

第3章 まちづくりにおける商店街の役割 ～診断士が発掘！ 地域のヒト・モノ・カネ資源～

東京支部中央支会 河合 陽子



1. 商店街の2つのバリュー

まちづくりのミッション (why) は、「住みよいまち／また来たくなるまち／賑わいのあるまち」を実現することです。その実現へ向けて、商店街組織が目指すべきビジョン (what) といえるのが、商店街・店の活性化を通じた「まちのファン」づくりです。

ここで商店街の重要なバリュー (how) となるのが、①経済的価値の向上／②社会的価値の向上です。つまり商店街は、経済活性化のみならず高齢化対応や地域文化伝承、地球環境配慮など、幅広い観点で地域社会貢献を期待されている組織だといえます。

商店街のまちづくりにおける戦略的方向性をまとめると、以下になります。

商店街事業を通じて、まちの①経済的価値／②社会的価値を向上させることにより、商店街・店を訪れ、またはまちづくりに参画する、地域内外の「まちのファン」を増やす。

2. 商店街版まちづくり支援事例

診断士は、商店街が①、②のバリューを十分に発揮できるように支援していきます。まずは以下において、その具体的な支援事例をみていきます。

(1) 経済的価値向上事例

～商店街活性化フローをしっかりと回す～

商店街支援においてまず必要なのが、集客力向上によって地域経済を活性化させることです。ここでは和泉明店街（東京都杉並区）への中津留準氏（東京支部）の支援活動を例に、商店街活性化フローに沿ってポイントを見ていきます。同商店街は、「沖縄タウン」をテーマとした観光集客で注目されています。

〈Step 1〉商店街事業の実施

平成16年より、3年間の区の助成を受けて沖縄タウン化が始まった。沖縄風の景観整備やエイサー祭り、沖縄物産直営店の営業等がスタート。

◇支援のポイント：ビジネスモデル構築合意形成を担う商店街／事業執行を担う株式会社沖縄タウンの両建てで組織基盤を強化（図表1）。「商店街組織の最大の資産はヒト。6、7名のやる気と行動力あるヒトがいれば、立地にかかわらず必ず成功する」（中津留氏）との実感です。

〈Step 2〉既存店の繁盛

「沖縄タウン」の知名度が急上昇し、「はとバスツアー」コースにも登場。休日には中広域客が3割を占め、各店の売上調査では沖縄物産品がトップに。

◇支援のポイント：
地域ブランド力向上⇒外部から消費吸引

（株）沖縄タウンが卸業務を一括代行することで、各店の沖縄物産品の品揃えが充実して売上増に。「理屈よりも繁盛店が出てくるのが、未実施店の“沖縄化”への何よりの説得材料」です。

〈Step 3〉内部でのまち・店への新規投資増
商店街ハード事業として、「沖縄タウン」アーチの新設やミンサー織り柄テントの店頭への統一設置などを実施。個店レベルでも、これまでの5年間で約10店舗が全面刷新。

◇支援のポイント：街商人精神の高揚
観光インフラ整備には、「商店街事業としての投資に加えて、店主が観光客ニーズへ目を向けるきっかけづくりが重要」。店頭用パイプ椅子を提供するなどの商店街の動きに触発されて、ファサードを沖縄赤瓦で装飾したり、店頭をセットバックして休憩所を設ける等の、店の自主的な設備投資も始まっています。

〈Step 4〉外部からの投資・出店増

平成19年度には、東京都商店街パワーアップ基金事業の助成金を獲得。これを原資に、テナントミックス事業を本格始動。

◇支援のポイント：雇用・起業創出
空き店舗オーナーとの交渉／テナント候補の募集・選考／改装工事／賃貸契約の管理など、事業の仕組みの構築および運営を支援。これまでに外部から新規に沖縄関連の5店舗を開業させています。

〈Step 5〉既存店での円滑な事業承継

【店事例】泡盛専門店へと業態革新したK酒店では、商圈拡大を受けて、このほど三男が勤務先を退職して経営参画。

◇支援のポイント：不足資源の獲得
若手人材不足は個店のみならず、商店街組織にとっても大きな課題です。新規誘致した5店および直営物産店の若手経営者は、今後の沖縄タウンを支えるまちの

次代の担い手です。

〈Step 6〉商業集積性の維持

5年で店舗数が65店から74店へ。

◇支援のポイント：
事業成果の検証・フィードバック
診断士チームとして平成21年9月に通行量調査や来街者・店主アンケートを実施。今後の方向性の提言も行っています。

(2) 社会的価値向上事例

～地域との連携性・協働性を埋め込む～
地域社会の課題解決や付加価値創造に寄与することも、商店街の重要なバリューです。ここでは永福町商店街（東京都杉並区）における亀澤大介氏（東京支部）の支援活動を例に、6つのステップごとにそのポイントを見ていきます。商店街事業「花いっぱい運動」が市民主導の活動団体へと進化するなど、コミュニティ活性化への契機となっています。

〈Step 1〉まちビジョンの共有化

平成18年より、3年間の産学官連携プロジェクト「永福しあわせ通り」がスタート。まずは商店街が「商店街コンセプト」を策定。

◇支援のポイント：
商店街組織内の合意形成
プロジェクト開始の前に、商店街の通常総会の場を利用して、今後の商店街およびプロジェクトの指針となる商店街コンセプト案の提出を全会員に呼びかけ。8割超が回答を寄せるなど、店主の参画意識を高めています。

〈Step 2〉活動主体の組織化

平成18年6月、商店街から高千穂大学経営学部ゼミへの「商店街コンセプト引渡し式」を実施。この商店街コンセプトをもとに、大学サイドでの具体的な事業企画がスタート。

◇支援のポイント：
組織間連携をコーディネート

連携の円滑化には、「プロジェクトの目的だけではなく、仕事の段取りの仕方を擦り合わせる事が重要なカギ」（亀澤氏）です。

〈Step 3〉個別事業の企画・実施

平成19年2月、大学生が商店街に事業企画案をプレゼンテーション。①花いっぱい運動 ②一店逸品③ナイトパザールの3事業を提示。

◇支援のポイント：

“まちへの誇り”の醸成

対外向けのプレゼンの場の設定や、マスコミへの積極PRなど、「外部の目」を意識させることにより、学生もスーツ姿で臨むようになるなど、店主・学生がわがまち意識を持って取り組むようになった」との成果です。

〈Step 4〉各事業で小さな成功例が続出

3事業のうち、商店街のプランターを維持・管理する「①花いっぱい運動」を母体に、このほど市民活動団体「花咲かせ隊」が発足。

◇支援のポイント：地域社会の課題解決

学生の提案した街路美化運動が、約2年間の商店街と地域との協働を経て、持続的・自律的な市民活動団体へと進化。①プランター協に資金協力企業のPR用ボードを設けて地元企業との連携を促進したり、②地域活動における市民リーダー発掘・育成の契機となるなど、商店街を起点とした地域の連携・協働モデルとし

て実を結びつつあります（図表2）。

〈Step 5〉連携のさらなる広がり

地域活動や商店街事業に参加する地元市民や団体が増え、店主の参画意欲も向上。一方で、花いっぱい運動は近隣商店街にも波及。

◇支援のポイント：社会関係資本の強化

花いっぱい運動での地域連携を契機に、市民相互の交流や協働が活発化。「人をつないで組織を整え、目標を共有化して役割分担をすれば、若手店主や学生、市民が自ら動き出す」との実感です。

〈Step 6〉コミュニティ拠点性を維持・強化

地元駅の駅舎改装に伴う建物デザインやシンボルづくりでは、商店街が地域の合意形成の取りまとめ役に。

◇支援のポイント：

アドボカシー機能の強化

商店街が地域の代表性を獲得するにつれて、行政や鉄道事業者との関係も深化。こうした公共機関に向けて、地元の声を集約・提言していく地域リーダーとしての商店街理事長を、戦略面・手続き面で支援しています。

3. 診断士の支援の方向性

(1) 事例に学ぶ支援のポイント

以上より、支援のポイントを総括すると、表1になります（下線は事例本文と対応）。

表1

	◇対内的な支援のポイント (事業メニュー例)	◇対外的な支援のポイント (事業メニュー例)
【バリュー①】 経済的価値向上	域内経済循環促進（地産消費拠点化、商店街スタンプの地域通貨的活用）	地域ブランド力向上（一店逸品運動） 外部から消費吸引（まち情報の広域発信）
商店街・個店の 魅力を高める	雇用・起業創出（空き店舗での創業） 街商人精神の高揚（若手店主養成塾）	不足資源の獲得（各種まちインフラへの投資誘引、不足業種店の誘致）
【バリュー②】 社会的価値向上	地域社会の課題解決（シルバーカード、街路美化運動、防犯パトロール）	地球規模の課題解決（エコバッグ持参でスタンプ提供、フェアトレード運動）
商店街を地域の 連携・協働拠点化	社会関係資本の強化（お休み処開設、地域文化伝承、街並み規範）	“まちへの誇り”の醸成（市民ガイド育成、店主・市民のホスピタリティ養成）

(2) 実践への2つのスキル

こうした支援の実践において欠かせないのが、a. 経済性を備えた事業を機動的に開発しながら（中津留氏のビジネスモデルの構想スキル）、b. 地域との幅広い連携・協働を推進していく（亀澤氏の合意形成インフラの構築スキル）——という2つのスキルです。

a. 経済的価値向上スキル

～まち事業開発ビジネスモデルの構想～

商店街のような組合組織には、①全員合意が原則で迅速に事業展開できない、②金銭的インセンティブを活用しにくい——という組織特性面での弱みがあります。そこで(1)事例で中津留氏が編み出したのが、それを補完し、事業開発・執行のエンジンとして機能する(株)沖繩タウンです。商店街組織にこの「まちづくり会社」を組み込むことにより、①空き店舗事業に係るリスクを商店街から分離するとともに、②リスクを負う意欲のある店主の機動的な事業展開を可能にし、さらには、③物産直営店のように次なる投資原資を生み出す仕組みも組み込んでいます（図表1）。

b. 社会的価値向上スキル

～まちの合意形成インフラの構築～

事業者団体である商店街組織は、市民から、社会性よりも経済メリット優先とみられがちです。そこで(2)事例で亀澤氏が取り組んでいるのが、商店街を舞台に地域コミュニティの連携・協働を促進することで、こうした障壁

を克服し、商店街を地域の合意形成のインフラ基盤にしていこうとの支援です（図表2）。

①各地域組織の特性を踏まえた適切な連携コーディネート、②地元在住診断士ならではの地域密着性・機動性——により、商店街の地域における代表性を高めて、ひいては地域コミュニティ全体の課題解決力や付加価値創造力の向上につなげています。

以上の2つのスキルをフルに活用しながら、全国各地の商店街を舞台に、診断士の皆様がまちづくり支援に活躍されることを心より期待して、筆を置かせていただきます。

〈参考文献〉

西郷真理子（2005）『長浜・黒壁から町づくりを考える』『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善 p.66-86ほか

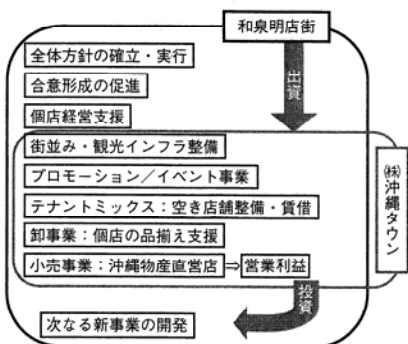
河合 陽子

（かわい ようこ）

平成17年中小企業診断士登録、筑波大学比較化学類卒後、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。



図表1 まち事業開発ビジネスモデル



図表2 まちの合意形成インフラモデル

