

# 高知県帯屋町筋商店街活性化プロジェクト

1180462 永野 佑幸

高知工科大学マネジメント学部 4 回生

## 1 本研究の概要

帯屋町商店街とは昭和 46 年 8 月の全国商店街に先駆け、駐車場経営、駐車場サービスなど来たる車社会への対応と、共同事業による組織強化を目的として 4 つの商店街が大団結して設立された商店街である。商店街を構成する組織として、老番街商店街振興組合、帯屋町一丁目商店街振興組合、帯屋町二丁目商店街振興組合、大橋通り商店街振興組合の 4 つが代表的に取り上げられる。この 4 つの組合は協同組合帯屋町筋と呼ばれ、商店街内で催されるイベントやその他の事業を主に取り仕切っている。近年ショッピングモールの増加や、小売店のコンビニ化などにより、商店街の商店街としての機能が薄れてきている今、人口、経済環境、ヒアリングを通してなど様々な視点から問題定義をし、解決する事で立て直しを行う。「高知の顔としての商店街」を復活させ、観光客だけでなく 地元の方にもっと愛されるものになりたいと考える。

## 2 先行研究

一般的な商店街がなぜ衰退したのか、新雅史著作（商店街がなぜ衰退するのか）によると、第一次世界大戦後、企業と工場の大規模化が起こりその影響により不況に陥った農村は農業ができなくなり、都市への人口流出が激化した。しかし近代的人事システム、いわゆる「新卒採用システム」により農民は就業することが難しくなったのだ。そこで何とか仕事をするため零細の小売り、サービス業を都市で営むようになり、こういったものが集団となって商店街の基礎となった。開業当初は地域一つで買い物が済み、消費者の利便性が高まることにより、安定的に営業をすることができた。しかしここから近代家族化による横のつながりの希薄化、コミュニケーション不足、後継者不足などの問題が深刻化。結果、ショッピングモールの台頭、商業主のテナントオーナー化、小売店のコンビニ化などの問題が浮上し、商店街としての機能が薄れていった。新雅氏はこの問題に対し、改善策として、地域のつながりを保証する制度の確立、独占営業権の見直し、商店街の存在理由の見直しなどを挙げている。この意見を受けて帯屋町商店街の組織同士のつながりはどのようなものになっているのか、そこを確認することにより、商店街の存在

理由をもう一度考え直すことができ、組織員全員の新たな共通課題の創造というのが先行研究時点での一つの結論だ。

## 3 商店街活性化についての取り組み

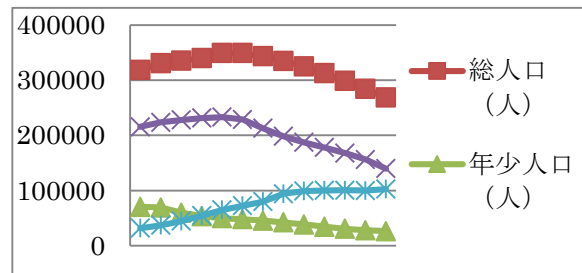
### 3-1 調査と分析

まずはRESASを活用し、データ解析を行う。

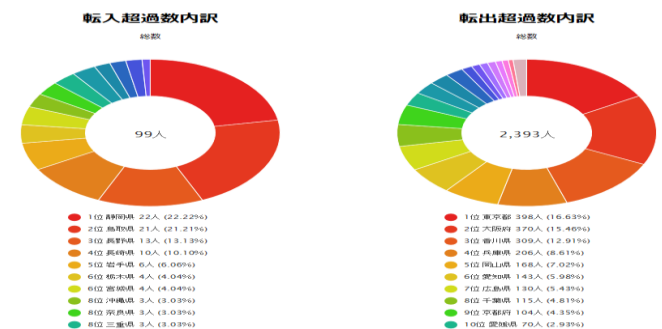


RESAS とは「地域経済分析システム」いわゆる「ビッグデータを活用した地域経済の見える化システム」を経済分野に限らず様々なデータを搭載する事で地方自治体が「地方版総合戦略」の立案などをする際に役立てられるシステムである。このデータを元に、商店街を取り巻く環境がどのようなものでこの先どの様な展望があるのかを分析していく。

高知県の人口推移データ(1940~2040年)

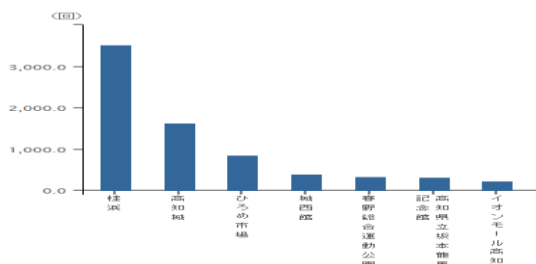


高知県 From-to 分析(2016年)

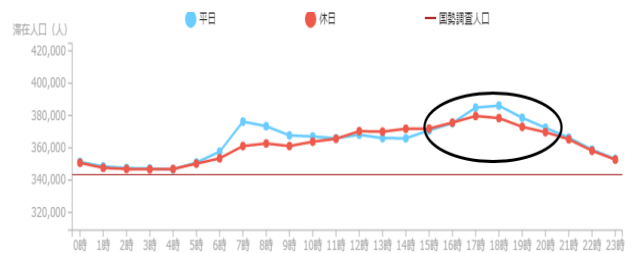


上記は高知県の 2040 年までの人口推移データと、2016 年の高知県への転入と高知県から転出する人数を分析したグラフ

である。まずは人口推移だが、総人口の減少と共に老年人口割合が高くなってきており 1980 年代には 10%未満だった老年人口割合が 2015 年には 28%、最終的に 2040 年には 30% 台の突入している。そして高知県への転入が 99 人に対し、転出が 2393 人と高知県の人口流出が深刻化していることが分かる。これは商店街にも深刻な影響を与えることが予測される。具体的には店舗の後継者不足、これはいま全国のあらゆる商店街が抱える問題だが、後継者がいないわけではなく「いても店舗を継がない」ということが問題である。グラフの転出人数にも表れている通り親子間での事業承継は昔に比べ確実に減ってきていると考えられる。その他には客層の変化に伴う消費ニーズの変化、商店街周辺の公共交通機関の見直し、商店街内のバリアフリー化の検討などがある。公共交通機関に関して、商店街付近には路面電車が通っており、ある程度のエリアであれば均一料金で乗れるため一見利便性は高いが、降車駅周辺は車どおりが非常に多い事や、道路整備が十分ではない箇所があるため、高齢者にとっては危険とも言え、改善の余地はまだまだある。そして路面電車が使えない距離に住居を構える高齢者にもバスなどの公共交通機関を提供できる。また商店街内においても駐車スペースではない場所に自転車などを置いているため、通行に不便を感じ、高齢者がつまづき怪我をするという問題が生じている。ヒアリングの際にもこの問題は深刻にとらえられているようだった、これに対し、気軽に駐車できるスペースの確保と駐輪禁止場所を明確にする規制を行う事が対策として考えられる。商店街側も禁止スペースに木のベンチなどを設置し、物理的にそこに駐輪が出来ないように工夫をしているようだった。少しずつではあるが対策に向けて動き出していると見受けられる。このように少子高齢化が進む中、商店街とその周辺をいかに整備できるかがこの先課題になると言える。次に観光面で商店街にはどれほどの集客があるのかを予測するため高知県のどの場所にどれくらいの人(観光客含める)が滞在しているのか、目的地分析を行った。



データは株式会社ナビタイムジャパンの「経路検索条件データ」を参考にしているものである。1 位から順に桂浜、高知城、ひろめ市場と経路検索が多い順に並んでいる。検索回数は、同一ユーザの重複を除いた月間のユーザ数。施設分類が、観光資源、宿泊施設や温泉、広域からの集客が見込まれるレジャー施設や商業施設に該当されるものを表示している。高知城、ひろめ市場に関しては商店街から徒歩圏内にあり、なおかつ検索回数が多いことから商店街周辺にはある程度の人通りがあることが推測できる。また時間帯別で商店街内の滞在人口を見ると



17 時～19 時にかけて最も多いことがわかる。時間帯から恐らく食事に商店街を利用することが多いと予測できる。ひろめ市場（高知県民なじみの居酒屋）もそうだが商店街内には地酒とともに高知の幸を楽しめる居酒屋が多数あり、観光客、地元民両方に人気がある。このあおりを受け最近では商店街に対する飲食店の割合が増えてきている。この結果から商店街において「ナイトライフの充実」という視点で見るとある程度の集客はあると言える。

### 3-2 ヒアリング

データ解析の結果をもとに、商店街の現状についてヒアリングを行った。今回協力をいただいたのは株式会社ファッションルーム代表取締役山本知子様、協同組合帯屋町筋理事長広末彦彦様、京町新京町商店街振興組合理事長、安藤 浩二様、はりやま町商店街振興組合理事長、山本良喜様、飲食系株式会社早川企業代表早川様、大丸高知市支店大登社長など理事長や店長クラスのキーパーソン 10 名程度である。その結果商店街が抱える課題としてイベント（若者向け）が少ない、店舗の後継者がいないわけではないが、ついでに商売が成り立たない、店舗をリノベーションしないとそもそもお客さんがこない、商店街のエリアを比較したときに生じる経済格差の問題など様々だったが、一番多かった問題は、時代のニーズに合った営業ができていないというものだった。上記で挙げられた課題について提案された解決策やこれからの商店街運

営に必要だと考えられるシステム作りなどもヒアリングすることができた。

#### ① 帯屋町商店街の経営の記録をまとめる。

帯屋町商店街は創立 20 年を超える商店街だが、設立から現在まで、どのような経営をしてきたのか、その歴史を記し、なおかつそれを組合全体が閲覧できるようなデータベースがない。原因として店舗経営の引き継ぎを親子間で行う際に、過去の記録の伝承ができていない事が挙げられた。これにより過去に失敗してしまった製作をもう一度繰り返してしまい結果時間と費用を浪費しただけになってしまった例が少なくない。こういった事案を極力減らす為、過去の帯屋町全体の歴史や、経営記録をまとめたものを、データベース化することが欠かせないということだった。

#### ② 商店主の向上心を下げない為、補助金を抑える。

商店街活性化を妨げる要因の一つとして挙げられたのは「商店主のモチベーションの低さ」だった。少子高齢化の影響を受け、商店主も高齢化が進み年金受給者も少なくない。これにより店舗経営によって生じる危機感が薄れ、更に補助金を加えてしまうと店主の向上心がなくなってしまう事が危惧されていた。このような理由により、各店舗に補助金が本来に必要なのか今一度考える必要あるということだった。

#### ④ 商店街のコンパクトシティ化

商店街付近のインフラ整備をし、なおかつ商店街内ですべて必要なものがそろそろ。そういった暮らしができる仕組みを作ることが必要ということだった。そのあおりを受けてか、現在帯屋町商店街には「チェントロ」という高層マンションが設立され、実際に商店街内で生活する方が増えた。そのほかにも、大型博物館、宿泊施設、図書館など、中心街商店街活性化に向けての取り組みが精力的に行われている

#### ⑤ 高知大丸社長 大登 正志様の成長戦略

高知市帯屋町商店街における最大のデパートであり、商店街全体の売り上げの大部分を占めるのは高知大丸である。その現社長である大登様に成長戦略、商店街のこれからのについてお話を伺い参考にさせていただいた。

##### ④-1 マーケティング・パラダイム

まずはマーケティングの基本である売り手と買い手の関係について、この関係は時代にそって常に変化を続けている。1950 年代には売り手が買い手に一方的に刺激を与える「刺激-反応パラダイム」宣伝、営業などにより売り手に刺激を与

え、今のようにニーズ調査を行ったりすることはあまりなかった。そして 1980 年代になると関係が変わり売り手が買い手のニーズを探り、それに見合った製品を投入する方が取引の継続性が高まり、生産性は向上すると考える「交換パラダイム」期に入った。マーケティングミックスである Product, Price, place, Promotion の考え方もこのころから取り入れられるようになる。そして 1990 年代から現在にかけての売り手と買い手の関係は「関係志向マーケティング」となり、二つの関係を「管理」する段階に入った。そして売り手と買い手は互いに支えあう協業の関係になった。今までの高知大丸は催事会場にお客様を集客し、シャワー効果で店頭利益を出していたが物産催事は投下費用が高く、赤字催事も多くなった。店頭売上げが苦しくなるとひたすらセールに走り利益率が悪化。悪循環となった。

##### ④-2 CRM 戦略

上記のような悪循環から脱するため Customer Relationship Management=顧客との関係性を管理する。という戦略を立てた。顧客にカードを持ってもらい ID 化を行う。そしてポイントを付与して、データを蓄積する。これにより顧客がどのようなものを買ったのか統計が取れ、それに基づいて品ぞろえを改善出来る。売り上げデータを統計化しプロモーションを行うことはコンビニや大手ショッピングセンターでも行われていることだが、これをしっかりと取り入れることにより以前のようないわゆる「昭和の百貨店」の営業パターンを脱却できる。現在大丸にはウイングカードという高知大丸専用のポイントカードがあるが、現在はこのカードを通じてポイント付与、顧客管理などを行っているようだ。

##### ④-3 ウイングカードプライム

上記のウイングカードを近年新しく更新し、クレジット機能はもちろん高知大丸以外で買い物をしたときでもポイントが付与されるという機能を追加したそう。クレジットは JCB,VISA,MASTER が選べ、年会費は無料、入会特典など今までのウイングカードをグレードアップさせたのだ。この効果により新規カードの申し込み件数は一万件を超えているということだった。

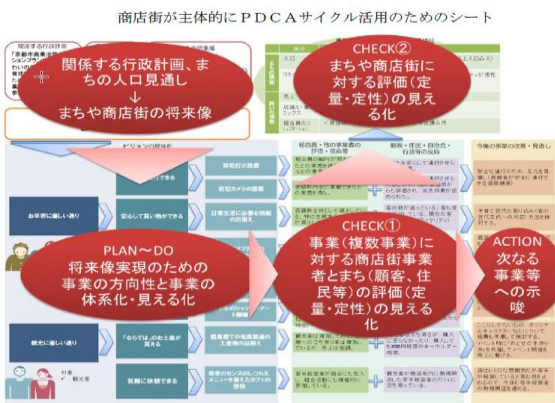
##### ②-4 高知大丸の狙い

グレードアップしたクレジットカードを起点に高知大丸は「自社クレジット」で買い物をする顧客を増やす事を目的としている。というのも高知大丸で買い物をする顧客はカード

払いより、現金で支払うことが多いのだという。詳しいデータは載せることはできないが、高知大丸全体の売り上げは減少傾向にある。原因の一つとして現金支払いの顧客が簡単に流動してしまうからだという事だった。しかし新しい機能が付いたクレジットを利用し自社クレジットを増やすことでリピーターを作り流動を最小限にする。これが狙いである。そしてもう一つの狙いは商店街の店舗とクレジットカードを通してつながりを作る。ということだという。前述したがウイングカードプライムは大丸以外での買い物もポイントが貯まる。つまり商店街のほかの店舗で買い物をすることで、大丸で使えるポイントがたまるようになり、大丸側は自社クレジットの増加につながり、商店街の他の店舗は大丸が持っている数万の顧客を紹介してもらえることとなる。ポイント分の費用はそれぞれの店舗負担となる為、すべての店舗がこの案に賛成するかはまだわからないがこの仕組みが成立すると、コンパクトシティ化の波も手伝って顧客も今までより増加すると考えられる。

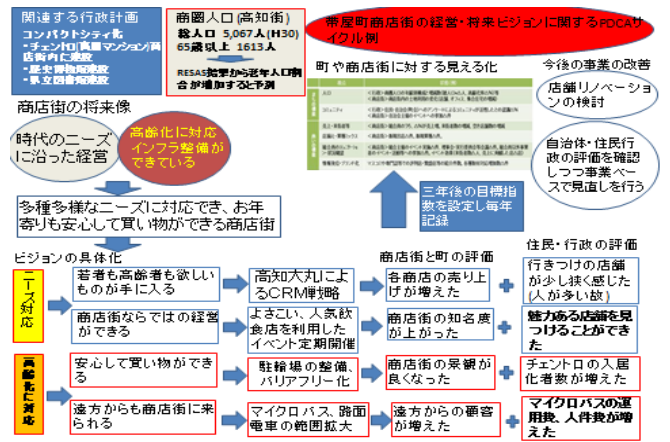
#### 4 仕組みづくり(PDCAサイクルの活用)

これまでのヒアリング結果をまとめると課題もありながら高知大丸のCRM戦略のように今の商店街を少しでも変えようと具体的な方法も提示されていることが判明した。そしてRESASの研究も含めこれらの意見を共有、商店主全員に認識してもらい共有化することが必要だと考えた。参考にする案は地域創生マネージャーである齊藤敏幸氏の「PDCAサイクルの運用方法」である、商店街を経営側、顧客、行政など様々な視点から捉え、経営方法によってそれが上記の3つの存在にどのような影響をもたらすのか問題の「見える化」ができるようになってきている。これを参考に帯屋町商店街だけの運用シートを創造する。



まず商店街に関する行政計画はコンパクトシティ化による

動きが、「チェントロ」、「歴史博物館」、「県立図書館」である。さらに RESAS の研究結果から将来人口推移を予測。ヒアリング結果なども踏まえ商店街の将来像を創造する。

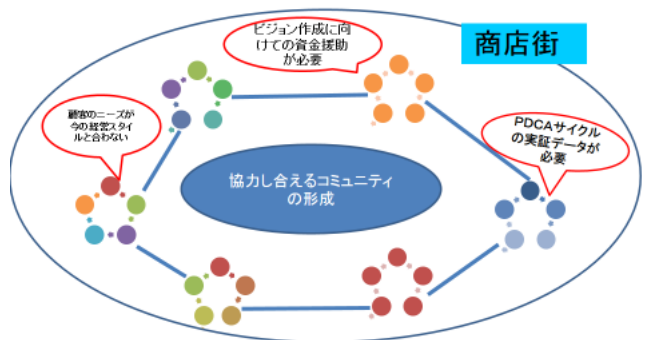


図は帯屋町商店街の経営に関するPDCAサイクルである。これを運用する事が出来れば商店街全体が課題意識を持つことができ、ヒアリングでもあった「経営の記録がない」という問題も解決できるのではないだろうか。

#### 5 商店街の理想形

このような取り組みを繰り返し続けていくことにより各事業単位でPDCAサイクルの創造、共有ができ協力し合えるコミュニティの形成が商店街にとって理想といえる。

#### 商店街の理想形



#### 6 結論

分析やヒアリング調査から、皆が各々抱えている課題「共通課題」を、皆で認識して、共有して分かち合える、個々の事業体が共存共栄する形で、地域を元気ある「場」に育てていく、という雰囲気作りが重要と感じる。商店街には「高知市の顔としての価値」や「コミュニティの価値」などを帯屋町商店街に見出す必要がある。またこれからの高知県はコン

パクトシティ構想や少子高齢化など帯屋町商店街を取り囲む環境はめまぐるしく変化し、それに伴ってニーズも多様化する。その中で生き残っていくためには助け合えるコミュニティを絶やさず、時代の変化に粘り強く対応していくことが必要である

## 6 参考文献

・新雅史著作「商店街はなぜ滅びるのか」53～57 ページを参照

・斎藤俊幸「PDCAサイクルと商店街活性化」2015年から図の引用

・RESAS ホームページ

<https://resas.go.jp/#/28/28100>

・ヒアリング協力

株式会社ファッションルーム代表取締役 山本知子様

協同組合帯屋町筋理事長 広末幸彦様

京町新京町商店街振興組合理事長 安藤 浩二様

はりやま町商店街振興組合理事長 山本良喜様

飲食系株式会社早川企業代表 早川 紀夫様

大丸高知市支店社長 大登 正志様

コピーマック高知代表取締役 森山 剛様

・

