

論文

商店街のライフサイクルにおける 多様な主体の活動と変化のきっかけ

——高松市、高知市、新庄市の取り組みを事例として——

角 谷 嘉 則

はじめに

I. 「商店街のライフサイクル」モデルにおいて多様な主体を扱う意味

1. 商業集積の変化につながる事業と活動
2. 商業集積の変化につながる事業と多様な主体による活動の関係性

II. 高松市、高知市、新庄市の取り組み

1. 高松市における高松丸亀町まちづくり株式会社の取り組み
2. 高知市における高知TMOの取り組み
3. 新庄市における任意団体AMPの取り組み

III. 多様な主体の活動と変化のきっかけとの関連性

おわりに

はじめに

まず、本稿は拙稿（2007）「商店街のライフサイクルと多様な主体の活動分析」で残した課題を解決することが目的となっていることを前置きしておきたい¹⁾。拙稿（2007）は、滋賀県長浜市の事例分析から商業集積としての商店街（以下：商業集積とする）の分析には商店街組織の活動だけでなく多様な主体の活動とその連絡状況を分析していく必要があるという点を明らかにした。これによって石原武政・石井淳蔵（1992）が商業集積の発展段階を商店街組織の活動から分析し構築した「商店街のライフサイクル」モデルを修正するための方向性も指摘したと考えている。しかし、拙稿（2007）では長浜市以外の事例においても分析枠組みがあてはまるかどうか検討すべきであるという課題を残していた。そこで、高松市、高知市、新庄市の3市の取り組みを事例としたのである。3市には多くの共通点がある。旧中心市街地活性化基本計画を作成してTMO（Town Management Organization）を設立しているこ

と、全国的にも先進的な事業を実施してきた事例として紹介されていること、そして何より衰退しつつある商業集積に変化をもたらすきっかけとなるような事業を実施し、その事業において商店街組織と多様な主体が連携してきたことがあげられる。なお、拙稿（2007）の長浜市の分析では多くの事業を例にあげて事業ごとに分析を加えたが、今回は特定の事業とそれに関わった組織の主従関係に焦点をあて分析していくことになる。それでは「商店街のライフサイクル」モデルにおいて多様な主体の活動を扱う意味について振り返っていくことにする。

I. 「商店街のライフサイクル」モデルにおいて多様な主体を扱う意味

1. 商業集積の変化につながる事業と活動

石原武政・石井淳蔵（1992）の「商店街のライフサイクル」モデルは商店街組織が商業集積の課題を克服し、次の段階へ移行するのに必要な要因を示していた（表1を参照）。また、商業集積の発展には商店街組織の事業や運営体制の確立、まちづくり協定の制定、他の組織の支援、外部とのネットワークなどが各段階において求められており、常に変化しつづけることが発展の必要条件であるという²⁾。常に変化しつづけることは商業集積の新たな発展につながるという面からだけでなく、商業集積が衰退から抜け出すためにも必要条件となるだろう。それは、木地節郎（1989）の「商店街のライフサイクル」モデルにおいて商業集積の衰退期には適切な時期に回復がはかられなければ手遅れになるという指摘があることとも一致する³⁾。

だが、現実には多くの商業集積を見ても衰退していく段階から急に拡大・成長していくようなサイクルに入ることはとても困難であろう。加藤司（2003）も「商圈を維持・拡大できるような業種構成、品揃えに変更しなければならないが、これを一気にを行うには市場の不確定性によって余りにもリスクが大きすぎるし、それぞれの店舗が競争を通じて分権的な意思決定を行ってきた所縁型商店街組織では、そもそも1つのコンセプトへ向けて一気に業種構成や品揃えを変更することなど、土台無理な話である」と指摘している⁴⁾。しかし、商業集積としての規模や範囲を拡大させていくためには商圈が拡大するような外的な要因を除けば、地域のニーズにこたえるために既存の品揃え物の規模や範囲、ターゲットを変更し商業集積として内側から変化していかなければならない。その時、事業者や商店街組織の自己組織化に期待するだけでなく、商業集積としての自己組織化こそ求められるのではないだろうか。言い換えれば、地域の生活者、観光客などの来街客など多様なニーズにこたえるような商業集積を創造していくために商業集積にかかわる多様な主体が連携して事業を実施していくことの必要性である。

表1 商店街が発展していくための各段階における課題と固有な特徴

商店街の発展段階	商店街の課題と固有な特徴
第二段階への移行 (行動する組織の形成)	本部組織の形成、定着イベント、スタンプ・商品券などの事業、ベンチ・街路灯・駐車場の整備、小売商の日常業務の改善
第三段階への移行 (集団価値の創出)	集団価値の形成、まちなみ整備事業、まちづくり協定、ディベロッパー機能による店揃え・店舗の入れ替え、行政や外部の支援
第四段階への移行 (商店街インフラの形成と商店街外部との多面的ネットワーク)	活動を維持する自由な資源と利害対立から独立した活動をおこなう組織の確立、地域コミュニティとのネットワーク、外部ネットワークの強化、行政や外部の支援

出所：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、p.331を参考に作成した。

いっぽう、商業集積は競争関係にある他の商業集積、郊外のショッピングセンターや専門店などによっても影響を受ける。多くの地方都市においても中心市街地にある商業集積から郊外へと買い物の場所が移ってきた。それは商業統計を見ると1982年以降の調査から小売店舗数が減少し続けているなかで、郊外の商業集積が拡大することによって増加してきた店舗面積に示されている⁵⁾。そして、近年では1980年代から急速にすすんできた郊外開発を規制すべく、まちづくり三法が制定・改正され大規模店舗（10,000㎡以上）の新たな設置を規制できるようになった。それはこれまでの中小小売商支援としての商業振興や経済性を重視した商業調整とは異なり、人口の自然減少と高齢化が予測されているなかで郊外よりも中心市街地の必要性に対応しようとする試みである。また、まちづくり三法は郊外の開発を抑制すると同時に1980年代の流通ビジョンから目指してきたものの成果がみられなかったコミュニティや生活文化に根ざした商業集積への転換を支援する側面もあった。郊外のショッピングセンターにはワンストップショッピングを可能にする品揃え物、車での乗りつけることができる利便性やユニバーサルデザインなどの他にも、テナントの選別などのように内部で管理・統制できることに特徴がある。中心市街地の商業集積がこれに対抗するには広い駐車場を確保しつつ同様の管理・統制能力を持ちうるか、ショッピングセンターにはないサービスや品揃え物で対抗するという方法を用いることになる。いずれにしても、商業集積の変化につながる事業と活動は他の商業集積、郊外のショッピングセンターや専門店との関係にも規定されざるをえないといえよう。ただし、商業集積の変化につながる事業や活動は商店街組織が主導することによってのみ実施されると考えることにも限界があるのではないだろうか。そこで、商店街組織以外の多様な主体を分析枠組みに加える必要性を提示したい。

2. 商業集積の変化につながる事業と多様な主体による活動の関係性

先行研究では商業集積が商店街組織の主体的な活動を中心として変化し形成されるという前提に基づいて分析されてきた。たとえば、石原武政・石井淳蔵（1992）の「商店街のライ

「フサイクル」モデルでも、大規模小売店舗法の規制緩和の中でショッピングセンターなどの外部の敵だけでなく、商店街組織や商業集積の課題（内部の敵）にこそ問題の根源がありそれをどう解決していくかという視点があった。また、石原・石井モデルは商店街組織から見た商業集積の発展を分析したのであり、その他の組織は行政の支援や外部の活用という表現であらわされていた。たとえば、費用負担で合意することが困難な事業や、商店街組織で事業全体をコントロールできない街並み整備事業などに外部からの、また公的な支援が不可欠であるとしている⁶⁾。ただし、石原・石井モデルは商店街組織の主体的な活動を捉える枠組みであったため、商業集積に影響を与える商店街組織以外の主体の活動を捉え切れないのである。商店街組織以外の主体が商業集積の事業を主導するような場合や、商店街組織がそれらの事業を支援するような場合についてである。これらの問題を解決するためには、地域に応じて市区町村、商工会・商工会議所、TMOなどの活動や組織形成の枠組みをモデルに取り入れることによって、商業集積が発展する要因を主体ごとの活動から分析していく必要があるといえよう。

また、これまで商店街組織が従属的に参加する事業については積極的な評価を与えられてこなかった。逆に、商業集積の衰退と商店街組織の課題については数多くの分析がなされてきた。たとえば、既存の商店街組織自体の構造的な理由があげられている。商店街組織の形成過程における問題とその解決についての議論や、商店街組織は組織形態を変化させづらい構造に置かれているという問題についての議論などである⁷⁾。これらの議論のなかにはコミュニティや町並みとしての重要性など商業集積の公的な役割についても指摘があった。しかし、いずれの議論においても商業集積で活動する主体が商業者と商店街組織であるという視角からの分析に止まっているのである。現実の商業集積の変化に向けた動きは中心市街地活性化基本計画を見ても市区町村、商工会議所、民間企業、NPO、TMOなど様々な団体から構成されている。この時に必ずしも商店街組織が計画や事業を主導している訳ではないのである。ただし、商店街組織が不要であるとか、無能力であると言いたいわけではない。商店街組織と多様な組織との連携が求められているのであるが、この連携というのは事業内容ごとに関係する組織が異なるし、役割分担や連絡状況も同様に異なっていることを指摘したいのである。そこで事例分析では商業集積の変化と多様な主体の活動との因果関係を示すことに加えて、事業における組織間の連絡状況についてその主従関係から明らかにしていく。

Ⅱ. 高松市、高知市、新庄市の取り組み

それでは3市の事例から商業集積の変化にかかわる事業とそれを主導した組織に着目し、事業目的や商店街組織およびその他の組織との連携について記述していく。繰り返しになるが、ここでの記述は商店街組織以外の組織の主体的な活動と商業集積の変化との因果関係を明らかにするためである。また、商店街組織がそれらの事業を支援していることについての従属的な

側面も明らかにしたいと考えている。なお、各事例における記述は筆者のヒアリングとインタビューに基づいておこなっている⁸⁾。

1. 高松市における高松丸亀町まちづくり株式会社の取り組み

(1) 高松市の商業集積の概要と事業の位置づけ

高松市は人口426,623人（住民基本台帳および外国人登録、2007年12月1日）で香川県の県庁所在地である。高松市の小売業の事業所数は商店街の空き店舗の増加と連動するように4,742店舗（1996年）から3,751店舗（2004年）へと1,000店舗弱の減少があった。高松市郊外にはショッピングセンターや専門店など多くの大規模小売店舗が出店している。ショッピングセンターでは1998年に出店したゆめタウン高松（店舗面積：54,600㎡）、2007年に出店したイオン高松ショッピングセンター（商業施設面積61,000㎡）があるためすでにオーバーストアの状態にある。いっぽう、中心市街地では総合スーパーであるダイエー、ジャスコが撤退したことによって中心市街地の顧客離れはすすみ、中心市街地の中央商店街連合会の商店街にも空き店舗が増え続けている⁹⁾。そして商業集積としての機能が衰退していくなかで中心市街地活性化への対応が早急に求められており、郊外の商業集積に規模と質とで対抗するための再開発をすすめていくことになる。その先頭を切ったのは、百貨店や大規模な書店が立地するなど商店街の玄関口ともいべき丸亀町商店街における再開発事業であった。再開発事業は17年の歳月を経て2006年に第一期の商業施設と集合住宅の複合ビル「ガーデンテラス丸亀町」のオープンを迎えた。

丸亀町商店街は直線で全長470mに157店舗が参加しており、商店街組織である高松丸亀町商店街振興組合は中心市街地に8つある商店街組合のなかでもっとも活発に活動している。再開発事業は「400年祭」イベントの開催がきっかけとなる。丸亀町商店街は城下町として開かれて400年以上が経過しており、1988年に「400年祭」イベントが開催された。イベントは108日間にも渡る盛大なものだったようであり、その際に「次の100年後はあるのか」という危機意識も生まれたのだという。その2年後には再開発事業を手がけるべく再開発委員会が設置された。1993年に市街地再開発事業基本計画が策定され、翌年に再開発準備組合が設立された。その後、再開発準備組合は再開発事業における「土地の所有と建物の使用」を分けるために、「建物の使用」のマネジメントを外部化しようと試みた。それが1998年に設立された高松丸亀町まちづくり株式会社である。高松丸亀町まちづくり株式会社は高松丸亀町商店街振興組合が中心となり、高松市も出資（29.4%）して設立された。また、高松丸亀町まちづくり株式会社には再開発事業のテナントリーシングや商店街の町並みのデザインコードだけでなく、中心市街地全体のタウン・マネジメントを推進していくことも期待されていた。

(2) 高松市の商業集積の変化にかかわる主要な事業

それでは再開発事業の詳細について触れていくことにする。再開発事業は魅力的なショッピングモールの形成と町並み景観の整備を目的とした。具体的には丸亀町商店街をA街区か

らG街区までの7つのブロックに分けるゾーニング手法を用いている。第一種市街地再開発事業で10階建てと8階建ての二つの複合ビルを建設したのが本稿で扱うA街区の再開発事業である。また、B街区からF街区までは小規模な開発が予定されており、参加可能な店舗から実施していく計画になっている。G街区はA街区よりも大規模な再開発事業をすすめている¹⁰⁾。A街区は丸亀町商店街の表玄関にあたる。着工までの経過は都市計画決定(2001年)、市街地再開発組合設立(2002年)、権利変換認可および着工(2004年)であった。面積は4,400㎡(延べ:16,600㎡)で住宅戸数47戸、商業施設19店舗(商店街の内外から)、コミュニティ施設、駐車場、自動駐輪場などを整備している。総事業費は約66億円(内:28億円が補助金)である。事業主体である高松丸亀町一番街株式会社は、経済産業省のリノベーション補助金や高度化資金も活用しているため借入金は8.5億円と少なかったようである。高松丸亀町一番街株式会社とは、再開発のために地権者が共同で出資した会社である。土地所有者は27名(残留者22名)、借地権者7名(残留者6名)であったが最後の数名のところではなかなか話が進まなかったようである。土地を手放したくない地権者も、長い期間にわたる関係者の説得によって高松丸亀町一番街株式会社との間に定期借地契約を結んだ。そして、高松丸亀町一番街株式会社が建物を建設して所有し、高松丸亀町まちづくり会社はその運営をおこなっている。それでは高松丸亀町まちづくり会社による事業の特徴と連携について二点にまとめていく。

高松丸亀町まちづくり会社は行政の支援を受けずに再開発計画を独自に作成できたという。というのも、まちづくり会社の母体となる丸亀町商店街振興組合には独自で企画・提案をおこなうだけの人的・金銭的なストックがあったからである。金銭的なストックとは収入源としての駐車場経営である。丸亀町商店街周辺の5箇所で開催しを主とした約1,000台分の駐車場を運営している(2006年12月時点)。駐車場の経営は1984年の立体駐車場(自走式)の設置に遡る。商店街組合は駐車場設置にともなう借入れも返済が終わっていた。そのため商店街組合の運営は潤沢な資金を背景に高い組合費を徴収しなくても新たな事業へ投資することが可能であった。たとえば、商店街組合運営費に占める会費収入は10%程度に抑えることができていた。丸亀町商店街振興組合は駐車場の収入があったからこそ積極的な活動をしてこられたのである。さらにこの資金を活用して多くの専従スタッフ(丸亀町商店街振興組合で8人、高松丸亀町まちづくり会社10名)、コンサルタント、学識経験者など幅広い人材を確保することができた。つまり、商店街組織は個々の商売から独立した人材を確保することによってイベント等の活動のみならず再開発までも計画・実施できたのである。

次に、中心市街地の商業集積では実現の難しい全員参加型の再開発を実現するための連携のシステムを構築したことである。ここで取り上げるシステムとはタウン・マネジメントの方法としてのテナントリーシングやテナントミックス等ではない。運営主体の形成と他の主体との連携についてである。丸亀町商店街振興組合は再開発のために多くの組織を立ち上げることによって難しい合意形成へと結びつけてきた。たとえば、地権者の共同出資会社が定期借地権を設定し、高松丸亀町まちづくり会社が土地を借り受けて複合ビルを建設し保留床のマネジメン

トをおこなうような役割分担である。高松丸亀町まちづくり会社がタウン・マネジメント機関として機能していることはコンサルタント、学識経験者の参加が不可欠であった。高松丸亀町まちづくり会社専務の古川康造氏によると「モルモットになる」という意識まで持って、コンサルタント、学識経験者を活動に引き込んできたとのことである¹¹⁾。さらに、高松丸亀町まちづくり会社は事業の主導権を握ってきた。高松丸亀町まちづくり会社には高松市も出資しているのだが、市からの役員を置かないなど経営に口を出さない約束を取り付けていた。それに対して、高松市・高松商工会議所は高松丸亀町まちづくり会社の作成した計画を中心市街地活性化基本計画、TMO構想に組み込んできたのである。このことによって各省庁による中心市街地活性化のための補助メニューの活用が可能となり、上述したように再開発事業では事業費の約半分に補助金を利用できたのであった。

2. 高知市における高知TMOの取り組み

(1) 高知市の商業集積の概要と事業の位置づけ

高知市の人口は326,814人（住民基本台帳、2007年12月1日）で高知県の県庁所在地である。高知市の小売業の事業所数は5,010店舗（1994年）から3,597店舗（2004年）へと1,400店舗以上も減少している。郊外の小売業について詳細を見ていくと、ショッピングセンター内にシネマコンプレックスを含むイオン高知ショッピングセンター（店舗面積64,150㎡）が出店したため、近隣の商店街では空き店舗が増えた。いっぽう、中心市街地でもショッピングセンターの影響から映画館がなくなり、メインストリートの商店街沿いにあったダイエーが撤退するなど多くの課題が残されている。そのなかでも、中心市街地では戦前から続く街路市が5ヶ所で月・水曜日を除く曜日ごとに開催されており、観光の目玉というだけでなく地域の生活にとってもかけがえない流通機構の一部となっている¹²⁾。また、1998年に日曜街路市が開催されている通り沿いに飲食を中心とした大型店舗ひろめ市場が設置されて多くの来街客を集めている¹³⁾。ただし、中心市街地では人口減少や単独世帯の増加から衰退が一層深刻になることが予想されており、それらに対抗するためにも来街客へのサービスの向上が模索されていた。そのため高知市の中心市街地活性化基本計画においても「多種多様な人々を街に引き入れ、新しい感性を街の魅力に生かすこと」、「市民と商業者が提携して展開する新しいコミュニティの創造」が基本コンセプトにされた。

高知市の中心市街地活性化基本計画の実施主体は商工会議所を母体とする高知TMOである。TMO構想を見ていくと、商店街の支援、バリアフリーの推進、エコポリス高知推進、来街客サービスの向上、情報発信、空き店舗対策、人材育成、組織体制強化などがあげられている。具体的な事業として、まちなかバリアフリー推進事業では商業者と行政と障害者団体が参加して施設のバリアフリー度を調査し個店へもアドバイスしている。その他、空き店舗対策としてのチャレンジショップでの新規出店者の養成や、コミュニティ施設としてのまちの駅の整備、そして地元の女子大学と連携して商業集積の挨拶・清掃・介助・案内等をおこなうESCORTERS（以下：エスコーターズ）を設置してきた。エスコーターズはTMO構

想のバリアフリー推進、エコポリス、来街客サービス、情報発信のための事業に位置づけられた。

(2) 高知市の商業集積の変化にかかわる主要な事業

エスコーターズとは商店街で観光案内、清掃活動、イベント補助などの活動をおこなう高知女子大のサークルの呼称となっているが、「ESCORTERS」の名称は高知TMOが商標登録している。エスコーターズは高知TMOの事業を担うことを目的として商工会議所職員が高知女子大の教員から学生の紹介を受けて設立に向かってきた。2001年の設立時は4人の学生でスタートし、2006年には18人の学生が参加している。事務局は高知TMOの事務局でもある商工会議所内に置かれている。エスコーターズは高知TMOの担当者である商工会議所の職員と週に一度ミーティングと毎週日曜日に定例の活動をおこなう他に、商店街の店舗からもサポートを受けながら活動している。また、小学生を対象としたイベントを企画・運営・実施する場合には商工会議所や商店街のみならず、市の教育委員会および学校の教員などさまざまな機関との折衝もある。エスコーターズの事業や活動の財源は市からも支援を受けるが、独自に作成した絵本の収益金を使って商店街にゴミ箱を設置するなど寄付もおこなっている。その他の成果としては、商店街関係者と共にバリアフリーへの意識を高め、商店街関係者を中心に市に要望を出し街路の溝ふたを細目に変更できたこと、障害者トイレの新設、タバコ吸殻のポイ捨てが活動前と比べて半減したことなどである。また、エスコーターズの取り組みは松山市（愛媛大学・松山大学）に飛び火し、広島市（広島修道大学）でも同様の活動がおこなわれている。

エスコーターズには大学のサークル活動という位置づけを超えて街の活性化に結びつけるための仕掛けがある。その仕掛けとはエスコーターズの人材育成である。エスコーターズは日曜日の活動の手当てを除くと収入に結びつかないし、ミーティングやイベントへの参加者調整などもボランティア性が高い。いっぽう、学生がその他の活動に向かうことや自由な時間を持つことを制限できない。さらに、エスコーターズはTMO事業の目的と街での多くの人間関係から成り立っている活動であるため、サークル内でマニュアルを作成することだけで後輩を育成できると考えるのは難しいのである。これらの解決策として、商工会議所や市職員、商店街などの有志によって持続的に人材育成がおこなわれている。担当者である平島輝之氏によると、人材育成とは活動の段取りや折衝など、社会的な教養からはじまってサークル内や個人の問題にまで及ぶ¹⁴⁾。つまり、サークルの学生との信頼関係は多くの時間をかけたことによってのみ構築されてきたということであろう。

3. 新庄市における任意団体AMPの取り組み

(1) 新庄市の商業集積の概要と事業の位置づけ

新庄市の人口は40,227人（住民基本台帳、2007年4月30日）で山形県最上郡の中心となる都市である。また、商業集積としては地方卸売市場が開設されていることや、商圈についても商業吸引率が高く2002年の統計では1.39倍である¹⁵⁾。ただし、全国の状況と同様に小売業の事

業所数は844店舗（1982年）から630店舗（2002年）へと現在も減少傾向にあり、郊外には大型スーパーや専門店が立地している。郊外の出店を見ていくと1992年にヨークベニマルを核とする商業集積ヨークタウン（店舗面積8,826㎡）、1995年にヤマザワ（店舗面積4,330㎡）、2002年にマックスバリュース新庄店を核とした商業集積イオンタウン（店舗面積10,864㎡）、2003年に最上地方のドラッグストアを核とした新庄駅東ショッピングタウン（店舗面積5,928㎡）がある。また、新庄市の広域商圏は山形市（約60km）や仙台市（約100km）であったが、2001年に40kmほどはなれた庄内地方にシネマコンプレックスや専門店のモールも備えたイオン三川ショッピングセンター（店舗面積41,200㎡）が出店した。このように、新庄市は全国の市区町村と同様に郊外だけでなく、少し離れた広域商圏の商業集積の開発にも影響を受けている。

いっぽう、中心市街地では1986年に出店していたダイエー（店舗面積4,500㎡、1991年6,300㎡へ増床）が2003年に撤退している。2000年に中心市街地活性化基本計画の具体的な事業案の作成とそれを実施する組織として新庄TCMが設立される。新庄TCMはイギリスのタウン・センター・マネジメントに学び、空き店舗の斡旋や店舗運営の指南、ポイントカードの再整備、店舗デザイン指導、チャレンジショップの支援、高校生の企業家育成、観光タクシーの育成、機関紙発行などの事業に取り組んできた。その中で新庄TCMとの協力関係は必ずしも強くはないと考えられる。FM FLOWER（エフエム・フラワー、2003年設立）¹⁶⁾やAMP（アンプ、2004年設立）など独自に商店街と連携する任意団体の活動が活発になる。FM FLOWERとAMPはさまざまなイベントや広報活動をおこなって、商店街との連携によって事業をすすめてきた。そのイベントの一つにAMPの企画する100円商店街がある。

（2）新庄市の商業集積の変化にかかわる主要な事業

AMPは市役所職員、民間企業勤務、商店街の店舗経営者など8人ほどのメンバーから成る任意団体であり、有給のスタッフは一人もいない。特定非営利活動法人ではないが営利を目的としないことから「NPO-AMP」と名乗っている。もともと、AMPのメンバーは商店街活性化につながる活動をおこなうためFM FLOWERから独立して設立された経緯がある。100円商店街は商店街を会場にした百円均一のワゴンセールイベントであり2004年から各月で実施している。第一回の2004年7月には商店街の35店舗が参加して、2日間で1万人の集客をおこなった。その後も、最大で80店舗が参加するなど2008年1月までに計19回開催されている。100円商店街の狙いは、「買わないと入りにくい」「入ったら買わないと出にくい」という感覚を払拭することや、縁日のような賑わいをつくること、各店舗のかかえる在庫を一掃できること、商店街で買い物をしてもらうことにあった。そのため店主が表に出したワゴンの前に立ってお客さんと話をしながら、商品を手にした客が店舗の中に入って来る仕掛けをつくった。また、商店街全体を会場にできたことで郊外的大型店に対抗する有力な手段にしようとしたという。100円商店街の成果としては、半数近くの店舗の売り上げが伸びたこと、各店舗で新規顧客がついたこと、そして旭川市、三条市、喜多方市、尾道市、宇土市、さつま町などが新庄市の影響を受けてイベントを導入したことなどがあげられる。また、AMPは100円商店街の成功

によって、商店街で資源回収し金券を配布する「ちょべっと」、サンタクロースを派遣する「トナカイ急便」、音楽とパフォーマンスのストリートライブフェスタなどのイベントも開催している。イベントが成功した背景には有料の広報は市内と周辺部への折り込みチラシのみで地方紙から大手インターネットサイトまで無料で広報できたこと、顧客へのアンケートによって改善しつづけてきたことがあげられる。

そもそも100円商店街は代表である齋藤一成氏が愛知県名古屋市の大須商店街で常時イベントをおこっている姿勢にヒントを得て、商店街で100円均一のワゴンセールができないかと南本町商店街の副理事長に持ちかけたことからスタートした。商店街組織の合意形成は副理事長が半年間かけておこなったようである¹⁷⁾。当初は新庄TCMの会議室を利用していたこともあり、新庄TCMとしてはTMO事業に組み込んでいこうとする方針もあったが、これまで事業のほとんどすべてをAMPと商店街で分担し、補助金等もまったく利用していないそうである。また、それゆえ全国から注目を集めてもいる。このイベントが商店街や小売商自身のためであったとはいえ、衰退して経営が厳しい商店街から協力を引き出し、連携して事業をすすめてこられたことは何も持たないAMPが持っていた「みなさんの力を貸してください」、「お金がないから、助けてください」という姿勢であったのだろう¹⁸⁾。

Ⅲ. 多様な主体の活動と変化のきっかけとの関連性

では、Ⅱ章の事例に長浜市を加えて4市の事例について整理していこう。まず、事業の概要、事業の狙い、主導した組織、従属した組織に分類する(表2を参照)。事業概要は高松市の市街地再開発事業、長浜市の黒壁銀行の保存などハードに関わる事業、高知市のエスコーターズや新庄市の100円商店街などソフトに関する事業となっている。また、事業の狙いとしては高松市がショッピングセンターに規模で対抗する開発であるのに対して、他の事例はショッピングセンターと差別化しようとする事業であった。事業を主導した組織と従属した組織を見ていくと、事業を主導したのはすべて商店街組織ではなかったが、いずれの事例においても商店街組織が参画している。高松市の事例では商店街組織から派生した高松丸亀町まちづくり株式会社が事業をすすめてきたのであり、商店街組織がなければ会社も存在しなかったと言って過言ではないだろう。高知市では高知TMOのエスコーターズが活動しているのはまさに商店街であり、事務局を置く高知商工会議所の協力と商店街組織の有志と共にさまざまな活動をおこなっている。新庄市ではAMPの企画に商店街組織が乗っていくことで事業をすすめてきたのであった。長浜市では黒壁銀行の建物保存の署名集め、黒壁への出資、グループ協議会への参加などに商店街組織から参加したメンバーがいることや、商店街組織との共催イベントもおこなっている。

表2 4市の主要な事業における目的と活動の主従関係

	高松市	高知市	新庄市	長浜市
事業の概要	市街地再開発事業を核とする再開発	エスコーターズ設立と持続的な活動	在庫セール百円商店街イベント	黒壁銀行の保存と店舗の設置
事業の狙い	ショッピングモールの形成と町並み景観の整備による魅力向上	商店街の既存サービス向上と新たなサービス創出	個店と商店街の活性化のためのイベント創出	建物保存と商店街の活性化による町の文化の維持
主導した組織	・高松丸亀町まちづくり株式会社	・高知TMO(高知商工会議所)	・AMP(任意団体)	・株式会社黒壁
従属した組織	・高松市 ・高松商工会議所 ・ <u>商店街組織</u> ・高松丸亀町一番街株式会社	・高知市 ・高知女子大学 ・ <u>商店街組織</u>	・ <u>商店街組織</u>	・長浜市 ・長浜商工会議所 ・ <u>商店街組織</u>

※背景に色のついている部分は事業の類似性を示している。

以上から次のことが言えるだろう。まず、商業集積において多様な主体の活動が変化をもたらしたという点である。この点は拙稿（2007）と同様の結果である。次に、事業を主導した組織は自らの活動だけですべて遂行することは不可能であったという点である。高松市のように補助金を利用するための戦略的な連携や、高知市のような大学との連携も必要不可欠であったことに加え、いずれの事例も商店街組織を抜きにして事業を遂行できなかったといえるからである。最後に、商店街組織が事業に対して従属的に必要不可欠な活動をしていた点である。このことは商店街組織が事業を主導しなければ商業集積の発展もないと必ずしも言い切れないことを示しているだろう。

おわりに

本稿では長浜市以外の3市の事例についても分析枠組みがあてはまったことから、商業集積の変化を明らかにする上で多様な主体が主導する事業の活動とその連絡状況を分析する視角の必要性を示した。ただし、いずれの事例においても商店街組織は事業に対する従属的な活動として必要不可欠な働きをしていたことに注意を払うべきである。このような商店街組織の従属的な活動に積極的な評価を与えることは「商店街のライフサイクル」モデルのみならず、商業集積におけるまちづくりの連携や協働の類型化や新たな分析枠組みを構築するために必要な示唆を与えるものと考えられる。

注

- 1) 拙稿(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巻1号。
- 2) 石原・石井モデルは商店街組織が商業集積の課題を克服し、次の段階へ移行するのに必要な要因を示している。この要因は各段階の基本的な要因、および公共政策課題として提示されている(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、pp.322-332)。
- 3) 木地は、最寄品店、買回品店、飲食・サービス業店の構成から商店街のライフサイクルを分析している(木地節郎(1989)「商店街のライフサイクルの特性」『同志社商学』第41巻2号)。木地はそれを生成期、成長期、成熟期、衰退期の4段階に分けている。生成期は商店街が一定の地域内に商店会として組織自然発生的もしくは計画的に形成される段階であり、成長期には商店街として量的・質的条件が整って商店街組織としての運営や業務分担も必要となる。成熟期は商業集積としてもっとも繁栄しており、商店街組織としても業務分担が確立されている状態である。この段階では既存の店舗だけで顧客吸引力を発揮できないので新業態店など新しい店舗を入れることなどが求められると指摘している。最後の衰退期は空き店舗が目立つようになり、適切な時期に回復がはかられないと手遅れになり、ライフサイクルの若返りも不可能になる。ただし、衰退期の回復に必要な具体的な手段の提示はない。
各段階への推移を業種構成からみていくと次のようになる。①最寄品店、②買回品店、③飲食・サービス業店の順に店舗は増加を辿っていく。さらに業種店および商業集積内の品揃え物の形成の変化を見ていくと、①日常必要食料品・日用雑貨が増加し、②生鮮食料品の強力店、趣味的商品、軽衣料チェーン店が増加し、③それぞれの業種が充実し、④日常必需品の品揃え物に集約されてチェーン店も撤退するに至るとしている。木地モデルは、業種編成の過程を分析した商店街自己診断マニュアル、商店街組織の6段階(土屋敏明)、機能的条件(山本武徳)との比較では共通性がみられる。ただし、現実の商店街で各段階間の区別は明瞭にはならない。
- 4) 加藤司(2003)「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房、p.156。また、加藤(2003)は「業種構成やコンセプトは意識的・計画的に一気に変えるのではなく、変化への「切っ掛け」を与え、環境との相互作用や競争圧力も活かしつつ、商店街の自己組織化に期待しながら再生させる」というように商店街組織の自己組織化に注目している(p.170)。
- 5) 小売業の事業所数は最大172万(1982年)から123万(2004年)に減少し、いっぽう店舗面積は9,543㎡(1982年)から14,419㎡(2004年)に増加している。また、個人事業主は211万人(2002年)から196万人(2004年)に減少している(経済産業省経済産業政策局調査統計部(2005)『平成16年商業統計速報』ホームページ閲覧2007年12月28日 <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/index.html>)。
- 6) たとえば、「商店街のライフサイクル」の発展段階における解決すべき課題としてあげられている「日常的周期性からの解放」、「商店街本部体制の確立」、「行動する組織を維持するインフラへの投資」、「集団価値の形成促進」などでは行政的な支援が必要とされていた(石原・石井、前掲書、p.331、p.325)。
- 7) 商店街組織の形成過程における問題とその解決では、石原は所縁型と仲間型を「同業種・累積型」と「異業種・補完型」とに分類している。また、ショッピングセンターとの比較もある(石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房;石原武政(1995)「商店街の組織特性」『大阪市立大学経営研究』第45巻4号、p.10;石原武政(1992)「地域小売商業政策の課題-異質的組織の合意形成と行政支援-」『流通行政の新展開と課題』日本商業学会年報、p.2)。石原の分析を発展させて商店街組織の課題解決に向けた取り組みを類型化している(加藤、前掲論文;小宮一高(2007)「商業集積のマ

商店街のライフサイクルにおける多様な主体の活動と変化のきっかけ（角谷）

ネジメントにおける「仕掛けづくり」の考察－香川県の商店街を事例として－』『流通研究』Vol.10 No.1・2）。

組織形態を変化させづらい構造に置かれている問題として、中小小売業者の生業性は商業者がコミュニティに所属していることから派生するという分析がある（石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会』有斐閣；横山斉理（2006）「商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』Vol.9 No.1）。

- 8) 本稿で扱う高松市と高知市の事例は、2006年度明治大学オープン・リサーチ・センター整備事業の調査でのヒアリングとインタビューを基にしている。
- 9) 丸亀町商店街以外の商店街については、中央商店街連合会の他の7商店街振興組合は独自に計画を作成することも難しい。それは三つの商店街を除いては駐車場を持っていないことや、その三つの商店街も立地の悪さやタワー式の駐車場のため丸亀町のような収入源になっていないからである。また、7商店街の一つ常盤町商店街では、琴電瓦町の駅舎の高架工事によって人の流れが変わったことで商店街の50%以上が空き店舗になっている。4町パティオが整備されたものの、人の流れを変えるには至っていない。そのなかで、今後の展開に新たな可能性が見える活動としてまちラボによる企画がある。まちラボはつぎつぎと新たな事業を生みだしてきているように、その活動の継続によって人材の育成につながる役割を果たしていく兆しが見えるからである。これらの活動をいかに持続していくかという点がポイントになるだろう（高松商工会議所の河内亮氏へのインタビュー、2006年12月14日）。
- 10) 今後はG街区でも複合ビルによる再開発事業を予定している（2006年12月時点）。G街区の規模は面積13,000㎡、総事業費176億円、住宅160戸、シネマ、カルチャーセンター等も設置する計画である。G街区も市街地再開発組合を設立しており、高松丸亀町まちづくり会社によって土地の取得も進められてきたが、現在までのところ事業の着工予定はない。今後、高松市や香川県とも協議しながら一部の見直しも検討しつつ実施に結びつけていこうと考えているとのことである。丸亀町商店街の課題はA街区以外の6つの街区の再開発計画であろう。たとえば、1.5mのセットバック、見える範囲での外観の統一性など、店舗が共有するデザインコードを定めて実施することである。B街区やC街区ではA街区の完成後に再開発の機運が高まってきたという話もある。だが、何とんでもG街区の計画が今後の課題としてもっとも大きいと思われる。それは前述したようにA街区の三倍もの規模の計画だからである。そのためG街区は県や市との協議でも慎重にすすめるをえず進捗状況も日進月歩とはいかない。また、規模の大きさは合意形成を難しくさせており、土地の買取りによって事業をすすめる以外に手がないのである。商店街が土地の先行取得のために銀行から借入れをしなければならないなど多くのリスクを背負うことにもなる。いっぽう、県も多くの再開発事業を抱えているため多くの補助金を準備できないこともある。このような背景からG街区は事業規模を縮小していくことが求められている。
- 11) 高松丸亀町まちづくり会社専務の古川康造氏へのインタビューより（2006年12月13日）。
- 12) 街路市の出店登録者は736であり、土曜バザールの75を加えると登録者は800を越える。参加者は高知県内に限定されており、2/3が高知市から、残りが22の市町村から出店している。街路市への参加は自由でなく高知市の許可を得て参加費を支払わなければならない。この参加費は日曜日のみで1日200円/㎡ほどであり、さらに定期出店者になると半額以下に割引されるなど格安である。ただし、街路市に定期的に出店を希望する者は一定の要件（一定期間、臨時出店者として出店経験を積むことなど）を満たさなければならない。これらの詳細は1969年に条例としてまとめられている。街路市は第二次世界大戦中に休止していたが1948年から日曜市が復活して今日に至っている。街路市のなかでもっと

も大規模で有名なのが日曜の街路市である。現在の日曜の街路市は、片側二車線の道路の片側を1km以上に渡って封鎖し500以上のブースが軒を連ねて年間80万人を集客している。街路市の出品者は第一次産業で生産に従事する者であり、生鮮食料品を置く者が7割を占める。その他は花卉類、鮮魚（その場で加工しない）等である。高知城周辺で通り沿いに店舗を構える小売業者や飲食業者も街路市に参加している。街路市は、県内からの集客が2/3、県外からの観光客を1/3集めているように、観光客のためだけでなく地元の生活者にとっても必要不可欠な流通機構の一部である。街路市のシステムを運営するにあたっては高知市が事務局を担当し、金銭管理、道路利用の届出、街路市にかかわる規則・条例の整備、集客調査をはじめとして現場近くに事務所も構えていることがポイントとなっている。このような支援に加えて、行政職員の黒子に徹した活動が多くの関係者間で緩衝材となり、つなぎとなっている。これまでも組合による街路市の運営は幾度か試みられてきたが独立して活動できなかったようである。つまり、高知市の支援がなければ持続は困難であると言い切っても過言ではないだろう。

ただし、街路市でも後継者の減少が予想されている。出店登録者の年齢別比率をみていくと、60代以上の登録者の合計が66.8%と全体の2/3を占めている。そして、第一次産業従事者の減少もあり、登録者自体も年々減少傾向にある。そのような状況に置かれていると如何にテナントを増やすかといった発想に陥りがちとなる。しかし、高知市では何でも良いからテナントを埋めるという発想ではなく、良いテナントを残していこうという方針を持っている。第一次産業以外の出店者を増やすことよりも、生産者と消費者の直接的なコミュニケーションの文化を残すことが街路市の運営において明確な方針となっているのである。このことは全国各地でのイベントや行事の持続を考えるうえで大変重要な示唆を与えているのではないだろうか（高知市役所の森岡真秋氏へのインタビュー；2006年12月16日）。

- 13) ひろめ市場は、一階にフードコートを中心としたブース型の店舗を、2階と屋上には220台分の駐車場を設置した大型店舗である。一階には60ほどの外食を中心としたサービス業者と小売業者がブース（4～8坪）に出店する。ブースの出店者は多くが入れ替わっており、事業を開始した1998年から出店している業者は5、6店舗ほどのようである。運営者ひろめカンパニーによると平日でも8,000～12,000人、土日祝日には30,000～50,000人もの来客があるという。ひろめ市場は日曜街路市の食事・休憩所として観光客を集めている。また、周辺には中学、高校、大学、行政機関もあることから地元客も集客できる。敷地は4,000㎡ほどであるが高知市商店街のメインストリート帯屋町商店街に残った最後の一等地であったようである。この敷地はバブル期以前にホテルの建設が予定されていたが中止となった。その後、土地の所有権はミサワホームに移り、民間都市開発推進機構へ10年間の期限つきで所有権が移転する。この土地を活用しようと活性化構想を持っていた商店街は民間都市開発推進機構に構想の提案をおこなう。この提案に乗った地元の建設会社である大旺建設が土地を借り受けて開発に着手したのがひろめ市場である。ひろめカンパニーは、大旺建設が100%出資する完全子会社である。当初、事業は1998年から五年間の期限を定めて暫定的に始められた。その後、事業が軌道に乗ったことからひろめカンパニーは土地をミサワホームから取得した。2006年にひろめカンパニーの出資者は大旺建設から西岡商店に変わったが事業そのものの変更はおこなわれていない。

ひろめ市場の成功要因は、フードコートに懐かしい趣を持たせたことだけでなくその立地にある。たとえば、日曜日に多数の集客をおこないえたのは日曜街路市の効果ももっとも大きい。それは、ひろめ市場が日曜街路市沿いで、街路市の終点に近い位置に立地しているからである。また、大学や高校、市役所などに近いこともフードコートを営業する利点となっている。さらに、ひろめ市場の駐車場は自らの店舗だけでなく商店街への来街者もターゲットにできている。大通り沿いで商店街に行くのも便利のため平日でも6割が埋まっており、休日は終日満車であるという（フロアマネージャーの大西正範氏へ

商店街のライフサイクルにおける多様な主体の活動と変化のきっかけ（角谷）

- のインタビュー; 2006年12月16日)。
- 14) 高知商工会議所の平島輝之氏へのインタビューより (2006年12月15、17日)。
 - 15) 商業吸引率 = (市内小売販売額 / 市内居住人口) ÷ (県内小売販売額 / 県内人口)。2002年度の新庄市は、居住人口41,912人 (6月)、小売販売額61,909百万円。山形県の小売販売額は105万円 / 人である。
 - 16) FM FLOWERは、民間企業の社員や自営業者、公務員、学生、主婦などが参加しており、32人のスタッフは全員が会員である。放送内容は、趣味の音楽配信だけではなく、市内の祭りやボランティア、商店街のイベントや新規出店など中心市街地の情報が主である。新庄市内のFM放送の他にも、インターネットでの映像番組を配信していることや、企業の協賛を得てミニコミ紙FLOWERの発行をおこなっている。このように趣味の範囲を超えておこなう中心市街地の広報活動にも補助金などの支援はない。商店街にある本屋の一部を借りて放送局と事務局をおき、会費および広告収入によって運営されている (2004年9月時点)。
 - 17) 商業界 (2007) 『月刊商業界』第60巻第5号、pp.48-49。
 - 18) 齋藤一成 (2007) 『地方自治職員研修』臨時増刊85号、p.138。

