

## 第6章 インフォーマルな連携による事業活動の展開

前章では、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、「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」タイプに該当する商店街の事例分析を展開した。その結果を端的に要約すれば、地域内連携に基づいて事業活動を実施する際、前者のタイプは、時限的な条件のなかで単発的な連携に留まる、いわば「事業計画のため」の形式的な連携関係にあることを指摘した。一方、後者のタイプは定期的に連携しているため、持続的で実質的な連携関係を構築していること、商店街組織の事務局などが地域内連携の調整役や推進役として重要な役割を果たしていることが示唆された。

本章では、商店街組織としてではなく、特定の意欲的なメンバーが連携を志向するという観点で共通する「インフォーマルーリジット」タイプと「インフォーマルーフレキシブル」タイプに該当する商店街の事例について考察する。

以下の6.1節では、前者に該当す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の事例について検討する。これらの商店街は、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、固定的な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。

続く6.2節で扱う事例は、後者に該当する中島商店会コンソーシアムと飯塚本町商店街振興組合である。この類型の特徴は、商店街の有志のメンバーを中心に、状況に応じて外部の組織や個人あるいは地域住民との連携関係を柔軟に構築している場合である。

### 6.1 「インフォーマルーリジット」タイプ

#### 6.1.1 釧路第一商店街振興組合（北海道釧路市）

##### （1）釧路市と市内小売業の概況

釧路市は北海道東部の太平洋側に位置している（図6.1）。釧路市中心部には道東地方を管轄する国や北海道の出先機関が入る合同庁舎、金融機関や民間企業の営業所などが集合していることから、釧路市は道東の政治経済の中心的な役割を担う都市として発展してきた。また、臨海地域の大規模な港湾に、製



釧路市内では、北大通り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。現在の北大通りには、釧路駅に近い北側と南側に、それぞれくしろ北大通商店街振興組合と釧路第一商店街振興組合が結成されている。かつては、釧路市内で唯一「そごう」や地元資本「丸三鶴屋」（その後「丸井今井」が後継店として出店）などの百貨店が立地していた地区でもある。

表 6. 1 釧路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	1,844	13,228	212,102	241,082
2004年	1,573	11,422	187,211	210,805
2007年	1,033	7,723	139,648	219,283
2014年	1,119	9,073	177,650	219,283

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

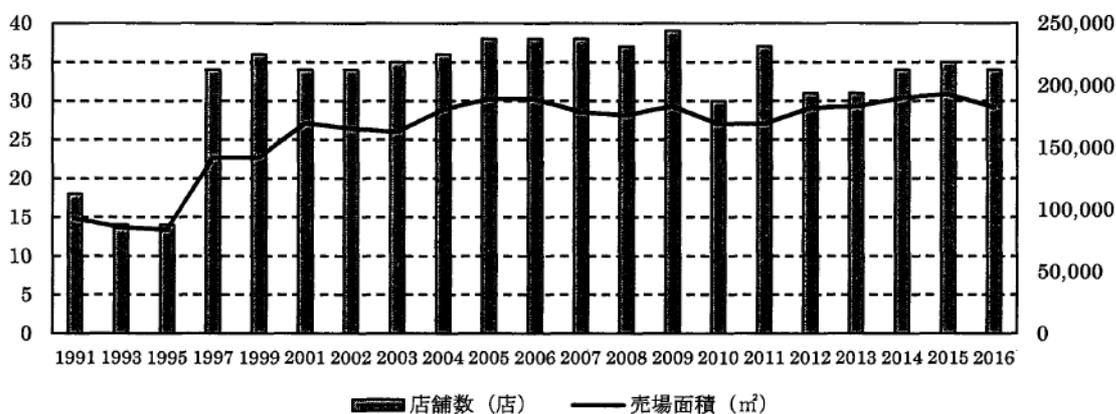


図 6. 2 釧路市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

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。

しかし、1970 年代中頃から「イオン」や「ダイエー」をはじめとする大型店が立て続けに郊外に出店した。その一方で、釧路市が 1971 年に制定されたラムサール条約に合わせて実施したインターロッキング道路整備の際、上記の 2 つの商店街では、立ち退き料を貰って転出する組合員が相次いだという。さら

に 2006 年、「丸井今井」が業績不振のため撤退すると、これらを要因として、商店街を含めた中心市街地の来街者は大幅に減少していった。なお、現在も「丸井今井」の跡地再利用の目処は立っていない。

ここで、釧路市全体の小売業について、表 6. 1 で 2002 年から 2014 年までの推移を見ると、どの項目も長期的に減少傾向にある。図 6. 2 に示した同じ期間の大型小売店の店舗数と売場面積に大きな変動はないことを踏まえると、店舗の規模に関わらず衰退傾向にあることがうかがえる。こうした状況を踏まえても、中心市街地の小売業は厳しい状況に置かれているといえるだろう。

## (2) 釧路第一商店街振興組合の概要

釧路第一商店街振興組合は、北大通りの南側にあたる国道 38 号線沿線に立地する広域・超広域型商店街である(図 6. 3)。同商店街の南側には釧路川が東西に流れ、釧路川に架かる幣舞橋以南は住宅地が広がる。釧路市中心部の商業は、この住宅地と前述の官公庁街を結ぶ地域として発展してきた。釧路市内随一の繁華街であった末広町にも隣接している。

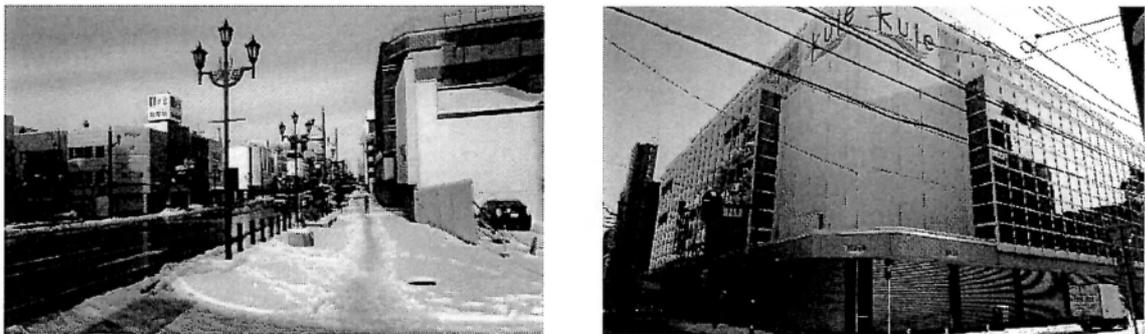


図 6. 3 釧路第一商店街振興組合と旧丸井今井

出所：2015/11/25 筆者撮影。

釧路第一商店街振興組合は 1974 年に振興組合として法人化され、組合員は 39 店舗である。そのうち、食料品や日用品などの最寄り品を扱うのが 6 店舗、そのほかの店舗は文房具、靴や着物などを取り扱う専門店や飲食店などである。北大通はバス通りということもあり、来街者のおよそ 7 割がバスを利用しているという。

しかし、釧路第一商店街振興組合がある北大通地区は歩行者通行量が大幅に減少している。2011年の『釧路市都心部通行量調査』によれば、同年は1日平均121人となり、1998年と比べておよそ20%にまで減少した。また、北大通地区の高齢化率は51%で、釧路市全体の平均を大きく上回る状況にある。

これまで、釧路第一商店街振興組合の商店街活動として、北海道開発局の「国道38号線ボランティアサポートプログラム」における清掃やまちの美化啓蒙活動、釧路市の「くしろ港まつり」の協賛事業として「はたらく車・防災車両体験・展示」を実施してきている。

### (3) 連携の特徴と成果

釧路第一商店街振興組合は、地域商店街活性化法の申請に先立ち、利用者および商店主に対するアンケート調査およびヒアリング調査を実施した。そのなかで、とりわけ利用者が不利益を感じている課題として、来街および買い物に関する次のような点が挙げられた。

すなわち、上で述べたように、商店街の利用者のほとんどがバスを利用して来街している。釧路市の年間平均気温は6.2度、とくに冬はマイナス5度までになるが、現在、バスを待つ場所はバス停しかない。以前は「丸井今井」が待合所としても役割を果たしていたが、2006年の閉鎖以降、室内で待機できる場所がなくなったという。バスで来街した来店者のほとんどがこの点に不満を覚えているという。なお、これに続いて、アンケート調査では、商店街で交流できる機会や場所、コミュニティの核となる場所が欲しいという要望が多く挙げられた。

以上を踏まえて、釧路第一商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで「高齢者が立ち寄れる環境づくり」を地域課題とした。本項では、この課題に対応するために、事業活動のひとつとして地域内連携に基づいて実施された「まちなか冠婚葬祭」を中心に検討する。同商店街の認定計画の概要は表6.2の通りである。

なお、認定を受ける前に、同商店街は有志のメンバーでまちづくり会社を事業実施主体として設立している。以下、時系列に基づいてそれぞれについて確認していきたい。

表 6. 2 釧路第一商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	コミュニティホールを核に、市民生活に貢献し、かつ持続する商店街づくり事業		
認定日	2012年4月13日	事業実施期間	2012年4月～2014年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休憩、集会、交流できる場</li> <li>・ 冠婚葬祭を行える場</li> <li>・ 地場産品の購入機会増大</li> <li>・ 最寄り品の買い物に不便を感じている</li> </ul>		
地域課題	高齢者が立ち寄れる環境づくり		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幣舞ふれあいホールの整備・運営（新規）</li> <li>・ 専門店出張イベント（新規）</li> <li>・ 朝市・産直市場の実施（新規）</li> <li>・ まちなか冠婚葬祭の実施（新規）</li> </ul>		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街の通行量：121人／日→131人（2011年→2014年）</li> <li>・ 売上高：「2011年と比べて0.6%増」</li> </ul>		

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：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。

釧路第一商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定申請手続きと並行して準備を進め、2012年3月、理事長を含めた理事会メンバーの有志で、まちづくり会社「株式会社釧路第一商店街」を設立した。当初は商店街として申請を目指していたが、釧路市や北海道経済産業局との協議のなかで、事業内容や借入金などに対する商店街の合意形成が問題となることを認識していた。そのため、円滑な事業運営を考える場合、商店街と独立した運営主体が必要であるという理事長の最終判断のもと、まちづくり会社を設立することになる。なお、設立のために資本金として理事長名義で金融機関から2500万円を借入れている。

2012年4月に地域商店街活性化法の認定を受け、まちづくり会社は、以前に地元百貨店の丸三鶴屋が入居していた空きビルの1階（426㎡）を建物所有者

から賃借したうえで改装し、2012年8月に「幣舞ふれあいホール」（以下、ホール）を開設した（図6.4）。

改修費はおよそ8,000万円で、そのうち2/3は地域商店街活性化法の補助対象である。しかし、補助金の執行までに半年のタイムラグがあり、その間は自己負担で対応する必要があったため、資金繰りには相当苦勞したようである。

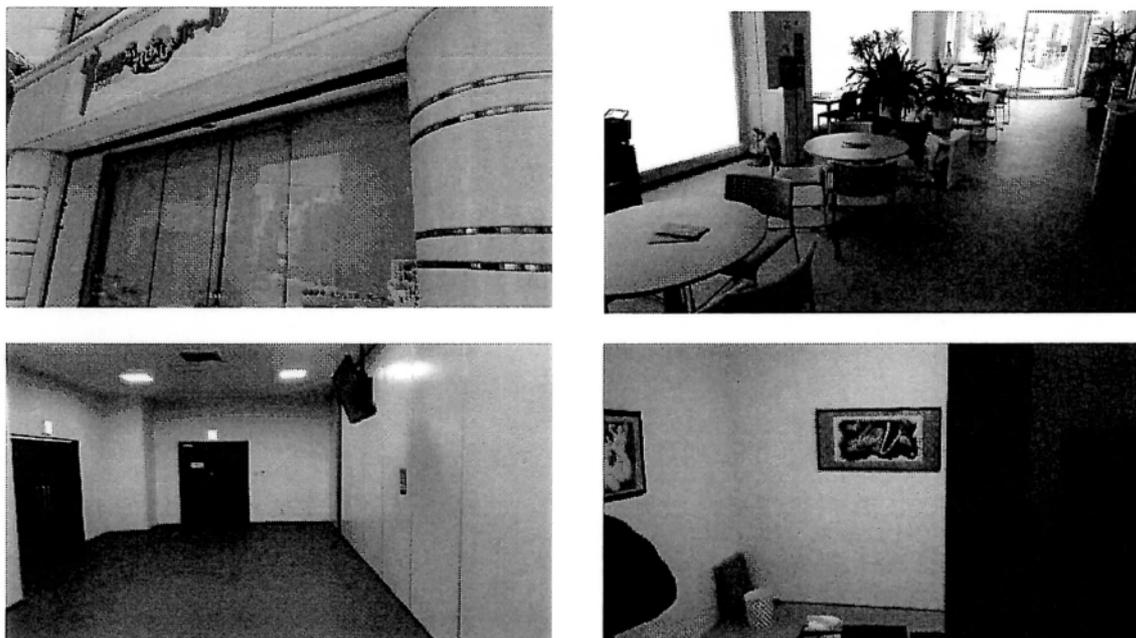


図6.4 幣舞ホールの外観と内観

出所：2015/11/25 筆者撮影。

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

認定を受けた後、「まちなか冠婚葬祭」を実施していくにあたり、まちづくり会社のメンバーである商店街の理事長や副理事長らは、地元の葬儀会社にホールを会場として利用することの提案からはじめた。北海道では、一般的に、葬儀は町内会単位で行われる風習があるため、釧路市民の間でも、とくに高齢者世代を中心に近隣住民との繋がりを認識できる貴重な機会として捉えられているという。そこで、会場の提供を通じてその役に立つことはできないかと発想したのである。また、供物や関連備品の緊急の需要が見込まれるため、その一

部を近隣で迅速に納入できる商店街の店舗に対して優先的に発注している。

事業開始後から現在に至るまで、「まちなか冠婚葬祭」としての利用件数は計画の 1/3 程度であるという。このほかにも、地場産品を取り扱う漁業協同組合や農業協同組合と連携してホールで出張販売する「朝市産直市場」を事業計画に盛り込んでいた。しかし、実施に向けた協議の際、売上の配分や商品を陳列する際に必要な冷蔵庫やショーケースなどの調達について合意に至らなかったことから、ヒアリング調査の時点では実施されていない。つまり、「高齢者が立ち寄れる環境づくり」を地域課題に設定していたが、「まちなか冠婚葬祭」は、葬儀会社の会場の利用頻度に規定されることになる。そのため、同事業は日常的に商店街を利用する可能性がある近隣の高齢者世代を直接的な対象としているわけではない。

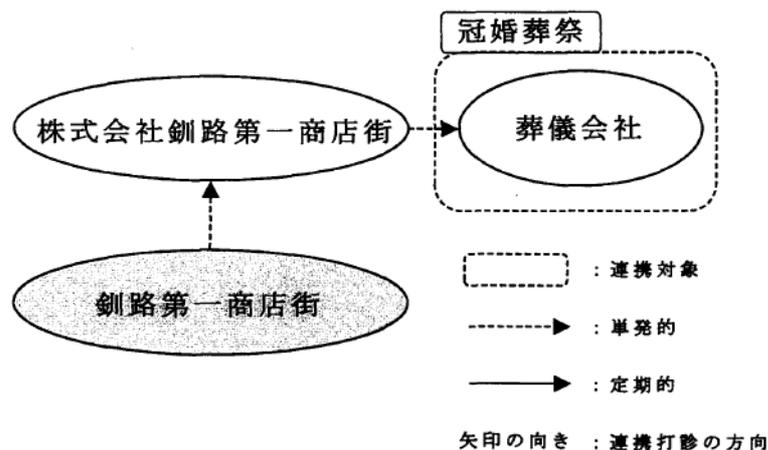


図 6. 5 釧路第一商店街振興組合の地域内連携の構図

以上のように、釧路第一商店街振興組合は、事業内容や借入金などに対する商店街の合意形成の問題を回避して、機動的に活動できる有志のメンバーでまちづくり会社を設立した。そのうえで、地域住民が解消を求めている課題に対して、ホールを開設して待合所としての役割を備えること、地元の葬儀会社にホールを会場として提供することにより、利用者同士の交流に寄与するとともに、商店街の回遊などを通じた売上の確保を目指してきた。なお、「まちなか冠婚葬祭」事業における地域内連携の構図は図 6. 5 のようになる。

地域商店街活性化法の事業計画の数値目標では、歩行者通行量を 2011 年度

の数値（121人／日）から、事業期間終了後の2014年度には8.3%増加（131人／日）させ、商店街の売上高を同期間で0.6%増加させるとしていた。

事業実施期間終了後、歩行者通行量は4.8%増加（127人／日）、商店街の売上高は0.5%増加という結果であった。こうした数値のみで成果を判断することは問題もあるが、結果として目標値には到達していないことになる。上述のように利用件数が計画を下回っている点を踏まえても、少なくとも想定していたような成果が出たとはいえないのが実情のようである。

また、まちづくり会社「釧路第一商店街」は、行政や会議所からの出向者がいるわけでもなく、商店街の少数のメンバーで硬直的な組織体制を構築している。そのため、中長期的な視点で考える場合、今後のまちづくり会社の人材不足は、事業継続を決定的に難しくする。

さらに、最も重要な課題として、ホールの継続的な維持管理の問題が挙げられる。前述のように、ホールの改修などにかかる初期投資は補助金で充填できたが、今後の持続的な施設運営のためには、ホールの維持費や人件費などの運営費用を捻出するためにも、まちづくり会社として収益を上げていく必要がある。

しかし、上記で確認してきたように、事業活動が頓挫したり、計画時に想定していた施設の稼働率に達していない状況にある。したがって、今後も民間事業者としてホールの継続的な運営を目指していく以上、既存事業の改善や収益性のある新たな事業開発が重要な課題として残されているといえるだろう。

## 6. 1. 2 小千谷東大通商店街振興組合（新潟県小千谷市）

### （1）小千谷市と市内小売業の概況

小千谷市は新潟県中央部に位置し、南東の魚沼山間地域と北東に広がる越後平野の接点となる地域にある（図6.6）。市内の南東部から北東部には信濃川が縦断しており、川の両岸が河岸段丘のため、緩やかではあるものの川に向かう下り勾配の坂道があるという地理的な特徴がある。一説によると、市の名称は「小さな千の谷がある」と形容されたことに由来しているという。市内の交通網としては、JR上越線とJR飯山線が通り、市の中心にJR上越線小千谷駅がある。また幹線道路として、信濃川の西側に国道17号線（三国街道）、交差

するように国道 117 号線（善光寺街道）がある。



図 6. 6 小千谷市の位置（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。

小千谷市の中心部は、信濃川を挟んで西側（西小千谷地区）と東側（東小千谷地区）でやや異なる地域特性を有している。同市は「小千谷縮」や「小千谷紬」などの麻や絹織物の生産地として発展してきた歴史があり、主要な織物工場は西側に集中して立地していた。現在は、機械や電機などの工業や米菓などの食品産業が主要産業であり、これらの工場のほとんどが西側に集積している。また、西側には市役所や公民館などの公共施設が集積している。さらに市の中心部を通る国道 17 号線沿いには、1990 年代前半に「コメリ」や「ジャスコ」などの大型店が出店したことが契機となり、ロードサイド型の商業集積が形成されていった。

一方、東小千谷地区は信濃川と城山に囲まれた比較的狭い地区である。1960年代は、小千谷駅を中心に商業が発展し、市内商業の中心としての役割を担っていた。この頃に小千谷市東大通商店街振興組合や東側本町商店街振興組合、平成商店街協同組合が形成され、それぞれがアーケード設置のために法人化された。

表 6. 3 小千谷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	546	2,718	39,845	63,294
2004年	519	2,737	39,195	69,445
2007年	467	2,507	39,002	76,066
2014年	355	2,115	33,738	65,938

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

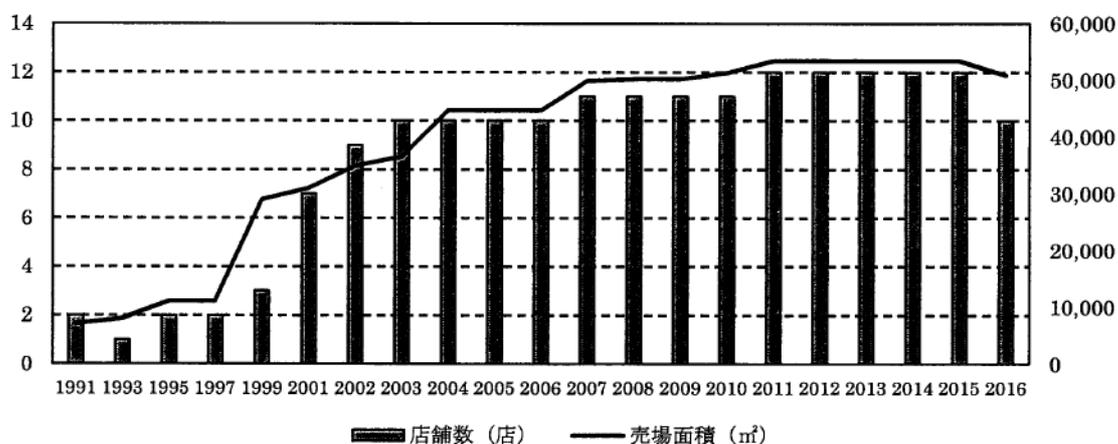


図 6. 7 小千谷市の大型店の店舗数、売場面積推移

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。

次に小千谷市全体の小売業の推移を概括的に確認したい。表 6. 3 を見ると、事業所数は減少傾向にあり、2002 年から 3 割近く減少している。一方で、年間商品販売額は微減しているものの、売場面積は長期的には増加していることか

ら、小千谷市内の小売業の1店舗あたりの売場面積が増加していることが推察される。さらに小千谷市の大型店の出店状況を見てみると、2016年の時点で10店舗が出店している。また売場面積は、表6.3で示した2014年の時点で市内全体の約8割を占めている(図6.7)。

## (2) 小千谷市東大通商店街振興組合の概要

小千谷市東大通商店街振興組合は、JR小千谷駅の西側から約350mにわたる商店街である(図6.8)。2015年2月時点で74店舗の組合員で構成されている。同商店街は、1965年、高度化事業を活用して片側アーケードを設置することを目的に振興組合を設立した。当時は、前述したような地理的な要因から孤立商圈が形成されていたため、近隣地域から多くの利用者が訪れたという。



図6.8 小千谷東大通商店街振興組合

出所：2015/9/25 筆者撮影。

しかし、80年代半ばから90年代にかけて、周辺で相次いだ大型店の出店や道路整備などがなされた影響を受けて、東小千谷地区の小売商業は衰退の度合いを強めていく。また、2004年に発生した中越地震の甚大な被害により、多くの地元の個人商店が廃業に追い込まれたという。さらに2007年には中越沖地震に見舞われ、同地区を含めた市内全域に大きな爪痕を残した。

この影響で、数多くの中小小売商が壊滅的な打撃を受けて閉店を余儀なくされた。また、小千谷市東大通商店街振興組合の集客に中核的な役割を果たしていた東小千谷地区唯一のスーパーマーケット「原信」も撤退することになる。そのため、日常的に必要な食料品や日用品を十分に扱う店舗がなくなり、

小千谷市東大通商店街振興組合を含めた東小千谷地区の小売商業は大きな岐路に立たされることになるのである。

なお、これまで商店街事業として、音楽演奏などが行われる「おぢやまつり」や飲食ブースが並ぶ「パラソル市」、フリーマーケットなどのイベントが開催され、当日は多くの利用者が商店街を訪れて賑わいを見せているという。

### (3) 連携の特徴と効果

小千谷市東大通商店街振興組合は、震災の影響で増加した空き店舗の活用について検討を開始した。具体的には、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）の「中心市街地商業活性化アドバイザー派遣事業」を活用して開催した勉強会で、高度化事業による共同店舗などの事例を学んだという。

しかし当時、小千谷市では中心市街地活性化基本計画を策定するような動きが見られなかったため、中小機構から派遣された中心市街地商業活性化アドバイザーのアドバイスを仰ぎながら、同様の課題を抱えていた隣接する中央通商店街振興組合と合同で協議を継続していくことになる。

議論を重ねていくなかで、小千谷市復興支援室の助言を受けて「新潟県中越大震災復興基金」の活用を目指すことになる。ただし、同基金に申請するためには地域住民の合意を得た事業であるという応募要件があった。そのため、両商店街で構成していた「東小千谷夢あふれるまちづくり協議会」（以下、協議会）は、次のような経緯で、事業計画を企画する段階から地域住民が参加する体制を構築した。

まず協議会は、東小千谷地区の全 11 町会の会長を説得して協議会の構成員に迎え入れ、先の要件を満たすとともに、東小千谷地区町内連絡協議会、市議会議員なども加入し、「東小千谷夢あふれるまちづくり活性化協議会」（以下、東夢協）を発足した<sup>58)</sup>。彼らは前出の基金を拠出した事業である「地域コミュニティ再建事業」、「地域復興デザイン策定支援事業」、「地域経営実践支援事業」という 3 つの事業を活用し、以下のような取り組みを行った。

<sup>58)</sup> 東夢協地域復興デザイン策定報告書には、同協議会の設立目的を「地域住民が中心となって、地域が抱える問題を、事業として継続的に取り組むことにより、地域の問題を解決」することと記載されている。

2007年度の「地域コミュニティ再建事業」では、事業目的を明確にするために地域住民にアンケート調査を実施した。その結果、「地形的に独立している東小千谷地区ならではのコミュニティ形成に向けた取り組み」が求められていることがわかったという。また、震災後に不足していた食料品の買い物場所や交流の機会に対する要望があることも明らかになった。

上記調査を受けて、2008年度、東夢協は計5回のワークショップを行った。ワークショップには地域住民をはじめ計105人が参加し、後述する復興プランを練り上げていった。



図6.9 東夢協の事業プラン

出所：『東夢協地域復興デザイン策定報告書』p.21。

2009年度から3年間取り組んだ「地域復興デザイン策定支援事業」では、前年度に作成した復興プランを具体化し、その実行部隊として東夢協のなかで次の4つの委員会を立ち上げた。すなわち、「食品委員会」、「拠り所委員会」、「住民の足委員会」、「元気推進委員会」である。各委員会は、それぞれのテーマに則した事業の試験運営を行い、後述する「地域経営実践支援事業」において本格的な事業に発展していくことになる(図6.9)。なおこの4つの委員会は、東夢協のなかで「実行委員会」として位置づけられ、上部委員会として東夢協

委員で構成される「運営委員会」、その上に 11 の町内会長、市議会議員、東夢協委員で構成される「審議委員会」が設置された。2012 年度から 3 年間行われた「地域経営実践支援事業」の内容は地域商店街活性化法の事業内容と重複するため、詳しくは後述する。

このような状況のなか、中小機構のアドバイザーから「中小商業活力向上事業」について紹介を受けるとともに、地域商店街活性化法の認定を目指すことになる。同商店街の認定計画の概要は表 6. 2 の通りである。

表 6. 4 小千谷東大通商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	地元住民と連携し、震災復興後の地域の「食生活」の利便性確保と「高齢者」に優しい街づくりを目指す商店街活性化事業		
認定日	2010 年 6 月 21 日	事業実施期間	2010 年 8 月～2013 年 3 月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティや賑わいの創出、地域住民が気軽に集まれる場所</li> <li>・食品スーパー、惣菜ショップ、農産物直売所</li> </ul>		
地域課題	日常的な買い物場所とコミュニティの形成		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農産物直売所の運営（新規）</li> <li>・惣菜ショップ及びたまり場の運営（新規）</li> <li>・高齢者楽々サービス事業（新規）</li> </ul>		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街の来街者数</li> </ul> 平日：307 人→322 人（2009 年→2012 年） 休日：201 人→211 人（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：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。

農産物直売所は空き店舗となっていた書店（旧セキ書店）に開設した。具体的な運営手法は次の通りである。すなわち、運営主体である小千谷市東大通商店街振興組合が店内に販売ブースを設け、協力農家は自ら値付けした野菜を持ち込み、陳列する。利益分配としては、消費者の購入代金から販売手数料を小

千谷市東大通商店街振興組合が差し引き、残額を農家に支払う。なお、旧店舗の家族が販売管理者として常駐している。

一方、惣菜ショップおよび交流施設については、商店街内にある廃業した旅館（旧中島屋）を改装して開設した。1階を惣菜ショップ、2階の大広間を多世代交流館「よりどころ」として運営している。惣菜ショップでは、農産物直売所の野菜などを原材料としたサラダや野菜炒め、魚のフライや煮付けなどを提供している（図6.10）。

旧中島屋の2階で運営している多世代交流館「よりどころ」は、地域住民が食事や会話ができる場所として、また歌謡教室「歌声サロン」や書道教室、フリーマーケットといった様々なイベントの開催場所として運用されている（図6.11）。



図6.10 農産物直売所（左）と惣菜ショップ（右）



図6.11 多世代交流館でのフリーマーケット

出所：いずれもヒアリング提供資料および2015/2/25筆者撮影。

高齢者楽々サービス事業は、商店街や病院などの生活拠点を回る循環バスの

運営が主要事業である。小千谷総合病院、商店街の野菜直売所、住宅地などの計 10 か所に停留所を設けた。現状としてはドライバーの人数が少ないため、1 日当たりの運行本数には限りがあるものの、1 便片道で 10～20 人前後が利用するという。

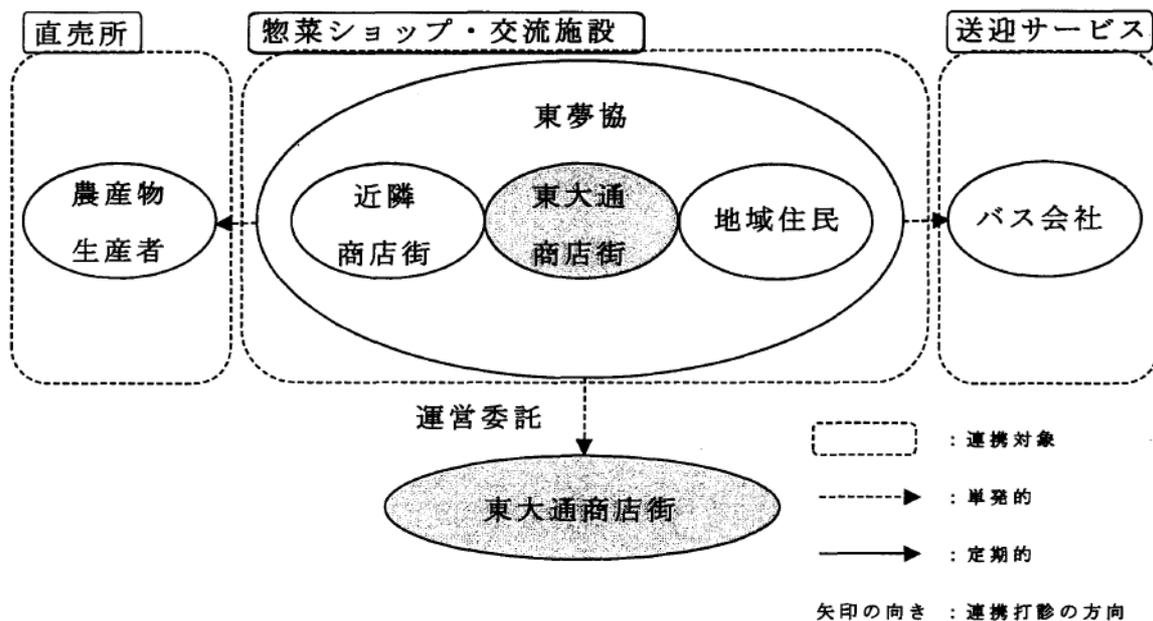


図 6. 1 2 小千谷市東大通商店街振興組合の地域内連携の構図

以上で整理してきた小千谷市東大通商店街振興組合の地域内連携の構図は図 6. 1 2 のようになる。効果の一端として、地域商店街活性化法の事業計画に明記した数値目標（歩行者通行量）と、東夢協が独自に実施したアンケート調査<sup>59)</sup>から次のような結果が得られる。まず、歩行者通行量については、2009 年の数値（平日：307 人・休日：201 人）から、実施計画終了時の 2013 年には 5%増加させることを目標としていたが、ともに 500 人で目標を達成したという。また、2014 年に東夢協が実施したアンケート調査によると、「充実してほしい

<sup>59)</sup> 東夢協が新潟県「中越大震災復興基金」の 10 周年事業として実施する、記念記録紙作成の参考にするために実施された。有効回答数は 1,095 件（配布総数：2,464、回答率：44.4%）であった（質問票は、東小千谷地区の 11 の町内会長を通じて町内の各世帯に配布した。回収は、町内会役員を通じて行われたか、郵送（受取人払い）のいずれかであった）。

施設」として「スーパー」の回答の割合が、前回調査の90%から35%に減少した<sup>60)</sup>。地域の課題であった買い物場所の整備や地域住民同士の交流機会の創出を通じて、いくつかの指標から見ると一定の効果を上げている可能性が示唆された。

このように整理すると、買い物環境の整備や地域住民の交流機会の創出を目指すにあたり、この地域課題を抽出する段階から地域住民が参画し、事業計画の立案、事業運営から成果のフォローアップまで、結果として一貫した連携関係のもと取り組んでいるという見方ができるかもしれない。

しかし、事業が始動したあとは、東夢協および商店街の特定のメンバーを中心に事業活動が担われている。東夢協は組織として活動しているわけではなく、有志のメンバーに依存して事業活動を実施している状況にある。その意味では、事業計画策定から事業開始までの一時的な連携関係とみなすことができるだろう。

したがって、前項の事例と同様に、継続的な運営のための人材確保や事業の収益性の問題を抱えている状況にあるといえる。

### 6. 1. 3 呉中通商店街振興組合（広島県呉市）

#### (1) 呉市と市内小売業の概況

呉市は広島県南西部に位置し、本州と瀬戸内海の6つの島で構成されている（図6.13）。呉市の港湾一帯は、明治期に海軍工廠が設立されて以降、戦時中は海軍の拠点としての役割を果たしてきた。

現在のJR呉駅の近くには、当時、海軍練兵場や呉鎮守府などが建てられ、同市の市街地は海軍の関連施設を起点にして形成されてきたという歴史的背景を有している。戦後は、臨海工業地帯として、主に造船・鉄鋼・機械などの重工業を中心に産業が発展してきた。

鉄道や高速道路など交通網の未整備期は、広島市など周辺市への消費流出が

<sup>60)</sup> 2007年調査との比較で、複数回答。他の選択肢（「気軽な飲食店」、「休憩場所・公園」、「医院・診療所」、「駐車場」、「高齢者交流施設」、「レストラン」、「文化施設」、「介護、デイケア施設」、「娯楽施設」、「イベント広場」、「趣味の店」、「託児・育児施設」、「専門店・ブランド店」、「コンビニ」、「そのほか」、「マンション」）は数ポイントの変化であった。

現在と比べて少なく、中通地区は呉市内の小売商業の中心的な役割を果たしていた。

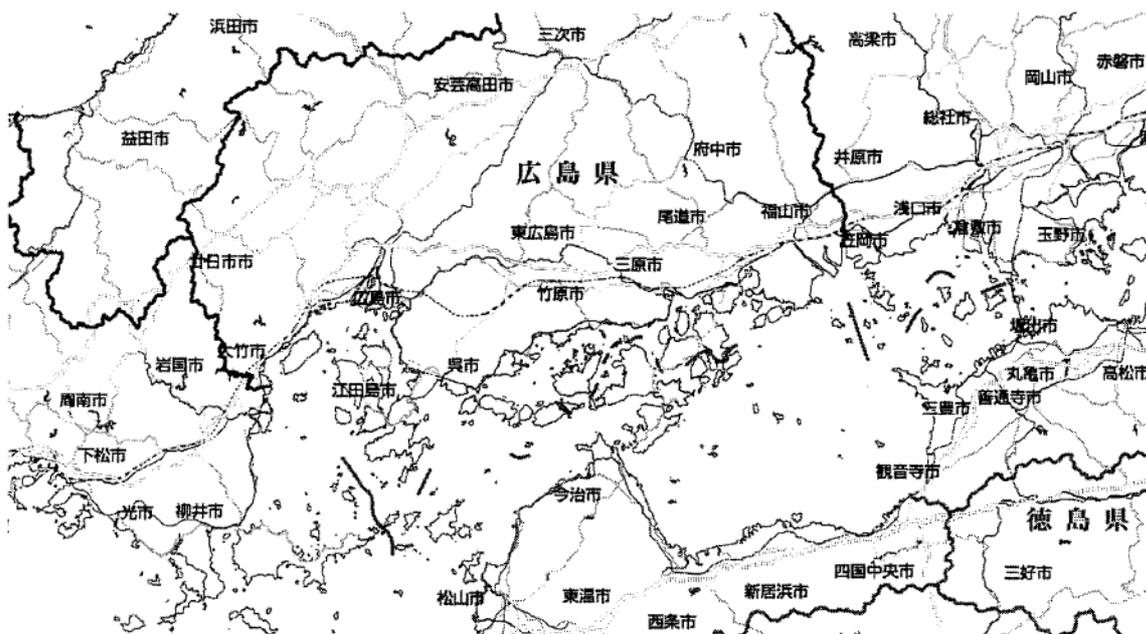


図 6. 13 呉市の位置（枠で図示）

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

1960年代には「大呉百貨店」が出店し、開店当時は地元資本のスーパー「やまてや」（1972年に「山陽ジャスコ」として合併）がテナントとして入居していた。なお、現在は撤退しており、数回のリニューアルを経て専門店ビル「クレアル」として運営されている。しかし、呉駅周辺に「ゆめタウン」や「クレスト」などの大型商業施設が整備されたことの影響などを受けて、中通地区にある商店街の衰退傾向が続いている。

呉市の小売業は、本項の分析対象である呉中通商店街振興組合がある中通地区に個人商店が集積してきたことで、自然発生的に複数の商店街が生成されてきた歴史を有している。

ここで呉市の小売商業について、表 6. 5において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は減少傾向にある。

その一方で、図6.14に示した同期間の大型店の店舗数と売場面積が微増していることを踏まえると、呉市内の小売店舗の売場効率が低下傾向にあることがうかがえる。

表6.5 呉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	2,550	13,803	197,849	231,805
2004年	2,539	13,222	191,677	236,273
2007年	2,727	14,359	221,368	308,985
2014年	1,791	10,505	187,545	218,753

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

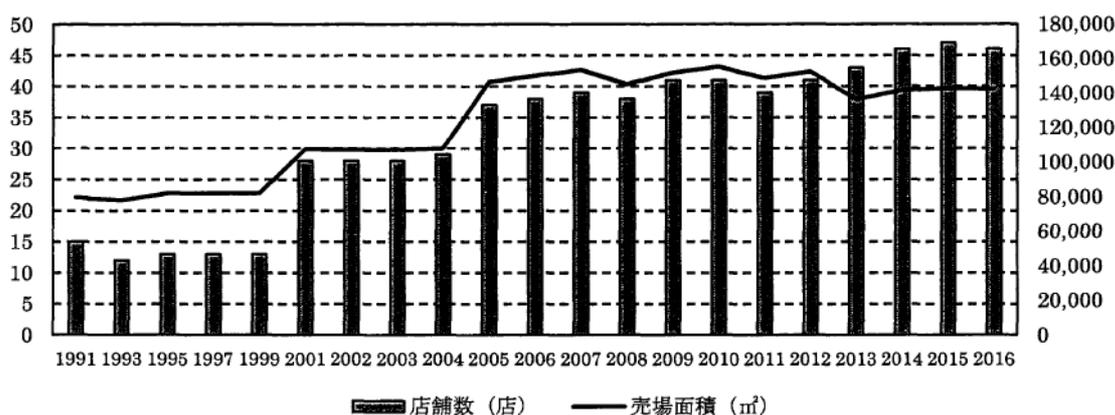


図6.14 呉市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

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。

## （2）呉中通商店街振興組合の概要

呉中通商店街振興組合は、JR 呉駅から北東に約 3 km 離れた位置に立地している。前述のように軍港の名残で軍関係の施設が駅前にあったため、駅前に商店街ができていく地域的な環境であったことが影響しているという。なお同商店街は、路面が煉瓦で整備されているため、「れんが通り」とも呼ばれている（図6.15）。

同市の中心部である中通地区を含む中央地区には、呉中通商店街振興組合を

含めて6つの商店街（中通商店街、本通商店街、市役所通商店街、劇場通商店街、花見橋通商店街、三和通商店街）があり、「呉市中央地区商店街」という連合組織を立ち上げている。主な活動として、定期的に会合を設けて商店街の今後のあり方を検討したり、集客や販売促進のためのイベントや集会を企画・開催したりしているという。

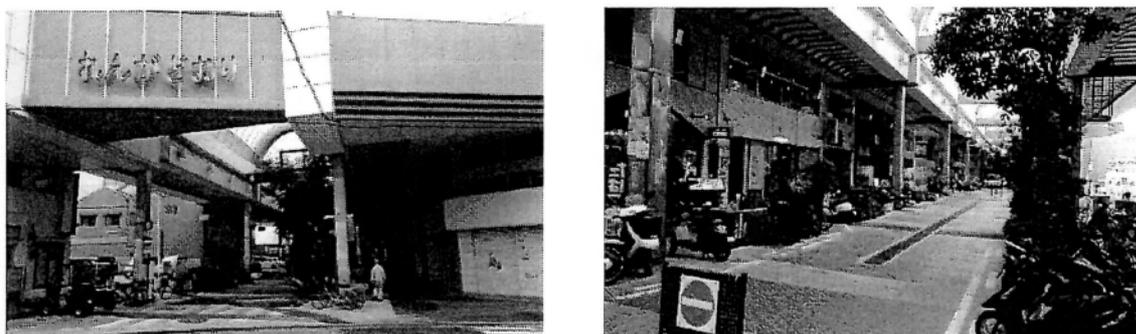


図6. 15 呉中通商店街振興組合

出所：2015/9/25 筆者撮影。

また、2003年に呉商工会議所が母体となり設立された呉TMOでも「まちおこし特別委員会」を設置し、防犯カメラの設置や学生イベントの支援などを実施してきた。しかし、呉TMOの業務は呉商工会議所の担当職員が兼務していたため、TMOとしての業務が時間的に制約されるという課題が残されていた。

そこで呉TMOでは、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「タウンマネージャー派遣事業」を活用し、2005年より専任のタウンマネージャーとして、中小企業診断士の資格を有する専門家派遣を受けることになる。その後、呉TMOは「NPO法人タウンマネジメントくれ」を設立し、同NPOは空き店舗対策事業や商店街マップの作成、住民参加型イベントの開催などに取り組んでいたが、2015年に社員総会の決議を経て解散している。

現在、呉市中央地区商店街で行われる主なイベントは、夏に行われる土曜夜市、秋に行われる地元の戎神社まつりである。しかし、多くの商店主が高齢化しており、これらのイベントの運営を担う人材が不足しているのに加えて、いまの代で店を閉める予定の組合員が圧倒的に多い。そのため、商店街として既存の商店街活動を継続する一方で、外部の団体とともにイベントなどのソフト

### (3) 連携の特徴と成果

呉中通商店街振興組合が認識していた最も重要な問題は、アーケードの老朽化であった。同商店街では、1990年に全長約420mのアーケードを設置したが、近年はドーム部分の素材が風化して雨漏りが起きる状態になっていた<sup>61)</sup>。そのため、安全の問題はもちろんであるが、天候によってイベントが実施できないという問題も決して小さくなかった。しかし、同商店街はアーケードを設置する際に高度化資金を活用していたため、当時の返済義務を現在加盟している組合員だけで負わなければならない。とても自己負担では改修できない財務状況であった。

2000年代後半、呉中通商店街振興組合は、アーケードを改修するための補助を受けるために、呉市と中心市街地活性化法の認定申請について相談をはじめていた。その結果、中心市街地活性化基本計画の認定申請を前提として、アーケード修繕費用の負担割合について合意したという。その割合であれば、商店街の負担分については内部留保で対応できる金額であった。しかし、中活エリアの設定などの調整が難航したため、最終的に頓挫した。

以上のような背景のなかで、呉市から地域商店街活性化法の紹介を受けて、アーケードの改修を主な目的として認定申請に至ったのであった。呉中通商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定計画のなかで「高齢化に対応した買い物空間づくり」を地域課題として設定した。同商店街の認定計画の概要は表6.6の通りである。

近年、呉市では人口減少に伴う小学校の統廃合などによって生じた跡地に高層マンションの建設が進んでいる。その背景には、高度経済成長期に郊外に転居した団塊の世代が、都市機能が集積する中心部のマンション等に移り住むという事情がある。また、広島市内等へ通勤するサラリーマン世帯が入居することも多いという。

こうしたことから、中央地区の老年人口の割合が増加し続けることが予想されているため、彼らに対応した空間にすると同時に、その子供や孫の世代も利用しやすい環境を整備することを目指した。

<sup>61)</sup> 昨今、全国各地でアーケードや防火建築帯などの各種施設の老朽化が深刻な問題になっている。たとえば、石原(2014a, 2014b)を参照されたい。

以下では、この課題を解決するために地域内連携をもとに計画したイベント「黒マント団忍者まちを走る」、ミュージアム「ヤマトギャラリー零 (ZERO)」および「トレーニング・カルチャー交流施設」の開設について検討していきたい。

表 6. 6 吳中通商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	商店街を活用したコミュニティ空間形成事業		
認定日	2011年10月9日	事業実施期間	2009年10月～2014年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街を含めたまちの活力向上</li> <li>・老朽化した路面及びアーケードを含めた商店街の改修整備</li> </ul>		
地域課題	高齢化に対応した買い物空間づくり		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アーケード改修 (新規)</li> <li>・アーケード改修記念イベント「ストリートウェディング」 (新規)</li> <li>・「黒マント団 忍者まちを走る」イベント (新規)</li> <li>・ボトルキャップ回収ボックスの設置・エコイベント (新規)</li> <li>・高齢者コミュニティセンター開設 (新規)</li> <li>・「ヤマトギャラリー零」整備 (新規)</li> </ul>		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街の休日通行量：39,072人/日→40,200人/日 (2007年→2013年)</li> <li>・商店街全体の販売額の増加：106億円→106億円 (2007年→2013年)</li> </ul>		

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：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。

イベント「黒マント団忍者まちを走る」は、地域商店街活性化法の認定申請から立案された新規事業である。子育て支援 NPO「吳こどもセンターNPO YYY」から提案を受けて、年 1 回、主に小学生を対象にした次のようなイベントを実施している。NPO が忍者修行と称して用意した「謎解き」を目指して、参加者がキーワードを頼りに商店街の店舗を訪問する。店主から地域や商店街などに関するヒントをもらうために商店街の様々な店舗を巡ることで、小さい頃から

店主たちと交流しながら店舗や商店街、地域のことをより深く知ってもらうことを目的とする取り組みである。このイベントは現在も続いており、2000 円の参加費用がかかるものの、毎年 100 人前後の応募があるという。

次に、ミュージアム「ヤマトギャラリー零 (ZERO)」について開設である。NPO「くれ街復活ビジョン」から、ミュージアム「ヤマトギャラリー零」を商店街に開設したいと提案があった。商店街内の空き店舗を活用して、JR 呉駅前にある「呉市海事歴史科学館」(大和ミュージアム) 名誉館長である松本零士の作品を紹介するパネルや関連図書、模型などを展示することを目的とする施設である(図 6. 16)。また、松本零士の作品や宇宙等に関する書籍を自由に読めるコミュニティカフェ、創作活動等に利用できる多目的ルームも備えている。

商店街としては、年間約 80 万人が来館する大和ミュージアムと連携することで、同館が立地する呉駅周辺に訪れる観光客を商店街に呼び込んで集客につなげるという意図を持っていた。



図 6. 16 ヤマトギャラリー零 (2015/9/25 筆者撮影)

出所：2015/9/25 筆者撮影。

最後に、「高齢者コミュニティセンター」については、当初、呉市から社会福祉協議会が厚生省の予算で実施している介護予防の事業を「クレアル」の 6 階の空き店舗で開催する計画であった。しかし開設に向けて協議に入ると、家賃等のランニングコストは徴収できない条件であったため実現には至らなかった。という。

その後、商店街の近くにあるスポーツクラブ「ペアーレ宝町」が閉館することがわかる。スポーツクラブは固定客が見込めるため、商店街はコミュニティ

センターの開設を見送っていた状況であったことから、規模を縮小して事業を継承することになった。同施設のほかにも講義室や多目的室が併設されている。なお管理運営は、呉中通商店街振興組合の全額出資子会社「株式会社ペアーれれんがどおり」が担っている。

具体的な内容としては、ペアーれれんがどおりが呉中通商店街振興組合と連携して、商店街マップの作成、会員証による商店街での割引、商店街の店主が講師となるプログラムの実施などにより、商店街と利用者との接点を増やしている。また、高齢者向けに囲碁教室や絵手紙教室なども開催している。

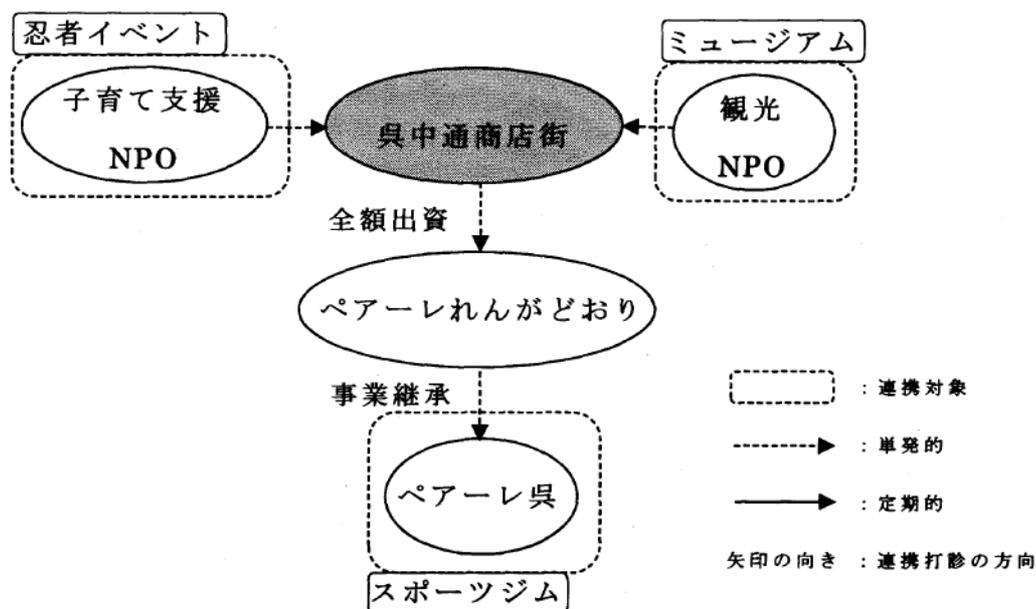


図6. 17 呉中通商店街振興組合の地域内連携の構図

このように、呉中通商店街振興組合は「高齢化に対応した買い物空間づくり」を目指して、様々な事業を実施してきた。各事業における呉中通商店街振興組合と外部主体との連携の構図を整理すると図6. 17のようになる。

しかし、とりわけ忍者イベントやミュージアムの対象は小さい子供がいる世代や団塊世代向けである一方、商店街の日常的な顧客層は高齢者が多いという。そのため、イベントの効果に疑念を持つ組合員もいるようである。

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

その要因のひとつとして、高齢者層の顧客の減少がある。呉中通商店街振興組合では、もともと高齢者層の売上単価や購買頻度が比較的高い傾向にあった。そのため、介護施設に入居したりして数名が来店しなくなるだけで、店舗の売上が大幅に落ちるような状況もあるという。

## 6. 2 「インフォーマルフレキシブル」タイプ

### 6. 2. 1 中島商店会コンソーシアム（北海道室蘭市）

#### （1）室蘭市と市内小売業の概況

室蘭市は北海道の南西部にある絵鞆（えとも）半島に位置している（図 6. 1 8）。絵鞆半島の内側には室蘭港があり、その周辺に工業地帯が形成されている。工業地帯の南西に市役所などの公共施設が集積する市の中心部がある。

室蘭市内の交通網としては、市の中心部に JR 室蘭駅が、工業地帯の東側に面している中島地区に JR 東室蘭駅がある。また幹線道路として、JR 室蘭本線に沿うように国道 36、37 号線がある。また路線バスが運行しており、これらが周辺地域に暮らす住民の足としての役割を果たしている。

明治期以降、室蘭市は、鉄鋼業を中心とする工業都市として発展してきた歴史を持ち、とくに新日本製鐵や日本製鋼所の企業城下町として栄えてきた。そのため、高度経済成長期からバブル期にかけて、大規模な社宅や系列病院が建ち並んでいた。当時病院で勤務していた医者が独立して開院している場合が多く、同地域には診療所等が密集している。同市の人口は、最も多かった 1969 年には約 18 万人であったが、2016 年現在は約 9 万人である。中島商店会コンソーシアムがある中島地区の人口は約 2 万人である。

中島地区の小売業は、こうした工業都市としての成長に支えられて拡大してき

た。1977年に百貨店「長崎屋」が出店し、1980年には「丸井今井」が同地区に移転してきた。さらに1981年には、「ジャスコ」や「アークス」といった大型店が、室蘭港近くの日本製鋼所の跡地に出店するなど、とくに1980年代以降、中島地区に立地する小売業を取り巻く環境は大きく変化してきた。

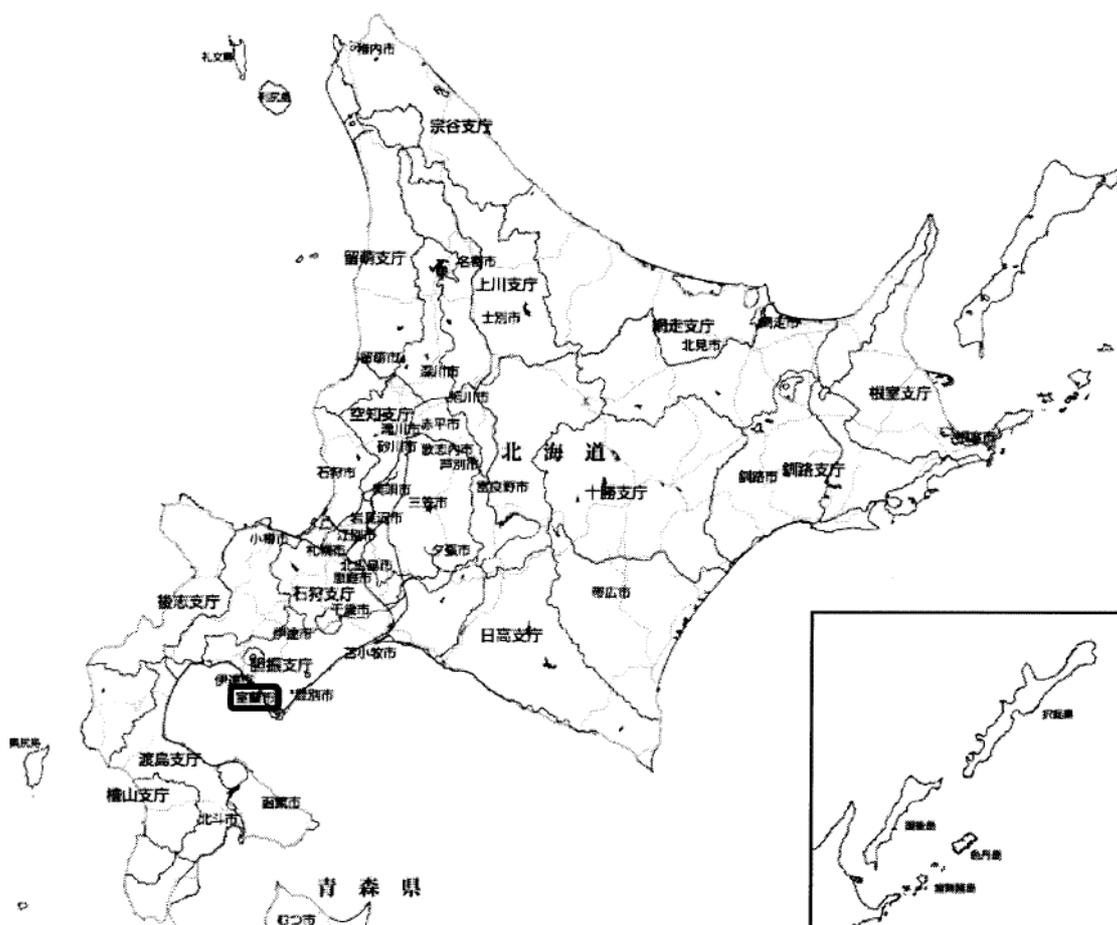


図 6. 18 室蘭市の位置 (枠で図示)

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

しかし、2010年、モータリゼーションの進展やバブル崩壊に伴う景気低迷などの影響を受けて、中島地区の商店街の核としての役割を果たしていた「丸井今井」が閉店した。その跡地には、家電量販店が出店しているものの、商店街への回遊性は低く、商店街の現場では影響が懸念されている。

ここで、室蘭市全体の小売業の推移を概括的に確認したい。表 6. 7を見ると、2002年から2014年の間で、事業所数はおよそ6割まで減少している。他

のいずれの項目についても、長期的に減少傾向が続いている。また、市内における大型店の出店状況を見てみると、大店立地法が制定された 2000 年から 2001 年にかけて 20 店舗近く増加した。その後、店舗数は 2014 年までほぼ横ばいに推移している（図 6. 19）。

表 6. 7 室蘭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	1,101	6,986	110,153	136,374
2004 年	1,034	6,732	112,748	139,026
2007 年	918	6,435	96,524	143,243
2014 年	595	4,561	96,467	108,427

出所：経済産業省「商業統計」各年版、「経済センサス」（平成 24 年）をもとに作成。

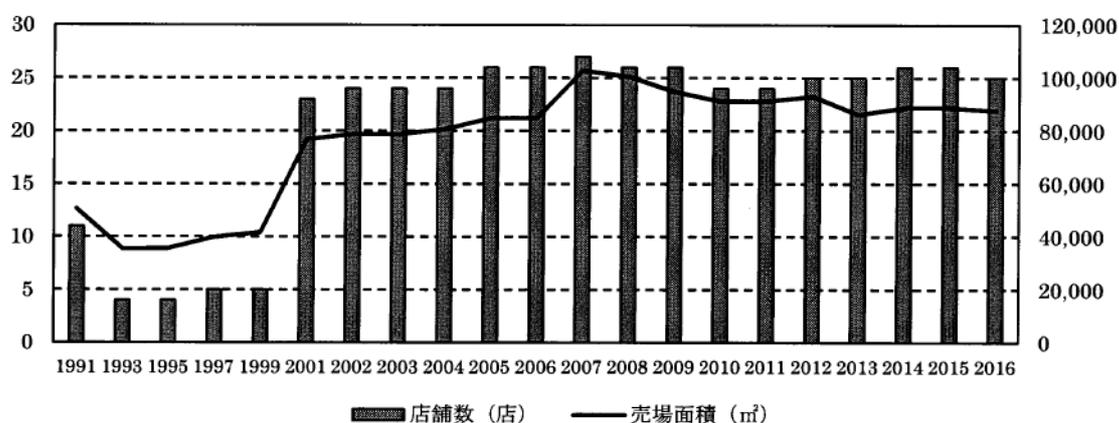


図 6. 19 室蘭市内の大型店の店舗数・売場面積の推移

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：「全国大小売型店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

## （2）中島商店会コンソーシアムの概要

中島商店会コンソーシアムは、4 つの商店街振興組合と、それぞれが加盟する商店会（なかじま商店街振興組合、中島中央商店街振興組合、シャンシャン共和国商店街振興組合、中島西口商店街振興組合、中島商店会）で構成されている。中島商店会コンソーシアムは、JR 東室蘭駅から南北に約 900m、そこで

交差する国道 37 号線の東西に約 550m に渡り、L 字で連続するように位置している（図 6. 20）。組合員数は合計約 200 店舗で、呉服・衣料品や雑貨などの買回り品を取り扱う店舗を中心に構成される広域・超広域型商店街である。

従来から、中島商店会コンソーシアムを構成するこれらの商店街は、個別のイベントを中心に事業活動を実施してきた。なかじま商店街振興組合では、1983 年から、商店街のシンボルロード「なかじまアイランド通り」で「なかじまアイランド収穫祭」が開催されている。毎年 10 月、トウモロコシの早食いやジャガイモ袋詰めタイムサービスなど、秋の味覚を感じる食のイベントが開催されている。中島西口商店街振興組合では、1985 年から「ウエストサマーフェスティバル」を開催している。このイベントは、毎年 7 月に仮装盆踊り大会や屋台を出店するものである。また、シャンシャン共和国商店街振興組合では、2011 年から「シャンシャン・フリーマーケット」やビアガーデンを開催している。さらに隣接する中島中央商店街振興組合との共同イベントとして、加盟している飲食店を中心に屋台を出店する「中島天国祭り」を開催している。



図 6. 20 中島商店会コンソーシアムと「ふれあいサロンほとな〜る」

出所：2015/5/7 筆者撮影。

しかし、各商店街は、組合員の減少や後継者難などにより弱体化が進んでいた。そのため、次第に商店街活動や事務を担当する役員の負担が増していくことから、いずれ商店街ごとの事業活動は限界がくるという認識が共有されていた。こうした問題に対応するため、5 つの商店街組織の事務局機能を一体的に担うことで、各組織の負担を軽減しながら横断的な関係を構築できるように設立されたのが中島商店会コンソーシアムである。

### (3) 連携の特徴と効果

中島商店会コンソーシアムは、2010年、北海道からの受託事業である「緊急雇用対策・商店街等連携活性化推進事業」を活用して設立された。その主要な目的は次の2点である。

第1は、前述した事務局機能の集約である。各商店街は、組合員の高齢化や後継者不足などによって組織が弱体化していた。そこで、各種業務を専任で担う人材の確保、また商店街間あるいは商店街と外部主体との間で連携体制を構築するために事務局が設立されることになる。具体的には、はじめに商店街代表者、行政や大学教員、自治会代表者らで事務局準備会を組織した。そのうえで「連携事務局設立部会」、「連携実態調査部会」、「収益事業検討部会」という3つの部会を設け、店主および利用者アンケート調査を実施するなどして、事務局設立に向けて具体的な準備を進めていった。そして北海道から助成金340万円を受け、3階建てのビルの1階の空き店舗を活用して、コミュニティスペース「ふれあいサロンほとな〜る」を開設し、そこに「活性化事業運営事務局」および「現地運営マネージャー」を配置した。

第2は、連携事業などの実証実験である。具体的には、空き店舗を活用して買い物客や地域の生活者が休憩するために利用する「ふれあいサロンほとな〜る」の運営や、チャレンジショップの運営などである。「ふれあいサロンほとな〜る」は、バス待合や休憩所、フリースペースとして開放している。たとえば、買い物客や通院帰りの高齢者などが休憩するための拠点や、市民サークルや近隣にある室蘭工業大学の学生などがイベントで利用する場として活用されている。各種展示会や催事などの文化活動の場。

また、同施設内では、起業を目指す創業者を対象に、チャレンジショップとしてのスペースを提供している。現在までに洋服店や雑貨店、飲食店などが出店したという。なお、これらの事業は、のちに地域商店街活性化法の事業内容として組み込まれることになる。

さらに次年度には、北海道の「商業活性化計画づくりバックアップ事業」を活用し、前年度の実証実験に基づいてより詳細な事業計画を策定した。そのなかで、各商店街が一体的に取り組む課題として、次のような点が挙げられた。

ひとつは、商業集積としての集客を、商店街に繋げられていない点である。すなわち、中島地区の各商店街の街区には、「ドン・キホーテ」や「ヤマダ電機」などの大型店のほか、近隣には大型商業施設「モルエ中島」が立地している。また、中島地区の最寄り駅である東室蘭駅の乗降客数は1日2,000人以上であり、各商店街は通勤途中に位置している。しかし、こうした各所の利用者が商店街の店舗に来店することは決して多くないという。人通りはあるものの、商店街の集客には繋がっていないというわけである。

表6.8 中島商店会コンソーシアムの認定計画の概要

事業名	ふらっとホットな～る中島事業		
認定日	2012年4月13日	事業実施期間	2012年4月～2014年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個性的な商品や新しい商品の充実</li> <li>・ ギャラリー</li> <li>・ 地域住民が気軽に参加できるサークル活動・各種教室を開催できる場</li> </ul>		
地域課題	近隣に暮らす高齢者や学生のニーズへの対応		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一店逸品×マップ×スタンプラリー（新規）</li> <li>・ ほっとな～る講座（新規）</li> <li>・ ミニまちある歩きツアー（新規）</li> </ul>		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街の通行量：3,829人/日→4,196人/日（2011年→2014年）</li> <li>・ 売上高：「2011年に比べて0.04%増」</li> </ul>		

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：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。

もうひとつは、高齢者や学生のニーズに対応していない点である。前述のように、診療所などが多い地区であるため、通院している高齢者が多い。また、近くに室蘭工業大学があり、中島地区の商店街は通学途中にある。そのため学生を中心とした若者も多い。しかし、高齢者世代が休憩しながらゆっくり買い物できる環境や、若者のニーズに対応した取り組みをしているとはいえない状

況にあった。なお、事業計画は北海道や北海道経済産業局、「商業活性化計画づくりバックアップ事業」をサポートしていた道内のコンサルティング会社の協力のもと作成し、2012年度の4月に認定を受けることになる。

こうした組織設立や事業計画策定を経て、中島商店会コンソーシアムでは、地域商店街活性化法を活用して、地域内連携に基づいて「一店逸品×マップ×スタンプラリー」、「ほっとな〜る講座」、「ミニまち歩きツアー」が実施されている。同商店街の認定計画の概要は表6. 8の通りである。

「一店逸品×マップ×スタンプラリー」は、飯塚市本町商店街振興組合の事例にもあった一店逸品運動と、参加店舗でスタンプを集め抽選会に参加するスタンプラリー、そして中島商店会コンソーシアムと室蘭工業大学の学生とで制作した商店街マップのことである。

一店逸品運動とスタンプラリーについては、まず参加店舗の商品・サービスやスタンプラリーの開催について掲載した冊子「中島日和」を発行した。各店舗のおすすめの逸品を掲載。スタンプラリーは、冊子に掲載されている店舗のうち3店舗分のスタンプを集めると、年金支給日に合わせて実施する抽選会に応募できるという仕組みである（図6. 21）。



図6. 21 一店逸品運動の冊子とスタンプラリーの様子

出所：ヒアリング調査提供資料。

商店街マップは、室蘭工業大学で美術やデザインを専攻している学生が、「土日も楽しい商店街マップ」や、歩数や距離を参考にして中島商店会コンソーシアムから主要な施設まで歩いたときの消費カロリーや学生がすすめる飲食店が紹介されている「食楽ヘルシーマップ」を作成した（図6. 22）。

マップの裏面には、以下で触れる「ほとな〜る講座」の日程などが掲載されている。これらの商店街マップは、事業計画を作成する前のワークショップのなかで学生が提案したものである。実施期間の初年度に、実際に店舗を利用して掲載したい情報を集め、計1万部発行したという。

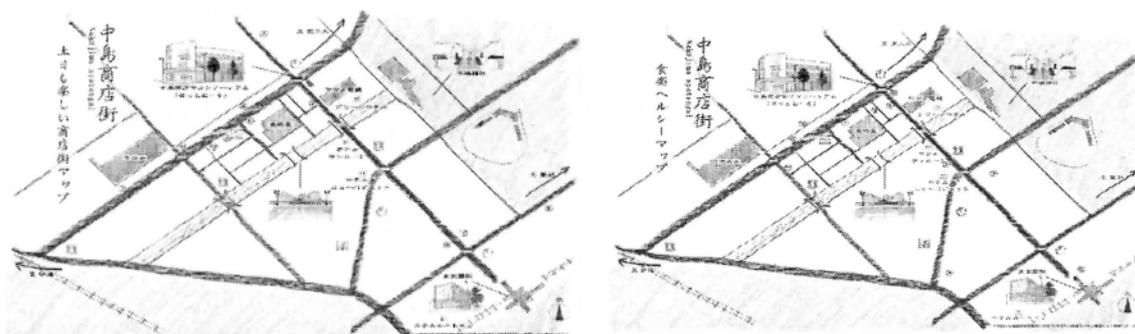


図6.22 土日も楽しい商店街マップと食楽ヘルシーマップ

出所：ヒアリング調査提供資料。

「ほとな〜る講座」は、中島商店会コンソーシアム「ふれあいサロンほとな〜る」で開催される市民講座である。デジタルカメラの使い方や子供向けの絵画の描き方など、専門知識を持つ地域住民が講師となって講座が行われる。現在は、専門家を招いて、女性を対象にした美容講座、高齢者世代を対象にしたそば打ち講座、医師や看護師を講師に迎えた健康講座などに発展している。

また「ミニまち歩きツアー」は、中島地区の各商店街の魅力や個店を認知してもらうことを目的に実施。ツアーは5人前後のグループで実施している。中島地区の自然や歴史を体験したり、地産池消に取り組む飲食店を訪問したりするなど、多様な内容で開催されている。

以上のように、中島商店会コンソーシアムでは、高齢者や学生への対応を強化するあたり、北海道の既存事業を活用して事務局機能を強化しながら、上記の事業を継続的に実施してきた。各事業における地域内連携の構図は図6.23のようになる。

その効果として、事業計画における数値目標では、通行量を2011年の数値(1日:3,829人)から、事業実施後の2013年には9.6%増加(4,196人)させ、4商店街全体の売上高を2011年の数値(約167億2200万円)から0.04%増加

(約 167 億 2800 万円) させるとしていた。

事業実施後、通行量は 4,828 人で目標を達成したという。また、空き店舗が 19 店舗減少するという結果にもつながった。一方で売上高については、新規出店や閉店などによる店舗の入れ替わりによって、前回調査したときと商店街の業種構成が変わったため、全体の売上高を把握する必要性を感じないなどの理由から、同様の調査を行うことができなかったという。

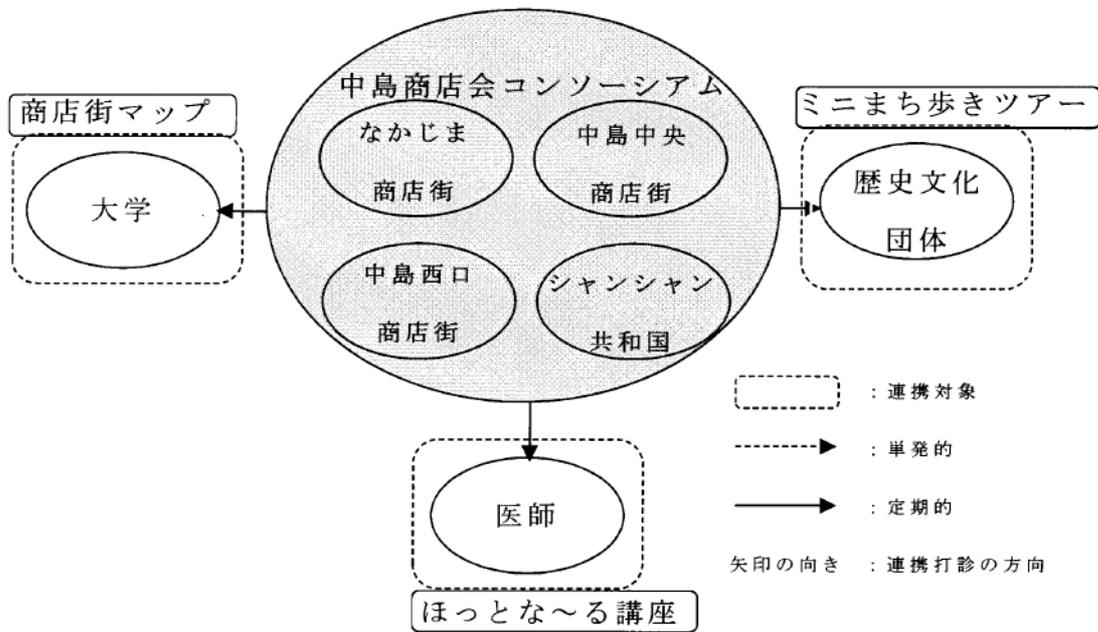


図 6. 23 中島商店会コンソーシアムの地域内連携の構図

一方、各事業を継続していくなかで、「ほっとな～る講座」では医師会との連携による健康講座、「ミニまち歩きツアー」では歴史文化団体などとの合同ツアーなどに発展している。

さらに、前述のように地域の拠点としてサロンを開放して、そこに窓口として事務局の事務所も設けている。それをきっかけにして、おむつ替えのスペースの増設、車いすやベビーカーの無料貸出が開始されたり、学生が「ふれあいサロンほっとな～る」で様々な世代と交流するなかで感じた気づいた点などを参考に、健康をテーマにした「まちを歩こう中島商店街健康マップ」が制作されたりする活動にも繋がったという。

このように、中島商店会コンソーシアムの事例は、事業を実施していくなか

で追加的に顕在化した地域住民のニーズに機動的に対応しながら、事務局を窓口として日常的に利用者との接点をもつことにより、小さな活動レベルでも発展的に利用者の要望に対応しているところに特徴があるといえる。

## 6. 2. 2 飯塚本町商店街振興組合（福岡県飯塚市）

### （1）飯塚市と市内小売業の概況

飯塚市は福岡県中部に位置している（図6. 2 4）。北と南は遠賀川流域の平野として開かれているが、東と西は関の山や三郡山地に囲まれている。

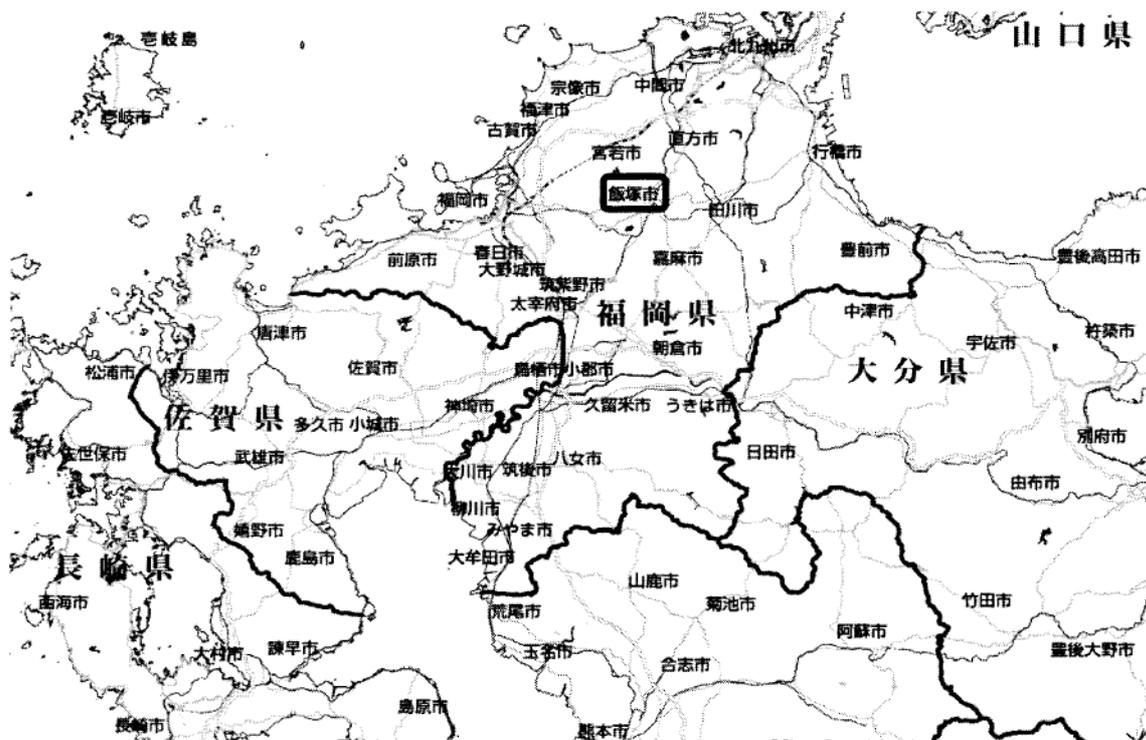


図6. 2 4 飯塚市の位置（枠で図示）

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。

市内には JR 筑豊本線が南北に通っており、中心市街地には新飯塚駅と飯塚駅がある。道路網は、筑紫野市と北九州市をつなぐ国道 200 号、福岡市と行橋市をつなぐ国道 201 号、飯塚市から日田市につながる国道 211 号が市街地で交差している。飯塚市から福岡市や北九州市など主要都市への所要時間は、車・鉄道ともに 1 時間以内である。

飯塚市がある地域は、江戸時代、長崎街道沿いの宿場町として栄えてきた。明治時代以降は、石炭資源の採掘地域として発展してきた地域である。1900年代には八幡製鉄所や三井・三菱などの財閥系が炭鉱を開発し、日本最大規模の炭鉱町が形成されてきた歴史を持つ。そこで採掘された石炭は、市内を流れる遠賀川を利用して、工業地帯であった北九州市に運搬されていた。

しかし、石炭産業が徐々に衰退していくと、炭鉱は閉山し、市内の生産年齢人口の多くを占めていた炭鉱労働者が大量に流出した影響を受けて人口減少が急速に進展していった。

飯塚市の人口は、2015年現在、約13万人である。しかし、近年、大学が移転してきたことなどから若年層の人口が増加傾向にある<sup>62)</sup>。なお、飯塚市本町商店街振興組合があるDID地区の人口は約4万人である。

表 6. 9 飯塚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	1,148	5,987	83,038	104,904
2004年	1,195	6,191	90,053	109,931
2007年	1,650	9,494	149,863	206,832
2014年	923	6,334	116,360	162,041

出所：経済産業省「商業統計」各年版をもとに作成。

飯塚市内の小売商業の推移を概括的に確認したい。表 3 を見ると、2002年からの10年間で、事業所数は微減傾向である一方で、年間商品販売額と売場面積は1.5倍以上の規模に拡大していることがわかる。

## （2）飯塚市本町商店街振興組合の概要

飯塚市本町商店街振興組合は、長崎街道飯塚宿の街道筋にあり、食品や日用品などの最寄品、衣料品などの買回品を扱う約70店舗が軒を連ねる商店街である（図 6. 25）。同商店街は、高度化事業を活用して全蓋アーケードを設置

<sup>62)</sup> なお、飯塚市は2006年に穎田町、庄内町、穂波町、筑穂町と市町村合併しているため、人口や以下の商業統計の数字には留意が必要である。

している。

主な商店街事業としては、飯塚市本町商店街振興組合と周辺の5商店街で構成される任意団体「飯塚市商店街連合会」を実施主体として、これまでに120年以上続く歳末大売り出し「永昌会」や、「ほんまち音楽ステージ」、「子供夜市」といったイベントなど、多様な事業が長期あるいは短期的に実施されてきた。



図 6. 25 飯塚本町商店街振興組合

出所：2015/1/16 筆者撮影。

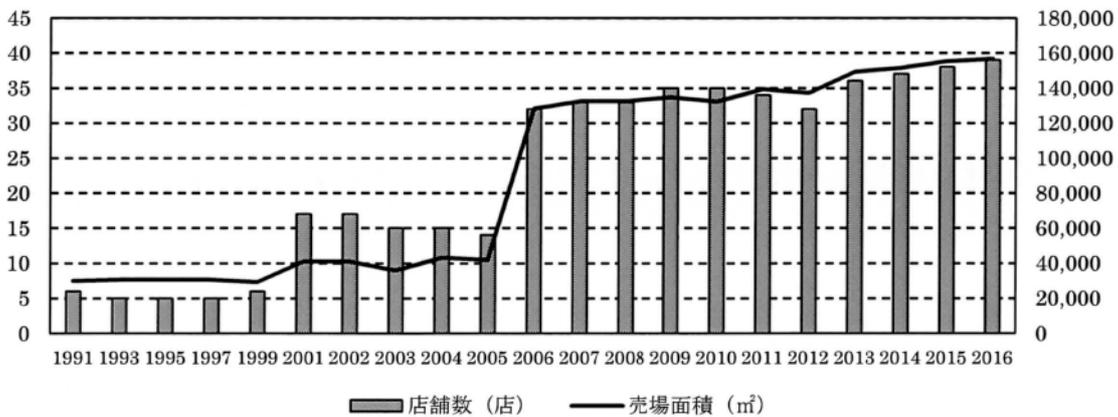


図 6. 26 飯塚市内の大型店の店舗と売場面積の推移

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：「全国大小売型店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

しかし、1994 年、中心市街地から 1 km ほど西の場所に「イオンショッピングタウン穂波」が開業すると、地域商業を担っていた中小小売商に大きな影響

を及ぼした。また、図6.26にあるように、大規模小売店舗立地法（以下、大店立地法）の制定および改正の時期に、大型店の出店が相次いでいることがわかる。こうした外部環境の変化などを受けて、1998年には「西鉄飯塚バスセンター」の上層階にある商業ゾーンが閉鎖され、さらに翌年には飯塚市本町商店街振興組合内にあった百貨店「ダイマル」が倒産した。

こうして、中心市街地の核となる商業施設が相次いで閉店した影響もあり、多くの地元の中小小売商が廃業に追い込まれ、中心市街地における商業集積の空洞化が進展していった。飯塚市本町商店街振興組合の空き店舗率は、2014年1月時点で約25%であった。全国平均である約14%と比較すると、同商店街は厳しい状況にあるといえる。

### （3）連携の特徴と効果

2009年、飯塚市本町商店街振興組合では中小商業活力向上事業を活用したアーケードの改修を予定していた。アーケードの一部で雨漏りが続き、支柱の腐食も進行していた。しかし、それでも同事業における自己負担は事業費の半額であることから、飯塚市本町商店街振興組合にとって負担は決して少なくなかったという。

こうした状況のなか、2009年8月に地域商店街活性化法が施行された。商店街側から見ると、同法の認定を受けることによって、もともと計画していたハード整備に対する補助率が拡大するため費用負担が減る。一方、国や行政の側から見ると、当時は法律が施行されたばかりであったため、同法を活用した事例を「先進事例」として全国的に普及させたいという思惑があったのかもしれない。その証拠に、九州経済産業局の担当者が飯塚商工会議所を訪れ、同法の活用を積極的に勧めていたという。当然、誰にとっても前例がない状況であったため、どのような事業計画を立案すればいいのか、事業の目標を設定すればいいのかについては手探り状態であったことは容易に想像がつくであろう。

こうして飯塚市本町商店街振興組合は、飯塚市および飯塚商工会議所の協力を得ながら、申請書を作成していった。

ところで、飯塚市本町商店街振興組合は単一の商店街組織で申請している。飯塚市内の商店街は、前述したように、飯塚市商店街連合会を事業主体として

活動している場合が多い。したがって、商店街ごとにソフト事業を棲み分けがしにくい状況であるため、連合会での申請が現実的であったと思われる。しかし、当時は連合会単位で申請できることを商店街や商工会議所は認識しておらず、経済産業局や福岡県からも飯塚市本町商店街振興組合での申請を推奨されていたという。

いずれにしても、飯塚市本町商店街振興組合が地域商店街活性化法の活用を目指したのは、もともと予定していたアーケード改修といったハード整備に関する補助率を拡大することが主要な目的であった。

表 6. 10 飯塚市本町商店街振興組合の認定計画の概要

事業名	訪れるたびに楽しさが感じられる商店街づくり事業		
認定日	2009年10月9日	事業実施期間	2009年10月～2014年3月
地域住民 ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 楽しめる売り出しやイベントの開催による活気のある商店街</li> <li>・ 人が集え、憩えるコミュニティとしての機能を持つ商店街</li> <li>・ 旧宿場町としての風情あるまちづくり</li> </ul>		
地域課題	来街者が楽しめる環境づくり		
主な 事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街さるく事業</li> <li>・ 商店街サポーターズ事業</li> <li>・ 長崎街道宿場町イベント事業</li> <li>・ 観光事業</li> </ul>		
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街の通行量：3,829人/日→4,196人/日（2011年→2014年）</li> <li>・ 売上高：「2011年に比べて0.04%増」</li> </ul>		

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：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。

前述したような状況のなかで、飯塚市本町商店街振興組合は、地域商店街活性化法の認定を受けるわけである。同商店街の認定計画の概要は表6.10の通りである。そのうち以下では、地域課題である来街して楽しめる環境づくり

を目指して、地域内連携をもとに取り組みされている「商店街サポーターズ事業」、  
「定期イベント事業」について検討する。

「商店街サポーターズ事業」は、飯塚市本町商店街振興組合が「飯まちサポーターズ会員」（以下、会員）を募集し、会員が商店街のイベントや売出し情報などを掲載する情報誌『飯まち探検隊』の制作に協力するという事業である（図 6. 27）。会員はその過程で店舗の取材を行ったり、『飯まち探検隊』の編集会議にも参加したりする。



図 6. 27 情報誌『飯まち探検隊』と「百縁市」

出所：ヒアリング調査提供資料。

こうした活動は、商店街と地域住民にとって次のような意味を持つ。商店街は、編集会議などを通じて、会員から地域住民としての声を直接聞くことができる。したがって、地域住民が冊子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ができるかもしれない。また、会員を介して他の地域住民からの意見を伝え聞く場合もあるだろう。

一方、会員として登録されている地域住民にとって、同事業は商店街や各店舗を知る機会になるだろう。日常的に利用している店舗でも、取り扱っている商品や商売に対する店主の想い、店主の人となりなどを知ることによって、魅力を再認識したり、馴染みのない店舗に新たな利用動機を見出したりする可能性もある。

また、こうした体験をもとにした編集会議等での会員の意見は、商店街にとって説得力のある情報になる。なお、『飯まち探検隊』は年に 3 回発行されて

おり、2015年で9年目を迎える。現在、約350名が会員に登録されているという。

次に、「定期イベント事業」についてである。ここでは連携関係が見られるイベントの企画段階に着目する。

従来から飯塚市本町商店街振興組合には販売促進委員会という組織があり、この組織を中心に売り出しなどのイベントが立案されていたという。しかし、2003年に発生した集中豪雨からの復興を目指すなかで、日常的に議論する場を設けて長期的な視点で商店街活動を考えていくために、2004年に「どうで商プロジェクト委員会」が設立した。同委員会には、販売促進委員会のメンバーに加えて、九州工業大学の大学教員や、高齢者や幼児の支援を行うNPO法人などが参加しているという。こうした連携関係によって、商店街は、前述の商店街サポーターズ事業と同様の効果を得ることが期待できる。

なお、同委員会での議論から、以下のような商店街事業が企画された。具体的には、まず2009年に、第1回となる「百縁市」が開催された(図6.21)。いわゆる「100円商店街」のことで、参加店舗が店先や店内で100円の商品を販売する事業である。飯塚市本町商店街振興組合では、初回の百縁市は既存のイベントと比べて圧倒的に集客数が多かったという。

また、同年、「一店逸品運動」を実施するため、専門家を招いて勉強会やワークショップを行った。2年近くの準備期間を経て、2011年に第1回「逸品フェア」を開催した。第1回は36店舗、第2回は40店舗が参加したという。なお、同イベントの波及効果を高めるため、年に4回「逸品お店回りツアー」も開催している。同ツアーには、毎回参加店舗の店主が持ち回りでツアーガイドとして帯同する。

上記の活動を重ねてきた結果、参加店舗の店主は、商店街内の他店舗の商品・サービスについて学習し、自店のそれを再考する契機になっているという。

なお、定期イベント事業以外にも、特徴的な事業として「商店街マップの作成」が実施されている。これは各店舗の位置や住所、店舗の外観といった形式的な情報を掲載している既存の商店街マップではなく、地域住民の目線から情報を集めてつくるマップである。具体的には、地域住民が実際に商店街を歩いて、魅力的な店舗や店主について、直接訪れた体験をもとに利用したくなる情

報を集め、持ち寄った情報をワークショップによって練り上げてマップを作成して行く取り組みである。この取り組みの第一人者である専門家によれば、マップを作成する過程で、地域住民はその商店街やまちのことをより深く知り、愛着を持つきっかけにもなるという。近年、こうした商店街マップ作成の仕組みは商店街関係者や地方自治体から高い評価を受けており、全国各地で取り組みが広がりつつある。

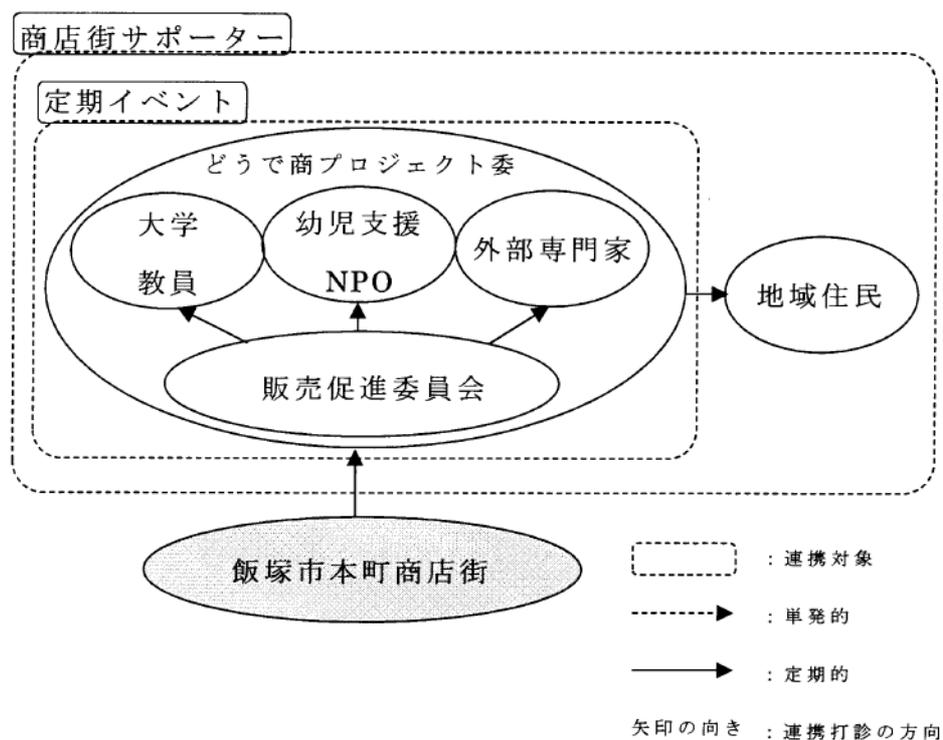


図 6. 28 飯塚本町商店街振興組合の地域内連携の構図

飯塚市本町商店街振興組合では、地域住民を中心に連携関係を構築することで、継続的に彼らと情報を交換できる機会がある。こうした機会を通じて、地域住民の一部は、商店街にとって「ともに地域を支え盛り上げていく仲間」(横山 2013) でありながら、より商店街を利用する動機を有する存在となる可能性がある(図 6. 28)。

なお、上述したような連携に基づく商店街活動がもたらした商店街や周辺地域へ効果について検討するうえでは、事業計画のなかで設定された数値目標に

加えて、およびヒアリング調査の際の商店街関係者の意見が参考になると思われる。

まず、数値目標については、歩行者通行量の減少幅の縮小を掲げている。事業実施期間終了後の2014年の歩行者通行量を、2009年の90.3%とすることを目標にしていたが、実績は79.5%となり、当初掲げていた数値目標には到達していない(表6.11)。

その一方、ヒアリング調査のなかで、『商店街ツアー』の参加者にアンケート調査を実施すると反応が良い。他の事業を含めた店主と消費者との意見交換を通じて効果が上がっているのかもしれない。」や「飯塚小学校から、商店街で卒業イベント「ありがとう会」をやりたいという依頼があった。商店街は小学校の通学路になっているが、日頃から小学生に快適な空間を提供できていなければ、こうした依頼にはつながらなかったのではないかと思う。」(飯塚市本町商店街振興組合理事長 前田氏へのヒアリング調査による)といった意見が挙げられた。

表6.11 数値目標(歩行者通行量)の目標と実績

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2009年比
目標	10,717	10,288	9,979	9,779	9,682	9,682	90.3%
実績	10,717	10,489	9,204	8,655	8,865	8,521	79.5%

出所：ヒアリング調査提供資料。

このように、あくまでも主観的な意見であるため、一般化するための分析枠組みに基づいた検証が必要ではあるものの、商店街や地域住民の意見から、一定の成果を上げている可能性があることがうかがえる。

### 6.3 考察：分析から得られる示唆

本章では、「インフォーマルーリジット」タイプと「インフォーマルーフレキシブル」タイプの事例分析を通じて、その実態と成果について探索的に分析してきた。結果として、各類型において次のような特徴があることが示唆できると考えている。

「インフォーマル・リジット」タイプは、商店街の特定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、連携相手との固定的な関係を維持しながら事業活動をしている場合である。本項では、商店街の理事会の有志のメンバーでまちづくり会社を設立した釧路第一商店街振興組合と吳中通商店街振興組合、そして地域住民などが参画する協議会を立ち上げた小千谷東大通商店街振興組合が該当する。これらの事例に共通することは、事業内容や借入金などに対する商店街の合意形成の問題を回避して、機動的に活動できる組織体制を選択した点にある。それにより、ある程度の裁量を持ちながら事業活動を展開していた。そのなかで、小千谷東大通商店街振興組合は、地域課題とした買い物環境の整備や地域住民の交流機会の創出を目指すにあたり、この地域課題を抽出する段階から地域住民が参画し、事業計画の立案、事業運営から成果のフォローアップまで、結果として一貫した連携関係のもと取り組んでいたという特徴を有していた。

しかし一方で、いずれの事例の事業活動も単発的な連携であり、また、組織設立から一定のメンバーによる固定的な関係のもとで事業活動を実施している。もともと事業活動の担い手の数が限られているため、新たな人材を見出していない限り、事業活動の内容と組織体制が硬直的になる傾向があることも見受けられる。

したがって、中長期的な視点で考える場合、人材が不足すると体制の新陳代謝が進まず、既存事業の業務で精一杯という状況に陥る可能性がある。さらに、本論文の事例では事業組織としてハード整備をしており、持続的な施設運営のためには民間事業者として収益を上げていく必要があるが、当初の収益計画の見通しがあいまい、あるいは見通しが予想以上に厳しい状況に置かれている場合もあることが見受けられた。

一方、「インフォーマル・フレキシブル」タイプは、連携を志向する商店街の意欲的なメンバーを中心に、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チームを立ち上げたりする場合である。

中島商店会コンソーシアムでは、事業を実施する段階において、当初は想定していなかった新たな外部主体と連携関係を構築することで、商店街が自身の

活動を再検討する契機となる可能性があることが示唆された。具体的には、診療所などの医療機関や大学が集積しているという地域特性を活かして、「医商連携」や「商学連携」に取り組むなかで、追加的に顕在化してきた地域の課題に対応している実態が浮かび上がってきた。加えて、事務局の窓口を交流拠点となる施設に開放することで、日常的に利用者との接点をもつことにより、小さな活動レベルでも利用者のニーズや課題に発展的に対応しているという特徴も見受けられる。

また飯塚本町商店街振興組合の事例では、地域住民に商店街広報誌『飯まち探検隊』の編集会議や店舗取材に参加してもらうことで、商店街としては地域住民の需要に沿う情報を掲載することができるのと同時に、地域住民としては商店街の魅力を再認識したり新たな利用動機を見出したりする可能性があることを指摘した。それにより、商店街からみた場合、こうした活動によって商店街と地域住民の間には、連携主体としての関係性だけではなく、利用者としての関係性も強化されるかもしれない。これらの事例は、機動的な体制を活かして、事業活動の内容を発展させることで、追加的に顕在化した地域住民のニーズに対応している点に特徴がる。

このように、事業組織にこだわらずに多様な連携相手を巻き込むことができるため、定期的にコミュニケーションできる場合は有効となる可能性があると思われる。しかし逆に言えば、関係者が多岐にわたる場合、コンセプトと事業活動の調整が難しいことから、総花的な内容に陥る可能性も内包しているということができる。

以上の考察と第5章での議論を再整理して、地域内連携における4つの類型を改めて特徴づけると次のようになる(表6.12)。

すなわち、「フォーマル—リジット」タイプでは、計画に基づいて事業活動を実施するときに限る、いわば「事業計画のため」の形式的な連携であり、事業活動の内容や連携体制は硬直的である。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。そのため、こうした地域内連携のタイプは「形式的計画」タイプということができるだろう。

また、「フォーマル—フレキシブル」タイプは、商店街組織、とりわけ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、また情報を外部主

体に積極的かつ継続的に提供し続けるなどの「推進役」として役割を果たすことが基盤となっている。こうした地域内連携のタイプは「調整・推進」タイプということになる。

一方、「インフォーマル—リジット」タイプは、上記で確認してきたように、商店街組織とは別に組織を立ち上げて事業活動を実施する「事業組織」タイプの地域内連携と位置づけられる。

最後に、「インフォーマル—フレキシブル」タイプは、商店街の意欲的な一部メンバーと外部主体で小規模のチームを立ち上げて活動する、いわば「プロジェクト」タイプとしての特徴をもつ地域内連携であるといえる。

表 6. 1 2 地域内連携の特徴

		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	調整・推進タイプ	形式的計画タイプ
	インフォーマル	プロジェクトタイプ	事業組織タイプ

以上を踏まえて考察すると、地域の環境条件や課題の変化に対応していくためには、継続的でありながら変化に対応していくことが重要であることは明らかである。商店街組織として地域内連携を志向することもあるが、第5章のなかで触れたように、商店街組織体制が財政的にも人的にも充実している商店街は全国的に決して多くない。そのため、「調整・推進」型は比較的成果を上げていることが示唆されてはいるが、このかたちが可能である商店街は限られてくるだろう。

一方、インフォーマルに地域内連携を志向する場合、「事業組織」型は、商店街組織として活動するときと比べて機動的に事業を展開しやすいことが優位な括として捉えられている。しかし、事業活動の内容と組織体制が硬直的になる可能性があること、施設などのハード整備を実施している場合は維持管理などのランニングコストを補う収益確保に苦勞する可能性があることなどから、中長期的な実行体制の維持に課題があることがうかがえる。

もちろん、上記のタイプのうち、どれかひとつが機能的な地域内連携の唯一

の方法であるというつもりはない。それぞれの地域が置かれている外部環境や活動主体の事情などの地域特性を考慮すると、それぞれのタイプにおいて利点や難点があることは指摘してきた通りである。

しかし、このようにして考えると、地域内連携の方向性としては、日常的に利用者などとの接点をもつことにより、多様な連携相手を巻き込みながら、小さな活動レベルでも利用者のニーズや課題に発展的に対応していくことができるプロジェクトタイプのような連携のあり方が、今後の地域商業においては重要になると思われる。

## 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

### －浜松市・ゆりの木通り商店街を事例として－

#### 7.1 本章の目的

第5章と第6章では、地域内連携の特徴から分類した4つのタイプごとに、地域内連携に基づく事業活動の実態を明らかにしながら、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た。その結果、端的に言えば、より継続的で実質的な地域内連携を展開するには、緩やかな連携により多様な主体と接点をもちながら、小さな活動レベルでも利用者のニーズや課題に対応できる「プロジェクト」タイプのような地域内連携のあり方が重要になるという主張を導出した。しかし、地域商店街活性化法を活用していない商店街はサンプリングの時点で対象から外れているため、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。

そこで本章では、第5章と第6章の補完的な位置づけとして、静岡県浜松市にあるゆりの木通り商店街を対象に事例分析を行う。第4章における分析対象の選定過程で重要視したように、ゆりの木通り商店街は、地域商店街活性化法を活用していない商店街のなかでも、とくに多様な連携相手と積極的に事業活動を展開している。

さらに、ゆりの木通り商店街は次節以降で見ていくように「プロジェクト」タイプの先駆的な事例のひとつである<sup>63)</sup>。また、建築家やアーティストなどのクリエイティブな主体と連携しながら文化的活動の拠点としての役割を果たすことで、こうした活動に興味をもつ新しい客層が商店街に訪れ、彼らのニーズに対応するような新規出店を促進するという循環が生まれている。その意味においては、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事例として捉えることができるだろう。

本章では、そうしたプロジェクトタイプの地域内連携の実態を検討していく

63) こうした傾向はゆりの木通り商店街に限らず、全国各地で次第に増えてきつつある。たとえば、まちづくり会社などが中心的な役割を担いながら多様な主体を巻き込んで活動している大分県竹田市の中心市街地商店街や兵庫県伊丹市の中心市街地商店街などを挙げることができる。

ことで、それと成果との関連や持続的で実質的な連携関係を支える要因について考察する。

## 7. 2 浜松市と市内小売業の概況

浜松市は静岡県最西部に位置している（図7.1）。同地域の面積のほとんどが南側の平野部と北側の山間部で占められている。浜松市は、江戸時代に浜松城が築城されたことを契機として、東海道の城下町および宿場町として栄えた歴史を持つ。明治期以降は綿織物などの繊維産業が発展し、古くから工作技術の産業基盤が形成されてきたことなどから、高度経済成長期以降、その技術を基盤とする楽器、オートバイや自動車産業が集積する工業都市として発展してきた。近年は、光電子技術をはじめとする新たな産業分野も進出しはじめている。

しかし一方で、紡績業などを中心に、生産コストの低下やリスク回避を目的に、生産工場を浜松市内から周辺都市や海外に分散化したり、あるいは撤退したりする工場も少なくない。そのため、工場が立地していた浜松市郊外に広大な工場跡地が残され、のちに用途変更を経て大型商業施設などが進出していくことになる。

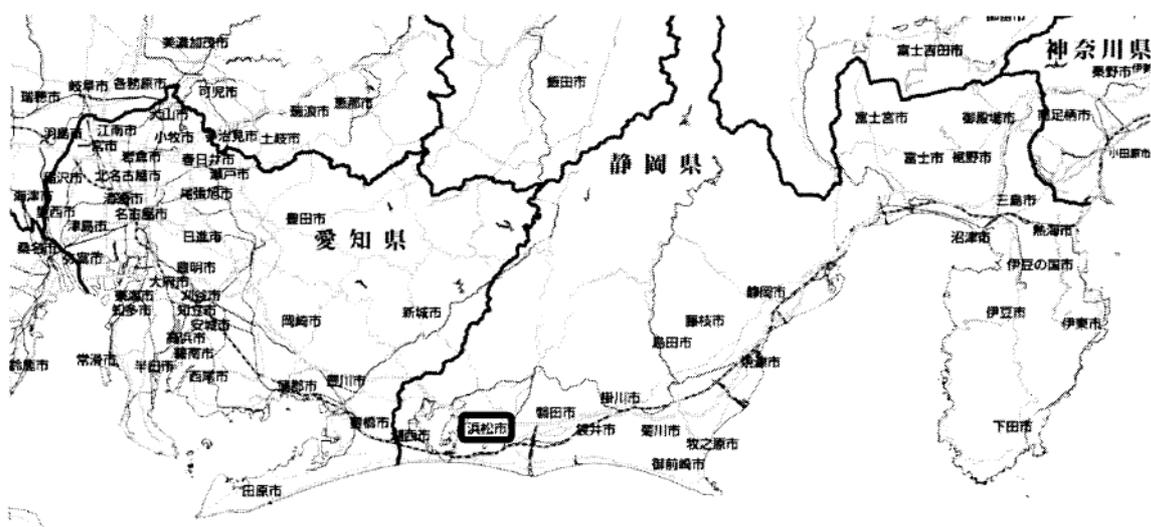


図7.1 浜松市の位置（枠で図示）

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

浜松市の中心市街地は JR 浜松駅の周辺一帯に形成されている。同市の中心市街地は、1947 年以降、戦災復興都市計画に基づく戦災復興土地区画整理事業により、現在の街並みの骨格が形成された。

また、1980 年前後の JR および遠州鉄道の高架化に合わせて行われた浜松駅周辺土地区画整理事業なども進められてきた。さらに、浜松駅周辺土地区画整理事業や JR 浜松駅北口広場の整備をはじめ、商業機能の集積を図るとともに、浜松駅東街区の整備計画を推進する。1997 年に、浜松地域テクノポリス都田土地区画整理事業が完工し、翌年に浜松市が掲げる諸構想の推進拠点として「アクトシティ浜松」が完成した。

表 7. 1 浜松市内の大型商業施設（店舗面積 8,000 ㎡以上）の立地状況 ※店舗面積順

立地	店名	店舗面積 (㎡)	核店舗
<b>1991 年</b>			
郊外	ジャスコシティ浜松 S.C.	11,665	ジャスコ
	長崎屋 S.C.浜松可美	11,214	長崎屋
	初住 S.C.	9,900	ユニー
中心市街地	松菱百貨店 ※2001 年閉店	26,410	松菱百貨店
	西武百貨店 ※1997 年閉店	22,585	西武百貨店
	遠鉄百貨店	21,300	遠鉄百貨店
	浜松 S.プラザ	15,100	イトーヨーカ堂
	宮竹 S.デパート ※1997 年閉店	9,322	ニチイ
	丸井 ※2001 年閉店	8,111	丸井
<b>2016 年</b>			
郊外	イオンモール浜松市野	57,256	イオン
	イオンモール浜松志都呂	56,000	イオン
	浜松プラザ	51,394	ゼビオ
	プレ葉ウォーク浜北	44,000	ユニー
	カインズモール浜松都田テクノ	24,151	カインズホーム
	イオン浜松西 S.C.	22,364	イオン

郊外	サンストリート浜北	19,553	西友
	カインズホーム浜松雄踏	17,853	カインズホーム
	MEGA ドン・キホーテ浜松可美	13,071	ドン・キホーテ
	DCM カーマ 21 浜松	12,368	DCM カーマ
	アピタ初生	12,014	ユニー
	東京インテリア家具	9,860	東京インテリア家具
中心市街地	遠鉄百貨店	22,900	遠鉄百貨店
	浜松駅ショッピング街	14,432	メイワン
	ザザシティ浜松	11,792	トイザらす

出所：「全国大小売型店総覧」東洋経済新報社、各年版をもとに作成。

その一方で、モータリゼーションの進展や工場跡地の増加などに伴い、郊外への大型商業施設の進出も加速した。この影響を受けて、中心市街地から相次いで大型商業施設が閉店・撤退したことにより、相対的に中心市街地の衰退傾向が顕著に表れるようになる。すなわち、中心市街地に最も多くの大型商業施設<sup>64)</sup>が立地していた 1991 年には、「松菱百貨店」、「西武百貨店」（現在は跡地に「ザザシティ浜松」が出店）、「ニチイ」、「丸井」などが集積していた。

しかし、表 7. 1 で整理したように、1990 年代以降、上記で挙げた店舗は業績が大幅に悪化したことにより、現在すべてが閉店・撤退している。その一方で、郊外にはショッピングセンターが工場跡地などに相次いで進出している。店舗面積 8,000 m<sup>2</sup>以上に限定しても、1991 年の 3 店舗から 2016 年には 12 店舗まで増加しており、店舗面積も数万 m<sup>2</sup>にまでなるショッピングセンターなどが出店している。なお、浜松市内における大型店の出店状況を図 7. 2 で見ると長期的に店舗数と売場面積ともに増加傾向にあり、2012 年以降の直近 5 年間は連続で増加している。

このように確認すると、浜松市の中心市街地全体として見た場合、中心市街地に立地している小売業は厳しい縮退局面にあることがわかるだろう。浜松市が設定した中心市街地エリアの最北部に位置しているゆりの木通り商店街も決

<sup>64)</sup> ここでは、主に駅前に立地していた主要な大型商業施設を対象に含めるため、便宜的に店舗面積 8,000 m<sup>2</sup>以上の店舗を対象としている。

して例外ではない。

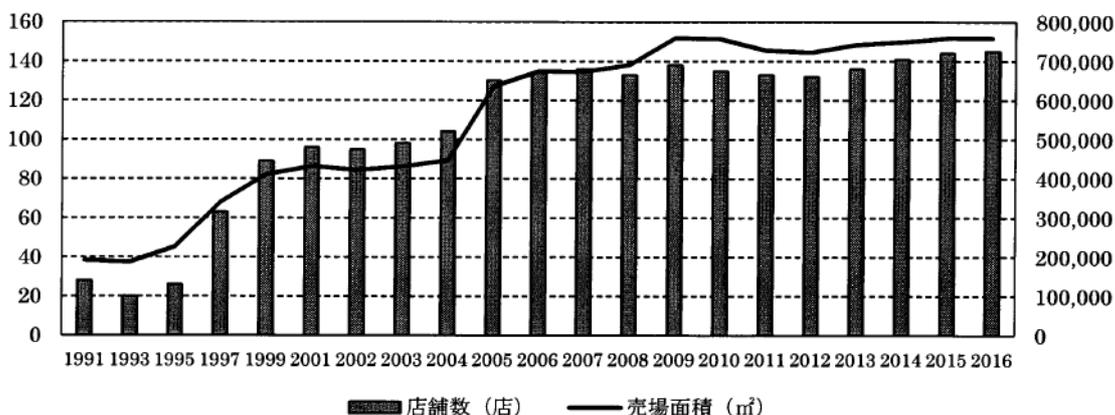


図 7. 2 浜松市の大型店の店舗数と売場面積の推移

注：大店立地法改正前は売場面積 3,000 m<sup>2</sup>以上（第 1 種）、改正後は 1,000 m<sup>2</sup>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。

### 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

#### 7. 3. 1 ゆりの木通り商店街の概要と主な活動

##### (1) ゆりの木通り商店街の概要

ゆりの木通り商店街は、田町東部繁栄会、神明町繁栄会、事業協同組合浜松ショッピングセンターの 3 つの商店街で構成された任意組織である(図 7. 3)。かつて沿道にユリの木が植えられていたことが名称の由来であるという。旧東海道沿いに東西およそ 600m に延びている商店街であり、2016 年 3 月時点でおおよそ 60 店舗の加盟店で構成されている。

業種構成を見ると、婦人服店やセレクトショップ、飲食店など、買回品や専門品あるいはサービス業の店舗が多くを占めている。創業から長い歴史を持つ専門店が多いのが特徴のひとつで、呉服店や仏具店など、加盟店のうち 13 店舗は創業 100 年を超えている。そのうち 3 店舗は江戸時代から続いているほどである。

その一方で、若者向けのメンズセレクトショップも 22 店舗出店している。これらの店舗のほとんどは、平成以降に廃業した店舗のあとに出店している新

しい動きであるという。このように、近年、ゆりの木通り商店街には伝統と新しさが共存しているという特徴が生まれつつある。また、周辺に専門学校や予備校、高層マンションが増加しており、新たな市場開拓や需要の創出が見込める環境にある。



図 7. 3 ゆりの木通り商店街

出所：2016/3/25 筆者撮影。

しかし、先述したように、郊外型ショッピングセンターの出店攻勢や中心市街地の大型商業施設の閉店・撤退の影響などを大きく受けて、中心市街地の小売業は厳しい環境に直面している。田町東部繁栄会会長で、ゆりの木通り商店街のキーパーソンである鈴木基夫氏によれば、中心部に大型商業施設が集積していた 1990 年代までは、まちなかの回遊性も高く、ほとんどの地域住民はゆりの木通り商店街も中心市街地の一部として認識していたという。しかし、現在、ゆりの木通り商店街は地域住民から「まちなか」として認識されていない現状も浮き彫りになっている。ゆりの木通り商店街が 2016 年 8 月に実施したインターネットによるイメージ調査<sup>65)</sup>によると、ゆりの木通り商店街は浜松駅

<sup>65)</sup> 同調査は、経済産業省の中心市街地再興戦略事業を活用して実施された調査である。調査会社「マクロミル」に委託したインターネット調査で、調査対象は浜松市内に暮ら

から徒歩約 10 分という距離にあるものの、回答者全体のおよそ 60%は、ゆりの木通り商店街が立地している地区を「まちなか」と認識していないという結果が出ている。

さらに、中心市街地への来街頻度を聞いた質問では、「郊外モール型ショッピングセンター」は「月に 2 回以上」と「月に 1 回程度」を合わせると、回答者全体の約 65%にのぼる結果となった。対照的に駅前の主要な大型商業施設「メイワン」や「ザザシティ」は同様に約 20%となり、商店街が含まれる「中心市街地の路面店（物販店）」（物販店および物販店以外）はさらにその半分程度のポイントである（図 7. 4）。

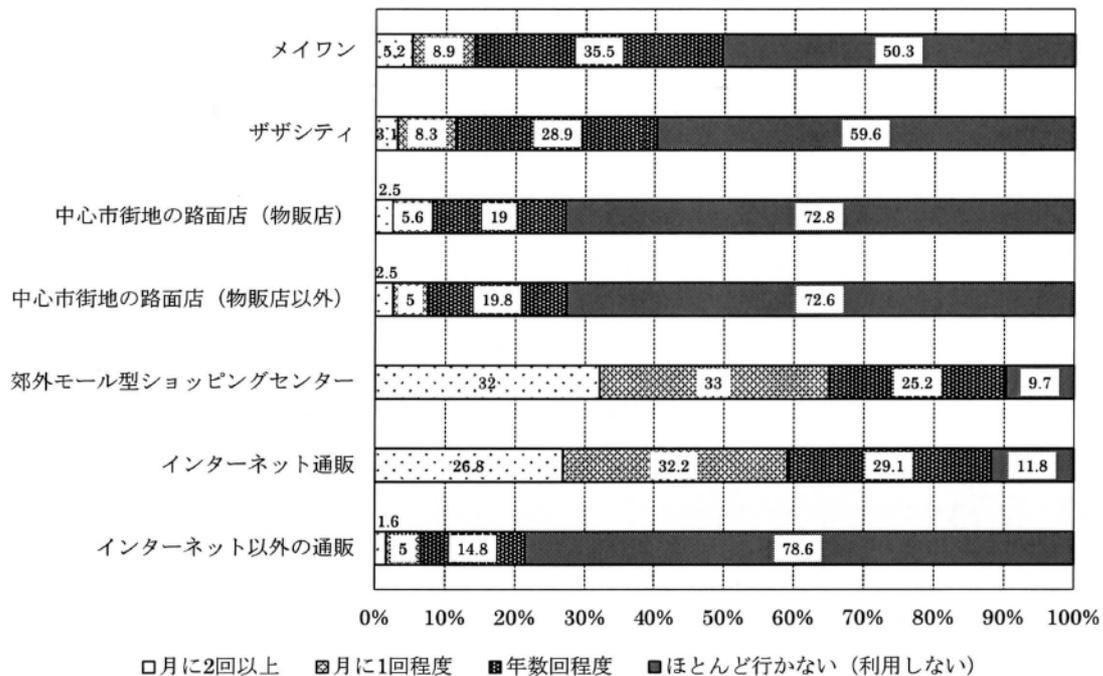


図 7. 4 中心市街地等への来街頻度

出所：中心市街地再興戦略事業「ゆりの木通りマーケティング調査報告書」。

また、「ゆりの木通り商店街の雰囲気」について質問した結果、回答者全体の 60.9%が「寂れている」（18.5%）あるいは「どちらかという寂れている」（42.4%）と回答した。これは「鍛冶町通り」（39.7%）や「有楽街」（31.3%）

す 20 歳以上の市民、回答者数は 515 名であった。

などの駅前立地の商店街と比較しても悪い数字である（図7.5）。

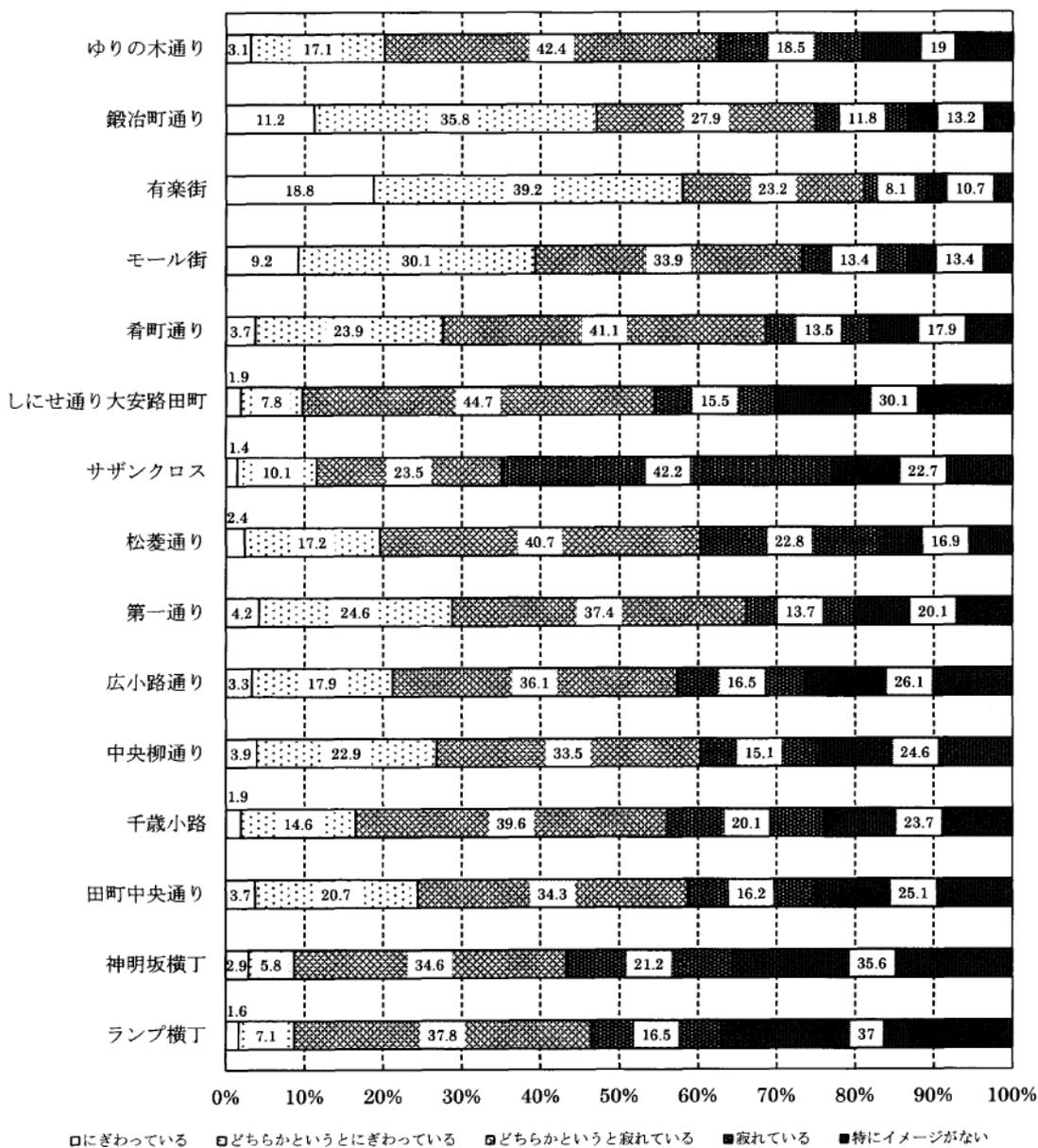


図7.5 中心市街地にある主な商店街・通りの雰囲気

出所：中心市街地再興戦略事業「ゆりの木通りマーケティング調査報告書」。

このほかにも、「ゆりの木通り商店街のイメージ」を複数回答で質問した結果、「特にイメージがない」（44.1%）が最も多い回答であった<sup>66)</sup>。これも駅

<sup>66)</sup> その他は、割合が高い順に「老舗の店が多い」（17.1%）、「物販店が多い」（13.5%）、

前立地の商店街と比較すると高い数字である。

これらの結果に大きな危機感を抱いたゆりの木通り商店街では、今後の方向性として、まちなか全体の回遊性を高めて商店街にも来てもらうというアプローチと、商店街に来てもらうという2つのアプローチから事業活動を展開していく方針を打ち出している。以上のような厳しい事業環境に置かれている中心市街地のなかで、ゆりの木通り商店街が実施している取り組みについて、項目を改めて整理していきたい。

## (2) ゆりの木通り商店街としての事業活動

2010年まで、ゆりの木通り商店街の年間事業は4つほどのイベントであり、そのうち商店街が主催していたものは田町東部繁栄会による「お花見の会」や「十三夜の会」などであった。当時はこのくらいしか商店街活動らしいことは行われていなかったという。ちなみにこの2つのイベントは、竹笛演奏や能の公演などを開催するもので、現在も年に1回ほどの頻度で行われている。

鈴木氏はこの頃から後述する「万年橋パークビル」の代表取締役社長として商店街活動に関わりはじめたという。しかし、当時は新参者であるため、何か面白そうなイベントなどをいきなり提案しても受け入れてもらえないと感じていたそうである。

その後、2016年現在、ゆりの木通り商店街では2日に1回以上の頻度で何らかの事業が開催されている。しかもそのほとんどが異なる団体が実施主体であり、様々な企画が自然発生的に起きているという。たとえば、2016年3月のヒアリング調査の時点で計画されていた、2016年5月以降のイベントだけでも表7.2にまとめたイベントが開催される予定である。

一方で、商店街が主体となる事業活動はあまり多くない。たとえば「ゆりの木通り手作り品バザール」は、2008年から年に1回開催されている手作り品のみを扱う雑貨市である。商店街の女性陣が取り仕切る手作り品を商店街の歩道で販売する。実行委員会形式で、基本的に各商店街の有志の商店主が運営している。商店街の店主と手作り品を販売する参加店舗または来街者との交流を通

---

「飲食店が多い」(10.4%)、「高齢者向けの店が多い」(9.7%)、「駐車場が多い」(7.1%)、「若者向けの店が多い」(6.9%)、「夜の街(繁華街)だと思う」(6.4%)、「イベントが多い」(2.8%)、「チェーン店が多い」(1.2%)、「その他」(0.5%)である。

表 7. 2 ゆりの木通りとその界限で開催される 2016 年 5 月以降のイベント計画

日程決定事業		
事業名	日程	場所
似顔絵看板 商店での提示	開催中 (on going)	空き店舗
パークライム	5/15 (日)	万年橋パークビル
KAGIYA MARKET	5/21 (土)	KAGIYA ビル
MANUAL DEPARTMENT STORE	5/21 (土) 22 (日)	EE
コンクリートシアター	6/12 (日) 18 (土) 19 (日)	万年橋パークビル 絡繰機械's
浜松学院大学 プレハマコンパレー	6/13 (月)	万年橋パークビル
ビア駐	7・8月の毎週土曜夜	万年橋パークビル
Party Shoot	7/24 (日)	万年橋パークビル
秋の手作り品バザール	10/1 (土) 2 (日)	ゆりの木通り
遠州の食	10/10 (月・祝)	万年橋パークビル
アートルネッサンス	10/29 (土) ~11/6 (日)	ゆりの木通り
日程未定事業		
事業名	主催者・主体	場所
まちなか部活推進プロジェクト	まちなか部活推進プロジェクト	ゆりの木通り界限
お月見	田町東部繁栄会	田町稲荷神社
ゆりの木 de ノスタルジー	ゆりの木通り商店街	ゆりの木通り
年末売り出し「現金つかみ取り」	田町商店界	ゆりの木通り
ZING	ZINE	万年橋パークビル
ゆりの木ゼミ&まちなかガイドツアー	まちなかガイドツアー実行委員会	ゆりの木通り界限
MAP 作りワークショップ	友川あやこさん	万年橋パークビル
MAP 制作	内部による月一制作 外部の人の制作	ゆりの木通り界限
自転車初乗り教室	自転車初乗り指導協会	万年橋パークビル
パーククライム	自転車初乗り指導協会	万年橋パークビル
ハロフェス	ハロフェス実行委員会	中心市街地

パッセジャータ	未定	ゆりの木通り
ハマコンパレー	未定	万年橋パークビル
ナイトブティック	ナイトブティック実行委員会	ゆりの木通り界限
ネイバーズデイ	ゆりの木通り商店街	ゆりの木通り界限
アントワープ6	未定	中心市街地
ハバイクレストア	田町パークビル	万年橋パークビル

出所：ゆりの木通り商店街ヒアリング調査提供資料。

じて、専門店の特性を維持しつつ、店主の個性を認知してもらう機会としているという。さらに、専門学校などの学生ボランティアが当日の運營業務を担うなど、商店街の枠に収まらない活動にも繋がっている。また、「ゆりの木 de ノスタルジー」は、創業100年を超える店舗が数多くあるという特徴を活かして、商品ではなく、蔵に仕舞われていたり店主が趣味で集めたりした物品をショーウィンドウに展示する取り組みである。

2013年には、空き店舗を減らしていくため、店主をはじめ不動産オーナーや銀行、商店街活動に関わる若者などの多様な人材が集まり、物販店の誘致をする方針のもと活動を開始した。そこでは「誘致するのは物販店」という共通認識を持ちながら、物販での創業希望者に対して各事業者が持つ情報を提供・紹介することで、空き店舗に物販店を誘致する体制を構築している。

さらに、2014年には全国商店街支援センターの事業を活用して、情報発信の対象や濃度に適した媒体を整備している。具体的には、ウェブサイトのリニューアル、「個店紹介カード『ゆりの木のヒミツ』」の作成、商店街ツアーの実施である。商店街や各個店の特徴を知るためには、実際に店舗で商品を見たり店主と話をしたりするのが効果的である。しかし、何か商品を購入する意思がないと入りにくいという声に対応するために、商店街ツアーを企画した。具体的には、これまでも実施されてきた店主がガイドとなる「通常型ガイドツアー」、外国人観光客向けや伝統を感じることができる専門店巡りなどのテーマを設定して各個店を回る「テーマ別ガイドツアー」の2種類である。さらに、不特定多数の人々に認知してもらうため、その媒体としてウェブサイトを開設しているが、システム上の問題があり更新できない状況にあった。そこで、システム

を含めて大幅なリニューアルを実施した。

しかし、前者は情報の濃度は高いが間口が狭く、後者はその逆になるため、それぞれの中間にあたる媒体の必要性を感じたことから作成したのが「個店紹介カード『ゆりの木のヒミツ』」である。店舗ごとに、カードの表側に質問、裏側に回答と個店情報が記載されている。商店主に16種類の質問からなるアンケート用紙を配布・回収したあと、「座右の銘」や「ペットの名前」など、店や店主の特徴や個性が垣間見える質問と回答を選んでいる。利用者にも商店街にも配布した。ドライな情報だけではなく、隣の店主が考えている些細なことも載せることによって、商店街にとってもお互いを知る機会になる。鈴木基夫氏がベルリンを訪れた際、ホテルのフロントに名所を紹介する名刺サイズのカードをみたことから着想したという。

### 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

上記で概略的に確認したように、ゆりの木通り商店街として事業活動を展開している一方で、外部主体が企画および運営の中心として活動している。さらに同商店街を特徴づけていることは、以降で詳述するが、もともと商店街と交流する機会が少ない建築、アート、デザイン、演劇などの専門性やクリエイティブな感性をもつ多様な人々との接点があることである。このような動きが広がる背景には、商店街に彼らの活動を受け入れる土壌が存在したことが大きく寄与していることは間違いないであろう。すなわち、ゆりの木通り商店街は、先述したように専門性の高い商品を取り扱う店舗が多い。こうした店舗の商売には商品に関する専門知識を紹介するなどのコミュニケーションが欠かせない。こうした商店街側の気質が、クリエイティブな感性をもつ専門家とうまく融合しているのである。

また、上記のような関係に基づいて実施される各種イベントが実現する場として、次節で後述する2つの拠点が重要な存在として挙げられる。ひとつは、普段は誰でも自由に使うことができる空間であり、クリエイターやまちづくりに関わる多くの若者が訪れ、新しいアイデアや人を結びつける場として機能することで、様々な企画やイベントが生まれている。

もうひとつは、専門性やクリエイティブな感性をもつ多様な人々が文化的な

活動に触れることで、に興味をもつ新しい客層が訪れている。彼らのニーズに対応するような新規出店を促進する循環が生まれはじめている

### (1) 万年橋パークビル

万年橋パークビルは、ゆりの木通り商店街の最東寄りにある立体駐車場である(図7.6)。万年橋パークビルは、1987年、浜松市と「田町パークビル株式会社」との区分所有形式で、自走式の立体駐車場とテナントスペースを併設したビルとして建設された。

2011年以降は、駐車場部分を田町パークビルが浜松市から賃借して運営し、2014年10月には買収することになる。それにより、以前は原則として駐車場としてしか活用できなかった場所を、用途変更を必要とする大幅な改修ができるようになった。



図7.6 万年橋パークビルと8階のフリースペース「hachikai」

出所：2016/3/25 筆者撮影およびヒアリング調査提供資料。

そこで、駐車場を「屋根のある広場」と捉えようという地元の学生の提案を受けて、商店街と連動した活動が始動したという。現在、2～8階の駐車場以外にも、1階にはコンビニエンスストアと飲食店、コミュニティスペース「黒板とキッチン」、8階は演劇、ワークショップ、トークイベントなどが開催されるフリースペース「hachikai」、9～10階にはシェアハウス用のアパートがあるなど、様々な使われ方をしている。

なお、田町パークビル株式会社の株主は全員が地権者である。駐車場の稼働率が上がるほど利益につながるため、ゆりの木通り商店街としてイベントを実

施することによる利益相反はない。

このなかで、企画立案の場として、さらに多様な主体の接点として中心的な役割を担う場所が、万年橋パークビルの1階にある「黒板とキッチン」(図7.7)である。

黒板とキッチンは、学びを象徴するものとしての「黒板」と、食べものを通して垣根を越えた交流を促す設備としての「キッチン」を備えた、セミナールーム兼交流スペースである。フリースペースでもレンタルスペースでもない。設備は商店街で管理し、運営は株式会社「大と小とレフ」が行っている。大と小とレフは、田町パークビル株式会社から委託を受けて、万年橋パークビルの管理も担当している。

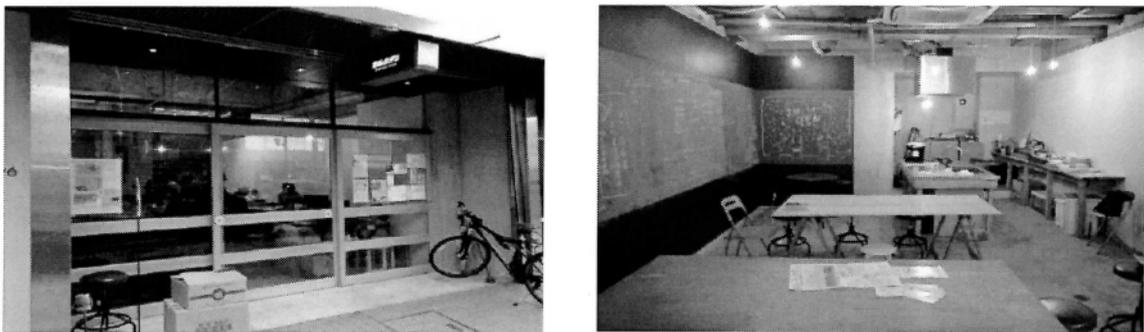


図7.7 セミナールーム「黒板とキッチン」

出所：2015/9/5 筆者撮影。

黒板とキッチンでは、異なる目的をもつ人たちが入り混じる空間を創り出すことが意図されている。フリースペースでもレンタルスペースでもない。

黒板とキッチンがきっかけで実現した事業として、たとえば「地蔵部」という活動がある。大学時代に哲学を専攻していたスタッフの久保田善洋氏を中心に、浜松市周辺の地蔵巡りとその様子をまとめた「じぞうぼん」を発行している。作成過程としては、まず、ライターやイラストレーターのためにツアーを行い、並行して郷土資料館で地蔵に関する情報を集めるという。その後、ブレインストーミングとマップ作りのための会合をそれぞれ4回ずつ開催するという。「読み解かないと辿り着けないマップ」を志向しながらも、Google マップの座標検索ができるようにもしている。なお、このマップは、「一般財団法人浜

松まちづくり公社」によるまちづくり活動助成制度の助成を受けて発行されている。

また、黑板とキッチンでは、職人によるワークショップやセミナーも開催されてきた。商品をつくる職人に商品が販売される場に滞在してもらいながら、制作過程を含めて来街者に体感してもらおうとする取り組みである。たとえば、長い歴史を持つ専門店が多いという特徴を活かした取り組みとして、包丁職人によるワークショップ、三味線職人の座談会などを開催してきた。

これらにより、各個店が作り手とのコミュニケーションを図ることで、より一層深い知識を得たり、異なる角度から商品について考えたりする機会としても機能している。こうした活動は、ゆりの木通り商店街とテナントオーナーの了承を得てこそ成立する活動である。ゆりの木通り商店街では、後述する田町パークビル株式会社が仲介役となり、両者を結び付けている。

このほかにも、後述するように、空き店舗・スペースがあることを利用して、彼らにギャラリーやワークショップなどの場として提供していくうちに、彼らと商店街の若手店主などが緩やかに連携して話し合うなかで、次々と新しいイベントが誕生している。

## (2) KAGIYA ビル

KAGIYA ビルは、ゆりの木通り商店街の一角にある築 50 年以上の共同ビルである。2012 年 10 月から、クリエイターのためのショップやワーキングスペースが入る複合ビル「KAGIYA Building」として「丸八不動産」が運営している。丸八不動産がビルを取得したときには、1 階はすでに 5 店舗がテナントとして入居していた。

丸八不動産は、地域柄もあり文化的な土壌があるため、今後も一定の需要があると見込んだことから、不動産投資の一環としてリノベーションをしてリニューアルオープンした。具体的には、配線工事などによるインフラの更新が中心で、そのほかは基本的にテナント自身で改装していくかたちである。2 階以上をおよそ 5 万円程度の家賃でとなるように区画割りがされているという。現在の入居テナントは表 7. 3 の通りである。

表 7. 3 KAGIYA ビルの入居テナント一覧（2016年3月時点）

4F	401 ギャラリー	402 丸八不動産株式会社
	403 株式会社 55634	403 株式会社ナインスケッチ
	403 Chizu Ogai	403 株式会社つなぎて
	404 R!design studio office	405 the chalksquare
3F	bar 23	FAT DESIGN
	BOTANICA	dEL sp design
	東急建設株式会社	Antico
2F	BOOK AND PRINTS	KAGIYA CAFÉ
	Violet	
1F	喫茶さくらんぼ	KNOWLEDG
	GROOVE	KIRCHHERR
	NEWSHOP Hamamatsu	

出所：ゆりの木通り商店街ヒアリング調査提供資料をもとに作成。

現在は、フランスやイタリアなどで直接買い付た雑貨や宝飾品など取り扱うアンティークショップや、浜松市に移住してきたオーストラリア人がオーナーを務めるゲストハウス、浜松市出身の写真家・若木信吾がセレクトした写真集を中心とする書籍を取り扱うブックカフェなど、多彩な店舗がテナントとして入居している（図 7. 8）。



図 7. 8 KAGIYA ビルの入居テナント「BOOK AND PRINTS」（左）と「Antico」（右）

出所：2015/9/5 筆者撮影。

また、これらの店内やギャラリースペース（4F）では、多様な主体による文化的な活動が実施されている。現時点で媒体に記録として残されているだけでも、表7. 4のようなイベントが開催されている。こうして見ると、商品やサービスを購入する場所としてだけではなく、いかに文化的な活動に触れられる場所として機能していることがわかるだろう。

表7. 3 KAGIYA ビルで開催されたイベントなどの一覧（KAGIYA ビルのアーカイブ）

2012/10/10	BOOKS AND PRINTS BLUE EAST (2F) オープン Takuji コンタクトプリント展
11/11	若木信吾×ZINE TALK EVENT
11/16	Coyote 復刊記念展
11/17	Coyote 復刊記念トークイベント
12/15	小島ケイタニーラブ 1stアルバム『小島敬太』LIVE@KAGIYA ビル
12/16	PAPERSKY 編集長ルーカス B.B トークイベント
2013/02/02	シリーズ・書店オーナー対談 第一弾「僕の『スモールビジネス論』～独立系書店の ロマンとそろばん」
02/09	コーヒーワークショップ第1回「コーヒーのお話」
03/16	西加奈子絵画展「食べあわせなんて、知らないわ」 株式会社 55634 (4F) オープン
04/12	bar23 (3F) オープン
04/13	the chalksquare (4F) オープン コーヒーワークショップ第2回「ロースティング（焙煎）に挑戦」
04/20	西川美和エッセイ集「映画にまつわる x について」発売記念トークショー&サイン会
05/17	BOTANICA (3F) オープン
05/22	KAGIYA ビル共用部 Jeff Canham によるウォールペインティング
05/24	サインペインティングワークショップ 「THE GREAT HIGHWAY」上映会&トークショー 「DULCE AEREO」ライブ
05/26	Mountain morning “KHAKI” in hamamatsu 「サンデーランチトーク」

06/08	浜松で MACK を読む会
06/22	かぎやビルまちづくりセミナーシリーズ
07/06	シリーズ・書店オーナー対談 第二弾
08/10	Takao Niikura Exhibition “Locura”
09/06	CANP GARDEN
10/12	川内倫子「光と影 LIGHT AND SHADOW」写真展（～11/10） 川内倫子「光と影 LIGHT AND SHADOW」写真展オープニングトークショー
11/11	KAGIYA CAFÉ（2F）オープン
11/24	シリーズ・書店オーナー対談 第三弾
12/14	小林エリカ「光と子ども 1」刊行記念トークショー
2014/01/01	「ROOKIE OF THE YEAR 2014」写真展（～01/13）
01/03	「ROOKIE OF THE YEAR 2014」オープニングトークショー
02/21	“勝手に”姉妹都市マーケット 2014（～03/03）
02/22	“勝手に”姉妹都市マーケット 2014 トークショー
03/30	シリーズ・書店オーナー対談 第四弾
04/26	都築響一「独居老人スタイル」刊行記念トークショー
06/21	KIKI「美しい山を旅して」刊行記念写真展 KIKI「美しい山を旅して」写真展オープニングトークショー
06/29	Violet（2F）オープン
07/11	NEWSHOP Hamamatsu（1F）オープン
09/26	MIKE MING「Connecting the Dots」 in Hamamatsu（～10/12）
10/12	MIKE MING「Connecting the Dots」 in Hamamatsu トークショー KIRCHHERR（1F）オープン

出所：ゆりの木通り商店街ヒアリング調査提供資料をもとに作成。

その一方で、こうしたイベントだけではなくビジネスも生まれている。2014年7月に開店した「NEWSHOP Hamamatsu」は、ゆりの木通り商店街を中心的な拠点として活動している建築設計ユニット「403architecture [dajiba]」が設計している（図7.9）。

NEWSHOP Hamamatsu はコンセプトとして「小さなお店の集まった、街のよ

うなデパートメントストア」を標榜している。3.5 寸の杉材を一本丸ごと使用した 1マス 10cm 四方の什器を「敷地」に見立てて、個性的な「店舗」が立ち並んでいる。出店者はテナント代と売り上げ手数料として数%を NEWSHOP Hamamatsu に支払うかわりに、商品を陳列することができる。通常の開業と比べて低い初期費用で済むため、スタートアップやクリエイティブな副業のアウトプットの機会としてなど、様々な発想で利用されているという。さらに、ウェブサイトを開設してインターネット販売も実施するなどの展開も見せている。



図 7. 9 NEWSHOP Hamamatsu

出所：2016/3/26 筆者撮影。

### (3) まちなかへの展開

さらに、2014年4月、KAGIYA ビルののに bar 23 (3F) のオーナーが、2店舗目として公園カフェというコンセプトで都市型公園の中庭を持つ「PARK/ING PUBLIC CAFE BAR (パーキングパブリックカフェバー)」を出店した(図7.10)。公園カフェというコンセプトをもとにデザインされている店内は、屋内でありながら店内の動線にアスファルトを引いたり、足元には芝を入れたりするなど、嗜好を凝らした内装を施しており、これまで訪れることが少なかった学生などの若い世代も利用することが増えているという。

さらに、ゆりの木通り商店街に集積している若者向けのメンズセレクトショップや上記のようなクリエイティブで文化的な催しが醸し出す雰囲気がきっかけとなり、似たような環境にあるサンフランシスコから、ビンテージサーフボードショップ「MUNI STORE」が出店するなどの動きにも広がっている。



図 7. 10 PARK/ING PUBLIC CAFE BAR

出所：2016/3/26 筆者撮影。

なお、このほかにも、上記のように活動を担うクリエイティブな人材を受け入れてきたことで、さらに多くのプロジェクト主体の参入が起こりはじめている。たとえば、近年の代表的な取り組みのひとつとして、2016年から始動した高校の部活動をまちなかで行う「まちなか部活推進プロジェクト」が挙げられる。実行委員会形式で運営される同プロジェクトは、商店街を舞台にしてにぎわいの創出や交流を生み出すとともに、高校生がまちなかの多様な人やコンテンツと接する機会を提供するという教育的な役割も担っている。今年市内の5つの高校（第一学院高等学校浜松キャンパス、浜松市立高等学校、浜松開誠館高等学校、浜松学院高等学校、浜松学芸高等学校）が同プロジェクトに参加した。



図 7. 11 「似顔絵看板プロジェクト」の展示会

出所：2016/3/26 筆者撮影。

そのなかで、浜松学芸高校と連携して実施した「似顔絵看板プロジェクト」

では、商店街の約 30 店舗の店構えや店主の特徴を捉えた手書きの看板を、浜松学芸高校の美術過程と書道過程の学生が制作した（図 7. 1 1）。学生は、店舗取材や素案の確認、完成品の提示など、制作を通じて何度も店舗を訪問して店主などと交流する機会を多く持つことができる。空きスペースを活用した書道教室のギャラリーで一定期間展示されたあと、実際に各店舗で展示されているという。

#### 7. 4 考察：商店街組織および個店への影響

本章で見てきたように、ゆりの木通り商店街には、商店街の外の人がイベントや企画の主体となることで、まちや商店街に文化的要素が付加されていること、さらにアートやデザイン、建築など、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があることが特徴として挙げられる。

その結果として、消費する場所としてだけではなく、文化的な活動に触れられる場所として機能することで、後者の活動に興味をもつ新しい客層が訪れている。そして彼らのニーズに対応するような新規出店を促進する循環が生まれはじめている。いくつかの具体例を前述したが、ゆりの木通り商店街では、2013年から2015年までの3年間に33店舗の新規店舗が出店した。また、出店を誘致するだけではなく、出店後のフォローとして、商店主の横のつながりを作るための「ネイバーズデイ」（顔合わせ・情報交換を目的とした朝食会）を行い、さらにそこから商店街活動への積極的な関わりを持ってもらうなど、安易に撤退されないような工夫も施している。

これに加えて、浜松市が継続的に実施している中心市街地の歩行者通行量調査では、2015年に調査されたゆりの木通り沿いの歩行者は、20年ほど前と比べて25%増、最も厳しい状況であった2005年や2009年からおよそ2倍に増加している。歩行者通行量は指標のひとつに過ぎないとはいえ、ゆりの木通りの南北で計測された歩行者通行量は半減しており、ほかの商店街では見られない成果を上げている。

こうした成果に繋がる背景として、鈴木氏は①緩やかに連携していることからヒエラルキーがないため、やりたい人たちがボトムアップで自由に活動でき

る環境があること、②アーケードなどのハード設備を保有していないため、商店街予算をソフト事業に回すことができることが強みであると分析している。このように検討すると、ゆりの木通り商店街は、プロジェクトタイプによる地域内連携により、経済的要素と社会的要素の「両立」を実現しつつあるといえる。

しかし、今後の課題として次のようなことが残されていると思われる。すなわち、前述したインターネット調査結果でも示されたように、ゆりの木通り商店街に馴染みのない市民は、「特にイメージがない」と認識している。こうした問題に対して、これまでウェブサイトや商店街ツアー、「個店カード」による情報発信を展開してきた。今後はこれらに加えて、たとえば、全くゆりの木通りに訪れたことがない人が特徴をつかみやすい商店街マップなど、はじめて来街する利用者を誘引しやすい情報発信も重要な選択肢のひとつであるだろう。

その一方で、鈴木氏が強調するように、ゆりの木通り商店街に来た人にしかわからない、いわゆる「体験型」の事業活動を標榜しているという側面もある。上記で見てきたように、実際に固定客の維持が期待できるような成果も上げている。そのため、彼らが「体験」したことを情報として整理・発信することによっても、これまで訪れたことがない新規顧客を引きつけるような仕組みやあり方が重要になると思われる。

## 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－

#### 8.1 問題の所在

周知の通り、現在、わが国は人口減少・超高齢化社会の局面にある。そのなかで地方自治体は、社会保障関連費用の膨張や地方経済の減退などにより、現在の財政水準を維持し続けることが難しい状況に直面している。さらに、国からの地方交付税交付金に大きく依存している場合も少なくない。

しかし、国全体の財政再建を国内外から望まれている状況を踏まえると、地方交付税交付金の減額に向けた圧力が中長期的にかかりやすいように思われる。そのため、地方自治体が住民の必要とする行政サービスを提供し続けることは非現実的であることから、今後に向けた対応が喫緊の課題である。

こうした状況を受けて、一部の地方自治体において、第4章で詳述したように、自治会などを含む住民組織のような「コミュニティの担い手」が、代替的あるいは補完的に地域の社会課題に対応しようとする制度的枠組みが整備されてきている。

そして近年、とくに地域商業の衰退が顕著である過疎地域において、住民組織の事業活動のひとつ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、民間事業者である小売業者と連携してミニスーパーなどを展開する取り組みである。こうした試みは、新しい住民自治の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、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だろう。

このような連携関係に基づいた商業まちづくりは、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。その意味において、事象の実態や継続的な事業運営に向けた課題などを明らかにすることは研究意義があるように思われる。

上記の問題意識を受けて、まず次節では、小規模多機能自治に取り組む先駆的な地方自治体のひとつである島根県雲南市の「地域自主組織」制度について概観する。次に、雲南市の地域自主組織のなかで商業まちづくりに取り組んで

いる地域自主組織である「波多コミュニティ協議会」の概要を確認する。そのうえで、波多コミュニティ協議会と全日食チェーンが連携して運営するミニスーパーの実態を検討し、小規模多機能自治の一環としての継続的運営に向けた課題などについて考察したい。

## 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」

### 8. 2. 1 制度の特徴

島根県雲南市は県東部に位置しており、県内では松江市や出雲市など、南部は広島県庄原市に隣接している（図8. 1）。総面積の大半が林野で占められる典型的な中山間地域である。市内人口は約4万人で、高齢化率は30%を超えており、全国平均を大きく上回る状況にある。

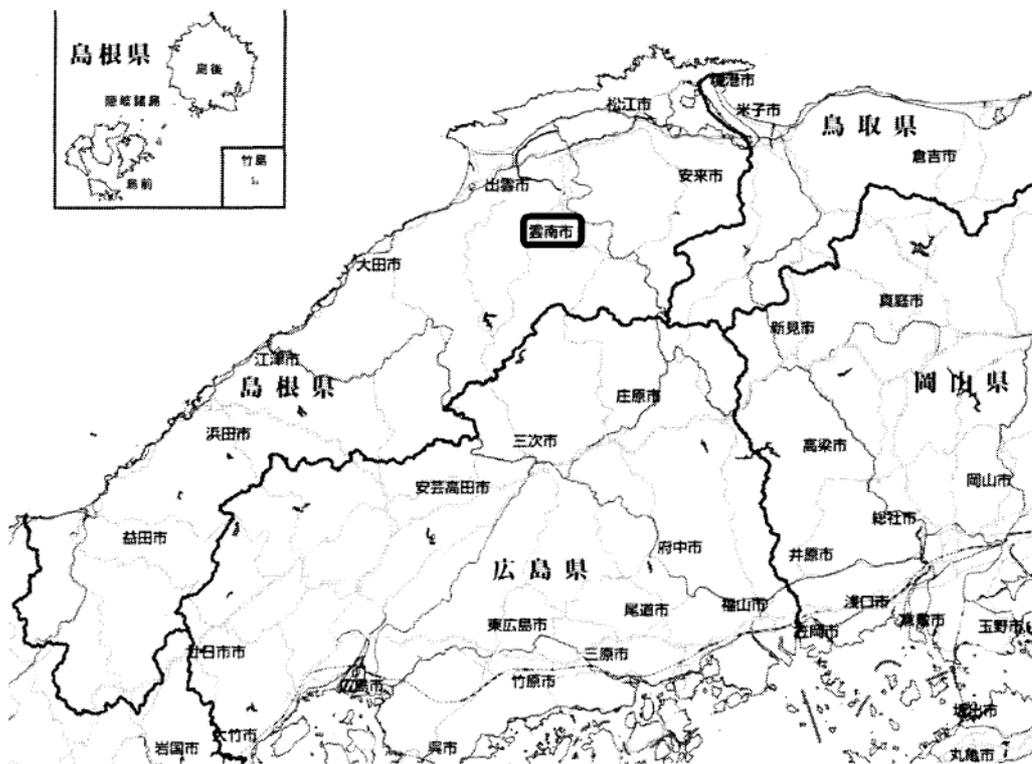


図8. 1 雲南市の位置（枠で図示）

出所：博地図.com「【地方図】中国地方」を一部修正。

第4章で前述したように、島根県雲南市は、6町合併に先立つ合同協議を経

て、2004年に独自の住民組織の仕組みである地域自主組織制度を導入した。改めてその趣旨を確認すると、人口減少と高齢化を前提とする地域運営を目的として、新たな住民自治の方法と組織により、自立的な事業活動でそれぞれの地域課題に対応しようとする仕組みである。地域自主組織制度の導入以降、雲南市政策企画部地域振興課が中心となり、各地域の自治会を訪問して地域自主組織の設立を積極的に促進した。約1年間に各地域を訪問して会合を重ねた回数は1,000回近くになるという。その結果、2005年から1年半の間に雲南市全域で地域自主組織が結成された。最も多い時期は44の地域自主組織が存在したが、組織統合や分離・独立を経て、2016年2月時点で30である(表8.1)。

表8.1 雲南市の地域自主組織一覧

旧町	地域自主組織名	人口 (人)	世帯数	高齢化率 (%)	面積 (km <sup>2</sup> )
大東町	大東地区自治振興協議会	3,768	1,241	31.8	14.68
	春産地区振興協議会	2,256	685	32.8	12.01
	幡屋地区振興会	1,576	463	33.9	13.61
	佐世地区振興協議会	1,698	492	34.9	14.71
	阿用地区振興協議会	1,233	395	33.3	11.68
	久野地区振興会	625	208	41.3	28.41
	海潮地区振興会	1,769	549	37.8	38.36
	塩田地区振興会	166	66	50.5	18.76
木次町	八日市地域づくりの会	956	411	38.4	1.09
	三新塔あきば協議会	1,074	381	39.2	1.2
	新市いきいき会	583	195	38.4	0.85
	下熊谷ふれあい会	1,004	383	27.3	2.57
	斐伊地域づくり協議会	2,178	703	24.9	5.48
	地域自主組織 日登の里	1,577	482	35.3	20.77
	西日登振興会	1,148	338	37.1	13.15
	温泉地区地域自主組織 ダム湖の郷	503	172	46.4	18.96

加茂町	加茂まちづくり協議会	6,112	1,889	31.3	30.91
三刀屋町	三刀屋地区まちづくり協議会	2,581	957	27.9	4.95
	一宮自主連合会	1,985	622	32.7	16.91
	雲見の里いいし	804	261	38.0	13.48
	躍動と安らぎの里づくり鍋山	1,461	451	36.8	23.84
	中野の里づくり委員会	572	208	42.2	23.5
吉田町	吉田地区振興協議会	1,081	393	41.7	58.05
	民谷地区振興協議会	173	54	43.1	15
	田井地区振興協議会	638	213	38.9	40.93
掛合町	掛合自治振興会	1,558	550	33.0	20.61
	多根の郷	502	167	41.1	12.7
	松笠振興協議会	354	112	39.2	18.82
	波多コミュニティ協議会	348	155	49.3	29.28
	入間コミュニティ協議会	282	118	48.1	28.09
計		40,565	13,314	34.1	553.37

出所：川北編（2016）p.13。

なお、各組織の規模や地域の範囲は、第4章で述べた小規模多機能自治ネットワーク協議会に加盟している地方自治体のなかでも比較的小さい部類に入るようである。組織運営を考える場合、組織規模や地域の範囲よりも地縁性を重視した方が持続しやすいと判断した結果であるという。

各地域の地域自主組織では、固有の地域課題に応じて様々な事業活動が展開されている。たとえば、三刀屋町鍋山地区の地域自主組織「躍動と安らぎの里づくり鍋山」では、「まめなか君の水道検針」、「守る君のまかせて支援」という事業を実施している。

前者は、雲南市水道局から水道検針業務を受託したものである。60代の住民7人が交代で厳しい山間に点在するおよそ450世帯を巡回している。こうした全世帯を訪問する毎月の検針機会を利用して、福祉サービスとして高齢世帯の見守りを担うのが後者の事業である（図8.2）。訪問時には、一人ひとりの顔

色や体調、声の様子などを確認し、必要に応じて市の保健師に報告している。さらに 24 時間体制で要介護者を見守るため、電話子機「まもるくん」を配布している。これには、電話機能のほか、利用者が子機に付いているヒモを引くと地域自主組織が所有する親機に SOS が届く仕組みが組み込まれている。一定期間連絡がない場合は、地域自主組織の職員が様子を見に訪問するなどのアフターケアも実施している。



図 8. 2 三刀屋町鍋山地区の水道検針と要介護者見守りの巡回

出所：川北編（2016）p.2

同じく三刀屋町の中野地区にある地域自主組織「中野の里づくり委員会」では、地域住民が買い物と交流の機会を提供する「笑んがわ市」を実施している（図 8. 3）。



図 8. 3 三刀屋町中野地区の「笑がわ市」

出所：川北編（2016）p.3

この事業は、以前 JA が出店していた空き店舗を活用して、毎週木曜日に産直販売などを開催している。地元農家が生産した野菜、JA 果樹センターの果物、恵雲漁港で水揚げされた鮮魚などを産直コーナーで販売しているほか、雲南市

内のパン屋や生協も定期的に出店している。また、併設しているサロンコーナーでは、休憩しながらお茶やコーヒーを飲むスペースを設けており、地元住民の語らいの場としての役割を果たしているという。

中野の里づくり委員会は、笑んがわ市を運営するにあたり、行政の財政支援を一切受けていない。また、2011年に開設して以降、毎年度黒字運営を達成している。笑がわ市を開催している店舗の家賃は、自主財源からJAに支払っているという。なお、主な収入源は、産直コーナーでの売上手数料、設置している自動販売機の販売手数料、併設のサロンコーナーで販売しているお茶代である。

このように、それぞれの地域が直面している固有の社会課題を解決するために、多様な事業活動が展開されている。それでは、島根県雲南市の地域自主組織は、自治会のような従来からの住民組織とどのような違いがあるのだろうか。結論から言えば、理念として、これまで公民館が担っていた生涯学習や社会教育に加えて、地域づくりと福祉の展開を掲げている点にある。また、具体的な運営面では、組織体制や拠点施設、財源に特徴的な違いがある。それぞれについて以下で整理していきたい。

まず、地域自主組織を整備していくなかで、雲南市が最も重要な要素として認識していることは、常設の事務局を設けた点である。従来自治会などの場合、公民館やコミュニティセンターでは市の職員または非正規職員などが業務にあたることが多いものの、常時滞在しているわけではない。そのため、自治会のような仕組み従来は、日常的で継続的な活動には適していない。そこで雲南市は、各地域にある既存の公民館や廃校して使用されていない小学校などを改修して、公民館に代わる地域自主組織の活動拠点として「地域交流センター」を新たに整備した。

その結果、地域住民は、公民館で生涯学習や市が主催する行事に参加するという受動的な立場から、みずから地域づくりの活動拠点として運営する能動的な立場へと制度的には変化したことになる。なお、センター長やセンター主事の人件費は雲南市が負担している。このほかの財政支援として、生涯学習推進員やセンター職員の補助にあたる協力員などの人件費、各種事業や事務費に充当できる「地域づくり活動等交付金」を措置した。さらに、地域交流センター

の施設管理のために指定管理制度も導入した。雲南市と地域自主組織が基本協定を締結し、2010年度から指定管理を開始している。

しかし、地域交流センターの整備に際しては、従来から生涯学習などで公民館を利用していた地域住民などから、今後も同じように利用できるか不透明であるという理由で、公民館を閉めることに対する反発が起きたという。結果的に、3年後に地域自主組織および地域交流センター導入の成果を検証するという条件付きで開設したものの、2009年に各地域で開設する予定が2010年に延期された。

この条件を受けて、地域交流センターの運営開始から3年が経過するタイミングを前に、雲南市の担当者がすべての地域自主組織を訪問してヒアリング調査および協議を実施した。その結果に基づいて、2013年4月、次のような3つの見直しを実施された（図8.4）。

第1は、地域交流センターの職員を地域自主組織による直接雇用とした点である。2012年まで、地域交流センターの職員は、事務負担などを勘案して雲南市の職員を地域交流センターに配置していた。すなわち、雲南市地域振興課を事務局とする「交流センター雇用協議会」が一括雇用するという形式を採用していた。しかし、この場合、指示命令系統を地域交流センターに集約して、地域自主組織による自立的な地域運営が目指されているにもかかわらず、雇用主は雲南市となるため、制度的に二重構造を内包していた。当時はそれでも円滑に進んでいたが、これから問題が生じかねないことから、地域自主組織が直接雇用する体系に変更された。

第2に、福祉活動の推進体制を見直した点である。本論文とは関連が比較的薄いため詳細には触れないが、地域自主組織の中で独立する存在として位置づけられていた福祉委員会を、地域自主組織の福祉部門として再編した。

そして第3は、第1の見直しに関連して、雲南市から地域自主組織への一括交付金に施設管理人件費を新設した点である。前述したように、常勤職員は交付金を原資として雲南市が一括雇用していたが、地域自主組織が公共施設などの指定管理業務を担当していても、当該業務に伴う人件費は準備されていなかった。さらに、それぞれの地域や施設の規模、利用実態などに差があるため、業務量に応じた体制や処遇を導入することで、交付金の不均衡を是正しようと

した。なお、指定管理施設の多くは使用料金制であり、ここからの収入も地域自主組織に入ることになる。

このような制度変更を加えた結果、地域自主組織の基本的な運営資金は、現在は雲南市からの交付金と指定管理料および使用料金が財源である。雲南市としては、今後も断続的に制度を見直していくなかで、地域自主組織の自主財源確保を促進することにより、市としての公的負担を下げていく方針であるという。

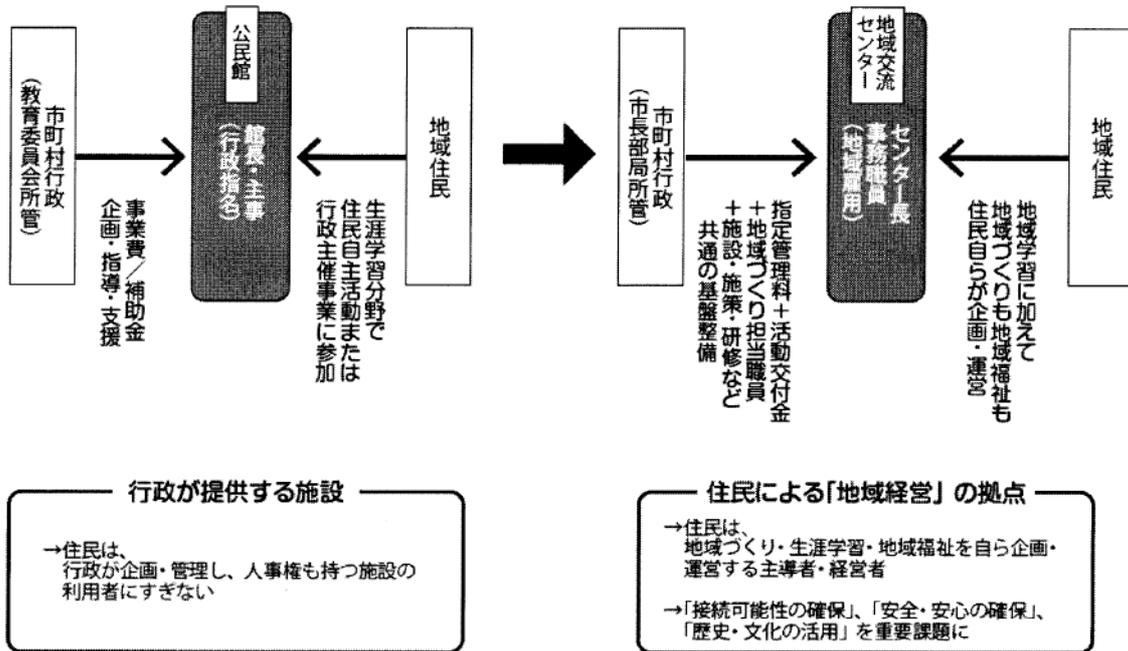


図 8. 4 公民館と地域交流センターの違い

出所：出所：川北編（2016）p.11。

また、地域自主組織の横断的な組織が必要であるという現場の要請から、次のような変更も実施されている。すなわち、雲南市発足時、地域自主組織の代表機関として、地域交流センター長で構成する「地域委員会」を設けていた。地域自主組織と雲南市の対等な関係構築を理念として、旧町村単位のまちづくりの推進や提言、雲南市との意見交換が設置された目的であった。しかし、委員会の参加率が低下していたため次第に形骸化し、委員からの不要論が高まったことで、2013年3月に廃止された。

その一方で、地域自主組織の横の連携が希薄であることが現場から課題に挙

げられていたことなどから、同年、新たに「地域円卓会議」を導入した。これにより、地域自主組織が雲南市と「直接的・横断的・分野別」に協議できる体制を構築している。

#### 8. 2. 2 地域自主組織「波多コミュニティ協議会」の概要

こうした現場の課題を解消しながら、現行の地域自主組織制度が整備されてきたわけであるが、以下では、全日食チェーンと連携してミニスーパーを展開している旧掛合町の地域自治組織のひとつである「波多コミュニティ協議会」（以下、「協議会」と表記）について確認していきたい。

協議会がある旧掛合町は、雲南市最南端に位置している。旧掛合町を南北に通る国道 54 号線沿いには、農地や住宅が点在している従来、波多地区の主要産業として林業、養蚕業、畜産業が盛んであり、ほとんどの住民が従事していたが、現在は大きく衰退している状況にある。前項の表 8. 1 で確認したように、波多地区の人口は 336 人、世帯数は 151 世帯、高齢化率は 49.71%である。

協議会の事務局が設けられている地域交流センター「波多交流センター」は、廃校した旧波多小学校の校舎を改修して 2008 年に開設された。波多交流センターは、雲南市からの指定管理を受けて協議会が運営しており、電気・ガス・水道光熱費などのランニングコストも指定管理料のなかに含まれている。波多交流センターの周辺には 50 世帯ほどが暮らしており、その多くは車を持たない高齢者世帯である。残りの約 100 世帯は郊外に住んでおり、車を所有している世帯が多いという。また、協議会が指定管理を受けている施設に、温泉「満寿の湯」、キャンプ場「さえずりの森」がある。いずれの施設も、もともと島根県が運営していたが、施設の維持管理費用の問題もあり、閉鎖される方向で調整が進められていた。しかし、周辺の住民の憩いの場としての役割を果たしてきただけでなく、宿泊施設も併設されているため、当該施設の存続の方法を探るべく、協議会が島根県に相談を持ちかけた結果、指定管理が実現したという。

協議会は、地域自主組織制度が導入される前から、波多地区にある地域団体の連合組織として、1982 年に設立されていた。もともとは 15 自治会を改編して設立された組織であり、現在は、自治会長、商工会議所や PTA などの各種団

体代表で構成されている（図 8. 5）。複数の地域団体が一体的な組織を構築していたという意味では、当時から地域自主組織の基盤はできていたことになるが、当時は積極的に活動していたわけではないという。また、協議会は、馬を所有するために、2005年の時点で認可地縁団体の法人格を取得している。なお、現在、協議会の実質的な運営にあたる職員は5名（会長、常勤職員2名、パート2名）で、彼らが協議会のすべての事業を兼務している。職員の人件費はすべて交付金で充当している。

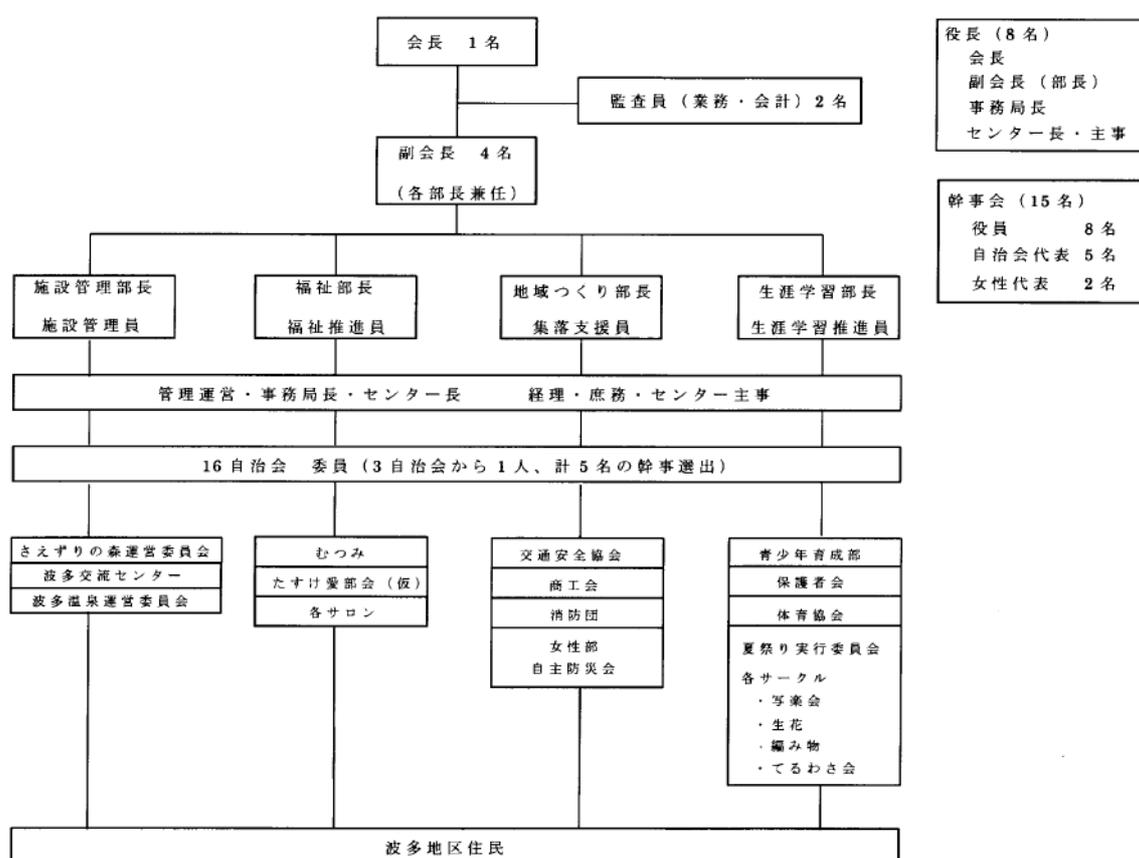


図 8. 5 波多コミュニティ協議会の組織図

出所：ヒアリング調査提供資料。

協議会の主な活動は、地域要望の取りまとめと要請活動、環境保護活動、公共施設管理、祭りなどであった。このほかに協議会の総会、役員会、幹事会を年6回程度開催している。

2008年に地域自主組織として再編されて以降、協議会は、島根県の補助事業「中山間地域コミュニティ再生重点プロジェクト」を3年間活用し、波多地区の全住民へのヒアリングと各15自治会での会合を開いて意見を集約した。その結果を踏まえて、協議会として「地域づくりビジョン」を作成し、そのなかで5つの重点課題（防災、買い物、交通、産業、交流）を掲げている。たとえば防災については、同地区は1965年と1975年に豪雨による土砂災害を経験しているため、住民の関心が高いことから「波多コミュニティ自主防災会」を立ち上げ、毎年6月に避難訓練を実施している。また、防災時連絡網を作成したり、要援護者をリスト化したりして、有事に活用できる情報の整備を進めてきた。

## （2）「買い物弱者」問題の深刻化と対応に向けた動向

2013年3月、波多地区中心部にある唯一の個人商店が閉店した<sup>67)</sup>。この個人商店では、主に加工食品や日用品が取り扱われていた。協議会は、買い物が不便になることを十分認識していたが、協議会メンバー全員が商売の素人であり、みずからこの問題に対応するために行動することは全く考えられなかったという。そのため、たとえばすぐあとに出る「農協（Aコープ）」の分店を誘致するなど、代替的な選択肢も全く議論されていなかった。

波多地区全体の小売業の立地状況は、波多地区中心部から車で20分圏内に「農協（Aコープ）」が、20分圏内にはホームセンター「コメリ」、ショッピングセンター「マルシェリーズ」、がある。同SCにはスーパー「マルマン」をはじめ、衣料品店「パレット」や100円ショップ「ダイソー」、「今井書店」など12店舗が出店している。しかし、波多地区には路線バスなどの交通機関がないため、とくに波多交流センター周辺に暮らす高齢者世帯は、日常の買い物を子供やヘルパーに頼むか、行商が来るときに買うことを強いられる状況が続いていた。

<sup>67)</sup> 中国地方では、波多地区に限らず「仕入れ難民」化している個人商店などが多い。たとえば島根県内の独立の卸売業者は、浜田市にある「吉寅商店」がDCD（共同配送）を実施している。全日食へのヒアリング調査によれば、そのほかの中国地方の独立卸は鳥取県の「徳田商店」と広島県の「広川商店」くらいであるという。上記の3社以外は全国卸の系列で占められているため、これまで構築されていた地域の小売店を支える地方卸の基盤が失われつつある。

表 8. 2 はたマーケット開設までの経過

年月日	経過
2014/06/04	全日本食品（株）からマイクロスーパーの提案を受ける。
07/12	はたマーケット開設及び助成金申請について、コミュニティ協議会幹事会の承認を得る。
07/15	助成金申請書を公益財団法人ふるさと島根定住財団へ提出。
07/18	はたマーケット開設及び助成金申請について、コミュニティ協議会総会の承認を得る。
07/24	全日本食品（株）へ加盟申込書を提出。
08/09	コミュニティ協議会役員会で、自主財源の確保等、営業時間、事務分担及び職員の勤務体制等について協議。
08/28	日本政策金融公庫へ融資について相談する。
09/04	全日本食品（株）から加盟の承認。加盟店取引契約書を取り交わす（組合出資金 2,000 万円を送金）。
09/09	事業採択に向けてプレゼンテーションに参加。事業採択となり、2,000 万円の助成が決定する。
09/11	公益財団法人ふるさと島根定住財団から助成金交付決定通知がある。
09/12	コミュニティ協議会総会で店名の公募、寄付のお願いをする。
09/18	雲南市へ施設の目的外使用申請。
09/19	雲南市から施設の目的外使用許可。
09/22	コミュニティ協議会幹事会で店名を「はたマーケット」に決定する。
09/26	日本政策金融公庫へ融資を申請。
09/29	日本政策金融公庫から融資（250 万円）を受ける。
10/01	改装工事、設備工事及び冷蔵庫等備品発注の契約締結。
10/08	「はたマーケット」オープン。

出所：波多コミュニティ協議会ヒアリング調査提供資料をもとに作成。

こうした状況を重く見た雲南市は、小売業者によるコーペラティブ・チェーンである全日食とともに、「マイクロスーパー」事業について協議会に提案することになる。マイクロスーパーとは、詳しくは次項で後述するが、全日食チェ

ーンの店舗運営ノウハウや商品調達・物流ネットワークを活用して、加盟店として展開する小規模店舗のことを指す。

前述のように、協議会はこれまで小売店舗を運営したこともなければ、開店する場合にどのような手続きが必要かなども誰ひとりとして理解していなかった。それにもかかわらず、およそ4か月後である2014年10月8日にマイクロスーパー「はたマーケット」開設に至る(表8.2)。これは店舗の開設費用に充当することを予定していた助成金の申請期限が近づいていたため、迅速な意思決定が求められていたことが影響している。

しかし、はたマーケットの開店を巡り、協議会メンバーおよび地元住民の声は賛否両論であったという。とくに懸念されていたことは、黒字経営を続けていた協議会に損失が出ないかという点である。しかし、前述したように、助成金の申請期限もあり、やや強引ではあるが地元の承認を取りつけたという。

この意味では、はたマーケットの開設が実現した大きな要因のひとつは、会長をはじめとする執行部のリーダーシップが挙げられるだろう。また、協議会のメンバーの「今住んでいる私たちが元気にやらなければ」というモチベーションも大きく寄与していたという。

なお、はたマーケット開設に要した初期費用は500万円であった。そのうち250万円は島根県の「ふるさと定住財団」からの助成金、200万円は会長の個人名義で日本政策金融公庫からの融資、50万円は協議会の積立金や地域からの寄付金などで調達した。ちなみに個人寄付は1口2000円で、地域住民のほか、波多地区を出ている方々およそ300人に依頼したという。

結果として、合計約60万円の寄付金が集まったという。現在も寄付依頼は継続しており、総額は少しずつ増えている。その分は今後の店舗運営のために積み立てられている。

### 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

前節では、地域自主組織制度の概要と、マイクロスーパー「はたマーケット」の運営主体である協議会について、とりわけこれまでの事業活動からはたマーケットの開設に至るまでの大まかな経緯について整理してきた。

本節は、はじめにマイクロスーパー事業を展開する全日食チェーンの概要を確認する。また、はたマーケットの運営実態について整理していくなかで、波多コミュニティ協議会と全日食がどのような分担関係にあるのかなどについて検討することで、持続的な運営に向けた考察の足掛かりとしたい。

### 8. 3. 1 全日食チェーンによるマイクロスーパーの展開

全日食チェーンは日本最大規模のコーペラティブ・チェーンである<sup>68)</sup>。中小小売商や小規模スーパーなどの加盟店が経営の独立性を保ちながら経営効率化を図るため、加盟店が主体となる全日食チェーン本部（全日本食品株式会社）が、共同仕入、販売促進、配送、PB商品開発などを展開している。2015年8月時点で、資本金18億円、本部年商1,074億円で、加盟店数1,738店、加盟店年商は推定4,000億円である（表8.3）。

全日食チェーンの主力事業は、食品供給、物流、リテールサポート事業である。食品供給事業では、生鮮食料品、加工日配品、一般食品、菓子、日用雑貨、米、医薬品、酒類を加盟店や提携チェーンに供給している。物流事業では、全国25拠点の物流センターから、温度帯に合わせた配送車で加盟店や提携チェーンに商品を配送している。リテールサポート事業では、棚割提案や商品の改廃、販売促進などを支援している。

このほかにも、FSP（Frequent Shoppers Program）を独自に改良したシステムであるZFSP（Zen-Nisshoku Frequent Shoppers Program）により優良顧客の維持・拡大を図るとともに、価格弾力性を踏まえた最適売価を設定することで、加盟店における販売個数・販売額・差益額を最大化することが目指されている。各事業の具体的な内容やZFSPなどについては、本論文とは直接的に関係しないことからこれ以上は触れないが、全日食チェーンを特徴づけている取り組みであるため、機会を改めて詳細に検討することにしたい。

68) 1962年5月、大手スーパーマーケットの勢力拡大に対抗するために、中小の小売店が共同仕入れを目的として、前身である「東京フード株式会社」を設立した。その後、ボランティア・チェーン活動に乗り出し、組織を拡大しながら、1968年に社名を「全日本食品株式会社」へ変更した。なお、政府としても、通商産業省産業構造審議会流通部会第3回答申（1965年）において、ボランティア・チェーン振興を流通近代化政策として位置づけた。さらに詳細は、たとえば三村（2009）を参照されたい。

表 8. 3 全日食チェーンの概要 (2015 年 8 月時点)

本社所在地	東京都足立区入谷 6-2-2
創業年	1962 年 5 月
資本金	18 億円
本部年商	1,074 億円
本部社員	377 名 (正社員)
加盟店数	1,738 店
加盟店年商	推定 4,000 億円
主要業務	商品供給事業・物流事業・RS (リテールサポート) 事業
事業所分布	東京、札幌、旭川、釧路、盛岡、仙台、千葉、ひたちなか、横浜、沼津、新潟、 松本、金沢、一宮、大阪、徳島、松山、広島、島根、鳥栖、長崎、熊本、宮崎、 鹿児島、沖縄
取扱商品	生鮮食品、和洋日配・チルド食品、加工食品、菓子、日用雑貨、酒、米、医薬 部外品 ほか

出所：全日本食品株式会社ウェブサイトなどをもとに作成。

さて、全日食チェーンの加盟店は、それぞれの地域で比較的長期間にわたり商売を続けてきている個人商店や小規模スーパーが多い。全日食チェーンは、こうした特性がある加盟店を次のように捉えている。すなわち、売れ筋に関する経験的な知識や消費者とのつながりがあるからこそ、地域顧客への売り方を有効に提案できるとともに、地域社会の拠り所になりうる存在として位置づけている。その実現に向けて、店舗経営のシステム化による最適売価の設定や自動発注システムなどを導入して持続的な運営の実現を支援しながら、人的・時間的なコストを削減することで高齢者世帯への配達や地域住民との接点をつくる機会を生み出そうとしてきた。その延長線上の事業として、マイクロスーパー事業が立案・展開されてきたという経緯がある。

マイクロスーパーのフォーマットはおおむね次の通りである。売場面積 30 m<sup>2</sup>ほどの超小型店舗であり、取扱商品は NB 商品を中心に約 1,000 品目、販売価格は大手スーパーと同等に設定されている。そのほかにも、配送ルートや適

正な店頭在庫の実現するための発注システムなど、一般的な食品スーパーやコンビニエンスストアなどのチェーン・オペレーションを採用する小売企業でも求められる要素が含まれている（表 8. 4）。

表 8. 4 マイクロスーパーに必要な要素

大手並みの価格	ナショナルブランド（NB）中心の一流品を、大手スーパー並みの価格で販売することが重要である。既存の零細商店はまったくこのことができていない。それゆえ買物弱者地域であるにもかかわらずまったく消費者の支持を得られていない。
配送ルート	大手スーパーと遜色のない配送ルートを持っているか、いないかがマイクロスーパーが成立するかしないかを定める。
品揃えと価格	大手スーパーでは上位 1,000 品で売上の 80%を占める。 マイクロスーパーで販売する 1,000 品が入念に選定されれば、お客様の買い物を 80%満足させることが可能である。 そして、何をいくらで販売するかは重要なポイントである。
発注システム	必要な商品がいつも欠品なく販売されていることが非常に重要である。そのためには、店頭在庫を適正に保つための発注システムが少なりといえども、整備されていなければならない。
IT 機器の装備	POS 等の IT 機器の装備もマイクロスーパーには欠かせない。 POS レジ、発注機（HTT）、PC、お買得情報発行機（FSP）

出所：全日食チェーン本部ヒアリング調査提供資料。

対象地域は、原則として、①食品スーパーやコンビニが経済規模から出店を見送る地域、②消費者が食料品の調達を移動販売や宅配などの比較的制約された手段に頼らざるを得ない地域、③ナショナルブランド（NB）中心の調達が不可能で消費者の支持を得られないような零細商店しかない地域という 3 つの条件が想定されている。

また、単一店舗で事業採算性を確保するため、日商 10 万円、粗利益率 20% の数値目標が設定されている。さらに、内外装設備一式・POS レジなどにかかる初期投資は基本的には 500 万円以内を条件としている。

なお、全日食チェーンは、はたマーケットを開設する前に実験店舗を開店している。すなわち、全日食チェーンは茨城県庁から「県北部の買い物不便が深刻」という趣旨の相談を受けていた。そこで、高齢化・過疎化などの影響を受けて閉店を予定していた茨城県大子町の加盟店を改装して、2013年2月にマイクロスーパーの実験店舗を開店した。この加盟店は80代の夫婦が営むタバコや飲料品などを販売する零細店舗で、それまでの日商は約2万円であった。実験店舗として営業すると、日商は約8万円に増加したという。

こうして、県内の買い物不便地域におけるマイクロスーパーの展開にある程度の効果を感じた茨城県庁は、全日食チェーンに別店舗として大子町の遊休施設内に新たなマイクロスーパーを開設するよう打診したが、上述した開設条件を超える多額の設備投資が必要であることがわかり、結局開設は見送られたという。さらに、2016年7月、東京都檜原村が出資する第3セクター「めるか檜原」と連携して、マイクロスーパー「かあべえ屋」を開設しているが、これについては第4章で詳述した通りである。

### 8. 3. 2 マイクロスーパー「はたマーケット」の運営

#### (1) 店舗運営

マイクロスーパー「はたマーケット」は、2008年に廃校した旧掛合町の波多小学校の校舎を改装した波多交流センターの一室に開設された。

はたマーケットの売場面積は48㎡、主な商品構成は生鮮品（青果、精肉、塩干）、日配品（牛乳、ヨーグルト類、豆腐、納豆、卵類）、ドライ品（食品、菓子、雑貨）、パン、アイスクリーム、酒類、たばこなどである。はたマーケットを開設する前、全日食チェーンは取扱商品数を1000品目程度で想定していたが、カテゴリー別の売上構成をPOSデータで分析していくなかで、対象商品の拡大と絞り込みを実施したことにより、開店時点の700品目から、現在はおおよそ600品目前後で推移している。周辺のスーパーと比べても競争力の高い価格設定であるという。

陳列棚の配置については、全日食チェーンが加盟店の支援に用いる基本的なレイアウトを参考にしているが、全日食の担当者と協議会の職員で相談しながら適宜変更している。たとえば、店頭の「割引コーナー」は、もともとは青果

を置いていたが、全日食チェーンの指導員による支援のもとで、協議会の職員が独自に配置した（図8.6）。



図8.6 波多交流センターの外観（上）とはたマーケットの売場（下）

出所：2016/2/28 筆者撮影。

なお、これに商品発注などを加えた日常的な店舗運営は、交付金で雇用されている協議会の職員が交代制でシフトを組んで、協議会の通常業務と兼務しながら従事している。そのため、はたマーケットに関わる人件費で協議会が負担する分は、イレギュラーで必要になる残業代のみである。

営業時間は9時から17時30分として、日中の高齢者世帯だけではなく仕事帰りの現役世代にも利用してもらいやいようと、周辺住民の都合に配慮している。利用者のほとんどが周辺に暮らす地域住民で、他地域から買い物に来る利用者はほとんどいないという。協議会としては、本来であれば18時くらいまで営業していたいというが、職員の都合や負担を考えると、実現は難しいようである。

チラシは1回あたり200枚程度刷られている。原稿は、全日食が作成してからはたマーケットが印刷する。朝、レジを担当している職員が新聞配達もしているのので、そのときに一緒に入れている。表面は特売情報、裏面は普段置いて

ある商品情報を載せている。

さらに利用者に ZFSP のメンバーズカードを配布して、カード ID を POS でバーコード管理している。商品の購買履歴と ID が紐づいている。性別や年齢などの属性ではなく、購買履歴を重視しているという。たとえば 60 代と 20 代の女性を比較する場合、孫が同居しているとすれば、購買履歴が似た傾向になるためである。

売上構成比は、他の同規模の加盟店とほとんど同じであるという。当初、高齢の利用者が多いため、豆腐や練り製品などの和日配が比較的良く売れると想定していたようであるが、実際は、牛乳やヨーグルト、デザートなどの洋日配の方がよく売れているという。また、惣菜としてコロッケを波多交流センター内で作ってのバラ売りしているが、それ以外の惣菜は各メーカーのアウトパックである。惣菜は売れ残りリスクが高いため、毎日販売していない。とくに温泉「満壽の湯」が定休日のため、はたマーケットの利用者が増える傾向にある水曜日や、チラシで打ち出している日に重点的に販売しているという。

はたマーケットの月別売上金額と客数の推移を示しているのが図 8. 7 である。上記期間の 1 日あたりの営業実績平均は、売上高 56,000 円、客数 35 人、客単価 1,600 円ほどで推移している。売上高については、前述した全日食チェーンが事業採算性を確保する目安として設定している基準の半分程度に留まっている。しかし、客単価は他の加盟店を比較しても高い金額である。全日食チェーンの加盟店のなかで最大規模は 1200 m<sup>2</sup>ほどであり、その店舗の月商はおよそ 1 億円であるが、客単価はおよそ 1,200~1,300 円であるという。はたマーケットでの買い物行動が、利用者の日常生活の一部として浸透してきていることが数字に表れているといえるのかもしれない。

なお、月別売上金額と客数の特徴的な動きとして、2015 年 3 月以降の数値が伸びているが、これは酒とたばこを取り扱いはじめたことが大きく影響している。協議会と全日食チェーンは、はたマーケットを開店する前、一般酒類小売業免許申請について管轄である税務署に相談した。しかし、協議会の法人格が認可地縁団体であり、当時は法人として登記していなかったため免許は交付できないとされた。認可地縁団体は地方自治法で認められた法人格であるということなどを丁寧に説明したうえで、2014 年 9 月に結果、最終的には認可が下り

ている。そして開設から約4か月後の2015年2月に取得した。

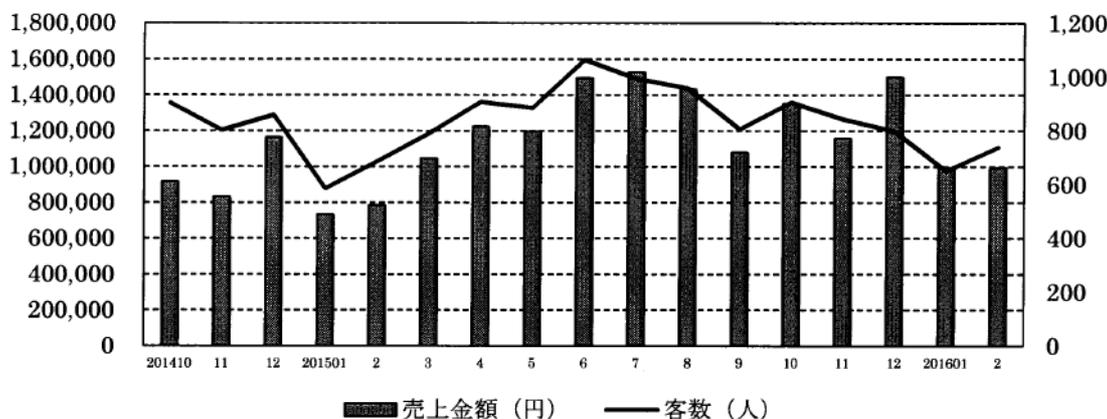


図8.7 はたマーケットの月別売上金額・客数の推移（開店月～ヒアリング調査月）

出所：波多コミュニティ協議会ヒアリング調査提供資料をもとに作成。

たばこの販売免許に関しても、日本たばこ産業中国支社経由で中国財務局に小売販売業許可を申請し、開店から6か月後の2015年4月に許可が下りた。なお、酒類とたばこの取扱い以降、店舗売上の約2割を占めている。

## （2）商品の発注プロセス

商品は全日食チェーンのシステムで自動発注している。繰り返し述べてきたように、職員は商売の経験がないため、全日食チェーンの担当者が発注量や金額の程度がわからない部分をサポートしている。売上動向と在庫量を統計的に処理して、POS情報に基づいて2日後に納入すべき適量を自動で発注する仕組みである。

具体的な発注から陳列までのプロセスおよび役割分担は次の通りである。まず、納品前日の朝5時（実質的には納品2日前の閉店時点）に自動発注される。自動発注の内容は、レジを閉めて売上が確定してから決定される。

自動発注から2日後の朝6時前後に、全日食チェーンの商品配送ドライバーが波多交流センターの玄関の鍵を開けて店頭に商品を置く。その後、朝8時ごろに出勤する協議会の職員が陳列する。したがって、配送ドライバーと職員による検品は行われない。夏でも朝の時間帯であれば気温はあまり上がらないた

め、チルドなどの温度管理が必要な商品も店頭でドロップされる。どうしても気温的に難しい場合は、カゴ台車に保冷カバーを被せて保冷材を入れて置くようにしている。

自動発注に含まれていない商品を注文する場合は、協議会の職員が店頭にある電話か FAX で発注する。店頭 PC で全日食チェーンの取扱商品を確認できる。利用者から取扱商品の要望がある場合も同様に対処される<sup>69)</sup>。

廃棄はほとんどない。賞味期限が近づくと、2 割引や半額セールを実施する。それでも売れない場合は協議会の職員がほとんど購入することが多い。開設当初は地域内の有線テレビで割引セールの放送を流していたが、現在は行われていない。代金決済は月 2 回締めで、全日食チェーンが請求書を発行し、協議会が郵便局で振り込んでいる。

### (3) 物流体制

もともと島根県東部には全日食チェーンの加盟店が多いため、県東部であれば配送ルートの一部に組み込むことが可能であると想定していたが、先に述べたように、波多地区は県南部に位置している。しかし、国道 54 号で松江の配送センターから広島市内の加盟店などに向けて毎日ドライ便を走らせていたこと、図 8. 8 で示したように、その際に波多交流センターの前を通過していたことなどの状況が偶然重なり、はたマーケットへの配送が実現したというわけである。

全日食チェーンは、配送車 1 台 (10tトラック) に加盟店 6 店舗分 (カゴ台車 22 台) の商品を積載している。はたマーケット分の荷物量は、1 便あたりカゴ台車 1~2 台である。年末など多いときは 3 台分くらいになるという。

このように、はたマーケットにも毎日配送しているが、物流金額の採算的には厳しい状況であるという。そのため、週 3 回の配送への切り替えも検討されたが、多くの日配品を取り扱っているため、はたマーケット店や消費者に不便が生じてしまうことから、現在まで毎日配送を継続している。

<sup>69)</sup> 冷食、アイスクリーム、酒については、中国地区では在庫の計上ができないデリバリーシステムになっているため、自動発注の対象外とされている。



図 8. 8 はたマーケットと国道 54 号の位置

出所：博地図.com「【地方図】中国地方（県境・市名・高速有料道路・国道）」の一部を加筆・修正。

加盟店の視点から配送頻度とロットを考慮した結果、次のような配送体制になっている。すなわち、基本的に冷蔵車 1 台で、日用雑貨、牛乳や豆腐といったチルド商品は 2 個から、レトルトカレーなどの一般食品は、カップラーメンと飲料を除いて 3 個から配送している。これらにより、ルート単位では荷物量を超えてしまう可能性もあるが、6 店舗間の荷物量を調整して範囲内に抑えている。ただし、全日食チェーンとしてのオペレーションも煩雑になるため、はたマーケットに特別な配慮をしているということではない。あくまで加盟店のひとつとして位置づけられている。

#### （４）買い物送迎・宅配サービス

上記で見てきた店舗運営の一方で、はたマーケットでは買い物送迎・宅配サービスも実施している。もともと島根県の県の補助金で購入した車両「たすけ愛号」を利用している。

島根県運輸局の免許交付の都合上、波多地区に限定して運営している。黄色ナンバーであるため本来は送迎サービスができないが、島根県と協議を重ね、運転手はボランティア、送迎で得られる収入はガソリン代にだけ充当という条

件付きで認可が下りた。極端に言えば、それ以外の残金は利用者に返しなさいというくらいの条件であるという。

ドライバーとして 20 名前後のボランティアを登録しているが、実際は協議会の職員が運転している。定期的に巡回しているわけではなく、電話で予約した利用者が対象である。送迎のみの場合は 1 回 100 円で、買い物をした場合は無料になる。電話注文の場合は無料で配達している。従来は前日 17 時まで予約することになっていたが、17 時以降の要望も多いことから、可能な範囲で運行することになっている。1 便あたり最大 3 名まで乗車できる。利用者は、25 年度は年間 450 人。はたマーケット開設後の 26 年度は年間 1,000 人を超えている。電話注文された商品の在庫がない場合は、その場で発注して 2 日後に納品する。配達の依頼があると、前後の予定は考慮せず、準備ができ次第出発している。なお、利用者の 99% 以上は波多地区内の方であるという。

#### 8. 4 考察：事業継続に向けた課題と今後の展開

本章では、小規模多機能自治により結成された住民組織が主体となり、全日食チェーンと連携してマイクロスーパー「はたマーケット」を運営する取り組みについて分析することで、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商業まちづくりの実態や持続的な事業運営の課題について検討してきた。以下において、小規模多機能自治による事業の一環であることを念頭に置きながら、両者の立場からはたマーケットにおける成果と課題について考察していきたい。

その際の参考として、多少期間が限定されるものの、はたマーケット開設から 1 年後の 2015 年 9 月から 4 か月間の平均月次損益を表 8. 5 に整理した。これによれば、売上高は月平均 135 万円であり、全日食チェーンが事業採算性を確保する目安として設定している基準の半分程度に留まっている。そのため、事業収支は赤字ではないものの、協議会が利益を上げるには至っていない。それでもなお粗利率 20% を確保している最も大きな要因のひとつは、店舗業務にあたる職員の人件費のほとんどを、雲南市の年間 800 万円の交付金で補えていることであろう。さらに、協議会の職員が他事業と兼務しているため、専属の

雇用が必要ない点も重要な要素である。

しかし、当然ながら、今後も継続して行政から交付金が配布される保証はない。雲南市としても、地域自主組織が自律的に財源を確保することで、財政的な支援を縮小していく方向である。そのため、事業を継続するには人件費に充当できる交付金がなくても店舗運営ができることが求められるが、そのためには、協議会が県から指定管理を受けている「満寿の湯」や「さえずりの森」にある宿泊施設の運営で収益を上げながら、その収益をはたマーケットの運営に回していくことが選択肢のひとつになる。さらに、今後は、販売車両を調達して移動販売を展開することも検討しているようである。

表 8. 5 はたマーケットの月次損益（2015年9月～12月平均）

（単位：千円）

費目	金額	比率	備考
売上高	1,350		25日稼働
粗利高	270	20%	
人件費	15	1%	時間外手当分
光熱費	40	3%	電気代
減価償却費	57	4%	借入返済
本部費	100	7%	POS レンタル・手数料等
そのほか	15	1%	通信費・消耗品
営業費計	227	17%	
営業利益	43	3%	

出所：全日食チェーン本部ヒアリング調査提供資料。

その一方で、全日食チェーンとしては、加盟店の粗利率 20%を確保しているとはいえ、物流費用などを考慮すると収益性は決して高いとはいえない。

全日食チェーンの理念として説明したように、彼らは持続的な運営の実現を支援しながら加盟店の負担を軽減することで、余剰資源を高齢者世帯への配達や地域住民との接点をつくる機会を生み出そうとしてきた。したがって、波多

地区のような中山間地域において、買い物弱者対策としてマイクロスーパーのような店舗形態が必要であることは強く認識している。

しかし、はたマーケット1店舗のみではビジネスとして収益が十分に期待できるわけではないため、収益事業として軌道に乗せていくためには店舗数が必要になる。その際、全日食チェーンからすれば、償却を含めて店舗施設整備などに関わるイニシャルコストの制約がかかる。また、これまでの事業運営を通じて、波多地区の人口規模が、マイクロスーパー事業が成立しうる最下限であるという印象を抱いているという。

このように考えると、小規模多機能自治の一環として取り組むことでコストを抑制できるため、買い物弱者対策としての継続的なミニスーパーの運営の可能性が拡がりを見せているといえるだろう。

しかし、地域自主組織としての活動が岐路に立たされている組織もないわけではない。組織のメンバーである住民の一部は、自分自身は別の仕事を就いていることもあり負担が大きかったり、長年住み続けて組織のメンバーとなっていた高齢者が亡くなることも起こりはじめているためである。今後さらに人口が減り続けていくなかで、新たに転入してくることもなければ、子供の世代がUターンしてくることもほとんどないことを考慮すると、活動の担い手を確保し続けるのは容易ではない。そのため、この先も地域を支えていくためにはある程度の人口が必要であるという根源的な制約が課せられていることは言うまでもない。

最後に、この制約に関連する地域自主組織については小規模多機能自治全体に関する考察を加えたい。雲南市は、今後の地域のあり方については基本的に地域自主組織に委ねる方針を示している。ある地域の地域自主組織では、人口減少下における集落問題の専門家に依頼して、これからの住民組織のあり方についてアドバイスを求めた。会合を重ねていくなかで、維持管理が難しいため地域を切り捨てて移住してしまう、あるいは今後も馴染みがある同じ地域に住み続けるために、持続的に管理しやすいように居住地を集約するなどの選択肢が示されたという。

しかし、組織の一部メンバーが他人の財産である土地に関わることに難色を示すなど、一筋縄では進まないのが現状のようである。小規模多機能自治につ

いて積み残された課題は少なくないと言えるだろう。

## 第9章 結論

### 9.1 研究成果の総括

本論文の研究目的は、地域商業あるいは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の社会課題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により、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った。

この研究目的を果たすために、本論文では次のような6つの研究課題を設定した。すなわち、地域商業が主体となる商業まちづくりに関する問題として、まず第1に、地域商業および商店街と外部主体の連携にはどのような特徴があるのか、第2に、商店街は外部主体と持続的で実質的な連携関係をどのように構築するのか、第3に、多様な連携相手と意欲的に事業活動を展開している商店街は、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という点である。

その一方、住民組織が主体となる商業まちづくりに関する問題として、第4に、住民組織が主体となる商業まちづくりの事業の実態はどのようなものか、第5に、事業の継続性を確保するための課題は何かという点である。

そして上記の両方を含めた商業まちづくり全体に関わる研究課題として、第6に、コミュニティ・ガバナンスの概念の理論的な考察および地域商業の調整様式に関する追試的な検討を通じて、商業まちづくりの現場において、コミュニティ・ガバナンスが具体的にいかなる効果を発揮しているかを検討するという点である。

以上の研究課題を検討するにあたり、本論文では次のように議論を展開してきた。本論文の分析結果を総括する前に、各章を要約的に整理しながら、6つの研究課題とそれぞれに対応する考察を整理すると次のようになる。

地域商業を構成する小売業者のうち、とくに商店街の一部では、各個店の収益確保と地域課題の解決を両立させる方法のひとつとして、商店街が民間事業者や NPO あるいは大学などの多様な主体と連携して事業活動を行うことが増

えている。しかし、こうした動向に対して学術的な関心が寄せられているものの、そもそも商店街と外部主体の連携にはどのような特徴があるか、また、どのような特徴がある連携の仕方が持続的で実質的な連携関係を構築できるかなど、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かった。これらをそれぞれ第1、第2の研究課題として設定することで、既存研究の空隙を埋めることを目指しながら、以下のように分析を展開した。

第2章では、コミュニティ・ガバナンスの概念について検討した。まず、地域商業の調整様式としての市場的調整と政策的調整を補完する概念を模索する研究について概観したあと、先行研究に依拠しながら、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た。その結果、地域商業における複雑かつ多様でダイナミックな問題に対して、市場的調整や政策的調整という伝統的な調整機構だけでは「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・ガバナンスのような補完的な分析視角が重要であること、また、上記のような理論的な検討とともに、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について検討するためには、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ことを指摘した。

次に、第1の研究課題に関連して、第3章において、経済的要素と社会的要素の両立に関する評価指標および分析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「経済性」、「社会性」、「継続性」を評価指標として設定する。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、連携の特徴を分類した。

その結果、地域内連携の特徴を暫定的に以下の4つに類型化した。具体的には、商店街組織(フォーマル)として、外部主体と固定的な連携関係を構築して事業活動を実施している「フォーマル-リジット」(以下、「①」と表記)タイプ、柔軟に連携関係を構築している「フォーマル-フレキシブル」(以下、「②」と表記)タイプ、さらに、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として、固定的な連携関係の「インフォーマルーリジット」(以下、「③」と表記)タイプ、柔軟に連携関係を構築している「インフォーマルーフレキシブル」(以下、「④」と表記)タイプである。

続く第4章では、続く第5章から第8章の分析の前に、その方法と対象について説明した。第1の問題提起である地域商業が主体となる商業まちづくりに関する分析では、地域商店街活性化法の認定事例を分析対象にすることになるため、その前提として同法の概要や運用実態について整理したうえで、対象となる商店街を選定した。次に、このサンプリングの限界を補完するため、このほかにも、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別のアプローチから選定した。ここでの選定過程で重要視される要素は、地域商店街活性化法を活用していない商店街のなかでも、とくに多様な連携相手と積極的に事業活動を展開しているという点である。

他方で、住民組織を主体とす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、新たな住民組織制度である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した。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共的な制度と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について検討したうえで、分析対象となる事例を選定した。

そして第5章では、第2の研究課題に関連して、連携の特徴ごとに分析枠組みとして類型化した①と②のタイプに焦点を合わせて、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とする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た。

その結果、地域内連携に基づいて事業活動を実施する際、①のタイプは、時間的な条件のなかで単発的な連携に留まる、いわば「事業計画のため」の形式的な連携関係にあることを指摘した。一方、②のタイプは、継続的かつ日常的に連携しているため、持続的で実質的な連携関係を構築していること、商店街

組織の事務局などが地域内連携の調整役や推進役として重要な役割を果たしていることが示唆された。

また、第6章では、第5章と共通する目的を持ちながら、③と④のタイプについて事例分析を展開した。その結果、③のタイプは、もともと事業活動の担い手の数が限られているため、組織設立から一定のメンバーによる固定的な関係のもとで単発的な連携で事業活動を実施している場合、事業活動の内容と組織体制が中長期的には硬直的になる傾向があることが示唆された。一方、④のタイプは、事業組織にこだわらずに多様な主体と連携関係を構築して事業活動の内容を発展させることで、追加的に地域課題やニーズに対応していくことが可能であること、しかしながら関係者が多岐にわたるため、コンセプトと事業活動の調整が難しいことを指摘した。

さらに、以上の議論を踏まえて、これまでのまとめとして4つのタイプを特徴づけて再定義した。一つひとつに関する詳細は繰り返さないが、①～④それぞれを「形式的計画」タイプ、「調整・推進」タイプ、「事業組織」タイプ、「プロジェクト」タイプと位置づけたうえで、研究課題に対して次のように考察した。

すなわち、前述したように、地域の環境条件や課題の変化に対応していくためには、継続的でありながら変化に対応していくことが重要であるため、「調整・推進」タイプが比較的成果を上げていることが示唆されたものの、これが可能である財政的・人的に充実している商店街は全国的に限られている。そのため、こうした問題を回避しながら、商店街組織として活動するときに直面する合意形成の問題も乗り越えて機動的に事業を展開しやすいことから、「事業組織」タイプが選択されることがあるが、もともと限られたメンバーで立ち上げているため、事業活動の内容と組織体制が硬直的になる可能性があることを示唆した。

これらの課題を念頭に置くと、より継続的で実質的な地域内連携を展開するには、ゆるやかな連携のもとで多様な連携相手と接点を持ちながら、小さな活動レベルでも利用者のニーズや課題に発展的に対応していくことができる「プロジェクト」タイプのような地域内連携が重要になるという主張を導いた。

第7章では、第3の研究課題に関連して、第5章と第6章の補論的な位置づ

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、「プロジェクト」タイプでありながら、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展開した。それにより、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することで、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することを目指した。

その結果、建築家やアーティストなどのクリエイティブな感性をもつ主体と連携しながら文化的活動の拠点としての役割を果たすことで、こうした活動に興味をもつ新しい客層が商店街に訪れ、彼らのニーズに対応するような新規出店を促進するという循環が生まれていることが明らかになった。その意味において言えば、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事例として捉えることができると考えられる。

次に、第4および第5の研究課題に関連する住民組織を主体とする商業まちづくりについてである。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、地方自治および住民自治の立場から、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ことに着目した。

本論文では、その事業のひとつとして、島根県雲南市の地域自治組織である波多コミュニティ協議会と全日食チェーンが連携して運営するミニスーパーを対象に事例分析を行い、小規模多機能自治による事業の一環であることを念頭に置いて、その実態を明らかにすることを主眼に置きながら、両者の立場から事業継続に関する成果と課題について考察した。

その結果、現時点で波多コミュニティ協議会が単一事業として利益を上げるには至らないものの、地域課題である「買い物弱者」対策として一定の成果を上げていることを明らかにした。その一方で、全日食チェーンが雲南市のような少子高齢化と過疎化が加速している中山間地域で単独で事業を継続することは容易ではないものの、地域自治組織と連携して小規模多機能自治の一環として取り組むことによりコストを抑制できるため、買い物弱者対策としての継続的なミニスーパーの運営の可能性があると指摘した。また、今後の小規模多機能自治制度全体の展望として、人口が減り続けるなかで、いかに担い手を

確保し続けるかが課題として残されていると結論づけた。

なお、とりわけ商業まちづくり全体の問題として設定した第6の研究課題に関わる考察として、次のことを確認する。

すなわち、地域商業が主体となる商業まちづくりとして、経済的要素と社会的要素を両立しようとする事業活動を実施するために構築する地域内連携の特徴や成果に着目してきた。そこでは経済活動としての店舗運営だけではなく、たとえば、地域課題として認識されていた子育て世代への配慮として、近隣に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を発行したり、日常的に地域住民との接点をもちながら、地域が抱える課題に対して小さな活動レベルで機動的に対応したりすることで、各個店の収益の確保と地域課題の解決を果たしているケースが見られた。

他方で、住民組織が主体となる商業まちづくりにおいては、小規模多機能自治という新たな公共制度と民間事業を組み合わせることで、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に焦点を合わせてきた。人材確保や長期的な店舗の収支バランスの問題から、継続的な運営に課題がないわけではないが、とくに過疎化が加速している山間部など、民間事業者である小売業者に市場が成立しないと判断されるような地域において、いわゆる「買い物弱者」対策としての住民組織が主体となる商業まちづくりは、少なからず成果を上げていることを確認することができた。

最後に、本論文全体の研究成果を総括として確認すると、次のように結論づけることができる。すなわち、今後ますます競争環境や適応すべき環境要件が変化していくことが予想されるなかで、継続的で実質的な地域内連携を展開することで経済的要素と社会的要素の両立を実現しようとするには、緩やかな連携のもとで、利用者のニーズや課題に発展的に対応していくことができる連携のあり方が重要になるという点である。

## 9. 2 本論文の貢献

本章の冒頭で述べたように、地域商業およびその一部を構成する商店街が、経済的要素と社会的要素の両立のための方法として外部主体と連携することに

ついて、その重要性は指摘されてきたものの、ほとんど連携の仕方や事業活動の具体的な内容を踏まえて分析されていないという問題を抱えていた。

そこで本研究は、この問題を克服することを念頭に置いて位置づけた研究課題に取り組むことで、先行研究の隙間を埋めることを試みた。具体的には、地域商業および商店街と外部主体の連携にはどのような特徴があるか、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、商店街は外部主体と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きた。

その結果として、前節で述べてきたような示唆が得られたことは、先行研究の空隙を埋めるという意味で一定程度貢献できたと考えている。すなわち、地域商業が外部主体と連携関係を構築する際、緩やかなネットワークを築きながら連携する方が、事業活動を継続的に展開しながら経済的要素と社会的要素の両立という成果を上げやすい可能性があることが確認されたことは重要な貢献であると考えている。

他方で、住民組織などの非商業者が、地域の社会課題解決の観点から商業まちづくりに取り組む方向から、経済的要素と社会的要素を両立させようとする事業活動が展開されている実態を明らかにしたことも挙げられる。

すなわち、住民組織が主体となる商業まちづくり、具体的には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していることについて、先端事例であることを念頭に置いて実情を明らかにしたこと、地域課題である「買い物弱者」対策として一定の成果を上げていることを示唆することができた。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。その意味で、以上のような点について検討したことは実践的・学術的に一定の貢献があると思われる。

### 9. 3 本論文の限界と今後の課題

しかし、いくつかの限界と課題も残されている。地域商業を主体とする商業

まちづくりに関連する一連の分析では、以下のような点について十分に検討することができなかつたことが限界として挙げられる。

すなわち、第 1 に、本論文で対象のひとつとした地域商店街活性化法の認定を受けた商店街は、全国すべての商店街という母集団を正確に代表しているとは必ずしも言えない。そのため、今後の課題として、さらに分析結果の一般化を図るためには、本論文のなかで必要に応じて言及してきたいくつかの商店街についても追加調査が必要となると考えられる。

第 2 は、経済的要素と社会的要素の両立に関する実質的な評価手法の検討が不十分な点である。地域商店街活性化法の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。本論文では、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、情報の公開性の制約から、認定申請書に記載されている情報に基づいて評価指標を設定して検討したが、より客観的な評価手法の開発が課題である。また、因果関係にも踏み込めていないため、説明変数や成果変数の検討を踏まえた定量的分析を行うことが必要である。

第 3 に、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)に関して深く掘り下げて検討することができなかつた点が挙げられる。本論文では、同質的な人々が集まる「内向きで排他的なアイデンティティ」をもつ「結束型」、異質的な人々が繋がる「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」という分類概念に基づいて分析枠組みを設定した。しかし、本来ならば、こうした特性を議論する場合、メンバーの属性およびメンバー間の関係性の規定要因などについて、社会学的な観点から考察していく必要があるように思われる。この点についても今後の研究課題として残されている。

また、住民組織を主体とする商業まちづくりに対応する一連の分析に関連する限界もある。地域商業の研究領域においては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。そのため、本来ならば複数の事例を対象として事象の実態などについて分析する必要がある。本論文は、小規模多機能自治制度の一環で取り組まれていることに焦点を合わせていたこ

と、その他の事例が比較的最近始動しているため調査を実施する時間的余裕がなかったことなどの理由から、単一事例による分析をせざるを得なかった。これが第4の限界である。その意味において、十分に比較検討できたわけではないことから、今後はこれらの事例について追加調査が求められる。

第5に、商業まちづくり全体の問題に関する考察に関わる次のような限界がある。本論文ではコミュニティ・ガバナンスという考え方に着目しながら、地域商業研究に関連づけて議論を展開することを本論文に通底する問題として位置づけてきた。しかし、コミュニティ・ガバナンスに関係する領域の先行研究を網羅的にレビューしたとは言えないため、関連領域の先行研究についてさらに深掘りしていく必要がある。

今後は、これらの点についてより検討を深めたうえで、分析を洗練させていく必要があると考える。

## 謝辞

本論文は、筆者が専修大学大学院商学研究科に在学してからの研究成果を取りまとめたものである。筆者が未熟ながらも何とか書き終えることができたのは、多くの方々からのご指導および多大なご支援をいただいたおかげである。

まず、筆者が学部生の時から現在に至るまで、指導教授として師事させていただくことができた渡辺達朗先生（専修大学商学部教授）に心から感謝を申し上げたい。渡辺先生には、筆者が流通やまちづくりの研究を志すきっかけを作っていただくとともに、日頃から真摯で厳しい研究姿勢や現場との向き合い方の重要性を繰り返し説いていただいた。さらに、実践者が集う会合や研究者による勉強会など、これ以上は望めないほどの研究環境を与えていただいた。

本論文を取りまとめるにあたって、研究・教育をはじめ多方面においてご多忙であるなかで、論文全体としての主張やそれを導くための各章・節の内容や構成などについて、限られた時間を割いて幾度も貴重なご助言を賜った。仮に先生からご指導を賜ることができていなければ、本論文や筆者のこれまでの研究生生活はあり得なかったはずである。

副査を務めていただいた川野訓志先生（専修大学商学部教授）と石川和男先生（専修大学商学部教授）にも、とくに本論文の執筆過程を通じて多大なご教授をいただいた。川野先生には、要所要所で研究対象の選定や分析枠組みに関する問題点などについて、的確なアドバイスをいただいた。石川先生には、お忙しいなか研究室を訪問させていただいたにもかかわらず、ときには予定を大幅に超えて時間を割いてくださり、本論文の草稿に目を通していただきながら、建設的なコメントを数多くいただいた。

前商学研究科長の上田和勇先生（専修大学商学部教授）には、ただでさえ大学業務などご多忙であるにもかかわらず、論文報告会に毎回ご出席くださり、とくに論文全体の論理構成についての的確なご助言を賜った。現商学研究科長の建部宏明先生（専修大学商学部教授）にも、論文報告会において叱咤激励をいただくとともに、分析結果の考察に関して貴重なコメントをいただいた。

また、筆者が所属している専修大学社会知性開発研究センター・アジア産業開発研究センターの研究代表者である小林守先生（専修大学商学部教授）をは

じめ、日頃からお世話になっている学内の先生方には、貴重なご助言を賜るとともに、研究が遅々として進まない状況を見かねて温かい激励の言葉をいただいた。

さらに、2012年から2年間、研究協力者として途中から参加させていただいた科学研究費助成事業（基盤研究 B）（課題番号 24330136）「特定商業集積整備法の検証を通して考察する商業・まちづくりの理論的・実践的展望」のプロジェクトメンバーである石原武政先生（流通科学大学商学部特別教授：研究代表者）、高室裕史先生（流通科学大学商学部教授）、石淵順也先生（関西学院大学商学部教授）、濱満久先生（名古屋学院大学商学部准教授）、渡邊孝一郎先生（九州産業大学商学部講師）、松田温郎先生（山口大学経済学部准教授）には、現地見学での着眼点やヒアリング調査への臨み方など、同プロジェクトのあらゆる場面で調査研究の取り組み方を近くで学ばせていただいた。また濱先生、渡邊先生、松田先生には、同プロジェクトの「若手チーム」の一員として、研究成果の一部であるワーキングペーパーや論文を分担執筆する機会を与えていただいた。特定商業集積整備法の検証や成果に対する考察をめぐり、度々議論を重ねながら共同研究をまとめ上げる貴重なプロセスを経験させていただいた。

このほかにも、これまでの調査研究などを通して出会うことができた各地域の実務家や専門家の方々など、ここでお一人ずつお名前を挙げることはできないが、この場を借りて御礼を申し上げたい。また、研究室の同門である佐原太一郎先生（いわき明星大学助教）、孫維維氏（専修大学大学院商学研究科博士後期課程）には、公私にわたり大変お世話になり、研究が行き詰まる度に励まし合いながら研究に取り組むことができた。

以上の方々から受けた多大な学恩を本論文に活かしかれているかについて不安が拭えないが、少しでも多く反映できていることを願うほかない。

最後に、本論文に関する調査研究にあたり、ヒアリング調査や関連資料の提供などのご協力をいただいた方々には、ご多忙のなか訪問させていただいたにもかかわらず、時間をかけて、丁寧に、大変有意義なお話を聞かせていただいた。こうしたご協力がなければ、本論文は決して成り立たなかったことは言うまでもない。心から御礼を申し上げます。

## 参考文献

- 青木昌彦・奥野正寛・岡崎哲二（1999）『市場の役割 国家の役割』東洋経済新報社。
- 足立基浩（2010）『シャッター通り再生計画－明日からはじめる活性化の極意』ミネルヴァ書房。
- 足立基浩（2013）『イギリスに学ぶ商店街再生計画－「シャッター通り」を変えるためのヒント』ミネルヴァ書房。
- 荒川祐吉（1973）『流通政策への視角』（チクラ・マーケティング・サイエンス・シリーズ），千倉書房。
- 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』。
- 石井淳蔵（1991）「地域小売商業研究におけるミッシング・リンク」『国民経済雑誌』（神戸大学）第164巻第2号，pp.21-40。
- 石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会－もうひとつの消費社会論』有斐閣。
- 石井淳蔵（2009）『ビジネス・インサイト－創造の知とは何か』岩波新書。
- 石原武政（1985）「中小小売商の組織化－その意義と形態－」『中小企業季報』（大阪経済大学）第4巻，pp.1-8。
- 石原武政（1991）「商店街の合意形成と行政支援」『中小企業季報』（大阪経済大学）第3巻，pp.10-17。
- 石原武政（1994）「規制緩和と流通論の課題」『経営論集』（慶応義塾大学）第12巻第2号，pp.21-34。
- 石原武政（1995）「商店街の組織特性」『経営研究』（大阪市立大学）第45巻第4号，pp.1-15。
- 石原武政（2000a）『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原武政（2000b）『まちづくりの中の小売業』有斐閣選書。
- 石原武政（2006）『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政（2010a）「いまなぜ、まちづくりか」石原武政・西村幸夫編『まちづくりを学ぶ』有斐閣。
- 石原武政（2010b）「小売業の地域貢献を考える視点」『流通情報』第41巻第5号，

pp.6-13。

石原武政編（2011）『商務流通政策 1980-2000』（通商産業政策史 4）独立行政法人経済産業研究所。

石原武政（2014a）「商店街の不動産と商店街組織（上）」『流通情報』第46巻第2号, pp.44-57。

石原武政（2014b）「商店街の不動産と商店街組織（下）」『流通情報』第46巻第3号, pp.50-61。

石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。

石原武政・矢作敏行（2004）『日本の流通100年』有斐閣。

糸園辰雄（1975）『日本中小商業の構造』ミネルヴァ書房。

稲葉陽二（2011）『ソーシャル・キャピタル入門』中央公論新社。

岩間信行（2015）『[改訂新版] フードデザート問題－無縁社会が生む「食の砂漠」－』農林統計協会。

渦原実男（2004）「商店街の再生とコミュニティ・ビジネス」『商学論集』（西南学院大学）第51巻第1号, pp.105-135。

宇野史郎（2005）『現代都市流通とまちづくり』中央経済社。

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』。

加藤司（2003）「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編著『流通理論の透視力』所収。千倉書房。

加藤司（2005）「商業まちづくりの展開に向けて」石原武政・加藤司編『商業・まちづくりネットワーク』所収。ミネルヴァ書房。

加藤司（2008）「日本の商業における事業継承の特殊性」『経営研究』（大阪市立大学）第58巻第4号, pp.127-143。

加藤司（2009）「地域商業研究の展望」石原武政・加藤司編著『地域商業の競争構造』所収。中央経済社。

金井利之（2007）『自治制度』東京大学出版会。

川北秀人編（2016）『ソシオマネジメント第3号小規模多機能自治～総働で人「交」密度を高める』[IIHOE]人と組織と地球のための国際研究所。

河田潤一（2015）「ソーシャル・キャピタルの理論的系譜」『ソーシャル・キャピ

- タル』所収。ミネルヴァ書房。
- 清成忠男（1983）『地域小売商業の新展開』日本経済新聞社出版局。
- 草野厚（1992）『大店法 経済規制の構造—行政指導の功罪を問う』日本経済新聞社。
- 久保村隆祐・田島義博・森宏（1982）『流通政策』（現代商学全集—11），中央経済社。
- 小宮一高（2009）「都市型商業集積の形成と街並み」加藤司・石原武政編著『地域商業の競争構造』所収。中央経済社。
- 佐伯啓思（1999a）『幻想のグローバル資本主義（上）』PHP研究所。
- 佐伯啓思（1999b）『幻想のグローバル資本主義（下）』PHP研究所。
- 佐伯啓思（2002）「グローバル市場社会の〈文化的矛盾〉」佐伯啓思・松原隆一郎『〈新しい市場社会〉の構想』新世社。
- 坂本秀夫（2004）『日本中小商業問題の解析』同友館。
- 佐藤善信監修／高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨（2015）『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版。
- 柴田直子（2012）「地方自治とは何か」柴田直子・松井望編著『地方自治論入門』所収。ミネルヴァ書房。
- 杉田聡（2010）『買物難民—もうひとつの高齢者問題』大月書店。
- 鈴木安昭（1990）「公共政策としての大店法—『中小小売商』存続との関連」日本経済新聞社編『大店法が消える日』所収。日本経済新聞社。
- 高嶋克義（2012）『現代商業学【新版】』有斐閣。
- 武岡朋子（2014）「都市自治体における地域コミュニティ施策の状況」日本都市センター『地域コミュニティと行政の新しい関係づくり～全国 812 都市自治体へのアンケート調査結果と取組事例から～』所収。中広東京支社。
- 田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀（1986）『日本型流通システム』千倉書房。
- 田村正紀（1986）『流通原理』千倉書房。
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰—現代流通の激流』千倉書房。
- 地域生活インフラを支える流通のあり方研究会（2010）『地域生活インフラを支え

- る流通のあり方研究会報告書～地域社会とともに生きる流通～』経済産業省。  
中小企業審議会経営支援分科会商業部会（2009）『「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』  
通商産業省企業局編（1971）『70年代における流通－産業構造審議会第9回中間  
答申』大蔵省印刷局。
- 通商産業省産業政策局・中小企業庁編（1984）『80年代の流通産業ビジョン』通  
商産業調査会。
- 通商産業省産業政策局・中小企業庁（1995）『21世紀に向けた流通ビジョン－我  
が国流通の現状と課題』通商産業調査会。
- 通商産業省産商政課編（1989）『90年代の流通ビジョン』通商産業調査会。
- 辻中豊・R・ペッカネン・山本英弘（2009）『現代日本の自治会・町内会－第1回  
全国調査にみる自治力・ネットワーク・ガバナンス－』木鐸社。
- 坪郷實（2015）「ソーシャル・キャピタルの意義と射程」坪郷實編著『ソーシャル・  
キャピタル』所収。ミネルヴァ書房。
- 内閣府経済社会総合研究所（2005）『コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピ  
タルに関する研究調査報告書』日本総合研究所。
- 長坂泰之編著（2012）『100円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社。
- 中島商店会コンソーシアム（2011）『緊急雇用創出推進事業 商店街等連携活性化  
推進事業 業務実施結果報告書』。
- 中田知生（2015）「コミュニティ・ガバナンスとは何か－コミュニティ研究にお  
ける社会関係資本－」『北星学園大学社会福祉学部北星論集』第52巻，  
pp.93-101。
- 新島裕基（2015a）「地域商店街活性化法の事業評価に関する分析視角－事例研究に  
向けた予備的考察」『専修ビジネス・レビュー』第10巻第1号，pp.49-60。
- 新島裕基（2015b）「地域内連携に基づく商店街活動の実態とその効果－地域商店  
街活性化法の認定事例を対象として」『商学研究所報』（専修大学）第47巻第  
3号，pp.1-39。
- 新島裕基（2016）「地域課題の解決に向けた地域商業と外部主体との連携－ソーシ  
ャル・キャピタルの観点から」『商学研究所報』（専修大学）第48巻第1号，  
pp.1-35。

- 新島裕基・濱満久・渡邊孝一郎・松田温郎（2015）「特定商業集積整備法を活用した商業集積の開発および運営の実態：『ア・ミュー』、『アスカ』、『フォンジェ』、『コモタウン』」『山口大学経済学会 DISCUSSION PAPER SERIES』 No.31。
- 新島裕基・渡辺達朗（2016）「地域商業・商店街の収益事業と社会的活動の両立をめぐる一考察一地域課題の解決に向けた商店街活動の実態とその効果」『日本商業学会全国研究大会報告論集』 pp.38-46。
- 日本建築学会編（2004）『中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善。
- 日本都市センター（2014）『地域コミュニティと行政の新しい関係づくり～全国 812 都市自治体へのアンケート調査結果と取組事例から～』中広東京支社。
- 日本都市センター（2015）『都市自治体とコミュニティの協働による地域運営を目指して一協議会型住民組織による地域づくり一』報光社。
- 原田英生（1994）「一律規制緩和論批判一小売店規制をめぐる一」『季刊マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会，第 13 巻第 14 号。
- 原田英生（1999）『ポスト大店法時代のまちづくり一アメリカに学ぶタウン・マネージメント』日本経済新聞社。
- 畢滔滔（2006）「商店街組織におけるインフォーマルな調整メカニズムと組織活動一千葉市中心市街地商店街の比較分析一」『流通研究』第 9 巻第 1 号，pp.87-107。
- 広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす一つながり・都市・日本社会の未来』ちくま書房。
- 広井良典（2015）『ポスト資本主義一科学・人間・社会の未来』岩波新書。
- 福田敦（2005）「地域資源循環型協働プラットフォーム構想による商店街存立モデルの提案」『流通』第 18 巻，pp.42-48。
- 福田敦（2008）「地域社会の変容と商店街の機能革新一先進事例に見る商店街の戦略的視点と中間支援組織の役割一」『経済系』関東学院大学経済学会第 234 集，pp.74-96。
- 福田敦（2009）「外部主体との連携に向けた商店街の組織戦略」『経済系』（関東学院大学），pp.16-32。
- 福田敦（2014）「商店街のレーゾンデートルとポテンシャル一CSV パースペクティブによる議論」『経済経営研究所年報』（関東学院大学）第 36 巻，pp.1-17。
- 松島茂（2009）「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政・加藤司編著『日本の

- 流通政策』中央経済社。
- 松本英昭（2012）『地方自治法の概要（第4次改定版）』学陽書房。
- 丸山雅祥（1993）『日本市場の競争構造』創文社。
- 三浦展・藤村龍至・南後由和（2016）『商業空間は何の夢を見たかー1960~2010年代の都市と建築』平凡社。
- 三隅一人（2013）『社会関係資本ー理論統合の挑戦』（叢書・現代社会6）ミネルヴァ書房。
- 三村優美子（2009a）「中小小売商問題と流通近代化」『経営論集』（青山学院大学）第43巻第4号，pp.61-85。
- 三村優美子（2009b）「商業近代化政策」石原武政・加藤司編著『日本の流通政策』所収。中央経済社。
- 宮川公男・大守隆編著（2004）『ソーシャル・キャピタルー現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社。
- 薬師寺哲郎編著（2015）『超高齢社会における食料品アクセス問題ー買い物難民、買い物弱者、フードデザート問題の解決に向けてー』ハーベスト社。
- 矢作弘（1997）『都市はよみがえるかー地域商業とまちづくり』岩波書店。
- 矢作弘（2005）『大型店とまちづくりー規制進むアメリカ、模索する日本』岩波新書。
- 矢作弘（2009）『「都市縮小」の時代』角川 one テーマ 21。
- 矢作弘（2014）『縮小都市の挑戦』岩波新書。
- 山口信夫（2014）「日本における商業者と地域コミュニティの関係を捉える視点：愛媛県今治市の中心商店街を事例とした探索的研究」『流通研究』第17巻第2号，pp.3-26。
- 山田浩之・徳岡一幸編（2007）『地域経済学入門【新版】』有斐閣コンパクト。
- 山本啓（2004）「公共サービスとコミュニティ・ガバナンス」武智秀之編『都市政府とガバナンス』所収。中央大学出版部。
- 横山斉理（2006）「小売商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』第9巻第1号，pp.41-57。
- 横山斉理（2013）「商店街における主体間関係と組織的活動の関係」『流通情報』第44巻第5号，pp.13-28。

- 渡辺達朗 (2001) 「都市中心部からの大型店等の撤退問題とまちづくりの取り組み」『商学論集』(専修大学) 第 73 号, pp.263-301.
- 渡辺達朗 (2003) 「まちづくりと商店街組織－組織の行動原理の変化を中心にして－」『商学研究年報』(専修大学) 第 28 巻, pp.31-54.
- 渡辺達朗 (2010a) 「まちに賑わいをもたらす地域商業」石原武政・西村幸夫編著『まちづくりを学ぶ』有斐閣。
- 渡辺達朗 (2010b) 「地域商業における 3 つの調整機構と魅力再構築の方向－市場的調整・政策的調整・社会的調整」『流通情報』第 41 巻第 5 号, pp.32-42.
- 渡辺達朗 (2014) 『商業まちづくり政策－日本における展開と政策評価』有斐閣。
- 渡辺達朗 (2016) 『流通政策入門 [第 4 版]』中央経済社。
- Bowles, Samuel (1998), “Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and Other Economic Institutions”, *Journal of Economic Literature*, 36.
- Bowles, Samuel, and Herbert Gintis (1998a), “The Moral Economy of Community: Structured Populations and the Evolution of Prosocial Norms”, *Evolution & Human Behavior*, 19, pp.3-25.
- Bowles, Samuel, and Herbert Gintis (1998b), Erik Olin Wright (eds.), *Recasting Egalitarianism: New Rules for Communities, States and Markets*, Verso.  
(サミュエル・ボールズ, ハーバート・ギンタス著; エリック・オリン・ライト編/遠山弘徳訳 (2002) 『平等主義の政治経済学: 市場・国家・コミュニティのための新たなルール』大村書店。)
- Bowles, Samuel, and Herbert Gintis (2002), “Social Capital and Community Governance,” *Economic Journal*, 112 (November) pp.419-436.
- Burt, Ronald S (1992), *Structural Holes*, Cambridge: Harvard University Press  
(安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造－構造的空隙の理論』新曜社。)
- Burt, Ronald S (2001), “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital” In Nan Lin, Karen Cook and Ronald Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, pp.31-56.
- Burt, Ronald S (2005), *Brokerage and Closure: An Introduction on Social Capital*

- tal*, Oxford University Press.
- Coleman, J. S (1988a) , “Social Capital in the Creation of Human Capital,” *American Journal of Sociology* 94: S95-S120. (野沢慎司編・監訳 (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』所収。勁草書房)
- Coleman, J. S (1988b) , “Free Riders and Zealots: The Role of Social Networks,” *Sociological Theory* 6: 52-57.
- Coleman, J. S (1990) , “*Foundations of Social Theory*” , Harvard University Press.
- Denters, b. and L. E. Rose. eds (2005) *Comparing Local Governance: Trends and Developments*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Granovetter, Mark S (1973) , “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380. (野沢慎司編・監訳 (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』所収。勁草書房)
- Granovetter, Mark S (1985) , “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology* 91 (3) :481-510. (渡辺深訳 『転職—ネットワークとキャリアの研究』所収。ミネルヴァ書房)
- Jane Jacobs (1961) , *The Death and Life of Great American Cities*. (山形浩生訳 『[新版]アメリカ大都市の生と死』鹿島出版会。)
- Kooiman, Jan (2000) " Societal Governance: Levels, Models, and Orders of Social-Political Interaction," in Pierre (ed.) *Debating Governance*, Oxford and New York: Oxford University Press.
- Kooiman, Jan (2003) *Governing as Governance*, London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Lin, Nan (2001) , “Social Capital” *A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳 (2008) 『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房。)
- McKieran, Laura C, and S. Kim, and Roz D. Lasker (2000) *Collaboration: Learning the Basics of Community Governance*, Community, : 3, pp.23-29.

- Milgrom, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 (1997)『組織の経済学』NTT出版。)
- Ostrom, Elinor (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Collective Action*, Cambridge University Press, UK.
- Ostrom, Elinor (2000), "Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept?" Dasgupta, Partha and Ismail Serageldin (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, World Bank: 172-214.
- Ostrom, Elinor & T.K. Ahn (2009), "The meaning of social capital and its link to collective action" In Gert Tinggaard Svendsen & Gunnar Lind Haase Svendsen. (eds.) *Handbook of Social Capital: The Troika of Sociology, Political Science and Economics*, Edward Elgar, pp.17-35.
- Pekkanen, R. J. (2006) "*Japan's Dual City Society: Members without Advocates* ." Stanford, CA: Stanford University Press. (佐々田博教訳 (2008)『日本における市民社会の二重構造』木鐸社。)
- Pekkanen, R. J. (2009), "Japan's Neighborhood Associations: Members without Advocacy," B. L. Read with R. Pekkanen eds. *Local Organizations and Urban Governance in East and Southeast Asia: Straddling State and Society*, Oxford: Routledge: 27-57.
- Porter & Kramer (2010), "Creating Shared Value, " *Harvard Business Review*, Vol.89, Jan/Feb, pp.62-77.
- Putnam, Robert D (1993), *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001)『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造』NTT出版。)
- Putnam, Robert D (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング－米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房。)
- Stoker, G. (2004) *Transforming Local Governance: From Thatcherism to New Labor*, New York: Basingstoke.
- Warren, E. Mark (2008), "The nature and logic of bad social capital" In Casti-

glion, Dario, Jan W. Van Deth & Guglielmo Wolleb. (eds.) *The Handbook of Social Capital*, Oxford University Press, pp.122-149.

Wellman, Bally (1979) , “The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers” , *American Journal of Sociology*, 84, pp.1201-1231. (野沢慎司編・監訳 (2006)『リーディングス ネットワーク論－家族・コミュニティ・社会関係資本』所収。勁草書房)

## 付録：インタビューリスト

※所属・役職は調査当時

- ・ 飯塚市本町商店街振興組合（調査日：2015年1月16日）
  - 前田精一氏（飯塚市本町商店街振興組合理事長）
  - 縄田真照氏（飯塚市本町商店街振興組合）
  - 香月法彦氏（飯塚商工会議所総務課）
  - 久保森住光氏（株式会社まちづくり飯塚）
  
- ・ 秋田市駅前広小路商店街振興組合（調査日：2015年2月18日）
  - 平澤孝夫氏（秋田市駅前広小路商店街振興組合理事長）
  - 佐々木邦夫氏（秋田市駅前広小路商店街振興組合事務局長）
  - 目時均氏（秋田県中小企業団体中央会事業振興部商業振興課）
  - 山本繁広氏（秋田県中小企業団体中央会事業振興部工業振興課）
  
- ・ 小千谷市東通商店街振興組合（調査日：2015年2月25日）
  - 高野直人氏（小千谷市東通商店街振興組合代表理事／東小千谷夢あふれるまちづくり活性化協議会副会長）
  - 新保正文氏（東小千谷夢あふれるまちづくり活性化協議会会長）
  - 金井信雄氏（東小千谷夢あふれるまちづくり活性化協議会マネージャー）
  - 増川雅史氏（小千谷市企画政策課まちづくり推進室）
  
- ・ 中島商店会コンソーシアム（調査日：2015年5月7日）
  - 小野寺芳子氏（中島商店会コンソーシアム代表理事）
  - 石岡春夫氏（中島商店会コンソーシアム事務局長）
  
- ・ ゆりの木通り商店街①（調査日：2015年9月5日、6日）
  - 鈴木基夫氏（田町東部繁栄会会長）
  - 彌田徹氏（建築設計事務所 403architecture [dajibal]）
  - 水谷供子氏（浜松市産業部産業振興課商業振興グループ長副主幹）

- 白谷直樹氏（ファッションデザイナー）
  
- ・ 七日町商店街振興組合（調査日：2015年9月8日）
  - 下田孝志氏（七日町商店街振興組合事務長）
  
- ・ 大川商店街協同組合（調査日：2015年9月9日）
  - 宗光定男氏（大川商店街協同組合理事長）
  
- ・ きじ馬スタンプ協同組合（調査日：2015年9月10日）
  - 岡本光雄氏（東九日町商店街振興組合理事長／きじ馬スタンプ協同組合代表理事）
  - 深水昇氏（協同組合人吉商連代表理事）
  - 熊澤喜八氏（人吉西九日町商店街振興組合理事長）
  - 今井詩織氏（きじ馬スタンプ協同組合事務員）
  
- ・ 呉中通商店街振興組合（調査日：2015年9月25日）
  - 小松慎一氏（呉中通商店街振興組合理事長）
  
- ・ 釧路第一商店街振興組合（調査日：2015年11月25日）
  - 羽生武喜氏（釧路第一商店街振興組合理事長）
  - 三島基浩氏（釧路第一商店街振興組合専務理事）
  
- ・ 青森新町商店街振興組合（調査日：2015年11月26日）
  - 堀江重一氏（青森新町商店街振興組合事務局長）
  
- ・ 全日本食品株式会社本部（調査日：2016年2月1日）
  - 佐藤隆氏（全日本食品株式会社常務取締役 関東支社長兼マーケティング本部長）
  - 宇田川貴志氏（全日本食品株式会社マーケティング本部副本部長）
  - 山田和弘氏（全日本食品株式会社RS本部店づくり部課長）

- ・ 波多コミュニティ協議会（調査日：2016年2月28日）
  - 山中満寿夫氏（波多コミュニティ協議会会長）
  - 宇田川貴志氏（全日本食品株式会社マーケティング本部副本部長）
  - 近藤雅昭氏（全日本食品株式会社中国支社長）
  - 山口彰久氏（全日本食品株式会社島根支店RS課）
  
- ・ 雲南市（調査日：2016年3月1日）
  - 板持周治氏（雲南市政策企画部地域振興課地域振興グループ統括主幹）
  - 鈴木佑里子氏（雲南市産業振興部商工観光課主幹）
  - 宇田川貴志氏（全日本食品株式会社マーケティング本部副本部長）
  - 近藤雅昭氏（全日本食品株式会社中国支社長）
  
- ・ ゆりの木通り商店街②（調査日：2016年3月25日、26日）
  - 鈴木基夫氏（田町東部繁栄会会長）
  - 彌田徹氏（建築設計事務所403architecture [dajibal]）
  - 水谷供子氏（浜松市産業部産業振興課商業振興グループ長副主幹）
  - 磯村克郎氏（静岡文化芸術大学デザイン学部教授）
  
- ・ ゆりの木通り商店街③（調査日：2016年5月20日）
  - 鈴木基夫氏（田町東部繁栄会会長）
  - 白谷直樹氏（ファッションデザイナー）