

# 商店街振興と事務局体制の確立

- 事務局機能の拡充・強化に向けて -

大東 辰起

キーワード：大店法、まちづくり三法、実態調査、がんばる商店街、事務局機能

## 1. はじめに

バブル経済崩壊以降における商店街を取り巻く環境は、大型商業施設の進出またはインターネット販売などによる購買機会の多様化や中心市街地の人口減少などの構造的な要因により、厳しい状況が続いている。最近では、政府の経済対策の効果もあって、個人消費は持ち直しの動きが出てきたものの、依然として、景気は自律性に乏しく、回復に向けてまだまだ紆余曲折が予想される。

翻って足元の地域経済は、少子高齢化などの進展や住民ニーズの多様化・高度化により、地方公共団体の行政需要は膨張が続いている一方で、税収が伸び悩んでいる。こうしたことから、税源が豊かな東京などの都市部を除き、多くの自治体の財政事情は、非常に厳しい状況にある。財政状況が厳しいからと言って、必要とするニーズに適切に対応していくためには、何らかの方策を講じていかざるを得ない。こうしたことから、地方公共団体では、子育てや高齢者への支援、地域の安全・安心の確保、まちの美化、地域の魅力発信など多様な分野における地域活動について、コミュニティ・ビジネス化、ソーシャル・ビジネス化を促進することで、地域における雇用の創出やヒト・モノ・カネ・情報などの資源を循環させることにより地域経済の活性化を図ることをめざしている。それらの今日的な課題解決に向けて、商店街の存在感はいやがうえにも増してきているのではないだろうか。商店街が自立した経営をめざし、これま

で以上に地域になくなくてはならない存在として、地域に期待される公共財<sup>1</sup>としての役割を果たしていくことで、地域の活性化を図る一翼を担っていくことが望まれ、そのためには商店街自身の振興を図る必要がある。

まず第2節において、商店街の再生を図るための諸施策を概観しつつ、なぜそうした施策が講じられてきたのか、その背景を確認しておく。次の第3節において、商店街を取り巻く現状の外部環境を確認するとともに、依然として商店街の活気が蘇えられない原因として考えられる代表的な①空き店舗、②事務局体制、③後継問題の現状把握を行う。さらに第4節において、商店街の活性化に成功している事例を観察することから、対策を洗い出す作業とともに基礎モデルの提案を行うこととした。最後に第5節において、課題解決につながる方策について検討することとし、具体的な方策に関しては、商店街の活性化を支える仕組みとして、事務局機能に着目しながらその機能の拡充・強化の必要性について論考することとする。

## 2. 商店街のこれまでの変遷

### 2-1. 大規模小売店舗法の制定

商店街は地域経済の活力の維持及び強化並びに市民生活の向上にとって重要な役割を果たしているが、その商店街を取り巻く社会環境においては、少子化や高齢化が進展するなど、その構造的な変化が迫られている。こうした中、商店街の活力が低下している背景を踏まえ、地域経済の活力を維持していくためには、地域住民の需要に応じた商店街の取組に対し、新たな見地からの商店街への支援措置を検討し、商店街の活性化を図る必要があるとされてきた<sup>2</sup>。

大都市では、1960年代くらいからだが、地方都市においても1970年代頃から、郊外の整備されたニュータウンに移り住むことが新たな生活スタイルとしてもはやされ、人は都市部から郊外へ向かうこととなった。日常生活を営むうえで、その基盤を支える買回品<sup>3</sup>などを取り揃えた店が必要とされてくる。そこに中心部から追い出され

<sup>1</sup> 通常、非競合性あるいは非排除性の少なくとも一方を有する財として定義される、経済学用語である。非競合性とは、消費者あるいは利用者が増えても追加的な費用が伴わないというもので、非排除性とは、価格づけによって対価を支払わない者を便益享受から排除できないというものである。

<sup>2</sup> 大店法、まちづくり三法、改正まちづくり三法、地域商店街活性化の制定など、商店街の再生から活性化への舵取りが行われている。

<sup>3</sup> 買回品とは、消費者が製品を十分に比較検討した上で購入する製品で、例えば、家具や家電製品、マンションなど、手間と時間をかけて買い回り、一般的に製品単価は高い。他方、最寄品とは、消費者が特別な努力を払わずに頻繁に購入する製品で、例えば、雑誌や洗剤、弁当など、一般的に製品単価は低く、最寄りの店で購入される。

た大型スーパーが進出し、郊外住民の生活を支えるとともに、自らの売り上げ拡大にもつなげていった。スーパーのイメージを大きく変えたダイエーは1957年に大阪の千林商店街に誕生したのだが、当時は商店街とスーパーは共存していた。しかし、その後、1店舗で多くの商品を扱う業態へと転換していくなど、その先見の明や戦略性の有無が大きな分かれ目になる条件であったと思われる。

西日本に基盤を構築したダイエーは、その後関東圏への進出を目論むものの、当該圏の周辺商店街の大きな反対にあうことになった。また、その他の地域においても、同様に地元経済界や政界等も巻き込むほどの大騒動にまで発展していった。そうした延長線上において、1973年09月には大型小売店の出店を規制する「大規模小売店舗法（以下では「大店法」と略称する）」の制定（74年04月01日から施行）へとつながっていったものと言われている<sup>4</sup>。その大店法の施行後、82年を契機に中小小売店の数は減少に向かうことになった。とりわけ、1980年代後半からはモータリゼーションのさらなる進展や生活スタイルの多様化が影響することによって、全国的に商店街は衰退の一途を辿るようになってきたのである。つまり、売上が落ちる→シャッターを下ろした店が増える→客足が減少→さらに売上が落ちる→さらに商店街がさびれる、といった、まさに悪循環に陥ってしまった。こうした状況を招いたのは、法整備とともに大型店に対する商店街の対応が、自らの衰退へと導いたのかも知れないというのは、全く皮肉な結果としか言いようがない。

## 2-2. まちづくり三法の制定

こうしたことを踏まえ、1990年の日米構造協定以降、大店法は規制緩和が進められることとなり、大規模小売店舗の郊外出店が促進されていくこととなった<sup>5</sup>。その後も幾度かの改正が行われはしたものの、現状を見る限り商店街の衰退を食い止める決定打とはならなかったようだ。1997年には法律の廃止が決まり、翌年の1998年にこれまでの流れを大きく変えたのが「中心市街地活性化法」で、「改正都市計画法」「大規模小売店舗立地法」と合わせて、「まちづくり三法」と呼ばれている。「大規模小売店舗立地法」では、大店法とは違い店舗面積や営業時間等を原則禁止としておらず、大規模店舗の出店そのものは緩和（原則自由化）され、「改正都市計画法」では、土地利用の規制を強化し、「中心市街地活性化法」では、中心市街地の活性化に向けての計画

<sup>4</sup> 草野厚（2005）pp.13～16による。

<sup>5</sup> 日米貿易不均衡の是正を目的として1989年～1990年までの間に開催された2国間協定で大店法の緩和のほか公共投資の拡大などが実施された。

づくりや組織づくりが支援され、多様な助成制度も設けられた<sup>6</sup>。こうして中心街の商店街にとっての追い風が吹いたのだが、残念ながら現状を変えるまでの結果には至らなかった。

中心市街地とは、都市における地域の中心となる中央業務地区のことで、人口が集中し、商業、行政機能が充実している地域を指すとされているが、実際は、空き店舗の増加、定住人口の流出、郊外型大型商業施設の与える影響もあって、中心市街地の衰退は続いている。

まちづくり三法により、中心市街地をターゲットに施策が展開されてきたにもかかわらず、商店街の不振は一向に改善の兆しが見えなかった。その後 2006 年から「改正まちづくり三法」がスタートしたものの、中心市街地以外の地域における衰退も甚だしく、新たな対策が必要となっていた。

### 2-3. 地域商店街活性化法の制定<sup>7</sup>

商店街が「地域コミュニティの担い手」として行う地域住民の生活の利便を高める試みを支援することにより、商店街を活性化させることをコンセプトとして、2009 年 07 月 15 日に公布、同 08 月 01 日から「地域商店街活性化法」が施行されることとなった。中心市街地だけの部分最適化から全体最適化への流れとも言え、その成果が待たれるところである。

その具体的な施策の内容としては、①ソフト事業も含めた商店街活動への支援を強化（具体的な取組事例のイメージは、地域への貢献として、高齢者・子育て支援、宅配サービス、地域の魅力発信として、地域イベント、商店街ブランド開発など）、②地域のニーズに沿った空き店舗利用を支援、③商店街の意欲ある人材を育成・確保、④関係省庁・地方公共団体と連携した支援など、商店街組織が地域コミュニティの担い手として行う、集客促進、需要喚起に効果のある取組であって、商店街等の恒常的な集客力向上や販売力向上が見込まれるイベント等の事業を対象として支援措置を講じている。

こうした支援を受ける際には、商店街が作成した計画を、経済産業大臣が都道府県及び市町村に意見を聴いたうえで商店街活性化事業に関する計画を認定することとなっており、ステークホルダーを巻き込んだ活動が行われているかがポイントとなっている。

<sup>6</sup> 酒巻貞夫（2008）「商店街の街づくり戦略」pp.16～20 による。

<sup>7</sup> 中心市街地活性化法と地域商店街活性化法には、対象と実施主体に大きな違いがあり、前者は中心市街地活性化区域が対象で市町村が主体であるのに対し、後者は中心市街地を含む商店街区域全般が対象で商店街振興組合等の商店街組織が主体である。

その他にも、2007年06月施行の中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（中小企業地域資源活用促進法）がある。これによって、各都道府県が農林水産物、鉱工業品及びその生産技術、観光資源の3類型から地域資源をリストアップし、それを認定している。この法律はまた、地域資源を活用した中小企業の事業計画を認定し、支援によって地域ブランド等の育成を図るものでもある。地元の中小企業、商店経営者、小規模事業者、農業従事者など、その地域に根ざしている企業や人を効果的にサポートすることによって、前向きなチャレンジャーがたくさん生まれてくればそのまちは自ずと活性化することになり、日本全国どの地域にも共通する地域活性化の手法であるとされている。

### 3. 商店街の現状と取り巻く事業環境

#### 3-1. 商店街について

商店街は伝統的な存在ではない。現存する多くの商店街は、20世紀になって人為的に創られたものが大半で、極めて近代的な存在なのである。歴史的な存在価値の有無を判然させないまま、法整備や補助金制度を継続することで商店街の維持を図ろうとしているのだろうか。また、中心市街地の衰退がコミュニティを崩壊させる等と言われることがあるが、果たしてその通りなのであろうか。これは、第二次世界大戦前のように、人々の移動が少なく、その地域で一生を暮らすことが必然であった時代には当てはまることである。しかし、戦後の日本各地においては、当該地域と都市部とをつなぐ道路の整備等によって移動手段の利用が多様化し、当該地域に依拠したコミュニティの幅も広がり、そこには新たな社会的コミュニティが形成されることになったのである。その結果、新たに創造されたコミュニティが従来型のコミュニティを崩壊させてしまうということではなく、むしろ新たなコミュニティと従来型のそれとの併存（共存共栄）を模索しながら、新たなコミュニティ形成における真の問題の発見とその解決策を検討すべきことの方が重要になっているのである。

ところで、「商店街」なる用語の明確な定義はない。例えば、経済産業省の「商業統計表」によれば、商業集積地区の定義として、「主に都市計画法第8条に定める「用途地域」のうち、商業地域及び近接商業地域であるものを、商店街を形成している地区」と位置づけている。これにより、概ね一つの商店街を一つの商業集積地区とし、一つの商店街とは、小売店、飲食店及びサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上

ある場所と定義しているようである<sup>8</sup>。そのため、自ら商店街と称していても、統計上の数値としてはカウントされないことも決して少なくない。

「商業統計表」では、平成 19 年度現在で 12,568 箇所、平成 24 年版の商店街実態調査では、14,899 箇所となっている<sup>9</sup>。全国にこれだけ多くの商店街が存在するにもかかわらず、そのうちの 8 割以上は今では空き店舗問題に直面している状況にある。

こうした傾向は、当該商店街の努力如何によってその盛衰が決まってしまうようでもあるが、もとより商店街がなくなって喜ぶ人は誰もいないはずである。しかし、商店街がなくなったからといって、代替スーパーによって商品の品揃えが豊富で営業時間も長いとなれば、住民は決して困ることにはならない。それゆえ、日本各地にある商店街が生き残っていくためには、品揃えや営業時間でその代替スーパーに太刀打ちできない以上は、何か別物による対抗策を考えなければならない。当該商店街のある地域にとって、その商店街がなくてはならない存在であるためには、当然のごとくこれまで以上の一段上の工夫を凝らしていく必要があることは誰の目にも明らかなことである。

### 3-2. 商店街の類型区分

さらに、「商業統計表」では、立地集積している地域の特徴やロケーションなどによって、「駅周辺型 (3,509 箇所、27.9%)」「市街地型 (3,071 箇所、24.4%)」「住宅地背景型 (4,410 箇所、35.1%)」「ロードサイド型 (1,118 箇所、8.9%)」「その他 (460 箇所、3.7%)」に区分している。また、商店街もその立地状況や商圈、集積状況などによって、次の 4 つのタイプに分類される。

①近隣型商店街、②地域型商店街、③広域型商店街、④超広域型商店街と、なる。その内容としては、近隣型商店街とは、「最寄品中心で地元主婦が日用品などを徒歩または自転車などで日常性の高い買い物をする商店街」、地域型商店街とは、「最寄品及び買回品の店が混在し、近隣商店街よりもやや広い範囲から、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街」、広域型商店街とは、「百貨店、量販店などを含む大型店があり、最寄品よりも買回品の店が多い商店街」、超広域型商店街とは、「百貨店、量販店など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、遠距離からの来街者が買い物をする商店街」である。こうした類型によって、商店街の発展の歴史経路も当然違ってくるものと考えられる。

<sup>8</sup> 商業統計表は、商業を営む事業所について、産業別、従業者規模別、地域別等に従業者数、商品販売額等を把握し、我が国商業の実態を明らかにし、商業に関する施策の基礎資料を得ることを目的として経済産業省が実施している。

<sup>9</sup> 商店街実態調査は、商店街の最近の景況や空き店舗の状況、商店街が抱える課題など商店街の実態をアンケート調査により明らかにし、今後の商店街活性化施策の基礎資料とすることを目的として中小企業庁が実施している。

交通の要衝にある超広域型及び広域型は、統計で見ても、その店舗数を増加（2009年→2013年で、超広域 89.8→140.4、広域は 76.7→82.4（中小企業庁編 商店街実態調査より））させるなど、商店街への集客力を高める努力を続けている。

### 3-3. 商店街の景況

商店街における経営改善等の努力は続いており、また過去 40 年以上にわたって多くの人々が関与してきたにもかかわらず、商店街の景況感は一方向に改善していない。それはデータからも裏付けることができる。

中小企業庁の商店街実態調査によると、商店街の景況で、「停滞及び衰退している」との回答割合は、1970 年 60.5%、1981 年 87.1%、1990 年 91.5%、2000 年 97.6%と悪化の傾向を辿ってきている。調査を重ねるごとに増加してきた。途中で評価の区分が変わったため比較しづらくなったが、2012 年において繁栄 1.0%、繁栄の兆し 2.3%にすぎず、商店街の景況の厳しさは続いているものと考えられる。つまり、1970 年に「繁栄している」と回答していた商店街は 39.5%だったものが 1.0%へ激減したわけだ。その他にも、商店街への来街者数の減少要因に関する調査項目では、「近郊の大型店の進出」を要因としてあげる割合は、2006 年 67.3%から 2012 年 50.3%へと減少している一方で、「魅力ある店舗の減少」では 45.0%から 50.2%、「業種・業態の不足」では 39.3%から 52.2%、「地域の人口の減少」では 26.5%から 42.1%にまで増加している。依然として大型店の影響は少なくないとしても、人口の減少による脅威にさらされていながら、魅力ある店舗や業種・業態への変化並びにその対応が遅れていることにも起因していることが分かる。

このように商店街を取り巻く事業環境は、日本の経済動向に大きく影響を受けていることは疑いのないものである。しかし、社会環境の変化、例えば、女性の社会進出や車の普及によって、週末に一週間分の買い物を一時に済ませることができるスーパーは大いに歓迎をされてきているのも事実である。近年においては、IT 化による購買チャネルの多様化や消費者サイドのニーズ変化の早さなども見逃すことができないものとなっている。それだけでなく、消費者をはじめとするステークホルダーの動向変化、例えば、高齢化や共働き、単身世帯の増加等によっても、商店街事業は大きな影響を受けているところである。

### 3-4. 3C分析<sup>10</sup>

ここでの3C分析では、以下の①～③で商店街経営に関与するステークホルダーとの関係性と商店街自身が抱える課題を確認することである。まず①では、消費者の動向を明らかにする。次に②では、同業他社の動向を時系列に確認する。そして、③では、商店街の衰退原因の把握を行っている。

結論的に言えることは、消費者に満足いただけるサービスの提供ができていないばかりか、同業種に消費者を奪い取られてなすすべがなく、しかも商店街自身の反省が窺えない等、先行きは非常に厳しい状況にあることが明らかになった。

#### ①消費者の動向

商店街はスーパーなどと比べて地域との結びつきが強い半面、一方的なコミュニケーションはむしろマイナスに作用する。消費者は一義的にコミュニケーションを求めているわけではなく、必要なものがすぐ手にとれて、まとめて会計を済ませることが合理的で、忙しい現代人にとって時間短縮ともなっている。

消費者は手にとって自由に商品に触れられる環境や、何を買ったかを知られたくないの、店と消費者の関係が薄ければ薄いほどプライバシーが確保され、安心して買物ができるという意味でスーパーを選ぶ傾向が強い。しかし、商店街では、店主が消費者を知っていると同時に、消費者も店主を良く知っているという関係性が強いために、それはプライバシーのない買物環境になりがちである。そのため、商店街は残念ながら鬱陶しい環境にあるもの、といった報告がなされている<sup>11</sup>。

この鬱陶しい環境にあるという意味は、顔見知りの人たちが大勢いる店だけに、「誰々さんは、何々を買っていたわよ」等という会話が耳に入り込むため、消費者はそのお店で買物するにも気が抜けないようになってしまう。また、何を買うかも消費者が選べなくなっている事態を発生させるため、その店での買物の選択権がなくなってしまうことが、消費者に鬱陶しさをもたらす原因になっているのである。

商店街にあるお店の客は誰なのか。それをしっかりと発想し、商店街での商売の仕方を転換させる必要性に気が付くことが重要になってくる。

<sup>10</sup> マクロ環境よりもさらに個別具体的な分析を行うときのフレームワークで、これは「市場（顧客）（customer）」「競合（competitor）」「自社（company）」の頭文字。「市場（顧客）分析」「競合分析」が外部分析に、「自社分析」が内部分析に相当する。

<sup>11</sup> 金子哲雄（2008）p.11 参照。一方、酒巻貞夫（2004）pp.67～73では、商店街の親切的な対応を求めるなどの提案がなされている。

## ②同業種の動向（スーパーからコンビニへの戦略変更）

戦後も、一定の政治力を持つ小売商は、政府にスーパー出店の規制を求め、大店法をはじめ数々の法律による規制の恩恵を受け続けていた<sup>12</sup>。大店法は、店舗の面積規制とともに、出店に際し地元商店の同意を求めていた。自分たちの商売敵の出店を認めるはずもないため、スーパーの新規出店数は落ち込むこととなった<sup>13</sup>。しかし、スーパーもしたたかで、「それなら面積が小さくて小売店が同意するようにすればいいんだろう」と、地元商店をコンビニに業態転換させてしまった。

商店街は「専門店が集まって何でも買える」のが売りだが、コンビニは「一つの店で、日用品ならほとんど何でも売っている」のが最大のポイントであるため、コンビニ1店で事足りてしまうわけである。そうであれば、「当初の存在意義を失いつつある商店街がなくなるのは自明」ということになる。そのため、スーパーやコンビニだけがやはり、商店街には客が来なくなってしまっている<sup>14</sup>。ゆえに、商店街は客でなく、国にさらなる規制と補助金を求めるようになる。

規制と補助金が一時的なカンフル剤になったとしても、その持続は困難となりやがてその効き目も逡減していく。商店街が急速に衰退するなどの悪循環に陥ることを避けるためには、同業種間の競争だけでなく、多くのステークホルダーとの連携や協調等も必要である。連携や協調に関しては、それぞれの役割分担を明確にしていだけでなく、商店街にあっては、とりわけ地域との協力関係を強化する方向が望ましいと考える。この点に関しては、第5節で論じることになっている。

## ③商店街の動向

商店街をライフサイクルに置き換えてみると、そのほとんどが、成熟期を超えて、衰退期もしくは撤退期に入っていると考えられ、その期間は40年以上も経過している状況にある<sup>15</sup>。業態としての商店街が存在しているのが不思議なくらいで、地域によっては、なくてはならない存在としての機能を発揮しているのではないかと考えられるケースも見受けられる。

小売業の扱う商品は、最寄品や買回品とされてきたが、商店街が扱う主な商品もこ

<sup>12</sup> 脚注2による。

<sup>13</sup> 草野厚（1992）p.130によれば、大規模小売店舗の新設届出分は1974年398件、1975年280件、1976年265件と推移している。しかし、その後国際状況の変化もあって、日米構造協議がスタートした1989年09月以降、大店法の緩和が外交テーマとして取り上げられ、大店法の改正、最終的には廃止となった。

<sup>14</sup> 平成19年度「商業統計表」によると、スーパー等は92,712店、コンビニは43,684店となっており、商店街数を上回っている。

<sup>15</sup> 製品ライフサイクルは4つの段階より構成される。つまり、導入期・成長期・成熟期・衰退期であり、通常の製品ライフサイクルは売上げと利益を時間軸でプロットするとS形の曲線を描く。これをベースに商店街をライフサイクルで見立てた時、時間の経過と売上高や利益のとの相関関係をイメージした。

れらに近いものが多い。近隣の主婦が主な購買者である。彼女らにとって商店街は、徒歩や自転車で買い物をするための場（空間領域）であったわけだが、商店としての機能、品揃えの豊富さや開店時間の長さ等、より利便性で優位に立つスーパーでの購入を選択するようになり、こうした購買の主役らが次から次へと当該商店街を訪れなくなったことが、当該商店街を衰退させていったとも言える。したがって、当該商店街自身が不断の努力を棚上げして、自らの責任所在をスーパー等に求めることは何の解決にもならないばかりか、全く意味のない行動という以外の何ものでもない。

商店街がフルセットで整うことにより、商店街の魅力を増すことや顧客ニーズへの対応によってスーパー等へ対抗処置とすることは可能なことかも知れないが、かつては「地域独占」的にフルセットで備わっていた機能が、空き店舗の順次拡大という中で、空き店舗を補充せずそのまま放置してきたことによって、折角備えていたその機能を商店街自らが低下させてしまったのである。これこそが、商店街を衰退させてきた真因の一つである。こうした時間的な経緯によって組成された衰退商店街を元通りの活気に溢れたものに変えていくには、当該商店街の個店を結集しても、大きなエネルギーとそれなりの時間が必要になってくることは否めない事実である。では、如何なる対応策を講ずれば、昔の栄華を商店街は取り戻せるのであろうか。どうすれば、商店街にお客は戻ってくるのであろうか。

それは決して容易なことではなく、かなりの困難を伴うことが必至である。顧客が離れた原因に対して、規模の経済が働かなく、価格や商品等の差別化ができないと考えられる商店街の特性を無視できない以上、スーパー等と同質化するような戦略ではとうてい太刀打ちできない。自らの強みを今一度再確認し、例えば、地域密着度が高いのであれば、そうした顧客向けの品揃えや配送等のあり方からの検討から行うべきである（すぐにできるところから始めることが肝心）。

### 3-5. 商店街実態調査に見る概況

先に3C分析を行ったが、実際の統計データではどのようなになっているのか。中小企業庁から公表されている商店街実態調査で確認していく。

商店街実態調査によれば、商店街を取り巻く環境が大型商業施設の進出またはインターネット販売などによる購買機会の多様化や中心市街地の人口減少などの構造的な要因によって、より厳しい状況が続いていることが報告されている。この実態調査の結果は、商店街の抱える課題等を明らかにするだけでなく、課題解決への諸施策を講じていくための資料として活用することができる。

さて、現状における課題は、商店街の保有するストックと日常的に円滑な運営を掌るフローに着目することができる。既存ストックとしては、実際に存在する商店街店舗があり、店舗活用実態はどのような状況にあるのかをまず把握することにする。次にフローとして、モノ余り時代にあっては、かつての供給者優位から需要者である顧客重視の視点に立脚した商店街全体あるいは個店の魅力ある運営が求められるが、それを可能にする運営基盤としての事務局体制が如何に機能しているか。その実態を明らかにする。さらに、外部環境が変化しているにもかかわらず、商店街が変化できていない。その原因は一体どこにあるのか。また、商店街経営者の抱える後継者問題、いわゆる事業承継の実態についても明らかにしていく必要がある。

### ①空き店舗対策

空き店舗の発生とその増加が問題とされ、平成 24 年版の商店街実態調査でも、8 割以上の商店街で空き店舗があると回答している。この実態は、商店街の魅力を阻害するばかりでなく、そのまま放置しておくといずれは「シャッター通り」となってしまう恐れがあるなど、街の安全・安心といった防犯上からの問題も同時に指摘されることである<sup>16</sup>。また、地域コミュニティや車社会に十分に対応できない高齢者や障害者の利便性についても低下させている。そのための対策も当然必要になる。

商店街の空き店舗問題は、商店街における課題であると同時に、個人の財産権に関する問題でもあり、行政としても地域における商店街の活性化や現状課題の解決にとって大きなハードルになっている。当該商店街の再生のために、商店街を協同組合化して土地や営業免許、営業権を持たせることによって人材の流動化を図れば、活性化に資する可能性は決して小さくない。そのために、法律改正を講じるなどしていく必要がある。しかし、法律改正はそう簡単に手出しできる問題ではない。

例えば、高松丸亀商店街の場合には、商店街の総意をまとめあげ、第 3 セクターを設立しただけでなく、そのセクターが商店主の所有権を買取る手法で、円満な解決を図っているようである<sup>17</sup>。すべての商店街が高松丸亀のケースのようにスムーズに問題解決に向けた事案が進むのであればそれに越したことはない。しかし、現実はその甘くない。現状、活性化を果たすことが極めて困難に思える商店街でも、如何にしたらその解決策を見つけ出すことができるのか。

図 1 は 1 商店街当たりの空き店舗数及び空き店舗率の推移を表したもので、以前からも空き店舗対策への課題が横たわっていた事実はあるにせよ、平成 12 年度以降の推

<sup>16</sup> 安藤靖華（2007）pp. 112～114 参照。商店街の衰退の原因からそのリスクを明らかにしている。

<sup>17</sup> 本稿 p. 20 で高松丸亀商店街の概要説明を行っているので、そちらを参照されたい。

移だけでも、その傾向としては、いずれの年度における指標において調査年度ごとに悪化していることが読み取れる。

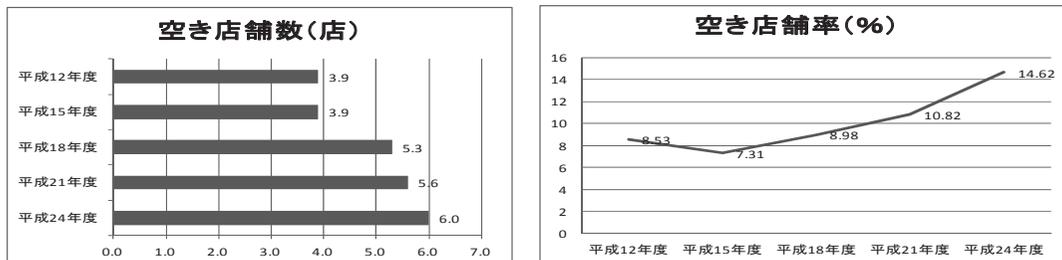


図1：1商店街当たりの空き店舗数及び空き店舗率の推移

(出典：中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成24年度版のp.20、21の図表19、21を筆者が一部修正して作成)

## ②事務局体制

商店街組織を下支えする事務局体制は極めて脆弱である。調査対象の4分の3(75%)の商店街では、専従の事務局員は存在していないのが現状である。事務局としての仕事はあるはずで、事務局員がいないということは、他の誰かが代替しているということになる。組織への関与度合いが高い組合員によって運営されている可能性が高く、本業を離れる時間が多くなればなるほど、個店の売上げが減少してしまうというリスクと隣り合わせとなってしまう、その結果本末転倒となりかねない恐れは十分にある<sup>18</sup>。

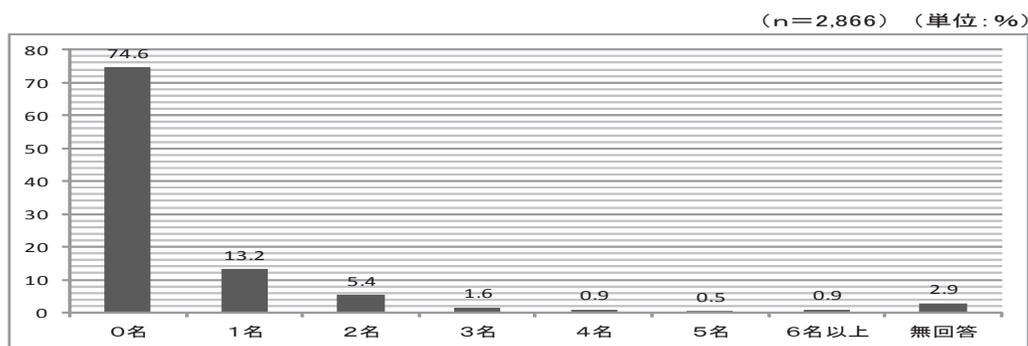


図2：1商店街当たりの専従事務局員数

(出典：中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成24年度版p.28の図表30を筆者が一部修正して作成)

<sup>18</sup> 濱満久(2008) pp.153～154参照。事務局体制の意義と方向性について詳しい説明がなされており、事務局をチェーンストア本部になぞらえ、事務執行機関としてだけでなく、企画機能の強化を論じている。

こうした事態を未然に防ぐためにも、少人数でも構わないので、専属の事務局員が配置されることが望ましいのだが、現状は7割以上が専従の事務局員を配置しておらず、次いで1名が1割程度に過ぎない状況にある（図2を参照されたい）。第5節において、意外と見過ごされがちな裏方業務にスポットを当てて、詳しく述べることにしていく。

### ③後継問題

一方で、商店街の個店が廃業する理由は、大型店の進出といった競争の激化もあるが、それより当該商店主の高齢化や後継者不足がその主な理由になっている。つまり、当該商店の外部の問題だけというよりは、むしろ当該商店の内部にその問題を抱えているのである。加えて、商店主自身も店に魅力があると感じていないこともその理由にあげられている（図3を参照されたい）。とりわけ、廃業が近ければ近いほど、敢えてリスクを冒し、新たな事業や投資に踏み切る誘引は少なく、危険負担は回避し、日々が暮らせればそれでいいということになるため、商店街の活性化に前向きになれない課題がそこに横たわっていると思われる。これが、問題をよりいっそう深刻なものにしているのである。

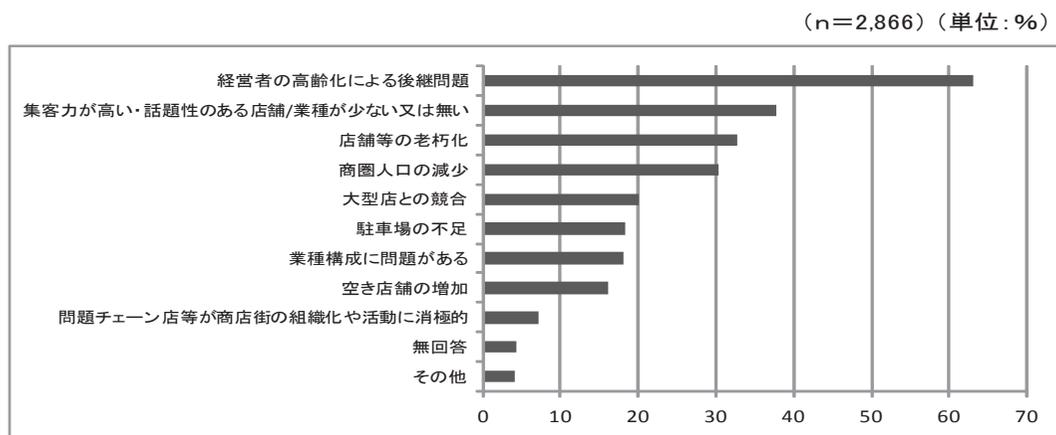


図3：商店街の抱える問題（3つまで選択可）

（出典：中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成24年度版 p. 51の図表66を、筆者が一部修正して作成）

### 3-6. 失われた自己責任

国に保護されている産業というのは概して、自動車などが幼稚産業時に関税障壁で外国企業の進出を抑制するために保護したケースは別として、その衰退を食い止めようとして手立てを講じた結果、その後挽回したという業種は、農業や繊維などの例を見るまでもなくほとんどないと言っても過言ではない。むしろ、そうした業種こそ競争にさらすことで、当該産業の切磋琢磨を促し、市場原理に委ねていくべきであろう。商店街が衰退する大きな原因が「商店の過剰」にあるとしたら、市場原理による淘汰が起こらなかつたことに問題がある。

過去からの商店街活性化の取組は、行政や商工会などを中心にして舵取りがされてきた傾向がある。まず申請書を作成し、次にそれを商店街に手渡し後、それでよろしく、というものであった。つまり、事後に補助金等の資金使途を明示した取組結果の報告書を提出することで足りてしまうため、一時しのぎの資金獲得が目的化してしまう恐れが否めないということである。国において、この現状課題を明らかにし、そのための施策に商店街が取組んだことはそれなりに成果があったとは言えるが、全国どこに行っても同じような取組がメニューとして並んでいるだけで、何ら目新しさもなく、まさに金太郎飴状態である。そこに住む住民が加わりながら、もっと言えば、中心となって、自らのこととして真剣に議論してきたかどうかは確かに疑問が残る。

中心市街地にある商店街の衰退が言われたりするが、その主な原因は、行政による施策が不十分だったからではなく、むしろ施策が十分過ぎたことにその原因があるものと指摘したい。ちなみに、日本よりも早くに商店街や周辺の住宅街が荒廃したアメリカのサンフランシスコ市では、起業家を誘引するための金融面や税制面における優遇策を講じてはいない。商店主たちが自分たち街のあるべき姿を決めて、それを実現するために行政機関を説き伏せてきている<sup>19</sup>。結果として、得ることができたかも知れない補助金の獲得機会を放棄してきたとも言えるが、目覚ましい成果を獲得し、ベンチャーを志す若者たちが参集している。

行政からの補助金や助成金がなくても運営できる体制を構築することを優先させるべきで、当座をしのぐためのサポートは当てにしない方がいい。当てにするから、いつまでもたっても自立ができない。また、いずれは行政サイドが補助金制度の改廃を行うこともあり得ることも念頭に置いておかないと、制度がいつまでも存続する前提に立っていると、万一な場合に梯子を外されたと不満ばかりが募ることになりかねない。

衰退が進めば、新たな施策を行政に要望するような繰り返しは避けるべきだし、そ

---

<sup>19</sup> 畢滔滔 (2014) による。

の意味でも、商店主の改革意識の遅れや商店主間の馴れ合いを払拭していくべきであろう。一方で、行政サイドも小泉内閣当時に行われた三位一体改革の勢いで補助金改革を促進するとともに、補助金自体を評価する仕組みを構築する必要がある。大杉覚（2006）によれば、補助事業の効果・成果が曖昧であるなど、その実態が不透明な点を指摘するだけでなく、補助金の実態をより透明にする方向での行政評価システムの開発や工夫をしていく必要性はある、と指摘している<sup>20</sup>。

いずれにしても商店街の活性化は地域の課題として、経済産業省が振興策の一部として所管するのではなく、総務省が所管し、地域一体での取組へとシフトさせていくべきであろう。自治体補助金との統合を検討することで、地域の実情に即した事業、つまりハード事業偏重ではなくソフト事業重視の観点も組み合わせることで、補助金の効率的かつ効果的な執行も期待できるのではないだろうか。

## 4. 現状の取組と課題の抽出（真因を突き止める）

### 4-1. 新たな取組

今日では、商店街において様々な取組が精力的に行われているようである。従来からある施設整備（アーケード設置・更新、舗装、駐車場整備、街路灯設置・更新など）による活性化のほか、個店への集客を導くための目新しい事例も多くなってきている。

商店街の新たな取組にどのようなものがあるのか、最近の注目すべき個店誘導事業を取りまとめた（表1を参照されたい）。

商店街の賑わいを取り戻すために、表1のように商店街が保有する経営資源に加え地域資源を活用した取組が各地で行われている。

地域資源とは、自然資源のほか、特定の地域に存在する特徴的なものを資源として活用可能な物と捉え、人的・人文的な資源をも含む広義の総称で、近年、ご当地ブーム、町おこし、地域ブランドに代表される地域活性化の試みにおいて特徴あるものや素材となるものを地域資源として定義し、実際、地域資源を活用する考え方や事例が見受けられるようになっている。

---

<sup>20</sup> 大杉覚（2006）によると、補助金改革には、補助金の整理合理化や住民への説明責任を果たしていく観点に加えて、評価システムの活用のみならず、そのシステムの改善も必要であるとしている。

表 1：新しい個店誘導事業

事業名	事業概要
街ゼミ	商店街の各個店が講師となり、その専門性を活かし、プロならではの専門的な知識や情報、コツを無料で受講者（お客様）にお伝えする少人数制のゼミ。店の存在・特徴を知ってもらい、店とお客様のコミュニケーション、信頼関係を築くことが目的。
街コン	地域振興を目的とした大規模なコンパイルメントのことで、地域活性化とともに婚活・恋活の場となっている。街コンを機会に商店街を訪れる人が増加している。発祥は 2004 年に開催された栃木県宇都宮市の「宮コン」で、その後、全国の都市に広がりを見せている。
街バル	地域活性化と飲食店の集客支援を目的に地域・街・グルメなどを目的として、食べ歩き飲み歩きして様々な飲食店を楽しむグルメバルイベント。特に、地方都市では町おこしとても街バルが注目され、街バルの開催地域が急増し、開催規模も大きくなっている。
100 円商店街	商店街の各店舗が選り抜きの 100 円商品を用意し、商店街全体をひとつの 100 円ショップに見立てる事業で、新規顧客の開拓にも一役買っている。発祥は、2004 年に山形県新庄市の新庄南本町商店街である。
商店街観光	商店街を地域の賑わい拠点、文化や歴史の情報発信地に見立て、商店街観光の開発・普及を行うもので、商店街と旅行事業者が連携するほか、行政がコーディネート役を担うこともある。事例として、境港駅前商店街の「ゲゲゲの鬼太郎」、ガラス製品のギャラリーや工房ができた長浜などがある。
スタンプラリー	かつては市場内・商店街内のスタンプ事業が主流だったが、そのコンセプトを進化させたもので、複数の商店街を巡り、スタンプを集めていくことで、商品応募の抽選券に代えることができる。顧客の購買意欲をかきたてる工夫が凝らしてある。

（出典：太田一樹・福島尚好（2013）「コンサルティングの作法－中小企業診断士のための実践技法」を参考に、筆者が一部修正して作成）

とりわけ、街ゼミ・街バル・100 円商店街は商店街活性化の「三種の神器」と言わ

れたりしているが<sup>21</sup>、これらにも問題点がないわけではなく、いくつか指摘がなされている<sup>22</sup>。

- 1) 商店主すべてが参加しているわけではない（特に若い店主の参加が少ない）
- 2) マンネリ化（同じメンバー、同じ企画でやってもあまり楽しくない）
- 3) お店が儲からない

表1の取組は、商店街をイベント会場に模して集客を図る作戦であるが、一過性としての盛り上がりや収益への貢献はあるとしても、そもそもの問題として、商店街全体がスーパーやコンビニとの差別化が実現できていないとすれば、持続的な効果を期待することは難しいのではないだろうか。

#### 4-2. 各種団体との連携

商店街実態調査によると、何らかの形で連携を図っている商店街は全体の4分の3に上っている（図4を参照されたい）。地域のみならず、関係する様々なステークホルダーとの連携は、これからの展開を前進させていくには必要不可欠であり、商店街の危機意識の表れとも受け止めることができる。ただし、単に連携を行うだけに留まらず、より緊密な関係構築をめざして、双方が活性化する方向性を見出していく具体的な行動と結果が求められている。

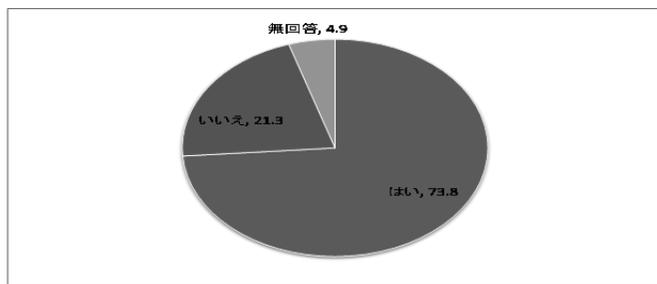


図4：商店街と地域の各種団体との連携の有無

（出典：中小企業庁編「商店街実態調査報告書」平成24年度版のp72の図表96を引用）

他方、4分の1においては特にこれといった行動を起こしておらず、先行きが思いやられる。単独で生き残れるだけの集客力や魅力が存在しているのならば問題はないのだが、果たしてそうと言い切れるのだろうか。そうでないならば、図3でも、後継

<sup>21</sup> 長坂泰之（2012）p.5による。

<sup>22</sup> 長坂泰之（2012）p.198参照。イベントの実行委員会のメンバーが年々減少しているケースもあり、継続していくことも難しくなっている。

者問題に次いで商店街の抱える課題として掲げられていることを考えても、地域との緊密な関係構築に邁進すべきではないだろうか。

しかしながら、たとえ連携が重要だとしても、成果に結びつかない連携では意味がない。連携自体を目的化させることなく、めざすべき目標を定め、具体的なアクションプランを描きつつ、デッドラインを限って戦略的な連携を新たに構築していくべき時期に差し掛かっているのではないだろうか。

### 4-3. がんばる商店街

これまでの調査研究に関する文献にあたってみると、各地の商店街事例を解説したものが多く、成功事例が豊富に存在した。場合によっては失敗例との比較分析などもあり、新たな知見を得ることができた。

取り上げられた商店街における属人的なリーダーの存在が顕著ではあるが、その他にも立地や商圈の特性を踏まえた固有の事情が存在するため、結局その商店街に応じた対策を検討しなくてはいけないことが判明した。それを乗り越えるには、汎用性の効く仕組みを検討するほかに、しかし汎用性が効くというのは逆説的になるが効果もたかが知れている、ということでもある。何が妥当かは判断が分かれるところであるが、「がんばる商店街」に選出された商店街を参考としつつ、基本要件として備えておくとうまく見込められると考えられる施策の検討を行うこととしたい。

中小企業庁は、チャレンジ精神旺盛な全国の商店主・商店街の取組を紹介し、地域や商店街のさらなる回復につなげてもらうために、2006年に「がんばる商店街77選」、2009年に「新・がんばる商店街77選」を公表し、世間に商店街のベストプラクティス<sup>23</sup>を知らせることとした。真似すれば即時にできるものではないだろうが、成功のヒントを見出すことができるのではないだろうか。新旧のがんばる商店街の合計は154ヶ所で、その取組内容を見ていくと重複する内容もあるが、イベント（84ヶ所）が最も多く、次いで連携（70ヶ所）や観光（41ヶ所）、高齢者対応（29ヶ所）となる<sup>24</sup>。

全国の「がんばる商店街」の取組概要をみると、『消費者優先』と『協働と連携』がキーワードになっていると言える。『消費者優先』は、高齢者や子どもたち、子育て世代へのサービス充実が多く見られ、高齢者向け施設と子育て支援施設を一体的に確保している例もある。『協働と連携』は、地域との連携に加え、大学・学生との連携が特徴的で、複数の商店街の連携・一体化や郊外大型店も含めた協力体制確保を実現している例もある。商店街の活性化・魅力化は、効果的なソフト施策の実施が成功のカギであると言える。

<sup>23</sup> ある結果を得るのに最も効率のよい技法、手法、プロセス、活動などのことをいう。

<sup>24</sup> 射手矢武（2010）pp.4～7による。

「新・かんばる商店街 77 選」においても、各種団体、学生、芸術関連、金融機関、観光業者などとの連携が取り上げられるなど、その重要性が認識されてきたところである。商店街と地域のコラボレーションによる地域コミュニティ形成を促進することにもポイントが置かれていた。一方で、補助金などの支援に際して、従来のように、計画書を提出して承認を受ければ終わりということではなく、業績目標に対してマネジメントサイクルを回していくことで成果を意識した取組の実行が求められている。人材育成の強化や商店街自身の自助努力の重要性も強く認識されるなど、大きな転換を図ろうとするのではなく、より着実ではあるものの、実績を残すための方策が盛り込まれていることが推察できる。

そのためには、「客数が増えた」「新商品開発につながった」「売上げがアップした」などの具体的成果を生み、その成功例をたくさん示すことが欠かせない。商店主が抱える最大の経営課題は「売上げが上がらない」という点に集約される。この課題に対し、中小企業の場合、ヒト・モノ・カネなどの経営資源が乏しいところから時折イノベーションも惹起しつつ成果を生み出さなくてはならない現実があり、そのことが成長の制約条件となっているが、商店街も同様で、ヒト・モノ・カネといった限られた経営資源を活用しつつ売上げを向上させるには、模倣困難な見えざる資産<sup>25</sup>として蓄積されている「組織内の知恵」を絞ることにある。その知恵の絞りどころとして、3つのポイントを示しておきたい。すなわち、第3節4①～③の3C分析にあるように、市場（顧客）・競合・自社の視点で、①セールスポイント（強み）を明確化する、②ターゲットを絞る、③他者（社）と連携する、ということである。

3つのポイントを実行に移していくには事務局体制が整備されているに越したことはない。また、事務局体制のあるべき姿を構築するには、新しい視点でこれまでの成功事例を分析することで見えてくるものがあるかも知れない。商店街の類型に応じて対応策も異なってくるのだとしたら、それぞれ属人的なリーダーが必要となり、リーダーの存在如何に左右されてしまう。できうる限り、定型化した仕組みの中で、多くの商店街に取り入れることが可能な方策を検討してみることに意義があり、ここに事務局の存在価値が見出せるものと考えられる。しかしながら、第3節5②で取り上げたように、事務局体制の実情はお寒い限りで、事例から浮かび上がったポイントに注力していくには、心もとないと言わざるを得ない。

---

<sup>25</sup> 伊丹敬之・軽部大(2004)による。技術やノウハウの蓄積、顧客情報の蓄積、生き生きとした組織風土など、企業が持っている「目に見えない」資源のことで、その多くは、企業内の人材によって担われているものである、としている。

#### 4-4. がんばる商店街事例

商店街の現状が厳しいことは既に各種データでも確認してきたが、それらは全体を俯瞰したものに過ぎず、個々の商店街が置かれた現状把握を行っているわけではない。個々の商店街単位において、とりわけ実際に成功している商店街がどのような運営を行っているのかを探求することは、今後の商店街の活性化の方向性を探るうえで大いに参考になるものと考えられる。

商店街が行政、民間主体とのパートナーシップにより広範囲にわたる活性化の取組を実施していくには、従来の商店街組織を越えた新しい枠組みを検討していくことが必要であり、商店街関係者、テナント業者などを中核としながら、不動産関係者、大型店舗、アーティスト、市民、NPO法人などが自発的に関われる体制を構築していくことが求められる。地域のステークホルダーを巻き込み、地域のニーズを発掘し、地域開発等へ反映していけば、地域の主体性を醸成することにもつながる。

こうしたことなども押さえつつ、抽出条件を設定したうえで代表事例をいくつかピックアップするが、事例の抽出に際しては、商店街の区分である、近隣型商店街、地域型商店街、広域型商店街を1つずつ取り上げることとした。ただし、超広域型商店街は規模が大きく、店舗数を増加させているなど、現時点においては存亡の危機になく、事例から学ぶべき点が見当たらないことから、対象事例として選定することはしなかった。

成功事例に関しては、中小企業庁がとりまとめている「がんばる商店街77選」及び「新・がんばる商店街77選」の中から、顕著な取組が見て取れる商店街を対象として、戸越銀座商店街（東京都品川区）、福島聖天通商店街（大阪府大阪市）、高松丸亀商店街（香川県高松市）を選定した。それぞれの商店街の創意工夫を汲み取るとともに組織運営体制についても入手できる情報を頼りにしながら、商店街単位で取りまとめることとした<sup>26</sup>。

なお、3つの商店街には、古くから地域に愛され、地域とともに歩んできた歴史を有している。ライフサイクルで言えば、成長期はおろか成熟期も越えて衰退期に突入していてもおかしくはない。

それを成熟期と思しきステージで連続と経営を続けてこられたのには、それなりの理由が存在するのは確かで、商店街の地道な努力があったからではないか。そうした点についても明らかにしていきたい。

---

<sup>26</sup> 久繁哲之介(2010)によると、成功事例とは、「提供者の目線」から事例を選び、その良い点だけを記述して「成功」だと称賛するプロパガンダ若しくはコマーシャルであり、「がんばる商店街77選」に掲載された松江市の天神町商店街に関する記述に、都合の悪い事実が巧妙に封印されている、としている。

(1) 近隣型商店街：東京都品川区 「戸越銀座商店街」<sup>27</sup>

事項	内容
組織化年（法人化年）	組織化済み
立地	東急池上線「戸越銀座」ほか
店舗数・組織化率	316店舗 ほぼ100%
空き店舗・比率	0店舗 0%
街路の延長・幅員	延長：1,300m 幅員：6～7m
商圈	近隣（地域型）
来客手段	自転車70% 徒歩30%
年間会費・年間事業費	年間会費：4,000万円 年間事業費：約200万円
独立事務局・スタッフ	( )有 (○)無 スタッフ数 0名
<p><b>【商店街の取組】</b></p> <p>戸越銀座商栄会商店街（振）、戸越銀座商店街（振）、戸越銀座銀六商店街（振）の3つの振興組合で構成されている。</p> <p>「戸越銀座ブランド」という商店街独自のブランドも企画し、平成11年に全国で初めて商店街のオリジナルブランド商品（日本酒）の開発を行い、ヒット商品を次々と生み出している。日本一住みやすい街をめざして地域に根ざした取組を継続した結果、平日でも1万人前後が来客する賑わいあふれる商店街が復活した。平成20年度からは大学生とタッグを組んで惣菜のコロッケが土産物になるよう取り組んでいる。2015年完成予定の電線類の地中化事業とそれに伴うITインフラの整備によって「ユビキタス商店街」を推進している。</p> <p><b>【商店街の組織運営】</b></p> <p>かつては商店会の組織化はなされていなかったが、現在では組織化されており、事業費は8月末に開催する「とこしぎんざまつり」の運営費用にあてられる。商店街活動に関する講習会と商店街の案内で約2時間の見学コースがある。</p> <p>フォーマルな形態での事務局は存在しないが、ボランティア役員13名からなるインフォーマルな組織がある。</p> <p><b>【今後の課題など】</b></p> <p>現在の商店街活動は、行政の支援があって成り立っている。商店街の株式会社化についても検討中とのことであり、将来は行政支援に頼らない自立した商店街をめざしている。</p>	

<sup>27</sup> データ等については、坂本光司（2007）及び中小企業庁「がんばる商店街77選」、「新・がんばる商店街77選」、商店街のホームページから引用し、筆者においてまとめ直している。以下、(2)、(3)において同じ。

(2) 地域型商店街：大阪府大阪市 「福島聖天通商店街」

事項	内容
組織化年（法人化年）	法人化：平成 11 年
立地	JR 大阪環状線・東西線「福島駅」駅前
店舗数・組織化率	135 店舗 ほぼ 100%
空き店舗・比率	0 店舗 0%
街路の延長・幅員	延長：330m 幅員：6m
商圈	地域（半径 200m 以上）
来客手段	統計なし 近年はタクシー利用者増加
年間会費・年間事業費	月会費：@5,000 円+@100 円×間口 年間事業費：約 900 万円
独立事務局・スタッフ	(○) 有 ( ) 無 スタッフ数 1 名
<p><b>【商店街の取組】</b></p> <p>戦前は聖天さんの参詣道として大いに賑わっていたが、戦後はありふれた駅前商店街となり往時の賑わいは失われ、一方で都市人口の減少や流通構造の変化、消費者購買行動の変化に対応できず、商店街の集客数は減少を続けていた。</p> <p>課題解決には商店街全体の魅力向上による活性化策が必要であった。そうしたことから、統一コンセプトによる施設整備事業で、街路灯 39 基、アーチ 5 基、カラー舗装などに取り組んだ。また、平成 14 年から「占い」による商店街活性化をスタートさせ、現在では毎日占いデーを開催するなど、商店街の路上で街占いを行っている。占いを目当てに来街する女性をターゲットにする飲食店等が廃業した店舗に出店するなど活況を呈している。</p> <p><b>【商店街の組織運営】</b></p> <p>理事長らがメディアを効果的に活用するなど、情報発信がうまく機能している。理事会は 16 名で構成され、毎月第 2 水曜日に理事会を開催し、課題解決に当たっている。幅広い年齢で構成されているが、役員は定年制は特に設けていない。</p> <p>役員間には、活性化を長続きさせるには、「お金をかけない」のポリシーがあり、組合員に無理な負担を強いることはない。</p> <p><b>【今後の課題など】</b></p> <p>占い関連で既存の個店も繁盛に結びつけたいところであるが、手探りの状況にあることから具体的な対策を講じていく必要がある。</p> <p>また、USJ 観光客の宿泊拠点となっている大手ホテルがあり、観光スポットとしての強化も進めていきたい意向である。</p>	

(3) 広域型商店街：香川県高松市 「高松丸亀商店街」

事項	内容
組織化年（法人化年）	昭和 38 年
立地	JR 線 高松駅徒歩 15 分
店舗数・組織化率	114 店舗 98.2%
空き店舗・比率	5 店舗 4.4%
街路の延長・幅員	延長：470m 幅員：11m
商圈	広域（高松市及び周辺市町村）
来客手段	－
年間会費・年間事業費	年間会費：平均 60 万円 年間事業費：450 万円
独立事務局・スタッフ	(○) 有 ( ) 無 正規職員 16 名
<p><b>【商店街の取組】</b></p> <p>最盛期の平成 4 年当時、約 150 店舗からなる商店街は、270 億円、通行量 3,000 人／日に達していた。しかし近隣ではショッピングセンターがオープンするなど、売上は明らかに減退した。平成 17 年「タウンマネジメントプログラム」を策定し、9つの目標・方針を明らかにすることで、実効性を高めることとした。</p> <p>現在の来街数は平日約 1.8 万人、土日祝日約 1.2 万人で、年間約 600 万人となっている。</p> <p><b>【商店街の組織運営】</b></p> <p>平成 10 年度に高松丸亀町づくり会社（第 3 セクター）を設立し、さらに平成 15 年には地権者の共同出資による高松丸亀壱番街株式会社が設立された。</p> <p>組合は 10 名の役員と 16 名の従業員。理事長は専任である。組織は持ち株会社で、その子会社である高松丸亀町づくり株式会社は、ビル運営・管理、販促企画、デベロッパー・不動産、市場・食運営管理、駐車場運営管理などを所管するなど、4 億円ほどの付帯事業収入を得ている。その他、専門家チームであるタウンマネジメント委員会（構成員は学識経験者、自治体、市民で構成）とも連携するなど、今後の展開をにらんだ活動を行っている。</p> <p><b>【今後の課題など】</b></p> <p>今後はプログラムを有効に活用し、消費者ニーズに対応した戦略を普及させていくことが目標・課題である。長期的視点に立った土地活用の視点や持続可能なまちづくりを実現していくために補助金や助成金頼みの街づくりからの脱却が課題であり、そのための戦略を掲げ、次の展開をにらんでいる。</p>	

#### (4) 3つの成功事例から導き出せる仮説

商店街の衰退の原因が明らかで、何が課題かもおおよそ分かっているにもかかわらず、衰退の流れは留まらない（商業統計より）。衰退の潮流から脱出し、見事に再生を図った商店街の事例を参考にすればいいのであろうが、話はそんなに簡単ではないようだ。一方で、淘汰されるべきは淘汰される、成功例を参考に戦略的に取り組んだ結果として、真に地域にとってなくてはならない商店街のみが再生が可能なのではないだろうか。弱肉強食の中で生き残っていくには、適者生存であり、臨機に市場（顧客）ニーズに適合できるか否かが明暗を分ける。商店街は今後どうすればいいかについては、当事者（商店街経営者）も関係者（自治体や商店街再生に従事する方）も、試行錯誤しながらアクションを練り上げていくしかない。

ところで、なぜ成功事例は再現されないのかであるが、成功事例の活かし方は、単純で、そのプロセスの徹底的なまでの模倣にあるにもかかわらず、結果を模倣することから始めるので失敗するのではないだろうか。つまり、成功事例の意義はプロセスの模倣であるとともに政策支援の重要性はマクロ的な誘導策としての有効性であり、単に成功事例が生み出した結果を、例えば税金などの力で他の地域で実現させるのは有効とは言えないばかりでなく成功は再現されないことがほとんどである。商店街の成功が1%にとどまっているのも頷けるところである。貴重な店舗経営にかけるべき時間の多くを、「コミュニティ」や「まちづくり」に費やしてしまい、産業政策として生産性改善に取り組めていないことが原因だとしているものもある<sup>28</sup>。

それでは少ない成功の1%として生き残るには、成功事例からの共通項として抽出できるものとして、次の3点がポイントと考えられる。

- ①商店街として、自立した運営をめざしている。
- ②そのために顧客ニーズを踏まえた商店街企画を行っている。しかし、むやみな企画が成功するとは限らない。
- ③専任スタッフ等を配置し、①及び②をサポートする事務局体制を構築している。

#### 4-5. 現状からの方向転換に必要なこと

多くの文献を渉猟した結果、大きく2つに分類できることが判明した。1つ目は、法律改正のポイントなどを解説し、活用できる支援策を紹介したもので、こうしたケースにはこの支援を、といったように適用を解説しているもの。2つ目は、成功事例の実例を紹介し、その成功要因の分析をしているもの。これらは取りまとめ資料とし

---

<sup>28</sup> 辻井啓作(2014)による。

て役立つものではあるが、それだけでは根本的な問題解決には至らない。詰まる所、その日に食べるものを与えるだけで、作物の作り方や魚の捕り方を教えないとすぐに元に戻ってしまうことになるだけである。

そもそも何が課題であるかを具体的にイメージするところから始めないことには、何をすべきかを適切に導き出すことはできない。次に、すべき事柄が決まったら徹底して続けていく仕組みなり実行力が試される段階へと至る。そうした行動様式が個人レベルに留まらず、組織として当たり前実践できる状態を如何に作り出していけるかがポイントとなってくる。

ここでは基礎モデル内容として、PDCAサイクルの徹底が重要であると同時にそうした観点から、先の4-4の成功事例から導き出せる仮説を探てみると、①施策創出力(Plan)、②施策継続力(Do)、③施策定着力(Check、Action)をあげることができ、これを本稿での提案とする。以下は、そのエッセンスである。

#### ① 施策創出力

地域住民にとって必要な品揃えやサービスを提供することはもちろんのこととして、先に表1で見た個店誘導事業のように、地域住民のみならず新たな顧客を獲得するために対応できる創出力を備えていることが望ましい。現状に留まることなく次の展開を見据えたイノベーションが期待される場所である。

#### ② 施策継続力

生み出されたサービスが継続して提供されなければ、一過性となり、顧客の定着にはつながらない。組織として、継続して事業を展開する仕組みを支える商店街の組織が形成されていることが望ましい。施策継続力を組織形成力と置き換えることもできる。組織があれば、個店で戦うよりも、継続性は飛躍的に高まる。

#### ③ 施策定着力

たとえ施策に着手し、一定の継続が確保される仕組みが整ったにしても、組織が円滑に機能しなくては意味がない。そのためにも、組織構成員である店主間の協力関係を維持発展していく不断の努力が必要となってくる。

上記①～③が属人的な店主によってなされるケースが多い様であるが、それはそれで結構なことではあるが、そうしたスター店主が存在しない商店街は衰退するしかなくなってしまう。そうした事態を避けるためにも、スター店主に依存しない仕組みで成功へと導ける方策を検討するべきではないか。組織として、上記①～③をやり切る対応力を仕組化することであろう。

## 5. 方策の検討 ～事務局機能の拡充・強化～

### 5-1. 商店街組織の限界

シャッター通りなどと揶揄されながらも、細々とではあるものの、生き残ってきたのにはわけがあり、一旦構築された社会資本を、全くなかったものにしてしまうのは、非常にもったいない。このため、行政サイドも、何らかの補助金や助成制度を用意してサポートしてきた。近年では、地域とのつながりを重視した「活動拠点」、「地域の顔」としての役割を期待する向きもあるようだ<sup>29</sup>。

また、商店街の深夜時間帯は、人通りも少なく、若者のたまり場ともなり易く、地域の治安の悪化も心配なところである。治安の悪化は、地域住民にとってのリスクにもつながり、何とかしなくてはいけない場所となってしまう。アーケードをはずし、地域を改良することが簡単にできるのであれば、リスクとみなす必要がないかも知れないが、商店街全体の話ともなると、店主の個別意見を取りまとめるのは困難であろう<sup>30</sup>。たとえ困難が待ち受けていようとしても、差別化の要素として、社会的弱者への対応など、スーパーなどが見落としがちなところに重点を移していくことが生き残りの方策として考えられる。

しかしそんなに簡単にいくものであろうか。マーケティングに「サード・プレイス（第三の場）」という考え方がある。家族・近隣関係者の場（第一の場）、同僚や職場の関係などの場（第二の場）、息抜き場の場などとしての第三の場である。ストレスの多い現代人には第三の場が不可欠とする考え方であるが、この延長線上に商店街を位置づけることで、社会的弱者にとっても参加しやすいコミュニケーションの場ともなり得る。不断からのコミュニケーションが、防犯や災害時の安全・安心にもつながるなど、地域の紐帯を強固にする意義を理解し、普及させることの重要性を自らが意識し行動することこそが、商店街の生き残る道ではないだろうか。

店主間には、お互い様という感覚が強く、「総論賛成、各論反対」に陥りがちなところに問題があるとされている。商店街組織へのかかわり方について、得られるメリットと主体的に参加する意義についてどのように考えているのだろうか。

組織への参加が意義あるものであるというのは、決定事項に関して、自らがどのような貢献や費用負担が生じるのか、といったことと、一方でそのことで得られるメリット、つまり店舗の売上げ向上に寄与するかどうかの比較考量で考えられる。意義が

<sup>29</sup> 安藤靖華（2007）p.119による。

<sup>30</sup> 中沢孝夫（2001）p.131による。

メリットを上回るか、その反対かで、参加の意思表示が変わってくる。恐らく、メリット>意義である場合に主体的な参加となるのであろうが、経年的にそのメリットが少なくなってきたことから、結果として、組織への参加意識が低下してきていると考えざるを得ない。

次に、組織構成員の高齢化が考えられる。高齢化した商店主は、過去のいい時代の稼ぎで、既に土地家屋の負債返済も終わり、誤解を恐れずに言えば、日銭の中で暮らせればそれでよい、という感覚で経営に当たっていると思われ、また、後継者が不在のことも多いことから、事業の継続に対する意欲は減退していると言わざるを得ない。子供の方にしても、親の経営を目の当たりにしていると、事業を継承したいとも思わないだろう。

もう一つは、リーダーの存在であろう。商店街には強いリーダーが必要な時期に差し掛かっているようにも思えるが、実際成功している商店街には強力なリーダーの存在がある。リーダーは辺境から生まれるとも言われたりするものの、プレーイング・マネージャーとして、リーダー自身も経営者の顔を持ちつつ、組織活動にも力を注ぐというのは至難の業であろう。リーダーには、改革の企画、組織の取りまとめ、外部との折衝など多くの業務が想定され、いくら属人的にリーダーの素養があったとしても、従来型の商店街組織の運営では限界があろう。

商店街が地域にとってなくてはならない存在として生き残っていくためには、施策を推進していくための体制整備から入っていくことが最優先課題であり、その検討を行う。

## 5-2. 事務局機能の確立

商店街は個店の集合体であり、地権・商権・運営スタイル・組織活動に対する意欲、加えて店主の年齢や後継者の有無、不動産収入の有無などにばらつきもあり、その調整は非常に難しいことは想像に難くない。商店街全体への投資ですら、将来顧客獲得のための投資であるのは明確でその意義が分かっていたとしても、個店単位で持ち出しが生じるとなったとたんに意見が分かれたりする。ことほど左様に意見調整は難しいのである。

逆に言えば、この困難を乗り越えるために、リーダーの存在に頼るだけでなく、組織として意思決定できる仕組みを構築し、継続させる組織を構築することの重要性があまり顧みられなかったようであるが、実は「遠回りこそ近道」なのではないだろうか。しかし、そんなことが果たして可能なのだろうか。

強力なリーダーシップに期待するのは心情的には分かるにしても、リーダーが突如として現れるわけではないので、組織構成員の総意でビジョンや計画といった、少し長期に目を向けた発想を心掛けるなど、地道な啓蒙活動を通して、それぞれのテーマに応じた自然発生的なリーダーが、自分たちの問題としてこうしたビジョンや計画の遂行に手を貸してくれれば、実現の可能性は高まり、商店街の活気も戻ってくると考えられる。

商店街振興に成功していないところの特徴としては、事務局がない、あっても組織力が弱い、といったところにある。一方で、成功したケースでは、その原動力となったのは、商店主たちで、その商店主で構成される商店街組合の頑張りである。

そのためにも、日常的に商店街の活性化を考え行動する事務局の充実強化が必要である。実際、魅力があり活気のある商店街の多くが事務局を構え、スタッフが常駐している。有能なスタッフの確保が原点とも言える。しかしながら、日本の商店街の7割以上は事務局スタッフが存在しないため、代わりに商店主たちで構成する組合がその役割を果たしているが、同床異夢で利害が直接絡む立場では、現状維持に落ち着くのもやむを得ない。御用事務局でなく商店主に物言える強い事務局が必要である。

事務局スタッフを揃えるために、事務局の重要性を商店主間で共有し、相互に会費を出し合う必要がある。会費の出資者には、何も商店主に限るものではなく、商店街の発展を願う地域住民や地元の自治体・商工会、金融機関などでも構わない。一方、出資者は出資金が還元されるよう成果を求めて、事務局とも連携して、積極的に改善策を講じていく姿勢が大切である。こうした活動を商店街だけでなく、関係するあらゆるステークホルダーとも連携し、人材の交流や情報共有を進めてくことで、さらなる意識改革も深まっていくものと考えられる。地域といった場合には、何も自治体等のことを指すのではなく、学生や地域住民でも構わない、巻き込める人たちを増やすことで、商店街に目が向く、一度は訪問してみようか、といった循環が生まれてくれば、その人の関係者の方も訪れてくれるかも知れない。既存顧客の維持のみならず潜在顧客の掘り起こしも同時に果たせる可能性を秘めている。

このように商店街の成功を占う要件としては、人材・組織体制が整っているかどうかである。事業環境の分析や、戦略を描くことができたとしても、それを積極的に実行していく主体が存在しなければ絵に描いた餅である。商店街の内外で、リーダーを支え、リーダーが安心して取組に邁進していく組織体制の存在は不可欠である。また、域内の個別の事業主間の利害対立の調整も不可欠であり、内部の問題を一つずつ解決していくことへの努力は半端なものではないだろう。

しかし、石原（2000）「まちづくりの中の小売業」において、「商店街は所縁型の組織であり、・・・（中略）与えられたメンバーでやっていくしかない・・・（中略）ここに商店街の組織としての弱さがあった」ように、従来の商店街組織の運営においては、組織メンバーを選ばない、そのメンバーでしか運営できないため、組織を制約してしまっているのだ。それを乗り越えていくためには、新たな組織イメージが必要であろう。筆者としては、企業の組織をイメージすることを推奨したい。組織運営には3つのポイントがあり、バーナードによれば、共通目的、貢献意欲、コミュニケーション<sup>31</sup>であるが、この要素を満たす関係者で、商店街単体での活性化を考えるとところから、地域で考える商店街の活性化へと転換を図ってみてはどうだろうか。

所縁型組織に仲間性を持ち込むことは容易ではないとしても、成功している事例は「組織の細分化と主体性の付与」という共通項を示している<sup>32</sup>。具体的な事例としては、神事で行われる「だんじり」や「ラジオ体操」などで協力し合う場面が想定される。こうした行事には若い人の力は欠かせず、実際に年配者も任せているところが多分にある。このイメージで、その開催期間だけに結集するというのではなく、地域の催事の主催者及び催事関係者、町会関係者、商店街組織などで協力し合い、できるだけ若い人をメンバーに加えた構成で、恒久的な組織として位置づけ運営体制を構築していくことができれば、商店街の活性化も進んでいくのではないだろうか。とはいえ、利害関係者が増えるということは、活性化へのベクトルとは逆に、関係者間の合意形成が難しくなるというジレンマが発生するのも事実であり、その相克を如何に乗り越えるかの課題に直面することになる。

関係者が当事者として課題解決に当たるのはいいとしても、各々にはバックグラウンドがある。そのため、合意形成を図りにくいといった局面が多発することは想像に難くない。第三者機関の役割を託すことのできる事務局の出番である。事務局はあくまでも裏方として、関係者間を取り持つ企画案を作成・提示することや、その企画案の意義などを説明するとともに、修正意見があった際には、柔軟に修正に応じることを前提とした運営が基本であることを、あらかじめ事務分掌等で規定しておくことだ。

成功している商店街の多くに事務局組織が存在している。未だ事務局が存在しない商店街においては、事務局組織を構築することが望ましく、また、既に事務局が存在する場合には、その機能の拡充・強化を図ることが求められる<sup>33</sup>。

<sup>31</sup> 高木晴夫（2006）p. 21 参照。バーナードによる組織の成立要因としてあげられたもので、とりわけコミュニケーションを重視し、「組織の構造、広がり、範囲はほとんどの伝達技術によって決定される」と指摘している。

<sup>32</sup> 石原武政・加藤司（2005）pp. 116～119 による。

<sup>33</sup> 阪本光司（2007）によると、活性化している30商店街のうち、27商店街において、つまり9割において事務局スタッフが配置されていることから、活性化と事務局の相関関係はあるものと考えられる。

### 5-3. リーダーシップ<sup>34</sup>とリーダーの役割

事務局組織ができれば全ての問題が解決するほど簡単なものではない。事務局は黒子で調整に徹することが使命であり、難しい決断や決定した事項を強力に推進していくために、リーダーシップが存在しているところはうまく進むだろうが、果たして、強力なリーダーシップばかりが存在するとも考えにくい。利害関係が衝突することなどを考えると、むしろ年長者が牛耳るといった運営から脱却し、若者の発想をできるだけ取り入れ、権限を委譲していくことで、運営は円滑に進む。もう一つ別のリーダーシップがある。事務局の事務長の権限強化によるリーダーシップである。事務自体は事務局員が進めるとしても、その長である事務局長が取りまとめ役としての中核を担い、強力に推進していくというものである。事務局長は、個店運営をしているわけではないので、いくらでも動ける、その利点を活かそうということである。いずれにしても強力なリーダーシップなくして、困難な局面を乗り越えることは難しく、例示したリーダーシップのうちどれを選択するかは、それぞれの商店街が置かれた状況で判断すればいい。

とはいえ、一人に権限を集中させるだけでは、成功すれば何の問題もないのだが、即時に成果が現れる場合でない時などには、早晚亀裂が生じることも考えられる。それは強力であればあるほど、反発係数は高くなるであろう。それを回避するための手立ても必要である。分権型の組織運営が考えられ、店舗の業種単位による、グループ化などがそれである。例えば、最寄品G、買回品G、サービスGなどに分類するものや商店主の年代別にグループを組む、などすることで、集中化と分権化をうまくミックスしていくことで、それぞれの長所を伸ばし短所を減じることが可能となる。

リーダーの役割とは一体何だろうか。リーダーが取り組むべきことは、商店街内のとりまとめだけに留まらない。顧客と競合との共存共栄への心配りである。共存共栄によって地域の賑わいを取り戻すことに通じることとなるが、それは顧客価値の創造であり、商店街の存在意義の発揮であることを再確認するとともに、商店主たちにその役割を担っているのだという意識を覚醒していくこともリーダーの務めであろう。

顧客に対しては、本来ならマーケティングの7Pが望ましいのだが、経営資源を考えるとそうしたことも構ってられないので、まずは最低限、製品、価格、流通、広告による4Pによるマーケティングを展開すること、その前提としては、コンセプトを商店主に徹底していかなければならない。リーダーの手腕が問われるところである<sup>35</sup>。

<sup>34</sup> Kotter, j. p. (1990) によると、リーダーシップとマネジメントは別物であると喝破している。リーダーシップは変革を推進し、マネジメントは複雑性に対処するとしており、商店街活性化に求められるものは、日々のマネジメントではなく、関係者に方向性を示し、人心の統一を図り、動機づけと啓発を行う役割を担う資質である。

<sup>35</sup> マーケティング戦略においては、望ましい反応を市場から引き出すために、4つの基本要素「4P」(Product, Price, Place, Promotion)を組み合わせて戦略化することを「マーケティング・ミックス」といい、後から提唱された3つの

競合とは、スーパー・コンビニになるのだが、正面突破することは何としてでも避けなければならない。小売業の地域におけるリーダーは、スーパーであろう。その隙間を埋めるようにコンビニが多店舗展開している。違いは、隙間狙いのニッチャーとして、より地域に根ざした、域内循環型の小売店舗としてのポジションを確立することではないだろうか。リーダーや事務局は、地域に存在するあらゆる資源を点検整理し、有機的に結びつける、かつハードに頼るのではなく過小資本で消費状況の変化にも柔軟な対応が可能な仕組みを構築する必要がある。SCM の構築にもつながり、関係するステークホルダーの持てる資源を余すことなく活用できるなど、その応用範囲は多岐にわたっている<sup>36</sup>。こうした関係を取りまとめている（表2を参照されたい）。

表2：地域資源と商店街の役割

産業区分	地域資源	商店街の役割
第1次産業	農林水産など	地産池消、域内流通の担い手など
第2次産業	鉱工業、建設、伝統工芸など	共同開発、販売、BtoB→BtoC など
第3次産業	サービス産業など	商品やサービスの共同開発、決済サービス、受付窓口など
その他	気候、歴史、文化、観光	施設管理、場の提供など

（出典：筆者により作成）

これまで見てきたように、商店街振興と地域の活性化を両立させていく必要性は論を待たないところであり、事務局機能を強化すれば問題が解決するほどたやすくはない。商店街が繁栄しているかどうかのアンケート結果にあるように、成功事例は1%程度であり、成功に近づくには、当たり前かも知れないが、地域や関係者をどれだけ巻き込めるかがポイントであり、それに加えて、PDCA サイクルを徹底して回すことに尽きる。その泥臭い仕事こそがリーダーの役割ではないだろうか。

要素 (Personnel, Process, Physical Evidence) を加えた新たな分類。

<sup>36</sup> 「価値提供活動の初めから終わりまで、つまり原材料の供給者から最終需要者に至る全過程の個々の業務プロセスを、一つのビジネスプロセスとして捉え直し、企業や組織の壁を越えてプロセスの全体最適化を継続的に行い、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業に高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」とされている。1983年ブーズ・アレン・ハミルトン（コンサルティング会社）が初めて「サプライチェーン・マネジメント」という言葉を用いる。

## 5-4. 方向性

### (1) 事務局体制の確立

これからの時代、一気に経済が回復したり、地域が劇的に再生したりするようなことは見込めない。重要なのは、地域のなかの「今よりよくありたい」の一つひとつを全力でサポートすること。小さなイノベーションがいくつも生まれ、それが束となって大きなイノベーションとなり、地域全体を活性化する原動力になる。

NHK が 2010 年に制作・放送したテレビ番組による造語である無縁社会が到来しつつある。無縁社会とは、従来の地縁や血縁が薄れ、単身世帯が増え、人と人との関係が希薄となりつつある日本社会の一面を言い表したものの、とされている。商店街が日用品を買うだけの場所でなくなれば、もしかすると無縁社会が商店街の救世主となる可能性があり、ニッチャー市場をしっかりとキャッチしていくことで、地域とともに共同体を形成していくことが現実味を帯びるなど、今まさに、ビジネスの黎明期にあると言えるかも知れない。

商店街衰退の原因を、マイカー時代の到来やスーパーマーケットの進出など、外に求めるのではなく、自立するための方策を打ち立てられなかった自らに刃を向けるべきであろう。実際、これまで「まちづくり」をしてこなかった反省が原動力ともなっている。今になって、第4節で見たようにいろんな「まちづくり」が目まぐるしく行われている。

店舗選択権は消費者にある。それゆえ、顧客に選ばれる店である必要が出てきた。ターゲットを絞り専門特化すること、それには情報環境を整える、つまりIT化の推進でもあるが、先進的かつ専門的な見識は、多くの情報に接することによって磨かれる。また、対面接客で販売する商品を限定するなどの工夫が店舗側に求められるとともに、そうした品揃えが必要とも言える。さらに大型スーパーやネット販売できるような商品ではなく、一点ものの商品、オーダーメイドの商品などで勝負すべきであろう。あるいは、既に高齢化社会に突入し、その前提で消費を見ていくとするならば、高齢者をこれからの顧客として取り込んでいく、高齢者が消費の中心になっていくことも見据えて、そのニーズに即した商品づくり店舗づくりに邁進していく必要がある。商店街に若者が来なくなって活気がなくなったと嘆くのではなく、元気な高齢者が活き活きと暮らせる、行政にも補完的役割を担ってもらいつつ、地域密着型の商店街を創造していく発想を持たなければならない。

商売成功の基本は近江商人の家訓にあるように、「客よし」(客が喜んでくれて)、「社会よし」(地域にとってかけがえのない存在になることで、社会の信頼を得る)、その

結果として、「自分よし」（自分の店が儲かる）のサイクルである<sup>37</sup>。こうしたことをマネジメントできる組織としての事務局体制が確立されることが望ましい。

## （２）事務局の役割と機能

これまでの事務局は、商店街の取りまとめを行うだけに終始していたようであるが、こうした事務的な要素はできる限り簡素化・効率化を図り、創発的な業務の推進にかける時間を意識的に作り出さなければならない。

事務局が担う機能としては、大きくは企画機能と事業機能の２つが考えられる。まず、企画機能としては、商店街若しくは組合組織が抱える課題への対応や戦略の立案に関する機能である。情報収集や経営資源の獲得に向けた中長期的な視座からのアプローチで、内外の変化への的確な対応を可能とするものである。もう一つの事業機能であるが、組合組織内で決定した事項に関して、適切かつスピーディーに実行に移すための機能である。

闇雲な実行という意味ではなく、商店街経営を成長軌道に乗せ、利益を生み出す組織への変革を促していく活動を展開していくことが求められている。これらの機能を併せ持つことで、事務局は企画担当としての役割を適切に担えるようになるばかりでなく、関係者との交渉役としての機能を高めていくことが可能となる。しかしその前提として、事務局の位置づけを明確にしなければならない。位置づけが曖昧なままだと、事務局員の仕事に対する意識も変わらないからだ。とりわけ事務局を活用する側の意識改革をやらないと元の木阿弥に墮してしまう心配があるため、なるべくならこれまで通りの事務局仕事をさせないよう、同時並行で組合員自身の意識改革を促していく必要がある。その他にも、専任スタッフを配属することや育成の循環を作っていくことも極めて重要で、こうした施策によって良循環を意識的に作り出すことが、事務局を機能させることにつながるのである。

事務局が機能し出すと、良循環のサイクルを回していくことができる。しかし、たとえ悪循環であっても、原点に立ち返って、良循環の戸口に立てれば、良循環のサイクルに入っていくことは可能と考えられる。右上に向けての矢印がそれで、どのタイミングで気付くかである。左側６段目以降では既に遅きに失しており、良循環サイクルに入ることは不可能であろう（図５を参照されたい）。

<sup>37</sup> 今の滋賀県は、明治維新以前は近江と呼ばれていた。江戸時代中期の近江商人である中村治兵衛が孫に残した書置にあるとされ「三方よし」は「買い手よし、売り手よし、世間よし」といわれ、近江商人の活動の理念を表わすものである。企業の社会的責任が重視される現代にあっては、非常に参考となる考え方と言えよう。

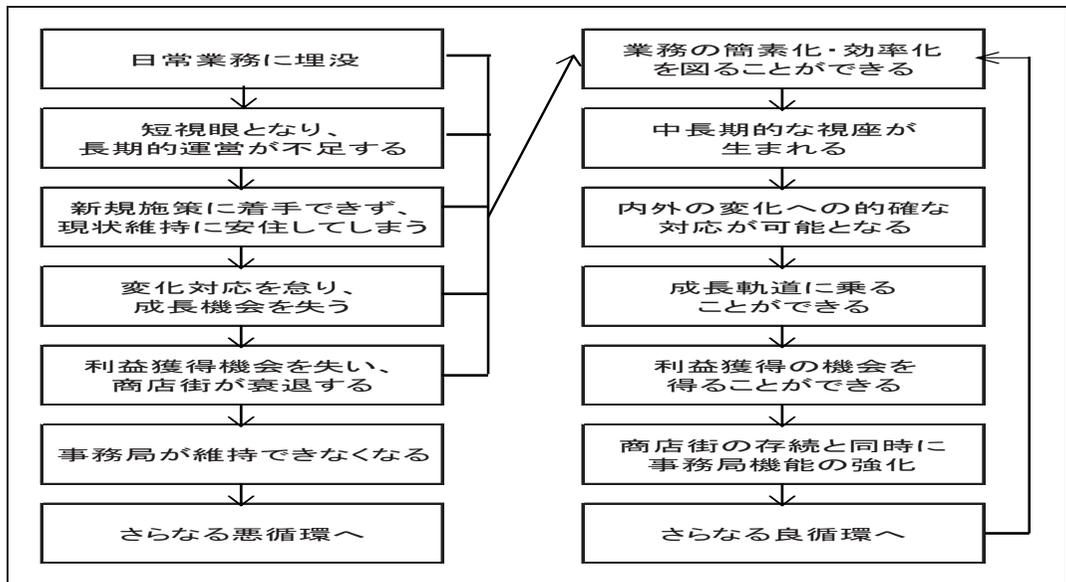


図5：事務局体制の円滑な運営（悪循環から良循環へ）

（出典）筆者により作成している

### （3）次なる課題

良循環のサイクルが回ったとしても具体的に何に取り組むのかが明確でないと実際には何も改善されないのではないだろうか。目玉事業を作ることなのか、4Pの確立や関係先との連携強化なのか、計画づくりが最優先事項なのか、まず何から始めるのかを明確にしていくことである。とは言いつつも、課題が重層的であるがゆえに、コンカレントかつ複線的に取り組むことが重要だろう。

シンプルに考えるならば、学生たちとのコラボレーションを起点として、まず始めてみる。実際に大阪の天神橋筋商店街と関西大学の学生<sup>38</sup>や近畿大学前商店街と近畿大学の学生などによる活性化の取組事例が存在するが、商店街と学生たちが協力し合うからには、相手に面倒をかけない配慮が働くので、双方が持てる力を出し切ることによっていい方向へと進む。うまくやっていくには、事務局としてもそれなりの努力を継続していくことで地力を着けていくことにつながれば成果と言えるのではないだろうか。

<sup>38</sup> 関西大学と天神橋筋商店街連合会は、2007年11月、商店街とゆかりの深い大阪天満宮や天満天神繁昌亭など地域の文化拠点とも連携し、地域全体の活性化をめざす協定を締結するほか、2010年7月には、同商店街内に関西大学リサーチ・アトリエを開設している。また、近畿大学では、学生が商店街を利用する機会が減少し、商店街の活性化が喫緊の課題となっていることから、商店街、飲食店情報検索サイト「ぐるなび」を運営する株式会社ぐるなび（東京都千代田区）と、2014年4月から、大学通り連合商店街活性化プロジェクト「ぐるぐら」を開始している。

こうしたことをきっかけとして事務局機能が強化されるとともに、学生たちとしても、アントレプレナー精神を涵養し、商店街の魅力創出のために起業することにでもなれば、新たな地平が開けてくるだろう。サンフランシスコ型への転換を図ることができれば、商店街バレーとして人が集まってくるのが期待できる。

#### (4) 最後に

最後のまとめとして、活気のある商店街とそうでない所謂シャッター街との違いを端的にまとめたものである（表3を参照されたい）。

筆者の主観でしかないのですが、これが正解とは言えないにしても、×印のところは改善を図っていくことで、少しずつかも知れないとしても、活気のある商店街になり得る可能性は広がるだろうと考えている。それを推進するのも、一握りの属人的なリーダーというよりは、先に論述したように事務局が運営・企画業務を遂行しつつ理事長をサポートしていくプロセスを構築していくことがまず第一歩である。いずれにしても、普通の人々が普通にできる改革を志向しつつ、汎用性を高めることで、全国各所で展開されていく状態を作り出していくべきと考える。

表3：活気ある商店街とシャッター街の違い

	活気ある商店街	シャッター街
理事長の改革意識が高い	○	×現状維持
リーダーの存在	○	×同列
顧客満足を考えている	○	×品質、品揃えなど
自店以外のことも考えている	○顧客の満足、商店街発展を重視	×
馴れ合いはない	○／△	×
事務局体制	○	×

(出典：筆者により作成)

## 6. むすびにかえて

本稿では、商店街の振興について、その経過や取組内容を明らかにし、商店街の生き残り策を考察してきた。第2節において、経済成長や都市化の進展などに伴って、

一時は隆盛を極めた商店街であるが、その後時代の変化についていけずに衰退し、反対に保護するための種々の施策が国等において講じられてきた経過を述べた。第3節において、商店街を取り巻く厳しい経営環境を整理するなかで、この問題の本質が外部要因もさることながら、内部要因に大きく影響を受けていることが判明した。それにもかかわらず、ステークホルダーに対する価値創造ができないままで、サンフランシスコ市との対比は顕著であるが、これからの振興策を考えるどころか、自己責任すら失ってしまっているのではないかと、との疑問を投げかけさせていただいた。第4節において、元気に振興策に取り組んでいる商店街の成功事例を取り上げ、今後の方策として、活用できるポイントを探ることとした。第5節において、現状の商店街にかかる組織運営には限界があること、変革を促していくには強いリーダーシップの存在が望ましいとしても、普遍的に商店街振興を推進するには個人の力量に依拠するのではなく、事務局組織を組成するとともにその組織を磨きあげることこそが、遠回りに見えて実は近回りであり、過去の悪循環からの脱却を図り良循環への道筋をつけるべき、との方向性を示した。

経営戦略を構築するためのフレームワークの1つにVRIO分析<sup>39</sup>がある。商店街に当てはめてみたとき、価値があり、希少性があり、模倣困難性があることは、他の商店街との差別化を実現している状態で競争優位性を確立する重要なポイントであるが、そもそもそれらを生み出す源泉たる組織が機能していない限り、商店街の継続的な成功を期待することはできない。そればかりか、多くの経営資源を散逸してしまいかねない恐れもあることから、まず内部に目を向けることの大切さ、成功事例のエキスを吸収しつつ良循環に向かう組織事務局体制の拡充・強化に最優先で取り組むべきとの自説を展開させていただいた。

将来を見据え、スタート時の困難性を乗り越える発想と勇気が必要であるとしても、本稿において組織形成の仕組化が十分解明できていない点があることは承知しており、今後の研究課題としたい。

## ＜参考文献＞

安藤靖華稿（2007）「商店街衰退のリスクからその再生を考える」『香川大学経済政策研究』第3号（通巻第3号）2007年3月、pp. 109～125。

<sup>39</sup> 企業の経営資源を分析するために使われるフレームワークで、Value（経済価値）、Rarity[Rareness]（希少性）、Inimitability（模倣困難性）、Organization（組織）の4つに区分し、その区分ごとに分析をすることで企業の経営資源が競争優位をどれだけ持っているのか把握する。

- 射手矢武稿 (2010) 「近隣商業機能の維持・強化に着目した商店街活性化に関する分析」『大阪市立大学創造都市研究』 eVo15 N01、pp. 1～17。
- 大杉覚稿 (2006) 「自治体補助金改革と行政評価の課題」『会計検査研究』N033(2006. 3)
- 坂本光司 (2007) 『ケーススタディ この商店街に学べ！－全国 30 商店街の活性化策－』同友館。
- 濱満久稿 (2008) 「商店街における行動的組織課題：事務局の意義」『名古屋学院大学論集社会科学篇』第 45 巻 第 2 号、pp. 151～160。
- 石原武政 (2000) 『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
- 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。
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 太田一樹・福島尚好 (2013) 『コンサルティングの作法－中小企業診断士のための実践技法』。
- 大矢順一郎 (2001) 『商店街再生の IT 戦略』桃書房。
- 金子哲雄 (2008) 『今どき儲かる商店街』プレジデント社。
- 草野厚 (1992) 『大店法 経済規制の構造』日本経済新聞社。
- Kotter, J. P. (1990) Force for Change : How Leadership Differs from Management, New York : Free Press.
- 酒巻貞夫 (2004) 『商店街の経営革新 3 訂版』創成社。
- 酒巻貞夫 (2008) 『商店街の街づくり戦略』創成社。
- 鈴木健介 (2010) 『ダメな商店街を活性化する 8 つのポイント』同友館。
- 高木春夫 (2006) 『組織マネジメント戦略』有斐閣。
- 辻井啓作 (2014) 『なぜ繁栄している商店街は 1 % しかないのか』阪急コミュニケーションズ。
- 土肥健夫 (2010) 『地域商店街活性化マニュアル』同友館。
- 長坂泰之 (2012) 『100 円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社。
- 中沢孝夫 (2004) 『変わる商店街』岩波新書。
- 久繁哲之介 (2010) 『地域再生の罫』筑摩書房。
- 畢滔滔 (2014) 『よみがえる商店街：アメリカサンフランシスコ市の経験』碩学舎。
- 吉崎誠二 (2011) 『行列ができる商店街の奇跡』青春出版社。

## ＜参考資料＞

- 経済産業省編（2007）「商業統計調査 平成 19 年版」  
経済産業省 中小企業庁編（2006）「がんばる商店街 77 選」  
経済産業省 中小企業庁編（2009）「新・がんばる商店街 77 選」  
経済産業省 中小企業庁編（2003）「商店街実態調査報告書 平成 15 年度版」  
経済産業省 中小企業庁編（2006）「商店街実態調査報告書 平成 18 年度版」  
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」  
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」

## ＜参考ホームページ＞

- 商店街にぎわい PLAZA <http://www.syoutengai.or.jp/jittai/index.html>  
（2014 年 6 月 14 日アクセス）  
戸越銀座商店街 <http://www.togoshiginza.jp/> （2014 年 6 月 14 日アクセス）  
福島聖天通商店街 <http://www.shoutendori.com/> （2014 年 6 月 14 日アクセス）  
高松丸亀商店街 <http://www.kame3.jp/outline/union.html>  
（2014 年 6 月 14 日アクセス）

## 【 謝辞 】

本稿の執筆に当たり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には各般にわたって大変お世話になりました。とりわけ、貝瀬徹教授には丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。