

テーマ名

**「共に生き、働き、暮らす」商店街創りのために  
～コミュニティの担い手として～**

氏名：阿部眞一

勤務先：岩村田本町商店街振興組合

職位：代表理事

## (要 旨)

岩村田商店街は中山道の宿場町。商業の街としても栄え、佐久平の繁華街であった。平成9年の長野新幹線開業に伴い、商店街から西へ1kmのところに、大型商業集積が誕生。その影響で来街者数は激減。商店街のシャッター化が進行。それに危機感を感じた商店街の若手が振興組合を結成、いろいろな学びの中で、これから生きていくべき商店街の方向性をつかみ、次々に、活性化のための施策を打っていく。

目指すは「地域密着顧客創造型商店街」の構築。

## 目 次

はじめに	3
1. 「危機感」で始めた「学び」が「街づくりのコンセプトの構築」に	3
2. 数を重ねた「日本一イベント」への疑問から「お客様アンケート」の実施	5
3. お客様の声から「生鮮三品」の店づくりへ	6
4. お客様の声が「生鮮三品」の店から「惣菜の店・本町おかず市場」開店へ	8
5. 「手作り、手仕事、技の街」の象徴「本町手仕事村」開設	10
6. 「地域密着顧客創造型商店街」の完成に向けて	12

## はじめに

私は長野県佐久市の岩村田本町商店街で生まれ、育ち、そして今も和菓子の製造販売を生業としてこの町で暮らしている。そして、平成9年から始まった、当商店街の衰退化に対して、今、仲間とともに、敢然と立ち向かっている。私が、そして商店街がこれまで取り組んできたこと、そして、これから取り組もうとしている事について、全国の商店街で同じ様に商店街活性化のために奮闘している、仲間のためにも当商店街の手法をお伝えしたいと思う。



南北 220m の岩村田商店街



### 1. 「危機感」で始めた「学び」が「街づくりのコンセプトの構築」に

まず、岩村田商店街を取り巻く環境について述べたい。

岩村田商店街は中山道六十九次のうち、江戸・日本橋から二十二番目の宿場町である。宿場町としては本陣もなく、旅籠も8軒しかなく、大きな宿場ではなかったが、同時に一万五千石の内藤氏の城下町であり、商業の街として栄えた。明治以降は日本五大稲荷のひとつ「鼻顔（はなづら）稲荷神社」を中心に遊郭も栄えにぎわった。昭和四十年代から道路拡幅や防災建築街区造成事業指定を受け、近隣の野沢、中込商店街とともに、その後30年、商店街としても隆盛を誇ったが、平成9年に新幹線佐久平駅（本商店街から西へ1km）ができるとその周辺に大型商業施設が集積。一気に当商店街の来街者数が激減。そこから、商店街のシャッター化が始まった。

このような状況に対応するために、平成 8 年、当時の商店街青年部に属していた私たちが、役員である先輩経営者を説得して役員を一新。「岩村田本町商店街振興組合」を設立。理事の平均年齢が 37 歳と、全国で最も若い理事が経営する振興組合として商店街の再生をはじめた。

まず、第一に始めたことは、「学ぶ」ことであった。当時、佐久商工会議所で行われた「商人塾」という研修会があり、そこで出会った中小企業診断士の滝澤恵一先生に教えを請い、「後継者養成塾」という名称で、毎月一泊二日の合宿を 1 年間のカリキュラムで開催。商店街の理事が集まって、「商店街の経営」についても同時に学んだ。そこでのテーマはまず、「個店を良くしよう、個店を強くしよう」というものであった。個店経営については「自分の経営の志は何か」「どのような店にするのか」「そのために今、何をするのか、今から何を行っておけばよいのか」というテーマで研究し、商店街に関しては「商店街は誰のものか」「商店街が存続するとはどのようなことなのか」「そのために、今何をするのか、今から何をしていくのか」という命題を解決するために喧々諤々の議論を戦わせた。そして、商店街は誰のものなのか、という問いについてさまざまに悩み、ひとつの答えがでた。

「商店街は商店のものでもない。商店経営者のものでもない。建物の所有者のものでもない。この商店街を利用してくださるお客様のものである。」

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

研修の中から皆で導き出したこの理念が、その後の商店街活性化のための理論的支柱となった。そして、街づくりのテーマを「共に暮らす、働く、生きる」街づくりをしていこうという思考のもとに、『地域密着顧客創造型商店街』を実現していこうと決めたのである。

「共に暮らす」に応えるとは、この商店街を利用いただきたいお客様の衣食住に関わるもの、使うもの、必要なものをそろえて販売すること。これを実現するには、お客様が「暮らし」に関わるどのようなものを望んでいるのか、商店街として、商店街を構成する個店としての商店として、これらを揃えているかどうかを検証して、改善していくことである。

「共に働く」とは働くことにより収入を得るだけでなく、働くことで、経営者、従業員が潜在的に持っている能力を引き出し、自分を磨き上げることができるということでもある。そして、働く意志がある人が働ける場を創出し、提供していくことも当商店街の責務であると考えた。だからこそ、「起業家」「創業者」を街として積極的に受け入れ、ともに切磋琢磨してお客様に喜んでいただける店づくり、街づくりをするということが必要となってくる。

「共に生きる」とは刻々と変化し、進化する社会環境に適応できる、商品やサービスを、どう提供していくかをお客様ともに考え、悩み、創出するというところにほかならないし、前述のような「企業家」「創業者」を受け入れる商業環境を創出することで、持続可能な社会、次世代に命をつなぐ社会を構築していくことが可能となっていくということにもつながる。

そして、われわれがさらに行き着いた結論は「商店街を経営する」というスタンスである。成り行き任せでなく、意志を持って経営していくこと。商店街も会社と同じ様に生きものである。商店街を取り巻く経営環境はさまざまな変化を続けている。変化の中で生きてゆくには、変化に適応すること、変化をつかんで商店街の中に取り入れることである。もっと積極的には、変化に振り回されないで、自らが変化を作り出していくことである。

成り行きに任せていては将来、商店街がどのようなになってしまうのかわからない。自分たちの商店街は自分たちで創っていくのだ、経営していくのだという心構えで、ものごとを具現化する実務能力、そして、実践実行という行動力を備えていくことがまた、新たな課題ともなった。

## **2. 数を重ねた「日本一イベント」への疑問から「お客様アンケート」の実施**

このように、岩村田商店街の街づくりの基本的な考え方、コンセプトが決まる中で、次に考えたのは「日本一イベント」である。平成8年『日本一ながーい草もち』平成9年には新幹線開業に合わせた「日本一ながーいおいなりさん」平成10年にはみんなで書き込んだ「百人一首」のながーい巻物。平成11年には「まつたけご飯ののりまき」そして平成12年には「日本一長いロールケーキ」づくり、とさまざまなイベントを、マスコミも巻き込んで、岩村田商店街に目を向けてもらうべく取り組んだ。仲間も必死で取組み、地域の人々、商工会議所や市役所、いろいろな方面の協力を得て進めて

いった。とにかく忙しかった。自分のお店もそっちのけで取り組んだ。毎回何千人という参加者に囲まれて、盛會にイベントは終了した。イベント実施者としての満足感もそれなりにあった。しかし、私は疑問に思い始めた。「これは、本当に個店が強くなることなのか」ということである。イベントの最中、店主はイベントにかかりっきりで、肝心の自店の商品販売が手薄になり、かえって、来店したお客様の満足度を下げってしまうというようなケースも、散見されはじめた。確かに、イベントには集客能力はある。しかし、本当に力をつけなければいけないのは各個店であるということをおぼろげに察して、考え直してみた。そして、方向性を大きく修正していくことになった。

「共に生きる街をつくる」ために、商店街をご利用いただくお客様は、今、何をこの街に求めているのかを聴かなければ、と考えたのである。商店街役員、商店主が自分勝手に考えているだけではいけない、生産者都合(プロダクトアウト)ではいけないのである。お客様の声に真摯に耳を傾け、この声に応えられるような商店街づくり、店づくりをする必要があると思った。

そこで、岩村田地域の約 5000 世帯にアンケートを渡して、これを参考にして商店街づくりをしようということになった。そして、手分けして、アンケート用紙を配布。実施した。普通、アンケートは回収率が 50%もあればよい方である。しかし、当商店街ではなんと、回収率は 90%、4500 世帯からの回答をいただけた。地域の皆さんのご協力の賜であるが、忙しい中、回答をしてくださった住民のみなさまにも頭が下がる思いで一杯であった。この回収率の高さにわれわれ商店街役員や商店主は町の人がいかに「街づくり」に大きな関心を持っているか、「商店街に期待を寄せているか」ということを痛感させられたのである。住民のみなさまは、「この商店街に良くなってもらいたい。利用するよ、支援するよ」と、アンケートへの回答で答えてくださった。ありがたかった。

### **3. お客様の声から「生鮮三品」の店づくりへ**

アンケートの質問項目、内容が多岐にわたっていたこともあり、集計と分析に時間がかかったが、まず、何からはじめるのか、お客様は何を望んでいるのかについて岩村田商店街のビジョンとの関わりからひとつの答がでた。生鮮三品の店である。野菜果物、肉、海鮮類の店である。地域密着顧客創造型商店街というコンセプトではあるが、現状の商店街を構成する店舗の扱い品を見ると、ギフトとして果物を扱っている

店はあったが、八百屋、肉屋、魚屋はなかったのである。地域密着型商店街、近隣型商店街では、生鮮三品の店がないことは致命的である。商店街の規模と市場の大きさにもよるが、生鮮三品を扱っている店が複数あった方が、お客様が集まり、来街者が増えるのである。早速、当時はたくさんあった空き店舗に生鮮三品の店を誘致しようということになり、さまざまなルートに、さまざまな方法で告知、情報発信をした。人脈も使って出店を促したりもした。しかし、出店しようという事業者はひとりもいなかった。

当時の商店街は、約 40 店舗。そのうち 7 から 8 店舗が空き店舗であったし、すぐ近くの佐久平駅周辺や佐久インター周辺、バイパスには次々にチェーン展開している大型店や専門店が出店していたので、岩村田へ出店しても採算がとれないだろう、という判断が働いたのだと思う。そこで、われわれは、岩村田地区のみなさんのアンケートに示された期待に応えるために、どうしたかということ、「自分たちで空き店舗を活用して『直営』で生鮮三品の店を創ろう」と考えたのである。

地域とともに生きる街づくりを実現するという決意のもとではじめた構想であったので、必然的にこのような答えが出たのである。



空き店舗対策の一環としてつくった、コミュニティスペース「おいでなん処」宿場町の名残を残す「呉服店」を改造した。

商店街として生鮮三品の店を直営する、と決めてからの動きは早かった。オープンにあたっての準備は何が必要か、誰が行うのかという分担など、マネジメントを的確に行うことが求められるが、これらは、役員にとってはすでに勉強済みのことであった。しかしながら、ひとつ、大きな課題が残った。それは、当商店街の中に、生鮮三品の店の経営をした経験のある者がひとりもいない、ということであった。生鮮三品の店の経営については素人集団であったのである。そこで、前述の滝沢先生にアドバイスを求め、また、諸先輩とも相談して一つの方策を見出した。それは、われわれが空き店舗対策の一環として作った、コミュニティ施設である『おいでなん処』を会場にして、月 2 回、『いわんだ市』（生鮮三品の市）を開催するというものであった。そこ

で、生鮮三品を試験的に販売し、売るコツを、現場を通じて体験していったのである。そして、仕入れの問題では「佐久農業改良普及センター」で相談した。また「北農（北佐久農業高校）に『いわんだ市』への参加をお願いし、農産物の販売を交渉してみた。そして、肝心な情報収集として、お客様の生の声を必死になって拾った。

その年の7月から「いわんだ市」がオープンした。会場の「おいでなん処」の陳列台には、開店時間前にいっぱい農産物が並んだ。普及センターで紹介いただいた、女性農業者のグループの産品、青年農業者のグループのもの、北農の「農業クラブ」の収穫品、さらに地域の福祉団体が造った菓子やパン。そして、佐久市が静岡県清水市と姉妹提携していることから清水港で水揚げされた海産物。

開店前からお客様が並んでいただけた。開店告知のチラシが功を奏したのか、開店と同時に、店内はお客様であふれた。大成功であった。地域の色々な人の力を結集できたからであった。北農の生徒も、実戦的な小売の術を学んだようであった。

「いわんだ市」は、毎月、毎回、盛況であった。私は「生鮮三品の店をオープンし成功させるために、みんなで勉強した。秋から月二回、夜7時半から9時半まで10回を越える「商人塾」を滝沢講師を中心に開催した。会場である「おいでなん処」は、毎回三十数名の参加者で満員であった。店主と従業員、親子、夫婦など各店からひとりの参加だけではなく、複数の参加もみられた。「おかみさん会」のメンバーも積極的に参加した。商人塾を通じて、今まで以上にお互いを理解し合い、親睦を深めることができたという効果もあった。回を増すごとに、親しくなってきた、お互いの店を良くするためのアドバイスを積極的に言うようになってきた。「共に生きる街をつくる」という当商店街の理念の実践が、店同士で始まってきた。

#### 4. お客様の声が「生鮮三品」の店から「惣菜の店・本町おかず市場」開店へ



職人の手作りが見える構造に。

商店街直営の生鮮三品の店を開店するための準備として「いわんだ市」を開催したが、ここでは、お客様の生の声を聴くことも大きな目的の一つであった。商店街側としては、アンケート結果を踏まえて地域のお客様は生鮮三品の店を強く求めていると考えていたが、「いわんだ市」で声を聴くとどうも違った。生鮮三品を買って家庭で料理するよりも、「惣菜がほしい」という声が圧倒的に多かったのである。この声を反映するために、生鮮三品の店から総菜店へと、方針を転換した。今までであればこの方針を変える勇氣は大変大きな壁になったであろうが、その時のわれわれは即時に決断できた。目的が明確であり、戦略的であったからだと思う。それよりも、次の大きな課題。「どのような惣菜屋にするか」である。出来合いの惣菜を仕入れて販売すると粗利は2割5分から3割程度であるが、原材料を仕入れて、自分たちで製造すると粗利は7割から7割5分程度になる。水道光熱費や人件費を考えても、営業利益は大きい。さらに、メニューを自分たちで開発することができるし、素早く品揃えを変えることができる。共通的な原材料をさまざまな料理に使えばロスも抑えることができる。お客様の目の前で料理することにより、お客様は食の安全を確認できる。暖かいものを暖かいうちに召し上がっていただける……。すべて、ユーザーの視点に立った判断である。われわれが「商人塾」で学んだ成果である。惣菜の製造を自らが行き、自らが販売することになった。料理をしているところがお客様から見えるように、ガラスで厨房と売場を区切った。メニューについては、おかみさん会が考えた。総菜は、日常の食であるので、主婦の考えが大切であるからである。従業員は、責任者を含めて雇用した。店の名前については、「公募」をして応募の中から選んだ。地域のみなさまとともにこの「惣菜屋」を育てていこうという、当商店街の理念にそった手法の実践である。「本町・おかず市場」という店名に決定した。店舗は、空き店舗を家主から安くお借りして、改装した。

当商店街が、次々に空き店舗を減少させることができているひとつの要因は、家賃の安さである。家主は、われわれが何をしようとしているのかを理解している。役員を含めて商店が本気で元気な街づくりをしている、構想や計画だけをつくっているのではなく、具現化するために実践実行をしていることをみているので、支援して下さるのである。「阿部のしんちゃんがそういうのなら仕方がないねえ」この言葉はそれを実証している。さらに、家主の方の中には、今は様々な事情で廃業し、空き店舗としてしまったが、商売をしているときは、ともに「ここで」商売をしてきたという地

域への恩義や愛着もあるので、若い役員の心意気を感じていただけているのだと思う。他の地域は人も店も「生かされて生きている」ということを知らないのだと思う。だからこそ、これからの商店街や中心市街地活性化においては、「共に」という言葉がキーワードになるのである。

いよいよ、「本町・おかず市場」の開店である。開店前日、商店街でお世話になっている地域のみなさんを招待した会を開催した。お礼とともに、「本町・おかず市場」開店の思いを当商店街として伝えた。開店セールは三日間行った。前日から仕込みである。従業員はもとより、役員、おかみさん会など当商店街の商店から人が出て、開店の準備にあたった。当時の長野県商店街振興組合連合会の加藤光久理事長（塩尻市）も、惣菜屋を事業としてやっておられることもあり、前日、初日と厨房に立ち、自らが調理をしてくださった。商店街振興組合としてのつながりのおかげである。

開店当日は、店内がお客様でいっぱいとなった3日間の開店セールで予定していた原材料はすべて、初日で使い果たしてしまった。3日間で製造販売する予定が、初日で完売してしまったのである。

すぐに、原材料を仕入れ、仕込みを開始した。この時に大きな戦力となったのが「おかみさん会」である。夜中まで、仕込みをした。おかみさん会の支援がなかったら、「本町・おかず市場」のお客様の評価は下がったであろう。期待はずれとなって、その後の業績につながらなかったであろう。当商店街は、役員だけが動いているのではなく、また、仕方なく、義務として商店主やおかみさん、従業員が動いているのでもないのだ。「共に」動いているのである。

「本町・おかず市場」は、オープン人気での三ヶ月間を過ぎて、売上が少し減少したが、メニューの見直しをおかみさん会が中心となって行い、業績を回復して、今では、当商店街の収益事業の柱のひとつとなっている。

## 5. 「手作り、手仕事、技の街」の象徴「本町手仕事村」開設



一店舗は 2.5 坪で  
賃料 1.5 万円。す  
でに独立した店舗  
もある



われわれが空き店舗対策の一環として次に着手したのが「チャレンジャーズ・ショップ『本町手仕事村』」である。空き店舗を6区画に区切っている。近くにある日本五大稲荷のひとつ「鼻顔稲荷」をイメージして、鳥居の色を柱に使っている。一番奥には、商売繁盛を祈って、小さなお稲荷の社がおいてある。

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

創業にあたって、チラシ広告やマスコミを利用した。四十数名からの入居希望があった。七倍以上の競争率である。書類審査の他、面接試験を行った。試験担当者は、経営について体系的に学び、自らが実践している者である。厳しい質問が行われた。

六名の入居が決まったが、七番目、八番目の希望者は、当商店街で当時空いていた店舗を個人で借りて開業をしている。4年ほど経った今も空き待ちの創業希望者がいる。

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

商いに未熟な創業者に対して、経営をアドバイスする、お客様を紹介するということを実践しているのである。役員の中には、本格的な経営の勉強をして、自店を改善、改革している者もいるので、自店ばかりではなく、何かの縁で自分たちの「仲間」となった「後輩たち」に経営のアドバイスをしているのである。

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

## 6. 「地域密着顧客創造型商店街」の完成に向けて



子育て村の会員証は  
鼻顔稲荷のお守り



全国初の商店街経営の塾。  
多世代交流の学びの拠点に

当商店街は、これまで述べてきたほかに、社会貢献事業としての子育て支援会員制度「子育て村」を19年に開村、親子一緒に取り組む様々なイベントを開催すると同時に、会員には「子どもお守り」を配布して、商店街での買い物にさまざまな特典を付与している。そして、イベントから得た、会員の声をもとに、21年1月に全国でも初の商店街が経営する学習塾「岩村田寺子屋塾」を開校した。子どもたちを地域で見守り、育てたいという、商店街の考えのもとに、学校帰り気軽に立ち寄れる「子どもたちの塾」というだけでなく、親も学び、祖父母も学ぶ「三世代、四世代交流の学びの拠点」という性格を持っている。大人のための「子育て塾」というソフト事業も現在、展開している。そして来年には「子育てお助け村」という「子育て支援施設」（短時間託児所、子育て相談所、子育てサロン）も隣接店舗を改造して開設する。これは、「後継者不在の店舗に活力をいれ、刺激するための事業」でもある。店舗が閉まるのを手をこまねいてみているのではなく、店舗を閉めないように未然の努力をするという施策の一環でもある。今後、高校生のための起業も視野に入れた「バトルショップ」の開設、農相工連携を活用した「地域ブランド創生」事業など、空き店舗対策事業に加え、「がんばれ商店街」川柳77選事業などの全国への情報発信事業も間髪をいれずに実施していくことにきまっている。「地域密着顧客創造型商店街」として、全国の「コミュニティの担い手」として、積極的に活動していきたい。市場を刺激し、顧客を創造する仕掛けを作りながら、魅力ある個店を増やすことで、交流人口でなく、購買人口が増える街に発展させていきたい。光栄にも今回、われわれの提出した「中山道の趣を感じられる歴史と文化の町づくり」という事業が「地域商店街活性化法に基づく商店街活性化事業計画の第一次認定」を受けることができた。これを平成8年以来の岩村田商店街活性化のセカンドステージとしてとらえ、今までに先輩から学び、仲間とともに学んできたことをダイナミックに実践していきたいと考えている。これら一連の

事業を通して「にぎわいの創出」を実現し、「美しく、安心、安全の住みよい街づくり」の中心となる商店街を創造することで地域貢献することこそが商店街の究極の使命であると考えている。そして、全国の活気ある商店街のひとつに数えられるよう、次世代のリーダー育成を怠ることなく、今後も地域発展のためにまい進したい。