

学位申請論文

「エリア型商業者グループ」の形成に関する研究

高田 剛司



## 目次

<b>序章 研究の背景と目的</b> .....	1
1. 研究の背景 .....	1
2. 本研究の目的 .....	4
3. 研究対象と研究方法 .....	5
4. 本論文の構成 .....	7
<b>第1章 地域商業の動向と商店街組織研究のレビュー</b> .....	9
1. はじめに .....	9
2. 地域商業の動向 .....	10
3. 商店街組織研究の必要性 .....	14
4. 組織に着目した既往研究 .....	15
5. 小括 .....	17
<b>第2章 商店街ライフサイクルから見た「エリア型商業者グループ」の出現</b> 18	
1. はじめに .....	18
2. 商店街のライフサイクルモデル .....	18
3. 商店街ライフサイクルにおける対象事例の位置づけ .....	21
4. 既存組織との関係による類型化と特徴 .....	23
5. 考察 .....	25
6. 小括 .....	26
<b>第3章 商店街におけるエリア型商業者グループの効果</b>	
<b>～典型的事例：東大阪市「若江岩田きらりプロジェクト」～</b> .....	27
1. はじめに .....	27
2. 既存組織の限界 .....	27
3. 研究目的と研究方法 .....	27
4. 商業集積の概況 .....	28
5. きらりプロジェクトの形成と活動の特徴 .....	32
6. きらりプロジェクトの評価 .....	35
7. ディスカッション .....	37
8. 小括 .....	38

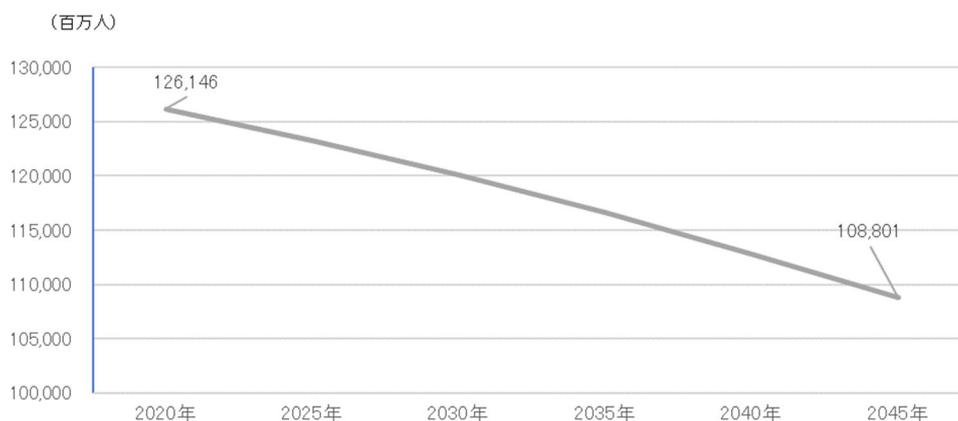
第4章 エリア型商業者グループの「自立」と「協働」の蓋然性	40
1. はじめに	40
2. 既存組織のある地域のエリア型商業者グループ	40
3. 既存組織のない地域のエリア型商業者グループ	47
4. 「自立」と「協働」理論の考察	55
5. 小括	56
終章 まとめと本論文の意義	57
1. 要約	57
2. 本研究の学術的・実務的貢献	59
3. 今後の研究課題	60
参考文献	61

## 序章 研究の背景と目的

### 1. 研究の背景

大都市の繁華街を除く全国の商店街の多くは、空き店舗や空地、駐車場が増え、あるいは店舗が居住専用の住宅に建て替わるなど商業集積地としての機能や魅力が失われるようになってきた。その背景には、都市の郊外化、大型商業施設の郊外立地、E コマースの普及、商店主の高齢化など複合的な要因が考えられる。

我が国の国勢調査人口は2010年をピークに減少に転じ、国立社会保障・人口問題研究所による令和5年(2023年)中位推計では、2045年の人口は2020年よりも約15%(約1,700万人)減少するとの結果が公表されている(図序-1)<sup>1</sup>。すなわち、購買人口の面から見ても、商売を取り巻く環境はより一層厳しくなることは否めず、全体として店舗数は今後も減少の一途を辿ることが予想される。商業集積地で構成される組織の担い手不足や、事業活動の停滞が指摘されるようになって久しいが、商店街衰退の傾向はさらに拍車がかかるであろう。



図序-1 将来推計人口(出生中位・死亡中位推計)の推移

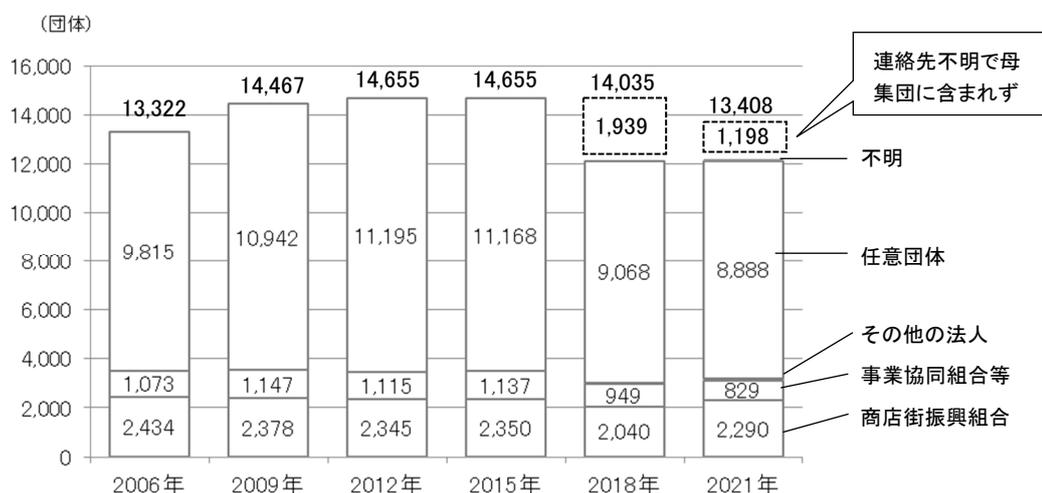
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所より筆者作成。

中小企業庁が実施する「商店街実態調査」において、調査で採用している商店街母集団<sup>2</sup>の2006年から2021年の15年間の推移を見ると、2012年までは増加傾向を示し、2015年

<sup>1</sup> 2020年国勢調査の確定数を出発点とする全国将来人口推計を2023年4月26日に公表。

<sup>2</sup> 都道府県及び都道府県商店街連合会が所有する名簿によって把握されている数字から集計したもの。2015年までは集計数からのサンプリング調査であったが、2018年から全数調査となり、母集団には相当数の連絡先不明があることが明らかになった。また、調査回収数のうち2015年は295件、2018年は201件、2021年は499件が「既に解散している」との回答であったことから、連絡先が残っているところでも、商店街組織の解散が相当数含まれていたものと推測される。

には同数の 14,655 団体となっている。2018 年及び 2021 年の母集団は、「連絡先不明で母集団に含まれない」数字を合わせれば、一見、2015 年から緩やかな減少に見える。しかし、回答の中には相当数「既に解散している」との回答があることを考慮に入れると、2015 年以前には各都道府県の名簿に記載が残っているものの、実質、活動実態が無いか解散状況にある組織を相当数含み、早くから商店街組織は減少傾向にあったと推測される（図序-2）。



図序-2 商店街実態調査母集団数の推移<sup>3</sup>

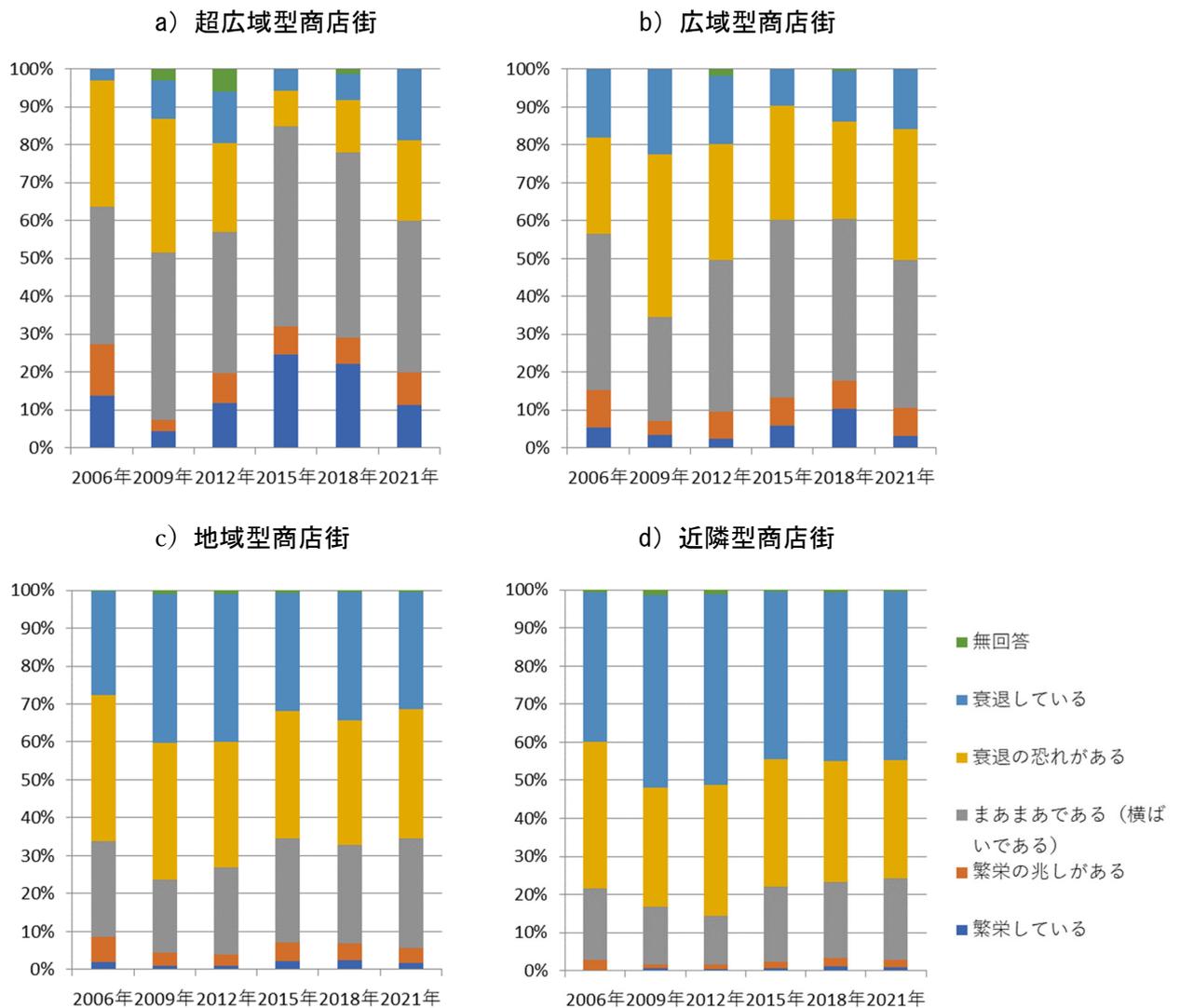
（出所）中小企業庁（2007，2010，2013，2016，2019，2022）「商店街実態調査」より筆者作成。

また、「商店街実態調査」によると、回答のあった商店街の多くが自らの商店街を「衰退している」あるいは「衰退の恐れがある」<sup>4</sup>としている。近年では広域型の商店街になるほど景況感は持ち直しを見せている<sup>5</sup>一方、商圈が狭い商店街ほど衰退の状態から抜け出せず、集積の規模が小さく店舗数が少ないがゆえに、組織自体の存続が危ういところが多いといえる（図序-3）。

<sup>3</sup> 図で件数を表示していないが、2018年調査は「その他の法人」が39件、2021年調査には「その他の法人」が85件、「不明」が118件ある。

<sup>4</sup> 最新の2021年調査における「商店街の最近の景況」は、新型コロナの影響もあって前回（2018年）から悪化し、「繁栄している」が1.3%、「繁栄の兆しがある」が3.0%に留まっている。「衰退している」は36.5%、「衰退の恐れがある」が30.7%で、「衰退」は合わせて3分の2を占めている。衰退の割合は、人口規模の小さい都市ほど強まり、また商店街タイプが広域型から地域型、近隣型へ、最寄品の割合が高く、地元住民を中心に買い物する商店街であるほど強い傾向にある。

<sup>5</sup> 2021年はコロナ禍の調査であり、特にインバウンド客の影響が大きかった「超広域商店街」の数値は大幅に悪化している。



図序-3 商店街タイプ別<sup>6</sup>の最近の景況（経年変化）

（出所）中小企業庁「商店街実態調査」より筆者作成。

もとより、これからの人口減少社会において、すべての商店街が永続的に存在することを是とするものではないが、国により「コンパクトなまちづくり」が推進される<sup>7</sup>中で、暮らしやすい環境やにぎわいを生み出すには、ポテンシャルの高い商店街の活性化を図っていくことが求められる。1998年のまちづくり三法を構成する「中心市街地活性化法」、2006年の「改正中心市街地活性化法」、2009年の「地域商店街活性化法」によって、地域商業を支援する国の制度が整えられてきたが、支援対象とする商店街へのイメージは旧態依然のままである。

<sup>6</sup> 第1章表1-3を参照。

<sup>7</sup> 国土交通省社会資本整備審議会では、2007年に「新しい時代の都市計画はいかにあるべきか。（第2次答申）」において、人口減少社会に向けて、拡散型都市構造から集約型都市構造への転換を掲げ、以降、既成市街地におけるコンパクトなまちづくりを推進している。

衰退が進む商店街がある一方で、比較的人口規模の大きい都市の駅周辺など立地環境の良い商業集積地では、飲食業やサービス業の全国チェーン店の新規立地が目立つ。また、個人事業主による飲食業や小売業、サービス業の新規開業も皆無ではなく、新たに店を持つ人はいつの時代にも一定数存在する。こうした店はこれまでのようにメインの通りに面する場所だけでなく、一本裏通りに入ったところなどその周辺に立地するケース<sup>8</sup>が散見され、従来のような通りに店が並んだ商店街の形成は見られずとも、一定の広がり範囲で個性的な店は、ある程度集積立地していると言えるのではないかと。

## 2. 本研究の目的

本研究は、長期にわたって商店街が衰退する状況の中で、2000年代後半から生まれてきた商業者グループに焦点を当て、なかでも一定の面的広がりを持って設立された「エリア型商業者グループ」に着目する。これら新興の商業者グループは、商店街の停滞を打破する試行錯誤の一環として形成されてきたものであり、それらの形成過程や形成原理の探求を通じて、商店街活性化のための有益な示唆が得られると考えるためである。本論文は、「エリア型商業者グループ」の研究を通じて商業集積効果を見出し、個店と個店の新たな関係を理論的に解明することを研究目的とする。

なお、ここで本論文における「商店街」と「活性化」について定義づけをしておきたい。「商店街」という用語には、空間的な概念と、組織としての概念の両方の意味があるが、ここでは商店街の「組織」を研究対象とする<sup>9</sup>。また、商店街の組織には、法人格を有する商店街振興組合<sup>10</sup>や事業協同組合<sup>11</sup>もあるが、図序-2で示したとおり、最も多いのは法人格を

---

<sup>8</sup> 例えば、熊本市中心市街地の上通アーケード北の並木坂通りに並行して伸びる「上乃裏通り」は、古い家をリノベーションした居酒屋や雑貨店などが集積している。また、伊勢市中心市街地では、7つの商店街が存在するが、商店街から少し外れた場所などに飲食店が点在して立地しているのを確認している。

<sup>9</sup> 田中（1985）は、「商店街」ということばについて、消費者が抱く多くのイメージとして、日常的に利用している商店街の名称や街区構成である一方、経営者の視点からは商店街の会員の範囲として限定され、組織化された社会的な実体であるとしている。このように多義的な要素を含むものとして捉えられるなかで、「商店街の多義的特質に惑わされることなく、その基本的特質、即ち、商店街を構成する経営者の視点から対象をとらえることが、今こそ必要」（51-52ページ）として論を展開している。本論文でも、同様の考え方にに基づき「組織」を研究対象とするが、一般的に「商店街」の用語の使い方は、商店街組織で形成される商業集積地の空間を指すことも多いことから、文脈によっては空間的概念においても適宜使用する。

<sup>10</sup> 1962年に施行された「商店街振興組合法」によって規定された組織。商店街が形成されている地域で商業、サービス業、その他の事業を営むものなどが団結し、共同して環境整備事業や販売促進活動などの共同経済事業をおこない、商店街の振興発展と地位の向上を図ることを目的としている。

<sup>11</sup> 1949年に施行された「中小企業等協同組合法」によって規定された組織。商業に限らず、中小企業者や小規模事業者のみによって組織され、主に経済活動に重きを置いて活動すること

持たない任意団体である。これらすべてを包括して「商店街」あるいは「既存組織」という用語を使用する。また、小売や飲食、サービスなど商業者を中心とする組織として規定する。したがって、本論文における「活性化」は、「商店街組織の活性化」となる。その視点として、①商業者を中心として組織的な活動が継続して実施されていること、②新たなメンバーが獲得できていること<sup>12</sup>の2点を「活性化」している状態であるとする。

とりわけ、機能不全に陥っている既存組織が存在する地域では、この「エリア型商業者グループ」を研究対象にすることによって、これまでとは異なる地域商業振興の対象として、有効な実務的インプリケーションを与えるものになると考える。

### 3. 研究対象と研究方法

本論文で対象とする「エリア型商業者グループ」を探索するにあたり、2020年11月、全国の大規模自治体（政令指定市、中核市、東京23区計103市・区）<sup>13</sup>の商業担当課を対象として、郵送によるアンケート調査を実施した。

本アンケート調査では、グループの「設立時期」のみを条件として、「2006年以降に設立されたグループ」を回答対象として設定した。なお、2006年は「中心市街地活性化法」が改正された年である。本論文は、中心市街地活性化法で位置づけられた区域の商店街のみを対象としているものではないが、1998年の「中心市街地活性化法」制定以降、各種の商業振興施策が進められながらも、商店街の衰退傾向に歯止めがかからず同法が改正されたこの時期を一つの起点として設定した。

対象となる103市・区に回答を依頼したところ、56市・区から回答（回収率54.4%）があり、2006年以降設立の72の商業者グループを把握した。次に、これら商業者グループの構成を立地の広がりによって、「エリア」、「通り」、「広域」、「テナント会」の4類型に分類したところ、表序-1のとおりとなった<sup>14</sup>。「エリア」は、駅周辺や町内会等を単位とする一定の面的範囲を構成エリアとしており、「通り」は、沿道に店が連たんしている範囲である。「広域」は、市町村全域または一部ではあるが広範囲のエリアを対象としている。「テナント会」は、再開発ビル等同一の建物内でテナントとして入居している店の集合体である（図序-4）。把握した72グループのうち、約半数の37グループは「エリア」が占め、商店街として従来一般的に見られる「通り」は約4分の1の17グループであった。

---

を目的としている。

<sup>12</sup> 本論文のインタビュー時期がコロナ禍であったことから、設立間もない商店街では新たな会員獲得が難しい点は留意した。また、活動が明確に確認できないグループを活性化していないとは言い切れないものの、本論文の対象事例として考察するには難しいと判断した。

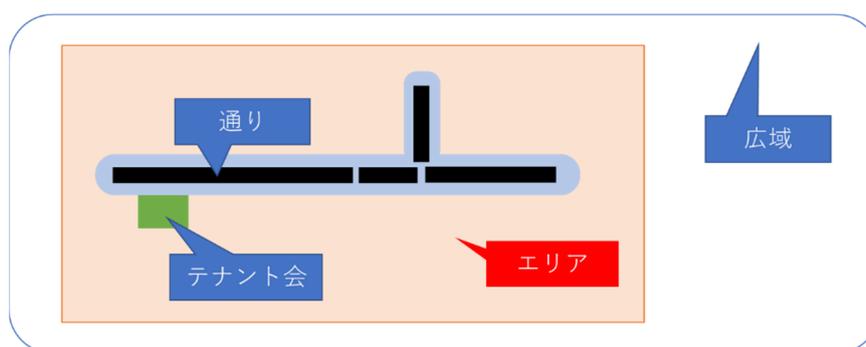
<sup>13</sup> 2020年11月1日現在。大規模自治体に限定した理由は、人口減少社会に転じても、一定の人口規模を有する自治体であれば、狭いエリアであっても商圈が成り立ち、新規に商業者グループが設立されている可能性が高いと考えたからである。

<sup>14</sup> 72グループの公式ホームページやSNS（フェイスブック、インスタグラム）、立地自治体のホームページなど把握できる情報から類推し、独自に分類した。

表序-1 集積状況による商業者グループの分類

区分	組織数	割合
エリア	37	51.4%
通り	17	23.6%
広域	12	16.7%
テナント会	6	8.3%
総計	72	100.0%

(出所) 筆者作成 (本文参照)。



図序-4 集積状況による分類のイメージ図

(出所) 筆者作成。

ここで同じ「エリア」として括ったグループであっても、その活動内容や立地環境でさらに細分化が可能である。イベントの開催を目的として形成されたグループや、実際には商業者を中心とした商業活性化ではなく、地域活動などの「まちづくり」を主とするグループも含まれていた。これらの組織やほとんど活動実態のない組織は、本論文で目的とする「商店街の活性化」とは異なることから、該当する 19 グループを研究対象から除外した。また、土地区画整理事業や市街地再開発事業などの都市開発によって新たにエリア型で形成されたグループは、衰退傾向にある商業集積地のあり方を検討する本論文の趣旨とは異なり、これらの 5 グループも除外した。

上記のスクリーニングを踏まえ、本論文で対象とした「エリア型商業者グループ」のうち表序-2 で示す 13 グループを対象事例として抽出し、現地訪問及びオンラインまたはメールにより、半構造化インタビュー調査による方法で研究を行った。

表序-2 研究対象 13 グループ

組織名	所在地	会員数	設立年	調査時期	方法	既存組織	2章	3章	4章
御供所名店会	福岡市	32	2008年	2022年3月	訪問	有	●		●
吉田町名店街会	横浜市	100	2011年	2021年11月	訪問	有	●		●
苔楽園ストアーズミーティング	西宮市	146	2012年	2021年4月	訪問	有	●		●
横浜山手やってみよう会	横浜市	50	2012年	2021年11月	訪問	有	●		
ヨコスカダウンタウンクラブ	横須賀市	42	2013年	2022年8月	訪問	有	●		
若江岩田きらりプロジェクト	東大阪市	12	2014年	2020年3月	訪問	有	●	●	
大橋商店連合会	福岡市	128	2017年	2022年3月	訪問	有	●		
石川町裏通り会	横浜市	22	2018年	2021年11月	訪問	無			●
東戸塚商店会	横浜市	80	2018年	2021年11月	訪問	無			●
京都大宮商業振興会	京都市	14	2019年	2021年9月	オンライン	有	●		
一乗寺ドットネット <sup>15</sup>	京都市	6	2020年	2021年9月	メール	有	●		
大神商店会	横浜市	26	2020年	2021年11月	訪問	無			●
万津6区	佐世保市	30	2020年	2022年3月	訪問	無			●

(注) 設立年順、会員数は各調査時点のもの。各章で扱ったグループを●印で表示している。

#### 4. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

第1章は、商店街を取り巻く地域商業の動向について「商業統計調査」や「商店街実態調査」等を整理するとともに、商店街組織に関する先行研究レビューを行い、商店街の活性化に係る研究動向を把握する。

第2章は、商店街ライフサイクルモデルに基づき、本論文の対象事例のうち既存組織が存在する9グループについて、既存組織と「新たな」商業者グループの関係や、「新たな」エリア型商業者グループが出現する背景、そして地域との関係の共通項を考察する。

第3章は、既存組織のあるエリア型商業者グループの典型的事例として、大阪府東大阪

<sup>15</sup> 2023年11月29日現在の同会ホームページでは「一乗寺ドットネット商店会」と表記されているが、本論文では、調査時点の「一乗寺ドットネット」で統一表記する。

市の「若江岩田きらりプロジェクト」を取り上げ、その効果とともに、今後必要と考える「自立」と「協働」の理論仮説について論じる。

第4章は、既存組織のある地域の3事例と既存組織のない地域の4事例のエリア型商業者グループについて、第3章で導出した「自立」と「協働」の理論の蓋然性を検証する。なお、研究の調査時期がコロナ禍であったことから、活動の継続性を判断するのが難しい5事例は本検証について対象外とした。

終章は、本論文の結論と意義をまとめ、理論的、実務的な含意を論じ、残される研究課題を提示する。

# 第1章 地域商業の動向と商店街組織研究のレビュー

## 1. はじめに

本章では、我が国の地域商業の動向を統計データや既往調査に基づき整理するとともに、組織の活性化に関する既往研究について分析する。

今日に続く商店街として、明治中期から始まる商店街の組織化は、田中（1983）の研究で次のように明らかにされている。

明治中期になって、日本の都市化・産業化が発展すると、全国の主要都市において商店街の組織化が進んでいった。明治 27～28 年頃に形成されたという金沢市片町を始めとし、31 年には竹盛会（東京・御徒町、佐竹商店街<sup>16</sup>）、36 年には長崎市の浜市、37 年には心勇会（心齋橋筋商店街）、38 年には大分市の尚栄会、40 年には東京の小川町連合会、京都の新京極連合会、横浜の馬車道尚栄会が設立された。（21 ページ）

戦後の商店街の組織化は、同じく田中（1983）が、中小企業庁監修の全国商店街振興組合連合会資料『環境変動下における商店街』を利用し、その時期を整理している。一覧表によると、1973 年（昭和 48 年）時点で 1945 年（昭和 20 年）以前に組織化された割合は 6.5% に過ぎない。また、戦後（1945 年以降）に組織化された商店街がこの時点で 12,621 団体を数える（表 1-1）。1973 年から 50 年が経過した 2023 年時点では、商店街の盛衰はあるにしても、戦後の昭和 20 年代から 30 年代に設立された商店街が多く残っていると推測され、設立から 60～70 年もの歳月の経過は、組織の持続という点で難しい状況に立たされていることが容易に推察される。

表 1-1 商店街の組織化された時期（1973 年時点）

	組織化された時期					
	1935（昭和 10）年以前	1936（昭和 11）～1945（昭和 20）年	1946（昭和 21）～1955（昭和 30）年	1956（昭和 31）～1965（昭和 40）年	1966（昭和 41）年以降	(12,621) 商店街計
計	4.5%	2.0%	38.1%	32.5%	11.8%	88.8% <sup>17</sup>

（出所）田中（1983，21 ページ）表 1 より抜粋し，加筆修正。

<sup>16</sup> 筆者追記。なお、原文では「佐竹本通商店街」としているが、現在は「佐竹商店街」となっている。

<sup>17</sup> 合計が 100% になっていないのは、組織化されていない商店街を含んでいるものと推測されるが、実態は不明である。

## 2. 地域商業の動向

### (1) 商店街の動向

中小企業庁によって3年ごとに実施されている「商店街実態調査」の調査母数に基づいた商店街数は、すでに序章で示したとおり2021年で12,210団体と推定される。商店街数を把握できるもうひとつのデータ、経済産業省「商業統計調査」から商店街数の推移を確認してみると、比較年は異なるが、2014年では同数の12,681団体であり、2004年から2014年にかけてほぼ横ばいとなっている(図1-1)。しかし、小売業に占める商業集積地区<sup>18</sup>の大規模小売店舗以外の立地商店割合の推移を見ると、商店数および販売額ともに減少傾向にあり、商店街の地盤沈下が確認できる(表1-2)。

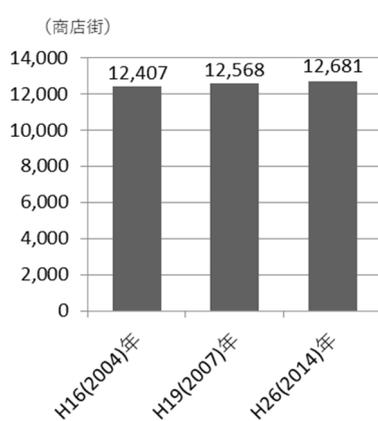


図1-1 商店街数の推移

(出所) 図1-1, 表1-2ともに、経済産業省「商業統計調査：立地環境特性別統計編」より筆者作成。

表1-2 小売業に占める商業集積地区の大規模小売店舗(店舗面積1,000㎡超)以外の立地商店割合の推移

(単位: %)

	2002年 (H14)	2007年 (H19)	2014年 (H26)
商店数	32.3	30.1	27.0
販売額	20.2	18.1	16.1

「令和3年度(2021年度)商店街実態調査」の「空き店舗率」(図1-2)や「商店街内部組織に係る問題」(図1-3)をみると、空き店舗が2割を超える商店街が23.8%も占めており、組織は解散していなくても「組合員(会員)の減少」や「組合員の商店街活動に対する意欲の低下」等により、実質的に組織として活動することが困難な状態であることは、ここでも確認できる。事実、街路灯やアーケードの維持管理団体として存続している組織も少なからず存在する<sup>19</sup>。

<sup>18</sup> 「商業集積地区」とは、主に都市計画法8条に定める「用途地域」のうち商業地域および近隣商業地域であって、商店街を形成している地区をいう。小売店、飲食店およびサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上ある概ね1つの商店街を1つの商業集積地区とする。ショッピングセンターや多事業所ビル(駅ビル、寄合百貨店等)も、原則として1つの商業集積地区としており、商業統計で取り上げる「商業集積地区」は、商店街組織とは異なるものである。実際に、商業集積地区の名称を見ると、必ずしも現実の商店街と重なっているものばかりであり、この数字も商店街組織の全体を把握するものではない。

<sup>19</sup> 筆者が携わった自治体独自の商店街実態調査では、大阪府A市、兵庫県B市、埼玉県C市、埼玉県D市などで実際にそのような傾向にあった。

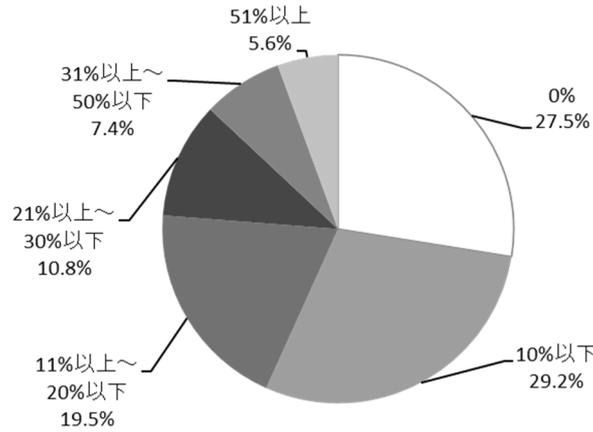


図 1-2 空き店舗率

(出所) 中小企業庁「令和 3 年度商店街実態調査」より筆者作成。(n=3,392 無回答を除く)

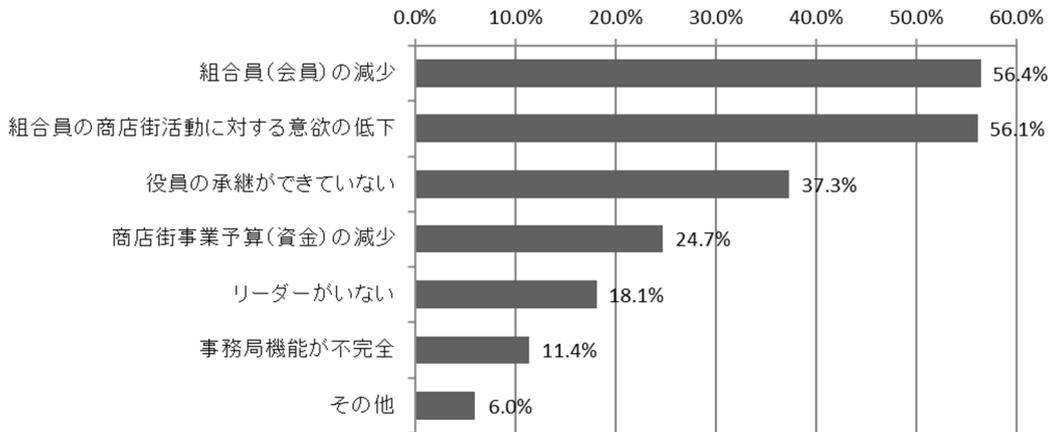


図 1-3 商店街組織内部に係る問題 (複数回答 3 つまで)

(出所) 中小企業庁「令和 3 年度商店街実態調査」より筆者作成。(n=4,076)

また、「今後の空き店舗の見込み (図 1-4)」について、「増加する」が回答の半数を占めており、組織として活動できる商店街がこれまで以上に減少していくことは避けられない見通しである。

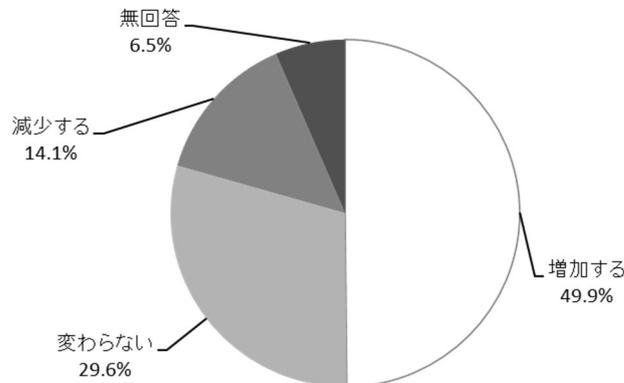


図 1-4 今後の空き店舗の見込み

(出所) 中小企業庁「令和 3 年度商店街実態調査」より筆者作成。(n=3,317)

## (2) 商店街の種類

ここで、商店街の種類について整理をする。

福田（2008）は、商店街の種類について「一口に商店街と言っても、組織、立地環境、規模、業種構成、商圈範囲、来街目的、景況感、近代化のプロセスなど多様な基軸をもって類型化できる多面性を有している」（117 ページ）としている。ここでの「組織」とは、「法人組織」か未法人である「任意団体」であるかという二種類の区分を示し、さらに詳細には、特定エリアに隣接する複数の商店街で構成される連合組織や、商店街有志が共同出資する株式会社にも触れている。いずれにしても、組織としての「形態」に着目した分類である。

一方、経済産業省の「商業統計調査：立地環境特性格別統計編」では、商業集積地区型、オフィス街地区型、住宅地型、工業地区型など、組織とは別に商業集積の「立地環境」の特性に着目した分類となっている。なお、立地環境について、中小企業庁の「商店街実態調査」では、アンケート調査の項目において住宅街、繁華街、駅前・駅ビル、ロードサイド、オフィス街の選択肢を用いており、「商業統計調査」の区分と重なるところが多いが、一部異なる。

他方、同じく中小企業庁の「商店街実態調査」では「商店街タイプ」として、商圈や取扱商品、百貨店・量販店等を含む大型店の有無などにより、近隣型商店街、地域型商店街、広域型商店街、超広域型商店街の4つのタイプを設定している（表 1-3）。

表 1-3 中小企業庁「商店街実態調査」における4つの商店街タイプ

近隣型商店街	最寄品 <sup>20</sup> 中心の商店街で、地元住民が徒歩又は自転車などで移動して日用品の買物を行う商店街
地域型商店街	最寄品及び買回り品 <sup>21</sup> 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
広域型商店街	百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品より買回り品が多い商店街
超広域型商店街	百貨店、量販店等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

（出所）中小企業庁「商店街実態調査」。

本論文は、一定の面的広がりを持って設立された「エリア型商業者グループ」としたが、これは「組織」を基盤にしなが、その「会員の店の立地場所」や「活動範囲」に着目しており、それらの点が他の商店街の種類と異なる点である。

<sup>20</sup> 消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。加工食品、家庭雑貨など。

<sup>21</sup> 消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

### (3) 小売業の動向

商店街に立地する業種は、近年、小売業だけでなく飲食店（個人、チェーンともに）や携帯電話、整骨院などサービス業の開店も目立つが、これまで商店街を構成する店舗は、生鮮食料品や衣料品等の物販を中心とする小売業が中心であった。ここでは小売業の推移について、1972年から2016年<sup>22</sup>までの44年間の長期で確認する。

表1-4のとおり、小売業の事業所数は、1982年をピークに直近の2016年まで34年間一貫して減少してきている。一方で、従業者数や年間商品販売額、売場面積は、近年は横ばいになってきているものの、増加傾向にあった。これは、大規模小売店の影響が大きく、前述の表1-2で示したように、小規模店の多い商店街の小売業の影響力は、相対的に縮小している。

表 1-4 小売業の推移(事業所数, 従業者数, 年間商品販売額, 売場面積)1972~2016年

	事業所数計		従業者数(人)	年間商品販売額 (百万円)	売場面積(m <sup>2</sup> )	
	法人事業所数	個人事業所数				
1972年	1,495,510	265,686	1,229,824	5,141,377	28,292,696	61,108,675
1974年	1,548,184	293,923	1,254,261	5,303,378	40,299,895	67,405,931
1976年	1,614,067	332,238	1,281,829	5,579,800	56,029,077	74,973,890
1979年	1,673,667	380,973	1,292,694	5,960,432	73,564,400	85,736,815
1982年	1,721,465	435,822	1,285,643	6,369,426	93,971,191	95,430,071
1985年	1,628,644	449,309	1,179,335	6,328,614	101,718,812	94,506,983
1988年	1,619,752	503,728	1,116,024	6,851,335	114,839,927	102,050,766
1991年	1,605,583	571,182	1,034,401	7,000,226	142,291,133	109,901,497
1994年	1,499,948	581,207	918,741	7,384,177	143,325,066	121,623,712
1997年	1,419,696	586,627	833,069	7,350,712	147,743,116	128,083,639
1999年	1,406,884	607,401	799,483	8,028,558	143,832,553	133,869,296
2002年	1,300,057	583,899	716,158	7,972,805	135,109,294	140,619,288
2004年	1,238,049	578,426	659,623	7,762,301	133,278,631	144,128,517
2007年	1,137,859	565,969	571,890	7,579,363	134,705,446	149,664,906
2012年	1,033,358	582,122	451,236	7,403,616	114,852,278	132,917,692
2014年	1,024,881	610,197	414,684	7,685,778	122,176,725	134,854,063
2016年	990,246	599,684	390,562	7,654,443	145,103,822	135,343,693

(出所) 経済産業省「商業統計調査」「経済センサス」より筆者作成。

別の角度から表1-4に示される事業所数の内訳をみると、これまで地域の商店街を構成してきた「個人事業所」数の減少が急速に進んでおり、1972年を100とすると、2016年は32となっており、約3分の1の規模に減少している(図1-5)。

以上のことから、個人事業所である小売業を中心に構成された商業集積地は、空洞化が著しく進んでいることが確認できる。

<sup>22</sup> 「商業統計調査」は経済産業省が実施してきた統計法に基づく基幹統計であったが、経済構造実態調査の創設に伴い、2016年で終了した。一般飲食店を対象とする調査は1986年から始まったが、1992年を最後に中止された。

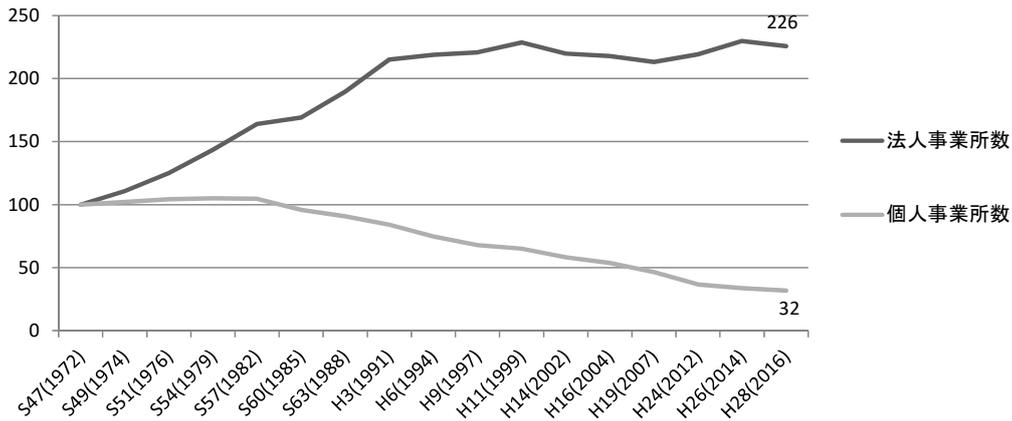


図 1-5 小売業の推移（個人事業所，法人事業所）1972～2016年

（注）昭和 47 年（1972 年）を 100 とする。

（出所）経済産業省「商業統計調査」「経済センサス」より筆者作成。

### 3. 商店街組織研究の必要性

ここからは，商店街組織に関する既往研究をレビューする。まずは，商店街組織研究の必要性である。

渡辺（2010）は，地域商業について 4 つの要素でとらえて説明している。4 つの要素とは地域商業が果たしている社会的な「機能」，地域商業が実際に広がっている「空間」，地域商業の担い手としての「個店」，担い手が連携・協力するために結成する振興組合や協同組合等の「組織」である。そして，それら 4 つの要素が相互に影響しあう関係を下図のように示した。

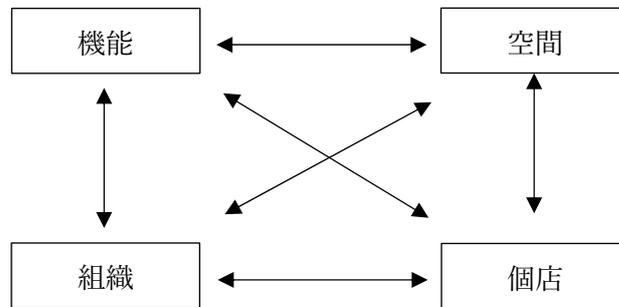


図 1-6 地域商業における 4 つの要素

（出所）渡辺（167 ページ）。

石原（2013）は，渡辺（2010）の地域商業の 4 つの要素を引用し，これまでの商業研究，流通研究において，その「中心を占めてきたのは，個店と機能の要素であった」とし，さらに「小売業が地域を舞台として活動する以上，組織及び空間としての側面をもっと重視しなければならない」（41 ページ）と主張している。「商学」や「商業」に代わって，商品の売買連鎖に関心を収斂させる「流通」や，その担い手として企業の立場から「マーケティング」という概念の研究が盛んになってきたことが指摘される。一方で，流通の最終末端を担う店

舗型小売業の重要性に着目し、さらに小売店舗が連たんにして街並みを形成し、人々が集まる空間をつくり、まちの賑わいをつくり出す「小売業の外部性」への研究の重要性を説いている。今後、小売業の外部性、すなわち、まちづくりにおける商店街の役割を考えていくには、衰退し、解散が目立ってきた商店街の組織のあり方、あるいは今の時代に合った商業者グループの作り方に着目して研究を深め、理論的・実践的なインプリケーションをもたらす研究が求められている。

#### 4. 組織に着目した既往研究

つぎに、商店街組織に着目した既往研究について整理する。

##### ①既存組織による組織的活動の困難性

これまでの先行研究をみると、1990年代初頭から、商店街の組織的活動に関する難しさが指摘されている。

石原・石井（1992）は、「商店街の場合には、しばしば組織としての意思決定をだれが行うのかが明確ではない。理事会あるいは役員会が意思決定機関であるか、執行機関であるかも明確でない場合が多い。要するに、組織としての形式性が低く、命令や権限の連鎖関係が明確ではないのである」（218ページ）として、その組織的活動の困難さを表している。

田中（1995）は、「これまでのように、商店街を1つの企業としてとらえ、統合的に問題解決を図ろうとする試みは、時代の変化のなかで大きな曲がり角を迎えたのである」（2ページ）と警告し、その研究の10年後にも田中（2006）は、「集団経営活動における意志決定システムの複雑さが多くの個店経営者の挫折感につながる事例が多い」（118ページ）と指摘している。

##### ②組織の中における新たな組織づくり

①のような限界が指摘される中で、組織の中に新たな組織を埋め込むことの必要性を指摘する研究が見られるようになる。

石原・石井（1992）は、「商店街の商人集団が行動する組織となるためのひとつの重要な条件は、核となる仲間型関係を、そこに組み込まなければならないということにあるように思われる。なぜなら、すべての者が等しく時期を同じくして意欲をもつことができるわけではない、ということが地縁で結ばれた商店街組織の根本的な矛盾であるとすれば、それを克服する方策は、二重の組織加盟形態をとることではない」（309ページ）ことの必要性を指摘している。これらの考え方は、商店街のマネジメントにおける困難さを示すとともに、既存組織のイノベーションに焦点を当てて、その対策を論じているものである。

福田（2005）は、石原・石井（1992）の研究を踏まえ、「これらの組織が何の統制もなく自由奔放に活動を展開したとするならば、商店街全体にとって好ましからざる事態が発生しないとも限らない。商店街としては、このような仲間型の行動を組織の中に取り入れ、定着させることが求められる」（111ページ）と主張している。さらには、「商店街組織内に複

数の小集団を作り上げ、それぞれに主体性を付与してワーキンググループ化することにより、所縁型組織の内部に仲間型行動を埋め込むことが望まれる」(119 ページ)とし、そのような組織を「多極複眼型組織」と呼んでいる。この提案は理想的な姿ではあるが、現実問題として、親組織の統制あるいは規制が強すぎて自由が利かずに期待される活動はしにくくなる恐れもある。

大熊(2017)は、商店街活動とガバナンスの視点から定性的及び定量的調査を行い、「新しい組織」を導入することの必要性を指摘している。しかしながら、新しい組織に対する母体組織の姿勢と介入が、また新たな問題を生み出していることから、石原・石井(1992)提案における実行面での難しさを指摘しているにとどまる。

### ③外部組織・団体との連携

2009年に施行された「地域商店街活性化法」の動きに連動して、これまで以上に地域コミュニティの担い手として商店街の役割が期待されるようになってきたことを踏まえ、組織ネットワーク論から、商店街が外部の団体や組織と連携していくことの重要性を指摘する研究が見られるようになってきた。

福田(2009)は、商店街の内部・外部による二重の組織間ネットワークの観点から、商店街のマネジメントや外部との連携の重要性について指摘し、「商店街の共同事業は、内部資源に依存することの限界と地域社会の課題解決の視点の両面から、外部からの参加者と一体となって地域社会を意識した協働理念を実行する『協働』事業として取り組んでいくことが望ましい」(24 ページ)と主張している。

また、新島(2016)(2018)は、ソーシャルキャピタル(社会関係資本)論に依拠して、ネットワークに関する分類概念である「結束型」(bonding)と「接合型」(bridging)を援用し、「接合の仕方」(フォーマル/インフォーマル)と「連携相手との関係」(リジット/フレキシブル)の2軸を用いて、連携の特徴を分類し、事例分析を行っている。

渡辺(2018)は、1998年の「特定非営利活動法人促進法」や2009年の「地域商店街活性化法」などの法整備、2008年のリーマンショックによる景気の停滞などを背景に、商店街と外部機関との連携機運が高まっていることを指摘し、具体的な取り組み事例について紹介している。その中では外部組織との連携の重要性を主張しているものの、お互いの組織の対照的な特徴により、連携の困難さも指摘している。

### ④新たな別組織の形成

以上の②と③は、いずれも既存組織の活性化方策に関する研究である。一方、既存組織とは別の「新たな」組織を形成して商業集積地の活性化に取り組むことについての研究は、管見の限り見られない。

## 5. 小括

商店街に関する研究は、主には既存組織が十分に機能しなくなったことに対して、その組織をどのように活性化させるかを各地の事例研究等を踏まえて導き出すものが中心となっている。

既存組織が十分に機能しないという事態は、今に始まったことではなく1990年代には既に各地で見られ、先行研究でも取り上げられる状況にあった。その中で、これまでに提起されてきた活性化策は、次の2つに整理することができる。

一つは、新たな組織を既存組織の中に作り出し、それによって活性化を図る方法である。石原・石井（1992）や福田（2005）は、既存組織の中でできるだけ仲間型の行動を取り入れて、定着させていくことを指摘している。大熊（2009）は、既存組織が母体となって「新しい組織」を誕生させることが、さらに商店街自身のネットワークの拡大につながっていることを分析している。

もう一つは、外部組織と連携することによって活性化を図る方法である。この考え方は、石原・石井（1992）が外部ネットワークの確立として言及している。外部組織とのネットワークについて研究が盛んになったのは、「地域商店街活性化法」が2009年に施行された時期からであり、商店街が商業機能だけでなく、地域コミュニティの活性化などまちづくりの担い手としての役割を求められるようになったことが背景としてある。その研究として、福田（2009）や新島（2016）（2018）などがある。

本論文が事例として取り上げる「エリア型商業者グループ」は、①既存組織とは組織的にも地理的にも一線を画す新たな組織が、②外部組織ではなく商業者を中心に組織化されていることを意識的に選択した。

既存組織がすでに存在する地域において、商業者を中心に形成された別の「新たな」グループに焦点を当てた研究は、管見の限り見られない。本稿のオリジナリティの一つは、ここにある。

## 第2章 商店街ライフサイクルから見た「エリア型商業者グループ」の出現

### 1. はじめに

新(2012)による商店街の歴史区分では、セブンイレブンが第1号店を出店した1974年、すなわちコンビニエンスストアがわが国で誕生した年から今日までを「商店街の崩壊期」としている。その理由として「コンビニは、商店街を内部から壊すもの」(141ページ)と位置づけているからである。同時に、その前年の1973年のオイルショックによって、日本の高度成長期の終焉と産業構造の転換も、商店街衰退のきっかけであると指摘している。他方、木佐谷ら(2020)は1973年からの「商店街の衰退期」と区分しているが、本格的な衰退期は1980年代に入ってからの日米構造協議を通じた各種規制改革に起因しているとしている。

「商業統計調査」による小売業の事業所数は、全国で見ると1982年の172万事業所がピークであり、個人事業所に限ると、さらにその前回の調査年である1979年をピークに減少の一途を辿っている。しかし、商店街には小売業だけでなく、飲食店やサービス業など多様な業種・業態の店が集積するようになった実態<sup>23</sup>を考慮すると、1990年頃の日本経済のバブル期までは、組織体制や活動が深刻化している商店街は、実態としてそれほど多くはなかったのではないかと推測される。

しかし、田中(1995)が「各地の商店街でみられるように、空店の増加や商店街組織への人材供給の弱まりなど、いわゆる『組織の休眠化』が外的にも内的にも進みつつある。さらに、商店街の純商度の低下や組織に対する求心力のいっそうの減退などもあげられよう」(183ページ)と指摘しているように、バブル経済崩壊後には空き店舗の増加とともに、商店街も衰退してきたことは間違いない。

以上の背景を踏まえ、本章では、商店街のライフサイクルモデルについて先行研究の整理を行い、本論文で対象事例とした「エリア型商業者グループ」が、既存組織のライフサイクルのどの段階に出現したものとして位置づけられるのかを類型化してとらえ、既存組織と新たに出現したグループの関係、そしてエリア型商業者グループに共通する特徴を考察する。

### 2. 商店街のライフサイクルモデル

ここでは、商店街のライフサイクルモデルに関する既往研究についてレビューを行う。

佐々木・田中・日夏(1988)によると、京阪神地域で活性化に成功している商店街と小売

---

<sup>23</sup> 中小企業庁の「令和3年度商店街実態調査」によると、全国の商店街における業種別の店舗数は、「飲食店(28.0%)」の割合が最も多く、次いで「衣料品、身の回り品店等(15.2%)」、「サービス店(13.7%)」、「最寄小売店(11.8%)」と続いており、全体における小売業の割合は3割に満たない。

市場の計 14 か所における 1987 年 12 月から 1988 年 6 月までの調査結果を踏まえ、萌芽の段階から組織化に至るまでの過程において、「行政機関・外部コンサルタント・各種団体の援助を得ながら活性化をすすめていた。外部組織との多様なネットワークをどれだけ張りめぐらしているか、外部資源をいかにうまく利用するかが活性化の成否に大きく影響すると思われる」(104 ページ) と考察している。この研究は、図 2-1 のように課題への対処から、より発展的に目標を定めた取り組みへとつなげ、「組織化」に至るまでの発展経路を示し、そこに外部組織の関与に対する重要性を論じている。

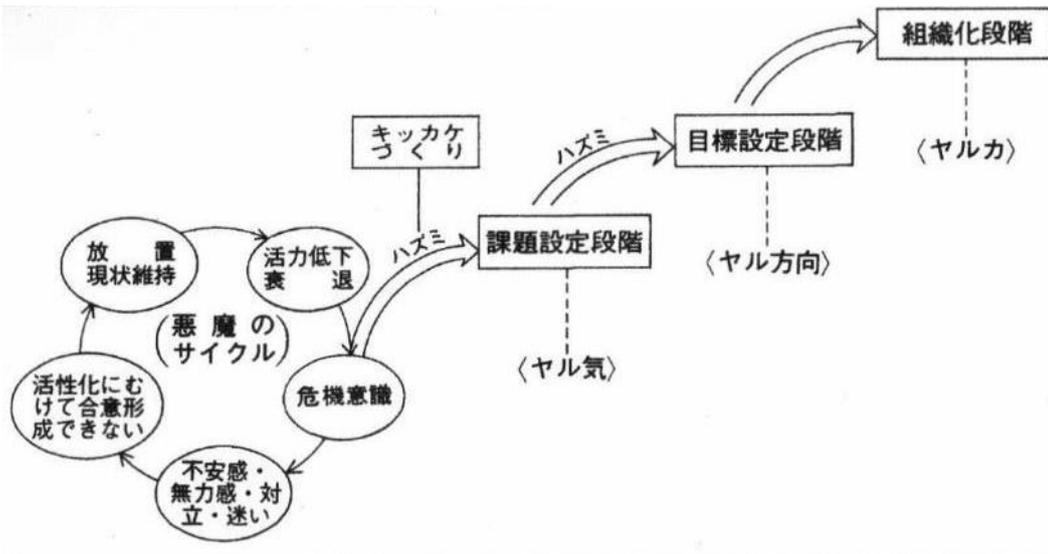


図 2-1 商店街の組織活性化の過程

(出所) 佐々木・田中・日夏 (1988) より引用。

対して、木地 (1989) は、製品のライフサイクルモデルを引用し、商店街の場合は各段階間の区分が明瞭でない場合があるとしながらも、「生成期 (前期・後期)」, 「成長期 (前期・後期)」, 「成熟期」, 「衰退期」という 4 段階のライフサイクルに当てはめて、各段階の特徴を論じている。図 2-2 は、これを筆者が横軸に時間の経過を示し、縦軸は店舗の集積と商店街の活動量として概念化したイメージ図である。

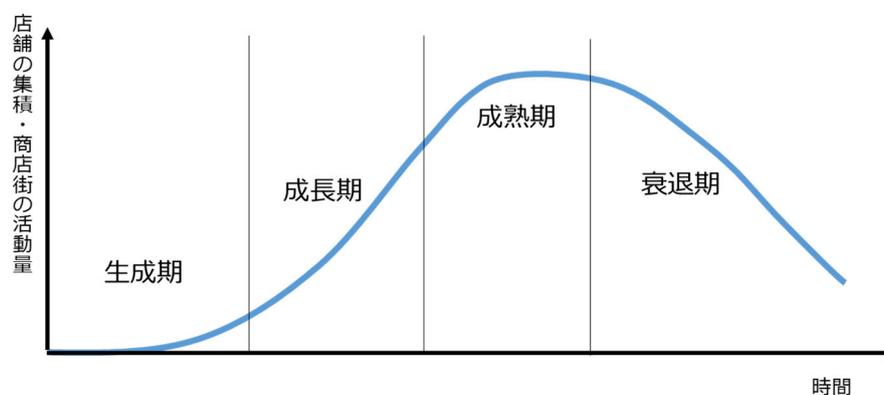


図 2-2 商店街のライフサイクルのイメージ

(出所) 木地 (1989) による商店街のライフサイクルの考え方を基に筆者作成。

また、主要な商店街の構成条件として「街の形態」、「運営組織」、「財政基盤」、「共同事業」のそれぞれについて、ライフサイクルの各段階別の状況を整理している（表 2-1）。

表 2-1 商店街のライフサイクルの各段階別状況

	街の形態（長さ/密度）	運営組織	財政基盤	共同事業
生成期	店舗集中部分は短い。 全体に分散。	業務分担未確立、時には会計担当のみ設置。	維持管理費。 事業費は参加者負担。	種類は少なく、中元、年末などの売出し程度。
成長期	500mあるいはそれ以上になる、外方への延長傾向をみせる。 店舗は集中している 前期は非店舗もある。飲食店も見られるようになる。	業務分担され、部門は会計、事業など大分類。役員兼務。 後期は、部門が細分化。複数人が所属し、責任者を中心に検討。委員会制の場合もある。	事業費は特別会計として全員に割り当て。 後期は、事業費は一般会費の中に組み入れられる。	売出し回数は多くなる。 後期は、売出し以外の地域、顧客サービス事業、商店街PR事業などのイベント事業を実施。
成熟期	延長線上または側方向（T字型、平行型）に延びている 非店舗は極く少数、飲食店増加。	役員以外の一般会員も参加する委員会制。	成長後期と同様。	対地域、対顧客事業のほか商店街合理化事業など内部の整備・充実を目的とする事業を実施。
衰退期	吸引力、商圏の大きさに比較して長くのびすぎ。 空き店舗が目立つ。		事業費減少または一般管理費から除外。	事業が低調になる。 実施されている事業もマンネリ化。

（出所）一覧表を作成するにあたり、木地（1989）の内容は変えずに筆者が表現を一部書き換え。

さらに、石原・石井（1992）は、「商店街の組織のライフサイクル」という用語を用いながら、木地（1989）とは異なり、組織を中心にして「発展段階」を4区分で説明している。最終の第四段階では、より行動的な組織として外部組織とのネットワークを形成するとしている（図 2-3、表 2-2）。

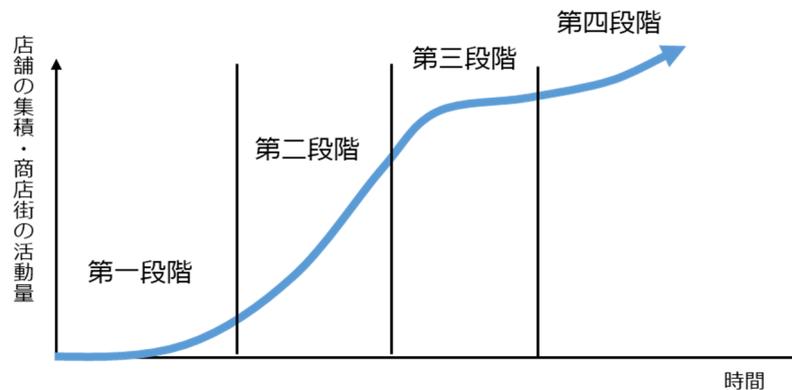


図 2-3 商店街組織のライフサイクル（発展段階）イメージ

（出所）石原・石井（1992）による商店街組織のライフサイクルの考え方を基に筆者が作成。

表 2-2 商店街の組織のライフサイクル（発展段階）の特性・制約条件・資源配分

	特性	制約条件	資源配分
第一段階	小売集積のメリットの自然発生	商人活動の日常的束縛	互恵的
第二段階	集団組織性の形成と維持	仲間のねたみ	本部による再配分
第三段階	タウン・マネジメント	商店街活動の日常的束縛	市場メカニズムの導入
第四段階	インフラと外部ネットワーク		

(出所) 石原・石井 (1992)

角谷 (2007) は、石原・石井 (1992) モデルを受け、商業集積地の活性化には、商店街組織以外の組織が主体的に関わっているのではないかという問題意識に基づき、滋賀県長浜市を事例として、多様な主体の活動に焦点を当てて分析を行っている。商店街組織以外の組織の主体的な活動が商店街に強い影響を与えている一つの事例として有意義な研究成果であると言えるが、角谷自身も、当該研究の問題点として商店街のライフサイクルをモデル化するには至っていないことを言及している。

### 3. 商店街ライフサイクルにおける対象事例の位置づけ

#### (1) 商店街ライフサイクルの衰退期の特徴

本章は、木地 (1989) による商店街のライフサイクルをベースにしながら、多くの商店街が「衰退」という状況認識を長く持ち続け、実態として休眠や解散する組織が現れる中で、既存組織にとらわれず「新たな」商業者グループが出現する背景や地域との関係の共通項を探ろうというものである。

なお、商店街組織の活性化という視点から言えば、必ずしも既存組織がある地域だけを対象とする必要はないが、本章においては、既存組織との関係や背景を意識して、ライフサイクルの衰退期を中心に出現するグループに焦点を当てることとした (図 2-4)。

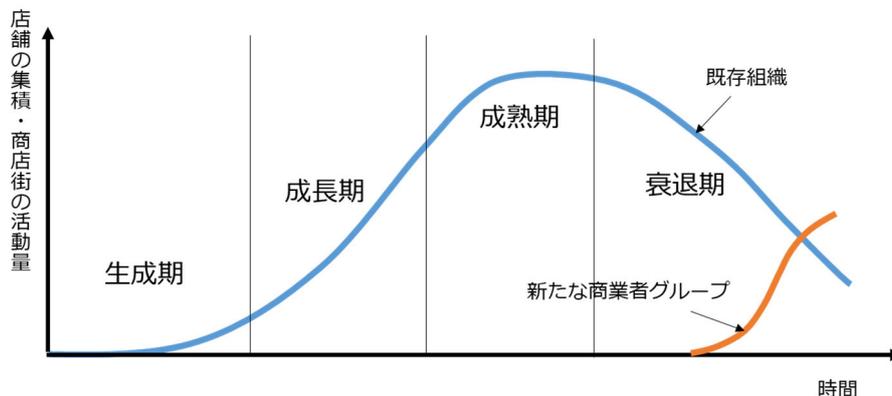


図 2-4 商店街組織の衰退期における新組織の生成

(出所) 図 2-2 に加筆して、「新たな」商業者グループの出現を衰退期からと表現。

木地（1989）による「商店街のライフサイクルの各段階別状況」の衰退期について、木地の執筆時から30年が経過した2020年代前半時点の解釈を加えると、「街の形態」や、商店街組織に関わる「運営組織」、「財政基盤」、「共同事業」の各項目はさらに深刻な状況にあることは、中小企業庁の「令和3年度商店街実態調査」からも明らかである。

衰退期を迎えずに、成熟期から店舗の入れ替えが進み、さらに発展するサイクルに進む商店街がある一方、「衰退」を認識している商店街の多くは、表2-3の「衰退期」としてその特徴を示した状態にある。中小企業庁の同調査の「商店街の将来の展望」において、「解散を考えている」と回答した割合は全体の21.6%に達しており、実に5つに1つの商店街が衰退期を迎えていると認識している。

表 2-3 商店街のライフサイクルの衰退期の特徴

	街の形態 (長さ/密度)	運営組織	財政基盤	共同事業
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・吸引力、商圏の大きさに比較して、長くのびすぎている。</li> <li>・空き店舗が目立つ。</li> <li>・飲食、サービスが多く、小売業の割合が小さくなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担い手の高齢化や組合員数(会員数)の減少<sup>24</sup>により担い手が不足している。</li> <li>・組織の加入率が低下<sup>25</sup>している。</li> <li>・次世代リーダーがいない<sup>26</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業費が減少している。</li> <li>・共同施設の維持管理費しか徴収していない組織もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業が低調になる。</li> <li>・実施されている事業もマンネリ化している。</li> <li>・商店街活動に対し、組合員が無関心<sup>27</sup>である。</li> </ul>

(出所) 表2-1の「衰退期」に加筆修正(下線部分)。

## (2) 対象事例の概要

本論文で対象とした13事例の「エリア型商業者グループ」のうち、既存組織を有する、もしくは有していた9グループは6都市で活動しており、それぞれの設立年やインタビュー時における会員数は、表2-4のとおりである。会員数は数店舗から100店舗を超える組織まで大小様々であり、飲食店を中心とした組織や多様な業種からなる組織まで、構成メンバーについても多様である。

<sup>24</sup> 「最近3年間の組合員(会員)数の変化」は、52.6%が「減った」と回答している(令和3年度商店街実態調査)。

<sup>25</sup> 「チェーン店舗における組合等加入率」は、58.7%に留まっている(令和3年度商店街実態調査)。

<sup>26</sup> 「次世代リーダーの有無」は、47.3%が「いない」と回答している(令和3年度商店街実態調査)。

<sup>27</sup> 「組合員(会員)同士の連携・協力が友好でない要因」は「商店街活動に対し組合員が無関心」が、56.3%で最も多い(令和3年度商店街実態調査、複数回答2つまで)。

表 2-4 既存組織を有する（有していた）9 グループの概要

組織名	所在地	会員数	構成店舗	設立年
御供所名店会	福岡市	32	業種混在	2008 年
吉田町名店街会	横浜市	100	飲食店中心	2011 年
苦楽園ストアーズミーティング	西宮市	146	業種混在	2012 年
横浜山手やってみよう会	横浜市	50	業種混在	2012 年
ヨコスカダウンタウンクラブ	横須賀市	42	業種混在	2013 年
若江岩田きらりプロジェクト	東大阪市	12	業種混在	2014 年
大橋商店連合会	福岡市	128	業種混在	2017 年
京都大宮商業振興会	京都市	14	飲食店中心	2019 年
一乗寺ドットネット	京都市	6	飲食店中心	2020 年

(注) 設立年順。

#### 4. 既存組織との関係による類型化と特徴

9 グループは、いずれも既存組織があるエリアに設立された商業者グループとなるが、設立時における既存組織の位置づけは一律ではない。商店街のライフサイクルに照らしてみると、既存組織の「②衰退期タイプ」に加えて、既存組織の「①成熟期タイプ」と、新たに「③消滅タイプ」の3つの区分に類型化できる。

表 2-5 9 グループが立地する既存組織のライフサイクルの分類

ライフサイクル	対象グループ
①成熟期タイプ	ヨコスカダウンタウンクラブ, 京都大宮商業振興会
②衰退期タイプ	苦楽園ストアーズミーティング, 横浜山手やってみよう会 若江岩田きらりプロジェクト, 大橋商店連合会
③消滅タイプ <sup>28</sup>	御供所名店会, 吉田町名店街会, 一乗寺ドットネット

(出所) インタビュー結果を参考に筆者作成。

##### ① 成熟期タイプ

このタイプは、既存組織の商業集積力があり、それぞれの単組<sup>29</sup>が中心となってまだ組織的な販促活動等も取り組まれているが、組織体制としては硬直化し、新たな担い手が生まれてきていないなどの課題が生じている面もある。また、活動的な 30~40 歳代の店主はできるだけこれまでのしがらみなく、自由に活動をしていきたいという思いもあり、既存組織

<sup>28</sup> 「消滅タイプ」と名付けたが、組織としては残っている可能性があっても活動実態が無い場合は同分類に入れている。吉田町名店街会は、任意団体から一般社団法人化された時点で旧団体は「消滅」と仮定した。理由は、組織に携わるメンバーが刷新されているからである。

<sup>29</sup> 単組（たんそ）。商店街の「単独組織」の略称。単会ともいう。

の承認を得ながら新たな組織を設立している。9グループの中では、「ヨコスカダウンタウンクラブ」と「京都大宮商業振興会」の2つのグループが、このタイプに該当する。

いずれも広域のエリアを参加会員の立地場所として設定しているが、「ヨコスカダウンタウンクラブ」については、設立当初は3つ、現在では6つの商店街のいずれかに加盟していることが参加条件となっており、親会である「理事長会」の下部組織的位置づけになっている点は、従来の青年部と同じような立場にある。一方で、最初のきっかけは道路の歩行者天国化への活動（後に実現せず）であったこともあり、イベントのための組織づくりというよりも、まちづくりを意識したことが従来との違いである。「京都大宮商業振興会」については、キーパーソンが既存組織の理事も担いながら、その他の飲食店メンバーの多くは既存組織の会員ではないところに特徴がある。こちらも、バスロータリー周辺でのイベント開催や清掃などの活動に特化して、まちづくりを主な目的としている。

## ② 衰退期タイプ

このタイプは、既存組織の形態は残っているものの、組織としての活動が停滞している、あるいは一部単組が解散して連たんした商店街が形成できなくなっているところである。活動的な30~40歳代の店主は、成熟期と同じく、これまでのしがらみなく、自由に商業者グループの活動をしていきたいという思いがあり、既存組織の理解を得ながら新たな組織を設立している。9グループの中では、「苦楽園ストアーズミーティング」、「横浜山手やってみよう会」、「若江岩田きらりプロジェクト」、「大橋商店連合会」が、このタイプに該当する。

いずれも、これまでのストリート中心の商店街設定の考え方から離れ、「苦楽園ストアーズミーティング」と「若江岩田きらりプロジェクト」は、点在している店を面としてとらえており、「横浜山手やってみよう会」は、ストリートが中心ではあるものの、それにとらわれずにエリア設定をしている点に特徴がある。「大橋商店連合会」は、5つの単組が存在するが単組としての活動が弱まる中での危機感を背景に、合意できた3つの単組からエリアを意識した連合会を設立し、活動している。

成熟期と同様に、既存組織の枠組みではなく、新たな組織体制の枠組みを構築して活動を進める思考が強く、時に既存組織と対立する場面がありながら、活動を通じて地域の仲間づくりを広げていくところに共通点がある。さらに、阪急苦楽園口駅、JR山手駅、近鉄若江岩田駅、西鉄大橋駅という最寄り駅を中心に、エリア名称の地域ブランドへの愛着や、協働活動を通じて商業者同士、上下関係のないフラットなネットワークになっている点が共通している。

## ③ 消滅タイプ

このタイプは、既存組織が解散あるいは自然消滅した地域で、あらためて商業者グループを結成している事例である。9グループの中では、「御供所名店会」、「吉田町名店街会」、「一乗寺ドットネット」が該当する。

「御供所名店会」は、商業者の多くが住民であり、8割が自宅兼店舗となっていることから商業者による自治会活動が活発な地域である。御供所まちづくり協議会の発案で、飲食店を中心に設立されたのがこの組織となる。御供所地域では博多駅が改築されるにあたり、多くの人が博多駅から別ルートで福岡の中心である天神地区に移動するため人の流れが変わってしまい、御供所は通過型エリアになるという危機感から、エリアの認知度を高めるイベントに取り組んできた。「吉田町名店街会」は、一度はシャッター街化して空き店舗が増える中で、町内会館移転の動きがあった時に、横浜市中心部でも賃料の安い土地柄に着目して、バーなどの飲食店が多く立地するようになっていたという背景がある。祭り好きな飲食店の商業者たちが中心となって、まち全体でのビアガーデンなどのイベントを開催し、吉田町地域のポテンシャルを高めている。その結果、一時30店まで減少した店舗数は約100店にまで増加している。「一乗寺ドットネット」は、音楽を中心に自分たちが「好きなこと」で活動に取り組むことで商業者の輪を広げ、地域への愛着や魅力発信につなげている。

## 5. 考察

商店街のライフサイクルから「①成熟期タイプ」、「②衰退期タイプ」、「③消滅タイプ」に類型化し、インタビュー調査を行った9つの事例に共通することは、既存組織との関係において「既存組織からの解放」が達成されていることである。加えて、グループ形成の範囲が既存組織と比べて広がりを持ち、そのことが地域ブランドへの愛着とまちづくりにつながっていることが明らかになった。

### (1) 既存組織との関係

既存組織との関係について、「③消滅タイプ」についてはすでに既存組織が解散または消滅しているために大きな問題はないが、「①成熟期タイプ」と「②衰退期タイプ」は、既存組織との合意形成、あるいは合意形成までいかなくても、既存組織による認識・理解の関係を構築する難しさが見られる。しかし、既存組織が「新たな」グループの活動を理解し、活動しやすい環境を作り出せなければ、既存組織自体の担い手も減少する一方であるため、商業集積地としては既存組織が消滅（解散）する未来予想図しか描けなくなってしまうだろう。

本章で取り上げた9グループは、いわば「既存組織からの解放」を実現できたケースであると言える。

### (2) グループ形成の範囲

店のシャッターは降りていても、他者への売却や賃貸を希望している空き店舗は実質的に多くない、出店希望者がいても空き店舗が見つからない、という声を各地の商店街で聞くことが多い<sup>30</sup>。また、家賃の面からは、メインの通りから外れた場所の店は安価なケースが

---

<sup>30</sup> 本研究で調査に訪れた商店街だけでなく、筆者がこれまでに携わった商店街活性化の実務において商店街関係者の話からも同様の意見が聞かれた。

多い。このような現実から考えると、商業者グループの形成にあたっては、従来のように道路沿いに連たんする括りに縛られる必要はなく、むしろ面で広がるのは必然である。本論文で対象とした商業者グループは「エリア型」と設定したが、本章で取り上げた9グループはいずれも既存組織が対象としていた範囲の枠にとらわれず、「商業集積地の面的なとらえ方への展開」をしている点を確認した。

### (3) 地域への愛着

エリアを面でとらえることは「地域ブランドへの愛着とまちづくり」につながる。本章で取り上げた9グループは、直接的に店の売り上げにつながる販売促進がグループ活動の中心ではなく、地域のブランディングやイベントによる商業集積地および店の認知度向上などを活動のメインとしていた。加えて、商業者自らが地域に愛着を持ち、グループ活動を通して自らも取り組みを楽しむという点は、特に「消滅タイプ」のグループで顕著である。ここに組織運営の持続的な進め方の糸口が隠されていると言えよう。

## 6. 小括

本章は、木地(1989)による商店街のライフサイクルをベースに、同一商店街の既存組織のライフサイクルを3つの区分「①成熟期タイプ」、「②衰退期タイプ」、「③消滅タイプ」に類型化し、9事例を分類して「新たな」エリア型商業者グループが出現する背景や地域との関係の共通項を明らかにした。

一つには、既存組織との関係であり、「既存組織からの解放」が可能かどうか「新たな」エリア型商業者グループ出現のために大きな障壁となる点である。二つ目には、商業者自身がグループの形成にあたり、「商業集積地の面的なとらえ方への展開」ができていることが求められる。さらに、活動や会員の範囲を面でとらえることは「地域ブランドへの愛着とまちづくり」につながり、「新たな」グループの活動の理念となることが明らかになった。

必ずしも既存組織がある地域だけを商業集積地としてとらえる必要はないが、それでも全国で推定される約1万2千もの既存組織、そしてそれら組織が立地する商業集積地の活性化という視点から言えば、既存組織との関係は無視できない課題である。商業集積地を再生する担い手としての「新たな」グループである「エリア型商業者グループ」の形成を支援することは、商店街活性化の有効な手段のひとつであると考えられる。

## 第3章 商店街におけるエリア型商業者グループの効果

～典型的事例：東大阪市「若江岩田きらりプロジェクト」～

### 1. はじめに

大阪府東大阪市の若江岩田駅周辺に形成された組織「若江岩田きらりプロジェクト」は、①既存組織とは組織的にも地理的にも一線を画す新たな組織が、②外部組織ではなく商業者を中心に組織化された事例である。エリア型商業者グループの典型的事例として、本章で取り上げる。

### 2. 既存組織の限界

既存組織はなぜ衰退したのか、また既存組織の活性化に関するこれまでの施策がなぜ十分な成果を挙げられなかったのか。

商店街は、石原（2000）が指摘するように「集積内の商業者が互いに他者の品揃え物と販売動向を注視しあい、それに敏感に反応しあうような競争関係が存在する」関係にあり、「能動的な競争と依存の関係」（153 ページ）が存在する。しかしながら、ここでは「同業種内の部分業種店間の関係を中心に考え」（152 ページ）たものである。また、商業集積地内における依存関係は、「所縁型組織としての依存関係である」（158 ページ）ことから、「自らの成果に重大な影響を与える要因を、否応なく他者の意思決定に依存しなければならない」（159 ページ）。仲間型による行動の必要性を主張する所以である。さらには、今日みられるように、店舗数が著しく減少し、場合によっては、組織が解散する事態に陥っている地域の商店街においては、もはや依存と競争の関係成立が困難な状況にある。

他方、田中（1995）は「今後、個別店重視の思考方法をいかに確立していくか」が重要であり、「それは商店街問題を考えるうえでも、これまでのように全体的統合に傾斜した視点から脱却し、個別店の位置づけを明確にすることによって、それが本来もっている環境対応のダイナミズムの重要性を再認識する」（185 ページ）必要があることを指摘している。

これらの先行研究から、商業集積地内における個店の自立と協働をつくりだすメカニズムとそのため組織アプローチを明らかにする研究が求められる。

### 3. 研究目的と研究方法

本章は、「若江岩田きらりプロジェクト」の事例を分析し、既存組織に代わる新たな組織がどのように形成され、参加店同士が連携する事業によって各店の商いにどのような効果をもたらしてきているのかを明らかにする。また、そこにみられる組織が「自立」と「協働」の理念を実現するための有効なアプローチであることを示し、その組織の特性を概念化することを目的とする。

ここでは、既存組織の限界を超える組織をつくりだして活性化に転じた典型的事例として「若江岩田きらりプロジェクト」（以下、きらりプロジェクトという。）を研究対象として設定した。本事例は 2 つの点で既存組織の限界を超える取り組みをおこなっている。一つ

は、既存組織が線的に存在するのに対して、エリアを面に広げて別の組織を形成した点（広域化）であり、もう一つは、もともとつながりを持たなかった個店同士が仲間型組織を作り、協働して新たな活動を始めている点（自立と協働）にある。このような組織を、本章の後半ではあらためて「エリア型商業者グループ」として概念化する。

Yin (2018) が単一事例研究として正当化できるとする 5 つの事例<sup>31</sup>のうち、本事例は予備的な理論として研究を進めるにあたり、「典型的事例」に相当すると考える。きらりプロジェクトは、2014 年に設立された任意団体で、筆者が立ち上げに携わった事例である。本章は探索的事例研究として、設立の経緯や事業内容などを参与観察法により把握したほか、参加している店主のきらりプロジェクトに対する評価について、2020 年 3 月に役員 5 名を対象として半構造化インタビュー調査を実施した。また、東大阪市内の商店街の実態については、東大阪市が約 5 年に一度、定期的に「東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造」調査を実施しており、若江岩田駅周辺においても、業種別店舗の立地の推移を把握することが可能であることから、この調査報告書を基に経年変化を把握した。

## 4. 商業集積の概況

### (1) 東大阪市の商業集積地

東大阪市の東に隣接し、主要な 13 の商業集積地が近鉄や JR の駅周辺に分布している（図 3-1）。

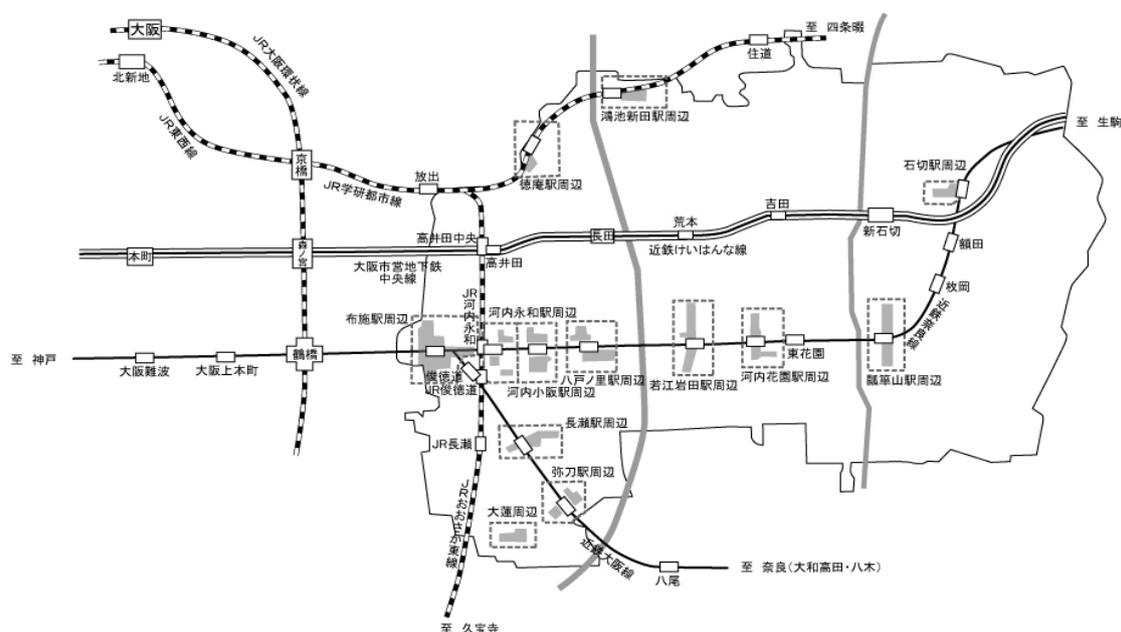


図 3-1 東大阪市の商業集積地の位置図

（出所）東大阪市（2010）「東大阪市商業振興ビジョン」。

<sup>31</sup> 5 つの事例には、①決定的事例（Critical Case）、②極端なまたは珍しい事例（Extreme or Unusual Case）、③典型的事例（Common Case）、④啓示的事例（Revelatory Case）、⑤長期的事例（Longitudinal Case）があるとしている。

地域別で見ると、近鉄奈良線と近鉄大阪線の分岐となる布施エリアが市内最大の集積地域であり、2019年は962店が集積している。次いで瓢箪山が478店であり、その他の11エリアは100～300店程度の集積規模となっている。若江岩田は227店で、市内で中程度の規模に位置づけられる（表3-1）。

表3-1 東大阪市主要13商業集積地の店舗数（2019年）

布施	河内永和	河内小阪	八戸ノ里	若江岩田	河内花園	瓢箪山	石切	長瀬	弥刀	大連	徳庵	鴻池新田
962	137	279	148	227	162	478	168	252	158	164	229	270

（出所）東大阪市等（2020）『東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造』より筆者作成。

東大阪市の商業集積地全体では、1994年<sup>32</sup>に比べて2019年は全体で7割近くに店舗数が減少している。とりわけ、衣料品等の「買い回り品」や飲食料品等の「最寄り品」はこの25年間で4割にまで減少した。一方、「サービス」に分類される有料駐車場等の「リース業」、携帯電話ショップや整骨院等が含まれる「個人サービス業」の店舗数は増えている。「飲食業」は17%程度減少しているものの、他の業種に比べて落ち込みは少ない。また、直近の2019年全体の店舗数は、2014年から増加に転じている（表3-2）。

表3-2 東大阪市主要13商業集積地域の業種別店舗数の推移（1994年～2019年）

		1994年	1998年	2003年	2009年	2014年	2019年	2019/1994	2019-1994
買い回り品	買い回り品総合	12	11	11	9	11	10	83.3	▲2
	衣料品	528	393	382	322	235	176	33.3	▲352
	身辺雑貨	266	313	209	126	153	97	36.5	▲169
	文化品	660	622	463	414	330	322	48.8	▲338
	計	1,466	1,339	1,065	871	729	605	41.3	▲861
最寄り品	最寄り品総合	54	63	54	56	58	62	114.8	8
	飲食料品	498	452	320	273	206	137	27.5	▲361
	菓子	211	204	158	105	91	101	47.9	▲110
	日用品	138	108	94	76	64	57	41.3	▲81
	計	901	827	626	510	419	357	39.6	▲544
業務用品	機械器具	12	5	8	4	5	4	33.3	▲8
	原材料	19	13	10	7	5	3	15.8	▲16
	その他	2	0	3	4	4	2	100.0	0
	卸業	2	0	1	1	0	0	-	▲2
	計	35	18	22	16	14	9	25.7	▲26
飲食娯楽	飲食娯楽業	2	1	0	1	1	1	50.0	▲1
	飲食業	1,351	1,297	1,242	1,081	1,159	1,124	83.2	▲227
	娯楽業	107	112	112	94	66	72	67.3	▲35
	計	1,460	1,410	1,354	1,176	1,226	1,197	82.0	▲263
サービス	個人サービス業	537	497	459	477	641	624	116.2	87
	リース業	37	24	111	71	11	134	362.2	97
	その他	7	5	4	3	0	9	128.6	2
	計	581	526	574	551	652	767	132.0	186
加工修理業	加工修理業	84	66	52	40	39	31	36.9	▲53
	その他	677	569	486	331	293	667	98.5	▲10
合計		5,204	4,755	4,179	3,495	3,372	3,633	69.8	▲1,571

（出所）東大阪市等（2015，2020）『東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造』より筆者作成。

<sup>32</sup> 1990年調査がピークの5,317店で1994年から減少に転じているため、1994年からの25年間の推移を確認した。

## (2) 若江岩田エリアの概況

### ①商店街の成り立ちと現在

若江岩田エリアでは、若江岩田駅の西隣にある南北の道路沿いに 1955 年前後から 5 つの商店街組織が相次いで設立された。駅北側は 1967 年に現スーパーサンコーの東大阪ストアが開店し、それを契機に商業集積地が拡大していった。駅南側は 1959 年のフレッシュシンワ（当時、新和デパート）の開店以降、本格的な商店街が形成され、1971 年には新和デパートの南約 50m にコノミヤ若江岩田店（当時、サカエ若江岩田店）が出店し、今日に至っている。いずれも食品スーパーや食品を扱う小売市場を商店街の核としながら、店舗が連たんでいる構造である（図 3-2）。

5 つの商店街組織が存在していたが、空き店舗の増加や組織の担い手不足等によりそのうち 3 つは解散し、2022 年 8 月現在、駅南側の岩田本通商店街と駅北側の岩田北本通り商店会のみが既存の商店街組織として残っている状況にある。

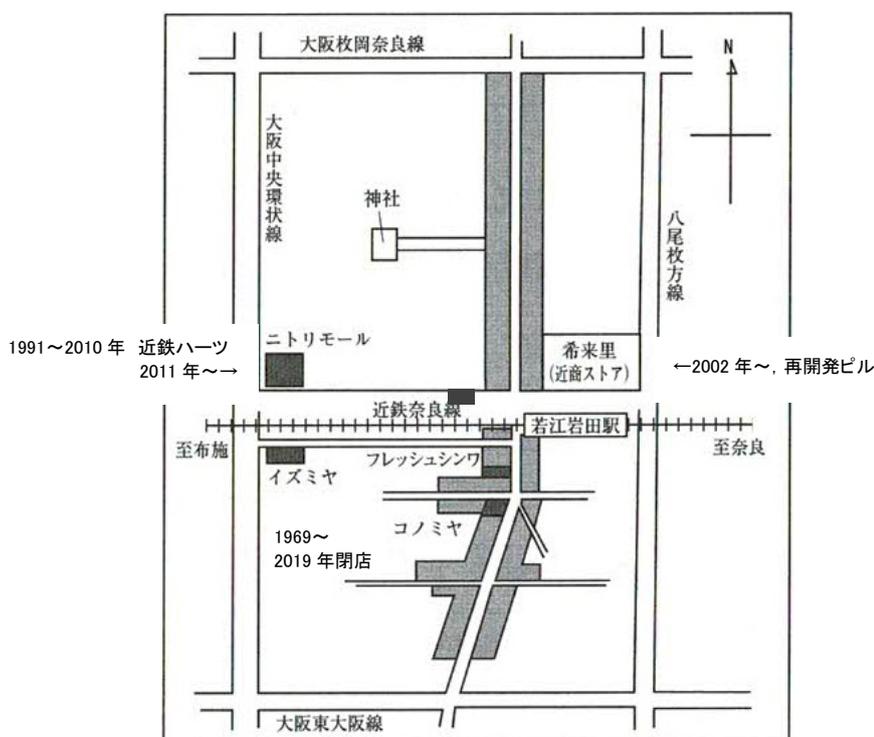


図 3-2 若江岩田エリアにおける商業集積地の概略図

(出所) 東大阪市 (2015)「東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造」に加筆。

### ②業種別店舗数の推移

若江岩田エリアの業種別店舗数について 1994 年から 2019 年の 25 年間の推移について確認する（表 3-3）。その特徴は次の通りであった。

1994 年には 374 店であったが、2003 年には 271 店と 103 店減少し、さらに 2009 年には 190 店となり、この 15 年間で半減している。2009 年から 2019 年の直近 10 年は増加に転じており、その内訳は有料駐車場が含まれる「サービス」の増加や「その他」が多く、実態

がつかみにくい。業種別にみると、「買い回り品」、「最寄り品」とともに4割以下に減少している点は全市的な特徴と同様の傾向である。

表 3-3 若江岩田エリアの業種別店舗数の推移（1994年～2019年）

	1994年	1998年	2003年	2009年	2014年	2019年	2019/1994	2019-1994
買い回り品	110	92	69	56	48	45	40.9%	▲ 65
最寄り品	67	56	52	30	29	21	31.3%	▲ 46
業務用品	4	2	3	3	2	1	25.0%	▲ 3
飲食娯楽	90	65	70	43	54	46	51.1%	▲ 44
サービス	51	44	42	26	50	54	105.9%	3
加工修理業	5	3	0	1	1	1	20.0%	▲ 4
その他	47	46	35	31	34	59	125.5%	12
合計	374	308	271	190	218	227	60.7%	▲ 147

（出所）東大阪市等（2015, 2020）『東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造』より筆者作成。

### ③店舗立地の推移

ここでは、「東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造」に基づき、2003年から2009年、2014年の3時点<sup>33</sup>を比較して、より詳細に店舗の集積状況を把握する。

2003年に比べて2009年、2009年に比べて2014年と経過するごとに、駅から離れた場所ほど空き店舗や駐車場が増加し、店舗ではなく住宅化が進んでいることが確認できる。しかし、2009年と2014年の地図を比較すると、駅周辺においてはサービス業や飲食店を中心に新たな店舗が立地している様子も見られ、「通り」だけでも一律に空き店舗化している状況ではないことがわかる（図3-3）。また、この地図に表現されている「通り」に面していない周辺道路にも以前から営業している店舗や新たな店舗の立地が見られる。

<sup>33</sup> 2019年調査は、それまでの調査とベースになる図面が変更になり単純比較ができないことから、2014年を最新年とする2003年からの11年間の推移を比較した。

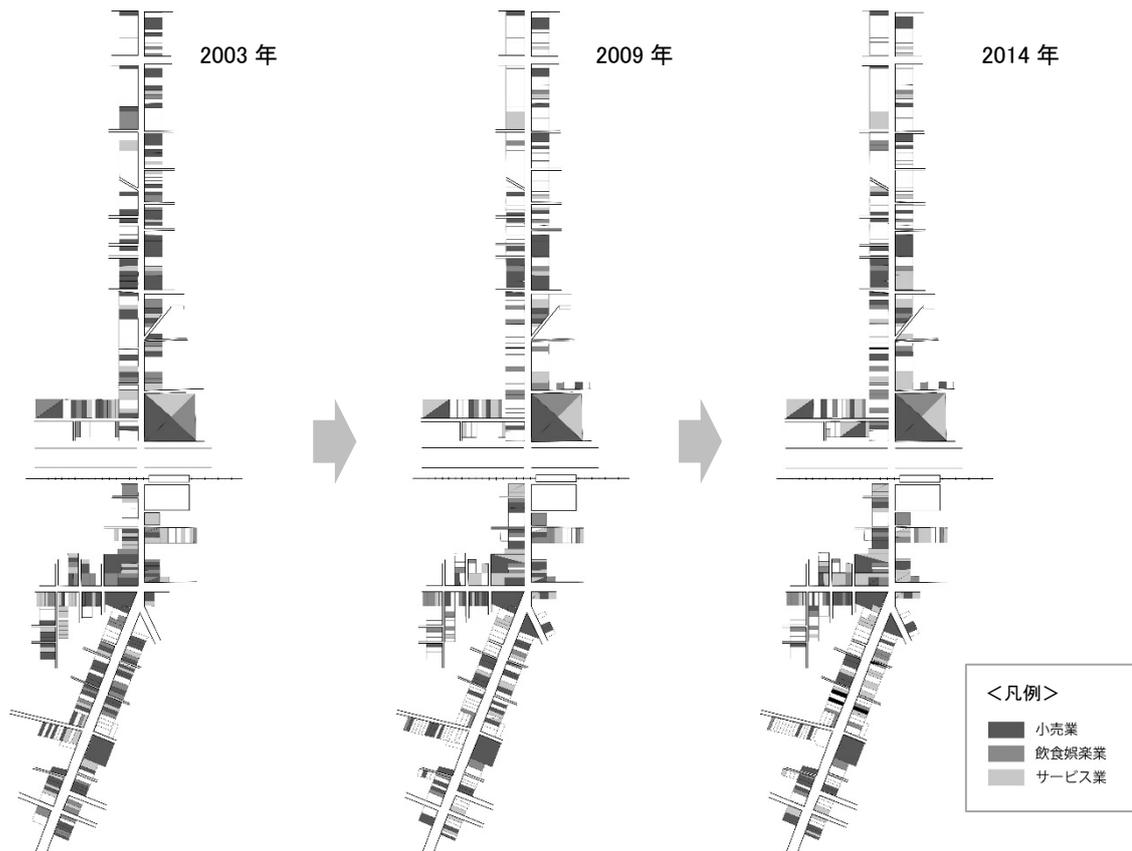


図 3-3 店舗立地の推移

(出所) 東大阪市 (2015)「東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造」より筆者作成。

## 5. きらりプロジェクトの形成と活動の特徴

ここからは、若江岩田エリアで、きらりプロジェクトが設立された経緯と活動の特徴について明らかにする。

### (1) きらりプロジェクトの設立

#### ① 設立のきっかけ

きらりプロジェクトは、東大阪市が市内の商店街組織に対して公募した「2013 年度東大阪市商店街活性化モニター事業」に岩田本通商店街振興組合が応募したことが始まりである。この事業は、公募の 20~40 歳代を中心とする近隣在住の女性消費者と地域の商業者との対話の機会を通じて、これまで顧客として十分に取り込めていなかった層から商店街を再評価してもらうことを目的とする事業であった。岩田本通商店街振興組合は、若江岩田エリアに残る 2 つの既存組織のうちの 1 つで、商店街事業の担い手となる若手店主の参加が少ないことが課題となっていた。そこで、この事業を通じて新たな消費者のニーズをつかむとともに、商店街組織内における「青年部」的な若手のグループづくりをねらいとしていた。本事業の受託者であるまちづくりコンサルタントは、東大阪市担当課や岩田本通商店街振興組合と協議を進めながら、事業を進めることとした。

2013 年当時はその 20 年前と比べて若江岩田エリアの店舗数は約 6 割にまで減少してい

た。岩田本通商店街振興組合に限定すると、対象範囲は狭くなり、会員数はより一層限定される。また、組合員の中で若手が少ないことから、既存の振興組合だけで新たな若手グループを形成することは難しいことが明らかであった。さらに若江岩田エリアの商業集積地に対して、消費者は既存組織の「通り」の範囲だけをとらえているものではない。これらのことから、まちづくりコンサルタントは、既存組織の組合員に限定することなく、若江岩田エリア全体を範囲として能動的な若手商店主の発掘を目指した。具体的には、第三者であるコンサルタントと東大阪市担当課の職員が個別に該当しそうな店を訪問し、若手商店主だけの場づくりや活動に対するニーズを把握していくとともに、組織化に向けて働きかけを行った。

その結果、岩田本通商店街振興組合の組合員 2 名、岩田北本通り商店会の組合員 1 名、どちらの組織にも所属していない店主 2 名の計 5 名のニーズが合致し、新たなグループづくりと活動に対する賛同を得て、組織結成の下地が整うことになった。

## ②組織の設立と体制強化

東大阪市の 2014 年度モニター事業は、継続支援を希望する商業集積地として若江岩田エリアを採択し、モデルケースとして、コンサルタントが新たなグループづくりを引き続き支援することとなった。2013 年度の申請当初は、岩田本通商店街振興組合の担い手不足に端を発した取り組みであったが、有望な若手商店主の店は、既存組織のある「通り」に限定されず、物理的な場所が面的に広がっていた。また、既存組織の下部組織になると、予算や手続き上、上部団体が承認する範囲の活動に限定され、仲間型組織としての自発性・対等平等性が阻害される懸念があることから、結果的には既存組織による理解も得て、別組織として立ち上げることとなった。

立ち上げメンバーの 5 名により、新たな組織のビジョンについて議論を重ね、2014 年 7 月に新たな商業者グループであるきらりプロジェクトが任意団体として発足した。

東大阪市による 2 か年のモニター事業が終了した後、きらりプロジェクトは 2015 年 10 月には組織としての規約を策定し、後述する様々な事業の取り組みを通じて、2022 年 8 月現在、14 店がメンバーとなっている。この内訳は、米穀や酒等の小売業が 4 店、パン等の製造小売業が 2 店、整骨院や飲食店等のサービス業が 7 店、農作物の生産・小売業が 1 店である。また、14 店のうち 3 店のみが若江岩田エリアの既存組織に加盟している。商業者だけでなく、Web 新聞社等との関係も構築し、イベント時には地元 NPO や自治会、市内の大学生・高校生のサークルなどからも協力を得られるネットワークを形成していった。

### (2) きらりプロジェクトの活動

きらりプロジェクトの活動は、大きく 2 つある。一つは、新たな顧客層の開拓、具体的には子育て層を対象とした活動であり、もう一つは、参加メンバーの協働による販売促進や商品開発である。

## ① 子育て層向けの活動

### ①-1 毎月イベント「えがお塾」

2014年9月から、若江岩田駅前にある子育て支援ルーム「きらりっこ」を会場にして、きらりプロジェクトのメンバーが講師役となり、子育て中の母親と子どもを対象に、パンづくりや和菓子づくりなどプロの技を伝える講座に無料で取り組んでいる。この事業は毎月1回の頻度で開催し、新型コロナウイルスの感染拡大によりイベントが取り組みづらい状況になった2020年2月まで計55回開催された。この講座で直接商売はしないが、講座を通じて店の存在を知ってもらうことをねらいとしている。

### ①-2 大規模イベント「ぼくも、わたしもお店屋さん」

きらりプロジェクトがターゲットを意識した活動を展開する中で、その象徴的な事業として、2016年度から年1回実施しているのが「ぼくも、わたしもお店屋さん」イベントである。内容は、参加メンバーの出店ブースで小学生以下の子どもたちが店員体験をするイベントであり、疑似的な店の「求人票」を見て子どもたちが職業体験することで、地域の店を知ってもらうとともに、店主や店員との交流を通じて思い出を作る機会となっている。1日限りであるが、数百人規模の集客につながる大規模イベントになっている。最初の2回は子育て支援ルーム「きらりっこ」が入っている駅前再開発ビルの公共施設フロアを借り、3回目以降は、近隣に立地している大規模ショッピングセンター「ニトリモール」の協力を得て開催した。子どもを連れて来た親は、地域の店を認知することになるので広報活動としての意味合いもあり、当日の様子やフェイスブックの書き込みから、参加者の評判が高いイベントとなっている。2020年2月に実施した第4回を最後にコロナ禍の影響を受けて実施できずにいたが、2022年は6月の最終日曜日に2年ぶりに開催された。

## ② 販売促進や商品開発での協働

### ②-1 ケーブルテレビへの出演

前述の大規模イベントにケーブルテレビがアナウンサー体験ブースを出展し、このイベントを通じて、きらりプロジェクトの各店主と知り合う機会になった。個店ではニュースとして取り上げづらくても、グループであるきらりプロジェクトとして商品開発や販売促進等に関する事は、地域ニュースで頻繁に取り上げられ、店主がテレビに出演する機会も増えた。また、出演情報を各店主がグループや個人のSNSで発信することによって、従来の方法とは違う情報発信につながっている。

### ②-2 オリジナル連携商品の販売

参加店がそれぞれの専門店であることを活かし、様々な記念日に関する組合せ商品ができないかとアイデアを持ち寄り、販売促進につなげている。例えば成人の日には、20歳の「20」という数字に関連した商品を持ち寄り、「成人の日コラボギフト商品」として売り出した。また、メンバー全員でなくても、例えば父の日に向けて、酒店と和菓子店が協働し、

酒店が推奨する日本酒と、日本酒に合う和菓子の詰め合わせセットをギフト商品として販売している。このように、各自の商売を活かしながら、参加できるメンバー同士が取り組む点は、負担と公平性の担保や一体感を重視する既存組織では実現しにくい形の連携のあり方を示しているといえる。

### ②-3 大規模商業施設への臨時出店

隣接する八尾市の大規模商業施設「アリオ八尾」は、販売促進のための催事を実施しており、そのブースにきらりプロジェクトとしてメンバー有志が臨時出店した。単独出店の場合、隣接市の商業者との調整が難しいが、グループによって出店しやすい状況を作り出すことに成功した。地域商業では、地元の消費者が主な顧客であるが、商品力やサービス力を磨いている各店が複数集まることによって、結果的に集客力のある店舗が集積している若江岩田エリアの商業の魅力を高めることにつながっている。

## 6. きらりプロジェクトの評価

### (1) インタビュー調査の概要

きらりプロジェクトが正式に発足してから4年半が経過した2020年春、新型コロナウイルスによって緊急事態宣言が発出され、全国の飲食店や小売店が厳しい状況に晒された。その一方、外出自粛がかえって身近な商店街への買い物の機会を増やし、あらためて地域商業の魅力の気づきにつながったとも言われている。こうした中、コロナ前まで継続的に活動を続けてきたきらりプロジェクトに対して、これまでの活動について、参加店側からの評価を明らかにするため、次の要領で半構造化インタビューを実施した。

調査対象は、調査当時の役員5店（米穀店、和菓子店、酒店、パン店、整骨院）の店主であり、いずれも30～40歳代の男性である。調査日は2020年3月28日で、各店舗を訪問し、インタビューを行った。

### (2) 調査結果

調査結果を「組織の評価」、「協働事業の評価」、「既存組織との関係に対する評価」の3つの視点から整理した（表3-4、3-5、3-6）。なお、ここでの「評価」とは、ある基準に基づく評価ではなく、この活動に役員として参加している立場からの「自己評価」を示している。

表3-4 組織の評価

A店	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動が楽しいから続けられている。メンバー同士で年齢が近いことも良かった。</li> <li>他のメンバーの店はブランディングがしっかりしているので、自分の店でもブランディングに力を入れたいと考えている。まずは自分の店をレベルアップして、もう一段自立できるときらりプロジェクトもさらに発展していくと思う。</li> </ul>
B店	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動は楽しい。仲間が増えたことがうれしい。</li> <li>業態は違うが、同じ商店主なので、共通する悩みも情報共有できる点がメリット。</li> <li>それぞれが自立した商売をできているかという大前提が必要であり、そういう人でないと、活動に入ってきてにくい。</li> </ul>

C 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分自身は楽しく関わっている。同じぐらいの年齢層でグループを作れているのも良い。みんなが何とか自分の店を良くしていこうという気持ちがあり、ネット販売や店の拡張など、それぞれの取り組みの話を聞ける点もメリットである。</li> </ul>
D 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>まったく違う業種の店が集まっているところが良い。同業種の集まりよりも、違う見方をする事ができる。特に 30～40 歳代のメンバーが多いので勉強になる。</li> <li>きらりプロジェクトの認知度が上がり、公共性のある点にメリットがある。</li> </ul>
E 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーに恵まれた。たまたま同世代だからかもしれないが、楽しく活動している。</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

表 3-5 協働事業の評価

A 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>きらりプロジェクトの活動に取り組んでから、新規の客を獲得し、売上も伸びた。</li> <li>えがお塾での活動以外にも、小学校、中学校、高校からも職業体験の依頼が来るようになった。</li> <li>大型店にきらりメンバーで年 5～6 回 (1 回あたり 10 日間) 出店するようになった。</li> <li>父の日ギフトセットや中元商品で、和菓子と酒のセット商品を企画し、販売。他店との共同開発商品も販売している。</li> <li>きらりプロジェクトを通じて、メディアへの露出が増えているのは大きなメリット。</li> </ul>
B 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>きらりプロジェクトに関わることによって、小さい子を持つ親からの店の認知度が上がっている。お客さんも若返っている。特に、お店屋さんイベントに関わることで、店のイメージが良くなっており、その点のメリットが大きい。えがお塾を続けることで、まだ数人ではあるが、新規のお客さんとして来店にもつながっている。</li> <li>他店と商品開発・販売を行ったが、継続できていない課題は残っている。</li> </ul>
C 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>えがお塾については、3 歳児ぐらいまでの子どもを持つ親が対象であり、自分の店において今のところは来店にまでつながる効果は出ていないが、毎年講師として参加しており、その講座内容については評判が良い。</li> <li>お店屋さんイベントは体験できる子どもの年齢層も少し高くなるので、来店数や売上の効果につながっている。また、常連客がイベントに来てくれる効果もある。</li> </ul>
D 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>えがお塾は費用対効果の面で非常に良い。認知度も上がっている。しかし、店主一人なので、頻繁には講師として参加できない。</li> </ul>
E 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規顧客の開拓に大きくつながるところまではいっていない。独自で取り組んでいるおとなのえがお塾は、直接の対象者層への取り組みなので、効果があった。</li> <li>大型店への共同出店は、大きなメリットである。通常、催事で出店したいと思っても許可が得にくいので、きらりプロジェクトで出られることは大きい。</li> <li>活動を通じてメディアとの連携が増えたことも大きい。</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

表 3-6 既存組織との関係に対する評価

A 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>商店街に加入していなかったからこそ、対等に話せたということが良かったのではないか。</li> </ul>
C 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存組織の場合、どうしても「昔からやっているから」という話になるが、ここではそれが無いのが良い点である。</li> </ul>
E 店	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存組織では、何か活動を始めても組織としての目新しさが無いのでメディアに取り上げてもらえない。そのため、既存組織のイベントの告知をきらりプロジェクトの Facebook で紹介することで、Yahoo ニュースに取り上げてもらったことがある。</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

## 7. ディスカッション

当該メンバーの評価を踏まえ、きらりプロジェクトの活動から次の3つの効果が得られていると指摘できる。すなわち、①自立効果、②協働効果、③ターゲット効果である。これらの効果は、既存組織で全くできないものではないが、きらりプロジェクトでは、既存組織とは別に、新たなエリア型商業者グループとして活動しているからこそ獲得できたものである。

### 7-1. 自立効果

きらりプロジェクトでは、同世代の店主同士が商売や経営に関する情報を交換し、自発性、対等平等性に基づいて建設的な対話を行い、創造的な活動を展開している。このような現象は、各地の既存組織における初期段階にも見られ、それが商店街の活力につながっていた。しかし、既存組織は、長期的に役員も固定化し、新たな会員にとって活動に関わりにくく、会員同士の対等な関係を構築することが難しい場合が多い。そのような関係にある既存組織が、内部に新たな組織を作ったり、外部とのネットワークを広げたりすることは、固定化された関係による活動の停滞から脱却するための試みであると考えられる。しかし、既存組織内部に留まる限り、活動の自由度は制限されるであろう。きらりプロジェクトでは、既存組織とは別に新たなグループを立ち上げたことをメンバーが評価しており、過去のしがらみが無く、一定の距離を保って独立した活動ができることによって、自由な関係を実現できたことがその背景にある。また、商業集積地による「能動的な競争と依存の関係」(石原2000, 153 ページ)が商店数の減少により成立し得なくなってしまう地域においては、「全体的統合に傾斜した視点から脱却し、個別店の位置づけを明確にすること」(田中1995, 185 ページ)が重要である。商売に強い個店が自立した相互関係を構築することは、既存組織においても不可能ではないが、新たな商業者グループを形成する方が取り組みやすく、地域商業の活性化における有力な方法の一つであることがきらりプロジェクトから明らかとなった。これは、「それぞれが自立した商売をできているかということが大前提」という声にあるように、もともと自立している店の集合体であるという見方ができる一方で、新たな商業者グループの存在が他のメンバーに刺激を与えて、より一段上の段階に成長しようと自立を強めるきっかけになっているといえる。

### 7-2. 協働効果

きらりプロジェクトの活動を通じて、メンバー相互の店の取り組みを知ることで、自身の商売を改善する機会が増えたという評価があった。さらには、協働で新たな取り組みにチャレンジしようという機運が生まれ、具体的には、大規模店舗への共同出店やオリジナル連携商品の販売など、深まった絆による相乗効果が生まれている。既存組織でも、もちろんこのような活動は生まれるが、限定された「通り」の範囲に立地する店の連携だけならば、その機会は少ない。ましてや、店舗数が減少し、活動が停滞している既存組織では、そのような機運が生まれにくい。「面」で広がることで仲間が増え、店同士の「自立効果」が、「協働効

果」を生み出す成立要件になっていると考えられる。

きらりプロジェクトは、立ち上げ時の 2015 年度に 5 店でスタートしたが、2016 年度に 9 店、2017 年度に 15 店と順調に会員数が増えていった。その後は 2018 年度に 14 店、2019 年度から 2021 年度は 12 店、2022 年度は 14 店であり、多少の入れ替えがありつつ、会員数はほぼ横ばいとなっている。2020 年度からはコロナ禍もあり、会費を徴収しない方針に変更したため、「ぼくも、わたしもお店屋さん」イベントの参加店を会員数としてカウントしているが、登録だけではなく、実質的に活動に参加する会員数であることは、新たな商業者グループの魅力は持続していると評価することができる。

なお、「ぼくも、わたしもお店屋さん」イベントの参加者数でみると、第 1 回（2016 年度）が約 450 名、第 2 回（2017 年度）が約 500 名、第 3 回（2018 年度）が約 700 名、第 4 回（2019 年度）が約 900 名、第 5 回（2022 年度）が約 1,100 名と右肩上がり推移し、第 1 回からは 2.4 倍と増え、消費者からの評価も高い企画として定着している。

新たなグループで取り組んだ事業はニュース性が高いがゆえに、メディアにも取り上げられやすい。参加メンバーとして個店の認知度向上やイメージアップに結び付き、若手店主による SNS の効果的な活用も相まって、組織としての新たなブランドイメージが個店にも好影響を与えている。

### 7-3. ターゲット効果

きらりプロジェクトは、立ち上げ時に 30～40 歳代の比較的若い店主同士の活動であったことから、新規顧客のターゲットについてビジョンを検討する中で、メンバーと同世代に設定して活動を展開した。既存組織の場合は店主の年齢層が広がり、ターゲットが絞りにくい状況に陥る場合が多い。これに対して新たな商業者グループは、同世代が集まる新たな組織にすると絞り込みがしやすい。

これまで商店街は、地域との濃密な顧客関係およびその再生産が大規模店舗に対して差別化する競争条件であったが、従来の顧客が高齢化し、固定化された顧客を中心ターゲットにする店と、若い世代の新規住民をターゲットとして呼び込みたい店のマーケティングの違いが、既存組織としての活動を停滞させている面がある。

## 8. 小括

本章では、まず、石原（2000）が明らかにした商店街の特徴である、所縁型組織としての依存関係を押さえる一方で、田中（1995）の指摘する、全体的統合ではなく個店の位置づけを明確にすることの重要性を先行研究から明示した。

そのうえで、きらりプロジェクトを事例として取り上げ、設立後 4 年半の活動を通じて、①自立効果、②協働効果、③ターゲット効果の 3 つの効果を確認した。これらの効果は、①既存組織とは組織的に一線を画した面的な地理的構成をもつ組織で、かつ②商業者たる自立した個店の対等平等の組織においてこそ、十全に機能する。こうした組織を本章では「エリア型商業者グループ」として概念化する。このことにより、設立から時間が経過し、担い

手不足により活動が停滞している既存組織の改革ではなく、対象エリアを面で広くとらえ、新たに設立する商業者グループを支援することで、地域商業の活性化を図る可能性を見出すことができる。

石原(2000)は、商店街が所縁型組織であるがゆえの限界に触れている。もちろん、時代に合わせて世代交代を図り、商店街の発展的継続が図られている既存組織もあるが、既存組織が弱体化したり、解散した地域では、集積のエリアを線ではなく面として捉え、新たな商業者グループを立ち上げることによって、個々の店の「自立」と自立した店同士の「協働」が促進され、組織的に活動する意義が見出せるのではないか。ここに商業集積地の効果について理論的発展につながる方向性があり、「自立」と「協働」が今後の商業集積地の活性化、並びに新たな「エリア型商業者グループ」に備わる必要な要素であり、逆に言えば、それが無い既存組織では、どのような支援策を用意しても活性化につながらない。

※本章は、高田剛司(2022)、「商店街における新たな商業者グループの効果～東大阪市「若江岩田きらりプロジェクト」の事例から～」、『流通』No.51, 49-61 ページ、を加筆修正したものである。

## 第4章 エリア型商業者グループの「自立」と「協働」の蓋然性

### 1. はじめに

本章は、前章で「エリア型商業者グループ」の典型的事例である「若江岩田きりりプロジェクト」で明らかにした、個々の店の「自立」と自立した店同士の「協働」に関する理論の蓋然性について、他のエリア型商業者グループの事例から検証する。

組織の活性化にあたっては、①組織的な活動が継続して実施されていること、②新たなメンバーが獲得できていることの2点としたことは、序章で定義づけた通りであり、それらを達成している7グループを本章の事例研究の対象とした（表4-1）。

表4-1 対象のエリア型商業者グループ（7事例）

組織名	所在地	会員数	設立年	調査時期	既存組織
御供所名店会	福岡市	32	2008年	2022年3月	有
吉田町名店街会	横浜市	100	2011年	2021年11月	有
苦楽園ストアーズミーティング	西宮市	146	2012年	2021年4月	有
石川町裏通り会	横浜市	22	2018年	2021年11月	無
東戸塚商店会	横浜市	80	2018年	2021年11月	無
大神商店会	横浜市	26	2020年	2021年11月	無
万津6区	佐世保市	30	2020年	2022年3月	無

（注）設立年順、会員数は各調査時点のもの。

7グループのうちの3グループは、既存組織がある中で新たに生まれたグループであり、既存組織との関係が重要な視点となる。また、残りの4グループは、周辺にはこれまで商店街活動をしている既存組織があるものの、当該エリアは対象外のため、新たなグループとして設立された組織である。いわば新規のエリア型商業者グループではあるが、既存組織のある地域のグループと同様に「自立」と「協働」の理論が適応することの蓋然性について考察する。

### 2. 既存組織のある地域のエリア型商業者グループ

ここで取り上げる3つのエリア型商業者グループ（表4-2）は、既存組織のライフサイクルの衰退期にあるか、すでに消滅している商業集積地に設立された組織である。2021年から2022年にかけて実施した調査であり、コロナ禍の影響を大きく受けつつも、本論文で抽出した13グループのなかでも、比較的古い年に設立されていることから、それぞれおよそ10年の活動実績を有する。本節ではこれら各グループについて、立地条件、設立の経緯、会員構成と活動内容について、半構造化インタビュー調査により明らかにし、「自立」と「協働」の蓋然性について考察する。

表 4-2 既存組織のある地域のエリア型商業者グループ（3 事例）

組織名	所在地	設立年	タイプ	調査時期	調査対応者
(1)御供所名店会	福岡市	2008 年	消滅	2022 年 3 月	A 副会長
(2)吉田町名店街会	横浜市	2011 年	消滅	2021 年 11 月	B 理事
(3)苦楽園ストアーズミーティング	西宮市	2012 年	衰退期	2021 年 4 月	C 会長

### (1) 御供所名店会

#### ①立地条件

御供所（ごくしょ）名店会は、博多駅から北西へ約 800m、徒歩 10 分ほどの距離にあり、福岡市の繁華街である天神地区からもほぼ等距離に位置する交通至便な場所にある（図 4-1）。そのような繁華街に位置するにもかかわらず、御供所地区には日本最初の禅寺といわれる聖福寺や、博多祇園山笠発祥の地として有名な承天寺など多くの寺が集積し、緑の多い落ち着いた街並みを形成している。地名は御供所町であり、2023 年 10 月末現在で約 1 千人が居住している（住民基本台帳人口）。

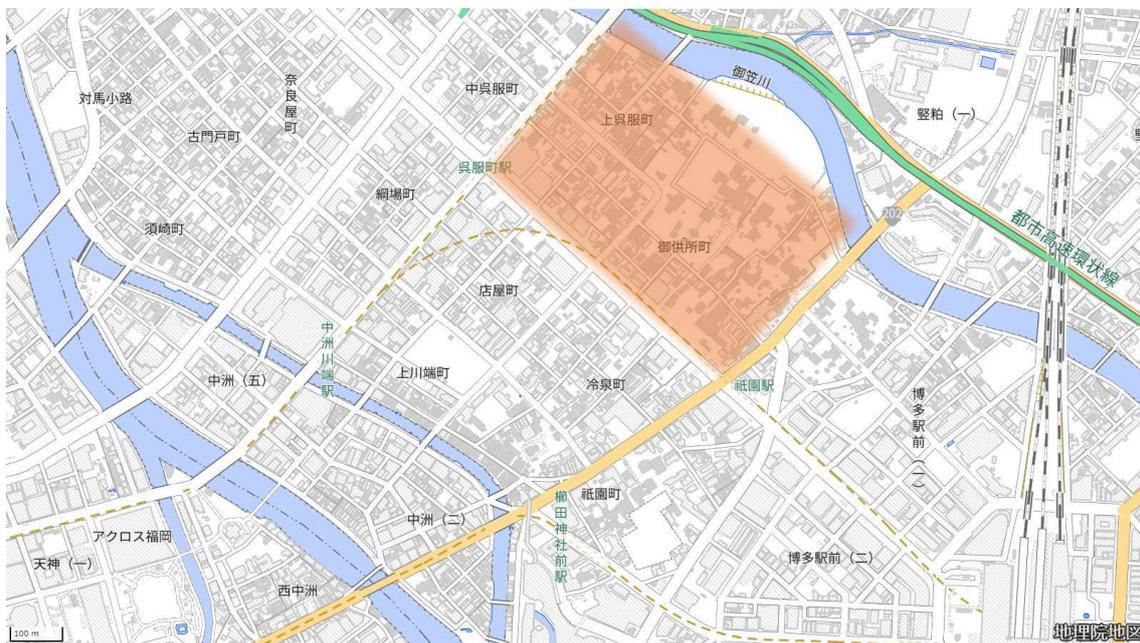


図 4-1 御供所名店会の位置図

（出所）国土地理院地図より筆者作成。

#### ②設立の経緯

徒歩では、博多駅から、1996 年に開業した集客施設のキャナルシティ博多を経由して、繁華街の天神へ向かうルートが主流になりつつあるところに、2011 年には九州新幹線の開

業に伴って博多駅が改築オープンすることになった。それにより、御供所地区はこれまで以上に素通りされる地域となり、廃れてしまうのではないかという危機感があったという。そのような危機感を抱えた 2008 年に御供所名店会は設立された。

御供所地区は、博多祇園山笠が行われる範囲にほぼ含まれるエリアであり、住民同士の顔がわかるような濃密なコミュニティ関係のある地域である。御供所自治協議会という組織の下、御供所 1 区、2 区、3 区という地区別組織があり、それと並列した組織として約 20 年前に有志 36 名によって「御供所まちづくり協議会」が設立された。さらに、まちづくり協議会の発案により、事実上の地区の飲食店組合である「御供所名店会」が設立され、現在に至っている。なお、御供所名店会はあくまでも御供所自治協議会の下に位置づけられ (図 4-2)、飲食店事業者も地元の住民が多い。約 8 割は自宅兼店舗で営業していることから、店主の地元居住率が高いことが確認できる。

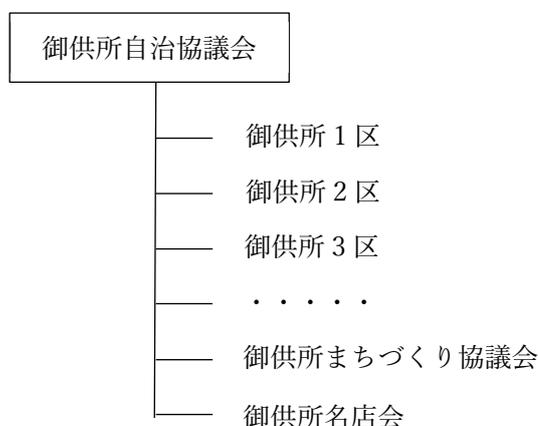


図 4-2 地域組織における御供所名店会の位置づけ

(出所) インタビュー調査より筆者作成。

昭和 40 年代 (1970 年前後) には御供所地区に市場があったため、通称「魚町商店街」、正式には「呉服町商店街」が既存組織として存在した。「呉服町商店街」は、現在も地名としては残されていて、地域の運動会や避難訓練などの地域活動では呉服町商店街の名前で住民が集まっているとのことである。しかし、再開発により市場が無くなったこともあり、既存組織は消滅している。一方で、当地区は祭りなどを通じて地域コミュニティが残っており、まちづくり活動の中から、御供所名店会として新たなグループが作られた (図 4-3)。

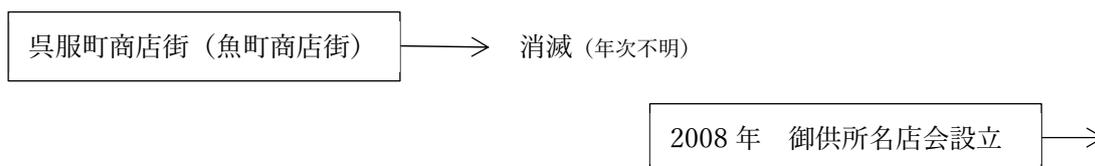


図 4-3 既存組織との関係

(出所) インタビュー調査より筆者作成。

## ② 会員構成と活動内容

御供所名店会の加盟店は飲食店のみの32店で、会員の入れ替わりはあっても、会員数にはほぼ変わらず同じ規模を維持しているとのことである。多くがまちづくり協議会のメンバーとも重複しており、40歳代を中心に30～50歳代がメンバーとして活動を担っている。

加盟店の振興が第一の目的であることから、組織の活動は集客イベントがメインであり、4月は地域合同花見祭り、6月・7月は山笠キャンペーン、9月は食べ飲み歩きイベント、10月はうまかもん市や灯明コンテスト、さらにスタンプカードなど集客・周遊イベントに力を入れて取り組んでいる。また、イベントだけでなく、加盟店へのタペストリー提供や近隣ホテル向けの飲食店マップ作成など地域ブランディングやPR活動、コロナ前にはインバウンド向けの勉強会やピクトグラムの作成などにも取り組んでいた。地域住民、観光客、さらには周辺オフィスの会社員向けの企画などを行い、特に地域や地域にある店の認知度を高めるイベントは、会員からの評価も高いとのことである。

## ④ 「自立」と「協働」

御供所名店会の活動の主な目的は集客であり、エリア型商業者グループによる集客を活かして各店が顧客化できるかにかかっている。すなわち、「自立」した個店の魅力が求められる。また、タペストリーによる御供所地区の地域ブランディングやインバウンド向けの対策などを通じて、「協働」して地域全体での受け入れを目指していることから、本事例では、「自立」と「協働」の動きがあることが認められる。

### (2) 吉田町名店街会

#### ①立地条件

吉田町（よしだまち）名店街会は、関内駅から徒歩すぐの場所に位置し、アーケードのある大規模商店街の伊勢佐木町商店街（イセザキ・モール）と、大岡川を挟んで対岸の飲み屋街である野毛商店街の間に位置する、立地条件の良いエリアである（図4-4）。

一方で、イセザキ・モールや野毛商店街の人の流れとは異なる立地条件にあり、吉田町界限独特の昭和レトロな環境を作り出しているエリアでもある。

町名の「吉田町」と同じ範囲を対象とし、この地域には2023年10月末現在、約900人が居住している（住民基本台帳人口）。



図 4-4 吉田町名店街会の位置図

(出所) 国土地理院地図より筆者作成。

## ②設立の経緯

従前より吉田町名店街会という任意団体が存在していたが、2000年頃から店主の高齢化が進み、これまで営業していた店の閉店が相次いでシャッター街化の様相を呈していた。既存組織は担い手も減り、すでに活動ができていない状態であり、一度は消滅と同様の状況であったと言える。そのような時期、伊勢佐木町は坪3.5万円、野毛は坪2.5万円の家賃に対して、吉田町の家賃は坪1.3～1.5万円であり、交通アクセスでは好条件の立地であるにも関わらず賃料が安いことから、若くて意欲ある店主が飲食店やバー、クラフトビールの店などを開店していった。飲食店が増える中、元々地元で不動産業や電気工事業などを行ってきた地域の若手経営者たちが2010年頃からイベントを仕掛けるようになり、そのなかでも大きな取り組みとして「よしだまちじゅうビアガーデン」がある。2010年から毎年5回の頻度で開催されてきた。それと並行して、吉田町の自治会では町内会館を立ち退く話が起り、2011年3月に町内会館兼名店街会館が竣工した。新設された現在の会館は、借地の際に代表者個人の名義よりも団体による賃借が必要となったこともあり、竣工前年の2010年に吉田町名店街会が一般社団法人化されることになった。いわば、エリア型商業者グループの二度目の誕生である(図4-5)。

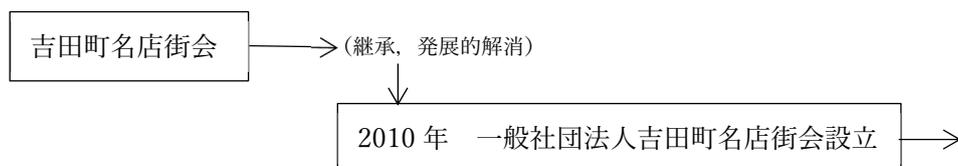


図 4-5 既存組織との関係

(出所) インタビュー調査より筆者作成。

### ③会員構成と活動内容

2010年に一般社団法人化し、「よしだまちじゅうビアガーデン」が始まる前までは、会員は30店舗ぐらいまで減少していたが、その後のイベント活動や安価な賃料などから出店が増え、現在は100店舗まで会員も増加している。対象エリアの9割程度の店は吉田町商店街会に加盟している。加盟店にはバーなど夜の飲食店が多いことから、40歳前後の比較的若い年代の店主が多い。前述のビアガーデンのほか、4月には大道芸、5月にはアート&ジャズフェスティバルなど様々な企画の集客イベントが次々と行われ、バーの集積を活かしたカクテルラリーなども取り組まれてきた。2021年のインタビュー時はコロナ禍ということもあり、ビアガーデンなどのイベントはすべて休止中であったが、子ども食堂を毎月1回実施するなど地域貢献のための活動が行われていた。

### ④「自立」と「協働」

吉田町は、もともと地元の人が祭りで盛り上がる地域であり、コミュニティが強い地域性のあるエリアに、バーの若手経営者の開業が増えていったことにより、ビアガーデンなどのイベントも定期的に継続して開催されるようになってきた。

吉田町名店街会では、理事会とは別に、バー経営者が中心のイベント実行委員会が作られ、同業種店の活動が「協働」で展開されている。また、商店街会に加盟するメリットとして次の3つのことが挙げられている。1つ目には商店街会の総合保険に入れること、2つ目には個店の情報発信につながることで、3つ目には、イベントに出店参加できることである。この3つ目は、同業種店による競争原理が働くことになり、そのためにも各店のオリジナルのカクテルなど商品の魅力を打ち出す「自立」が求められる。そのような点から、本事例では、「自立」と「協働」の動きがあることが認められる。

## (3) 苦楽園ストアーズミーティング

### ①立地条件

苦楽園（くらくえん）ストアーズミーティングは、苦楽園口駅西側の苦楽園口通りを中心に面的に広がるエリアであり、ブティックや飲食店、医療施設や美容院などが立地している（図4-6）。周辺は閑静な住宅街であり、「苦楽園」という地名は関西でも有数の高級住宅街とされる地域である。加盟店の立地するエリアが広範囲で、かつ複数の町名を含むため、人口ではなく苦楽園口駅の乗降客数をみると、2021年の一日平均で延べ約6,200人を数える<sup>34</sup>。

---

<sup>34</sup> 『令和4年（2022年）西宮市統計書』より。苦楽園口駅に限らず、コロナ禍により乗降客数は大幅に減少しており、コロナ前までは7,500人程度の横ばいで推移していた。



### ③会員構成と活動内容

2012年の設立当初は約80店、2021年4月現在では約150店に増えており、メンバーの中心は40歳前後の年齢層になっている。地域全体で300店ほどの店があると見込まれる中で、約半数が会員になっている。会員に業種の限定はなく、開業医や美容院など小売業や飲食業以外の事業者も多い。

主な活動は、設立前に作り始めた「マップ」と「イベント」の2つである。特にマップにはこだわりが強く、毎年新たに制作して15,000部を印刷・配布している。マップのデザイナーも会員の一人である。イベントは、コロナ前までは秋はハロウィン、冬はキャンドルナイトを主催していた。ハロウィンイベントは、近所に国際ナショナル幼稚園や米国領事館総領事公邸があり、近隣の小学校に案内チラシを配布していたため、当日は子どもたちが大勢仮装して店にアメをもらいにくる光景が広がり、まち中で地域住民と店主との交流が生み出される良い機会となっている。

### ④「自立」と「協働」

会員間でも積極的に他の店と連携してソースやクッキー、ハンバーガーなどの苦楽園ブランド商品を共同開発し、販売している。これらは、もともとこだわりが強く、個性的な品ぞろえを大切にする店が集積しているからこそその動きであり、「自立」した店の集合体が苦楽園ストアーズミーティングであることの特徴を表している。

また、コロナ前より「エンジン」という名の会員向け情報誌を年1～2回制作し、配布するなど会員間の連携を強くする工夫に取り組まれている点に、個々の店の「自立」と「協働」の意識の高さがうかがえる。会員限定のフェイスブックのグループを立ち上げ、半数以上の店が参加するなど、組織内でのネットワーク形成に力が入れている。さらに今回のコロナ禍によって、できるだけ会員の店で商品を購入しようという動きが見られ、実験的に会員限定カードを作って買い物の特典を付けることをインタビュー時に計画していた。それにより、いままでは住民だけを消費者としてとらえて関係構築に取り組んできた活動が、コロナ禍によって店同士による消費行動の必要性にも目を向けることになったという。こうした活動は商品やサービスの販売だけでなく、売上の「協働」としても新たなグループが機能しているととらえることができる。以上の活動から、本事例では、「自立」と「協働」の動きがあると認められる。

## 3. 既存組織のない地域のエリア型商業者グループ

ここで取り上げる4つのエリア型商業者グループ(表4-3)は、既存組織が無い商業集積地に新規に設立された組織である。しかも、そのうちの2つは、移動制限が厳しく、各店の経営課題に直面してグループ活動に取り組みづらいつつコロナ禍での設立である。

従来の商業者グループの形成支援は、主に行政からの働きかけによってなされるものが多いが、ここに取り上げる4グループはいずれも民主導によって商業活動だけでなく、地域の清掃活動や起業支援、地域ブランディングや交流の機会づくりなど「まちづくり」を意

識してエリアで設立されたところに特色がある。

本節ではこれら各グループについて、既存組織のある地域のエリア型商業者グループと同様に立地条件、設立の経緯、会員構成と活動内容について、半構造化インタビュー調査により明らかにし、「自立」と「協働」の蓋然性について考察する。

表 4-3 既存組織のない地域のエリア型商業者グループ（4 事例）

組織名	所在地	設立年	調査時期	調査対応者
(1)石川町裏通り会	横浜市	2018 年	2021 年 11 月	D 会長
(2)東戸塚商店会	横浜市	2018 年	2021 年 11 月	E 会長ほか
(3)大神商店会	横浜市	2020 年	2021 年 11 月	F 会長ほか
(4)万津 6 区	佐世保市	2020 年	2022 年 3 月	G 事務局担当

### (1) 石川町裏通り会

#### ①立地条件

石川町裏通り会は、石川町駅から東の元町方面に向かう通りの南側のエリアに位置する（図 4-8）。同じ石川町 1 丁目には、元町商店街につながるリセンヌ小路（石川老商栄会）とアイキャナルストリート（石川商店街協同組合）という 2 つの既存組織があり、駅西側にはひらがな商店街とひらがなウエストアベニューがある。

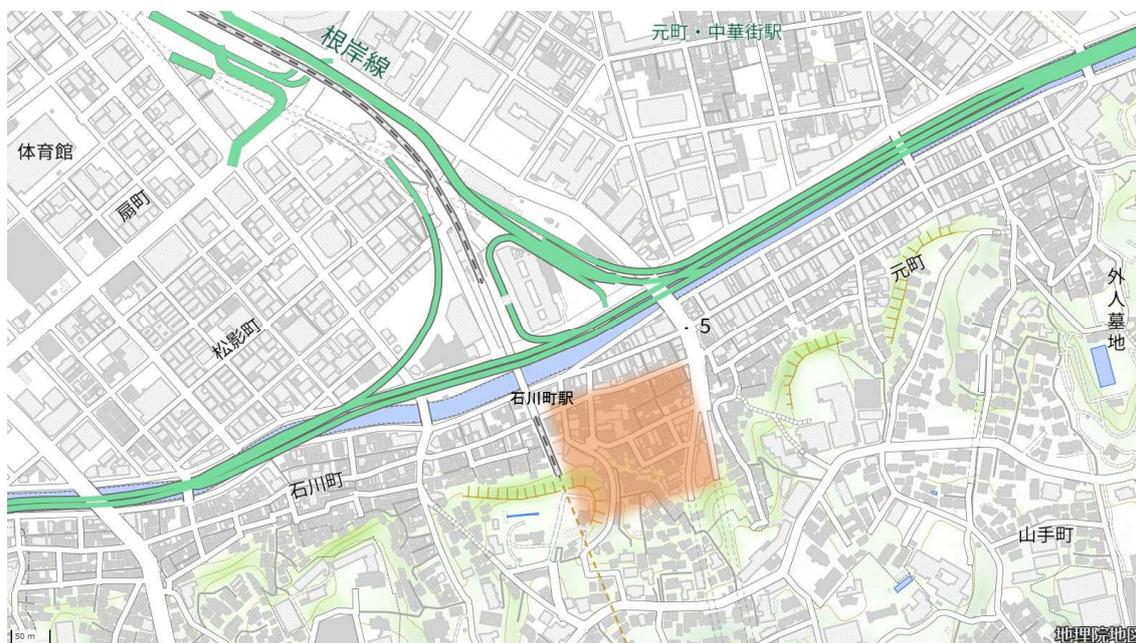


図 4-8 石川町裏通り会の位置図

（出所）国土地理院地図より筆者作成。

### ③ 設立の経緯

2014年から「石川町裏フェス」<sup>35</sup>が石川町駅周辺の商店街エリア全体で開催され、毎回、多くの客を集めて大成功を収め、裏フェスによって石川町の認知度も高まってきた。その実行委員長が今回インタビューしたD氏であり、D氏は既存組織の役員でもあった。石川町裏通り会を作るきっかけは、石川町駅のバリアフリー化である。バリアフリー化の工事によって、駅の改札口が2つに分かれ、そのことが商店街の人通りに影響する恐れがあったことから、若手店主が中心になって何かを始めないといけない、ということが始まりだという。

「裏フェス」の成功もあって、駅東側の地域で商店街組織の無かった当該エリアを中心に、「裏」という言葉を使った活動を企画し、その活動資金を工面するため、2018年に「石川町裏通り会」として組織化された。一部メンバーは既存組織の会員にもなっているが、いまは概ね、既存組織とのエリアのすみ分けがされている。

### ④ 会員構成と活動内容

石川町裏通り会が作られてから、リノベーションした建物に、バー、サンドウィッチ、カフェ、焼き鳥などの飲食店が相次いで出店している。出店の理由は、裏フェスが飲食を中心にしたイベントであり、前述のとおり裏フェスによりこの地域の知名度が高まり、地域のブランド力に魅力を感じているからではないかとのことである。実際に、コロナ禍でも、空き家をリノベーションして店を出したいという問い合わせがあるそうだ。また、既存組織のあるメイン通りに面する店と比べて、裏通り会のエリアではおよそ半額の家賃で出店できることも大きな魅力となっている。

石川町裏通り会単独のイベントはビンゴ大会だけで、設立後2年でコロナ禍になってしまったため、単独での大きなイベントは一度も実施されていない。石川町裏通り会としては2019年から+CO work&spaceというコワーキングスペースを作り、運営にあたっている点がユニークな活動である。この施設に石川町裏通り会が家賃を払い、コワーキングスペースとしての運営のほか、健康体操など様々な交流の機会を企画している。

### ⑤ 「自立」と「協働」

会員25名のうち、30～40歳代が7割ぐらゐを占め、総じて担い手に若い人が多い。グループ設立後の活動が広がる前にコロナ禍になってしまったことから、「協働」した活動はこれからであるが、それまでに実績を重ねた裏フェスそのものが実行委員会形式で行われており、このフェスに関心のある店が新たに立地してきていることから、他者に依存するというよりも、積極的に参加する「自立」的な店が多いと推測される。しかし、エリア型商業者グループとしての今後の行方は注視する必要があり、現時点では評価できない。

---

<sup>35</sup> 5月に開催される集客イベント。「"都会の下町"石川町を知って好きになってもらおう」をコンセプトに石川町駅周辺の飲食店50店以上が集まり料理や商品の販売を行うほか、フリーマーケットや特設ステージにおける音楽ライブ、お笑いステージなどが開催される。

## (2) 東戸塚商店会

### ①立地条件

東戸塚商店会は、東戸塚駅東口エリアを中心に加盟店が立地している（図 4-9）。別名として「チーム東戸塚」を名乗っているように、従来の商店会の枠を意識せず、「東戸塚を好き」という店・人に集まってもらうための集合体として設立されたため、会員は隣駅の戸塚駅に立地している企業まで含み、かつ小売業や飲食店に限らず、サービス業や建設業など幅広い。

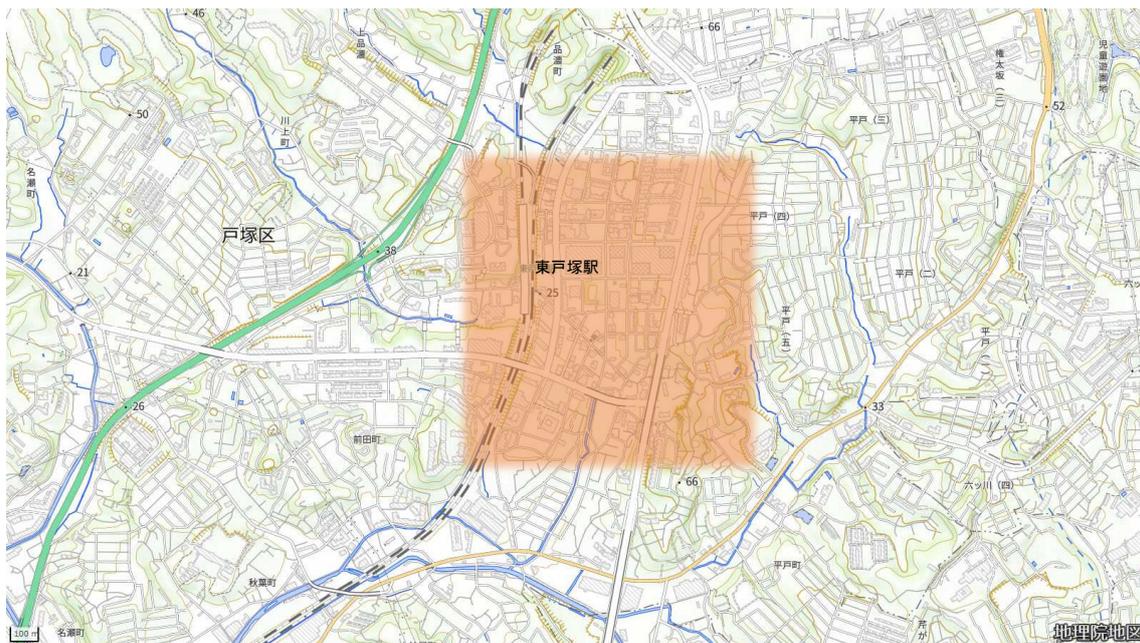


図 4-9 東戸塚商店会の位置図

(出所) 国土地理院地図より筆者作成。主な範囲を明示。

### ③ 設立の経緯

東戸塚の地で美容院を始めて四半世紀になる E 会長は、それまで地域で横のつながりは一切なかった中で、2016 年春に東戸塚ふれあいさくら祭りを手伝ってほしいという誘いから地域に関わるようになったという。さらに、同年 7 月、300 年以上続く戸塚の伝統的な祭りが消滅の危機となり、東戸塚で営業する店や事業所からも 25 人ぐらいが新たな「とつか夏まつり」運営の応援に参加したことから、地域とのつながりが拡大した。

その後は E 会長の地元である東戸塚で交流会を企画し、総勢 168 人が集まる大成功を収める。そして、交流会参加者のうち 10 人ほどのメンバーが集まって、「未来の子供たちに誇れる街」をコンセプトに 2018 年、東戸塚商店会（チーム東戸塚）が設立された。したがって、商店街を作ることや商業活性化のみを目的としたものではなく、地域活性化を一緒に行う仲間を募ってできたエリア型商業者グループが東戸塚商店会である。

#### ④ 会員構成と活動内容

前述のとおり、東戸塚駅周辺店舗だけでなく、広範囲のメンバーが参加している。また、各店・各企業は代表者だけでなく従業員が活動に積極的に参加しているところもあり、30～40歳代が中心の若いメンバーが揃っていることが、活動を進めるうえでの特筆すべき点である。店・企業会員が75、個人会員が5の計80会員で、参加人数は約200人とのことである。

設立年の2018年の活動だけを見ても、地域の清掃活動には毎回20～30人、ユニバーサルマナー検定の講習会には約30人が参加している。設立のきっかけとなった戸塚の夏まつりには、東戸塚商店会から約150人が運営側で参加した。そしてその時の「はしご酒ライブ」を見て、数週間後には東戸塚商店会でも、コロナ前までの2018年と2019年に開催している。さらに東戸塚駅東口前の西武百貨店1階でマルシェを開催したり、AED講習会を開くなど、地域や会員向けの多彩な活動を行ってきている。

2020年以降、コロナ禍でイベントが開催できなくなってからは、店の営業時間短縮で夜の街が暗くなったこともあり、塾通いの子どもたちの安全を守るため夜警を始めるなど、イベントではなく地域貢献活動を積極的に取り組んでいる。また、1,000人を超えるLINE登録会員数を活かして、LINEポイントを開始するなど新たな試みにも積極的にチャレンジしている。

#### ⑤ 「自立」と「協働」

E会長は加盟店や企業会員に対して、年会費3万6千円のメリットを自分たちで探し出すように伝えているとのことである。この点は、会長をはじめとする運営側や参加会員の意識として、「自立」したメンバーの集合体とすることが徹底されている。ただし、ここでの「自立」は商業活動というよりも、参加店の中で商業者グループの間との関係における「自立」の意味合いが強い。また、活動への高い参加状況からも各店の「自立」がうかがえる。2018年からの多様な活動や情報発信から、地域活性化のために地域の店や企業のメンバーが「協働」して積極的に活動を企画し、取り組んでいることがわかる。その意味では、本事例は、「自立」と「協働」の動きがあることが認められる。

### (3) 大神商店会

#### ①立地条件

大神（おおかみ）商店会は、大口駅東口を中心としながらも、既存の商店街から外れた西口エリアや新子安駅周辺などを含む広域のエリアとなっている（図4-10）。大口と神之木の頭文字である「大」と「神」を取って大神と命名し、愛称を「大神タウン」としている。大口と神之木エリアは、横浜市の中心街に近く、羽田空港や新幹線の新横浜駅へのアクセスも良い。大規模マンションの建設が多く、若いファミリー層が流入し、人口増加エリアである。

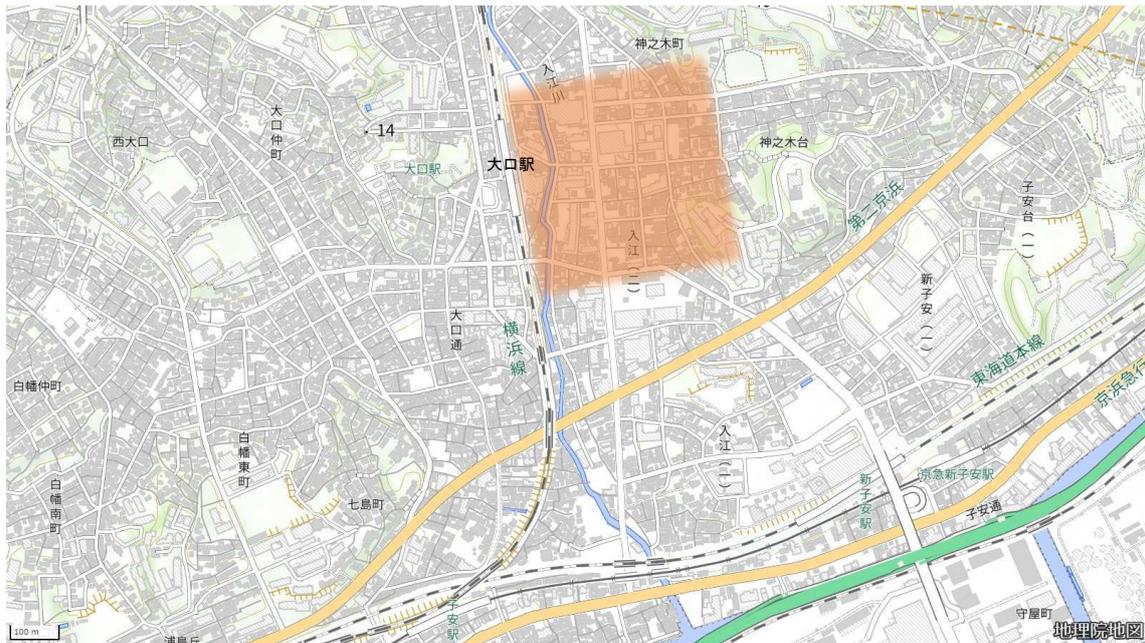


図 4-10 大神商店会の位置図

(出所) 国土地理院地図より筆者作成。主な範囲を明示。

## ② 設立の経緯

大入口駅西口には、古くから3つの既存の商店街があり、いずれも空き店舗が目立ってきている状況にあった。そのことを F 会長は消費者側として見ていたが、自分の店は東口にあるので、いずれの商店街にも組織の一員になることが叶わなかった。

そこで、F 会長は、同様に既存組織に入っていない店のメンバーを集め、年2回程度、ライブイベントや子ども向けワークショップ、マルシェなど、仲間づくりに取り組んできたという。また、2012年から4年間で全50回、異業種交流会の開催を続けてきたことも、後に設立する大神商店会のつながりづくりのベースになっている。一方、既存組織とは特に対立してはいたわけではないが、世代間のギャップは感じていたとのことである。

そのような背景がある中で、F 会長はミドル世代として、これからまちづくりに何か貢献できないかと思っていた矢先にコロナ禍になった。コロナ禍によって、自らの店の経営だけでなく、まち全体が大変な状態になるのではないかと危機感を募らせ、商店街のこれまでの見方を変化させた方がいいのではないかと、新しい時代のまちづくりが必要ではないかと考えるようになったとのことである。そこで、異業種交流会を主催していた時から縁があった商業コーディネーターを県のアドバイザーとして派遣してもらい、準備期間2か月で2020年8月に大神商店会が設立された。

## ⑥ 会員構成と活動内容

2020年8月の設立時には12人、2021年2月で22人、2021年11月のインタビュー時に26人と、コロナ禍においても順調にメンバーが増えており、このうち異業種交流会の時のメンバーが約6人含まれているのが特徴である。年齢は、30歳代後半から60歳前後

までが中心であり、会員になるための条件は、大神商店会のコンセプトに賛同すればどのような団体、個人でも入会できるとしている。活動エリアによる条件ではなく、会や活動に対する気持ちを重視しており、誰もが参加でき、皆が一員になれる雰囲気を大切にしたいとしている。

活動は、毎月1回、地域の清掃と防犯活動を実施しているほか、年1回、商店主が講師となって消費者に専門知識を教える「大口まちゼミ」に取り組んでいる。2020年度は大神商店会として取り組み、今後も実施予定とのことである。またシニア向けのスマートフォン教室も開催している。

#### ⑦ 「自立」と「協働」

地域には、ボランティア活動をしたいと考えている人が潜在的に多く、人と人がつながるきっかけやコミュニティの場として大神商店会に期待し、会員になる人が多いとのことである。会員にならなければ、まちづくりにかかわるきっかけがなかった、一人では知りえなかった地域の様子を知ることができたという会員からの声からは、「協働」でまちづくりに取り組みたいという意欲を感じとることができる。一方で、個店の「自立」については今後の行方を注視する必要がある、現時点では評価できない。

### (4) 万津6区

#### ①立地条件

万津6区（よろずろっく）は、佐世保朝市を含む万津町を対象エリアとしている（図4-11）。佐世保市の中心市街地には全長約1kmのアーケード付き商店街「さるくシティ403アーケード」がある。また、佐世保駅と万津町の間には再開発ビル「させぼ五番街」が2013年に開業した。万津町内では、旧漬物工場を活用したチャレンジショップ「ブリックモールサセボ」が2017年にオープンするなど、古い建物をリノベーションして開店する動きが出てきている。

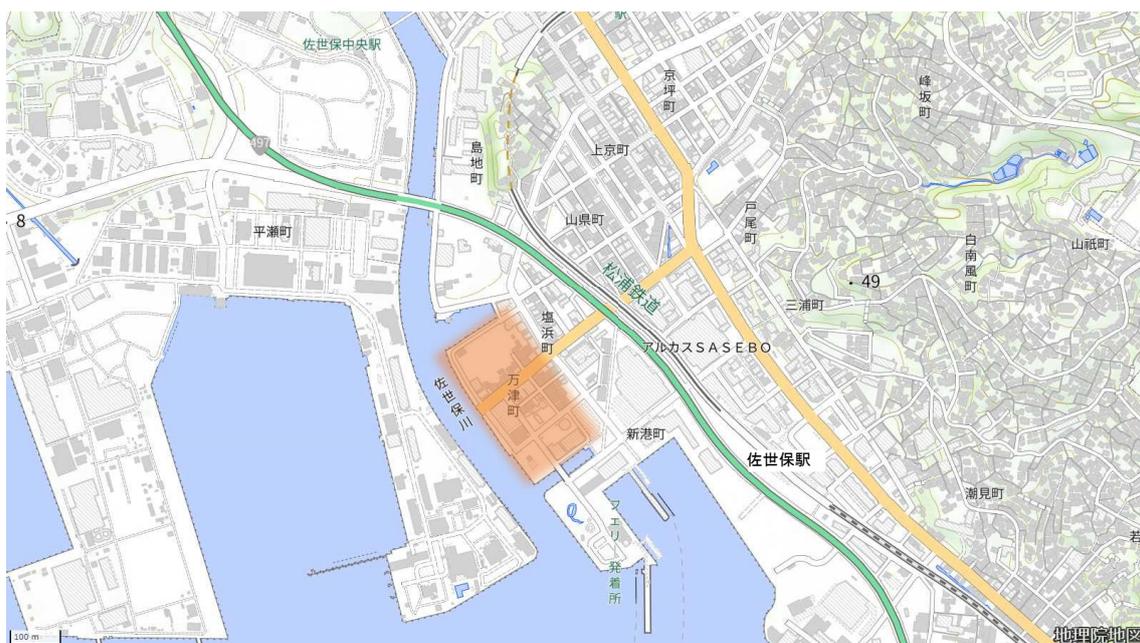


図 4-11 万津 6 区の位置図

(出所) 国土地理院地図より筆者作成。

## ②設立の経緯

2017 年に佐世保市の「佐世保市魅力ある個店グループ創出支援事業補助金」を活用し、地域を「万津 6 区」と名付け、ロゴやホームページ、マップなどの共通 PR ツールを開発し、それらを活用した広報を実施したのが最初の活動である。前身の組織は、この活動をするために 2017 年に設立された「万津町を面白くする会」であり、規約を 2020 年 4 月に作成し、組織名も「万津 6 区」となった。「懐かしさと新しさが交差する 6 つ目のまち」をコンセプトに、新たな事業者と老舗店、自治会、朝市組合などがそれぞれの魅力を活かして、活動に取り組んでいる。

なお、この地区の自治会はほぼ商売人で構成されている。佐世保朝市組合には 3 つの組織があり、連合会長は 40 歳代の店主であり、自治会長も女性の若手店主になって世代交代が進んでいる。どちらも万津 6 区の活動に携わっており、商売人が集まっている地区だからこその新しい自治会のあり方が模索されている。

## ③会員構成と活動内容

2022 年 3 月現在、飲食店や美容院、小売店など 30 店で構成されており、30～40 歳代の年齢層が中心に活動している。エリア全体には 40～50 店ぐらいあり、会員になるための条件は、万津町内で商売をしていることとしている。会費は設定されていない。

活動内容には、年 1 回、ブリックモールサセボ内でのマルシェがある。これまで餅つきを正月に実施してきた自治会の役員が高齢化してきたこともあり、マルシェとして一緒に取り組んでいるそうである。また、商品開発も行っており、最初は各会員の店の商品づくりであったが、G 事務局担当がエリア内に新たな宿泊施設を開業するにあたり、有志 3 社で万

津 6 区のグッズづくり（トートバック、キャップ、クラフトビール）に取り組み始めている。活動資金を全員が気持ちよく負担する仕組みが必要であると考え、商品開発の売上を資金にして、グループとしての活動を進めたいとしている。また、景観づくりと情報発信のために、万津 6 区の会員の店であることがわかるように特別にデザインしたコーンを制作し、会員の店頭に置いてもらっている。

#### ④「自立」と「協働」

グループ LINE を利用しながら、活動に制限のない融通の利く組織にしていきたいと考えられており、グループ LINE で 2 人以上がやりたいという案件が出てきたら、活動を始めるようにしているとのことである。コロナ禍もあって制約があったが、若手の担い手が中心となって、それぞれの商業活動も「自立」的に進めながら、万津 6 区という地域ブランディングとまちづくりを「協働」して進めていく方向にあり、本事例は、「自立」と「協働」の動きがあることが認められる。

### 4. 「自立」と「協働」理論の考察

エリア型商業者グループが設立される時点で既存組織が消滅していた「御供所名店会」と既存組織から全く新しい組織に生まれ変わった「吉田町名店街会」、また、既存組織が衰退期にあって後に解散した「苦楽園ストアーズミーティング」では、既存組織の活動や範囲に縛られることなく、30～40 歳代を中心とした担い手が自由に新たなグループを形成することによって、それぞれの店の「自立」を前提に、自立した店同士の「協働」した活動が取り組まれていることが確認された。

また、この理論は、既存組織のない商業集積地でエリア型商業者グループが新たに形成された「石川町裏通り会」、「東戸塚商店会」、「大神商店会」、「万津 6 区」においても通用し、コロナ禍により活動が制約されたために、今後の活動を注視してあらためて評価する必要があるものの、ある程度の蓋然性があることは確認された。

表 4-3 対象のエリア型商業者グループ（7 事例）

組織名	設立年	既存組織	自立	協働
御供所名店会	2008 年	有（消滅）	○	○
吉田町名店街会	2011 年	有（消滅）	○	○
苦楽園ストアーズミーティング	2012 年	有（衰退）	○	○
石川町裏通り会	2018 年	無	△	○
東戸塚商店会	2018 年	無	○	○
大神商店会	2020 年	無	△	○
万津 6 区	2020 年	無	○	○

（注）設立年順。△の評価は調査時点で個店の「自立」までは十分に確認できなかったため。

## 5. 小括

前章では、「若江岩田きらりプロジェクト」をエリア型商業者グループの典型的事例として抽出し、参与観察も含めた詳細な事例研究の結果、既存組織が弱体化したり、解散した地域では、集積のエリアを線ではなく面として捉え、新たな商業者グループを立ち上げることによって、個々の店の「自立」と自立した店同士の「協働」が促進されること、このことから組織的に活動する意義が見出せることを明らかにした。また、これまでの商店街が所縁型組織として「依存」と「競争」の理論によって説明されてきたことに加えて、「自立」と「協働」による商業集積地の効果について明らかにしたことで、今後の商業集積地における組織の理論的發展に係る方向性をあらためて示した。

本章では、この「自立」と「協働」の理論の蓋然性を検証するため、本研究で把握した全国の「エリア型商業者グループ」のうち、既存組織のある3つの事例と既存組織のない4つの事例について半構造化インタビュー調査から、次のような結論を得た。

今日の「エリア型商業者グループ」の形成においては、衰退または解散の流れにある既存組織のある地域では、商業集積地を面的な地理的空間として捉え、各店の「自立」と自立した店同士の「協働」という共通の要素を備えている。また、既存組織がなく、まったく新規に組織を形成する場合においても、同様に「自立」と「協働」の理論について、その蓋然性を明らかにした。なお、面的な地域を意識するということは、地域アイデンティティに依拠して、エリア型商業者グループが商業活動とまちづくり活動を一体で取り組んでいる実態があることも確認することができた。

## 終章 まとめと本論文の意義

最後にこれまでの研究の結論をまとめ、学術的・実務的インプリケーションを主張の上、残された研究課題を明らかにし、本論文を締めくくる。

### 1. 要約

本研究は、長期にわたって商店街が衰退する状況の中で、2000年代後半から生まれてきた商業者グループに焦点を当て、なかでも一定の面的広がりを持って設立された「エリア型商業者グループ」に着目した。これら新興の商業者グループは、商店街の停滞を打破する試行錯誤の一環として形成されてきたものであり、それらの形成過程や形成原理の探求を通じて、商店街活性化のための有益な示唆が得られると考えたためである。本論文は、「エリア型商業者グループ」の研究によって商業集積効果を見出し、個店と個店の新たな関係を理論的に解明することを研究目的とした。

そのため、序章では、本論文で対象とする「エリア型商業者グループ」を探索するにあたり、2020年11月に、全国の大規模自治体（政令指定市、中核市、東京23区計103市・区）の商業担当課を対象として、郵送によるアンケート調査を実施した。その結果、56市・区から回答（回収率54.4%）があり、第一段階として、2006年以降設立の72の商業者グループを把握した。この72グループの集積状況に基づいて分類した結果、半数の37グループは「エリア」が占め、商店街として一般的に見られる「通り」は約4分の1の17グループであることが判明した。ただし、このエリアには、商業活性化目的ではないまちづくり団体や、土地区画整理事業や市街地再開発事業などの都市開発によって新たにエリア型で形成されたグループなども含まれていたことから、スクリーニングをおこない、13グループを本論文の対象事例として絞り込みした。

第1章では、商店街の組織化に関する既往研究から、戦後の昭和20年代から30年代に設立された商店街が多く残っていると推測され、設立から60～70年もの歳月の経過は、組織の持続という点で難しい状況に立たされている商店街が多くあることを指摘した。加えて、中小企業庁の「商店街実態調査」による「空き店舗率」や「商店街内部組織に係る問題」、「今後の空き店舗の見込み」から、組織として活動できる商店街がこれまで以上に減少していくことは避けられない見通しであることを確認した。さらに、経済産業省の「商業統計調査」から、これまで商店街で中心的な役割を担ってきた小売業の個人事業所が大きく減少してきたことも、商業集積地の空洞化が進んでいる背景としてとらえた。

以上を踏まえ、商店街組織に関する先行研究についてレビューをおこない、商店街組織の研究がこれまでも多く見られるものの、主には既存組織が十分に機能しなくなったことに対して、その組織をどのように活性化させるかを各地の事例研究等を踏まえて導き出すものが中心であることを指摘した。商店街組織が十分に機能しないという事態は、今に始まったことではなく1990年代には既に各地で見られる状況であり、これまでに提起されてきた活性化策は2つのパターンがあることを整理した。一つは、新たな組織を既存組織の中に

作り出し、それによって活性化を図る方法である。既存組織の中にできるだけ仲間型の行動を取り入れて、定着させていくことを指摘する研究や、既存組織が母体となって「新しい組織」を誕生させ、さらに商店街自身のネットワークの拡大につながっていることを分析している研究がある。もう一つは、外部組織と連携することによって活性化を図る方法であり、この考え方は外部ネットワークの確立として言及されている。外部組織とのネットワークについて研究が盛んになったのは、「地域商店街活性化法」が2009年に施行された時期であり、商店街が商業機能だけでなく、地域コミュニティの活性化などまちづくりの担い手としての役割を求められるようになったことが背景としてある。本論文では、既存組織が存在する地域において、商業者を中心に形成された別の新たなグループに焦点を当てた研究であり、このような研究は管見の限り見られない。本稿のオリジナリティの一つは、ここにある。

第2章では、木地(1989)による商店街のライフサイクルをベースに、同一商店街の既存組織のライフサイクルを3つの区分「①成熟期タイプ」、「②衰退期タイプ」、「③消滅タイプ」に類型化し、本論文が対象としている13事例のうち、既存組織のある9事例を分類して「新たな」エリア型商業者グループが出現する背景や地域との関係の共通項を明らかにした。

一つには、既存組織との関係であり、「既存組織からの解放」が可能かどうか「新たな」エリア型商業者グループ出現の大きな障壁となる点である。二つ目には、商業者自身がグループの形成にあたり、「商業集積地の面的なとらえ方への展開」ができていることが求められる。さらに、エリアを面にとらえることは「地域ブランドへの愛着とまちづくり」につながり、「新たな」グループの活動の理念となることが明らかになった。必ずしも既存組織がある地域だけを商業集積地としてとらえる必要はないが、それでも全国で推定される約1万2千もの商店街、そしてそれら組織が立地する商業集積地の活性化という視点から言えば、既存組織との関係は無視できない課題である。商業集積地を再生する担い手としての「新たな」グループである「エリア型商業者グループ」の形成を支援することは、商店街活性化の有効な手段のひとつである点を明示した。

第3章では、石原(2000)が明らかにした商店街の特徴である、所縁型組織としての依存関係を押さえる一方で、田中(1995)の指摘する、全体的統合ではなく個店の位置づけを明確にすることの重要性を先行研究から位置づけ、若江岩田きらりプロジェクトをエリア型商業者グループの典型的事例として分析し、①自立効果、②協働効果、③ターゲット効果の3つの効果を確認した。これらの効果は、①既存組織とは組織的に一線を画した面的な地理的構成をもつ組織で、かつ②商業者たる自立した個店の対等平等の組織においてこそ、十全に機能する組織であり、本論文で主張する「エリア型商業者グループ」として概念化した。

石原(2000)は、商店街が所縁型組織であるがゆえの限界に触れている。もちろん、時代に合わせて世代交代を図り、商店街の発展的継続が図られている既存組織もあるが、既存組織が弱体化したり、解散した地域では、集積のエリアを線ではなく面として捉え、新たなエ

リア型商業者グループを立ち上げることによって、個々の店の「自立」と自立した店同士の「協働」が促進され、組織的に活動する意義が見出せる。ここに商業集積地の効果について理論的発展につながる方向性があり、「自立」と「協働」が今後の商業集積地の活性化、並びに新たな「エリア型商業者グループ」に備わる必要な要素であり、逆に言えば、それがない既存組織では、どのような支援策を用意しても活性化につながらないことを主張した。

第4章では、この「自立」と「協働」の理論を検証するため、本論文で抽出した「エリア型商業者グループ」のうち、既存組織のある3つの事例と既存組織のない4つの事例について半構造化インタビュー調査から、各店の「自立」と自立した店同士の「協働」という理論の蓋然性を確認した。このことは、既存組織が衰退または消滅した地域に限らず、まったく新規でエリア型商業者グループを形成する地域においても、「自立」と「協働」の理論が成立することも明らかにする結果となった。なお、面的な地域を意識するということは、地域アイデンティティに依拠して、エリア型商業者グループが商業活動とまちづくり活動を一体で取り組んでいるという実態も明らかになった。

## 2. 本研究の学術的・実務的貢献

本論文は、次の点で学術的貢献を有する。

商店街は、石原(2000)が指摘するように「集積内の商業者が互いに他者の品揃え物と販売動向を注視しあい、それに敏感に反応しあうような競争関係が存在する」関係にあり、「能動的な競争と依存の関係」(153ページ)が存在する。しかしながら、ここでは「同業種内の部分業種店間を中心と考え」(152ページ)たものである。また、商業集積地内における依存関係は、「所縁型組織としての依存関係である」(158ページ)ことから、「自らの成果に重大な影響を与える要因を、否応なく他者の意思決定に依存しなければならない」(159ページ)。今日みられるように、店舗数が著しく減少し、場合によっては、組織が解散する事態に陥っている地域の商店街においては、もはや依存と競争の関係成立が困難な状況にある。他方、田中(1995)は「今後、個別店重視の思考方法をいかに確立していくか」が重要であり、「それは商店街問題を考えるうえでも、これまでのように全体的統合に傾斜した視点から脱却し、個別店の位置づけを明確にすることによって、それが本来もっている環境対応のダイナミズムの重要性を再認識する」(185ページ)必要性があることを指摘している。本論文では、これら先行研究にあるように既存組織がこれまで有してきた「依存」と「競争」の関係を踏まえつつも、商業集積地内における各店の「自立」と自立した店同士の「協働」が求められている理論の蓋然性を、一定の面的集積エリアで構成される「エリア型商業者グループ」の形成と組織活動メカニズムの実態から明らかにした。

また、本論文の実務的貢献としては、次のことが言える。

この間のわが国の商店街振興は、既存組織に対する補助金や活動支援が中心であり、組織が弱体化してきてもなお、その方向性に変化がない。結果、支援を受けられるだけの体力や組織力のある組織は限定されてしまっている。また、官側からの支援を受けられるように、個店同士の組織化を半ば強制的に作り出されることで、組織運営が形骸化しているグルー

プも見られる。商店街振興の閉塞感がある中で、本論文が取り上げた調査対象の「エリア型商業者グループ」は、民の側から形成された組織であり、それぞれが「自立」して、必ずしも全体統合ではなく自由な組合せでの「協働」事業も展開されており、今後の支援を行う組織像を見出すことができる。その意味で、「エリア型商業者グループ」を支援していくことが、今後の商業集積地のまちづくりを進めるうえで重要な視角になると考える。

### 3. 今後の研究課題

本論文では、学術的・実務的の両面においてこれまでの商店街研究を前進させるものであった。しかし、対象事例を探索した時点が、コロナ禍が始まった2020年であり、インタビュー調査を実施した時期も2022年までのコロナ禍であるため、エリア型商業者グループが集客や飲食を提供するための組織的な活動はほとんど不可能な時期に重なってしまった。また、個店、特に飲食店は、緊急事態宣言等による営業自粛を余儀なくされたことで、グループ活動よりも、自らの店の営業存続という死活問題に陥った時期であった。その意味で、エリア型商業者グループの持続可能性を検証するには、極めて難しい時期に調査を行わざるを得ない結果になったといえる。

一方、このような困難な時期であったからこそ、エリア型商業者グループとしての存在意義、すなわち個店同士がお互いの生業を理解し、助け合い、また地域に根差した店であることの重要性を再認識する機会になった側面もある。現に、今回の事例の中でもコロナ禍になって組織化されたグループもあり、商業集積地とまちづくりを一体的に考えている商業者が多いことは、商店街の衰退が叫ばれている中で今後の希望である。

いずれにしても、本研究で調査した時期は通常とは異なるイレギュラーな時期であり、コロナ後の組織としての活動を今後も注視し、調査・研究を継続していく必要がある。さらには今回の13事例については、質的研究ではあるが事例件数として限られていることから、より一層多くの事例を集めることが必要である。方法論についても、少数事例における因果関係を明らかにするQCA（Qualitative Comparative Analysis、質的比較分析）などを利用した試みも今後の研究課題である。

## 参考文献

- 新雅史 (2012) 『商店街はなぜ滅びるのか』 光文社。
- 石原武政 (1985) 「商店街の組織化－戦前の商店街商業組合を中心として (上)－」, 『経営研究』 35 (6), 1-20 ページ。
- 石原武政 (1985) 「商店街の組織化－戦前の商店街商業組合を中心として (下)－」, 『経営研究』 36 (1), 1-19 ページ。
- 石原武政・石井淳蔵 (1992) 『街づくりのマーケティング』 日本経済新聞社。
- 石原武政 (1998) 「売買集中の原理と商業の内部編成」『季刊経済研究』 21 (3), 32-38 ページ。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』 千倉書房。
- 石原武政 (2005) 「小売業における売買集中の原理の作用様式」『商学論究』 52 (4), 1-18 ページ。
- 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』 有斐閣。
- 石原武政 (2006) 「TMO への期待と現実」『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』 学芸出版社, 54-66 ページ。
- 石原武政 (2013) 「地域商業研究への視線」『マーケティングジャーナル』 Vol.33, No.1, 34-40 ページ。
- 上田誠 (2005) 「商店街に関する政策科学的考察－商業政策における商店街の捉え方－」『同志社政策科学研究』 7 (1), 83-103 ページ。
- 宇野史郎 (1998) 『現代都市流通のダイナミズム』 中央経済社。
- 大熊省三 (2009) 「組織の伝統と革新－商業・まちづくり組織の役割に関する一考察－」『流通』 No.24, 21-35 ページ。
- 小川雅人編著 (2017) 『商店街機能とまちづくり－地域社会の持続ある発展に向けて－』 創風社。
- 甲斐田晴子 (2016) 「中心市街地活性化におけるまちづくり会社の役割と課題」『経済地理学年報』 第 62 巻, 141-150 ページ。
- 加藤司 (2003) 「「所縁型」商店街組織のマネジメント」『流通理論の透視力』 千倉書房, 155-171 ページ。
- 加藤司・石原武政編著 (2009) 『シリーズ流通体系 (4) 地域商業の競争構造』 中央経済社。
- 木佐谷康・桑田倫幸・近田裕子・BATUER JULAITI・森岡友紀・山口明・信田勝美・板倉宏昭 (2020) 「with コロナ時代の商店街振興政策の提言～商店街の歴史分析と新たな商店街政策の在り方検討会の議論から～」『第 11 回横幹連合コンファレンス』 8 ページ。
- 木地節郎 (1989) 「商店街ライフサイクルの特性」『同志社商学』 第 41 巻 2 号, 207-227 ページ。
- 小宮一高 (2010) 「商業集積の組織特性の再検討－商業集積マーケティング論の構築に向けて－」『流通研究』 12 (4), 31-44 ページ。

- 佐々木利廣・田中道雄・日夏嘉寿雄（1988）「商店街・小売市場の組織活性化－組織間関係の視点から－」『経営行動科学』第3巻第2号，99-105 ページ。
- 菅原浩信（2016）「商店街組織における協調戦略」『日本経営診断学会論集』16，21-26 ページ。
- 角谷嘉則（2007）「商店街のライフサイクルと多様な主体の活動分析」『政策科学』15（1），41-51 ページ。
- 角谷嘉則（2015）「商店街におけるコーディネーションの分析－飲食店の増加とバル街の変化－」『流通』No.36，31～45 ページ。
- 高田剛司（2022）「商店街における新たな商業者グループの効果－東大阪市「若江岩田きらりプロジェクト」の事例から－」『流通』No.51，49-61 ページ。
- 高嶋克義・高橋郁夫（2020）『小売経営論』有斐閣。
- 田中道雄（1983a）「小売流通段階における経営者意識の現状と動向－「経営的無気力」と組織間関係理論からの接近－」『経済経営論叢』18（2），94-113 ページ。
- 田中道雄（1983b）「わが国商店街の特質と動向－その地域回帰への原点－」『神山経済論叢』vol.1，16-28 ページ。
- 田中道雄（1984）「商店街と地域社会－商店街振興組合法をめぐって－」『神山経済論叢』vol.2，20-34 ページ。
- 田中道雄（1985）「経営主体的視点からみた商店街とその環境適合」『神山経済論叢』vol.3，50-71 ページ。
- 田中道雄（1986）「商店街の組織特性と個店経営者の評価－組織構造把握への実証的接近」『神山経済論叢』vol.4，127-156 ページ。
- 田中道雄（1987）「中小商業の集団化による流通団体経営の主体的側面－「商店街人」に関する序論的考察」『経済経営論叢』22（3），255-268 ページ。
- 田中達雄（1995）『商店街経営の研究－潮流・変革・展望－』中央経済社。
- 田中達雄（2006）『まちづくりの構造 商業からの視角』中央経済社。
- 田邊信男・氏原岳人・阿部宏史（2016）「継続的なまちづくり活動に向けた組織運営の課題とマネジメントの方策に関する考察－活動者の観点に基づく分析－」『都市計画論文集』Vol.51，No.3，553-559 ページ。
- 田村正紀（2015）『経営事例の質的比較分析－スモールデータで因果を探る－』白桃書房。
- 辻井啓作（2013）『なぜ繁盛している商店街は1%しかないのか』阪急コミュニケーションズ。
- 出口敦・三浦詩乃・中野卓編著（2019）『ストリートデザイン・マネジメント 公共空間を活用する制度・組織・プロセス』学芸出版社。
- 中多英二（2018）「内部要因からみた商店街衰退の理由と今後の展開」田中道雄・濱田恵三・佐々木保幸・稲田賢次編著『日本社会の活力再構築 まちづくり・流通・マーケティングからの提言』中央経済社，23-32 ページ。
- 新島祐基（2016）「地域課題の解決に向けた地域商業と外部組織との連携：ソーシャルキャ

- ピタルの観点から」『専修大学商学研究所報』vol.48-1, 1-38 ページ。
- 新島祐基 (2017)「地域商業と多様な主体による緩やかなネットワークの形成－浜松市ゆりの木通り商店街を事例として－」『専修ビジネス・レビュー』vol.12, No.1, 35-44 ページ。
- 新島裕基 (2018)『地域商業と外部主体の連携による商業まちづくりに関する研究－コミュニティ・ガバナンスの観点から』専修大学出版局。
- 丹羽由佳理・園田康貴・御手洗潤・保井美樹・長谷川隆三・小林重敬 (2017)「エリアマネジメント組織の団体属性と課題に関する考察－全国エリアマネジメントネットワークの会員アンケート調査に基づいて－」『都市計画論文集』vol.52, No.3, 508-513 ページ。
- 濱満久 (2015)「商店街における商業集積のマネジメント」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』51 (4), 105-118 ページ。
- 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。
- 福田敦 (2008)「地域社会の変容と商店街の機能革新－先進事例に見る商店街の戦略視点と中間支援組織の役割」『関東学院大学経済論集』第 234 集, 74-96 ページ。
- 福田敦 (2008)「商店街組織の類型と「協働」事業のあり方」福田敦・毒島龍一・小川雅人『地域商業革新の時代』創風社, 111～135 ページ。
- 福田敦 (2009)「外部組織との連携に向けた商店街の組織戦略」『関東学院大学経済論集』第 241 集, 16-32 ページ。
- 福田尚好 (2005)「商店街組織におけるマネジメントの役割」石原武政・加藤司編著『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房, 105-121 ページ。
- 間舘裕太・岡崎篤行・梅宮路子 (2011)「中心市街地活性化協議会におけるタウンマネジメントの実態と課題－中心市街地整備推進機構として認定されたNPO法人に着目して－」『都市計画論文集』vol.46, No.3, 985-990 ページ。
- 満菌勇 (2015)『商店街はいま必要なのか「日本型流通」の近現代史』講談社現代新書 2325。
- 南方建明 (2013)『流通政策と小売業の発展』中央経済社。
- 南方建明 (2019)『日本の小売業態構造研究』御茶の水書房。
- 山田宏 (2012)「商店街は再び活性化できるのか－統計からみた商店街の四半世紀－」『経済のプリズム』No.100, 1-52 ページ。
- 吉田健太郎・大熊省三 (2009)「地域商業活性化事業における組織の役割に関する一考察－米国における組織形成システムを中心に－」『敬和学園大学研究紀要』18 号, 235-254 ページ。
- 吉田健太郎・大熊省三 (2009)「地域経営における組織イノベーション－組織形成プロセスと展開－」『社会科学研究年報』No.6, 127-151 ページ。
- 渡辺達朗 (2010)「まちに賑わいをもたらす地域商業」石原武政・西村幸夫編『まちづくりを学ぶ』有斐閣ブックス, 149-169 ページ。
- 渡辺達朗 (2018)「多様化する主体との連携」石原武政・渡辺達朗編著『小売業起点のまちづくり』碩学舎, 174-191 ページ。

Yin, Robert K. (2018) *Case Study Research and Applications : Design and Methods*  
Sixth Edition, Sage Publications. Inc.

(資料)

中小企業庁, 新たな商店街政策の在り方検討会 (2017)『新たな商店街政策の在り方検討会  
中間とりまとめ』。

国立社会保障・人口問題研究所 (2023)「日本の将来推計人口 (令和 5 年推計)」。

国土交通省社会資本整備審議会 (2007)「新しい時代の都市計画はいかにあるべきか。(第 2  
次答申)」。

中小企業庁 (2006, 2009, 2012, 2015, 2018, 2021)『商店街実態調査』

(商店街関連資料)

<石川町裏通り会 (横浜市) >

石川町裏通り会「ショッピングマップー裏石川町グルメストリート」。

石川町裏通り会ホームページ, URL : <https://www.urastreet.net/>, <最終閲覧日 : 2023 年  
11 月 29 日>。

<一乗寺ドットネット商店会 (京都市) >

一乗寺ドットネット商店会ホームページ, URL : [https://www.ichijoji-dotnet-  
shoutenkai.info/](https://www.ichijoji-dotnet-shoutenkai.info/), <最終閲覧日 : 2023 年 11 月 29 日>。

一乗寺ドットネット商店会『一乗寺新聞』。

<大神商店会 (横浜市) >

大神商店会「大神商店会マップ」。

神奈川県役所地域振興課「第 9 回神奈川県商店街かめ太郎ラリー」2021 年 10 月, 10-11 ペ  
ージ。

タウンニュース社「大神商店会 地域愛育むマップ完成」『タウンニュース神奈川県版』2021  
年 4 月 8 日号。

<大橋商店連合会 (福岡市) >

大橋商店連合会「大橋商店連合会マップ」2022 年 3 月。

<苦楽園ストアーズミーティング (西宮市) >

苦楽園ストアーズミーティング「Kurakuen Stores Meeting マップ」2020 年 9 月。

苦楽園ストアーズミーティングホームページ, URL : <https://ksm.kurakuen.info/>, <最終閱  
覧日 : 2023 年 11 月 29 日>。

<御供所名店会（福岡市）>

御供所名店会「入会案内書」。

御供所まちづくり協議会「2009 御供所周辺地区ぶらり散歩お店マップ」。

御供所まちづくり協議会「2011 御供所周辺地区ぶらり散歩お店マップ」。

御供所まちづくり協議会・御供所名店会「第 7 回御供所周辺ほろよいそうつきたいご利用ガイド」2019 年実施。

御供所名店会ホームページ，URL：<https://gokusho.info/>，<最終閲覧日：2023 年 11 月 29 日>。

<東戸塚商店会（横浜市）>

東戸塚商店会「紹介リーフレット」。

LTR コンサルティングパートナーズ「ハマ街グルメ特別編 東戸塚商店会」『LTR 通信 2021 年春』Vol.3。

横浜商工会議所「東戸塚商店会（現在の取り組み）」『Yokohama 商工季報』2021 年新年号，28-29 ページ。

横浜商工会議所「東戸塚商店会（“未来の子供たちに誇れる街”を目指したまちづくり）」『Yokohama 商工季報』2021 年春号，22-23 ページ。

<横浜山手やってみよう会（横浜市）>

横浜山手やってみよう会ホームページ，URL：<https://yattemiyo-kai.jimdofree.com/>，<最終閲覧日：2023 年 11 月 29 日>。

<ヨコスカダウンタウンクラブ（横須賀市）>

タウンニュース社「ヨコスカダウンタウンクラブ“コロナ後”見据え，準備着々」『タウンニュース横須賀版』2021 年 12 月 17 日号。

横須賀市『令和 2 年度横須賀市商店街調査報告書』。

<吉田町名店街会（横浜市）>

吉田町バーストリート実行委員会「吉田町 Bar's St.2017 スタンプラリーGUIDE MAP」。

吉田町名店街会ホームページ，URL：<https://yoshidamachi.org/>，<最終閲覧日：2023 年 11 月 29 日>。

<万津 6 区（佐世保市）>

佐世保市「特集・懐かしさと新しさが交差する 6 つ目のまち 万津 6 区」『広報させぼ』2018 年 12 月号，2-7 ページ。

佐世保市「佐世保市魅力ある個店グループ創出支援事業募集要項」。

<若江岩田きらりプロジェクト（東大阪市）>

東大阪市・大阪商業大学（2020）『東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造』。

東大阪市・東大阪商工会議所（2015）『東大阪市小売商業の現状と主要商店街の規模・構造』。