

池田 裕之

指導教員 高見沢 実教授 野原 卓准教授

1. 序章

1-1. 背景と目的

本研究の背景は、2010年代に外国人観光客が急増したオーバーツーリズムにある。LCCの普及やSNSの発達により、旅行スタイルは多様化し、急増した外国人観光客は、従前の団体旅行客に比べ、より地域住民と近い環境で、旅行を楽しむようになった。

全国有数の観光都市である京都市でも2010年代に多くの外国人観光客が訪れ、その結果、市内各地で混雑や住宅街における騒音等が問題となった一方、行政や市内の観光地側も問題に対応してきた。

本研究では、古くから京都市民に親しまれ、オーバーツーリズムによって問題（混雑/土産物店増加/地元客の減少）が生じている京都錦市場商店街（以後、錦市場）を対象に、既往研究を元に、オーバーツーリズムを経て、商店街や個店がどのように変化を遂げ、一方その急激な変化に対応した結果抱えている課題を、個店主の意識から明らかにすることを目的とする。

表1 既往研究と本研究の位置付け

既往研究	井村直幸(2017)「京都錦市場商店街の活性化と組織生態分析—インパウンドの影響についての考察—」(参考文献2)
本研究の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> インパウンド増加により、表層では商店街自体が観光客シフトしたように見える。 錦市場の強みは表層では観光客向けのサービスが多く見えるが、根底では料亭との部の商売が顕著と生きていることにある。 個店の変化や商店街の変化に対する個店主の満足度を調査し、表層の変化に見られる錦市場固有の要素を明らかにする。 錦市場らしさに対する意識調査を行い、これを守るための各個店の取り組みを明らかにする。 各個店の変化や取り組みと京都錦市場振興組合の取り組みの関係性を明らかにする。

1-2. 研究方法と構成

第2章で錦市場の概要と京都市の観光政策について整理する。次に第3章で個店主へのアンケート調査を通じて、日常の商売（商品・サービス/顧客/建物）、日常以外の商売（イベント）、個店の集合体としての商店街（個店同士の関係性）の観点から、外国人観光客の急増によって個店がどのように変化を遂げたのかを調査し、また変化を経た現状の個店に対する満

表2 調査概要

配布期間	2020/12/02 13:00-16:00 12/03 9:00-12:00
回答方法	12/13を期限とし、同封の返送封筒による郵送回答
回収率	102店舗に配布、26回答(回収率27%)
配布方法	商店街における直接配布。COVID-19感染対策のため、店舗での対面は極力控えた。
実施日	2020/12/03 14:00-15:00
実施方法	ZOOMによるオンラインでの実施
調査対象	組合にヒアリングを申し込み、紹介いただいた理事長・青年部会会長を対象とした。

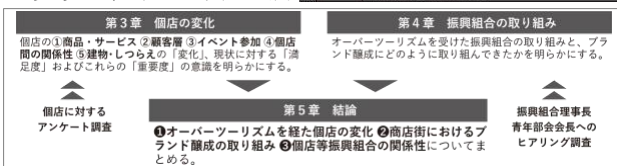


図1 本研究の構成

足度、個店の要素に対

表3 満足度と重要度の評価設定

調査項目	①商品の販売②顧客層③イベント参加④個店間の関係性⑤建物・しつらえの「変化」、現状に対する「満足度」およびこれらの「重要度」の意識を明らかにする。
満足度	①②③④⑤は「5満足3理想でないが、現状に不満がない1不満、4は「5多い方がいい3ちょうどいい1少ない方がいい」、⑤は「5大変感じる3どちらとも感じない1全く感じない」で評価
重要度	①②③④⑤は「5重要3重要でないが、現状に不満がない1不満、4は「5多い方がいい3ちょうどいい1少ない方がいい」、⑤は「5大変感じる3どちらとも感じない1全く感じない」で評価

する重要度を明らかにする(表3)。その後、第4章で個店主の集まり

りとして組織されている京都錦市場振興組合（以後、組合）のオーバーツーリズムを受けた取り組みについて、その効果と課題を明らかにする。最後に結論としてオーバーツーリズムを経た個店の変化と、そこで醸成されるブランドについてまとめる。

2. 対象地概要

2-1. 錦市場について

錦市場は、京都市中京区の長さ約390mの商店街である。400年以上の歴史を持ち、高品質の生鮮・加工食品が集積する「京の台所」として親しまれてきた。

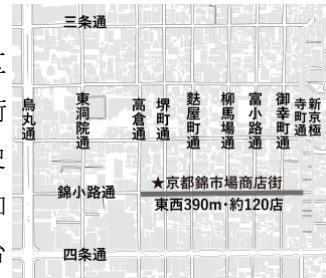


図2 錦市場周辺地図

料亭と卸取引を行う個店も多く、その品質や希少性の高さが、観光客の人気を集めている。これまで長い歴史の中で、図3のように様々な危機に直面しながらも、各個店の機転と個店同士の結束で乗り越えてきた。

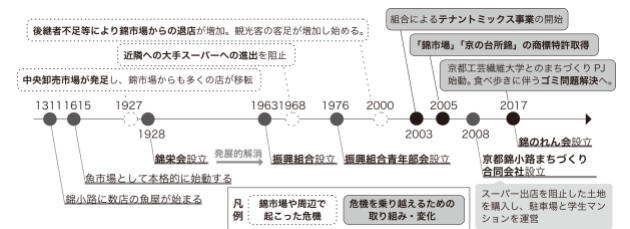


図3 錦市場の危機と変化の歴史

観光客の増加に伴い、①多くのお店で「食べ歩き商品」が販売され、それに伴うゴミ問題の発生、②混雑や地元客の客足離れ等が問題として顕在化している。問題解決に向け、組合は①について、錦まちづくりPJを始動させ、ゴミ箱設置や食事マナーに関する掲示物作成を進めてきた。②については、老舗個店で構成される「錦のれん会」の結成等を通じ、錦市場固有の食

文化発信に注力している。本研究では、2010年代後半からコロナ禍までの期間で見られた個店の変化、組合の取り組みの成果と課題に着目する。

2-2. 京都市の観光政策について

『京都観光振興計画 2020+1』（2019～2021.3）が現行の観光政策である。これは『京都観光振興計画 2020』（2014～2021.3）において「外国人宿泊客年間 300 万人、観光消費額年間 1 兆円」の早期目標達成を受け、目標修正した計画である。具体的には、観光客数ではなく、延宿泊客数や観光消費額単価の向上に注力する、年間消費額の増加による観光振興を目指している。

3. オーバーツーリズムによる個店の変化

3-1. アンケート回答店舗概要

錦市場全 119 店の販売品目別個店数は表 4 の通りで、アンケート回答個店 33 店の割合分布はやや加工食料品店が多く、生鮮食料品店の回答が少ない。

表 4 個店の販売品目大別とその割合

販売品目大別	具体的な販売品目	全店	%	回答数	%
生鮮食料品	鮮魚/川魚・鶏肉/鶏卵・精肉・野菜/果物	25	21.0	5	15.2
加工食料品	塩干物・乾物/海苔/雑穀/珍味・ゆば/生乾/豆腐・漬物・佃煮・惣菜・漬物・和菓子/焼菓子/餅/酒	64	45.4	17	51.5
食料品以外	衣料品/日用雑貨/贈物・厨房用品/陶器・花/文房具/薬/健康食品	21	17.6	6	18.2
サービス業	飲食業	19	16.0	5	15.2



表 5 錦のれん会概要説明

結成年	2017年	会員数	約 45 店 (結成当時は 46 店)
資格基準	元和元年から昭和 10 年までに創業した店舗を構える組合員 錦以外で創業が 100 年以上を誇っている店舗を構える組合員		
選定理由	2015 年の錦市場 400 周年の式典で市長から表彰を受けた個店 より良い商売のあり方や、錦市場が「京の台所」として魅力ある商店街として維持発展を目指すにあたり、お手本とすべき店が蓄積されている		

- ・ 1940 年以前
- ・ 1941 年～1960 年
- ・ 1981 年～2000 年
- ・ 2001 年～2010 年
- ・ 2011 年～2020 年

図 4 個店出店年

なおアンケート回答店舗の出店年は、図 4 のとおりで 12 店^注が錦のれん会（表 5）の個店だった。アンケート回答個店にはランダムに番号をつけ、集計している。具体的な販売品目等を紹介する際は個店番号とは別の名称で、取り組みを紹介する。

3-2. アンケート調査結果

(i) 商品・サービス

売れ筋商品が変化した個店は 12 店(48%)だった(表 6)。表 7 の通り、多くの個店が、売上げが増加すると、商品の売れ筋に対する満足度も増加する傾向がある。一方、表 8 に示す 3 店では異なる傾向が見られた。

表 6 売れ筋と売上げの変化 表 7 売上げ/売れ筋満足度の関係

個店の売上げ	売れ筋商品	
	変化した	変化していない
増加	2,11,13,15,14,16,18	6,22,27
変わらない	19,20	
減少	8	1,5,7,9,17,21,24,26,28

現状の高売れ筋に対する満足度	売上げの変化		
	増加	減少	変わらない
5	9		11,22
4	10		2,13
3	4	3,7,8,12,24	19,16,18,27
2	2,5	17	14
1	2	11,5,21	20,6,15
	1	26,28	

表 9 → 商品に関する錦市場らしさ
表 8 ↓ 個店 9, 14, 15 の売れ筋と売上げ(表 7 の抜粋)

個店番号	個店 9	個店 14	個店 15
売れ筋	変化していない	変化した	変化した
売上げ	減少した	増加した	上がり幅が小さい
売れ筋に対する満足度	5	2.5	2

「錦市場らしさ」の項目	0	1	2	3	4	5	AVG
全国から集められた生鮮食材	13	3	0	1	8	5	2.3
京都産の食材	4	3	0	2	5	14	3.5
原料理に使用される食材	6	1	1	3	4	13	3.3
京都の料亭等に卸される食材	8	0	2	3	6	9	2.9
手頃な価格で購入できる加工品	12	2	0	4	6	4	2.1
視覚や嗅覚などで楽しめる実演販売	12	1	0	5	6	4	2.1
職人の技を活かした加工・手入れ	8	1	0	4	4	11	3.0
商品に対する深い知識	4	1	0	1	6	16	3.9

これらの個店は、「売りたい商品・発信したい食文化や技術」を明確に持ち商売の根底に売り上げではなく、文化発信の想いを持っているからだと考えられる。このような商品に対する深い知識は、24 店(86%)が錦市場らしさとして回答していた。(表 9) 一方その場で食べられる加工品や、実演販売品を錦市場らしさに選択した個店は 16 店(57%)に留まり、商品に関する項目の中で最も値が低かった。

(ii) 顧客層

表 10 個店の顧客層の変化

顧客層	変化	地元常連客			地元以外の常連客			日本人観光客		
		減少	変わらない	増加	減少	変わらない	増加	減少	変わらない	増加
観光客	増加	1,2,3,7,8,14,15,16,18,19,20,21	10,11,27	22	14,15,18,21	2,3,10,11,27	7,8,16,19,20,22	2,7,8,10,11,15,16,21,27	3,18	14,19,20,22
	減少	12,13,28	5,9,17	6,26	9,26,28	5,12,17	6,13	5,28	12,26	6,9,13,17

外国人観光客の増加に伴い、地元常連客や日本人観光客が減少している個店が多くそれぞれ 12 店、9 店あった(表 10)。また地元以外の常連客は、地元常連客に比べると増加している個店が多く 6 店あった。外国人観光客が増加しながらも、地元観光客の客足を維持していた 3 店あった(表 11)。

表 11 個店 2a, 2b, 2c の顧客層変化について

個店名	乾物店 2a	日本茶店 2b	生乾店 2c
出店年	1940 年以前	1940 年以前	1940 年以前
地元客	変わらない	変わらない	変わらない
地元以外	回答なし	回答なし	減少(2015 年)
外国人	増加	増加	増加(2015 年)
取組の取り組み	・ 食生活の変化を受け売れ筋商品を変化させる(2012 年) ・ 変わらない品質の高さと専門知識を豊富に提供	・ 店頭での茶葉煎煎、できたて、新鮮へのこだわり ・ 番茶から抹茶までの幅広い商品	・ 昔ながらの手作り、水へのこだわり ・ ウェブサイトでの生乾の様々な調理レシピの掲載

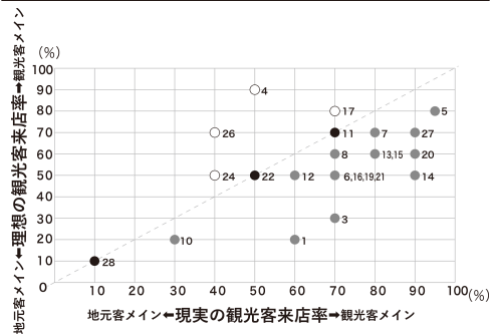


図 5 現実と理想の顧客来店比

次に、観光客と観光客以外の顧客（地元客）について各個店の現状の顧客割合と理想と考える顧客割合についてまとめた(図 5)。14 の個店が現状から約 10～30%観光客が減少し、地元客が増加することを理想としていた。その他、観光客増加を望む個店が 4 店、理想と現実の来店割合が一致する個店が 3 店あった。

また表 12、13 のとおり、錦市場の多くの個店が古くから行ってきた卸取引は減少傾向にあるものの、卸取引を行っている個店を中心に、変わらず錦市場らしさだと考える個店主が多かった。一方で以前より観光

客など広域から来街者がいるにもかかわらず、それが新たな取引先獲得に繋がっている個店は少なく、酒販を行う1店のみだった。

表 12 卸取引件数と満足度

現状の卸取引に対する満足度	取引件数		
	減少	変わらない	増加
5	10	6,12	20
4		16	13
3	8,19		
2.5		17	
2	1	5,21	
1	3,9,28		

表 13 顧客に関する錦市場らしさ

「錦市場らしさ」の項目	0	1	2	3	4	5	AVG
店頭での対面の会話	2	0	1	3	4	18	4.2
顔のわかる関係性の構築	4	0	2	3	6	13	3.6
昔から続く料亭との卸取引	8	0	2	4	6	8	2.9
近隣に住まい、地域住民と関係性を築く	6	1	2	6	3	10	3.0

(iii) イベント

イベント参加店舗は「食文化・技術の発信」「知名度の向上」の目的が多く、それぞれ7店、6店だった(図6)。一方、不参加の個店は「声がかかれれば参加したい」「人員不足」を理由にあげる個店が多く4店ずつだった。参加頻度は「ちょうどいい」と12店(67%)が回答しており、多くの個店がイベントの場を最大限活用していた。

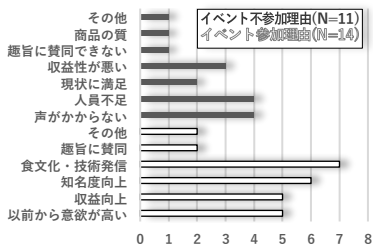


図 6 イベント参加/不参加理由

満足度について、イベント参加店は、参加意義を大いに感じている一方、不参加店では、その開催趣旨や、運営方法に否定的な意見を述べる個店もあった。イベント参加意義については、他の満足度の項目に比べ、錦のれん会の店舗とそれ以外の店舗で解答の平均値の差が最も大きかった(表14)。

表 14 満足度解答平均値(全体/のれん会/のれん会以外)

満足度の調査項目	全体	のれん会		満足度の指標設定
		①	②	
商品の売れ筋	2.9	3.2	2.8	0.4 5満足3理想でないが現状に不満なし1不満
現状の来店割合	2.3	2.6	2.2	0.4 5満足3理想でないが現状に不満なし1不満
卸取引件数・卸取引先	2.9	2.9	2.6	0.3 5満足3理想でないが現状に不満なし1不満
イベントの参加頻度	3.3	3.5	3.1	0.8 5多い方がいい3ちょうどいい1少ない方がいい
イベントへの参加意義	4	4.4	3.6	0.8 5大変感じる3どちらとも感じない1全く感じない
現在の個店同士の関係性	3.2	3.1	3.2	-0.1 5満足3理想でないが現状に不満なし1不満
現在の建物	2.8	2.8	2.8	0 5満足3理想でないが現状に不満なし1不満

(iv) 個店同士の関係性

表15の通り、錦のれん会以外の個店では、8店(62%)が関係性は昔と「変わらない」と回答していた個店が最も多かったが、錦のれん会の個店は「希薄になった」と回答していた個店が多く6店(60%)だった。その要因についても、「店舗の入れ替わり」や「チェーン店の

表 15 個店同士の関係性についての回答

個店属性	個店同士の関係性の変化			
	のれん会の個店		のれん会以外の個店	
変化	希薄	変わらない	強固	強固
開業	5	8	13	26,27
保続状況	4	1	9	11,12
対価	3	7,10,14,16	19	21,22,24,5
対価する個店	2.5	15		
満足度	2		28	20
1	18			3

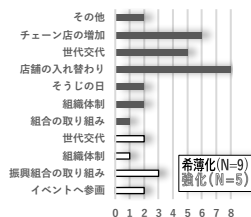


図 7 関係性変化の要因

増加」を理由に挙げる個店が多く、それぞれ8店、6店が回答していた(図7)。

現状の関係性に対する満足度は、回答の幅が他項目に比べ大きく、老舗店の廃業や新規参入店が増加した錦市場において、個店主の考え方が多様化していることがわかる。また3つの個店が、組合の体制や取り組みが関係性を「希薄にしている」要因だと回答していた(表16)。

表 16 組合の取り組みを選択した3店

個店番号	個店1(満足度4)	個店10(満足度3)	個店16(満足度3)
出店年	1940年以前	1940年以前	1940年以前
希薄化した要因	・幹事会・理事会や小委員会の結成 ・店舗の入れ替わり ・個店主の世代交代	・振興組合の取り組み ・幹事会・理事会や小委員会の結成 ・そうじの日への参加 ・店舗の入れ替わり ・チェーン店の増加 ・その他(錦市場という村社会)	・そうじの日への参加 ・店舗の入れ替わり ・個店主の世代交代 ・チェーン店の増加

(v) 建物・しつらえ

16店が「変化した(させた)」と回答していた。特に多かったのが建物全体の建て替えや部分リフォームで、のべ14件だった(図8)。かつて錦市場には、商住一体の町家が多く残存しており、これらの建家では2F部分が住まだったが、調査結果では、2F部分が住まいか、イートインスペースへの転用かという、用途についての関心は低かった(表17)。

現状の建物に対する満足度は、これまでに「変化した」と回答していた個店の方が、そうでない店舗よりも、「満足していない(1~2)」の回答が多く、時代に応じたしつらえのマイナーチェンジに意欲的な個店が多いことがわかる(図9)。

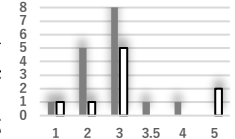


図 9 建物に対する満足度

表 17 建物に関する錦市場らしさ

「錦市場らしさ」の項目	0	1	2	3	4	5	AVG
町家	9	1	6	6	5		2.5
町家の町並み	11	2	4	7	3		2.1
2F部分が住居	16	5	2	2	1		2.0
2F部分がイートイン	16	5	2	2	1		2.0
簡易イートイン	11	1	1	2	3		2.5
通行人の目に止まりやすい商品陳列	9	2	0	1	4		2.9
デザインされたゴミ箱の設置	11	4	1	1	3		2.2

図 8 建物の変化した要素

3-3. 小結

現状よりも地元客の増加を望む店舗が多く、実演販売等で提供される「食べ歩き商品」も錦市場らしさだと考える個店は少なかった。卸取引は「錦市場らしさ」という回答が多かったが新規の取引を行う個店は少なかった。建物について、2F部分の用途に関する関心は低かった。またイートインスペースを様々な形で設置する個店が多かった。個店同士の関係性については個店主によって捉え方が様々だったが、チェーン店の増加や個店の入れ替わりを問題だと捉える個店が多い。このような業種の多様化、新規参入店の増加は個店のイベント参加にも影響を与えていると考えられる。

4. 振興組合の取り組み

(i) 組織体制

組合は、オーバーツーリズムの時代にも顕在化してきた問題に対して、その対策を主導してきた。諸問題が顕在化してきた 2017 年に行った、錦ブランドを維持するための「錦のれん会」結成や、食事マナー問題に対して、ゴミ箱設置と、注意書きの掲示作成を行った「錦まちづくり PJ」がその好例である。しかし個店 1 つ 1 つの意見が組合の取り組みに反映されるのに時間を要することが課題であり、従前の指示体制を見直し、2020 年に新たに組合の下部組織として小委員会と幹事会を導入した(図 10)。

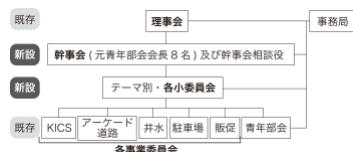


図 10 組合の 2020 年度途中からの新体制

小委員会は PJ ごとに設置される部会で、議題に興味ある個店主が参加できる。幹事会は、常設で、青年部会の理事経験者で構成されている。小委員会→幹事会→理事会という意思決定プロセスで、迅速かつ対話を重視した体制が確立された。

(ii) 個店の入れ替わりの対応

組合は 2000 年頃に、店主の高齢化、後継者問題等による老舗店の廃業増加を受け、錦にぎわい PJ の一環で「テナントミックス事業」を始めた。これは空き店舗が発生した際に、組合が仲介し、出店希望者に物件紹介や家主との面談・交渉を支援するシステムである。しかし近年は退店時に不動産会社に直接話を持ちかける個店が多く、現在この事業は有効に機能していなかった。これに対し、現在幹事会で新たな対策に動き出していた。

(iii) イベントの開催について

組合青年部会は、鍋祭りを年 1 度企画してきた(2018 年度は鍋祭りの代わりに 2 度の感謝祭の実施)。元々は販促イベントであり、近隣住民に利益を還元する趣旨もあったが、試行錯誤の中で変化を繰り返し、そのような近隣地域に向けて行う趣旨は薄れてきており、また、実際に各個店の販促に繋がっているかの検証に必要性を感じていた。

5. 結論

5-1. オーバーツーリズムを経た個店の変化

従前の顧客と異なるニーズを持つ外国人観光客の急増に対して販売方法等を変更しつつも、地元客のニーズにも変わらずに答えることで、多様な顧客を受け入

れていた。また建物については、時代に合わせてマイナーチェンジを続け、現在は、様々な形でイートインスペースを設け、商店街の混雑緩和、食事マナー改善に貢献していた。

5-2. 商店街におけるブランド醸成について

個店の取り組みについては、3-2(i)(ii)で述べたように、「商品に関する深い知識」「発信したい食文化・売りたい商品」を持つ個店の存在が、商店街のブランド醸成に大きく貢献していると考えられる。また併せて「店頭での顧客との直接の会話」を大切にすることで顧客の信頼を獲得していた。

イベントについて、組合や組合青年部会が企画し、老舗個店を中心に、個店の知名度向上や食文化・技術発信の場として利用していた。一方、その趣旨が「食」や「食べ歩き商品」に傾倒していることに否定的な意見があり、参加意欲が高いものの、食品を扱わない個店の参加機会が十分でないことが課題だと言える。

5-3. 個店と振興組合の関係性について

各個店は、主に日常の

商売において、オーバーツーリズムによる問題を解消する方向に変化していた。一方個店内で

		個店		
		変化	ブランド醸成	振興組合 ブランド醸成
日常	商品・サービス	○	○	○
	顧客層	○	○	○
非日常	建物	○/△	△	
	イベント	○/△	○/△	○/△
個店の集合体	個店同士の関係性	○/△	△	△

凡例 変化:○柔軟に変化 ○変化 △課題
ブランド醸成:○大きく貢献 ○貢献 △課題

培ってきた食文化・技術を発信したいという想いがブランド醸成に繋がっており、組合も発信を促す取り組みを行っていた。イベントは、振興組合が主導して、ブランド醸成の場となっていた一方、企画の趣旨設定や店舗の参加・参画に対して改善が見込める。個店同士の関係性については、新規参入店との関係性その誘致について各個店、組合ともに課題が見られた。

5-4. おわりに

ポストコロナにおいて、観光客受け入れに傾倒しない新たな商店街のあり方が求められる。そのためには一過性がない新しい顧客層を確立することが有効だと考える。現在組合の青年部会が着手し始めた HP リニューアルのような取り組みを通じて、「質の高い、希少性の高い食材・情報が集積する」という錦市場の独自性を商店街側から発信していくことが実現に向けた手段の 1 つだと考える。

【注釈】錦のれん会の個店は 1,7,8,9,10,13,14,15,16,18,23,25
 【参考文献(抜粋)】1. 高坂晶子著 (2020)『オーバーツーリズム 観光に消費されないまちのつくり方』(学芸出版社) 2. 井村直恵 (2017)『京都錦市場商店街の活性化と組織生態分析—インパウンドの影響についての考察—』京都マネジメント・レビュー第 31 号 p. 27-65 3. 錦にぎわいかわら版第 3 号～第 11 号、編集協力: 京都錦小路まちづくり合同会社 発行: 京都錦市場振興組合