

特集 人口減少エリアのアイデアに学ぶ

生活の中の多様なシーンで

駅を訪れる人々。

駅消費研究センターでは、

そんな人々を“エキシューマー”と呼び、

さまざまな視点から研究しています。

【発行】

jeki

駅消費研究センター

【発行責任者】五明 泉
(株式会社ジェイアール東日本企画 取締役企画制作本部長)

【編集長】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【編集委員】近藤英彦 村井吉昭 松本阿礼

【アドバイザー】加藤 肇

【お問い合わせ】03・5447・0991

【URL】<http://www.jeki.co.jp/ekishoken/>

【制作】

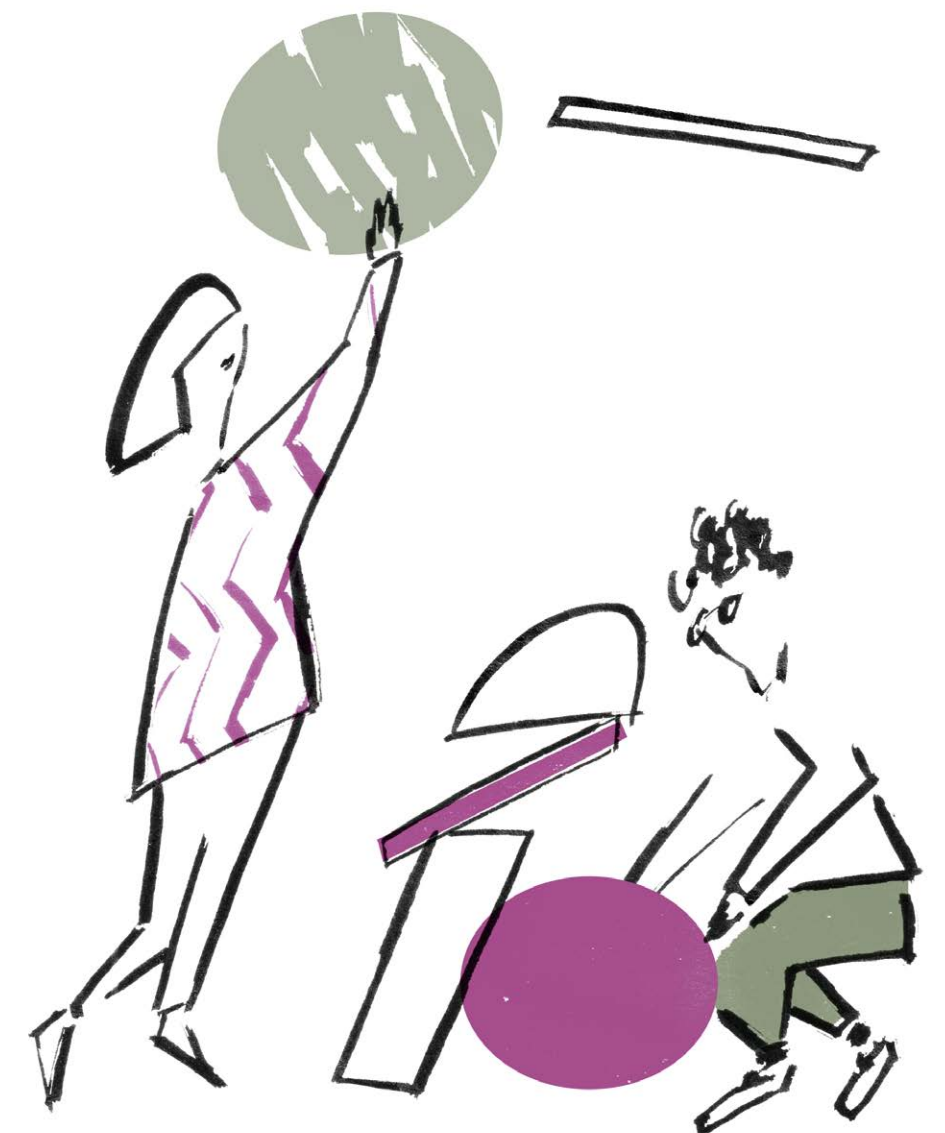
プロジェクトディレクター
坂野泰士(有限会社シンプル研究所)

編集
小林英明 佐藤勇人 橋 真美 山田 愛(株式会社レマン)

デザイン
山田紗弥香 小川恵里(株式会社レマン)

印刷
新日本印刷株式会社

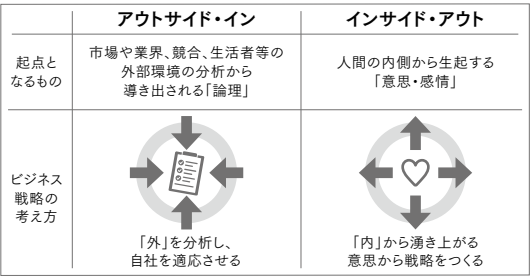
小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。
なお、小誌に掲載の情報は2023年3月現在のものです。



内なる声に耳を澄ませて

「インサイド・アウト？ 球筋がスライスしますか？」

この話をするたびにゴルフスイングの軌道のことと勘違いされるが、そのことではない。ビジネスにおける「アウトサイド・イン」と「インサイド・アウト」という概念のことである。（図表参照）



1950年代半ばから1970年代前半までのいわゆる日本の高度経済成長期において、多くの企業は人口増加に伴う目の前の需要に基づき何を作ればいいのかが明確であったため、その商品を期限までに正確に作って納めること、さらにそのためのオペレーションの合理性や効率性の追求を重要視していた。このような環境下では、「アウトサイド・イン」アプローチが有効である。つまり、市場や競合、生活者を分析して、「競合がこうなっていますから」「市場は拡大していますから」等、論理的に自社ポジションを決めて適応する、いわば「外にヒントを求める」アプローチである。

これに対して、「インサイド・アウト」は、「外ではなく内が起点」となる。既に設立数十年を経過した米国企業の中には、「我々は、世界中の情報を整理し、世界の人々がアクセスできるようにしたい」、「地球を救うためにビジネスする」等を打ち出している会社があるが、これらはいずれもデータ分析や論理的な積み上げ（アウトサイド・イン）から生まれてきたものとは考えにくい。正に、「インサイド・アウト」であるが、ここで鍵となるのは、人間の「内発性」である。「心の底からこれが好き」「自らの負の経験からもこうした世界をつくりたい」といった内発性こそが、新たな事業やサービスの駆動力になり、継続的にその事業に関与できる。（本論は「アウトサイド・イン」と「インサイド・アウト」のどちらが優れているということではなく、双方必要であるという意図に基づいている）

本特集は、人口減少という現実の中、そのエリアのさまざまな困りごとに対して画期的な取り組みをされている方々への取材によるものである。いずれの取材対象者も、業界のルールだからとか、ビジネスの教科書に載っている方法だからということではなく、自らの内側から湧き起こる声に耳を澄ませ、自分たちが使えるリソースを再定義し、ネガティブな状況を創造的な発想転換でポジティブなアイデアに昇華させた勇気ある人たちであった。

「内発性」との関連で言えば、今年に入り沿線居住者へのインタビュー調査を行った。その中で京王線沿線に住宅を購入した40代男性の話が印象的だった。元々はなじみがない沿線であったものの、息抜きのためもあり、沿線の競馬場、公園、飛行場、そば屋等にたびたび足を運んでいるという。沿線を単なる利便性のみから考えるのではなく、面白いものを発見・体験したいという内側から生ずる力に突き動かされていることがうかがえる。
繰り返しになるが、かつてのビジネス界では否定的に扱われてきた、こうした内からの人間的な感情が、日常生活のみならずビジネスの在り方を決める重要な要因になっている。

『EKISUMER』編集長 町野 公彦

FEATURE

人口減少エリアの
アイデアに学ぶ

【REPORT】

関わる人を増やす施策が楽しさを生み、
ファンが自分事として鉄道を盛り上げる
北条鉄道

03

空き家も資源と捉え、“飛び飛び”の店をつないで町を再編集する
トビチ商店街

05

商店のやる気を引き出し、自ら考えてもらうことで、商店街の意識を変える
100円商店街

07

買い物にとどまらず、コミュニティの中心として地域のハブの役割を果たす
スーパーモールラッキー

09

【INTERVIEW】

空間を使って社会課題を解決する
都市計画の仕掛け方

東京都立大学 都市環境学部都市政策科学科 教授
饗庭 伸さん

11

【THINKING】

個人の内発性をエネルギーに、
これまでにない方法論を生み出し続けている

15

SERIES

【REPORT】

STOREWATCH
PASSAGE by ALL REVIEWS

本を売ることを、もっと楽しく気持ちよく
棚主の「好き」を場づくりで応援するシェア型書店

17

【RESEARCH】

REAL EKISUMER FILE #11 Z世代篇
故郷の駅ビルを愛し、東京郊外の駅ビルに安らぐインドア派大学生

18

人口減少エリアのアイデアに学ぶ

開業以来、鉄道は大量輸送のための交通手段として計画されてきました。

加速する人口減少によって、そのビジネスモデルが崩れ始めた今、

どのように時代を捉え、新たな変化に立ち向かえばよいのでしょうか。

都市に先んじて人口減少が始まった地方は、この問題に取り組む先進地と言えるでしょう。

地域の未来に目を向け、独自の発想で課題解決に取り組む4つの事例を取材し、

今後の鉄道事業運営へのヒントを探ります。

関わる人を増やす施策が楽しさを生み、ファンが自分事として鉄道を盛り上げる

北条鉄道（兵庫県加西市・小野市） <http://www.hojorailway.jp/>

北条鉄道株式会社 常務取締役兼総務企画部長 藤井秀明さん

住民の寄付とボランティアで 全駅を整備・改修

酒米「山田錦」の産地としても知られるのどかな田園地帯を、のんびりと走るわずか1両の列車。兵庫県小野市の粟生駅と加西市の北条町駅を結ぶ、全長13.6kmのローカル線、北条鉄道です。前身は1913年に発足した播州鉄道ですが、国鉄が運営していた時代を経て、1984年に加西市や小野市などが出資する第3セクターとして北条鉄道に生まれ変わりました。全8駅中7駅がある加西市の人口は、約4万人。ローカル線の宿命か、乗客が減り低迷する収益に悩み続けていた時代がありましたが、

2011年に新体制で臨んだ再生策によってV字回復を果たしました。

「まず取り組んだのは、沿線の中ほどにある法華口駅のトイレの水洗化です」そう話すのは、北条鉄道株式会社常務取締役兼総務企画部長の藤井秀明さん。駅もトイレも汚い鉄道では地域住民にも敬遠されてしまうという考えの下、バリアフリーの最新式トイレへの改修に踏み切りました。驚くべきはその手法。地道に地域を回り、全てを地元企業や住民からの寄付とボランティアによる作業で賄ったといいます。そして、その後3年かけて、同じ方法で沿線全駅のトイレの改修を完了させました。このことは、住民にプロジェクト

の一員のような当事者意識を芽生えさせ、鉄道を支えていこうという機運を大いに高めました。結果的に、トイレばかりでなく雑草が生い茂ったままだったホームや駅前広場まで、美しく整備されたのです。

「現在も、駅周辺の整備や駅舎、トイレの掃除はボランティアの皆さんに定期的に行っています。北条鉄道の社員は、北条町駅を除いて一切行っていません。ありがたいことで、感謝しかありません。北条鉄道は、地域住民の方に本当に愛されています。短い路線ですから、住民との距離感が近くて応援しやすいのかもしれない。田んぼの中で手を振る方がいると、運転手も手を振り返したり汽笛を鳴らし

て応えたりするような鉄道なのです」

また、以前から行っていた「枕木応援団」への応募も、トイレ改修取り組み後の2012年以降は急増しました。枕木1本につき4500円の寄付を募るもので、枕木に寄付者の名前とメッセージを記したプレートが取り付けられます。地域外からの応募も多く、そこには「北条鉄道がんばれ」や「走れ、北条鉄道いつまでも」といった熱い応援メッセージが刻まれています。

駅を自ら楽しみ、集いの場にする ボランティア駅長

ユニークな取り組みは、それだけではありません。ほとんどの駅が無人である北条鉄道では、その無人駅のボランティア駅長を一般から募集する「ステーションマスター制度」を、2006年から実施してきました。任期は2年。職務は、月に少なくとも2回は出勤し、駅の清掃とそれぞれの特技や趣味を生かした活動を行ってもらうこと。決まっているのはそれだけです。例えば、播磨下里駅の駅長は、東大阪市在住のお寺のご住職。駅に祭壇を設け、「下里庵」と称して説法を行い、地域の人々と交流を深めています。網引駅では切り絵教室の先生が駅長で、月に2回ほど子どもたちが通ってきます。播磨横田駅では、弦楽器奏者の駅長がクラシックの演奏会を開催。長駅は、自腹でそろえた鉄道員の衣装に身を包みキビキビとした所作で列車を見送る駅長と、婚活相談所を運営する駅長の2人体制。婚活相談所では、既に3組のカップルをゴールインさせたそうです。

「鉄道が好きという方や、北条鉄道を盛り上げたいというお気持ちの方々が多いのですが、ファンを通り越して自分の駅だと思ってくださっています」

ステーションマスター（駅長）は、加西市在住の人は1人で、ほとんどが神戸や宝塚、姫路など地域外から応募した人たち。制度が始まった当初からずっとステーションマスターを続けている人も3人いる



4

といます。

「駅舎の中には私物も多くて、勝手に触らないで、なんて言われることもあります。私たちはノータッチ。とにかく自由にやっていただいています」と藤井さんは笑いながら話します。北条鉄道を応援したいという人たちの思いが形になり、みんなで語り合ったり学んだり、行けば何かしら楽しみがあるような、誰もが集える温かい駅が実現しているようです。

2022年度は乗客数、営業収益 ともに過去最高を記録

加西市の人口が減少傾向にあるのに対し、住民参加による北条鉄道の取り組みは、乗客数の増加という具体的な成果を着実に上げています。自分たちの鉄道という思いで電車を利用するようになった地域の人たちもいれば、ボランティア駅長の演奏を聴きにわざわざ遠くからやってくる人もいる。そんな形で2011年度からグングン乗客数を増やし、2014年度には開業当時とほぼ同じ36万人近くまで回復しました。その後も、単線での輸送能力に限界を感じ法華口駅に列車行き違い設備を設けたり、クラウドファンディングを活用して五能線から譲り受けたキハ40形の車両を導入したりするなどの対策を行いました。結果、2020年度にはコロナ禍で大きく落ち込んだものの、翌年は元の水準に

回復、2022年度には乗客数、営業収益ともに過去最高となりました。今後の目標について、藤井さんは「輸送人員40万人超、営業収益1億円」と自信をのぞかせます。

「今年の春には新卒の大学生が2名入社します。第3セクターとして発足して初めてのことです。募集もしていないのに、東京から応募してきてくれたのです」

社会全体で人手不足が叫ばれる中、募集もせず若い人材が集まるのは、それだけ北条鉄道が魅力を発信できているということに違いありません。寄付やボランティアを通じて、北条鉄道に関わる人を増やすことでファンを生み出す。しかも、関わり方には一切口出しをせず、とにかく楽しんでもらう。そんな自由な盛り上がりか、人々をひきつけているのかもしれない。



1



2



3

1. 枕木に取り付けられたプレート。設置から3年経てば寄付者に返却されるので、プレートを手元に置いておける。2009年に始まり、近年では年間50人ほどが参加している
2. 播磨横田駅の神戸殉野駅長は、コントラバスの演奏会を開催。駅は2014年、神戸市在住の女性の寄付によって、ギャラリースペースを持つ駅舎に生まれ変わった
3. 2022年2月、キハ40形導入を記念して運行された「なまはげ列車」。秋田県の男鹿市観光協会などの協力によって実現した
4. 法華口駅には社会福祉法人が運営するパン工房、「駅舎工房 Mon Favori (モン・ファボリ)」が入り、旧駅員室で焼き上げるパンを提供。地元産の酒米を使用した米粉パンが人気で、お屋前には商品が品薄になることも

空き家も資源と捉え、“飛び飛び”の店をつないで町を再編集する

トビチ商店街（長野県辰野町） <https://tobichi.jp/>

一般社団法人〇と編集社 代表理事 赤羽孝太さん

巡る楽しさがあれば、 商店街に閉じた店があっても良い

遠くの山並みに向かって延びる長い商店街は、人通りも少なく、半数以上がシャッターを下ろした店舗。一見すると、地方の小さな町にありがちな、寂れた風景です。ところが、ぼつりぼつりと開いているお店をのぞいてみると、そこは自家焙煎のコーヒースタンドや居心地のいいバー、こだわりのセレクトショップや古着屋さんなど、驚くほどおしゃれで個性的。多くは、昭和に建てられた店舗のレトロな雰囲気や看板をそのまま生かしてリノベーションされており、それがまた独特の空気感を生み出しています。これらの店は全て、一般社団法人〇と編集社が手がける「トビチ商店街」と名づけたプロジェクトに共感してオープンしたものです。

長野県辰野町は、松本市の南約30kmに位置する人口2万人ほどの町。その中心地である下辰野商店街は、JR中央本線の主要駅の一つとしてにぎわった辰野駅前に広がり、最盛期には200ほどの店が軒を連ねたと言います。しかし、中央本線のメインルートから外れたことで人の流れは

減り、シャッターが目立ち始めました。そんな町で2019年に始動したのが、点在する“飛び飛び”の店をつなぎ直して新しい商店街の形をつくる、トビチ商店街です。

きっかけは、〇と編集社代表理事の赤羽孝太さんが、下辰野商店街に自身の事務所を構えたことでした。

「初めて商店会の集まりに出たときに、店主たちがどう店を閉めるかを話していたんです。衝撃でした。いくら商店街の活性化をしたくても、何十年も地域を支えてきた高齢の人たちに店を続けろとは言えません。だったら、飛び飛びのままでいい。商店街の本質的な価値は、巡って楽しいことです。それを取り戻せばいいと思いました。ひとつのストリートでなくても、こだわりの店を持ってやっている店主同士がお互いの店を紹介し合えば、ちょっと離れた里山にあるお店でもゆるくつながってコミュニティができる。トビチ商店街は、ある種

空き家は資源であり 地域の武器になる

2014年、500軒以上あった空き家対策

として「空き家バンク」*を始めるため、官民連携の「辰野町移住定住促進協議会」が発足。東京で建築事務所を構えていた辰野町出身の赤羽さんは、これに参加したことがきっかけとなり、2年後に町の集落支援員としてUターンしてきました。現在、〇と編集社として運営に携わっています。町を散策しながら空き家・空き店舗を見学する「休眠不動産見学会・相談会・まちあるき」や、空き家バンクの成約物件を安価でリノベーションする「DIY改修イベント事業」。〇と編集社は、一つ一つの物件の事情に寄り添いながら、さまざまな工夫を凝らした運営を展開しています。結果、辰野町の空き家バンクは、登録から1年以内に約8割が契約交渉に至るという実績を上げています。

「契約数が増えても、空き家が増えるスピードには追いつきません。でも、それをネガティブには捉えない。武器が増えていくと思っています。空き家の状況を把握して次につなぐ段取りさえできていれば、新しいことや面白い人を引っ張ってくるための武器、つまり選択肢になるのです。空き家は大事な地域資源です」

「休眠不動産見学会・相談会・まちあ

るき」は、単なる物件紹介ではありません。かつての商店街の面影や、一軒一軒の空き家が持つストーリーを伝えながら、町そのものを知ってもらう。だから、物件を探している人だけでなく、まち歩きが好きな人も、楽しそうだからと参加する地域の人もいます。さらに言えば、参加希望者がいなくても、定期的に年6回、必ず開催するそうです。

「僕らだけで、2時間町を歩く。それは、僕自身が町を知る時間になります。あえて通ったことのない道を歩いて、空き家を見つけると近所の人に事情を聞いて情報を仕入れたりします」

そうやって大事な資源を発掘し、それぞれのストーリーを次につなぐのです。

素敵な店を出してくれる人に “えこひいき”して物件を紹介

トビチ商店街には、この3年ほどでおよそ15の新しい店舗が生まれました。そして、そこには赤羽さんによる選択基準があると言います。

「とっておきの物件はあえて非公開にしておいて、自分たちの暮らしが豊かになりそうな店を出してくれる人を選んで紹介します。ある種の“えこひいき”ですね。僕らは行政ではなく、民間の不動産会社として関わっているわけです」

人口減少や空き家問題などの課題に向き合うとき、ネガティブに考えてしまうと先に進みません。ですが、楽しもうと思えば自然とアイデアが生まれてくる。それを、赤羽さんは街をつくるシミュレーションゲームにたとえます。

「空き家対策もトビチ商店街も、町のためではなく、僕の趣味です。自分のお金と時間を使って、リアルな街づくりゲームをやっているみたいなもの。それで、おいしいコーヒー屋さんができれば僕はハッピーだし、ついでに町の人もハッピーに



4

なってくれたら、なお良しです」

最近、株式会社On-Coが運営する「さかさま不動産」とも連携を始めました。物件情報が並ぶ従来の不動産会社とは逆の発想で、借りたい人の夢や思いなどの情報が公開され、空き家のオーナーが貸したいと思う人にアプローチできるというもの。これからは、空き家を素敵に使ってくれる人を見つけること、人の情報が何よりも重要だと言います。

思い描いた商店街の未来が 着実に実現しつつある

トビチ商店街のプロジェクトは、一つのイベントから始まりました。2019年12月7日に開催した「トビチmarket」です。「10年後のトビチ商店街の1日を体験する」ことをコンセプトとして、地域の人々にトビチ商店街のビジョンを共有してもらおうと企画されました。

「地域が“ローカル”に落ち着いてしまったら、ずっと“ローカル”でしかない。トビチmarketでは地元でこだわらず、僕たちが良いと思える全国のお店に、こちらから声を掛けました。しかも実店舗を持っているお店に限定しました。店舗を持っているお店は、その土地に思い入れがある。だから僕たちの考えに共感できます。そういう人に、参加してほしいからです」

そうやって、下辰野商店街の空き店舗と

空き家に、県内外から飲食店や雑貨店、貸本店などワクワクするようなお店ばかりが54店舗も出店し、1日で4000人以上が訪れたのです。

10年後の未来に向けて、トビチ商店街は着実に店舗を増やしています。里山エリアにも魅力的なお店ができてきました。飛び飛びの商店街を楽しむために、自転車をレンタルできるサイクルステーションも整備しました。今後は、鉄道会社との連携にも期待していると言います。

「自転車で行って電車で戻って来られたら、里山エリアをもっと気軽に楽しめます。鉄道会社さんには、車内に自転車を持ち込めるサイクルトレインの実施をぜひともお願いしたい。垣根なく両方を使えると、新たな客層も増えてきてWin-Winになると思います」

1. 下辰野商店街のメインストリート。閉店した「洋装のリバー」の看板を付けたままにしている左のビルは、レンタルスペース、コワーキングスタジオなどが入る「STUDIOリバー」
2. 複数の店舗が入るEquinox STORE(イクイノックスストア)にあるギャラリースペースは、入居者がDIYで造りあげた
3. 旧旅館を宿泊機能付きシェアハウスにセルフリノベーション。この日のDIY改修イベントには、町の子どもたちから兵庫県在住の家族連れまで約15人が集まった。「参加された方の多くはお店に思い入れを持ってくれます」と赤羽さん
4. コーヒースタンドやクリーニング店、ショップやギャラリーが入るEquinox STOREの外観。旧店舗名の跡もそのままにしている



1



2



3

商店のやる気を引き出し、自ら考えてもらうことで、商店街の意識を変える

100円商店街（山形県新庄市） <https://npo-amp.com/>

特定非営利活動法人アンプ 理事長 齋藤一成さん

商店街全体に 100円ショップのにぎわいを

商店街の店が店頭で「100円商品」を販売することで、商店街全体を100円ショップに見立てる「100円商店街」。会計を必ず店内のレジで行い、お客様を自然と店内に誘導することで、店の雰囲気や品ぞろえ、価格帯や店主の人柄などを知らしてもらい、100円商品をきっかけに、正規価格の商品の購買につなげる販促イベントです。参加店に確かな収益をもたらす仕組みとして注目され、「バル」「まちゼミ」とともに商店街活性化の三種の神器のひとつに数えられています。今では、全国約150の自治体、300以上の商店街で実施されていますが、その始まりは山形県新庄市の南本町商店街でした。

新庄市は山形新幹線の終点であり、古くから「東北の十字路」と呼ばれ交通の要衝として栄えた町でもあります。100円商店街の発案者で、特定非営利活動法人アンプ理事長の齋藤一成さんは、「子どもの頃の商店街には、遊園地のようなワクワク感があった」と言います。しかし、近年は人口も4万人を割り3万4000人

ほど。年々衰退していく商店街をなんとかしたい、今の子どもたちにも商店街の楽しい記憶を残したいという思いを抱えていた齋藤さんは、ワゴンセールや100円ショップのにぎわいを見て、商店街と組み合わせることを思いつきました。しかし、これまでにない全く新しい事業。理解してもらうまでに、長い時間がかかったと言います。

「交渉に行っても“うちには100円で売るものなんかない”と言われてしまう。100円商品は店に誘導するための手段なのに、それを売ることで体が目的だと勘違いされたんです」

一軒一軒粘り強く説得し、開催にこぎつけたのは発案から9カ月後の2004年7月でした。第1回の開催は事前にメディアでも大きく取り上げられ、ふたを開けてみれば、2日間のイベントは予想をはるかに超える人々にぎわいました。「歩道が人で埋まって、まっすぐ歩けないほど」だったそう。これまで南本町商店街単独での開催は70回を数え、始めて15年ほどは、一軒も閉店しなかったと言います。近隣の3つの商店街を含む100軒超の商店での、合同開催も行っています。

100円で何をするかを熟考し 収益につなげる商人力を養う

都心のように大規模なイベントで集客しても、人を集めただけでは地方の商店街で物は売れない。100円商店街は、集客イベントではなく販促イベントだと齋藤さんは強調します。

「目的は、商店の収益を増やして生活を成り立たせることです。100円の商品を売るのではなくて、100円で何をするか、何をしたらお客様を引き込めるか、考えてチャレンジする“商人力”を各商店に身につけてもらうことが、100円商店街の一番大事なポイントなのです」

その言葉通り、全国各地で売りに出された100円商品は実にユニークで、アイデアにあふれています。ある美容室では、100円の前髪カット券を販売。ただし、使用できるのは来客が最も少ない木曜日の午後に限定しました。結果、閑散時にお客様を増やせた上に、前髪カットだけで終わる人は少ないので売上も上がったと言います。車のディーラーは、100円の車内クリーニング券を販売。後日の来店につなげてお客様との関係を築き、

車の販売に結びつけました。物販に限らず、サービスや高額な商品を扱う店でも、工夫次第だということがよく分かります。むしろ、100円商品を考えるのは難しいと思うような業種ほど、面白いアイデアが生まれてくるそうです。

「商店街は、人口減少やネット通販、郊外の大型店など、衰退の原因を外に見つけて時代や環境のせいにしてしまいがちで、自分の店の内側を顧みる人はほとんどいない。困ったときに必要なのは、考えるということです」

アンプの理事長を務める齋藤さんは、もともと新庄市役所の職員です。商業振興の担当ではありませんでしたが、商店街活性化の必要性を最も感じたのは、出向のため一時、山形市で暮らしていた頃です。新庄に戻る度に、町の衰退を実感しました。多くのUターン者も、同じ思いを口にしていたと言います。

「よく町の活性化に必要なのは、“よそ者、ばか者、若者”と言われるますが、よそ者には外来性と内発性があります。純粋によそから来た外来性の人は、その土地に縁もゆかりもないのでそこまで大きな影響力はありません。しかし、地域にゆかりがあり、視点や感覚が異なる外来性のよそ者に影響された内発性のよそ者は、その地に根ざして地域を本気で動かせる。そういう力は大事にしないといけないと思います」

アイデアで勝負できるよう ファシリテーションを繰り返す

第1回から大きな成功をおさめた100円商店街は、自治体などから問い合わせや視察が相次ぎ、一気に全国へと広がりました。齋藤さんは自治体や商店街の依頼に応じて、各地で100円商店街開催のための勉強会を開いています。実際に開催するまでには、段階を踏んで数回の勉強会が必要です。事業の趣旨や流れなどを



4

説明するほか、100円商品を考えるワークショップも行います。

「商店街の方々は、他店の商売を消費者目線で見ることにはできるのですが、自分の商売になると見えなくなってしまうことが多い。ですからワークショップで、それぞれが考えた100円商品をお互いに評価し、議論し合うのがとても有効です。そんな中から、面白いものが生まれてきます」

勉強会でのファシリテーション術は、懇意にしている大学教授から学んだそうです。現場ではなかなか狙い通りにいかないことも多く、「収益を増やす」という実績をつくることで説得力をもたせることもあります。実際に100円商店街を開催して一度収益が上がる体験をすると、同じ話でも受け取り方が全く変わります。だからこそ、手間を惜しまず何度でも勉強会を開いて、意識を変えていく。時には、キーパーソンを見つけてじっくりと考え方を伝え、意図的に内発性のよそ者をつくることもあると言います。

「ただし、実績をつくるまでには道のりがありますから、いろいろ工夫もします。教えるような態度はとらず、何も分からないフリをして相手の心情に訴えたり、小さなことでも素晴らしいと褒めたりする。アドバイスをするときには、お客様の声として伝えたりもします」

そのようにして、各地で勉強会を行いながら、各商店が自らの力で考え、自走

できる状態をつくり出しています。

また、100円商店街の必要経費は、チラシの制作費と新聞の折り込み広告料程度。商店街の販促費で十分賄える、低コストの事業です。各商店のアイデアさえあれば、どんな商店街でも実施できます。そんな手軽さも、全国に広がった理由のひとつでしょう。最初に新庄市で事業を始めようとした際、補助金を申請しましたが認められませんでした。しかし、全くお金のない状態から始めたからこそ、100円商店街という事業が生み出せたのだと、齋藤さんは言います。

「莫大なお金がなければ、成功体験を得られないわけではありません。具体的な手段を知らないことで諦めてしまっている商店街が多いのですが、みんなで少しずつ頭をひねれば成果が出ることを、実感してもらえたらと思います」



1



2



3

買い物にとどまらず、コミュニティーの中心として地域のハブの役割を果たす

スーパーモールラッキー（秋田県横手市） <http://sm-lucky.com/>

株式会社マルシメ 代表取締役社長 遠藤宗一郎さん

交通手段のない利用者のため 無料の送迎バスを運行

バスの発車時刻を知らせる店内放送が流れると、マイクロバスの発着場にはショッピングカートに荷物を山積みにした人たちが次々と集まってきます。目立つのは高齢の女性。ドアの前で待っていた運転手が荷物を一緒に運び込み、バスに乗り込む人々を手伝います。

ここは、秋田県横手市にあるスーパーモールラッキー。約1万500㎡の広大な売り場に、生鮮食品や総菜はもちろん、日用品、衣類、家電にカー用品、DIY用品やアウトドアグッズまで、暮らしに必要なもののほとんどがそろった総合スーパーです。店の前に横付けされるバスは、スーパーを運営する株式会社マルシメが自前で走らせている「お買い物バス」。月曜から金曜までの平日に、横手市内だけでなく、近隣の東成瀬村、湯沢市なども含めて14路線を曜日によって振り分けて運行しており、会員カードを提示すれば無料で乗車できます。

「2011年から始めたサービスですが、きっかけは1台の車に相乗りして来店する

高齢のお客様の姿を見たことです」。そう話すのは、マルシメ代表取締役社長の遠藤宗一郎さん。しかし、各地で路線バスの廃止が相次ぐ中、スーパーが自社でバスを運行させるのは相当な決断が必要だったはずです。

「困っている人たちがいるなら解決したい、地域の役に立ちたいという社会的な使命感が大きかったです。そもそも、2005年に会社を継ぐため久しぶりに横手に帰ってきた時、町が以前の活力を失っていて、ショックを受けました。活気を取り戻し、希望を持てる地域に変えたいと強く思ったことがベースにあります」

マルシメはかつて宴会場を併設する商業施設を運営しており、そこで使用していた送迎バスを利用するなどリソースが活用できたことも、運行決定を後押ししたと言えます。当初は県の補助金を受けながら、狭い範囲で半年間の試験運行を行っていましたが、利用者の強い要望を受け、路線を広げる形で本格的に運行することとなりました。

バスの中には楽しげなおしゃべりの声や響き、店内のフードコートではグループで談笑しながらバスを待つ姿も。「同じ村でも

なかなか会えねえから、買い物して話ができ、ありがたいよー」と顔をほころばせる利用者。お買い物バスは、今や単なる交通手段にとどまらず、利用者のコミュニティーの場としてもなくてはならない存在になっているようです。

困りごとの相談窓口を開設し 住民と地元企業をつなぐ

横手市は秋田県南部の中心都市。約8万4000人という人口は秋田市について県内2位の規模です。しかし、年々減少しているのは、他の地方都市と同じです。そんな状況の中で、マルシメは小売以外の収益にも目を向けています。

「店に置いてあるものを買ってもらうだけではなく、生活に必要なことを全てうちでやってもらいたい。人口が減るなら、消費者のお財布の中のシェアを拡大していかなければと考えています」

そこで2016年から始めたのが、お客様サポート事業。暮らしの悩みを解決する、「お困りごと相談」です。草刈りや雪おろし、障子の張り替え、家の補修など、相談を受ければ基本的にどんなことにも応える

と言います。社内では対応できないことは、地域の企業と構築した「マルシメネットワーク」に参加する加盟店を紹介。マルシメには、紹介料が支払われる仕組みです。これにより、お客様の困りごとを解消するだけでなく、地元企業の仕事を支えることにもなります。工務店などでは、雪おろしを請け負うことで仕事の少ない冬場の収益を補うことにもつながるそうです。そしてマルシメは、小売とは別にサービスで収益を計上することができます。同時に、地域のハブとしても機能することとなり、頼れるパートナーとしての信頼が生まれます。

売り場提供、物流、マッチングまで 地元生産者をバックアップ

同じくハブとしての役割を果たしているのが、店内に設けられた「ファーマーズマーケット」です。地元の契約農家の野菜や加工品の直売所として、売り場を提供。仲卸を入れず、価格設定も陳列も生産者自身が行う産地直売の販売形態です。以前から小さな産地直売コーナーを設けていましたが、その生産者グループを解散して個人との契約に切り替え、オープンな形でより多くの生産者が参加できるようにしました。その結果、契約する生産者は現在500名ほどに上り、利用者の選択肢を大きく増やすことにつながりました。また、県内にある系列の2店舗とも物流を結び、生産者の販路拡大のサポートも行っています。

さらに、マルシメと取引のある加工業者やテナントの酒店を通じて紹介を受けた醸造所などと、生産者をマッチング。横手の特産であるリンゴやブドウを使って、シードルやワインといった新たな商品も生み出しています。ファーマーズマーケットに出品すると、生産者は店内のカフェでコーヒー1杯を無料で飲めます。商品の陳列を終えてひと息入れながら、「リンゴが余っているんだけど」「だったら、シードル



4

にしてみる？」などと、マルシメのスタッフとのコミュニケーションが生まれ、商談にもつながると言います。

「ここに来れば、困りごと聞いてくれるし、売り場も提供してくれる。何かあったら、ラッキーに行こうと思っていただけるようになりたい。この店舗が地域のコミュニティーの中心として、結接点のような役割を担っていきたいと考えています」

地域を良くすることは 会社を良くすることでもある

スーパーモールラッキーの利用者は、決して高齢者ばかりではありません。学生などの若い世代もいれば、小さな子どもを連れた女性の姿も多く見られます。地元の食材にこだわったデリカテッセン併設のレストランや、品ぞろえに個性が光る酒店、人気のアウトドアブランドなどもそろっており、最近では30～40代の利用者が増えています。

料理やアウトドア、食べることが好きだという遠藤さん。周囲からは、趣味がそのまま店になっていると言われることもあるそうです。

「自分が住んでいる場所ですから、まず自分が楽しめる場所にしたい。それを楽しんで享受できたらいいと思っています。独善的だとしても、何かをやる人間がいないと何も変わりません。お客様がついて

きてくれる限り、その考え方でやっていきたいです」

また、遠藤さんは働く場としても魅力的な会社であることを意識しています。工場勤務の人や、チェーン店のサービス業に従事する人が多い地域だからこそ、自分で何かを生み出す創造的な仕事や新しいことにチャレンジできる仕事を提供する会社でありたい。そして、マルシメで身につけたスキルは、たとえ離職したとしても地域で生かしてほしい。そうすれば、地域の人材を育てることもなり、人口の流出を防ぐことにもつながるかもしれないと言います。

「地域が沈めば、会社も沈んでしまいます。ですから、地域にプラスになることは、同じく事業にもプラスになることだと考えています」

1. お買い物バスの平均乗車率は約5割。バスの利用者の客単価は自分で来店する客の平均単価の倍ほどになるという
2. 毎日決まった時間にここへ集まるという地元住民のみなさん。地産野菜を使ったお総菜やコーヒーなどを提供する「デリ&キッチン コメールプラス」は無料休憩スペースも併設しており、気軽に立ち寄る人も多い
3. お客様サポート事業担当の遠藤 健さんは、電話などで相談が持ち込まれると現場へ行くようにしている。紹介先の企業の担当者と一緒に草を刈ることもあったという
4. 木箱に商品が並ぶファーマーズマーケットの一角。農産物以外にも、生産者が作る郷土料理のお総菜や、お土産に適した地域の特産品、銘菓などが豊富にそろう



1



2



3

空間を使って社会課題を解決する 都市計画の仕掛け方

人口減少が進む各地の都市では、増え続ける空き家や空き地が問題化しています。

そのような社会の問題に対して、空間を使ったソリューションを考え実現を目指すのが都市計画だといいます。

まちの空きスペースを活用し、これからの都市に対する姿勢や、都市計画の手法の在り方を模索する

都市計画家の饗庭伸さんにお話を伺いました。

都市計画という手段を用い 編集の視点でまちの最適解を探る

東京都立大学 都市環境学部都市政策科学科 教授 **饗庭 伸**さん

都市をつくり直すのではなく 今ある都市空間を使いこなす

—まず、ご研究の分野について教えてください。

饗庭：専門は都市計画です。日本では、建築学科で都市計画を教わることが多いです。僕は建築の仕事を「最終的に形にする」ことだと思っていますから、都市計画についても、最後は「何らかの形にするための議論に落とし込む」ことを考えています。

—人口減少社会の都市計画について多くの著書がありますが、『都市をたたむ』ではまず、都市そのものの捉え方について言及されています。都市は豊かな生活をおくるための手段であり、手段として都市をどう機能させるかが重要だと指摘されていますね。

饗庭：空間というものは、目的を実現する手段としてつくられます。その手段の集積

が、都市であると考えています。ところが、時間が経つと空間をつくった目的が忘れられていき、都市があることが当たり前になっていきます。そして、いつの間にか都市を維持すること自体が目的になってしまう。要するに目的と手段が逆転してしまうわけです。ですから、もう一度手段として都市に働いてもらおう、ということを書きました。

—いつの間にか都市を維持することが目的になってしまっている現状を、まず見直すべきだということですね。

饗庭：戦後の日本は、戦争で都市がなくなってしまった上に、旧植民地からの引き揚げもあってとにかく人が多く、人口に対して都市が足りない時代が続きました。特に、圧倒的に住宅が不足していたため、戦後の復興期はものすごい勢いで住宅の量を増やしたのです。70年代になると数は足りてきましたが品質に問題があったため、今度は質の向上を目指すようになり

ました。日本では、それを国家が供給することなく実現してきた。住宅ローンなどを組んで、郊外に一戸建てを持つことが当たり前だと刷り込まれ、みんなで働いてみんなのための都市をつくろうとやってきたわけです。

ところが、2000年代に人口減少が避けられないと分かってくると、今までは都市を広げすぎたのでもう少しコンパクトにしようという流れが出てきました。手のひらを返したように、郊外に住むのはやめましょうとなった。さらに、都心回帰という形で、新たな商品として都心部にタワーマンションのような住宅をつくって人を集め、都市を再編成しようとしたのです。

先代が人生を懸けて郊外に都市をつくってきたのに、次の代になってもまた人生を懸けて集約都市をつくらなければならないのか。このことに、すごく違和感がありました。都市の空間はもう足りているのですから、これまでつくってきた都市の使い方を考える方がいい。都市をつくることを人生の目的にするのではなく、改めて何が

上空から見た首都圏の郊外。戸建て住宅がびっしりと立つ様子を饗庭さんが撮影したもの。個人が細分化された土地を所有することで都市をつくってきた、戦後の都市形成の流れが読み取れるという

—したいのかを考えた上で、やりたいことのために今ある都市空間を使っていくべきなのです。

—人口減少の時代へと転じたことで、都市の発展と人々の意識との間にズレが出てきたのでしょうか。

饗庭：人々の意識が変わってきたことも大きいと思います。暮らし方や家族の在り方などが多様化する中で、個人の価値観も変化してきました。働き方にしても、終身雇用の時代ではありません。人と住宅や不動産との関係も、もっと自由になっていいと思います。

空間が余っている今は 都市計画が仕掛けやすい時代

—人口減少社会では、都市計画はどのような役割を担うのですか。

饗庭：都市計画というと、何でもできて都市を大きく変えていけるものだと思われがちですが、今の日本の都市計画には、人に強制する権力も財源もありません。人々が何をしたいのか、といった大きい流れを見極めながら、その方向

を整えたり、それよりはこっちの方がいいよと背中を押したりする。そのような姿勢で、空間を使って社会問題を解決していくのが都市計画です。

人口が増えている頃は、みんなが必要とする道路や公園、団地といったマスを対象にした空間をつくってきました。人口減少社会では、きめ細かく小さい問題に目を向けて、地域の空き地などの空間を使ったソリューションを示し、実現していくのが都市計画の役割だと思います。

—例えば、人口減少によって増えた空き家を何らかの施策によって埋めていく、というようなことでしょうか。

饗庭：人口が減っていくので、空き家や空き地は間違いなく増えていきます。それに逆らっても仕方がない。むしろ、僕は空き家や空き地は、都市計画で言う「種地」だと捉えています。つまり、仕掛けるための土地です。空間を使って課題を解決するためには、都市の中に使える空間がなければ、そもそも都市計画自体が発動できません。今は空き家や空き地があらゆる都市にまんべんなくありますから、都市計画を仕掛けやすい時代と言えます。

地域にある資源を調達し 組み合わせて編集していく

—都市の空きスペースを使って行った課題解決の具体的な例があれば、教えてください。

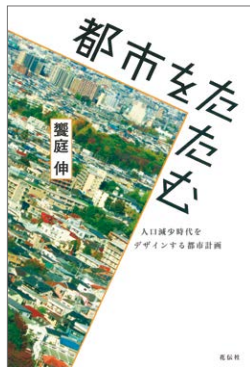
饗庭：これからは、権力の行使も資金も最小限に抑えながら、人々の小さなモチベーションに丁寧に耳を傾けて、編集していくが必要になってきます。要するに、地域にあるものを使い、解決できそうな組み合わせを考え、試してみるということです。

空き家が増えてきた東京都日野市の住宅地で、まちづくりに携わったことがあります。その時はまず、何があると暮らしが豊かになるかというテーマで、住民たちとワークショップを行いました。すると、外でみんなが集まる場所が欲しいという意見が出ました。ある時期以降、公園の造成と開発はセットで行われたのですが、そこはちょっと古いまちだったので公園がなかったのです。公園に使える場所を探した結果、ずっと放置されていた古いアパートに目を付けました。試しにオーナーに掛け合ってみたところ、アパートを壊してくれることになり、跡地を地域の人たちで使っていいと言ってくれました。これで、ようやく



あいば・しん

1971年兵庫県生まれ。早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士(工学)。同大助手等を経て、現在は東京都立大学都市環境学部都市政策科学科教授。都市の計画とデザイン、そのための市民参加手法、市民自治の制度、NPO等について研究。現場においても専門家として関わる。主な著書に、『都市の問診』(鹿島出版会)、『平成都市計画史』(花伝社)、『都市をたたむ』(花伝社)。



2015年12月に刊行された著書『都市をたたむ 人口減少時代をデザインする都市計画』(花伝社)。「たたむ」とは紙や風呂敷などを折りたたむ意味で、社会状況の変化に合わせて拡大、縮小する都市の可能性を示唆している。時代に適した都市計画のあり方を、フィールドワークでの実践を交えて考察した一冊

市役所が跡地に公園をつくってくれるとみんな喜んだのですが、一緒に取り組んでいた市役所の担当者は空き家の担当で、公園をつくる担当ではなかった。何度か市役所に要望しましたがちががあかず、結局、住民が自分たちで公園をつくらうかとなったのです。

自治会長が一人一人に声をかけて、住民がそれぞれ得意なことで公園づくりに参加しました。ガーデニング好きなおばちゃんの花壇を作ったり、ブロックで菜園をつくる人がいたりして、手づくりの公園ができ上がりました。そんな風に地域資源を組み合わせ、課題解決を行っていくことを、都市計画における編集と言っています。

—その場合の都市計画家の役割は、編集を適切に進めるための旗振りをするということなのでしょうか？

饗庭：いえ、僕はそこに暮らす人々が何をしたいのかを丁寧に掘り起こしたり、問題を整理したりするなどしかやっていません。日野市でのまちづくりに一緒に参加した学生たちも、具体的な設計を提案するようなことはせず、物理的な作業以外は手伝わないようにしていました。都市計画家は、プロジェクトの旗振り役ではありません。その

場所に住む人々が自分たちでやっていく手助けをすることが、一番の仕事なのです。

人口減少社会では 不完全プランニングが有効

—都市計画家の具体的な仕事について教えてください。基本的な質問ですが、都市計画はどのように進めていくものでしょうか。

饗庭：僕の場合、既にできあがったまちを少し変えるという仕事がほとんどです。歴史のあるまちには、読み取るべき文脈がたくさんあるので、その読み解きから始めます。

一つは、地域社会の成り立ちのような社会的文脈。誰がキーマンでどこで物事が決まるのか、といったことです。これは意思決定の仕方も含めて読まなければなりません。もう一つは、制度的文脈です。その場所における過去の都市計画でどんな議論があったのか、上位計画でどんな構想やビジョンが決まっているかを、漏れのないように調べます。さらにもう一つ、土地のポテンシャルや地形を読み取っていく、土地の文脈があります。この3つが基本的なものです。それぞれを丁寧に読み取って、最適解を探っていくこ

とになります。

ただし、制度的文脈は細かいところまでは決められていないことが多く、現場で考えて決めていかなければなりません。特に、駅前再開発や道路建設のようなインパクトのある都市計画では、さまざまな利害関係が生まれます。そういう現場では、綿密に文脈を調べて、適切な手続きを踏まえた上で、利害関係者との交渉を重ねながら、あるべき姿を組み立てていく必要があります。

—そのような進め方がある一方で、近年は「不完全プランニング」ともいうべきやり方が生まれていると指摘なさっています。それはどのようなものですか。

饗庭：人口が増加していた時代は空間が不足していましたから、限られた土地を有効に使うために調整しなくてはならない利害関係者がたくさんいました。みんなを納得させるためには、「いい手続き」「いい計画」「いい人」が全てそろっている「完全プランニング」が求められます。ところが、人口が減少して土地や空間が余ってくると、その3点セットがそろってなくても誰も気にしなくなる。極端に言うと、「ここ使っていい?」「使ってないから、いいよ」と



左／2018年4月にオープンした延岡駅と、付設する「延岡駅前複合施設エンクロス」。書店や図書閲覧スペース、カフェや待合ラウンジなどが入る（写真提供：JR九州宮崎支社）
右／エンクロスの各空間には仕切りがなく、書店でヨガクラスや読書会などを目にした人が、後日参加することも。フリースペース用に可動式の書架もある（写真提供：エンクロス）



いう気軽さで物事が決まっていきます。それが「不完全プランニング」です。実際、地方の中小都市の開発は既にそうなっています。

都市開発は、目的ではなく手段です。手段はスピード感がある方がいい。ビル一つを何とかするのに10年も時間をかけていたら、意味がない。プランニングの正しさにこだわるよりも、気軽にできて気軽に撤退できることの方が大事です。都心の一等地では難しいですが、空間が余っているような地方の中小都市では、不完全プランニングが有効だと思います。

—なるほど。人口が増加していた時代に必要だった要素を全てそろえる必要はない、ということですね。では、不完全プランニングで重視されるのは何ですか。

饗庭：「手続き」「計画」「人」の中で必須なのは「人」だと思います。例えば、地域の中でプレイヤーとして動ける「いい人」がいて、「あの人に任せておけば大丈夫だね」とみんなが納得するのが、不完全プランニングです。その「人」が、地域の代表であるかどうかではなく、きちんと事業を成立させる能力があるかが重要になります。

社会課題解決に向けて 鉄道会社にできることは多い

—人口減少社会において、鉄道会社はどのような役割が担えるでしょうか。沿線のまちの活性化に、不完全プランニングのようなやり方は生かせるでしょうか。

饗庭：僕は、人々が望む暮らしや仕事を実現できるまちが、いいまちだと思います。空いている空間を使って、人々が気軽にやりたいことができるのもいい。空間が余っているような地域で、鉄道会社が持っているさまざまな資産を少し民間に開放してみて、どんなインタラクションが起きるのか試しながらつくっていくのはどうでしょう。ゴールに何を置くのかが重要になると思いますが、しっかりと目標を定めて目指していくと、沿線もまちも、とても面白いことになりそうです。

—駅や駅商業施設はいかがですか。

饗庭：宮崎県のJR日豊本線・延岡駅には市民のための活動スペースや書店などを融合させた施設がありますが、駅に何かをくっつけると可能性が広がりますよね。「駅プラスα」の「α」の部分は、商業施設以外の可能性をもう少し追求できるのではないかと思います。都市の中の施設というのは住宅と商業と工業と、それらをつなぐインフラしかないので、インフラを組み合わせてみるのはどうでしょう。

例えば、これからは地域ごとに自立した

エネルギーインフラが価値を持つようになると思います。住宅のソーラーパネルのエネルギーを地域にためる仕組みがつかれないかと常々考えているのですが、地域と共に鉄道会社もプレイヤーとして参加し、駅にエネルギーインフラとしての価値を生み出すことができたら面白いかもしれません。

また、駅前にシェア交通のスペースをしっかりとっておくことも、とても大事なことだと思います。カーシェアもレンタサイクルも、空き地や駐車場・駐輪場の片隅に追いやられていることが多く、利用者はなんとなく肩身が狭い。あれをもっと目立つ所に格好良くつくと、それだけで世の中の交通モードが変わるのではないのでしょうか。

—それはとても重要な視点ですね。駅にできることは、まだまだありそうです。

饗庭：先ほど、不完全プランニングでは人が大事という話をしました。駅にも、地域住民が気軽に付き合える人を戦略的に配置した方がいいと思います。この人に聞けばいろいろと動いてくれそうだという、象徴的な存在が駅にいるといいのではないのでしょうか。住民から見るとどんな人がいるのか分からない状態ではなく、地域の顔となって地域とちゃんと付き合っていくような人が駅にいて、面白いことが起きてくるのではと思います。



左／日野市でのまちづくりで、住民らと行ったワークショップ。まちに住む誰かになりきり、その人の立場でまちに必要なものを提案。ワークシートに書き出してゲーム形式で共有した
右／住民手づくりの公園で、家庭菜園の野菜や不用品の交換会を行う地域の人と学生。ワークショップで出たアイデアの一つを実行に移した



個人の内発性をエネルギーに、 これまでにない方法論を生み出し続けている

形式的な公平性よりも、自由度を優先して結果を出す

今回取材を行ったのは、人口減少エリア。少子高齢化、経済の縮小などの課題が先んじて顕在化しているが故に、これまでにないアプローチやユニークな手法など、非常に参考になるアイデアがあふれていました。

北条鉄道のステーションマスター制度では、任命したボランティア駅長に駅舎の利用権限を一部委譲し、駅を自由に使うことを認めています。それは、常務取締役の藤井秀明さんが「私たちはノータッチ」と言うほどの徹底ぶり。それがボランティア駅長の思い入れを高め、取り組みに熱が入ることによって、人が集う駅を実現させています。また、トビチ商店街を手がける〇と編集社の赤羽孝太さんは、町や地域のためというより、それ以上に自分のこだわりを基準に活動しています。運営に携わる空き家バンクでは、自身が来てほしいと思う店を優先して、優良物件を紹介するなど「えこひいき」もすつと言いつちります。トビチmarketを開催する際も、県内にこだわらず純粋に

良いと思える店に声をかけました。スーパーモールラッキーを運営するマルシメの遠藤宗一郎さんの店づくりも、自分が楽しめる場所にすることが基準であり、たとえ「独善的」だと感じてもそれを貫くという姿勢です。

これらは、形式的な公平性よりも自由度を優先することによって結果を出している事例で、まさに、東京都立大学教授の饗庭伸さんが指摘する「不完全プランニング」と言えるでしょう。手続きの正しさや計画の緻密さよりも、実行性を重視し、それを可能にする「いい人」さえいれば事業を任せてしまう。都心では難しいかもしれませんが、土地や空間が空いている地域では、自由に、スピード感を持ってやるのが重要になってくると饗庭さんは言います。実際、どの事例でも、結果的に多数の人が価値を享受しており、取り組みを支持しています。そこに、未来の暮らしにつながる希望を感じられるからではないでしょうか。

ゆかりのあるよそ者の視点で面白がれば、取り組みは動き続ける

各事例に共通するもうひとつのポイントとして、事業を推し進めていくモチベーションが「楽しむこと、面白がること」にある点が挙げられます。北条鉄道のボランティア駅長は、鉄道好きであることがベースにあり、駅長になるにあたって自腹で鉄道員の制服を作ったり、駅で自身の演奏会を開いたりして、楽しんでます。〇と編集社の赤羽さんにとって、トビチ商店街はいわば趣味のようなもの。理想の街をつくるシミュレーションゲーム

に例え、趣味だからこそ自分のお金と時間を費やせると言います。マルシメの遠藤さんも、自分が住む場所はまず自分が楽しめる場所にしたい、という思いで取り組んでおり、「自分で何かを生み出す創造的な仕事や新しいことにチャレンジできる仕事を提供できる会社」にすることを目指しています。また、100円商店街の発案者であるアンプの齋藤一成さんは、100円で何を売れるか考えることが大事であり、100円

商品を考案するのは難しいと思うような業種ほど、面白いアイデアが生まれると話します。考えることを楽しむ姿勢が“商人力”を身に付けることにつながり、商店街の活性化に寄与します。いずれの場合も、好きだからこそ、労力や時間も惜しまず取り組みを続けてきています。つまり、楽しさや面白さという個人の内発的動機をエネルギーにすることによって、取り組みの継続性を高めていると言えるのではないのでしょうか。

さらに興味深いのは、〇と編集社の赤羽さんやマルシメの遠藤さんがUターン者であることです。アンプの齋藤さんは、「地域にゆかりがあり、視点や感覚が異なる外来性のよそ者に影響

範囲を限定した上で、個人のモチベーションを生かす

やりたいことがある人が好きのように取り組み、駅をにぎわいの場にしたり、魅力的な商店街をつくり上げたりする。今回紹介した事例のように、個人のモチベーションを原動力として取り入れるためには、自らやりたいという意欲がある人を信頼して任せ、自由に動ける環境を整える必要があります。ただしそれは、綿密な計画や組織的な運営・管理が欠かせない鉄道会社や鉄道グループ会社にとって、これまでとは180度異なるような進め方です。すぐに、個人や小さな団体に一任するのは難しいでしょう。

そこで、まずは範囲を限定して始めてみるのが考えられます。全くマネジメントをしないのではなく、地域や期間等を限定しながら、その中で個人のモチベーションを生かし、自由に柔軟に取り組めるようにするやり方です。例えば、計画や運営のフレームを作り上げてからプレイヤーを探すのではなく、フレームを作りつつも、コンテンツやプレイヤーに合わせられる柔軟性を確保しておく。あるいは、初めからコンテンツやプレイヤーありきで、フレームを作っていくという進め方もあるでしょう。近年は自治体でも、民間事業者の意見や提案を取り入れて事業者が参加しやすい公募条件を探る、サウンディング型市場調査[※]が増えています。

もうひとつの方法として、意思決定や評価制度を組織本体と切り離れた「出島」のようなものをつくることも考えられます。特例として、スモールスタートで実証を重ねていくやり方です。ただし、短期で成果を求めるようなスタートアップ支援になってしまうと、持続性につながりません。継続を担保することが重要です。その点でも、そのエリアに縁があり、かつ、よそ者視点と内発的動機をもった人間の存在が必要です。

された内発性のよそ者は、その地に根ざして地域を本気で動かせる」と指摘します。客観的な視点を外部から持ってくる「外来性のよそ者」だけでは、地域の中にと分りにくい価値に気付けたとしても、人やプロジェクトを動かし、継続させていくことはできません。東京都立大学の饗庭さんも、「都市計画家は、旗振り役ではない。市民が自分たちでやる手助けをすることが、一番の仕事」と語っています。重要なポイントは、よそ者の視点を取り入れながら、いかに本気で地域を面白がれるかということかもしれません。

もちろんこれらを、経営の柱となっている事業や都心のようなエリアで実施することは難しいでしょう。まずは、地方や郊外などスペースが空いたり担い手が減ってしまったりしているような所から、実験的に小さく始めていくことが考えられます。そして、そこで得た知見や経験は、メインの事業や都心エリアにも生かせる可能性があります。

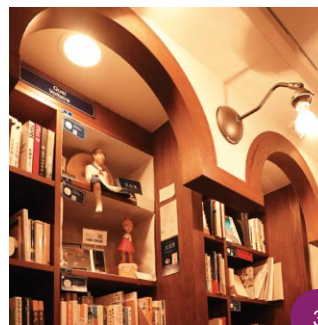
今回取り上げた事例では、個人の趣味や、楽しい、面白いという内発的な動機を基軸に物事を進めていくなど、組織の考え方とは大きく異なる方法論が結果に結びついていました。人口が減少していくこれからの社会の課題に向き合うためには、そのようなやり方を許容していくことも求められるのかもしれません。企業は今、これまでの方法論にとらわれることなく、多様な視点や価値観をどれだけ持てるかが、問われていると言えるのではないのでしょうか。



※ 行政が民間事業者と意見交換を行い、事業に対するさまざまなアイデアや意見を把握する調査。事業検討段階の早期で実施すれば、市場性の把握やアイデアの収集、事業者公募を行う際の公募条件の事前整理ができる

PASSAGE by ALL REVIEWS

本を売ることを、もっと楽しく気持ちよく
棚主の「好き」を場づくりで応援するシェア型書店



都営地下鉄・東京メトロ神保町駅のほど近く。日本一の古書店街にある「PASSAGE by ALL REVIEWS（パサージュ バイ オールレビューズ）」は、壁一面を覆う書棚の全362区画に“棚主”がいる、シェア型書店です。5500円からの月額制で、棚を借りると“書店”を始められます。ユニークな個人商店が集まるパリのアーケード街「パサージュ」をイメージし、2022年3月にオープンしました。

フランスに実在する通りの名が付けられた棚には、作家の林望さんや歌人の俵万智さんら著名人の棚主も。実は「PASSAGE」は、仏文学者の鹿島茂さんがプロデュースする書評サイト「ALL REVIEWS」の実店舗版。サイトに参加する書評家や作家、出版社や一般の書店者が新刊や古書を並べ、PASSAGEが販売を代行します。

鹿島さんの次男でPASSAGE店主の由井緑郎さんは「かねてからALL REVIEWSのボランティアの方や、ファンクラブの会員が集える場がほしいと考えていました。神保町は、僕が20年以上も暮らしている

地元。街への思い入れも深いので出店するならここと決めていました」と話します。

棚主は18歳から90歳くらいまでと年齢も幅広く、個性豊かな“推し本”がずらり。思いもしなかった本とふと目が合う。そんな偶然の出会いが訪れそうな空間です。よく見ると、付箋が貼られた本や書き込みが残されたままの本も。「棚主の思考の跡が見えるのも付加価値と捉えています」と由井さん。意識しているのは、ただ本を売るのではなく、棚主個人の思いやストーリーをのせて届けること。本を売ることの本質を考えながら、いろいろな実験をしているのだそう。本棚の陳列についても、思いがあります。

「売り方の勝ち筋は僕なりに見えてきましたが、それを棚主に押し付けてしまうと本を売る楽しさを奪うことに。禁止事項は設けず、自由な空間であるように心がけています」

一方、由井さん自身も気持ちよく運営できるよう、手間のかかることはできる限りシステム化。在庫や売上日時、金額などはウェブで一括管理し、本が売れると

リアルタイムで棚主にメール通知。決済はキャッシュレスのみです。父親の鹿島さんがキャッシュレス決済を使っていることを聞き、取り入れたと言います。

今年1月には同じビルに、棚主や来店客が憩えるシェアラウンジをオープン。「こだわりのある人たちに、好きなことを好きなだけやってもらえるよう、僕は場づくりで応援したい。棚主いち押しのワインやアンティークを置くなど、彼らのおすすめ力が集結する店にしたいんです」と夢を語る由井さん。売る人も買う人も心地よい空間を、着々と広げています。

1. アーケードをイメージした店内。「バルザック通り」、「ヴィクトル・ユゴー大通り」など、棚に付いている通り名の書かれた青い札は、本場そっくり
2. 書名、著者名が分からないよう、包装して販売されるブラインドブックが並ぶ棚も。棚主が設定したテーマや、想像をかきたてられるような一言が添えてある
3. フィギュアがディスプレイされた棚や、棚主から由井さんへの手紙が飾られた棚なども

DATA

東京都千代田区神田神保町1-15-3
サンサイド神保町ビル1階
<https://passage.allreviews.jp/>

REAL EKISUMER FILE

Z世代篇

FILE #11. 故郷の駅ビルを愛し、東京郊外の駅ビルに安らぐインドア派大学生

若年層のエキシューマーの実態を探る「Z世代篇」。駅ビル・駅ナカの利用の仕方やこだわりの消費スタイルについてのインタビュー内容をご紹介します。

「帰省すると、必ず駅ビルに立ち寄る」というKさんは、東京郊外で一人暮らしをする大学2年生。故郷の長野に帰省すると懐かしい気持ちで、駅ビル内にあるカフェやアイスクリーム店へ向かうそうです。どこも、東京にもあるチェーン店ですが、高校時代の思い出がたくさん詰まった地元の店舗は、「自分にとって大切な場所」だと言います。

長野の駅からバスで通学していた高校生の頃は、週1回のペースで学校帰りに駅ビルに通い、友達と気になるカフェに立ち寄ったり、ウインドーショッピングをしたり、翌日に学校で使うものを買ったりしていました。駅周辺の他の商業施設と違い、駅ビルは自分の年代向けの店舗が多く、特に目的がなくてもぶらぶらしながら楽しめたそうです。

当時、駅ビルで一度に使うお金はだいたい1000円以下でしたが、今では帰省のたびに3000円くらい、飲食だけでなく、いろいろな店舗を見て回り、洋服も買うようになりました。また、建物についても「観光客を迎える場所でもあり、長野らしさを表現した木のぬくもりを感じられる空間になっている。好きな雰囲気で、落ち着く」と、地元の駅ビルに愛着と誇りを感じています。

一方、2年目を迎えた東京暮らしでよく利用するのは、上京時に両親と訪れた立川の駅ビルです。自らを「インドア派で安定志向」という通り、その日以来、洋服や雑貨などを

買うのは立川の駅ビル内の決まったお店。東京都心を散策してみようという気はなく、他の店を開拓する気にもならないと言います。「洋服が好みでも、店員さんの押しが強かったり、たくさん話しかけられると疲れてしまう。本来の目的ではないところにエネルギーが割かれる感じがする」とKさん。その点、行きつけのお店は雰囲気も、店員との距離感も心地よく、楽しく買い物ができるそうです。

Kさんは、立川の駅ビルの「ファミリー層が多く、自分が背伸びしなくてもいいところ」が気に入っています。Kさんにとって駅ビルは、欲しいものがコンパクトにまとまっていて便利な上、非日常を楽しめる場所なのだそう。ただし、時々ランチで利用する新宿の駅ビルは「若い人が多く、緊張してしまう」そうです。歩いている同年代の女性が「あか抜けて都会的。キラキラしてて一緒のお店で買い物をするのは気後れする」からと、新宿では洋服を買わないと言います。

もし駅ビルがなくなったら、Kさんは「毎日が今よりもっと単調になり、日常の楽しみが全然なくなる」と想像します。大学では対面授業が始まったものの、まだ仲間をつくりづらい状況です。友達と初めてはやりのタピオカドリンクを飲んだ、楽しい思い出がある長野の駅ビルのように、都会の駅ビルに愛着を持つようになるのは、これからのようです。

Profile

19歳女性 大学生 未婚（一人暮らし）
自宅最寄り：高幡不動駅
通学先：中央大学・明星大学駅
出身地：長野県

