

商店街近代化推進シリーズ 58

商店街の可能性を目指して



全国商店街振興組合連合会



商店街の可能性を目指して

目次

1. 商店街の現状	1
(1) 商店街の役割	1
(2) 商店街の悩み	2
(3) 地域とコミュニティ	3
(4) 商店街組織	3
2. 商店街活性化の方向性	4
(1) 地域のプラットフォーム	4
(2) 商店街の理念の方向性 ~ CSV という考え方 ~	5
(3) 商店街のイメージの方向性 ~ ライフスタイルセンター ~	7
3. 方向性の具体的行動	10
(1) 基本	10
(2) 新陳代謝	11
(3) 連携	13
(4) お得意様づくり	15
(5) 商店街の強みづくり	18

1. 商店街の現状

(1) 商店街の役割

商店街の現状は、廃業する店が増えて商店街の維持存続も困難なところが少なくない、といったところではないでしょうか。店舗の減少により商店街の内部の力で商店街の活性化をはかることが困難になっています。

商店街の力が衰える一方で、少子高齢化など地域社会で取り組むべき課題が増えてきていて、商店街の存在意義の一つである社会貢献的側面が注目されてきています。

また、「買い物へ行く」から「街へ出かける」というイメージのライフスタイルセンターという商業集積が注目されています。これは従来から商店街が持っていた機能ですから、この新しい潮流が商店街を活性化させそうな気配も感じます。

基本的に商店街がお客様に対して果たす役割は、①欲しいときに、②欲しいものを、③欲しい価格で、④欲しいだけ、⑤欲しい場所で、⑥欲しい方法で、提供することです。し

かし、商業者がこれを常に意識していたのかというと、必ずしもそうとは言えません。何もしなくてもお客様は押し寄せ商品は飛ぶように売れていく時代が続いたからです。

そんな時代が続くうちに消費者は一通りのモノは所有するようになり、商業者は消費者に対する役割を果たせなくなっていきました。その結果、廃業するお店が増えたわけです。

こうした経済的役割に代わって、社会貢献的役割が重視されていますが、それを果たすだけの力が商店街に残っているのか疑問です。

商店街が果たしてきた社会貢献活動は、商店主が自治会、PTAなどに積極的に関わり、商店街が触れ合いの場、地域の人々との情報交換の場として貢献してきたことなどです。社会的役割は、商売がうまくいくという経済面が安定してはじめて可能なことです。空き店舗だらけの商店街に社会的役割を求めることは無理なのです。

一般論として、商店街が果たす経

済的役割と社会的役割を整理すると次のようになります。

経済的役割は①地域経済の振興、②起業可能な場の提供です。

社会的側面は①地域の伝統や文化の継承・発展、②生活における安心・安全の確保、③環境問題など社会的課題解決です。

(2) 商店街の悩み

商店街の悩みを消費者、後継者、地域の3つの面からみると次のようになります。

- ①消費者ニーズを十分にとらえることができない
- ②後継者にとって魅力がない
- ③地域住民にとって商店街は魅力がない。そもそも地元を離れた商業者に住民の気持ちがわかるのか

具体的には、①あらゆる商品を持つ消費者に何を、どう売ればよいのか、②消費者の気持ちが全く読めない、③SC（ショッピングセンター）に流れ、そもそも商店街に来てくれない、④集客施設が郊外移転し街の中心から人が消えた、⑤後継者不在で空き店舗が増加し来街者減少、⑥売って利益を得る経済活動を強調すると人々の理解が得られない、⑦商

店街を活性化しようとすること自体に冷たい視線を感じる、といったところになります。

商店街は今、崖っぷちに立たされているといえます。郊外の山林を切り開いて開発した新興住宅地に住む人は、郊外型SC、ロードサイドのホームセンター、家電量販店へ車で行きます。若い人の中には商店に入ったこともなければ見たこともない、という人がいるのが現実です。

これまで、商店街の魅力づくりのための政策的支援は、集積としての魅力向上のためアーケード、駐車場などのハード面と、イベント・売り出しなどのソフト面に展開されてきました。今は、こうしたカンフル剤をいくら打っても効果は上がらない状況にあるのです。



(3) 地域とコミュニティ

商店街は「地域」と「コミュニティ」という言葉と結び付けられて語られることが多いものです。しかし、これらの言葉の意味がはっきりしません。

一般にコミュニティは、人と人がかかわり、つながる抽象的な空間のことを言いますが、商店街に求められるコミュニティは集う頻度が高く、空間的に制約された範囲をイメージすればよいのではないのでしょうか。

一方、商店街にとっての「地域」のイメージはどのようにとらえればよいのでしょうか。日常的な反復的な関係を指すのか、売買関係に限定した関係を指すのか、生活全般にかかわるサービス提供を求める人との関係を指すのか、あまり明確ではないように感じます。

さらに、これらの関係を商店街が自力で築くのか、誰かの力を借りるのか、ということも考えなければ「地域」のイメージをつかめません。力を借りる人を商店街の「地域」に含めなければ、商店街がその役割を果たせないからです。

(4) 商店街組織

ネットワークを、結束型（排他的）と接合型（非排他的）に分ける考え方があり、商店街組合は結束型で新規参入者にとってはあえて加盟しようという気は起きにくい組織かもしれません。これまで商店街の組織は結束型で強いつながりを求めてきました。しかし、それが新規参入者にとって疎まれるのであれば、接合型に変えていくことも考えなければなりません。

一方、ネットワークをグループとチームに分ける考え方もあります。これはグループを無目的な集団と捉え、チームを目的が明確な集団と捉える考え方です。そして、商店街組織を目的が明確なチームと位置づけて活性化している商店街もあります。

いずれにしても、外部組織や新規参入による再構築が必要なのは間違いありません。そして、それがどこを見ても組織としての基本的な在り方について真剣に考える必要があるかもしれません。

確かなのは、外部組織・新規参入者が惹かれるのは商業空間であって

商店街組織ではないという点です。商店街組織に加盟して商店街活動を担うという発想は、外部組織や新規参入者の頭の中にはないでしょう。だから、商店街組織に意味がないというのではなく、商店街組織もこのことを理解したうえで活動する必要があるということになります。

ダウンサイジングという考え方も商店街組織として検討にあたいするものです。

商店街の規模や業種構成をそれぞれの地域の実態に応じて、魅力ある集積へ再構築することがダウンサイ

ジングです。つまり、商店街の全街区の再生を図るのではなく、現実的な縮小した規模で、店舗やコミュニティ施設（公共施設、子育て支援施設、デイサービス施設、クリニック、広場等）を備えたコンパクトな集積の形成を目指すことも一案だということです。

魅力ある店を増やし揃えるために、商店街有志が商店街組織から独立する形で別組織を設立し、商店街と連携する事業を展開するスピノフ型の事例も検討してもよいかもしれません。

ティ機能を果たしてきました。

今、そうした活動を担う人が不足するとともに、コミュニティの問題が少子高齢化や雇用のミスマッチなどになってきていて、商店街としてコミュニティ機能を果たしにくくなっています。コミュニティの問題に商店街がどう対処したらいいか分からなくなっているのです。

そんな時に起きた東日本大震災

は、地域コミュニティの重要性を再認識させてくれました。商店街は人づきあいの希薄化を防ぎ地域社会の絆を結ぶ限界空間の「場」となることがあらためて期待されているわけです。

商店街活動は単に営利を目的とする商業者によるビジネスの場から、地域社会の人たちが広く課題解決に向けて参加・交流できる場（プラットフォーム）に変わっていくことが求められています。

地域に散在する資源を生かす連携の場となる必要があるということです。例えば、買い物弱者対策は商店街の「場」だけで解決できない問題です。外部との連携が必要なのです。地域の問題を解決するための外部との連携は、商店街の内部資源の限界を克服するためにも有効で、今外部の力を借りて地域の問題を解決することもできます。

社会的課題を解決する事業を通じ、商店街が持続的に経済的価値を見出せる仕組みを構築することが課題となっているのではないのでしょうか。

(2) 商店街の理念の方向性 ～CSVという考え方～

「地域社会にとって利益になることが商店街にとっても利益となる」という新たな理念を仕組みとして持続させるために、CSVの考え方を参考にしてみたいと思います。

この考え方は経営学者のマイケル・ポーターが提唱しているものです。ポーターはCSV（Creating Shared Value）はCSR（Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任）に代わる新たな概念であると言っています。CSVとは「社会課題の解決と企業の利益、競争力向上を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出す」という経営学の新しい理論です。

これを地域社会の価値向上と商店街の経済的利益の関係に应用するのです。商店街は企業以上に社会課題と向き合ってきた存在ですから、CSV理論を「地域社会にとって利益となることが商店街・商店にとっても経済的価値を生む」と考えて真剣に取り組むことができるでしょう。

社会にとって利益になることが、商店街・個店にとっても経済的価値を生むという考え方は、商店街がこ

2. 商店街活性化の方向性

(1) 地域のプラットフォーム

商店街が目指す最重要課題は「魅力ある店を増やし揃えていくこと」ですが、それだけではお客様は来てくれない状況にあるようです。消費者にとって個店の魅力だけが商店街選択の基準ではないからです。

商店街は日頃の商売、季節ごとのイベントで意識せずともコミュニ

れまで見落としてきたものです。逆に言うと、利益（価値）を上げる能力があれば、社会問題の解決を図ることができるということになり、内部資源の限界を克服するために外部と連携し利益を上げることができるなら、地域コミュニティの核としての役割も果たせるということになるわけです。

ポーターはCSVについて、次の①～③の3つの方向を示しています。これを商店街に置き換えてi～iiiで示してみます。

①社会課題を解決する製品・サービスの提供

i 地域社会の課題解決のために商店街・個店が提供できるサービスの創発

②バリューチェーンの競争力向上と社会への貢献の両立

ii 地域社会と商店街・商店の価値をつなぐ連携づくり

③事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献の両立

iii 地域に眠る潜在的な力を活かしてスター化し、ビジネスに結び付けて競争基盤を強化する
商店街・個店に適用するi～iiiについて解説していきます。

i 地域社会の課題解決のために商店街・個店が提供できるサービスの創発…社会課題を事業機会ととらえて、商店街や個店が単独または協働でいかに課題を解決していくかという視点で新たな事業を創発・推進していくことです。「まちコン」(=まちを舞台にした合コン)、「バル」(=飲食店が自慢の料理一皿とワンドリンクをセットしてお客に提供し、客はハシゴして飲み食べ歩く)などは方向性として部分的に一致するものです。

ii 地域社会と商店街・商店の価値をつなぐ連携づくり…地域社会に価値をもたらす事業を計画・実施する場合に、近隣の商店街や外部主体との連携が重要です。両者の価値を共有できる連携づくりが課題となります。「まちゼミ」(=得するまちなかでのゼミナール)による相互学習は一つのイメージです。

iii 地域に眠る潜在的な力を活かしてスター化し、ビジネスに結び付けて競争基盤を強化する…地域にいる人材や資源を生かしてこれをス

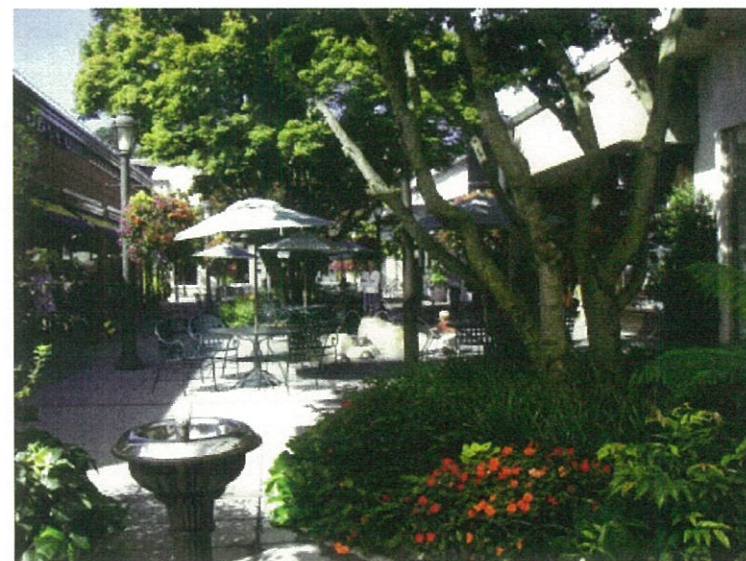
ター化することで、地域と商店街の双方に価値を生み出す競争力を持つ基盤を整備し強化していく方向。たとえば、「日替わりシェフ」「訓練されたガイドが率いるお店めぐりツアー」などがこの例です。

(3) 商店街のイメージの方向性 ～ライフスタイルセンター～

CSVと併せて、商業集積の構造問題としての「快適な商業空間づくり」も注目されています。消費者の

ライフスタイルに合う提案型の商業機能を追求する動きがそれで、ライフスタイルセンターという商業集積がアメリカで誕生しています。我が国にもいくつか作られています。

アメリカのライフスタイルセンター(LCと略す)には、路面の商店街形態でLOHAS(Lifestyle of Health and Sustainabilityの略「健康と環境、持続可能な社会を心がける人々の生活スタイル」)のコンセプトを採用しているところがあります。



アメリカ シアトルの「ユニバーシティビレッジ」

アメリカでLCにやって来る人にその理由をアンケートで尋ねたところ「まちの雰囲気や人間観察」という回答が「ショッピング」を上回っていたそうです。

日本の商店街への非難は、統一的なコンセプトがない、整備が中途半端で部分的、一過性のもの、メンテナンスがない、担い手が不明確等々、ですが、この非難を解決するのが、ライフスタイルセンター（LCと略す）の考え方です。LCは商業集積を「買い物に行く」場所から「街へ出かける」というコンセプトにかえた業態ですから、効率ではなく、コミュニティという物差しが尺度になります。ハード的な環境整備による物理的なコミュニティの顔づくりと同時に、地域住民による自発的な協力・支援機能の場と仕掛けづくりがポイントとなっています。

LCは、かつて商店街を中心とした町内会的な助け合い機能と同じく、エリアコミュニティの核となることを目指している業態ですから、商店街として学ぶことが多いものです。町内会的なコミュニティへの再生を目指し、自らがコミュニティサポートセンターとなるべくLCいう新しい業態へ革新することを考えて

はどうでしょうか。形をまねるのではなく、基本的な考え方を真似ることが重要です。

近年国内においても本格化した高齢社会においてライフスタイルセンターの機能を取り入れた再開発が注目されています。LCの特色は①自然環境、建築デザイン、オープンエア形態、②近隣の人たちと触れ合える地域密着性、③顧客に価値あるライフスタイルを提案、④住民が誇りに思えて元気になるようなまちづくりコンセプト、などです。

つまり、住民が誇りに思えてLOHASを提案できる競争力のある集積ですから、商店街のコンセプトに近いものです。

ハード面の施設としては、専門店やレストランが並び、オープンエアのまちを形成し、石畳の歩道、スマートなアーケード、ストリートファニチャー、ハンギングバスケット、植栽、広場、噴水、シネマコンプレックス、小型観覧車があることもある、といったところでしょうか。

LCはオープンモールであるため商店街と同じモール形態となります。商店街との違いは、開発手法は管理運営などのノウハウを持ったディベロッパーが計画している点に

あります。

地中海風の通りやイタリアのトスカ地方の村のイメージ、スペインのアルハンブラ宮殿のパティオのイメージなど、来街者を癒しあるいはワクワクさせる環境を作るというのがタウン・デザインの基本です。ストリート自体に魅力があり、そのストリートは多くの人々を集める核となっています。

SC理論ではないので、計画的にSCの端に核店舗を配置したり、類似業種をまとめて配置し利便性・買い回り性を高めたりしません。さらに、SCディベロッパーの永遠の課題である、リース面積、高家賃、配置の工夫などは問題にしません。

ですから、自然発生的に形成された商店街に近いアイデンティティを持っているといえるのです。商店街は自然発生的だからテナントミックスに計画性がないという非難をLCはプラスに転じているわけです。

LCは「地域～広域」という規模に基づく定義もありません。地域の生活者の感性や地域文化の再生と活性化を担う地域コミュニティの場の創造を目指していて、成熟した生活者をターゲットとしています。中流以上の比較的裕福な住宅地の中か、

その隣接地に立地するという特性を持っています。

地域にコミュニティの場を提供しているLCは、地域の生活者同士の交流ができる機能的な仕掛けが用意されています。「街へ出かける」人にとって魅力のある受け皿が用意されているのです。

「街に出かける」生活者には楽しい、面白い、くつろげる、という快適な環境デザインのおもてなしが必要です。多様な価値観に基づく生活スタイルを意識したアップグレード志向、大人が楽しめるテナントミックスを目指しています。たとえば、若い世代を集めるファーストフードではなく、テーブル・サービスがしっかりしたレストラン業態が求められています。

ベビー・ブーマー世代、そのジュニア世代などが台頭し、消費意識の分散化が起り、モノの販売から感性や思考、価値観というライフスタイルの展開に対応したマーチャンダイジングを実現するのが、LCなのです。核店舗も重要ですが、高品質で生活提案力がある専門店が主役となっています。

市立文化センターも、劇場と図書館も、イベントホールもあり、その

前には市民広場が広がっています。LCは、SCに対する反発や商店街が持つ限界性やコミュニティ空間を郷愁として求める人たちから多く支持されています。このことは、顔見知りの人たちの井戸端会議や憩いの場、身の丈感、対面販売といった、伝統的な商店街の魅力が徐々に見直されている現状と合致するものと言

えるのではないのでしょうか。これからの商店街は高齢社会を見据えてLOHASをコンセプトとして、商店街本来の持ち味を生かす意味から、街づくり会社やディベロッパーとの連携を視野に、身の丈に合わせた地域商業の機能追求と機能分担の在り方を模索していくことが肝要です。

3. 方向性の具体的行動

(1) 基本

集積の再構築の際に重要なことは、商店街が、誰に対して、何を提供しようとしているのか再確認することです。マーケティングにおけるSTP（S：顧客特性に応じた市場細分化、T：ターゲティング、標的市場・顧客の設定、P：ポジショニング、競合に対する独自の競争地位の確立）を明確にすることを通じて集積及び個店としての魅力の再構築の方向や内容を確認すべきです。

郊外から都心への居住回帰、買い物難民といわれる消費者の存在、コ

ミュニティ崩壊などは商店街にとって追い風と言えないでしょうか。こうした現象は商店街に対する根強い期待を示しているように感じます。この期待に応えるため、これからは「万人向けの八方美人的役割」ではなく「選択的で狙いを定めた商店街」が求められています。

(2) 新陳代謝

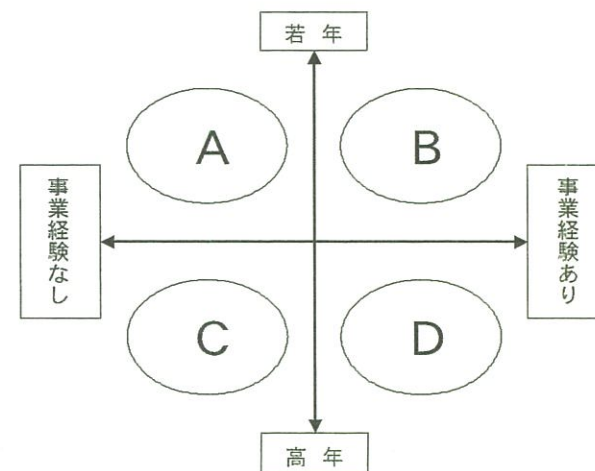
商店街は、長期衰退傾向にあり、役割を果たせなくなっています。これを打開するためには、商店街の魅力を再構築することが必要で、魅力とは「集積としての魅力」と「個店としての魅力」の両面から考えなければなりません。

個店の魅力を高めることと、それに対応できない商店の退出を促すこと、つまり新陳代謝を図ることを通じて集積としての魅力の再構築が求められているのです。

そのためには人材の新陳代謝が必要です。店主が高齢化し後継ぎが

いない商店では、物理的にも地域住民のニーズに応えることができません。ニーズに応えるために人材を商店街の外から確保するしかないわけです。内部からの確保に期待できないなら、商店街周辺にいる創業に関心のある人を集める方法を考えなければなりません。開業セミナーや開業支援制度のPRで、お店を持ちたいが知識が乏しい人をサポートするところが増えていきます。

その方法も様々です。「あなたも商店主支援事業」を行っている行政があります。この支援策の目標は「10年は続く店づくり」で「開業がっちり応援コース」（補助上限150万円）、



「開業プチサポートコース」(補助上限 20 万円)と 2 つのコースを設定して創業を後押ししています。

「新たな商店主育成事業」という空き店舗での開業を支援する制度もあります。新しい商店主の研修の場を整備し、空き店舗での開業の機会を提供しています。募集は折り込みチラシ等で行っていますが、このセミナーは述べ 60 名が参加し、2 名

が開業にこぎつけています。

新規参入には、事業経験の有無にかかわらず、前頁の図 A B ゾーンの若者の起業、特に女性に期待したいところです。輸入雑貨・古着など独自の付加価値を提供できる物販業、カフェやバー等の飲食店、アーティスト・クラフトマン等の工房付ギャラリーなどは商店街に活気をもたらしてくれるものです。

外部組織との連携や外部からの新規参入は、新たな顧客や利用者の増大を生むものです。さらに、商店街構成メンバーの世代交代による集積の魅力も向上し商店街の魅力の再構築になっていくのは間違いありません。

新規参入を支援する事業を通じて分かったことは次のようなことだと報告されています。①商店街のポテンシャルは非常に高いこと、②賃料の無料期間は短くし、ある程度の自覚と責任が持てる環境にすること、③商店街や組合員とのコミュニケーションを十分取る必要があること

空き店舗対策事業では補助金の切れ目が退店の時になることが多いことを反省して、商店街をよく知り、愛着のある人材の発掘が望ましいのではないのでしょうか。お店を持ちたいという意欲のある人を小さい規模から商店街で育てていくという対応が必要になります。事業経験のある・なしに関わらず、意欲のある若者、女性に機会を与えてはいかがでしょうか。

(3) 連携

地域社会に散在する多様な主体(NPO、高等教育機関、農業、観光団体、金融機関、医療機関、福祉施設、介護施設、公共交通機関、外国人、企業、一般市民、防犯協会、消防署、行政)と協働し、商業機能とコミュニティ機能を発揮して地域課題の解決に向けた連携が求められるようになってきています。

こうした外部との連携を商店街組織の中に位置づけることも行われています。青年部に加入させたり、組合の賛助会員としたりしています。いろいろな連携がありますが、事例を見てみましょう。

- ①アクティブシニアをボランティアバンク「おたすけ隊」として組織し、その事務局業務を商店街で実施している例。
- ②高齢者に街に来てもらう活動「タウンモビリティ事業」を学生ボランティアとの連携で実現している例。
- ③大学と連携しての商店街内の有料特別講座を開講している例。
- ④周辺の医療機関と連携している例。
- ⑤地域の中学校と連携し中学生あき

「小さくても強い店」を作るための 2 つの支援メニュー

物件探しから、店舗改装・開店まで、 開業の全てを応援します！					最大 150 万円
開業がっちり応援コース					
専属コーディネーター ○	店舗物件紹介・斡旋 ○	家賃補助 ○	店舗・内装設計 ○	店舗・内装施工 ○	
資金・経営相談 ○	販売促進計画 ○	広告・看板製作 ○	店内備品調達 ○	開店後巡回指導 ○	
※上記の内容で150万円を超えた実費は自己負担となります					
商店街開業にあたり 必要な備品・広告費などの一部を応援します！					最大 20 万円
開業プチサポートコース					
専属コーディネーター ×	店舗物件紹介・斡旋 ×	家賃補助 ○	店舗・内装設計 ×	店舗・内装施工 ○	
資金・経営相談 ×	販売促進計画 ×	広告・看板製作 ○	店内備品調達 ○	開店後巡回指導 ×	
※上記の内容で20万円を超えた実費は自己負担となります 資金・経営相談は、富士商工会議所の相談事業が利用できます					

あなたも商店主支援事業チラシ

んど選手権を実施し起業を体験させている例。

- ⑥地元の商業高校とNPOが運営する常設型のチャレンジショップを設置している例。
- ⑦大学が「地域貢献」の目的意識を明確にしてカフェ&ベーカリーを運営している例。
- ⑧女子短大が商店街の空き店舗で雑貨店を開き「起業体験実習」を実施している例。
- ⑨商工会議所・市役所との連携で「昭和の町」を実現している例。
- ⑩大型店との連携による「ふるさと商店街フェア」を開催している例。
- ⑪他商店街との広域連携による「商店街グルメグランプリ Show - 1」を実施している例。

こうした連携が必要とされる背景は、商店街活動を担う人材が少なくなってきたことがあります。少ない人材で商店街活動をするには、外部と連携するしかありません。

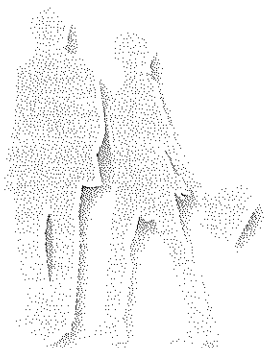
その際に気を付けなければいけないチェックポイントは次のようなものになります。

- ①ビジョン、目的を明確にする。
- ②単独では「十分活動できない」ことを認識する。
- ③多様な組織を受け入れる開かれた

商店街への脱皮を意識する。

- ④既存の「小さな連携の芽」を発見して育てることも検討する。
- ⑤補助事業の活用を考慮する。
- ⑥相手先のキーマンを探す。
- ⑦双方のメリットの実現を考える。
- ⑧連携協定に協力内容を明確に規定する。

取組の過程で外部組織や新規参入者との対話、交渉、新たな連携の機会が増えることから、商店街組織内も含めて活発なコミュニケーションが必要となります。商店街におけるネットワークのあり方にも大きな影響を与えるものです。コミュニケーションの活発化が外部に対して開かれたネットワークを形成し、更なる外部連携、新規参入者の出現を促進し、実質的かつ多彩な連携が可能になっていくものです。



(4) お得意様づくり

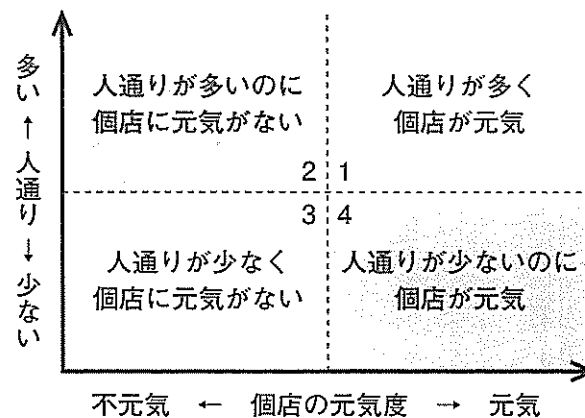
いつの頃からか、人が来ても売れない（下図の第2象限に当たる商店街）という言葉を目にするようになりました。人が来ても売れないのは個店のやる気の問題だと言われてきましたが、それで片づけてよいのだろうかという疑問はありました。

個店のやる気に原因があるのは間違いないのですが、商店街活動としての人の集め方にも問題があるという気がしていたのです。企画から実行まで企画会社任せのイベントでは、商店街らしさが生まれません。集まった人はイベント見物だけで帰ってし

まうのは仕方のないことです。今回調査した事例の中でも、綱引き大会のようなイベントは負けチームはすぐに帰ってしまうので、人が集まっても購買に結びつかないという話を聞きました。

一方で、「人通りが少ないのに個店が元気」な商店街があることも分かりました。人通りが少なくても個店が元気の商店街が実際にあります。元気な理由は個店の努力の賜物と言えるのですが、努力する店が集まっているとすれば、商店街が何か関与していると考えられます。街路灯も街区も清掃が行き届いていて、個店が元気なら商店街が個店の元気

商店街の人通りと個店の元気の関係



を支えているに違いないのです。元氣な個店の集積がお得意様を作る、お得意様をつかんでいるから商店街も個店も頑張れる、この好循環こそ商店街活性化の方向です。当たり前のことですが、商店街はこれまで人集めに躍起になっていて、この基本を忘れていたかもしれません。

好循環のベースにあるのは、顧客に喜んでもらうこと「お得意様づくり」なのは間違いありません。事例調査した商店街のリーダーが「これまでやってきたことはお得意様づくりだった」と語った言葉には説得力がありました。基本に帰り、お得意様づくりから商店街活性化を模索していく必要がありそうです。

○ファン作り方のイベント

いつの頃からか、まちコン、まちなかバル、まちゼミ、などの取り組みが活発になってきました。イベントで人を集めても売れない、ということから、コミュニケーション型のイベントとして取り入れられたものですが、それぞれの特性や仕組み等を理解せず、表面だけ模倣してもうまくいきません。

「まちゼミ」は「買うことを前提としない」という独特な取り組みで

す。店や店主を理解してもらい、リピーターになってもらうことに主眼があるので、中長期的な観点から効果を考えるべきものです。そのことを理解しないと失敗します。

○商店街の「三方よし」

マップ作り / まち歩き、100円商店街、まちコン、まちなかバル、まちゼミ、どれも商業者、顧客、地域の三方によい取り組みといわれています。

商業者には、事前準備から事後の検証まで誰に、何を、どのように提供するかを考える機会を提供しますから意義あるものです。

顧客には、店や店員について知り、発見する機会を提供します。普段、入りづらい店に入って、店主・店員を理解し、客同士のコミュニケーションが生まれます。

地域にとっては、街や店を舞台にすることで回遊性を高め、地域の魅力を向上させるメリットがあります。

こうしたイベントが普及した背景には、「イベントをすれば人は集まるが、売上が上がらない」、「何のために苦労してイベントを開催しているかわからない」、「次回は担い手

として参加したくない」、といったいわゆる「イベント疲れ」が広がっているという事情があります。

そのため、従来の商店街組織という枠を外し、やる気のある人だけでも取り組み、一過性ではなく、販促効果のあるイベントに取り組みたいという考えが広がったわけです。

不活発な商店街では次のような話をよく聞きます。「不景気、競争激化など厳しい環境の中、後継者がいない、従業員も減らしている、そんな状況だから商店街活動に割ける人も時間もない、商店街活動に関わって理事にさせられて抜けられなくなったら大変だ。」「賦課金払っても何のメリットもない、商店街組合に加入しない者が増えているから、街路灯の電気代だけ負担して、商店街組合からは脱退しよう、商店街活動に関わらない方が無難だ。」

こうした商店街が、お客様に提供してきた商店街活動は、おそらく、物まね、借り物、場当たりの商店街活動だったのではないのでしょうか。

○商店街活性化に必要な資源

活性化している商店街がやっていることを真似してもそれは借り物、場当たりのだから顧客に見破られすぐに飽きられてしまいます。

物まねを止めオリジナリティを出すには、商店街として情熱と真心を束ねることから始めなければなりません。束ねるために必要なものは資金、本気の人、対話です。これらの組織資源を調達しながら、核となる商店街活動を考えていくことが商店街によるお得意様づくりの王道です。起死回生の方法はなく、みんなで汗水流しながら考え、実行し、修正していく活動を継続するしかお得意様を作る方法はないのではないのでしょうか。



(5) 商店街の強みづくり

○商品、個店の魅力

商店街の強みの基本は「買いたいものがある場所」であること、あり続けることです。ですから、商店街活性化は、店揃え・品揃えが基本になります。

店揃えは、魅力ある個店をそろえることです。個店の魅力は店主の商品知識、老舗、商空間、おもてなしの接客、値ごろ感等々によって生まれます。店揃えを充実するために「街なか起業家募集」事業を実施し、繁盛店づくり、商店街のネットワークの仲間になる起業家候補の発掘を行っている商店街があります。

品揃えは、買いたいと思う商品（こだわり商品、ここにしかない逸品等々）を揃えることです。それがきちんとそろっていることが重要です。

商品・店舗といった買い物の魅力以外の要素も重要で、これからは商店街が楽しいとか街並みや環境が良いとか、商店街自体として「行きたい場所」になることが求められます。そのために必要なものを「再生」「創造」「プロモーション」の3つをキーワードに考えてみます。

○再生

商店街の「再生」とは地域の誇れるものを再発見すること、そして、埋もれていた財産を再評価・再生していくことです。たとえば、「歴史」「建築」「街並み」などあらたな価値を見出し再生していくことで、商店街に付加価値を生み出すことができます。たとえば、次のような例があります。

昭和の看板と昭和のおもちゃで「昭和」を再生している例。

地元の料理自慢を発掘し、空き店舗を改装した店舗でその腕を披露した惣菜を販売して成功している例。

これらの例は地域に埋もれていた歴史、人材、技術、腕という資源を発掘し、再生させている例ということになります。

○創造

従来ないものを創造する場合はコンセプトの明確化がポイントになります。

「ともに 暮らす、働く、生きる」をコンセプトに空き店舗対策を行っている商店街があります。このコンセプトのもとに、子育て村、寺子屋塾、青春食堂、手仕事村などを開設し、まさに「暮らす・働く・生きる」を展開しています。

このほか、商店街に学びの場を持って来るといったコンセプトで、学生がカフェ・ベーカリーをオープンしているところもあります。

「困っている人がいたら助ける」というシンプルなコンセプトのもとに、高齢者施設等へ「出張商店街」、庭の手入れなどを助ける「ボランティアバンクおたすけ隊」を実施している例もあります。

いずれも従来考えてこなかった創造的な活動と言えるものです。

○プロモーション

強みは伝わらなければ意味がありません。商店街の活動や魅力、価値を発信し、地域生活者にきちんと伝えていくことも重要です。次のような例があります。

街で活躍する様々な人々を紹介した「顔が見える」タウンガイドを作っている商店街。

36年続く月1回の「ばか値市」の折り込みチラシを3大新聞に2万枚入れ続けている商店街（テレビ、ラジオの取材は積極的かつ丁寧に行っている）。

こうした、地域の生活者に商店街の「売り物」をアピールしていくことは重要なことです。



事例調査先の商店街概要

組合名	概要	特徴
みやのかわ（商振）	・所在地 埼玉県秩父市 ・店舗数 約115店	・出張商店街「楽楽屋」は、商店街有志で高齢者施設や過疎地域へ商品を持ち込んでコンパクトな商店街を実施する事業。・最近ではアニメツアーリズムの舞台として若者に人気。・国際劇場をレストランにし「みやのかわ丸ごと大家族」プランを計画中。
砂町銀座（商振）	・所在地 東京都江東区 ・店舗数 約180店	毎月10日に開催する「ばか値市」は、各商店が「ばか値商品」を用意して激安価格で販売するもの。昭和51年に初めて以来継続し40年近い歴史がある。三大新聞に毎回2万枚の折り込みチラシを入れ、地域に浸透した伝統行事になっている。
岩村田本町（商振）	・所在地 長野県佐久市 ・店舗数 約40店	地域密着顧客創造型商店街として、「ともに暮らす、働く、生きる」をコンセプトに、コミュニティスペース「おいでなん処」、子育て支援の「子育て村」、教育の場「寺子屋塾」、高校生が運営する「青春食堂」、地域で運営する居酒屋「ふくろう亭」などを展開。
吉原（商振）	・所在地 静岡県富士市 ・店舗数 約77店	来街者のトイレ、休憩所「吉原小宿」、NPOと連携した高校生のチャレンジショップ「吉商本舗」などを拠点に各種イベントを展開している。ご当地グルメ「富士つけナポリタン」も有名である。「富士つけナポリタン大志館」は全国区の事業に発展している。
日比野（商振）	・所在地 愛知県名古屋市中区 ・店舗数 約74店	地元の大学が「大学と地域をつなぐ架け橋」として「地域連絡センター」を設立。その一環として大学生が経営するカフェ&ベーカリー「マイルポスト」を展開。大学生の商店街インターンシップ事業で、地域活性化と学生の自分探しの場となっている。
紺屋町（商振）	・所在地 島根県浜田市 ・店舗数 約36店	人通りはそれほど多くないが個店が輝く商店街である。商店街の人たちが総出で、地域の人々が参加して各種のイベントを行う。近隣の女性に評判な「月待ち」という月見イベントは、個店と来街者の会話を重視した静かなイベントで人気がある。
六ツ門（商振）	・所在地 福岡県久留米市 ・店舗数 約35店	・六ツ門大学は年間500以上の講座を提供し、シニア層を中心に年間延べ5000人以上が受講。・タウンモビリティ事業は学生ボランティアが高齢者・障害者の買い物、食事のサポートをするもの。・起業体験学習、市民連携のわくわくマルシェも人気がある。
健軍（商振）	・所在地 熊本県熊本市 ・店舗数 約70店	・福祉・子育て機関との連携による医商連携の次世代型街づくり事業を展開。・いきいきショッピング事業は地元のタクシーを活用した買い物商品持ち帰り事業。・やりがいビジネス創造事業は、元パティシエ、料理自慢の人に自己実現の事業機会の場を提供。
豊後高田市商店街連合会	・所在地 大分県豊後高田市 ・店舗数 約136店	近隣の8つの商店街で「昭和の町」に取組んでいる。埋もれていた昭和の建物を修景し、昭和のおもちゃなどを展示した「昭和ロマン蔵」を整備するなどし、町を案内するガイドツアーもセットして年間40万人（23年度）を集客している。
宇宿（商振）	・所在地 鹿児島県鹿児島市 ・店舗数 約100店	・近隣の商店街とともに「商店街グルメグランプリ事業（Show-1）」を行っている。それぞれの商店街に名物料理がある。それを楽しむイベントである。・中学生あきんど選手権は、中学生にビジネスを学習させるチャレンジショップ事業である。

商店街近代化推進シリーズ

- 平成 3 年度 No.37 商店街再構築とその具体的方策
- 平成 4 年度 No.38 商店街活性化のための組織運営の進め方
- 平成 5 年度 No.39 地域社会の活性化と商店街の果たす役割
- 平成 6 年度 No.40 環境激動下における商店街活性化の方向
- 平成 7 年度 No.41 高齢化社会における商店街のあり方
- 平成 8 年度 No.42 中心市街地の空洞化に対応した街づくり・店づくり
- 平成 9 年度 No.43 中心市街地の活性化と商店街
- 平成 10 年度 No.44 中心市街地商店街の活性化方策
- 平成 11 年度 No.45 商店街活性化のためのマネジメント
- 平成 12 年度 No.46 商店街運営の円滑化にむけて
- 平成 13 年度 No.47 個店・商店街のマーケティングのあり方
- 平成 14 年度 No.48 より快適な商業環境をめざして
- 平成 15 年度 No.49 商店街インターネット活用術
- 平成 16 年度 No.50 産学連携による商店街の活性化
- 平成 17 年度 No.51 円滑な一店逸品運動の実施に向けて
- 平成 18 年度 No.52 中心市街地・商店街における空き店舗対策
- 平成 19 年度 No.53 商店街ブランドづくりに向けて
- 平成 20 年度 No.54 商店街と地域連携
- 平成 21 年度 No.55 商店街エコ活動
- 平成 22 年度 No.56 おじいちゃんおばあちゃんのための商店街づくり
- 平成 23 年度 No.57 アンテナショップによる商店街の活性化

◆ 全国商店街振興組合連合会 ◆

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6 SJIビル3F
 電話：(03)3553-9300
 FAX：(03)3553-9303
<http://www.syoutengai.or.jp/>