

第2章 まちづくりの核としての商店街

～仕組み・担い手インキュベーター～

河合 陽子

中小企業診断協会 東京支部

1. 連携・協働で“進化”

現在、日本全国に約1万3,500カ所の商店街があります。しかし、そのほとんどが停滞・衰退を余儀なくされ、治安、美観、地域文化伝承などを担ってきたコミュニティの荒廃が懸念されています。これを受けて、行政サイドでは中心市街地に機能集約を図るコンパクトシティ化が政策の大きな流れとなっています。一方で、消費者サイドでは若者世代の車離れの兆しもみられます。

こうしたなかで商店街は、商業団体としてだけではなく、社会的役割も担うまちづくりの核へと進化することが求められています。まず、組織体制面においては、“連携”がキーワードです。隣接する商店街同士での事業共同化や組織統合が進められていますし、市民活動団体や地元農業者、学校など地域の他の主体との協働も目立ちます。店の所有・経営の分離が進む駅前立地型商店街では、地権者との連携が進んでいます。一方で、事業内容面においては、地元市民ニーズの充足をめざした「地域課題解決型」企画、まちの魅力で広域集客を図る「観光集客型」企画などが多くみられるようになりました。たとえば、市民ガイドを育成しての商店街ツアー、太陽光発電機を搭載したアーケード、商店街ポイントのボランティア謝礼としての活用などです。

2. 商店街の「強み」

次に、まちづくり活動において、商店街はどのような機能や特長を提供できるのでしょうか。

(1) “住んでよし・訪ねてよし”のまちへ
～市民が主役の「舞台」～

以下にあげる商店街が持つ3つの「舞台性」は、市民のまちへの誇り・愛着を醸成しています。その魅力を発信することにより、広域からの観光集客も期待されます。

1) ハート面…駅を降りたつとほっと心とむ“わがまちの顔”、なじみ店の女将のおもてなしなど、まちに関わる人々の心のよりどころとなる「市民アイデンティティの礎」です。

2) ソフト面…店主の日常的なまちの見守り機能による安全安心感、季節の風物詩としての山車練り歩きの舞台など、来街者や地元生活者の日常・非日常を彩る「出来事の間」です。

3) ハード面…老舗の店構えや街角のランドマーク、夜道を温かく照らす街路灯、バリアフリー仕様の街路など、まちの社会的・文化的機能を支える「公共空間」です。

事例1 江戸の“粋”を市民やNPOと演出
【東京・神楽坂地区商店街×まちづくりNPO】

江戸・花街の面影を色濃く残す神楽坂

地区の魅力は、ヒューマン・サイズの路地や老舗店・高級料亭の連なり、ピンコロ石の舗装が奏でる下駄音など、まち全体が醸し出す“粋”にあります。このような魅力を守ろうと、商店街では在住・在勤建築家などからなる地元NPOと連携。規制面では、建築物の高さや用途制限等を設けた地区計画策定にこぎつけて、近隣での高層マンション開発などを抑制。ソフト面では、老舗店や料亭を観光資源と位置づけて、市民ガイドによる店巡りツアーも実施。“粋”を守ることで、観光集客にもつなげています（参考：まちづくり研究会2007年5月定例会：山下馨・NPO法人粋なまちづくり倶楽部事務局長の講演「粋なまちづくり奮戦記」より）。



店巡りツアーでは浴衣着用を推奨して参加者も一緒に街を演出

(2) ぬくもり・居場所のあるまちへ

～ネットワークの「結節点」～

商店街は、多様な人・モノ・情報が行き交う社会関係資本です。このような対面型の交流は、市民生活を物心両面で支える“ご近所の底力”（＝地域力）の源泉となります。

1) 人をつなぐ…多様な市民同士の出会いの場を設定することで、連帯感や互助機能を強化します。市民の「助けてほしいこと」と「助けてあげられること」を空き店舗を拠点としてつないだり、商店街ポイントの利用メニューに地元少年サッカーチームへの寄付機能を盛り込むなど、商店街から新たな人的ネットワークが広がります。

2) モノをつなぐ…市民との“近さ”を活

かすことで、地元農工業者など「川上」事業者と消費者をつなぐ接点となります。例として、地産地消の推進、食品の作り手や加工履歴の揭示、店頭でのリサイクル回収などが該当します。

3) 情報をつなぐ…日常的かつ対面的な、市民の口コミ情報発信拠点でもあります。店頭に“よろず相談窓口”と掲げて市民ニーズを行政へつないだり、店主による夕食の献立のアドバイス、買い物途中の井戸端会議など、日常的な情報交流が繰り返されています。

(3) また来たくなる・賑わいあるまちへ ～地域経済のエンジン～

商店街の持つ店舗の“集積の利益”は、まちづくり活動の持続可能性を支える経済インフラ基盤となります。

1) 域内経済の循環を促進…商店街の中心をなす地場資本店は、外部資本の大型店などに比べて地元農家や製造業者からの仕入れ率が高いことから、域内の産業連関に貢献しています。また地元雇用率も高く、所得・収益の域内への再投資による乗数効果も見込めます。商店街が発行するポイントを、まちづくり活動で地域通貨的に活用することも一策です。

2) 域外から消費・投資を吸引…城下町の統一イメージを掲げてのファサード整備、各店での地域ブランド商品開発、店頭でのおもてなしなど、商店街・個店は来街者の満足度や再来街率、再購買率の向上に重要な役割を果たしています。こうしてまち全体のイメージを高めることで、外部からの資本導入や支店誘致など、正の外部性効果も見込めます。

3. まちづくり参画への具体策

このように、さまざまな「強み」をもつ一方で、商店街の現場からは「後継者難で人的・時間的な余裕がない」「具体的に何に取り組めばいいのかわからない」などの声が多く聞かれます。こうした「弱み」の克服が、まちづくり参画にあたっての商店街の課題と

なります。

(1) カギは「商店街」×「NPO等」

ここで、まちづくり活動に取り組む他の主体をみると、美観や福祉、地球環境問題など、特定分野における専門性や課題対応力を「強み」とするNPOや市民活動団体（以下「NPO等」）の存在が浮かびます。このNPO等は「経済基盤・活動拠点が無い」「認知度が低い」などの「弱み」を抱えています。

ここで商店街、NPO等について双方の「強み」・「弱み」を比較してみると、相互補完が可能な関係にあることがわかります（表1参照）。こうした主体間の連携は、①多様な主体のまちづくり活動への参画が促進される、②サービスと対価が域内を循環する、③活動による収益が域内に再投資される——などが期待されます。

表1 まちづくりにおける商店街・NPO等の強み・弱み

	「強み」 (活用できる特長)	「弱み」 (参画にあたっての課題)
商店街	<ul style="list-style-type: none"> ◎ハート・ソフト・ハードの「舞台性」 ◎地域ネットワークの「結節点」 ◎店舗が集積する「経済のインフラ」 	<ul style="list-style-type: none"> △既存資源・事業をまちづくりツールへ応用するアイデアや知識、人材 △まちづくりニーズの掌握力
NPO/ 市民団体	<ul style="list-style-type: none"> ◎特定分野の専門的知識・人材 ◎まちづくりニーズへの対応力 	<ul style="list-style-type: none"> △経済基盤が弱い・活動拠点が無い △地域における認知度が低い

「商店街」×「NPO等」で相互補完&相乗効果

(2) コミュニティ・ビジネス拠点化

「商店街」×「NPO等」の方向性は、まちづくり活動に営利・非営利双方の視点を持ち込むことで、地域貢献性とビジネス性のバランスのとれた持続可能な事業をめざすものです。近年、中小企業白書が「コミュニティ・ビジネス」¹⁾あるいは「賑わいビジネス」²⁾（以下、「コミュニティ・ビジネス」と総称）

として注目する、4つのビジネス分野（①まちの魅力を高めるビジネス、②まちの居心地を高めるビジネス、③まちの活力を高めるビジネス、④まちの利便性を高めるビジネス）とも重なる方向性です。行政も「自治体が仲介役となって、商店街とNPOや企業等との連携を促進し、商店街の社会的サービスの拠点化を図っていくことが有意義」³⁾と期待を寄せているところです。

たとえば、事例1の神楽坂地区商店街での取組みは「①まちの魅力を高めるビジネス」と言えます。ここでは「商店街の街路・店舗ファサード」×「まちづくりNPOの専門ノウハウ」の連携が成果につながっています。また、東京・東和銀座商店街の学童保育所運営事業は「②まちの居心地を高めるビジネス」と言えます。ここでは「地元商店街の空き店舗」×「夕方の時間を提供できる地元主婦層」の連携で地域ニーズに応えています。

事例2 商店街ポイントをインセンティブに花壇管理事業をコミュニティ・ビジネス化

【東京・烏山地区商店街×市民活動団体】

地域内における消費循環のエンジンとして機能してきた商店街スタンプ事業。地元NPOとの連携により、「善意」循環のエンジンとしても機能させようというのが、烏山地区4商店街の共通ポイント事業「コミュニティポイント」です。従来型の買い物にとどまらず、通りの清掃作業や花壇管理、文化活動への参加に対してもポイントを提供することで、市民がまちづくり活動に参画するインセンティブとなっています。

なかでも商店街の花壇管理事業では、年間60万円で外部業者に外注していた作業を、コミュニティポイントを謝礼とした市民ボランティア委託へと切り替えることにより、花壇管理コストの削減や、

市民が日常的に見守ることによる管理品質の向上などの効果も得ています。

4. 診断士の役割

(1) 仕組みづくり：成功モデルの創出・ヨコ展開

こうして商店街が、コミュニティ・ビジネスを創出・育成する孵化器（＝インキュベーター）としての役割を果たしていくとき、それを支援する専門家として期待されるのが中小企業診断士です。これまでの個店・商店街支援で培ってきた現場経験や人的ネットワーク、専門知識を活かして、まちづくりにタッチしていきます。

具体的なステップとしては、1) 商店街とNPO等の発掘・連携、2) 活動の受け皿となる拠点や母体組織づくり、3) コミュニティ・ビジネスモデルのPDCA支援——など。加えて、4) 特定地区でのコミュニティ・ビジネス成功モデルを他地区においてもヨコ展開——という次なるステップも視野に入れていきます。

ステップ1)～4)の実践例として、東京都品川区の大井銀座商店街があります。1) 食育NPOと連携して、2) 空き店舗を拠点活用した「食育ステーション」を立ち上げ、3) 大手食品関連企業の協賛や独自の食育講座などの収益事業でビジネスモデルを確立しており、4) 今年2月にはそのノウハウ支援を受けた2号店が大田区・下丸子商店会に登場しています（参考：まちづくり研究会2008年2月定例会：加藤雅之・大井銀座商店街事務局長の講演「食育で連携～NPOとまちづくり」より）。

とくにステップ4)では、個々の「地域ニーズ」や「担い手の個性」に応じて既存の成功モデルをカスタマイズすることが重要です。食育ステーション2号店は、主婦の気軽な交流拠点がほしいという「地域ニーズ」、大手青果卸会社での勤務経験という「担い手の強

み」に即して、コミュニティ・レストランを備えた安心な野菜・惣菜の販売拠点として運営されています。

(2) 人づくり：まちづくりの担い手集団へ

診断士がまちづくりにかかわっていくうえでの最終ゴールは、個々のまちづくり活動の安定性・持続可能性の確保です。そのためには、(1)で挙げた「仕組みづくり」に加えて、活動を担う地域に根づいた「人づくり」が欠かせません。

商店街を構成する各店主も重要な担い手候補です。たとえば、各店がNPO等と連携して店の事業のコミュニティ・ビジネス化を図ることも一策です。「八百屋」×「食育NPO」、「玩具店」×「子育てNPO」、「飲食店」×「高齢者支援団体」など、新たな連携が個店レベルでも始まっています。営利企業としての“私益”や商店街としての“共益”を超え、“公益”を追求するまちづくりの担い手集団へ、店主を意識改革していきます。

ご近所の商店街やなじみ店をつい手弁当で支援している診断士・兼・市民のあなたは、すでにまちづくりにかかわり始めているはず。みなさまの“ご近所の底力”武勇伝を、まちづくり研究会でお聞かせいただける日を心より楽しみに、筆を置かせていただきます。

〔参考文献・注釈〕

- 1) 地域の実情にあったサービス、雇用を生み出す地域貢献型事業（[2004]『中小企業白書』）
- 2) 「ビジネス」と「サービス」の中間的な領域に位置する取組としての、まちなかのにぎわいづくり、あるいは支えるビジネス（[2006]『中小企業白書』）
- 3) 中小企業庁 [2007]『中小企業白書』

河合 陽子

（かわい ようこ）
平成17年中小企業診断士登録、消費生活アドバイザー。筑波大学比較文化学類卒業後、外資系金融機関、経営コンサルティング会社を経て、平成10年より都内中小企業団体にて機関紙記者。商店街、コミュニティ活性化をライフワークに活動中。

