

「イセザキ・モール 1・2 st.」商店街の持続的発展を可能とする取り組み ～「OLD but NEW」 伝統を守り、進化し続ける商店街～

千葉商科大学経済研究所客員研究員

中小企業診断士

栗原 拓

はじめに

本事例は、横浜の関内駅から全長約1.4kmにおよび続く、140年を超える歴史のある商店街の持続的発展に資する商店街調査の継続的な取り組みに関する報告である。

個別企業に関して持続的発展をテーマにした研究事例は少なくないが、商店街に関する同様な研究事例は多くない。本事例で紹介する商店街では、「OLD but NEW」（伝統を守り、進化し続ける）という基本コンセプトの下、利用者の動向やその声を聞くために商店街自体が独自に予算をとって30年以上も調査を継続している特徴的な取り組みを行っている。大規模店への顧客流出、少子高齢化・人口減少という厳しい外部環境の変化に直面する他の商店街の活性化の取り組みの参考になれば幸いである。

「イセザキ・モール 1・2 st.」の概要

1. 商店街の所在

横浜の関内駅から伊勢佐木町通りに沿って北東から南西方向に全長約1.4km、伊勢佐木町1丁目から7丁目にわたり商店街が続いている。このうち、入口の400mを占める1丁目と2丁目は「イセザキ・モール 1・2st.」と呼ばれ、昭和53年のモール完成以降、24時間、全面段差のないバリアフリーの歩行者優先道路となっている。

2. 商店街の歴史

伊勢佐木町は、1873年に興行場が開かれ、大相撲の開催や1882年に移転してきた遊郭の存在などにより一大繁華街へと成長した歴史を持つ。1911年には

日本最初の洋画封切館である映画館のオデオン座を開館（2000年に閉館）、「ザキブラ」「イセブラ」なる言葉も生まれた。近年では、ミュージシャンの『ゆず』がアマチュア時代にストリートライブをよく行っていた場所として知られている。

3. 商店街の特徴

上記、歴史的背景もあり「イセザキ・モール 1・2st.」は、多彩なイベントを開催し、老舗の個店が存在する特徴ある商店街である。「Every day ゆめ舞台」というコンセプトに基づき、日替わりで「TUESDAY JAZZ LIVE」「伊勢佐木木曜寄席」「フライデー・ミニコンサート」など、大小含めて年間で約200のイベントを開催している。また、1909年に開店した書店の有隣堂本店、1922年に開店し日本で初めてショートケーキを販売した不二家の2号店（元町にあった1号店は閉店）、1933年に開店した「カステラ」の横浜文明堂など有名老舗が商店街に軒を並べている。

商店街調査の概要と結果

本事例の商店街調査は1989年より30年以上にわたり、継続的に実施されており、来街者の属性、およびアンケート調査は2005年より行われている。今回の商店街調査の概要は図表1の通りである。以下、項目別に調査結果の概要を記載する。

1. 通行量の推移について（図表2）

2018年の通行量は、前年度に比べ休日はほぼ横ばい、平日は減少となっている。「休日の通行量」は、直近では、28千人弱でほぼ安定している。

一方、「平日の通行量」は、悪天候の影響（2014年～2018年の3回の調査の中で気温が最低、降雨あり）が大きく影響したこともあり、2016年の24千人から19千人へ減少したが、他の商店街に比べ恵まれた通行量を有している。

2. 来街者属性（性別・年代別）調査結果について（図表3）

来街者の性別構成は、調査年度により多少の増減はあるものの、男性対女性の割合が6対4と男性の通行客が多い。しかし、近年では、2016年、2018年と連続して男性比率は漸減してきており、少なくとも女性が来街できる環境が整いつつあることが推測できる。

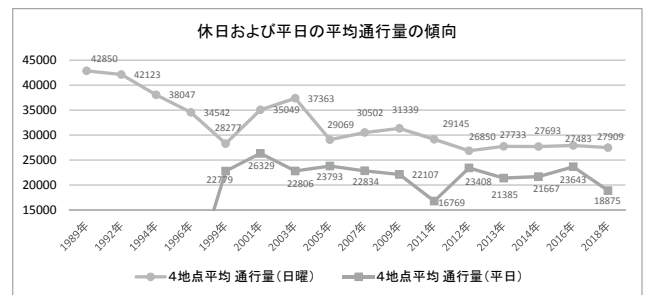
年代構成では、休日、平日とも10代・20代は依然少ないが、2011年以降10代・20代の平日の割合がともに最も高い比率を示した。この背景には、本商店街が教育機関の通学路として利用されていることと共に、若年層が買いやすい業種・業態の店舗やチェーン店の増加の影響があると思われる。

図表1 来街者調査概要

調査の対象	伊勢佐木町1・2丁目商店街振興組合 「イセザキ・モール 1・2st.」
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通行量調査（4ヶ所）地点別、時間帯別 ■ 来街者属性調査（4ヶ所）地点別、男女別年齢層調査 ■ 来街者アンケート調査（2ヶ所）来街手段、来街目的等
調査日程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通行量及び来街者属性調査 2018年12月9日（日）・12月12日（水） ■ 来街者アンケート調査 2018年12月2日（日）

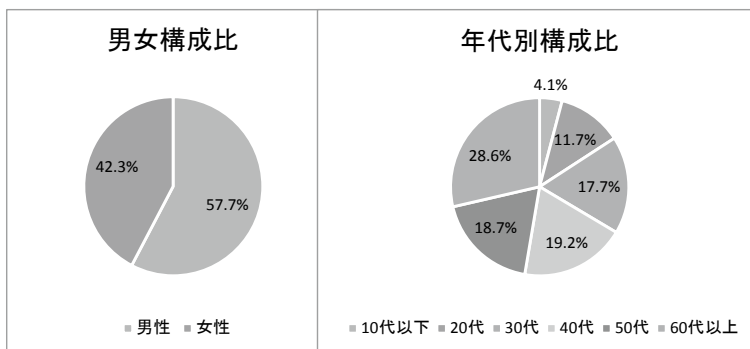
出所：平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街「商業環境実態調査報告書」を参考に筆者作成

図表2 商店街の通行量



出所：平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街「商業環境実態調査報告書」

図表3 来街者の男女別、年代別構成比



出所：平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街「商業環境実態調査報告書」を参考に筆者作成

3. 来街者アンケート調査結果について（図表4）

アンケート調査結果から見た来街者の購買特性、満足度、商店街のイメージと商店街に対する要望の概要は図表4の通りである。

来街者の多くは徒歩で30分未満に居住し、その8割が週1回以上来街する、近隣型商店街の特徴が強まっている。また、来街目的は、引き続き「買い物」「飲食」が高い割合を占めているものの、「遊び」を目的とする来街者の割合も増加傾向にあり、来街目的の多様化がみられる。

商店街の満足度は、「店舗の種類」「価格帯」について引き続き高い満足度を維持している。商店街に対するイメージは、「買い物に便利で賑わいのある楽しい街」であるという回答が多い一方で、「歩きにくくゴミが多い街」という回答も相当数あった。これは、街内に駐輪された自転車に歩行を妨げられたり、自転車に乗ったまま走行する来街者が少なくなく歩行者が不便や危険を感じていること、昼間は商店街スタッフによる清掃が行き届いているものの、夜間に投げ捨



商店街入り口

てられたゴミやたばこの吸い殻が多いことが理由と思われる。

商店街への要望は、「清潔なトイレ」の設置を要望する声が多く、次に「フリーWi-Fi」の設置が続く。「清潔なトイレ」については、商店街内の大型店舗の多くは、来街者に店舗内のトイレの利用を認めているものの、来街者への告知が十分でないために出た意見であると思われる。また、「フリーWi-Fi」については、インバウンド需要の取り込みを図る意味でも、早期に整備が望まれる。

図表4 アンケートの質問・回答内容

主な質問項目	回答内容
① 来街手段	徒歩(53.6%)、バス(14.8%)、地下鉄(11.0%)の結果であり、前回調査結果と比べ、徒歩の割合が増加しており、近隣型商店街の様相が強くなっている。
② 所要時間	自宅から商店街までの所要時間については、30分未満が68.0%を占めて、前回調査と同様であり、商圏の広がりは見られていない。
③ 来街目的	「買い物」、「飲食」が引き続き来街目的の中心であるものの、「遊び」の比率が15.7%と前回調査に比べて増加しており、目的の多様化が一部見られる。
④ 来街頻度	週一回以上の来街者は80.5%と、依然として高く、増加している。引き続き、商店街は週間的に利用されており、近隣型の商店街の特徴が強まっている。
⑤ 購入するもの	「食料品(64.0%)」、「衣料品(43.0%)」、「書籍・文具(32.5%)」、「飲食(30.5%)」、「化粧品・薬(24.4%)」が主要な買い物となっており、核店舗であるカトレアプラザ伊勢佐木、有隣堂、不二家をはじめ、チェーン店であるユニクロ、ドラッグストア、薬粧店やファッション店が貢献している。
⑥ 来街した理由	「近から(53.8%)」、「交通の便が良いから(38.7%)」が上位であり、次いで「飲食店が多い(25.3%)」、「色々な店があり買い物に便利(25.0%)」、「歩いていて楽しい(24.4%)」、「気に入っている店がある(15.7%)」が続いている。
⑦ 商店街の満足度	「店舗の種類」、「価格帯」についての「非常に満足」、「満足」を合わせた結果は、40.4%、30.8%と過去でもっと高い評価となった。商店街の価格を含めた店舗や業種構成の変化が評価されているものと考えられる。「接客やサービス(28.7%)」、「イベントなどの催し物(41.8%)」、「営業時間(36.6%)」、「商店街の雰囲気(39.8%)」の「非常に満足」、「満足」を合わせた結果は、前年から大きな変化は見られていない。
⑧ 商店街のイメージ	前回調査同様、「買い物に便利で、賑わいのある、楽しい街」ではあるが、一方で、「歩みにくく、ゴミが多い街」との評価がある。「歩みにくい街」については、アンケート時のヒアリングから、前回の調査時と同様に、商店街内に駐輪された自転車が通行の妨げになっていることや、商店街内の自転車走行による危険性が理由としてあげられる。また、「ゴミが多く汚い街」については、夜間に捨てられたゴミの多さや、歩きタバコによる吸殻の多さが理由としてあげられる。
⑨ 好きなイベント	前回調査同様、「ヨコハマ大道芸(51.5%)」、「国際仮装行列(35.8%)」などの規模の大きなイベントが好評で、次いで、「イセザキ・ライト(27.9%)」が好評であった。「お三の宮秋祭り(17.2%)」、「陶器市(14.2%)」も依然好評である。一方、アンケート調査時のヒアリングでは、「ライブやコンサートを積極的に開催して欲しい」という意見もあった。今後も、エンターテインメント性のある大きなイベントを継続していく一方で、時代のニーズや新鮮さを追求した日常的なオリジナルイベントを全国に先駆けて仕掛けていくことも、個店の集客効果に大きな役割を果たす可能性が高いと言える。
⑩ 欲しい施設	商店街にあつたら良いと思う施設については、「清潔なトイレ(56.1%)」が最も多く、次いで、「商店街のフリーWi-Fiシステム(24.7%)」、「インフォメーションセンター(23.8%)」、「モールでの屋外ライブや飲食のできる場所(20.6%)」と続いている。「清潔なトイレ」は、全ての年代で50%以上の回答割合を示している。「商店街のフリーWi-Fiシステム」は、10代～50代と幅広い世代で、高い回答割合を示している。70代以上でも2桁以上の回答割合を示している。「モールでの屋外ライブや飲食のできる場所」については、幅広い世代で、高い回答割合を示している。駐輪場対策とともに、トイレ、Wi-Fiシステムを含めた情報提供と告知対策、イベント開催について、具体的な改善を進める必要がある。
⑪ 駐輪場対策	駐輪場の認知度は、Cエリア有隣堂横が56.1%が最も高く、Aエリア(ボンパドール)19.2%、とBエリア(エレベータ前)17.7%はほぼ同等であった。「自転車・バイク」を来街手段として回答した来街者の63.4%に利用されている。商店街が推進する駐輪場対策については、「今後も積極的に進めるべき(51.1%)」と過半数を超え、来街者に活動が支持されている。

出所：平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街「商業環境実態調査報告書」を参考に筆者作成

持続的発展を可能とする商店街機能の分析

一般的な商店街調査では、通行量調査の結果報告で終わるものが多いが、本事例の商店街では、来街者アンケート調査に基づき抽出した課題について学術的な知見を踏まえて改善策を立案・提示し、実行された取り組みについてはその有効性を次回のアンケート調査で検証するというPDCAサイクルを継続的に回している。これが、厳しい環境にありながら、これまで持続的発展を遂げてきた本事例の商店街の最大の強みになっているのではないかとと思われる。ここでは、改善策立案時に依拠した本事例の商店街調査の統括責任者でもある前田進(1999、2001)の先行研究¹⁾に基づき持続的に発展するために必要な商店街の機能について考察する。

1. 商店街が持続的発展のために強化すべきマネジメント上の機能

従来の商店街の施策が必ずしも活性化につながらなかった理由は、その施策が単発で一過性のハード事業(アーケード、カラー舗装等)やソフト事業(イベント開催等)の繰り返しであったことによる場合が多い。経済全体の大きな成長が見込めない環境においては、限られた市場や狭い商圏の中での競争が強いられる。そのような厳しい環境下で発展を継続するためには、図表5のマネジメント上の四大機能(競争機能、集客機能、販売機能、成長機能)を強化する必要がある。大型ショッピングセンターなどの大手商業集積と商店街の違いは、このマネジメント力の差にある。

図表5 持続的発展のために商店街が強化すべき四大機能

機能	内容
① 競争機能	競合商業集積にはない業種や施設の組み合わせによって、競争優位な特徴を出す機能。オリジナル性の高い商品やブランド、業態の開発。(例：元町商店街、呉服町名店街、鳥嶋地蔵通り商店街等)
② 集客機能	来街動機を高める機能。街自体の集客装置化。消費、購買・来街を誘導する心理的ストーリーというべき集客の仕掛け。
③ 販売機能	来街者に積極的に販売し、買上率を向上させ、リピート率を高める機能。
④ 成長機能	商店街の人的マネジメント力や組織力を高める機能。また、それを承継していく後継者や組織体を管理・育成する機能。

出所：前田進(1999)『中心市街地商店街の活路』P.82の図を参考に筆者作成

1 前田進(1999)『中心市街地商店街の活路』ぎょうせい。
前田進(2001)『超商街づくりの新しいノウハウ』ぎょうせい。

2. 商店街機能の具体的な機能性の分類

商店街が大型店と共存し持続的に発展し続けるためには、単に商店が軒を連ね商品販売機能を果たすだけではなく、強い競争機能と集客機能を実現し、成長機能を高めていく必要がある。これは、ハード、ソフト事業の両面での特徴的な優位性をもった活動によって実現する。図表6は商店街機能の機能性で分類して具体的なハード・ソフト事業の展開事例を示したものである。個々の商店街を取り巻く環境と商店街が持つ資源に照らしつつ、より重要度の高いものから優先的に取り組むことが求められる。本事例においても上記分析に基づき後述する改善策を立案した。

図表6 商店街機能の具体的な機能性の分類

機能性分類 ※	内容	ハード面の具体例	ソフト面の具体例
基本的機能	安全性 … ②	歩車道分離、バリアフリー歩道、街路灯、消火栓、アーケード等	交通規制、歩行者天国、商品の安全性
	利便性 … ③	交通アクセス、業種・営業時間	駅、バス、駐車場、駐輪場、トイレ、ロッカー等
	快適性 (7人7性) … ②	小公園、ストリートファニチャー、カラー舗装、アーケード等	業種構成、ワンストップショッピング、長時間営業
	選択性 … ③	業種業態の多様性、比較・選択性	店舗集積、店舗の連続性、核店舗、有名専門店等
副次的機能	レジャー性 … ①②	飲食店、レジャーセンター、映画館、演芸場等	ウィンドウショッピング、ディスプレイ
	情報性 … ①②③	買い物やレジャー情報の提供	ミニコミ誌、タウンマップ、ポイントカード、ICカード、アプリ等
	開放性 … ②③	ショッピングの楽しさ、街の賑わい	オープンモール、コミュニティ広場、カフェテラス等
	コミュニティ性 … ①②④	地域との密着性、人間的ふれあい	歩行者天国、イベント(祭り)、屋外コンサート
	文化性 … ①②④	コミュニティホール、カルチャーセンター、ギャラリー、図書館等	朝市、夜店、子育て支援、ブライマゲット、地域住民参加型イベント、接客サービス
	独自性 (オリジナリティ) … ①②③	大型店にない魅力や特徴	街のイメージ、地場特産品、オリジナル商品、輸入ブランド品

※図表5の強化すべき四大機能のどの機能に該当するかを示す番号
 出所：平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街「商業環境実態調査報告書」を参考に筆者作成



持続的発展のための取り組みの提案

上記分析に基づき本事例では、以下の5つの提案を行った。

1. 駐輪場の整備

これまでのアンケートで「放置自転車が通行の妨げとなって危ない」という意見が多かったこともあり、本事例の商店街では2018年3月から新たに自転車放置禁止区域を拡大するとともに、商店街内と隣接地の3ヶ所に駐輪場を設置する取り組みを実施した。この取り組みは来街者から高い評価を得ていることが、今回の調査結果で裏付けられた。しかしながら、追加で行った他の商店街との比較調査、および今回のアンケートの個別意見から新たな課題が判明したため、以下の2点について更なる改善提案を行った。

(1) 駐輪場の料金体系の変更

本事例の商店街の駐輪場の料金体系は「最初の1時間を無料、以降4時間ごと100円」と、他の一般的な商店街と概ね同様な料金体系で運営している。しかしながら、八王子の三和会商店街では、ゆっくり買い物を楽しんでもらうために、「最初の2時間を無料」という例もあった。本事例の商店街は多彩なイベントを開催し、それを目的に訪れる来街者も少なくないことから、ゆっくりイベントを楽しんでもらうために、無料時間の延長を提案した。



来街者アンケートの様子

(2) 店舗前に駐輪したい顧客ニーズへの対応

自転車で来街する高齢者の中に「自転車置き場が遠いので(荷物を運ぶのが大変で)使いにくい」という意見があった。前述の八王子の商店街では、店舗前に移動式の駐輪ラックを設置して対応している例があり、同様な対応を提案した。



三和会商店街の駐輪ラック

出所:八王子市ホームページ
<https://www.city.hachioji.tokyo.jp/kurashi/life/001/004/p006854.html>

2. 情報告知媒体の活用

新設した駐輪場は約6割の来街者に認識されていたが、逆に4割の来街者は認識していなかった。また、商店街内には、「イセザキマイスター」というおもてなしのプロによる専門性の高いサービスを提供している店舗が多くあるものの、その存在は来街者に十分に認識されていなかった。商店街の歩道に設置された案内板、デジタルサイネージ、ショップマップなどの情報告知媒体の活用による積極的な告知を提案した。

3. 清潔なトイレの告知方法

街内の大型店の協力により清潔なトイレを利用できるようにしているが、来街者にはその情報が十分に伝わっていないことが判明した。そこで店頭への告知ステッカーの掲示、ショップマップへの記載、歩道への案内表示の設置を提案した。



トイレ告知ステッカーの提案

4. 無料Wi-Fi設備の設置

インバウンド需要が期待される中で、外国人観光客はWi-Fi経由でネット情報の収集により訪問先を決定している傾向が高いという調査結果もあり、無料で使えるWi-Fi設備の設置を提案した。

5. 若者参画型のイベント開催

本商店街では、「Every dayゆめ舞台」というコンセプトの下、多くのイベントを開催している。一方、アンケートでは「ライブコンサートの積極的な開催」を望む声もあった。また、通行量調査では10代、20代の来街者が増加しつつあることも判明した。近隣に多くの高校・大学などが存在し、ライブ演奏活動に情熱を傾ける若者が少なくないことから、彼らにライブコンサートの舞台を提供し、観覧する若者の来街の増加と商店街の将来顧客の育成につなげていくことを提案した。



Everyday ゆめ舞台

今後の課題とまとめ

本商店街は、24時間歩行者優先のショッピングモールの実現、街づくり憲章に基づく多種多様で数多くの魅力的なイベントの開催、街づくり協定に基づく街並み整備など、他に先駆けてハード事業・ソフト事業の両面に意欲的に取り組んできた。これらの取り組みにより独自の「イセザキ・モール」らしさを演出して、他とは異なる歴史と賑わいの魅力を発揮して商店街の持続的な発展を実現してきた。今後の更なる発展のために、以下の通り商店街支援に取り組んでいきたい。

1. 基本コンセプト「OLD but NEW」に基づく継続的な取り組み

専門店のチェーン化の波に押される「OLD」を支えてきた個店、老舗を発掘し、その魅力を紹介するために、千葉商科大学の学部生が商店街と協働で新しい（「NEW」）媒体であるSNS等を使って情報発信するプロジェクトに取り組んでいる。引き続きこれらの取り組みの進捗と成果をフォローしていきたい。

2. 商店街機能分析に基づく継続的な改善策の取り組み

商店街を持続的に発展させるマネジメント上の4つの機能とハード事業・ソフト事業の具体的な展開

について、目まぐるしく変化する外部環境に対応すべく十分ではないものについては、優先順位をつけて継続的に強化していくことが求められる。次回、予定されている調査において、これらの課題を再抽出し、更なる改善策の実行につなげていきたい。

本事例の報告は、以下の報告書に基づき作成しました。

平成30年度伊勢佐木町1・2丁目地区商店街

「商業環境実態調査報告書」

調査・診断の時期：平成30年12月

調査・診断班：前田 進（中小企業診断士）

秋元 丈実（ 〃 ）

栗原 拓（ 〃 ）

古望 高芳（ 〃 ）

柳澤 智生（ 〃 ）

■商店街概要

名 称	伊勢佐木町1・2丁目地区商店街振興組合 「イセザキ・モール 1・2st.」
所 在	横浜市中区伊勢佐木町1丁目～2丁目
加盟店数	約130店舗
アクセス	JR京浜東北・根岸線「関内」駅北口徒歩1分
事 務 局	横浜市中区末広町2-6-10