

I. はじめに

動いていますか？ あなたの商店街

過去との決別 次の未来へリスタート！

目次

I. はじめに	1
II. 外的要因と内的要因の関係	3
III. 商店街再生の方向性を考える前に	4
IV. 商店街再生へ向けての5つの課題対応	6
ケーススタディ	
・株式会社油津応援団(宮崎県日南市)	11
・沼垂テラス商店街(新潟県新潟市)	12
V. 商店街サポート組織のご紹介	13



1. 商店街の歴史

商店街のはじまりは室町時代の「市」だったといわれています。その後、お寺や神社の参詣客を迎え入れる門前町や街道沿いの宿場町など、人どおりの多い場所での商売が行われました。鉄道網とともに駅前や住宅地に商いが集積し、戦後には闇市やバラック小屋が、高度成長期には団地などにも商店街が配置されるなど、商店街のルーツは多岐にわたっています。しかし、そのいずれもが、人が集まる場所で商いが行われたという点で共通しています。つまり、商店街の歴史とは、集いの場の歴史でもあったのです。

2. 商店街を取り巻く環境変化

戦後、経済が発展するとモノの生産や消費が拡大し、小売業では流通革命が起こりました。スーパーマーケットの誕生です。セルフサービス方式の登場によって、対面販売は古いスタイルととらえられるようになりました。

乗用車が広く大衆まで行き渡ると、行動範囲が劇的に拡大し(モータリゼーション)、そのことによって都市が郊外へと膨張しました(スプロール現象)。これを商機と見たスーパーマーケットは郊外ロードサイドへ大型店舗を出店、ショッピングセンターなども誕生しました。一方、郊外に人口を奪われた中心市街地では空洞化が加速しました(ドーナツ化現象)。現在では商店街の競合となっているコンビニエンスストアやドラッグストアもこの頃に誕生しています。

近年、インターネット小売業も目覚ましく成長しています。若年層だけでなく中高年層にまでモバイル端末が普及し、小売業のIT化が進んでいます。

3. 商店街に潜む内部要因

上記のような環境の変化は商店街に大きな影響を与えましたが、商店街が疲弊した要因は、外的なものばかりではありません。

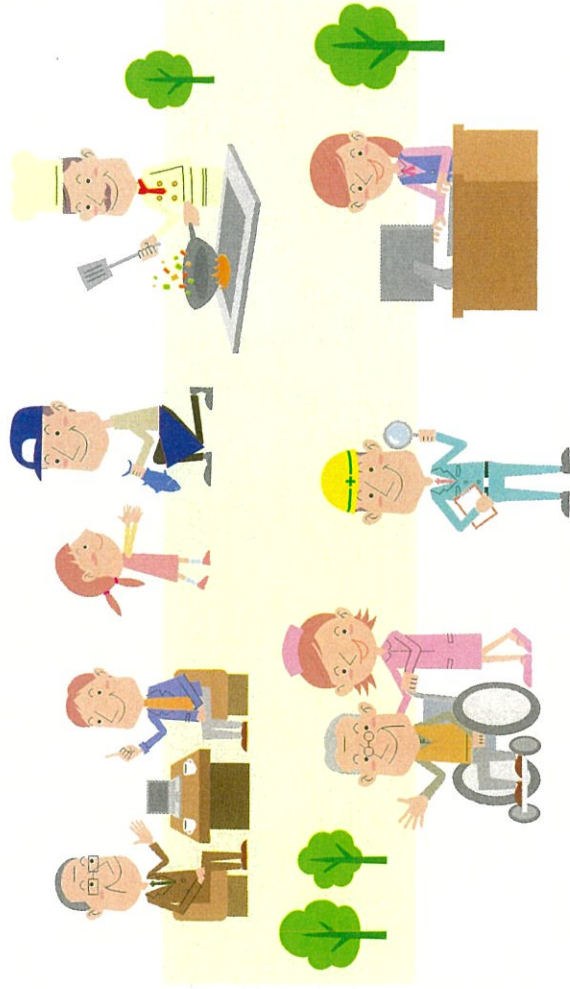
例えば、豊富な品揃えから希望商品を選ぶことが当たり前となり、しかもそれを1か

所で済ませたいニーズが増えました。高齢者が増えたため医療費や介護費の支出がかさみ、モバイル通信の普及は通信費の支出を拡大させました。また、24時間営業が当たり前になったため深夜の買い物も可能になり、自宅ではもちろんのこと、移動中さえも、インターネットを通じて世界中の商品を選んで買えようになりました。

このように消費者のライフスタイルが著しく変化しているなか、商店街では今のお客さまがどこから足を運んで、どのような暮らしをし、どのような物を求めているかをきちんと把握できていませんでした。商店街から人の足が遠のいた理由を大型店の出店や時代のせいにし、きちんと現状を把握・分析して対策を講じてきませんでした。

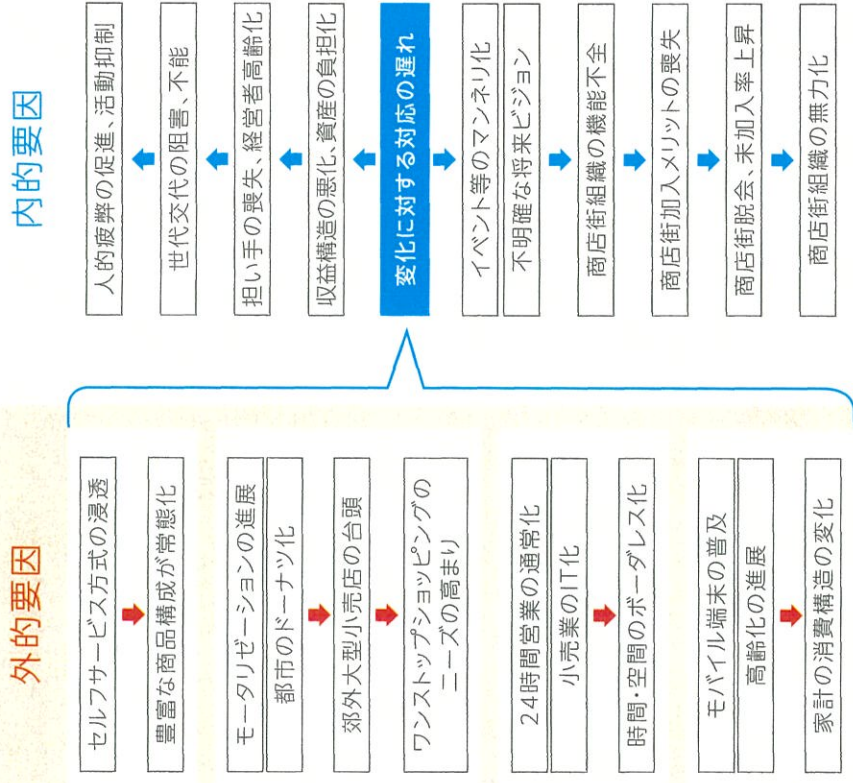
今後、これまで以上に人口が減少し、超高齢化社会が到来します。大型店を含めた顧客の奪い合いが進むため、さらに厳しい環境となるでしょう。こうした未来を見据えたとき、商店街がかつてのような「集いの場」として再生できなければ、競争に勝ち抜くことはできません。そのためには、課題やニーズを拾い上げ、できる手を打っていく努力が必要となります。

逆に、それでもなお自らが努力することを怠り、活性化しない理由を外部に求め続けるならば、個店はもちろんのこと、商店街も、それを取り巻くエリア一帯も、未来を拓くことは難しいかもしれません。



II. 外的要因と内的要因の関係

これまで商店街が疲弊してきた要因は「外的要因」と「内的要因」に分けることができます。外的要因とは社会全体の風潮、内的要因は商店街内部の問題という意味合いになります。



以上のように、社会全体の課題ともいえる外的要因は、商店街の努力で解決できるものではありません。ところが、外的要因がもたらすものは消費者（市場）の変化であり、変化する環境への具体的な対応が後手に回ってしまうために商店街内部の課題が山積していくことがわかります。

Ⅲ. 商店街再生の方向性を考える前に

疲弊する商店街の未来を拓くために一念発起し、これから目指すべき方向性や、それを実現するための戦略を改めて考えるならば、外的要因が足元にどのような変化を起しているのかをきちんと把握する必要があります。

例えば、商店街の500m圏内にどれくらいの住民が暮らしていて、その住民はどのような家族構成で、商店街ではどのようなものを購入しているのでしょうか。例えば、交流施設や学習塾など、商業機能以外の暮らしの機能について商店街への期待はなののでしょうか。

公表されている統計資料や市役所・商工会議所などが保有しているデータ資料を活用したり、住民に対してアンケート調査を実施することによって、地域の現状や課題を客観的に把握することが可能となります。

こうした客観資料を集めたうえで10年後の将来を想像し、商店街が目指すべき方向性(将来ビジョン)を定めましょう。

将来ビジョンの策定は、この後に述べる様々な具体手法の基礎となるものであり、この作業をないがしろにしてしまうと取り組みが行き当たりばりたりなってしまう危険性もあるので、くれぐれも留意が必要です。

『調査』と聞くと、難しくそうなイメージですが、実は簡単にできる調査もあります。

商店街のお客様はどこにいる？

① 商圏調査

お客様の求めているものは？

② 消費者アンケート ③ グループインタビュー

商店街の魅力は？

④ 人気店やここにしかない商品、サービス
⑤ 普段は気付かないまちの魅力

商店街の方向性

将来像／将来像に合った計画づくり

① 商圏調査

まずは、商店街の周辺にどんな人が住んでいるか、どんな人が働いているのかを調べます。人口などの統計は、市役所のホームページに掲載されています。また、市や商工会・商工会議所が既に調査している場合もありますので、一度、問い合わせしてみてください。

② 消費者アンケート

商店街の周辺に住んでいる方々は商店街のことをどう思っているでしょうか。「駐車場がない!」「トイレがない!」?それだけにとどまらず、お客さまが商店街に来る理由や暮らしの困りごとを調べてみましょう。

③ グループインタビュー

商店街の周りにお住まいの方々の『生の声』を聞いてみましょう。より具体的に、お客さまの暮らしや困りごとがわかり、新しいアイデアが出たり、新しい仲間ができることもあります。

④ 商店街の個店力

商店街にも人気店は存在します。あなたの商店街の人気店は、どんなお店で、どんなお客様が来ていますか?また、あなたのお店の価値には、どんなものがありますか?

⑤ 街の魅力探し

普段から見慣れていると、意外と気づかないものが街の魅力です。建物だったり、お店だったり、名物店主だったり。外からの目で街の『素敵』を探してみてください。

こうした調査を実施するにあたって、(株)全国商店街支援センターなどの支援メニューが活用できる場合があります。

IV. 商店街再生へ向けての5つの課題対応

厳しい逆風のなかでも自らの努力によって賑わいを取り戻し、再び活性化している商店街には課題に対応する共通のポイントがあります。
これらの5つの課題対応についてQ&A方式で紹介いたします。

Q

商店街の具体的な将来ビジョンを描けない



A

商店街活性化の具体ビジョンや活性化に向けた個別戦略を立案・実践していくにあたって、現在の商店街組織で対応していくことが難しい場合には、専門的な知見を持つマネージャーを確保することが考えられます。

こうした人材の相談については、まちづくり人材の育成からマネージャーの紹介、また、具体的な事業サポートまでを行う一般社団法人全国タウンマネージャー協会などへ相談し、最適な人材を確保することをお勧めします。

マネージャーの活用については、専従者として雇用する方法もありますが、課題を解決するためにスポット的に活用することも可能です。



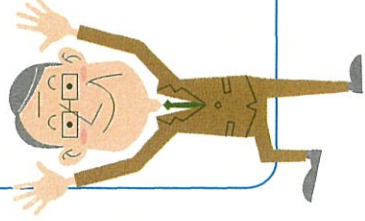
A

「資金」は、多くの商店街が抱える課題です。
一過性のイベント補助金等の活用を停止もしくは可能な限り抑制し、そこで使われていたマンパワーを、収益性を重視した事業へと振り向けます。

商店街やエリアのなかで収益性が見込める事業は複数存在しています。地域性を考慮すると一概には言い切れませんが、例えば駐車場事業や地域ポイント事業などが一例として挙げられるでしょう。また、地域課題の解決を事業化すること（コミュニティビジネス）も検討する必要があります。

なお、ここでの収益性とは、「稼ぐ」というプラス方向のベクトル（＝利益）だけでなく、近隣商店街組織や連台会組織などの事務を統合するなどマイナス要素の抑制（＝経費削減）によって生み出される収益も含めて考えます。

いずれにしても、補助金に頼るのではなく、事業による収益獲得（または経費削減）→還元・再投資（イベントや事業）のサイクルを速やかに構築する必要があります。



Q

お金がなくて事業ができない





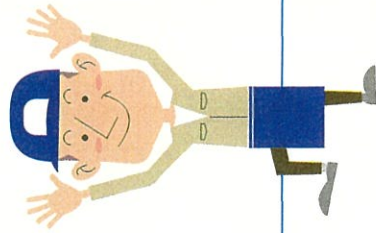
Q 今までの活動だけで手一杯で、それ以外の活動まで手を広げられない

A 全国には多数の「まちづくり会社」という組織が存在しています。その多くは中心市街地の活性化をはじめとしたいいわゆる「まちづくり」を推進するための組織ですが、商店街組織を支えるために設立されたまちづくり会社も存在しています。

組織として疲弊状況にある商店街の再生には、「まちづくり会社」の存在は、とても大きな支えになるでしょう。この組織へ新たな人材と収益を集集させることによって、商店街の活性化に向けた事業を主体的に推進することが可能となります。

ただし、こうした組織を設立するためには、現在の商店街や街、そして地域の自治体や商工会議所・商工会との連携が必要になってきます。

まちづくり会社は容易に設立できるものではないため、この場合にもタウンマネージャーなど、専門知識を持つ組織や人材の支援を受けることが現実的です。



Q

今の組織体制では、もう難しい

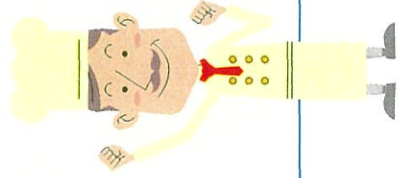


A 商店街組織が硬直化している、疲弊しているなど、既存組織での活動が困難な場合は、志を同じくする個店が集まって新しい組織を作り、活動を展開することが考えられます。

組織形態は、法人格を持たない任意組織(グループ)や、NPO(特定非営利活動法人)、協同組合、株式会社などが考えられ、事業内容によって選定する必要があります。

また、商店街の組合員に限らず、地域で活躍する組織や人材と広く連携して、新たな事業に取り組んでいる商店街も多く見られます。これまでにない新たな試みが商店街で実施され、それをメディアが報道すれば、情報の拡散効果によってさらに新しい人材が街に関わる循環が生まれます。新たな人材は、また違った角度からのプロジェクトを持ち込むかもしれません。

こうしたコミュニケーションと事業の連続性のなかで、商店街と新たな人材の関係性を徐々に深めていくとともに、関わる人材の多様化を連鎖的に進めます。



Q

色々な人材が商店街に関わるきっかけはどうやってつくればいいのか？



A

● イベントを通じたきっかけづくり

商店街に限らず、地域内で活躍する若手人材が、街なかを舞台にどんな活動や事業を行いたいと思っているかという点について、商店街側ではきちんと把握しているでしょうか。まずはそうした人材と接触し、想いや考えを徹底的にヒアリングします。話を聞いた結果、「これなら実行できると見込まれるプロジェクトがあれば、速やかに実施を支援してみましよう。

なお、この段階では商店街側からあまり口出しせず、主体となる人たちの自主性に任せることが肝要です。

● 建物のリノベーションを通じたきっかけづくり

近年、古い建物のリノベーション(再生)が注目を集めています。リノベーションによって、街なかで事業を考える新たな人材に対して、既存不動産を安価な空間(店舗)を提供することが可能となり、街に関わる人のネットワークがさらに広がりをみせることが期待されます。

商店街は、新しい人材や組織が事業展開できるよう、地権者や地元組織との橋渡しという大きな役割を担います。

全国でリノベーション事業を展開している一般社団法人リノベーションまちづくりセンターや各都市に存在する建築士会などと連携して進める方法があります。



ケーススタディ
株式会社油津応援団
(宮崎県日南市)

日南市の人口：54,895人(平成29年3月1日現在)
住所：日南市岩崎3丁目7-32
電話：0987-67-5634
H P：http://www.aburatsu-o.com

かつての賑わいが失われ、長らくシャッター通りとなっていた油津商店街。この再生にあたり、従来のような補助金投下ではなく、専門人材を街に住ませ、市民との対話を重視する手法が採用されました。専門人材は好待遇に公募し、「自走できる商店街づくり」を掲げた木藤亮太氏が選ばれました。

これまでの商店街再生事業がなかなか成功しないのは「商店街のためだけの再生事業」という観点があったからではないか。こうした仮説のもと、木藤氏は、店舗誘致や空き店舗解消だけでなく、商店街が持続的に歩むために街と人とを育てるプロジェクトを進めてきました。

商店街支援に持続性を持たせるために㈱油津応援団を設立しました。同社は純民間ながら、行政と連携して様々な事業を実施し、それを通じて若手人材の育成なども手掛けています。また、市民に親しまれてきた喫茶店をリノベーションして再生し、人気の豆腐店を飲食店へと業種変更するなど、住民の共感を生み、支持されるコンテナツづくりを意識しています。

その他、食、交流、情報発信など複数の施設・機能をコンパクトに集約した多世代交流モジュールを開発しました。施設の一角を占める交流スペースには、市民の目線に立った空間や設備が整備されています。

これらの事業と併行して、市では、地方都市への進出を検討しているIT企業へアプローチをはじめました。その結果、平成28年度内に6社のIT関連企業が油津商店街の空き店舗に進出することになりました。こうした企業誘致によって商店街に働く場が創出され、街に新たな人の流れが生まれはじめています。



ケーススタディ

沼垂テラス商店街
(新潟県新潟市中央区)

新潟市中央区の人口：176,481人(平成29年3月1日現在)
 住所：新潟市中央区沼垂東3丁目5-22 (㈱テラスオアフィス)
 電話：025-384-4010
 H P: <http://nuttari.jp/>

江戸期からヒトとモノの結節点であったものの、都市の大型再開発に翻弄され、市場としての機能を喪失してしまった沼垂地区。そこで取り残されたあった長屋を改装し、昭和レトロな雰囲気を残しながらも新しく生まれ変わったのが「沼垂テラス商店街」です。地元で活気を呼び戻したいと考えた田村寛氏の熱意が商店街再生の途を開きました。

沼垂テラス商店街は、特殊な再生手法を採っています。特筆すべきは、高齢化により機能が低下した既存組織になり代わり、商店街そのものを管理・運営する法人として㈱テラスオアフィスを設立した点といえるでしょう。同社が市場跡長屋の土地建物をすべて買い取り、全土地建物の所有者として単独で商店街の将来ビジョンやテナントミックス戦略を描いたうえで、「沼垂にこなければ出会えない店」を中心にテナントを選んで再生を果たしています。

こうした不動産取得による再生については、言うまでもなく資金が必要となります。同社は地元金融機関との綿密な協議を経て非常に困難な商店街再生計画を立案し、融資の実行にこぎ着けました。現在は当初計画通りに資金運用がなされており、大きな収益が生じることはないものの、着実に事業を遂行しています。

商店街再生後も、朝市や冬市などソフト事業の展開を図りつつ、商店街名物の物販展開も行っています。また、長屋が埋まってしまったこともあり、商店街近隣の空き家を賃借または購入し、本屋やゲストハウスを開業させるなど新たな取り組みを進めています。



V. 商店街サポート組織のご紹介

商店街が疲弊している要因の多くは、商店街活動の延長線上で解決できる範疇を大きく超えています。活路を見出すために自らが努力することは大前提ですが、先に示した2つのケーススタディからも分かるとおり、旧来の組織体制や限られた関係者だけで乗り越えることは極めて困難です。

こうしたなか、商店街組織や街の活性化を目指す際の第一歩は、商店街自らが問題意識を再認識し動き出すことです。そして、地元の行政・団体・機関等の連携は必要不可欠です。そこから始まり、広がるネットワークから新しい力が生まれ、道が開かれていくことが期待されています。そうした過程では、多様な関係者の意見を調整する力も重要となるでしょう。コーディネーターを含め、必要に応じて専門家を活用しながら商店街の再生を進めていきます。お困りの課題がある場合は、先ずは相談からです。

<サポート機関>

- 独立行政法人中小企業基盤整備機構(各種アドバイザー派遣事業)
<http://www.smrj.go.jp/keiei/machizukuri/>
- 株式会社全国商店街支援センター
<http://www.syoutengai-shien.com/>
- 一般社団法人全国タウンマネージャー協会
<http://www.jptma.net/>
- 一般社団法人リノベーションまちづくりセンター
<http://www.renomachi.com/>

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 SJビル3F
 電話:03-3553-9300
 FAX:03-3553-9303

<http://www.syoutengai.or.jp/>