社会的責任投資を活用した商店街活性化の 実現をめぐって

望月 信利

キーワード:実態調査、地域ブランド、SRI(社会的責任投資)、ソーシャル・ファイナンス、コミュニティ活性化

1. はじめに

昨今、少子高齢化や大企業による郊外型大規模店舗の展開により、地域にある商店 街はその機能を衰退させているところが決して少なくないのが実情である¹。かかる商 店街とは、地域経済発展の担い手という側面のみならず、文化や情報の発信拠点とい う点に存在意義はあった。

時代の流れとともに社会的価値に対する考え方、あるいは社会そのものにおける価値観が変化している、いわゆるパラダイムシフトの発生により、地域商店街そのものが多くの問題(難しく、複雑である)発生させる存在になってしまったのである。

元来、商店街に存立する「商店」は店(店舗経営)としての機能だけではなく、その「商店」が生活スペース(住居環境を内包している)そのものになっていることが当たり前の姿であった。

かかる姿とは、いわば商売を生活の基盤に据えつつ、そこで生活をする事が当たり前となり、いわゆる地域の顧客とのつながりを強化することができたのである。そのため、商店街で生活する人たち自身も、かかる商店街のなかでは重要な顧客として位置付けられることによって、地域の発展に大きく寄与してきたのである。

¹ 石原他共著 (2010) では、「地域商業の担い手としてまずあげられるのは、中小小売商や彼らを主要な構成主体として自然発生的に形成された商店街である」と、商店街の地域商業に与える影響の大きさや地域活性化への貢献可能性について指摘している。

その結果、地域に根付いた商店街の存在は、かかる経営実践活動の過程において地域の魅力そのものを維持向上させることに一役かっていたのである。

地域商店街の実情をみると、もともとある地域商店街の周辺にいきなりの大型店舗の出店、日本全体の人口減少の影響を受けて、地域商店街のあるかかる地域から都市部への人口の流出も絡んで、地域商店街の存在自体が多くの問題をはらむ存在になってしまっている。

かつては、地域商店街と言えば、ヒト・モノ・カネが縦横無尽に動き回り、非常に 活気ある賑わい(活発である)を見せていたものである。ヒトが集まらなくなった地 域商店街では、さらに商業集積としての存在ではなくなり、かつての魅力は一体どこ に消えていってしまったのか。

地域商店街の経営業績を低下させる結果だけに留まらず、地域との良好な関係維持も難しく、商店街の発展と地域との良好な関係は、まさに負のスパイラルに陥ってしまっているところが決して少なくない。

かかるスパイラルからの脱出を真剣に取り組むために、商店街がスクラムを組むという姿は絵に描いた餅となり、なかにはそこで商売を辞め、単にそこに「住む」だけになってしまう商店街が増えることで、マクロ経済的にみてもその停滞さは看過できない状態になっている。

まして商業集積という形で保たれていた地域自治的活動も次第にその存在感を薄れさせていく(経営力の弱体化)ことになり、地域の連帯感を低下させ、地域価値の創造活動の核となるコミュニティおよびコミュニティ力はまったく弱体化してしまっているのである。

その一方で、昨今の SRI(社会的責任投資)およびソーシャル・ファイナンスのような、環境や社会をより良くするための事業を行うことに対して、かかる企業に「カネ」が回りやすくなる、つまり社会的利益(ベネフィット)を創造する経営活動、いわゆる経済を成長させる「金融」の枠組みを重視する考え方(プライベートリターン重視からソーシャルリターン重視に切り換える)は徐々にではあるが市民権を得つつある。

自分が投資したお金(企業にとっては投資家が出資した自己資本となるもの)がどこに使われているかに興味をもち、より社会や環境を良くしていくことになる事業を構築してほしいと願う株主および潜在投資家は決して少なくない。

果たして、かかる考え方を使って、地域商店街の活性化を実現できるようなモデルとは如何なるものか。より具体的な地域商店街を取り上げながら、かかる可能性について論考していくことが、本稿の目的である。

2. そもそも商店街とは

2-1. 商店街の発生

商店街の発生は古く、楽市・楽座が商店街の原型にあたるものとして発生していたといわれている²。商店街の多くは、自然発生的に誕生したものが少なくなく、人の往来が多く、顧客を確保しやすい場所に小売店が集積することによってできたものである³。

地理的条件や歴史的な背景などから、人が集まりやすい場所や往来の多いところに おいて人々らが商売を始めたことを機に、その場所およびその周辺へ居付き、生活そ のものをするようになった、という流れが商店街誕生の経緯である。

商人たちはその地で経営活動をするだけではなく、店舗と居住空間をともに持つ生活しているものは少なくなく、商店街の状況は現代も同様に引き継がれている。

当時から、商店街とは、地域経済の重要な拠点として活躍する役割であるとともに、 その周辺で生活する人をはじめ、遠くから訪れる人たちの生活も支えている存在とし て位置付けられている。

「地域商業の担い手としてまずあげられるのは、中小小売商や彼らを主要な構成主体として自然発生的に形成された商店街である。」と主張している⁴。

このことから、各小売店で働く人々および、商店街そのものがそれぞれの地域における重要な経済主体であったことがわかる。つまり、人の集まる土地で、商売をしながら生活をし始めたことが商店街の発祥であり、本来あるべき姿であるといえるのである。

また、地域商業を構成する個々の商業者や、その集積としての商店街やショッピング・センターは、都市の重要な構成要素の1つとして、直接買い物客を吸引するのはもちろんのこと、町並みの散策や待ち合わせ、あるいは単なる「ヒマつぶし」を楽しみながら買い物をする、つまり買い物することを直接の目的としない、色々な人々を惹きつけている存在である。。

かかる多様性に富む様々な人々を集めることによって、地域商業は都市に賑わいを もたらし、地域社会の活力の源(コミュニティの成立の要素)になるとともに、経済

² 楽市・楽座とは、戦国大名などが城下町などの市場で行った経済政策である。

³ 柴田〔編〕(2007)『新明解国語辞典 第六版』によると商店街の「街」という文字には、商店などが表通りに集まって一区画をなしている土地という意味がある。

⁴ 石原他共著(2010)『まちづくりを学ぶ』(pp. 149)より引用

⁵ 石原他共著(2010)『まちづくりを学ぶ』(pp. 150-151)より引用

活動の拠点として誕生し、時間の経過とともに周辺地域に居住する人たちのコミュニ ティーセンターとしての機能も包含するようになっていったものである。

2-2. 商店街のタイプ

前節でみたように商店街が発生すると、その「社会的」および「商業的」な役割によりそれぞれの地域において貢献する存在になっていくものが少なくなかった。商店街がそれぞれの地域にそれぞれの形で貢献する存在になっていたため、一律な商店街の地域に与える詳細な影響やそれぞれの持つ役割、その機能を議論するためには、法律的な分類と集客効果の大きさ等によってそれぞれの商店街を捉える必要がある。

ここ最近のデータである、平成28年度中小企業庁商店街実態調査報告書によると、 わが国における商店街は、商店街振興組合法に基づく「商店街振興組合」と中小企業 等協同組合法に基づく「事業協同組合」、および非法人である「任意団体」によって構 成されている。

かかる報告書では、「①小売業、サービス業等を営む者の店舗等が主体となって街区を形成し、②これらが何らかの組織(例えば、○○商店街振興組合、○○商店会等など法人格の有無およびその種類を問わない)を形成しているものをいう」、という定義がされている⁶。かかる調査では、実にその47%以上は「任意団体」であり、その60%以上の任意団体では「今後も法人化はしない」と解答している。

法人化にするかどうかという意思決定はそれほど重要ではなく、戦略的な実践(的) 経営の視点からいえば、「意図して現状の形を採用している」と、いうポジティブな理 由付けの方が必要になってくる。

まず、商店街を、その構成している小売店や商品の種類によって分類すると、以下 のようになる(表1を参照されたい)。

⁶ 中小企業庁編『平成27年度商店街実態調査』(p.9)より引用している。

表1:商店街のタイプ

1	近隣型商店街	最寄品中心の商店街で地元主婦が日用品を徒歩または自転車
		等により買い物を行う商店街
2	地域型商店街	最寄品および買回り品が混在する商店街で、近隣型商店街よ
		りもやや広い範囲であることから、徒歩、自転車、バス等で
		来街する商店街
3	広域型商店街	百貨店、量販店を含む大型店があり、最寄品よりも買回り品
		が多い商店街
4	超広域型商店街	百貨店、量販店を含む大型店があり、有名専門店、高級専門
		店を中心に構成され、遠距離から来街する商店街

(出典:中小企業庁『商店街実態報告書』(P12)より引用し、筆者が修正して作成)

また、先の調査結果から、「商店街のタイプは、「近隣型商店街(50.8%)、「地域型商店街(35.3%)」、「広域型商店街(6.4%)」、「超広域型商店街(1.8%)」の順に多くなっている」ことが、明らかにされている⁷。

これにより、現在、日本に存在する商店街の実に 80%以上のものは、「近隣型商店街」、あるいは「地域型商店街」であることがわかる。このことからも、生活に必要なものを、買いに気軽に立ち寄れる場所としての商店街がその地域に必要とされてきたものであることは、想像するに難くない。

周辺地域住民のための「商店街」を研究対象に捉えているので、「近隣型商店街」および「地域型商店街」を、本稿では、「商店街」として位置付けている。

2-3. 地域ブランドとしての商店街

1) 2-3-1. ブランドとは

まず、「ブランド」の概念とは、「『焼き印を押す』という意味を持つノルウェーの古 ノルド語(Brander)から派生した言葉であるといわれている。これは、自分が所有する 家畜などに印をつけ、他人のものと区別・識別するための手段として用いられていた ものである。その後、中世ヨーロッパにおけるギルド社会では、商業ギルドが品質を 保証するための手段として、かかるブランドを適用していた⁸。

つまり、ブランドのそもそもの考え方としては、「誰のもの」と、いう出所を明らか

⁷ 中小企業庁『平成27年度商店街実態調査』(p.9)より引用している。

⁸ 小川 (1994) 『ブランド戦略の実際』から引用している。

にする機能、つまり、「一定の品質を担保している」と、いう消費者の安心を担保する機能を有しているものである。

「ブランド」の捉え方が大きく変わったのは、1990年代に入ってからである。ブランドとは、企業が保有する無形資産の一つであるという考え方から出てきたことが影響している。

ブランドを、企業の無形資産であると位置付けたアーカーによると、ブランド・エクイティについて「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産(あるいは負債)の集合であり、製品やサービスの価値を増大(あるいは減少)させるもの」と説明している 10 。

このブランドという考え方により、地域や商店街の名前を関した商品には一定の無 形資産価値があるものであるということがわかる。つまり、商品がどこの地で作られ たモノであるか、それにどのようなストーリーが付帯されているか、をその「ブラン ド」が消費者に感じさせているのである。

消費者の求めるニーズの束のひとつに強烈に訴求することができると、その購買や 所有によって、消費者の満足を高めることができるものであると考えられる¹¹。

そもそもブランドの源泉は「地域」に存在する「商店街」から発生するものも少な くないと思われる。

佐々木他によると、アーカーや P. コトラーの議論を受け、「ブランドの構築に際しては、『良いモノは売れる』というプロダクト・アウトの発想を見直し、ブランド・アイデンティティ・システムを構成する諸要素を積極的に検討していかなければならない」としている¹²。

いかなる構成要素でもって地域ブランディングを構成するのか、を見ていくことで、 商店街の地域ブランドへの貢献を考察していくこととする。

2-3-2. 地域ブランディング構成要素

地域におけるブランドは複数の要素がからみながら構築されている。青木によると その地域ブランドの構成要素は、農水産物のブランド、加工品のブランド、商業地の

⁹ Aaker, D. A 陶山ほか訳 (1994) によると、ブランドとは「ある売り手あるいは売り手のグループから財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつシンボルである」と定義している。

¹⁰ Aaker, D. A, 陶山ほか訳(1997)『ブランド優位の戦略』p. 9 より引用。

¹¹ 伊丹(2003)『経営戦略の論理』によると、ニーズは束として考える必要があり、その構成要素は①製品・サービス、②価格、③補助的サービス、④ブランド、の4点であると述べている。

¹² 佐々木茂他共著『地域マーケティングの核心―地域ブランドの構築と支持される地域づくり―』p. 114 より引用。

ブランド、観光地のブランド、生活基盤のブランドの5つに分類できるとしている¹³。 佐々木他によれば、構成要素のひとつ「商業地のブランド」の中に、商店街も包含 されているのである¹⁴。

また、佐々木他では「商業地、観光地、生活基盤のブランドは、いずれも場所を対象としたブランドである」としている¹⁵。よって、当該資産は、その土地に根付いた無形資産であるため、無形資産でありながらいわば不動産的な側面を持つと捉えることができる。

加えて、「『集積性・空間構成の差別性』、『自然・歴史・文化の差別性』、『生活インフラの差別性』の創出に際しては、他の地域と比較して優れている点やその地域にしかない個性、風土、地域らしさを強調していくことが求められている。

地域の人間性といった観点も地域の個性であり、商業地ブランドの構築においては 商習慣や商人のホスピタリティ・マインドなども差別化のポイントになりうる」と、 指摘されることもある¹⁶。

商店街を含むその地域がそれまでに蓄積した歴史やその中で醸成された文化が他の地域との差別化の要素となり、ひいては競争優位の源泉としてその地域が持続的に存続、発展していくための機能を発揮するものとみることができる。

たとえば、青木では、場所自体をブランドとして捉える上で注意すべき 2 点を示している。

その一つ目は、「場」のブランド化という性格を有する地域ブランド構築には、「モノ」のブランド化にはない特殊性が存在することである。その二つ目には、地域ブランドの構築では、地域資源のブランド化を行う上で「基盤」となり「核」ともなる地域性、さらには、地域自体のブランド化で「象徴」となる地域性の中身を、再確認、再発見、再構成することは決定的に重要である¹⁷。

一つ目の指摘については、「地域」という概念の曖昧性であり、明確にどこからどこまでをブランド価値の源泉とするか、といういわばエリア分けが明確にしづらいということなのである。二つ目の指摘については、実際にブランディングをしていくにあたり、企業のようにブランドに対する共通認識や同じ価値観を共有し、その結果として地域ブランドの核を明確に定められるか、という問題である。

上記の点については、次節で詳しく取り上げる。しかしながら、その難しさは、一

¹³ 青木 2004 (p. 24) 「地域のブランド化を推進し地域の活性化を図る『かんぽ資金』」2004 年 7 月号 pp. 20-25。

¹⁴ 佐々木茂他共著『地域マーケティングの核心―地域ブランドの構築と支持される地域づくり―』p. 157 より引用。

¹⁵ 佐々木茂他共著『地域マーケティングの核心―地域ブランドの構築と支持される地域づくり―』p. 114 より引用。

¹⁶ 佐々木茂ほか『地域マーケティングの核心―地域ブランドの構築と支持される地域づくり―』p.114より

¹⁷ 青木 (2007) 『地域のブランド化を推進し地域の活性化を図る』p. 20-p. 21 より引用。

般企業のブランディングに比べ、関係するステークホルダーが多く存在するところである。商店街に関すること、個々の商店の利害はもちろんのこと、商店街を取りまとめる各種組合などの任意団体、商店街周辺の近隣に位置する商店や地域住民などがそれにあたっている。

このように、「商業地のブランド」として商店街を挙げること、商店街が周辺地域の 人のみならず、地域外から集客することのできることなどから、地域にとっての商店 街は、経済循環やコミュニケーションの場として重要なファクターであるとともに中 核的な存在であることが明らかである。

よって、商店街が地域ブランドの構成要素として有益であり、かつその動きが活性 化することによって、集客効果も望める該当地域では、商店街としてのブランドが極 めて重要な無形資産のひとつであるとわかる¹⁸。

2-3-3. インターナル・ブランディング

インターナル・ブランディングとは、「企業のブランディングにおいて、その構成員である従業員が、自社の組織文化や戦略に対して十分に理解するためのフレームワークをインターナル・ブランディングと呼ぶ」と、定義している¹⁹。

すなわち、製品やサービスにブランドを付与しようとしている主体側組織が、自組織に向けて、当該商品のブランディングを行うことで、当該商品に付与しようとしているブランドへの理解を高めようとする行動である。

また、自社の組織文化や戦略に対して十分に理解した上で、当該商品の自社の中での立ち位置を明確化させると、いう働きも見られる。

企業の使命が存続し続け、雇用機会の創出と納税であることは周知の事実であるが、この強いブランドを創り上げていくためには、まさにその「現場」で働く従業員のブランド創出活動への参加が不可欠である。佐々木他によれば、ブランディングについて次のように述べている。

「ブランディングにおいては、従業員の参加意識が重要となる。そのためには、常にブランディングの進行状態が従業員の身近に感じられる工夫が必要となる。地域の場合は、地域内の住民がブランドについての共通認識を持てるかどうかは、ブランド

¹⁸ ここでは、無形資産と表現しているが、これは地域の「魅力」の一つであることは理解できる。しかしながら、筆者が大学院でのフィールドワークを通し、過疎地域の人にインタビューすると、この「魅力」に気が付いておられる方は少なく、現地に住んでいるがゆえに、その自然の美しさやコミュニティのあり様は、当事者では認知・認識されず、他者から見た際に「魅力」があるものと認知・認識されるケースは、決して少なくないものである、と実感している。

¹⁹ 佐々木他共著 (2014) を参照されたい。

の正否に直接影響がある」20。

地域においてそのブランディングを成功させようとした場合、様々なステークホルダーの参加が不可欠であり、その地域住民や商店街組合、企業(個人商店を含む)などより多くの関係者が「まちづくり」を戦略的視点から捉え、地域ブランドの構築についての共通認識を深めていかなければならない²¹。

したがって商店街の活性化では、地域においていかなる機能を果たすべき存在であるかを問いながら、かかる活性化を実現していく必要がある。

住民参加による地域、商店街の強いブランドづくりに際し、戦略やブランドのあり 方についての共通認識を深めるためにも、その内部のコミュニケーションは不可欠で ある。とりわけ、商店街で行われる、住民同士あるいは住民と旅客(ゲスト)とのコミ ュニケーションの場(コミュニティ)の活性化が必要であると考えられる。

すなわち、インターナル・コミュニケーションが円滑に行われる環境を整備し、地域ブランドをはじめとした、まちの動きに関する情報を活性化に参加するより多くの住民が、タイムリーかつ希望した時に取得できるようにしておかなければならない²²。

地域内でのコミュニケーションについて、その内容を図示すると、図1のように関係図を作ることができる²³。

²⁰ 佐々木他共著 (2014) p.119より引用。

²¹ 伊丹(2003)では、戦略を以下のようにとらえている。戦略とは、「将来のありたい姿」と「そこへ至るための変革のシナリオ」、その二つからなるものである。「ありたい姿」が流れの終着点を示し、「変革のシナリオ」がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、戦略というものである。

そのうえで、商店街をはじめ地域においてもこの戦略的視点を持つことが、その地域の持続可能性を高めるうえで必須であり、同時に地域活性化の実践では、この「ありたい姿」の中に、周辺地域への影響や地域の持つ時間的非可逆性というまちづくりの特徴を十分に考慮しなくてはならない。

²² 佐々木他共著(2014)では、「インターナル・コミュニケーション」を、地域住民の意思の疎通を図るコミュニケーションとしている。

²³ 佐々木他共著(2014) p.130 を引用。

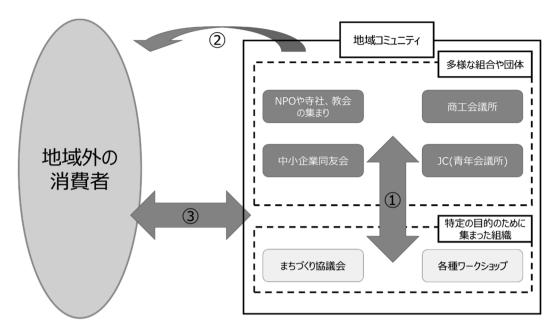


図1:インターナル・コミュニケーション

(出典) 佐々木ほか(2014) p. 130 の内容を参考にしながら、筆者により作成したもの

インターナル・ブランディングを考える上では、③の矢印の存在が重要になっていると考えられる。つまり、矢印が双方向に行き来するインタラクティブな関係において初めてブランドを構築することができるからである。

地域が発信する価値あるブランドとは、消費者に受け入れられた「価値」として存在することができるとともに、消費者のニーズや感性を刺激し、かかる満足を高め続けることで、その価値が維持ならびに向上させていくことができるからである。

2-4. 商店街の現状と課題

ここでは、実際に現在の商店街がどのような問題を抱えている存在であるかをみていくことにする。平成27年度の中小企業庁による商店街実態調査では、以下のグラフのようになっている(図2を参照されたい)。

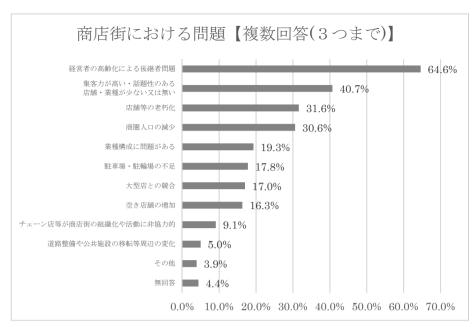


図2:商店街における問題

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成 27 年度版の p. 50 の図表 77 を引用して、筆者が一部修正して作成したもの)

図2が示しているように、「経営者の高齢化による後継者体問題」が商店街の抱える問題としてその第1位になっている。そこでは、実に、64%以上の商店街では後継者がいないことに問題を感じながら日々その商店街運営を行っていることを示していることになる。つぎに、「集客力が高い・話題性のある店舗・業種がない」を問題視している商店街が40.7%にも達している。

かかる数字から、商店街を運営する当事者には、その問題の本質とは何かを読み取ることが重要である。

自分たちのこれまで行ってきた商売を継承すべきかどうか、あるいは自分たちが参加している商店街の特質(セールス・ポイント)をどのように表わしていくかについて、かかる課題解決に向けてその不安要素の多さに押しつぶされずに、課題をあげていくための「対話」を積極的に行い、対話することから逃げない、ということが意識できるか否かにかかっている。

前述の通り、商店街の構造は、小規模な小売店の集まりである。そのため、商店街という全体の活性化もさることながら、自店舗の売り上げ向上や後継者問題の方が気がかりになっていることは想像するに難くない。

地域商店街を活性化させるには、ラクビーのように「One for all, All for one」なる精神、気概が要求される。

地域外から訪れる観光客が商店街を評価する際に、目に見える閑散とした商店街であるという雰囲気を感じれば、そのほとんどはネガティブな評価をしがちになる。いわば、「シャッター商店街」というラベルを貼られてしまうことになる。その「空き店舗の増加」という悩みを見ると、16.3%に留まっている。

この結果は、商店街にとって活性化していく上では、果たしてポジティブ評価とみなして良いのであろうか。

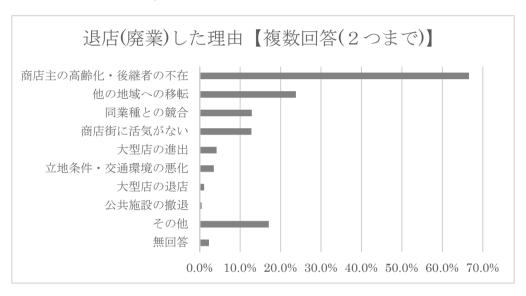


図3:退店(廃業) した理由

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成 27 年度版の p. 59 の図表 83 を筆者が一部修正して作成したもの)

そこで、商店街での「空き店舗」、「退店(廃業)」の発生要因がどこにあるかをみていくことにする。まず、図3から図6までをみると、どの商店街のタイプでも、「商店主の高齢化・後継者の不在」が、退店(廃業)した理由の圧倒的多数を占めていることがわかる。

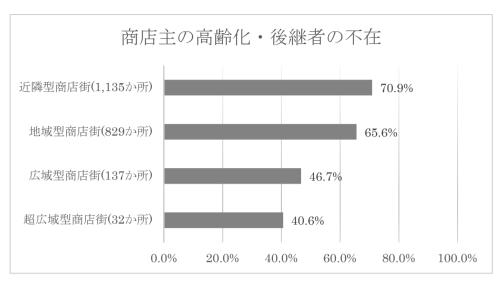


図4:退店(廃業) した理由(上位3つ) 商店街タイプ別

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成 27 年度版の p. 59 の図表 84 を筆者が一部修正して作成したもの)

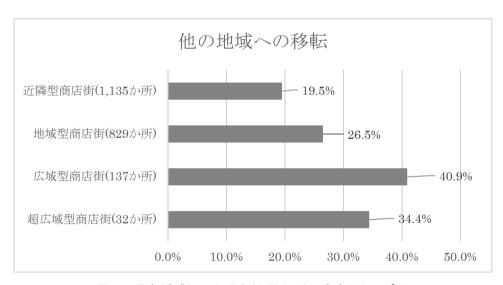


図5:退店(廃業) した理由(上位3つ) 商店街タイプ別

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成27年度版のp.59の図表84を筆者が一部修正して作成したもの)

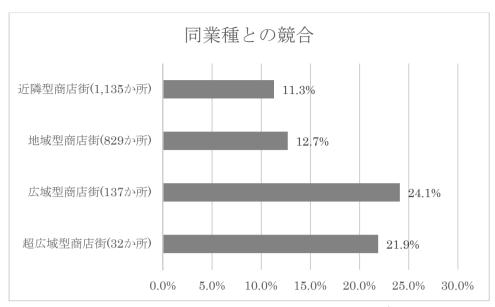


図6:退店(廃業) した理由(上位3つ) 商店街タイプ別

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成27年度版のp.59の図表84を筆者が一部修正して作成したもの)

つまり、規模が小さくなればなるほど、「商店主の高齢化・後継者の不在」が原因で 退店している店舗の割合が多いことがわかる。また、空き店舗が埋まらない理由とし て、図7から図10のような報告も挙げられている。

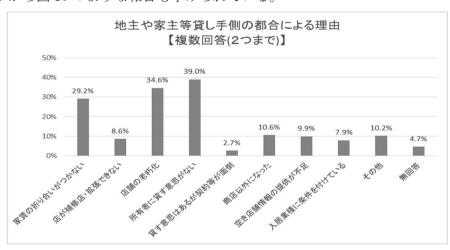


図7:地主や家主等貸し手側の都合による理由

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成27年度版のp.60の図表85を筆者が一部修正して作成したもの)

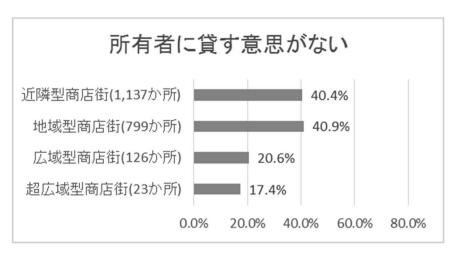


図8:地主や家主等貸し手側の都合による理由

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成 27 年度版の p. 60 の図表 85 を筆者が一部修正して作成したもの)

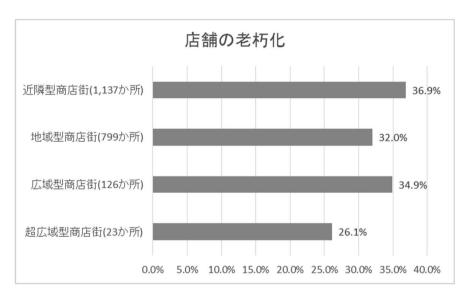


図9:地主や家主等貸し手側の都合による理由

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成27年度版のp.60の図表85を筆者が一部修正して作成したもの)

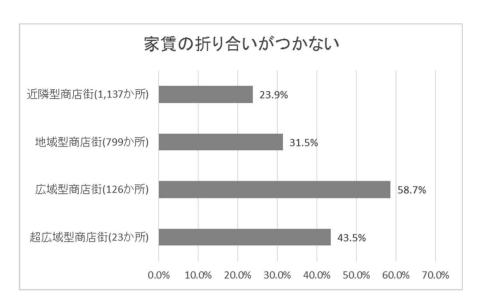


図10:地主や家主等貸し手側の都合による理由

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成 27 年度版の p. 60 の図表 86 を筆者が一部修正して作成したもの)

商店街タイプ別でみると比較的規模の小さい商店街である「近隣型商店街」と「地域型商店街」では、「所有者に貸す意思がない」という回答が最も多い解答となった。また、図 11 をみると空き店舗の発生について、商店街自身で特なにも関与していないというケースが多く見られた。この解答は平成 21 年度の調査から当該調査までで最も多い解答であった。

つまり、商店街(特に近隣型商店街や地域型商店街)で営業活動をしている人たちは、 商店街全体の活気のなさや自分の店が続くかということには関心を持っているが、そ もそも空き店舗が増え活気が失われていることや、その空き店舗の問題に何か積極的 に取り組もうという姿勢ではないことが伺える。

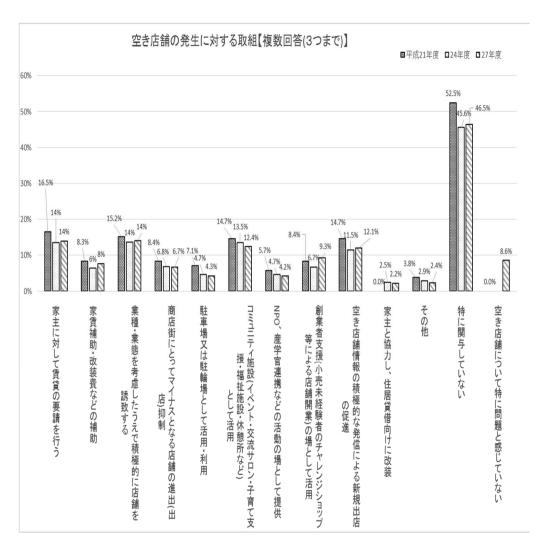


図11:空き店舗発生に対する取組

(出典:中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成27年度版のp.64の図表93を筆者が一部修正して作成したもの)

3. 見直されている投資姿勢

3-1. SRI(社会的責任投資)

投資や融資の世界で、財務的な条件だけで投資を決めるのではなく、投資先の事業がどのような事業を行っているかを考慮した投資が注目されている。つまり、投資先の事業がどれだけ環境性や社会性が高い事業であるかを、かかる投資の際の判断材料にする投資である。

社会的、環境的に意義のある事業に対し財務的な側面だけでなく「事業の意義」から出資を判断する投資を SRI やソーシャル・インベストメントなどとしており、厳密な定義の違いは未だ明らかにされていない²⁴。

水口他(1998)では、「ソーシャル・インベストメント」という活動の呼び名については様々なものがあり、株主として企業のソーシャル・スクリーンを用いて投資先を選別し、株主として企業の社会的側面に関わっていくという活動に対して使われていると指摘している²⁵。

上記のような投資行動であれば、SRI(socially responsible investment)の他に、「社会的投資(social investment/social investing)」、「責任投資(responsible investment)」、「社会対応投資(socially responsive investment)」、「倫理的投資(ethical investment)」、「経済的目標投資(economically targeted investment)」の名称で呼ばれ、なかでも倫理的投資、経済的目標投資は特定の国や目的で用いられることが多いため、他の用語とは若干性格が異なるといわれている²⁶。

社会的責任投資のように、出資した事業の財務的な側面だけでなく、その事業が及ぼす環境や社会への影響に至るまでを投資判断の基準となっている。

これについて、谷本(2003)では、「企業の活動が直接・間接に環境や社会に与えるインパクトが大きくなるにつれて、事業活動のあり方そのものが問われるようになってきた」と述べている²⁷。

このように、環境に配慮し社会の発展・活性化に貢献し得る企業にお金が流れやすいような仕組みが整備されることで、地域住民発の社会貢献企業や、かかる事業をになう NPO に資金が流れやすくなるようになるとも考えられる。

また、ソーシャル・インベストメントのニュアンスを含み、アメリカの動向を参考

²⁴ SRI (socially responsible investment)とソーシャル・インベストメント(social investment)はほぼ同義と考える論者が多く、使い分ける場合もあるが、本稿においても同義的なものとして扱っている。

²⁵ 水口ほか(1998)『ソーシャル・インベストメントとは何か』[株式会社日本経済評論社]p. 43 より

²⁶ 水口ほか(1998) 『ソーシャル・インベストメントとは何か』 [株式会社日本経済評論社]p. 43 より

²⁷ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』[日本経済新聞社] p.2 より

にした広義の SRI では、大きく分類すると、①ソーシャル・スクリーニング、②株主 行動、③コミュニティ投資、という3つに分類することができる²⁸。

3-1-1. ソーシャル・スクリーニング

谷本(2003)では、「ソーシャル・スクリーニング(Social Screen)とは、投資家が企業の発行する株式や債券などへ投資するにあたって、企業を財務的指標などの経済的な側面からだけでなく、その事業内容や事業活動のプロセスにおいて社会や環境に対して行う配慮といった側面からも評価して投資先を決定する事である」と、定義している²⁹。

投資家というお金を提供するサイドが、投資先の企業が行っている事業に対して、 財務的な評価以外に、かかる事業およびそのプロセスにおける環境や社会への配慮が なされているかを投資の判断材料にするというものである。

また、このフィルターは決して財務的な評価を度外視しているわけではなく、財務的スクリーニングと組み合わせて評価をするという特徴も兼ね備えている。

ソーシャル・スクリーニングとは、「ネガティブ・スクリーニング」と「ポジティブ・スクリーニング」の二つに分けることができる。その前者はタバコやアルコール・軍事産業など社会的批判の多い産業に関する事業を行っている企業を投資対象から除外するというもので、一方後者ではその反対に事業の内容やそのプロセスが環境や社会に対して配慮をしている企業に対して積極的に投資をしていくというもといわれている30。

3-1-2. 株主行動

谷本(2003)によれば、株主行動(Shareholder Activism/Share holder Engagement) とは、「株主の立場から企業と積極的にかかわり、その経営方針、システムに影響を与 えようとすること」である³¹。

SRI における株主行動としては、株主という立場を用いて、企業が社会的に批判の多い事業を行っていると判断した場合、発言や提案をすることで、事業の内容を考え直させたり、より社会性の高い事業に変革を求めたりすることであると捉えることができる。

²⁸ 水口ほか(1998)『ソーシャル・インベストメントとは何か』p. 10 より引用

²⁹ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』p.6より引用

³⁰ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』p.6-p.7より引用

³¹ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』p.7より引用

水口(1998)によると、アメリカでは、この株主行動の重要な動向として、発言や提案によって企業サイドと「対立」することによって企業の行動を変えさせることではく、「対話」によって影響を与えるようになってきたことであると指摘しており、実際に、株主総会に先立って提案側株主と経営陣が対話の機会を持ち、何らかの合意を得ることで総会での株主提案を取り下げるといったことも多々あるようである32。

もちろん株主であるため、その配当や事業利益について興味は非常に強いと考えられる。しかし、「儲かればなんでもいい」といった姿勢ではなく、利益が還元されるまでに至るプロセス、換言すれば、プロフィットラインが確保されるまでの一連の流れが環境的・社会的に好影響を与えるようなものであるべきだと考えていると見ることができる。

この点については、谷本(2003)では、「株主提案の目的は、必ずしも提案事項が可決 されることではない。提案者は株主提案を提出したことで問題が経営者のみならず広 く株主に認識され、経営者とさらなる対話のチャンスをもつことで、経営判断に何ら かの好影響を与えることを目的としている」と、述べている³³。

自分たちが出資した会社の動向を、財務的な側面だけでなく社会的な側面でもって 観察し、自分たちのカネの使われ方に注目するという流れは、次節で記述する「ソー シャル・ファイナンス」でも見ることができる。

3-1-3. コミュニティ投資34

このコミュニティ投資とは、谷本(2003)によると、「主に貧困地域において、既存の通常の金融機関からは融資対象とされない低所得者層や地域の小規模事業者の経済的自立や、子育て支援などの地域活性化対策をサポートするのが目的である」と、いわれている³⁵。

この点から、低所得者や地域の小規模事業者に対して行われる投資であるため、上 記の2点に比べ比較的地域限定的であり、自分が出資したお金の行方を追いやすく、 より明確な意図をもって投資している投資家が多い方法であるといえる。

水口(1998)では、「自らの資金をこういう目的で役立てたい、という目的意識が最も はっきりしたスタイルだといえるだろう」と、述べた上でソーシャル・スクリーンや

³² 水口ほか(1998)『ソーシャル・インベストメントとは何か』p. 14 より

³³ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』p. 58 より

³⁴ 一般的にコミュニティ投資とほぼ同義的に「コミュニティ開発投資」という言葉が使われており、かかる投融資を 行う金融機関のことをコミュニティ開発金融機関(Community Development Financial Institutions)と呼んでいる。

³⁵ 谷本寛治編(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』p.60より

株主行動とは性格が異なると指摘している36。

また、水口(2005)によると、わが国において、コミュニティ投資に近い存在として 既存の金融機関とは違う新しい資金の流れを作ろうとする試みである点から NPO バン クをあげている³⁷。

どの事例についても、既存の金融機関では、審査基準や金利の関係でお金を借りられなかった事業主に低金利で資金を貸与するという事業を行っている。

これまで見てきた、SRI/ソーシャル・インベストメントは、収益性はもちろんの事、 それと同等もしくはそれ以上に、社会性を同時に求める投資である。

國部(1997)では、この動きの意義について次のように述べている³⁸。

「このような社会性あるいは倫理性というこれまで市場においては必ずしも正当に評価されてこなかった要因を、資本市場という最も経済原則が合理的に貫徹すると思われてきた市場において、そして株主―取締役関係という資本市場主義社会の最も根本的な法的関係を根拠にして果たすことを目指していることである。つまり、ソーシャル・インベストメントは営利性が支配するはずの市場に社会性という別の基準を持ち込んだ革新的な実践であると同時に、資本主義経済体制の基本枠組みをそのまま継承している点でむしろ伝統的な行為主体であると判断できるのである。」

3-2. ソーシャル・ファイナンス

ソーシャル・ファイナンスは、前述のコミュニティ投資で行われている融資と似た 性格を持つ。ソーシャル・ファイナンスの重要な特徴として、これまで間接金融であった「融資」において「預金者が自分の預けた金の行き先を気にしている」という点があげられる。

神座(2005)では、この点において、以下のように述べている39。

「ソーシャル・ファイナンスは資金の貸し手である金融機関側の発想だけでなく、 資金の預け手である預金者側の発想からも提案されている。すなわち既存の金融機関 の預金に飽き足らず、自分が預金した資金が社会的に意味のある形で運用がなされる ことを望む動きである。」

融資の対価として得られる経済的なリターンのほかに、社会的なリターンを求めて

³⁶ 水口ほか(1998)『ソーシャル・インベストメントとは何か』p. 16 より引用

³⁷ 水口剛(2005)『CSR 入門講座第5巻 社会的責任投資(SRI)の基礎知識』財団法人日本規格協会

³⁸ 國部克彦(1997)「ソーシャル・インベストメント: 意義と実践(Social Investment: Practice and Contemporary Significance)」p. 72 より引用

³⁹ 神座保彦(2005)「ソーシャル・ファイナンスと社会起業家 一ファイナンスの世界に持ち込まれた社会的リターンの発想—」p.1より引用。

融資先を決める金融機関への注目もさることながら、金融機関に対して自らのお金を 預ける預金者の存在に着目している点に特徴がある。

かかる性質をもつお金が地域で使われるように整備することで、社会性の高い事業を行う主体はこれまで以上に資金的な問題を解決しやすくなると考えられる。今日の日本では未だ一般的に社会性の高い事業を行っている小規模企業やNPOに対する経済的支援が充実しているとは言えない。

まず、一般の金融機関では、収益の上がらない事業には融資をしない、あるいは融資をしたとしても一般企業よりも金利の優遇等が受けられない可能性は極めて高い状況である。

既存の金融機関も事業内容の審査において、収益性だけを参考にした評価はできて も、事業の社会へ与える好影響(ソーシャル・リターン)までを考慮に入れた評価をす ることは難しいと思われるが、少なからず実行していくことが重要である。

かかる事業に必要な新たなビジネスモデルのポイントとして、神座(2005)では「ビジネスモデルの中心は『資金余剰だが目に見える形で社会貢献できるような運用先を見出せない市民』と『資金不足が社会貢献目的達成の障害となっている状況にあるソーシャル・ベンチャー』とをマッチングさせるところにある」と、いう提案がなされている⁴⁰。

わが国におけるソーシャル・ファイナンスの担い手として、機能しているといえる 組織を見ていく。

足立(2006)によると、ソーシャル・ファイナンスの先駆的なかかる取り組みを開始したのは、草の根の市民団体である⁴¹。また、信用金庫や信用組合もソーシャル・ファイナンスといわれるような融資事業を行っていると捉えることができる。足立(2006)の調査では、信用組合の設立経緯について、以下のようにまとめている⁴²。

「信用組合の歴史をさかのぼると、明治維新を契機として資本の集中が激化し、農民や中小商工業者が貧窮に陥ったことから、経済的弱者に金融の円滑を測ることを目的に 1990(明治 33)年に産業組合法が制定され、同法による信用組合が誕生したことがわかる。まさに明治期の金融的排除の問題解決のために生まれたのが信用組合だったということである」

さらに、足立(2006)では、信用組合と信用金庫のうたい文句について、以下のよう

 $^{^{40}}$ 神座保彦(2005)「ソーシャル・ファイナンスと社会起業家 一ファイナンスの世界に持ち込まれた社会的リターンの発想ー」p.5 より引用

⁴¹ 足立英一郎(2006)『ソーシャル・ファイナンス―ヨーロッパの事例に学ぶ"草の根金融"の挑戦』p. 143 より引用

⁴² 足立英一郎(2006)『ソーシャル・ファイナンス―ヨーロッパの事例に学ぶ"草の根金融"の挑戦』p. 144 より引用

に調査している43。

信用組合は「銀行が営利を最大の目的とする株式会社組織なのに対して、信用組合はお互いに助け合いながらお取引者(組合員)の経済的地位の向上を一番の目的とする協同組合なのです。また、信用組合は地域経済の発展に貢献することを目的とするため、地元のお客様を主体にサービスを提供しています」のようにうたっており、まさに地域発で社会性の高い事業にお金が回るようにするための金融機関であるということができる。

信用金庫についても、以下のように述べている4。

「信用金庫は、地域の方々が利用者・会員となって互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関で、主な取引先は中小企業や個人です。利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益が優先されます。さらに、営業地域は一定の地域に限定されており、お預かりした資金はその地域の発展に生かされている点も銀行と大きく異なります」

このように、そもそも地域社会の経済を助けるために存在しなければならないことが伺われる。

3-3. 任意団体との関係

この SRI を利用する事によって、出資を受ける事業主も出資をする組織もメリットを享受することができる。

まず、社会性の高い事業を行う者としては、既存の金融機関を利用するよりも自由 度の高い資金を調達することが可能になる。

収益性と社会性を同時に追求する事業であることは前述の通りであるが、その場合 当然事業を継続していくだけの収益を稼ぐだけでなく、銀行への支払いや場合によっ ては投資家へのリターンのための資金を稼ぐことは非常に大きな課題となる。

その際に、金利が低い融資を受けることができたり、出資を受けたりすることができた場合、事業を広めるなど、運転資金以外の使い道ができる。

また、大企業からの出資や地域金融機関からの出資を得ることができれば、その事業の持つ信用力を担保することにもつながり、額面以上にその企業に好影響をもたらすものと考えられる。

出資をする企業からしても、当該事業が行っている地域とのつながりを強化するこ

⁴³ 足立英一郎(2006)『ソーシャル・ファイナンス―ヨーロッパの事例に学ぶ"草の根金融"の挑戦』p. 144-145 より引用

⁴⁴ 足立英一郎(2006)『ソーシャル・ファイナンス―ヨーロッパの事例に学ぶ"草の根金融"の挑戦』p. 144

とができる。特に、特定の地域のみで活動をしているような企業からすると、昨今の 少子高齢化で地域から人がいなくなってしまう現象は、直接企業規模の縮小にもつな がりかねない問題である。

したがって、その地域を活性化するような社会性の高い事業を行うような企業を金融の力で応援することで、ひいては自社のためになると考えられる。

本来、金融の「仕事」は、様々な方法で社会をよくしたいというという会社に対してお金を融通する事で、その手助けをする事であった。会社という組織はそもそも社会貢献のために作られているといっても過言ではない。近江商人のように、利他を第一に考え、利益は後からきちんと帰ってくるという考えが、古くから日本には浸透していた。

言い換えれば、このSRI(ソーシャル・インベストメントやソーシャル・ファイナンス)という考え方は、古くて新しい概念であり、さらに昇華させた形で発展させていかなければならないものである。

4. 活性化に成功した商店街の事例(高松丸亀町商店街)

4-1. 高松丸亀町商店街の概要

今回、商店街の活性化に成功した事例として、「高松丸亀町商店街」⁴⁵を取り上げる。 民間主導でコミュニティの再生と、商店街の再構築を行った。特に他の成功事例と比べ特異な点は「土地問題の解決」および、「まちづくり」を民間主導で行うことができたという点である。

以下、現在高松丸亀商店街の概要である46。

⁴⁵ 本事例は「広域型商店街」の活性化事例であるが、抱えている問題の本質的な部分で「地域型商店街」および「近隣型商店街」にも共通したことがいえると筆者は考えるため、本事例を重要な成功事例として捉えている。

^{46 「}がんばる商店街 77 選」及び高松丸亀町商店街 HP より

表2: 高松丸亀商店街の概要

所在地	高松市丸亀町(JR 高松駅から徒歩 5 分程度)
組合員数	104名
商店街の類型	広域型商店街

現在とその分析

高松丸亀商店街は香川県の県庁所在都市・高松の商店街である。約150店舗からなる商店街の総売り上げは、最盛期の1992年には270億円、通行量3000人/日に達した。しかしすでに1980年代には通行量の停滞減少が観察されており、郊外でのショッピングセンター建設が次々と表面化し始めた。通行量は大幅に減少をはじめ、売り上げが急速に落ち始め、通行量ともに、最盛期の50%減となっている。

商店街振興会と自治会との関係

丸亀町の場合には、商店街振興組合がイコール自治会であり、振興会組合長が自 治会長でもあって、商売をしている人がすなわち生活している人であるという背景 がある。よって商店街振興会組合で取り組んでいる事業があると同時に、自治会で 取り組んでいる事業でもある⁴⁷。

4-2. 高松丸亀町商店街が抱えていた問題点

1990年代後半になって、高松でも集客力のある拠点が分散し、商店街の通行量は大幅に減少をはじめ、売り上げも急速に落ち始めた。商店街には空き店舗も散見されるようになった。また、高松丸亀商店街振興組合理事長の古川氏は以下のように商店街の状況を分析していた48。

「本来、市の中心部というのはインフラ整備の終わっている宝の山で、もっとも合理的な自治体の稼ぎしろなわけですね。郊外を新たに開発するには莫大な投資が必要になりますが、中心市街地はこの整備が終わっているわけです。ところが、後継者がなく商売が継続できない、業種転換するパワーを失った、相続で土地が細分化されてしまいうなぎの寝床のような土地しかなく有効活用できないという衰退傾向にある商店街に対しては、銀行は業種転換であれ、商品開発であれ、設備投資であれ、一切投資をしません。これが商店街の現状でした」

⁴⁷ 古川康造(2014)『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業計画論』p.1より

⁴⁸ 古川康造(2014) 『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業計画論』p.2 より

つまり、高松丸亀町商店街も前述していた「商店街の抱える問題」を抱えており、コミュニティの循環も経済的な循環も停滞していた様子がわかる。端から順に店舗が閉まっていき、商店街の長さが短縮していくのではなく、廃業した店舗が商店街全体を歯抜け的な状態へ変容させ、商店街の求心力を低下させる。力を失った商店街からさらに廃業する店舗が出てくる悪循環に陥るという危機が迫っていた。

さらに、商売をしなくなった店舗がある土地についても、細分化されうなぎの寝床 のような土地でしか新たに事業をおこなうスペースがないという状況が進行しつつあ ったのである。

また、当該商店街が当時認識してきた課題は以下の6項目がポイントである40。

- 1、商店街における業種の偏りを正すこと
- 2、魅力的な都市空間を創り出すこと
- 3、居住人口の減少に歯止めをかけ、定住人口の確保を図ること
- 4、より合理的な土地利用を進めること
- 5、地価の高値安定によってもたらされる問題に対応すること
- 6、不動産事業としての商店主の増加に対応すること

上記の課題を整理すると、商店街を構成する店舗に偏りがあること、不動産価格が 高騰し、新規参入する店舗への参入障壁となってしまっていること、一方で少子高齢 化により居住人口の減少が予見できたことの3点に集約できる。実際に、当該商店街 組合常任理事の明石氏は以下のようにまとめている50。

「市民へのアンケートなどをふまえ、検討を重ねた結果、現在の丸亀町はいまだ衰退の兆しは見られないが、業種が物販に特化しすぎていること、家賃が高いため新規出店が難しく居住人口の減少が見られることなどから、このままでは商店街の活力は落ちていく一方であると判断、そこで商店街全体を抜本的に見直し、『ものを買うだけの商店街』から『時間消費型の商店街』へと作り変えていくことが求められるとの結論に至った」

商店街の魅力を向上させようとした際、土地の利権問題という障害は切っても切り離せない。

⁴⁹ 中小企業庁『がんばる商店街 77 選』HP より

^{50 「}街元気プロジェクトホームページ、2017年8月7日現在」より

石原(2010)では、商店街の魅力について、「集積の魅力」と「個店の魅力」の観点か ら、町並みや商店街の魅力は、それぞれの商店がもともと持っている魅力を単に足し たものではなく、それぞれが集積することによって形成されるプラス(あるいはマイ ナス)アルファの魅力を含んだものであるし、個店がもつ魅力も、それぞれが本来もっ ている魅力に町並みや商店街の魅力が付加されたものだとしている⁵¹。

当該商店街としての課題を解決するにあたっても、「個店」の魅力を向上させること が不可欠であり、またその「個店」の魅力向上が全体の魅力向上へ、そして再度「個 店」へ戻ってくるという、プラスのスパイラルを生む仕組みづくりをしていく必要が ある。

上記の問題に対し当該商店街組合は、土地の「所有」と「利用」を分けるというコ ンセプトのもとに活性化を図った。また、行政主導ではなく民間主導で行われたこと も大きな特徴のひとつであるといえる。次節では、この大きな2点を取り上げながら 具体的に活性化に向けた取り組みについてみていく。

4-3. 活性化に向けた取り組み

4-3-1. 土地の「所有」と「利用」の分離

当該商店街の行った活性化施策の中でもっとも有効に機能した取り組みとして、土 地の「所有」と「利用」の分離があげられる。仕組みは、当該商店街の土地所有者と 60年の「定期借地契約」を街区ごとに地権者によって作られた共同出資会社が結ぶと いうものである。

契約上では、地権者が土地の所有権は維持したまま利用権だけを放棄し、その商業 集積地からでた利益を 60 年間にわたり配当として分配するというものである52。

かかる仕組みにより、まちの作り直しを合理的に行うことが可能になっている。そ の結果として、効率的に商店街内の利便性向上を図ることができている。

テナント構成を再構築することによる生活費需品を購入できる経済的利便性、病院 やリハビリ施設の適所設置による居住の利便性、コミュニティ活性化のためのスペー スの利便性などをあげることができる。

商店街にある業種の偏りをテナント構成の再構築によって、その解消をすることが できた。前述のとおりテナント構成が物販に偏っていては、商店街で買い物をしたく ても欲しいものが置いていないという状況が発生してしまう。日々の生活の中で必要

⁵¹ 石原他共著(2010)『まちづくりを学ぶ』(pp. 162)より引用

⁵² 古川康造(2014)『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業戦略論』p.7 を参考に記述

な買回り品や最寄り品が置いておらず、落としたくとも商店街にお金を落とすことが 難しかった状況を変える必要があったのである。

商業空間と居住空間をわけ、居住空間のより近くに病院やリハビリ施設を作ることで、そこで生活している人の利便性を高めることに成功している点がある。これは、 生活者がより暮らしやすいように、居住空間を再設計しているところが注目すべき点であるといえる。

古川(2014)では、マンションに付随する形の病院であるため、入院施設等はないものの最新の検査機器を揃えており、常勤医師の往診や回診もある。さらに、リハビリ施設やケア施設も併設しているため、入居者は非常にアクセスの良い環境でサービスを受けることができ、生活の質の向上につながる、とまとめている⁵³。

これが可能になったのも、土地の所有権と利用権を分離したことにより、居住に使 うエリアをわけ、マンションという形で人が住む場所を固めることができたことが大 きく起因していると思われる。

続いてコミュニティ活性化のためのスペースの利便性である。商店街の再設計にあたり、市民が自由に使えるイベントスペースを整備し、市民がイベントを自由に行えるようにしている。古川(2014)では、以下のようにまとめられている⁵⁴。

「実はこの広場は、いまや四国で最も地価の高いところになっています。こんな土地を地権者に市民の皆さんのための広場にしたいから無料で貸してくれといって、貸してくれる地権者はいませんよね。私たちの事業では定期借地権によってまちをいったん白紙にして、テナントミックスを合理的に作れる仕組みを作れたからこそ、可能になったのです。」

このコミュニティスペースでは商店街側がイベントを企画立案・実行するのではなく、市民の持ち込みで行われるところに特徴があり、商店街側は補助的なサービスを行う立ち位置を取っている。

市民参加型でイベントスペースを使い、コミュニティの醸成を図ることで、商店街が元来持っていた「情報の発信センター」としての役割を果たすことが可能になっているのである。

4-3-2. 民間主導による活性化

当該商店街の活性化は、行政に頼らず民間の経済原理を駆使し成功させている。な

⁵³ 古川(2014) 『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業戦略論』p. 13-15 より引用

⁵⁴ 古川(2014) 『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業戦略論』p.16より引用

かでも行政や組合の弱みである、「意思決定の遅さ」を徹底的に排除し、迅速に活性化を進めていった。稟議や許認可など、いわゆる「お役所仕事」でスピード感のない組織が意思決定に口を出せないよう、出資比率などを調整している。

その一方で、補助金は市のものだけではなく国土交通省関連のものや経済産業省関連のものなど、行政の縦割りに縛られない機動的な資金調達を行った。また、中小企業基盤整備機構高度化資金などを利用し、A街区の再建にあたって有利子負債は2億6千万円程度であった55。

当該商店街には、街区ごとにつくった「共同出資会社」から共同出資によってつくられたビルの運営委託をうける「高松丸亀町まちづくり株式会社」なる組織がある。

ビルの運営管理やリーシング業務、販促部門などを専門で行う人材で構成されており、この組織は第三セクターという形態をとりながらも、ほとんど市の支援を受けていない。

第三セクター企業では、その株式多くを自治体が所有するケース一般的である⁵⁶。自 治体がその株式の多くを持つことで、会社経営上の重要な意思決定までにかかる時間 が非常に長くかかってしまうことが多々ある。

「高松丸亀町まちづくり株式会社」では、自治体の出資比率が 5%に抑えられており、意思決定が遅いがために発生してしまうような機会損失をできるだけ減らすような工夫にも余念がない。

その都度「お役所」や「お役所出身の役員」へお伺いを立てる必要もなく、機動的な経営活動(本来の経営をする意識が醸成させる)が可能になっている点が特徴としてあげることができる。

5. 静岡市の浅間通り商店街の活性化にむけて

5-1. 浅間通り商店街の現状と周辺の人口動態

ここでは、筆者の地元である静岡市の商店街(静岡浅間通り商店街)を具体的にとり あげながら、前述の地域金融を活用した商店街活性化モデルについての一考察をして いくことにする。

また、本稿では、地域生活を送る人が利用するような商店街の活性化を課題として

⁵⁵ 当該商店街はA街区からG街区まで7街区であり、A街区は丸亀町商店街が地番はじめに竣工を手がけた街区である。丸亀町壱番街再開発事業 収支(1)より

⁵⁶ 総務省(2017年1月25日)『第三セクター等の状況に関する調査結果』によると、調査対象にになった第三セクターのうち社団、財団法人の形態をとっている法人への地方公共団体等出資比率は70%近くにも上り、会社法法人に形態をとっている法人への出資比率も42.2%となっている。

いるため、「地域型商店街」および「近隣型商店街」の活性化モデルを考えている。

5-1-1. 静岡浅間通り商店街

まずは、「静岡浅間通り商店街」の概要から見ていく。以下の表は、静岡浅間通り商店街の概要を示したものである(表3を参照されたい)。

表3:静岡浅間通り商店街概要⁵⁷

所在地	静岡市馬場町60
組合員数	176名(平成11年度調査時)
商店街の類型	地域型商店街 ⁵⁸

・ 発祥の歴史と概要

静岡市街地北部(徒歩6分)に位置する商店街である南北に約600メートル続く商店街で、北から1番街とワンブロックごと区切られており、5番街まである。静岡浅間神社の門前町として発展し、今では老舗から新規店舗までが混在する商店街となっている。

・現在とその分析

平成29年8月現在、当該商店街のホームページで地図を確認すると「グルメ(14店舗)」、「フード(16店舗)」、「ファッション・雑貨(16店舗)」、「暮らし・生活(28店舗)、「書籍・趣味(11店舗)」の5カテゴリー、計85店舗(駐車場も含む)である59。

近隣に位置する「静岡呉服町通り商店街」の一店免品運動⁶⁰のような「静岡浅間 通り商店街認定商品」という、その店にしかない、オリジナルなサービスや商品の 認定とプロモーションを行っている。一方で、筆者が現地を訪れると、昼間でも閑散としており、人通りは決して多いとはいえない状況である。

(出典:静岡浅間通り商店街 HP」および「月刊中小企業レポート No. 281」を参考に、筆者が作成したもの。)

⁵⁷ 静岡浅間通り商店街 HP、「月刊中小企業レポート No. 281」 2000/4 月号を参考に筆者により作成

⁵⁸ 商店街実態調査報告書の類型定義を参考に筆者により分類

⁵⁹ カテゴリーの内訳は以下のとおりである。

グルメ 和食、洋食、お寿司、お蕎麦、中華、居酒屋、カフェ、おでん フード 和菓子、食品・お弁当・お惣菜、パン・ケーキ、フルーツ、お茶 ファッション・雑貨 洋品・婦人服・和服、時計・メガネ・貴金属、靴、雨具・傘、ベビー洋品、服飾雑貨、美容・理容 暮らし・生活 日用品、ふとん・寝具、家電、薬局・病院、スポーツ用品、暮らしいろいろ、学習ゼミ、文具・紙・印章、家具、写真、花苗・肥料、貸衣装、車・パーキング 書籍・趣味 書店、古美術、趣味

⁶⁰ 中小企業庁『がんばる商店街 77』HP を参照されたい。

5-1-2. 静岡市および商店街周辺の人口動態

次に、商店街周辺の人口動態や産業構造についてみていく。総務省統計局と独立行政法人統計センターの「地図による小地域分析(jSTAT MAP)⁶¹」を利用して、統計データを地図に落とし込んだものを見ていく。

以下の図 12 を見ると、商店街の北側からは人口が減り、南側の人口が増加していることわかる。

南側はより静岡市街地および静岡駅、新静岡駅に近い。これまで、商店街北側に住んでいて生活するうえで、商店街を買物の場所としていた人が少なくなり、逆に、潜在的な顧客として取り込むためには一工夫必要な商店街南側に人口のボリュームが移っている様子がわかる。

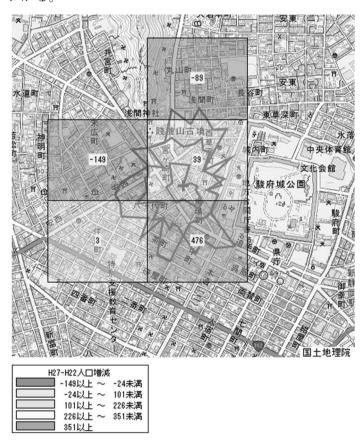


図12:静岡浅間通り商店街周辺人口増減62

(出典:地図による小地域分析(jSTAT)を用いて、筆者が作成したもの)

⁶¹ 総務省と独立行政法人統計センターが提供している Web サイトの地理情報システムである。

⁶² 地図による小地域分析(iSTAT)HP(https://jstatmap.e-stat.go.jp/gis/nstac/ 最終アクセス:8月28日)より

さらに、図 13 から人口構成比を見てみると、静岡市葵区比率および静岡市比率を上回る形で、少子高齢化が進んでいる様子がわかる。

特に、20歳までの人口比率は低く、子育て世代が少ない特徴がみられる。しかしながら、40歳代後半から60歳代後半の人口比率は静岡市葵区平均や静岡市平均よりも高い数値になっており、商売を継続していける年齢層が控えているとみることができる。

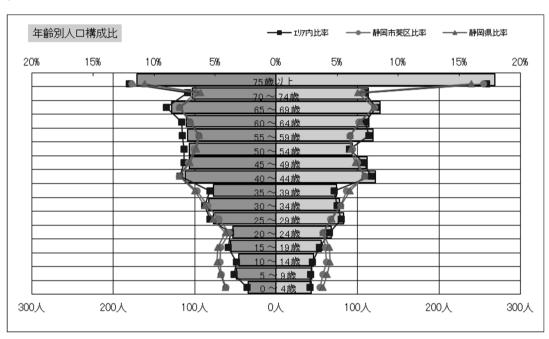


図13:年齢別人口構成比63

(出展:地図による小地域分析(jSTAT)を用いて、筆者が作成したもの⁶⁴)

5-2. 静岡の金融機関

現在、静岡県の金融機関は、都市銀行はもちろん、地方銀行の他信用組合や信用金庫、組合連合会などがあり、特に「静岡銀行」は中部地方で最も預金高、貸出金高が高い。

日本銀行静岡支店の調査では、静岡県には現在(調査時 2016 年 7 月データである)、 地銀 3 行、第二地銀 1 行、信金 12 金庫、信組 1 組合、労金、県信連、県信漁連、

_

 ⁶³ 地図による小地域分析(iSTAT) (https://jstatmap.e-stat.go.jp/gis/nstac/ 最終アクセス:8月28日)より
⁶⁴ データの絞り込みは、地図の中心を静岡県静岡市葵区宮ヶ崎町(北緯34.98、東経138.377)にし、時速4キロメートルで徒歩5分、10分、15分でエリアを指定している。選択している統計データは平成27年国勢調査、平成26年経済センサスである。

農協 18 組合が本拠を構えおり、県外からは大手行、第二地銀、信託、信金、信組、 政府系・系統中央機関等が進出している⁶⁵。

また、業態別のシェアをみると、地銀が約 $4\sim5$ 割と高く、次いで、信金が約 $2\sim3$ 割、農・漁協が約 $1\sim2$ 割と続いている。

以下のデータから見ても、静岡を地元とする金融機関の力強さが見て取れる。

総預(貯)金 総貸出 総預(貯)金率 (%)構成比 残高 残高 構成比 (%)(億円) (%) (億円) 大手行 23, 192 8.3 13, 183 8.0 56.8 地銀 112, 151 40.2 84, 217 51.0 75.1 第二地銀 2,909 3, 507 1.3 1.8 82.9 信金 76, 276 27. 0 37, 786 22.9 50.2 信用組合 10, 446 3.7 6,837 4. 1 65.5 労働金庫 農協・漁協 51, 755 18.6 13, 505 8.2 26. 1 その他とも合計 278, 934 100.0 165, 115 59.2 100.0 うち地元金融機関 251, 117 90.4 57.3 144, 468 87. 5

表4:静岡県内の預(貯)金・貸出構造(2016年3月末)

(出展:日本銀行静岡支店のデータを参考に、筆者が一部修正して作成したもの)

また、静岡県ではすでに「制度融資」という枠組みで、小規模事業主や普通では銀行の審査が下りないような企業にもお金が回るような仕組みを作っている。

この制度融資とは、「中小企業者の皆さんが金融機関から融資を受けやすいように、 県が制度を定め、県と金融機関・信用保証協会がその条件により協力して貸し付けを 行うものです。県が金融機関に利子補給することで、利用者は低利で融資を受けるこ とができます。また、信用保証協会の協力を得て、保証料も割安になっています。」と いうものである⁶⁶。

つまり、制度の中で認められた企業について、県が一定の金利を肩代わりするかた

⁶⁵ 日本銀行静岡支店 静岡県の産業・金融面の概要(http://www3.boj.or.jp/shizuoka/tokutyou/toku.pdf : 最終アクセス日 2017 年 8 月 28 日)

⁶⁶ 静岡県 HP (http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-540/seido/shikumi.html 最終アクセス日:2017年8月28日)より抜粋

ちでかかる企業の負担と、銀行が負うリスクを担保している。企業は、通常よりも条件の良い(長期・固定・低金利)借入ができ、中長期的な経営計画を立てやすくなる。

また、金融機関も一定の額については、県から金利を補助してもらえるため、リスクを取り、ベンチャー企業をはじめ、優秀でありながらもなんらかの資金的な問題を抱えた企業を積極的に手助けすることが可能になっている。

以下は、制度融資の概念図である。

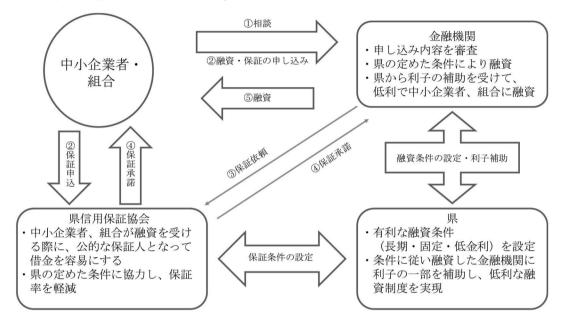


図10:制度融資概念図

(出展:「静岡県 HP 融資制度とは⁶⁷」から引用して、筆者が修正して作成したもの)

通常高い金利でしか融資を受けられないような状態の会社であっても、条件に合致しさえすれば、低金利で長期の借入ができるため、資金面において、地に足を付けた経営を行うことができる。この点において、当該融資はSRI的あるいはソーシャル・ファイナンス的な側面を有していると考えられる。

ただし、十分に留意しておかなければならいのは、当然県の予算が無限にあるわけではないため、実際に融資を行う金融機関の審査能力が制度の有効性に大きく寄与する点である⁶⁸。

⁶⁷ 上述の 36) と同じ

⁶⁸ むやみやたら、県下あまたある企業にその融資を適用し、救済する必要はなく、「やる気」や「経営者の資質」、「事業内容(収益性だけではなく、社会性も含む)」でもって、慎重に判断していかなければならない。

5-3. コミュニティの積み上げと活性化モデル

これまで静岡浅間通り商店街が置かれている環境と静岡県が取り組んでいる金融政策に触れてきた。

ここでは、前述の議論を踏まえたうえで、実際に静岡浅間通り商店街を対象にした場合に、具体的にはどのような枠組みで商店街の活性化を図ることができるかをみていく。以下のモデルついて、重要になるのは「地域内経済の活性化」と「コミュニティの活性化」という、二つの側面である。

この2点が商店街内にカネやヒトや情報を活発に循環させることで、商店街の魅力は再び輝きを取り戻し、人が人を呼ぶような人気の商店街になるのではないかと考える。第4章で取り扱った、高松丸亀町商店街のように、土地の所有権と利用権とを分離させ、商店街全体で店舗配置等の最適化を図っていく。

静岡浅間通り商店街においても、買回り品をメインに取り扱っている小売店が多く、 商店街居住者や周辺で生活している人が、日々の生活で必要な生鮮食品などをこの商 店街から入手することは難しく、商店街内で「経済的な循環」ができていない。

この点については、商店街のテナント構成を変更することで、対応可能であると考えられる。商店街南側の土地に居住スペースをもった複合商業ビルを立地させる。これには、「コミュニティの醸成を図る」機能と「生活の質の向上を図る」という二つの役割がある。

居住スペースにクリニックとその処方箋を出す薬局、加えてリハビリ施設やデイサービスの事業体をテナントとして入居してもらう。これにより、ビルの内部で高齢者のケアが可能になり、またリハビリ施設等を付けることで、買物に出ない日でもマンションの中で健康的な生活を送ることができる。

加えて、その商業ビルのなかに保育園や児童館を併設することができれば、高齢者と子育て世代との間で世代間交流が図れるほか、子どもを預けている間に親は商店街で買い物や喫茶店に入る時間等ができる。商店街で働くこともできれば、一石三鳥で効果が出る可能性がある。

高松丸亀町商店街のケースでは、各省庁の補助金やクラウドファンディングを使って、なるべく有利子負債を抑え、定期借地契約をすることで、市や県に頼らない形で活性化を図っていた。

かかる資金的な面で工夫されている点に、SRI 及びソーシャル・ファイナンスの枠組みを利用することができれば、さらにこの事例は汎用性の高いモデルとして、利用できるのではないかと考えられることである。

補助金や行政からの出資金は税金から捻出されているものであるが、これは少子高齢化のあおりを受け、今後も減収になることが予見される。よって、現行の資金的支援はいつまでも続かないと考える方が妥当である。そう言った環境の中で、商店街の活性化においては、大規模な施策に対して資金的な需要は増加すると考えられる。

商店街の一体感に対しても、金融の枠組みは有効に作用すると考えられる。これまで、各商店と商店街組合との関係は会費のみの関係で、商店街組合に期待される仕事や果たされていた機能が曖昧であったと思われる⁶⁹。

金融の枠組みを使うことで、そこには一定の説明責任や、利害関係が生まれる。これは、互いに良い意味で緊張感や監視機能を付けるものであり、各商店は自社の企業価値の向上に、商店街組合は商店街の価値向上に前向きに取り組むきっかけになるものと考えている。

繰り返しになるが、このモデルのポイントとなるのは、いかに「地域内経済を活性化するか」及び「コミュニティの活性化」である。この二つの側面において、金融をはじめ SRI やソーシャル・ファイナンスはその本質的な機能から見ても商店街の活性化の一助となると捉えることができる。

この際注意しなければならないのは、ただ単に、商店街だけで最適化を考えるのではなく、まちづくりの中で当該商店街がどのような位置づけで存在するべきであるかを考えるということである。

小小売店の商業集積としての商店街もマクロ的に見れば、まちの一つのパーツであるため、他の商店街や市街地、郊外の大型店舗との関係で、どういった補完機能が必要であるかを、考えなければならない。

最後に、以上のモデルについては、筆者が自分の地元であったという点でこの商店 街をモデルとして選んでいる。残念ながら、当該商店街にヒアリング等はできていな いため、財務内容をはじめ、商店街組合が抱える本質的課題にまでは至ることができ なかった。

本稿のモデルについては、商店街活性化の一つの考え方であるものとして理解されたい。

⁶⁹ 筆者の主観では、いわば自治会費として「ショバ代」を収めていたに過ぎなかったように見受けられる。

6. むすびにかえて

これまで、自然発生的に形成され、その魅力を高めてきた商店街は、少子高齢化や モータリゼーションの発達とそれに伴った郊外大型量販店の出現によって、徐々に力 を弱めていった。

本稿では、そんな商店街が本来持っていた魅力やブランドについて確認した。住民参加型の商店街ブランディング会議など商店街内部のコミュニケーションを活性化させ、内なるブランディング(インターナルブランディング)を行っていくことで、かかる商店街のさらなる魅力向上につながるということも確認することができた。

第3章では、SRI(社会的責任投資)やソーシャル・ファイナンスに触れ、古くて新しい、投資の姿勢について見てきた。これは、商店街の活性化やコミュニティ開発事業をはじめ、社会性の高い事業や環境問題を解決するような事業を行う企業にとっては、大きな助けになると考えられる。

第4章では、実際に、土地の所有権と利用権を分離するというユニークな方法で商 店街活性化に成功している事例を取り上げ、コミュニティの醸成やテナントの合理的 な配置の重要性について見てきた。

その事例を元に第5章では、静岡浅間通り商店街をモデルに取り上げた商店街活性 化モデルにまで落とし込むことができた。商店街ごとに立地場所など外部環境や内部 資源や風土、文化が違うものの、「コミュニティの醸成」と「地域内経済の活性化」と いうキーワードで活性化に努めなければならないということを捉えることができた。

ただし、ソーシャル・アントレプレナーや NPO など、まちづくりを実際に進め、商店街を活性化させていくという熱い思いを持った人材をどのように招聘するのか、もしくはどのように地域内部で育てていくのか。そう言った人材に対してしかるべき支援とはどういったものが本当に必要なのかは、今後の課題としたい⁷⁰。

SRI のような社会的に意義のある事業に投資する動きをいかにして地域金融機関に 浸透させていくかという点については十分解明できていないため、これも今後の課題 としたい。

⁷⁰ 本稿においては「ヒト・モノ・カネ・情報等」の経営資源のうち、「カネ」の部分の議論が中心であったが、「カネ」は事業を行う際のツールであるため、かかる事業のうち、具体的に必要な支援の中身についてはさらなる調査を要すると認識している。

<参考文献>

- [1] 青木幸弘(2004)「地域のブランド化を推進し地域の活性化を図る」『かんぽ資金』 2004年7月号 (p. 18-25)
 - [2] 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理〔第4版〕』日本経済新聞社
- [3] 石原武政、西村幸夫 (2010)『まちづくりを学ぶ ―地域再生の見取り図』株式 会社有悲閣
- [4] 入山章栄(2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版株式会社
- [5] 小川孔輔(1994)『ブランド戦略の実際』日経文庫
- [6] 國部克彦(1997)「ソーシャル・インベストメント: 実践と意義(Social Investment: Practice and Contemporary Significance)」『国民経済雑誌』第 175 巻第 3 号 p. 63-76
- [7] 佐々木茂、石川和男、石原慎士(2016)『新版 地域マーケティングの核心―地域 ブランドの構築と支持される地域づくり―』株式会社同友館
- [8] 財団法人トラスト 60 編 執筆担当足立英一郎(2006)『ソーシャル・ファイナンス―ヨーロッパの事例に学ぶ"草の根金融"の挑戦』社団法人金融財政事情研究会
- [9] 重頭ユカリ(2004)「ヨーロッパにおけるソーシャル・ファイナンス―社会的な利益追求を目標にする金融機関―」『農林金融』57(6)(700)
- [10] 慎泰俊(2012)『ソーシャルファイナンス革命―世界を変えるお金の集め方』株式会社技術評論社
- [11] 神座保彦(2005)「ソーシャル・ファイナンスと社会起業家 ―ファイナンスの世界に持ち込まれた社会的リターンの発想―」『ニッセイ基礎研 report 2005.7』[ニッセイ基礎研究所] p. 1-8
- [12] 田中耕一(2017)「『地域ブランド調査』における地域の魅力度の構成要素」『E-journal GEO』第12巻1号 pp.30-39
- [13] 谷本寛治(2003)『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』日本経済新聞社
- [14] 谷本寛治〔編〕(2007)『SRI と新しい企業・金融』東洋経済新報社
- [15] デービット・A・アーカー著/陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳(1997) 『ブランド優位の戦略―顧客を創造する BI の開発と実践―』ダイヤモンド社
- [16] デービット・A・アーカー著/陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳(1994) 『ブランド・エクイティ戦略―競争戦略をつくりだす名前、シンボル、スローガン―』

ダイヤモンド社

- [17] 福田昌義(2012)「社会起業家を支えるソーシャルファイナンスとベンチャーフィランソロピーの生成及び意義 Social Finance and Venture Philanthropy Innovative Financing for Social Entrepreneurs-」『情報学研究』第 21 号 p. 33-53 [日本大学商学部情報科学研究所]
- [18] 水口剛(2005)『CSR 入門講座 第5巻 社会的責任投資(SRI)の基礎知識』財団 法人日本規格協会
- [19] 水口剛、國部克彦、柴田武男、後藤敏彦(1998) 『ソーシャル・インベストメントとは何か』株式会社日本経済評論社
- [20] 宮本順二郎、太田三郎、市村誠 FKK 財務スタディ・グループ [編] (2015) 『経営財務の情報分析』株式会社学文社
- [21] 安田義郎(2006) 『現代企業の M&A 投資戦略』株式会社創成社
- [22] 若林宏保(2014)「地域ブランドアイデンティティ策定に関する一考察―プレイス論とブランド論の融合を目指して―」『マーケティングジャーナル』34巻1号pp. 109-126
- [23] 山田忠雄〔主幹〕柴田武、酒井憲二、倉持保男、山田明雄〔編〕(2007)『新明解 国語辞典 第六版』株式会社三省堂

<参考資料>

- [1] 経済産業省 中小企業庁編(2009)「商店街実態調査報告書 平成21年度版」
- [2] 経済産業省 中小企業庁編(2012)「商店街実態調査報告書 平成24年度版」
- [3] 経済産業省 中小企業庁編(2016)「商店街実態調査報告書 平成 28 年度版」
- [4] 経済産業省 中小企業庁編(2006)「がんばる商店街 77 選」
- [5] 経済産業省 中小企業庁編(2009)「新・がんばる商店街選」

く参考ウェブサイト>

[1] 静岡浅間通り商店街 HP

http://www.sengendori.com/

(最終アクセス:2017年8月28日)

[2] 静岡県公式 HP

http://www.pref.shizuoka.jp/index.html

(最終アクセス:2017年8月28日)

[3] 日本銀行静岡支店 HP

http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html

(最終アクセス:2017年8月28日)

[4] 静岡県の産業・金融面の概要

http://www3.boj.or.jp/shizuoka/tokutyou/toku.pdf

(最終アクセス:2017年8月28日)

[5] 総務省 第三セクター等の状況に関する調査結果

http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01zaisei06_02000155.html

(最終アクセス:2017年8月28日)

[6] 総務省統計局、独立行政法人統計センター 「地図による小地域分析(jSTAT MAP)

https://jstatmap.e-stat.go.jp/gis/nstac/

(最終アクセス:2017年8月28日)

〔7〕高松丸亀商店街 HP

http://www.kame3.jp/

(最終アクセス:2017年8月28日)

[8] 長野県中小企業団体中央会 先進組合事例(C-19 静岡浅間通り商店街振興組合) http://www.alps.or.jp/chuokai/jirei/zenkoku.html/

(最終アクセス:2017年8月28日)

[9] 古川康造(2014)『高松丸亀町まちづくり戦略 まちづくりのための事業戦略・事業戦略論』「平成26年まちプロデュース活動支援事業 座学研修資料」

https://www.machigenki.go.jp/images/stories/top/h26_lecture_document_furukawa.pdf/

(最終アクセス:2017年8月28日)

[10] 街元気 まちづくりと中心市街地活性化の情報サイト

https://www.machigenki.go.jp/

(最終アクセス:2017年8月28日)

<謝辞>

本稿の執筆にあたり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの貝瀬徹教授には長期にわたり、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。また、筆者が本大学院の入学を決意するきっかけを与えてくださり、在学中も公私にわたって大変お世話になった同研究科安田義郎教授にも、この場を借りて深く感謝の意を表したい。

両先生をはじめとして経営研究科の先生方ならびに地域イノベーションコース地域 一般の同期の皆様方にも重ねて御礼を申し上げたい。