

商店街活性化の鍵

—阪急伊丹駅前ひがし商店街にみる

イベント・マネジメント—

立岩 昇己

キーワード：商店街の活性化、イベント・マネジメント、ひがし商店街

1. はじめに

近年、商店街の衰退が言われて久しい。図表1にみられるように中小企業庁による景況調査によると、「停滞している」「衰退している」と回答する商店街が年々増えており、昨今の商店街は以前にも増して苦境に立たされている。

図表1：商店街の景況感の推移(単位：%)

	1995年	2000年	2003年	2006年	2009年
繁栄している	2.7	2.2	2.3	1.6	1.0
停滞している	43.6	52.8	53.4	65.3	53.3
衰退している	51.1	38.6	43.2	32.7	44.2
無回答	2.6	6.3	1.2	0.4	1.5

(出所)渡部他(2008)P162表13-3をもとに加筆修正。原資料は中小企業庁『商店街実態調査報告書』各年版。2009年については原資料に基づき筆者加筆。

その理由として、最も多いのが「経営者の高齢化による後継者難」(51.3%)、次いで「魅力ある店舗が少ない」(42.3%)、「核となる店舗がない」(27.2%)となっている¹。つまり、多くの商店街が後継者もなく魅力が低下しているという現状がうかがえる。

商店街の魅力低下の背景として、商店街は経営母体の異なる商店の集まりであり、店主があくまでも一国一城の主であることから、全体としての合意形成が難しく、「総

¹ 中小企業庁『平成21年度 商店街実態調査報告書 概要版』P13。

論賛成、各論反対」となり計画が行き詰まることが少なくない²、という商店街固有の問題が指摘されている。

しかし、このような苦境に立たされながらも力強く活動し活性化³を成功させた商店街も確かに存在する。その一つが兵庫県伊丹市のひがし商店街である。同商店街は伊丹阪急駅東商店会により運営されており、地域の特色を活かした活動を活発に行い、愛される商店街として近隣住民に評価されている。

本論文ではひがし商店街がマネジメント上の課題をどのように解決し活発な商店街活動を行うことが出来たかについて分析・考察する。今回の事例から得られた知見は、活性化を図る他の商店街の課題克服の一助になりうると考えられる。

本論の構成は、まず商店街の強み及びマネジメント上の課題について石原他(2005)に基づき整理する。次に近年の活性化の手法として注目されているいわゆる「三種の神器⁴」について長坂(2012)に基づきまとめる。その上で、商店街の持つ課題を克服し成功している商店街として、ひがし商店街において筆者が行った現地での観察やインタビュー結果に基づきまとめ、課題解決策について考察する。最後にその手法が他商店街にも適用可能かについて述べる。

2. 商店街の強みとマネジメント上の課題

商店街活性化の手法として代表的なものにイベントが挙げられる。特に昨今は活性化の「三種の神器」と呼ばれる「100円商店街」「バル」「まちゼミ」というイベントによる活性化が一定の成果を上げており、有効とされている⁵。なぜ今そうした取組が注目され成果を上げているのであろうか。ここでは商店街の持つ強みとマネジメント上の課題について検討する。

石原他(2005)によると、多くの商店街は駅や人通りの多い道の側といったような「人の集まる場所」を中心に成立している。このように自然発生的に形成される商業集積⁶の事を一般に商店街と呼び本論でもそのように定義する。このような集積を作るメリットはまず、同業種・異業種を問わず、集積することで顧客に対して商品の品揃えを提供することが出来る。また、業種が同じ、あるいは近い業種が集積した場合は、

² 石原他(2005)P105-106。

³ 中小企業庁によると商店街の活性化について具体的な定義はされていない。しかし長坂(2012)は活性化を「人が来る目的、すなわち商店を利用する目的を増やすこと」と指摘しており、本論文ではこれを商店街活性化の定義とする。P149

⁴ 同上 P14。

⁵ 同上 P6。

⁶ 複数の小売店舗や関連施設が集まった状態。

顧客に対して商品の比較機会や関連する商品をすぐ買えるというメリットを提供する事が出来る。

しかしこのように自然的に発生した商業集積はそれぞれ独立した経営母体を持つ商業者から成り立っておりこのような集積全体を管理する権限を持つ主体が存在しない。

石原(2005)はこのことについて次のように述べている⁷。

「商店街は所縁型の組織なのであり、仲間を自由に選ぶことは出来ない。例え、誰かが経営努力を怠っていたとしても彼を罰したり、もっと元気のいい店舗と入れ替えたりすることは出来ない。商店街は少なくとも当面は、与えられたメンバーでやっていくしかないのである。ここに商店街の弱さがあった」

すなわち個々の事情を優先する店主⁸に対してなんら強制力を有することがない、これが多くの商店街のもつマネジメント上の課題である。組織としては振興組合や商店会⁹などの法人形態をとる商店街が多いが、ショッピングセンターなど会社組織での運営に比べると強制力は弱い。

一方で商店街の持つ強みもある。それは「予期せぬ出会い」である。フリーマーケットや外国のバザールのような「あ、これ何?」「何でこの店にこんなものが?」といったような驚きと、楽しい気分を与えてくれることである。商店街には企業のような強い管理主体もなければ店舗構成などについて統一的な規則もない。個店¹⁰の店主らがそれぞれ自分の事情で自由なサービスを展開する雑多性、そしてそれを構成する個々の商店の魅力こそが商店街の強みなのである。

商店街組織は商業集積としての強みを活かすために運営されるが、個々の魅力を十分に発揮するためにも存在する。その代表的な例が商店街の実施するイベントである。イベントは商店街を、そして個店の魅力を顧客にアピールする機会となるからである。

次に現在、商店街の三種の神器と呼ばれ高い成果を上げているイベントとして「100円商店街」、「バル」、「まちゼミ」について長坂(2012)に基づいて紹介する。

3. 三種の神器¹¹

従来、多くの商店街では「まちに人を呼ぶこと」を目的としたイベントが開催されてきたが、近年では「客に店を知ってもらい、店のファンになってもらう」という、

⁷ 石原(2005) P106

⁸ ここでは個店の経営者を指す。

⁹ 商店街を運営する団体を指す。

¹⁰ ここでは商店街の各店舗の事を指す。

¹¹ 本節は長坂(2012) P3、P17-33、80-86、148-151、158-170、231-234に基づく。

これまでと異なる発想でイベントが開催されている。中でも特に注目されているのが、いわゆる「三種の神器」という取り組みで商店街の活性化に有効であると注目されている。以下では3つの事業についてまとめる。

3-1. 100円商店街

商店街全体を一つの100円ショップに見立て、各店舗の店頭で100円コーナーを設置し、支払いを店内ですることによって各店舗を知ってもらいながらお買い物を楽しんでいただく事業である。2004年に山形県新庄市の新庄南本町商店街でスタートし、現在までに90近い市町村で実施されている。

このイベントのメリットとして①参加店が直接収益を上げることが出来る、②参加業種に制限がない（参加しようと思えばどんな業種でも参加可能）③高いコストパフォーマンス（必要経費はチラシ代のみ）、④新規顧客の開拓、⑤リピーター獲得の機会、⑥顧客と参加店相互の高い満足度を同書では指摘している。

この事業では「100円の商品」はあくまでコミュニケーションツールでありこれで直接利益を獲得することを目的としていないことが特徴である。100円商店街には運営にあたって心がけなければならない3つのルールがある。①100円商品は店外に陳列する。②外でお客さんと会話する。③生産は店内です。というものである。①は従来までの「買わないと入りにくい」「入ったら買わないと店を出にくい」という負のイメージを払しょくすることを目的としている。②は店主と顧客の積極的なコミュニケーションを推奨している。顧客を店内に誘い込み、個店の魅力をアピールするのである。③精算を店内で行うことで余計なプレッシャーを顧客に与えずに店内へ誘うことが出来る。顧客は店内商品を目にし「ついで買い」の誘発とともに個店のアピールが出来る。というものである。

100円の商品はいわば特売品であり、店舗に足を運んでいただくことを目的としている。

3-2. バル

バルというものは「ドリンク一杯+おつまみ一品」を楽しみながら鼻根のバーをはしごするというスペインの文化に倣い、参加者が複数枚つづりのチケットを購入し街中の飲食店を飲み・食べ歩きするイベントである。2004年に函館で開催されたのが始まりといわれている。2009年に伊丹市で開催されたのを契機に近畿から全国に広がっている。バルは三種の神器の中でも飲食店で食事をしてもらうことに主眼を置く事業

であるため1店舗の滞在時間が長い。個店の対応次第で顧客に対して与える評価が極めて大きなイベントである。また予算や雰囲気等の関係でなかなか入店できなかった顧客も「前から一度行ってみたかった」としてバル期間中であれば足を運ぶ可能性があり新規開拓に繋がるとみられている。

3-2-1. 街コン

バルと類似したイベントである。街を舞台にした合コンで、複数の飲食店を貸しきって参加者がそれらの店をはしごしながら会話を楽しむというイベントである。宇都宮市で2004年からはじまった「宮コン」をきっかけに全国に広まったとされている。2012年9月末時点では1000を超える全国の商店街で街コンは実施されている。

街コンが若者を惹きつける魅力として次の5つがある。①会場となるまちなかの飲食店（地元資本）を複数貸しきっている。これは合コンに参加している気恥ずかしさが、他の客の目にさらされないことによって安心感となる。またみんなが同じイベントに参加しているという一体感も得られる。②参加者は公募、男女同数である。参加者のメインとなる20～30代はネット世代であり、最近爆発的に利用者が増えているSNSとの相性が非常に良い。③店舗内の座席、店舗間の移動は自由であり、通常の合コンと違って自由度が高く、上手く立ち回れば複数人と出会うことが出来る。④開催期間中は食べ放題飲み放題。料金は飲食代程度。追加料金などは一切発生しない明朗会計が基本である。お見合いパーティなどよりはるかに安く男女ともに気軽に参加しやすい。⑤目的は男女の出会いだけではない。参加者の目的は「行きつけの店探し」「飲み仲間探し」「話し相手探し」などと幅広い。しかも既婚者も参加可としている場合も少なくない。つまり参加者にとって「男女の出会いは副産物的なもの」としているのである。適齢期の女性が気軽に参加できる「理由付け」として気軽に成立させる事が出来るとされている。

3-3. まちゼミ

まちゼミは、商店街の様々な業種の店舗スタッフが講師となり、プロならではの専門的な知識と情報を参加者に伝えて商店のファンづくりを目指すという事業である。平均的な講座の時間は1時間～1時間30分ほど、少人数制・無料（または材料費実費）であるため参加しやすい。2003年に愛知県岡崎市で「得する街のゼミナール」として初めて開催され、全国に広がりを見せているという。

会場は基本的に店内（別会場の場合もある）で行われ販売行為や勧誘を一切行わな

い。1時間近くの時間を店主と受講者とで共有し短時間では得ることの出来ないお店のノウハウや店主・スタッフの素晴らしさを感じてもらうことが出来る。十分に満足した受講者は後日、個店や店主のファンとして後日来店するケースが多く新規顧客の獲得に役立つとされている。

3-4. 商店街におけるイベント・マネジメントの重要性

上述したように、三種の神器の各事業は「来店」を目的としており個店と消費者を結びつける狙いがある¹²。従来までの「来街」を目的とした直接の収益につながりにくいイベントと違って店主の努力次第で顧客からの評価が決まるためよそごとでは済まされず、店主のモチベーションにつながりそれがリピーターの獲得の可否につながるのである。つまり商店街の強みである多様性を構成する店舗そのものの魅力を、店主のモチベーションを刺激することで、個店だけでなく商店街全体としてのサービスを向上させる役割があると指摘している。

しかしながらそのようなイベントも商店街の持つ組織特性故にイベントへの理解を得ることが難しく、仮に三種の神器が実施されたとしても正しく運用されるケースは少ないという¹³。その理由として、商店街組織の多くは「所縁型組織」であり、合意形成が困難であることは前述した。これに対して、ショッピングセンター等にみられるような、共通の目的によって集まった仲間により形成される「仲間型組織」である。このような仲間型組織においては環境変化に迅速に対応することが出来、合意形成も容易に可能である。したがって「所縁型組織」である商店街組織に仲間型行動を取り入れることが出来れば、活性化に繋がるのが容易に想像できるが、所縁型の組織体系を保ちつつ、仲間型の行動を取り入れるのはかなりの困難であるとされている¹⁴。

ではどうすればよいのか。次節では、小規模ながら複数のイベントを活発に行う伊丹市のひがし商店街の事例分析を通してその点について考察する。

4. ひがし商店街¹⁵

4-1. ひがし商店街のあゆみ

ひがし商店街は阪急伊丹駅の東側に位置する商店街である。1973（昭和48）年5月

¹² 長坂(2012) P15。

¹³ 同上 P232。

¹⁴ 石原他(2005) P110。

¹⁵ 本事例の記述にあたっては伊丹阪急駅東商店会理事、福田大氏とのインタビュー（2013年12月24日）および提供された資料などに基づく。

22日に発足した伊丹阪急駅東商店会により運営されている。

同商店街にある伊丹市は兵庫県の南東部に位置し、古くは摂津国の西摂津と呼ばれた土地で、一般に「清酒発祥の地」として知られており、宴会等の席では「清酒での乾杯」を奨励するというユニークな条例¹⁶が作られている市である。また松尾芭蕉に並ぶ俳人とされる上島鬼貫の出生地でもあり、同市民の俳句を始めとする「ことば」に対して非常に関心が高く、国から「ことば文化都市」特区の認定を受けている。そのため、市内全小学校には「ことば科」という授業科目を設け日本語の「読む・書く・話す・聞く」に力をいれた教育を行っている。

図表 2：ひがし商店街の主たる活動

開催日	伊丹で行われた活動
2011/7/1	吉川氏が理事に就任。商店街活性化についてが議題に上がる。
2011/7/22	東北七夕祭り用の吹き流しを配布。8月上旬まで展示。
2011/8/21	第1回商店会の「明日を語る会」。その後毎月集まる。
2011/9/9	「鳴く虫と郷町」にて鳴く虫を展示。企画名：むしむしストリートギャラリー。18日まで開催
2011/12/20	「ひがし商店街ファイル」印刷。27日配布。
2012/2/18	「東北4県物産展・なまはげまつり」伊丹ショッピングデパートと共催。翌日まで。
2012/3/29	伊丹街コン(仮称)実行委員会発足。
2012/4	福田会長、吉川副会長就任。
2012/5/16	東西各1箇所に地図看板、9箇所に「〇〇駅まで□□メートル」という表示を設置。
2012/5/18	第6回伊丹まちなかバルにて、浜田組レンタルスペースをお借りしオトラクのパンドに来て頂き、「ひがし商店街ハッピークーポン」配布。印刷枚数3,000枚。配布バイトスタッフ2名。19店参加。
2012/7/7	「第1回伊丹街コン いたみーつ ～♀100×♂100の飲み友祭～」開催。参加者214名(20才以上独身)、ボランティアスタッフ29名。伊丹市協賛。実行委員会13回。飲食店8店、美容院2店参加。開催時間は18-21時
2012/7/26	東北七夕祭り用の吹き流しを展示。8月上旬まで
2012/9/7	「杉本美香選手銀メダルおめでとうセール」開催。のぼりを設置。伊丹ショッピングデパートとリータが同時開催。17店参加。
2012/9/14	「鳴く虫と郷町」にて鳴く虫を展示。伊丹市昆虫館のフォトコンで表彰された虫写真から商店会で選び約20軒ほどの店前に貼り出した、「むしむしストリートギャラリー」開催。22日まで
2012/9	「第一回 ひがし商店街五七五大賞」開催。応募期間9月上旬～10月24日、川柳ワークショップ10月2日。表彰式11月10日。投句総数1,866句。伊丹市・伊丹市教育委員会・公益財団法人柿衛文庫協賛。公益財団法人伊丹市文化振興財団後援。実行委員会約9回。26店参加。
2012/10	地域情報サイト「いたみん」に商店会ページを開設。
2012/10	兵庫県立大大学院生から活性化に向けた提案を受ける。翌年1月まで

(出所)伊丹阪急駅東商店会から提供を受けた資料をもとに筆者作成。

同商店街の全長はおよそ100メートル。組合参加店は33店、多くが飲食店であるという、小規模で業種構成にも特徴のある商店街である。いわゆるバブルの時代の1990

¹⁶ 清酒発祥の地伊丹の清酒の普及の促進に関する条例 2013年9月26日議決。

～92年は多くの人々が利用し賑やかな商店街であったが、阪神大震災により阪急伊丹駅周辺の機能が一時停止し、同商店街から人足が遠のいてしまったという。さらに2002年10月10日にJR伊丹駅東側にダイヤモンドシティ・テラス（現在のイオンモール伊丹）開業し、同商店街はより苦境に立たされたのである。その後商店会としては目立った活動を行っていなかったが、2012年に新会長として福田充男氏、および副会長として吉川光治氏が就任してからは、清酒とことばの街として栄えてきた伊丹市の特色を活かした商店会活動を活発に行い地域住民に愛される商店街として生まれ変わった。図表2は同商店街の主たる活動についてまとめたものである¹⁷。

4-2 街コン「いたミーツ」

図表2に挙げた活動の中で、多くの参加者を集めて成功を収めた事業の1つとして街コン「いたミーツ」がある。「いたミーツ」は同商店街が独自に企画・運営する街コンであり、伊丹市では初の開催となった。

きっかけは2012年1月29日の「明日を語る会」で商店街活性化について議論していた時、ゲストの一人が現在行われている活性化の成功例として街コンを紹介したことにはじまる。当時すでに神戸や大阪などの大都市では何度も街コンが開催されていたが、伊丹市で街コンが開催された商店街はなかった。初めに街コンが議題に取り上げられて以降、街コンがどういうものか、ひがし商店街にとってどういう効果があるのかについて何度も議論された。

開催までに必要な細かな調整は「明日を語る会」や「いたミーツ」賛同者の有志による「いたミーツ実行委員会」を通じて解決され、最終的には飲食店8店、美容院2店の参加による開催が決まった。美容院は女性向けサービスとして男性に会う前にヘアセットのサービスを500円で提供した。また、当日は空席の案内や各店舗の便利屋としてボランティアスタッフを導入した。結果、2012年の第1回開催では、男性115名、女性115名がいたミーツに参加し、一組のカップルが結婚することとなりひがし商店街の名を世間にアピールする一大イベントとなった。

第1回「いたミーツ」が好評であったため、第2回「いたミーツ」の開催が2013年7月7日に決まり、同時に「いたミーツ実行委員会」も結成された。第1回の評判を受け店主たちの意欲も高く、飲食店14店、美容院3店の参加が決まった。前回よりも大規模に運営されるため、当日のボランティアスタッフの数も増やし、さらにITによる空席検索システムを導入し運営がよりスムーズになるような工夫がなされた。

¹⁷ 兵庫県立大学大学院の実習（フィールド・スタディ）として2012年10月から2013年3月まで同商店街の現状分析と提案をさせていただいた。それをきっかけに、筆者はその後1年にわたり同商店街の活動に参加する機会を得た。

その結果、全長 100mの商店街であるにも関わらず男性 200 名、女性 201 名という多くの参加者でにぎわい、終了後に実施されたアンケートでは全体の 80%が「楽しかった」と回答し高い満足度が得られたことがわかった¹⁸。

4-3. ひがし商店街を支える「明日を語る会」

図表 2 からも読み取れるようにひがし商店街は今日、非常に活発に活動しており住民からも高い評価を得ている商店街である。しかしながら前述したとおり 2012 年まで目立った活動は特に行われていなかった。なぜ急激に変化することが出来たのか。また、先述した「いたミーツ」のようなイベントの実施へとつながったのであろうか。そのきっかけは 2011 年 7 月に吉川(現副会長)氏が商店会の理事として就任して以降、定例の理事会で商店街の活性化の重要性を主張したことに始まる。従来までの伊丹阪急駅東商店会は年に一度、集会を開催しそこで事業報告、会計報告、来年度の計画などを行うのみであった。組合員が集まる場というものは個人的な付き合い以上のものはなく、隣店との関係も希薄な店舗もあり全体としての特別な商店街活動はなかった。吉川氏は、このままでは商店街が衰退してしまうと危機感を持っていた。そこで商店街組合の皆で毎月集まって勉強会や活性化のアイデアについて話し合う場が必要だと提案した。各店舗で営業時間が異なるため、遅刻可、途中退場可、参加できる時間に参加出来るだけ参加してもよい、欠席者には議事録が送信され誰でも気軽に参加できるようなルール、どうしても参加できないが議題にあげたい内容があれば代表者に言伝(ことづて)なりメールを送ることで会議に取り上げられることも出来るというルールも同時に作られた。毎月集会を開くというのは他の商店街と比較してもかなり頻度の高いものであったが、参加のためのハードルが低いこともあって特に反対意見はなく開催が決まった。この会は「明日を語る会」と名付けられた。会の運営は商店会により行われる。当初は毎月話す議題があるものかと不安に思っていた店主もいたそうだが、実際開催すると、多くの店主が現状に対して何かしらの不満を持っておりこれを打破したいと考えていたようで、議論百出だった。図表 3 には「明日を語る会」の活動記録をまとめる。

¹⁸ 回答数 276。なお調査結果は立岩・萩谷 (2013) にまとめ、商店街に報告した。

図表3：「明日を語る会」の活動記録

開催回	開催日	会場	参加者数	ゲスト数	ゲスト	議題
1	2011 8/21	ラウンジカ ツラ	8	0		伊丹市の商店街活性化等の取り組みについて。伊丹阪急駅東商店会の強み、イメージアップ戦略。商店会内の異業種間の協力関係。
2	9/25	ラウンジカ ツラ	9	3	伊丹酒蔵通り協議 会、伊丹市都市活力 部、商工労働課	伊丹市の商店街活性化等の取り組みについて。酒蔵通り協議会の取組み紹介。伊丹阪急駅東商店会の強み、イメージアップ戦略。異業種間の協力関係。キャッチフレーズを記した広告の取付け
3	10/23	ラウンジカ ツラ	7	1	ビジュアル工房	東側入口のゲート等について検討(胡桃設計提案)。 東商店街の活性化について
4	11/20	胡桃設計	7	0		地図案、サイン案について。商店街の目印となる統一したものを置く案。各店紹介/バンダーとHP。
5	12/11	串かつ吉 野	8	0		伊丹市の商店街等活性化事業補助制度について。各店紹介バン ダー(ひがし商店街ファイル)。地図案、サイン案
6	2012 1/29	ラウンジカ ツラ	7	1	伊丹市都市活力部	パルの協賛。街コンについての提案。東商店会の特色とは。 会則変更
7	2/19	ラウンジカ ツラ	6	2	伊丹市都市活力部、 伊丹商店連合会	会則変更案。地図看板設置案。ひがし商店街クーポン(ハッピークー ポン)について。街コンの紹介。
8	3/25	胡桃設計	9	3	伊丹市都市活力部、 いたみタウンセンタ ー、市議会議員	地図看板。ハッピークーポン、街コン、伊丹市ポータルサイトいた みん、イケメン&ガールコンテスト、書道イベント。組合入会希望者の 報告。新しい会費の支払い方法について。溝の異臭問題。
9	5/20	カラオケス テージ雪	8	1	伊丹市都市活力部	地図看板設置報告・クーポン製作配布報告、街コン進捗状況報告、 川柳コンテスト提案、まちゼミ提案、イケメン&ガールコンテスト検討
10	6/10	婦人服コク リコ	6	2	伊丹市都市活力部、 市議会議員	いたみーツ進捗報告。鳴く虫と郷町と商店街の連携提案。川柳コンテ スト。イケメンコンテスト廃案。ハッピーday。「ひがし商店街 Presents 大変身！」の提案(綾野氏より)、商店街等活性化事業補助を川柳コ ンテストとハッピーデーで申請する事に決定
11	7/8	婦人服コク リコ	8	1	市議会議員	いたみーツ終了、報告反省。いたみんの進捗、報告。鳴く虫と郷町の 進捗報告。川柳イベントの進捗、ハッピーデーの議論。
12	8/5	婦人服コク リコ	7	1	兵庫県立大学大学院	川柳イベントの名称決定：五七五大賞、むしむしストリートギャラ リー。ハッピーデー、店舗紹介バンダーの更新。兵庫県立大学の紹 介。杉本美香選手銀メダルおめでとうセールスの提案。
13	9/2	ラウンジカ ツラ	9	2	兵庫県立大学大学 院、コンサルタント	杉本美香選手銀メダルおめでとうセールス、むしむしストリートギャラ リー、五七五大賞、ハッピーデーの進捗と議論。親睦会の日程設定
14	10/14	ラウンジカ ツラ	7	0		五七五大賞の進捗、銀メダルおめでとうセールスの報告。むしむしス トリートの反省。ハッピーデーについての議論
15	11/4	カラオケス テージ雪	7	2	落語家、兵庫県立大 大学院	五七五の報告、反省。ハッピーデーの没が決定。落語イベントの提 案。来年度の事業案についての議論
16	12/9	ほこ	13	2	落語家、兵庫県立大 大学院	街コンと五七五の大反省会。落語イベント、来年度事業についての 議論：街コン、五七五、パルをやるかどうか。終了後忘年会にて伊丹 市在住のミュージシャン「ツキサケ」が『ひがし商店街』を披露。
17	2013 1/20	ラウンジカ ツラ	7	0		ひがし商店街のテーマソングを作るかどうかについての議論。いた みーツと五七五をコラボさせられないかについての議論。五七五を 来年二回出来るかどうかについての議論、定着を狙う。
18	2/24	婦人服コク リコ	6	1	元串かつ吉野	五七五会計報告、電光掲示板のデータ配線移設についての提案と 議論、兵庫県立大学大学院生の提案についての報告、パルといたみ ーツについての打ち合わせ。
19	3/31	胡桃設計	5	1	外部講師	2012/3/24 勉強会についての報告と感想、中長期ビジョンの提案、 パルについての議論と報告、電光掲示板のデータ配線移設につい て、いたみーツの打ち合わせ。五七五の打ち合わせ。バンダーの 更新。むしむしストリートの継続決定。

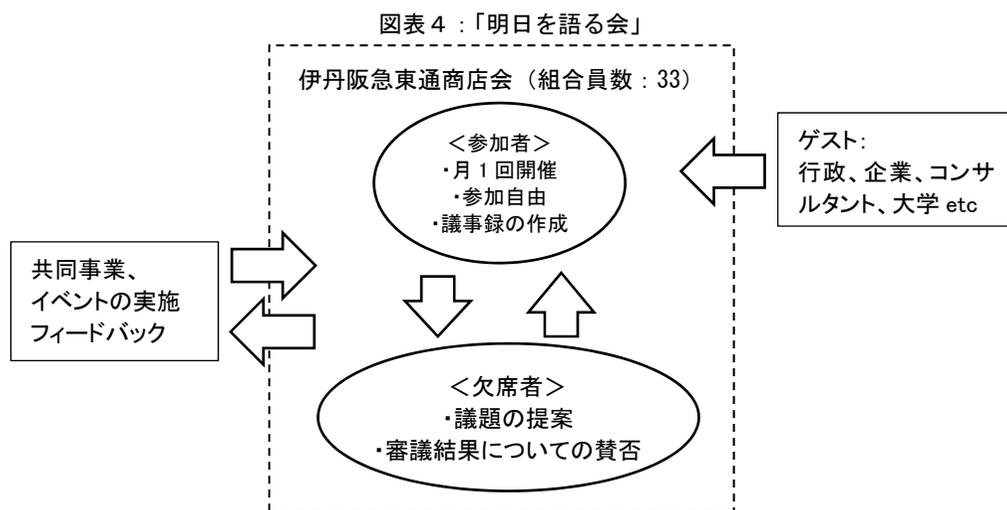
(出所) 同上。

4-4. 「明日を語る会」の運営形態

「明日を語る会」は議論する場としてだけでなく商店街の意思決定の場としても機能していた。欠席者に対しては提出された議題を「明日を語る会」で審議後にアンケートを取りその議決を取る。アンケートについては過半数がいれば可決というようなものでなく、例えばイベントの場合などであると賛同者数がイベント開催に必要な人数が集まったと判断されれば賛同者の中でイベントを開催するというものである。もちろん回答は人数が多ければ参加するといったような回答でも構わない。場合によっては審議が不十分の場合でもアンケートをとって感触を確かめることもある。このアンケートとは書面やITを利用したものの場合もあれば、代表者が直接店舗に行つて議題についての是非を問う場合もある。つまり「明日を語る会」は多くの組合員の意見を審議し、反映する機関として機能していたのである。

この「明日を語る会」の特性を活かして生まれたイベントが先述した「いたミーツ」である。そして「いたミーツ」だけでなくひがし商店街オリジナルの「五七五大賞」¹⁹、「むしむしストリート」²⁰といった地域を巻き込み商店街の魅力を顧客に伝えられるような数々のイベントを実現することが出来た。「明日を語る会」によって、ひがし商店街が結束し、活発に商店会活動が行える原因となったのである。

図表4は「明日を語る会」の特徴をまとめたものである。



(出所)伊丹阪急駅東商店会理事、福田大氏とのインタビュー(2013年12月24日)に基づき筆者作成

¹⁹ ひがし通り商店街を知る人、あるいは伊丹にゆかりのある人を対象にひがし商店街に関わるうれしい・たのしい・おいしいを五・七・五で表現するイベント。毎日新聞2012年9月21日にも掲載された。

²⁰ 各店舗の特徴にちなんだ虫の写真を店先に展示するというイベント。写真を展示するだけなので業種問わず少ない負担で開催出来た。

5. 「明日を語る会」の成功要因

商店街はその魅力を十分に発揮しようとしても組織的な特性故に困難である場合が少なくないことを前述した。しかし、観察やインタビュー調査の結果、ひがし商店街はそうした課題を見事に解決していることがわかった。その大きな要因は商店街への危機意識から生まれた「明日を語る会」の存在であり、その運営上の特徴は、「参加の気軽さ」、「自主的な勉強会」、「開催頻度の高さ」という3点にまとめることができる。以下にそれぞれについて検討する。

まず、「参加の気軽さ」についてである。前述の通り、出席率を上げるために出席の自由、議事録、言伝のシステムを導入することで店主の多くの意見を吸い上げ反映させることを実現している。「明日を語る会」は欠席者やフルタイムで参加できない店主も少なくない。そうした店主でも会議で発言された意見や議論中の意見について知ることが出来る。欠席していても会議で何が行われたかの議事録により確認を可能とし、議題にあがったテーマについて意見を求められたときの参考として利用することが出来る。そして「言伝」により擬似的に会議に出席した状況を作ることにより会議はより多くの意見を集めることを可能としている。

次に「自主的な勉強会」である。これは商店街の価値を高めるために行われている。議題の内容は商店街の強みをいかに活かせるか、他地方で行われている画期的な手法などを外部からゲストを呼び、ひがし商店街に足りないものは何か、そして自商店街がどうあるべきか、そのためには何をすべきかを自分たちで研究するというものである。これが質の高いサービスへとつながり商店街の価値の向上につながった。

最後に「開催頻度の高さ」である。ひがし商店街ではイベントが行われるときには賛同者のみで行われる。あるイベントを開催する時、賛同者を募って開催に問題ない店舗が集まれば開催されるといった具合である。イベントを開こうとしても、多くの場合、店主はそのイベントがどういうものであるかがよくわからない。高頻度で行われる「明日を語る会」は提案、説明、議論する機会となり関係者の疑問を十分に解決し、意思決定を行う際の調整機能も同時に果たすことが出来るのである。またイベントだけでなく商店街という共通のエリアが抱える問題、不満についても解決のためには細かな調整も出来る。高頻度で開催される事で十分な議論を実現し商店街が抱えている問題解決や数々のイベントの達成を実現させたのである。

6. 本研究から得られる知見

今回の研究では、商店街の活性化の鍵は三種の神器のような店主のモチベーションを高め、その魅力を顧客に伝える事の出来るイベントにあるとした。しかし商店会是个店に対して強制力を持たないため、そうしたイベントの導入及び運営には商店街という組織特性ゆえのマネジメント上の課題が存在すると指摘した。ひがし商店街の場合は「明日を語る会」によりこの問題を解決した。他の商店街で「明日を語る会」に相当するものを導入する場合には以下の3点について留意する必要があると考える。

第一に、商店街を構成する商店会の各店主のモチベーションである。自らが所属する商店街をよりよくしたい、現状の苦境を抜け出したいといった気持ちが原動力となるのである。昨今の環境を考慮して、個店の店主の多くがこのままではいけないと考えている。しかしどのようにして解決すればよいのか、商店街として何かをしようにもそれを発信する場所、そして議論する場所がないのがこれまでだった。ひがし商店街は「明日を語る会」により、それを解決した。

第二に運営者である。「明日を語る会」において運営者の果たす役割は決して少ないものではない。議事録の作成、会場の設定、議題の設定といった業務を担わなければならないからである。こうした事務的な処理の出来る人材を割ける人的な余裕、あるいは有志の存在が不可欠である。ひがし商店街は商店会の有志がそれを務めることでこの課題をクリアしている。

最後に、商店街を運営する商店会のトップマネジメントのリーダーシップである。ひがし商店街の福田充男氏および吉川氏に見られるように、彼らは可能な限り「明日を語る会」に出席し、活性化の重要性とひがし商店街の未来の展望を何度も何度も語った。活性化について何をすればいいかを誰よりも模索し、外部の協力者を探し活性化のために精力的に活動してきた。この行動が「明日を語る会」の議題の質を向上させ、店主らの出席意欲を引き起こす事となり、充実した会議を実現させたのである。このようなトップマネジメントのリーダーシップにより、ひがし商店街はマネジメント上の課題を克服し今日のような地域に愛される商店街となることが出来たのである。

謝辞

本論の執筆に当たっては伊丹阪急駅東商店会理事長福田充男氏をはじめ組合員の皆様に大変お世話になりました。特に理事福田大氏には長時間にわたるインタビューをはじめとした資料提供等ご協力いただきました。ここに記して謝意を申し上げます。

参考文献

- [1] 石原武政(2000)『まちづくりの中の小売業』有斐閣選書
- [2] 石原武政・加藤司(2005)『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房
- [3] 石原武政・竹村正明(2008)『1からの流通論』碩学舎
- [4] 岡部達也・南方建明(1991)『商店街のマーケティング戦略』中央経済社
- [5] 立岩昇己・萩谷宏樹(2013)『第二回いたみーツ調査結果の概要』兵庫県立大学大学院(自主作成報告書)
- [6] 長坂泰之(2012)『100円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社
- [7] 平成21年度 商店街実態調査報告書 概要版
- [8] 『毎日新聞』2012年9月21日
- [9] 渡部達郎、原頼利、遠藤明子、田村晃二(2008)『流通論をつかむ』有斐閣

参考HP

- [1] 伊丹市ウェブサイト <http://www.city.itami.lg.jp/> 2013年12月18日アクセス
- [2] 伊丹ポーパル「いたみん」 <http://itami-city.jp/> 2013年12月18日アクセス
- [3] NPO法人いたみタウンセンター <http://itami-tc.com/> 2013年12月9日アクセス
- [4] 商店街賑わいPLAZA <http://www.syoutengai.or.jp/jittai/index.html> 2013年12月20日アクセス
- [5] 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/> 2013年12月20日アクセス