＜採択事業者インタビュー＞

街の復興のため、地域の発展のため、そして未来の世代のために

株式会社かわまちてらす閖上（ゆりあげ）

代表取締役：櫻井　広行

常務取締役/イベント企画広報担当　主任：松野　水緒

はじめに

2011 年宮城県名取市閖上地区は、東日本大震災の津波で壊滅的な被害を受けた。復興にあたり名取市は「まちなか再生計画」を策定。国土交通省が名取川沿いで進める親水空間の整備・活用計画「かわまちづくり計画」との連携により、2017 年に名取市と民間事業者が出資するまちづくり会社『かわまちてらす閖上』が設立された。当社は、津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金（民設商業施設整備型）を活用し、2 年後に商業施設『かわまちてらす閖上』をオープン。河川堤防には、原則として仮設物しか建てられないが、国土交通省が柔軟な法解釈を認め、日本で初めて堤防側帯上の商業建築物が実現した。仙台の街並みや蔵王連峰が眺められる最高のロケーションに立地した施設には飲食店や鮮魚店が軒を連ね、しらす丼など地元食材を使った食事や、スイーツの食べ歩き、特産品のショッピングを楽しめる水辺の"テラス"でまちを"照らす"新たな商店街がにぎわっている。

「子どもの頃は閖上出身と言いたくなかった」と言いながら、街の復興、発展のために全力を注いできた社長の櫻井広行氏、「仙台市民にとって、閖上はとても身近で大好きな場所」と語る飲食店を経営しながら常務取締役を務める松野水緒氏。お二方に、復興に至るまでの困難、補助金を知ったきっかけ、施設運営上の苦労、今後の展望、補助金の活用を考えている企業に向けてのメッセージをじっくり語っていただいた。

官民連携で震災前よりも魅力的なまちづくりをめざす

―社長のご経歴を教えてください。

（櫻井）株式会社仙台水産からキャリアをスタートし、株式会社さくらい水産の代表として、代々この街で水産加工業を営んできました。2 年前までは名取市観光物産協会の会長職も務めていました。閖上の花火を復活させるなど、3 期 6 年務めたのですが、5 年目で復興が遅れていた道路関係が整備できることになり、あと 1 期やらせてほしいと任期を延長した矢先に、今度はコロナ禍になってしまったのです。これは天命だなと思いまして、「辞めます」と自分から言いました（笑）。2017 年から株式会社かわまちてらす閖上の社長を務めています。



右端が櫻井社長、左端が松野常務

―事業内容を教えてください。

（櫻井）太平洋に注ぐ名取川沿いに所在するテナント型商業施設『かわまちてらす閖上』を運営しています。名取市閖上地区は、東日本大震災で壊滅的な被害を受けた地域であり、復興に向けインフラの復旧と併せて商業の再建が大きな課題でした。当施設は 2018 年 1 月に認定された「閖上地区まちなか再生計画」の中核的商業施設に位置付けられており、人々のにぎわいの拠点となる商業施設として重要な役割を担っています。施設の建設にあたっては、津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金（民設商業施設整備型）（以下：津波補助金）を活用し、2019 年 4 月にオープンし、東日本大震災の被災事業者をはじめとして、地元の新鮮な食材を取り扱う産直市場や鮮魚店、土産物店に加え、飲食店・カフェ、美容室など様々な業種の店舗が出店しています。「人と街を照らす」をコンセプトと

して生まれ変わった閖上の街を照らし、地元の人や観光客が気軽に訪れる憩いの場（テラス）をつくることを目的としています。



『かわまちてらす閖上』と名取川

―会社を立ち上げたきっかけは、名取市の「まちなか再生計画」が発端ですか。

（松野）そうですね。会社設立の計画ありきではなく、この施設を名取川堤防側帯上に建てようという計画を進める過程で会社組織が立ち上がったということです。
（櫻井）一番大きなきっかけは、震災後に閖上にあった商店街を復興しようと、大型のスーパーマーケットや商工会が 15,000 ㎡の敷地に道の駅のような施設を造る計画を立てたのですが、始まって 1 年程で計画が頓挫してしまったことでした。それで、なんとか商業を復活させようという想いで『かわまちてらす閖上』のプロジェクトがスタートしたのです。閖上の復興はかなり遅かったので、もう少し早めに準備ができれば良かったという思いもありますが、「閖上地区かわまちづくり計画」による工事で、河川堤防を広くして整備した側帯上ができてから商業施設をオープンしたので、今思えば、ちょうど良いタイミングだったのかもしれません。

―主な業務の内容を教えてください。

（櫻井）主な業務はテナントの管理業務です。出資者に店を貸して、家賃収入、経費の管理等を行っています。あとは、販促関係のイベントやアクティビティ等の企画をしたり、全体の管理業務を行ったりしています。

―会社設立時に、行政の出資はありましたか。

（櫻井）行政も含めて一緒に進めていた「まちなか再生計画」があり、それに基づいて学識経験者等による会議が開催され、『かわまちてらす閖上』の建設計画は立案されました。そういった経緯から名取市からも出資をしていただきました。出資の話は、行政の側からあった訳ではなく、こちらからお願いしました。たまたま私は、観光物産協会の会長という立場でしたので、会議を主催して 100 万円を出資してほしいとお願いし、出資していただきました。現在でも時間があるときには、月 1 回の取締役会開催時に、出資者である名取市商工観光課の担当者の方に来ていただいており、3 回の内 2 回は来てくださっています。そのため、会議の内容は全部オープンであり、行政へも問題点から何からすべて共有しています。

―この補助金を知ったきっかけを教えてください。

（櫻井）先述のとおり、地元の商工会を中心に進めていた商店街の復活計画が、途中で中止になってしまった。それで、何とかしなければと思っていたときに、まちづくり計画（閖上地区まちなか再生計画）の会議で、名取市の方から津波補助金の話がありました。しかもグループ補助金と併せて活用できるため、まちづくり創生会社として併せて活用すればよいということでした。

―補助金のご応募にあたって苦労した点などはありましたか。

（櫻井）テナントを募集するにあたり、出資を条件にしないと、軽い気持ちで応募してくる出店者が殺到することを危惧したので、出資金の金額を 50 万円に設定することに決めました。テナント募集時に、希望者に出資金額を書いていただき、50 万円の出資が可能な希望者だけに来ていただきました。加えて、家賃設定をどうするか等も話し合いました。運営経費を考え、相当厳しい話し合いが行われました。地元の金融機関の閖上支店の支店長や銀行担当者も会議には毎回いらしていました。資金繰りや返済計画等については、地域の人の助けを借りて、何とか準備することができました。名取市は補助金の担当者を一人付けてくださいました。震災の後で商売もたちゆかず、借金返済もあるうえに、この補助金のために膨大な書類を作成して申請業務を滞りなく実施するのはなかなか難しいものでした。名取市の担当者やコンサルタントの助けを借り、協力しながらなんとか申請書を作成することができました。

―津波補助金の被災者以外も実施者に参入できる仕組みは、魅力がありましたか。

（櫻井）そうですね。被災者だけで商業施設を営む場合、テナントに空きが出る可能性があったのですが、津波補助金は、地元住民でなければいけないという制限のない、被災者以外も活用できる制度であったため、県内外からある程度の人数が集まったのです。実際に当施設のテナントの 1/3 が閖上の被災者で、それ以外の 2/3 は他の地域から来た出店者です。それで補助率が低くなってしまいましたが（笑）。

*当該補助金には、「入居事業者のうち、被災中小企業者の数が 1/2 以上であること」という補助要件がある。

通常の商業施設ではない、まちづくり会社であるが故の困難

―補助事業を実施するにあたり、どのような困難がありましたか。

（櫻井）出資すると言っていた方が、実際３件ぐらい辞退してしまいました。それを踏まえて私が原因であると感じたのは、建物内部の内装等は、すべて店ごとの契約になっていたことです。施設全体のための契約と各店舗のための契約がありますが、各店舗の内装関係も一括で実施して、各店舗の水道、電気の配線等も補助金の対象にできればありがたいと思いました。水道は必ず使うものですから、せめて水道をつなぐ手前までの工事は、補助対象にしてもらえたらよかったと思いました。



櫻井　広行社長

―補助金を活用するうえでの工夫や対策はありましたか。

（松野）補助金のスキームをよく理解するというところで、名取市のサポートがないと対応できませんでした。私たちだけでは、スキームをしっかりと理解できていなかったので、名取市がよく調べて助言をしてくれました。一歩一歩手探りで、やり取りを繰り返しながら、それにのっとって動いていくしかありませんでした。運営上の苦労話は山ほどあるのですが、逆に言うと、補助金について苦労したというところは、そんなに多くはなかったです。

―運営上の苦労した点について教えてください。

（松野）まずは、この会社自体が、異なる事業者の集まりで設立したという成り立ちそのものです。商売人の集まりですから、それぞれの意見も違います。櫻井社長がリーダーシップをとって、その意見をまとめ上げるところから始まり、現在もずっと引っ張ってきてくださっています。しかし、先程、櫻井社長がおっしゃったように、撤退されてしまう方が出るなど、それぞれの考えがあるので、全員が統一した意識を持つのはなかなか難しい。『株式会社かわまちてらす閖上』は、まちづくり会社であり、『かわまちてらす』は復興商店街なのですよね。株式会社という形をとって「まちづくり会社」として運営していく必要があります。地域に貢献していく会社であるという部分についての理解度が低いというか、どうしても自分の商売が優先となってしまいがちで、街のため、地域のために存在している会社であるということを理解してもらうのは、今現在でもなかなか難しいところではあります。

（櫻井）出資をするということは、経営にも参加するということだと、テナントに入ってもらうときに説明しているのですが、家賃さえ払えばよいのだろうという感覚の人もいます。会社の理念を理解してもらうということ自体が難しいことだと思います。それから、忌憚なく言えば、現状では役員は無給で働いています。給料を払えるほど儲かってはいないのです。それは構わないのですが、無給か否かに関わらず、役員として、皆様からご要望は遠慮なく言われます（笑）。しかし、その一方で、いいこともあります。オーナーではなく、店長がいるので、毎月店長会を開いて、様々なイベント開催企画や、現場の問題について話し合っています。現場レベルでは意思が統一されている。オーナーレベルになると、また別の話になるかもしれませんが、同じ店長同士なので、いつも顔を合わせているため、ある意味で無茶苦茶なことは言えないような雰囲気もあるのではないかと思います。毎月店長会をやっているので、こういう団体にしてはまとまっていると思います。他の地

域はどうかわかりませんが、情報の伝達、コミュニケーションは、しっかりしている感じはしています。

―出資をした個人商店の集まりだと、まとめるのには大変なご苦労があるのですね。

（櫻井）それは当然あります。ときには施設の使い方について意見が相違することがあるのですが、単なる店子だったら、「こうしてください」と言えば、それで終わる。何か問題があったら、「出ていってください」で終わりますが、我々の場合はそうは言えません。全員が出資者だからこその難しさがやはりあります。常に内容についてきっちりと理解を求めるような説明の仕方をしなければならないので、気苦労も結構大変です。

（松野）開業以来週１回、施設管理を目的として、テナントの方々全員に清掃活動を続けていただいているのですが、「そんなの業者を頼めばいい」と言われます。それでも「まちづくり会社の活動の一環としてやっているので、よろしくお願いします」とお話しして、一緒に清掃活動をしています。

（櫻井）家賃を高く設定できない状況で運営しているので、業者に依頼するよう言われても「それでは業者に依頼するので、家賃を月２万アップします」とは言えません。外部にかかる経費は極力抑えてきたということです。何か困ったことがあってもすぐに外注することはできない。外注しているのはトイレ掃除ぐらいです。万が一にも、飲食業の方が掃除の際に付着した菌をお店に持って帰ったら大変なことになると考え、トイレ掃除だけは外注も致し方ないと判断し、業者に依頼しています。その他は、施設の周囲を巡回しての安全確認や、草刈り等も我々で行っています。

（松野）その他に区域の管理指定団体というものを設けて、区域の清掃等も行っています。



松野　水緒常務

―「まちづくり会社」の存在意義を理解していただくのは難しそうですね。他にも難しいことはありますか。

（櫻井）地域住民の方々と交流を深めていきたいと思っているのですが、地域住民がお客さんとして来店する比率は非常に低いのです。外から来られる方がほとんどというのが現状です。地域外のお客さんだけで、営業が成り立っているという感じです。その点においても「まちづくり会社」としては難しさがありますね。

補助金活用で生まれ変わった閖上の今

―津波補助金を活用し、施設を造ったことによるメリット、変化について聞かせてください。

（櫻井）補助金がなければ、ただ堤防がドーンとあっただけで何もできなかったと思います。復興支援で補助金が出るにあたり、地元で商売を営んでいた人も、他の地域の人も店を出すことができた。「これならまた商売をやってみよう」と思えました。福島の相馬地区の被災した業者の方も、こちらに出店されました。結果、非常に良かったと思います。街としての形ができました。この施設がなかったら、ただ公営の集合住宅が建って、戸建ての公営住宅があって、元々住んでいた人だけが住む高齢者ばかりの活気のない街になってしまう可能性がありました。また、この施設ができた後に、『イトーチェーン』（前出のスーパーマーケットチェーン。『フーズガーデンゆりあげ 食彩館』は県南最大級の売場面積を誇る産地直送コーナー等がある食材のテーマパークのような施設）を筆頭に、大きなスーパーマーケットや、工場等が次々にできたのです。補助金を活用して、この『株式会社かわまちてらす閖上』という会社を立ち上げて、商業施設が完成してから、閖上が街として、生きた街になってきたということです。

―東日本大震災の津波被害によって、大きく変化した閖上という土地について教えてください。

（櫻井）子どもの頃は、閖上出身と言いたくなかったのです。浜でガラの悪い者が多くて（笑）。今は、朝市と『かわまちてらす』があって、閖上のイメージも変わりました。この土地の一番良い条件は、仙台のすぐ南に位置していることなのです。ここは普段から仙台の市民が遊びに来るようなエリアです。立地条件についても非常に恵まれたと思いますね。

（松野）仙台市からのお客様は多いです。出店者も含めて、仙台の方が多いですね。元々閖上は、震災前からそうなのですが、ビーチがあったり、釣りをしたりと、仙台市民からとても身近な場所として愛されていたと地元の方々はおっしゃいます。仙台市民は閖上が大好きだったので、今こうやって立ち寄る場所ができ、ランドマークがあるというのは、この地に行きやすいきっかけとして認知されているのかなと思います。

―地域に貢献されているという実感はありますか。

（松野）そうですね。現在では宮城県を代表する施設という立ち位置で、観光ガイドブックに載せていただいています。様々な方面から注目されていることを実感しながら活動できているので、今のところは地域にも貢献できているのかなと思っています。

―外部から参画者が入ってきたことによる影響、変化について教えてください。

（櫻井）商店街の組織としては、外部の方が入ったことは非常にいいですね。地元の人間が集まると、大体飲み会になって、会議で話したことはほとんど忘れる（笑）。
（松野）私は仙台市から参画してきました。櫻井社長のように、リーダーシップを取る気持ちを持っている地元の方に加え、私のような外の意見を地元に根付かせるという立ち位置の人間とで、良いバランスをとりながらやってこられたのではないかと思っています。
（櫻井）本当に、ある意味「よそ者」がいないと、田舎は変わらないのです。シャッター通りは、外部から人が入って来ないからそうなってしまうのではないでしょうか。日本のシャッター通りをつくっているのは、ある意味では商工会という面もあるかもしれません。商工会には行政から補助金が出ていますが、結果的にシャッター通りをつくるために補助金を出しているような場合もないとは言えない。客が来ないのに、アーケードを造ったり、電灯を造ったり、そういう活用の仕方は望ましくないと思います。

―補助金を活用して良かったこと、補助金に対しての思いがあればお聞かせください。

（櫻井）当社では、集客のために様々な新しい活動をしています。補助金を活用して新しい施設ができれば、さらに集客が可能になります。町の希望としては、この施設の規模を拡大したい、もっと敷地を広げて使用してもいいというお話をもらっています。そのようなときに、津波補助金のような制度があればいいと思います。補助金が活用できれば、「じゃあ今度はこうしていこう」と発想ができるのです。先立つ資金がないと、なかなか考えられないですよね。事業を通じて、多大な収益をあげ、巨額を投じて追加施設を造れれば良いのですが、それは現実的には無理です。「まちづくり会社」としては、軽々に家賃を高くすることはできない訳ですから、また次の補助があればいいなと思っています。また、これは被災地に限らずだと思います。現状の運営状況をしっかりとチェックしていただき、今後の発展が見込まれるところであれば、補助金を投入して更なる発展をサポートしていただきたいです。

それから、今度、観光庁の補助金事業（※インバウンドの地方誘客や消費拡大に向けた観光コンテンツ造成支援事業、インバウンド受入環境整備高度化事業）について、台湾の大学の先生と話をしています。そこで話題になったのですが、今は、台湾の人を含め、外国の方は、田舎ほど魅力的に感じるそうです。東京とか大阪とか京都はもう飽きたと(笑)。ここは、仙台市までは新幹線ですぐに来られますし、仙台空港も近い。施設やイベント等について、さらに情報を発信して、仙台市に着いた日や、帰る前の日に閖上エリアに寄って遊んでもらえればよいと思っています。「ここで大丈夫なのか」と聞いたら、「ここがいい」と言われました。驚いたことに、ホテルではなく、民宿の方が流行っているらしいのです。最近は日本人にも民宿や旅館の人気があるという話も聞きます。たいしたことはできませんが、そういう外国の方々が喜ぶ、我々が持っている文化に注目して、様々なイベントの企画や、観光の仕組み作りに取り組んでいきたいと思っています。



『かわまちてらす閖上』

2023 年に、名取川で SUP（スタンドアップパドル）東日本大会が開催されたのですが、2024 年には SUP の全国大会が実施されると聞いています。以前の大会に参加された方は、「川があって、運河があって、海があって、こんな環境は日本中どこにもない。波がなくて安定している！」と非常に感動していました。冗談で「全日本大会も是非やってください」と言ったら、本当にやることになったのです。恵まれた自然環境をどういかすか、

我々にその知恵がなくても、行政や、様々な補助金事業と関わるうちに、「こうしよう、ああしよう」と、いくらでもアイディアを考えられる。補助金があるということは、我々商売をしている人間が将来のビジョンを考えるための、ものすごく良いきっかけになるのです。補助金は事業費の 100％全額をいただけるわけではないので、資金繰りや経費の問題について、本当に真剣に考える機会にもなります。そして、申請業務を通して、関係者で様々な話し合いもします。それだけでも大変勉強になりました。事業者以外のコンサルタントに丸投げするような形で申請業務を行った場合は、実際に補助金を受けることはできても、こうした勉強にはなりません。でも、自分たちで、様々な案を出しながら書類を書き、苦労しながら進めていく過程で、様々な知恵が浮かんでくるのです。津波補助金の他、県からの補助金をいただきましたし、本当に助かっています。

（松野）私は、個人で営んでいる会社の方で補助金の申請書を提出したことがありまして、採択もいただきましたが、コロナ破産で店を失い、辞退したのです。そのときに自分で分厚い申請書を作った経験もあって、申請書の中身については、よく勉強させていただきました。例えば施設の中で、津波補助金を使って整備したアスファルトを掘り起こそうとする人がいたら、「それは財産処分になってしまうからいけません」と止めたりしました。今は、制度の内容を理解して、その知識を活用し、管理する立場になっています。

復興のその先へ。未来の世代に財産を残すためにさらなる発展をめざす

―今後『かわまちてらす』をどうしていきたいですか。

（櫻井）今の世代のツケは、すべて子どもや孫の代に影響するので、子孫に何かしらの財産を残していかなければならないと思っています。子孫の代に残すのが借金だけという未来にしてはいけない。我々もこの施設で商売をしながら、若い人たちに、将来色々な店を出してもらえるように、商売ができる場所を残しておきたい。未来の世代につながるようなものができればいいと思っています。その意味では、補助金でこの施設を造って事業が完成したということではなく、未だ道半ばということです。今は SNS 等、様々な情報発信の方法がありますよね。Instagram など、全然ついていけておらず、どうすればいいのか手探り状態です（笑）。しかしながら、今後はより積極的に情報発信をしていきたい。この施設をきちんと効果的に利用できるような体制をつくっていきたいと思っています。今すぐにはできないとは思いますが、将来的には、各店舗のネット販売等、E コマースについても検討していきたいと考えています。

―今後の展望を聞かせてください。

（櫻井）周遊船（ゆりあげ周遊船「ゆりあげ丸」運航：かわまちてらす閖上を出発し、かわまちてらす閖上周辺の名取川をゆったりと遊覧するコース等がある）の船着き場が新しくできますので、周遊船で遊びに来られる施設であり、来たいと思っていただける街にしたいと思っています。ショッピングや、遊びに来た人たちが、様々な情報発信をしたりすることができる遊び場のような環境をつくっていきたいです。仙台市や山形県からのお客様が多いのですが、その方々から、海の方に行けば何かあると思ってもらえるような情報を、SNS 等を利用して発信していきたいです。会社として飛躍するためには、家賃収入だけではなく、周遊船や観光資源を利用して収益事業にしていかなければなりません。将来的に、テナント料だけで運営していくのは厳しくなってくるので、収益を確保する手段を自分たちでつくっていかなければと考えています。



かわまちてらす閖上の「BLUE」モニュメント

（松野）そうですね、現在は来場者の方々の半分が仙台市、残りが県内全域及び隣県からというデータになっています。ハードの面では、やはりもっと日本全国からお客様がここをめざしていらっしゃるような施設にしていかなければならないということが、私たち『㈱かわまちてらす閖上』がやっていくべきことだと思っています。ソフトの部分では、

先程申し上げた店長会など、中にいる人たちの地元を盛り上げようという機運がどんどん高まっており、ようやく５年かけて連携ができてきたところです。そのヒューマンパワーを使いながら、もっと団結して、ゆくゆくは全国に加え、海外の方々を誘致していけるようになっていかなければいけない。そうならないと、持続性という面では、近い将来困難にぶち当たるのではないかなと思っています。そこは、本当に店長会の地元の皆さまも含めて、危機感を持ちながら運営しているところであり、そうした意識は全員が持っていると思っています。

（櫻井）この閖上という場所は、環境資源的には悪くはない。行政との関係も良好です。県の職員の方は、「積極的に何でも相談してください」といった姿勢で接してくださいます。役所は敷居が高いのかと思っていたら、そんなことはなく、非常に協力的です。これからは、復興フェーズはもう終わったので、真剣に他の地域と競争して生き残っていけるかという段階になってきています。震災の記録等はしっかりと残していかなければいけませんが、過去のことは忘れて、未来に向かっていかなければ生き残っていけないと感じています。

―補助金を活用する企業に対して何かメッセージがあればお願いします。

（櫻井）偉そうなことを申し上げますと、補助金をいただくということは、国の税金ですから、行政機関等の様々な組織と協調して実施しなくてはなりません。そのため、やはり、打合せや会議等で、コミュニケーションをしっかりとるということがまず大事です。それから、年長者が中心になるのではなく、若い人が中心になってやらないと、非常に良くないと思います。震災の後、数多くの企業等が様々な補助金制度を利用しました。その際、ある企業の方が、なぜ補助対象外の 1/4 の金額を自前で出さなければならないのかと発言し、そういった議論する意味のない論点が前面に出てしまい、これから何をしようという一番大事な話が後になってしまったような事例もありました。補助金をいただく以上、補助金の恩恵を受ける商店や個人、事業者は、事業責任の観点から、ある程度は自己資金も出さなくてはいけないと思います。補助金だけで事業を行うという発想では、絶対にうまくいかない。100％に近い補助率の補助金を活用した後に、商売がうまくいかず倒産した事業者も数多くいます。

―他にも何か伝えたいことがあれば聞かせてください。

（櫻井）補助金申請時には、交付決定の取り消し事例や、補助金の返済を求める事例の話等があり、採択事業者には、その段階で、補助金の使用に対して、一定の緊張感が与えられます。不適切な事例や、こうすると補助対象外になるといったお話や、こういった取引先は相手方として認められないといった禁止事項ばかりが重点的に説明される印象を持ってしまいました。しかし、応募者は、あまり厳しく言われると腰がひけてしまいます。ただし、それも、厳格かつ公正な補助金の運営上、大事なことであると理解しておりますが、それ以上に、補助金制度を利用した成功事例等の情報をたくさん提供してもらえるとありがたいです。「この企業はこんな工夫をして補助事業を成功させている」といった前向きな情報提供は、本当はたくさんあるはずだと思いますが、情報が非常に少ないのです。もっとそういう情報を紹介していただければいいなと思います。



櫻井社長と松野常務

（インタビュー実施日：2023 年 12 月 14 日）

筆者 社会レジリエンス推進チーム 佐藤　佑希