

論文

中心市街地における商業者の事業意欲と体験型観光の ビジネスモデルに関する研究

—愛知県岡崎市「まちゼミ」と静岡市清水区 「はじめてのしょうてんがい」を事例に—

Research on Business Motivation of Merchants and Business Models for
Experience-Based Tourism in Central City Areas:
In case of “Machi Zemi” at Okazaki City, Aichi Prefecture and
“Hajimete no Shoten Gai” at Shimizu Ward, Shizuoka City

中井 郷之
追手門学院大学地域創造学部
Satoshi NAKAI
Faculty of Regional Development,
Otemon Gakuin University

キーワード：商店街、体験型観光、ビジネスモデル

Keywords：Shopping Street, Experience-based tourism, Business model

1. はじめに

商店街・中心市街地の衰退と活性化に関する研究は、40年以上も議論されている古いテーマである。きっかけは1982年を境にして中小小売店の数が減少傾向へ転じたことであり、当時は専門店・百貨店・中小小売店が減少する一方で、コンビニエンス・ストアや総合・専門スーパーといった新業態が台頭してきた時代であった。

その後、消費者の価値観はバブル期の好景気を経て大きく変わっていく。商業者は消費の個性化・多様化・高級化を求められるようになり、中小小売店の商業形態および取り扱う商品が現代社会に生きる市民の消費活動と適合しなくなっていった。この傾向は、近年になるほど急速化しつつあり、それはコロナ禍を経た現在、かつて隆盛を誇っていた総合スーパーですら苦戦を強いられるようになっている。

その過程で中小小売店の進むべき方向性が、純粋な個店の売上増加から、商店街としての線や面としての集客へと議論されるようになっていった。それゆえ、本稿では苦境に立たされていた中小小売店が衰退を食

い止めるために観光化を一つの振興策として選択したと考えられる。そこで本研究では、本学「プロジェクト型共同研究奨励費制度（タイプA）」2024年度「企業の事業意欲を地域振興につなぐビジネスモデルに関する研究」の委託を受けて、衰退傾向にあった商店街において、類まれな事業意欲を観光地化することによって地域振興へと結びつけた愛知県岡崎市の「まちゼミ」について、その成功したビジネスモデルを調査することとした。また、まちゼミが全国各地に浸透し、早20年以上が経過し、新たな中心市街地における体験型観光として、「はじめてのしょうてんがい」を取り上げる。この事業は、小学生の低学年と高学年にわかれ、「おつかい編」と「おしごと編」を行う。両事業ともに物の売買を行わず、商店街の専門店の強みを活かし、個店のファンを作りつつ、売り上げに結びつけることで、街の賑わい創出や個店の売上という二つの目標を達成している成功例といえる。

なお、ここで議論する「企業の事業意欲がいかに関域振興につながるか」という問いに、商業論の中で行われてきた商人の「やる気」に関する先行研究を列挙

しておきたい。戦前は、百貨店を除き、ほとんどの商売人は中小小売商であった。彼らのやる気は小売店のチェーン化を試み、少数ではあるが規模の拡大を画策していた¹⁾ (矢作、2004)。

戦後日本の国土は焼け野原となり、闇市の時代から、たゆまぬ努力を積み重ね、現在の礎を築いてきた。その過程で林 (1962)・田島 (1962) に代表される流通革命が「やる気のある商売人」によって成し遂げられ、「薄利多売」という新しい販売方法の徹底が小売業界でなされてきた。このような事業意欲がある商売人は真摯に、誠実な商売を心掛けただけでなく、成長意欲を強く持ち、努力を惜しまない商人であったことは間違いない (中内2000：西端1994：岡田1996：和田1988)。

しかし、一方で事業意欲が「個人の商売へと向かうもの」と「自らが立地する商店街や地域の活動の中に発揮しよう」とした人たちも存在した。後者の人たちは戦前の商店街商業組合運動にまでさかのぼることができる。石原 (2008) は、このような企業の事業意欲が地域振興へ向かうとき、「街商人精神」という言葉を使用している。つまり、やる気は自らのうちに向かうときには「企業家精神」として発現するが、外に向かうときには商店街やまちづくりといった「共」の場を求める²⁾ としている。

本研究では、このような商売人の「事業意欲＝街商人精神」が地域振興にいかに関わり付くかを、愛知県岡

崎市発祥の「まちゼミ」とそれを発展させた静岡市清水区の「はじめてのしょうてんがい」からビジネスモデルを描くことにより明らかにしていきたい。そうすることで全国各地の中心市街地や商店街にてまちづくりを展開しようと考えている組織や団体にとっての一助とすることができる。

2. 愛知県岡崎市「まちゼミ」のビジネスモデル

まちゼミは2018～2019年のコロナ禍前までに全国で約400の地域にて実施されている一大事業である。その実施されている9割の地域は2～3年継続してまちゼミを行っていることも特徴の一つである。このまちゼミを実施することで、まちづくりに目覚めた若手の商売人がいるなど、本研究のテーマである事業意欲をまちづくりビジネスに応用している典型的な成功例といえよう。以下、その実態について述べていく。

(1) 「岡崎まちゼミの会」発足

1990年代以降、岡崎市の中心市街地においても全国同様に公共施設の拡散や郊外への大型小売店舗の出店が相次ぎ、中心市街地の商業をはじめとする様々な都市機能は低下し始めた。歩行者通行量も減少し、小売販売額も大幅に減少していた。その中で中心市街地活性化や商店街の賑わいづくりを念頭に、商工会議所、行政、まちづくり団体と様々な事業を行ってきた。だ

表1 まちゼミの13のポイント

ポイント	概要
最初に主催者が考えること	エリア、仕組み、主催団体、基礎企画を考えること
「まちゼミ魂」の共有	売上だけではなく「三方よし」の考えを持つこと
まちゼミのスケジュール	企画立案から結果報告回まで5～6か月を要すること
受講料は無料 (材料費除く)	受講料は原則無料、材料費を利益につなげないこと
まちゼミの告知方法	折込チラシと市報が中心、HPや報道も期待すること
ゼミの時間 (60～90分)	目安は体験60分、意見交換を30分とすること
会場は自宅、参加者は2～10名	自店で少人数の方が関係づくりで容易となること
講義だけでなく体験も含める	体験型の内容は顧客満足度が高いこと
販売はしない (ファンづくり)	金銭を要求せず、リピート客になってもらうこと
顧客・講師店へのアンケート	まちゼミ終了後の反省会・報告会で共有すること
アフターフォローの実施	お礼状や「まちゼミ参加者特別優待券」を渡すこと
反省会・報告会で次回につなげる	次回への改善と個店を見直す機会とすること
補助金に頼らず自主運営	継続事業にするためには各個店の負担で行うこと

出所：松井 (2012) 159～172ページより中井編集

が、一時的な集客はできてはいても根本的にまちが活性化する事業や仕組みには至らなかった。

2000年代に入り、商工会議所より顧客目線で物事を考えられる女性職員が中心市街地・商店街の担当となることになった。そして、「商店街のお店の中で店主が文化教室のような事業を行ってみたらどうか」³⁾という提案がされた。それがきっかけとなり2003年1月、10店舗が賛同し、第一回「得する街のゼミナール」が開催された。このイベントが大成功し、継続事業となった。

まちゼミは当初、「街情報ステーション」⁴⁾という商店街の情報交流施設から始まり、数年間はその管理者であった商工会議所が深くかかわり、事務局を務めていた。その後、事業の成功に伴い、店主の参加が増加し、店主主体の事業組織に変革していった。そして2008年、現在の「岡崎まちゼミの会」が立ち上がった。

(2) まちゼミのポイント

2024年9月13日現在、「全国まちゼミネットワーク」として各地に広がる公式まちゼミは369地域に拡大している⁵⁾。事業全体のルールや仕組みについては松井(2012)が13のポイントをまとめている⁶⁾。

この中で「まちゼミのスケジュール」は実施期間だけを考えるのではなく、企画立案から再度の反省会・報告会までに半年近く考えていることが興味深い。そ

の結果、岡崎市では年に2回の事業を行っているということにつながっていく。

岡崎発祥のまちゼミは全国に広がり、岡崎まちゼミの会からノウハウの提供を受けた地域は大きな効果を発揮していることは全国各地への広がりからみても明白だろう。2023年現在では約450地域、2,000商店街、30,000事業者に拡大し、個店に新顧客と売上をもたらし、商店街に賑わいを取り戻すきっかけとして大いに注目される。

(3) まちゼミのビジネスモデル

前項にて述べたまちゼミのポイントはまちゼミ開始当初から設計されていたものではない。2012～2013年ごろまでは、全国のまちゼミ実施地域でも継続率が低く、課題を多く抱えてきた。そこで、まずは当初のまちゼミのビジネスモデルを参照したい。

2003年に岡崎でまちゼミが開催され、それが成功をおさめると、全国の自治体や商工会議所からは視察が相次いだ。そして、形式上のノウハウを得て視察を終えた職員が地元に戻ると、商店街や個店に情報を提供し、実際にまちゼミを実施することになる。ところが、このシステムでは岡崎まちゼミの会とまちゼミを実践する商店街・個店とはつながりががないため、利益優先でまちづくりを意識したまちゼミが行われず、一度開催されれば、それで終わってしまうケースが相次いだ。

また、継続しない主な理由としては、事業自体のク

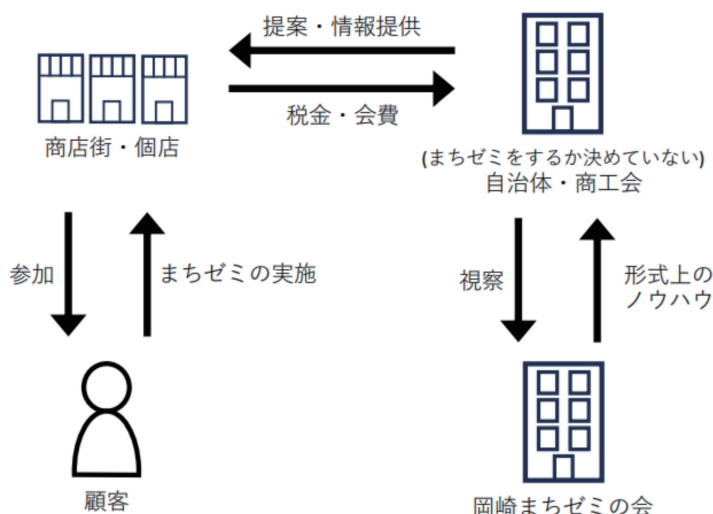


図1 まちゼミ開始時期のビジネスモデル

出所：中井作成

オリティが低く、顧客へのアフターフォローなども考えていなかったということが挙げられる。そして上述したとおり、初期の事業者は売り上げを優先し、まちゼミの本来の趣旨を理解していないことが多く、国や自治体の予算消化のために実施した地域があり、補助金が切れると終了してしまう、ということになってしまっていた。

本来は事業を始める前に研修が必要であり、まちゼミのノウハウを蓄積する必要がある。それを抑えておかなければ継続は不可能ということになる。そして、試行錯誤を重ね、志を共にする仲間が増えていき、2015～2016年ごろにかけて現在のシステムが確立されていった。

現在では、岡崎まちゼミの会役員で構成された世話

人会が全国各地の商店街や個店に請われるとセミナーを開くケースや、松井氏を代表としたまちゼミの講師会が「まちゼミサミット」や自治体のフォーラムに呼ばれて直接関わったり、SNS・書籍を通じて間接的に関わったりしている。そうして、初期のまちゼミビジネスモデルでは伝えられなかったまちづくりのコンセプトを現場の商店街・個店に伝えられるようになり、まちゼミ参加者が個店のファンにつながり、新規顧客として再び商店街や個店に訪れるという理想的な形を作ることができるようになった。

しかし、まちゼミはこれで終わりではなく、本章の冒頭でも述べた通り、まちゼミを実施することで、地域の活性化に意欲を持った人が各地のリーダーとして出てくるようになった。特徴としては若手や女性が多

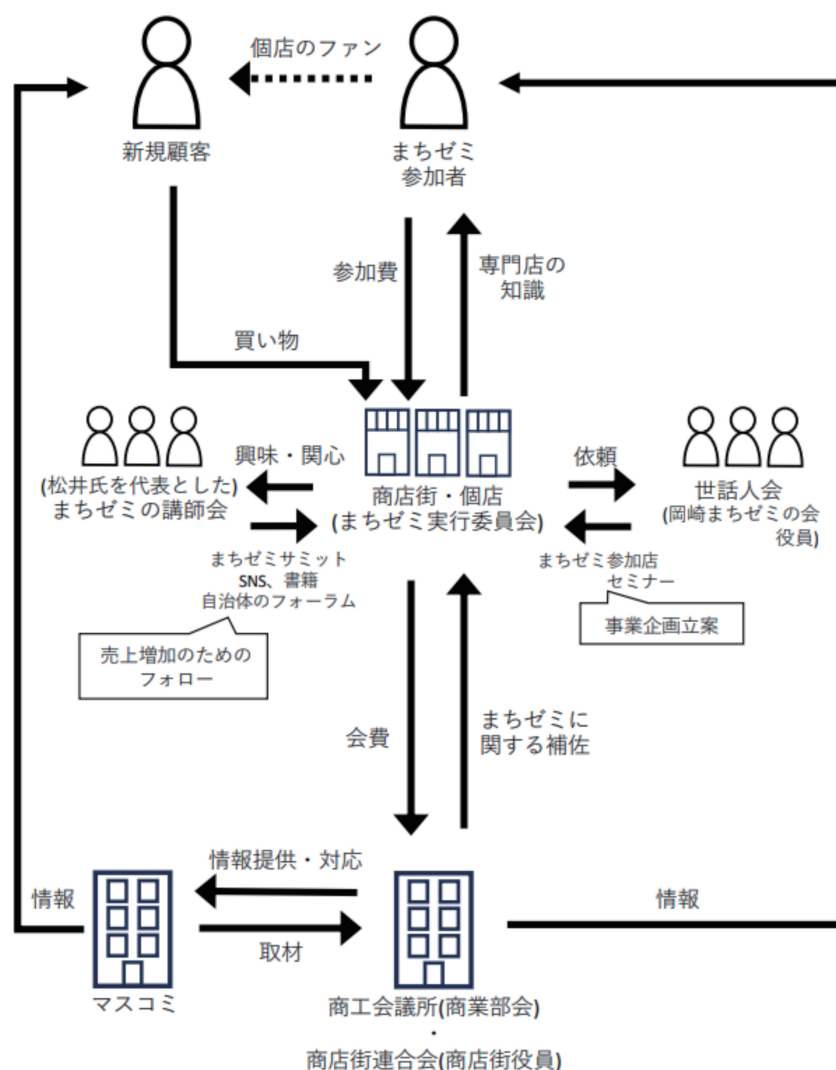


図2 現在のまちゼミのビジネスモデル

出所：中井作成

く、これまで漠然と「まちのために何かをしたい」と考えていた人々がまちゼミの成功をきっかけにまちづくりを始めるようになっていった。つまり、「まちゼミでできた“繋がり”を手掛かりに、まちゼミ以外の地域の活動へ幅を広げる人」⁷⁾ ができたということである。

次にこのまちゼミを学んだ方が静岡市清水区で立ち上げた「はじめてのしょうてんがい」を詳述する。

3. 静岡市清水区「はじめてのしょうてんがい」のビジネスモデル

静岡市清水区で年に1回開催されている「はじめてのしょうてんがい」は、まちゼミを学んだNPO法人まちびやの大塚氏の発案の元、NPO法人まちづくり考房SHIMIZUの野口氏⁸⁾ が中心となって始まった。当初1～3回目までは全額補助の元、実施されていた同イベントも4回目からは仕事・ものづくり体験施設「静岡市こどもクリエイティブタウンま・あ・る」⁹⁾ (以下、ま・あ・る)の共催¹⁰⁾ によって補助金を頼らなくとも、利用者の参加費だけで実施できるようになった。2024年9月22日現在まで12回開催しており、その理由として関係者の経済的な負担の少なさや、子どもの職業体験後に渡す給料である地域通貨「EGG」¹¹⁾ がそのまま個店の売り上げにつながることも功を奏している。

(1) 「はじめてのしょうてんがい」の実施

「清水駅前銀座商店街」は他地域同様、大型店が近郊に出店してきたことで売上と通行料が減少し、商店街の後継者不足も増えたことで空き店舗問題や組合員数の減少が顕著となった。そこで商店街の活性化に向けてさまざまな取り組みが行われ、そのうちの一つがこの事業となる。

もともと静岡市には、子どもの職業体験を重視している下地があった。「はじめてのしょうてんがい」は、ま・あ・るのイベントとして、静岡市が主催となり、2011年9月に「ミニ・しずおか2011」¹²⁾ を清水駅前銀座商店街で行ったことがきっかけとなった。以降、地域の子どもたちを商店街が支えるという社会的意義を見出したことから、商店街が主催となり、2012年に「はじめてのしょうてんがい2012」を開催した¹³⁾。このイベントによって買い物や仕事見学・体験を行うことによって、コミュニケーション能力や社会性の向上を目指すとした。そうすることで今まであまり商店街に

馴染みがなかった子供たちに魅力を知ってもらうことを目的とした。

(2) 「はじめてのしょうてんがい」のポイント

このイベントは1年生から3年生までの低学年を「はじめてのおつかい」として子どもたちが「お題」として与えられた商品を、商店街の店で探し、買ってくるという活動を行う。具体的には、「おつかいメモ」を渡され、商品名が書かれたシールを2つのくじ箱の中から引くことによって決まる。そのシールをメモに貼り付け、お題となった商品を商店街の中から探し出す。なお、お題の商品については、事前に商店街の店に依頼し、提示してもらったものを作成している。

また、4年生から6年生までの高学年は「はじめてのおしごと」として、子どもたちが自分の興味のある商店街の店で、仕事の見学・体験活動を行う。子どもたちは、「おしごとカタログ」の中から希望する店を選び、そこで半日程度の体験活動を行う。このカタログには、事前に子どもの受け入れに協力してくれた商店を掲載している。

どちらも活動の最後には、子どもたちにその商店街でしか使えない地域通貨を給料として渡され、買える途中にしょうてんがいで自分の好きな買い物ができる。

(3) はじめての商店街のビジネスモデル

「はじめてのしょうてんがい」は回数を重ねることに後援や協力団体が変わってきている。なお、現在は、主催が清水駅前銀座商店街振興組合、清水駅前商店街振興会、企画運営がNPO法人まちづくり考房SHIMIZU、NPO法人まちびや、共催がま・あ・るであり、後援が静岡市、静岡市教育委員会、静岡商工会議所、(公社) 静岡市まちづくり公社、当日ボランティアが一般ボランティア(大学生、社会人)、MJV(元こども店長のま・あ・るジュニアボランティアの中高生)である。

実行委員会であるNPOが商店街にイベント実施を促し、個店にはマニュアルと指導を行っている。そしてそれをフォローしているのがま・あ・るである。「はじめてのしょうてんがい」では、大きな経費を必要とすることが少ないが、唯一大きな負担となるのが広告・宣伝費である。これをま・あ・るが独自に発行している会報誌に情報を載せてもらうことで毎回数十万円か

かっていた経費をゼロにできたことは大きい。そしてこのイベントではま・あ・るからの人的補助や静岡市・静岡市教育委員会・静岡商工会議所からの後援もあることで社会的信用も得ている。職業体験を行った子どもは地域通貨で支払われた給料で買い物が可能となり、それは経済的効果だけではなく社会体験を通じた親しみや愛着も育む効果も発揮している。なお、これは子どもだけではなく、その保護者にも多大な影響を与えるため、その効果はかなりの大きさだといえよう。

4. おわりに

「まちゼミ」のビジネスモデルは費用がかからず、既存の店舗や人材にて新たな街の魅力を生むことができるため、全国各地でも応用された。その費用対効果の

よさは、街の再開発にかかる費用とは歴然だろう。そして、そのまちゼミ活動を通じて事業意欲に目覚めた新たな人材が、また別の地域で形を変えてまちづくり事業を始めていることもわかった。「はじめてのしょうてんがい」はその事例としてうってつけだろう。このような事業意欲の拡大が形を変えて、日本全国各地へと普及していくことが想像され、それがさらに改善されていくと今後も考えられる。

謝辞

本研究にて行ったまちゼミの調査には、岡崎まちゼミの会松井代表に聞き取りを行い、はじめてのしょうてんがいの調査には、静岡市こどもクリエイティブタウンま・あ・るの井野館長、NPO法人まちづくり考房

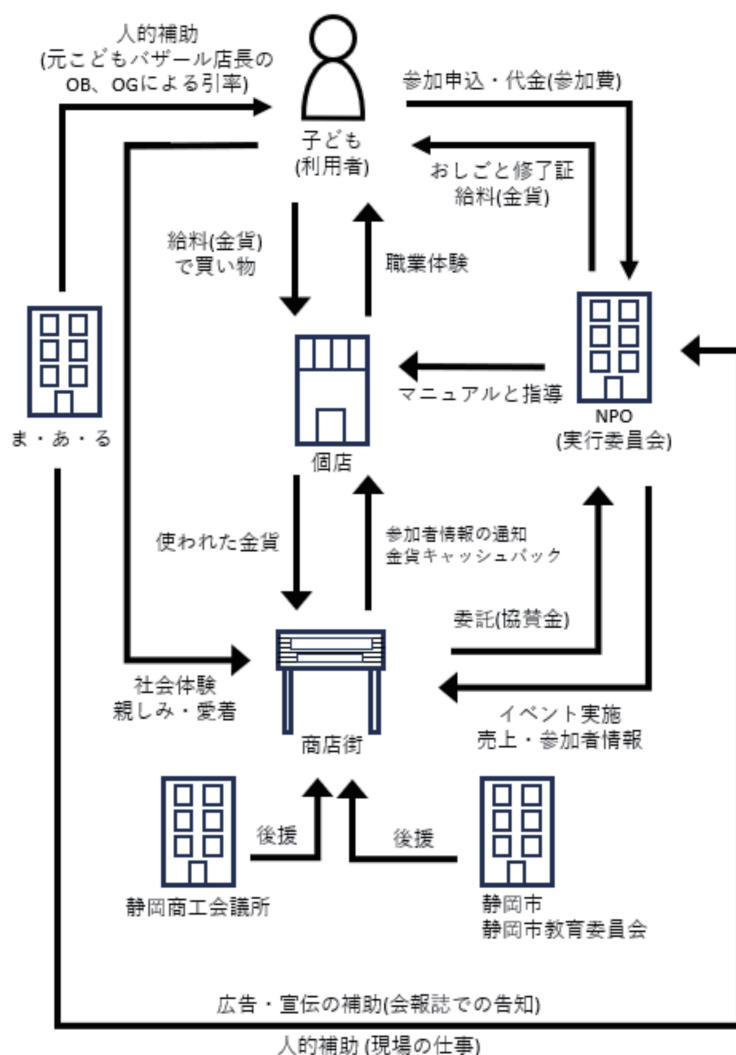


図3 はじめてのしょうてんがいビジネスモデル

出所：中井作成

SHIMIZUの野口氏、NPO法人まちなびや大塚氏に聞き取りを行わせて頂いた。本研究の遂行にあたり関係者の方々には多大なご助言、ご協力頂きました。ここに感謝の意を表します。

注

- 1) 矢作敏行 (2004)「チェーンストア—経営革新の連続的転回」『日本の流通100年』有斐閣、217～261ページ参照。
- 2) 石原(2008)「小売業の外部性とまちづくり」有斐閣、81ページ参照。
- 3) 松井(2012)「お店と街のファンづくり—まちゼミ」長坂泰之編『100円商店街・バル・まちゼミ お店が儲かるまちづくり』学芸出版社、157ページ参照。
- 4) 岡崎市中心市街地商店街の活性化支援施設として2000年に開設された岡崎市、岡崎商工会議所が運営する施設。商店街の情報を受発信するとともに、商店街の元気づくりを目的とした勉強会が行われ、岡崎市の観光パンフレット、三河地区のフリーペーパーなどが自由に閲覧できる。街情報ステーション (2004) 参照。
- 5) 岡崎まちゼミの会「全国に広がる公式まちゼミ実施地域」〈https://machizemi.org/?page_id=38〉最終アクセス：2024年9月13日
- 6) 松井 (2012) 159～172ページ参照。
- 7) 松井 (2023)『みんなのまちゼミ 頼りにされるお店と街をつくる方法』学芸出版社、169ページ参照。
- 8) 静岡市清水商店街連盟相談役など多くの肩書を持つ。
- 9) 週末には「こどもバザール」を開催し、こどもは物の売買だけを学ぶのではなく、広く「まちづくり」を学ぶ。そのため、こどもバザールには工作したものを売る店など、実際にはない仕事も存在する。
- 10) 事業費の多くは「広告費」だったが、ま・あ・るの会報誌『まあるんダ!』に掲載してもらうことでゼロになった。
- 11) 駅前銀座元気ストリート (Ekimae Ginza Genki Street) の頭文字を取ってEGGまたはEGGSとしている。通貨はプラスチック製のコイン。90年代後半に導入したが、普及せずそのまま使われなくなっていた。湖中 (2005) 225～250ページ参照。
- 12) 「ミニ・しずおか」は「ミニ・ミュンヘン」を模倣

している。ミニ・ミュンヘンは7歳から15歳までの子どもだけが一定の期間だけ運営する「小さな仮設都市」であり、30年以上の歴史がある。市民権を得た後、自由に自分の好きな仕事を見つけて働くと、「ミミュ」という対価を得て映画、タクシー昼ごはんを食べる事もできる。ここで子どもは「遊び」「働き」「学び」の重要性を知ることができる。ミニ・ミュンヘン研究会 (2024) 参照。

- 13) 柿沼・塩田・大塚・湯気 (2014) 18ページ参照。

参考文献

- 石原武正 (2008)「小売業の外部性とまちづくり」有斐閣
- 岡田卓也 (1996)『再び「大黒柱に車をつける」とき：イオングループの新流通革命』NTT出版
- 柿沼明・塩田真吾・大塚達郎・湯気幸恵 (2014)「商店街での小学生お仕事体験におけるキャリア能力の変容の考察—清水駅前銀座商店街「はじめてのしょうてんがい2013」に着目して—」『授業実践開発研究』第7巻、17～24ページ
- 湖中真哉 (2005)「地域通貨はなぜ使われないか：静岡県清水駅前銀座商店街の事例」『国際関係・比較文化研究』(静岡県立大学国際関係学部) 第3巻第2号、225～250ページ
- 田島義博 (1962)『日本の流通革命』日本能率協会 (マネジメント新書)
- 中内功 (2000)『流通革命は終わらない：私の履歴書』日本経済新聞社
- 西端春枝 (1994)『縁により縁に生きる：ニチイ創立者西端行雄と歩いた商いの道』ばるす出版
- 林周二 (1962)『流通革命：製品・経路および消費者』中公新書
- 松井洋一郎 (2012)「お店と街のファンづくり—まちゼミ」長坂泰之編『100円商店街・バル・まちゼミ お店が儲かるまちづくり』学芸出版社
- (2023)『みんなのまちゼミ 頼りにされるお店と街をつくる方法』学芸出版社
- 街情報ステーション (2024) 〈<https://www.okazakicci.or.jp/machist/>〉最終アクセス：2024年9月18日
- ミニ・ミュンヘン研究会 (2024) 〈<http://www.mimue.com/about/index.html>〉最終アクセス：2024年9月27日
- 矢作敏行 (2004)「チェーンストア—経営革新の連続的

転回」『日本の流通100年』有斐閣
和田カツ（1988）『ヤオハン・祈りと愛の商人道』日本
教文社