

墨田区新商業振興プラン
「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」

2017(平成29)年度～2021(平成33)年度

平成29年3月

墨 田 区

はじめに

墨田区では、区内商業を取り巻く環境変化を見据え、東京スカイツリーを起爆剤とした観光商業を視野に入れ、2007(平成 19)年に「商業活性化すみだプログラム」を策定し、商業者の皆様を中心に地域の方々の参画を得て取り組む「エリアマネージメント」の仕組みづくりを進めてきました。

その後、外国人を含む人口は 2015(平成 27)年 5 月に 26 万人を超えたことに加え、東京スカイツリー、すみだ北斎美術館をはじめとする観光資源や文化資源によって、本区は国内外から大きな注目を集めています。その一方で、かつて 4,000 を超えた小売商店数は 2014(平成 26)年現在で約 2,400 店舗となり、商店会と加盟店舗の数も年々減少しています。

そこで本区では、このたび、2017(平成 29)年度から 5 年間の区内商業活性化の指針となる「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」を策定しました。

本プランの特徴は、これまでのエリアマネージメントの考え方を継承しつつ、地域生活インフラとしての役割を果たす個店を増やすことにあります。地域の個店は、物やサービスの購入だけでなく防災・治安などの生活全般と密接にかかわっています。そこで、魅力的な個店が核となって地域商業が活性化され、地域力が強化されていく将来像の実現のために、従来の商店街だけでなく、既存・新規の個店を対象に、地域に密着した、顔の見える継続的な支援を行うことを基本的な方針としています。

本プランが目指す将来像の実現のためには、商業者の皆様をはじめ区民の方々と区が共に手を携え、地域のニーズに応えながら実施していくことが不可欠です。魅力ある個店、特色ある商店街によって賑わいが生まれ、「地域力を育む商業空間」がたくさん創出されるよう、皆様の御理解・御協力をお願いいたします。

本プランの策定にあたり、御尽力いただきました検討委員会委員の皆様をはじめとする関係の皆様、アンケート・ヒアリング調査で貴重な御意見をいただいた多くの皆様方に、心から感謝申し上げます。

2017(平成 29)年 3 月

墨田区長 山 本 亨

目次

第1部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の概要	
1-1. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の位置づけ	4
1-2. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の策定プロセス	6
1-3. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」で用いる基本的な考え方	8
1-4. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の全体像	10
第2部 墨田区商業の現状と課題	
2-1. 墨田区の商業に影響を及ぼす環境	12
2-2. 墨田区内外の消費者の動向	16
2-3. 墨田区の事業者の現状	20
第3部 商業活性化施策のトレンド	
3-1. 商店街支援と個店支援	30
3-2. コーディネーター(タウンマネージャー)の活動	42
3-3. 商業と地域との関わり	44
第4部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の骨子	
4-1. 新商業振興プランが目指す将来像	46
4-2. 新商業振興プランの基本方針	48
4-3. 新商業振興プランの用語	50
第5部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」が推進する基本施策	
基本施策1: 個店支援・創業誘致	52
基本施策2: 「商業コーディネーター(仮称)」「商業支援専門家(仮称)」の 育成・配置・活用	56
基本施策3: 商業空間の調査、情報発信	58
第6部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の進め方と体制	60

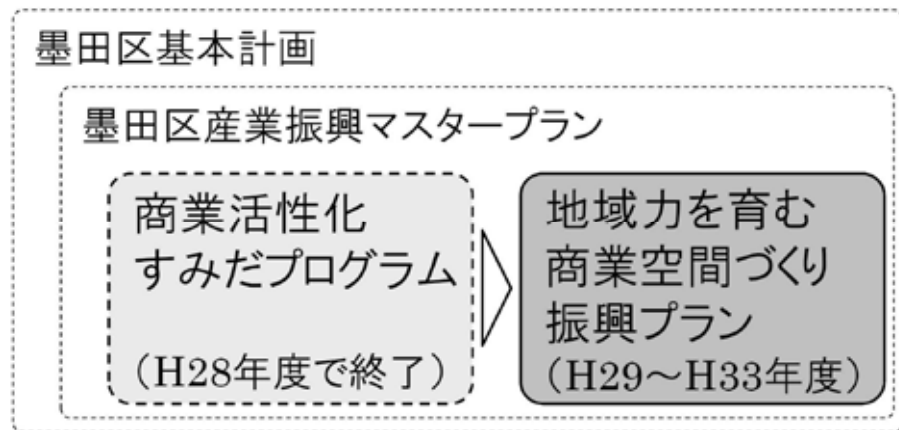
第1部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の概要

1-1. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の位置づけ

1-1-1. 新商業振興プラン策定の背景

墨田区商業の活性化を目的とした計画には、区の最上位の計画である「墨田区基本計画」のほか、産業振興全体を対象とした「墨田区産業振興マスタープラン」(平成 25 年策定)及び、商業振興を対象とした「商業活性化すみだプログラム」(平成 19 年策定。以下、「すみだプログラム」という。)があります。各計画は下の図のように、上位の計画の内容が、下位の計画の内容を包含しています。

このうち、すみだプログラムは、平成 28 年度末で計画期間(10 年)が終了します。区では、現行の「産業振興マスタープラン」を推進するために、平成 29 年度から始まる、墨田区商業活性化のための新たな商業振興プランとして、「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」(以下、「本プラン」という。)を策定します。



本プランは、すみだプログラムの達成状況や、この 10 年間の環境変化等を踏まえて、以下の 2 点に注力しながら、区内商業振興を図るものです。

- ・ 「地域力を育むこと」～地域の方々が協働して、身近な地域課題の解決や地域の活性化を図る力を強化すること
- ・ 「商業空間をつくること」～「魅力ある個店」と「特色ある商店街」の集まる地域を区内に創出すること

1-1-2. 新商業振興プランの計画期間と特徴

すみだプログラムの計画期間は10年間でした。本プランでは、この10年間の環境変化の早さやその影響の大きさ、さらに今後の環境変化に対する予測の困難さなどを踏まえて、計画期間を平成29年度から平成33年度までの5年間とします。

また、本プランでは、商業者へのアンケート・ヒアリングを実施し、その結果等を踏まえるとともに、すみだプログラムで重視された「エリアマネジメント」という考え方を継承しながら、プランの重点や進め方など、すみだプログラムと異なる特徴を持っています。下の表は、これらを比較したものです。

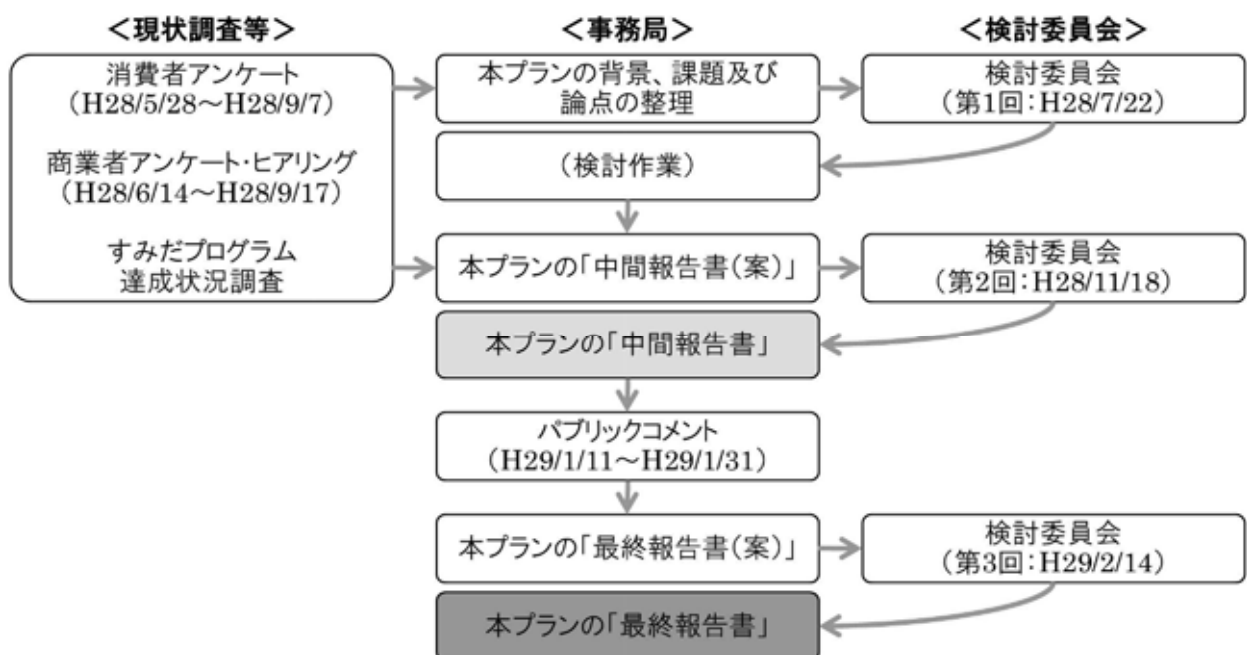
	すみだプログラム	本プラン
計画期間	10年間	5年間
プランの重点	東京スカイツリーを起爆剤とした観光商業を意識した展開(新しい観光資源をつくる、おもてなしの心をもって来街者を迎える、など)	地域ごとに商業者の置かれた環境を踏まえた支援を提供して、魅力的な個店を増やすことを重視
	エリアマネジメントの仕組みづくりを目指すこと	エリアマネジメントの考え方を取り入れること、地域力が強化されることを重視
プランの進め方	全体プラン(戦略ビジョン・戦略ビジネスプラン)から進める 支援体制・支援者の役割が明記されていない～多くの地域では「コンサルタント」が派遣された 施策策定における将来像・目標が、比較的抽象的だった	(個店の商圈程度の)比較的小さな地域単位の活動から進める 支援体制・支援者の役割を明記する～地域密着で活動する「商業コーディネーター(仮称)」と、各専門分野において提言から実行まで支援する「商業支援専門家(仮称)」を配置する 施策策定を通じて、可能な限り具体的な将来像・目標を提示する

1-2. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の策定プロセス

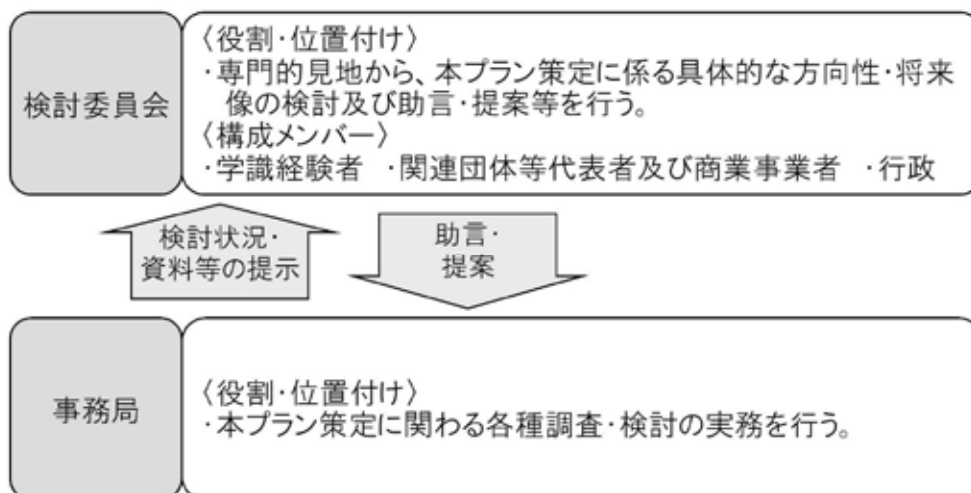
本プランは、以下のプロセスを経て策定されました。

- ・ 本プラン策定のための「事務局」と、本プランに対して専門的見地から助言・提案を行うための「検討委員会」を設置しました。
- ・ 現状調査のため、区内外の消費者に対してアンケート調査を、区内の商業者に対してアンケート・ヒアリング調査を、そして、すみだプログラムを実施したエリアについて、その内容や実施状況、策定当時からの環境変化等について、ヒアリング調査を実施しました。
- ・ 本プランの中間報告書に対して、区民等への意見聴取（パブリックコメント）を実施しました。

本プランの策定スケジュールは、下図のとおりです。



本プランの検討委員会と事務局の役割・位置づけは、下図のとおりです。



本プランの検討委員会のメンバーは、以下のとおりです。

	氏名	所属・役職
委員長	石原 武政	流通科学大学商学部 特別教授
副委員長	小暮 真人	墨田区 産業観光部長
委員	窪山 隆徳	東京東信用金庫地域支援部 副部長
委員	佐伯 信郎	東京商工会議所墨田支部小売商業分科会 会長 (有限会社亀屋 代表取締役)
委員	酒井 隆充	東武タウンソラマチ株式会社 取締役 商業運営本部長
委員	楡井 有子	Un Cafe Sucre 株式会社 代表取締役
委員	藤田 悟	一般社団法人墨田区観光協会 事務局長
委員	山田 昇	墨田区商店街振興組合連合会 理事長 墨田区商店街連合会 会長

消費者アンケート調査の概要は、以下のとおりです。

調査方法	調査日	調査場所	回答者数
街頭アンケート調査	H28/5/28 ~H28/9/7	墨田区内(「ご当地 キャラクターフェスティバル in すみだ 2016」会場ほか)	481 名
インターネット調査	H28/6/4 ~H28/6/10		519 名
			合計 1,000 名

事業者アンケート・ヒアリング調査の概要は、以下のとおりです。アンケート・ヒアリング対象となった店舗は、区内商店会加盟店や、すみだぼいんと加盟店など、複数のリストから業種・地域等の均衡を考慮して選定しました。

調査方法	実施日	調査数
アンケート送付調査 (郵送による配布・回収)	H28/6/14 に配布	200 店舗回収 / 341 店舗配布 (回収率:58.7%)
商店街へ出向いて の目視調査	H28/9/4、H28/9/11、 H28/9/17	6 商店街
事業者への ヒアリング調査	H28/9/17	20 店舗

1-3. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」で用いる基本的な考え方

ここでは、商業者へのアンケートやヒアリングで得られた意見、及び検討委員会での議論(論点整理)の内容を踏まえて、本プラン策定にあたって採用した、基本的な考え方を記載します。

本プラン全体の進め方

すみだプログラムを経験した商業者から、これまでの施策そのものに対して、そして、施策の進め方について、多くの意見や要望が寄せられました。特に強い指摘があったのは、「すみだプログラムの施策は幅広い領域をカバーしていたが、施策の一部は計画期間(10年間)では未達で、施策の中には事実上未着手のものもあった。」といった、効果創出や実行可能性に対するもの、また、実施体制や情報共有などの問題から、「肌が合わない」「地元の意識を汲み取っていない」といった印象を一部地域の商業者に与えてしまったという、計画の実施方法や実施体制に対するものです。

これらの指摘を踏まえて、本プランでは、計画期間(5年間)での効果創出を意識して、本プラン及びこれに基づく商業振興施策の周知、実施体制や人材確保、目標やスケジュールの設定、遂行状況の認識共有など、実行のプロセスに配慮することとします。

また、本プランに基づいて地域商業支援のために配置される人材(「商業コーディネーター(仮称)」)は、地域の状況を把握して、課題やニーズを汲み取れるように、地域に密着して活動することを想定した実施体制を構築します。さらに、業務遂行に際しては、配置された人材が地域と良好な関係を築くことを重視します。

地域特性・区内の多様性の捉え方

すみだプログラムでは、区内をおおむね8つの地域に分けて、商業振興に取り組みましたが、区の北部の商業者などからは、「高齢化等に伴い、顧客の行動範囲が縮小傾向にあり、半径1キロ前後のブロックごとの施策が必要と思います。」といった、より細かい単位での地域課題や施策の要望があがりました。区内の状況は、例えば地域住民の平均年齢をとっても、丁目一つで大きく異なる場合があるため、大まかに地域を分類して、例えば「この地域の課題は住民の高齢化」などと設定すると、地域内では違和感を覚える住民や商業者が多く現れます。

一方で、例えばワンルームマンション等の増加は、区内各地で見られる傾向です。ここでは「マンションの増加で地元も関係ないと考える人が多くなっているため、商店があることで、街の中も明るくなり、まちづくりにも効果があることをマンション族の方にも知ってもらいたいと思う。」といった、これらの新規住民に対して、地域の生活を支えるインフラとしての商業者を訴求して、認知度を高めたい、という、多くの地域にとって共通のニーズが存在します。

これらの指摘を踏まえて、本プランではまず、商業者の課題・ニーズを「より細かい地域に分けて考える」「異なる地域で同じ課題・ニーズを持つ個店を横断的に捉える」発想を併用することを意識します。具体的には、すみだプログラムの8つのエリアより狭い地域である、「商業空間」という単位で地域のまとまりを捉えます。異なる地域で共通の課題に対しては、複数の商業空間が横断的に活動することも想定しています。また、本プランでは「地域力」を重視します。商業空間において、商業者が地域生活インフラとしての役割を果たすことで、新しい地域住民とのつながりを構築して、エリアマネージメントの活動を具体化させていくことを想定しています。

個店支援の考え方

地域の個店は規模が小さいこともあり、経営者の高齢化、経営状況改善、店舗の魅力向上のためのノウハウ獲得、マーケティングやIT化など、自力での対応が難しい課題、越えるべきハードルが多くなっています。例えば、平成20年度の中小企業白書によると、「経営の継続が困難である」と感じた事業者の比率は、事業者の規模が小さくなるほど高く、業種別では卸売業・小売業や飲食店の方が、製造業よりも(困難だと感じる事業者の比率が)高くなっています。

また、商業者は、上記のような経営課題を抱え込んでしまう傾向が比較的高いことも特徴です。先に述べたように、困難を感じる商業者が多いにもかかわらず、「経営の継続が困難である」と感じたときの相談先である、中小企業再生支援協議会を訪れた企業数は、製造業が最も多く(小売業や飲食業などは少ないため)、「経営に困難を抱えているが、自力では解決できていない」という商業者への能動的な支援は、大きな課題です。

上記支援を提供して、商業者の経営を軌道に乗せることで、地域商業の維持・発展が促進されると期待されます。個店の経営者が、自店の強みを生み出し、磨くことに注力できる環境づくりを支援することで、魅力ある個店の創出が進むと期待されます。

ただし、これは、全ての個店を一律に支援する、いわゆる「バラマキ」ではありません。「本プラン全体の進め方」で述べた、地域の課題やニーズを汲み取る人材(「商業コーディネーター(仮称)」)は、個店支援の必要性や内容の見極めを行います。また、この人材は、当該商業者について、「地域特性・区内の多様性の捉え方」で述べたような、地域に根差して、地域生活インフラとしての役割を果たす意志が強いことを確認します。

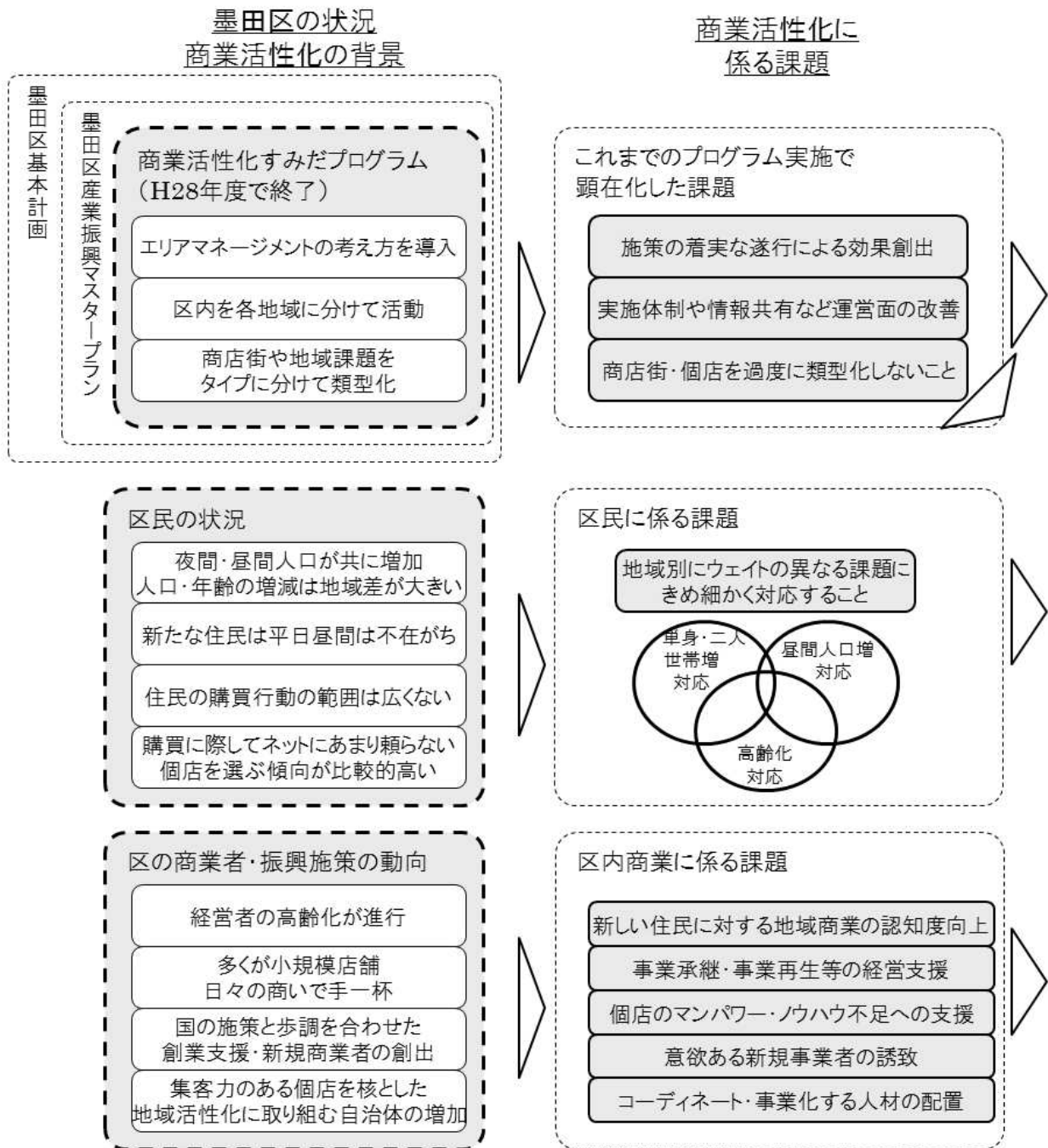
既存の商業者の支援のほかに、主に創業による、新規商業者の創出・支援も大きな課題です。本プランでは、創業そのものを支援すること(创业者の数を増やすこと)は想定していません。区では既に産業競争力強化法の認定を受け、地域における創業支援体制の整備を実施しているため、これを活用します。一方で、本プランでは、意欲ある创业者を地域に誘致すること～「地域特性・区内の多様性の捉え方」で述べたような、区の様々な地域ニーズを、埋もれたビジネスチャンスと捉えて、これを事業化意欲の高い個人(個店)と結びつけて、墨田区らしい、新たな魅力ある個店を生み出すこと～に注力します。

近年、集客力のある個店が核となって、地域商業が活性化したり、新たな商業者の集積につながったりする活動、及びその効果が注目されています。このような活動は、行政の主導というよりは、「仕掛け人」とも呼ぶべき民間人が主体となっています。本プランでも、このような民間主体の活動を育てることを目指します。(活動の初期段階では、行政が比較的手厚く支援を行い、その後、民間が独自に運用できるよう、自立を促す。)

これによって、地域独自の商業活性化事業を立案～実施したり、地域ニーズや地域内の空き物件と、創業・移転希望者とをマッチングさせたりするような、きめ細かく効果的な活動が、地域主導で進められることを目指します。

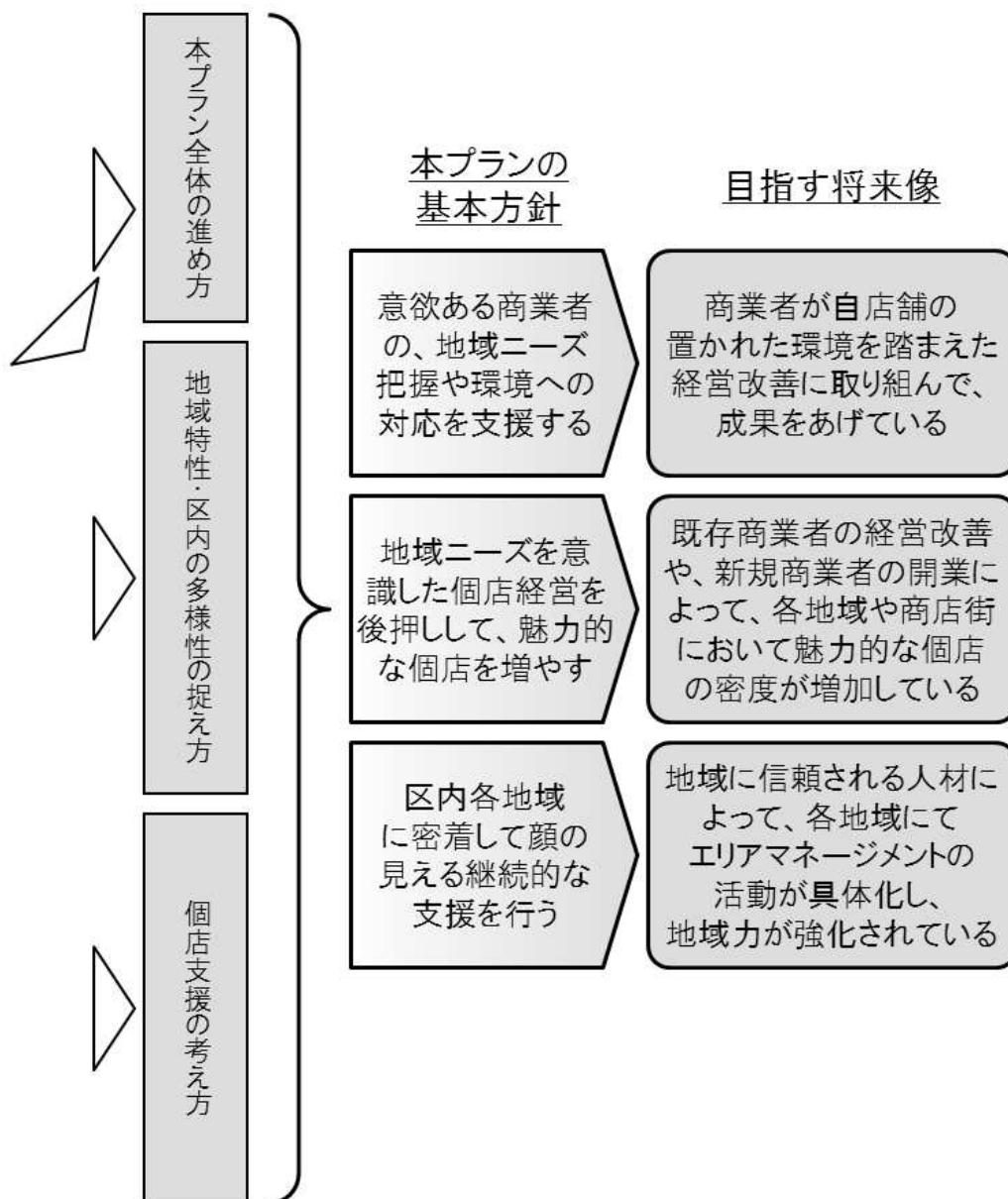
1-4. 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の全体像

本プランでは現状調査等の結果を踏まえて、事務局及び検討委員会にて、墨田区の置かれた状況や、商業活性化の背景、また、商業活性化に係る課題や論点を議論・整理しました。また、現状把握と並行して、区内商業が目指す将来像についても議論・整理しました。その上で、本プランの基本的な方針・施策をまとめ、委員会及びパブリックコメントに諮りました。



これら、本プランに係る背景や課題、論点、基本方針、将来像を含む、全体像を示します。
 なお、将来像、基本方針及び基本施策については、第4部「地域力を育む商業空間づくり
 振興プラン」の骨子、に記載します。

本プランの論点



第2部 墨田区商業の現状と課題

2-1. 墨田区の商業に影響を及ぼす環境

墨田区の人口は年々増加しており、昼間人口(従業員数)も増えている一方で、事業所数は減少しています。商業環境の変化として、他の多くの地域と同様に、商店街の減少が見られます。

2-1-1:住民:人口の増加、単身・二人世帯の増加、大きな地域差

(1)墨田区の人口・世帯数の推移

墨田区の人口は、平成18年から平成28年にかけて、約16%(約3.5万人)増加しています。この間、日本全体の人口はほぼ横ばい、東京都は約10%の増加、23区全体では約12%の増加であり、増加の割合が比較的高いと言えます。同期間の世帯数は約27%増加しており、世帯数の増加が人口の増加を上回っています。このことから、単身世帯や夫婦二人の世帯が特に増加している様子がうかがえます。

墨田区の人口増加率を東京スカイツリー開業(平成24年5月)前後の3年間ずつで比較すると、開業以前は103%、開業以降は109%です。同期間の23区全体の人口増加率は、開業以前は102%、開業以降は107%であり、東京都の中でも墨田区は、東京スカイツリー開業の影響等もあり、人口は増加しています。同期間の世帯数の増加率を比較すると、開業以前は107%、開業以降は112%であり、世帯人員の減少が続いています。

墨田区の人口増加率は、23区中10番目です。荒川区・台東区・墨田区・江東区といった、隅田川に接する区が、上位10区に含まれています。

東京都23区別の人口推移(住民基本台帳(平成28年1月))

	平成18年 世帯数	平成18年 人口(人)	平成28年 世帯数	平成28年 人口(人)	世帯数の 増加数	世帯数の 増加率	人口の 増加数	人口の 増加率
中央区	55,799	99,078	82,057	142,995	26,258	147.1%	43,917	144.3%
港区	99,608	176,781	138,942	243,977	39,334	139.5%	67,196	138.0%
千代田区	23,209	43,933	32,871	58,576	9,662	141.6%	14,643	133.3%
新宿区	160,236	275,771	209,872	334,193	49,636	131.0%	58,422	121.2%
江東区	199,791	415,866	254,002	501,501	54,211	127.1%	85,635	120.6%
台東区	84,543	160,171	111,848	191,749	27,305	132.3%	31,578	119.7%
荒川区	86,508	177,547	132,932	211,271	46,424	153.7%	33,724	119.0%
豊島区	135,639	236,657	374,463	280,639	238,824	276.1%	43,982	118.6%
文京区	94,756	180,667	114,459	210,312	19,703	120.8%	29,645	116.4%
墨田区	111,434	226,372	141,769	261,723	30,335	127.2%	35,351	115.6%
品川区	178,008	334,470	209,048	378,123	31,040	117.4%	43,653	113.1%
渋谷区	114,815	196,029	132,932	219,898	18,117	115.8%	23,869	112.2%
目黒区	135,132	247,989	151,257	271,469	16,125	111.9%	23,480	109.5%
世田谷区	418,118	810,983	461,518	883,289	43,400	110.4%	72,306	108.9%
足立区	282,274	624,365	329,506	678,623	47,232	116.7%	54,258	108.7%
板橋区	252,809	508,240	194,834	550,758	-57,975	77.1%	42,518	108.4%
中野区	169,532	297,626	194,834	321,734	25,302	114.9%	24,108	108.1%
大田区	326,647	660,161	374,463	712,057	47,816	114.6%	51,896	107.9%
北区	161,107	316,693	461,518	341,252	300,411	286.5%	24,559	107.8%
江戸川区	290,829	640,686	328,681	686,387	37,852	113.0%	45,701	107.1%
杉並区	280,639	516,705	309,147	553,288	28,508	110.2%	36,583	107.1%
練馬区	314,248	674,123	309,147	719,109	-5,101	98.4%	44,986	106.7%
葛飾区	193,933	426,897	221,587	452,789	27,654	114.3%	25,892	106.1%

(2) 墨田区の年齢別人口の推移

墨田区の生産年齢人口の割合は、国や東京都と同様に減少していますが、東京都や国と比べると、そのペースは緩やかです。これは、実数では生産年齢人口が比較的大きく増加しているため、(単身・二人の)若い世帯の増加が寄与していることが分かります。

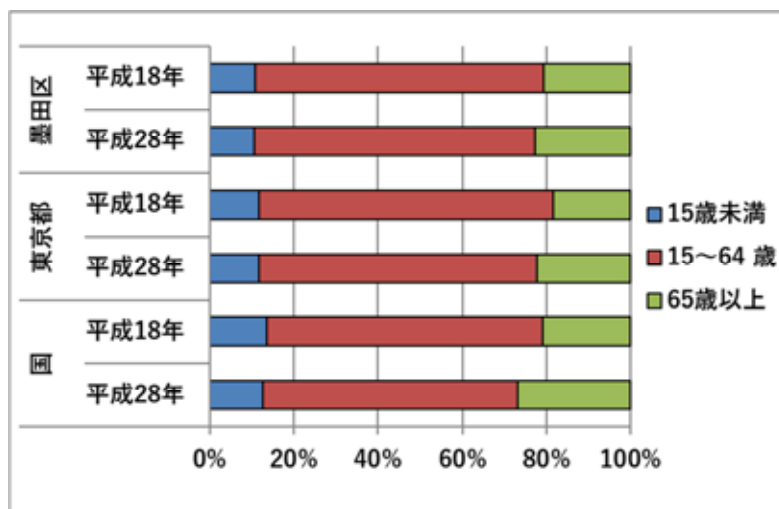
- ・ 墨田区:68.6%→66.6%、実数では 112%増加
- ・ 東京都:69.8%→65.9%、実数では 103.5%増加
- ・ 国 :65.5%→60.5%、実数では 91.8%に減少

墨田区は、生産年齢人口の実数が増加している一方で、それを上回るペースで65歳以上の人口が増えているため、その割合が増加しています。

- ・ 墨田区:20.6%→22.8%
- ・ 東京都:18.4%→22.4%
- ・ 国 :20.8%→26.8%

若い世帯と高齢者がともに増加している様子は、これを町丁別に見るとよりはっきり分かります。

年齢別人口(夜間人口)構成(住民基本台帳による東京都の世帯と人口(平成28年1月))



		15歳未満 人口(人)	15~64歳 人口(人)	65歳以上 人口(人)
墨田区	平成18年	24,517	155,335	46,520
	平成28年	27,742	174,266	59,715
東京都	平成18年	1,451,916	8,545,819	2,249,279
	平成28年	1,573,377	8,842,864	2,999,105
国	平成18年	17,435,000	83,730,000	26,601,000
	平成28年	16,075,000	76,873,000	34,093,000

このように墨田区では、新たに住む方・働く方が増えています。これらの方々に住みやすい・働きやすい環境を提供する上で、地域商業は重要な役割を果たすため、これらの方々のニーズを拾い上げる(新たなニーズを反映させた商業活性化施策)が重要になります。

また、商業者から見た場合、住む方・働く方の増加は、新たな事業機会であると同時に、地域商業環境が変化するため、これに適応するという課題を抱えることとなります。商業活性化施策としては、創業支援など、新たな事業機会に挑戦する事業者への支援と、環境変化への適応を迫られる事業者への支援が求められます。

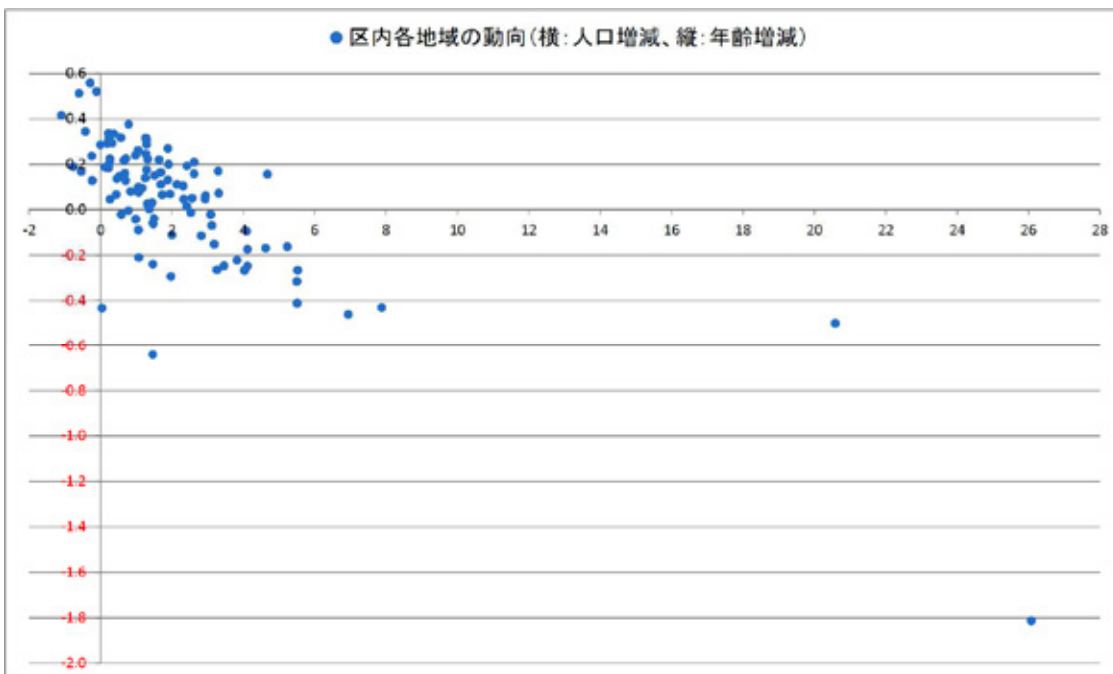
(3) 墨田区の町丁別の平均年齢・人口の推移

墨田区の人口推移(平成18年～平成28年)を町丁別にみると、全104町丁のうち、92町丁が増加、12町丁が減少しており、区内の人口が一律に増加している訳ではないことが分かります。

平成21年1月と平成26年1月の住民基本台帳から、町丁別の人口の増減と平均年齢の増減を求めて、グラフにプロットしました(下図)。

- ・ 縦軸を見ると、上は、年平均0.6歳近く平均年齢が増加している地域から、下は年平均1.8歳平均年齢が減少している(若返っている)地域まであります。
- ・ 横軸を見ると、年平均26%人口が増加している地域から、年平均1%以上人口が減少している地域まであります。

このように、墨田区内の人口動向は決して一様ではなく、地域差が大きいことが分かります。



町丁別に、平均年齢の低い地域と高い地域を比較すると、36歳(江東橋二丁目)から52歳(墨田五丁目)と、幅広く分布しています。また、下の例のように、丁目が一つ隣であっても、平均年齢に大きな差がみられる場合があります。

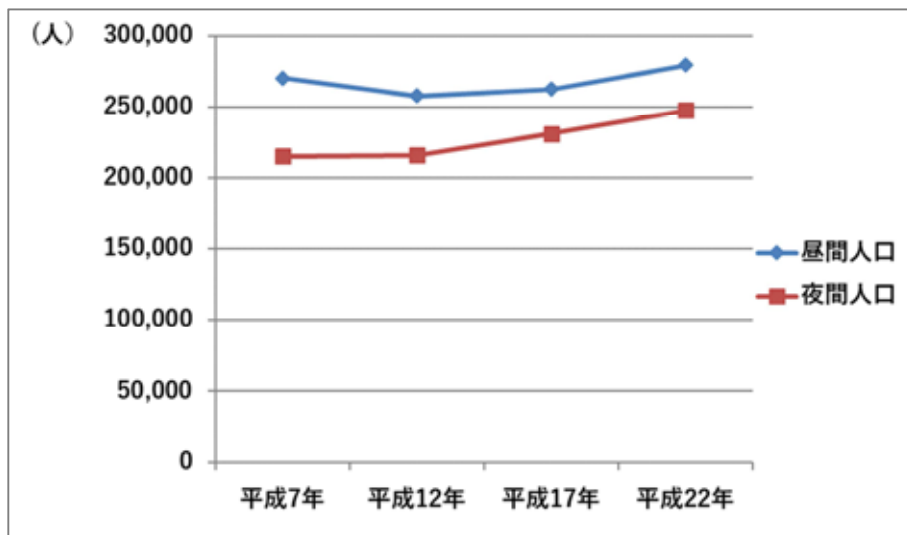
- ・ 堤通一丁目(39歳)と堤通二丁目(50歳)
- ・ 亀沢二丁目(46歳)と亀沢三丁目(39歳)

これらの状況から、まず、区内には高齢化した住民のニーズを満たす事業者や、これを支援する施策が必要であることが分かります。また、地域の課題やニーズを、大まかに区内をエリア分けして類型化・パターン分けすることは難しく、地域の状況をきめ細かく把握する仕組みを通じて、地域の課題・ニーズを拾い上げることが重要だと考えられます。

2-1-2. 事業所：区内で働く人が増える一方、事業所数は減っている

墨田区の昼間人口は、夜間人口と同様に、平成12年以降は増加しています。昼間人口が夜間人口よりやや多く、墨田区は、住むまちとして発展していると同時に、働くまちとしても発展しています。

常住(夜間)人口と昼間人口の推移(平成22年国勢調査)



	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年
昼間人口	270,261	257,972	262,514	279,272
夜間人口	215,421	215,865	231,092	247,606

昼間人口が増加する一方、墨田区の実業所数(卸売業、小売業)は減少しています。従業員数が増えていることから、比較的大きな規模の実業者が参入している、比較的小さな規模の実業者が廃業している、といった状況が考えられます。東京都全体との比較で見ると、卸売業の占めるウェイトが減っています。

区内の卸売業の動向として、特に繊維・衣服等卸売業や飲食料品卸売業について、従業員数及び従業員数ベースでの都内シェアが上昇しています。これらの業種では、事業所数は減っており、新規参入が多いとは考えにくいいため、事業を継続して規模を拡大する事業者と、廃業する事業者とが比較的明確に分かれていると推察できます。

区内の小売業の動向として、繊維・衣服・身の回り品小売業、及び無店舗小売業について、事業所数及び事業所数ベースの都内シェアが増加しています。また、従業員数では全ての業種で都内シェアが横ばい又は増加しています。墨田区の小売業は、特に繊維・衣類といった分野で存在感を増していると言えます。

2-1-3. 商業環境：商店街、チェーン店、大型店の動向

墨田区の商店会数と加盟店舗数は、年々減少しています。区内の個店の半分以上が商店会に加盟していない一方で、コンビニ等のチェーン店は区内のほぼ全ての町丁に立地しています。

商店会未加盟の個店も巻き込んだ商業支援の枠組みや、魅力ある個店の存在が一部エリアに偏らないような取組が求められます。

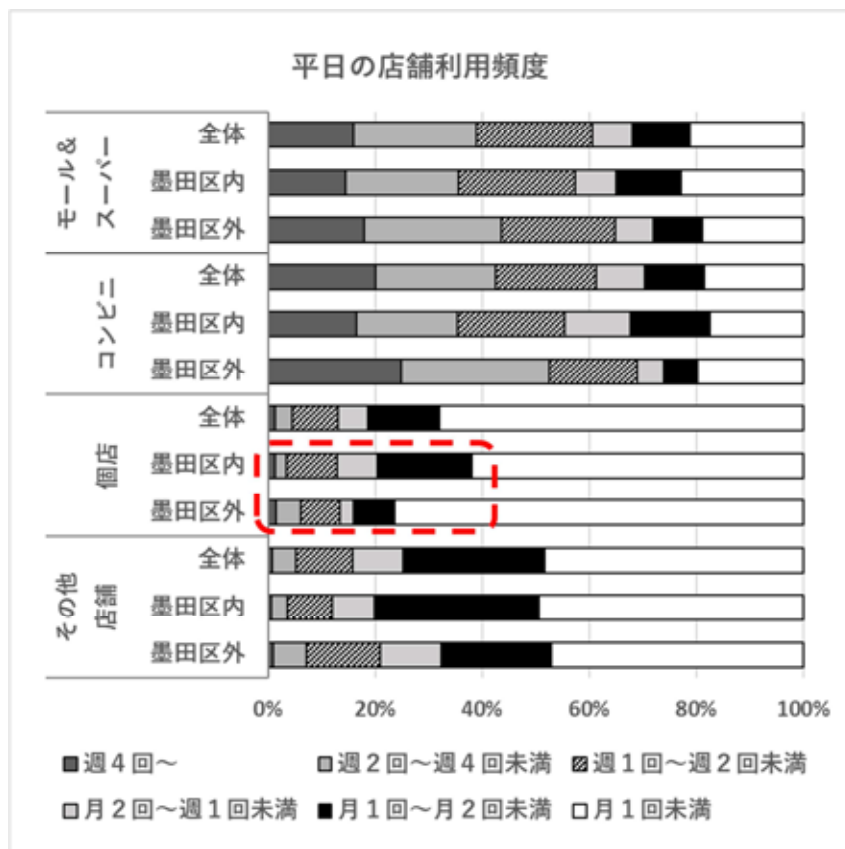
2-2. 墨田区内外の消費者の動向

消費者アンケート調査の結果、消費者に特徴的であったのは、日常では近場で購入しているが、個人の嗜好に合う場合は店まで足を運ぶこと、墨田区の観光やイベントに興味を持っていることが分かりました。

2-2-1. 個店利用の傾向～利用頻度は高いが、頻繁には来店しない

消費行動のうち「買い物」について、店舗を「ショッピングモール・スーパーマーケット(以下、「モール&スーパー」という。)」 「コンビニエンスストア(以下、「コンビニ」という。)」 「ドラッグストアなどを含む大型店・チェーン店」「個人商店(以下、「個店」という。)」に分けると、一般的な店舗の利用頻度について、「モール&スーパー」「コンビニ」が多く、「個店」の利用が少なくなっています。

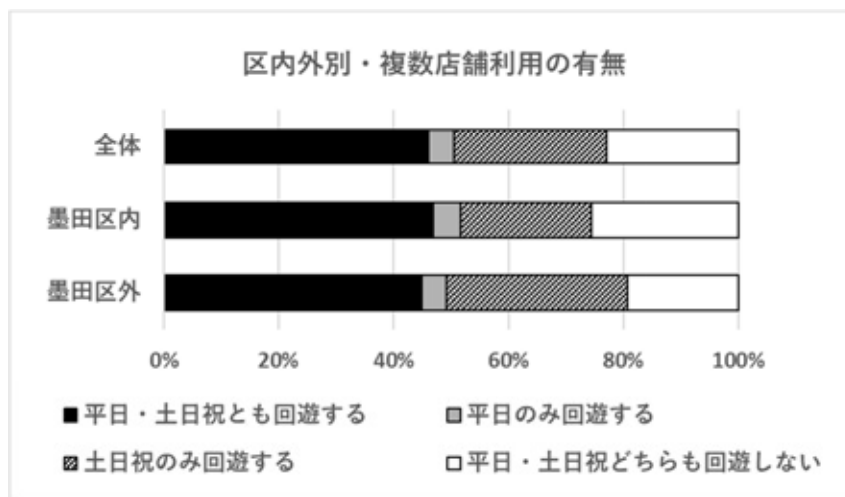
調査対象の消費者を、「墨田区内在住の方」「墨田区外在住の方」に分けると、個店を月1回以上利用する墨田区内の方の割合は、墨田区外の方の割合を、明確に上回っています(下図の点線部～平日の店舗利用頻度を例示しました)。どの業態についても、墨田区内の方は、高頻度で(週1回以上)買い物をする層の割合が比較的少なくなっています。この墨田区民全般に見られる買い物の傾向を、例えば個店の経営努力によって変えるのは、やや難易度が高いと考えられます。つまり、墨田区内の個店の売上げアップには、例えば「顧客の来店頻度を高める」よりは、「顧客の1回の来店あたりの購入点数や購入金額を増やす」ことを狙う方が、効果的な可能性があります。



買い物における個店利用の傾向について、墨田区内の方は、意識的に個店を選択して商品・サービスを購入しています。～言い方を替えれば、墨田区内には消費者ニーズを捉えた魅力ある個店が比較的多く存在する～と推測できます。

2-2-2. 購買の特徴～ピンポイントで行きたいお店に行く、近場のお店を重視する

1回の外出で複数の店舗にて飲食・買い物等の消費を行うこと(以下、「回遊」という。)の有無について尋ねた結果が、以下のグラフです。

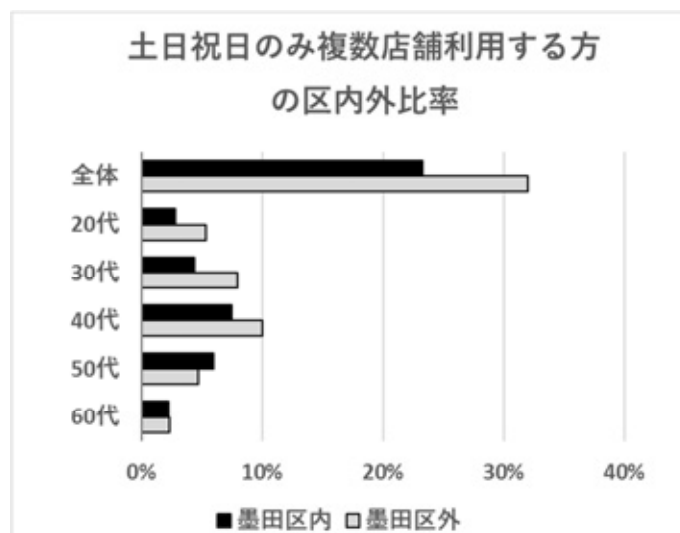


墨田区内の方、墨田区外の方、いずれも7割以上の方が、平日又は土日祝に回遊する、と回答しています。また、回遊する層のうち、平日のみ回遊する層は少数であるため、回遊は土日祝が主体だと推測できます。

平日・土日祝どちらも回遊しない、と回答した墨田区内の方は、墨田区外の方より多くなっています。これは、ピンポイントで行きたい店(だけ)に行く、という墨田区内の消費者の傾向が表れている、と推測できます。

上記を踏まえた上で、複数店舗で飲食・買い物をしやすい環境づくり(住民動向や生活ニーズを踏まえた、業種ごとに商圈バランスの取れた店舗配置や、商圈に魅力ある個店が複数存在すること)には、消費者からの一定のニーズがあると推測できます。

上記のグラフで、土日祝のみ回遊する、と回答した墨田区内の方は、墨田区外より明確に少なくなっています。これを世代別に見たのが、下のグラフです。



墨田区内の方のうち、特に 40 代以下の方は、墨田区外の方と比較して、土日祝に回遊する傾向が明確に低くなっています。一方でこの層は、個店を利用する比率は高くなっています。ここから考えても、墨田区内の 40 代以下の方は、気に入った個店をピンポイントで訪れる傾向が比較的強いと考えられます。

50 代では逆に、墨田区内の方で回遊する方が多少多くなっていますが、墨田区外の方との差は比較的小さくなっています。また、この層(墨田区内の方)は、個店を利用する方の比率は高いものの、買い物に出かける頻度自体が減少しています。

つまり、従来重要視されてきた、商業者の集積や、そこに賑わいを演出するイベント開催などは、徐々に期待した効果が得られなくなっている可能性があります。一方で、例えば(40 代以下の方向けに)ピンポイントで訪れてもらえる個店(商品・サービス)を訴求したり、(50 代以上の方向けに)月に 1、2 回というお買い物の機会を最大限活用(計画的な新商品投入や、ついで買い・まとめ買いなどを提案)したりすることが、今後は効果的になる可能性があります。

墨田区内の方・墨田区外の方それぞれの、「平日・土日祝ともに回遊する」層(買い回る志向が強い層)と、「平日・土日祝ともに回遊しない」層(買い回る志向が弱い層)、それぞれについて、利用する店舗を決める理由の分布を調べたところ、いずれの層も「自宅から近いこと」を選んだ割合が最も高かったものの、その比率には明確な差がありました。これをまとめたものが、右ページの表です。

「回遊する」層については、墨田区内の方・墨田区外の方で、「自宅から近いから」を選んだ方の割合の差は比較的小さくなっています。また、「行きたい店・買いたい商品などがあるから」や「品揃えが豊富だから」を選んだ方の割合が高くなり、気に入った商品・サービスを手に入れることを重視する傾向が見られました。

その一方、「回遊しない」層については、特に墨田区内の方について、「自宅から近いから」を重視する傾向が明確に見られました。

「価格が安いから」を選んだ消費者について、墨田区内の方は「回遊する」層の割合が高く(11.7% 対 7.6%)、墨田区外の方は「回遊しない」層の割合が高く(6.4% 対 12.3%)なっています。この要因として、墨田区内の方と墨田区外の方の買い物頻度の違いが考えられます。つまり、買い物頻度の比較的低い墨田区内の方は、一度の買い物で複数の安い店を回遊し、買い物頻度の比較的高い墨田区外の方は、買い物の都度、価格が安い店一店舗へ向かう、と推測できます。

いずれにせよ、墨田区の方の利用店舗決定において、近さ(立地)は重要であるため、個店はその商圈(住民ニーズ)を意識して、商品・サービスメニューを揃えて、その提供方法を検討することが望ましいと考えられます。さらに、魅力ある個店であれば、回遊をいとわない墨田区内・区外の層を呼び込むことを見込んだ(認知度向上等の)取組が、効果を発揮すると考えられます。

	平日・土日祝ともに回遊する			平日・土日祝ともに回遊しない		
	墨田区内 (n=265)	墨田区外 (n=188)	全体 (n=453)	墨田区内 (n=145)	墨田区外 (n=81)	全体 (n=226)
③自宅から近いから	34.7%	37.2%	35.8%	60.0%	46.9%	55.3%
④あまり移動せずに用事が済ませられるから	8.3%	5.3%	7.1%	2.8%	7.4%	4.4%
⑦品揃えが豊富だから	12.1%	8.5%	10.6%	3.4%	3.7%	3.5%
⑧行きたい店・買いたい商品などがあるから	15.8%	17.6%	16.6%	5.5%	6.2%	5.8%
⑨価格が安いから	11.7%	6.4%	9.5%	7.6%	12.3%	9.3%

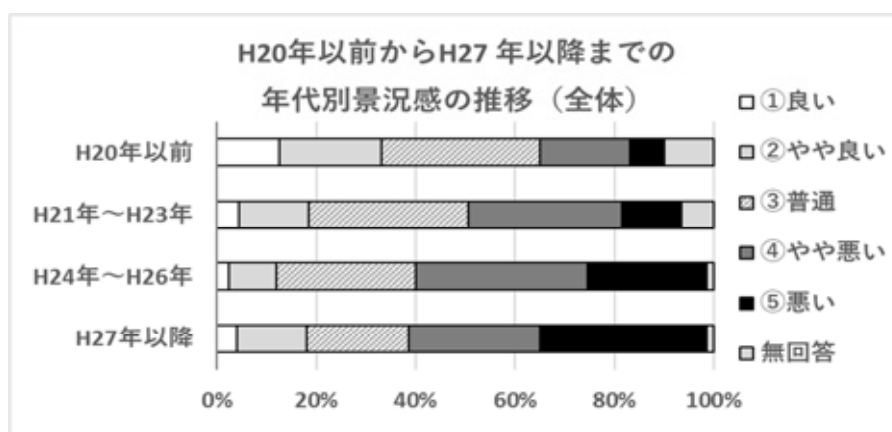
2-3. 墨田区の商業者の現状

商業者アンケート・ヒアリング調査の結果、経営改善を行うことで景況感が良いと感じる商業者がいる一方で、改善方法が分からず景況感が悪いと回答する商業者も6割います。商店街も地域に根差した活動をしているところは活性化しており、地域の特性を把握して活動を行うエリアマネジメントの必要性がうかがわれます。

2-3-1:二極化する景況感、不足する商圈(競合や顧客)に関する情報

(1)近年の景況感の推移

商業者アンケート・ヒアリング調査では、区内商業者の景況感について、相対的な推移を把握するため、「H20年以前」「H21年～H23年」「H24年～H26年」「H27年以降」と4つの期間に分けて、景況感を尋ねました。結果は以下のグラフのとおりです。

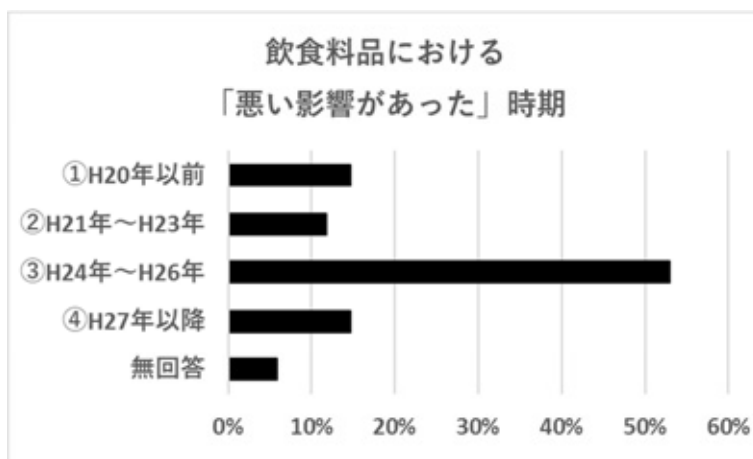
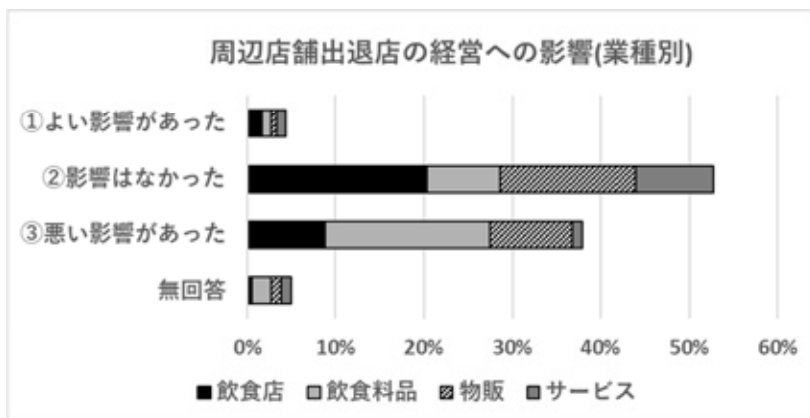


年代を追って「悪い・やや悪い(グラフの右側)」の割合が増加する傾向が見られます。ただし、「良い・やや良い」の回答については、後半の二つの期間「H24年～H26年」「H27年以降」の間では増加(景況感が改善)しており、全体としてはやや悪化している中で、店舗による景況感の二極化が確認できます。マクロな経済環境によって全ての店舗が似た景況感を示す、という状況から、個店の経営努力の成否によって店舗間の景況感が分かれる、という状況へ変化していると推測されます。

(2)自店舗の周辺における、新規店舗の出店・既存店舗の退店による影響

商業者アンケート・ヒアリング調査では、自店舗周辺における出退店の影響を尋ねました。結果は次ページのグラフ(上)です。「影響はなかった」と回答した店舗が過半数を占めます。

飲食料品店については、「悪い影響があった」という回答の比率が多くなっています。飲食料品店で「悪い影響があった」と回答した店舗について、その時期及び影響を及ぼした店舗を尋ねました。結果は次ページの図(中)及び表(下)です。



影響を受けた店舗業態と出店・退店(回答店舗数)

	大型店舗	コンビニ	個店	総計
出店した	11	9	0	20
退店した	4	1	2	7
無回答	6	1	0	7
総計	21	11	2	34

飲食料品店では、「H24年～H26年」に「大型店舗・コンビニ」の出店によって、悪い影響を受けたと回答した店舗が多いです。具体的な店舗名では、東京ソラマチ、又はその中の店舗名はあがっていません。東京スカイツリータウン開業によって悪い影響を受けたと回答した店舗の少なくとも一部は、実際には、東京ソラマチ内の店舗ではなく、同時期に開業した、大型店舗・コンビニの影響を受けている可能性が考えられます。

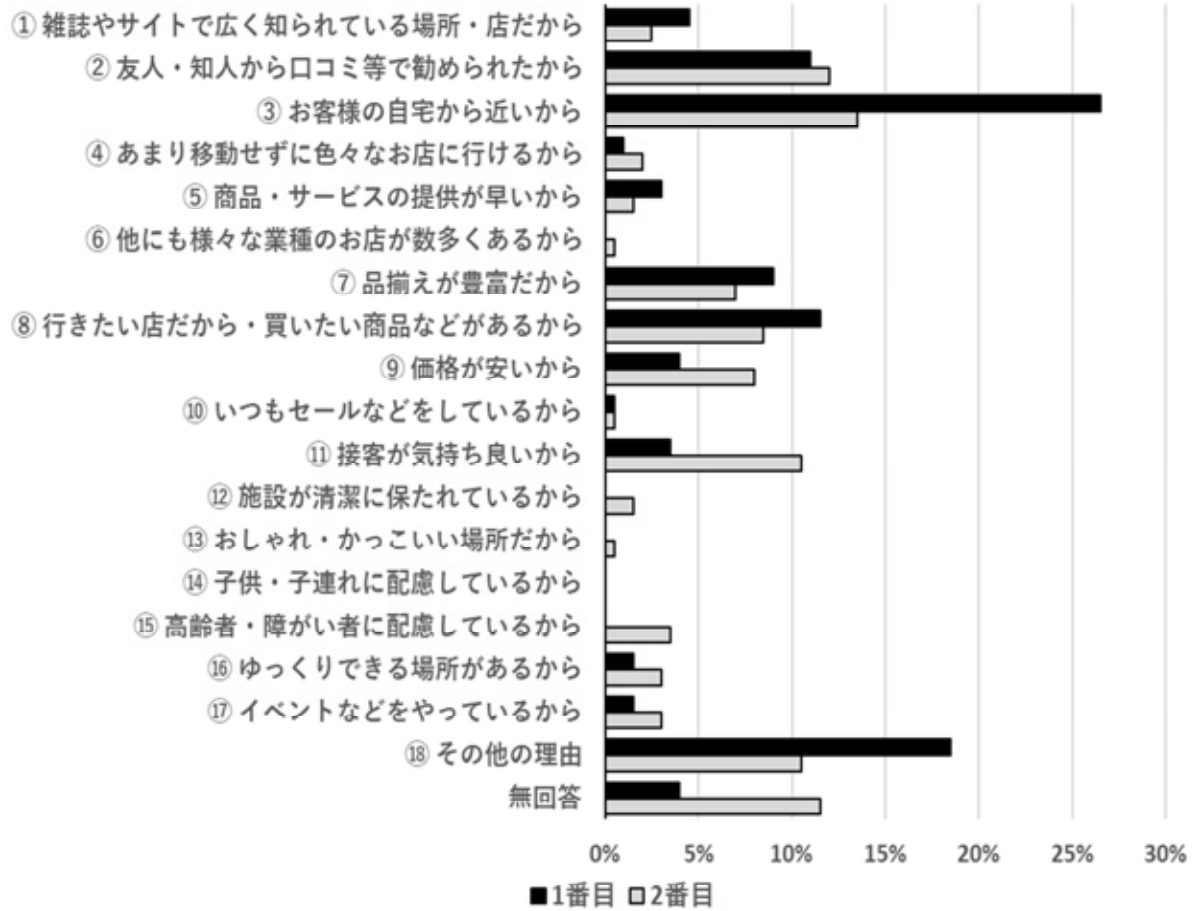
墨田区の人口は増加していることから、飲食料品以外の業種を含め、新規出店が予想されます。特に「H24年～H26年」は、東京スカイツリータウン開業という話題性も加わったため、墨田区内の市場機会に注目が集まりやすく、大型店舗やコンビニエンスストアが比較的多く出店することにつながり、結果として、既存の個店から顧客の一部を奪ってしまった可能性が考えられます。今後の商業振興においては、墨田区内の市場機会が、新たな競合の出現を意味することも踏まえて、商業者に対する情報提供と、市場機会に対する対応について、タイムリーな支援を実施することが効果的だと考えられます。

(3)顧客の来店理由

顧客が自店舗を選ぶ理由(店舗側の理解)について、選択肢を消費者アンケートとほぼ同じ項目にして、尋ねました。結果は以下のグラフのとおりです。回答には以下のような傾向が見られます。

- ・ 最も多い来店理由は、消費者と同様「自宅から近いから」ですが、その割合は消費者ほど圧倒的ではありません。～消費者は、商業者が考えている以上に、自宅から近いことを重視しています。
- ・ その他の理由として、顧客とのコミュニケーション強化、常連客・リピーターの存在、既存顧客による口コミ、といった、顧客とのつながりをあげた店舗が多くなっています。消費者ではそのような回答がほとんど見られませんでした。～本調査に協力いただいた店舗は、営業年数が長く、リピート顧客への売上げが収益を支えていると推察されます。
- ・ 商品・サービスの質や品揃えをあげた店舗が一定割合存在します。これは消費者も同様の傾向です。～少なくとも一定割合の店舗について、商品・サービスの差別化や品質強化について、継続的な取組が重要な経営課題だと推察されます。
- ・ 低価格をあげた店舗が一定割合ありますが、消費者では少なくなっています。～(商品・サービスが同じならば)低価格競争で最終的に勝てるのは、最低価格をつけた一店舗だけになるため、店舗側が考えるほどには、低価格は来店理由にはなりにくい可能性があります。
- ・ 接客の質をあげた店舗が一定割合ありますが、消費者にはほとんどありません。～消費者は、気持ちの良い接客を、(プラス・アルファの要素というよりは)来店の必要条件と考えている可能性があります。

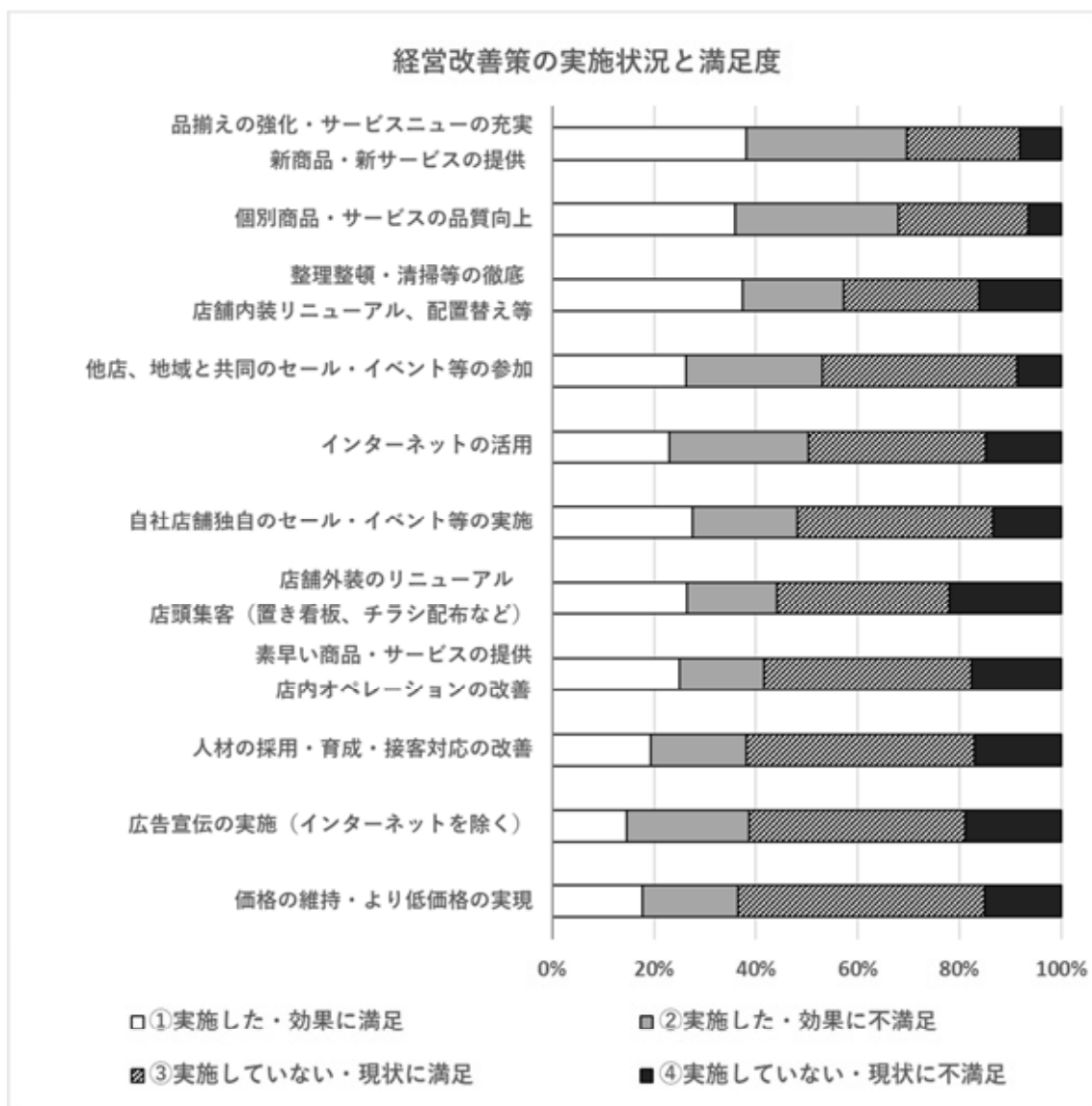
経営者から見た顧客が自店舗を選ぶ理由・決め手



2-3-2. 経営改善の効果や施策実施のばらつき

(1) 経営改善策の実施状況と満足度

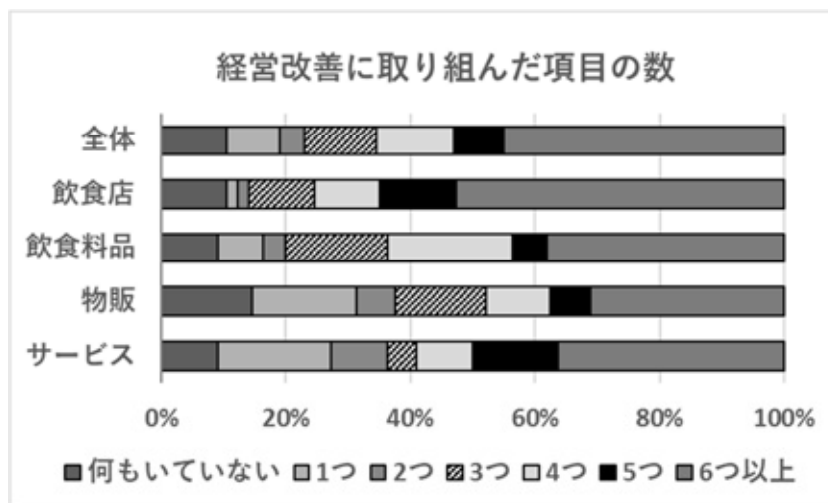
商業者アンケート・ヒアリング調査では、自店舗の経営改善への取組の有無・内容と、取組の効果や現状への満足度を尋ねました。結果は以下のグラフのとおりです。経営改善策を、実施した店舗割合の高い順に並べています。



経営改善策の実施状況は6割強～4割弱で、中央値は5割弱、過半の項目について、実施した店舗の割合が半分を切っています。実施していない店舗は、「現状に満足」、つまり実施したいのにできない、というよりは、実施の必要性を感じていない割合が高くなりました。

経営改善策について、実施したら必ず満足する効果が出る、といったものではありません。実施による満足度には差が出ていて、「整理整頓・清掃等の徹底、店舗内装リニューアル、配置替え等」「店舗外装のリニューアル、店頭集客」「素早い商品・サービスの提供、店内オペレーションの改善」等は効果に満足する割合が高く、「インターネットの活用」「広告宣伝の実施（インターネットを除く）」等は効果に不満足である割合が高くなりました。

今回取り上げた経営改善の施策について、取り組んだ項目の数を調べました。結果は以下のグラフのとおりです。取り組んだ項目数の、全店舗での中央値は 5 項目で、取り組んだ項目が 0 から 6 以上まで、様々なスタンスの店舗が見られます。



業種別にみると、飲食店・飲食料品の項目数が比較的多くなっています。この要因としては、飲食店などで若い経営者が比較的多いことや、飲食店・飲食料品は役割分担を図りやすく、結果として日々様々な経営改善に取り組みやすいこと、などが考えられます。

各個店では、比較的多くの経営改善施策に取り組んでいますが、一つひとつの項目においては、「実施して、満足する効果が出た」という店舗は全体の 1/4 です。先の営業時間・休業日と同様、「実施するだけで、必ず効果が出る」という施策は考えにくく、各店舗では、実施すべき施策は認識していても、その施策について、なるべく効果が出るように実施するやり方については、何らかの助言・支援が有効である可能性があります。

(2)「商業活性化すみだプログラム」による商店街別の施策実施状況

平成19年度から平成28年度まで実施されたすみだプログラムは、減少を続ける区内の小売店や商店街に対応した新たな商業振興のための戦略、及び東京スカイツリーを核とした、回遊性のあるまちづくりを通して区内商業の強化を図りました。すみだプログラムでは、エリアマネジメント体制による8地区における施策実施のほかに、区内50の商店街を、商圈別(広域型、近隣型)、立地条件別(幹線道路立地型、地域内道路立地型、住宅地・路地立地型、業務地立地型)、組織別(商店街活動型、町内会型)、地域別(北部・東部地区、区中央地区、本所地区、JR総武線以南地区)の4項目で各商店街タイプに類型化し、それぞれについて、「現状と課題」「目標と方針」を設定しました。

過去の報告書・ヒアリングから、施策の実施が確認できたのは、前述のすみだプログラムを実施した8地区の24商店街(平成19年当時の区内全商店街の46%)のみで、残りのエリア・商店街では施策の実施は確認できませんでした。50商店街の「目標と方針」は、必達目標というよりは、努力目標や進むべき方向性という意味合いが強かったと考えられますが、いずれにせよ、区内商店街の半数以上(54%)においては、すみだプログラムは実施されなかったこととなります。さらに、すみだプログラムに参加した24商店街のうち、4商店街が既に解散しています。すみだプログラムの実施は、少なくとも一部の商店街にとっては有効に機能しなかった可能性があります。

2-3-3. 商業地域として魅力を保つ墨田区、奮闘する個店

(1) 商業地域として魅力ある墨田区、奮闘する個店

区内には、魅力ある個店が存在しています。例えば、「墨田区銘品名店会」や「すみだ地域ブランド戦略」などの取組を通じて、その存在を伺い知ることができます。

- ・ 墨田区銘品名店会は、墨田区内で優れた品質の商品を販売する製造小売店及び飲食店の広報宣伝活動を行うことにより、墨田区の観光開発に資することを目的として昭和59年8月に設立されました。会員は、いずれも地元で永く愛され信頼されている名店揃いで、伝統と歴史を守りながら創意工夫を重ねて日々営業しています。
- ・ すみだ地域ブランド戦略は、墨田区が誇る「ものづくり」の優れた技術力など「すみだの魅力」を通じてすみだの知名度をより高めていくことを目的とした取組であり、2015年度には「グッドデザイン賞」を受賞するなど、高い評価を得ています。

このように魅力ある個店の中には、例えば銘品名店会に属する向島の青柳正家(菓匠)、言問団子(和菓子)や長命寺桜もち(桜もち)は、「すみだモダン」のブランド認証も受けていますが、立地の関係で商店会に加入していません。さらに、近年では、商店会の解散等もあり、このような、商店会の空白地域においても、魅力ある個店を育てていくことが、今後は課題となってきます。

(2) 個店の魅力及び経営力向上支援の充実

地域資源の活用やイベント開催による集客促進を効果的な施策とするには、個店の経営力や開発力によって、効果の高低が決まります。

地域資源活用を事例とすると、玉ノ井地区では地域資源「寺島なす」の活用が今でも広まっていますが、この活動が活発な理由は、個店が地域資源「寺島なす」を活用した商品開発を行っているためです。逆に、地域資源を開発しても個店が活用しなければ広まらなかったと考えられます。

イベント事業を事例とした場合、商店街や協議会のイベント事業の結果、集客を成功させたとしても個店に顧客を引き付ける魅力がなければ売上げにつながらず、効果を感じられない、ということが向島エリア及び京島エリアでのヒアリング調査の結果分かりました。

以上を理由として、本プランでは、支援施策の方向性として個店の魅力や経営力向上に資する施策を中心とすることが望ましいと思われれます。

2-3-4: エリアマネジメント意識が芽生える

(1) 個店を起点としたエリアマネジメント体制の構築

すみだプログラムにおいて実施されたエリアマネジメント体制は、押上・業平橋地区、吾妻橋地区、両国地区、向島エリア、京島エリア、錦糸町地区、曳舟地区に加えて、玉ノ井地区で実施されました。主に商店街を中心として実施しましたが、小村井や東あずまといった墨田区北部や東部の地区などをカバーできていません。また、両国地区は10年間に多くの商店街が解散してしまったため、商店街を対象として支援や施策を実施した場合には、支援施策から漏れる地区が発生することが分かっています。

つまり、今後の商業振興施策は「個店」や「個店の団体」を支援施策の対象としなければ、墨田区全域に商業振興施策を浸透させることができないため、商店街単位の支援から個店を単位とした支援への転換が必要です。

ただし、商店街への支援が不要ということではありません。商店街への支援施策としては、例えば国や東京都等の商店街支援施策をよりうまく活用できるような支援が考えられます。

(2) 多様なメンバーの連携による活動の継続

玉ノ井地区や曳舟地区は、協議会や商店会の活動が、すみだプログラム実施後も継続して活発です。ヒアリング調査から、両地区の活動は多様なメンバーが参加し、協働できている地区であることが分かっています。また、イベント事業を継続できている押上・業平橋地区と京島エリアは、外部の組織とそれぞれ連携してイベントを実施しています。このように、協議会に多様なメンバーが参加している事業や商店街が地域内外の組織と連携を行った事業は継続性が高い傾向があります。

今後の新プランにおいても、多様な連携の構築を支援し、事業の継続性を高め、自律的なエリアマネジメントが行われる体制構築を目指す必要があります。

(3) 施策実施体制の明確化と、遂行状況の小まめな管理

すみだプログラムでは、専門家等によって構成される戦略会議が、すみだプログラムの進捗管理やチェック機能を果たし、適切なアドバイスをする計画でしたが、実際には戦略会議が実施されたという記録はなく、マネジメント機能が発揮されることはありませんでした。これは、すみだプログラム推進に必要な役割が十分に整理され分担されていなかったことに起因します。

今後の施策においては、例えば、区(行政)は目標設定やチェック機能を果たし、施策運営はしかるべき組織・団体に業務委託し、商店街や個店の支援は専門的な人材を配置・活用して実施する、といった役割分担を明確にして推進していく必要があります。

さらに、遂行状況を管理可能な状態にするために事業実施の主体である個店については、数値的目標を記載した事業計画を策定する、といった対応が望ましいです。

(4) 構成員間の信頼関係を重視したサポート体制を構築する

すみだプログラムを実施していく中で、推進支援を担当したコンサルティング会社と商店街や協議会の間に信頼関係が構築できたかによって、地区の取組に差が出るようになりました。ヒアリング調査の中で、信頼関係を構築できた地区とできなかった地区で差があった点は次の2点です。

手続き面のサポートの有無

協議会や商店街の信頼を得られたコンサルティング会社は、事務局機能を積極的にサポートしていたことが分かっています。事務局機能とは具体的には、行政への手続きや、協議会等の運営に必要な書類作成等です。行政手続きとは、高度な法律知識が必要なものではなく、補助金申請や法人化に必要な書類等の整理です。

地域の事情への理解

協議会や商店街が事業を実施する際、事業の主導権を協議会等に渡さずに外注業者等の指定などを行ったコンサルティング会社は、信頼関係を築くことができていません。コンサルティング会社が合理的な判断によって外注業者等を指定した可能性はありますが、地域の理解を得られるように、丁寧に対応し、進めていく必要があったと考えられます。

以上から、次の新プランでは、事業実施の主体はあくまで個店の事業主や協議会・商店街であることを明確にして事業推進を図るべきです。事業推進サポートをするコンサルティング会社等はファシリテーターの立場に徹する必要があります。また、地域の事情をある程度理解し、きめ細かなサポートが可能な者を、事業推進のサポート役とする必要があります。

(5) 今後の商業振興施策への課題

商業者アンケートにおける自由回答(記述式)や、経営者へのヒアリングから、今後の商業振興施策に対する課題を抽出しました。

① 個店が活用しやすい・地域に受け入れられやすい施策と実施体制

行政の商業振興施策を活用していない・あまり活用しない理由について、店舗から以下のような意見・要望をいただきました。

- ・ 営業時間が長い・休業日が少ない、などの理由で、施策情報を収集する時間や、区役所等へ出向く時間が取れない。
- ・ 見知らぬ担当者(経営相談員や専門家など)・信頼関係を築いていない担当者を派遣されて、支援・指導を受けることに抵抗がある。支援・指導内容について、店や地域の事情を踏まえていないと感じる。
- ・ 前述のとおり、長時間の営業を少人数でこなしているため、支援・指導内容がアドバイスどまりで、実際に実行する余裕がない。やり方がうまくいなくても、手取り足取りの支援が受けられない。

上記から、今後の商業振興施策に生かすべきポイントは、「支援者が店舗に出向く」「支援者が店舗と信頼関係を築く」「支援情報の提供から実施まで、直接手取り足取り行う」といった点だと考えられます。

具体的な施策例としては、地域に頻繁に出向いて店舗と信頼関係を築き、店舗のニーズと支援施策・内容のマッチングを行う「コーディネーター役」と、店舗に対して個別具体的な支援を行う「専門家」による役割分担などが考えられます。その際、コーディネーター役は、専門家がスム

ーズに支援に入れるように、店舗との仲立ちをしたり、店舗と専門家との相性や支援効果の見極めをしたりすることが考えられます。

② 魅力ある個店を数多く創出する施策

商業活性化が実現するイメージ、施策によって実現してほしい状況について、多くの店舗から以下のような回答をいただきました。

・ 商業活性化とは(多くの)人が(多くの)店舗に集まることだと考えている。つまり、人が(イベント等で)地域にやってくるだけでなく、実際に個店を利用することが重要だと考えている。

上記を実現するためには、個店利用を促すようなイベント開催も考えられますが、本質的には、個店自体が顧客の利用を(より強く)促す魅力を持つこと、そしてそのような個店を地域を増やすことが重要になります。

アンケート結果に見られるとおり、自店舗が、より魅力を持つために、経営改善に取り組む姿勢は、個店によって様々です。また、経営改善に対して前向きであっても、そのきっかけ(例えば、人口増加や顧客層の変化、他店舗の開業など環境の変化)を具体的につかんでいなかったり、経営改善の具体的な手法や実施の仕方について、試行錯誤したりする状況がみられます。

上記のような店舗の魅力を高めていくためには、一律の広く薄い支援だけでなく、効果が見込める個店に対して、その状況を見極めて、適切な支援を継続的に提供する施策が重要だと考えられます。

第3部 商業活性化施策のトレンド

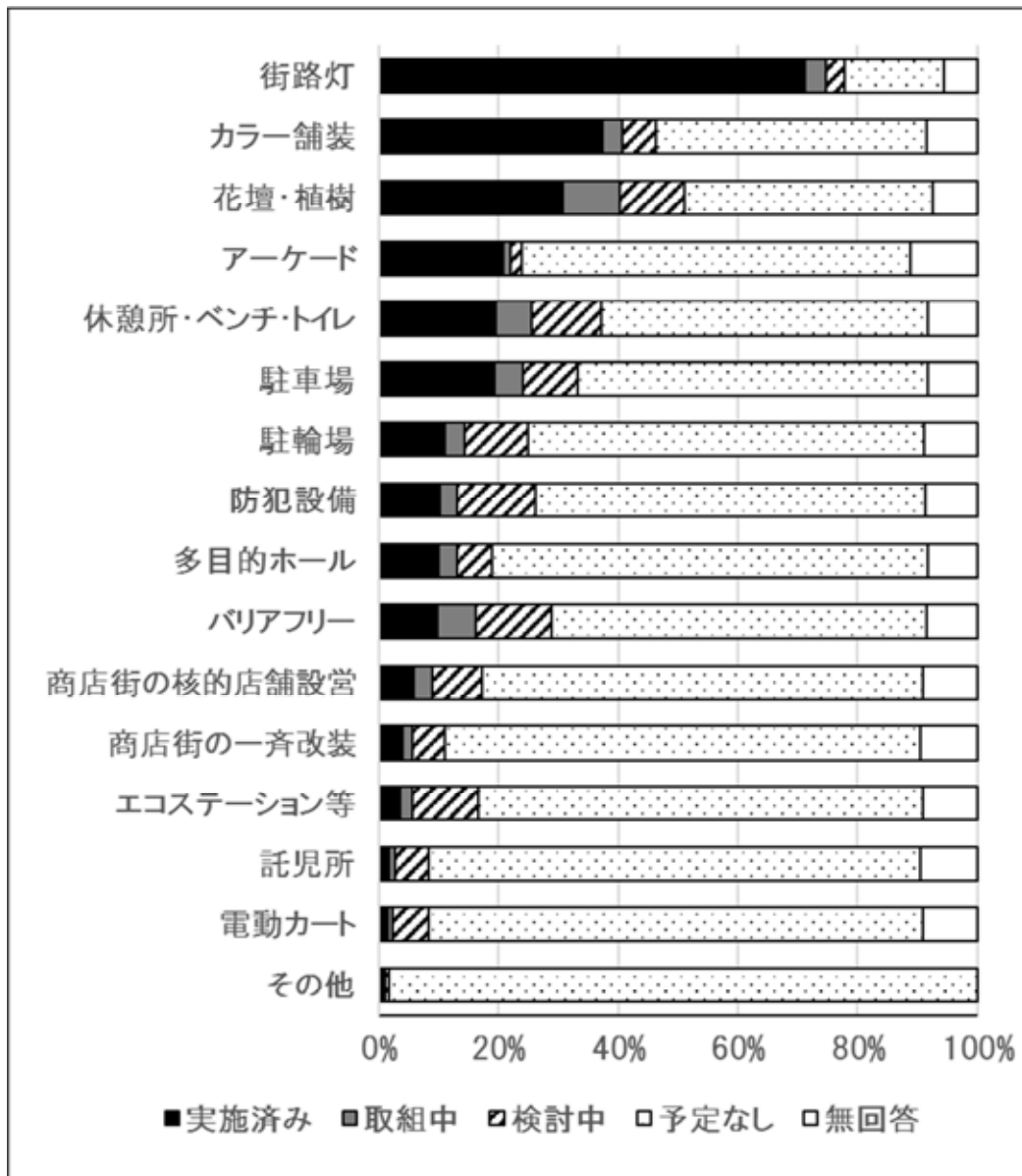
3-1. 商店街支援と個店支援

3-1-1. 商店街が実施したハード施策・ソフト施策

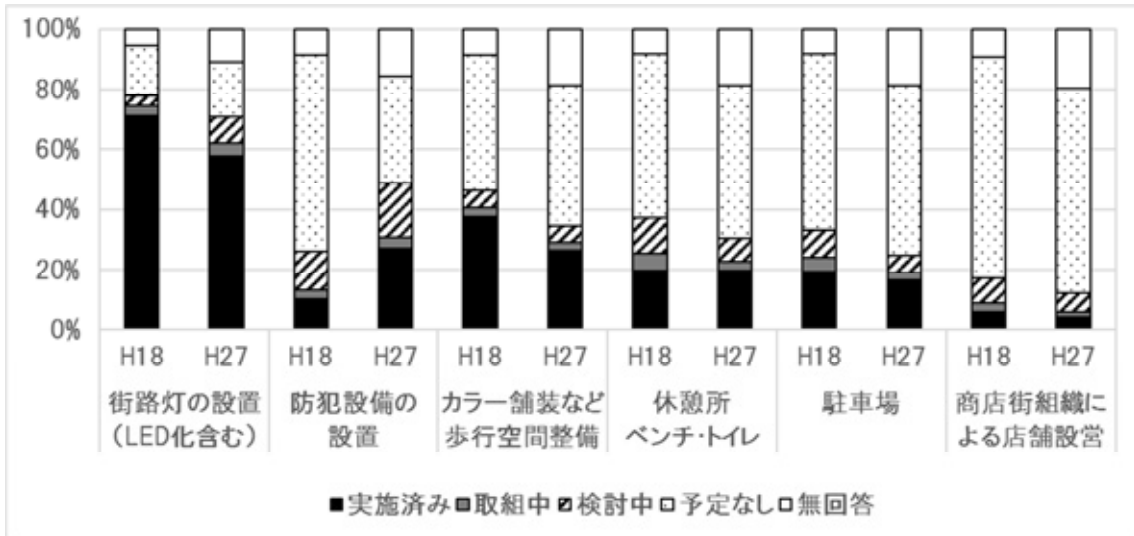
まず、中小企業庁がおおむね3年おきに実施している「商店街実態調査」について、平成18年度と平成27年度の報告書を比較しながら、商業活性化施策の状況を俯瞰します。

ハード施策に関しては両年度ともに、街路灯の設置(LED化含む)、カラー舗装など、歩行空間の整備にかかわる施策が中心となっています。平成27年にかけて見られた変化として、防犯設備の設置・取組・検討が大きく上昇したことで、Wi-Fi設備、案内板・統一看板など、観光客や初めて来街する方を意識した施策が増えたことがあげられます。安全・安心といった地域生活インフラとしての機能や、新規顧客獲得のため情報発信する機能が重視されていると推測できます。

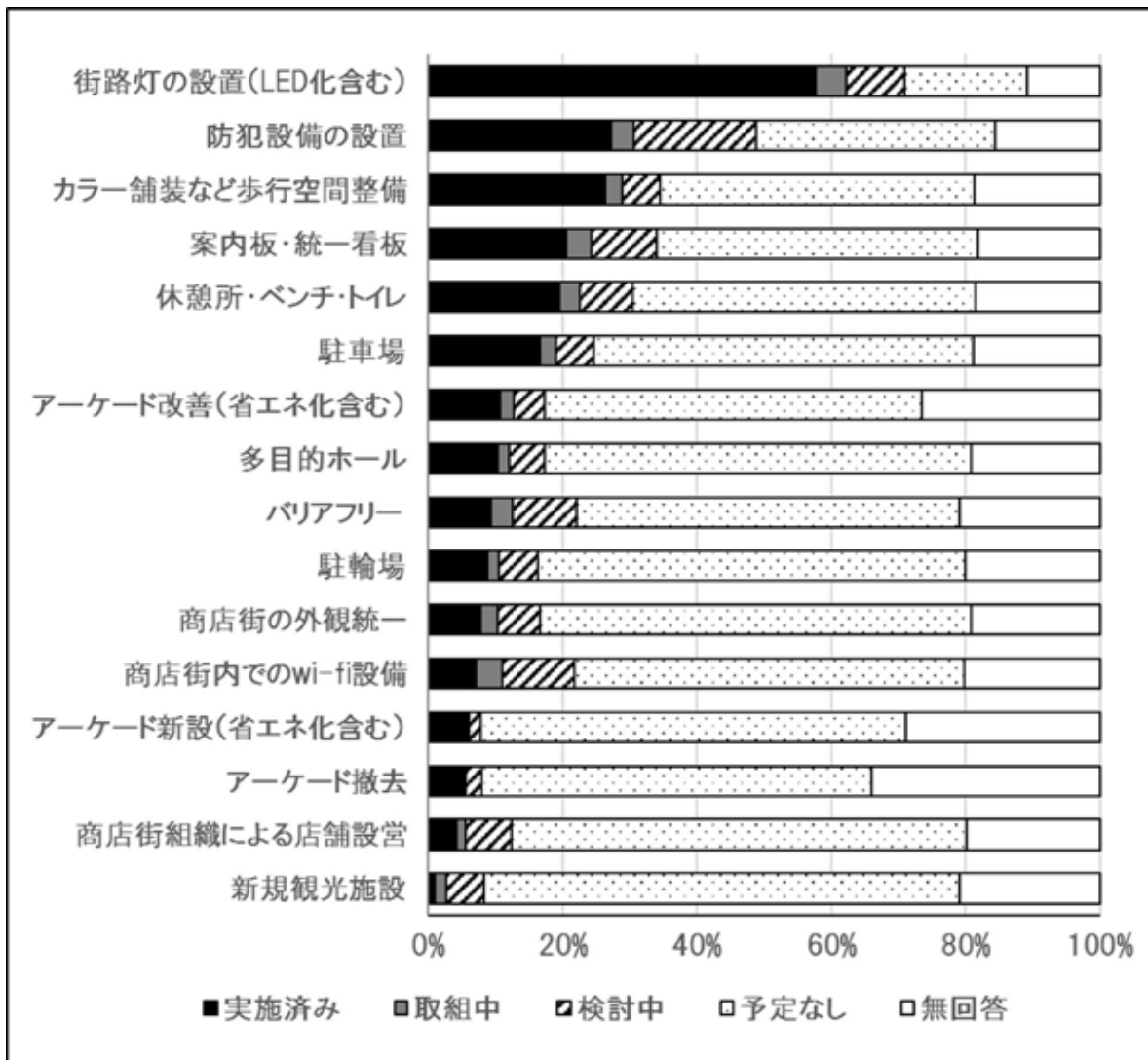
ハード施策の実施状況(平成18年)



ハード施策の実施状況 平成 18 年、平成 27 年比較

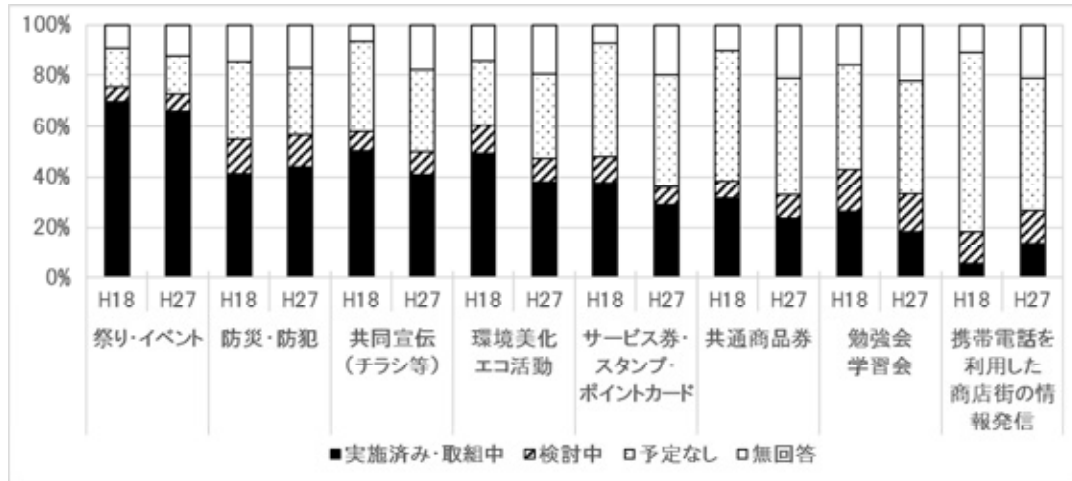


ハード施策の実施状況(平成27年)

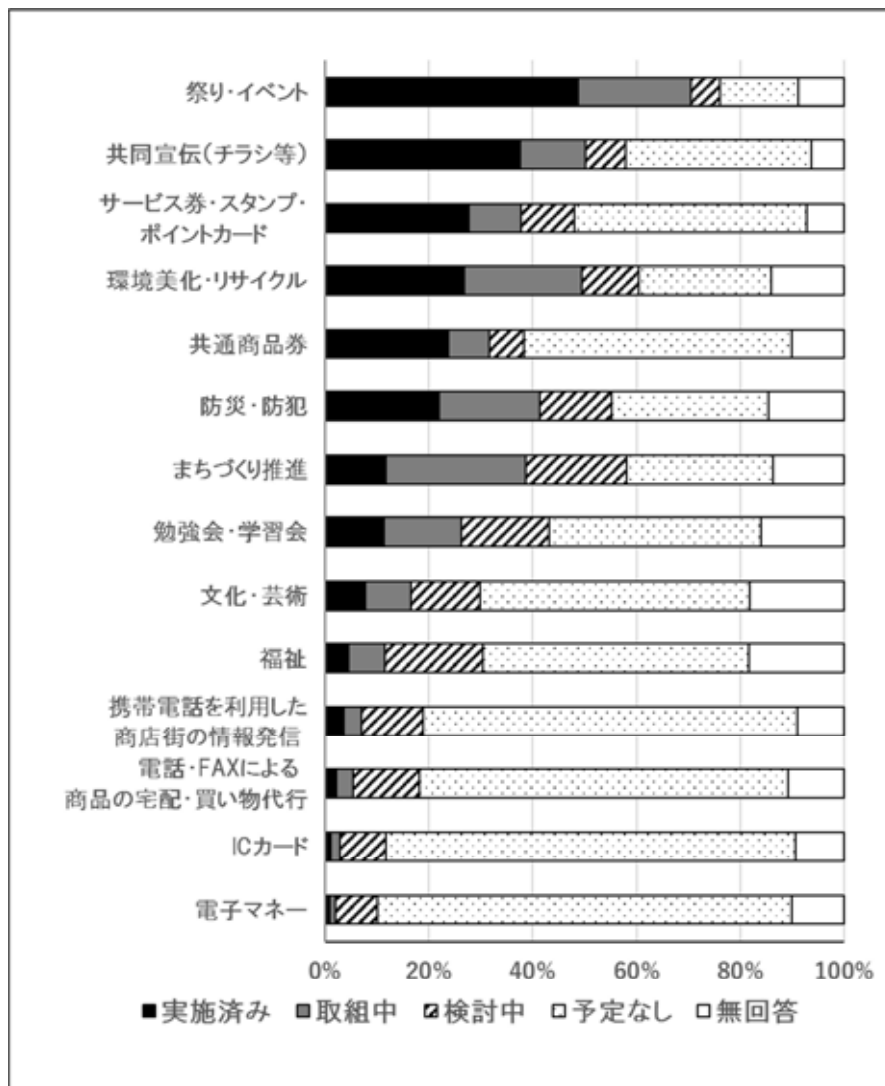


ソフト施策では、両年度ともに、祭り・イベントの実施率が高く、少なくともこの10年間で、ソフト施策の主役となっています。平成27年にかけて見られた変化として、ハード施策と同様に、防災・防犯や、高齢者向けサービスといった、地域生活インフラとしての活動や、携帯電話等を活用した情報発信の活動の増加があげられます。

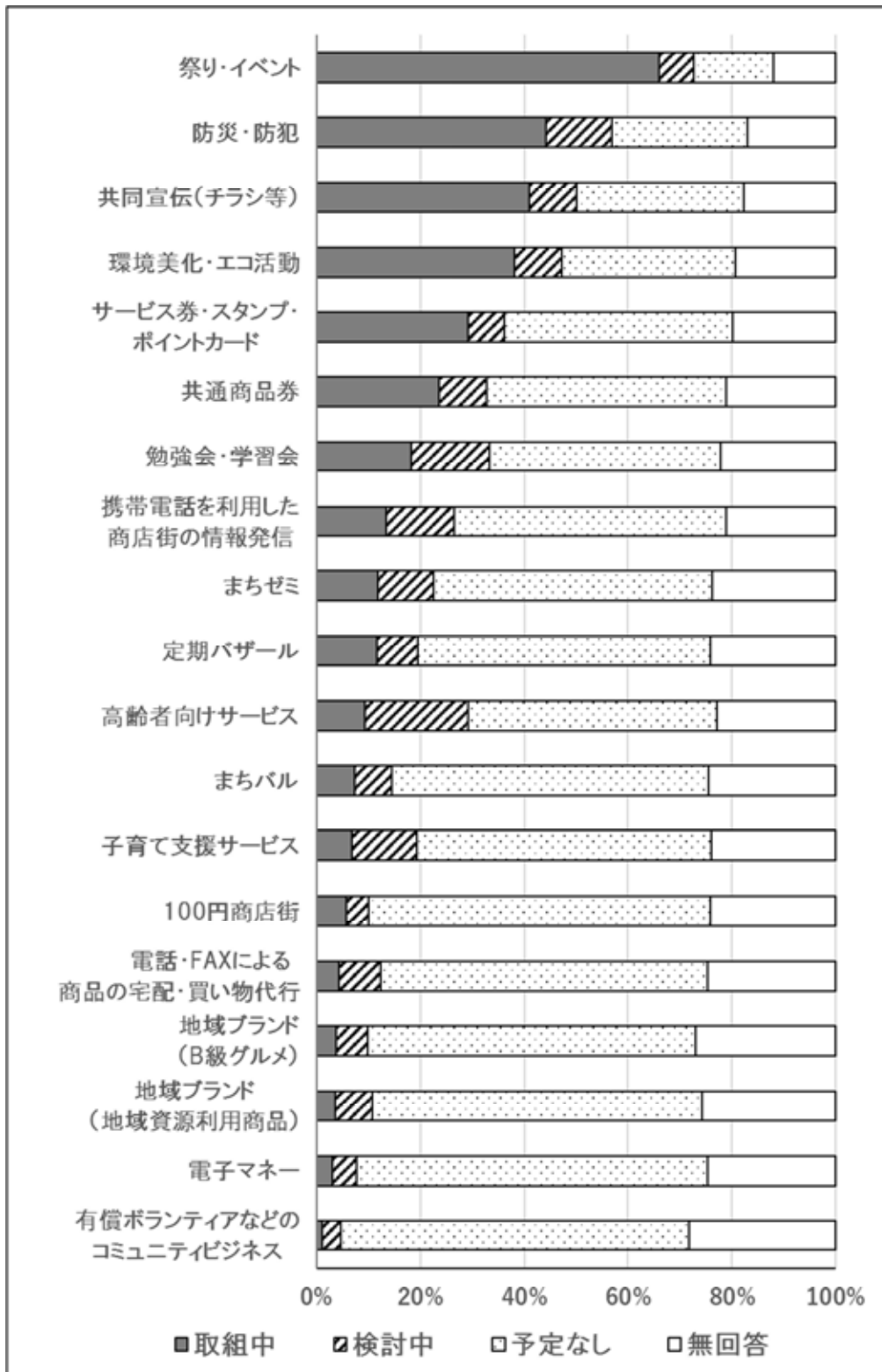
ソフト施策の実施状況 平成18年、平成27年比較



ソフト施策・地域活動の取組(平成18年)



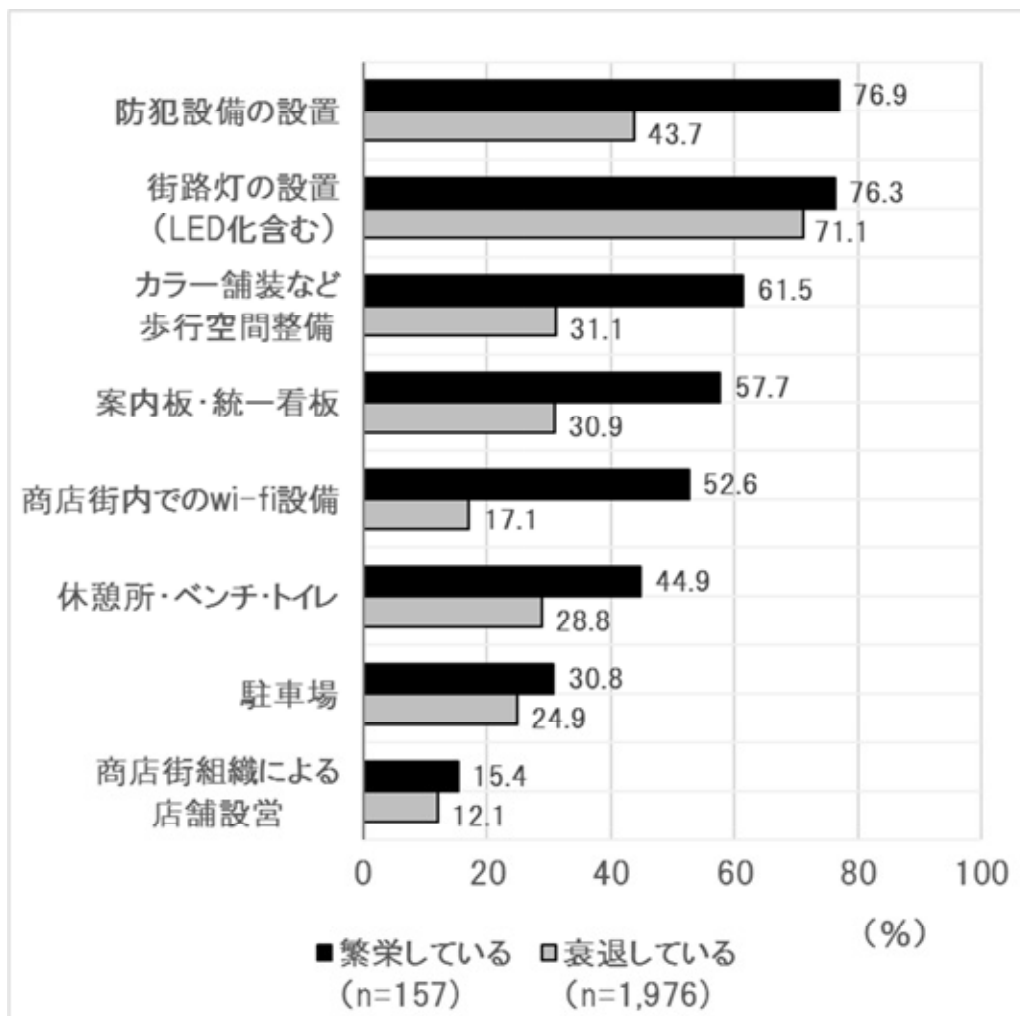
ソフト事業の実施状況(平成27年)



平成 27 年の商店街実態調査では、「繁栄している」「衰退している」と回答した商店街が、どのようなハード施策・ソフト施策を実施しているかを比較しています。

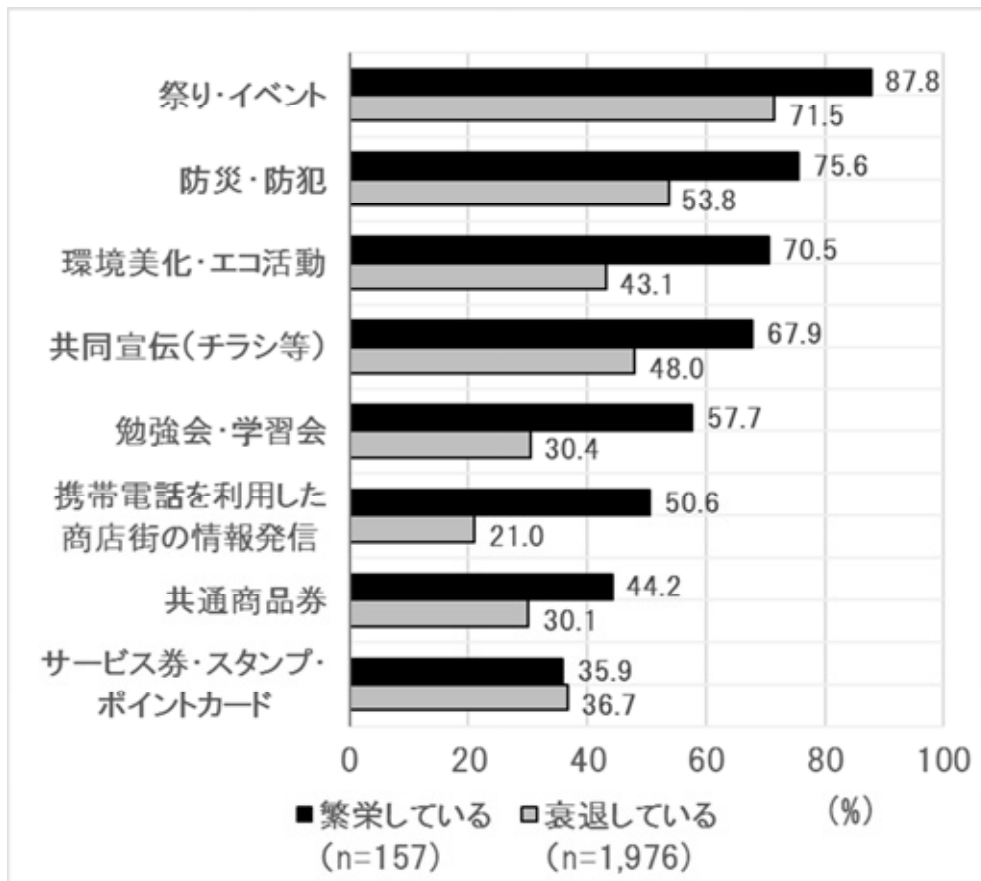
ハード施策では、安全・安心といった、基本的な地域社会的インフラの機能や、観光客や初めて来街する方を意識した施策（防犯設備、歩行空間整備、案内板・統一看板、Wi-Fi設備の導入）について、繁栄している・衰退している商店街での実施比率に差があります。一方、街路灯の設置については、ほとんど差が見られません。これは、新規に街路灯を設置したというよりは、既存の街路灯をLED化する施策であるため、商店街としての機能や利便性等にほとんど変化をもたらさなかったことが理由だと推測されます。

繁栄・衰退している商店街が実施しているハード施策（平成27年）



ソフト施策では、環境美化、経営者の自己啓発、情報発信といった施策(環境美化・エコ活動、勉強会・学習会、携帯電話を利用した情報発信)について、繁栄している・衰退している商店街での実施比率に特に差があります。その他も、繁栄している・衰退している商店街での実施比率に一定の差がある施策が多い中で、共通商品券やサービス券、スタンプ・ポイントカードでは、比較的差が少ない・逆転している現象が見られます。

繁栄・衰退している商店街が実施しているソフト事業(平成27年)



3-1-2. 商店街が抱える問題～個店経営の問題に関心が移行する

商店街が抱える問題について、平成12年度以前では、大規模店舗に客足を取られている・大規模店舗の出店ラッシュに押されている、といった問題をあげる商店街が多く見られたのが、平成18年度以降は、経営者の高齢化・店舗の老朽化や魅力ある店舗の不足、といった個店の問題へと、商店街としての関心が移っています。

商店街が抱える問題の推移

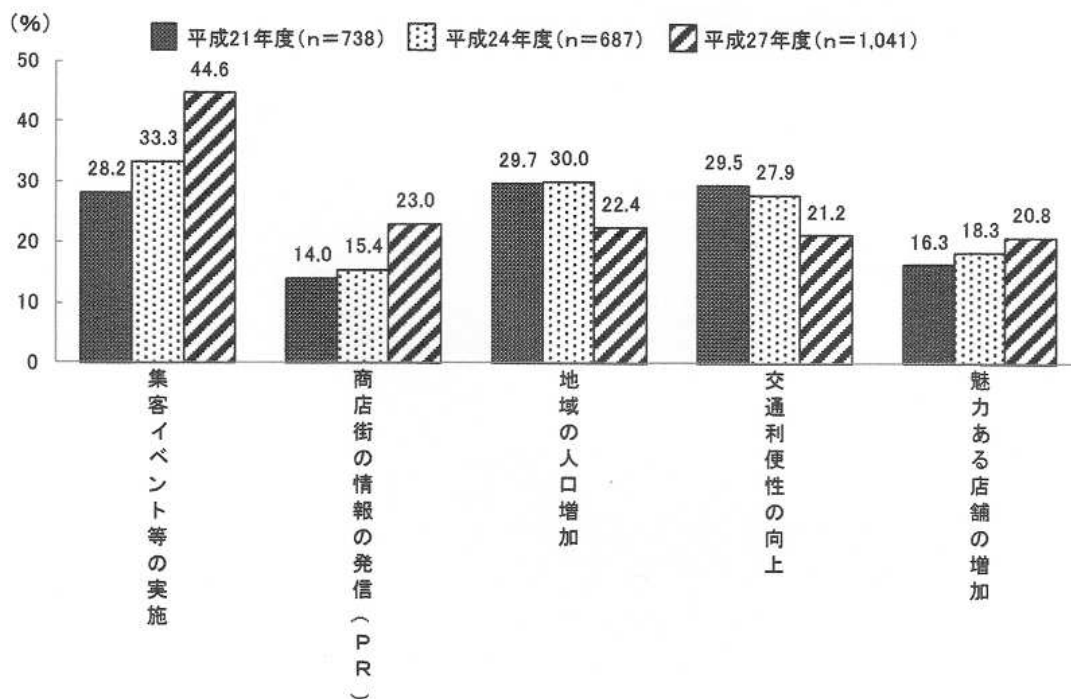
	最も多かった回答	2番目に多かった回答	3番目に多かった回答
平成18年度	魅力ある店舗が少ない	商店街活動への商業者の参加意識が薄い	経営者の高齢化等による後継者難
平成21年度	経営者の高齢化による後継者難	魅力ある店舗が少ない	核となる店舗がない
平成24年度	経営者の高齢化による後継者難	集客力が高い・話題性のある店舗・業種が少ない又は無い	店舗等の老朽化
平成27年度	経営者の高齢化による後継者難	集客力が高い・話題性のある店舗・業種が少ない又は無い	店舗等の老朽化

3-1-3. 商店街の増減要因～イベントとともに魅力ある店舗が要因にあがる

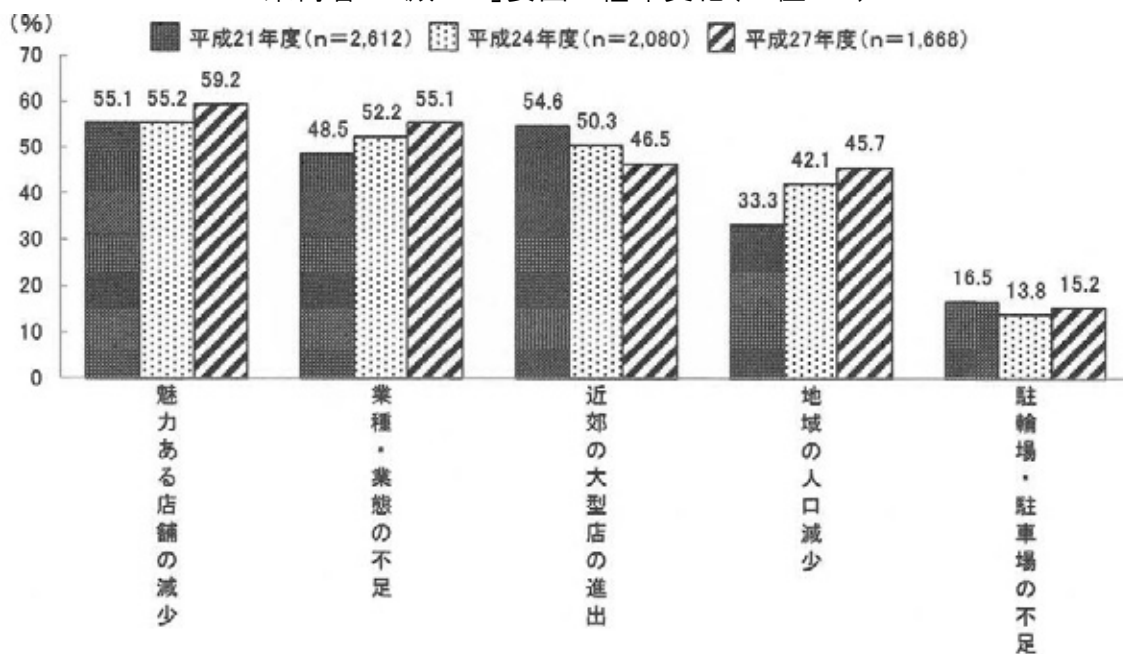
商店街への来街者の増加・減少要因のうち、近年、影響が大きくなっているものは、来街者の増加要因については、「イベント」「情報発信」「魅力ある店舗の増加」、来街者の減少要因については、「魅力ある店舗の減少」「集積・業態不足」「人口減少」、をあげています。

多くの商店街の運営がイベント中心になっていることや、「魅力ある店舗」の有無が来街者の増減に直結する様子が伺えます。

来街者が「増えた」又は「変わらない」要因の経年変化(上位3つ)



来街者が「減った」要因の経年変化(上位3つ)



この10年間、ソフト施策の中心となっているイベントに関しては、マンネリ化や担い手の不足、イベント効果の持続性など、課題が指摘されています。

事例(1) 静岡県富士市のタウンマネージャー「イベントではまちを救えない」

吉原商店街で平成21年に開始した「よしわらナイトバザール」は、「若手・女性商業者グループによるモデルプロジェクト事業」に選ばれ、開催当時は商店街・顧客の評判も良く、視察が絶えないなど注目を浴びました。

しかし、タウンマネージャーは、開催を重ねるごとにルーティンワーク化する様子や、本来の店舗経営を疎かにしてまでイベントに奔走する経営者を見て、疑問を抱きます。

その後、イベント実施に貢献をしない店舗や、イベントの趣旨を無視する店舗が現れたことから、70回をもって終了しました。

出典：石原武政編著「タウンマネージャー「まちの経営」を支える人と仕事」

事例(2) 平成28年度・墨田区商業者ヒアリングより

- ・ 商店街が盛んで店舗も多く、従業員がいた時代は、商店街の施策やイベントが大規模にできた。しかし、現在は店主のみとなり、商店街のみで運営するにはマンパワー的に厳しい。ボランティアでの活動は負担が大きく、商店会に所属しても活動自体は縮小せざるを得ない。
- ・ 商店街組合の運営も高齢化が進み、先に進むようなアイデアが出てこない。若手の意見が通りにくい。
- ・ イベントをやっても商店がついてきていないと思う。イベントをやっただけで終わってしまい、そのことが結果に結びついていないと思う。

一方、新たなソフト施策として、情報発信を強化したり、来街者増減との相関が高い、魅力ある店舗を増やしたりする取組も、各地で見られるようになっていきます。

事例(3) 商店街による情報発信 東京都品川区「戸越銀座商店街」

平成21年経済産業省「がんばる商店街77選」にも選ばれた商店街では、情報発信として、ホームページ、ツイッター、フェイスブックなどが展開されています。ホームページでは、街の様子を紹介する動画や、イベントや店舗紹介、災害情報など、常に最新の情報を提供しています。また、SNSでは来街者とのコミュニケーションが図られるなど、活発な情報発信・受信が行われています。

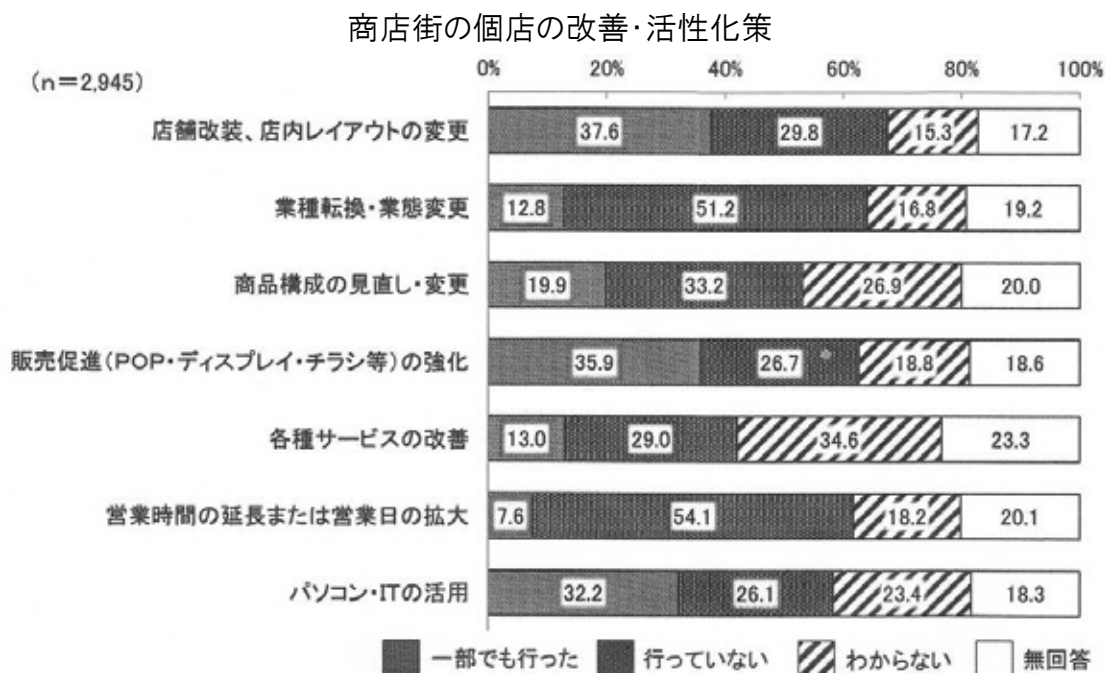


出典：戸越銀座商店街ホームページ

3-1-4. 個店支援施策の動向

(1) 個店支援の必要性

下図は、平成27年中小企業庁「商店街実態調査報告書」より、実際に商店街が行った個店の改善や活性化策を示したものです。店舗改装やレイアウトの変更、販売促進、パソコン・ITの活用は、3割を超える商店街が「一度でも実施している」と回答しています。しかし、多くの施策は、「行っていない」・「わからない」という回答でした。このように、商店街内のみの活動だけでは、個店の改善・活性化策を行うことは非常に難しい側面があります。



「3-1-1:商店街が実施したハード施策・ソフト施策」でも述べたように、イベント策のマンネリ化や担い手不足、魅力ある店舗の創出の必要性などがあげられています。

以上より、今後の商店街支援施策の望ましい方向性として、以下のようなポイントがあげられます。

- ・ 個店の経営課題解決を支援すること、魅力ある個店の増加を図ること
- ・ イベントを開催する際の人的負担や、イベントによる効果の創出について、継続的な検証・改善(場合によっては見直し)を実施すること
- ・ 観光客や、初めて来街する方(個店の新規顧客)がメリットを感じる施策を実施すること
- ・ 情報発信、防犯といったテーマについて、施策を実施すること

(2) 個店支援の方法

個店支援は、様々な方法で行われています。下表はその主な施策です。商業者の店舗経営力をアップさせる施策が多く、支援事業終了後も自立して経営を継続できるように図られています。「倒産を回避する・経営不振の状態を補助金で支える」という趣旨ではない場合が多いため、支援先は、経営力向上に意欲ある店舗が中心となる傾向が見られます。

個店支援の方法	個店支援の内容
個店経営支援プロジェクト	店舗の経営改善や経営者の意識改革をコンセプトに掲げてプロジェクトをつくり、専門家やコンサルティング会社が数店舗を支援する。
専門家派遣 コーディネーター派遣	特定の経営課題を持つ店舗に対して、経営課題に合わせた専門家やコーディネーターを派遣して支援する。
改装費補助	魅力ある店舗づくりのために、店舗内外の改装費を一部補助する支援。申請にあたり、事業計画や売上計画などを求める場合が多い。
経営者育成・勉強会	店舗経営者に対して、経営改善や販路開拓などの研修や勉強会を実施し、経営力のアップや、経営者同士の交流を図る支援。
創業支援 空き店舗対策	空き店舗を利用したチャレンジショップ制度で、店舗経営のノウハウの蓄積を促す支援。事業計画の作成や創業資金の補助などで個店の新規創業をサポートする。
消費者参加型支援	地元や地元以外の消費者による、消費者目線で個店にアドバイスをする支援。

静岡県では、地域ごとに4～6店舗の個店支援を行うプロジェクトが生まれ、それぞれに専門家が付いて、経営改善を中心に支援を行い、売上向上や来街者増加の成果をあげました。また、直接的な効果のほかに、経営者の意識改革や周辺店舗への好影響(モチベーションアップ)にもつながるといった副次的効果が表れ、商業者が支援終了後も自立して活動できるようになりました。

(3) 個店支援の制度上の工夫

個店支援においては、一律支援で補助金を個店にばらまくようなことがないよう、制度上の工夫が必要です。個店支援が、単なる一経営者の利益追求ではなく、商店街や商業全体の活性化を担う社会貢献の位置づけとなるためです。誰でも支援を受けられるのではなく、公共性を重視し、支援する個店を選ぶ必要があります。

神奈川県川崎市では、支援事業採択に、書類選考のほか、プレゼンテーション等を求めています。これにより、事業性が高く、効果の出やすい支援を行うことができます。また、この事例では、支援対象者が、個店、市内3者以上の商業者グループ、商店街団体と幅広く設定されています。神奈川県平成26年商店街実態報告書では、商店会加入率70%以下が商店街全体の2割、加入率不明が商店街全体の3割以上となっています。これら商店会に属さない個店や商業者グループを取り込むことで、特定の商店街団体のみに偏らずに広く支援する工夫がされています。

(4)新規出店の支援

新規出店する個店を増やすために、新規出店の促進や、経営力をアップする個店支援が必要です。新規出店を促すことで、空き店舗対策にもつながります。

しかし、単なる有名繁盛店を連れてきても、その店舗だけに来街者が集まっては意味がありませんし、空き店舗を埋めるがために、創業準備が不十分な商業者を無理に開業させては、魅力ある店舗とはなりません。この地域で店舗を開業し商業活性化に貢献したい、という店舗を支援する必要があります。

大阪府高槻市では、新規創業者に限定し、店舗改装費の一部を補助する支援を行っています。店舗づくりにこだわった改装などを行うことで、個店の魅力アップにつなげてもらう目的です。申請時に事業計画が必要なため、事業計画作成が経営に対して勉強する・俯瞰するなどの作業となり、経営力向上につながったとの声が寄せられています。

長崎県日南市では、空き店舗対策の専従者2名が、日南市に移住して活動し、コミュニティ施設設置や商店街内の個店支援、新規ショッピングセンターの誘致などを戦略的に行い、空き店舗対策と商店街のブランド化に成功しています。この事例は魅力ある店舗の数を増やしただけでなく、商店街全体の情報発信を積極的に行うことでブランド価値を上げ、さらに新規出店・企業誘致が進むというサイクルを実現しました。

商店街実態調査や事例から、商店街の現場では、商店街活性化において魅力ある個店が必要であると認識されています。魅力ある個店が数多く集まることで、来街者が増え、新しいコミュニティをつくっていくことが可能となるからです。さらにそのコミュニティを地域全体に広げて、持続的に繁栄することを望んでいます。

イベント施策でも来街者を増やすことは可能ですが、効果は一過性で限定的です。常に元気のいい商店街をつくるためには、そのベースとなる個店が常に元気な状態であることが必要なのです。

3-2. コーディネーター(タウンマネージャー)の活動

前述の「個店支援の課題」において、誰がどのような選択基準で支援する個店を決めるのか？という課題がありました。それを解決する人材が「タウンマネージャー」です。本プランでは「商業コーディネーター(仮称)」と呼ばれるものが、それにあたります。タウンマネジメント業務は、改正前の中心市街地活性化法にTMO(タウンマネジメント機関)として存在しています。しかし、下表で示すように、人材不足や資金不足などから、主な活動がイベント策や空き店舗対策に留まるなど、あまり幅広い活動を行ったとは言えない状況でした。そこで、平成18年に中心市街地活性化法改正後に、「まちづくりを担う人材」として、新たに登場したのがタウンマネージャーです。

参考:マサチューセッツ工科大学・中沢氏による論文「日本における中心市街地活性化—タウンマネジメント機関(TMO)モデルの検証—」によるTMOのアンケート結果より

【調査時期と回答数】平成18年に調査し、189機関より回答

【TMOの人材面での課題】

約6割が専任ではなく、半数以上が2人以下の職員で業務を行っていました。

【TMOの財政面での課題】

半数以上が年間予算1,000万円以下、約1割は100万円程度でした。

【活動内容】

イベント策を約8割、テナントミックス(店舗誘致・空き店舗対策など)や合意形成を約6割が実施。店舗へのコンサルティングや市場調査が3割前後、情報発信が4割程度でした。

経済産業省「タウンマネージャーに関する調査・研究事業報告書」(平成22年)によれば、平成22年時点で全国のまちづくり会社のうち、タウンマネージャーを設置したのは約3割、いずれ設置する可能性があるとしたのが約3割、残りの3割が「設置予定無し」と回答しており、当時は対応が分かれていました。現在、経済産業省によるタウンマネージャー育成事業などが展開されるなど、まちづくりの担い手として期待し、全国に広げようとしています。

タウンマネージャーのプロフィールと仕事

タウンマネージャーの特徴として、多様な人材があげられます。さらに地域特性に合わせた業務を行うため、その業務や支援の切り口も多様です。ここは、TMOでの課題を受けての改善点と言えます。単純には比較できませんが、常勤のタウンマネージャーの割合もTMO時代よりも増え、業務内容の実施状況も底上げされていると推測されます。しかし、財政面ではTMO時代と同様の課題を抱えています。経済産業省「タウンマネージャーに関する調査・研究事業報告書」(平成22年)によれば、地元住民のタウンマネージャー業務の理解や、住民を巻き込んだ活動が必要という意見があります。これは、活動の財源となる収益事業への「住民からのお叱り」などが、活動を委縮させているというものです。タウンマネージャーが成果を出すためには、地元住民とのコミュニケーションが非常に重要と言えるでしょう。

【タウンマネージャーの前職】

会社経営者、コンサルタント、金融機関、小売業、他市の TMO、出版、教育、地元商店会役員、大学教員、自営業、中小企業診断士など。

【勤務形態】

常勤が約 40%、非常勤が約 40%、その他 20%

【財政面に関する課題】

TMO の時代から同様に、事業費の少なさや財源の確保が課題となっています。まちづくり企業としての財源が不安定で、活動がボランティア頼みになってしまいます。

【タウンマネージャーの業務】

関連団体・組織との意見調整が約 7 割、空き店舗対策が約 7 割、イベント企画・実施が約 5 割、情報発信が約 5 割、ほか、観光振興や商業施設やコミュニティ施設の運営、個店への経営支援などが約 4 割。

出典：経済産業省「タウンマネージャーに関する調査・研究事業報告書」(平成 22 年)

タウンマネージャーの前職と支援の切り口

前職など	タウンマネージャー業務事例
民間企業の 営業職	まちづくり未経験ながら、他地域の成功事例をベンチマークに多くのプロジェクトを実施。特にブログなど、コストをかけない情報発信を得意とします。
芸術大学出身	在学中から「社会とアートの関係」について活動し、タウンマネージャー就任後は地元のミュージアムを中心としたコミュニティ形成を行います。
専門商社の 営業・事業開発	市民を主体とする事業の創出やNPO設立などを通じて、地域コミュニティづくりと、商店街のイメージ向上や新規出店を促進します。

出典：石原武政編著「タウンマネージャー まちの経営を支える人と仕事」

石原武政編著「タウンマネージャー まちの経営を支える人と仕事」に登場するタウンマネージャーは、年齢層が30歳～50歳程度(本出版当時)と若く、多くがまちづくり会社やNPO法人などの組織に属しています。前職の経験がタウンマネージャー業務の入り口となりやすく、タウンマネージャーが自ら持つ強みを生かしながら、地域に密着しプロジェクトを実施しています。上記の例に示すとおり、タウンマネージャーは様々な業務に取り組みますが、タウンマネージャーに共通した業務の一つが、「関連団体や組織、地域住民などとの調整役」です。自らが直接、企業や商店街を支援するというよりも、黒子役として地域全体とのコミュニケーションを図っていく仕事です。前述の個店支援を例にすれば、個店を支援する事業やコミュニティづくりなどは行うが、直接個店に手ほどきするのは専門家、という形です。タウンマネージャーがワンクッション入ることで、支援すべき

個店の選択や、地域や個店に合った専門家との連携が可能となります。タウンマネージャーの成果が、人と人とのつながり、人と仕事とのつながりとなるのは、そのような側面があるからです。

墨田区の本プランで、タウンマネージャー制度(本プラン名称:商業コーディネーター(仮称))を実施するうえで、他の自治体と異なるのは、「エリアマネジメント」という考え方を取り入れることです。墨田区は13.77 km²という広さに、スカイツリーや両国国技館を始めとする観光エリア、錦糸町などの商業エリア、昔ながらの下町が残る墨田・八広エリアなど、異なる特徴をもつエリアを複数持っています。墨田区を担当するタウンマネージャーは、これらの異なるエリアを理解して溶け込み、それぞれの特性に合わせたマネジメントを複数エリア同時に行うことが求められます。

3-3. 商業と地域との関わり

3-3-1. 地域生活インフラ機能の強化・訴求

かつての商店街は、ごく当たり前に地域生活インフラとして機能していたため、その機能が注目を浴びることは比較的少なかったと言えます。近年、商店街の果たす、地域生活インフラの機能が着目されるようになってきました。これには、「商店街の店舗が減少するに連れ、地域生活インフラ機能が低下し、その弊害が目立ってきたこと」あるいは、「消費者が、商品やサービスの多くを、商店街以外で購入するようになったことを受けて、商店街自身が、消費者に提供する付加価値として、地域生活インフラ機能に力を入れるようになった」といった背景が考えられます。

以下の例では、商店街が提供する治安面での「安全・安心」、あるいは、地域ぐるみの「子育て支援」といった機能が、改めて注目されています。これは、昔の商店街を知らない(商店街を利用する習慣が元々ない)、比較的若い世代に対しても有効なアプローチだと考えられます。

参考:明大前商店街振興組合自警会における防犯の取組(東京都)

明大前商店街のある東京都世田谷区松原地区には交番がなく、平成12年には所轄警察署管内でひたくり・空き巣ワースト1になっていました。交番設置の用地が取得できなかったことから、明大前商店街振興組合自警会が結成され、平成13年からパトロールを開始します。パトロールは、登下校時は週3回、夜間は毎晩行っています。また、駅前ピースメーカーボックスという拠点を構え、警察署への取次や人命救助、取得物取扱いなどを実施しています。これにより、犯罪が激減しただけでなく、地域住民との信頼関係が築かれ、お礼がてら商店街に来る顧客が増えました。その様子を見て参加に消極的だった店主も活動に参加するようになるなどの効果がありました。

参考:赤羽スズラン通り商店街振興組合による子育て支援(東京都)

「オアシス アート・ララ・ガーデン整備事業」の一つとして、「地域全体で子供を育てる」という理念のもと、生後満3カ月から小学校就学前までの乳幼児を対象とした一時預かり所「ララちゃんのおうち」を設置しました。この一時預かり施設は、地元住民のみではなく、買い物客や商店会員店舗の従業員にも開放されていることが特徴で、多世代かつ多様な人達が集まるコミュニティ拠点として機能しています。

3-3-2. 地域資源の活用

近年、観光の一つの考え方として「生活観光」があります。生活観光とは、その地域が持っている資源を観光資源として再発見・評価し、地元住民に提供し、リピート利用してもらうというものです。地域資源とは、例えば、歴史や文化、特産物、自然環境などがあげられます。また、地元住民による口コミや、再発見した観光資源を情報発信することで、地元住民以外の顧客(従来の観光客)を呼び込み、商業活性化を図ります。

参考:岩手県水沢市(現:奥州市水沢区)「地元学ワークショップによる地域資源発掘」

空き店舗対策やチャレンジショップなど、様々な活性化策を講じても特効薬にならないと感じた水沢商工会議所が、地元学に着目して平成16年にワークショップを開催しました。その中で年齢・職業、市内外問わずに15人で結成されました。研究班は、地元の人が当たり前になって見えなくなっていることに風を当てていく役割を担い、活動を開始します。商店街を歩き歴史を紐解くと、水沢市が商家ゾーンと武家屋敷ゾーンに分かれていることや、多くの寺院が駅設置のために郊外に移転していたことに気づきます。地域資源を点ではなく、面で捉えることを学んだ研究班は、「歴史」に着目し、詳細な視察やヒアリングを実施します。約300年の歴史に触れ、これをビジネス活用することで事業計画を立案していきます。現在は、トリップアドバイザーで奥州市を検索すると人気スポットランキングで、水沢区の寺院が並ぶなど、奥州市の観光拠点となっています。

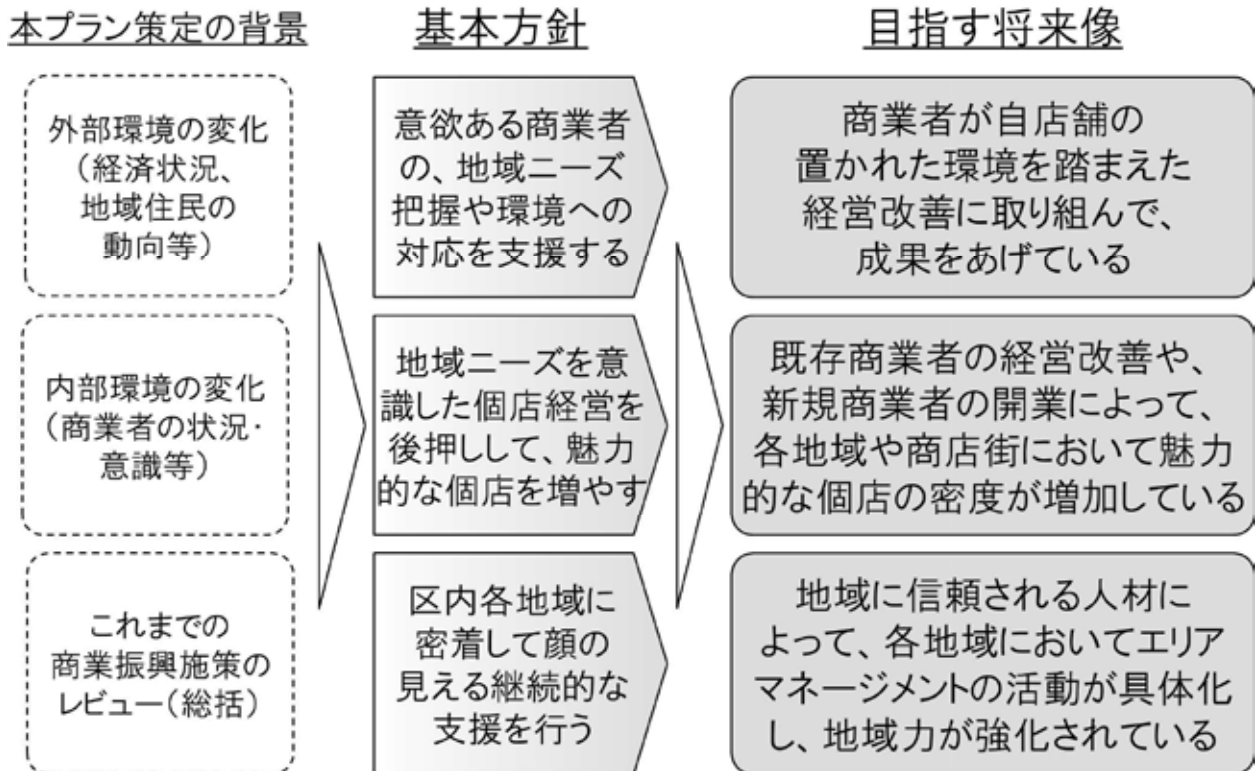
参考:長野県小布施町「栗と北斎と花のまち」

長野県小布施町は、長野県北部に位置する農村地帯で、人口は約12,000人ほどであるが、年間120万人の観光客を迎えるまでに発展しました。実施した事業は、昭和後期から始まった「街並み修景事業」、平成6年創立の「第三セクターによる事業開発」などです。コンセプトは「住民の日常生活が楽しく維持できるもの」であり、古い町並みの景観と近代的な建物との調和を目指すなど、日常の生活そのものが資源と捉えたのがポイントとされます。昭和51年開館の北斎館、特産品の老舗栗菓子店などが並び、地元住民が利用しています。第三セクターの「ア・ラ・小布施」はゲストハウスの運営やネイチャーガイド、地元住民向けカルチャー教室の提供、イベント開催、移住サポートなどを手掛けています。地元住民と観光客をあえて分けないコンセプトが評価され、都市圏からの視察も多くあります。

第4部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の骨子

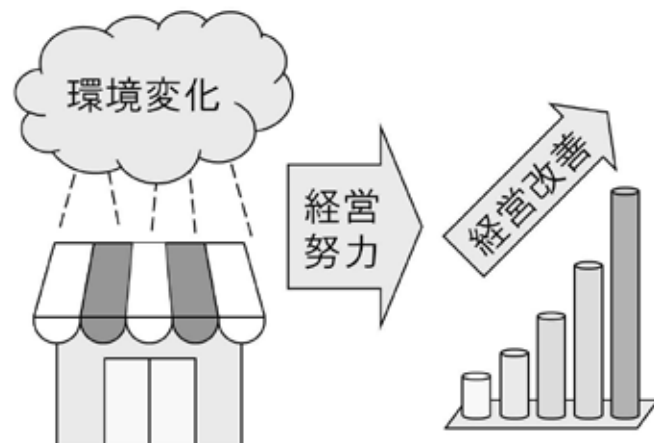
4-1. 新商業振興プランが目指す将来像

本プランでは、区内商業が目指す将来像と、そこへ至るための基本方針を、以下のとおり、三つずつ定めています。



将来像1: 事業者が自店舗の置かれた環境を踏まえた経営改善に取り組んで、成果をあげている

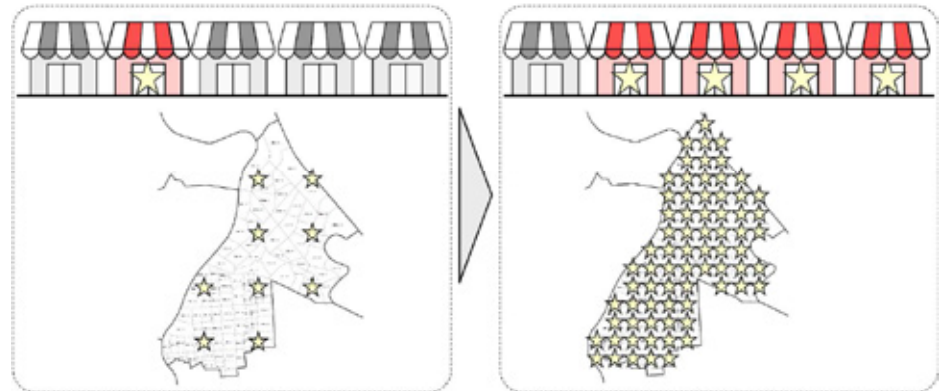
地域密着型の、きめ細かい継続的な支援のもと、経営改善に取り組んで成果をあげた事業者が増加して、景況感が改善しています。地域生活インフラの一部として、地域商業を担っていく高い意欲を持った事業者が、経営方針を見直したり、後継者を育成したりすることで、事業の継続性や地域住民からの支持を高める個店が増えています。



将来像2: 既存商業者の経営改善や、新規商業者の開業によって、各地域や商店街において魅力的な個店の密度が増加している

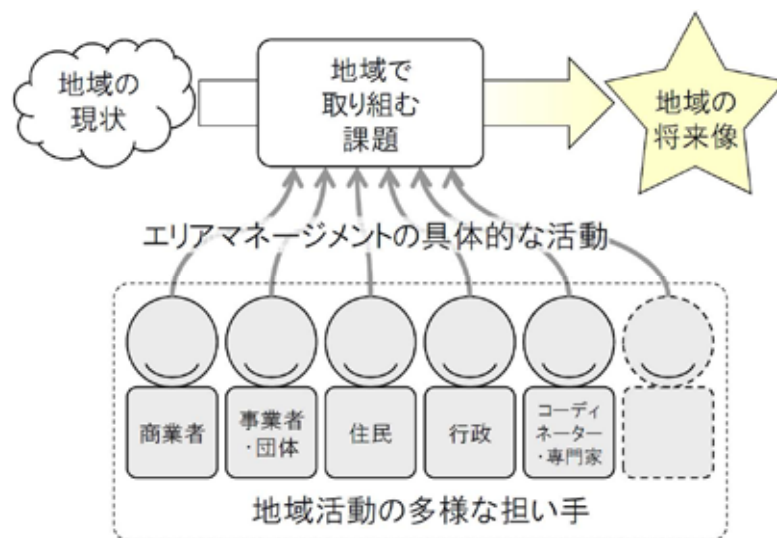
区内各地域において、その多様性や地域住民のニーズに合致して、地域生活にとってのインフラ的な役割を果たす、魅力的な個店が目立つようになっています。これら魅力的な個店の存在が、他の商業者や地域住民などへの刺激となり、幅広いメンバーが参加する、新たな地域コミュニティ・商業空間が形づくられています。

※魅力的な個店の密度が増加するイメージ



将来像3: 地域に信頼される人材によって、各地域においてエリアマネジメントの活動が具体化し、地域力が強化されている

地域密着型の、きめ細かい継続的な支援を行うための人材が育成・配置され・活動しています。支援された地域では、商業者をはじめ、他の事業者や団体、住民、行政など、多様な担手を巻き込んだエリアマネジメントの具体的な活動(自立した協議会活動など)を実施・継続しています。地域の課題解決に取り組む多様なメンバーが育ち、地域力が強化されています。

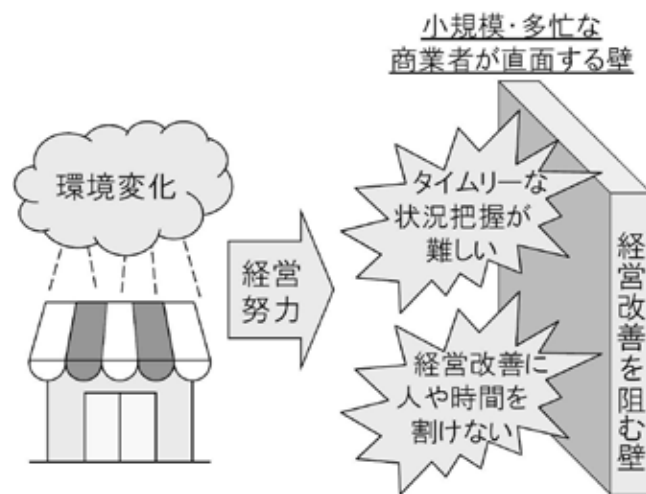


4-2. 新商業振興プランの基本方針

基本方針1: 意欲ある事業者の、地域ニーズ把握や環境への対応を支援する

墨田区内の事業者のほとんどは、地域住民を主要顧客としており、その動向によって経営が大きく左右されます。近年、墨田区は転入による人口増加によって、地域住民の特性が変化しているため、地域商業の維持・発展には、事業者がこの変化に対応していくことが不可欠です。同様に、墨田区内の昼間人口(区内へ働きに来る人)や墨田区を訪れる観光客も増加しているため、事業者によっては、この変化への対応も迫られています。さらに、事業者自身が、高齢化に伴う後継者の育成と事業承継や、事業そのものの方向性の見直しなど、対応が必要な課題を抱えている場合もあります。

ところが、区内事業者のほとんどは小規模事業者であるため、自力で環境の変化を捉えて、それに的確なタイミングで対応していくことには限界があります。事業者へのアンケートでも、「長時間の営業を少人数でこなしているため、支援・指導を受けても、実際に実行する余裕がない。」といった意見がありました。環境変化への対応の遅れは、区内事業者にとって、死活問題となる可能性があります。



本プランでは、地域商業の担い手として、環境変化に対応して事業を維持・発展させる高い意欲を持った区内事業者に対して、区や商店街連合会などが連携して、積極的に地域商業環境や活用可能な施策等の情報を提供するとともに、その対応を支援していきます。

基本方針2: 地域ニーズを意識した個店経営を後押しして、魅力的な個店を増やす

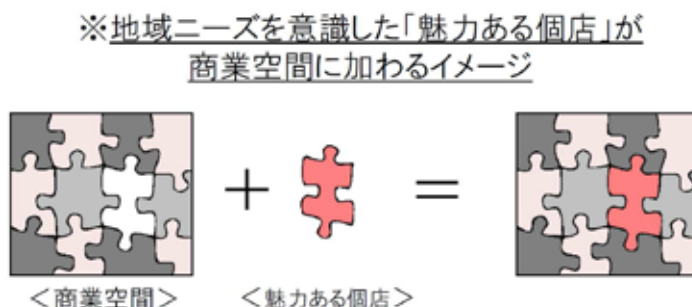
墨田区内の商店街やその加盟店の数は減少を続けていますが、集客力のある、顧客に支持されている個店は区内随所にあり、必ずしも区内商業全体が一律に衰退しているとは言えません。商店(個店)のほとんどは道路(公共物)に面していて、誰でも利用できる上に、地域住民にとっては、買い物などの経済面だけでなく、治安面など生活全般と密接にリンクしています。つまり、顧客に支持される個店が営業していることは、地域生活のインフラ的な役割も果たしていると言えます。

近年の消費者は、目的とするお店をピンポイントで訪れ、商品・サービスを購入する傾向が強くなっています。また、「住みたい街」のランキング上位に選ばれるような、幅広い人々が魅力を感じる地域には、必ず、魅力的な個店が数多くあります。これは、魅力的な個店が地域に一つあると、その個店を利用するお客様が増え、さらにそのお客様に対応する新たな個店が現れて、地域に好循環が生まれることを示しています。つまり、魅力的な個店と商店街などの地域商業、そして地域全体は互いに影響し合っていると言えます。

以上から、魅力的な個店が区内の各地域に数多く(より高い密度で)存在することが、これからの区内商業振興が目指す理想形の一つだと言えます。これは、区内一律の取組によって、一様

に商業振興が図られる、というものではありません。区内各地域の(個店や地域住民などの)状況に合った、きめ細かな取組を通じて、個々の商業空間がつくられていくものです。

本プランでは、従来の商店街支援の枠組みに加えて、地域とともに課題解決に取り組む活動を促したり、地域ニーズを意識した経営を目指す既存個店の支援や新規個店の誘致を進めたりすることで、集客力のある魅力的な個店を区内に増やし、商業空間をつくっていきます。



基本方針3: 区内各地域に密着して顔の見える継続的な支援を行う

墨田区内の事業者の多くは、地域に根を張って事業を営んでいる、という自負があります。このような事業者を支援する際には、第三者的な、客観的・専門的視点を持ちつつも、区内の各地域に溶け込み、その地域の多様性や個々の事業者のニーズを見極めて、顔の見える支援を継続的に行う必要があります。そして支援の結果として、事業者だけでなく、地域の関係者が連携したエリアマネジメントの具体的な活動(自立した協議会活動など)を実施・継続することが求められます。

これまで事業者に派遣された専門家(商工業アドバイザー派遣事業)や、すみだプログラムにおいて協議会に派遣された「コンサルタント」などの支援では、制度自体の制約や事情はあるものの、各地域の多様性や個別の支援ニーズの見極めや、顔の見える継続的な支援等を実施できていません。結果として、多くの地域ではエリアマネジメントが具体的な活動につながらず、活動が継続されていません。

本プランでは、エリアマネジメントの具体的な活動が実現・継続される商業空間をつくるため、区内商業の多様性や地域密着型支援の重要性を考慮します。また、支援の中心となる、区内の各地域に根を張って活動する人材「商業コーディネーター(仮称)」と、その人材によって選ばれる、各地域の事業者の個別課題の解決に携わる人材「商業支援専門家(仮称)」を育成・配置・活用していきます。地域に密着して継続的に活動する商業コーディネーターが、支援の必要性の高い個店とそこに対する支援内容を見極めることで、効果的な商業空間づくりを実現していきます。

商業コーディネーターは、事業者が身構えてしまうような肩書を持った人や、事業者に自分の知識や経験を一方的に授ける専門家ではなく、コミュニケーションや課題解決への意欲が高く、地域に寄り添うように活動する意識を持った、フットワークが良い人材です。商業コーディネーターは地域の個店とのコミュニケーションを築き、地域の多様なニーズや課題を明らかにして、一緒に課題解決に取り組むことで、地域力を高めていきます。商業コーディネーターの配置については、人材の選考・育成を進めながら、モデル地域を定めて実施していきます。

4-3. 新商業振興プランの用語

エリアマネージメントと地域力、個店支援

本プランでは、地域の人たちが自主的に地域課題の解決を目指す活動を、エリアマネージメントと呼びます。本プランのエリアマネージメントは、すみだプログラムで重視された考え方、つまり「地域の個店・商店街が、住民や区(行政)はもちろん、地域で活動する個人・組織と連携し、役割を分担して、商業活性化を実現していくための、ガバナンス(協治)の仕組みをつくること」を継承するものです。

エリアマネージメントが有効に機能するためには、地域の人たちが地域課題に関心を持ち、その解決に向けた知恵を出し合い、自発的に行動する必要があります。このような、エリアマネージメントの具体的な活動を実施していくために地域が備えるべき能力を、地域力と呼びます。

また、本プランの大きな特徴の一つは、個店支援施策にフォーカスしたことです。これまで長年の間、商業振興施策とは、商店街をはじめ、組織や協働事業など、集団に対するものでした。ところが、この間に支援対象となった商店街そのものが減ったり、これまで商業振興施策を担ってきた商業者が高齢化したりするなど、これからの商業振興施策のあり方を再検討する必要が生じています。

そこで、平成19年度に始まったすみだプログラムでは、エリアマネージメントの考えを導入しました。すみだプログラムはこれまでの、商店街という一本の道(線)への支援から、エリア・地域(面)への支援へと、商業振興施策の発想を転換しています。本プランはこれからの商業振興施策として、この「面」への支援という考え方を引き継いでいます。

地域という「面」を構成するのは、住民や商店、企業や団体など、数多くの「点」です。その中で個店(商店)とは、これまで商業振興を担ってきた商店街の一員であるのはもちろん、道路という公共物に面して、どなたでもご利用いただけるという、公共施設的な側面を持っています。さらに、地域の防災機能・治安維持機能なども担っており、地域生活インフラだと言えます。つまり、地域力が高まることと、地域の個店が元気であることとは、密接に関係しているのです。このため、本プランでは、地域力を支える一員となる個店について、これを支援していきます。

商業空間

本プランでは、エリアマネージメントの具体的な活動に取り組んで、地域力を高めていく基本的な単位を、商業空間と呼びます。商店街をはじめとした既存・新規の個店(地域商業者)と、そのターゲットとなる既存・新規の地域住民が集積・共存する、個々の特徴やニーズを持った地域(区内で占める一定の空間～比較的狭い商圈)のことです。本プランでは、区内に複数の商業空間が存在して、個別に活動したり、近隣の商業空間が連携し、一体的に活動したりすることを想定しています(一体的に活動する複数の商業空間には、例えば「錦糸町ブロック」等の、まとまりを示す呼称をつけることを想定しています)。エリアマネージメントの具体的な活動に際しては、住民や商業者はもちろん、地域活性化などのために活動する個人や団体が参加して、商業空間の発展を目指して取り組みます。

商業コーディネーターと商業支援専門家

本プランのもう一つの特徴は、「商業コーディネーター」という、地域密着で活動する人材を活用する点です。これまでの商業者支援では、派遣されてきたコンサルタントや専門家などが、個店の忙しさや難易度などを踏まえずに、上から目線で一方的に指導してしまい、個店の側も、主体的に課題に取り組むというよりは、「やらされている」と感じるがありました。そもそも、地域に見知らぬ人が現れて、いきなり「ああしましょう、こうしましょう」と言われても、地域の方にとって、受け入れにくいことは、容易に想像がつかます。

つまり、地域にまず必要な人材とは、実績や知識が豊富な専門家や、肩書を持った人ではなくて、地域と寄り添うように日々活動して、地域の個店とのコミュニケーションを築き、地域のニーズや課題を引っ張り出してくれる人なのです。この役割を本プランでは「商業コーディネーター」と名付けます。本プランではこのような人材を、地域力を高めるために活用していきます。

本プランでは、地域に密着して活動し、各商業空間でのエアーマネジメントの具体的な活動を後押しする商業コーディネーターを育成・配置・活用します。商業コーディネーターは、コミュニケーションや課題解決への意欲は高いものの、比較的若く、経験も浅い場合が多いでしょう。よって商業コーディネーターは、地域に専門知識を授けるというよりは、逆に、地域で活動しながら、地域から多くを学び成長するような人をイメージしています。

本プランの「商業コーディネーター」のように、地域に密着して商業振興などに従事する人材には、「タウンマネージャー」や「エアーマネージャー」など、各地で様々な名称がつけられています。本プランでは、すみだプログラムにおいて、エアーマネジメントを支援するために派遣された人材と区別するために、また、マネジメント(管理)という主導的な役割ではなく、コーディネート(橋渡し、調整)といういわば黒子的な役割を強調するために、「商業コーディネーター」という名称を付けています。

第5部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」が推進する 基本施策

基本施策1：個店支援・創業誘致

区の現状

すみだプログラムが実施された10年間に、墨田区では20代～30代を主体とした転入者によって緩やかな人口増加が続き、現在、20代～40代の比較的若い世代がボリュームゾーンを形成しています。また、1世帯あたり人員は減少傾向にあります。

他区と比較すると、墨田区内では、世代を問わず、区内の(大型店・チェーン店ではない)個店を利用する比率が比較的高い傾向があります。また、総務省「統計でみる市区町村のすがた」のデータを分析すると、1世帯あたり人員の減少は、飲食店・小売店の増加と相関が強いことが分かります。このため、区内商業者には好機(ビジネスチャンス)だと言えます。

一方、前述の比較的若い世代は、気に入ったお店をピンポイントで利用する傾向が強くなっており、商店街等、従来の商業者の集積は効果を発揮しにくくなっています。さらに、区内商業者(個店)にとっての好機は、大型店・チェーン店にとっても好機であり、この10年間に、多くのコンビニエンスストアや都市型スーパーなどが新規に开店しています。このため、(潜在顧客は増えているにもかかわらず)個店の顧客が減少する状況が発生しています。

商業振興の方向性

現在、ボリュームゾーンを形成している、比較的若い世代の墨田区民に訴求するような、ピンポイントで利用してもらえるような、魅力的な個店を増やすことが、区内商業振興の主要な課題の一つであると言えます。区内の地域によっては、より高齢の世代(の墨田区民)への対応の方が課題となっている可能性があります。この場合も後述するように、地域の情報を商業者に提供することや、実地における商業者の具体的な取組への支援が有効です。

① 個店支援

既存の商業者の、比較的若い世代の墨田区民をターゲットとした、魅力的な個店づくりを支援することで、区民への訴求だけでなく、個店の経営力向上も図ります。支援に当たっては、例えば一律に補助金を支給する、といったバラマキではない制度とします。区民に訴求する具体的な魅力があること、一店舗の利益追求ではなく、地域生活インフラ機能の強化や、エリアマネジメント活動の活性化など、公共の利益となることを重視して、支援する個店を決定します。

② 創業誘致

創業・開業など、新たな商業者を効果的に区内に誘致することで、魅力的な個店の密度を高めることができます。区内の空き店舗情報を活用することで、この対策にもなります。支援に当たっては、個店支援と同様に、バラマキとならないように支援する個店を決定することに加えて、単なる人気店の誘致にならないよう、地域ニーズや経営者の地域貢献意識を確認することや、創業の困難さを十分踏まえ準備していることを確認することなどが重要です。

参考:「個店魅力アップ支援事業」(静岡県)

静岡県では、商店街が抱える課題のトップに「魅力ある店舗が少ない」があがったことを受けて、意欲ある個店を支援するソフト事業に取り組みました(図)。

「従来の施策は、商店街全体への支援策が中心」
魅力ある商店の集積 ⇒ 魅力ある商店街 ⇒ 地域商業活性化
「商店＝個店」活動への支援の必要性

☆いきいき商店街づくり事業費助成

平成18年度制度改正

施設整備事業(ハード事業)

アーケード、カラー舗装、
街路灯、駐車場等の整備

+

活性化対策事業(ソフト事業)

- ・個店魅力アップ支援
- ・交流ふれあい促進支援
- ・地域協働空き店舗活用

「商店街」全体への支援から、意欲ある「商店」への支援も対象に

例えば、三島市、島田市、伊東市及び焼津市は、平成18年度から21年度にかけて、「専門家による魅力アップノウハウ指導」に取り組み、店主の意識の変化や個店売上げの上昇、周辺店舗の交流の活性化といった、直接的・間接的な効果をあげました。

出典:静岡県産業部商業まちづくり室「個店魅力アップ支援事業活用事例集」

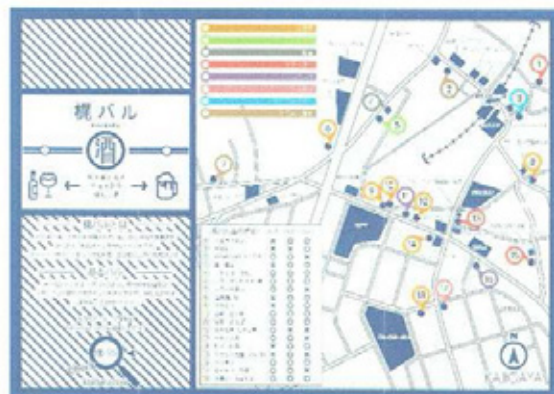
参考:「魅力あふれる個店創出事業」(神奈川県川崎市)

応募資格は商業者(個店)、市内3者以上の商業者グループ、商店街団体
補助対象費用は報償費、原材料費、広報費、会議費、消耗品費、その他経費
支援を受けるには、書類選考のほか、事業についてプレゼンテーションが必要です。

異業種の連携や、商店会以外のグループによるイベント開催など、地域コミュニティの活性化につながりました。



地元の醤油醸造所と製菓店の連携による商店街
ブランド商品「しょうゆほんのりサブレ」を開発



地元の有志で実行委員会を組織し、梶ヶ谷エリアで
初となる街バルを開催

出典:川崎市「魅力あふれる個店創出事業」パンフレット

今後想定される施策展開

- ・ 商店魅力アップ支援事業 [平成29年度新規事業]
(商業コーディネーターと連携、協力する各分野の専門家をアドバイザーとして商店に派遣して、魅力的な商店にレベルアップするための経営プランの作成を支援し、その経営プランに基づく経営改善の取組の費用の一部を補助します。)
- ・ 商工業アドバイザー派遣事業 [既存事業]
(事業者の状況やニーズに応じた知識・情報、実地における具体的な取組への支援を提供する中小企業診断士、デザイナー等の専門家を個店・商店街などに派遣します。)
- ・ 商業インバウンド対策事業 [既存事業]
(外国人に気軽に入ってもらえる店舗となるための講座等を開催します。)
- ・ 創業支援事業 [平成29年度新規事業]
(区内創業予定者に対して物件賃借料の一部を補助します。)
- ・ 商業コーディネーター派遣事業 [平成29年度新規事業]
(地域密着型の商業コーディネーターを区内複数ブロックに集中的に派遣し、各種制度の効果的活用、支援機関への橋渡しなどを行います。)
- ・ 個店経営支援プロジェクト
(店舗の経営改善や経営者の意識改革をコンセプトに掲げてプロジェクトをつくり、専門家やコンサルティング会社が数店舗を支援します。)
- ・ 経営者育成・勉強会
(店舗経営者に対して、経営改善や販路開拓などの研修や勉強会を実施し、経営力のアップや、経営者同士の交流を図ります。)
- ・ 空き店舗対策
(空き店舗を利用したチャレンジショップ制度で、店舗経営のノウハウの蓄積を促します。)
- ・ 消費者参加型支援
(商業空間内外の消費者による、消費者目線で個店にアドバイスをします。)

参考:「魅力ある店舗応援プロジェクト」(大阪府高槻市)

高槻市内への新規出店者に対する補助制度で、店舗改装費のみに限定し、新規出店者が店の魅力を上げるための「こだわり」「もうちょっとやりたい」を実現させる手助けをしています。採択件数は高槻市全体で平成 27 年では 7 件と多くはないですが、応募に必要な事業計画作成で経営ビジョンが明確になる、店舗を市のホームページで紹介されるなど、新規出店者には改装費以外にも効果が期待できる制度です。



出典:高槻市「魅力ある店舗応援プロジェクト」ホームページ

参考:「油津(あぶらつ)商店街再生」(長崎県日南市)

4 年間で空き店舗 20 店舗誘致をノルマとして、テナントミックスサポートマネージャーを公募し、「よそ者」の 2 名が専従者として、移住して活動しています。

空き店舗を埋めればよい、という発想ではなく、「市民とともにまちをつくる」をコンセプトに、地元住民との対話で人脈形成を図っています。

コミュニティスペースの開店を皮切りに、ショッピングモールの誘致や、若手が中心となるイベント開催など、ハード面・ソフト面両面から展開しています。その様子は、SNS 等を通じて県内外へプロモーションされ、新しい来街者とベンチャー企業の誘致に成功するまでになりました。

(写真はまちづくり会社「株式会社油津応援団」ホームページより)

株式会社 油津 応援団
ABURATSU RENOVATION

油津応援団の動き 会社概要 お問い合わせ いいね! 2,195 シェア



基本施策2:「商業コーディネーター(仮称)」「商業支援専門家(仮称)」の育成・配置・活用

区の現状

墨田区内の事業者のほとんどは小規模事業者であり、魅力的な個店づくりを目指しても、日々の営業で忙しいなど、自力での実現は難しいことが多いのが現状です。また、自ら様々な経営改善に取り組んでいる事業者も、そのテーマ自体は正しいものの、取り組み方に課題を抱えているために、満足な効果をあげられないことが多くなっています。つまり、商業振興施策の実施に当たっては、魅力的な個店づくりを目指す事業者に、実地における具体的な取組への支援(きめ細かく支援する人材の派遣)が必要になります。

人材の派遣に当たって、事業者の多くは、「地域の実情を把握していない専門家が、区(行政)の意向で派遣されてくる」といった印象を(すみだプログラムでの経験を通じて)持ち、人材の派遣を否定的に捉えている場合があると考えられるため、地域に根を張って、事業者の目線に立った活動が必要です。

商業振興の方向性

地域に根差して事業者と良好な関係を構築・維持した上で、適切な専門家を見極めて事業者への橋渡しができる「商業コーディネーター」及び、前述の支援に必要なスキルを持った「商業支援専門家」を、確保・育成・配置・活用します。このような人材を、区内全域に対して同時に配置することは現実的ではありません。このため、人材の確保・育成を進めながら、モデル地域において配置・活用していきます。

商業コーディネーターとして求められるスキルは、突出した専門性ではなく、地域に寄り添って有効な関係を築くコミュニケーション能力、フットワークの良さ、地域課題の把握・解決への高い意欲です。また、地域で活動しながら現場で多くを学び成長していく中で地域との信頼関係を築いていくことから、成果をあげるまでには一定の助走期間が必要となります。

商業コーディネーターは coordinateの意味(物事を調整すること、間に立ってまとめること)のとおり、地域や個店の課題を把握して、その解決への仲介・橋渡しをします。本プランが想定する商業コーディネーターの役割として、例えば地域生活インフラとしての機能を発揮して、地域商業への波及効果が期待できる個店を発掘し、その経営改善を支援します。また、空き店舗の貸し借りのマッチング、各種補助金等の施策を効果的に活用できるように支援します。

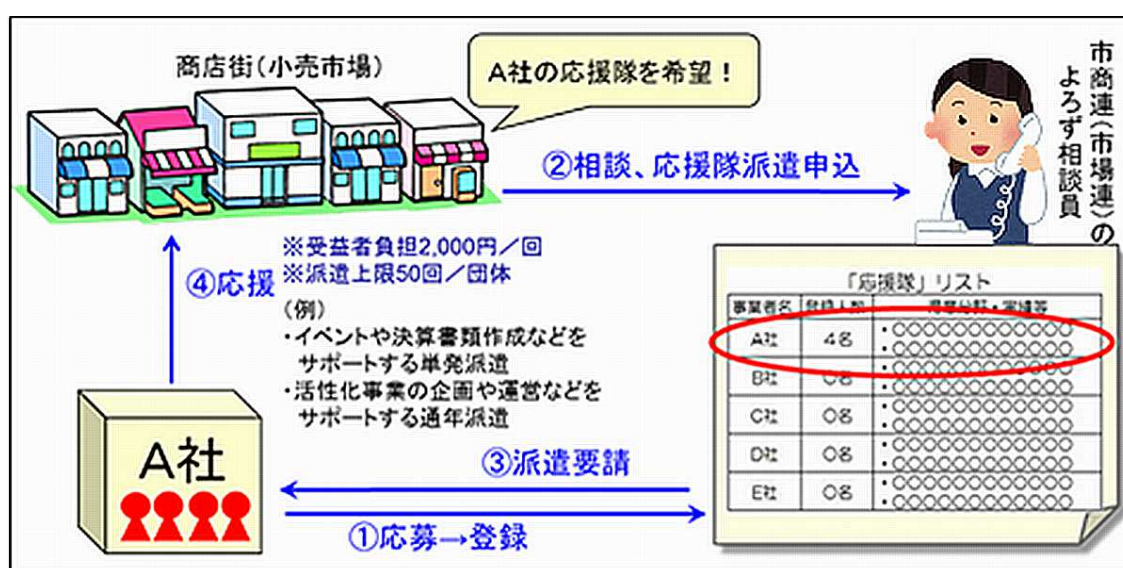
本プランが想定する商業支援専門家の役割としては、商業コーディネーターの仲介・橋渡しによって、個店に対して実際の支援を行うこと、例えば、個店の経営状況を診断して、その状況やニーズに応じた、経営改善に向けた計画を立案することや、その計画の実行に当たって、実地における具体的な取組への支援や施策活用のアドバイスを提供することです。

参考：商店街・市場「応援隊」事業(兵庫県神戸市)

高齢化や人手不足等によって、活性化策を見出せない商店街等の取組をサポートし、市民の暮らしに身近な商店街等の機能強化を図っています。

事業概要：

- ・ 商店街等からの相談にワンストップで対応できるよう、商店街連合会に「よろず相談員」を配置して、相談内容に応じた各支援機関へ橋渡しや、受託者が募集・登録した「応援隊」の派遣を行っています。
- ・ 応援隊は登録制です。受託者が募集・登録した「応援隊」を、商店街等の要請に応じて派遣しています。
- ・ 応援隊は、派遣先の商店街等の課題に対して、商店街等と一緒に解決に向けて取り組んで、商店街等の活性化を目指しています。



出典：神戸市ホームページ

今後想定される施策展開

- ・ 商業コーディネーター派遣事業 [平成29年度新規事業]
(地域密着型の商業コーディネーターを区内複数ブロックに集中的に派遣し、各種制度の効果的活用、支援機関への橋渡しなどを行います。)
- ・ 商工業アドバイザー派遣 [既存事業]
(事業者の状況やニーズに応じた知識・情報、実地における具体的な取組への支援を提供する中小企業診断士、デザイナー等の専門家を個店・商店街などに派遣します。)

基本施策3:商業空間の調査、情報発信

区の現状

墨田区では全体として、20代～40代の比較的若い世代を中心として人口が増加していますが、町丁別の違いが大きく、例えば平均年齢の最も低い地域(約38歳)と最も高い地域(約52歳)では、地域の消費者に対する事業者のアプローチも大きく異なってくると考えられます。現状では、地域の消費者・事業者の双方にとって、お互いに関する情報(店舗や商品・サービスに関する情報、地域の消費者の状況やニーズに関する情報)の入手・提供が課題となっています。

商業振興の方向性

「地域の消費者の状況(ビジネスチャンス)」に関する情報提供は、その前段階として、まず現時点の地域の情報を把握するため、町丁別の違い・特徴を調査した上で、きめ細かく(情報提供を)実施する必要があります。この情報提供は、商業コーディネーターの配置同様、区内全域に対して同時に行うのではなく、モデル地域において実施していきます。

地域の情報提供は、事業者に対して地域商圏の消費者に関する情報を提供するだけでなく、消費者に対して地域の魅力的な個店の情報(場所・営業時間など)を提供するなど、双方向で情報を発信することで、この課題の解決が期待できます。

今後想定される施策展開

- ・ 商業ニーズ調査 [平成29年度新規事業]
(商業空間を商圏と捉えて、住民や事業者の状況を定量的及び定性的に把握するほか、商業空間内の住民の状況に応じて、そのニーズを調査します。)
- ・ 個店PR支援事業による情報発信 [既存事業]
(消費者などの声をもとに発掘した「こだわりの店」や「隠れた名店」をPRするガイドブックを発行、配布します。)
- ・ 商業情報ポータルサイトによる情報発信
(区内の特色ある商業空間・魅力ある個店の情報を発信するサイトを設け、各地域における活動の情報、個店の情報等を掲載します。)

参考：商圈調査の視点

例えば、墨田区の商店会数と加盟店舗数は減少傾向にあるため、商店会のない地域や不足している業種などの把握が重要となります。（表は推移の例）

	商店会数	加盟店舗数
平成24年	43	1,140
平成25年	42	1,084
平成26年	41	1,005

また、地域のチェーン店の開業やその立地は、個店経営に大きな影響があるため、この把握も重要になります。（表は各社ホームページより集計した、区内のチェーン店の数）

セブンイレブン	57
ファミリーマート	45
ローソン	34
まいばすけっと	19
サークルK	7
マルエツ・マルエツプチ	5
ライフ	4
アコレ	3
グルメシティ(ダイエー)、ビッグエー、ベルクス	2
サミット、カスミフオードスクエア、東武ストア、業務スーパー、オオゼキ、イトーヨーカドー、オリンピック	1

消費者の状況では、集合住宅等の新築状況や、住民構成の変化など、地域商業への需要の変化につながる情報を捉えることが重要になります。

参考：消費者ニーズ調査(富山県)

商業振興活性化プラン策定にあたり、消費者 4,000 名にアンケート調査を実施しました。アンケート結果を踏まえて、例えば、消費者が個店を訪問して、良い点・悪い点について意見交換会を開く、という施策を策定するなど、地域ニーズに応える個店づくりに役立てています。

(商業振興活性化プランの一部)

○消費者ニーズへの対応

多様化する消費者ニーズに対応するための取り組みに対する支援

取り組み
○消費者が商店街及び個店を訪問し、点数（良い所・悪い所）をつけ、商店街と消費者で意見交換会・交流会を開催し、魅力向上につなげる取り組み
○夜の賑わいを形成するため、店の営業時間の延長など、モデル実験を行う取り組み
○ウインドーショッピングや夜間における賑わいの創出、歴史的な街並み整備などにより、商店街を魅力的なもの（歩いて楽しい空間）にするための取り組み（LED 照明、ショーウィンドウの設置、外装改修、美化清掃活動、花壇・ベンチの設置など）
○北陸新幹線開業によって増加が予想される観光客やビジネスパーソンなど、対象を特化してサービスを提供する取り組み

出典：富山県ホームページ

第6部 「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」の 進め方と体制

本プランでは、すみだプログラムで重視されたエリアマネージメントの考え方、つまり「地域の個店・商店街が、住民や区(行政)はもちろん、地域で活動する個人・組織など地域の構成員と連携・役割分担をして、商業活性化を実現していくための、ガバナンス(協治)の仕組みをつくること」を継承します。本プランの将来像を実現するためには、区(行政)はもちろん、地域の住民・商業者が、地域の構成員として積極的に行動していくことが必要です。

本プランでは、エリアマネージメントの具体的な活動に取り組む単位を「商業空間」とします。また、商業空間において、地域の構成員が自立的に、地域課題の把握と解決に取り組む能力を、「地域力」とします。

本プランの進め方における特徴は、商業空間における活動について、その地域に密着して課題を把握する役割、そして専門家の選定・派遣など、課題解決と地域力向上のための手段・手順を策定・調整する役割を担う「商業コーディネーター」と、商業空間の個別の課題解決について、専門的・実務的・継続的な支援を提供する「商業支援専門家」を、育成・配置・活用することです。商業コーディネーターや商業支援専門家は地域の構成員となり、商業空間の発展・地域力の向上につながるよう、各個店や商店街などに対して支援を実施します。

商業空間の各個店は、地域の構成員を通じて地域及び自店舗の課題を理解して、商業コーディネーター及び商業支援専門家の支援によって、地域及び自店舗の課題を解決するとともに、自店舗の魅力を高めていきます。また、地域力を高めるため、(例えば、地域の住民・組織を巻き込んだイベントなど)地域課題を把握・解決する各種取組に積極的に参加していきます。

地域住民は、地域で多数を占めるメンバーとして、そのニーズを伝える立場であると同時に、共に商業空間を構成するメンバーとして、地域課題を共有して、個店や商店街などと連携して、その解決に取り組めます。

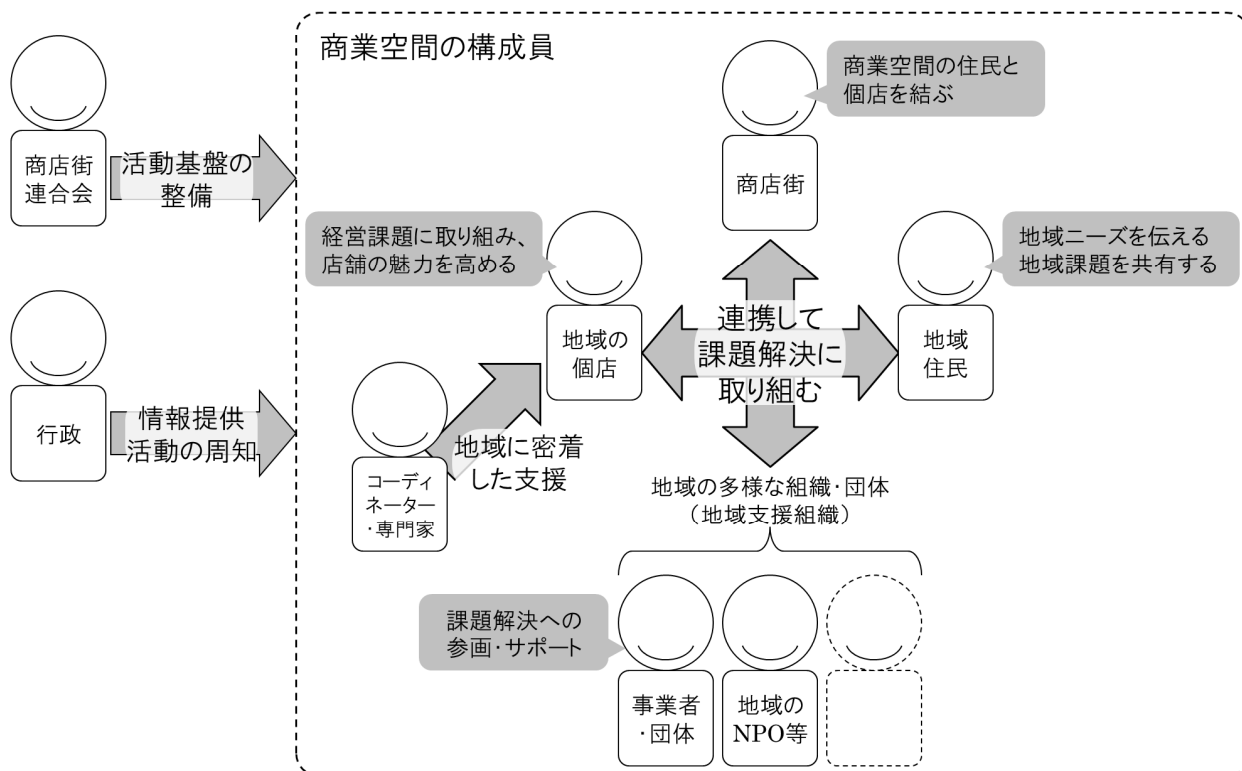
商店街・商店会は、地域の主要な構成員としての役割が求められています。商業空間の状況や課題をタイムリーに把握・対応することはもちろん、地域の個店と住民を結び、地域力を高める活動を企画・推進していきます。

商業空間活性化のポイントは、地域課題の把握・解決に際して、商店街・商店会だけでなく、地域住民はもちろん、多様な組織・団体(以下、「地域支援組織」という。)が参加して取り組むことです。商店街・商店会は、このような組織の参画によって、多面的な地域課題の把握や、課題解決のための企画力、人的サポートなどが期待できます。

商店街連合会は、区や商業コーディネーター、地域支援組織などと連携して、(例えば、人材育成プログラムや、情報発信手段の提供など)本プランの円滑な進行のため、エリアマネジメント活動の基盤整備に取り組みます。

区(行政)は、墨田区全体の地域力を高めるため、商業振興施策を立案し、区内商業者など地域の構成員による商業振興の取組を全庁的に支援します。地域の構成員との情報共有など密接な連携を図りながら、商業コーディネーターや商業支援専門家の育成・配置・活用や、商業空間の自立的な活動を支援するほか、今後の商業振興に向けた様々な取組について、本プランとの整合や実効性を確保します。また、商業コーディネーターや商店街連合会などと連携して、本プランの内容や各地域・商業空間の活動について、区内への周知を図ります。

本プランの体制イメージ



墨田区新商業振興プラン
「地域力を育む商業空間づくり振興プラン」

平成29年3月

編集・発行 墨田区産業観光部産業経済課
〒130-8640
東京都墨田区吾妻橋1-23-20
TEL (03) 5608-6187 (直通)
FAX (03) 5608-6934
<http://www.city.sumida.lg.jp/>
