

商学研究所報

2016年8月

地域課題の解決に向けた地域商業と外部組織との連携
ーソーシャル・キャピタルの観点からー

新 島 裕 基

地域課題の解決に向けた地域商業と外部組織との連携 ーソーシャル・キャピタルの観点からー

専修大学大学院商学研究科博士後期課程

新 島 裕 基

Cooperation between Local Retailers and External
Organizations for Addressing Local Issues
- From Social Capital Perspectives -

Senshu University Graduate School of Commerce

Yuki Niijima

Abstract

Retailers sell goods and services as part of economic activities. Primary purpose of the retailers is to raise their revenue. Among those retailers, especially the local retailers not only sell goods and services, but they also operate activities, such as local community events and safety protection of the community.

In order to secure their earnings and address their local issues, shopping districts in the local communities often operate activities in cooperation with the private businesses and NPOs. Previous studies of local retailers have also pointed out the importance of the cooperation. However, there have not been enough discussions to consider the purpose of cooperation and the methodologies to execute the activities based on the cooperation.

The purpose of this paper is two things. One is to reveal the activity practices based on the cooperation from social capital perspectives. The other one is to obtain the implications for the effective way of cooperation to let both economic factors and social factors coexist.

1 はじめに

小売業者は、経済活動の一部として商品やサービスを消費者に販売している。当然であるが、小売業者の第一義的な目的は収益を上げることであり、それが市場競争のなかで商業者として存続するための必要条件となる。

他方で、地域商業を構成する小売業者は、商品やサービスの販売だけではなく、たとえばイベントや祭事などで地域の賑わいを創り出そうとしたり、地域の安心・安全を守るために環境整備や啓蒙活動をしたりすることがある。とりわけ一部の商店街は、ほかにも工夫を凝らして改良を重ねながら多様な取り組みを実施している。こうした傾向を象徴するように、このところ「三方よし」や「右手に算盤、左手にコミュニティ」という理念ないしはスローガンを掲げる事業活動が全国的に展開されている。

近年、上記のような各個店の収益確保と地域課題の解決のために、商店街が民間事業者や NPO などの多様な主体と連携して事業活動をするが増えている。こうした連携の重要性は、地域商業に関する先行研究でも言及されてきた。たとえば、地域団体とのパートナーシップの意義を指摘した福田（2009）や、後述するソーシャル・キャピタル（社会関係資本）論に依拠して、商店街組織の活動を活発化させるためにも、異質的な外部の個人や集団との関係を受け入れる「接合型」（bridging）の組織内ネットワークが重要となることを主張した渡辺（2010, 2014）などが挙げられる¹。また、2009 年に施行された地域商店街活性化法では、商店街と外部組織が連携することの重要性が指摘されており²、同法の認定を受けた商店街の一部では、それぞれが多様な外部組織と連携して事業活動を実施している。

しかし、このように連携の重要性が指摘されてきているものの、商店街がどのような意図で外部組織と連携し、どのような連携の仕方で事業活動をしているのかといった具体的な方法論まで踏み込んだ議論が十分になされているとは言い難いように思われる。

以上の問題意識を受けて、本稿は、商店街と外部組織との連携によって行われる商店街の事業活動に着目した新島（2015b）の発展的な考察として位置づけられる。本稿の目的は、連携に基づく事業活動の実態を明らかにしたうえで、経済的要素と社会的要素を「両

¹ その他の関連する研究を含めた詳細は新島（2015b）p.6-9 に整理している。

² 2009 年 1 月に中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会商業部会がとりまとめた『『地域コミュニティの担い手』としての商店街を目指して～様々な連携によるソフト機能の強化と人づくり～』において、タイトルにもあるように、商店街と外部組織が連携する重要性が指摘されている。

立」させるためには、どのような連携の仕方が有効となり得るかについて示唆を得ることである。

本稿の構成は次の通りである。次節では、議論の前提として小売業の調整様式に関する先行研究をレビューすることで、大きく分けると小売業者間の市場的調整を最重視する見方と都市空間や外部性を考慮する見方があることを確認する。そのうえで、ソーシャル・キャピタル論のアプローチから、事例分析の際に着目する連携の特徴について検討する。第3節では、前節を受けて、事例分析の枠組みとして「接合の仕方」と「連携相手との関係性」の2軸を用いた4つの類型を提示して、類型ごとに該当する商店街の事例分析を行う。最後に第4節で、結論と本研究の限界を指摘したうえで今後の研究方向を展望する。

2 地域商業における調整様式の視点

2.1 小売業者間の市場的調整

小売業の地域経済や地域社会との関わりを意識した研究は、競争と規制の議論のなかで展開されてきた。ここで蓄積されてきた膨大な数の先行研究を検討することはできないが、以下では、本稿の議論に必要な範囲で代表的な研究をレビューすることで、諸議論が依拠する理論的根拠を踏まえながら内容を概略的に確認したい。

経済的合理性を追求するという点で代表的な議論である田村（1981）は、小売業の分野における規制緩和に異を唱えることは「消費者利益」と「流通近代化」を軽視あるいは無視することになると指摘した。一般的な流通論の教科書にもあるように、商業の中核となる機能は、生産と消費の懸隔を最も効率的に架橋することである。その意味で、小売業の行動原理は、商業の末端機関として担う効率的交換を通して、商品をより安く便利に消費者へ提供するという点に集約される。

上記の論理を共有しながら、商品流通の効率性を合理的基準として、消費者の店舗選択について検討する高嶋（2012）は、小売業者が「地域コミュニティの担い手」として果たしうる効用を、消費者が買い物に出かけるときの負担に関する問題として次のように説明している。すなわち、消費者は、まとめて購入することを予定している商品群の価格である「品揃え価格」と買い物に出かけるときに生じる消費者費用の合計が最も低くなる店舗を選択する。こうした行動特性をもつ消費者の買い物の満足度が、小売店舗の商品販売を通じた「交流による付加価値」によって高められる場合、買い物に対する負担感が和らげ

られることになるという。

2.2 市場的調整の代替的・補完的概念

前項の議論の主要な関心は、小売業者および消費者全般の経済合理的な役割ないしは行動原理に向けられている。他方で、地域商業の調整様式を考えるために、より「現実的」な概念を模索する研究もなされている。そこでは、都市空間や外部性を考慮して、市場競争を代替あるいは補完していくことが重要視されている。

たとえば、宇野（2005）は、経済的合理性や効率性の追求を一義的な目的とする市場的競争を与件として、都市空間における商業集積の競争メカニズムを議論することは不可能であると指摘した。そのうえで、「地域コミュニティにおける固有の経済原理」の重要性を鑑み、「流通システムと都市システムが相互作用する現実的基盤」として「都市的流通システム」という独自の競争メカニズムの概念について検討している。

一方、伝統的な流通論の課題として「地域の論理」が欠如していることを指摘した石原（1994）を嚆矢として、市場的調整と相互補完的な調整様式を模索する研究も展開されている。これらの議論には、市場における外部不経済や完全情報の仮定の問題³、都市の非可逆性などを念頭に置きながら、「競争の重要性を否定するものではないが、全てを競争過程に委ねればよいというわけではない」（石原 1997, p.43）という共通の問題意識がある。

地域商業の空間的競争について検討した加藤（2009）は、消費文化論を取り入れながら、市場経済と「文化・社会的価値」の相互作用によって市場競争を代替または補完する「地域原理」という試論的な概念を提起している。

また、都市と商業に関する議論に基づいて地域商業を論じる渡辺（2010, 2014）は、後述するソーシャル・キャピタル論に依拠して、市場的調整と政策的調整の複合的な失敗を補完しながら地域商業の魅力を再構築するためには、第3の調整機構として「地域の関係者の協調と合意」による「社会的調整」が重要になると主張している。

2.3 地域商業のネットワーク構造

上記のように、地域商業の調整様式を市場的調整と相互補完的な関係として位置づけようとする研究は、学際的な観点から議論が蓄積されているものの、各論者も言及しているように、限られた先行研究や事例に基づいて整理した試論的な段階にある（加藤 2009; 渡

³ これらの問題については、たとえば石原（2006, 2007）、渡辺（2014）などを参照されたい。

辺 2014)。その意味においては、今後はより具体的な組織や事業活動を踏まえながら議論を深めていく必要があることは言うまでもない。本稿の目的に照らし合わせて言えば、商店街がどのような意図で外部組織と連携し、どのような連携の仕方で行っているのかを念頭に置いて検討を進めていくことが求められるといえよう。

その際に参考となる研究領域として、本節では、ソーシャル・キャピタル論を援用して議論を展開していく。ソーシャル・キャピタルは、政治学や社会学をはじめとする多様な研究領域で用いられる多義的な概念である。ここでその定義について詳細に検討することはできないが、重要な要素として「人々がつくる社会的ネットワーク」であり、「ネットワークに属する人々との間の協力を推進し、共通の目的と相互の利益を実現するために貢献するもの」という共通の概念基盤を有している (Coleman1990; Burt1992; Putnam1993, 1995, 2000; Lin2001; 宮川 2004 など)。

ソーシャル・キャピタルに関する代表的な論点として、次のようなネットワークの特徴による 2 つの類型が挙げられる。すなわち、同質的なメンバーが集まる場合、集団内の結びつきが強化されるとともに排他的な傾向が高まるため、規範や信頼が生まれやすくなる (Coleman 1990, 2001, 2005; Putnam 2000)。この考え方は、ソーシャル・キャピタルの構造的な特徴として「ネットワーク閉鎖性」(network closure)を主張した Coleman (1990) の議論に基づいている。

これに対して、異質的なメンバーで集団が構成されている場合、外部の個人ないしは集団と結びつきやすい非排除的な傾向が高まるため、様々な価値や情報を共有することが容易になる (Granovetter 1985; Burt 1992)。Granovetter (1978) の『『弱い紐帯』(weak tie) の強さ』を再検討した Burt (1992) によれば、こうしたネットワークには、その裂け目となる「構造的隙間」(structural holes) が重要な要素として含まれているという。

以上のような代表的な研究を含めてソーシャル・キャピタルの理論的系譜を整理した Putnam (2000) は、前者のような同質的な人々が集まる閉鎖的なネットワーク構造を「内向きで排他的なアイデンティティ」をもつ「結束型」(bonding)、後者のような異質的な人々が繋がる開放的なネットワーク構造を、結束型に対比させて「外向きで多様な人々を包含する非排除的なアイデンティティ」をもつ「接合型」(bridging) として分類した。

この考え方に基づいて、地域商業におけるネットワークの特性について論じた渡辺 (2014) は、地域商業における個店間のネットワークは接合型の場合が多いのに対して、商店街組織内の関係は結束型ネットワークの場合が少なくないと推察する。そのため、外

部の組織や個人が魅力を感じる連携の対象は、接合型ネットワークを形成する個店に限定されてしまう傾向にあるという。その結果、たとえば NPO やアーティストなど外部の組織や個人との連携による効果は、地域商業を構成する 4 つの要素（機能、空間、個店、組織）のうち、個店以外には現れにくい状況にあるとしている。したがって、連携による効果を商業集積全体に波及させていくためには、組織レベルでも異質的集団との関係を積極的に受け入れる体制を構築し、各要素の相互関係を社会的調整のもとで円滑に機能させることが必要であると整理している。

3 地域課題の解決に向けた連携の事例

3.1 事例分析の枠組みと対象

商店街組織レベルで異質的集団との関係を受け入れる環境は、地域課題の解決という視点から見ても重要であると考えられる。すなわち、地域や商店街組織が置かれている環境条件や課題はそれぞれであるため、商店街組織が外部組織と連携して地域課題に応じた事業活動をする場合、連携する外部の組織や個人も異なると予想されるからである⁴。

では、実際に外部組織と連携している商店街は、どのような関係を構築して事業活動を実施しているのだろうか。こうした連携の特性について整理する際には、次のような 2 つの見方が考えられる。

第 1 は連携の方法である。ある事業活動をするとき、ひとつはそれぞれが独立した組織として連携することが考えられる。この場合、商店街は事業活動に関わる意思決定プロセスや実行段階に商店街組織として対応していくことになる。もうひとつは、商店街組織としてではなく、商店街の有志のメンバーが中心となって外部組織と連携することがある。商店街組織が事業活動をするとき直面する課題として、合意形成に関わる問題などが指摘されることが少なくない⁵。こうした問題を避ける意味でも、やる気のある有志のメンバーと外部組織のメンバーで活動したり、その際に実行委員会などのインフォーマルな合同組織を立ち上げたりすることなどがある。

⁴ なお、前項の議論を踏まえると、同質的集団による排他的な性質をもつ「結束型」の連携もあると考えられる。たとえば、商店街と町内会による清掃活動や盆踊りなどが挙げられるだろう。しかし、詳しくは後述するが、本稿は地域商店街活性化法の認定を受けた商店街を分析の対象としているが、結果的にいずれの事例も「結束型」に該当する連携は見られなかった。

⁵ たとえば、これらの問題に関する先行研究を整理している新島（2015b）などを参照されたい。

以上のような見方は、ソーシャル・キャピタルの議論に引きつけて言えば、商店街と外部組織との「接合の仕方」の問題として捉えることができる。

しかし、上記のような構造的な問題だけが連携の特性を規定するわけではない。そこでもうひとつの重要な要素として、第2に事業活動の実施過程における関係性を考慮する必要があると考えられる。たとえば、連携しているといっても、イベント実施の都度に簡単な確認事項のやりとり程度の場合もあれば、定期的に事業活動の進捗や今後の活動方針などについて議論する機会を設けている場合もある。いうまでもないことかもしれないが、同じ接合の仕方でも、こうした違いによって事業内容が発展していくかどうかは異なるだろう。

以上の議論から、連携の特性は、商店街側の主体と関係性の程度によって分類できると考えられる。したがって、「接合の仕方」と「連携相手との関係性」という2軸を用いることで、表1のような4つの類型を設定した。

表1 連携による事業活動の類型

		連携相手との関係性	
		継続的	一時的
接合の仕方	インフォーマル	動態的有志連携	静态的有志連携
	フォーマル	動態的組織連携	静态的組織連携

上記を踏まえて、次節の事例研究では、商店街がどのような意図で外部組織と連携し、どのような連携の仕方で行っているのか、結果として商店街や地域にどのような影響を与えているのかについて、各類型に該当する商店街ごとに検討していく。それによって、経済的要素と社会的要素を「両立」させるためには、どのような連携の仕方が有効となり得るのかについて検討していきたい。

こうした問題意識に基づいた研究は、これまで十分に蓄積されているとはいえない。したがって、研究方法として探索的なアプローチで検討するために事例研究を採用する。事業実施過程の状況や実施期間終了後の成果などについて、商店街の担当者に対してヒアリング調査を実施した。

分析対象は、表2に整理した地域商店街活性化法の認定を受けた商店街である。すなわち、2016年3月時点で、同法の認定を受けた全116商店街のうち91商店街の事業期間が

終了している。そのなかから、とくに人口規模が小さく人口減少率も高い市町村に立地する商店街⁶のうち、連携に基づいた事業活動を明示的に確認できる 13 商店街のなかで、ヒアリング調査を実施できた 10 商店街を調査対象としている。

表 2 調査対象商店街一覧（10 件）

商店街 タイプ	都道府県 市区町村	事業者	認定日	事業期間
近隣・地域型	福岡県飯塚市	飯塚市本町商店街振興組合	H21.10.9	H21.10~H26.3
	広島県呉市	呉中通商店街振興組合	H21.10.9	H21.10~H26.3
	熊本県人吉市	きじ馬スタンプ協同組合	H21.10.9	H21.10~H24.3
	福岡県大川市	大川商店街協同組合	H22.3.31	H22.4~H25.3
	新潟県小千谷市	小千谷市東大通商店街振興組合	H22.6.21	H22.8~H25.3
広域・超広域型	青森県青森市	青森市新町商店街振興組合	H24.4.13	H24.4~H27.3
	山形県山形市	七日町商店街振興組合	H22.3.3	H22.4~H25.3
	北海道室蘭市	中島商店会コンソーシアム	H23.4.18	H23.4~H26.3
	秋田県秋田市	秋田市駅前広小路商店街振興組合	H24.4.13	H24.4~H26.3
	北海道釧路市	釧路第一商店街振興組合	H24.4.13	H24.4~H27.3

出所：新島（2015b）p.10 を一部修正。網掛けは本稿で報告する事例。その他は新島（2015b）の報告事例。

なお、分析対象を地域商店街活性化法の認定を受けた商店街としたのは、商店街が認識している地域課題、連携の有無や事業内容といった事業活動に関わる情報を網羅的に入手しやすいためである。すなわち、地域商店街活性化法の認定を受けるために経済産業局に提出する「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」には、商店街の現状と課題、地域住民のニーズ、具体的な事業内容などについて記載する項目が設けられている。申請主体である商店街は、地域の課題をどのように認識し、どのような事業で対応することで、売上や歩行者通行量などの数値目標がどの程度改善されるかという内容を明記する必要がある。

⁶ 本研究では、商店街が立地する市町村の人口規模が小さく人口減少率が高い、厳しい事業環境に置かれていると推測される商店街に対象とした。その理由は、今後、こうした状況は首都圏などの都心部を除いて全国的に顕在化していく可能性が高いと推測されるためである。

しかし、認定申請のプロセスを踏まえると、国の政策的な意向に沿うような事業活動が求められているため、あくまで補助金を得ることを目的に書かれた形式的な内容であることに留意が必要である⁷。また本稿は、地域商店街活性化法の評価について論じるものではない。この点については別の機会に改めて検討していきたい。

3.2 静態的組織連携①：呉中通り商店街振興組合

3.2.1 呉市と市内商業の概況

呉市は広島県の南西部に位置し、本州と瀬戸内海の6つの島で構成されている。市の南部にJR 呉線が東西に横断しており、呉中通商店街振興組合が位置する市街地に呉駅が立地している（図1）。同市は、戦中は海軍の拠点として、戦後は造船・鉄鋼・パルプ・機械・金属などを中心とした臨海工業都市として発展した歴史を持つ。近年は、人口減少に伴う小学校の統廃合などによってできた跡地にマンション建設が進んでことなどから、広島市内へ通勤するサラリーマン世帯の人口が増え、ベッドタウンとしての側面も持ち始めている。



図1 呉市および呉中通商店街振興組合の位置図

出所：Google map

呉市の小売商業について、表3で2002年から2012年までの10年間の推移を見ると、いずれの数値も長期的には減少傾向にある。一方で、図2に示した同じ期間の大型小売店の店舗数と売場面積に微増していることを踏まえると、市内の小売店舗の売場効率が低下

⁷ 渡辺（2014）は、とくに数値目標に関する問題点として、目標の画一化、経済的・定量的効果の限定、設定水準の妥当性や合理性に関する客観的な判断基準の欠如などを指摘している。

傾向にあることがうかがえる。

表 3 呉市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	2,550	13,803	197,849	231,805
2004 年	2,539	13,222	191,677	236,273
2007 年	2,727	14,359	221,368	308,985
2012 年	1,873	9,790	162,364	214,991

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成

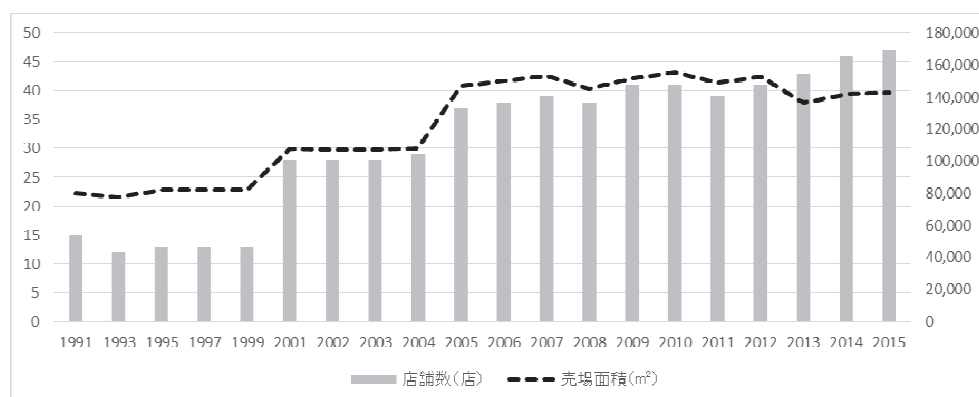


図 2 呉市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

3. 2. 2 呉中通商店街振興組合の概要

呉中通商店街振興組合は、JR 呉駅から北東に約 3 km離れた位置に立地している。前述のように軍港の名残で軍関係の施設が駅前にあったため、駅前に商店街ができにくい地域的な環境であったことが影響しているという。現在、商店街で行われる主なイベントは、夏に行われる土曜夜市、秋に行われる地元の戎神社まつりである。

しかし、多くの商店主が高齢化しており、これらのイベントの運営を担う人材が不足しているのに加えて、いまの代で店を閉める予定の組合員が圧倒的に多いという。そのため、商店街として既存の商店街活動を継続する一方で、外部の団体とともにイベントなどのソフト事業を商店街で実施していく方向に少しずつ舵を切ろうとしている状況にあるという。

3.2.3 連携の特徴と成果

呉中通商店街振興組合が認識していた最も重要な問題は、アーケードの老朽化であった。ドーム部分の素材が風化して剥がれ落ちそうになっていたり、開閉式のモーターが壊れていたりしていた。同商店街にとって、安全の問題だけではなく、天候によってイベントが実施できないという問題も決して小さくなかった。しかし、アーケードを設置する際に高度化資金を活用していたため、現存の組合員に返済の負担が重くのしかかっていた。

2000年代後半、呉中通商店街振興組合は、アーケードを改修するために呉市と中心市街地活性化法の認定について相談を始めていた。その結果、中心市街地活性化基本計画の認定申請を前提として、アーケード修繕費用の負担割合について合意した。その割合であれば、商店街の負担分については内部留保で対応できる金額であった。しかし、エリア設定などの調整が難航したため、最終的に頓挫したという。こうした背景のなかで、呉市から地域商店街活性化法の紹介を受けて、アーケードの改修を主な目的として認定申請に至ったのであった。

呉中通商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで「高齢化に対応した買い物空間づくり」を地域課題として設定した。以下では、この課題を解決するために地域内連携をもとに計画した「忍者イベント」、「ミュージアム開設」、「高齢者コミュニティセンター開設」について検討していきたい。

まず、子育て支援 NPO「呉こどもセンターNPO YYY」の提案により、次のようなイベントを実施している。この企画は、子供が忍者の衣装を着て、用意された「巻物」に書かれているキーワードを頼りに商店街の店舗を訪ね、各店舗で出題されるクイズに答えながら商店街を巡るというイベントである。

また、NPO「くれ街復活ビジョン」から、ミュージアム「ヤマトギャラリー零」を商店街に開設したいと提案があった。商店街内の空き店舗を活用して、JR 呉駅前にある「呉市海事歴史科学館」（大和ミュージアム）名誉館長である松本零士の作品を紹介するパネルや関連図書、模型などを展示することを目的とする施設である。商店街としては、年間約 80 万人が来館する大和ミュージアムと連携することで、同館が立地する呉駅周辺に訪れる観光客を商店街に呼び込んで集客につなげるという意図を持っていた。

高齢者コミュニティセンターについては、当初、呉市から社会福祉協議会が厚生省の予算で実施している介護予防の事業を空き店舗で開催しないかという打診があった。しかし、家賃等のランニングコストは徴収できない条件であったため、実現には至らなかったとい

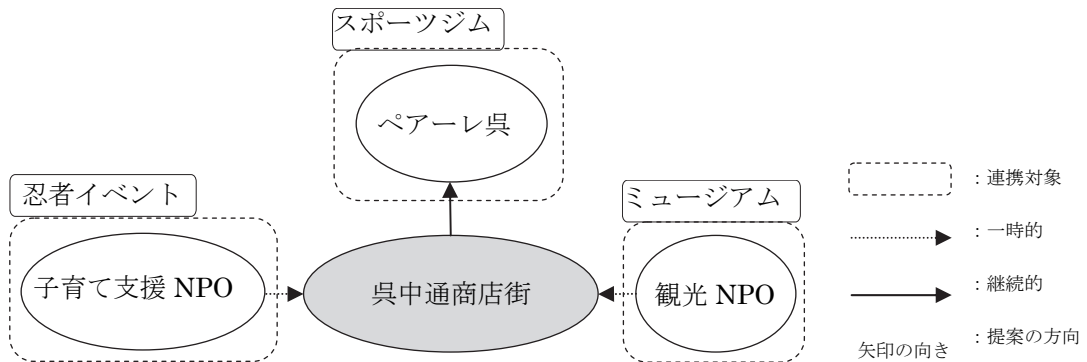


図3 呉中通商店街振興組合の連携の構図

う。その後、商店街の近くにあるスポーツクラブ「ペアーレ宝町」が閉館することになった。スポーツクラブは固定客が見込めるため、商店街は、コミュニティセンターの開設を見送っていた状況であったことから、規模を縮小して誘致することになった。以上の各事業における呉中通商店街振興組合と外部組織との連携の構図を整理すると図3のようになる。

呉中通商店街振興組合は「高齢化に対応した買い物空間づくり」を目指して、以上のような事業を実施してきた。しかし、とくに忍者イベントやミュージアムの対象は小さい子供がいる世代や団塊世代向けである一方、商店街の日常的な顧客層は高齢者が多いという。そのため、イベントの効果に疑念を持つ組合員もいるようである。

事業計画における数値目標では、休日の歩行者通行量を 2005 年度の 39,072 人から 5% 増加（40,200 人）させ、商店街販売額を 2007 年度の 106 億円を維持するとしていた。結果として、歩行者通行量は 3 年目までは増加していたものの、最終年度の 2013 年度は 26,593 人となり目標は達成されていない。商店街販売額は一貫して減少し、こちらも目標値には届かなかったという。

3.3 静態的組織連携②：大川商店街協同組合

3.3.1 大川市と市内商業の概要

大川市は福岡県の南西部に位置している（図4）。大川市を含む周辺地域には家具産業の関連企業が集積しており、同市は学習机や婚礼家具などをはじめとする家具やインテリアの生産量が日本で最も多いことで知られている。市の西部を北東から南西へと流れている筑後川を輸送経路として利用できたことが、木工都市としての発展を支えてきた。

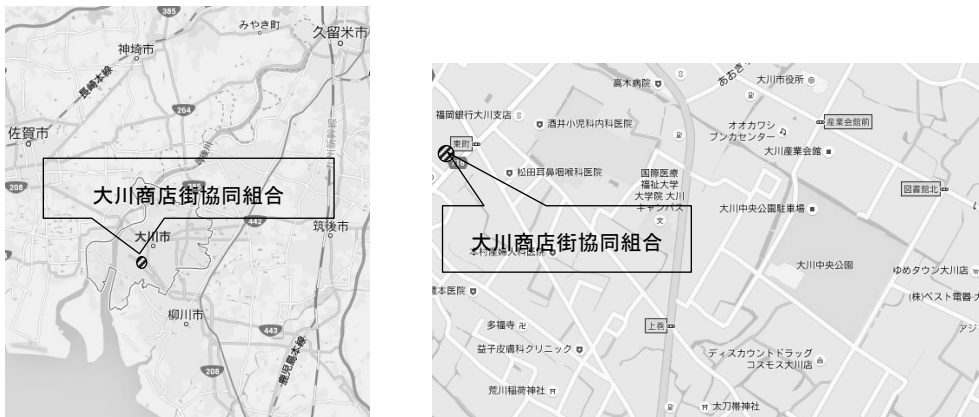


図 4 大川市および大川商店街協同組合の位置図

出所：Google map

家具産業の最盛期には、大川市の周辺からも労働者が通勤し、旧市街地の商店街を利用することも多かったという。

しかし、昨今、アジアからの安価な家具の輸入や消費者ニーズの変化により、大川市の家具生産量は減少している。それに伴い、木工所を含めた関連企業の廃業や倒産の連鎖が続いており、結果として昼間人口も減少している状況にある。現在は大川市内から久留米市や福岡市等へ通勤している割合の方が高いという。なお、大川市の人口が最も多かった 1970 年には 5.1 万人であったが、2016 年現在は約 3.8 万人である。

大川市の小売商業の推移を表 4 で概括的に確認すると、2002 年から 2012 年までの 10 年間、いずれの数値も減少傾向にある。図 5 に示した同じ期間の大型小売店の店舗数と売場面積は、長期的には大きな変動はないことを踏まえると、店舗の規模に関わらず衰退傾向にあることがうかがえる。

表 4 大川市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	596	2,687	36,240	87,389
2004 年	565	2,622	33,761	72,346
2007 年	483	2,380	33,422	78,426
2012 年	354	1,732	28,245	65,662

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成。

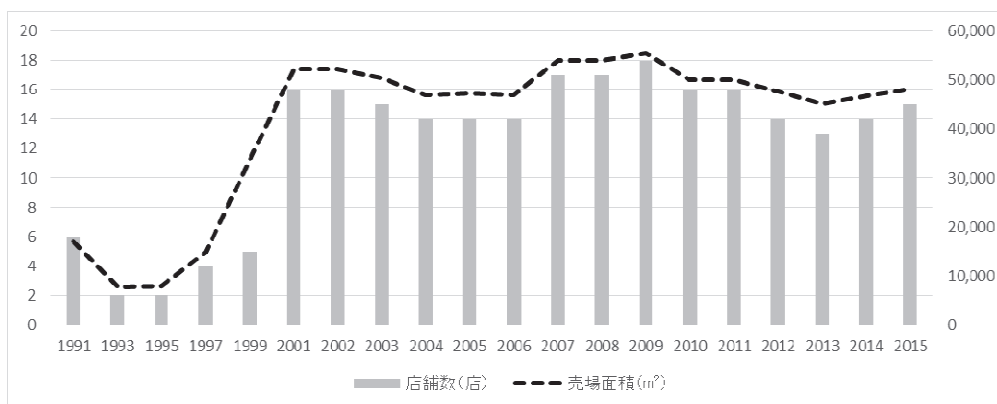


図5 大川市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

3.3.2 大川商店街協同組合の概要

大川市の中心部には、大川商店街協同組合のほかに、銀座商店街振興組合と中央商店街振興組合がある。この2つの商店街は、車道を挟んで向かい合う位置関係にある。両商店街で構成されていた大川商店街連合会が、1979年、市役所跡地を取得するために別組織として設立したのが大川商店街協同組合である。当時はおおよそ100店舗が加盟していたという。その後、福岡県の広域商業診断の結果を受け、同協同組合は1990年に中小商業活性化事業を活用して「大川リフレッシュタウン整備計画」を策定した。具体的には、各施設の役割を明確にしたゾーニングプランを定めたうえで、市役所跡地や周辺の土地の有効利用について検討したものであった。

しかし、そのなかで立案された共同店舗の開設をめぐる、開設積極派と消極派が対立する事態が生じた。積極派の組合員は勉強会や視察を重ねた結果、開設が必要という判断を下し、消極派に対して協同組合への残留か脱退の意思表示を求めた。その結果、多くの組合員が費用負担などの問題を懸念して脱退していき、最終的には共同店舗開設を希望する6名が組合に残ることとなった。

そして1995年、全国初のパティオ事業として大川商店街協同組合が入る共同店舗「ヴィラ・ベルディ」が開設した。施設の整備にあたっては、大川市と姉妹提携都市であるイタリア・ポルディノーネ市の特産品である煉瓦や大理石を用いたタイルなどを取り寄せる工夫を施した。共同店舗は3階建てで延床面積は1,520㎡、うち売場面積は1,074㎡、その他多目的ホールや倉庫等で446㎡である。現在は、開設当初からの6名の組合員（輸入雑

貨、楽器、ブティック、婦人服等）と 5 つのテナントで構成されている。

3.3.3 連携の特徴と成果

大川商店街協同組合は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで、地域課題として「中心市街地の集客拠点づくり」を設定した。本項では、この課題解決を目指して取り組まれている事業活動のひとつとして、地域内連携をもとに実施している「大川家具業界との連携イベント」事業について検討する。

大川商店街協同組合が開設したヴィラ・ベルディは、設置してから 20 年以上が経過して施設の老朽化が進んでいた。大川商店街協同組合は中小商業活力向上事業の活用を検討したこともあったが、事業費 2/3 の自己負担は大川商店街協同組合にとって決して少なくなかったため二の足を踏んでいた。しかし、地域商店街活性化法の認定を受けると事業費の補助率を拡大できることを知り、株式会社全国商店街支援センターによる支援を受けながら認定申請を行った。主な目的は施設改修であり、具体的にはウッドデッキの張り替えや防犯カメラと LED 照明の設置を計画していた。

先述のように、大川市では基幹産業であった家具産業の衰退が続いていた。そこで、市と家具業界が一体となって産業の活性化を目指していたこともあり、その一環として「大川家具業界との連携イベント」が事業計画に盛り込まれることとなった。具体的には、年に 1 回、協同組合大川家具工業会に加盟している複数の家具卸売業者などが、ヴィラ・ベルディの中庭を利用して家具や雑貨の展示販売、福祉家具の展示などを行っている（図 6）。

なお、このほかにも、大川市観光協会の出張所として観光案内所を設けて、観光客への案内機能の充実を図る取り組みも実施している。

大川商店街協同組合は、「中心市街地の集客拠点づくり」を目指すにあたり、協同組合として会場を提供することで、家具や雑貨の展示販売を実施している。大川商店街協同組合は輸入雑貨などを取り扱う専門店で構成されているため、イベント開催時に関連購買につ

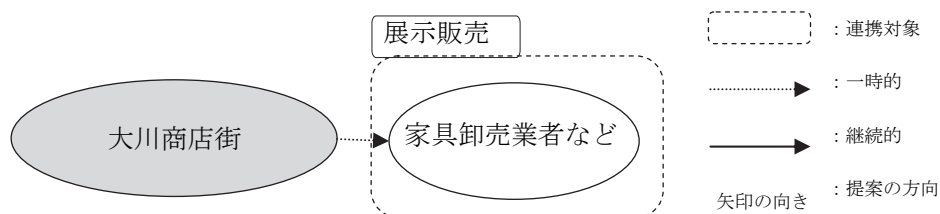


図 6 大川商店街協同組合の連携の構図

ながることもあるという。しかし、地域課題として設定した集客拠点づくりは、どちらかといえば大川市の家具産業活性化に向けた販路拡大が主な目的であったといえるかもしれない。

地域商店街活性化法の事業計画の数値目標では、利用客数を 2009 年度の約 8 万人から、事業期間終了後の 2013 年度には 11 万人に増加させ、空き店舗数を 2009 年度の 2 店舗から 2013 年度にはゼロにするとしていた。実施期間終了後、2013 年度の利用客数は約 6 万人となり減少した。空き店舗数は、1 増 1 減で 2 店舗のままとなり、結果として変わらなかった。

3.4 静態的組織連携③：きじ馬スタンプ協同組合

3.4.1 人吉市と市内商業の概要

人吉市は熊本県最南端の盆地に位置している（図 7）。同市は熊本などの九州中部・北部と宮崎・鹿児島の南九州方面を繋ぐ交通の要衝・休憩地として発展してきた歴史をもつ。そのため、現在も老舗旅館をはじめ多くの宿泊施設が集積している。また、高速道路の全線開通及び市内幹線道路の整備などによって交通の便は向上したが、1992 年にイオン（当時はジャスコ）が郊外に出店して以降、地域住民の買い物場所が市内中心部にある商店街から、郊外的大型店や近所のコンビニエンスストアなどに移りはじめている。なお、人吉市の人口は、2016 年現在およそ 3.5 万人であり、1985 年の 4.2 万人をピークに減少傾向にある。



図 7 人吉市およびきじ馬スタンプ協同組合の位置図

出所：Google map

人吉市の小売商業について、表 5 で 2002 年から 2012 年までの 10 年間の推移を見ると、いずれの数値も減少傾向にある。とりわけ年間商品販売額は、ほかの項目と比べて減少率が高く、10 年間で約 7 割まで減少している。

表 5 人吉市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	599	3,482	51,242	77,274
2004 年	586	3,438	51,043	75,473
2007 年	534	3,240	46,172	74,349
2012 年	395	2,322	36,493	62,937

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成

また、年間商品販売額が大きく減少している一方で、図 8 に示した同じ期間の大型小売店の売場面積が微増していることを踏まえると、市内の小売店舗の売場効率が低下傾向にあることがうかがえる。

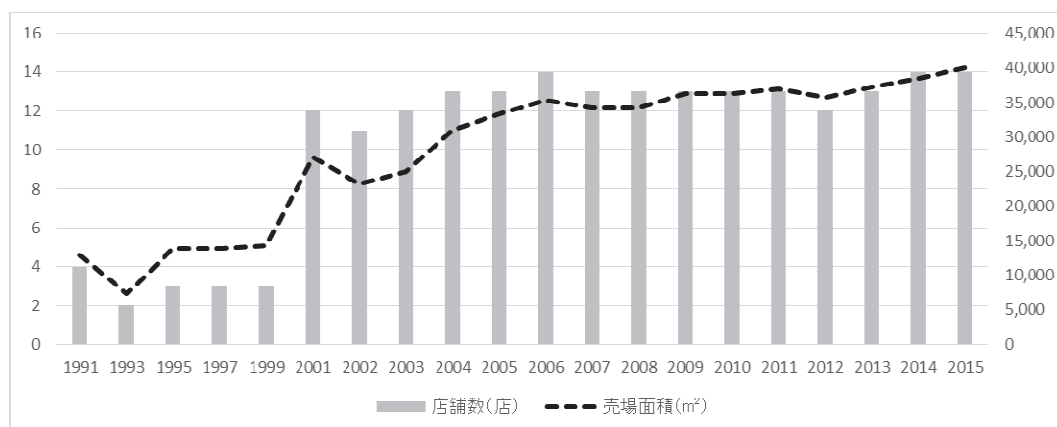


図 8 人吉市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

3.4.2 きじ馬スタンプ協同組合の概要

きじ馬スタンプ協同組合は、JR 人吉駅から約 500m 南東に位置している。組合員数は

2015 年 9 月時点で 70 店舗である。同協同組合は、隣接する 3 つの商店街（協同組合人吉商連、西九日町商店街振興組合、東九日町商店街振興組合）の一部の組合員から構成されている。この 3 つの商店街は、もともと協同組合人吉商連として単一の組織であったが、以下のように別々の事業を行うことになり、3 つの商店街組織に分化した。1976 年に高度化事業を活用してアーケードを設置するために西九日町商店街振興組合が、その 10 年後、電線地中化を実施するために東九日町商店街振興組合が設立された。

きじ馬スタンプ協同組合の主な商店街活動としては「おひなまつり」事業がある。同事業は 2003 年から実施されており、毎年 2 月から 2 か月間、各店舗の店頭にはひな人形を飾って統一的に様々なイベントを開催している。たとえば、希望者に着付けや化粧を施して舞妓として商店街を散策してもらうイベントや、各店舗が独自にお休み処を設けたり「てまり」などの手作り商品を展示販売したりするイベントを実施している。その傍ら、2008 年から乗り出した駐車場運営が収益事業として重要な位置づけにあるという。

3.4.3 連携の特徴と成果

きじ馬スタンプ協同組合は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで「高齢者世代が集うふれあいの場づくり」を地域課題として設定した。本項では、この課題を解決するために地域内連携をもとに実施した「くま川軽トラック市」と「ポイントカード」事業について検討していきたい。

「くま川軽トラック市」は、農産物生産者が農産物直売を毎月第 3 日曜日に実施する事業であった。開催場所を商店街の裏通りに位置する球磨川沿いの管理用道路とすることで、会場から商店街への来訪する人々が街なかで交流することを企図したという。また、それに合わせて商店街でもセールを実施することで、商店街としても収益確保を目指していた。

しかし、実際に開催した結果、トラック市とセールを相互に訪れる利用客は予想以上に少なく、商店街の集客にはほとんど繋がらなかったという。さらに、トラック市の売上はすべて生産者の収益となる取り決めで開催していた一方で、道路使用許可や告知等の準備はすべて商店街が負担していた。このような状況が重なり、商店街の内部から開催を疑問視する声が上がった結果、この事業は 2012 年で終了したという。なお、現在は事業計画の変更申請をしたうえで、代替事業として「100 円商店街」を開始している。

次に「ポイントカード」事業についてである。きじ馬スタンプ協同組合では、地域商店街活性化法の認定申請をする前、シールを台紙に貼り付けるスタンプカードと端末で印字

するポイントカードが混在している状況にあった。そのため同商店街は、利用者の利便性や新規顧客の獲得に向けた PR などを考慮して、2008 年ごろから全店に端末を導入することでポイントカードへの一元化を検討していた。その 1 年後の 2009 年に地域商店街活性化法が施行され、同法の認定を受けると端末導入に対しても補助が可能であることから申請に至ったという。なお、ポイントカード端末を導入する際、新たな仕組みとして満点のポイントカードを 500 円の買い物券として商店街で利用できるようにした。2015 年 9 月時点で、ポイントカードの会員は 700 名であるという。

ポイントカードへの一元化とともに、次のような 2 つの取り組みも開始している。第 1 は「こども応援券」である。これはベルマークのような仕組みであり、満点のポイントカードの一部を切り離せるようにした。この「こども応援券」を 20 枚集めると商店街で利用できる 500 円の買い物券になる。利用主体は、保育園や幼稚園または小中学校などの教育機関であり、購買商品としては文房具などが多いという。

第 2 に、地元のタクシー会社と連携して、満点のポイントカードを 700 円分のタクシー券として利用できるようにした。先述のように、人吉市中心部は盆地であるため、多くの住宅がその周辺の傾斜がある地域に点在している。そのため、とくに高齢者世代は、車を運転できない場合、中心部まで買い物に出かけることが困難な状況に直面しており、典型的な「買い物弱者問題」が顕在化している地域である。

なお、このほかにも、地域商店街活性化法の事業計画には含まれていないが、きじ馬スタンプ協同組合は、人吉市社会福祉協議会と連携して買い物宅配・代行事業を実施している。利用者が商店街の加盟店で購入した商品を社会福祉協議会の契約職員が自宅まで届ける宅配事業と、利用者が社会福祉協議会の発行するカタログから注文し、契約職員が買い

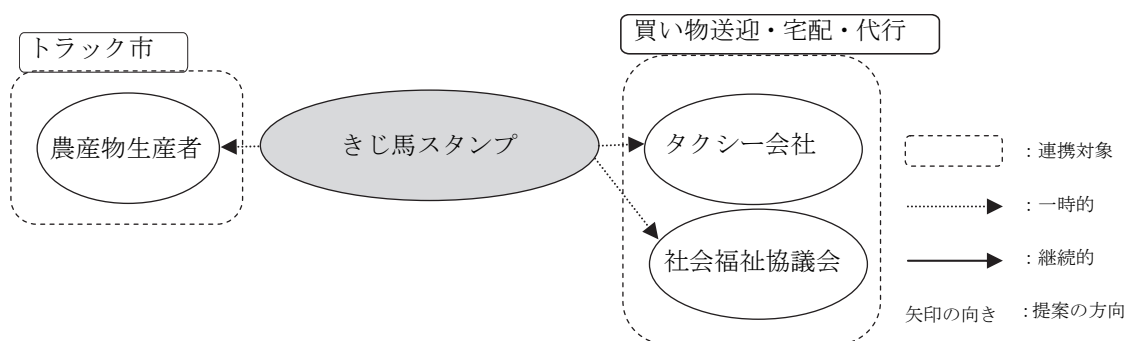


図 9 きじ馬スタンプ協同組合の連携の構図

物をして届ける買い物代行事業を展開している。「くま川軽トラック市」事業と「ポイントカード」事業などにおける連携の構図は図9の通りである。

このように、きじ馬スタンプ協同組合は、タクシー会社などと連携しながら、ポイントカードの利用者の年齢層を広げて来街者の増加を目指すとともに、少子高齢社会へ対応するための事業を実施してきた。とくに地元のタクシー会社および社会福祉協議会と連携して取り組んでいる買い物送迎・宅配・代行は、地域や商店街が置かれている環境条件と課題に的確に対応した事業活動ということができる。

事業計画における数値目標では、商店街来街者数を 2006 年度の数値（1,040 人）から 5%増加（1,092 人）させるとしていた。実施期間終了後、商店街来街者数は 1,402 人となり、数値目標は達成したという。

3.5 静態的有志連携：釧路第一商店街振興組合

3.5.1 釧路市と市内商業の概況

釧路市は北海道東部の太平洋側に位置している（図10）。同市の人口は 2016 年時点で約 17 万人であり、1980 年の約 22 万人をピークに減少傾向が続いている。市内には道東地方を管轄する国や道の出先機関が入る合同庁舎や民間企業の営業所が立地しており、道東の政治経済の中心的役割を果たしている。また、臨海地域の大規模な港湾に製紙工場や食料品工場、医薬品製造工場、発電所などが集積する工業都市でもある。



図10 釧路市および釧路第一商店街振興組合の位置図

出所：Google map

近年は、民間企業の営業所が撤退するケースも出始めているため、出張者の宿泊需要を取り込むためのビジネスホテルが急増している。さらに 2016 年 7 月から釧路市中心部の再開発事業として、JR 釧路駅から南側に伸びる北大通りに分譲マンションと有料老人ホーム併設の複合ビルの着工が予定されていることから、釧路市中心部の商業にとって大きな環境の変化が続いていくことが予想されている。

釧路市の中心市街地は北大通り沿いを中心に発展してきた。北大通りには、くしろ北大通商店街振興組合と釧路第一商店街振興組合があり、「そごう」や地元資本の「丸三鶴屋」といった百貨店が立地していた。

しかし、1970 年代中頃から郊外への大規模小売店の進出が始まり、これが要因のひとつとなり、商店街を含めた中心市街地の利用者が減少していった。また、上記の 2 つの商店街内部でも、釧路市が 1971 年のラムサール条約の制定に合わせて実施したインターロッキング道路整備の際に立ち退いていく組合員が少なくなかったという。さらに先述した百貨店も 1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて撤退し、現在も跡地利用の目処が立っていない。こうした状況を踏まえても、中心市街地の商業は厳しい状況に置かれているといえるだろう。

なお、釧路市全体の小売商業について、表 6 で 2002 年から 2012 年までの 10 年間の推移を見ると、いずれの項目も長期的に減少傾向にある。図 11 に示した同じ期間の大型小売店の店舗数と売場面積に大きな変動はないことを踏まえると、店舗の規模に関わらず衰退傾向にあることがうかがえる。

表 6 釧路市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	1,844	13,228	212,102	241,082
2004 年	1,573	11,422	187,211	210,805
2007 年	1,033	7,723	139,648	219,283
2012 年	1,119	9,073	177,649	204,693

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成。

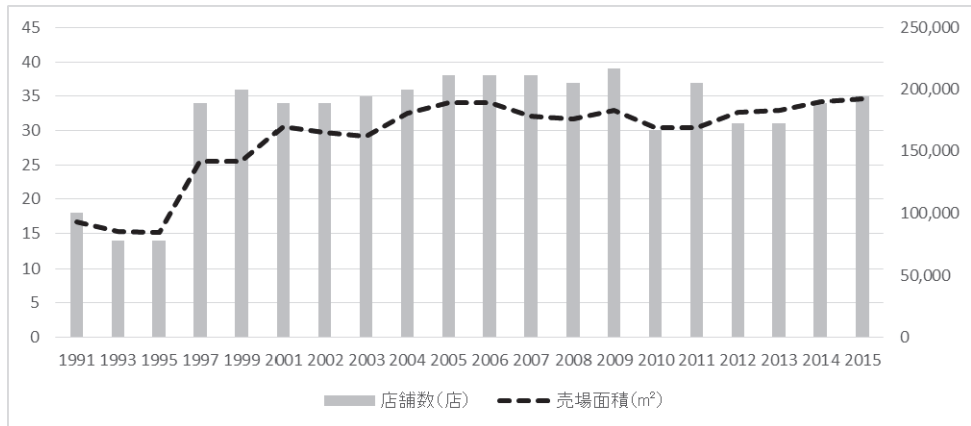


図 11 釧路市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

3.5.2 釧路第一商店街振興組合の概要

釧路第一商店街振興組合は釧路市の中心市街地に位置している。JR 釧路駅から南側に伸びる「北大通」のうち、南側にあたる国道 38 号線沿線に立地している商店街である。1974 年に振興組合として法人化され、2015 年 11 月時点で商店街の組合員は 39 店舗である。そのうち、食料品や日用品を扱うのが 6 店舗、そのほかは文房具、靴や着物などの専門品店、飲食店などである。北大通はバス通りということもあり、来街者のおおむね 7 割がバスを利用しているという。

現在、主な商店街活動として、北海道開発局の「国道 38 号線ボランティアサポートプログラム」における清掃やまちの美化啓蒙活動、釧路市の「くしろ港まつり」の協賛事業として「はたらく車・防災車両体験・展示」を実施している。

3.5.3 連携の特徴と成果

本項では、釧路第一商店街振興組合が地域商店街活性化法の認定計画のなかで地域課題として設定した「高齢者が立ち寄れる環境づくり」を目指して、事業活動のひとつとして地域内連携に基づいて取り組まれた「まちなか冠婚葬祭」事業を中心に検討していく。なお、認定を受ける前に、同商店街は有志のメンバーでまちづくり会社を事業実施主体として設立している。以下、時系列に基づいてそれぞれについて確認していきたい。

釧路第一商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定申請手続きと並行して準備を進め、2012 年 3 月、理事長を含めた有志のメンバーでまちづくり会社として「株式会社釧

路第一商店街」を設立した。当初は商店街として申請を目指していたが、釧路市や北海道経済産業局との協議のなかで、事業内容や借入金などに対する商店街の合意形成が問題となることを認識していた。そのため、円滑な事業運営を考える場合、商店街と独立した運営主体が必要であるという理事長の最終判断のもと、まちづくり会社を設立することになる。なお、設立のために資本金として理事長名義で金融機関から 2500 万円を借入れている。

2012 年 4 月に地域商店街活性化法の認定を受け、まちづくり会社は、以前に地元百貨店の丸三鶴屋が入居していた空きビルの 1 階（426 m²）を建物所有者から賃借したうえで改装し、2012 年 8 月に「幣舞ふれあいホール」（以下、ホール）を開設した（図 3）。改修費はおよそ 8,000 万円で、そのうち 2/3 は地域商店街活性化法の補助対象である。しかし、補助金の執行までに半年のタイムラグがあり、その間は自己負担で対応する必要があったため、資金繰りには相当に苦労したようである。

計画の時点では、ホールの主な用途として会議・講習・宴会・葬儀・展示会・物販などを想定し、多目的に利用できる空間としての運営を目指していた。さらに出入口にロビーを設けて、休憩所やバスの待合所としての利用を見込んでいた。

認定を受けた後、「まちなか冠婚葬祭」を実施していくにあたり、まちづくり会社のメンバーである商店街の理事長や副理事長らは、まず地元の葬儀会社にホールを会場として利用する案を提示することからはじめた。北海道では、一般的に葬儀は町内会単位で行われる風習があるため、釧路市民の間でも、とくに高齢者世代を中心に近隣住民との繋がりを認識できる貴重な機会として捉えられているという。そのため、会場の提供を通じてその役に立つことはできないかと発想したのである。また、供物や関連備品の緊急の需要が見込まれるため、その一部を近隣で迅速に納入できる商店街の店舗に対して優先的に発注している。まちなか冠婚葬祭事業における連携の構図は図 12 の通りである。「冠婚葬祭」という名称であるが、2015 年 11 月時点で実施されているのは当該事業のみである。

なお「まちなか冠婚葬祭」としての利用件数は計画の 1/3 程度であるという。このほかにも、事業計画では、地場産品を取り扱う漁業協同組合や農業協同組合と連携して、ホールで出張販売する「朝市産直市場」を盛り込んでいた。しかし、実施に向けた協議の際、売上の配分や商品を陳列する際に必要な冷蔵庫やショーケースなどの調整をめぐって合意に至らなかったことから、ヒアリング調査の時点で同事業は実施されていない。

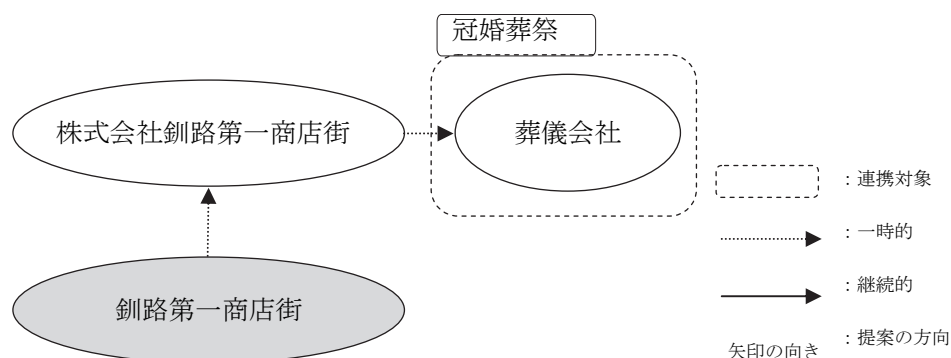


図 12 鉚路第一商店街振興組合の連携の構図

以上のように、鉚路第一商店街振興組合は、有志のメンバーでまちづくり会社を設立したうえで、地元の葬儀会社にホールを会場として提供することで、利用者同士の交流に寄与するとともに、商店街の回遊などを通じた売上の確保を目指してきた。しかし、「高齢者が立ち寄れる環境づくり」を地域課題として設定していたが、「まちなか冠婚葬祭」としての事業活動は、葬儀会社の会場の利用頻度に規定されることになる。そのため、同事業は日常的に商店街を利用する可能性がある近隣の高齢者世代を直接の対象としているわけではない。

地域商店街活性化法の事業計画の数値目標では、歩行者通行量を 2011 年度の数値（121 人／日）から、事業期間終了後の 2014 年度には 8.3% 増加（131 人／日）させ、商店街の売上高を同期間で 0.6% 増加させるとしていた。事業実施期間終了後、歩行者通行量は 4.8% 増加（127 人／日）、商店街の売上高は 0.5% 増加という結果であった。こうした数値のみで成果を判断することは問題もあるが、結果として目標値には到達していないことになる。上述のように利用件数が計画を下回っている点を踏まえても、想定していたような成果が出たとはいえないのが実情のようである。

3.6 動態的組織連携①：青森新町商店街振興組合

3.6.1 青森市と市内商業の概況

青森市は本州最北の県である青森県の中央部に位置している（図 13）。市街地の北側には青森湾があり、函館港との間を運行する青函連絡船の波止場に連なるまちとして、多くの来街客が訪れていた。しかし 1988 年に連絡船が廃止され、駅前の人通りは減少していった。

また青森市は、1960 年代以降の人口増加に対応するため、郊外で住宅地や商業地の開発を進めていた。さらに、駅から徒歩圏内に立地していた中央卸売市場や県立病院、県立図書館が次々に郊外へ移転したことなどが相まって、中心市街地の空洞化が顕在化していった。



図 13 青森市および青森新町商店街振興組合の位置図

出所：Google map

こうした状況を受けて、青森市では中心市街地活性化法の認定を受けた「コンパクトシティ」構想に基づく再開発が行われてきた。具体的には、駅前に商業施設と市立図書館が入る再開発ビル「アウガ」や高齢者向けのマンションなどを整備すると同時に、郊外の開発を市の条例によって制限した。こうした一連の再開発事業は成功事例として紹介されることもあったが、現在、アウガの債務問題や計画を大きく上回る赤字の発生など、経営の問題が深刻化している状況にある。なお、青森市の小売商業について、表 7 で 2002 年から 2012 年までの 10 年間の推移を見ると、いずれの数値も長期的に減少傾向にある。とり

表 7 青森市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	3,164	19,877	340,552	376,303
2004 年	3,134	20,531	353,292	413,239
2007 年	1,884	14,673	278,095	378,202
2012 年	1,968	14,456	300,602	356,758

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成

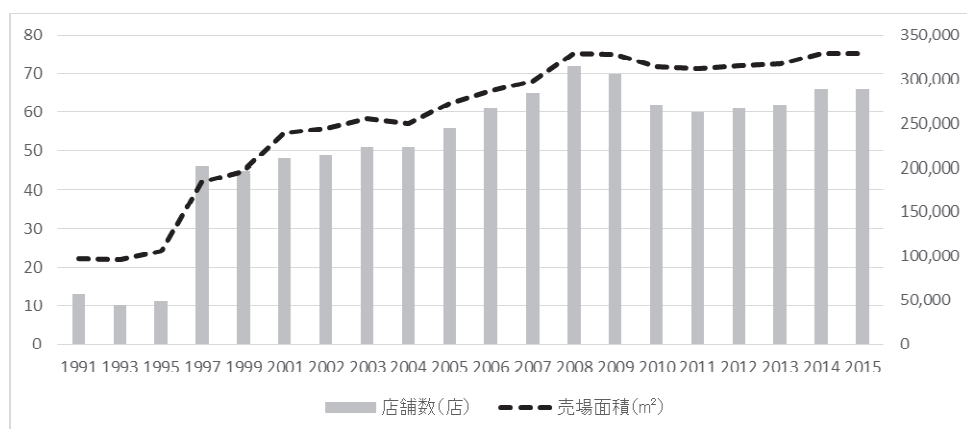


図 14 青森市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

わけ事業所数は、10年間で約6割まで減少している。また、事業所数が大きく減少している一方で、図14に示した同じ期間の大型小売店の店舗数と売場面積が増加していることを踏まえると、市内の小売店舗が大型化している傾向にあることがうかがえる。

3.6.2 青森新町商店街振興組合の概要

青森市新町商店街振興組合は、JR青森駅の東側の新町通り沿いに約880m延びる県内最大規模の商店街である。2015年11月時点で、店舗数は約240店舗、そのうち組合員は145店舗である。代表的な商店街活動として「一店逸品運動」が挙げられる。同事業は、各店舗の逸品をカタログなどで紹介することで、商店街全体の魅力向上を目指す取り組みである。現在は「逸品お店回りツアー」に発展している。この事業は商店街の店主がガイドとして各店舗を案内するもので、青森にちなんだネクタイで有名な洋服店や刃物に精通している洋食器店など、様々な店舗の商品や店主の魅力を伝える取り組みである。

このほかにも、青森市新町商店街振興組合では、近隣マンションの住民などと一緒にプランターの花の植え替えをしたり、障がい者支援団体などと連携して歩行者天国を開催したりするなど、従来から外部組織と連携して多様な事業が実施されてきている。

3.6.3 連携の特徴と成果

本項では、青森市新町商店街振興組合が地域商店街活性化法の認定計画のなかで地域課題として設定した「子育て世代を中心とした交流の場の創出」を目指して取り組まれた「商

店街マップづくり」、「商店街ツアー」、「情報誌発行」、「アート縁日」について検討している。

青森市や弘前市をはじめとする一部の周辺市町村には、毎年、弘前さくらまつりやねぶた祭りで大勢の観光客が訪れる。開催期間中、多くの宿泊施設が年間最高の稼働率となるため、青森市内にも数多くの観光客が滞在する時期である。さらに、新青森駅の開設や北海道新幹線の開通でより多くの観光客が来街する可能性があると考えた青森市新町商店街振興組合は、観光コンベンション協会と連携してガイドマップを作成した。このマップには、地元で人気のある飲食店や土産物店、観光スポットなどの情報が掲載されている。

その一方で、青森市中心市街地では、青森港に大型クルーズ船が入港するため、外国人観光客も来街する状況が続いていた。そこで青森新町商店街振興組合では、商店街マップの第2弾として、翌年は青森市国際交流ボランティア協会と連携して英語版の観光ガイドマップを作成した。内容は上記の観光マップと同様で、外国人観光客が立ち寄りそうな飲食店や観光案内所などに積極的に配布していったという。

さらに翌年、以前から店舗の逸品選びで連携していた地元の大学生と若者向けの商店街マップを作成した。地元産品を活かしたスイーツを販売している店舗にスポットを当てて紹介したり、「風景コース」「味とショッピングコース」「歴史と文化コース」といった、実際に商店街周辺を歩いて魅力を体感できる散策ルートを提案したりするなど、学生目線から集めた情報を掲載した。

次に「商店街ツアー」事業についてである。前述のように、青森新町商店街振興組合では、「逸品お店回りツアー」として、商店街の店主がガイドとなり各店舗を案内する取り組みが行われている。同ツアーの参加者は地元で暮らす地域住民がほとんどであったが、認定事業の2年目となる2013年から「旅人版」として、県外からの観光客を対象にツアーを開始した。その際、生活者や利用者の立場から青森市中心部や商店街を熟知している地域住民がボランティアガイドとなり、観光客を参加者としてツアーを行うことがあるという。

他方で、地域課題として設定したように子育て世代への配慮もなされてきている。2015年1月、NPO法人「子育て応援隊ココネットあおもり」（以下、NPO）、地元で暮らす子育て世代の主婦のサークル「子育て支援グループモモ」（以下、サークル）と連携して、青森新町商店街振興組合として子育て情報誌「HUG」（ハグ）を発行した。同誌では商店街の店舗、公園や駐車場などを紹介しながら、多機能トイレやおむつ替えの場所、禁煙対応

の有無など、主婦の目線から魅力的な情報を掲載している。それ以前は、店舗取材から発行まで、すべての工程を広告会社に外部委託していた。しかし、子育て世代の母親により実用的で身近な情報誌とするために、NPO の女性スタッフやサークルに所属する子育て中の女性が取材や原稿作成に協力したという。

最後に「アート縁日」事業は、毎夏 1 回、隣接する善知鳥（うとう）神社を舞台にして、「AOMORI 楽市楽座」を実施している。アーティストの作品を出展したり古典芸能の舞台を開催したりして、若者世代が交流する機会となっているという。以上の各事業における青森新町商店街振興組合と外部組織などとの連携の構図を整理すると図 15 のようになる。

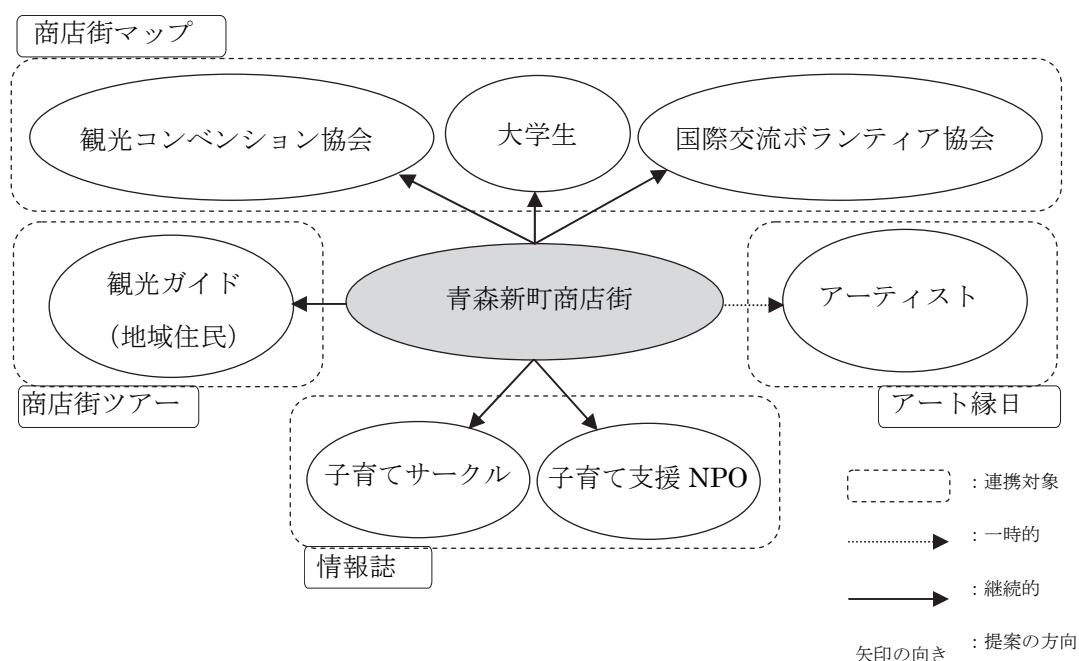


図 15 青森市新町商店街振興組合の連携の構図

以上のように、青森新町商店街振興組合は、地域住民や観光客を顧客として獲得しようとしながら、子育て世代の親子も利用しやすい環境の整備も目指して事業を実施してきた。とくに商店街マップにおいては、従来から連携している関係を活かして、年度によって多様な視点から商店街の魅力を発信しようとしている点に特徴があるといえる。

なお、事業計画における数値目標では、①商店街来街者数を 2010 年度の数値（44,236

人) から 5%増加 (46,500 人) させ、②空き店舗数を 2010 年度の 26 店舗から 20 店舗へと減少させ、③商店街全体の販売額を 2010 年度の数値を維持させるとしていた。実施期間終了後、①商店街来街者数は 41,920 人で目標には届かなかったが、②空き店舗数は 16 店舗へ減少し、③商店街全体の販売額はおおよそ 3%増加したといい、3 つのうち 2 つの項目で目標を上回る数値となった。

3.7 動態的組織連携②：七日町商店街振興組合

3.7.1 山形市と市内商業の概況

山形市は県東南部に位置している。市街地は中心部にある JR 山形駅を中心に形成されており、西側の田園地帯、東側の奥羽山脈によって囲まれている (図 16)。市内には南北に JR 奥羽本線が走り、山形駅は 1992 年から新幹線の降車駅となっている。山形市の東側に隣接する仙台市とは JR 仙山線で結ばれている。



図 16 山形市および七日町商店街振興組合の位置図

出所：Google map

山形市は山形城の城下町としての歴史を持っているため、中心市街地の道路の一部は、歴史的な特性から狭く丁字路の多い構造を残している。そのため、こうした特徴を活かしながら、江戸時代に築造された生活や農業のための用水路である「山形五堰」のひとつの「御殿堰」を再生させたり、明治時代以降に建てられた蔵を町屋に再開発したりして、歴史を活かした景観づくりも行われている。

次に山形市全体の小売商業について概括的に確認したい。2002 年から 2012 年までの 10 年間の推移を表 8 で見ると、いずれの数値も減少傾向にある。特に事業所数は約 6 割にまで減少していることがわかる。

表 8 山形市の小売構造の変化（2002 年～2012 年）

年	事業所数（店）	従業者数（人）	販売額（百万円）	売場面積（㎡）
2002 年	3,170	19,985	342,549	410,206
2004 年	3,028	19,223	328,772	404,755
2007 年	2,772	18,377	321,780	402,577
2012 年	1,955	13,836	288,011	351,921

出所：「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成

1956 年、七日町商店街振興組合の街路沿いに地元資本の百貨店である「大沼」、「丸久」が開店した。さらに 1960 年代には山形駅前にも「八文字屋」や「十字屋」といった百貨店が相次いで出店したこともあり、市内には山形駅前と七日町の 2 地区に主要な商業集積が形成されていた。

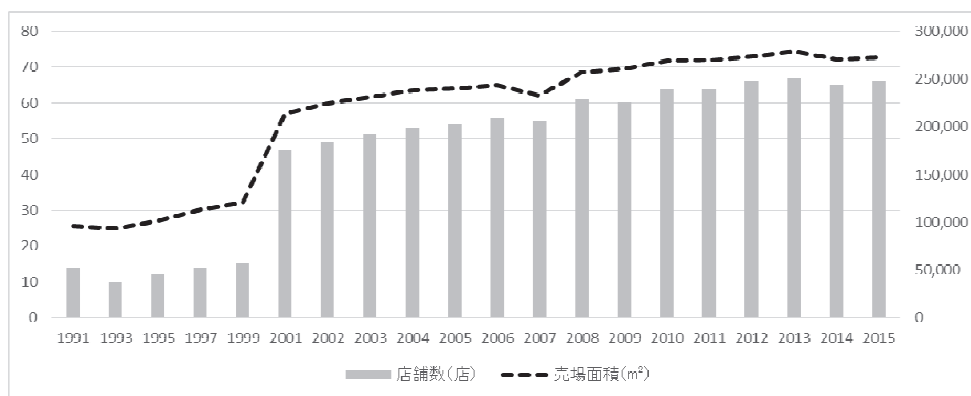


図 17 山形市内の大型小売店の店舗数・売場面積の推移

出所：「全国大型店総覧」東洋経済社、各年版をもとに作成。

しかし、2000 年代前半に七日町の丸久（閉店時は山形松坂屋）が閉店すると、次第に商業の中心が駅周辺に移動していった。さらに市街地郊外でも、1970 年代後半からロードサ

イド等に大型店が出店しはじめた。具体的には、1997年に「ジャスコ山形北ショッピングセンター」(現イオン山形ショッピングセンター)、2000年には「イオン山形南ショッピングセンター」(現イオンモール山形南)が開設するなど、郊外に大規模な商業施設が相次いで出店した。なお、市内における大型店の出店状況の推移は図 17 の通りである。

3.7.2 七日町商店街振興組合の概要

七日町商店街振興組合は、JR 山形駅の北東約 2 km に位置している。2015 年 9 月時点で 80 の組合員で構成されている。同商店街は、前述のような商業環境の変化に対応するため、2000 年に近隣商店街と協議して、山形市や山形商工会議所とともに「山形市中心商店街活性化連絡会議」を立ち上げた。具体的な検討課題は、丸久が撤退した 8 階建ての空きビルの活用方法についてであった。議論の結果、1 階から 3 階を生鮮品や衣料品などの物販を中心に民間の店舗が入居し、4 階から 8 階を山形市が借り上げることとなる。こうして 2002 年に民間商業施設と子育て支援施設などが入居した「ナナビーンズ」が開設した。

さらに 2003 年、大型家電量販店の跡地に、商業施設とイベント広場「ほっとなる広場公園」からなる「イイナス」を開設した。同施設が開設する前は、山形市が管理する公共広場として活用していた。その後、七日町商店街振興組合が組織した「ほっとなる広場公園管理協力会」が山形市から公園の運営管理を受託し、その土地に商店街所有のイイナスが開設したわけである。なお、現在は年間 80 回以上のイベントやフリーマーケットなどで活用されているという。

こうした積極的な投資が実現した要因のひとつとして、駐車場運営が挙げられる。七日町商店街振興組合では、1970 年代から自走式の駐車場運営に乗り出し、現在は大きな収入基盤となっている。そのため、七日町商店街振興組合は多くの予算が確保されていることから財政的に自立して事業を行ってきた。また、商店街で職員を数名雇用しているため事務局体制も整備されている。事務局は、毎月 1 日と 15 日に街の状況やイベント情報をまとめた資料をすべての加盟店に配布している。飲食などのチェーン店は、資料を踏まえて独自のサービス内容や商店街イベントへの参加意義などを本部へ提案することもあるという。

3.7.3 連携の特徴と成果

以下では、地域商店街活性化法の認定を受けた事業のなかで、地域課題として設定した

「環境にやさしい市民交流の拠点づくり」を目指して、地域内連をもとに携わり組まれている「歩行者天国」と「みんなのチャレンジショップ」について検討する。

「歩行者天国」の主な内容は、1年目は七日町商店街振興組合単独での創業者支援のためのクラフトマーケットであった。しかし、2年目は隣接する本町商店街振興組合が地酒物販イベント、3年目から近隣の一番街商店街振興組合、朝日銀座商店街振興組合がストリートジャズを同時開催するようになった。また、4年目は実行委員会を立ち上げて、公民館や美術館といった周辺の文化・観光施設も同じ日に合わせてイベントを開催するようになった。それぞれが緩やかに連携するため、異なる目的を持った来街者が集まるという。

「みんなのチャレンジショップ」は、市内の小規模事業者や福祉施設の障がい者の方々が、商店街広場で定期的にチャレンジショップを実施している。事業の名称は「チャレンジショップ」だが、実質的にイベントのときの一時的な出店である。当初、最終的には商店街の空き店舗に入ってもらうことも想定していた。しかし、店舗運営は家賃負担等の面から難しく、現在は市役所1階のスペースを借りて、商店街イベント実施時に同時出店している。

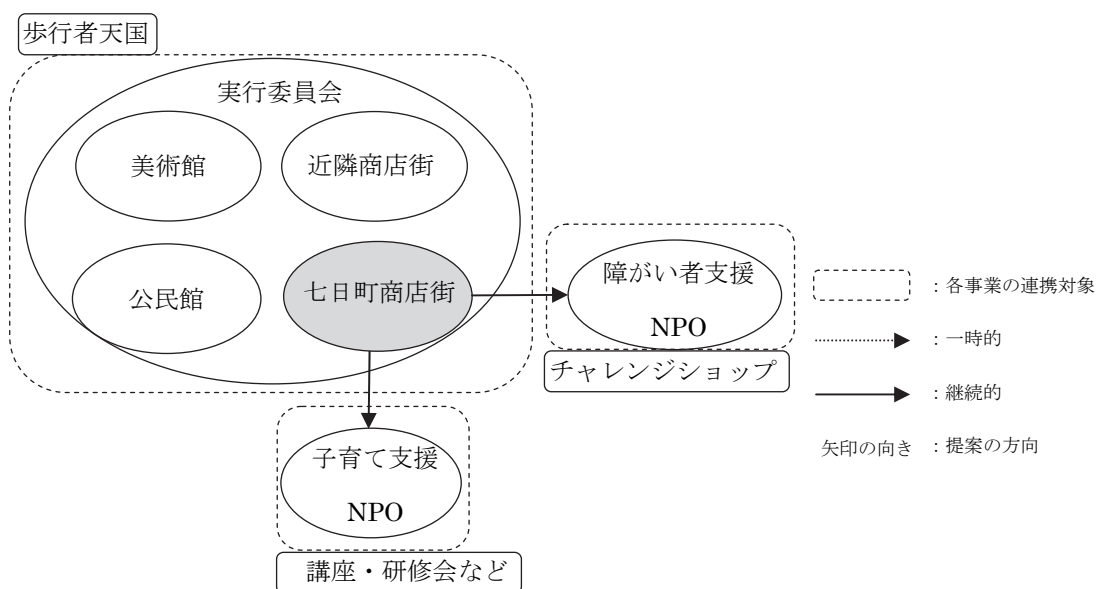


図 18 七日町商店街振興組合の連携の構図

なお、現在、七日町商店街振興組合が最も連携に力を入れているのは、NPO「やまがた育児サークルランド」であるという。具体的には、託児や子育て講座・研修会等を実施し

ている。山形市内は子育て世代の母親の市内勤務率が高いという。商店街はこの点に着目し、ニーズあると考えたようである。

地域商店街活性化法の認定計画で設定した数値目標では、歩行者通行量を 2009 年度の数値（16,000 人）から 5%増加させ、1 店舗あった空き店舗をゼロにするとしていた。事業実施期間終了後、歩行者通行量の目標は達成したという。ただ、山形市は中心市街地活性化法の認定を受けており、同商店街がある地域でも「まちなか回遊イベント」や各種事業が実施されているため、効果があったとしてもどちらのものを判断することは困難である。空き店舗数については、結果として 3 店舗に増えたという。これらの不動産オーナーに対して、商店街やまちづくり会社から活用提案を持ちかけているものの、今のところ解決には至っていない。

4 考察：事例研究からの示唆と今後の研究課題

本稿では、商店街組織と外部組織との連携の特性に着目し、事例分析を通じて、その実態と成果について探索的に分析してきた。各類型に該当する商店街は表 9 の通りである。結果として、各類型において次のような特徴があることが示唆できると考えている。

表 9 各事例の類型

		連携相手との関係性	
		継続的	一時的
接合の仕方	インフォーマル	動態的有志連携 中島商店会コンソーシアム 飯塚本町商店街振興組合	静態的有志連携 釧路第一商店街振興組合 小千谷東大通商店街振興組合
	フォーマル	動態的組織連携 青森新町商店街振興組合 七日町商店街振興組合	静態的組織連携 秋田駅前大通商店街振興組合 呉中通商店街振興組合 大川商店街協同組合 きじ馬スタンプ協同組合

注：網掛けは本稿の事例。その他は新島（2015b）の報告事例。

呉中通商店街振興組合、大川商店街協同組合、きじ馬スタンプ協同組合が該当する「静態的組織連携」は、商店街と外部組織それぞれが独立した組織として連携している。また、イベントや事活動業の仕組みが構築されたあとは、一時的な連携関係のもとで事業活動をしている。きじ馬スタンプ協同組合の事例では、タクシー会社や社会福祉協議会と連携した買い物弱者対策から、連携の意図として地域課題と事業活動の対応関係が明確な場合は有効となりうる可能性が示唆された。一方、事業活動の内容や連携体制が硬直的であるため、地域の環境条件や課題と事業活動の内容を整合させないと、商店街組織内部の意思統一が図られず、結果として事業活動に対する協力が得られにくくなる場合があることを指摘した。

「静態的有志連携」は、一時的な連携関係のもと、商店街組織としてではなく有志のメンバーが中心となって外部組織と連携している場合である。本稿では商店街の有志のメンバーでまちづくり会社を設立した釧路第一商店街振興組合が該当する。また、本稿の事例には含まれていないが、小千谷東大通商店街振興組合は、商店街の有志のメンバーと地域住民が参画する協議会を立ち上げて、地域課題を抽出する段階から事業計画の立案まで、一貫した連携関係を構築していた。これらの事例に共通することは、事業内容や借入金などに対する商店街の合意形成の問題を回避して、有志の組織を設立している点である。そうすることで、ある程度の裁量を持ちながら事業活動ができる。しかし一方で、固定的組織連携と同様に、事業活動の内容と組織体制が硬直的になる傾向がある。また、中長期的な視点で考える場合、一度人材が不足すると、体制の新陳代謝が進まずに既存事業の業務で精一杯という状況になる可能性がある。

「動態的組織連携」は、青森新町商店街振興組合と七日町商店街振興組合が該当する。七日町商店街振興組合は、歩行者天国の開催にあたり公民館や美術館などと実行委員会を立ち上げているため、後述する「動態的有志連携」にも該当するが、先述のように、現在は子育て支援 NPO との連携に注力していることからこの類型に含んでいる。両商店街は、商店街組織として外部組織と連携しながら、定期的に議論する機会などを設けることで事業活動の内容を発展させている。青森新町商店街振興組合の事例では、商店街組織が主導して、地域住民や観光客を顧客として獲得しようとしながら、近隣に暮らす子育て世代の親子が利用しやすい環境の整備も目指してきた。とくに商店街マップや情報誌の発行では、年度によって多様な視点から商店街の魅力を発信してきた。この連携の類型は、商店街の体制が整っている場合は有効となる可能性があると思われる。

最後に、「動態的有志連携」についてである。本稿の事例は該当していないが、地元の大学や地域住民を中心に連携関係を構築している中島商店会コンソーシアムと飯塚本町商店街振興組合もこの類型に含まれている。これらの事例は、事業活動の内容を発展させることで、追加的に顕在化した地域住民のニーズに対応している点に特徴がる。たとえば中島商店会コンソーシアムでは、連携している地元大学の学生が、高齢者世代の利用者と交流するなかで健康に対する意識の高さに注目し、健康をテーマにした商店街マップを作成する活動に展開していった。また飯塚本町商店街振興組合の事例では、地域住民に商店街広報誌『飯まち探検隊』の編集会議や店舗取材に参加してもらうことで、商店街としては地域住民の需要に沿う情報を掲載することができるとともに、地域住民としては商店街の魅力を再認識したり新たな利用動機を見出したりする可能性があることを指摘した。このように、多様な連携相手を巻込むことができるため、定期的にコミュニケーションできる場合は有効となる可能性があると思われる。しかし、関係者が多岐にわたる場合、コンセプトと事業活動の調整が難しいことから、総花的な内容に陥る可能性もあるだろう。

以上のように、少なくとも連携の特性による類型ごとにその可能性と限界を示唆することができた点は本稿の貢献であるように思われる、しかし、ヒアリング調査前の情報収集の便宜上、地域商店街活性化法の認定を受けた商店街を分析対象としたため、補助事業を活用せずに連携して事業活動をしている商店街は含まれていない。また、商店街などの既存の地域商業の構成主体ではなく、地方自治組織などのコミュニティが主体となって連携関係を構築しながら地域商業を担おうとする取り組みも見られはじめている。今後は、本稿で提示した類型に基づきながらこうした事例についても追加調査が必要であると考えている。

【謝辞】 本稿は、新島裕基・渡辺達朗（2016）「地域商業・商店街の収益事業と社会的活動の両立をめぐる一考察―地域課題の解決に向けた商店街活動の実態とその効果」『日本商業学会全国研究大会報告論集』（p.38-46）を大幅に加筆・修正したものです。同学会での報告に対して、青山学院大学経営学部の芳賀康浩先生、香川大学経済学部の小宮一高先生、山口大学経済学部の松田温郎先生には貴重なコメントを頂きました。また、本研究を進めるにあたり、指導教授である渡辺達朗先生には、あらゆる面で終始厳しくも温かいご指導を頂きました。最後に、稿末に記した方々には、ヒアリング調査や関連資料の提供などの

ご協力を賜りました。心より御礼申し上げます。なお、本稿にある誤謬は全て筆者の責に帰するものです。

【付記】本研究は、平成 27 年度専修大学商学研究科研究助成・共同研究「買物弱者問題の解明と展望」に共同研究者として、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業にリサーチ・アシスタントとして参加させていただいた成果の一部である。

【参考文献】

- 石原武政（1994）「規制緩和と流通論の課題」『慶応経営論集』第 12 巻第 2 号、p.21-34。
- 石原武政（2006）『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣選書。
- 石原武政（2010）「小売業の地域貢献を考える視点」『流通情報』第 41 巻第 5 号、p.6-13。
- 宇野史郎（2005）『現代都市流通とまちづくり』中央経済社。
- 加藤司（2009）「地域商業研究の展望」石原武政・加藤司編『地域商業の競争構造』中央経済社。
- 高嶋克義（2013）『現代商業学』有斐閣。
- 田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイナー経営知識創造の基本技術』白桃書房
- 坪郷實編（2015）「ソーシャル・キャピタルの意義と射程」『ソーシャル・キャピタル』所収。ミネルヴァ書房。
- 長坂泰之編（2012）『100 円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社。
- 新島裕基（2015a）「地域商店街活性化法の事業評価に関する分析視角-事例研究に向けた予備的考察」『専修ビジネス・レビュー』第 10 巻第 1 号、p.49-60。
- 新島裕基（2015b）「地域内連携に基づく商店街活動の実態とその効果-地域商店街活性化法の認定事例を対象として」『専修大学商学研究所報』第 47 巻第 3 号、p.1-39。
- 福田敦（2009）「外部組織との連携に向けた商店街の組織戦略」『経済系（関東学院大学）』p.16-32。
- 福田敦（2014）「商店街のレーゾンデートルとポテンシャル-CSV パースペクティブによる議論」『関東学院大学経済経営研究所年報』第 36 巻、p.1-17。
- 宮川公男・大守隆編（2004）『ソーシャル・キャピタル-現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社。

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。

渡辺達朗（2014）『商業まちづくり政策』有斐閣。

Burt, Ronald S (2001) “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital” In: Nan Lin, Karen Cook and Ronald Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, pp.31-56.

Bowles, Samuel, and Herbert Gintis (2002) “Social Capital and Community Governance” *Economic Journal*, 112 (November) pp.419-436.

Coleman, J. S (1990) “*Foundations of Social Theory*”, Harvard University Press.

Granovetter, Mark S (1973) “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380.

Lin, Nan (2001) “Social Capital” *A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press.

Porter & Kramer (2010) “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, Vol.-89, Jan/Feb, pp.62-77.

Putnam, Robert D (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster（柴内康文訳『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房, 2006 年）

【付録：インタビューリスト】※各氏の所属は調査当時

- ・ 大川商店街協同組合（調査日：2015 年 9 月 9 日）
 - 宗光定男氏（大川商店街協同組合理事長）
- ・ きじ馬スタンプ協同組合（調査日：2015 年 9 月 10 日）
 - 岡本光雄氏（きじ馬スタンプ協同組合代表理事）
- ・ 釧路第一商店街振興組合（調査日：2015 年 11 月 25 日）
 - 羽生武喜氏（釧路第一商店街振興組合理事長）
 - 三島基浩氏（釧路第一商店街振興組合専務理事）
- ・ 青森新町商店街振興組合（調査日：2015 年 11 月 26 日）
 - 堀江重一氏（青森新町商店街振興組合事務局長）
- ・ 呉中通商店街振興組合（調査日：2015 年 9 月 25 日）

- 小松慎一氏（吳中通商店街振興組合理事長）
- 七日町商店街振興組合（調査日：2015 年 9 月 8 日）
 - 下田孝志氏（七日町商店街振興組合事務長）

平成28年8月5日 発行

専修大学商学研究所報

第48巻 第1号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 48 No.1

August 2016

Cooperation between Local Retailers and External Organizations for Addressing Local Issues
- From Social Capital Perspectives -

YUKI NIJIMA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan