

平成21年度中心市街地活性化支援等事業

## 「中心市街地・商店街の活性化に向けた普及啓発」事業

---

－報告書－

平成22年3月

経済産業省 近畿経済産業局 産業部 流通・サービス産業課





## － 目次 －

はじめに .....	1
(1) 事業の目的.....	1
(2) 事業の全体像.....	1
<b>I. 「商店街・中心市街地活性化」セミナー .....</b>	<b>2</b>
1. 「商店街・中心市街地活性化」セミナーの開催概要 .....	2
(1) 開催の目的.....	2
(2) タイトル .....	2
(3) 開催内容.....	2
(4) 配布資料.....	4
(5) セミナーの広報.....	4
2. 講演概要.....	7
(1) 基調講演 .....	7
(2) 事例発表① .....	12
(3) 事例発表② .....	15
(4) 質疑応答セッション .....	22
<b>II. 「商店街・中心市街地活性化」ワークショップ.....</b>	<b>28</b>
1. 「商店街・中心市街地活性化」ワークショップの開催概要 .....	28
(1) 開催の目的.....	28
(2) タイトル .....	28
(3) 開催内容.....	28
2. 商店街の講演概要 .....	30
(1) 第1回 粉浜商店街.....	30
(2) 第2回 越前市まちなか商店街 .....	37
(3) 第3回 伏見大手筋商店街.....	42
3. ディスカッションにおける意見概要 .....	49
(1) 中心市街地活性化基本計画を進める上での課題 .....	49
(2) 商店街のめざすべき方向性 ～ 地域密着か観光か？ .....	49
(3) 商店街が広域型から地域密着型へシフトする際にいかに業種転換を図るべきか？ .....	49
(4) 地域ブランドの確立方法とは？ .....	50
(5) 個店の活性化の方策とは？ .....	50
(6) 商店街活性化におけるイベントの位置づけとは？ .....	52
(7) 商店街活性化のリーダーに求められる資質とは？ .....	52
(8) 商店街活性化の担い手づくりはどのように行えばよいのか？ .....	53
(9) 商店街同士の連携を進めるためには？ .....	53
(10) 商店街と地域コミュニティの関係はどうあるべきか？ .....	53

<b>III. 商店街ヒアリング</b> .....	<b>55</b>
(1) 長田神社前商店街.....	55
(2) 八島おかみさん会(八島商店街).....	61
<b>IV. 「商店街・中心市街地活性化」フォーラム</b> .....	<b>67</b>
1. 「商店街・中心市街地活性化」フォーラムの開催概要.....	67
(1) 開催の目的.....	67
(2) タイトル.....	67
(3) 開催内容.....	67
(4) 配布資料.....	69
(5) フォーラムの広報.....	69
2. 講演概要.....	72
(1) 基調講演.....	72
(2) 事例発表①.....	76
(3) 事例発表②.....	79
(4) 事例発表③.....	81
(5) ワークショップ結果報告.....	84
(6) パネルディスカッション.....	87

## 資料編

# はじめに

## (1) 事業の目的

中心市街地・商店街の活性化を図るため、各地域でまちづくり関係者や商業者等による様々な取り組みが行われているが、各地域で抱えている問題も様々であり、直ちに課題が解消するような状況には至っていない。

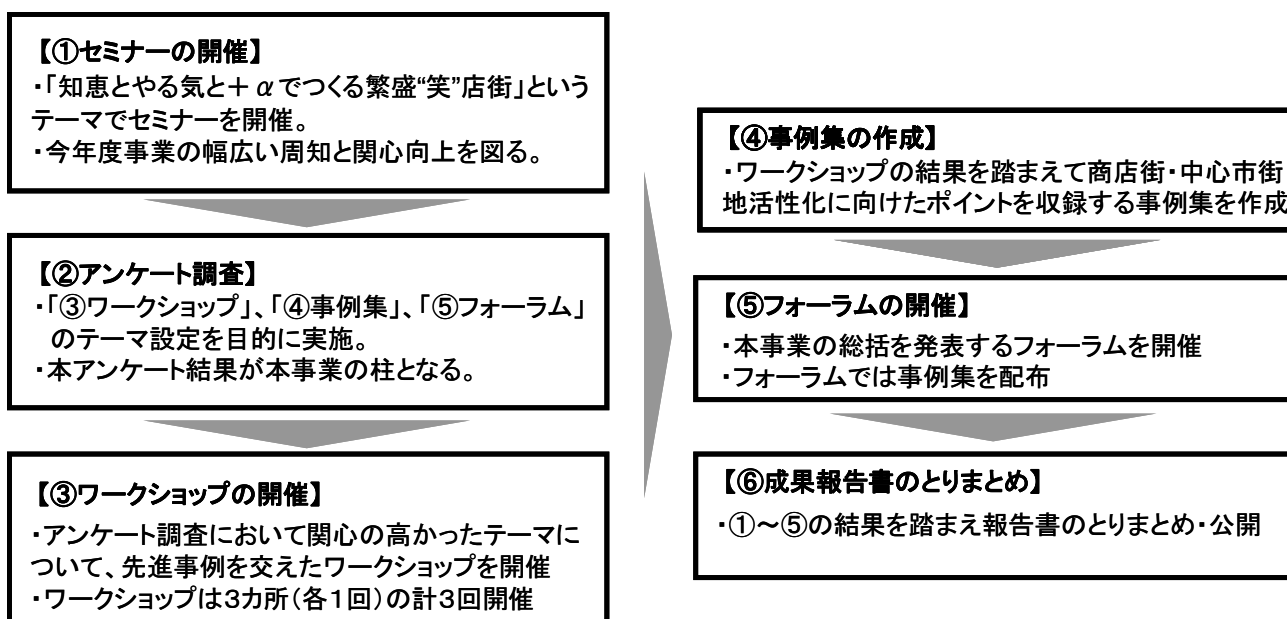
このような中、近畿経済産業局においては、活性化に向けた一方策として、これまで「都市整備」、「産学官連携」、「地域資源活用」、「新たな主体の巻き込み」、「FC 大型店等の新規参入の可能性」等をテーマに普及啓発事業を実施してきた。

今年度は原点に立ち戻り、近畿地域の他事例を分析・紹介することで、商業者の「やる気」を改めて創出し、近畿の商業全体の底上げを行うことを主眼とする。具体的には、まちづくり関係者や商業者が活性化に向けた取り組みを実施するに当たり、まちづくりの専門的見地や参考となる取り組み事例等を紹介するセミナーを実施するとともに、中心市街地や商店街の先進的な取り組みや課題克服方法等を収集して、他地域の取り組みに活用するため、「商店街・中心市街地活性化」ワークショップの開催と事例集の作成を行う。また、21年度の普及啓発事業の成果等を報告する「商店街・中心市街地活性化」フォーラムを実施する。

## (2) 事業の全体像

事業の全体フローは、以下のとおりである。

図表 0-1 事業の全体フロー



# I. 「商店街・中心市街地活性化」セミナー

## 1. 「商店街・中心市街地活性化」セミナーの開催概要

### (1) 開催の目的

商店街・中心市街地活性化を実施する商業者や地域にとって関心の高い「個店の活性化」をテーマとしたセミナーを開催することにより、より多くの方々に対して本事業の普及啓発と関心喚起を図る。また、個店の活性化には商店街・中心市街地といった面的な取り組みが不可欠であることを周知し、「商売繁盛」と「まちづくり」の両面から来場者に「やる気」と「気付き」を創出することを目的とする。

### (2) タイトル

タイトルは以下のとおり設定した。

近畿経済産業局主催 「商店街・中心市街地活性化」セミナー 知恵とやる気と+αでつくる繁盛“笑”店街

### (3) 開催内容

セミナーの開催内容は以下のとおりである。参加者数は、95名であった。

図表 I-1 セミナーの開催内容

日 時	平成 21 年 9 月 1 日(火) 14:00～17:10
場 所	ドーンセンター(大阪府立男女共同参画・青少年センター) 特別会議室 (5 階)
参加者	事前申し込み 141名(定員100名) 参加者数 95名

図表 I-2 登壇者プロフィール

氏名	プロフィール・実績等
石原 武政氏 (関西学院大学 商学部 教授)	地域経済の活性化やまちづくりの分野を精力的に研究。特に、商業論を現場の問題に向き合えるように拡張するべく、研究を進めており、抽象的な商業論を現実に向けて具体化する途や「まちづくり」の議論との接点を探っている。現場を勇気づけ、現場とともに問題を見つめられるような理論を見いだすべく、まちづくりの分野においても研究者として第一線で活躍する。経済産業省中小企業政策審議会委員(基本政策部会委員)
松森 重博氏 (奈良もちいどのセンター街 協同組合 理事長)	平成 19 年、空き店舗を活用したインキュベーター施設「もちいどの夢CUBE」を開設。個性的な雑貨や衣料品等を扱う若い経営者を集め、入居者には家賃を優遇する等、若手起業家のためのチャレンジショップに再生。また、地元で不足していた食品系スーパーを誘致する等、さまざまな活性化策に取り組み、商店街の通行量が 2 年前から約 3 割増加。平成 21 年、中小企業庁「新・がんばる商店街77選」に選ばれる。

富田 英太氏 (株)アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役	(株)リクルートにてクライアント企業の売上げを改善し、前年比 300%超の実績や社内営業成績 1 位を獲得。コンサルティング営業の若きカリスマとして社内外で評価を得る。以後、店舗売上改善・黒字化経営のスペシャリストとして、業種を問わず全店舗黒字化経営に導く黒字化経営セミナーが大好評。2008 年度リクルート社主催独立開業アントレフェア IN 大阪の特別講師。主な著書に「お金をかけずに繁盛店に変える本」(日本実業出版社)。
------------------------------------	--

図表 I-3 セミナーのプログラム

プログラム	時間	内容
主催者挨拶	14:00～14:05	伊藤 哲郎 (近畿経済産業局 産業部 次長)
施策紹介	14:05～14:20	安藤 慎二 (近畿経済産業局 産業部 流通・サービス産業課 総括係長)
基調講演	14:20～15:10	「賑わい商店街に必要な取り組み」 石原 武政 氏 (関西学院大学 商学部 教授)
— 休憩 —	15:10～15:20	※石原武政氏、近畿経済産業局に対する質問を受付
事例発表①	15:20～15:50	「夢CUBE・OKest 開設と空き店舗減少・通行量増加について」 松森 重博 氏 (奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長)
事例発表②	15:50～16:20	「お金をかけずにお店を繁盛店に変える手法」 富田 英太 氏 (株式会社アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役)
— 休憩 —	16:20～16:30	※松森重博氏、富田英太氏に対する質問を受付
質疑応答 セッション	16:30～17:10	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コーディネーター 石原 武政 氏 (関西学院大学 商学部 教授)</li> <li>●登壇者 松森 重博 氏 (奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長) 富田 英太 氏 (株式会社アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役) 岡村 敦子 (近畿経済産業局 産業部 流通・サービス産業課長)</li> </ul>



#### (4) 配布資料

セミナーの資料は、以下の3点を配布した。

##### ①プログラム・発表資料

- － 施策紹介  
近畿経済産業局
  - － 賑わい商店街に必要な取り組み  
石原 武政 氏（関西学院大学 商学部 教授）
  - － 夢CUBE・OKest 開設と空き店舗減少・通行量増加について  
松森 重博 氏（奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長）
  - － お金をかけずにお店を繁盛店に変える手法  
富田 英太 氏（株式会社アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役）
- (参考資料)

近畿経済産業局 本年度事業の紹介  
冊子 地域でがんばる商店街を全力で応援します  
冊子 「まちのPR書」をつくってみよう  
冊子 「私たち元気です！」  
新・がんばる商店街77選

- ②セミナー講演者への質問用紙
- ③セミナーに関するアンケート用紙

#### (5) セミナーの広報

セミナーの事前告知は、近畿経済産業局管内の商店街ならびに府県商工関係部局、市町村商工関係部局、商工会議所等の団体(計 1,081 件:商店街 531 件、府県商工関係部局7件、市区町村商工関係部局 223 件、商工会議所等 320 件)に「案内ちらし」を送ったほか、近畿経済産業局のメールマガジン等で開催案内を配信した。併せて、近畿経済産業局で「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」に基づく認定申請の受付時等において、セミナーの案内を行った。

図表 I-4 セミナー案内ちらし(表)

経済産業省 近畿経済産業局 「商店街・中心市街地活性化」セミナー

# 知恵とやる気と+αでつくる

## 繁盛笑店街

～これからの商店街・中心市街地活性化の方向～

参加無料

先着100名



平成21年

9月1日(火)

14:00～17:00

(受付13:30)

**【会場案内】**  
**ドーンセンター(大阪府立男女共同参画・青少年センター)**  
 〒540-0008 大阪市中央区大手前1丁目3番49号  
 TEL:06-6910-8500/FAX:06-6910-8775  
 HP: <http://www.dawncenter.or.jp/>

**特別会議室(5F)**



■電車でお越しの方へ■  
 ●京阪「天満橋」駅下車。東口方面の改札から地下通路でOMMビル内を通過して①番出口へ。  
 ●地下鉄谷町線「天満橋」駅下車。①番出口より東へ徒歩5分。  
 ■お車でお越しの方へ■  
 ●阪神高速道路大阪線「法円坂」出口を出てすぐの交差点を左折。上り筋を北へ約5分。  
 ●立体駐車場あり。400円/1H (例: 車高1.55m・車輪1.80m)

**近畿経済産業局施策紹介**  
 「今年度事業、商店街活性化法概要」

**基調講演**  
 「にぎわい商店街に必要な取り組みとは!？」  
 石原 武政 氏 (関西学院大学 教授)

**事例発表①**  
 「客が集まる商店街のつくり方  
 ～商業インキュベーションとテナント誘致～」  
 松森 重博 氏  
 (奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長)

**事例発表②**  
 「お金をかけずに繁盛店に変える手法」  
 富田 英太 氏  
 (アチーブメントストラテジー社 代表取締役CEO)

**質疑応答セッション**  
 講演者と会場との双方向のディスカッションを行います。  
 ○石原 武政 氏 (関西学院大学)  
 ○松森 重博 氏 (奈良もちいどのセンター街協同組合)  
 ○富田 英太 氏 (アチーブメントストラテジー社)

**主 催:** 経済産業省 近畿経済産業局  
**問合せ:** 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
 TEL:06-6208-1242 FAX:06-6208-1243 担当:竹谷

図表 I-5 セミナー案内ちらし(裏)

近畿経済産業局 平成21年度中心市街地活性化支援等事業

「商店街・中心市街地活性化」セミナー  
**知恵とやる気と+αでつくる繁盛“笑”店街**

**【講演者プロフィール】**

**石原 武政 氏**  
 関西学院大学商学部 教授



地域経済の活性化やまちづくりの分野を精力的に研究。特に、商業論を現場の問題に向き合えるように拡張するべく、研究を進めており、抽象的な商業論を現実に向けて具体化する途や、「まちづくり」の議論との接点を探っている。現場を勇気づけ、現場とともに問題を見つめられるような理論を見いだすべく、まちづくりの分野においても研究者として第一線で活躍する。経済産業省 中小企業政策審議会委員（基本政策部会委員）。

**松森 重博 氏**  
 奈良もちいどの  
 センター街協同組合  
 理事長



平成19年、空き店舗を活用したインキュベーター施設「もちいどの夢CUBE」を開設。個性的な雑貨や衣料品等を扱う若い経営者を集め、入居者には家賃を優遇する等、若手起業家のためのチャレンジショップに再生。また、地元で不足していた食品系スーパーを誘致する等、さまざまな活性化策に取り組み、商店街の通行量が2年前から約3割増加。平成21年、中小企業庁「新・がんばる商店街77選」に選ばれる。

**富田 英太 氏**  
 アチーブメントストラテジー社  
 代表取締役CEO 兼  
 店舗経営黒字化コンサルタント



(株)リクルートにてクライアント企業の売上げを改善し、前年比300%超の実績や社内営業成績1位を獲得。コンサルティング営業の若きカリスマとして社内外で評価を得る。以後、店舗売上改善・黒字化経営のスペシャリストとして、業種を問わず全店舗黒字化経営に導く黒字化経営セミナーが大好評。2008年度リクルート社主催独立開業アントレフェアIN大阪の特別講師。主な著書に「お金をかけずに繁盛店に変える本」(日本実業出版社)。

■ ご参加お申し込み ■ お申し込み締切：8月21日(金)

本セミナーに参加ご希望の方は、お手数ですが下記項目をご記入いただき、FAX：06-6208-1243まで本用紙をご送信ください。また、下記事項を記入のうえ電子メールからご連絡いただくことも可能です。(メールアドレス takaco@murc.jp) なお、定員(100名)に達した場合には、ご参加いただけない場合もありますので、早めのお申し込みをお願いいたします。なお、頂いた情報は、本事業の受付のみに使用し、個人情報外部へ漏れることがないように、秘密厳守致します。(詳しくは、弊社個人情報保護方針<<http://www.murc.jp/profile/privacy.html>>をご参照ください。)

「商店街・中心市街地活性化」セミナー 申込書 及び 質問票

フリガナ		フリガナ	
代表者名前	代表者他( 名参加)	所 属	
住 所	府 市 県 町 村	連絡先	TEL : メールアドレス: @

商店街と中心市街地活性化において、現在抱える課題、講演者に対する質問等をご記入ください

FAXでお申込の方は、このまま 06-6208-1243 (竹谷) までお送りください

6

## 2. 講演概要

---

### (1) 基調講演

#### 「賑わい商店街に必要な取り組み」



### 石原 武政 氏

関西学院大学 商学部 教授

#### 【講演内容】

みなさんこんにちは。

先日、経済産業省の中心市街地活性化室と話を  
する機会があった。「地域商店街活性化法」に関す  
るご相談が結構寄せられているそうである。

新しい法律ができると本当に使えるのか、というよ  
うな悩みを皆さんは持つかもしれないが、悩んでい  
てもしょうがないのでダメもとぐらいの感じでどんど  
と問い合わせや相談を行えば良いのではないかと  
思う。

最初に皆さんにちょっとした「テスト」を実施させて  
いただく。まったくその通りだと思えば 5 点、まあそう  
だなあと思えば 4 点、それはないだろうと思えば 1  
点。最後には合計点を出していただくようお願いす  
る。

(設問 1)「競争社会においては自分の商売を大き  
くするために様々な取り組みをしているが、そうすれ  
ば他人とバッティングするかもしれない」。(設問 2)  
「競争社会では他人を気遣う必要はない」。(設問 3)  
「各商人が自分の店のことをしっかり考えていれば商  
店街の魅力は高まる」。(設問 4)「多少けばけばしい  
お店でも、慣れたら落ち着いたお店だと感じられ  
る」。(設問 5)「みんなで確認した合意(商店街の規  
約等)があるが、まちなかにはあいまいなルールを守  
る必要はない」。

次に別の質問をさせていただく。同じように答えて  
いただきたい。(設問 1)「商店街は地域の人が集い

賑わう公共空間である」。(設問 2)「商店街のなかで  
は競争し合いながらもお互いが助け合い共存するこ  
とが大切である」。(設問 3)「商店街が魅力的である  
ためには共同事業が欠かせない」。(設問 4)「店舗  
づくりにあたっては街並みとの調和が必要だ」。(設  
問 5)「街に埋め込まれた暗黙のルールを遵守するこ  
とは大切だ」。前回と同様に合計点を出していただ  
ければと思う。

スライドにマトリックスを提示しているので、その合  
計値により自分がどこに位置するのか確認してい  
ただきたい。

これらの質問の意図は、目指すべき商人像のあり  
方について行政の方も良く分かっておられないとい  
う疑問からスタートした。

戦後の小売業の世界を見てみると、私の学生時  
代には、ちょうどスーパーができた。今から考え  
てみれば百貨店は皆一様で違いが分からないぐら  
いであったが、その後にダイエーやイトーヨーカドー  
など大きくなった企業もあれば、そうではなくて商店  
街のなかで活躍した店舗もある。一方は大きくなろう  
として努力を行ったと言われ、何もしなかった店舗は  
悪いのだと言われるが、よく考えてみると本当にそう  
なのだろうか。

例えば、ダイエーの中内功さんやイトーヨーカドー  
の岡田卓也さんなど、企業家商人と呼ばれている方  
がいる。企業家商人は確かにものすごく努力をされ

ている。行政等の商店街への支援金制度がなかった時代である。

当時の方はどこで転機となったのかと聞いたところ、アメリカへ行き、流通の現状を視察した時だと。日本の流通はアメリカの何十年遅れだと言われていた時代である。実際に視察するには役所からお金を出してもらわなければならない、自腹を切っているわけである。であるから、当時の方は大変意欲的に商業発展に向けて取り組まれたことが伺える。

「まちづくり」という言葉は都市計画の分野で使われていたが、今のように運動のようなかたちで使われ始めたのは名古屋で布団屋を経営していた三輪田さんではないかとされている。三輪田さんはユニーの実質的な創業者である西川さんとアメリカへ商業視察に行かれたのだが、西川さんはアメリカでチェーンストアを学び、日本に取り入れた。一方、三輪田さんの方は、アメリカの車社会を学び、日本で駐車場を整備し、まちを大改造することを提案して取り組んだそうである。同じ事実を見ても受けとめ方は人によって違うことが分かる。

そうすると事業を拡大した成功者だけが商人モデルであっていいのかどうかということである。企業家商人以外はダメな商人だとそう簡単に言ってしまうのいかどうかということである。少し違うと私自身は思っている。

今まで我々が外へ出すメッセージとして企業家商人はよくて、そうでない商人はダメだという言い方をしていた傾向があるが、そうではなく、もう少し事業の外部性を活かしたような、もう一つの商人像をつくりたいと思っている。「街商人」は天神橋筋三丁目商店会の会長である土居さんが漢字で使っておられるが、そのもう一つの商人像をその言葉を借りて「まちのあきんど」と呼んでいる。

先ほど局からご説明があった新法をプッシュするような意味合いを持たせて、今年の1月に中小企業政策審議会の商業部会が一つ報告書を出した。報告書はホームページからダウンロードできるのでお帰りになったらご覧いただけたら思う。「地域コミュニティの担い手」というキーワードで表示されると思う。

その中身は資料にも書かせていただいている。結局、何を言いたいのかといえば、商店街には大いに期待をするということである。

一つは商業機能の充実である。きちんとした商売をする、きちんとした品揃えをする、きちんとしたサービスを提供する、というのが中身である。それは一つには個店の活性化がある。各々のお店がしっかりしていなければ、商店街の魅力など出てくるはずがない。商業機能を充実するということは、とりもなおさず一つひとつの個店がしっかりしている、きちんとしておきなさい、ということである。ところが、個店が輝いている、しっかりしているだけで商店街がうまくいくかといえば、そうではない。商店街を全体として経営するという視点が必要でないか、ということである。商店街全体として経営するという感覚でいうと様々なことが問題となる。

例えば同じ業種が何店舗も商店街の中にあるようなかつての古き良き時代であれば、そのうちに競合していた店舗が差別化を図りながら店舗経営を始める。例えばある魚屋さんでは上質な魚を売り、別の魚屋さんは大衆向けの魚を売るというように、競合からうまく役割分担をする。ところが、需要が少なくなり、お客様が少なくなると、みんなが一番需要の多いところに群がってくる可能性があるという問題。実際にこの問題は店舗間で調整し、解決することが難しい。

また商店街の中に空き店舗が発生した場合に大家さんに入居募集を任せると一番儲かりそうな業種で良いという話になり、100円ショップしか出てこないというような状況になりかねない。そうではなく商店街全体として経営する視点が必要である。

もう一つが、コミュニティ機能である。今後、高齢化社会が到来すると高齢者を支援するということが必要になる。ただ、高齢者でも元気な方はおられるが、加齢とともにだんだんと身体活動量が減ってくる。あるいは、連れ合いに先立たれ、孤立される方もおられる。また、買い物が不便になられた方に対する手助けというようなところで支援ができないかということである。

最近、時代を昭和30年代に巻き戻してみようというような動きが盛んであるようだ。本当に時代を巻き戻したいと思っておられる方がどれぐらいを占めるのかは分からないが、私自身はよかったと思うところが多少あると感じている。例えば、買い物へ行く際にご

近所同士が声を掛け合うというような光景など、ご近所付き合いが見られるようになった。

かつては地域社会や隣組のなかで人との関わりや支え合いがあったが、核家族化や入居者との交流が少ない都会のマンション住まいが増えている現在において、地域社会のなかで支え切れなくなった場合はどうすればよいのか。誰かが支えていくのか、あるいは高い税金を払って行政に面倒を見てもらうか、どちらかしか方法がないだろう。ただし、行政に期待し、他人に支えてもらうことは不安であろう。やはり知人に支えてもらう方がよほど安心できるのではないか。その役割を商店街が担うことができないだろうか。

地域社会に密着した商店街特有の役割・機能だというように、他の大型店では真似ができないような機能を商店街に期待されているのではないかということも前述の商業部会で議論した結果、次の結論を得た。

商店街は地域住民の憩い・交流・娯楽の場、地域に関わる情報の宝庫、地域の対外的な顔であり、商人売買の場としての存在を超えた社会的・文化的な中心、地域の雰囲気や醸成する空間であったということが言える。

地域経済社会が疲弊する今日、商店街、とりわけ地域密着型の商店街としては、このような「地域コミュニティにおける担い手」となることにより、活性化を図っていくべきであると考えられる。

以上のように商店街のコミュニティ機能をもっと強めようではないかということが報告書の趣旨である。ただし、コミュニティ機能だけではメシが食えないので商業機能もしっかりするように報告書の前段では書かれている。商業機能の上でコミュニティ機能を充実させるというように車の両輪のような図をイメージしていただけたらいいと思っている。スライドにその図を示している。中心に「商店街本来の商業機能の強化」を置き、「ハード(土地・店舗)」、「ソフト事業」、「個店の活性化」、「外部からの参画」で取り囲んでいる。従来の施策ではハード整備の取り組みが強かったが、ハードとソフトの両面にわたり事業をより強力に支援しようということを目的にしている。また、個店を活性化しながら、コミュニティ機能を強化するため

に外部からの参画も行うことが重要だという内容がこの報告書のなかかに書いてある。

続いて、明確な目標設定(PDCAサイクルの導入)についてお話する。PDCA(PLAN・DO・CHECK・ACT)サイクルは、計画を策定し、計画に基づき実行し、計画の達成状況と課題を検証し、必要に応じて改善を図るという継続的取り組みである。商店街活動でもこのPDCAサイクルを導入することが重要である。

PDCAサイクルが重要だと言われているのは、実際、このサイクルをうまく回していくのが結構難しいからである。また、最近は補助金の申請についても、要するにPDCAサイクルに取り組んでいるかという質問が挙げられる。企業においてもPDCAサイクルを導入する場合はきめ細やかさが要求される。綿密に計画を立て、細かく検証を行いながらサイクルを回すことになれば、これはものすごく大変な作業だと聞く。

商店街活性化に向けた取り組みにおいても同じようにお考えいただきたい。目標を明確に設定し、細部にわたって検証を行いながらPDCAサイクルを回すことが重要である。選挙のマニフェストを例にあげると、昔は「良い国をつくるぞ」と大方針を示せばよかったが、最近は財源の裏付けや数値目標についても議論されるようになってきており、PDCAサイクルが細かくなってきた。商店街活性化に取り組む上でも計画を立ててもらい、我々も細かくチェックするぞというようにしないとうまく回らない。

話が変わるが、そもそも商業部会で報告書を作成した背景は1990年代の流通政策の転機があったことにあると考えている。以来20年が経過するが、当時は地域社会への熱いまなざし、つまり商店街への期待が間違いなくあった。全国商店街連合組合(全振連)が全国商店街支援センターの中小企業4団体の中に入ったのが1990年代である。それまでは3団体で行っていた。また、全国で最後の県振連が奈良県であった。県振連が全県にそろったのが1990年代の頭である。そして空き店舗対策が制度化された。ところが、空き店舗対策を進める過程においてなかなかうまくいかないということが比較的明らかになっていった。そこで、店舗の交代をうまくコントロールするということが必要だということで、空き店舗対策の

調査を始めた。調査項目にはその内容をはじめから盛り込んでもらっていた。

一方で、都市の魅力と活力は人口、あるいは都市の集客施設、賑わいづくりということが一体になってくるわけである。商業というのは都市に支えられてはじめて機能するのであり、まちが傷んできたところで商業だけに頑張れというのは無茶な話だという声が出てきた。むしろ、まちには元気があるのに、商業が衰退している場合、商業にテコ入れする必要はなく、放っておいて良いと私は言っていた。それこそ努力が足りないなら放っておけと。むしろ、商業を支える都市機能を強化する必要があると考えていた。

その流れで動きながら、10年ぐらい経ち、「まちづくり三法」に流れ込んでいく。しかし、この三法は基本的にうまくいかなかった。都市計画や中心市街地活性化計画の内容はみな総花的であり、計画を作っているのが商業部局に限られ、他の部局が関与していない、市長も横を向いているというような現状であった。さらに活性化の担い手と資金不足の問題もあった。

大店立地法は生活環境に特化したのが、大型店が社会的責任を持っていると言い始める一つのきっかけになったかもしれない。そのような経緯もあって、まちづくり三法が改正されるということになる。これにともない郊外の開発抑制が起り、「選択と集中」や実現可能な数値目標の設定が求められることになった。

「選択と集中」という言葉は2、3年前に流行ったが、選択されなかったところはどうかという問題が起る。選択されなかった地域も含めてもう一味違った商業のあり方が必要ではないかということである。また、「活性化」という話になると、どうも元気になって賑わい、右肩上がりだという印象があるが、そうではない。右肩上がりにはあまり考えられず、下がらなければいいと言われる地域社会もあり、それぞれ地域社会のなかの関係の復活を考えていくが議論の方向性になっている。77選もそのような商店街を取りあげている。

次にコミュニティへの貢献の事例について紹介する。商店街が「地域のコミュニティの担い手」として役割・機能を果たすには地域住民のニーズを発掘することが重要である。このような観点から、高齢者や子

育て支援などがある。また、商店街だけでなく、地域コミュニティを担っているような官民部局やNPOなど多様な主体との連携があってもいいのではないかと。

次に、商店街が地域の個性やアイデンティティを発掘し、その魅力や個性を対外的に発信するような取り組みについてご紹介する。

数年前から一気に有名になったが、熊本の健軍商店街という小さな商店街が取り組んだ「らくらくお買い物システム」の事例である。タクシーで買ったものを宅配する事業を実施している。この取り組みには市から補助金が出ている。これまでにあまり利用されていなかったタクシー業界は喜んだそうである。

次は東京の足立区にある東和銀座商店街をご紹介する。そこでは商店街の中の魚屋が廃業してしまった。商店街から魚屋が欠けると致命的という理由で、商店街が会社をつくり魚屋を運営した。その結果、会社が潤い、ビルの清掃業や学校給食にも携わるなど事業を拡大した。また、前述の健軍商店街と同じように宅配事業も行っている。

次に、外部と連携をして取り組んでいる事例として岩国市のNPO法人チャイルドケアをあげている。商店街の空き店舗活用においては経済産業省の空き店舗対策事業の補助金を使うこともできるが、託児所や高齢者施設の運営資金として厚生労働省の補助金を探し出し、それを利用し運営している。これが知恵である。

次は北海道の白老大町商店街である。消費者協会が商店街の中の空き店舗にアンテナショップを作り運営している事例である。

続いて、福岡市の銀天町にあるNPO そよかぜが高齢者の拠点となる施設を運営し、商店街だけではなく多様な参画があるという事例である。

次に、西新道錦会という商店街が数年前に取り組んでいた事例を紹介する。商店街の空き店舗のシャッターを開けたままにしておいて、机と椅子を置き、お茶のサービスを行い、近所の高齢者にお昼ご飯を食べにくるよう呼びかけている。お昼ご飯は商店街で買っても家から持ってきて構わないというように開放していた。一人で食べる昼食ではなく、話をしながら楽しい時間を過ごすことができる。先ほど言ったように、高齢者を孤立させないという事例であ

る。NPO そよかぜも同じような考え方のもとサービスを展開している。

新潟県の村上市中央商店街は市民主体による町家を活かしたまちづくりに取り組み、魅力を出しているという事例である。

次に、世の中には銀座と名前の付く商店街はたくさんあるが、東京都品川区の戸越銀座商店街では、銀座のブランドをつかったという事例である。たくさんのブランドをつくりながら地域支援を行っている。

続いて、東京都板橋区の中板橋商店街の事例であるが、大東文化大学の協力を得て、商店街の中に一つの実験店舗を作り、学生と一緒にイベントの企画、開催支援をしている事例である。

次は秋田県大館市の大町商店街を紹介する。中心部から二つの大型店が出店し、街中に何も残っていない状況になり、ゼロから出発した。そこで「大館」ではなく、「ゼロダテ」という名前の地元出身のアーティストによる組織をつくり、芸術、美術イベントを立ち上げた。

最後は静岡市の呉服町商店街のランドオーナー（＝地主）会議の事例である。

ここで集めてきた事例で申し上げたいことは、要するに個性的な取り組みを色々に行っているということである。地域活動にこれだという正解はあるわけではない。そのまちならではの活動で良いと思っている。スタートは小さなかたちであるが、継続は力である。そのなかで、みんなが一緒に取り組んで仲間が育つということになるのであろう。

「うちには発掘するものが何もない」と言われるが、そのようなことはない。例えば歴史を見れば、時には歴史は重荷に感じることになるかもしれないが、そうではない。それは、まさにみんなの心がそこに集約できるようなものなのである。

このあと事例発表をいただく奈良もちいどのセンター街も、「どうなっているの」と言われていた街がいつのまにかみんなで手入れされて評価された。だから、そう簡単にあきらめてはいけない。

また、外からの目による発見は非常に重要である。「隣の芝生はきれいに見える」とは良く言われるが、では、うちの芝生は隣がどのように見ているのだろうかということを考えてはどうだろうか。そのなかで仲間を増やす、仲間を広げていくという主体は、そ

れは商業者だけが担うものではなく、NPO、住民、PTA の方、多種多様な人に参画を求めていくことがまちづくりへ踏み出していく必然的な道筋になる。

どうも商店街の方は自治会や住民と話すことは嫌がるようである。あれやこれやと悪口や文句ばかり言われるからと思っているようであるが、どこかで乗り越えないとまちづくりはできないであろう。

集まって、一緒に議論し、行動するという事は「同じ釜の飯を食う」という言い方をすると古臭くなるが、そのなかで価値観を共有し、方向性を共有していくというようなことが大事になる。「まちの魅力を熱く 30 分語ることができる人は何人いるか」とある商店街の方が言った言葉であるが、非常にいい言葉である。みなさんの商店街の中に自分達のまちの魅力を 30 分実際に語ることができる人は何人いるであろうか。そのためにみんなで努力をし、仲間を増やしていくことなのであろう。それ以外にまちづくりで、これをすればうまくいくよという方法があるわけではないと思う。

「あなたが、あなたのバラの花を大切に思うのは、あなたがそのバラの花のために、とても多くの時間を費やしたからだよ」というフレーズがある。多くの翻訳は「時間を無駄にしたからだ」と訳してあるが、無駄にしたのではない。何か目的を持っているということではなく、その時間を一緒に丁寧に使ってきたという意味だと思うので、私が訳を変えた。ご存知のように、サン・テグジュペリの『星の王子さま』のお話である。

これこそがまさに手作りで時間をかけていくというように意味でのまちづくりである。商店街に賑わいを取り戻すということも、結局この方向で行こうという雰囲気全体が最近流れている。一緒に行うということは、最近全体に流れている雰囲気を大切にしようというメッセージの裏にあるものと捉えて考えていただいて、是非それぞれの地域でまちづくりをしてもらえたら良いと思っている。



## (2) 事例発表①

「夢CUBE・OKest 開設と空き店舗減少・通行量増加について」



### 松森 重博 氏

奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長

#### 【講演内容】

今日は奈良もちいどのセンター街の「夢 CUBE」というインキュベート施設を開設したお話と食品スーパーを誘致したお話を中心にパワーポイントで商店街の写真をご紹介しながらさせていただきます。

商店街北側のアーケードの入口に看板がある。「もちいどの」を漢字で書くと、お餅の餅とご飯の飯と殿という漢字を使う。なかなか読んでもらえないので20年ほど前からひら仮名で表記させていただいているが、本来は餅とご飯という意味である。千百年前の理源大師と大峰山のお話から伝わっている。

地図をご用意させていただいたが、みなさまは奈良市へ行けば一度は来ていただいていると思う。近鉄の奈良駅から南に250メートル行けば、もちいどの商店街に出る。南北250メートルぐらいの長さになる。JR奈良駅からは三条通をまっすぐ行くと春日大社、あるいは奈良公園。道は奈良時代から有名な三条通になる。お祭りなどもここで行われている。

奈良町は大体このあたりのことを言っている。昔は全体を奈良町と言っていたようだが、その風情を持った古い街並みは残すということで、30年ほど前から着目され、保存していこうという動きとなっている。奈良町には元興寺をはじめ数多くのお寺があり、その魅力を感じる飲食店などもたくさん出てきている。

30年ほど前は商店街のさらに先は何もないというような言い方もされていた。しかし現在は中高年の観光客などが奈良公園へ行き、奈良町を通過して、もちいどの商店街を歩き、近鉄電車で帰る流れや近鉄奈良駅からもちいどの商店街を通過して奈良町へ行くようなルートでまち歩きを楽しんでおられる方を見受

ける。また、若い方も非常に多く商店街に来られている。

昨年放映されたテレビドラマ「鹿男あをによし」の影響もあり、関東方面からもたくさん見学に来られるようになった。このあたりでロケ撮影が行われていた。

さて、昔の写真をご覧いただくと、こちらは明治時代の初めの現在私が営んでいる「器まつり」。当時は商店街には呉服店などが多かったようだ。商店街には明治時代から営んでいるお店が今でも20軒程度ある。業種、業態は少しずつ変わっているが、比較的古い商店街である。

これは昭和29年の非常に賑やかなころの写真である。アーケードができたのは昭和30年で、奈良県では一番目だった。それまでの青天井の頃は戦後、物資のない時代であるが、たいへん賑わっていた。

こちらの写真は昭和40年代の写真でアーケードにも装飾がにぎやかにされている。水曜特価市などイベントがあり大勢の来街者が来られた。各店頭で特別売場を設け、商売をされている様子である。

先ほども申し上げたが、アーケードは昭和30年に設置し、昭和52年ぐらいに改装した。さらに平成8年ぐらいに新しくアーケードを新築している。

そして現在の様子の写真がこちらになる。昼下がり人通りが少なかった時の写真である。外国の方も歩いておられる。また、もちいどの商店街には駐車場がある。上の写真は夕方から開いている飲み屋さんである。

これが本日説明させていただくインキュベート施設「夢 CUBE」を建設する前にあったパチンコ店である。約 260 平方メートル、三方道路であり、商店街の真ん中あたりにあった。平成 16 年 5 月にこの店舗が売りに出ており、当初 1 億円くらいで競売に出ていた。商店街の役員会でもまさに商店街ががんばらなければならないという話をしていた矢先に最安値で競売の話が出た。そこで何とかして商店街でこの店舗を買おうという声があがり、購入に向けて 2 週間くらいで準備した。

もともとこの場所には昭和 20 年代頃からダンスホールがあった。パチンコの店舗が閉まってしまうと奈良町への通り道が閑散とし、さらに大変なことになるだろうという危惧があった。そこで商店街のメンバーが集まり、理事会と総会での決議を経て、土地と建物を購入することになった。特別売却ということもありあらかじめ値段もはっきりしていて、わりあい安値で手に入れることができた。実に短期間で商店街のなかで議論をして総会ではほぼ満場一致で購入して活用することが決まった。

当初店舗の活用に向けてインターネットでアイデアを募集した。多数の応募があり、そのなかの一つにこの場所をキューブのようにたくさんに割った建物を再建し、活用するというアイデアがあった。良いアイデアだと思ったが、その場では結論が出なかった。その後、建築士にこの建物の構造を見てもらった。そこで残念ながら耐震構造に問題があるため建て直した方が良いというアドバイスを得た。その他、さまざまなデベロッパーからもアイデアを出してもらったが、結局あらたに建て直すことになった。

建替え資金は奈良市から補助金(4 分の 1)と、さらに国の少子高齢化補助金の中の新規創業者のための商業施設ということで厳しい審査の上、補助金(4 分の 2)を受けることができた。当初は新規創業者から応募があるのかという心配もあったが、インターネットと新聞募集、口コミにより 40 件もの応募があり、その中で 10 店舗が決定した。さらにオープンまでに専門家による経営指導を実施し、出店の準備を整え、平成 19 年 4 月に無事オープンした。

入居店舗には、独立開業したパン屋やセレクト CD・レコードショップ、台湾茶の喫茶・販売店、地下足

袋の専門店など個性豊かなお店が並んでいる。入居店舗の契約期間は最長 3 年としている。

なお、「夢 CUBE」という名前にはこだわりがあり、若い経営者たちの夢と商店街の夢とをかけて命名した。

次に、通行量のお話をさせていただく。昭和 52 年から商店街の通行量調査を始めている。すぐ近くにあった奈良市役所が移転した年からだ。当時の商店街の通行量は 14,300 人であったが、平成 3 年には 12,000 人、そして平成 10 年にはスーパーが閉鎖した事情もあり、9,061 人に激減し、平成 14 年には 8,148 人に落ち込んだ。ところが、「夢 CUBE」オープン後の平成 19 年には通行量が 8,394 人と微増し、さらに新しい食品スーパーの誘致により平成 20 年には 9,810 人と増加。通行量が平成 18 年から約 3 割増加した。現在では調査の数字以上に人通りは増えている。ただ、全体としてはまだまだ昔の通行量は取り戻せておらず、ピーク時の半分程度だという認識である。商店街としてはまず通行量を増やしていくことが重要な取り組みの一つだと考えている。

次に商店街の空き店舗に誘致した食品スーパーについてご紹介する。もともとこのスーパーの経営者は奈良県下で酒の卸売販売と業務用スーパーを営み、新たに奈良市内で食品スーパーの出店を検討していた。そこで商店街のもと食品スーパーのあった土地と建物を取得し、奈良市の中心市街地活性化基本計画の主事業の一つ(空き店舗を活用した食品スーパーとして地域を活性化することが目的)として開店する運びとなった。スーパーの売場面積は 950 平方メートルあり、ずいぶん奥行きは広い。地元で食品スーパーが不足していたこともあり、商店街周辺の住民からもたいへん喜ばれている。またスーパーでは顧客の要望に応じて配達サービスを実施しており、好評を得ている。

最後に商店街のイベントの様子をご紹介する。商店街では空き店舗が増加し、顧客の通行量や売上が減少しても、イベントの数を減らさず、やり続けてきた。ただ、イベントにはコストがかかり、必ずしも売上に繋がらないという状況もあった。しかし、イベントは継続しなければ商店街を新しい住民に対してアピールできないという考えが商店街メンバーの多くにあり、伝統行事をはじめ様々なイベントを開催してき

た。このような取り組みが来訪者の増加や商店街のPRに繋がり、結果的に活性化を図る上でたいへん良かったと認識している。

今後も商店街の皆さんとともにさらになんばっていききたいと思っている。

### (3) 事例発表②

「お金をかけずにお店を繁盛店に変える手法」



## 富田 英太 氏

株式会社アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役

#### 【講演内容】

皆さん、こんにちは。まず、私自身について自己紹介をさせていただく。私は高校卒業後、最初にシステムエンジニアという職業に携わった。ところが働きすぎて体調を崩し、20歳の時に果物の行商販売を始めた。西宮北口の駅を出たところに三角形の小さな公園がある。その場所の一角に毎日軽トラックを停車して果物を販売していた。当時、1日の仕入れがおおよそ5,000円で売上が5万円程あった。大体、1ヶ月に20日間ぐらい稼働していたので、月収100万円を20歳の時点で稼いでいた。ところが、最初にクレームを付けて来られたのが、西宮の商店街の理事長だった。このような場所で商売してもらったら困ると言われた。その次に警察の方が来られ、本当に許可を取っているのかと問われた。最後は怖いお兄さんが来て明日から出て行ってくれと言われ、半年ぐらい商売を続けていたが、なかなか継続することができないという状況になった。

その時に、だいたい夜の7時30分ぐらいから8時まで販売していたが、西宮北口駅から元気のなさそうなサラリーマンが下を向きながら歩いている光景を見ることができた。

「それほどサラリーマンはおもしろくないのか、もう一度サラリーマンをやりたい」と思い、拾っていたのが株式会社リクルートという会社だった。リクルートには3年間勤めた。現在は制度が変わっているようだが、当時は3年間働いたら独立支援金300万円をもらえるという制度があった。リクルートには3

年間務めて24歳の時に、支援金300万円を持って独立した。

最初につくった会社は通信販売の会社で、社員が11名程度いた。ところが、ある事件があり倒産した。社員全員に夜に呼び出され、全員に辞めると言われるのかと思ったが、逆に社長を辞めてくださいと言われた。今思うと良く分かるが、当時経営とは何か分からないまま始めていたので、社員には自分たちで考えずに私の言うことばかり聞いて動けば良いというマネジメントをしていた。その結果、反発を受け、会社をたたむ結果となった。

もう一つは、祖父が33期まで続けていた運送屋があり、男手がなく、なぜか私が継ぐことになってしまった。これもわずか4ヶ月で倒産というかたちになってしまい、祖母が他界してから店をたたんだ。私自身が2トントラックすら乗ったことがなく、積み荷の仕方や運送屋の営業方法さえ全然分からなかった。結局、売上が伸び悩み、会社を閉めた方がいいということになった。そのとき、30年間働いてくれていた運転手に頭を下げて申し訳ないと言い、結構苦しい経験をした。また、自分は経営者の器ではないと感じており、経営そのものを勉強せずに事業を継いだので、一度経営を勉強したいと考えていた。そのようななかで、たまたまコンサルティング会社に勤めている先輩がおり、経営者の仕事を手伝えれば一番経営の勉強ができると思い、その人の鞆持ちを始めた。それが、コンサルティングを始めた最初のきっかけである。

うまくいっている会社やそのお店をどうすればよりうまく活かすことができるかというようなお手伝いをしていた。ところが私自身はそこには合わなかった。小さい個店でも支払っていただけるようなフィーでお手伝いしたいと思い、もう一度独立した。

大阪という土地柄は情報にはなかなか対価を払わないという地域性がある。大阪で仕事をしていたのでそれが普通だと感じていた。ところが、大阪を離れると情報を提供するコンサルタントは必要とされる。大阪ではコンサルタントは詐欺師だと思われることがあるようである。しかも、26～27歳の頃だったので、若造に経営のアドバイスをもらわなければならないのかという反発を受けた。ただ、今でも成果がでなければ確かに詐欺師だと思われるので、何とかして成果を出そうという意気込みで営んでいる。

最初はお店に飛び込み営業をしていた。今思うと飛び込みで来るコンサルタントになぜ仕事を頼むのかという話なので、逆に店主に心配されたこともあった。そのような中、6年間大阪を中心にコンサルティング業務をさせていただいている。

普段はユニクロのジャージを着て、自転車をこいでお店をまわっている。ある日には夜中の2時、3時頃に顧客の居酒屋から、「うちのスタッフが辞めたいと言っているので相談したい」という電話を受け、駆けつけて話を聞いた。意外に多いのが夫婦喧嘩で、旦那が言うことを聞いてくれないので仲裁に入って欲しいと電話があり、仲裁を行ったこともあった。個店経営の手伝いをさせていただいていると、理論で解決できないようなドブ板営業やドブ板コンサルをずっと行ってきた。

そのような中で今日は事例を紹介したいと思う。ここ2、3年間で私の顧客は1,000人を超えている。私の一番の強みは失敗事例を誰よりも多く見てきたことだと思っている。楽天の野村監督の言葉に、「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」という言葉がある。私もそれを感じる。うまくいく店舗はなぜうまくいっているのかということ进行分析するのは難しい。しかし、失敗する、赤字になっている店舗はどこが悪いのかは大体共通しており、こういうところを踏まえてしまうと大体お店の経営は失敗してしまうということが段々分かってきた。今日はそのようなお話も交えて行いたいと思う。

冒頭でもあったが、この1年で約80ヶ所の講演をさせていただいた。その中でも特に商工会様の講演会でお話させていただくことが多い。最近の講演会では「未曾有の不況」という言葉で始まることが多い。ただ、未曾有の不況と言っているのも何も変わらないと私は思う。これまで大阪で仕事をしてきたが、大阪は私が知っている限り、あまり好景気だったという覚えはない。大阪は常に不況ではないかと思っている。

昨年の夏ごろに愛知県の豊田市にある商工会から講演の依頼を受け、豊田市に行った。そのときは、まだいけいけどんどんで余裕を持ってお話を聞いていただいていた。その後、今年の2月ぐらいに名古屋へ行かせていただいたが、本当に景気がどん底になっていて、非常にギャップを感じた。

愛知県の豊橋市の南西に田原市がある。そこでは14店舗連続でコンサルティングをさせていただき、1週間かけて各店舗を順にまわっていた。14店舗中13店舗、売上が半減していることが分かった。聞いていてあたり前のことだったが、製造業が低迷し、期間従業員が市内から流出し、サービス業が煽りを受けるという現状だった。

ところがある食堂に昼食に訪れたところ、平日にもかかわらず40分待ちだった。不景気とは全く関係なく繁盛し続けていた。その差は一体何なのだろうか疑問を持った。コンサルタントなので色々と分析したが、なかなか成功法則は一般化できない部分がある。しかし、やはり成功しているお店は成功しているだけの理由があるということが分かってきた。さらに、失敗しているお店にはまだまだやるべきことがたくさんあるということが分かってきた。

不況でも儲かっているお店についてお話する。店舗運営は固定費が命取りということで、大体赤字店舗をコンサルティングさせていただくと、分岐点を下回っている理由はやはり固定費の圧迫による場合が多い。家賃や給料もあるが、現在は不景気なので安く物件が手に入ったり、家賃交渉ができたりするなどチャンスではないかと思う。

もう一つは、ザル経営。これもあたり前の話であるが、意外に店舗経営者はお金の管理を細かくできていない。不景気、不景気と言われ出して初めて帳簿

を付けようとか、勝手にレジから飲み代を抜かないでおこうといった意識になられる。

私が失敗している経営に入ると、だいたいザル経営が行われていて、お客様が入っているのにお金が残らないのはなぜなのかと悩まれている方が多い。不景気なので現金商売をきちんと管理していただきたい。

もう一つは広告費が命取りだと申し上げている。コンサルタントがこのようなことを言うのは珍しいだろう。以前、私はリクルートで広告を売っていた。当時はグルメ・クーポン情報誌があった。そのときにリクルートが何をしたいかといえば、おばちゃんを雇ってローラー作戦を行い、大阪中のお店にノックしまくり、そのグルメ・クーポン情報誌に掲載しないかという営業をかけていた。

私は最初に美容室のお手伝いをしていたのでよく分かるが、グルメ・クーポン情報誌というのはよく考えたら不思議な媒体である。通常の商売では一見さんに対して割引を行わない。ところが、グルメ・クーポン情報誌では新規のお客様には30%オフ、2回目からは正規の値段を取るという商売をしている。何回も掲載してもらえるお客様を優遇してあげるといのは一つの手として良いと思うが、なぜ新規のお客様に対して割引を行うのだろうか。新規のお客様に割引を行えば、割引目当てのお客様が来る。1回目は30%オフだったが、2回目は割引率の高い別のお店を探されることになる。そのため、ものすごく定着率が下がってしまう。ところがグルメ・クーポン情報誌に広告を掲載することから抜け出せない経営者が多い。なぜかと言えば、自分たちのお店の力で新規集客ができなくなっているからである。グルメ・クーポン情報誌は確かに新規顧客が増えるが、掲載を止めてしまうと新規顧客が減り売上が立たないので止めることができないと言われている。

私がお店にコンサルティングに入り、最初にやりたいと思っていることは広告依存から抜け出すことをアドバイスすることである。広告依存から抜け出せば、お店の新規集客を自分たちで行うことができるようになる。ただ、新規集客にも色々な質がある。広告での集客ももちろんあるが、一番定着率が高い新規集客の方法は一度来店したお客様が知人、友人にお店を紹介してもらうこと。つまり口コミで自分のお店の

ことを伝えてもらい、新しいお客様が足を運ぶことになるという方法である。知人の紹介なので期待値が少し上がり、しかも期待以上のことを提供すれば、定着率が上がりやすくなる。店舗経営者の方は特に口コミ紹介でお客様を呼んでくるというところから面と向かってここに立ち向かってほしい。ただ、口コミ集客する方法を本などで紹介されているが、具体的な方策については詳しく書かれていない。今日はそのお話もさせていただく。

関西でコンサルティングをしていると、先ほども申し上げたように情報に対価を払いにくい土地柄である。一方、東京では成果が達成されるまで1年間ぐらいの期間を見てくれるが、関西では3ヶ月で売上を上げないとコンサルティング契約を解消されてしまう厳しい環境である。なんぼ払ってなんぼ儲かるのかという気持ちが強い土地柄なので、最初の1ヶ月で一気に売上が上がる方法はないかと研究していた。例えば、チラシのタイトルやお店の前の装飾などを研究していた。コンサルティングをした結果、お店は概ね3ヶ月で売上が一度上がるが、その後、また下がってしまう。一度上がった売上がどうすれば維持できるのかについてお話させていただく。

日本には中小零細企業が全企業に対して98%を占めるが、この中小零細企業の経営成果は経営者の意識に起因することが最近よく分かってきた。成功する経営者と失敗する経営者を分けるものは何なのか、経営者の特徴についてお話をさせていただく。

まず「戦略」と「戦術」という言葉があるが、この言葉の違いは「戦略」はもともギリシャ語で「ストラテジア」という言葉で英語では「ストラテジー」である。これを略すと「将軍の策」になる。一方、「戦術」は「タクティホース」という言葉がギリシャ語の語源で、英語に訳すと「タクティックス」。直訳すると「掃除婦の策」になる。これは毎日同じことを繰り返している人のことを指している。やはり店舗経営者の方は現場に出て汗をかいては働いて仕事をすることというのがほとんどで、汗は尊いが、毎日同じことの繰り返しで視野が狭くなり、目先のことしか見えなくなる。そうなるとずっと毎朝同じことの繰り返しが続き、結局掃除婦の仕事と同じになってしまう。小さいお店であればあるほど、そこから抜け出しにくいので格差が拡大していく。是

非、戦略の部分を考える時間を持ってほしいということでお話させていただく。

戦略には順番、特に優先順位が重要である。お店の経営をお手伝いし、分析するなかで色々と分かってきたことがあるが、例えば、まちの薬局店を営んでいることをイメージしていただきたい。近隣に同じような薬局店があるとす。自分のお店は閑古鳥が鳴いているが、近隣の薬局店は繁盛している。まず、繁盛しているお店の研究をするためにそのお店の前に行き、色々と観察し分析して、自分のお店でも同じことを行う。ところが、一向に自分のお店にはお客様が定着しない。なぜかといえば、成功者の本を読んで真似してもなかなか結果が出ない場合と同じことだからである。同じことを行っているのにどうして差が出るのか考えていてようやく分かってくることがある。それは、順番である。同じことをやっても順番の一つ変えようまくいかない。

例えばお店を開業するときに広告費をかけて一気にチラシをまき、オープンを告知する。そこでチラシを見た人たちは新しいお店の存在を知り、家族を連れてお店を訪れる。しかも綺麗なチラシを見たので期待を抱いてお店を訪ねている。ところが特に良くもないけど悪い部分もなく普通だと感じたとする。誰でも経験があると思われるが、そのような印象のお店にはもう一度行こうと思わない。さらに、タチが悪いことに、同じチラシを見たご近所の人から「そのお店に行ったが、たいしたことはない」と聞いてしまうと二度と行くことはない。

良い噂というのは3人に広がるそうだが、悪い噂というのは20人ぐらいに広がるそうである。特に大阪は飲食店が倒れている。私が見てきたなかで大体半年ぐらいで再起不能になるパターンがすごく多い。最初に間違っって告知を一気にしてしまったことが原因にある。

私がお手伝いさせていただいておすすめしている方法はまず知人、友人にお店に来ていただいてきちんとお店のオペレーションを見直して、悪い点を全てヒアリングして、それを改善すること。きちんとしたお客様を呼んでも良いという受け皿を作ってから集客しないと悪い噂が広がってしまう。

悪い噂が広がってから改善しようと思うのと、悪い噂が広がる前に改善してからお客様を呼ぶというだ

けの違いである。これだけの違いでお店がうまくいくか、いかないか左右される。このような優先順位が経営には重要であることが分かってきた。

その次に大切なのはお金ではなく方法である。昨年出版させていただいた本「お金をかけずに繁盛店に変える方法」にお金をかけないとはどういうことかを示した。私はお金とは時間の短縮手段にすぎないと思っている。お金があれば従業員を雇ったり、お店を改装することができる。お金がなければ手書きで作ったチラシを一軒ずつまわってポスティングしたら良いと思うし、お金があれば業者に頼めば良いというそれだけの違いである。ただ、お金をかけずに、労力をかけずに、お店を繁盛させる方法はないということが言える。つまり、お金をかけることができないなら時間を費やすだけである。

もう一つ重要なことは、情報は時間短縮する上で非常に有効になってくる。本日、皆さんに講演を聞いていただいているが、私も勉強になった。情報をどのように活用するのが大事だということが分かってきたからである。自分が本を書いたことを店舗経営者に紹介すると「店舗経営者は本をあまり読まないからその本は売れないよ」とよく言われる。事実、店舗経営者は本を読む方が少ないようだ。

ところが、次のような例もある。A店は中華料理屋で売上を改善したいという意向がある。経営者は営業時間を2時間延ばし、確かに営業時間を延ばすと売上が上がる。

一方、B店は1週間思い切ってお店を閉めて、自分のお店のスターになるような商品メニューの開発に取り組んだ。特製の天津飯を作ろうとし、「B店といえば天津飯」と言われるぐらいの商品を作るため、1週間かけて商品開発を行い、売上の改善を図った。

C店は本やコンサルタント、セミナーなど、どこで得た情報なのかは分からないが、座席数分のメニューを作った。座席数分のメニューを作ると客単価が1.3倍ぐらいまで上がる。実際に私も飲食店にアドバイスをするが、実践している経営者はなかなかいない。メニューを作るのは結構大変だが、それだけ売上が上がる。

三者三様で売る方法がある。時間を使うタイプ、知恵を絞るタイプ、情報を使うタイプ。その中でも情報は非常に重要である。一般的にも情報は大事だと

言われるが、経営者であればあるほどお客様の気持ちはよくわからない方が多くなる。実はお客様の情報を一番よく知っているのがアルバイトスタッフだったりする。

ここで一つ質問する。飲食店にずっと通い続けていたお客様がある日を境に来なくなった。何が理由で来なくなったのだろうか。私が700人近いお客様に対して実際電話でアンケートを取った結果であるが、味が落ちた、接客態度が悪くなったという理由は2位や3位となる。1位は、なんとなく忘れていたという理由がある。経営者の方はこの結果にショックを受けられる方が多い。お客様にとってお店の情報はあまり頭の中に残っていない。例えばハガキやダイレクトメールをお客様に送ると嫌がられるが、最近季節の変わり目でお体大丈夫だろうかとお客様にハガキを送った経験を思い出していただきたい。

今はお店がたくさんあるので売り込んでもなかなか買ってくれないが、これが欲しいとお客様が思ったときに最初に自分のお店を思い出してもらえるかということが勝負になる。したがって、変にハガキやダイレクトメールを送り、嫌がられるよりは、お客様との関係性をつくるような手紙を送るほうが良い。このような情報も知っているか知らないかで大きく経営にとっては変わってくる。

先ほどの順番が大事だと言ったが、6年間コンサルティングを行っているなかで、経営を12ステップに分けた。上から経営者の意識変革に始まり、客単価の向上まで施策があるが、大体私がお手伝いさせていただき店舗は30個ほど改善点を見つけられる。この30個の改善点に対して何から手をつけるかということが非常に大事になる。順番を間違えると一向に売上が上がらない。したがって、30個の課題のなかで12個当てはめてどこから順番に行っていくことになる。

先ほども申し上げたように売上を上げる場合は大体下から手をつける経営者が多い。下から順番にやっていくので埒があかない。これを思い切って上から行っていこうと、私は推奨している。

次に理念の確立について考えてみたいと思う。理念が大事だとコンサルティングを始めた頃に言っていたが、理念で飯が食べられるかと怒られた。当時はそう思っていたが、今は理念を作らないでどうやっ

て飯を食べることができるのかと、逆に言えるようになった。

これはすごく大事なことで二つ理由がある。一つはお店の憲法に値するものをきちんと作ろうということ。理念を作り、従業員に伝えていなければ、経営者自身がお店の憲法になってしまう。経営者の言っていることが全て正しい、従業員がおかしいと思っても、経営者が言っているのも、まあいいかとなってしまふ。これを回避しなければならない。経営者も間違えることがあるので、お店の存在理由や何を提供したいのかきちんと言葉で明確にすることが重要である。先日起こったある美容室の例を話すと、そのお店では「お客様のために」という理念を謳っているにもかかわらず、毎回30分以上もお客様を待たせるという問題があった。また、待たせたお客様に対して謝りに行くのは経営者ではなく、10歳代のアシスタントが行っていた。そこである日、そのアシスタントが朝礼でお店の理念とお客様を待たせることが矛盾していると経営者に指摘した。アシスタントが経営者に意見を出す光景を見たのは初めてだったこともあり、非常に感動した。

理念がきちんとしていないと仕方がないで終わってしまう。組織づくりには柱が必要である。理念の作り方は本日の資料に載せているので、言葉にできていなければ参考にしてほしいと思っている。

次に、「USP(ユニーク・セリング・プロポジション)」を聞いたことがある方はいるだろうか。お店の強みのことを USP と言う。とにかく強みが必要である。理念はお店のコアになるが、USPは逆にお客様がそのお店をなぜ選んだのかということになる。お客様視点でなぜいっぱいお店があるのに、そのお店を選んだのかという理由のことである。きちんとお店側が把握していないといけない。

ただ、最近 USP と聞くと差別化という言葉の意味に捉えられる。正直に言ってなかなか差別化はまずできない。他のお店より自分のお店の優劣の差はそれほどないからである。さらに差別化することによって市場を自分で狭めていくわけである。だんだん、差別化しているのにお客様が減ってくるわけである。そういうお店が最近結構多く見受けられてきた。

最近、差別化はおかしいと思い、強みは必要でどうやって強みを生むのだということをミネラルウォーター



一の「ボルヴィック」から学ぶことができる。「ボルヴィック」では、「1L for 10L プログラム」という社会貢献プログラムを始めた。消費者が 1 リットルの「ボルヴィック」を買うとその売上の一部がユニセフに寄付され、1 リットルの水が 10 リットルの清潔で安全な水を提供することができるという社会貢献活動を行っている。その話を聞いてから他社の製品よりも「ボルヴィック」を買っている。実際 20 円ぐらい高いが買ってしまふ。実際に「ボルヴィック」の売上はプログラム以後 1.4 倍に上がった。これは差別化ではない。このようなストーリーが今後の経営に求められているということである。

ブランド力という話に移りたいと思う。ロコミを広げるために何が大事かというポイントは差別化ではない。ブランディングの部分に経営者自身のヒト、商品、サービス、最後にストーリーが必要ということである。

まずブランディングの話だが、もともと牛に烙印を押したのがブランディングの始まりである。隣の牛と自分の牛のどちらか見分けがつかなくなったらまずいので自分の牛に烙印を押した。そのうち商品が供給過多になってくると一つのハンドバッグを選ぶのに、良いハンドバッグを選ぼうと思えばハンドバッグの目利きができないと商品を買えなくなった。ハンドバッグだけでもそうだから、靴や服も全部目利きできないと商品を買えなくなった。それでは消費が抑制されてしまうので、ある程度の品質を保証するというマークを作った。これが、今のルイヴィトンやプラダやグッチと言われるブランドになっていった。お店の経営の場合、ブランディングはロコミをこちらから仕掛けることだと思う。

岡山の手前にある兵庫県赤穂市に「桜の実」というイタリアンレストランがあるが、ご存知の方はいるだろうか。そのレストランのオーナーは本場のナポリで食堂を営んでいる。ナポリは国が認可しないと食堂を開業できない。ナポリで 98 番目に日本人で初めてナポリッサの商号をもらったオーナーが、故郷の赤穂で同じく「桜の実」というレストランを営業されている。味もものすごく良いが、さらにすごいのは食材を本場イタリアから輸入し、赤穂の港で自分のお店で消費する食材以外は全て百貨店の物産展などに流して商社みたいなことを営んでいるからである。その

ようなお話を聞けば、お店へ行ってみたいという気になる。

次に関西には有名なラーメン屋がある。このラーメン屋の店舗にカウンターが数席しかなかった頃、現金輸送車でスープを運んでいたという逸話を聞いたことがある。しかもそのスープの運搬中にスープの成分を調べようとした強盗から一度襲われたことがあったそうである。

また、ある芸人が経営している焼き肉店には観光地の様相を呈するぐらい毎日行列ができています。オーナーは芸人としてやっていけないからと、奥さんの母親が営む焼肉屋を継ぎ、営業を始めた。商品サービスが良いかどうかは分からないが、お客様は来る。

また、ある豆腐屋のオーナーは朝起きてまず水を被ってから豆腐作りをする。ミクシイというインターネットのツールで話題になり、その豆腐屋に長蛇の列ができていたことがあった。隣町からもお客様がやってきているようである。

ここで申し上げたいのは、人がやってくるかどうかは経営者の顔が見えるか見えないかによる部分があるということである。資本力のあるお店ならマスコットキャラクターを作るが、まず自分が広告塔にならないといけないという認識を持っている方が良い。その次に商品とサービスはあたり前のお話でその後にストーリーが必要になってくる。このストーリーは経営者自身ではなかなか気付かれないのだが、人に相談することで結構出てくる。

私のクライアントと一緒に経営理念を考えたところがあり、それは焼鳥屋で自殺防止をするという理念である。そのお店は独立してから毎年 1 店舗ずつ開業していつている。京橋を中心に 7 店舗増やしている。経営者の年齢は 34 歳である。なぜ自殺防止かといえば、その方は 20 歳の頃に引きこもりになった。我々の年代は引きこもりやニートが多いが、その方も例にもれずになった。たまたま隣の焼鳥屋だけが自分の話を聞いてくれたそうだ。その方と話をしながらもう一度自分もがんばってみようと思って奮起して、まず酒屋で勤めて商売の裏側を学び、京都の焼鳥屋で修行をして、31 歳のときに独立された。そういう理念で行っているのだから、結構いきいきと働いている。しんどいことも多いだろうが、うちに来たときは面白い

こともあると感じて欲しいというコンセプトで行っている。

以上のようにストーリーというのは負の遺産から過去の失敗事例や挫折などから生まれる。自分はこれを克服したのでそれを伝えたいなど、理念があり、その背景となるストーリーがあると思われる。経営者は自己開示して伝えていって欲しい。理念に共感してくれたお客様が要は地域などで関係なく調べて来てくれるようになるという状態を作り上げるのがロコミの最初の大事なポイントである。

自分の本にも書いたが、これが正しいと思っているストーリーはほとんど正しくないということが分かってきた。地元密着でやるべきだ、裏通りでの店舗営業はダメだなど言われていたが、私は赤穂まで3時間かけてイタリア料理を食べに行く。商圈というものが考えにくくなってきている。

大型店舗はあちらこちらに店舗を作らなければならないので、その店舗が重ならないように商圈を考慮しなければならないが、小さなお店は全く商圈を気にすることはないのではないかと思います。

「アルバイトは責任感がない」とよく言われるが、実際私がお手伝いさせていただくとアルバイトの面談を一人1時間行う。いま思っていることをどんどん引き出すと、経営者が気付いていないような、お客様視点で見た情報を教えてくれる。後は包装紙で作ったチラシを配れば集客ができるということである。

皆さんは頭に浮かぶCMはあるだろうか。多くは昔から同じように流されているCMは大体皆さんの印象に残っている。これは実は真実で、同じものをずっと流されれば勝手にお客様の脳みその中に洗脳されていく。ところが、広告代理店は儲けなければならないので、毎回新しいCMに変わる。製作費を稼がなければ広告代理店の売上につながらないからである。一生懸命に作ったチラシを配ってもダメだった場合、また新しいものを作っても一向に成果がでない。

折込チラシが目につくのは不動産屋かパチンコ屋だが、お金をかけて週に4回ぐらい配っていく。さすがに、それぐらい配られていたら気付くが、そのなかで1回程度に自分のお店のチラシを配ったからといって、なかなか見てもらえないだろう。まず一定の地域に複数回同じチラシをまきつづけるということが、効果が一番高いことが分かってきた。

業界の常識は非常識と言われているが、自分が今まで考えている常識を裏側から見れば答えがあるのではないかと考えている。

成功している方を見ていると夢や希望などの目標意識を持って、基本的な日常業務を行って、さらに戦略、戦術など方法論を考えてPDCA(Plan・Do・Check・Act)サイクルを回している。そのお店は必ず繁盛する。大体、人は質問されるとようやく頭が回りだす。何か考えようと思っても始まらないが、一步自分のお店や商店街から出てみて、実際この商店街に人をたくさん集めるにはどうしたら良いのだろうかと一步ひいて自分に対して質問をしてみる。自分に対して質問できる人は客観的な視点を持っているのでコンサルタントに依頼しなくても自分で改善できる。

なので、自分に対する質問集を作るところから考えていただき、その質問に対してどう回答していくか、そして解決案を実施し継続していくことができれば、必ずお店は繁盛店になる。

「店舗経営」というキーワードで検索していただくと私の会社のホームページが出てくる。今日分からない点があったら問い合わせしてほしい。この後、質疑応答があるが、個人的に聞きたいことがあったら無料なので、ご相談いただけたら良いと思う。

#### (4) 質疑応答セッション



##### ◇コーディネーター

石原 武政 氏 関西学院大学院 教授)

##### ◇登壇者

松森 重博 氏(奈良もちいどのセンター街協同組合 理事長)

富田 英太 氏(㈱アチーブメント・ストラテジー社 代表取締役)

岡村 敦子 (近畿経済産業局 産業部 流通・サービス産業課長)

#### 【パネルディスカッション内容】



##### (石原武政)

それでは、これから質疑応答セッションに移らせていただきます。こういう催し物だと、よくパネルディスカッションというを行うが、私は好きではない。これを企画された

方もそうだったようで、私と息が合ったなと思っている。大体パネルディスカッションというのはあまり面白くないと思っている。なので、それよりもお聞きいただいている方に色々質問いただいてそれにお答えするほうがいいのか、ということで進めさせていただく。

まずは、近畿経済産業局に「全国商店街支援センターの人材研修について」説明をしていただく。今日、配布しておられた資料の中に人材研修というのがある。その具体的なメニュー内容、開催日、開催場所等々教えてもらえないだろうか。「当地域の商店街において強力なリーダーシップを発揮できる人材を育成する必要があると考えている」とあるが、具体的な内容について、少しご説明をお願いします。

##### (岡村敦子)



具体的なお説明ができなくて恐縮であるが、今のところ二種類の支援事業を全国商店街支援センターで用意している。

一つは多分ご質問の内容に近いと思うが、「ハンズオン支援」という制度で、

アドバイザーを半年以上の長期に渡り、地元商店街に派遣して、ハンズオンで様々な相談対応を行うというものである。

もう一つが新法の関係で、新法の認定に向けて行うベーシック総合支援で、アドバイザー派遣と講習・講座を組み合わせるコースを用意している。後者については無料で利用できるということになっており、平成21年8月から稼働している。

現在は後者の新法に向けての支援に力を入れており、ハンズオン支援の方はもう少しお時間をいただきたい。私どもも全国商店街支援センターと連絡を取っているので情報提供をさせていただくが、より早く詳しい内容をお知りになりたいということであれば直接連絡をしていただいても結構である。

また、新法がらみで私どもにご相談に来られたときに、アドバイザーのことを知りたいというのであれば、私どもを通じて情報提供させていただくということも可能である。よろしくお願いします。

##### (石原武政)

よろしいだろうか。人材研修とか育成、特にリーダーということになると、長年の懸案事項である。それはこの支援センターが初めて取り組んだ訳ではなく、色々な所でやっている。

私自身もお手伝いさせていただいているので申し上げると、「街元気プロジェクト」という経済産業省中心市街地活性化室で取り組んでいるものがある。ご存じない方があったらお宅へ帰られて「街・元気」をキーワードにして是非検索していただきたい。街プロジェクトの様々なメニューがあるのでそれを是非ご覧

いただいて、一切お金は要らないので会員登録していただきたいと思う。そこに、ネット上で研修会を実施するというのがある。今年度はテキストの書き換えをしようと思っているが、特に最近人気なのが、青森の加藤博さんの所へ「一週間の丁稚奉公」などと称して、5日間張り付いて朝から晩まで彼を追いかけながら、「一体、コンパクトシティと言って街を動かしてきたあの方は、一週間何をしているのか」というのを肌で感じとることができるプロジェクトである。これは次年度に実施するかどうかは分からないが、今年度の応募は締め切っている。このように様々なメニューもあるので、色々な所で是非ご活用いただけたらと思う。ご質問いただいた方、よろしいだろうか。

何ともお答えするのが非常に難しいご質問も私にいただいている。「やる気のない商売人をうまくこと退場させる方法はないか」というご質問である。難しい内容である。この方が店舗を所有されている方なのか、店を借りているだけの方なのかは分からないが、借りている方だったら家賃を払えなくなったら出て行くことになるだろう。

店舗を所有されている場合だと、なかなかうまくはいかない。「もう償却済みだから税金を払わなくていいし、出て行く暇がない、出て行くとこれから退屈して困る」みたいなことを言われるのがオチである。これまでもこのような状態の方をうまく退場させる方法を色々考えてきたが方策がない。「諦めてほしい、この方のことを除いて取り組んでください」としか言いようがない。あるいはこの方に後継者がおられ、その若い方のほうにお願いすることができればまだ良い方だが、非常に難しいご質問である。時間をかければそのうちに答えが見つかるかもしれない。

商店街の中にこのような方がいらっしゃるの分かるが、この方を何とかしなければ実現できない事業というものもある。例えばアーケードのリニューアルなどは商店街の全員の判が必要である。また、ソフト事業については全員参加を掲げ、綺麗事を言っても実現することができない。

次のご質問に移る。「よく家賃ばかりを請求する家主に安い賃料で納得させる方法はないだろうか」という内容をいただいている。富田さんは、先ほど家賃の話が言われているが、何かご存知だろうか。もし分かるようだったらお願いします。

#### (富田英太)



本当に物件ごとに環境が違うので、100%交渉が成功するということはまずない。経営が圧迫されてきたときに、これだけは払わないといけないうことで、家賃を最初に払われる。お薦めするのは、まず一度、家賃交渉してみようということ。その時に、コンサルタントのように第三者と一緒に交渉すれば余計に説得力が増すとは思っている。経営者一人でもきちんと自己開示してこういう状況があっても、ここまでの家賃で何とか押さえてくれないかというような交渉をしていらっしやらない方が多いので、まず一度行ってもらえれば良いと思う。

#### (石原武政)

全国商店街支援センターを取り仕切っている服部年明さんという長野を動かした有名な方がおられる。服部さんの話を聞いて非常に面白かったことがある。長野市というのはある時、そごうとダイエーが商店街の向かい合わせで建ち、日本一の百貨店と日本一のスーパーが並び、これは長い間安泰だと思っていたら両方ともこけてなくなってしまったので大変苦労されたそうである。

その後、ダイエーの跡地をどのようにすればよいかというので行政は非常に苦労したが、数年かかっても地権者の理解を得ることができなかった。そこで服部さんが交渉に行き、3時間で地権者を納得させたそうである。成功した理由を聞けば、「相手の立場に立って物を考えているから」と仰った。ただ、そのような綺麗事だけではないようだが、今の話は個別的な事情があると思うが、このようにやり取りみたいなものがあり、向こうのペースで事が進んでいくのを、少しずらず、というのが大事などころではないかと思う。

次に奈良のもちいどのセンター街の松森さんに「夢 CUBE」のインキュベーションを実現した制度内容、賃借料の支援、インキュベーション・マネージャー等、もう少し詳しく教えていただけないだろうか。あるいはそれを推進する上での商店街・行政等の役割

はどのような形になっていったのかということを少しお尋ねしたい。

**(松森重博)**



平成 19 年 4 月に「夢 CUBE」がオープンしたが、その時に行政からその分野に詳しい中小企業診断士の方を派遣していただいて講習会を行

った。オープンしてからも時々講習会を行っている。最近では自主的に自分達で講習会を開催している。

入居者の家賃については、先ほど申し上げたように、一応その周辺の坪単価が 1 万円ぐらいだったので、3.5 坪の敷地に対し、3.5 万円に決まった。共益費は 5 千円。合計月に 4 万円ぐらいなので周辺のワンルームマンションをお借りいただくより安いという事情があった。3.5 坪ぐらいで一人で店番ができる程度の大きさなので非常にやり易い条件があった。他にはテナントが外から見えやすく、全面ガラス張りの箱型形状となっている。各店舗にはイベント等を行うときに参加してもらっている。商店街のイベントを企画する場合、若い人なのでアイデアを出してくれるし、参加していただいている。

商店街の賦課金を通常の店舗だったらいただくが、あるいはアーケードの建設費なども一切いただいていない。大体、月 4 万円ぐらいのところで行っていただいている。

現在の店舗は 3 年間ということで、来年の春卒業していただくことになる。2 店舗はテナント募集中のところに移転していただくことが決まっている。現在地の前にテナントビルがあり、それは昭和 30 年代にできた雑居ビルがちょうど壊され、新しい 2 階建てのテナントショップを作ることになり、そちらの方に入られる予定。その建物は「夢 CUBE」を非常に参考にされて作られている。

将来、来年春に卒業される店主には、そちらの方に斡旋していくなど、商店街は支援をしたいと思っている。

他には、奈良県が今年度、次世代のリーダー研修をされている。私も商店街もどなたか行ってくれ

ないかと思っていたら、「夢 CUBE」の人たちの中で、若い女性二人が手を挙げ、次の第 2 期の方を指導していきたいとおっしゃっていただき、県の次世代のリーダー養成講座に参加してくれている。答えになったかは分からないが、このような状況である。

**(石原武政)**

では次に移らせていただく。富田さんに、「経営者の意識改革をするための具体的な方法、できればすぐに実行できる方法」についてご質問がきている。難しいと思うが、豊富なご経験の中で一つよろしく願います。

**(富田英太)**

私がお手伝いさせていただくお店というのは、大概最初はうまくいっていない店舗が多い。赤字の垂れ流しだというところをどうやって改善させるか、黒字化させるかということで、お手伝いをさせていただくことが多い。

ともすると経営者に最初に理解していただくことは、今までやってきているやり方ではもう通用しないということが数字できっちり出てきている。

人のモチベーションというのは二つあると思っています、一つは崖っぷちに立たされて仕方なく動く場合。つまり、後ろから包丁を突きつけられてこれ以上後ずさりできないから前に行くしかないとき動く場合。そのパターンで、今まで考えてきていたことをちょっと変えようと思ってもらえる経営者の方とお付き合いすることが多い。

もう一つのモチベーションはもっと良くなりたいて思って動く場合。このもっと良くなりたいてというモチベーションというのは実はすごく難しく、今商工会様へ地方でも回らせていただいているが、「もう商売あかんわ、なんとかせなあかん」と言っている経営者もいれば、「別に売上が上がらなくても資産を持っているからいいよ」ということで「まあ、町おこしとかみんな適当にやっていれば」と言われるような経営者もいる。

私がコンサルタントを始めて一番びっくりしたのが、「今そのお店って何のために経営されているのか」と聞いたら、ほぼ 8 割のオーナーさんが「何となく」と答えられる。皆さん最初は色々な情熱を持って絶対何かするぞということでお店を改装されたりと

か、2代目、3代目を継がれたりされていると思うが、大体、私が色々分析していると、5年ぐらい経つと惰性経営に入って、何でこの店やっているのかなみたいな状態になるところがある。そういうお店にはやはり現在をもう一度再認識していただいて、何でこの店を始めたのかということをもう一度思い出していただくという対話の方法から始める。

あともう一つはやはり「絵に描いた餅」に対してはなかなかモチベーションが湧かないので、とりあえず一個でも事例を作ってみることである。商店街であればなかなか皆で足並みを揃えてがんばろうという訳にはいかないというのはつくづく分かってきたので、まずその中の一店舗で私が無理やりでも成果事例を作ってしまう。

そうすると、もしかしたらもっと出来るのではないかと、あるいは、ちょっとずつもしかしたら出来るかもしれないと、積み上げていくことによって、自然とオーナーの意識が変わってくる。オーナーが変わるともう話が早くて、スタッフの意識もどんどん変わってくるし、来るお客様の層もどんどん変わってくるという状況を何回か見てきた。手っ取り早く変える方法というのはちょっと難しいかもしれないが、そのような方法を使い私はお手伝いさせていただいている。

#### （石原武政）

人の意識を変えることは非常に難しいと思う。あるきっかけで変わることはあるが、なかなか変えるのは難しいという気がする。人に何か言われて変わるかというと、反発があり、なかなか変わらない。協力や賛同を得られず、事業ができないという現状は多いのではないかと感じている。私もここは非常に悩みが多い。とにかく「邪魔しないで、できる限りの範囲で協力していただきたい」という話でお願いすることになる。「商店街の組合に入ってくれない」とか、「この間まで組合入っていたが、もう辞めさせてもらえないか」という話というのは随分あって、粘り強くというものの、説得してもなかなか聞いてもらえないという問題は多い。「大型店もなかなか組合に入ってもらえない」という話も聞かすが、例えば、このような問題の解決策として各自自治体が商店街組合の未加入者に対して、加入を促すような条例をつくっていただくことによって、道が開けるかもしれない。

本来仲間であるはずの横並びの中で、1枚剥がれ2枚剥がれ、商店街の力がなくなっていっているといった現状もある。このような現状をどうすればよいかというご質問をいただいている。これも頭の痛い話でなかなかクリアな解答が導き出されないかもしれないが、松森さんにお尋ねしたいと思う。



#### （松森重博）

同じような悩みが出ているが、私どもの所も先程申し上げたが、人通りが少なくなる、空き店舗が出てくるといったことが起こると、人の気持ちが暗くなってきて、いつまでも自分の所も商売をしていていいのかという変な疑問が起こりやすくなる。

今回私どもはちょっとしたきっかけで土地を取得した。上を向かなくても下がらなければいいじゃないかという程度のつもりでやり始めたが、結果は予想以上に良い反響が生まれ、ありがたいと思っている。そうすると、やはり最初はどうかと思っていた商店街の人たちの不安な気持ちが徐々に変わってくる。人が増えているとかマスコミに取りあげられるという事情もある。

当初は、あの土地買ったけど売ったら儲かるという人もいたし、しかしこんな小さい建物、ポンコツみたいな簡単な建物で良かったのかなという意見など色々あった。

結果として、県の景観・デザインのコンクールで、この2年間でできた建物のなかでナンバー2の評価を受けた。案外、人の気持ちはうまくいきだすと穏やかになってきて、良かったのではないかとこのように評価が上がってきたように思っている。

組織体制のお話だったが、一応、組織体制は販促、イベント委員会とか、総務、会計、それから商店

街は奈良市から土地を借り、駐車場経営をしているので駐車場経営、それから将来のことを考えていく。

最初は「夢 CUBE」をやる時にも、将来のことを考えようというプロジェクトを組み、そういうことでやり始めた。そこで色々なアイデアを30～40歳代の若い人に出してもらおうようにした。それは中小企業診断士の方にも加わってもらった。それから内部だけではなく、現在の奈良女子大学の方に参加してもらい、イベントとかあるいはアイデア募集とか取り組んでいる。あとNPO法人の方、例えば子育てプロジェクトについて、商店街の中でこんなことをしたいと言われたら出来るだけ協力させていただいている。

それからデザイン業界の研究プロジェクトの関係で、昨年、内閣府の「地方の元気再生事業」があり、そこに参加しようというので検討もした。その結果、私どもの商店街でやっているリーダーの方が今やっておられる「なら国際映画祭実行委員会」が主体となり「なら国際映画祭の開催に向けた古都奈良の観光・文化振興と地域産業活性化事業」が採択されることになった。そこで商店街内部だけでなく外部の方の力をできるだけお借りして取り組んでいけたらいいと思っている。

### （石原武政）

ありがとうございます。今のお話の中にもあったが、外から入ってきた方に対してはつっけんどんに接してしまう方もおられるかもしれないが、元々隣にいる方に対してはそれほどでもなくて、地域の皆と折り合いをつけてやっていこうと思っておられる方の方が多いのではないだろうか。

「商店街に入るメリットがない」と口では言っているが、ひょっとすると心の奥は違っており、建前と本音を使い分けているのではないだろうか。「お金がないからもう組合費を払えない」という話も、もう少しゆとりが出てくればギスギスせずにその辺の話ができるような関係が生まれてくるのではないだろうか。

私がこんなことを申し上げると叱られるかもしれないが、商店街の皆さん方との付き合いの中で、「本当に心底分かり合えているのか」というと、どうもそうではない」という声のほうが強いの。ある商店街の話だが、商店街で何かに取り組む際に、まず行ったことは、皆で温泉旅行に行ったことだそうである。そこで

お酒を交わしながら借金がいくらあるのかなどという話を徹底的に本音で話したそうである。そこが原点になっていると聞いた。

盛岡市の肴町商店街は私の大好きな商店街だが、ここは地元の百貨店がなくなるという危機の最中に、地元の人が皆で集まって自己紹介をしたそうである。同じ小学校に通って、同じ街で育っていても、お互いのことがよくわからないという状況だった。そのなかで地元の人が集まり、今から30年ほど前に地元主導型のショッピングセンターをつくろうと計画を立て、実現された。その際に参加した全員が家の借金から父親の博打の損失額までを含めて負債を打ち明け合ったそうである。この負債を全部清算しなければ仲間には入れないということだった。これから皆でマラソンするという時に、重いハンディキャップを背負っている人が一人でも居たら全員が潰れてしまう。そんな人は仲間にはできないという理由であった。だったら土地を売って借金を清算するのか、この仲間に入るのを止めるか、選択は二つに一つだと言って迫ったそうである。迫られた息子側に権限がないと父親のところへ行って同じように説得したそうである。これを私の一つか二つ年上の方が30年前にやっているからすごいことだと思っている。

要するに人の家の懐まで洗いざらい調べようというつもりはないが、このようにお互いの事情をどこまで分かち合っているのかということを多少考えながら、協力を求めていくしかないのではないかという気がする。

最後に一つ「富田さんにコンサルティングを頼むのはいくらかかるのか」というご質問がある。「個別にご相談に応じる」と仰られると思うが、いかがだろうか。

### （富田英太）

一応ホームページに料金をきっちり明示させていただいており、明朗会計をモットーにしている。相手によって金額を変えることはしないようにしている。

### （石原武政）

ぜひホームページをご覧くださいねと思う。

質疑応答コーナーということで、時間があまりなかったが、頂戴したご質問に一応お答えさせていただ

いた。これだけがご質問だとは思っていない。今日こういう形でさせていただいたセミナーで、少しでも何か「そうか、明日からこうやってみようか」と思っただけのようなことがあれば、主催者は大変喜ぶだろうと思うし、参加させていただいた私たちも大変嬉しく思う。

今日は最後までお付き合いいただき大変ありがとうございました。どうぞお帰りになってがんばって少しでも明るい事例を近畿から発信していただけたらと思う。





## II. 「商店街・中心市街地活性化」ワークショップ

### 1. 「商店街・中心市街地活性化」ワークショップの開催概要

#### (1) 開催の目的

今後、商店街・中心市街地活性化を行っていく上での取り組みのポイント、また取り組みを実施していく上での体制・資金調達等のポイント等について、参加者に実践的な手法やヒントを得てもらうことを目的に、ワークショップを3回開催した。ワークショップの運営にあたっては、事例発表者を中心としながらも参加者が双方向に知見交流し、参加者が本音で熱く語り、討論・交流することによって、新たな「気づき」や「やる気」を創出する場となるよう努めた。

#### (2) タイトル

タイトルは以下のとおり設定した。

近畿経済産業局主催 「商店街・中心市街地活性化」ワークショップ 商店街の達人と『本音』で語る！！

#### (3) 開催内容

ワークショップは近畿経済産業局管内の3つの商店街で実施した。開催内容は以下のとおりである。

図表 II-1 ワークショップの開催概要

開催日	開催商店街名	参加人数（人）
11月18日(水)	粉浜商店街(大阪府大阪市住吉区)	16人
11月26日(木)	越前市まちなか商店街(福井県越前市)	18人
11月30日(月)	伏見大手筋商店街(京都府京都市伏見区)	19人
	合計	53人

図表 II-2 ワークショップにおけるコーディネーターと事例発表者

開催日	開催商店街名	コーディネーター及び事例発表者
		中小企業基盤整備機構 近畿支部 経営支援部 まちづくり支援課 長坂泰之 課長
11月18日(水)	粉浜商店街	粉浜商店街振興組合 富永高文 理事長
11月26日(木)	越前市まちなか商店街	越前市まちなか商店街 大塚和良 代表
11月30日(月)	伏見大手筋商店街	伏見大手筋商店街振興組合 水谷保英 直前理事長 和田登美子 理事

図表 II-3 ワークショップの構成

時間	内 容
13:00～13:15(15分)	開会挨拶・施策紹介（近畿経済産業局）
13:15～13:20(5分)	プログラム説明
13:20～13:30(10分)	自己紹介
13:30～14:00(30分)	商店街より取り組み概要説明
14:00～14:45(45分)	現地見学
14:45～15:00(15分)	- 休憩 -
15:00～15:30(30分)	取り組み内容について質疑応答
15:30～15:35(5分)	- 休憩 -
15:35～16:35(60分)	ディスカッション①（進行:コーディネーター）
16:35～16:45(10分)	- 休憩 -
16:45～17:45(60分)	ディスカッション②（進行:コーディネーター）
17:45～18:00(15分)	全体の総括（進行:コーディネーター）
18:00	閉会

## 2. 商店街の講演概要

### (1) 第1回 粉浜商店街

#### ① 商店街の概要

##### ■商店街を取り巻く環境

粉浜商店街は南海電鉄の粉浜駅と住吉大社駅の間であり、全長380メートルある。もともと駅は商店街の真ん中あたりにあり、住吉大社まで歩く参道が商店街



の道であった。しかし、住吉大社に近いほうが参拝者の利便性が高いということで、現在の駅の場所に移ってしまった。

商店街の近隣にあるスーパーについていえば、商店街の真横に「グルメシティー(旧サカエ)」が位置する。また、粉浜駅に「コノミヤ」という食品スーパーがある。国道26号線沿いには「近商ストア」がある。その他、商店街から1キロ圏内には、安立町に「関西スーパー」がある。住吉大社の北側の帝塚山に「ライフ」があり、その南に「コーヨー」がある。さらに、玉出本通商店街の中には「スーパー玉出」がある。近隣で一番影響力が強いスーパーは「コノミヤ」である。「コノミヤ」ができてから帝塚山から来る買い物客が減った。居住者は商店街の北側に多く、商店街を北から南に通る通行量が多い。

##### ■商店街の店舗について

粉浜商店街振興組合には111店舗が加盟している。最近3店舗増えた。1店舗5~8坪程度の小さな店舗が多いため、個人経営が主体。チェーン店は家電量販店の「Caden」、持ち帰り寿司店の「スシマス」とドラッグストアの「コクミン」、宝石店の「ジョワイヨ正美堂」などが並ぶ。なお、ドラッグストアの「コクミン」は粉浜商店街が発祥の地である。消費者金融は一つもない。携帯電話ストアは一時あったが撤退した。

現在のところ、商売をたたむ可能性がある店舗はなく、全ての店舗が店舗として「賃貸」か「売却」のいずれかで検討している。住宅として売却すると利益

が低くなる上、アーケードの負担金を払わなければならないためである。



#### ② 商店街における取り組み

##### ■1万人近くのお客が集まった「はったつ市」

粉浜商店街は住吉大社に一番近い商店街である。住吉大社には月初めの辰の日にお参りをすると商売・事業が発達するという願掛けのお参りがある(初辰参り)。

初辰参りの参拝客を商店街に呼び込もうと、商店街で平成2年から「はったつ市」を行っている。商店街の両端でスタンプを集めると抽選ができ、商店街の金券(1,000円、500円、100円)が当たるチラシをつくり、住吉大社の境内や新聞の折込チラシとして配布した。住吉大社の境内で配布することに対しては、前々理事長が説得に行くことにより最終的には認められた。最低でも金券100円がもらえることもあり、この市が大成功し14,000人の人が訪れた。しかし、チラシを何枚も持ってきて抽選を繰り返す人も出始めた。このような状況に対して、組合員から「普段買い物に来る客にサービスを行わず、なぜ金券目当てで来る方を対象に商店街がサービスを行うのか」という意見も出始めた。そのため、私が理事長になった際に抽選方法を変えた。各店舗で300円以上の買い物をすればスタンプを1個もらえ、スタンプ3個で抽選1回、5個で2回、7個で3回、10個で5回という形に変えた。その結果、組合員からの反発も少なくなった。またイベントの開催期間を1日から3

日間に延ばした。抽選会場付近の店舗が賑わうので不公平だという意見が組合員から出たので、現在は毎月、南・北・中の3カ所をローテーションで回している。

現在、最盛期の頃から数は減少しているものの、毎回、3,000人近くのお客様が来ている。なお、これまで「はったつ市」で配った金券の総額は2億3千万円程度に上っている。地元の文化行事を活用した他では真似できない事業なので、形は変わるかもしれないが今後も継続していきたいと考えている。



■青年部の勉強会から生まれた、一店逸品づくりのための「まいど市」

はったつ市のほかに、商店街のイベントとして、サマーセール(中元売り出し)とウィンターセール(歳末売り出し)と桜の咲く春に住吉公園で「さくらカーニバル」を開催している。その時もスタンプラリーを実施している。しかし、イベントが商店街の活性化に直結しているとは言いがたく、またサマーセールとウィンターセールの来街者も減少傾向にあった。結局いくらイベントを行っても、魅力ある商品やサービスがなければお客様は来ない。その中で出てきたのが「一店逸品運動」である。商店街の北側にあった八百屋がリニューアルした後、少なかった北側の通行量が急増した。魅力のある商品・個店があると、そのエリアの通行量が増えることを実感した。金をかけずに

個店の魅力を上げる方策について、青年部などで色々と勉強会を実施し検討した。その結果、人通りの多い日に各店舗から逸品を出してもらうことになった。

まず青年部の委員会で、買い物客が多い日は何曜日なのかを分析し、土曜日であることが分かった。そこで毎週土曜日に商店街の各店がお買得品やサービスを提供する「まいど市」を実施することになった。土曜日は、商店街に「まいど市」を開催する内容の放送を流し、また商店街の4ヶ所に設置した掲示板に各店舗の買得品やサービスを見ることができるようにしている。



商店街に4ヶ所設置された掲示板

■「まいど市」がきっかけとなってできた「商人塾」

徐々に「まいど市」に各店舗がアイデアを出すことに限界が出てきた。そこでアイデアの出し方について勉強する「商人塾」を毎月1回開催することになった。新たに入ってきた店主も含めて全店舗に商人塾への参加を呼びかけている。現在の参加人数は7~8名程度である。呼びかけても参加しない人も沢山いるが、やる気のある人が、まず集まって活動することが重要と考えている。

講師には大振連(大阪府商店街振興組合連合会)青年部の「大阪あきんど繁盛塾」でお世話になっていたコンサルタントにお願いし、新商品の開発についてアドバイスをもらっている。現在、商人塾では一店逸品運動以外に、試食会やガイドブック作成、サマーセールやウィンターセールについても勉強を行っている。



## ■更なる発展をめざし「大阪オンリーワン商店街創出事業」へ応募

組合では商品のネタづくり、ネタ集め、ネタ発信という3つの段階で商店街を活性化していこうという事業計画を立てていた。しかしネタを発信するコストが大きい。その折に大阪府の「大阪オンリーワン商店街創出事業」を知った。オンリーワン事業を使えばPRを支援してもらえるし、また橋下知事のPR力に乗ることもできると考えた。

平成20年の1月～3月まで、理事長、副理事長、青年部長等の5人とコンサルタントの先生とで、毎週金曜日の晩に集まり、今後の商店街のビジョンと方向性を検討した。理事は理事長も含め40歳代が3人、事業部長が30代である。若手が検討内容をまとめた。そして、第1回目の大阪オンリーワン商店街創出事業に応募し、府内で唯一採択される結果となった。

その検討内容を小冊子にまとめ、近隣の金融機関や商工会議所に配り、4月から事業を開始する形で進んだ。しかし、いざ事業開始となった際に、新型インフルエンザが大流行し、本業を何とかしなければならなくなった。主要メンバーは、理事であるとともに、第一線で働く店主でもあるので、商店街の事業に割く時間が少なくなった。その結果、オンリーワン事業にすぐにタッチできる状況にはならず、平成20年7月までは事業は進まない状態だった。

オンリーワン事業については、現在、進めている段階である。平成21年以降、本格的に情報発信していくことになるので期待していただきたい。

## ■観光客の商店街への誘客について

粉浜商店街には住吉大社が集客要素としてある。そのため観光客の誘致も商店街活性化の一つの手段となる。大阪がオリンピックを誘致する際に、住吉大社界隈は重点エリアとして定められたため、補助金がつけられた。その補助金で観光案内板や粉浜商店街も含めた住吉大社エリアのマップをつくった。そのマップは住吉大社を周遊する定期観光バスに置いてもらえることになった。今後は、大阪府、大阪市、関空、羽田空港の案内所にマップを置いてもらえるようなアプローチを商店街で考えている。

最近の観光は名所旧跡だけを訪れるのではなく、そこに滞在して体験するという体験型観光が注目されている。まず粉浜に住んでいる人が面白い商店街かどうか重要である。面白い店があれば、無理に観光客向けの商品を開発しなくても来訪者は増えると考えている。「新しいものをつくりだす人が集まっている歴史のあるまち」が、粉浜商店街がめざす方向性である。商店街の若手の中には昔の豆腐を復活させたり、なにわ本染めの手拭いをつくったりする動きがある。新しいものをつくるという精神が次世代にも受け継がれ、その活動を助けていくのがまちづくりの一つの方向性だと思う。つくり手がいなくなれば、新しい歴史をつくることはできない。商人塾でどこまでできるか分からないが、振興組合としてしっかりとバックアップしていきたいと考えている。

## ■商店街振興組合への加入・商店街事業への参加について

店舗を貸す場合に、次に入る店主に「アーケードを維持するための負担金などが必要だ」と説明するように、振興組合から店舗所有者に言っている。組合に加入するときに入会金として10万円が必要だと説明している。店舗所有者が説明した時に商店街に入るのを諦めた店主もいるかもしれないが、商店街に入ったほとんどの店舗は了解して入ってもらっている。こうしたハードルがあるにも関わらず、最近、新しく3店舗が入ってくれた。それ以上の魅力を感じてくれたのだと思う。「アーケードの維持のための費用」という分かりやすい理由があるため、振興組合への加入をお願いしやすい。

商店街事業については、全店舗が一律に協力してくれているわけではない。売出しに参加しない店舗もある。ただ売出しに参加しない店舗についても、売出しの恩恵を受けるわけなので、協賛金として少額のお金をもらっている店舗もある。それでも協力してくれない店舗もある。しかし、こうした店舗に協力を得ることに体力を使うよりも、協力してもらえる人たちと何か新しいことを生み出すことに力を使った方が、商店街にとってはプラスになる。商店街を良い方向へ持っていくことだけをテーマにしておけば良い。万人受けする必要はない。

## ■商店街活動の運営体制について

最近、「商店街は地域のコミュニティの中心」と行政資料に書かれることが多くなった。そのせいもあり、地域から次々と商店街に声がかかってくる。例えば区長連の会、住吉公園の交番協議会、町内会の連合会などに参加して欲しいと言われている。

我々の祖父の時代は商店街の景気もよく、60歳になって商売の第一線から離れた後に、商店街の役員として地域コミュニティの活動に参加することができた。しかし、我々のように若い理事は商売の第一線で働きながら、商店街活動をしている。商店街活動だけで手一杯なので、正直、コミュニティ活動への参加まで手が回らない。今のところは資金面で協力することに留まっている。

現在、商店街では事務員2名を雇用し給料を支払っているが、役員の報酬については理事長年3千円、副理事長2千円である。商店街がコミュニティ活動にまで参加するのであれば、優秀な事務局長を雇用するなどしないと対応できない。大きな商店街には全てしっかりとした事務局長がいる。事務局がうまく機能すれば、理事の負担が大分減る。理事が商店から離れられない忙しい時間帯に、地域の会議等に理事の代理として出席できる。パンフレットでの広告費を収益源として、事務局長を雇うなどの検討をしているが、なかなかうまくいかないのが現状である。

### ③ 取り組みのポイント

#### 1. 計画づくり・戦略展開

##### ■地域資源を活用した他が真似できない事業の実施

- ・ チェーン店や他の商店街では真似できない、地域資源(住吉大社)を活かした「はったつ市」を開催することで集客に成功している。
- ・ また、ただ商店街に集客するだけでなく、各店舗の売上増加に繋がる仕組みづくりに取り組むなど、常に実施効果を踏まえた事業の見直しに取り組んでいる。

##### ■「ネタづくり」、「ネタ集め」、「ネタ発信」の3段階による商店街活性化

- ・ 「はったつ市」(情報発信のイベント)に全てを頼るのではなく、「ネタづくり」「ネタ集め」「ネタ発信」という3段階による戦略を持ちながら事業に取り組んでいる。
- ・ 特に「商店街活性化を根本から行うためには個店の魅力を向上させること(ネタづくり)が重要」と捉え、各店舗の「一店逸品」づくりを支援する「まいど市」、「チラシ改善」を実施している。

##### ■事業の効果の検証と改善の実施

- ・ はったつ市の見直し、チラシの大幅改善等、事業のやりっ放しではなく、常に見直しを行い、改善を続けることで、事業の成果向上に繋げている。

#### 2. 体制づくり

##### ■若手の商店街役員による活発な活動

- ・ 商店街の役員を30~40歳代と他の商店街と比べて非常に若い。彼らは本業の第一線で働いているにも関わらず、通常の商店街活動に加え、商人塾や大阪府の事業への応募の勉強会等、積極的に商店街活性化に取り組んでおり、若手ならではの行動力が活かされている。
- ・ また役員が若手になることで、商店主の若手が商店街活動に意見を言いやすい環境となっており、多様な世代のアイデアを汲み取りやすい仕組みとなっている。

##### ■「やる気」を伸ばす商店街の支援体制

- ・ 「新しいものをつくりだす人が集まっている歴史のあるまち」を商店街のモットーとしており、商人塾をはじめ、やる気のある人に対して商店街が支援する風土がある。
- ・ 事業を進めるにあたっては、全員参加ではなく、まずやる気のある人から始めることで、機動的な事業展開が可能となっている。
- ・ やる気のある人(特定の人)を組合が支援することに反発する商店主もいるが、組合役員が信念を持って彼らの説得に回ることで、「やる気」の芽をつぶさないよう努めている。

##### ■外部コンサルタントの活用による商店街への刺激・気づき

- ・ 商店街内部の人間だけで完結するのではなく、自らが不足していると考え部分については、コンサルタント等の専門家を雇いアドバイスをもらうなど、外部からの刺激・気づきをもらうよう努めており、これが活動の成果を高めている。
- ・ また、大振連(大阪府商店街振興組合連合会)の勉強会等に積極的に参加していることが、こうした専門家とのネットワークづくりに繋がっている。

##### ■行政や周辺エリアとの連携による効果的な商店街のPR

- ・ 住吉大社をはじめ周辺エリアと連携し、パンフレットを作成することで、商店街のPRを効果的かつ低コストで行う工夫がなされている。
- ・ また商店街のPR力をさらに高めるため、大阪府の力を借りる(「大阪オンリーワン商店街創出事



業」に応募する)など、行政の力も効果的に活用している。

### 3. 資金調達・コスト削減

#### ■組合加入者を減少させないことによる安定的な収益基盤の構築

- ・ 商店街活動の一番の収入は組合員による負担金である。この負担金をできる限り減らさないように、空き店舗を出さないように努めるほか、新たな店主には組合加入を出店の条件としている。
- ・ 組合が店舗所有者に対して、空き店舗を出さないようお願いしているほか、組合加入ができない出店者については店舗所有者から断ってもらうようお願いしている。
- ・ 店舗所有者と組合とのつながりが途切れがちな商店街が多い中、粉浜商店街で店舗所有者とのつながりを維持することができているのは、日常の商店街活動におけるコミュニケーションによるものと考えられる。

## (2) 第 2 回 越前市まちなか商店街

### ① 商店街の概要

#### ■ 中心市街地活性化基本計画について

越前市も他の地域と同様、人口減少、高齢化社会をむかえ、コンパクトなまちづくりをめざし、都市拠点としての中心市街地の再生を行うことを目的に基本計画を策定した。その結果、平成 19 年 11 月 30 日に基本計画が認定された。

この基本計画のなかで 2 つの大きな数値目標を設定している。平成 19 年から平成 25 年 3 月までに居住者数と歩行者通行量の増加をめざし目標数値を掲げ取り組んでいる。平成 19 年度の居住者数は 6,320 人である。平成 24 年度には 2% 増の 6,450 人になるよう目標を定めている。ただ、今年の最新値は 6,050 人と減少し、目標を達成するのは困難な状況となっている。歩行者数について平成 24 年度には 1,300 人になるよう目標を定めている。この目標数値はまちなかの賑わいづくりと非常に関係しており、現在 1,300 人に近づきつつ順調に推移している。

基本計画は 3 本の柱で構成されている。1 本目の柱はまちなか観光の推進。商業施設「センチュリープラザ」の 1 階入口に観光案内所「越前市“観光・匠の技”案内所」が設置された。その他、まちなか散策ルートの開発や、無料駐車場の整備を行っている。

2 本目の柱はまちなか居住の推進。まちなか住宅団地整備費補助事業や町家風共同住宅整備促進事業など越前市が各種住宅補助制度を創設し、様々な施策を講じている。その他、まちづくり会社によるまちなか居住の促進活動を進めており、空き家・空き地・空き店舗の所有者とテナントのマッチング活動に取り組んでいる。地道な活動であるが、実績は少しずつ上がっている。

3 本目の柱はまちなか活動イベント等の推進。越前市は中心市街地を JR 北陸本線武生駅から約 1 キロメートルの区域を設定している。このエリアの中心に白壁の蔵が立ち並ぶ「蔵の辻」という空間がある。この空間を活用し、毎月第 1 日曜と第 3 日曜日に「壺の市」と「参の市」が開催されている。この「市」は民間による実行委員会が主催している。現在、取り組みは 3 年目になり、賑わいが創出されつつある。

現在、老舗のタンス屋や建具屋が軒を連ねるタンス町通りが脚光を浴びつつあり、タンス町通りを中心とした取り組みも進めている。また仁愛大学のサテライト教室が駅前ビルにある。学生の活動拠点として大いに活用してもらおう期待している。

越前市の中心市街地活性化には行政や商工会議所だけでなく他の機関、団体も参加することが必要と認識している。平成 25 年までの目標値をクリアするために着々と取り組みを進め、関係者一同が頑張っているところである。

#### ■ 商店街の概要

もともと越前市(旧武生市)の中心の商店街は今立郡の方に幅広い商圏を持っていた。以前の商圏人口は 10 万人ぐらいだったと思われるが、現在はもっと狭くなっている。



現在の商店街の店舗はどちらかというと夜型である。昼間訪れて楽しめるファーストフード店もない。ミニコンビニも閉店し、中心市街地のエリア内でコンビニが 1 店舗もない。

一方、公共交通については、郊外から中心市街地への市民バスがあり、まちなか商店街にバス停がある。しかし、乗降者はなかなか商店街で買い物をしてくれない。高齢者が多く、ほとんど病院へ直行してしまう。ただ、イベントが開催される日曜日の歩行者数はぐんと上がる。中心市街地活性化計画の認定を受けた都市のなかで歩行者数の増加は 3 番目などという話を聞いたことがある。

### ② 商店街における取り組み

#### ■ 地域の財産である蔵を活かした「蔵の辻」

中心市街地では、昭和 57 年に 5 階建てのショッピングビルをつくるという再開発の計画があった。約 10 年、組合を設立し再開発事業に取り組んできた。しかし、地権者の自分の土地に対する愛着等もあり、全ての地権者の合意を得ることはできなかった。そのため、当初の計画が徐々に縮小されて核テナント

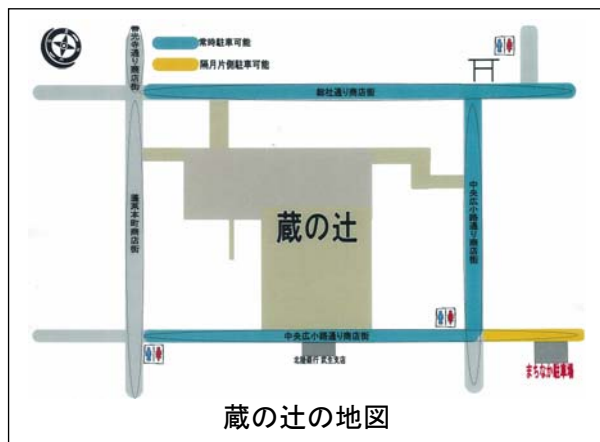
も見つからなくなった。そして平成5年に計画が頓挫した。

しかし、国が高度利用計画の網掛けをしており、そう簡単に事業をやめることはできない。コストをかけることができないため、なるべく自分が持っている財産を有効利用する必要があった。そこで行政の担当者と相談し、建設省のまちなみ環境整備事業に切り替えることになった。

中心市街地には店舗、住宅を挟んで蔵があった。または震災や戦災の被害に遭っていないため、たまたま22棟の蔵が残っていた。行政が広場と通路の整備を行い、今まで隠れていた蔵を表に出し、蔵をこのまちの顔として再利用しようと考えた。

家主が2/3の行政補助をもらい外観を改修した。当初は「蔵はテナントが入らない」と商業コンサルタントから言われた。実際、2/3の補助をもらったとしても、瓦や壁を改修するだけで約100万円かかるので、投資効果があるのか不安だった。1軒改修されると、隣もそれを見て改修するようになった。最終的には45軒中、42軒が改修した。こうした連携は地域が伝統的に培ってきたものだと感じた。

なお、蔵の辻のまん中の空間は越前市が借上げた。通路と広場は市の公共事業として整備された。事業費は土地の買収を含むと17~18億円程度であった。昭和57年の再開発事業から始まり、蔵の辻が完成するまでに20年ぐらいかかっている。地元も完成するまでずっと議論してきた。そのため、現在では、比較的、市民の理解や協力を得やすい。



一方で弊害もある。地区計画は商店街の真中で線引きを行った。そのため、商店街の片側は蔵の辻

の開発計画の区域となり、反対側は対象外の区域となった。商店街の真中で、修景補助の対象になる地域とならない地域に分かれてしまったという現状もあり、商店街を完全に一本化しにくい原因の一つとなっている。

なお、現在、蔵の辻は22店舗あるうち12店舗ぐらいが地域外からのテナントで運営されている。店舗の家賃については、家主に任せているが、相場は約6万円程度(坪5千円程度)である。テナント誘致の業種等については、地元の地権者協議会のなかで決めている。協議会には商店街も入っているため、商店街の意見が通っていないわけではないが、やはり家主の意向が強い。



## ■ 地域との新たな関係を生み出した「壱の市」、「参の市」

蔵の辻の整備が進んでいた当時、商業者だけが取り組む商店街の再生事業に限界を感じていた。地域のなかで商業の存在価値を高めることや商業機能を維持発展させるための商店街のあり方が問われていた。そこで中心市街地活性化という大きな枠組みの中で、商業の生き残りを考えていこうという思いがあった。

商店街の賑わい回復のため蔵の辻でフリーマーケットを行いたいというボランティア団体がいた。これまで蔵の辻では行政、商店街、NPOなどが単発でイベントを開催していたが、継続性について問題があった。そこで、平成19年度から毎月第1日曜日に定期的に開催しようということになり、「壱の市」という名称でいわゆるフリーマーケットを開催することになった。非常にロケーションが良いので、パラソルやテーブルを並べて市民に1日楽しんでもらっている。オ

オープンカフェで会話を楽しみ、ライブを聞くことができるような催しを行っている。

そして、「壺の市」に毎回出店していた骨董屋さんから提案を受け、2008 年から骨董市の「参の市」を毎月第 3 日曜日に開催することになった。「参の市」(骨董市)には、市外からも朝の 5 時ぐらいから掘り出し物を探しにくる人がいる。最初の 1 年間は骨董市として開催していたが、2 年目から来場者層の幅を広げようと、色々な企画を付け加え催している。

それぞれ実行委員会形式をとり、企画会議を実施し 2 ヶ月分の事業計画をたてる。年間 35 回ぐらいの企画会議を開催する。「壺の市」、「参の市」をあわせて年間 21 回開催している。来場者数は天候にも左右されるが、「壺の市」は 1,000~1,500 人、「参の市」は 500~800 人となっている。

「壺の市」の回数を重ねるにつれて、外部の団体との関係が徐々に生まれてきた。例えば、商店街のおかみさんの会、学生、NPO 団体とのネットワークができた。商店街のおかみさん会は商店街がイベントを繰り返すうちに自然にできた会である。最初は 4、5 人だったが、段々拡大してきた。「たけふきものがたり実行委員会」はそのおかみさんの会が中心となっている。また、武生はお茶で有名だが、お茶会をおかみさんの会が開催し 100 名程度集めた。その他にもうまいものを集めた「名物うまいもん屋台村」を運営してくれている。

商店街は比較的、イベントを企画するのが得意なので、ポスター展、映画会、音楽会を催しているが、商店街が直接、企画を携わらなくても、色々な団体が自然発生的に生まれ、商店街の活性化のために取り組んでいる。何かを行いたい人はたくさんいるので、その方のためにステージを商店街が提供できればうまくいくと感じている。



「壺の市」の風景

## ■「壺の市」、「参の市」を通じた商店街と消費者の関係の再構築

「壺の市」開催時に商店街の取り組みとして特別に販促活動を展開している。「壺の市」で配布するチラシは表面に「壺の市」の告知内容、裏面は商店街の販促内容で構成されている。また、昨年度より「壺の市」開催時には「商店街探索スタンプラリー」の案内を新聞折込チラシで配布している(1 回あたり約 2 万枚配布)。折込チラシへの掲載料は 1 店舗あたり 3,000 円程度とし募集している。来街者はスタンプラリーなので各店舗に行き、スタンプをもらい商店街を回遊していただくことになる。スタンプは店頭には置かず店内に置くようにしている。必ず店内に入りスタンプを押していただき、一言でも店主とコミュニケーションを取ってもらうためである。スタンプを押した方には必ず 100 円程度の駄菓子を配る。20 店舗まわれば、袋いっぱいとなり子どもには人気である。スタンプを 20 個集めたチラシを蔵の辻にある抽選所に持っていけば、商店街で使用できるお買い物券(1,000~5,000 円まで)が約 65 名に当たる。総額 10 万円相当のお買い物券をサービスしている。

その他にも、商店街全体で「壺の市」と連携し、3 月のひな祭りの日や武生独自の 5 月の天神祭には、商店街と蔵の辻に雛人形や天神人形を店頭飾っている。当初は一部の店舗で飾り始めたが、いつのまにか 30 軒の店舗で飾るようになった。来街者を蔵の辻を中心としたまちなか商店街に誘客し、中心市街地にある商店街の魅力を知るキッカケを創出している。

商店街組合では地域住民に喜ばれる商店街の姿を模索している。イベントを開催すれば商店街の再生にすぐにつながるとは言えないが、少なくとも商店街として取り組むことができる方法は何でも試してみようと現在取り組んでいる。

## ■蔵の辻を核とした 4 商店街の連携による「まちなか商店街」の設立

まちなか商店街は、北側から善光寺通り商店街、総社通り商店街、蓬莱本町商店街、中央広小路商店街で構成されている。この 4 商店街は平成 16 年頃から 4 商連というかたちで販促活動に取り組んでいたが、中断してしまった。4 商店街の理事長や構

成メンバーが代わり、再度 4 商店街が連携しようということになり、2 年前に「まちなか商店街」を設立して活動している。蔵の辻を 4 商店街が囲むかたちで立地しており、蔵の辻が市民に相当浸透していることもあり、昔と比べると連携しやすい状況にある。商店街としては蔵の辻を有効活用することにより商店街の一層の連携強化・再生を図りたいと考えている。



#### ■行政との協力により路上駐車禁止解除区域を設定し駐車場問題を解決

蔵の辻を整備したときに、駐車場の確保が大きなテーマになっていた。検討した結果、まちなかに 100 台収容できる駐車場をつくることは無理だということになった。そこで警察と交渉し路上を駐車禁止解除し駐車スペースとすることになった。



総社通り商店街、中央広小路商店街は路上駐車禁止解除区域として特別な措置をされている。365 日、両側への駐車が可能となっている。最近はこの特別措置の取り組みの視察に訪れる商店街が結構ある。また、片側駐車可能区域もあり、国道以外の市街地のほとんどのエリアは土日祝日のみ駐車禁止解除という措置を取っている。ただマナーの悪い利

用者もいるので、商店街で注意する張り紙を貼るなどの取り組みを行っている。

路上駐車禁止解除区域の市民の認知は、まだそれほど高くないため、今後、認知を向上させていく必要がある。なお平成 20 年、行政が蔵の辻の近くにまちなか駐車場を整備し、乗用車が 30 台、大型バスが 2 台止まることができるようになっている。

#### ■商店街の空き店舗対策により 3 年間で 20 店舗が新規開業

商店街の空き店舗について、越前市まちづくりセンターが事務局となり空き店舗対策に取り組んでいる。この取り組み効果があり、ここ 3 年間で、まちなか商店街に約 20 店舗が新規開業している。もちろん廃業した人もいるが、空き店舗問題は少し改善されつつある。

### ③ 取り組みのポイント

#### 1. 計画づくり・戦略展開

##### ■ 中心市街地活性化基本計画と連動した活性化策の展開

- ・ 「まちなか観光の推進」、「まちなか居住の推進」、「まちなか活動イベントの推進」の三つの柱を中心市街地活性化基本計画の基本方針に掲げ、観光案内所の開設や、まちづくり会社による空き店舗のマッチング活動、蔵の辻を活用したイベントなどに取り組み、基本計画と連動した具体的事業を着実に展開している。

##### ■ 地域資源を活用した他が真似できない事業の実施

- ・ チェーン店や他の商店街では真似できない、地域資源(蔵の辻)を活かした「壺の市」「参の市」を開催することで集客に成功している。
- ・ また、ただ蔵の辻に集客するだけでなく、スタンプラリーを導入するなど、商店街の回遊性を高め、商店街と消費者の関係の再構築を図る取り組みを実施している。

##### ■ イベントの企画会議で事業の見直しを行うことで、集客効果の維持・向上に繋げる

- ・ 「壺の市」、「参の市」、合わせて年間約 35 回の企画会議を重ねている。こうした企画会議ではこれまでの反省を十分に踏まえ、事業の見直しが行われている。こうした事業の見直しを行うことが、イベントの集客効果の維持・向上に繋がっている。

#### 2. 体制づくり

##### ■ 「蔵の辻」を核とした 4 商店街の連携による体制の構築

- ・ 全国的に周辺商店街の連携の必要性が謳われているが、実際に連携できている地域が少ない。このような中、越前市まちなか商店街では、「蔵の辻」の整備が一つのきっかけとなり、4 商店街が連携し活性化活動を進める体制が構築されている。

##### ■ 商店街と関係機関が一体となった体制の構築

- ・ 郊外の大規模店が巨大な駐車場を整備する一方で、全国の中心市街地では駐車場の不足が活性化の大きな課題としている地域も多い。
- ・ このようななか、越前市の中心市街地では、路上であっても駐車を可能とする「路上駐車禁止解除区域」の設定といった、全国的にも先進的な取り組みを実施している。
- ・ このような取り組みは、市や警察等が自らを中心市街地活性化の役割を担う一員と捉え、積極的な協力を行ったからこそ実現したものと考えられる。
- ・ また、空き店舗対策においては 3 年間で約 20 店舗の新規開業があるが、これは「越前市まちづくりセンター」と商店街が密接に連携することで効果的な取り組みを行うことができていたためと言える。

##### ■ 地域の多様な主体との連携により、活動の継続性・多様性を確保

- ・ 「壺の市」の開催にあたっては、おかみさんの会、NPO、学生等と地域の様々な主体と連携している。こうした主体と連携を行うことで、活性化活動の幅を広げるとともに、活動の継続性を担保している。

### (3) 第3回 伏見大手筋商店街

#### ① 商店街の概要

##### ■商店街を取り巻く環境

伏見大手筋商店街がある伏見区は京都市の南部に位置し、区の人口は約 28 万人である。10 年ぐらい前は約 25 万人だったので、約 10 年で 1 割程度伸びていることになる。世帯数は約 12 万世帯である。



商圈について、昔は伏見区全域、さらに南部は奈良県の近くまでだったが、1990 年代に 11 件の大型店舗が周辺に進出し、その結果商圈が狭くなった。平成 12 年は準広域型商店街だったが、現在は少し近隣型商店街に変わってきている。

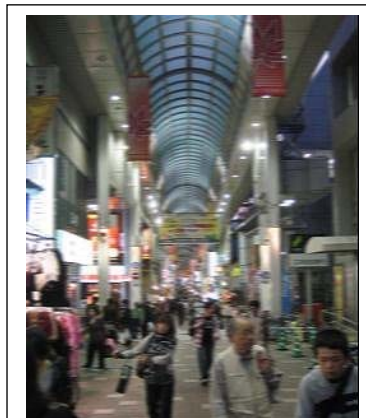
##### ■商店街の状況

1922 年に大手筋繁栄会が設立され、現在は振興組合となっている。組合員数は商店街内では約 120 店舗、他にも賛助協賛会員が 16 店舗あり、合計は約 136 店舗となっている。アーケードのかかっている 400 メートルが商店街の区域である。通行量は 1 日あたり 25,000 人程度である。京阪電鉄の伏見桃山駅、近鉄の桃山御陵駅、東には JR の桃山駅もあるので、ある程度のターミナル的な要素も持っている。

平成 21 年 11 月まで空き店舗は 1 店舗しかなかったが、最近連続して 3 店舗が閉まってしまい、今は合計 4 店舗になっている。店舗構成は昔と比べ変わっており、一番目につくのはファーストフード店である。以前は消費者金融や美容室の進出が多かったが、現在は飲食店とマッサージ店が増えてきている。近年、飲酒運転の取締り強化やコンパクトシティの動きを受け、居酒屋チェーン店等の飲食店が郊外から中心市街地へ戻ってきている。

商店街として出店のテナントマネジメントまでは行っておらず、地主や地権者が自分で出店する店舗を決めている。なお、現在、店舗所有者が経営している店は全体の半分ぐらいである。後継者不在の店舗もある。3 世、4 世が頑張っている店舗があるが、

全ての店舗がそうではない。上手に後継者にバトンタッチできた店舗だけが今も生き残っている。



伏見大手筋商店街の風景

#### ② 商店街における取り組み

##### ■商店街の取り組み概要

昭和 46 年頃、初代のアーケードを設置した。約 25 年経ち劣化してきたので、新しいアーケードを設置しようと色々検討した。21 世紀を見据えて、ソーラーシステムを載せたアーケードを設置した。アーケードの上にソーラーパネルを置き発電させ、商店街内の照明、空調設備に利用した。アーケードの総工費は約 12 億円、高さは 12 メートル、長さは約 400 メートルである。ソーラーパネルで発電された電気は、関西電力に売電し商店街の照明利用料にしている。売電金額は年間約 30 万円程度となっている。今年、売電の料率が変わり、金額が下がったと聞いている。

アーケード内のダクトから冷気を放出する空調設備の整備も行った。ただ現在は電気代が高つくため利用していない。その他のハード事業の一つにからくり時計「おやかまっさん」がある。商店街の東入口にある銀行の壁面に設置している。伏見はお酒のまちなので、扉が開くと酒樽がならび、酒樽がひっくり返ると、伏見に縁のある千姫、豊臣秀吉、坂本龍馬などのからくり人形が 11 体現れる。

アーケードの西側はハミングバードを設置している。卵が割れ中から出てきたフクロウやオウム、ダチョウが、午後 1 時 30 分から 7 時 30 分の毎時 30 分に時刻を知らせてくれる。

商店街の中に全国初の光ファイバー商店街 LAN「大手筋情報スーパーハイウェイ」を構築した。アーケードに光ファイバーを通し、組合の事務所にサーバーを設置した。補助金を含め 3,000 万円ほど費やし、ネットワークシステムをつくり各店舗にパソコンを 1 台ずつ置いた。高齢の店主のことを考え、タッチパネル方式のパソコンも設置した。京都には KICS という組織がある。大手筋商店街もそこでインターネット通販に参加しており、市内の中で一番売上を上げている商店街となっている。



近年、商店街においては安心安全なまちづくりが求められており、2 年前に警察の要望もありプライバシーに配慮した防犯カメラを設置した。

今まで商店街ではハード事業を主に取り組んできたが、ハード事業は維持費用がかかる上、それだけでは集客に結びつかなくなった。そこで、地域に子育て世代の母親や高齢者が戻ってきていることに着目し、彼らをサポートするのは商店街として使命だと考え、現在は少子高齢化社会の現状にあったソフト事業に重点的に取り組んでいる。現在、商店街では高齢者向けの施設と子育て支援施設の運営の、2 つのソフト事業に取り組んでいる。ソフト事業は商店街の 25 名の理事の中で唯一の女性である和田理事に率先して行ってもらっている。男性はものをつくること(ハード)は得意だが、このようなソフト事業は女性の気配りやこまやかさが必要なので、女性に行ってもらった方が良いと感じている。

#### ■地域の高齢者のために取り組む「健康マージャン」

現在、空き店舗利用として商店街で実施している「健康マージャン」のもともとのきっかけは、空き店舗の利用方法を、商店街のおかみさん会(あてらの会)と有志の人が集まり、検討し始めたことにある。その

時、コンサルタントから東京の品川で盛んに取り組まれていた「健康マージャン」の話を聞いた。東京は地縁型のネットワークが少なく、定年後に男性が家にこもってしまう傾向があったようで、その対策のために品川区が始めた施策であった。視察に行った結果、伏見においても今後、定年退職者は増加するので、事業として適していると思い始めた。

そこで平成 16 年 10 月に商店街から外れた場所の空き店舗を活用し、商店街が整備主体となり「文化センターひまわり」という名称で整備を行った。整備にあたっては府や市の補助も受けた。現在、「健康マージャン」は、商店街から空き店舗の所有者に対する委託事業として運営している。現在は、空き店舗の所有者が一家総出で「健康マージャン」を運営している。



当初は事業実施に対して補助金が出ていた。補助金制度を利用するためには、最低事業を 3 年間継続する必要があった。3 年間は赤字が続いた。それでも我慢して営業し続けた結果、平成 20 年ぐらいから黒字になってきた。黒字化の最も大きな要因は、「文化センターひまわり」で催しものを開催するなど、会員を増やす努力をしたことである。赤字だった時期は組合でも随分と問題となった。定年者が増えるので会員数は増えるだろうとにらんでいたのも、数年、頑張ったら採算が取れるようになる信じ、他の理事を説得した。

「健康マージャン」は、「賭けない、吸わない、飲まない」という決まりのもと、朝から始まり夕方 5 時に終わる。店内はアルコール・飲食・タバコも禁止である。サロンのような感じで、大変きれいな内装になっている。お一人で来店されて、人数が揃わなければスタッフが対応する体制になっている。現在は年配だけでなく、幅広い年齢層が来訪している。



店内の一部で月に1回、看護師協会の無料健康相談を行っている。看護師協会から声がかかって始めた取り組みである。

### ■新住民のための子育て支援事業「ばおばおの家」

伏見は酒造会社が非常に多いが、近年、酒があまり売れなくなってきており、利用していない酒蔵が多くあった。最近、これらの酒蔵が壊されマンションが整備されている。子育て支援事業「ばおばおの家」は、これら新しいマンション住民の「親子でできる催しが欲しい」とのニーズを受けて始めた事業である。ばおばお親子広場では、月曜日と木曜日、朝10時から17時まで、授乳、オムツの交換、そして親子の交流の場として地域のサークルと協力して運営している。「ばおばおの家」の2階は京都文教大学のサテライトキャンパスとなっており、京都文教大学と協力の事業も行っている。



施設は商店街の通りから少し奥まった場所になった。若いお母さんが赤ちゃんのオムツを交換したり、母乳を与えたりしやすいためである。また商店街

に面しているところは店舗に入ってもらった方が良いと判断した。ただ、奥まった場所に子育て支援施設をつくることについては消防面で問題となった。そこで消防対策として避難梯子を設置し、非常口の誘導灯には停電時も光る電球を用いている。

採算面では商店街に頼るところが大きい事業である。「ばおばおの家」の家賃は実は10万円である。初めからお金をもうけるつもりもなく法人格を取らなかった。当初は法人格を取り活動を広げたいという意見もあったが、採算性の問題と有償のボランティアに対して支払いができるだけの収入を得られるかという問題があった。とにかく安く活動したいという意向があったので、関係者で検討した結果、法人格の取得はやめた。市の委託事業にしようという話も出たが、週に5日間開けることが条件などハードルが高かったので検討した結果やめた。



現在、交通費のみ支払っているボランティアが3人おり、月、木のみ運営している。会員の登録者数は500組を超している。1年少しぐらいで卒業される方がほとんどである。会員制になっており、建物はオートロックにしている。当初は会員制ではなく誰でも自由に参加できるようにしたかった。しかし防犯の問題やインフルエンザなどの伝染性の病気が流行したときに連絡がつかないなどの問題があることを考慮して最終的に会員制にした。年会費は3,000円、月会費は300円になっている。文化センターひまわりは1日の利用料金が1,800円なので、「ばおばおの家」はかなり安い。これは子育て世帯の厳しい家計事情を考慮したものである。値上げを検討したこともあるが、金額を上げると利用者が減るので、当初、設定した金額で行っている。会費は施設の維持費とボランティアの交通費でほぼなくなってしまった。家賃は商店街組合に出してもらっている。店舗所有者から借りている費用の返済は2階にある京都文教大学の家賃で賄われている。そのため、商店街組合には実質的に出入りするお金はない。「ばおばおの家」は土日の利用がないので、イベントなどで貸し出し、組合のイベントで利用することも考えている。

施設整備の費用については、平成19年5月に商店街が受け皿になり、空き店舗対策事業として商店街が1/3を負担し、京都市から1/3、京都府から1/3の助成金をいただき、2階と玄関まわりを改装した。その他に、京都府の支援センターである京都産業21の意欲的商業者グループ支援事業の助成金50万円をもらった。

## ■組合員への貢献に考慮した商品券事業

最近、組合員にも喜んでもらうことができる事業を行う必要性を感じている。賦課金が高いので、組合員から「自分たちのために何をしてくれるのか」という意見がある。そのため最近では売上につながる商品券事業にも力を入れている。

商品券事業の一つが大手筋プレミアム商品券。今年の春に定額給付金があったが、商店街周辺でも約7億円の給付金があるという試算を行った。そこで、この給付金を商店街での商品購入に使っていただきたいという狙いもあり、京都府の補助金を利用して、2割のプレミアムをつけた商品券を総額1,200万円販売した。2日間で完売しお客様やお店にも好評いただいた。

この他に商店街は正規の自前の商品券を持っており、販売金額は年間40万円程である。そこで、エコポイントの交換事業に申し込んだところ、なかなか好評で平成21年7月から10月末ぐらいまでで金額ベースでは300万円程度の申込みがあった。このような事業にうまく乗っていきことができれば、商店街活性化事業につながるのだから喜んでいる。



## ■商店街の活動を支える若い理事

振興組合の理事会は25名弱で構成されている。理事長は1期2年で、ほとんどの理事長が1~2期で代わる。長くて3期6年である。

明確なルールはないが、理事長は1つ新事業を行うことが慣例となっている。大手筋商店街は新しいことに取り組むことが好きという風習からか、上に立つと何かをしなければならぬという雰囲気がある。1つの新事業が終われば交代する。他の商店街と比べると理事長の任期が短く、多くの組合員が理事長を経験することになる。本来、理事長は消費者の声を十分に踏まえて、リーダーシップをとっていきべき

であり、そのためには、理事長の任期を短くすることは有効な一つの手段と考えている。

商店街の各店舗が頑張っているのも、後継者がUターンで戻っているのも商店街の強みとなっている。その方が理事になってくれて、理事の平均年齢は現在40歳ぐらいだと思う。自分の商店街に思い入れを持ってきていて、組合活動に対して協力してくれるし、色々な意見も出してもらっている。例えば、情報スーパーハイウェイの整備を行ったとき、パソコンに得意な者がいたので彼を中心に商店街が協力し進めた。人材にも恵まれており、事業を推進するための力となっている。

なお、商店街組合は個々の店舗に対して口を挟まないという方針を持っている。

## ■チャンスを与えることによる若手の育成

商店街には、仕事を若手に任せてしまえという空気がある。若手が組合の組織に入る一番のきっかけにお祭りがある。10月のお祭りに商店街で花傘をつくる仕事を若手に任せることで、大手筋商店街のことを考えるきっかけとなっている。

また、商店街の販促部長は若手になるのが通例となっている。販促費をどのように使うのが販促部長の手腕の見せ所である。若手も商店街をこうしたいというイメージを持っていると思うので、商店街では若手を全国の現地視察に出し、様々なまちづくりの事例を見ながら具体的な絵を描くことができるように育てている。例えば仙台に行き、大きな七夕祭を視察したり、最近では高松に行き、まちづくりを見学した。その他にも、商店街では組合員の関心のあるテーマに応じて勉強会を開催している。

## ■組合への加入促進に向けた活動

商店街の活動を続けていく上では組合費の確保は必須であり、組合費の確保のためには各店舗が組合に入るメリットがなければならない。そこで、組合に入ることでどういったメリットがあるのかを手引きとしてまとめた。この手引きには組合に入るメリットを15項目挙げている。

**【手引きで挙げられている組合加入のメリット】**

- ①大手筋商店街のイベントの企画の紹介
- ②大手筋商店街についてお客様駐車場、店主の月極め駐車場がある
- ③商品券を持っている
- ④情報スーパーハイウェイ事業(インターネット接続が格安になる)
- ⑤お客様サイト「京都ウェルカム」への出店(インターネット通販の利用)
- ⑥ごみ回収事業(単体で契約するよりも安くなる)
- ⑦アーケードCMを行う
- ⑧集団健康診断の実施
- ⑨カード事業(クレジットの一括処理に参加できる)
- ⑩研修会の実施(年に1回)
- ⑪会議室の利用(2階の会議室)
- ⑫ミヤビジョン(ケーブルテレビ)のコマーシャル
- ⑬防犯カメラの閲覧(閲覧は組合員のみ)
- ⑭工事する場合の迷惑告知(組合が案内)
- ⑮商店街活動についてのご注意(情報の配布)

この手引き以外にも、最近、商店街にはチェーン店が増えているので、チェーン店を集めて商店街で昼食会を開き、意見交換する場を設けるなど、チェーン店の組合活動への協力をお願いしている。チェーン店は組合活動に協力的な店舗とそうでない店舗に分かれる。商店街の賦課金はアーケード建設分担金も含まれるので比較的高額であり、理解してもらうのは、なかなか難しいが、現在のチェーン店はほぼ賦課金をいただいている。

**■7商店街の連携**

平成15年くらいから、周辺の7商店街で色々な事業を始めた。それまでは各商店街がバラバラに活動しており、しかも隣の商店街には負けたくないという気構えがあった。ただ、なかなか厳しい状況になってきたことと、地域で何か行った方がメリットがあると感じるようになった。また、まちづくりを担っているまちづくり会社である伏見夢工房に出資している55団体に7商店街も入っており、その場をきっかけに何かを行おうということになった。

最初に始めたのは夏の夜市で、それぞれ別々の日に開催していたものを同じ日にまとめて行おうということになった。現在はそれぞれの商店街が得意な部分で連携しようということで動いている。大手筋商店街は花傘行列を代表して行っている。隣の商店街は納屋町商店街が灯籠流しを開催するなど、一つずつイベントを持って取り組んでいる。規模が小さい

商店街もあるので、それぞれが人手を出し合いながら、7つの商店街がまとまってがんばって取り組んでいるところである。

**■地域コミュニティとの連携による活動**

最近は商圈が非常に狭くなってきている。約5万人が商圈人口になり、地域住民に買い物していただける施策が必要だと感じている。昔はイベントを開催する際に、高いお金を払って外部から専門家を呼んでいたが、最近では地元を向けると優秀な方がいるので、そういった方に声をかけて商店街のイベントを手伝ってもらっている。できるだけ地域の方に密着して色々なコンタクトを取っている。

### ③ 取り組みのポイント

#### 1. 計画づくり・戦略展開

##### ■時代、時代に沿った新たな事業の実施

- ・「ソーラーパネル」、「情報スーパーハイウェイ事業」、「子育て支援施設」等、時代、時代において常に新しい事業に取り組んでいる。商店街には明文化されたビジョンはない代わりに、「常に新しいことにチャレンジする」という商店街の文化が人を通じて受け継がれていることが、こうした取り組みを支えている。

##### ■組合活動への負荷軽減による継続的な事業展開

- ・全国的にコミュニティ活動に取り組んでいる商店街が多くみられるが、その多くはボランティア的に実施されているところが多い。
- ・伏見大手筋商店街で実施されている「健康マージャン」は、他の地域の事例を参考に、自らの地域におけるニーズを分析し、事業実施の判断をしている。
- ・その結果、コミュニティ貢献的な事業に関わらず、現在では行政の補助無しに事業の採算性を確保している。コミュニティへの貢献＝ボランティアと捉えず、「ソーシャル・ビジネス」的に捉えている。
- ・一方、子育て支援事業については、採算性はそれほど重視しない代わりに、ボランティアを活用したり、大学に建物の一部を貸し出すことで子育て支援施設の家賃を賄うなど、支出をなるべく減らす工夫がなされている。
- ・いずれのケースにおいても、商店街の組合活動に負担をかけない工夫をすることで、事業の継続性を確保している。

#### 2. 体制づくり

##### ■チャンスを与えることによる人材の育成

- ・商店街の販促部長に若手をすえるなど、若手に積極的に仕事を任せることで、次世代の育成に繋がっている。また、こうした活動の中で若手同士のネットワークができ、相互啓発につながっている。
- ・また子育て支援事業や「健康マージャン」についても、女性理事の視点を入れて実施している。

##### ■多くの組合員が理事長職を経験する仕組み

- ・他の商店街と比べて理事長の任期が短いという慣例があり、これにより他の商店街と比べて多くの組合員が理事長を経験している。
- ・こうした慣例が人材育成につながるとともに、商店街活動のルーチン化(固定化)を防いでいる。

##### ■商店街振興組合の理念・文化の継承

- ・「伏見人は新しいもの好き」、「若手に仕事を任せる」、「理事長の任期を短くする」といった組合組織の文化が受け継がれている。
- ・商店街の活動に多くの人が主体的に参加する仕組みがあることで組合員の参加意識が高まり、こうした文化が受け継がれていると考えられる。

##### ■7商店街の連携による体制の構築

- ・商店街を取り巻く環境が厳しくなるなか、商店街が連携して事業に取り組んだ方が効果が大きいと考え、平成15年より7商店街がイベントを中心に連携して事業を展開している。
- ・連携ありきではなく、それぞれの商店街が連携できる部分で連携することで、無理のない関係

性を構築しながら事業を展開することができている。

#### ■行政やコンサルタントとのネットワークによる情報収集

- ・ 事業を計画するにあたっては外部の事例を参考にしたり、実施に当たっては様々な補助事業を活用している。
- ・ こうした情報は普段から行政やコンサルタント等との付き合いのなかで得ている。そしてこうした付き合いは、日頃から商店街が活発に活動しているからこそ生まれているものと言える。

#### ■地域の人材との連携

- ・ 商店街のイベント等の活動に、最近では地域の優秀な人材を取り入れている。こうした取り組みが地域との距離を縮めるとともに、事業のコストダウンにもつながっている。

### 3. 資金調達・コスト削減

#### ■徹底した組合参加への誘致活動による組合費の確保

- ・ 商店街の活動の一番の原資は組合費であり、この組合費を減少させないように、協力を得にくいチェーン店と昼食会を開いたり、組合に入るメリットを冊子にまとめて組合員に配布するような活動を行っている。

#### ■コストや効果を踏まえた事業の定期的な見直し

- ・ これまでに様々な事業にチャレンジしているが、その全てがうまくいっているわけではない。定期的に効果やコストを見直すことで事業の継続性の検証を行い、継続性に課題がある場合は、対応策として効果を高める工夫やコスト削減の工夫を行うなどの取り組みを行っている。
- ・ そして、それでも継続性に課題が残る場合には、事業を中止するなどの判断を行っている。

### 3. ディスカッションにおける意見概要

#### (1) 中心市街地活性化基本計画を進める上での課題

- 中心市街地活性化基本計画の実行主体は最終的に地域となるが、地域の意見を十分に取っていない計画も多い。本来、基本計画はどのように策定されるべきか。

##### 【意見概要】

- ・ 中心市街地活性化基本計画では、経営のマネジメントと同様に PDCA のプロセスで計画をマネジメントするよう定められている。計画(Plan)は極端に言えばコンサルタントに任せるとできてしまう。しかし、Do・Check・Action は地域が主体となり実行することとなる。このことを考慮し、行政は計画づくりをする必要がある。
- ・ そのためには民間の理解のもと基本計画を策定することが重要である。行政主導で基本計画をつくってしまうと、後から活動主体や市民の協力を得られず、実効性のない計画になってしまいかねない。
- ・ 形式的に市民の声を聞いたという都市は多いが、本当に市民に聞くなら 2 回以上行った方が良い。また、中心市街地の住人だけでなく、市民全体の声を取り入れていく必要がある。
- ・ また、計画に対して市民・活動主体の合意を得るためには、彼らの心にすっと入るような明確なコンセプトを示すことが重要である。コンセプトが受け入れられれば、参加したいという主体が増え、計画の実効性が高まる。
- ・ 今回の基本計画は 5 年間であるが、まちづくりにはもっと長期的な視点が必要である。コンセプトの実現に向けて、必要な取り組みを継続的に進めていく必要がある。そして、また取り組みを進めるにあたっては、優先順位の高いものから取り組んでいくことが重要である。

#### (2) 商店街のめざすべき方向性 ～ 地域密着か観光か？

- 私の地域は土日に 2 万人程度の観光客が訪れる地域となったが、これまで通り地域密着の商店街を続けるべきか、観光客向けの商店街にシフトすべきか悩んでいる。

##### 【意見概要】

- ・ 土産物屋しかない観光商店街となってしまっはつまらない。色々な店があるからこそ中心市街地と言える。その意味では、地元で愛されるという視点は外せない。
- ・ 急に観光商店街にシフトすることはリスクが高い上、実際、店主の合意等が得られないと考えられる。観光需要を取り込めるか、小さな取り組みを進め、それが成功すれば徐々に拡大していくという発想が必要である。
- ・ 取り組みを進めるにあたっては、いずれにしても地域の特性を踏まえたコンセプトが必要となるが、コンセプトを絞り込み過ぎると、まちづくりに参加する人が少なくなってしまう可能性がある。
- ・ コンセプトはあまり絞り込ませ過ぎず、リーダーが大きな方向性を持って仲間をつくり少しずつ集め、最終的な目標に近づいていくことが必要である。取り組みを進めていくうちに、コンセプトなどがより明確化されてくる部分もある。

#### (3) 商店街が広域型から地域密着型へシフトする際にいかに業種転換を図るべきか？

- 昔は広域型商店街だったが、商業・流通の進化を踏まえると、最近、地域密着型の商店街にシフトする必要性を感じている。どのように業種転換を図るべきか。

##### 【意見概要】

- ・現在の商店主が急に業種転換を図るのは難しく、空き店舗に地域密着型のテナントを誘致しながら、徐々に商店街の機能転換を図っていくことが有効だと考えられる。
- ・そのため理想的には、テナントミックスの仕組みを導入することが望ましい。福岡県の新天町商店街では振興組合とは別会社を作り、ショッピングセンターのように業種をコントロールしてテナント誘致を行っている。
- ・しかし、現実的には、このような仕組みを導入できる商店街は少ない。個別の空き店舗対策のなかで、必要なテナントの立地を進めていくしかない。テナントの立地誘導において、重要なことは三つある。
- ・まず一つ目が、ターゲットの設定である。どのような人に来て欲しくて、そのためにはどのような機能が必要かを明確にする必要がある。必要とされる機能は商業のみにとらわれず、色々な機能の組み合わせのなかで、考えていく視点が必要である。
- ・二つ目は賃料の適正化である。求めている業種にとって賃料が相場に比べ高いようでは、立地は期待できない。適切な賃料水準となるよう、家主の協力を得ながら解決していかなければならない。
- ・三つ目は出店者にとっての魅力・メリットの明確化と情報発信である。求める業種にとって進出のメリットがそもそも無ければ、進出は期待できない。「商店街としてめざす方向性が明確で安心して出店できる」、「商店街に夢がある」等、出店者にとってのメリットを作っていく必要がある。
- ・そして、そのメリット・魅力を小まめに情報発信していくことが非常に重要である。そうすることで、情報の受け手もその商店街を魅力的と感じ始める。

#### (4) 地域ブランドの確立方法とは？

- 商店街を活性化する上で、地域ブランドの確立が有効な手段の一つと考えている。どのようにすれば地域ブランドを効果的に構築することができるのか。

##### 【意見概要】

- ・地域ブランドの確立のためには次の四つが重要と考えられる。
- ・一つ目は「地域が共有できるコンセプトをつくり、全員で発信していくこと」である。商店街や中心市街地だけが地域のイメージを発信するだけでなく、住民等、地域全体がコンセプトに共感し、個々が自主的に発信していく必要がある。
- ・二つ目は「コンセプトを長期的・継続的に発信していくこと」である。ブランドやイメージはすぐに確立されるものではないため、長期的・継続的に発信していく必要がある。千葉県柏市のように、失敗を恐れず、どれだけ情報発信できたかで勝負するような姿勢も必要である。
- ・三つ目は「効果的な情報発信手段を使用すること」である。情報発信はコストがかかるため、いかに効果的な情報媒体を選択していくかが重要となる。無料である上、発信効果が高い、メディアは有効に活用すべきだと言える。
- ・四つ目は「コンセプトを具体的に示す資源(店舗)づくりをすること」である。イメージだけ発信しても、実際に地域に来てもらい感じてもらったことがイメージと違ってはブランド確立にはならない。コンセプトに沿った個店づくり等も必要となってくる。

#### (5) 個店の活性化の方策とは？

- 商店街活性化や中心市街地活性化に個店の活性化は不可欠であるが、どのように個店を活性化すべきなのか。

##### 【意見概要】

- ・各店舗が共通のテーマを持ちそれに向けて頑張っていくことが必要である。つまり共感できるテーマがあ

ることが大事だと思う。

- ・ 個店経営がうまくいく店が並べば、商店街は必ず活性化するに決まっている。それこそが中心市街地活性化の到達点ではないか。
- ・ 商店主のまず意識改革をどうやってできるかという部分がキーポイントになると思う。
- ・ 一連の方向性のなかで動かないとバラバラな活動になってしまうので限界はあるが、役割分担をしっかりとれないといけない。個店が努力すべき部分を商店街が無理に行う必要はないので、整理する必要がある。
- ・ イベントは商店街が集客のために取り組み、個店の売上には直結しない。イベントをすれば売上が伸びると考える人がいるが、商店街の役割は効果のあるイベントをしっかりと行うことである。
- ・ 既存の店舗の改善だけを考えるのではなく、新たな店舗を入れるという発想も必要である。新たな店舗を入れるためには、家賃のコントロールもある程度、必要となる。
- ・ 個店の逸品づくり運動を行っているが、目立つためには逸品をつくるためにターゲットを絞っていく必要がある。逸品は好きなお客様と嫌いなお客様に分かれるので、買ってもらうことのできるお客様数をもともと絞ってしまう。広域型ならそれでも問題はないが、地域密着型なら絞ると商売が成立しなくなる。
- ・ 集客の目玉になる商品をつくる必要があるが、そのお店の商売が成立しないというギャップについて、どう解決するのか。その鍵はネットにあると感じているが、はたして損益分岐点を上回るだけの売上ができるのか疑問が残る。また、ネットは真似をされる場合も出てくる。
- ・ 個店の個性化も商店街のなかで一つの大切なことだが、個性化によって売上が下がってダメになると困る。
- ・ 最近は大手小売業と同じ発想ではダメで、彼らと違う発想で商売しなくてはならない。
- ・ 大手小売業の扱わない隙間の商品で勝負するということだと、手間がかかり、回転率が悪いなどニッチな部分について商売することになる。その場合、人手がいるなど、利益を上げるということは相当厳しい面もある。
- ・ 言うのは簡単で実際に行うのは難しいが、地域の一番店になるということに尽きる。時代と共になくなる業種ももちろんあるが、残るためには地域の一番店を目指す努力が必要である。その場合、オールジャパンではなく、地域のなかの競争を見据えていかに戦っていくのかという視点が地域商業の個店では大事だと思う。
- ・ 自分達には何もないと諦めるのではなく、一つ物事を見つけそれを徹底的に行う。これは商売の基本でまちづくりも同じことである。もちろん必要以上の努力を求められる。
- ・ 東京品川の商店街連合会の副会長の綱島氏が「多くの商店街は衰退を他人のせいにしてきた。自分達は一体どれぐらい努力をしてきたのか。努力をしないで負けたという議論をしてしまうケースが多い。国が郊外の大規模店の出店を容認しているという事実はある。でも、諦めたらおしまいだ」と言っている。
- ・ そして商店街の衰退は商店主の気持ちのなかにあるのではないか。本当にダメな商店街と何もしなくてもいい商店街があるが、その間にある商店街は自分の努力の仕方では何とかなる。
- ・ また商店街全体を活性化することは難しいことだが、自分の店を変えることはできるのではないか。その時に、夢と感動を与える商売をしていかないと、大手のシステムティックな商売に勝てない。心で商売しなくてはならず、「あなたに会いたい、あなたに会いにきたい」という店づくりをしなければならない。
- ・ 最後に人と人のコミュニケーションを大事にすることでなければ、大手のスーパーに勝てない。そこで勝負していくしかない。一つの大きな差別化ということでコミュニケーションを挙げ、自分が商品だという気持ちを持って商売に向かっているとこれからの時代は難しい。



## (6) 商店街活性化におけるイベントの位置づけとは？

- 商店街でイベントを開催しているが、集客力も低下しており、そもそも商店街の売上に結びついていない。イベントは活性化活動においてどのように位置づけていくべきなのか。

### 【意見概要】

- ・ セールは売上に直結するものだが、イベントは売上に直結するものではない。このようなセールとイベントの性質の違いを認識しておく必要がある。
- ・ イベントは商店街に来てもらい、知ってもらうきっかけである。売上に結びつけることができるかは、個店の努力にかかってくる。
- ・ この点を商店街の組合員に十分に認識してもらわなければ、イベント批判につながりかねないので留意する必要がある。
- ・ ただイベントも売上に直結させることが全くできないわけではない。食などをテーマにすれば、飲食店については売上に結びつけることもできる。

## (7) 商店街活性化のリーダーに求められる資質とは？

- 商店街や中心市街地活性化のリーダーに求められる資質を一つ挙げるとすれば何だろうか。

### 【意見概要】

- ・ やはり決断力だと思う。みんなを引っ張っていくには、どこかで決断して行わないといけない。
- ・ コミュニティとの関係をつくる能力が必要。コミュニティをつくるのが地域密着型の商店街でお客様を獲得することにもつながる。
- ・ 理事長として考えることは、スタッフ、役員を誉めてあげる、活動を認めてあげる、その人を尊重するという三つの総合報酬的なことを行わなければ、なかなか役員さんがついてきてくれない。
- ・ 商店街活動をしようとしても文句を言われ合意形成を取りにくい。一番大事なのは、コミュニケーションを取りながらお互いの考え方を尊重することである。
- ・ 初代理事長である父親から他の理事より3倍働き堂々と理事長を名のれと言われた。誰から見ても突出して率先して商店街活動を行うことで、理事長と名のらなくてもいいと言われるようになることが重要と考えている。
- ・ 青森の加藤氏は「出る杭は打たれないので、できるだけ出たまえ。そのかわり叩かれることが多いが、その覚悟がないとできない」と言っている。
- ・ 加藤氏は市長や会頭と懇意だったので、上とのネットワークがある。理念だけでなく、キーマンと人脈があるということが一つ重要なことだと思う。
- ・ 商店街のリーダーは誰でもなれるものではなく、リーダーになりえる人がきちんと担わないと商店街の活性化は難しい。
- ・ 中心市街地活性化は、一つの商店街が取り組むことはなかなか難しい。理想的にはタウンマネージャー等が俯瞰的な視点を持ち、まち全体をコーディネート・マネジメントしていくことが必要である。

### (8) 商店街活性化の担い手づくりはどのように行えばよいのか？

- 商店街活性化の活動に停滞感が出てきており、新たな担い手の必要性を感じている。担い手づくりはどのように行えばよいのか。

#### 【意見概要】

- ・ ある都市の商店街は、商店街の役員は 30 歳代から担わせている。若いときから部長という肩書きで対外的に交渉できるポストに就かせ育成している。
- ・ また、ある商店街では大きなイベントの実行委員長を毎年、変えている。それにより若いリーダーの芽を育てている。最終的な責任は年上の人物が持つのだろうが、責任を負わせることが重要である。
- ・ 何もしないでも人が育つような時代ではないので、仕組みが必要になってくる。
- ・ 外からタウンマネージャーを連れてくるなどの方策も考えられる。
- ・ 次世代に商店街の可能性を見せることができるかということがポイントである。
- ・ 若手が覚悟を決めて頑張ることが重要である。若手の頑張りが上に伝われば、上も若手に安心してバトンタッチできる。

### (9) 商店街同士の連携を進めるためには？

- 商店街の連携の必要性が謳われているが、互いに競合関係にあることもあり、なかなか連携に踏み切れない。どのようにすれば連携が生まれるのだろうか。

#### 【意見概要】

- ・ 商店街が連携する取り組みは全国でもまだ少ない。実際成功している商店街は非常に少ない。商店街が連携することは非常に難しい。
- ・ ただ成功事例もある。ある都市の中心市街地では、それぞれが立派な商店街であることもあり、商店街の理事長の間は非常に仲が悪かった。
- ・ しかし若手の商店街が音楽という一つのツールを用いて、若手が集まるイベントをまち全体を使って開催しようという話になり、ボトムから連携が生まれた。
- ・ またキーパーソンが連携を実現したケースもある。ある都市では一人のキーマンが、裏で理事長を 1 人ずつ商店街の連携の必要性を説得してまわったそうである。商店街の理事長同士は仲が悪いので、自分から連携しようとは言えなかった。何十年にも渡って持っていたプライドなので一瞬のうちに解けることはなかった。誰かキーマンがいないと簡単には連携できない。
- ・ 商店街の連携においては、各商店街の思惑が違うので、無理のない部分で連携することが重要である。

### (10) 商店街と地域コミュニティの関係はどうあるべきか？

- 「商店街はコミュニティの核となるべき」と最近よく言われるが、具体的にどのような役割を果たすことができるのだろうか。

#### 【意見概要】

- ・ 最近の商店街活性化の話題において、商業活動抜きでコミュニティ活動が大きく捉えられている傾向がある。コミュニティ機能は必要な機能の一つであることは事実であるが、まず商店街機能を充実させ、その次にコミュニティ機能の導入について検討するのが基本的な順番だと考えられる。
- ・ 商業機能に加えコミュニティ機能等、様々な機能をミックスすることによって相乗効果が現れるのであって、バラバラで取り組んでいては効果が出にくい。
- ・ コミュニティへの関与の仕方は、地域や商店街の事情によって異なってよいと考えられる。
- ・ 例えば、商業活動が非常に忙しい店主が、自分の商売を放ってまで地域コミュニティの活動に参加する必

要はない。また床需要が非常に高い地域で、無理にコミュニティ施設を整備する必要はない。

- ・ 商店街のコミュニティへの貢献は多様であり、商売を通じて地域の高齢者の話し相手になることも、地域コミュニティへの貢献の一つと言える。商店街ができることとできないことを区別しなければならない。
- ・ また商店街だけで取り組むのではなく、地域の主体と組んで取り組むことも必要である。取り組みの継続性が一番大事で、商店街だけで無理なことをすると必ず息切れするので、できない部分は連携していくことが大事である。
- ・ よく福祉の NPO と商店街が連携しようとするのだが、うまくいかない事例が多くみられる。商売を追及する商店街と、福祉を追及する NPO ではそもそもめざしている目標が違う。連携するにあたっては、相手の立場を尊重して、共有できる部分とできない部分を明確にして連携していく必要がある。どこが折り合える部分なのかを明確にしておかないと後で揉めることになる。
- ・ なお地域とうまく連携している事例では、商店街に女性のキーマンがいることが多い。地域との連携は女性にお願いすることも一つの方策と言える。

### III. 商店街ヒアリング

#### (1) 長田神社前商店街

ヒアリング対象: 村上 季実子 氏  
(長田神社前商店街振興組合  
地域活性化部長)

#### ■独自のカードポイント事業「タメ点カード長田」の取り組み経緯

長田神社前商店街のある地域は平成元年～3年頃にかけて再開発ビルが建ち、次にソフト事業に力を入れる方向になった。

もともと商店街では昭和30年からシールを集めてキャッシュバックするというサービスシール事業を40年以上にわたり



長田神社前商店街の風景

続けてきており、ポイントカードへの移行を検討していた。ところが平成7年の阪神・淡路大震災で商店街は壊滅的な打撃を受け、ポイントカード事業の話は一気に飛んでしまった。そして震災後、地域は本格的に再興を進め、平成10年に再び商店街ではポイントカード事業に取り組むことを検討していた。ところが、商店街に隣接するダイエーや食遊館が独自のポイントカードを導入することになり、商店街の客足を奪われるのではないかと危機感が生まれた。一方、平成11年に長田中央小売市場が再建され、小売市場でもポイントカードを作ろうという話が持ち上がっていた。ただ、一組織でやるにはリスクが高い。どこかと組んだ方が良いだろうという話になり、商店街と小売市場が手を組んでポイントカード事業に取り組むことになった。

#### ■地域と生活に密着した「タメ点カード長田」の取り組み内容

ポイントカード事業に取り組むにあたり、運営資金にはサービスシール事業で得た2,000万円が商店街にあったが、コンサルタントに相談したところシールからカードに移行するのに1,000万円、システムの

構築に100万円が必要だと言われた。ただ、既製品を応用して上手く移行すれば500万円できると言われた。それからポイントカード事業の勉強会が始まり、商店街の代表者と小売市場の代表者が集まってシステム構築方法から既存カードとの差異化を図るための仕掛けづくりについて議論を重ねた。勉強会のメンバーの中に元システムエンジニアや広告マンがいたので、システム構築に際してはメーカーの提案にただ従うだけでなく、個々の専門知識を持ち寄りながらオーダーメイドのシステムを構築することができた。その結果、ポイントの端数を有効活用できる仕組みや簡単にポイントを移行することができるシステムを実現し、コスト削減にもつなげることができた。勉強会は毎週水曜日の夜に集まり、問題が決着するまでは激論を交わすという体制から「魔の水曜日」と呼んでいる。



ただ、事業化にあたっては苦勞した点も多く、カード事業を実施する上で店舗から合意を得るため一軒一軒説得にまわった。また、端末機の導入費用に2,000万円以上が必要であったため助成金を得る必要があり、市や県との折衝を行った。しかし補助金の減額や制度の変動等があり、スムーズに運ばず紆余曲折があった。このようななか諦めず折衝を続け、神戸市の助成金に応募し、採択を受けた。助成金は端末機の導入費用(リース代)に充てることができ、27万円の端末機に対して、7～8万円の助成金を受けることができた。さらに各店舗の初期費用をできるだけ少なくするため、残額はカード事業への移行に

際し、お客さんから預かったポイントと商店主に返すポイント分の費用があった。それを一旦商店街が借り、端末機の初期費用に充て、分割払いで返済する方法をとった。商店街で緻密な返済計画を立て、7年間で無事完済することができた。

このようななか、平成13年「地域と生活に密着」をコンセプトにポイントカード事業「タメ点カード長田」がスタートした。

「タメ点カード長田」の特徴は、①カード加盟店での買い上げ時にポイントが付与される。②貯まったポイントはカード加盟店でいつでも買物に使い、金券等に交換する必要がない。③買い上げ金額のうち100円未満のポイントも無駄にならない仕組みで、組合に登録されている非営利団体(婦人会、ボランティアグループ)を指定して寄付することができる。④エコロジーに関心のある客は買い物袋持参または店が用意したエコ関連商品買い上げ時に買物で付くポイントとは別にエコポイントがつく。⑤貯まったポイントで旅行や現金・商品等が当たる抽選会等のイベントに参加できる。⑥地域カードとして近隣タクシー会社や歯医者などを利用するごとにポイントが貯まるシステムになっている。

事業は好調でサービス開始からわずか4ヵ月で会員数が1万人を突破した。ポイントの一部を地元の非営利組織に寄付するサービスが会員から支持を集めている。その他、各店舗にとってはカード事業の導入により顧客情報の分析やDM展開等の販売促進にも活用できる。まだその機能を活用できていない店舗もあるが、今後は顧客の更なる囲い込みに向けて地域に根差したカード事業に育てたいと考えている。

### ■商店街・地域連携の団体間が連携する関係の契機となったポイントカード事業の寄付サービス

非営利組織への寄付サービスをポイントカード事業で取り入れたのは地域の婦人会からの相談がきっかけである。婦人会は沿道の花壇づくりをボランティアで行っており、花の苗を買う資金が足りないという相談を受けた。ちょうどその時、高知県の四万十川で実施している地域カード事業でポイントの端数を四万十川の保全活動団体に寄付するという取り組み

があった。そこで地域で活動している色々な団体に寄付すれば良いという話になり、その取り組みを参考として取り入れた。これによりポイントの端数の無駄をなくすだけでなく、これまで関わりが浅かった地域団体や学校等との関係を深めることができた。その結果、商店街や地域で開催する様々な取り組みに各団体が参加や協力を得ることができるような体制が整った。

### ■長田神社を核とし歴史資産を活用した取り組み「ぼっぺん市」

長田神社前商店街では長田神社の「おついたち参り」(毎月1日の月次祭)にあわせて毎月1日のセールを、長田神社に正月に授与されるガラス製のおもちゃ「ぼっぺん」にちなみ、「ぼっぺん市」と名付け実施している。また「ぼ



っぺん」は吹くとよく鳴ることから「(商売が)良くなる」という願いも込めている。震災後、全店が再開する前からこのセールをはじめ、商店街を盛り上げてきた。「ぼっぺん市」を定期的で開催することになった背景には過去に実施したイベントでの反省がある。商店街の賑わいは一過性に終わり、一発花火に終わってしまった。そこで小さくても継続してイベントを開催し、地域の認知度を高めていくことが必要だと考えた。最近では「ぼっぺん市」をさらに盛り上げ、商店街だけでなく、地域団体が一丸となり、毎月1日に長田神社地域に行けば面白いと思ってもらえるような様々なイベントを開催し、まちの魅力向上を図っていくような取り組みを進めている。主な取り組みには食遊館が主催する「食遊館おついたち長楽座」(バルーンのパフォーマンス等)やプレノ長田が主催する「プレノぼっぺんサロン」(長田神社追儺(ついな)式(おはらい行事)の講座・陶芸教室等)を月替わりで実施している。また「ぼっぺん市」では、「おついたち限定の逸品」として毎月1日にしか手に入れることができない地域ならではの逸品として「お朔日ずし」や「おついたちロール」、「おついたち餅」とい

った一店逸品の取り組みも行い、個店の魅力度も高めている。平成 17 年からは商店街が陶器・骨とう市の賑わいをもう一度と「ぼっぺん工房一座」を企画し、各地のギャラリーなどを回って作家に声をかけ、こだわりの作品を出展している。陶芸だけでなくガラス工芸や草木染などバラエティーに富んだ店が並び、買い物客らの注目を集めている。商店街では「工房市を商店街の名物にし、多くの人を呼び込みたい」と躍起になっている。

### ■地域ぐるみで各種イベントを運営

その他にも長田神社前地域では毎年多彩なイベントを開催している。平成 14 年から兵庫県の復興基金事業である「にぎわい事業」の助成金（年間 300 万円）を商店街が受け、年 6 回各種イベントを実施することになった。当初は運営面で商店街の負担が増えると考

え、乗り気ではなかったが、ポイントカード事業の寄付団体に応援してもらえるのではいかという話になり、地域のボランティア団体や商業高校等にも声をかけ、地域全体で協力して多数のオリジナルイベントを実施している。

集客を誇るイベントの一つに7月に開催する「夏越（なごし）ゆかた祭」がある。祭りを企画した背景には毎年長田神社境内で開催していた夏祭りに活気がなくなってきたことにある。「夏祭りの運営を全て神社に頼るのではなく、商店街や地域で盛り上げていく必要があるのではないか」という声が商店街や地域からあがり、西の「姫路ゆかたまつり」に対し、東の「長田神社前ゆかた祭」として定着させようというスローガンのもと平成 19 年7月からスタートした。浴衣を着て買い物すれば、各店舗で特別サービスを受けることができる。また、祭りでは商店街や小売市場の店舗が出店するグルメ屋台や露天商、豪華商品が当たる富くじ、地域のボランティア団体や保育所がゲームやパフォーマンスを主催し祭りの雰囲気盛り上



げる。現在は地域内外から来街者が多く集まり、賑わいを見せている。

その他、毎年 8 月には神社境内で杜のおばけを登場させ子どもを対象にした「長田神社できもだめし」、毎年 10 月には商店街の和菓子・洋菓子屋 10 店舗のおやつを食べ歩く「おやつはべつばら」等、独自のイベントも多数開催する。いつ来ても楽しめる来街のきっかけづくりを惜しまない。またこれらの各種イベントは地域で連携する体制になっており、ポイントカード事業の寄付団体や学校等が積極的に協力し、運営に動いている。そのため商店街の人的負担を減らすことができた。商店街が一つのイベントの運営に関わる人数は 3 名程度。商売人が本業を二の次にしてまで行うイベントでは良くないと考えている。商店街と地域が連携し持続的に多彩なイベントを実現できるような体制となっている。

### ■誰もが商店街の企画に参加できる場を提供

ポイントカード事業を実施するために立ち上げた勉強会（「水曜会」）が継続的に発展し、商店街や小売市場、地域の団体等が協働でイベント等を実施できるように企画やアイデアを生む場として機能している。これまで勉強会のメンバーであった商店街や小売市場だけでなく、ボランティア団体や婦人会、PTA、福祉協議会、商業者、そして区役所など誰もが気軽に参加できるような会としている。商店街の組合員だけでは思いつかない新たな企画やアイデアが考案され、刺激の場にもなっている。会であがった企画は事前に商店街振興組合の理事会へ根回しをして、最終的に理事会が意思決定を行い、実行につなげている。

### ■商店街の組合員数

商店街の組合員数は 63 店舗あり、その内 5 店舗は賛助会員（病院、タクシー会社など販促活動とは関係のない組織）がある。ポイントカード事業の内容により定款を変え、賛助会員として近隣タクシー会社の加入を可能にした。しかし商店街の組合員数は減少傾向にある。店舗が著しく減ったわけではないが、単独で組合を設立した商業施設の店舗が商店街の組合を退会したり、新規のチェーン店等が組合に加入しないことが多く、商店街のイベント事業によ

って恩恵を受けながらも組合に入らず、問題となっている。

#### ■事業費・組合費

イベントの事業経費は 1,000 万円程度。その内、兵庫県の復興基金事業である「にぎわい事業」の助成金(年間 300 万円)を除いた700 万円を商店街の組合費から支出している(組合費は月 1 万円前後)。その他、「商店街元気アップ事業」の補助金を利用し、チラシの作成や広報活動を行っている。収入にはポイントカードの事業収益がある。現状では資金調達の問題はない。予算の範囲内で事業を行っている。

## ① 取り組みのポイント

### 1. 計画づくり・戦略展開

#### ■ イベントに多様な意味を見出す

- ・ 工夫に富んだイベント(祭り、キャンペーン等)に数多く取り組んでいるが、イベントを単に顧客(ファン)を増やすための広告宣伝活動の一環としてとらえるのではなく、イベントをすることに多様な意味・意義を見出している。
- ・ 特に、イベントの企画や実際の実施プロセスにおいて、地域団体や行政関係者、大学、周辺の事業者など多くの主体を巻き込むことによるネットワーク拡大の機会としているほか、それぞれの商店主自身が主体的に来訪者と話をして考えることで、いわば、格好の現場マーケティングの機会を提供するという意味も考慮している。
- ・ さらに新聞や雑誌、テレビといった情報メディアを使いながら、イベントを通じて商店街のPRにつなげているほか、消費者の中に、商店街のブランド・イメージをつくっていく機会にもしている。

### 2. 体制づくり

#### ■ 誰もが参加できる開かれた会合の開催

- ・ 毎週水曜日に、商店街の取り組みについて議論する定例会議を設定している。
- ・ この会議は、基本的に誰でも参加できる会議であり、イベントなどが近くなると、事務所の会議室に入りきれないほどの大人数の会議となることもある。
- ・ 通常、組合関係者だけであれば、毎回議題を設定し、日程調整等を行うこととなるが、なんでもありの企画会議とすることで誰もが参加できるように配慮している。
- ・ この会議が、新しい取り組みのアイデアの源泉となっている。イベントに関する議論を行うときは、連携が見込まれる主体の関係者の出席を促し、決められることはその場で決めていく。このように、水曜日の定例会議が、柔軟なアイデア出しと実施に向けた機動性の確保に一役買っている。

#### ■ 外の力を使う

- ・ 現在の組合員数は 60 店舗程度と、活動内容に比較して非常に少数である。組合員数が少数にもかかわらず多様な取り組みを行えている鍵は、とにかく外の力を使うことを意識していることが挙げられる。
- ・ 組合員だけでは継続性に問題が生じるところを、イベントなどを通じて地域団体や行政関係者、学校、周辺の事業者など多くの主体を引き込み、商店街の活動に加わってもらい働きかけを各方面に行っている。
- ・ もちろん、外の力に頼るだけではダメであり、連携する他の主体自身にとってもメリットを見出せるような配慮を行っている。

### 3. 資金調達・コスト削減

#### ■ ねばり強い交渉力

- ・ タメ点カード導入に際しての補助金の獲得やその他イベント等への助成獲得などにおいては、行政とねばり強く交渉し、少しでも多くの資金を獲得するよう努力している。
- ・ 取り組みの内容や意義をしっかりと説明するとともに、交渉での駆け引きについてもねばり強く対応する姿勢がうかがえる。
- ・ また、組合内部の意思決定に際しても、最高意思決定機関である理事会への説明を明確に行うために、上記の水曜定例会議で徹底的に議論し、企画内容のブラッシュアップを徹底的に行っている。

#### ■ 共同活動における組合員の資金負担の軽減

- ・ タメ点カードの端末機導入においては、リース方式を活用し、組合員の負担軽減を図っている。
- ・ 個人単位への補助金助成はできないため、組合が機器保有し、リースとすることで、組合員の



負担を軽減することにつながっている。

- なお、リース方式にした結果、端末の故障発生時に組合所有の代替端末をすぐに提供できるという付随的なメリットもある。

## (2) 八島おかみさん会(八島商店街)

ヒアリング対象: 伊庭 節子 氏  
(八島おかみさん会 会長)

### ■舞鶴「嫌い」から生まれた活性化活動

舞鶴で色々な活動を始めたきっかけは、30歳を過ぎた頃、自分のまちのことを知りたいと思うようになったことである。大学卒業後も都会で暮らしたかったが、家の事情で舞鶴



に戻り実家の商売を継ぐことになった。商売を継ぐことは無理に押し付けられたわけではなく、自分も納得してのことであったが、舞鶴に戻ってから心の中で「私の人生はこんなはずではなかった」という思いがくすぶり続け、その思いは次第に大きくなり憂鬱な日々を送っていた。このままではいけないと思い、35歳になった頃、そもそも舞鶴の何が嫌いなのかを考え始めた。しかし答えが出なかった。その時、初めて自分が舞鶴のことを何も知らずに、舞鶴を嫌っていることに気づいた。

舞鶴を嫌う前にまず舞鶴のことを知ろうと思い立ち、舞鶴の勉強を始めた。勉強を始めると、舞鶴には色々な魅力があることを知り、のめりこんでいった。知らないと無関心になり理由もなく嫌いになるが、知ると興味が湧き、知れば知るほど好きになる。そんな傾向はすべての人に共通のものである。舞鶴のことをよく知るようになると舞鶴が大好きになり、このまちをもっと良くしたいという熱い思いが自然にわいてきた。そして何か活動を起こしたいと考え始めたのが「おかみさん会活動」であった。

### ■地域のニーズに応えつくれた「八島いっぷく亭」

平成3年に八島商店街のおかみさんを集めて「八島おかみさん会」を立ち上げた。おかみさんは普段、店番をしているのでお客様に接する機会が多い。地元のお客様のニーズが一番知っているのはおかみさんである。お客様のニーズを実現したいと考えた。

商店街の店舗は、当時は70店舗以上あったが、今は50店舗もない。つまり20~30店舗は空き店舗である。まず商店街の空き店舗を一つでも少なくしようと考えた。八島商店街の飲食店もどんどん廃業していた。お客様からは気軽に立ち寄れる飲食店に対するニーズが強くあった。

そこで全国の商店街で空き店舗対策の成果を上げているところはないかと勉強を始めた。そして平成17年の1月の日経新聞に商店街の特集欄で、千葉県の子孫の商店街の日替わりシェフの店が紹介されていた。子孫は四日市の商店街の日替わりシェフの店のノウハウを取り入れたと知った。そこで、まず四日市の日替わりシェフの店に行ってみようと思い、おかみさん会の仲間とともに四日市を訪問した。そこで、「これは非常に面白いし、舞鶴でも成功する可能性がある」と感じた。帰りのバスの中で実施することを決めてしまった。

一緒に行ったおかみさん会の会員の一人がたまたま元食堂の空き店舗を持っていた。舞鶴に帰着するまでに敷金礼金なし格安の家賃で貸してもらおうという話まで決めてしまった。すぐに2年間の事業計画を立て、計画と収支予算書を作り、その年の4月のおかみさん会の総会で提案し全員一致で実施することを決定した。そして開店を7月1日と決めてさっそく準備を始めた。

商店街の組合の協力や行政の補助金に頼ることは全く考えていなかった。補助金に頼っても市の予算が減り、支援がなくなった途端に事業が継続できない例をよく見聞きしていたので「自立的な運営」を基本と考えたのである。しかし潤沢な資金があるわけではないので事業費を抑えるため、食器はおかみさん会の会員が持ち寄ったり、地域の廃業した飲食店から全てもらった。鍋も調理器具も椅子もトレーも座布団もストーブも扇風機もすべていただいた。日ごろ交流している女性のネットワークを生かして地域の女性団体にも声をかけて冷蔵庫までもらってきた。煤けた内部も改装する費用はないので定休日ごとにおかみさん会の会員が洗剤と雑巾を持って集まり、掃除を続けた。このおかげで最低限の出費で開店準備が整った。

そして平成17年7月1日、日替わりシェフの店「八島いっぷく亭」をオープンした。当時、京都府には日

替わりシェフの店は八島商店街しかなかったので、地方新聞や全国紙の地方版で取りあげられた。普通の主婦や料理好きの男性などだれでもがシェフになれるという珍しい内容が話題を呼び、シェフになりたいという問い合わせの電話が続々とかかってきた。メディアに取り上げられたおかげで広告料がゼロでシェフの人集めができた。

店は昼食のみで価格は800円。シェフは自分でメニューを考え食材や調味料を持ってきて調理し、おかみさん会は場所と器具や食器だけを貸すという仕組みになっている。そして売上の3割を運営費としておかみさん会がもらうことになっている。おかみさん会はその運営費で家賃や水光熱費や消耗品費を支払って経営するシステムである。八島商店街から車で1時間半も離れた場所の漁師の奥さんがその朝、夫が釣ってきた魚の料理を提供したり、日系ブラジル人2世がブラジル料理を提供したりと、本当の意味で「日替わり」となっている。シェフが埋まらない日はおかみさん会が交代でシェフを務めることもあるが、野菜いっぱいの家庭料理として単身赴任の男性などに人気である。

### ■全国的に有名となった「肉じゃが」商品

おかみさん会の活動を始めたのはとにかく何かしなくては商店街が消えてしまうという危機感がきっかけであったが、男性たちが頑張ってくれるのを陰で手伝うだけの商店の主婦では消費者が離れてしまう、女性ももっと積極的に考え女性ならではの視点で知恵を出し行動し、消費者の声を反映した商店街にしたいとの思いも強く持っていた。おかみさん会の例会で情報交換をしたり、一緒に他市の商店街に視察研修に行ったりするうちに、自分の店だけにお客様が来てくれるのではない、八島商店街が魅力を持たなくては自分の店にも来てもらえないのではないかと思うようになった。さらに八島商店街が活性化するためには浜地区全体が、浜地区全体が活性化するためには舞鶴全体が活性化しなければならないと思い始めた。そして舞鶴を元気にしたいと考えるようになった。

その頃まちづくり活動を志す知人から「舞鶴は肉じゃがの発祥地である」という興味ある話を聞いた。これは面白いと平成7年にともに市民有志に呼び掛

けて「まいづる肉じゃがまつり実行委員会」を立ち上げた。

舞鶴市が「肉じゃが発祥の地」を宣言したことに触発されて平成9年には広島県の呉市が「うちのほうが本家」と声をあげたことで「肉じゃが戦争」が勃発した。さらにそれに刺激されて平成10年に神奈川県横須賀市が「海軍カレー発祥の地」を宣言した。旧海軍のまちは全国で四市のみである。残る長崎県の佐世保市にも働きかけると平成11年に佐世保市は「ビーフシチューとハンバーガー発祥の地」を宣言した。舞鶴がきっかけで今では旧軍港四市が連携して「食文化でまちおこし」の活動を続けている。毎年持ち回りで四市をめぐる肉じゃがの地をめぐるバトルを闘わせ、おいしく熱い話題でまちを盛り上げている。



テレビや新聞にも頻繁に取りあげられるようになり舞鶴の肉じゃがは次第に全国に知られるようになってきた。コロッケメーカーが提携を申し入れてきて「京都舞鶴元祖肉じゃがコロッケ」が発売されたのは平成18年12月。予想以上の評判を呼んで現在もお全国のスーパーなどで売れ続けている。八島商店街のパン屋さんにおいて手作りして販売されている肉じゃがパンは今や舞鶴の名物になった。平成19年10月に舞鶴に調味料製造メーカーであるケンコーマヨネーズの西日本工場が開設された。さっそく工場長に肉じゃが関連商品の開発をお願いすると、同社が「舞鶴肉じゃがフィリング(パンなどの詰め物)」を開発した。これを山崎製パンや神戸屋が採用し、「元祖舞鶴肉じゃがパン」を次々に発売した。

八島いっぷく亭では毎月29日(肉の日)に料理長が自ら作る「元祖肉じゃが定食」を提供している。マスコミにも取りあげられて今ではわざわざ肉じゃがを食べに東京から来られるほどになった。舞鶴は肉じゃがのまちとして次第に知名度をあげ、他の飲食店

でも肉じゃがをメニューに入れるところが増えてきている。

はじめは補助金もないただの市民有志の活動であったが今では市が活動を支援してくれるようになった。舞鶴観光協会も「肉じゃがマップ」を作成するまでになり、肉じゃがは舞鶴になくってはならない話題商品となった。

### ■NPO 活動が商店街への出店に発展

八島おかみさん会として市の男女共同参画のNPO 活動「NPO 法人舞鶴市女性センターネットワークの会」にも加わっている。おかみさん会の活動は商店街における男女共同参画の実践である。このNPO は市の女性センターを活動拠点としているが、女性センターネットワークの会の中でいくら活動していても真の男女共同参画社会の実現は遠いと考えようになった。やはりまちの中で、まちの人々と一緒に活動してこそ市民の理解も得られ成果も上がる。この思いを理事に伝え、次第に理事たちの理解を得ることができるようになった。1 年以上検討を続け、商店街の空き店舗を活動の場とする案が固まった。舞鶴のメインの商店街は東舞鶴と西舞鶴にあり、個人的には東舞鶴の八島商店街がありたいが発言は控えた。しかし結果的には八島商店街が選ばれた。

そして発案から2年半経ち、平成21年10月16日にこのNPO が運営する「ほっとハウス」という新しい店舗が八島商店街にオープンした。「ほっとハウス」は「①カフェほっと」、「②チャレンジショップほっと」、「③親と子のひろばほっと」の三つの事業が主として行われている。

だれもがふらっと立ち寄って気軽に話をしたりお茶を飲んだりできる「①カフェほっと」の目玉商品は「かまぼこドッグ」。舞鶴は「かまぼこの街」である。板に付いたかまぼこでなく「歩きながら食べられるかまぼこ」を開発して「ほっとハウス」の目玉にしたいと考えた舞鶴ブランド商品である。開発の背景は仙台で笹かまぼこの老舗が作る蒸しかまぼこに少し甘めの衣をつけて揚げた「ひょうたん揚げ」という商品があることを知り、参考とさせてもらった。舞鶴かまぼこ協同組合からすり身を仕入れNPO で製造している。かま

ぼこには、舞鶴が発祥である万願寺とうがらしを練りこんでいる。1 個 100 円で人気商品となっている。

「②チャレンジショップほっと」は女性の起業支援を行う活動である。店を持つほどではないが、何か得意分野のある人が、商品を販売できるコーナーを設置している。女性が少しでも自信をつけていただき、将来の起業につなげてもらうまでの支援である。

「③親と子のひろばほっと」としては、子育て支援コーナーを設けている。床に畳を敷き、そこで親子が遊具で遊べるようになっている。

### ■舞鶴に愛着を持つ人を増やすために始めた「観光ガイド」

大型店の店員と商店街の店員が違うこと、差異化できることは、「いかにまちのことを知っているか」と考えている。大型店の店員はただ商品を売るだけであるが、商店街のおかみさんはまちの特徴やお勧めポイントを知って伝えることが大切であると思い、舞鶴の歴史の勉強を始めた。舞鶴が面白いと思いはじめ、舞鶴が好きだと思いはじめた。好きになると人に宣伝したくなる。

自分たちの住む地域に対して関心を持つことは非常に重要だと考えている。海外の人は自分の住む国や地域のことをよく語る。日本人は語れない。自分の国に関心が薄いからである。まちの良さを語る人がいてこそ人の思いが伝わる商店街だと考えている。

このような思いから、舞鶴を好きになる人を増やそうと観光ガイド養成講座を始めた。よく歴史が好きで知識を増やすことが好きな人がおられるが、知っていても人に伝えなくてはただの知識で終わってしまう。知識豊富な100人の学者がいるより、情報を伝えられる観光ガイドが100人いるまちのほうが楽しく、活気のあるまちになると考え、知識を得たいだけの人はなるべくお断りをするようにしている。

住んでいる人がまちのよさを知り、大好きになって自信を持って外来の人にまちを案内できるような舞鶴を目指し、この「ほっとハウス」がそんなお客様が一休みして「かまぼこドッグ」を食べていただけるような拠点になればと考えている。

商店街は話題を出し続けることが大切である。「ほっとハウス」や「八島いっぷく亭」、「肉じゃがパン」。

楽しくワクワクするような話題を次から次へと提供し続けることで自然と商店街の元気なイメージが消費者に発信できると思っている。暗くてさみしいイメージの商店街と楽しくてあったかいイメージの商店街、どちらに人が興味をもつかは明らかである。

### ■活動を支える様々な「仲間」づくり

お客様のニーズから資金ゼロで舞鶴の観光マップづくりに取り組み、予想以上に市内外の人々に重宝がられ喜んでいただいた。人に喜んでいただくことはとても嬉しいことである。ただの商店の主婦でもみんなに役立つことができたという実感は八島おかみさん会の活動を継続する上での原動力になっている。そしてこのような取り組みは自分一人では絶対できないと気づく。みんなで集まったからこそ、観光マップのような良いものができたと実感する。経験がなくても多くの人に喜んでもらえるならばもっと頑張ろうと思った。

全国でおかみさん会が立ち上がっているが、商店街の組織同様、ルーチン化してしまっている会も少なくない。八島のおかみさん会も商店街に若い人たちが入ってこないため高齢化が進んでいる。設立当初は平均年齢が 50 歳位だったが、現在では70歳位になっている。高齢化は進んでいるが、まだまだ気持ちは元気でますますまちに対する熱い思いは消えない。おかみさん会が活動し始めた当初は商店街内外からの邪魔もあったが、7~8 年も経つと何も言われなくなった。継続して頑張ることが重要である。そして頑張れるためには、仲間を作っていくことが大事である。おかみさん会を作る前は、隣の店舗のおかみさんとの話さえできていなかった。おかみさん会ができて初めて会話が生まれた。10 人の仲間がいれば情報が 10 倍に、20 人いれば情報が 20 倍になる。店番だけしている商店の主婦は案外情報不足で孤立しているものである。毎月出会って話をすることが、みんなを勇気づけた。よもやま話でもお互いに得たものは数えきれない。

外部の仲間づくりも行った。今では全国でおかみさん会ができていますが、当初は旅館の女将さんの会ぐらいであった。富山市におかみさん会があることを知ってすぐに会いに行き、意気投合した。その後、富山のおかみさん会が長崎市のおかみさん会の立

ち上げの支援をしたことで三市のおかみさん会の提携が実現し、富山市で舞鶴と長崎と富山のおかみさん会の提携の調印式を行った。その後は頻繁に情報交換を行い、お互いのまちの物産を取り寄せて販売したり、評判の良かったイベントを真似したりしている。活動に伴う苦勞も電話で愚痴を言い合うことで何度も支えてもらった。活動を続けていく上で仲間がいることのありがたさと心強さを実感している。

### ■地域に対して商店街がオープンになることが重要

数年前、舞鶴の TMO の勉強会に関わった時に、一般の市民にとっては古い商店街はなくなっても少しも困らない存在になっていることを知った。大型店のほうが商品の種類も多く、広くて明るくて便利だとはっきり言われて現実を思い知らされた。いまや商店街に思いがあるのは、商店街の人間と一部の高齢者のみとなってしまっている。小さい頃に商店街になじみがなかったら、大きくなってから商店街に来ないと聞いたことがある。30 歳代はまだ懐かしがって来てくれるが、それより下の世代は商店街と接点がない。大型店にしかなじみのない子どもが将来、商店街に来ることは絶対ない。今の子どもにインプットしておかなければ、商店街の将来はないと考えている。

「八島いっぷく亭」の活動では、活動に参加してくれている人たちが商店街のことを考えてくれるようになった。また一般のシェフのおかげで、これまで商店街に来なかった人たちが商店街を訪れるようになった。「ほっとハウス」に乳幼児を連れて訪れる女性たちはこれまでに商店街にほとんど来たことがなかった人たちである。このように商店街に新たな人たちに来てもらい、商店街を自分のこととして考えてくれる人を増やす必要がある。

そのためには商店街が様々な活動に対してオープンにならなければならない。商店街の人ばかりで考えるのではなく、趣味などを通じた活動を活かすと商店街を身近に感じてくれる人がたくさんできると思う。地域とのネットワークづくりは男性よりも女性のほうが得意である。商店街はまだ女性の NPO 活動に対してどう付き合ったらよいかわからず非常に遠慮がちであるが、定期的な合同会議などを通してもっと気軽に交流を深めることが必要でないかと思う。どう

しても身構えるところがあって残念に思っている。また舞鶴には大学がないので難しいかもしれないが、商店街活動に学生さんが入れば新鮮な感覚でどんどん提案してもらい一緒に活動することで学生さんにも社会の実践勉強をしてもらい、商店街ももっと新たな展開ができるのではないかと考えている。

#### ■収益事業を実施することで活動の継続性を確保

継続的に活動するためには、資金調達が重要である。補助金はできる限り使わないことにしている。行政はトップが替われば、突如として、補助がストップするリスクがある。補助のストップにより、事業が成立しなくなるようでは継続性がない。

そのため活動を通じて収益を得られるよう工夫している。例えば観光マップづくりには全く資金をかけずに広告費のみで行った。マップの回りに 101 個の広告欄をつくり、1 コマ 1 万円とした。またマップの裏面は 1 コマ 3 万円の広告欄を 30 コマつくった。これで 200 万近くの資金を調達できた。スポンサーの願いには、おかみさんたちが動いた。また当時、舞鶴には観光マップがなかったのも、このマップを JR のキヨスクや観光施設等で 50 円で販売し、収入を得た。

このように事業を通じて収益を得ることで、おかみさん会として色々な活動を展開することができるようになった。例えば、他地域への視察や講師を呼んで講演会を開催することは、商店街組織では男性の活動と思われていた。しかし、現在ではおかみさん会の収益でこうした視察や講演会を実施できるようになった。現在では、自分たちが必要だと感じたら、全国どこでも視察に行く。自分に対する投資が一つも無駄となっていない。たとえ事業を失敗してもそれが経験となるので問題ないと捉えている。少しハードルが高くても、何もしないでできないと決めつけることはしないようにしている。できないと決めてしまわず思い切ってトライすることが次の大きなステップとなる。どんなチャンスものがあったら二度と来ない。「ダメでもともとまず行動」がこの 19 年間のおかみさん会活動を支えてきた座右の銘である。さらに「お金は後から付いてくる」というのが実感である。補助金、補助金、と行政からのお金をもらって活動しようとするところにはまず補助金はないもの。不思議なことに補

助金頼みをせずに自分たちの工夫で活動資金を編み出して活動するところには行政は協力の手を差し伸べてくれる。今後もこのような思いのもとに仲間とともに自立精神を忘れず、商店街だけに凝り固まることなくオープンなネットワークを活用して楽しく元気に活動を続けていきたいと考えている。

## ① 取り組みのポイント

### 1. 計画づくり・戦略展開

#### ■ 地域資源を活用した他が真似できない事業の実施

- ・ かまぼこドッグ、肉じゃが等、地域資源を活用した商品開発を行うことで、大型店との差異化を行っている。このような地域資源を発掘するために、キーパーソンを中心に自ら住むまちについて十分な勉強を行っている点がポイントと言える。
- ・ また同じ地域資源を持つ他地域(呉や佐世保等)の活動グループなどとネットワークを構築し、話題性のある事業を展開していることも特徴である。

#### ■ 失敗を恐れず実行に移す

- ・ 地域資源を活用した商品開発のために、大手の製造メーカーに持ちかけるなどの積極的な行動力が、様々な事業の展開に結びついている。
- ・ 「たとえ事業を失敗してもそれが経験に結びつく。実行に消極的になると成長がストップしてしまう。そこを乗り越えることで、次のステップに行ける」との理念が実行力を支えている。

#### ■ 他の商店街に学び、ノウハウを積極的に取り入れる

- ・ 参考になる事例については視察に行き、ノウハウを仕入れ事業を実現している。
- ・ 「先進事例のノウハウを本気で取り入れる」という姿勢で視察を行っているため、視察後も事例のキーマンとのネットワークが形成され情報交換を行っていることが特徴である。

#### ■ 話題を提供し続けることで商店街に対する関心を集める

- ・ 「商店街とのつながりがそもそも無い人が増えるなか、商店街への関心を高めるためには、情報発信は不可欠」との思いを持ち、メディアに取り上げてもらえるような話題性のある事業を展開し続けている。これにより商店街への関心を地域のみならず、地域外からも集め続けている。

#### ■ 補助金に頼らない事業スキームをつくる

- ・ 補助金に頼らない事業スキームをつくることで、事業の継続性を確保している。

### 2. 体制づくり

#### ■ 同じ「思い」を持つメンバーによる活動の展開

- ・ 継続的に様々な事業を実施できている背景に、事業ごとに「思い」を共有した「仲間」の存在がある。
- ・ 商店街のメンバーにこだわらず「おかみさん」「じゃがいも」「男女共同参画」「観光ガイド」等のテーマに関心がある人たちが集まって事業を実行している。こうした地域の活動に商店街メンバーが参加することが、商店街の活性化に結びついている。
- ・ 同じ「思い」を持つメンバーで活動することで、意識共有が迅速に進むとともに、実行力も高まっている。

### 3. 資金調達・コスト削減

#### ■ 事業に収益を確保する工夫を取り入れる

- ・ 小さな事業にも収益を確保する工夫を取り入れることで、事業の継続性を確保している。

#### ■ 関係者の協力をえて初期費用を抑える

- ・ 八島いっぷく亭に見られるように、初期投資として必要な設備については、関係者で持ち寄ったり、ネットワークを活用して資金をかけずに調達するなど、初期費用を抑える工夫を行っている。

## IV. 「商店街・中心市街地活性化」フォーラム

### 1. 「商店街・中心市街地活性化」フォーラムの開催概要

#### (1) 開催の目的

本事業の成果を普及させるため、近畿地域における商店街で活躍するキーパーソン等を交え、商店街・中心市街地活性化に係る活動の秘訣やポイントの紹介とパネルディスカッションを行い、来場者の学びとまちづくりの実践につなげることを目的とする。

#### (2) タイトル

タイトルは以下の通り設定した。

近畿経済産業局主催 「商店街・中心市街地活性化」フォーラム 達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣
---

#### (3) 開催内容

フォーラムの開催内容は以下の通りである。参加者は93名であった。

図表 IV-1 フォーラムの開催内容

日 時	平成22年2月12日(金) 13:30~17:15
場 所	トレードピア淀屋橋 大会議室 (19階)
参加者	事前申し込み 104名 参加者数 93名

図表 IV-2 登壇者プロフィール

氏名	プロフィール・実績等
田中 道雄氏 (大阪学院大学 経営学部教授)	大阪学院大学において「商業視点からのまちづくり」等を研究。兵庫県下の商店街や中心市街地活性化の委員やアドバイザーとしても活躍。著書に「まちづくりの構造—商業からの視角」等。
和田 登美子氏 (伏見大手筋商店街振興組合 理事)	伏見大手筋商店街が新・がんばる商店街77選に選ばれるきっかけとなった地域子育てステーション「ばおばおの家」の発案者。この他にも地域の高齢者向けの「健康マージャン施設の整備」を発案するなど、伏見大手筋商店街の活動をリードする一人。
村上 季実子氏 (長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長)	ポイントが地域貢献に使えるポイントカード「タメ点カード」等、ユニークな事業を展開する長田神社前商店街のキーマン。地域団体や学校などを巻き込みながら各種イベントを開催し、商店街と地域が連携した多彩な活動を展開。



伊庭 節子氏 (八島おかみさん会 会長)	平成 3 年、舞鶴市八島商店街「八島おかみさん会」を立ち上げる。日替わりシェフの店「八島いっぷく亭」を始め、女性ならではの視点から商店街活性化に取り組む。
長坂 泰之氏 (中小企業基盤整備機構 近畿支部 まちづくり支援課長)	中小企業基盤整備機構において、全国の商店街や中心市街地活性化の活動の支援に携わる。著書に「失敗に学ぶ中心市街地活性化—英国のコンパクトなまちづくりと日本の先進事例」(共著)等。

図表 IV-3 フォーラムのプログラム

プログラム	時間	内容
主催者挨拶	13:30～13:35	岡村 敦子(近畿経済産業局 産業部 流通・サービス産業課長)
基調講演	13:35～14:20	「商店街活性化とまちづくり(仮)」 田中 道雄氏(大阪学院大学 経営学部 教授)
— 休憩 —	14:20～14:30	
事例発表①	14:30～14:50	「京都・伏見大手筋商店街における取り組み」 和田 登美子氏(伏見大手筋商店街 理事)
事例発表②	14:50～15:10	「神戸・長田神社前商店街における取り組み」 村上 季実子氏(長田神社前商店街 地域活性化部長)
事例発表③	15:10～15:30	「舞鶴・八島商店街における取り組み」 伊庭 節子氏(八島おかみさん会 会長)
ワークショップ 結果報告	15:30～15:50	「～達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣～ワークショップ結果報告」 長坂 泰之氏(中小企業基盤整備機構 近畿支部 まちづくり支援課長)
— 休憩 —	15:50～16:05	
パネルディス カッション	16:05～17:15	●コーディネーター 田中 道雄氏(大阪学院大学 経営学部 教授) ●登壇者 和田 登美子氏 (伏見大手筋商店街 理事) 村上 季実子氏 (長田神社前商店街 地域活性化部長) 伊庭 節子氏 (八島おかみさん会 会長) 長坂 泰之氏 (中小企業基盤整備機構 近畿支部 まちづくり支援課長)

#### (4) 配布資料

フォーラムの資料は、以下の3点を配布した。

##### ①プログラム・発表資料

－商店街活性化とまちづくり

田中 道雄 氏（大阪学院大学 経営学部 教授）

－神戸・長田神社前商店街における取り組み

村上 季実子 氏（神戸・長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長）

－～達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣～ワークショップ結果報告

長坂 泰之 氏（中小企業基盤整備機構 近畿支部 まちづくり支援課長）

－商店街活性化達人の秘訣 事例集

（参考資料）

平成21年度中小企業庁支援策のご案内

②フォーラム講演者への質問・パネルディスカッション・テーマへの希望用紙

③フォーラムに関するアンケート用紙

#### (5) フォーラムの広報

フォーラムの事前告知は、近畿管内府県商店街に「案内ちらし」を送ったほか、近畿経済産業局のメールマガジン等で開催案内を配信した。あわせて、本事業におけるセミナー及びワークショップ参加申込者に対してフォーラムの案内を行った。

図表 IV-4 フォーラム案内ちらし(表)

経済産業省 近畿経済産業局「商店街・中心市街地活性化」フォーラム

# 達人

# に学ぶ! 商店街活性化

# 秘訣

参加無料

先着150名



平成22年

## 2月12日(金)

13:30～17:15  
(受付13:00)

**【会場案内】**  
**トレードピア淀屋橋 19階 大会議室**  
 〒541-8512  
 大阪市中央区今橋2-5-8



■電車でお越しの方へ■

- 地下鉄御堂筋線・京阪「淀屋橋駅」から徒歩5分
- 地下鉄堺筋線「北浜駅」から徒歩5分

■お車でお越しの方へ■

- 会場には駐車場はありません。周辺にコインパーキングはありますが、できるだけ公共交通機関でお越しください。

**基調講演**  
 「商店街活性化とまちづくり(仮)」  
 田中道雄氏(大阪学院大学 経営学部 教授)

**事例発表**  
 「京都・伏見大手筋商店街における取り組み(仮)」  
 和田登美子氏(伏見大手筋商店街振興組合 理事)

「神戸・長田神社前商店街における取り組み(仮)」  
 村上季実子氏(長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長)

「舞鶴・八島商店街における取り組み(仮)」  
 伊庭節子氏(八島おかみさん会 会長)

**ワークショップ報告**  
 「達人に学ぶ! 商店街活性化の秘訣～ワークショップ結果報告」  
 長坂泰之氏(中小企業基盤整備機構 まちづくり支援課長)

**パネルディスカッション**  
 講演者と会場との双方向のディスカッションを行います。

図表 IV-5 セミナー案内ちらし(裏)

近畿経済産業局 平成21年度中心市街地活性化支援等事業

「商店街・中心市街地活性化」フォーラム

## 達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣

### 田中道雄氏

大阪学院大学 経営学部 教授  
大阪学院大学において「商業視点からのまちづくり」等を研究。兵庫県下の商店街や中心市街地活性化の委員やアドバイザーとしても活躍。著書に「まちづくりの構造—商業からの視角」等。



### 和田登美子氏 伏見大手筋商店街振興組合 理事

伏見大手筋商店街が新・がんばる商店街77選に選ばれるきっかけとなった地域子育てステーション「ばおばおの家」の発案者。この他にも地域の高齢者向けの「健康マージャン施設の整備」を発案するなど、伏見大手筋商店街の活動をリードする一人。

### 村上季実子氏 長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長

ポイントが地域貢献に使えるポイントカード「タメ点カード」等、ユニークな事業を展開する長田神社前商店街のキーマンの一人。商店街の逸品を集めたギフトセットを生み出すなど、多彩な活動を展開。

### 長坂泰之氏

中小企業基盤整備機構 近畿支部  
経営支援部 まちづくり支援課長

中小企業基盤整備機構において、全国の商店街や中心市街地活性化の活動の支援に携わる。著書に「失敗に学ぶ中心市街地活性化—英国のコンパクトなまちづくりと日本の先進事例」(共著)等。

### 伊庭節子氏 八島おかみさん会 会長

平成3年、舞鶴市八島商店街「八島おかみさん会」を立ち上げる。日替わりシェフの店「八島いっぶぐ亭」を始め、女性ならではの視点から商店街活性化に取り組む。

### ■ ご参加お申し込み ■

お申し込み締切：2月10日(水)

本フォーラムに参加ご希望の方は、お手数ですが下記項目をご記入いただき、FAX：06-6208-1243まで本用紙をご送信ください。また、下記事項を記入のうえ電子メールからご連絡いただくことも可能です。(メールアドレス takaco@murc.jp) なお、定員(150名)に達した場合には、ご参加いただけない場合もありますので、早めのお申し込みをお願いします。なお頂いた情報は、本事業の受付のみに使用し個人情報が外部へ漏れることがないよう、秘密厳守致します。

### 「商店街・中心市街地活性化」フォーラム 申込書 及び 質問票

フリガナ		フリガナ	
代表者名前	代表者他( 名参加)	所属	
住所	府 市 町 村 県	連絡先	TEL : メールアドレス : @

■ 講演者に対して是非、聞いてみたいことがございましたらご記入ください

.....

.....

主催：近畿経済産業局 問合せ：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(担当：竹谷) TEL:06-6208-1242

FAXでお申込の方は、このまま 06-6208-1243(竹谷)までお送りください

## 2. 講演概要

---

### (1) 基調講演

#### 「商店街活性化とまちづくり」



### 田中 道雄 氏

大阪学院大学 経営学部 教授

#### 【講演内容】

「商店街活性化とまちづくり」というテーマで講演させていただくが、はっきり言って商店街活性化は簡単なものではない。しかし、その中でも方策を考えていかなければならない。そういった前提のもとに本日は講演させていただく。

まず、我々が直面している環境について認識しておく必要がある。今、経済は劇的な変化にさらされている。私はフランス・中国の流通の研究を行っている。中国に行くたびに劇的な変化を肌で感じている。こうした劇的な時代に活性化を考える上で、今までと同じやり方では、太刀打ちできないことは目に見えている。どこかでシステム・構造を転換していかなければならない。これはすぐにできるものではないが、常にこうしたことを認識した上で日々の活動を行う必要がある。

商店街を取り巻く環境には、様々な要素がある。

そのひとつが「物販比率の低下とサービス消費率の向上」である。サービス消費率をみると 1980 年代に既に 50%を超えているが、これが年々、さらに右上に向かって伸びている。時代とともにサービス消費率が上がる。コンビニのように物販からサービスに業態転換するケースが見られるが、商店街・百貨店・スーパーなど既存の物販業はなかなか業態転換できない。

このサービス消費率が今後どうなるかということは、日本の先を歩んでいるヨーロッパが参考になる。

アメリカも日本の先を歩いているが環境が違うため、ヨーロッパの方が参考になる。まずドイツの動向をみると、ドイツは小売業への支出率は年々下がってきている。可処分所得の比率が右に上がっている一方、小売業の支出比率は下がり、2007年は 25%まで下がっている。可処分所得が上がる一方で、小売業への支出率が低下している背景に、ディスカウント化が進んでいることがある。ドイツでは流通が発達し、ディスカウント化が進んだ結果、これまで買っていたものと同様の品質のものが低価格で購入できるようになった。そのため、商品は値段の安い所で買い、浮いた分をレジャーに回す。低所得者層だけでなく、高所得者層にもそういった動きが出ている。こうした動きは、早晚、日本にもやってくる。こうした時代がやってくる前に、商店街は何をやっていくかを考えることが重要である。そうでなければ来る波を越せない。

ヨーロッパではディスカウントが隆盛である。ディスカウントのヨーロッパの市場占有率をみると、ドイツで約 40% (2005 年) となっている。最近では約 42% となっている。ノルウェーは EU に参加していないため、統計には表れていないが、2000 年段階で既に 42.9% である。デンマークやフランスは 10% 台となっている。フランスは最近では 13.7% を超えている。

フランスではラファラン法の廃止後、経済近代化法が制定され、1,000 平方メートルまでは自由に店

舗を出せるようになった。今後、ハードディスカウントの進出が増えると見込まれている。

こうしたヨーロッパのディスカウント系の企業として有名なのが、アルディやリドルである。アルディは2008年時点で、世界第9位の売上高を誇っている。アルディの店舗数は約8,000ほどで、売上高は6兆円となっている。店舗で扱っている品目は700品目。商品の入れ替わりがあることを考慮すると1,000品目程度である。つまり1品目あたり600億円、売っている計算となる。ウォルマートの20倍売っている。そのため、ウォルマートよりも値段が安くなる。ウォルマートは過去にドイツでアルディに競争で負けて撤退している。こうしたディスカウント系企業が扱う商品は高品質、低価格となってきた。アルディで4ユーロで買うことができるワインは、他の店舗では7ユーロすると言われている。フランスではエビアンが普通は2ユーロする。スーパーでは1.2ユーロくらいで販売されている。アルディは価格が下から2番目の水で6本0.55ユーロである。日本円にすると6本70円である。アルディの水を1回買ってしまつたら、1本150円も出して水を買う人がいなくなる。最近、日本でもオーケースーパーが20円を切ったコーラーを販売するようになってきている。値段が安いからといって、品質が悪くなるのかというと、そういったわけではない。大量に販売するから安くできる。アルディは1つの物流施設が30~40店舗をカバーしている。例えば70店舗だと2つの物流施設でカバーする。ドミナント戦略で展開し、物流費を安くしている。早晚、日本を含めたアジアに進出する可能性がある。

こうした流通の変化について私が書いたり訳したりした2つの書籍(「現代の都市流通-グローバル化時代のフランスに学ぶ」、「ディスカウント化する社会」)を近日、出版する予定である。

こうしたヨーロッパの流通変化は、将来の日本の先行指標だということを認識しておかなければならない。こうした中でどうするのか。商店街の話に入る前に、ショックを少し和らげる意味も込めて、幕末の山田方谷の話を見せていただく。

山田方谷は備中松山藩の板倉家の参政である。備中松山藩は幕末、10万両の借金をしていた。備中松山藩はこの10万両の借金からの立て直しを山田方谷に任せた。方谷は立て直しに取りかかり7年

間で10万両の借金を返し、逆に10万両の貯金をつくった。行政改革で有名な上杉鷹山は35年かかって11万両の借金を返済し1万両の貯金をした。このことから山田方谷の凄さが伺える。なぜ方谷はこのようなことを成し得たのか。一番はマーケティング的思考を持っていたことにある。

山田方谷は備中松山藩を一つの組織と捉え、各人に色々な役割を与え、地域ブランドをつくった。江戸時代、一番売れたのは農機具である。方谷はそこに着目し、まず鉄工場をつくる。その鉄工場に備中鉄という鋤鉄を考え出した。当時の鉄は、鉄の一枚板が棒の先についたものであったが、より作業をしやすくするために3本爪にした備中鉄を開発した。これはものづくりの地域ブランド化と言える。

そしてこの備中鉄を江戸に直接、販売した。大阪を通すとマージンを取られ、利益率が下がるためである。江戸に直送するために船を購入し、玉島港(倉敷市)から江戸に直送し、藩邸で直販した。江戸から関東近県に直売をしていく。直売することにより、利益率が非常に上がった。江戸期に流通変革を考え、地域ブランドを考え、組織を再編成した。つまり何が言いたいのかというと、従来と違った考え方をしていかなければ、ブレイクスルーはないということである。

商店街は昔は正規軍で、ダイエーがゲリラであった。しかし、その後ダイエーのようなスーパーが一挙に勢力を伸ばし逆に正規軍になる。今や商店街はゲリラである。ゲリラは正規軍ができていない部分を戦略的に攻めていかなければならない。朝6時から開院している医者が非常に稼いでいるように、商店街も大型店が開いていない隙間の時間を狙う等の戦略を考えていかなければならない。

甲南本通商店街に海野さんという素晴らしい商業者がいた。海野さんは「商店街は大型店のようハード面ではバリアフリーではない。しかし、高齢者に手を貸して店の中に入れるのが地域商業のできることでないか」と言っていた。

大型店がやっていないことを商店街が狙っていかなければならない。機能性では大型店には勝てないので、情緒性で勝負することが重要である。そして地域の人と一緒に取り組むことが重要である。

商店街がマーケティングに取り組むためには、誰にでもわかるシンボル・目標像の樹立が必要と考えている。須磨の尾崎さんという人が、地域をブランド化したいということで、2号線から見える鉢伏山にハリウッドのように「SUMA」の文字の看板を置こうと考えている。この思いの裏には「須磨を西海岸のような雰囲気になりたい」という、誰にでもわかるインパクトのある目標像がある。インパクトのある目標像があるので、須磨の夜景、ぷくぷくサイダー、ランタン夕涼みなど、色々なアイデアが出てきている。インパクトがある目標像があるからこそ、様々なストーリーが展開していく。

新長田の鉄人 28 号もその一つと言える。鉄人 28 号には賛否両論がある。しかし、平日 1 日 1 万人の通行量が、鉄人 28 号のおかげで土・日に 3~5 万人となっている。通行量が増えたことが、売上に繋がっている店舗もあるし、繋がっていない店舗もある。飲食店などは売上増に繋がっているようだ。しかし大事なことは、外からのお客が増えて、地域の人たちが自信を取り戻していることにある。鉄人 28 号はその意味で重要な役割を果たしている。

吹田ではエコ商店街に取り組んでいる。吹田市は日経グローバルでサステナブル都市のランキングで 10 位につけている。近畿地域では 1 位である。市では吹田を環境都市にしようという動きがある。こうした市の動きに合わせて、旭通商店街が地域の玄関(窓口)としてエコ商店街を実行していこうとしている。商店街に太陽光発電やドライミストを取り入れることを検討している。こうした地域の風を商店街が受け止め、地域全体で頑張ろうという動きになっている。まだ実現していないが、地域の動きに対して商店街が合わせることで、そして新しいことに他よりも早く取り組むことが重要である。商店街はお金も力もなくなってきているので、色々な力をうまく取り入れ活用していくことが重要である。

粉浜商店街では大きなチラシをつくり、商店街の個店の魅力をアピールしている。消費者は商店街にどのような店舗があるか知らない。商店街を支援している行政ですら、商店街の端から端まで、どのような店舗が並んでいるのか把握していない。つまり、商店街が発信しなければ、消費者に知ってもらえないということである。

埋もれた資源を目に見える形にすることも重要である。神戸に「下町レトロ」という女性 10 人で始めた取り組みがある。長田・兵庫で埋もれた人たち、埋もれた資源を結びつけて絵にしていく。こういう取り組みも女性らしい息の長い取り組みを行っている。

次に京都市の大学活用だが、京都市は非常に大学を活用するのが上手い。山科と京都橘大学、嵐山と嵯峨芸術大学、伏見と龍谷大学、出町柳と京都工芸繊維大学をはじめ、他にも色々な連携がなされている。地域に関心のある大学の教員を会議に集めて、利点・欠点を考えていく。商店街が大学との連携を希望する際に、市の担当者が個人的に引き合わせている。こうしたことを長く行っている。そのため商店街と大学の連携が強い。他の地域の商店街はこれほどネットワークが強くない。商店街で複数の大学に競争させるといった事例も見られるが、このような取り組みからは個々の大学が持っている力を引き出すのは困難である。やはり一つの大学と強く結び付くことが、大学の力を引き出すことにつながっていくだろうと考えている。

私は岡本商店街によく感心するのだが、最近では梅林整備を考えている。岡本商店街は商店街の中だけでなく、商店街の周辺を良くしようと考えている。周辺を良くすることがひいては商店街が良くなることにつながると考えている。これは神戸大丸と同じ発想である。神戸大丸周辺は昔、あまり良い環境ではなかった。そこで神戸大丸が周辺の土地を買い取って店舗を整備し、旧居留地を再開発した。このような取り組みが成功し、神戸大丸は神戸で売上ナンバーワンの店舗となった。自らだけでなく、周辺の力を育てることも重要である。

岡本商店街は有馬温泉とバスでつながっている。離れた有馬温泉と連携することによって、自らの集客力向上につなげている。この集客システムは素晴らしい。

水道筋商店街では「まちむら交流カフェ」という取り組みを行っている。神戸大学の農学部出身者たちが神戸でどこか活動できる商店街がないかと尋ねたところ、水道筋商店街が一番に手を挙げた。商店街の店舗で物産を売るなどの活動が行われている。この事例の特徴は、この裏に神戸大学や農協や県民局とかの農業関係者がいることにある。農商連携

により、第3日曜日には銀行前等をかりて、ファーマーズマーケットを開催している。外の人間が商店街でイベントをしてきている。商店街が街の活動の場となるという素晴らしいシステムの事例と言える。

商店街はこうした仕組みを考えなければならない。独自の力だけでやる時代ではない。商店街はアピールが下手である。アピールをし続けなければならない。ところが、まちづくりの成果は風化していくのである。3年前のことは誰も覚えていない。功績を出しても簡単に忘れられる。それらを残すためには、努力を数値や形にして残していく必要がある。大阪の平野では写真屋がビデオで全て残している。そのビデオで残す地域貢献を記録にしていくことは非常に大切なことである。しかも誰にでも分かるように工夫して残していく必要がある。どの地域にも漫画を描くのが得意な若い人がいる。こうした人たちをうまく活用して、成果を分かりやすく伝えていく工夫が必要である。私は「まちづくり会計」という考え方を昔から言っているが、地域への貢献をどのようにビジュアル化していくのか、しかも毎年の積み重ねがはっきりと分かるようにすることが、今後、ますます重要になってくると考えられる。

今後の商店街に求められることとして配布資料に「モノ売り商店街からコト売り商店街へ」と書いている。「コト売り商店街」という言葉は、20数年前から言われていることである。しかしずっと言われている言葉だが、それをもっともっと意識していかなければならない時代に来ている。

CM 評論家の天野祐吉が今年の正月に「福袋を買うのはモノを買うのではない。福袋を買うというコトを買うのだ」と言っている。コトを楽しみとして買う。そこへ行かなければ、取り残されるのだという気持ちにさせていくことが重要ということである。

赤福の一日餅になぜ 500~600 人もの人が並ぶのか。消費者は縁起の良さ、月に1回しかないという希少性を求めている。神社も寺もあるなかイベントの時をめがけてうまく商売を絡めることで、一日餅は成功している。

今後、消費者にとってよいことといえば、「食」で言えば「おいしいコト」、「健康なコト」、「幸せなコト」である。「衣」では「楽しいコト」、「誇りのあるコト」、「あこがれるコト」である。「住」で言えば、「便利なコト」、

「環境に良いコト」、「安心なコト」である。このように消費者がどのような「コト」を求めているのかを十分に考える必要がある。まさにそういった意味では、安全・安心と健康商店街、健康向上の一店逸品と書いているが、これに加えて「一店逸品、魅力サービス」が重要である。一つの逸品が増え、逸品の品揃えができ、さらにお客様に喜んでもらうために、良いサービスを提供することが重要である。また製造小売の比率を向上し、サービス対応型にしていく。これまでの商店街の概念を脱却し、商店街が「コトの演出と地域資源がセットされた魅力街」へ転換していくことが必要である。

こうした動きの中で商店街は店主ばかりでなく従業員や学生など色々な戦力をうまく活用していく必要がある。また、地域団体やコミュニティビジネスのNPO と上手く連携していく必要がある。そしてこうした連携において「おかみさん」が重要となる。今や購買に関する選択権はほとんどを女性が握っている。女性の嗜好は男性には分からない。商店街の活動において、もっと女性に活動の場を提供していくことが重要である。



## (2) 事例発表①

### 「京都伏見大手筋商店街における取り組み」



## 和田 登美子 氏

京都・伏見大手筋商店街振興組合 理事

### 【講演内容】

はじめに、伏見大手筋商店街について紹介させていただく。大阪から京都方面に向かう京阪電車では伏見桃山駅、近鉄電車では桃山御陵前という駅で下車していただきたい。それらの駅を降りると東西一本道の商店街に続く。

京都市内で、伏見地域は最南端にあり、市内で最も人口が多く、マンションが沢山建ち並んでいる。京都の中で伏見はちょっと異質なところである。お茶漬けの話にもあるように、京都人は「いけず」「意地悪」といわれるが、伏見人は比較的大阪に気風が似ており、京都弁というよりは大阪弁に近い言葉を用いる。また、伏見人は京都の中では気が短く、大阪に近い人種である。

伏見は、商店街の地域エリアになっており、京阪電車の中書島駅まで続く7商店街から構成される地域である。数年前に伏見地域は旧中心市街地活性化法の認定を受けた。その時に7商店街で何とかして地域を盛り上げようとまちづくり会社、(株)伏見夢工房を作った。株主には、大手筋商店街などの商店街のほかに、伏見にある酒造会社、月桂冠などの酒蔵にも入ってもらい、会社組織となっている。伏見は京都では一番暮らしやすいと地元の人には、言われている。物価が安く、夜は静かで、大阪にも奈良にも行きやすく交通の便もよい。京都市内では一番人口が多い地域である。大手筋商店街は、このような地域にある商店街である。

伏見の商店街は古く、大正12年にすずらん通りをつくったことに始まり、現在商店街は振興組合になっている。

本日、私をご紹介する子育て支援事業であるが、これまで大手筋商店街ではイベントや販促事業を主に継続事業として取り組んできており、それ以外の事業は継続事業として馴染みがなかったため、当初は商店街の中でもなかなか同意を得られなかった。とっかかりは3年前の平成18年に遡る。

この事業に先立ち、大手筋商店街には販促事業以外の事業として「健康マージャン」事業が継続事業としてあった。空き店舗はなかったが、「これから先のために」と有志が集まり、あてらの会(おかみさん会)が中心となって、「普通のことで面白くない、何か面白いことをやろう」という掛け声のもと、勉強会を行っていた。その勉強会の中にコンサルティング会社に就職した後輩がいるというメンバーがいたので、無料でそのコンサルタントを呼ぼうという話になり、勉強会に参加してもらった。そこで紹介してもらったのが「健康マージャン」である。東京で流行っているという話を聞き、勉強会のメンバーで東京に見学に行くことになった。

通常、麻雀というのは、一晩中ゲームをして、健康的ではないというイメージがあると思うが、「健康マージャン」は朝10時頃からはじめて夕方終わる。お店の中では食事はしない、タバコを吸わない、酒を飲まないというルールを設けている。麻雀をしている人からすると面白くないように思えるかもしれないが、前出の見学した東京の「健康マージャン」のお店は日常ではないような楽しく素敵な空間にされており、ちょっとおしゃれをして、楽しそうにゲームをしている雰囲気が大変印象的だった。男性が半分位を占め、比較的高年のお客様層だった。

東京では定年退職すると家の中にもってしまつて外出しない男性が多く、それが地域で問題になっており、これからますますそのような問題が増えるだろうと言われていた。通常、行政が取り組む高齢者向けの事業の多くはおばあちゃんの参加率が高いそうだが、この「健康マージャン」事業は男性の参加率が高いこともあって、東京の事例では行政が精力的に取り組んだと聞いている。

そのような中、大手筋商店街でも徐々に増加する高齢者人口を見据えて、平成17年に「健康マージャン」事業をスタートした。もともと洋服屋を営んでいたお店の旦那さん、奥さん、お嬢さんの一家総出で、委託事業としてお店を運営してもらっている。最初の3年目までは赤字だったが、補助金支援を受けて始めた事業であったこともあり、3年間は赤字があってもやり続ける必要があった。商店街の理事会でもめることもあったが、現在はお店が流行り、4年目から黒字になりつつある。麻雀は賭博性があるので警察の許可が必要だが、許可を取らずに「サロン」という名前にして運営している。

「健康マージャン」のお店をはじめた当初、表の入口に近いところが休憩スペースになっていたのですが、食事をする場所か喫茶店をやってはどうか、という話が勉強会であがったが、商店街の人が自店の仕事をしながら引き受けるは無理だという話になり、そのスペースは休憩スペースと週に1回、囲碁と将棋を楽しめる場所になっている。その他、お店には月1回のペースで看護師協会の方に「町の保険室」という事業で来ていただいている。また、保健所からは座ったままできる体操の指導を何回かしていただいた。

その折りに保健所から指導に来ていただいた保健師さんの話によると、高齢者向けの「健康マージャン」の施設も良いが、他地域から引っ越してきたマンションに住む人たちは、地域との人間関係が希薄で、特に乳幼児をかかえる母親は家にこもり、出かける場所がないということだった。また、保健所には親子連れで参加できるイベントはないか、というような問い合わせがよくあるという話を聞いた。そこで商店街で子育て事業を始めようということになった。

はじめは継続的に町家を借りて子育て事業を実施するつもりはなく、一過性の催しを何回かやろうか

と思っていた。商店街に空き家になったところがあり、理事長からそこを貸してもらえるよという話になり、大家さんの申し出で1日ではなく、常時借りるのであれば貸してもいいということになり、子育て事業をはじめることになった。

スタッフは子育ての支援事業やボランティア経験者などを紹介してもらえるように、あちこちに声をかけ、NPOと一緒に始めることになった。今では舞鶴でも子育て施設が商店街にできるようになったが、その頃(平成18年)、NPOはNPO、商店街は商店街と、はっきりしていて、商店街が子育て支援の事業を行うという前例がなく、試行錯誤のスタートだった。

最初に補助金をいただいたのは公的総合支援機関である京都産業21からだ。それは大手筋子育て支援事業「ばおばおの家」という任意団体を受け皿にしてもらった。その組織は地元のボランティアの人も、商店街も一律に、一緒に入ってもらって取り組む任意団体である。今も子育て支援事業の最終決定機関はこの組織である。「ばおばおの家」は古い空き家できれいなお座敷をそのまま使用している。八畳と六畳、床の間、縁側、台所がある。昔の建物は広いので畳の部屋がある1階部分は、そのまま使わせてもらっている。

その次に「ばおばおの家」がいただいた子育て支援事業の補助金は京都府からだ。この補助金で、最初の1年は家賃などに使わせていただいた。

次の年、平成19年に2階を改装する際には、商店街に受け皿になってもらい別の補助金をいただき、3分の1は商店街、京都市・京都府に3分の1ずつ出していただいて改装した。

女性も子育てをしていない時は、自由に社会参加している。ところが、子どもが生まれた瞬間から行くところが制約される。喫茶店に行くのも大変で、子どもを椅子に座らせていても目を離すと椅子から転がり落ちるので、子どもと食事をするのは畳のあるところにしようということになる。畳は子どもが昼寝をするだけでもほっこりする。

私は慣れ親しんだ地域で、母や祖母が居て楽をさせてもらったが、乳幼児をかかえる母親がマンションの中で缶詰になっていたら、さぞかし大変だろうと思ひ、何かできることはないかと思つた。マタニティーブルーや育児ノイローゼ、鬱になる方もいると聞

き、「なんでも相談」という堅苦しくなく、誰でもが何でも気軽に相談できるような施設があればと当初から考えていた。そのような話をあちこちにしてきたところ、京都文教大学の臨床心理学科が有名で、日本で何本かの指に入るらしいという話を聞き、大学の事務局の人を紹介していただいた。何度かのミーティングを重ね、2階部分はオープンキャンパスを開催していただくことになった。はじめはなかなか2階に相談に上がる人がなく、どうしたものか、と思っていたが。現在は色々な工夫をしていただき、毎週木曜日には、2階に2、3歳のお子さんが走り回って遊べる空間を作っていただき、仲良く人間関係ができて、交流が始まっている。京都文教大学の先生が学生さんを連れてフィールドワークにみえたり、ヨガの教室を一般向けに開かれたり、いろんな方向に広がっている。

「ばおばおの家」は子育て関係のNPOや個人的に食育をやっている方など、空いている時間は安く借りていただけるようにと商店街が窓口となって、使っている。現在、施設を利用しているのは5つほどの団体なので、利用団体をさらに増やしていきたい。また、施設が空いている土日を有効に使いたいと考えている。

今年は、京都府一円で地域間交流をしようと考えている。先年末の年末セールのは、京丹後市の丹後大宮から、NPOのおじいさんたちが来られ、お餅つきをしていただいた。来街のお客様にも、喜んでいただき、お餅がたくさん売れて、NPOの方にも、喜んでいただいた。双方に得点がつくような催しやイベントを今年は手を入れてやっていきたいと思っている。

商業者以外の方との連携や、地元の伏見だけでなく、京都府下全域のアンテナショップのようなものなど、多種多様なところと交流して、イベントなどをつくっていききたいと考えている。商店街以外の人にどれだけ愛されるか、商店街をフィールドにして、どんどん色々なことをやっていただければと思っている。地域社会は歩いて行動できるエリアで、生活が成り立つことが基本だと思う。商店街という枠に捕らわれることなく、自分たちの町としての商店街を愛して下さる地域の方々とゆるやかに連携して、楽しく、豊か

でにぎわいある商店街を残していきたいと思っている。

### (3) 事例発表②

#### 「神戸・長田神社前商店街における取り組み」



### 村上 季実子 氏

長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長

#### 【講演内容】

JR沿いにある新長田を南とすると、それより東北にあがったところにあるのが長田神社で、参道筋に位置するのが長田神社前商店街である。阪神でも阪急でも高速長田駅で降りていただき、駅をあがり、赤い鳥居が商店街の目印である。また商店街の中を幹線道路が走っている。最初は「長田商店街」という名前で大正 9 年頃に参道筋の商店街としてできた。その後、本日、基調講演をされた田中道雄先生の指導があり、「長田商店街」と「新長田」というのは区別が付きにくいということで、震災後に「長田神社前商店街」と名称を変えた。

以前からカード事業はやらなければならないとずっと言われてはいたが、何千万円とお金がかかるため、行われていなかった。

平成 12 年頃に端末機などの値段が下がったということもあり、カード事業をすることになった。最初は商店街の中でシール事業をやっていたが、やはり商店街だけでは店舗数が減ったりするといった悪条件が重なっていたため、中央市場と一緒にカード事業をやろうということに至った。その際に、こんにゃく屋さんがシステムエンジニアということも魅力だった。

カード事業の勉強会は平成 12 年度から毎週水曜日 20 時から遅い時は 1、2 時まで行われた。カード会社の人が提案したものを受け入れるのではなく、われわれが作りたいカードを作りたい。お客様に喜んでもらえるカードを作りたい。必ず地域の人に財布に入れてもらうにはどうすればよいか。この 3 つの論点でずっと話し合いは行われた。経費は抑えたいという大変な中で、様々な得意分野を持つ人たちを交

えて、いろいろ話し合った結果、「タメ点カード」ができた。「タメ点カード」の 1 番の特徴は 100 円以下の端数ポイントを地域の NPO、婦人会、小学校など長田地域で活動している地域団体に、各々自分が支持したいところに直球で投げられるというところで、その人が入れたいというところを指定できる。そこが 1 番の特徴である。

年間通して端数ポイントの合計は 15 万円程度で、寄付団体は 15 団体で取り合いになる。なかにはカード会員自身が活動する団体に入ってもらうために、あらたにカード会員を集めてくださることがある。初年度は 1 年間で 6 千枚の予定だったが、そのようなシステムをとったために 3 ヶ月で 1 万枚になった。予定外のスピードで態勢が整わず、各団体に迷惑を掛けたというのが出だした。

当初は年 1 回、寄付団体を集めて、寄付金を現金で渡していた。ところが、こういう関係をきちんと繋いでいこうということで、「タメ点ボード」という会を作った。月に 1 回集まって意見交換ができるような会である。

タメ点カードができあがったのは平成 13 年になるが、その翌年にちょうど復興基金で、年に数回イベントを実施すると助成金がもらえる事業をする事になった。自分たちだけで年 6 回イベントするのは大変なことで、よくあるのは外に丸投げするということがあるが、それでは意味がないと思っていた。

寄付団体に相談して、話し合ったのが、自分たちの住む街を好きになってもらい住み続けたいといういろいろな意味を持つ、「Live Love Live」というイベント全体の総称の名前を考え、年間 6 回のイベン

トを各団体で提案してもらい、集めて様々なイベントを行った。その中には学生さん、専門の企画会社もいたが、ものの考え方のスタンスはカードの時と一緒に、やったらよいのではなく、これをやることでどのような効果があり、どのように長田神社前を良く知ってもらえるのかという基本的なところはブレのないように動いた。

私たちは長田神社をもっと賑やかな昔からあるお祭りにしたいという気持ちがあった。PTA、婦人会、学生さんたちは商店街でブースを作り、神社は神社でお祭りをし、通りは通りで違うイベントをやり相乗効果で盛り上げている。今は、神社は夏越、商店街は夏越ゆかた祭りを開催し、地震の後は寂しかったお祭りが、今は人が通れないぐらいの祭りになっている。どこからこんなにたくさん集まってくるのかと思うくらい多くの人で賑わう。

各場所では PTA や青少年の団体などがブースを設け、子どもたちや県内の方と交流している。自分たちの活動資金を得るだけでなく、地域の活性化に関われ、自分たちの思いも伝えることができると協力的である。学生さんたちは、ボランティアをしたい、長田の街を知りたい、新興住宅地に住んでいるためお祭りを知らないなど、様々な理由で昔ながらの盆踊りなど地域の活性化に関わっていくことで、学生さんなりのテーマを持って入ってもらう。誰かが言ったからするのではなく、「自分たちのテーマを持ってください」ということが、長田神社前商店街のスタンスである。

次に長田地域のキャラクターについてご紹介する。地域のキャラクターが欲しいと考えていたときに、神社の柱にふくろうが居たとの話があったため、ふくろうをモチーフにキャラクターをつくることになった。ふくろうに烏帽子を被せてみたのがキャラクター「グージー」の誕生である。ただ、一羽では可哀想ということで、赤が長男のグージー、青がお父さんでシン、ピンクがお母さんでキミコ、オレンジがミーコ、赤ちゃんがコグージーでグージーファミリーを作った。子どものイベントにはグージー、女性のイベントはキミコなど、ファミリーでキャラクターを使い分けている。全体的なイベントにはシンボルマークのグージーを用いている。グージーのネーミングも公募し、長田神社の「宮司さん」を引っ掛けて「グージー」がおもしろいと全会一致で決まった。ポスターは広告会社に全て

丸投げせずに会議でさんざん考えた。広告会社泣かせの依頼主だろう。着ぐるみのグージーもお菓子屋さんが竹を裂き、作り上げた。

最近、県の一括助成をいただき、もっと地域に自分たちの街のことを知ってもらおうということで「萬福グージー通信」というものを発行し、長田神社のことや街の歴史について紹介している。この「萬福グージー通信」の取り組みのすごいところは、通常、商業系の紙媒体は学校に配布できないが、普段から商店街の活動や PTA に理解してもらっている成果もあって、長田神社前地域の小学校 6 校に配られている。この地域は 1 キロメートル以内に 6 小学校があり特殊な地域だと思われる。

まとめであるが、長田神社前商店街の一番の特徴は、単独であるのではなく、活性化協議会というひとつの商業地域の会があり、そこで決済を行っているが、その前に、水曜会議があり、タメ点ボードがあり、いろんな会議に参加することができる場があり、そこでの意見を集約して活性化協議会という会合に承認してもらい、一枚板になって動いていくというところにあると考えている。

まちづくりは人づくりであると言われているが、本当に長田神社前地域は人に恵まれていると思う。そのような人たちがお互いに譲り合って、みんながそうであればやっつけよう、という思いがあることも特徴である。専門家の意見も聞かすが、先生の意見を丸呑みするのではなく、我々の意見として消化をして作り上げていく。納得しないで嫌々やるのではなく、もちろんしんどいこともあるが、仲間意識でよかったと言える事業を一つひとつ積み上げていきたいと思っている。

#### (4) 事例発表③

##### 「舞鶴・八島商店街における取り組み」



### 伊庭 節子 氏

八島おかみさん会 会長

#### 【講演内容】

舞鶴市は京都府の北部、日本海側に面した港町である。人口が 9 万人弱で減少の一途となっている。

東西に分かれ、西舞鶴は城下町、東舞鶴は明治 34 年から軍港のまちとして発展してきた。市街地の道路には、日露戦争時代の軍艦名が道路についており、八島の地名もその一つである。昨年、NHK で「坂の上の雲」が放映されたが、その当時につくられたのが東舞鶴である。一等戦艦八島は日露戦争にも参戦し、勝利までに沈没してしまった。八島商店街は明治 34 年の軍港が開港してから、まちの中心として、浜地区の中心として賑わってきた。

当時は商店が商店街にしかなく、八島商店街へ行くことを「まちへ行く」と表現し、レジャーの一つとして家族中が楽しみにして訪れるまちだった。ところが、どんどん郊外店に人が流れ、商店街に買い物に来なくても、周辺で何でも買うことができるという時代が到来した。

商店街協同組合の男性は視察旅行などに行くが、商店街の主婦は店番が仕事なので、まわりの動向が全く分からなかった。夫に理事会や研修会で議論された内容を聞いても教えてくれない。世の中の動きが分からないが、店番をしていると商店街の人通りがどんどん減少していると感じた。ものすごく危機感を持ったのは昭和の終わりから平成の初めにかけてだった。

平成 3 年に浅草のおかみさん会の会長の話を聞き、目からうろこの思いだった。その時、「店の奥でじっと店番をしているのを奥さんと呼ぶ。奥さんになっ

てはダメ。文句ばかり言うのではなく、世の中のことを勉強して、自分で行動しなさい」と言われ、すごく反省した。

女性は目立たないようにして男性をサポートするのが役割だと思い込んでいたが、世の中は男女半々、特にお客様は女性が多い。私たち女性もどんどんアイデアを出さなければお客様に忘れられてしまうという危機感を本当に持った。

講演会の次の日に私たちもおかみさん会をつくろうと言い立ち上げたのが、八島おかみさん会である。店番するだけでなく、自分たちで考えて行動しようという思いから、平成 3 年 4 月に立ち上げた。今年の 4 月に丸 20 年目に突入する。当時の平均年齢が 50 歳ぐらいだった。八島商店街は 300 メートルの区間に 70 数店舗あった。現在 50 店舗もなく、どんどん空き店舗が増える状況である。

しかし、おかみさん会ができて良かったと思う。今でも商店街協同組合の女性部会ではなく、任意団体である。設立当初は市民権を得られず、腹を立てたが、却って任意団体が良かったと思っている。親会にお伺いを立てずに自主的に動くことができるからである。

おかみさん会を設立し、まず自分達でお金を出して視察旅行に行った。そして、講師を呼び、勉強会を開いた。商店街からお金をもらったわけではなく、頭割りにして自分たちで出し合った。そのうちに店番しているということはお客様の声を一番聞くことができる存在なので、お客様の悩みを少しでも改善し、

希望があれば少しでも実現する活動を行った。お金がないけど知恵を出し合おうと活動をスタートした。

当初は無料で空き店舗を借り休憩所を設けることでお客様から喜ばれた。1ヵ月あたり20万円する空き店舗に対して家主にイベント時に休憩所にしたいと、ダメもとでお願いしたら許可をいただいた。その結果、無料で貸してもらった。

行動すれば状況が変わると実感し、地方の新聞社から取材を受けた。八島商店街のおかみさんたちが動き出したと取り上げてもらった。周りに喜ばれることが嬉しくなり、もっと活動に取り組もうという気持ちを持った。

活動を始めた頃、お客様からおいしい魚料理や深夜でも開いているうどん屋さんはないか、と何度も尋ねられたが、まちの情報を知らなかった。お金をもらって商品を提供するだけが大型店の店員であるが、商店街のおかみさんはまちの情報程度は知っていなければならないと思った。そのためまちの勉強も始めた。当時はまちの情報を書いたマップがなかったが、怠慢だと舞鶴市を責めるのではなく、私たちがつくれば良いと思った。資金はなかったが、知恵と工夫でつくった。

1店舗から約2,000～3,000円程度のお金を集めることで、約400店舗の情報を載せたマップをつくった。全て協賛金でまかない、マップをつくった。マップは大変喜ばれ、それが嬉しくなり、もっと色々な活動に取り組もうと思った。

舞鶴らしいお土産は何かと聞かれ、舞鶴にしかなないものをつくろうと考えた。まず、舞鶴は自衛隊のまちなので自衛隊のキーホルダーをつくった。また、「岸壁の母」の手ぬぐいや赤れんがのキーホルダーなど色々つくってきた。観光施設や駅のキヨスクに卸すと、少しずつリポートが入るようになる。

マップは50円で販売しているが、原価は30円ぐらいである。製作費は協賛金でまかなっているので売れば売るほど収入になるわけである。そのうち、はじめは身銭を切って支払っていた視察旅行代や講師代をマップの収益で払えるようになった。そこで男性に「補助金がないので何もできない」と言われるとおかしいと反論している。やればできるし、補助金を行政に要求しなければ、行政のほうから何か協力しようかと言われることが、だんだんわかってきた。

男性陣はイベント後にはかならず慰労会をするが、そのお金は全て商店街持ちである。無料の飲み会は参加者が多いが、自分でお金を出す宴会は出席率が低くなるので情けないと思う。

おかみさん会は収益が出ても飲食は全て自前で行うということをモットーに行っているので、活動を気楽にみんなで行うことができる。

活動を続けても空き店舗が増えるばかりなので空き店舗をおかみさん会で一店舗でも埋めたいという気持ちになった。そのための方法も資金もないという状況のなかで、平成17年の日本経済新聞の「日替わりシェフの店」という記事が目にとまり、おもしろいと思い調べた。その結果、四日市にある日替わりシェフのお店を視察し、帰るバスの中で即実行することに決めた。なんでもやってみてダメな場合はやり直せば良いという思いで活動しているので、動きが早い。

それが日替わりシェフのお店「八島いっぷく亭」をスタートすることになった経緯であった。もともと食堂であった場所をおかみさん会が借り、素人のシェフを呼び込み、日替わりで800円の定食をつくった。その結果、商店街に今まで関係なかった人が1日でも商店街に自分のお店を構えることで、人通りが少ないという問題に対し、自分の事のように考えてもらえるようになった。

また、シェフになる人が「自分がシェフをするので食べに来て」と友達に宣伝し、これまでは一度も商店街に買い物に来たことがなかった人がご飯を食べに来てくれるわけである。その結果、新しい顔ぶれが商店街を歩いてくれることによって、自信をなくしていた商店街がだんだん自信を持つようになった。

「八島いっぷく亭」は補助金事業ではない。採算がどのようになるのかを2年間の事業計画と予算案などを立てスタートした。

おかみさん会の活動は会員全員が活発にできるわけではない。中には一人で店を経営して一人で店番をする人もあり、そういう人はほとんど活動に参加できない。するとみんなに迷惑をかけるからなどと会を辞めると言い出す人もあらわれた。

そこでせっかくなつくったおかみさん会をつぶすのはもったいないと考えて、活動にめったに参加できない人でも会員全員が同じ情報を得て同じ共通認

識が持てるようにと、毎月会報を書き続け活動の情報を提供し続けた。

行政に頼らない意識を会員で持ち、商店街、浜地区、舞鶴市が良くならなくてはダメで、自分のお店だけが良くなるわけではないと、同じ思いを持つようになった。会報を市長や府の振興局や商工会議所に持っていき、府の商工部の部長から補助金の事業の情報提供をもらったこともある。

舞鶴市の女性団体など28団体、個人19名ぐらいで舞鶴市女性センターネットワークの会(NPO)を設立した。「八島いっぷく亭」をスタートするときに必要な備品など提供してもらえないかと情報を流したら、みんなが持って来てくれた。NPOには延べ人数3,000名ぐらいの会員がおり、そこから冷蔵庫などをもらい、ネットワークを生かした。情報提供した結果、みんなが注目して「八島いっぷく亭」に食べに来ることになった。遠慮せずにどんどん情報宣伝すれば良い。

舞鶴市女性センターネットワークの会は市の女性センターが活動拠点であるが、センターだけが元気になってもまち全体が元気になるなければダメだと会が考えるようになり、空き店舗がたくさんある八島商店街に1店舗を借りて、子どもから高齢者まで地域全体が元気になることを目指し、運営するようになった。30～70歳代の女性を中心に関わってくれている。昨年10月16日にオープンして現在は商店街とは無関係のNPO組織が商店街に入り、どうすれば商店街が元気になるか考えてくれている。田中先生の基調講演にあったように、商店街だけで考えると商売人が儲けだけを考えていると捉えられて一般の消費者は無関心である。それが今ネットワークの会を通じ、どうしたら八島商店街に多くの人が訪れるような拠点づくりができるのか、一緒に考えてくれている。その取り組みが今後広がっていくと思う。

八島商店街は軍艦の名前の町、東舞鶴が軍港で発展してきたまちということで、私は「舞鶴肉じゃがが発祥の地」として広める活動をしている。食べ物でのまちおこしをテーマに、舞鶴は肉じゃがを打ち出すことで元気になり、昨年の9月に観光商業課がB級グルメのイベントを八島商店街で行ってくれた。私が会長をしている「まいづる肉じゃがまつり」実行委員会や宿敵の呉市の肉じゃがの会も出店してもらい、軒を

並べて競いあった。日ごろ人通りの少ない商店街にたくさんの人が訪れた。

どんなことでもやり続けることで、輪が広がっていく。その結果、市民が勝手に行ってきたことが舞鶴市にとってはなくてはならないものとして取りあげてもらえるようになった。市民の活動がまちを動かし、人も動かし、仲間も増えるという良い経験をさせてもらった。



## (5) ワークショップ結果報告

「～達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣～ワークショップ結果報告」



### 長坂 泰之 氏

中小企業基盤整備機構 近畿支部 まちづくり支援課長

#### 【講演内容】

多くの商店街で衰退が止まらない。頭で考えてしまえばアクションを起こせない地域がたくさんある。いろんなことで怖がってしまっていてできない。頭で考えて「わかりました」ではなく、「かわりました」でなければならぬ。それには行動するしかない。PDCAのマネジメントサイクルのP(計画)はあってもD(行動)に移るのが難しい。DCAはその街の人が必ず介在し、活躍しなくてはならない。

そのP(計画)でなくてDCA、アクションを起こして結果を出していくためには、その街の人が自ら行動しなくてはならない。その一歩を怖がらずに踏み出していきたい。まず最初に皆さんに伝えたかったのは、誰かが行動しないとまちは良くならないということ。

もう1つは、では何をすればよいか。最近観光の関係の方と意見交換をする機会があった。最近体験型観光がブームであるが、うまくいっているところといていないところをはっきり分かれる。うまくいっているところは、人の心を動かすようなことがあるか、あるいは心に刻むような体験がある。表面づらではなく、そこに人の心を動かす何かがある。

商店街活性化も同じように人の心を動かす何かを欲しい。そうすることでその商店街をみんなが応援してくれるようになる。昔の商店街は表面づらでイベントをするだけでもいいかもしれないが、これからは表面づらだけでイベントをやって、結果うまくいっただけでは商店街には賑わいが戻らない。

昔は郊外にショッピングセンターもないし、自分の商店街の商品を買うしかないのだからそれでよかつ

たかもしれない。しかし今はそういう時代ではない。商業統計が示すように商店街は今、活性化しているところは1.6%、100の商店街のうちの1つしかにぎわっていない。

実は、30年ほど前に、既に衰退している商店街は39%という数字が出ている。30年前から実は60%以上の商店街が苦しい状況で、それがこの10年ぐらいで一気に衰退したのが実情。商店街のほとんどが衰退産業となっている。

これからは中途半端な気持ちでは商店街の活性化はやらないほうがよい。本気で頑張っている商店街があるが、それでも何とか頑張っているのが実情である。支援する立場の人間も、実際に商店街でやられる方も、小さな成功から大きな成功に向けて本気で取り組んでいく必要があると思う。

話は変わり、ワークショップということで3つの商店街を選んでいただき、司会進行役をさせていただいた。3ヶ所のうち1つは粉浜商店街、もう1つは福井県越前市まちなか商店街、最後は伏見大手筋商店街で実施した。

プログラムでご覧の通り、1つ目の粉浜商店街は、住吉大社の門前にあるのだが、これまで住吉大社とのつながりはあまりなかった。南海電鉄の高架で大社と商店街が分断されていて、距離は近いが、一体的な取り組みとなると必ずしもそうではなかった。

取り組みとして、1つ目は「はったつ市」に1万人位を集めている。住吉大社は初詣以外に月初の辰の日にお参りをすると、商売が繁盛すると言われていたようで、そのお参りのことを初辰のお参りということから「はったつ市」という市を開いたのがはじまり。

住吉大社に来た方に商店街にも寄って欲しいということではじめた。

最初は、来ないのではないかという意見もあったが、やってみたら意外と集まり、それから定例になっている。そのあと商店の売りの商品は何かというところから、多くの地域で行われている一店逸品の運動を開始し、土曜日が一番通行量が多いため、人が集まる時に一店逸品すなわち、お店が1つずつ売りたいものを出そうということで、その名前を「まいど市」とつけたということである。

商店街で難しいのは、平等というところ。商店街振興組合は1人1票で基本的に平等だが、なかなか平等にはいかない。建前は平等だが、実際にはきちんと誰かがリーダーシップを取って、誰かがリスクを背負ってやるしかない。

さまざまな制度の活用ということでは「大阪ワンワン商店街創出事業」という大阪府の事業を活用している。

粉浜商店街の場合は比較的、最寄型の商店街があって日ごろから通行量がある商店街だが、最近では商店街にあるスーパーがなくなってしまうとか、粉浜商店街を取り巻く環境が非常に厳しい。さらに周辺に中規模のスーパーが乱立しているということで、商圈が非常に狭くなっている中、いろいろな努力をされているというのが今の取り組みの現状である。

最後に大事なポイントは、体制作りというところで実践しているところはあまり多くはないが、商店街の役員の若返りを図っていることである。粉浜商店街はしっかりと役員の若返りを図られている。

名古屋の大須の商店街などのように大きな祭りの実行委員長を必ず変えていって新しいリーダーをたくさん生み出そうと自ら行っているところもあり、そのような取り組みをこれからは商店街自らがやらないと時代遅れになってしまう。そうならないように頭のやわらかい人が出てくる必要があると思う。

続いて、越前市まちなか商店街はワークショップを実施した商店街であるが、実際には非常に厳しい商店街である。この地域の中心の旧武生市の中心商店街であるが、今は人通りもあまりなく厳しい。

その中心市街地のなかに蔵がいくつかあり、その蔵を使って蔵と蔵の間の空間を庭にし、パティオ風にして「蔵の辻」というスペースを作り、その外側にあ

る商店街が「蔵の辻」とうまく連携して何か出来ないかという取り組みをスタートさせた。

今、どれだけの成果を挙げているかということ、他の地域にPRできるような成果はまだあがっていないが、この「蔵の辻」といういい種地があるということが最大の武器である。何かイベントをする時にいい種地がある。人が集まることのできる「場」があるのがいい。せっかく何かやりたい、お祭りをやりたいといっても、場所が銀行の裏手の駐車場だったりすると盛り上がり欠けるので、街なかにちょっとしたスペースがあって使わせてもらえるのはいいことである。

その「蔵の辻」を使った取り組みのうち、周りの4つの商店街がタッグを組んで「まちなか商店街」をみんなと一緒にやろうということは、できそうでなかなかできないことだ。

後述の京都伏見では7つの商店街が組んでいる。まだまだ全国で複数の商店街と一緒にやろうという取り組みはあまりなく、会場からの質問でも複数の商店街を束ねるのはどうすればよいかというものがあったようだが、商店街の人は昔はライバルだったため、それぞれプライドがあって、ライバルという気持ちだけで張り合ってしまう地域がたくさんある。

やはり複数の商店街を束ねるとするのは難しく、束ねられる立派なリーダーがいればいいが、リーダーがいなかった場合は周辺から口説き落としていってみんなをまとめていくように立ち回る人物がいると、結果的にうまくいく場合がある。いずれにしても商店街連携をしると言うには言えるが、いろんな街を見ているとそんなに簡単にうまくいく事ではないと思っている。

そのほか、めずらしい取り組みは行政が非常に協力的であるということだと思う。4つの商店街のうち2つの商店街の道路の両側に路上駐車が365日いつでもできる。駐車場不足というところで、行政が知恵を絞ってくれたと思う。こういった事例は、商店街が当然陳情したとは思いますが、行政としてはかなり良い取り組みであると感じた。

最後に伏見大手筋商店街は、詳細はこちらの「達人の秘訣」をご覧くださいのが良いと思う。先程お話しいただいた和田さんが取り上げていない点としては、前出の粉浜商店街のように世代交代というところで多くの組合員が理事長職を経験する仕組みという

ことである。私が伺った範囲では、伏見大手筋商店街の場合は1つの大きな事業が終わったら、理事長を交代するという暗黙の了解があるとのことだ。

トップに長く居続けることの弊害を、商店街自らが理解をしていることは、若返りの精神があるからである。そういうことも伏見大手筋商店街が頑張っている理由ではないかと思う。もう1つ伏見に限らず、本日、御三方女性がお見えだが、女性を活躍させる土壌がある地域は活性化につながっているのではないかと思う。いろんな方の活躍を否定しないということと、やる気のある方が活躍するという雰囲気づくりが大事だと思う。

最後に今日のポイントということで、皆さんにお伝えしたいことを2つ述べて終わりにしたい。1つは、とにかく自分たちがどういう商店街になりたいのかを決めたらその目標に向けて突っ走ること。全国にお手本はあると思っている。あきらめないでどんどんお手本になるところに行って良いところを探して、食欲に聞いて盗んでくる位でないといけない。そこから何かを学び取って、少しでもいいから自分たちなりに内容を変えていって欲しい。

2つ目は、これからの時代、やる気のある人がどんどんやっていかなければならない。皆さんご存知のように、もうみんな仲良くやれば活性化するという時代ではないので、どんどんやる気のある人がやる。行政も我々もやる気のある人を応援していく。商店街は本当に厳しい時代で、商店街は淘汰される時代なので、どうしたらお客様に喜んでもらうか、そこをしっかりと本気で考えていくべきではないかと思う。

あとは、「達人の秘訣」に全部書いてあるので、ご覧いただければと思う。

## (6) パネルディスカッション



### ◇コーディネーター

田中 道雄 氏 (大阪学院大学 経営学部 教授)

### ◇登壇者

和田 登美子 氏 (京都・伏見大手筋商店街振興組合 理事)

村上 季実子 氏 (長田神社前商店街振興組合 地域活性化部長)

伊庭 節子 氏 (八島おかみさん会 会長)

長坂 泰之 氏 (中小企業基盤整備機構 まちづくり支援課長)

### 【パネルディスカッション内容】

#### (田中道雄)



本日は会場から質問票をもらっているので、それに答えながら少しお話をさせていただくかたちで進めていく。

和田さんには「健康マージャン」について質問がきている。また、子育て支援事業、「ばおばおの家」についても質問がきているので、後ほどお話してもらいたい。

村上さんには事業を進めるうえで目的設定について、どのような方策があるのかということ具体的を聞きたいという質問がきている。

伊庭さんには商店街組織とおかみさん会との関係について質問がきている。

他には一般的な質問として、大型スーパーと商店街の連携、商店街の適正規模の質問がきている。あるいは事前の質問には IT の成功事例や人間関係、事業の運営の進め方について質問がある。

また、女性同士の取り組み方、若い母親世代を事業にどう取り込んでいくのか。あるいは、声の大きい人の意見に流される問題をどう解決するのかという質問もきている。あるいは、チェーン店の立場から商店街とどう関係をつくっていけば良いのかという質問もきている。また、商業はどの点で地域貢献をしているのかという質問もきている。地域の商店街のソフト対策として AED(自動体外式除細動器)があるが、それをどのように活用できるのだろうかという質問が

きている。さらに、システム転換は何なのかという色々な質問がきている。

私に対する質問にはなぜディスカウントができるのか。今後どのようなサービスがあるのか、というように多岐にわたる質問をいただいている。

時間の都合上、全部の質問に対してクリアできるかわからないが、まず 3 人のおかみさんに関する質問から取り組んでいきたい。

最初には和田さんより「健康マージャン」について運営資金や、利用者同士のトラブルなど、総括的に説明していただきたい。

#### (和田登美子)



利用者同士のもめごととは聞いていない。一番のもめごとはお酒やお金が絡む場合が想定されるが、今まではない。紳士的、淑女的に麻雀されている。何回かトラブルを起こすと出入り禁止にする。良い雰囲気です。

ただ、運営の仕方にクレームを付けられ、警察が一度来たことがあると聞いた。それはお客様同士のトラブルではない。

次に運営資金について説明する。「健康マージャン」の営業時間は朝 10 時から 17 時まで。利用料金は結構高く、入会金が 1,000 円、終日利用で 1,800 円、15 時からの利用で 1,000 円となる。

会費で運営費のほとんどをまかない、ボランティア約 2 名と店長と店長の奥さん、お嬢さんにかかる人件費も家賃も会費から出ている。その代わり事業スタート時の改装費は商店街振興組合から出ている。商店街から 1/3、京都府と京都市から 1/3 ずつになる。

麻雀卓を借りている金額が赤字の間は商店街振興組合から補填していた。現在もその分は商店街振興組合から出ている。少しは利益が出ているのが現状である。

「ばおばおの家」は利益を生む事業ではない。登録者数は 500 組になり、順番に卒業していかれる。月曜と木曜日の 10 時から 17 時まで開けているが、ほとんどの利用者は年会費(3,000 円)ではなく、月 300 円ずつ払う方を選択される。「ばおばおの家」を開けている間はいつでも来てください、と開放している。「ばおばおの家」は全く赤字である。スタッフは無償のボランティアをお願いし、実費交通費のみ支払い、会費はそれにほとんど費やされる。家賃は商店街振興組合に借りてもらっており、経費面では頼っている状態である。その意味ですごく恵まれている。また、大家さんから安い家賃で貸していただいている。2 階建ての建物を一度商店街振興組合に借りてもらい、商店街振興組合から「ばおばお家」の運営の維持管理を行うという名目で費用を相殺にしている。2 階にある京都文教大学の家賃をいただいている分で、家賃はその費用で賄われている。

次に、「ばおばおの家」の会費を月 300 円に設定する理由について説明する。高い金額を出せる余裕のある方が利用できる施設は他にたくさんある。できれば無料が良いと思っているが、多くの方に利用してもらうため、最低金額を 300 円に設定している。

設備は細い入口で中に入り込んでおり、表からはほとんど見えない。本当は鍵をかけずに出入り自由にしたかったが、ただ、このご時世、何が起こるのかわからないので、オートロック式にした。

登録制を採用している理由は伝染性などの発症時に感染源を追跡するためである。

#### (田中道雄)

「健康マージャン」が黒字なら本日来場している商店街関係者の中で同じ事業を行いたいと思われる

方もいるかもしれない。他の地域で実施する上でのポイントになる部分についてお話いただきたい。

#### (和田登美子)

普通の麻雀とは全然違うものだと考えていただきたい。賭け事をする麻雀ではない。高齢者にとってお友達ができるサロンのような場所として認識してもらった方が良いでしょう。

あくまで麻雀をすることがメインではない。少しでも商店街に足を運んでもらう空間をつくるという括りで認識された方が良いでしょう。その空間に麻雀がひっついていてというイメージ。碁も将棋についても先生が 1 週間に 1 度来てもらえるようなサロンにしている。

#### (田中道雄)

要するに、中高年が集まりやすい場をつくり。結果的に麻雀が手段になっているということだろうか。

#### (和田登美子)

途中で飲食や飲酒をしないことなどの禁止事項を絶対を守る事が重要である。当初、喫煙時は外に出られていたが、今は外でも喫煙されていないようである。

#### (田中道雄)

黒字になっている部分がすごい。もちろん、初期投資には費用がかかっているが。

子育て支援事業を行う上で特に苦労されている点はどこだろうか。

#### (和田登美子)

ボランティアの確保の問題である。広場の責任者として立ち上げ当初からたまたまボランティアしてくれている方がいる。また定年退職された保育士にボランティアとして協力していただいている。

もう少し協力してもらえるボランティアの数が増えれば、人員を調整する方や事務局が必要になる。そうなれば、運営資金がさらに必要になる。

商店街のなかでの集客施設と考えないとできない。儲けることを考え出すと無理になる。また、特典が付いてくるようなものではない。商店街全体でボランティア活動していると考えれば間違いない。

**(田中道雄)**

次は村上さんに事業の目的設定について別の事例があったら具体的に紹介していただきたい。

**(村上季実子)**



商店街に川が流れており、「新湊川を愛する会」がある。その会では子どもたちが川に親しんでもらえることを目的に活動している。

学校側は子どもたちが川で遊ぶのは危ないと主張し、兵庫県はせっかく整備したので川で遊んでほしいと言っている。さらに商業高校生は小魚が住むよう川の整備を行おうとする。その中で、商店街振興組合が地域と調整を図りながら一つのイベントをつくり上げていくという目的は、地域資源を活用し、地域の活力を上げていくということにある。したがって芸能人を呼んで、イベントを行い、賑わいを生むということが目的ではない。

地域において何かを認知してもらうためにイベントを開催するという観点では事業の目的設定には大きな意味がある。

**(田中道雄)**

先ほども商店街の目的のために行うのではなく、地域が向かう方向性について商店街がどのようなお手伝いができるのかということを常に考えておく必要がある。

生態学的に見たら、商店街のまわりには地域があり、地域が商店街をつぶそうと思えばいつでもつぶせるわけである。地域を生かすために商店街ができることは何なのかという話に結局なってくる。

**(村上季実子)**

商店街は儲からないという話もちろん出る。イベントで儲からないというのは定説だが、私は間違っていると思う。

イベントのときに商売人が工夫して参加しないから儲からないわけである。例えば、店の前に屋台を出

してイベントに合うような内容や入れ物、金額設定をすることが大事だと思う。

例えばある商店街では、イベント時に仏壇屋さんが、店先にスーパーボールすくいの屋台を出して、店主が子どもたちと遊んでいた。日頃、子どもたちと関わりがない仏壇屋さんが子どもたちと触れ合うことで店を認知させようとする姿勢は大事だと思う。

**(田中道雄)**

そのとおりだと思う。商店主の顔を知らないお店に買い物に行こうとは思わない。

**(村上季実子)**

怖い表情の店主でも子どもたちに優しいと思われ、学校の帰り道に声をかけてもらえるぐらいでなければならない。地域密着そのものだと思う。

**(田中道雄)**

伊庭さんには商店街組織とおかみさん会との関係について、説明していただきたい。

**(伊庭節子)**



設立当初 1 年間ぐらいいは、これからは女の人の時代で、おかみさんが地域をひっぱってほしいと励ましてもらった。

ところが、新聞などでおかみさん会の活動が取り上げられ話題になれば、中傷する言葉が出てきた。

アーケードやカラー舗装などインフラ面は男の人に任せ、気がついたことを行っていこうと範囲を決め行っていた。将来の目標は商店街・地域の活性化であり、男性と同じ思いで同じ方向を目指して活動しているから全然問題がない、と思っていた。しかし、私に直接言わず、会員のところに「ええかげんにおかみさん会を辞めればどうだ」と言いに来る。

私のところには全く言いに来ることはなく、組織を混乱させ壊乱させようとしている。組合に迷惑はかけていないのに何で邪魔をするのだと何回も思った。

例えば商店街を盛り上げるために、舞鶴市でスポーツ大会があったときに自前で「選手歓迎」と勝手に横断幕を作って掲げたが、許可なく横断幕を掲げた、場所代を払えとすごく怒られた。迷惑かけてないのと思うが、とりあえず私たちのすることはすべて実目障りのようである。

5～6年間はひどかったが、10年も経つと当り前の存在になり、今では何をしても何も言われなくなった。

おかみさん会は何でも積極的に協力する会と認知され、「何かの事業で活動の主旨と合うようなら、名前を出させて欲しい」と言われるまでになってきている。できる範囲で商店街に協力しようと思っているので、名前ぐらいいくらでも使ってもらって良いと納得している。

先ほども言ったように、却って任意団体で良かったと思う。組合の女性部なら活動にブレーキをかけられたかもしれないし、思うようなことはできなかったと思う。

お客様に喜んでもらえることは何でも行い、収益を出そうとは考えていないので、赤字にならないければ良いと思っている。お客様に楽しんでもらえ、安心してもらえたら良い。

まちが元気になれば良いという主旨は変わらないのでがんばろうと思う。

ハードは男性が行い、その隙間の事業を女性が行うという関係が良いと考えている。

#### (田中道雄)

先ほど長坂さんから、越前市の商店街は3年間で20店舗新規出店されたという話があったが、具体的に説明してもらいたい。

#### (長坂泰之)

20店舗開業したのは本当だが、その後閉店してしまったお店もある。

私は数えたわけではないので誤解があればお詫びをする。

#### (田中道雄)

外部者と内部者で反目する商店街があるが、その問題について解決するために参考になる成功事例はないだろうか。

#### (長坂泰之)

島根県のある市の中心市街地活性化のお手伝いをした時、中心市街地には7商店街があるが、全ての理事長に来ていただき、これからのまちづくりについて聞いたことがある。



この時に7商店街の理事長の中で、町全体を考えて、話をしたのは1名だけだった。他の理事長は自分の商店街のことだけを言い続けられた。この結果、理事長のお話だけではまち全体を考えるのは難しいと思った。

その次に7商店街の若手にヒアリングしたが、今度は全員自分の商店街のことしか話さなかった。

中心市街地活性化という大きな目標に対して、誰がリーダーシップを取り、誰が全体をどうするのかを考えるのか。そこで、商店街の枠を超えて人を集めようという話になった。そうしたら、商店街振興組合に加入していない中心市街地にあるホテルの経営者など、まちのリーダーになるような方が出てきてくれた。この結果から、商店街や中心市街地全体を考えた時に、商店街振興組合だけで考えるのが必ずしも良いとは限らないと思った。

また、九州のある市の中心市街地には大きな2つの商店街があった。広域でお客様を取り込むことができる立派な商店街なので昔からお互いにライバルであり理事長同士も仲が悪い。ライバルなので同じ土俵で話し合いができない状態だった。

最初の雪解けは2つの商店街の若手が音楽で回遊性をもたせようとして、イベントをスタートさせたことにはじまる。このイベントがまちの回遊性を出し、商店街全体の連携の温度を上げた。その活動での影の功労者は飲み屋街のリーダーであった。そのリーダーがそれぞれの商店街の理事長を説得して、結果的に商店街全体が協賛する祭りをはじめようになった。

2つの事例もそうだが、商店街自らがうまくいかない場合、外部の方がうまく立ち回ることにより商店街同士が仲良くできる可能性があると思った。

#### （和田登美子）

伏見はTMO・株式会社であるまちづくり伏見夢工房がある。商業部会と観光部会などいくつかに分かれている。その筆頭株主は伏見大手筋商店街だが、実際は広島出身者で、伏見が大好きで伏見に住んでいる。伏見観光協会の仕事を引き受けて、赤字で大変だが、一生懸命活動に取り組んでいる。そのようなリーダーがいれば、まとまってくると感じている。

自分の住むまちが好きな方がいると思われるので、その方に任せていくことが有効だと思う。

#### （田中道雄）

商店街は地域で序列化されており、売上の大きな商店街は大きな顔をしているし、同じ地域なので中学校の先輩後輩の関係も残っている。古い慣習が商店街には残っている。

外部者は叩かれているが、新しい価値を持ち込むことは可能だと思う。

商業のなかで第三者を入れていくということは非常に大切な側面だと思う。

では、村上さんには商店街とチェーン店との関係についてどのようなスタンスでチェーン店とお付き合いしていけば良いのか、お話をいただきたい。

#### （村上季実子）

商店街の中にはお寿司屋やセブンイレブンなどのチェーン店があるが、全て振興組合に入っている。

商店街の組合に入ろうと思っているチェーン店があるなら、加入すれば情報も自ずと流れてくるし、理事に入ると理事会の仕組みなど分かるようになると思う。

#### （田中道雄）

例えばIT化などがあるが、チェーン店としてどういうかたちで商店街と付き合いえば良いのだろうか。

最近、商店街振興条例が大阪府でもあるのでチェーン店も組合に入ってほしい。

#### （村上季実子）

ぜひ通りに面しているお店は組合に入ってもらいたい。

長田神社前商店街は通りにお店が80店舗ぐらいあるが、組合には55店舗しか入っていない。入っていないのはチェーン店などの地域外から立地した店舗である。組合未加入店舗は地域に愛着もなく、儲からないから組合費は払えないと簡単に言われる。また決裁権がない雇われ店主もおり、組合にそう簡単に入ることができないという事情がある。

#### （和田登美子）

商店街の組合には入らないと（チェーン店の）会社で決まっているわけである。

#### （田中道雄）

京都市は3月に新しい条例を出す予定など、色々と動きがある。

伊庭さんには、20～30歳代の若い世代を商店街の担い手としてどのように取り込んでいくのかということに対して、世代を超えた女性同士の取り組みがあるのだろうか、お話をいただきたい。

#### （伊庭節子）

昨年の10月から商店街の空き店舗を借り、私がかかわっているNPOがお年寄りから子どもまで集うことができる拠点づくりを始めている。その責任者として37歳と40歳の女性を中心に、運営を任せている。

20歳代は子育て真っ最中の方が多いが、初めはお客様として来ながら、次第にスタッフとして関わることができる仕組みづくりを考えている。スタッフを増やすことは、主体的に考える人を増やすことになり、少しずつ色々な年代の人を仲間に入れることにより、新しい人材が活動の主体となれる場としての拠点づくりを考えている。

商店街のなかの者だけで行うだけではただのお客様になってしまう。お膳立てすることで参加するだけで、次につながっていかないわけである。



子育て中の20~30歳代前半の方が、自分たちでこの場所をどうしようと考えようになってきているので良かったと思う。

昔、商店街は高齢者が集う場所だったが、最近八島商店街には高齢者も来なくなった。近く的大型店で1日中冷暖房の利いた椅子のあるテレビの前で高齢者同士が話をしている。

昨年10月から商店街にできたその拠点は、子育て中の女性が安心してくることができるようになっている。登録制でもなく無料の場所である。厚生労働省の事業である親と子のひろば事業も同時に行っているため、家賃を払ってまかなうことができている。

人通りが少ない商店街はさびしい面もあるが、人混みがないからインフルエンザにかかる心配が少ないのがメリット。寂しいところは落ち着くことができ、くつろぐことができる。自転車や歩行者もいないので子どもたちにとっても安全な場所だと言える。発想の転換として、安心だと売り込むこともできる。

開き直りでも空元気でもいいので、私自身も楽しいので、みんなでもう考えようと言っている。

#### (田中道雄)

女性ならではの性格を持って、例えば大きな声を出す組合員などどう付き合っていけば良いのか意見を頂戴したい。

#### (伊庭節子)

進んでいる方向と違うことを言うという意味での声の大きい人ということだろう。

どう折り合いをつけていけば良いのか考えたことがある。やはり、話し合うということが大事である。方向性を機会があるごとにみんなに話し、それに対して反論できる場を積極的に持つことが大事である。

封じ込めでも後から色々言われ、結局分裂の原因となる。リーダーは反対意見に対して自分の考えを曲げては駄目である。全てを容認するのではなく、ひっくるめて包み込むぐらいでないといけない。主旨に反しない限り、賛同者は現れる。曲げないで、修正する部分は修正して進めば、みんなが同じ気持ちになり、はじめに思っていた方向性ではなくてもみんなが納得したものであれば、共通の方向性となりうまくいくと思う。

#### (田中道雄)

それぞれ地域によって性格が異なり、牽引型の地域とお任せ型の地域などがある。

地域商業は地域貢献すると言われているが、地域のどのような側面でどのように貢献するのか、具体的に長坂さんからお話していただきたい。

#### (長坂泰之)

伏見大手前筋商店街、長田神社前商店街は人通りがあり、人通りの少ない八島商店街では対応の仕方が違って来る。

住むために必要な商業機能と、訪れていただくためにさらにプラスアルファの商業機能と二つに分けて考える必要がある。

住むために最低限の商業機能がないところは、不足するお店や機能をどのようにひっぱってくるかという事に尽きる。たとえば、生鮮食品がなくなると、毎日の買い物が不便になるわけで喫緊の課題があるから、この課題を解消するために本気で取り組まなくては行けない。

一方、地域商業を広く捉えた場合、よそからも人を呼び込むなら、さらに色々な機能が当然必要になってくる。

したがって、商店街や地域の商業環境によって対応が違っている。

また、3人の事例発表者が言われていたように、大型店と地域の商業は何が違うのか？これをしっかり考えて行く必要がある。差別化できる可能性があるのは、人情や人のかかわりの違いである。

ショッピングセンターはマニュアルどおりの対応で心をこめた対応がない。人間は人との交流を求める部分があるので、大型店とは違う部分はそこだと思っている。

人と人との交流する場をどう設けていくのか、少しでも良いから人の心に刻まれるサービスを行い、少しずつ気持ちをつなげていくことにより、結果的に地域貢献や地域の方が商店街を利用することになるところにつながっていくのだと思う。

長い道のりになるが、老人や子ども、子育ての主婦など色々な方が交流でき、ほっと心が温まる、この場所を訪れると安心できるような場所を提供し、人の

気持ちを少しずつ動かしていくのがポイントになる。それが結果的にコミュニティの創出や地域貢献につながると思う。

#### (田中道雄)

機能性という面か、人が媒介項になるのかという点が大きなポイントになると思う。

和田さんに IT を使った成功事例、情報産業の役割について少しお話していただきたい。

#### (和田登美子)

京都には商店をつなぐ IT ネットワークとして商店街によるクレジットカード事業、京都情報カードシステム(以下 KICS)がある。クレジットカードの一括処理によりクレジットカードの手数料の削減や事務処理の合理化を図ることができる。現在は商店街だけでなく、百貨店や同業種組合なども加入しており、一大ネットワークに成長している。また KICS ではインターネット事業も行っており、「きょうとウェルカム」(kyoto-wel.com)というネット通販サイトを運営している。ネット通販サイト「きょうとウェルカム」の利点はきちんとしたリアルな店舗があり信頼性があることである。その他、ヤマト運輸、佐川急便と提携を結び、宅配便送料の一括処理を行うことにより、低価格で宅配サービスを提供することができる。商店街にとっても大変助かっている事業の一つである。



#### (田中道雄)

KICS は有名なシステムなので、我々もその勉強をしていけば良いと思うが、意外と京都市以外は知らないというのが現状である。

残りは私にいただいた質問に回答し、最後のまとめとさせていただきます。

IT の成功事例で全国的に有名だが「ささはたドットコム」という、東京の渋谷区の笹塚商店街で取組まれたホームページがある。約700 軒の商店を合わ

せ 10 商店街の各店舗を完全に網羅しているものである。

しかも、ネットでは販売しないということで、しかも、中心になっている方は、コミュニティビジネスというかたちで、外部から入り、700 店の情報を徹底して網羅されたホームページを完成している。なかなか完成するまで大変だったそうである。やっと一人分のお金が取れるようになったそうで、その方面では有名なシステムとして知られている。

そのやり方は結局よそ者がその商店街が好きで、商店街を本当に有名にしていく。ホームページによって売上の変化を常にチェックし、6 割の商店が効果はあったという結果が出ている。

どこの商店街でもホームページ作成のために予算を投入し、継続されずに消えていく。ほとんど情報の更新がないからである。

自分たちで何かを行うのではなく周辺の方の力を活用する。今後、その方の目的にかなっていくというシステムがますます必要になると思う。

また、ディスカウントの質問について、そのものは歴史が始まって以来、ものを安く売ることなので、ディスカウントショップの定義かディスカウントの定義か、なかなか明らかにすることは難しい。通常、どこの国でもそうだが、フランスではマキシディスカウントと言うが、いわゆるハードディスカウントである。

例えば、300~700 平方メートルぐらいの場所に少数の品目で安く売るといった説明がある。ディスカウントは永遠にもものを定価より安くするというのが本来の部分である。

学問的に難しく、その意味での定義はなかなか本当の意味では出てこないと知り合いの専門家が言っていた。

ハードディスカウントはドイツが発祥地だが、アメリカにも知れ渡っている。本来はスーパーのなかでディスカウント率について、非常に率が高い部分をハードディスカウントと言っており、700 品目に抑え値段を徹底して安くしている。それに対して、ソフトディスカウントがある。これは、ハードディスカウントとスーパーとの中間にあり、約 1,500~3,000 品目程度まで伸ばしている。

ドイツではハードディスカウントでアルディとリドルというようになっているが、フランスでは路線が変わっ

た。アルディは変わらず700品目を扱っているが、リドルは方針を変え品目を増やした。リドルはナショナルブランドを180品目入れ、一方アルディはプライベートブランドが90%である。その意味で方法が全く違い、そのためにフランスではリドルの方が人気はあるという状況になっている。

アルディの一つの例で、ディスカウントショップで安い商品が提供できる理由は、無駄を省くことにある。つまり、マスコミ対応をしない、つまらない人件費はいらない、担当者がいない。また、宣伝をしない、年数回チラシを配布するが、方針が変わる時だけである。また、非常におもしろいことに、一つの箱の3面にバーコードが付いている。3面についていけば一目でわかるので世界で一番レジ打ちが早いのがアルディだと言われている。実際買い物に行けば、早くはなかったが、しかし、いかに費用を省くかということの一つずつ行っている。

サービスのなかで増えている分野は具体的にはわからないが、大切なことは物販サービスの商品に対してさらにサービスを増やして売上を上げている。最近では家電店が家のリフォームの分野まで入っているという事例もある。

つまり、物販にどのようなサービスを付加することが、高齢者が喜ぶのだろうかということを考えることがポイントになる。その意味で、先ほど一店逸品魅力サービスという言葉を入れている。

商店街のシステム転換は一挙にできるわけではなく、徐々にしか転換できないが、方向性が明確なら、いつかは全く変わってくるということである。その意味では、今後、生き残る商店街とそうでない商店街で明確に差が出る部分だと思う。

ソフト対策でAEDを活用するのはその通りだと思う。健康が現在の社会の最大のテーマになってきている。昔から「何よりも命よりも健康」と言われた方がいたが、飲食店は健康食品を勧め、衣料品は例えばアトピーがでない衣料品をすすめるなど行う必要がある。

長坂さんが言われたが、商店街は情緒的な交流と人情を持ってお客様一人ひとりの健康について考えていく。あるいは、人生のことを考えていく人たちであってほしいと思う。

私は商業が、「ブランド化」、「低価格(ディスカウント)」、「情緒性」という3つの側面に分かれていると思う。つまり、異質的な競合を行わないと商店街が生き残れないと思っている。

本日は4名のパネラーの方と一緒に今後の商店街について考えてきたわけであるが、すぐに答えがでるものではない。少しずつ変化させていく。しかもソフト的な方向へ変化させていく。

本日の参加者の皆様がその方向でご活躍していただくようお願いをして、パネルディスカッションを終えたいと思う。





## 資料編

# 賑わい商店街に必要な取組み

近畿経済産業局「商店街・中心市街地活性化」セミナー

2009年9月1日  
関西学院大学商学部  
石原 武政

## 2. 中政審商業部会報告とその背景

「地域コミュニティの担い手」としての商店街を指して  
～様々な連携によるソフト機能の強化と人づくり～

中小企業政策審議会  
中小企業経営支援分科会  
商業部会

平成21年1月30日

きょうはこんなことをお話しします

1. 最初にちよつとした「テスト」
2. 中政審商業部会報告とその背景
3. コミュニティへの貢献の事例
4. まちの資源を見つけよう

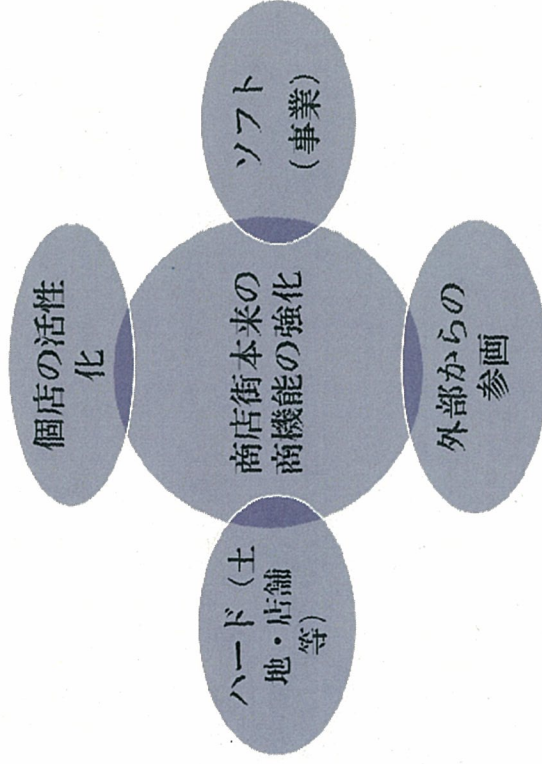
### 目次

はじめに	1
1. 商店街の現状と課題	
(1) 商業集積としての商店街の状況	2
(2) 「地域コミュニティの担い手」としての商店街への期待	2
2. 新たな商店街のあり方	
(1) 基本的な取組方針	4
(2) 明確な目標設定 (PDCAサイクルの導入)	4
(3) 地域コミュニティへの貢献	5
(4) 地域の魅力の発信	6
(5) 店舗・施設の統一的な管理 (テナント・マネジメント)	6
(6) 土地・建物の有効活用 (空き店舗対策)	7
(7) 実情に即した集積への再構築 (コンパクト化)	8
(8) 高機能の強化と個店の活性化	8
(9) 地域の多様な主体との連携	10
(10) 商店街組織体制の確立	11
(11) 商店街人材の育成・供給	11
3. 新たな商店街振興策のあり方	
(1) 意欲的な取組みへの支援の強化	13
(2) 望ましい地域コミュニティ形成の観点からの支援・協働	14
(3) 全国的な商店街支援ネットワークの構築	15
(4) 中小卸売業・ポランタリーチェーンとの連携促進	16
参考資料	17

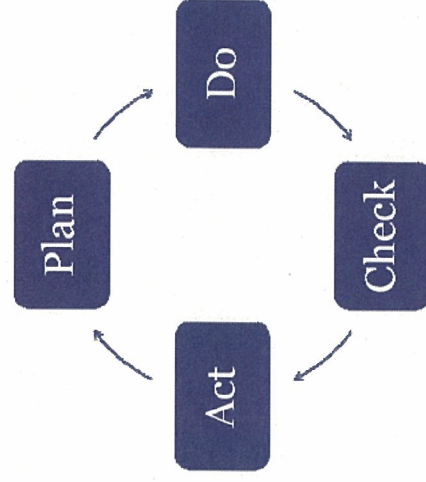
## 商店街への期待

- 商機能の充実
    - 個店の活性化
    - 商店街全体の経営
  - コミュニティ機能
    - 高齢者、子育て支援
    - 防犯・防災、環境保全
    - イベント、観光、…
- 地域社会に密着した商店街特有の役割・機能

- 商店街は、地域住民の憩い・交流・娯楽の場、地域に関わる情報の宝庫、地域の対外的な顔であり、商人売買の場としての存在を超えた社会的・文化的な中心、地域の雰囲気醸成する空間であったということができる。
- 地域経済社会が疲弊する今日、商店街、とりわけ地域密着型の商店街としては、「このようない地域コミュニティの担い手」となることにより活性化を図っていくべきであると考えられる。



## 明確な目標設定 (PDCAサイクル)



## 商業部会報告・新法の背景(2)

- ・旧まちづくり三法の失敗
- ・規制のゆるい都市計画
  - ・郊外開発をくい止めることができず
  - ・機能しなかつた中活法
- ・総花的な計画
  - ・商業部局への偏重
  - ・担い手と資金の問題
- ・生活環境に特化した大店立地法
  - ・大型店のCSRへの流れ

## 商業部会報告・新法の背景(1)

- ・流通政策の転機は1990年代だった
- ・地域社会への熱いまなざし：商店街への期待
- ・空き店舗対策事業の考え方
  - ・「空いた店を埋める」だけでは解決しない
  - ・店舗の交代をうまくコントロールする必要性
- ・都市の魅力と活力
  - ・人口、都市の集客施設、賑わいづくり
  - ・商業は都市に支えられたはじめて機能する

## 3. コミュニティへの貢献の事例

- ・地域住民のニーズの発掘
  - ・高齢者・子育て支援、
  - ・買物カート・電動スクーター、
  - ・買物代行・宅配・配食、
  - ・高齢者・子供見守りネットワーク
- ・多様な主体との連携
  - ・福祉サービスを担う官民部局
  - ・NPO、運送事業者等

## 商業部会報告・新法の背景(3)

- ・まちづくり三法の改正
  - ・郊外の開発抑制
  - ・選択と集中の明確化
  - ・実現可能な数値目標の設定
- ・「選択」されなかつた地域の商業
  - ・「活性化」とは違うもう1つの道
  - ・地域社会との支え合う関係の復活
  - ・人びとのふれあひの中で活かされる小売業



## ・地域の個性＝アイデンティティ の発掘

観光資源、地元特産品、関連キャラクター  
商店街ブランドの構築  
教育・研究機関との連携



健軍商店街の「らくらくお買い物システム」



NPO法人チャイルドケア（岩国市）



消費者協会のアンテナショップ（NPO白老）



高齢者拠点施設(福岡市NPOそよかぜ)



村上市中央商店街



戸越銀座商店街



## 大東文化大学「なかいいた環創堂」



## 東海道・吉原宿の吉商本舗



## 東海道・吉原宿の吉商本舗



## ゼロダテ美術展（秋田県大館市）



## 呉服町商店街のランドオナーナー会議



## 4. まちの「資源」を見つけよう

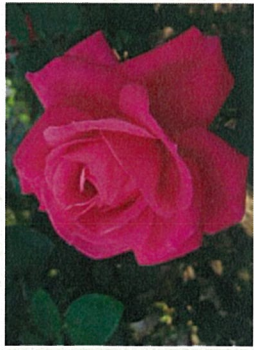
- アイデンティティ（自分らしさ）の発見  
ないないづくし？
- 歴史はルーツが重荷か  
みんなの心をつかめるもの
- 外からの目による発見  
隣の芝生は青く見える？  
では、隣から自分の芝生を見てみよう
- 逆転の発想  
弱みは発想を変えれば強みになりうる

## コミュニティへの貢献の決め手は？

- 商店街はどこも個性的だ。その中でその都市、その地域ならではの取り組みが行われている。
- 地域活動に「これ」という「正解」はない。みんなんで取り組める、そのまちならではの活動が正解なのだ。
- 小さなスタート、継続は力。その中で、一緒に取り組む仲間が育つ。

- 仲間を増やす  
「仲間」のひろがり  
自治会、住民、NPO、PTA・・・  
特に、経験豊富で元気な高齢者
- 集まって、一緒に議論し、行動する。  
「同じ釜の飯」を食う  
価値観や方向性の共有
- まちの魅力を熱く30分語る人は何人いますか？

あなたが、あなたのバラの花を大切に思うのは、  
あなたがそのバラの花のために、とても多くの時  
間を費やしたからだよ。  
(サン・テュクジュベリ『星の王子さま』より)



ご静聴ありがとうございました。



もちいどの夢 CUBE

2007年4月 OPEN



奈良もちいどのセンター街協同組合  
奈良県奈良市餅飯殿町12番地  
http://www1.kcn.ne.jp/~mochido/  
TEL 0742-22-2164 FAX 0742-27-9003

**もちいどのセンター街**  
経済産業省・中小企業庁  
『新がんばる商店街77選』  
に選ばれました。

奈良もちいどのセンター街協同組合  
奈良県奈良市餅飯殿町12番地  
TEL0742-22-2164  
FAX0742-27-9003

http://www1.kcn.ne.jp/~mochido/

2006年5月現在

夢 CUBE

- 飲食店 第一号一階(北側)
- 飲食店 第二号一階(南側)
- 飲食店 第三号一階(北側)
- 飲食店 第四号一階(南側)
- 飲食店 第五号一階(北側)
- 飲食店 第六号一階(南側)
- 飲食店 第七号一階(北側)
- 飲食店 第八号一階(南側)
- 飲食店 第九号一階(北側)
- 飲食店 第十号一階(南側)

階	用途
1F	飲食店
2F	事務所
3F	事務所
4F	事務所
5F	事務所
6F	事務所
7F	事務所
8F	事務所
9F	事務所
10F	事務所

【もちいどのセンター街協同組合もちいどの夢CUBE】  
〒742-0212 奈良県奈良市餅飯殿町12番地  
TEL 0742-22-2164 FAX 0742-27-9003

【CUBE】という名  
「CUBE」というのは、立方体という意味です。奈良もちいどのセンター街協同組合は、奈良県奈良市餅飯殿町12番地に、2007年4月にオープンした複合施設です。1階は飲食店、2階以上は事務所として利用されています。



外国人観光客向け7/11サービスの提供  
外国人観光客向け7/11サービスの提供。外国人観光客が利用しやすいよう、7/11では英語対応のスタッフが常駐しています。



**夢 CUBE**

**GRAND OPEN**

4/13 Fri

奈良・もちいどのセンター街が主催する『もちいどのセンター街新感覚ショップ誕生!!』  
夢キューブは、ユニークな魅力を満載した新しい商業街たるの賑わいです!

**OPENSALE**  
4/13 Fri 10:30~  
4/14 Sat 10:30~  
4/15 Sun 10:30~

- ガラポン抽選 ● 抽選い餅
- 抽選店(マートセンター) (00:00~)
- オープンイベント
- 餅つき ● ポヤハの生演奏
- テキシーバートの行進
- ウォーキングイベント

もちいどの夢キューブ 餅飯殿町12番地 奈良県奈良市餅飯殿町12番地  
TEL0742-22-2164 FAX0742-27-9003  
http://www1.kcn.ne.jp/~mochido







奈良もちいどのセンター街  
**初売り**  
**1月5日**  
**あま酒・あめ湯 振舞い**  
 もちいどのセンター街中央 正午よりスタート  
**OK広場前**



## 「商店街・中心市街地活性化」セミナー

### 「お金をかけずにお店を繁盛店に変える手法」セミナー

～店舗に特化した稼ぎ方と経営手法はこれだ！～

2009年9月1日

株式会社 アチーブメントストラテジー社  
代表 経営コンサルタント  
富田 英太 (トミタ ヒデヒロ)

## ①自己紹介

富田英太 (トミタヒデヒロ)

1978年1月10日 大阪市生まれ  
コンサルティングファーム(株)アチーブメントストラテジー社  
代表取締役CEO兼店舗経営黒字化コンサルタント  
某高等専門学校卒業し、SEを経て

**大手人材総合サービス企業**に入社。

その後24歳で独立。その後、  
真証一歩上場コンサルティングファームにて、  
2年間パートナーコンサルタントとして店舗経営の、  
コンサルティングノウハウを修得。

**美容室、パン製造会社、**

**イタリア料理店、居酒屋、小売店、工務店、**

**士業事務所等の、店舗開発・黒字化運営に携わる。**

(全クライアント店舗、売上前年平均187%、100%の売上改善実績)店舗売上改善、  
黒字化経営のスペシャリストとして、クライアントや、セミナー受講した経営者、起業家を合わせると、  
**3年間で顧客は1000人をゆうに超える。**

(メルマガ会員は10000人、超人気プログラムも運営中)

戦略系コンサルティングファーム代表として、店舗経営者の黒字化支援活動に力を注ぐ日々を送る。



## ②不況でも、儲かっているお店は？

- ・ 店舗商売は、固定費が命取り  
→ 固定費がかからない不況時はチャンス
- ・ 店舗商売は、ザル経営が命取り  
→ 現金商売で徹底管理して無駄使いをしない
- ・ 店舗商売は、広告費が命取り  
→ お金をかけずに集客できるお店が強い

**〇〇〇と〇〇で集客しているお店は、  
時代に関係なく繁盛している。**

## ③経営者の仕事について

経営者の仕事は、**戦略80%**／**戦術20%**  
(ストラテジア と タクティクス?)

戦略とは「〇〇〇〇」であり、順番である



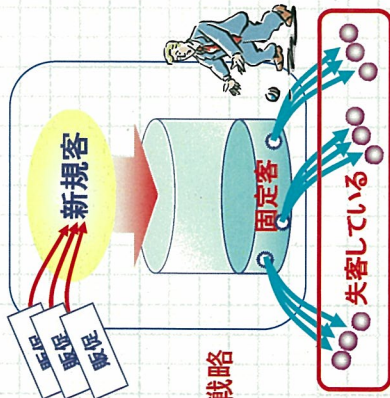
大切なのは、お金ではなく**〇〇の使い方**

**〇〇価値**について、無知が一番の恐怖

- ① 事業規模を理解しないノウハウを学び、顧客と経営者は乖離する(例 顧客の来ない理由)
- ② 戦略と、戦術の違いを理解できない
- ③ そもそも自分の業界の従業員経験だけで独立する

## ④優先順位とは？

繁盛店とは？バケツに水がたまり続けている状態。  
穴の開いたバケツに、水を溜める場合は？



水を注ぐ＝お金がかかる戦略  
(広告中毒など)

穴を塞ぐ＝時間と労力がかかる戦略

あなたならどうする？

## ⑤経営の12ステップについて

隣の繁盛店と同じ事をしても、  
うまくいかない理由＝戦略（順番の違い）

- 1 経営者の意識変革
- 2 自店の徹底分析
- 3 経営理念の確立
- 4 ブランディング施策の立案
- 5 事業計画の立案
- 6 財務管理
- 7 従業員採用
- 8 組織管理
- 9 接客・サービス品質の向上
- 10 既存顧客の囲い込み
- 11 新規集客
- 12 客単価の向上



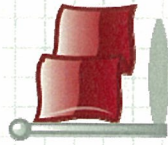
## ⑥繁盛店の理念・USPについて

供給過多の現在、お客様が、お店を選ぶ時代

理念はお店の目的、  
USP（ユニークセリングプロポジション）は、  
お客様の来店理由

理念は、お店が存在する理由であり、  
お店事態の目的である

USPは、そのお店の強み、他店との差別化、  
そして経営者自身の**ブランド力**



## ⑦小さいお店のブランディングについて

ブランドの起源は？

小さいお店のブランディングの目的は？  
○○○は、こちらからしかけることができる

ブランディングは、○○○・○○○で構成されている

経営者自らが 自己開示 して、ブランドを創ってみる

第三者が、あなたを紹介したくなるかどうか？

お金をかけずにできる、最大の集客手法は**口コミ**  
**バケツの穴を埋めつつ、新しい水を呼び込む唯一の手法**



## ⑧常識を疑え！業界常識は世間の非常識

- ①「小さなお店は商圏を絞って地元密着やるべきだ」
- ②「露通りに在って、駅からも遠いような立地のお店はダメ」
- ③「世間のニーズに合わせた商品・サービスじゃないと売れない」
- ④「利益確保のためには、経費削減、まずは仕入れや人件費を見直す」
- ⑤「原価率や人件費率には、業界の平均値がある」
- ⑥「アルバイトは責任感がない」
- ⑦「工夫して作ったチラシさえ配れば、集客ができる」
- ⑧「マニエアルどおりの接客では、お客様は喜ばない」
- ⑨「お店のオープン時は、派手に宣伝する」
- ⑩「資金がなければ、繁盛店に変えることはできない」

**経営者の意識変革 = 日ごろの着眼点や考え方を変える**

**「変わり者」「変人」**

**NO1を作るときは、必ずそんな扱いを受ける**

**混乱の時代にはこういう人が有利**

**小さなお店の広告塔は、経営者自身**



## 最後に

**成功 = 夢・希望 × 戦略・戦術 × 愛・感謝**

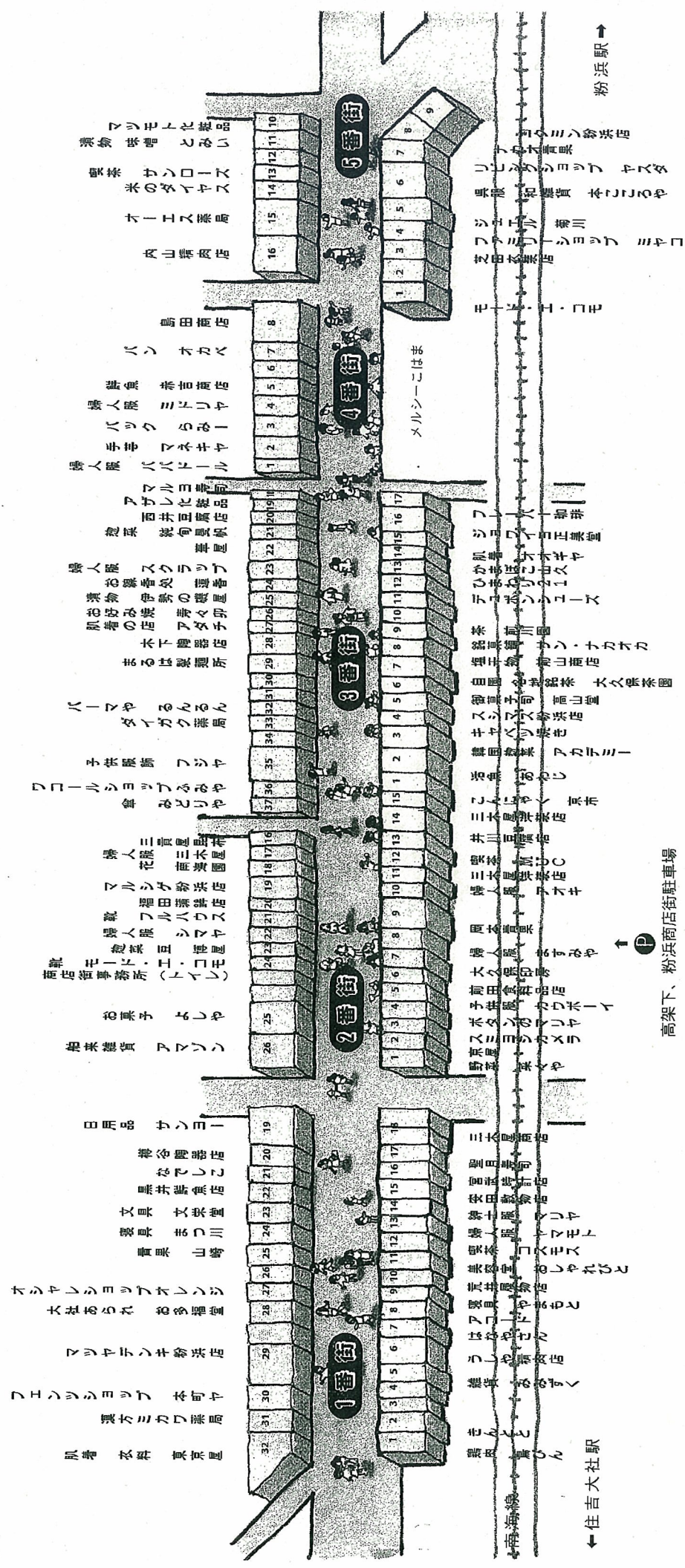
思考が変わると、意識が変わる。  
意識が変わると行動が変わる。  
行動を続けると、習慣に変わる。  
習慣になると、成果に繋がる。



**思考は、上質の質問から(？から始まる)**

# 南 ◀▶ 粉浜商店街マップ ▶北

← 至浜口 国道26号線 至五出 →



← 住吉鳥居前 電車道 粉浜駅 →

↑ P 高架下、粉浜商店街駐車場



近畿経済産業局主催「商店街・中心市街地活性化」ワークショップ

## 商店街の達人と『本音』で語る!!

第2回 越前市まちなか商店街

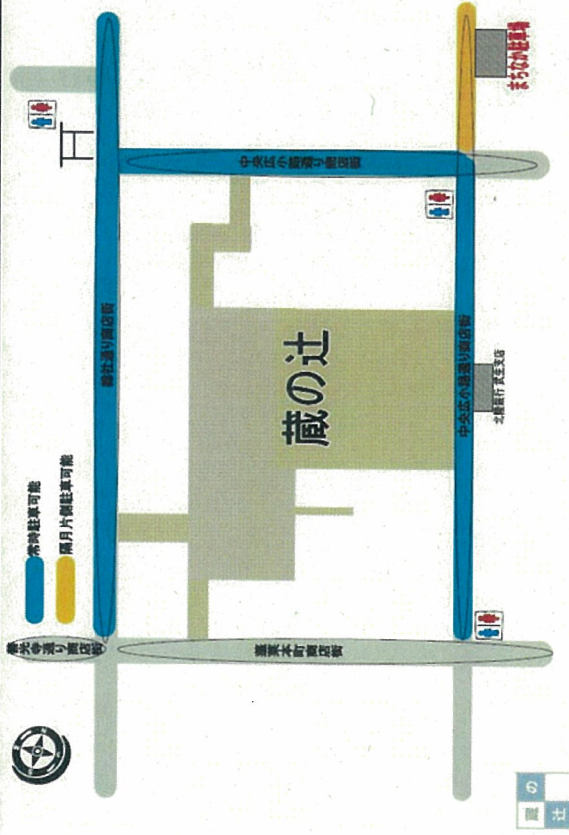


大塚 和良

商店街の達人と『本音』で語る!!

1

蔵の辻周辺図



商店街の達人と『本音』で語る!!

2

意の市・参の市

# 意の市

毎月第1日曜日はフリーマーケットと  
オープンカフェで楽しむ憩いの広場

- 3年目
- 3月～12月に開催
- 地産野菜、生花、手作り品、エスプレッソ、お茶葉などのフリーマーケット
- 「うまいもん屋敷村」蔵の辻名物メニュー
- 「蔵の辻ライブ」 ETC

# 参の市

毎月第3日曜日は武生の文化とふれあふ

- 2年目
- 3月～12月に開催
- 中置店10～16店舗が出店
- 大抽選会、お宝鑑定、古本リサイクル
- 前庭清掃組合との協働・・・蔵の辻判子茶屋展示場 ETC



目的

1

中心市街地の活性化

蔵の辻を中心とした「まちなか観光の資源」や「にぎわい」を創出

2

新たな地域コミュニティの形成

行政や様々な団体と連携、協働して蔵の辻での定期的かつ継続的なイベントを開催



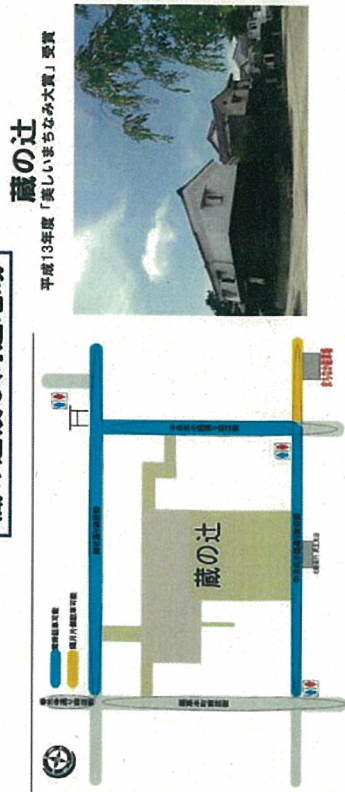
商店街の達人と『本音』で語る!!

3

目的

実施場所

蔵の辻及び周辺地域



平成20年度 香の市・参の市 活動回数

企画会議 35回 事業開催 21回



平成20年度 香の市・参の市 参加延べ人数

企画会議	300名	実行委員	250名
		出店者	372件
		一般	18300名



～香の市 うまいもん屋台村～

ご当地限定フード誕生！多くのファンを生んでいます！

1

**章コロ**  
香の町名産、揚げたてコロック

2

**蔵ドック**  
屋外で焼くホットドック

3

**さ蔵うどん**  
香亭酒店、後の店でもてなし

手打ちおろしそばの出店 フレッシュ野菜ジュースの提供

炭火そうめんの提供

夏野菜カレーの提供

新米おむすびの提供



蔵の辻 香の市



蔵の辻を中心としたまちなかのにぎわい創出と魅力づくりに大きな成果があり、さらに近隣商店街や文化・芸術・福祉・教育・環境等の多様な協賛団体との連携による新たな地域コミュニティの形成を促進することができた



参の市 = 越前府中骨董市



お酒で無料プレゼント！



あなたの好意に応じます



骨董全圖鑑



古本をリサイクルに



市外・県外からの参観客

多くの骨董ファンを惹いた！

参の市を「越前府中骨董市」と名付け、骨董市を越前市のまちなか観光のむとつに加えると同時に、市内外、県外からの参観者を、賑の辻を中心としたまちなか観光の魅力を伝えるキツカケを創出。



参の市と連携したまちなか商店街での賑わいの創出

3月

まちなか商店街の賑わいを創出



5月

天祥さん大集會

商店に天神様を祭りつけ

参の市と連携し「まちなか商店街参の市」と名付け、来訪者を賑の辻を中心としたまちなか商店街に誘導し、中心市街地にある商店街の魅力を伝えるキツカケを創出。



参の市と連携したまちなか商店街での賑わいの創出

チラシに掲載されている加盟店へ来店した人に、そのお店でスタンプを押しします。  
(各商店でスタンプを無料でプレゼント！)

チラシに掲載されている全てのお店のスタンプを集めたらカラガラクラ抽選！

商店街探索スタンプラリー



参の市と連携したまちなか商店街での賑わいの創出

商店街探索スタンプラリー



賑街を巡る市民



加盟店でスタンプを押してもらおう



参の市でカラガラクラ抽選

1等...5千円の抽選！



集まった抽選子

参の市と連携し「まちなか商店街参の市」と名付け、来訪者を、賑の辻を中心としたまちなか商店街に誘導し、中心市街地にある商店街の魅力を伝えるキツカケを創出。





越前市の中心市街地活性化計画において、まちなかの居住人口と交通人口の増加を目標とした取り組みが進められている。その目標実現のためには、潜在化しているまちなかの「魅力」を再生し、コンパクトシティとしてすでに備えている都市機能と併せて、まちなかの暮らしやすさを、豊かさ、楽しさをより多くの市民に実感してもらうことが重要だと考えている。

私たちが実施している調査における意の市や骨董市は、市の活性化計画の中で、まちなかにぎわい創出の核となる事業に位置づけられており、中心市街地の再生、活性化を図るには何よりも市との協働が必要な事業だと認識している。

私たちは、まず事業を継続すること、そして他の団体と連携して事業の輪をひろげ、地域コミュニティの再編を図ること、さらに事業の主権団体として組織的、経済的にも自立することをめざしながら市との一層の協働を進めたい。



たけふきのイルミネーション事業

越前市まちなか商店街

近畿経済産業局主催  
「商店街・中心市街地活性化」ワークショップ用 資料



伏見大手筋商店街振興組合

所在地：京都市伏見区  
伏見区人口 約28万人  
世帯数 12万世帯

設立：1922年(大手筋繁栄会)  
組合員数：136  
店舗数：約120店  
街区構成：約400m  
通行量：約25,000人  
商圈：伏見区・宇治市・城陽市など



商店街のハード事業

- 建設：平成9年
- 総工費：12億円
- 延長：約400m 高さ9~12m
- 量160枚分の太陽電池
- アーケード内空調に使用
- 余った電力は売電



商店街のハード事業



## 商店街のソフト事業 2つの文化センター

健康マージャン

子育て支援 ぱおぱおの家



## 商店街最近の主な事業

大手筋プレミアム商品券



エコポイント事業



## 商店街活性化とまちづくり

2010年2月12日

大阪学院大学 田中道雄

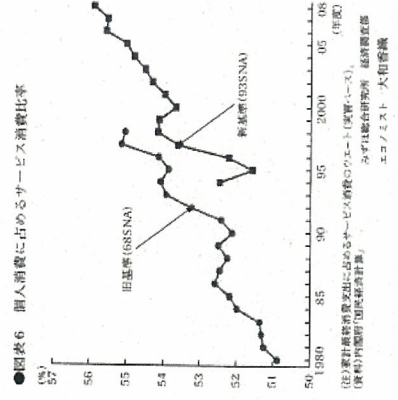
## はじめに

- ◎ 経済の劇的な変化の時代
- ◎ 商店街の活性化を考えるにあたって
- ◎ 既存の延長ではなく
- ◎ システム転換・構造転換が必要
- ◎ 一挙に出来るわけではないが...

## 1. サービス化と小売業支出

- ◎ 物販比率の低下とサービス消費率の向上
- ◎ 日本の現状 サービス消費率 約56%  
物販にとつての厳しさ
- ◎ ドイツの動向 小売業への支出率 約25%  
家計での比重の減少

## 日本のサービス消費率



## ドイツにおける小売業への支出率

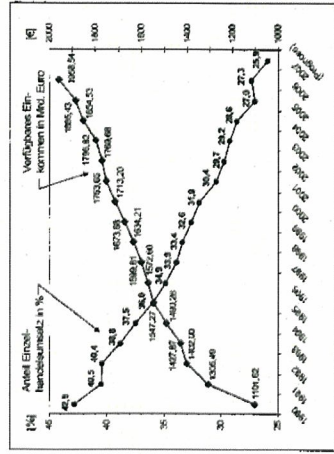


Abb. 3-11: Die Entwicklung des Anteils des Einzelhandelsumsatzes mit Konsumgütern am privaten Bruttoinlandsprodukt sowie des verfügbaren Einkommens in Deutschland (Quelle: Gruppel 2004, S. 12; Statistisches Bundesamt 2007 sowie eigene Ergänzung)

## ヨーロッパの食料品ディスカウント店の市場占有率(2005年)

ドイツ	39.8	フィンランド	14.1
ベルギー	34.0	スペイン	11.7
オーストリア	30.4	フランス	10.5
デンマーク	28.2	スイス	10.3
オランダ	19.0	ギリシャ	7.4
ポルトガル	16.3	イタリア	7/3
スウェーデン	14.6	イギリス	5.5

## ディスカウントの動向

- ディスカウントの隆盛
- ヨーロッパにおけるディスカウント(HD)の比率
- ディスカウントの雄 アルディ(Aldi)ー世界第9位の売上高 売上高 約6兆円 700品目の取扱商品
- 田中道雄他編『現代の都市流通ーグローバル化時代のフランス事例に学ぶ』 中央経済社、 近刊。
- 田中道雄他訳『ディスカウント化する社会』 同文館出版、 近刊。

## 2. 転換期に必要な「危機の歴史観」

幕末、各藩は赤字財政  
備中松山板倉藩、  
山田方谷の取組み

10万両の借金を7年で  
10万両の貯金に

ポイントはマーケティング  
組織の再編成、信用の再構築  
地域ブランド育成、流通変革

ビジョンに裏付けられた取組



### 3.商店街の位置づけ

- 昔は正規軍、今はゲリラとしての商店街
- 地域に潜み、神出鬼没に地域のなかで生きる
- 交流の武器は「情緒性」
- 地域の目標に商店街がどう合うのか
- 消費者と経営者:対面型から地域共通目標型へ

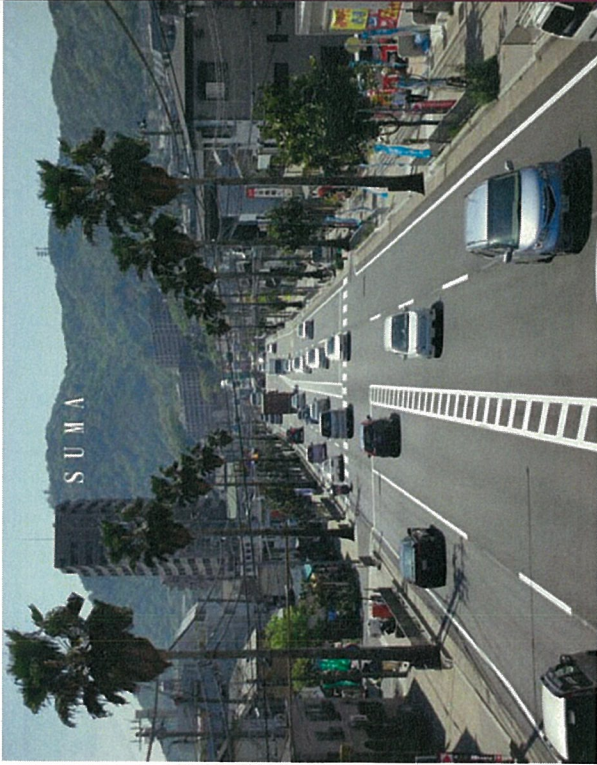
### 4.マーケティングに取組む商店街

- 目標像の樹立による地域・個店のブランド化
- 埋もれた資源を目に見える形に  
誰にでもわかるシンボル、日常のアピール  
隠れた宝を結びつける
- 周辺とのつながりを目に見える形に  
周りの強いものと組む
- まちづくりの成果を目に見える形に  
自分で言わなきゃ誰も言ってくれない

### 5.目に見える目標像・地域ブランド

- 目標像の樹立をわかりやすく  
目標像を西海岸化し隊
  - 一つの絵からさまざまなストーリー展開  
須磨の夜景、びくびくサイダー、ランタナタ涼み
  - 新長田と鉄人28号  
シンボルの形成ときっかけ要因  
日曜日には来街者数が3倍に
  - 吹田の工口商店街  
工口都市を目指す行政の目標実現との二人三脚  
太陽光発電、ドライミスト
- 粉浜の個店魅力のアピール  
キラキラ輝く個店の魅力を、消費者は知らない





## 6. 埋もれた資源を 目に見える形に

### ◎ 下町レトロの人財資源の組み合わせ

見える資源(レトロな雰囲気や施設)と  
見えない資源(地域の魅力ある人物)を組み合わせ  
兵庫・長田を世界とつなぐ  
**女性だけ**の取組み

### ◎ 京都市の大学活用の取り組み

大学をうまく使う京都市  
山科と京都橋大、嵐山と嵯峨美大、伏見と龍谷大  
出町と京織大ー一連絡会議による人材斡旋

## 7.周辺とのつながりを

### 目に見える形に

#### ◎ 岡本商店街の梅林整備と岡本有馬温泉バス

商店街の周辺に各種の魅力  
地域の魅力資源を充実—大丸の居留地開発  
他の集客力を吸引・回遊させる、岡本・有馬ハイキング  
こちらも**女性会長**

#### ◎ 水道筋商店街にある「まちむら交流カフェ」

ネットワークや事業推進力を持つNPO、コミュニティビジ  
ネスの誘致、水道筋が一番に手を挙げた  
農商連携による地域の魅力づくり、ノラバ  
中心は**女性スタッフ**

## 9.今後の商店街に求められること

#### ● モノ売り商店街からコト売り商店街へ

福袋を買うのは**モノ**を買うのではない。福袋を買うという  
コトを買うのだ。  
天野祐吉

赤福の一日餅になぜ並び **縁起と稀少性**

- 食 おいしいコト 健康なコト 幸せなコト
- 衣 楽しいコト 誇りのあるコト あこがれるコト
- 住 便利なコト 環境に良いコト 安心なコト

消費者にとって良いコトをどう実現するのか

## 8.まちづくりの成果を

### 目に見える形に

#### ◎ 商店街はアピールが下手

人知れずは美德ではない：**ビジネスを忘れるな**

#### ◎ まちづくりの成果は風化する

3年前のことは誰も覚えていない：**功績は簡単に忘れられる**

#### ◎ 努力を数値や形に残す

地域貢献してきたことを記録に：**大阪平野のビデオ化記録**

#### ◎ 誰にでもわかるように工夫して

簡単でもいいからインパクトの工夫：**成果をマンガで示せ**

#### ◎ まちづくり会計の考え方

地域への貢献をビジュアルに：**毎年の積み重ねが見えるように**

#### ◎ 安全・安心+健康商店街=健康向上の一店逸品

#### ◎ 未来志向+エコ商店街

=環境グッズや提案型のイベント

#### ◎ 製造小売りの比率向上+サービス対応型商店街

=サービス型物販店への転換工夫

コトの演出と地域資源がセットされた

**魅力街への転換**



- ◎ 商店街組織における女性戦力の強化  
お父さんに任せてたら先が危ない
- ◎ 1店1代表の旧来型商店街からの脱皮  
戦力のあるところは人財を
- ◎ 商店街の人財集団ー一家族・従業員を含む  
みんなでやらんと人が足らん
- ◎ NPO、地域団体、コミュニティビジネス等への働きかけと協働

彼らのパワーを取り込むために活動しやすい条件に努力  
家賃の低減、人間関係の向上、仲間としての交流

#### 10. 商店街構造転換の先兵はおかみさん

- ◎ 女性の底力
- ◎ 商売は嫁さんのネットワークで持っている
- ◎ 『女がわかからずにもノが売れるか』  
昔からいわれる真実
- ◎ 地域コミュニケーションの旗手はおかみさん

◎ ご静聴ありがとうございました

◎ 引き続き、3人のおかみさんの事例発表とパネルディスカッションをお楽しみください



## 神戸・長田神社前商店街

これがポイント!



長田神社前商店街振興組合

地域活性化部長

村上季実子

## 長田神社前商店街の概要

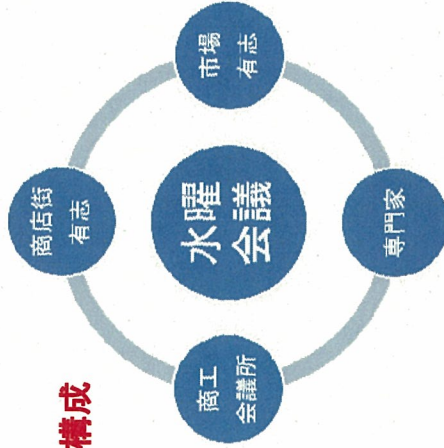
- ・大正9年頃に、長田神社の参道商店街として発祥し、発展してきました。
- ・現在、約300mに組合加盟店55店舗が並んでおり、また商店街内に長田中央いちば・食遊館・プレノ長田(ダイエー)があります。

## ポイントカード 「タメ点カード長田」

- ・震災前は、商店街が独自にシール事業を実施
- ・震災後、商店街と市場とで協同でカード事業を行うことに
- ・カード事業の仕様を決定するため、毎週水曜日の夜に有志が集まり、専門家を交えて検討会を実施→水曜会議の始り

## ポイントカード 「タメ点カード長田」

### 水曜会議の構成

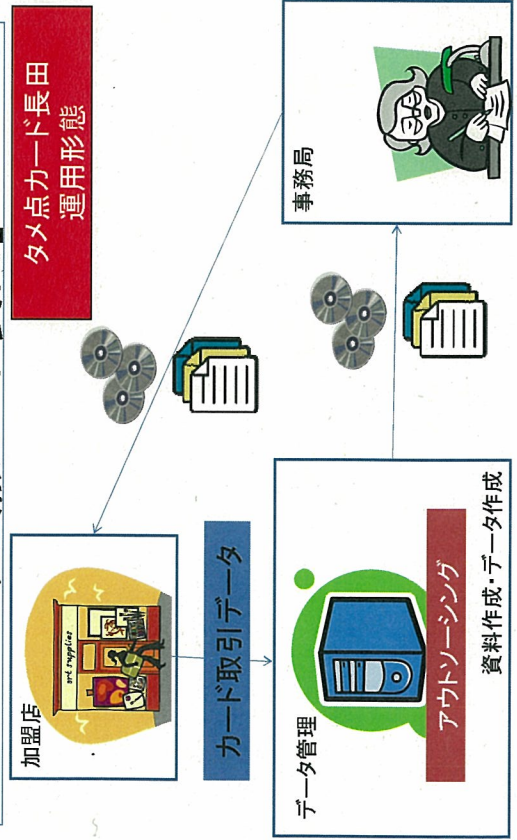


## ポイントカード 「タメ点カード長田」

### ・タメ点カードのポイント

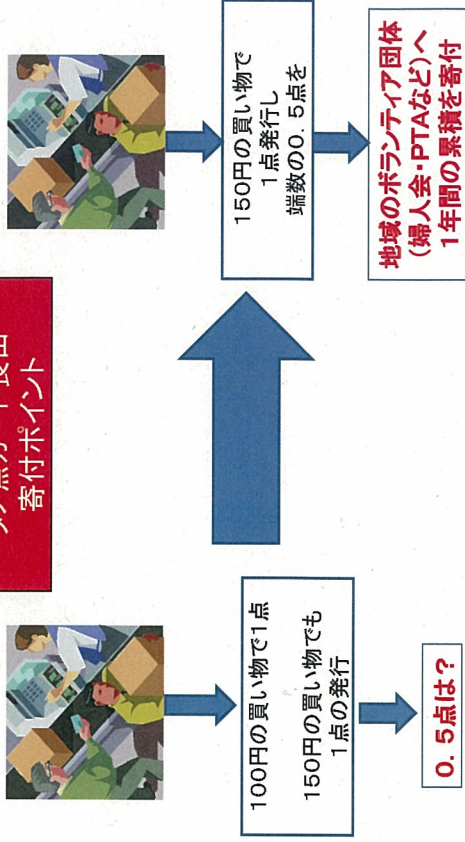
- 従来、100円につき1ポイント発行が多くなか、100円以下の端数分についても、ポイントを計算し、1年間間累積させた分を、地元のボランティア団体(婦人会・PTA・消防団など)へ進呈する「寄付ポイント」制度。
- 取引データの管理や、必要となる資料の作成・店からの要望に基づく資料作成など、専門知識が必要となるシステムの運用は、専門業者へアウトソーシング

## ポイントカード 「タメ点カード長田」

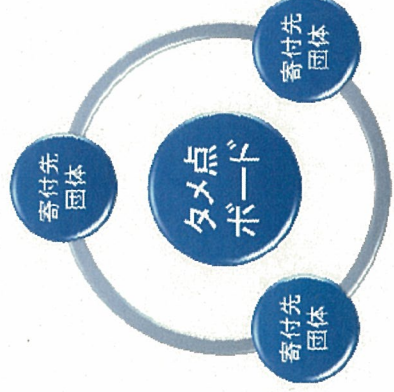


## ポイントカード 「タメ点カード長田」

### タメ点カード長田 寄付ポイント



## ポイントカード 「タメ点カード長田」



寄付ポイント制度をきっかけに、ボランティア団体間との連携などを目的としたグループを創設

## 地域イベント



- タメカードについての議論の場であった、水曜会議において、イベントに関することも議論するように
- 色々な人が水曜会議に集まるようになる  
↑  
芸術大学生や企画会社など
- 水曜会議にて、イベントの内容・運営方法・反省などを年間を通じて議論

## 地域イベント



- さらに、地域のキャラクターが欲しいなあと同時に、神社の杜にふくろうが居たとの話があったため、ふくろうをモチーフにキャラクター「グージー」を作成。
- 「グージー」をイベントの告知ポスターなどに使用し、さらにグッズや「被り物」を作成

## 地域イベント



## 地域イベント



## 地域イベント

- さらに、地域連携・活性化へと発展させていくため、タウン誌を作成し、小学校などに配布。



## まとめ

専門家の  
選択

- 自己の考えを押し付けず、地元の意向を十分に汲みしてくれるか
- 中立的な立場か
- 導入後も付き合い合ってくれるか

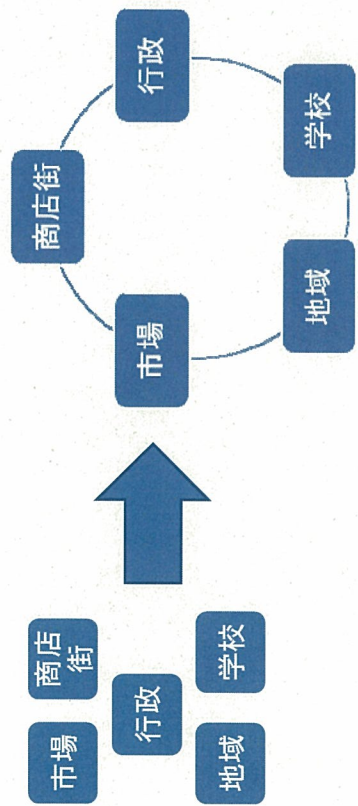
意見を  
出し合う

- 出来る、出来ないを考えない
- 結論が出るまではとことん話し合う

イニシアティブ

- 餅は餅屋。全てを自分たちでしようとはしない
- 業者などへ依頼しっぱなしにはしない
- 目的をはっきりとさせる

## まとめ



組織や地域が「ばらばら」ではなく、連携して取り組む

ご清聴ありがとうございました



近畿経済産業局  
平成21年度中小企業街地活性化支援等事業  
「商店街・中心市街地活性化」フォーラム

## 達人に学ぶ！商店街活性化の秘訣 ～ワークショップ結果報告～

平成22年2月12日(金)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
近畿支部 まちづくり支援課長  
長坂 泰之(ながさかやすゆき) (中小企業診断士)



Tel: 06-6910-3866 E-mail: [nagasaka-y@smrj.go.jp](mailto:nagasaka-y@smrj.go.jp)

独立行政法人 **中小企業基盤整備機構**

## 長坂泰之の略歴

独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
近畿支部 まちづくり支援課長  
(中小企業診断士)

- 中心市街地活性化・協議会に対する診断・助言
- 商店街、ショッピングセンターに対する診断・助言
- まちづくりに関するセミナー講演・コーデイネーター・中小企業大学校での講義

《著書》失敗に学ぶ中心市街地活性化(学芸出版社)  
H20.8出版

## 商店街・中心市街地活性化ワーク ショップの開催概要

以下の3ヶ所で実施しました。

- 平成21年
- 11月18日 粉浜商店街(大阪市住吉区)16名
  - 11月26日 越前市まちなか商店街(福井県越前市)18名
  - 11月30日 伏見大手筋商店街(京都市伏見区)19名
- 合計53名の方々が参加しました。  
(コーデイネーターは長坂が担当)

## ワークショップのプログラム

13:00スタートで18:00終了、その後交流会

- 参加者自己紹介
- 商店街より取り組み概要説明
- 現地見学
- 取り組み内容についての質疑応答
- 全体ディスカッション
- 全体の総括

## 第1回 粉浜商店街 (大阪市住吉区)



- 事例発表者  
粉浜商店街(振) 富永理事長
- 商店街の特徴  
全長380mの全蓋アーケードの住吉大社の門前商店街。組合員111名の最寄型商店街。これまで住吉大社とのつながりは深いとは言えなかった。
- 取り組み
  - ①「はったつ市」の開催(10,000人近くを集客) 月初めの辰の日に「市」を開催(平成2年～)
  - ②「一店逸品運動」と「逸品」を販売する毎週土曜の「まいど市」
  - ③「まいど市」の知恵出しのための「商人塾」の開催
  - ④「平等」の精神から「やる気」の精神へ(チラシの作成方針の大幅変更)
  - ⑤「大阪オンラインファン商店街創出事業」(大阪府の事業)の活用
  - ⑥住吉大社との連携の模索(住吉大社参拝者の取り込み)
  - ⑦商店街役員としての地域のコミュニティの担い手と商店主としての店の切り盛りの両立の難しさ

5

## 第1回 粉浜商店街(大阪市住吉区) 取り組みのポイント

1. 計画づくり・戦略展開
  - 地域資源を活用した他では真似できない事業の実施
  - 「ネタづくり」「ネタ集め」「ネタ発信」の3段階による商店街活性化
  - 事業の効果と検証と改善の実施
2. 体制づくり
  - 若手の商店街役員による活発な活動
  - 「やる気」を伸ばす商店街の支援体制
  - 外部コンサルタントの活用による商店街への刺激・気づき
  - 行政や周辺エリアとの連携による効果的な商店街のPR
3. 資金調達・コスト削減
  - 組合加入者を減少させないことによる安定的な収益基盤の構築

6

## 第2回 越前市まちなか 商店街(福井県越前市)



- 事例発表者  
越前市まちなか商店街 大塚理事長
- 商店街の特徴  
「蔵の辻」という蔵を生かした商業空間、広場を囲むように越前市まちなか商店街は立地している。これまでは商店街がバラバラの活動をしていた。
- 取り組み
  - ①「蔵の辻」を活用したフリーマーケット「蔵の市」
  - ②「蔵の市」に加え骨董市「参の市」のスタート
  - ③「蔵の辻」を核とした4商店街の連携による「まちなか商店街」の設立
  - ④行政との協力により路上駐車禁止解除区域を設定し駐車場問題を解決
  - ⑤商店街空き店舗対策により3年間で20店舗が新規開業

7

## 第2回 越前市まちなか商店街(福井県越前市) 取り組みのポイント

1. 計画づくり・戦略展開
  - 地域資源を活用した他では真似できない事業の実施
  - イベントの企画会議で事業の見直しを行うことで、集客効果の維持・向上に繋げる
2. 体制づくり
  - 「蔵の辻」を核とした4商店街の連携による体制の構築
  - 商店街と関係機関は一体となった体制の構築
  - 地域の多様な主体との連携により、活動の継続性・多様性を確保

8

## 第3回 伏見大手筋商店街(京都市伏見区)



■事例発表者  
伏見大手筋商店街 水谷前理事長

■商店街の特徴

古くは伏見区全域を商圏とする広域型商店街であった。近年は商圏は狭まっているが活気のある商店街である。組合員約120名。賛助会員も含めると合計136店舗の全蓋アーケードの大型商店街。

■取り組み

- ①地域の高齢者のために取り組み「健康マージャン」
- ②新住民のための子育て支援事業「ぱおぱおの家」
- ③組合員への貢献を考慮した商品券事業
- ④商店街を支える若い理事と、若手の育成
- ⑤組合への加入促進に向けた活動
- ⑥周辺7商店街の連携

9

## 商店街活性化の3つのポイント

- ①たくさん元気な商店街を見ることが  
自分自身の五感(視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚)を使って興味のあ  
る商店街、目標とした商店街を見ることが、目から鱗が剥がれる  
ような多くの刺激とショックを受けてください。「気づき」により皆さん  
の気持ちが変わることが何よりも大切です。
  - ②やる気のある人がどんどん活躍すること  
「超」明るく、「超」元気で、「超」前向きな人が不景氣風を吹っ飛ばせ  
ることが出来る
  - ③つなげる・つながる  
商店街がつながる、商店がつながる、消費者とつながる、気持ちがつ  
つながる
- ★消費者に支持されない商店街は淘汰される時代です。どうしたら消  
費者に支持される商店街、店になるかを成功例から学んでください。  
「わかりました!」→「かわりました!」に! 変わりましたよ!!

11

## 第3回 伏見大手筋商店街(京都市伏見区) 取り組みのポイント

1. 計画づくり・戦略展開
  - 時代、時代に沿った新たな事業の実施
  - 組合活動への負担軽減による継続的な事業展開
2. 体制づくり
  - チャンスを与えることによる人材の育成
  - 多くの組合員が理事長職を経験する仕組み
  - 商店街振興組合の理念・文化の継承
  - 7商店街の連携による体制の構築
  - 行政やコンサルタントとのネットワークによる情報収集
  - 地域の人材との連携
3. 資金調達・コスト削減
  - 徹底した組合参加への誘致活用による組合費の確保
  - コスト削減を踏まえた事業の定期的な見直し

10

## 商店街活性化の達人の秘訣

- 秘訣① 地域資源を活用した大型店では真似できない事業を実施する
- 秘訣② 様々な視点からイベントを戦略的に活用する
- 秘訣③ 考えすぎずに、実際に行動に移してみる
- 秘訣④ 話題性の高い事業を実施し、効果的に商店街に対する関心を高める
- 秘訣⑤ 事業のやりっぱなしではなく、きちんと効果を検証し次に繋げる
- 秘訣⑥ 商店街の多様な人材を活かす環境を創る
- 秘訣⑦ 地域の多様な主体との連携により、活動の継続性・多様性を確保する
- 秘訣⑧ 周辺商店街と連携することで事業の「費用対効果」を高める
- 秘訣⑨ 外部からの情報や知恵を得ることで商店街活動に刺激・気づきを与える
- 秘訣⑩ 事業のコストダウンを行い事業の継続性を確保する
- 秘訣⑪ 事業から収益を得る工夫を行う
- 秘訣⑫ 徹底した組合参加への誘致活動により組合費を確保する

12



## 事例に学ぶまちづくりに必要なポイント

「失敗に学ぶ中心市街地活性化」から



### 事例(1) 長野市の事例から

- ①市民ニーズに応え、不足機能を整備する
- ②最大のハードルである地権者との交渉・説得をする
- ③「らしさ」を生かした提案をする
- ④マスコミとタイアップして効果を高める
- ⑤都市機能をまちなかに集約する(商業機能だけでなく複合的に)
- ⑥まちづくりのリーダーは誰なのか?
- ⑦明確な戦略を持って、時間を区切ってまちづくりに取り組む
- ⑧優先順位をつけて事業に取り組む
- ⑨事業に規模を追い求めない

### 事例(2) 日向市の事例から

- ①200回を超える勉強会の開催
- ②やる気のあるグループが立ち上がる  
-小ざなききっかけが大きな流れを作る-
- ③商業者自らがまちなか居住を推進



13

## 事例に学ぶまちづくりに大切なポイント

「失敗に学ぶ中心市街地活性化」から



### 事例(3) 青森市の事例から

- ①小さな一歩が大きなきっかけ
- ②規模の大小を問わず、それぞれの機能が集客力を持つ
- ③さらにそれぞれの機能を効果的に連携させる仕掛け
- ④商店街間の垣根を取り払う→商店街の連携の始まり

### 事例(4) 柏市の事例から

- ①まちを「イメージアップ」する←地域の価値を高めるためのキーワード
- ②民間人の意欲と官との連携
- ③「まちづくり」は「ひとづくり」→仕事を任せて「人」を育てる
- ④「らしさ」を探す
- ⑤イベントを派生させる
- ⑥まちを「マーケティング」する
- ⑦ターゲットごとに事業を取り組む
- ⑧情報を集約し「次」を仕掛ける
- ⑨「ファンづくり」をする
- ⑩「人」と「人」とのつながりを作る



14

## (参考)

## ディスカッションにおける意見概要

- (1) 中心市街地活性化基本計画を進める上での課題
- (2) 商店街のめざすべき方向性 地域密着か観光か?
- (3) 商店街が広域型から地域密着型へシフトする際にいかに業種転換を図るべきか?
- (4) 地域ブランドの確立方法は?
- (5) 個店の活性化の方策は?
- (6) 商店街活性化におけるイベントの位置づけは?
- (7) 商店街活性化のリーダーに求められる資質とは?
- (8) 商店街活性化の担い手づくりはどのように行えばよいか?
- (9) 商店街同士が連携を進めるためには?
- (10) 商店街と地域コミュニティの関係はどうあるべきか?

15



みなさんの商店街が元気でありますように！！

まちづくりをもっとサポートします！



中小企業基盤整備機構

近畿支部 まちづくり支援課  
(まちづくり、中心市街地活性化・高度化事業)  
Tel 06-6910-3866 Fax 06-6910-2239

中小機構Webサイト...http://www.smj.go.jp