

分権型社会を拓く自治体の 試みとNPOの多様な挑戦

—地域社会のリーダーたちの実践とその成果—

第22号



発行

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム

発刊にあたって

NPO 論集第 22 号の発刊にあたり、御講演をいただいた皆様、御準備いただいた先生方、また政策学部教務課の職員の皆様に改めて感謝申し上げます。

さて、今号は、「コミュニティ・バンク京信のチャレンジ」と題し、京都信用金庫 石井規雄様に、また「社会課題解決に向けた新たな価値創造」として、移動スーパー「とくし丸」創業者の住友達也様、さらには、多彩な肩書をお持ちの下平憲治様から「シモキタ街物語 Life is going on! 異色を放つ現代の御伽ばなしは如何に生まれたか?」と題し、世田谷区の下北沢の市民運動についての御講演、以上、三編を掲載いたしました。

社会を変えていくエネルギーにあふれた講演者の皆様の活動のお話に、受講した皆さんも、心躍り、感銘を受け、力を得る想いをしたのではないのでしょうか。本号を読まれる皆様にも追体験していただければ幸いです。

こうした「社会を変えていく力」を持つ人材、さまざまな課題にイノバティブな考えと手法で取り組み、新たな付加価値を生み出す人材を育成するため、龍谷大学政策学研究科では、2025 年度から「ソーシャル・イノベーション研究コース」を開設しました。琉球大学、京都文教大学と連携して取り組む新たな挑戦です。

このような展開を踏まえ、本論集においても、より一層、幅広く多様なテーマを取り上げた講演録を掲載し、皆様とともに、「公共」と「協働」、そして「イノベーション」を基軸に、引き続き、現代の社会課題について考えて参りたいと願っております。

地域公共人材総合研究プログラム

運営委員長 高畑 重勝

Contents

発刊にあたって

地域公共人材総合研究プログラム 運営委員長 高畑 重勝

2024年8月3日(土)

「コミュニティ・バンク京信のチャレンジ」

公開講演会

コミュニティ・バンク京信 石井 規雄

1

2024年10月12日(土)

「社会課題解決に向けた新たな価値創造」

公開講演会

株式会社とくし丸 取締役 住友 達也

17

2024年12月14日(土)

「シモキタ街物語 Life is going on!
異色を放つ現代の御伽ばなしは如何に生まれたか？」

公開講演会

ロックバー&カレー Never Never Land 店主、Save the 下北沢 代表、
下北沢あずま通り商店街 副会長、歯科医師

下平 憲治

25

司会：白石 克孝、的場 信敬、服部 圭郎

2024 年度（第 1 回）

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 公開講演会

「コミュニティ・バンク京信のチャレンジ」

コミュニティ・バンク京信
石 井 規 雄

■はじめに■

白石 皆さん、こんにちは。本日は前期最後の開校日になりますが、第 1 回地域リーダーシップ研究を開催します。

本日はコミュニティ・バンク京信のソーシャル・グッド推進部・部長の石井規雄氏にお越しいただきました。ソーシャル・グッド推進部は社会的な善を推進する部署ですが、石井さんは京信では若手で部長職に就かれた方で、京信がコミュニティ・バンクとして新しい役割を推進していく中心メンバーという事もあり、地域リーダーシップ研究第 1 回目の講師をお願いしました。

この後も龍谷大学のお話が出てくると思いますが、本学では例えば ESG といった社会的活動の目標を掲げて取り組まれている京信などの信用金庫や企業組織を認証するシステムをつくりました。その際、京信の推進メンバーの中心だったのが石井さんで今年 3 月まで本学に出向していただき、私どもがつくったユヌスソーシャルビジネスリサーチセンターで我々と共に新たな仕組みづくりに携わっていただきました。といった訳で、今回は「外部から講師をお招きする」というよりも「一緒にやってきた仲間」という気持ちでお呼びさせていただきました。

本日は石井さんからお話をいただいた後

に質疑応答を、休憩を挟んで後半はオフレコで皆さんの関心や様々な思いを聞き出す二部構成にします。フォーマルな質疑応答は前半で、インフォーマルな質問や意見交換は後半でお願い致します。

では、まず石井さんに自己紹介をしていただき、お話をスタートしていただきましょう。

■自己紹介■

石井 皆さん、こんにちは。コミュニティ・バンク京信は地元の信用金庫なのでご存知の方も多いと思いますが、職員の石井です。コミュニティ・バンク京信の本名は京都信用金庫ですが、昨年 100 周年を迎えたタイミングでブランドネームを制定しました。現在、各支店の京都信用金庫という名称をすべてコミュニティ・バンク京信に付け替えている作業中です。私たちは地域のための金融を進め、お金の融通だけではなく、地域の未来を豊かにするための取組にも本気で向き合っていくという覚悟を込めてブランドネームを制定しましたので、「コミュニティ・バンク京信」を覚えていただけると嬉しく思います。

私は 2004 年に京都信用金庫に入社し、窓口業務と営業、企業の審査をさせていただく融資審査などの業務に約 15 年間就きました。

2019 年にご縁をいただき環境省に出向、小泉環境大臣（当時）の元で 2 年ほど行政の仕事をしていただきました。特に地域金融機関を通じた ESG 金融の推進業務に従事、地銀や信金、信組など地域金融機関の ESG 金融推進に向けた政策提案や政策立案、ガイドラインの制定に携わりました。さらにはアワードの作成や利子補給事業の運営等もさせていただきました。

出向から戻ると同時に白石先生がおっしゃっていたソーシャル企業認証制度 S 認証を立ち上げるという事で、認証制度の運営に 3 年間従事しました。こちらの 4 号館奥の部屋が私の職場だったんですが、今年 4 月にコミュニティ・バンク京信に戻ってソーシャル・グッド推進部が立ち上がり、部長に就任して 3 カ月が経ちました。

■京都信用金庫の概要■

京都信用金庫の設立は 1923 年で、今年で 101 年目になります。預貯金が 2 兆 8,710 億円、貸出金が 1 兆 8,456 億円と規模でいうと中堅より大きめの信用金庫です。職員数は約 1,600 人でパートの方を入れると約 1,800 人、店舗数は京都、大阪、滋賀で 95 店舗になります。新大阪にも支店があり、大阪市内の企業とも取引ができます。



また、京都信用金庫は 1971 年に日本で初めて「コミュニティ・バンク」を宣言しました。コミュニティ・バンクはメガバンクとは違う「地域のための小さな金融」といった書き方をされていますが、実はもう少し深い意味があり、それも含めて日本で初めて金融機関としてコミュニティ・バンクを宣言し、商標登録もしています。

2008 年にはコミュニティの活性化を目指し、金融機関だけれど地域のために地域の豊かさに繋がる事をやっていかなければと「絆づくり 5 か年計画」をつくり、2017 年にはノルマ（個人業績評価）を廃止しました。私も営業を担当していた当時は、融資をすればするほど良い評価をいただくことが出来ましたが、今は融資をした金額だけで評価される事はありません。

そして 2020 年にはイノベーションの創発拠点「QUESTION」を創設しました。京都市役所の南斜め前にある白い建物ですが、皆さんご存知ですか？ 元々ここにあった建物の 1、2 階には京信の本店に続く二店舗目の河原町支店がありましたが建て替えを行って 6 階に河原町支店を置き、それ以外のフロアには共創スペースやバーなどを展開しています。これと同時期にソーシャル企業認証制度 S 認証が創設されました。

2022 年には地域の方々と共にソーシャル・グッドな社会をつくり出すため、お客様の想いを地域の企業に託す「京信ソーシャル・グッド預金」を発売しました。

S 認証やソーシャル・グッド預金で言う「ソーシャル」という言葉についてのお話をしたのですがその前に皆さんの中で ESG 金融について学んだ事がある、もしくは知っているという方はいらっしゃいますか？

白石 遠慮なく挙手してください。

石井 分かりました。ありがとうございます。ESG 金融は「環境 (Environment)、社会性 (Social)、企業統治 (Governance)」の頭文字を取ったもので、海外の投資会社が投資先に「この会社はこういった取り組みしているから投資します。良い会社です」と基準を設定し、環境と社会性と企業統治を評価するためにつくった言葉です。ソーシャル企業という言葉ですが、ESG ができた事でソーシャルという言葉が環境への配慮とは関係なく、人や社会性だけにフォーカスされるようになってしまいました。元来、環境や人、物の価値など社会全般を含むソーシャルという言葉が分類されて間口が狭くなってしまうましたが、私たちが使っているソーシャルは社会全般を指していますので、その部分だけ頭の整理をして聴いていただきたいと思います。

白石先生からは「コミュニティ・バンク京信の取り組みや変遷について、また現場で起きている事について話をしてください」との事でしたので、まずは京都信用金庫からコミュニティ・バンク京信への名称変更について、また、一般的な金融業ではなく私たちが今やろうとしている金融とは何かといったところを知っていただきたいと思います。

■手間ひまをかける経営■

★あいまいで不確実な時代のリーダーシップ論★

法政大学の高田先生と一緒に『手間ひまをかける経営』という本を出版しました。京信が「なぜこういういった事をやっているのか、何を目的にしているのか」をアカデミックに考えるとこうなると整理した書籍にな

っています。京信がどうというのではなく、不確実な時代においてリーダーシップはどうあるべきか、企業経営でどういった事をすべきかについて様々な取組を少しでも先駆的にやらせていただいていますので、地域リーダーシップ研究に取り組んでおられる皆さんにぜひお読みいただきたいと思います。

★経営者はどういう姿勢で経営にあたるべきか★

ここから以下に記した六つの項目に分けてコミュニティ・バンク京信が現在チャレンジしている事をお話させていただきます。チャレンジと言っているのはまだ結果が出ていないからで、これからもチャレンジし続けなければと考え、あえてタイトルに付けさせていただきました。

- ①事業のゴールを自社の利益から、「社会との調和・お客様の喜びの声」へシフトする
- ②「共感でつながるコミュニティ」を大切に
- ③「あいまいで不確実な時代のリーダーシップ」が求められている
- ④「機械にできること、人にしかできないこと」を明確に分け、生産性をあげる
- ⑤トップダウンから「対話型経営」「分散型組織」へ風通しの良い風土を醸成する
- ⑥指示を待つのではなく、自分で考える「自律型人材」を育てる

■①事業のゴールを自社の利益から、「社会との調和・お客様の喜びの声」へシフトする■

★自社の利益から社会との調和へ★

一つ目の「事業のゴールを自社の利益から、『社会の調和、お客さまの喜びの声』へシフトする」ですが、今、私たちは何をしているのか。

皆さんは「自省利他」を標榜されている龍谷大学の大学院で学ばれているので詳しくお話しませんが、社会の価値観は大きく変化しています。私が入社した 2004 年頃は数字至上主義というか、自社の利益至上主義が横行していて、それができる人が偉い、そういった事ができる会社が良い会社だという価値観でした。それからわずか 20 年、社会は激変しています。どのように社会に貢献できるのか、人々の生活を豊かにできるのか、事業行動や自分自身の行動につなげられるのかを深く考えた上での事業の発信や人づくりが必要であると声高に掲げられています。社会貢献というと募金などの意識高い系のイメージがあるかもしれませんが、必要なのは企業の本業を通した社会課題の解決に取り組むことといった事で、みんなが誰かのために何かをするという事です。「ありがとう」と言ってもらうのは気持ちの良い事です、それを事業に落とし込むべく私たちは経営をさせていただいています。ノルマ・業績がよしとされていた社会ではなく、私たちの喜びはお客様本位の先にあり、お客様の喜びの声が最も大事だという考え方が京信の根幹に根付かせる様に取り組んでいます。

★「真の顧客本位」のために必要な事★

理事長の榊田は「真の顧客本位」と言っていますが、お節介を焼いたり親身に接したりといった事を通じてお客様の喜びを一つひとつ積み重ね、それが私たち職員の喜びに繋がる事が重要だと。お節介という言葉も少し前までは「余計なお世話」といったネガティブな意味で使われていましたが、最近はいろいろな所で「お節介って大事ですね」といった空気が変わってきています。他者を見て自分ができる事を考え実行していく。そういっ

たお節介の大事さが経済界でも言われるようになっていきます。

これまでのノルマ・業績を優先していた時代は、私たちの思いはお客様にお伝えせず結果だけを求めるためそこにお客様からの感謝や共感生まれません。一方、お客様本位でお客様のために何かしよう、喜んでいただくと考えたと 100%とは言い切れませんがお客様は喜んでくださいます。さらに良い事をしたと職員自身も喜ぶ事でスライドの図の左側・負のスパイラルから右側・正のスパイラルに変えようとしています。

★社会との調和★

「利己 私利私欲の社会」ではなく「利他 公益公助の社会」を目指す事で社会と調和していく。そのためには、地域の事業者や預金者である消費者の方々と共に「こんな社会が良い、こんな社会をつくろう」、もしくはそういった取り組みをしているソーシャルな企業を応援しようといった発想が必要になってきています。最近ではエシカル消費や SDGs を掲げている商品を使おうと、小学校でも既に SDGs やサステナビリティの学校教育が進んでいます。このように社会の潮流も変化しているので金融も変わらなければいけませんし、金融が関係している事業者や預金者、消費者の方々にもそういった考えを伝えていかなければなりません。

■②「共感でつながるコミュニティ」を大切にする■

★共感でつながるソーシャル・グッドなコミュニティ★

私たちは事業者と消費者をつなぐ時に「共感」という言葉を使います。事業者に共感し

てくださる消費者を増やし、事業者は消費者の皆さんが応援してくださる事に感謝し、そして皆さんが喜ぶもの、困りごとを解決するようなものをたくさんつくっていこうという関係性が重要です。このような事業者を増やしてコミュニティが形成できればより良い共感でつながるソーシャル・グッドなコミュニティの形成ができるのではないかと考えています。

私たちはソーシャル・グッド推進部は事業者と消費者をつなぐ「紐」だと考えています。「ソーシャル・グッドとはどういう意味ですか?」とよく尋ねられますが、私は「紐帯です」と答えています。私たちは見えなくても良いので、人や企業をつないで共感していただく事でコミュニティを形成し、社会を良くしていく紐になればと。そのために「ソーシャル・グッド預金」という預金の仕組みやイベントを通じてつなげるといったコミュニティを生み出す事をさせていただいています。

このために取り組んでいるいくつかの取り組みから二つをご紹介します。

先ほど簡単に申し上げましたが、3年前に白石先生がセンター長をされているユヌスソーシャルビジネスリサーチセンターのご知見をお借りし、ソーシャル企業認証制度を立ち上げました。事業規模に関わらず地域企業の社会的に良い取り組みを評価し認証する制度です。そして、評価された企業を地域の皆さんに知っていただき、お互いをつないでいこうと。そのために金融の力を使おうと京信ソーシャル・グッド預金をつくりました。内容については後ほど簡単に説明させていただきます。

ソーシャル企業認証制度は通称「S 認証」と言い、運用開始の2021年4月から現在ま

での認証企業数は1,141社になっています。S 認証を設立するために創設された一般社団法人 ソーシャル企業認証機構が運営事務局を担当し、さらに企業を評価する第三者委員会は白石先生が座長として回していただいています。この委員会で評価されたS 認証企業は可視化され社会に周知されますが、認証機構だけでは十分とは言えません。ここで力を発揮するのが認証機構と連携している私たち金融機関です。連携金融機関が認証企業の交流や取組の発信等を担ってくれることで地域内外においてS 認証企業の良さなどの認知が高まっていきます。この認知が広まることは地域の人々からすれば、自分たちが生活してる地域の課題を解決し未来を良くしてくれる企業を知ることによって共感が生まれ、消費などで応援することに繋がり、それは地域の経済を活性化することに他なりません。このようにS 認証を通じて私たち金融機関が地域に共感によるエコシステムの構築を目指しています。そして私たちはこのエコシステムが地域単独ではなく多くの地域との相乗効果も目指して連携金融機関を増やせるように頑張っています。

2021年の認証制度開始時は、京信と京都北都信金、湖東信金の三つの信用金庫でスタートしましたが、その後兵庫県豊岡市の但馬信金、岡山県倉敷市の玉島信金、大阪府枚方



市の枚方信金に加入していただき、現在は京都、大阪、滋賀、兵庫、岡山の2府3県の総勢6つの信用金庫で取り組みを展開しています。「入りたい」と言ってくださる金融機関も増えていて、私たちはソーシャル企業認証機構という考え方をじわじわと全国に広めるために活動を続けています。そしてこのS認証企業がどういった企業かを伝える預金が「京信ソーシャル・グッド預金」で、預金者の皆さんにS認証企業の取り組みをお伝えしたり、企業に直接交流をしていただけるイベントを開催したりと様々な取り組みをしています。

その取組の中で発信している動画の一つをお持ちしましたので、約1分半ご覧ください。

・動画視聴

こういった動画制作は外注せず、職員が内製してLINEで発信し皆さんにお届けしています。預金者のご自身の預金が社会でどのように活用されているのかを知っていただくための情報提供で、動画やレポートさらにはイベントと様々な形でお伝えし、預金者の金融行動が社会でつながり、社会を良くする事につながっていると感じていただくために取り組んでいます。

この預金はまず京信がS認証を活用してつくったんですが、但馬信金さんは既に取り組んでいただいております。京都北都信金さんも始めようと動いてくださっています。加えて地銀の雄である横浜銀行も今年4月に「ソーシャル定期預金」としてスタートしてくださいました。このようにいくつかの金融機関がこれまでは一般的な金利を付けるだけの預金でしたが、そこから踏み込んで社会を良

くする、社会貢献のために何ができるのか、人々の行動を変えるためにどうすれば良いのかを考える金融商品の実装に動いてくださっています。私たちがやっているからどうという訳ではなく、ソーシャルな動きは金融機関の業態や地域の違いがあっても重要だと感じていただき、社会の潮流になりつつある事を嬉しく感じながらももっと頑張っていかなければと思っています。

★「QUESTION」のコンセプト★

次に共感でつながるコミュニティを大事にするという事でJR京都駅南側にある「QUESTION」についてお話をします。

このビルは1～8階までであり、1階はカフェ&バーが、2、3階はコワーキングスペースで4階は「Community Steps」という階段式のイベント会場になっています。5階の「Student Lab」をご存知の方はいらっしゃいますか？2、3階のコワーキングスペースは有料のレンタルスペースですが、Student Labは学生証を提示して登録すれば無料で自由にご利用いただけます。大学生や高校生が宿題をやったり学生起業家が生まれたりしているので、ぜひ一度見に来てください。そして6階には京信の河原町支店が、7階には一般的なセミナールームが二つ、最上階の8階には最近流行の共創キッチン「DAIDOKORO」があります。こちらもレンタルスペースになっていて、プロ仕様の大きなキッチンで料理をしながらコミュニケーションが図れるようになっています。

QUESTIONのコンセプトは「様々な人の『?』が集まる場所」で、詳細は資料に書いてありますのでお読みいただきたいと思います。ですが、人々が集まって対話を繰り返し、それぞれに気づきがあり共感していく。そしてさ

らに人が集まるといった循環を生み出す事が重要だと考え体現する場所として開設されました。

★豊かなコミュニティを形成するための5つのキーワード★

1. 場づくり
2. 寄ってたかって
3. お節介を焼く
4. 先駆者の真似をする
5. 他流試合

「豊かなコミュニティ」とあえて書かせていただきましたが、皆さんと「共感」でつながり、そこにいる事でご自身の課題も解決できて誰かのための行動もできる。そんな豊かなコミュニティを形成するための「場をつくり」、みんなで「寄ってたかって」「お節介を焼く」。最近こういった言葉を使う人も増えてきましたね。みんなで一緒になってサポートする、つまりお節介を焼く訳ですが、何もかもゼロイチは大変なのでまずは「先駆者の真似をして」試してみる。私たちは「他流試合」と言っていますが、これまでとはまったく違ったフィールドに飛び込みたくさんチャレンジする事が豊かなコミュニティの形成につながると、五つのキーワードを出させていただいています。

共感でつながるコミュニティということで、気付きのイノベーションや魅力的なまちづくり、スライドにもあえて「顧客」と書いていますが、お客様と親密な関係をつくり出すことがコミュニティでは起こり得ますしイノベーションも起こり得ると、京信はこういった取り組みをさせていただいています。

■③「あいまいで不確実な時代のリーダーシップ」が求められている■

★VUCAの時代★

次にリーダーシップのお話になります。

VUCA (volatility、uncertainty、complexity、ambiguity) の時代という事で皆さんはご承知だと思うので省きますが、こういった時代だからこその一つの企業がトップダウンで決めるのは良くないですし、みんなで少し長い時間軸で物事を考えましよう。冒頭でお話したノルマ時代は、例えば今月何ができるか、今週はどうだと詰められる訳です。私もそうでしたが、とりあえず1カ月頑張つてようやく何とか目標を達成したとしても、翌日には「今月はどうだ?」と叩かれます。すごく短時間で物事を考えなければならず疲弊していくので、だったらあえて長い時間軸で考えましよう。経営者も時間軸を長く取り中長期の企画を立てなければと言いはしますが、ノルマがある時点でかけ離れていきます。そのジレンマを解消するために京信ではノルマを撤廃し、長い時間軸で物事を考えています。

スライドの図はY軸がパフォーマンスX軸が時間ということで、「良いパフォーマンス、より良いパフォーマンスを生み出すには



それ相応の時間の必要性を認識しましょう」というものです。逆に言うと、目標・目的を持って時間をかければそれに伴ったパフォーマンスや成果は出るはずです。ノルマ時代はパフォーマンスだけで時間軸はとて短くなって結局長続きせず、それが現代社会のモチベーションの低下にもつながっていると思います。

■④「機械にできること、人にしかできないこと」を明確に分け、生産性をあげる■

★バックオフィスセンター★

続いては京信のご案内になりますが、京信は人を大事にした取り組みをしています。と同時に「人を大事にするとは？」と改めて考えた結果、それは時間を大事にする事だと。少し前のように全員が残業を重ねて「とりあえず成果を出そう」ではなく、限られた時間の中で最大限のパフォーマンスをする。それによってお客様にも喜んでいただく事を考えた時に、やはり今までのやり方ではなく機械の力を最大限に使うと。

皆さんは銀行で入金、出金、振り込みをATM以外でされた事がありますか？おそらく用紙に記入して窓口を持って行って「〇〇様」と呼びするまで時間がかかったと思います。でも、その待ち時間がお客様にはもったいないので有効に使っていただこうと、店頭での作業をすべてバックオフィスセンターに委ね、待ち時間でお客様の悩み事をお聞きしています。「投資信託をやってみたいけれど、どうすれば良い？」といった金融の悩みや、相続など丁寧にお話を聞く必要のあるご相談にのっています。伝票は書いていただきますがデータはバックオフィスセンターに回るので店頭では何もせず、お客様の悩

み事の解決に時間を使っています。

★リモート LPA ★

金融機関と同様に様々な企業にも事務に長けた人材は必要です。すべてを機械では処理できませんし、貴重な人材を全店に配置する事もできません。でも、貴重な人材をオンラインでつなげば共有できるとスキルや経験豊富なスペシャリストを本部に置き、店頭とオンラインでつないで知見を使ってサポートする「リモート事務チーフ」という体制をとっています。スライドに出っていますが、本部にいる男性が店頭の職員をオンラインでサポートしています。

さらにも「リモート LPA」も始めています。金融機関ではおそらく京信だけだと思いますが、パソコンやスマホで受けられるオンラインによる相談サービスで、平日（9～21時）はもちろん土曜日（9～17時）もお客様の資産運用を金融のプロがサポートしています。京信のアプリ「てのひら京信」でご利用いただけるようになっていますので、ぜひご活用ください。性別や年齢も関係なく高齢まで働ける社会になりつつある昨今、これまでのように「午後3時までに店頭に来てください」は難しいですし、平日の日中は動きにくい方が大半です。であればと、平日の夜間や土曜日も対応できるシステムを整えました。

★金融の仕事のあり方★

お話をさせていただいたように重要なのは「金融の仕事のあり方」です。そこで元来の金融の仕事であるお金の融通に加えて、地域課題の解決、経営課題の解決、お客様の暮らしの課題の解決と三つの課題解決の必要性を考えました。現在京信では「課題解決型

店舗」として全 94 カ店のうち膳所支店をはじめとする 25 カ店は午前中でクローズし、午後に先の 3 つの困り事を解決するため職員はすべて外に出る体制をとっています。もちろん午後にご来店を希望されるお客様には予約をお願いして担当者が対応させていただいています。お金の融通以外の仕事を金融機関の京信としてやらなければと、人手も時間も限られる中でジレンマと戦った結果、お客様の課題を解決するために我々が外に出ようと。時間もなく営業マンの数も限られていますが、みんなで動いています。しかし、先輩方などずっと窓口業務をされてきた職員はかなり困っていて、後半のお話につながる課題もあります。ただ京信としては本気でやっという言葉を使って人と人、企業と企業、企業と人をつないだ結果、多くの課題が解決され社会がソーシャル・グッドになれば良いと考えています。

■⑤トップダウンから「対話型経営」「分散型組織」へ 風通しの良い風土を醸成する■

★これからの働き方のキーワード★

また、トップダウンから対応型経営へと風通しの良い経営のために 2,000 人で対話をしようと全職員でダイアログをしました。さすがに 2,000 人全員では話せないのいくつかに分けましたが、理事長と 2,000 人の職員全員が何らかの形で話をして要望を聞いて、必要な事をやっという。また、あえて悪しき習慣と言っていますが、解決する必要があるならすぐにやる「対話型経営」をしています。

★対話型経営を実践するためのポイント★

対話型経営の実践には「スピード感」と「近い距離感」が重要です。京信では経営戦略会議として部長級と役員が毎朝 8 時から理事長室でミーティングをしています。遠方の役員はオンラインで参加、現在実施している取り組みの改善点や良い効果が得られた事などを共有し経営に即反映させています。また「モチベーションを上げるためには？」といったタイトルでダイアログを繰り返し行って職場の悪しき習慣を撲滅、コロナもありましたのでオンラインも駆使して止まる事なくコミュニケーション、人づくり、働き方など様々な取り組みを続けてきました。

「こんな事をやりたい」「でも、今の体制ではできない」といった思いを抱えている職員が大勢いるので、失敗するかもしれませんがやりたい事やらせてみよう。大きな一つのピラミッドではなく、いろいろな形の小さなピラミッドをたくさんつくろうという動きになっています。スライドにあります、小さなピラミッドのそれぞれのトップをあえてリーダーと書いているのは役職によらないからです。部長が上に立つべしではなく、やりたいと言った人がリーダーになる。そして実行するために必要なのが部長であり課長であり、また先輩たちがメンバーとなって取り組んでいく。それは若手であってももちろん同じです。

スライドにある「さん付け呼び」はそのための分かりやすい取り組みの一つで、今、京信では榑田理事長も「榑田さん」と呼んでいますし、職員が互いをさん付けで呼び合っています。職員全員でこういう文化にしていこうと取り組んでいます。

★分散型組織★

これまでは役員が職員や部長、室長のルールを決めていましたが、それも止めました。京都、大阪、滋賀と支店も広域に渡り地域によって課題も異なるので、画一的な指示命令系統では意味がありません。そこで営業 Territories を 10 エリアに区分し、店舗グループを 1 つのカンパニーとして捉え、地域の特色に応じて各々に必要な営業体制を整えています。エリア内での自由な人事異動を可能にし、それぞれの地域で良い人材をより良く育てていく。モチベーションを高く持ってもらうために月間 MVP 表彰も実施しています。

■⑥指示を待つのではなく、自分で考える 「自律型人材」を育てる■

★自律型人材育成をするために★

仕組みも大事ですが、最終的に最も重要なのは人材育成に行き着くと思っています。これまで京信ではルーティンの仕事が 100% で、出勤してあれをしてこれをして午後 3 時にクローズしたら次は何をする？と。でもそこに企画の仕事が必要になってきます。エリア毎の課題解決にはそれぞれ必要な取り組み、つまり何かしらの企画が必要です。イベントだけでなく、各々のエリアに必要な新しい企画を考えて実施していくには、ルーティ

ンの仕事を圧縮しなければなりません。そこで先ほどの「時間を大事にする」という取り組みが関わってきますが、現在、一般的な店舗では 80% をルーティンの仕事で残り 20% は企画の仕事で、膳所支店などの課題解決型店舗では 50% がルーティンで残り 50% は企画の配分になっています。特殊な施設でもある QUESTION ではルーティンは 20% と最小限に抑え、80% は常に新たな企画を立てて地域のためにやっていく形をとっています。

企画に関しては様々ありますが、スタートから現在まで約 1,000 の企画が生まれています。私たちは「プロジェクトベース」と呼んでいて、先ほどお話しした小さなピラミッドをたくさんつくり、それぞれにリーダーを配してプロジェクトを回しています。

■「共創 HUB 京都」で実現したいこと■

2027 年のオープンを目指し、龍谷大学と大阪ガス、京信が共同で手がけている「共創 HUB 京都」のプロジェクトが着々と進んでいます。

JR 京都駅南側に建設を予定している「共創 HUB 京都」は、QUESTION のスタートアップ版をイメージしていて、大企業が構想する新規事業や中小企業の経営革新、学生発のプロジェクトのスタートアップを支援します。京信が出資するスペース、龍谷大学が出資するスペース、そして学生寮を含めた交流型住宅など、現在中身を煮詰めているところです。大企業や中小企業、学生やレジデンスメンバー、行政などが集結して京都で良い事、おもしろい事をやっていきたいと思います。スタートアップをさらに増やして動くための共創スペースです。

自社の技術を社会課題の改善に役立てた



いという大企業も増えていてスタートアップ支援もされていますが、それを京信と共に始める場所が共創 HUB 京都です。大企業が抱える悩みや相談に京信の職員でもあるコミュニティマネージャーが対応し、最適なメンバーをコーディネートしてプロジェクトが実現するまで応援します。その最適なメンバーが中小企業やスタートアップ、学生で、学生のメインは龍谷大学の皆さんになると考えています。「アイデアを提示して思いを実現し、みんなで喜ぶ」、これを共創 HUB 京都で実現したいと。2027 年度オープンとまだ先の話なのでいろいろと変わっていくと思いますが、こういった事ができる環境＝施設をつくりたいと龍谷大学と京信でタイアップさせていただいています。

■最後に■

ご存知の方もたくさんいらっしゃると思いますが、今から 35 年前の 1988 年、当時の Apple 社が思い描いた未来の動画をご覧いただいて終わりたいと思います。

・動画視聴

35 年も前にこういった事を考え、それを可能にしたのが Apple のスティーブ・ジョブズ氏のすごいところですが、今、コミュニティ・バンク京信に求められているのはこういったイメージの力であり実現するための仲間だと。内容は当然変わるとは思いますが、社会の仕組みを変えるべくみんなで力を合わせる事ができれば非常に力強いですし、皆さんの中で賛同してくださる方がいらっしゃればどんな事でも良いのでコミュニティ・バンク京信の門を叩いていただきたいと思います。

います。何かしらのお手伝いができると思っていますので、どうぞよろしくお願い致します。ありがとうございました。

白石 ありがとうございました。石井さんにお話しいただきました。

私たちの中には非常に左翼的な伝統が強くあり、資本主義の中の金融資本は敵のある総本山の一つのような存在で、倒されるべき資本の悪のようなイメージの時代が 1960～1970 年代にあったと思います。かつては私も国家の独占資本主義の議論を「なるほど」と思って読んでいた時代がありましたし、1970 年代にはそういった議論が普通にありました。金融というお金が持つ力がなければ資本主義社会は回せない訳で、株式会社といった新しいお金の集め方の発明もあって会社を回していく事に対して経済権力が拡大し、場合によっては私たちの社会や暮らしを圧迫したり左右したり振り回したりしています。さらに問題のある投融資が広げられ、オイルショック以後の話になりますが、私たちが大学、大学院で勉強していた頃には公害問題も含めて多様な開発資金をどんどん集める仕組みがありました。特に日本は預貸率が厳しくなり預金もやつれて十分に貸し出せない金融の苦悩もありますが、投資金を集めるために 100%を超えるオーバーローンで集めている以上のお金を貸す形で日本の高度成長期は推進されてきました。結果、人の命や地域社会を顧みない大規模投資が次々と行われ、そういった歴史によって一般的な資本のあり方に対するイメージを私たち研究世代は強く持っていました。

では、どのようにして社会を変えていくのかと問われた時、やはり政治を変えなければなりませんし、皆さんの思いや行動も変えな

ければいけないのかもしれませんが。さらにお金の流れの変わり方が大事で、一つの言い方としてはすべてがお金で、貨幣経済がある種の交換行動だとすれば社会的な交換にもいろいろあり、市場を媒介として貨幣で交換するだけではなく多元的なあり方を必要とする一方、志のあるお金の運用ができる金融機関でなければ世の中を変えていく事、良くしていく事はできないと思ってきました。

石井さんのお話をお聴きして皆さんびっくりされたと思います。現在就活中の学生も多いと思いますが、就活して就職して辞めていく。私の息子もそうでしたが、すぐに辞める人たちもいます。聞くところによると残業時間が平気で月 100 時間を越え、残業の 100 時間越えはメンタルが維持できなくなる医療的な水準で、これを超えないようにと言われているんですが、公務員や教師も百何十時間と平気で超えています。こういった働き方は日本のどの企業にもあり、人を増やさずこれまでの業務に足し算をすればそうなりますが、京信の取り組みを見れば分かるようにそうはならない構造やあり方に変えていく、金融機関そのもののあり方を変えていく事がよくお分かりいただけたと思います。

私がリーダーシップ研究に石井さんにお迎えしたいと思ったのは、中長期的な変革を考えた場合、日本で一番大きな信用金庫の京信のように地域に根を張った信用金庫、金融機関が広がっていく事を望んでいるからです。日本では金融機関として一括りにしていますが、ヨーロッパでは信用金庫や信用組合は非営利組織のグループに入ります。アメリカの分類基準では都市銀行や大銀行は営利組織のグループになっていますが、ヨーロッパもそういった機会にきています。日本では信金は信金らしさを目指せば自ずと都市銀

行と違った経営戦略がとれるはずですが、先ほど石井さんがお話をされていたようにお金を貸して地域事業者の尻を叩けば儲かる時代があり、普通の都市銀行と変わらない状況も生まれていました。しかしコミュニティ・バンク京信のやり方は信用金庫が本来何のためにあるのかを問い直させるような取り組みです。お金を貸す金融機関が…といった言い方ではなく、預金者も同様にどんな預金も一緒だと。既に少子高齢化が始まっているので間もなく地銀や信金も引き上げてしまい、メガバンクに口座を移す人たちが山のように出てくると思います。すると地域で回せるお金はどんどん減り、京信のように志のある事業者を支援する様々な試みは今後おそらく出てこないと思います。そういった意味でも、これが最後のチャンス、最後のタイミングです。ここで信金、信組、地銀が変わっていかなければ、未来に地域で回すお金をうまく活用できる専門家組織がいなくなると私自身も強く思っていました。それもあって京信の取り組みを皆さんにお伝えしたいと。政治や行政の話とは違いますが、ぜひ皆さんにご理解いただきたく、またまちづくりに関心をお持ちの受講生が多いので、こういった動きもある事をぜひ覚えておいていただきたいと思います。石井さん、ありがとうございました。

【質疑応答】

【Q1 / 男性 1】 QUESTION にはどういった方々が集まっておられますか？世代や傾向などがあれば教えていただけますか？

石井 ありがとうございます。世代は結構ばらばらで 50 代前半ぐらいまでの方がいらっ

しゃっていて、まちづくり系やスタートアップ企業の方が大半を占めておられる感じです。5階に Student Lab がありますので学生も来てくれています。日常にご利用いただいているのはまちづくり系、スタートアップ企業の方々になります。イベントも多数開催しているので参加者やその仲間の皆さん、他府県から行政や自治体の方が視察に来られるケースもあります。QUESTION では毎週何らかのイベントを開催していますがほとんどが無料で、1,000 円程度の参加料が必要な場合もありますがライトなイベントが多いですし、ミートアップイベントも開催されています。夜はお酒が飲めますし、もちろん朝から飲んでいただいても OK ですが、みんなでビールを飲みながら…とフランクな感じなので気軽にお越しください。カレーも美味しいとご好評をいただいているので、ぜひ一度ご賞味ください。

白石 代表の榊田氏にお願いしていた事もあり私たちが一緒にやっている大学のメンバーもよくオフィスとして使わせていただいています。最近は高校生を巻き込んだプロジェクトもあり、スタートアップを考える人だけでなく多世代に渡るバラエティに富んだ人材が集っていますね。

石井 そういった方々とつながりたい中小企業の方や NPO 関係の方もいらっやっていますし、おもしろい方々が集まっています。

白石 人材マッチングが身に付いていますね。

石井 そうですね。QUESTION には京信の

担当職員が 10 人前後常駐していて、全員がコミュニティマネージャーとして業務にあたっているの、「こういった人はいませんか?」と言っていただければおつなぎできると思います。

[Q2 / 男性 2] 個人業績評価を廃止され、また月間 MVP の表彰等もされているとお話がありましたが、件数や金額の成績による評価を廃止し、ソーシャルで良い仕事をしている人たちを評価するとなれば定性的で難しいのではと思いました。苦勞された点やどういった評価をされているのかを教えてくださいませんか?

石井 そのご質問は痛いところでもあり、お伝えしなければいけない事でもあると思っていますが、業績評価をなくしたといってもいきなりではないですね。約 7 年前に廃止したんですが、それまでに 5 年ほどかけて段階的に行いました。最初は量が上、プロセス評価が下といった形でスタートし、そこから一緒にしました。途中で何年間かプロセス評価と逆転させた期間を経て業績評価をなくしましたが、評価者でもある支店長の一部からは「どうやって評価するんですか?!」といった声もありました。これまでは量さえみておけば良かったので当然ですが、そこは順序立ててやっていく事でハレーションはありましたがプロセスの良さが功を奏しました。

榊田理事長の前に増田という理事長がいたんですが、彼は「リレーションシップインパクト」を提唱してしていました。例えば「A 社で大きな建て替えをするので 2 億円の融資契約ができました」となった場合、これまでは融資契約をした担当者が評価されていました。でも、リレーションシップインパ

クトは「最後にゴール決めた職員も偉いけれど、パスを回している職員が必ずいる」という考え方で、長期間その会社とお付き合いをして信頼を勝ち取りソーシャルキャピタルを積んだ職員が必ずいるはずだと。「そこを評価せずしてどうするのか」という考え方も少しずつですが根付いています。

では、そういったところをどう評価するのですが、周りの職員が本当に素敵な取り組みをしている事を正しく伝えつつ、お客様の声も聞きつつ評価しています。評価者の中には今でも量や件数による評価を望む人もいますが、ずいぶんと少なくなりほぼゼロ近くまで減っていますし、そういった人は辞めたりしていますね。

[Q3 / 男性 3] 私の実家は兵庫県の北部にあり、信用金庫の職員さんが何日かおきに自転車で来て祖母の相手をしてくださって…といった環境でした。元々信用金庫は郵便局と同様に地域密着型で、地域の人にとっては家族の次に信用できる存在だったかもしれません。でも、バブルを経て時代は流れ、今ではそういった存在ではなくなったと感じています。その上で、QUESTION は京都市の真ん中にありますし膳所支店は銀行密集地にあります。私の勤務先がある京田辺市は人口も多いのですが、京都銀行はありますが都市

銀行の支店はありません。住民は信用金庫をはじめとする地域の金融機関を信用していてつながりも深く、例えばコミュニティや自治会の口座があったりします。法律的にどうなのかと思うところもありますが、本日はそういった人口の少ない町に関するお話があまりお聴きできませんでした。信用金庫にとって地域密着はとても大事だと思いますが、どう考えておられますか？

石井 まず、信用金庫が本来の信用金庫然としなくなったのはおっしゃる通りで、これには信用金庫の体制等の諸事情があります。誰かのせいにするつもりはありませんが、金融庁が「金融検査マニュアル」を導入した事で変わらざるを得ませんでした。これまでの信用金庫は事業内容も当然大事ですが、お客様の顔を見て社長の人柄を見て、それ以上にその人をその会社を信用できるかを見極めて融資や取引をしていました。しかし、金融検査マニュアルが実施された結果、担保のない金融は駄目で信用の前に担保がなければ金融機関の資産査定を落とす事になってしまったんです。これによって信用貸ししていたお客様から担保をいただかなければならなくなり、過去の決算書成績が良くないところに貸してはならない上に決算書の数字のはじき方も金融庁が認めたはじき方しかできない訳です。これは銀行や株式会社のモデルで、私たちは共同組織金融機関であっても株式会社ではないので地域に利益を還元しなければなりませんし、リスクも取らなければという事ができなくなってしまいました。これが大きな理由の一つにありましたが、社会が駄目だという事でそれをしなくてもいいようになりようやく解放された感がありますし、戻ってきた感覚というのもあります。



す。

最後におっしゃった金融が少ない地域にフォーカスしないのかについては、自慢する訳ではありませんが、膳所支店があるエリアは大津市内ではありますが金融機関が全部撤退してしまったんですね。地元の地方銀行もなくなり都市銀行もない、他の地銀も撤退して残るは京信の膳所支店しかない中、撤退か維持かを迫られた時に維持しようと。しかし、店舗を維持しつつも人も少なくなり働き方改革がうたわれ、働き方や考え方も変わっていく中ではこれまでのような店舗体制では地域のための経営はできないと考え課題解決型店舗として運営を開始しました。昔と同じような事ができないのは理解しつつ時間の使い方を変えてチャレンジする。一度は来なくなってくせに…といったお声もあるかもしれませんが、それを少しでも変えて信頼回復につなげていく方法を私たちは選びました。

先ほどお話した通り 10 のエリアに分けて運営をしている理由もそこにあります。これまではピラミッド型の中央集権で制度をつくっていましたが、隅々に渡るまで取り組みを浸透させるためにエリア分けをした体制は昨年 10 月の開始で、まさにこれからという意味も含めて「チャレンジ」と書いています。おっしゃろうとしてくださっている事はよく分かっていて現場を何とかしたいと思っていますし、特に思いが強い若い人たちがやりたいことを出来るようにできるように、今まさにそれを本気でチャレンジしている状態です。

白石 先ほどご紹介いただいた S 認証には京信をはじめとする六つの信金に入っているのだき、どの企業、組織を認証するかはそれ

ぞれの営業担当が会社に働きかけたり、取り組みを聞いたりしています。ご本人たちは気付いておられませんが社会的なインパクトのある仕事をされていますし、古い企業であれば地域との長きに渡るお付き合いそのものが十分に評価すべき事なのではと。

また、コミュニティ・バンク京信は全職員が認証企業の申請書を書くお手伝いをしていますが、それ自体がある種のオン・ザ・ジョブ・トレーニングになっています。私たちの目から見てもこれまでの人事考課の見方とも違いますし、接客の仕方も「これは儲かりますよ。やりませんか?」ではなく、ソーシャルな価値を認証する仕組みがあるという未来に向けた改革と共に進んでいるのが大変印象的でした。

私の母は生前小さなお店を営んでいたんですが、自転車で集金に来ていた信金の職員さんの姿をよく覚えています。ただ、バブル期に親がこつこつためたお金を二代目が使ってしまった…と同じようにバブル後の散財の仕方が皆さん同じで、あぶく銭で儲ける事ばかり考えている人が散財してしまった上に、政府の酷い後始末の付け方で 30 年のつけが回ってくると思っています。

いずれにしても現場からそういったやり直しをしているのは、おっしゃる通り元に戻す意味もありますが、先ほどご紹介された新しい要素を経営や人材育成の中から足しておられるところにもぜひ注目していただければと思います。

[Q4 / 男性 3] 私は良い意味でお伝えしたかったんですが、質問が悪い意味で伝わってしまいました。実は京信が粘って残っておられる地域は多いですね? 他の地銀や銀行は撤退したのに京信は残るといったように、私の

大事な所でも他は撤退しましたが京信は残ってさらに新築に建て替えてと。そういう京信が多いイメージは持っていますし伝わっていますので、そこをもっと強く打ち出されたらおもしろいと思うのですが。

石井 ありがとうございます。言いにくいんですが、そこを強く言うと「その地域がそういう地域になってしまっている」とほのめかしてしまう可能性があって出しにくいんです。「こんなに頑張っています」「すごくコストをかけています」と言いたいんですが…。

白石 そうですね。信金はみんな撤退してしまい、支店がなくなっている場所となってしまいますよね。

石井 はい。風評被害が出てしまうと地域全体に影響を及ぼすのでとてもセンシティブなんです。ただ、私たちは言わないですし言えませんが、そんなふう地域の方に言っていただける事はとても嬉しいので、ぜひ担当店舗に伝えたいと思います。ありがとうございます。

白石 ありがとうございます。

2024 年度（第 2 回）

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 公開講演会

大学連携型ソーシャル・イノベーション人材養成プログラム キックオフセミナー

「社会課題解決に向けた新たな価値創造」

株式会社とくし丸 取締役

住友 達也

住友達也（すみとも たつや）

株式会社とくし丸 取締役 ぐ〜す〜月刊とくし丸編集長

2012 年 1 月 移動スーパー「株式会社とくし丸」設立

2016 年 6 月 第 1 回日本サービス大賞農林水産大臣賞受賞

2023 年 8 月 ぐ〜す〜月刊とくし丸創刊編集長就任



皆さん、はじめまして、(株)とくし丸の住友です。本日は貴重なお時間いただきありがとうございます。突然ですが、当初の計画とは違うお話をさせていただきたいと思いますので、お手元の資料は後ほどお読みになってください。

皆さん、京セラの稲盛和夫氏をご存知だと思いますが、私は稲盛さんがつくった「盛和塾」に初期の頃から入っていました。稲盛さんはよく「仕事の結果は『能力×やる気×考え方』。勉強して様々な知識を身に付けて能力を高め、やる気をもってどんどん関わっていく。これを数字の 0 から 100 に例えるなら考え方はマイナス 100 からプラス 100 までである」とおっしゃっていました。どんなに能力とやる気があったとしても、考え方がマイナスの人間の仕事はマイナスになると。今、詐欺事件等が横行していますが、首謀者にはおそらく能力もやる気もあるはずで、でも残念ながら考え方がマイナスに働くからあんな事をやってしまうんだらうと思います。能力もやる気もあるなら、後は考え方がプラスに働けばもっと社会にとって良い事ができる

はずです。

最近、SDGs やサステナブル、エシカルといった言葉が世の中に溢れていますが、若い人たちはそういった言葉を頻繁に口にする大人をあまり信用しない方が良いと私は思っています。大学でもよくテーマとして取り上げていますが、そういった方々に聞いてみてください。「あなたは原発をどう思いますか?」「汚染水（処理水）を流す事をどう思いますか?」と。

先日、能登半島に行ってきました。弊社は移動スーパーをやっていますので、能登半島地震直後の 1 月 6 日にとくし丸の軽車両で能登に入りました。100 円で仕入れたものを 100 円で売ろう、利益は無くても良いからと。もちろん社員の宿泊費や人件費はかかりますが、「とにかく 100 円のものを 100 円でお渡ししてこい」と行かせました。しかし、とても売れる状況ではなく生鮮食品をはじめとする商品を無料でお渡しして非常に喜ばれました。パンやインスタントラーメンといったものばかりの食生活の中にお刺し身や和菓子といった生鮮食品を持って行きまし

た。精いっぱい頑張って2週間から1カ月、なんとか自腹を切っても我慢してやろうという話だったんですが、結果として4カ月間無償で配り続けました。そんなに大きな会社ではないのでダメージは非常に大きく、その数カ月は経常利益量がかなり食い込む状況が続きました。

そんな中、被災地の大規模集会場に行くとした食品が山のように積まれていたので、「それを貸してください。無料で配ってきますから」と言ったんですが、一民間企業の私たちにはできませんでした。日本の縦割り行政の駄目なところで、私たちは目の前にある食品を頂く事もできず、毎日被災地から離れたダメージを受けていないスーパーまで行って商品を仕入れ、5、6時間かけて戻って4カ月間無償で配り続けました。ようやく復興の兆しが見えた5カ月目からは有料で販売させていただくようになりましたが、今度は追い打ちをかけるかのように豪雨に見舞われました。豪雨の前の7月上旬に私も能登半島に行き、一番ダメージを受けた珠洲市、能登町、輪島市をレンタカーで回ったんですが、至る所で家屋が倒壊したままでした。半年以上経ってもほとんど手つかずの状態で「まさかまだこの状態ですか…」と正直驚きました。その時、私が何を感じたのか。国は国民を守ってくれないんだ、と。これが日本の政治です。非常に腹立たしい思いをして帰ったんですが、続いての豪雨災害です。以前、一緒に被災地に入った珠洲市の職員の方から「さすがに心が折れます…」とメールが届きました。

能登だけでなく福島も同じです。原子力発電所があれだけ大きな事故を起こして放射能まみれになって、十数年経った今もまだデブリの1ミリグラムも抽出できていない。こ

の先50年や60年ではなく100年、200年はかかりますよ。私は福島原発事故があった翌年の2012年にチェルノブイリの事故現場まで行ってきたんですが、爆発のあった原発の200～300メートル手前でガイガーカウンターが6マイクロシーベルトととんでもない高い線量を計測しました。ご存知だと思いますが、自然界の放射線量は0.03マイクロシーベルトなので6マイクロシーベルトは相当危ない数字なので鋼鉄製のドームで囲む工事をしていました。もう完成しているはずですが、爆発当時はソ連だったので10万人の軍人と民間人を騙して鉛とコンクリートで固める事ができ6マイクロシーベルトで済みましたが、それでも相当数の方が被爆して大変な被害を受けています。

私は2019年に福島に行き、原発の事故現場に入らせていただきました。4号機が爆発した現場は皆さんもテレビ等でご覧になっていると思いますが、事故から12年たった今でも野晒しのままで、その前をバスで通った時のガイガーカウンターは400マイクロシーベルトを記していました。お分かりになりますか？チェルノブイリは6マイクロシーベルトで危ないと鋼鉄製のドームで囲む工事をしましたが、日本は400マイクロシーベルトでも未だに野晒しで何もされていません。それはそうですね、近付いたら瞬間で死んでしまうんですから。当時のソ連は民間人を騙して10万人を投入してコンクリートで固め鋼鉄で囲いましたが、日本ではそんな事はできないのでそのままなんです。でも、本当に危ない状況だという事をぜひ知っていただきたいと思います。「SDGsだ」「サステナブルだ」と綺麗な言葉を並べる人はこういった状況をどう思っておられるのか？環境問題を問うのであれば「福島の現状を、辺野

古の埋め立をどう思っていますか?」と私は聞きたいです。

私は23歳で出版社を始めたんですが、小規模ながら大成功しました。手持ちにあるのは自社ビルと不動産とキャッシュだけ。無借金で毎年の経常利益が10%以上という会社をつくり、23歳から46歳まで経営していましたが、絶好調の時にM&Aで会社を手放してリタイアしました。今でいう「FIRE」ですが、そんなことは全く考えていなくて経営に疲れたのが一番の理由でした。ただ雑誌がつくりたくて始めたんですが、50人の社員に外注を入れると100人程の組織になり、でも会社を経営すると人間関係に疲れるんですね。私は雑誌をつくりたかっただけなのに組織運営、会社経営で疲れるのは嫌だと46歳の働き盛りの頃に辞めました。「一生遊んで暮らしてやる!」と本当に8年程は遊んで暮らしていましたが、8年もすると飽きるんですね、人間は。ないものねだりだとも思いますが、そこで移動スーパーに出会いました。会社経営はもう二度としたくなかったんですが、会社を始めた理由は買い物難民の問題が非常に深刻になってきた事と、このビジネスモデルは組織を大きくしなくて済むと考えたからです。10人程度の社員で回していける発想だったので、ドライバー兼販売員は全員が個人事業主という仕立てにしました。

23歳で資金も経験もキャリアも人脈も何にもない中で出版社をつくり、まがりなりにも利益が上がる会社に育てた。その要因は真面目に一生懸命頑張ったからですが、それは当たり前の事で真面目に一生懸命頑張っても駄目なものは駄目です。1000社起業したら生き残るのは数社と言われていますが、私が生き残れた要因の一つは時代背景で、メ

ディアの急成長と共に雑誌や広告業界も非常に伸びた時代だったからです。もちろんそんな計算はしていませんでしたが、資産もキャリアもなくただやりたいという気持ちしかない私がそれなりにやれたのは、時代に乘れたからだと思っています。

今回移動スーパーを始めたのは小さな組織でできるという事と誰もやっていなかったからです。局地的に3~10台規模の移動スーパーはありましたが、そんなに大きな組織にならなくて良いので全国展開できる仕組みをつくりたいと。23歳で起業した時の時代背景が大きく影響するという感覚からこの市場は絶対に伸びるという予感でしたが、実際そうですね。日本の人口はどんどんシュリンクする一方で高齢者人口は急増していて、逆にそれを支える若い世代は細っていく訳ですから。全体人口は微増で支える若者が少なくなる、つまりは困るお



年寄りの数はさらに増えるという事です。

現在（株）とくし丸は 140 社のスーパーと提携、約 1200 台の移動スーパーが走っています。稲盛さんは考え方をフィロソフィーとおっしゃっていましたが、私も（株）とくし丸を創業する前に「命を守る」という言葉を掲げました。ちょっと大げさですが、買い物難民を支援する事でその命を守るんだと。現場にいと皆さんすごくりアルに困っておられるんです。

先日、東京で IT 企業を成功させたという 30 歳過ぎの若手の経営者の方が話を聞きたいとわざわざ徳島まで来られましたが、彼は「私は勝ち組ですから」と言いました。「自民党支持者です」と。「私たち経営者の周りで自民党以外を支持するのは、もはやかっこ悪いんですよ。私たちは自民党のおかげで事業を成功させて勝ち組になっていますから」と、のうのうと言うんです。とても賢くて性格も良くて育ちの良い青年なんです、彼らのような経営者がどんどん増えて会社をつくっていくと日本はますます悪くなっていくと思います。彼らは弱者や困っている人のためではなく、自分の半径 3～5 キロ圏内で如何に心地良く過ごし、綺麗事を重ねたかっこいい事業で上手くお金が稼げれば良いのでしょうね、きっと。でも、私はそうはなりたくありません。机上論や理屈で頭のいい子は企業をそこそこ成功させる事はできます。でも重要なのは 5 年、10 年、30 年、そしてその先に適正な利益を適正なだけ上げて継続できる仕組みをつくる事です。私は儲けとは「お布施」のようなものだと思っています。綺麗事ではなく、出版社の時も今回の（株）とくし丸もお金儲けをしようではなく、ただやりたいから始めた。でも、自分のやった事を誰かが喜んでくださり「ありがとう」

と感謝され、それに対してお布施のようにお金が回ってくる。搾取ではなくお布施のようにお金が集まって利益の上がる仕組みをつくりたいと本気で思っていました。

実は出版社を始めた頃も 3 年程は生活ができなくて、飲み屋でギターの弾き語りを 1 ステージ 30 分 1000 円と当時としては超効率的なアルバイトをしながらなんとか生活していました。54 歳で（株）とくし丸を始めた時は少しの貯金も人脈もキャリアもありましたが、唯一なかったのが若さでした。養わなければならない家族がいるのに働いても働いてもお客さんは増えず売り上げも上がらず、社員には安いとはいえお給料を支払い、私自身は無給でまた 3 年間も耐え忍びました。なぜ耐え忍べたのか？実は私も 1 年間トラックに乗って販売パートナーになったんです。その時にあるおばあちゃんが「私はお豆腐が好きなんですけど 1 カ月に 1 回しか食べられないの。年金が少なくお金がないのね。移動手段がないから月に 1 回仕方なくタクシーで病院に行った帰りにスーパーに寄って、その時だけお豆腐が買えて食べられるの」とおっしゃいました。こういう方が本当にたくさんいらっしゃいますが、こういう方々はご自分から発信をしないのでこちらから聞きに行かなければ情報が手に入りません。

今回の（株）とくし丸が軌道に乗った要因の一つはその仕組みにあります。販売パートナーという形で個人事業主に販売を任せ地域のスーパーと提携して商品を借り受ける、つまりは販売代行で、私たちはブランドやノウハウをつくって提供するプロデュース会社なんです。自らやってみなければ分からないので、私もハンドルを握って売りに行っていますが、こんな所でこんな悲惨な生活して

いるのかという高齢者の方が本当にたくさんいらっしゃいました。人は住んでいないような朽ちた家で念のためインターフォンを押してみると、脚の悪いおばあちゃんが這うように出てこられました。「食事はどうされているんですか?」と尋ねると、近所の方が1日1回持ってきてくださるお弁当を3回に分けて食べていると…。泣きそうになるような生活をされている方を本当にたくさん見ました。私はこんな方々に新鮮で美味しいものをお届けして、せめて食の楽しさを提供したいと(株)とくし丸を始めました。現在は全国で1200台、1台当たり150人程のお客さんをもっているので、約18万人のお客さんの所に誰かが通っている事になります。

昨日の『朝日新聞デジタル』のニュースに出ていましたが、とくし丸の販売員が常連さんのおばあちゃんが来ないのでおかしいと民生委員さんに電話したところ、案の定家の中で倒れておられ救急搬送して命を取り留めたという事でした。実はこういった事はしょっちゅうなんです。私もドライバーをしていた1年間で亡くなった方を見つけた事が一度ありましたし、救急車を呼んだ事もあります。実はとくし丸は「見守り役」になるんです。赤の他人ですが週に2回ご自宅前まで行き、生鮮食品なので対面でなければ販売できないので必ず生存確認ができる。当初はそこまで思っていなかったんですが、「命を守る」の一つにこの「見守り役」があり、できるかも…とは思っていましたが実際にその役割を担っています。

こういった情報がニュースで取り上げられると大手の事業所が「ビジネスにしましょう」と言ってきます。どことは言いませんが「見守りの機器を提供して一緒に販売しましょう」と。でも、私はいつもお断りしていま

す。大事なお客さんの調子が悪かったり倒れていたり、様子がおかしければ通報するのは当たり前で、私たちの大事なお客さんを見守る事をお金に変換する事自体が違うと思っています。おそらくビジネスにはなるんですが、そこをビジネスにしていけないという気持ちがあります。人として当たり前の事をしているだけで威張るような事ではありません。当たり前ですよ。週に2回顔を合わせているおばあちゃんの調子が悪そうなら「調子どう?」と聞いて、本当に悪ければ「病院に行こうよ」と救急車を呼びますよね。普通の事を普通にやる。これを今、1200人の販売パートナーが全国津々浦々でやっていますが、表にはなかなか出てきません。なぜならみんな当たり前だと思ってやっているから。「報告書はきちんと出してください」と言っていますが、なかなか送ってもらえません。でも、こういうことが頻繁にできる事業になったのは非常にありがたいと思っています。

スライドに(株)とくし丸の台数の推移が記されていますが、ご覧の通り3年間は給与ゼロで本当に大変でした。実は2016年にM&Aでオイシックス・ラ・大地(株)に会社を売却したんですが、これは加速度的に二



次曲線で成長するためには私の能力では無理だからです。立ち上げは好きなんですが組織の管理が大嫌いで、人数が増えて規模が大きくなると管理手法が激変するんです。それが私には無理なのでオイシックスに任せ M&A 実施後 3、4 年は社長をしていましたが、数年前に辞めさせていただきました。しかし、私を引き止めるためにおそらく当初からそういう話になっていたと思いますが、「住友さん、雑誌をつくりたいんでしょう？」という話をもちかけられ、『ぐ〜す〜月刊とくし丸』を 1 年前に創刊しました。私は本当に雑誌編集が好きで、この雑誌は（株）とくし丸の車両と提携スーパーの店頭でしか販売していませんが、自社ニュースを掲載しています。しかも、70、80、90 代のお年寄りを相手にした雑誌で、おそらくこの年代が読者ターゲットの雑誌は日本初だと思うんですよ。「これだけ雑誌の売れない時代に雑誌？」と思いますが、見事に売れていません。創刊から 1 年、また私は苦しい思いをしていますが、3 年はかかるだろうと見越しているものであと 2 年は歯をくいしばって頑張ります。

では、なぜそんな思いをしてまで出版を続けるのか？こちらの『ぐ〜す〜月刊とくし丸 10-11 月号』に 90 歳のおばあちゃんの投稿を掲載しています。「90 歳になって体のあちこちが痛くて、もう早く命を終わらせたいと思っていました。でも『ぐ〜す〜』に出会ってまだしばらく頑張って生きようと思います」と。このおばあちゃんからは時々お便りをいただき掲載させていただいていますが、私はこういった方々のために雑誌をつくりましたし、こんな事を言うくださると本当に編集者冥利に尽きます。『ぐ〜す〜』の今月号は現在販売中なので、皆さんぜひお近く

のスーパーでお求めになってください。京都ではエムジーで販売していますし、定期購読もできます。また、Kindle や楽天ブックスなどデジタル版も出しているので、ぜひお読みください。私は去年一年間で数千万円の赤字を出していますが、儲からなくてもこれが本当にやりたい事なんです。読者から「生きがいになる」とまで言っていただけの雑誌をつくれる編集者はなんて幸せなんだろうと思いますし、これを続けていきたいと。もちろんビジネスとして考えていますので、お布施のように返ってくる仕組みをつくります。この雑誌は必ず高齢者の間で爆発的にヒットします。1 冊 280 円ですよ、考えられますか、この低価格。5 万部以上売れると利益が出ますから、5 万人以上の「毎号楽しみに読んでいます」という読者を私たちはつくっていきます。それは可能な事ですし、それが 10 万人、20 万人になった時には本業の移動スーパーに匹敵する事業の柱になると思っています。

ただ、勘違いしないでいただきたいのは、事業として儲けるためにやっているのではないという事です。とくし丸は食品だけでなく生きがいやお楽しみを一緒にお届けします。さらに付加価値事業として雑誌をつくりたいと創刊しました。ですからお客さんの息子さんや娘さん、そしてお孫さんと、まさに本日ご来場の学生の皆さんにも読んでいただいて、80 代前後のお年寄りがどんな気持ちでどんなことを考えているのかをぜひ知って欲しいです。学生の皆さんは離れた所にお住まいのおじいちゃん、おばあちゃんに定期購読を贈りませんか？2 カ月に一度、おじいちゃんやおばあちゃんの手元に『ぐ〜す〜』が届けば、「孫が送ってくれたんだ」とお孫さんの顔を思い出します。購読料は年間

2,280 円ですから、これ程効率が良くて費用対効果の高いプレゼントはないですよ。敬老の日、或いはおじいちゃん、おばあちゃんの誕生日にこれを送るとあなたたちのポイントがぐっと上がってお小遣いが増えます。

お時間が迫ってきたので仕事とは関係ないお話で申し訳ありませんが、最後に皆さんに読んでいただきたい書籍『徳島タウン誌風雲録 あわわのあはは』をご紹介します。これは私が出版社をリタイアしてから書いた本ですが、半分は事業ではなく社会活動としてやった事を書いています。考えてみると私は昔からいつも仕事と並列に社会活動や市民活動に取り組んできました。仕事だけの仕事バカになりたくありませんでしたし、私の中では同じテーマなんです。ソーシャル・イノベーションだ、何だと分からない横文字の事を言って事業をつくるのも結構ですが、事業は政治や社会の枠組みの中にある訳ですから、政治はもちろん社会課題にも興味をもって欲しいと思います。

私は日本で初めて公共事業をストップした住民投票を徳島でやったんですが、国交省と対立して可動堰の 1,000 億円以上の事業を止めました。その際に代表世話人をしていたんですが、本当に酷い目に遭いました。事業にはマイナスになる部分が非常にあり、社会から本当にダークでブラックな連中がやって来ますが、それに耐えながらでもやっていかなければなりません。本日は琉球大学の方も来られていますが、辺野古の問題にも非常に興味があるので現場にも行きましたし、元山仁士郎氏の県民投票の際には県庁前でプラカードを持って「投票に行こう」という活動もしました。沖縄にも非常に興味を持っていますし、福島も同様でできる限りカンパもさせていただいています。コロナ禍の前には

西岸地区ですがパレスチナにも行ってきました。行く前よりもすごく状況が分かるようになり、西岸地区のニュースをリアルな情報として触れていますので何とかしたいと思っています。チェルノブイリにも行ったのでウクライナの戦争も危惧していて、『ぐ〜す〜』では香港人のジャーナリスト Kure Kaoru (クレ カオル) 君のレポート『ウクライナから』を創刊号からずっと連載しています。1 年もすれば戦争は終わるだろうと思いい連載を依頼したんですが終わらず、新たにガザとパレスチナの戦争が始まってしまい、ウクライナだけを取り上げるのはどうかと明日執筆者のカオル君と東京で打ち合わせをする予定になっています。

また、『移動スーパー とくし丸のキセキ』という自筆の書籍には、(株) とくし丸の創業当初の思いを記しています。学生さんのご両親や祖父母であればご存知だと思いますが、木枯し紋次郎役で一世を風靡した役者でありジャーナリストでもある中村敦夫氏をはじめ小説家の浅田次郎氏や森絵都氏ら 8 人のメンバーでチェルノブイリに行ったんですね。その後、私はプロデューサーとして敦夫さんの一人芝居『線量計が鳴る』の DVD もつくりました。こちらも Amazon 等で買えますので、ぜひ若い方に観て欲しいと思います。世の中の裏側には汚い事がたくさんあります。事業を始めた時にそういった事は避けて通れませんが、綺麗事ばかりでないという事をぜひ知っておいていただきたいと思います。

最後に、朝日新聞の『フロントランナー』という時の人を紹介する記事があって、1 年間連載した翌年に人気投票をするんですね。その 2015 年度版ですが、1 位が山田洋次氏、2 位が小澤征爾氏とすごい面々が並ぶ中、な

んと3位が私なんです。そしてここに注目して欲しいんですが、4位がなんと大谷翔平君です。彼が日ハム時代の事です、彼の紹介には写真が入っていませんし、私の下の4位です。大谷君が評判になればなるほど私はこの記事を使わせていただきますが、瞬間的とはいえ私が「大谷翔平君に勝った」という事

を覚えておいてください。多分、大谷君も記事はご覧になっていると思うので、今度会ったらご挨拶したいと思っています。ご静聴ありがとうございました。

(2024 年 10 月 12 日)

2024 年度（第 3 回）

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 公開講演会

「シモキタ街物語 Life is going on! 異色を放つ現代の御伽ばなしは如何に生まれたか？」

ロックバー＆カリー Never Never Land 店主、Save the 下北沢 代表、
下北沢あずま通り商店街 副会長、歯科医師
下平 憲治

■■第一部■■

■はじめに■

服部 皆さん、こんにちは。本日の地域リーダーシップ研究には下北沢から下平憲治氏にお越しいただきました。

皆さんは下北沢に行かれた事がありますか？ 下北沢の土地勘がない方もいらっしゃると思うので、少しご説明させていただきます。JR 山手線で一番大きな新宿駅はおそらく世界一利用者が多いターミナル駅でその次が池袋駅だったんですが、先日渋谷駅が抜いて現在はナンバー 2 になっています。新宿駅からは小田急電鉄小田急線が、渋谷からは京王電鉄井の頭線がそれぞれ走っていて下北沢は乗換駅に当たるのですが、実は 120 年前は茶畑だったんです。渋谷からは東急電鉄田園都市線も出ていて、二つ目の停車駅が三軒茶屋になります。三軒茶屋もユニークな街で有名ですが、昔、三軒茶屋には大きな街道沿いに本当にお茶屋さんが三軒あって、その茶葉は下北沢で栽培されていたんです。下北沢は明治時代になっても青山の青果市場に茶葉を卸していて、ですから史実はほとんどない農村地帯でした。

では、なぜ農村地帯だった下北沢がこんなに発展したのか。

小田急線が開通したのは 1926 年ですが、ほぼ同時期に関東大震災が起きました。震災以前、主に人々はこちら側に住んでいたんですが、震災で壊滅的な状況になり人々はどんどん西に移動していきました。そのタイミングで小田急線に加え私鉄も開通、お寺なども移転し人々も移住しました。とてもミクロなネタですが、世田谷区なのに下町っぽい三軒茶屋の雰囲気はこういった経緯で下町の人が多く移住してきたからなんです。この辺りの大半は牧場や畑で田んぼはそんなにありませんでしたが、新宿、渋谷のどちらにも近くイベント等で新宿、渋谷に集まった若者たちが集うバーや居酒屋が非常に盛んでした。

実は下北沢には戦後すぐにつくられた都市計画道路があったんですが放置されている間に街はどんどん開発され、市街地が形成された後に突然都市計画道路をとという動きが出始めたんです。既に戦後から 50 年近く経っているので道路は不要になっていたんですが、計画が再始動されようとした時に「これはおかしい！」と動き出した住民のリーダーが下平さんなんです。

下平さんは肩書の分からない方で社会的には歯科医師ですが、将棋に似たゲームで日本ではあまり知られていないバックギャモンの世界では非常に有名な世界チャンピオンでトルコなどでは超人気者なんです。今でも毎年世界大会には出られているそうです。

が、歯科医師でバックギャモンの世界チャンピオンがなぜ下北沢のまちづくりに関係しているのか。さらにはフランスの観光旅行ガイド『ミシュラン』にも紹介されている「Never Never Land」というレジェンダリーなバーの経営者でもあり、下北沢の問題に関してはバーの経営者という立場から取り組まれたところもあると思います。さらに世田谷区長選では保坂展人氏をバックアップして見事新区長が誕生、道路計画の一時中断に成功しました。今後どうなるかは区長が変わると分かりませんが、住民の意思を都市計画に反映する事に暫定的には成功している、まさに立役者です。それでは下平さん、よろしく願い致します。

下平 下北沢のロックバー＆カー「Never Never Land」を経営しています下平憲治と申します。本日はよろしくお願い致します。

下北沢には18歳の大学進学の際に住み始めました。私は高校からずっとロックバンドをやっていて、当時憧れていたのが山下達郎さんだったんですね。シュガー・ベイブが解散し山下達郎さんがソロ活動を始め『RIDE ON TIME』で売れ始める…というタイミングだったんですが、下北沢ロフト（ライブハウス）に山下達郎さんがいるという噂を聞いて「下北沢に住もう！」とやって来たのが最初でした。

諸事情があって飯田橋の日本歯科大学に進学する事が決まっていたんですが、音楽の街、演劇の街の下北沢から大学に通い、その後も下北周辺に住んでかれこれ44年になります。ずっと街を見てきた中で、どうすればもっとおもしろい事が起こるんだろうと考えたり教えていただいたりしてきましたが、今日はまちづくりってこんなにおもしろい

という事がお伝えできればと思っています。

では最初に1年ほど前にNHKと私でつづいた15分の番組『漫画家イエナガの複雑社会を超定義』をご覧いただき、下北沢がどんな街なのかを知っていただいてからお話を進めたいと思います。

※動画上映

下北沢は新宿からも渋谷からも近いんですが、ではなぜ音楽や演劇の街になったのか。

1960～70年代の東京は新宿や渋谷を中心に様々な音楽がライブハウスなどでブームになりました。当時、一流と呼ばれるミュージシャンや演劇人の活躍の場は新宿や渋谷だったんですが、アーティストの脇には当然ボーヤがいる訳で、そのボーヤたちがすぐに行ける街として下北沢が一番近かったという話があります。

■下北沢のまちづくりに関わるきっかけ■

私が下北沢に関わるきっかけは学生として下北沢に引っ越してきた事ですが、下北沢で飲み歩いているうちにいろいろなミュージシャンと知り合うようになりました。Never Never Landも元々は松崎さんというが経営されていて、私は常連客の一人だったんです。

そんな中の1990年、小田急線を高架にという話が出てきました。複線を複々線化する時大抵は高架や地下にするんですが、並列4線で高架にという話で、しかし下北沢は京都でいうと四条と五条を足した程度の広さしかないで、巨大な高架橋をつくと街がなくなってしまう。さらに、小田急線の線

路沿いにあったロックバーや Never Never Land といったお店も根こそぎ消えてしまうため、下北沢のアーティストと商店街が一丸となって「下北沢を守ろう!」と高架反対運動を行いました。駅前で毎週日曜日にミュージシャンが集い、チラシを配りながら4時間の反対運動ライブをしていました。結果、地下化推進を訴えていた事もあり小田急線は地下に潜る事が決まり、下北沢が救われたのが1991年の事です。

当時の私はミュージシャンの活動の仕切りなどもやっていたんですが、もうイベント等をしなくても下北沢は大丈夫かなと思っていた矢先の2002年に「渋谷から環状7号線まで下北沢のど真ん中に幅26メートルの道路をつくる」という恐ろしい計画が発表されました。

実はそれまでも様々な計画はあったんですが、下北沢の人たちは高架にも反対して「歩いて楽しめる下北沢」を守り抜いた自負もありますし、「道路なんかとんでもない!」と商店街の人たちも猛反対しました。しかし、行政というのは何かを決めるとどんどん進めていきます。もちろんまちづくり懇談会などもあったんですが、そこで反対している人たちを一人ひとり潰す形で話を進め、幅26メートルの大きな道路を下北沢のど真ん中に通すの一点張りでした。「あり得ない!!」という声も多々あったんですが、下北沢に広い道路つくって大きなビルを建て、青山や六本木のようにした方が儲かるといった話が言われ続けました。「あなたたちも土地をお持ちでしょう? 儲かりますよ!」と無理やりねじ伏せられる形で、まちづくり懇談会でも大規模高層再開発に反対する人が潰されていきました。

実は同時期に「下北沢の街に車が走るの

良くないから半地下はどうか?」といった話が商店街でまとまり行政に出そうとしていたんです。54号線を半地下に小田急線は地下にして、地上は全部歩いて回れる下北沢をつくろうと。しかし、当時の自民党が潰しにかかり結局は陳情そのものが消されてしまいました。

■一大市民運動「Save the 下北沢」■

2003年、私は再度立ち上がりました。当時の区議会議員の木下泰之氏から「下北沢で反対運動をまたやってくれ!」←強めに言われた(笑)。『宇宙戦艦ヤマト』ではありませんが、敵を倒したと思ったらまた新たな敵がやってくる…といった感じで、戦っても戦っても次の敵がやって来る状態でした。当時の私は日本バックギャモン協会の会長に就いていて、赤坂を中心に活動をしていました。もちろん住んでいるのは下北沢なんですが、舞い戻る形で市民運動「Save the 下北沢」を起こしました。

スライドの右側は再開発の見直しを求める市民運動のポスターです。皆さんは『おでくん』をご存知ですか? リリー・フランキーさんが描いてくださったんですが、「下北沢はやっぱり歩いて楽しむ街。車なんかない方がよいよね」と、我々に賛同して協力し



てくださいました。

2007 年に東京都知事選挙と世田谷区長選挙があったんですが、みんなで戦おうと街中にポスターを貼り、下北沢を応援する区長を選ぼうと戦いを始めました。それまでに署名運動や交通量調査等を行い、2 万人の署名を持って東京都に直訴するなど様々な活動をしたんですが、東京都そして世田谷区のトップの考えは変わらず、トップを変えない事にはどうしようもない、つまり選挙で戦うしか方法はありませんでした。

当時の東京都知事は石原慎太郎氏だったんですが、都知事選で石原氏にぶつけたのが宮城県知事だった浅野史郎氏、世田谷区長選で熊本哲之氏にぶつけたのが元区議会議員の鈴木義浩氏でした。結果、どうなったのか。なんと大敗です。都知事選、世田谷区長選はそれぞれ石原慎太郎氏、熊本哲之氏が大勝、下北沢に広い道路をつくり大きなビルを建てるまちづくりがほぼ決定してしまいました。

しかし、選挙に負けたからといって反対運動を止める訳にはいかないと、再度リリー・フランキーさんをお願いして「Save the 下北沢」の赤いポスターをつくり街中に貼りました。スライドの右側は漫画家の浦沢直樹先生が描いてくださったもので、左側がリリー・フランキーさんのポスターですが、リリー・

フランキーさんのイメージとはちょっと違った感じでカラスが音符を持っているデザインにさせていただきました。他にも T シャツをつくるなど街中でレジスタンスのような戦いを始めました。

下北沢には来年創業 50 年を迎える老舗のジャズバー「LADY JANE」があるんですが、創業者の大木雄高氏が中心となった「SHIMOKITA VOICE」という音楽&トークイベントもスタートしました。「下北沢はどうしてこんな街になったのか!？」をひたすら皆さんに伝えていこうと 2007 年からずっと繋げてきましたが、戦っても戦っても「あなたたちは 2007 年の選挙で負けたんでしょ? いくら頑張ってもどうにもならないんですよ」と、すごい逆風が吹いていました。

私は 2006 年に 300 人のデモ隊を引き連れ、下北沢から世田谷区役所までデモ行進を 2 回行っています。1 回目のデモの際、世田谷区庁舎第 1 号館の 1 ~ 3 階までデモ隊が入ってしまい、区庁舎が機能不全に陥るという非常に恐ろしい事件が起きました。私はその際の責任者だったので世田谷区役所から「下北沢のテロリスト」という別名を付けられてしまいました。

このように 2007 ~ 2011 年の 4 年間、私たちはアンダーグラウンドで一生懸命戦っていたんですが、「小田急線は地下化したので地上には大きな道路をつくって高層ビルもたくさん建てる」というほとんど決定したかのような計画が、この後急展開します。

本当にこれは神様が考えてくださったのではという出来事が起こりました。下北沢はその名の通り元々が沢で低い位置にあるんですが、小田急線の地下化工事でとてつもない量の地下水が出たんです。関東ローム層の



地下に流れている膨大な量の地下水が下北沢の地下に集中している事が分かり、工事が3年も遅れる事態になりました。2007年スタートの計画が実際3年も遅れるというのは大問題で、この遅れが様々な事態の遅延に繋がりました。それは地下を的確につくらなければ地上のまちづくりも始まらないからで、ロータリーや道路整備はすべて後回しになりました。

そして2010年頃になんとか小田急線の地下化の目処が立ち、では地上の開発を始めようとした矢先の2011年3月に東日本大震災が起こります。この大震災では東京も強く揺れましたが、東北は甚大な被害に見舞われ、原発の事故や津波で本当にたくさんの方が犠牲になりました。その後、地方自治体がどのように頑張らなければいけないのか、人々の安心安全は国家ではなく個々の地方自治体が担うべきなのではという話になってきました。

震災当初、特に東北では孤立した市町村が多く、救助に行きたくても行けない事も多く起こりました。例えば東京都杉並区と交流関係にある南三陸町に救助に行きたいと、当時の田中良区長が立ち上がりましたが、封鎖のためのバリケードのようなものをどうやって越すのかという問題に直面しました。その時に相談を持ちかけたのが現世田谷区長で元衆議院議員の保坂展人氏でした。保坂さんは「こうすればこのバリケードが越せますよ」と田中区長を誘導し、被災者への応援物資を積んだトラック2台が南三陸町に辿り着くまでをブログに書き続けました。実は私と保坂さんはそれ以前から十数年来の飲み友達で、下北沢を守るSave the 下北沢の運動にも衆議院議員として参加してくださっていました。保坂さんは「国会の質問王」と

の異名を持ち144回も質問をしていて、彼のちょっとした言葉で国の施策が変わる事も多くありました。彼は絶対に国会に必要な存在だと私は思っていたのですが、田中区長と共に進む保坂さんの姿を見て調停ができる人だという事に気がきました。

■新区長誕生による新たな展開■

その頃、2011年4月24日の世田谷区長選挙が迫っていて、私は3月31日に保坂さんに「世田谷区長をやっていただけませんか?」とお願いに行きました。その後関係者が集まり「よし、保坂さんと共に戦おう!」という話を1週間でまとめ、4月7日に区長選挙出馬の記者会見を開きました。下北沢の道路問題に加え彼が一番力を注いだのが原発の問題で、どうすれば放射能被害から住民を守れるのかは地方自治体が発信しなければ伝わらないと訴えました。国が指揮を取っても地方自治体に下ろした段階で話がなくなるので、やはり地方自治体レベルで対応していかなければという事を選挙公約に入れたんですが、その公約が一番響いたのはやはり子育て中のママさんでした。自民党が強い選挙区だったので自民党が勝つ想定だったんですが二つに分裂し、そこに保坂さんが参戦した事でなんと5,000票差で自民党の中心人物を破る事ができました。本来ならそこまで票は集まらないんですが、放射能問題に真摯に取り組む姿勢が子育て中のママさんの心をしっかりと掴み、新区長が誕生しました。

2011年、保坂区長が最初にやり始めたのが地下化した小田急線の跡地をどうするかという問題でした。いろいろな事が既に決まっていたんですが、ほぼ決定稿だったもの

を実現に向けた過程の中で少しずつ変え、「大規模災害が起こった際に住民が集えたり、逃げたりする場所として広場を使えるように」といった事を言い続けたおかげで、4年後の選挙でもう一度問う形にまでもっていく事ができました。

先ほども申しました通り小田急線の地下化は決まりましたが、地上をどうするかはこれからの事案で、元々の下北沢1期工事では駅前広場をつくり下北沢のど真ん中に幅26メートルの道路を通す事は決まっていました。続く2期工事、3期工事は渋谷から下北沢に続き下北沢から環状7号線まで道路を通す計画でしたが、それをど真ん中の下北沢で止める事に成功したんです。保坂区長は2期工事、3期工事を凍結させるという公約を守りましたが、こういった公約自体がこれまではなかなかありませんでした。ほぼ決定している事案を止める時も行政は「そんな事ではできません」と大抵言います。世田谷区、そして東京都がやる事ですから、渋谷から下北沢、下北沢から環七までの2期工事、3期工事は止められても、ど真ん中の1期工事だけは生き残っていて、当時の私たちは2期工事、3期工事はもちろん1期工事から止めるべく裁判で戦っていました。不当な工事をやってはいけないと戦っていた時に、2期工事、3期工事も凍結する。正しく言うと、10年間でつくる優先整備路線という言葉があるんですが、この優先整備路線からも下ろすという検討を始め、これを公約に2回目の選挙を戦い、なんと自民党の候補者にダブルスコアで勝ちました。

結果、何が起こったのか。

有り得ない事に東京地裁が東京都と我々に「和解しませんか？」という話をもちかけてきたんです。優先整備路線から下ろす話に

加え、1期工事でも世田谷区と住民が話し合いながらより良いまちづくりを前提に進めるようにと、東京地裁が東京都と住民に提案してきました。世田谷区は「下北沢のまちづくりを丁寧にするよう心掛けます」という声明を出し、であれば下北沢でいろいろな事をやり始められるはずが、一旦そこで止まってしまいます。既に1期工事のための買収は3割程度も進んでいて、駅前広場はすべての買収が終了していたためフェンスで囲われていました。こういった場合そのままにしておくケースが大半ですが、それでは街が死んでしまいます。そこで商店街や住民の皆さんが「街のためにみんなで頑張って働こう！」と、空き地やフェンスで囲われた道路予定地で毎日のようにバザーなどのイベントを開催しています。

■まちづくりの次なる一手、 人気イベントの開催■

保坂新区長が誕生した2011年頃は反対派のリーダーとして「下北沢のテロリスト」と呼ばれていた私ですが、「街のために働きます」という事で商店会に入会しました。商店街は推進派だったので「下平を入れるんですか?!」といった声も当然と言えば当然です。下北沢のテロリストにはじまり世田谷のダニとも下北沢の反社会分子とも言われた私ですから、「そんな人間を入れて良いの?」と。ただ、私は当時のあずま通り商店街会長の元木さんと懇意だったので「仲間にしておくと良い事があるかも」という考えもあってか入会する事ができました。私も街のためならいろいろな事ができますしやりますと様々な提案をしました。それが下北沢のまちづくりに絶対役に立つという事であずま通

り商店街にも協力していただき、たくさんのイベントを開催してきました。

実は下北沢は小田急線が地下化された時に地上に人が上がって来なくなってしまったんですね。そのままでは皆さん通過してしまい、おもしろい事がなければ地上に上がってもらえないので、下北沢で話題になるようなイベントを様々な企画し開催しました。

将棋がお好きな方はご存知の棋士・森内俊之名人にあずま通り商店街で「80面指し」をしていただきました。商店街にズラリと並んだ80人を相手に名人が一手一手指して回るというイベントで、実は彼はバックギャモンの私の弟子という事もあるんですけど、こういってご協力を数々いただき、下北沢はサブカルの街、音楽の街、演劇の街として人気になっていきました。

ただ、音楽や演劇がお好きな方には下北の魅力はよくお分かりいただけるんですが、一般の方にとって音楽はカラオケですし、演劇はファミリードラマなのでピンとこないですね。そこで一番大事なのは一般の方にもっと下北の魅力を分かりやすくする事だと考え、下北沢のサブカル的なメンバーにアプローチするためにイベントを始めました。このイベントは大成功して、今は1万人を動員するイベントに育っています。

この他にも様々なイベントを開催したんですが、スライドの写真は「花魁道中」で花魁が下北沢を歩いています。先ほどから何度も申し上げている通り下北沢は歩いて楽しむ街で、歩いて楽しむ街だからこそ商店街のど真ん中を通行止めにできるんです。当時は「なぜ下北沢に花魁なの?」となったんですが、下北沢には藤田真由美氏という花魁づくりの名人がいっぱいいるんですね。彼女は例

えばファッション誌『VOGUE』で和の特集があれば指名される着付け師で、ずっと下北沢で花魁道中をやりたいとおっしゃっていて、それが実現しました。街の人たちの間でも「すごいね!」と話題になり、当然ニュースにもなりました。こういった一つひとつのニュースが、話題が「下北に行けばいつも何かおもしろい事をやっている!」という街の人気の繋がりました。

さらに重要なのは商売的な事で、昨今特に注目していただいている「下北沢カレーフェスティバル」は、約140店舗が参加し2~3週間かけて開催するカレー祭りです。下北沢に140店舗もカレー屋があるのかというところではなく、古着屋が美味しいカレーを提供するという独創的な事が下北では起こっていて、他にもケーキ屋さんがカレーをイメージしたケーキをつくったり、Never Never Landも参加していてNever特製カレーをつくったりと、オーソドックスからかけ離れたカレーが期間中様々なお店で提供されます。そのカレーをすべて制覇するといろいろな商品ももらえるんです。

スライドは4年前のカレーフェスティバルのオープニングの写真で、カレーマンというラッパーの男性がカレーの歌を歌いながら「みんなでカレーを食べに行こうよ!」と街中をねり歩いています。このカレーフェスは



2、3週間でなんと30万人を動員する一大イベントに育ちましたが、このように街の皆さんがバックアップしてくださるイベントも多数展開しています。

次に『下北音頭』という楽曲ですが、駅前にたくさんの方が集まってくださった時にワッと盛り上がるには、やはり盆踊りが一番ですよね。下北沢は音楽の街ですからスパイスをプラスして全国規模で『下北音頭』を公募したところ、なんと41曲ものご応募をいただきました。そこで『マツケンサンバ』のプロデューサーの宮川彬良氏を審査委員長に迎え、商店街のトップと街の皆さんで審査したところ全員一致でこちらの『下北音頭』に決まりました。さらにマツケンサンバでお馴染みの真島茂樹先生が振り付けを担当してくださいました。先生は今年お亡くなりになられ本当に残念だったんですが…。「下北沢盆踊り」は最初あずま通り商店街から始まり200人程度のお祭りだったんですが、今年は7万5,000人もの方々にお集まりいただきました。

■おもしろい街、楽しい街、下北沢■

こういったイベントを開催し続け「下北沢を歩けばおもしろい事があるよ」と発信し続けました。また、これらのイベントのほとんどは道路予定地で開催しているんですが、テレビのワイドショーや週刊誌が目し始め「下北沢はおもしろい」と騒ぎ始めました。お笑いタレントの有吉弘行さんの番組などでも取り上げていただき、駅を出た通りに雑貨屋さんがあったり、高架下に新しい商業施設ができたり、路地裏はアジアの屋台村みたいになっていたりといった事すべてがプラスになって、「下北沢に行くと楽しい！」と

いう言葉が皆さんの間で広がっていききました。

私が下北沢に関わる中で一番大事にしていたのは、小田急電鉄や京王電鉄が下北沢に合わせて開発しようとしてくださった事です。開発や再開発では、例えば小田急電鉄がOdakyu OXというスーパーマーケットを、京王電鉄が京王カレーショップC&Cを出店するといった事が多くあります。でも、そういった型にはまった開発はしないという約束をして、自分たちできちんと考えて街に合う形で開発を進める。下北沢に対する支援型開発、サーバントディベロップメントとして各企業が頑張るという話になりました。

ここまで下北沢の歴史的なお話をさせていただきました。

服部 ありがとうございます。やはり下平さんだからこそなせる技ですね。住民の立場ながら本腰を入れる形で保坂氏をバックアップして区長当選に導き、さらには道路計画も中止という訳ではありませんが、とりあえずはストップをかけたというところはなかなか示唆に富む事例だと思います。

【質疑応答】

【Q1 / 男性 1】 多数の大規模イベントをご紹介されていましたが、資金はどのようにして用意されているのでしょうか？

下平 将棋の80面指しや盆踊り大会は私が出資しましたが、カレーフェスは話が上手くまとまったので出資していません。先ほどから申し上げているSave the 下北沢という市民運動は、日本はもちろん世界中でも知られていて、それをコントロールしてプロモーションしているのが私だという事を街の皆さん

んはご存知でした。「この人は街の役に立つの?」と疑問に思うところもおありだったんでしょう、私が何かを始める時は「お手並み拝見!」という感じが強く、私も「よし、分かった!」とある程度の出資は仕方ないと思ってやっていました。

最初のシモキタ名人戦や80面指しは棋士の先生方に助けていただいたんですが、実は皆さん私のバックギャモンのお弟子さんたちで、名人クラスのすごい方々が交通費だけで参加してくださるなど、本当にたくさんの仲間に助けていただきました。

『下北音頭』も真島先生がすごく心意気を感じてくださった出来事があり、ほとんどお支払いをせずに振り付けをしてくださいました。イベントを開催するには資金が必要で少なくとも50～100万円程度はかかりますが、最初はほとんど私が出資しました。そういったイベントが「おもしろい!」となればその後は商店街が請け負う形になり、商店街が請け負えば行政の協力が得られ6割程度の補助金が出ます。最初はテロリストと呼ばれていた私ですが、区長の後押しもあって行政も街がおもしろくなるイベントを認めてくださり、私のプロデュースですが資金を出してくれるようになりました。

服部 嘘のような本当の話といった感がありますが、下平さんは本当にそういう方なんです。以前、私の前任校の近くの商店街に空き店舗があってカフェでもやってみようという話になったんです。龍谷大学は協力的で気前良くいろいろと支援して下さいますが、前任校はそういった事には非協力的で私が自腹で光熱費などを負担していたんです。下平さんはそういった時も金一封のような形で支援して下さる。太っ腹というか谷町

的なところは私もすごく感じています。

実は私も『下北音頭』の賞金50万円を狙ってゼミ生と応募したんです。出来は悪くなかったと今でも思っていますし、下北沢にお招きいただいて何度か演奏もしましたが、評判は悪くなかったかなと。当時は自分が賞金をもらえるもんだと何の根拠もなく確信していて、自腹でCD化までして「後で戻ってくるからいいや」と思っていたんですが、まったく戻りませんでしたね。

下平 その賞金の50万円も私が出しました。

服部 本業が歯科医という事もあると思いますが…、Never Never Landはミシュランにも掲載されている非常にユニークで下北沢らしいロックバーですがそこまで黒字ではかったんですよね? 前のオーナーが亡くなられて、でもこのお店は下北沢の宝だから継続して欲しいという常連さんのお気持ちもあって一歩が踏み出せたたんだと思いますが、下平さんがいらっしゃったからこそお店も守れたんだと。

下平 おかげさまで20年続いています。私はよく「どうして下平さんが出資されるんですか?」と聞かれますが、私は18歳で下北沢に住み始めてから有名人をはじめ本当にいろいろな方々と知り合いになってきました。そういった方々の一番の強みは「ここぞ!」という時にお金を出す事なんです。私もお金があり余っている訳ではないんですが、ここでひと踏み張りすればたくさんの人に影響を与える事ができて、さらに様々な化学変化が起こると。例えば1,000円でもギャラを差し上げると喜ぶ方はたくさんいらっしゃいますが、その1,000円をケチると何も起

こりません。逆に、例えば 10 万円のギャラをお支払いしても何の意味もない事もあります。つまり、意味のある時に意味のあるところに投資する。私はこの考え方を先輩方から学びました。「今こそやるべきだ」と感じたところで思いきって出資して、それがドンピシャにハマったのは運が良かったんだと思っています。実際にいろいろな事にお金を使ってきましたが、趣味として何とかなる程度で何千万円も投資した訳ではありませんし、その後にいろいろな方がついてきてくださり話が上手く進むようになりました。

服部 私からの質問ですが、よろしいですか？ カレーフェスティバルは住民主導で動いていらっしゃるんですね？ エスビー食品（株）をはじめ大手企業がスポンサーに付いておられるので、近年参加された方は企業主催のイベントだと思っていらっしゃるかと。

下平 はい、住民主導です。

服部 演劇少年みたいな人たちが「下北で旨いカレーが食べられる！」と盛り上がった事が始まりだそうですね。

下平 ええ、第 1 回カレーフェスティバルは「下北沢の飲み屋のカレーはどこが一番おい

しいのか！？」という 4 店舗の飲み屋によるカレーの腕自慢大会だったんです。

服部 知り合いのお店に行くみたいな住民ベースから始まって、うまく人気イベントに育ちましたね。

下平 そうですね。住民発のイベントを行政と繋げるのが私の役割で、先ほども申し上げたように駅前広場の空き地に大きな屋台をつくったりテントを張ったりしてカレーフェスティバルの宣伝をしました。本来、道路予定地はイベント等には使用できませんが、空き池を囲ったまま放置すると街が死んでしまうので行政に開放してくれるようお願いして、最初に開催したのがシモキタ名人戦でした。これが成功した事で「街ってこんなに活性化するんだ」と、世田谷区は下北沢に関してだけいわゆる掟を破るんです。東京都は絶対に許可しませんし、隣の渋谷区も絶対に許しません。でも世田谷区は「住民たちが勝手に」という体で予算は使わないけれど OK を出す。それが街を活性化させるので、そういった事をいくつか繋ぎました。

商店街にも商店会に入っている人と入っていない人がやはりいるんですね。カレーフェスティバルの時も商店会に入っていない人が多く、商店街の振興にならないと行政は言うんですが、そうじゃない。このイベントがきっかけで商店会に入る店舗が増えるからと言っていたら、本当に増えました。

ある時サントリーが黒烏龍茶を売り出したいので女優のミランダ・カーのキャンペーンをカレーフェス絡みでやりたいと言ってきたんです。そこで「コロッケフェスティバル」をやろうという事になり、オープニングイベントとして区庁舎 12 階のタウンホール



で記者会見をしたいと。やはり「サントリーに無料で貸して良いのか?」という話になったんですが、商店街が請け負う形にした結果、どうなったと思いますか? ミランダ・カーもやって来た記者会見にはテレビカメラが15台も入り、29ものワイドショーと25もの紙媒体で取り上げられました。その後、支所長が私に「世田谷区は一銭も使わず下北沢を売り出す事に大成功しましたね」と。行政としても街を活性化したり売り出したりする事は大切な業務で、だからといって資金を集めてやる訳にはいきませんが、勝手にやってくれる分にはありがたい訳です。サントリーと行政の間に商店街が入り、商店街が請け負う形でイベントを開催。記者会見の後、ミランダ・カーがコロッケを食べながら下北の街を歩いてお店に入っていく映像も撮れ、その結果、爆発的な人気を生んでどんどん人が来るようになりました。行政はどんな事があっても民間に場所を提供しませんが、商店街の振興のために提供する。ですから駅前広場やタウンホールを使わせて欲しいというご依頼も商店街の活性化という名目でうまく話がまとまるようになりました。

下北沢ではこういった事をずっと続けていて、駅前には小物店が軒を連ねています。下北商店街振興組合の「下北沢 MOTTAINAI てづくり市」はとても人気で、廃材などを上手く使ってアンティーク風の雑貨などをつくって販売していますが、街がとても賑やかになっています。

行政と商店街、そして下北沢の街の人たちが一緒になって「ああでもない、こうでもない」と言いながら、今の下北沢の街は成り立っています。そしてそこに小田急電鉄や京王電鉄といった企業が加わる展開については、第二部でお話させていただきます。

■■第二部■■

■住民、商店街、行政、 そして企業によるまちづくり■

下平 先ほど皆さんに回覧していただいたのは日経新聞の下北沢特集ですが、下北沢の開発については各所でお褒めいただきました。私も多種多様な取材をお受けしましたが、読売新聞、産経新聞、しんぶん赤旗までもが褒めてくださったのはおそらく私だけだと自負しています。それほどみんながワイワイガヤガヤやっている事が大切だという事がよく分かったので、その辺りについてお話をさせていただきます。

私の名前は下平=シモダイラですが、街の人は「シモヘイさん」と呼んでくださる事が多いんですね。よく「シモヘイさんは早口だから、もう少しゆっくり喋ったほうが良いよ」と言われ反省しているんですが、話したい事が多く早口で話さないと全部を話せないんです。

第一部でもいろいろなお話をさせていただきましたが、ここからは私たち住民と企業、行政はどのように話し合っていけば良いのかという事例として下北沢のお話をさせていただきます。

小田急電鉄や京王電鉄に多大なご協力いただきましたが、動画にもあったように地下化した小田急線の上には全長1.7キロにも及ぶ空き地ができ、それをどのように使っていたのかというお話になります。東京で土地開発というと基本的に東急電鉄なんですが、関西、特に京阪神では阪急電鉄になるんですか?

服部 そうですね、東急電鉄も基本的には阪急電鉄をモデルにしていますので。

下平 阪急電鉄も最初の頃は街の開発を手がけていましたが、その際、電鉄の子会社を入れるのが一般的なパターンでした。この程度の賃料ならこれくらいのお店が入ってくれて…といった感じになるので、どこもかしこも同じような街並みになっていく訳です。小田急電鉄であれば Odakyu OX をはじめ小田急系列の様々なお店が並びますし、東急電鉄もまた同様です。

実は下北沢の開発を始める際に担当者が会ってはいけない危険者リストの一番目が下北沢のテロリストと呼ばれた私だったので、小田急電鉄の担当者もなかなか私の所には来られませんでしたし、住民説明会等にも参加されませんでした。なぜ来なかったのか。それは小田急も京王も東京都に「世田谷区に関わってはいけない。保坂区長はこれから東京都や自民党が倒すから、絶対に組んでは駄目だ!」と止められていたからなんです。住民説明会では当然「小田急が地下化した空き地の開発なんだから担当者が説明しなければ駄目だろう!」となりますが、行政は「小田急は参加しません」と言い続けていました。でも実は小田急の担当者は内緒で随分以前から参加していたんです。『下北沢で生きる』という映画を LADY JANE の大木さんを中心につくったんですが、住民説明会の場面で「なぜ小田急は出て来ないんだ!？」と文句を言っている男性の前に座っているお二方が実は小田急の担当者で、うちお一人が現在の担当者のトップなんです。今から十数年前のお話ですが「実はあの時、映っていたんですね」と今では笑い話になっています。

現在の東京都知事は小池百合子氏ですが、小池旋風で自民党が吹き飛んだ東京都議会議員選挙がありました。関西の維新とは少し違いますが、都民ファーストが第一党になった事で自民党の力がめっぽう弱くなり、それまでは「そんな所に行ってはダメだ」と超強気だった態度が一変、小田急電鉄や京王電鉄が住民説明会や市民の会に参加できるようになりました。だからといって小池氏に感謝する訳ではありませんが、小池都知事が誕生していなければこんな風にはならなかった可能性もあります。こういった経緯で小田急電鉄、京王電鉄が住民説明会に来るようになった、その後のお話に続きます。

■街に寄り添う小田急支援型開発■

小田急電鉄の跡地には様々な商業施設ができました。今からスライドでお見せするのは私が指導させていただいた法政大学の学生の卒業論文で、非常に出来上がりが良く上手くまとまっていて、本日こちらで使わせていただけるようご本人及びご担当教授には許可をいただいています。道路問題にはじまり下北沢の事案が上手くまとめられていますが、まずは先ほども登場した支援型開発についてお話ししたいと思います。

「街に寄り添う小田急支援型開発」から始めさせていただきます。支援型開発という言葉は元々小田急電鉄がつくった言葉で、下北沢でこれまでと同様の小田急的な開発を進めても商売にならない事は事前の調査で分かっていたんですね。下北沢はチェーン店が根付かず潰れていく街で、それは下北には何かとおもしろいお店があるので皆さんチェーン店には入らないから。松屋など極少数のお店は生き残っていますが、お馴染みの日高

屋ありませんしケンタッキーフライドチキンをはじめ数々のチェーン店が撤退しています。

そんな中、小田急電鉄まちづくり事業本部の橋本崇氏が「小田急電鉄の跡地はこんな感じにしたいと思っています」と、下北沢の担当者として初めて住民説明会にお越しになりました。小田急も下北沢という街を大切にしたいので街に寄り添う形で施設をつくりたいと、最初に橋本さんと話したのは私でした。私たちは様々なアイデアを出し合い、ああでもないこうでもない話し合いを続けました。橋本さんは靴がぼろぼろになるほど下北沢を歩いてたくさんの住民と話をしながら「この街に必要なものは?」と聞いて回られました。

そこで「やっぱりおもしろい事をやらなければ駄目だ」と、最初に手がけたのが2020年春に誕生した「BONUS TRACK」でした。これは店舗住宅一体型のいわゆる長屋で、2階建ての1階が商店、2階が住居になっている商店街のような建物を月額15万円でお貸しするというものでした。まずは下北沢で商売をスタートさせて街の中に行っていたたく。要は下北沢で商売を成功させて欲しいという願いを込めて15万円というあり得ない賃料を設定しました。小田急も本音を言えばもっと高い家賃が取りたいんですが、勝手に店舗を入れても失敗する事は目に見えていたので、街の人たちが自分たちで盛り上げてくれる方法を考えたんです。

結果、格安の賃料なので次々と店舗が入りました。私は担当者と「周辺の例えば世田谷代田駅界限の人たちも巻き込むような」といった話をしていたんですが、その通りになってランチを楽しんだり夜はお酒を飲んだり、お祭りを楽しむような場所になりました。

た。下北沢で雰囲気のあるお店に「2店舗目を出しませんか?」とお誘いし、小さな長屋街で平日、週末、昼夜を問わず毎日のように多彩なイベントが開催され、大勢の人がワイワイガヤガヤ集まっています。「下北沢 BONUS TRACK」で検索していただいて、ぜひ一度お越しになってください。

さらに小田急電鉄ならではの、小田原や箱根、京阪神なら有馬にありそうな古風な温泉旅館「由縁別邸 東京代田」をつくりました。小田急が箱根の源泉から毎日湯を運び、超一流のシェフが腕をふるうレストランでは夕食はもちろん朝食もしっかり召し上がっていただけます。現在は海外からの観光客が大半を占めていますが、下北沢は東京の街なので皆さんご実家があったりご家族がいらしたりするので、田舎からご両親をお招きして親孝行されている方も多く、かなり人気のいつも満室のお宿になっています。

また、「reload」という「個店街」はチェーン店ではない人気店の2店舗目の出店をお願いしています。中には5、6店舗も展開している人気店もありますが、いずれにしても下北沢の街並みに合ったセンスのいいお店だけを選んでいるので街の人たちにも好評です。調香（匂い・香り）の専門店や、ロサンゼルスから逆輸入したワインをメインに提供する鮎屋など、小田急電鉄と共にひとひねり、ふたひねりした超個性的なラインナップに仕上がっています。

■京王電鉄初の開発事業とその仕掛け■

数ある電鉄会社の中でこれまで一度も開発事業を手がけた事がない、それが京王電鉄です。戦後からある鉄道会社ですが、社長が入社式で「京王電鉄はあのバブルも乗り越え

てきました。なぜなら、何もしなかったからです」と言うくらい稀有な存在でしたが、初めて手がけた事業が2022年に高架下に誕生した「ミカン下北」です。

スライドの写真はミカン下北の入り口ですが、下北沢には「駅を降りてどこに行けば良いのか分からない…」という大きな欠点があります。そうなんです、駅前に何もないんです。例えば東京、大阪、京都のどの街にも駅を降りると「ちょっとお茶でも…」といった場所がありますよね。東京にもいろいろ有名な街がありますが、初めて来る人には下北沢も中目黒も変わらない訳で、駅を降りても何もない、どこに行ったら良いの？と迷ってしまう。そんな駅前にミカン下北が誕生しました。

スライドの写真のエントランスから入っていくと、中国、台湾、ベトナム、タイ、韓国…と、いわゆるアジア系のレストランが通りの左右にズラリと並んでいます。空間のコンセプトは先ほど映像でもお見せしましたが、昔下北沢にあった「闇市」でどこにあるのか分からない、アジアのどこかにあるのかもしれない市場をイメージしています。

では、ミカン下北に集まった皆さんにどのような行動を取っていただきたいのか。ミカン下北の上層階にはシェアオフィス「SYCL by KEIO」があります。ご存知のようにシ

ェアオフィスとは複数人、複数社で一つのオフィスを共有する事ですが、これは京王電鉄が下北沢に多くの若者に集まっていただき、且つこの街で起業して欲しいと考えて手がけたものです。

シェアオフィスフロアのセンターにはみんなでワイワイ集える会議室のようなスペースがあり、自由に使っていただく形になっています。この街における京王電鉄の考え方は「遊びと仕事を一緒にする」で、昼間はオフィスフロアで仕事をし、仕事が終われば下に降りて飲食フロアで食事をする、飲む、もしくはそのまま下北沢の街で遊ぶ。これが京王電鉄の仕掛けた開発でした。ミカン下北に集まる多くの若者のために4畳程度の小部屋をたくさん用意し、その周囲のオフィスで各々が会社を立ち上げ、郵便物の受け取りをはじめ会社登録などもできるようになっています。多種多様で個性豊かな人たちの小さな会社が集結し、中央の小部屋では「一緒にあんな事をやってみよう」といった気軽な会話が聞こえてきます。先ほどの動画の中でもお話していたんですが、「人と人が出会えば想像を遥かに超えた化学変化が起きる」と。ミント下北でも、日々新たな化学変化が起っています。

そこから始まった事の中に「妄想会議」があります。これは妄想を実現する実験の場で、若者が集まる下北沢に行けばこんな事ができるのでは、あんな事もできるのでは、私がここに住めば…といった妄想会議を毎日のように繰り返しています。そこから話が広がり、新たな起業や実験的なイベントなどをミカン下北のスペースを使って展開しています。

他にも超大規模なカフェなど新店舗が次々とオープンしています。先日、ブルック



リン ロースティングカンパニー下北沢店ができたのは良かったのですが、いかにも六本木や青山にある大量消費のカフェでお客様がまったく付かず、最初は下北の全員からはそっぽを向かれていました。そこで単価を低くしてみんなでワイワイ打ち合わせができるようなカフェの形態に変えたんですね。それまではお洒落なカフェだったスペースが下北に集まる人たちの会議場のようになればと、その転換のおかげで最近はすごく人気で大抵誰かが打ち合わせをしています。そこに行けば誰かがいると分かっているので、お茶を飲むのはもちろん話をしたりパソコンを開いて打ち合わせをしたりといった光景を多く見かけるようになりました。

京王電鉄も初めて手がけた事業の中でいろいろとおもしろい事を始めました。その一つに階段の所にテーブルみたいな感じで四角い所をつくりながらやって、そこで、だらだら、だらだら、みんなにやってもらうって事を始めました。私はそのテーブルのようなスペースにチェスボードを置いてみました。ボードは4面置けたので様子を見てみると、やらせでもなんでもなくみんなが自然とチェスを始めたんです。チェスを知っている人ってこんなにたくさんいるんだと思いながら見ていると他のゲームなどもやり始め、その階段でみんなが集う事が多くなっていきました。今はそこでもああでもないこうでもない話し合いをしていたり、人と人が新たに知り合ったりと、何かが始まっています。

人と人が集う事から何かが始まる光景を見て本当に大切な事に気付いた小田急電鉄や京王電鉄は、自ずとその方向に舵を切り直しました。隣は何をする人ぞではなく、あそこに行けば出会いがあるといった感覚で企業も動き始めたんです。ミカン下北は駅を降

りてすぐ目の前にあるので、まずはみんな入っていく訳です。そこで一杯のお茶を、お酒を飲んで話をしながらGPSを立ち上げて下北っぽいお店を検索して2軒目、3軒目へと繰り出す。ミカン下北は下北沢の顔ではなくあくまで入り口なんです。それを京王電鉄もきちんと理解していて、おもしろい仕掛けや人が集う仕掛けを考え、みんながワイワイ楽しむ中で京王電鉄のイメージアップも実現しています。

小田急電鉄は跡地を使って文化的な取り組みをしています。京王電鉄は狭い場所ながら人が集う仕掛けを戦略的にやる事で街の人たちも積極的に協力してくださっています。下北沢にたくさん人が集まり、シェアオフィスを拠点にああでもないこうでもない話し合いながらミカン下北とリンクする形で様々なイベントを展開し、とてもおもしろくなってきています。

■歩いて楽しむ街に道路は要らない■

ここまでのお話の中で私が一番重要だと考えているのは、やはり人間は感情の動物だということです。どんなに話し合っても綺麗事を言っても感情には勝てません。もちろん感情をむき出しにしているだけの人は否定しますが、人と人が話す事で生まれる様々な出来事に企業を巻き込んでいくと、とても良いお話になるということです。

小田急電鉄も京王電鉄も実は下北沢と絡みたいと思っていたけれど、東京都や自民党から止められて動けなかった。でも実際に絡んでみると、個性的な人が多過ぎて話が止まらないんですね。小田急の橋本さんも最初に会いたかったのは私らしいんですが、小田急サイドは会ってはいけないと。でも「そこま

でやる人ならおもしろいのでは？」という事で私に会いに来てくださり、いろいろと話をした後下北の皆さんをご紹介しました。最初是否定的だった街の人たちも徐々に変わっていききました。私たちの「跡地で何かイベントをやってみませんか？」という提案に対して、小田急電鉄は非常に大掛かりなイベントや気軽に参加できるおもしろいイベントを用意してくだしました。とても評判が良かったのでその後も様々な屋外イベントを開催していますし、私たちも盆踊りをはじめとするイベントで街を盛り上げています。

2013 年に小田急が地下化されてから数年は本当に街に人が上がって来なかったんですが、ワイドショーで特集され SNS で拡散され、下北沢の街に人が上がって来るようになり、街は人で溢れています。若い人が中心ですが、渋谷の人が多いいとは一味違うんですね。よく渋谷のスクランブル交差点で人がワーッと歩いている映像が流れますが、下北はああいった感じではなく街中を人がフワフワと歩いています。この違いの理由は車が入って来ないからで、道路は通行止めされて空き地ではおもしろいイベントをやっている。それが下北沢なんです。

現状、車は入っていませんが、将来的に入る日は来るだろうという話になっていて、しかし、ここでもまたちょっとおもしろい事が起こりました。街が一流になれば良い事が起こるという話をさせていただきます。

道路予定地の買収について 1 期工事に関してはしなければならぬのですが、現状は 6 割程度で止まっています。停止の理由は残り 4 割を支払う資金が行政にないからです。「買うって言ったのに資金がないってどういう事?!」と思われるかもしれませんが、それが現実なんです。立ち退きの予定地は下北

を代表するロックバーがある長屋や美味しい町中華といった人気店がひしめく場所でした。そこにたくさんの人が集まる事で通り一帯が一等地になってしまい、行政としては立ち退かせたいんですが資金がない。つまり、東京の家賃は結構高く 20 万円程度だとして、今の下北沢で同等クラスに引っ越そうとすると 50 万円もかかってしまう。その 50 万円を支払う事が行政にはできず、買収が止まりました。その後も空き地はそのままだったんですが、来年にはロータリーができる予定になっています。しかしロータリーにはバスもタクシーも入ってこない状態でどうするのかという話し合いが、今行われています。私たちは「人工芝でも敷いてみる!？」といった話をしています。

下北沢にも広い道路と高いビルをつくれれば、青山や赤坂みたいな良い街になると思っていた人たちも、「やっぱり下北は歩いた方が楽しい街だからこれで良いよね」と、街の大半の人たちの思いが「歩いて楽しむ街に道路は要らない」に変わりました。個性豊かな人たちが集い、イベントをやって盛り上がる今の状態が街にとっても良いんだと。

■まちづくりはまだまだ続く■

しかし、そこでまた変な勘違いが起こり始めます。

みんなで楽しむ良い街になったなら新たにお金が生まれるのではと、投資家たちが土地やビルを買収し始めました。築 50 年の古いビルを 6、7 階建てのビルに建て替えるなど駅前新しいビルがいくつか建っていますが、家賃が高くて借り手がついていません。また、LADY JANE 周辺にあったお店も買収されて駐車場になり、一軒だけ残って

いる LADY JANE も 4 月に立ち退く予定になっています。どうやら一帯の土地をまとめて高層ビルをという考えだったようですが、先ほどから申し上げているように小田急電鉄も京王電鉄も下北沢に合った支援型開発をしなければ無理だという事に気付いている訳です。例えば六本木には六本木ヒルズ、麻布台には麻布台ヒルズ、昔は表参道には表参道ヒルズ、古くは恵比寿に恵比寿ガーデンプレイスと、いわゆる再開発に成功した街は多々あります。最近では寅さんの町・立石や板橋の大山といった辺りにも高層ビルを建てていますが、そういった所に集まる人たちは下北沢には来ないという現実があります。お金儲けだけを狙って高い家賃で大丈夫と高層ビルを建てた結果、今、皆さん後悔しているという不思議な現象が起きています。

LADY JANE の周辺一帯も立ち退かせたのは良いけれどおそらくビルは建てないで駐車場のまま放置されると思います。もしビルを建てたとしても誰も入らないだろうと。LADY JANE は街の外れにあるんですが、その手前の駅付近でも空き家が目立っていて、新しいビルを建ててもそんな状況なので、やはり下北沢はお金儲けを考えてどうにかなる街ではないという事です。

下北沢で見かけない光景が、他の街でよくある「並ぶ」です。おいしいラーメン屋さんがあると皆さん並びますよね? でも、下北では並びません。なぜなら他にも良いお店がたくさんあるから「他に行こう」となる訳です。そういった街としての価値観が下北沢にはできていて、それを分らない人たちがお金儲けの匂いにつられて何かしようとする大体失敗します。でも、街全体はワイワイガヤガヤ賑わっているので、建ててしまった

ビルに関しては家賃を下げるしか方法はないのかもしれませんが。世界を揺るがしたコロナ騒動で建築費も高くなっていますし、「大損失を被るんだろう」などと考えながら、そうは言っても街を盛り上げていかなければいけないので、何とか家賃を安くしていただけるよう話してみようかと考えながら日々を過ごしています。

京王電鉄もやはり大きなスペースがあればお洒落な建物をつくらうとしますし、そうするとお洒落なお店が入ってきます。でも、下北沢ではウケない。ウケないから商売する側も変わっていく。下北沢の周辺には中目黒という大量消費の街があるんですが、中目黒から下北沢に出て勝負をかけた人は大体失敗しています。なぜなら中目黒の商売は下北沢では通用しませんから。お洒落だから（隣の人はだれそれなんかでやっている人）は大体失敗します。結果、そういったお店も下北っぽく変わっていく。それが下北沢の風だと私は思っていますし、下北沢がもつ一番大きな影響力であり魅力だと。

街はみんなでつくっていくものだから楽しい方が良い。その中で人と人が関わり合った方が絶対におもしろいんです。感情は人間にとって絶対に外せないもので、感情のぶつかり合いの中で街ができていく。それがきっと良い事だと私は思っています。

ご静聴、ありがとうございました。

服部 とても興味深いお話をたくさん聴かせていただきました。皆さんも学ぶべきところが多々あったと思います。ありがとうございました。

(2024 年 12 月 14 日)

分権型社会を拓く自治体の試みと NPO の多様な挑戦—地域社会のリーダーたちの実践とその成果— 第 22 号

発 行 日 2025（令和7）年3月

編集・発行 龍谷大学大学院
地域公共人材総合研究プログラム
〒612-8577
京都市伏見区深草塚本町 67
Tel. 075-642-1111

印 刷 株式会社 田中プリント
〒 600-8047
京都市下京区松原通麴屋町東入石不動之町 677-2
Tel. 075-343-0006

分権型社会を拓く自治体の試みとNPOの多様な挑戦
—地域社会のリーダーたちの実践とその成果— 第22号

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム