

第6章 まちづくりの チェックポイント

馬場 聡

中小企業診断協会 東京支部

1. 「まちづくり」活動の4分野

別稿で紹介したように、「まちづくり」の目的は「住みよい」「また行きたくなる(魅力的)」「経済的に豊かな」……と、私たちは捉えました。しかし「まちづくり」という山頂を目指す登山道は多様です。たとえば、似た言葉として「中心市街地活性化」「まちおこし(村おこし・島おこし)」……等もあり、また地域文化活動や環境汚染対策等も、立派な「まちづくり」活動といえます。

私見では、それらを図1の4分野に整理できると考えます。

また4分野は、相互に影響し合い重なり合っていますが、それぞれの「まち」の置かれている環境によりウエイトが異なります。東京都三

鷹市のように、従来文化活動が盛んであった「まち」が、大型店の相次ぐ撤退で、中心市街地活性化が最重要課題となっている例や、東京都国立市のように、中心市街地活性化と文化活動が複合的に進められている例もあります(図2)。

それらの活動概要と「まちづくり」の目的との関わりを整理すれば表1のようになります。

2. 「まちづくり」のチェックポイント

「まちづくり」活動のチェックポイントは上記の4分野に共通する項目と、分野別の項目に分けられますが、本稿ではスペースの関係から「中心市街地活性化」と「まちおこし(来街者増大)」に絞って記述します。

共通項目	
(1) リーダーが存在するか	ここにおけるリーダーとは、実質的に当該地区の「まちづくり」を指導し、影響力を発揮している指導者のことです。たとえば、北海道のニセコ町の実質的リーダーは、当地在住のオーストラリア人です。彼は経済産業省認定の100人の観光カリスマに、ただ一人外国人として選ばれました。
(2) リーダーを支える、「まちづくり」集団が形成されているか	「まちづくり」を支えるのは、まぎれもなく世論です。過去に中心市街地活性化活動が思惑どおりに進まなかった要因の1つが、世論の支持がなかったからだと言われています。したがって、すばらしいリーダーのもとに当事者意識を持った数人の幹部がそれぞれの分野を担当し、その配下に地域のあらゆる層の市民が参加している集団の形成は不可欠です。
(3) 基本手順に基づき計画を立案し、その過程が組織内で共有化されているか	「戦術のミスは取り戻せるが、戦略の失敗は致命的」という言葉があるように、組織活動では確かな進

むべき方向を定めなければなりません。指導者のリードのもと以下の基本手順を経て、進む方向がつねに「まちづくり」組織メンバーに理解されている、という仕組みを持つことも大切です。

- 狙いは何か（前述の4分野のどの活動がメインか）
- 内部環境・外部環境を把握しているか
（SWOT分析等で、内部のみならず外部環境を把握）
- 目指すものが明確になっているか（10年後にどんな「まち」を目指すか）
- もれなく課題がリストアップされているか
- 課題の優先順位が明確になっているか
- 十分な納得のもとに最重要課題が選定されているか（通常2～3項目まで絞る）
- 最重要課題を克服するための具体的実行計画を立案し、進捗管理を行っているか

(4) 自治体の協力姿勢が確立されているか

長野県飯田市の「まちづくり」は、行政主導でスタートし今日では活動が広く民間まで広がった数少ない事例ですが、原則として「まちづくり」は民間主導で進められるべきと思われます。あくまで「公（行政）の支援は不可欠だが、公が主役になってはならない」からです。長野県小布施町や千葉県香取市（旧佐原市）では、民主導の活動を公が支援する理想的な形が円滑に進んでいます。まさにリーダーの指導力の賜物といえるでしょう。

(5) まちづくり活動を楽しむ風土が育っているか

まちづくり活動には、終わりがいいだけに、なかなか達成感に浸る機会がありません。したがって小さなイベント等が終了した機会を活かして、コミュニケーションのとれる場を持つことも大切です。まさに「元気な“まち”には反省がある」です。このような、ささやかな気配りがお互いの交流を促進し、「まちづくり活動は楽しい」という組織風土を育て、結果として活動を長続きさせるのではないのでしょうか。

中心市街地活性化	まちおこし（来街者増大）
(6) 地価は上昇しているか、下降しているか	(6) そもそも、活動の狙いは何か
<p>商店街の商業立地評価の指標は、まぎれもなく地価に表われます。その場合には伸長率という縦の変化とともに、周辺競合商店街の地価動向との、横の比較評価も大切です。たとえば地価が下降傾向でも、周辺商店街より下落率が低ければ、相対的に可能性は大きいと判断できます。</p>	<p>静岡県富士宮市は、「焼きそばのまち」として知られています。このように何か独自の差別化ポイントがあったとしても、増大した来街者の恩恵に預かるのは土産店と飲食店だけ、といった事例も多いようです。中核となって活動する、大多数の商店街の売上増大には必ずしも、結びつかないのです。</p>
(7) 生鮮三品と雑貨（軽衣料含む）・惣菜がバランスよく構成されているか	<p>また、観光地では体験型観光（日頃経験できないことを体験したい）が拡大しています。たとえば山形のあるまちでは、田植え体験で集客を図っています。観光客は苗代づくり、田植え、稲刈り、脱穀…といった一連の作業体験で、年に数回、当該地域を訪問します。そこには、必ずしも名所旧跡は必要ありません。また従来のホテル・旅館にあったゲーム機等の遊具も不要です。逆に体験者が体験交流する談話室等、ネットワークの拡がるスペースが必要となります。</p>
<p>商店街という場合、少なくとも日常的な生鮮三品（精肉・鮮魚・青果）が揃っていなければなりません。三品のうちの一品でも欠けると、急速に商店街としての機能を喪失します。今後は、急速な高齢化の進展により、雑貨や下着等の軽衣料や惣菜の品揃えも一層重要となるでしょう。</p>	<p>以上たまたま2つの例を取り上げましたが、ともすれば「勢い」に流されがちな「まちづくり」</p>
(8) 集客力のある交通網や大型店が存在するか	
<p>横浜元町商店街は繁盛していますが、吸引力のある大型店はなく、ターミナル駅からも離れていま</p>	

<p>す。しかし通常、繁盛している商店街では、交通網や大型店の集客力がパワーとなっています。たとえば全国的に有名な松山大街道や熊本上通り下通り商店街では、市電・バス等の交通網が整い、また大型店も揃って強力に集客力をアップさせています。今日的には、商店街の集客力には限界があり、便のよい交通網や大型店を頼りにせざるを得ないでしょう。</p>	<p>活動です。今一度活動の節目ごとに原点に立ち戻り、そもそも「狙いは何であったか」を問い直すことも、十分意義のあることと思われます。</p>
<p>(9) 駐車スペースは十分確保されているか</p> <p>車社会の今日、依然として駐車場スペースの顧客動員力は無視できません。では、駐車場を確保すれば、商店街が活性化するかといえば、必ずしも保証の限りではありません。なぜならば、駐車場整備による集客力増加以上に、商店街の魅力が低下する事例が圧倒的に多いからです。このような評価は、設備投資等ハード面のリスクも大きいだけに非常にレベルの高い判断となります。</p>	<p>(7) 再来街者率が上昇しているか</p> <p>マーケティング活動の結果を端的に把握する指標は、再購買率です。一度買った商品を、再度購入する割合は、お客さま満足度を判断する大切な指標となります。観光地であれば、各ホテル・旅館がそれぞれ、お客さまの再来店率を把握しているはずで、それらの代表値の動向を追求すれば、成果ある「まちおこし」活動が展開されているかどうかを、比較的容易に把握できるでしょう。</p>
<p>(10) 個店の後継者は存在しているか</p> <p>商店街を診るとき、まず生鮮三品・惣菜・雑貨等の最寄品の品揃え状況と店舗のバランスある配置をチェックします。また商店街の競合状況によっては、買回品商店の品種構成も検討しなければなりません。</p> <p>しかし、案外見落としがちな視点が後継者問題です。現在は、表面的に健全で繁盛していても、確かな後継者のいない店が多い場合には、10年後・20年後には、次第に商店主の高齢化が進み、徐々に商店街活動そのものに活力と機能がなくなってきました。したがって、個々の店主との地道な面談を通じて、それぞれの個店の内情を確かめておくことも重要となります。</p>	<p>(8) 新たな「魅力的品質」を創っているか</p> <p>再来街者率に関連するのが、「当たり前品質」と「魅力的品質」という考え方です。ホテルに宿泊して、バスタブの湯が出なければ、フロントに文句をいうでしょう。ホテルで入浴するということは「当たり前品質」です。一方窓を開けたら、すばらしい景観が現われた、という場合が「魅力的品質」です。そんなシーンに出会えばうれしいですが、出会わなくても文句を言えません。</p> <p>数十年前であれば、温泉や露天風呂は、観光地の「魅力的品質」の1つでしたが、現在では「当たり前品質」となっています。当然ながら、それに代わる新たな「魅力的品質」を創らなければ、再来街者率は次第に低下していきます。まちおこしの視点として大切な概念といえるでしょう。</p>

図1 「まちづくり」活動の4分野

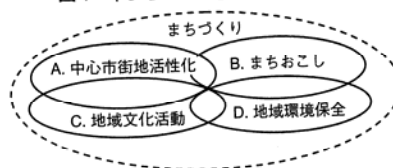


図2 まちづくり活動のパターン

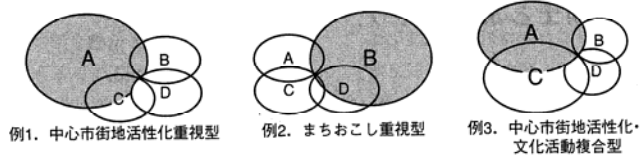


表1. まちづくりの4分野

	目的&活動概要	住みよさ	魅力向上	経済的豊かさ
中心市街地活性化	目的：中心地域の商業機能向上・環境整備を図ること。 ①中心市街地の商店街機能の維持強化 ②中心市街地の住環境整備	○		○
まちおこし	目的：地域の経済的豊かさの向上を図ること。2方向がある。 ①特産品の開発と育成（村おこし・地域ブランド開発等） ②域外からの来街者増大（観光地開発・島おこし等）		○	○
地域環境整備・保全	目的：地域環境の整備保全と向上を図ること。 ①地域環境整備と魅力向上（都市再開発等） ②自然保護、環境汚染対策（ゴミ処理問題等）	○	○	
地域文化活動	目的：地域文化の育成を図ること。 ①地域触れ合いの場づくり（ミニコミ誌発行・文化講演会等） ②地域史跡の発掘と保全	○	○	

*医療・福祉・教育・交通行政・行政事務は、官と民の「協働」を前提とした場合、住民参画の意義が少ない専門分野として「まちづくり」活動から除外

3. 結び（まずは行動から…）

「まちづくり」活動を推進するためには前述のようにきわめて多岐にわたる能力が求められます。したがって、「まちづくり」に対する純粹かつ素朴な志を持つリーダーと集団が揃えば、まずは彼らを糾合して行動を起こし、経験の中から能力を磨いていくことが現実的対応といえましょう。

経営・組織運営・マーケティング等に広く通曉する、ゼネラリストである中小企業診断士こそ、コーディネーターとしてこれからの「まちづくり」の中核となるべきと、私たちは考えます。

馬場 聡

(ばば さとし)

昭和40年高崎経済大学経済学部卒業後、大手化粧品会社に勤務。マーケティング企画・経営戦略・長期経営計画立案に参画。その間日本経営品質賞設立プロジェクト（社会経済生産性本部）活動に2年間参加。平成13年、シニアによるチーム経営コンサル術グループMG社代表に就任。平成18年より、静岡県でもっとも権威ある静岡県中小企業大学「ビジネスリーダー経営講座」を企画・監修。専門分野は、経営戦略策定・マーケティング企画および内部統制。昭和53年中小企業診断士取得、平成14年ITコーディネータ取得。

