

平成26年「調査・研究事業」

東京都及びその周辺の商店街におけるにぎわい創出の方法
および今後の課題整理

報告書

平成27年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

子供のころから買い物に行っていた商店街が観光商店街へと変貌した。ここ 10 年ほどのことである。土日に駅から家に向う途中通りかかると前に進むのに時間がかかり、なかなか家にたどり着かない。一度は、子供を背負って帰る途中前に進むことができず難儀をした思い出がある。その商店街はそれだけ人が来ているということである。同じように子供のころから買い物に行っていたもう一つの商店街はにぎわいが無くなっている。どちらかという、後者の商店街の方が子供のころの記憶ではにぎわっていた。これだけの差がついてしまったのにはどのような理由があるのだろうか？

今回、にぎわいのある商店街をその理由を探ることで、シャッター商店街といわれるような、後者のような商店街がにぎわいを取り戻す参考になってくれればよいと、プロジェクトを立ち上げた。我々が建てた仮説が成り立っているのかをいくつかの商店街を対象に視察をしてその内の 5 つの商店街においては商店街のキーマンへのヒアリングを行い、報告書にまとまることにした。

第 1 章ではマクロの視点で商店街の現状を 2 次資料を基に明らかにし、第 2 章で我々の仮説について説明。第 3 章ではヒアリングをした商店街の事例を紹介したうえで、第 4 章でその商店街の分析を行い、にぎわいのある商店街がどのようなことを行っているのかを明らかにする。また、にぎわっている商店街でも課題はある。その課題についても触れておくことにした。

鳴津有理

今回プロジェクトに参加したメンバー

鈴木香織（中小企業診断士）IT 系が専門であり、商店街の支援にも携わっている。

第 3 章 和泉名店街、第 4 章 商店街分析

高木悠（中小企業診断士）飲食関係が専門である。

第 2 章 商店街が成功するための秘訣（仮説）、第 3 章 千住宿場町商店街

山内竜也（中小企業診断士）製造、建設関係が専門であり、商店街の支援にも携わっている。

第 1 章 平成 25 年度東京都商店街実態調査に基づく東京都の商店街の状況

第 3 章 戸越銀座商店街

村山浩宜（中小企業診断士）財務・会計が専門であり、商店街の支援にも携わっている。

第 3 章 羽村東口商店会、第 4 章 商店街の課題

鳴津有理（中小企業診断士）コミュニケーションが専門であり、商店街の支援にも携わっている。

第 1 章 商店街の変遷とその役割、第 3 章 谷中銀座商店街、第 4 章 仮説との照合、

はじめに、おわりに

目次

第1章	東京都における商店街の現状と役割	5
1.	平成25年度東京都商店街実態調査に基づく東京都の商店街の状況	5
(1)	東京都の商店街の現状	5
(2)	商店街の問題点	8
(3)	商店街の集客力	8
(4)	商店街における今後の展開	10
(5)	まとめ	11
2.	商店街の変遷とその役割	12
(1)	商店街の誕生	12
(2)	繁盛期	13
(3)	現状へ向けて	14
(4)	まとめ	16
第2章	商店街が成功するための秘訣（仮設）	17
1.	消費者ニーズの変遷	17
(1)	成長経済の時代	17
(2)	成熟経済の時代	18
(3)	商店街が提供すべき価値	18
2.	商店街が成功するためのポイント	19
(1)	地域資源の発掘	19
(2)	協力体制の整備	20
(3)	マーケティング的観点	20
第3章	商店街の事例紹介	22
1.	谷中銀座商店街振興組合	22
(1)	谷中銀座商店街の立地	22
(2)	谷中銀座商店街の歴史	25
(3)	谷中銀座商店街の基本情報と行事	26
(4)	にぎわいを創出してる独自の方法	27
(5)	谷中銀座商店街の今後に向けて	30
2.	北千住宿場町商店街（サンロード商店街）	31
(1)	北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の基本情報	32
(2)	北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の成り立ち	32

(3)	北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の取り組み	34
(4)	北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の今後に向けて	38
3.	戸越銀座商店街（連合会）	39
(1)	戸越銀座商店街（連合会）の概要・由来	39
(2)	戸越銀座商店街（連合会）のコンセプト	39
(3)	戸越銀座商店街（連合会）の代表的な取り組み	40
(4)	戸越銀座商店街（連合会）の今後のビジョン	43
(5)	戸越銀座商店街（連合会）の取り組み事例の他の商店街への展開	44
4.	羽村東口商店会と羽村市の概要	44
(1)	羽村東口商店会	44
(2)	羽村市	45
(3)	羽村東口商店会のコンセプト	46
(4)	羽村東口商店会の取り組み	47
(5)	羽村東口商店会の今後について	48
5.	和泉明店街	50
(1)	和泉明店街の概要	50
(2)	和泉明店街のコンセプト	51
(3)	和泉明店街の代表的な取り組み	52
(4)	和泉明店街の今後に向けて	54
第4章	各商店街のにぎわいを創出している要因分析	55
1.	要因分析についての概要	55
(1)	商圈	55
(2)	規模	55
(3)	ターゲット	56
2.	独自の取り組み	56
(1)	にぎわいをもたらすための取組の進め方について	56
(2)	市場調査	57
(3)	情報発信としての機能	57
(4)	散策の楽しみ	57
(5)	品揃え	57
3.	共通の取り組み	58
(1)	外部のアイデアと協力	58
(2)	トップダウンでの実行と結束力	59

(3)	ブランディング	59
(4)	近隣の高校・大学等、教育機関との関わり	60
4.	仮説との照合	61
(1)	地域資源の発掘	61
(2)	協力体制の整備	62
(3)	顧客に受け入れられること	62
(4)	まとめ	63
5.	今後の課題	64
(1)	来街者対策	64
(2)	会員の協力と若手・リーダーの育成	64

第1章 東京都における商店街の現状と役割

にぎわいのある商店街の情報を紹介する前に商店街の現状について、そして商店街の役割を歴史と一緒に記しておく。

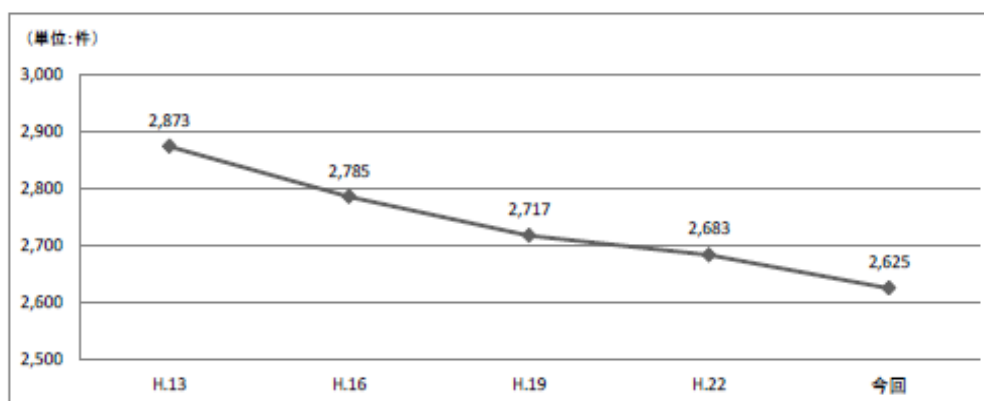
1. 平成 25 年度東京都商店街実態調査に基づく東京都の商店街の状況

(1) 東京都の商店街の現状

① 商店街の件数の推移

平成 25 年度の東京都商店街実態調査(以下 同調査)によると、東京都の商店街数は 2,625 件となっており、平成 13 年の調査と比較すると、248 件減少している。毎年、東京都の商店街の件数は減少傾向にある。

図表 1 東京都内の商店街数の推移

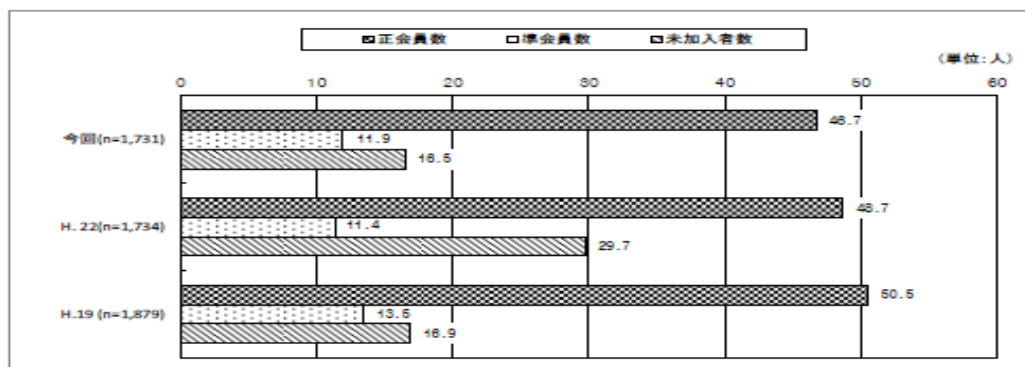


出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

② 商店街会員数の平均値の推移

同調査によると、商店街の正会員数は、平成 19 年は 50.5 人であったが、今回調査では減少し、46.7 人となっており商店街の正会員数は減少傾向にある。

図表 2 商店街会員数平均値の推移

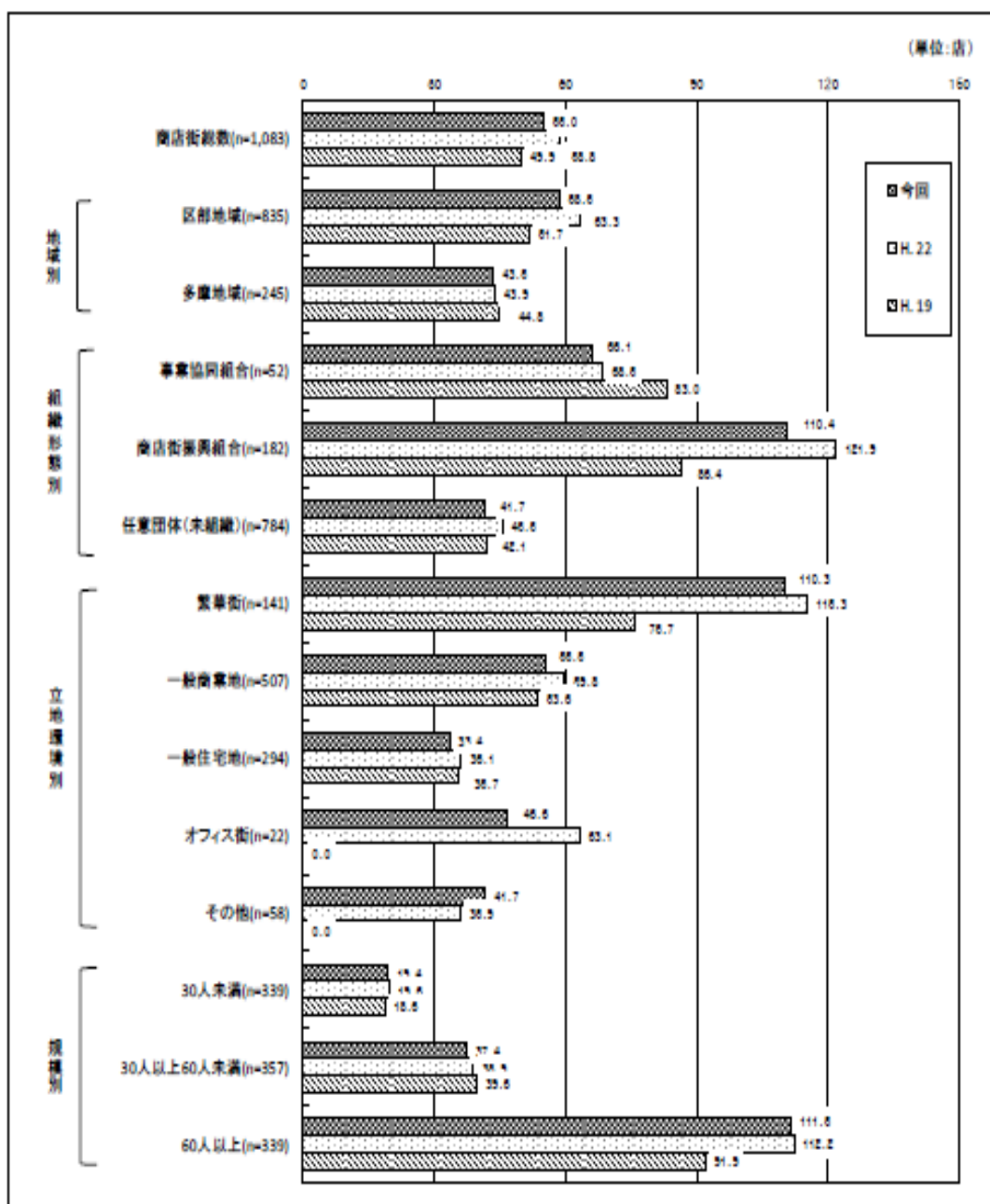


出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

③ 商店街の平均店舗数

同調査によると、商店街の平均店舗数は、55.0店舗となっており、前回調査より減少している。また、地域別、組織形態別、立地環境別、規模別ともに商店街の平均店舗数は減少傾向にある。

図表3 商店街の平均店舗数



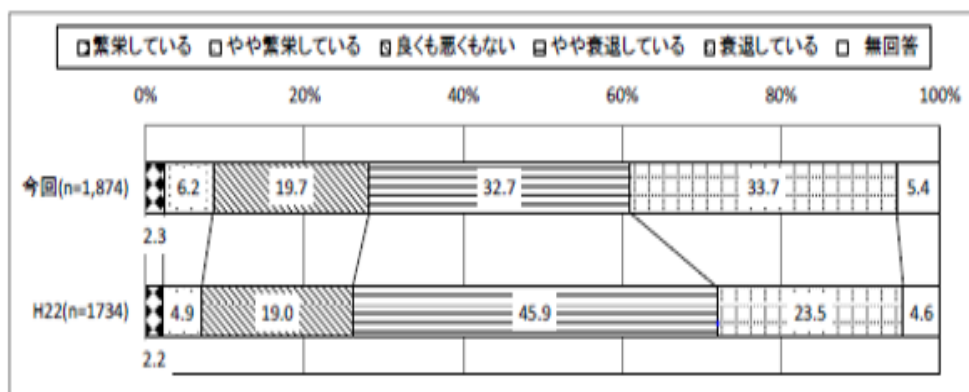
(注) 立地環境別区分のうち「工業地」については、集計サンプル数が少ないため集計対象から除いた。

出典：平成25年度東京都商店街実態調査

④ 商店街の景況

同調査において「衰退している」と回答した割合は、平成 22 年は 23.5%であったが、今回の調査では 33.7%となっており、東京都の商店街の傾向としては衰退傾向にあることがうかがえる。

図表 4 現在の景況

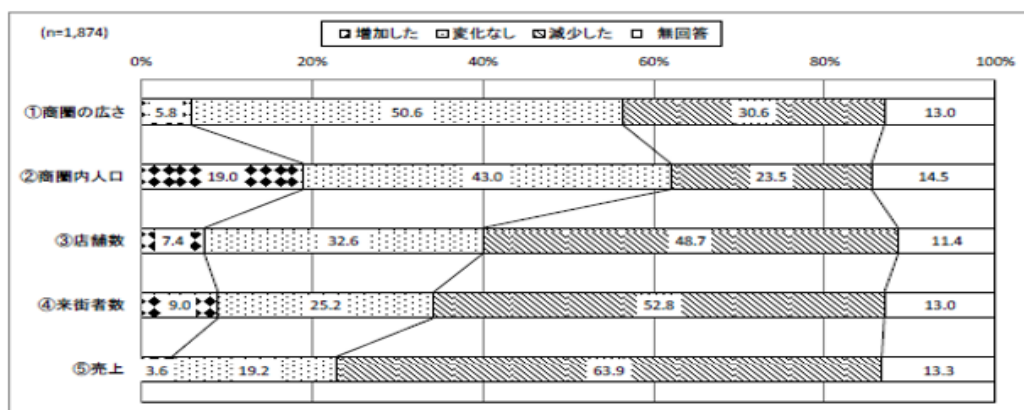


出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

⑤ 商店街の環境

同調査によると、2、3年前と比べると「減少した」と答えた割合が高いのは、「売上」「来街者数」「店舗数」の順であった。

図表 5 商店街を取り巻く環境の変化



出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

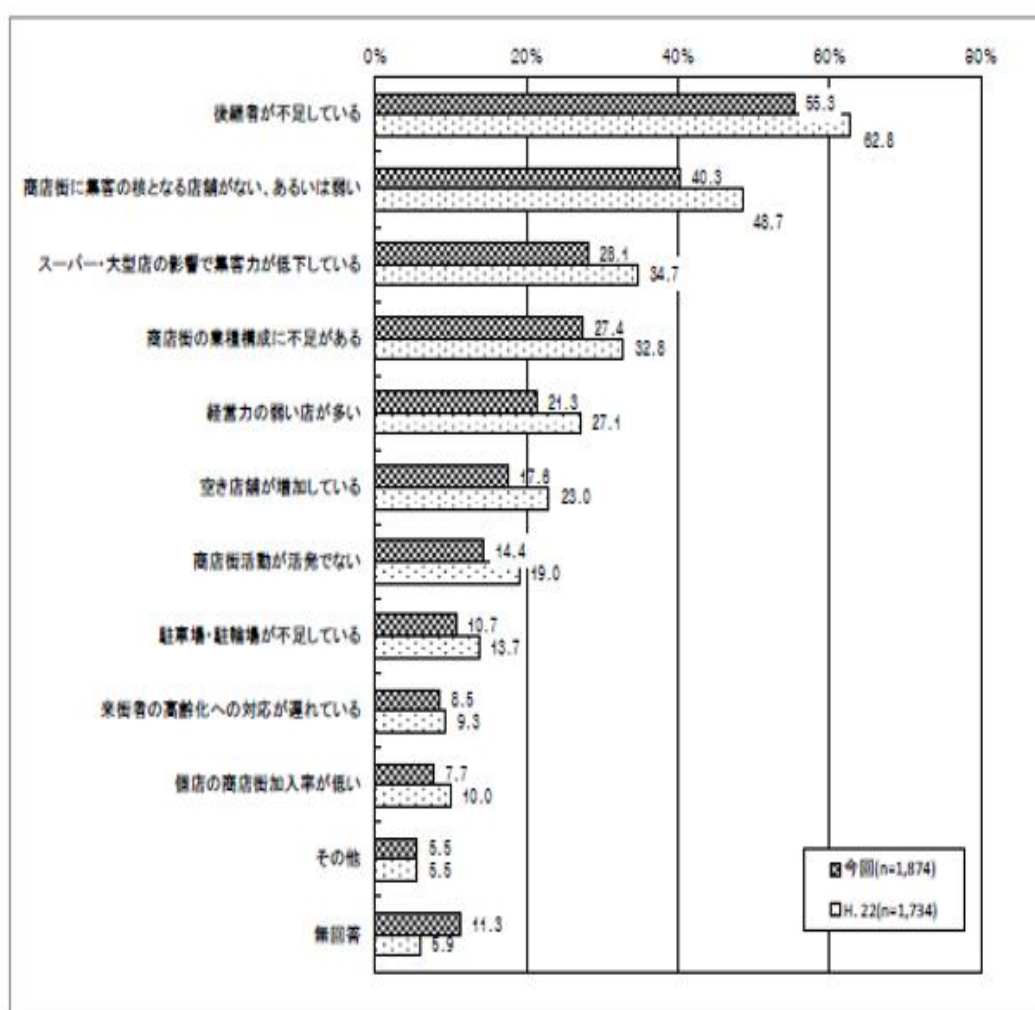
東京都の商店街件数、正会員数、平均店舗数、売上、来街者数、店舗数は減少傾向にあり、東京都の商店街は、全体的にみると衰退傾向にある。

(2) 商店街の問題点

① 商店街の問題点

同調査によると、商店街が抱える問題点の第1位は「後継者が不足している」であるが、第2位は「商店街に集客の核となる店舗がない、あるいは弱い」第4位は「商店街の業種構成に不足がある」第5位は「経営力の弱い店が多い」を挙げており、総じて、変化する消費者ニーズへの対応が不足していることが伺える。よって、来街者が減少して第3位に挙げられている「スーパー・大型店の影響で集客力が低下している」状態に陥っていることが推測される。

図表6 商店街が抱える問題点



出典：平成25年度東京都商店街実態調査

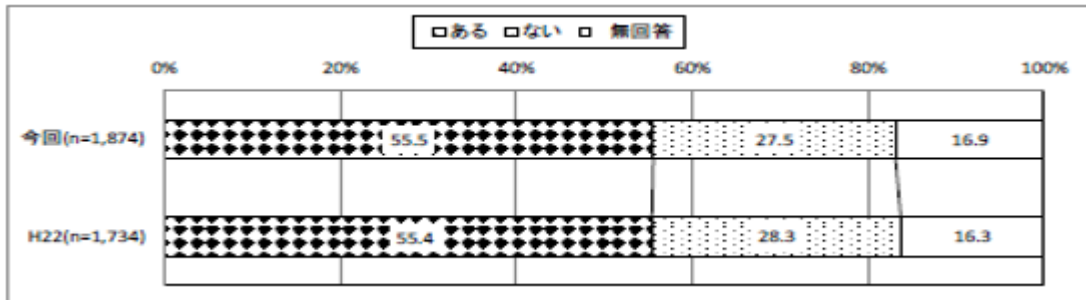
(3) 商店街の集客力

同調査では、商店街の集客に寄与している「核店舗の有無」「公共施設の有無」「観光名所の有無」について調査を行った。結果は以下のとおりである。

① 核店舗の有無

同調査において、核店舗があると答えたのは、約 55.5%である。一方で核店舗がないと答えたのは、27.5%である。

図表 7 核となる店舗の有無

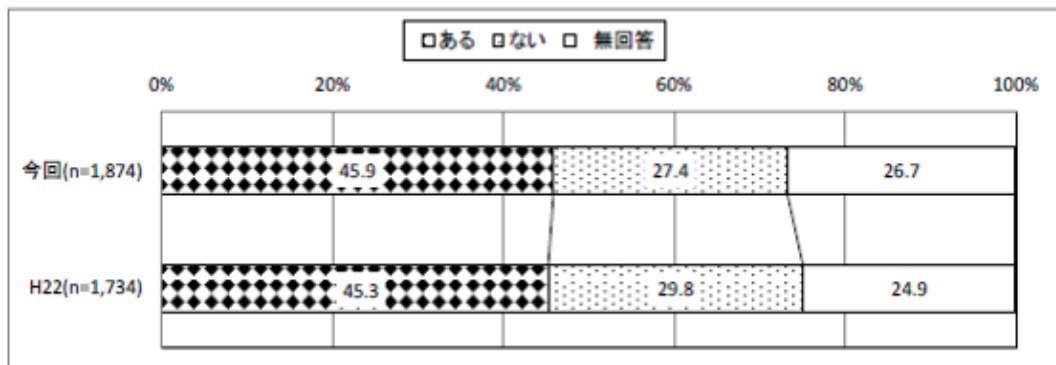


出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

② 集客に寄与している公共的な施設の有無

同調査では、集客に寄与している公共的な施設があるという回答は 45.9%である。一方で、集客に寄与している公共施設がないという回答は 27.4%である。

図表 8 集客に寄与している公共的な施設の有無

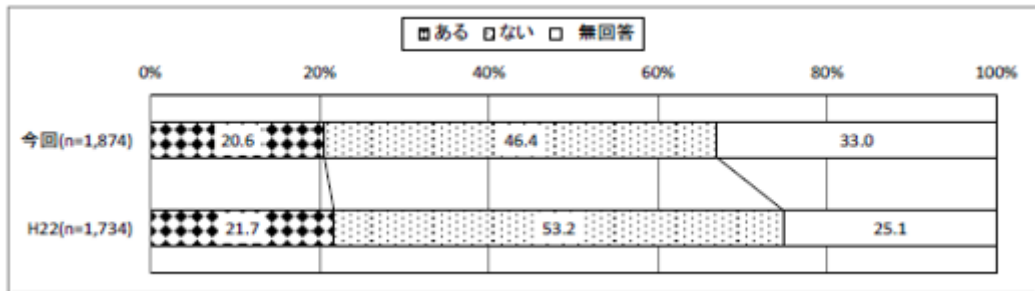


出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

③ 集客に寄与している観光名所の有無

同調査によると、集客に寄与している観光名所があると回答した割合は 20.6%である。一方、集客に寄与している観光名所がないと回答した割合は 46.6%であり高い割合となっている。

図表 9 集客に寄与している観光名所の有無



出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

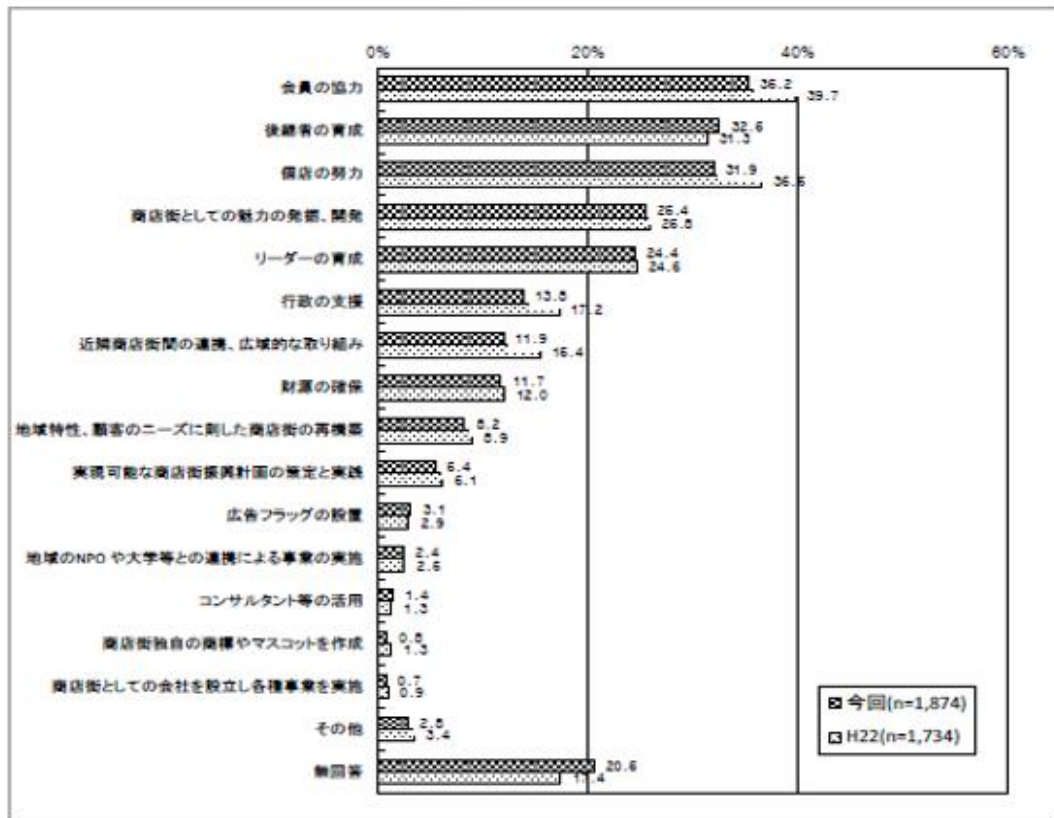
「核店舗がない」と回答した割合が 27.5%、「集客に寄与している公共的な施設がない」と回答した割合は 27.4%、「集客に寄与している観光名所がない」と回答した割合は、46.4%となっており、多くの商店街が集客に課題を持っていることが伺える。核店舗を創出できず、集客に寄与する公共施設がなく、さらに集客に寄与する観光名所がない場合には、商店街自ら集客ができる取り組みをする必要があるといえる。

(4) 商店街における今後の展開

① 商店街が活性化において必要と考えていること

同調査において、商店街が今後活性化に向けて考えていることとして主に、「個店の努力」「商店街としての魅力の発掘、開発」「地域特性、顧客ニーズに則した商店街の再構築」等、変化する商店街環境への対応に関することを挙げている。また、「会員の協力」「行政の支援」「近隣商店街間の連携、広域的な取り組み」等の連携を挙げている。今後の商店街の展開として、変化する商店街環境への対応を行っていくとともに必要に応じて他の組織と連携していく必要があるといえる。

図表 10 商店街が活性化に向けて必要と考えること



出典：平成 25 年度東京都商店街実態調査

(5) まとめ

東京都の多く商店街の問題点は、商店街の環境変化・消費者ニーズに十分に対応した取り組みを十分行っていないため、集客力が低下して、商店街自体が衰退していることが推測できる。また、多くの商店街は集客力に課題があることが読み取れた。

今後の展開としては、集客力を高め商店街活性化を行うことが必要であることが分かる。具体的には、個店の自助努力の一層の徹底と可能な限り核店舗の創出や不足する業種の追加をすなど問題点の解消を行う。そして、「今後活性化に向けて考えていること」で挙げられているとおり、商店街組織として商店街の環境変化・消費者ニーズの変化に対応した魅力の発掘・開発などの取り組みを行うことである。その際には、商店街独自で実施困難な事に関しては他の組織と連携をして行うことが必要であることが伺える。

2. 商店街の変遷とその役割

第1項で商店街の現在の状況を見てきた。現状の商店街は芳しくないが商店街が発生したのにはそれなりの理由がある。また、衰退へ進んでいる商店街でも繁盛期の時代もあった。そのあたりを商店街の役割とともに第2項で記す。

よく「自然発生的に商店街ができた」といわれるが、果たして正しいのだろうか。「横の百貨店」という言葉がある。これらは商店街が発生した当時を振り返ると見えてくる。また、商店街は昭和の繁盛期を境に衰退が始まっている。原因はなんなのか。商店街の社会的な役割を同時に見ていこう。

(1) 商店街の誕生

世界大百科事典第2版による商店街の定義とは『都市の特定地区に多数の商店が集中している街区を指し、一般に最寄品や買回り品を取り扱う独立の小売業者から構成されている。』とある。だが、これだけでは語りきれない部分がある。それは、ただ単に独立の小売業者が集まっただけではなく、そこに連携があるからである。第1次世界大戦後に商店街が出来上がっていった背景とともに商店街の発生を見ていく。

① 農村部から都市へ、人の大移動

第1次世界大戦後、ヨーロッパの商品が日本にはいるようになり日本では大恐慌が興った。その後も、1923年の関東大震災、1927年の金融恐慌、1930年の昭和恐慌と、断続的に不況が続いた。そのあおりを大きく受けたのが農村であった。経済的に苦しむ農民が土地を捨て家族で都会へ移住するケースが多くなった。都会へ出たとしても農村部から移ってきた大勢の人が働ける就職先はない。移ってきた人たちを吸収しきれぬ雇用先がなかったのである。

そこで、苦肉の策はお店を営むことであった。特に、食料品や生活雑貨の店が多くできた。しかし、豊富な資金を持って開店したわけでもなく、専門性があつたわけでもない。家族で店舗運営ができるというだけの参入だった。

② 都市消費者との確執

個人商店が多く街に出来たが、都市住民にとってはけっして歓迎するものではなかった。当時、物価の乱高下や粗悪品の流通が興っていた。原因は、都市の人口が増え生活必需品の消費量が急増したためであったが、都市消費者は当時の物価の乱高下や粗悪品の流通を、商店が原因と考えていた。その不満が爆発したのが米騒動であった。1918年に富山の主婦たちが米屋を襲ったのが始まりで、全国に広がっていった。結局は天皇が100万円、政府が1,000万円を支出し騒動を収めた。しかし、その後も物価の乱高下は収まらなかった。

そこで、消費者が自分たちで自分たちを守るために考え出されたのが、組合であった。もともと零細農家が集まり効率化を図ることで、貧困を改善する目的で協同組合化を進めていた。その結果 1900 年に「産業組合法」ができ、それを都市消費者が利用することとなった。組合を作り共同で購入など、効率化を図ることで物価の乱高下の対策をはかろうとしたのである。

③ 百貨店の変化

その頃は百貨店も形態を変更しつつあった。従来の座売り方式を改め陳列方式に変更していったのである。座売り方式とは、お客様は履物を脱ぎ座敷に上がり、番頭との話し合いで商品を定め丁稚が蔵から商品を取り出してきて販売する、という昔からの呉服屋の販売方式である。陳列方式に変更したと同時に百貨店の 1 つのビルの中で食堂、休憩所、茶店などを設置し、全てが揃い食事までできてしまう。そんな形態へと変化させた。また、関東大震災の後には、それまでの客質とことなり一般大衆の方達にも親しまれるようになっていった。

④ 商店街の誕生

街に店ができることは必ずしも悪いことではない。消費者が生活するうえで必要なものが手に入れられることは重要なことである。さらに、不況により都市に移り住んだ人たちが生活できるようにすることも、国にとっては大事なことである。①で記したように専門性がない商店が生き残れるようにするための仕組みとして、政府が提案し形成されていったのが商店街であった。複数の個人商店が集まり、街並みを整備することで統一感を醸し出し、共同で宣伝、を行えるようにした。

この商店街は②で記した消費者が採用していた組合の考え方を導入し、商業組合法の商店同士の協同組合として組織化されていった。③で記した百貨店の仕組みを採用し、ワンストップで買い物ができる場所とした。このころの新聞などでは「横の百貨店」という記事が多く使われている。

⑤ 商店街の役割

商店街は商店が集まることで集客が見込め、営業を続けられると専門店としての知識やノウハウ、経験を積むことができ、商店街は商品知識の豊富な専門店の集まりとなっていった。

この様に、消費者との確執を吸収し、百貨店との競争にも対抗できる仕組みとして作られたのが商店街である。商店街へ行けば何でもそろそろ、消費者の買い物の場としての役割と共に、農村から都心へ移ってきた人たちの生活が成り立つようにすることも大きな役割であった。

(2) 繁盛期

商店街としての概念が社会に浸透した。第 2 次世界大戦後の焼け野原から商店街が復活し発展していく。そこにはやはり国の政策が絡んでいる。さらに高度成長期が相まって商店街は繁盛期を迎える。

① 第2次世界大戦後の混乱

第2次世界大戦後に失われた国富を取り戻すために、片山内閣が緊急経済対策として打ち出したのが戦前に比べ物価上昇率を65倍にする一方、賃金上昇の目標を28倍に抑えるというものであった。もちろん、主婦はだまっていない。収入は増えないのに物価が上がったのでは生活が成り立たなくなる。そこで活動が始まったのが「主婦連」であった。主婦連では貯蓄推進運動を始めた。この活動は国にとってもプラスになる。それは、マネーサプライの関係である。貯蓄されたお金は銀行に預けられ、銀行は貸し出しを増やすことができる。よってマネーサプライが増加する。貯蓄に回したお金が一定金額に達すると、まとまった金額の商品、例えば家などの購入ができるようになる。社会の動きは高度成長に向って行った。

② 高度成長期

1955年に政府公認の長期計画が閣議決定された。内容は完全雇用を目標に定めるもので、「海外移民の促進」「家族計画による出産数の抑制」「社会保障による女性・高齢者の非労働力化」の5か年企画であった。国の目標が完全雇用であったが、第2次産業だけでは完全雇用の実現が難しい。理由は、戦地からの引揚者が大量に労働市場へ流入したこと、農地改革で農家を継ぐのが長男だけとなり次男・三男が労働市場へ流入したこと、製造業で質の高い労働者を育成し競争力を高めるために雇用を抑制していた、などである。よって政府としては労働市場に流入した多くの労働者を、第3次産業で吸収する政策を採ることとした。商店街の整備や規模の拡大で第3次産業の生産性を高めようとした。

そこで出てきたのが、新百貨店法である。内容は、一定以上の百貨店の新增設を許可制にする、営業時間や休日の設定を規制するものであり、零細商店を保護するものであった。

1962年には商店街振興組合法が施行され、法人格を得られることになった。この法案で重要なのは、政府が認めたら補助金が与えられると明記したことである。それにより、共同仕入れなどの共同経済事業やアーケード建設などの政府援助が受けられるようになり、「商店街の近代化事業」に対し無利子融資や補助金が受けられることになった。

さらに1974年に大規模小売店舗法が施行された。内容は百貨店法よりも厳しい規制が盛り込まれていた。百貨店法は廃止となる。

③ 商店街の役割

この時代も商店街の役割は雇用を生み出すことであり、同時に消費者の買い物の場であった。国の目標が完全雇用であったことで、政府や内閣が働いたこともあり商店が保護され、高度成長期でもあったため、商店街は繁盛期として頂点に達する。

(3) 現状へ向けて

頂点に達した商店街であるが、しかし、それは長くは続かない。スーパーマーケットの出現、

郊外の大型店の出現、コンビニエンスストアの出現、などにより厳しい時代へ突入し衰退がはじまっていく。

① スーパーマーケットの出現

1957年大阪で「主婦の店ダイエー」が開店する。翌1958年には神戸・三宮にスーパーチェーンとして開店をした。その後、ダイエーだけではなく、スーパーマーケットが全国に広がっていく。スーパーマーケットが広がったことで、商店街は大きな打撃を受ける。スーパーマーケットは1つの店舗で大量に仕入れ、セルフ販売を行う事で従業員を少なくしコストを抑える。効率重視の店舗運営により、個人商店よりも商品を安く提供できる。商店街は法人格を得たとしても、個人商店の集まりであるため、共同仕入れにも限界がある。効率性では太刀打ちできない。

さらに、スーパーマーケットの、「消費者が購入したい価格が正当な価格である」という考え方を消費者が受け入れたため、消費者が商店街からスーパーマーケットに流れることになった。そのため1980年代の半ばごろからシャッター通りといわれる商店街が出始めてくる。

② 弱者サラリーマン層

今まで小売商店の保護を行っていた政府が、サラリーマン層を弱者としサラリーマンの保護を政策に掲げることになった。農業から都心へ移り住み商店を始める人を保護するため、完全雇用を行うため、商店を保護してきた政府が政策の転換をしたのである。このころはサラリーマンが増加しているが、手厚い保護が受けられている商店と違い、保護が全くないサラリーマンを弱者としたのである。

背景として取り上げられたのが「クロヨン問題」である。これは課税に対する問題である。サラリーマンは所得の9割が課税されしかも企業が給料から税金を差し引いて収めている、商店主や工場主は6割、農業種は4割、サラリーマンは不利であるということを行った言葉であった。

③ 郊外の大型店の出現

さらに郊外の大型店の出現が追い打ちをかけた。1990年代、バブル崩壊後政府は地方に財政等融資を拡大していった。目的は、アメリカが対日本での貿易赤字が増えたことでの日本への圧力に応じるため、そして、バブル崩壊による悪化していた景気を回復するためであった。地方では財政等融資を使い、中心市街地から離れたところに国道アクセス道路を多く建設した。国道アクセス道路がつくられると、その道路沿いに大型のショッピングモールができた。

このころは自動車が普及しており、週末に自動車で郊外の大型店へ1週間分の食料を買いに行く家庭が増加していった。

④ コンビニエンスストアへ転換

1970年代の終わりごろからコンビニエンスストアが増加し始めている。利便性を追求し24時間経営のコンビニエンスストアは商店街の脅威となった。コンビニエンスストアの戦略はフランチャイズチェーンである。経営の厳しい個人商店にコンビニエンスストアへの転換を図ることで勢力を伸ばしていった。商店街の来街者が減少し、後継者もない状況の厳しい経営を余儀なくされていた個人商店はコンビニエンスストアに転換することで生き残りを図っていった。コンビニエンスストアという業態は専門店が並ぶ商店街とは全く違い、1つの店舗で、酒、たばこ、食糧、雑貨などを全て扱う店舗であり、商店街の理念を完全に覆すものである。そのコンビニエンスストアへ従来の個人商店が転換をして、商店街の中にコンビニエンスストアに入り込み商店街の理念が崩れていったのである。

⑤ 商店街の役割

かつては消費者の買い物場としての役割で繁盛していた商店街、農村から移ってきた人の生活の糧を得るための役割は、崩壊してしまっている。ただし、高齢者社会となっている現在では、高齢者が自動車で郊外へ買い物に出かけるのは難しい状況になり、それを考えると、街中にある近隣型商店街は、歩いて行かれる商店街で高齢者が買い物をする場所として見直されている。

さらに、2011年の東日本大震災時には帰宅難民のために暖かい食べ物などを提供する場としても活用された。

また、一般的に言われているのは街の中心でにぎわいを醸し出し、街の活性化を担っている。商店街が元気になることで街が活性化され、街が活性化されると商店街がさらににぎわう。そのような役割に変わってきているのではないだろうか。

(4) まとめ

商店街の変遷と役割を見てきたが、時代の流れによりその時の国の政策などが絡んで、商店街が発生し、繁盛期を経て現在に至っている。

この項の冒頭に書いた「自然発生的に商店街ができた」は果たして本当だろうか。の答えとし次のように考える。商店街という概念は日本国や政府が作り上げたものである。その後は商店街という概念が国民の潜在意識に植え付けられているので、意識せず多くの個人商店が人の集まるところに出店し自然発生的に商店街ができたといえるであろう。

今後も商店街は厳しい状況が続くと考えられる。

参考資料：商店街はなぜ減びるのか 新雅史 著 光文社新書 出版

第2章 商店街が成功するための秘訣（仮説）

今回の調査・研究プロジェクトを進めるにあたり、まずはじめに商店街の現状について情報収集を行ったうえで、商店街が成功するためのポイントについて、プロジェクトチームのメンバー間で議論を行い、仮説を設定した。本章では、商店街が成功するためのポイントについて、我々なりの仮説を紹介する。

1. 消費者ニーズの変遷

商店街が成功するためのポイントを考察するうえでは、時代の流れに伴い変化する消費者ニーズを理解する必要がある。本項では、戦後日本の経済を大きく2つの時代に分類し、時代の流れにともなう消費者ニーズの変遷を踏まえ、今後商店街が強化していくべき価値について考察していく。

(1) 成長経済の時代

1950年代から1980年代にかけては、いわゆる「成長経済」の時代であった。成長経済の時代においては、消費者の需要が供給を上回っている状態であった。いわゆる、モノさえあれば売れるような時代であったのである。この時代の特徴としては、多くの企業が顧客の数を競い合う「量のマーケティング」を思考していた。規模の拡大が企業の発展に直結する時代であったといえるであろう。

この時代の消費者ニーズの特徴としては、「均一性」が挙げられる。前述のとおり、消費者の需要が供給を上回っているため、消費者にとって選択肢が少なかったとしても「必要な商品、サービスが存在すること」が重要だったといえる。

一方、当時は現代のように買い物をする場所はそれほど多くは無かった。今ほど自動車は普及していない時代であり、遠方まで買い物に出かけることも困難であった。また、インターネットも発達しておらず、情報収集にも限界があった時代である。

そのような時代の中では、身近に生活必需品を購入することが出来る商店街は、近隣住民にとって必要不可欠な存在であったといえるであろう。遠方まで買い物に出かけることは困難であった時代背景を踏まえると、生活するのに必要な商品を一通り取り揃えている商店街は、近隣住民が日常的に買い物する場としてなくてはならない存在であった。そのため、消費者にとって身近な存在である商店街には、生活に必要な商品、サービスを取り揃えることが強く求められており、商店街はその消費者のニーズを的確に対応することで発展してきたのである。

(2) 成熟経済の時代

ところが、1980年代半ばに入ると、日本経済は成熟経済の時代に移行し、現在に至っている。この時代は、成長経済とは真逆で、供給が消費者の需要を上回っている時代である。成熟経済の時代においては、消費者の豊かさが向上し、消費者は生活に必要なモノはすでにほとんど所有している状況となっている。そのため、成長経済時代のように一通りの商品、サービスがあれば売れるような状況は一変することとなったのである。

この時代の消費者の特徴は「豊かさの追求」である。大型ショッピングセンターやスーパーの乱立、インターネットやITの技術の発展により、生活に必要な商品を購入する選択肢は大きく広がった。このような環境変化の結果、同じ商品がどこでも購入できるようになったのである。この時代に消費者にとって大切なことは「必要な商品、サービスがあること」ではなくなった。消費者が買い物を選択する基準は、ただ「必要な商品、サービスがあること」ではなく、「自らの生活を、より豊かにできる商品、サービスがあること」に変化したのである。

同様に、消費者が商店街に求めることも、成熟経済時代の中では変化していると考えられる。大型ショッピングセンターやスーパーが各地に出現し、自動車も急速に普及してきた。さらには、インターネットによる情報発信や販売も急速に発達している。この結果、消費者は日常生活に必要な商品を、どこでも購入することができるようになった。消費者は、もはやなんの不便もなく、生活に必要な商品を購入できる環境は整ってしまったのである。

この結果、従来の商店街にとっての強みであった「消費者にとっての身近さ」は、その優位性を失うこととなった。むしろ、大型の駐車場を完備したショッピングセンターやスーパー、コンビニエンスストアなどが一般消費者にとって身近な存在となっている。こうした環境変化の結果、近隣住民にとっての身近な存在として「生活に必要な商品、サービスを取り揃える」ことだけでは、商店街は従来のような存在価値を発揮することができなくなってしまったのである。

(3) 商店街が提供すべき価値

それでは、現代のような成熟経済時代において、商店街が存在価値を発揮するために提供すべき価値とはどのようなものなのであろうか。もちろん、商店街と一言と言っても、それぞれの魅力や保有する経営資源などが異なるため、一概に定義できるものではないが、我々、調査・研究プロジェクトチームのメンバーが導き出した一つの仮説は、「その土地ならではの体験」を価値として提供する、ということである。

今回、調査・研究プロジェクトを開始するにあたり、事前に東京都内の数多くの商店街の視察を実施した。その視察の中では、どのような商店街にもよくよく観察してみると何かしらの特徴がある、ということを感じさせられたのである。我々が感じた内容とは、おそらく、その商店街の関係者にとっては当たり前のことであり、特別注目するものではないであろう。しかしながら、

言ってみればよそ者である我々からしてみると、その特徴は強く印象に残るものであったのである。このことは、今回の調査・研究プロジェクトの方針や進め方を決める上で大きな気づきとなっている。

よく言われることではあるが、自分にとって当たり前のことであったとしても、それは必ずしも他人にとって当たり前のことではない。商店街の関係者にとって当たり前のことであったとしても、一般消費者にとっては当たり前のことではないのである。一般消費者にとって当たり前でないことを、体験価値として提供することができれば、それは相手にとって強烈な印象として残るのではないか。そして、それらの体験価値の提供は、豊かさを追求する消費者ニーズに的確に対応しているのではないか。我々プロジェクトチームのメンバーは、この点に今後商店街が生き残りをかけていく上で重要なポイントが潜んでいるのではないかと着目したのである。すなわち、何かしらの取り組みを通して、商店街を訪れる消費者に対し「その土地ならではの体験」を提供していく、ということである。

以上の考えを踏まえ、今回の調査・プロジェクトでは、商店街が今後提供していくべき価値を「その土地ならではの体験」と定義し、この定義を軸としてプロジェクト全体を進めることとしている。

2. 商店街が成功するためのポイント

前項では、商店街が今後提供していくべき価値について、我々調査・研究プロジェクトチームなりの仮説を提示した。本項では、その価値を提供していく上での核となる要素について、我々なりの考えを紹介する。

(1) 地域資源の発掘

「その土地ならではの体験」という以上、その土地の地域資源活用がポイントとなるであろう。活用が想定される地域資源の代表例としては、農林水産物、鉱工業品、観光資源などが挙げられる。しかしながら、すべての商店街において、これらの有名な地域資源が存在するかというと、決してそういうわけではない。むしろ、有名な地域資源を持たない商店街が大多数であろう。そのため、このような地域資源の捉え方では、商店街活性化の取り組みを考察していく上では不十分である。

有名な地域資源を有していれば、その地域資源を活用するにこしたことはないが、そのような有名な地域資源を有さない商店街の場合にどうすべきであろうか。我々調査・研究プロジェクトチームとしては「それぞれの商店街が持つちょっとした特徴を地域資源として捉え、なんらかの形で、商店街活性化の取り組みに活用していくこと」が重要なのではないかと考えている。実際、事前視察を行った商店街の中には、「猫が多い」といった一見どこにでもありそうな特徴を地域資源としてとらえ、商店街活性化の活動にうまく利用し、集客に結びつけている商店街が存在し

た。おそらく、商店街の方々からみれば、「猫が多い」ということは特に注目すべきことではなかったであろう。しかしながら、商店街に訪れる消費者からすると、「猫が多い」商店街には魅力を感じてしまうのである。

このように、現状保有する地域資源を活用することに加え、地域資源を自ら作り込む意識も重要である。商店街の些細な特徴を発掘し、地域資源化したうえで、商店街活性化の活動に利用していく取り組みが求められるのである。

(2) 協力体制の整備

「その土地ならではの体験」を提供していくためには、商店街単独の活動では難しいであろう。その商店街に存在するお店はもちろんのこと、地域住民、行政機関、近隣企業など、その地域の多方面に渡る方々の協力が不可欠である。中途半端な体験の提供では、決して消費者の心に残るものとは成り得ない。その地域が一体となって、消費者に体験してもらう魅力的な価値を生み出すことが必要である。

多様な方々が参加するということは、多様な経営資源が得られるメリットがある一方、それだけ活動の集約を図ることが困難になることを意味する。そこには当然、地域が一体となって活動を行うための工夫や取り組みが求められるであろう。

(3) マーケティング的観点

「その土地ならではの体験」を提供するにしても、商店街からの一方的な発想、いわゆるプロダクトアウト的な進め方では、多様な体験型サービスが存在する現代において、消費者に受け入れられる可能性は低い。提供する価値で消費者を呼び込めるようになるためには、消費者のニーズを知り、ニーズを満たせる体験を設計するとともに、消費者にその体験の存在を伝え、特徴を理解してもらう必要がある。これはすなわち、一般企業が行うマーケティングの取り組みと同様である。尚、マーケティングの定義については様々なものがあるが、我々は「時間の流れとともに変化する市場を踏まえ、顧客が真に求める商品・サービスをつくり届ける一連の活動」と定義する。

商店街が消費者を取り込む活動も、一般企業が行う活動も、基本的には同じことである。そのため、商店街の活動にも、マーケティング的観点が不可欠である。特に、成熟経済の時代においては、消費者ニーズの変化が非常に速い。仮に現状は上手く集客が出来ていたとしても、消費者ニーズが素早く変化するため、何もしなければすぐに通用しなくなってしまう時代である。成熟経済の時代において、商店街が長期継続的に集客を図っていくためには、マーケティング的観点から、常に取り組み活動を調整し、変化する消費者ニーズに合致させていく取り組みが求められると考える。

以上が、本調査・研究プロジェクトを進めるにあたり、我々プロジェクトチームのメンバーが設定した「商店街が成功するための秘訣」についての仮説である。今回の調査・研究プロジェクトでは、この仮説を基に一連の調査活動を進めている。この後の章では、調査した商店街の事例を紹介し、その成功要因分析を通して、我々が打ち立てた仮説の検証を行っていく。

第3章 商店街の事例紹介

東京近辺の商店街の情報をホームページや人づてなどで収集し、にぎわいを創出しているだろう商店街をピックアップした後に、実際に現地へ赴き商店街の様子を視察。その後メンバーでのミーティングの結果、独自の視点で工夫をしてにぎわいを創出している商店街に対し、ヒアリング取材を申し込み快諾をいただいた。ヒアリングを行った、谷中銀座商店街、戸越銀座商店街、北千住宿場町商店街、和泉名店街、羽村東口商店街、の事例を以下に記す。

1. 谷中銀座商店街振興組合

谷中銀座商店街は2014年6月にホームページをリニューアルしたことがきっかけで、谷中銀座商店街内にある木彫りの猫（以下『谷中ぎんざ七福猫』という）が再度注目を浴びるようになった。谷中銀座商店街はもともと来街者が多かったが、『谷中ぎんざ七福猫』が最注目されるようになりさらに来街者が増えた模様である。今回はこの谷中銀座商店街の成り立ち、『谷中ぎんざ七福猫』が作られた経緯、その後の賑わいの様子など、現理事長の福島正行様をはじめ、谷中銀座商店街の方たちにご協力をいただいて情報収集した中から紹介をする。

(1) 谷中銀座商店街の立地

谷中銀座商店街は平成に入ってからブームになった『谷根千（谷中、根津、千駄木）』の中に立地し、谷中銀座商店街の周りには、やなかの寺、博物館、など見どころ満載である。さらに、谷中の街並みが気に入り、移り住んできた方達や開店した店舗などもある。

① 谷中銀座商店街の場所

谷中銀座商店街は台東区と荒川区の両区にまたがる場所に位置している。さらに、文京区とも接している。最寄りの駅はJRですと日暮里駅、地下鉄ですと東京メトロ千代田線の千駄木駅となる。

1) JR東日本、日暮里駅から

日暮里駅からは西口を出て左へ道沿いに歩いてくると5分ほどで2又にさしかかる。左へ行くと細い坂道になっており、坂を下ると谷中銀座商店街の脇にでる。2又を右へ行くと『夕焼けだんだん』という階段の上に出て、眼下に昭和レトロな街並みが広がる、そこが谷中銀座商店街である。

2) 地下鉄東京メトロ千代田線、千駄木駅から

千駄木駅からは、西日暮里寄りの出口の階段を上ると不忍通りにでる。不忍通りを左へ（護国寺方面）へ歩くと3分ほどで千駄木3丁目郵便局が右側にある、そこを右に曲がり突き当たりが夜店通り商店街になる。夜店通り商店街を左へ進むと1分もかからずに、谷中銀座商店街が右にある。

② 谷中銀座商店街の広さ

谷中銀座商店街は『夕焼けだんだん』下から夜店通り商店街に突き当たるまでの、全長およそ 170 メートル、道幅が自動車 2 台すれ違うのはやっとなであり、大型の自動車ではすれ違うのは難しい。

③ 周辺情報

1) 谷中寺町、谷中墓地

谷中の街は古くからの寺町である。江戸時代に富くじが行われていた『天王寺（旧感応寺）』、新しくは山岡鉄舟のより建てられた『全生庵』がある。児童公園内には『天王寺（旧感応寺）』により寄贈された『五重の塔』があったが、1957 年に五重の塔放火心中事件で焼失し、その後東京都により史跡として指定され『五重の塔跡』として残されている。

谷中墓地は都立谷中霊園と天王寺墓地と寛永寺墓地も含まれており、徳川 15 代将軍徳川慶喜や第 52・53・54 代内閣総理大臣の鳩山一郎、日本画の巨匠の横山大観、日本資本主義の父といわれる渋沢栄一などが眠っている。

2) 見どころ

上野公園まで足を延ばすと、国立博物館や西洋美術館など多くの博物館がある。谷中銀座商店街の近くには、文化勲章受章の彫刻家である朝倉文夫が明治 40 年に開設した塾であり、現在では朝倉の作品 500 点と遺品が公開されている博物館である。他に、大名時計博物館や岡倉天心記念公園などがある。さらに、冬でもにぎわっているかき氷の店、2 階が写真館・1 階がカフェといった珍しい店舗などもある。

④ 人口動態

谷中銀座商店街への近隣の来街者の情報として台東区谷中と文京区千駄木、そして荒川区西日暮里の人口について見てみる。

1) 谷中

2014 年 12 月 1 日現在の谷中全体の人口は 8,220 人であり 2 丁目、3 丁目は住宅街なので人口が多くそれぞれ 1,695 人、2,908 人となっている。他は土地の大半が谷中墓地である 7 丁目が 1,050 人と千人を超えているが、寺町である 1 丁目、4 丁目、5 丁目、6 丁目は千人に満たない。6 丁目に関しては 366 人と 500 人を切っている。

図表 11 谷中人口

単位：人

	男	女	計
谷中1丁目	390	422	812
谷中2丁目	826	869	1,695
谷中3丁目	1,398	1,510	2,908
谷中4丁目	274	263	537
谷中5丁目	399	453	852
谷中6丁目	174	192	366
谷中7丁目	513	537	1,050
計	3,974	4,246	8,220

出典：台東区ホームページ統計資料 より作成

2) 千駄木

千駄木は1丁目から5丁目まで住宅街であり、人口が多い。2014年12月1日現在で19,951人の居住がある。特に谷中銀座商店街に近い3丁目は6,624人と6千500人を超えるほどほどである。他は5丁目4,586人、2丁目4,337人と続いている。

図表 12 千駄木人口

単位：人

	男	女	計
千駄木1丁目	675	778	1,453
千駄木2丁目	2,040	2,297	4,337
千駄木3丁目	3,158	3,466	6,624
千駄木4丁目	1,478	1,473	2,951
千駄木5丁目	2,202	2,384	4,586
計	9,553	10,398	19,951

出典：文京区ホームページ統計資料 より作成

3) 荒川区西日暮里

西日暮里も1丁目から6丁目まで住宅街であり、人口が多い。2014年12月1日現在で23,016人の居住がある。多いのは、1丁目の6,428人、2丁目の6,512人である。特に谷中銀座商店街が含まれる3丁目、と隣接する4丁目は1,724人、1,904人、と居住者は少ない。

図表 13 西日暮里人口

単位：人

	男	女	計
西日暮里 1 丁目	3,323	3,105	6,428
西日暮里 2 丁目	3,206	3,306	6,512
西日暮里 3 丁目	845	879	1,724
西日暮里 4 丁目	972	932	1,904
西日暮里 5 丁目	1,080	1,089	2,169
西日暮里 6 丁目	2,205	2,074	4,279
計	11,631	11,385	23,016

出典：荒川区ホームページ統計資料 より作成

(2) 谷中銀座商店街の歴史

谷中銀座商店街は 1945 年以降戦後に店舗が集まり自然発生的に誕生した。戦前に近隣で営業をしていた店舗や他の地域で営業をしていた店舗が移ってきたり、代々現在谷中銀座商店街の辺りに居住していた方が店舗を開設したりと様々な方が集まってきた。通称「おかず横丁」とよばれていた時期もあり近隣の方の生活に密着した商店街であったことがうかがえる。現在では、飲食店やお土産、猫グッズなどを扱う店舗も増え、観光客が多く来街するようになっている。

① 3 度の危機

にぎわいを創出している谷中銀座商店街であっても、その道のりは険しいものであった。10 年ごとに訪れる 3 度の危機に試行錯誤し対策を講じ乗り切ってきた。

1) 人の流れの変化

1 度目の危機は、1969 年に営団地下鉄（現在の東京メトロ）千代田線の千駄木駅が開通したことである。それまでは谷中銀座商店街は国有鉄道（現在の JR）の日暮里駅を使い千駄木方面に向かう方たちの通り道であった。しかし、営団地下鉄（現在の東京メトロ）千代田線の千駄木駅が開通したことで、千駄木に住居がある方たちが谷中銀座商店街を通らずに自宅へ帰ることができるようになり、人の流れが変わってしまった。

2) 競合食品スーパーの出現

2 度目は 1978 年に谷中銀座商店街から 400m という近い場所に 200 坪弱の食品スーパーが開店したしたことである。それまで谷中銀座商店街へ毎日、買い物に行っていた方もこの食品スーパーでの買い物が多くなり、谷中銀座商店街へは週 1 回などと足が遠のいて行った。

3) コンビニエンスストアの続々の開店

1985 年あたりから、周辺にコンビニエンスストアが続々と増えていった。現在でも、コンビニエンスストアは近隣に増えつつある。これが 3 度目の危機である。

4) 3 度の危機を乗り越えて

この様な危機を商店街が一丸となり『一割引き特売』『ビックリ市』『スタンプ 500 (現在のスタンプ 300)』『スタンプ収集者へのディナー招待』と知恵を絞り乗り越えてきた。

② ハード事業

谷中銀座商店街はハード事業にも力を入れ、1984 年に東京都モデル商店街第 1 号でハード面の整備を行った。その後 1999 年に老朽化したハード面を再度整備完成させた。全店舗のパラペット看板とひさしを統一し、カラー舗装を施した。さらに、各店舗の軒先に丸看板を下げている。

コンセプトである『東京下町レトロ』の感じを醸し出すように持ち並みの整備を行っている。

③ ホームページ作成

2001 年に谷中銀座商店街のホームページが作成された。現在のホームページは 2014 年にリニューアルされたものである。

④ 『谷中ぎんざ七福猫』誕生

2009 年にストリートファニチャーである木彫りの猫『谷中ぎんざ七福猫』が誕生した。

(3) 谷中銀座商店街の基本情報と行事

① 基本情報

団体名：谷中銀座商店街振興組合（1964 年設立）

事務所：あり（無人）

住所：〒110-0001 東京都台東区谷中 3-13-1（事務所の住所）

理事長：福島正行（株式会社 福島商店 専務取締役）

理事：13 名

監事：2 名

青年部：部員 20 名（月 1 回 不定期で会合）

婦人部：部員 10 名（毎月 10 日 定期会合）

商店数：69 店舗

（内谷中銀座商店街振興組合に加盟している店舗は、賛助会員 3 店舗を含め 68 店舗）

商店街の長さ：およそ 170m、

来街者数：平均 平日 およそ 8,000 人 土曜・日曜・祝日 およそ 12,000 人

（2014 年 1 月 24 日（金） およそ 7,400 人 25 日（土） およそ 14,000 人）

（2015 年 1 月 23 日（金） およそ 7,700 人 24 日（土） およそ 13,000 人）

② 年間行事

年間行事として『谷中七福神めぐり』『一割引き特売』『ビックリ市』『南会津フェア』『お中元大売出し』『谷中銀座まつり』『帝国ホテルご招待』『歳末ビックリ市』『歳末大売り出し』『年末大売出し』を行っている。

『一割引き特売』と『ビックリ市』は年間で複数回行っている。

(4) にぎわいを創出してる独自の方法

立地状況、などにより恵まれている商店街ではあるものの、近隣住民の来街数が減少していることで観光地化も進めてきた。ただし、観光客はブームが去ると来なくなってしまうことを懸念しており、リピートを促すために独自の方法を実施してきている。

谷中銀座商店街は昔から猫が多い。また、猫が多いことで谷中銀座商店街を知っている方もいらっしゃる。特に、春と秋は気候も良く『夕焼けだんだん』のあたりに多い日で10匹以上に合うことができる。この猫が多いことに注目をして作ったのが木彫りの猫『谷中ぎんざ七福猫』である。

① 『谷中ぎんざ七福猫』の誕生

2009年に谷中銀座商店街の『谷中ぎんざ七福猫』が誕生した。当時の理事長により谷中銀座商店街の近隣にある東京芸術大学の大学院生に「ストリートファニチャーを作って欲しい」と依頼し実現した。『谷中ぎんざ七福猫』を彫った3人の方は、谷中銀座商店街に猫が多くいたので、3人で相談し猫の彫り物を作ることにしたとのことであった。

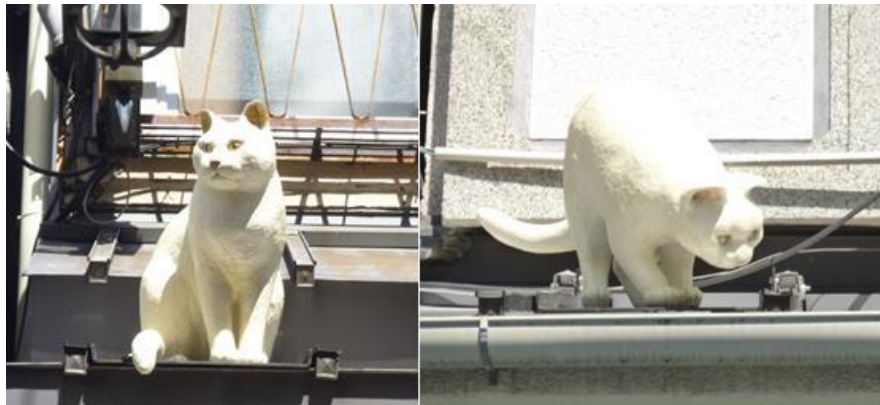
2体の置物『阿ニャン吽ニャン』は神社にある狛犬のように2対になっている。屋根の上に設置してある2体は、目の光に良く映える白い猫である。残り3体は、テーブルなどと一緒におり、どこにでもいるような猫であり、店舗の店先などに置いてある。『阿ニャン吽ニャン』以外の猫には名前が付いていない。また、『谷中ぎんざ七福猫』といわれるようになったのは、谷中銀座商店街の周りに七福神があり、毎年年初に谷中銀座商店街が『谷中七福神めぐり』の催しを行っていたことによる。

図表 14 七福猫『阿ニャン吽ニャン』



出典：谷中銀座商店街振興組合

図表 15 七福猫『屋根猫』



出典：デザイナー（猫絵師） 池田要

図表 16 七福猫『その他』



出典：デザイナー（猫絵師） 池田要

② 『谷中ぎんざ七福猫』の活用

誕生当初、ニュースなどで取り上げられて評判になっていた。2013年に『やなか街歩きマップ』を作製、従来あったマップ『谷中歴史散策』をリニューアルしたものである。この『やなか街歩きマップ』に『谷中ぎんざ七福猫』をアピールした。さらにマップ作成と並行して作成していたホームページのリニューアルが2014年に完了した。このホームページも猫をアピールしたものであり、『やなか街歩きマップ』を載せるなどし『やなか街歩きマップ』と整合性を取っている。

図表 17 『やなか街歩きマップ』



出典：谷中銀座商店街振興組合

ホームページの完成後、さらにテレビのバラエティ番組などで、『谷中ぎんざ七福猫』が取り上げられ、『谷中ぎんざ七福猫』を見るために訪れる来街者も増えていった。『谷中ぎんざ七福猫』をアピールしたことが成功し、集客につながったのである。時期を待たずして、5周年になる『谷中ぎんざ七福猫』の誕生祝を行うためのイベントを開催した。谷中銀座商店街で

既に取り扱っている『谷中ぎんざ七福猫』をあしらった手ぬぐいや缶バッジ、コットンバッグを景品にして、抽選を行いお客様へ配布し好評を得た。3日間のイベント時の来街者も、1日目には通常の1.2倍、2日目は1.4倍、3日目にも1.3倍になるなどの好評ぶりである。

③ にぎわいを創出してる独自の方法

谷中銀座商店街がにぎわいを創出している独自の方法は、谷中銀座商店街に猫が多いということを利用することであった。単純に多い猫を地域資源にしてしまい、『谷中ぎんざ七福猫』を作り猫の街をパブリシティを使いアピール、テレビのニュースやバラエティーに取り上げられ谷中銀座商店街を認知してもらった。人気が出るとすかさず、理事長をはじめ理事の方、青年部員、婦人部員が一丸となってイベントを開催する。

アイデアと人の力、そしてタイミングを逃さないセンスが谷中銀座商店街のにぎわいを創出する源になっている。

さらに、昭和の雰囲気を残す『東京下町レトロ』をコンセプトに谷中銀座商店街のハードを統一し、懐かしさを醸し出すこともにぎわいを創出するのに一役買っている。

(5) 谷中銀座商店街の今後に向けて

谷中銀座商店街はにぎわいを創出してはいるが、数々の課題も抱えている。この課題をクリアにしにぎわいを創出し続け、さらに売り上げを増加させていくためには、どのような対策を講じるべきだろうか？ 谷中銀座商店街自身も模索中である。

この10年ほどで谷中銀座商店街は近隣型商店街から観光商店街へと変貌をした。観光客は多く来てくれるものの、お土産や飲食のほかはなかなか購入に結び付かない。また、流行が去ってしまうと観光客は来なくなってしまう。そのような不安や危機感を谷中銀座商店街の方達は実感している。にぎわいを創出し続けるにはリピートしてくれる魅力を維持し続けること、さらに、近隣住民が離れていかないようにすることが課題である。このふたつは表裏の状況であり、かなり難しい試みである。

現理事長は前理事長の意向を踏襲し、観光客も来街する、近隣住民も買い物に来る、そんな商店街を目標にしている。

2. 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）

東京 23 区の北東部に位置する足立区の中でも範囲の狭い、隅田川と荒川に挟まれた千住地区。千住地区は江戸時代から日光街道の宿場町として発展し、地区の中心にある北千住駅は多くの路線が乗り入れるターミナル駅となった。そして、北千住駅西口の旧日光街道沿いに立地するのが、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）である。

図表 18 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の立地



図表 19 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の入口



高度経済成長期における北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は、千葉県柏エリアや埼玉県春日部エリアなどからも人が集まるような広大な商圈を持つ商店街であった。ところが、大規模小売店の増加や日本人のライフサイクルの変化などの影響を受け、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の商圈は年々小規模化し、現在は隅田川と荒川に挟まれた千住地区がメイン商圈となっている。当然、商圈の小規模化に伴い、来街者数も減少していくこととなった。

このような厳しい環境の中、平成元年頃から、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は「北への初宿 千住宿」を合言葉に、ソフト、ハードの両面から、商店街を盛り上げる活動を行なっている。今回は、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）のこれらの取り組みについて、北千住サンロード商店街振興組合 理事長 山崎 健様にご協力をいただき情報収集を行った。ここではその一部を紹介する。

(1) 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の基本情報

法人：北千住サンロード商店街振興組合

住所：東京都千住2丁目、3丁目

理事：9名

青年部、婦人部などは無し

加盟店数：70店舗

商店街の長さ：およそ250m

来街者数：平均 6000人程度

コンセプト：日光街道 北への初宿 千住宿

(2) 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の成り立ち

北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は旧日光街道に面して江戸時代初めに設けられた千住宿の中心、本陣のおかれた千住3丁目と千住2丁目の一部を含む商店街で、戦後1950年5月5日に千住五の日会として発足以来、60余年の歴史を重ねている。1976年には法人化し、名称を北千住サンロード商店街振興組合と改め、現在まで魅力あるイベント、活力ある街づくりをテーマとして全会員参加のもと、様々な事業活動を行なっている。

現在は宿場町をテーマに様々な活動を行っているが、当初は商店街全体として宿場町を前面に出した活動を行っていたわけではない。そのきっかけは1980年代に遡る。当時、商店街全体として徐々に来街者の数が減少傾向にあり、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）も同様に来街者が減少する傾向にあった。そのような厳しい環境に加えて、それまで北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の核となるテナントであった大型スーパー、大型電気店が続けて撤退、廃業することとなったのである。

この危機がきっかけとなり、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は今後どのような活動を行っていく必要があるのかを考え直すこととなる。その際に、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）にはどのような強みや魅力があるのかを突き詰めて考えた。そして、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）が持つ最大の特徴は、「江戸時代に、大名が旧日光街道を北へ上っていく際の初宿であった歴史」にあることに改めて気がついたのである。このことが、現在の北千住宿場町商店街（サンロード商店街）のあり方を決める転機となった。

図表 20 旧日光街道と千住宿



出典：人力（旧街道紹介サイト） HP

それまでの北千住宿場町商店街（サンロード商店街）にも、宿場町をテーマにした取り組みが無かったわけではない。しかしながら、取り組みがあったとしても、それは各テナント個別の取り組みであり、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）全体として行っているものではなかった。そのため、これだけの魅力的な資源があるにもかかわらず、活動の効果はそれほど大きなものではなかった。だからこそ、この危機をきっかけとして「旧日光街道 北への初宿」という特徴を商店街全体で打ち出していくことに決めたのである。これが、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）が今に至る成り立ちである。

(3) 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の取り組み

前述の通り北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は、江戸時代に大名が旧日光街道を北へ上っていく際の初宿であった歴史を、商店街が活用できる地域資源として捉え、ハード、ソフトの両面から、一貫して「旧日光街道 北への初宿」をテーマに様々な活動を行なってきた。ここでは、その一部を紹介する。

① ハード事業

1) LED 街路灯

北千住宿場町商店街（サンロード商店街）では、平成 25 年度に宿場町をイメージさせる LED 街路灯の整備を行った。宿場町をイメージしたデザインや質感に加え、各街路灯には江戸時代に千住宿を通った大名とその家紋が掲示されている。また、街路灯の上部には日光街道をテーマにしたパネル看板が設置されている。現時点では 4 種類のパネル版があり、これを数ヶ月ごとに変更することで通行人の目にとまりやすいよう工夫をしている。夜には LED の温かい光でライトアップされ、なかなかの見ごたえであり、来街者からも好評を得ている。

図表 21 LED 街路灯



図表 22 パネル版



図表 23 千住宿を通った大名とその家紋



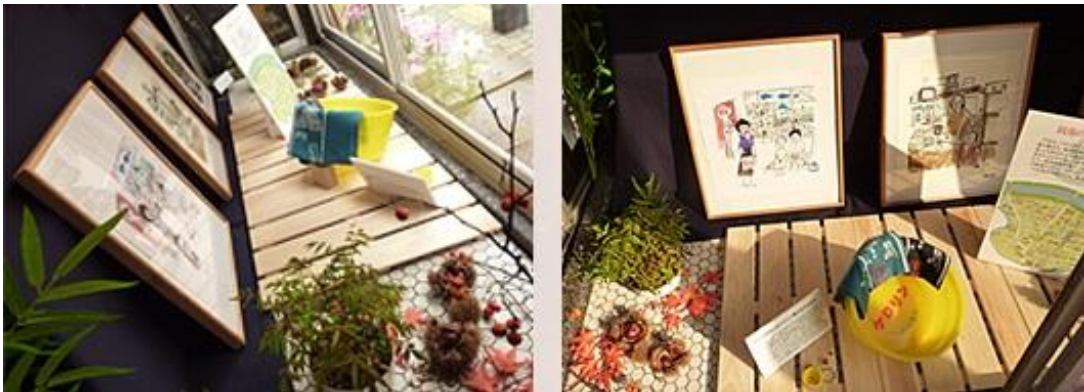
2) 千住街の駅

2010年に足立区観光交流協会の「千住街の駅」を誘致し、地域の様々な情報の発信拠点として活用している。北千住サンロード商店街振興組合で空き店舗を借り受け、それを足立区観光交流協会に貸し出すことによって運営をしている。建物は宿場町のコネクトに併せて、藍色に染め抜いた日除けのれんをかざすなどレトロな雰囲気仕上げ、建物構えも戦前風に作られている。また、ファサードには時期ごとに変わるディスプレイがあり、季節感を演出。中には、街歩きに役立つマップや足立区を知ることのできるパネル展示などがあり、街歩きや買い物に訪れた方、学生、地元の方などが気軽に利用できるようになっている。

図表 24 千住街の駅の店舗外観



図表 25 千住街の駅のディスプレイ



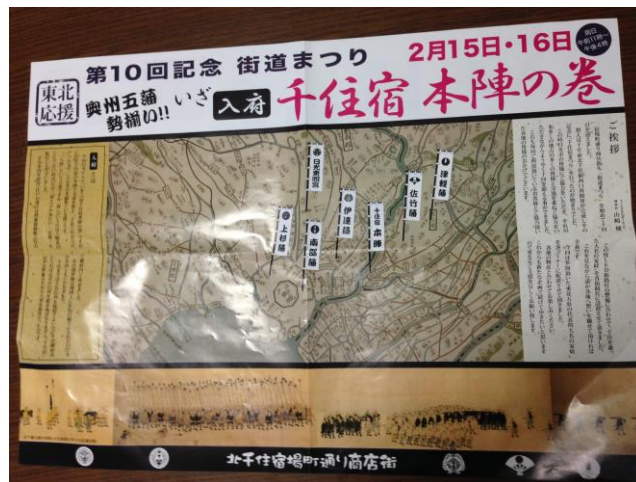
出典：足立区観光交流協会 HP

② ソフト事業

1) 宿場町イベント 街道祭りの開催

1998年に通り名を「宿場町通り」と改めて以降、「北への初宿 千住宿」を合言葉に、日光、大内、下妻、川越、大洗、佐原、栃木、那須など多くの宿場町と連携したイベント「街道祭り」を開催している。2014年2月には第十回記念の街道祭り「奥州五藩勢揃い!! いざ入府 千住宿 本陣の巻」が開催された。イベントの内容は、物産展とアトラクション（踊りなど）の2本立てである。毎回、宿場町をテーマにイベントのテーマを企画し、テーマに即した宿場町に企画提案することで、他の宿場町とのイベントの共催を実現している。イベントを開催するにあたっては、お客様が飽きないように、企画内容はもちろん、共催する宿場町を毎回変更することで新鮮さを維持している。2014年10月には、新街道祭りと名称を改め、秋田県東京アンテナショップの美彩館様と連携し、第1回目のイベントが開催されている。

図表 26 街道祭りのチラシ



2) 文化事業

1997年より、「北への初宿 千住宿」をテーマにした地域紙「サンロードマップ」を作成し、千住街の駅などで配布している。内容は千住宿の歴史や北千住近辺の観光スポットなど、千住の紹介を目的とする内容である。たとえば、記念すべきサンロードマップ第1号は、七福神特集であった。これは、北千住の名物である「千寿七福神めぐり」を紹介したものである。「千寿七福神めぐり」とは、千住の町おこしを願って、近隣の寺社に七福神の石造を安

置し、それらを「千寿七福神」と命名したことから始まったものである。日光街道を中心に7つの神社が点在しており、旧千住宿の町並みを散策しながら、2、3時間ほどで巡ることができることから、正月には多くの参拝者で賑わっている。サンロードマップは、このような千住の魅力を発信することが目的で作成されている。

図表 27 サンロードマップ



これらは、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）が行なっている取り組みの一例である。このように、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）では、すべての取り組みを「北への初宿千住宿」をテーマとして活動を行なっている。

(4) 北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の今後に向けて

ここまで紹介してきた取り組みの効果に加え、2012年には北千住駅東口に東京電機大学の千住キャンパスが完成したこともあって、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）の来街者は近年右肩上がりでも推移している。多くの商店街において来街者が減少傾向にあることを踏まえると、北千住宿場町商店街（サンロード商店街）はにぎわいのある商店街といえるであろう。

今後も「北への初宿 千住宿」をテーマに、一貫した取り組みを行っていく予定である。その上での課題は、これまで積み重ねてきた取り組みを、いかにして次世代に引き継いでいくか、ということである。北千住宿場町商店街（サンロード商店街）は、飲食店の割合が4～5割と非常に高い特徴がある。飲食店テナントはなかなか時間がとれないケースが多いことから、今後商店街の運営に力を貸してくれる人、特に若手を確保していくことが喫緊の課題である。

3. 戸越銀座商店街（連合会）

(1) 戸越銀座商店街（連合会）の概要・由来

戸越銀座商店街（連合会）は、東京都品川区の戸越銀座駅に接し、戸越銀座商栄会商店街（振）、戸越銀座商店街（振）、戸越銀座銀六商店街（振）の3つの商店街振興組合から成り立っている連合組織である。加盟店舗は約400店舗、商店街の長さが全長1.3kmと日本有数であることが特徴である。商圈は、超広域商圈であり、近隣住民から遠方の顧客までを対象顧客としている。

戸越の地名の由来は、江戸を越えた土地「江戸越え」に由来している。

また、大正12年の関東大震災当時、現在の戸越銀座商店街（連合会）付近は冠水に悩まされ道路状況は悪かったが、関東大震災からの復興時に、中央区銀座通りが煉瓦敷きの道路の煉瓦を撤去して道路の舗装改修工事をする事となり、中央区銀座通りから煉瓦を譲り受け、道路の排水と下水工事を行った。このような中央区銀座との縁により、現在の戸越銀座商店街（連合会）にある通りの名前を戸越「銀座」通りと命名したのが、戸越「銀座」通りの由来である。中央区銀座の次に「銀座」という名前を持ったのが特徴である。

(2) 戸越銀座商店街（連合会）のコンセプト

戸越銀座商店街（連合会）のコンセプトの主なポイントは①消費者ニーズへ対応することと②ブランド化を図り遠方までの顧客を対象として集客を図ることである。

「世の中の商店街は消費者のライフスタイル・ニーズが多様化する中、消費者ニーズに対応した取り組みをしていないから商店街は廃れていく」と戸越銀座商店街（連合会）は捉えている。よって、戸越銀座商店街（連合会）は消費者ニーズを探り、消費者ニーズを踏まえて商店街の事業を展開していくことが商店街活性化のためには必要であると考え、消費者起点に立った取り組みを日々行っているのである。

また、戸越銀座商店街（連合会）は、「多くの商店街は半径1km圏内の人々をターゲットとしているが、ライフスタイル・消費者ニーズの多様化から半径1km圏内の人々の商店街における自家消費を商店街の全盛期と同じくらいの規模に取り戻すのは難しい」と考えている。このような状況の中、戸越銀座商店街（連合会）では、地元密着の取り組みだけでは商店街の活性化は図れないと考え、地元密着だけでなく、広域から集客できる取り組み（ブランド化による観光地化）を行い、集客を図り、戸越銀座商店街（連合会）の活性化を図っている。

特筆すべき点は、観光地では観光資源はあるが、戸越銀座商店街（連合会）には元々ある地域資源が少ないため、戸越銀座商店街（連合会）のブランド化にあたっては、目玉となる資源（商品・取り組み）を自ら消費者起点で創出している点である。

(3) 戸越銀座商店街（連合会）の代表的な取り組み

ここでは戸越銀座商店街（連合会）が行っている「ブランド化により集客を図っている取り組み」と「消費者ニーズへ対応した取り組み」の代表例を紹介する。

① 銀ちゃん物産シアターを活用した戸越銀座商店街（連合会）ブランドの創出

戸越銀座商店街（連合会）は地方自治体の物産品販売のためのアンテナショップとして銀ちゃん物産シアターという店舗を独自に構えている。この銀ちゃん物産シアターの特筆すべき点は、単なる地方自治体の物産品の販売のだけでなく、消費者に人気があった商品群を調査し、その人気があった商品を軸として、戸越銀座商店街（連合会）と地方自治体が協働して、戸越銀座商店街（連合会）ブランド商品を自ら創出している点である。戸越銀座商店街（連合会）はこの仕組みを用いて消費者起点に立った戸越銀座商店街（連合会）でしか購入できない「とごしぎんぎブランド商品」を創出し、近隣だけでなく遠方からの顧客も集客しているのである。

図表 28 銀ちゃん物産シアター



出典：戸越銀座ホームページ

図表 29 とごしぎんざブランド



出典：戸越銀座ホームページ

② マスコットキャラクター戸越銀次郎（銀ちゃん）の活用による戸越銀座商店街（連合会）のブランド化

戸越銀座商店街（連合会）は、戸越銀次郎（銀ちゃん）という商店街のシンボルキャラクターを自ら作り出し、戸越銀座商店街（連合会）のブランド形成に活かしている。HP やチラシにおける PR に活用するだけでなく、戸越銀次郎（銀ちゃん）の人形を商店街のあらゆる場所に設置し、消費者に探してもらう仕組み（観光スポット化）を取り入れ、商店街における消費者の回遊性を高めている。また、戸越銀次郎（銀ちゃん）のグッズの販売なども行っている。徹底した戸越銀次郎（銀ちゃん）の活用による戸越銀座商店街（連合会）のブランド化により、近隣から遠方の顧客に対する戸越銀座商店街（連合会）の認知度向上と集客向上を図っている。

図表 30 戸越銀次郎（銀ちゃん）



出典：戸越銀座ホームページ

③ 戸越銀座コロッケ

戸越銀座商店街（連合会）は「せっかくおいしいコロッケがあるのだからこれを活用して戸越銀座に来て頂いているお客さんにもっと楽しんでいただけないか」と考え、戸越銀座商

店街（連合会）ブランドのコロッケを創出した。

戸越銀座コロッケについて特筆すべき点は、立正大学経営学部池上ゼミと協働した産学連携により戸越銀座コロッケのブランド化を図っていることである。学生目線も取り入れて立正大学の学生がマップ作成、のぼりの作成、コロッケ店のプロモーションを行い、戸越銀座コロッケのブランド化を図り遠方の顧客までを集客し商店街の活性化を図っている。

戸越銀座ブランドのコロッケを販売し始めた当初は戸越銀座コロッケを取り扱っていた店舗は7店舗であったが、現在は21店舗まで増加している。さらに、マスメディアにも取り上げられていることから、取り組みとして着実な成果をあげていることが伺える。

図表 31 戸越銀座コロッケ

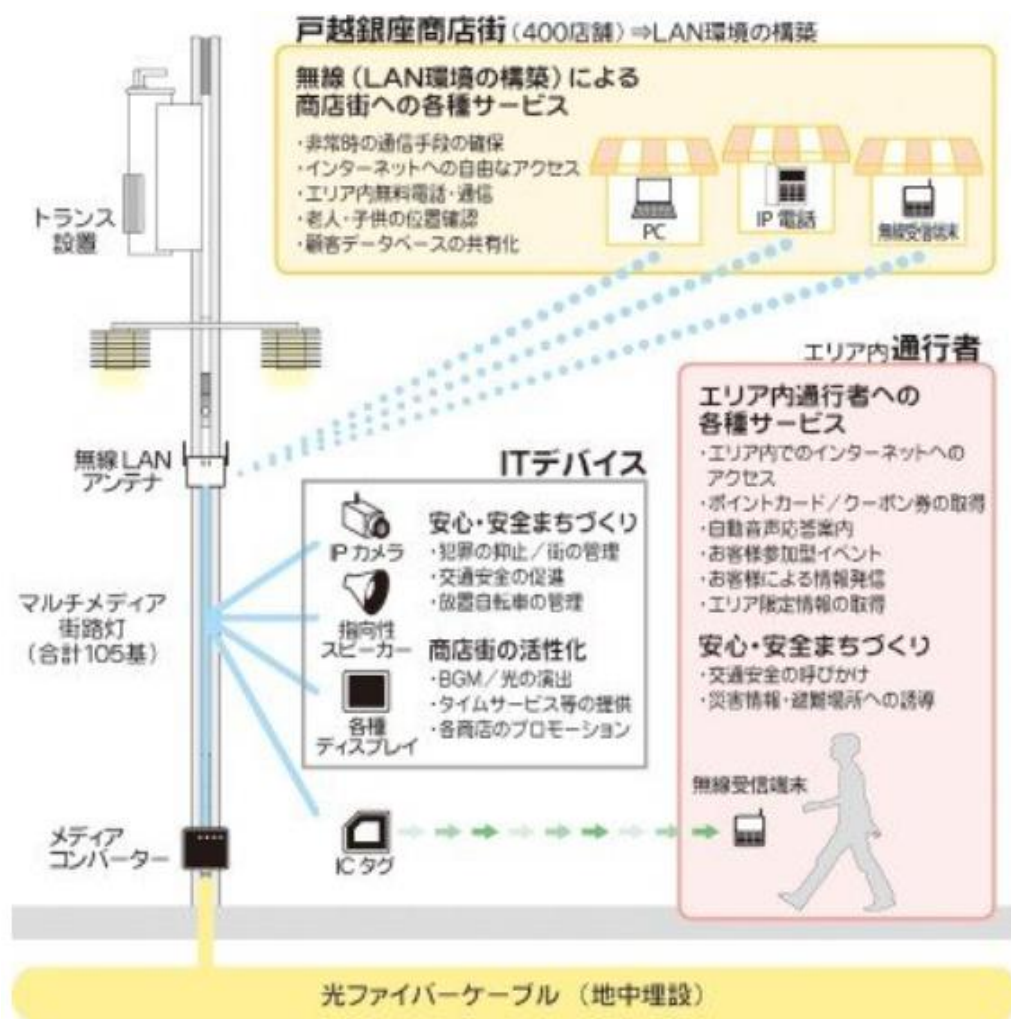


出典：戸越銀座ホームページ

④ ユビキタス商店街の確立

2004年に戸越銀座商店街（連合会）で行われることが決定した「電線類地中化計画」の一環として、ユビキタスプロジェクトは発足した。ユビキタスプロジェクトとは、電線類の地中化と同時に光ケーブルを埋設して、この光ファイバーケーブルを利用したIT技術を活用し、新しい商店街の情報サービスを提供する目的で発足したプロジェクトである。いつでもどこでも消費者が必要な情報を得ることが出来る情報環境の整備を目指している。戸越銀座商店街（連合会）は情報通信ネットワークの整備においても消費者の視点に立った取り組みを行っているのである。

図表 32 ユビキタス商店街説明図



出典：戸越銀座ホームページ

(4) 戸越銀座商店街（連合会）の今後のビジョン

戸越銀座商店街（連合会）の取り組みは、「消費者起点」「ブランド化による集客」という一貫したストーリーのもと展開されている。

さらに戸越銀座商店街（連合会）はさらなる商店街の進化を図るため、「補助金に頼るのではなく、企業が商店街に投資をするのが本来の姿であり、企業からの投資を受けて、街を活性化させたい」というビジョンを掲げ、ビジョンの実現に向けて動き出した。その第一歩の取り組みとして、雪国まいたけと協働して、戸越銀座商店街（連合会）にある店舗で雪国まいたけを使った料理を提供し、雪国まいたけのプロモーションを行う取り組みを始めている。

戸越銀座商店街（連合会）は新たなビジョンを掲げ着実に進化を遂げており、今後も戸越銀座商店街（連合会）の取り組みは全国の商店街の先駆けモデルになるのは間違いない。

(5) 戸越銀座商店街（連合会）の取り組み事例の他の商店街への展開

戸越銀座商店街（連合会）は、「消費者起点」と「ブランド化」の取り組みにより近隣から遠方までの顧客を集客している。戸越銀座商店街（連合会）といえば規模が大きいため、他の商店街は戸越銀座商店街（連合会）の取り組み事例を参考とした商店街への展開はできないと考えるかもしれないが、実はそうでないことがわかる。シンボルキャラクターの活用による商店街のブランド化やコロッケなどちょっとした資源の活用によるブランド化により集客を図ることは他の商店街でもまねができると思われる。他の商店街は、消費者起点に立った取り組みやブランド化による集客の取り組みを行っている戸越銀座商店街（連合会）の思想を学び商店街の活性化につなげていただきたい。

4. 羽村東口商店会と羽村市の概要

(1) 羽村東口商店会

設立：2002年5月

住所：東京都羽村市五ノ神

会長：池田恒雄

役員：5名

会員数：47

青年部・婦人部：無し

羽村東口商店会はJR青梅線羽村駅東口の駅前を中心とした商店街であるが、いわゆる駅前型商店街ではなく住宅と商店が混在している。そのため商店街としての一体感が希薄であり、来街者へのアピール不足となっている。また、羽村駅東口には大型ショッピングセンターの進出が決定し、人の流れが変わってしまうことも新たな脅威となっており、商店街の魅力を高め地域住民への認知度向上を図ることが必要である。

会員構成で特徴的なのは、生鮮三品を扱う店舗がなく、最寄品を扱う店舗もコンビニエンスストアくらいしかないこと（駅前に非会員のスーパーがある）、さらに飲食店の割合が6割近いことなどである。また、設立が比較的新しいのも特徴である。過去に商店街組織はあったのだが、競争力のない店舗の撤退などから活動が停滞し組織は解散した。その後暫くは商店街組織不在の状態であったが、地域コミュニティの担い手としての役割や、商業集積としての潜在能力を発揮することも必要と考え、現会長が新たに組織化したものである。来街者は地域住民や工場勤務通勤者が中心ではあるが、専門店については遠方からのお客様も多い。

図表 33 羽村駅東口

冬場のため駅前ロータリーの花は寂しいが、羽村市は「花と水のまち」である



図表 34 羽村東口商店会

住宅と商店が混在しており商店街としての一体感が不足している



(2) 羽村市

市制：1991年11月1日

人口：56,604人（2015年1月1日現在）

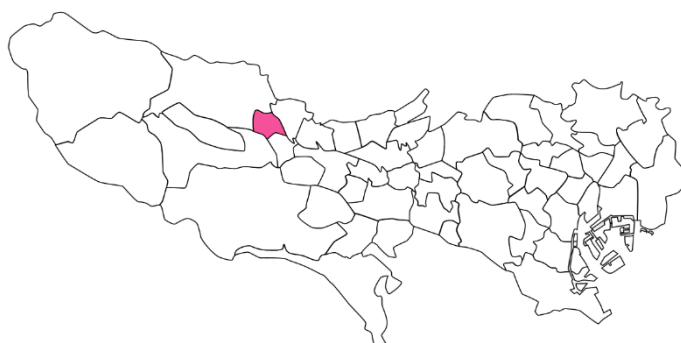
面積：9.91km²

位置：東京都心から西へ約45km（JR羽村駅、JR小作駅）

羽村市は武蔵野台地の一角に位置し、多摩川周辺の自然や武蔵野の面影を残す雑木林などの緑につつまれ、江戸時代に開削された玉川上水の取入口のあるまちとして知られている。東京都に26ある市の中で、3番目に小さく、1番人口が少ない市である。電車で20分圏内に多摩地域の中心都市として成長著しい立川市があり、車で30分圏内にはショッピングセンターなどの大型店も多数存在する。

市制が施行されたのが 1991 年（それまでは西多摩郡羽村町）。1960 年頃までは純農村地帯であったが、1962 年に首都圏整備法による市街地開発区域の指定を受け、工業団地の造成を推進した。その結果、まちの経済的な発展の大きな支えとなる多くの工場が進出し、道路・公園・下水道などの各種公共施設の建設が進んだ。現在は住宅地と工業地域がバランス良く配置された都市となっており、多摩地域の中では工業が盛んな地域である。

図表 35 東京都における羽村市



図表 36 羽村取水堰と玉川兄弟銅像



(3) 羽村東口商店会のコンセプト

商店会として明確なコンセプトを打ち出しているわけではないが、地域住民への認知度向上の他に、近隣以外からの集客も必要であると考えている。その集客方法の一つが観光資源等の活用である。羽村市は歴史的名所旧跡や大規模集客施設があるような著名な観光地ではないが、玉川上水、羽村取水堰、羽村市動物公園等の観光資源の他、季節の折々に開催される「はむら花と水のまつり」、「はむら夏まつり」など様々なイベントが開催され多くの観光客が訪れている。中でも春に開催される「はむら花と水のまつり」では関東最大級、約 40 万球のチューリップが咲き誇り、こうしたイベントを通じて観光客は増加傾向にある。しかしながら、これらの観光客を上手く商店街に誘導するような施策が打てていない状況であった。

そのような中、商店会会長の少年サッカー監督時代の教え子である羽村市出身 5 人組若手メロディラップバンド LIFriends（以下リフレンズ）が、羽村市より「はむら応援隊長」として正式に任命され、羽村市の魅力を広くPRすることとなった。商店会ではリフレンズののぼり旗を店頭に掲げ出すなどの応援をしていたが、リフレンズファンが、彼らの母校や練習場所であった公園を見学に行ったり、イベントでチューリップを植えた場所の写真を撮りに行ったりしていることがわかった。そこで、リフレンズを地域資源として活用していくことができないかを検討し、昨年末、リフレンズをメインとした「羽村にぎわい音楽祭」の開催が実現した。

図表 37 リフレンズ

「羽村応援隊長」として様々なPR活動を行うリフレンズ



出典：羽村市ホームページ

(4) 羽村東口商店会の取り組み

羽村東口商店会の取り組みとしては、羽村市最大のイベント「はむら夏まつり」に合わせた商店会独自の夏まつり実施や単発的なセール等を行ってきたが、これらは全体的な取り組みではなく、商店会のアピールとしては弱かった。

しかし 2014 年末、「はむら応援隊長」であるリフレンズを中心としたミニコンサートをメインイベントに据え、商店会セール、スタンプラリーを実施した。このイベントでは、商店会の認知度向上はもちろん、地域住民の郷土愛醸成や羽村市の知名度を高めることを目標に掲げたが、それには羽村駅西口の商店会（本町西口商店会）と合同で行うことが必要であると考え打診したところ、快く賛同してもらい初めての合同イベントが実現することとなった。今までにない大がかりなイベントになることから、羽村市、商工会をはじめ多くの関係機関の協力を得ての運営となった。

また、羽村市は杏林大学と「活力ある地域社会の創造、人材育成および両者の発展」を目的とした連携協定を結んでおり、羽村東口商店会も「羽村東口商店会活性化プロジェクト」での縁が

あった。そこで羽村東口商店会は杏林大学の学生に協力をしてもらい、イベントの実行委員会で学生視点でのアイデアを出してもらったり、イベント運営スタッフとして多くの学生に参加してもらった。ミニコンサート当日は約4,000名の来場者で賑わい、テレビやスポーツ新聞でも取り上げられるなど、大成功といえるイベントとなった。

図表 38 羽村にぎわい音楽祭
当日は4,000名の来場者で賑わった



出典：羽村市ホームページ

図表 39 セール期間中の商店街
のぼり旗を掲げ商店街としての一体感を演出した



(5) 羽村東口商店会の今後について

今回の「羽村にぎわい音楽祭」は、リフレンズとの繋がりから多くのアーティストに参加していただき、「音楽祭」という名に相応しい大イベントとすることができた。このような大イベントが実現できたのは、池田会長をはじめとした商店会の会員が、リフレンズを応援し良好な関係

を築いてきたからである。今回のイベントはローカルな人と人との繋がりが大きな発展に結びつく可能性があることを示したものだといえる。現在、新たな地域資源として「多摩川サイクリングロード終点」の活用を検討しているが、関係機関と協力しながら、地域活性化、商店街の賑わい創出に繋げていきたいと考えている。

今後の課題であるが、羽村東口商店会も多くの商店街と同様に、空き店舗対策や後継者不足の問題を抱えている。これらを解決するためには、若い人が参入したいと思えるような魅力ある商店街にすることである。その方法の一つが、イベントや地域資源活用による賑わい創出であり、一番大切なのが会員の協力である。そのためには商店会として行う事業を、個店の売上増加に繋げていくことが求められる。音楽祭イベントでは若手を中心に実行委員会を発足し、多くの会員の協力を得ることによって成功事例を作ることができたが、細かい点では課題も残り、これらを改善しながら継続的な取り組みにしていくことが必要である。また、商店会にはホームページもなく情報発信が不足している。今後は、ソーシャルメディアの活用も含めて情報発信力を高めていくことも課題である。

<多摩川サイクリングロードについて>

多摩川サイクリングロードは、羽田空港近くの河口 0 kmから多摩川両岸に続くサイクリングコースであるが、その終点が羽村市であることはあまり知られていない。左岸の終点は阿蘇神社参道の入口で唐突にコースが終わっており、終点という看板などもない。シャワーや休憩所等の施設を設置したり、市内で飲食してもらうための自転車保管場所を確保するなどし、地域資源として活用できないか検討中である。これらは商店会単独でできる事業ではないため、羽村市等と連携しながらの取り組みとなる。

図表 40 多摩川サイクリングロード

左は終点前 200 メートル地点、右は終点



5. 和泉明店街

(1) 和泉明店街の概要

和泉明店街は、杉並区、中野区、渋谷区、世田谷区が隣接している京王線の代田橋駅を最寄り駅としている。駅を出て北側へ歩き、甲州街道を渡った場所を入り口としている。

図表 41 周辺地図



出典：商店街ホームページ

近隣には専修大学付属高校があり、商店街の通りは通学路となっている。高校生は、学校の規則により店舗に立ち寄ることはないが、週に1回ゴミひろいや近隣の一般家庭を訪れて電球交換や掃除などのボランティアを行っている。

3つの商店街が1960年代に一体化した形になったが、周辺地域には、甲州街道と環状七号線に囲まれていることもあり、スーパーマーケット、大型量販店が出店してきた。こうした環境の変化により、価格競争と客離れを起こし、空き店舗が増えて衰退してきた。

この問題を解決する方策として、従来からイベントによる集客活動は行ってきたが、徐々に客足が遠のいていった。そこで2005年には当時の杉並区の商店街支援施策であった「千客万来・アクティブ商店街事業」による最高1,000万円の助成金を利用した構想が持ち上がった。それは、当時の沖縄に地縁がある区会議員の提案により、商店街の中に沖縄をコンセプトとした店舗が並ぶ沖縄タウン化であった。構想から立ち上がりまで1年弱で2005年3月20日

「沖縄タウン」が発足した。

短期間で商店街内部の有志の会員から資金調達の合意形成をとるために株式会社を設立することとなった。現在の運用は、株式会社設立前からある任意団体の「和泉明店街」と、商店街の役員や飲食店を中心に出資した「株式会社沖縄タウン」の2つの組織によって運用されている。

和泉明店街は、商店街の沖縄風の外装などの街並みの整備、沖縄文化を取り入れたプロモーションやイベントなど助成金に関わる事業を行っている。一方、株式会社沖縄タウンでは、立ち上げ当時は沖縄関連の商品の卸売も行っていたが、現在は、空き店舗を借り受けてリニューアルしたテナントの管理や沖縄の食品や工芸品などを取り扱っている直営店「いじゅん」は株式会社沖縄タウンによって運営されている。

沖縄タウンの立ち上げに伴い、沖縄料理店の若い経営者が商店街に加わるようになった。それにより土日は沖縄好きな顧客がロコミで集まるようになり、遠方からの客が3割を占めるようになった。また、既存店も、沖縄関連の商品を揃えている。

一方で、商店街の中には、青果、精肉店の生鮮食品や日用品などの地元客向けの店舗も共存している。

2008年には東京都産業労働局による東京商店街グランプリで「準グランプリ」を受賞した。

現在の会員数は、55人で内営業中の店舗は48店である。

2014年12月現在、役員は約30人、青年部10人、婦人部4人で構成されている。

全体的な商店街の通りの長さは、380mである。

(2) 和泉明店街のコンセプト

2004年に、衰退していた商店街の対応策として、商店街のコンセプトを沖縄としてテーマパーク化した。その理由は、沖縄に地縁がある区会議員が、猫が多いこと、商店街の中にある市場の通りの雰囲気、沖縄の市場に似ているという点にきづき、コンセプトを沖縄にした商店街にしてはどうか、という提案をされたことである。

商店街に沖縄の飲食店や物産店を誘致し、沖縄市場風に装飾した街並みにするといった特定のコンセプトに決めたテーマパーク化については、大型店舗との価格競争を避けて地元住民との関係性を維持しながらも広域からの集客を図る主旨で行われた。

全国の都道府県のアンテナショップの中では、沖縄県の物産が最も商品力が強く集客力が期待できることもコンセプトを沖縄に決めた理由の一つであった。

本来は沖縄県内、もしくは沖縄関連の物産展、アンテナショップのみで売られている商品が商店街で取り扱われることにより、話題性を招き、沖縄好きな消費者を広く集客するきっかけとなった。

(3) 和泉明店街の代表的な取り組み

和泉明店街が行っている「商店街のテーマパーク化」により集客を行っている取り組みの代表例を紹介する。

① 直営店の運営

株式会社沖縄タウンでは、沖縄関連の物産を販売している直営店「いじゅん」を婦人部が中心となって運営している。沖縄県名産品のブルーシールアイスやゴーヤ茶、紫芋タルトなどの食品や琉球ガラスなどの工芸品を取り扱っている。

② 沖縄に関するイベント

和泉明店街では、お中元、お歳暮、もちつきなどの行事の他に、2014年度では以下のような沖縄にちなんだイベントを行い、独自性を出している。

- ・沖縄芸能と沖縄そばの無料配布を行う「うりずん祭り（4月）」
- ・ゴーヤの苗を無料配布する「ゴーヤ祭り（5月）」
- ・エイサー隊のライブと「青空市（7月）」
- ・沖縄芸能を楽しむ「かりゆし祭り（9月）」

③ シンボルキャラクター

シーサーを基にしたシンボルキャラクターには、公募により「ニライくん」と「カナイちゃん」の名前がつけられ、フラッグや横断幕が商店街の街灯に飾られている。

図表 42 キャラクターを使用したフラッグ



また、歳末福引やもちつきなどのイベントにも「ニライくん」「カナイちゃん」の名前が使われていて、知名度向上を図るための取り組みがされている。

④ 設備

外観の造作により、コンセプトが沖縄であることを打ち出している。

具体的には、甲州街道側の商店街入り口には、沖縄の守礼の門をモチーフにしたアーチがある。

図表 43 商店街入り口のアーチ



このアーチから入って左手には、入口にシーサーと沖縄の赤瓦で飾られた「めんそーれ市場」と呼ばれる市場の通りがある。この市場の通りはかつて、にぎわっていたが、人通りが減って空き店舗となったところに沖縄関連の店舗を誘致したものである。

図表 44 めんそーれ市場の入り口



取扱商品を問わず商店街の各店舗ではミンサー織柄のテントをファサードに設けていて、一体感のある景観を打ち出している。

(4) 和泉明店街の今後に向けて

沖縄県からも物産店が出店したが、従業員の人件費などの採算が合わないため撤退してしまっただ。現在、直営店や既存店舗が沖縄関連の物産を取り扱っているが、何度も足を運ぶための仕組み作りが課題である。

一方、飲食店は、広域からの沖縄好きナリピーター客を招いていて、土日は行列ができる店舗も存在する。

沖縄料理店の出店により若い経営者が商店街に加わるようになったが、既存の店舗の経営者は高齢化しており、助成金、売り出しなど商店街の事業に伴うノウハウを引き継いでいく必要がある。

しかしながら、飲食店の営業上活動できる時間帯が小売店とは異なっている。従来、夜に行っていた会合を昼に行うようになるなど、変化に対応した運用を行う必要があるといえる。

第4章 各商店街のにぎわいを創出している要因分析

第3章の中で、今回の調査・研究プロジェクトのメンバーは、個々の商店街にヒアリングを行った。

大型店の出店や人口構成の変化により、存在の危機に陥った商店街が再び賑わいをもたらすためには、ターゲットは、生鮮食品や日用品などを頻繁に購入する地元客と同時に、従来の商圏外からの来街者に対しても着目できる可能性がある。

1. 要因分析についての概要

各商店街でのヒアリングを基に、商圏、規模、ターゲットも踏まえた分析とした。

(1) 商圏

今回の調査対象の商店街は、全て多摩地域を含めた東京都内で、駅から徒歩10分以内に立地している。

今回の調査対象の商店街は、近隣に大型店舗が出店したことで衰退の危機感があった点と、一方で、近隣に大学等の教育機関が存在することが挙げられる。

各商店街のにぎわいを創出した要因として、今回の調査では、商圏内に以下のような要因を持つ商店街は対象外とした。

- ① 再開発で近隣に大企業の本社が移転したことで昼間人口が増えた。
- ② 地域ゆかりの著名人の半生がドラマ化されたりして話題性を招いた。
- ③ 地名自体に元々高いブランド力がある。(近隣に全国的に有名な神社仏閣がある、など)

こうした外部環境の変化によって、最近にぎわいが増えてきた商店街の事例ではなく、今回の調査では、あくまでも商店街が主体的に取り組み、にぎわいをもたらした成果として第3章の中で挙げた。

(2) 規模

調査対象の5商店街の規模は、3つの商店会から構成されている400店舗の戸越銀座商店街(連合会)を除いては、店舗数は、50弱～70程度と、第1章でふれた「平成25年度東京都商店街実態調査」における商店街の平均55.0の店舗数と同程度となる。

また、広さにおいても、戸越銀座商店街(連合会)は1.3kmと大規模であるが、他の商店街は170m～400mの道路の長さであった。

住宅と商店が混在しているために商店街としての一体感が希薄になる場合もあるため、広さのみが商店街の競争力を高める要因とは言えない。

(3) ターゲット

近隣に大型店が開店することによって顧客層が流出したり、商圈内の居住者の人口が減少したり高齢化すると、商店街のにぎわいも同時に衰退していく現象をふまえると、従来の商店街における来街者数は、地域の人口動態（デモグラフィック変数）との関係が強いと言える。

一方で、従来の商圈を広げて集客を図るためには、遠方から時間と労力をかけて来街するための動機付けが必要となってくる。近隣に著名な観光名所があれば、そこを訪れることを目的とした来街者が立ち寄ることが期待できるが、そうしたものがない場合、潜在的な経営資源となる可能性のあるものを見出して、自ら育成していくことが必要となってくる。

今回の調査での各商店街では、以下のように地元客以外のターゲットが明確である例が見受けられた。

- ① 昭和レトロを好む、猫好き（谷中銀座商店街）
- ② 音楽好きな若者（羽村東口商店会）
- ③ 沖縄好き（和泉明店街）

消費者が、自分の居住地の近隣の店舗ではなくて、わざわざ足を運ぶためには、大型店や他の商店街にはない、その商店街ならではの独自性を打ち出すことが必要となってくる。そのため、遠方客のターゲットを決める際は、地域の人口動態ではなく、特定の趣味、価値観、興味、関心（サイコグラフィック変数）に着目する必要があると言える。

2. 独自の取り組み

競争力のある商店街として取り組むためには、成功事例は参考になるが、模倣をするだけでは、個々の商店街の沿革や外部環境の違いを配慮していないため、同様の効果を求めるには不十分である。内部の強みや機会に着目した上で、独自の取り組みを行うことも必要となる。

(1) にぎわいをもたらすための取組の進め方について

各商店街は、沿革も外部環境も異なっているため、それぞれ独自の進め方をしたと言える。

第3章の内容をまとめると、以下の通りとなる。

- ① 猫が多い特色を活かして更なるにぎわいを作り出した（谷中銀座商店街）
- ② 地域の歴史に改めて気づいたことで、コンセプトを明確にした（北千住宿場町商店街）
- ③ ニーズを掘り起こしてから、商店街のブランディングを図った（戸越銀座商店街）
- ④ 地元のラップバンドを活用して、イベントを作り出した（羽村東口商店会）
- ⑤ 雰囲気沖縄に似ているという部外者の指摘で街づくりを行った（和泉明店街）

何気ないものに経営資源を見いだせないか、という着眼点が発端であったことは共通点である。

(2) 市場調査

アイデアを実現する際、欠かせないのは市場動向を意識することである。

斬新さと話題性によって、メディアから注目され、一時的には盛り上がったとしても、消費者の動きを配慮したものでなくては、個店の売上には結びつきにくい。また、いかに飽きっぽい消費者をリピーターとして育成するか、ということは継続的なにぎわいをもたらす上で重要である。

アンテナショップを活用して消費者に人気のある商品を調査して品揃えに活用している戸越銀座商店街や全国のアンテナショップの中で最も人気が高いのが沖縄であった点もふまえた和泉明店街のケースのように、今回の調査では、珍しいことをして話題を招く、というだけではなくて、消費者の目線や市場の動向を考慮した上でのコンセプト作りが必要となってくる。

そのコンセプトに魅力を感じる層は、どのような行動を取って、何を求めようとしているのか、消費者のニーズを把握した上で、販売促進や品揃えを決めていくことが重要である。

(3) 情報発信としての機能

千住宿場町商店街のように、地域情報の場としての機能を持つ事例も存在した。地元客に対しても、遠方客に対しても、有益な情報を提供することにより、何度も立ち寄ることのメリットを提供できる仕組みであると言える。

(4) 散策の楽しみ

日常生活の一部としてではなく、非日常的な楽しみを求めて来街する遠方客に対しては、「遊び心」を感じさせる取組が必要である。

例えば商店街の通りの入口に1店舗だけ人気店があるような場合、来街者は商店街の奥まで歩かないため、全体の回遊性は低く他の商店の認知度は向上しない。そのため、商店街としてのにぎわいには結びつきにくい。

各店舗を紹介したマップを作成している多くの商店街が存在しているが、いつでも誰もが手軽に最新のものを入手して利用することは、難しい場合も多い。

具体的には、谷中銀座商店街の「谷中ぎんざ七福猫」のように、商店街の通りの中から7か所のストリートファニチャーを探す楽しみや、北千住宿場町商店街のように街灯に各地域から江戸に来た大名の家紋が掲示されていることで、知的好奇心を満たすことが挙げられる。

(5) 品揃え

にぎわいをもたらす取組を行うまでの経緯では、近隣に大型店が出店したことが動機となり、価格競争を避けるための方策として取り組むことであった。

商店街活性化の取り組みとして、外観の整備やイベント、マップなどの販売促進の媒体が挙げ

られることが多いが、価格競争を避けることが主旨であったことを考慮すると、消費者のニーズに対応していて、かつ近隣の大型店では取り扱わない商品についても着目することができる。

その具体的取組として、

- ① 猫をデザインした雑貨を、各店舗で取り扱う（谷中銀座商店街）
- ② 独自開発したコロッケを各店舗で取り扱う。（戸越銀座商店街）
- ③ アンテナショップで消費者ニーズを調査し、品揃えに活かす。（戸越銀座商店街）
- ④ 沖縄好きな人をターゲットに沖縄関連の商品を直営店と各店舗で扱う。（和泉明店街）

といったことが挙げられる。

3. 共通の取り組み

今回の調査の対象の商店街で、にぎわいをもたらすための取り組みとして、共通点は、アプローチの仕方は多様であったが、集客のための仕組み作りを以下のように行っている点である。

(1) 外部のアイデアと協力

商店街の業歴のある商店の経営者は、元々その土地で生まれ育ち、地域に根差した生活をしてきた方が多い。また、地域特有の事情にも精通し、近隣の人々の動きに高い問題意識を持ちながらも、細かい配慮を行ってきた商店も多く見られる。商店街の内部では、経営者同士においても、互いに長年にわたった関わりを持ち続けている。

一方で、こうした多くの商店街も、外部環境の変化によって衰退傾向にある上、イベントや売り出しなどで集客の取り組みをしても、日常的な集客までには繋がらないケースは多い。

また、その商店街に、若い経営者によるチェーン店などの新規店舗が参入してきても、古くから営業している商店と同じように積極的な商店街の活動を行う可能性は、低いケースも見受けられる。

厳しい外部環境に対応するために、革新的な取り組みを行いたいと考えても、内輪の話し合いだけでは、独自性が高い十分なアイデアは生み出されにくいことがありうる。

内部から見れば、日常的で何気ないものであっても、外部の人物から見れば、斬新なアイデアが生まれ、他とは違う独自性を生み出すことにつながることも考えられる。

アイデアから実行に移すまでの経緯においても、空き店舗対策として店舗の誘致やイベントでの動員、その他広報活動を行う場合、外部の協力を得た上での取り組みを行っている。

今回の調査では、商店街ごとで各自やり方は違うが、外部の協力があつたことが見受けられた。具体的には、以下の通りである。

- ① 美術系大学の学生が、猫が多いという特色に気づき、ストリートファニチャーを制作する。
(谷中銀座商店街)
- ② 他の宿場町と連携したイベントを行う。(北千住宿場町商店街)
- ③ 独自のブランド商品の開発に近隣の大学生が加わる。(戸越銀座商店街)
- ④ 同じ駅にある別の商店会との合同イベントで相乗効果を図る。(羽村東口商店会)
- ⑤ 沖縄に地縁がある区会議員の指摘で、商店街のコンセプトを決める。(和泉明店街)

流動的な構成ではなくヒトとカネに限度がある商店街において、外部の協力がなければ、にぎわいをもたらすための取り組みは困難である。

外部のネットワークを重視することによって、より広範囲に商店街の知名度を上げることが期待される。

外部の協力者は、安定したノウハウと理解力を持つ人物が常に確保できるとは限らないため、タイミングを逃さないことも重要である。

(2) トップダウンでの実行と結束力

厳しい環境に対応するための打開策が必要とされている一方、内部では失敗を恐れて革新的なことを避けたがる意見も存在するため、アイデアだけで実現に結び付かないことも起こりうる。補助金等に対する情報収集は欠かせないが、このような公的支援を利用しても、商店街の各個店における時間や労力、金銭での負担は皆無にはならない。特に、商店街の構成は、個々の経営者の集まりであるので、意見をまとめることが困難になりがちである。

アイデアから実現につながるようにするには、商店街の幹部のリーダーシップが必要となってくる。なぜこのような取り組みを行うことが必要なのか、ということ、商店街の内外に伝えることによって、周囲の支持を得る様にしていったことが見受けられた。

(3) ブランディング

地元客の日常生活の一部として「自宅の近くで便利だから」「馴染みがあるから」という商店街を利用する動機に対して、広域から集客を図るためには、「その土地ならではの体験を楽しみたい」「知的好奇心を満たしたい」といった動機が必要となるため、商店街としてのブランドを育成していく必要がある。

ブランド育成のためには、地域の経営資源を活用することが必要である。しかしながら、その地域に経営資源として強力なものが見当たらない場合は、自ら作り出していくことになる。その着眼点は、「雰囲気は沖縄に似ている(和泉明店街)」、「猫が多い(谷中銀座商店街)」「商店会長の少年サッカーの教え子が音楽バンドを組んだ(羽村東口商店会)」ということでも、商

店街の資源として育成できる潜在的な可能性があると言える。

ブランディングにおいて、具体的には、以下の取り組みが見られた。

① わかりやすさ

地元以外の一般消費者に対して、好奇心を持ってもらうためにその商店街の魅力や特徴をアピールには「わかりやすさ」が必要である。

「猫」「沖縄」「江戸時代」といった商店街の特徴を示すわかりやすいキーワードがポイントとなる。

ハイセンスではなくても、ビジュアル的に親しみがわき、覚えやすいネーミングのキャラクターや動物を利用した置物があることも挙げられる。

② 外観の統一

ハード面において、商店街の通りの街灯、アーチなどの共有部分だけではなく、各店舗ではファサードや看板のデザインが統一されていて、商店街の主旨に合ったものになっていた。非日常的な楽しみを求める遠方客のニーズに対応する取組である。

③ ソフトとハードの統一感

商店街に特徴を出すために個性ある外観の整備を行う一方で、ソフト面での集客の対応が必要となる。

具体的には、イベントやホームページやマップなどの販促物が該当するが、外観のテーマと商店街のコンセプトに合っていることにより、消費者に伝わりやすいものになってくると言える。

(4) 近隣の高校・大学等、教育機関との関わり

今回の調査でヒアリングした商店街の中では、近隣の高校や大学などの教育機関がにぎわいをもたらすことに重要な鍵を占めていることが共通点として挙げられた。

具体的には、

① 大学が持つ技術的なノウハウを活用し、ストリートファニチャーを作る(谷中銀座商店街)

② オリジナル商品の開発に大学生が参画する(戸越銀座商店街)

③ 大学での地域研究の実習先として、活性化策について大学生がアイデアを出す
(羽村東口商店会)

④ 地域のゴミ拾い、高齢者のサポートやイベント時のボランティアを行う
(和泉明店街、羽村東口商店会)

ということを行ってきていた。

若年層は、高齢者と比較すると、商店街の店舗に立ち寄ることは少ない傾向にあるが、学生を参画させた取り組みによって、

- ① 学生同士のネットワークによる集客
- ② 若者視点での商品開発、ブランド育成
- ③ 若年層の商店街に対する関心度の向上
- ④ 人手不足の問題に対応
- ⑤ 大学の研究を活用

ということが、期待できる。

近隣の大学との関わりは、ヒトとカネが不足している商店街にとって、経営資源として活用できる潜在力があると言える。

4. 仮説との照合

第2章において我々は「商店街が成功するための秘訣」として仮説を立てた。商店街が再び賑わいをもたらすための仮説は、(1) 地域資源の発掘、(2) 協力体制の整備、(3)顧客に受け入れられること、であった。

(1) 地域資源の発掘

すべての商店街において、有名な地域資源が存在するかというと、決してそういうわけではない。商店街の些細な特徴を発掘し、地域資源化したうえで、商店街活性化の活動に利用していく取り組みが求められる。その土地の地域資源活用がポイントとなるであろう。

分析結果では、2.独自の取り組み(1)にぎわいをもたらすための取組の進め方についてのところで

- ① 猫が多い特色を活かして更なるにぎわいを作り出した（谷中銀座商店街）
- ② 地域の歴史に改めて気づいたことで、コンセプトを明確にした（北千住宿場町商店街）
- ③ ニーズを掘り起こしてから、商店街のブランディングを図った（戸越銀座商店街）
- ④ 地元のラップバンドを活用して、イベントを作り出した（羽村東口商店会）
- ⑤ 雰囲気は沖縄に似ているという部外者の指摘で街づくりを行った（和泉明店街）

とあり、それぞれの商店街が独自の方法で、地域の資源を発掘しにぎわい創出に活かしている。

さらに(5)品揃えのところで

- ① 猫をデザインした雑貨を、各店舗で取り扱う（谷中銀座商店街）
- ② 独自開発したコロッケを各店舗で取り扱う。（戸越銀座商店街）
- ③ アンテナショップで消費者ニーズを調査し、品揃えに活かす。（戸越銀座商店街）
- ④ 沖縄好きな人をターゲットに沖縄関連の商品を直営店と各店舗で扱う。（和泉明店街）

が具体的なとり組として挙げられている。

(2) 協力体制の整備

商店街のにぎわいを創出するためには、その商店街に存在するお店はもちろんのこと、地域住民、行政機関、近隣企業など、その地域の多方面に渡る方々の協力が不可欠である。分析結果では、3.共通の取り組み(1)外部のアイデアと協力のところで、

- ① 美術系大学の学生が、猫が多いという特色に気づき、ストリートファニチャーを制作する
(谷中銀座商店街)
- ② 他の宿場町と連携したイベントを行う。(北千住宿場町商店街)
- ③ 独自のブランド商品の開発に近隣の大学生が加わる。(戸越銀座商店街)
- ④ 同じ駅にある別の商店会との合同イベントで相乗効果を図る。(羽村東口商店会)
- ⑤ 沖縄に地縁がある区会議員の指摘で、商店街のコンセプトを決める。(和泉明店街)

のように、今回ヒアリングのご協力をいただいた商店街全てで、外部の意見を取り入れたり、外部との協力が取れていることが解る。

また、(4)近隣の高校・大学等、教育機関との関わりのところでも

- ① 大学が持つ技術的なノウハウを活用し、ストリートファニチャーを作る
(谷中銀座商店街)
- ② オリジナル商品の開発に大学生が参画する(戸越銀座商店街)
- ③ 大学での地域研究の実習先として、活性化策について大学生がアイデアを出す
(羽村東口商店会)
- ④ 地域のゴミ拾い、高齢者のサポートやイベント時のボランティアを行う
(和泉明店街、羽村東口商店会)

などと高校・大学等、教育機関との関わりもある。

(3) 顧客に受け入れられること

時間の流れとともに変化する市場を踏まえ、顧客が真に求める商品・サービスをつくり届けることで、顧客に受け入れられることが必要であろう。受け入れられるためには、マーケティングの観点が必要である。

分析結果では、1.要因分析についての概要(3)ターゲットのところで、
ターゲット

- ① 昭和レトロを好む、猫好き(谷中銀座商店街)
- ② 音楽好きな若者(羽村東口商店会)
- ③ 沖縄好き(和泉明店街)

さらに、2.独自の取り組み(5)品揃えのところで

品揃え

- ① 猫をデザインした雑貨を、各店舗で取り扱う（谷中銀座商店街）
- ② 独自開発したコロッケを各店舗で取り扱う。（戸越銀座商店街）
- ③ アンテナショップで消費者ニーズを調査し、品揃えに活かす。（戸越銀座商店街）
- ④ 沖縄好きな人をターゲットに沖縄関連の商品を直営店と各店舗で扱う。（和泉明店街）

また、3.共通の取り組み(3)ブランディングでは

ブランディング

① わかりやすさ

地元以外の一般消費者に対して、好奇心を持ってもらうためにその商店街の魅力や特徴をアピールには「わかりやすさ」が必要である。

「猫」「沖縄」「江戸時代」といった商店街の特徴を示すわかりやすいキーワードがポイントとなる。

ハイセンスではなくても、ビジュアル的に親しみがわき、覚えやすいネーミングのキャラクターや動物を利用した置物があることも挙げられる。

② 外観の統一

ハード面において、商店街の通りの街灯、アーチなどの共有部分だけではなく、各店舗ではファサードや看板のデザインが統一されていて、商店街の主旨に合ったものになっていた。非日常的な楽しみを求める遠方客のニーズに対応する取組である。

③ ソフトとハードの統一感

商店街に特徴を出すために個性ある外観の整備を行う一方で、ソフト面での集客の対応が必要となる。

具体的には、イベントやホームページやマップなどの販促物が該当するが、外観のテーマと商店街のコンセプトに合っていることにより、消費者に伝わりやすいものになってくると言える。

ここであげられているイベントやホームページやマップなどの販促物はプロモーションのひとつである。

(4) まとめ

以上のように我々の立てた仮説がにぎわいのある商店街で実施されていることが解る。

しかし、成熟経済の時代においては、消費者ニーズの変化が非常に速い。仮に現状は上手く集客が出来ているとしても、消費者ニーズが素早く変化するため、何もしなければすぐに通用しなくなってしまう時代である。そのような時代において、今後にもぎわいを創出するためには、現

在にぎわいの創出を実現している商店街であっても、問題点や課題を抱えており、その問題点や課題をクリアにしていく活動も必要になってくる。

商店街が抱えている問題点や課題について最後に触れておこう。

5. 今後の課題

商店街の課題としては、第1章で指摘されているとおり「後継者不足」「核店舗不在」「大型店の影響」などがある。今回の事例で取り上げた商店街も何らかの課題を抱えているが、上手く「地域資源」を活用し賑わい創出に繋げてきた。そして今後もリピートしてもらえらる仕組みを構築していくことが必要である。そのための課題として次の2点を挙げておきたい。

(1) 来街者対策

今回の事例で取り上げた商店街は、「地域資源」を活用し従来の商圈外からも集客を行っている。そのため不特定多数の来街者が訪れることになり、「ごみ」や「トイレ」に対する対策が必要と考えられる。例えば「ごみのポイ捨て」であれば、モラルの問題として片づけるのではなく、システム的なごみ箱の設置や設置場所の認知方法を検討する必要がある。トイレについては公衆トイレの設置が考えられるが、設置場所の確保や費用の捻出などが課題となる。これらの対策が疎かになり近隣の環境に悪影響が出た場合は、近隣住民とのトラブルに発展することもありえるし、来街者のリピートにも繋がらないことになる。また、遠方からの来街者が増加しすぎると、従来からのお客様が来づらくなるなどの問題も考えられる。いずれにしても広い視野を持って様々な視点から問題点を見つけることが必要である。

(2) 会員の協力と若手・リーダーの育成

会員の協力は多くの商店街で課題とされる事項である。事例の商店街では、その成功要因として、内部の強みや機会に着目した取り組み、外部との連携・協力、それを実行するための幹部のリーダーシップと会員の協力が取り上げられているように、協力体制は整備されていると考えられる。しかし、近隣以外の顧客もターゲットとしていることから、顧客ニーズを常に把握する必要があり、連携する機関の担当者も常に同じなわけではない。また、上記(1)で取り上げた来街者対策などもある。若手やリーダーを育てながらノウハウを継承するなど、より一層の協力体制が求められる。

おわりに

「地元学のすすめ」「地元学から始めよう」など、『地元学』について書かれている本がある。我々もこれらの本を何冊か読んだし、村の活性化策として戦略立案に参加したこともある。これらの本に書かれている内容が商店街でもあてはまる。地元の資源を見直すと差別化できる資源がある。地元の人たちがあたりまえと思っていることが、他の土地の人から見ると魅力的に見えたりする。商店街にあるあたりまえのものが他の地域の方達にとっては魅力だったりする。その観点で、商店街の独自の資源を使ってにぎわいを創出している商店街を取り上げようと考えた。

資源を見直すだけでは地元の近隣住民を引き付けるのには弱いのではないかと。ここでも『地元学』の考えがあてはまる。地元を元気にできるのは地元の人たちである。来街する方たちのニーズを取り込み商品化・ブランド化する、近隣住民の方達への還元の意味でのお祭りやイベント、さらに福引きでの景品交換など、そこには商店街の方たちの創意工夫があった。

実際に、商店街の情報を収集し視察に行っている時には、近隣住民と観光客の両方の顧客を引き付けている商店街はあまりなく我々の仮説が成り立つのか不安であった。しかし、独自の取り組みで、近隣住民と観光客の両方の顧客を引き付けたいと活動をしている商店街はあり、話を聴くことができた。

企業でも、時代に置いて行かれたり、適切な対策が取れないでいる場合、淘汰されていく。それは社会の原理である。商店街もしかりで、淘汰されていく商店街もあるだろう。ただ、まだまだ元気に頑張っている商店街もある。そんな商店街を今回の事業で5つ紹介している。この報告書で紹介している商店街の取り組みを参考にさせていただけるのではないかと考えている。

もちろん、アポイントメントを取ってヒアリングに行ったのであるが、我々とは全く接点のない商店街もあり、いくつかは断られることを想定していた。しかし、申し込んだ商店街の方たちには快く承諾していただいた。診断士の先輩にご協力をいただいてヒアリングをしたケースもある。情報収集の折にも、先輩の診断士や商店街のホームページをいくつも手掛けている知人の協力をいただいた。また、知人などに必要な資料の提供もいただいた。多くの方にご協力をいただき報告書を作成することができた。

この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2015年2月

調査・研究 商店街プロジェクト

中小企業診断士 鈴木香織

中小企業診断士 高木 悠

中小企業診断士 山内竜也

中小企業診断士 村山浩宜

中小企業診断士 嶋津有理