



9 2010  
September

毎月10日発行 昭和26年10月31日第三種郵便物認可  
平成22年9月10日発行 第64巻第9号 ISSN 1343-5260

Face to Face

## CONTENTS

〈シリーズ〉地域社会の持続的発展に向けて④ \* 松本大地  
私の経営理念・経営方針 \* 神保和彦 (昭和)

金融危機と国際協同組合年 \* 長谷川勉

〈シリーズ〉次代のヒトを育てる⑤ \* 飯能

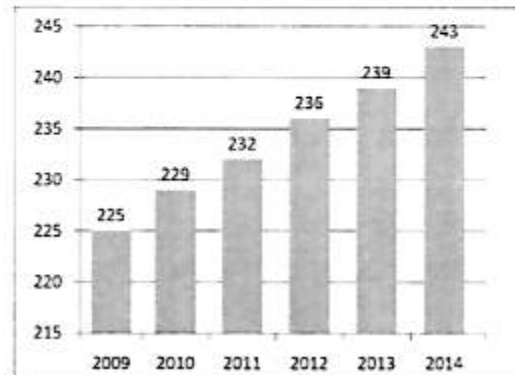
信用金庫の環境問題シリーズ① \* 敦賀

〈シリーズ〉「地域活性化しんきん運動」推進事例③ \* 青い森  
平成22年度「信用金庫の日」推進状況 \* 全信協広報部

この街と生かす。へ。



ポートランド都市圏の人口推移 (単位: 万人)



出典: Greenlight greater portland analysis 2008



まちなかに設置されているEV充電ステーション



高齢者住居とショッピングセンターの複合施設



市民広場「バイオニア・コートハウスクエア」

■2 理想的な生活文化がつけられる  
環境共生都市ポートランド

人口58万人、都市圏人口220万人、オレゴン州最大都市のポートランドでは、毎週500人の新しい住民が誕生、それも21歳から35歳の働き盛りの若年層が急増している。2014年には都市圏人口は243万人と予測され、さまざまな各種調査機関のアンケート結果でも、常に「最も住んでみたい都市」の1位、2位にランクされるまちとなった。

温暖な気候、緑豊かな自然環境、順調な経済成長、そしてソーシヤル・キャピタルという社会関係資本の充実によるまちと住民の絆によるまちづくり参加意識の高さは、良質な地域コミュニティを形

成する。他の多くのライフスタイル調査でも、1人当たりのハイブリッドカー所有率第1位、自転車通勤する人の数第1位、最も全米で歩行者に優しいまち、クリエイティブで意欲あふれる人が向かうまち、最もベジタリアンにフレンドリーなまちなど、トップクラスに挙げられている。

筆者とポートランドとは、1997年にタイガー・ウッズが初来日した際、アメリカナイキ社とのイベントプロデュースを担当し、ポートランド都市圏に本社のあるナイキ担当者からポートランドのライフスタイル、まちづくりの考え方を知ったのがきっかけであった。しかし、60年代までは、市街地が荒廃し犯罪が

深刻化していたポートランドでは、市街地から住民が流出するなど、多くのアメリカの地方都市に見られていた現象が起きていた。中心部のスプロール化、公害化など、近代工業社会がもたらした破壊された生活環境に対し、その修復に向けて行政と住民が新たなまちづくりへの行動を起こしたのは、次の三つの出来事がきっかけであった。

一つは公共交通機関ライトレールの建設である。70年代の石油ショックの後、州政府はオレゴンの象徴であるマウントフッド山へ続く高速道路計画を発表したが、市民反対活動により建設中止となった。その高速道路建設資金を原資として、まだ車が移動の中心的手段であったが、

## 魅力的な生活文化を創造する 地域再生術



株式会社商い創造研究所 代表取締役  
松本 大地  
まつもと だい ち

少子高齢化、人口減、グローバル化、長引くデフレ不況と、課題山積の日本経済。今後10年で生産年齢人口は800万人減少、20年後にGDPは半減するという。この閉塞感からの突破口は何か。筆者は、小売業態のマーケティングやプランニング、まちづくり、地域ブランドづくり、中心市街地商業活性化アドバイザーなどに携わった実務経験をもとに、最先端の国内外の事例から、明るい未来の青写真が描ける展望、処方箋を提案する。

### ■1 地球環境問題と生活文化創造社会

2010年6月、日本政府は21世紀の日本の復活に向けた国家戦略プロジェクトとして、「環境未来都市」構想を発表。低炭素化社会を実現する技術、仕組み、サービス、まちづくりで世界トップクラスの成功事例を生み出し、国内外への普及展開を図る。これはオバマ大統領のグリーン・ニューディール政策のように、脱温暖化ビジネスで環境と経済の両方の危機を同時に克服するというもの。

さらに7月には、中国政府が「新エネルギー産業振興計画案」を発表、2011年からの10年間に、環境負荷が小さい新エネルギーの産業振興に約65兆円を投資し、環境対応と経済成長の両立をめざ

すと報じられた。

地球環境問題は世界的潮流であり、日本の暮らしも健康や環境に優しいライフスタイルの確立が不可欠となる。消費行動においても、人と人との関係を暮らしの中で向上させるような生活文化創造社会、つまり生活の質、住み良さ、芸術、文化、そして市民参加のつながりというトータルな生きやすさが求められよう。

生活文化創造社会とはどのような社会だろうか。1970年代後半からグリーン・ニューディール政策以上のことを実践し、理想的な生活文化創造社会を築いてきたアメリカオレゴン州ポートランドから、その最先端の環境共生都市を検証する。

郊外と市内を結ぶ公共交通機関として軽軌道交通ライトレールトランジット（LRT）の建設に着手し、86年に運営を開始した。現在、LRTは総路線長が80キロを超え、パーク&ライドによる中心部からの車の排除、環境保全、そしてまちのシンボルとなっている。

二つにはリバーサイド公園の整備である。ウイラメット川沿いは高速道路が走り、住民は美しい川に背を向けての生活を余儀なくされていた。高速道路の拡張計画が発表された時、住民は反対運動を起し、78年には市民のためのリバーサイド公園としてトム・マッコール・ウォーターフロントパークが誕生した。

三つ目はパイオニア・コートハウススクエアへの市民参加である。まちの中心に計画された11階建ての駐車場付きのビル建設への反対運動が起き、84年に市民広場としてパイオニア・コートハウススクエアが誕生した。建設募金に協力した市民は6万人にのぼり、広場のブロックには募金者の名前が記され、今では市民の「リビングルーム」としてにぎわっている。

以上の三つの出来事は、住民



新型LRTと並木と広い歩道のまちなか



サタデーマーケットで猫専用枕を売る店



地産地消が魅力のファーマーズマーケット

が自発的にまちづくりに参加した始動であり、今日のポートランドができる礎となった。

### 3 ■ポートランド中心部における「にぎわいの仕組み」

この大きな三つの公共整備がきっかけとなり、中心部には多くの人が集まる。そこには独自のハード、ソフトのにぎわいの仕組みが機能し、魅力がつけられている。

●ハード面(1)・・・公共交通機関が発達したヒューマンスケールのコンパクトシティ  
行政機関、商業機能、オフィス、ホテル、住居がコンパクトに集約され、スプ

ロール化を防ぐ徹底した成長管理境界が設定され、そこにLRT、路面電車、バスを中心とした交通計画と土地利用計画が連動した優れた都市計画がつけられている。LRTは郊外からの高速運転により、中心部への移動を容易にし、全米の同様規模の都市と比較すると、自動車使用量は約2割低くなった。

●ハード面(2)・・・公園、ミュージアム、ストリート・アートなどパブリックスペースの充実  
中心部には大小のさまざまな公園があり、人々が集うリビングルームの役割を果たす。オレゴン州では公共的な建物や道路整備の際、建設費の2%をアートにあてる条例があり、まちなかに数多くの

パブリックアートが存在する。美術館や博物館も数多く点在し、アートや歴史、文化に触れる機会も多く、パブリックスペースは文化インフラに大きな貢献をしている。

●ソフト面(1)・・・CLEAN&SAFE 制度と計画的な界隈づくり

「CLEAN」は軽犯罪などの刑期を終えた人が、社会復帰のプログラムとして清掃に従事し、常に歩道や広場をクリーンに保ち、「SAFE」は元警察官や警備の経験者がまちなかのパトロールをしつつ、ショルターバッグには観光案内のパンフレットを携えて来街者の道案内や名所紹介なども積極的に行う仕組み。

この制度は商工会議所が運営を担い、その資金は中心街のデイペロップが支出し、テナントの家賃に上乗せされている。テナントにとっては来訪客数増から売上増に直結する有益な仕組みとなっている。さらに、中心部の50%以上はレストランや物販などの商業施設もしくはシヨールームというデザイン条例があり、にぎわいは途切れることがない。

●ソフト面(2)・・・個性的で多様な商業態が集積することで、相乗効果を発揮する

中心部には、デパートから高級ブランド

ドショップ、ファッションビルのほか、地元のアウトドアスポーツファッションのナイキタウンやコロンビアスポーツの基幹店、ファッション、雑貨店、その他レストラン、カフェ、ファーストフードなどが連なり、オレゴン州は消費税がからないため多くの買い物客でにぎわう。ナショナルチェーンも進出しているが、ポートランドらしい個性的な個店が多いのが特徴。

さらに「サタデーマーケット」と「ファーマーズマーケット」の2つのオープンマーケット業態は、クリエイティブな人材創出と地域経済循環に貢献している。サタデーマーケットはトム・マッコール・ウォーターフロントパークで1974年から始まったもので、3月からクリスマスまでの毎週土日に開かれ、250店のアート&クラフトを中心としたユニークで個性的な店舗が集積する。

地元客のみならず観光客にも人気のマーケットになった秘訣は、創造的で個性にあふれ、かつ、ここでしか購入もしくは体験できないという独特の出店規約が遵守されているからである。顧客はアーティストの作品を買うだけでなく、直接アーティストに出会う楽しさがあるが、新進のアーティストは企業家へのビジネスプレ

ゼンテーションの場ともなる。

ファーマーズマーケットは92年に地元農家や畜産を営む人が13店でスタートしたが、現在市内に4カ所、合計250の出店者規模となり、売上は5億円に達している。サステイナブルなライフスタイルを象徴するマーケットでは、新鮮な食材や生花との出会い、作り手の顔が見える安心・安全、広場でのコンサートなどがあり、人々は豊かな日常の暮らしを楽しむ。生産者自身が大部分の収入を得ることで、安定した良質なものがづくりが継続され、さらに運営資金の一部を地元銀行、新聞社、そして地元食品スーパー・ニューシーズンズマーケットが支援するなど、生産者から地元企業、小売店、飲食店、住民が一体となって地産地消を進めている。

通常、ファーマーズマーケットが開かれればその地域のスーパーは敬遠するが、逆にニューシーズンズマーケットは積極的にファーマーズマーケットを応援する。それは良質な生産物がつくれることで、同社のモットーである地産地消が厚みを増し、さらに生産者にとっても安定的な出荷先となるからである。  
また、同社は目に見える地域でのCSRを実践している。例えば、「スクール

フルーツ」というサインがある果物が売れば、売上の一部をすべての地域の小学校の教育活動に寄付することや、地域コミュニティづくりへの集会所スペースを店内に設けるなど、企業活動を通じてポトランド市民の豊かなライフスタイルづくりに貢献している。

このように、ポトランド中心部には、ハード、ソフトの良好な仕組みが導入され、郊外の大型商業施設とはひと味違う魅力が存在する。特に、チェーンオペレーションの大量生産、大量販売の利便性が優先された均一的なまちではなく、個性のかつ地域共生、住民共生のまちづくりをすることで、中心市街地の衰退や弱体化した地域コミュニティなどの問題解決につながることを実証している。

#### 4 ■ 日本の中心市街地の現状と商店街の課題

ポトランドのように、将来に向けて進むべきビジョンが確立し、それを実現していく行政や住民の行動力があれば、地域再生は可能である。では、私たちの中心市街地や商店街の活性化策や将来展望はどうなっていくのか。

これまで政府は大型店の出店規制や中心市街地活性化への多額の補助金投入を

繰り返してきたが、その効果は乏しかった。中小企業が1990年と2003年の2度にわたり、商店街がなぜ衰退するのかのアンケート調査を行ったところ、その問題意識に大きな変化が現れた。90年の調査では衰退する理由に「駐車場がない」「大規模小売店舗に客足が移動した」といった外部要因が上位を占めていたが、2003年の調査では「後継者がいない」「商店街自体に魅力ある店舗が少ない」「組織が弱体化した」といった内部要因が上位に挙げられるようになった。

この13年間に、商店街の意識は「商店街VS大規模小売店舗」の対立軸による外的競争から、商店街自体にほしい商品やサービスがない、後継者が育っていない、楽しい環境になっていないという生活者視点、顧客視点に立った姿勢でなければ生き残れないことに気づいたのである。いくら補助金でのアーケード整備や道路舗装や法律での出店規制をしても、根本的な解決策にはならない。

次に、私が関わった小田原市と富山市の事例から解決策を抽出する。

#### 5 ■ 小田原市中心市街地活性化への取り組み事例

商店会会員の手で行った。自らが動くことで、やりがいでだけではなく、そこには結束力も生まれた。

08年8月「第1回ダイヤ街モンドヘッド祭り」を開催、ハワイアンの生バンドが奏で、子どもたちのフラダンスや、カルチャースクール、同好会のフラダンスを上演した。通りには物販・飲食のワゴンが並び、開催した3日間は期待以上の集客となった。そして、2ヵ月後には秋季イベントの開催が迫るといふ忙しさながら、自分たちでやり遂げたという充実感にあふれていた。

秋のイベントテーマは「ご当地味自慢くらべと秋の収穫祭」。B-1グランプリ・チャンピオン（07年度）となった富士宮やきそばをスペシャルゲストに招聘し、小田原周辺のローカルフーズを集めたコンテストを企画した。富士宮やきそばから、小田原周辺の南足柄市、湯河原町など合計9の団体などの出店が実現し、オリジナリティあるイベントとして多くのマスコミに取り上げられた。

続く冬のイベントは「クリスマス・マーケット&ピートルズ・ワールド」を開催し、翌春には「仲見世物語」という昭和30年代のダイヤ街の前身である商店街の雰囲気再現するなど、ダイ

神奈川西部、人口約20万人の中核都市小田原市には39の商店街があるが、ピーク時には3442店あった店数が、2007年には過去最低の2460店と、ピーク比の71.5%となった。年間商品販売額をみると、07年データではピークの半分以下となってしまう。

駅から徒歩5分の中心部にあるダイヤ街商店会は、3つの大型店舗を中心にさまざまな商店が並ぶ歴史ある商店街である。その大型店の1つである長崎屋が経営破たんして撤退、危機感が高まっていた。08年、ダイヤ街商店会のコンサルタントとして再生に取り組み、商店街の理念形成、運営組織づくり、シーズンイベントなどのアクションプランを実施した。いかに顧客満足度を最大化し、商店街が単にモノを売る機能だけではなく、顧客がわざわざ足を運ぶ場にしていくにはどうしたらよいかを徹底的に実践した。

最初に始めたのがドメインづくりである。ドメインとは自社のめざす事業領域、存在意義、提供価値などを一言で表現したもので、流されやすいスローガンでも四角四面なコンセプトでもない。ドメインをはっきりさせると、モノ（商品、技術、サービスなど）やコト（やり方、仕組みなど）やココロ（企業文化、社風な

ヤ街のイベントは、完全にまちなかでの楽しみの行事となった。

この一連の活動が評価された結果、09年度神奈川県の商店街活性化支援事業の認定を受け、秋には周辺商店街4団体共催による「街なか秋の大収穫祭」が開催された。中心商店街が大きなマルシェ（市場）会場となり、子どもミュージカルやストリートライブ、フォークダンス、乗馬体験などに多くの人が集まった。

これを機に、イベント以外でも「人と環境に優しい小さな感動の散歩道」のドメインを表すかのように、月に2回、商店街の清掃活動を行う「グリーンベレー隊」が結成されるなど、自主的な商店街活動が続いている。

筆者が商店街再生に関わって感じたのは、成熟した生活者の価値観に込めるに



2008年秋の大収穫祭でにぎわう店頭

