

商店街の現状と課題の解決方向に 関する一考察

商店街C Iを基本とする商店街構成員の共通意識の必要性

小 林 憲一郎

1. 「繁栄している商店街は8.5%である」ことに対する卒直な感想……平成2年度「商店街実態調査」(中小企業庁)の結果……

平成3年7月5日中小企業庁小売商業課から平成2年度に実施した「商店街実態調査」の結果が発表された。この調査結果の中で、商店街関係者が最も注目していた一つに「繁栄している商店街の割合」がある。

前回の調査時点である昭和60年からすでに5年が経過しており、その間に消費税が導入されたり、大型店の出店も相続していたこともあり、商店街の維持・存続そのものが問われている時に行われた調査である。昭和60年時点で、繁栄していると回答した商店街の割合11.1%をどれ位下回っているのか、興味はこの点に集中していたといっても決して過言ではなかった。

果たして、繁栄している商店街の割合は8.5%であった。昭和60年時点の数値より2.6ポイントしか減少していない。減少のポイント数の少なさにホッとすると同時に、商店街診断・指導を実際に行っている人間として、日常的に感じている繁栄商店街の数値と今回発表された繁栄商店街の割合の高さ8.5%との間のカイ離を感じざるを得なかった。

主に東京都内23区内商店街の商店街診断・指導を通じての実感からすれば、繁栄している商店街はすでに5%を切っており、1~2%ではないか、と実感している。

東京都内に商店街は、約2500あるが、その1%は25商店街であり、2%は50商店街である。いま、東京都内で繁栄していると言われている商店街を指おり数えて見ても、ほぼ23区内で1~2商店街あるかないかであり、多摩地域の26市でも1つの市に1商店街あるかないか、ぐらいである。

しかも指を折ったときに出てくる商店街のほとんど近隣型商店街以外の商店街である。東京都23区内の商店街で繁栄しているのは今回中小企業庁から発表された数値より、はる

かに少なく、東京都内の商店街の状況と全国ベースでの状況との間の乖離を感想として持った。

2. 近隣型商店街で客数の増えているのは8.3%である

前述の調査結果では、近隣型商店街での「繁栄している」商店街の少なさを実証しており、近隣型商店街ではそれ以外の類型に属する商店街よりも維持・存続・発展が難しいことを示している。

前述の調査結果では「繁栄している」という抽象的な表現を補足すべく「5年前と比較した来街者の変化」に対する調査結果が示されている。

これによれば全体として、5年前と比較して来街者が増えている商店街の割合は12.2%である。この数値は主に超広域商店街・広域商店街の客数の増加に支えられたものであり、超広域商店街で5年前と比較して来街者が増えている商店街の割合は42%、広域商店街では30.4%に達している。

これに対して近隣型商店街は、わずか8.3%の割合でしかない。

世田谷区の商店街を指導していて気付いたことだが、世田谷区内商店街でスーパーマーケットが核店舗となるべく出店しているのは、おおよそ100店舗以上の商店が集積している商店街である。また、100店舗以上の商店が集積している商店街は、そのほとんどが商店街振興組合などの法人化を行っている商店街である。

100店舗以上の商店が集積している商店街は、東京都23区内ではほぼ地域型商店街という類型に分類でき、50店舗前後の商店が集積している商店街である近隣型商店街とは条件が全く異なっている。

いわゆる大型店の出店は、世田谷区内の事例を参考にすれば、地域型商店街以上の商店街に対して行われており、近隣型商店街に対してはいくつかの条件を満たさなければ出店していない。換言すれば、地域型商店街よりも規模の大きい商店街では大型店の出店により、核店舗を有することになり、顧客吸引力を高めることの可能性があるが、近隣型商店街ではこうした大型店出店による利益を享受する機会が極めて少ない。

この意味で、近隣型商店街の持つ商業的課題と地域型商店街以上の規模の商店街との間には明らかな差異が生じており、両者の商業的問題解決の方法も全く異なるばかりか、前者における核店舗の出店の確率の少なさは前者の維持・存続に対しても大きな影響を与えている。

3. 商店街の盛衰に大型店は大きく影響している……盛の要因は立地の変化、衰の要因は大型店の域外出店……

前述の調査結果によれば、商店街に「盛」の状態をもたらせた要因をストーリーとして繋いで行けば次の様に表現できる。

「商圈地域の世帯数の増加」と言う消費そのものが増えたことに加え、商店街自身も「アーケード、カラー舗装、街路灯」などの環境整備事業を行うと同時に、「個店の近代化促進」の努力を行ったためである。また、「大規模小売店舗の進出」などによって商店街の「商業集積の密度」が高まったこともあり、大型店との共同による「販売促進活動の活性化」が行われたことも、商店街の「盛」に繋がっている。

これに対して、商店街の「衰」のストーリーは次の様に描くことができる。

- ① 「商店街域外の大規模小売店舗および中規模小売店舗への流出」が著しく、この要因が8割を占めている。
- ② 「環境整備事業の不備」のために個別店舗の店舗改造も進まず、「個店の近代化の遅れ」が目立ち、同時に歯抜け現象化が進行し、「業種構成の不足」も深刻になってきた。
- ③ それに加え「商圈地域の人口・世帯数の減少」と言う外的要因も強く影響している。

商店街の「盛」の主たる要因は消費人口の増加、「衰」の主たる要因は大規模小売店舗および中規模小売店舗の域外出店に伴う商圈内人口の減少と判断することができる。

しかし、消費人口の増加は、新たなる大規模小売店舗および中規模小売店舗の出店機会を促すことになり、結果として既存商店街に「衰」をもたらす原因にもなる。すなわち、商店街にとって「盛」の主たる要因である消費人口の増加は直接的・短期的には商店街に「盛」をもたらすが、間接的・長期的にはそのことが大型店・中型店の出店機会を新たに生みだし、結果的に商店街の「衰」につながっていく可能性を秘めている。

4. 商店街の繁栄は経営資源のストックに比例する

大型店の商店街に対する影響の大きさを確認したところで、改めて近隣型商店街とその他の商店街との間に、なぜあれ程の「5年前と比較した来街者の変化」の差があるのだろうか、を追究してみよう。

前述の調査によれば、大きく大型店の出店が作用していることは明らかだが、大型店の出店は極めて大きな影響力をもつがそれはあくまでも外的条件である。もし、大型店が商圈域外に出店したとしても商店街の内的条件が充実していれば、対応策は出てくる可能性がある。

近隣型商店街とその他の商店街との間に来街者の増加割合における跛行性が生じたのは

- ① 大型店の出店による外的条件の変化
 - ② 商店街の内的条件の不足による対応のまずさ
- の2つの条件が重なったため、と判断される。

商店街診断・指導を通じて感じている「商店街の内的条件の不足」とは、換言すれば商店街における「経営資源の不足」を意味する。実際、退潮の著しい商店街ほど「ひと」「もの」「かね」「情報」「技術」「文化」などといった経営資源のストックが不足している。

経営資源のストックのない商店街では、

- ① 人材がないため、理事長が頻繁に変わり、継続的な事業が出来ない。また、事業を執行する人材がないため、同じ理事長がマンネリのままの商店街活動を行っている。
- ② 環境整備事業を行うための自己資金がないので、環境整備事業を行えない。また、単発的な環境整備事業で終始し、再投資しない。
- ③ 個店の売上・利益水準が低いため、商店街賦課金に対する支払能力が低く、商店街の財政規模も小さい。
- ④ 個店の売上・利益水準が低いため、毎日の商店活動に終始し、新たな情報の収集に削ぐ時間がない。商店街レベルでも情報化の必要性・重要性に対する認識が、個別店舗レベル同様に希薄である。
- ⑤ 情報不足のため、新たなイベント・販売促進活動を行う技術がない。
- ⑥ 日常性の中での商店活動、商店街活動を行っているので、「伝統」「文化」「意識」水準が低い。

このように商店街の繁栄・来客の増加の高さの跛行性は、大きく商店街の経営資源のストックの差に由来する、と判断される。

5. 経営資源のストックのない商店街に取って最も必要な商店街 C I

商店街の繁栄は大きく商店街の経営資源の大きさに由来している。

この考え方が正しいのならば、経営資源のストックの乏しい商店街の繁栄は極めて難しいことになる。

経営資源のストックは企業・個人の成長・繁栄にも不可欠である。経営資源のストック化のために、企業は経営環境の極めて良好な企業風土を作ろうと努力しており、また経営資源のないフローの個人生活の状態は竹の子生活などと呼ばれていた。

いま、経営資源のストック化がある程度進行している商店街は、さらにストック化に努力し、逆に経営資源がフローの状態にある商店街はストックを囚っていかねばならな

い。

だが、個人生活における資産形成と同じ様に、経営資源がフローの状態の商店街がストックを試みることは極めて難しい。まさに、無から有を生じさせる努力・忍耐が必要だからである。

経営資源がフローの状態の商店街がストック化を図る時、商店街構成員に共通の目標、夢、達成する喜び、コンセンサスがなければ、直ぐに挫折し、その商店街は衰退の道を歩まざるをえなくなる。

フローの状態の商店街がストック化するのに、商店街構成員に共通の目標、夢、達成する喜び、コンセンサスは不可欠である。

商店街 CI は、商店街構成員に共通の目標、夢、達成する喜び、コンセンサスを持たせる手段である。

もちろん、商店街 CI は経営資源のストック化の進んでいる商店街でも、将来のあるべき商店街像を追求する手段としても極めて有効である。

6. 商店街 CI 事業を行わないことによる弊害

近隣型商店街に限らず、商店街 CI 事業を行っていないために生じている弊害は散見することができる。弊害の事例をここでは2つ示しておこう。

まずは、東京都23区内のある区商連（区内商店街の連合組織。正式には××区商店街連合会と呼ばれている）の会長との会話の中で見出した弊害である。

この区商連の会長は、商店街に関する問題が多く、どの問題から手をつけて良いのか判らなくなってきた、と語りつつ昨年とほぼ同じ事業計画とそれに基づく予算を区商連の総会に提出し、運営をしている。

区商連における商店街の問題点を列挙し、問題点に優先順位をつけると同時に、その問題が区商連にとって管理可能な領域に属するものかなどを判断することにより、諸問題が解決の糸口を与えられるのだが、優先順位をつけるための評価基準・判断基準を有していない。

これは区商連レベルでの商店街 CI 事業・ビジョン策定時業を行っていないためであり、ここに弊害を認めることができる。

もう一つの事例を紹介しておこう。

ある区商連の青年部の会合の時である。その区商連内でも有数の商店街の青年部長が「アーケードの高度化資金の返済は終了したのだが、毎年2000万円以上のアーケード補修費を必要としている」と話していた。

この規模の商店街で2000万円の賦課金額は決して小さいものではない。1商店当たり年

間10万円以上の賦課金額である。しかもアーケード補修費として徴収されている賦課金である。「なぜ、そんなに大金を後向きの資金として使用しているのか」との卒直な質問をした。

これに対する回答は、「商店街の組合員とすれば決して少なくないアーケード補修費を支出しているのだから、自店前に関してはちゃんとした業者の手で補修してもらいたいと言う希望が出てくる。」と言うものであった。

もし、この商店街で商店街 CI 事業を行ってれば、前向きの資金需要に対するストックとして2000万円のうちの半分である1000万円程度は貯蓄に回しているであろうし、簡単な補修は自分達の手で行い、資金の流出をできるだけ少なくしているはずである。商店街における将来的方向性が明確になっていないための弊害がここにも見出すことができる。

7. 商店街 CI とは

商店街 CI は、商店街における CI（コーポレート アイデンティティ）である。CI そのものは市場環境、競争の激化などに対応すべく、企業が事業領域を明確にしたり、目標の明確化、従業員のモラルの向上、顧客の支持を獲得するために行う手法であるが、この CI 手法が現在商店街においても手段として応用されるに至っている。

だが、個別企業が行う CI と商店街が行う CI とは持つ意味合いも若干異なっている。一部の人々は「商店街のコーポレート アイデンティティ」と呼ばず、商店街をコミュニティと解釈し「コミュニティ アイデンティティ」と呼んだり、さらに商店街 SI と書いて「ショウテンガイ アイデンティティ」と表現している人もいる。

ともあれ、商店街 CI は各地の商店街で確実に実行されており、商店街組合員の共通目標策定に寄与したり、前述のような弊害を排する効果などをもたらせている。

商店街 CI 事業を進めるに当たっては、商店街 CI 事業が新しい手法なため、商店街 CI そのものの定義を明確にしておかないと、事業そのものが危うくなくなってしまう可能性がある。

商店街 CI の定義には定まったものがないが、武蔵小山商店街を指導する際に行った定義は、次の様である。

「商店街の発展のために、将来あるべき姿を創造的に表現すること」

この定義に従い、武蔵小山商店街の商店街 CI では、次の4つの点にポイントを置き、指導上の評価基準・判断基準とした。

- ① 将来性
- ② あるべき姿の状況
- ③ 創造性・独創性

④ 表現力

8. 商店街C I の進め方の事例……武蔵小山商店街の場合……

武蔵小山商店街の商店街CI事業では、事業進行のための推進委員会を結成し、「商店街の発展のために、将来あるべき姿を創造的に表現すること」を目標に作業を進めた。

具体的には、次のような思想・ステップで行った。

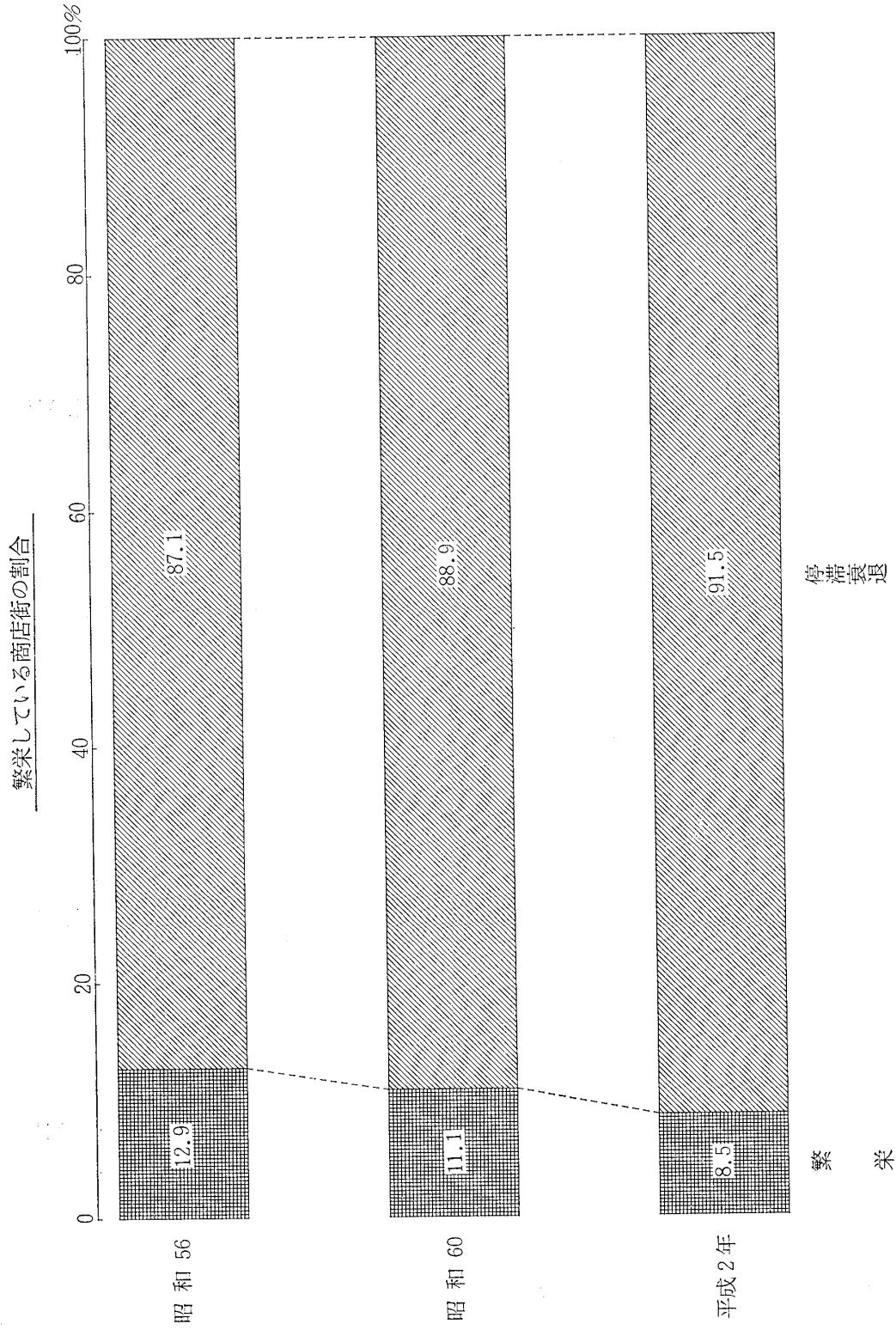
- ① 武蔵小山商店街を世界有数の商業集積にすることを最終目的とし、
- ② 当面、日本一、東京一の商店街を目指す。
- ③ 最終目標に対応するフレーズを検討し、「夢と感動のある商店街」と決定した。このフレーズを99年目標のためのフレーズと呼ぶことにした。
- ④ 99年目標である「夢と感動のある商店街」を達成するために、さらに具体的なフレーズを検討し、「Achichi に触れる……女性に優しいパルムです」に決定。このフレーズを今後10年の目標とし、ホットで女性に優しい街づくりを目指すことに決定。
- ⑤ 「Achichi に触れる……女性に優しいパルムです」を3年間の短期間でさらに具体的な街づくりを行うために、3年のフレーズ「第1章ミラノ……いまイタリア物語」を決定した。
- ⑥ この3年のフレーズは、
 - ・商店街アーケード設計上の基本コンセプトとなったり、
 - ・イタリアのミラノの2つの商店街との海外商店街提携事業で具体化したり、
 - ・イベント実施上の上位基準などとなって具体化されている。

9. 商店街C I の進め方の事例……中板橋商店街の場合……

中板橋商店街は、20年程前は東京都板橋区内でも最も反映した商店街あったが、現在は停滞と言うよりもむしろ衰退の状態である。商店は250ぐらいだが、商店街に加盟しているのは約半分である。空き店舗も目立ち始めている。そこで、空き店舗に関する調査・研究事業を行った。

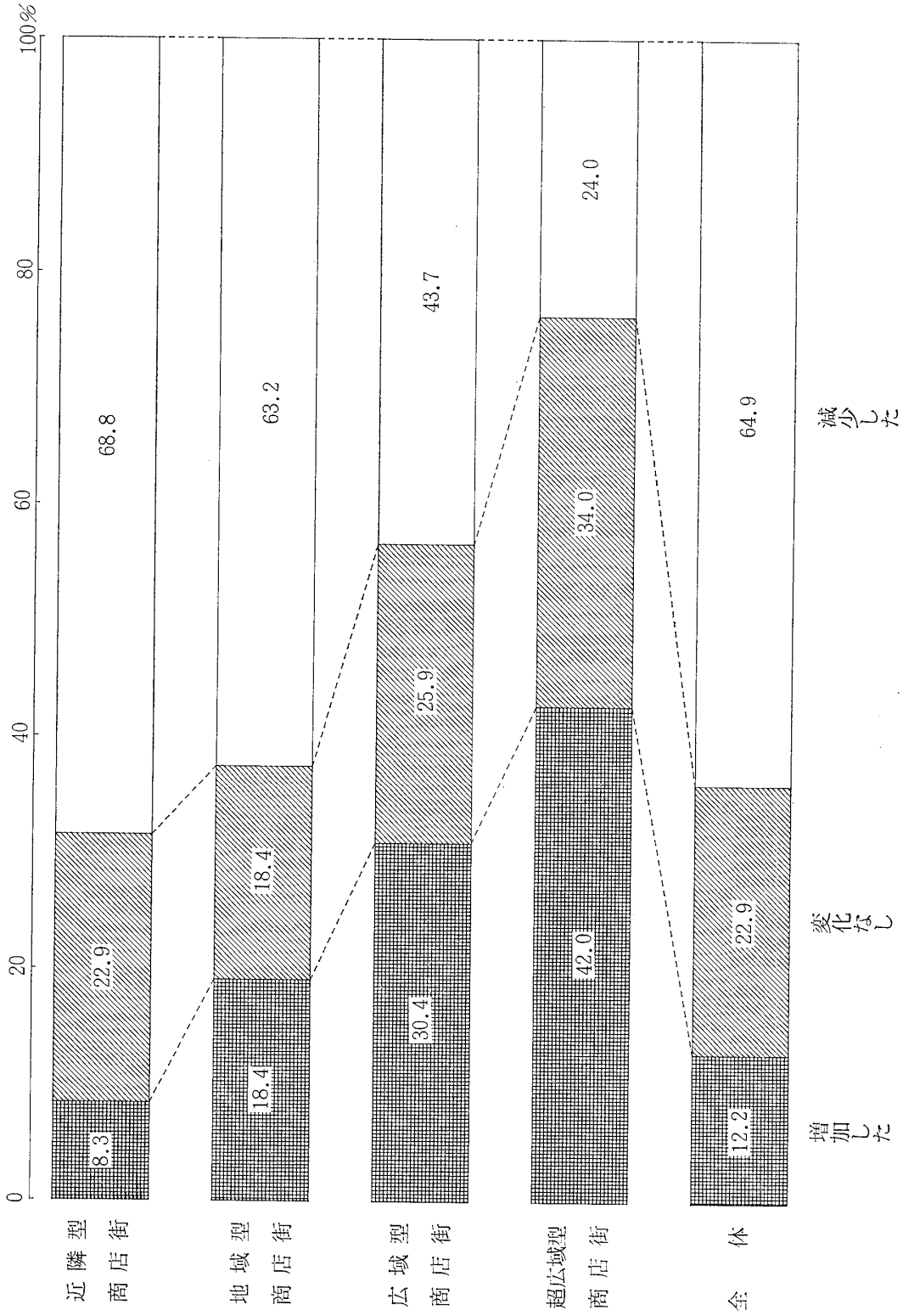
- ① 商店街の空き店舗対策を将来性・ビジョン性のないままに行えば、飲食店の進出など現在以上の整合性のない業種構成になる可能性がある。そこで、将来のあるべき商店街を検討し、その状態に相応しい業種・業態の導入が必要である。

- ② すなわち中板橋商店街の商店街事業の直接のキッカケは空き店舗対策だが、そのための上位概念の必要性から商店街 CI 事業を行った。
- ③ この中板橋商店街の90%は女性客であり、しかも年齢層が高い。このような条件の商店街を活性化するためには、1) どのようなターゲットを狙い、2) どのようなフレーズを考えて行けば良いかが、商店街 CI 事業の中心的課題となった。
- ④ 中板橋商店街の青年部を中心として、2つの中心的課題である将来的ターゲットとフレーズの検討が行われた。結果的に、35～45歳の「ちょっとシャレた女性」をターゲットとした。35～45歳の女性は各家庭の要であり、60歳以上の家族、10代の家族を伴って買い物にやってくる。「ちょっとシャレた」と言う表現により、活性化の意図を含めた。
- ⑤ フレーズは「粋²レディースタウン」(イキイキ レディースタウンと読む)と決定した。
- ⑥ 中板橋商店街では、この将来的ターゲットとフレーズに基づき、まず商店街会館の改装計画を行い、
- 1階部分 粋²レディスにふさわしい喫茶室の設置
 - 2階部分 粋²レディスにふさわしい内容のミニ・映画館の設置
 - 3階部分 陶芸教室専用ルームの設置
 - 4階部分 多目的会議室の設置
- と言うプランを立てた。
- ⑦ 次に空き店舗について、中板橋商店街組合員に対する調査と消費者に対する調査を行い中板橋商店街に必要とされる不足業種・業態をリストアップし、「粋²レディースタウン」というフレーズにふさわしい業種を選定しつつある。
- ⑧ 中板橋商店街では、粋²レディースタウンのフレーズにふさわしいロゴ・マークの候補を4つデザイン会社に発注し、その中から選択した。
- ⑨ 中板橋商店街のこの一連の商店街 CI 事業を上位概念とする空き家店舗調査・研究は板橋区役所によっても高く評価され、平成3年度板橋区モデル商店街事業の候補となり、平成3年度に予備調査を行い、平成4年度にカラー舗装を中心とした商店街整備事業の基本設計を行い、平成5年度にその基本設計が具体化される予定である。



出典：平成2年度「商店街実態調査」（中小企業庁）より

5年前と比較した来街者数の変化



出典：平成2年度「商店街実態調査」（中小企業庁）より

商店街の現状と課題の解決方向に関する一考察

来街者が多くなった理由

複数回答

商圏地域の人口・世帯数増加	41.9%
アーケード・カラー舗装・街路灯等の設置	28.9%
個店の近代化の促進	28.6%
大規模小売店舗の進出	22.6%
商業集積の密度の高まり	21.7%
販売促進活動の活発化	21.7%

中小企業庁小売商業課「商店街実態調査の結果」(平成3年7月)

来街者が少なくなった理由

複数回答

商店街外の大規模小売店舗に流出	62.8%
個店の近代化の遅れ	45.1%
環境整備の不備	35.0%
業種構成の不足	30.5%
商圏地域の人口・世帯数の減少	27.9%
商店街回の中規模小売店舗に流出	21.0%

中小企業庁小売商業課「商店街実態調査の結果」(平成3年7月)