

商店街活性化事業で出会う商店街組合の役員の中には、自らの商売に成功した立派な人もいないではなかったが、それはごく一部。大半は商売で生活していない、**年金や不動産賃貸など、商店の売上以外から収入を得ている人**だ。つまりもはや“商人”ではない人が組合の役員として、加盟する商人を代表して事業を行っているという構図である。活性化したいという思いに嘘がある訳ではないだろうが、集客や売上を大きく伸ばすために積極的にリスクをとることはせず、もっぱら**補助金のメニューに従って活性化事業をするのが商店街だと言わんばかりの運営**がなされていた。

また、スピード感も違っていた。自らの事業として行うのであれば1カ月で実現できることを、半年から1年もかけて何度も会議を持って、行政の予算確保や補助金のスキームに合わせた“計画”を策定する。小さなイベントをするだけのことなのに、「この時期には市の予算が決まっているので、来年に予算要望して再来年の事業としてやろう」といった具合である。

商店街組合は行政からの補助金に当たり前のように依存していたが、さらにひどい状況にあったのは、「**青年部**」などの名称で運営されていた、商店街組合に属する商店の後継者の会である。二世や三世に当たる後継者で組織された青年部は、地元の市役所などから「商店街活性化を担う若手人材」などと持ち上げられたことが原因か、商品を納入する卸売業者におだてられたことが原因かはわからないが、商店街活性化事業については“**してやっている**”という姿勢の人も少なくなかった。この姿勢が、自らの商売を伸ばそうとする真面目な後継者や、自ら創業した若手経営者が商店街の組合から離れていく要因にもなっていた。

考えてみれば当たり前のことである。**買い物をする立場からは、欲しい商品、サービス、そして気分良く買い物ができることが重要**で、それを提供してくれるのは個別の商店だ。商店街に出かけるのは、気に入った商店がたまたまその商店街にある、それ以上の理由があるはずもない。この当たり前が、活性化事業のために商店街に深く関係している私には見えていなかったのだ。そして、商店街組織の役員、行政担当者も同様にこの当たり前のことが見えなくなっていた。

こうした商店街を、どうすれば再生し、繁栄させていくことができるのか。いや、それ以前に**商店街を再生する必要は本当にあるのだろうか**。本書では、こうした内容について踏み込み、商店街再生の方策を示していく。

特に、商店街が衰退している原因については、よく言われる郊外化や商店の努力不足という点を越えた、根本的な構造的理由を指摘し、それを踏まえた再生の方策を提示していく。

商店街は、身近な存在であるため、たいていの人にはなんとなく衰退してきた理由を感じている。その際に語られることが多いのが、「ショッピングセンター犯人説」と「商店街犯人説」だ。「ショッピングセンター犯人説」は、イオングループなどに代表される大手流通企業が郊外に大型ショッピングセンターを乱立させた結果、街なかの消費が奪われ、結果として商店街が衰退したというものである。休日に買い物客の自動車で溢れかえるショッピングセンターの駐車場と、あまり人が歩かなくなった商店街を見比べると、この説の説得力が増すだろう。

「商店街犯人説」は、これまで商店街が立地の良さにあぐらをかいて努力をしてこなかった結果、自滅の道をたどったというものである。品揃えが貧弱で、まともな接客もできない古びた商店が商店街にあるのを見ると、これにも説得力がある。

どちらも納得できるものであるし、その両方が合わさったとも考えられるが、**実は商店街の衰退の原因は、それほど単純化できるものではない。**

最初に考慮しなくてはならないのは、「**オーバーストア**」だ。オーバーストアとは、消費に対して店舗が増えすぎた状態を指す和製英語である。一般的には特定の地域に店が増え過ぎた場合、例えば人口1万人の町にコンビニエンスストアが10店もできたような時に使う言葉だが、これが日本全体に及んでいるのだ。

...

これは、逆に見れば、近年の日本の小売業の**売場面積あたりの売上が落ち続けている**ということだ。消費者がまったく店を選ばずにランダムに商品を買ったとしても、売場面積の小さな中小小売店の売上は減少する。それがオーバーストアの時代なのだ。

東京であれば、**裏原宿**と呼ばれる地域、**中目黒**の目黒川周辺などは、この10年くらいで目に見えて店が増え、若者が集まってきているエリアだ。また、違った路線ではあるが、近年の**秋葉原**や、**中野**などのサブカルチャーによる再生、韓流ブームによって賑わう**大久保**なども、以前にはなかった活性化した商店街である。

...

ここでとりあげた商店街の特徴は、いわゆる商店街活性化事業により活性化や再生ができた訳ではないということだ。中には、何らかの商店街活性化事業が行われているところもあるが、それは活性化した要因ではない。これらの商店街に共通して見られるのは、**“強い店、があり、それが新しい店を呼んで、商店街が活性化していることだ。**

“強い店、”といっても、圧倒的な規模と品揃えで集客する大型店のような店ではない。規模は小さくても、魅力的、個性的な商品やサービスで、周辺地域や、場合によっては広域から顧客を呼びよせる力のある商店、それが“強い店、”だ。

こうした商店は、商店街や地域の集客力に依存するのではなく、店自身の魅力で顧客を集めている。もちろん、まったく人がいない場所に出店している訳ではないが、以前に比べて人通りか減った商店街や、もともとあまり人通りがなかった商店街でも、独自に顧客を奨め、採辞を合わせて経営しているのである。

それだけではなく、“強い店”は、次の店を呼ぶ。ある店が繁盛すると、集客ぶりを見て、それを目当てにしたり、繁盛している雰囲気引き寄せられて、別の店が開店するのだ。立地や商店街のとりくみがお客さんと呼んでいる訳ではなく、個々の店が商品やサービスの魅力で

顧客を呼び、それが新しい店を呼ぶ。こうした「店が店を呼ぶ」スパイラルがこれらの商店街を形成しているのだ。

東京都は予算が潤沢であり、商店街に関しても他の自治体に比べて手厚い支援がなされているが、それでも国の通常予算を超える規模の予算が講じられていることは驚きである。しかし、予算規模の小さな県では、商店街に対する予算も少なくなる。例えば、鳥取県の2013年度の当初予算を見ると、約586万円のみが商店街振興関係の予算となっている。

都道府県間でもこのような差が生じるくらいであるから、市町村になるともっと差は大きくなる。小さな自治体では、せいぜい商店街の街路灯の電気代や、歳末の売り出しの補助を行う程度であるのに対して、東京都の特別区では、ひとつの商店街に対してかなり自由度の高い数千万円の補助金を拠出するような事業を行っている例もあるほどである。

市町村の商店街への補助には、通称“裏負担”と呼ばれるものがある。これは、国や都道府県の補助金を用いて商店街活性化事業を行う際に、地元の自己負担部分を市町村が負担するという補助金の出し方である。

国や県の補助によらず市役所が独自の事業に予算をつける“市単”（市の単独事業）に比べて大きな事業が行えること、市役所内での説明がしやすいことなどから、この“裏負担”はよく用いられる方法である。これにより、商店街はごくわずかの自己負担や、場合によってはまったく負担なしで補助金のみで活性化事業ができるのである。

現在は、1998年に制定された大規模小売店衝立地法が大規模小売店の出店を制限する法律という地位にあるが、この法律は大型店出店の際の周辺環境への影響等に対する規定を行うもので、調整政策的な側面は撤廃されている。つまり、中小商店に対する保護的な政策は、2000年をもってなくなったのだ。

...

地域商店街活性化法（2009年）と振興政策に基づく法律が制定され、それに基づく事業が実施されてきた。

これら振興政策の特徴は、対象を個別の中小小売業に置いているのではなく、商店街を単位としている点である。

10年くらい昔のことだが、東京都内のある商店街を訪問した際に、役員から「この商店街はもうすぐ潰れそうです」との意見を得た。外国の大使館などがあり、洒落た街として知られる商店街である。実際に通りには、新しそうな綺麗な店が立ち並び、若い女性客などで賑わっている。

不思議に思って詳しく尋ねると、**新たに**出店してくる店が組合に加盟しないので、**商店街の組合が潰れそうになっている**とのことだった。商店街の場所と組合のずれを示す事例である。

観光地化する商店街ほど劇的な変化ではないが、全国の少なくない数の商店街で検討されているのが**高齢者をターゲットとした展開**である。要するに、「おばあちゃん原宿」で知られる東京都豊島区の巣鴨地蔵通り商店街になりたいのだ。

この場合も同じように、もともと高齢者を対象としていた商店や、高齢者向けの商売にシフトする商店には大きなチャンスが生じるが、若い人を対象にしてきた商店にとっては商売を続けることが困難になってしまうのである。

つまり、客層を変えることはビジネスチャンスとなる商店もある反面、それにより商売が悪化する商店も出てくるということなのである。

一方で、**商店街が活性化した際にメリットを得る立場、それが地主**である。地主にとっては、商店街の客層がどのようになろうが、商業地としての価値が高まれば**高い賃料を得る**ことができるからだ。先ほどの裏原宿のカフェの例が典型である。仮に土地を貸していない場合でも、地価の上昇は地主の資産価値を高めてくれるので、これもメリットである。

もうひとつ、商店街が活性化して利益を得るのは、自治体そのもの、つまり市役所である。特に直接的に“儲かる”のは、**固定資産税**だ。

市役所が不動産に課している固定資産税は、地価が上がると同時に高くなる。さらに、商店街が活性化する際には、そこにある建物が建て替えられるが、それにより価値を増した建物からも固定資産税が得られる。つまり、平屋の建物が3階建てに建て替えられると、建物の価値が上がるため、固定資産税が増えるのだ。

固定資産税は市の税収の3分の1程度を占めることが多い。地方都市では、市内でもっとも地価や建物価格が高い地域である商店街が活性化することは、市役所の財政の改善に役立つのである。

さらに、商店街の近くには、市の庁舎や市有地があることが少なくない。公民館や市営駐車場などだ。商店街の活性化がなされた場合には、商店街だけでなく付近の市有地の地価も上がるため、市の資産が増えることになる。

現代の共同販促は、以前のように共同で売り出すものを決めてチラシを打つことや、ガラガラくじを用意すれば売れるというものではなくなっているが、一方では成果を上げ、広まっている新たなタイプの共同販促の手法もある。商店街を100円ショップに見立てて、各店が100円の商品を用意して集客する「**100円商店街**」や、商店街の複数の飲食店を会場にした合コンイベントの「**街コン**」、前売りチケットを買って商店街の飲食店を巡る「**まちなかバル**」といった手法がそれである。

本書

の執筆時点で、最新の商店街活性化に関する法律は、2009年に制定された**地域商店街活性化法**（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）であるが、その目的にも、この「まちづくり」の観点が含まれている。

まず、商店街における「まちづくり」とはいかなるものであろうか。1990年代前半まで、商店街活性化事業において「まちづくり」が言われる際には、「街づくり」の語が用いられていた。商店「街」を整備するというニュアンスで、アーケードやカラー舗装、街路灯の整備等が、具体的な「街づくり」の内容であることが多かった。

施設等を整備することが、商店街づくりであるという発想であろう。こうした施設整備事業は、ハード事業と呼ばれ、当時の商店街の“三種の神器”である**アーケード、カラー舗装、街路灯の整備**や、さらには共同駐車場の整備や商店街内の小さな公園の整備、共同店舗の整備なども行われた。

しかしその後、「街づくり」は「まちづくり」に変貌する。「まちづくり」という語の意味についての共通理解はなされていないが、「街づくり」時代のハード事業に加え、施設の整備を伴わないソフト事業がそこに含まれるようになり、「まちづくり」の語が用いられるようになったと私は理解している。

これらのイベントは必ずしも個別商店の売上増加を保証するものではなく、あくまで入店のきっかけづくりに過ぎないということだ。

こうした“きっかけづくり”的な販売促進事業が商店街活性化事業として流行している背景には、商店街の商店は、商品やサービスが消費者に知られていないから売れないのだという考えがある。しかし、**商店や商店街の低迷は、その手前の「売れる商品がない」「リピート客をつくる接客ができない」というのが原因の大部分**である。100円の売り出し商品や、バルでのお試しメニューにいくら注力しても、日常の商品、サービスレベルが低いままであれば、**集客はむしろ悪評を振りまくだけのものになる**。

前章で示したとおり、2009年の「**地域商店街活性化法**」の目的に、地域コミュニティの中核である商店街の機能が強調されて記載されている。商店街の商業としての機能以外の部分が強調され、**公共性を維持するために、施策により商店街に補助金を拠出するしくみができているのだ**。

商店経営は簡単なものではない。しかし、自分や家族が働いて自営業として生活を維持していくことは、企業として利益を上げることに比べてはるかに難易度が低くなる。小規模な店の場合、

企業であれば従業員に支払う人件費の大半が、自分や家族の報酬となるからである。また、従業員を雇用する場合には、たとえ店が暇な時であっても人件費がかかるが、自営の場合、店が暇な時には家族に休んでもらい、忙しい時には総出で働くというような調整が簡単にできるのもメリットである。もうひとつ、自営や小規模な店の強みは「足るを知る経営」ができることである。ある程度以上の規模の店は、本社部門などの間接コストの増加や、経営者の拡大意欲、株主の期待等の理由から、「より大きく、より利益を増やす」という極大化を目指す経営を行いがちである。これに対して自営の店舗は、「自分たちは十分食べていけるから、これ以上無理に利益を増やすより、お客さんに喜んでもらう」というような判断も可能になる。こうした姿勢で地域の名店として愛されている店は少なくない。

大学生にとっては、「商店街活性化」はわかりやすく魅力的なテーマに感じられるらしく、私が講義をしていても、他のテーマに比べてはるかに熱心に聞く学生が多い。「発展途上国で学校を建設する」「被災地の支援をする」等のボランティア活動と同じ目線、「絶滅寸前のかわいそうな商店街を自分たちの活動で救ってあげたい」という、他人事かつ上から目線で商店街を見ていることが多いのはやや問題だが、それでも商店街に対して好意的な姿勢であるのは間違いない。

実際に、各地の大学や、場合によっては高校などで地元商店街と連携し、商店街活性化の活動を行う学生グループのとりくみが紹介されることも増えている。

多くの人にとって、商店街はまだ元気でいてほしい場所なのだ。

最後にマスコミだが、マスコミは商店街が好きなようで、商店街で少し特徴的な事業をすると、簡単に新聞やニュース番組などでとりあげてもらうことが可能だ。

例えば、大型小売店で売り出しをして、販売促進のためのくじ引きの賞品にハワイ旅行を準備しても、新聞やニュースの記事にはなりにくいのが、商店街の売り出しなら、賞品が沖縄旅行でもとりあげてもらえるのだ。このため、商店街を舞台に新たなとりくみを行う際には、企業に比べて、はるかにパブリシティ（広報活動）が行いやすくなる。

「何をするか、何を売るか」よりも、「どうやって多くの人にそのことを伝えるか」が重要になる情報過多の現在では、商店街のこうした特徴は大きな武器になり得るものである。

タウンマ

ネージャーは、アメリカやイギリスで、商店街を含む市街地の再生を行う組織で活動の中心となる専門家のことである。

・・・

しかし、このタイミングで、予想外のことが生じる。「タウンマネジメントくれしで商店街浦件化事業を継続する予定だったタウンマネージャーがいなくなってしまったのだ。

就任後、これまでに示したような役割を果たし、成果を上げたタウンマネージャーだったが、

活動が知られるようになると、そのとりくみ姿勢が変わってしまった。

一般に、商店街や地域活性化の活動で成果が生じると、マスコミはその**“主役”をつくりたがる**。多くの協力による成果をあたかもひとりだけで成し得たように報道されるのだ。たとえ本人が、自分の力だけで行ったものではないと考えていても、新聞、雑誌の記事やテレビ番組の中では、主役である人物の力で成し遂げた成果ということになる。さらには、そうした報道を見て集まる人々にとっては、“主役”たる人物のみがすべてを成し得たことになる。

環境とは恐ろしいもので、それが繰り返されるうちに“主役”本人も自らが力を持っていると過信してしまうのだ。それまで、評価と無縁で活動してきた人間に突然、取材や執筆、講演の依頼が相次ぐのだから無理のないことかもしれない。このような事態が起これば、結果、活動が途絶えた商店街や地域の活性化事例は数多くある。

呉市でも、まったく同様のことが生じた。タウンマネージャーは、マスコミからの取材依頼に対して、組織に報告せずに自分ひとりで対応するなど、独善的な行動が目立つようになり、それまで活動の**“後ろ盾”**となってくれていた地域の有力者の信頼を損ねていったのだ。

・・・

タウンマネージャーは、2年の任期が終わると、呉商工会議所から契約更新をなされなかった。

ここまで、商店街の活性化がなされた場合に、地主と市役所（地権者と行政）がメリットを受けること、商店街組合を構成する店主にはあまりメリットがないこと、**活性化すべきは商店街の組合ではなく、商店街という場所である**ことを記してきた。

商店街という場所が活性化するには、一時の集客ではなく、店を増やし、“店が店を呼ぶ”状態を作ることである。

商店街組織による活性化事業が限界にきていることを示す顕著な例が、多くの自治体で見られる**自治体職員と商店街組合の相互依存の構図**だ。予算がついて事業化されていることや、他の自治体との実績比較から、何とかして“補助金を使っていたきたい”自治体職員が、事業ができそうな、その地域で数少ない商店街組合に**“お願いして、補助金を使った事業をしてもらっているのだ**。

私が初めて商店街で組合の役員にインタビューした時、「我々は、ここで生まれて育った。チェーン店と違って**逃げる訳にはいかないんだ**」という発言を聞いて感心したことを覚えている。しかし今では、それは間違いであることが理解できる。

その役員は商店街で生まれたかもしれないが、最初にそこに店を構えた先代、もしくは先々代は、そこで商売をすると上手くいきそうだから出店したに違いないからだ。その地域に愛着を持つことは決して悪いことではないが、もし商売が成り立っていないなら、言い方は悪いが、地域のほうがその商店に愛着を感じていないということだ。