

商学連携による商店街の再生に関する一考察

—東京都墨田区の商店街を中心にして—

虻 川 恭 寛

はじめに

第1章 都市・商店街の再生と魅力づくり

第2章 商店街の現状とまちづくり三法に見る再生の起点

第3章 商学連携による商店街再生事例の研究

第4章 海外の商店街再生計画

第5章 おわりに

参考文献・資料

はじめに

本学大学院と墨田区商店街連合会は、2013年9月に産学連携協力協定を締結した。

これは、両者の連携を図り、大学の知財を商店街再生事業に有効活用すること、また、その事業のなかで大学の地域貢献という社会的ニーズへ対応を図り、その存在意義を具体化していくことがねらいである⁽¹⁾。

本協定の具体的な事業としては、「会議（企画、立案、運営等）の段階から本学の学生が積極的に参加して下記の事業を行い、学生からの柔軟な発想を取り入れ、商店街、企業、大学が一体となり継続的に事業を推進」しつつ、次の5つの事項が挙げられている。

- ① 大学発のベンチャー支援
- ② 空き店舗対策
- ③ 墨田区「キラキラ橋商店街」で定期的開催される様々なイベントの実施・サポート
- ④ 一大観光名所になったスカイツリーの観光サポート
- ⑤ 商店街活性化の実践活動

本協定の締結の予備段階から、③及び⑤についてサポートないし実践活動が施行されており、徐々にこれらを含む事業全体が推進される予定である。

本論文の主目的は、商学連携により、大学院の知財を商店街の再生に活用する場合、連携の意義がマーケティングのどこにあるかを解明することにある。

なお、この研究にあたり、本事業を通じ商店街再生の貴重な体験をさせていただく機会に触れられたのは、同区商店街の役員及び関係者各位のご厚意による。ここで、心より感

(1) 本協定の規定によれば、目的は「千葉商科大学の発展と、墨田区を中心とした地域の企業を対象として、企業経営、人材育成、商店街発展等を支援するとともに、企業の経営革新や起業の促進等地域の経済発展に貢献すること」におかれている。千葉学園「20130903プレスリリース（墨田区商店街連合会との協定）」より抜粋。

謝したい。そして、本稿のテーマ設定を含め本事業の仕組みとそのフィールドワークによる研究手法を学ぶことができたのは、本学大学院の先生方のおかげである。本事業では、教室内外での商店街の会合、各プロジェクトの実践、そして商店街関係者との交流などにより、普段からのコミュニケーションと人間関係が大事なことを知ることができた。指導教授・毒島龍一先生には、平素のご指導を併せて衷心より感謝申し上げたい。

第1章 都市・商店街の再生と魅力づくり

こうした事業は、地域商業の再生のためのマーケティングとして実施され、これまで社会経済的な研究視点からアプローチが試みられてきた。その結果、地域商業を含む都市(City)や地域(Region)、国全体(Countries)といった行政区分単位の競争が、都市の魅力の統合過程で進行することが分かってきた⁽²⁾。上述された事業を行うにあたり、本稿で取り上げられる商店街の再生と都市の魅力づくりという視点は、その有効性を発揮すると考えられる。

この考え方は最近になり、商店街の再生に関係が深い都市の魅力の広告・宣伝(Place promotion)という命題に関する研究で、マーケティングないし都市の魅力づくり(Branding)などの分野の呼称として用いられ、浸透している。

当研究のポイントと導かれた諸課題は、次のいくつかの事項にまとめられる。

- 1) 商店街の再生に深く関連する都市の魅力を戦略的に広告・宣伝する対象地区(都市の魅力を担う)行政区分の広がり进行分析する。
- 2) 国や都市などの単位に基づく商店街再生のマーケティング戦略ないし魅力づくり戦略の実現性とその構築方法が、事例によれば次の2通りに区分されうる。

例示1) 明確な行政区分があり、社会資本と福祉サービスが統合された諸国・地域(例えば、日本やシンガポール等の諸国、極東や東アジア等の諸圏域、東京や台北などの特定諸都市)に適合する当該各戦略諸目標と戦略諸手段の構築。

例示2) 社会資本の各改善や活性化・再生途上の諸国圏域(例えば、インドネシアやベトナム等の諸国と南アジア・南米など圏域)に適合する戦略諸目標と各戦略諸手段の構築。

- 3) 行政諸機関が商店街再生のマーケティングや魅力づくりに関与するのは、特定の都市環境の中だけのことであり、計画期間も短めである⁽³⁾。この原因は、行政諸機関が、当該マーケティングすなわち関係性マーケティング(Relationship marketing)と馴染む部分は極稀なためであり、とりわけ関係性マーケティングの実務面にあまり関わらないことによると考えられる。

このように、行政諸機関は、商店街の再生と都市の魅力づくりに関与する一方で、これに必要な関係性マーケティングには手を染めないという二律性(Parallelisms)が存在する。しかも、行政諸機関と関係性マーケティングの間にこうした二律性が存在するだけでなく、都

(2) 都市間競争については、さまざまな業態間で見られる競争と区分して論じられる。たとえば、鈴木安昭・田村正紀(1980)『商業論』有斐閣S新書、p.39及びpp.130-134。

(3) 本稿でマーケティング及び都市の魅力づくりという場合は、対象となる行政区域全体の戦略展開の過程を指す概念であり、換言すれば、実務的な行政区域の統合がその背景となっている。この統合は、公共サービスを提供する行政諸機関がマーケティング理念と、その実現を橋渡しするための諸技法で、複雑な諸団体と諸制度が絡み合った都市、特に「国」という比較的規模の大きな単位の分析時にのみ有効となるであろう。

市を支える仕組みとは、元来、商店街を含めさまざまな集団と諸制度からなる複雑な要素からなる。特に、この二律性のような複雑性は、国のように大きな単位ほど増大するとされる。

都市や行政区各単位の宣伝・広告は、その多くがコンサルタント会社の手で企画され、大抵はどの行政地区でも同じような宣伝・広告が少し手直しされて実施される。その結果、都市単位の魅力の宣伝・広告を見ると、そのマーケティング技法に同質性 (Homogenisation) や標準性 (Standardisation) が否めない。

都市単位のマーケティング技法が同質、標準的な内容になるか否かは、マーケティング戦略策定にあたり、都市単位の魅力のもとになる商店街をはじめとする地域資源の源泉 (Cultural identity) すなわち市民が認める都市の魅力の源泉を活かせるかどうかにあると考える。

また、商店街単位の魅力づくりにおいても、その魅力の源泉を分かりやすく表現すること、その源泉から若年層にとり新しさ (Fresh) すなわち現代性 (Modern points) が創出されることが重要である。

若年層が過去の所産から感じ取る新しさや現代性は、現代社会が抱える複数の性質からなる定性的な特徴を有する斬新な発想を生み出すことである。

都市や商店街の魅力の源泉を広告・宣伝するには、都市か商店街かの違いがあろうとも、その戦略が、単に標準化された内容にとどまらないように工夫されなければならない。つまり、住民と地域の所産、すなわち歴史、思想、資源及び文化が活かされなければならない。

そこで、次章では東京都の商店街の現状と「まちづくり三法」を把握し、商店街単位の魅力を引き出すにはどうしたら良いかを考察する。

第2章 商店街の現状と「まちづくり三法」に見る再生の起点

(1) 商店街実態調査報告書による商店街の現状

2010年度の「東京都商店街実態調査報告書」⁽⁴⁾によると、東京の小売業の概況として2007年「商業統計調査報告書」のデータを見ると、事業所数では102,695店舗 (全国比9.0%)、年間商品販売額では17.3兆円 (同比12.8%)、就業者数では88.3万人 (同比11.0%)と、ほぼ全国の1割を占めている。

主に中小店などにより構成される商店街は、地域の住民や働く人にとって身近な商品・サービスを提供するだけでなく、「まち」のにぎわいを創り出し、生活に潤いと豊かさを提供するコミュニティの核として、まちづくりに欠かせない存在となっている。

しかし、商店街を取り巻く状況は、消費者ニーズの多様化をはじめ、郊外立地や駅前、駅なか立地の大型店の出店、他業態小売業との競争激化やインターネットなどによる商取引の増加などの環境変化に加え、個店経営者の高齢者や後継者難による基礎体力の低下など、厳しい状況にある。

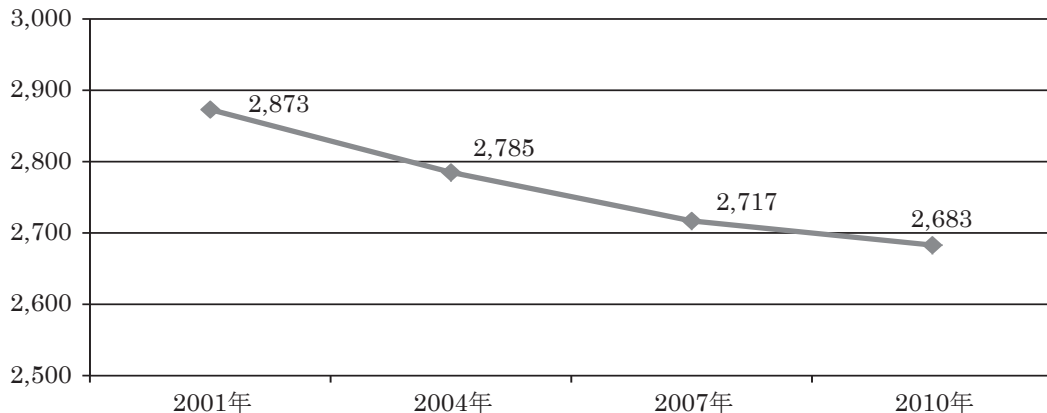
商店街が、今後も地域にとってなくてはならない存在であり続けるためには、商店が改めて「あきんど」の姿に立ち返り、個店の魅力や商店街の魅力を再構築することが重要である。また、まちづくりの視点から、区市町村をはじめ、地域の住民や企業、大学、NPOなどとの協働・連携を図っていくことが重要である⁽⁵⁾。

(4) 「東京都商店街実態調査報告書」は3年ごとに実施される。

(5) 東京都産業労働局『平成22年度 東京都商業実態調査報告書』まえがきより抜粋

図-1によると、調査の対象とした東京都内の商店街総数（2010年6月現在）は、調査を重ねるごとに商店街数が減少しており、前回の調査時点から34件減少している。

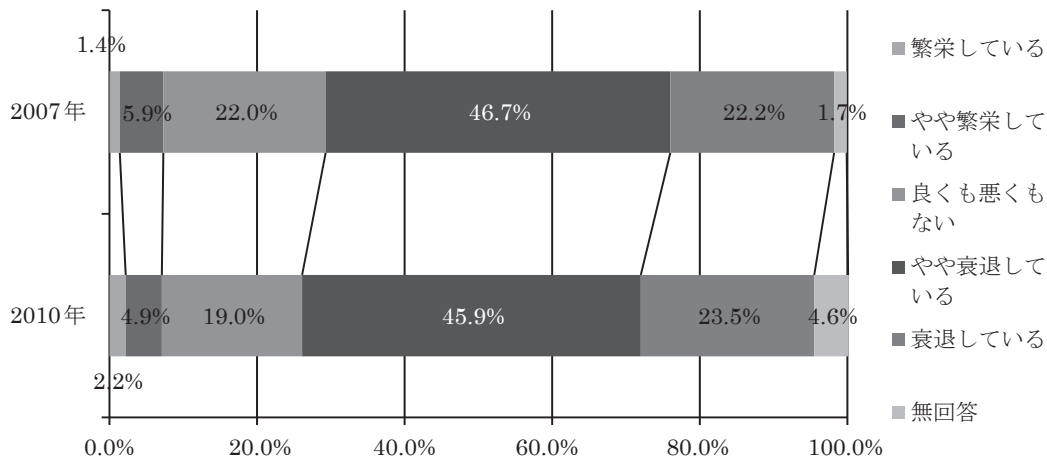
図1 東京都内の商店街数の推移（単位：件）



出所) 東京都産業労働局『平成22年度 東京都商店街実態調査報告書』

商店街の景況について、図-2を見ると「やや衰退している」との回答が45.9%と全体の半数近くを占め、「衰退している」との回答が23.5%と、前回に比べてウェイトが若干大きくなった。一方、「繁栄している」との回答は2.2%と、前回に比べるとわずかながら増加はしているが、7割近くの商店街が衰退傾向と回答している。

図2 現在の景況



出所) 図1に同じ。

また、2～3年前と比べ、半数以上の商店街で「売上」、「店舗数」、「来街者数」が減少傾向にあると回答しており、商店街をめぐる厳しい事業環境を反映している。

この調査で商店街の景況感に大きな影響を与える要因について、重回帰分析の結果をみ

ると⁽⁶⁾、「繁華街」に立地する商店街においては、「観光名所」の有無が最も大きく、次いで「公共的な施設」の有無が商店街の景況感に影響を与えていることがわかった。

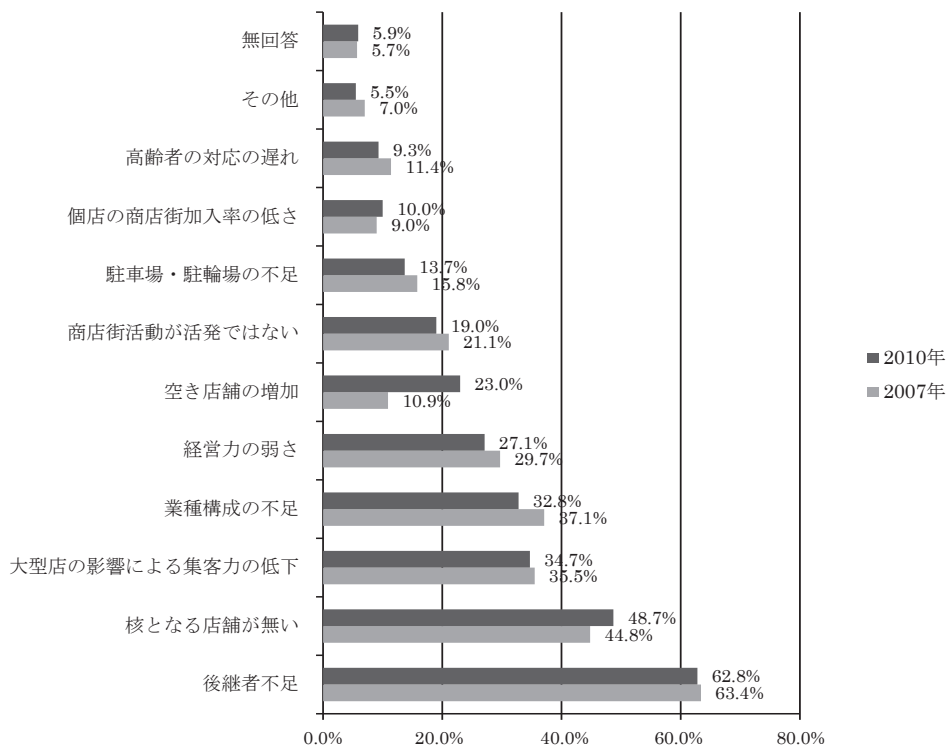
また、同様の分析結果から、「一般商業地」においても、商圏内の「イベント実施回数」と「大型店数」が大きくかかわっていることがわかった。「一般住宅地」の商店街の場合は、「客層の割合」で、若年層の割合との相関がみられ、若年層を惹きつけている商店街のほうが、そうでない商店街よりも良い景況がみられた。

(2) 商店街が抱える問題点

図-3をみると、商店街が抱える問題としては、「後継者不足」が2007年の63.4%よりもやや減少しているが、62.8%で最も多く、依然として商店街の最大の問題点となっている。また、「核となる店舗が無い」、「大型店の影響による集客力の低下」、「業種構成の不足」といった項目がいずれも3割を超える主要な問題点となっている。

さらに、商店街の経営環境では「空き店舗の増加」が前回よりも倍以上に増しているのが目立つ。「商店街の業種構成不足」などの問題が、商店街の魅力を失わせ、「大型店の影響による集客力の低下」が、最終的に店舗の廃業や休業に繋がり、空き店舗を増加させているのではないかと考えられる。

図3 商店街が抱える問題点（複数回答）



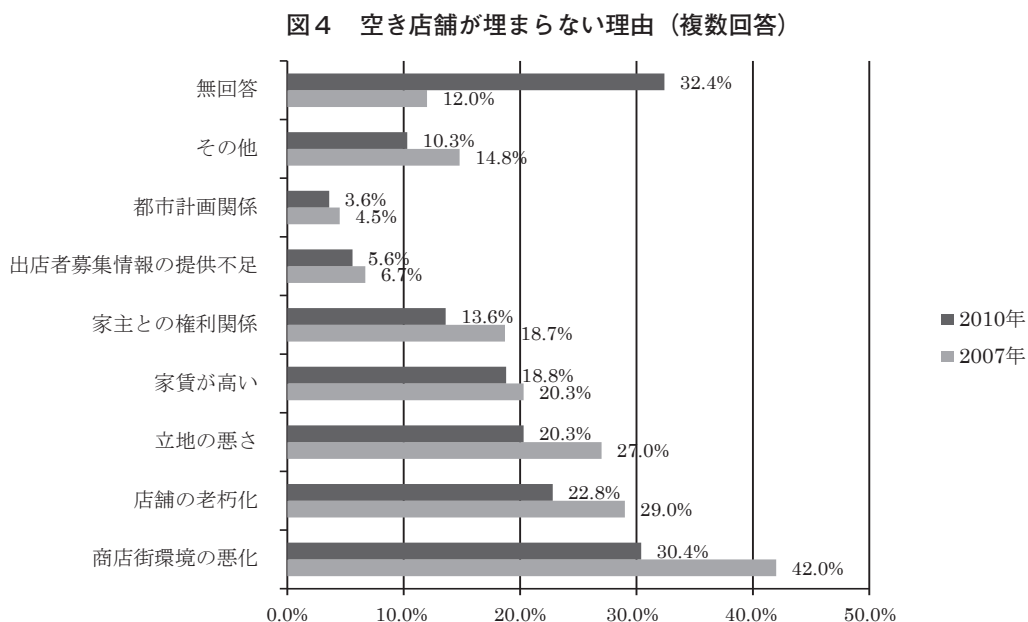
出所) 図1に同じ。

(6) 重回帰分析は東京都産業労働局が行ったものである。

また、商店街が個別に抱えている問題としては、「後継者不足」や「大型店の影響」、「空き店舗の増加」などが多く挙げられている。

後継者不足への取り組みでは、対策を行っている商店街は4%程度であり、ほとんどの商店街が対策を講じられていない。また、商圈の範囲が縮小傾向にあり、約8割の商店街で、商圈内に大型店が立地していることがわかった。さらに、前回の調査と同様に、空き店舗の数は約6割を越え、依然厳しい状況が続いている。

図-4を見ると、空き店舗が埋まらない理由として一番多いのは、「商店街環境の悪化」が最も多く、次いで「店舗の老朽化」、「立地の悪さ」、「家賃が高い」といった理由が挙げられる。



出所) 図1に同じ。

空き店舗対策については、大部分の商店街で空き店舗対策は実施されておらず、商店街として手がつけられない、放置されているという状況がうかがえた。

このように、さまざまな原因によって空き店舗が増加することにより、徐々に商店街がシャッター通り化していき、商店街の衰退につながるおそれがある。また、商店街の衰退は、中心市街地位の空洞化を引き起こし、「まち」の活力自体を損なうとともに、都市構造にも歪みをもたらし、住民の生活のあり方そのものの変容を迫ることになると考える。

1998年に制定・施行された「まちづくり三法」では、制定当初、中心市街地活性化法に基づく支援策により、街なか再生が実現するものと考えられていたが、現実には、政府の思惑通りには進まず、商業機能の郊外化を抑制しえず、シャッター通りの拡大や大型店の撤退問題などが進んでいった。

(3) 「まちづくり三法」

わが国のまちづくりの基本については、「中心市街地活性化法」、「大規模小売店舗立地法」、「改正都市計画法」の「まちづくり三法」が制定されている。日米構造協議によるアメリカから見た輸入障壁の撤廃、内需拡大の要請は日本のバブル崩壊時点から始まった。1990年代は、バブル崩壊後の後始末に右往左往していたが、一方では海外投資ファンドの流入や内需拡大策で道路整備と郊外開発が促進された。また、小売業界では、郊外に大小の商業施設が大量に出店し、「まちの顔」といわれた中心市街地の空洞化は一挙に進んだ。

この時期では、人口や産業が都市へ集中する戦後の都市化社会が一段落し、成熟社会への歴史的転換を迎えていた。少子高齢化や人口減少、グローバリゼーションや地域間人口移動の減少、都市間の成長格差の拡大、環境への関心の高まりなどがその背景にある。その結果、次のような都市の再構築に焦点が移っていった。

- ① 郊外型開発の抑制と既成市街地への制作集中
- ② 経活動の活性化に寄与する都市整備
- ③ 環境共生都市の実現
- ④ 美しい都市景観の形成
- ⑤ 高齢化・情報化への対応

一方、WTO（世界貿易機関）等との関係で、大店法は完全撤廃が避けられなくなっており、中心市街地の衰退に拍車がかかることは容易に予想できたという。そこで、1998年に「まちづくり三法」が成立し、施行された。

(4) 「まちづくり三法」の改正

「まちづくり三法」は、中心市街地活性化法及び各種の支援策により、活性化を実現しようとするものであったが、制定から7年を経て、中心市街地の活性化に取り組む地域は数多くあるものの、目に見える効果が挙がっているところは少なく、中心市街地の状況は必ずしも改善していないといわれており、「まちづくり三法」は結果的に十分に機能しなかった。その要因として指摘されたのは次のような点である。

- ① 市町村が独自で特別用途地区を設定することができなかった。
- ② 大店法廃止前の大量の大型店の駆け込み出店があった。
- ③ 大店立地法が結果的に郊外巨大ショッピングセンター建設を促進することになった。
- ④ 行政内部主導で策定された中心市街地活性化基本計画が多く、市民の参加と理解が十分得られなかった。

「まちづくり三法」は結果的には、商業機能の郊外拡散を促進し、中心市街地が一層衰退するという結果になったところも多かった⁽⁷⁾。また、現状のまま中心市街地が衰退し、市街地の機能が郊外へ拡散していくと、少子高齢化により人口が減少するなか、地方財政が都市のインフラ維持のためのコストに耐えられなくなると共に、高齢化や治安の悪化などによりコミュニティが荒廃するおそれもあるといわれる。

こうした危機感から、市街地の郊外への拡散を抑止し、まちの機能を中心市街地に集中させるコンパクトシティの考え方が提唱されており、こうした現状を背景に、「まちづく

(7) 三橋重昭 (2009)『よみがえる商店街 5つの賑わい再生力』学芸出版社 p.26-27及び29-30

り三法」の見直しが進められ、2006年5月に「まちづくり三法」の改正法案が成立した。

改正中心市街地活性化法は、中心市街地活性化基本計画の作成主体は市町村で変わらないが、基本計画の認定は内閣総理大臣が行うことになった。国は、具体的な基本方針を示し、「選択と集中」の原則によって、やる気のある自治体の中心市街地活性化をより強力に進めるものになった。

改正都市計画法は、建築基準法の改正とともに、これまで郊外に行くほど緩やかだった立地規制を、郊外に行くほど規制が厳しくなる体系に転換した。主な内容としては、都市構造に広域的に大きな影響を与える大規模集客施設や公共公益施設について、その立地に際し都市計画の手続きを経ることを通じ、地域の判断を反映させた適切な立地を確保することになった。しかし、これにより、過去に出店した大型店も一定の条件を満たさないと、立地場所によっては改正法の施行により、既存不適格建築物となり、建て替えすらできなくなってしまった。

大規模店舗立地法は、法律自体は改正しないが、共生のまちづくりへの大型店の地域貢献や社会的責任が求められるようになった。

しかし、上述したように、商店街の衰退の景況はあまり変わっておらず、空き店舗対策も大部分の商店街は実施しておらず、手をつけられない状況である。また、商店街は単なる買い物先ではなく、コミュニティ形成の場でもあり、特に高齢者は、買い物の効率性よりも買い物を介した他者との交流を魅力とし、楽しみにしている。行動力のある人々は、車や自転車を利用して遠くの買い物先へ行けるかもしれないが、多くの高齢者は行動範囲がある程度限られているため、商店街は地域の人々や高齢者にとって必要な買い物先であり、コミュニティ形成の場でもある重要な場所であると考ええる。

そのため、上述したように、商店街が今後も地域にとってなくてはならない存在であるために、商店は個店の魅力や商店街全体の魅力を再構築し、まちづくりの視点から、区市町村をはじめ、地域の住民や企業、大学、NPOなどとの協働・連携を図っていくことが重要であると考ええる。

そこで、次章では、商学連携によって商店街を再生するにはどのような事が求められるのかを、産学連携協力協定を締結した、墨田区の2つの商店街の事例研究を述べる。

第3章 商学連携による商店街再生事例の研究

(1) 「鳩の街通り商店街」と再生のマーケティング

「鳩の街通り商店街」は、東京都墨田区向島にある、長い歴史を持つ商店街である。通りの道幅は、車1台分と狭く、レトロな商店と新しいショップがある個性的な商店街である。また、商店街の中に民家があるといった、珍しい商店街でもある。

近年では空き店舗を再利用し、個性あふれる新店舗を次々と生み出している。また、昭和初期の町の雰囲気大切にしている。さらに、空き店舗活性化の取り組みが評価され、経済産業省の「新・がんばる商店街77選」に選ばれた。

「鳩の街通り商店街」では、2013年10月26日（土）に「鳩の街」と「ハロウィン」をかけた「ハトウィン」というイベントの手伝いをさせていただいた。

これは、日頃「鳩の街通り商店街」を利用している地域の方々や、周辺に住んでいる方々

などを対象とし、思う存分「鳩の街通り商店街」を楽しんでもらうとともに、新規店舗のオープン記念もかねて行われたものである。

内容は、「鳩の街通り商店街」が、地元小学生が考案したオリジナルお化けなどのさまざまな飾りつけがされ、様々なイベントに参加してもらおうというものである。

開催が予定されたイベントは次のようなものである。

- ① スイーツ屋台
- ② 古本のフリーマーケット
- ③ スタンプラリー
- ④ 漫才・寄席・ジャズ演奏
- ⑤ 紙芝居
- ⑥ 缶バッジ制作体験
- ⑦ 遠州地方の特産品販売
- ⑧ 新規店舗の宣伝
- ⑨ 抽選会

以上のようなイベントが開催予定だったが、当日は残念なことに、台風27号による雨により、野外で行うイベント（①、②、⑤、⑥）が中止になり、来街者も雨により、予想していた数よりも少なかった。また、来街者の中にはイベントの中止を聞いて残念に思う人も多くみられた。

開催されたイベントのなかで、子どもたちに人気があったのは、「スタンプラリー」であった。予定では、ヒントをもとに商店街内の各店舗をまわり、スタンプを10個集めるとお菓子が貰えるというものであった。しかし、雨により9つのスタンプを押した状態で、最後のスタンプを押しにゴールの店舗へ行くという単純なものになってしまったが、多くの子どもたちがスタンプカードを下げ、ゴールに向かう様子が見られた。

また、大人たちの間で人気があったのは、「遠州地方の特産品販売」と「抽選会」であった。「遠州地方の特産品販売」では、静岡県湖南市商工会の「名物ひろめ隊」と呼ばれる方々が、遠州（静岡県湖南市）地方の特産品を販売するというものである。午前中は天候が悪く、売れ行きはあまり良くなかったが、午後には天気が回復したことで、来街者が徐々に増え、多くの方が興味を示し、購入していく様子が見られた。

「抽選会」は、前日25日と26日に同時に開催されていたベラボー市にて、特定の店舗で買い物をすると、500円で1枚抽選券が貰え、1枚につき1回抽選が行えるというものであり、A賞はスカイツリーペアチケット（10口）、B賞はイベントオリジナルお菓子であり、ハズレ無しの抽選であった。また、このイベントは学生が担当し、A賞の時だけでなく、B賞だった来街者の方にも声をかけ、イベントを大いに盛り上げていた。

さらに、「鳩の街通り商店街」の今後の取り組みの参考にするため、アンケート調査を行った⁽⁸⁾。

来街者の男女比は、約9割が女性の方であり、来街理由は、イベントに参加するためというよりも、普段同様の買い物で訪れた方が多かった。また、年代では40代が3割、10代と20代の割合が1割未満という結果が出た。イベントを知ったきっかけとしては、チラシ

(8) アンケート調査はイベント当日行い、51枚回収した。

やポスターによる影響が強く、特に「鳩の街通り商店街」をよく知っている近隣住民の方々による口コミの影響もあった。

「鳩の街通り商店街」に求める店舗では、若い年齢層と高齢者の方からは「カフェ」⁽⁹⁾を求める声が一番多く、その他、総菜屋や八百屋、肉屋など食品関連業種を求める声が多いで多く挙げた。

今回のイベントは、天候に恵まれなかったこともあり、予定されていたイベントが開催できず、来街者も前回よりも少なくなったが、開催可能なイベントの宣伝を積極的に行うことにより、来街者に喜んでもらう事ができた。

しかし、イベントを行っていくうちに改善すべき課題がいくつか見られた。特に、商店街内の各店舗がもっとイベントに参加し、商店街が一丸となってイベントを行えるようにすべきではないかと考えた。また、イベントは一時的なものであるため、イベント時に来街した方がイベント以外にも来街するような仕組みを考えていく必要があると考えた。

(2) 「下町人情キラキラ橋商店街」と日曜日の集客向上策

「下町人情キラキラ橋商店街」（以下「キラキラ橋商店街」と略記）は東京都墨田区京島にある、正式名称、「向島橋銀座商店街協同組合」で、東京スカイツリーを眺めることのできる商店街である。商店街には弁当屋・総菜屋などのさまざまな店舗が立ち並び、2013年6月に商店街事務所を改装し、お休み処にしたことにより、東京スカイツリー見学のついでに寄る顧客が増えている。

イベントは毎月行っており、特に5月（ワイワイウィーク）・7月（七夕まつり）・9月（夜市）・12月（イルミネーション点灯）のイベントは、年1回しか行われたいイベントであり、商店街内の多くの店舗がイベントに参加している魅力的な商店街である⁽¹⁰⁾。

「キラキラ橋商店街」では、2013年11月10日（日）に「つまみ食いウォーク」を開催した。これは、産学連携協力協定を締結した第1回目のイベントであり、イベントの企画段階から会議に参加させていただいた。また、今回のイベントのチラシは、学部生の手づくりであり、より多くの方がイベントに参加してもらえるように、参加店や扱っている商品を分かりやすく表示するかたちで作成していた。

このイベントの目的は、「日曜日の集客率の強化」、「新お休み処の活用」、「商店街の活性化」を主な目的として行われた。内容は、商店街お休み処である事務局にて、500円（前売券は450円）で100円×6枚つづりのチケットを購入し、参加店（31店舗）が考案した商品の中から好きなものを買ひ、日曜日を満喫してもらうというものである。

チケットは当初500枚用意していたが、前売りで約350枚、当日の午前中で残り約150枚が完売し、予想以上に多くの来街者があった。さらに、予想以上の来街者により、商品が午前中で品切れになる店舗が出てくるといった事が起こったが、数店舗は代用品や追加で商品を出すといった対応を行っていた。また、来街者は設置されたベンチに座り、購入した商品を、会話を楽しみながら食べている様子が見られた。

今回のイベントで特に気になったのは、商店街の方々と子どもから高齢者まで幅広い年

(9) ここでの「カフェ」は、お茶を飲みながらくつろぐことができる、コミュニティスペースのことを指すと考えられる。

(10) キラキラ橋商店街 ホームページ『<http://kirakira-tachibana.jp/index.html>』、2014年1月18日

年齢層の来街者が会話している場面がどの店舗でも見られ、来街者はよりイベントを楽しんでいた様子である。また、多くの店舗がイベントに参加していたことに一体感を感じた。

「キラキラ橘商店街」でも、今後の継続的な取り組みに向け、アンケート調査を行った⁽¹¹⁾。

来街者の男女比は、女性が約7割を占め、30代と40代の来街者がそれぞれ3割で突出した結果となった。その中でも特に日曜日ということもあり、親子連れが目立った。しかし、イベントの目的の一つである、「新お休み処の活用」に関して、約7割の来街者が知らなかったと回答していることにより、引き続きアピールしていくことが必要ということになった。また、イベント情報は、口コミや新聞チラシ、商店街の立て看板で知ったという回答が多かった。

今回のイベントの内容に関するアンケートでは、8割強の来街者が満足したと回答しており、次回開催してほしい曜日は、土日が圧倒的な支持を得ている。これは、イベントの目的の一つである、「日曜日の集客率の強化」に今後も期待できる回答ではないかと考える。また、時間帯においても今回と同様の時間帯である10時～16時が支持されたが、仕込み量による品切れなど、長時間開催における課題を検討する必要があるとされた。

また、イベント参加店によるアンケートでは、「初めての来街者が来た」、「来街者から嬉しい言葉をもらえた」、「幅広い年齢層の方が来てくれた」、「学生がイベントの見回りなどをしてくれたおかげで、店主たちは自分たちの仕事に専念することができた」などの回答があった反面、「仕入れ量がわからなかった」、「チラシの絵をチェックしていなかったため、実物と違うものになってしまった」という改善点も新たに見えてきた。

次回のイベントに向けた課題としては、飲食店や食品小売業以外の業種に対し、どれだけ広げていくか、チケットの販売枚数の見直し、実施時間帯と仕込み量と品切れに関する検討、当日の来街者に対し、再来街してもらえるような工夫の創出、商店街と企画担当との話し合いの強化などが挙げられる。

今後は、さらに「鳩の街通り商店街」や「キラキラ橘商店街」と連携を図り、更なる商店街の活性化につなげられるようにしていきたいと考えている。

第4章 海外の商店街再生計画

(1) イギリスの商店街再生計画

本章では、イギリスの事例をもとに日本のシャッター通り化が深刻な中心市街地の再生について考察していく。

そもそも海外の諸事情は、あまりにも日本の事情とは異なるため、参考にならないことが多いが、イギリスは島国である点や政治制度の類似性などが比較地を選定する上で重要な判断材料になったとされる。人口は日本の半分程度であり、山間部がほとんど存在しない点等の違いはあるが、基本システムは極めて似ている。

イギリスは、日本の参考になる多くの要素を持っている。それは、都市再生の優先順位の明確な規定や政策を実施する上での潤沢な補助金、まちづくりの人材を供給するタウン

(11) アンケート調査はイベント当日行い、51枚回収した。

センター・マネージャー派遣制度である。

イギリスでは、中心市街地の主に経済の面でのマーケティングを専門に行う機関として、タウンセンター・マネジメント制度（Town Centre Management：TCM）が導入されている。これは、全国組織のNPOであるタウンセンター・マネジメント組合（Association of Town Centre Management：ATCM）が自治体や商工会議所との協働のもと、複雑な権利関係が入り込む中心市街地活性化において、都市経営・マーケティング分野の専門家を各地域に長期間派遣する制度のことである。2009年末までに約300のTCM組織が活動しているという。

TCMの主な役割は、「中心市街地の美化」、「交通事情の改善」、「計画的な中心市街地の売り込み」、「町のブランド化による顧客の呼び込みと、観光客を呼べるようなまちづくりの推進」である。

イングランド中部のコベントリー市のまちづくり会社は、必要な再生資金の発掘に工夫を凝らしており、地域の人々の協力により、必要なまちづくりの資金の捻出方法を編み出した。

それは、日本でいう「商店街の共益費」に近いものであるが、これを店舗の大きさなどによって数段階に分けて各商店から徴収するものである。この「共益費」は、最も不動産価値が高いものは100%の支払いが要求され、続いて25%、35%、70%と店舗面積の大きさに合わせて減額措置を講じている。その結果、店舗間で一定の公平間を維持しながら、資金を回収することに成功した。さらに、毎年2%の割合で商業売り上げが落ちていたのが、この制度を導入してからは売り上げが上昇に転じ、街の活気を取り戻した⁽¹²⁾。

日本にはかつて、中心市街地活性化のために導入されたまちづくり会社が多数存在したが、その機能を十分に発揮しないまま2006年のまちづくり三法の改正で、その位置づけを失った。つまり、TCMのような制度は存在しないのである。

日本のまちづくりにおいて、人手不足の問題が指摘される。例えば、商店街振興組合などでは、イベントを行うにしても商業者の誰かのボランティアに依存せざるを得ないとされる。しかし、イギリスでは、TCMがこの任務をカバーしているため、マーケティングなど地域全体の視点からメリットを考えることのできる専従者が中心となってイベント事業を行っているのである。

(2) シャッター通りにさせない7つのキーワード

本参考文献によると、イギリスに学ぶべき中心市街地再生手法は、次の7つに要約されるという。

- ① 二大党制が定着しているイギリスでは、政党が変わるたびに、相手の都市政策を単に否定するのではなく、良いところは取り入れるような形で改正している。
- ② 中心市街地への投資が近年増加しているが、開発の優先順位を中心市街地に定めたPPG6（Planning Policy Guidance No6）の果たした役割が大きく、これにより郊外型の大型小売店の出店に歯止めがかかった。
- ③ イギリスの商店街は、約8割が全国チェーン店で構成されている一方、日本の地方部の商店街では全国チェーン店は約1、2割程度しかない。日本の商店街は個人経営

(12) 足立基浩（2013）『イギリスに学ぶ 商店街再生計画「シャッター通り」を変えるためのヒント』ミネルヴァ書房 p82-84

の独立店舗が極めて多く、そればかりでは一度衰退が始まると後継者が決まらず、経営が行き詰るため、ほどよいバランスの全国チェーン店の存在も活性化には必要である。

- ④ イギリスの商店街は品揃えが豊富で、高価なものも買える。また、観光客の多くは「中心市街地は歩いていて楽しいから魅力的である」と回答している。買い物の魅力を高めなければ、日本の商店街はシャッター通りのままとなる。
- ⑤ イギリスの中心市街地商店街の街並みは、古く伝統的なたたずまいを残しているが、店舗の中身（サービス）は新しい、コンバージョン型の再生策が主流である。
- ⑥ 中心市街地の駐車場は必ずしも無料ではないが、集客に成功している。つまり、中心市街地の「魅力」が「コスト」を上回れば、必ずリピーターはつくであろう。
- ⑦ 上記6つの中心市街地活性化の要因が相互に絡み合う事により、小売型大型小売店舗と中心市街地商業施設との差別化・共存関係の構築に成功している⁽¹³⁾。

こうしてみると、⑤の再生手段は、確かに研究している中には、街並みは昔の感じを残しているが、売っている物も昔のままであり、消費者のニーズに合っていないものが多く見られる商店街があった。こうした店舗は、一部のマニアにしか需要がないように感じるため、見直していく必要があるのではないかと考える。

しかし、確かにイギリスから学ぶことはあるが、③のチェーン店に関する内容は疑問に思う事がある。それは、近年は商店の数が減少しており、それを補うかたちでチェーン店を取り入れるところがあるが、商店会へ加入しないチェーン店が増加しており、商店街や商店会が役割を果たせなくなってきたといわれる。そのため、程よいバランスの全国チェーン店を商店街内に取り入れる前に、チェーン店自体が商店会などに参加する意思をみせ、お互いが連携していかなければならないのではないかと考える。

第5章 おわりに

本稿の「はじめに」において述べたように、本学大学院と墨田区商店街連合会は2013年9月に締結された産学連携協力協定は、両者の連携を図るとともに、大学の知財を商店街再生事業に有効活用し、そのなかで大学の地域貢献を図り、その存在意義を具体化していくことをねらいとする。

今回の研究では、東京都墨田区の商店街のイベントに企画会議の段階から参加し、大学院生・学部学生などの若い年齢層の考えを商店街に取り入れるとともに、商店街内の連携や来街者とのコミュニティ形成を図ることができた。また、こうしたイベント活動は大きく「コミュニティ中心のイベント」と「売上を伸ばすためのイベント」の2種類に分類されると考える。売上を伸ばすためのイベントばかりでは、来街者は飽きてしまうため、今後の予定では、さらに子供向け来街者参加型の商店街イベントの企画も予定している。例えば、ドイツで行われている「ミニ・ミュンヘン」や本学が行っている「キッズ・ビジネスタウン」のような、「働く」ということを実際に体験してもらうものである。こうした取り組みを商店街内で行い、魅力のある商店街に少しずつ近づけていこうと考えている。

また、日本だけでなく海外の事例を取り上げ、日本の商店街で実施が可能な空き店舗対

(13) 足立基浩 (2013) 『イギリスに学ぶ 商店街再生計画「シャッター通り」を変えるためのヒント』 ミネルヴァ書房 p160-163

策や活性化戦略にも目を向け、海外の良い所を取り入れていくべきであるとする。その際、ただ取り入れるのではなく、日本ならではの環境やアイデアを取り入れていくことに注意が必要であるとする。

しかし、本研究において、調査している期間や時期が短いため、これからも引き続き商学連携による商店街再生に関する研究を行っていきたい。

参考文献・資料

- ・ Norberto Muniz Martinez (2012) 'City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research'. 『Journal of Town & City Management』 Vol.2 4, Henry Stewart Publications,
- ・ 小川雅人 毒島龍一 福田敦 (2004) 『現代の商店街活性化戦略』 創風社
- ・ 小川雅人 (2013) 『持続性あるまちづくり』 創風社
- ・ 商業界 (2007) 『商業界 2月号』 商業界
- ・ 佐々木保幸 番場博之 (2013) 『地域の再生と流通・まちづくり』 白桃書房
- ・ 三橋重昭 (2009) 『よみがえる商店街5つの賑わいの再生力』 学芸出版社
- ・ 足立基浩 (2013) 『イギリスに学ぶ商店街再生計画「シャッター通り」を変えるためのヒント』 ミネルヴァ書房
- ・ 鈴木健介 (2010) 『ダメな商店街を活性化する8つのポイント』 同友館
- ・ 那須幸雄 安部文彦 岩水忠康 (2008) 『マーケティングと小売商業』 五絃舎
- ・ 東京都産業労働局 『平成22年度 東京都商店街実態調査報告書』 参照日時2014年1月18日
「<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/chusho/shotengaijitaichosaH22.pdf>」
- ・ 向島橋銀座商店街協同組合 『キラキラ橋商店街』 参照日時2014年1月18日
「<http://kirakira-tachibana.jp/index.html>」

【抄 録】

本稿では、2013年9月に本大学大学院と墨田区商店街連合会が産学連携協力協定を締結したことから、こうした連携が商店街の活性化や再生にどのような作用を与えるか注目した。東京都の商店街は、「東京都商店街実態調査報告書」によれば、商店街の数が年々減少し、各商店街の衰退に歯止めが利かない状態にある。また、空き店舗対策については、大部分の商店街が対策を行っておらず、手をつけられない状態もしくは放置された状態であることがわかった。そこで、事例研究において、商店街内の組織力に問題はあるが、積極的に空き店舗対策を実施している「鳩の街通り商店街」と比較的商店街内の組織力があり、イベントなどを商店主が協力して行っている「キラキラ橘商店街」に、実際に商店街の取り組みに企画会議の段階から参加し、イベントを通して商店街の状況や今後の取り組みや課題、そして再生のマーケティングについて議論を重ねてきた。こうした取り組みは、商店街や本学学生にとっても良い刺激になり、商店街の新たな魅力を生み出す契機になると考える。