

商店街マネージャーを活用し、中央商店街全体で様々な取り組み

松山大街道商店街振興組合

機関名	松山大街道商店街振興組合 [大街道中央商店街振興組合、松山銀天街第一商店街振興組合、松山銀天街第二商店街振興組合]		
所在地	愛媛県松山市大街道2-1-11		
電話番号	089-931-7473		
地域概要	(1)管内人口 47万7千人	(2)管内商店街数	- 商店街
事業の対象となる商店街の概要	(1)商店街数 4商店街	(2)会員数	109商店
	(3)空店舗率 0%	(4)大型店空き店舗数	0店
商店街の種類	1.超広域型商店街 2.広域型商店街 3.地域型商店街 4.近隣型商店街		

【事業名と実施年度】

平成14年度 マネジメント対策事業

4商店街振興組合共同で常駐の商店街マネージャーを活用し、各組合の運営指導と併せて以下の事業を実施

- ・個店ヒアリング結果を活用した個店支援事業
- ・Eマップ作成
- ・はたちのフォトコンテスト
- ・近隣商店街連携イベント
- ・札幌狸小路商店街姉妹提携記念イベント

総事業費

15,365千円

【事業実施内容】

1. 背景

松山市の中央商店街は、大街道（松山大街道商店街振興組合、大街道中央商店街振興組合）、銀天街（松山銀天街第一商店街振興組合、松山銀天街第二商店街振興組合）、まっぴかタウンから構成されている。4商店街振興組合が全蓋式アーケードで連なっており、全体で約1キロメートルに及ぶL字型の両端には、いよてつ高島屋（銀天街側）と三越（大街道側）が立地し、集客の核となっている。

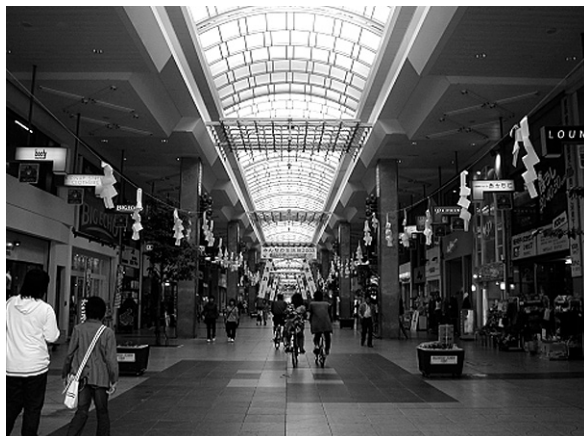


松山中央商店街の地図

松山大街道、銀天街とも各商店街が競争と協調を繰り返し、長期にわたり中心市街地を発展させてきたが、99年には銀天街にあった松山サティが撤退。続いてダイエーも撤退し、L字型アーケードの角部分という重要な位置に空き店舗ができる事態となった。これに対し、松山市では中心市街地活性化基本計画の中で、「3核2モール」の復活を最優先課題と位置付け、中心市街地活性化に向けた各種の取り組みが進められている。

また、近年商店街の業種構成には大きな変化が見られ、パチンコ店、カラオケ店、ゲームセンター、100円ショップ、ドラッグストアなどが増加する一方で、衣料品店はわずか4年の間に34店舗も減少。さらにオーナー経営者からテナント経営に切り替わる傾向も顕著であり、オーナー経営者の比率は大街道、銀天街とも50%を割り込んでいる。

このような環境変化への対応策として、松山市中心の4商店街振興組合を1つの事業体として見立て、総合的なまちづくりを推進。マネジメント組織を強化し、中央商店街全体に魅力を創出することを目的として、本事業を実施した。



大街道



銀天街

なお、各商店街振興組合の概要は、下記の通りである。

《松山大街道商店街》（通称1丁目）

大街道の北側に位置している。城北の大学や高校に近く、商店街の玄関口となる一番町周辺には、三越、ラフォーレなど松山のファッションをリードする店舗が立ち並び、若者の街となっている。

《大街道中央商店街》（通称2丁目）

大街道の南側に位置する、買回り品中心の長さ170メートルの商店街である。婦人服、靴、バッグ等の専門店が6割強を占める一方、ゲームセンターやカラオケ、映画館などの娯楽・レジャー施設が充実している。

《銀天街第一商店街》（通称3丁目）

銀天街の東側に位置し、L字型の形をした全蓋アーケードの商店街である。年間を通じて児童の絵画展や俳句展を開催するなど、地元密着化への取り組みが進められている。近年「GET!」という新しい大型店が開店し、若者を中心とした集客が見られるようになった。

《銀天街第二商店街》（通称4丁目）

銀天街の西側に位置し、松山市駅前広場に面して松山中央商店街の玄関口の役割を果たしている。全長350メートルの全蓋アーケードを持ち、ホームページの開設や、アーケード内のテレビモニターの設置など、商店街の情報化にも積極的に取り組んでいる。

松山大街道商店街振興組合

2. 事業内容

個店の魅力を創出すること、販売促進の強化、商店街全体の魅力向上を目的に、4商店街振興組合が「松山商店街マネジメント事業推進委員会」を組織し、事務局を設置した。事業の実施にあたっては理事長会、理事会、総務委員会、販促委員会等各種委員会を組織。月1回の定例委員会を開催し、事業ごとにワーキング委員会を設けた。

マネジメント事務局の局長、および商店街マネージャーとしては、森忠士氏を外部より招聘した。森氏は地元の三越百貨店に長年勤務した経験を持ち、マネジメントや消費動向について明るく、人的ネットワークも広いと、事業の円滑な推進に大きく貢献している。

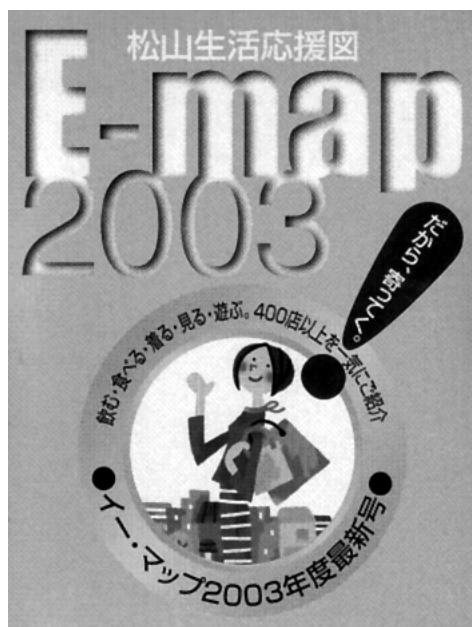
(1) 個店支援事業

松山中心4商店街振興組合を1つの事業体と見立て、商店街マネージャーが企業経営の手法を取り入れて総合的なまちづくりを行うため、商店街の置かれている経営環境の調査・分析を行った。個店の調査については買回り品を中心に130店舗を選び「店舗のブラッシュアップ」を目的として、中小企業診断士による個店へのヒアリング調査を実施した。

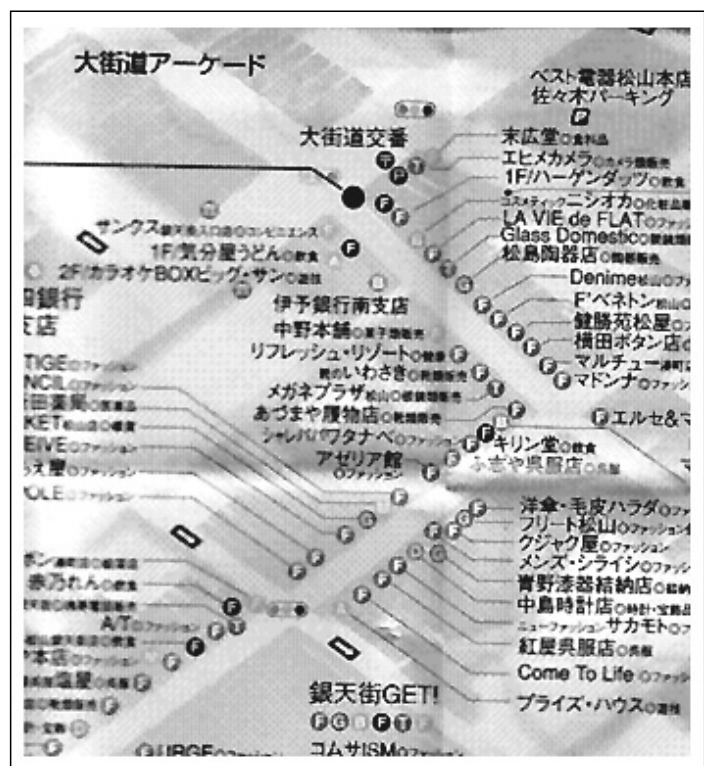
(2) Eマップ作成事業

松山市中央商店街の来街者に対し、商店街の情報、営業内容、セール、イベント等の個店情報、公衆トイレや駐車場の情報を提供することを目的に、既存の商店街マップの大幅改訂を行った。

新しい地図はEマップと名づけてより買い物しやすい情報を提供するとともに、4商店街の連携を対外的にアピールし、商店街のイメージアップを図った。



2003年Eマップの表紙



Eマップでは商店街の情報をわかりやすく提供

(3) 札幌狸小路商店街姉妹提携記念イベント事業

平成14年7月20日、27日の2日間、恒例となっている土曜夜市にあわせて札幌狸小路商店街振興組合との姉妹提携縁組を記念して北海道特産品を販売した。特産品の販売のほか、愛媛県調理製菓専門学校の協力を得て、北海道と愛媛の食材を生かしたメニューの開発等も行った。札幌狸小路商店街振興組合とは、将来的に物産を通じた相互交流をさらに促進する計画である。

(4) 坊ちゃんパスポート事業

全国的に有名な道後温泉の宿泊客の中心市街地への回遊を促進するため、道後温泉旅館協同組合、松山4商店街振興組合、道後商店街振興組合、愛媛旅行業協同組合の4社で、「坊ちゃんパスポート」(クーポン券)を発売した。

(5) はたちのフォトコンテスト事業

新成人にとって一生に1度の成人式の日、商店街を着物や洋服のお披露目の場所、「晴れの舞台」として提供し、その記念に写真コンテストを行った。



新成人を商店街でおもてなし



はたちのフォトコンテスト

【効 果】

(1) 各商店街の立場を越えた意識の醸成

これまで松山市の中央商店街では、連合会的な組織がなく、共同で事業に取り組んだ経験がほとんどなかった。例えば毎年恒例となっている土曜夜市でのお楽しみ券も、各商店街が別々に発行しており、消費者はそれぞれの商店街ごとにお楽しみ券を集める必要があった。

平成14年度にこのお楽しみ券を共通化したところ、消費者から非常に高い評価を得ることができ、また、回遊性の向上にも寄与したことが分かった。このように1年間を通じて様々な事業に共同で取り組むうち、少しずつではあるが、各商店街の立場を越えて、中央商店街全体で活性化に取り組んでいこうとする意識が芽生えてきた。特に4商店街振興組合の青年部、婦人部の組織化の機運が出てきた。

(2) イベント等の事業にかかるコストを削減

商店街マネージャーのネットワークを生かして広告、印刷等の業者に強力なバックアップを得ることができ、イベント等各種事業のローコスト運営が可能となった。

松山大街道商店街振興組合

(3) マスコミとの連携強化

各商店街が単体ではなく、中央商店街全体として様々な取り組みを行ったことで、マスコミの注目を集めやすくなった。パブリシティの発信源をマネジメント事務局に一本化することで、マスコミとの連携が強化され、商店街情報の発信依頼の要請が日常化してきた。

【課題・反省点】

(1) 当事者意識の不足

何故マネジメント事業が必要なのか、何故4商店街が共同で事業に取り組む必要があるのかが十分に理解されず、各商店街とも当事者意識の不足している様子が当初は見受けられた。

(2) 連絡体制の不備

委員会等で話し合われた決定事項を、各商店街内で正確に伝達することが十分にできなかった。また、マネジメント事務局で要求した資料等も、各商店街からスムーズに提出されない状況も見受けられた。このような状況を改善するため、現在は各商店街事務局のスタッフが、週に1~2度、マネジメント事務局に出向いて作業を行い、各商店街事務局とマネジメント事務局のコミュニケーション強化を図っている。

(3) 市民や周辺地域の商業者を巻き込んだ取り組みが必要

既存の商業者だけでなく、学生や一般市民、裏通りに新しく店をオープンした若い経営者等、周辺地域の商業者を巻き込んだ取り組みが必要である。平成15年度には、学生を活用した商店街サポーターの組織化に取り組んでいるほか、松山市が地域住民と連携して進めている「安心安全のまちづくり」のモデル地区として、松山ガーディアン・エンジェルスへの設置に向けた調査研究が進められている。

【教訓】

(1) 何のためのマネジメントかを明確に

もはや商店街VS商店街、商店街VS大型店ではなく、中央商店街全体VS郊外型大型店の競争構造となっている。この点を十分に伝えることができなければ、何のために共同でマネジメント事業に取り組んでいるのかが理解できず、商店街が当事者意識を持っていない状況になってしまう。商店街どうしの連携の経験が不足している場合には、「何のためにマネジメントを行っているのか」を、繰り返し粘り強く伝えていく姿勢が重要である。

(2) 権限委譲をうまく行い、人材を育成

平成14年度は本事業の立ち上げ期であったために商店街マネージャーである森氏の負担が大きかったが、平成15年度は商店街が主体的に動けるよう、組織体制を変更した。具体的にはプロジェクトごとに各商店街の副理事長（販促委員）がリーダーに就任した。サブリーダーには別の商店街の副理事長が就任して相互の協力体制をつくるとともに、事業推進の権限を委譲して、自ら主体的に動ける人材の育成に努めている。

(3) 仮説の設定、事業の実施、評価・検証を繰り返して行う

商店主は組織でモノを考え、実行していく経験が不足しているケースが多い。事業推進に携わる者全員で、仮説を設定し、事業を実施し、その評価・検証を行うというプロセスを共

有することで、組織で物事を推進するための土壌ができてくる。

(4) お客である消費者からの意見を大事にする

「お客である消費者からの意見」は非常に重要であり、最も強い力を持つ。これまで商店街どうしの連携の経験がない商店街ではマネジメント事業に対する拒否反応も出がちであるが、常にお客の視点、ニーズに立ち戻って物事を考えることが重要である。

【 関 連 U R L 】

松山中央商店街 <http://town.ehime-iinet.or.jp/>

銀天街商店街 <http://www.gintengai.or.jp/>