

平成22年度 調査・研究事業

地域商店街活性化に関する調査研究

報告書

平成23年1月

社団法人中小企業診断協会長野県支部

はじめに

近年の商店街を取り巻く環境は、大型商業施設の進出やインターネットを中心とする通信販売などによる消費者の購買機会の多様化や、中心市街地の衰退などの構造的な要因により、より厳しい状況が続いている。

平成21年8月に施行された地域商店街活性化法は、商店街が「地域のコミュニティの担い手」として行う地域住民の生活の利便を高める試みを支援することにより、地域と一体となったコミュニティづくりを促進し、商店街を活性化させることや商店街を担う人材対策を強化することを目的として制定された。商店街が全国的に疲弊し、地域経済の存亡に関わる事態となっている中、「地域コミュニティの担い手」として商店街に対する期待はますます高まってきている。

今、商店街の多くが直面している問題を、大きく2つに分けると、

- ・売り手がない＝空き店舗の問題
- ・買い手がない＝集客の問題

である。

今回の調査研究事業で対象とした岩村田本町商店街振興組合（長野県佐久市。阿部真一理事長）が平成13年3月に策定した「佐久市岩村田本町商店街活性化計画報告書 われらの街を、ともにつくろう」は、この問題を正面から捉え、商店街というものを見直し、そして時代や近隣住民のニーズに合わせた「新しい商店街の形」を模索する中で生まれたものである。

「商店街を経営する」ためには、各個店の魅力向上が欠かせない。各個店の魅力向上は商店街を発展させ、そして地域の活性化につながっている。

「岩村田本町商店街はまだまだ発展途上である」である。人と人が暮らし、交流しあう商店街に完成は無く、日々進化し、鮮度を保つことこそが商店街を永続させることになる。

そこに暮らす全ての人が満足・納得していることは難しい。一步を踏み出そうとする人々が、どの方向へ向っていけばよいのか、が明確であることが重要なのである。

この構想はその向うべき道を明確にしたことに大きな意義があり、そしてそれを日々一歩一歩積み重ねてきたことに、この商店街の取り組みを検証する価値があり、他地域の参考になる部分が多にある。

これからの当商店街の発展を楽しみにするとともに、自分達で創ってきた、そしてこれからも創っていく、という商店街の意思を感じて頂ければ幸いである。

今回の調査研究事業実施にあたり、当商店街役員、会員のみなさまには、ご多忙の中、アンケートやヒアリングにご協力いただくとともに、貴重な資料をいただくこともできた。心より、感謝申し上げます。

また、委員ではない長野県支部の会員にも、ご支援、ご協力をいただいた。感謝を申し上げます。

平成23年2月

社団法人中小企業診断協会長野県支部

平成21年度調査研究事業委員

滝澤恵一（中小企業診断士 長野県支部会員）

金丸修一（中小企業診断士 長野県支部会員）

小林 裕（中小企業診断士 長野県支部会員）

武田 満（中小企業診断士 長野県支部会員）

櫛川岳男（中小企業診断士 長野県支部会員）

原 祐治（中小企業診断士 長野県支部会員）

坂本 洋（中小企業診断士 長野県支部会員）

目 次

はじめに…………… 1

目次…………… 3

第1章 長野県の商店街の概況と岩村田本町商店街を取り巻く環境…………… 4

1. 長野県の商店街
2. 佐久市の概況
3. 岩村田地区の概況

第2章 商店街活性化構想（平成12年度）と現状の検証…………… 16

1. 構想の概要
2. 構想の実践
3. 現状の商店街
4. 今後の構想
5. 検証まとめ

第3章 岩村田本町商店街振興組合アンケート調査結果と分析…………… 29

1. 調査概要
2. 調査結果

第4章 地域商店街の再生に向けて…………… 39

1. 商店街を経営する
2. 人材育成
3. マネジメント
4. 農職商の協働

おわりに…………… 48

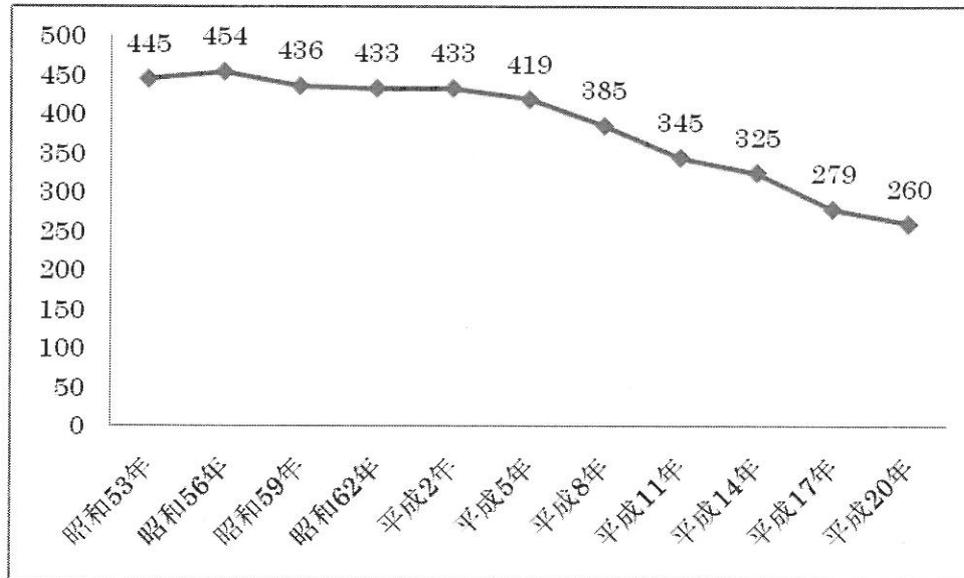
第1章 長野県の商店街の概況と岩村田本町商店街を取り巻く環境

1. 長野県の商店街

(1) 長野県の商店街数

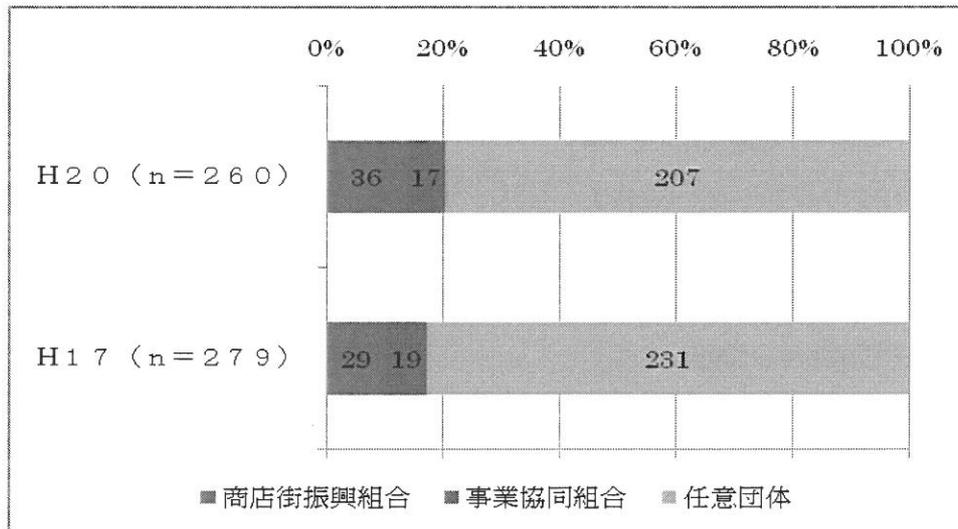
県内の商店街数は昭和56年の454団体がピークであったが、その後減少を続けており、平成20年度は、平成17年度と比較すると、19団体（6.8%）減少し260団体となっている。組織形態別では、「任意団体」が207商店街で79.6%を占めており、「商店街振興組合」は36商店街（13.8%）、「事業協同組合」は17商店街（6.5%）であった。「商店街振興組合」が3.4%増加し、「事業協同組合」及び「任意団体」の割合はともに減少している。

図1 長野県の商店街数



資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

図2 商店街の組織形態



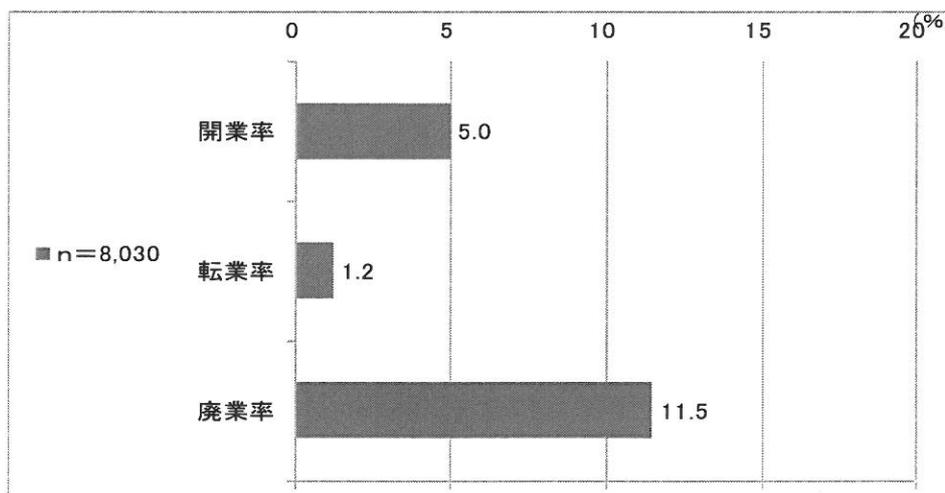
資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

(2) 商店の開業率・転業率・廃業率及び空き店舗の状況

集計対象の194商店街における開業率は5.0% (401店÷8,030店×100%)、廃業率は11.5% (922店÷8,030店×100%)となっており、廃業率が開業率を大きく上回っている。

260商店街における空き店舗の総数は889店で、空き店舗率についても前回調査と比較して1.5ポイント増加している。空き店舗になった原因については、「経営不振のため廃業」が最も多く、「後継者がいないための廃業」も大きな原因となっている。

図3 商店の開業率・転業率・廃業率



資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

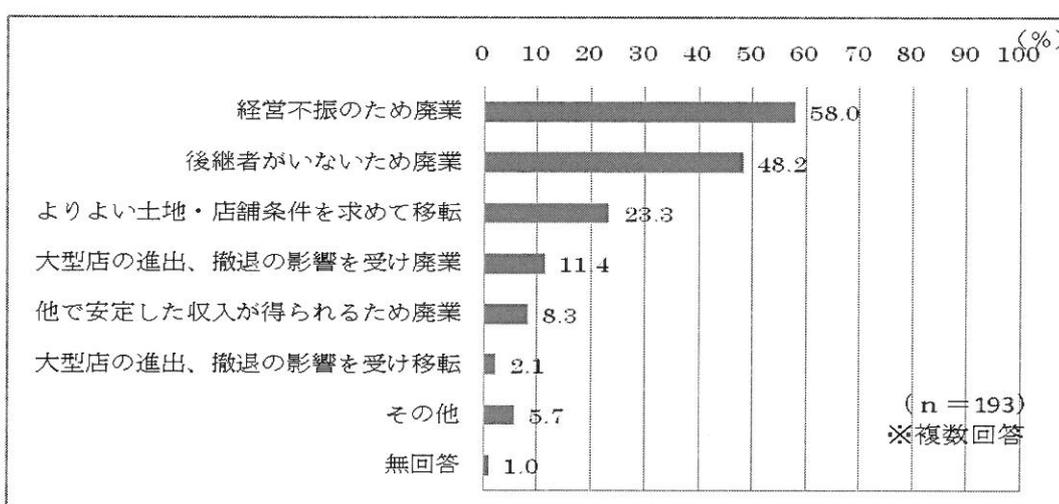
表1 空き店舗の状況

	平均空き店舗率 (%)
平成20年度 (n=260)	7.7
平成17年度 (n=279)	6.2

*空き店舗率=商店街の空き店舗総数÷(商店街の店舗総数+商店街の空き店舗総数)×100%

資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

図4 空き店舗になった原因

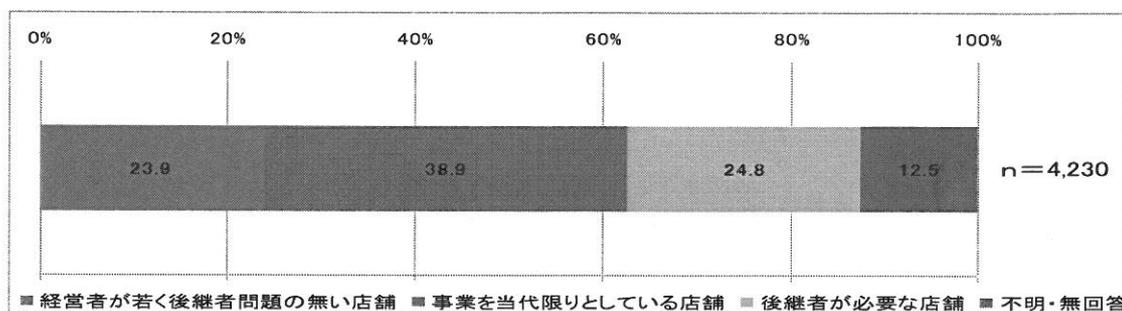


資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

(3) 後継者の状況

後継者の不在店舗率は、63.9%となっており、その内訳については、「事業を当代限りとしている店舗」(38.9%)が最も多く、次いで「後継者が必要な店舗(後継者を必要としているが、それに就く者がいない)」(24.8%)となっている。

図5 後継者不在店舗の状況別内訳

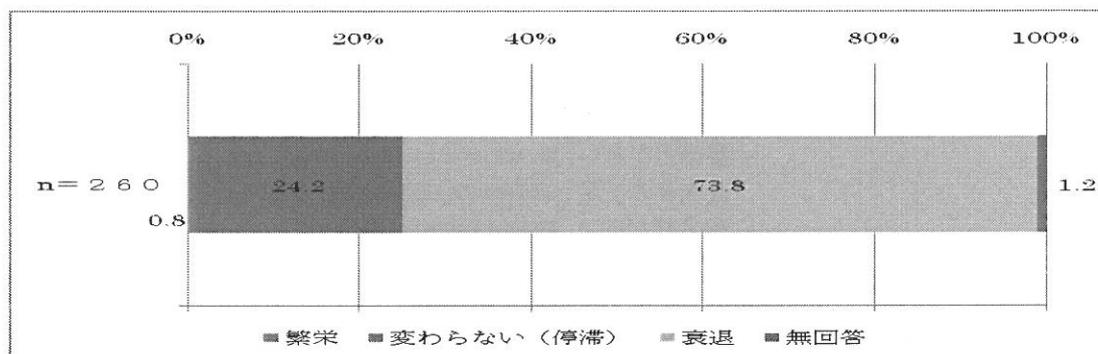


資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

(4) 商店街の景況と衰退している要因

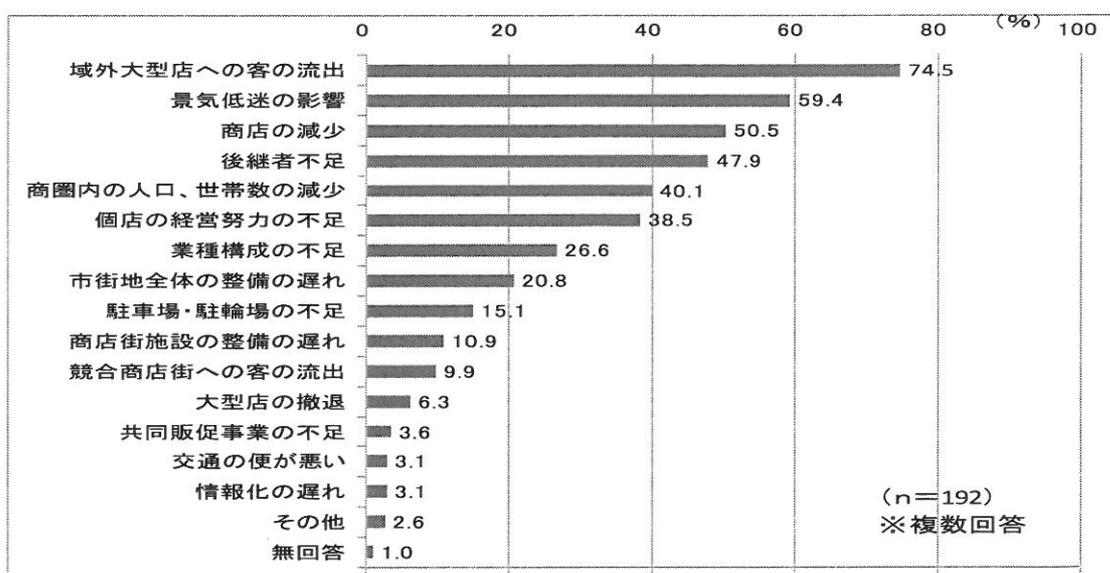
平成20年の景況感（平成17年との比較）について、「衰退」（192商店街 73.8%）との回答が最も多く、「繁栄」との回答はわずかに2商店街（0.8%）であった。

図6 商店街の景況感



景況感について「衰退」と回答した192商店街におけるその要因としては、「域外大型店への客の流出」（74.5%）が最も多く、次いで「景気低迷の影響」（59.4%）、「商店の減少」（50.5%）、「後継者不足」（47.9%）となっている。

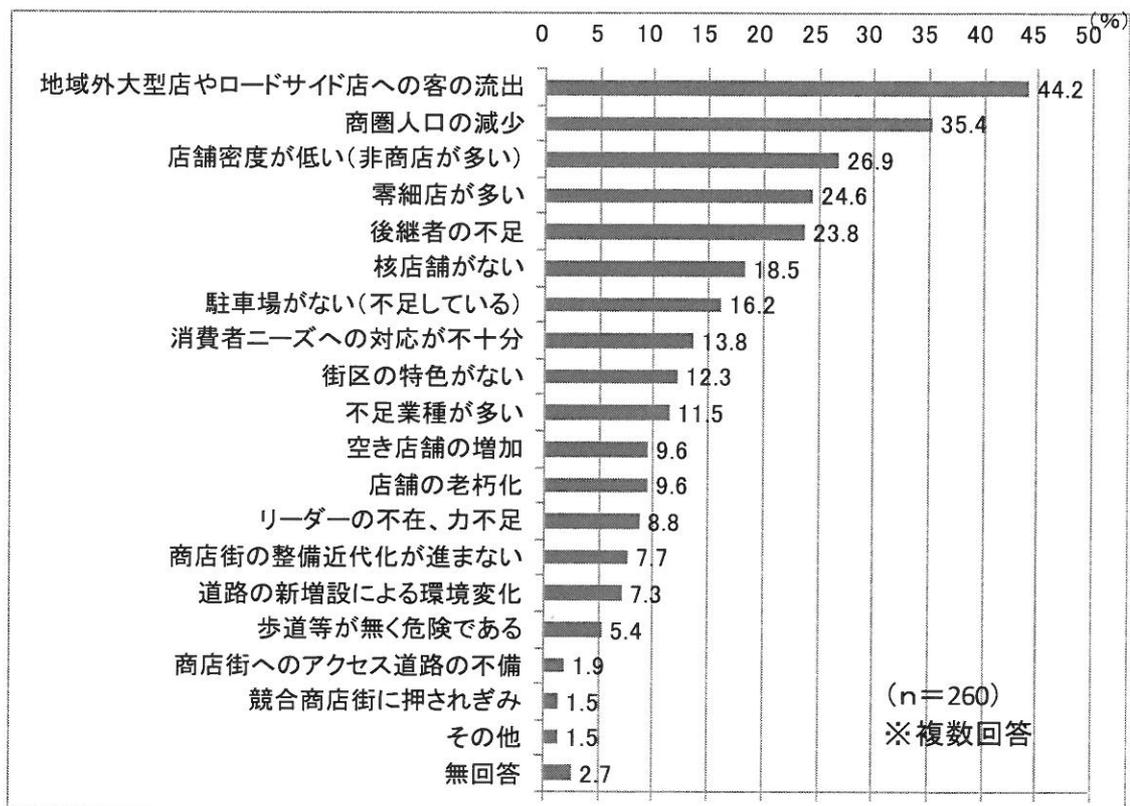
図7 衰退している要因



(5) 商店街が直面している課題

商店街が直面している課題については、「地域外大型店やロードサイド店への客の流出」(44.2%)が最も多く、次いで「商圈人口の減少」(35.4%)、「店舗密度が低い(非商店が多い)」(26.9%)の順となっている。

図8 商店街が直面している課題



資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

(6) 来街者から見た商店街

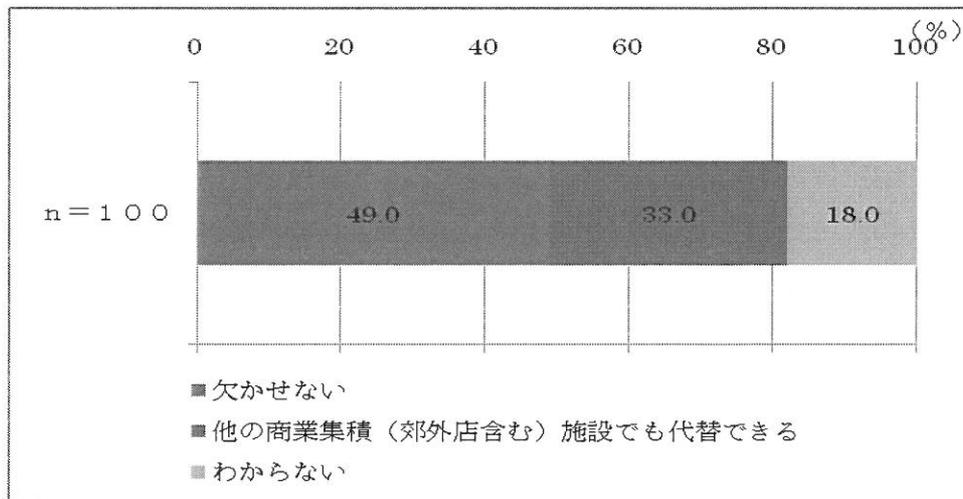
①商店街の必要性

来街者の生活にとっての商店街の必要性については、「欠かせない」(49.0%)との回答が最も多いが、「他の商業集積(郊外店含む)施設でも代替できる」との回答も3割を超えている。

商店街は生活にとって「欠かせない」とした理由は、以下のとおりとなっている。

「買い物をする場所だから」(同様12件)、「歩いていける場所だから」(同様6件)、「毎日の買い物をするから」(同様5件)、「商店街は地域の顔だから」(同様3件)、「他では扱っていない品物をおいてあるから」(同様3件)、「人とのつながり、ふれあいの場として存在してほしい」(同様2件)「便利で、親身になってくれるから」、「商品の説明など専門店ならではの安心感があるから」、「専門店が多いから」などが挙げられている。

図9 商店街の必要性

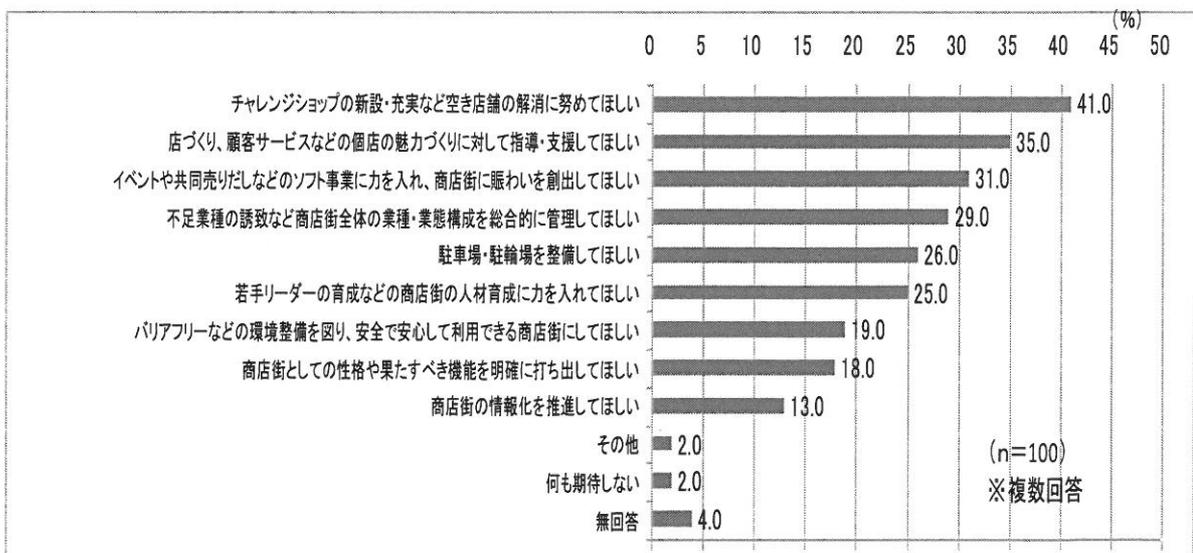


資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

②商店街に期待すること

商店街に期待することについては、「チャレンジショップの新設・充実など空き店舗の解消に努めてほしい」（41.0%）との回答が最も多く、次いで「店づくり、顧客サービスなどの個店の魅力づくりに対して指導・支援してほしい」（35.0%）、「イベントや共同売出しなどのソフト事業に力を入れ、商店街に賑わいを創出してほしい」（31.0%）の順となっている。

図10 商店街に期待すること



資料：平成20年度商店街実態調査 長野県商工労働部

(1)～(5)は、商店街アンケート調査、(6)は、来街者面談調査による。

2. 佐久市の概況

岩村田本町商店街のある佐久市は長野県の東端に位置し、人口10万人を超える都市である。上信越自動車道佐久ICの開通（平成5年）、長野新幹線佐久平駅の開業（平成9年10月）をはじめ、平成23年には中部横断自動車道の一部開通など高速交通網の整備が着々と進んでおり、人・モノの交流拠点としても益々期待されており、商業・工業ともに盛んな都市である。

また、農業においては、肥沃の耕地、豊かな水源、高燥冷涼で寒暖の差が大きい気候や豊富な日照など恵まれた自然環境を背景に水稻をはじめ、りんご・もも・プルーン等の果物、様々な野菜、花卉などの栽培が盛んに行われている。

2. 1 佐久市の商業

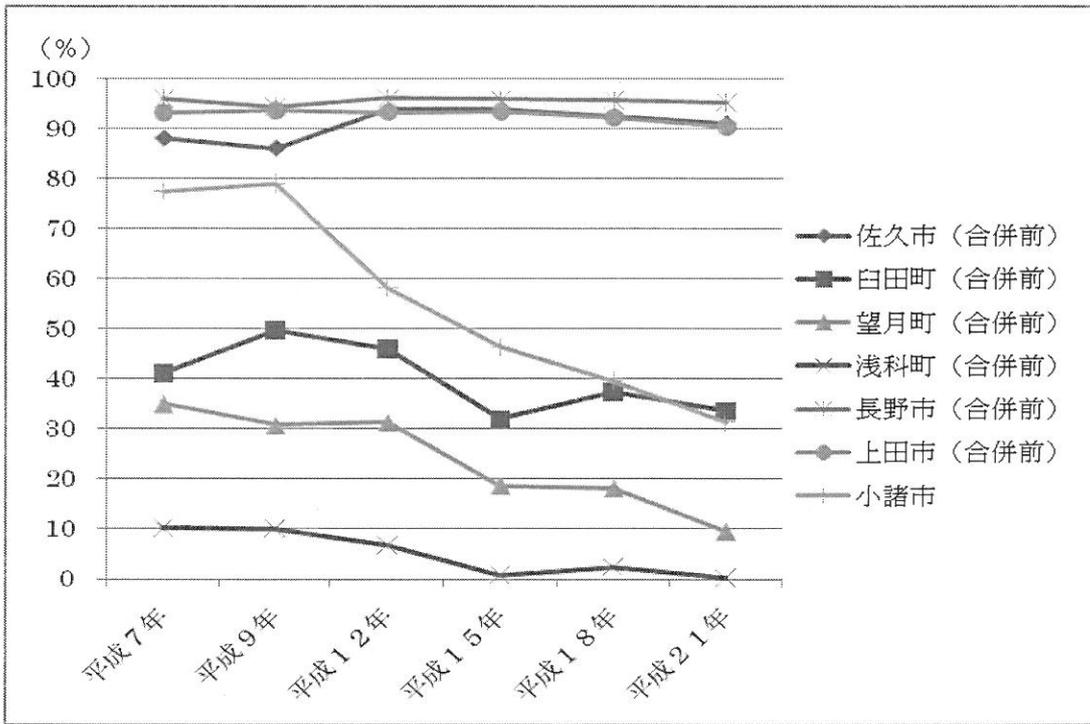
佐久平駅周辺や佐久IC周辺は、大型商業施設の出店が相次ぎ、県下でも有数の商業集積地域となっている。長野県内の市町村別地元滞留率（消費者が居住市町村で買い物をする割合）を見ると、90%を超えた市は17市中5市であった。佐久市（合併前）は91.1%で長野市（合併前）95.3%、飯田市（合併前）94.3%、松本市（合併前）93.4%に次いで4番目に高い率となっている。

市町村の商業力の基本的な指標の吸引力係数については、前回調査（平成18年）に続いて佐久市（合併前）が235.0%と最も高い。続いて、中野市（合併前）150.1%、伊那市（合併前）145.6%、松本市（合併前）143.8%、飯田市（合併前）143.2%の順となっている。

佐久市は、前回調査と比較して+12.1ポイント増加し、居住人口の2.3倍以上を吸引しており、この地域での商業的拠点の地位をさらに強めた。

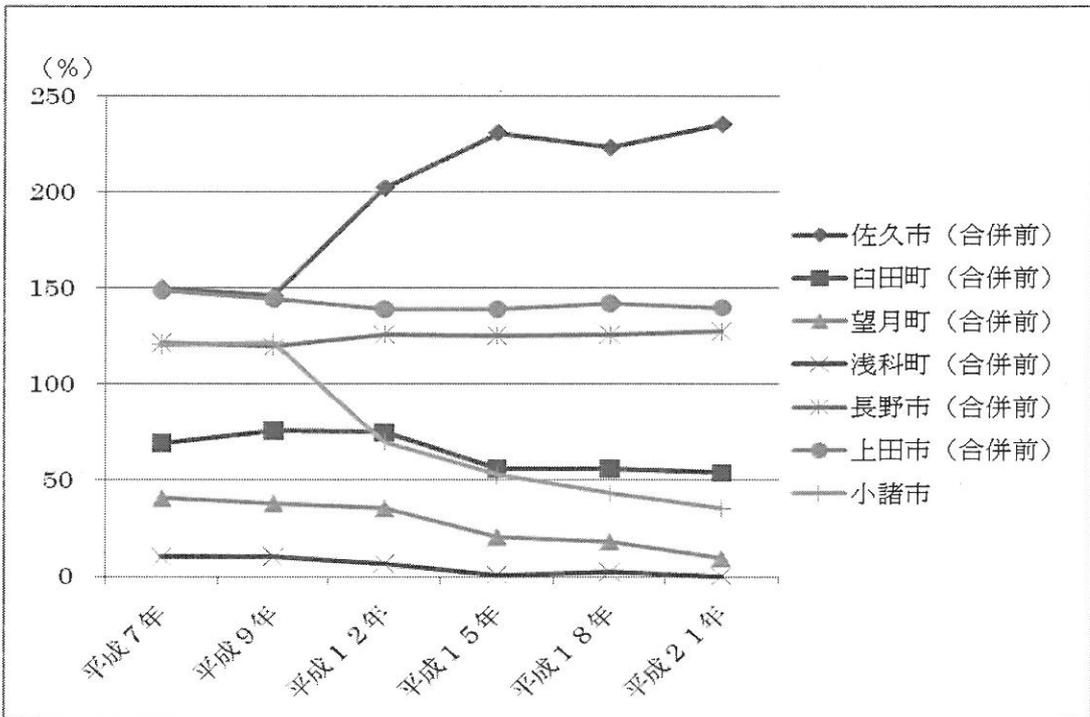
佐久市の商店数は、平成11年以降減少しており、大型店の進出以上に小規模商店の廃業が増えていく。全国的にも昭和57年には172万商店であったが平成19年には114万商店となり、33.9%減少している。佐久市の小売業の年間商品販売額についても平成14年以降、減少傾向にある。全国的には、平成9年をピークとして減少傾向にあるものの、平成14年以降は横ばい傾向を示し、平成19年はわずかに増加している。

図1 1 市町村別の地元滞留率の年度別推移



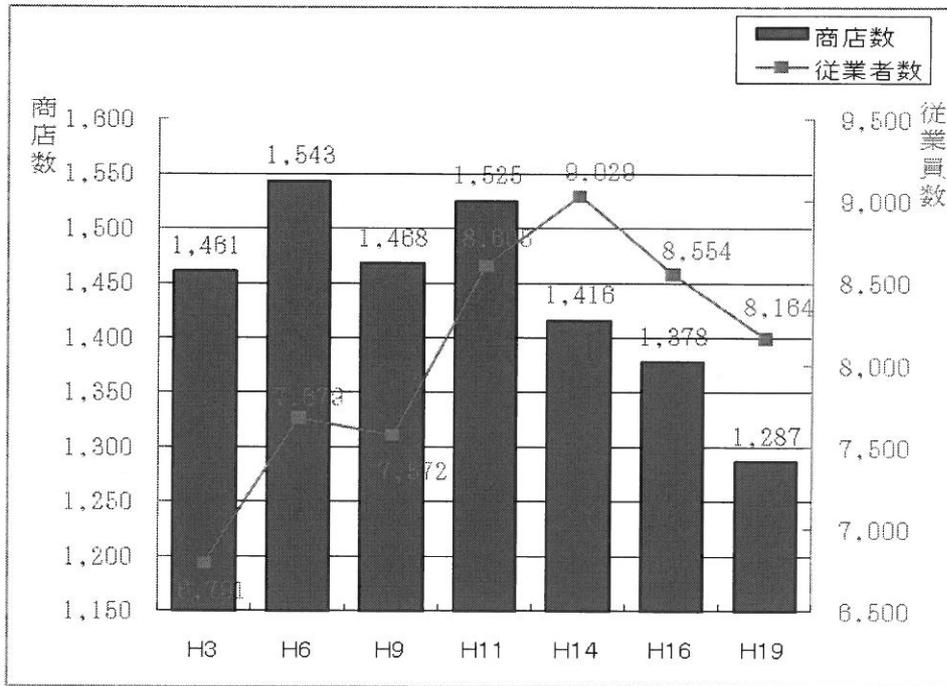
資料：長野県商圏調査 長野県商工労働部

図1 2 市町村別の吸引力係数の推移



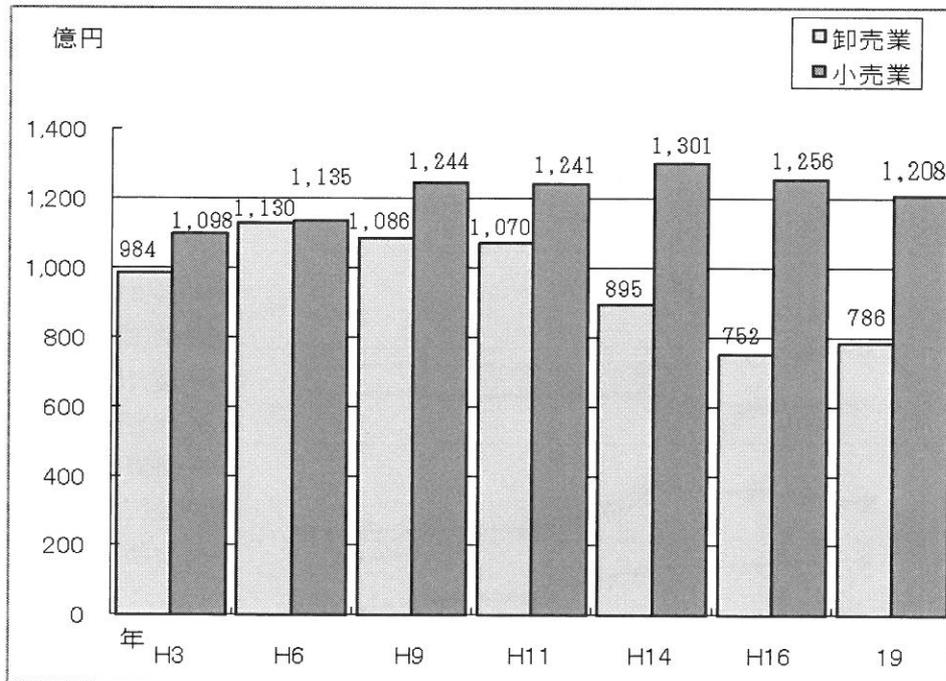
資料：長野県商圏調査 長野県商工労働部

図13 佐久市の商店数と従業員の推移



資料：商業統計調査（卸売・小売業）佐久市ホームページより

図14 佐久市の業種別商品販売額の推移



資料：商業統計調査（卸売・小売業）佐久市ホームページより

3. 岩村田地区の概況

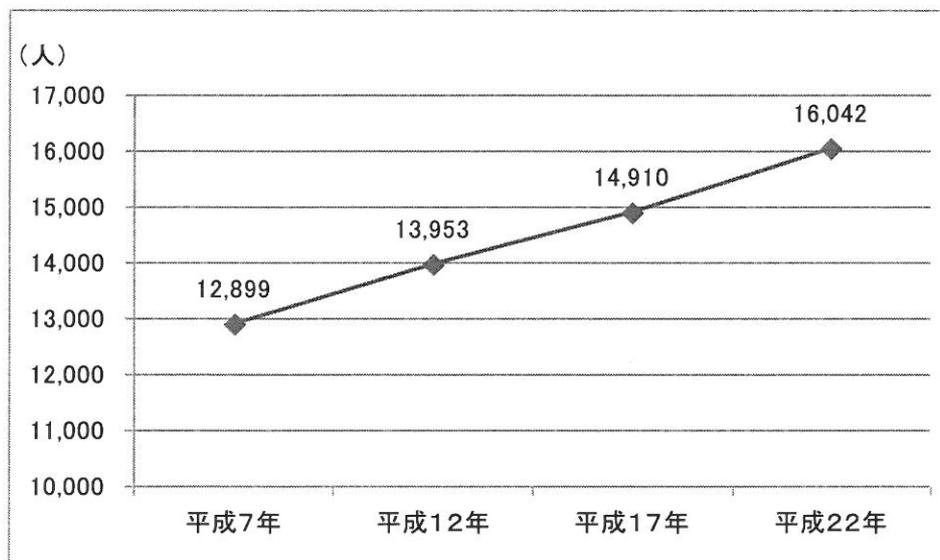
(1) 岩村田の歴史

岩村田は、中山道と佐久甲州街道が交差する位置にあり、江戸時代には、内藤氏1万5千石の城下町として、また、中山道六十九次のうち江戸から数えて二十二番目の宿場町（岩村田宿）として栄え、商業も発展してきた。岩村田宿には本陣、脇本陣がなく、大名宿泊が必要な場合は龍雲寺や西念時、法華堂がその役割を果たしていた。寛政6年（1794年）の資料によると、寛政年間には宿の中心に布袋屋、駿河屋、亀屋、なべ屋、桔梗屋、石橋屋などの旅籠屋11軒、その他旅芸人や巡礼などが宿泊する木賃宿が軒を並べており、宿場と宿場の間の街道には、伝馬役などを担う伝馬屋敷なども建ち並んでいた。宿駅制度が廃止された明治以降は、商業都市として、また郡役所や警察署が置かれて政治都市的な色合いを持って発展した。周辺には、武田信玄にゆかりのある寺や神社などもあり、歴史と文化も溢れる街である

(2) 現在の岩村田

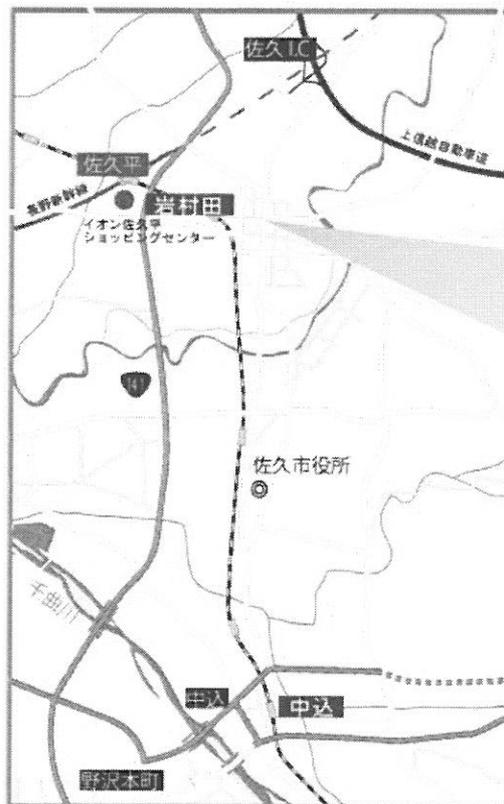
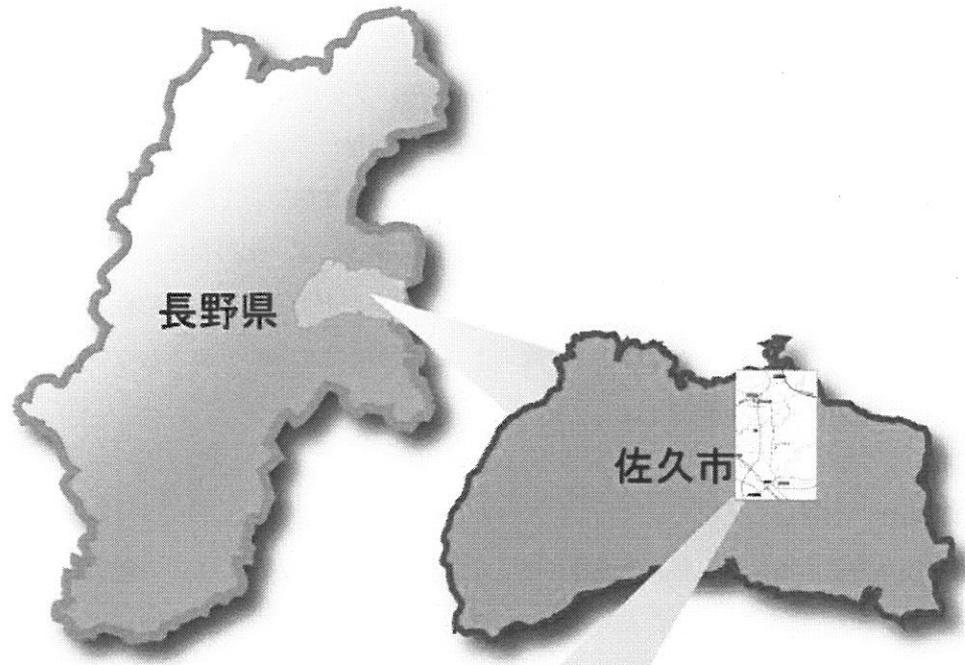
岩村田本町商店街は、大型商業施設が建ち並ぶ佐久平駅周辺から約1キロ離れたところに位置している。佐久平駅周辺にはマンションや住宅が建設され、近年急速に人口も増加している。岩村田地区の人口は、平成22年の統計では16,042人と平成7年と比較して24.4%増加している。岩村田小学校の児童数も、1,000名を超えており、今後も増加が見込まれることから岩村田地区北部への新小学校の建設が予定されている。

図15 岩村田地区の人口推移



資料：佐久市の行政区別人口 佐久市ホームページより

岩村田本町商店街の位置



- | お買い物 | サービス | グルメ |
|------------|-----------|-----------|
| 山下新聞店 | 上田信金 | 金澤病院 |
| 井筒家 | 和泉商店 | 住吉齋齋店 |
| 八十二銀行 | 旭燈台館 | ヤシマ時計店 |
| 岩崎呉服店 | SORA | いづみや |
| 花岡薬局 | 花一生花店 | 本町手仕事村 |
| もりづみ洋品店 | おいでなん局 | でじたる屋 |
| なかむら | Deli-Deli | たいめい館 浪花家 |
| 北店楼 | お弁当もり | 石橋屋 |
| 本町おかず市場 | 小松屋商店 | 寺子屋基 |
| ほし屋 町家 | 中丸紙店 | 三河屋 |
| ミヤモリホームメイト | あけぼのラジオ | 戸塚温泉店 |
| 松葉タグシー | 和泉屋菓子店 | 松葉屋 |
| 和泉屋菓子店 | 福井テレビ商会 | みなしん薬局 |
| 朝日オーム | 朝日オーム | 増増商店 |
| | | 沖野屋 |

参考資料

「平成20年度商店街実態調査」 長野県商工労働部

「長野県商圈調査」 長野県商工労働部

「信州佐久中山道岩村田宿」岩村田連合商店会

「岩村田本町商店街ホームページ」

「佐久市ホームページ」

第2章 商店街活性化構想（平成12年度）と現状の検証

1. 構想の概要

構想の概要は以下の通りである。

(1) 経営理念

- ・ともに生きる街をつくる。
- ・手造り、手仕事、技の街をつくる。
- ・農職商をつなぐ街をつくる。

(2) 商店街の雰囲気

- ・人が人の心に出会う街
- ・人が気軽に集い、遊べて、楽しめる街
- ・人が楽しく働ける、生きがいのある街

(3) 商店街コンセプト

地域密着顧客創造型商店街

(4) 事業戦略

- ①手造り、手仕事、技の店を複合させる。
- ②農職商をつなぐ事業を運営する。
- ③地域での交流を深める。

(5) 事業実現のマネジメント

- ・「いわんだや（仮）」を平成13年6月からオープンする。
- ・「市」及びストリートカフェを開催する。
- ・各店が手造り、手仕事、技の店となる。

(6) 行動指針

- ・勉強しよう。体験しよう。出会いを持とう。具体的に動こう
- ・お互いに応援、支援し合おう。
- ・笑顔で、この街に生きる人、この街を訪れる人と交流しよう。

この構想骨子に基づいて、以下の活動を行った。

- ①生鮮三品の店「いわんだや」
- ②総菜の店「本町 おかず市場」
- ③空き店舗対策「本町 手仕事村」
- ④集客対策「日本一イベント」
- ⑤会員カード「花咲くカード」

⑥人材育成「経営塾」「寺小屋塾」「子育て村」

⑦飲食店「米粉うどん店」(平成23年春、オープン予定)

それぞれについて以下に詳細を述べたい。



<おいでなん処>

2. 構想の実践

(1) いわんだや

「ともに生きる街をつくる」という経営理念のもとで構想を具現化するために、商店街は行動を開始した。

岩村田地域の約5,000世帯にアンケートを渡して、これを参考にして商店街づくりをはじめた。回収率は9割、4,500世帯からの回答をいただいた。信じられない回収率の高さに商店街役員や商店主が街づくりの大切さを自覚した。そしてこの岩村田商店街が浅間地域との深いかかわりを持ち「期待されている」ことを改めて感じた。

まず、何からはじめるのか、お客様は何を望んでいるのかについてビジョンとの関わりからひとつの答がでた。生鮮三品の店である。野菜果物、肉、海鮮類の店である。

地域密着型商店街、近隣型商店街では、生鮮三品の店がないことは致命的である。商店街の規模と市場の大きさにもよるが、生鮮三品を扱っている店は複数あった方が、お客様が集まり、来街者が増えるのである。

商店街は、自分たちで空き店舗を活用して「直営」で生鮮三品の店を創ることにした。

ひとつ大きな課題があった。それは、当商店街の中には、生鮮三品の店の経営をした経験者がひとりもない、ということであった。生鮮三品の店の経営については素人ばかりであった。どこから仕入れたらいいのか、品揃えはどうしたらいいのか、値つけはどうすればいいのか。

そこで、コミュニティ施設である「おいでなん処」で、試験的に「いわんだ市」を開催してみた。

仕入れは、佐久農業改良普及センターに相談し、農職商をつなぎ、そして地産地消の視点から、“ともに” 浅間地域で活躍する若い農業者グループや、女性の農業者グループ、北佐久農業高校農業クラブなどに声をかけた。

その年の7月から「いわんだ市」がオープンした。会場の「おいでなん処」の陳列台には、開店時間前にたくさんの農産物が並んだ。女性農業者のグループ、青年農業者のグループ、北農の「農業クラブ」、さらに地域の福祉団体が造った菓子やパン。そして、佐久市が静岡県清水市と姉妹提携していることから清水港で水揚げされた海産物などなど。

「いわんだ市」は、毎月、毎回、盛況であった。地域密着が実感として伝わる企画であったが、これはプロセスである。商店街直営の生鮮三品を販売する店をオープンするための勉強をしているのである。この取り組みは「生鮮三品を販売する」という取り組みとしては一応の成功であった。

(2) 本町 おかず市場

商店街直営の生鮮三品の店を開店するための準備として「いわんだ市」を開催したが、ここでは、お客様の生の声を聴くことも大きな目的であった。

そして生鮮三品を買って家庭で料理するよりも、「既に調理されている惣菜がほしい」という声が圧倒的に多かった。この声を反映するために、生鮮三品の店から総菜店へと、方針を転換した。

次の課題は、どのような惣菜屋にするかである。

手作り手仕事の視点から、惣菜の製造を自らが行き、自らが販売することになった。料理をしているところをお客様から見えるように、ガラスで厨房と売場を区切った。

店の名前については、「公募」をして応募の中から選んだ。地域のみなさまと「ともに」この「惣菜屋」を育てていこうという、当商店街の理念にそった手法の実践である。「本町・おかず市場」という店名に決定した。



<本町 おかず市場>

空き店舗に新しい店を入居させることができたひとつの要因としては、家賃の安さが挙げられる。

家主は、当商店街が何をしようとしているのかを理解している。役員を含めて商店が本気で元気な街づくりをしている、構想や計画だけをつくっているのではなく、具現化するために実践実行をしていることをみているので、支援してくださるのである。

多くの商店街の空き店舗の家主は、このような思い、考えを持っていることがなく、家賃で収入を得ること、自分のことを第一に考えている。不動産業者も「家賃相場」により家主の収入が増えることに目を向けているのである。「ともに生きる街をつくる」ということの大切さ、人も店も「生かされて生きている」ということを知らないのである。これからの商店街や中心市街地活性化においては、「ともに」という言葉がキーワードになる。

「本町・おかず市場」の開店セールは3日間行った。

地産地消を体現するように、県内の農業者が生産加工したものも並んだ。なかには、自らがコーナーを持って商品説明をしながら販売する農業者もいた。当商店街のコンセプトである「手造り、手仕事、技の街」にあった商品を製造販売している県内の事業者も直売をした。

「本町・おかず市場」は、オープン人気での3ヶ月間を過ぎて、売上が少し減少したが、メニューの見直しを行い、業績回復して当商店街の収益事業の大きな柱となっている。

また、構想に則って地域の農業者との関係を強めるとともに、「農職商をつなぐ街」「地産地消」実践の第一歩として、財団法人食品流通構造改善促進機構の支援を受けて「佐久の地元野菜はやっぱりうまい！」をテーマに、佐久の農業者が栽培収穫した農産物を使い、数種類の惣菜を開発、来店者に試食をしていただいた。今年度からはさらに「地産地消」を推進し、浅間地域発展へ貢献すべく取り組んでいる。

現在のお客様をみると、昼前後は主婦が主力、夕方からは主婦の他にサラリーマン風の男性が目立つようになっている。

「本町・おかず市場」は、商店街が事業主体となったコミュニティ・ビジネスであり、県内外で注目されている。視察に訪れる人も多い。コミュニティ・ビジネスについてはさまざまな定義があり、国も県も支援をしているが、「地域の人たちが地域の課題を地域の人や資源を活用して継続的に行う事業」であり、ボランティアではない。事業であるので収益を確保することも条件であるが、かかわる人たちの生きがいも大切にする事業である。

地域づくりの視点である「働く」ことを考え、地域の雇用を創出もしている。

(3) 本町 手仕事村

空き店舗の利用者を探すにあたり、不動産屋だけに任せておいては、商店街活性化を実現できない。貸借にあたっての契約書については不動産屋に係わってもらうことも必要であるが、「商店街を経営す

る」には、商店街の当事者が企画し、「ともに」行動することである。

そこでチャレンジャーズ・ショップを試みることとなった。



<本町 手仕事村>

岩村田本町商店街のチャレンジャーズ・ショップ「本町手仕事村」は、空き店舗を6区画に区切り、1区画2.5坪、家賃は1.5万円/月である。近くにある日本三大稲荷のひとつ「鼻顔稲荷」をイメージして、鳥居の色を柱に使っている。一番奥には、商売繁盛を祈って、小さな稲荷がおいてある。

「手造り、手仕事、技の街」をコンセプトとしている当商店街にあるので、「本町手仕事村」の名称を付け、これに適した事業を行う人が条件である。県内にも、チャレンジ・ショップはあるが、当商店街としては、チャレンジャー（挑戦者）という「人」に焦点を当てている。テナントとして貸すだけではなく、新しいものに挑戦する創業者を育て、自分たちの仲間が成長する機会を創っている。

募集にあたって、チラシ広告やマスコミを利用した。40名以上の入居希望があった。7倍以上の競争率である。書類審査の他、面接試験を行った。試験担当者は、経営について体系的に学び、自らが実践している者である。厳しい質問が行われた。

6名が入居となったが、7番目、8番目の希望者は、当商店街で当時空いていた店舗を個人で借りて開業をしている。4年ほど経った今も空き待ちの創業希望者がいる。

当初、入居した創業者が2人、1年ほどで「本町手仕事村」を出た。1年間で固定客がつき、当時空いていた空き店舗を1人で借りて、当商店街で事業をはじめている。空いた2区画はすぐに応募者がいて決まった。

創業者にとって、当商店街は何が魅力なのか。「ともに生きる街をつくる」という経営理念に則って、お客様はもちろんのこと、新しく店舗を借りて商いをはじめめる人たちと“ともに”生きていこう、という思いと、具体的な支援活動があることが大きな魅力である。

商いに未熟な創業者に対して、経営をアドバイスする、お客様を紹介するということを実践してい

るのである。役員の中には、本格的な経営の勉強をして、自店を改善、改革している者もいるので、自店ばかりではなく、何かの縁で自分たちの仲間となった「後輩たち」に経営のアドバイスをしているのである。

「本町手仕事村」に限らず他の空き店舗のオーナーも、家賃を安くして当商店街に貸している。今は廃業してしまったが、長い間当商店街で商売をしてきたことに感謝をし、商店街活性化を実現するために動いている役員や事業者、社員の姿を見て協力しているのである。役員や事業者の熱意を感じているのである。今は事業を行っていないが、心は当商店街に係わっていたい、と考えているのであろう。「ともに」この商店街で、お客様のための商売をしようという心が伝わっているのである。

この本町手仕事村は空き店舗対策であることはもちろん、創業者が創業しやすくする仕組みであり、商店街としての人材育成も目的としている。これらの創業者達がビジネスを大きくすることで雇用創出という側面も持ち合わせ、またそこで働いている従業員がまた新たに創業者として商店街に店舗を創る、このように持続的な入れ替わりを促す仕組みでもある。

(4) 日本一イベント

新しいことを始めるためには、多大なエネルギーが必要となる。そのためには、時には今まで行っていたことを「捨てる」ことも必要である。

岩村田本町商店街では、毎年 11 月に、「ギネスに挑戦」する「日本一イベント」を数年にわたり行ってきたが、現在はやめている。

役員全員での議論の結果、中止することに決まった。商人の本分は商いをしてお客様に喜ばれることである。まだまだ自店を改善、革新してお客様にご利用いただける店づくりをしなければならないときに、イベントにエネルギーを使っているのはいけない、と。

地域密着型商店街として、地域のニーズに応える店づくり、商店街づくりを、毎年のように目に見える形で実現しているのである。当商店街は、「商店街を経営する」ということを学び、実践を続けているのである。

そのためには時として「捨てる」選択をしなければならない。岩村田本町商店街は、勇気を持って、自らこの「捨てる」ことを選んだ数少ない商店街ではないだろうか。

この「日本一イベント」以外にも、構想にあった「ストリートカフェ」も実施していない。商店を利用する人々の交流の場として考えていたストリートカフェも、構想を具現化していく中で「おいでなん処」や「本町・おかず市場」を運営していく中で「特に必要なし」と判断した結果である。構想に縛られること無く、「ともに」生きる街に必要なものを選んだ結果である。

(5) 花咲くカード

商店街の個店と個店をつなぐ仕組みとして、「花咲くカード」を作る。将来は電子カード化すること

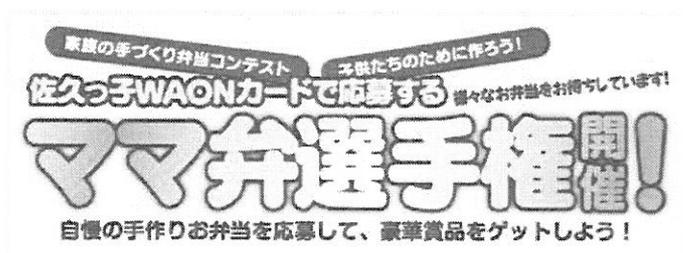
で、汎用性を高め、利便性を高めることが重要となる。



<佐久っ子カード>

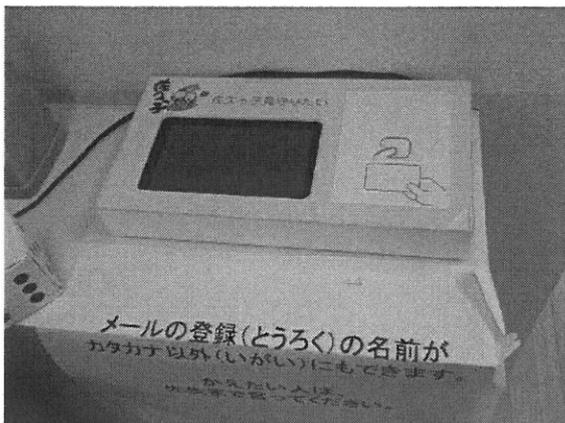
このように構想段階では述べていたが、現在ではイオングループの「WAON」を商店街として日本で始めて提携し、新たなビジネスモデル「佐久っ子カード」を構築している。ここで大切なのは、従来の「大型商業施設に怯える商店街」ではなく「大型商業施設とともに発展する商店街」としての位置づけを得たことである。

例えば電子カードとしての機能を利用するのみではなく、カードを通じて大型商業施設とコラボレーションしたイベント開催の実施などを行っている。



<ママ弁選手権チラシ一部>

また商店街内に目を向けると、後述の「寺小屋塾」と組み、寺小屋塾に通学している児童が帰宅時にカードをかざすことで親にメールが自動的に配信される仕組みなどを構築している。今後商店街の枠を超え「市民カード」として、病院の診察券などとして使えるように構想中である。



<佐久っ子見守りたい端末>

(6) 経営塾、寺小屋塾、子育て村

岩村田本町商店街で、最も力を入れている事業の一つである人材育成の柱が「経営塾」「寺小屋塾」「子育て村」である。商店街でビジネスを始めたいと思っている人、経営で困っている人には経営塾、小さいころから商店街に慣れ親しんでもらうための寺小屋塾、そして子育てし易い街を創り、次世代を担う人たちに集まってもらうための暮らし支援施設、子育て村、という位置づけである。経営塾の一環である起業家育成塾では、現在「街なか創業塾」を行っており、3名の若者が日々起業のための準備を行っており、平成23年4月以降順次創業の予定である。



<起業家育成塾>

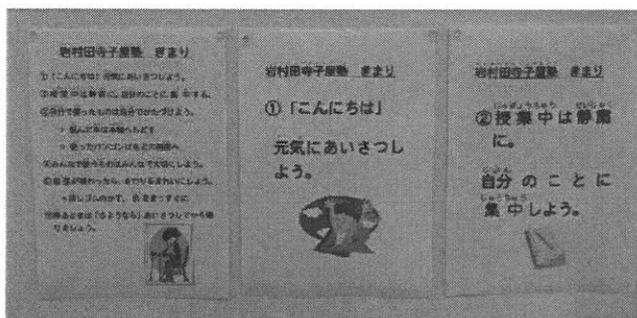
経営塾の歴史を辿ると、平成12年商店街役員を対象とした1泊2日を毎月、合計13回開催した「後継者塾」がまず挙げられる。後継者の心得や経営に関する講義を徹底的に行った。この後継者塾で学んだ役員6名が、平成13年の構想を創ったのである。その後、講師の名を冠した「滝澤塾(2年間合計18回)」と続き、近年では平成22年商店街青年部を対象とした「本町あきんど塾」、岩村田の商店街全てを対象とした「岩村田あきんど塾」が行われている。

店主自らが積極的に「学ぶ」姿勢を持つことで、商店を「経営」する姿勢に変わった。そのインフラとしての経営塾の重要性を書き留めておきたい。



<寺小屋塾入口>

寺小屋塾では、テーブルとイスではなく昔ながらの床に座布団の勉強スタイルで、小学生から中学生までを教えている。これはボランティアによる学習指導ではなく、学習塾経営歴30年のプロが教える個別指導であり、結果が伴う学習塾である。但し世間によくある「偏差値重視」ではなく「人格形成」が一番の目的で運営されていることを付け加えておくとともに、今後は「生涯学習」の場としての寺小屋塾も構想中である。



<寺小屋塾きまり>

子育て村は母親の悩み相談、短時間託児、子育てサロンの3つの事業が中心である。母親がちよつとした買い物に行きたいとき、理容室へ散髪に、本屋へフラッと立ち読みに、そんなときに心強い施設がこの子育て村である。この取り組みは平成22年「日経子育て大賞」を受賞し、名実ともに全国で注目されている。



<寺小屋塾学習ツール>

子育てこそ地域をあげて取り組むべき大きな課題である。それは、言わずもがな、子育ては将来の日本を背負う、地域を背負う、最も重要な子供たちの人格を形成するからである。これを抜きにして真の地域活性・商店街活性を語ることはできない。まさに“ともに”子育てを行うのである。

上述の事業は自治体からの補助により運営されている部分もあるが、商店街の収益で運営されている。このように自立した商店街では、収益事業を持っており。収益事業があるからこそ、このような人材育成に力を注げるのである。



<子育て村入口>

3. 現状の商店街

幾つかの象徴的なお店を紹介した。しかし岩村田商店街の特筆すべき点は、これだけに留まらない。最も重要な点の一つが「ほとんどの店が業態転換を含めて新しい一歩を踏み出した」ことであろう。幾つか挙げてみたい。

- ・井筒屋：おやきなど手作りの和菓子製造販売
- ・岩崎呉服店：呉服の店から、加えて藍染の商品を扱うことにより差別化を図る
- ・もりづみ洋品店：スクールファッションでは長野県随一の品揃えを誇ることで差別化を図る。インターネットを活用して「お客様のオリジナル」をつくる
- ・なかむら呉服店：お祝い事を重点化した呉服で差別化を図る
- ・カフェ&ベーカリー デリデリ：構想後にできたパン屋。米粉を使ったパンなどで差別化を図る
- ・小松屋商店：1kgから精米する。お客様の前で精米する。五郎衛米など信州名産米などで差別化を図る
- ・ほぐし処町屋：構想後にできたマッサージ店。お年寄りから主婦、ビジネスマンに大人気。「手仕事村」から出て、単独で店舗を借りている。創業希望者を育成している。
- ・ミヤモリ不動産：地域 No. 1 の不動産取扱数で地域の人の力強い味方
- ・和泉屋菓子店：「菓子文化創造業」と事業領域を定義し、地産地消の推進役。県内では国の農商工連携事業として第2号認定。
- ・桜井テレビ商会：小売業に加えアフターサービス業により差別化を図る
- ・朝日オーム：灯油の宅配など、「待ち」の姿勢から積極的に「売る」姿勢へ
- ・工房浮草：プラチナジュエリーのオーダーメイドなど、長野ではここでしか買えないものを販売。
- ・旭理容店：納得いくヘアスタイルを納得いくまで。子連れには嬉しい「子育て村」託児サービスも
- ・デジタル屋：デジタル技術を使って「すぐできます」をモットーにし、スピードと品質で温かいサービスをしている。「手仕事村」から出て、単独で店舗を借りている。
- ・浪速家：東京麻布十番の老舗たい焼き屋「浪速家」で先代が修行し、例外として「のれん分け」を認められて、縁あり、岩村田で開店。
- ・三河屋：佐久と言えば鯉、名物「鯉井」を食べれるのは佐久でここだけ。安養寺ラーメンも提供。
- ・鬼熊：大阪風串揚げの店。焼酎の品揃えでは近隣随一
- ・石橋屋：履き心地を重視して、品揃え。足のことなら何でもお任せ
- ・中九紙店：和紙でも洋紙でも、紙に関することなら何でもお任せ
- ・戸塚酒造店：日本で一番小さい酒蔵。「トマト焼酎」はヤフーの焼酎部門販売日本一。「草笛」は楽天の焼酎部門販売で日本一
- ・和泉屋商店：信州味噌発祥の店。「安養寺味噌」は、市内の飲食店が加盟している「安養寺ラーメン」の原材料

これらは、岩村田商店街の取り組みの一部を挙げたに過ぎない。今後このような取り組みが世代を越えて、継続的に取り組んでいく仕組みが岩村田商店街にはできつつある。

4. 今後の構想：地産地消、農商工連携の米粉うどん店

佐久では今、米粉が注目されている。この米粉が注目される前から岩村田本町商店街では佐久平米を使った米粉うどんを試作していた。そして平成23年3月よりこの米粉をつかったうどん屋さんを商店街にオープンさせる。日本人の味覚には米があう。小麦が素材のうどんとは違い、米粉うどんは米の味と食感を楽しむものである。この米粉うどん店が商店街の活性化を勢いづける起爆剤となることを期待している。

5. 検証まとめ

従来の商店街では、それぞれのお店は「お客を待つ」という姿勢であった。もちろん岩村田本町商店街も同じであった。しかし今は「お客をとりに行く」「自らの魅力を磨く」という商店街に変貌しつつある。それは商店街の随所にみることができる。アーケードや看板などのハードはもちろん、地元の小学生が行うイベントや、商店街が行う経営塾、子育て支援事業など様々な取り組みである。

空き店舗があれば、そこへ誘致するだけでなく、商店街のコンセプトを理解させ、チャレンジャーズ・ショップとして、敷居を低くすることで出店者を集め人材を育成し、雇用を創出する仕組みを創っている。

このような取り組み一つ一つが岩村田本町商店街の鮮度を保ち、人を惹き付けているのである。

また現在は活動地域を見直し、拡大することで新しい構想を創り、役員はじめ商店街のメンバーは日々東奔西走している。何よりも、そこで暮らす人から感謝される機会が増えたことで、働く人たちに笑顔と働きがいがあったことが一番意義あることであろう。

今回の検証にあたって、ある商店街関係者の方に、「アーケードやハード事業への投資に対して、商店主の総意を得るのは大変だったのではないですか」と尋ねた時、その方が一瞬困られた顔をした。

きっと総意を得ることが難しかったことを思い出されたのだろう、と危惧したところ、「特に反対は無かったです。あって当たり前のものですから。アーケードなどのハードは最低限必要なインフラですし、今後はこのアーケードの下をどう回遊してもらえるのか、みんなでそれを考えています」という答えが返ってきた。困られた顔は「なんでそんな質問をするのか」ということだったようである。全国に商店街は数多くある。しかし「経営している」商店街はいくつあるだろうか。上記のような質問をしたときに、同じ答えが返ってくる商店街はいくつあるだろうか。

岩村田本町商店街は、特別な商店街ではない。どこにでもある商店街であったが、「経営する」こと

を学び実践して街が変わり、意志を持って「ともに生きる街」を創り始め、継続しているのである。



<小学生イベント@おいでなん処>



<地域の将来を担う小学生たち@おいでなん処>

第3章 岩村田本町商店街振興組合アンケート調査結果と分析

本調査・研究事業に関連して、アンケート調査を実施した。その調査概要及び結果の詳細は次のとおりである。

1. 調査概要

(1) 調査対象

岩村田本町商店街の各店舗

(2) 調査方法

無記名による留置調査法（調査対象者にアンケート調査票を配布し、後日、調査員が訪問して回収する方法）

(3) 調査期間

平成22年8月下旬から10月上旬

(4) 有効回答店舗数

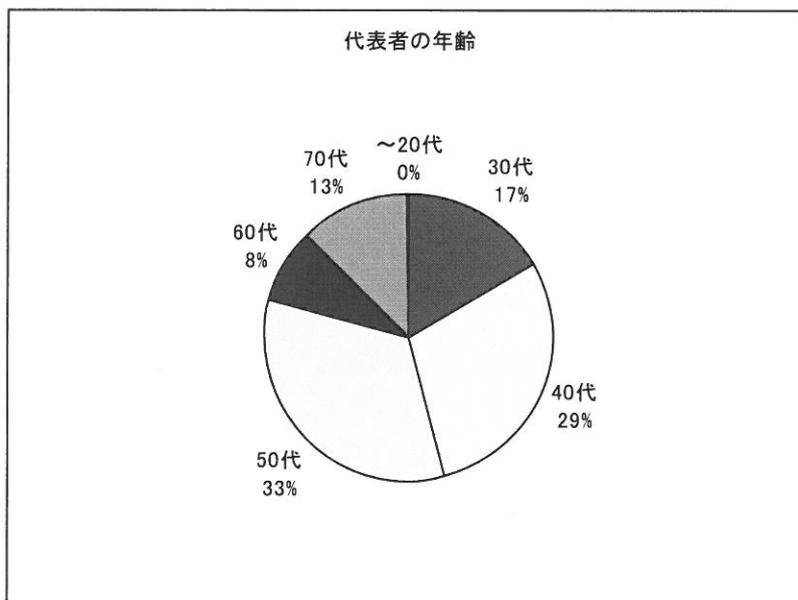
24店舗

2. 調査結果

調査結果については、それぞれ設問、選択肢（記述式の設問の場合を除く）、結果、そして分析の順に記す。

(1) 代表者の年齢はいくつですか

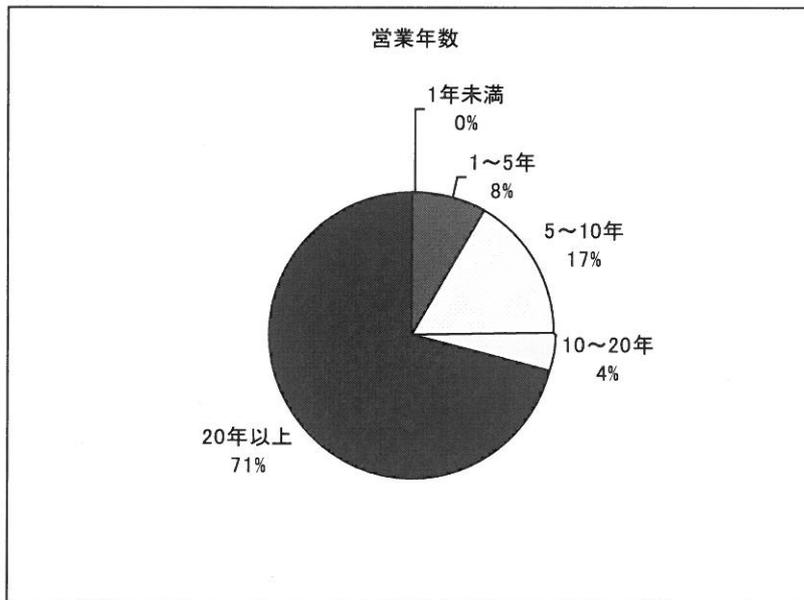
①～20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代～



30代から70代に広く分布しており、大きな偏りはない。特に、働き盛りと言われる30代から50代が代表者に多いことは、商店街の活性化にとっては大切な要素の一つであると考えられる。

(2) この商店街での営業年数は何年ですか

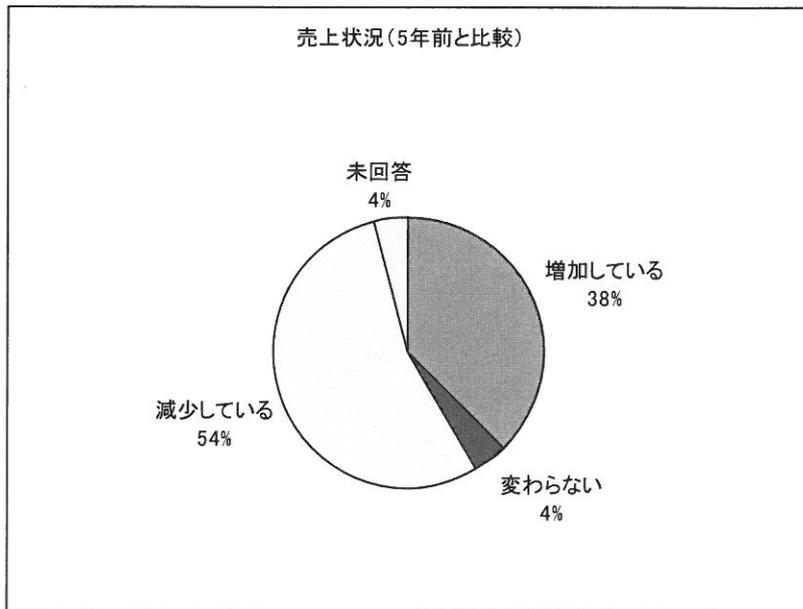
- ① 1年未満 ② 1～5年 ③ 5年～10年 ④ 10～20年 ⑤ 20年以上



20年以上が70%以上と圧倒的に多く、古くから商売を営んでいる店舗が多いことが分かる。今後の商店街の発展のために、例えば営業年数の長い店舗のノウハウを営業年数の短い店舗に提供する、営業年数の短い店舗の新たな販売手法（インターネットを活用した広告宣伝や販売の方法）を営業年数の長い店舗に提供するなど、商店街の内部での店舗間交流が広がれば更なる活性化につながるものと期待できる。

(3) 5年前と比べ最近の売上の状況はいかがですか

- ① 増加している ② 変わらない ③ 減少している



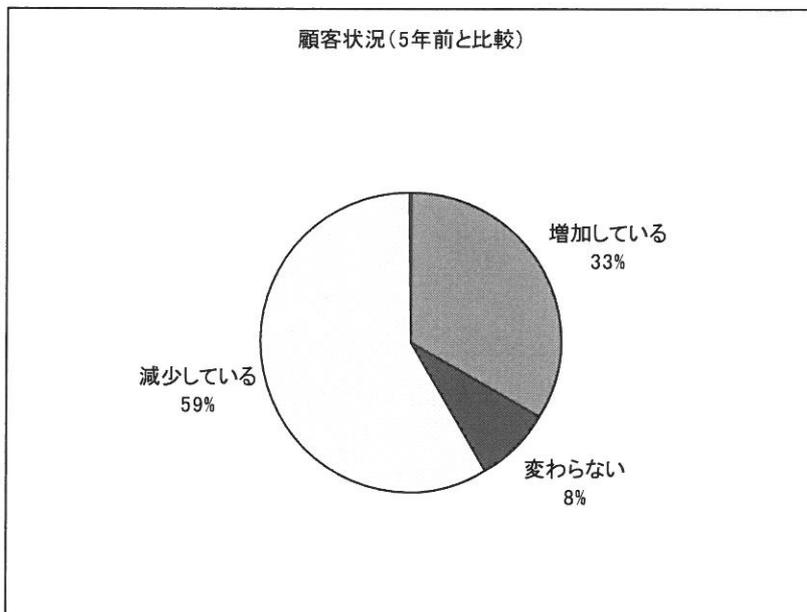
「増加している」及び「変わらない」の合計が42%を占めており、これまでの取り組みの成果が現れていると言える。

しかしながら、「減少している」も54%と大きいことが気になりである。

今後、成果の現れた店舗の要因を分析し、その結果を「減少している」と回答した店舗の改善に取り組んでいただきたい。

(4) 5年前と比べ最近の顧客の状況はいかがですか

- ①増加している ②変わらない ③減少している



「増加している」及び「変わらない」の合計が41%を占めており、売上状況と同様にこれま

での取り組みの成果が現れていると言える。

しかしながら、「減少している」も59%と大きいことが気がりである。

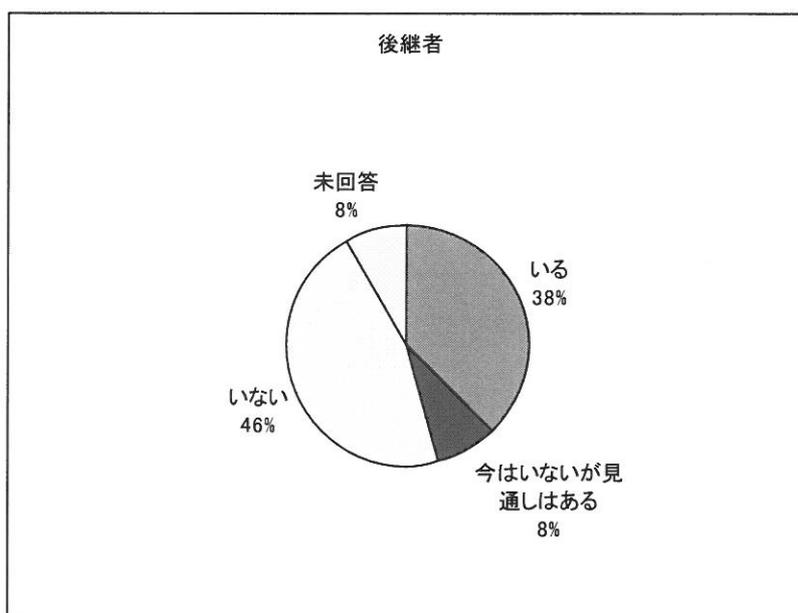
今後、成果の現れた店舗の要因を分析し、その結果を「減少している」と回答した店舗の改善に取り組んでいただきたい。

特に、第1章の図15「岩村田地区の人口推移」にあるとおり、岩村田地区は平成7年から平成22年までの15年間で人口の増加率は約24%、増加人数は約3,100人となっており、少子高齢化の中で人口増加が突出している。また、第1章の図11「市町村別の地元滞留率の年度別推移」及び図12「市町村別の吸引力係数の推移」にあるとおり、佐久市（合併前）は地元滞留率及び吸引力係数がともに高いことから、他の地域に比べて見込み客が多く存在するものと推測できる。

ぜひこれらの潜在顧客が商店街を訪問するきっかけを創出して、最終的にはリピーターとなっただけのよう、ニーズを的確に把握して、顧客の満足度向上に努めていただきたい。

(5) 後継者はいますか

- ①いる ②今はないが見通しはある ③いない



「いる」及び「今はないが見通しはある」の合計が46%を占めており、約半数の店舗では後継者がほぼ確保できている。これらの店舗については、スムーズな後継者育成や事業承継に向けての計画を立案、実行していただきたい。

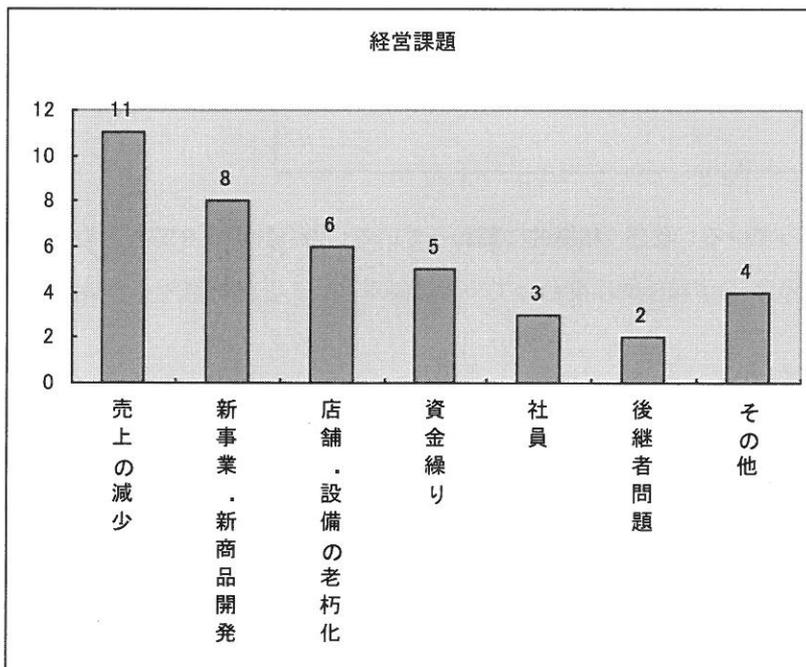
その逆に「いない」も46%（11店舗）となっている。そのうち代表者が50代以上の店舗で後継者が不在であるものが6店舗と半数を超えている。さらに、そのうち後継者の不在を経営課題に挙げていない店舗が4店舗も存在することから、早急にスムーズな後継者育成や事業承継

に向けての対策に取り組む必要がある。

また、第1章の図4「空き店舗になった原因」において「後継者がいないため廃業」が2番目に多い48.2%となっていることから、後継者の確保は商店街の空き店舗対策と密接に関連していると言える。

(6) お店の経営課題は何ですか

- ①売上の減少 ②新事業・新商品開発 ③店舗・設備の老朽化 ④後継者問題
⑤資金繰り ⑥社員 ⑦その他

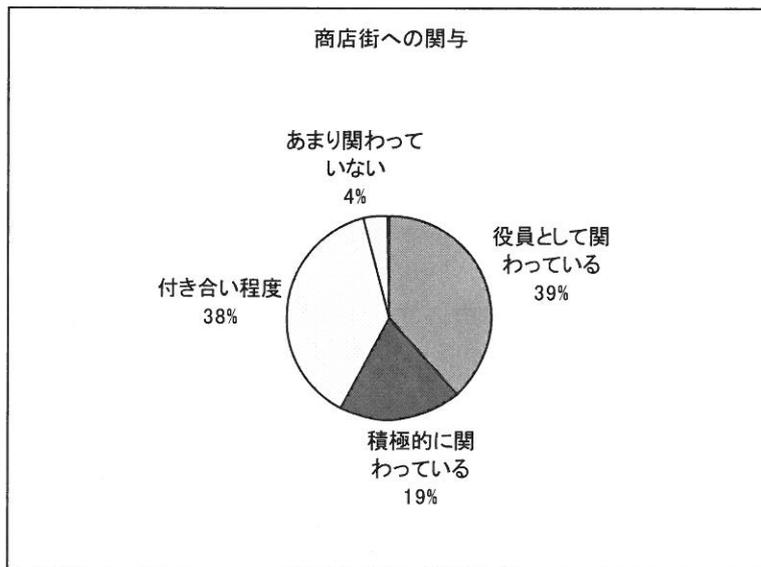


売上の減少や新事業・新商品開発等の比較的喫緊な課題を認識している店舗が多いことから、これらの経営課題の解決について具体的に取り組むための機会や必要な情報の提供が不可欠であると考えられる。そのためには、代表者個人または家族のみが問題を抱えるのではなく、商店街全体の課題としてその解決に取り組むための体制作りが急務である。

また、(5)に示した後継者問題を経営課題に挙げていない店舗のうち代表者が50代以上で後継者が不在である4店舗のように、後継者育成や事業承継の課題を解決していない店舗が存在している。この状況は、商店街活性化の維持の観点からは大いに憂慮すべき重要な問題であるため、早急な取り組みが必要である。

(7) 商店街で実施している事業やイベントにはどのように参加・協力していますか

- ①役員として関わっている ②積極的に関わっている ③付き合い程度
④あまり関わっていない



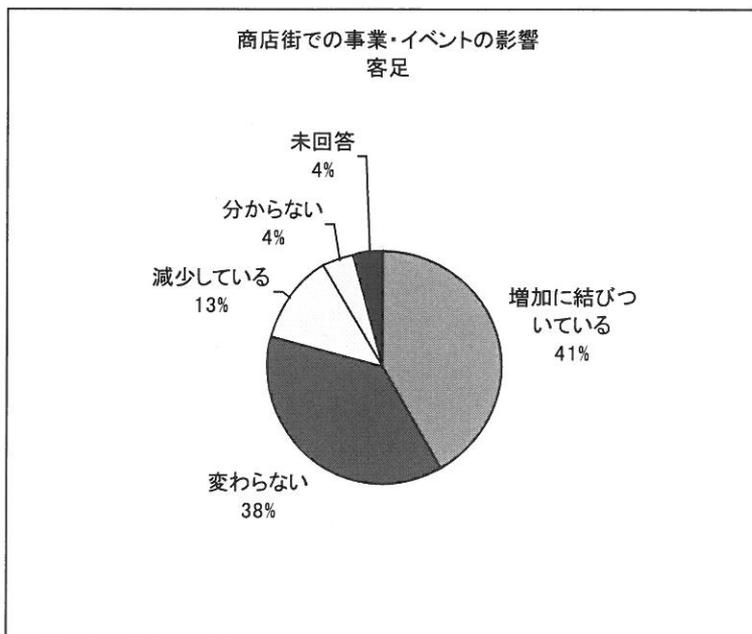
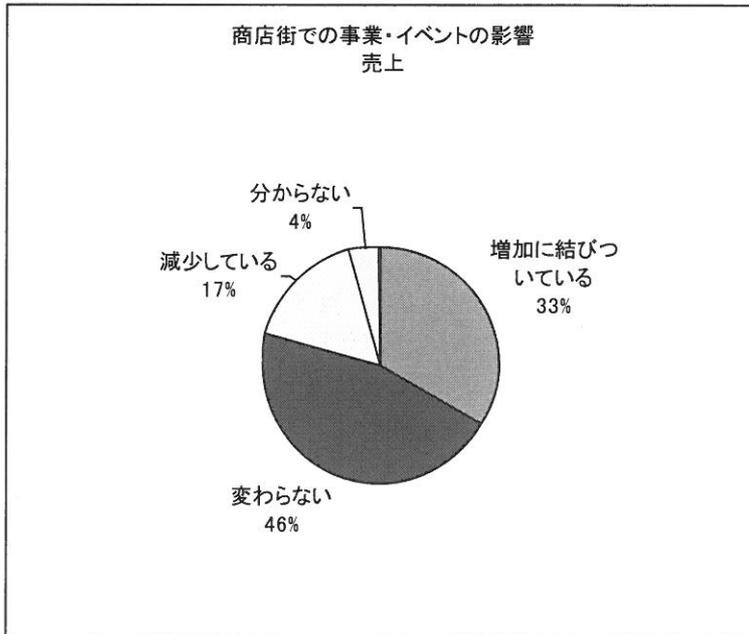
「役員として関わっている」及び「積極的に関わっている」の合計が58%を占めており、役員であるか否かにかかわらず積極的に関わっている店舗が多いことは特筆すべき素晴らしいことである。

しかしながら、「付き合い程度」及び「あまり関わっていない」の合計が42%を占めており、積極派と消極派に二極化しており、双方に温度差があるものと認識できる。

今後、消極派の店舗が積極的に関わるような事業を企画、実施することにより、これらの店舗の意識が変化し、積極派に移行していくことを期待したい。

(8) 商店街で実施している事業やイベントは、お店の売上や客足にどう影響していると思いますか
(売上と客足のそれぞれについてお答え下さい)

- ①増加に結びついている ②変わらない ③減少している ④分からない

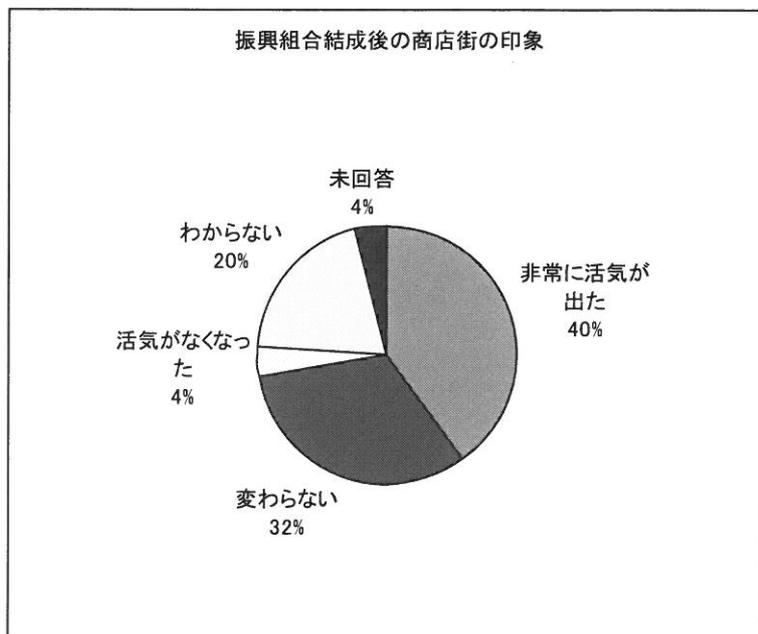


商店街で実施している事業やイベントの結果、売上・客足の「増加に結びついている」との回答が33～41%であるのは評価できる。増加要因を分析した上で、この増加傾向を維持できるように取り組んでいただきたい。

それとは逆に、「変わらない」及び「減少している」の合計は51～63%とそれぞれ「増加に結びついている」を上回っている。今後、これら事業やイベントの効果を十分に享受していない店舗の意見を取り入れつつ、少しでも商店街全体の売上・客足の増加に結びつき、効果が期待できる事業やイベントの開催に取り組んでいただきたい。

(9) 振興組合ができた後、商店街はどのようなになったと思いますか

- ①非常に活気が出た ②変わらない ③活気がなくなった ④分からない

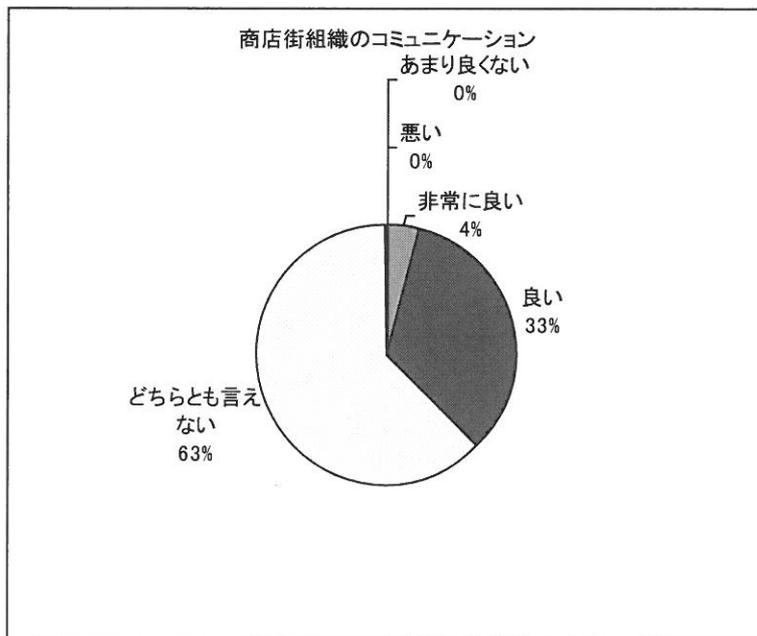


「非常に活気が出た」が40%を占めていることは非常に喜ばしい結果である。この活気が継続するような更なる取り組みに期待したい。

その反面、商店街が「変わらない」、「活気がなくなった」及び「わからない」の合計は半数以上となっている。今後、「変わらない」、「活気がなくなった」及び「わからない」の部分については、これらの詳細な聞き取り調査を実施して、改善に取り組んでいただきたい。

(10) 商店街組織のコミュニケーションについてどう思いますか

- ①非常に良い ②良い ③どちらとも言えない ④あまり良くない ⑤悪い



商店街組織のコミュニケーションについて「非常に良い」及び「良い」の合計が37%を占めていることや、「あまり良くない」及び「悪い」がないのは特筆すべき素晴らしいことである。

しかしながら、「(良い悪いの)どちらともいえない」が63%を占めていることは、現状に満足していない店舗も多く存在していることを示していると言える。これらの店舗に対しては、今後の改善策で良い方向へと導くことができる余地が十分に残っているものと思われることから、店舗間の横のつながりが強固なものとなるようコミュニケーションの活発化に取り組んでいただきたい。

(11) 商店街の取り組みで今後どのようなことが必要だと考えていますか (記述式)

①各店舗に関するもの

- ・ 各個店が、もっと集客できるよう努力。
- ・ 良い商店を増やすこと
- ・ 個店各々が新しい事業あるいは新商品を投入して活性化すること。

②商店街 (設備等のハード面) に関するもの

- ・ 交差点付近の歩道の整備。舗装がはがれて足が引かかるほか、ベビーカーの通行が困難。
- ・ 視覚障害者のためのタイルが割れたりはがれたりしているのを何年もほったらかしなので、非常に良くない。
- ・ 信号機上の街灯も何ヶ月も点かないままになっている。
- ・ 構造変化 (目的店舗のみの買い物から回遊型の買い物)

③商店街 (企画等のソフト面) に関するもの

- ・ 他力本願でなく積極的に事業・イベントに参加してほしい（いつも同じメンバーになりがちである）
- ・ 方向性は良いと思うが、全体を巻き込む事が課題と思う。
- ・ 来街者の増加、独自の逸品の開発
- ・ 足なみをそろえる必要はないのかもしれないが、温度差の解消は必要。

各店舗の方々には、足りないものを良く理解しており、貴重なご意見である。

せっかくの貴重な意見を今後の改善につなげるため、商店街のミーティングにて具体策として挙げられているものを含めてこれらの取り組みについて議論し、優先順位をつけて順次実施することを期待したい。

これらの取り組みにより、(7)に示した商店街が実施する事業やイベントに参加・協力する店舗数が増加が見込まれるばかりでなく(10)に示した商店街組織のコミュニケーションも活発になるなどの相乗効果が期待できる。

(12) 商店街に関連することで行政に望むことはありますか（記述式）

- ・ 活性化に向けての更なる支援(財政、企画)。
- ・ 高所から商店街を含む地域全体の更なる活性化。
- ・ 市にはその商店街にあった対応。それには1年に1回くらいの協議の場を設ける等。
- ・ デフレ経済の脱却、大規模店の規制、インターネット商売の一定の規制。

貴重なご意見であり、商店街全体の考えとして集約した上で、積極的に行政に働きかけていただきたい。

第4章 地域商店街の再生に向けて

当商店街の人財育成、構想作成支援、事業、イベントなどについて指導、支援をさせていただいた中小企業診断士の立場から、本報告書で述べられた内容について、あらためて振り返りながら、地域商店街再生のポイントについて述べる。

私が当商店街と関わりをもったのは、この構想ができる二年前であった。当時、私が所属していた団体が県からの委託を受けて「商人塾」を佐久商工会議所で開催し、講師のひとりとして「個性発揮の商店経営」という題で90分の講演をさせていただいたのであるが、受講生の中に当商店街の理事がいて、その後、電話で指導の依頼が来たことがきっかけである。

1. 商店街を経営する

(1) 地域づくりの視点

地域づくりとは、「暮らすこと、働くこと、生きること」この三つの視点から地域を見直すこと、地域の特徴を把握しながら、将来を考えて、この三つの視点のバランスをとっていくことである。

「暮らす」に應えるとは、この商店街を利用させていただきたいお客様の衣食住にかかわるもの、使うもの、必要なものをそろえて販売することである。地域密着顧客創造型商店街というコンセプトを実現するには、お客様が暮らしにかかわるどのようなものを望んでいるのか、商店街として、商店街を構成する商店として、これらをどのように揃えていくのかを見直して改善していくことである。

「働く」とは、働くことにより収入、所得を得ることは大切であるが、それとともに経営者、従業員が潜在的に持っている能力を引き出し、磨き上げる、ということである。さらに「起業家」「創業者」を街として積極的に受け入れ、ともに切磋琢磨してお客様に喜んでいただける店づくり、街づくりをすることである。

「生きる」とは、自然環境のことである。自然環境の問題、生命を脅かすような諸問題、エネルギー問題など、現代社会が直面していることについて傍観者としてではなく、持続可能な社会、次世代に命をつなぐ社会となるような商品やサービスを提供していくことである。

他の有名な街をまねしても地域づくりとはならない。歴史の中で生き抜いてきたその地域特有のものをつかむこと、今置かれている現状をしっかりと把握して、意志を持って将来の姿、めざすものを描き共有すること。何に力点を置いて物事を実現していくのかを明確にし、実現するプロセス、手段などを共有することである。どのような役割、機能を持つのかということも明確にして「ともに」行動することである。

「暮らす、働く、生きる」という三つの視点と、岩村田本町の特徴を把握して「個性を発揮」するためのビジョンをつくり、「地域としての事業戦略」「ビジョン実現のためのマネジメント」「人材育成・人的風土改善」を内容とした構想を創り上げて行動を開始した。

(2) 商店街、商店の役割

商店街の衰退が進み、空き店舗が増えている。後継者がいない店が増えている。しかし、一方では、数少ないが、空き店舗が減少している商店街がある。

何が違うのだろうか。それは「商店街を経営」しているかどうかである。

岩村田本町商店街は、ここ数年、空き店舗が減少を続けている数少ない商店街である。平成9年、当時の商店街青年部が立ち上がり、役員である先輩経営者を説得して体制を一新し、商店街振興組合を設立した。理事の平均年齢が37歳と、全国で最も若い理事が経営する振興組合として商店街の再生をはじめた。

商店街の経営理念は「ともに生きる街をつくる」であり、商店街コンセプトは、「地域密着顧客創造型商店街」である。生存領域を「手造り、手仕事、技の街」とし、数年前から農林水産関係や商工、観光関係の行政、団体で地域資源活用のための重点施策となっている「農商工の連携」をすでに方針として述べている。地域の人々との交流も述べている。その後、これを商店街で実践実行し、具現化を続けている元気な商店街である。

商店街を活性化するには、

- ・商店街を構成している商店、個店の活性化が具体的に行われること
- ・お客様、特に地域密着型商店街では住民からの支援、支持が必要であること
- ・商店街の特徴（コンセプト）が明確であり、できるだけ多くの個店のコンセプトが商店街のものと同じであること

が、必要である。

事業者である自分たちは、商業を通じて、商店経営を通じてお客様の暮らしに役立つものを仕入れ、創り、販売していくことが役割である。

(3) 理念と生存領域

当商店街に限らず、各地で私が言っていることは、

「商店街は経営するものである」

ということである。当商店街の役員にも、常に言っていることである。

経営するのであるから、

- ・理念を明確にして共有すること
- ・経営環境の変化をつかみ商店街としての特長を活かすこと
- ・マネジメントを的確に行うこと
- ・人材活用、人材育成を継続して行うこと

などを伝えながら支援、指導をしてきた。

「ともに生きる街をつくる」という理念ができた背景は次の通りである。

理事に対して、「商店街は誰のものか」「商店街が存続するとはどのようなことなのか」「そのために、今何をするのか、今から何をしていくのか」を発問した。

商店街は誰のものなのか、という問についての答が彼らから出た。

「商店街は商店のものでもない。商店経営者のものでもない。建物の所有者のものでもない。」

「この商店街を利用してくださるお客様のものである。」

地域の住民などのお客様、事業者、今後、空き店舗に入ってくる起業家を含めて「ともに生きる街をつくる」という理念ができあがり、自分たちの商店街、自店のめざす方向、めざす姿、その姿を実現するために行うことなどが明確になってきたのである。

生存領域である「手造り、手仕事、技の街」については、近隣の大型店やチェーン店といった商業集積との違いとともに、商店街を構成している個店の特徴を活かすことを考えた。当商店街から車で西へ3分ほどのところにJR佐久平駅がある。長野新幹線と小海線の駅であり、平成9年の秋にオープンしたが、以前は田圃や畑が広がっていたところである。片側2車線のバイパスが開通し、オープン後、大型店、チェーン店が軒を連ねて大商業集積を形成している。北へ車で5分ほどのところには高速道路の佐久インターチェンジがあり、ここも同様である。

大型店、チェーン店といった大量生産、大量販売をする店と異なった店が集積する街を創る必要があった。手造りならば大型店、チェーン店との違いが出る。

一店一店まわり、店が扱っている商品を見て、経営者の話を聞き、商店街の歴史、商店の歴史を教えていただき周辺も歩いてみると、手造り、手仕事、技を活かした店がすでに数店あり、個性を発揮していた。他の店についても手造り、手仕事、技の視点から商品やサービスを提供できる可能性があることがわかってきた。

そこで、「手造り、手仕事、技の街」という生存領域を定義し、構成する個店も「手造り、手仕事、技の店」をめざし、「手造り、手仕事、技の商品やサービス」を揃える、企画開発することになったのである。

2. 人材育成

(1) 「後継者養成塾」

まず、「個店を良くしよう、個店を強くしよう」と提案し、商店主全員は無理かもしれないが、理事の有志で勉強会を開こうということになったのである。参加希望者全員が後継者であったので「後継者養成塾」という名称で、平成12年12月から毎月1泊2日の合宿を13ヶ月のカリキュラムで開催した。他の地域で行っている同様の講座では、異業種が集まっているが、ここでは同じ商店街の理事が集まっているという特徴を活かして、「商店街の経営」についても同時に学んでいただいた。

「後継者養成塾」は、プロのコンサルタントが持っている経営の視点、現状把握・分析のノウハウ、経営環境変化の把握、問題点の抽出、課題の明確化、課題解決のための方向や改善策などを学び、自分、自店を改善、変革していく内容であるが、

- ・ 講師の講義
- ・ 講義を元にしたワーク
- ・ ワークにより明確となったテーマの実践
- ・ 実践の振り返り

という基本的なステップを繰り返し行った。カリキュラムの内容は、

- ・ リーダーである自分の自己革新
- ・ 経営戦略
- ・ マネジメント
- ・ 財務管理
- ・ 営業構造
- ・ 商品力
- ・ 営業活動
- ・ 組織文化

という基本的なことを学んだあと、

- ・ 自分の人生を考えるライフプランの作成
- ・ 自社の経営の根幹となる経営基本書の作成
- ・ 経営基本書を具現化するための経営計画書の作成
- ・ 経営計画を実践するためのマネジメント体制

を明確にするというものであった。それぞれ、1泊2日であるが、1日目は夕方6時から深夜2時頃まで、2日目は朝7時から夕方6時までという時間であった。1日目の講義が終わっても、翌日までの宿題があるので、睡眠時間が少なかったと思われるが誰一人として脱落する者もなく、全員が修了した。

彼らは子供の頃から遊び、学んできたメンバーであり、当商店街青年部として一緒に活動してきたメンバーであるが、「後継者養成塾」という経営、あるいは経営者として生きるをテーマにしてともに学ぶことははじめての者が多かったと思われる。商店経営者として、さらに商店街経営者として貴重な時間を過ごすことができたと思われる。

(2) 商人塾

商人塾は、一年目が平成13年10月から、二年目は平成14年7月から、合計で18回開催した。夜7時から2時間の講義であった。毎回、三十名程度の参加者があり、一店から複数の参加もあった。

私の講義を元にして、約二週間後の次回の開催日までに実践実行してくることを明確にしていくことの積み重ねを行った。

経営者のみの受講ではなく、後継者の受講もあった。「おかみさん会」のメンバーもいた。従業員もいた。互いに顔や名前を知っていたが、どのような商品を扱っているのか、どのようなことを考えているのかまでは同じ商店街なのに知らない者が多く、互いを知る良い機会でもあった。また、テーマによっては互いにアドバイスをして、すぐに実践実行した者もいて、目に見える効果が出ていた。

二年目については、「本町・おかず市場」という当商店街直営店のオープンも対象にしての内容になった。商店街の理事だけがやろうとしている直営店ではなく、自分たちもともに関わっていくのだという価値観の共有化ができ、開店準備、開店での協力体制につながっていったと思われる。

「ともに生きる」の実践でもあった。

(3) 平成 22 年度の人材育成

構想ができて 10 年。平成 22 年度は再び人材育成に力を入れている。

これからの当商店街での起業家育成のために、あわせて商店街活性化のスタッフを育成するために「街なか創業塾」、当商店街の青年部を対象に後継者の育成と将来の商店街役員育成も目的として「本町あきんど塾」、今年度から当商店街振興組合の対象地域が広がったことを受けて現役の経営者を対象にした「岩村田あきんど塾」を平行して行っている。

講義を元にしてワークをする（個人ワークとグループワーク）という内容である。講義のほかに、個別の経営相談も実施している。これらの事業については助成金を活用している。

カリキュラムのテーマは下記の通りであるが、同じテーマでも対象者によって内容に違いがある。街なか創業塾での講義内容は次の通りである。

- ・ 創業の道
- ・ 生存領域
- ・ 選ばれ続ける仕組みを創る
- ・ 選ばれ続ける商品を創る
- ・ 選ばれ続ける仕掛けをする
- ・ プロモーション
- ・ 会計と財務の基礎知識
- ・ 仕事の仕方

本町あきんど塾の講義内容は次の通りである。

- ・ 商いを継承するとは
- ・ 現状を把握する
- ・ 夢を持ち、志にする

- ・生存領域と店舗テーマ
- ・新たな展開
- ・商品力の強化
- ・プロモーション
- ・ともにいきる商いをする

岩村田あきんど塾の講義内容は次の通りである。

- ・商いをするとはどのようなことなのか
- ・現状を把握する
- ・生存領域と店舗テーマ
- ・マネジメント
- ・商品力の強化
- ・プロモーション
- ・新たな展開
- ・会計と財務の基礎知識
- ・接客とコミュニケーション
- ・ともにいきる商いをする

日程によっては受講できない場合があるので、その場合は他の塾に出席することも認めた。また、「ともにいきる商いをする」については3つの塾の合同開催とし、当商店街の歴史、構想の内容、実現してきたことなどの講義をした。どのような思いで構想をつくり、商店街を運営してきたのか、なぜ、「本町・おかず市場」、「本町手仕事村」「寺小屋塾」「子育て村」などができたのか、どのように実現してきたのかなどについて知ることができたと思える。

塾でともに学ぶことにより、これまで知らなかった人たちと知り合いになれて、商人としての仲間づくりもできてきている。なかには、連携を模索する受講生も出てきている。「本町あきんど塾」の受講生である青年部も現役員が振興組合をつくり、構想を立ち上げて街づくりをはじめた頃の年齢でもあり、近い将来、自分たちが商店街経営を継承するという意識が生まれている。独自で企画した事業を提案し、実現もはじめている。講座開始前、終了後にも当日のテーマとは関わりがない様々な質問が出るし、企画内容についての評価も頼まれる。

また、個別の経営相談も行うようになってきているが、人材育成や品揃え、店舗展開、新事業などについての相談が寄せられている。これまで勉強する機会がなかった者、相談したくともその機会がなかった者にとっても良い機会となっている。

なお、開業して間もない診断士をアシスタントとして同席、同行させているが、彼らにとっても一度に様々なコンサルテーションの機会に恵まれるとともに、中小の商業者の現状を目の当たりにして、これからの業務の参考にもなっていると思われる。様々な状態の企業があり、経営者それぞれに生き

方が異なり、業種業態も違う。「教科書通り」ではできない内容、「診断士の試験」とは異なった内容での講義や現場でのアドバイスの大切さ、必要性を実感できたと思われる。

3. マネジメント

(1) 組織

商店街の支援、指導をしている経験からすると、多くの組織はマネジメントとしての視点がなく、機能していないことが多い。任期ごとに役員が替わったり、順番で役員に就任したりというところが多い。商店街を活性化するには経営をすることであり、組織を機能させることが必要である。商店街それぞれの課題を解決するための組織である必要がある。解決するための適任者を任用することが必要である。

当商店街の組織づくり、組織運営は「後継者養成塾」の修了生が理事長、専務理事など役員の中核となっており、塾で学んだマネジメントを商店街組織で行っている。

当商店街は、役員は一事業推進の責任を持つ。役員として名前だけ連ねている者、役員会に出席するだけの者はいない。託された事業を推進しながら他の役員との支援関係を密にしている。

商店街を経営する要素として経営体質の強化があるが、これは単年度で実現できるものではない。現理事長を含め、当商店街の課題解決に適した役員が役割を担い、職務を遂行するので任期ごとの交代はなく、事業、職務に継続性がある。継続性があることにより着実に成果が現れるのである。

(2) 意志決定と行動

マネジメントで大切なことの一つとして意志決定と行動があるが、当商店街は事業を任された役員は理事長や専務理事、事務局担当理事などと打ち合わせや「報連相」をしながら意志決定をして事業を実現していく。新しいテーマ、新事業については役員会の場で決定されるが、会議では、「やる」「やらない」を結論として明確にする。やるとなったら、誰がいつから、いつまでに責任者として行うのか、誰がサポートするのかを会議の場で決めていく。

商店街に限らず、企業、団体での会議に同席することがあるが、多くの会議では結論がうやむやである。誰がやるのか、いつからはじめるのか、権限はどこまであるのか、進捗状況の報告や相談などをどのように行うのかといったことが不明確のまま終了してしまう。これではものごとを具現化できない。次の会議でも同じ議題の繰り返しで、ものごとが進まない。

当商店街の役員会に出席したときのことである。議論をし、やるかやらないかの結論を出す。結論が出たら予算はどの程度なのか、誰が誰と担当するのか、いつからはじめるのかなどをその場で決めていく。助成金活用の事業の場合はフォーマットが決まっていることが多いが、この場合は、パソコンに入力されているフォーマットに従って決めていく。そして、いつ、誰が提出するのかまで明確に

していくのである。これらについても「後継者養成塾」で学んだことを実践しているのである。

4. 農職商の協働

(1) 背景

第2章に記した構想のなかに「農職商をつなぐ事業を運営する」とあるが、現在で言ったら「農商工連携事業」である。農は農業と水産業（佐久鯉が有名）、職は手造り、手仕事、技であり加工である。商は商業である。今では全国各地で進められていることであるが、当商店街では、構想を策定した平成13年3月には、これを視野に入れていた。

「地域密着顧客創造型商店街」をめざすという基本コンセプトがあるが、地域の顧客のなかには兼業農家も含めて農業者が多くいる。農産物という資源は豊富である。北は浅間山、南は蓼科山、さらに八ヶ岳の山麓、野辺山高原があり、これらの山々に囲まれた佐久平と中山間地がつながっている。ここで農業が営まれている。穀物、野菜、果物、花卉、畜産などのさまざまな生産活動が行われている。

「手造り、手仕事、技の街」として大型店やチェーン店とは異なった商品を開発し販売するには、地域資源を活用することが必要であり、資源の生産者であり、かつ、消費者でもある農業者と「ともに生きていく」ためには「農職商」をつなぐことが必然であったのである。

(2) 事例の一部

農職商をつないでいる事業の例の一部を紹介する。

和泉屋菓子店は「菓子文化創造業」という生存領域の元で事業を推進し、着実に増収増益を重ねてきていたが、さらに会社をよくするために、「菓子とは食であり、農産物の加工品である」という定義をし、「地産地消」を会社の基本方針の一つとして事業の推進をはじめた。地元の農家とのネットワークをつくり、この数年間、地元の農産物を素材とした菓子の新商品をつくり続けている。

毎月、10～15アイテムの新商品を開発販売しているので、一年間では200アイテムに及ぶ。新商品を開発することにより、これまで以上の農産物を仕入れることになり、農家の所得向上につながる。また、農家にも新しい作物の生産に挑戦していただいている。たとえば、高原野菜で有名な野辺山高原で小豆の生産を依頼している。和菓子にとっては小豆からできる餡がなくては商品ができない。以前は、北海道産の小豆を業者を通じて仕入れていたが「地産地消」の方針の元、農業者と野辺山高原の気候を検討した結果、挑戦したのである。農業者にとっても、新しい農産物の生産により、所得向上につながっている。

そして何よりも、和泉屋にとっても農業者にとっても互いにめざすことの共有によって「ともに」生きていこうという信頼関係ができているのである。

もう一つの事例を述べる。和泉屋商店という信州味噌発祥の店がある。安養寺味噌のブランドで商品を製造、販売しているが、3年前から佐久商工会議所が地域資源活用の地域ブランドづくりとして、この安養寺味噌を使った「安養寺ラーメン」事業を推進している。佐久のラーメン店を含む飲食店が加盟している。初年度は十店ほどの加盟であったが、味の研究などを重ね、あわせてプロモーションを展開し現在では三十店程度の加盟店となっている。岩村田にあるコンビニエンスストアでもカップラーメンとして販売を開始するほどに人気が出てきている。以前よりあった資源を新しい視点から異業種の連携により商品化している例である。

他にも、岩崎呉服店は自らが栽培した藍を使って藍染めをし、商品化している。日本で一番小さい造り酒屋である戸塚酒造は、昨年、サツマイモを自らが栽培して芋焼酎の製造販売に着手している。商店街直営の「本町・おかず市場」は、先に述べたようにすでに地産地消のメニューを提供している。

当商店街は、農職商をつなぐ事業を商店街として、商店街を構成する商店として推進している。ユニークな商品づくりに挑戦を続けている。

おわりに

大型店、チェーン店の影響を大きく受けて衰退しかけていた当商店街は、地域の課題を考え、将来の社会を思って構想を策定し、これまで述べた事業を着実に、こつこつと積み重ねることによって空き店舗を減少させ続けてきた。地域密着型商店街として、地域のニーズに応える店づくり、商店街づくりを、毎年のように目に見える形で実現しているのである。当商店街は、「商店街を経営する」ということを学び、実践を続けているのである。

現在では、県内外から当商店街を視察に訪れる団体が毎週ある。十年前では想像もつかなかったことではある。構想策定後、3年ほど経過した頃から商店街の雰囲気が変わってきていた。焦らず、構想を実現するために着実に一つ一つ、一步一步進んできたのである。

地域密着の商店街は、高齢化が進む地域社会のなかで身近な買い物の場、互いに顔を合わせて話ができる場として再生することが必要である。そのためには商店街を構成する事業者が本気になって経営を学び、実践実行を続けていくことである。

また、農商工連携という地域経済活性化策の一つを取り込めば、従来の視点、分類とは異なった産業の拠点となる可能性がある。コミュニティビジネスのセンターとなることができる。

構想策定から事業の実現まで支援させていただいた診断士として振り返ってみれば、「空き店舗があつてよかった」と思っている。空き店舗があつたからこそ、これまで述べてきたようなさまざまな事業を実現できたし、地域の生活者、事業者との輪も広がってきた。地域外の人たちとの輪も拡大してきた。

アンケート結果に現れているが、当商店街を構成する事業者の店のすべてが業績を伸ばしたわけではない。思いの違い、考えの違い、個店としての状況の違いなどがあるのは事実である。構想策定の時、内容や組織の運営についてすべての事業者が合意していたわけではないであろう。しかし、少人数の志を同じくする「若き役員」の活動から商店街は変わってきた。

今後の事業展開についても、すべての事業者が合意、納得することはできないであろうが、自分たちのことのみを考えるのではなく、理念にしろされた「ともに生きる街をつくる」ことを忘れることなく念頭に置き、コミュニケーションを図って活動していけばよいのではないかと思う。

空き店舗が目立ち、衰退した商店街を復活させるためには、商店街としての機能を再び獲得しなければならない。時代が求めているもの、社会が求めているもの、地域が求めているものをつかんで。地域商店街としてコミュニティを再生する役割を果たすことである。コミュニティとは「ともに生きていくと実感できる場」である。地域の絆を復活させることである。

商店街は、通学や通勤の通り道の景色となってしまうのではないだろうか。目的地へ着くまでの一景色になっていないだろうか。お客様と係わる商店があるだろうか。お客様にとってなくては

ならない商店、商店街となっているだろうか。

商店街を経営できるリーダー、支えるメンバーはいるだろうか。

商店街の次代を担うものはいるだろうか。育てているだろうか。

商店の次代を担うものはいるだろうか。育てているだろうか。

地域の住民は、商店街を利用しようという意志を持っているだろうか。

商店街を構成する事業者、従業員、家族は、自分たちの商店街を利用しているだろうか。