調　査

地元商店街の活性化に向けた信用金庫の役割

ー「カネ・チエ」だけではなく「ヒト」という課題への対応ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 地域活性化支援室長
永瀬　昌彦
信金中央金庫 地域・中小企業研究所 地域活性化支援室専任役
笠原　博

（キーワード）信用金庫、地域活性化、商店街、提言、実行、ヒト

（視　点）

信用金庫は、地域を支える金融機関として、地域の課題解決を中心とした地域活性化への取組みが求められており、地域・社会からもその積極的な取組みが期待されている。

こうした中、各地域が抱える課題についてみると、商店街・地場産業・観光等の活性化にはじまり、創業・新事業創出、事業承継、さらには人口減少・少子化および高齢化対策等、テーマは多岐にわたり、そのテーマが扱う範囲も大小様々である。本稿では、こうした地域が抱える課題について、まず、信用金庫の店舗が立地もしくは隣接しているケースが多い「商店街の活性化」に焦点をあてたい。中でも、活力を失いつつある商店街にかかる活性化策の一例について、信用金庫と信金中央金庫が共同で取り組んだ事例の中から紹介する。

また、本稿の後半では、こうした信用金庫と共同で実施する商店街活性化支援を重ねるにつれ浮き彫りになった課題、つまり「ヒト」という課題について言及するほか、商店街活性化の実現に向けて信用金庫にどのような役割が期待され、信用金庫としてどのように対応していく必要があるのかという点についても考察する。

（要　旨）

- コザ信用金庫の本店所在地である沖縄県沖縄市の二つの商店街では、空き店舗が目立ち、それが治安の悪さを連想させ、来街者数減少、更なる空き店舗増加という負のスパイラルに陥っていた。当金庫は、そうした状況を脱すべく、「空き店舗解消」「まちづくり会社の設立」等を提言し、実際に当金庫職員が中心となって各施策に取り組んでいる。
- 巣鴨信用金庫は、JR大塚駅南口に広がる三つの商店街が駅ビル「アトレ」建設による影響を危惧していたことから、「効果的な情報発信」「商店街事業者の意識改革と商店街組織の活性化」等を提言した。提言の実行については、商店街若手事業者が名を連ねる組織が担い、商店街マップの作成等に取り組んでいる。
- 信用金庫と共同で実施する商店街活性化支援に取り組む中で、商店街には活性化策を実行できる人材が見当たらず、「誰がやるのか」という「ヒト」の課題が浮き彫りとなった。
- 地域および商店街は、信用金庫による人材支援を強く期待する傾向にあり、実際、その期待に応えて担当者を配置している信用金庫も存在する。信用金庫がこうしたところまで踏み込まなければ、地域・商店街関係者は動き出さないケースが散見されるのも事実である。

はじめに

昨今、「商店街」の動向については、マスコミでも頻繁に取り上げられるが、その主な内容は、商店等が廃業してシャッターを降ろした状態のままの空き店舗が並ぶ「シャッター通り商店街」を取材したものであり、そうした現状をみた視聴者・読者の中には「商店街の役割は既に終わった」と考える向きもあろう。

しかし、全国的にみると、商店街は、小売業全体の年間販売額の約4割を占めるほか、約300万人の雇用を支えており、商店街は依然として商機能の担い手として重要な役割を担っている（**図表1**）。また、国の商業政策においても、「単なる商品提供の場であることを超えて、まちの住まい手にとって必要となる多様な（公共的な）機能を担うとともに、地域の暮らしと雇用の中核的存在(注)1」として明確に位置付けられている。商店街の役割は既に終わったと考えるのはやや早計ではなかろうか。

もっとも、商店街は、上記のように、地域において中核的な役割を果たしてはいるが、外部環境の変化や商店街自体が抱える課題等から、その活力が失われつつあることは事実である。そのため、その活力を取り戻すため、「まちづくり補助金」をはじめとする各種補助金事業等、国を挙げた様々な取組みが行われている。さらに、政府は、「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、人口減少対策や地域活性化に積極的に取り組む方針を示している(注)2。

こうした中、数多くの信用金庫は、地域を支える地域金融機関として「信用金庫の社会的使命」「信用金庫の経営方針」「地域・社会からの強い要請」等から、商店街の活性化に積極的に取り組んでいる。

次章からは、商店街活性化に積極的に取り組んでいる信用金庫のうち、信金中央金庫と共同で活性化に取り組んだ事例、具体的には「コザ信用金庫による沖縄市胡屋地区商店街活性化」および「巣鴨信用金庫によるJR大塚駅南口商店街活性化」の事例を取り上げ、両信用金庫が商店街の課題解決に向けてどのような手順や考え方でアプローチしたのか紹介する。こうした事例は、「商店街活性化に取り組みたいが方向性がわからない」「商店街活性化に取り組んでいるが進捗が芳しくない」等の課題に直面している信用金庫にとって、次の一手を打つための参考情報となろう。

図表1　小売業に占める商店街の割合

	商店街計	小売業計	割合
年間販売額	約53兆円	約135兆円	39.4％
事業所数	約43万事業所	約114万事業所	37.6％
従業員数	約294万人	約758万人	38.8％

（備考）経済産業省「商業統計」（07年）より作成

(注)1. 例えば、中小企業庁『地域商業・生活支援産業に関する論点』（11年10月）
2. 「まち・ひと・しごと創生本部」は、14年9月3日に開催された第2次安倍改造内閣の閣議において設置が決定された。安倍総理大臣が本部長となり、菅官房長官と石破地方創生担当大臣が副本部長に就任する。政府は、臨時国会において、当本部の運営方針を定めた「まち・ひと・しごと創生法案」等の法案を提出する見通しである。

1. コザ信用金庫による沖縄市胡屋地区商店街活性化

(1) 沖縄市中心市街地および胡屋地区商店街の現状

イ. 沖縄市中心市街地の現状

沖縄県沖縄市(注)3では、「中心市街地の居住人口の減少」「郊外部・近隣自治体における多数の大規模商業施設の立地」「中心市街地のコミュニティとしての魅力低下」等の理由から、中心市街地のにぎわいが失われつつある。

こうした状況に危機感を抱いた沖縄市は、中心市街地のまちづくりにかかるアンケート調査結果などの基礎資料や専門家らによる検討会議の内容をベースにしながら、「沖縄市活性化基本計画」を策定した。また、10年3月には、内閣総理大臣から「中心市街地の活性化に関する法律」に基づき「中心市街地活性化基本計画」の認定も受けている(注)4。

ロ. 胡屋地区商店街の現状

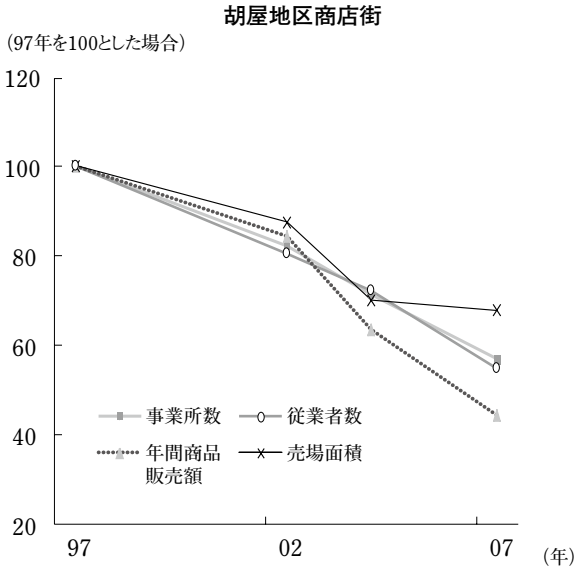
沖縄市にある胡屋地区商店街（以下「本商店街」という。**図表2**参照）の動向について、商業統計調査（07年）をみると、事業所総数は216事業所、従業者数は592人、年間販売額は約46億円となっており、97年の水準と比較すると大幅な減少となっている（**図表3**）。特に、年間商品販売額は55.8％減と97年の年間商品販売額の半分以下にまで落ち込んでいる。一方、売場面積は、04年以降おおむね横ばいで推移しており、一旦下げ止まりつつあるかのようにみえる。

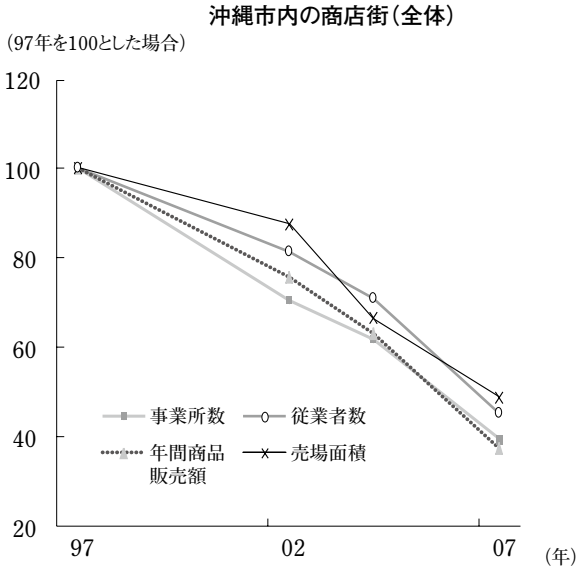
足元の動向については、統計データが公表されていないものの、昨今の商店街を取り巻く環境を踏まえると、より厳しい数字になっているものと予想される。

図表2　沖縄市にある胡屋地区商店街の状況

(注)3. 沖縄市は沖縄本島中部にあり、那覇市に次ぐ人口規模の市である。また、沖縄本島中部地域の中核都市としての役割も担う。
4. 沖縄市は、全国で100番目、沖縄県では初の認定となった。

図表3　沖縄市内の商店街（全体）と胡屋地区商店街の動向（97年→07年）





（備考）1. 経済産業省「商業統計」より作成
2. 02年と07年の間の区間は、04年の簡易調査結果

売上や店舗が大幅に減少した主な要因として、「郊外部・近隣自治体における多数の大規模商業施設の建設」と「経営者の危機意識」があげられる。大規模商業施設の建設という危機が目前に迫っているにもかかわらず、本商店街に立地する商店の経営者等の多くは危機意識が不足しており、大規模商業施設への対抗策も積極的に打ち出そうとしなかった結果、来街者が減少し、閉鎖する店舗（空き店舗）も目立ちはじめた。そして、その空き店舗が「治安の悪さ」を来街者にイメージさせ、更なる来街者の減少、空き店舗増加という負のスパイラルに陥ってしまった。実際、本商店街の空き店舗（倉庫や自宅として利用している元店舗は除く）は、目視でも50店舗程度が確認でき、空き店舗率を計算すると40％に迫る(注)5状況になっている。

こうした局面に陥ってようやく、経営者等に危機感が芽生え始め、「中心市街地活性化基本計画」および「沖縄市一番街商店街・サンシティ商店街等活性化計画」を策定するに至り、様々な活性化に向けた取組みが実行に移されることとなった。例えば、40年以上前の全蓋型アーケードの改修を実施（12年3月完了）したほか、滑りやすかった路面舗装も改良した（13年12月完了）。さらに、エイサー(注)6にまつわるモニュメントや街路灯が設置されるなど、ハード整備が進められた。

(2) コザ信用金庫による沖縄市胡屋地区商店街活性化

コザ信用金庫は、本商店街の現状について強い危機感を抱き、また、「商店街に育てられて現在のコザ信用金庫がある」「商店街活

(注)5. シャッターを降ろしていても倉庫等で活用している場合、空き店舗としてカウントしないため、現地では、実感として空き店舗率がより高く感じる。
6. エイサーは、沖縄県でお盆の時期に踊られる伝統芸能のことである。沖縄市は、「エイサーのまち」宣言を行っている。

性化はコザ信用金庫の使命」という強い思いから、専担者を配置して本商店街（「一番街商店街振興組合」「サンシティ商店街振興組合」）の活性化に向けた支援活動に取り組んでいる（11年10月から実施）。

以下では、こうしたコザ信用金庫が本商店街の関係者等と行った取組みについて、「環境分析とターゲティング（Targeting）・ビジョニング（Visioning）」「課題解決に向けた取組みの方向性と具体的な施策の提示」という2つの切り口から紹介する。

イ．環境分析とターゲティング（Targeting）・ビジョニング（Visioning）

各種調査等を実施するワーキングチーム(注)7は、商店街等にかかる統計データから現状を把握する定量分析に加え、「商店街内の商業者アンケート」「家主アンケート」「消費者へのグループインタビュー」「来街者アンケート」「市内事業者等へのヒアリング」といった定性的な分析も綿密に実施した。そして、得られた基礎データを用いて全体的な評価を行うべく、本商店街の外部環境（機会／脅威）および内部環境（強み／弱み）についてSWOT分析を行っている（**図表4**）。

SWOT分析は、シンプルな分析ツールではあるが、組織を取り巻く外部環境と組織の内部環境の2面性（プラスの面、マイナスの面）について概観することができるため、今後の方向性や具体的な解決策を見出しやすい

図表4　胡屋地区商店街の強み、弱み、機会、脅威

内部環境	外部環境	
強み	・アーケード改修が完了し、商店街が明るい雰囲気になった。 ・路面舗装が完了した。 ・エイサーにかかるモニュメント設置、フラッグ掲示、オーニング取付が実施された。 ・広域から集客できる専門店が立地している。 ・NPOによる空き店舗のリノベーション事業等が進捗している。 ・高齢者が多く居住している。 （今後も住み続けたいという意向が高い。） など	機会 ・沖縄市全体では、人口が増加しているほか、高齢化率も相対的に低い。 ・エイサー発祥の地であり、イベントも多数開催されている。 ・音楽や芸術に触れ合う施設がある。 ・商店街の入口付近にバス停があり、バスの往来は頻繁である。 ・エイサー体験等で修学旅行生が来街している。 など
弱み	・空き店舗が多く、暗くて危険というイメージを来街者等に持たれている。 ・取扱商品に偏りがみられる。 ・自店の販売促進に取り組む店舗が少ない。 ・閉店時間が早く（19時前）、営業時間も不明な店舗が散見される。 ・店舗の借り手のニーズにマッチしていない物件が散見される（賃貸の意向はある。）。 ・多くの建物が築30年以上と老朽化しているが、費用面から建替えの意向は低い。 など	脅威 ・大規模商業施設が5か所以上立地（車で15分以内）しているほか、より大規模な施設の建設も予定されている。 ・為替の動向や治安維持等による影響から、外国人による買物が減少している。 ・周辺には、離島、那覇市、名護市といった魅力的な観光地が立地している。 ・胡屋地区近隣の大型病院が郊外に移転する。 など

（備考）コザ信用金庫・信金中央金庫『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』（12年9月）より作成

(注)7．調査体制として、実務担当者による打合せや各種調査等を行う「ワーキングチーム」のほかに、その上位組織として、提言内容等について諮問する「検討委員会」も設置している。

図表5－1　胡屋地区商店街のターゲット像

（短期的）
■ 既存顧客（40歳以上の女性、日用品の買物目的、徒歩での来街）
■ 新規顧客（40歳以上の女性、買回品の買物目的、マイカー・バスでの来街）
■ 働きたい人・住みたい人（アーティスト等）

（長期的）
■ 観光客
　県内居住者および修学旅行生

（備考）コザ信用金庫・信金中央金庫『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』（12年9月）より作成

図表5－2　胡屋地区商店街の将来像（ビジョン）

誰もが住みたい、行きたい、働きたい胡屋地区商店街

・商業機能の更なる集積により「住みたいまち」「行きたいまち」に
・公共公益機能、医療福祉機能の充実により「住みたいまち」に
・コザらしい文化（エイサー、音楽、アート等）機能の活用により
　「行きたいまち」「働きたいまち」に

（備考）コザ信用金庫・信金中央金庫『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』（12年9月）より作成

という特徴がある。

上記一連のプロセスを経ることで、「日用品の買物のために徒歩で来街している40歳以上の女性が多い」一方で、そうした層の「来街頻度が低下している」ことなどが明らかとなり、来街を呼びかけるべきターゲット層がみえてきた（**図表5－1**）。「商業者アンケート」の集計結果をみると、従前はターゲットの一貫性がみられず、本来訴求すべき層との「ズレ」があったのではないかと推測される。

ターゲティングを終えるとビジョニング、つまり、商店街が目指すべき将来像（ビジョン）を描く必要が出てくる。企業経営の場合と同様、将来像がなければ、商店街が将来に向けてどのような方向に進もうとしているのかが商店街の構成員に理解されず、商店街の活性化に向けて挑戦意欲をもって対応するという意識も生まれないためである[(注)8]。ワーキングチームおよび検討委員会は、設定したターゲットを踏まえ、「商業機能の更なる集積」「公共公益機能・医療福祉機能の充実」「コザらしい文化（エイサー、音楽、アート等）機能の活用」を目指す「誰もが住みたい、行きたい、働きたい胡屋地区商店街」という将来像を描いている（**図表5－2**）。

(注)8. 企業経営における「ビジョン」や「ビジョナリーリーダーシップ」については、十川（2002）などを参照願いたい。

ロ．課題解決に向けた取組みの方向性策定と具体的な施策の提示

ワーキングチームおよび検討委員会は、「商店街内の商業者アンケート」「家主アンケート」「消費者へのグループインタビュー」「来街者アンケート」「市内事業者等へのヒアリング」等から得られた情報を活用し、本商店街の課題の抽出・分類と各課題の解決に向けた取組みの方向性について整理を行っている（**図表6**）。

また、分類された7つの課題について、具体的な解決策を立案する際の参考とするため、「中心市街地活性化基本計画の認定等を受けている地域型商店街の現況」「商店街組織・まちづくり会社の活動内容」「行政・商工会議所・

図表6　課題抽出と課題解決に向けた取組みの方向性

課題	課題の内容	解決に向けた方向性
①経営者意識	商品の品ぞろえについて、「欲しい商品がない」「品ぞろえが少なく選べない」「大型店と同じものしかない」「魅力のある品物がない」「商品に特徴がない」という消費者の意見に対し、品ぞろえの強化等により集客増を図る店舗は少ない。	商店街関係者等からの経営指導等によって、各店舗に意識改革の必要性を訴える。
②営業時間と共同事業	営業時間について、「日常夜に買物をしているが、商店街内はその時間帯には既に閉店している店舗が多い」「イベントのある日曜日に来街しても閉店している」等の意見が消費者からあがった。商店街という単位でみれば共同イベント等が実施されているものの、十分な集客効果・販促効果につながっているとは言い難い状況にある。	商店街として集積しているパワーを活かすため、個店の魅力発信といった共同での情報発信や販売促進事業（通年）を行う。
③空き店舗解消	「空き店舗が多く、暗くて怖い」「営業中店舗の間に空き店舗があり、買物しにくい」「店舗が古い」等の意見が消費者から出ている。本商店街には、築40年以上経過して老朽化している店舗が多いものの、家主の資金面や居住地の問題から建替えの意向は高くない。	「ゾーニング」に沿って各空き店舗にテナントを誘致するため、関係機関との連携を図る。家主への家賃引下げや設備更新等にかかる働きかけを強化する。
④駐車場	駐車場事業者の協力を得て、市・商店街連合会との連携のもと、1時間無料駐車券事業を行っているが、消費者の認知度は低く利用者数が増えていない。店舗側では一定の認知度があるものの、店舗負担があるせいか、利用店舗は限定的である。消費者からは、「駐車場が遠い」「駐車場は無料が良い」「一定金額を買わないと無料券をもらえないのは不満」という意見があがっている。	消費者に対して制度や駐車場の場所等について周知を図り、無料駐車場の流通拡大を目指す。
⑤コザらしさの発信	商店街の魅力・雰囲気を伝えられていない。	地域の無形資産ともいえるエイサーを活用して発信するため、メインストリートを設定し、そこに拠点となる施設（会館等）を確保するとともに、関連する商品の品ぞろえの充実も図る。
⑥道路等の環境改善	高齢者の他地域への移動手段であるバスは、国道沿いにバス停はあるものの、歩道幅が狭くバスを待つスペースも狭い。	渋滞解消や交通利便性向上のために、道路拡幅を実施して環境改善を図る。
⑦中核組織・人	商店街内に活動の中心となる組織や人材が必要となるが、現状の商店街組織は組織力が弱く、力を発揮しにくい状況にある。	商店街連合会の組織力を強化するため、収益事業に取り組むことを目指す。

（備考）コザ信用金庫・信金中央金庫『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』（12年9月）より作成

図表7　具体的な施策概要

経営者の意識改革	営業時間と協同事業	空き店舗解消	駐車場
・一店逸品運動の充実 ・モニター制度の設立 ・まちゼミの開発 ・転業、廃業、移転の支援	・イベントの見直し、集約 ・取組み期間の長いイベントの開催（街コン等） ・営業時間、定休日の提示	・店舗の転貸 ・空き店舗情報の提供、斡旋	・駐車場の確保 ・駐車場運営スキームの確立 ・1時間無料駐車場事業の普及 ・3時間無料事業の実施

コザらしさの発信	道路等の環境改善	中核組織・人
・エイサーロードの設置 ・エイサー会館の設置検討	・国道拡幅の要請 ・再開発の構想 ・再開発プロセスの検討	・まちづくり会社の設立 ・まちづくり会社の機能発揮

（備考）コザ信用金庫・信金中央金庫『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』（12年9月）より作成

信用金庫による協力および連携内容」にかかる他地域への視察も併せて実施している(注)9。

ワーキングチームおよび検討委員会は、このような一連の調査・検討のプロセスを通じて、胡屋地区商店街の活性化に向けた具体的な施策を提言しているが（**図表7**）、その中でも、後述する「中核組織・人」という課題に対処するために「まちづくり会社」の活用を提案し、実際に出資を募り、設立まで至っていることが特徴的である(注)10。

(3) 提言から施策の実行局面へ－提言実施後の活動について－

提言は、商店街活性化に向けた取組みの第一歩にしかすぎない。商店街の活性化を実現するためには、提言した施策を確実に実行していく必要がある。

コザ信用金庫の場合、当初、提言した施策実現に向けて、多くの商店街関係者が中心となって自主的に活動することを想定していたため、オブザーバーとして施策の実行を支援するという位置付けにあった。しかし、現実は、高い意欲を持った商店街関係者は増えず、一体となって活動しようという雰囲気を醸成することも難しかった。コザ信用金庫は、施策を確実に実行するため、商店街関係者に代わって施策実行の中心的な役割を担うこととしている。

イ．空き店舗内覧会（名称：空き店舗撲滅大作戦）の実施

本商店街にある50程度の空き店舗の中には、店舗入口が自宅玄関と兼用であるなど、建物の構造上、店舗として貸しづらい物件もある。しかし、半数程度の家主は借手を探していることから、不動産業者に管理を仲介のうえ、「入居者募集」の張紙を貼付している。一方、入居を検討している立場からみる

(注)9. 視察・調査は、愛知県瀬戸市・東海市・豊田市、岐阜県多治見市の各中心市街地で行った。
10. コザ信用金庫、取引先企業、胡屋地区商店街が出資し、2014年2月に設立された（資本金：約1,000万円）。

図表8　空き店舗内覧会の状況

と、空き店舗を管理している不動産業者が異なるため（7社程度に分散）、店舗を各々みてまわり、比較・検討することが難しい状況になっていた。

コザ信用金庫は、空き店舗解消部会(注)11の参加者から、多くの空き店舗を一度に見学できる内覧会を開催してはどうかという意見があがったことから、商店街内の事業者・まちづくり関係団体・不動産会社へ協力依頼を行い、出店希望者に空き店舗を実際にみてもらう「空き店舗内覧会」を開催することとした(注)12（**図表8**）。

実際に開催したところ早速反響があり、空き店舗を「飲食店」「介護施設」として活用したい旨の引き合いが多数あったそうである(注)13。また、商店街に多くある空き店舗のシャッターを一斉に開けた結果、光の入り方や風通しが良くなり、商店街の雰囲気も明るくなるという効果ももたらした。

一方、実際に内覧会を実施することで課題も見つかった。「空き店舗内覧会のみでは、出店希望者の募集に限界がある。商店街の他のイベントと連動して開催する方が良いのではないか」「スポット的に開催するのではなく、毎月・隔月といった間隔で定期的に開催して認知度向上を図るのはどうか」「飲食店も入居可能な物件が多い周辺商店街も含めて開催してはどうか」等の意見があがったそうである。空き店舗解消部会は、こうした意見を随時取り入れることによって、より多くの出店希望者にこの空き店舗内覧会に参加してもらい、実際の出店へとつなげたい考えである。

14年度については、引き続き内覧会を開催できるよう、コザ信用金庫・沖縄市・本商店街で準備を進めている。内覧者数を増やすため、市の関連制度（出店や店舗リフォーム

(注)11. 空き店舗をなくすことを目的に、店舗家主、商店街店主、商店街振興組合、沖縄市、沖縄商工会議所等の多数の関係機関から担当者が集まり、空き店舗をなくすための施策について検討する部会のこと。その他にも、提言した施策を実行していくため、「意識改革部会」「再開発部会」「まちづくり会社部会」が設置されている。
12. コザ信用金庫の担当者は、関係先への協力依頼に加え、チラシ作成やプレス対応も実施している。
13. 結果として、飲食不可の物件が多数であったこと、物件がアーケード内にあり駐車場の確保が難しいという理由から、それぞれ成約には至らなかった。

図表9　東北・北海道の特産品を取り扱う常設店「東北・北海道物産市」

への補助金等）にかかる説明会も併せて開催できるよう調整を行っているところである。

ロ．まちづくり会社の設立

商店街活性化を推進する場合、「まちづくり会社」の存在の有無がその後の動向に大きく影響する。当初、沖縄市や沖縄商工会議所等の公的機関が中心となって「まちづくり会社」を設立するという動きがあったが、諸般の事情から期待したようには進展しなかった。こうした背景から、コザ信用金庫は、取引先企業、本商店街と共同で「コザまちづくり株式会社」を立ち上げることとした（14年2月）。

この「まちづくり会社」は、本商店街の空き店舗を活用し、14年4月から東北・北海道の特産品を取り扱う常設店として「東北・北海道物産市」を営業している（**図表9**）。東北・北海道各地からの物産の仕入は、コザ信用金庫が仲介役となって全国各地の信用金庫の協力を得ながら進めている。

今後については、物産店で収益を確保しつつ、商店街振興組合とも連携して商店街の活性化に取り組む方針とのことである。

2．巣鴨信用金庫によるJR大塚駅南口商店街活性化

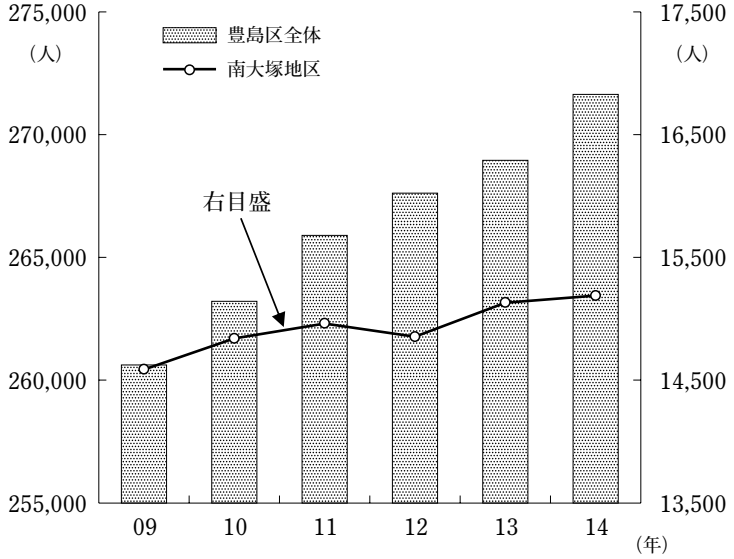
（1）JR大塚駅周辺および当該商店街の現状

イ．豊島区およびJR大塚駅周辺の現状

豊島区は、東京の北西部に位置する特別区の一つであり、池袋を中心とする商業地区と地域毎に特性を備えた利便性の高い住宅地区の二つ顔を持つエリアである。また、「サンシャインシティ（東池袋）」「巣鴨地蔵通り（巣鴨）」「鬼子母神（雑司が谷）」といった人気の観光スポットが立地しているエリアでもある。

一方、JR大塚駅は、山手線外回りで池袋から一つ目の駅として、都心部へのアクセスが良好であり、1日平均乗員人員は53千人とJR東日本エリア内で90番目に位置している駅である（池袋駅：550千人（2位）、巣鴨駅：77

図表10　豊島区および南大塚地区の人口推移



（備考）豊島区『としま政策データブック』（各年版）より作成

千人（57位））[注14]。

そのJR大塚駅の南北には、商店街が立地しており、南口・北口それぞれに複数の商店街組織がある。当該組織は、JR大塚駅およびそれに接続する都電荒川線利用客（主に会社員）、周辺住民を主なターゲットとしており、典型的な都市型の商店街といえよう。

ロ．JR大塚駅南口商店街の現状

JR大塚駅南口にある商店街は、「サンモール大塚商店街振興組合」「大塚商興会」「大塚駅南口盛和会」の3つがあり、全体で200店舗程[注15]を有している。3商店街は活気があり、商店街間の風通しも良い状況にある。ただ、イベント等を商店街毎に実施することもあり、連携が十分とは言えない。

一方、3商店街を取り巻く外部環境について言及すると、我が国全体では経済活力の源泉である人口が減少する中、豊島区や3商店街が立地する南大塚地区（南大塚1～3丁目）等では人口が増加傾向にあり、引き続き、経済成長が期待される区域である（**図表10**）。

(2) 巣鴨信用金庫によるJR大塚駅南口商店街活性化

10年半ば頃、JR大塚駅にオフィス・ショッピングセンター・スポーツ施設を統合した駅ビル「アトレ」が建設されるという情報を得た3商店街は、同ビル建設による商店街への影響が大きいことに懸念や危機感を抱き、その対応等について巣鴨信用金庫に相談を持ちかけた。巣鴨信用金庫は、早速、対策を検討するため、3商店街とともに調査・研究を行うこととなった。

(注)14. JR東日本「各駅の乗車人員（2013年度）」による。 URL: http://www.jreast.co.jp/passenger/index.html
15. 各組織を構成する店舗数は、「サンモール大塚商店街振興組合」約100店舗、「大塚商興会」約50店舗、「大塚駅南口盛和会」約50店舗となっている。

なお、調査・研究を行う組織として、3商店街から若手商店主を中心に各2人、南大塚ネットワーク(注)16 2人、豊島区役所1人、巣鴨信用金庫および信金中央金庫から各2人程度で構成される「大塚駅南口を元気にする会」（以下「本会」という。）を発足させ、ワークショップを定期的に開催した(注)17。

以下では、巣鴨信用金庫が都市部にある3商店街の関係者と連携して実施したこうした取組みについて、コザ信用金庫の事例と同様、「環境分析とターゲティング（Targeting）・ビジョニング（Visioning）」「課題解決に向けた取組みの方向性と具体的な施策の提示」という視点から紹介する。

イ．環境分析とターゲティング（Targeting）・ビジョニング（Visioning）

本会のスタッフは、まず、3商店街の実態（商店街利用者等の意識や行動パターン等）を把握するため、アンケート調査やインタビュー調査を実施(注)18し、その結果を基にSWOT分析を行っている（**図表11**）。

図表11　3商店街の強み、弱み、機会、脅威

内部環境	強み	・3商店街の若手経営者による「南大塚ネットワーク」が存在している。 ・「大塚ものがたり」※2のブランド展開をしている。 ・多数のイベント※3を実施している。 ・小売・飲食業を中心に繁盛店が存在している。（薬局、スーパーマーケット、和菓子屋等） ・複数のライブハウスが存在している。 ・平日と土日で客層が変化する。 など	・豊島区は人口が増加傾向にある。 ・豊島区庁舎が南池袋2丁目に移転する予定である。 ・駅ビル建設による駅周辺の商業吸引力の向上、同ビル勤務者増加による購買力向上が見込まれる。 ・JR大塚駅の南北間に自由通路が開通し、南北商店街の交流が図り易くなった。 ・事業所が多く、平日昼間は会社員、パート・アルバイト、主婦を中心に一定の顧客層が定着している。 ・「大塚駅南口駅前広場再整備事業」により、駅前の環境整備が進む予定となっている。 など	機会	外部環境
	弱み	・新規出店者が商店街組織に加盟しないケースが散見される。 ・物販店が減少する一方、飲食店の出店が増加している。 ・「南大塚ネットワーク」の活動が十分認知されていない。 ・地域ブランドの「大塚ものがたり」が有効活用できていない。 ・商店街マップがない。 ・商店街活動の担い手・後継者が不足している。 など	・駅ビルに出店するスーパーマーケット、物販店等が既存商店街と競合している。 ・同一商圏内にスーパーマーケットが立地。既に一定の地位を確立している。 ・大型商業施設が集積する「池袋」やお年寄りのまちとして全国区の地位を確立している「巣鴨」に隣接している。 ・若年層の商店街利用頻度が低下している。 など	脅威	

（備考）1. サンモール大塚商店街振興組合他「『大塚駅南口を元気にする会』最終報告」（13年2月）より作成
2. 大塚の知名度向上を狙った地域ブランド。味噌・日本酒・焼酎・どら焼き等の商品を販売
3. 「さくら祭り」「おおつか音楽祭」「阿波踊り」「商人祭り」「いちょう祭り」「福引抽選会」等

(注)16. 3商店街を横断して組織化された、情報発信を担う（HPの運営など）組織体であり、商店街事業者がメンバーとなっている。
17. 巣鴨信用金庫の大塚支店会議室で、概ね月1回のペースで会議が開催された。
18. 本会は、抽選会に来た来場者に対してアンケート調査を実施した「サマーセールアンケート」、豊島区内外在住の大塚駅利用者に実施した「来街者アンケート」、3商店街内の経営者に実施した「経営者アンケート」、商店街利用者（主婦など）や商店街関係者等に対して実施した「グループインタビューおよび個別インタビュー」を行っている。

図表12　3商店街が抱える4つの重要課題

① ・「効果的な情報発信」

② ・「商店街事業者の意識改革と商店街組織の活性化」

③ ・「多彩なイベント・催事を活用した商店街としての魅力向上」

④ ・「駅ビルと連携した情報発信・誘客への対応」

（備考）サンモール大塚商店街振興組合他「『大塚駅南口を元気にする会』最終報告」（13年2月）より作成

その結果、商店街が抱える4つの重要課題が浮かび上がり（**図表12**）、当初の目的であった「駅ビル対策」を講じるというよりも、むしろ「商店街の生き残りに向けた対策」が必要なのではないかという結論に至った。

本会は、こうした方向性を基にして、アンケート調査やインタビュー調査結果等から、「『既存顧客（会社員・OL・高齢者）および40歳以上の大人（駅ビル勤務者、周辺住民・勤務者）』のお客様」に対して、「『地域住民が住み続けたい街・働きやすい街』でありたい」という3商店街が進むべき将来像を設定することとしたのである。さらに、商店街関係者における危機感の醸成・変革意識の向上を目的に、「黒船襲来！今こそ大塚維新のとき！」というキャッチフレーズも付け加えている（**図表13**）。

繰り返しになるが、商店街活性化に向けた施策を検討する場合、「ビジョン」の策定は特に重要なプロセスである。それは、「ビジョン」が、商店街が将来に向けてどのような方向に進もうとしているのか、つまり、プロジェクトの「目的地がどこにあるのかを明確化」し、関係者の「挑戦意欲を奮い起こさせる」という効果を持つためである。このプロセスを省いてしまっては、期待される成果にたどり着くことは困難であろう。

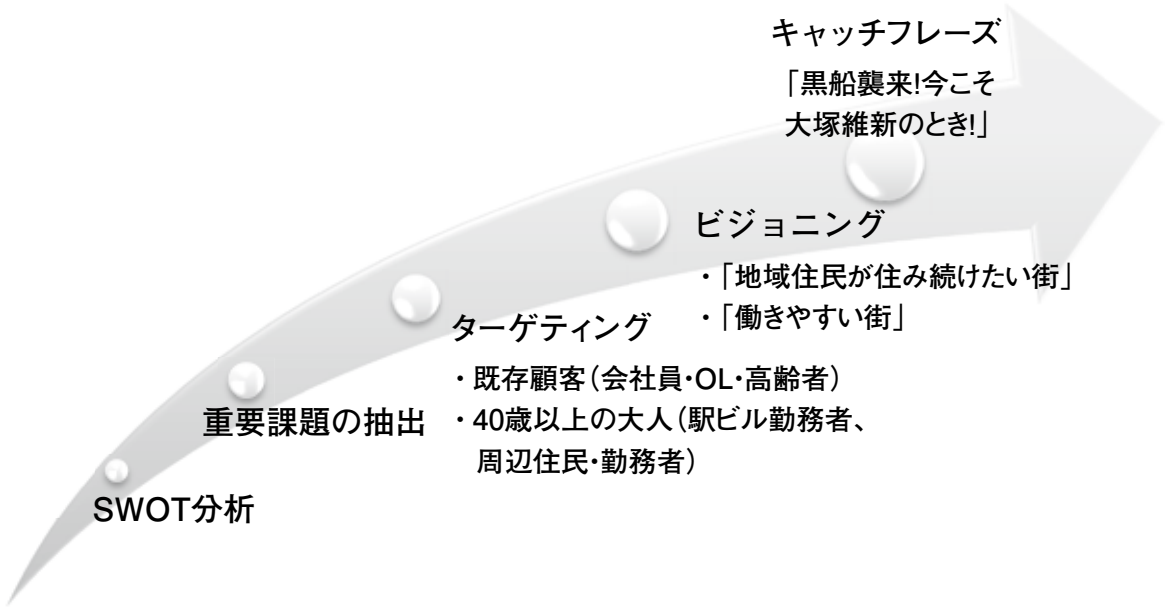
ロ．都内商店街の視察

本会は、商店街の生き残りに向けた効果的で具体的な施策を検討する際の参考とするため、都内商店街の視察も実施している[(注)19]。

視察を通じて、視察先の関係者からは、「駅ビルと対決しようと考えない」「大型店とは補完し合うべき」「駅ビルは顧客を集めてくれる存在。従来、駅を利用しなかった客層が集ま

(注)19．視察は、3回にわたって延べ9先に実施している。詳細な視察先は、次のとおり。
「教会通り新栄会（JR中央線：荻窪駅）」「久我山連合商店会（京王井の頭線：久我山駅）」「高円寺パル商店街振興組合（JR中央線：高円寺駅）」「東恵比寿商栄会（JR山手線：恵比寿駅）」「目黒駅前商店街振興組合（JR山手線：目黒駅）」「大井サンピア商店街振興組合（JR京浜東北線他：大井町駅）」「千住旭町商店街振興組合（JR常磐線他：北千住駅）」「亀有銀座商店街振興組合（JR常磐線：亀有駅）」「金町すずらん会協同組合（JR常磐線：金町駅）」

図表13　商店街の生き残りに向けた対策検討にかかるプロセス



（備考）サンモール大塚商店街振興組合他「『大塚駅南口を元気にする会』最終報告」（13年2月）より作成

図表14　4つの課題と各課題の解決に向けた方向性

課題	課題の内容	解決に向けた方向性
①効果的な情報発信	・商店街全体および各個店の特徴・魅力等について来街者が手にとって確認できる商店街マップ等がない。 ・商店街組織への加入率低下が課題であるが、加盟することによるメリット等について説明した資料もない。 ・地域ブランド「大塚ものがたり」の知名度が低い。	・商店街マップを作成し、来街者へ配布することで来街者および売上の増加につなげる。 ・当該マップを新規出店候補先に商店街案内資料として配布する。 ・「大塚ものがたり」認知度向上にかかる商品分析、販売方法の検討等を実施する。
②商店街事業者の意識改革と商店街組織の活性化	・客数減少や客単価低下を通じた業績悪化による商店街経営者のモチベーション低下が懸念される。 ・商店街活動にかかる作業負担が一部の商店街事業者に偏り、活動の停滞につながっている。 ・「飲食店の街」というイメージが定着しつつある中、飲食店と連携した対応が十分ではない。	・若手経営者への教育機会の提供、および商店街組織の見直し等に取り組む。 ・各種イベントやキャンペーン等で飲食店と連携した対応を図る。
③多彩なイベント・催事を活用した商店街としての魅力向上	・「大塚バラ祭り」「おおつか音楽祭」「東京大塚阿波おどり」※等、年間を通じて多くの行事が開催されているものの、イベントの開催が主な目的となりつつある。	・各イベントにかかる課題について整理したうえで、今後のイベントの在り方、商店街活性化へのいかし方等について検討する。
④駅ビルと連携した情報発信・誘客への対応	・駅ビルとの連携は、他地域への視察結果からみて、十分な成果をあげている例は少ない。 ・もっとも、駅ビルは、通勤や通学客の動線の肝であるため、商店街への来街を促す重要なポイントではある。	・北口の商店街と連携を図りながら、駅ビルに対しては粘り強い交渉を行い、「一筋縄ではいかない」と認識させていく。

（備考）1. サンモール大塚商店街振興組合他「『大塚駅南口を元気にする会』最終報告」（13年2月）より作成
2.「大塚バラ祭り」は、都電荒川線大塚駅から向原駅までの沿線に、地域住民のボランティアによって植栽されたバラ祭りのこと。
「おおつか音楽祭」は、地元ホールや神社境内等で市民参加型の無料コンサート等を実施している。
「東京大塚阿波おどり」は、40回を超える歴史あるイベントで、毎年8月下旬に大塚駅南口大通りに沿って実施している。出場する連（踊りのグループ）は約20グループで、踊り子は千人に上る。

図表15　3商店街が取り組むべき具体的な施策概要

効果的な情報発信	商店街事業者の意識改革と商店街組織の活性化
・年間スケジュールの作成、配布（イベント、準備工程等） ・商店街加入勧奨パンフレットの作成、配布 ・マップの作成 ・町内にある各団体との連携 （自治会婦人部、マンション管理組合等） ・固定掲示板の設置および活用 ・地域ブランド「大塚ものがたり」の有効活用 ・お休み処、休憩スペースの設置	・一店逸品運動「大塚ものがたり」の再構築 ・街ゼミの開催 ・商店街組織活性化に向けた施策の検討（若手育成の会や商人塾等） ・新規出店者に対する加入勧奨の徹底 ・「南大塚ネットワーク」が動きやすい環境づくり ・飲食店事業者との連携 ・テナントミックスの検討、見直し など
多彩なイベント、催事を活用した商店街としての魅力向上	**駅ビルと連携した情報発信・誘客への対応**
・商店街におけるイベントの位置付けや、活用方法の検討 ・イベント毎の課題整理	・駅ビルとの交渉継続と協調対応の実現 （駅ビル利用者・勤労者向けサービスクーポンの配布など）

（備考）サンモール大塚商店街振興組合他「『大塚駅南口を元気にする会』最終報告」（13年2月）より作成

る効果がある。積極的に活用すべき」等という意見があった。また、イベントや催事についても「地域の文化として根付かせ、コミュニティの核とするためにも継続が大事」「南大塚はイベントが充実しているが、そのいかし方が課題」等という指摘もあったという。

一方、視察を終えた本会のメンバーからも、「情報発信や情報共有を行うことが必要」「駅ビルの宣伝力・集客力をいかし、駅ビルと協調することを検討するべき」「3商店街が統一的なデザインで、地元住民に目を向けた発想で街並みをつくるべき」といった意見があがった。このことから、明確な目的を持って他の類似事例を視察することは、施策を検討するにあたって非常に重要であると思料される。

ハ．3商店街が取り組むべき具体的施策

本会は、前述した視察結果についても具体的施策を検討する際の基礎資料として活用したうえで、「ターゲット」「ビジョン」「キャッチフレーズ」を念頭におきながら、課題解決の方向性に沿った3商店街が取り組むべき具体的施策を提言している（**図表14、15**）。

(3) 提言から施策の実行局面へ－提言実施後の活動について－

イ．新生「大塚駅南口を元気にする会」設立

商店街への提言については、2013年2月に、3商店街の理事長等への報告という形式で実施され、提言された施策の実行部隊は、当初、「南大塚ネットワーク」が担う予定だった。しかし、主要メンバーが多忙である等の理由から、従来の「大塚駅南口を元気にする会」を新たに「新生『大塚駅南口を元気にする会』」として発足させ、同会が提言内容の実行・実現にあたることとしている(注)20。

(注)20.「新生『大塚駅南口を元気にする会』」は、概ね月1回のペースで巣鴨信用金庫大塚支店の会議室にて会合を重ねている。

図表16　商店街マップ「大塚ものさがし」

現在は、後述する「商店街マップの作成」のほか、各商店街や南大塚ネットワークと連携しながら、地域産品（静岡茶など）を活用した販売イベントなどを企画中である。

ロ.「商店街マップ」の作成

「新生『大塚駅南口を元気にする会』」は、13年9月に、メンバーの手作りによって、商店街マップ「大塚ものさがし(注)21」を完成させている（**図表16**）。作成にあたっては、従来のメンバーに新たな商店街経営者や3商店街以外の周辺商店街関係者も加わり、掲載店舗にかかる内容確認を手分けして行うなど、商店街経営者の参画意識は徐々に高まりつつあるようだ。

現在は、「飲食店版の商店街マップ」や20年に開催される東京オリンピックを睨み、「外国人観光客向けの英語版商店街マップ」の作成にも着手している。

3.「カネ・チエ」だけではなく「ヒト」という課題への対応

(1)「ヒト」という課題への対応

これまでみてきたように、「コザ信用金庫による沖縄市胡屋地区商店街活性化」については、ワーキングチームおよび検討委員会が一連の調査・検討のプロセスにより、胡屋地区商店街の活性化に向けた具体的な施策を提言し、実際に「空き店舗内覧会の実施」「まちづくり会社の設立」を行っている。

しかし、「空き店舗内覧会の実施」「まちづくり会社の設立」は、コザ信用金庫が商店街関係者に代わって施策実行の中心的な役割を担うことによって実現したものであり、高い意欲を持った商店街関係者が実行したものではない。商店街自体に施策を実行できる人物は見当たらず、「誰がやるのか」という大きな課題を抱えている。 例えば、アーケード改修や店舗改装等についても、行政やNPO法人等の外部組織が中心となって実行してお

(注)21. 地域ブランド「大塚ものがたり」をもじったものであり、書体も同ブランドと同様のものを使用している。マップは商店街各店舗で配布しているほか、「南大塚ネットワーク」のHP（http://www.m-ohtsuka.net/index.html）でも入手可能である。また、商店街周辺事業所への配布も実施している。

り、商店街もしくは商店街関係者が自発的に取り組んでいるとはいえない状況にある。

「巣鴨信用金庫によるJR大塚駅南口商店街活性化」では、相応な乗降客数を誇る駅前に立地しているため、潜在的な利用客がいるはずであるという考えのもと、意識の高い商店街事業主を中心にワークショップを重ね、課題の抽出と解決策の検討を行ってきた。ただ、ここでも課題は、商店街組織を運営する人材の確保だった。巣鴨信用金庫は、提言策定局面では本部スタッフを配置し、提言の実行・実現局面では営業店スタッフが実行組織の側面支援を実施している。

商店街の活性化のみならず、地域活性化全般にいえることだが、主役は「商店街（地域）関係者」でなければならない。商店街活性化であれば、対象となる商店街の関係者が活性化に向けた施策を企画・立案・実行するのが通例である。しかし、現実は、全国各地の多くの商店街において、後継者不足の問題もあって人材面で大きな課題を抱えている。

商店街には、通常、何らかの組織があるが（商店街振興組合など）、財政力が弱く、専担の事務局員を確保できている事例はごく僅かである。多くの商店街では、イベントの企画・立案・実行、補助金清算等は組織役員（商店街内での事業者）が忙しい仕事の合間を縫って分担して行っている。「専担者が確保できれば、商店街の諸課題解決に向けて、商店街として積極的に取り組めるのではないか」と期待する商店街組織や役員が多いことは想像に難くない。

こうした中、専担者の役割を日頃から付き合いのある信用金庫に担ってもらえないかと期待する商店街や地域が散見される。事例で紹介したコザ信用金庫や巣鴨信用金庫は、まさに、商店街からの期待にこたえる形で担当者を配置している。その担当者は、商店街関係者等に様々な働きかけをしつつ、自ら商店街の活性化に向けた取組みも行っている。こうした信用金庫の動きに呼応する形で、徐々にではあるが、地域・商店街関係者の意識に変化がみられ、自ら動き出そうとする関係者も現れ始めている。

これまでの状況を踏まえると、信用金庫が商店街（もしくは地域）活性化の支援を行う場合、信用金庫が「担当者を配置し、地域の声にこたえていくという覚悟を持って事にあたる」というところまでやらなければ、実際に地域・商店街の関係者は動き出さず、せっかく時間やコストをかけて作り上げた提言も、単なる「画餅」で終わってしまう可能性が高いと思料する。

一方、こうした役割は、行政が果たすべきだという声もある。しかし、行政は補助金という「カネ」を持ってはいるものの、財政状況は概して厳しいこともあって「ヒト」が不足している地域が多い。また、行政の職員は、日頃から商店街等のビジネスの現場で常にお客さんと対峙しているわけではないため、「チエ」が必ずしも十分ではないこともあって、行政に頼ることも難しい状況にある。

(2) 信用金庫に期待される役割

信用金庫が、地域や商店街の活性化に向けた支援に取り組む場合、具体的な成果を出すために必要な要件の一つとして、「担当者の配置」があげられることは既に述べたとおりである。

とはいえ、地域や商店街の活性化に向けた支援といった面的な取組みについては、その必要性や重要性は理解しつつも、信用金庫の業績（貸出残高の増加など）には、直接つながりにくいことも事実である。費用対効果など考えると、「担当者の配置」など、積極的な対応を図ることに対して二の足を踏むのは十分理解できる。

一方、信用金庫は地域を支える金融機関であり、信用金庫業界の長期経営計画では、地域の面的再生・活性化に向けた取組みを強化する方針が打ち出されている。この背景には、国による地域経済活性化に向けた取組み強化もさることながら、地域活性化に向けた取組みの中心的役割を担う存在になってもらいたいという地域・社会からの期待もあろう。

昨今、信用金庫をはじめとする地域金融機関に、自らのビジネスモデルが持続可能かどうか検証するよう求められている。まさに、そのビジネスモデルが持続するためには、本稿で取り上げた商店街活性化に向けた取組み支援のように、信用金庫がコストとリスクを適切に把握しつつ、中長期的な視点で取引先や地域の関係者等と一体となった取組みを主体的に行っていく必要もあるのではなかろうか。

おわりに

「地域の課題解決こそが信用金庫の使命」「地域の課題解決は、地域における存在感向上への道」と考える信用金庫がこのところ増えており、本稿で紹介した商店街活性化に向けた取組み支援に対する関心度合いも高まっている。

一方、地域の課題解決に向けた取組み姿勢については濃淡があり、これから地域のために何か始めたいという段階の信用金庫も少なくない。

本中金としては、信用金庫が地域活性化の中心的役割を担うため、時勢の変化や信用金庫の取組みスタンスを踏まえ、地域活性化にかかる業務体制の構築や外部機関との連携等を支援する「信用金庫の体制整備支援」や、地域の課題解決に向けた取組みを支援する「地域活性化コンサルティング」等の支援策を通じて、全力でサポートしていきたい。

〈参考文献〉

・井原久光（2004）『テキスト経営学［増補版］－基礎から最新の理論まで－』ミネルヴァ書房

・金融庁（2014）『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』2014年7月

・コザ信用金庫・信金中央金庫（2012）『沖縄市胡屋地区商店街活性化調査研究報告書』2012年9月

・グロービス経営大学院（2010）『[新版]グロービスMBAビジネスプラン』ダイヤモンド社

・サンモール大塚商店街振興組合・大塚商興会・大塚駅南口盛和会・南大塚ネットワーク・巣鴨信用金庫・信金中央金庫（2013）『大塚駅南口を元気にする会　最終報告』2013年2月

・十川廣國（2002）『戦略経営のすすめ　未来創造型企業の組織能力』中央経済社

・髙橋琢磨（2012）『戦略の経営学－日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社

・中小企業庁（2011）『地域商業・生活支援産業に関する論点』2011年10月

・豊島区『としま政策データブック』（各年版）

・フィリップ・コトラー（2005）『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション