

地域活性化

01E237 山崎 将平

【はじめに】

商業統計調査によると、我が国の小売業商店数は戦後一貫して増加してきたが、1985年の調査で初めてその大幅な減少が確認され、以後、減少傾向にある。

その減少の中心は、従業員規模4人以下の小売業であり、特に、1～2人規模の零細小売業の減少が著しい。原因として…

- ① 消費・購買行動の変化に対して、競合先に比べ十分な対応を怠ったこと
- ② 店主の高齢化
- ③ 後継者不在

の3点を挙げることができる。

現在、全商店街のうち、空き店舗のある商店街は85%を占め、1商店街当たりの空き店舗比率は8.8%、空き店舗が1割を超える商店街は全商店街のうちの約3分の1にのぼる。

空き店舗が多い商店街は、業種不揃いと集積イメージの損傷により、魅力性が減退し、集客力活力の低下をもたらす。これは構成員である各個店の経営不振と空き店舗化を更に招来し、商店街がますます疲弊するという悪循環をもたらすのである。このままの状態が続くと商店街がゴーストタウン化し、市町村の中心と言うべき景観は損なわれるであろう。

そればかりではなく、商店街及びその中心零細小売業者は、その設備・建築物の集合・集積を通して、個性ある地域文化を形成するとともに、地域文化の祭事や芸能などを、地域住民の中心となって担う機能も果たしてきたことから、商店街の疲弊は地域の伝統文化の衰退・消滅をも招来し兼ねないのが現状である。

また、近年、都市の都心や市街地から郊外への人口移動が大都市圏・地方都市圏を問わず進行している。都心への人口集中による地価高騰や交通混雑などの弊害を露呈し始めている都心や市街地を逃れて、生活環境がよく地価の安い郊外地区ないし周辺都市に転居しようとする人々が多くなり、それに加え交通道路体系の整備を背景としたモータリゼーションの進展による消費者のモビリティの変化によって、都市小売業の商圈構造もまた変化している。

従来のようにただモノを並べて売ればよい時代ではない今日において、地域密着型の、いわゆる近隣の住民が毎日足を運んでくれるような商店街となるためにはどうしたらよいのか、街づくりの観点に立った商店街の活性化の必要性が強く主張されるようになってきた。

深刻な財政状況により、「市町村合併」という言葉が論ぜられている昨今において、街の名前が消えたり、象徴と呼ぶべきスポット・行事などが消えていくのは辛いことであり、自分の住んでいる街には活気があってほしいものである。そこで、私は、論文のテーマに

「地域活性化」を選び、その中でも『商店街』というものに着目して、進めていきたいと思う。

Ⅰ.都市小売商業の現状

■ 市場環境の実態

我が国の消費者は、アメリカ型のライフスタイルを追求しており、モータリゼーション、有業主婦の増加、心の豊かさを中心とする快適ライフの追求、合理的消費・購買行動、といった特色あるライフスタイルが顕著である。

即ち、女性の、生き甲斐と追加的収入を動機とする社会進出が当たり前のものとなり、有業主婦が増加してきた。お金があれば何でも買えるというモノが溢れている今日の心の豊かさを希求する傾向にあるため、趣味や余暇にかける時間はますます増えているのが現状である。結果として、買物は土・日のいずれか 1 日に絞り、しかも短時間で済まそうという意識が働くため、ワン・ストップ・ショッピングのまとめ買いが大半である。

また、その日くらいは家事から開放され、休息を求めたいという思いから、ついでに大型店の内部か近隣にあるファミリー・レストランが利用されることになり、商店街に来る必要性は少なくなるのである。

そのような大型店の内部は、空調サービス、子どものアミューズメント施設、清潔なパウダールームが整備され、外部には余裕のある駐車場スペースが完備されているため、消費者にとっては、大型店は申し分のない買物空間なのである。

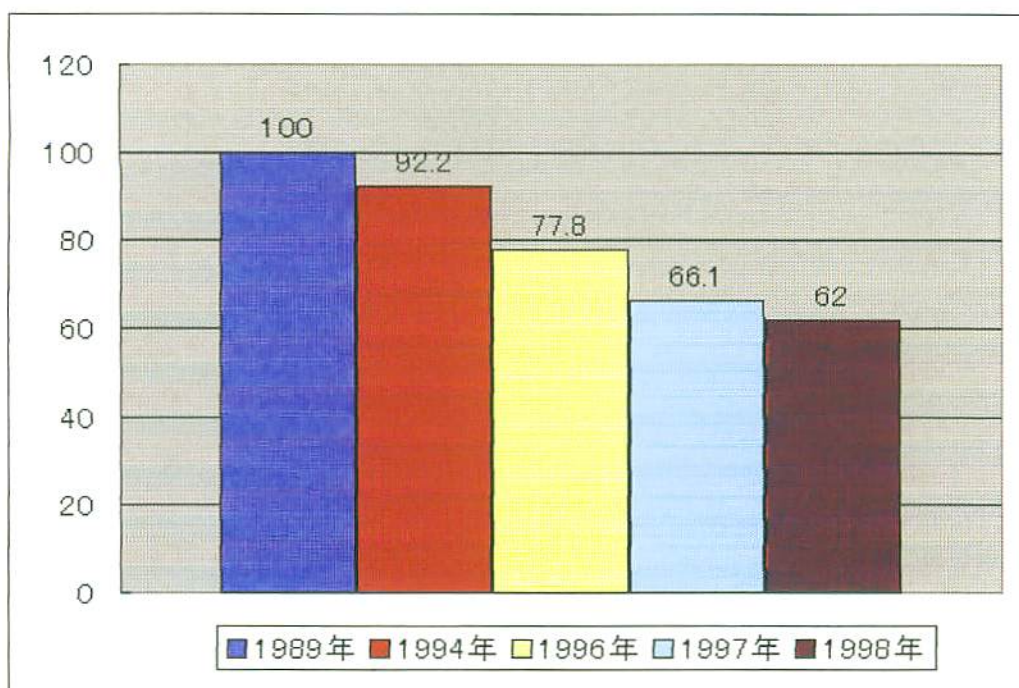
消費者の特徴であるニーズ・ウォンツの多様化傾向は、商店街にとっても大型店にとっても「機会」であるといえるが、消費者としては商店街よりも各種業態の大型店を選択することによって、対処する傾向が強い。

■ 佐賀県の小売集積構造

身近な市場環境の実態として、九州の小売商圏は、近年の高速道路の整備に伴う交通体系により福岡都市圏への一極集中化しているとはいえ、県庁所在地を中心とした都市小売商圏によって形成されている。佐賀県小売商圏にあつては、県都佐賀市を中心として、唐津・鳥栖小売商圏の 3 都市で形成している。これらの 3 つの小売商圏はそれぞれ、福岡 50 km 生活圏エリアにあるため福岡の小売圏域と重複する地域があり、福岡小売商圏の一部に組み込まれるといった商圏を形成しているのが特徴である。

近年、バイパス・環状線沿いにロードサイド商店群ならびに市外に郊外型大型店の立地に伴い、中心市街地では、交通アクセスの未整備、建物の老朽化、公的機関の移転、大型店の撤退、空き店舗の増加などにより空洞化が進展し活力が低下してきており、それに伴って中心商店街への客足が低下し、中心商店街が停滞・衰退している。

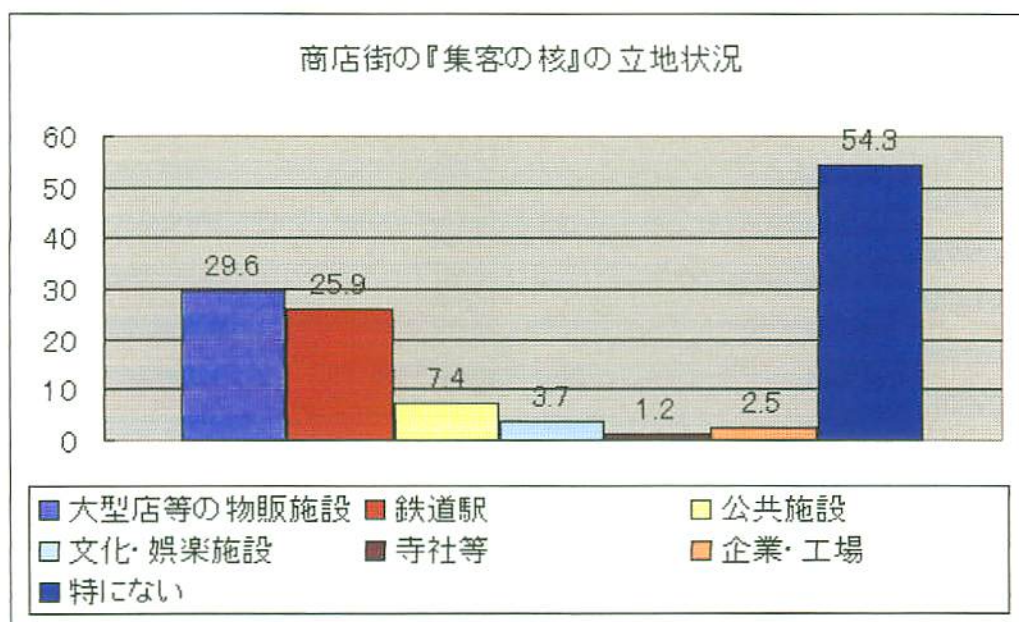
下図は、1989 年を基準(100.0)とした商店街年度別通行量調査によるものである。



■ 『集客の核』の立地状況

集客に関わる特性として、平成 13 年度に行なわれたアンケート調査によると…

- ・ 商店街の中の『集客の核』については、過半数の商店街が「特にない」としており、約 30%が「大型店等の物販施設」、26%が「鉄道駅」を挙げている。
- ・ 規模の小さい商店街は、約 65%が「特にない」としている。また、規模の大きい商店街はおおよそ 5 割が「鉄道駅」を中心に形成されており、約 4 割の商店街に集客機会を持った大型店が立地しているといった状況である。



アクセス手段についての来街特性については…

・全体の約 62%の商店街が「主に徒歩での来街者が多い」、約 41%が「自転車圏の来街者が多い」としており、近隣地を主な集客範囲とする商店街が多く見られる。

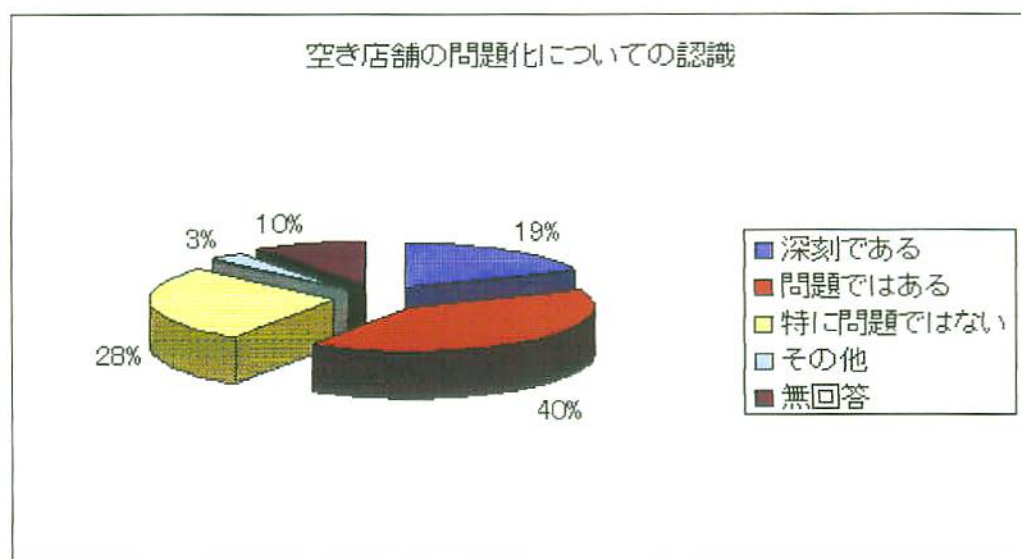
自動車によるアクセス性は…

・近年は消費者の自動車利用率の高まりへの対応も大きく求められているが、道路条件を問わず「駐車場がない」とする商店街が多数を占める。

・特に規模の大きな商店街は自動車によって広域からの集客を図っているが、実際にはアクセス状況が整っていない状況が見られる。

近年の来街者数や売上の変化については、全体として 65%以上の商店街が「減少した」と答えている。売上を「増加」と回答した商店街は皆無であり、売上の減少・伸び悩みによる低迷感が強く感じられる。

このような厳しさを増す現状において、近年には 9 割を超える商店街で店舗撤退があったとされ、空き店舗は、7割を超える商店街におよそ3軒程度ずつ存在している状況である。



上図は、空き店舗の問題についての商店街自身の認識を円グラフ状にしたものである。オーナーがテナントの入居を募集している物件は約 3 割に留まり、全体の約 6 割の商店街が空き店舗を問題視している。特に規模の小さい商店街、徒歩・自転車圏から集客する商店街では、空き店舗問題を「深刻」と受け止めている。

■ 8・7・6・5・1の現実

8割…の商店街は、長期的には姿を消すか、形を変えている

7割…の商店街が、1割以上の自己負担が出来ずに、補助金が受けられていない

6割…の商店街は、あと数年は今のまま努力したいと願っている

5割…の商店街で、身内の後継者がいないため、長期的な計画が立てられない

1割…の補助金だけが商店街に直接使用され、残りの9割は間接的に費消されている

Ⅱ.商店街振興組合の現状と課題

■ 商店街の現状

(1)概要

各都市の中心商店市街地の多くは、「買い回り型」商店街が一角を占めている。街区整備は、過去に実施したものの既に老朽化して補修あるいは再整備が必要なところ、最近完成したところ、現在実施中のところなど様々な段階の商店街が存在する。共通して殆どの店舗が長期的な業績不振に陥っており、活性化への方針を見いだせないという状況である。

(2)ハード整備の段階別にみた実態

過去に整備を実施した商店街は、施設・設備の老朽化が進んでいるところが多くなっている。改修・改築が必要だが、大型店の退店による賦課金の割り増しなど、ただでさえ賦課金負担が増している折柄、新たな投資を実行することはなかなか困難だが、いずれは改善を実行しないと通行者に危険な状態にまで劣化が進むことになりかねない。

事業完成直後の商店街は、施設・設備は完成したが、計画時点以降の経営環境の激変により当初計画した計画を大きく下回る業績の推移が続いており、資金償還が困難になる事例も出てくる。

現在検討中の商店街は、『基本計画』その他の上位計画に基づく取り組み計画だが、上位計画を作成した時点からの環境状況の変化を十分踏まえた取り組みが必要である。特に重要なことは、整備事業に先行してあるいはこれと平行して個店の改革に取り組む、ということである。

(3)集積の充実度

空き店舗の状況としては、退店者が出てもすぐに埋まるところ、空き店舗対策事業を上手く利用して空き店舗を活用しているところもあるが、ごく一部である。一方、空き店舗を利用して街区内に夜間性飲食店の進出が目立っている例もあり、この場合、昼間はシャッターを降ろしているために景観的には空き店舗に見える、という状況が起きている。

(4)業績の実態

殆どの個店の業績が低迷しており、しかも打開策を持たない、という状況である。これは、各組合員が創業以来これまでに経験したことのない環境変化が押し寄せているなかで、的確な対応が出来ないことが原因となっている。

■ 組合の現状

(1)概要

多くの組合が共同施設を整備することを主な目的に作られている。即ち、個々の組合員の事業については組合員それぞれが経営する、組合は個々の経営では対応できない分野を担う、ということである。経営環境が大きく変わるなかで、商店街立地の個店の経営は、これまでの経営ノウハウでは到底対応できない状況に陥っている。現在、殆どの組合員が

環境変化に的確に対応することが出来ずに、業績が低迷しているが、このことは、組合員の賦課金拠出で成り立っている組合の存続を揺るがしかねない状況である。

多くの組合がハード事業の実施を目的に作られたことから、ハード事業の推進については手腕がある。また、支援する側も能力が揃っている。一方、個々の店舗の活性化支援という新しい課題が生まれたことは、組合にとってこれまで経験したことのない事業への取り組みが必要になっているということである。それは個店の活性化を通じた街全体の買い物の場としての活性化を実現していく、ということである。今までは、自然発生的な「買い物の場」の不足している部分について補助事業を活用しながら充実させていくことが組合の役割だったが、これからは商店街全体を「買い物の場」として充実させていくことが主な課題になっている。

商店街活性化の方向が「買い物の場」としての活性化、再構築という方向である以上、商店街唯一の行動組織である組合の役割はこの「買い物の場」作りを先頭に立って担っていくことである。

組合は、これまでの共同事業のための組織から大きく変化して、全体としての「買い物の場」づくり、施設整備からイベント、個店の改革改善の支援まで商店街を一個の商業集積と捉えた運営業務の全てを担っていくことが必要になっている。

(2)組合員

現在ハード事業に取り組んでいる組合を除き、自店の経営と組合活動を結びつけて考えている組合員は殆どいない、という状況である。もともとハード事業やイベント事業などを目的に結成された組合が、ハード事業の完了や、イベント事業の効果の減少・開催回数の激減とともに組合の活動が見えなくなっており、その分存在も意識されることが少なくなっているものと考えられる。

賦課金徴収の際などに、「組合は何の役に立っているか」などと問いかける組合員もいる。業績が低迷するなかで、組合に対する期待は、これまでの補助金などを活用した共同事業の取り組みよりも個店の業績の向上に直接役立つ事業を実施してもらいたいという方向に変わってきている。

組合員のなかには業績不振が続くなかで、経費節減のため従業者を減らしたところが多くなっており、中には家族経営というレベルにまで営業規模を縮小している組合員も散見される。このため、組合の事業への参加も難しくなっている。このことがイベント事業などの縮小という現状をもたらしている。

(3)財政

大型店の撤退、組合員店舗の廃業などで組合員数が減少している組合が多く、結果的に組合員に対する賦課金の負担が増えている。賦課金増額に見合ったサービス提供が出来る組合は少なく、これから組合員からの脱退申し出が始まる可能性もあるようである。

財源は組合員の賦課金が主になっているが、どこの組合でも相当な部分が恒常経費として費消されており、新しい事業投資に乏しい状態である。多額の投資をして収益事業に取

り組んである組合の場合、計画スタート以降の環境変化のため業績が当初の予測を大幅に下回り、借り入れ償還財源の確保に苦慮している事例もあるようである。

また、『中小企業基本法』の改正に基づく補助・支援制度の見直しにより、補助事業の活用にあたっては、特殊なものを除き、1/2～2/3 程度の自己負担が必要になった。街ぐるみの活性化を推進していくためには、補助制度の活用が不可欠だが、そのためには自己負担分の財源を確保することが先決である。

■ 連携の現状

(1)上位組織

都市単位の商店街組織の連合組織は、殆ど無いかあっても名目だけ、という状況である。特に『中心市街地活性化基本計画』の区域内の商店街組織の連携を実現する連合組織はどの都市でも作られていない。

連合組織が存在するところでは、その活動は、スタンプシール事業や共同イベントなどに限られており、中心商店街に共通した問題への対応や、まちづくりのための共同研究などの取り組みは殆ど行なわれていない。

各市では「中心市街地活性化法基本計画」が作られているが、事業対象である商店街が街区単位でバラバラに活動していたのでは基本計画は機能しない。早急な整備が必要だが、リーダーになる人材が不足している、というのがネックの1つである。

(2)行政

計画の作成以来、商店街関係と市役所の関係は密になるが、「基本計画」に基づく施策、補助事業など連携が必要になっている半面、「買い物場」作りという商店街活性化の究極の目標を共有した取り組みにまでは至っていない。

今後の取り組みとして、『基本計画』に基づく街づくりに各商店街・組合がどのように位置付けてあるか、位置付けは商店街再生という新しい課題への取り組みに相応しいものとなっているか、改めて検討する必要がある。

これからの街づくりには行政の協働が不可欠である。商店街と行政との関係は各組合により異なるが、街づくりの方向の確認から共同で取り組むなかから新しい信頼関係を作らなければならない。

■ 『計画』の現状

(1)はじめに

現下の不透明な状況の中で、組合が長・中期的に商店街を運営していくためには、活性化を実現していくために必要な事業を適切な時期に適切な方法で実施していくための計画が絶対に必要である。事業に計画が必要だということは常識であるが、どういうわけか商店街には「経営計画」や「行動計画」が無い。商店街の運営という仕事は、関係する分野も広く、期限も無い仕事であるため、計画を作り、常に全体に目を配りながら仕事を積み

重ねることが必要である。

(2)『中心市街地活性化計画』

作成はされているものの、組合幹部をはじめ商店街関係者の間で『基本計画』が話題になるということは殆ど無い。このことが個別商店街の活性化の取り組みと『基本計画』との関係を具体的に物語っているようである。

殆どの『基本計画』には「自然発生的商店街から計画された買い物の場(ショッピングモール)への転換」という基本目的が掲げられていない。

今後、「ショッピングモールとしての整備・運営」は、中心商店街活性化のテーマとして次第に大きく取り上げられるようになってくることが確実である。このことを明確に打ち出していない都市では、場合によっては計画の見直しが必要になるかもしれないのである。

『基本計画』に自分たちの街がどのように位置付けられ、その位置付けを実現するためにどのような事業が計画されているか、改めて確認しなければならない。これからの活性化には、個店の活性化を実現していくことが重要になる。

(3)商店街の計画

平成にはいつてまもなく、商業活性化基金事業を利用してどこの商店街も「商店街活性化構想」を作った。行政などでは現在も「商店街の意志」として活用されていたりすることがある。バブルの時期、自分たちがどのような街づくりを目指していたのか、それは今でも通用する考え方なのか、これも確認しなければならない。

ハード事業に取り組んでいるところでは、当然、そのための事業計画が作成されている。しかし、当然のことだが、ハード事業だけで街が活性化することとは絶対でない。ハード事業は街を活性化するために必要な様々な分野の取り組みを一体的に企画した「全体計画」に位置付けられ、他の事業と相乗的に機能しあって始めて街の活性化が実現されていく。このような位置付けにあるハード事業だが、残念ながらそのような位置付けをした取り組みを考えている組合は一ヶ所もない、というのが現状である。

(4)課題

このように、各商店街とも単年度事業の計画やハード事業の計画は必要に応じて作られているが、いずれも単発的であり、それらの事業に取り組むと街全体がどのように活性化されていくか、ということは明確になっていない。

このままでは事業への取り組みにも意欲が持てず、結果的に事業に取り組んではみたものの何ひとつ成果が上がらなかった、ということにもなりかねない。

「ショッピングモールへの転換」を実現するために必要な期間にわたる、必要な事業の全体について『行動計画』を作成することが、街の活性化を実現していく上で最も緊急に取り組まなければならない課題である。

■ 現状のまとめ

ここまでみてきたように、どこの商店街をみても厳しい状況に直面している。それも部

分的にではなく、全体として大変困難な状況である。細かい条件は微妙に違うが、「個店の活性化を実現していくことで街全体の活性化を目指す」という基本方針と、個店の活性化を実現していくための条件作りが必要であるということでは、殆どの組合も変わらない。

このことは次のようなメリットを生み出す。

第 1 に、苦しく・どうして良いかわからないのは自分たちの街だけではないことがわかる。マスコミ報道などを通じて間接的には理解しているが、本当にどこの街も大変であり、同じ状況であることを確認できる。

第 2 に、これから県振連ぐるみで街の活性化に取り組むことに対して、条件がほぼ同じであるということは、よその事例を参考に出来る、ということである。特に失敗事例などのノウハウは、これからその事業をスタートさせる組合にとって、条件の違うよその街の話、と聞き流していたことが自分の街にとっての貴重な情報になってくる。

第 3 に、国や県の支援のあり方について具体的な現場の事情に即した要望を提出することが出来るようになる。多くの商店街に共通している問題の解決に役立つ要望だ、となれば県振連全体としてきちんと検討した上で施策を要望していくことも出来るわけである。行政も現場からの要望を待っているものであり、善循環がスタートすることが期待できる。

現在の状況を中心商店街活性化の取り組みのスタートあるいは再スタートにとって都合のいい状態だ、と言い切れる立場に立つことが大切である。困った、困ったばかりでは知恵は出ない。みんなやる気だ、我々ももう一汗頑張ってみるか、という気持ちがあれば知恵も力も出てくるように思う。

次に、このような状況において、活性化を実現して行くために取り組むべき問題を確認したいと思う。

Ⅲ.『行動計画』作成の提言

■ 問題の確定

(1)商店街活性化を実現していく『行動計画』が作られていない

商店街活性化という事業は、単発事業や単年度事業で何とかなるものではない。街のあるべき姿を明確にして、これから 3～5 年くらいをかけて段階的・計画的に取り組む、実現していく必要がある。そのためには、「あるべき姿」を実現するために必要な様々な事業を各分野にわたって計画することが必要である。

街の「あるべき姿」の実現を目指す街づくりの全体計画に基づかないまま行なわれる事業では、なかなか効果を発揮することが出来ない。またせっかく効果的な事業に取り組んでも他の事業との連携・連動がなければ本当に長期的な活性化に役立つ事業にはならないまま、結局は単発に終わってしまうことになる。

計画作成で大切なことは、街づくりの基本目標がしっかり立てられている、ということである。当たり障りのないきれいな言葉を並べてみてもそれで街が活性化されるというこ

とはない。「この目標を達成すれば確かに街は活性化される、そのためにはいつ、何をやらなければいけないかも分かっている」という状況にあることが大切である。

(2)組合の経営能力不十分

各組合とも街を経営していく、という能力が不足している、これまでは組合が商店街を一個のショッピングモールとして経営していく、各組合員はテナントショップとしてその統制を受けながら経営にいそしむ、という発想はどこにもなかった。

街を一個のショッピングモールに見たてて整備するということは、空き店舗を利用して不足している業種を誘致するという事ではない。空き店舗の活用は、街の魅力を向上させるためにやらなければならない仕事だが、現に営業中の店舗の業績を向上させる、後継者を確保していくということは、空き店舗の活用よりも更に大切だと思われる。

このような仕事に取り組むためには、「個店の店づくりの転換」を支援する仕組みを作る必要がある。個店の指導には新しい制度も作られているので、これらの制度を活用すれば実現性はある。

(3)個店の経営能力不十分

個店における業績不振の最大の原因はお客のニーズと店づくりがミスマッチ状態に陥っているという点にある。活性化を実現するためには、お店をお客のニーズに合わせて変化させることが不可欠である。

このことは理屈としては誰でもわかっていることではあるが、実際に取り組んでみると、そう容易なことではない。場合によっては、仮説を立てる～実行してみる～失敗する～原因を見つけて仮説を立て直す～実行してみる、という繰り返しは避けられない。

このような実践が出来るためには、実践に先立って新しい店づくりのありかたについて学ぶとともに、もう一度、これまでの経営ノウハウをお客の目でチェックし、再構築することが必要である。

また、組合員＝商店街に立地する各個店の経営者は、厳しい業績不振が続くなかで、孤立している。自分の悩みを心から相談する相手もない、という例が少なくない。今、組合がやらなければいけないことは、お店と街の新しい繁栄作りに向けて再出発する、というスタートラインに立つことであり、そのことを組合員に目に見える形で示すことである。

個店、商店街とも、環境が様変わりしているなかで新しい小売業としての繁栄を再興していくためには、並々ならぬ取り組みが必要なことは容易に理解出来る。特に大切なことは、業績回復＝来街者の増大＝イベント事業というような、これまでの条件反射的な対症療法ではなく、お客が来ずにはいられない、という内容を備えた買い物の場を作りあげる、という大きな目標を掲げ、その実現に計画的に取り組んでいく、ということである。

(4)支援制度の活用が不十分

商店街活性化のための支援制度はこれまでになく整備されている。中・長期的な目的・目標を定め、計画的な街づくりに取り組んでいく組合にとって、計画の段階に応じた事業の支援が受けられるようになっていると思われる。

中・長期的な計画を持たない現状での支援の利用状況は、①差し迫った課題に場当たりに取り組む、②事業の実態や効果の調査も行なわないままよその事例を真似てみる、というような取り組みがみられる。その結果、事業は終了したが何の成果も残らなかった、ということでは何のための事業取り組みだったのかわからない。もはや組合に浪費出来る時間や資金は全くないと考えるべきである。

(5)留意する事項

- ① 必ず行動計画を立て、適切な時期に的確な事業を選択すること。
- ② 制度に合わせて事業を考えるのではなく、事業に合わせて制度を選択すること。
- ③ 事業計画をしっかりと立てること。
- ④ 他の事業との相乗効果を発揮するように心がけること。
- ⑤ 申請時点と実施時点の時間差に特に留意すること。
- ⑥ 事業を通じて成長する。
- ⑦ 事業の結果は必ず記録しておくこと。

IV.行動へのアプローチ

次に、課題に取り組んでいく方向・方法について考えてみようと思う。

■ 対応の方向

(1)中期計画を作り計画的・漸進的に活性化を実現していく

大きく環境が変化している今日、単発的な事業や短期間の取り組みで活性化を実現することは出来ない、ということは既に確認してきた。性急に結果を出そうとすると前後の見極めもないまま、やみくもに補助事業に次から次ぎに組み、ことごとく失敗する、という結果に陥ることになりかねない。

遠回りのようだが、まず、しっかりした『行動計画』を作ることがどんな事業よりも優先する。また、計画作成に先立って、消費者の購買行動の変化や競争環境、それらに対応するために必要な新しい経営技術などについて知識・理論を習得することも不可欠である。

『行動計画』作りに際しては、同時に知識や技術を習得する機会として活用する、という手法が必要である。

支援制度のあり方も今後は実効性のある事業企画を優先するという方向に確実に変わっていくものと考えられる。また、財政が一層厳しくなっている折から、必要な支援を確保していくためには、中・長期の行動計画という基盤に基づいた企画であることが必要になっている。

(2)『行動計画』の内容

①目的・目標

『行動計画』の目的は、「個店と街の繁栄の再生」である。更に目標は、「買い物の場としての再生＝ショッピングモールへの転換・個店のテナントショップへの転換である。こ

の目的及び目標は、中心商店街である以上殆どの組合に共通している。

②「買い物の場」としての機能の整備

次は「買い物の場」物販機能の整備についてである。目標は既に述べたように、既存個店の転換を通じて商店街を一個のショッピングモールに転換させることである。

勿論、空き店舗を活用したテナントミックスの充実も大きな課題である。しかし、忘れてはいけないことは、空き店舗の活用よりも既存個店の活性化＝転換への取り組みが優先課題だということである。街の魅力を増強する力を持った店舗を誘致するためには、自分たちの街が立地として適切であることを証明することが必要である。

③サービス機能

いわゆるこれまでソフト事業といわれてきたものである。これからはそれぞれ「販売促進」、「購買促進」というように考える必要がある。

また、これから重視しなければならないのは、生活情報の提供ということと、ショッピングモールとは「こだわり」、「自分らしさ」を求める生活をターゲットにする商業集積であり、潜在・顕在の顧客に対する吟味された商品情報の提供は必要不可欠の仕事である。

④能力開発

自然成長的な商店街とショッピングモールの違いは、対象に考えている顧客像の違いとして現れる。商店街の場合、ターゲットにする顧客像は明確に決まっていない。誰を対象に何を提供するか、ということはあくまでも個々の店舗の選択に任されていた。一方、ショッピングモールはこだわり、自分らしく作りたい、という生活局面を対象にした品揃え、店揃えを実現することで、街ぐるみではつきりした買い物・来街目的を作り上げようというものである。つまり、これまでの商店街商業からの脱皮が不可欠だが、同時に経営理論・技術の習得が必要になる。ショッピングモールを実現していくためには、経営者から売場担当者まで関係者の全てが新しい能力、技術を身に付けることが必要であり、『行動計画』にはそのための事業が計画されてなければならない。

■ 財政基盤を確立する

いうまでもなく、商店街活性化はお金があれば出来る、というものではない。補助事業の自己負担率の低い時代には競うように多額の資金を投じて事業が行われてきたが、今になってみれば何も残っていない、というところも多いだろう。まずは事業よりも計画作りに勢力を集中することである。

しかし、街づくりが進むにつれていろんな分野で費用が発生するようになる。ショッピングモールの運営は、お客様の満足実現と言うことが基準になる。お客さまを満足させる手段を講じるためには経費が必要になる。

大切なことは、受益者負担ということである。このことを逆説的にいえば、自分の利益にならない事業にはびた一文使わない、ということであり、事業取り組みを決定しお金をかける以上は必ず受益者になる、ということである。

また、これからの支援制度には自己負担という条件が必ず付いてくる。自己負担能力が無い組合は、それだけで自助努力の意欲に乏しいと見なされ、事業の対象として認められないということである。一律にそういう判断でいいのかどうか、問題もあるような気がするが、何としても自己負担財源を確保することが必要になっている。

■ 若手の登用

多くの組合が数人の執行部役員だけで恒常業務をこなしている、という状況では新しい取り組みへの体制が不十分である。一方、若手は現在の組合の状況に危機感を募らせながら、いずれ自分たちが担わなければならない街や自店の運命を左右する方針決定など重要局面での発言・参画の機会がない、と考えているようである。

若手を登用していかなければならない理由は、彼らが若くて行動力がある、企画力がある、などという理由からではない。いずれは彼ら自身が担っていかなければならない街であり、街づくりの事業であり、そのための組合である。とするならば一日でも早く組織活動に参加させ、知恵を出させるとともに、他人の知恵に学ぶ、能力を磨くという機会をどんどん与えるべきである。

V. 話題の商店街

では、こうした条件を用いて商店街はどのような取り組みを行なっているのだろうか。全国で話題性のある商店街活動の例をいくつか挙げてみようと思う。

○宮城県…荒町商店街振興組合

《活性化への取り組み状況》

同商店街は、仙台市の中心部の位置している。しかし、1980年代には1日1万台の車が通過し、近くの大学生も自転車で通り抜けるだけで商店街の活気は、薄れつつあった。その後、組合の代表者に出雲氏が就任してから商店街の活性化への取り組みが活性化していった。そして、街のアイデンティティを歴史に求め、地域社会との交流を通じて商店街活動を進めていった。これまでも地域に根差したイベントを積み重ね、地元住民と一体となった活動を進めている。

1. 代表的なイベントの内容

(1)「星空コンサート」

1987年に開始して今年で10回目。町の神社「毘沙門」の境内を会場とし、毎年8月に実施、住民が神社を触れ合いの場として再認識する結果となった。このコンサートに合わせてパンフレットも兼ねたミニコミ誌「あらまち」を発行。この広告料がイベントの財源に充てられる。

(2)「えびす講」

昔の荒町商人の祭りで、川から採った鮒を「毘沙門」に奉納し、その後子供たちが販売

するという子供の参加が必要なイベント。

(3)「夏まつり」

地域の文化・芸術・伝統を掘り起こし、「毘沙門天」という地域資源を生かしながら、消費者が気軽に参加できる地域密着型のイベントを開催。

主な内容は、

- ・創作ミュージカル「びしゃもんさん」
- ・ファッションショー（主婦を対象にモデル募集）
- ・バレエ発表会
- ・毘沙門にちなんだ「荒町和太鼓」と「七福神の山車」披露

2.「荒町まちづくり基金」を設立

この基金は、荒町商店街振興組合が地域に1口1,000円の寄付を呼びかけ、約200人から集った80万円を原資としてスタート。「まちづくり基金委員会」が、組合員や地元住民から自由な発想のまちづくり活動を募り、審査・支援する草の根基金。「地域活性化のためにお金を使うのなら、行政に頼らず地域で支え合うことができるのではないか」との考え方に基づいている。この基金を利用して、地域の高齢者への給食宅配サービスを実施。

3. 青年部・婦人部の活動

明確な活動方針を組合が決定し、その方針に基づき独自の活動を実施。

（青年部の活動の例）

「歩道調査隊」…一般応募20人の参加者が、でこぼこの歩道を車椅子や徒歩で実際に歩き、修繕ポイントを調査。

4.「荒町サミット」の開催

商店街周辺で地域のボランティア活動に携わる団体が、一堂に会するサミット。参加者は、PTA、体育振興会、町内会など約30団体。お互いが顔を合わせ、まちの抱える問題点などを話し合い、共通の認識を持つことからスタート。

話し合いを重ねながら、地域に関わる住民、行政、商店主など立場の違いを超えて自主的なルールを持つ自治組織の「共和国」の建設も目指している。

荒町商店街の活動は、出雲氏の強力なリーダーシップに依るところが大きいですが、「商売」の枠を超えた地域社会との交流を目的としたイベントの数々により、住民から獲得した信頼感や一体感が支えになっている。

○埼玉県…みやのかわ商店街振興組合

《活性化への取り組み状況》

1985年に商店街の20～30代のメンバーで青年部を組織し、毎月1回商店街の活性化につき勉強会を実施。そこで、ソフト面ではイベントを検討し、ハード面「ライブタウンみやのかわ構想」という将来構想図を作成。

この将来構想図を実現するために1987年から「ナイトバザール」をスタート。当初、6

回の継続実施が目標であったが、今年で 100 回を超える一大イベントとなり、秩父市の財産ともなっている。また、県外の視察者も後を絶たず、みやのかわのバザールを参考にし、実施している商店街も多い。

1. ナイトバザールの経緯

商店街停滞の危機感から、商店街の若手が 1985 年に勉強会を開始。翌年、行政の支援もあり本格的に商店街の活性化について研究。

秩父市には、1 晩に 30 万人を集客する伝統行事「秩父夜祭り」があり、また、コンビニエンスストアの売上が午後 6 時～11 時に集中していることから、「夜市」のアイデアが固まった。「自分たちが楽しくなければ来る方も楽しくない」ということで、キャッチフレーズは「自分たちはあくまでもエキサイティングに」。

2. ナイトバザールの内容

毎月第 3 土曜日の 7 時～11 時で、どんなに天気が悪くても必ず実施。平均 2 万人、夏場には 3 万人を集客。来店者へのメッセージは「遊びにおいでよ」で、「ナイトバザール実行委員」が中心となって企画・準備をし、手作りでお金をかけないゲームなどを考案、家族連れで来てもらえる工夫がされている。モノを売るのではなく、月に 1 回商店街で遊んでもらうイベント。また、公共団体の参加や視察を縁とした県外からの参加者も数多く、イベントを盛り上げている。

3. ナイトバザールの効果

目に見えない効果としては、以下の点が挙げられる。

- (1)お客と店とのネットワークの構築
- (2)地域団体や他商店街とのネットワークの構築
- (3)人材の育成
- (4)連帯感の醸成

また、ナイトバザールの実施により全国から注目されるようになり、行政の支援も積極的になった。特にハード面では、電線の地中化や歩道のカラー舗装化などが整備中で、先行したソフト活動がハードも変え始めている。

みやのかわ商店街は、若手を中心とした「ナイトバザール実行委員」が活躍している。この組織も、商店街をなんとかしようという危機感から、若手が始めた勉強会がスタートである。「コミュニケーション」という方法を取り、お互いが本音で語り、活動を重ねていくうちに連帯感が生まれ、その活動が楽しみに変わり、小さな成功の積み重ねが大きな夢につながっていった。そして、行政の支援も得られ、次第にまちの活性化が図られている。

○東京都…東和銀座商店街振興組合

《活性化への取り組み状況》

この商店街の周辺には、大型店 7 店舗と 12 の商店街があり競争が激しい地域で、空き店舗も出始め衰退傾向が表れてきた。そこで、田中理事長が中心となり、地域の中で必要と

される商店街として存続するため、「商店街株式会社」を設立し、空き店舗を借り受け魚屋と惣菜店を、また、病院のレストランと売店の経営を始めた。さらに、学校給食部門にも進出している。

また、商店街としても毎月何らかのイベントを実施している。

1. 設立の経緯

商店街の近くに病院ができると聞き、その売店の権利をぜひとりたいということがきっかけとなり、商店街を再生するための方法として、株式会社の設立を決意し、共に活動する仲間づくりを始めた。そして、商店街の役割を考え直し、会社への出資者と共に商店街の活性化に取り組んだ。

2. 資本金

会社が個人のものにならないよう、1人の持ち株は50万円を限度。勧誘はせず、案内を回覧しただけで41人が出資し、1,350万円が集った。

3. 活動内容

- ・病院のレストランと売店の経営
- ・商店街内の空き店舗を利用して魚屋と惣菜店を経営
- ・学校給食

各部門に取締役を配置し、商店街内の若手を中心に活動。

《イベントによる活性化》

東和銀座商店街では、若手を中心に活発なイベント活動を行なっている。消費者の関心が常に商店街に向くように、毎月イベントを欠かさない。

主なイベントとしては、

- ・毎月第2日曜日、朝7時から実施の「朝市」
- ・毎年実施の大型イベント「納涼祭」
- ・春のさつき展示会
- ・中元、歳末の大売り出し

東和銀座商店街は、田中理事長を中心として「地域社会の中で商店街の果たす役割」を真剣に考え、従来のやり方やあり方を越えた手法で、商店街の活性化に取り組んでいる。「運命共同体」をスローガンに、着々と活性策を図り新たな挑戦を続けている商店街である。

【終わりに】

全国の地区の事例を見ても、必ずしもこのような取り組みがスムーズに進んでいくとは限らない。それだけ、商業集積を作り上げるためには、並々ならぬ努力が存在する。時には、商業者の中でもいろいろ意見の食い違いが生じるであろうし、また商店街の枠を超えた横断的な取り組みも必要になる。このような取り組みや進め方に慣れていない商店街組織も少なくないと思われる。

これまで見てきたように、殆どの商店街に資金面の余裕はなく、一般で言う街づくりの

中心にはなり得ない。今後は確実に、商店街には行政からの補助金は益々期待できないと思われる。あと何年？行き続けたいと願うのが一般的な商店街の現実ならば、その方向に見合った支援策を行政は与えるべきではないだろうか。

1つの方向は、商店街に誘致したチャレンジショップなどを起爆剤に、既存店全体で「チャレンジコーナー」を本業及びそれ以外の従業者の得意な分野で設け、常に発見のある興味深々の商店街を生き返らせることである。一部の個々の商店街の頑張りはあるものの、街づくりやお祭り以外に、全国の市民の関心も薄くなる一方である。できるだけお金をかけずに小規模商店街まで興味を持ってもらうには、国民運動的な波動が不可欠である。自然消滅という最悪な事態を何としても防ぎたいのであれば、地域住民に地域密着型の商店街が実行できる可能性を示し、徹底的に実行する必要があるのではないだろうか。

また、地域密着型の「小」商店街が生き続けるには、地域の中高齢者の方々と一緒に歩む姿が想像される。地域住民とのよりよい交流は、地域通貨の円滑な流れを約束できるバックアップ体制である。

そして、中心市街地の商業の空洞化は、街の本質ともいえるべき賑わいを創出する場としての街の核を失わせることにもなりかねない。商店街が地域の顔としての機能を高めることによって、商店街自体を地域の交流の場として活性化することが不可欠である。すなわち、商店街が歴史的に果たしてきた機能を踏まえて、商店街を単なる買い物の場から地域の人々が生活上必要なさまざまなニーズを満たすために集い交流する場へと、その社会的・文化的機能を高めていく必要がある。

生活を取り巻く環境の中で、大きな意識の転換や価値観の変化が今や始まっているとえる。これから高齢社会を迎え、地域における路線商店街の重要性が深刻に認識されている。以前のようにただ売るという現状に捉われず、消費者のニーズ、年齢層、時代背景、何が今求められているかなどの要望を商業者自らが改革に向けて立ち上がらなければならない。勿論、商業者の力だけでなく、市民や企業、行政、またNPOなどのステークホルダーという地域全体で盛り上げていく必要がある。その中でも若い世代である私たちが地域のコミュニティ意識や人間的触れ合いが薄くなっている中で、地域にもっと興味を持ち、中心にならなければならぬと感じた。

■ 参考資料

◎ 鈴木武・小谷正守編 「現代流通のダイナミズム」

◎ 商店街の活性化の可能性

<http://japan.internet.com/public/comment/20011225/1.html>

◎ 地域密着による商店街活性化を目指して

<http://kawasaki-net.ne.jp/jyohou/JOHO9912/topkiji1.html>

◎ 川崎市商店街連合会

<http://www.kawasaki-net.ne.jp/sbk/06/syouren/enquete-new.htm>

◎ 03－商店街の活性化は何故難しいか

<http://www.quolaid.com/library/magbn/mg010810.htm>

◎ 中心市街地活性化の全国各地の取り組み状況

<http://www.city.kani.gifu.jp/shisei/tyusin/introduction/2.htm>

◎ 商店街振興組合の現状と課題

<http://www.quolaid.com/library/wj-bn3/text1.htm>

◎ 金をかけない商店街活性化はある？

<http://www.ningen-brand.com/machi/main1.htm>

◎ 商業情報

<http://www.isico.or.jp/commerce/jirei01.htm>