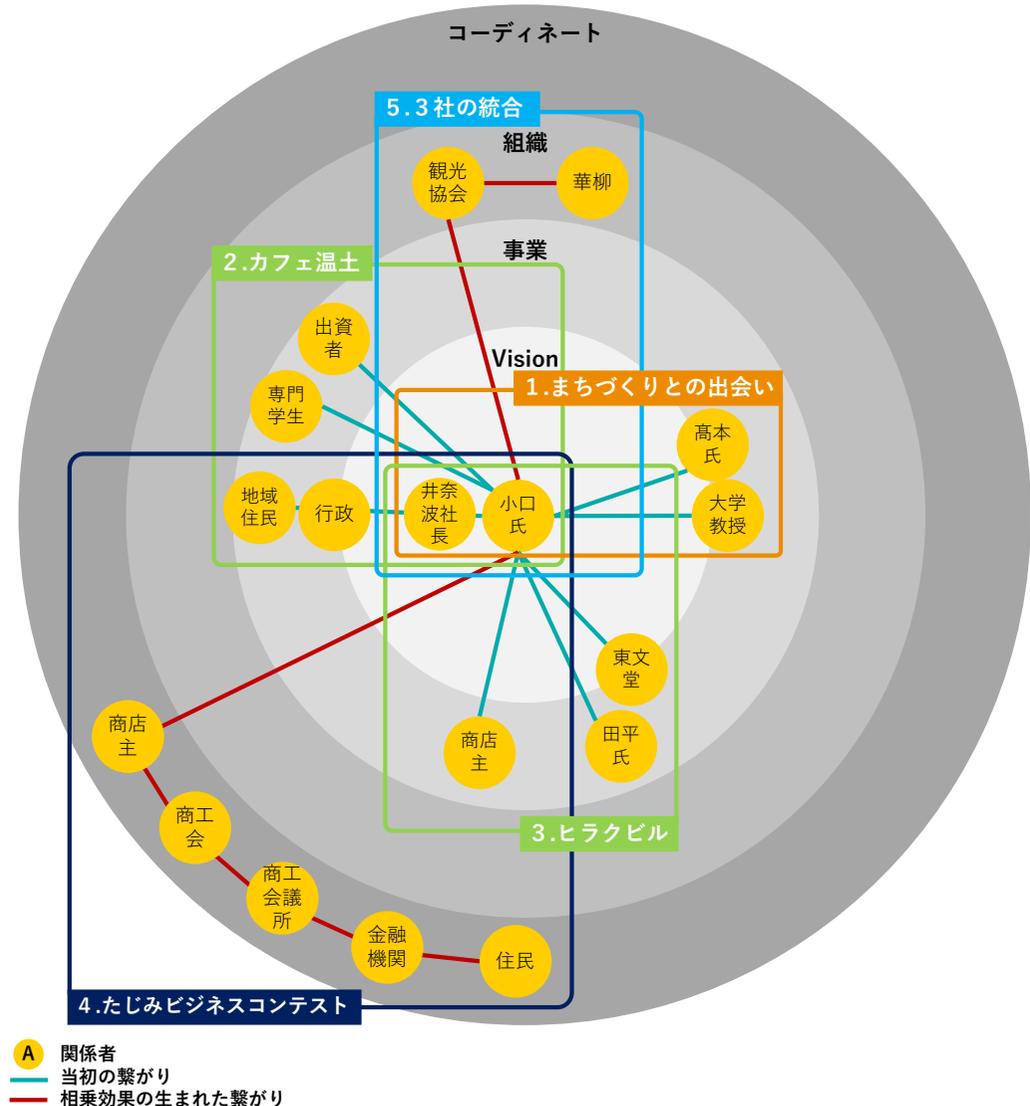
高本泰輔氏：株式会社金沢商業活性化センター常務執行役員。詳細は本事例集P27～P31を参照。

小口氏画像出典：A2 web magazine HP

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取り組み（ここでは「カフェ温土」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. まちづくりとの出会い (2005~2009)

飲食店にてアルバイトをする中、まちなかの人通りの少なさに疑問を感じる

小口氏は大学進学を機に金沢市に移住。大学時代の恩師のもとで地理学を学びフィールドワークを行う中で、まちづくりの素地を身に付けたほか、飲食店でアルバイトを行っていた。

アルバイトで外に出てチラシ配りを行う中、チラシを配ろうにも、そもそもの町の人通りが少ないことに漠然と違和感や課題意識を覚えていた。

金沢でのまちづくりとの関わり

その後、小口氏がアルバイトをする飲食店に株式会社商店街活性化センターの社員らがたまたま来店し、小口氏が以前勤めていた別の飲食店で交流があった高本氏と再会。高本氏から、「まちづくりに興味があるなら俺のところに来い」と名刺を渡され、小口氏は後日高本氏に連絡。まちづくりの仕事を紹介される中で、高本氏のまちづくりに対する真摯な姿勢や周囲から信頼される姿に憧れ、同社への入社を決意、金沢のまちづくりに関わることになった。

小口氏は、金沢のまちづくりに携わる中で、自身の



多治見市との出会い

こうした日々を過ごす中、高本氏がまちづくりの勉強会の講師を務めたことがある多治見市において、まちづくり会社が求人を行っていることを高本氏は小口氏に紹介する。

小口氏はこの紹介を受けて早速多治見のまちを訪れると、多治見市の高本氏の関係者から、「高本さんの信頼する後輩なら、あなたにやってほしい」と声を掛けられる。また、当時のまちづくり会社社長の井奈波氏が温かく迎えてくれたことが心に残り、さらに家族にも背中を押されたことから、30歳で単身多治見市に移住、多治見まちづくり株式会社に入社した。

入社後に感じた使命感

高本氏から紹介されて入社した経緯があったこと、また、初めて多治見を訪れたにも関わらず、地元の関係者は温かく歓迎してくれた経緯もあったため、小口氏は「自主事業を作り、まちづくり会社が十分に機能するものにしたい、地元の方々の期待に絶対に応えなくてはいけない」との使命感を入社後に抱えていた。

取組でまちが変化したり、人と繋がり合うまちづくりの面白さに魅了された。

一方その後、周囲からの信頼が上手く得られず、関係者からは「クリエイティブな仕事は向いていないんじゃないか」と伝えられるなど、苦悩した時期があり、その時期にまちづくりから離れることを決意、市町村の行政計画を作るコンサルタントの仕事に転職した。コンサルタントとしての仕事にはやりがいを感じていた一方、実際の現場からは距離が遠かったことから現場の状況が分からず、悶々とする日々を過ごした。



本町オリベストリートの風景 出典：A2 web magazine HP

事業 2. カフェ温土 (2009~2010)

住民との対話による事業の方向性策定

小口氏は移住後、早速に商店主・住民らが集う場に何度も顔を出し、まちの課題、やりたいことを話し合うことでニーズの把握に努めた。

こうした活動の中、多治見市にあるやきもの専門学校から、「多治見はやきもの街であるから、やきものを使ったカフェを作りたい」といったアイデアが出た。商店街青年部もカフェのような人が集う場を欲していたものの、手続きの手間や人手不足等の課題から実現ができていなかった。小口氏はこのアイデアを聞き、「実家が飲食店であるほか、金沢でも飲食店のアルバイトを行っていた経験があるから得意分野である」と直感したこと、小口氏自身も商店街に人が集うスペースの不足を感じていたことから、カフェ事業の実施を決断した。

カフェ事業実施に際しての大きな課題

事業実施にあたっては、改装にかかる資金の捻出方法のほか、まちづくり会社は行政が出資しているため新規事業の取組に慎重になってしまいがちであること、また、株主を中心に周囲の合意形成を得ることに課題



「カフェ温土」開業

このようにして、地元の名産品である美濃焼を用いて料理を提供する「カフェ温土」を2010年に開業した。

カフェ温土の開業により、人が自由に集うスペースを商店街内に作る事ができたほか、地域住民に「まちづくり会社は空き店舗を人が集まる場所に変えることができる」実例を示す事ができた。また、出資者の入替や人員拡大を通じて会社の方向性・事業への取組スタンスが定まったという面でも本事業は大きな意味を持った。



カフェの外観と提供される料理のイラスト 出典：喫茶わに(うつわとごはん カフェ温土)公式Instagram

事業 3. ヒラクビル (2013~2019)

遊休地のビル活用プロジェクト

「カフェ温土」のほか、多くの事業に取り組む中で、周囲からは次なる事業への期待が募っていた。

こうした中で、2013年に多治見駅付近の「ながせ商店街」内にある時計店のビルが閉店。主要商店街のちょうど中心部には、このビルを含めた遊休地が複数生まれ、商店街が2つに分断されるような状況になった。このほか、この時計店は「初任給で時計を買った」「結婚指輪を買った」など、地元の方から長く愛されていたお店であり、住民がビルの活用を望んでいたことから、小口氏は同ビルの再生事業に着手した。

一方、同時期(2013年)は市から受託した駐車場の指定管理事業で赤字となり、資金繰りで厳しい状況が続いていた。このため、2017年にビル再生事業に着手するまでの間、住民同士の議論や全国への視察を通じて取組の方向性を構想する期間に充てることとなった。

取組の方向性を策定

ある時、住民を集めて行った勉強会において、あるゲストが「町の中を人々が周遊し、過ごす場所の連鎖」が起こっている動画を使って講話を行った。小口

氏はこの講話から着想を得て、「過ごす場所を作る」ことをビル再生のコンセプトに据え、さらに、「過ごす場所」としてまず「本」を取り上げることを決めた。これは、本は老若男女誰でも触れたことがあり、会話の媒介となりやすいこと、「本×●●」と様々なものと組み合わせたいイベントを行いやすいこと、全国の商店街を訪れる中で「本屋がいいとまちがよくなる」といった話をよく耳にしていたことによる。

小口氏は地元の本屋である東文堂の社員と本屋のコンセプトについて議論するほか、ビルの内装についてはカフェ温土で飲食店マネージャーを務めている田平氏と方向性を検討した。ある程度方向性が固まった段階で、数社に見積もりを出す中でたまたま出会ったデザイナーの白木氏に協力を仰ぎながらコンセプトを固め、空きビルがヒラクビルとして、2019年について開業を果たした。



ヒラクビル 出典：たじみDMO HP



たじみDMO実施事業一覧：A2 web magazine HP



ひらく本屋 出典：たじみDMO HP

調整 4. たじみビジネスコンテスト (2018~)

たじみビジネスコンテスト

これまでの取組により着実に住民のまちづくりへの想いが醸成されてきた中で、小口氏は新規創業者をしっかりと支援するための仕掛けとして、「たじみビジネスコンテスト」を発案。同事業は、創業希望者を募集し、ビジネスプラン策定を補助したうえでコンテストを開催し、優秀者には実際に事業を実施するにあたって利用できる賞金が与えられる仕組みとなっている。

元々出店促進の施策としては家賃補助があったものの、補助金ありきの創業になってしまいがちであるほか、多治見市全体のまちづくりの方向性と合わない事業においても補助制度が利用できてしまう点に小口氏は課題を感じていた。この点、たじみビジネスコンテストはコンテスト形式であるため、事業計画をブラッシュアップした事業が集まること、サポートの段階で市のまちづくりの方針と方向性を合わせることで利点があった。

多様なステークホルダーとの協業

同事業は多治見市が主催し、商工会、商工会議所、

金融機関などの機関の協力を得ている。この支援体制は、小口氏が過去まちづくりでの挫折経験があったために、サポート体制こそ重要であるとの思いがあり、過去の事業で小口氏が周囲の信頼を得ていたからこそ構築できたものであるといえる。



たじみビジネスコンテストの様子 出典：多治見市産業観光課 TAJIMECON!! HP



組織 5. 3社の統合 (2022~)

たじみDMOの誕生

2022年、行政の意向を踏まえ、小口氏のほか、市の産業振興課・観光協会が中心となって、多治見まちづくり株式会社、観光業を担う多治見市観光協会、株式会社華柳の3団体を統合し、観光地域づくりを行うまちづくり組織(たじみDMO)を設立した。これは、各々の組織が有する人材や事業、財源を組織として一本化し、まちづくりの方針のすり合わせや連携強化を行い、効率的に事業を推進・運営することが目的にあった。当初、合併に懐疑的な地元の重鎮もいたが、調整が困難な事業者に対しても丁寧寄り添い、多くの地元の方々に積極的に関わり合う小口氏の人柄、また過去の取組などが評価されており、最終的には「あなた(小口氏)がやるんだったら」と合意を得ることができた。

事業体制の構築

また、2009年に資本金を事業投資に回すことへの反対のために事業が足踏みした経験を踏まえ、小口氏は統合に伴って会費制度を廃止、会費分を随うため収益事業による財源確保、協賛金の仕組み作りを導入した。

こうした改革を徹底的に進めたことにより、意思決定の早い組織を作り上げた。



たじみDMO統合記念公演における小口氏の発表の様子 出典：A2 web magazine HP

伊丹市役所

～イベント事業を通じたまちなかの賑わいづくり～

基礎情報

Data

- 活動地域 Area** 兵庫県 伊丹市
- 人口 Population** 推計人口：195,763人（令和6年2月現在）
- 組織名称 Organization** 伊丹市役所
- 地域課題 Challenges** 近隣都市のブランド力／人口減少／大規模店の台頭による来街者減少
- 解決方法 Approaches** コミュニケーション事業／飲食店活性化事業／官民共同／公共空間の利用

中心人物

KEY PERSON



綾野昌幸/Masayuki Ayano

元伊丹市役所職員
現生駒市役所地域活力創生部専門官

- 1984 ● 伊丹市役所入所
- 2016 ● 伊丹市立図書館（通称：「ことば蔵」）館長に就任
- 2021 ● 近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会の会長に就任
- 2022 ● 伊丹市役所退所
- 2022 ● 生駒市役所地域活力創生部専門官に就任

取組の概要

伊丹市役所に新卒で入所後、市役所職員として多様な業務に取り組む中で、商工会議所・市議会議員・地元企業・商店主達との関係性を構築。その後、2002年の大規模商業施設の立地を踏まえてまちなかに賑わいを取り戻す施策として、商店街の各店舗で食べ飲み歩きを行うイベント「伊丹まちなかバル」を開催。2016年には、伊丹市立図書館「ことば蔵」館長に就任し、地域活性化につながるソフト事業を多く仕掛ける。2022年に伊丹市役所を退職し、生駒市役所地域活力創生部専門官に就任、活動エリアを移して引き続きまちの賑わいづくりに繋がるイベント事業を展開している。

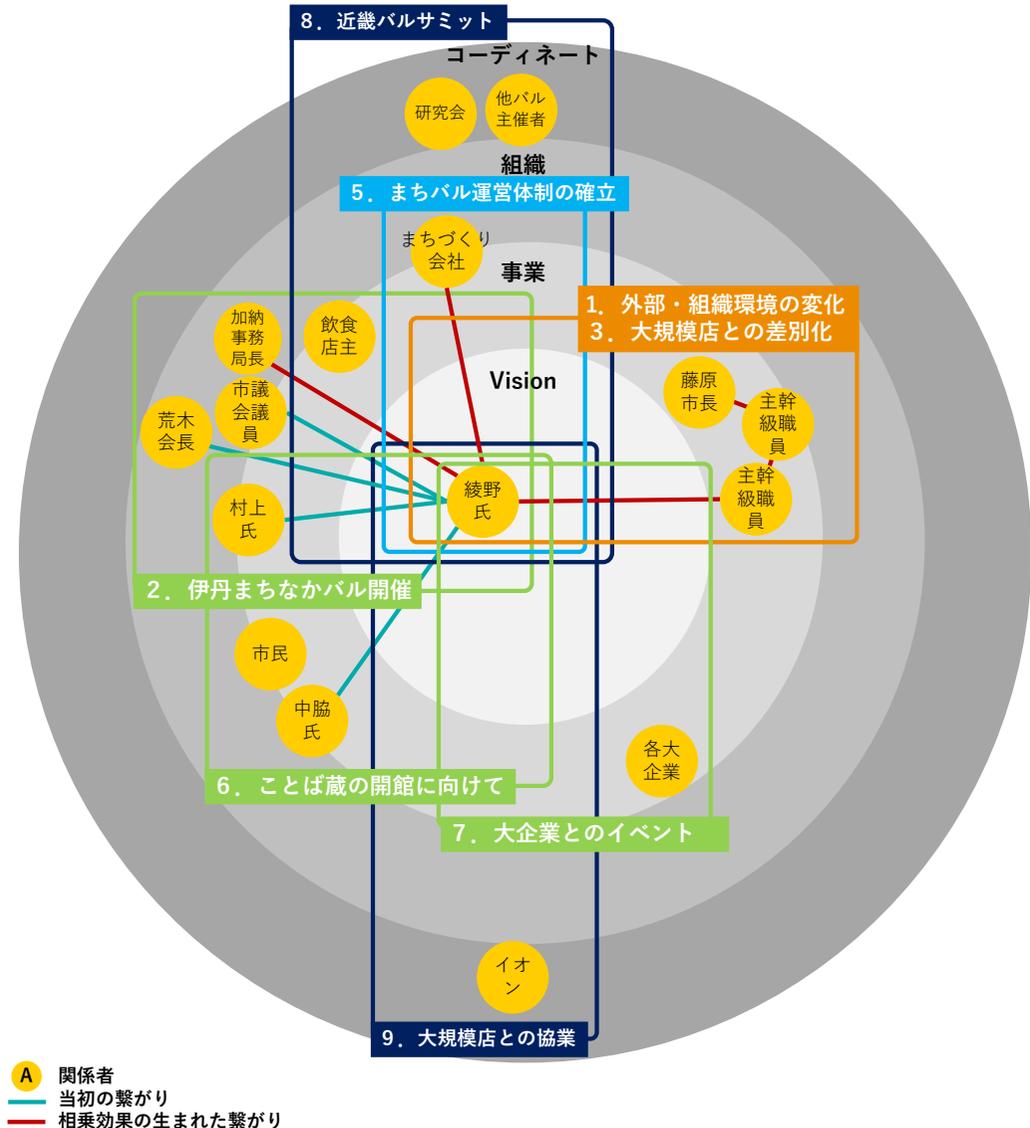
- 藤原保幸氏**：現伊丹市長
- 中脇健児氏**：伊丹の音楽イベント「オトラク」主催の中心人物
- 村上有紀子氏**：「伊丹まちなかバル」において綾野氏と共に運営の中心を担った人物
- 加納諄治氏**：函館バル街運営委員会の事務局長。綾野氏にバル運営のノウハウを指導。
- 荒木宏之氏**：伊丹市商工連合会会長

綾野氏画像出典：本人提供

協働の人脈

Network

各フェーズ（Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする）の取り組み（ここでは「伊丹まちなかバル開催」など）が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



- A** 関係者
- 当初の繋がり
- 相乗効果の生まれた繋がり

1. 外部・組織環境の変化 (2002~2005)

立地特有の課題・大規模商業施設の出店による危機感

伊丹市は大阪市まで電車で約15分、神戸市までは約30分の好立地に所在しており、この他にも西宮市・宝塚市等ブランド力がある都市に囲まれていることから、長らく人口や顧客の他地区流出の課題があった。

この地理的な課題を抱える中で、2002年には大型商業施設であるダイヤモンドシティテラス（現イオンモール伊丹）が伊丹市に立地する話が上がり、綾野氏を始めとして、周囲の市役所職員・市議会議員らにも中心市街地存続の危機意識が一気に醸成された。

役所内改革・都市企画室の発足

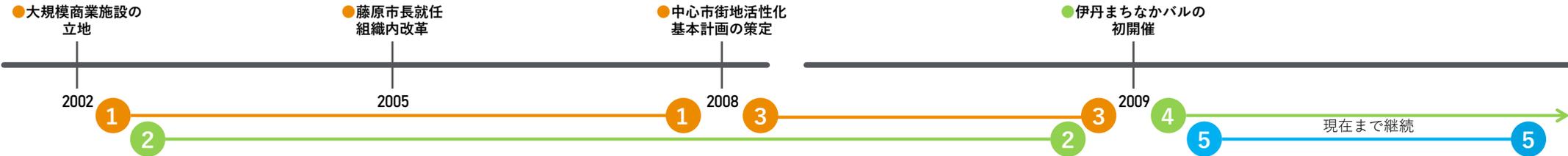
その後、2005年に旧建設省出身の藤原氏が伊丹市長に就任。同氏は自身の経歴故に、まちづくりに対する思い入れが際大い人物であり、中心市街地の活性化にはハードとソフト事業の両輪を所掌する部署が必要との認識を持っていた。そこで、同氏は組織の抜本的な改革を実行、綾野氏を含む主幹級3名を中心に都市企画室が発足した。

イベント関連のソフト事業を長らく担当していた綾野氏・景観担当・ソフト事業担当の都市企画室3名を

中心に、時に市長を交えながら、中心市街地に賑わいを生み出す仕掛けを行っていったための議論を重ね、回遊性・滞在時間を向上させるべく魅力ある飲食店誘致・町並み整備が必要であるといった意識を共有した。また、議論の中には、伊丹市が清酒発祥の地であるために、「日本酒をはじめとする伊丹特有のもので何かできないか?」「歩いて楽しいソフト事業をできないか」等、その後の取組に繋がる話題も多くあった。



伊丹市の立地 出典：伊丹市シティプロモーションサイト



2. 飲食店の誘致 (2003~)

飲食店に可能性を見出す

大型店と商店街の個店の共存に向けて、綾野氏は「飲食店であれば大規模店と顧客を奪い合うことがなく、まちなかでお酒を飲んで食事をすることが賑わいづくりに繋がるのではないかと考えた。

このため、まず行政職員としてできることは支援制度の設計・導入等の開業支援であると考え、伊丹市として商店街に飲食店・物販店を建設する際の建設補助・家賃補助の制度を設計・導入した。

固定客づくりの必要性を認識

補助金の効果もあり、魅力的なお店が商店街に集積した一方で、補助金がなくなると撤退する飲食店も多く、実際に補助金がなくなると3分の1程度の事業者が撤退していった。この状況を見て綾野氏は、飲食店が自立するためには、行政が主として行うような補助金交付等の開業支援よりも、開業後に飲食店のファン（≒固定客）づくりに繋がる事業が必要であることを実感した。

3. 大規模店との差別化 (2008~2009)

中心市街地活性化基本計画の策定

大規模商業施設立地の危機感が日に日に市役所内に募る中、綾野氏は、業務の一環で2008年に中心市街地活性化基本計画第1期の策定を担当した。

この計画に基づき、伊丹市は後に「伊丹まちなかバル」の本部会場になる三軒寺前広場の景観・施設整備を進めるも、時代の流れには逆らえず、市内の中心市街地は緩やかに衰退していく状況であった。それにも関わらず、関係者の中には「手を打たなくてもまだ何とかなる」、「自身は高齢であるために、自分の代で店じまいするから」と楽観的な声を挙げる者が少なからずいたことに、綾野氏は一層危機感を募らせた。

「伊丹の特徴を活かしたソフト事業」のビジョン形成

綾野氏は都市企画室のメンバーとまちづくりの方向性について検討を重ねる中で、「伊丹特有の資源を活かしたイベントで継続的に市街地を活性化させたい」、「理想は大規模店との共存であるが、現実的に商店街は同店立地に備えなければいけない」、「まちづくりは止まったら負け、個店は大規模店と違う魅力を産み出さなくてはならない」という思いを持った。

4. 伊丹まちなかバル開催 (2009~)

市議会議員から「函館バル街」の紹介

ある日、市役所業務の中で定期的な連絡を取り合っていた市議会議員から「函館の街バルのイベントを伊丹でも開催したらどうか」と綾野氏に突然連絡があった。綾野氏は寝耳に水であったものの、飲食によるまちの活性化が大切だと常々考えていたことから、直感的に「この取組は伊丹にハマる」と確信した。

函館西部地区バル実行委員会の加納事務局長とはそれまで関わりがなかったものの、早速に問い合わせをして電話やメールで多くのアドバイスを受け、「伊丹まちなかバル」の着想を得た。

その後、「伊丹特有の資源を活かしたい」という思いを基に、「清酒発祥の地」であることを活かしたプロモーション、イベント事業の企画を行う中で知り合った中脇氏が主催する音楽イベント「伊丹オトラク」とのタイアップなど、「街並み」「おもてなし精神」「音楽」といった既存資源を盛り込むアレンジを行い、1枚のバルチケットで1つの飲食店から1ドリンク・1フードを提供される食べ歩き・飲み歩きのイベント「伊丹まちなかバル」の原型ができて上がった。

中心市街地活性化協議会での提案

イベントの原案が固まった段階において、綾野氏が伊丹市中心市街地活性化協議会の場で「伊丹まちなかバル」を提案したところ、「それおもしろいやん!」と伊丹商店連合会の荒木会長は直ぐに賛同してくれた。

同氏は商店街の飲食店に関係者に対して参加要請や運営協力をするよう説得を行い、それらも奏功して、綾野氏や商店連合会、後の「ことば蔵」の取組でも協力を得る「オトラク」を運営する中脇氏等を中心とした運営体制を構築し、伊丹まちなかバルは初開催を迎えることとなった。



伊丹まちなかバルの様子 出典：伊丹まち未来株式会社HP

5. まちバル運営体制の確立 (2009~2010)

「伊丹まちなかバル」初期の運営体制

「伊丹まちなかバル」は初回から運営事務局を設置していたが、綾野氏は、これまでの市役所業務の中で醸成したネットワークをフルに活用することで、事務局の体制を整えていった。

参加する飲食店集めに苦心

運営体制の構築は滞りなく進んだ一方で、「伊丹まちなかバル」に参加する飲食店集めには苦心した。参加する飲食店を集めるべく、一軒一軒お店を訪問し口説いて回る中、商店連合会荒木会長の協力はあったものの、市街地で食べ飲み歩きを行うイベントに対して否定的な反応を示す飲食店主も一部にいた。

実際、一部の飲食店主からは、「まちなかバルを行ったところで客が増えるのか?」と声や、「チケット1枚で1ドリンク1フードのメニューは出せない」といった否定的な声を掛けられたこともあった。

こうした懐疑的な声を踏まえて、綾野氏は、先進事例である「函館バル街」に参加した飲食店が同イベント事業を通して固定客の獲得に繋げているデータを加納事務局長に依頼して取得、データを基にした定量的

な説明を飲食店主に対して丁寧に行ったほか、まちバル用のメニュー開発の相談に積極的に対応した。最終的には綾野氏の熱意に押され、当社まちなかバルに懐疑的であった飲食店主も参加するようになった。

まちづくり会社との協業による運営体制の構築

まちバルが何度か開催された後、運営をまちづくり会社に移管して持続性を担保することが望ましいとの理由から、伊丹市のまちづくり会社のまちバルへの参画を企図した。一方で、まちづくり会社「伊丹まち未来株式会社」は元々再開発事業会社であり、イベント事業への関与は会社設置の趣旨とは反するため、否定的な姿勢であった。

綾野氏は、収益性の観点からまちづくり会社がソフト事業に関わるメリットがあることを何度も説明して、協力をしてもらえるように尽力した。最終的には、「まちづくり会社まで含めて多様な事業者が一体となったイベントにしたい」という綾野氏の思いが通じ、同社はまちバルの事務局を務めることとなった。このように、綾野氏による多くの関係者を巻き込んだ組織作りが奏功して、「伊丹まちなかバル」の運営は現在に至るまで安定的なものとなっている。

事業 6. ことば蔵の開館に向けて (2011~2012)

伊丹市立図書館の市街地移転

老朽化した図書館を中心市街地に移すことが市政として決定していた中、綾野氏は図書館移転の実行委員会に参画した。その中で「従前の図書館は古く殺風景であり、せっかく図書館を中心市街地に移すのであれば、本を媒介とした賑わいづくりができればよいのではないか」との思いを抱くようになった。

「ことば蔵」図書館長に就任

図書館が開館する9か月前、綾野氏は突如として生涯学習図書館担当の兼務辞令を受けた。元々図書館で本を借りたことすらなく、全くの専門外であった綾野氏は、「自身の力のみで開館まで漕ぎつけることは難しいこと、また、自身に辞令が来たということは、図書館において賑わいづくりにつながるイベントを行う必要性が高い」ことを直感した。

こうした中、音楽イベント「オトラク」を通して繋がりがあった中脇氏、まちバルの中心人物である村上氏に相談し、ことば蔵開館に向けて協力の依頼をした。両氏らとは従前から「まちを面白くしたい」という思いを共有していたために、両氏は綾野氏の依頼を快諾。

図書館内での交流イベント事業について議論を重ね、その後、誰でも参加可能な運営委員会を設置した。

市役所勤務で役職にも就いている綾野氏が汗をかき現場で取り組む姿を見ていたからか、市民は直ぐに運営委員会の場に集うようになった。委員会での議論を重ね、交流スペースを設けた「ことば蔵」を2012年に開館、現在までに年120回程度のイベント行っている。

「Library of the Year」の受賞

市民参加型のオープンな「運営会議」で企画提案をし、官民協働で図書館の運営を行っていることが評価され、「Library of the Year2016」大賞を受賞するなど、伊丹市の賑わいづくりを代表する取組となった。



ことば蔵開館イベントの様子 出典：伊丹市立図書館ことば蔵HP



事業 7. 大企業とのイベント (2013~2019)

企業提携によるさらなるイベントの発展

「伊丹まちなかバル」の開催により少しずつ街に賑わいが戻ってきた2013年、綾野氏は商店主達の商売意欲を肌で感じ、「こんなにもやる気があるのならば、もっと賑わいづくりに繋がることがができるはずだ」と新たな可能性を感じる中、大企業からタイアップの依頼が来るようになった。

各企業からの依頼に対して、綾野氏は自身のネットワークを活かして企業と飲食店等を繋ぎ合わせ、結果的にキリンとコラボした「秋の夜長の酒巡り」やキューピーとコラボした「いたみイースター」などのイベントを実現。

また、2015年には、阪神淡路大震災から20年の節目のタイミングであったことから、電通大阪本社に営業活動を行い、「西台復活祭」を共同開催した。

さらなる賑わいづくりの実現

各企業とのイベントを通じて、飲食店事業者のモチベーションが大きく向上し、事業者らがまちバルを始めとしたイベントにより能動的に関わるようになり、伊丹市における賑わいが一層広まった。



西台復活祭のポスター 出典：本人提供

調整 8. 近畿バルサミット (2021)

近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会

近畿経済産業局が中心となり、行政機関のほか商工会議所など様々なまちづくり関係者が参加する「近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会」という会がある。ここでは、まちづくりに関する政策の意見交換やイベントノウハウの情報共有などがなされており、綾野氏にとってまちづくりに関する情報が得られる非常に重要な場であった。

近畿バルサミットの開催による都道府県を超えたコーディネート

綾野氏は、2021年4月から2025年3月の任期で近畿中心市街地活性化ネットワーク研究会の会長に就任。この中で、「まちなかバルを通して、伊丹市だけではなく、関西を盛り上げていきたい」という思いから、近畿地区各地で行われていたまちなかバルの運営主体を伊丹に集め、近畿バルサミットを実施した。

同サミットの中で、あるまちバルの運営主体が、自転車で事務局が回りながらここは混んでいるからこっち行った方が良い、といった案内や、マジシャンを連れてきて列に並ぶ顧客が退屈しないような工夫を凝ら

していることを紹介した。こうした他地区のバルでの創意的なアイデアを早速「伊丹まちなかバル」に活かすほか、多くのまちバル運営主体を集め繋ぎ合わせることで、横同士で情報を共有し、互いのまちバルを発展させ、ネットワークの醸成にも寄与した。

近畿バルサミットは伊丹のまちバルに合わせて継続的に開催しており、現在もなお、近畿地区で「まちバル」を介した様々なネットワークが産まれ続けている。



第1回近畿バルサミット 出典：本人提供



調整 9. 大規模店との協業 (2021~)

イオンモールとの連携・イベント協業

2002年の開店時、商店街の顧客の流入先になることを大きく懸念した大規模商業施設（イオンモール）に対しては、常に一種の対抗意識のようなものがあった。

一方で、2002年の開業以降、イオンは社会貢献への意識があることから、伊丹市に対して連携を打診。伊丹市、商工会議所、まちづくり会社、イオンモール関係者と毎月打ち合わせを行うほか、イオンモール内で市のPRイベントを行ったり、スペースを借りてポスターを展示したり、あるいは、イオンが発行するチラシへの中心市街地活性化協議会等が行う事業の掲載などの連携を行っている。

こうした連携を積み重ねた結果として、2021年には、伊丹市とイオンで包括連携協定を締結、賑わいづくりに加えて災害時等の有事対応等賑わいづくりを超えたまちづくり全般において密な連携を図っている。

このような、かつて対抗意識を持っていた商業施設との密な連携は、綾野氏が過去取り組んだ「伊丹まちなかバル」「ことば蔵」など多くのイベント事業によって商店街が賑わいを取り戻したからこそ行うことができるものであるといえよう。



「伊丹市とイオン株式会社との包括連携協定」を令和3年に締結 出典：伊丹市役所HP

一般財団法人こゆ地域づくり推進機構

～人レベルでの官民連携による新規事業の連続創出～

基礎情報

Data

- 活動地域 Region** 宮崎県児湯郡新富町
- 人口 Population** 16,048人 (2024年2月現在)
- 組織名称 Organization** 一般財団法人こゆ地域づくり推進機構 (略称: こゆ財団)
- 地域課題 Challenges** 過疎/人口流出/持続可能な農業/商店街衰退
- 解決方法 Approaches** 特産品販売/地域商社/ブランディング/商品開発/関係人口創出
人材育成/起業支援/農業振興

中心人物

KEY PERSON



齋藤潤一/Junichi Saito

一般財団法人こゆ地域づくり推進機構代表理事

- 2004 米シリコンバレーのITベンチャー企業にてブランディング、マーケティングに従事
- 2006 日本へ帰国し、東京で広告デザイン会社を起業
- 2011 NPOまちづくりGIFTを設立し、全国で起業家育成を通じたビジネス創出に取り組む
- 2017 こゆ地域づくり推進機構代表理事に就任
- 2019 AGRIST株式会社を創業し、代表取締役に就任

取組の概要

全国10か所以上の地方創生プロジェクトに携わってきた齋藤氏、新富町役場に勤める岡本氏、バックグラウンドは大きく異なるながらも、持続可能な地域づくりのためにお金を稼ぐ仕組みが必要という危機感を共有していた。高橋氏など様々なノウハウを持つ仲間とともに、自治体出資を通じ、「世界一チャレンジしやすいまち」というビジョンを掲げたこゆ財団を設立する。地域内事業者との繋がりやブランディング・販路開拓などのノウハウを生かした特産品販売などを通じて稼いだお金を人材育成にあてることで地域に再投資し、強い地域経済を作り上げている。

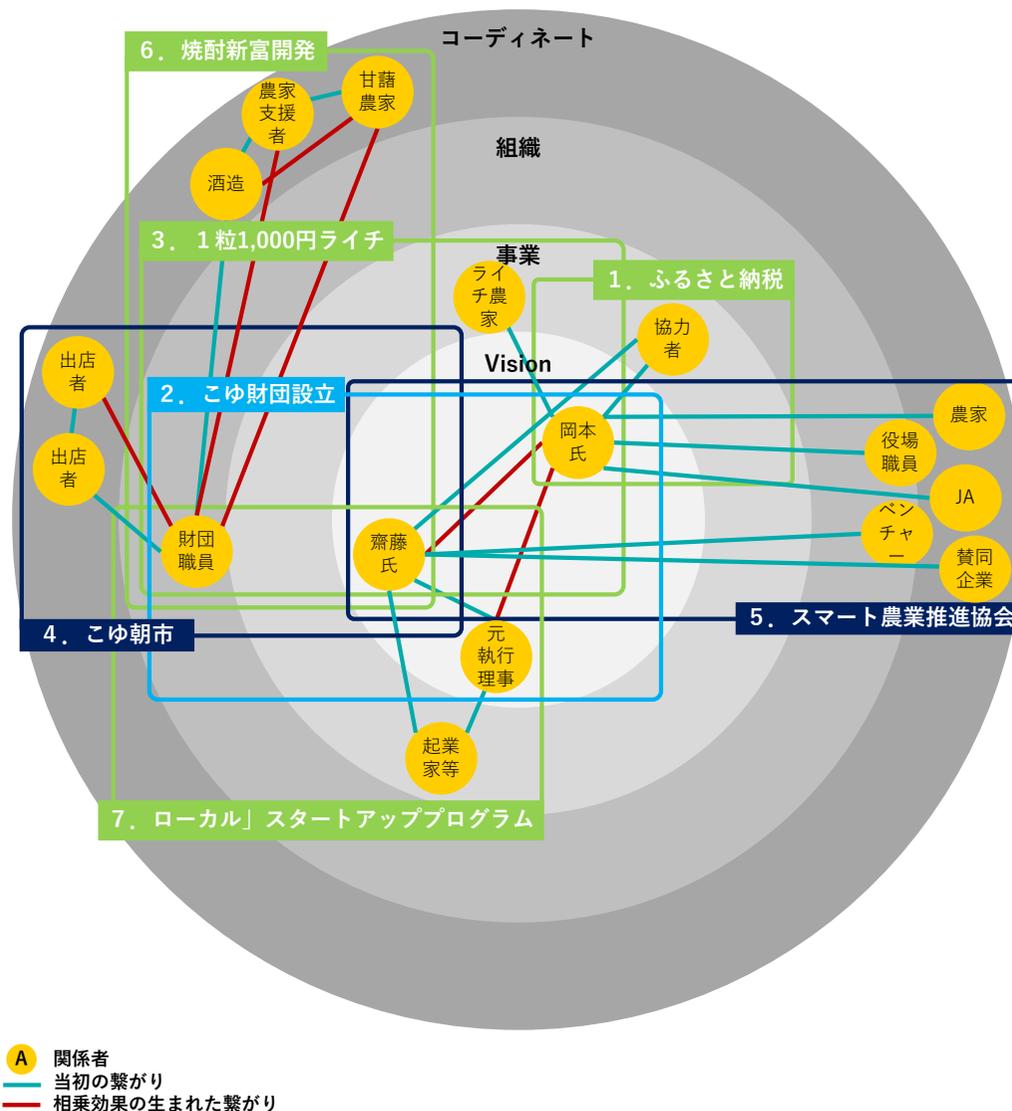
岡本啓二氏：1999年新富町役場に入庁。農業など数々の部門を経験し、町おこし政策課長補佐を経て2017年4月からこゆ財団執行理事。現在は新富町役場勤務。

齋藤氏画像出典：齋藤氏note

協働の人脈

Network

各フェーズ (Visionを作る、事業を作る、組織を作る、コーディネートする) の取組 (ここでは「こゆ財団設立」など) が、どのような人物・組織との協働により実現されているか、誰との繋がりによりその人物・組織は協働することになったか、を可視化する。



Vision 1. 持続可能な地域づくりの必要性

ビジネスで地域課題を解決する

齋藤氏はもとより『地域』に関心があったわけではなく、シリコンバレーでの経験を通じて日本でチャレンジしたいと考えていた。そのような中、2011年の東日本大震災の被災地にボランティアで訪れる。何もなくなっている土地、痛めつけられたインフラを見る中で、米シリコンバレーのベンチャー企業での勤務の経験を活かして、ビジネスで地域課題を解決し、持続可能な地域づくりに貢献することを自分のミッションに掲げる。

それ以前からも日本の地域づくりは補助金に依存しており、持続的ではないと感じ、持続可能な地域づくりのためにはビジネスの仕組みを地域に入れることが必要と考えていた。しかし当時はほとんどの役場で、「ビジネスしてはいけないので」「稼いではいけないので」と門前払いされるような状態であった。

地域経済を回せる仕組みの確立が必要

一方、新富町役場の岡本氏は町から若者が少なくなっていることを実感していたうえ、年配の町民から今後人は少なくなり、寂しい場所になって将来は暗い

とよく言われた。このためそんな時代を生きたくない、そうであれば自分たちでできることを行い、現状を変えていきたいと考えるようになる。

そこで自ら営業をかけて資金調達をして相撲大会を開催するなど、意欲的な取組を実施していた。しかしその経験を通じて、単発の取組を自治体が行っても、継続する民間事業者がいなければ地域の持続可能性は高まらず、衰退する一方だという危機感を抱えていた。そこで、地域経済を回せる仕組みの確立が必要であると認識していた。

持続可能な地域づくりの必要性を共有

岡本氏が手掛けた新富町のふるさと納税の取組（本事例2）を通じて知り合った2人。バックグラウンドは大きく異なるが、持続可能な地域づくりのために地域がお金を稼ぐ仕組みが必要であるという考えを共有していた。さらに齋藤氏が組織・事業におけるビジョンを重視しているとともに、岡本氏が、目指したいビジョンを理解してスピード感をもって行動できる人物であることで2人の間でビジョンの共有が行いやすかった。



事業 2. ふるさと納税 (2016~)

町が稼ぐための独立した団体を

持続可能な地域づくりの必要性を認識していた岡本氏は2014年頃から町が稼ぐための独立した団体として地域商社が必要であることを訴え、当時の町長にも提言する。そのような中、2016年3月、町長からの信頼を得ていた岡本氏の主張していた団体の設立を依頼される。しかし、町の財政に余裕はなく、資金調達から開始する必要があった。

ふるさと納税の寄付額の一部を設立資金に

そこで岡本氏は、当時2000万円程度（2015年度）であったふるさと納税の寄付額を1億円に上げる代わりに、寄付額の一部で地域商社を立ち上げさせてほしいと町長に交渉。その提案が受け入れられ、本来は別部署の所管していたふるさと納税に関する業務を岡本氏が引き取り、取組をスタートする。

商品を練り、営業に行き、人の話を聞いて回る

手探りながら、岡本氏は寄付金を多く集める自治体の職員など様々な人に自ら連絡して話を聞くとともに、各種の勉強会に出かけるなど納税額を増やすためのインプットを続けた。そして差別化をはかる商品開発の

実施、当初約20品目であった返礼品の数の約100品ほどまでの増加、東京での試食会の実施といった営業周りなどを行うことで1年で4億円まで寄付額を伸ばした。

このように岡本氏が多くの人から意見を聞く中で齋藤氏と都内のふるさと納税PRイベントで出会った。

ふるさと納税の寄付額が伸び、役場での対応が困難に

前年まで金額が少なかったことから、事務処理のノウハウも蓄積がなく、外部委託の余裕もない状態であり、納税額が増えた際に役場での対応が困難となってしまった。

そこで地域商社の設立時（本事例3）に、ふるさと納税の事業を地域商社に委託できる形で提案。寄付額を伸ばしながら、役場と団体がwin-winの関係になる状況を目指すことになる。

組織 3. 一般財団法人こゆ地域づくり推進機構設立 (2017)

経験のない公務員にできるのか

ふるさと納税の目標額を達成しての地域商社立ち上げの原資の確保、ふるさと納税業務のひっ迫から必要性も認識され、岡本氏の地域商社の提案は議会でも賛同が集まる。しかし、設立には賛同した一部の議員から法人の経営経験のない公務員が代表を務めることに反対があり、2016年12月議会では否決されてしまう。

各地でまちづくりを手掛ける齋藤氏が招かれる

そこで代表を民間から探すことになる。岡本氏は齋藤氏が事業の経験やまちづくりの経験もあり、適任と考え、打診する。

ただ、自身が多忙であったため、齋藤氏は一度代表就任を断る。しかし岡本氏を含む役場の担当者3名とともに代表を探す中の議論で会社の方向性や、新富町の3名の熱意と自身の理念・人生のビジョン、すなわち「稼ぐ地域づくり」には通ずるものがあると感じ、「仮」の代表として依頼を受けることとする。これにより2017年の3月議会にて財団設立が認められる。

さらに齋藤氏は民間出身で常駐して岡本氏を支えられ、かつ外への発信力を持つ人が必要と考え、財団代



事業 4. 1粒1,000円ライチのブランディング (2017)

地域に独自の農作物に目をつける

稼ぐ地域づくりを目指し、地域の強みである農業、特に独自の農作物であるアールスメロンと生ライチに着目。アールスメロンは近隣の市町村で既にブランド化の取組があった。しかし生ライチは自社ブランドでの販売はほとんどなく、マーケットをつくる余地があると同時に国内流通品のうち国内生産量は1%であり、その殆どが宮崎近隣で作られている。齋藤氏はこの希少性が武器になると目をつけた。

農家とともにライチのブランディング

齋藤氏は以前に宮崎県日南市の伝統工芸品「鉄肥杉」等のブランディングの経験があった。さらに当時の取組の担当者は、野菜の販売やパイヤーなどの経験があった。このような経験を持つメンバーや岡本氏が、新富町のライチ農家の熱い思いに触れ、生ライチの可能性を見出した。精度とサイズの規定を設け、ストーリーを重視したブランディングを実施する。

1粒1,000円ライチの誕生・販路開拓

ここで完成したライチについて、齋藤氏の繋がりのある農産物のブランド化に取り組みむ知人からの助言も

表就任前に行政関係の取材にて知り合った民間出身の編集者を招聘した。

スピード感のある対応が可能な組織

このような紆余曲折を経て、2017年4月、町内イベントの運営などを担っていた既存の町の観光協会を発展的に解消し、こゆ財団を設立。自治体では難しかった、スピード感を持った事業推進や、お客さんが求めるものに注力した販売など、自治体の外の団体であることによる活動の自由度やフットワークの軽さを持った組織を実現している。

「世界一チャレンジしやすいまち」

こうして生まれたこゆ財団は、外貨を稼いでの地域への再投資（人材育成）を通じた「世界一チャレンジしやすいまち」というビジョンを設立初日から掲げている。これは、齋藤氏が東日本大震災以降から各地のまちづくりに携わる中でチャレンジの総量を増やすことで持続可能な地域づくりをできると考えていたことからうまれている。

踏まえ、1粒1,000円で販売を開始した。

齋藤氏、岡本氏、当時の担当者が各人の個人的なネットワークを活かして販路開拓を試みる。しかし、クーラーボックスに入れて営業をかけに行く等するも、当初はほとんどの店で高すぎて受け入れられなかった。そのような中、銀座の一等地に所在する高級フルーツパーラー「カフェコムサ」は、このライチとカフェの高級路線には親和性があると感じたこと、ライチの食感・味・香り・フレッシュさ・大きさがケーキと合うと考えたこと、国産生ライチの希少性、ライチができるまでのストーリーに魅力を感じ、1,000円ライチを採用する。この東京での販路開拓を通じて、新富ライチはブランドを確立。販路も徐々に拡大し、ライチをきっかけとした関係人口の創出にまで至っている。



新富ライチ 出典：こゆ財団提供

調整 5. こゆ朝市 (2017~)

商店街イベントの衰退

「商店街を月に一度でも人が集まる場所にしたい」との考えから、地元飲食業組合により既に99回行われていた朝市のイベントがあったが、出店者は5~6店舗、来客20名と少なくなっていた。

こゆ財団による引き継ぎ

齋藤氏はこの朝市を見て、商店街に人の流れがあること、そしてそれによって地域内外に対してアピールすることが、地域活性化の起爆剤になると考える。そこでこゆ財団メンバーが新富町飲食店組合の総会で「地域を盛り上げるために一緒にイベントを作りたいたい」ことを熱意をもって宣言。担当者の地域の関係者との普段からの付き合い方も奏功し、新富町飲食店組合にその想いが本気であることが伝わり、「若者がやるならば歓迎」と背中を押してくれた。そして100回目の朝市を2017年5月にこゆ財団が引継ぎ、リニューアルしてスタートした。

仲間との協働が担当者の継続性を高めた

この取組は、新富町観光協会に勤めていた職員が担当している。しかし、この職員に朝市のようなイベン

ト開催の経験はなく、手探り状態であった。この状態でありながら続けられたのは観光協会時代の仲間、組合の関係者、地域の人達の後押しがあったからであった。

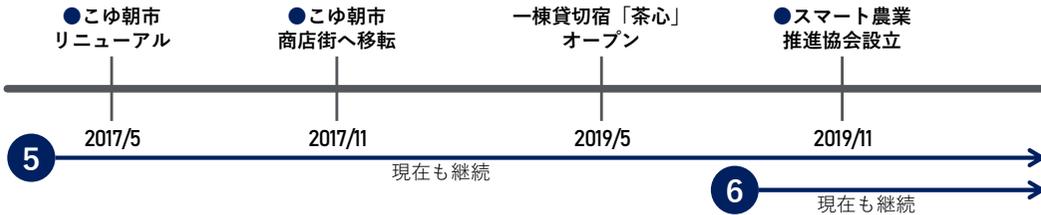
地道な人海戦術で出店者を募集

担当者は、「初回で成功しないとい次に繋がらない」と最低300人の来客を集めるという目標を齋藤氏とともに持ち、「コミュニティ形成による稼ぎの創出」という理念を掲げ、人海戦術で出店者を募集。引継いでからの4年で町内外100軒ほどは営業をかけていった。

この結果、当初から狙ったわけではなく、理念を浸透させながらの営業の賜物であるが、現在では理念をよく理解した出店者が新たな出店者を呼び込む好循環が出来上がっている。

「ちゃんと儲かる場」を作る

このような出店者が継続して意欲的に参加するためには「ちゃんと儲かる」こと、すなわちお客さんが集まることが必須である。このため積極的な会話など地道な心掛けを通じて、人が集まるコミュニティ形成などの仕掛けづくりを実現している。



調整 6. スマート農業推進協会 (2019~)

農業の生産性向上の取組が必要

農業は高齢化が進む中、生産の安定化や高品質化のための取組が必要であり、少ない人手でAIやIoT、ロボットといった先進技術を活用することで省力化・省人化することが求められている。

勉強会の効果を実感

以前、一次産業が持続可能になる方法を考えるために、こゆ財団と農家での「儲かる農業勉強会」を行った際、ピーマンの収穫機械を求める声があがったことをきっかけに、齋藤氏が代表取締役を務めるAGRIST株式会社が生まれている。このような農家と技術のマッチングは有効であるという考えがあった。

スマート農業推進協会の設立

このような経験に加え、スマート農業/agritechが今後必要になるとの見込みで、こゆ財団からもメンバーを輩出する形でスマート農業推進協会を発足させた。

参加者は都内でイベントを開催した際にビジョンに共感された方に加え、齋藤氏の繋がりによる農業ベン

チャー、岡本氏の繋がりによる新富町内の農家や役場職員などの組織である。発起人である齋藤氏や岡本氏の人脈によることも大きく、岡本氏が町内の様々な人との繋がりを作り続けてきたことも活かしている。このようなメンバーとともに勉強会・交流会を継続して開催するとともに、農家と農業ベンチャーのマッチングも実施し、農業の課題解決に取り組んでいる。



スマート農業推進協会 出典：こゆ財団HP

事業 7. 焼酎新富開発 (2020~2021)

町民が誇りに思う焼酎を

近隣には多くの特産品があるにも関わらず、新富町には目立つものがなかったため、町の特産品になるものを作りたい、という意見がこゆ財団のある職員から持ち上がる。その中で、過去には町に存在した町民が誇りに思う焼酎、大人の楽しみに飲み交わすさまを子供が見て、大きくなったら自分も仲間と飲みたいと思うような焼酎を再び作れないかと、焼酎に目を向けた。

町産の甘藷(かんしょ)の価値を広めたい

この取組の担当者は町の特産である黄金千貫という甘藷の多くが遠くの酒造に卸され、地元で扱われていないことに課題感も持っていた。そこで黄金千貫の価値を多くの人に知ってもらうため、町産の黄金千貫のみを原料にした焼酎づくりを発案。以前から関わりがあった隣町の酒造に協力を依頼する。

農業、酒造業との連携

担当者が協力を依頼した酒造は、農家支援を行う方との出会いがきっかけで、新富町の芋を使った酒造りに既に取り組んでいた。この関係性をもとに、熱意をもって高品質な黄金千貫を生産する農家との協働を行

うこととなる。こゆ財団は齋藤氏の持つ商品開発の経験やクラウドファンディングの経験などをもとにこの取組を主導。

その結果、目標金額30万円を大きく上回り100万円を超す支援を受け、クラウドファンディングは成功し、新富町の焼酎を実現した。

失敗を許容するセーフティネットの存在

齋藤氏は「Fail Fast, Succeed Faster」の精神をもって、新富町においてこゆ財団を失敗を許容するセーフティネットとして機能させている。

実際に、この取組でも焼酎製造のクラウドファンディングは成功したものの、その後の販路の拡大には課題を抱えている。しかし、それでも取組が実行されているのは、こゆ財団のビジョンである「世界一チャレンジしやすいまち」を体現するように、こゆ財団自身、若手がチャレンジできる体制を整えていることに起因する。このような体制であることで、アイデアを実現しようとする取組が実行に移される状況を作り出している。



事業 8. こゆローカル・スタートアップ・プログラム (2022~)

地方にはチャレンジできる課題があふれている

都市部で暮らしながら、新しいチャレンジをしたいと思う人がいる一方で、地方では地域課題を解決する人が不足している状況がある。

10年で100社の起業、1000人の雇用創出を

こうした中、地方にはビジネスチャンスが溢れていること、地域経済の活性化には地域での起業が不可欠であることから、地域の未来はローカルスタートアップにあると齋藤氏は考えた。そこで出資・広報・マッチングまで含めたスタートアッププログラムを構想。10年で100社の起業を支援し、1000人の雇用を創出することを目標に設定する。

課題のある現場の近くで改善に取り組んでいくことに意義があるという展望から、宮崎の特色は都市部と異なり、一次産業の現場との距離が近いことと捉え、この取組は一次産業に特化したプログラムとしている。

地方創生に特化した講師・メンターと実施する、起業を促すアクセラレータープログラム

講師・メンター陣には地方のチャンスを活かして起

業した人材を多く含み、地方創生のキーマンをそろえたアクセラレータープログラムを提供している。講師陣は齋藤氏と繋がりのある人材やこゆ財団への取材を通じて関係構築された人材、町内事業者等を招くことができています。

齋藤氏はチャレンジの総数を増やすこと及び応援する環境を整えることが必要であり、チャレンジを奨励し合える仲間とのコミュニティの中で、プロトタイプを作り細かな改善を繰り返すことが重要であるとの考えを持っている。そのためプログラムは、磨いたビジネスプランを、地域おこし協力隊としてサポートを受けながら活動することも可能とするなど具体的なアクションにつなげやすいプログラム設計としている。

チャレンジ・移住の創出

受講後、新富町へ移住し、地域おこし協力隊として活動する人もいるとともに、受講を機に業務委託として一部仕事の発注につながるケースもある。さらには新しい地域発スタートアップの創出にも繋がっているなど、移住を伴うチャレンジを生み出している。

逆引き目次

●達成目的

達成目的	該当する事例の記載ページ
商店街振興	19、25、31、37、43、55
中心市街地活性化	7、19、25、37、49
地域産業振興	7、31、43、55
コミュニティ形成	7、13、37
挑戦の土壌の生み出し	13、55
稼ぐ地域の実現	31、55
町の価値向上	37、43
情報発信	31

●取組手段

手段	該当する取組の記載ページ
官民連携	9、10、11、12、12、21、36、40、42、52、58
創業支援	18、22、23、41、42、51、60
商店街振興	19、25、31、37、43、55
クラウドファンディング	15、16、18、18、60
イベント開催	15、36、42、52、59
情報発信	16、17、18、41、41
人のネットワーキング	16、18、23、23、40
組織設立	16、22、34、41、58
クリエイティブ	16、18、18、35
ブランディング	18、35、58、60
企業協業	17、36、53、54
遊休不動産活用	10、12、12、23
組織改革	11、21、22、28
施設整備	10、23、24
エリアマネジメント	21、30、36
広域ネットワーク	36、42、54

●取組手段

手段	該当事例記載ページ
商品開発	10、60
施設整備	21、27
人材確保	22、23
勉強会	22、59
人材確保	34、41
販路開拓	35、58
コミュニティ空間創出	46、47
遊休不動産活用	46、47
計画策定	10
求人マッチング	17
マーケティング	24
人材育成	23
交通事業	29
施設運営	30
講座開催	40
組織再編	48
公共施設運営	53
ふるさと納税	57
企業マッチング	59

繋がりを活かしたまちづくり事例集

令和5年度まちづくり人材育成事業
（地域の持続的発展のための中小事業者等の機能活性化事業）

令和6年3月