



# 商店街活性化への展望

## 1. なぜ商店街の活性化が必要か

人口減少が進む日本、国際競争力が落ち続ける日本、果たして私たちが進むべき道はどこにあるのだろうかと考え込んでいます。これから商店街であれ、水産業であれ、林業であれ、農業であれ市場縮小へ向けた修正が必要だ。人口減少が続く中で、まちなこのコンパクト化、ダウンサイジングをどうやって行つてゆくのが地域が生き延びてゆくために重要な課題となる。900兆円の借金を抱える日本では箱もの投資のみで解決することにはならないだろう。継続できる仕組みを如何につくるかがポイントだ。知恵と工夫が求められている。

商店街の活性化とは何か。商店主にとってはお金儲けで元気を出すのがいいに決まっているし、住民にとっては生活を支えるとても大切な場所であつて欲しいし、コミュニティの場であり、雇用創出の場であ

るのかもしれない。商店街はそうしたニーズに応えられる場や続けられる仕組みづくりを考える場でもあるのだ。

時代の転換期には潮目が現れる。この潮目が現れるときに生き残りをかける商店街も前方にいらなくてはならない。どの方向の前方かはわからない。商業が地域間競争の側面があるのなら、うしろにいたのでは前に出られない。立ち位置が問題だ。このため小さな試みを何度もする、小さな成功を積み重ねる、小さな資金循環を構築する、それが商店街の活性化につながるのではないかと思う。そんな場所や時間が商店街にあつていいのだと思う。生き残りをかけて商店街を取り巻く人たちが何かを試み、それで前方に這い出ること、商店街独自の強い仕組みをつくるのが、重要なテーマだろうし、共感が得られるものではないかと思う。

私は、地域自立の仕組みづくりを支援し

てきた。ノーベル化学賞を受賞した鈴木章北海道大名誉教授が「何もやらない人は（偶然に物事を発見する能力である）セレンドイピテイに接する機会はない。一生懸命



商店街ワイナリー（熊本県荒尾市）  
月に1回商店街の人たちはボランティアでワインを仕込みその収益でまちづくりを進めている。



## 2. 瓢箪から駒の商店街活性化

藤本隆宏東京大学教授の著書「能力構築競争」(中公新書)には、組織構築のプロセスは創発的であると記されている。「組織能力の構築プロセスは完全にコントロールできない。「思惑倒れ」「怪我の功名」「瓢箪から駒」といったように、事前の意図とは異なる形で、組織能力の蓄積が進んでいく例は多い。あるシステムが必ずしも意図されない形で複雑に変化することを「創発」という。意図せざる結果を伴う混沌としたプロセスのなかで、なおかつライバルに先んじて競争能力を構築するためには、転んでもただでは起きない、しぶとい組織学習能力が重要：」とある。

転んでもただでは起きないことが大切だ。住民を巻き込みながらも商店街の人たちが組織として強くなつてゆくことが必要だ。これは簡単にはできないが、やり方はたくさんある。

## 3. 外部人材の登用

かといって、商店は忙しいではないか。誰がやるのか。商店街の人たちが会議をするとなると夜になる。みんな働いており現場から手を放せない。そこで登場するのが「よそ者」だ。外部人材の派遣制度は経済産業省にもある。今回紹介するのは総務省の派遣事業だ。「助っ人活用三種の神器」と言



まちなか研究室宇佐もんや(高知県土佐市)  
漁港に近接する商店の空き店舗で魚屋を開設高知海洋高校のまちなか研究室としても機能する。

やつて、真剣に新しいものを見つけようとしてやっている人には顔を出す」と発言し、セレンディピティという言葉が脚光を浴びた。これを商店街に言い換えれば、一生懸命、何かを試みる商店街にラッキーや偶然が現れ、商店街の強み作りが大きく寄与することとなるのか。商店街が進むべき道はラッキーや偶然が教えてくれる。商店街活性化への展望という命題を前にして実に無責任な言い回しを許していただければ、キーワードはラッキーに偶然なのだ。私のお手伝いしてきた地域自立の仕組みづくりはラッキーと偶然が積み重なってできたものだ。

われる事業には(1)主に都会の若者を対象とした「地域おこし協力隊」、(2)地元人材を対象とした「集落支援員制度」、(3)地域人材ネット登録者を対象とした「アドバイザー招へい事業」がある。詳しい説明は省くが、商店街活性化に大学を卒業したばかりの学生数名を地域おこし協力隊として導入すると動き出すこともあるかもしれない。若い力に触発されるかもしれない。アドバイ



外部人材の登用  
10人の地域おこし協力隊が活動する高知県本山町



サーとして客室乗務員の派遣を受け入れたという事例もある。地域再生マネージャーとして3年半、宇和島市に常駐した全日空の小林詳子さんの事例は皆さんもよく知っていることと思う。こうした人たちと一緒に商店街の活性化の火をつけることをお勧めする。その中にラッキーや偶然が潜んでいる。商店街の強みづくりにつながる創発が存在する。一度お試しあれ。

#### 4・持続的な商店街活性化への方策

今後の日本は生き残りをかけて先鋭化しないといけないと考えている。商業界の言葉で言えばカテゴリーキラー化だ。商店街活性化というと商工会議所も市役所も箱もの投資しか解決策が見えていないのではないかと感じている。商店街のダウンサイジングとは何か、まちコンパクト化の仕組みとは何か、生き残りを模索する先導的なモデルが欲しいと考えている。

私はシャディーのサラダ館の生き残りのかたが好きた。大阪船場の繊維問屋のポランタリーチェーンだった彼らは、店頭5坪を使いギフトショップを始めた。それが今4,000軒を超えるフランチャイザーに成長した。商店街でのカテゴリーキラー化なんてあるのではないか。空き店舗にビジネスモデルの種を植え、成功したら商店街の店頭に順次展開する。事例は古いが神田の古本屋街、札幌のラーメン横丁のよう

な集積化はどうか。まだまだ付加価値の高い商品群はあると思う。例えば仏壇仏具はどうだろうか。近所にあるお寺さんと協働して仏壇仏具商店街！なんてどうだろうか。

また持続のエンジンを搭載することも一案である。神奈川県横須賀市にある追浜商店街では商店街の空き店舗を活用してワインを製造している。1カ月に1回、商店街の人たちが、住民と協働してボランティアでワインを仕込んでいる。その収益でまちづくりを進めている。こうした持続性を考えることも重要ではないか。



こみゆに亭カフェ（神奈川県横須賀市）  
関東学院大学のまちなか研究室として設立、NPOアクションおっぱまが運営

借金返済を迫られる日本、継続的な補助金依存体質から脱却して身軽な商店街づくり、自立した商店街づくりを模索する必要がある。地域課題を前にして知恵と工夫を出し合い解決策を見出す。外部人材を登用し自分たちも元気になる。一生懸命頑張る、そんな場面に偶然とラッキーが待っているはずだ。商店街の強みを発見するのはその時だ。

#### 斉藤 俊幸

平成21年より総務省地域力創造アドバイザーとして土佐市産業経済課赴任中、高知県本山町地域再生マネージャー（ふるさと財団）として本山町企画室赴任中、地域活性化伝道師（内閣官房）、総務省地域力創造アドバイザー、地域経営の達人（総務省）、新成長戦略会議実践キャリア・アップ制度WG委員（内閣府）

