

# 都市政策

季刊 '15.4

第159号

特集

## 商店街・小売市場の今後のあり方を考える

### 巻頭言

商店街・小売市場は神戸のまちの宝

..... 久元 喜造

### 論文

商店街・小売市場に何を期待するのか

..... 石原 武政

中小小売業のマーケティング的展開

..... 田中 道雄

神戸市の商店街・小売市場と人口推移の関係性について

..... 田中 康仁

神戸市の商店街・小売市場活性化施策

..... 山本 泰生

### 座談会

神戸市の商店街・小売市場の課題と今後について

..... 石原武政/桑山鉄男/村上季実子/谷口洋子/神戸一生/山本泰生

### 行政資料

平成26年度 神戸市「商店街・小売市場」概況調査結果（概要）

..... 神戸市産業振興局

## 特集 商店街・小売市場の今後のあり方を考える

### 巻頭言

商店街・小売市場は神戸のまちの宝…………… 久元喜造

### 論文

商店街・小売市場に何を期待するのか  
…………… 石原武政 4

中小小売業のマーケティング的展開  
…………… 田中道雄 11

神戸市の商店街・小売市場と人口推移の関係性について  
…………… 田中康仁 20

神戸市の商店街・小売市場活性化施策  
…………… 山本泰生 34

### 座談会

神戸市の商店街・小売市場の課題と今後について  
…… 石原武政／桑山鉄男／村上季実子／谷口洋子／神戸一生／山本泰生 41

### 関連図書紹介

タウンマネージャー ～「まちの経営」を支える人と仕事 50 / 中小企業マーケティング 50 / 商業まちづくり政策 ～日本における展開と政策評価 51 / なぜ繁栄している商店街は1%しかないのか 51

### 歴史コラム

宮崎辰雄市長の横顔…………… 川本靖夫 52

### 潮流

まち・ひと・しごと創生長期ビジョン・総合戦略閣議決定 54 / 公職選挙法改正案（18歳選挙権） 54 / マクロ経済スライド 55 / 家計貯蓄率が初めてマイナスに 55 / ヘイトスピーチ最高裁違法確定 56 / 密集市街地再生方針とまちなか防災空地整備事業 56 / IoT 57 / 開発協力大綱 57 / 燃料電池自動車を公用車へ導入 58 / 県市協調による東京・シアトル事務所機能の連携強化 58 / 神戸市人材育成基本計画の改定 59 / 企業拠点（本社機能）移転補助制度の創設 59

### 行政資料

平成26年度 神戸市「商店街・小売市場」概況調査結果（概要）  
…………… 神戸市産業振興局 60

# 巻頭言

## 商店街・小売市場は神戸のまちの宝

神戸市長 久元喜造



神戸は古くから港町として栄え、明治以降の早い時期から鉄道が敷かれ、交通網が充実し、にぎわいが作られてきました。私が幼少期を過ごした新開地界隈をはじめ、商店街はどこも押し合いへし合いで大変な活気を呈していました。例えば、兵庫区南部地区では、造船所、紡績の工場などで労働人口が増加するなか、日用雑貨等を提供する商店街が明治以降に次々と生まれました。全長は1.5キロメートルにも及び、大いに賑わいを見せていたとのことでした。

また、大正中期の米騒動の後、生活必需品を安定的に安価で提供するため市内各所で設立された公設小売市場をモデルとして、私設小売市場が設立され、市民の生活を支えました。

まちとともに発展し、まちの歴史が刻まれている商店街・小売市場は、単にモノを売り買いするだけの場所ではなく、市民や観光客の皆さんが笑顔で言葉を交わし、にぎわいや文化を生み出し続けるまちの豊かさと元気の源泉です。

神戸市には現在約240の商店街・小売市場がありますが、一本一本の通りにはそれぞれ違った空気や香りがあり、多様な都市の魅力となっています。通りを歩き、お店を覗いてみれば、そこには思いがけない発見や出会いがあり、とても豊かで温かな気分になれるのではないかと思います。

しかし、時代の変化とともに、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの進出、インターネットの普及などにより、生活がますます効率的で便利になる一方で、商店街・小売市場の衰退が全国的に課題となっています。

また、ネット社会の進展に伴い、地域の中に広がっている無縁化、疎外感、孤立感が増える中、顔をあわせ、声をかけあい、お互いの顔が見える地域社会が緩やかにつながっていくことが求められています。

そのような状況の中、商店街・小売市場は、地域コミュニティの核としての機能を果たすことが期待され、顔の見える地域社会において大切な役割を担っています。もしも商店街や小売市場が消えてなくなってしまうたら、神戸のまちはものすごく寂しい、つまらない街になってしまうのではないのでしょうか。

商店街・小売市場にある空き店舗も、住民や地域ニーズとうまくマッチングできれば、地域全体のにぎわいや魅力づくりにつながります。

そのためには、商業者や行政のみならず民間企業や大学など、外部のアイデアを活用するなどといった、新たな発想やチャレンジが必要です。時代の変化を敏感に察知し、その時々に応じた柔軟な活性化対策を総合的に考え、実施していく必要があります。

神戸市は、これからも地域の宝である商店街・小売市場の活性化を通じて、にぎわいと魅力のあるまちづくりに取り組んでまいります。

## 特集「商店街・小売市場の今後のあり方を考える」にあたって

商店街・小売市場は、単に商品・サービスの提供の場だけでなく、地域の安全・安心や、地域住民の交流の場など、地域の生活面において様々な役割が期待されている。

神戸市においても、市の重点施策の一つとして商店街・小売市場の活性化に取り組んでいる。

しかし、少子高齢化による顧客ニーズの変化や、経営者の高齢化による後継者不足、経済状況の変化による商圈人口の減少など、商店街・小売市場をめぐる課題も多い。

そこで本号では、商店街・小売市場の今後のあり方について論じていただくとともに、神戸市内の商店街・小売市場の活性化事例についてご紹介いただく。

まず、論文「商店街・小売市場に何を期待するのか」では、商店街・小売市場の歴史的な経緯とそのさまざまな形態について論じていただくとともに、商店街・小売市場がコミュニティを支えコミュニティと共に生きる役割があり、地域の経済を循環させる役割があることなど、商店街・小売市場の意義について論じていただいた。

次に、論文「中小小売業のマーケティング的展開」では、中小小売業のマーケティングに関して論理と実践の2側面から眺めることで、個店経営者の立場からみた今後の中小小売業のあり方について論じていただいた。

そして、論文「神戸市の商店街・小売市場と人口推移の関係性について」では、神戸市を調査対象として、商店街・小売市場の商圈人口の変化が商店街・小売市場に与える影響について論じていただいた。

さらに、「神戸市の商店街・小売市場活性化施策」では、神戸市内の商店街・小売市場の阪神・淡路大震災以降の状況や、神戸市が実施する各種の商店街・小売市場の支援施策と今後の取り組みの方向性についてご紹介いただいた。

最後に、座談会「神戸市の商店街・小売市場の課題と今後について」では、学識経験者、神戸市内の3つの商店街の役員、神戸市から商店街の支援業務を受託している団体の代表、神戸市の担当部長の合計6名の方にお集まりいただき、商店街・小売市場を取り巻く現状と今後のビジョンについて、座談会形式でご意見をお出しいただいた。

# 商店街・小売市場に何を期待するのか

流通科学大学商学部特別教授 石原 武政

## 良品廉価を超えて

商店街も小売市場も、中小の小売商が軒を連ねて集積を形成し、全体として業種を補完し合いながら、集積の魅力で消費者を引きつけてきた。今から半世紀ほど前までは、大型店といえば百貨店しかなく、全国的なチェーン店も存在しなかった。そんな時代には、商店街と小売市場はほとんど唯一の小売業の集積として消費者の支持を勝ち取ってきた。もちろん、競合がなかったわけではないが、いずれも地域の消費者にとってなくてはならない施設であった。

しかし、およそ半世紀前、スーパーと呼ばれる業態が誕生し、やがて総合スーパー（GMS）としての業態に成長していく。その後を追うように、食品スーパー、ディスカウントストア、コンビニエンスストアをはじめ、多様な業態が誕生した。それらはいずれも全国的なチェーンを目指し、1つ1つの店舗は小さくても、企業全体としては規模の経済を追求し、経営を最大限に効率化し、時には自ら生産過程に乗り出すことによって、消費者に低価格を訴えてきた。

こうした多様な業態との競争関係の中で、

旧来型の商業集積としての商店街も小売市場も、共に苦難の道を歩み始めた。振り返ってみれば、1970年代半ばからの10年余りは、大規模小売店舗法による大型店の出店規制に明け暮れた感があった。もちろん地域にもよるのだが、出店反対運動は激化し、出店調整は長期に及んだ。その間、裏取引を含めた不透明な噂も絶えなかったが、それでも商店街や小売市場の機能強化を図ろうとする動きが止まることはなかった。

「小売店はよい品を安く売ることが第一です。よい品を安く売ってくれば、消費者は多少の距離はあっても、きっと買いに行きますよ。」これはその当時、活性化委員会の中で消費者代表から発せられた言葉である。いや、当時だけではない。いまもしばしば、これが小売業の本来あるべき最も基本的な姿勢だと強調される。消費者はまた、近年の商店街や小売市場の停滞を見て、「商店街や小売市場には買いたいものがない」とも言う。こう言われると、おそらく商業者は二の句が継げないだろう。

しかし、本当にそうなのだろうか。感覚的な修辭的表現としては受け容れられても、実際の所となると、私は大いに首を傾けたくな

る。そんな発言をする消費者はそれほど商店街や小売市場を利用しているわけではないのだから、そこにどんな店があり、どんな商品があるのかも知らないはずではないか。いや、彼らは百元ショップやチェーンの居酒屋を愛用するが、本当のところそこで売られている商品が「いいもの」で「買いたい」「食べたい」ものだと思っているのだろうか。

こんな言葉を聞いたときに、私には心に強くよみがえってくる言葉がある。少し長いが引用する。「良品廉価は今も昔も商道の極意なることは相違ないけれども、昔は良品を安く売りさえすれば、いかなる店でも、所謂千客万来で商売上の工夫研究を要せず、繁盛致したのである。然るに、世の中は変わるもので、こんにちには良品を安く売っても経営位置（場所）と、店の設備、待遇等のやり方によっては、お客が来て呉れない。これは時代の致す所であって、顧客の心理は実に微妙なものである。この要求を満足すると否とによりて、店の消長が岐れるのである。今日の商売は品物を売ると共に、満足を売らなければならないのである。」

やや文体が古いので、これがかなり昔の一文であることは見当をつけていただけるであろう。実を言えば、これは戦前、1936（昭和11）年に大阪市の上福島聖天通浄正橋通商業組合理事長であった中村金治郎が書いた論文の一節である。今から80年も前に、すでに単なる良品廉価ではなく、顧客の満足を満たさなければならないと、現場の商業者が強調していたのである。その指摘は、マーケティングの神様とまで言われるP. F. ドラッカーよりもかなり早い。彼はその後、「顧客の要求」を具体的に示しているが、それはいま読んでも、まったく色あせた感じはない。

良品を安く売ることが大切だと言われ

ば、反論は難しい。しかし、本当に良い品はしばしば高くつく。「安かろう、悪かろう」「安物買いの銭失い」などは、昔からただ安価を求めることへの警鐘であった。良い商品を少しでも安く提供する努力は必要だが、それにも自ずから限度がある。大手小売業の経営者達はしばしば「消費者に1円でも安く提供することが大切だ」と語る。その意気込みは分かるが、実のところ、消費者は「1円でも安く」を求めているわけではない。もしそれを求めていけば、コンビニエンスストアがこんなに隆盛を誇るなどあり得ない。

小売業である以上、何らかの商品を提供する。良品を、安心し、納得できる価格で提供することは大切だ。それが小売商への信頼をつくり出す。しかし、消費者が求めているのはそれだけではない。消費者は同時に「満足」を求めている。そして、その満足の内容は時代と共に変化する。

## 商店街と小売市場

ここまで、「商店街と小売市場」と2つを併記してきた。だが、果たしてその両者は同じ性質のものなのか。消費者は両者に同じものを求めているといえるのだろうか。いささか遠回りになるかも知れないが、この両者について少し考えておくことにしよう。

商店街といえば、どんなところを思い浮かべるのだろうか。人によって違いはあるだろうが、神戸で言えば三宮センター街や元町商店街は間違いなく商店街の代表格である。都市型の百貨店があり、老舗や高級の専門品店が立ち並ぶ。業種的には食料品店は少なく、ファッション品や時計・貴金属など、買い回りが高く、高額な商品を取り扱う店が多い。商店街の分類では超広域型ないし広域型に分類される商店街である。

しかし、こんな商店街は数的にはそれほど多くない。全国の商店街実態調査によれば、この両者を合わせても商店街全体のおよそ7%程度に過ぎない。商店街の内、圧倒的多数を占めるのは近隣型と呼ばれる商店街で、これがおよそ60%を占めている。近隣型商店街は生鮮食料品店をはじめとする食料品店が中心で、そのほかに軽衣料や雑貨品などを扱う店舗が多く集積している。小型の食品スーパーが立地することもあるが、商圈範囲は狭く、ほぼ半径500メートル程度のところが多い。購買単価は決して高くはないが、その分、購買頻度は高いのが普通である。

残りの約33%は地域型に分類される商店街である。典型的には私鉄や地下鉄などの駅前周辺に立地し、食料品店を中心とした最寄品店が多いが、買回品も適度に混在する。食品スーパーなどの大型店も立地することが多く、周辺部と中心部の繁華街との中間にあって、消費者の移動のインターセプターとしての役割を果たしている。立地周辺の消費者には近隣型の商店街として日常的に利用されるが、周辺部の消費者からは「少し頑張っけて出かける」商店街として利用される。

一口に商店街といっても、その性格は大きく異なる。取扱商品が異なり、商圈範囲が異なる。その結果、華やかさも異なれば、売上高も異なる。超広域・広域型の商店街では、店舗も高級感を漂わせるところが多く、立派なアーケードを装備しているところが多い。アーケードには行政からの補助金も投入されるが商業者の負担も大きく、十分な売上高があればこそ、天井の高い、高級感のあるアーケードが設置できる。それに対して、近隣型や地域型の商店街は、多くの場合、店舗設備にそれほど多くの投資をしているわけではない。アーケードを装備する場合でも、それほど高級感があふれることは珍しい。やや極端

な言い方をすれば、広域型商店街のアーケードは商店街空間の雰囲気演出する設備であるのに対して、地域型の場合には日除け、雨除けといった機能的側面が重視されていると言ってもよい。

商店街のタイプにこだわったのは、戦前期において「商店街」という名称で想定されたのが、実はここでいう広域型・超広域型商店街に相当すると思われるからである。戦前には「盛り場商店街」という名称もあったが、商店街は非日常の世界を演出したのであり、「ヨコの百貨店」という表現もそのことを言い表している。

といっても、食料品を中心とする日常的商品を取り扱う小売店は当然存在した。特に、生鮮食料品を中心とした小売業の集積は「市場」と呼ばれた。彼らは公道に面して集積するという意味では商店街に違いないが、その取扱商品によって区別されていた。例えば、大阪の黒門市場や京都の錦市場など、江戸時代からの歴史をもつ市場は巨大な集積を誇り、広域から消費者を引きつけ、その都市の「台所」と呼ばれてきた。神戸でいえば、大安亭市場がこれに該当する。戦前期には、食料品の供給はこうした市場か住宅地近くに点在する個店や御用聞き、行商によって担われていたと考えられている。

しかし、上で商店街と並列してきた今日の「小売市場」はこの意味での市場とは異なる。1919（大正7）年に大阪市で開設された日用品供給場に端を発する公設市場は、生鮮食料品を中心とした集積をつくり出した。それはやがて、1つの建物の中に小売店を収用する形となり、それが新しい小売形態として定着し、多くの私設市場を生み出した。関西を中心に発達したこの小売市場は、戦後も経済復興期に各地の食料品供給を支えた。しかし、その急成長の過程で「過当競争」が発生し、

それに対処するために1959（昭和34）年に小売商業調整特別措置法が制定された。この法律は今も効力を有しているが、それが小売市場を、「1つの建物であって、野菜と生鮮魚介類を販売する10以上の小売商が営業を営む店舗」と定義した。明らかに、伝統的な市場とは区別した定義で、明確な市場開設者の存在を予定するものであった。上で商店街と併記した小売市場はこの意味での市場である。

小売市場の全盛期はおそらく1960年代から70年代くらいまでであろう。その後はスーパーとの競合の中で苦戦を強いられ、小売市場を一貫して先導してきた大阪市でもすでに連合会は解散されている。神戸市でも小売市場の現状は決して安泰ではない。セルフ化に踏み切ったところもあれば、建物の形状上、セルフ化が困難で多くの空き店舗を抱えて苦悩している小売市場も多い。それでも、全国の流れを考えれば、神戸市で小売市場が生き残り、連合会が維持されているのは特筆に値するといつてよい。

さて、小売商業集積としての性格から見れば、地域型と近隣型の商店街、それに小売市場はかなり似通った性質をもっている。商圈範囲に多少の相違はあるものの、原則として近隣の消費者を顧客層とした地域密着型の集積である。それに対して、広域型・超広域型の商店街は、周辺地域の消費者だけではなく、広域からの集客を前提として初めて成立する。以下では、煩雑さを避けるため、前者を最寄り型集積、後者を買い回り型集積と表現することにしよう。

## 欲望をつくり、欲望を満たすまち

中村金治郎が消費者に良品廉価以上の満足の提供を求めたのは買い回り集積としての商店街であった。中村の時代にはハード整備の

不備が目立ったが、今日の中心商店街ではこの点での対応はかなり進んだとみてよい。情報機器が発達したり、バリアフリーへの対応の必要性が飛躍的に高まるなど、消費者が求めるものはこれからも変化し、高度化する。したがって、「これで十分」ということはいえず、絶えず新たな対応は求められるであろう。

しかし、そんな具体的な個別の問題よりもっと重要なのは、こうした買い回り型集積に対する消費者のニーズの原点にあるものである。岡山市の中心商店街に関して2013年に行われた消費者のイメージ調査がある。これによれば、消費者の評価が高いのは「名所旧跡や歴史文化」や「医療機関の充実」「公共交通機関の利便性」であるのに対して、評価が特に低いのは「ワクワク・ドキドキする店がある」「長時間滞在して飽きない」「街並みがお洒落」「店の人が勢いよく活気がある」などであった。立地場所としての評価は高い。しかし、心ときめくものがなく、長時間の滞在には向かないというのである。

おそらくこの感覚は岡山市に限ったことではないのではないか。商店街はもちろん、郊外型のショッピングセンターを含めて、商業施設は単に商品を選択して購入するための場所ではない。それなしでは商業ではありえないという意味で、それこそ商業の「本質的機能」ともいわれるが、消費者が求めているのは本質だけではないのである。消費者はまことにいい意味での刺激を求め、まちの雰囲気を楽しみ、時間を消費する。多くの場合、1人ではなく家族や友人達と行動を共にするだろう。商品を手に入れるのが目的というよりも、しばしばまちを楽しむことに重点が置かれる。

消費者は、特にファッション製品などについては、あらかじめ自分が欲しい商品を特定しているわけではない。ぼんやりと、上着が欲しいとか、セーターが欲しいといった感覚

はあるだろうが、まち中で人と出会い、ショーウィンドウや店内の陳列の中で商品と出会うことによって、「そうだ、これが欲しい」という感覚が目覚める。消費者の具体的な欲望は他人の消費や売場の商品を見る中から生まれる。そう考えれば、まち中は消費者の欲望をつくり出す場所でもあることになる。

そうして手に入れた商品は、それを所有するだけで満足が得られるわけではない。それを身につけ、消費し、その姿を他人に見てもらい、他人に語ることによって初めて、本当の満足が得られる。では、その消費する姿はどこで見せるのか。家族や恋人といった特定の個人ではないはずだ。まち中の多くの人に見てもらおう。それこそが消費から得られる満足である。かつて、井尻千男は「視線の被曝量」が欲望の原点であり、それを感じさせるのが都市だと指摘した。都市の中心部、特に買い回り型の商店街には多くの不特定多数の人びとが集まり、視線の被曝量が溢れている。

いや、単なる量の問題ではない。街並みや雰囲気、消費する商品を際立たせる。もう四半世紀も前になるが、広島市の並木通り商店街を興した加藤新は「うちの店で売っている洋服を着て歩いて似合うまちをつくりたかった」と語ったが、まさにまちは欲望を実現する場でもあるのだ。場がなければ欲望も生まれない。「まちは劇場、通りは舞台」これも四半世紀も前になるが、富山県の中央通り商店街の商業者達がつくり出したキャッチコピーである。買い回り型商店街が目指すべき方向は、このキャッチコピーの中に凝縮されているともいえる。

そうした華やかな雰囲気は多くの人びとを引きつける。その中には当然に外国人も含まれる。近年は特に来日する観光客の増加が話題となっている。政府も外国からの観光客の誘致に力を入れている。特に経済成長著しい

アジア諸国からの観光客の中には、買い物をその重要な目的とする人が多いともいわれる。彼らは何度も来日する中で、神社仏閣や観光地を訪れるよりも、自然豊かな地方都市を訪れ、大都市でショッピングを楽しむようになっている。その場所はしばしば大型のディスカウントストアではあるが、中心商店街もまた多くの観光客を引きつけている。

大口の買い物をする海外の観光客に目を向けすぎると、日本人消費者へのきめ細かな対応が難しくなり、「商売が荒れる」と指摘されることがある。それには十分に気をつけなければならないが、観光客を引きつけるためには、言葉やサービス、カードなど、日本人とは違った対応が求められることが多い。これらに商店街としてどのように取り組むかも、重要な課題となるだろう。

こうした中心部の買い回り型商店街では地元の商店だけではなく、全国的に店舗展開する専門店や飲食店も多数立地する。彼らにとっては、この商店街は多数存在する立地場所の1つに過ぎない。それだけに、地元店との間に地域に対する思い入れに温度差が生じることがしばしばある。しかし、彼らの協力を得ることなしには、商店街が全体として雰囲気を維持し、魅力的なまちであり続けることは難しい。近年、企業の社会貢献の重要性への理解が進み、チェーン店も地域への関わりを強めようという流れは出始めている。彼らへの働きかけもまた、重要な課題となることは間違いない。

## コミュニティを支え、コミュニティと共に生きる

しかし、先にも触れたとおり、こうした買い回り型の集積はそれほど多くはない。小売市場とほとんどの商店街は、もっと身近に近

隣に居住する消費者と向き合っている。では、彼らには良品廉価以上の「満足」など、無関係なのだろうか。いや、そうではない。最寄り型集積には買い回り型とは異なった満足の提供が求められる。次にそのことを考えよう。

中心部の商店街ではすでに住居を郊外に移した商業者も多いが、こうした最寄り型の集積の場合には、商業者はまだ店舗の奥かその周辺に居住していることが多い。そこではかつて「24時間市民」といわれた商業者の名残が今も残っている。最寄り型集積の顧客はせいぜい半径500メートル程度の狭い範囲の住民である。商業者はその住民達と、商店以外の場所でしばしば顔を合わせる。学校のPTAで、町内会で、老人会で、あるいは地域の伝統行事や祭り、趣味の集まりなど、彼らを結びつける機会が多い。商業者は地域の住民として消費者とは顔見知りであることも少なくない。それだけに会話も弾む。かつての商店街では、商業者と消費者が会話することによって、商業者を介して消費者同士がつながりを確認することも珍しくはなかった。商業者は地域の伝統や祭りを継承するだけでなく、地域コミュニティの舞台回しの役割をも担っていた。

かつてのコミュニティといえば、隣近所の家族関係からその交友関係まで、ほとんど筒抜けで、およそプライバシーというものがなかった。それ以外に生きようのなかった時代には、人びとはそれを受け容れて生活を営んできたが、高度成長期以降の生活環境やスタイルの変化は、確実にプライバシーの概念を人びとに植え付けた。スーパーが導入したセルフサービスが広く受け容れられたのも、そのことと決して無関係ではない。セルフサービスによる会話のない買い物に慣れた消費者は、よほどの顔なじみでもない限り、商店での店頭の会話を億劫に思い、忌避する傾向に

ある。

それでも、地域のつながりを求める声は依然として強い。20年前のあの震災の時、地域におけるつながりの大切さをどれほど思い知ったことか。4年前の東日本大震災の時も同じである。「絆」という言葉が2011年の流行語大賞に選ばれたのも記憶に新しい。インターネットでのつながりも大きな力になる。しかし、いざというときには物理的な近さ、近隣であることでしか解決できないものはたくさんある。近年、「安全・安心」という言葉が多用されるが、それはハード的な設備の準備だけではなく、地域における人びとのつながりの重要性を強調することが多い。

災害時だけの問題ではない。もっと身近に、日頃の生活全般を考えるとよい。物販店を中心とした商業集積はしばしば「買い物の場所」と見なされてきた。しかし、地域密着型小売業の重要性を国のレポートとしては初めて強調した『80年代の流通産業ビジョン』は、『『買い物空間』から『暮らしの広場』へ』をキャッチコピーとして掲げたコミュニティ・マート構想を高く評価した。地域密着型の小売業が近くにあるかどうか、人びとの生活の質に大きく作用するというのであった。そこには、単に買い物の利便性を求めるだけでなく、地域コミュニティの担い手としての評価が込められていた。

東京都世田谷区の明大前商店街が始めた民間交番はいまや全国に広がった。商店街の人びとが周辺をパトロールすることによって、地域の治安の改善に大きく貢献した。長野県佐久市の岩村田商店街では学習塾や子育て支援を通して、子供と子育て世代に向き合っている。札幌市の発寒北商店街では、デイサービスセンターを経営すると共に「暮らしの安心窓口」を設けて、生活全般にわたる「お困りごと」に向き合おうとしている。鹿児島県

の宇宿商店街でも、「鹿児島で住みたいまちNo.1になる」を目標に掲げ、地域住民のライフスタイルに商店街を組み込む努力を重ねている。

これらはほんの一例に過ぎない。地域コミュニティが変質し始めたといわれる今日、商店街が核となってもう一度人びとのつながりを取り戻したい。かつてのようなプライバシーのないコミュニティではなく、プライバシーと両立する新しい形のコミュニティの復活を目指す。そんな方向での意気込みが共通している。向き合うべき細部は地域によって異なるであろうし、商業集積の体力によっても違ってくる。しかし、地域を支え、地域と共に歩むという姿勢は、ますます重要になるだろう。

もちろん、商業者の取り組みであるのだから、それが事業として成り立ち、コミュニティ活動が店の売上げに貢献しなければならない。先の岩村田本町商店街は「右手にソロバン、左手にコミュニティ活動」をスローガンに掲げ、その両立を図っている。このソロバンの部分を消費者にも十分に理解してもらう必要はあるが、商業者自身が消費者に自分の店のこと、商品のことをよりよく知ってもらう努力は欠かせない。近年、「商店街の三種の神器」とまでいわれた100円商店街、バル、まちゼミに注目が集まっているが、それにマップや商店街ツアー等も加えて、この方向からの新たな取り組みが始まっている。これまでの集客イベントを超えた、地域の消費者とのつながりをより強化する取り組みは、コミュニティ活動とまさに表裏一体のものということができる。

## 地域の小さな循環を大切に

便宜上、買い回り型と最寄り型の集積に分けて議論してきた。しかし、いうまでもなく

数多い商店街や小売市場が純粋にこのどちらかに分類されるわけではない。多くの商店街は濃淡の差こそあれ、この両方の性質を併せ持っている。ここでは純粋な形で考えたが、実際にはそれぞれの事情の中で具体化して考えて欲しい。

買い回り型集積の商圈範囲は広いといった。しかし、外国からの観光客を除けば、時間距離にして1時間もの距離を期待できる商店街は少ない。しかも、ほとんどの店舗は多店舗展開といっても、せいぜい数店を経営する程度である。大手のチェーン店との決定的な違いがそこにある。大手チェーンはその規模を活かして、地球上から商品を調達してくる。商店街や小売市場の店舗も、卸売商を通して広域から調達はできるが、決定的な違いはより地域に密着した小さな循環を回すことであろう。地域の商店街は地域経済が健全に維持され、地域社会が豊かなつながりを維持する中ではじめて成り立つ。

そのことを考えれば、地場産品や地域の中で頑張る企業の生産品を積極的に取扱い、地域の中でのものと仕事とお金を回すことの重要性は強調するに値する。広域の、グローバルな循環が不要だというのはないが、商店街や小売市場が地域内の循環を積極的に担うという姿勢を見せ、それを消費者に伝えて理解してもらう努力は欠かせない。先にあげた商店街における近年の取り組みは、いずれもこうした視点から商品を見つめ直し、地域の資源を掘り起こして、循環を促そうとするものといってよい。しかもそれを、商店街が地域の人びとに働きかけながら、協働してつくり出そうとしている。消費者にもぜひ、その意図を理解し、こうした取り組みに支援を呼びかけたい。

# 中小小売業のマーケティング的展開

大阪学院大学 商学部教授 田中 道雄

## 目次

1. はじめに
2. 異質的競争時代をどう生きるか
3. 環境適応としての中小小売業のマーケティング
4. 中小小売業のマーケティング活動
5. むすびにかえて

## 1. はじめに

アベノミクスによる効果が、少しずつ経済界に浸透しつつあるとはいっても、まだまだ中小小売業の経営環境には厳しいものがある。こうしたなか、心ある中小小売業は、それぞれの立場から環境変化に適応し、経営力の向上をめざして独自の取組みを進めている。これら中小小売業が取組むさまざまな手立てこそ、大企業と全く同じではないが、立派なマーケティング活動といえよう。そこではまさに「市場的環境に対する創造的で統合的な適応行動」<sup>1)</sup>がなされているのである。

時代の変化は、中小小売業にも新たな環境適応の大切さを実感させる。こうした時代の風を感じ、その求めに応えるには、中小小売業の側にも、小売競争の仕組みがどのように

変化しているのかを知り、それに対して中小小売業独自のマーケティング的対応を模索しなければならない。

本稿では、環境適応としての中小小売業のマーケティング活動とは何かを考え、次いで現実にそうした動きに即応して活動する中小小売業の動きを眺める。すなわち、中小小売業のマーケティングに関して、論理と実践の2側面から眺めることで、個店経営者の立場からみた今後の中小小売業のあり方について考えてみたい。

## 2. 異質的競争時代をどう生きるか

中小小売業は、地域に生まれ地域のなかで育ってきた。当然、中小小売業による地域との関わり方が成果を左右する。

通常、小売競争は主として価格と品質の2側面に大きく影響される。大店舗による品揃えの豊かさと価格機能の強みという一面、今一つの側面は優れた品質に裏付けられたブランド価値への傾斜である。こうした環境のもと、中小小売業は「近さ」という競争武器を活かすとともに、独自の売場づくりや商品づくり、あるいは情緒的で懇切丁寧な顧客対応

を通して、競争企業との差別化を図ってきた。これらは図表1のような異質的な流通競争図として描かれよう。

だが、競争の激化は、徐々に状況を変化させ、今や中小小売業の競争武器である「近さ」の面にまで侵入する。それは郊外中心であった大型資本による地域への浸透である。ここでは、大型店をも含んで「価格」プラス「近さ」という競争が始まる。都市部ではこうした競争は現実化し、今後はさらに激しくなるであろう。

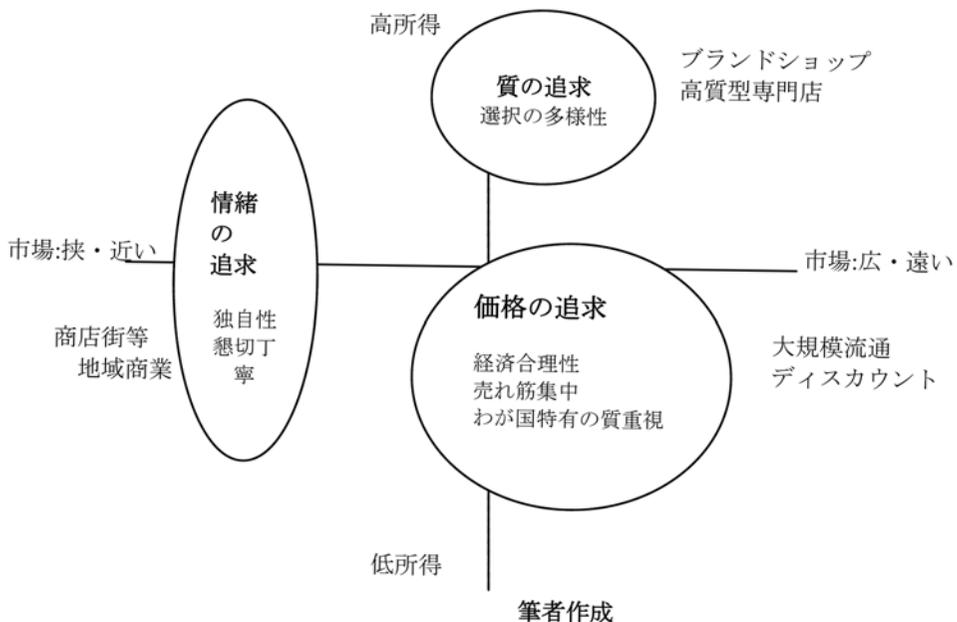
ここで、先行事例として近年のフランス都市の商業動向を眺めてみよう。フランスでは、かつてより食品だけでみれば大型店の比率が高い。いわゆる5大流通企業で約7割、7大流通企業では8割を占めるという。

こうした状況のもと、かつては伝統的な中小小売業やマルシェが、小なりとはいえど一定の位置を占めてきた。しかし、1990年代から、ヨーロッパでは価格志向を極めたハードディスカウントの進展が著しい。国によっては、ディスカウントが消費全体の過半を越え

るところもある。最近では、大型流通資本が都市内部の近隣地区に出店する、いわゆる近隣型大型流通の展開が目立つ。フランスでは2008年の経済近代化法（LME）の成立以来、ラファラン法等によって流通大企業に課せられていた制約が緩和され、流通企業は都市部での近隣型大型流通の出店に力を注いできた。ハードディスカウントもその一種であり、カルフルもまた、こうした近隣型大型流通店舗を9業態保有しているが、そのうちの5業態が2008年以降に設立されたものである。それは都市部での大資本・中小資本入り乱れての競争の激化を示している。

こうした動きは、遅ればせながらわが国でも同様であり、大手流通業による都市部での小型店展開が顕著である。中小小売業はこうした時代の変化をどう把握し、どのような対応力を持つのかが問われている。

図表1 異質的な流通競争



### 3. 環境適応としての中小小売業のマーケティング

#### 3.1. 独自性の構築

中小小売業が生き残る条件を考えるならば、一体何が鍵となるのだろうか。ここでは、中小小売業でも対応しうる要素について取り上げ、検討してみよう。

中小小売業生き残りの条件として、まず量的販売の視点から離れ、質的な独自性を高める方向が指摘できる。そこでは「つくる」すなわち「こだわる」ことであり、他とは異なる逸品の存在が生き残りを左右する。かつてより、その力を発揮してきた製造小売業の存在感はまさにここにあるといつてよい。これに加え、中小小売業の創意工夫を活かした「編集力」による品揃えをはじめ、新たな業態開発や便利性の追求による顧客への接近などがあげられる。

かつてより、「利は元にある」という言葉があるように、利益の確保は仕入れの巧拙に左右される。それは単に「相対的低価での仕入れ」に留まらず、より仕入れの工夫を行うことで、他が取り扱っていない商品を品揃えする能力を持つことである。各地でみられる全国の有名地酒を扱う中小酒販店・飲み屋の存在はそれを示唆する。生産地でさえ入手しにくい有名銘柄の地酒を集めようとするれば、店主は単に卸を通して酒を集めるだけでなく、たとえば有名醸造業経営者との個人的なつな

がりを作ることで、継続的に入手するルートを持つ必要がある。そこには「意思ある品揃えの努力」がある。こうした自らの特性を活かす仕組み、独自性と創意工夫の商業力向上は仕入れの重要性を明確に表している。

#### 3.2. 発展と移行

中小小売業にとっては、自らを戦略的に位置づけるニッチ・マーケティングが求められている。戦略的とは、自店のポジショニング確立の努力を指している。そのためには、大企業型のマーケティング4P要素の分析から中小小売業独自の視点への転換が必要となろう。

今、大規模製造業から発するマーケティング領域別の4P要素の発展と移行を考察すれば、図表2のようにまとめることができよう。

大規模製造業の4Pは、大規模流通業に移行することでその性格を変化させ、作るという立場の「製品」から商うという意味での「商品」へと呼び名を変化させる。また製造段階での販促という考え方は、直接的に対面する消費者との双方向コミュニケーションとなる。また製販分業から生まれた流通経路の選択は、大規模流通業の場合、消費者との接点としての店舗立地へと転換する。

こうしたマーケティング技法の移行は、その延長としての中小小売業ではどのように捉えられるのだろうか。

中小小売業段階で4Pを規定すれば、価格と立地は多くの場合、中小小売業の操作しにく

図表2 マーケティング領域別の4P要素の発展と移行

大規模製造業	大規模流通業	中小小売業
製品	商品	作品（情緒的品揃え）
価格	価格	独自価格の可能性（与件）
販促	双方向コミュニケーション	消費者への情緒的密着、地縁性関係（キメ細かさ）
経路	立地（効率）	場の雰囲気（与件）

筆者作成

い要素として与件として設定されよう。これら2つの与件に合わせ、大規模流通業での「商品」は、中小小売業ではさらに「作品」へと進化しうる。それは、機能的な面での強みを持つ大規模流通業との直接的な競争を回避し、より価値に裏付けられた異次元の競争能力を育むために必須な選択である。

次に、大規模流通業での双方向コミュニケーションは、中小小売業では地縁性の関係に基づく情緒的密着という顧客対応に置き換えることができる。前者の双方向コミュニケーションが、あくまでも機能的なものであるのに対し、後者の地縁性の関係に基づく情緒的密着は、より中小小売業らしい色彩を持つ。

商店で取り扱う作品は、一般的な商品に比べより情緒性が高まり、それ独自の世界を形成する。専門中小小売業の場合がそれにあたる。同時にこうした作品性は、地縁性に含まれる情緒性と結合して、時に地域ブランド化し、一層強固な地域社会との紐帯を形づくる。そしてその結果、限定された立地条件による「場の雰囲気」を重視した店づくりへと傾斜し、それはまた中小小売業による独自価格への移行という可能性を生み出す。

その証左として、各地で中小小売業が苦戦しているなか、和菓子店、洋菓子店、手づくり豆腐、惣菜店など、職人の手を加えた店舗が健闘している。そこには、作品化された中小小売業のあり方が如実に反映されている。

### 3.3. 中小小売業マーケティングの可能性

#### (1) 与件の再認識

さて、この中小小売業独自の要素を受けて、ここでは中小小売業マーケティングが成立する可能性についてさらに考えてみよう。

中小小売業が本来持つ制約条件としての地域の限定は、否応なく徹底した地域特性に基づいたマーケティングの必要性を認識させる。

と同時に、競争優位性を確立するために、量販店等の強みである効率計算的な次元から脱皮し、いわゆる質的に差異化された「作品」づくりや、地域に一層密着したキメ細かな情緒的コミュニケーションを駆使した対応が必要となる。

中小小売業自身による主体的操作が可能な領域でのこれら戦略の樹立は、本稿では与件として把握されている中小小売業での立地・価格という意味を再認識させる。いわば、中小小売業の大部分は、立地と価格という2つの条件を基本的な与件としつつ、他方で伝統的マーケティングの4Pのうち、製品と販促そして立地条件のうちの店舗展開の点で、さまざまなマーケティング活動の可能性を含んでいる。

もとより中小小売業マーケティングを考えるにあたっての基本的な与件である経営者の重要性は何者にも変え難い。そして小売業にとっての原点は、まさに商品それ自体が販売者である小売業者の情緒性と繋がっているかどうかに関わる。

一つの事例として語られることがそれを暗示する。それは不振店を立て直したある小売店の店長がとった行動である。「不振店を引き受けた店長は、その日から卸業者と直接対応し、あることに気づく。それは自分が取り扱う商品について情熱をもって語る生産者や卸商の商品は、現実に売れるということであった。投げやりな生産者や卸商の商品は、たとえ安かったとしても売れなかった。そこから、店長は商品仕入れにあたって、製造業者に直接出向き、生産者の声を聞き、そこに真摯な態度を感じた商品を仕入れるようになった。そのことによって、その店は大きく売り上げを伸ばすことができた」<sup>2)</sup>。

このことは、小売業者が、生産者の気持ちを十分に理解し、それを消費者に伝えていく

という形での情緒性を大切にしたり売り方にほかならない。それはまさにかつて経営学者、池内信行が強調した「モノになってモノを知る」<sup>3)</sup>精神なのである。いわば中小小売業者は、「モノ」を販売するにあたって、機能的な側面はもとより、その商品そのものに含まれている情緒性の発揮こそが一層求められていることを理解しなければならない。

## (2) 「作品」、「場」そして「消費者コミュニケーション」

この「モノ」とは、中小小売業の場合、すなわち「作品」の品揃えといえる。さらに、それを活かし満足を演出するための「場」の創造の必要性であり、かつ「作品」と「場」を最大限に効果づける消費者コミュニケーションが求められる。そして、この中小小売業マーケティング成功の鍵は、消費者コミュニケーションにおける、いわゆるホスピタリティ精神の存在である。それは中小小売業マーケティングに流れる情緒性に裏付けられている。

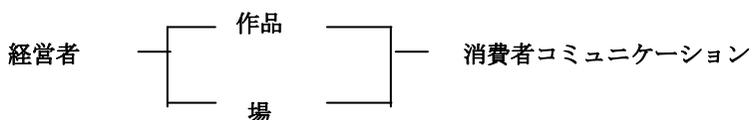
こうした「作品」と「場」の存在が、消費者コミュニケーションを通して、より充実した経営者の確立につながり、ひいては消費者満足にも関わってくる。この場合においても、中小小売業は決して効率化との対極に位置するものではない。そこでは、あくまでもその有効性を最大限に活かしながら、一定の効率性を失わない範囲に留まるのは当然である。他方、店舗における「場」の創造においては、快適な店舗空間を如何に資金をかけずに創造し、対応しうるかが求められている。

中小小売業のマーケティングは、単に機能的な要素である4Pの組み合わせに留まるものではなく、経営者、作品、場、消費者コミュニケーションという異質な要素による「多義的」なものと考えることができる。それは要素の平面的な配置ではなく、小なりといえども多段階の継続的な意思決定プロセスに他ならない。そしてマーケティングとして捉える場合は、図表3に示すように、中小小売業独自の「簡素化」されたマーケティングとなって現れよう。

経営者はこうした多段階の要素を継起的に意思決定しなければならない。その場合、経営者は「市場と直結した問題発見力」を磨く必要がある。

もとより、こうした考え方を今すぐ中小小売業マーケティングと規定するには課題も多い。当然、中小小売業マーケティングを定義するには、小売経営に対して、経営者が果たす意味を今一度確認し、そのなかで新たな意味を付与することが必要である。それが果たされるならば、将来の中小小売業の戦略的マーケティングの原点となる可能性がある。そして、中小小売業マーケティングを推進するには、かつてからの経済合理主義的な競争パターンとは別の価値的側面を演出する必要性の強いことが予測される。

図表3 中小小売業マーケティングの可能性



筆者作成

## 4. 中小小売業のマーケティング活動

厳しい状況に直面しながらも、一定の成果を上げている中小小売業は少なくない。こうした中小小売業は独自の経営理念と特有のマーケティング活動を展開している。ここではこうした活動について眺めてみよう。

### 4.1. ナガサワ文具センターのロングテール

どこにでも同じ文房具品が並んでいるにもかかわらず、もとより流行っている店とそうでない店がある。ナガサワ文具センターは、近年、ジュンク堂書店への店内テナント出店という形で着実に発展を遂げている文具店である。

そのマーケティングは、一言でいえば消費者コミュニケーションとしての接遇水準の向上と多様な品揃え、そしてまた作品づくりを通してのマニアへの接近ということに尽きる。競合相手であるディスカウント型文具店の価格は、一般に、定価より3割は安い。ただその分、品揃えは売れ筋に片寄っている。他方、ナガサワでは販売価格は定価である。しかし、ディスカウント店の鉛筆の品揃えがHBやFに集中するのに対し、ナガサワでは5Hから5Bまでの品揃えの幅を充実することで差別化している。

「ナガサワに来てなかったら、どこへ行ったらいいの」と顧客が嘆く環境を作り出すこと、それがナガサワの基本的な戦略である<sup>4)</sup>。もとより、このことはジュンク堂が追求してきたロングテールを意識した品揃え戦略に類似している。いわば、ここにしかないという商品を取り揃えることで、ナガサワという名を価値あるものとして演出しているのである。

今一つの面は、独自の作品づくりを通してのマニアへの接近であろう。生活の豊かさが

浸透することで、「日常的に人と少し違ったもの、非日常的には人の持っていないもの」への欲求が高まる。それはオフィスで支給され使用する文具品はディスカウント経由でも、個人が使う文具品はひと味違う作品のようなものでありたいというニーズへとつながる。あるいは文具品くらい、他の人が持っていないものが欲しいという「ややとんがったニーズ」も強い。そしてそれを受けて、ナガサワでは売場でのこだわりある品揃えへを意識し、「場」の演出へと展開する。

そこから、ナガサワでは、とりわけ個人の嗜好性が強い万年筆に注力し、それら個性ある作品を販売するためのショップ・イン・ショップを設置し、選ばれた人々への「場の演出」を行っている。そこでは高級文具や革小物などのオリジナル商品のみならず、48色のナガサワ・オリジナルインクまでをも開発し、商品機能以外の魅力という「多義的」な雰囲気醸し出しつつ品揃えを行う。そこにナガサワが目指す方向性がハッキリと示されているのである。

### 4.2. スタジオ喜市の作品づくり

神戸元町商店街といえ、140年にもものぼる長い歴史を持つ。近年、その西半分は通行量の減少に悩まされ、とりわけ6丁目はその影響をマトモに受けてきた。ただ現在、当地には少しずつクラフト型の店舗が集積しつつある。その一つがスタジオ喜市である。

経営者片山喜市郎氏は、いわゆる2代目である。しかし、その経営は先代の経営を引き継いだのではなく、全く新たな起業である。このスタジオ喜市の事例は、今後の中小小売業復活を考えるにあたって大きなヒントを含んでいる。

片山氏は、大学卒業後カー用品の販売店に勤め、そこでマーチャンダイジングの仕事に

従事していた。勤務しながら、将来、家業を引き継ぐための勉強は怠りなかった。退職後、1年間、家業の靴店で修行しさまざまなことを学んだ。もとより技術の修得はそれほど簡単なことではないが、革に関する知識は広がった。1年後、親店の隣の空き店舗を使って独立を試みる。この出店にあたり、隣店ではあったが兵庫県の開店支援事業の補助を受け、店を開けることができた。

実際のところ、たいした技術はない。そこで、考えたのが、簡単な縫製でも可能な生活雑貨の店であった。金もなく技術もないので、商品はキーケース、ペンケース、パスケースなど小物に絞り込み、デザインもあっさりとしたシンプルな展開を心掛けた。もちろん、製造力には限界があるから、多品種は難しい。そこで品揃えを豊富に見せるため、多彩な色で展開した。

素材の選択も片山氏の悩みの種であった。品質の良い外国産の革を使った高級生活雑貨は、周りにいくらでもある。そこで目をつけたのが、姫路の皮革だ。兵庫の地場産品を使い、神戸のデザインだが見た目はシンプルな製品を作る。しかも、港町神戸の商品らしく、錨のトレードマークをあしらう。このスッキリ感が当たった。売り出しとともに若者から年輩まで、幅広い世代から支持された。

その後、ロフトでの販売の道が開け、一定の商品が着実に捌けることから、経営も軌道に乗った。他方、リアル店舗では、工房風の店構えを演出することで、商品陳列もそれほど必要無く、かえって少ない陳列商品のみをみた顧客から、「こんなないの」という具合に対話が弾み、徐々に顧客の求めるニーズを掴んでいくことができた。

現在は、各地の百貨店から催事への要請が相次ぎ、催事で販売するとともに、来店する消費者をロフトへ誘導している。全国30店程

度のロフトで販売していることが、百貨店催事の効果を持続させている。

ただ、スタジオ喜市の強みは、やはり錨マークに示されるように、神戸のイメージを絶妙に使っていることだ。それは期せずして神戸の地域ブランド商品として一定のポジションを確立した。また同じ神戸らしさを濃厚に持つ仲間との提携も試行している。たとえば神戸洋服で有名な石田洋服店が開発した神戸柄のタータンチェックを使い、提携作品としてトートバッグや財布などを製作し、お互いの店で販売している。

今やサーチエンジンに「神戸」、「革」と入れば、スタジオ喜市がトップに掲示される。それはこうしたシンプルな試みを他社がやってこなかった証しでもある。そこに、神戸の地域性をしっかりと把握し、「簡素化」された作品づくりを通して、神戸No.1を目指すスタジオ喜市の戦略的なマーケティングがある。

#### 4.3. 西村川魚店若大将のアクター・マーケティング

神戸新長田に店を構える西村川魚店は、うなぎの店頭販売専門店として近年急速に地域での名声を高めてきた。その中心人物が三代目の西村大輔氏である。大学で建築を学んだ後、試行錯誤をしながら、今、老舗の三代目としてまさに全身でマーケティングを実践している。一言でいえば、顔の見える商人を目指し、自らが動くマネキンとして、個人の人格をブランド化しているのである。そこには子供の頃、松竹芸能で子役として活躍したことも影響しているのかもしれない。

一般に、企業者は「儲けるために投資する」、商業者は「儲けたら投資する」といわれる。一概に言えることではないが、この2つの言葉に、物事を捉えるにあたっての長期と短期の視点が示唆される。西村氏は商業者であり

つつも、その思考はまさに企業者そのものである。

彼は、当初、デパートなどへの出店販売でやみくもに売り上げ向上をめざしたが、ある時、大資本と組むことは、労力の割にリターンが少ないことに気づく。結果、顧客を店に引き付けることこそベストだと発見する。そこから、マーケティングの大切さを自覚した。よくよく店を眺めれば、「商品力はあるが伝達力がない」。すなわちそれは、技術はあるがマーケティングが弱いというのと同義だ。そこから西村氏のマーケティング実践が始まる。

元々、うなぎという商材は季節性が強い。夏の「土用の丑の日」には、スタミナ補給に多くの人がうなぎを食べるが、他によく売れるといえば、正月、ゴールデンウィーク、母の日などのいわゆる旗日である。他の商品のように、1年通してコンスタントに売れる商品ではない。しかも、うなぎに求められるニーズが「御馳走」と「手間いらず」という点に気づく。そこで取り入れたのが、需要期に徹底して売り上げを伸ばすための商品開発と顧客への接近としての宅配であった。

そこから地域の人達に如何に商品としての自分を知ってもらうかの挑戦が始まる。JR新長田駅には、腕組みをした西村氏が「今日も元気にいってらっしゃい」と語る看板が嫌でも目に入る。商品の宣伝はほとんど見られない。雑誌「商業界」のチラシコンテストで大賞を受賞したチラシは、商品よりも西村氏の顔のほうが大きい。また三代目の「ちょっと小話」というミニコミには、西村氏のプライバシーが満載である。いわば西村氏は、情緒的な感覚をオブラートで包み、顧客に向けた自らの作品づくりを進めている。宅配にあっても、赤い風呂敷で商品を包み、自ら作務衣に日本手ぬぐいというコスチュームを身にまとい、わざわざ目立つように自転車で配送し

ている。まさに自らをアクターと化し、「簡素化」したマーケティングを実践しているのである。

## 5. むすびにかえて

これまで眺めてきたように、中小小売業は理論的裏付けが不明確でも、それぞれの個別経営で、しっかりとマーケティング的な対応を行ってきた。今もし、その投入と産出の効果測定を行うならば、それは決して大企業にヒケを取らぬ比率となろう。そこには、中小小売業が直面する厳しい環境にもかかわらず、創意工夫によって大きな可能性が開かれている。

筆者は阪神・淡路大震災の年の1995年、『商店街経営の研究』という書籍を上梓し、集団施策の限界を指摘するとともに、個別店の側から商店街を見ることの大切さを強調、個店を強める施策と集団施策の2本立て施策のバランスの重要性を提唱した。残念ながら、わが国の商業施策において、未だ個別店への注力はほとんど進んでいないのが実情だ。しかし、個別店が強くなってこそ、商店街もまたその力を発揮することが出来るのである。

ただ、時にはユニークな取組もみられる。兵庫県が2014年度から始めた新規施策、「ひょうごいいね！お店表彰」事業などがそれにあたる。県内小売店の活性化意欲の醸成や個店の魅力向上による商店街の活性化を図る目的で、個別の中小小売業の発展を支援するこうした取組みは、中小小売業経営者のモチベーションを高めるだろう。もちろん予算的に見て、それは本当に小さな取組である。しかし、個別店を発展させようとする施策的努力は、中小小売業問題を考えるにあたって、「個」の重要性に目覚めて初めて可能となる。

中小小売業の中にも潜在的な可能性はある。

例えば、後継者の問題だ。「現在の営業がはかばかしくないから、後を継げとは言えない」、「暖簾分けしたいが初期投資が難しい」。親経営者の抱える悩みは困難な課題ではあるが、しかしそこには潜在的に後継者になる人達が存在している。この潜在力に注目し、後継者が店のイメージを変えたり、分店という形で新たな店を出店したりという意欲的な取組みに対する手厚い支援が必要だ。それは、単に個店に資金を投入するのではない。それは地域で次代の商業者を育成するインキュベーションの貴重な機会として捉えるべきだ。しかも、本店や母店があれば、そこからの幅広い支援もあり、脱サラ起業よりも営業が成功しやすい条件は揃っている。

「面白い中小小売業」、「ユニークな中小小売業」、「工夫する中小小売業」。将来を見据えた中小小売業は、ひと味違うマーケティング活動へ見事に取組み、結果として各地域、神戸市、兵庫県の魅力を高める。こうした中小小売業の個店にスポットを当てた「小さいがピリリと辛い山椒のような」政策努力こそが、今、求められているのである。

#### 参考文献

- 三浦信（1970）『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房。  
田中道雄（1995）『商店街経営の研究：潮流・変革・展望』中央経済社。  
田中道雄（2006）『まちづくりの構造：商業からの視角』中央経済社。  
田中道雄（2007）『フランスの流通：流通の歴史・政策とマルシェの経営』中央経済社。  
田中道雄他編（2010）『フランスの流通・都市・文化：グローバル化する流通事情』中央経済社。  
田中道雄（2014）『中小企業マーケティング』中央経済社。  
田中道雄他編（近刊）『フランスの流通・政策・企業活動：流通変容の構図』中央経済社。

#### 注

- 1) 三浦信（1970）『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房。
- 2) 経営コンサルタント田上康郎氏による。

3) 池内信行の一連の経営研究を参照されたい。

4) 近年、注目されているロングテールを考慮した品揃えといえる。

# 神戸市の商店街・小売市場と人口推移の関係性について

流通科学大学総合政策学部准教授 田中 康仁

## 1. はじめに

よく用いられる数値ではあるが、中小企業庁が行っている『商店街実態調査報告書（平成24年度）』によれば、「繁栄している」あるいは「繁栄の兆しがある」と答えた商店街は合わせても3.3%に留まっているのに対し、「衰退している」「衰退の恐れがある」は76.2%と高い数値を示しており<sup>1)</sup>、これが意識調査の結果だということを差し引いても、商店街が厳しい環境におかれていることは疑いのない事実である。こうした商店街の景況感は、国内の小売店舗数が減少に転じた1982年前後より急速に悪化し、1990年代には、既に「繁栄している」と回答した商店街は10%を下回っている<sup>2)</sup>。この期間、空き店舗対策、中心市街地活性化に対して政策的補助金が投入され続けた結果、具体的な成果を上げた商店街や地域もある一方、現在でも1年間に200以上の商店街が解散している状況を見ると、多くの商店街が長期間にわたり再生への道筋を見いだせない状況にあることが推察される<sup>3)</sup>。

こうした商店街の衰退要因は、商店街組織に起因する内部要因と、商店街の自助努力だけでは克服が難しい外部要因の大きく2種類

に分けられる。一般的に内部要因は、経営者の高齢化・後継者不足、店舗の老朽化・陳腐化、組織力の低下、などがあげられる。外部要因としては、景気動向、商圏人口の減少・顧客ニーズの変化、大型商業施設の進出（あるいは大型店の郊外化）、などがあげられる。近年は、外部要因よりも内部要因の方が深刻であるとの報告も見られるが<sup>4)</sup>、商店街にとって、商圏人口の減少あるいは人口構成の変化は強い関心事であることに変わりはない。国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）が推計するように<sup>5)</sup>、今後も日本国内の人口は減少の一途を辿り（2048年には1億人を割って9,913万人と推計）、同時に生産年齢人口の減少、高齢者人口の増加が指摘されており、こうした将来人口の推移は今後の商店街の動向を占う上で重要な要素と考えられる。

そこで本稿では、神戸市を対象として、商圏人口の変化が商店街・小売市場に与える影響についての分析を試みたい。このため、まず、①神戸市の人口変化を整理し、将来の推計人口についても把握する。次いで、②神戸市全域を対象として、商店街・小売市場の経営状況・抱える問題点と商圏人口の関係性について考察する。さらに、もう少しミクロな

分析として、③東山湊川商業地をケーススタディとして取り上げ、商圏人口のみならず消費者意識の変化が商業地に及ぼす影響について明らかにする。

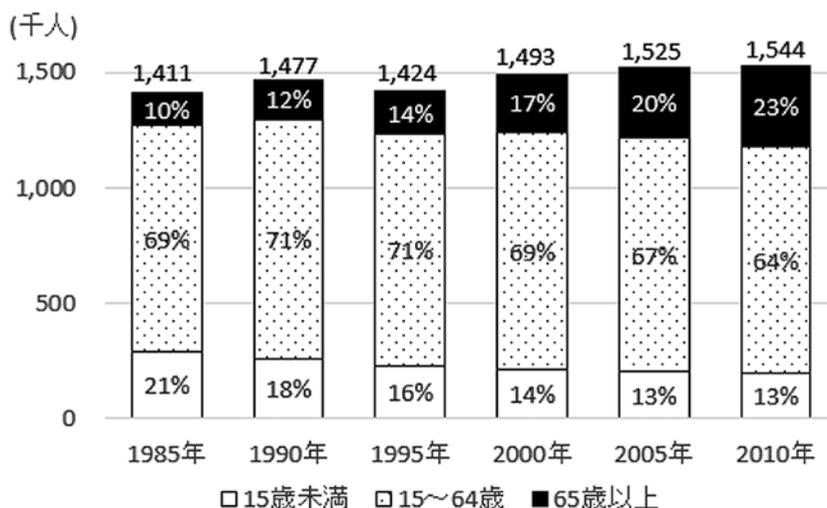
## 2. 神戸市の人口変化

### 2.1 神戸市の人口推移

図1は、1985年以降の神戸市の人口推移を世代別に示したものである<sup>\*1</sup>。1995年1月に発生した阪神・淡路大震災の影響もあり、1995年は人口減となっているものの、直近の国勢調査の集計結果である2010年時点までは、一貫して増加傾向にある。しかしながら、増加傾向にあった神戸市の人口は2012年を転機に減少に転じている<sup>6)</sup>。また、世代別人口構成

の変化を1985年と2010年の比較で見ると、年少人口（15歳未満）および生産年齢人口（15～64歳）は、それぞれ8%、5%の減少であり、高齢者人口（65歳以上）は13%と増加しており、日本を代表する大都市、神戸市においても人口減少、少子・高齢化が進展している。

表1は、同じく国勢調査の結果を用いて、市内9区の人口推移を示したものである。当然の結果ではあるが、1985年から2010年の25年間にかけては、区別の人口変化率には大きな差がある。郊外住宅地を多く抱える北区、西区では人口が大きく増加しており、震災の影響が大きかった長田区、兵庫区では人口が減少している。これに対して、直近の5年間では、相対的に変化は小さいものの、細かく



注) 国勢調査結果をもとに作成

図1 神戸市の人口推移

表1 神戸市9区の人口推移

	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	人口変化率	
							1985年→2010年	2005年→2010年
東灘区	184,734	190,354	157,599	191,309	206,037	210,408	113.9%	102.1%
灘区	133,745	129,578	97,473	120,518	128,050	133,451	99.8%	104.2%
中央区	119,163	116,279	103,711	107,982	116,591	126,393	106.1%	108.4%
兵庫区	130,429	123,919	98,856	106,897	106,985	108,304	83.0%	101.2%
北区	177,221	198,443	230,473	225,184	225,945	226,836	128.0%	100.4%
長田区	148,590	136,884	96,807	105,464	103,791	101,624	68.4%	97.9%
須磨区	181,966	188,119	176,507	174,056	171,628	167,475	92.0%	97.6%
垂水区	224,212	235,254	240,203	226,230	222,729	220,411	98.3%	99.0%
西区	110,774	158,580	222,163	235,758	243,637	249,298	225.1%	102.3%

注) 国勢調査結果をもとに作成

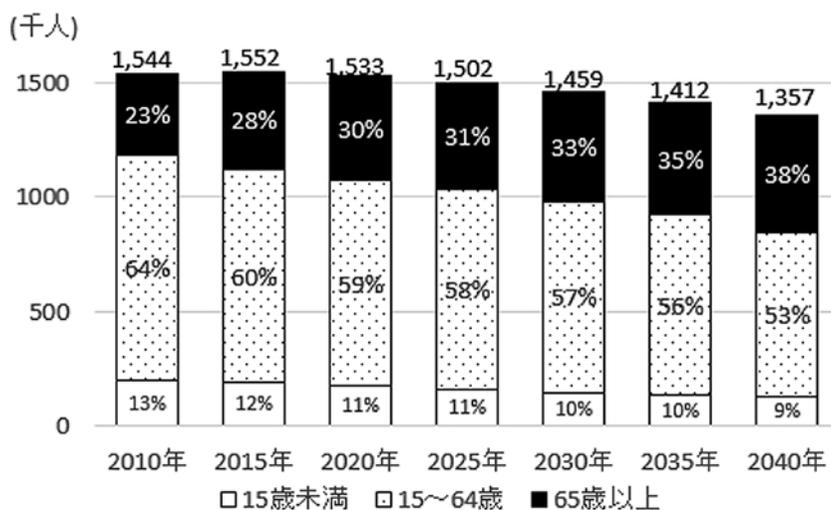
みると、交通利便性の高い阪神間の既成市街地である中央区、東灘区、灘区では人口が増加しているのに対し、西側に位置する長田区、須磨区、垂水区では人口が減少している。

## 2.2 神戸市の将来人口の推計

前述したように、神戸市も2012年より人口が減少に転じており、少子化は短期間で解決が困難であることから、今後も人口減少の傾向は続くものと考えられる。そこで、社人研より公表されている推計結果を用いて、神戸市の将来人口の動向を予測する。なお、社人研では、人口の予測手法として、コーホー

ト要因<sup>\*2</sup>を用いている。

図2は、神戸市の将来推計人口の推移を示したものである。これによると、2010年から2040年の30年間にかけて人口は12.2%減少し、1975年の人口水準（136万人）を下回ると予測される。また、人口構成比で見ると、生産年齢人口の減少が著しい一方で、相対的に高齢化が進展する様子が推測される。そこで、表2では、生産年齢人口のみを対象として、各区の推計人口の推移を示している。全体な傾向として、2030年以降の減少幅が大きいが、中でも須磨区の減少が著しい。日本創成会議が昨年2014年5月に発表した人口試算におい



注) 社人研のデータをもとに作成

図2 神戸市の将来推計人口

表2 各区の生産年齢人口の将来推計値

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
東灘区	100.0%	96.4%	94.9%	92.8%	89.0%	83.1%	76.0%
灘区	100.0%	97.1%	96.1%	95.9%	94.1%	90.1%	83.6%
中央区	100.0%	97.7%	96.1%	96.0%	95.1%	92.1%	86.1%
兵庫区	100.0%	95.0%	92.0%	90.3%	87.9%	83.2%	76.6%
北区	100.0%	93.1%	88.9%	85.7%	81.7%	76.3%	69.2%
長田区	100.0%	92.3%	86.9%	83.7%	79.4%	73.5%	66.0%
須磨区	100.0%	90.5%	84.8%	80.3%	75.1%	68.8%	61.4%
垂水区	100.0%	93.1%	88.8%	85.5%	81.1%	75.6%	68.1%
西区	100.0%	94.8%	90.4%	86.8%	82.9%	78.2%	71.7%

注) 社人研のデータをもとに作成  
2010年を100とした変化率

でも、神戸市内では唯一須磨区が「消滅可能性都市」に含まれている<sup>7)</sup>。次いで、長田区、垂水区の減少が大きい。これら3区はいずれも直近の国勢調査の時点で人口減少に転じていた。これに対して、直近の5年間では人口減少がみられなかった北区、西区といったニュータウンを多く抱える郊外住宅地での減少も目立っている。

### 3. 神戸市の商店街・小売市場の概況

ここでは、神戸市全域の商店街・小売市場の現況を把握すべく、神戸市が実施した概況調査結果を用いて、分析を進める<sup>8)</sup>。

#### 3.1 アンケート調査の概要

アンケート調査は、昨年の2014年7月に市内全ての商店街および小売市場等266団体を対象<sup>\*3</sup>に実施し、240団体（商店街202団体、小売市場38団体）からの回答を得ている<sup>\*4</sup>。調査票の主な内容は表3のとおりである。

神戸市では、過去にも商店街・小売市場に対して意識調査を実施しており、各調査時点における団体数をまとめたものが表4である。前回調査の6年前（平成20年）に比べ商店街で21団体、小売市場で17団体、計38団体が減少していることがわかる。震災前の平成5年と比較すると、120以上の団体が解散しており、特に小売市場は約3分の1まで大きく減少している。

#### 3.2 商店街・小売市場の景況感と問題点

図3は、神戸市内における商店街・小売市場の分布状況を示したものである。これによると、既成市街地の人口集積に沿うように多くの商店街・小売市場が立地しており、北区・西区の郊外住宅地での立地は少ない。表5に

示すタイプ別では、サンプル数（N）が表しているように、比較的規模の小さな地域型、近隣型が全体の85%を占めている。

今回のアンケートでは、直接景況感を訪ねる設問は設定されていない。このため、景況感と関連が強いと思われる来客者数の変化を近似の指標として用いる。ここ3年間の来客者数の変化を「増えた・変わらない・減った」の3択で尋ねた結果、「増えた」と回答した団体は、わずかに11%であり、60%の団体が「減った」と回答している。なお、この結果は、他の政令指定都市でもほぼ同様の傾向であった。

こうした来客数の変化をタイプ別にみると（図4）、団体のタイプが近隣型になるにつれて、「減った」と回答している比率が高くなっており、近隣型では、約8割の団体が来客数の減少を感じている。

図5は、商店街・小売市場が抱える問題を示したものである。これによると、「顧客ニーズの変化」、「後継者難」を問題として捉える

表3 アンケート調査の内容

①現在営業している店舗数
②ここ3年間の来客者数の変化
③商店街・小売市場が抱える問題
④空き店舗を埋める取り組み
⑤商店街・小売市場の活性化への取り組み
⑥共同施設の設置・改修状況

表4 神戸市の商店街・小売市場の団体数の変化

	商店街			小売市場			計		
	H5	H20	H26	H5	H20	H26	H5	H20	H26
東灘区	9	10	9	18	6	4	27	16	13
灘区	34	22	21	14	6	4	48	28	25
中央区	85	74	74	9	8	4	94	82	78
兵庫区	34	30	20	15	10	8	49	40	28
北区	15	13	8	5	2	1	20	15	9
長田区	32	23	26	14	7	6	46	30	32
須磨区	22	22	21	12	7	6	34	29	27
垂水区	21	23	19	14	8	4	35	31	23
西区	7	6	4	3	1	1	10	7	5
計	259	223	202	104	55	38	363	278	240

注) 神戸市集計

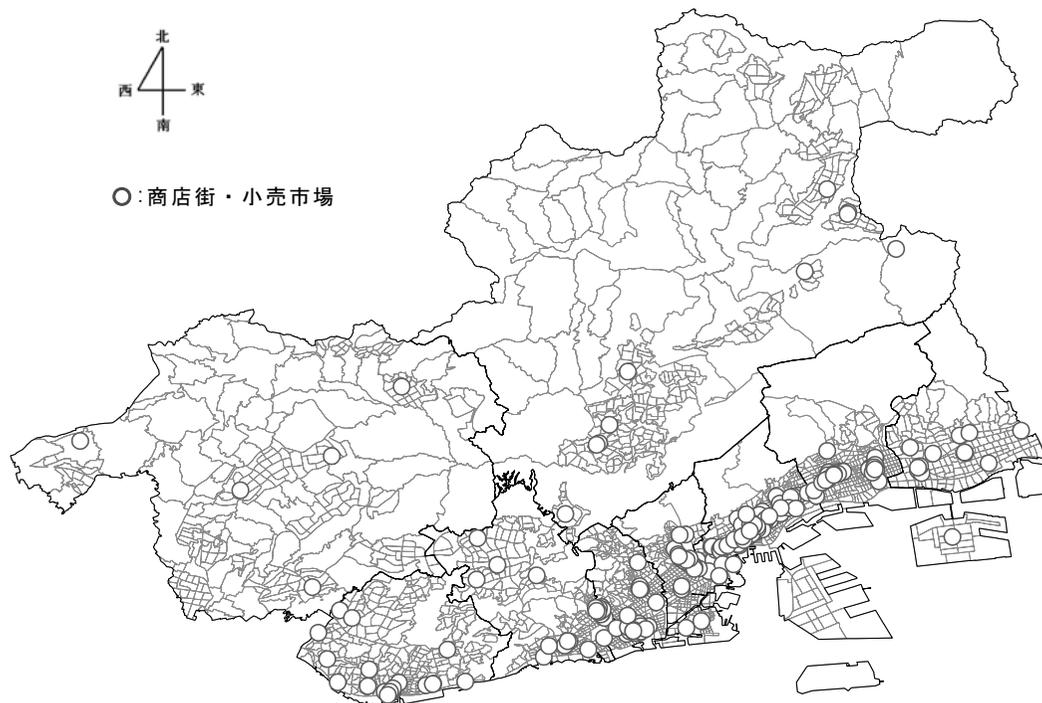


図3 商店街・小売市場の分布状況

表5 商店街のタイプ類型

タイプ	内容
超広域型 (N=13)	百貨店、量販店等を含む大型店があり、有名な専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離からの来客を見込んでいる団体
広域型 (N=22)	百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品よりも買回り品が多い団体
地域型 (N=85)	最寄品および買回り品が混在し、近隣型よりもやや広い商圈であることから、徒歩、自転車、バス等での来客を見込んでいる団体
近隣型 (N=120)	最寄品中心で、日用品を徒歩または自転車などでの来客を見込んでいる団体

注) 最寄品とは、消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。加工食品、家庭雑貨など。  
買回り品とは、消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

団体が多く、続いて「商圈人口の減少」、「大型店との競合」の順となっている。前述のように、全国的な傾向として近年は商店街における問題点として、“経営者の高齢化・後継者難（問題点の1位）”，“魅力ある店舗が少ない（同2位）”，“店舗の老朽化（同3位）”，といった内部要因を指摘する声が多く，“人口の減少”はこれらに次ぐ問題点であり、かつ都市の人口が大きくなるにつれ、人口減少を問題点として挙げる比率は低くなり、政令指定都市

が最も低い。こうした全国的な結果と比較すると、神戸市の商店街・小売市場は抱える問題点として人口減少などの外部要因の比率が高いことがわかる。

なお、商店街・小売市場の規模により抱える問題が異なると考え、超広域・広域(N=35)、地域・近隣(N=205)に分類して集計した。なお、規模別のサンプル数に偏りがあるため百分率表示により対比している(図6)。これによると、「商圈人口の減少」や「大

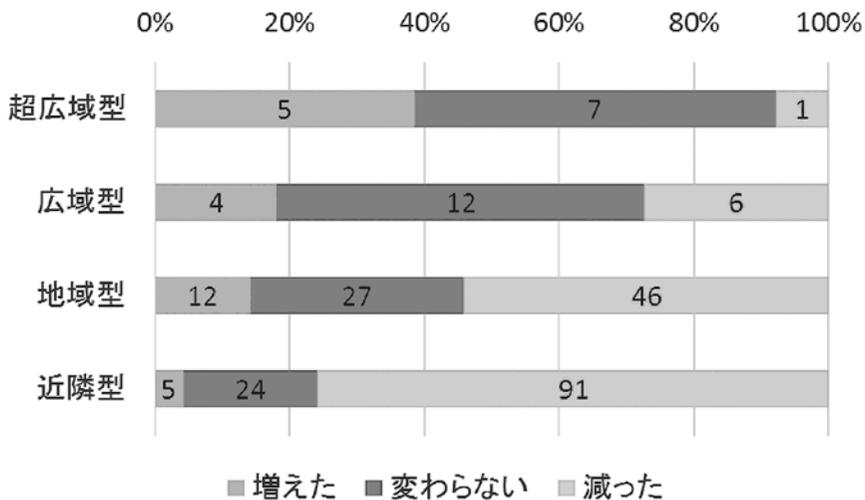
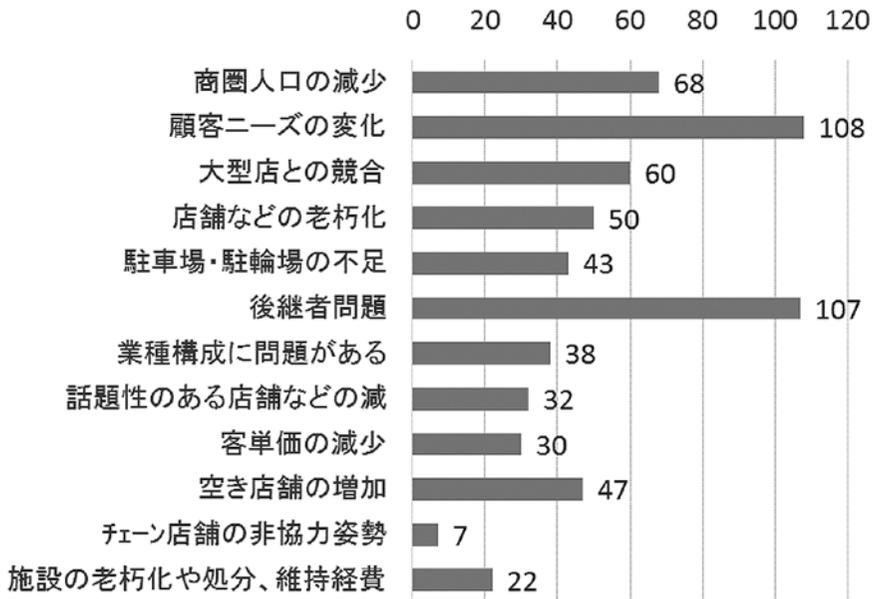


図4 タイプ別の来客者数の変化



注) アンケート中では代表的な3つを選択

図5 商店街・小売市場が抱える問題

型店との競合」といった問題は、超広域型・広域、地域・近隣型、の規模を問わず共通した問題点として挙げられているが、地域・近隣型は、「顧客ニーズへの対応」、「後継者問題」、「空き店舗の増加」といった項目は、超広域・広域に比べて高い比率となっており、外部要因（消費者）の変化への対応に加えて、

内部要因（商店街組織）の問題の両面で地域・近隣型の深刻度が高いことがわかる。

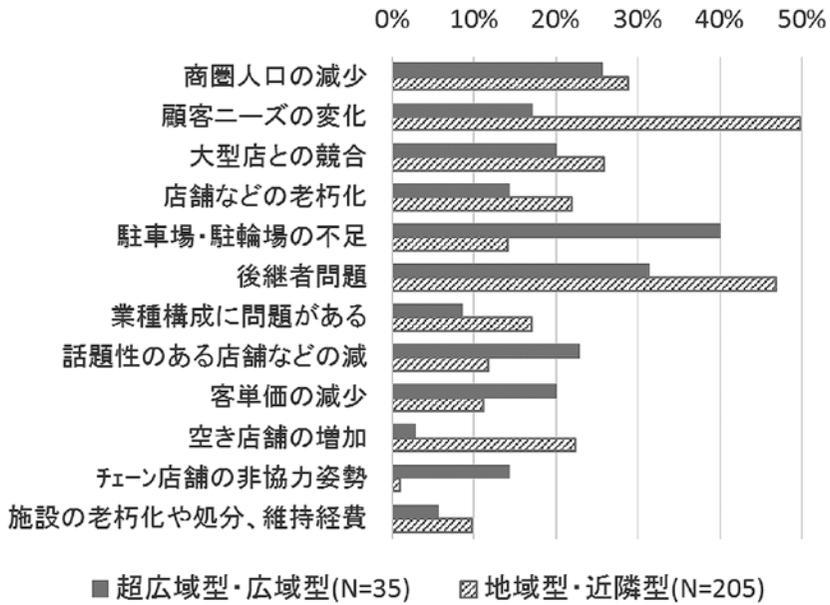


図6 タイプ別の抱える問題点

### 3.3 商圈人口の変化

アンケート中では、商店街・小売市場への来客数のみならず、商圈人口の変化についても「減ったと感じる・変わらない・増えたと感じる」の3択で尋ねている。この結果、半数近くの48%が「減ったと感じる」と回答しているものの、「増えたと感じる」と回答した団体も19%存在した。図7は、先ほどの来客

者数の変化と商圈人口の変化の関係を示したものである。これによると、商圈人口が増えたと感じている団体の多くは来客数が増加したと回答しており、逆に商圈人口が減少したと感じる団体では来客数が減ったと回答している割合が高いことから、商店街・小売市場の経営者は来客数の変化に商圈人口の増減が大きな影響を及ぼしていると感じている。

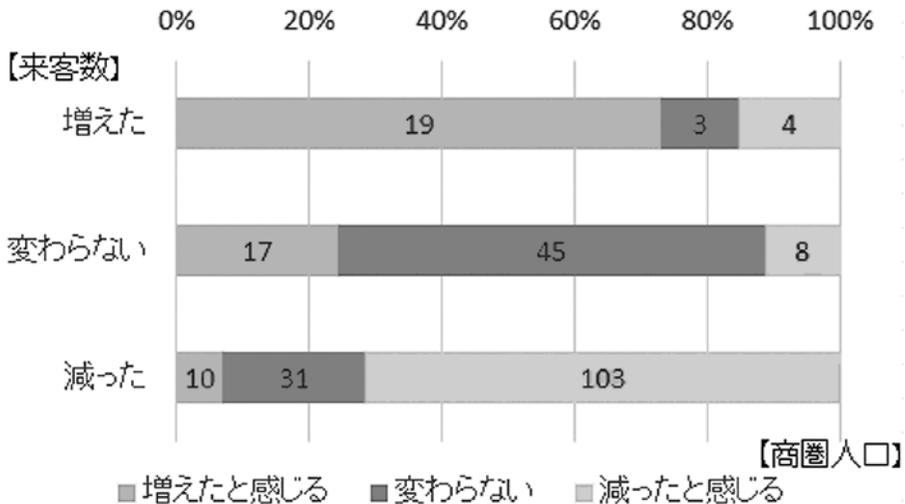


図7 来客者数の変化と商圈人口の変化の関係

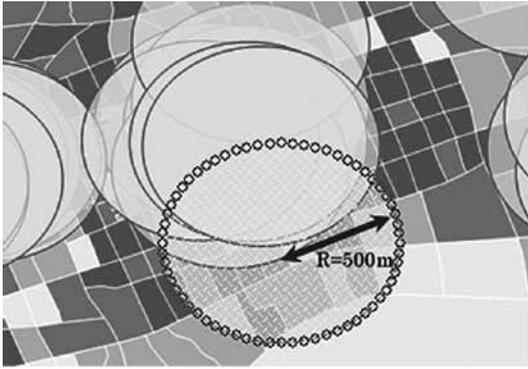


図8 商圏人口の算出方法

しかしながら、これは意識調査の結果であり、客観的な数値として商圏人口が減少しているかは明確ではない。そこで、地理情報システムを援用して、神戸市の商店街・小売市場の商圏人口の変化を明らかにした。具体的な手順は下記のとおりである。

手順1) 神戸市全域に対して、町丁目のゾーン単位に2005年と2010年の2時点の国勢調査ベースの人口を整備する<sup>\*5</sup>。

手順2) 「人口減少」、「顧客ニーズの変化」を特に問題視していた地域型・近隣型のみを対象に、商店街・小売市場を中心として、図8に示すような商圏半径500mの円を作成する<sup>\*6</sup>。

手順3) 商圏内に含まれる町丁目の人口を集計し、人口変化率を算出(2010年÷2005年)する。人口変化率は、①総人口、②壮年女性人口(20~39歳女性)、③高齢者人口(65歳以上)、の3指標を算出する<sup>\*7</sup>。

こうして、算出した人口変化率を近隣・地域型商店街の商圏人口と商圏以外の人口の変化率で比較した結果が図9である。これによると、アンケートの調査時期と差異があることに注意する必要があるものの、総人口の変化率に両者の差は見られず、商圏人口は減少していないことがわかる。一方、商圏以外の地域に比べて、地域型・近隣型の商圏人口の方が、高齢化率は低く、壮年女性人口の減少率も小さいことから、商圏以外の地域との比較にはなるが、恵まれた商圏であることがわかる。

現時点では、比較的に良好と考えられる商店街・小売市場の商圏人口だが、将来的な変化については未知数である。そこで、先の手順と同様に、近隣・地域型商店街・小売市場の商圏人口推計を行い、商圏外人口と比較した結果が図10である。なお、直近の国勢調査(2010年)から10年後の2020年と30年後の2040

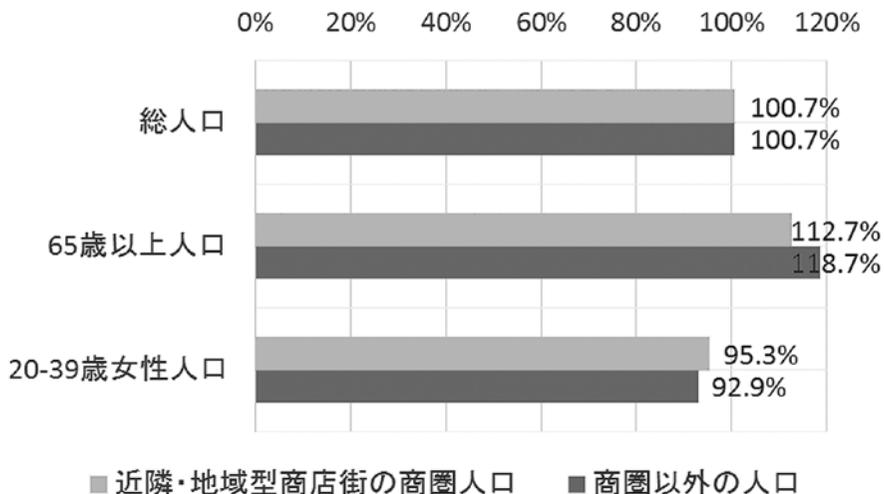
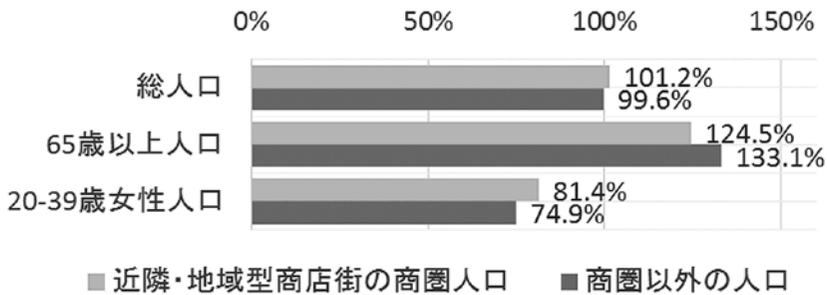
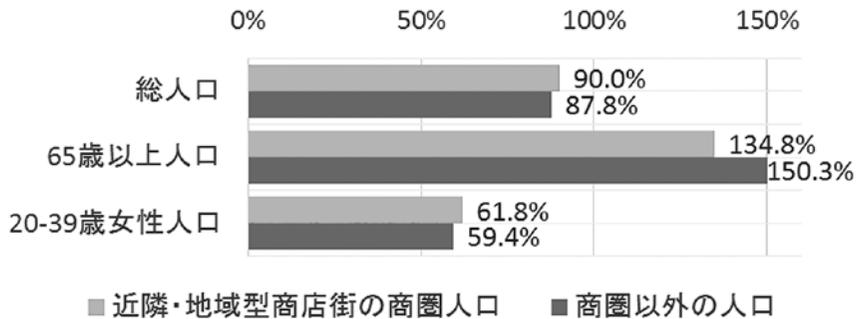


図9 近隣・地域型商店街の商圏人口の変化



a)2020年と2010年の比較



b)2040年と2010年の比較

図10 近隣・地域型商店街の商圈人口の推計

年を比較している。この結果、2020年には、商店街・小売市場の商圈人口は増加しているのに対し、商圈以外の人口は減少している。また、高齢化の進展、壮年女性の減少についても商圈以外の地域の方が顕著である。しかし、2040年になると、商店街・小売市場の商圈内外を問わず、人口減少が著しく、さらなる高齢化と壮年女性人口の減少が進んでいる。特に、2020年から2040年にかけての商店街・小売市場の商圈内での壮年女性の減少幅が大きく、商圈以外との差が小さくなっている。

#### 4. 湊川東山商業地の事例

神戸市全域のマクロ的な視点に加えて、特定の商業地域を対象としたミクロな視点で商店街・小売市場の分析を試みたい。そこで、ケーススタディとして湊川東山商業地を取り上げる。同地域は、神戸の代表的な商業集積

地であることに加え、最近、近隣住民および来客者調査を実施しており、消費者視点の分析が可能なことから、分析対象地域として取り上げた。

#### 4.1 湊川東山商業地の概要

図11に示すように、神戸市営地下鉄西神山手線の湊川公園駅から北へ延びる約1kmの間に、500あまりの店舗が隣接する神戸を代表する商業集積地である。写真1に示すように、神戸の台所として親しまれ、生鮮食品を中心とした商品の鮮度（品質）と衣食住すべてが揃う豊富な品揃えが特徴である。神戸新鮮市場の呼称を看板に、3つの市場と2つの商店街からなる連合会である。

昨年2014年9月には、連合会周辺の通行量調査に加えて、商業地域への来街者、近隣住民（商圈1km範囲内）、商店経営者の3者にアンケート調査を実施している<sup>9)</sup>。

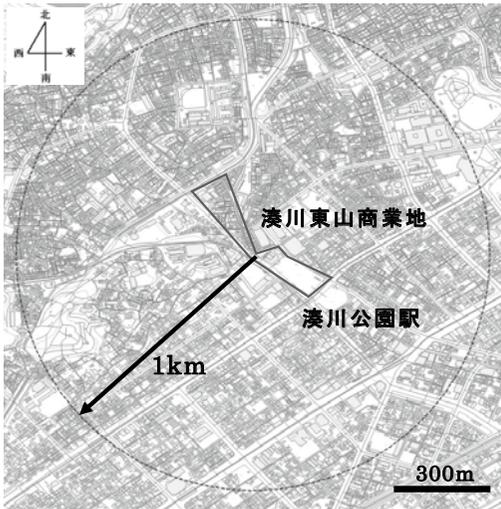


図11 湊川東山商業地の立地環境



写真1 湊川東山商業地

表6は、湊川東山商業地の商圈1km範囲内における2005年から2010年にかけての人口変化を示したものである。これによると、若干ではあるが、人口は増加している一方、人口の増加以上に世帯数が増加しており、1世帯当たりの人数が減少している。この結果、直接的に結び付けることはできないものの、単身世帯の増加も考えられ、高齢化率の上昇と相まって単身高齢者が増加していると推測できる。また、壮年女性は減少しており、相対的に壮年女性比率が低下していることがわかる。

表7は、同商業地域の商圈人口の将来推計値を示したものである。これによると、総人口は一貫して減少を続けるが、特に高齢化率

表6 湊川東山商業地の人口変化 単位：人

	2005年	2010年
総人口	62,173	62,249
世帯数	30,664	33,042
1世帯数の人数*	2.03	1.88
65歳以上 (高齢化率)	16,543 26.6%	17,826 28.6%
20~39歳女性	7,991	7,642

\*総人口÷世帯数

表7 湊川東山商業地の将来推計人口 単位：人

	総人口	65歳以上	20~39歳女性
2010年	62,249	17,826 (28.6%)	7,642 (12.3%)
2020年	61,219	20,701 (33.8%)	6,382 (10.4%)
2030年	57,812	19,831 (34.3%)	5,221 (9.0%)
2040年	53,517	20,384 (38.1%)	4,754 (8.9%)

注) ( )内は総人口に対する比率

の進展、壮年女性の著しい減少がみとれる。

#### 4.2 消費者の商店地の選択行動

図12は、湊川東山商業地の周辺住民と来街者（商業地への来客者を含む）を対象として最近3年間の来街の変化を尋ねた結果である。これによると、来街者に比べて周辺住民の方が「非常に減った・やや減った」と回答する割合が高い。そこで、来街が減った理由を、周辺住民と来街者で比較した結果が図13である。これによると、周辺住民の方が「家の近くにスーパーができた」、「家族数が減った・買い物量が減った」といった項目を来街が減った理由として強く感じている。また、図14は、日常の食料品の買い物頻度を両者で比較したものである。来街者が実際に買い物しているという影響を考慮する必要はあるものの、来街者が高い割合で同商業地にて買い物しているのに対し、周辺住民には、ほとんど買い物をしない層も15%程度みられた。

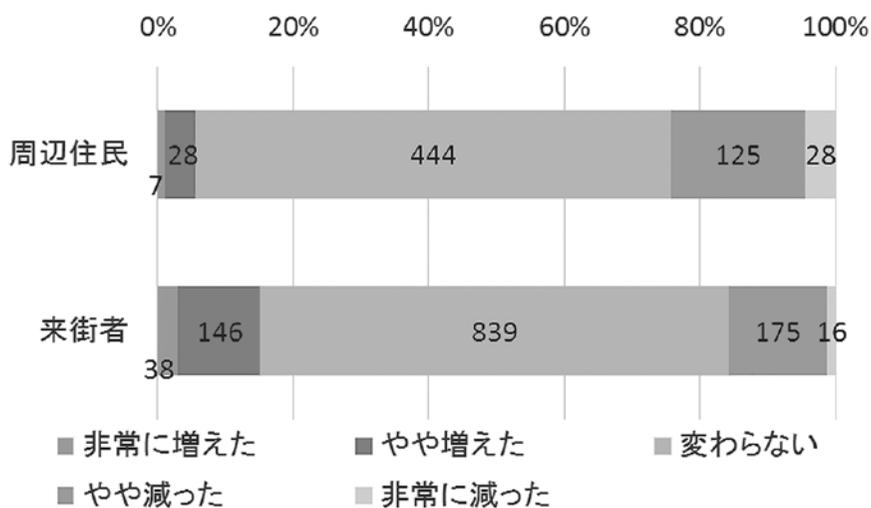


図12 最近3年間の来街の変化

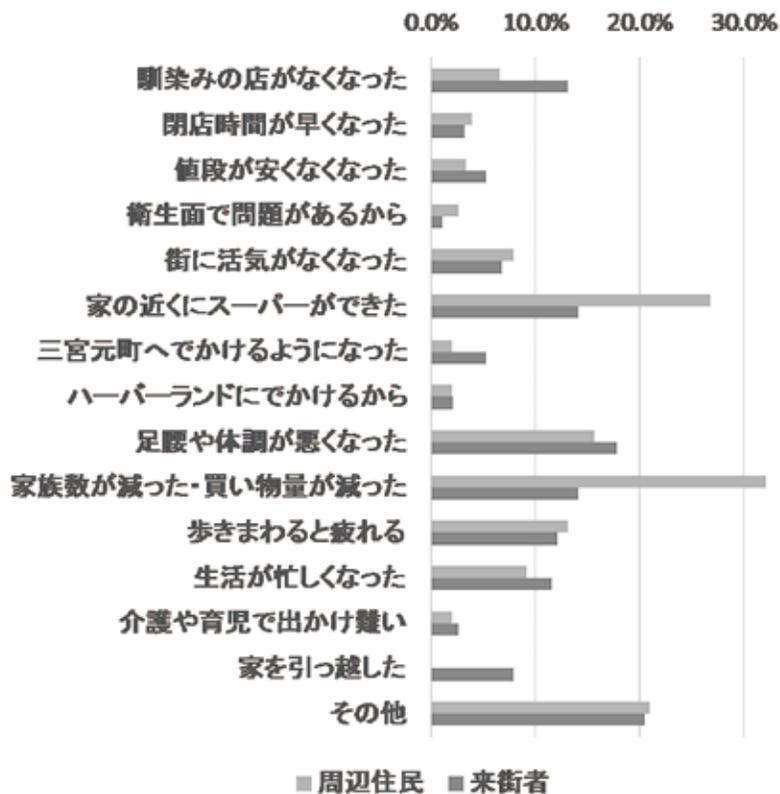


図13 来街が減った理由

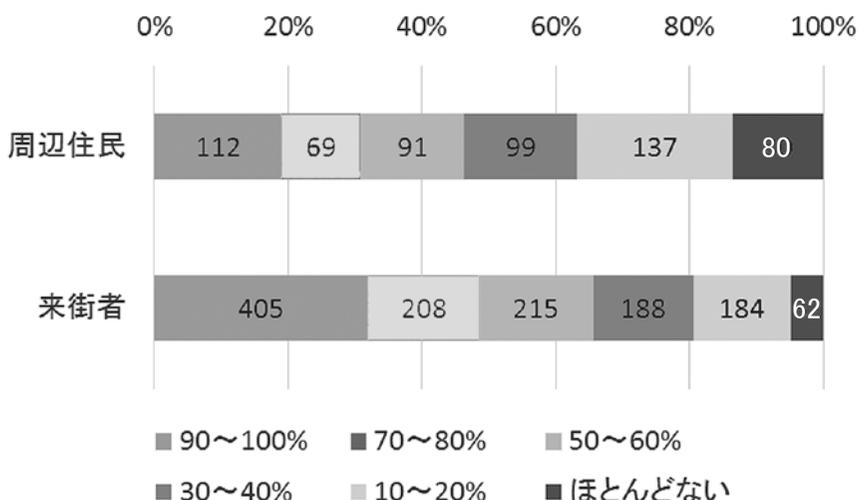


図14 日常の食料品の買い物頻度

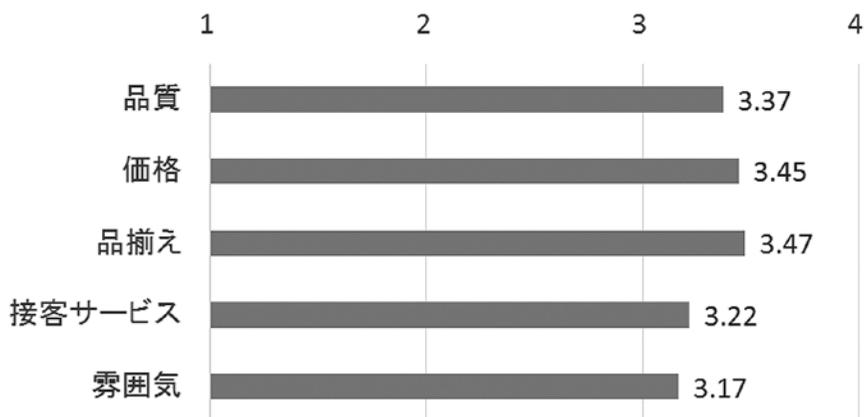


図15 湊川東山商業地の満足度

こうした周辺住民の買い物頻度を来街者なみの水準にシフトさせるだけで、商業地としての売り上げ増に繋がる可能性も考えられる。

図15は、湊川東山商業地の満足度を示したものである。これによると、“品質・価格・品揃え”といった商品そのものの評価項目で満足度が高い。経営者の意識調査においても、これらの項目に関してはスーパーマーケットなどの他の業態店に比べて勝っているとの回答が得られている。一方、雰囲気、特に施設面での消費者の評価は必ずしも高くない。そこで、同商業地に充実してほしい項目を尋ね

た結果、設備・施設では、「清潔なトイレ」、「通路を広く」、「休憩所・ベンチ」が上位3項目に挙げられ、サービスでは「夜遅くまでの営業」のポイントが高かった。しかし、これら全ての消費者の要望に応えると、商店街の個店をスーパーマーケットのような形態に近づけることになるが、周辺住民へのアンケート結果にもあるように近隣に新規出店計画のある大規模商業施設への来客意向は決して高くない（「あまり利用しない」と「まったく利用しない」の合計は64%）。消費者は湊川東山商業地にスーパーマーケットの様なサービス

形態を求めているのではないことから、商店街経営者は現在の品質・品揃えを維持した上で、自分達に過度な負担の無い範囲において、消費者の要求に歩み寄るべくサービスの充実、施設の改善・改修あるいは施設の共同運用（トイレなど）を模索する必要があるだろう。

## 5. おわりに

東京23区を除けば、神戸市は全国5位の人口を有する日本を代表する大都市である。ここ2年間は減少に転じているものの、約154万の人口を抱え、観光入り込み客数が年3,000万人を超える全国有数の観光地でもあり<sup>10)</sup>、魅力的なマーケットであることに違いはない。こうした神戸市で、他の政令指定都市とは異なり“商圈人口の減少”や“顧客ニーズの変化”を問題点として挙げていることに素朴な疑問を持ったことが、今回の分析に至る動機であった。

神戸市全域を対象とした人口変化と将来人口の推計を行った結果、地域型・近隣型の商店街・小売市場の商圈人口は、商圈外地域との比較により良好な環境にあることがわかった。しかしながら、30年間という中長期的には、商圈内外を問わず、人口減少が著しく、さらなる高齢化と壮年女性人口の減少が進展すると予測され、こうした人口変化に伴う商店街・小売市場の購買力の低下は一層深刻化すると予想される。一方、湊川東山商業地の分析からも明らかになったように、商店街・小売市場を支持する消費者も数多く存在しており、地域商業の役割である周辺住民の生活を支える身近な存在として価値を発揮できる可能性は充分にある。

このためには、将来的な商圈人口の減少、単身高齢者の増加に対応すべく、小ロット（調理済み）での販売、消費者の購買に対する負

担を軽減した上で楽しめる買い物の仕掛け（商品知識の提供、荷物負担軽減）、宅配サービス、など個人の消費者に向き合ったきめ細やかなサービスが求められるよう。そして、それらは本来、商店街・小売市場が得意としてきた形態である。

また、周辺住民の将来的な子育て世帯の減少を少しでも食い止めるべく、六間道商店街で取り組まれているような、多世代の交流の場（あるいは空間）としての商店街・小売市場の活用、子育て支援設備や若い人たちがチャレンジできる商いの場として空き店舗を提供することも有効な方法と思われる。

最後に、本稿では商圈人口の変化を問題の中心に設定したが、外部要因として深刻な問題は“顧客ニーズの変化”であると思われる。人口減少や少子高齢化は、統計データを用いることにより容易に定量データを示すことができるが、顧客ニーズの変化を定量的に示すことができなかったのも本分析の限界であり、今後の課題である。

### <補注>

- ※1 人口の推移については、神戸市が現行の9区体制となった1985年を起点としている。
- ※2 社人研によると、コーホート要因法とは、年齢別人口の加齢にともなう生ずる年々の変化をその要因（死亡、出生、および人口移動）ごとに計算して将来の人口を求める方法である。既に生存する人口については、加齢とともに生ずる死亡と国際人口移動を差し引いて将来の人口を求める。また、新たに生まれる人口については、再生産年齢人口に生ずる出生数とその生存数、ならびに人口移動数を順次算出して求め、翌年の人口に組み入れる。
- ※3 商業集積地として存在していても、組織として解散している場合は対象外とした。一方、数店しか営業していなくても組織として存続している場合は対象としている。
- ※4 回収できなかった26団体については、営業している店舗の有無にかかわらず、団体としての組織が解散もしくは休止状態であることを確認している。
- ※5 アンケート中では、商圈人口の変化を直近3年間

で尋ねているが、比較対象となる国勢調査結果では2005年と2010年で人口変化を計算している。商圈設定したバッファ円内には、平均33.5の町丁目ゾーンが含まれている。

※6 商圈の設定は、市原<sup>11)</sup>を参考に決定している。本著によれば、最寄品を扱う商店の商圈を500mに設定しており、買回品や広域型の商業施設の場合だと商圈が20kmにもなる。神戸市の東西距離は36.1km、南北距離は29.7kmであることから、超広域・広域型を対象とした場合、ほぼ神戸市全ての人口を含むことから、今回は対象外とした。

※7 「今後の神戸市の人口動態に関する有識者会議」<sup>12)</sup>によると、20～39歳の女性を壮年女性人口と定義しており、それを参考にした。

#### <参考文献>

- 1) 中小企業庁：平成24年度商店街実態調査報告書，2013年
- 2) 石原武政：まちづくりの中の小売業，有斐閣，2000年
- 3) 足立基浩：シャッター通り再生計画 明日からはじめる活性化の極意，ミネルヴァ書房，2009年
- 4) 前掲1)
- 5) 国立社会保障・人口問題研究所：日本の将来推計人口（平成24年1月推計），2012年
- 6) 神戸市：神戸市統計報告「人口の動き」，2015年
- 7) 日本創成会議・人口減少問題検討分科会：ストップ少子化・地方元気戦略，2014年
- 8) 神戸市：平成26年度神戸市「商店街・小売市場」概況調査結果，2014年
- 9) 神戸新聞地域創造：湊川東山商業地商業結果報告書，2015年
- 10) 久元喜造：人口減少時代の都市計画とは？，日経グローバルNo.249，2014年
- 11) 市原実：すぐ応用できる商圈と売上高予測，同友館，1995年
- 12) 神戸市：神戸市の若年女性の人口動態，2014年

# 神戸市の商店街・小売市場活性化施策

神戸市産業振興局 商業流通担当部長 山本 泰生

## 1. はじめに

かつて、いずれの商店街・小売市場（以下、「商店街等」）にも多くの人々が行き交い、まちは賑わって個性豊かな文化が育まれた。

また、商店街等は安心安全の担い手として、子どもや高齢者等まちを見守る重要な役割を果たして来た。

しかし、今日、商店街等の商業機能は、変化する市民の生活スタイルに合わせて進化を遂げた他の小売形態によって取って代わられようとしており、『シャッター街』に追い込まれたものも少なくはない。

大規模小売店舗（以下、「大店」）から商店街等を守る“防波堤”であった「大規模小売店舗法」（以下、「大店法」）は規制緩和や外圧の波に押されて廃止され、豊富な品揃えと24時間営業を謳うコンビニエンス・ストア（以下、「コンビニ」）やネット販売、あるいはこれらと百貨店等の実店舗との複合系であるオムニチャンネルなどの台頭により、商店街等はますます厳しい立場に立たされている。

売り場面積を最大限にするための窓のない壁をまちに向けた大店や、全国一律のマニュアルによって運営されているチェーン店など

は商業機能を最優先する企業体である。

これらに比べ、まちに向かって開かれ、人と人とをつなぐ場としての機能を有する商店街等がもつ機能は明らかに異なり、そのため行政は商店街等に対して支援を行っている。

ここでは、市内商店街等の震災以降の状況や、本市が実施する各種の商店街等支援施策と今後の取り組みの方向性について述べたい。

## 2. 阪神・淡路大震災以降

1995年（平成7年）1月17日に発生した阪神・淡路大震災は、市内の死者4,564人、全半壊の家屋は111,925棟に及ぶなど未曾有の被害を及ぼした。

震災前の1993年（平成5年）に本市が実施した『神戸市「商店街・小売市場」概況調査』（以下、『概況調査』）によると、市内全体の商店街等は363団体（商店街259団体、小売市場104団体）だったのに対し、2014年（平成26年）の同調査では240団体（商店街202団体、小売市場38団体）と、団体数は34%も減少している。

バブル経済崩壊後の厳しい経済環境を背景として、少なからぬ団体が震災による店舗の

倒壊・焼失等により再開を断念し、解散に踏み切った結果の減少である。

また、2000年（平成12年）には商業床面積により大店の進出を規制する「大店法」が廃止され、これに代わって施行されたのが「大規模小売店舗立地法」（以下、「大店立地法」）である。大店立地法では、大店設置者は、車両交通など生活環境への影響の側面から出店の調整を受けるのみで、出店規模に関してほぼ審査を受けずに済むため、市内に多数の大店が進出することとなった。

思い返せば大震災直後、商店街等では店にある在庫で炊き出しが行われた。傷ついた人々の心と空腹を温かい食事が満たし、まちは束の間の安堵で満たされた。また、まちな顔を早期に元通りにしようと、商店街等の復旧・復興にはまちな人々が参加した。商店街等の復興はまちな復興の象徴となり、復興した姿を見て多くの市民が我がことのように喜び心を熱くした。

このように、商店街等には人と人をつなぎ付ける機能があり、単に商業機能だけを有している場ではない。

まちな多様性という観点から考えるとき、どこのまちでも見かける全国チェーン店ばかりが並ぶまちな風景に、私達は満足することができるだろうか。また、商店街等が失われてしまった時、まちから「モノを売る」機能以上のものが消えてしまうことに私達は気づいているだろうか。

大震災を生き延びてきた商店街等は貴重な“街の宝”であり、これを活性化させることで市民生活をより良いものとするのが私たち行政の使命である。

### 3. 商店街等の現状

商店街等が抱える課題は顧客ニーズの変化、

後継者問題、商圏人口の減少、大型店舗との競合などが上げられるが、それぞれが成立した歴史的経緯、地理的立地、周辺の環境、店舗構成等が異なるため課題の解決に向けた処方箋は異なる。どこかで成功した事例が他にも通用するとは限らない。「商店街等活性化の万能薬や特効薬はない」とよく言われる所以である。

また、商店街等に帰属する各店舗は、同業種であれ異業種であれ、お互いがライバル同士である。切磋琢磨することにより魅力ある店舗となり、それらが集積することによって魅力ある商店街等も形成されるが、扱う商品が異なり経営上の戦略も異なる各店舗の店主にとって、「商店街等の一員としての意識」は必ずしも強いものではない。商店街等組織の代表者である理事長（会長）に対する認識も、「統括」する立場ではなく「世話役」として意識されている場合が多いという。一般的に、商店街と小売市場とでは結束力に差があり、一つの建物内で主に生鮮食料品を扱う小売市場の方がより運命共同体の性格が強いと言われているが、その小売市場の代表者の中にも、「組織の意思統一を図るためには、個店の集まりを一つの会社組織に変更し、代表権を持つ一人の責任者の元で運営することが必要だ。」という意見があるほど、団体の意見を集約することは簡単ではない。

「商店街等の一員としての意識」が必ずしも強いものでなく、組織の代表も「世話役」として意識される場合、一つの会社を運営するように、統一的な計画やビジョンを掲げ、強い結束力を発揮して活性化に取り組む体制を構築することは難しい。

例えば、平成26年の『概況調査』では、「組織として何らかの計画やビジョン等をもつ組織」は市内240団体のうち96団体にとどまり、これを裏付ける結果となった。

さらに、商店街等の構成員には日常的な各店舗の経営努力に加え、団体としての活性化の取り組みの一翼を担うことが求められる。しかしながら、上記『概況調査』では「専従事務局員（パート・アルバイトを含む）をもたない団体」は159団体と全体の66%を占め、活性化に向けた取り組みを支える事務的な機能についても脆弱であることが分かっている。

このような状況の中で、行政はどのように支援策を進めるべきであろうか。

## 4. 活性化に向けた施策

### (1) 多様性への対応

まず、商店街等の多様性に対する行政の対応については二つの方向転換で対応することとした。

一つ目の方向転換は、市の商業課の職員体制の変更である。

これまで、補助制度や各種事業ごとに決められた担当者が対応することを基本としていたが、平成26年度からは係長と担当者をペアにした「地区担当制」を導入した。市内9区を4チームが分担して担当することで、①問い合わせにワンストップで対応することができる、②様々な機会を通じて現地に足を運ぶため顔の見える関係づくりを行える、③ワンストップサービスを可能にするため、商業課職員同士の情報共有や連携の意識が高まるとともに、チーム間の良い刺激も生まれるといった効果があった。

二つ目の方向転換は、補助制度のスキームの変更である。

本市の活性化に関する補助事業は、『都心商業魅力アップ事業』<sup>1)</sup>といった特別な事業を除き、国・県や他の大方の自治体と同様に、空き店舗対策や賑わいイベントなどの市が定めたメニューを実施すれば一定の補助金が交

付される方式を採用していたが、「市が定めたメニューは画一的で、取り組んでみたいメニューがない」といったご指摘もあった。

そのため、平成26年度からは、商店街等が自ら提案する活性化策に対して支援する方式の『地域商業活性化支援事業』<sup>2)</sup>に切り替えるとともに、当該制度に中期的な取り組みについても支援できるよう「3年計画型」を導入することとした。

この「3年計画型」は公開プレゼンテーションで採択団体を決定し、初年度は応募のあった12団体の中から9団体を採択した。この公開プレゼンテーションは他の団体の動向を知ることができる絶好の機会となるため、関係者の情報共有の場としても効果があった。

「3年計画型」に採択された9団体の内、主なもの<sup>3)</sup>は文末の「参考」のとおりであるが、これらの取り組みは従来のメニュー方式で実現することが難しい事業であり、3年間のPDCAサイクルの中で段階的に課題解決を目指していくこととなっている。なお、「商店街等が自ら提案する」といっても、対象経費などには一定の基準が適用される。

また、提案を受けた個性ある取り組みについて、「何をどこまでやれば効果があると認めるのか」「年度途中で事業内容の変更がある場合どこまで認められるのか」など、画一的なメニューをこなせば交付される補助金制度とは異なり、これまで以上に行政側の執行管理の質の高さも求められることとなる。「3年間の補助期間が終わった途端に事業も終わった」という事態に陥らぬよう、当該補助金がなくなる4年日以降も自立的に運営されるようアドバイスする手腕が行政に求められる。

### (2) 組織的脆弱性への対応

商店街等の事業者には、自己が経営する店舗の本来業務だけでなく、商店街等の団体の

一員として担うべき活性化の取り組みが与えられるが、前述の通りその活動を支える事務局を有する団体は少ない。

そのため、「活性化のために何をどうすればよいのか分からない」「コンサルタントを依頼する余裕がない」「補助申請書をどう書けばよいかわからない」「店の仕事で手一杯だ」などという声は以前から多い。

また、『地域商業活性化支援事業』は、自ら企画立案した事業に対して補助金が出る制度である。つまり、自らが企画立案しなければならない制度であるため、事務局機能をもたない団体にとっては、この制度改正はかえって重荷となる場合も考えられる。

そこで、国の緊急雇用創出事業を活用した『商店街・市場「応援隊」派遣事業』(以下、「応援隊」)を立ち上げることとした。

応援隊は、商店街等の活性化を得意分野とするコンサルタント会社が求職中の商業経験者や商業系大学新卒者6人を隊員として雇用し、高齢化や人手不足等により活性化策を見出せないでいる商店街等に派遣する事業である。

応援隊には課題の掘り起しから始め、他地域の活性化事例や各種補助金等の情報収集を行いながら、商店街等の活性化に向けた取り組み(合意形成、書類作成、実践等)をサポートしてもらうこととした。

平成26年度は、隊長のもと、隊員2人を1班とする応援隊を3班結成し、応募のあった32団体から最も効果が期待できる13団体を選んで各担当班を派遣した。

取り組みの成果については10月22日に開催した『商店街・市場活性化フォーラム in KOBE』で中間報告させていただいたが、当初の狙いどおり消費者目線からのアドバイスによる活性化支援に成功している。

中でも、団体結成以来、初めて活性化事業

(スタンプラリー)に取り組み新規会員を10店舗も増やした有馬道商店会(東灘区)、大家との丁寧な交渉が結果し長らく空き店舗となっていた4店舗を活用できた六間道5丁目公栄会(長田区)、震災以来20年ぶりに夜祭を再開できた二宮市場正進会(中央区)などの取り組みは、関係者の士気が高まるきっかけとなった好事例である。

取り組みは始まったばかりであり、事業継続を希望するたくさんの方の声をいただいたことから、平成27年度からは、複数のコンサルタント事業者等に応援隊として登録していただき、商店街等の希望に応じて派遣したり、その取りまとめや商店街等とのマッチングを行う「よろず相談員」を神戸市商店街連合会、神戸市小売市場連合会に配置したりするなど一部改良を加えて、市の単独事業で継続することとした。

### (3) 個店の魅力アップ

#### ① 総論

全国的に、「補助金を投入しても商店街等は活性化していない。無駄に使われているのではないのか。」という意見がある。行政に携わる者はこのような意見と真摯に向き合い、補助金の功罪を知ることにより、商店街等の活性化のために“何が必要か”を自問しなければならない。

平成26年の『概況調査』でも、商業活性化への取り組み状況について「賑わいイベントを実施している」が125団体と圧倒的多数(全体240団体)を占めているが、この125団体中、「過去3年間の来客者数」について「増えた」と回答したのは20団体、「変わらない」と回答したのは39団体、「減った」と回答したのは66団体であり、誘客効果を実感できた団体は多くない。

賑わいイベントを実施する目的は様々だと

思うが、目的が活性化であれば、「イベントをすれば来客が増える」という漠然とした期待感だけでは成果は上がらない。

イベントには商店街等の店舗前の人通りを増やす効果は期待できるが、“通りに集まった人”を、商品を買ってくれる“お客様”に変える強い力はない。“お客様”に変えるためには、それぞれの店舗の商品の魅力、商品の並べ方・見せ方の工夫、接客技術の向上等の買ってもらえる工夫が求められる。商店街等の団体としての取り組みに加え、それぞれの個店の努力が必要不可欠となる。

市内の商店街等の85%以上は商圈半径が500m以内の地域型・近隣型<sup>4)</sup>と言われるタイプであり、これらの零細な団体の活性化を使命とする時、補助金は使い方次第で効果的な武器になる。しかし、来客(売上)を増やし、それをさらに商店街等の全体の活性化につなげるには、補助金をどう活用するか戦略を考えることが必要だ。

個別具体的な商売のノウハウや売上情報に関してはもちろん商業者の専管事項であり、補助金の提案は行政の得意分野である。商業者の方々が自己のノウハウを総動員し、商業課の地区担当や応援隊をうまく活用していただくことが活性化の大切なポイントとなる。

## ②各 論

自由経済の切磋琢磨の中では、それぞれの個店が生き残りをかけて知恵を絞り技術を磨いている。そのため、本市の商業施策では、市域全体として取り組む場合や商店街等の活性化が期待できる場合に限り、個店を意識した取り組みを行っている。

商店街等を牽引するスター店舗育成策としての『自慢の逸品展』<sup>5)</sup>と、オンラインモール出店支援である『KOBEおためし商店街』<sup>6)</sup>がそれに当たるが、これらの詳細は文末の「参考」を参照されたい。

## 5. 活性化の方向性

商店街等は、買い物を通じたまちのコミュニケーションの結節点として、また、住民の見守りや地域文化の担い手として地域を支えてきた。さらに、地域商業者は地域で生業を営みながら、個人としても自治会役員、民生児童委員、保護司、消防団員、人づくりやまちづくりのための各種ボランティア等々へも積極的に参画していただいている。地域住民がこういった縁の下の力持ちの部分に気付くことは少ない。

一方で、広域的に事業を展開する大店やチェーンストアから自治体への寄付等をいただくことはあるが、その店長に街の機能の一翼を担っていただくことは難しい。

行政が商店街等の活性化を支援するのは、商店街等がまちで担う役割に着目し、地域商業というフィルターを通して市民生活の向上や地域内経済循環を目指しているからである。まちの重要な構成要素である商店街等を活性化させ、まちの多様性を確保するには、今後、どういう方向で進めていけばよいのだろうか。

本市では、これまで述べたように、①多様性への対応、②組織的脆弱性への対応、③個店の魅力アップへの対応という観点から施策のメッシュを細かくして活性化に取り組んでおり、基本型はある程度固まってきた。今後は、これらの施策を活用し実質的な効果を上げていくことが我々に求められることである。

そして、これから意識して力を入れなければいけないことは、「認識する」「工夫をする」「つながる」ことだと感じている。

### (1) 課題を「認識する」

第3章でも述べたが、商店街等の内で何らかの計画やビジョンを持つ団体は全体の40%にとどまっている。

何が課題かを明確に認識し、方向性を定めて取り組めば、効果的・効率的に活性化を進めることができる。そのため計画やビジョンといった活動方針を策定することが望ましいが、実際には、商店街等の各店舗の経営者は一国一城の主であり、統一的な目標を掲げることは難しい。

しかし、団体としての方針を皆で考え、団体の地力を向上させる中で個別店舗の戦略を絡めていくことができれば、より一層の効果が発揮できるのではないか。

既に取り組みが始まっている団体には有形・無形の目標や申し合わせがあるので今さら申し上げるべきではないが、これから取り組みを始める団体には、計画やビジョンなどで進みたい方向を「見える化」することも一つの方法でありお勧めしたい。

「課題山積で何からやればよいのかわからない」という声もよく聞かすが、「1年後にはこうなりたい」というような簡単なことから始め、その成果について皆で議論することから始めてはどうだろうか。続けるうちに成果が出れば参加者も自然に増えるし、少しずつレベルアップすればよい。

行政にとっても団体が進もうとしている方向が「見える化」されれば、より求められる適切な支援につなぐことができる。

## (2) 選ばれる「工夫をする」

これまでのご指摘の多いところであるが、「閉店時間が早い」「買いたい商品がない」など、消費者ニーズを汲んだ対応や、接客マナー、情報発信力、明るさ・清潔さの工夫など、商店街等が取り組むべき工夫の余地はまだある。なんとか工夫をする姿勢を持ち続けていただきたい。

「閉店時間が早い」に対する一つの策として、例えばセルバ名店会（東灘区）が「こだ

わり新鮮もり市場」で取り組んでいるように、各店舗の商品を遅くまで営業する特設売り場に持ち寄り販売するという手法は参考になる。

また、「対面販売が嫌われている」という声もあるが、百貨店の地下食料品売り場は、近年、対面式を一部復活させ消費者に調理方法などの情報を提供して売り上げを伸ばしている。百貨店やモールの専門店では従来から対面販売である。

長所を生かしつつ、今日的なニーズを取り入れる工夫が必要である。

## (3) 地域と「つながる」

まちの再生には、外から客観的に物事を見る「よそ者」、しがらみがなく果敢に挑戦する「若者」、一心不乱に夢に打ち込む「ばか者」が欠かせないと言われることがある。

市内でも、自治会や婦人会、NPO、学生等を巻き込んだ取り組みがある。

元町六丁目商店街（中央区）でNPO法人ソーシェア（理事長：東村奈保氏）が運営する「TuKuRu-ツクル-」や、六間道5丁目公栄会（長田区）で合田三奈子氏が運営する「ワイナの森」などの例があり、どちらも商店街の中にあるサードプレイス<sup>7)</sup>的な空間を目指して活躍されており、取り組みが広がることを期待している。

今後、行政は、これらNPO等の市民団体や大学、民間企業等の様々な団体と商店街等をつなぎ、自立的に継続できる支援を模索する必要がある。そのため、平成27年度から民間活力を導入した空き店舗対策プロジェクトを実施することとした。実施を希望する商店街等とNPO等市民団体・大学・民間企業等をマッチングさせ、これまでにない視点からの自立可能な空き店舗対策を展開したい。

## 6. おわりに

ジョイエール御旅（兵庫区）が発行する販促チラシの裏面には「ジョイエールかわらばん」という地域情報が掲載されていて評判になっている。そこには商品情報は掲載されず、ごみの日、図書館の活動、話題の飲食店など、地域住民に役立つ情報が掲載されている。この「かわらばん」は、商売を通じた地域住民との強力なコミュニケーション・ツールになっており、「反応も大変良く、地域と繋がっていることを実感できる。地域を大切にすれば店も大切にしていただけ、売り上げも伸びた。」とのことだ。

このように、商店街等の活性化は地域活動の担い手を確保することにつながる。地域商業の衰退とともに地域活動の担い手が減少すれば、まちの多様性が失われるばかりではなく、まちの機能そのものの低下につながる。

しかしながら、やはり商店街等の商業機能が確固たるレベルに達していなければ、市民からの支持を得ることは難しい。

事業者にとっての「よそ者」たる視点から見た時、多様性や対面販売といった商店街等の特徴をネガティブに受け止めるのではなく、個性や武器に変えるポジティブな発想で商品開発、接客、売り場づくりのスキルを磨く必要性を感じる。

阪神・淡路大震災から20年が経過し、まちの姿、市民の生活スタイルや志向、小売の業態も大きく変化している。

神戸市民の「住み続けたいまち」の理想はどのような姿なのか。そこに商店街等の地域商業はどう位置づけられるのか。

商店街等の数は年々減少をたどっている。残された時間に猶予がないと承知しつつ、神戸が楽しく便利で多様な魅力にあふれるまちであり続けられるよう、我々商業課は頑張る

地域商業者の皆様とともに課題を共有し、その解決に向けて一丸となって取り組んでいきたい。

### 参考

- 1) 新神戸・北野・三宮・元町・ハーバーランドといった都心商業エリアに立地する複数の商店街等が共同で提案する活性化事業に対して、団体の提案内容を5年間継続して、商業ビジョン策定、魅力アップ事業を補助する。補助率1/2~3/4。三宮2地区、北野1地区で実施中。
- 2) 単年度1事業 補助率1/3 上限額 30万円  
〃 複数事業 補助率1/2 上限額100万円  
3年計画型 補助率2/3 上限額500万円
- 3) 地域商業活性化支援事業（3年型）の主なもの
  - ・元町六丁目商店街  
…都心の夜の賑わいづくり『モトロクワインアベニュー』、空き店舗活用シェア・ショップ『TuKuRu- ツクル-』
  - ・新開地まちづくりNPO  
…空き店舗活用・小区画化事業『the SHINKAICHI “ROWJI”』
  - ・岡本商店街  
…岡本もう一軒いかが事業（i Beacon 活用、ギフトブック、コンシェルジュなど）
  - ・セルバ名店会  
…空き区画活用・共同店舗『こだわり 新鮮 もり市場』
- 4) 一般的に、商店街等は商圏の広い順に「超広域型」「広域型」「地域型」「近隣型」と分類されることが多い。
- 5) 商店街等の魅力や商品の良さを消費者に直接PRするため、商店街等のB級グルメからスイーツ、オリジナル商品などの自慢の逸品を一堂に集め展示・販売するイベント。平成26年度は「ラジオ関西まつり」と同時開催（会場：ハーバーランド）し、約5.5万人の来場者を得た。
- 6) オンラインモールに新規進出を目指す商店街等の店舗に対し、セミナーや専門家によるサポート等を実施。平成26年度は新規出店の12店舗を含む59店舗を一堂に集め、「楽天市場」の中の専用ページで販売（10/31~12/5）。
- 7) ファーストプレイスとしての「家」やセカンドプレイスとしての「職場」ではない、第三の自分の居場所をさす。

# 神戸市の商店街・小売市場の課題と今後について

神戸市の商店街・小売市場は今、どんな課題を抱えているのか。また、その解決には何が必要なのか。流通科学大学の石原武政特別教授を座長に、市内の3つの商店街・小売市場の役員と「神戸市商店街・市場応援隊」の代表、神戸市の商業流通担当部長に、商店街・小売市場を取り巻く現状と今後のビジョンについて語り合っていた。

## 出席者

石原 武政 氏 (いしはら たけまさ)  
流通科学大学商学部特別教授

桑山 鉄男 氏 (くわやま てつお)  
大安亭市場協同組合理事長

村上 季実子 氏 (むらかみ きみこ)  
長田神社前商店街振興組合地域活性化部長

谷口 洋子 氏 (たにぐち ようこ)  
垂水商店街振興組合副理事長

神戸 一生 氏 (かんべ かずお)  
神戸市 商店街・市場 応援隊代表

山本 泰生 氏 (やまもと やすお)  
神戸市産業振興局商業流通担当部長

(平成27年1月29日開催)



## ■地域との向き合い方に変化

○石原 商店街や小売市場の衰退が指摘されてかれこれ30年になります。一方で行政やメディアからの期待は大きくなっている。商店街や小売市場が地域の中で果たす役割は小さくないからです。では実際に、商店街は地域にどう向き合っているのか。まずは今日お越しいただいた皆さんから、各団体の紹介と現在の取り組みについてお聞かせいただけますか。

○桑山 大安亭市場は明治時代からある市場です。周辺は神戸の下町で人口密度も高かった地域です。そのため、商品を置けばいくらでも売れた時代が長く続き、今もそのやり方に甘んじた商売をしている面があります。昨年、50年たったアーケードをようやく修理しましたが、これも山あり谷ありで大変でした。そのため同時にやりたかった販売促進には手が回らずなかなかできませんでした。今は非常に危機感を感じています。昨年には「神戸市商店街・市場応援隊」に入ってもらって、地域の方へのアンケートを実施しました。さまざまな回答が集まりましたが、いただいた意見にどこまで対応できるのかと悩んでいます。同じ市場でもそれぞれの思いは別々です



座長 石原武政氏

から。市場の衰退は30年前から言われていますが、要はお客さんが来てくれなくなったということ。当時、夜店をやると人があふれるくらい来ました。年末ともなれば、お客さんがひしめき合っとうなりが聞こえました。今もお客さんはいるんです。こちらが合わせきれていないだけ。お客さんが望んでいることができていないのでしょうか。周辺にはスーパーがたくさんあって、売れ筋を研究して対応しています。市場はそうじゃない。年に一度だけ必要なものも置いていて、365人の需要があれば毎日売れて商売になっていました。ところが、今はそれができなくなっています。困るのはお客さんですよ。

○村上 長田神社前商店街は、長田商店街として大正初期に生まれました。駅があって、長田神社があって、その間の参道にできた商店街です。平成元年頃に市の道路拡幅工事でビル化が進み、まちの雰囲気は随分変わりました。商店街の中には長田神社前商店街、NAGATA 食遊館、長田中央いちば、プレノ長田という4つの商業団体がありますが、平成7年の阪神・淡路大震災でNAGATA 食遊館と長田中央いちばが建て替わりました。当時、長田中央いちばには100数軒の店がありましたが、今は20数軒です。この間も商業団体同士の交流はほとんどなかったのですが、市の指導の下で平成11年に活性化協議会を発足しました。そこからは月に一度会議をして、いろんなイベントや事業を力を合わせて行うようになりました。「ぼっきり市」や、「ゲージサービス有限責任事業組合（以下、「ゲージ」）などがそうです。こうした取り組みを始めたのは、区役所から「構想、ビジョンをつくりなさい」と言われたことがきっかけです。コンサルタントの先生にも入ってもらってやりました。「ゲージ」もその一つで、総合事務局、総合サービスセンターとして動い

ています。まちの安全・安心、地域のコミュニティといったことを集中してできる事務局は絶対必要で、防犯カメラやカード事業のスーパーもここに備えています。これから先、力を入れたいのは若い世代へのアプローチです。一昨年、周辺の環境を調査してみると、住民が2,3割入れ替わっていることが分かりました。最近はとくにそのテンポが早いと感じています。長田神社前商店街は小学校、中学校のPTAとは連携が取れているのですが、保育所など子育て世代との連携が取れていません。引っ越してきて子育てをする人が最初にどこに行くか。スーパーではなく、商店街に来てもらえる運動をやっているところです。

## ■活性化の意義を問い直す

○石原 マンションができて人口が増えても、商店街に来てくれないということは聞きますね。

○村上 娘にも「この商店街は子育て世代にやさしくない」と言われました。授乳室もおむつを替えるところもないし、楽しく買い物ができる店もない。高齢のお客さん、昔からのお客さんを大事にしてきた一方、若い人のニーズをとらえきれていないことに気付きました。小さい子どものいる世代にもっと目を向けていかなくてはと考えています。

○石原 青森の商店街で、新しくできたタワーマンションの住民向けに商店街ツアーをやったと聞きました。商店街にどんな店があるのか、まずはそれを感じてもらわないといけないですね。

○桑山 近くに住んでいるけど、大安亭市場には行ったことがないという人もいます。

○村上 しょっちゅうPRやアピールをしないとイケないんです。うちも地域ニーズの調査をしましたが、やはり周辺住民の3分の1



桑山鉄男氏

が商店街に来たことがないと分かりました。よく活動をしているつもりだったのでショックでした。

○谷口 垂水商店街も、100年以上の歴史がある商店街です。必要なものを集めて売るうちに自然派生的に生まれたようです。そのうち、店が増えて、住民も増えて、勝手に商品が売れるというようなバブリーな時代もありました。その時代が長かったので、代替わりしても、親世代が院政を敷いて若い世代になかなか任せないという面もあります。お客さんは30年ぐらい前から減少しています。統計学上の数字ですが、当時は垂水区内に11の商店街がありましたが、2年前には7つになりました。同じスピードで減っていくと、20年後には3つしか残らないと言われていています。15年位前から、いくつもあった商店街がまとまって振興組合をつくって活性化に取り組みました。イベントを中心にやってきましたが、賑わいはその時だけなんです。人が集まるのはイベントの時だけで、顧客にはならないんです。それで昨年、初めて「まちゼミ」を開催しました。これならうちでもやれそうだといいことで、取り組みを始めて、ガイドブックも出しました。商店街の店主を前面に出したガイドブックです。その日限りではない新

しい形のイベントとして、「まちバル」や「100円商店街」「まちゼミ」がありますが、そのなかで私たちの商店街になじむと思ったのが「まちゼミ」でした。活性化したいと言いつつ、どう動けばいいかが分かりませんし、イベントも組合の役員だけが動く状況でした。ところが、「まちゼミ」には21軒が参加して、その店の人たちが主体的に取り組んでくれました。準備も含めると5カ月かかりましたが、「自分たちで主体的にやっていくんだ」という自覚が生まれました。これが一番大切。今後、自分たちの街がどうなっていくかをみんなに考えてもらいたいです。「まちゼミ」の取り組みはすごく地味ですし、1回のゼミに数人しか参加できませんが、商店主が商店街の活性化を考えるための取り組みとしてはすごく有効だと思います。商店街の周りにはスーパーやコンビニがあって、今はインターネットでも買い物ができます。差別化するには、商品に対する専門性と商店主の人となりを前面に出すしかありません。そうやって信頼関係を築いて、顧客を獲得していきたいと思っています。「まちゼミ」に100人来てくれたら、そのうちの1割が顧客になってくれればいいんです。これが根付けば、役員だけでイベントをやるのとはまったく違う取り組みになると思います。今年の「まちゼミ」には23軒が参加してくれます。役割分担も決めて、若い人にも色々なことを任せました。商店街のコミュニティ力はなくなってきつつありますが、まだまだ取り戻すことはできる。それを今やらないと駄目だと感じています。

○石原 ものを置いているだけで売れる時代というのは、いつ頃まで続いたのですか。

○村上 40年ぐらい前でしょう。

○桑山 その頃はまだスーパーも試行錯誤の時代でしたからね。

○谷口 「スリが出るから気を付けて」と言



村上季実子氏

われるほど賑わっていました。ただ、よく儲かったために、最初は店の2階にあった住居を別の場所に移して店主がサラリーマン化してしまったという面もあります。店を開ける時間が遅くなって、閉める時間が早くなってしまいました。儲かっているから努力しなくなって衰退していったということもあります。

○桑山 朝から夜中まで働くのを嫌って、息子はサラリーマンになる。それでも会社勤めではあまり儲からないから、親元に帰ってきて商売をするという人が多かった時代です。

○谷口 そういう人たちが今、決定権を持っているんですよ。

## ■画期的だった応援隊の取り組み

○石原 今年度から市は「神戸市商店街・市場応援隊」という事業を始めました。全国でもあまり聞いたことがありません。応援隊の代表を務めた神戸さんは実際に動かしてみても、いかがでしたか。

○神戸 「神戸市商店街・市場応援隊」は、求職中の者を雇用する緊急雇用事業としてスタートしました。できるだけ若い世代を採用したいと考え、大学の新卒者2人に加えて、商売をやっていた人、アパレル業界で働いて

いた人など6人で編成しました、商店街のことをあまり知らない人ばかりです。市場に行ったことがないという人もいました。研修で見に行かせたら、楽しかった半面、怖いと感じたようです。店の人に何か聞かれたら、どう答えていいかわからず、怖いと言うのです。店の人と対等に話ができない人を雇用したものですから、まずは彼らのスキルをどう高めていくのかを考えました。不安もありましたが、結果的にはこれが良かったと思っています。専門家がやってしまうとどうしても高圧的になってしまいますが、応援隊はそうでない分、親近感を持ってもらって活動できますから。応援隊の活動のスタンスとして大事にしたのは「業者にはなるな」ということ。「補助金の書類を書いてくれ」と言われたこともありましたが、そういった依頼は基本にお断りしました。その代わりに、商店街や市場の皆さんがやりたいことは必死になって応援させていただいた。イベントに人手が足りない時も駆けつけました。応援隊が評価された理由は、そうやって一緒になってやったことにあると感じています。

○石原 書類の作成はやらなかったんですか。

○神戸 やっていません。活性化したいけど、どうしたらいいのかわからないという商店街の応援はしましたが、書類の作成依頼に対してはノーということにしました。その上で、一緒に考え、フォローはさせていただきました。

○石原 行政が予算をつけてもお金を使ってくれないと聞きます。何かやろうと思っても、書類が書けないから申請できないということのようですね。

○村上 確かに書類を作るのは大変。うちもやれるだけのことだけをやって、あとはコンサルタントに頼んでいます。

○谷口 うちがコンサルタントに頼むお金が



谷口洋子氏

ないので、自分たちでやっています。休みの日に書類を作ったりしていますが、やはり事務局が必要だと思います。

○石原 応援隊が入って、とくに手応えのあった商店街はどこですか。

○神戸 有馬道商店会です。初めてイベントをやるけど、どうしたらいいかわからないという依頼でした。国の賑わい補助金を紹介して、イベントを開催することができました。ここは高齢の方が多いい商店街ですが、みんな同じ感性を持っているんですね。話し合っ決めてはすべて議事録に残していました。もう一つ、阪神御影商店街も手応えを感じました。当初は会議といっても世間話をするだけ。会議の仕方、決裁の仕方、議事録に残すというところから指導をして、合意形成することを勉強してもらったのが大きな成果かなと思います。

○桑山 会議をしても議事録がなければ、後で揉めることになりますからね。

## ■新たな仕組みで応援隊を継続

○石原 市では、応援隊の成果をどうとらえていますか。

○山本 今日お集まりいただいた3つの商店

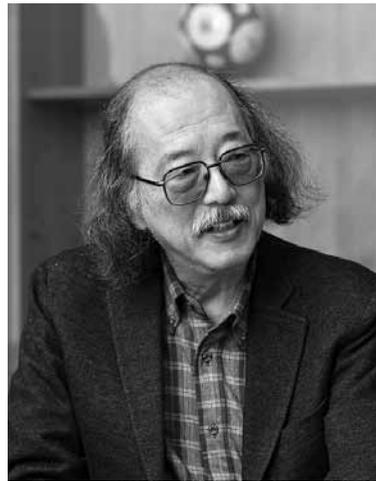
街は会員数も多く、活動もできていますが、もっと小さなところでは、活性化をたくても事務局機能もノウハウもないし、何をしたいか分からないというのが現状です。何とかそういうところに取り組みをしてもらいたいというのがずっと大きなテーマでした。さらに、平成26年度からは補助金を地域商業活性化支援事業として皆さんからの提案を受け付ける形にしました。そうすると、企画する人がいるのか、ということが気になりました。企画提案できる人がいないところの切り捨てにならないかと課内でも随分議論しました。これを何とかしたいということで、国の緊急雇用創出事業を活用した応援隊が生まれたわけです。始めてみるといろいろなことがありましたが、最終的には商店街の方から「ありがとう」と言ってもらえました。市の職員が行くとどうしても遠慮されて、全部相談できないということがありますし、コンサルタントが行くと、反対に、言いなりになってしまいがちです。応援隊は悩みを共有するところからスタートできました。当初は不安もありましたが、これで良かったと考えています。いろんなことを工夫してもらいながら、神戸さんにはしっかりマネジメントしていただけたと思っています。

○石原 専門的知識や経験より向き合い方が良かったんですね。

○神戸 こちらの担当者と商店街の担当者の相性が合わない場合は交代させたりということも、6人というコマがあったからできました。活動をする中ではいろいろなことがありましたが、フレキシブルに動けたことは良かったと思っています。

○谷口 うちにも来てほしかったです。商店街の中は何かとしがらみがありますが、外からだそこを突いてもらえますから。

○神戸 それに近いことをやってきました。



神戸一生氏

役員会だけでは決まらないこともありますから、1軒ずつ訪ねて話をしたりしていましたね。

○山本 27年度、応援隊は今回の検証のもと新たな仕組みでスタートします。今度は登録制にして、マッチングするというスタイルに変えますが。

## ■組合組織や空き店舗の対策も

○谷口 今すごく問題だと感じているのは、空き店舗に新しく入ってきた人が組合の会員になってくれないこと。会費を払うのがしんどいと言って抜けていく人もいます。市にはぜひ、商店街で店を開いたら会員になるという条例をつくってほしいです。

○石原 世田谷が条例をつくりましたね。ただし、強制力はありません。原則として、入って応分の負担をしてくださいという条例。しかし、それがあって「入ってください」と言うと、入ってもらいやすくなると聞いています。

○谷口 強制力がなくても、条例があれば、こちらも言いやすくなります。

○桑山 本来はモラルの問題なんですけどね。

○石原 大手の小売業も入り始めていますし

ね。条例ができたことで加入率は上がっているようです。行政の力が必要かもしれません。

○山本 検討課題ですね。

○桑山 京都では、応分の負担をめぐって裁判になった例もありました。

○石原 分担金などをめぐる裁判はいくつもありますね。

○神戸 有馬道商店会では、会員以外の方にもイベントに参加してもらいました。イベントが大いに賑わったこともあって、終わった後に1軒ずつ回って入会を促すと、10軒が会員になってくれました。

○谷口 地域によって状況はさまざまなのでしょう。垂水駅前立地が良いので、空きが出てもすぐに次が入るんです。場所の力があって商売ができるのに、昔から大事にしている文化を平気で無視する人が増えてきました。周りの力を借りて商売をしていることに気付いてほしいものです。

○桑山 明石市にある魚の棚商店街は協定を結んで、組織に入らないと商売できないということにしています。

○谷口 オーナー会を開こうという流れにもなってきましたよね。

○石原 大家もテナントも全員、組合の会員になるのが理想的なのでしょうね。定款に定められたら良いのですが。今の商店街の組合は、テナントの組合。本来はテナントをメインにして、大家もつながっているべきだと思います。

○村上 大家さんのことで言えば、家賃を下げてくれないことに困っています。家賃が高く空き店舗に入ってもらえないんです。何とかならないかと思うのですが。

○山本 役所の補助の体系でも家賃補助という考え方がありましたが、補助期間が終わると商売をやめるというケースが多いです。

○村上 家賃補助は大家さんに特権を与えて

いるだけなんです。

○石原 家賃が高くて入らないなら、それこそ補助を大家に直接渡す方が効果的でしょう。最終的には長期の空き店舗に対する課税が必要という議論も出ています。

○桑山 市場や商店街の中にマンションができ、1階が駐車場になって困ることもあります。商店街に面した1階は店舗にきなさいという指導をしたいものです。

○谷口 駐車場の付置義務を変えないといけないんですよ。

## ■顧客化につながるイベントを

○石原 今後の見通しも含めて、皆さんの商店街の周辺人口はどう変わっていますか。

○桑山 震災でいったん減りましたが、その後は増えました。しかしその後、スーパーの売場面積が何倍にも増えて、今はお客さんが減っている状況です。

○谷口 垂水の人口は震災前に戻っていません。ただ、駅周辺の人口は利便性があるため減っておらず、その点で私たちの商店街は救われています。そうじゃないところがたくさんありますし、そういうところは厳しいと思います。

○村上 長田は著しく人口が減っているところもあれば、そうでもないところもあります。長田神社前商店街の周囲は若干減っているとは思いますが、さほどではありません。

○桑山 古いまちは減っていますね。うちの近所だとHAT神戸が新しくできて、人口も増えましたが、買いには来てくれません。

○村上 知らないから行かないのでしょうかね。あれが食べたい、これが欲しいということになれば、車を飛ばしても買いに行きますから。

○桑山 HAT神戸の復興住宅に市場のマップも配布しましたが、駄目でしたね。

○山本 平成26年度の「神戸市 商店街・小売市場 概況調査」の結果を見ると、地域によって違いますが、商店街や小売市場の周辺は全市の平均より人は増えています。65歳以上では商店街周辺より全市の方が多のですが、将来人口の参考になる20歳から39歳の女性は全市的に減っているものの商店街周辺では減少率が少ないことが分かりました。全体的にポテンシャルはあるんです。工夫次第で、通りに人を増やすことはできるでしょう。ただ、そこから先、店に引き込むには商品の企画力、接客のテクニックが必要ですね。今後はそういう部分に着目することが必要かと思います。

○神戸 課題ですね。イベントをやって、賑わって、大満足となっても、それが終わるとおしまいでは困ります。イベントそのものが店のお客さんにつながるようにしないと駄目なんです。

○谷口 「まちゼミ」も継続性が大事だと実感しています。H25年度は国の補助金を活用し実施した。H26年度は地域商業活性化支援事業の3年計画を使わせてもらいました。ここでいかに自分たちでやっていくという意識を持てるか。これから2年間の継続が勝負だと感じています。そういう意味でも、3年計画型を新たに導入してくれたことは、私たちにとって非常に助かりました。

○山本 そういうふうを意識してやっていただけなのは、我々としてうれしいです。概況調査の中で、一生懸命イベントをやっているけど、お客さんが増えた実感がないという回答はとても多かったです。通りが賑わうだけでなく、やはり店の売り上げを上げないといけない。売り上げが上がるから、まちのための取り組みもできるんです。3年計画型の補助制度をつくったのもそういう意味合いがある。一定の時間の中で、1回やってみて、改善していく、解決していくというPDCAサ



山本泰生氏

イクルができればという思いがあります。

○桑山 イベントだけをやっても駄目。何のためにイベントをするかが大事です。

○村上 地域の安全・安心につながるそういった細かいケアができるのが商店街であり、市場なんです。行きたいけど、足がないから近くのスーパーに行くという話を聞いて、そこを逃したらあかと宅配事業も始めました。イベントだって、何のためにするのかということ。人を集めるためではなく、店をどうアピールするか。私たちのところではイベントも商店街だけでなく、地域の人と一緒にやっています。それで成功したのが「夏越ゆかたまつり」。このお祭りにはびっくりするほどたくさんの方が来ます。

## ■地域とともに元気な商店街を

○石原 商店街の人は、自分のところに来てくれるお客さんのことは意識しても、地域の消費者と向き合うのは苦手だったんですね。地域の人と一緒にイベントをするのは最高だと思います。

○村上 参加団体を増やすんです。一緒になってやると文句も出ません。その代わりに、他の団体でやっていることはこちらも手伝うよう

にしています。

○石原 ギブアンドテイクが大切ですね。

○谷口 事務局がしっかりしていると、そういうことがきっちりできると思います。

○村上 それを会議でやるんです。

○神戸 事務局機能がなくても、それができるんですか。

○村上 担当者を決めてやるんです。うちもここまで来るのに何年もかかりました。

○山本 商店街は地域とともに活動することと商売の両方をしないといけないところが難しいのだと思います。役所もできることはやっていきたいと考えています。商業課には各区に地区担当制を配置しているので、いろんなことをおっしゃっていただければ幸いです。そこから新たな政策が生まれるように引き続きやっていきたいと思います。

○石原 商業者は左手にコミュニティ、右手にそろばんですよ。今回の応援隊のような取り組みは大都市ではやりにくいものです。神戸市が踏み込んで27年度も継続することは非常に心強いと思います。

○山本 この制度の生かし方や存続は、商業者の皆さんの知恵にかかっていると思います。

○石原 一過性のイベントはもう駄目。「100円商店街」「まちバル」「まちゼミ」といった取り組みは、もう一度商店街を見直せということだと思います。垂水商店街にはぜひ成果を出してもらって、まちの将来が変わるということを発信してほしいですね。こうした事業を通して、神戸に元気な商店街や小売市場が増えるといいと思います。



## 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



学芸出版社  
本体2,200円+税

本編掲載の座談会において座長を務めていただき、また論文も寄稿いただいた編著者が、9名のタウンマネージャーからの活動報告を中心にまとめられたものである。商店街のみならず、各地のまちづくりの事例、知恵がたくさん収録されている。

伊丹市昆虫館とコラボした「鳴く虫と郷町」の取組み。これは、江戸時代の庶民の楽しみ「虫聴き」を現代にアレンジして再現するものだ。商店街活動への閉塞感の中から立ち上がった「NPO法人東海道・吉原宿」（富士市）が、シャッターアートを通じて空き店舗オーナーの意識を探り、マネジメント能力を高めていく姿。あるいは、施設の指定管理者事業と赤字の喫茶店運営をしていたまちづくり会社を方向転換し、クラフト作家に販売店舗を貸すことから生まれた「クラフトショップながせ運営事業」などを次々と手掛けた「多治見まちづくり株式会社」等々。タウンマネージャーのバイタリティーあふれる多様な活動には、目を見張るものがある。

しかし、全てが最初からうまくいったわけではない。タウンマネージャーたちの、苦悩、苦闘もつづられている。例えば、田辺商工会議所のタウンマネージャーからは、バルを開催する過程を通じて、“黒子”としてのタウンマネージャーの役割を見出し、自らの成長について述べている。そのような姿は、まちづくりに悩む多くの方々の共感を呼ぶと共に、希望も与えてくれるであろう。

序章と終章において、編著者は、タウンマネージャーとは何か、という問いを発している。掲載されているタウンマネージャーの姿は多彩である。編著者は、終章において、タウンマネージャーの大きな仕事の一つとして、つながりをつくることを挙げているが、このほかにもいくつかの要点を挙げている。そこから気づきを得て再読すれば、新たな学びを得る本だ。



## 中小企業マーケティング

田中道雄著



中央経済社  
本体2,600円+税

日本では、人口減少・少子高齢化、海外との競争激化、情報技術の発達、就業構造の変化等、経済・社会構造の変化が起こって久しい。人口減少・少子高齢化によって需要が縮小し、国際競争力の低下に伴って大企業が海外への移転等、中小企業の経営環境はますます厳しいものとなっている。それに伴って、中小企業の数も、長期にわたって減少傾向にある。

著書は、この中小企業の苦難に関する内部要因として、技術力の問題よりも、経営力やマーケティング力等の限界に注目している。中小企業論がその技術力に焦点をあてるのは当然であるとしても、それに引き換え、如何に売るかというマーケティング視点は相対的に弱いと指摘している。

このような観点から、著者は、本書で、厳しいグローバル経済環境における中小企業のあるべき姿を、マーケティングの視点から明らかにしようとしている。具体的には、中小企業におけるマーケティングのあり方を問題提起し、中小企業マーケティング研究を総合的に進めていく上での方向性を考え、中小企業が直面する課題に対する回答を模索する。

本書は、序章と2つの部から構成されている。序章では、中小企業マーケティングの必要性を説いている。第Ⅰ部では中小企業マーケティングを考えるための論理的展開を行っている。そこから、中小企業マーケティングのキー概念として、「簡素化」、「多義性」、「問題発見力」を導き出している。第Ⅱ部では、まず、具体的に、中小製造業、中小卸売業、中小小売業、中小サービス業のマーケティングを把握するために、中小企業の現状を眺めつつ、論理実証的に問題を捉え展開している。最後に、中小企業マーケティングの本質と今後の動向について触れている。

本書は、中小企業のマーケティング研究が少ない中で、独自の中小企業マーケティングの理論的枠組みを構築しようとする、注目すべき1冊である。



## 商業まちづくり政策 ～日本における展開と政策評価

渡辺達朗著



有斐閣  
本体3,800円+税

1980年代以降に起こった日本の流通・商業政策の大きな転換は、転換期前後で、市場競争を制限する制度の有無に違いがある。すなわち、1980年代以前は、大規模小売店舗法による競争制限的な大型店の出店規制制度の存在を前提にして、商店街活性化などの中小商業者に対する振興政策が展開されていた。それに対して、2000年代以降になると、競争制限的な調整政策は廃止され、中心市街地活性化などの「商業まちづくり政策」が展開されてきている。

本書は、政策転換が地域商業・社会に及ぼした影響について、この転換期の商業まちづくり政策を総点検し、地域商業・商店街と地域コミュニティとの関係にも目を向けながら、今後の方向性を展望している。

具体的には、第1章で商業まちづくり政策論の課題と方法を明らかにし、第2章で1970年代から1990年代中盤までの商業まちづくり政策の展開について検討し、一部を除いて政策効果の評価がなされていないとした。第3章で1998年制定の「まちづくり3法」(3法)について、3法間の整合性の欠如により、お互いの政策効果が小さくなってしまったと評価した。

第4章と第5章で、3法の下での政策過程における意思決定について検討している。第6章では、商店街が「地域コミュニティの担い手」の役割を果たすために、政策・施策の決定・実行段階において、社会的調整が必要だと指摘した。第7章と第8章で、商業まちづくり政策の分野における政策評価を巡る問題を取り上げ、第9章で、残された課題や今後の方向性を展望した。

東日本大震災後、あらためて問われる、地域商業・商店街とコミュニティとの関係を考える上で参考となる一冊である。



## なぜ繁栄している商店街は1%しかないのか

辻井啓作著



阪急コミュニケーションズ  
本体1,500円+税

中小企業庁が全国の約8,000の商店街を対象に数年に1度実施している「全国商店街実態調査(平成24年度)」の結果をみると、「繁栄している」と自ら回答した商店街は有効回答の1%、約30しかなかった。繁栄している商店街は大都市の誰もが知っている大繁華街であり、都道府県によっては繁栄している商店街が一つもないところもある。意識調査の結果ではあるが、商店街がどうしてこのようなことになったのかという疑問が、経営コンサルタントとして商店街の活性化に関わってきた筆者の本書執筆のきっかけである。

筆者によれば、全国の商店街の成功事例集に掲載されている商店街の多くは実は活性化しておらず、ほとんどは嘘か誇張であるとのことである。成功事例集では、その多くが補助金を受けた案件を成功事例として掲載しているに過ぎないからである。

また、筆者はこれらの商店街が「活性化しない」理由として、商店街が「コミュニティ活動」と「まちづくり活動」をやっているからであると指摘する。商店街は地域における社会的な価値があるとして、商店街と地域によるまちづくり活動に対して、行政は補助金を出して保護してきた。この補助金は個別の店舗ではなく商店街の組合が受け皿となってきた。これらの商店街が「儲からない」理由は、本来は店舗の経営にかけるべき時間や労力の多くを、組合加盟店のみを対象とした「コミュニティ活動」と「まちづくり活動」に投入しているからであると筆者は主張する。

筆者は、商店街を活性化するには、商店街の生産性を改善して新陳代謝を促進することにより、本来の「商売に集中する」ことが必要であると提案している。本書は現在の商店街施策と商店街のあり方に一石を投じる辛口の一冊である。

# 宮崎辰雄市長の横顔

川本 靖夫

第13代宮崎辰雄市長は、1969年（昭和44年）から1989年（平成元年）まで、5期20年神戸市長を務めた。「福祉優先」「環境保全」「市民参加」を旗印に、下水道の普及・公園整備・公害対策などで数多くの実績をあげた。またポートアイランド・六甲アイランドの造成や西神地区の開発で成功を収め「株式会社神戸市」ともいわれ、その手法は「都市経営」としてはやされた。さらにポートピア'81やユニバシアードなどの大型イベントの成功も記憶に残るところである。

私は1978年（昭和52年）4月から1988年（昭和63年）3月までの10年間秘書課で仕事をさせてもらったこともあり、宮崎市長のエピソード的なものを取り上げてみた。

## 「カミソリ宮崎」

宮崎市長は、神戸市の職員であった局長時代から誰言うことなく「カミソリ宮崎」と言われ他の職員から一目おかれていた。秘書課の配属となる少し前、私は都市計画局で経理の仕事をしていた。1971年（昭和46年）1月、昭和46年度の予算編成では、都市計画局でも予算要求の市長説明に向け、原案の作成に取り組み、直接市長に説明する局長は、説明前日に役所に居ると来客があり準備に集中できないため、午後から担当の係長と自宅にこもり十分な時間をかけ準備をし、市長の査定に臨んだ。私達担当者は補足資料や図面を持って会議室の隅で控えていた。局長の説明に宮崎市長は不機嫌そうな顔で聞いており、予算要求書には目もくれず1ページもめくらなかった。都市計画調査費の1億円要求の説明が終わった時、「局長、作文してきたな」と強い口調で言われた。会議室が一瞬凍りつき、

重苦しい空気のなかとりあえず局長の説明は終わった。市長は「君ところの説明はそれだけか？時代の変化に対応した新しい施策の提案はないのか」とたずねた。局長が「国の制度や規制があってなかなか難しい」と答えると、「それを崩して、市民のための施策をするのが我々の仕事や」と市長は言った。

その後、市長から、公害で悩む長田南部の荇藻・真野地区の街づくり対策のための調査費が、都市計画局に下りてきた。宮崎市長は、これまでの都市計画事業で単に道路や公園を整備するだけではなく、当時、大きな社会問題となっていた公害対策にも取り組むよう指示された。常に世の中の先を見、職員に対しても厳しい姿勢で臨む「カミソリ宮崎」の一面を見たおもいがした。

## 「カミソリ宮崎」から「ホトケの宮崎」へ

### 1. 市長と職員との座談会

その後、当時刊行されていた職員誌「花時計」で市長と各職場の担当職員との座談会のコーナーがあり、都市計画局の担当者の時、私もメンバーに選ばれて参加した。公害問題や住民参加のあり方等の意見が出、なかには若手職員の書生論的な都市計画論にも、市長はやさしく丁寧に答えていただいた。そして、「仕事には困難なことも多くあるが、職員として理想を持ち、その実現には一足とびにはいかないことが多い。しかし今日に失望してもまた明日には希望を持って進んで行って欲しい」と激励され、若手職員に対する市長の思いに一同感激したことを思い出す。

### 2. ユニバシアードの招致に向けて

1980年（昭和55年）、私は宮崎市長の秘書となった。この頃には、仕事の上での切れ味

は相変わらずであったが、もう「カミソリ宮崎」という言葉は、遠い昔の伝説になって、宮崎市長は、職員の話をよく聞いていた。ポートピア'81の後のイベントとして、ユニバシールド大会（国際大学スポーツ連盟が主催する全世界の学生の総合競技大会）の招致が検討されていた。積極的に招致活動をし、是非神戸で開催をとする考えの神戸市体育協会会長（元神戸市総務局長）の大熊律夫氏、招致した時、神戸市で担当することになる教育長の安好匠氏は、大きな財政負担が予想される大会の開催には消極的であった。大熊氏が、市長室に入り出てくると、「市長はよく話を聞いてくれた。招致に向け進んでゆくだらう」と言われた。数日後、安好教育長が市長に説明、部屋から出てくると、「市長は私の話をよく聞いてくれた。大会の招致はないのでは」と言っていた。また後日大熊氏が市長に会い、部屋から出てくると「安好君が前に市長に何を言ったが知らないが、私の話をよく聞いてくれた。市長はやる気だ」と、また、安好教育長が説明に入ると「よく話を聞いてもらった」とまったく反対のことをいって出てこられる。こんなやりとりが何回か繰り返された後、安好教育長が最後に市長室から出てきて「市長に根負けした。ユニバシールドはやりましょうと言ってきた」と言った。この時市長は推進する考えの人の意見、消極的な人の意見をじっくり聞いて両者の意見の違いの差を埋めながら、招致の判断をされた。結局、ユニバシールド神戸大会は1985年（昭和60年）8月、106ヶ国の参加を得て、大きな成果を上げ成功裡に終わった。

### 3. 御用納めの日のできごと

1981年（昭和56年）頃までは、12月28日の御用納めの日には、市長から年末のあいさつを聞いて、部屋の掃除をし、昼にはお酒も出て事実午前中で仕事仕舞いであった。しかし庁舎内で酒を飲むということが、世間的にもだんだん認められなくなってきていた。人事課からも、御用納めの日にお酒を飲むなと通知

も出ていた。宮崎市長は、御用納めの日午後からは、毎年事務機の整理をするのが常であった。この日も午後5時頃までかかった。市長が帰るとき、先に秘書課の女子職員が市長室のある3階でエレベーターを止めるため待機していた。エレベーターを3階で止めると、そこに上の階から4～5人の職員が乗ってきており、ドアが開くと女子職員を見つけ、何人かが、「お嬢さん早くお乗りなさい」とか、明らかに酒がはいっている調子で声をかけた。ざわついた雰囲気のところへ、市長が乗ってきた。エレベーター内はシーンとした空気がながれ、さっきまで騒いでいた職員が一瞬シュンとなった。そのとき、市長が一人ひとりの顔をのぞき込み、ニコッとした表情を投げかけた。するとそれまでシュンとしていた職員がそれぞれ、酒の勢いも借りて「市長さんこの一年おつかれさんでした」とか「来年も頑張ってください」と声をかけだし、エレベーターを降りると「市長さん握手を」と言い出し、市長も素直に応じ全員と握手をし、玄関でバンザイをして市長の帰りを見送ったことがあった。昔の宮崎市長であつたらどう対処していただろうかと今でも懐かしく思い出す。カミソリ宮崎からホトケの宮崎への見事な変身が、神戸市政で多くの功績を残すことができた大きな要因ではなかったかと思う。



宮崎辰雄市長

## ■ まち・ひと・しごと創生長期ビジョン・総合戦略閣議決定

平成26年12月27日、日本の人口の現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（長期ビジョン）」及びこれを実現するため、今後5か年の目標や施策や基本的な方向を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略（総合戦略）」がとりまとめられ、閣議決定された。

長期ビジョンでは、平成72（2060）年に1億人程度の人口を維持するため、1人の女性が生涯に産む子どもの数を推計した合計特殊出生率について、1.8程度を「まず目指すべきだ」とした。その上で、平成52（2040）年に出生率が2.07まで回復すれば1億人維持が可能になるとの試算を示した。

総合戦略には、人口減少と地域経済縮小の悪循環というリスクを克服する観点から、東京一極集中の是正、若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、地域の特性に即して地域課題を解決するという基本的な視点の下、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立により、活力ある日本社会の維持を目指していくとしている。

基本目標として、「地方に30万人分の若者の雇用創出」、「25年比で東京圏から地方への転出4万人増、地方から東京圏への転入6万人減」、「第1

子出産前後の女性の継続就業率を55%（2010年38%）」とした。

さらには、地方創生においても、地方が自ら考え、責任をもって戦略を推進する観点から、今後、地方公共団体において、国の長期ビジョンと総合戦略を勘案して、地域の特性を踏まえた「地方人口ビジョン」と「地方版総合戦略」を策定していくことになる。その際は、行政だけでなく、産官学金労（産業界・行政・大学・金融機関・労働団体）や住民代表も含めた多様な主体が参画して、自らのこととして策定・検証していくことが重要であるとも述べている。

国の戦略には、予算に見合う成果が出たのか検証するため、「5年で若者雇用30万人創出」をはじめ、各施策に数値目標を付けている。政府は地方にも同様の視点を求め、国の財政支援策である新交付金も、数値目標の設定を条件とした。

安倍首相は、「地方がそれぞれの個性を生かし、自らの情熱で新たな地平を切り開く地方創生の第一歩を踏み出せた」と述べ、地方が個性を生かしつつ戦略をつくることに期待感を示した。対策の具現化は「主役」である地方側の動きにかかっているが、目新しさは乏しく、地方創生の「特効薬」にはならないという意見もある。

## ■ 公職選挙法改正案（18歳選挙権）

平成27年3月、自民、民主、公明、維新などと野党6党は、現在20歳以上の選挙権年齢を18歳以上に引き下げる公職選挙法改正案を衆議院に提出した。共産党を除く9党1会派が賛同しており、平成27年の通常国会での成立が確実な情勢である。法案が成立すれば、平成28年夏の参議院選挙から適用される見込みである。

選挙権年齢の引き下げは、25歳から20歳に引き下げられた昭和20年以来、70年ぶりの引き下げとなる。平成27年には18歳、19歳の未成年者約240万人が新たに有権者に加わることになる。

公職選挙法の改正案は与野党がプロジェクトチームを設置して議論を重ねてきており、選挙権年齢を引き下げた場合、選挙違反を犯しても少年法の規定で原則として保護処分となる未成年者と、処分される成人との間に不均衡が生じるという問題があった。与野党は、買収など連座制が適用される重大な違反で、選挙の公正確保に支障を及ぼす場合は原則として検察官送致とする内容を附則に盛り込む案で合意し、平成26年秋の臨時国会で改正案を提出したが、衆議院の解散により廃案となった。その後、法案の再提出に向けて最終調整が進められていた。

諸外国では18歳から選挙権を認める国が多い。少子高齢化が進む日本では、将来を担う若い有権者が増え、若者の意見が政治に反映されることの意義は大きい。若者に照準を定めた政策の充実やインターネットの活用などが、政治や選挙の質を大きく変える可能性もある。

その一方で、20代の投票率は他の年代に比べて低く、18歳、19歳も同じ傾向になるとの懸念もある。未成年者の参入を政治に結び付けるには、行政や政党、学校などが連携し、若者の政治参加意識を高める取り組みが欠かせない。安倍首相は国会答弁で「あらゆる機会を通じて主権者教育を進める」と述べ、高校生や大学生向けの政治参加への啓発に力を入れる考えを示している。

選挙権年齢引き下げに伴い、与野党6党などは憲法改正に必要な国民投票の投票年齢も18歳以上へ引き下げることに合意しており、国民投票法の改正の協議も進められる予定である。しかし、棚上げになっている成人年齢の引き下げの是非など、関連する未整理の課題も多い。選挙権年齢の引下げにあたっては、関連する課題も含め、国民的な議論とそれを踏まえた法制度の検討が必要である。

## ■ マクロ経済スライド

公的年金の支給額は、従来、物価や賃金の動向を反映させて支給額を決めてきたが、少子高齢化が急速に進むなか、将来の保険料負担、財源問題が懸念され、見直しが必要となっていた。そこで、公的年金制度を支える現役世代と長寿化に伴う給付費の増加というマクロでみた給付と負担の変動に応じて、給付水準を調整する仕組みが導入され、マクロ経済スライドと呼ばれている。

具体的には、年金や物価の上昇率ほどには年金額を上昇させないような調整を行う。その調整期間は、少なくとも5年に1度行われる財政検証（年金の財政状態の評価と、概ね100年という長期の財政収支の見通しなどを作成し、公的年金財政の健全性を検証するもの）において見直される。財政検証において、調整が無くとも年金財政の収支のバランスがとれると見込まれる場合は、年金額の調整は終了する。

調整の仕方は、公的年金全体の被保険者の減少率に平均余命の伸びを勘案した一定率（0.3%）をかけた「スライド調整率」を物価上昇率から差し引いた率を年金額の改定率として行われる。

マクロ経済スライドは、2004年の年金制度改正において導入されたが、物価下落にもかかわらず、特例法による特例水準で年金額が据え置かれ、適用されてこなかった。しかし、今年1月30日、厚生労働省は、総務省が公表した「平成26年平均の全国消費者物価指数」を受けて、4月分（支給は6月）からマクロ経済スライドを実施することを発表した。スライド調整率は0.9%で、特例水準の解消措置の実施もあいまって、公的年金の支給額の引き上げ幅は、基本的には0.9%となっている。この結果、例えば、平成27年度の新規裁定者（67歳以下の方）の国民年金の場合、月額64,400円が平成27年度においては65,008円とされる。

## ■ 家計貯蓄率が初めてマイナスに

内閣府が2014年12月25日に発表した2013年度の国民経済計算確報によると、家計部門の貯蓄率はマイナス1.3%となり、現在と同じ条件で統計を取り始めた1955年以来初めて、マイナスとなった。家計の貯蓄率とは、家計が可処分所得の中で貯蓄に回したお金の割合を示す数字である。マイナスということは、日本の家計は全体として収入以上に消費しており、貯蓄を取り崩して生活していることを意味している。

家計の貯蓄率の推移をみると1990年代には10%を超えていたが徐々に貯蓄率の低下が進み、2000年以降はその傾向がより顕著となっていた。日本の貯蓄率が年々低下している原因にはいろいろなものがあると思われる。90年代以降は非正規社員の増加もあると思われる。90年代以降アルバイトや派遣などの非正規雇用がだんだんと増えてきたが、非正規社員は収入が少ないため、貯蓄に回せるお金が少ない。また別の要因として、高齢化の進展もある。高齢者世帯が現役時代と同じように収入を得ることは難しいが、支出を大幅に減らせるわけではない。その結果、生産性を大幅に向上させない限り、高齢化によって貯蓄率が低下することになる。

貯蓄率の低下はマクロ経済にどのような影響を与えるのだろうか。家計の貯蓄は、国内の投資に回ることになるが、投資で吸収できなかった分については、経常黒字になるか、国債の消化に充てられることになる。貯蓄率の低下は、国債の消化余力減少や、経常収支の赤字化につながってくる。マイナスに転じた家計部門とは対照的に企業部門は大幅な貯蓄超過となっており、これが国債の消化と経常黒字を支えているので、家計貯蓄率が数年マイナスになったからといって、すぐに日本経済に支障が出てくることはない。しかし、家計の貯蓄不足が長年続くと、金融機関に預けられている個人資産が減っていくことになる。本来、企業はお金を貯め込む存在ではないことを考えると、最終的には国内の資金不足を引き起こすことになる。

高齢化が進展していることなどを考えると、14年以降もマイナスになる年が多くなると予想できる。今後はそれを前提に経済運営を行う必要がある。たとえば財政再建を進め、日銀による量的緩和策終了後も、市場で国債の消化がスムーズに進むようにしなければならない。また海外からの資金流入を前提にし、良質な資金調達を促進するための金融市場整備も必要となる。

## ■ヘイトスピーチ最高裁違法確定

ヘイトスピーチとは、1980年代、米国で非白人や同性愛者らへの差別事件が多発したことを背景にできた概念であり、人種や民族などの属性を理由に、社会的少数派への差別や憎悪をおおる表現を指す言葉である。

平成26年12月、京都市内の朝鮮学校周辺で街宣活動を行い、民族差別をおおるヘイトスピーチを繰り返したとして、朝鮮学校を運営する京都市内の法人が「在日特権を許さない市民の会」（在特会）とその構成員8人に損害賠償などを求めた訴訟で、最高裁判所第3小法廷は決定で在特会側の上告を棄却した。街宣活動を違法な人種差別と認定し、同会などに賠償金の支払いと街頭宣伝の禁止を命じた一、二審判決が確定した。裁判官5人の全員一致の判断であり、人種や国籍で差別するヘイトスピーチの違法性を認めた判断が最高裁で確定したのは初めてである。

一、二審判決によると、在特会の元構成員ら8人は平成19年～20年、当時京都市内にあった朝鮮学校近くで、拡声器を使って怒声を浴びせる街宣活動を繰り返すとともに、街宣活動を撮影した映像をインターネット上で公開した。

一審の京都地裁判決は、街宣活動について「日本も加盟している人種差別撤廃条約で禁じる人種差別に当たる」と判断した。過激さを演出するため、あえて違法性の高い行為に及んだとして「同条約4条で犯罪として取り締まるべきとされる極めて悪質な人種差別行為」と批判した。

二審・大阪高裁判決も、一審の判断を維持したうえで「差別意識を世間に訴える意図で、公益目的は認められない」と指摘。「発言は公共の利害に関する事実の論評だ。違法性はなく人種差別にも名誉毀損にも当たらない」などとして、政治的な表現の自由を主張する在特会側の控訴を棄却した。

その後、安倍首相は平成27年2月23日の衆議院予算委員会で、ヘイトスピーチなど人種差別的な街宣活動に対する新たな法規制に慎重な考えを示した。一方、平成26年8月、国連の人種差別撤廃委員会は、日本政府に対してヘイトスピーチにかかる毅然とした対処や法規制を求める最終見解を出している。

ヘイトスピーチに対する新たな法規制の是非については、今後の国民的な議論の行方を踏まえて対応の方向性を決めていくことが必要である。

## ■密集市街地再生方針とまちなか防災空地整備事業

防災上危険な密集市街地の改善は、都市の安全性確保のため喫緊の課題である。神戸市においては、震災や戦災からの復興や都市環境の整備改善を目的として都市基盤整備事業を進めてきたが、山麓部などに課題を抱えた密集市街地が残されており、防災まちづくりを着実に進める必要がある。

平成23年3月に策定した「神戸市密集市街地再生方針」では、地震時等の同時多発火災において、広範囲に燃え広がる恐れのある市街地を「密集市街地再生優先地区」と位置づけ、灘北西部、兵庫北部、長田南部、東垂水の4地区を指定した。翌年、国が公表した「地震時等に著しく危険な密集市街地（全国197地区）」も神戸市は同様の4地区となっている。

方針では、「燃え広がりにくいまち」、「建物が倒壊せず避難が可能なまち」を目標とし、地元のみまちづくり協議会と課題を共有し、地域の将来像である「まちづくり構想」の策定を専門家や行政が支援し、合意形成を図りながら、整備改善を進めている。

この取り組みの一つが、老朽空き家の解体跡地や荒地となっている空き地を防災上有効な空地として活用する「まちなか防災空地整備事業」であ

る。これは、土地所有者から神戸市が土地を無償で借り受け、まちづくり協議会等が補助を受けて整備し、管理するもので、災害時には延焼を止める空間や一時避難場所となり、日常は、周辺住民が交流する広場となる。

空き家解体費に補助があることや、更地になれば高額になる固定資産税が、公共用地として非課税となること等から、建替えが困難な土地建物の所有者ニーズも少なくない。地域では、空き家が放火される不安や空き地の雑草、不法投棄等の課題が解消され、花壇、菜園、遊び場等の創意ある活用がされている。

老朽空き家の増加は、全国的な課題になっており、特に密集市街地においては、管理されず危険家屋となる前に除却し、空間を確保することは、地域全体の延焼危険や避難困難の解消に有効である。まちなか防災空地は、平成27年2月末現在、4地区で計17カ所が整備されている。さらに整備を推進し、計画的に配置していくと共に、地元と協議しながら、防災空地を「まちづくりの種地」とした新たな活用手法を検討することも必要である。

Internet of Things の略。これまでパソコンやサーバーなど IT 関連機器が接続されていたインターネットに、家電や住宅、自動車、社会インフラなど“モノ”がつながる状態やその技術を意味する。モノに埋め込まれたセンサーが、インターネットを通じて情報を送受信することで様々な製品やサービスが可能となる。

例えば、自動車の位置情報をリアルタイムで集約して渋滞情報を配信するシステム、検針員ではなく電力メーターそのものが通信により電力使用量を申告するスマートメーター、遠隔地からコーヒー抽出器の条件設定を最適に操作すること等が考案され、実現している。バスケットボールにセンサーを埋め込み、練習に役立てるサービスやビニールハウス内の二酸化炭素濃度などをスマートフォンやパソコンで把握できるシステムなども実現している。

ドイツでは、「考える工場」スマートファクトリーの開発を進めている。IoTにより自律的な

生産管理や、製造から廃棄までのライフサイクル全体を網羅するサービスなどを可能にしようとしているが、そのことにより、輸出競争力のある製品を製造し、また、世界の生産技術を主導しようとする「インダストリー4.0」を実現しようとしている。アメリカにおいても、GEがIoTを成長戦略の目標に定めている。

IoTの概念自体は20世紀末には提唱されていたとされるが、センサーの小型化や高性能化により、ここ数年で一挙に進展した。また、ネット上で大量の情報を扱うクラウドコンピューティングや、ビッグデータの解析技術の著しい進歩も大きく寄与している。経済効果への期待も大きく、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの調査報告書では、2025年までに年2.7兆ドルから6.2兆ドルに達する可能性があるとしている。

インターネットにつながることで、情報の外部漏洩やサイバー攻撃のリスクも生じてくるが、ものづくりの大きな潮流であることは間違いない。

## 開発協力大綱

政府は、平成27年2月10日、政府開発援助(ODA)大綱に代えて、「開発協力大綱」(以下、「新大綱」という。)を閣議決定した。ODA予算が減少を続ける中、安倍晋三首相が掲げる「積極的平和主義」を踏まえ、支援の対象を従来より広げたのが特徴である。新たな協力を通じて、日本の平和と安全や国際秩序の維持という「国益の確保に貢献する」と初めて明記した。

平成26年3月に岸田外務大臣より ODA 大綱の見直しを発表後、岸田大臣の下に有識者懇談会を設置し、同懇談会の議論を踏まえつつ、NGO や経済界等との意見交換、パブリックコメント等の機会を通じて、策定されたものである。平成15年の改定以来、12年ぶりの改定である。

昨今の開発協力を取り巻く環境変化を踏まえ、名称も「ODA 大綱」から「開発協力大綱」に変更されているが、これは、①多様な開発課題への対応、②オールジャパンの協力促進、③援助ではなく、途上国との対等なパートナーシップに基づく協力関係の強化といった理念を「開発協力」という表現に端的に込めたものである。

新大綱では、開発協力の目的を「国際社会の平

和と安定及び繁栄への貢献」とし、こうした協力を通じた日本の国益確保を明確に定めている。また、基本方針として、①非軍事的協力による平和と繁栄への貢献(平和国家として非軍事的協力により世界に貢献)、②人間の安全保障の推進(人間一人ひとりに焦点を当て、その保護と能力強化)、③自助努力支援と日本の経験・知見を踏まえた対話・協働による自立的発展に向けた協力(開発途上国の対等なパートナーとしての協働)の3点を掲げている。また、重点項目としては、①「質の高い成長」とそれを通じた貧困撲滅、②普遍的価値の共有、平和・安定・安全な社会の実現、③地球規模課題への取組を通じた持続可能で強靱な国際社会の構築、の3つを掲げている。

民間資金等呼び込み「質の高い成長」に結びつけるための「触媒」としての開発協力の役割や、女性をはじめとする多様な主体の開発への参画をより明確に定めている。

災害復旧など非軍事的な目的であれば、他国軍への援助を認めるが、軍事目的への転用をどう防ぐかが課題である。

## ■ 燃料電池自動車を公用車へ導入

神戸市は平成27年3月、燃料電池自動車（FCV）を公用車として導入した。関西の自治体では兵庫県尼崎市と並んで、初めての導入となる。今後、FCVや水素社会をアピールする手段として、神戸まつりをはじめ市のイベントで積極的に広報していく。

地球温暖化が深刻化するなか、利用段階で二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）を排出しないことが特徴の水素エネルギーに注目が集まっている。活用が進むと、化石燃料から得られるエネルギーよりも地球環境への負担が少なくなると考えられており、国のエネルギー基本計画では「水素社会の実現」がうたわれている。

FCVは、燃料電池で水素を酸素と反応させて動力源となる電気を作り出し、車を動かす仕組みで「究極のクリーンカー」と呼ばれている。開発は日本勢が先行し、トヨタ自動車先陣を切って平成26年12月、市販車のFCV「MIRAI（ミライ）」を発売した。本田技研工業は平成27年度中の発売を予定しており、日産自動車や外国の自動車メーカーでも開発が進められている。

FCVの特長は、第1にガソリン車と同等の実用性（走行距離は約650キロ、充填時間は約3分でハイブリッド車（HV）並みの燃費性）を実現している。加えて、②排出されるのは水だけで、

CO<sub>2</sub>や窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）は含まれない。③非常災害時に電源として使用できる。④走行中も静かで走りが滑らか、などの点が挙げられる。また、国が普及を支援しており、平成27年3月現在、1台につき202万円の補助が受けられる。

一方で、充填にかかるインフラとなる水素ステーション（ST）は、平成27年3月時点で整備予定も含めて全国で41箇所にとどまり、30,000箇所以上あるガソリンスタンドと比較すると非常に少ない、国の補助を考慮した実質購入価格は500万円台とやや高価、などの点が指摘されている。FCVは今後、HVやEVと同様に技術向上が図られる予定となっている。

なお、神戸市では、市内の法人や個人事業者等に向けた「神戸市次世代自動車普及促進補助制度」の対象にFCVを追加しており、平成27年度からは、兵庫県の制度と併せて1台につき50万5千円の補助を行う。また、2030年におけるFCVの普及台数の推計や水素ステーション配置計画などをまとめたロードマップを作成、公表するとともに、平成27年度中には再生可能エネルギーを活用したスマート水素STを整備する予定であり、世界最高水準の日本発の環境技術を国内外にPRする第一歩としていきたい。

## ■ 県市協調による東京・シアトル事務所機能の連携強化

神戸市では、国内外における都市間競争が激化する中、兵庫県との連携を一層強化することにより、兵庫・神戸経済のさらなる活性化を図るとともに、県市の適切な役割分担による業務の効率化に向け、平成27年度より東京及び米国シアトルにおける市の事務所を再構築する。

まず、東京事務所については、「2016年神戸サミット」の開催誘致や、「ラグビーワールドカップ2019」、「関西ワールドマスターズゲームズ2021」の開催に向けた調整等について、兵庫県と連携して推進するとともに、首都圏における情報発信等のワンストップ化やネットワークの構築、拡大を図るため、神戸市東京事務所を移転し、兵庫県東京事務所と併設することにより、一層連携強化を図る体制を整備する。同様の試みは、政令指定都市では大阪府と大阪市に続いて2例目である。

東京事務所の具体的な業務内容としては、首都圏における情報発信等、政府機関をはじめ首都圏情報の収集・連絡調整、ネットワークの構築、拡

大である。

次に、シアトルにおける連携強化については、米国西海岸等における航空・宇宙分野、IT分野等で互恵的な経済・人材交流を強化・促進するため、神戸市シアトル事務所を兵庫県ワシントン州事務所（兵庫県国際交流協会）内に「神戸シアトルビジネスオフィス」として再構築し、課長級職員を派遣することとした。

神戸シアトルビジネスオフィスの具体的な業務内容としては、シリコンバレーへの若手IT関連人材の派遣交流や、神戸企業とのビジネスマッチングの相手方となるシリコンバレーITベンチャーの招請などの米国西海岸における経済及び神戸との橋渡し事業、シアトルに拠点を構えるボーイング社や、航空・宇宙分野のカリキュラムを備えた現地カレッジ等との連絡・調整等である。

神戸市ではこれらの事務所の再構築等により、二重行政の解消や業務の一層の効率化を図っていくこととしている。

## ■ 神戸市人材育成基本計画の改定

神戸市人材育成基本計画は、平成15年8月に策定したものであるが、神戸市や神戸市職員を取り巻く状況が変化してきたことなどを踏まえ、平成27年3月に改定を行った。

阪神・淡路大震災から20年が経ち、神戸市では、これまで培ってきた市民との協働と参画による市政の展開を基礎としつつ、輝ける未来創造都市の実現に向けて、神戸を「安定した成長軌道に乗せていく」ことを政策の基本として取組みを進めている。一方、少子超高齢社会・人口減少社会・都市間競争の時代となり、市政に期待される役割を果たしていくためには、柔軟で自律的な政策形成、市民や事業者との協働による実行などのさらなる創意工夫が必要となっている。

市民の多様なニーズに応え、また、都市間競争に打ち勝つ施策に柔軟かつ迅速にチャレンジしていくためには、職員一人ひとりが能力を伸ばし、それを最大限に発揮することはもちろんのこと、組織的に職員を育て、また、職員一人ひとりの異なる力を組み合わせることでチームとして取り組むことによってこそ、斬新できめ細やかな施策が実施することができるものである。

一人ひとりの能力を高め、チーム力を高め、市

役所の機能を最大限発揮するため、神戸市では、①「基礎的な資質」を有する多様な人材を確保し、育成する。②業務遂行・職務経験、人事評価、研修を連携させながら、人材育成を図る。③性別や年齢などに関わらず、成長と自己実現が可能となる機会を広く設ける。④職員の主体的な能力開発や長期的なキャリア形成を支援する。⑤一人ひとりの意欲と能力が十分に発揮できる人事管理・職場環境づくりを進める、の5つの基本原則に基づいて人材を育成していくこととしている。

また、「基礎的な資質」では、①高い倫理観を有する人、②神戸で働くことへの熱い想いを持った人、③自ら考えて行動し、最後までやり抜く人、④コミュニケーション能力「聴く力、伝える力」のある人、⑤チームの一員として自らの役割を果たそうとする人、としている。これらの基礎的な資質に磨きをかけていくため、「採用」「人事異動・配置、昇任」「研修・人事評価」「職場環境」「女性職員の活躍推進」「倫理・コンプライアンス」のそれぞれの項目で示した具体的施策を実施していく。これにより、職員の成長を促し、市民サービスを向上させていく。

## ■ 企業拠点（本社機能）移転補助制度の創設

政府は、人口減少と地域経済縮小の克服、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立をめざし、平成26年12月、地方から日本を創生する「長期ビジョン」と「総合戦略」を閣議決定し、将来の方向性や政策目標、具体的な政策などを取りまとめた。総合戦略の中で、「地方への新しいひとの流れをつくる」という基本目標を達成するため、政策パッケージのひとつとして、平成27年度税制改正において「地方拠点強化税制」を創設することとしている。

この税制では、人口の東京への過度な集中を是正し、地方での安定した良質な雇用の場を確保するため、企業の本社機能（経営意思決定、各種業務管理・統括などの事業所）の東京圏から地方への移転、並びに地方にある本社機能の拡充を支援するため、建物取得に係る投資減税（法人税の税額控除もしくは特別償却）、雇用増加に対する税額控除制度の特例を設けることとしている。ところが、東京圏のみならず、近畿圏と中部圏の中心部も人口集中地域として適用除外となっており、本市の既成市街地（近畿圏整備法の市内既成都市区域）も適用除外地域に含まれている。

そこで、神戸市では、国の税制を基本的なフレームとしながらも独自の考えを盛り込んだ「企業拠点（本社機能）移転補助制度」を他に先駆けて、平成27年度創設することとしている。本市の制度では、本税制の適用除外となった市内既成市街地で本社機能を有する建物を取得する場合は、国の税額控除と同水準の建物取得補助（最大で建物取得費の7%）、雇用補助（最大で雇用者1人あたり3年間で110万円）を行う。併せて、建物を賃借する本社も多い現状から、国が対象としていない建物を賃借する企業に対しても独自に支援をすることとし、市内全域で建物を賃借する場合は、賃料補助（最大で賃料の25%、3年間で3,000万円）を行うことにしている。また、兵庫県においても、平成27年度より本社機能移転・拡充に対する支援策を創設する予定にしている。

神戸市では、県市協調により国内トップレベルとなる支援策を活用し、企業への働きかけを強化し、市内への本社機能の移転・拡充を促進することで、多様な雇用機会の拡大、人口増加につなげ、神戸経済の活性化をはかることとしている。

# 平成26年度 神戸市「商店街・小売市場」概況調査結果 (概要)

平成26年11月

神戸市産業振興局

[問い合わせ先：経済企画部商業課 TEL 078-322-5336]

## はじめに

神戸市では、商店街・小売市場の店舗数や空き店舗の状況、抱える課題や最新の状況やニーズを把握し、効果的な支援を行うため、平成20年以来6年ぶりに神戸市内にある商店街・小売市場の実態を調査したので、その概要について紹介する。

## I. 調査の概要

### 1. 実施要領

#### (1) 調査目的

商店街・小売市場の抱える課題、最新の状況やニーズを把握し、各課題に応じた支援施策につなげることを目的とする。

#### (2) 主な調査内容

- 現在営業している店舗の状況
- ここ3年間の来客者数の変化
- 商店街・小売市場が抱える問題
- 空き店舗を埋める取り組み
- 商店街・小売市場の活性化に向けた取り組み
- 共同施設の設置・改修状況

#### (3) 調査対象

市内全ての商店街及び小売市場等団体<sup>(※1)</sup>

(※1) 商業集積地として存在していても、組織として解散している場合は対象外一方、数店しか営業していても、組織として存続している場合は対象

#### (4) 調査方法と調査期間

平成26年7月1日 対象団体へアンケート用紙を送付  
8月～10月 返信のなかった団体については個別に電話・訪問し回収した。

#### (5) 調査時点

平成26年7月1日現在

(6) 協力

流通科学大学 石原 武政 商学部特別教授  
 福井 誠 総合政策学部教授  
 清水 信年 商学部教授  
 田中 康仁 総合政策学部准教授

2. 回答数

240団体（商店街202団体，小売市場38団体）

（送付団体 商店街221団体，小売市場45団体 計266団体）<sup>（※2）</sup>

（※2）回収できなかった26団体については，営業している店舗の有無にかかわらず，団体としての組織が解散もしくは休止状態であることを確認した。

3. 団体数の推移

	商店街			小売市場			計		
	H 5	H20	H26	H 5	H20	H26	H 5	H20	H26
東灘区	9	10	9	18	6	4	27	16	13
灘 区	34	22	21	14	6	4	48	28	25
中央区	85	74	74	9	8	4	94	82	78
兵庫区	34	30	20	15	10	8	49	40	28
北 区	15	13	8	5	2	1	20	15	9
長田区	32	23	26	14	7	6	46	30	32
須磨区	22	22	21	12	7	6	34	29	27
垂水区	21	23	19	14	8	4	35	31	23
西 区	7	6	4	3	1	1	10	7	5
計	259	223	202	104	55	38	363	278	240

※比較は前回調査と阪神淡路大震災前の数を対象としている

4. 概況調査のまとめ

【団体の概況】

今回の調査では，前回調査（H20）に比べ商店街で21団体，小売市場で17団体，計38団体が減少していることが分かった。活動している団体においても4割以上の団体が営業中の店舗数について「減った」と回答しており，「増えた」と回答したのは1割程度で，商店街・小売市場を取り巻く環境は厳しい状況である。

また，一般的な商圈規模の分類（超広域型，広域型，地域型，近隣型）（P63参照）別に見ると，商圈規模が小さい団体ほどここ3年間での店舗数，来客者数が減少したと回答する割合が増加しており，取り巻く環境がより厳しいことが分かった。

【顧客ニーズの変化及び後継者問題】

商店街・小売市場において問題となっていることとして，「高齢化や少子化による顧客ニーズの変化」と「経営者の高齢化による後継者不足」が上位を占めており，担い手の育成と合わせて，顧客ニーズの変化にいかに対応するかが大きな課題と言える。

一方，顧客ニーズを把握する調査の実施については，「必要性を感じているが実施できない」との回答が最も多く，顧客ニーズの変化を感じているが，調査ができないという状況が伺える。

これらのことから，今後，変化したニーズを具体的に把握することは，商店街・小売市場が活性化を図っ

ていく上で必要であると考えられる。

### 【商圈人口について】

商店街・小売市場近隣の商圈人口についての分析では、ここ3年の来客者数の変化で「増えた」と回答した団体は商圈人口も概ね「増えたと感じる」と回答し、来客者数が「減った」と回答した団体は商圈人口も概ね「減ったと感じる」と回答している。

しかし実際に全体として見た場合、地域により差はあるものの、商店街・小売市場周辺商圈人口（地域型・近隣型）は、神戸市全域に比べ高い伸び率を示すなど、新たな顧客獲得の可能性を秘めている。今後、どのように量販店等との差別化を図り、いかに周辺地域住民を集客に結び付けていくかが課題である。

### 【空き店舗対策】

「空き店舗の増加」を課題として挙げている団体の「空き店舗対策としてどういった取り組みをしたいか」という設問に絞って分析したところ「特に取り組む予定はない」が最も多く、次に多かったのが「コミュニティ施設としての活用」であった。

課題として認識しながら対策を講じられない団体には、他の商店街等の空き店舗活用の先進事例や成功事例を紹介するとともに、商業者のみならず民間企業や大学など外部のアイデアも活用するなど、新たな空き店舗対策に取り組めるような手法を検討する必要がある。

また、商店街・小売市場の立地場所は利便性が高いところが多く、「地域コミュニティの核としての機能」を果たすことが期待される。団体が考える空き店舗の活用方法と公共的なニーズとのマッチングを図り全体としての賑わいづくりにつなげることも検討する必要がある。

### 【共同施設整備】

共同施設の設置状況の調査では、設置予定も含めると162の団体で街路灯を、113の団体で防犯カメラを設置しており、市民の安全安心な生活の一翼を担っていることが分かった。

### 【活性化への取り組み】

商業活性化への取り組みでは、「賑わいイベント」が最も多かった。「賑わいイベント」は一時的な集客につながる一方、一過性に終わる可能性もありその後どのように継続的な集客につなげていくかが団体にとって課題である。

また、ビジョン・将来計画を有する団体は、無い団体より活性化策に取り組んでいる割合が高かった。団体がビジョン・将来計画を持ち、活性化に取り組むことは、団体の会員同士の連携・協力関係が強化され、活性化を図る上での要因の一つと考えられる。

### 【今後に向けて】

商店街・小売市場を取り巻く環境は依然として厳しく、特に商圈規模の小さい地域型・近隣型の団体は商圈規模の大きな団体に比べ厳しい状況にあるが、一方で地域差は有るものの、商圈人口などを見ると新たな顧客獲得の可能性はある。

また、日常の消費の場と併せて、地域コミュニティの核としての機能を持つことによっても、新たな賑わいづくりにつなげていくことのできる可能性がある。

これらのことから、商店街・小売市場が各団体の持つ特性を把握し、効果的に活性化策を推進することが求められる。

賑わいイベントの実施は、商店街・小売市場の活性化に有効なものであるが、持続的な活性化を図っていくためにも、常にビジョン・将来計画を持ち計画的に実施し、次につなげる必要がある。

一方で、専従事務職員の有無に関する調査では半数以上の団体が0人と回答しており、大半の団体が、活性化への取り組みを行うとしても、日々の個店営業活動を行いながら全体の取り組みも合わせて行わなければならない状況であることがうかがえる。

今後、行政としてもこのような状況を踏まえ、商店街・小売市場を支援する必要がある。

### 【最後に】

神戸市では、平成26年度から個別の団体に柔軟な支援を行えるよう「地域商業活性化支援事業」を創設するとともに「地区担当制」を導入しており、今まで以上に団体が抱える個別の課題にきめ細かく対応できる体制を取っている。

今回の調査結果をもとに、今後も引き続き各団体の実情に応じた支援を行っていきたい。

## II. 分析結果の概要

### (1) 商店街・小売市場の分布状況

神戸市内における商店街・小売市場の分布状況は、既成市街地の人口集積地に沿うように多くの商店街・小売市場が立地しており、北区・西区の郊外住宅地での立地は相対的に少ない。タイプ別では、比較的規模の小規模な地域型、近隣型が全体の85%を占めている。

**超広域型** 百貨店、量販店等を含む大型店があり、有名な専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離からの来客を見込んでいる団体（13団体）

**広域型** 百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品より買回り品が多い団体（22団体）

**地域型** 最寄品及び買回り品が混在し、近隣型よりもやや広い商圈であることから、徒歩、自転車、バス等での来客を見込んでいる団体（85団体）

**近隣型** 最寄品中心で、日用品を徒歩または自転車などでの来客を見込んでいる団体（120団体）

※最寄品：消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。加工食品、家庭雑貨など。

買回り品：消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

### (2) タイプ別 営業店舗数の変化

図1は、直近3年間の営業店舗数の変化を示したものである。これによると、「減った」と回答した団体が45%存在している。また、図2は、タイプ別の営業店舗数の変化を示したものである。これによると、サンプル母数に違いはあるものの、超広域・広域型では、「減った」と回答した団体は2団体であるのに対し、地域型、近隣型では約半数の団体が「減った」と回答しており、減少傾向は特に近隣型で顕著である。

図1 営業店舗数の変化（直近3年間）

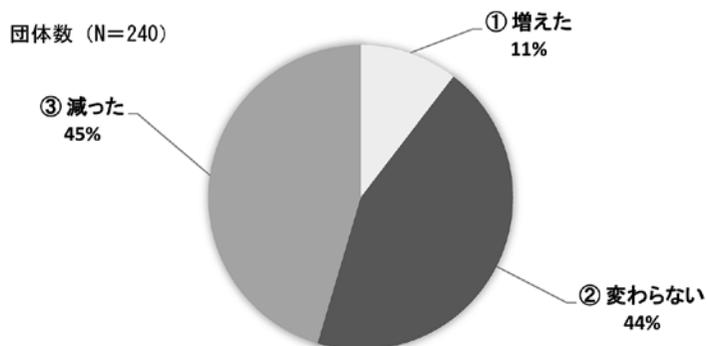
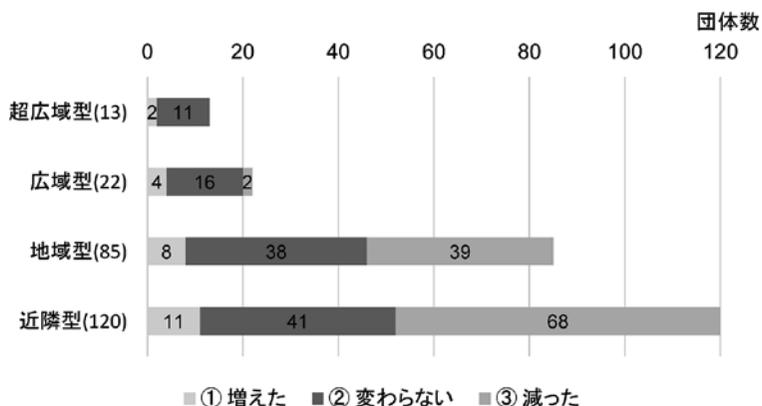


図2 タイプ別の営業店舗数の変化



### (3) タイプ別 来客者数の変化

図3は、直近3年間の来客者数の変化を示したものである。これによると、「減った」と回答した団体が60%存在している。また、図4は、タイプ別の来客者数の変化を示したものである。これによると、団体のタイプが近隣型になるにつれて、「減った」と回答している団体の比率が高くなっており、近隣型では、約8割の団体が来客者数の減少を感じている。

図3 来客者数の変化（直近3年間）

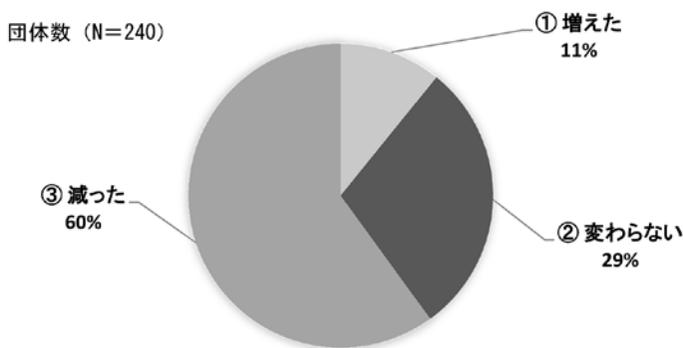
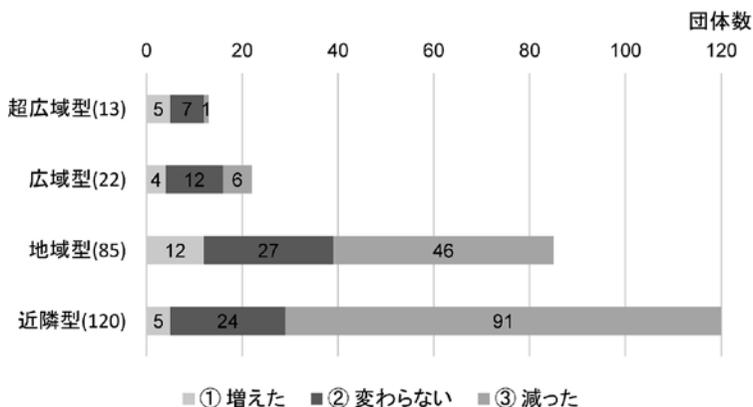


図4 タイプ別の来客者数の変化



#### (4) タイプ別 団体が感じている商圈人口の変化

図5は、団体が感じている直近3年間の商圈人口の変化を示したものである。これによると、「減った」と回答した団体が48%存在している。また、図6は、タイプ別の団体が感じている直近3年間の商圈人口の変化を示したものである。これによると、団体のタイプが近隣型になるにつれて、「減ったと感じる」と回答している団体の比率が高くなっていく。

また、図7は、図3で示した来客者数の変化と図6で示した商圈人口の変化の関係を示したものである。これによると、「来客者数が増えた」と回答している団体は、「商圈人口が増えた」と感じている傾向がある。

図5 団体が感じる商圈人口の変化（直近3年間）

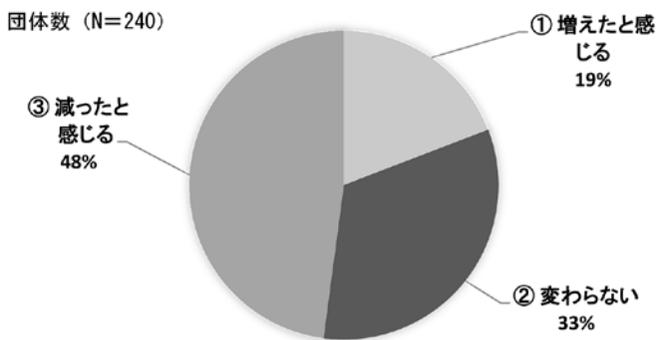


図6 タイプ別の団体が感じる商圈人口の変化

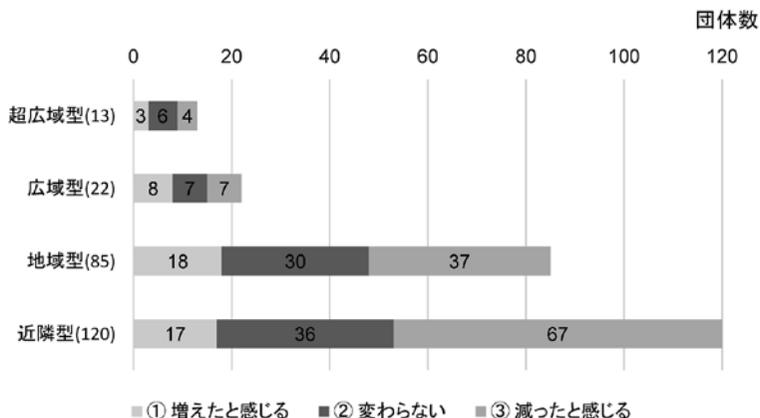
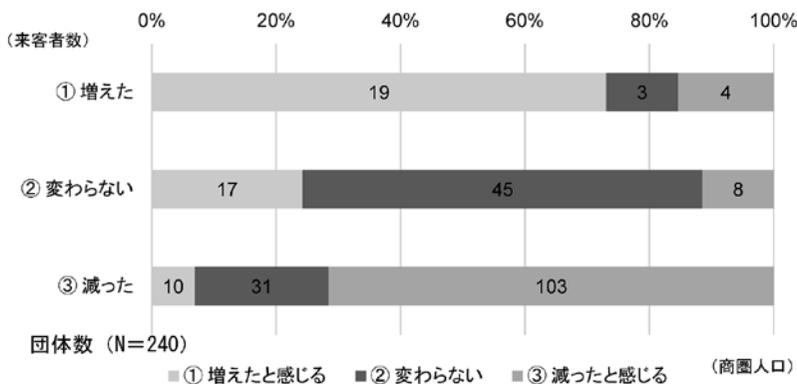


図7 来客者数の変化と団体が感じる商圈人口変化の関係



商圈人口の増減は、小売り環境に与える影響が大きいと考えられる。前述のとおり、商店街・小売市場の48%が商圈人口の減少を感じており、こうした団体ほど来客者数の減少を感じていた。

#### (5) 団体が存在するエリアの商圈人口

実際に商店街・小売市場の商圈人口は減少しているのか検証するために、以下の分析を行った。

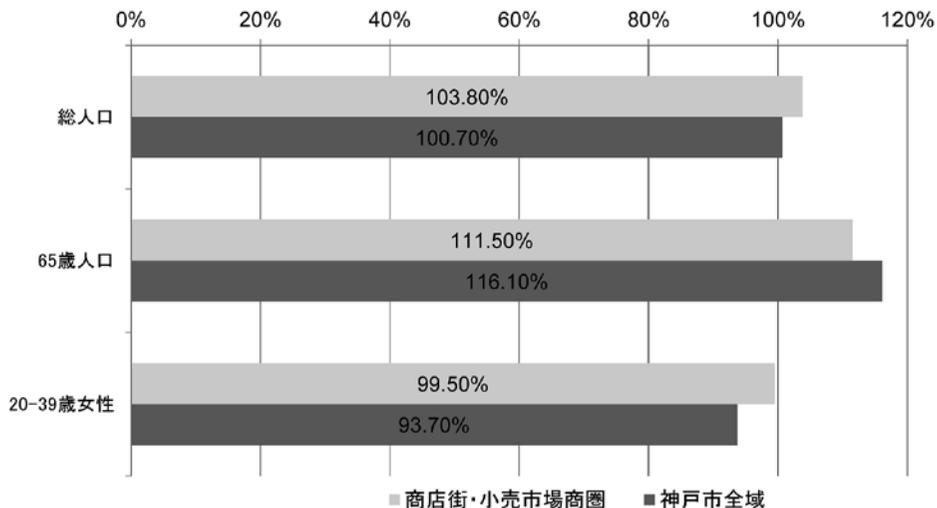
- 1) 神戸市全域に対して、町丁目単位に国勢調査ベース（2005年、2010年）の人口を集計<sup>(注1)</sup>
- 2) 地域型・近隣型のみを対象として、商圈半径500メートルの円を作成（図10）<sup>(注2)</sup>
- 3) 商圈内に含まれる人口を集計し、人口変化率を算出（2010年÷2005年）
- 4) 人口変化率は、①総人口、②若年女性人口（20-39歳女性）、③高齢者人口（65歳以上）、

の3指標を算出<sup>(注3)</sup>

こうして、算出した人口変化率を神戸市全域と比較した結果が、図8である。これによると、神戸市全域に比べると、商店街・小売市場（近隣型・地域型）の商圈人口の方が人口増加率が高く、商圈人口が増加していることがわかる。一方、高齢化率は神戸市全域に比べて低く、逆に圏域の将来人口の目安となる若年女性人口（20-39歳）の減少率が低いことから、地域により差はあるものの全体として見た場合、商圈としては一定のポテンシャルを有しているといえる。

なお、神戸市の総人口は2012年から減少に転じている。

図8 神戸市全域と商店街・小売市場商圈の（地域型・近隣型）人口変化率（2005-2010）



注1) アンケートでは、商圈人口の変化を直近3年間で尋ねているが、国勢調査結果では2005-2010年で人口変化を計算。図9の円内には、平均33.5の町丁目ゾーンが含まれている。

注2) 商圈の設定は、市原実著「すぐ応用できる商圈と売上高予測」同友館を参考して決定している。本著によれば、最寄品を扱う商店の商圈を500mに設定しており、買回品や広域型の商業施設の場合だと商圈が20kmにもなる。神戸市の東西距離は36.1km、南北距離は29.7kmであることから、超広域・広域型を対象とした場合、ほぼ神戸市全ての人口を含むことから、今回は対象外とした。

注3) 「今後の神戸市の人口動態に関する有識者会議」によると、若年女性人口を20-39歳女性としている。

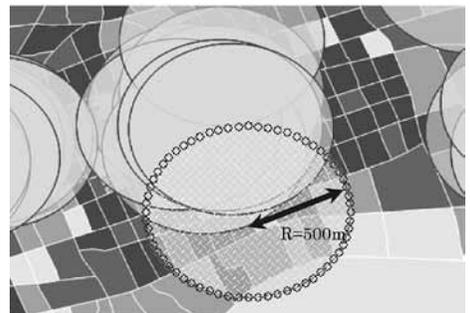


図9 商圈人口の算出方法

(6) タイプ別の問題点

図10は、商店街・小売市場が抱える問題を示したものである。これによると、「顧客ニーズの変化」、「後継者問題」を問題として捉える団体が多く、続いて「商圈人口の減少」、「大型店との競合」となっている。

なお、商店街・小売市場の規模により抱える問題が異なると考え、超広域・広域（N=35）、地域・近隣（N=205）に分類して集計。なお、回答数をそれぞれの規模別のサンプル数で除すこと（百分率表示）により、対比している。この結果が図11である。

これによると、「商圈人口の減少」や「大型店との競合」といった問題は、超広域型・広域、地域・近隣型、の規模を問わず共通した問題点として挙げられているが、地域・近隣型は、「顧客ニーズの変化への対応」「後継者問題」「空き店舗の増加」といった項目が、超広域・広域に比べて高い比率となっており、外部環境の変化への対応に加えて、内部環境（商店街組織）の問題の両面で地域・近隣型の問題点が浮き彫りになっている。

図10 商店街・小売市場が抱える問題

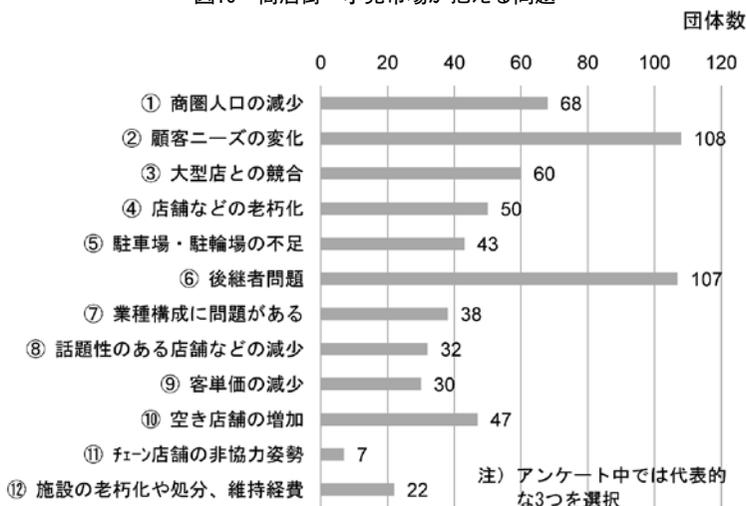
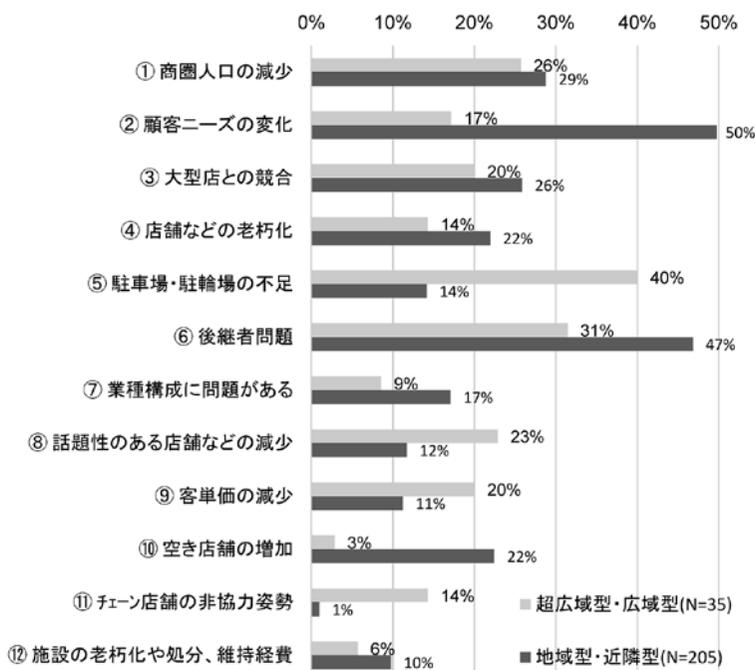
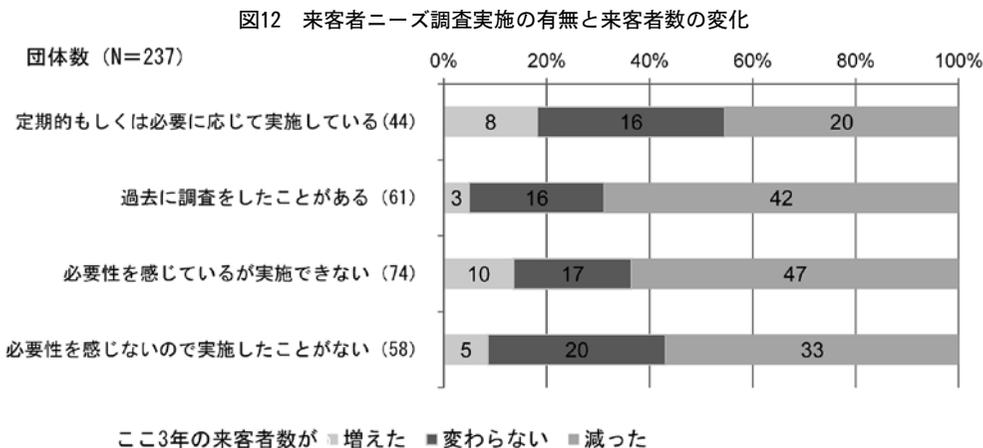


図11 タイプ別の問題点



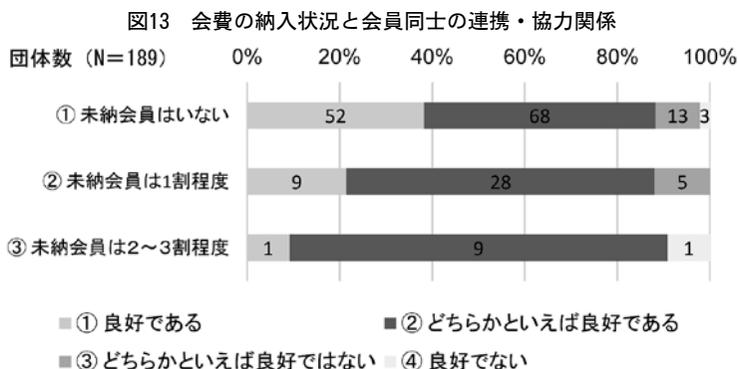
### (7) 来客者ニーズ調査の実施状況

来客者のニーズ調査は必要性を感じているが実施できていない団体が74団体と最も多かったが、図12は、来客者ニーズ調査の実施と来客者数の変化を表したものである。来客者ニーズ調査については、①定期的もしくは必要に応じて実施している団体、②過去に実施したことがある団体、③必要性を感じているが実施できない、④必要性を感じないので実施したことがないの4分類でここ3年の来客者数の変化を調べた。「来客者数が増えた」もしくは「変わらない」と答えた割合が最も高かったのは、定期的にニーズ調査をしている団体であるという傾向がみられる。



### (8) 会費の納入状況と会員同士の連携・協力関係

会費の未納が少ないほど、会員同士の連携・協力関係は良好である。



### (9) 商店街・小売市場別空き店舗数

図14, 15は、商店街・小売市場別に空き店舗数を表したものである。図14は商店街・小売市場それぞれの空き店舗の割合である。5店舗以上の空き店舗がある割合は商店街で41%、小売市場で61%となっており、小売市場では20店舗以上の空き店舗がある割合も13%に達している。

空き店舗の問題は商店街より小売市場の方が深刻である。

図14 商店街・小売市場別空き店舗数

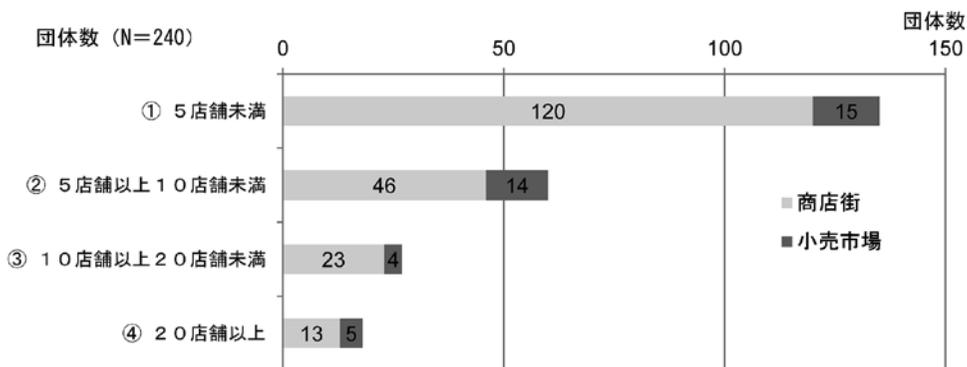
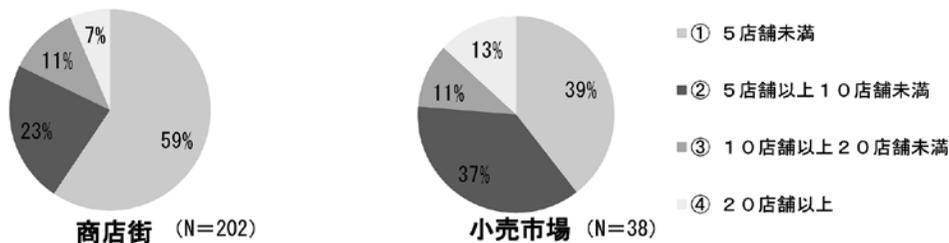


図15 商店街・小売市場別空き店舗数



(10) 空き店舗を問題視している団体（47団体）とその取り組みの関係

図16, 17は、商店街・小売市場で問題となっていることとして空き店舗の増加を選択した団体が実際に取り組んでいる空き店舗対策と今後取り組みたい空き店舗対策を表している。実際の取り組みを行っている団体は少なかった。今後実施したい取り組みでは、「特に取り組む予定はない」が最も多かったが、「コミュニティ施設として活用したい」という意見が次に多かった。

図16 現在実施している空き店舗対策

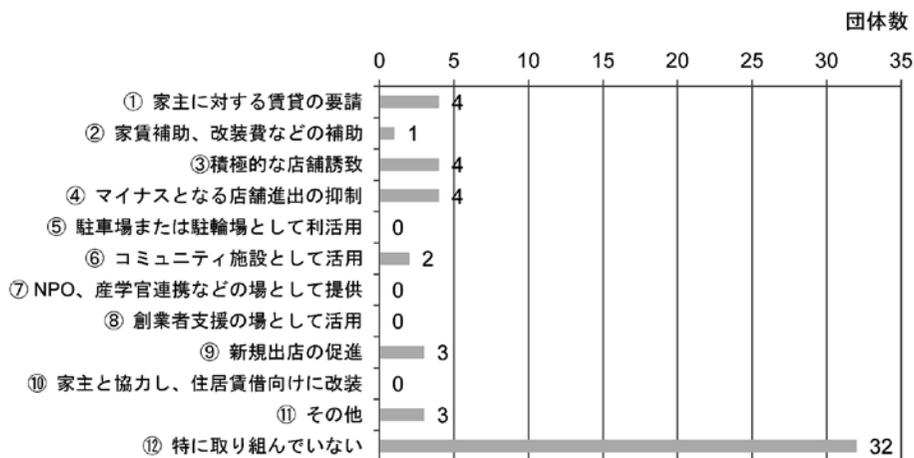


図17 今後実施したい空き店舗対策



(11) 活性化策への取り組み状況

商業活性化策への取り組み状況については、「賑わいイベント」が最も多い。

図19より、ビジョン・将来計画を有している団体は、精力的に活性化策に取り組んでいることが分かる。

図18 商業活性化策への取り組み状況

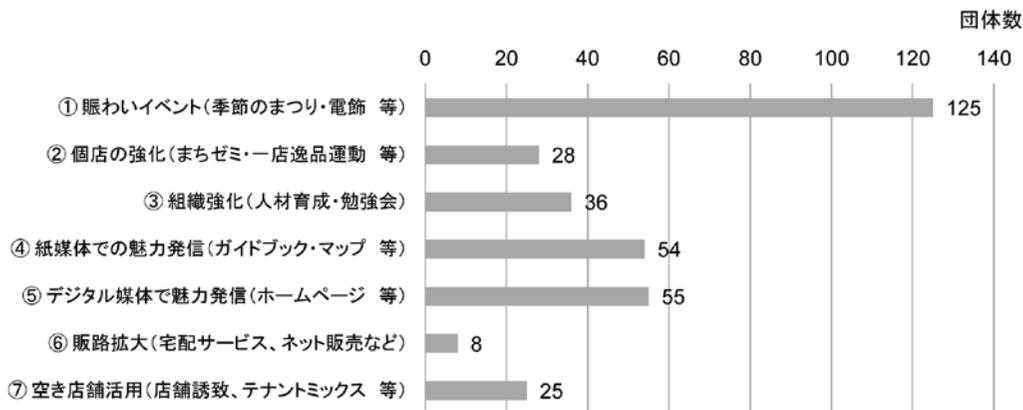


図19 ビジョン・将来計画の有無と活性化への取り組みの関係

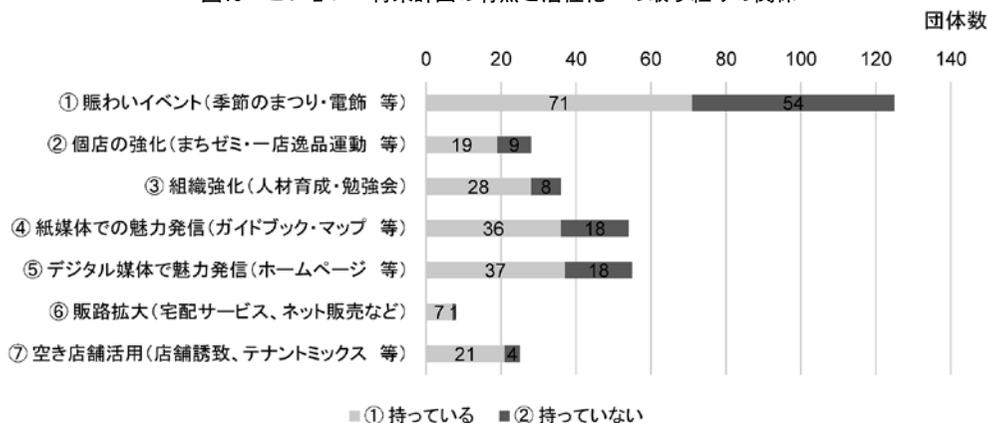


図20 来客者数の変化と活性化への取り組みとの関係

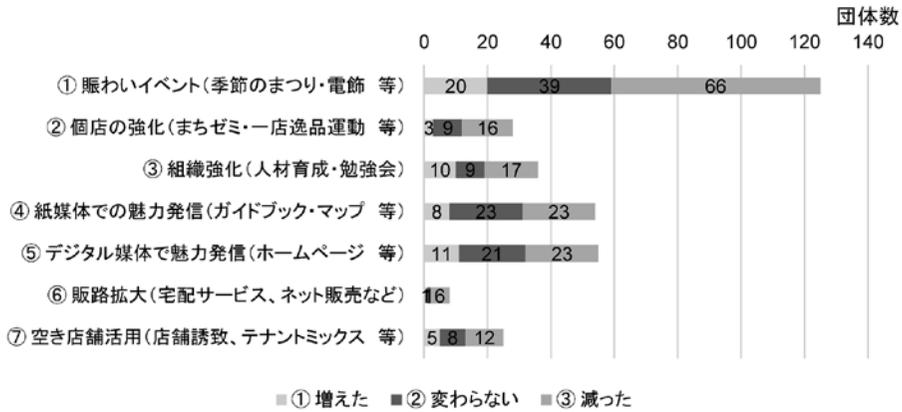


図21 ビジョン・将来計画の有無と会員同士の連携・協力関係

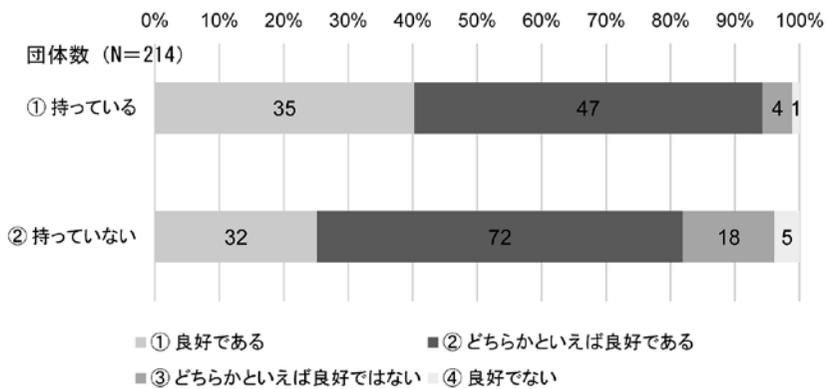


図20は、来客者数の変化と活性化策への取り組み状況の関係性を見たものであり、これによると、来客者数が減ったと回答した団体でも「賑わいイベントを実施している」と回答した団体は多い。イベントを実施している団体の半数以上が過去3年間の来客者数が減ったと回答しており、実施後にどう集客につなげていくかが課題であることが分かる。図21よりビジョン・将来計画を有している団体は無い団体より会員同士の連携・協力関係は良好であることが分かる。

(12) 共同施設の設置状況

図22 設置済み又は設置予定の共同施設 上位5位

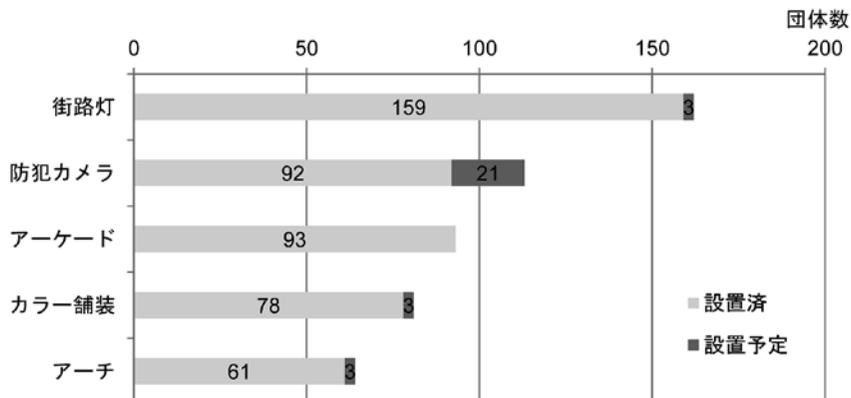


図22は、設置済み又は今後設置予定の共同施設の件数上位5位を表したもので、設置予定も含めると街路灯が最も多く、次に防犯カメラが多かった。

特に、防犯カメラの設置予定においては21団体が予定するなど、商店街・小売市場は市民の安全・安心な生活の一翼を担っていることが分かる。

# 新修 神戸市史

最新刊 第11巻

## 「産業経済編Ⅳ 総論」 好評発売中

A5判 全940ページ 高級織物装製本  
貼箱入り 定価6,000円(税込み・送料別)

- 構成**
- 第Ⅰ編 神戸の経済発展
- 第1章 近代神戸の出発 ー幕末から明治後期ー
  - 第2章 産業化の進展  
ー明治後期から第一次世界大戦ー
  - 第3章 試練の時代  
ー第一次世界大戦から第二次世界大戦ー
  - 第4章 重工業化の進展と流通革命の展開  
ー終戦から高度成長期ー
  - 第5章 ハード産業からソフト産業へ  
ー高度成長期から阪神・淡路大震災ー
  - 第6章 歴史を未来へ
- 第Ⅱ編 神戸の都市発展と産業経済
- 第1章 総生産と消費支出の推移
  - 第2章 神戸港と産業経済
  - 第3章 神戸の外国人社会
  - 第4章 神戸の企業と企業家
  - 第5章 神戸の第一次産業の展開
  - 第6章 労働市場と労働史
  - 第7章 都市観光地神戸の生成と発展
  - 第8章 ファッション・アパレル産業の展開
  - 第9章 災害と神戸の産業



摩耶埠頭(昭和43年頃)



ケミカルシューズ(昭和30年代)

**内容** 既刊の「第一次産業」「第二次産業」「第三次産業」に続く産業経済編の完結編。開港に始まる神戸の産業と経済の動きを鳥瞰的にたどる総集。港とともに発展・繁栄する姿や震災・水害などの幾多の困難を乗り越えた姿、神戸に基盤をおいた企業と企業家の動きや神戸の観光の重要性和都市観光のもつ特徴を映すなど、産業経済の歴史を未来へつなぐ、激動の記録。

**既刊** 好評発売中(定価は税込み)  
神戸市史 歴史編Ⅰ「自然・考古」、神戸市史 歴史編Ⅲ「近世」、神戸市史 歴史編Ⅳ「近代・現代」、神戸市史 産業経済編Ⅰ「第1次産業」(以上定価各5,000円)、神戸市史 歴史編Ⅱ「古代・中世」、神戸市史 産業経済編Ⅱ「第2次産業」、神戸市史 産業経済編Ⅲ「第3次産業」、神戸市史 産業経済編Ⅳ「総論」(最新刊)、神戸市史 行政編Ⅰ「市政のしくみ」、神戸市史 行政編Ⅱ「くらしと行政」、神戸市史 行政編Ⅲ「都市の整備」(以上定価各6,000円)

©市史の詳細・目次は 神戸市文書館ホームページをご参照ください

<http://www.city.kobe.lg.jp/information/institution/institution/document/kobesisi/kobesisitop.html>

**発刊** 神戸市 新修神戸市史編集室 (神戸市文書館)

〒651-0056 神戸市中央区熊内町1-8-21 ☎ 078-232-3437 FAX 078-232-3840

**申込先** 田中印刷出版(株)内 みるめ書房

〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町3丁目1番4号 ☎ 078-871-0551 FAX 078-871-0554

市内主要書店にても好評発売中



一步先行く自治体職員のための政策情報誌

## 月刊『地方自治職員研修』

毎月18日発行、B5判88頁、定価：本体741円＋税

直接送付・年間定期購読：8,880円（税・送料込み、前払い）

4月号《特集》自治体職員の勤所《インタビュー》塩山 諒

3月号《特集》東日本大震災復興の道すじ《インタビュー》駒崎弘樹

2月号《特集》専門家のプライドと仕事《インタビュー》大芝健太郎

4月発売  
予定！

### 『自治力の躍動』

自治体政策法務が拓く自治・分権

北村喜宣・著 予価：本体1,500円＋税

好評  
発売中

### 『市民自治のこれまで・

これから』今井照・編著

定価：本体2,500円＋税

公職研 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-20

<http://www.koshokuken.co.jp>

tel.03-3230-3701 / fax.03-3230-1170 / e-mail:hello@koshokuken.co.jp



近現代都市史のシリーズ、ついに完結！

# 京都市政史

## 第3巻 財政のあゆみ

### 市政史年表

定価 四、〇〇〇円（税込）  
A5判 約七五〇頁 口絵付

発行 京都市

編集 京都市市政史編さん委員会

〔本巻編集委員〕伊多波良雄（同志社大学教授）

松下孝昭（神戸女子大学教授）

〔本巻執筆〕伊多波良雄・小林文広・松下孝昭・

矢野秀利

◆【財政のあゆみ】は、財政の視点から見た都市京都のあゆみを叙述。

◆【市政史年表】は、京都市政および、明治維新期から現代までの京都の歴史の流れを示す、およそ五三五〇項目を収録。各項目に典故を明示。

◆読みやすい文章と豊富な図版で幅広い読者層に対応。  
◆日本の都市・財政史に新たな視点を提示。

#### 【既刊】

第1巻 市政の形成／第2巻 市政の展開／  
第4巻 資料 市政の形成／第5巻 資料 市政の展開

各六、〇〇〇円（税込）  
全5巻セット価格二二、〇〇〇円（税込）

◆ご注文はこちらまで

## 京都市歴史資料館

〒602-0867 京都市上京区寺町通丸太町上る

電話 075(241)4312 FAX 075(241)4012

<http://www.city.kyoto.lg.jp/gyozai/soshiki/3-11-0-0-0.html>

## 編 集 後 記

◎商店街・小売市場は、単に日常生活に必要なモノを買ったりサービスの提供を受けたりする経済活動の場というだけでなく、多くの地域において住民の交流の場ともなっております。

◎本号の特集記事によって、商店街・小売市場が地域社会と住民とをつなぐ大切な役割を果たしていることがわかりいただけたと思います。

◎商店街・小売市場は地域を支える「まちの宝」とも言われており、本号が商店街・小売市場の必要性和今後のあり方について考えるための一助となることを期待します。

◎次号は、「神戸医療産業都市の新たな展開」(仮題)を特集します。ご期待ください。

[問い合わせ先]

〒651-0083 神戸市中央区浜辺通5丁目1-14 神戸商工貿易センタービル18F FAX 078-252-0877

神戸都市問題研究所内 季刊「都市政策」編集部宛

次号160号予告 (2015年7月1日発行予定)

### — 特集 神戸医療産業都市の新たな展開 —

「京」の成果とポスト「京」への期待	平尾 公彦
神戸における国際医療交流の推進	田中 紘一
次世代バイオ医薬品の製造技術開発拠点の取り組みについて	大政 健史
神戸インシリコ創薬拠点の形成について	奥野 恭史
神戸医療産業都市の成果と今後の展開	今西 正男

<タイトル・執筆者については変更になる場合があります>

#### ■購読・バックナンバー等のお問い合わせ

株式会社かんぽう 〒550-0002 大阪市西区江戸堀1-2-14

電話:06-6443-2179 FAX: 06-6443-4646 振替口座:00960-7-5756

オンラインブックストア <http://book.kanpo.net/>

#### ■ご寄附のお願い

公益財団法人神戸都市問題研究所では、公益目的事業として調査研究活動を行っており、活動にご賛同いただけるかた(個人・法人)から広く寄附を募っております。

詳しくは弊研究所事務局(電話078-252-0984)までお問い合わせください。

季 刊 都 市 政 策

第159号

印 刷 平成27年3月20日 発 行 平成27年4月1日

発行所 公益財団法人神戸都市問題研究所 発行人 新野 幸次郎

〒651-0083 神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号(神戸商工貿易センタービル18F)

電話 (078) 252-0984

発売元 みるめ書房(田中印刷出版株式会社内)

〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町3-1-4

電話 (078) 871-0551

印 刷 田中印刷出版株式会社

## 都市政策バックナンバー

- 第132号 特集 ソーシャル・インクルージョン手法による地域の再生 2008年7月1日発行
- 第133号 特集 文化創生都市づくりとビエンナーレ 2008年10月1日発行
- 第134号 特集 これからの神戸づくりの論点 2009年1月1日発行
- 第135号 特集 大都市制度 2009年4月1日発行
- 第136号 特集 都市の就業戦略 2009年7月1日発行
- 第137号 特集 環境共生都市づくり 2009年10月1日発行
- 第138号 特集 阪神・淡路大震災の教訓は危機管理にどのように生かされているか 2010年1月1日発行
- 第139号 特集 分譲マンション再建・管理をめぐる諸問題 2010年4月1日発行
- 第140号 特集 神戸市(新長田地区)中心市街地の活性化について 2010年7月1日発行
- 第141号 特集 大都市に期待される役割について 2010年10月1日発行
- 第142号 特集 都市資源としての六甲山 2011年1月1日発行
- 第143号 特集 第5次神戸市基本計画 新たな神戸づくり 2011年4月1日発行
- 第144号 特集 自治体における科学・技術の活用 2011年7月1日発行
- 第145号 特集 東日本大震災への神戸市の緊急・復旧対応支援 2011年10月1日発行
- 第146号 特集 東日本大震災からの復興の推進に向けて 2012年1月1日発行
- 第147号 特集 神戸市まちづくり条例30年 2012年4月1日発行
- 第148号 特集 産業振興におけるスーパーコンピュータの活用 2012年7月1日発行
- 第149号 特集 協働と参画による六甲山を生かした神戸づくり 2012年10月1日発行
- 第150号 特集 都市戦略としてのアジアにおける都市間交流の展開 2013年1月1日発行
- 第151号 特集 東日本大震災を教訓とした受援力強化に向けた新たな取り組み 2013年4月1日発行
- 第152号 特集 行財政改革に向けた神戸市の外郭団体の再編 2013年7月1日発行
- 第153号 特集 東日本大震災の復旧・復興期における被災自治体のマンパワー確保 2013年10月1日発行
- 第154号 特集 スマート都市づくりの課題と展望 2014年1月1日発行
- 第155号 特集 コミュニティ施策の方向性を考える 2014年4月1日発行
- 第156号 特集 東日本大震災からの復旧・復興の現状分析と今後の課題 2014年7月1日発行
- 第157号 特集 高齢者福祉と地域社会 2014年10月1日発行
- 第158号 特集 大学と地域社会の連携の取り組み 2015年1月1日発行



ISBN978-4-901324-39-7  
C3331 ¥602E

定価650円(本体619円)

みるめ書房



9784901324397



1923331006024



発売元

みるめ書房

神戸市灘区岩屋中町3-1-4

☎078-871-0551