

商業振興策の行方

～「変わる個店」の必要性～

地域マネジメント戦略室 副主任研究員 中村 圭介

2009（平成 21）年 3 月、「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案」

（通称：地域商店街活性化法案）が国会に提出された。スキームは中心市街地活性化法に類似しており、地域商店街が最もその存在意義を発揮できる「地域コミュニティの担い手」と位置づけ、中小商業活力向上事業の補助率アップなどを図りながら、疲弊した地域商店街を再活性化させようとしている。

中小商業活力向上事業は、それまでの少子高齢化だけではなく、安全・安心、環境・リサイクル、創業・ベンチャー、地域資源・農商工連携、業種・業態の融合等による経営革新を支援するような生産性向上や、様々な地域課題などに対応して支援対象を広げ、また一部で民間事業者も補助を受けられる形となっている。

この数年は“少子高齢化社会の到来”をキーワードとして高齢者支援や子育て層支援などを中心に、商店街における「地域課題解決型サービス」といえるコミュニティ向けの事業導入事例が目立ってきた。中には、高齢者施設等への商店街出張サービスや宅配サービスなど、商業と直結した“商店街自身によるサービス”事例も見られるが、商業以外の活動主体（NPO 等）だけの、商店街の係わりがよく見えない動きも少なくない。賑わい喪失の象徴ともいえる空き店舗のシャッターが開き、新たな生活支援サービス機能が立地するのは大変好ましいことなのだが、それだけで「地域コミュニティの担い手」としての地域商店街の位置づけや「賑わい」を取り戻すことはできるだろうか。

疲弊する地域商店街

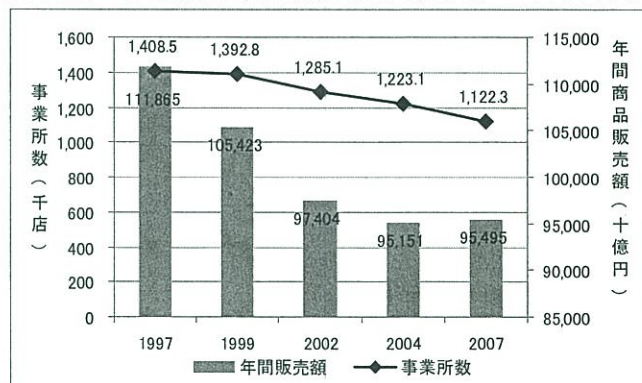
（１）住民に身近な中小小売業の厳しい状況

商業統計によると、2007（平成 19）年の小売業は全体の 99%近くを「49 人以下」の事業所が占め、中小企業が圧倒的に多い。それらは 1997（平成 9）年からの 10

年間で、事業所数が約 20%、年間商品販売額が約 15%の減少と厳しい環境下に置かれている。

2004（平成 16）年と 2007（平成 19）年の年間商品販売額を比較すると、商店街を形成する「商業集積地区」では「ロードサイド型」を除いて軒並み減少。中小小売業の立地が多い「住宅地区」でも減少している。オフィス街地区や工業地区では特に従業員規模「50 人以上」の事業所で 20%を超える一方、近隣住民を消費者とする従来の小売業の低迷がうかがわれる。

【小売業の事業所数と販売額の推移（従業員 49 人以下）】



【小売業事業所の立地特性別年間商品販売額（10 億円）】

	49人以下			50人以上			計		
	H16	H19	前年比	H16	H19	前年比	H16	H19	前年比
小売業計	95,151	95,495	0.4	38,128	39,210	2.8	133,279	134,705	1.1
商業集積地区	32,059	31,061	▲ 3.1	22,421	22,079	▲ 1.5	54,480	53,140	▲ 2.5
駅周辺型	11,655	11,235	▲ 3.6	10,518	10,270	▲ 2.4	22,173	21,505	▲ 3.0
市街地型	7,043	6,573	▲ 6.7	5,250	4,994	▲ 4.9	12,293	11,567	▲ 5.9
住宅地背景型	8,109	7,498	▲ 7.7	3,332	3,145	▲ 5.6	11,441	10,632	▲ 7.1
ロードサイド型	4,363	4,973	14.0	3,013	3,410	13.2	7,377	8,383	13.6
その他	888	792	▲ 10.8	309	260	▲ 15.8	1,197	1,052	▲ 12.1
オフィス街地区	7,986	8,427	5.5	2,549	3,131	22.8	10,535	11,558	9.7
住宅地区	30,370	29,589	▲ 2.6	7,961	7,779	▲ 2.3	38,331	37,368	▲ 2.5
工業地区	9,872	11,200	13.5	2,946	3,670	24.6	12,818	14,870	16.0
その他地区	14,864	15,219	2.4	2,251	2,551	13.4	17,115	17,770	3.8

（ともに各年商業統計）

（２）近隣型商店街の 8 割近くが「衰退」への道を行く

商店街ベースで概況を見てみると、全国 8,000 サンプルの商店街（有効回答 33.1%）を対象とした 2006（平成 18）年度の商店街実態調査（中小企業庁）では、徒歩圏を中心とする「近隣型商店街」が約 55%、それよりやや広めの商圏の「地域型商店街」が約 36%を占め、住宅地

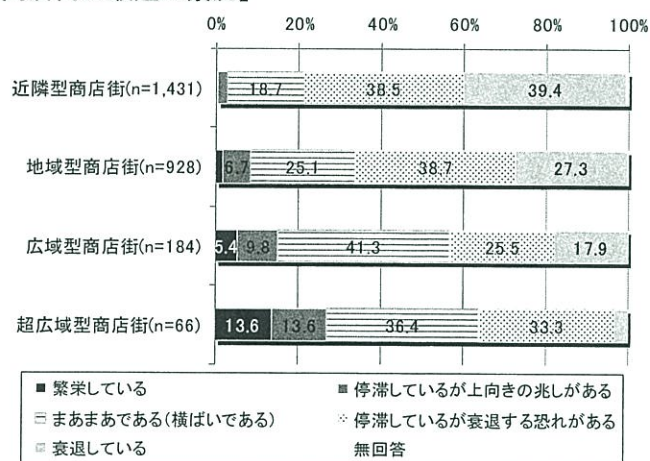
に密着した商店街が多い。その「近隣型商店街」は「衰退している」との現状が約 39%で、「停滞しているが衰退する恐れがある」と合わせて約 78%が「衰退」との危機的状況を危惧している。

【商店街特性】

単位: %	繁華街	一般商店街	一般住宅地	住宅団地	駅前	駅ビル、地下街	ロードサイド	オフィス街	その他	無回答	計 n=2,609
近隣型商店街 n=1,431	4.3	46.4	22.8	4.6	17.6	0.1	0.7	1.0	2.4	0.1	54.8
地域型商店街 n=928	13.1	47.5	8.9	2.3	20.6	1.2	2.9	1.6	1.7	0.1	35.6
広域型商店街 n=184	46.2	17.4	6.0	1.1	19.0	1.6	3.3	3.8	1.1	0.5	7.1
超広域型商店街 n=66	68.2	7.6	0.0	0.0	7.6	7.6	0.0	3.0	6.1	0.0	2.5

- ・近隣型商店街 …最寄品中心で地元主婦が日用品などを徒歩または自転車などにより日常性の買い物をする商店街
- ・地域型商店街 …最寄品店及び買回り品店が混在し、近隣型商店街よりもやや広い範囲から、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街
- ・広域型商店街 …百貨店、量販店などを含む大型店があり、最寄品店より買回り品店が多い商店街
- ・超広域型商店街…百貨店、量販店などを含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離からの来街者が買い物をする商店街

【商店街の最近の景況】



(ともに平成 18 年度商店街実態調査, 中小企業庁)

(3) 人が来れば「賑わい」が生まれるのか

地域商店街活性化法案の提出と同じ頃に公表された『新・がんばる商店街 77 選』は、今後の商店街活性化のモデル事例とされ、これらを「地域コミュニティの担い手」としての取り組みの萌芽と見て、商店街支援策を拡充する方向を示している。選定された商店街では、住民の暮らしとの一体となった事業展開、地域資源の活用、産学連携をはじめとする多様な主体間の連携などによって、地域コミュニティの創出・形成に取り組んでいる。

これらはいずれも、自分たちの将来の商店街のあり方

を見据え、取り組みのコアとなる部分には商業集積として消費者の一定の支持が得られる買物の場（ニーズに応え得る店揃え、品揃え等）の充実にも注力しつつ、それと同時並行的に地域課題の解決などにも取り組んでいると見ることができる。コミュニティスペースの設置や生活支援機能の導入、地域貢献イベントの開催など、商業以外の機能をもっていかに地域生活との接点を深めようとも、商業集積本来の商業の力が欠けていては、集客が「賑わい」とは結びついていかないからだ。

人が集まれば“消費の機会”は生まれる。だが、買物の場としての相応の魅力がなければ、その機会はただ流れていってしまう。不況等により消費が冷え込めばなおさら、消費者もただ言いなりにはならない。なぜ空き店舗が発生し、新たなテナントが埋まらないのか。なぜシャッター街と化して、人通りが失われてしまったのか。定住人口があって通勤・通学等の歩行者はいるのに、なぜ商店街を素通りする人ばかりなのか。

「商店街のアピールが足りない。どんな店かわからないから客足が遠のく。地域商業と住民との接点を増やして、商店街の認知度を高めれば…」確かにそれもひとつの理由ではある。だが、そもそも住民が満足できるほど「買物をする場」としての機能は適当だろうか。認知されれば、買物目的でわざわざ出向いてきたり、買物以外の目的を済ませた後に、わざわざ立ち寄りたくなったりするのだろうか。

まず地域商店街は、内部の現状分析として消費者の立場にきちんと立ち、買物目的を達せられる商店街であるかを見つめ直すところ、個店一つひとつの魅力度を評価し直すところから始める必要がある。それがなければ、いかに集客力のあるコミュニティ施設が生まれようと、いかに商店街を通る人の流れが増えようと、売上は上がらず、商業の「賑わい」を取り戻すことは困難だ。

顧客目線による個店の魅力化

(1) アンタッチャブルだった個店経営

商店街に「買物客」を取り戻す。消費目的での来訪・滞在・回遊を増やし、買物を介した「賑わい」を生み、商店街全体の売上を増やす。地域内の経済を循環させ、商店街の自立性を高める。そのため、魅力ある商店街を形成するためには、個店の魅力化が不可欠だ。顧客の目線で、わざわざ行きたくなる店、ちょっと立ち寄りたくなる店、お気に入りのものがある店、“自分のもの”と感

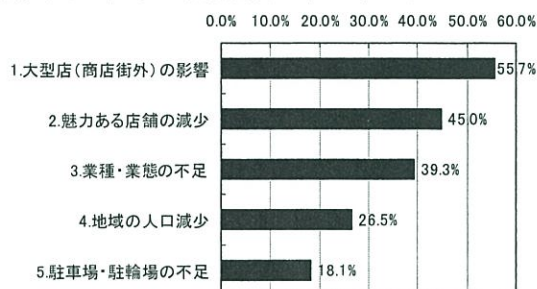
じられる店。これが弱い商店街では、個店の魅力強化に向けて、選択肢は2つ。今ある個店が顧客に魅力的と思われるよう変化するか、もしくは今ある個店に代わって新たに魅力的な個店を取り入れるか、である。

商店街振興における個店活性化の重要性は以前より指摘されてはいた。2001(平成13)年の中小企業白書でも、次のような課題認識がなされている。

商店街においても最も重要な経営課題は「魅力ある店舗が少ない」という個店の問題に集約されていることから、中小小売業の経営改善にはまず個店としての経営努力が必要であると考えられる。中小小売業においては、限られた経営資源の中で、いかに個店としての魅力を高め、顧客に来てもらえるような店舗づくりを行えるかがポイントとなる。

同白書の中で参照された2000(平成12)年の商店街実態調査(中小企業庁)において明らかにされた“商店街が抱える大きな問題”は、「魅力ある店舗が少ない」、「大規模店に客を取られる」という点であり、“商店街において今後必要とされる事業”として「個店の改善・活性化」が挙げられている。それから6年が経過した2006(平成18)年度の商店街実態調査でも、来街者の減少要因の第二位に「魅力ある店舗の減少」、第三位に「業種・業態の不足」が、また商店街における大きな問題として「魅力ある店舗が少ない」ことが第一位に挙げられている。個店の重要性・必要性は商店街も認識し、理解はしているのだ。

【来街者の減少要因(上位5項目)】(MA, n=2,644)



【商店街における大きな問題(上位5項目)】(MA, n=2,644)



(平成18年度商店街実態調査, 中小企業庁)

しかしながら、個店経営者は1国1城の主。例え組合であっても、個店側の経営に対して手出しや口出しをするのが難しい。ましてや組合等の商店街組織がそのよう

な指導ができるような立場も仕組みも確立していなかったし、自治体等による公的な個店支援策を積極的に打ち出すことは、不平等感が生じるなどで困難だった。勉強会やセミナー開催、経営診断などのほか、なかなか思い切った個店対策を打ち出しにくい状態が続いていた。自助努力に委ねるだけで問題の先送りがなされていた中、今から10年以上前に全国に先駆けて「個店の通信簿」を作成し、「個店の改善」へとつなげていった中延商店街(品川区)の取り組みは、画期的だったと言える。

【国内初。商店街の個店“通信簿”を発行】

- ◆個店が良くなり商店街も良くなる。
個店の充実をベースに商店街活性化を図り、中延商店街(振)が個店の経営改善にふみ込んだ。大多数の商店街組織は活性化という“箱物”を用意し、また街路灯等ハードにたより、多くの個店が自身で客を集めることを怠っていた。
- ◆中延商店街近くには隣接して武蔵小山商店街、戸越銀座商店街があり、交通の便は3駅利用と大変優れているが、逆に顧客の流出も多い。
- ◆私達はモデルの5店を選び、商業の基本に挑み“中延流”の個店の育成をしております。
- ◆女性モニターを選び個店の接客・品揃え・商品鮮度・入りやすさをチェックし“通信簿”を出した。中小企業診断士、店主、消費者モニターでチームを作り、商品企画やPOPなどの個店別の改善を実行している。

(関東経済産業局主催・平成16年度中心市街地活性化シンポジウム資料集、中延商店街関連資料より抜粋)

それでも最近は、商業振興における個店ベースの活性化を重視する向きは一層増えている。2005(平成17)年に制定された中小企業新事業活動促進法によって、意欲的な中小企業を支援する仕組みも整備されてきた。ここ数年、「賑わい」をもたらす個店の新事業展開、経営革新などを促進するため、「まちの基本」として「個店対策」を施策の柱に明確に位置づける自治体や、具体的な取り組みを進める支援機関なども増えており、自治体が「優良個店」を表彰するなどの事例も目立ってきた。

(2) 個店変革を進めるチャンス

地域商店街は、個店に問題があつて客離れが進んでいる。その点は様々な地域での消費者意識調査等でも「品揃えが少ない」、「欲しいものが買えない」、「割高感を感じる」等々の指摘がなされ、消費者ニーズとの不一致が明らかになっている。個店の魅力向上、特に魅力ある商品等の創出などは、極めて重要な課題である。

1993(平成5)年から始まり“発祥の地”とされる呉服町名店会(静岡市)の一点逸品運動のように、新商品・新サービスの開発等の動きは広がりを見せ、独自商品を扱う意識、地域の資源や技術を活かしてブランド開発を志向する個店・商店街が増えてきた。単に目玉の逸品を用意してアピールするだけではなく、商品開発を通じて

消費者ニーズを把握し、それに応じたセンスや技術を磨き、個店経営に対する新たな発見やモチベーションを高めて、成長し続けていく点がポイントである。

これについては、平成 19 年度からの中小企業地域資源活用促進法に基づく国の支援（中小企業地域資源活用プログラム）や、平成 20 年度から始まった“異分野連携”による地域活性化施策（農商工連携）など、法律の整備や活用可能な総合的な支援策が導入され、従来の個店や商店街の取り組みを加速させ得る状況となってきた。

【中小企業地域資源活用プログラム】

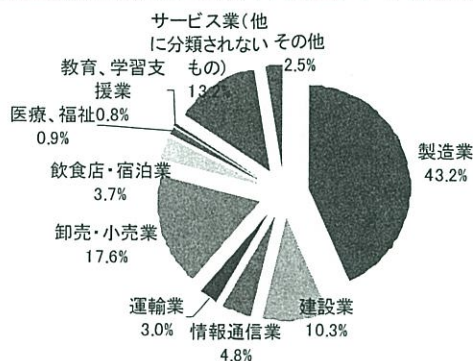
農林水産品、産地の技術、観光、伝統文化など全国の各地域には経済活性化につながる多くの「宝の山」が眠っているとの認識のもと、経産省・中小企業庁は「中小企業地域資源活用プログラム」を創設し、産地技術型・農林水産型・観光型の3類型で地域資源を活かした中小企業による新商品・新サービスづくりの取り組みを支援。法に基づき支援を受けるには都道府県によって策定される基本構想（地域資源の指定）が認定されることが前提。

【農商工連携】

経済産業省と農林水産省が双方の強みを活かし、相乗効果を発揮する「異分野連携」による地域活性化施策。「農商工連携」と銘打ったこの施策は、中小企業者と農林漁業者が連携し、相互の経営資源を活用して新商品や新サービスを生み出すことで、それぞれの事業者の経営改善につなげていくもの。

中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新をはじめ、地域資源活用や農商工連携などの施策は、公開されている事例やデータ等を見る限り、地域商店街の小売業などによる積極的な事業参画はまだ多くない。今後、各個店でのより一層の活用が期待されるところだ。

【経営革新計画承認企業の業種】（平成 20 年 1 月末現在）



（中小企業政策審議会 平成 19 年度経営支援部会資料、中小企業庁）

求められる商店街マネジメント

地域商店街の個店も停滞する現状に危機感を抱いていないわけではなく、何らかの経営改善意向を持っている事業者は多い。商品・サービスを強化し、個性的で魅力ある個店づくりを進めることが重要だと認識している。ただ、変化に伴うリスク、費用対効果、活用できる支援

策やそのタイミングなどを考えると、成果が約束されるものでもなく、個店体力が不安視され、強力に後押しするような存在もない中では、思い切って一步を踏み出すきっかけがつかめていないと見られる。しかしながら、消費や流通・小売の事情が目まぐるしく変動し、社会構造が大きく変化している現在、地域商店街での商売もしなやかに適応しなければ、今後の事業は成立しない。

中小の個店が商圈の人口特性や消費ニーズなどを把握・分析し、独自性を追及し得る地域資源として他産業や学校、その他の団体等との連携を図り、経営課題の解決を図っていくためには、これまで以上に事業者間での協力・連携関係を築いたり、情報を共有しながら効率性を高めたりしていくことが必要となる。そして、魅力ある個店の集積としての商店街自身の変革へとつなげていく一連の流れにおいて、これからの商店街マネジメント力が求められる。

地域コミュニティとの関係性を一面だけ見すぎて、地域商店街を単なるイベント会場としてしまうのではなく、消費の伴わない“まちの縁側”としてしまうのではなく、ましてや単なる廊下と化してしまうことがないように、最低限のラインとして元気で支持される個店を1店でも多く増やすこと。そのためには商業者一人ひとりに個店の重要性を説き、シャッターの内側まで踏み込んでいって変化を促進すること。場合によってはテナントリーシングも視野に入れて、住民が求める MD を実現させることが、商店街マネジメントには重要となる。

これからの「地域コミュニティの担い手」としての地域商店街は、住民にとって生活便利な地域や魅力ある商店街を、同じく「担い手」でもある生活者と一緒に考えていくことが必要だ。住民は単なる消費者ではなく、自ら暮らしを創り上げるクリエイティブな生活者へと変貌を遂げた。生活創造のために必要な素材を提供することが個店としての第一義であり、地域商店街の個店もその姿勢によって生活者の支持を得ていかなければならない。一方の生活者自身も自分たちの生活創造に向けて、商店街で買い、使い、活かしていく意識を育まなければならない。求められる需要に応えるだけではなく、お互いに要求するだけでもない。「地域コミュニティの担い手」は、互いに行動し合って“地域ならではの”の需要を創り、課題を解決していく。地域のニーズがあるからと生活支援サービスを備えることだけで支持を得ようとするのではなく、商業者として、商店街として、きちんと商売で結果を出し、その上で地域商業としての社会的責任を果たしていくことが求められよう。