

# 株式会社油津応援団 テナントミックス サポートマネージャー 木藤 亮太

宮崎県日南市が実施した全国公募により 2013 年 7 月よりテナントミックスサポートマネージャーに木藤亮太を採用。2014 年 3 月に黒田泰裕、村岡浩司とともに設立した株式会社油津応援団とともに“猫さえ歩かない”と言われた油津商店街の再生事業に取り組み、約 4 年で 25 を超える新規出店、企業誘致等を実現。「2016 年はばたく商店街 30 選（経済産業省）」を受賞。

現在は商店街事業の他、(仮称)道の駅北郷コーディネーターなど日南市内外の他の事業にも関わり続ける。

## 序

「シャッター通りと架した 250m の商店街に、4 年間で 20 以上の新規出店」という目標を見事に果たそうとしている人物がいる。宮崎県日南市の油津商店街を支える、木藤亮太だ。本の冒頭で紹介されました。

宮崎県日南市という小さな地方都市、商店街の再生事業。2013 年 7 月から 2017 年 3 月末までの約 4 年間で、日南市の中心市街地である油津商店街に新たに 20 店舗誘致するテナントミックスサポート事業を日南市から受託。商店街に新しくお店をつくるということにあわせて、タウンマネジメント体制、市民協働などを含めたまちの経営組織をどうつくるのか、市民をどのように巻き込んで、継続性につなげていくのかという業務の幅は、非常に広い。



地域ごとづくりへの挑戦  
地域ごと創生会議編

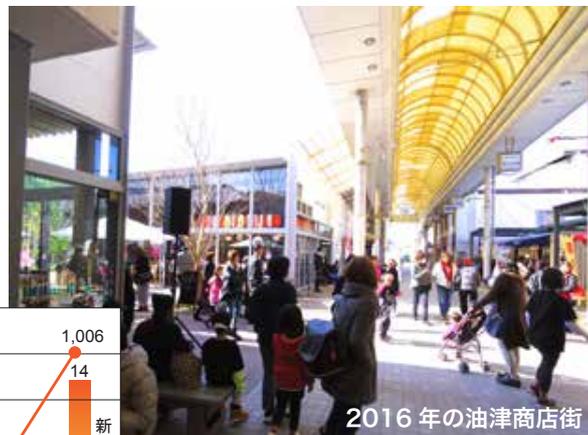
はじめて日南市を訪れた 2013 年 7 月、いわゆる“シャッター通り”だった油津商店街。4 年近く経過した現在は、新しいお店や集客施設ができ、週末やイベント開催時などには少しずつ人が集まるような雰囲気生まれている。2016 年 5 月経済産業省より「はばたく商店街」全国 30 選に選ばれ、地方創生という側面から、非常に高い評価をいただいている。



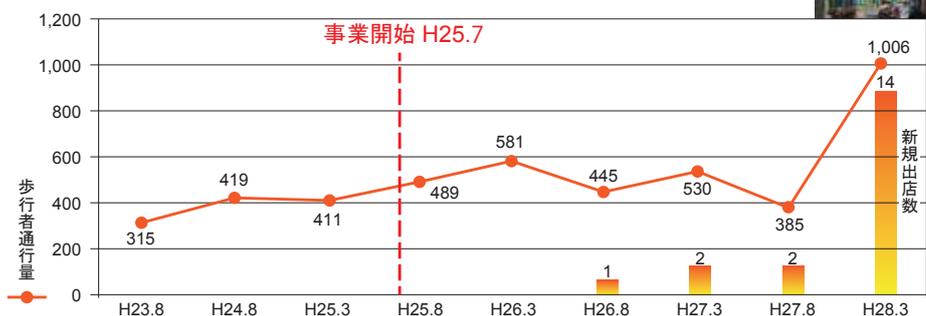
昭和 40 年頃の油津商店街



事業開始当初の油津商店街



2016 年の油津商店街



評価指標となる通りの通行量は周辺店舗の売り上げ状況からみて、事業開始時の 2.0 ~ 2.5 倍程度に伸びていると推測できる。

日南市は2013年4月に新しい崎田市長が誕生。地元出身で元県庁職員、当時33歳で初当選し、九州で最も若い市長と話題に。その3カ月後に、私がテナントミックスサポートマネージャー(以下サポマネ)として当時38歳で着任。もう一人、マーケティング専門官として田鹿氏が着任、当時20代。たった半年間に、市長をはじめ若い世代がまちの活性化事業を担う体制になったことが、話題性とともにも市民への期待感を生んだ。まちの空気感を変えるにはこのような「大きなきっかけ」だった。

サポマネは全国に公募され、委託料月額90万、期間は約4年という条件に加え、事業期間中は地域への居住が義務。全国から予想を上回る333人の応募があり、書類選考で9人に絞られ、商店街内で行われた公開プレゼンテーションで私が選ばれる。プレゼンテーションの後に行われた懇親会でのコミュニケーションの姿が高評価だったと言う裏話も。地域に入り込んで仕事をする人を選ぶ過程では、コミュニケーション能力や人間性などもしっかりと見極めたいという審査員の気持ちの現われである。

**若い市長**  
崎田恭平  
37歳  
日南市長・九州最年少  
地元出身・元県庁職員

**外貨の獲得**  
田鹿倫基  
31歳  
マーケティング専門官/元リクルート社員

**内需の拡大**  
木藤亮太  
41歳  
テナントミックスサポートマネージャー

二人の民間人起用  
ともに移住

### 日南市の面白い戦略

- それぞれに市外から**専門的知識**を持ち、かつ動ける人材を「**住まわせ**」計画書をつくるだけでなく、まちづくりを**動かす**
- 商店街再生のマネージャーを**全国公募**、333人の中から透明性のあるプロセスで選定
- 各種**メディア**で話題(全国的な注目)
- 90万円**という言葉のチカラ



- 当初は疑念が多かった市民
- 一方で若者が動き出しやすい空気ができる
- 成果が高まるにつれて信頼感が向上

まちが変わるのでは?という**空気感**の高まり  
**ワカ者**、**ヨソ者**、**バカ者**の存在

### 事業に共感する若者が集まる

着任1ヶ月後ごろから徐々に高校生から70代まで多世代の市民が集まり、商店街を応援する有志のチーム「KITOTICKET(キトチケット)」が結成される。このチームが核となって、サポマネとともに商店主たちとの意見交換はもちろん、あらゆる世代のニーズを聞き取り、徹底して腹を割ったコミュニケーションを繰り返していった。



商店街 de ボウリング



あぶらつアーケード農園



商店街応援団 vs 商店主

最初の店舗づくりは、地元で愛されていた喫茶店を改修したカフェ「ABURATSU COFFEE」。開業と並行して、私と私を応援するまちの同志で、株式会社油津応援団という小さな会社を設立。同志とは、地元の商工会議所を定年退職した黒田氏、飲食店経営のプロで九州パンケーキをプロデュースされている村岡氏の二人。3人で30万円ずつ出し合って、90万円で作った小さな会社です。借り入れをして会社をつくるというリスクを伴う動きは、市民に大きな覚悟として伝達する。カフェ事業やモール整備によって、会社は背負う借金を拡大。「リスクは市民に“本気度”として伝わる」とすると、市民から「あいつらを応援しよう」という声上がる。結果、私たちは45名以上の市民のみなさんから一口30万円、計約1,500万円もの出資を預かることになる。「覚悟」を決めて事業に正直に、本気で取り組んでいると、そこに人が集まると、身の引き締まる思い。

市民の応援の力を商店街へ投資してできたお店は、飲食系を中心に15店舗。出店者のほとんどが地元出身・30代“独立起業的”な出店が多いことが特徴。彼らはまちの後継者になりうる人材と期待が大きい。



カフェのリニューアル事業がきっかけ



45名の市民出資者



黒田泰裕



村岡浩司

覚悟が人とお金を動かす

株式会社油津応援団  
ABURATSU RENOVATION

- 木藤の着任→木藤に対する応援
- 会社の設立→会社に対する市民出資
- “まちづくり”に興味を持つ市民が動き出す

覚悟を決めた3名で株式会社を設立  
銀行借り入れと自前での店舗経営

2014年4月OPEN



1 店目：市民の共感を生むお店づくり

思い出の喫茶店“麦藁帽子”→カフェ ABURATSU COFFEE

まちには頑張るひとを応援するチカラがある

## “これまでのまち”の延長につくる新しい空間

商店街再生事業の目標の一つは「空き店舗解消」である。長い間空き状態が続く物件が多い中では、不動産オーナーの意識を変え、借りることができる状態をつくる必要がある。オーナー自身が空き店舗が活用されている姿をイメージできていないことが活用を妨げているケースも多い。私はオーナーの方々と信頼関係を築く中で、空き店舗の暫定的な利用を提案し、「まずはシャッターを開け、空気を入れ替えること」に積極的に取り組んだ。結果、いくつかの物件の鍵を借りることができた。暫定的にシャッターを開け、一時的に道路空間と一体的につながる。空き地は畑として利用する。このように暫定定期的な空間利用が新たな空間へのきっかけとなっていった。



昔、浴衣を買った呉服屋



空き店舗を使った高校生会議



二代目湯浅豆腐店 (2014年12月OPEN)

空き店舗を暫定利用し、開放することで、「活用」をイメージさせる。利用者だけでなく不動産オーナーの意識を変えることにもつながり、その後の条件交渉に効果があった。



老朽店舗が崩された空き地



あぶらつアーケード農園



ABURATSU GARDEN (2015年12月OPEN)

空き地を農園として暫定利用し、人とまちとの関わりを生み、その変化・ストーリーを市民が感じながら、ハードが出来上がっていく。「ABURATSU GARDEN」のオープニング・セレモニーには農園に参加していた子ども達が招待され、「子供たちが巻いた種、耕した農園がお店になった！」と大いに盛り上がった。

約1,000㎡のスーパーは、かつての集客の核。「この場に再び明かりを灯したい」商店街の思いだった。



一部解体し  
中庭をつくる



あぶらつ食堂・油津 Yotten (2015年11月OPEN)

## 店舗誘致から“起業家支援”へ

「店舗誘致」という言葉に違和感を感じている。店舗を誘致すること自体が目的になっていることが、事業を失敗させている一つの原因ではないかと考える。“商売をやりたい”と思っている人々（種）を多く探してきて、そこにしっかりと水を撒きながら、芽を出して、それを育てていくという感覚が大切。昨今若い世代の方々は地元に戻って何かやってみようというような発想が生まれつつあるように感じる。そういう思いをしっかりと育てていく「起業家支援」的な発想でお店をプロデュースすること。それが継続性を生む。



10坪の小さな飲食店が並ぶ「あぶらつ食堂」



夫婦で油津へUターン・独立



油津へUターン・ホテル勤務から独立



福岡から油津へUターン



Sally's Kitchen  
アジアダイニング  
フィリピン仕込みの  
家庭料理  
主婦から独立



Lovely Smile  
サーファー移住者  
移転開業



子どもに背中を  
押され、独立開業



家族で油津へ移住して店長に



日南出身者が2店舗目を地元



これまでに築いた人脈をもとに「事業をやりたい」人を多く見つけ出す。事業計画作成や資金調達、不動産交渉など開業までの様々なサポートを行う。従来の店舗誘致はそこまでおしまい。株式会社油津応援団では、開業後も支援を続ける。もちろん甘やかすことではなく、いい距離感を保ちつつ、相談に乗り、ともに考える、ともに歩むサポートを行っていく。“起業家支援”的テナントミックスタる所以である。



## 継続

「店舗誘致」という言葉に感じる違和感。目指すのは「起業家支援」的な店舗づくり。やりたいと思っている人々（種）を見出し、しっかりと水を撒き、芽が出て、いい距離で支援し、育てていくこと。

商店街にスーパーマーケット跡を改修して生まれた交流スペース「油津 Yotten」。地元材の「飴肥杉(おびすぎ)」に囲まれたおしゃれで格好いい公民館。この空間で繰り広げられる多様な市民活動は、今までにない新しい商店街への来街目的を生む。

「きんかんヌーボー」「カツオバル」という地域特産品の PR イベントは、私たち油津応援団が主催せず、生産者や JA、漁協関係者など、思いを持った人たちをサポートすることに徹している。

イベントの目的は集客や経済効果ではなく、地域の若い人たちが、今までなかったような活動を始めるとは、まちの空気感を変えることを重視。今まで若い世代の人たちに見向きもされなかった商店街で、「やりたいということが実現する」という空気感が、人のつながりや市民の共感を生むきっかけとなる。



- 利用したくなる質の高い空間
- 自由度の高いルール

▶ “こんなことしてみたい”  
が集まってくる



## 熱い思いを持つ若者たちが 立ち上がる



株式会社油津応援団ではパートスタッフを含め、10名以上を雇用。核となる3人のスタッフは、建築デザイン、会計・経営管理、生産者との窓口とそれぞれ専門的職能を持った人材で、全て地元出身の30代。彼らは油津商店街の再生事業に関わることで、実践経験を積み、人脈を広げ、成長を続ける。本事業2店舗目の店舗づくりはこの3名が主体的にプロデュース。内装デザインや経営方針の検討、人材確保、材料調達の面で経営者夫婦をバックアップし、ランチが楽しめる新感覚の豆腐店「二丁目湯浅豆腐店」が誕生。ハートの熱い50代のご夫婦が3人の若者の一生懸命な姿に触発されて動き、完成した魅力ある店舗づくりのストーリーがある。

- 30代の努力・成長  
→商店街の**活気**
- Uターン組の活躍

▶ 地元で貢献したいという  
若者が行動し始める

- 専門力を発揮
- 店づくりをサポート



2年間の成長によって店の魅力が着実にUP



熱い思いと試行錯誤がまちを支えている



●その他の新規出店者も 30~40代

## “こんなことやってみたい”を実現するためにまちに参加する

このようなまちの変化が市民の意識を変え、様々な活動につながっていく。

2015年11月に発行された「CAPPE（カッペ）」は油津を舞台に撮影された写真集で、寂れたまち並みを美しく、オシャレに見せようと集めてきたストリートスナップ集。メディアにも広く紹介された。事業期間後の2017年5月には第2号が発刊。



一冊 300 円。700 部作成、すでに完売した。

アーケード下で始まったダンス教室に参加していたメンバーが集まり、商店街を PR するアイドルグループ「ボニートボニート（“BONITO”は英語でカツオ）」が結成。「鰹一本釣り日本一のまち日南」をイメージしたオリジナルの歌で市内外のイベントに引っ張りだこ。油津商店街の情報発信を続けている。



市内の複数の小学校では遠足の行き先に商店街を選ぶように。私立高校では、商店街再生を含めた日南市の主要プロジェクトに生徒たちが提案型に関わる。復活した夏の夜市でカフェやお化け屋敷などを実践したのも高校生だ。大人顔負けの売上げをあげるほどの人気企画となって今年で3年目。



市民だけではなく日南市役所の職員の意識の変化も生んだ。特に事業開始当初から私と伴走した担当職員のこの事業にかける思いは強く、そのサポートは事業の大きな推進力となった。さらには“サポマネ”が外部から民間の発想を持ち行政に深く関わったことで、他の職員においても事業遂行に対するスピード感や発想の柔軟性など明らかな変化が見られた。



行政職員とのコミュニケーションは事業のスピード感に繋がった

このように、単なる商店街再生事業の枠を超えて、市民や行政職員の意識に様々な反応が生まれていることは非常に価値がある。

# 四

## 適応

まちの周囲はものすごいスピードでどんどん変化していく。いい意味でも悪い意味でも予測しなかった変化がこれからも起きる。その変化への適応し、ビジネスにつなぐことが重要。

### 月に1～2度外国人であふれかえる！？

事業開始後約2年経過した頃に始まったクルーズ船の来港。規模の小さい油津港は、水深が深く、護岸を整備した関係で、年間で30隻程度17万トン級といった大きな船が入るように。まちに繰り出しす観光客の数、多いときには4千人を超える。どのように商店街の経済効果を生むか、今まさにチャレンジを継続。観光客だけでなく、多くの乗組員が商店街で時間を過ごす姿に可能性を感じることも。



年間30隻の来港、  
4,000人：中国人・台湾人  
フリー客が対象 **経済効果**を高める



- 中国語マップ
  - 通訳ボランティアの配置
  - シャトルバスの運行
  - 乗組員(1,000人)向けのおもてなし
- ▶ 特別な対応よりも  
“**普段着の延長**”によるおもてなしが効果的

### 広島カープとともに発展する商店街

年々盛り上がりを見せているプロ野球広島カープのキャンプ。商店街から歩いて5分のところにある小さな球場。2月の春期キャンプには、約1カ月間で5万人以上のファン。しかし黙っていても商店街にお金を落とさない。球場から商店街周辺のランチマップ、空き店舗を利用した「油津カープ館」など油津ならではの球団との交流の歴史を発信。昨年のリーグ優勝の影響で今年の集客は1.5倍。商店街での優勝パレードも開催され、例年以上に多くの経済効果が生まれた。



2月、11月のプロ野球キャンプ  
月5万人の集客 **経済効果**を高める  
2017年2月は**1.5倍**の集客



- 油津カープ館：キャンプ地でしか見れない展示
  - 球場～商店街の人通りが**増加**
- ▶ 広島メディアからの取材増加  
“**まちを上げた**”カープファンおもてなし



## IT 企業がつぎつぎと進出

人口減が止まらない地方都市の課題解決に向け、かねてから若者が働きたくなる環境をつくろうと取り組んできた、IT 関連企業の誘致。2016 年 4 月、はじめて進出が決まった東京の企業のサテライトオフィス（PORT 株式会社）が商店街に誕生。きっかけは商店街に流れる、「若い人達のチャレンジ精神」「活性化に前のめりで取り組む姿勢」への共感。

### IT 関連企業サテライトオフィスの誘致

- 若者の働く場づくり
- 消費者人口の増加



ブティック跡の店舗



日経ニューオフィス賞/グッドデザイン賞 (2016年)



薬局跡の店舗



### なぜ企業誘致が相次ぐ？

「日南市は何もかもが既存型の行政と違って、間合いがすごく近くてスピード感が全然違うんですよ。正直、最初は人口の少ない日南に出すことを迷っていたんです。その課題を解決しないと我々は日南に行けないと言うと、半年後くらいに答えが返ってくると思ったら、2週間後に返ってきたんですよ。これにはさすがに驚いて、こういう真摯でスピード感のある行政とならしっかり組んでいけるという確証が持てましたので決めました。」



雀荘跡の店舗



このように、これからも様々な変化が起こりうる。変化を活かせるような柔軟な姿勢を保つことが、「自走できるまち」への近道。

**五 希望** 油津のまちづくりには 30 代が中心に店を出し、地元の中高生が祭りを盛り上げ、ふるさとへ帰ってきた若者が働く場ができました。若者が頑張る姿は私たちにとっての希望です。

## 若者・子どもの笑顔があふれるまちへ

事業最終年度 2017 年 2 月にゲストハウスがオープン。日南市が行ったビジネスプランコンテストで優勝したのが「カープキャンプでの集客を基盤に若者、旅行者、外国人に開けた簡易宿泊施設を」という提案がきっかけ。その後、提案した大学生自らが資金を集め、起業し、経営している。商店街のオヤジたちが応援し、共感を持った大学生が全国から集まり、運営チームができた。雑誌「ソトコト」の表紙も飾るなど話題を生んでいる。



ビジネスプランコンテストがきっかけ。愛知県より大学生が移住・経営。2月のカープキャンプはほぼ満室その後はインバウンドなどの可能性も



3月には小規模保育施設「油津オアシスこども園」が誕生。IT企業が続々と進出流れに「子どもを預けたい世代が増えた」「子どもを預けられるなら働いてみたい」というニーズを感じた地元の学校法人が商店街に参加したかたちだ。アーケード通りに面したカウンターでランチを食べる2歳以下の小さな子どもたちにIT企業ワーカーや散歩するおじちゃんおばちゃんたちが笑顔で手を振る。毎日9時半のお散歩タイムは商店街の名物となっている。



IT企業の進出に合わせ、民間事業者より保育施設建設の提案。朝から**子どもたちの声**がアーケードに響きわたるように。



## 未来へつながる結婚式が商店街で・・・

再生事業の終了間際の 2017 年 3 月、商店街で結婚披露宴が行われた。主役は油津のまちをなんとかしたいと東京から地元に戻って来た 20 代の若者カップル。お祝いに集まったのはその若者たちを応援するまちのオトナたち。花かざりは生花店、竹かざりは地元デザイナー、料理はあぶらつ食堂、ABURATSU GARDEN、ABURATSU COFFEE、二代目湯浅豆腐店のコラボ。司会は BTV 日南局のアナウンサー。油津をあげてお祝いする結婚披露宴。商店街のおじさんやお客さんたちが覗く結婚披露宴。応援の連鎖があれば、まちは続いていく！



手づくりの結婚披露宴はテレビ番組で紹介され多くの話題を呼んだ



## 次の世代が誇りを持てるまちへ

商店街再生が失敗していると言われる事例が多いのはなぜか。商店街のためだけの再生になっているのではないだろうか。

油津では新規出店者はほとんどが 30 代、中高生たちがイベントをしせたり、地元の若い人たちが働ける環境もでき、いつでもチャレンジできるまちになった。地方創生は、人口減少とどのように戦うか。若い人たちにいかにアプローチし、まちの魅力を感じてもらえるか。それをきっかけにまちを離れていった若者が帰り、離れないで地元で頑張ろうという人たちが育つ。小さな地方都市が、これからの 5～10 年、どのような道を歩むのか。その地域課題を解決していくスタンス。いま油津が評価されているのは、商店街のための再生事業ではなく、まちの未来にとって意味のある商店街の姿を描き始めてきていることなのではないか。

シャッター街に 20 店舗を誘致するというゴールを持ってスタートした油津商店街の再生は、約 4 年間、様々な事業が連携し、当初想定していなかった変化へ柔軟に対応しながら、新しく生まれ変わった。結果、多くの市民の共感を生み、応援団を育て、連鎖して広がっていく、少しずつまちが変わっていく。これからはそれらをどのように発展・継続させていくのか、私たちの、これからの油津商店街の課題。これからも油津商店街の成長、変化に注目いただければ幸いである。



# 店舗誘致状況図

## 2014.4 ABURATSU COFFEE オープン

- 店舗誘致ではなくオリジナルブランドを起こし育成
- 古くから親しまれた空間をリノベーション
- 株式会社油津応援団の設立

## 2014.12 二代目湯浅豆腐店オープン

- 店舗づくりの専門家チームが誕生

## 2015.4 多世代交流モール・テナント募集開始

- 質の高い空間を提供することに対する期待感

## 2015.11 多世代交流モール・10店同時オープン

- 一気に事業が進む これまでに日南にない空間が誕生

## 2016.4 IT企業第1社目「ポート株式会社」オープン

- まちの変化に反応した企業が商店街への進出を希望

## 2016.8 IT企業2、3社オープン

- 企業の相次ぐ立地に「保育施設」の提案が来る

## 2017.2 ゲストハウス「fan! Aburatsu」オープン

- 学生が起業

## 2017.4 保育施設「油津オアシスこども園」オープン

- 子育て施設が誕生

## 【業態】

- 飲食店：7
- 食品販売：5
- 美容・サービス：3
- 物販店：1
- IT企業：8
- 保育施設：1
- 事業所：2
- 宿泊所：1

合計誘致数：28

## 【出店形態】

- 会社経営：3
- 独立起業：11
- 域内移転：2
- 2店舗目：2
- IT企業（誘致）：8
- その他：2

# 店舗誘致状況図

