

商店街活性化に関する考察

— 巢鴨・小布施・長浜を事例にして —

A Study of Prospering Shopping Streets: Learning from the Cases of Sugamo, Obuse and Nagahama.

井原久光*

Hisamitsu Ihara

Abstract

This article discusses local governmental perspectives and problems in city planning to explain why usual projects to develop commercial districts have difficulty. It also analyses external and internal factors to illustrate why shopping streets are on the decline. Then, the cases of Sugamo Jizodori Shopping Street in Tokyo, Obusemachi in Nagano Prefecture and Nagahama City in Shiga Prefecture are presented. After analyzing the cases of these three prospering shopping streets, key points are proposed for successful development of shopping streets.

要旨

行政上の理由や決定や立案過程の問題から従来の商業地域活性化プロジェクトが抱える難しさを指摘し、商店街が衰退する理由を外部要因と内部要因から分析した。その上で、東京の巢鴨地蔵通り商店街や長野県小布施町、滋賀県長浜市の事例を研究し、商店街を活性化するために必要なポイントを整理した。

目次 (Contents)

はじめに (Introduction)

1. 商業地域活性化プロジェクトの難しさ (Diffi-

culty in Development of Shopping Districts)

(1) 行政の都合 (Governmental Reasons)

(2) プロセスの問題 (Problems in the Planning Process)

2. 商店街地盤沈下の原因 (Reasons for the Decline of Shopping Streets)

(1) 外部要因 (External Factors)

(2) 内部要因 (Internal Factors)

(3) インフラをめぐる議論 (Issues Regarding Infrastructures)

3. 巢鴨地蔵通り商店街 (Sugamo Jizodori Shopping Street)

(1) 歴史的資産：信仰の街 (Historical Assets: Religious Town)

(2) モータリゼーションとの共存 (Coexisting with Motorization)

(3) アクセスの良さ (Advantage of Traffic Access)

(4) 助走路と歩行ルート (Easy to Enter and Walk)

(5) 商店街のまとまりとリーダー (Cooperation and Leadership)

(6) 客層に合わせた商店街の区割り (Zoning Criteria)

(7) 逆を行く発想 (Reversal Logic)

(8) 戦略性 (Strategic Features)

3. 成功事例に学ぶ (Learning from Successful

*非常勤講師

Cases)

- (1) 長野県小布施町の事例 (Obuse Town of Nagano Prefecture)
- (2) 滋賀県長浜市の事例 (Nagahama City of Shiga Prefecture)
- (3) 成功事例の共通点 (Commonalities of Successful Cases)

まとめにかえて (Conclusion)

添付資料 (Appendix)

はじめに

筆者は、2001年度、長野県中小企業支援センターの商店街活性化プロジェクトの一環として、上諏訪駅前商店街の勉強会「商店街活性化研究会 in 上諏訪」に参加したり、岡谷童画館通り商店街が企画した商業講演会の講師をつとめたりした。また、2001年の6月から12月まで、上田市商業タウンマネジメント構想策定委員をつとめ、それ以前にも1999年6月から8月まで上田市中心市街地活性化基本計画策定委員会の委員をつとめる機会があった。この間、巢鴨地蔵通り商店街や小布施町に取材したり、アンケート調査を実施したりもした。こうした一連の調査研究活動を通じて、地方の商店街がかかえる問題とその対策について考察したことを、簡単に要約しておきたい。

ただし、本論は、商店街活性化というテーマを通じて筆者が考察したことをまとめた「日本人論」でもあり、マーケティング的観点から商店街活性化を願う一般論である。いうまでもないが、特定地域の行政施策や個別の商店街の現状について述べたものではない。

なお、今回の調査研究にあたっては、巢鴨地蔵通り商店街振興組合の木崎茂雄理事長、株式会社小布施堂の市村次夫社長ならびに市村良三副社長、財団法人長野県テクノ財団の井上忠恵事務局長、長野県中小企業振興公社中小企業支援センターの藤原尊雄主査ならびに伊藤澄江主任にひとかたならぬお世話になった。ここにお礼を申し上げたい。

1. 商業地域活性化プロジェクトの難しさ

さまざまな理由から、現在の地域活性化プロジェクトは困難な問題をかかえている。特に、駅

前商店街の活性化という観点に立つと、日本各地で進められている中心市街地活性化のプロジェクトには以下のような問題があると考えられる。

(1) 行政の都合

行政は、地域活性化プロジェクトを機会に駅前を便利にしたいと考える。駅前に通じる道路を拡張し、広いロータリーのスペースを設け、ゆったりしたバス停やタクシー乗り場、歩道橋やスクランブル交差点を作りたがる。

しかし、これらは、結果として駅と商店街の距離を遠ざけてしまう恐れがある。道路は商店にとって「川」であり、川幅が広がり高い歩道橋ができると駅の乗降客は商店街へ足を運ばなくなる。スクランブル交差点を作れば、警察は自動車の交通量に応じて信号の時間を決めるから、観光客は長く待たされる信号を渡ろうとしなくなり、駅の売店やホテルで土産物を買って帰ることになる。

行政は、街並みも整備したいと考える。軒の突き出した古いアーケードを撤去し、電柱電線を地中化し、防災対策上からも消防車の入らない路地はなくしたいと考える。福祉対策から歩道を広げ段差を小さくし、観光行政の一環として樹木なども植えたいと考える。

しかし、これが商店街の魅力を減じる要因にもなりうる。人間は、狭い路地や薄暗い空間を好む習性もあり、ショッピングという「宝物探し」では、曲がりくねった道や雑然とした街並みが購買意欲を刺激する。工学的設計者は歩行者の数を自動車の交通量と同じように捉えがちだが、人間は混雑している方に向かう習性があるから、バランスの良い適度な交通量は計算したようには生まれない。適度な交通量が期待できる道は「通り過ぎるだけ」の道で、ショッピングでは「歩きにくい道」が人を呼び寄せるのである。

特に、駅前商店街が扱う日用品では雑前とした店構えと狭い通路に雑多に集まった小さな店が、混雑を生み出し、買い物客に賑わいや温かみと「覗き見」の楽しさを与える。店舗内の陳列でいえば、ディスカウントストア「ドンキホーテ」や100円ショップ「ダイソー」の陳列技法が良い例である。美しく整備された街は通行に便利だが、

商売には向いていないものである。

もとより、筆者は防災対策や福祉対策に意義を唱えるものではない。また、駅前整備に反対する者でもない。アーケードとシャッターが店のボロ隠しになって暗い商店街のイメージを形成してきたことを考えれば、アーケードを撤去することは商店のリフレッシュを促す意味もある。

行政は、多様な住民ニーズに応えなければならないから既述のような街並み整備を進めるのは当然である。ただ、ここで指摘しておきたいことは、工学的設計者や商業デザイナーの考えるものと商売上のメリットと必ずしも一致しないということである。通勤客や自動車しか利用しない住民のために駅前を整備すると、駅前商店街は寂れてしまう可能性がある。

(参考：辻と広場の違い)

この背景には、日本の道路事情や商業発展に関する地理的歴史的な経緯が関係しているようである。取材の過程で、小布施堂の市村次夫社長に面白い話を聞いたので紹介しておきたい。

日本は徒歩中心の生活だったので、街道沿いに商店ができた。街道の交差点は運輸上の岐路であり休憩所であり、自動車が登場する前には最も栄えた場所であった。街道の辻、つまり「四つ角」が商業の中心地であり一等地だったわけである。

ところが、モータリゼーションが進展すると、駐車ができない交差点は敬遠され、四つ角の店から閉店に追い込まれてしまうという現象がおきてきた(図表1のA)。

これに対して、ヨーロッパはローマ時代から馬車道が発達していた。自動車が出現する前からベルジアン・ロードのような石畳の広い道がメインストリートとして存在していたのである。むしろ、街の中心から道が四方に広がっていくという形をとって、中心部には市庁舎や教会が立ち、商店が集まった。つまり、「広場」が政治・宗教とともに商業の中心地だったわけである。

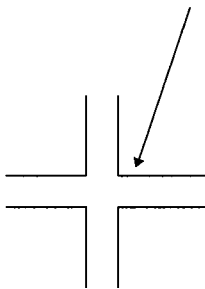
加えて、外で食事をしてテラスで憩うヨーロッパ人の行動パターンが広場の役割を大きくしてきた。したがって、モータリゼーションが進展しても、広場の重要性は失われず、広場の四方の面は一等地として存続している(図表1のB)。

それはアメリカでも同様である。コモンウェルス(commonwealth = 共和国)の建国を理念としたアメリカではコモンと呼ばれる広場を町の中心に作った¹。どんな小さな町にも、タウンホールやコートハウスが広場の中央部にあり、自動車は直進して交差するのではなく、コートハウスを中心にラウンドアバウト(roundabout)形式²に流れる。

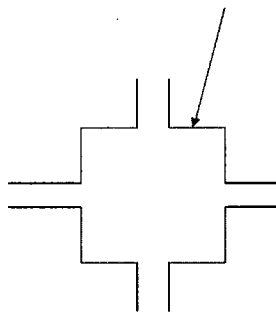
図表1 辻と広場

角地は空き店舗になる

この部分が一等地になる



(A)
街道の交差点
(日本的な例)



(B)
広場から道が出る
(ヨーロッパ的な例)

(井原作図)

(2) プロセスの問題

行政は、街づくりのプロセスを明確にする必要があるし、補助金を受ける必要もあるために、中心市街地活性化法や都市計画法や独自の街づくり条例に基づいて計画を立てる。条項や規定に基づく基本計画（マスタープラン）が作成され、書類作りのプロとでもいうようなコンサルタントが登場する。

多くの自治体では、行政地域を地区やブロックなどに線引きしてモザイク的な街づくりを行なうが、街はもともとパッチワークのように出来上がっていないから、境界線をどう引くかが問題になる。

次に、各地区や各ブロックの特徴をどのようにまとめ、調整するかが問題になる。自治会が形骸化している所では、誰の意見を反映させるかも問題である。

誰の意見を優先するかの問題に加えて、何を優先するかの問題もある。街づくりに関連する課題は、商店街活性化以外に、環境・自然保護、福祉対策、歴史保存、景観と美化、防災、治水、道路整備、観光、農業保護、産業育成など、実に多様で、それぞれの課題が相互に矛盾する上、多様な要請のバランスは、時代とともに変化する。街づくり計画が出来上がったときには街は変化してしまっていて、計画自体が時代錯誤の産物になる可能性もある。

経営学ではPlan（計画）→Do（実施）→See（統制）あるいはチェック（反省）をマネジメントサイクルというが、計画する者と実行する者が別々になる場合「机上の空論」に陥りやすいといわれている。行政が作る街づくり計画が結果的に「空論」になってしまいがちなのは、行政が計画の実施母体になれないからである。

そこで、行政は多くの地域住民を取り込もうとするが、多様なニーズに「平等」に応えようとする「総花的計画づくり」が弊害をもたらす。商店街を利用したこともない住民がワークショップに駆り出されて、思いつきレベルの意見を言い、それをビジネス経験もない行政担当者やコンサルタントが取り上げるが、いざ実行の段階になると誰も責任をとらない。マルチメディアの技術者やエコマネーを普及させたい市民団体や大学関係者な

ど、街づくりを実験場にしようとする者がことを複雑にする場合もある。

筆者は、住民参加のワークショップによる企画やマルチメディア技術の応用やエコマネーの導入に反対しているわけではない。それぞれ長短があり、成功している事例もある。問題なのは、あらゆるアイデアや技術を取り入れようとする総花的な行政の姿勢にある。

その結果、合意形成のプロセスも複雑になるが、それが二つの弊害を招く。第一は、合意形成期間が長くなり、書類作りや計画作りに疲れてしまうことである。立案の段階からエネルギーをそがれた計画は他人事になる。第二は、合意形成を急ぐあまりに、無理やりに形式的な委員会や公聴会を開いて計画を承認することである。これもシラケを生んで、他人事の計画になる。

最後に行政が頼るのが、工学的設計者や建築家、商業デザイナーのような街づくりのプロである。日本の多くの商店街はモール化やプロムナード化を行ってきたが、そのために三点セットとして用意されてきたのが、①セットバック（壁面線の後退）による歩道面積の拡大、②歩道のカラー化や石畳化、③拡幅したスペースを利用したストリートファニチャー³の設置である。こうしたプロムナード化がヨーロッパの市街地をモデルとしてきたことは明らかだが、それが日本の商店街独特の雰囲気を変えてきた。

プロの作る空間は垢抜けしている。レンガ風のプロムナードが設計され、凝った街灯や電話ボックスなどのストリートファニチャーが設置されるが、出来上がってみると「サンダル履きでは行けない」冷たい場所になってしまいがちである。駅前にはオフィス街になり「スーツで行く」店ができる。銀行、旅行代理店、英会話学校が駅前を占領して、店主は「商売人」から「家主」になり、本業より賃貸収入に頼り始める。結果、駅前から商いの賑わいと温かみが消えていく。

2. 商店街地盤沈下の原因

地方の商店街が地盤沈下していく背景には、外部要因と内部要因がある。

(1) 外部要因

外部要因はモータリゼーションとそれともなうライフスタイルの変化である。車社会の到来は、駅の乗降客に頼ってきた駅前商店街を直撃してきた。

第一は、自動車そのものの便利さである。自由に遠くへ行けるし、一度に大量の買物ができる。モータリゼーションが進んだ地方ではこの傾向が顕著⁴で、長野県が平成13年度に行なった「消費者買物動向調査」によれば、最寄品、買回り品ともに全体の8割以上が「自家用車」を使って買物をしている⁵という。

第二は、自動車を利用することで生じたショッピング形態の変化である。具体的には、まとめて買物するワンストップショッピングと豊富な品揃えの中から自由に品物を選択するセルフ・セレクトションの定着である。ワンストップショッピングとセルフサービスを組み合わせた典型的業態がスーパーマーケットだが、長野県の調査でも、大規模スーパーの利用率は「よく利用する(40.5%)」「時々利用する(40.4%)」をあわせて80.9%と最も高く、逆に一般商店は「よく利用する(4.0%)」「時々利用する(22.5%)」をあわせて26.5%にとどまっている。

第三は、規模のメリットを生かした価格破壊である。生鮮食品以外の消費財やブランド品を低価格で販売するディスカウントストアやホームセンターが増加し、家電・本・洋服・玩具・カメラなど特定のカテゴリー(商品分野)で低価格を武器にするカテゴリーキラーがロードサイド店として国道や県道に沿って出店するようになった。

チェーンストア制度の発達も価格破壊を後押しした。一店一店の規模は小さくても、全体としては大量仕入れや大量広告ができるからである。たとえば、自分のところで現像していたカメラ店は、フィルム現像チェーンに対抗できずに商店街から消えていった。

第四は、都市的生活様式の浸透にともなう変化である。生活時間が深夜へシフトする都会型のライフスタイルが定着したため、アルバイトを使って深夜営業のできない個人商店は、コンビニエンスストアに地域の顧客をとられてしまった。売れなくなった商店街の店は早めにシャッターを閉めるが、顧客は買物に入って閉まっていた店には二

度と足を運ばない。売れないことによる時間短縮の悪循環である。

第五は、食生活の変化である。個食・外食が増えるにつれて、ファミリーレストランや惣菜チェーン店が増大して、生鮮三品を扱う八百屋・肉屋・魚屋が商店街から消えていった。毎日買う生鮮三品を扱う店がなくなると客足が一変にとどめるので商店街は灯が消えたようになる。

第六は、さらなる集積規模の追求である。郊外型大型店がインターチェンジの近くなどに集中し、ショッピングセンター化⁶して、さらに遠くから顧客を集めるようになった。商圏の拡大は、大量仕入れによる低価格を促進し、高速道路網の整備が流通革命を後押しした。

(2) 内部要因

次に、商店街内部の問題である。商店街内部の問題は、さまざまな面から取り上げられるが、一般的に以下のような問題が指摘できる。

第一に、地盤沈下する商店街はまとまりがない。行政区分にしながらって、細かい商店会に分かれていて、さらに婦人部や青年部と細分化されている。また、個店でも軒先や境界線の関係などで隣の店舗との仲が悪かったりする。

第二に、戦略性やリーダーシップの欠如である。細分化された商店会はもちろんのこと、商店街振興組合や商工会の役員も持ち回りが多いため、役員になった者は、自分の任期だけや任せられたイベントだけを義務としてしまう傾向がある。ここに長期的なビジョンや戦略性に基づいた商店街活性化ができない理由、あるいは、強いリーダーシップが発揮されない原因がある。

第三に、店主の意識にも問題がある。「社長」と呼ばれ「一国一城の主」として他人の意見に耳をかさない者もいるが、そのくせに、商売の不振を景気や政治のせいにしてしまう傾向もある。大型店舗が出店すると反対し、撤退すると嘆く。イベントや活性化プロジェクトも行政に文句を言うか、逆に「補助金頼み」のどちらかの傾向がある。モータリゼーションを批判しながら、自分も「勤め人感覚」で早く店を閉めて郊外の自宅に帰ろうとする。商売の工夫を忘れ、店の中からしか見ない「座売り視点」で、待ちの姿勢を捨てきれ

ない者もいる。

第四に、後継者問題がこれに拍車をかけている。後継者がいれば、商売に精が出るし、商店街にも活気が生まれる。しかし、跡継ぎがいないために、店舗改装など将来への投資もしないし、現状維持で満足する。

第五に、煮蛙的破綻の問題がある。守りの姿勢が冬眠状態のような商店街を作り出している。駐車場やアパート経営も兼ねている場合は、副収入に頼って店舗での収入がなくても商売を細々と続ける。これが、煮蛙的破綻（蛙を湯に入れてゆっくり暖めると飛び出さずに最後に死んでしまう状況）を生み出している。

(3) インフラをめぐる議論

本稿では、商店街の内部問題を（商店街の結束や商店主の意識のような）ソフトレベルでとらえてきた。これに対して、商店街に不足しているのは、インフラ未整備のようなハード面だと主張する者も多い。こうした主張が、駅前の再開発や街並み整備を進める人々の根底にある。

不足しているインフラの代表的なものに駐車場がある。長野県の調査でも、「商店街に不足していると思うもの、あったらよいと思うもの（複数回答）」で、トップが駐車場・駐輪場（78.9%）であった⁷。

ところが、駐車場の設計にあたって議論がある。駅前に大きな駐車スペースを作った方がよいのか、商店街の中に分散して駐車スペースを作った方がよいかという議論である。

① 大規模駐車スペース

大型駐車場を作るとするのは、駅前商店街を大型スーパーに見立てて、スーパーの駐車場のようなスペースがあればよいと考える見方である。しかし、現実には困難な問題がある。第一が駐車料金の問題であり、第二がスペースの問題である。

料金の問題では、スーパーの駐車場と対抗するわけだから、無料が当然である。駐車料金を請求する場合は、各商店の魅力がスーパーを上回っているか、価格競争力がスーパーのそれを格段に上回っていないか、現実には逆である。〇〇円以上買物すれば無料のような小手先を

使う場合もあるが、まとめ買いができない商店街では、こうした条件付け料金設定は嫌われる。

第二は大型スペースをどう作るかという問題である。駐車スペースが確保しにくい駅前では、高層の立体駐車場を作らざるを得ないが、立体駐車場は車庫入れに手間がかかるから、立体化するだけで、スーパーの駐車場に対してはハンデを負ってしまう。加えて、自動車の大型化と、四輪駆動車やワゴン車の普及が追い討ちをかけている。地方では背の高いワゴンを女性が運転するので、一台あたりの駐車スペースを広めにとらなければならない。立体駐車場を作れば、投資額を回収しなければならないし、ビルのメンテナンスもいるので、当然のことながら、料金が再び問題になる。

② 小規模駐車スペース

小規模駐車スペースを作る場合、いくつかの設計がある。欧米では、商店の前や広場周辺にパーキングメータつきの縦列駐車レーンを作る場合が多い。

筆者が生活したアメリカの町では、コートハウス周辺と、通りに面した部分に駐車できるスペースがあって、ダウンタウン（町中心部の商店街）の客が利用していた。30分程度は無料で、その後パーキングメータが可動するが、土日などは2時間程度まで無料駐車が可能だったと記憶している。

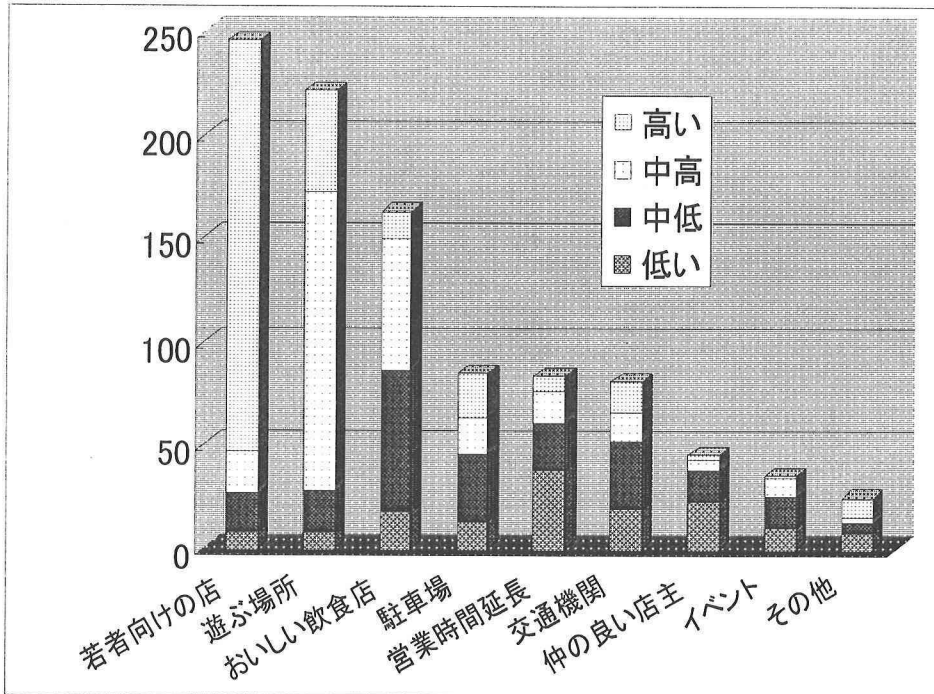
しかし、商店街全体をセットバックする（側面を道路に対して後退させて駐車用のレーンを作る）必要があるため、日本の道路事情や住宅事情から見ると、こうした縦列駐車レーンは現実には難しい。そこで、商店街に分散して小規模な駐車スペースを作ることになるが、このように、点在于して小規模駐車場を作ると、商店街が分断されて、歯抜けのようになってしまう。

③ 駐車スペース以外の問題

長野大学では、表秀孝教授や田中夏子助教授の指導のもと「うえだ元気本舗」という学生グループが上田市の中心市街地活性化に協力しているが、その中で行なったアンケート調査に興味ある結果が示されている（図表2）。

この調査は、高校生224名、短大生24名、大学生

図表2 商店街にあったらよいもの（複数回答可）



出典：「うえだ本舗」資料データに基づき筆者が作成

76名に上田市の商店街について尋ねたものであるが、このうち「これまで以上に商店街を利用するようになるには、どんなものがあればいいか（複数回答可）」という質問をしている。

この質問に対して、「駐車場が必要」と答えた者は、全回答数のわずか8.5%で、第四位にすぎなかった。「駐車場」より上位にあったものは、第一位が「若者向けの店（24.7%）」第二位が「遊ぶ場所（22.3%）」第三位が「おいしい飲食店（16.4%）」である。

また、この調査の特徴は、商店街にあった方がよい各項目に対して優先度を尋ね「高い」「中高」「中低」「低い」で集計している点である。これを見ても、駐車場に対する優先度は低く、優先度が「高い」という回答は全回答数のわずか2.1%に過ぎなかった。

私のゼミの学生に聞いても、若者向けの面白い品があったり、おいしい料理の食べられる店があれば、駐車場が不便でも商店街にでかけるという回答が多かった。商店街では「駐車場」より「魅力ある店」が求められているのである。

④ ソフトの重要性

駅前に駐車場がないから売れないという主張は、実は、外部問題（モータリゼーションの問題）を内部問題にすり替えているに過ぎないように思える。モータリゼーションとの共存とは、郊外型大型店に対抗することではない。大型スーパーにないものを大切にするのである。

駅前商店街に不足しているものをインフラのようなハードに求める者は「模倣戦略」論者である。モータリゼーションが進展しているのだから、それに見合ったインフラを整備すべきということは、裏を返せば、大型スーパーと同じ土俵に立って闘うことを意味している。

経営学ではすでに答えがでている。模倣戦略が成功するのはヒト・モノ・カネ・チエにおいて模倣する相手（競合者）を上回っている場合である。もし、駅前に大型駐車場を作るなら大型スーパーを上回る資本力がなければ対抗できない。万が一、行政の補助金で大きなスペースや駐車場建設の資金が得られたとしても、メンテナンスで負けない資本力を商店街が持たねばならない。

同じ手法をつかいつつながら同じ土俵に立たないやり方で、競合者の集客力を利用する「コバンザメ商法」がある。セットバックやカラー舗装やストリートファニチャ（街路灯）などの近代化政策をとりつつ、核店舗を誘致して2核1モール⁸のような商店街を作る方法である。ところが、これは核店舗が撤退すると裏目が出る。

模倣戦略と正反対が「差異化戦略」である。ランチェスターの法則でも、弱者は強者との直接の戦闘を避け、局地戦や接近戦に勝利していくことが常套手段だといわれている⁹。これを商店街にあてはめれば、歩いて来る近くの人々を一人一人大切にしながら、スーパーにない商売をやることである。商売は長く途切れず堅実にといわれるが、商売の原点に立ち戻って、目の前のお客さんをしっかり捕まえる接近戦から始める必要がある。

日本の伝統的な商店街は、肩を寄せ合うように集まった家々の間に無秩序に商店が立ち並んで生まれた。そこにある狭く曲がりくねった道のたたくまいに自動車社会から解放された安心感が生まれるのである。手の届く距離、声を掛け合える距離に商売の息遣いがある人情がかよるのである。

そのためには、商店もそれに似合う商売をしなければならぬ。シャッターを締め切ったり（シャッターを半分開けておくところに「いらっしゃい」という商人の気持が顯われている）、店の奥からお客さんを睨めつけたりしてはならない。量り売りでは「足して売る」気持がなければならぬし、釣銭は綺麗にしわを伸ばして渡す心得をもってなければならない。

筆者には、シャッター通りといわれる寂れた商店街に不足しているのは、商店街の結束や商人の心意気のようなソフトであるように思えるのである。

3. 巢鴨地藏通り商店街

今回の研究会活動では、巢鴨地藏通り商店街、小布施町、滋賀県長浜市などの事例を研究したので、簡単に紹介しておきたい。

巢鴨地藏通り商店街は、JR巢鴨駅から、白山通り（新中仙道＝国道17号線）沿いに約150メー

トル進んだ旧中仙道への入り口から、庚申塚（大塚方面との交差点）までの約780メートルの間の商店街をいう。

中山道は、下諏訪で甲州街道と合流し、木曾街道を経て京都へ続く江戸の大動脈だったが、巢鴨は、日本橋を出発して中山道を旅する者にとって最初の休憩所「立場（たてば）」であった。江戸には主要街道ごとに旅の安全を祈願する地藏尊が建立され「江戸六地藏」と呼ばれたが、巢鴨にはその一つが商店街の入り口付近の寺（真性寺）にある。

また、巢鴨は、武蔵野台地の末端（山の手大地）にあり、江戸時代には大木屋敷が多く、野菜や植木作り、菊づくりが盛んだった。今日でも盛大に行なわれる「菊まつり」のルーツは江戸時代にさかのぼることができる。

巢鴨地藏通りの名は「とげぬき地藏」からとったものだが、とげぬき地藏の由来の一つは200年ほど前の逸話にある。毛利家の女中が誤って針を呑み込んだ時、御影のお札で針が出たことなどから「体と心のトゲを抜く」として知られる。

このため、多くの人が江戸時代から巢鴨にお地藏さんがあったように思うが、この地に、上野から「とげぬき地藏」高岩寺が移ってきたのは明治24年（1891年）のことであり、その名が知られるようになったのは昭和になってからである。

大正時代から昭和にかけて高岩寺の檀家総代だった和菓子屋「福島屋」の夫婦は、道行く人々にとげぬき地藏の由来とご利益をロコミで説いてまわり、雨が降ったときに「とげぬき地藏の高岩寺」と大書きした貸し傘を与えて宣伝に努めたという¹⁰。その和菓子屋「福島屋」は今も巢鴨駅前にある。

さらに、その名を有名にしたのは、近年のマスコミ報道である。昭和60年に巢鴨地藏通り商店街取材した読売新聞の記者は「おばあちゃんの原宿」と命名し、その後、多くの新聞・雑誌が巢鴨地藏通り商店街を取り上げて、全国から観光客が訪れるようになった。

巢鴨地藏通り商店街が発展した理由はいくつか考えられる。

(1) 歴史的資産：信仰の街

巢鴨には江戸から明治にかけて区画整理などで20あまりの寺院が移築された。とげぬき地蔵（高岩寺）や江戸六地蔵（真性寺）以外にも、地蔵通り商店街の終点にある庚申塚が古くから信仰の場として人気があった。こうしたご利益のある霊験所に加えて、「四谷怪談」のお岩さんの墓がある妙行寺や「遠山の金さん」の墓がある染井霊園など江戸情緒を感じさせる歴史的資産が豊富にあって、「信仰の街」のイメージを作り上げている。

信仰は「お伊勢参り」や「善光寺もうで」のように、古くから「外出の言い訳」になってきた。参拝は身を清める緊張感を伴うが、その後は開放感を生み出し、それが購買意欲を刺激する。「お地蔵さんに行く」ということが大義名分になり、参拝の後の開放感が、気晴らしのためのショッピングという需要を創出している。

立ち食いが、それを表している。厳しい躰を受けた高齢者は、一般的に人前で立ち食いはしないが、巢鴨ではそれが見られる。もちろん、不揃いで雑多な街並みや露店の陰が人目を避けて立ち食いする隠れ場所を作っているのだが、背景には立ち食いでもしたくなる開放感がある。

歴史の発掘に役立っているのが「巢鴨百選」という小冊子である。これは一種のタウン情報誌だが、巢鴨周辺の寺院や旧跡を巡って、住職や古い住民から土地の歴史や由来を取材した記事を毎月掲載している。マーケティング戦略論では外部環境と内部資源を適合させる重要性が指摘されているが、外部（外来客など）に「お地蔵さんの街」のイメージを提供し、内部（商店主など）に「わが街の誇り」を感じさせ結束を高める役割を果たしている戦略的メディアといえよう。

(2) モータリゼーションとの共存

おばあちゃんの「原宿」とはよく言ったもので、地蔵通りは、モータリゼーションとの共存という意味で、原宿の竹下通りと二つの点で類似している。

第一は、道路配置である。原宿では明治神宮の表参道が自動車の通る道だとすれば、竹下通りはそれから外れた自動車の来ない道である。巢鴨地蔵通りも同じで、自動車は新中仙道（国道17号線）を通り、旧中仙道である地蔵通りには入って

来ない。駅前から遠くなく、幹線通りから一本はずれた支線が「ぶらり、のんびり、安心して歩ける道」なのである。

第二は標的となる顧客層で原宿と巢鴨は類似している。モータリゼーションが駅前商店街を直撃したため、免許を持たない10代の若者と高齢者が商店街のターゲットユーザーになった。原宿の竹下通りで10代の若い女性がクレープを食べTシャツを買うように、巢鴨地蔵通りではおばあちゃんが団子を食べ「パパシャツ」といわれる厚手の肌着や「モンストラ」の名で知られるモンペのようなスラックスを買う。

二つの商業地域とも、免許を持たない世代で、それも女性をターゲットとしている点に共通点があり、道路配置と並んでモータリゼーションと共存しながら商店街が生きのびるポイントになっている。

(3) アクセスの良さ

巢鴨の商店街がモータリゼーションの直撃を回避している第二のポイントは、JR山の手線、都営地下鉄、都営バス、都電の駅から近いというアクセスの良さである。特に、東京都が運営している地下鉄・バス・都電の三拍子がそろっていることが注目される。

最近では財政難から有料化されたが、都営の交通機関向けにシルバーパスとよばれる高齢者向けパスがあって、地下鉄やバスや都電を乗り継げば、かなり遠距離から巢鴨に来ることができる。

長い間、シルバーパスをもっていれば、無料で都営の交通機関を利用できた。東京で交通機関を使うと往復で数千円になることは当たり前なので、その分、浮いたお金で少し贅沢な食事をし、ちょっとした買物をすることができた。最近では有料化されたが、それでも比較的少額（非納税の高齢者は1,000円で一年間使える）のため、縁日などに繰り返し来るお年寄りにとって、交通費の節約は大きい。節約した交通費は当然、商店街に落ちる。

(4) 助走路と歩行ルート

賑わいのある街では、安心して歩ける「お決まり」のルートが確立されていて、出発地点から三

角や四角に回って帰る回遊が生じていることが良く知られている。渋谷での調査でもハチ公前→丸井→パルコ→ハンズ→109のような回遊性が表れている¹¹が、巣鴨でも決まったルートが確立していて、小さな回遊が見られる。

多くの外来客がJRや地下鉄の巣鴨駅から降りてくるが、追跡調査によれば、駅前の横断歩道→駅前商店街→地蔵通りの左側→高岩寺→地蔵通り商店街→駅前商店街→横断歩道のルートを通るといふ¹²。

巣鴨駅前には新中仙道（国道17号線）が通っているため、高齢者は大きな「川」を渡る必要があるが、それだけに、「川」を渡ると安心した「すがもの世界」が待ち受けている。そのウィニー（呼び込みの餌）になっているのが新中仙道の犬塚側にある駅前商店街である。

新中仙道の駒込側には店舗が少ない上に区画が大きくバスの操車場もあって高齢者にとって歩きにくい。これに対して、犬塚側の駅前商店街では団子屋など飲食店があり、呼び子もいて活気がある。混雑に誘われて駅前商店街を進むと、地蔵通り商店街のアーチをくぐる頃から、人の流れがゆっくりになって、巣鴨独特のゆったりした時間に溶け込む。

これは、ディズニーランドにおけるメインストリートUSA（東京ディズニーランドのワールドバザール）と同じ役割で、これから始まる別世界への助走路である。ウォルトディズニーが言った「誰もが同じファーストシーンから入る¹³」助走路がしっかりしているから、安心して非日常の世界（昔懐かしい商店街）へ入り込めるのである。

その後、まずは参拝するためにお地蔵さん（高岩寺）まで向かうが、お地蔵さんをお参りした後は、来た道と反対側を見て帰るか、体調や時間的ゆとりに合わせて、地蔵通りを探索する。商店街が鰻の寝床のように長く奥深いので折り返し点はさまざまだが、左右の商店を覗き見して返る。初めて訪れた者には「宝探し」の面白さがあり、常連客には「お目当ての店」が折り返しのポイントになるが、ジグザグに回って、回遊したのと同じ効果が生まれている。道路に突き出たワゴンや露店が、ジグザグの回遊路を作り、混雑が新しい発見を誘う。

(5) 商店街のまとまりとリーダー

巣鴨では第二次世界大戦後の復興の過程で「巣鴨商業会」という組織が作られたが、地蔵通りと駅前商店街は分割されて、昭和27年（1952年）に「巣鴨地蔵通り商業協同組合」が結成された。その後、昭和38年に商店街組合法に則した「巣鴨地蔵通り商店街振興組合」が発足した。当時、巣鴨の商店街は池袋が副都心として発展することに危機を感じていた。池袋には、老舗の三越を始め、西武、東武、丸物、東横百貨店と大型店舗が集中していて巣鴨も近代化を迫られた。

しかし、巣鴨商店街のとった道は、行政の進めるような近代化計画に乗るのではなく、自分たちの街を守り育てるというものだった。行政の指導で全国に「プロムナード」「カラー舗装」欧米風の「ストリートファニチャー」が増えたが、巣鴨は補助金や助成金を断った。周囲の商店街が変わることで、取り残された形になった巣鴨が「昔懐かしい」「風情のある」街として浮き立つことになった。

その陰には商店街のまとまりの良さがある。商店街の7割の商店に後継者がいて、次世代が同じ学区で友人でもある。後述するように、ローマ字などを使わないようにするという決め事があるが、空き店舗も作らないように皆で努力した。貸しビルやマンションが出来ても、建物の一階には商店を出してきた。ただ、商人気質が残っているのでルールはきっちり作らない。阿吽の呼吸でまとまりができていく。

現在の木崎茂雄理事長は、昭和27年の「商業協同組合」時代から数えて7代目だから、理事長の数は50年間で僅か7人である。持ち回り制で毎年のように役員が交代する商店街が多いのに対して、巣鴨では長期政権が続いていることになる。

それが「商店街の顔」を形成して、街のイメージを統一してきた。商売で忙しい他の店主に代わって、取材は理事長が一手に引き受けているので、多くの本や雑誌で紹介される巣鴨情報（成功物語など）は、木崎理事長の言葉から出る。そして、それがマスコミを通じて店主にフィードバックされ、街のまとまりが一層増すという循環が見られる。

(6) 客層に合わせた商店街の区割り

巢鴨が変わらなかつた一つの理由は、自分たちのお客さん（お地蔵さんの縁日に来る外来客と地元のお客様）をしっかりとつかんで大切にするという、ありきたりのことにあった。それは今でも変わらない。

約200店舗ある商店街は、約60店舗ずつ三つのブロックに分けられているが、それが行政区分によらず、顧客層にしたがっている。第一支部は、巢鴨駅寄りの入り口からお地蔵さん（高岩寺）までで、外来客中心である。第二支部は、高岩寺から郵便局までで、外来客と地元客が混じった中間的特長をもっている。第三支部は、郵便局から庚申塚までで地元客が中心である。

地盤沈下している商店街では「〇〇丁目商店会は、△△丁目商店会と休日もイベントも別」などという話を聞くが、行政区分をブロックにしている商店街は、ブロック同士で仲が悪い傾向がある。巢鴨は、それぞれが顧客層にしたがって、うまく棲み分けしている。

第一支部には高齢者のニーズが最も高い薬局が多く、菓子屋や土産物店など、すぐに帰る人のために必要な店も多い。同じ人でも、その日の許す時間や体力に応じてお地蔵さんを通り越して深入りするが、その第二支部には時間をかけて見る衣料品や休憩所となる喫茶店がある。そして、外来客が深入りを諦めてしまう第三支部には、地元客しか足を運ばない歯医者や床屋がある。

(7) 逆を行く発想

もともと、近代化に逆行して成功した街である。商店街振興組合の木崎理事長にインタビューした際にも「古いものほど新しい」とか「ルールはわざときっちり作らない」といった言葉がポンポン飛び出した。巢鴨地蔵通り商店街には「逆を行く発想」がたくさんみられる。ここで、多少の重複があるが、ポイントを整理しておきたい。

① 街並み整備に逆行

不揃いの街並みが「巢鴨の空気」をかもし出し、庶民性と気安さを感じさせている。行政指導の街並み整備に反対してきた結果が、「オモチャ箱をひっくり返した」ような楽しさを演出し、独

特の雰囲気を作り上げてきた。雑然とした風景が立ち食いのできる開放感を生んでいることはすでに述べた。

② 障害物が大切

雑然とした雰囲気は、軒先商売が盛んなことと関連する。道路に張り出したように売り場が拡張され、店の前に商品陳列台（ワゴン・ケース）が出されている。道路にはみ出した商品は歩く者には邪魔だが、見る者には楽しい。障害物を大切にしている街である。

巢鴨では「歩行者は全員が顧客」という原則が守られているからである。地方の駅前商店街では、歩行者を「通行人」としてしか見ることができず、「通行量と売上げは別」と諦めてしまっているところもある。巢鴨と逆である。呼び子が多いのもそのせいである。

③ 店前をふさぐ露天商を歓迎

巢鴨では、店前をふさぐ露天商を歓迎している。縁日には露天商が軒先を埋め尽くすが、露店は、賑わいを演出するだけではなく、商店街にない食べ物や品をもちこんで巢鴨の魅力を引き立たせている。露天商の大半は食べ物屋だが、露店の陰や路地の入り口が立ち食いの場になり、休憩所にもなっている。

巢鴨では商店街の役員と露天商と一緒に慰安旅行に行く。商店街と露天商のコミュニケーションを深めるためだが、「顔と名前がわかると身勝手なことをしなくなる」という付随的なメリットも得ているという¹⁴。

④ 駐車場も公衆トイレも作らない

巢鴨は住宅密集地であり、駐車スペースを確保しにくい。実際、観光バス専用の駐車場が、新中仙道（国道17号線）沿いにあり、数箇所の有料駐車場もあるが、平日でも1～3万人、縁日では6万人以上の人出があるという商店街にしては微々たる規模である。

公衆トイレも設置しようとしたが、近隣住民との関係もあって、結局、各店舗の一階にあるトイレを顧客に開放することにした。店のトイレを借りた顧客は、商品を購入してくれる可能性が高く

なる。一石二鳥である。

⑤ 集客イベントをしない

巣鴨地蔵通り商店街は、とげぬき地蔵の縁日によって発展してきた。もともと、毎月24日のみだった縁日は、「四のつく日」となって、4日、14日、24日の三回になった。定期的なイベントである。

巣鴨では縁日以外でも多様なイベントを用意しているが、集客目的の大規模なイベントを開催しない。大きなイベントを企画すると、人は集まるが金が落ちずにゴミだけ残る。イベントを企画した商店街は、総出でイベントに参加するので店番もない状態もある。集客イベントではなく、いつも巣鴨に行けば何かをやっているという恒常的で疲れないイベントが巣鴨の賑わいを作っている。

⑥ シャレた看板は自粛する

巣鴨にはアルファベットやカタカナの表示が少ない。ハイカラで目立つ英語表現などを禁止して、昔なつかしい情緒をかもし出している。東京ディズニーランドで日本的なものが排除されているように、巣鴨では欧米的なものが排除されている。

⑦ 歩行者天国にしない

地蔵通りは、縁日や混雑する時間帯には「お買い物道路」という「歩行者天国」になる。だが、それ以外は、原則、自動車を入れる。たまに商品を積んだ軽トラックなどが通ると、人々は道の真ん中を通らずに左右の商店の脇を歩く。歩行者を消費者に変える仕組みである。

⑧ 歩道を作らない

商店街をモール化する際に必ず歩道の整備やプロムナード化があるが、巣鴨はそれをしてこなかった。一つには、メインカスタマーの高齢者が段差を嫌うからだ。段差が商売の邪魔になるからでもある。売り場を拡張する軒下商売が盛んで、露天商が店を出すため、歩道の段差は邪魔になる。

⑨ リニューアルしない

細かい改装はともかく、大きな店舗のリニューアルはしない。これは、衣料品店「サン・まつみや」の新館が売れなかったというエピソードとも符号する。シニアの顧客は店舗名を覚えず馴染みの店に行く傾向があるのである。このため、地蔵通り商店街では、店を改装したり陳列場所の変更をしないよう商店街ぐるみでつとめているという¹⁵。

もちろん、閉店したり新しい店が出店したりするケースもあるから、古くからある店は変わらないというのが正確なところだろう。新しく出店してくる店舗が、街に変化を与え、古くからある力のある店が、地蔵通りのたたずまいを作り出している。

(8) 戦略性

巣鴨地蔵通り商店街には、逆を行く発想が多いが、そこに商店街に必要な戦略性のヒントが隠されている。逆を行くということは、他と違う「差異化戦略」をとっている証である。日本中の商店街が、道路幅を広げたり、歩道をカラー化したり石畳にしたり、駐車場を作ったり、集客イベントをやったり、歩行者天国をやったりしているが、巣鴨はそれらをやらないできた。

経営戦略論に、自社と競合他社のStrength（強み）とWeakness（弱み）を見て、ビジネス上のOpportunity（機会）とThreat（脅威）をはかるというSWOT分析がある¹⁶が、自社の弱みを強みに転化して、脅威を機会（チャンス）に変えていくところに戦略のポイントがある。

商店街は、ヒト・モノ・カネで大型スーパーに勝てないという弱みがある。だから、同じ土俵に立たずに、弱みを強みに変える戦略性が必要である。スーパーにないものが商店街の雑然とした姿としたら、それを生かすのが戦略というものである。

3. 成功事例に学ぶ

研究会では、巣鴨地蔵通り商店街以外にも、長野県小布施町、滋賀県長浜市などの事例から、成功した街づくりには共通点があることを確認した。本稿では、紙幅の関係で、小布施町や長浜市

の事例について詳細は省略するが、この項目で簡単にふれておきたい。

(1) 長野県小布施町の事例

長野県小布施町は、千曲川と松川と山に囲まれた農業地帯にあり古くから栗の産地として知られていた。室町時代（1367年）から栗の栽培が始まっており、江戸時代に砂糖が普及すると栗羊羹などが作られるようになり、明治には缶詰にすることで通年商品にもなった。

しかし、栗菓子屋が全国に販路を拡大しても「モノを売る」ということと「ヒトを集める」ことは別であった。ところが、昭和40年代後半、竹風堂が小布施で飲食とセットで栗料理や栗菓子を売り始めると周辺から人が集まってきた。さらに、市村郁夫町長（当時）の推進で、昭和51年（1976年）に葛飾北斎の肉筆画などを展示する「北斎館」が開館すると、モータリゼーションが追い風にもなって観光客が集まるようになった。

小布施の事例では、小布施堂の役割も無視できない。天保から弘化年間に北斎を江戸から招いたのが12代当主の高井鴻山（市村健）であったが、文久・慶應年間に「落札」という選挙制度ができると、13代市村親忠が名主に選ばれている。それ以来、明治になると14代市村善輔が初代村長になり、15代市村連（むらじ）、16代市村郁夫とも、小布施の村長や町長をつとめている。

郁夫町長が急逝した後、小布施堂を継いだ市村次夫社長も、北斎館とマッチした栗菓子工場を作るなど行政と一緒に「町並み修景事業」を推進した。これは、「うるおいあるまち環境デザイン協力基準」という景観基準を設け「外はみんなのもの、内は自分のもの」というスローガンのもと、古い建物と新しい建物の調和を目指したもので、観光地にふさわしい統一した街のイメージを作ることに成功した。

こうして、当初は「たんぼの美術館」と言われた北斎館周辺が整備され、駅前広場に日本庭園ができ、歩道や小公園が整備された。銀行や商工会も妻瓦屋根の和風建築で統一され、看板のデザインや色彩にも考慮が行き届き、広葉樹を中心とした緑地化も修景事業の一環で進められた。

修景事業とともに「花のまちづくり」運動も積

極的に推進され、フローラルガーデンに加えて、個人住宅の庭園を観光客に開放するオープンガーデンに参加する町民も多くなった。最近では、建物や緑や花から「あかり景観」にも配慮した町づくりが進められている。

小布施町は、年間120万人もの観光客を集めているが、重要なポイントは、長野市など県内からのリピーターが多いということである。巢鴨地藏通り商店街も縁日に必ず来る固定客がいるが、小布施町にも根強い小布施ファンがいる。

市町村合併が叫ばれているが、小布施町は今のところ大きな行政体への移行を望んでいないようである。歴史的資産という意味では、近くの松代の方がずっと豊富といわれているが、集客力では小布施町が勝っている。小さな町であること、のどかな農村の景観を守っていること、どこにでもある名所的観光地にしていないこと、など、小布施町の事例に学ぶべきことが多い。

(2) 滋賀県長浜市の事例

長浜は、古くから北国街道沿いの町として発展した。北国街道は、京都から北陸へ続く幹線道路であったが、長浜以北には大きな町がなく、農閑期に買物に出かけるところとして、長浜は湖北（米原以北）の中心地の役割を果たしてきた。

ところが、昭和44年（1969年）、駅前に（彦根に本拠をおく）平和堂が進出して、昭和50年代には平和堂や西武流通グループが郊外型スーパーを出店し、長浜市の中心商店街は衰退の道をたどった。

これに対して、商店街は、池袋パルコを参考に地元業者が共同で株式会社パウワースという5階建ファッションビルをオープンさせて対抗した。1986年の「長浜地域商業近代化地域計画（長浜商工会議所）」では、パウワースと西友（コマチェーン）を核とし、大通寺付近の商店街とつなげることで、ショッピングセンター的機能をもつ商店街を形成しようとしたが、この「中心商業地区再開発構想」は実際には実現しなかった¹⁷。

その後、商店街単位でセットバック事業や通りの石畳化などハード面の整備を行っているが、矢部（2000）は、商工会議所役員の言葉を引用してハード事業は商店街の一体化を促す意味である程

度の効果があったと評価しているものの、この時期に半ばクーデター的に行った、各商店会会長の若返りが、その後の「黒壁」との協調路線の土台になったと述べている¹⁸。

それは、商工会議所の中心市街地活性化計画からではなく、北国街道と大手門通りの交差点にあった通称「黒壁銀行」の保存運動から始まった。明治33年(1900年)に第百三十銀行の長浜支店として建てられた「黒壁銀行」は、かつて長浜一の賑わいを見せた中心市街地のシンボリック存在で長浜市民にとっては「古き良き長浜」を思い出させるものであった。だが、戦後、カトリック教会が教会堂として使用した後、空きビルになっていた。

昭和62年(1987年)に「黒壁銀行」の取り壊しが決まったという話が流れると、笹原司朗氏ら市民が集まって保存運動を展開し始め、1988年3月に「黒壁銀行」を買収した市民グループは第三セクターのまちづくり会社「黒壁」を設立した。その際、長浜信用金庫に出資を要請したが、この地域の商店や建物には、同信用金庫の担保物件が多かったため、その後の店舗の賃貸や買収に役立ち、黒壁スクエアの地域的な広がりを短期間で達成することができたという¹⁹。

次に、買収した「黒壁銀行」をどのように使うかが問題になったが、「女心をとらえた商売に失敗はない²⁰」という発想からガラス工芸品を扱うことになった。株式会社「黒壁」は多くの女性スタッフを集め、彼女らが欧州に出張して、商品を調達してきた。彼女たちは、買い付けに女性の視点をいかしただけでなく、ヨーロッパのシャレタ「まちづくり感覚」を長浜に持ち帰ってきた。

「黒壁銀行」では、輸入品を扱うだけでなく、実際にガラス細工をやって販売することになり、平成元年(1989年)に本館・工房レストランがオープンし、その後も空き店舗を修復再生しながら30号館にもなった。

黒壁と並行してプラチナプラザという空き店舗対策も実施された。これは、55歳以上の高齢者に5万円の出資を募り、商店街の空き店舗を利用してビジネスを展開してもらおうという企画で、平成9年(1997年)にスタートした。

長浜は、黒壁スクエアを中心に、点での活

性化が線や面に広がり、観光地として注目されたことで、内外からの投資意欲を引き出すことに成功した。

(3) 成功事例の共通点

街は、それぞれの地域にあった発展があって、三つの事例を同じ土俵で語ることは適切でないかもしれない。巢鴨は大都市の商店街であり、交通の至便さに支えられていることから、地方の商店街の活性化には直接結びつかないと言う議論もあろう。小布施町の場合は、商店街というよりは町並み保存運動の事例で、むしろモータリゼーションが人を呼び寄せた面もあると反論されるかもしれない。長浜もガラス工芸を歴史的建築物の中に持ち込んだディズニーランド的なテーマパークだという説²¹もある。

しかし、交通アクセスや町並み設計やテーマパーク的建築のようなインフラ/ハード面ではなく、商売の原点というソフト面に着目すると、別の見方ができる。巢鴨地藏通り商店街や小布施町や長浜市の事例を詳しく見ると、いくつかの興味ある共通点が見られることに気づく。

① 行政や大資本(核店舗)に頼らない

巢鴨地藏通りでは東京都や豊島区の介入を嫌って自分たちの商店街を作ってきた。道幅は旧中仙道のままで、セットバックやカラー舗装やストリートファニチャーのあるプロムナード化に反対してきた。小布施町でも小布施堂社長が町長だったとはいえ、街づくり会社「(株)ア・ラ・小布施」では行政の参加を4%に制限するなど、行政と一線を引いて独自の街づくりを展開してきた。長浜市の例でも「パウワース」と「西友」を核店舗とする1986年の商業近代化計画(行政指導)は失敗し、ホテル、建設、金属加工、繊維卸など民間が出資した株式会社「黒壁」の事業が成功した。株式会社「黒壁」は第三セクターだが、実質的な運営を行っているのは民間経営者である。

② ハードとソフトがそろっている

巢鴨には高岩寺(とげ抜き地藏)があり、小布施には北斎館があり、長浜には黒壁銀行を中心としたスクエアがある。すなわち、三つの事例で

は、それぞれ街づくりのシンボルとなるハードがある。

シンボリックなハードに加えて、三つの街には独特の文化がある。特に、小布施町と長浜市は、日本的建築と欧米風のハイカラな趣味をミックスした点に特徴があり、日本建築というハードとともに洋風文化というソフトがうまくマッチしている。

さらに、街づくりに関する「魂、ノウハウ、土気」という別の意味のソフトもそろっている。巢鴨地蔵通り商店街はまとまりがよく、軒先商売や露天商の活用など長年のノウハウが蓄積されている。小布施町でも修景事業に多くの事業者が協力し、オープンガーデンなどで住民が積極的に参加している。長浜でも、「黒壁」のガラス工芸を中心にしたビジネスノウハウがあり、これを利用して全国展開しようというような話まである。

③ 仕掛け人と街の「顔」がいる

巢鴨は木崎氏、小布施は市村氏、長浜は笹原氏と、それぞれ街づくりの仕掛け人がいて、長期間にわたって尽力し、商店街や街づくりの「顔」となっている。このため、取材など外部への情報提供でも同じメッセージが発信されていて統一したイメージができあがっている。中心的な街づくりのリーダーがいるために、どんな街にしたいかという軸やコンセプトがしっかりしている。

④ 体験的歴史と風情をいかす

巢鴨の「お地蔵さん」、小布施の「蔵づくり」、長浜の「黒壁」と、それぞれの街には歴史と風情が感じられる。巢鴨では、プロムナード事業を取り入れなかったことで古い商店街が残されたが、長浜でも彦根に比べて近代化が遅れたことが幸いした。小布施では日本の原風景ともいえる土蔵が生かされているが、「外はみんなのもの、内は自分のもの」というスローガンに「内部は近代化しても外観は昔のままをとどめよう」というメッセージが読み取れる。

まさに「半周遅れはトップランナー²²」といえるが、名所的歴史（現代とは切り離された歴史）ではなく体験的歴史（子供の頃にあったような歴史）を大切にすることで、ふっとタイムスリップ

する「昔なつかしい」情緒が生まれ、21世紀に求められている「いやし」が感じられるのである。

⑤ 伝統は創造されている

体験的歴史を感じさせる仕掛けは、街づくりのメンバーたちの努力によって比較的最近になって創造されている。巢鴨地蔵通り商店街は、読売新聞の記者が「おばあさんの原宿」というニックネームをつけた昭和60年（1985年）より全国ブランドになった。小布施では昭和51年（1976年）に北斎館が開館してから本格的な街づくりが始まり、修景運動や花作り運動が展開されて統一的な街のイメージが形成されていった。長浜が甦ったのは、昭和63年（1988年）に始まった「黒壁銀行」の救済運動からである。

⑥ 外部資源を活用している

商店街にない外部の力が街づくりに貢献しており、商店街もそれを利用している。巢鴨では、縁日に集まる露天商が街の賑わいに力を貸している。小布施では、長野オリンピックのボランティアスタッフだったアメリカ人が和風レストランのプロデュースをしたり、ギヤマン通りの芸術家など外部から来た人々が街づくりに貢献している²³。長浜でも借家方式が成功した。もともと長浜にガラス工芸職人はいなかったが、外部から来た職人が街づくりに貢献した。プラチナプラザでも空き店舗対策に参加した高齢者が商店街活性化に寄与している。

⑦ 地元金融機関を味方にしていく

いずれの街も地元の金融機関を大切にし、その協力を得ている。そもそも地元の金融機関は商店街とのつながりが強い。商店街が活性化されることは地元の信用金庫にとっても大きなメリットである。

巢鴨信用金庫は、毎月「4のつく日」の平日に3階のフロアを開放して落語などの小さなイベントを開催しており、スタンプを集めると粗品がもらえる地蔵手帳を配っている。3階フロアではお茶とあられが無料でもらえるので、待合場所としても利用されている。小布施町でも八十二銀行や長野信用金庫の小布施支店が瓦屋根の日本建築に

改装し、修景事業に積極的に協力している。株式会社「黒壁」の設立では、長浜信用金庫が空き店舗の賃貸や改装に大きな役割をはたした。

⑧ ターゲットは女性客である

巣鴨は「おばあちゃん原宿」といわれるように高齢の女性客をターゲットにしている。小布施も、栗菓子や栗おこわ、フラワーセンターやギヤマン通りなど、女性をターゲットにした街づくりを展開してきた。長浜もガラス工芸に目をつけたのは「女心をとらえた商売」という発想からで、商品調達に活躍したのは女性スタッフであった。

⑨ 手作り感覚

商店は英語でショップ (shop) というが、そもそも店の奥に工房があって作ったものを売っていたからである。巣鴨の賑わいを演出しているのは、露天商のたこ焼きや水飴である。小布施のギヤマン通りや長浜のガラス工房も手作り感覚が生かされている。もともと、商店街ではスーパーにない手作りパンや手作り豆腐などを扱う店が生き残るが、成功している商店街や街づくりでは、街全体が「手作りの味わい」を利用しているといえる。

⑩ 観光とのミックス

観光客と地元客をうまくミックスした街が生き残っている。巣鴨は縁日に外来客を呼び寄せの力があり、全国から観光バスで訪れる人も多い。だが、商店街は大きく三つのブロックに分かれていて、地元客も大切にしている。むしろ、地元客が気軽に買える店があるから「なつかしい商店街」の特徴を維持できているといえよう。小布施も観光ばかりでなく県内リピート（長野市周辺からの固定客）が街の経済を支えている。季節ごとに花を求めたり、オシャレな居酒屋で歓送迎会や家族パーティを開く長野県人が小布施にとって宝である。長浜市も黒壁スクエアを中心とした観光スポットと地元商店街の空き店舗対策が相乗効果をあげてきたように思える。

⑪ 恒常的なイベント

巣鴨は縁日や祭事などお地藏さん（高岩寺）の

イベントに加え、商店街独自の催事などをミックスして、毎月の縁日（4日、14日、24日）以外に年間30以上のイベントを実施している。それは大きなものではなく、定期的なもので、「巣鴨に行くとかかやっている」というイメージを創出している。小布施でも同じで、博物館での展示やコンサートなどさまざまなイベントが企画されているし、長浜でも感響フリーマーケットガーデンなど定常的なイベントの場がある。

まとめに代えて

今回の研究会活動と取材を通じて得たことは、第一に「街は生きている」ということであり、生物が時間をかけて進化するように「街の風情」はある程度の期間を経て出来上がるということである。特に、商店街は、地域的歴史的な特性に基づいて自然発生的に生まれた商業地域であり、これをむやみにいじることは難しい。

将棋の駒を打つように商業拠点を移動したり、工学的な設計図に基づいて道路を引いたり歩道橋をかけることが街を壊している。補助金目当てで書類作りのプロが企画したタウンマネジメントでは、必ずしも街は生き返られないように思える。

しかし、第二のポイントは、仕掛け人がいて商店街など実施母体がまとまっている街、どんな街にしたいかというビジョンやコンセプトがしっかりしている街は、変わることができるということである。巣鴨や小布施町や長浜市の例からも分かるように比較的短期間（十年単位）で「伝統は作られる」ということが多くの事例から読み取れる。

ここでいうコンセプトとは「歴史と緑とうるおい」といった美辞麗句でまとめられた「絵空事」ではなく、シンボリックなハードとそれをいかすソフトがそろっていて、顧客がイメージを共有できるものである。

日本は古い国だから歴史はどこにでもある。「昔からある」ことをイメージできるようにすることが戦略的ポイントである。たとえば、平安時代の京都には東寺と西寺しかなかった。僧の力が大きかった奈良から遷都したので寺を作らなかったのである。しかし、現代の京都の寺は「平安」

のイメージを生み出している。歴史は（イメージとして）創造されるのである。

銀座でも巢鴨でも秋葉原でも、統一したイメージがある街は、安心して街歩きが楽しめる。買い物客の期待値と歩く実感が一致していて、それでいて新しい発見があるので、根強い再来客（リピーター）がいる。それが、街の特色を強めるという良い循環を生み出す。

第三に、今回の研究会活動と調査を通じて明らかになったことは、まだまだ、個店の力を伸ばす余地があるということである。最後に実施した商店主対象のマーケティングアンケート（添付資料参照）では、広告、チラシ、陳列技法、店舗レイアウトなど身近なもので改善すべきことが多いことが示唆されている。このアンケート調査は、今後、他の商店街でも実施して比較検討して別の機会に調査結果を報告するつもりである。

商店街は半径500メートル（歩いて行ける範囲）を商圈としている。長野県の調査でも高齢者になればなるほど自動車を使わず、スーパーより地元商店街を利用していることが示されている²⁴。したがって、自動車を使わない高齢者や通学する中学・高校生を丁寧に捨てることで、まだまだ生き残れるチャンスはあると思われる。

個店の「マーケティング努力」を促すことで、一つでも光る個店が生まれれば集客力がつく。モータリゼーションが商店街を直撃したが、人々はモータリゼーションの生み出した喧騒や息苦しさから脱して、一時代古い商店街の原風景に「安らぎ」や「うるおい」を感じているようにも思える。

第四に、こうした個別店舗のマーケティング努力と商店街の統一したコンセプト（イメージ）作りをうまく結びつけるものが必要だということである。個店の活動から生まれるエネルギーを高めていくと同時に、商店街全体の意思統一をはかって全体的なシナジー効果を高めていく必要がある。その際、既述のように、中心となる人物が商店街の「顔」として、長い間、強いリーダーシップを発揮することも大切ではある。

しかし、その場合でも、リーダーや一部の役員が描くものより、「競争と協調」という原理が欠かせない。輝く個店が生まれれば、それに対抗する店が出てくる。そして、競争が街に色をつける。たとえば、「巢鴨の塩大福」や「小布施の栗菓子」のように、老舗を名乗る三つ巴の競争が街を活性化して統一したイメージを形成している。競争があって協調が生まれる。同じ業種での競争ばかりでない。コンビニの横に地元の総菜屋があれば、コンビニ弁当に飽きた客が惣菜を買ってくれる。集まった客を離さない工夫と「商いの競争」を促せば、点が線になり面に広がると期待される。

いうまでもないが、「横並び」と「もたれあい」の構図が街を壊してきた。景気のせいにしてたり、大型店舗のせいにしてたり、駐車場のせいにしてたりすることは安易な逃げである。ワンストップショッピングの便利さや大量仕入れによる価格破壊が遠因だとしても、そもそも、商店街に魅力ある商品や味がなくなってきたことが商店街衰退の主たる原因である。駅前商店街に大きな駐車場を作っても、「あの店に」行って「あの品を」「あの味を」というものがなければ顧客は集まらないであろう。

第五に、競争と協調を両立するキーワードは「自律」である。行政に頼るのでもない。弱者意識に立って靠れ合うのでもない。フェアな競争をし、相互に切磋琢磨して、全体の力を高めるためには、誰もが地に足をつけて、しっかり大地に立ってなければならない。そもそも商店街は、別棟の独立した個店が軒を連ねた商業集積地であり、個人商店が知恵を絞り、努力する場であった。

論語に「君子は和して同ぜず、小人は同じて和さず」とあるが、失敗している商店街はまとまりが悪いのに対して、協調しつつ個店が独自性を発揮している商店街は、地域にしっかり根を張って生き続けている。経済的な「自立」は精神的な「自律」からしか生まれえないということであろう。（了）

(添付資料)

本チェックシートは、店主の意識や販売促進に関する現状を調査する目的で作成したアンケート用紙で、プレテストとして上諏訪駅前の商店街で回答してもらったものである。左から質問があり、右欄では質問91から質問95までを除いて(Yes)に回答した数を集計している。質問91から質問95までは逆に(No)に回答した数を集計している。作成者としては、集計表(右欄)にある数が店主の意識の高さや販売促進への積極性を示していると考えている。今後、さまざまな商店街で実施した上で、比較研究をしていきたいと考えている。

個店チェックシート集計表

長野大学 井原作成 (H14.2.26実施、回答者17名)

次の質問に対して、YesかNoかを答えてください。必ずどちらかに○をしてください。

(無記名、自己採点です。正直に記入してください)

Yesの数

No	一般的なご質問をします	計	%
1	人生をかけ情熱をもってやり遂げたいことがありますか (Yes, No)	14	82
2	それは今の商売を通じて実現できることですか (Yes, No)	11	65
3	配偶者や家族はあなたの仕事の良き理解者ですか (Yes, No)	16	94
4	後継者がいますか (Yes, No)	11	65
5	支払いなどお金についてルーズではありませんか。ない場合にYes (Yes, No)	17	100
6	納期や開店時間など時間についてルーズではありませんか。ない場合にYes (Yes, No)	13	76
7	お金に余裕ができた時、遊びに使わず商売拡大のために使いますか (Yes, No)	5	29
8	商売の喜びを実感したことがありますか (Yes, No)	17	100
9	人のお世話をするのが好きですか (Yes, No)	14	82
10	事務処理や管理能力があると思いますか (Yes, No)	9	53

No	お客さんについてご質問します	計	%
11	どのような顧客がターゲットか分かっていますか (Yes, No) Yesの場合、どのような人ですか ()	16	94
12	顧客リストがありますか (Yes, No) Yesの場合、約何名ですか ()名	11	65
13	顧客リストを活用していますか (Yes, No) Yesの場合、何に活用していますか ()	8	47
14	得意客が何を求めているか知っていますか (Yes, No) Yesの場合、それは何ですか ()	12	71
15	得意客が自分の店以外で立ち寄る場所を知っていますか (Yes, No)	11	65
16	半径500メートル(徒歩10圏内)のお客さんの顔が見えますか (Yes, No)	13	76

17	お年寄りや足の不自由な方がどこにいるか知っていますか (Yes, No)	8	47
18	中高生の通学ルート、寄り道ルート、たまり場を知っていますか (Yes, No)	15	88
19	バスや電車を利用する人の歩く道、休憩ポイントを知っていますか (Yes, No)	8	47
20	どのような人がどのあたりからイベントにやって来るか知っていますか (Yes, No)	11	65

No	扱っておられる商品についてご質問します	計	%
21	売れ筋商品 (人気がある商品) がありますか (Yes, No) Yesの場合、それは何ですか ()	15	88
22	こだわりの商品がありますか (Yes, No) Yesの場合、それは何ですか ()	11	65
23	他地域やスーパーにない商品がありますか (Yes, No) Yesの場合、それは何ですか ()	14	82
24	品揃えに工夫をしていますか (Yes, No)	13	76
25	土産 (持ち帰り) 商品に工夫をしていますか (Yes, No)	5	29

No	価格についてご質問します	計	%
26	ロス・リーダー (値引きをして顧客を集める) 価格を設定していますか (Yes, No)	2	12
27	端数 (980円のような) 価格を設定していますか (Yes, No)	5	29
28	均一 (100円均一のような) 価格を設定していますか (Yes, No)	4	24
29	名声 (高級感を出すためにわざと高く) 価格を設定していますか (Yes, No)	3	18
30	イベント (催し物と同時に値引きをする) 価格を設定していますか (Yes, No)	8	47
31	シーズン (季節ごとに変える) 価格を設定していますか (Yes, No)	4	24
32	曜日 (サービスデーや曜日割引) 価格を設定していますか (Yes, No)	1	6
33	時間 (時間限定のタイムサービス) 価格を設定していますか (Yes, No)	0	0
34	見切り (鮮度落ちとともに徐々に値引く) 価格を設定していますか (Yes, No)	3	18
35	会員 (会員だけの特別な) 価格を設定していますか (Yes, No)	4	24
36	お試し (試供品、推奨品のための) 価格を設定していますか (Yes, No)	2	12

No	来店のポイントとなる表示や雰囲気作りについてご質問します	計	%
37	全商品に商品名と価格が表示されていますか (Yes, No)	14	82
38	商品紹介、POP広告など表示に工夫をしていますか (Yes, No)	15	88
39	赤札 (赤表示) 価格など通常価格との差を明確にしていますか (Yes, No)	8	47
40	看板やのれんは、特徴のあるものですか (Yes, No)	11	65
41	目玉商品や特別価格は店舗の外側に目立つように表示していますか (Yes, No)	7	41
42	サンプル展示、可動式POPなど店頭に来店をうながす工夫がありますか (Yes, No)	8	47

43	「準備中」の表示に「営業時間」が明記されていますか (Yes, No)	5	29
44	カラー・コーディネートに気を配っていますか (Yes, No)	10	59
45	店の中がよく見え、店の入り口が広く開放的ですか (Yes, No)	12	71
46	店内が明るく、にぎわいを感じさせますか (Yes, No)	12	71
47	入り口の前に植木が置いてあったり、犬がいたりしませんか。ない場合にYes (Yes, No)	15	88
48	店内から外を歩く人をにらんだりしていませんか。ない場合にYes (Yes, No)	14	82
49	しつこい接客や呼び込みが逆に顧客を遠ざけていませんか。ない場合にYes (Yes, No)	15	88

No	販促についてご質問します	計	%
50	広告をしていますか (Yes, No) Yesの場合、以下のどれですか (複数回答可ですので○で囲んでください) テレビ広告1、ラジオ広告0、新聞広告9、雑誌広告1、タウン誌広告3、商店街の放送 広告0、チラシ広告2、駅の看板広告3、車内広告0、電柱広告2、店舗以外の看板広告 3、ネオン広告0、宣伝カー広告0、のぼり広告0、POP広告4、店内広告7、ノベル ティ広告3、その他1 (道の案内図)	14	82
51	折込チラシ (新聞などに入れる) をしていますか (Yes, No)	1	6
52	街頭チラシ (通勤客などに配る) をしていますか (Yes, No)	0	0
53	袋チラシ (自店での買い物客に配る) をしていますか (Yes, No)	5	29
54	ポスティング (郵便受けにチラシを入れる) をしていますか (Yes, No)	3	18
55	ドアコール (チャイムを鳴らしてチラシを知らせる) をしていますか (Yes, No)	0	0
56	ダイレクトメール (DM) を出していますか (Yes, No) Yesの場合、約何名ですか ()	6	35
57	DMの名簿コール (電話で確認する) をしていますか (Yes, No)	1	6
58	クーポン券を配っていますか (Yes, No)	0	0
59	スタンプ制やポイント制を採用していますか (Yes, No)	6	35
60	スタンプやポイントの倍増、3倍増の日をつくっていますか (Yes, No)	2	12
61	スタンプ (ポイント) カードに住所を書いてもらっていますか (Yes, No)	8	47
62	会員制組織を作っていますか (Yes, No) Yesの場合、会員特典は何ですか ()	2	12
63	商店街のイベント以外で抽選や懸賞を独自に企画していますか (Yes, No)	3	18
64	実演販売をしていますか (Yes, No)	3	18
65	サンプル (試供品、試食品など) を提供していますか (Yes, No)	8	47
66	ギブアウェイ (粗品、景品、おまけ) をつけていますか (Yes, No)	9	53
67	独自のノベルティ (カレンダー、ティッシュなど) を作成していますか (Yes, No)	4	24

No.	陳列の工夫についてご質問します	計	%
68	陳列で工夫をしていますか (Yes, No) Yesの場合、どのような工夫ですか ()	11	65
69	左側ゾーン (通路の左側が売れる) を知っていましたか (Yes, No)	1	6
70	ゴールデンゾーン (人間の目の高さが売れる) を知っていましたか (Yes, No)	12	71
71	レジ前ゾーン (レジ前に買い足し商品を置く) を知っていましたか (Yes, No)	12	71
72	回遊性 (人は回遊したがる) を知っていましたか (Yes, No)	13	76
73	平棚陳列 (平棚をうまく活用する) を知っていましたか (Yes, No)	8	47
74	圧迫陳列 (商品の豊富さで圧倒する) を知っていましたか (Yes, No)	8	47

No.	清潔で衛生的な環境についてご質問します	計	%
75	毎日、店内を清掃しますか (Yes, No)	17	100
76	毎日、店の前や周りを清掃しますか (Yes, No)	15	88
77	鮮度を引き立たせる工夫をしていますか (Yes, No)	10	59
78	トイレはお客様にいつでも使ってもらえますか (Yes, No)	11	65

No.	付随サービスについてご質問します	計	%
79	自宅配送 (お客様の家までお届け) サービスをしていますか (Yes, No)	12	71
80	宅配便 (地方配送や贈答配送) サービスをしていますか (Yes, No)	10	59
81	御用聞きをしていますか (Yes, No)	4	24
82	買い物代行サービスをしていますか (Yes, No)	3	18

No.	営業時間についてご質問します	計	%
83	早朝 (朝8時の通勤客) のために店を開いていますか (Yes, No)	3	18
84	夜6時以降も店を開いていますか (Yes, No)	14	82
85	日曜も店を開いていますか (Yes, No)	12	71
86	正月も店を開いていますか (Yes, No)	8	47

No.	コンピュータ活用、情報収集についてご質問します	計	%
87	仕入れや伝票整理、会計処理、税申告にコンピュータを活用している (Yes, No)	4	24
88	ホームページを作っている (Yes, No)	4	24
89	業界紙・誌やファッション誌などで情報を収集している (Yes, No)	11	65
90	都会や海外へ出かけて情報を収集している (Yes, No)	4	24

Noの数

No	営業不振があった場合についてご質問します	計	%
91	不景気が原因だと思う (Yes, No)	6	35
92	政治や行政が悪いからだと思う (Yes, No)	8	47
93	大資本 (大型スーパーや量販店) が出店 (あるいは撤退) したからだと思う (Yes, No)	13	76
94	商店街のまとまりが悪いためだと思う (Yes, No)	11	65
95	競合店が増えたからだと思う (Yes, No)	10	59

Yesの数

No	最後にあなた自身についてご質問します	計	%
96	商売の秘訣を知っていますか (Yes, No) Yesの場合、それは一言で言えば何ですか ()	11	65
97	あなたは幸福ですか。(Yes, No)	16	94
98	健康に自信がありますか。(Yes, No)	11	65
99	失敗しても立ち直れますか。(Yes, No)	14	82
100	以上の回答にウソはありませんか。(Yes, No)	16	94

お手数ですが、91から95を除いてYesと答えた回答の数を合計して下さい。

次に、91から95のNoと答えた回答の数を合計して下さい。

上記の数を合計して下さい。→合計 ()

合計	878	平均	51.6
----	-----	----	------

最後に、お金、仕事、好奇心、家族、プライドのどれが一番大切ですか

一番大切なものを記入して下さい ()

本当にご協力、有り難うございました。

お金	仕事	好奇心	家族	プライド
2	1	2	11	0

〔注〕

¹井原 (1999紀要21-3) pp.49-50.

²一方通行のロータリーのこと。パリの凱旋門広場やイギリスの田舎町の交差点も同様で、交差点の中心に向かってメリーゴーラウンドのように、渦巻状に車が入り出す方式。

³ストリートファニチャーとは、歩道に沿って設置される街灯、街路樹、電話ボックス、くず入れ、ベンチ、プラントボックス (花などの大型プランター)、時計、彫刻などのオブジェを総称したものである。

⁴長野県の場合でも、市在住者より町・村在住者の方が購買のための自動車利用率が高い。長野県調査(2001) p.19.

⁵長野県調査 (2001) p.16.

⁶モール化ともいうが、本稿ではモール化は商店街の集約化の意味で使っているため、ショッピングセンター化した。

⁷長野県調査 (2001) p.12.

⁸二つの核店舗を結ぶモール (商店街) のことで、商店街の設計では理想的ともいわれている。

⁹ランチェスターの法則については、岡山の小さな書店 (福武書店: 現ベネッセコーポレーション) が旺文社と闘った弱者の競争戦略をすでに発表している。井原 (2002紀要23-3)

¹⁰巢鴨(1)p.11.

¹¹井原 (2001) p.233.

¹²巢鴨(2)p.5.

¹³井原 (2001) p.190.

¹⁴富沢 (1999) p.4.

¹⁵竹内 (2001) pp.53-54.

¹⁶井原 (2000) p.223.

¹⁷矢部 (2000) p.4.

¹⁸矢部 (2000) p.5.

¹⁹矢作 (1997) pp.197-198.

²⁰矢作 (1997) p.198.

²¹矢作 (1997) p.203.

²²矢作 (1997) p.201.

²³セーラ・マリ・カミングス (Sarah M. Cummings) 女史は、オリンピック終了後に小布施堂に入社し、第三回国際北斎会議の誘致に努力したほか、小布施堂の「蔵部」デザインや小布施町の文化活動に貢献している。GLOBAL MANAGER誌pp.5-6.など。

²⁴最寄品の購買に際する交通手段は、40歳までは85%以上だが、50歳代で82%、60歳以上で62.2%となっている。長野県調査 (2001) p.17.

参考文献

GLOBAL MANAGER誌：「250年の日本伝統文化を世界に発信」GLOBAL MANAGER誌VOL. 8、2002年。

井原 (1999紀要21-3)：井原久光「アメリカの企業家精神」長野大学紀要第21巻第3号、1999年12月。

井原 (2000)：井原久光『テキスト経営学 (増補版)』ミネルヴァ書房、2000年。

井原 (2001)：井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房、2001年。

井原 (2002紀要23-3)：井原久光「模擬試験市場における競争戦略—進研模試を事例にして—」長野大学紀要第23巻第3号、2001年12月。

長野県調査 (2001)：長野県中小企業支援センター『消費者買物動向調査報告書』長野県商工部・財団法人長野県中小企業振興公社・中小企業支援センター、2001年。

巢鴨(1)：「巢鴨地藏通り商店街について」巢鴨地藏通り商店街振興組合配布資料 (その1)

巢鴨(2)：「巢鴨地藏通り商店街について」巢鴨地藏通り商店街振興組合配布資料 (その2)

竹内 (2001)：竹内宏『とげぬき地藏経済学—購買意欲を刺激するシニアの心の掴み方』メディアファクトリー、2001年。

富沢 (1999)：富沢木実「元気老人は巢鴨に集まる！」『Softnomics』1999年10月号。

「うえだ本舗」資料：「上田市中心商店街の学生の利用状況・アンケート調査」うえだ本舗、2001年。

矢部 (2000)：矢部拓也「地方小都市の再生過程—長浜市の都市構造と『黒壁』のまちづくり—」www.nagahama.or.jp/machi/kosaten/kosaten.html、2000年6月24日。

矢作 (1997)：矢作弘『都市はよみがえるか—地域商業とまちづくり』岩波書店、1997年。