

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

地域調査情報

22-1

(2010.4.7)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <http://www.scbri.jp>

## 商店街再生への道しるべ

—モデル商店街の事例をもとに—

### 視点

多くの信用金庫は、地元商店街の停滞・衰退を身近な地域問題として捉えている。そのため、当研究所では、既刊の地域調査情報(20-1)において、信用金庫や商店街関係者による商店街活性化支援の手順を示した上で、その最初の工程となる商店街の現状把握のための調査手法や実践方法について紹介した。まずは、商店街の実態把握を通じて問題点や課題とその背景を具体的に明らかにすることが課題への具体策を見出すスタートとなるからである。

ところが、課題を抽出し、解決に取り組んでも、停滞・衰退に歯止めが掛からない商店街が多く存在する。こうした商店街の活性化が進まない要因の一つとして、現状把握に基づく課題認識とその解決に向けた取組み内容にミスマッチが生じていることが考えられる。

そこで本稿では、商店街の抱える課題、これに対して取るべき方策について考察していく。当然、個々の商店街が置かれている状況は異なるため、課題を一律に論じることは難しいが、共通する部分があることも確かである。このため、今回はモデル商店街を事例として、多くの商店街で共通する課題を取り上げ、そこから解決策を導き出すための手順についても述べる。

### 要旨

- 商店街問題の所在は、この10年のうちに外部環境から内部環境へと移行しつつある。現在の問題は、商店街を構成する店舗や組合員にあるとの見方が大勢を占める。
- 商店街に共通する問題を踏まえ、「後継者不在率」と「空き店舗率」の2つにより7カテゴリーに商店街を分類し、各々において優先的に対処すべき項目を整理した。
- 商店街活性化のケーススタディでは、来街者数の増加と個店の認知度向上を目指して、核となるターゲット層を明確にするとともに、商店街の利用状況や利用目的別にターゲットを細分化して対応方針を定めた。具体的には、既存インフラの再活用、既存事業の見直しを機軸として、空き店舗の活用、販促活動の見直し、情報発信の強化、共同事業の実施の4つの方向性に沿って施策を検討した。
- 参考事例として、ゆう壱番街商店街(滋賀県長浜市)と長田神社前商店街(兵庫県神戸市)での取組みを紹介する。

### キーワード

住宅地背景型、外部環境、内部環境、後継者不在率、空き店舗率、地域連携

## 目次

### はじめに

- 1．商店街の実状と活性化施策の考え方
    - (1) 我が国の商店街の実状
    - (2) 商店街が抱える問題の推移
    - (3) 実態を踏まえた活性化施策の方向性
  - 2．商店街活性化計画策定までの流れ～モデル商店街を中心に～
    - (1) モデル商店街の概要
    - (2) 現状分析と課題の抽出
    - (3) 課題解決の方向性の検討
    - (4) 活性化施策の立案
    - (5) 施策の実施スケジュール
  - 3．参考事例の紹介
    - (1) ゆう壱番街商店街（滋賀県長浜市）
    - (2) 長田神社前商店街（兵庫県神戸市）
- おわりに

## はじめに

2006 年度に当研究所が全国の信用金庫職員を対象に開催した地域振興支援研修でのアンケート結果をみると、関心の高いテーマとして、参加者の 6 割以上が「商店街の活性化」をあげており、多くの信用金庫が地元商店街を身近な地域問題として捉えていることが確認された。

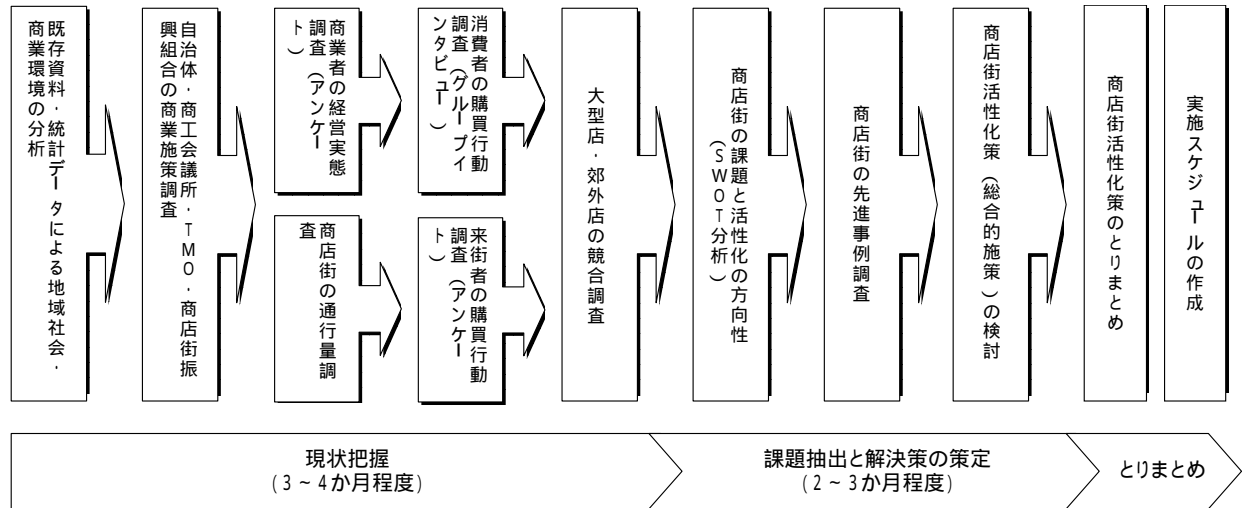
こうしたなか、当研究所では、07 年度に信用金庫と共同で商店街活性化コンサルティングを実施し、そこから得たノウハウをもとに商店街活性化に関する情報提供を行ってきたところである。08 年 5 月に発刊した地域調査情報（20 - 1）「商店街が抱える課題の抽出 - 現状把握のための 5 つの調査 - 」では、商店街活性化の成功は「多様な関係者の参画」と「取組みの継続性」が鍵を握っており、この 2 点を担保するにあたって商店街活性化計画（ビジョン）が重要な役割を果たすと述べた。そして、商店街活性化計画の策定手順を示した上で、計画策定の最初の工程となる「商店街の現状把握」のための調査手法や実践方法等について紹介した（図表 1）。

統計データや各種調査による商店街の現状把握を通して問題点や課題、その背景が明らかになれば、これに対する具体策を見出すことも可能なはずである。また、具体策検討の参考となる商店街活性化に関する多くの事例は書籍等で公表されており、情報量としても申し分ない。

しかしながら、様々な取組みを実行しつつも、停滞・衰退に歯止めが掛からない商店街は数多く存在する。こうした商店街の活性化が進まない要因の一つとして、現状把握に基づく課題認識とその解決に向けた取組み内容にミスマッチが発生していることが考えられる。「商店街の抱える課題」と「課題解決に向けた取組み」のそれぞれが正し

くても、両者間に一定の整合性がなければ、その取組みは実効性を欠き、十分な成果は期待できない。また、取組みに実効性が伴わなければ、参加者のモチベーション低下を招いて、活動自体も縮小し、一層の停滞・衰退に陥ることとなる。

図表 1 商店街活性化計画立案までの一般的な手順



(備考) 信金中金地域・中小企業研究所作成

このような問題意識の下、本稿では、商店街の抱える課題、これに対して取るべき方策について考察していく。当然、個々の商店街が置かれている状況は異なるため、課題を一律に論じることは難しい。しかしながら、共通する部分があることも事実である。そこで今回は、モデル商店街を事例として、多くの商店街で共通する課題を取り上げ、そこから解決策に至るまでの手順についても紹介する。

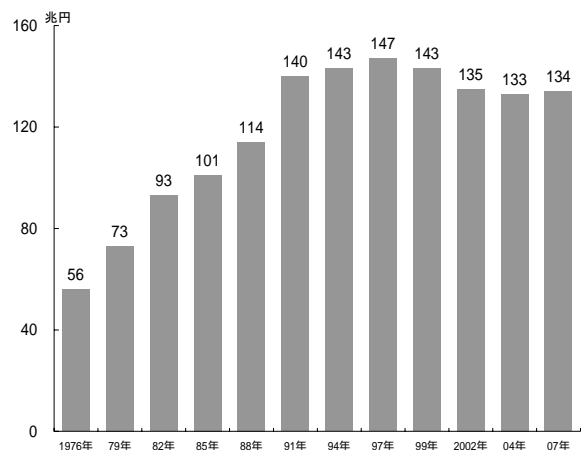
## 1. 商店街の実状と活性化施策の考え方

### (1) 我が国の商店街の実状

改めて、商店街の実状について概観する。我が国の小売業商品販売額は 1997 年の 147 兆円をピークに減少傾向にある。2007 年の販売額は 134 兆円と前年比では微増であるが、97 年から 07 年までの 10 年間では 13 兆円減 (8.8%減) となっている (図表 2)。

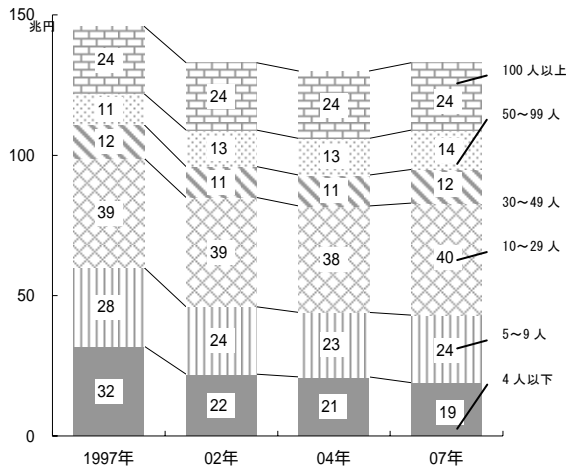
この 10 年間の動向を従業員規模別の販売額シェアで見ると、従業員数 4 人以下の事業所での減少が顕著であり、この規模では販売額の源泉となる事業所数が大きく減少している (図表 3、4)。

図表 2 小売業商品販売額の推移



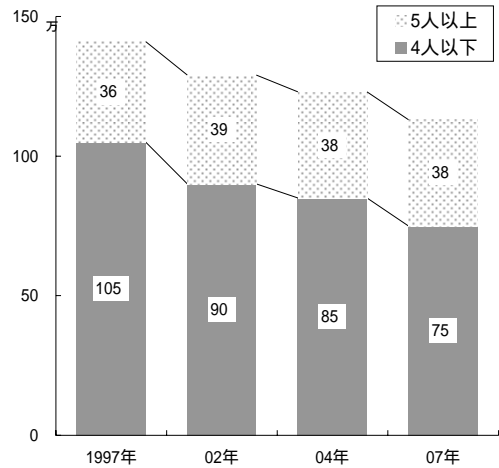
(備考) 経済産業省「商業統計」

図表3 従業員規模別の小売業販売額



(備考) 経済産業省「商業統計」

図表4 従業員規模別の小売業事業所数

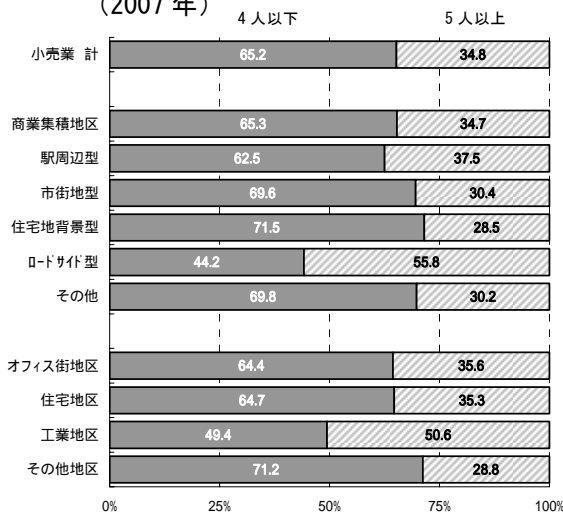


(備考) 経済産業省「商業統計」

商業統計における商業集積地区においては、従業員4人以下の事業所が全体の6割以上を占めている(図表5)。商業統計上、一つの商業集積地区は一つの商店街と合致しており、商店街では、小規模事業所の減少は空き店舗問題として顕在化している。

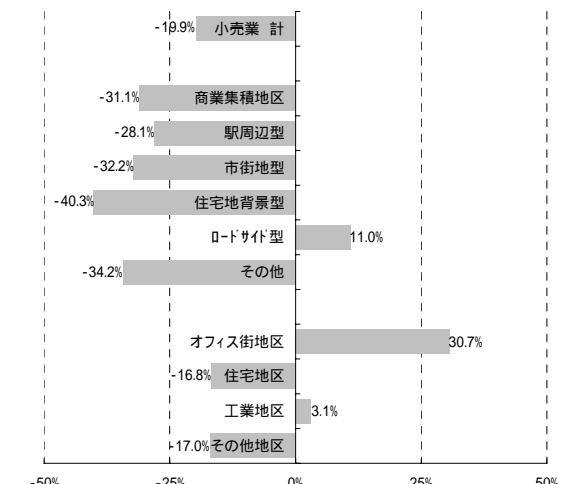
とりわけ、こうした事象が顕著なのは、従業員4人以下の小規模事業所が7割以上を占めている住宅地背景型<sup>1</sup>の商業集積地であろう。実際に商業集積地区別の事業所数の推移をみると、住宅地背景型の場合、10年前の97年と比較して40.3%と大幅に減少している。この減少率は、商業集積地区全体(31.1%)の約1.3倍、小売業全体(19.9%)の約2倍に相当する。住宅地背景型の商業集積地の多くは、地区内事業所の急速な減少に伴う集積密度の低下により、集積地区としての一体性を欠く状況にあると考えられる(図表6)。

図表5 立地環境特性別の事業所規模の割合 (2007年)



(備考) 経済産業省「商業統計」

図表6 立地環境特性別の事業所数の増減率 (1997年→2007年)



(備考) 経済産業省「商業統計」

<sup>1</sup> 住宅地または住宅団地を後背地として、主にそれらに居住する人々が消費者である商業集積地

(2) 商店街が抱える問題の推移

このような中、商店街が抱える問題には変化が生じている。

中小企業庁の商店街実態調査によれば、商店街の大きな問題として、1995年度では「大規模店に客足が取られる」、「後継者難」、「大規模店の出店ラッシュに押され気味」が上位の項目に挙げられており、大型店との競合を問題視している傾向にあった。ところが、11年後の2006

年度になると、「大型店との競合」は13項目中6番目に下がっている。そして、その上位項目には「魅力ある店舗が少ない」、「商店街活動への商業者の参加意識が薄い」、「経営者の高齢化等による後継者難」が挙げられ、商店街の多くは、個店や商業者の意識や自店の魅力を問題視する傾向が強まっている。

すなわち、商店街自身が考えるべき問題として、これまでの「外部環境」から「内部環境」の比重が高まりつつあり、現在の問題の多くは、商店街を構成する店舗や組合員自身にあるとの見方が大勢を占めている（図表7）。

(3) 実態を踏まえた活性化施策の方向性

これまでみてきたように、商店街活動を支えてきた店舗や組合員といった“内部資源”は、事業所（組合員）の減少、組合員の商店街活動への参画意識の低下により、量・質ともに低下している。このため、商店街は取り組むべき活動を見極めた上で、限られた内部資源を最大限に無駄なく活用していくことが求められる。

そこで、前項で示した商店街が抱える問題を踏まえ、優先的に検討すべき分野・方策について、図表8のように整理した。

具体的には、横軸を「組合員の実態」として、経営者の高齢化が進むなか、後継者の存在の有無が経営者の意識にも影響するとの考えの下、商店街活動への協力姿勢・意欲を測る尺度として「後継者不在率」を使用した。また、縦軸は「店舗の実態」として、商店街が担う基本的な機能・役割は人々の生活支援に資する便益を提供することにあるとの考えの下、商品等の提供力を測る尺度として「空き店舗率」を使用した。そして、これらの軸をもとに、商店街を全部で7つのカテゴリーに分類し、それぞれにおいて優先して対処すべき項目を列挙した。

ちなみに、2つの軸にそれぞれ補助線を設けているが、これまでの経験則にもとづけば、縦軸の補助線は20%・40%、横軸のそれは30%・60%となる。

なお、後継者不在率は経営者の年齢構成にもよるため、全国的な分布状況を把握

図表7 商店街の大きな問題（過年度比較）

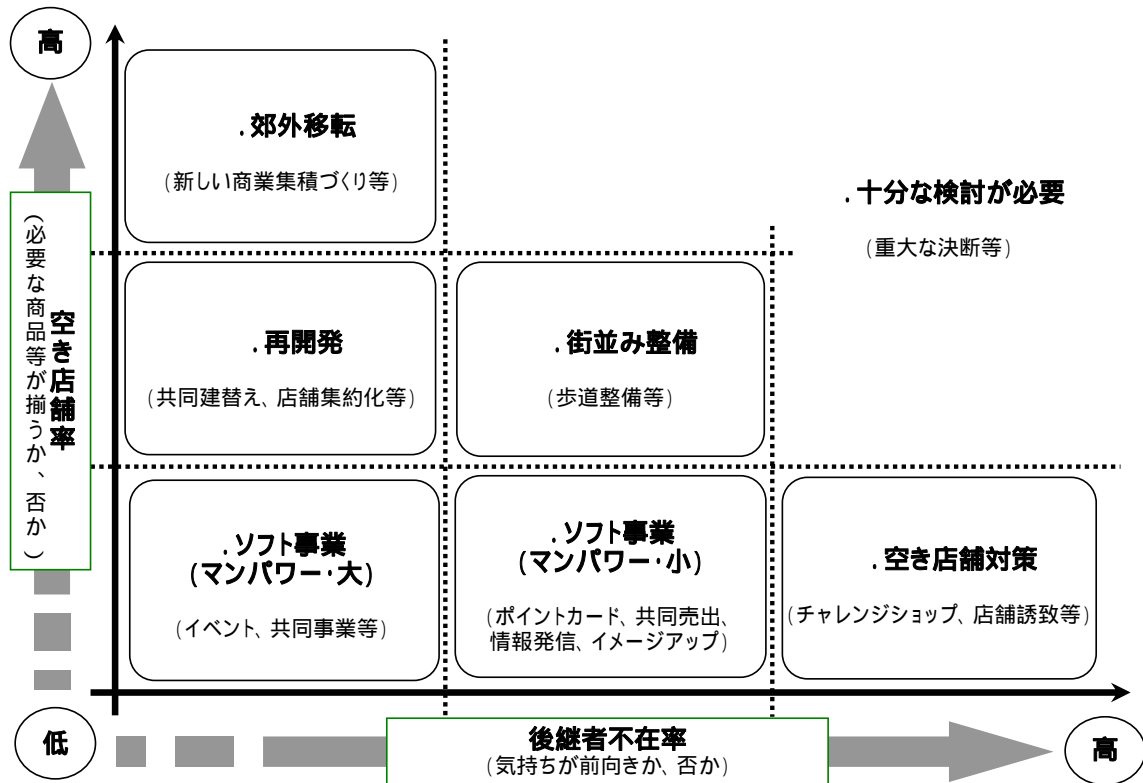
	最も多かった回答	二番目に多かった回答	三番目に多かった回答	回答方法
1995年度	大規模店に客足が取られる (75.7%)	後継者難 (63.9%)	大規模店の出店ラッシュに押され気味 (60.6%)	複数選択
2000年度	魅力ある店舗が少ない (72.8%)	大規模店に客足が取られる (72.3%)	商店街活動への商業者の参加意識が薄い (65.0%)	複数選択
2003年度	経営者の高齢化等による後継者難 (67.1%)	魅力ある店舗が少ない (66.3%)	商店街活動への商業者の参加意識が薄い (57.7%)	複数選択
2006年度	魅力ある店舗が少ない (36.9%)	商店街活動への商業者の参加意識が薄い (33.4%)	経営者の高齢化等による後継者難 (31.4%)	主なものを3つまで選択

(注) 全国の8,000商店街（商店街振興組合、事業協同組合、任意団体）を対象に2006年11月1日時点での調査を実施。有効回答数：2,644、回答率：33.1%

(備考) 中小企業庁「平成18年度 商店街実態調査報告書」

することは難しいものの、空き店舗率については全国平均 8.98%<sup>2</sup>となっており、この点を考慮すれば、カテゴリー ~ に分類される商店街が多いものと推察される。

図表 8 商店街活性化策の分類



カテゴリー	実態と対応方針
I ソフト事業① (マンパワー・大)	・ 後継者不在率、空き店舗率ともに低いカテゴリー ・ 来街者に対して必要な商品等が提供でき、組合員の気持ちも前向きで活動意欲も高い状態。資金面、作業面での余力があるため、大掛かりな取組みも可能
II ソフト事業② (マンパワー・小)	・ 後継者不在率は少し高く、空き店舗率が低いカテゴリー ・ 気持ちが後向きの組合員もあり、商店街の結束力が失われつつある状態。新たな金銭的・作業的負担の伴う活動は難しいため、ソフト事業を中心に既存活動の見直しを検討
III 空き店舗対策	・ 後継者不在率は高く、空き店舗率が低いカテゴリー ・ 空き店舗化は進行していないが、組合員の気持ちが後向きであり、商店街の活動力が低下しつつある状態。廃業・引退等による空き店舗の発生に備えるため、空き店舗対策に取り組むことを検討
IV 再開発	・ 後継者不在率は低く、空き店舗率が少し高いカテゴリー ・ 組合員の気持ちは前向きだが、空き店舗化が進行し、商店の連続性が失われつつある状態。再開発による店舗集約化等、ハード面での取組みも検討
V 街並み整備	・ 後継者不在率、空き店舗率ともに少し高いカテゴリー ・ 商店街としての“まとまり”が失われつつある状態。街並み整備等によって新たな顧客開拓の検討が必要
VI 郊外移転	・ 後継者不在率は低く、空き店舗率が高いカテゴリー ・ 組合員の気持ちは前向きだが、商店街はシャッター通りと化し、来街者に対して必要最低限の商品等の提供も困難な状態。人通りのある場所への移転等、新たな商業集積づくりの検討が必要
VII 十分な検討が必要	・ 後継者不在率、空き店舗率ともに高いカテゴリー ・ 商店街としての“存在意義”を問われている状態。存続の可・否も含めて十分な検討が必要

<sup>2</sup> 中小企業庁「平成 18 年度 商店街実態調査報告書」。

同調査は、全国の 8,000 商店街（振興組合、事業協同組合、任意団体）を対象に 2006 年 11 月 1 日時点で調査を実施。有効回答数は 2,644（回答率 33.1%）となり、これらを基に空き店舗率を算出している。なお、空き店舗率の算出式は次のとおり。

「空き店舗率 (%) = 商店街の空き店舗数の総合計 / 商店街の全店舗数の総合計」

## 2. 商店街活性化計画策定までの流れ ～モデル商店街を中心に～

本章では、人口 25 万人程度の地方都市（A 市）にある B 商店街をモデル商店街として、現状把握から課題の抽出、具体的施策の策定に至るまでの一連の流れを紹介する。

なお、B 商店街は当研究所と信用金庫が共同調査を行った先をベースとしているが、あくまで架空の商店街である。立地特性上、住宅地背景型に属しており、後継者不在率は約 42%、空き店舗率は約 13%の水準にあり、前章の図表 8 の分類ではカテゴリーに該当する。こうした事情から、B 商店街の抱えている課題は、全国の商店街でも共通する部分が多いものと思われ、解決策の考え方という点でも参考になるだろう。

### （1）モデル商店街の概要

#### イ．A 市の概要

A 市の人口は約 25 万人。鉄道は市の南部に J R、北部に私鉄 1 線が走り、道路は国道が 4 本通っており、県都へは鉄道・車ともに 60 分程度となる。また、市内に本社を構えるバス会社があり、市内のバス網は充実している。

市の南部は海に面しており東西に海岸線が広がる一方、北部は平野が広がる丘陵地帯であり、豊かな自然に恵まれたまちである。古くから農業、漁業が盛んな地域であったが、戦後は大手企業の工場など多数の製造拠点が集積し、これに呼応して商業も発展、農・工・商の均衡がとれた複合都市である。また、市の北部には大学などの高等教育機関も設置されている。

図表 9 A 市の概要（直近期）

・人口：約 250,000 人（5 年前比約 1.0%増）
・65 歳以上人口割合：約 18%（同約 4 割増）
・社会増減：約 900 人増
・自然増減：約 300 人増
・昼夜間人口比率：約 103%
・事業所数：約 9,000 か所（同約 12%減）
・従業者数：約 100,000 人（同約 5%減）
・商店数：約 2,500 店（同約 14%減）
・商品販売額：約 650,000 百万円（同約 30%減）
・工場数：約 420 か所（同約 20%減）
・製造品出荷額等：約 900,000 百万円（同約 8%増）
・農家数：約 2,000 戸（同約 7%減）
・生徒・学生数：約 90,000 人（同約 1.5%増）
・経常収支比率：約 87%（同約 1 割増）

（備考）信金中金地域・中小企業研究所作成

#### ロ．B 商店街の概要

##### （イ）立地環境

市の南部、J R 駅から南に約 2 km 離れた場所に位置する。商店街の南側には海、西側には川、北側には J R が通っており、主たる商圈はその内側の住宅街となる（いわゆる“住宅地背景型”の商店街）。商圈内の人口は 12,000 人、世帯数は 5,000 世帯であるが、A 市の他地区と異なり、人口、世帯数ともに減少傾向にある。居住者の特徴として、昔から住み続けている住民が多く、高齢化が進行している。また、商店街の周辺には保育園、幼稚園、小学校、中学校、高校があり、平日には通園・通学の子どもの姿もみられる。

(ロ) B商店街振興組合

B商店街振興組合は、戦後発足したB商栄会がはじまりとなる。その後、商店街のモール化・街なみ整備事業に取り組むため、1990年にB商店街振興組合を設立し、法人化した。振興組合設立時の組合員数は約100店舗。モール化・街なみ事業では歩いて楽しい商店街づくりを目指して、商店街の東西に約600m、南北に約200mにわたって歩道、アーケード、街路灯、モニュメントなどのハード整備を実施した。

現在の組合員数は60店舗。業種別にみると、生鮮三品(野菜・魚・肉)が最も多く、次いでパン・菓子、病院等となっており、最寄品を中心とした近隣型商店街である。また、商店街にはスーパー(1店)のほかに金融機関(1行・1金庫)もあり、これらも組合に加盟している。また、商店街の周辺には、組合に加盟していない店舗(約50店舗)が点在している。

図表10 B商店街振興組合の概要

<p>《B商店街振興組合の状況》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員数：60店</li> <li>・業種構成：①生鮮三品(5店) ②パン・菓子(4店) ③病院・歯科医院等(4店)</li> <li>・従業者数：約300人(5年前比約20%減)</li> <li>・商品販売額：約4,500百万円(同18%減)</li> </ul> <p>《商圈地区の状況》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口：約12,000人(5年前比4%減)</li> <li>・65歳以上人口比率：約23%(同約4%増)</li> <li>・世帯数：約5,000世帯(同0.5%増)</li> </ul>
---

(備考) 信金中金地域・中小企業研究所作成

(ハ) 事業内容

B商店街振興組合では、1970年代から朝市、海岸でのイベントや商店街マップづくり、共同チラシづくりなど様々な事業に取り組んでおり、現在の主な事業としては、ポイントカード事業、夏祭りイベントがある(図表11)。

図表11 主な事業内容

ポイントカード事業		夏祭りイベント
ポイントカード事業の概要	抽選会の概要	
<p>開始時期：2000年4月</p> <p>加盟店：45店舗(組合員加盟率75%)</p> <p>仕組み： (利用者) 加盟店での買物100円につき1枚を受取る。カード1枚のポイント上限は350円 ※上限に達したカードを「満点カード」といい、500円分の買物券として加盟店で利用可能</p> <p>(加盟店) 振興組合から1枚=2円で購入</p> <p>(振興組合) 買物券として利用された満点カードを加盟店から500円で買取る。 ※組合は加盟店に1枚=2円で販売するため、満点カード1枚は700円(350円×2円)に相当。最終的に組合は満点カードを500円で買取るため、差額の200円が組合の収益</p> <p>発行実績：カード発行枚数は累計20万枚、満点カードの年間回収枚数は約5,000枚</p>	<p>開催時期：毎年3月、10月の計2回</p> <p>抽選方法：満点カード1枚で5回抽選が可能</p> <p>当選金額：1回の抽選で100円、200円、500円のいずれかが当選(はずれクジなし)</p> <p>当選口数(100口あたり)： 100円が60口(当選比率：60%) 200円が25口(同：25%) 500円が15口(同：15%)</p> <p>※5回抽選した場合の平均当選額は925円</p> <p>その他：振興組合にとって、満点カード1枚あたりの原価は700円(350円×2円)となる。実際の平均当選額は925円となり、原価との差額225円は組合負担</p>	<p>開催時期：毎年8月</p> <p>開催場所：商店街</p> <p>企画運営：振興組合</p> <p>コンセプト：子どもの夏の思い出づくり</p> <p>イベント内容：商店街の店頭にブースを設置し、手製の遊具やゲームを提供。また、組合員が準備した軽食(唐揚げ、カキ氷等)を低価で提供</p> <p>集客：かつては周辺住民を中心3,000人以上を集客(ただし、最近集客にかげり)</p> <p>その他：販促目的のイベントではない。組合員には準備・後片付けの負担のみが目立ち、協力姿勢が薄れつつある。</p>

(備考) 信金中金地域・中小企業研究所作成



(2) 現状分析と課題の抽出

前述した概要に加えて、現状把握のためのフィールドワーク<sup>3</sup>により得られた情報を参考にして、B商店街のSWOT分析<sup>4</sup>(一部)を示すと図表12のようになる。

分析にあたり、ここでは商店街そのものに関する事象<sup>5</sup>を内部環境として整理し、その内容に応じて強み・弱みに分類している。また、商店街以外に関する事象<sup>6</sup>は外部環境として整理し、機会と脅威に分類している。

図表12 B商店街のSWOT分析(一部抜粋)

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>歩道には段差が少なく、アーケードの設置などハード面の整備は進行</li> <li>立地上、商圏が明確</li> <li>生鮮三品の店舗が多く、スーパーのほかに金融機関、郵便局、医療施設もある</li> <li>組合員の45店舗が加盟するポイントカードは10年以上継続、来街者の8割以上が保有・利用</li> <li>商店街にはバス停が4か所あり、1時間に5便程度が運行</li> <li>商圏地区からの来街者が全体の8割、週1回以上の来街が9割を占める</li> <li>買物目的以外に、金融機関・郵便局、通院目的での来街者も多い</li> <li>顧客から高い評価を受けている個店も存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合員数は減少。ここ数年、組合への新規加入者はいない</li> <li>商店街のイメージアップを図る取組みは少ない</li> <li>多くの商店では売上、客数ともに減少傾向、空き店舗も8店舗ある</li> <li>経営者の半数は60歳以上、後継者不在先も多い</li> <li>消費者から気軽に立ち寄れる場所がないとの声</li> <li>自店の顧客層を把握していない経営者も多い</li> <li>商店街活動が個店の販促・売上に貢献していない</li> <li>商店街活動に関心の低い経営者が多く、組合内のコミュニケーションも不十分</li> <li>個店の情報発信が不十分、個店認知度も高くない</li> <li>商店街活動の拠点が無い</li> <li>商店街活動を担う若い人材があまり見当いない</li> </ul>
外部環境	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>商圏の世帯あたり人員は市平均を上回る</li> <li>商店街周辺の町名には“花”をイメージさせる名称が多い</li> <li>全般的に30歳代～50歳代の通行量が多く、平日は女性、日曜日には男性も目立つ</li> <li>周辺には組合に未加入の事業所が多数存在</li> <li>地域貢献の観点から、商店街との連携に前向きな事業者や生産者も存在</li> <li>市の人口は増加傾向にあり、15歳～24歳層での増加が目立ち、就業に伴う男性の転入が顕著</li> <li>市内には有名な農産品等が存在</li> <li>市内には大学などの高等教育機関、農業高校などの教育機関がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の人口増加率は周辺都市と比べて低い</li> <li>昼夜間人口比率は100%を上回るが、通学による影響が大きく、市内大学は市北部にあるため、学生流入による経済効果は限定的</li> <li>市の事業所数は減少傾向にあり、周辺都市と比較して減少率、廃業率は最も高く、開業率は低い</li> <li>近年、郊外や駅前を中心に年2店舗のペースで大型店が出店</li> <li>大手製造業が市外への工場移転を計画中</li> <li>商圏地区の人口、世帯数は減少</li> <li>商圏地区外の住民は商店街の存在は認識しているが、利用には至っていない</li> <li>市内では相対的に商店街規模が小さい</li> </ul>

(備考) 信金中金地域・中小企業研究所作成

<sup>3</sup> 商店街の実態把握のための実地調査。ここでは、①事業者の経営実態調査(アンケート)、②消費者の消費動向調査(グループインタビュー)、③商店街の通行量調査、④来街者の購買行動調査(アンケート)、⑤大型店・郊外店の競合調査を指す。各調査の概要等については、地域調査情報(20-1)を参照。

<sup>4</sup> SWOT分析とは、内部環境を強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、外部環境を機会(Opportunities)、脅威(Threats)に分けて分析する手法

<sup>5</sup> 事業者の経営実態調査、消費者の消費動向調査、来街者の購買行動調査、商店街の活動内容などをもとに抽出・分析

<sup>6</sup> 通行量調査、競合店調査、統計調査、ヒアリング調査などをもとに抽出・分析

SWOT分析を踏まえて、B商店街が抱えている課題を整理すると、以下の10項目にまとめることができる。

図表 13 B商店街の抱えている課題

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 商店街の認知度は高いものの、来街者の多くはスーパーでの買物や買物目的外での利用（通院など）であり、個店を利用する来街者は限られている。</li> <li>② 長年、子どもをターゲットにしたイベントを開催してきたものの、個店への販促効果は弱く、店主の参加・協力意欲は薄れつつある。</li> <li>③ 販促活動を行っているが、組合員は実施に伴う費用負担や販促効果に疑問を感じている一方、利用者も活動内容に不満を抱いている。</li> <li>④ 組合員の多くは売上や客数が減少し、今後の経営に不安を感じているが、こうした局面を打開するための新たな取組みに着手している個店はみられない。</li> <li>⑤ 日曜日にもある程度の通行量があり、男性の割合も高いが、こうした層をターゲットにした活動はみられない。</li> <li>⑥ 商店数は減少傾向にあり、空き店舗もみられ、商店街の活力は低下している。</li> <li>⑦ 来街者や住民からは休憩所や交流場所の設置が要望されている。また、商店街の活動拠点が無いことを不便に感じている組合員もいる。</li> <li>⑧ 市全体の人口は増加傾向にあるものの、商店街周辺の人口は減少しており、高齢化も進行している。</li> <li>⑨ A市には生産事業者が多数集積しているほか、商店街周辺には小中学生や一般市民などが多数居住し、往来しているが、商店街との接点は多くない。</li> <li>⑩ 花と結びつく町名があり、ハード整備も進んでいるため、商店街のイメージは良いものを連想させるが、来街者がそれを実感する機会は少ない。</li> </ul> |
|---|

（備考）信金中金地域・中小企業研究所作成

当然、課題間には相関関係や因果関係があり、それらを整理すると、B商店街で活性化を実現させるために優先すべき最大の課題は、『商店街への来街者の増加』、『スーパー以外の個店の認知度向上』の2点に集約することができる。

商店街への来街者の減少、各個店の認知度の低下によりB商店街に起きている現象を要約すると、「来街者数が減少しているため、新規の顧客開拓が困難になるだけでなく、既存顧客も離れており、売上が伸び悩んでいる。また、せっかくの来街者はスーパーの利用が多く、スーパー以外の個店の認知度は低下しているため、自店を素通りされる経営者は経営意欲が低下している状況」にあるといえる。

B商店街では、このまま優先課題を解決できなければ、近い将来、限られた一部の商店（スーパー等）だけが残し、多くの個店は地域から退出し、アーケードの維持も困難になるだろう。商業者やその家族が転出するだけでなく、商店街としての集積力、顧客の利便性が減退するため、居住者や来街者が一層減少し、商圈地区の生活環境は悪化する一方となることも十分予想される。このため、B商店街はもち

ろんのこと、地域全体が強い危機感を持って、現状を克服すべく、新たな取組みを起すことが求められている。

### (3) 課題解決の方向性の検討

#### イ．ターゲットの明確化

B 商店街活性化のためには、商店街への来街者を増やすための取組みと、商店街の各個店の認知度を高めるための取組みが求められる。そして、その取組みの実効性を高めるために、対象とすべき顧客層を明確にすること。つまり、「どこ」の「だれ」に商店街に来てもらい、さらに商店街の個店のことを知ってもらうのかということを考える必要がある。

まず「どこ」については、すでに一定の商圈が確立されていることから、その商圈地区を対象とする。

次に「だれ」についてである。今後のターゲット層として 30～50 歳代の女性を意識している商業者は多く、高齢者層を意識した施策の必要性も感じている。また、休日は 30 歳以上を中心に平日の 7 割程度の通行量があり、とりわけ、休日は 30 歳以上の男性の往来が最も多いことから、男性を新たな顧客層として開拓する余地も残されている。ただ、男性を意識した来街勧誘、購入促進を行うためには、これまでの取組みを大幅に見直す必要があり、相当の労力が伴う。そこで、今までの取組みの素地を活かしながら男女ペアでの来街促進を図ることを目指して、活性化施策を実行する際のターゲット層を『商圈地区に住んでいる多様な年代の夫婦（男女二人）』と設定する。

このターゲット層に対して、商店街への来街を促し、個店の認知度を高めていくための施策を検討していくが、ターゲット層と商店街の関係は、その利用状況や利用目的によって異なってくるため、ターゲット層を細分化した上で、それぞれの対応方針を以下のように整理する。

図表 14 ターゲットの分類と対応方針

ターゲットの分類	対応方針
すでに個店を利用している夫婦（男女二人）	より個店での買物頻度を高める。
スーパーのみを利用し、個店は利用していない夫婦（男女二人）	スーパーの協力を得ながら個店の認知度を高める。
通院や金融機関など買物以外の目的で訪れている夫婦（男女二人）	病院や金融機関などの協力を得ながら商店街での買物を促進する。
商店街の存在は知っているが、最近（ほとんど）来ていない夫婦（男女二人）	商店街に来街する動機づけを図る。

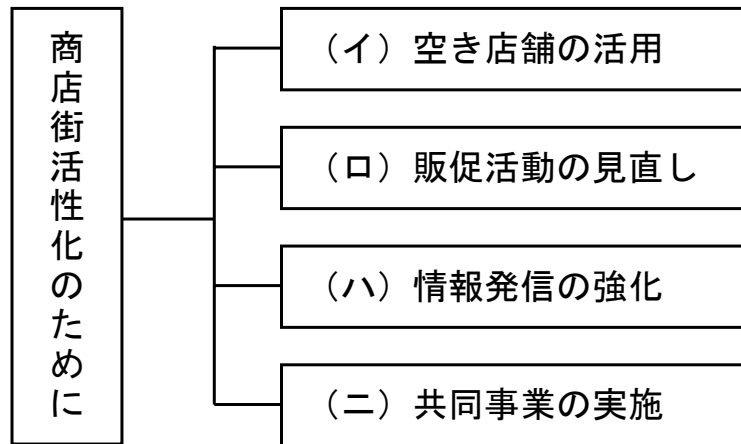
（備考）信金中金地域・中小企業研究所作成

#### ロ．施策の方向性

商店街の課題ならびにターゲット分類別の対応方針を踏まえた上で、B 商店街の

活性化のための方向性として、以下の4項目を掲げる（図表15）。

図表15 活性化に向けた4つの方向性



（備考）信金中金地域・中小企業研究所作成

#### （イ）空き店舗の活用

現在、商店街には空き店舗が存在するが、それほど目立った状況にはない。しかしながら、個店の経営環境は厳しく、経営者の高齢化が進行していることを考えると、将来廃業を選択する個店が出てくるのが懸念される。このため、商店街では空き店舗対策を重視し、主体的・組織的に関与しながら集客力の維持・向上に繋げていくことが求められる。

例えば、来街者からの「休憩所がない」との指摘や商店街組合員からの「集会場所がなく不便に感じている」といった要望に対処するため、商店街の空き店舗を活動・交流の拠点として整備していく。また、商店街の情報発信機能をより高めるため、整備した拠点にて域内の生産者や住民等が交流できるような新たなイベントに挑戦する。さらに、後継者不在の先も見受けられるなか、商店数減少に歯止めをかけるため、商店経営希望者や新規参入者に空き店舗を紹介し、新規開業等を促進することも課題とする。

#### （ロ）販促活動の見直し

商店街の販促活動は、相応の歴史があり、ポイントカード事業を中心に地域に浸透している状況にある。しかしながら、その活動内容は見直されることなく、従前の方法が継続されているため、現在の利用者ニーズから乖離しつつあるとともに、一部の組合員の中にはマンネリ感が漂っている。このため、販促活動は継続しつつ、実状に合わせて仕組みと活用方法を見直していくことが求められる。

例えば、来街者数を増加させ、個店の売上増加に結び付けるため、ポイントカード等の仕組みを見直し、より魅力的な活動としてアピールしていく。また、認

知度が高いポイントカードを活用して男女での来街を促すことも考えていく。

(八) 情報発信の強化

商店街の商圈区域は明確であり、周辺住民にも認知されている状況にある。しかしながら、商店街を形成する個店は入れ替わり、近隣にはスーパーなどの競合先も出現するなど商業環境は大きく変化している。また、消費者のニーズ、購買行動や手段も多様化している。このため、商店街は競合先との差別化を図るとともに、それを消費者に訴えていくことが求められる。

例えば、個店の利用者を増やすため、個店名や取り扱う商品・サービス、定休日や営業時間等に関する情報を消費者に対して積極的に発信していく。また、認知度の高い商店街イベントを販促色の強い内容へと見直すことで情報発信の機会と質を向上させることも検討する。

(二) 共同事業の実施

現在、商店街は販促活動やイベントなどさまざま取組みを実施している。しかしながら、こうした取組みを下支えする組合員の意識や姿勢は様ではなく、商店街全体として一体感を欠いた取組みとなり、イメージアップにもつなげていない。このため、再度、取組みの目的や必要性を明確にした上で、商店が集積しているメリットを最大限発揮して地域や組合員の課題解決につなげていくことが求められる。

例えば、個店の頑張りが商店街の活性化につながるため、組合員が切磋琢磨できる機会をつくり、個店の魅力向上を後押ししていく。また、消費者の来街意欲を高めるため、商店街にある既存資源を活用して、「来たくなる」と同時に来街したことを「実感できる」ような取組みも検討する。

前述した図表 14 の「ターゲット分類」ならびに図表 15 の「施策の方向性」との関係を整理すると、以下のようになる。

図表 16 「ターゲット分類」と「施策の方向性」との関係

ターゲット分類 \ 施策の方向性	空き店舗の活用	販促活動の見直し	情報発信の強化	共同事業の実施
個店を利用している夫婦		●		●
スーパーのみを利用する夫婦		●	●	●
買物以外の目的で訪問する夫婦	●	●	●	
最近、商店街に来ていない夫婦	●		●	●

(備考) 信金中金地域・中小企業研究所作成

#### (4) 活性化施策の立案

ここでは、4つの方向性に沿って、課題解決のための具体的施策を例示する。

##### イ．空き店舗の活用に向けて

- コミュニティセンターの設立

商店街活動の核となる拠点の確保と、消費者の要望事項（休憩所の設置等）に対応するため、商店街の空き店舗を活用し、商店街活動・集客・地域交流において中心的役割を担うコミュニティセンターを設立する。なお、設立にあたっては、公的機関の助成制度を活用して振興組合が契約者となり、空き店舗所有者から物件を賃借し、必要に応じてリフォームを実施する。

- コミュニティセンターでのイベントを開催

学生やその両親・祖父母、イベント内容に関心を持つ地域住民など、これまで商店街を訪れる機会の少なかった層の来街を促進するため、定期的なイベントを開催し、集客数の増加を図る。具体的には、毎月1回・第2日曜日に、市内の農業者や製造業者、地域住民等と連携を図りながら、ポイントカードの抽選会、大人向けイベントでの農産物等の販売、地域住民の趣味サークルによる作品発表会、市内事業者等を講師とした商店街関係者向け勉強会などを開催する。

- 空き店舗対策

空き店舗の減少、組合員数の増加を図るため、組合員への加盟を前提として、商店街が仲介役となり、空き店舗への入店希望者と物件所有者のマッチングに取り組む。具体的には、テナント募集中の物件は、賃貸料の引下げやフリーレント（一定期間無料で賃貸）などを要請するとともに、テナント募集をしていない物件は所有者に賃貸意向を確認し、可能な限り賃貸物件化を図る。また、出店希望者を広く募るため、公的機関や大学内にも空き店舗に関するポスター等を提示する。

##### ロ．販促活動の見直しに向けて

- ポイントセールの実施

夫婦（男女二人）での来街を促すと同時に、ポイント付与機会の増加によるカード稼働率を高めるため、夫婦にちなんだポイントセールを実施する。具体的には、ターゲット層である「夫婦（男女二人）」になぞらえ、毎月2の付く日（2日、12日、22日）にポイント2倍セールを実施、さらに毎月22日は「夫婦の日」でもあるため、夫婦で来街して買物すれば、さらにポイント2倍（2倍×2倍＝4倍）とする。

- ポイントカード抽選会の当選確率・当選額の見直し

抽選会開催による商店街の費用負担の軽減を図るとともに、ポイントカードの流通量アップを促進するため、抽選会の仕組みを見直す。具体的には、当選確率を見直すと同時に最高当選額を引き上げることで、抽選会での商店街の負担額の減少と参加者の増加を図っていく。ポイントカードの満点カード1枚の原価は700円となるが、これまで抽選会では満点カード1枚で5回の抽選、当選金額は500円（当選確率：15%）、200円（同：25%）、100円（同：60%）であり、平均当選額は925円（商店街の負担は225円）となっていた。そこで、今後は満点カード1枚で1回の抽選とし、当選金額を5,000円（当選確率：4%）、1,000円（同：10%）、500円（同：86%）に見直すことで、平均当選額を730円（商店街の負担は30円）とする。これにより、満点カード1枚にかかる商店街の負担は225円から30円へと195円減少し、顧客の最高当選額は2,500円（500円×5回）から5,000円へと2倍となる。

#### 八．情報発信の強化に向けて

- 商店街マップ・チラシの作成

商圈地区内における商店街の個店およびそこで取扱う商品・サービスに関する認知度の向上を図るため、商店街マップ・チラシを作成・発行する。具体的には、マップの表面は個店の位置・屋号のみを掲載し、組合員のほかに商店街周辺の組合員外店も対象とする。マップ掲載にあたり、承諾確認のために組合員外店と接触機会をつくることで組合員勧誘への足掛かりとする。一方、裏面は組合員専用とし、業種毎に分類した上で屋号、電話番号、営業時間、定休日のほかポイントカードの取扱いの有無も表示する。掲載内容は、原則として1年更新とし、その都度、商圈地区内の各世帯に配布する。

また、チラシは商品情報を発信するツールと位置づけ、独自性や価格面での優位性のある商品・サービスのみ掲載する。このほか、ポイントセール情報や空き店舗情報、地域情報なども紹介する。チラシの発行日は毎月22日（夫婦の日としてポイントセールを実施する日）とし、同日朝の新聞折込みによって商圈地区内の各世帯に配布する。

- 新たな大人向けイベントの開催

個店が取扱う商品・サービスの認知度向上、消費者が普段利用しない店舗に入ることの抵抗感解消を図るため、大人向けイベントを開催する。具体的には、現在の夏祭りイベントを見直し、「夫婦で歩いて楽しんでもらう」をコンセプトに毎年8月に販促色の強い新たなイベントを開催する。イベントでは、組合員の商品・サービスのPRを目的とし、全店統一の500円均一セールを実施する（組合員はPRしたい商品やサービスを厳選した上で提供）。

さらに、店舗内も含めた商店街全体の回遊を促すため、セール品は目に付きやす

いよう店頭配置するとともに、会計は店内とし、出来る限り一度は入店させる仕組みとする。また、市内事業者や姉妹都市の事業者等と連携し、コミュニティセンターにおいてそれぞれの商品なども 500 円均一で提供する。

## 二．共同事業の実施に向けて

### ● イメージアップに向けた取組み

商店街のイメージアップを図るため、商店街内にプランターを設置し、四季に応じて年に 4 回、花の植替えを実施する。具体的には、プランターには広告スペースを設けてスポンサーを募り、整備費用を捻出する。プランター 1 個あたり年間広告料を 5,000 円程度に設定。スポンサー付プランターの植栽・植替え等は商店街の生花店に委託し、それ以外のプランターは、商店街が市内生産者から直接購入し、管理も行う。また、水やりなどの日々の管理は、各々のプランターに一番近い組合員に依頼し、商店街活動への参画意識の醸成も図っていく。

### ● 組合員向け勉強会、講演会の開催

個店の魅力アップ、経営者同士のコミュニケーションの促進を図るため、コミュニティセンターにおいて勉強会、講演会を開催する。具体的には、年 3 回程度、接客、消費行動、店舗づくり、花の育て方などをテーマに、行政、商工会議所、市内事業者などから招聘して開催する（講師料は出来る限り無料にて依頼）。参加者は組合員のほか組合員外店も対象とし、組合員は無料、組合員外店は有料とする。組合員外店も参加対象とすることで、商店街に加盟することのメリット（参加無料）を広く PR し、組合への加入促進を図っていく。

## （5）施策の実施スケジュール

計画の最後に施策の実施スケジュールを策定する（図表 17）。

当然、施策の実施主体は商店街関係者が中心となるが、組合員数が減少するなか、組合員の全員が活性化に意欲を持っているとは限らない。このため、施策の実施順序（優先順位）は、少人数でも取組み可能なものを優先しなければならない。

さらに、施策の中には、市内の事業者や市民なども参加し、互いに連携しながら取り組んでいくものもある。こ

図表 17 実施スケジュール（例）

	短期（1年以内）	中期（2～3年）	長期（4年超）
ポイントセールの実施	検討・スタート		
共同チラシの発行	ポイントセールと同時に検討・スタート		
空き店舗対策	検討・チラシで紹介		
コミュニティセンターの設立	検討	空き店舗オープン	
イベントの開催		検討・コミュニティセンター開設後に実施	
勉強会・講演会の開催		検討・コミュニティセンター開設後に実施	
抽選会の当選確率・当選額の見直し		検討	見直し
商店街マップの作成		検討	初版発行
地域のイメージアップに向けた取組み		検討	プランターの整備実施
大人向けイベントの開催			検討・イベントの開催

（備考）信金中金地域・中小企業研究所作成



のため、段階的に“連携の輪”を広げていくことにも留意が必要である。

また、施策取組み後、来街者増加や認知度向上などの成果が顕れるまでには、ある程度の時間を要する。この間、商店街を取り巻く環境は刻々と変化するため、その状況に合わせてスケジュールを含めた計画自体の見直しも不可欠である。

### 3. 参考事例の紹介

全国の商店街では、地域の実情にあわせて様々な施策を行っている。本章では、2章の(3)で例示したカテゴリー ~ に分類される商店街において参考になると思われる、ゆう壺番街商店街(滋賀県長浜市)と長田神社前商店街(兵庫県神戸市)での取組事例を紹介する。

#### (1) ゆう壺番街商店街(滋賀県長浜市)

ゆう壺番街商店街は、地域住民との連携を強めることで、空き店舗の解消と商店街活動の担い手確保を実現している。地域の高齢者に店舗運営を任せることで、商店街が地域交流の拠点、地域住民が憩う場として利用され、地域住民参加型の商店街として事業展開している。

以下では、当商店街の概要と事業内容について紹介する。

#### イ. 商店街の概要

滋賀県長浜市は、琵琶湖の北東部に位置し、人口は約12万人。豊臣秀吉(羽柴秀吉)が初めて大名となった地で、長浜城を中心に城下町、門前町として栄えた。JR長浜駅前には商店街活性化事例として著名な黒壁スクエアをはじめ、ゆう壺番街商店街など6つの商店街が存在し、中心市街地を形成している。

同商店街は中心市街地の北東部に位置する商店街で、東西350mに渡り飲食店やアンティークショップなど60店舗程が立ち並んでいる。東側は「御坊さん」の愛称で親しまれる大通寺の門前町である「ながはま御坊表参道商店街」の影響を受け町屋風に、西側は黒壁スクエアの影響を受けたアーケードのある商店街となっており、黒壁スクエアと大通寺のつなぎ役として、ひとつの商店街ながら二つの景観を持つ商店街である。

図表 18 ゆう壺番街商店街



(備考) 筆者撮影 以下の写真も同様

#### ロ. 事業内容

同商店街では、97年に空き店舗を利用して意欲的な地域の高齢者が小売店舗を自

主経営する「プラチナプラザ」を立ち上げた。きっかけは、北近江秀吉博覧会<sup>7</sup>で会場案内などを担った約 120 名の高齢者ボランティアからの「会終了後も地域社会に参加したい」という声であった。事業に参加する高齢者は 5 万円を出資してプラチナプラザの運営会員となり、振興組合は経営会員としてプラチナプラザに対して経営ノウハウを指導するなど、経営面からサポートしている。同事業においては、店舗運営はあくまでも運営会員である高齢者が主体であり、商店街はバックアップする立場である。

現在、プラチナプラザが運営する店舗は「野菜工房」、「おかず工房」、「井戸端道場」、「リサイクル工房」の 4 店舗である。これら店舗は、長浜の街並みを統制するために設立された民間会社が地主から一括で借り上げたものであり、運営委員の出資金のほか、県や市の補助を受けて整備された。各店舗の運営は、独立採算制となっており、仕入や家賃などの経費を差し引いた事業利益が運営会員に報酬として分配される。このため、各店舗は事業利益の大きさによって運営会員の時給が変わるシステムになっており、成果主義的経営を導入することで、運営会員のモチベーションアップにつなげている。ただ、時給には上限があり、それを上回る事業利益は 4 店舗の共益費として活用される。

同事業は、空き店舗を活用した起業支援であるが、起業家が地域の高齢者であることに特徴がある。賃金よりも楽しく働ける自己実現の場として満足している会員も多く、10 年にオープン 13 周年を迎えたが、設立当初からのメンバーも多数みられる。

#### 「野菜工房」

近隣の契約農家約 40 軒と連携して野菜や果物、漬物、加工食品の販売を行っている。野菜はスーパーと差別化を図るため、無農薬野菜を提供しており、生産者の見える野菜と好評を博している。生産については、生産グループを作って対応するとともに、プラチナプラザ会と生産者が共同で生産スケジュールの作成や人的ネットワークの広がりを目指した研究会を開催している。また、近隣農業高校からの要請により、学校で作ったケチャップやジュースも販売している。

図表 19 野菜工房



#### 「おかず工房」

近隣の独身者・単身者・働いている主婦層をターゲットに、おひたし、煮物、

<sup>7</sup> NHK大河ドラマ「秀吉」とタイアップして、1996年4月7日～11月30日までの計238日間開催。総入場者数は82万3100人（1日の最高入場者は1万400人）、期間中の観光バス・マイカー数は6万4115台

揚げ物などの惣菜や赤飯、ちらし寿司などを販売しており、店舗内での食事でもできるように飲食コーナーも設けている。なかでも煮物は、家庭で少しだけ作ることが難しい料理なので、一人暮らしの高齢者に人気のメニューとなっている。

#### 「井戸端道場」

喫茶が主であるが、カレーや丼ものなどメニューも豊富。観光客と地元の中高年が交流できるまさに井戸端風喫茶として賑わっている。趣味の会や展示会の会場としても利用され、長浜の観光やイベント情報の提供も行っている。

#### 「リサイクル工房」

衣料品、日用雑貨、家具のほか、手づくり品などを委託販売している。売上は委託者と折半している。運営会員の中に建築関係者が加入していた頃は家の修理なども請け負っていた。ただ、委託販売のみでの利益確保は難しいため、次に繋がる新たな事業を模索している。

図表 20 リサイクル工房



### (2) 長田神社前商店街（兵庫県神戸市）

長田神社前商店街は、周辺地域に商圈（約3万人を想定）を絞った地域密着型商店街を目指し、地域と連携しながら面的な事業展開を図っている。とりわけ、ポイントカード事業では、小売店のほかに歯科医院やタクシー会社を加盟店とすることでカードの魅力向上を図っている。また、ポイントの端数を自動的に蓄積して地域団体に寄付するとともに、これら団体との定期的な意見交換などを通じてカードの利便性向上にも取り組んでおり、現在のカード発行枚数は16,000枚以上となっている。

以下では、当商店街の概要と事業内容について紹介する。

#### イ．商店街の概要

長田神社前商店街は高速長田駅、地下鉄長田神社前駅から長田神社へ向かう道路の両側に並んだ約90店舗の商店から構成されている。もともと商店街のある地区は長田神社の門前町として栄えた地域であり、参拝者のための商店の並びが発展し、現在の商店街が形成された。駅から長田神社に向かう途中にある長田橋の西側には長田中央市場や食品小売

図表 21 長田神社前商店街店街



店等が集積する食遊館があり、橋の北東にはプレノ（ショッピングセンター）がある。

## ロ．事業内容

地域密着型商店街の取組みとして、ポイントカード事業「タメ点カード長田」がある。これは長田神社前商店街振興組合と長田中央小売市場協同組合が「地域と生活に密着」を合言葉に 01 年からスタートした事業である。それまで商店街では、シールを集めてキャッシュバックするシール事業を 40 年以上続けてきたが、99 年からプレノ内に出店していたダイエーがポイントカード事業を導入することになり、商店街の顧客が奪われるとの危機感が生まれたこと、また、震災後のマンション建築等により新たな住民が増え、新たなコミュニケーションツールの必要性に迫られていたことを契機に、顧客の囲い込みを目的としたポイントカード事業に移行した。

タメ点カード長田は、100 円の買物に対して 1 ポイントが付与され、120 ポイントになると 100 円分の買物に使用できる。カード取扱店には小売店のほかに近隣のタクシー会社や歯科医院も加盟しており、カードの魅力向上を図るとともに、商圈内における買物客以外の層の囲い込みにも取り組んでいる。タクシー会社の場合、タクシーに乗車して精算時に料金相当分のポイント預り書が発行され、このポイント預り書とカードを商店街振興組合の事務所に持参するとポイント加算される仕組みとなっている。また、歯科医院の場合、治療費にポイントが付くわけではなく、来院ポイントとして精算時にカードを提示すると 1 ポイントが加算される仕組みとなっている。

さらに、買物金額のうち 100 円未満の端数をポイント換算してカードに自動的に蓄積させている。1 年分蓄積された端数のポイントは、カード会員が申し込み時に指定した非営利団体<sup>8</sup>

図表 22 タメ点カード（見本）



図表 23 買物時のレシート



レシートに  
ポイントが  
表示される

<sup>8</sup> 現在対象となっているのは 15 団体。（宮川婦人会、長田婦人会、長田小学校 PTA、宮川小学校 PTA、池田小学校、ボランティア委員会「長田ハートクラブ」、ボランティアグループ「すたあと長田」、NPO 法人「拓人こうべ」、NPO 法人「輝いけだ」、長田神社追儺式奉賛会、長田消防団、NPO 法人「輝むろうち」、神戸長田区社会福祉協議会、池田婦人会、長田災害ボランティア基金）

に寄付される仕組みとなっており、08年の寄付額は総額約10万円となった。寄付を獲得するために寄付対象団体の関係者がカード会員の加入促進に貢献していることもあり、会員は増加傾向にある。

なお、同商店街では、月1回、これら地域団体と意見交換の場を設けており、ここでの情報収集を通じてポイントカード事業を含めた商店街活動の充実に取り組んでいる。

## おわりに

2009年8月に地域商店街活性化法<sup>9</sup>が施行された。同法は、商店街を支援することにより、中小の小売業者やサービス業者を振興するとともに、地域住民の生活利便の向上や住民間の交流に役立つ活動を活発化させることを促し、地域コミュニティの担い手としての役割を強めることを目的としている。

これまでの商店街活性化といえば、最終的に業者の売上、利益にどう結びつけるかという発想が中心であった。しかし、現在では商店街を地域の公共インフラとして捉え、いかにして地域住民にとって望ましい姿に変えていくかという視点に変わってきている。つまり、商店街は、地域コミュニティの拠点と位置づけられ、活性化活動においても地域の課題やニーズを意識し、その解決・充足につながるサービスを提供する役割が求められているのである。

無論、地域住民に対して公共的なサービスを提供することが、直ちに商店街あるいは個店の売上、収益向上に直結するわけではない。また、地域の課題やニーズを察知し、それに対応したサービスを提供する体制構築には相応の時間と労力を要する。しかし、顧客からの信頼なくして商売が成り立たないのと同様、地域からの信頼なくしては今後の商店街の発展は見込めない。

それだけに、商店街では従前にも増して地域との関係を重視し、地域の課題解決に積極的に関与していく姿勢が求められる。例えば、商店街の課題を考える際には、特に利用者の視点を意識し、商店街として彼らのニーズに対応できていない点を掘り下げていくことが考えられる。利用者ニーズの背後には地域が内包する問題や課題が潜んでいる可能性が高く、利用者志向の取り組みが地域の課題の解決手段にもなり得るからである。

事業環境が厳しさを増すなか、停滞・衰退に歯止めが掛からず劣勢に立たされている商店街は、今まさにその存在意義が問われている。このような現状を打破するためには、本稿でみてきたとおり、地域との連携を図りながら限られた内部資源を最大限に無駄なく活用すること、そして、取り組み内容およびその成果が地域や顧客の課題解決につながるものであることが重要となってくる。

なお、信金中央金庫では、信用金庫が行う商店街活性化支援など地域振興支援につい

<sup>9</sup> 正式には「商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律」。2009年7月15日に公布、同年8月1日に施行

での相談等に積極的に応じているので、是非ともご利用願いたい。

以上  
(松山 真一郎)

<参考文献>

- ・ 松山真一郎（2008）「商店街が抱える課題の抽出」信金中金月報 第7巻 第7号
- ・ 三橋重昭（2009）「よみがえる商店街」学芸出版社
- ・ 中小企業庁（2007）「平成18年度 商店街実態調査報告書」
- ・ 出島二郎（2003）「長浜物語 - 町衆と黒壁の十五年 - 」NPO法人まちづくり役場
- ・ 中小企業総合研究機構（2009）「商店街の人材発掘等の実態に関する調査研究報告書」

本レポートは、標記時点における情報提供を目的としています。したがって投資等についてはご自身の判断によってください。また、本レポート掲載資料は、当研究所が信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。