

2016 年度

博士論文

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

ーコミュニティ・ガバナンスの観点からー

指導教授：渡辺達朗

研究科：商学研究科

専攻：商学専攻

氏名：新島裕基

目次

第1章 本論文の概要	1
1.1 研究目的	1
1.2 問題意識と研究課題	3
1.2.1 問題意識	3
1.2.2 理論的な問題	6
1.2.3 研究課題	7
1.3 本論文の構成	8
第2章 地域商業における調整様式の視点	11
2.1 小売業者間の市場的調整	11
2.1.1 規制緩和の進展	11
2.1.2 経済的合理性による評価	13
2.2 市場的調整の代替的・補完的概念	14
2.3 地域商業とコミュニティ・ガバナンス	16
第3章 商業まちづくりにおける地域内連携の多様性	21
3.1 問題意識	21
3.2 商店街組織と構成員としての中小小売商	22
3.3 地域商業のネットワーク構造	25
3.3.1 地域内連携に関する研究	25
3.3.2 ネットワークの種類	28
3.4 評価指標と分析枠組み	30
第4章 分析の方法と対象	34
4.1 対象①：地域商業と外部主体との連携	34
4.1.1 地域商店街活性化法の運用実態	35
4.1.2 他の商店街関連事業とその成果測定	39
4.1.3 地域内連携を志向する商店街	43
4.2 対象②：住民組織を主体とする商業まちづくり	51
4.2.1 地方分権改革の変遷	52
4.2.2 住民組織の法人制度をめぐる動向	54

4. 2. 3	多様な運営方式による小売業者との連携	62
第5章	組織的連携に基づく商店街活動の特徴	66
5. 1	「フォーマルーリジット」タイプ	66
5. 1. 1	秋田市駅前大通商店街振興組合（秋田市）	66
5. 1. 2	大川商店街協同組合（福岡県大川市）	76
5. 2	「フォーマルーフレキシブル」タイプ	86
5. 2. 1	青森新町商店街振興組合（青森市）	86
5. 2. 2	七日町商店街振興組合（山形市）	95
5. 2. 3	きじ馬スタンプ協同組合（熊本県人吉市）	104
5. 3	考察	112
第6章	インフォーマルな連携による事業活動の展開	115
6. 1	「インフォーマルーリジット」タイプ	115
6. 1. 1	釧路第一商店街振興組合（北海道釧路市）	115
6. 1. 2	小千谷東大通商店街振興組合（新潟県小千谷市）	123
6. 1. 3	呉中通商店街振興組合（広島県呉市）	132
6. 2	「インフォーマルーフレキシブル」タイプ	140
6. 2. 1	中島商店会コンソーシアム（北海道室蘭市）	140
6. 2. 2	飯塚本町商店街振興組合（福岡県飯塚市）	149
6. 3	考察：分析から得られる示唆	157
第7章	多様な主体との緩やかな連携による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－	162
7. 1	本章の目的	162
7. 2	浜松市と市内小売業の概況	163
7. 3	地域内連携の特徴：プロジェクトタイプによる緩やかな連携	166
7. 3. 1	ゆりの木通り商店街の概要と主な活動	166
7. 3. 2	クリエイティブな建築家やアーティストとの連携	173
7. 4	考察：商店街組織および個店への影響	182
第8章	小規模多機能自治による商業まちづくりの展開	
	－住民組織と全日食チェーンによるミニスーパーの開設－	184
8. 1	問題の所在	184
8. 2	小規模多機能自治の実態：島根県雲南市「地域自主組織」	185

8. 2. 1	制度の特徴	185
8. 2. 2	地域自主組織「波多コミュニティ協議会」の概要	192
8. 3	地域自主組織と小売業者との連携による商業まちづくり	196
8. 3. 1	全日食チェーンによるマイクロスーパーの展開	197
8. 3. 2	マイクロスーパー「はたマーケット」の運営	200
8. 4	考察：事業継続に向けた課題と今後の展開	206
第9章	結論	210
9. 1	研究成果の総括	210
9. 2	本論文の貢献	215
9. 3	本論文の限界と今後の課題	216
謝辞	i
参考文献	iii
付録：インタビューリスト	xiii

第1章 本論文の概要

本論文の研究目的は、地域商業およびその一部を構成する商店街が、経済的要素である各個店の収益の確保と社会的要素である地域課題の解決を両立しようとするために、外部主体と連携して実施する事業活動を分析することで、どのような連携の仕方や事業活動が有効となるかについて明らかにすることである¹⁾。

本章では次のように議論を展開する。まず、改めて本論文の研究目的を明確にしたうえで、議論の前提となる認識を共有するために若干の用語の説明を加える。さらに、研究目的を果たすために、どのような問題意識のもとで、具体的にどのような研究課題を設定するかについて述べる。そして最後に本論文の構成を提示する。

1. 1 研究目的

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する。当然のことながら、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、一部の小売業者は、商品やサービスの販売だけではなく、たとえばイベントで地域住民などの交流の機会や場を提供して地域の「賑わい」を創り出そうとしたり、地域の安心・安全を守るために啓蒙活動をしたり、あるいは高齢者世代や子育て世代のために良好な買い物環境を整備することなどがある。とりわけ中小小売商を中心に構成されている商店街の一部は、この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、近年、「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）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

¹⁾ 本論文のなかで検討していく問題、すなわち地域商業が経済的要素と社会的要素の両立を志向することは、渡辺（2014）の「商業まちづくり」という概念に含まれる考え方として理解することができる。すなわち、「商業まちづくり政策」という用語を「地域商業の問題を中心に据えながら、経済的側面だけでなく、社会的・文化的側面を含めた地域コミュニティのあり方に関する構想ないしは計画、およびそれらの実現に向けた地域住民を巻き込んだ運動や活動」として位置づけている（渡辺 2014, p.2）。

る事業活動が全国的に展開されている²⁾。なお、流通・商業の研究領域では、商店街をはじめとする地域の小売業が実施する社会的活動の役割を「社会的機能」という概念で説明することが多い³⁾。

それはさておき、上記のように各個店の収益の確保と地域課題の解決を両立させることは、従来の商店街活動でも志向されてきたわけであるが、その方法のひとつとして、昨今、商店街が民間事業者や NPO、大学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。

そこで本論文は、商店街をはじめとする地域商業と外部主体の連携の実態を明らかにしたうえで、冒頭で述べた通り、どのような連携の仕方や事業活動が経済的要素と社会的要素を両立させるために有効となるかについて明らかにすることを研究目的とする。なお本論文では、連携相手を同じ地域にある主体に限定し、彼らとの連携を「地域内連携」と呼ぶことにする。

また、以降の議論の前提として、ここで「地域」の範囲について簡単な説明を加えたい。地域という場合、国際的なレベルで EU や ASEAN のような複数の国からなる空間を指すこともあれば、国内の一定範囲を意味することもある。さらに国内でも、たとえば関東地方や関西地方などの広域的な範囲や、都道府県や市区町村の行政区域の場合もある。一般的に、こうして人為的に区分された地域は形式地域と呼ばれる。地域経済学の分野では、類似性や相互依存関係に基づいて「同質地域」と「結節地域」という考え方が用いられることが多い（山田 2007 など）。前者は、たとえば域内産業や人口構成など、地域を構成する諸要素のなかで特定の要素に注目し、その類似性に着目した区分である。後者は、地域を構成する空間や機能的な相互依存関係に着目して定義される。人や物などのフローの大きさによって測られるため、ある生産要素や生産物の市場を空間的に捉えたものとみなすことができる。典型的には通勤圏や商圈など

2) たとえば、愛知県岡崎市中心市街地内の商店街で 2002 年から実施されはじめた「まちゼミ」は、「店よし、客よし、まちよし」を理念とする事業である。事業内容の詳細については長坂編（2010）を参照されたい。2016 年現在、まちゼミは全国約 260 か所で実施されている。なお、三方よしについては、石原（2010）でも地域商業の社会貢献の文脈で触れられている。また、長野県佐久市岩村田本町商店街振興組合では「右手に算盤、左手にコミュニティ」というスローガンのもとで、同商店街が主体として惣菜屋や学習塾などを運営している。

3) 通商産業省の『80 年代の流通産業ビジョン』（1983 年）では、この役割を「社会的有効性」として評価している。しかし、同ビジョンのなかで同時に示された「経済的効率性」とは対立する軸として理解されていたことには留意が必要である。

が挙げられる。以上を考慮すると、本論文は商圏的な特性に基づいて空間を区分するため、後者の考え方に依拠して地域を捉えることが適切であろう。

さらに、「地域商業」の定義についても確認する必要がある。地域商業という用語は、その対象に含める地域の範囲や小売業者に対する認識によって様々な定義がなされている。たとえば加藤（2009）は、従来の研究が、地域商業を「特定の地域（＝空間）を商圏（そこに住む消費者や立地する事業者を対象）として事業を営む事業者」と位置づけながら、中小小売商とほぼ同義として捉えてきたと整理している⁴⁾。

他方で、地域商業の担い手としてまず挙げられるのは、中小小売商や彼らを主要な構成主体として自然発生的に形成された商店街であるが、その周辺ないしは内部に立地する大型店やショッピングセンターなどを含めて捉えるべきとする見解もある（大橋 2005；渡辺 2010,2014 など）。特定の空間あるいは商圏を対象にするとき、こうした規模や特徴が異なる小売業者が近接している場合が少なくないため、本論文においても同様の見解に基づいて議論を進めることにする。

1. 2 問題意識と研究課題

1. 2. 1 問題意識

前節で述べたように、経済的要素と社会的要素を両立させるための方法のひとつとして、地域商業と外部主体の連携に対して実践的な関心が高まりを見せているなかで、流通・商業の研究領域においても、従来から商店街が外部の個人や組織と連携することの重要性が指摘されてきた。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、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）論に依拠しながら、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。また、2009年に施行された地域商店街活性化法（正式名称：「商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律」）で

⁴⁾ 加藤（2009）p.3・4。

も、商店街と外部主体が連携することの重要性について言及されており⁵⁾、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主体と連携して事業活動をしている。

しかし、上記の先行研究を含めた流通・商業の研究領域では、連携する目的や方法、事業活動の内容など、具体的で現実的な議論まで踏み込んだ研究が十分に蓄積されているとは言えない状況にある。こうした先行研究の課題を克服するためには、当然のことながら、地域商業と外部主体の連携について具体的な事象を通じて検証していく必要があるということになる。これが本論文の研究目的の背景にある第1の問題意識である。

さらに、商業まちづくりに取り組む主体は地域商業だけではない。近年、とくに地域商業の衰退が顕著である過疎地域において、日常的な買い物に不便をきたす「買い物弱者」問題を媒介として、住民組織が事業活動の一環として商業まちづくりに乗り出す試みが見られはじめている。具体的には、以下で述べる「小規模多機能自治」と呼ばれる仕組みに基づいて結成された住民組織が運営主体となり、民間事業者である小売業者によるコーペラティブ・チェーンなどと連携してミニスーパーを出店する取り組みである。この意味で筆者は、商業まちづくりの領域に対して、地域商業と住民組織という異なる性格の主体が合流している状況にあるという認識を有している。したがって、あくまで副次的な位置づけではあるものの、こうした住民組織が主体となる商業まちづくりも研究対象に含めたいと、その動向や実態について検討するべきであると考えている。これが第2の問題意識である。

第2の問題意識に関して、以下において必要な範囲で説明を加えたい。「小規模多機能自治」とは、独自の住民組織制度を先駆的に整備してきた地方自治体が、当該制度を全国的に普及させる過程で名付けられた総称である。小規模多機能自治を推進する地方自治体やNPOなどで構成する「小規模多機能自治推進ネットワーク会議」は、小規模多機能自治を以下のように定義している。すなわち「自治会、町内会、区などの基礎的コミュニティの範囲より広範囲の、

⁵⁾ 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、商店街と外部主体が連携する重要性が指摘されている。

概ね小学校区などの範囲において、その区域内に住み、又は活動する個人、地縁型・属性型・目的型などのあらゆる団体等により構成された地域共同体が、地域実情及び地域課題に応じて住民の福祉を増進するための取り組みを行うこと」である。

もちろん、地域が直面している環境条件や認識されている課題などに応じての事業活動の内容は異なる。たとえば道路の清掃、高齢者の見守り、公共交通の確保をはじめとして、地域ごとに多岐にわたる事業活動が実施されている⁶⁾。小規模多機能自治による事業活動のひとつとして商業まちづくりに注目が集まる背景には、いわゆる「買い物弱者」問題への対応が重要な地域課題として認識されていることがある。買い物弱者とは、急速に進展する高齢化や単身高齢世帯の増加、そしてスーパーの閉店・撤退や商店街の衰退などを要因として、食料品など生活必需品の買い物に困難をきたす人のことを指す呼称である。これまでも、民間事業者や NPO などが、独自にあるいは行政の財政支援を受けながら、近隣店舗の設置、移動販売、買い物宅配・送迎サービスといった対応策を実施してきている⁷⁾。

しかし、いざ事業が始動しても、継続的な運営に必要な収益を上げることができず、最終的に採算が合わずに撤退することが多い。そもそも、個人商店などの閉店・撤退や小売企業が出店を見送る結果として買い物不便地域が顕在化するわけで、こうして市場が成立しないと判断された地域で経営を続けていくことは決して容易ではない。

こうした環境条件のなかで取り組まれている、上記のような住民組織を主体とする商業まちづくりは、抽象的に解釈すれば、新たな公共制度と民間事業を組み合わせることで、収益事業として継続的な運営を目指しながら地域課題の解決を図る、すなわち経済的要素と社会的要素の両立を目指す取り組みとして

6) このような取り組みは、市町村合併による広域化や行政の財政難などを要因として、地方自治体が提供してきた公共サービスを今後も維持し続けることが事実上困難になりつつあるという状況などが影響していることにも留意が必要である。

7) 経済産業省の「地域生活を支える流通のあり方研究会」では、2010年以降、買い物弱者支援を行っている先進事例とその工夫のポイントをまとめた『買い物弱者(買物難民)応援マニュアル』を公表している。2016年現在、当該マニュアルは第3版まで更新されている。しかし、政府や地方自治体の補助金を原資として事業を実施するものの、行政の補助金が途切れると採算が合わず事業から撤退するケースもあり、主体や継続性など課題は少なくない。

捉えることができる。地域商業の衰退で日常的な買い物場所を失うことは、とくに過疎地域に暮らす住民にとって深刻な問題であることから、今後、こうした取り組みはさらに拡がりを見せる可能性がある。

1. 2. 2 理論的な問題

前項までに見てきた商業まちづくりの動向は、既存の理論的研究である地域商業の調整様式の観点から見る場合、どのように捉えることができるのだろうか。上記の両方を含めた商業まちづくり全体に関わる理論的問題として、本論文の第3の問題意識について以下で検討していきたい。

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、経済合理的な市場競争を通じて地域商業に関するあらゆる問題や利害の調整が可能であるという想定を批判する研究がなされてきた。これまで蓄積されてきた膨大な数の先行研究を検討する余裕はないが、これらの研究では、「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）という問題意識を念頭に置きながら、商業の外部性や都市の非可逆性などの特性について議論されている。こうした問題は、いわゆる「市場の失敗」や「政府の失敗」が複合的に発生している結果として理解され、これにどう対応していくのかが主要な課題とされている。前節で触れた「買い物弱者」問題も代表例として位置づけることができるだろう。

近年、市場競争を代替・補完する原理が求められるという観点から、地域商業の調整様式を模索する議論が展開されている。たとえば地域商業の空間的競争について論じる加藤（2009）で提唱された「地域原理」や、都市と商業の関係を念頭に置いた渡辺（2010, 2014）のなかで、地域商業の魅力を再構築するために、市場的調整機構と政策的調整機構を補完する第3の調整機構として提起された「社会的調整機構」のような概念が挙げられる。しかし、各論者も言及しているように、限られた事例や先行研究に基づいて検討した「試論的」な段階にある。

こうした考え方は、従来からソーシャル・キャピタル論などの領域で議論されている（Bowles 1998; Bowles and Gintis 1998b, 2002 など）。すなわち、市

場によるガバナンスには「市場の失敗」が、政府によるガバナンスには「政府の失敗」が原則として付随するという欠陥があることから、ソーシャル・キャピタル (social capital) を基盤とする「コミュニティ・ガバナンス」(community governance) によって補完することが有効であると説明している。

昨今の規制緩和や地方分権の推進などの影響を受けて、多様で複雑かつダイナミックな側面をもつ現代の社会活動においては、「望ましい」ガバナンスを実現することはとくに困難となりつつある。先述してきたような地域商業が直面している状況もその例外ではないだろう。したがって、コミュニティ・ガバナンスの観点から追試的に地域商業の調整様式について考察することが必要であると考えている。

1. 2. 3 研究課題

本項では、上記で検討してきた3つの問題意識および地域商業の調整様式やコミュニティ・ガバナンスの視点に基づいて、次の6つの研究課題を設定する。以下で要約的に確認していきたい。

地域商業を構成する商店街の一部は、経済的要素と社会的要素を「両立」させるために、NPOや大学などの多様な主体と連携して事業活動を実施することが増えているものの、具体的な議論まで踏み込んだ研究が十分になされていないという点は、第1の問題意識として上記で指摘した通りである。こうした先行研究の課題を克服するために、本論文は、第1の研究課題として、まず商店街と外部主体の連携にはどのような特徴があるかについて検討する。さらに、分析対象である商店街が連携する目的や具体的な事業活動の内容などの実態を明らかにしたうえで、第2の研究課題として、彼らが持続的で実質的な連携関係をどのように構築しているかについて追究していくことにする。

また、地域商業が主体となる商業まちづくりの分析対象は、詳しくは後述するが、事前調査の段階で本論文の問題意識に密接に関連する情報を網羅的に入手しやすいという理由から、地域商店街活性化法の認定事例としているため、同法の認定を受けていない商店街が対象から外れてしまう。そのため、異なるアプローチで別に対象を選定することでサンプリングの問題をある程度カバーしたうえで、多様な連携相手と積極的に事業活動を展開している商店街を分析

対象として、どのように経済的要素と社会的要素の両立を実現しようとしているのかを明らかにしていきたい。これが第3の研究課題である。

他方で、住民組織による商業まちづくりは、地域商業の研究領域において先端事例として位置づけられるものであり、これまでほとんど取り扱われていない。したがって、先端事例であるため実情を明らかにすることに主眼を置きながら、こうした事象の実態を整理・検討することを第4の研究課題として、継続性を確保するための課題は何かについて明らかにすることを第5の研究課題として設定する。

最後に、第3の問題意識である商業まちづくり全体に関連する第6の研究課題としては、前述したように本論文全体を通じた理論的な問題である。すなわち、コミュニティ・ガバナンスの概念について理論的な考察を加えることで、追試的に地域商業の調整様式について考察するとともに、現実の商業まちづくりにおいて、コミュニティ・ガバナンスがいかなる効果を生み出しているかを具体的に検討することがそれである。

1. 3 本論文の構成

以上の議論を受けて、本論文は本章を含む9つの章で構成されている。まず本章「本論文の概要」では、以上で述べてきたように、研究目的、問題提起や研究課題について明らかにしてきた。

第2章「地域商業における調整様式の視点」では、地域商業および住民組織による商業まちづくりに共通する分析視角として、コミュニティ・ガバナンスの概念について検討する。はじめに1980年代半ば以降の規制緩和の進展について概観したうえで、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を重視する先行研究やそれに疑問を投げかけている議論について確認する。さらに、市場的調整と政策的調整を補完する調整様式を模索する研究について整理したあと、コミュニティ・ガバナンスの概念について理論的な検討を加えたうえで、地域商業の調整様式について追試的に考察する。

第3章「商業まちづくりにおける地域内連携の多様性」では、本論文の研究課題およびこれを分析するための枠組みについて検討する。具体的には、経済

的要素と社会的要素の両立について検討するために成果指標を設定する。そのうえで、ソーシャル・キャピタル論におけるネットワークに関する分類概念である「結束型」(bonding)、「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、地域内連携の特徴を4つのタイプに類型化する。ここで先回りして暫定的に名称を付けると、商店街組織(フォーマル)として、固定的な連携関係を構築して事業活動を実施している①「フォーマル-リジット」タイプと、柔軟に連携関係を構築している②「フォーマル-フレキシブル」タイプである。この2つのタイプについては、商店街組織として連携するという共通する観点から、第5章の分析対象としている。

他方で、もう2つのタイプは、商店街の特定の意欲的なメンバーが中心となり地域内連携を志向するという意味でインフォーマルな体制に基づいて、固定的な連携関係を構築している③「インフォーマル-リジット」タイプと、柔軟な連携関係である④「インフォーマル-フレキシブル」タイプである。これらのタイプは第6章で分析していく。

第4章「分析の方法と対象」では、続く第5章から第8章までの分析に移る前に、その方法と対象について説明する。まず、事例分析を採用する理由を述べたあとで、地域商店街活性化法の概要や運用実態について整理し、対象となる商店街を選定していく。以上は第5章と第6章の分析に対応する。これに加えて、次に経済産業省・中小企業庁の表彰を受けている商店街からも対象となる商店街を選定する。以上は第7章の分析に対応する。

さらに、住民組織が主体となる商業まちづくりに着目する背景として、わが国における地方分権改革の変遷や住民組織の法人制度をめぐる動向を概観し、小規模多機能自治の実態を理解するために、その先駆的な制度のひとつである島根県雲南市の地域自主組織制度ができた経緯や目的について整理する。これらを踏まえて、買い物不便地域において、小規模多機能自治という新たな公的制度和民間事業者の収益事業を組み合わせる事業を展開している事例を検討したうえで、分析対象となる事例を選定する。この事例は第8章で分析することになる。

第5章「組織的連携による商店街活動の特徴」では、第3章で提示した分析

枠組みに基づく前者の2つのタイプに焦点を合わせて、事例分析により、該当する商店街がどのような地域課題に対応して、どのような事業活動を実施してきたのか、その経緯や具体的な内容を中心に検討する。こうして地域内連携の実態を明らかにしたうえで、それと成果との関連や連携関係を支える要因について考察する。

第6章「インフォーマルな連携による事業活動の展開」では、後者の2つのタイプについて第5章と同様に事例分析を行う。以上を踏まえて、暫定的に名付けていた地域内連携の4つのタイプごとの特徴について再考察する。

第7章「多様な主体との緩やかな連携によるネットワークの形成」では、第5章と第6章の補完的な位置づけとして、地域商店街活性化法の認定を受けていない商店街のなかで、とくに多様な連携相手との緩やかな連携のもとで積極的に事業活動を展開している浜松市ゆりの木通り商店街を対象に事例分析を行う。

第8章「小規模多機能自治による商業まちづくりの展開」では、小規模多機能自治制度に基づいて結成された住民組織が主体となり、コーペラティブ・チェーンである全日食チェーンと連携してミニスーパーを運営する事例について分析する。島根県雲南市の地域自主組織「波多コミュニティ協議会」が運営するマイクロスーパー「はたマーケット」の運営実態について検討することにより、公共制度と民間機能を組み合わせながら、地域の社会課題の解決を図るとともに収益事業として継続的運営を目指す試みの成果や継続に向けた課題について考察する。

最後の第9章「結論」では、本論文全体としての研究成果、および本論文の貢献と限界について確認するとともに、今後の研究課題について展望する。

第2章 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

2. 1. 1 規制緩和の進展

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。これらの先行研究に関する議論に入る前に、当時の状況を概観していきたい。

1980年代中頃、わが国の大規模小売業者と中小小売商の間には大店法（正式名称：「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」）の運用を巡る激しい摩擦が生じていた。当時は一部の地域で地元の商工会議所や消費者団体などが絡んだ大型店出店反対運動が展開され、こうした出店調整の現場で発生している諸問題に対して社会的・政治的な関心が寄せられていた。

他方で、大店法は、1980年代以降の対日貿易赤字の拡大を背景に、とりわけアメリカから流通分野における非関税障壁の代表例のひとつとして批判を浴びていた。この貿易収支問題が1989年から行われる日米構造問題協議へと繋がるわけであるが、こうした「外圧」が大店法の運用の在り方を見直す契機をもたらすことになる。

1985年4月、日本に市場開放と内需拡大を迫るアメリカなどの諸外国の圧力に対応するため、中曽根総理大臣の私的諮問機関である「国際協調のための経済構造調整研究会」が「国際協調のための経済構造調整研究会報告書」（前川レポート）を発表した。同レポートは「原則自由、例外制限」という視点に立ち、市場原理を基本とする施策を行うために、規制緩和の徹底的な推進を図るとした。さらに1988年12月、竹下総理大臣の私的諮問機関である「臨時行政改革推進審議会」（新行革審）は、1年間の審議を経て「公的規制の緩和等に関する答申」を提出した。この答申のなかで、「現行の経済的規制には、その政策的意義や必要性の高いものとそうでないものが混在しており、原則自由・例外規制の基本的考え方に立って抜本的に見直す必要がある」と提言された⁹⁾。これら

⁹⁾ ここでは一般的な公的規制の見直しについて述べられているが、後に続く「個別分野の規制緩和等」で取り上げられている「流通」のなかで、大店法について個別的に指摘

を受けて、政府は同月、新行革審答申を「最大限に尊重」することを明言する「規制緩和推進要綱」を閣議決定した。

こうした流れを受けて、日米構造問題協議を控えた 1989 年 6 月、通商産業省産業構造審議会流通部会と中小企業政策審議会流通小委員会の合同会議（以下、合同会議）で『90 年代流通ビジョン』が策定された。合同会議には、消費や流通の動向を分析して流通政策の在り方を検討する「企画調査小委員会」と政策課題を検討する「制度問題小委員会」が設置され、それぞれの委員会では次のような構想や課題が示された。前者では「商店街の活性化と『街づくり会社構想』」および「ハイクオリティライフの創造と『ハイマート 2000 構想』」、後者では主に大店法の運用適正化を中心とする規制緩和に関する問題である。

本論文に直接的に関係する後者に焦点を合わせて議論を進めると、制度問題小委員会では「大店法の本来の趣旨から逸脱した運用を適正化する」ことが課題のひとつとして位置づけられた。適正化に向けた措置の詳細については割愛するが、基本的には先の新行革審答申での指摘を反映したものとなっている¹⁰⁾。

『90 年代流通ビジョン』が公表されてから 3 か月後の 1989 年 9 月、日米構造問題協議が開始した。同協議では、貯蓄・投資パターンや輸入促進策、流通などのテーマが俎上に載せられ、大店法に関する問題も取り上げられた。

ここで議論された大店法に関する問題は、日米構造問題協議の 4 回目が開催された 1990 年 6 月、流通における「規制緩和」の項目のひとつとして最終報告にまとめられ、アメリカから次のような 3 段階にわたる対応を求められた。すなわち、「規制緩和に向け直ちに実施する措置（運用適正化措置等）」、「次期通常国会における提出を目指した法律改正」、「上記大店法改正後の見直し」である¹¹⁾。なお、法律の改正を目的に召集された合同会議で「中間報告」が答申され、これを受けて、1990 年第 120 回通常国会において大店法改正関連五法（改正大店法、改正中小小売商業振興法、特定商業集積整備法、輸入特例法、

されている。詳しくは石原（2011）p.97 を参照されたい。

¹⁰⁾ 具体的な措置として次のような対応策が示された。すなわち、①事前説明、②小規模市町村等における出店計画の取り扱い、③商調協、④大店審、⑤届出等の適正化、⑥閉店時刻・休業日数の届出不要基準、調整目安の見直し、⑦軽微な案件の設定、⑧出店調整に係る審査、⑨事務手続きの簡素化、⑩フォローアップ、⑪地方公共団体の独自規制である。

¹¹⁾ これらの 3 段階にわたる措置については、たとえば石原（2011）、104-119 頁を参照されたい。

改正民活法)が成立した。こうした動きは国際的な規制緩和の流れに大きく影響を受けている。1980年代に台頭したイギリスのサッチャリズムやアメリカのレーガノミクスに代表される自由主義あるいは競争主義により、従来政府が担っていた機能を市場に任せる小さな政府が志向されるようになる。わが国においても中曽根内閣以降の構造改革に対して大きな影響を与えた。

その集大成として位置づけられるのが、1993年に細川内閣に答申された経済改革研究会による報告である。ここでは規制が経済的規制と社会的規制に大別され、経済的規制の全面的撤廃、社会的規制の必要最小限度への縮小が提言された。

2. 1. 2 経済的合理性による評価

上記で見てきたような現実の動向のなかで、流通・商業の研究領域においても、従来から市場競争下における経済的合理性を絶対的な評価基準とする主張が展開されてきた。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。

このほかにも、経済的合理性の視点から議論されている研究として、たとえば小売業者の生産性は低いものの、急速な経済成長や保護政策などにより、市場競争の影響を受けないような環境に置かれていたことを指摘した田村(1986)や、流通部門の生産性を中心とする国際比較から、小規模零細小売商業者にも独自の存立根拠があることを指摘した丸山(1993)、家族従業制度による雇用弾力性の低さなどが小売商業者を残存させたとする石井(1996)などが挙げられる。

なお、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。

しかし、小売業者のこうした貢献を主張するためには、中小小売店舗が地域コミュニティの担い手という役割を果たすことによる地域コミュニティでの交流の意味やメリットが住民に理解されていることが条件となり、また、そのための地域コミュニティの有用性やそれへの積極的な参加を呼びかけることが重要となるという。しかし、それらが容易に実現しないことが、地域コミュニティを守るために中小小売商や商店街を政策的に保護することの障害になっているという指摘が併せてなされている。

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。しかし、その一方で、こうした考え方に疑問を呈する議論も展開されてきた。これらの研究では現実の市場においては「市場の失敗」が原則的に生じるため、常に最善の成果が約束されているわけではないということが念頭に置かれている。

たとえば鈴木（1990）は、「大店法の規制緩和に関連して、市街化調整区域を含めて自由に出店させるべきであるとの意見も表明されている。中小小売業との調整の社会的必要性が街づくりという方向で収束されていることをどう理解しているのだろうか。個別企業の『私』的関心と商業集積の都市施設としての『公』的側面との調和を考えなければならない」と指摘した。また、「長い歴史をもつわが国の調整政策は、新しい、創造的な小売形態の発展を阻止してはこなかった。しかし、社会的な必要があると認めると、その発展の早さを抑制してきた。その必要性は時代とともに変化し、地域によって差異がある。それらを冷静に、総合的に把握するとともに一面的な判断を避けなければなら

い」とも主張している¹²⁾。

さらに原田（1994）は、従来の規制見直しに関する議論が、無条件の規制緩和や撤廃にすり替えられていると指摘した。原田（1994）はアメリカにおける大規模小売店舗の出店にかかる規制を詳細に検討し、多様な規制が存在することを明らかにするとともに、経済的規制と社会的規制がそれほど明確に区分できるものではないことを主張した。「必要なのは、いかなる規制は必要で、いかなる規制は存続・強化・新設すべきかという規制見直しであり、決して規制緩和ではない。自由放任主義に基づく規制性悪論に立脚すべきではない」というのである¹³⁾。

他方で、近年、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、代替的な論点で現実の商業集積の競争メカニズムを捉えるため、「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。

その一方で、市場競争に伴う社会的コストに配慮することには同意しているが、市場的調整と社会的調整を両立しうる相互補完的な関係として理解しようとする研究もある。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。これらの研究では、市場における外部不経済や完全情報の仮定の問題¹⁴⁾、都市の非可逆性などについて議論が蓄積されていきている。

地域商業の空間的競争について検討した加藤（2009）は、自由主義的な考え

12) 鈴木（1990）pp.224-226。

13) 原田（1994）p.6。

14) 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。

方をとる経済学者の市場観そのものがアメリカ的な文化的価値の表出であるという佐伯（2002）の主張に基づいて、「市場経済は決して経済が独立して存在するわけではなく、それが円滑に機能するには社会的規範、ルール、秩序、さらには社会的価値や文化などがきわめて重要な役割を果たしている」とすれば、「それぞれの国にはそれぞれの価値観や文化を反映する資本主義が発展することになる」ことから、「他方で、市場競争主義者の想定する経済学が米国の社会や価値観の上に成り立っているとすれば、それ以外の文化や価値観をもつ国では必ずしもうまく機能しないという問題が示唆されている」と指摘した。

こうした考え方を念頭に置きながら、市場競争や市場原理を通じての資源配分は不可避免的に不均衡や問題を生み出すだけでなく、市場競争を通じての問題解決や利害調整がもはや「虚構」に過ぎないと指摘した。そのうえで、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¹⁵⁾。

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。その際、Ostrom（1990）の新制度主義的な立場によりながら提示する共有資源（コモンズ）の管理問題や、Lin（2001）による取引合理性を追求する「経済的交換」と関係的合理性を追求する「社会的交換」の対比などについて検討しながら主張を展開している¹⁶⁾。

2. 3 地域商業とコミュニティ・ガバナンス

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

15) 加藤（2009）pp.259-265。

16) 渡辺（2014）pp.35-40、渡辺（2014）pp.167-169。

論的な段階にある。一方で、こうした考え方は従来から政治経済学やソーシャル・キャピタル論などの領域で議論が展開されている (Bowles 1998; Bowles and Gintis 1998b, 2002 など)。Bowles and Gintis (1998b, 2002) によれば、市場によるガバナンスには「市場の失敗」が、政府によるガバナンスには「政府の失敗」が原則として付随するという欠陥があることから、ソーシャル・キャピタルを基盤とするコミュニティ・ガバナンス (community governance) によって、両者を補完することが有効であるというのである。

こうした補完的な考え方が要請される背景として、次のようなことが挙げられている (Bowles and Gintis 1998b, 2002; Kooiman 2003 など)。すなわち、昨今の規制緩和や地方分権の推進などに伴い、より「市場の失敗」や「政府の失敗」が顕在化するようになった結果、市場や政府がすべてをコントロールするのではなく、これまで独占されてきたガバナンスの一部を、NPO や自治会などの市民・地域住民レベルにおける多様な組織に移譲しようとする状況が生じているという。コミュニティ・ガバナンス論者のひとりである Kooiman (2003) は、市場と政府による伝統的なガバナンスに限界があることがますます認識されつつあると指摘したうえで、現代の多様で複雑な社会活動においては、ひとつの統治機構が正当で効果的なガバナンスを実現することは困難であると主張している。

以上で指摘されているような一般的な傾向を地域商業の問題に当てはめて考えると、消費者の購買先の変化や小売企業の合理的な経営判断、あるいはまちづくり3法の制定や土地利用規制緩和などが複合的に関連して顕在化した「買い物弱者」問題や、この問題の対応策に多様な主体が乗り出している現状にその一端を確認することができるだろう。

なお、コミュニティおよびコミュニティ・ガバナンスは非常に多義的な概念である。コミュニティについては、たとえば、Putnam (2001) はアメリカという国家社会をひとつの共同体として捉えて議論している。その意味では、国際社会、国家、民族の集団などで結びついている人々の集まりが対象であるといえる。しかし、我が国では、たとえば自治会や町内会、集落、あるいは職能組織などを念頭に置きながら、密接な相互作用で結びついている集団として認識されることが多い (Denters 2005; Warren 2008; 中田 2015 など)。そこで

本論文においても、後者のように相対的に狭いレベルでコミュニティを捉えて議論を進めていく。

なお、後者のレベルにおけるコミュニティは、宮川（2004）によれば次のような特徴を有している。すなわち、コミュニティにおいて相互的に関わり合いを持つ人々は、将来も関わり続ける可能性が高い。そのため、将来における返しを避けるため、経済合理的ではなく、集団的に合理的な方法で行動しようとするインセンティブが強まる傾向がある。したがって、コミュニティは、市場や政府と比較して、信頼や協力または報復など、協働の活動を調整するために用いられるインセンティブを、より効果的に育みながら利用できるという。

以上のような成果を生む要因として、従来から Bowles and Gintis（2002）では、次のようなコミュニティの特性が概念化されている。すなわち、たとえその行為が利己心から正当化されない場合でも、他人と協力したり、または非協力者を罰したりしようとする性向が強いことを「強い互酬性」（strong reciprocity）と呼び、コミュニティには「強い互酬性」が備わっていると主張した。さらに「強い互酬性」が備わる要因として、コミュニティのメンバー間での頻繁な相互作用は、他のメンバーの特性や行動についての情報のコストを低め、便益を高めること、コミュニティはメンバーが他のメンバーの反社会的行為を直接処罰することにより、フリーライドを克服できることなどの特性があるためとしている。

他方、コミュニティ・ガバナンスについてであるが、中田（2015）によれば、コミュニティ・ガバナンスは大きく分けると2つの代表的な考え方があるという。第1の考え方は、コミュニティの構成員による意思決定という形態である。すなわち、組織や他の専門家などは含まれないものである。たとえば Totikidis（2004）は、コミュニティにより行われるマネジメントと意思決定をコミュニティ・ガバナンスとして定義している。

第2の考え方は、コミュニティの構成員だけではなく多様な担い手を想定し、そのなかでコラボレーション（collaboration）が行われるような形態のもとで、共同で取り組むというものである。Mckieran.etc（2000）は、コミュニティが直面している複雑な問題は単独の個人やひとつの部門だけでは解決できないため、コミュニティだけではなく、選挙で選出された役員や企業サービスなどを

含めたコラボレーションが必要であると述べている。より一般的に述べている Kooiman (2000) では、アクター同士が互いに協力し、調整し、協働する水平的な関係性のモデルであると位置づけている。そして、このような定義づけをしてはじめて、コミュニティ・ガバナンスについて明快にとらえることができると主張している (Kooiman 2000, p.142)。

以上の先行研究を含めてコミュニティ・ガバナンスの理論的系譜を整理した Stoker (2004) は、コミュニティ・ガバナンスを次のように説明している。すなわち、ソーシャル・キャピタルが豊富に蓄積された社会では、人々の自発的な協調行動が起こりやすく、個人間の取引に係る不確実性やリスクが低くなるばかりでなく、住民による行政政策への監視、関与、参加が起こる。また、行政による市場機能の整備、社会サービス提供の信頼性が高まることにより、発展の基盤ができるという。さらに宮川 (2004) は、コミュニティ・ガバナンスにおける個人の行動動機は、市場が前提とする経済人 (homo economics) の利己主義によっても、国家が前提とする無条件の利他主義によっても捉えられないものであり、良好な制度設計のためには、コミュニティ・市場・国家は代替的ではなく補完的に扱われる必要があると主張した。コミュニティは、単独で行動する個人によっても、あるいは市場や政府によっても対処できないような問題に取り組むことができるため、望ましいガバナンスの一環となりうるという。以上で検討してきた2つの分類に基づくならば、本論文は後者の考え方に該当することになる。

このように、地域商業の問題、すなわち「市場の失敗」や「政府の失敗」を前提とする地域商業における「買い物弱者」問題などに対応するためには、上記で検討してきた分析視角が重要であるこということができるだろう。すなわち、地域商業における複雑でダイナミックな問題について、市場的調整や政策的調整という調整機構だけでは「望ましい」ガバナンスを実現することは困難であることから、コミュニティ・ガバナンスなどに基づく補完的な調整様式が求められるという観点である。

上記の議論および地域商業研究に学際的な視点を導入した先駆的な研究である加藤 (2009) や渡辺 (2010, 2014) を踏まえて、従来の市場的調整と政策的調整を補完しうる地域商業の調整様式に関する研究を深めていくためには、上

記のような理論的な検討の一方で、具体的な組織や事業活動を踏まえながら議論する必要があると思われる。本論文の目的に照らし合わせて言えば、地域商業が経済的要素と社会的要素を「両立」させるためには、どのような特徴をもつ事業活動や多様な外部主体との連携関係が有効となり得るかについて検討を進めていくことが求められるといえるだろう。

第3章 商業まちづくりにおける地域内連携の多様性

3.1 問題意識

地域商業研究における問題意識のひとつに、「地域コミュニティの担い手」としての役割を商店街に期待する考え方がある。すなわち、商店街の主な利用者は地域住民であり、商店街の主な構成員である中小小売商は同じ地域で比較的長い間営業を続けている場合が多い。そのため、彼らと利用者との間には、商業者と消費者としての関係だけではなく、定期的に個別的な対話を重ねることで親密な人間関係が生まれる場合がある¹⁷⁾。また、イベントや祭事などを実施することで地域住民に交流の場や機会を提供するという点においても、商店街は「地域コミュニティの担い手」として位置づけられている¹⁸⁾。

しかし、現実が物語るように、地域のなかで上記のように機能している商店街は決して多いとはいえない。また、こうした機能を果たし得るとすれば、そのあり方は、地域特性や社会状況、商店街自身や各地域社会が抱える課題に応じて変化していくように思われる¹⁹⁾。したがって、「地域コミュニティの担い手」として地域に貢献していたとしても、その担い方は多様である点について異論はないであろう。

その方法のひとつとして、第1章で述べたように、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増えている。詳しくは第4章で整理することになるが、地域商店街活性化法の認定を受けた商店街の事業計画のなかでも確認できる。これらの商店街は、どのような目的で、どのような連携の仕方外部主体と事業活動を実施しているのか、構築した連携関係を支える要因としてどのようなことが考えられるのだろうか。また、経済的

¹⁷⁾ こうした関係は、顧客のコンテキストを知ることでニーズを把握できるため、中小小売商の大規模小売業者に対する優位性として機能するという指摘がある。詳しくは石井(1989)を参照されたい。

¹⁸⁾ 横山(2006)では、この他にも小売業が地域に貢献する可能性として、「小売商が店舗周辺地域の生活者として行うコミュニティ活動が小売商を含めた地域の構成者の関係を維持・構築するという点」を挙げている。本稿では職住近接に関する議論は射程外のため、この点については考慮していない。

¹⁹⁾ 山口(2014)は、この変化を注視する重要性を次のように指摘している。「商業者と地域コミュニティの相互関係がどのように変化したのかを確認する作業は、(まちづくり；筆者注)政策の有効性や問題点を検討するうえで重要である」(p.4)。

要素と社会的要素を「両立」させるためには、どのような特徴をもつ事業活動や連携の仕方が有効となり得るのだろうか。

以上のような問題意識を受けて、本章は次のように議論を展開する。まず、商店街組織に関する先行研究で指摘されている、商店街組織が事業を実施する際に直面する課題を中心に確認する。さらに商店街と地域住民や外部主体との連携に関する先行研究のレビューを通じて、連携の意義や期待されている効果に関する考察について検討する。

これらを踏まえて、ソーシャル・キャピタル論のアプローチから、地域内連携の特徴について考察したうえで、本論文の研究課題を提示する。最後に、地域内連携の特徴を整理して、分析枠組みとして類型化する。具体的には「接合の仕方」と「連携相手との関係」の2軸を用いた4つの類型を導出する。

3. 2 商店街組織と構成員としての中小小売商

1980年代後半から1990年代初頭にかけて、わが国の小売商業が直面していた問題は、前述のように大店法の規制緩和を進めなければならないなかで、いかに商店街が振興を図るかということであった。政府の中小小売業関連予算も増額され、支援対象として商店街振興組合が着目されていた。こうして、商店街組織への支援が果たして実効性をもちうるのかという問題が提起されるようになる。

商店街組織に関する先行研究は、一般的な組織化の意義や効果に関する研究をはじめとして数多く蓄積されているが、ここでは商店街組織の特性や運営方法に焦点を当てた代表的な論考である石原（1985, 1991）、畢（2006）について概略的に整理したい。

石原（1985）は、中小小売商の組織化や（経済的）集団対応を「大規模小売商と同じ土俵に立つ」ための行動としたうえで、次の2軸を用いて組織形態を類型化した。すなわち、商店街全体が品揃えを充実させるために業種を補い合う「補完型」か、同じ業種の店舗が集積する「累積型」という軸と、地縁的な要因で事実上与えられたメンバーを前提として形成される「所縁型」か、何らかの具体的な共通目的のもとに形成される「仲間型」という軸によって、

組織を4つの形態に分類した。この分類に基づくならば、商店街は補完型・所縁型の組織形態に該当する。この特徴から、商店街組織を構成する中小小売商の経営資源や経営意欲にはバラつきがあるため、商店街として組織活動の目的を共有することは難しいという。

上記を踏まえて、商店街組織一般の運営方法に焦点を当てた石原(1991)は、眼前の問題を商店街が組織的に対応すべき課題として共有できない要因について、組織内の意思決定プロセスに着目して検討した。ここでは、商店街組織の意思決定プロセスを、商店街としてどのような方向で何を行うかについて明確な方向を提示し(戦略の選択)、この選択を商店街全体の選択(合意形成)としたうえで、実際に実行するという3つの段階に整理した。これらの段階はそれぞれが相互依存的に関連し合うため、従来の「同時型合意形成」に加えて、事業の基本的な方向だけを先に合意し、細部については事業を進めながら合意を具体化していく「逐次型合意形成」を採用する重要性が提起された。

なお、畢(2006)は同じ組織形態である商店街組織間で活動状況がなぜ異なるのかに着目し、その要因を明らかにしようとした。具体的には、千葉市の中心部に位置する2つの隣接する商店街振興組合を対象にして、環境条件や形成初期の状況が類似していながら、組織的な特徴や活動状況および経営状況が異なるのはなぜなのかを検討するために、事例分析を行った。分析の結果、構成員間の相互作用に基づくインフォーマルな調整メカニズムが構成員の意思決定の調整に重要な役割を果たすと結論づけた。

次に、商店街組織を構成する中小小売商に着目して、組織として行動する際の問題点を提示した研究である石原・石井(1992)、石原(1995)、横山(2006)について検討したい。

石原・石井(1992)では、中小小売商の事業への参画を阻害する要因として「日常業務の周期性の制約」に着目した。すなわち、中小小売商は少人数で店舗を経営している場合、自店の日常的な業務に時間の大半を費やす可能性が高い。そのため、商店街活動に参画する余裕が無くなり、活動への関心を持ちにくい環境になる。その結果、商店街活動を通じてある成果が生まれたと仮定する場合、彼ら自身は日常業務に専心する一方で、時間的・費用的犠牲を払って商店街活動に取り組む他の中小小売商の活動に依存し、成果だけを享受すると

いう構図が生じる。このように中小小売商同士が「互恵的な関係」にない商店街組織は、集団としての組織性や協同性をつくることが困難になると説明した。

他方、石原（1995）では「結合生産」と「結合利潤」という概念を援用し、商店街組織における協同の困難性について次のような議論を展開した。すなわち、一般的に個人が協同する理由は、1人で行動するよりも他人と協同する方がより多くの成果を獲得できるためである（結合生産）。また、極大化を目指して得られた成果（結合利潤）は、組織の分配機構を通じて参加者に還元される。しかし、商店街組織の場合、構成員である中小小売商の業種や顧客層が異なるため、組織目的や役割構造の具体化は難しい。その結果、結合利潤も具体的に定義することが困難となり、中小小売商の間には協同する関係性が生まれにくくなるというのである。

また、石原・石井（1992）の「互恵的な関係」に関連して、横山（2006）は中小小売商の組織的活動に対する意識がどのような要因で規定されるかについて明らかにするために、定量的な研究を行った。分析の結果、商業集積における個別店同士の相互依存関係の認識が、組織的活動への意識に影響を与える可能性があるという結論を導いた。

以上をまとめると、商店街組織においては、構成員の業種や経営資源などの違いから組織全体での目的の共有が難しいこと、時間的制約や商店街活動への参加意欲の差が互恵的關係の構築を困難にすること、これらの要因から協調（合意形成）が難しいこと、といった点が指摘されていると整理できる。

これらの先行研究が、商店街組織や構成員としての中小小売商の特性を明示したうえで、それらの特性が商店街組織としての活動に及ぼす影響について理解を深めたことは大きな貢献であるように思われる。また、商店街組織の段階的な変化が構成員である中小小売商の集積に影響する可能性や、商店街組織が段階的な変化を経てまちづくりを意識した組織構成に変化していく可能性を提示した点も特筆すべきである。

しかし一方で、上述してきた商店街組織に関する研究は、内部組織のマネジメントに限定された研究群として位置づけられ、本稿の対象としている「地域内連携」という視点での活動自体について明示的に議論している研究の蓄積は決して多いとはいえない。というのは当然で、上記の先行研究では、基本的に

は活動主体として単一の商店街組織が想定されているからである。

そこで、次節では地域内連携に関する先行研究を概略的に整理したうえで、連携の意義や重要な要素、こうした主張を補強する理論的枠組みについて検討する。

3. 3 地域商業のネットワーク構造

3. 3. 1 地域内連携に関する研究

本節では、まず、より動的な視点から商店街組織の段階的变化に着目し、次のような商店街組織の分析モデルを提示した石井（1991）と渡辺（2003）について検討していく。

石井（1991）は、商店街組織の構成小売商と集積の変容を制約する要因を仮説的に検討した。この要因は次のような4つの段階からなる商店街ライフサイクルの段階によって異なっていると主張した。すなわち、商業集積のメリットが自然発生的に発揮される第1段階、小売商の集団組織性が形成・維持される第2段階、まち全体を管理することが課題となる第3段階、まちのインフラを整備し外部ネットワークを張りめぐらせていく第4段階である。

渡辺（2003）は、石井（1991）に依拠しながら、まちづくりに向けた商店街組織の段階的变化の様相について考慮した新しい枠組みを提示した。すなわち、競争環境の変化が商店街組織のあり方に影響を及ぼし、それが商店街の構成員の意識変化を媒介して、商店街の行動原理や組織の役割の変化を促し、さらにそれが商店街組織のあり方に変化をもたらすというものである。また渡辺（2003）は、商店街組織がまちづくりを最重要課題とする場合、規模や面的な広がりやを考慮した組織間の連携や吸収・合併の必要性について明示的に言及したという点においても、新たな視点を提供していると指摘できるように思われる。

さらに、近年、商業集積のマネジメントという視点から、地域内連携に取り組む商店街の事例が各地で見受けられる（小宮 2009 など）。先行研究では、商店街組織を構成する中小小売商は、大型店やショッピングセンターの郊外出店といった外部要因、消費者ニーズとのミスマッチや中小小売商の後継者不足な

どの内部要因によって衰退傾向にあるため、彼らだけで商店街活動を担うことは困難であるという認識がある（石井 1996；加藤 2008；横山 2008）。ここに地域内連携による取り組みが志向される理由を見出せるが、もうひとつの理由として、以下で整理する先行研究に共通している認識は、一部の商店街で地域社会の変化に積極的に対応しようとしているところがあるという点である。以下では、代表的な研究として福田（2005, 2008, 2009）、渦原（2004）、横山（2013）、渡辺（2014）について検討する。

福田の一連の論考については、まず、貫徹する認識を提示している福田（2005）の「地域資源循環型商店街モデル」を確認する。これは東京都労働経済局が2001年3月に発表した『21世紀商店街づくり振興プラン』から着想を得ている。この報告では商店街を形成するためのキーワードとして、①地域・コミュニティのサポーター、②地域マネジメント手法の導入、③ネットワーク社会形成の場、④文化の伝承・創造の苗床、⑤起街家誕生の場の5つが提示されている。この視点を活かして提唱されたのが「地域資源循環型商店街モデル」である。すなわち、少子高齢化や女性の社会進出といった社会状況の変化を背景に、商店街の社会的機能に対する期待が大きくなっている状況にあるとした。そのうえで、商店街は多様なパートナーシップによる地域社会での協働に向けた取り組みを強化し、自らが持続可能なコミュニティを形成する場として、また地域を支えるプラットフォームとしての役割を担うことが重要であると主張した。

ここで想定される商店街は、次の3つ性格を備えている点に特徴があり、多様なパートナーシップによる協働関係の構築の必要性が強調されている。すなわち、第1に、商業者だけでまちづくりに取り組むのではなく、市民・企業・行政・大学・NPO、学生などがそれぞれの役割を担う「協働参加事業推進の場としての商店街」、第2に、地域に蓄積された資源を活用することで外部性を発揮し、地域産業の戦略的拠点として機能する「都市経営の戦略拠点としての商店街」、第3に、地域社会の問題解決を自ら事業化していく「自己実現の場としての商店街」である。

さらに、発展的な考察として、福田（2008）では、まちづくりに関係する各組織と商店街とを繋ぐ「中間支援組織」、福田（2009）では商店街と他の連携主体との「パートナーシップ」の重要性について、筆者自身が関わってきた横

浜市の「地域経済元気づくり事業²⁰⁾」などの事例を通じて検討している。

渦原（2004）は、外部主体との連携という視点を中心に、商店街再生の方向について検討している。やや議論に幅があるものの、商店街の地域社会における役割の重要性を考慮したうえで、有力な手段としてコミュニティ・ビジネスを提示している。具体的には、商店街の空き店舗等を NPO に活動拠点として活用してもらう取り組みを挙げた。

横山（2013）は、まず石原（2000）の商業集積における「依存と競争」に関する先行研究のレビューによって、「依存と競争」が生じる条件やそれに必要な構造的要因について整理した。そのうえで、先行研究と同様の理論的関心を持ちながらも、商業集積における現実の地域商業を説明するためには「地域の生活者（≠特定の消費者）」の視点を考慮するべきであるという問題提起を行った。具体的には、神戸市内の商店街を対象にした事例分析を通じて、別業種の事業者も含めた補完関係を意図的にネットワーク化する、より一般化して言えば、商店街周辺地域の商業者、商業者以外の事業者、顧客、地域団体の主体間関係を構築することによって「依存」の範囲を拡大した場合、地域の生活者の利便性をさらに向上させられる可能性がある」と結論づけた。

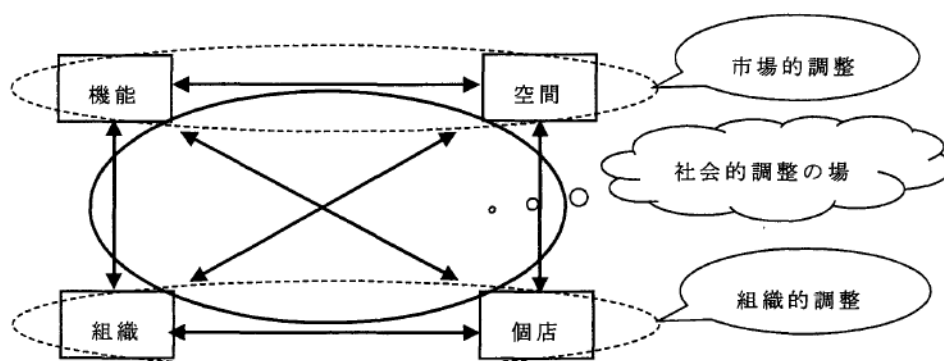


図3.1 地域商業の4要素

出所：渡辺（2014）p.177。

渡辺（2014）は、地域商業集積の魅力を再構築するために重要な存在として、NPO や地域商業の空間にビジネスを起業する場を求める人々、職人やアーティ

²⁰⁾ 事業概要や活動団体は横浜市のウェブサイトに掲載されている（最終閲覧日：2016年7月18日）。URL: <http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/shogyo/syouten/genki.html>

ストといった新規参入者および外部主体を想定している。その要因として、彼らは商業者だけでは応えきれない地域コミュニティや近隣住民のニーズに対応したり、地域商業のライフサイクルを考えるうえでも、担い手や顧客層の若返りを可能にしたりする存在として位置づけられることを挙げた。

また、連携を円滑に機能させるための理論的基盤を、図3.1のように地域商業を相互に影響し合う4つの要素から捉え、いかにして「社会的調整」を作用させるかに求めた²¹⁾。4つの要素とは、都市において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。

3.3.2 ネットワークの種類

他方で、地域商業の連携を分析する視点として、ネットワークの構造に着目する研究が進んでいる。その際に参考となる研究領域として、本項では、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の中の協力を推進し、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

²¹⁾ 渡辺 (2014) pp.176-178。

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ると推察する。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。

また、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。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、商店街組織が外部主体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²²⁾。

²²⁾ 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、詳しくは後述するように、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。

なお、以上の先行研究の多くが静態的な視点から議論を展開している一方で、現場では試行錯誤を重ねながら継続的に事業活動が行われているため、商店街と外部主体との連携関係の状態は変化していく場合も十分に考えられることには留意が必要である。

3. 4 研究課題と分析枠組み

では、実際に外部主体と連携している商店街が、経済的要素と社会的要素を「両立」させるためには、どのような特徴をもつ事業活動や連携の仕方が有効となり得るのだろうか。こうした問題を検討するためには、地域内連携の成果について考察しうる評価基準を設定する必要があるだろう。そこで本論文では、上記の研究課題に対応する次のような指標を設定する。

- ① 経済性：事業活動によって、目標に対してどの程度効果を達成したか
- ② 社会性：事業計画のなかで設定した地域課題にどの程度対応できたか
- ③ 継続性：事業実施期間終了後も事業として継続しているか

すなわち「経済性」は、事業計画のなかで設定した売上や歩行者通行量などの定量的な数値目標に対する成果を、ヒアリング調査によって確認する方法を取る。ただし、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が指摘されるており、数値目標の内容や達成率の水準などの課題も少なくないことには留意が必要である²³⁾。

次に「社会性」については、数値目標による定量的な評価を定めていない場合がほとんどであり、またそうした評価基準で判断できる指標とも考えにくい。そのため、定性的でやや一般性に欠ける評価ではあるが、地域課題に対してどの程度対応できているかについて、ヒアリング調査に基づいた回答の範囲で確認できるところについて判断することにする。最後の「継続性」は上記で述べた通りである。

²³⁾ 詳しくは渡辺（2014）pp.209-213を参照されたい。

こうした成果指標を念頭に置いて分析していくために、具体的にどのような連携の仕方で事業活動を実施しているのかという実態について整理する。前述した動的な視点から考えていく際に、次の2つの要素が重要であると考えている。

第1の要素は連携の方法である。商店街がある事業活動をするというとき、ひとつは基本的に商店街組織として連携することが考えられる。この場合、改めて言うまでもないが、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組織的に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、意欲的に連携を志向する特定の有志のメンバーを中心に外部主体との関係を構築することがある。商店街組織が事業活動をするとき直面する課題として、前節で詳述したように、組織が活動の単位として機能しない場合が多いことや、その要因のひとつである合意形成に関わる問題が挙げられることも少なくない。こうした懸念を回避する意味でも、限られたメンバーで機動的に外部主体と活動したり、あるいは商店街組織とは別に事業組織を立ち上げて連携したりすることもある。こうしたことをソーシャル・キャピタルの議論に引き寄せて考えるとすれば、いわば商店街と外部主体との「接合の仕方」の問題として捉えることができる。

しかし、このようなネットワークの構造的な問題だけが地域内連携の特徴を規定するわけではない。ここで第2の要素として、「連携相手との関係」の変化を想定する必要がある。すなわち、前述のように、現場では試行錯誤を重ねながら継続的に事業活動が行われているため、商店街と外部主体との連携関係は常に変わる可能性を内包している。たとえば、一旦事業計画を策定したときに組んだ連携相手との固定的な関係に基づいて事業活動を続けていく場合もある一方で、刻々と変化する内部環境や直面する競争環境に応じて、当初は想定していない連携相手との関係を柔軟に構築していく場合も少なくない。

いずれにしても、当然のことながら、定期的な会合を設けることで事業活動や今後のビジョンについて繰り返し議論するなど、継続的な関係性にあることも重要な要素のひとつであることはいうまでもない。

以上の議論から、連携の特徴を分類するために、「接合の仕方」と「連携相手との関係」という2軸を用いることで、表3.1のような4つの類型を設定し

た。ここで、各類型について要約的に説明しながら、暫定的に名称をつけていくことにする。

第1象限の類型には、商店街組織と外部の個人や組織などのそれぞれが独立して連携している場合が該当する。また、事業計画を策定したときに組んだ連携相手との固定的な関係に基づきながら、計画に沿って事業活動を続けている場合である。この類型は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで最も多く、もしかすると一般的にも最も選択されやすい類型であるといえるかもしれない。このような特徴がある連携を「フォーマル－リジット」タイプと呼ぶことにする。

表3. 1 地域内連携のタイプ

		連携相手との関係	
		フレキシブル	リジット
接合の仕方	フォーマル	フォーマル－フレキシブル タイプ	フォーマル－リジット タイプ
	インフォーマル	インフォーマル－フレキシブル タイプ	インフォーマル－リジット タイプ

第2象限は、第1象限と同様、商店街組織として外部主体と連携している一方、計画の時には想定していない新たな外部主体とも弾力的に連携関係を構築していく場合である。この類型は、事業を実施する段階において、追加的に顕在化してきた地域課題に組織的に対応しようとする結果として見られる可能性がある。このような特徴がある連携を「フォーマル－フレキシブル」タイプと呼ぶことにする。

この2つの類型については、商店街組織として連携するという共通する観点から、第5章のなかで事例分析を進めていく。

第3象限の類型は、連携を志向する特定のメンバーを中心に、外部の組織や個人あるいは地域住民との関係を構築したり、彼らと構成する実行委員会などのインフォーマルな組織を立ち上げたりする場合である。このような特徴がある連携を「インフォーマル－フレキシブル」タイプと呼ぶことにする。

最後に、第4象限の類型は、計画当初、商店街の有志のメンバーを中心に商店街組織とは別に事業組織を立ち上げて連携関係を維持しながら事業活動をしている場合である。このような特徴がある連携を「インフォーマルーリジット」タイプと呼ぶことにする。

以上の2つの類型については、商店街組織とは異なる事業主体で活動しながら連携しているケースとして、第6章で事例分析を展開する。

第4章 分析の方法と対象

4.1 対象①：地域商業と外部主体との連携

本章は、第3章で設定した研究課題を分析するために、その方法と対象について提示することを目的としている。第1章でも言及したように、本論文のような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。

また本論文では、問題意識のひとつとして地域商業と外部主体との連携に着目している。第3章の議論を通じてその分析枠組みについて検討してきたわけであるが、本論文の分析対象のひとつは、地域商店街活性化法の認定を受けた商店街とする。その理由は、事前調査の段階で、商店街が認識している地域課題、連携の有無や事業内容などの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申請者が管轄元の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、地域や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。申請者である商店街は、地域の課題をどのように認識し、どのような事業で対応していくことで、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。これらの情報の一部は、中小企業庁のウェブサイトに掲載されているため、本論文での分析対象のサンプリングに活用した。

しかし、分析対象を選定するうえで、次のようなバイアスがあることを認めざるを得ない。すなわち、認定申請書に記載する事業計画は、国の政策的な意向に沿うような内容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が想定される²⁴⁾。また、同法を活用してい

²⁴⁾ 認定申請書には、事業計画が地域住民のニーズに応じたものであることを示すため、アンケート調査結果を引用する必要がある。しかし、アンケートの実施に携わった商店街関係者の話を聞く限り、調査対象のサンプリングや質問票の設計においてバイアスが生じている場合が少なくないため、調査結果の一般性は決して高いとはいえない。また本論文は、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。この点は機会を改めて検討したい。

ない商店街は含まれていないため、商店街全体としての母集団を代表しているわけではないことに留意が必要である。

以上のような限界はあるものの、本節では、議論の前提として地域商店街活性化法の概要と運用実態について考察したうえで、分析対象となる商店街を選定する。

4. 1. 1 地域商店街活性化法の運用実態

地域商店街活性化法は、中小企業政策審議会商業部会が公表した『『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～』を受けて、2009年8月に施行された。

地域商店街活性化法第1条において、商店街は「中小小売商業及び中小サービス業の振興並びに国民生活の向上」に対して重要な役割を担ってきた存在とされている。また、第3条第1項に基づいて経済産業大臣が定める「商店街活性化事業の促進に関する基本方針」（以下、基本方針）では、商店街を「地域の中小小売商業や中小サービス業を振興するという経済的機能を有するだけでなく、地域住民の生活利便や消費者の買物の際の利便を向上させ、地域の人々の交流を促進する社会的機能をも有する存在」と評価しており、彼らが立地している地域社会のなかで果たし得る機能についても言及されている。

商店街を上記のように捉えたうえで、地域商店街活性化法は「地域住民の需要に応じた事業活動」の促進などについて重点的に支援する枠組みが用意されている。具体的には、商店街などの事業計画作成主体は、作成した「商店街活性化事業計画」（以下、事業計画）が当該地域を管轄している経済産業局から認定されると、国から補助金の補助率拡大や税制措置などの支援を受けることができる。

2016年3月時点で116件の事業計画が認定を受け、3～5年程度の事業実施期間のなかで、各地で事業計画に基づいた多様な取り組みが展開されてきている。なお、現在、当該地域の経済産業局から事業計画の認定を受けると、以下の支援を受けることが可能となる。

- ・ 地域商業自立促進事業の補助率を拡大（1/2→最大 2/3 補助）

- ・ 土地等譲渡所得の 1500 万円特別控除
- ・ 都道府県、市町村による無利子融資（高度化融資）
- ・ 小規模企業設備導入費用に対する無利子融資の融資限度額の拡大
- ・ 中小企業信用保険法の特例による、信用保証の保証限度額の拡大

その一方で、商店街などの事業計画作成主体は、事業計画の内容について、基本方針における「商店街活性化事業に関する事項」のなかで定められた以下の 3 つの項目を満たすことが求められている。

- ・ 地域住民の需要に応じて行う事業であること：「地域住民を対象にしたアンケート調査や市場調査、地域住民等からの要望書、地方公共団体や地域の商工団体等による報告書等」によって地域住民の商店街に対するニーズを十分に踏まえることが求められている。
- ・ 商店街活性化の効果が見込まれること：「商店街活性化の効果が具体的な指標により定量的に見込まれることが必要である」とし、事業終了後、事業を実施しない場合と比較した具体的な指標による商店街活性化の定量的な効果を把握することが求められている。
- ・ 他の商店街にとって参考となり得る事業であること：公的資金などの資源を投入することから、全国の他の商店街が活性化に取り組む際に参考となり得ることが求められている。

このように、事業計画の認定を受けるには「地域住民の需要に応じて行う事業」であることが求められているため、事業計画作成主体はアンケート調査などで明らかにした地域住民のニーズを事業計画に反映させることが求められている。こうした仕組みが組み込まれたことは、先に述べたように、実際に有効に機能しているかどうかについては検討の余地があるものの、過去の商店街振興に関連する支援策の系譜からしても特徴的なことであり、各地域の実情に合わせた多様な事業展開を支援することを目指す枠組みといえるだろう。

また、事業計画には「商店街活性化の効果が見込まれること」が求められており、効果を検証するために以下のような仕組みが組み込まれている。すなわ

ち、あらかじめ事業計画作成主体が「売上高」や「歩行者通行量」などの数値目標を設定し、事業実施期間中や終了後の実績を踏まえて、当初の目標をどの程度達成できたかを検証することが規定されている。2016年3月時点で、全体の9割を超える104件の事業計画の実施期間が終了していることから、事業活動の成果に関する検証が待たれるところである。

基本方針における3点目の要件については後の議論で触れることになるが、要するに、事業計画作成主体は、認定を受ける段階で基本方針などに基づいた審査によって「地域住民の需要に応じて行う事業」であるかどうかのチェックを受け、認定を受けた「地域住民の需要に応じて行う事業」がどの程度効果を上げたのかを把握するために、事後的に数値目標の達成率を検証することが求められているわけである。

次に、地域商店街活性化法の運用実績を把握するため、事業計画の認定状況について簡単に確認していこう。前述の通り、これまで116件の商店街活性化事業計画が認定を受けている。認定件数の年度別推移をみると、同法が施行された2009年度から2015年度にかけて、それぞれ33、37、10、25、4、5、2となっており、2013年度から認定計画数が大幅に減少した。

この要因のひとつとして、詳しくは次節で言及するが、他の商店街関連予算が拡充されたことの影響が考えられる。すなわち、2012年度補正予算において事業費100%補助の「地域商店街活性化事業」（上限400万円）と同2/3補助の「商店街まちづくり事業」（上限1億5000万円）が新たに創設され、商店街にとって国による支援事業の選択肢が広がったことが影響している可能性が指摘できる。

なお、事業計画の作成には、地域住民のニーズを把握するためのアンケート調査などに関する専門知識や、商店街内部あるいは管轄の経済産業局や行政を納得させるような中長期的な事業計画のプランニングなどが求められ、商店街組織だけで遂行することは決して容易ではない。全認定計画のうち70件以上が、株式会社全国商店街支援センターの認定支援制度を活用し、専門家派遣などによるサポートを受けている²⁵⁾。

事業計画について見てみると、各事業計画の概要詳細が公表されている中小

²⁵⁾ 詳細は株式会社全国商店街支援センターのウェブサイトを参照されたい。

企業庁のウェブサイトによれば、116 件のなかで 515 の事業が計画されている。これらの事業を内容ごとに分類したのが図 4. 1 である²⁶⁾。最も多い項目は「イベント事業」で、2 番目に多い「コミュニティ施設の設置・運営」と合わせると、全事業のおよそ半分を占めている。

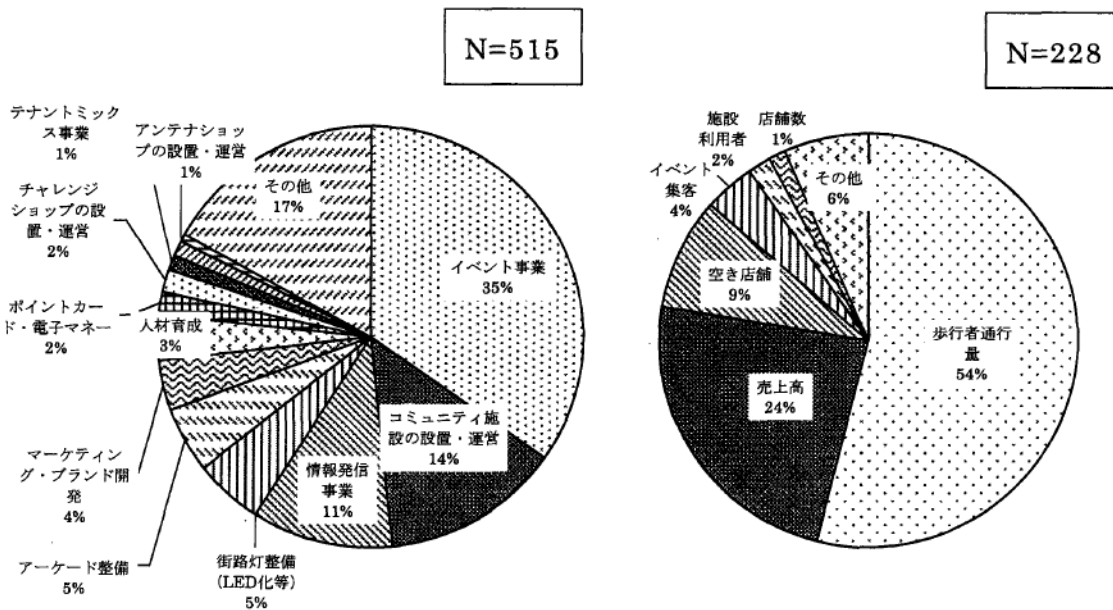


図 4. 1 事業内容と数値目標の分類

出所：新島（2015）p.52。

また、事業計画作成主体がこうした事業を計画しているなかで、どのような数値目標を設定しているのかについて整理したのが図 4. 1 である。116 件の事業計画のなかで 228 の数値目標が設定されており、最も多い項目は「歩行者通行量」で、次に多い「売上高」と合わせると全数値目標の 80% 近くを占めていることがわかる。数値目標の設定の仕方を見ると、たとえば、「歩行者通行量」や「売上高」について、基準年から毎年 2~3% ずつ増加させるというような場合が多い。

なお、数値目標の設定に関連する動きとして「行政事業レビュー」について

²⁶⁾ 事業内容の分類については、中小企業庁「活力補助金を活用した商店街活性化事例集」の事業分類をもとに修正したものを用いている。URL:<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2013/130828jirei.pdf>（最終閲覧日：平成 28 年 7 月 24 日）

触れておく必要がある。行政事業レビューとは、各省庁がそれぞれの予算事業の改善を目指し、外部有識者を含めた第三者委員会での意見などを踏まえ、前年度の予算執行状況や事業成果について自己的な事後点検を行うものである。ここでの議論を経て、2012年度から新たに設けられた「中小商業活力向上事業」から、商店街の活性化を直接検証できる指標として売上高が必須項目となった。この影響を受けて、設定された数値目標の構成を2012年度の前後で比較すると、売上高の構成比率は16%から46%に上昇している。

4. 1. 2 他の商店街関連事業とその成果測定

前節で地域商店街活性化法の運用実績について整理したが、そこでも一部触れたように、他にも商店街支援として様々な事業がある。地域商店街活性化法が施行された21年度から27年度までの間に実施された事業について表4.1で整理した。各事業の採択結果は中小企業庁や各経済産業局のウェブサイトで公表されているが、地域商店街活性化法の認定を受けている商店街はほぼ全て、いずれかの年度で何らかの事業を活用している。

これらの事業に関して、経済産業省では、各事業の成果を検証するための成果指標とその目標値を設定している。たとえば、平成23年度から25年度まで実施された「中小商業活力向上事業」について確認する。「平成25年度行政事業レビューシート」によると、成果指標として、事業が採択された全ての商店街のうち「来街者の増加及び売上の改善等がみられた商店街等の割合」について、目標値としてそれぞれ65%と80%と設定されていた。実績は74%と75%で、省内に設置された行政事業レビュー推進チームは「概ね目標を達成することができた」と評価している。また、とくに先進性の期待できる事例は「モデル性の高い案件」として報告書にとりまとめられ、中小企業庁のウェブサイトで公開されている。

なお、平成26年地域商業自立促進事業について見てみると、活動指標として採択件数257件、成果指標と目標値については、事業が採択された全商店街のうち「歩行者通行量及び売上高の目標が達成された商店街の割合」それぞれについて65%と設定している。

表 4. 1 経済産業省管轄の商店街関連事業（平成 21 年度～27 年度）

	事業名	採択件数	成果指標及び目標・実績
H21	中小商業活力向上支援事業	1次: 52 2次: 42(0) 3次: 52(14) 4次: 10(0)	
	戦略的中心市街地商業等活性化支援事業	1次: 34 2次: 22 3次: 15	
補正	地域商店街活性化事業	157	
H22	中小商業活力向上支援事業	1次: 69(21) 2次: 60(21) 3次: 18(3)	
	戦略的中心市街地商業等活性化支援事業	1次: 40 2次: 23 3次: 5	
補正	地域商業活性化事業	76	
H23	中小商業活力向上事業	1次: 52(39) 2次: 31(11)	来街者数増加及び売上改善がみられた商店街等の割合（目標:65% 実績:59%）
	戦略的中心市街地商業等活性化支援事業	1次: 22 2次: 6	①交付事業の指標で事業終了後初年度以上の割合（目標:80% 実績:67%）②歩行者通行量で事業終了後初年度以上の割合（目標:120% 実績:107%）
H24	中小商業活力向上事業	1次: 87(71) 2次: 14(3) 3次: 3(0)	来街者数の増加及び売上の改善がみられた商店街等の割合（目標:65% 実績:74%）
	地域商業再生事業	1次: 30 2次: 32 3次: 67	来街者の増加及び売上の改善がみられた商店街等の割合（目標:65% 実績:87%）

H24	戦略的中心市街地商業等活性化支援事業	1次: 34 2次: 3	①交付事業の指標で事業終了後初年度以上の割合(目標:80% 実績:64%) ②歩行者通行量で事業終了後初年度以上の割合(目標:120% 実績:107%)
補正	地域商店街活性化事業 (にぎわい補助金)	1次: 767 2次: 510 3次: 231 4次: 280	①売上又は空き店舗数の改善割合 ②歩行者通行量の改善割合(目標:60%)
	商店街まちづくり事業 (まちづくり補助金)	1次: 476 2次: 618 3次: 269 4次: 164	①安心・安全の指標の改善割合 ②歩行者通行量の改善割合(目標:60%)
	中心市街地魅力発掘・創造支援事業	1次: 25※ 2次: 4 3次: 13 4次: 5	①歩行者通行量の増加率平均 ②中心市街地の商業販売額(事業終了後初年度比)
	戦略的中心市街地商業等活性化支援事業	1次: 22 2次: 6	①交付事業(ハード)の指標で初年度以上の割合(目標:80% 実績:67%) ②歩行者通行量で事業終了後初年度以上の割合(目標:120% 実績:107%)
H25	地域中小商業支援事業 (中小商業活力向上事業)	1次: 54(41) 2次: 16(2)	①来街者が増加した商店街の割合(目標:65% 実績:74%) ②売上が改善した商店街の割合(目標:80% 実績:75%)
	地域中小商業支援事業 (地域商業再生事業)	1次: 21 2次: 19	来街者数の増加及び売上が改善した商店街等の割合(目標:65% 実績:87%)
	中心市街地魅力発掘・創造支援事業	※24年度補正と同時募集	①歩行者通行量の平均増減率 ②中心市街地の商業販売額(初年度比)

補正	地域商店街活性化事業 (にぎわい補助金)	1次先行: 137 4/20 締切: 841 6/27 締切: 1156 8/15 締切: 349	①売上高(又は空き店舗数)の改善割合 ②歩行者通行量の改善割合(目標: 60%)
	商店街まちづくり事業 (まちづくり補助金)	1次先行: 25 4/20 締切: 281 6/27 締切: 822 8/15 締切: 970	①安心・安全の指標の改善割合②歩行者通行量の改善割合(目標: 60%)
	商店街まちづくり事業 (中心市街地活性化事業)	1次: 30 2次: 28	歩行者通行量の平均増減率(事業終了後初年度比)(目標: 120%)
H26	地域商業自立促進事業	1次: 80(20) 2次: 25(2)	歩行者通行量及び売上高の目標が達成された商店街の割合(目標: 65%)
	中心市街地再興戦略事業	1次: 9	歩行者通行量の平均増減率(事業終了後初年度比)(目標: 120%)
H27	地域商業自立促進事業	1次: 84 2次: 18 3次: 11	歩行者通行量の平均増減率(初年度比) (目標: 120%)
補正	商店街・まちなかインバウンド促進支援事業	43	歩行者通行量の平均増減率(初年度比) (目標: 120%)

注1: 網掛けは地域商店街活性化法の認定を受けることで補助率が拡大する事業。

注2: 採択件数の()内は、地域商店街活性化法の認定を受けて活用された事業件数。

出所: 新島(2015) pp.53-54.を加筆・修正。

こうした省内における成果検証の一方で、財務省主計局が適切な予算執行が行われているかを検証することを目的に実施している「予算執行調査」(2014年度)のなかで、2012、2013年度「中小商業活力向上事業」および2014年度「地域商業自立促進事業」を対象として、採択案件の全数調査が行われている。

具体的には、「商店街規模(商店街構成店舗数)当たりの補助金交付決定額」と「当該事業による通行量や売上高の増加目標」との間の相関を調べている。

結論として、有意な相関が見られないことから、「設定目標に対して補助金額がほぼ無関係に決定されているものと考えられ、目標設定行為が効果的・合理的な補助金の活用に生かされているとは言い難い」といった厳しい指摘がなされている。同調査では、その要因と検討課題を以下のように提示した。すなわち、前者については「商店街が目標を設定するに当たっての具体的な基準が設けられておらず、目標設定が客観的な調査や分析に基づかない主観的なものに終わっている例も散見される」という指摘がなされている。

また今後の検討課題として、「商店街の売上げや通行量の増加に結びつく事業か、事業の規模や投入する補助金額が期待される成果に見合っているかといった観点」で精査する一方で、「事業の成果をより総合的に評価することができる適切な指標」を導入することを挙げている。また後者については、採択率（申請数に対する採択件数）が他の同時期に執行されている中小企業関連補助金のそれと比較して高い水準にあることから、「成果指標を用いた事業全体の効率化」を図ったうえで、事業採択を適正化することを課題として挙げている。

要するに、上記の言及から数値目標の設定基準や事業計画の審査基準が形骸化している点が問題視されていることがうかがえる。

4. 1. 3 地域内連携を志向する商店街

(1) 地域商店街活性化法の認定事例

上記では、地域商店街活性化法に関連する事業成果とその指標に対する指摘事項を中心に確認してきた。前述したように、地域商店街活性化法の認定を受けた事業計画について検証する際にも同様の枠組みが設けられているわけであるが、本節では、まず、効果の検証方法を検討する際の留意事項として、以下の点について確認したい。

第1に、商店街が立地している市区町村の人口の違いである。たとえば人口が30万人近い市区町村と2万人未満の市区町村に立地する商店街では、潜在的に利用する可能性がある人々の数が異なる。また、商店街の歩行者通行量が1日平均数千、数万人の商店街と数百人の商店街では事業環境が異なることは想像に難くない。

そこで、研究対象地域の特性を類型化するため、事業計画作成主体である商

店街が立地している市区町村を、人口、人口増減率、人口密度、昼夜間人口比率を用いたクラスター分析（Ward法）によって析出した（表4.1）。その結果、以下のような4つの類型を導出した。

表4.1 認定商店街が立地する市区町村別人口類型

	市区町村	人口 (万人)	人口増減率 (%)	人口密度 (人/㎡)	昼夜間人口比率 (%)
I	札幌市、さいたま市、横浜市、川崎市、名古屋市、大阪市、福岡市	185	0.4	7,616	108
II	室蘭市、釧路市、青森市、むつ市、宮古市、奥州市、横手市、秋田市、大館市、鹿角市、山形市、酒田市、日上市、秩父市、長岡市、小千谷市、糸魚川市、呉市、山口市、飯塚市、五島市、八代市、人吉市、宇佐市	16	-4.2	382	101
III	帯広市、江別市、盛岡市、北上市、仙台市、鶴岡市、会津若松市、石岡市、宇都宮市、草加市、船橋市、柏市、横須賀市、平塚市、新潟市、甲府市、佐久市、氷見市、高山市、瀬戸市、豊田市、四日市市、大津市、長浜市、京都市、堺市、鳥取市、松江市、岡山市、内子町、高知市、北九州市、諫早市、熊本市、鹿児島市、鹿屋市、石垣市	34	0.9	1,529	100
IV	台東区、品川区、世田谷区、杉並区、北区	52	4.2	16,092	117

出所：新島（2015）p.55。

類型Ⅰ：政令指定都市を中心とした居住人口が多い都市

類型Ⅱ：人口が減少している地方都市

類型Ⅲ：大・中規模の地方都市

類型Ⅳ：人口密度が高く昼間人口が多い東京23区

第2に、商店街タイプの違いである。商店街の規模、構成している店舗の数

や業種の違いなどによって、商店街利用者の属性や利用目的が異なる可能性が高い。そこで、中小企業庁の「商店街実態調査」で用いられている基準を参考に、「近隣・地域型」と「広域・超広域型」と分類して、それぞれの特徴のポイントを整理したい²⁷⁾。

「近隣・地域型」は、最寄品を中心に扱う店舗が比較的多く集積しているため、商圈は比較的狭い。したがって、限定された商圈の特定の顧客に高頻度で利用してもらうことが基本的な課題となる。当然、イベントなどの事業活動も、限定された顧客や地域に向けたものとなる可能性が高い。いわば典型的な「地域コミュニティの担い手」を志向することが目指されやすい。このタイプの商店街は、住宅地域に立地している場合が多い。

一方「広域・超広域型」は、買い回り品を取り扱う店舗が比較的多く集積している。来街や購入する頻度が比較的低いため、より広域の商圈から不特定多数の顧客を誘引することが重視されやすい。百貨店や量販店などの大型店が立地しているが想定されている。規模が大きく店舗数も多いため、イベントも個々の店舗の販売促進というよりも、商店街やまち全体のイメージを高めて来街者を増やそうとする傾向がある。このタイプの商店街は、当該地域の主要駅周辺や歓楽・ビジネス街などに立地している場合が多い。

これらの留意事項を確認するだけでも、前述した基本方針の3点目の要件「他の商店街にとって参考となり得る」ことが求められている点を踏まえると、商店街の内部・外部環境によって参考となり得る事業の規模や特徴が異なることが予想される。そこで、評価対象の商店街を類型化し、類型ごとに事業実績や成果などを検討するため、表4.1の類型と商店街タイプの2軸を用いて、2016年3月時点で実施期間が終了している事業計画104件を表4.2に整理した。

なお本稿では、すべての分類について詳細に検討する時間や費用の余裕がないことや、以下の理由から、上記「Ⅱ」の2つのセル（網掛け部分）に対象を限定したい。その理由は、「Ⅱ」の分類に属する市区町村では人口規模が小さく人口減少が進展し、他の分類の地域にある商店街と比較して厳しい事業環境にある場合が多いことが想定される。今後、こうした状況は首都圏などの都心部

²⁷⁾ 以下の商店街タイプごとの事業の特徴については、石原・石井（1992）pp.26-29を参照。

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、より疲弊の度合いを強めつつある地域の商店街にとって、地域商店街活性化法はどのような効果があったのかについて検証することが重要であると考えられる。

表 4. 2 類型・タイプ別商店街一覧（計 104 商店街）

	近隣・地域型	広域・超広域型
I	発寒北商店街振興組合（札幌市）	さいたま北商工協同組合（さいたま市）
	石川商店街協同組合（横浜市）	モトスミ・プレーメン通り商店街振興組合（川崎市）
	千日前道具屋筋商店街振興組合（大阪市）	川崎大師表参道商業協同組合（川崎市）
	京橋中央商店街振興組合（大阪市）	栄町商店街振興組合（名古屋市）
		柏里本通商店街振興組合（大阪市）
		宗右衛門町商店街振興組合（大阪市）
		川端中央商店街振興組合（福岡市）
II	宮古市末広町商店街振興組合（宮古市）	鋼路第一商店街振興組合（鋼路市）
	大町一番丁商店街振興組合（奥州市）	中島商店会コンソーシアム（室蘭市）
	鹿角市花輪大町商店街振興組合 他（鹿角市）	青森新町商店街振興組合（青森市）
	毛馬内こもせ商店街協同組合（鹿角市）	田名部駅通り商店街振興組合（むつ市）
	もともや商店街協同組合（本宮市）	秋田市駅前広小路商店街振興組合（秋田市）
	三条中央商店街振興組合（三条市）	横手駅前商店街振興組合（横手市）
	小千谷市東大通商店街振興組合（小千谷市）	大館市大町商店街振興組合（大館市）
	池田栄町商店街振興組合（池田市）	七日町商店街振興組合（山形市）
	呉中通商店街振興組合（呉市）	郡山駅前大通商店街振興組合 他（郡山市）
	内子まちづくり商店街協同組合（内子町）	仲町商店街振興組合 他 2 商店街（喜多方市）
	飯塚市本町商店街振興組合（飯塚市）	ファイトマイタウンひたち協同組合（日立市）
	大川商店街協同組合（大川市）	秩父市商店連盟事業協同組合（秩父市）
	前原中央商店街協同組合（糸島市）	長岡市大手通商店街振興組合（長岡市）
	四日市商店街振興組合（宇佐市）	湯沢温泉通り事業協同組合（南魚沼郡）
	協同組合人吉商連 他 2 商店街（人吉市）	竹原駅前商店街振興組合（竹原市）
		山口道場門前商店街振興組合（山口市）

<p>III</p> <p>帯広電信通り商店街振興組合（帯広市）</p> <p>北上市本通り商店街振興組合（北上市）</p> <p>中町中和会商店街振興組合（酒田市）</p> <p>石岡市御幸通り商店街振興組合（石岡市）</p> <p>習志野台商店街振興組合（船橋市）</p> <p>岩村田本町商店街振興組合（佐久市）</p> <p>中込商店会協同組合（佐久市）</p> <p>藤枝宿上伝馬商店街振興組合（藤枝市）</p> <p>氷見市比美町商店街振興組合（氷見市）</p> <p>高山安川商店街振興組合（高山市）</p> <p>銀座通り商店街振興組合（瀬戸市）</p> <p>西町商店街協同組合（豊田市）</p> <p>石山商店街振興組合（大津市）</p> <p>協同組合きのもと北国街道商店街（長浜市）</p> <p>御園橋 801 商店街振興組合（京都市）</p> <p>パレット河原町商店街振興組合（京都市）</p> <p>大映通り商店街振興組合（京都市）</p> <p>深草商店街振興組合（京都市）</p> <p>鳳本通商店街振興組合（堺市）</p> <p>泉北桃山台市連マーケット事業協同組合（堺市）</p> <p>若桜街道商店街振興組合（鳥取市）</p> <p>松江新大橋商店街振興組合（松江市）</p> <p>京町銀天街協同組合（北九州市）</p> <p>八幡中央区商店街協同組合（北九州市）</p> <p>熊手銀天街協同組合（北九州市）</p>	<p>盛岡駅前商店街振興組合（盛岡市）</p> <p>クリスロード商店街振興組合（仙台市）</p> <p>サンモール一番町商店街振興組合（仙台市）</p> <p>長町駅前商店街振興組合 他（仙台市）</p> <p>酒田駅前商店街振興組合（酒田市）</p> <p>神明通り商店街振興組合 他（会津若松市）</p> <p>宇都宮オリオン通り商店街振興組合（宇都宮市）</p> <p>わいわいロード商店街振興組合（草加市）</p> <p>協同組合柏駅東口中央商店街連合（柏市）</p> <p>湘南スターモール商店街振興組合（平塚市）</p> <p>万代シテイ商工連合会商店街振興組合（新潟市）</p> <p>三笠ビル商店街協同組合（横須賀市）</p> <p>甲府城南商店街振興組合（甲府市）</p> <p>四日市諏訪商店街振興組合（四日市市）</p> <p>銀座通り商店街振興組合（瀬戸市）</p> <p>四条繁栄会商店街振興組合（京都市）</p> <p>三条名店街商店街振興組合（京都市）</p> <p>岡山上之町商業協同組合（岡山市）</p> <p>中心街事業協同組合（高知市）</p> <p>諫早市中心市街地商店街協同組合連合会（諫早市）</p> <p>健軍商店街振興組合（熊本市）</p> <p>宇宿商店街振興組合（鹿児島市）</p> <p>北田大手町商店街振興組合（鹿屋市）</p> <p>石垣市中央商店街振興組合（石垣市）</p>
<p>IV</p> <p>浅草すしや通り商店街振興組合（台東区）</p> <p>用賀商店街振興組合（世田谷区）</p> <p>東深沢商店街振興組合（世田谷区）</p> <p>浅草西参道商店街振興組合（台東区）</p>	<p>亀戸いきいき事業協同組合（江東区）</p> <p>大森柳本通り商店街振興組合（大田区）</p> <p>下北沢一番街商店街振興組合（世田谷区）</p> <p>仲見世商店街振興組合（台東区）</p>

用賀商店街振興組合（世田谷区）	高円寺銀座商店会協同組合（杉並区）
	商店街振興組合原宿表参道櫛会（渋谷区）
	武蔵小山商店街振興組合（品川区）
	赤羽スズラン通り商店街振興組合（北区）

出所：新島（2015）p.56.を加筆・修正。

分析対象は、表4.3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、事業期間が終了している104商店街のなかから、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のうち、連携に基づいた事業活動を明示的に確認できるのは13商店街である。ここから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4.3 分析対象商店街一覧（10件）※認定日順

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（2016）p.7を一部修正。

なお、地域内連携の特徴に関する議論を先回りして、分析対象の商店街を第3章で設定した分析枠組みに当てはめると、表4.4のようになる。

ここで改めて、上記の 4 つの類型について簡単に説明を加えたい。「フォーマル-リジット」タイプは、商店街組織として外部主体と連携している場合が該当する。また、事業計画を策定したときに組んだ連携相手との関係は固定的であり、計画に基づいて事業活動を続けている場合である。本論文のなかでこの類型に該当する商店街は、秋田駅前広小路商店街振興組合と大川商店街協同組合である。

「フォーマル-フレキシブル」タイプは、上記の類型と同様に商店街組織として連携している一方で、計画時には想定していない新たな外部主体ともフレキシブルに連携関係を構築していく場合である。この類型には青森新町商店街振興組合、七日町商店街振興組合、きじ馬スタンプ協同組合の 3 つが含まれる。なお、七日町商店街振興組合は、第 5 章で詳述するように、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、第 6 章で検討する「インフォーマル-フレキシブル」タイプにも該当するが、現在とくに注力しているというは子育て支援 NPO との連携は組織的に対応していることから、この類型に含んでいる。

表 4. 4 対象商店街の分類

		連携相手との関係	
		フレキシブル	リジット
接合の仕方	フォーマル	フォーマル-フレキシブル 青森新町商店街振興組合 七日町商店街振興組合 きじ馬スタンプ協同組合	フォーマル-リジット 秋田駅前大通商店街振興組合 大川商店街協同組合
	インフォーマル	インフォーマル-フレキシブル 飯塚本町商店街振興組合 中島商店会コンソーシアム	インフォーマル-リジット 釧路第一商店街振興組合 小千谷東大通商店街振興組合 呉中通商店街振興組合

「インフォーマル-リジット」タイプは、計画当初、自発的に連携を志向する商店街の限られたメンバーで事業組織を立ち上げて、連携相手との関係を維

持しながら事業活動をしている場合である。釧路第一商店街振興組合、小千谷東大通商店街振興組合、呉中通商店街振興組合が該当する。

最後に「インフォーマルフレキシブル」タイプは、連携を自発的に志向する商店街の有志のメンバーを中心に、外部の組織や個人あるいは地域住民との関係を構築している場合である。この類型に含まれる商店街は中島商店会コンソーシアムと飯塚市本町商店街振興組合である。

(2) 経済産業省・中小企業庁の表彰事例

なお、前述のように、上記には地域商店街活性化法を活用していない商店街は対象外であるため、そのなかで地域内連携に基づいて意欲的に事業活動を実施している商店街が含まれていない。

そこで本論文では、補完的な位置づけとして、上記のほかに中小企業庁中小企業政策審議会商業部会に設置された事例検討小委員会の検討を経て選定・表彰された事例集「がんばる商店街 77 選」(2006 年)、「新・がんばる商店街 77 選」(2009 年)、「がんばる商店街 30 選」(2014 年、2015 年)、また、外部有識者による厳正な審査を経て、中小企業庁中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会が選定した事例集「はばたく商店街 30 選」(2016 年)のなかから、とくに多様な連携相手とともに積極的に事業活動を展開している商店街を対象として事例分析を行うことにしたい²⁸⁾。

上記を合計した 244 商店街のうち、地域商店街活性化法の認定を受けている 28 商店街を除く 216 商店街を対象とする²⁹⁾。さらに、公開されている上記の事例集の冊子のなかで、各事例におけるタイトルのなかやキーワードとして「連携」という用語を用いていて、なおかつ地域内連携が明示的に確認できるのは

²⁸⁾ なお、それぞれで選定された事例は、時代背景などを考慮しながら、次のような観点から選定されている。すなわち「がんばる商店街 77 選」および「新・がんばる商店街 77 選」は、「商店街や地域に特色のある取り組みで、実際に商店街やまちのにぎわいにつながっているものや、特に独自性のある取り組み」の事例である。「がんばる商店街 30 選」は、「革新的な製品開発やサービス創造、地域貢献・地域経済の活性化等、様々な分野で活躍している商店街の取組」の事例である。「はばたく商店街 30 選」は、「地域の特性・ニーズを把握し創意工夫を凝らした取組により、地域コミュニティの担い手として商店街の活性化や地域の発展に貢献している商店街」の事例である。

²⁹⁾ 近隣の商店街を含めて選定されている地域もあるが(例:「〇〇市内商店街」など)、ここでは便宜的に 1 事例 1 商店街としてカウントすることにする。なお、そのなかに含まれる商店街が地域商店街活性化法の認定を受けていたとしても、対象からは除外していない。

51 商店街である。

このうちいくつかの商店街において、限られた外部主体との地域内連携ではなく、数多くの外部主体と地域内連携に基づく事業活動を展開している。そのなかでも、とくに多様な相手と連携関係を構築しているのが静岡県浜松市のゆりの木通り商店街である。ゆりの木通り商店街には、建築、アート、デザイン、演劇など、専門性やクリエイティブな感性をもつ多様な人々との繋がりを有しているところに特徴がある。こうしたゆりの木通り商店街の地域内連携の実態と、それが商店街にどのような影響を与えているのかについて、第7章のなかで検討していくことにする。

4. 2 対象②：「コミュニティの担い手」による商業まちづくり

以上に加えて、本論文では、もうひとつの問題意識として「コミュニティの担い手」による商業まちづくりに着目している。第1章のなかで、地域商業がとくに衰退傾向にある過疎地域において「買い物弱者」問題への対応が重要な地域課題として認識されていることを指摘した。これまでも民間事業者やNPOなどが、独自にあるいは行政支援に頼りながら「買い物弱者」への対応策を実施しているが、必要経費を吸収できるほどの収益を上げられないことがほとんどであるため、なかなか事業が継続しない状況にある。

こうした状況のなかで、「コミュニティの担い手」である住民組織が、事業活動のひとつとして商業まちづくりに乗り出しはじめている。具体的には、以下で述べる「小規模多機能自治」と呼ばれる仕組みに基づいて整備された住民組織が、民間事業者である小売業者によるコーペラティブ・チェーンなどと連携してミニスーパーを出店する取り組みである。これは、新たな公共的な制度と民間機能を融合させることで、地域の社会課題解決を図りながら、同時に収益事業として継続的な運営を目指す取り組みとして捉えることができる。

全体として見ると数は限られているものの、地域商業の衰退などで買い物不便に陥ることは、とくに高齢化や過疎化が同時に進行している地域にとって深刻な問題であることから、今後、同様の取り組みはさらに拡がりを見せる可能性がある。

そこで本節では、以降の議論の前提として、近年、地方自治体による自立的な地域運営を目指す動きが強まりつつあることを確認したうえで、住民組織の法人制度をめぐる動向について概観する。具体的には、その代表的な取り組みとして、島根県雲南市を中心に全国的な展開を見せつつある「小規模多機能自治」について概略的に整理する。

以上を踏まえて、こうした新しい公共的な制度と民間事業者である小売業者の収益事業を組み合わせる展開しているミニスーパーの取り組みなどを概略的に確認したうえで、分析対象となる事例を選定していくことにする。

4. 2. 1 地方分権改革の変遷

わが国では、1990年代以降、少子高齢化や財政危機などの社会経済環境の変化に対して、全国一律の対応よりも地域の実情に応じた自治体運営を実現するための制度改革が連綿と推進されてきた。

地方分権制度が体系的に整備される契機となったのは、村山政権のもとで1995年5月に制定された地方分権推進法である。同法に基づいて、地方分権について審議するための場として地方分権推進委員会が設置された。同委員会は5次にわたる勧告を提出したあと、2001年6月に『最終報告』を政府に提出した。この報告の基本的な考え方は、国と自治体との関係を、「上下・主従」の関係から「対等・協力」の関係へ改めることであった。さらに「住民自治の拡充」として「地域住民による自己決定・自己責任の自由の領域を拡充する方策」が述べられている。そこでは、住民が自ら決定するための仕組みを法制面から整備しつつ、現行制度を充実させることが求められた。

1999年7月には地方分権一括法が施行され、国と地方の役割の明確化、機関委任事務制度の廃止、国の関与のルール化などが図られた。同法では、各地方公共団体は自らの判断と責任により、地域の実情に沿った行政を展開していくことが目指されている。

本論文に関連する事項として注目すべきことは、こうした地方分権一括法や三位一体の改革を踏まえて公表された、内閣府地方制度調査会による第27次答申「今後の地方制度のあり方に関する中間報告」である。当時、いわゆる「平成の大合併」が推進されていたなかで、総務省を中心に広域行政の必要性が喧

伝されていた。しかし、財政コストの削減、その一環である公共施設の一体的な整備や相互利用、地方行政の人員整理などによって、一律公平の行政支援が困難な状況が生まれた結果、一部の地域住民が公共サービスを享受しにくい状態に陥るなどの問題が顕在化しはじめていた。

そうした状況を受けて、第 27 次答申では、基礎自治体内の一定の区域を単位として、住民自治の強化や行政と住民との協働の推進などを目的とする組織である「地域自治組織」が提案されている。これを受けて、2005 年の改正地方自治法のなかで、「地域自治区」が法制化されたわけであるが、その内容や課題については次項で詳述する。

2006 年 12 月、第 1 次安倍政権のもとで地方分権改革推進法が成立することで、地方分権改革は次の段階に移行した(柴田 2012)。地方分権改革推進法は、地方分権改革推進の基本理念や地方自治体と国の双方の責務、施策の基本的事項などをまとめたうえで、その実現に向けた体制を整備するものである。その体制構築のひとつとして、2007 年 4 月に地方分権改革推進委員会が設置された。同委員会が調査・審議を経て内閣総理大臣に勧告すると、政府が地方分権改革推進計画を策定するという仕組みが用意された。この計画を受けて、2011 年 4 月、関係する 42 の法律を再整備する第一次一括法が施行された。なお、2014 年には第四次一括法が成立している。

地方分権改革推進委員会の一部の機能は、民主党による政権交代を経た 2009 年 11 月、当時の鳩山政権が設置した地域主権戦略会議に代置されることになる。そのなかで、官だけでは実行できない領域を市民・NPO・企業等の民間部門と協働で担う仕組みや体制を重要視する「新しい公共」(new public)という考え方が注目されたことは記憶に新しいところである。

そして近年、社会的に脚光を浴びたのが、第 2 次安倍政権において打ち出された、いわゆる「地方創生」である。2014 年 11 月、地方創生に関する法整備として、まち・ひと・しごと創生法、改正地域再生法が施行された。なお、地方創生とは、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策のことを指す³⁰⁾。具体的な施策

³⁰⁾ まち・ひと・しごと創生本部ウェブサイトによる。URL:<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/>。(最終閲覧日:2016 年 9 月 2 日)

としては、各地域の人口動向や将来の人口推計(地方人口ビジョン)、産業の実態や国の総合戦略などを踏まえた、地方自治体による「地方版総合戦略」の策定と実施に対して、国が情報・人材・財政の各種支援が行われている。

主に、地方自治体それぞれの地方版総合戦略に基づいた、地方の自立性や官民連動を要件とした先駆性のある事業に交付金が付けられている。2014年度の補正予算においては、「地方創生先行型交付金」、「地域消費喚起・生活支援型交付金」として、それぞれ1,700億円、2,500億円が地方自治体などに配分された。前者は観光振興や産業振興、人材育成・確保などの事業に、後者はプレミアム付き商品券や、ふるさと名物商品・旅行券、多子世帯等支援策などに使用されている。さらに2015年度の補正予算では「地方創生加速化交付金」として1,000億円が計上された³¹⁾。

4. 2. 2 住民組織の法人制度をめぐる動向

(1) 住民と地方自治体との関係

上記のような地方分権改革の流れや地方自治体の財政逼迫という状況のなかで、地方公共団体による団体自治から住民による住民自治へという機運が高まりつつある。それでは、そもそも住民と地方自治体との関係は法制度的にどのように位置づけられているのだろうか。

地方自治論の一般的な教科書などで指摘されているように、「住民」は次のような3つの側面から理解することができる。すなわち、第1は、参政権をもつ自治体を統制する主体としての住民(市民)、第2は、対象自治体から公共サービスを受けたり、規制・負担・服従を求められたりする利害関係者としての住民(対象住民)、そして第3は、公共サービスの提供を担う住民(公務住民)という側面である(金井2004; 辻中他2009; 柴田・松井2012; 武岡2014など)。

金井(2004)によれば、上記のような諸側面を持つ住民の活動は、住民運動や住民参加など対象住民としての住民活動と、公務住民としての色彩が強い住

³¹⁾ 2016年3月に内閣府地方創生推進室が公表した「地方創生加速化交付金の交付対象事業における特徴的な取組事例」において、事業内容やその成果などの実態について確認することができる。URL:<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/h-27-kasokuka.pdf> (最終閲覧日:2016年9月2日)

民活動に区分できるという（金井 2004, p.228）。後者の公務住民としての活動主体は、自治会や町内会（以下では総称して「自治会³²⁾」と表記）が担う場合が多い。

たとえば、家庭ごみの収集について考えてみたい。一般的に、家庭ごみの収集や処分は市町村の業務である。しかし、数多くのごみステーションを市町村が一つひとつ管理することは困難であるため、自治会などの住民組織が管理している場合が多い。マンションなどの集合住宅では管理組合が主体となっている場合がほとんどである。そのほかにも、高齢者の見守り、街灯の管理、自治体広報誌の戸別配布などの幅広い活動は自治会が担う場合が多い。

自治会は、地方自治法第 260 条により「地縁による団体」であり「地域の自主的活動」を担う住民組織として規定されている。武岡（2014）によれば、自治会には次のような 5 つの特徴があるという。すなわち、①加入単位が世帯であること、②領土のようにある地域空間を占拠し、地域内にひとつしかないこと、③特定地域の全世帯の加入を前提にしていること、④地域生活に必要なあらゆる活動を引き受けていること、⑤市町村などの行政の末端機関としての役割を担っていることである。これらは地方自治体の特徴に相似していることから、自治会は市町村などの行政の末端機関としての役割を果たす「準自治体」とされることもある。そのため、自治会は地方自治体と最も関係が深い住民組織として位置づけられるというのである（武岡 2014, p.37）。

しかし、昨今、自治会の衰退ないしは崩壊が全国的に顕在化している³³⁾。すなわち、個人主義が進んだことにより地域社会への関心が薄れるなどして、自治会への加入率が低下している。それにより、自治会活動の担い手が不足・固定化したり、活動がマンネリ化したりするなど、自治会そのものが形骸化していることが多い。こうした傾向は、住民の転入出が激しい都市部のような地域で見受けられるとともに、過疎化と高齢化が同時に進行している山間部や限界集落ではより深刻な事態にある。

32) 本論文では、自治会を「一定範囲の地域（近隣地域）の居住者からなり、その地域にかかわる多様な活動を行う組織」(Pekkanen 2006, 2009)と理解しながら議論を進める。

33) こうした問題は、近年、NHK のドキュメンタリー番組や各種報道でも頻繁に取り上げられている。なお、現場特有の事情などについては、たとえば、自身の町内会長としての体験談を取り上げている以下が参考になる。紙屋高雪（2014）『“町内会”は義務ですか？～コミュニティーと自由の実践～』小学館新書。

そのため、これまで自治会に委託してきた業務を、民間企業などへの委託に変更する自治体も増えている。地域によっては、自治会に加入していない住民が、自治会の提供するサービスに「ただ乗り」することをめぐり、住民同士の係争が起きているところもあるという。「地域の自主的活動」の担い手として、行政の末端機関に位置づけられてきた自治会制度が、時代の変遷とともに大きな岐路に立たされつつあるといえるのかもしれない。

(2) コミュニティの法人制度

従来から、住民自治を担う住民組織は、地方自治法をはじめとする様々な法律に基づいて制度化されている。ここで、そのなかで先駆的な制度のひとつとして、前述した地域自治区制度について簡単に確認する。

平成の大合併による行政広域化などに対応するため、2005年の改正地方自治法により地域自治区制度が整備されたことは既に述べた通りである。この制度の意義は、財産管理の目的以外で住民組織が最初に明示的に位置づけられた点にあるといわれている（武岡 2014, p.44）。すなわち、住民組織は、従来から地方自治法により財政区や後述する認可地縁団体という法人格を取得することができたが、いずれも財産管理を目的とする制度である。地域自治組織は、地域コミュニティの課題解決に取り組む活動主体としてはじめて制度化されたことになるのである。

しかし、地方自治区制度は市町村合併の特例措置の延長線上にあるもので、時限的な仕組みであることが法律に明記されている。さらに、市町村が地域自治区制度を導入する場合、全域かつ合併前の旧市町村を最小単位に設置することを求められていたため、これらの制約が大きな障壁として存在していた。

このほかにも、主要な法人制度として NPO や認可地縁団体などが挙げられるが、まず NPO については次のような課題が指摘されている。それは①「不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与すること」を目的しているため、地縁に基づく地域住民のみが利益を享受する（特定の団体の利益が目的である）ことには適さない、②制度上、誰でも議決権をもつ会員になれるため、地域外の住民に支配される可能性があり、地域住民主導でまちづくりに取り組もうとする姿勢に相反すること、③あくまでも本来の目的である「特定非営利活動に関

する事業」が中心で、「そのほかの事業（収益事業）」は特定非営利活動に関する事業の補完的な位置づけでなければならぬため、NPO 全体の 50%以上の規模で収益事業を実施できないことから、経済活動が制約されて持続的な活動の障壁になることなどである³⁴⁾。

一方、認可地縁団体であるが、そもそも認可地縁団体とは、自治会のような「地域社会全般の維持や形成」を目的とした団体・組織のうち、地方自治法などに定められた要件を満たし、行政手続きを経て法人格を得た団体を指している。自治会は基本的に法人格を有していないため、たとえば町内会が自治会館などの不動産を所有する際は、代表者の個人名義や役員の共有名義で登記が行われていた。そのため、相続や債権者による不動産差し押さえなどの問題が散見されていた。

こうした問題を解消するため、1991年4月に制定された改正地方自治法により法的に整備されたのが認可地縁団体である。すなわち「町又は字の区域のほか市町村内の一定の区域に住所を有する者の地縁に基づいて形成された団体（地縁による団体）は、地域的な共同活動のための不動産又は不動産に関する権利等を保有するため市町村長の認可を受けたときは、その規約に定める目的の範囲内において、権利義務の帰属主体となることができる」ようになった³⁵⁾。

また、認可の条件として、①その区域の住民相互の連絡、環境の整備、集会施設の維持管理など、良好な地域社会の維持及び形成に資する地域的な共同活動を行うことを目的とし、現にその活動を行っていることと認められること、②その区域が客観的に明らかなものとして定められていること、③その区域に住所を有するすべての個人が構成員となることができるものとし、その相当数の者が現に構成員となっていること、④規約を定めていること、の4点が規定されている。さらに、正当な理由がない限り、その区域に住所を有する個人の加入を拒んではならないという規定も設けられている³⁶⁾。

一方で、次のような制度上の課題も指摘されている³⁷⁾。上で述べたような自

34) 伊賀市・名張市・朝来市・雲南市（2014）。

35) 地方自治法第260条の2第1項。

36) 地方自治法第260条の2第7項。

37) 武岡（2014）p.44。また、後述する島根県雲南市のヒアリング調査においても、市の担当者から同様の課題が挙げられていた。

治会の課題に対して、財産管理の問題を解消するために制度化されているため、事業運営に関する想定はなされていない。営利目的の収益事業を行う場合、固定資産税や法人税の納税義務が生じる。また、制度上、ある事業の収益を別の公共的活動の原資に充当することができない。たとえば、温泉施設や公園などを管理する認可地縁団体が、それぞれで会計を処理して法人税や消費税を納める一方で、そこで上げた収益を車両購入やその維持管理などに充てることができない。こうした制度上の制約が、認可地縁団体の自主財源確保の阻害要因として働いているのである。さらに、認可地縁団体は、公共的な性質をもつ組織であるが、公益法人やNPO法人のように寄付控除の対象ではない。そのため、ほかの団体と比べて寄付金による財源確保がしにくい立場に置かれている。

以上のような諸課題と向き合いながら、地方自治組織、NPOや認可地縁団体をはじめとする既存の法人制度を活用しつつ、場合によっては既存の組織が連携することで社会課題に対応してきた。

他方で、近年、既存の法人組織の枠組みによらず、地方自治体が条例などで独自の住民組織を規定する動きが見られはじめている。後述するように、島根県雲南市、三重県伊賀市と名張市、兵庫県朝来市の4つの市において、くしくも同じ時期に独自の制度に基づく住民組織が整備されていた。そして上記の4市が中心となり、お互いの制度について検討しながら全国的な普及を目指す動きが加速していくなかで、「小規模多機能自治」に展開していくことになるのである³⁸⁾。

本章では、そのなかでも中心的な役割を果たしている雲南市の「地域自主組織」制度に焦点を合わせて、その実態について検討していく。第1章のなかで述べたように、小規模多機能自治による事業活動のひとつとして、商業まちづくりに乗り出すケースが見られはじめており、その先駆的な取り組みが雲南市の地域自主組織制度のもとで実施されているためである。具体的には第8章で後述するが、「コミュニティの担い手」としての地域自治組織が、コーペラティブ・チェーンである全日本食品（以下、「全日食チェーン」と表記）と連携する

³⁸⁾ すぐ後で詳述するが、全国的に似たような仕組みが様々な名称を用いて展開されている。これを総称して、総務省では「地域運営組織」という名称が使われることもあるが、雲南市によれば、小規模多機能自治も同様の趣旨で用いられているという。

ことにより、地域商業の核となるミニスーパーを運営する新しい試みが展開されている。この試みは、小規模多機能自治という新たな公共的な制度に基づきながら、従来の「買い物弱者」対策のように行政補助に頼るだけでなく、民間事業者が事業の収益性を確保して持続的な運営を目指しているところに大きな特徴があるといえる。

以上の趣旨を念頭に置きながら、項目を改めて、小規模多機能自治の概要や設立の経緯について整理する。ただし、その過程で概観することになる地域自主組織については、第8章で詳述するため、本章では必要最小限の記述に留めることにする。

（3）地方自治体による独自の法人制度：小規模多機能自治としての展開

雲南市は、加茂町、大東町、三刀屋町、木次町、掛合町、吉田町の6町が合併して2004年に誕生した市である。なお、新市の名称として採用された「雲南」は、当該地域の一部が、出雲国の南部という意味で「雲南」地区と呼ばれる県域を構成していたことに由来している。

町合併に向けた合同協議が開始された2002年以降、合併後の新市の地方自治のあり方が検討されてきた³⁹⁾。しかし、2004年、雲南市は合併直後に深刻な財源不足に陥り、2005年に「財政非常事態宣言」が出され、市の職員を2割削減した。将来的に人員も財源も増える見込みがない一方で、急激な少子高齢化が進むことにより、市内の隅々まで行政サービスを行き渡らせることが難しくなりつつあった。

そのような状況のなかで、先の合同会議では、行財政改革とともに住民自治の進展のために「まちづくりやコミュニティ活動の活性化による住民自治の充実強化」の必要性が指摘された。これを受けて、6町村の職員と合併協議会事務局による「コミュニティ・住民自治プロジェクトチーム」が結成され、議論が進められた。その結果、今後も確実に経験していく人口減少や高齢化による集落機能の低下に対応するために、雲南市独自の住民組織制度として、「集落機能を補完する新たな自治組織の確立」と「地域主体的に組織が構築されていく

³⁹⁾ 詳しい経緯や内容については、雲南市（2001）『コミュニティ・住民自治プロジェクト報告書』、雲南市（2002）『新市建設計画』として取りまとめられている。

ための環境づくり」を目指して構想されたのが地域自主組織である。

地域自主組織は、「自治会や町内会などの地縁型組織、消防団や営農組織などの目的型組織、PTAや女性グループなどの属性型組織を、概ね小学校単位で再編した広域的で多機能な地縁組織」と定義され、市内の各地域が抱えるそれぞれの課題を、住民自治により解決していくことが目指されている（図4.2）。地域自主組織は、雲南市が国からの借入金を活動資金として交付され、それを元手に行政サービスの一部を担っている。なお、その過程で、2008年に「雲南市まちづくり基本条例」が施行され、地域自主組織制度の規定根拠も整備された⁴⁰⁾。

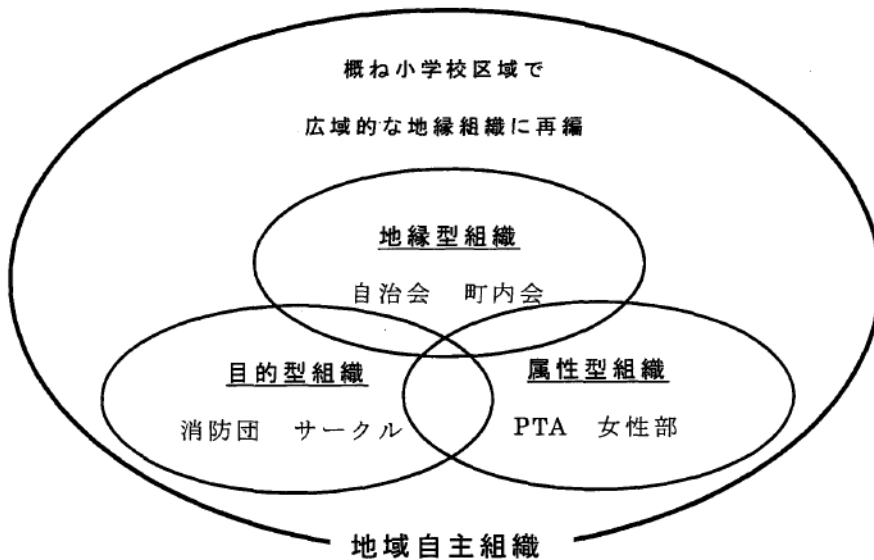


図4.2 雲南市の地域自主組織の概念図

出所：ヒアリング調査提供資料をもとに一部修正。

上述したように、こうした地方自治体による住民組織の制度化は、ほぼ同じ時期に三重県伊賀市でも進められていた。伊賀市は、2004年、独自の制度である「住民自治協議会」を設立し、その根拠規定として「伊賀市自治基本条例」

40) 「まちづくりの原点は、主役である市民が、自らの責任により、主体的に関わることです。ここに、市民、議会及び行政がともにこの理念を共有し、協働のまちづくりをすすめるため、雲南市まちづくり基本条例を制定します」(条例前文より抜粋)。「この条例は、雲南市におけるまちづくりの基本理念を明らかにするとともに、その基本となる事項を定め、協働におけるまちづくりをすすめることを目的とします。」(第1条より抜粋)

を制定している。その際、伊賀市は雲南市の地域自主組織を視察して参考にしたという。また、雲南市は伊賀市の視察を受け入れたとき、三重県名張市でも「地域づくり組織」という同じような制度を導入していることを紹介されると、雲南市の担当職員が名張市を訪問した。すると、さらに兵庫県朝来市で同じような制度として「地域自治協議会」という仕組みが導入されていることを知り、住民組織に関する相互的な情報共有をはじめていくわけである。

ごく簡単に述べてきたが、以上のような経緯で、雲南市を中心に4市が接点をもつことになる。これらの自治体は、もともと小規模多機能自治の基盤となる制度または組織が準備されていたという共通がある。これまでの国が主導権を握り整備してきた流れとは異なり、ボトムアップで制度が生まれてきたのである。これ以降、雲南市を中心とする共同会議を通じて、コミュニティに関する制度や法人格について議論を重ねた。この延長線上の展開として、2013年には雲南市を事務局とする「雲南市に地域自治を学ぶ会」（以下、「雲南ゼミ」と表記）が発足した。雲南ゼミは、小規模多機能自治の課題を共有・検討しながら、全国的に普及させることを目的とする会合で、全国各地の地方自治体やNPOが参加して、毎年春と秋の年2回開催されている。主な内容は、勉強会や事例発表会あるいは現地訪問で、参加している地域同士が学び合う場としての役割を果たしているという。

その結果、2014年、全国142自治体が加入する全国的な組織である「小規模多機能自治推進ネットワーク協議会」が設立された。同協議会では、住民自治の進展が重要であることを念頭に置いて、重点施策のひとつとして「まちづくりやコミュニティ活動の活性化による住民自治の充実強化」を挙げ、「住民自主活動やまちづくり活動と自治体との共同システムを構築することが重要である」とした。現在、約210の地方自治体やNPOが加盟している。具体的な活動内容としては、メーリングリストや地方ごとのブロック会議などによる情報共有が行われている⁴¹⁾。

41) そのなかで、「小規模ながらも様々な機能をもった自治の仕組み」(小規模多機能自治)として新たな法人制度「スーパーコミュニティ法人」を提案している。詳細は、伊賀市・名張市・朝来市・雲南市(2014)『小規模多機能自治組織の法人格取得方策に関する共同研究報告書』として公表されている。なお、内閣府において有識者会議が発足し、小規模多機能自治による持続的な体制の確立に向けて、論点整理や課題の抽出を行っているところである。

4. 2. 3 多様な運営方式による小売業者との連携

上記のように、近年、全国各地で住民自治を志向する地域運営組織が設置されつつある。現在全国に1,600以上の住民組織があると言われており、政府は今後4年間で3,000まで増やすことを目標に掲げている。

全国市区町村における住民組織の設置・運営状況を調査した一般社団法人JC総研のレポート⁴²⁾によれば、353自治体(27.3%)が何らかの組織を有しており、そのほとんどが地方自治法や合併特例法によらない組織であった(①「地域自治区・合併特例区のみを設置」しているのは19自治体、②「(地域自治区・合併特例区以外の)地域運営組織のみを設置」しているのは334自治体、①と②ともに設置しているのは19自治体)。日本都市センター(2014)によれば、協議会型組織がある自治体の割合は48.6%であり、およそ半数の回答自治体で導入されていることが明らかになっている⁴³⁾。導入している自治体のうち、すでに全域で設立されている自治体は48.5%で、現在は区域の一部に設立していて、全域に拡大する予定がある自治体を含めると70%以上にのぼる。担い手となる主体の確保の問題が捨象されているため鵜呑みにはできないが、全国的に同様の制度が拡大していく機運が醸成されていることがうかがえるだろう。

このように、住民自治のための組織が整備されつつあるなかで、小売業者などと連携しながら商業まちづくりに取り組むケースは現在のところ限られている。たとえば2015年から秋田県内で展開されている「お互いさまスーパー」が挙げられる⁴⁴⁾。秋田県企画振興部地域活力創造課が県内すべての自治会を対象にアンケート調査を実施したところ、県内自治会の8割を占める100世帯未満の自治会のうち、「買い物・通院の困難化」を課題としている自治会が5割弱あり、そのうち4割の自治会が「地域で対応を考えている」または「行政の対応・支援を期待」と回答したという。

42) 全市区町村アンケートによる地域運営組織の設置・運営状況に関する全国的傾向の把握」が2013年に公開されている。調査対象は当時の全市区町村である1742市区町村、回答数は1294(回答率74.3%)である。

43) 調査対象は全国の都市自治体812団体(789市、23特別区)、回答数は504(回答率61.2%)である。

44) お互いさまスーパーに関する以下の記述内容は、次の参考資料に基づいている。「毎日新聞」2016年4月16日付地方版、「河北新報オンラインニュース」2016年3月14日付、28日付、「JA秋田ニュース」2016年3月30日付。

そこで秋田県は、2015年度に「お互いさまスーパー創設事業」を実施した。この事業では、地域団体により食料品・日用品などを取り扱う店舗を持続的に運営することで、買い物課題の解決、住民自治や共助に対する意識の醸成、見守り機能の強化などが目指されている。主な支援内容は、スーパー開設にかかる初期費用のうち上限800万円までを補助するもので、運営組織の設立、関係団体間のネットワーク構築と調整、既存スーパーとの日用品調達に関する調整などが想定されている。なお、この事業は国の地方創生先行型交付金を原資としている。

当事業の公募に対して、由利本荘市赤田、五城目町浅見内、羽後町仙道の3地区から応募があり、2016年3月13日、1号店として羽後町仙道地区の食料品店「仙道てんぼ」が開店した。現在、仙道てんぼが地区内唯一の食料品店である。

羽後町仙道地区は中山間地域にあり、370世帯のおよそ1,100人が暮らしている。もともと同地区には「JAこまち仙道支所購買部」が出店していたが、2003年に購買部が廃止された。このような状況を受けて、日用品を取り扱う商店が地域から無くなることに危機感を抱いた地域住民の有志と元JA職員が、周辺地域の20集落などで構成する「仙道地区振興会」を設立し、出資金を募ることでJAから建物を借り受けて仙道てんぼの経営を受け継いだ。さらに2007年には運営委員会のメンバーを中心に株式会社「仙道てんぼ」を設立して経営を続けてきていた。

その後、2015年に「お互いさまスーパー創設事業」に採択され、仙道てんぼをリニューアルしたのである。秋田県から計800万円の補助を受けて、主に施設改修費用に充填した。店舗面積は約90㎡で、現在の取扱商品は生鮮食品や雑貨など約500品目である。さらに、地元産のキャベツや白菜などを販売する産直コーナーや住民同士が交流しやすいよう休憩コーナー「おひさまサロン」も整備した。

また、2号店として五城目町浅見内地区で「みせっこあさみない」が2015年3月30日に開店した。この店舗は地域住民で構成する「浅見内活性化委員会」が運営し、地元に住む60～80代の女性12人がボランティアとして交代しながら店番を務めている。店舗面積は約80㎡で、主な取扱商品は食料品や日

用品を中心とする最寄り品である。また住民の憩いの場として、軽食を提供するフードコーナーも併設されている。

さらに同じ日に3号店「赤田ふれあいスーパー」が由利本荘市赤田に開店した。運営主体は、上で見てきた2つの地域と同様、地域住民で構成する「赤田地域運営協議会」である。商品仕入れは支援協定を締結した「JA秋田しんせいサービス」が担当している。この店舗の売場面積は約20㎡で、住民へのアンケート調査から、取扱いの要望が多かった食品や日用雑貨品など約200商品を選択し、そのうち常時100商品を陳列販売している。また、「赤田ふれあい直売所」を併設し、地域住民が栽培した野菜や加工品、手芸品なども販売している。

以上のような住民組織による店舗運営を行政が支援する場合のほかに、地方自治体が第3セクターを立ち上げて店舗を運営するケースもある。2016年7月に東京都檜原村で開設されたミニスーパー「かあべえ屋」である⁴⁵⁾。

檜原村は東京都心から約50キロ離れた山あい位置している。檜原村の人口2,312人、高齢化率は47.9%である。かつて村内には、雑貨店などが約50店あったが、現在は10店ほどに減少している。村の調査によると、車で移動できる村民は約10キロ離れた村外のスーパーに出掛け、足が不自由な高齢者は、民間企業の移動販売や宅配サービスに頼らざるを得ないなど、多くの住民が日常的な買い物に対して不便さを感じていたという。

これまでは、行政として積極的に買い物弱者支援を行えば地元商店の経営を圧迫しかねないことから、本格的な対策を自重していた。しかし、上記の調査結果などを受けて檜原村と地元商店などで協議を重ねた結果、民間企業のコンビニや食品スーパーを誘致することで一致したという。しかし、採算が合わない可能性が高いとして出店を見送られることが続いたようである。そこで、後述する第3セクター「めるか檜原」を指定管理者として、かあべえ屋の開店に踏み切ることになるのである。東京都檜原村でかあべえ屋が開店した。

かあべえ屋は、野菜や肉などの生鮮食品や日用品、土産物として地場産の

45) マイクロスーパー「かあべえ屋」に関する以下の記述は、「東京新聞」2016年6月2日付、「公明新聞」2016年7月21日付による。

特産品など約 600 種類の商品を販売している。商品仕入れは全日食チェーンの支援を受けている。さらに、購入した食品を飲食できるスペースも店内で設けることで、足腰が弱い高齢者などがバスの待ち時間を過ごせるよう配慮している。開店以降、毎日約 200 人以上が利用しているという。

なお、指定管理者として運営を担う第 3 セクター「めるか檜原」は 2016 年 4 月 5 日に設立された。当初の出資金は 9,600 万円で、そのうち檜原村は 99% にあたる 9,500 万円、残り 100 万円は「JA あきがわ」などの 5 団体が 20 万円ずつ出資している。7 月からはこれまで檜原村が東京都森林組合に委託していたごみ収集業務も受託している。当面は赤字経営が予想されるため、第 3 セクターのほかの事業収益と組み合わせで収益を補う計画であるという⁴⁶⁾。

本論文では、こうした住民組織が主体となる商業まちづくりの先駆的な事例として、本章で整理してきた小規模多機能自治により結成された雲南市の地域自主組織が取り組んでいる、全日食チェーンとの連携によるミニスーパーの開設を対象として、第 8 章のなかで事例分析を展開する。

⁴⁶⁾ ここで挙げた秋田県と東京都檜原村の事例についても、追加調査をしたうえで、機会を改めて取りまとめる予定である。

第5章 組織的連携に基づく商店街活動の特徴

本章では、第4章で選定した商店街を対象に事例分析を行う。第3章で設定した研究課題について検討するために、地域内連携の特徴を整理して類型化した分析枠組みに基づいて、商店街組織として連携するという共通する観点から「フォーマルーリジット」タイプと「フォーマルーフレキシブル」タイプに該当する5つの事例について検討する。

まず5.1節で扱う事例は、前者のタイプに該当する秋田市駅前広小路商店街振興組合、大川商店街協同組合である。これらの商店街は、商店街組織として、事業を計画した段階で組んだ連携相手との固定的な関係のもとで事業活動を実施している。

次の5.2節では、後者のタイプに含まれる青森新町商店街振興組合、七日町商店街振興組合、きじ馬スタンプ協同組合の事例について検討する。この類型に該当する商店街の地域内連携の特徴は、商店街組織が主導しながら、当初は想定していない新たな外部主体とも柔軟に連携関係を構築している点にある。

このような地域内連携の特徴に焦点を合わせて、各商店街がどのような地域課題に対応して、どのような事業活動を実施してきたのか、その経緯や具体的な内容を中心に検討する。それぞれについて要点を整理しながら、必要に応じて歴史的または地域的な背景についても説明する。こうして地域内連携の実態を明らかにしたうえで、それと成果との関連や連携関係を支える要因について考察していきたい。

5.1 「フォーマルーリジット」タイプ

5.1.1 秋田市駅前大通商店街振興組合（秋田市）

（1）秋田市と市内小売業の概況

秋田市は日本海に面した秋田県西部に位置しており、人口約32万人の県庁所在地である（図5.1）。JR秋田駅の西側に形成されている中心市街地一帯の構造は、江戸時代初期に築城された久保田城とその城下町を起源としており、今も城跡や外堀が残されている。旧羽州街道沿いには、明治から大正期に建て

られた商家などの建築が点在しており、同市の中心市街地は歴史的な景観が併存している地域である。

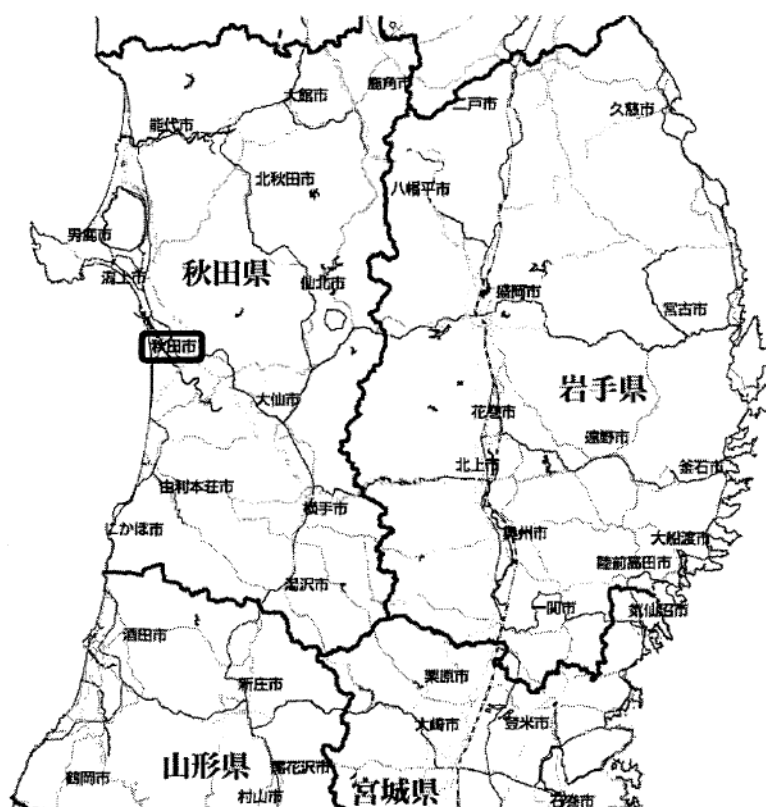


図 5. 1 秋田市の位置（枠で図示）

出所：博地図.com「【地方図】東北地方+新潟県（県境・市名・高速有料道路・国道）」を一部修正。

わが国が高度経済成長期に突入した 1950 年代後半、中心市街地に立地していた秋田県庁や秋田市役所、国の出先機関が郊外に計画的に整備された公官庁団地に転出すると、その跡地に百貨店などの大型店が出店した。さらに、1960 年代から 70 年代中頃にかけて行われた秋田駅周辺の土地区画整理事業や市街地再開発事業などを契機として、公共・民間部門からの投資が長期的に蓄積されることで、秋田市は商業の中核的役割を担う地方都市として発展してきた。

しかし、日米構造問題協議を直接的な契機とする大店法の規制緩和⁴⁷⁾に向けた流れのなかで、全国各地で郊外開発が進められた。これとバブル崩壊や長期

⁴⁷⁾ 大店法の規制緩和を含めた流通政策の系譜的研究として石原（2011）、大店法の運用の問題に関わる研究として草野（1992）などが参考になる。

的な景気低迷の影響を一部の要因として、とくに地方都市の中心部に立地している多くの百貨店や総合量販店などの大型店の業績が大幅に悪化した。

秋田市中心市街地に立地している大型店の多くについても、同様の傾向が続いていくことになる。すなわち、まず中心市街地に立地していた百貨店「長崎屋」が1986年に郊外に転出した。また1993年には、秋田市南部の郊外に整備された御所野ニュータウンに「イオン秋田ショッピングセンター」（現イオンモール秋田）が開設した。その後の10年間で、10店舗を超える郊外型ショッピングセンターや専門店チェーンをはじめとする大型店がバイパス沿いやロードサイドに進出している。

こうして中心市街地と郊外を含めた小売業者間の競争が激化した結果、秋田市中心市街地に立地していた大型店は、実質的な倒産あるいは小売企業の経営再建の一環として、相次いで閉鎖・撤退を余儀なくされた。この発端となる動向として、1991年に「セントラルデパート」が、1994年に「マルサンショッピングセンター」が撤退した。現在は、前者の跡地には平面駐車場が整備され、後者の施設はホテルとして再利用されている。また2002年には、駅前に立地していた「ダイエー」が業績不振のため閉鎖され、現在は跡地に秋田市中心公民館が移転してきている⁴⁸⁾。

表5.1 秋田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	3,451	21,830	378,635	449,538
2004年	3,346	21,997	374,044	447,210
2007年	3,198	22,010	376,659	465,984
2014年	2,184	17,029	342,438	402,748

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

さらに、高度経済成長期から県内でも中心的な地位を占めていた老舗百貨店

⁴⁸⁾ 都市中心部からの大型店などの撤退問題や地域商業に与える影響、跡地再利用の状況などについては、渡辺（2001）および渡辺（2014）、pp.76-90が、全国の商店街振興組合と地方自治体へのアンケート調査および一部ヒアリング調査に基づいて分析している。

の「木内百貨店」が、売場縮小や営業時間短縮などを経て、現在は事実上閉鎖している状態にある。そして 2009 年から 2 年連続で「三越」と「イトーヨーカ堂」が不採算店舗として経営判断されて閉鎖するなど、百貨店や総合量販店、あるいは中小小売商や彼らを中心に構成される商店街は非常に厳しい競争環境に直面している。

ここで、直近の秋田市全体の小売業の推移について表 5. 1 で概括的に確認すると、2002 年以降の 10 年間で事業所数が約 7 割まで減少していることがわかる。また、市内における大型店の出店状況を図 5. 2 で見ると、店舗数は 2009 年をピークにほぼ横ばい傾向にある。

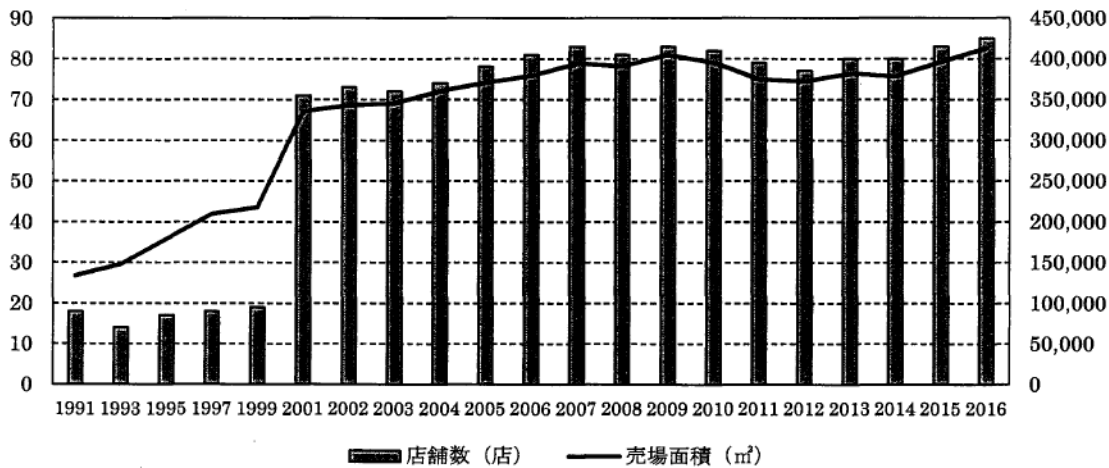


図 5. 2 秋田市内の大型店の店舗数と売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積 3,000 ㎡以上（第 1 種）、改正後は 1,000 ㎡以上の店舗が対象。

出所：「全国大型小売店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

なお、秋田市は、中心市街地活性化基本計画が旧法の中心市街地活性化法の認定を受けている。同計画に基づいて実施された再開発事業などにより、これまで、秋田駅東側に複合施設「アルヴェ」、駅西側には市立中央図書館、秋田総合生活文化会館や美術館が入る「アトリオン」や高層マンションなどが整備されてきている。

その後、2008 年には第 2 期中心市街地活性化基本計画も改正中心市街地活性化法の認定を受けている。その中核事業のひとつとして、秋田駅西側の中通

地区において、秋田赤十字病院が郊外移転して生じた空閑地を再開発して「エリアなかいち」が整備された。エリアなかいちは、公共広場や商業施設（1・2階）と公共立体駐車場（3～5階・屋上）が一体化した施設、秋田県立美術館、秋田市にぎわい交流館「AU」、ケアハウスを併設した高齢者向けマンションなどがある。このうち商業施設には、地元資本「秋田まるごと市場」が運営する「サン・マルシェ」が核店舗として入店していたが、業績不振により2014年に撤退した。現在は直営の売り場からテナントに切り替えて、飲食店や土産物店を中心とするテナント構成で営業している。

（２）秋田市駅前広小路商店街振興組合の概要

秋田市の中心市街地には7つの商店街がある。そのうち5つ（駅前広小路商店街、広小路商店街、中央通商店街、通町商店街、大町商店街）は商店街振興組合で、残り2つ（仲小路振興会、川反外町振興会）は任意団体である。

本項の対象である秋田市駅前広小路商店街振興組合は、秋田駅の西側に隣接する南北およそ400mの街区内に位置している。専門店や飲食店を中心とする20店舗で構成されており、そのなかにはファッション専門店ビル「フォーラス」、「アルス」や百貨店の「西武」といった大型店も含まれている。なお、前項のなかで触れた「三越」や「イトーヨーカ堂」も撤退するまで加盟していた。この意味で、同商店街は買い回り品を扱う店舗や大型店を含む典型的な広域型・超広域型商店街である。

このような秋田市駅前広小路商店街振興組合の内部環境から推察されるように、同商店街では色々な意味で大型店の影響力が強く、とりわけ商店街予算はそのほとんどが大型店からの会費で支えられている。同商店街理事長の平澤氏によれば、これらの大型店は地域貢献に対する事業活動への想いも深く共有している。それを示す行動のひとつとして、代々の店長および館長は、商店街の役員会にほぼ欠かさず出席し続けているそうである。広域・超広域型商店街のなかでも、とくに大型店と協力的な関係にある商店街といえるだろう。

従来から秋田市駅前広小路商店街振興組合では、主な商店街事業として、夏に地域の伝統行事である盆踊りを中心とする「ふるさと秋田駅前フェスティバル」、冬に12月の1か月間、LEDの電飾を使ったイルミネーション「光のテラ

ス」が実施されている。現在は「光のテラス」の期間中に、新しいイルミネーションとしてオリジナルのクリスマスアートを壁面に投影する「クリスマスアート@エキマエ」やクリスマスイベント「ゴスペル@エキマエ」、「イルミネーションセール」も開催している。

(3) 地域内連携の特徴と成果

2010年以降、秋田県と秋田市駅前広小路商店街振興組合は、同商店街が位置している県道の整備計画について協議していた。そのなかで同商店街は、安全や防犯の観点から、県道整備とタイミングを合わせて新たなLED街路灯を設置できないか模索していた。

こうした状況のなかで、2011年、東北経済産業局から秋田県を通じて地域商店街活性化法の活用について打診されたという。同法の支援対象にはハード整備も含まれており、認定を受けると商店街の自己負担が2/3から1/3になること、街路灯が設置できる目途がついたことから、全会一致で認定申請の手続きを開始した。つまり、検討していたLED街路灯の設置にかかる費用の補助率拡大が、同法を活用する主要な目的であったわけである。

申請する事業計画の策定は、秋田県中小企業団体中央会の支援を受けながら進められた。具体的な事業内容を検討するために、商店街の役員会において企画会議を月1回開催していた。会議の目的はソフト事業の企画・事業化であり、大型店の店長や館長らもほぼ毎回参加していたという。

このような過程を経て、秋田市駅前広小路商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定を申請した事業計画の地域課題を「地域の賑わい創出とファッションイメージの定着」とした。前述のように、中心市街地に立地していた大型店の撤退・閉店が相次いだ影響などを受けて、同商店街やその周辺も例外なく行き交う人々の数が大幅に減少していた。そのため、年間を通じて季節に合わせた住民参加型のイベントを開催するとともに、地域の特徴を活かしたイメージを発信していくことで「賑わい」を創出しようとしながら、後述するような「地域コミュニティの担い手」としての役割を果たそうとしたのである。同商店街の認定計画の概要は表5.2の通りである。

以下では、秋田市駅前広小路商店街振興組合で展開されている地域内連携の

特徴に焦点を合わせて、実施された季節ごとのイベント「うまい！あきた博！」、
「ふるさと秋田駅前フェスティバル」、「エキマエファッションウィーク」が開催されるまでの経緯や具体的な内容について検討する。

表 5. 2 秋田市駅前広小路商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	地域の魅力情報発信、秋田市駅前広小路商店街の四季イベントを活かした地域コミュニティづくりと住民参加型活性化事業		
認定日	2011年4月13日	事業実施期間	2011年4月～2014年3月
地域住民ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・駅前商店街に欲しい機能：安心安全、コミュニティ、イベントなど ・実施して欲しいイベント：食イベント、大道芸、イルミネーションなど 		
地域課題	地域の賑わい創出とファッションイメージの定着		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・LED街路灯設置（新規） ・春イベント「うまい！あきた博！」（新規） ・夏イベント「ふるさと秋田駅前フェスティバル」 ・秋イベント「エキマエファッションウィーク」（新規） ・冬イベント「光のテラス」 		
数値目標	・来街者数：1,649人/日→1,731人/日（2008年→2013年）		

注 1：網掛け部分は地域内連携に基づいて実施されている事業。

注 2：本事業計画から初めて実施されている事業は「（新規）」と併記。

出所：経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画の一覧」、ヒアリング調査提供資料「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」をもとに作成。

秋田市駅前広小路商店街振興組合では、2010年の夏頃から、企画会議のなかで春に開催するイベントの企画を考えてきた。そのなかで、大型店側から秋田の旬の食材やB級グルメのPR、料理試食会を行う「うまい！あきた博」の企画が提案された。これは、従来から西武百貨店と取引がある食品事業者との関係などを活かさないかという提案から企画・事業化されたイベントであるという。この事業は、認定を受けた年から開催を予定していたが、東日本大震災の被害を受けて、1年後の2012年春から開催された。

次に夏のイベント「ふるさと秋田駅前フェスティバル」についてであるが、

秋田市駅前広小路商店街振興組合は、1991年から、中心的な担い手として盆踊り大会を開催しており、地域の恒例行事として地域住民に認知されている（図5.3）。盆踊り大会当日は、舞踏会などの市民サークルと協力して運営している。



図5.3 ふるさと秋田駅前フェスティバル

出所：ヒアリング調査提供資料。

企画会議を通じて作成した事業計画では、さらに来街者の回遊を目的とするオリエンテーリング形式の参加型イベント「エキマエトレジャーinサマー」や、西武百貨店の屋上に仮設型のバスケットコートを設定して開催される若者向けのイベント「ストリートバスケット@エキマエ」が盛り込まれることになる。夏のイベントとして、こうした多様なイベントを同時多発的に開催することで、地元の住民だけではなく、より広域からも老若男女を集客することを主な目的としていたという。

秋には地域住民参加型のイベント「エキマエファッションウィーク」が開催された。繰り返しになるが、駅周辺という立地特性もあり、ファッション性の高い衣料や雑貨を取り扱うテナントが入る商業施設が集積している。前述した企画会議のなかで、こうした特徴を積極的に発信していくことで、地域のファッションイメージを定着させるという方向性が出席者のなかで共有されてきていた。このイベントはとくに大型店が主導的な立場で企画してきたものであるという。

具体的な内容は、フォーラス、アルス、西武百貨店などの商業施設に入居しているテナントの服を着たモデルが、照明や音響で雰囲気演出しながら設営

されたランウェイを歩くというものである。西武百貨店の前にあるアゴラ広場で開催されている。前日には、本番当日のファッションショーに先立ち、地元のモデル会社を介して地域住民を対象とする公開オーディションも開催した。地域住民参加型のイベントにすると同時に、イベントにかかる1日あたりの費用を減らす手段でもあったという。図5.4のように、本格的な舞台装置や照明器具などを設置しながら、ファッションショーのために専門のディレクターを招聘するなど、多額の費用をかけて演出したそうである。

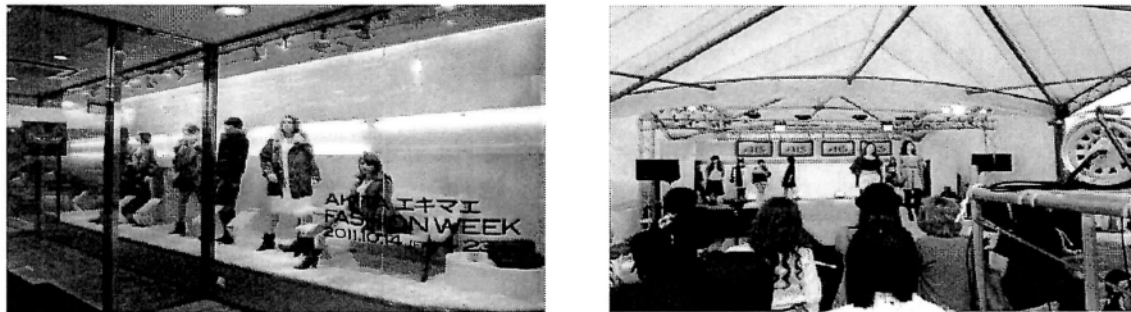


図5.4 エキマエファッションウィーク

出所：ヒアリング調査提供資料。

以上で要約的に確認してきたように、秋田市駅前広小路商店街振興組合は、地域内連携に基づいて、季節の風物詩的な恒例行事である盆踊り大会の中心的な担い手として地域コミュニティに貢献しようとしながら、地域特性を活かしたまちのファッションイメージを発信することで「賑わい」の創出を目指してきた。

なお、これらのイベントは、いずれも典型的な非日常的で一過的な性質をもつ事業である。一般的に、イベントはうまくいけばその日は会場に多くの見物客が集まるものの、当日やとくに翌日以降、各個店の売上などの経済的成果に結びつかないことが多い。イベントを目当てに来街する場合、基本的に個店に立ち寄ることを目的としていないからである。仮に売上に繋がるとしても、本項の事例に関しては、主にファッションテナントの売上に貢献することになる一方で、ほかの各個店ひいては商店街全体としての直接的な効果は集客などに限定される。したがって、個々の店舗の販売促進というよりも商店街全体とし

での集客が重視されているという捉え方もできるが、とくにエキマエファッションウィークのように多くの費用がかかるイベントは、費用対効果が総じて低くなる可能性が高い。

以上のイベントの特性に関する簡単な検討を踏まえて、同商店街の事例から読み取れる地域内連携の構図を示すと図5.5のようになる。

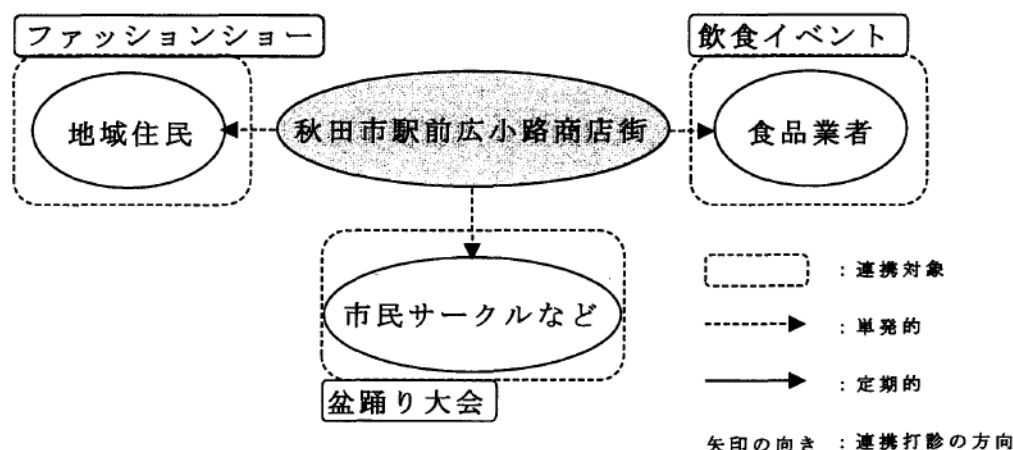


図5.5 秋田市駅前広小路商店街振興組合の地域内連携の構図

現在、地域内連携に基づいて実施された事業のうち、認定計画の事業実施期間のあとも継続しているのは、夏のイベントのひとつで従来から開催されていた盆踊り大会のみである。また、いずれの事業においても、イベントが開催されるときに限られた単発的な連携であった。商店街内部で開かれている企画会議のように、継続的な関係性のもとで、たとえば定期的な会合などを通じて事業活動を発展させてきたというわけではない。その意味で、今回の事例は時限的に取り組むことを予定していた、いわば「事業計画のため」の連携として理解することができるだろう。

事業効果を測定するために設定した地域商店街活性化法の事業計画の数値目標（来街者数）では、2008年の数値（1,649人/日）から、実施計画終了時の2013年には5%増加（1,731人/日）させることを目標としていた。調査結果は3,428人/日となり、設定していた数値目標は達成したという。しかし、平澤理事長は「通行量は商店街にとってのバロメーターだが、人口減少や大型

店や専門店の出店動向が影響する。もしかしたら減少幅は抑えられているかもしれないが、外部要因の影響を排除できない」として、数値目標を設けること自体には一定の理解を示しながらも、その尺度と成果との関連については検討の余地があることに言及されていた。

秋田市駅前商店街振興組合では、これまでも大型店が比較的大きな影響力を持ちながら、広域から不特定多数の集客を見込んだイベントが開催されてきた。もちろん、他力本願な姿勢で地域内連携を志向すると、アイデアを提案したり行動に移したりする意欲的な担い手が商店街組織の内部から育つ機会が失われる可能性がある。しかし本項の事例を見ても、担い手や地域課題への対応という観点から見た場合、外部主体との連携を通じて、商業者だけでは担う余裕がない、あるいは担うことができない事業活動を展開できる可能性が広がることは重要である。

ただし、先に指摘したように、夏のイベントの一部を除くと、形式的な「事業計画のため」の連携という側面が少なからず見受けられる。そのため、必ずしも商店街は外部主体と持続的で実質的な連携関係を構築しているというわけではない。

5. 1. 2 大川商店街協同組合（福岡県大川市）

（1）大川市と市内小売業の概況

大川市は福岡県南西部に位置している。市南部は有明海に面しており、そこにある河口に向かい市内の北東方面から筑後川が流れている（図5.6）。これに加えて、市全体が低く平坦な土地という地理的な特徴があるため、とくに農業や運搬業などの分野で古くから水路が用いられてきた。

大川市は、江戸時代から木工の造船業が盛んな地域として発展してきた地域特有の歴史を有している。周辺地域一帯には、現在も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。木工都市としての発展は、筑後川などを輸送経路として利用できたという環境が支えてきたともいわれている。家具産業の最盛期には、大川市の周辺市町村から多くの労働者が市内に通勤していたため、日中や勤務後、本項の対象である大川商店街協同組合が立地して

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局面に突入しているという趨勢を読み取ることができる。

表 5. 3 大川市の小売構造の変化（2002年～2014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
2014年	341	1,786	30,697	57,512

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

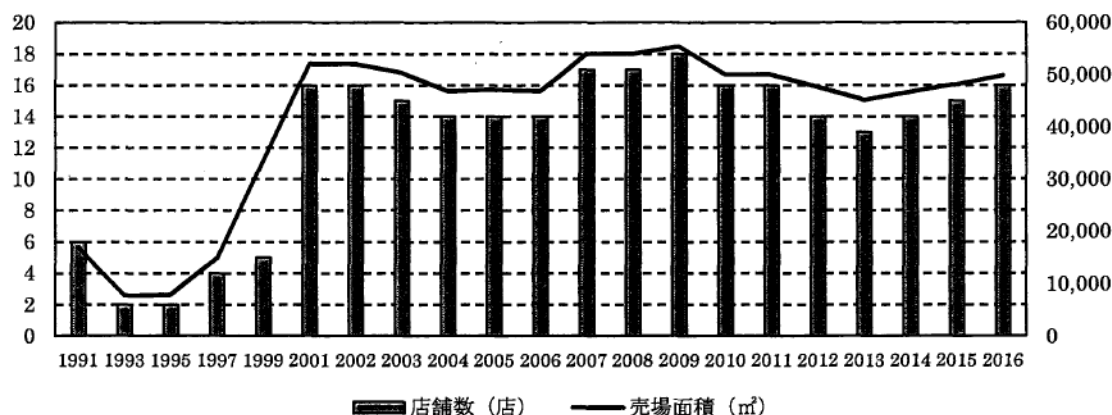


図 5. 7 大川市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積 3,000 ㎡以上（第 1 種）、改正後は 1,000 ㎡以上の店舗が対象。

出所：「全国大型小売店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

商店街が集積している旧市街地の同じ町内には、商店街を構成している家具関連業種店などの中小小売商のほかに「西鉄ストア」があるため、従来から日常的な買い物客も来街していた。しかし、1999年、旧市街地から車で5分ほどの距離に、およそ300台分の駐車場を備えた「ゆめタウン」が開設すると、地域住民の多くは購買先として郊外の大型店を選択するようになっていったという。こうして、旧市街地にある商店街の競争環境は大きく変化していくことに

なる。

(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。後者の2つの商店街は、片側一車線の車道を挟んで向かい合う位置関係にある。

この2つの商店街で構成されていた大川商店街連合会が、1979年、大川市役所跡地を取得するために別団体として設立した組織が大川商店街協同組合である。当時は、前述した地域特性から木工関連の専門店が数多く集積しており、彼らを中心におよそ100店舗が加盟していた。

その後、大川商店街協同組合は、市役所跡地の利用に向けて福岡県の広域商業診断を受けた。その結果を受けて、約70名の組合員が中心となり、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。具体的な内容は、既存の商店街や周辺施設の役割を明確にしたゾーニングプランを定め、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。

なお、大川商店街協同組合は、上記の広域商業診断の勧告内容を踏まえて、もともと「大川商店街改造計画⁴⁹⁾」を策定したが、商店街内部から事業規模が大き過ぎるとの反対意見が相次いだため、実施を断念している。

しかし、こうした紆余曲折を経て整備計画を策定したものの、そのなかで立案された市役所跡地での施設開設をめぐり、大川商店街協同組合のなかで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るなかで、開設が必要であるという判断に踏み切り、消極派に対して協同組合への残留か脱退の意思表示を迫ることになる。

その結果、費用負担などの問題を懸念して多くの組合員が徐々に脱退していき、最終的に施設開設を希望する6店舗が残留した。ただし、このときに脱会した組合員は、その当時は形骸化していた大川商店街連合会として、現在も同

⁴⁹⁾ この改造計画では、商店街のメイン道路を拡幅し、商店街の要所をゲートエリア、マグネットエリアとして位置づけたブロック開発を提案していた。しかし一部ではあるものの、商店街として危機感を持つだけでなく、将来を見据えてこうした開発に踏み切ろうとする行動的な雰囲気があったことは特筆すべきであろう。

協同組合と協力関係にあるという。

そして、大店法関連 5 法⁵⁰⁾のひとつである中小小売商業振興法の改正によって法的に位置づけられた「街づくり会社制度」に基づく、いわゆるパティオ事業の第 1 号案件として、1995 年に大川商店街協同組合が運営する独立店舗の集合施設「ヴィラ・ベルディ」が開設する。同施設は 3 階建て、延床面積は 1,520 m²、うち売場面積は 1,074 m²、そのほか多目的ホールや倉庫等が 446 m²である。現在は、開設当初からの組合員 6 店舗（輸入雑貨、楽器、ブティック、婦人服等の物販店）と 5 つのテナント（飲食店やヘアサロンなど）、後述する子育て支援施設などで構成されている。ヴィラ・ベルディの建設にあたっては、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た。また、手すりや階段に木材を使用するなど、南欧風の雰囲気づくりにも工夫を施している（図 5. 8）。

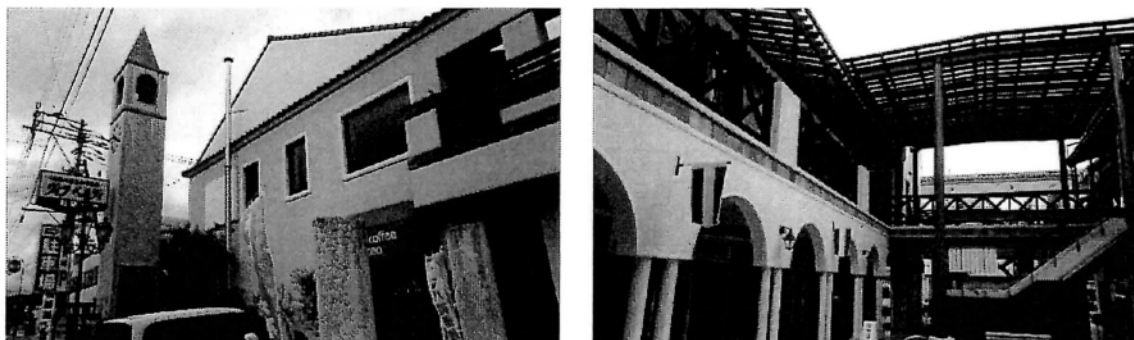


図 5. 8 大川商店街協同組合が入る「ヴィラ・ベルディ」

出所：2015/9/9 筆者撮影。

ところで、同施設の開設に際して、資金計画や補助事業などについて中小企業診断士である福岡県リテールサポートセンターの担当者に相談したところ、当初は改正小振法の「商店街基盤施設整備費補助金」の対象施設に該当するので活用してはどうかとの助言を受けたという。そこで、補助金申請準備などのために計画を 1 年間延期すると、丁度良いタイミングでいわゆるパティオ事業が高度化資金の支援対象として新設されたため、同事業の活用の方針転換する

⁵⁰⁾ 詳しくは、たとえば石原（2011），pp.110-120、渡辺（2016），pp.149-154.などを参照されたい。

ことになるのである。

主な商店街事業として、次のようなイベント実施されてきた。7月に開催される「夏祭り（夜市）」では、例年開催されていた土曜夜市を継承して施設の中庭に金魚すくいや駄菓子屋をはじめとする屋台村を出店している。また、地域で活動している市民団体を誘致して和太鼓やバンド演奏も開催されている。

さらに12月には、大川市がイタリア北部にあるポルテノーネ市と姉妹都市であることから「イタリアンフェア」を開催している。このイベントでは、主にバイオリン演奏を聴きながらイタリア料理を堪能したり、テナントとして入居する飲食店が美味しいコーヒーの淹れ方を教える教室などを開いたりしている。

（3）地域内連携の特徴と成果

大川商店街協同組合が開設したヴィラ・ベルディは、設置から20年以上が経ち、施設の老朽化が進んでいた。大川商店街協同組合は、改修のために中小商業活力向上事業の活用を検討した時期もあるが、事業費の2/3を自己負担することは、多目的ホール運営や駐車場収入などの収益源に限られる大川商店街協同組合にとって決して少なくない⁵¹⁾。しかも人口減少傾向にあるという意味で潜在顧客が増えることも考えにくいことから、こうした不確実な状況のなかで過度な負担をしてまで改修することに二の足を踏んでいた。

しかし、大川市商工会議所の事業説明会において、地域商店街活性化法の認定を受けると施設改修にかかる事業費の補助率を拡大できることがわかり、認定申請の手続きをはじめることになる。同法を活用する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LED照明の設置などを計画していたということである。

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

⁵¹⁾ 多目的ホールや駐車場の整備に対する支援は、改正小振法の最も大きな特徴のひとつである。その一方で、新しい商業集積の計画的整備という方向性が打ち出され、こうした施設を含む「商業基盤施設」（駐車場、総合サービスカウンターなどの顧客利便施設、会議室、多目的ホールなどの地域住民生活向上施設、共同POSシステム、共同荷捌場などの小売業務等円滑化施設など）を一体的に整備する支援枠組みとして法制度化されたのが特定商業集積整備法である。しかし、商業基盤施設の低収益性や維持管理の問題は、施設運営主体の大きな負担となる場合が少なくない。これらの問題については、新島他（2015）のなかで、ヒアリング調査などに基づいて予備的に考察している。

として「中心市街地の観光拠点づくり」を設定した。前述のように、大川市では基幹産業であった家具産業の衰退傾向が続いていた。そこで、大川市と家具業界が地元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になるのである。

表 5. 4 大川商店街協同組合の認定計画の概要

事業名	「藩境のまち大川」の観光拠点を目指す商店街づくり		
認定日	2010年3月31日	事業実施期間	2010年4月～2013年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物直売、カントリーフェア等イベント ・ホームページやメールによる情報発信 ・子育て関連施設（小学生以下の子供を持つ子育て世代の要望） 		
地域課題	中心市街地の観光拠点づくり		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・まちかど案内機能及び情報発信機能の充実（新規） ・子育て支援施設の創設（新規） ・イベント事業（新規） ・施設整備事業（新規） 		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> ・空き店舗数：2店舗→0（2010年→2012年） ・利用客数：約8万人/年→約11万人/年（2010年→2012年） 		

注 1：網掛け部分は地域内連携に基づいて実施されている事業。

注 2：本事業計画から初めて実施された事業は「(新規)」と併記。

出所：経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画の一覧」、ヒアリング調査提供資料「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」をもとに作成。

なお同商店街は、地域商店街活性化法の認定を受けるため、全国商店街支援センター⁵²⁾の支援事業である 2009 年度「支援パートナー派遣事業」を活用している。全国商店街支援センターに支援パートナーとして登録されている専門家とともに、地域住民のニーズを調査することにより、今後 3 年間の事業計画

⁵²⁾ 2009 年に地域商店街活性化法が施行された際、国の商店街施策と歩調を合わせて商店街支援を具体的に実践する組織として設立された。全国商工会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、全国商店街振興組合連合会いわゆる中小企業 4 団体が出資している。

やその目標、資金計画などを検討しながら事業計画を作成した。その計画の概要は表5.4の通りである。

以下では、前項の事例と同様の趣旨に基づきながら、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「イベント事業」、「子育て支援施設の創設」を中心に検討していく。

前述のように、大川市や地元産業界のなかで家具産業の活性化が目指されていたこともあり、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地元家具店や雑貨店、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や福祉家具の展示などを実施している（図5.9）。また、より広域からの集客するため、開催当日までタウン誌やフリーペーパーに掲載している。さらに当日は、来街者アンケートを実施して、回答者に景品や商品券などが当たる抽選会も開催することで、販売促進の充実も企図していた。商店街に集客するだけでなく、参加者への販促を組み合わせたイベントということになる。



図5.9 大川家具業界との連携イベント「カントリーフェア」

出所：ヒアリング調査提供資料。

また、テナントが抜けていた空き区画に、子育て支援施設として専用スペースを創設した（図5.10）。ここを活用して、地域の人形劇団のNPOなどと連携しながら、子育て世代の母親と小学生未満の子どもを対象に絵本の読み聞かせや人形劇などを年に数回の頻度で開催している。大川商店街協同組合の女性スタッフの意見を取り入れ、地域団体に提案した結果として実現した事業で

あるという。

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にも注力している。

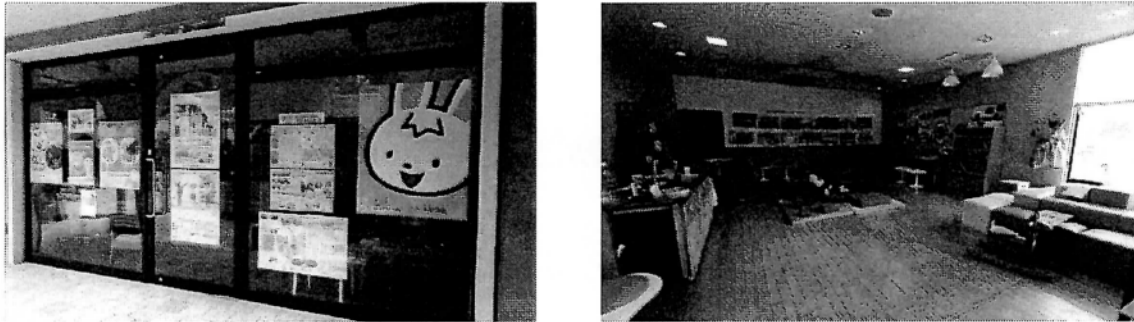


図 5. 10 子育て支援施設

出所：2015/9/9 筆者撮影。

このように、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、ヴィラ・ベルディの中庭および子育て支援施設を会場として提供することにより、連携相手とともに家具や雑貨の展示販売、子育て支援などを実施してきた。

大川商店街協同組合は、ほとんどが輸入雑貨などの買い回り品を取り扱う専門店で構成されている。そのため、イベント当日は、利用客からすると商品構成の幅が広がることになり、結果として各個店での関連購買につながることもあるという。地域課題として設定した観光拠点づくりは、どちらかと言えば大川市の家具産業活性化に向けた販路拡大の延長線上に位置づけられるといえるだろう。

子育て支援施設での取り組みについては、理事長の宗光氏によれば、参加した親子から一定の評価を受けているようである。その意味では、「地域コミュニティの担い手」として交流の場や機会を提供しているといえそうであるが、上で述べたように、同商店街は最寄り品のように定期的に高頻度で買い物をするような業種が充実しているわけではない。より持続的な組合運営のためには、子育て支援施設に訪れる近隣の子育て世代を顧客として集客して、商店街の商売にどのように繋げていくかが重要な課題として残されている。

大川商店街協同組合の地域内連携の構図は図5.11のようになる。前項の事例と同様、固定的な連携関係のもとで事業が実施されてきている。また、事業計画のなかで予定されていたイベントが開催される時点での形式的で単発的な連携であるといえる。

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／年から、事業期間終了後の2013年度には11万人／年に増加させ、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／年に減少した。テナントとして飲食店が入り続けている前提で計算していたことが大きく影響したとのことである。また空き店舗数については、1増1減で2店舗のままとなり、結果として空き店舗数は変化していない。

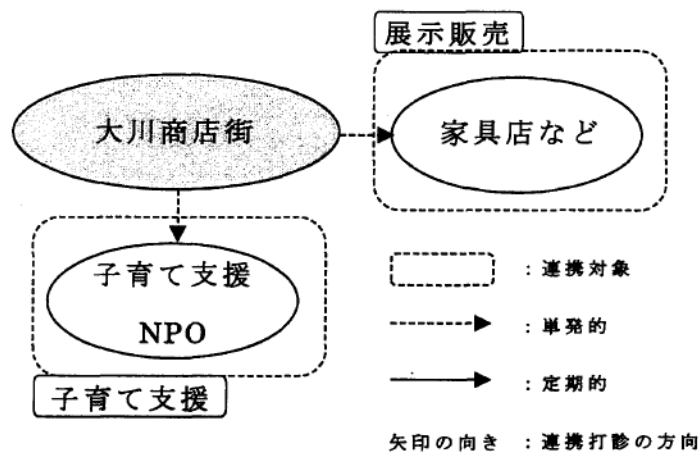


図5.11 大川商店街協同組合の地域内連携の構図

さらに、大川商店街協同組合の長期的な問題として、同商店街の店舗構成からすると、広域から不特定多数の顧客を誘引することが求められる一方で、店舗数はテナントを含めて10数店舗と限られている。また、近隣の関連業種店も軒並み低調である。したがって、業種構成を活かした商業集積としても、競争環境や消費者行動の変化に対応して事業機会を見出すことが難しい環境に直面しているといえるだろう。

5. 2 「フォーマルーフレキシブル」タイプ

5. 2. 1 青森新町商店街振興組合（青森市）

(1) 青森市と市内小売業の概況

青森市は本州最北端にある青森県の中央部に位置している。市内面積の約 7 割が森林で占められ、市北部は陸奥湾に面しているという地理的な特徴がある（図 5. 1 2）。また同市は国内有数の豪雪地帯であり、市内全域が特別豪雪地帯に指定されている。

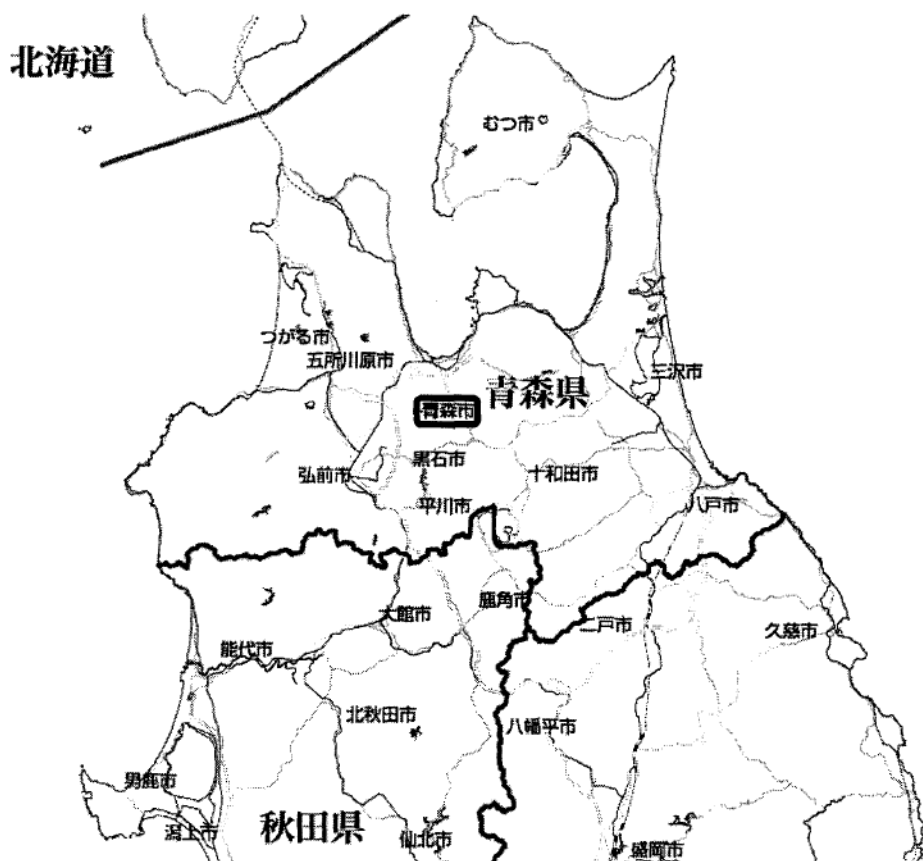


図 5. 1 2 青森市の位置（枠で図示）

出所：博地図.com「【地方図】東北地方+新潟県（県境・市名・高速有料道路・国道）」を一部修正。

交通網は、国内各地を結ぶ東北縦貫自動車道や東北新幹線をはじめ、国内外とつながる空港や港湾を有しており、県内ひいては東北地方の交通の要衝としての役割を果たしている。また、2015年に北海道新幹線が開通したことは記憶

に新しいところである。

1960年代以降、青森市は人口増加に対応するため、徐々に住宅地や商業集積などの郊外開発を進めていた。それと並行して、青森駅から徒歩圏内に立地していた中央卸売市場、県立病院や県立図書館などの公共施設が相次いで郊外に移転した影響を受けて、中心市街地の空洞化が顕在化していくことになる。

こうした状況のなかで、青森市では、JR青森駅前を中心として市街地の再開発が進められてきた。なお、これは通商産業省産業構造審議会流通部会の『70年代における流通』を受けて策定された「商業近代化地域計画」を契機としているという。商業近代化地域計画とは、流通政策のなかで都市計画などのまちづくりの要素が最初に明示的に位置づけられた策定事業とされている⁵³⁾。具体的には、市町村の都市計画をはじめとした地域計画との調整を行いながら、小売業を都市施設として効率的に適正配置することで、地域全体として商業近代化を図るための制度である。当時は全国の主要市町村の多くで実施され、現在も地方都市を中心に整備後の構造が残されているところが多い⁵⁴⁾。

とりわけ青森市中心市街地が脚光を浴びたのが、いわゆるコンパクトシティの理念に基づいて、旧法の中心市街地活性化法の認定を受けた基本計画により行われてきた再開発である。その先導的な事業のなかに、再開発ビル「アウガ」や、高齢者向けのマンションなどの駅前再開発があることはよく知られている。アウガは、低層階（地下1階～地上4階）の商業テナントと高層階（5階～9階）男女参画共同プラザや市立図書館などの公共施設で構成されている。

しかし、一連の再開発事業は成功例として取り上げられることもあったが、とくにアウガに関しては、計画していた売上や賃貸料収入が得られないなどの影響もあり、債務問題などが深刻化している。これまで青森市は債権買い取りや増資を実施してきたが、2016年度内に商業テナントを撤退させてアウガを「公共化」し、運営する第3セクター「青森駅前再開発ビル」の会社整理に着手する方針を示している。また、代表取締役社長を務めた副市長が3セクの債

⁵³⁾ 渡辺（2014），p.20。詳しい制度的な内容については、通商産業省企業局（1971）を参照されたい。

⁵⁴⁾ こうした駅前を中心とする再開発によって、全国各地において、駅前に広場やロータリーを設置したり、アーケードが設置されたスーパーを核とする商店街が形成されたりした。どこの都市でも見られるワンパターンの光景であるという意味で、「金太郎飴」や「駅前シリーズ」などと揶揄されている側面もある。

務超過により両方の職を辞任するなど、政治的な混乱も招いている。その一方で、2012年には第2期基本計画が改正中心市街地活性化法の認定を受けて、現在も複数の再開発事業が進行しているところである。

ここで、青森市全体の小売商業について表5.5で2002年から2014年までの推移を見ると、いずれの数値も長期的に減少傾向にある。とりわけ事業所数は、10年間で約6割まで減少している。

表5.5 青森市の小売構造の変化(2002年～2014年)

年	事業所数(店)	従業者数(人)	販売額(百万円)	売場面積(m ²)
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
2014年	1,968	14,456	300,603	356,758

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

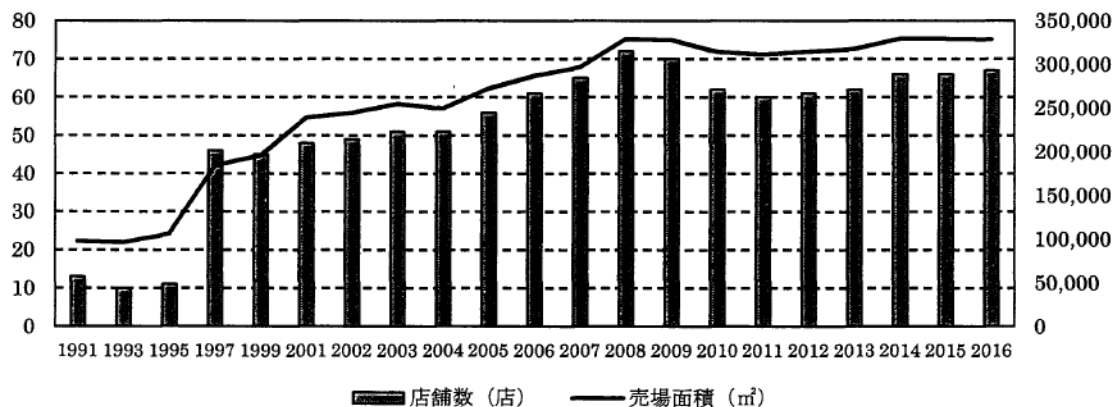


図5.13 青森市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積3,000m²以上(第1種)、改正後は1,000m²以上の店舗が対象。

出所：「全国大型小売店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

また、事業所数が大きく減少している一方で、図5.13に示した同じ期間の大型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。

(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 青森駅東側に隣接する新町通り沿いに約 880m 延びる商店街である。店舗数は約 240 店舗、そのうち組合員は 145 店舗であり、県内最大規模の広域・超広域型商店街である（図 5. 14）。

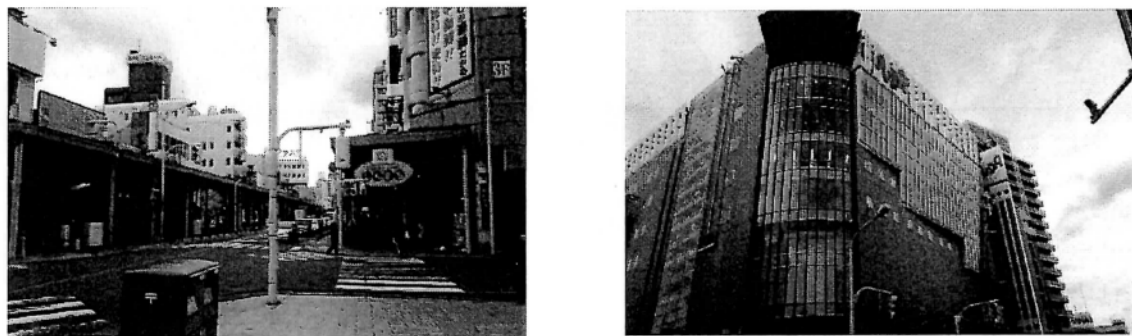


図 5. 14 青森新町商店街振興組合とアウガ

出所：2015/11/26 筆者撮影。

青森新町商店街振興組合は、代表的な事業活動として「一店逸品運動」が実施されていることで有名である。この事業は、参加店舗で開催する研究会のなかで、それぞれの「逸品」の魅力を語り合いながら魅力的な価値を発掘し、外部に向けて逸品や店主の情報をカタログなどで発信するものである。たとえば、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ことで、商店街全体としてのイメージ向上も目指す取り組みである。

さらに企画会議として、「一店逸品運動」の基本方針を協議する作業部会を月 1 回程度開催している。そのなかで、ほかのイベント企画や広報手段の検討などが行われているという。その結果、試行錯誤を重ねてアレンジされながら多様な展開を見せている。そのうちのひとつとして、商店街の店主自身がガイドとなり他店舗をツアー形式で案内する「逸品お店回りツアー」に発展している。

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買い物宅配を実施したりするなど、従来から様々な外部主体と連携して多様な事業が実施されてきた土壌がある。

(3) 地域内連携の特徴と成果

以下では、青森市新町商店街振興組合が認定計画のなかで設定した「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「ブランド形成・情報発信事業」、「子育て支援事業」、「アート縁日事業」について検討していく。なお、同商店街の認定計画の概要は表5.6の通りである。

表5.6 青森新町商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	「多世代共生‘絆’型商店街を目指して」多世代が絆を深められる商店街コミュニティ形成事業		
認定日	2012年4月13日	事業実施期間	2012年4月～2015年3月
地域住民ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な店、商品、サービスの提供 ・公共交通や駐車場・駐車券サービスの利便性向上 ・魅力的なイベント ・子連れで行きやすい、楽しめる雰囲気づくり 		
地域課題	子育て世代を中心とした多世代交流の場の創出		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド形成・情報発信事業（新規） ・子育て支援事業（新規） ・アート縁日事業（新規） 		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街の来街者数（平日）：44,236人／日→46,500人／日（2010年→2014年） ・商店街の空き店舗数：26店舗→20店舗（2010年→2014年） ・商店街全体の販売額：「2008年と比較して横ばいを維持する」 		

注1：網掛け部分は地域内連携に基づいて実施されている事業。

注2：本事業計画から初めて実施された事業は「（新規）」と併記。

出所：経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画の一覧」、ヒアリング調査提供資料「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」をもとに作成。

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。開催期間は多くの宿泊施設が年間最高の稼働率になるくらいで、青森市内に最も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を掲載した。

さらに翌年、以前から店舗の逸品選びで連携していた青森公立大学の学生と若者向けの商店街マップを作成した（図5.15）。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」など、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ことで、学生目線から魅力的な情報を集めて掲載した。

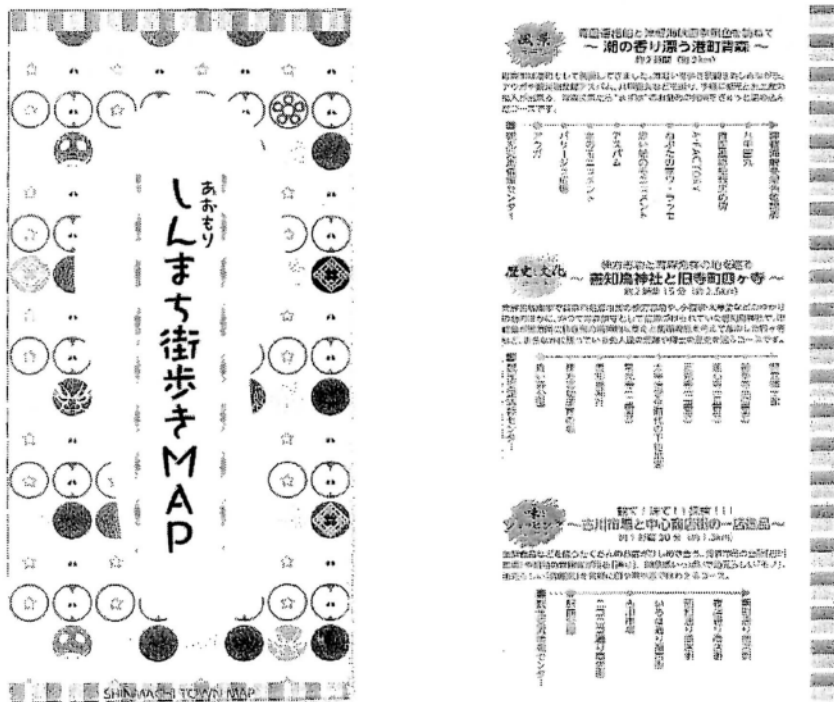


図5.15 大学生と連携して作成した商店街マップの一部

出所：ヒアリング調査提供資料。

また青森新町商店街振興組合では、前述のように「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ツアー形式で案内する取り組みが行われている。同ツアーの参加者は近隣に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もあるという。

こうして、主に地域外の観光客に向けた事業を実施する一方で、地域課題として認識してい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（図5.16）。



図5.16 子育て情報誌『HUG』の一部

出所：ヒアリング調査提供資料。

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。初年度は、店舗取材から発行までの全工程を広告会社に外部委託していた。しかし、より利用者の目線を意識して、近隣で暮らす子育て世代の母親にとって身近で実用的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するなど、地域住民を巻き込んだ活動も積極的に推進している。

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。当日は、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。

このような要約的な検討からもわかるように、青森新町商店街振興組合は、不特定多数の観光客が訪れるという機会を活かして、広域から地域住民や観光客を集客しようとするとともに、周辺に暮らす子育て世代の親子にも利用しやすい環境の整備を目指して事業を実施してきた。

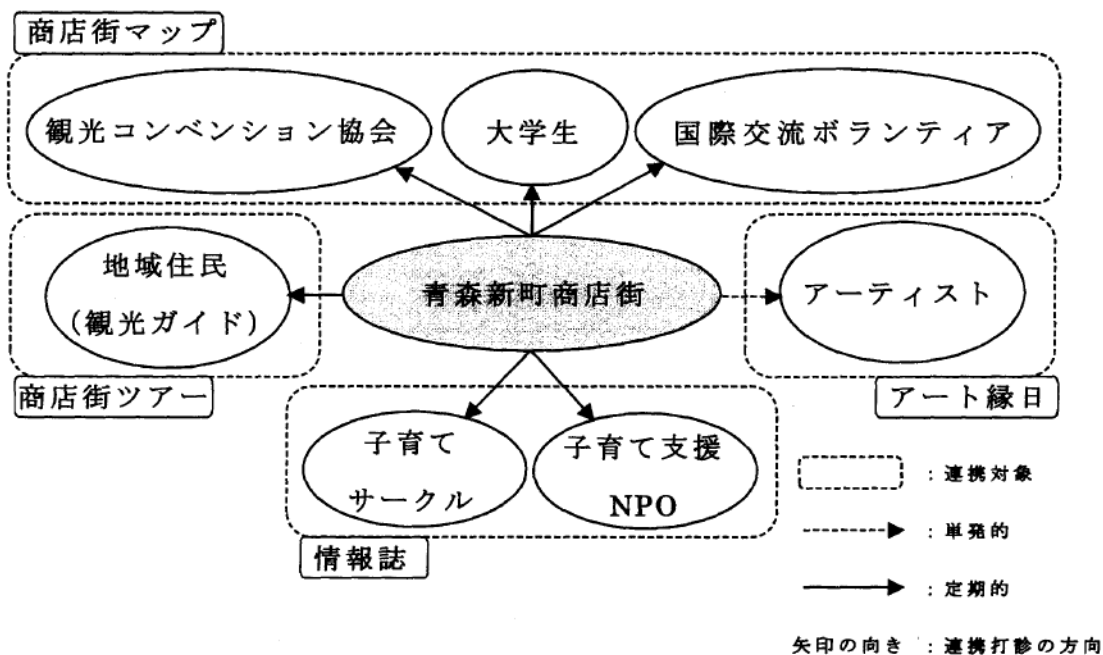


図5. 17 青森市新町商店街振興組合の地域内連携の構図

以上の各事業における青森新町商店街振興組合と外部主体との地域内連携の実態を概念図として整理すると図5. 17のようになる。とくに商店街マップや情報誌の作成では、従来から商店街組織として連携している関係を活かしながらも、一方で柔軟に多様な主体と継続的な連携関係を構築して、それぞれの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。

そのなかで特筆すべきことは、前項までの事例で見てきた集客または販促型のイベントとは異なり、イベントの体験や店舗取材などを通じて、利用者が個店を知る機会を作り出している点にある。すなわち、各店舗で販売している商

品・サービスや店主の人となりなどを知ること、場合によってはリピーターを創出したり、馴染みのない店舗に新たな利用動機を見出す新規顧客を獲得したりすることにつながる可能性がある。

また、商店街マップや情報誌の編集会議などを通じて、学生や子育て世代の母親など地域住民との接点を持つことができる。したがって、地域住民がマップや情報誌に掲載してほしいと感じている情報を知る機会になるだけでなく、商店街に求めているサービスや実施してほしいイベントなどの要望を聞くことで、的確な意思決定の材料としての役割を果たす場合もあるだろう。

なお、地域商店街活性化法の認定をうけた事業計画における数値目標では、①商店街来街者数を2010年の数値（44,236人／日）から5%増加（46,500人／日）させ、②空き店舗数を2010年の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「2008年と比較して横ばいを維持する」としていた。実施期間終了後、①商店街来街者数は41,920人／日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2010年度の数値からおおよそ3%増加したといい、3つのうち2つの項目で目標を上回った。

こうして地域内連携の実態を確認してきたが、では、なぜ商店街組織として多様な主体と柔軟に連携関係を構築しながら、持続的に事業活動を推進することができるのだろうか。以下では簡単な検討に留めるが、その要因のひとつとして、商店街組織としての体制、とくに今回の事例では事務局機能の存在が重要な役割を果たしていることが挙げられる。

青森新町商店街振興組合事務局長の堀江氏が担当している業務は、地域内連携に基づいて実施している上記の事業に関連する業務だけでも多岐にわたる。たとえば、外部主体との折衝やスケジュール調整、先進事例などの情報収集や調査、会合の議事進行や会議録の作成などである。これ以外にも、書類作成や管理、組合員への情報発信など、事業運営の水面下で必要になる業務は少なくない。

上記のような業務を商店街の役員などが担えれば問題ないが、その日限りならまだしも、定期的に継続していくことになる。商業者としての日常的な業務の時間を割いて担当し続けるのは負担が大きい。もし輪番制にするとしても、重荷に感じて参加をためらう商業者が出ることも想像に難くない。

このように考えると、本項の事例では、持続的で実質的な地域内連携を推進する際に、事務局が地域内連携に基づく商店街活動を支える調整役として機能していることが大きな要素となっていることがわかるだろう⁵⁵⁾。

5. 2. 2 七日町商店街振興組合（山形市）⁵⁶⁾

(1) 山形市と市内小売業の概況

山形市は山形県東南部に位置する人口約 25 万人の県庁所在地である。同市は周囲を西側の田園地帯、東側の奥羽山脈に囲まれている（図 5. 18）。

山形市中心市街地の街並みの形状は、江戸時代初期に築城された山形城とその城下町を起源としている。この地域一帯は戦災の影響をあまり受けていないため、狭い丁字路や農業用水堰などの構造を残している場所が多い。主に生活用水や農業用水の確保のため築造したとされ、山形市中心市街地の景観の一部を特徴付けている。こうした景観を活かしながら、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」を再生させる事業も実施されている。

さらに七日町商店街振興組合がある国道 112 号の突き当りには、大正時代に山形県庁として建てられ、ルネサンス様式を基調としたレンガ造りの建築「文翔館」がある。同施設は 1984 年に国の重要文化財に指定されており、こうした歴史的建造物や先に述べた御殿堰や蔵などの景観を活かすための再開発事業も進められてきた。

中心市街地一帯の町名である七日町や十日町などは、当時の市日が由来であり、歴史的に山形市内の小売業の中心的役割を果たしてきた。高度経済成長期にさしかかる 1956 年、七日町商店街振興組合がある街路沿いに地元資本の「大沼百貨店」と「丸久」が出店した。これらの大型店が核となり、七日町地区に

⁵⁵⁾ なお、平成 26 年度「商店街実態調査報告書」によれば、専従事務局員数（パート、アルバイトを含む）が「いない（0 名）」と回答した商店街が 70.8%を占めている。一方、1 名以上の専従事務局員がいると回答した商店街を組織形態別で見ると、「商店街振興組合」は 42.7%、「事業協同組合」は 48.4%、「任意団体」は 7.4%である（有効回答数 3,240 件：回答率 40.5%）。

⁵⁶⁾ 七日町商店街振興組合は、本項のなかで後述するように、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、次章で取り上げる「インフォーマルフレキシブル」タイプにも該当するが、ヒアリング調査時点で、商店街組織として子育て支援 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。

形成されていた商店街には、さらに多くの人引き付けられるようになる。

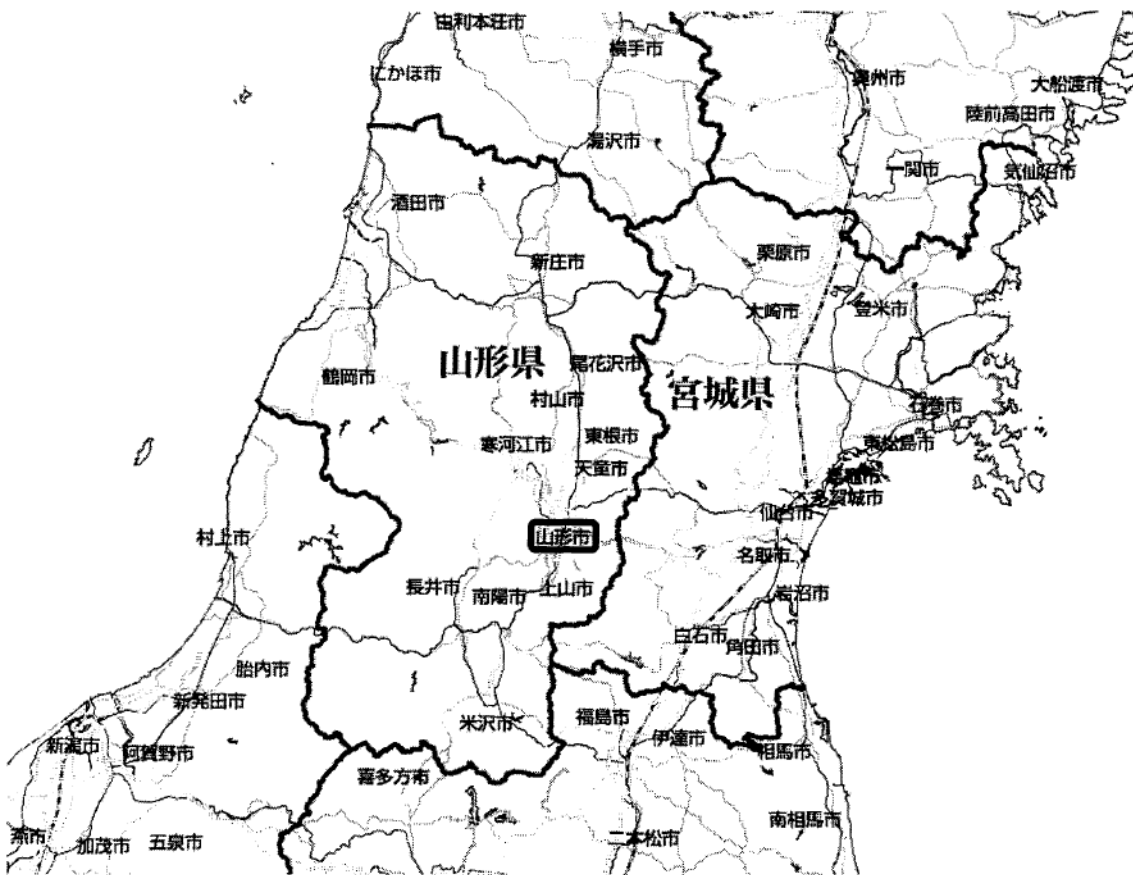


図 5. 18 山形市の位置（枠で図示）

出所：博地図.com「【地方図】東北地方+新潟県（県境・市名・高速有料道路・国道）」を一部修正。

こうした動きに少し遅れるようにして、七日町などの中心市街地から 3km ほど南西に位置する JR 山形駅前にも立て続けに大型店が出店した。すなわち、1960 年代に「八文字屋」や「十字屋」などの百貨店が出店した。こうして市内には、山形駅前と七日町の 2 地区に商業集積が形成されていくことになる。

なお、山形市全体の小売商業について、2002 年から 2014 年までの間の推移を表 5. 7 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。また、市内における大型店の出店状況の推移は図 5. 19 の通りである。

その一方で、山形市郊外でも 1970 年代後半からロードサイドに大型店が出

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。

表 5. 7 山形市の小売構造の変化（2002年～2014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
2014年	1,941	14,451	320,448	382,625

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

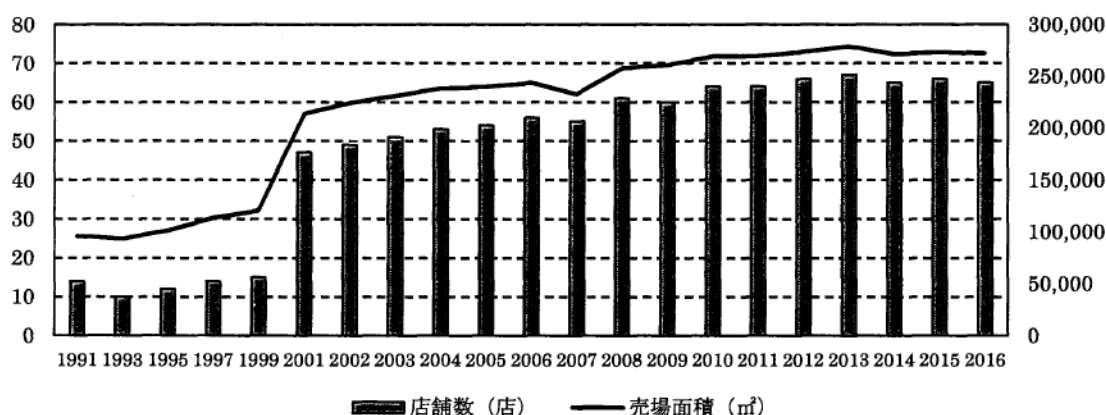


図 5. 19 山形市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積 3,000 ㎡以上（第 1 種）、改正後は 1,000 ㎡以上の店舗が対象。

出所：「全国大型小売店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

山形商工会議所の調査によれば、これらの影響を受けて、1997年から2007年の間、七日町商店街振興組合の歩行者通行量は約6割、売上は約5割にまで減少したという。さらに2000年に百貨店の「丸久」（閉店時は山形松坂屋）が閉店したことが、こうした傾向を加速させた。「丸久」は七日町商店街振興組合の核店舗として多くの人を引き付けていたため、閉店の影響は決して小さくな

かった。

なお、山形市は、1999年に中心市街地活性化基本計画が中活法の認定を受けている。主な事業として、①共同駐車場の整備、②七日町通りと山形駅を結ぶ100円循環バスの運行、③七日町中心部に高層マンションの建設、④歩道・自転車道・車道の分離の社会実験などを実施してきた。なお、同計画の中核的な事業として実施された、⑤「山形松坂屋」撤退後の空き物件を活用して開業した複合施設「ナナビーンズ」の開設、⑥家電量販店跡地を活用した広場一体型の再開発ビル「イイナス」の開設については以下で詳述する。

さらに2008年、第2期の基本計画が改正中心市街地活性化法の認定を受けている。ここで詳細な記述をすることは避けるが、そのなかのひとつとして、観光やイベントの総合的な展開を促進する名所づくりが事業化されている。具体的には、「紅の蔵」、「七日町御殿堰」、「山形まなび館」という町屋や蔵などの歴史的建造物を改修・整備して、交流拠点として活用しようとするものである。

(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2kmに位置している。1954年に結成され、百貨店などの大型店、衣料品店や宝飾・時計店、日用品などを取り扱う約80店舗で構成される典型的な広域・超広域型商店街である。

同商店街のもうひとつの特徴として、商店街として積極的に投資して再開発を展開してきたことが挙げられる。

前述のような競争環境の変化に対応するため、七日町商店街振興組合は、2000年、近隣商店街、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。この会議における中心的な検討課題は、「丸久」が撤退した8階建ての空きビルの活用方法であった。協議を重ねた結果、民間商業施設と公共の子育て支援施設などが入居した「ナナビーンズ」が2002年に開設した。「ナナビーンズ」の1階から3階には、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ている。4階から8階は山形市が借り上げ、インキュベーションオフィスや飲食専門のチャレンジショップ、また子育て支援や学生が勉強できる場所として運営している。

さらに2003年、大型家電量販店の跡地を再利用して、山形市の土地区画整

理事業と商店街の再開発事業として、商業施設とイベント広場「ほっとなる広場公園」からなる再開発ビル「イイナス」を開設した（図5.20）。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。現在はフリーマーケットやナイトバザール、農家野菜を中心に産直販売する朝市などで、年間約80日以上活用されているという。

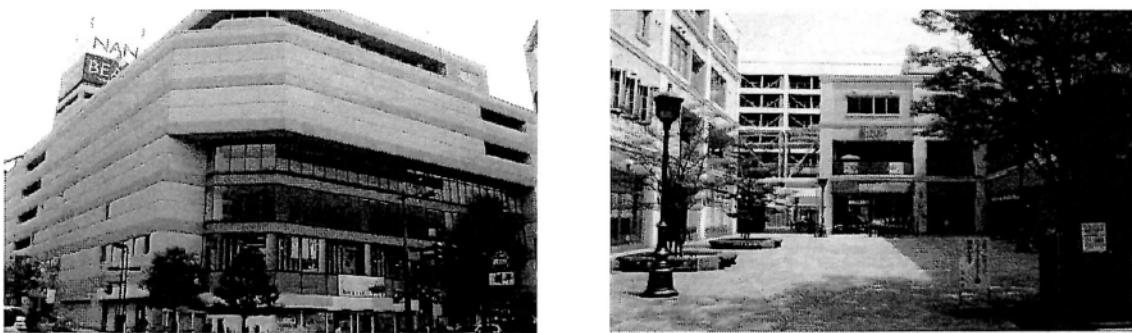


図5.20 ナナビーンズ（左）とイイナス（右）

出所：2015/9/7 筆者撮影。

こうした七日町商店街振興組合による再開発などの積極的な投資は、同商店街が所有する駐車場運営で得られる収入を中心とする財政基盤によって支えられてきた。

同商店街では、1981年、商店街専用とする225台収容の自走式立体駐車場を全額自己負担で建設した。2001年以降は、周辺駐車場と共同で「山形市中心街共通駐車サービス券システム」を稼働させた。サービス券の共通利用により、七日町商店街振興組合を含めた商業集積として利用環境を整備することで、長期継続的に安定した収入が見込める重要な存在となっている。

このように、七日町商店街振興組合では、駐車場収入を基盤として多くの予算を確保しているため、補助事業を適宜活用しながらも、従来から財政的に自立した事業を実施してきた。たとえば、過去に実施したセットバック事業なども、ほぼすべての費用を自己負担したという。

また、上記のような強力な財政基盤に支えられて事務局体制も整備されてい

る。専従の事務局員として常時 3～4 名以上を雇用しているという。彼らは業務のひとつとして、年間の事業計画を立てるとともに、イベント情報などを整理した資料を毎月 1 日と 15 日にすべての加盟店に配布している。飲食チェーン店などは、この資料に基づい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チェーン本部へ提案して実現させることもあるという。

一般的に、チェーン店に与えられている権限は少なく、店長の中心的な関心事は店舗の業績であることが多い。また、短期間の異動を前提として勤務しているため、地域のことは二の次にされがちである。しかし、七日町商店街振興組合では、年間の事業計画や各事業の具体的な内容を早い段階で決定して、チェーン店ともそれらの情報を共有することで、協力的な関係を構築することができているというのである。

(3) 地域内連携の特徴と成果

これまで整理してきた七日町商店街振興組合の内部・外部環境を念頭に置きながら、地域内連携に基づいて実施されてきた事業活動について考察する。同商店街は表 5. 8 にある地域商店街活性化法の認定を受けた計画に基づいて事業活動を実施してきた。

以下では、そのうち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、地域内連をもとに取り組みされている「歩行者天国」と「みんなのチャレンジショップ」について整理する。

なお、七日町商店街振興組合は 2016 年 6 月、事業計画『七日町商人（あきんど）の心意気』と魅力・価値創造発信事業」が、地域商店街活性化法の第 2 期の認定を受けている。そのなかでは、①多様な交流拠点の整備、②商人の挑戦表明、さらに③利用者の利便性向上を予定している⁵⁷⁾。

「復活！！七日町歩行者天国」は、事業期間の 1 年目は七日町商店街振興組合単独で、創業者支援のためのクラフトマーケットを開催していた。しかし、全体として賑わいを創出していくため、2 年目は隣接する本町商店街振興組合

⁵⁷⁾ 認定計画の概要は、経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画一覧」を参照されたい（URL: http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/shouteng-ai_ninteijirei/2touhoku/1607172T24.pdf）。

が地酒物販イベントなどを、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などを同じ日時に開催するようになった。

表5.8 七日町商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	エコと地域連携による七日町商店街活性化事業		
認定日	2010年3月3日	事業実施期間	2010年4月～2013年3月
地域住民ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・明るく安全な街 ・歩行者天国のような賑わいあるイベント ・駐車場の利便性向上 		
地域課題	環境にやさしい市民交流の拠点づくり		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・復活！！七日町歩行者天国 ・駐車場・来街マイレージシステム（新規）※第2期計画に延期 ・みんなのチャレンジショップ（新規） ・七日町ブランドの創出（新規） 		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> ・歩行者通行量：16,000人/日→16,800人/日（2009年→2012年） ・空き店舗数：1店舗→0（2009年→2012年） 		

注1：網掛け部分は地域内連携に基づいて実施されている事業。

注2：本事業計画から初めて実施された事業は「(新規)」と併記。

出所：経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画の一覧」、ヒアリング調査提供資料「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」をもとに作成。

また、4年目には歩行者天国の企画会議などを担う実行委員会を立ち上げている。ここには「大沼」や「八文字屋」、「ナナビーンズ」などの大型店の販売促進担当も参加しているという。これを契機として、公民館や美術館など周辺の文化・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。それにより、異なる目的を持った不特定多数の来街者が集まるようになるという。現在は、近郊の野菜農家などとも連携することで、車道に出店者が連なる産直市なども開催している。

「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（図

5. 21)。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。

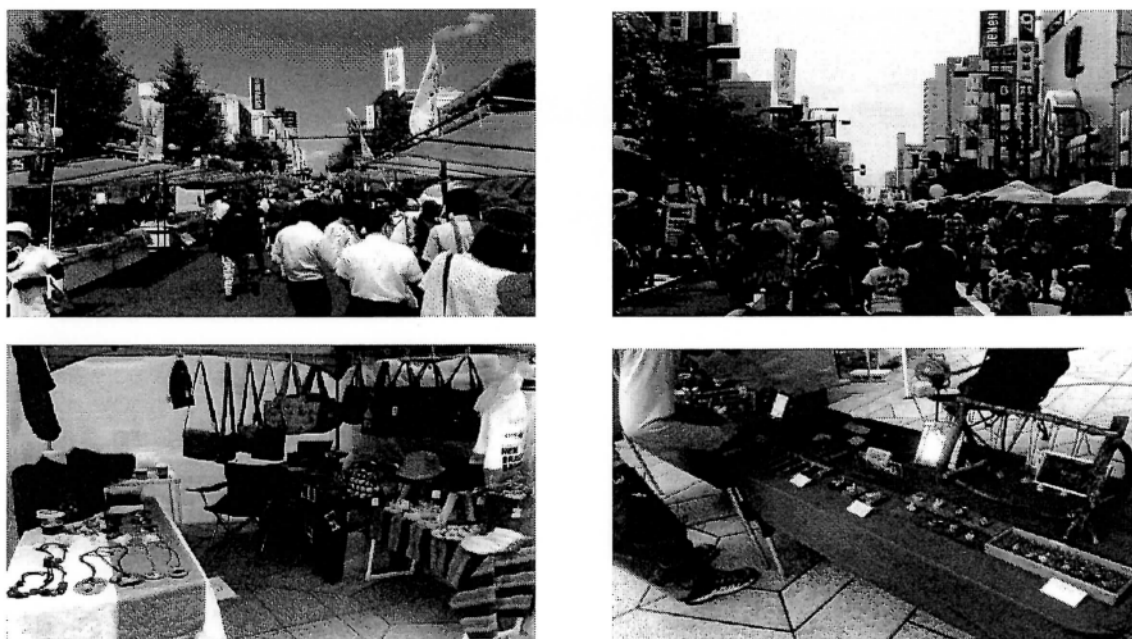


図5. 21 七日町の歩行者天国（上）とチャレンジショップ（下）

出所：ヒアリング調査提供資料。

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点に着目し、勤務前後の利用ニーズあると考えたようである。

また、同 NPO では、山形県の「やまがた子育て応援パスポート事業」の一環で次のようなサービスを提供している。妊娠中の方や小学校6年生までの子どもがいる場合、協賛する県内の企業や商店で県が発行するパスポートカードを提示することで、商品の割引などのサービスを受けられるようになる。七日町商店街振興組合の一部加盟店舗も対象になっている。

このように七日町商店街振興組合は、地域内連携に基づいて、交流の拠点としてイベント事業を開催するとともに、子育て世代にとって良好な買い物環境

を整備するために子育て支援事業も展開してきた。前項の事例と同様に、一部の事業は、柔軟に多様な主体と継続的な連携関係を構築しているという特徴を有している。地域内連携の構図を概念的に整理すると図5.22のようになる。

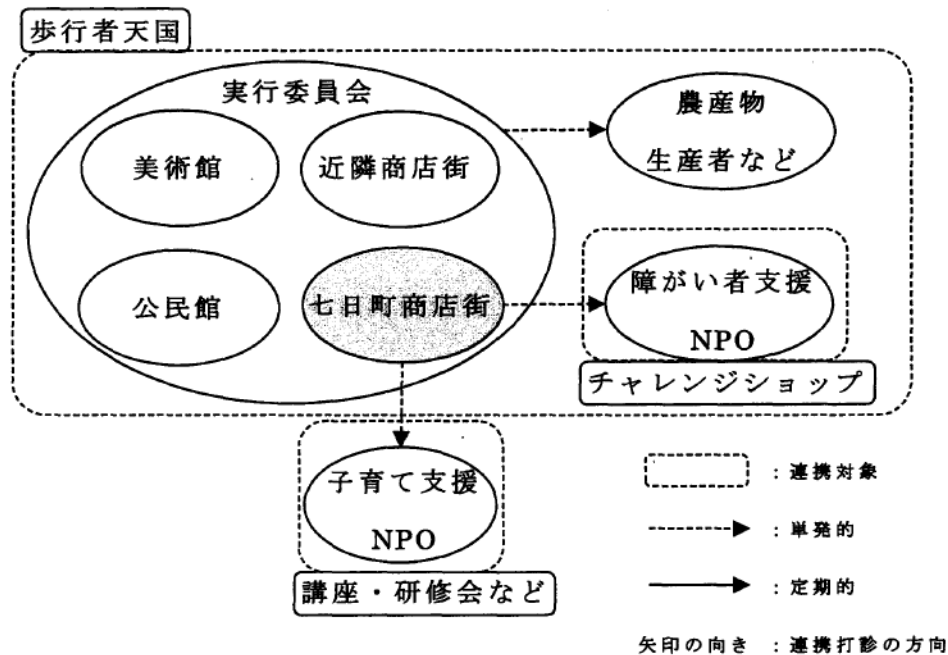


図5.22 七日町商店街振興組合の地域内連携の構図

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／日）から5%増加（16,800人／日）させ、1店舗あった空き店舗をゼロにしていた。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、どちらの効果かを判断することは困難である。また、空き店舗数は結果として3店舗に増えたという。

しかし、以上で見てきた事業活動は、地域内連携による商店街事業のなかの一部に過ぎない。七日町商店街振興組合事務長の下田氏によれば、こうした外部主体との関係性を構築・定着させるためには、チェーン店の場合と同様、商店街としてある程度決まったスケジュールを計画することで、外部主体がイベ

ント事業などの商店街活動に参加するための検討や各種調整をしやすいようにすること、そしてそれを含めた情報を高頻度で提供し続けることが重要な点のひとつであるという。

いずれにしても、このように、異質的な組織などを積極的に受け入れる開放的な環境をつくる際には、「調整役」としてだけではなく、商店街の年間事業計画や具体的な内容などの情報を継続的に提供し続けるなどの「推進役」としての役割が重要な要素のひとつであるということがうかがえる。

5. 2. 3 きじ馬スタンプ協同組合（熊本県人吉市）

(1) 人吉市と市内小売業の概況

人吉市は熊本県最南端、周囲を九州山地に囲まれた盆地帯に位置している(図5. 23)。

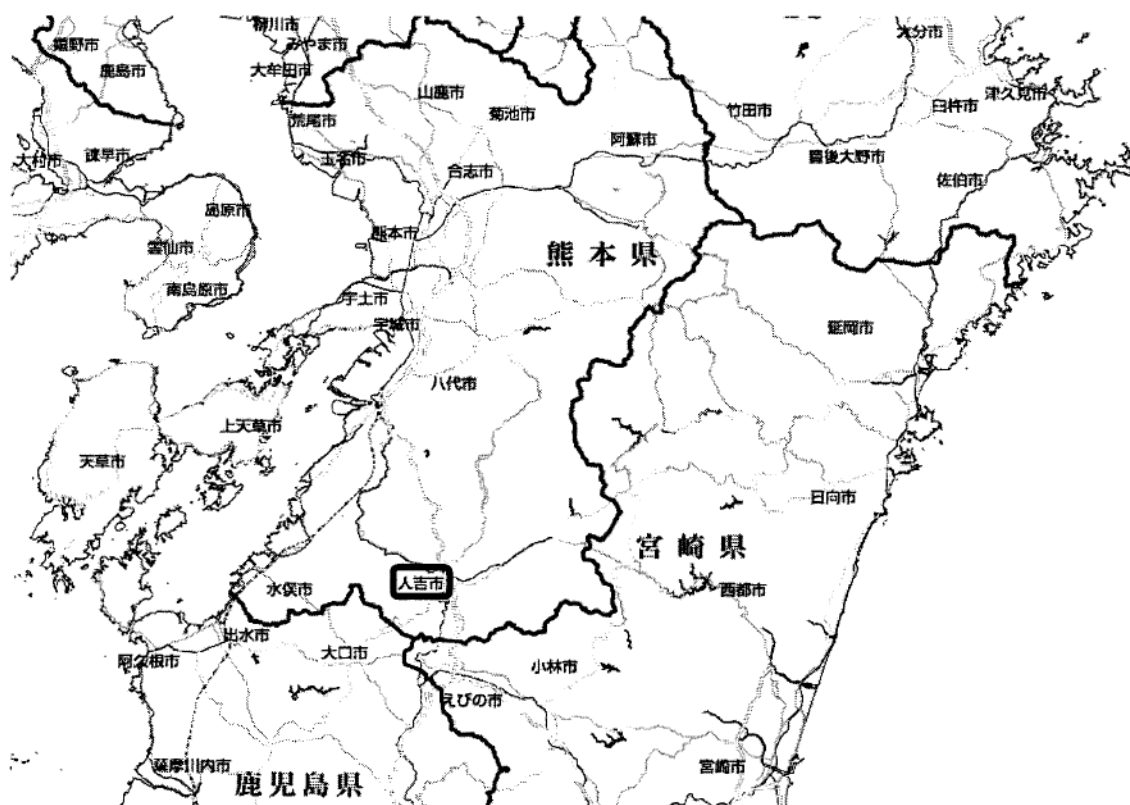


図5. 23 人吉市の位置（枠で図示）

出所：博地図.com「【地方図】九州地方（県境・市名・高速有料道路・国道）」を一部修正。

同市は、熊本市内から車で 90 分ほどの距離にあり、古くから熊本市などの九州中部・北部と宮崎・鹿児島方面を繋ぐ交通の要衝及び休憩地として発展してきた。また昭和初期以降、老舗旅館をはじめとする多くの宿泊施設が集積して温泉街を形成してきた。しかし、昨今の九州自動車道の全線開通及び幹線道路の整備により、次第に通過する場所になりつつあるといわれている。

人吉市の中心市街地は JR 人吉駅前に位置している。中心市街地一帯は、すぐ南を東西に流れる球磨川沿いに築城された人吉城の城下町を起源としている。人吉市内の商業は、人吉城から 2009 年に国宝に指定された青井阿蘇神社までの参道沿いに中小小売商が集積することで、自然発生的に商店街が形成されてきた。最盛期には 300 店舗以上の商店が立ち並び、先に述べた地理的条件から孤立商圈が形成されていたため、日常的に賑わいを見せていたという。

表 5. 9 人吉市の小売構造の変化 (2002 年～2014 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
2014 年	390	2,474	41,356	58,424

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

しかし、1970 年代以降、人吉市内や周辺地域の交通網が整備されていくとともに、熊本県内を中心に展開している地元資本のスーパー「サンロード」やドラッグストア「ディスカウントドラッグ コスモス」などが、ロードサイド型店舗として複数店舗を展開した。その影響を受けて、人吉市中心市街地に立地している中小小売商などを中心とする商店街は厳しい競争環境にさらされ、次第に衰退傾向を強めていった。さらに 1992 年、「ジャスコ」(現「イオン」) が人吉市の郊外に出店すると、多くの地域住民が購買先として選択するようになり、こうした状況に拍車がかかることになる。

人吉市全体の小売業について、2002 年から 2014 年までの推移を表 5. 9 で確認すると、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、12年間で約8割まで減少している。

また、年間商品販売額が大きく減少している一方で、図5.24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、店舗あたりの売場効率が低下傾向にあることがうかがえる。

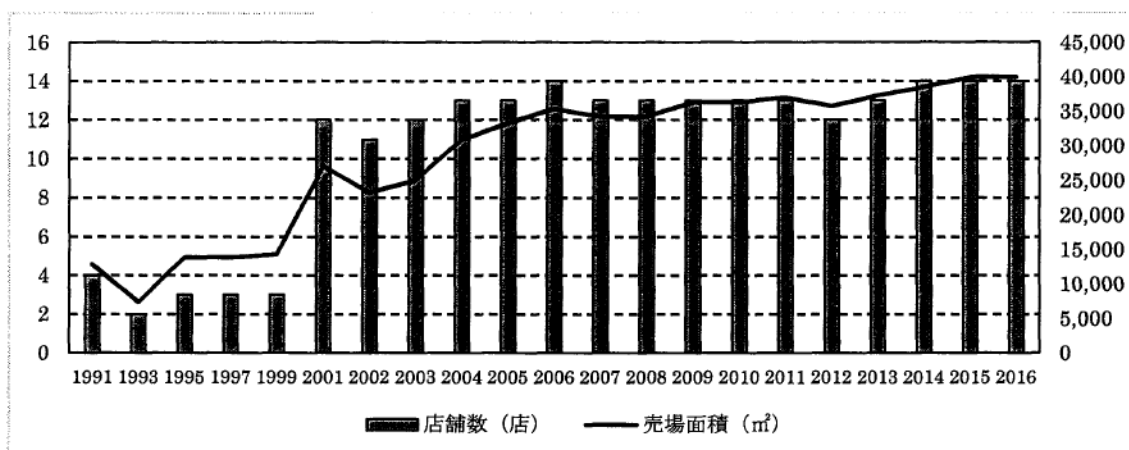


図5.24 人吉市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積 3,000 m²以上（第1種）、改正後は 1,000 m²以上の店舗が対象。

出所：「全国大型小売店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

(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（図 5.25）。組合員数は 2015 年 9 月時点で 70 店舗である。商店街を構成する小売・サービス業のほか、とくに旅館や病院が多く立地している。

同協同組合は、隣接する西九日町商店街振興組合と東九日町商店街振興組合の一部の組合員で構成されている。もともと、この 2 つの商店街は協同組合人吉商連というひとつの組織であった。きじ馬スタンプ協同組合は、2010 年に協同組合人吉商連が名称を変更して再結成した組織である。なお、「きじ馬」という名称は、九州地方の伝統的な木製玩具である「雉子馬」から取られている。

人吉市中心市街地にある商店街は、もともと 1960 年に共助会と専門店会が合併して結成された協同組合人吉商連として一体的に組織されていた。しかし、以下のように商店街ごとに異なるハード整備が必要という判断のもと、形式的に組織を分化させてきたという。すなわち、高度化事業を活用してアーケード

を設置するため、その受け皿として 1976 年に西九日町商店街振興組合が結成された。さらに 1986 年には、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結成された。このような背景があるため、これまでも商店街活動の際は、基本的に協同組合として実施してきている。

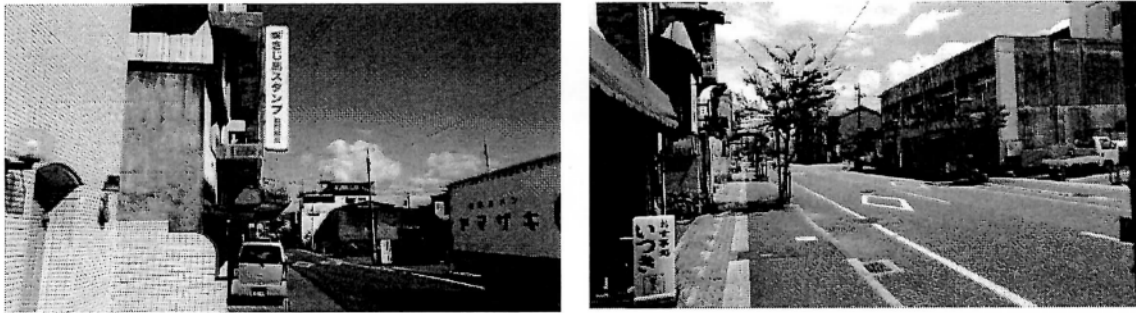


図 5. 25 きじ馬スタンプ協同組合

出所：2015/9/10 筆者撮影。

きじ馬スタンプ協同組合の主な商店街活動として、後述するスタンプ事業や共同大売り出し、「おひなまつり」事業がある。

「おひなまつり」事業は、東九日町商店街振興組合が中心的な運営主体となり、2003 年から実施されている。同事業では、毎年 2 月から 2 か月間、店頭で各店舗が所有する雛人形を飾り出しながら、統一的に様々なイベントが開催されている。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、そこで「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である。開催当初は「日本一早いひなまつり」として注目を集め、九州をはじめとする多くの地域から観光客が訪れていたという。

（3）地域内連携の特徴と成果

きじ馬スタンプ協同組合の中核的な商店街事業は、組織の名称にもあるようにスタンプ事業である。ジャスコの出店計画が明らかになる前年の 1991 年、当時の協同組合人吉商連執行部が、東京都世田谷区の烏山駅前通り商店街振興組合を参考にして、同協同組合の経済的な自立を目指して開始したのがはじま

りである。

しかし、スタンプ事業を展開していく過程で、最寄り品を取り扱う日常的に買い物客が訪れる店舗を中心に、業務の効率化を図るため端末で印字するポイントカードを使用する店舗が増えはじめていた。しかし一方で、多くの店舗はシールを台紙に貼り付けるスタンプカードを使い続けていたため、利用客はポイントを別々のカードで管理しなければならない状況が続いていた。

当然ながら、次第に利用客から不満の声が挙がりはじめる。そこで、きじ馬スタンプ協同組合は利用者の利便性や新規顧客の獲得に向けたPRなどを考慮した結果、ポイントカード統一のための端末導入に向けて検討を開始することになる。さらに当時、商店街のイベントなどの宣伝は、組合が発行するチラシを媒体として利用していた。そのため、毎回発行しては手間とコストがかさむことから、会員登録制のメール配信に切り替えるという提案もなされていたという。

そうした状況のなかで、地域商店街活性化法が施行されたことを契機に、端末導入にかかる費用の補助率拡大のために認定申請の手続きを開始した。具体的な事業内容は後述するが、その際、人吉市商工課や人吉商工会議所のサポートを受けながら事業計画を策定した。

きじ馬スタンプ協同組合は、地域商店街活性化法の事業計画のなかで「高齢者世代が集うふれあいの場づくり」を地域課題とした。冒頭で述べたように、人吉市は盆地のため中心市街地は山間部に囲まれ、そのほとんどが傾斜地である。そこに地域住民の多くが住んでおり、中心市街地までの交通の便も非常に悪いため、とくに車を移動手段として使えない高齢者は、食料品などの生活必需品の買い物が困難な状況に直面している。いわゆる「買い物弱者」問題が深刻な地域である。商店街では、以前から接客の際にこうした不便の声が多く聞かれていたという。

こうしたことから、ポイントカードの統一化とともに、買い物支援サービスの仕組みも合わせて導入することで、高齢者のために良好な買い物環境を整備することを中核とする事業計画を策定した。その概要は表5.10の通りである。以下では、上記で指摘した地域課題に対応するために、地域内連携をもとに実施してきた「くま川軽トラック市」と「ポイントカード」事業を中心に検

討する。

表 5. 10 きじ馬スタンプ協同組合の認定計画の概要

事業名	お“ひとよし”の街の「ふれあい交差点」事業		
認定日	2009年10月9日	事業実施期間	2009年10月～2012年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の人や観光客がなごやかに集う街 ・ ポイントカード ・ 定期的なバーゲン ・ 接客サービスの向上 など 		
地域課題	高齢者世代が集うふれあいの場づくり		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ イベントの実施（新規） ・ メール配信事業（新規） ・ スタンプカードのポイントカード化（新規） 		
数値目標	・ 商店街の来街者数：1,040人／日→1,092人／日（2006年→2012年）		

注1：網掛け部分は地域内連携に基づいて実施されている事業。

注2：本事業計画から初めて実施された事業は「（新規）」と併記。

出所：経済産業省中小企業庁ウェブサイト「認定商店街活性化事業計画の一覧」、ヒアリング調査提供資料「商店街活性化事業計画に係る認定申請書」をもとに作成。

「くま川軽トラック市」は、事業の名称からもわかるように、農産物生産者が農産物直売をする事業である。開催場所を商店街の裏側に流れる球磨川沿いの道路にして、会場を訪れる利用客を商店街にも集客することを主な目的としていたという。また、同じ日に商店街セールを実施することで、商店街としても収益を上げられるような相乗効果を目指していた。なお同事業は、事業計画の認定を受けたあと、毎月第3日曜日に開催されてきた。

しかし、「くま川軽トラック市」の会場から商店街を訪れる利用客は予想以上に少なく、ほとんど商店街の集客には繋がらなかったという。さらに、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側が負担していた。こうした状況が重なったことにより、次第に商店街内部から開催を疑問視する声が挙がるようになった。その

結果、「くま川軽トラック市」は、認定計画の事業実施期間である 2011 年を最後に終了した。現在は、事業計画の変更申請をしたうえで、代替的に「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。先に述べたように、きじ馬スタンプ協同組合が地域商店街活性化法を活用する主要な目的はポイントカードへの統一化であった。また、商店街独自のポイントカード端末を導入するとともに、高齢者をはじめとする地域住民のための買い物環境整備の一環として、次のような 2 つの取り組みも開始している。

きじ馬スタンプのご案内
～特典・常時受付イベント・加盟店～

お買い物やお食事でお得なポイントが貯まります

きじ馬スタンプ

きじ馬子ども応援券

子ども応援券もお集めください。

**きじ馬スタンプカードなら、
どんどん貯まってお得が拡大!**
加盟店なら、これ1枚でOK!だからポイントもどんどん貯まる!

特典 1
入会金・年会費無料!

特典 2
100円以上の買い物でポイントが貯まります。
(2倍)
500ポイント貯まると500円分の商品券として加盟店でご利用できます。

特典 3
ポイントカードも集めるといろいろなイベントに参加できます。
※2012年10月～12月開催の「きじ馬子ども応援券」イベントに参加します。

特典 4
ポイントカードでくま川商店街の加盟店が購入できます。
http://www.kijimastamp.com

特典 5
ポイントカードは人吉市各所で納品に使用できます。

特典 6
ポイントカードは500円までご利用ができます。さらに「きじ馬子ども応援券」が活用できます。
※2012年10月～12月開催の「きじ馬子ども応援券」イベントに参加すると、ポイントカードで500円分の商品券がもらえるようになります。
詳しくは加盟店で詳しく説明いたします。

お得な情報をメールで配信! **メール登録簡単!**
入会時のメールアドレスを登録します。きじ馬スタンプ加盟店の加盟店情報もGETです。さらにポイントも貯まりやすい「きじ馬子ども応援券」も活用して入会費が戻りますのでお得です。
おメールアドレス登録の手順:
① 加盟店のポイントカードを所持している加盟店でポイントカードを登録して
② メールアドレスを登録する
③ 加盟店のホームページから登録する
④ 加盟店のホームページから登録する
⑤ 加盟店のホームページから登録する
⑥ 加盟店のホームページから登録する
⑦ 加盟店のホームページから登録する
⑧ 加盟店のホームページから登録する
⑨ 加盟店のホームページから登録する
⑩ 加盟店のホームページから登録する
⑪ 加盟店のホームページから登録する
⑫ 加盟店のホームページから登録する
⑬ 加盟店のホームページから登録する
⑭ 加盟店のホームページから登録する
⑮ 加盟店のホームページから登録する
⑯ 加盟店のホームページから登録する
⑰ 加盟店のホームページから登録する
⑱ 加盟店のホームページから登録する
⑲ 加盟店のホームページから登録する
⑳ 加盟店のホームページから登録する
㉑ 加盟店のホームページから登録する
㉒ 加盟店のホームページから登録する
㉓ 加盟店のホームページから登録する
㉔ 加盟店のホームページから登録する
㉕ 加盟店のホームページから登録する
㉖ 加盟店のホームページから登録する
㉗ 加盟店のホームページから登録する
㉘ 加盟店のホームページから登録する
㉙ 加盟店のホームページから登録する
㉚ 加盟店のホームページから登録する
㉛ 加盟店のホームページから登録する
㉜ 加盟店のホームページから登録する
㉝ 加盟店のホームページから登録する
㉞ 加盟店のホームページから登録する
㉟ 加盟店のホームページから登録する
㊱ 加盟店のホームページから登録する
㊲ 加盟店のホームページから登録する
㊳ 加盟店のホームページから登録する
㊴ 加盟店のホームページから登録する
㊵ 加盟店のホームページから登録する
㊶ 加盟店のホームページから登録する
㊷ 加盟店のホームページから登録する
㊸ 加盟店のホームページから登録する
㊹ 加盟店のホームページから登録する
㊺ 加盟店のホームページから登録する
㊻ 加盟店のホームページから登録する
㊼ 加盟店のホームページから登録する
㊽ 加盟店のホームページから登録する
㊾ 加盟店のホームページから登録する
㊿ 加盟店のホームページから登録する

図 5. 26 ポイントカードと「子ども応援券」

出所：ヒアリング調査提供資料。

第 1 は「子ども応援券」である。「子ども応援券」はベルマークのような仕組みであり、加盟店での買い物で満点になったポイントカードの一部を切り離せるようにした (図 5. 26)。切り離した部分である「子ども応援券」を 20 枚集めると、きじ馬スタンプ協同組合の加盟店で 500 円の買い物券として利用できるというものである。利用主体は、利用団体として登録している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。青少年教育の観点からも地域に貢献すると同時に、幼少のころか

ら馴染みのある存在として商店街を認知してもらうことを目指しているという。

現在は地元の幼稚園や保育園、小中学校および PTA など、82 団体が登録している。年間およそ 130 万円、1 団体当たり 1.1 万円分が利用されている。

第 2 の取り組みとして、地元のタクシー会社と連携することで、商店街ひいては中心市街地へのアクセスを改善しようとした。具体的には、毎年 12 月から 2 月の 3 か月間は、満点のポイントカード 1 枚で 700 円分のタクシー券として利用できるようにした。通常、満点のポイントカードは 1 枚 500 円であるため、200 円のプレミアムを付与したことになる。当初はもう少し低い金額設定であったというが、タクシー協会との定期的な連絡会議のなかで利用者の意見を反映させた結果、現行の金額に引き上げられた。プレミアムの分だけ協同組合の負担が大きくなるため、年間を通した恒常的な運用には至っていないものの、期間中の利用回数は増加傾向にあるという。

なお、ポイントカードおよびメール会員は、運用開始から 700 名程度で推移している。

しかし、上記で見てきた取り組みの効果もあり、ポイントカード事業は順調に推移していたが、東九日町商店街振興組合理事長の岡本氏が経営する食品スーパー「イスミ」の支店が閉鎖した影響を大きく受けて、同事業の運営が困難な状況に直面したという。

その結果、2014 年に「グリーンスタンプ」と業務提携することにより、きじ馬スタンプ協同組合の負担軽減を図っていった。具体的には、未交換ポイントの流通状況の把握や該当分の現金保持という主要な運営業務を「グリーンスタンプ」に移行した。現在、同協同組合の業務は、加盟店に対する活動として、収集した顧客データを活用して組合員の売上に貢献するような情報を還元している。

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、契約職員が買い物をして届ける買い物代行事業を展開している。

以上で確認してきた「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5. 27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、良好な買い物環境の整備を目指して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/日）から5%増加（1,092人/日）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/日となり、数値目標は達成したという。

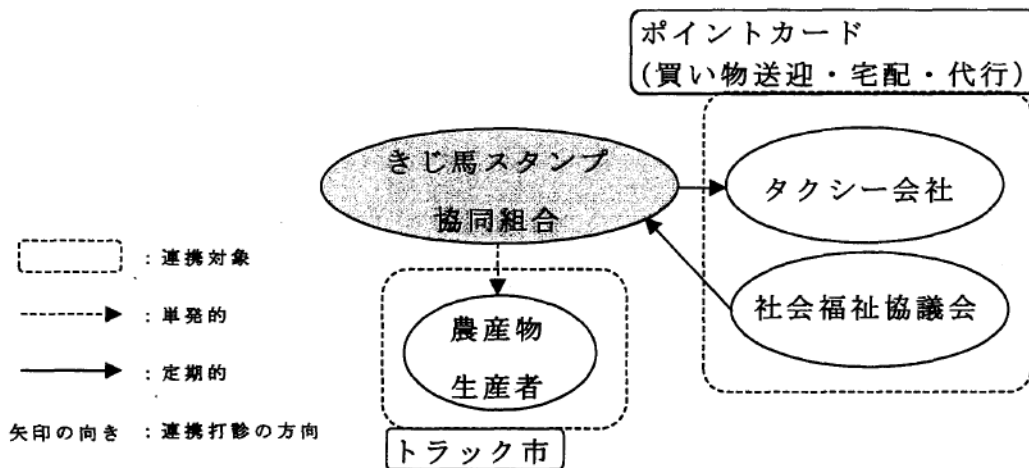


図5. 27 きじ馬スタンプ協同組合の地域内連携の構図

以上から、きじ馬スタンプ協同組合は、商店街組織として「高齢者をはじめとする地域住民に良好な買い物環境を提供する」という明確なコンセプトを持ちながら、柔軟に連携関係を構築して事業活動を展開してきたことがわかる。

5. 3 考察

本章では、連携の特徴を整理して類型化した分析枠組みのうち、「フォーマル

ーリジット」タイプと「フォーマールフレキシブル」タイプによる地域内連携の実態とその成果を中心に検討してきた。結果として、それぞれの類型において次のような特徴や課題があることが示唆されると考えている。

秋田市駅前広小路商店街振興組合、大川商店街協同組合が該当する「フォーマールリジット」タイプは、繰り返しになるが、商店街が策定した事業計画のなかで予定されていた固定的な連携関係のもとで事業活動が実施されている。どちらの商店街も集客または販促型のイベント事業を中心に実施してきたわけであるが、連携相手が空間として商店街を活用する単発的な連携関係に基づく事業活動であるという共通点が見られた。そのため、イベントを開催するときに限る、いわば「事業計画のため」の形式的な連携であり、両者の継続的で定期的な関係のもとで、発展的な試行錯誤が見られるわけではない。事業活動の内容や連携体制が硬直的であることから、次第に地域の環境条件や課題と事業活動の内容が乖離していくような場合、そもそも事業環境や消費者ニーズの変化に対応するための準備の段階で困難に直面する可能性もある。また、いずれの場合も、そもそも地域の社会的な課題に対応するというより、地場産業や商店街自身の「活性化」を前面に掲げた事業活動として捉えることができるだろう。

一方、青森新町商店街振興組合、七日町商店街振興組合、きじ馬スタンプ協同組合が該当する「フォーマールフレキシブル」タイプの共通点は、商店街組織が主導しながら、当初は想定していない新たな外部主体とも柔軟に継続的な連携関係を構築している点にある。

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、目的に応じて多様な視点から商店街の魅力を発信してきた。また、その際に、商店街の事務局が地域内連携に基づく事業活動を支える「調整役」として機能していることが確認された。こうした役割が、従来から地域内連携が定着してきた大きな要因のひとつであることは明らかである。

これに加えて、地域内連携が定着していく段階で重要な要素として、七日町商店街振興組合の事例では、外部主体がイベント事業などの商店街活動に参加

するための検討や各種調整をしやすいようにするために、商店街の年間事業計画などの情報を高頻度で提供し続けることだけではなく、「推進役」としての役割も重要であることが示唆された。

きじ馬スタンプ協同組合の事例では、ポイントカード事業の再編成に伴う買い物弱者対策を中心に検討した。タクシー会社や社会福祉協議会と連携して事業活動を展開しているが、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。

これらの「フォーマルフレキシブル」タイプに該当する商店街は、商店街組織として外部主体と連携しながら、継続的に定期的な会合などの機会を設けることで、実質的な連携関係を構築して事業活動の内容を発展させている。その結果、地域課題と事業活動の対応も臨機応変に調整しやすいことが示唆された。その際、事務局などの「調整役」や「推進役」が重要な役割を果たしていることが見られた。したがって、逆に言えば、こうした役割を担う主体が不在となる場合、地域内連携に基づく事業活動は単発的で散逸的な状態に陥るということもできる。