

商店街の再生とコミュニティ・ビジネス

— A Study on Community-Business and Shopping-Mall Revitalization —

渦 原 実 男
Jitsuo Uzuhara

I. はじめに（研究目的）

小売業やサービス業は直接的に消費者・利用者（ユーザー）と接するという特性を持っていることから、そのあり方は、地域社会や生活、産業に様々な影響を与える。そのため地域における多様な要請に応えていくことが求められている。地域小売業やサービス業の集積である商店街やショッピングセンター、共同店舗などは、多面的な存在であり、多様な公共政策の対象になってきた。

元来、商業集積には、小売業やサービス業の「経営の場」としての側面と、買物を含んだ地域住民の「生活の場」としての側面、都市にとって賑わいを形成する上で不可欠な「都市施設」としての側面の3側面があるといわれ、商業集積に関わる問題として、流通問題、ベンチャー・ビジネス（起業）問題、都市のコミュニティ形成問題、地域生活福祉、NPOなど多面的な社会的問題が指摘される。こうした中で、近年、「街づくり」の観点から、「街づくり3法」と呼ばれる中心市街地活性化法、大規模小売店舗立地法、改正都市計画法が施行され、さらに都市再生を目指した施策が実施されて、総合的な解決を図る試みが目立つようになってきている。都市（特に中心市街地）再生やコミュニティ活性化に向けての商業振興政策と種々の公共政策との融合・調整への取り組みが重要課題となっている。

そこで本研究では、商店街の厳しい現状を分析し、1つの有力な打開策としてコミュニティ・ビジネスによる再生の可能性を検討する。

Ⅱ. 商店街の現状と問題点

1. 商店街の現状

商業統計によれば、わが国の小売商店数は、昭和57年（1982年）の約172万店をピークに、平成14年（2002年）の約130万店（▲約42万店）へと減少（とりわけ従業者規模4人以下の小規模零細小売店が減少の大半を占めている）の一途を辿（たど）っており、激減している。商店街に属している小売店の多くが小規模零細小売店であることから、こうした商店数減少の影響を直接受けて、商店街に空き店舗や空き地が増えている。歯抜け状態になったり、「シャッター通り」と揶揄（やゆ）されている商店街も多く、平成9年（1997年）の日本商工会議所の調査では、空き店舗率は約10%、1商店街に空き店舗数が平均5.1店も発生している。中小企業庁の全国商店街実態調査でも、「繁栄している」と回答した商店街の割合は、昭和50年度（1975年）には34.0%あったものが、調査の度に減少し、平成2年度（1990年）は8.5%、平成12年度（2000年）には2.2%になっている。逆に「停滞している」や「衰退している」状態にある商店街が、全国約1万8000の商店街の90%を超えており、商店街はかなり厳しい状況におかれている。そして、その後も、商店街内の大型店の撤退や倒産が相次いだあおりで、中小零細小売店の連鎖倒産が多発しており、商店街空洞化現象が全国的に社会問題化している。

2. 商店街衰退の理由

次に、商店街が衰退化したのは、外部環境条件の変化への適応力や、商店街組織及び個店の経営力の不足など内部問題が主な理由に挙げられる。

まず、最初に、流通を取り巻く外部環境条件の面から考察する。外部環境条件は、近年、以下のように急速に大きく変化している。

①長期の平成不況とデフレ経済

長期の平成不況により、雇用不安（失業者の増加）と所得の伸び悩み（所得

低下)が消費意欲の低下を招いており、これが小売業の売上げ不振に直結している。

②社会構造の変化

少子高齢化や女性の社会進出、共働き世帯の増加が、購買パターンの変化をもたらすだけではなく、家事の外部化を通じて消費構造にも影響を与え、外食や家事代替サービス(託児や介護、福祉、清掃、環境保全など)への支出増加を引き起こしている。これらがコミュニティ・ビジネスへの需要創造の源泉ともなっている。

③消費者の価値観やライフスタイルの変化

消費者の価値観や意識において、価値志向(品質・価値と価格のバランスを見極めて購入)や節約志向(不況のために選択的消費支出を削減)、個性化志向(消費者が買物の時や場面、いわゆるTPOにより個性化・高級化消費を使い分け)、利便性志向(アクセスやワンストップショッピング(一ヶ所でのまとめ買い)面などでの利便さで店舗を選択)、時間消費志向(商店街を単に買物の場としてのみ捉えるのではなく、レジャーや文化、地域交流の「楽しい時間を過ごす場」として捉えようとする考え方)が顕著になっている。

④都市構造の変化

中心市街地からの居住機能や業務機能、公共施設等の流出により、都市構造が変化し、中心市街地に「住む人」と「来る人」が減少している。すなわち、都市の中心部や密集地域であった場所から、住宅や事業所、大型店、公共施設等が郊外に移転したために、賑わいの喪失や中心市街地の空洞化現象が見られ、このことが商店街衰退の直接の原因となっている。

⑤消費者の行動範囲の拡大

車社会(モーターレーゼーション)の進展や高速道路網の整備により、マイカー客が増加し、消費者の行動空間が拡大している。消費者にとって、移動コストが時間・金銭とも格段に低くなり、消費者が近隣での商品供給を逃れ、ニーズを満たすため行動範囲を容易に拡大できるようになった。

⑥交通アクセスの変化

自動車による交通アクセスの利便性に関して、中心市街地は交通渋滞や駐車

事情が悪化しており、むしろ道路が整備され広い平面駐車場（無料）を有する郊外型ショッピングセンターが選択されるようになってきている。こうしたことから、駐車場不足や交通混雑、騒音、排気ガスなどへの対応が必須となっている。マイカー客の受け入れ対策や調達物流対策が重要といえる。

⑦情報化の進展

インターネットを中心とする情報技術（IT）の活用が盛んとなっている。POSシステムやICカード、ポイントカードの販促手段が多様化している。

⑧国際化の進展

製品輸入が増加し、開発輸入や並行輸入、逆輸入、個人輸入など輸入形態が多様化し、グローバル・ソーシング（国際調達）による低価格品の提供が活発化している。また、外資系小売業の進出も増加し、日本的商慣行や流通経路に影響を与えつつある。

⑨業際化の進展

サービス化や情報化の進展とも関連して、新しいサービス産業が相次いで登場している。新業態や新事業の進出も顕著で、従来の産業区分では区分しにくくなっており、いわゆる「業際化」も進展している。

⑩規制緩和

大規模小売店舗法の廃止をはじめ、市場開放や公的規制緩和により、開かれた流通機構への改革が進められている。

⑪競争促進政策

閉鎖的な日本型商取引慣行の見直しにより、徐々に公正な競争が促進されている。

次に、商店街組織や個店など地域小売業内部の問題及び理由を考察したい。

わが国では歴史的に中小商業政策の下で、商業近代化施策の受け皿として、商店街という組織化が行政主導で推進されてきた経緯のため、補助金や助成金を当てにした行政依存的な体質が根強く、基本的にマーケティングやマネジメントといった経営力が不足しているといわれている。組織の呈をなしていない「烏合の衆」のような商店街が多く見受けられ、個店経営者の組織構成員とし

での自覚の無さや、危機感をもって何か新しい事業に取り組む意欲やビジネス感覚の無さが根本的な問題として指摘され、そこから以下のような問題が派生している。

①空き店舗増加による店揃えの不備

空き店舗の増加により、店舗ミックス（店揃え）が不備となり、ワンストップショッピングができなくなり、商店街の魅力が低下している。商店街としてのマーケティング力の欠如である。

②駐車場の不足

車社会が到来しているにもかかわらず、マイカー客の受け入れ態勢が不備である。消費者のコスト負担の軽い駐車場（無料もしくは低料金）や道路網、交通手段の整備が遅れている。

③駐輪場の不足

自転車や原付、バイクで来店する客への駐輪場も不足しているケースも多く見られる。違法駐輪が歩行者の回遊の障害になることもある。福岡市の場合、天神地区をはじめ、地下鉄の駅前周辺や商店街での迷惑駐輪が社会問題となっている。

④周遊空間としての環境整備の遅れ

中心市街地における周遊空間としての環境整備が遅れている。歩道や駐輪対策が不十分で歩きにくく、歩道と商店の間に段差があるなどバリアフリーな空間になっていない。そのため、「買物弱者」と呼ばれ、車を使わない高齢者や身体障害者にも敬遠されるようになってきている。

⑤大型店の閉店や撤退

かつては商店街の集客の目玉として核店舗であった大型店が、経営不振で閉店や撤退するケースが増加し、商店街の集客力低下に拍車がかかっている。

⑥後継者難

全国の商店街を対象とした調査によると、商店街の個店経営者は、「店主の高齢化」「後継者難」「店舗スペースの狭さ」を経営上のトップ3の問題として挙げている。このように、個店の店主が高齢化し、後継者のない店が増加しており、空き店舗が今後も増加することが懸念されている。

⑦品揃えの不備

消費者のニーズに合った（買いたい）商品の品揃えやサービスの提供ができていない。特に若者やOLにとって、魅力的な商品やサービスが揃っていない。雰囲気や暗いことや清潔感、明るさがないことも敬遠される理由となっている。

⑧商店街のマネジメント力不足

魅力ある店舗への投資控えや、早い閉店時間、空き店舗や空き地の放置が、寂れたというマイナス・イメージを増幅させている。根本的に商店街の集客努力が不足しており、商業集積のメリットが全く生かせていない。「烏合の衆」的な商店街が多く、商店街組織としての強力なリーダーやマネジメント力が不足している。

以上のような理由によって、全国的に大半の商店街は衰退していき、危機的状況にある。

3. 個店の甘えの構造と危機意識の欠如

商店街が衰退してきた主な理由を、大きく外部環境条件と商店街内部問題とに分けて分析したが、特に後者の内部問題が深刻になっている。この内部問題の解決が、長らく商店街活性化の中心課題であった。後継者不足の背景を探り、空き店舗を埋める方策や空き店舗が発生しないための手段を工夫することに、大変な努力が投入されてきた。伝統的な社会では、昔の家督相続の発想によって家業は男子（通常は、長男が優先）が事業継承者であったが、職業選択の自由やサラリーマン社会化、高学歴化、家族の絆の弱体化、少子化、核家族化などが影響し合った結果、小売業を引き継ぐ子どもは減少している。多くの店主の子ども達は、大学進学で都会に出て、そのまま会社のサラリーマンになったり、結婚してしまい、故郷に戻って店主になることを好まない故、個人商店主がおじいさん、おばあさん主体になりつつある。このため、店主の高齢化がますます進むので、閉店するか、もしくは第三者の事業継承者を探すか、の選択を迫られつつある。

また、空き店舗の発生は、後述するように、商店街での新陳代謝が阻害され

ていることの証拠である。つまり、新たに参入する者と出て行く者との数が釣り合っていないのである。参入する者の数が少ないために、商店数は減少してしまい、商店街として、顧客に満足させられるワンストップショッピング可能な店揃えが十分提供できなくなってしまう。これがさらに顧客吸引力を減退させてしまい、顧客数の減少が商店数の減少を引き起こし、悪循環に陥り、衰退化に拍車をかけているのである。こうして衰退しつつある現状に対して、利益誘導型の政治力を駆使して、行政からの補助金に依存した商店街振興策をとって問題解決を図ることが度々行われてきた。

こうした背景には、個店経営者の甘えの構造があり、商店街・商業者自身の魅力不足、個店の経営努力不足という問題の本質解決には、あまり目を向けてこなかった。困った時にはお役所依存（お上頼み）という「一種の甘え体質」があって、これが商店街や地域小売業の経営力強化を阻んできたともいえる。危機感を持って経営革新を行うことを怠ってきたため、そのつけが回ってきたのである。以下に述べるように、商店街の地域社会に対する役割の大きさや重要性からいえば、今や何らかの再活性化策が必要な時期を迎えている。

4. 商店街の役割と機能

小売業の立地に関して、国内や海外での歴史的実証研究によれば、商店街や商業集積が世界各地に自然発生的にあるいは人工的に形成されており、小売店は集積して立地する傾向があるということは普遍的な特徴といえる。それは、多様な業種、業態の店舗が集積すれば売場面積の合計が拡大し、消費者にとってワンストップショッピング性が増し、買物地域としての魅力度が高まるからである。こうした小売店の集積は、都市ないし街を構成する主要な施設のひとつであり、街のイメージに影響を及ぼすという意味で、「街の顔」としての役割を担っている。当然のことながら、消費者にとって種々の商品の買物の場であるが、それとともに地域の生活の中心地でもある。このように、商業集積とは、小売店が集まって一定の集合体をつくり、それらが個店だけでは発揮できない社会的・経済的機能を持つものである。具体的には、自然発生的に形成さ

れた商店街や、デベロッパーによって計画的に形成されたショッピングセンターなどがある。商店街の役割は、

- ①地域社会の生活インフラストラクチャー（社会基盤）
 - ②人間的なふれあいの場としての情報センター
 - ③地域活性化を促進する街づくりの核
 - ④都市の景観など快適な環境を形成する中核
- などに整理できる。

このように商店街は街としての機能を持つ商業施設、言い換えれば、コミュニティ施設としての役割を果たしている。

また、街としての商店街の機能については、既に強調しているように、一般的な商業機能だけではなく、

- ①居住地を提供する場としての機能
- ②レジャーやアミューズメントを提供する場としての機能
- ③人々の交流をする機会を提供する場としての機能
- ④当該地域の歴史や文化を人々に認識させたり伝えたりする場としての機能
- ⑤さまざまな情報を提供する場としての機能
- ⑥地域コミュニティを醸成する場としての機能
- ⑦雇用の一助を担う機能

などの諸機能である。こうしたさまざまな機能を提供することで、商店街は地域に溶け込み、地域の来街者に親しまれ、街として評価されている。このことから、地域社会の中で醸成された「街としての商店街」は、まさに公共的資源としての役割を担う存在であることに他ならない。

5. 経済の論理と街づくりの論理

商業は工業や農業などとともに経済の一分野であり、資本の論理や競争の原理が働いている。経済の論理とは、市場における競争によって、できるだけ少ない犠牲で多くの成果を獲得することである。わが国の経済は市場経済で、消

費者の欲求充足をめぐる企業間で自由な競争が行われることを原則とする。したがって、よりよく消費者欲求を充足する小売業が成長し、一方、消費者の愛顧を得られないものは淘汰されるという優勝劣敗の現象があらわれる。競争を有利に進めるためには、個々の小売業が魅力的な品揃えを行ったり、適正な価格で提供することなど、個店の企業努力が基本となる。

小売市場における競争は製品差別化というより「店舗差別化」によるもので、品揃え、顧客との対応方式、サービス提供、立地などが差別化の対象となる。特に小売業にとっては立地は重要な財産であり、重要な差別化の要素である。前述のとおり、小売業は集積傾向が強いことから、この立地は街の論理と密接に関わり合う。

また、前述したように、街は多様な機関や都市施設で構成されているが、街は人々の生活の場であり、いろいろなものの見方、考え方、価値基準、ルールが働いている。経済合理性だけでは街づくりはできないわけで、文化を含めて社会の多様な要求に応えなければならない。例えば、望ましい流通のあり方を規定する価値基準・評価基準も変わりつつある。伝統的には、

- ①取引便宜性（売買取引上の便利さ）
- ②流通生産性（投入量に対する産出量の比率）
- ③配分平等性（流通チャネル間で効用増加分の貢献度に応じた平等）
- ④競争公正性（取引上の公正さ）

の4つの価値基準が中心であった。しかし、流通の地域社会の街づくりに対する評価や環境問題がクローズアップされてからは、

- ⑤都市機能性（都市の文化のにぎわい、街づくりに対する貢献）
- ⑥社会環境保全性（自然や社会環境に対する貢献）

も流通政策では重要視されるようになっていく。

街づくりを行うには多面的な視角を必要とするが、実際に住む生活者からみて、「住みやすさ」や「生活しやすさ」が問題となる。ジェイコブス（Jacobs, J）によれば、街づくりの目的は、住みやすい街は「活気があること」を第1条件とし、そのためには街は多様性を持つ必要があると考えている。さらに、多様

性を持った都市とは、「経済的にも、互いに支え合う、非常に入り組んだ、木目の細かい用途の多様性をもった都市」のことである。例えば、商店街は通路であり、小売業の経営の場であり、買物の場であり、情報交換の場であり、そしてなにより地域の人々の生活の中心である。このように商店街には多様な用途があり、場所や都市に活気を与えている。

Ⅲ. コミュニティ・ビジネスによる商店街再生の可能性

1. 中心市街地の危機

前述したように、近年の社会経済環境の変化の中で、中心市街地における小売業などの都市機能の空洞化が進行し、街づくりへの問題意識が社会的に一層高まってきている。中心市街地空洞化の要因は、「定住人口の減少と高齢化の進行（地域購買力の低下）」、「車社会の進展と都市基盤施設整備の遅れ（交通条件の悪化）」、「集客施設の分散化と都市機能の低下（昼間人口の減少）」、「商業投資の減少と商業機能の低下（商業集積及び魅力の低下）」の4点が挙げられる。こうした中心市街地の空洞化を放置すれば、都市は外延的に拡大しながら求心力を失い、人間的なぬくもりを持った安全な都市から次第に遠ざかるようになっていく。具体的には、中心市街地内に線的に伸びる近隣型・都心型の商業が衰退する結果、特に都心に住む高齢者世帯や家庭の家事労働を担う主婦には不便な住環境となる。それは商業における雇用の低下や、資産価値の下落を通じて地域経済にも悪影響を及ぼすようになる。

これに対して、郊外型ショッピングセンターは主として全国もしくは広域チェーン企業である場合が多く、そのため同質の商品であれば、地域の中心企業よりも中央あるいは自社系列で大量に仕入れ、全国に流通させようとする。このため、地域的な経済循環が期待しがたくなってしまふ。こうした地域経済の悪循環を断ち、都市全体を市民にとって住み良いまちに再構築するために、行政が主となって中心市街地活性化政策を行っている。

日本商工会議所は、2001年3月22日、中心市街地活性化法、大規模小売店舗

立地法、改正都市計画法などいわゆる「街づくり3法」を一体的に活用し、都市郊外の成長管理と都市部の再生を同時に推進しながら中心市街地の活性化施策の展開を政府、市町村、全国の商工会議所に求めた「街づくり促進に関する提言」を発表した。

図表1は、その提言骨子である。この提言で注目すべき点は、今後の中心市街地活性化施策を、都市流通の規制緩和・国際化・大型化・近代化など都市の流通高度化政策として位置づけることを見直し、むしろ中心市街地やその周辺に居住する市民の暮らしとコミュニティを支え、市民の参加と合意に基づき「身の丈にあった」中心市街地活性化施策を展開することを求めている点である。つまり、都市流通の高度化ではなく都市の流通社会政策を具体化する基本計画の策定、次に述べるTMOの設立と運営の必要性を強調している点に注目する必要がある。

中心市街地活性化の戦略が、多国籍企業によるグローバル化と経済構造調整政策など経済政策のグローバル化の下での都市間競争の一翼を担う戦略から、都市の市民が安心して住み続けられる住環境を総合的に整えていくための都市社会政策へとパラダイム・シフトする重要性が判明した今、今後の都市の中心市街地の役割も、以下の諸点にあることを再確認する必要がある。

第1は、豊かな地域社会づくりのための「地域の顔」「地域のシンボル」「地域のアイデンティティを具現化する場」としての位置づけである。

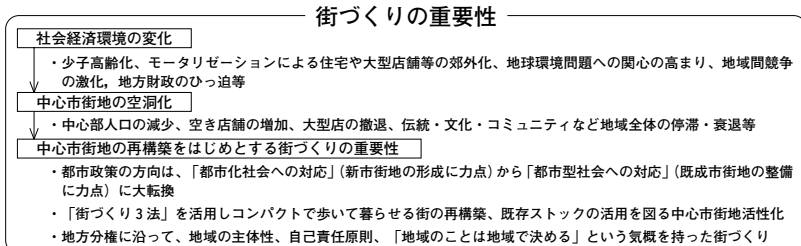
第2は、市民の参加と合意をもとに地域一番のブランド力を備えた物販の場として郊外型のショッピングセンターを超えたレベルにまで高め、広域からも消費者を引き付け、地域の経済循環を拡大する拠点空間としての位置づけである。

第3は、発展が見込まれるサービス業など都市型産業での女性・高齢者活用を推進するとともに、限られた時間を効率よく仕事と生活に生かすため、業務機能と居住機能がセットになった職住接近・職住混合の都市空間としての位置づけである。

図表 1

「街づくり促進に関する提言」の概要

＝市民コンセンサスを踏まえた中心市街地の再構築に向けて＝



街づくりの現状

・「街づくり3法」を活用した活性化事業への取り組み、高齢者対応・環境対応事業への取り組み、「街づくり条例」の制定などの事例はあるが、市民レベルでのコンセンサス不足のため、街づくり運動の推進エネルギーが未だ弱い

市民コンセンサスを踏まえた中心市街地の再構築をはじめとする街づくり運動へ

政府・地方公共団体への要望

商工会議所・商店街等への提言

| | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心市街地活性化対策の一層の推進 (1) 中心市街地居住の促進等（公的施設の中心市街地への立地促進と郊外移転の回避） (2) 都市型産業や都市型観光の振興 (3) 「中心市街地活性化モデル都市制度」（仮称）の創設 2. TMOなど街づくり組織の運営への支援等 (1) TMOの財政基盤の確立、及び人材の確保・育成に対する支援 (2) 市民参加型街づくり組織の運営への支援等 (3) 街づくりの事例等紹介等 (1) 地域事情に沿った大店立地法の運用の確保 (2) 大型店撤退への対応 (1) 改正都市計画法の活用 (2) 「都市・農村計画法」（仮称）の創設 (3) 「関係省庁連絡協議会」（仮称）の設置等 (4) 国土利用計画法に基づく委任条例の創設 | <p>中心市街地活性化問題への対応</p> <p>TMO事業の推進</p> <p>大型店問題への対応</p> <p>総合的な土地利用規制の確立</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 中心市街地活性化対策の一層の推進 (1) 街づくり委員会における検討等 (2) TMOの設置等 (3) 空き店舗対策・イベント開催等の事業推進 2. TMO事業の推進等 (1) 身の丈に合ったTMO事業等の推進 (2) 市民参加型街づくり組織との連携強化等 (3) 大学など地域の教育・研究機関との連携強化 3. 「生活総合サービス業」等の促進 (1) 大店立地法の個別案件・運用問題への対応 (2) 地域事情に沿った独自手続の制定 (1) コンセンサス形成事業に取り組み、地方公共団体への要望活動 (2) 農地転用に対するチェック機能 |
|--|---|--|

地域をあげた街づくり運動への継続的取り組み

今後の中心市街地活性化施策の成否は、以上の観点から見た市街地の必要性について広く市民から合意が得られていくか否かにかかっているということもできる。

2. タウン・マネジメントの概念

魅力的な商業集積地づくりのためには、欧米諸国の先進事例で見られるように、望ましい業種ミックス（組合せ）や大型店と中小商店のミックスといったテナント・ミックスや統一的なイメージづくりなどの、街づくりのマーケティング・マネジメント手法の導入が必要である。さらに、街づくりのコンセプト（考え方・概念）やビジョン（将来計画・展望）を策定し、実施していくためには、タウン・マネジメントという新しいマネジメント手法の確立をはじめ、様々なノウハウを持った専門家の育成や活用が必要不可欠である。この「タウン・マネジメント」の概念は、地域コミュニティで暮らす「生活者」を積極的主体者と位置づけし、中心市街地を「買物の場」だけではなく、生活者の多様な活動に対応した「多様な機能の場」、すなわち「暮らしの場」という、ドメイン（生存領域）の再定義を迫るものである。

こうした新しい展開に際しては、従来型の商店街組織ではマネジメント主体としての力量が疑問視され、新しい組織体制の構築が求められている。新しい組織には、組織としての戦略性や計画性、集団の凝集性、統一性、行動性、活動性を備え、強力なリーダーシップのもとで集団価値の形成促進が重要となる。こうした組織に変貌させるためには、街づくりに好意的かつ積極的で、しかも中立的な第三者による外的支援が必要である。地域小売業の再生の課題には、その基盤である地域コミュニティとの関係を好転させることが最優先であり、その前提をクリアしたうえで、地域コミュニティの核として、商店街を再定義し、その機能とアイデンティティ（商店街の特長や個性）を自己変革するための、共生と学びのネットワークづくりが戦略的課題となる。

3. コミュニティ・ビジネスとタウン・マネジメント

商店街の再生を図る上で重要なことは、地域コミュニティで暮らす生活者に商店街への興味や関心を取り戻し、街の求心力を回復させることである。今日の地域社会では、高齢化や少子化、家族の変容、育児・教育、老人介護、昼間過疎化、風紀、環境保全（ゴミ）など多様な問題を抱えており、地域社会はコミュニティとしての基盤をますます弱体化させているのが実情である。現代の社会問題は、地域社会に特有の形で表れる点が従来の社会問題とは異なる点である。それは単なる社会問題ではなく、地域社会問題でもあるという二重の規制を含む問題であり、地域で取り組むべきマイクロ・ソリューション（社会的な課題の解決）が要請される問題なのである。行政が取り組みれば、それだけで満足のいく解決が得られる保証は何もないのは、まさに問題が地域特有の要素をはらんでいるからであり、地域に暮らす人の取り組みが求められている一番の理由なのである。公共的な問題の解決を地域の人々に委ねる二番目の理由は、今後は財政ひっ迫する国、自治体に対して、地域のマイクロ・プロブレム（社会的な課題）の解決を期待できないという事情がある。地域の個別的問題を解決するために、貴重な税金を投入することは、公平性の観点から果たして正当化されるかどうか、議論となることは必至である。

こうした理由から、近年、地域づくりや街づくりに、地域の人々が参加・参画する機会と誘因を提供する仕組みの1つとして、非営利組織（Non-Profit Organization 以下、NPOと略称する）への期待が高まってきている。NPOの主要な活動分野としては、社会福祉系、地域社会系、教育・文化・スポーツ系、環境保全系となっている。その中でも、高齢者福祉や障害者福祉、街づくり・村づくり、自然環境保護など、地域活性化への課題の取り組みは、今日のNPOの活動において重要な地位を占めている。こうした背景には、地域・都市開発やコミュニティ活動など様々な局面で、既得権益や利害関係に縛られている既存組織への強い不信感が挙げられる。それゆえ、地域コミュニティの新たな担い手としてNPOを位置づけ、多様なNPOの存立と活動を許容する社会的な仕組みづくりが模索されている。

1998年には特定非営利活動促進法（NPO法）が成立し、NPO活動促進を後押ししている。NPO法は、法人格の付与という手段によって特定非営利活動を促進することを目的とし、法的インフラストラクチャー（社会的基盤）として機能することを意図している。NPO法でいう特定非営利活動は、

- ①保健、医療または福祉の増進
- ②社会教育の推進
- ③まちづくりの推進
- ④文化、芸術またはスポーツの振興
- ⑤環境の保全
- ⑥災害救援
- ⑦地域安全
- ⑧人権の擁護または平和の推進
- ⑨国際協力
- ⑩男女共同参画社会の形成の促進
- ⑪子どもの健全育成
- ⑫これらの活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助を
 図る活動

とされている。そして、一般的にNPOに参加する市民の行動原理として、①公益性、②公開性、③非政府性、④非営利性、⑤自己統治性、⑥自発性、⑦先駆性、⑧多様性、⑨批判性・創造性、⑩自己実現性・人間性、などが挙げられており、これらは低成長、地域活性化、環境保全、高齢化などの問題に対する解決の指針となる理念を提起している。しかし、NPOには活動コストの負担を中心に、経済的基盤の整備という重い課題を抱えている。

通常、NPOには、社会問題提起し、解決策を提言する形態と、福祉などの公共性・社会性の大きな事業活動を行う市民事業型がある。どちらの場合でも、地域コミュニティ再生のための「地域住民の主体的な取り組み」を支える総合的な社会的・制度的システムの構築が必要とされる。地域の人々が「顔の見える」関係を取り戻し、さまざまな取り組みを事業として展開しようとするのが、コミュニティ・ビジネスであり、その1つの担い手としてNPOが注目されてい

る。特に地域小売業再生の課題への取り組みに対して、このNPO法制度の戦略的活用が重要である。

4. コミュニティ・ビジネスの定義と領域

コミュニティ・ビジネスは、地域住民がよい意味での企業的経営感覚をもち、生活者意識と住民意識のもとに活動する、「住民主体の地域事業」ともいわれている。すなわち、地域住民が、地域に眠っている資源（労働力、原材料、経験、技術力など）を活用し、地域の需要を満たして無理なく継続していく小規模ビジネスである。事業として継続させていくには、利益の追求とともに、コミュニティの課題を解決するという事業目的（ミッション）の2つの柱が重要になる。したがって、コミュニティ・ビジネスの実施主体は、民間非営利活動団体（NPO）、企業組合、農業法人、有限会社、株式会社、ベンチャー企業など多様な組織団体によって運営されている。コミュニティ・ビジネスの活動分野は、生活密着型ビジネス（介護サービス、家事サービス、子育て支援など）をはじめ、地域振興（まちづくり、文化の継承・創造、国際交流など）や資源循環型社会の推進（環境・リサイクル、新エネルギー、省エネルギーなど）のほか、今後新たな産業の創出支援など様々な分野での活躍も期待されている。

5. コミュニティ再生の意義

コミュニティ・ビジネスには、個人の自己実現の追求やコミュニティの再生、雇用の創出、新たな産業の創出などの意義があるが、商店街再生と密接に関連するのは、コミュニティの再生である。地域を基盤にした従来型の地縁・血縁関係といったコミュニティは、都市郊外への人口移動や職住分離などに伴う住民構造の変化、個人の価値観の多様化などにより、その機能が低下している。その一方で、従来型のコミュニティに替わり、インターネット（IT）の活用によって新しい人と人のネットワークができ、NPO活動やコミュニティ・ビジネス活動などの新タイプのコミュニティが形成されている。こうした中、地域住

民が主体的に自ら暮らす地域の社会問題を解決するために、様々なコミュニティからビジネスが生まれてきている。小規模でありながらも地域密着した顔の見える関係の中で、顧客のニーズにあったサービスや商品の提供が行われ、コミュニティの再生につながる効果が期待されている。特に働く意欲の高い女性や高齢者の活躍がみられ、生き甲斐や雇用の創出、新たなビジネスの創造に貢献している。

Ⅳ. 商店街再生への取り組みとコミュニティ・ビジネスの展開

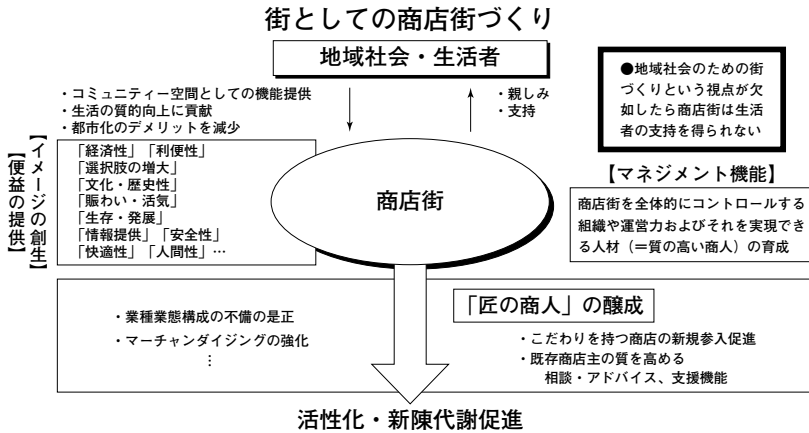
1. 商店街の新陳代謝の戦略的意図

商店街が地域の生活者や来街者に親しまれ、支持され続けるためには、図表2のように商店街自体が、経済性、利便性、選択肢の増大、文化・歴史性、賑わい・活気、生存・発展、情報提供、安全性、快適性、人間性といったイメージや便益を具備し、評価されなければならない。このため、商店街を構成する店舗の新旧交代と、既存店舗の経営革新という商店街の新陳代謝の戦略的意図も、こうしたイメージや便益を創成したり補強するものである。その実際的内容には、以下の形態がある。

- ①前経営者が店舗の一部もしくは全部をやめて、あるいは店舗所有者の場合、賃貸先・テナントが廃業・退出等によって返還された時に、別人にその店舗を賃貸もしくは売却することによって、新規開業が行われること
- ②店舗を廃業して、店舗以外の用途（住宅、オフィス、駐車場等）に使うこと
- ③経営者が変わらずに、店舗革新がなされていること

上記のうち、商店街にとって積極的な新陳代謝は、①と③が中心であるが、近年、②の形態で、街づくりNPOやコミュニティ・ビジネスを、オフィスを利用して行っているところが登場しており、注目されている。

図表 2



(出所) 「企業診断」 2002/8 p.21

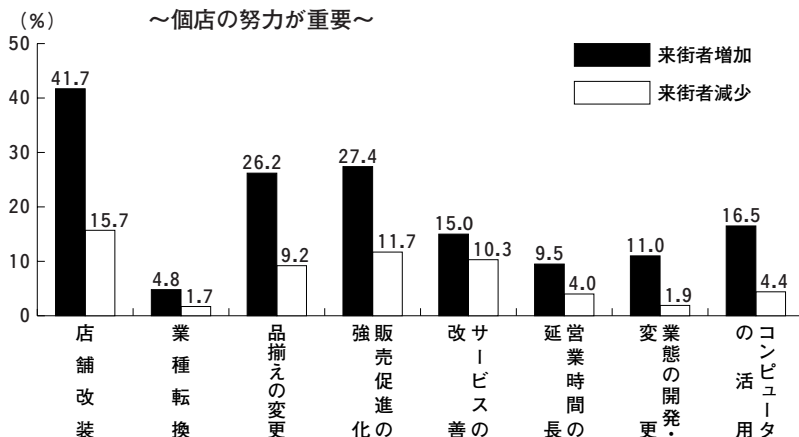
2. 商店街活性化のための新陳代謝

商店街の新陳代謝とは、物理的あるいは経営面において古い店舗が徐々に減り、それらに代わって新しい店舗が増えていくことを意味する。新しい店舗とは、新規に出店した店舗および改装や業態を新しくするなど店舗革新を行った店舗である。一般的に革新の内容や方法、程度により、リニューアル（店舗改装。多少の店舗面積の拡張，縮小を含む。）やリストラクチャリング（得意分野への特化。多少の店舗面積の縮小を含む。）、リノベーション（業種から業態への転換。顧客の買い方の変化に対応していくこと。）、リエンジニアリング（「目標による管理意識」によって、商売やビジネスの仕方を抜本的に変えてしまうこと。）、リボン（新規創業の出直し、あるいは第二の創業。時には気分一新という意味に使われる。）などの表現がされる。

次の図3表のように、平成14年（2002年）版の中小企業庁『中小企業白書』では、個店の活性化対策と来街者数の変化の関係を示している。この図表3から、店舗改装や販売促進の強化、品揃えの変更、業態の開発・変更、コンピュ

ータの活用など、個店の経営努力が来街者の増加に寄与していることが明らかとなっている。

図表3 個店の活性化対策と来街者数の変化



資料：流通政策研究所「商店街実態調査」（2000年11月）
再編加工

(注) 商店街の中で、「ほとんどの個店が当該対策を行っている」「かなりの個店が行っている」と答えた割合。

出所：中小企業庁編「中小企業白書」（2002年版）

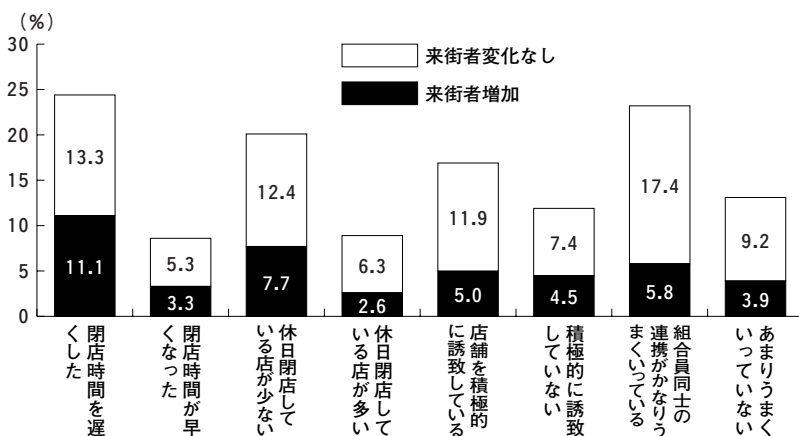
(出所) 「企業診断」 2002/8 p.42

また、大型店の退店（撤退）と商店街の来街者数の変化を調べている。図表4のように、「閉店時間を遅くした」「休日閉店している店が少ない」「積極的な店舗誘致を行っている」「組合員同士の連携がかなりうまくいっている」商店街のほうが、大型店の退店にもかかわらず、来街者数を増やしている割合が大きいと指摘している。

しかし、新しい店舗でありさえすればよいというものではなく、通行量だけをあてにした業種の店舗や深夜騒々しい店舗、風紀上問題のある店舗の増加は、商店街の活性化とは逆に、商店街本来の役割や個性、イメージを減殺し、一般の消費者の足がかえって遠く恐れがある。商店街は、商業機能が本来の機能であり、その機能とレジャー・アミューズメントの機能とのバランスがとれて

いてこそ、人々が集まり交流する場としての機能が発揮され、地域の消費者や住民から親しまれ、支持される。まさに、「地域のコミュニティ空間の形成」であり、商店街の新陳代謝は、この方向性を見失わないようにする必要がある。

図表4 大規模小売店の退店にもかかわらず来街者を増加させている商店街の特徴とは？



資料：流通政策研究所「商店街実態調査」（2000年11月）再編加工

(出所)「企業診断」2002/8 p.43

3. 商店街店舗の新陳代謝の実態

(財) 商工総合研究所の『商店街店舗の新陳代謝の実態についての調査報告書』（平成14年）によると、（この5年間に当該商店街に新規出店した店舗に質問し、回答があった新規店舗数は計1,448店であった。）新規出店の業種としては、「飲酒主体の店」111店が最も多く、次いで「婦人服専門店」88店、「携帯電話チェーン店」61店、「美容院」60店の順に多いが、商店街振興組合が商店街活性化に必要と考えている業種（生鮮3品を中心とする食品小売店1.7%）とは随分異なっている。

商店街に必要な店舗のタイプでは、全体では「個性的な中小専門店」が最も多く、「高齢化社会対応の店」、「個性的で人気のある飲食店」、「日常性の高い

食品店」, 「パン・総菜など手作りの店」の順である。そして、現在、商店街にはないが、ぜひ必要な業種については、最も多くの組合が挙げた業種は、「生鮮食品複合店」で、回答組合710組合中の210組合が挙げている。次いで、「鮮魚店」207組合、「生鮮食品デイスカウント・チェーン店」193組合と、生鮮食品関係が上位を占めている。以下、多い業種を挙げると、「洋食レストラン」191組合、「書籍店・古書店」182組合、「NPO拠点」181組合、「生活者支援センター」170組合、「食品スーパー」169組合、「青果店」156組合、「精肉店」156組合の順である。また、振興組合が「成功すると思う店」（「洋食レストラン」が1位、以下、「生鮮食品複合店」、「総菜製造小売店」とつづく）とも異なっている。この点に新規出店による商店街活性化の困難さがある。

さらに問題なのは、この5年間に店舗革新が行われている商店街は3分の1に過ぎず、「個店の能力不足」や「資金面で困難」、「不況下で革新成功の自信がない」などの理由により、「ほとんどない」が23%にも達しており、座して死を待つ状況に追い込まれている。

また、現在、商店街で実施している新陳代謝促進策・その効果・実施比率についての設問では、図表5のように、商店街の中に、「業種構成検討委員会等を設置して、積極的なテナントミックスを計画・推進している」ところで一番新陳代謝が行われている結果となっているが、それを行っている商店街の割合は1.2%であった。これに対して、62.4%と最も高い実施比率であったのは、「多様で個性的なイベントを活発に行うことで、新規出店者等に魅力があるような商店街づくりを行っている」であったが、その効果順位は第7位であった。その他で注目されるのは、効果順位が第2位で、実施比率も第4位（23.9%）と上位にランクされた「商店街組合や商店街役員等が、空き店舗のオーナーに、店舗の賃貸または売却先を、商店街活性化に役立つように店舗にするように要請している」と、実施比率が第2位（24.8%）で、その効果順位も第6位の「商店街として、地区計画、まちづくり協定・憲章、自主規制策などによる誘導政策により魅力ある商店街づくり事業を行っている」である。

図表 5 新陳代謝促進策の効果と実施比率

| 効果順位 | 商店街の新陳代謝促進策 | 実施比率 |
|------|---|-------|
| ① | ・業種構成検討委員会等を設置して、積極的なテナントミックスを計画・推進している。 | 1.2% |
| ② | ・商店街組合や商店街役員等が、空き店舗のオーナーに、店舗の賃貸または売却先を、商店街活性化に役立つような店舗にするように要請をしている。 | 23.9% |
| ③ | ・最近3年間に、商店街の商圏内の顧客ニーズの把握や商圏内のマーケット分析を実施している。 | 19.7% |
| ④ | ・オーナー、不動産業、TMO等と提携し出店情報の入手など、新規店舗誘致のため、関係方面に積極的に働きかけを行っている。 | 16.0% |
| ⑤ | ・最近3年間に、商店街の将来的な業種・業態構成についての戦略・ビジョン・展望を作成している。 | 13.3% |
| ⑥ | ・商店街として、地区計画、まちづくり協定・憲章、自主規制策などによる誘致政策により魅力ある商店街づくり事業を行っている。 | 24.8% |
| ⑦ | ・多様で個性的なイベントを活発に行うことで、新規出店者等に魅力があるような商店街づくりを行っている。 | 62.4% |
| ⑧ | ・商店街株式会社等で、定期借地権、定期借家権制度の活用などによる、商店街不動産事業の取組みを行い、空き店舗等の流動化（売却・賃貸）を促進する。 | 1.3% |
| ⑨ | ・有望業種・業態などへの転換促進のための、組合員への働きかけや支援活動を実施している。 | 3.5% |
| ⑩ | ・組合、青年部、組合員有志等が、空き店舗を活用し、不足業種等の商業店舗や集客施設等を運営している。 | 5.6% |
| ⑪ | ・新規開業の出店コスト・リスクの軽減策として、保証金、敷金、家賃の軽減、内装費補助などの、新規開業者支援を行っている。 | 6.4% |
| ⑫ | ・商店街で、空き店舗対策事業やチャレンジショップ事業等を活用して誘致活動を行っている。 | 24.6% |
| ⑬ | ・廃業を希望する店主に、店舗を賃貸・オーナー化するように働きかけや支援を行っている。 | 16.0% |

(出所) 「企業診断」 2002/8 p.33

これらのアンケート調査結果から、商店街の再生には、新陳代謝促進策の有効性を見直した上での強力なテコ入れ策が必要である。そこで、商店街の新陳代謝促進策の方向を検討するに際しては、まず商店街の現状と消費者、マーケットを把握し分析したうえで、商店街のコンセプトを再確認することが重要である。自らの商店街のアイデンティティ（特長や個性）に基づき、商店街憲章等を定めて、建物や施設の改善、用途の制限、デザインの統一などにより、快適な商業空間を作ることであり、そのことによって好ましくない新陳代謝を抑制し、望ましい新陳代謝を促すことが可能となってくる。さらに、商店街憲章や街づくりに関する協定と並行して商店街内に業種構成検討委員会等を設置して、必要に応じて組合員に働きかけや支援活動を行ったり、不動産業者やTMO

(タウンマネジメント機関)、空き店舗のオーナー等とも連携して新規出店誘致のための情報の入手・提供を行うことも必要である。

4. 商店街におけるコミュニティ・ビジネスの展開

前掲の商店街に是非必要な業種のアンケート調査結果で、「NPO拠点」181組合、「生活者支援センター」170組合と、比較的上位に挙げられていることに注目したい。商店街にとってメインの商品である生鮮3品や、個性的な飲食店など衣食住の基本的欲求充足させる品揃えやサービスの提供は当然であるが、それ以外に新たなサービスや情報、ヒトの交流の場としての機能が重要になっていることが読みとれる。地域コミュニティに住む生活者の多様なニーズを充足させる場としての役割が、生活者支援センターやNPO拠点の誘致を望む多くの回答となっているものといえる。よって空き店舗問題解決や業種構成検討の際には、生活者支援センターやNPO拠点も勘案する必要がある。

後述されるように、NPOだけではなく、多様な組織形態でのコミュニティ・ビジネスが盛んとなってきており、商店街にとって、単に空き店舗を拠点として貸す「場貸し屋」としてだけではなく、むしろ商店街組織自体がコミュニティ・ビジネスの主体として取り組む事例も増加している。そして、これから迎える少子高齢化社会においてコミュニティ・ビジネスは、従来からの福祉・介護等の分野での活躍に加え、次の4つのような多様な分野での展開が期待されている。

①生活密着型ビジネス

高齢化世帯の増加や核家族化、女性の就業機会の拡大などにより、地域住民の生活基盤に多様な課題が生じており、このような課題に対応した生活密着型の事業分野。

②地域振興

従来型のコミュニティの機能低下や既存の商店街からの消費者離れにより、街の活力が低下している地域において、街づくり等の地域振興の事業分野。

③資源循環型社会づくり

環境・リサイクル等の推進への取り組みは、地域において住民や企業、行政と一体となった取り組みが必要であるが、こうしたことに対応した草の根活動や行政・企業との協働事業を実施し、資源循環型社会を目指している事業分野。

④産業創出支援

特定非営利活動促進法に追加されている「情報化社会の発展」、「科学技術及び学術の推進」、「経済活動の活性化」、「職業能力の開発及び雇用機会の創出」、「消費者の保護」の5つの事業分野。

特に商店街にとっては、地域コミュニティ機能低下が商店街衰退化に直結している現状から、②の地域振興策としてNPO拠点の積極的な活用が期待される。

5. 具体的事例として、アモール・トーワ

成功事例として著名な例が、東京都足立区の東和銀座商店街振興組合による株式会社アモール・トーワである。

(1) 事業の概要

東和銀座商店街は、JR亀有駅北口から徒歩10分程度の住宅地に形成された近隣型商店街である。全長370メートル、80店舗（うちテナントは2割）ほどで構成されている。昭和56年に東京都モデル商店街第1号に指定され、アーケードの整備、各種イベントやスタンプ事業を実施するなど、都内でも有数の活気ある商店街であった。しかし、近年、周辺に大型店が立地することにより、客の減少、空き店舗の増加が目立ち、商店街としての活気が失われつつあった。

そこで、生き残りをかけて、商店街振興組合会員有志41名が出資して、資本金1,350万円で、平成2年5月に商店街株式会社を設立した。株主は組合員に限定され、出資者は経営には口出ししないことを原則とし、事業ごとの担当役員が計画を立案して経営に当たっている。会社設立から基本的に1割配当を維持してきたが、ここ数年は5%にとどまっている。パートタイマーを含めた従業員数は、最大の給食部が約100人、他の事業部を合わせた総数は約150人、その

8割が女性である。

(2) 事業の具体的内容

具体的には次のような地域密着型の事業を展開している。

①給食事業

足立区で、現在、小学校7、中学校1、保育園1の学校給食を受託している。

②高齢者向け宅配弁当事業

一人暮らしのお年寄りや、昼間一人となるお年寄りを対象に、現在80～100の弁当を宅配している。もともと別の財団法人が実施する福祉事業であったものを、当該地区には受け皿となるボランティア組織がなかったことから、「地域社会のために」という理念に基づいて引き受けた。

③空き店舗の経営代行（鮮魚店とパン屋）

鮮魚店は、ワンストップショッピング機能の保持という点で、高齢化した店主に肩代わりで経営をしている。また、障害者グループと協力してパン屋も開業し、同様の観点から、赤字覚悟で経営している。

④アンテナショップ経営

全国特産品を扱う「アモールふるさと館」を出店している。現在の商店街にはない業種の営業ノウハウを蓄積し、将来、組合員の中から業種転換の必要性が出てきたときに対応できるようにとの発想で経営している。

⑤清掃事業

大型店舗内の清掃を行っている。

⑥よろず相談所

2000年5月には、よろず相談所を設置した。商店街の役員が住民からの各種相談に応じるほか、区の実施する高齢者・障害者向け行政サービスの紹介や連絡窓口にもなっており、利用者からは好評である。

(3) 事業の効果

- ①空き店舗の発生による商品の集積性の弱体化を阻止し、ワンストップショッピングの確保により、便利な商店街としての役割を果たし続けている。存在価値が周辺の消費者から評価され、集客力も維持し続けている。
- ②地域への雇用の場の提供により、商店街が地域住民にとっての「コミュニティの場」としてもキープされている。商店街の個々の経営者が、次世代に前向きに残せる資産を形成できることを証明した。
- ③アンテナショップなどにより、新規事業を起こす孵化器の役割も果たしている。また、基本的に商店街振興組合ができない事業を補完している。
- ④給食や宅配弁当で消費される材料は、商店街が保有する流通チャンネルでまかなっているために、商店街株式会社が得てきた仕事から派生して、様々な消費が商店街にもたらされる仕組みになっており、その経済的波及効果が大きい。

(4) 成功要因

アモール・トーワの成功要因として、次のことが挙げられる。

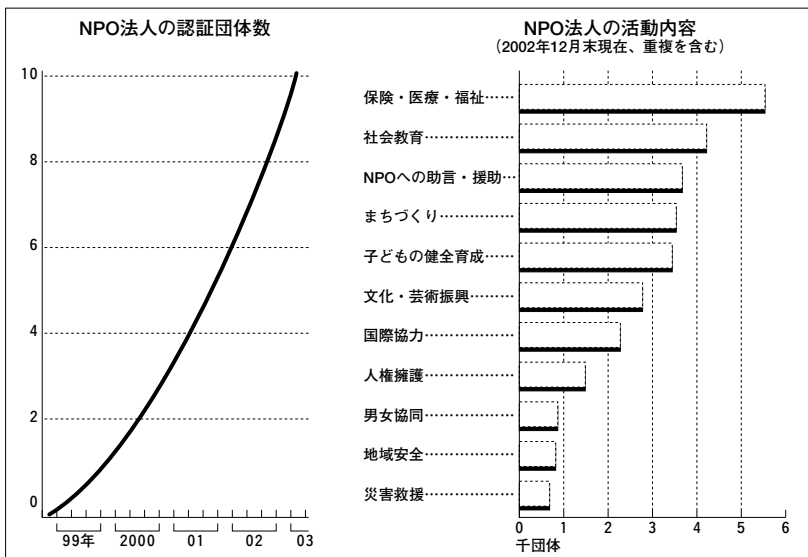
- ①株式会社という経済原理の働く法人形態を導入したこと
- ②優れたカリスマ的リーダーが存在し、また権限分担を明確（事業ごとの担当役員）にしたこと
- ③地域住民や各商店の賛同協力を得られる象徴的明快なテーマ（商店街での鮮魚店復活など）が株式会社の目的としてあったこと
- ④商店街が行うものとして、適切な事業分野を選択したこと
- ⑤収益の中核となる取引（給食事業）を確保したこと
- ⑥株式会社と個店の相乗効果が得られたこと
- ⑦視点が短気に偏らず、高邁さと現実性を兼ね備えたビジョンが掲げられていること

V. コミュニティ・ビジネスの方向性と課題

1. コミュニティ・ビジネス展開の方向性

21世紀の新しい社会経済システムにおいては、男女共同参画や新しい公益、連携、創造、革新などを目指すNPO活動やコミュニティ・ビジネスにより、ヨコ型中心のシステム構築が盛んになるものと予想されている。英国や米国で起こった市民運動が、1970年代以降になると日本でも気運が高まり、1995年1月の阪神大震災を契機にして、前述したように、1998年3月には特定非営利活動促進法（NPO法）が制定された。施行されて4年が経過し、特定非営利活動法人（NPO法人）は2003年2月に10,089となり、1万の大台を超えた。

図表 6



（出所）「日本経済新聞」 2003年3月9日

図表 6 のように、2003年3月9日の日本経済新聞によれば、活動内容（2002年12月末現在、重複を含む）は、多い順に「保健・医療・福祉」が約5,500、

「社会教育」が約4,200, 「NPOへの助言・援助」約3,700, 「まちづくり」約3,600, 「子どもの健全育成」約3,500, 「文化・芸術振興」約2,800, となっており, 「まちづくり」が第4位と上位にランク付けされている。

コミュニティ・ビジネスは, 地域の資源(労働力, 原材料, 技術力等)を活用した, 地域の需要を満たす小規模ビジネスであり, 利益の追求に加え, 地域課題解決を目指すものである。コミュニティ・ビジネスの担い手としては, NP O, 地域の住民, 特に高齢者や女性が注目されている。事業形態は, NPO法人, 市民活動団体, 有限会社, 株式会社, 企業組合, 農事法人, 個人等, 様々である。

2. コミュニティ・ビジネスとまちづくりマーケティングの課題

「まちづくりマーケティング」を商業・サービス業の振興ないし活性化という立場からの「まちづくり」というように理解し, 商業・サービス業振興という観点から, 問題点を考察し, 今後の課題を整理したい。

①不十分な商業振興の意味の把握

わが国では商業の振興とか活性化というと, 主に既存の商業集積, 特に伝統的商店街を想定することが多いが, 商業振興は既存の商店街や商業ばかりではなく, 新たな商業施設やサービス施設の開発を含めて考える必要がある。例えば, 都心から郊外への人口の移動などの環境変化があれば, 当然, 当該地域の商業のあり方も変化する。その場合, 人口が減少した都心の商業集積は衰退するに任せ, 人口が増加した郊外に新たに商業施設を建設するという単純な建て替え(スクラップ・アンド・ビルド)的な発想だけでは不十分であり, 中心商店街の位置づけが重要である。また, 高齢者が多く住む地域の商店街では, 高齢者向けの物販や福祉サービス(受注や宅配サービスも含めて)などで, 子育て中の家庭が多い場合は, 育児や教育関連のサービスなどで, 積極的にコミュニティ・ビジネスによるカバーや補完に配慮しなければならない。

②商店主と住民の意識の問題

市場経済にあっては、小売店はその規模を問わず様々な競争にさらされている。したがって、商業振興の主役は商店主であり、自助努力が基本である。いかに優れた企画でも、いかに大きな資金を投じたとしても、商店主の意識が低ければ空回りすることになる。商店主は商売に対する情熱が必要であり、魅力的な品揃えを行い、適正な価格で提供することに努力しなければならない。一方、商店街は地元住民の買い物場であるとともに、街の顔であり、地域の生活の中心地であるので、その有様は大きな関心事のはずである。わが国では、住民の声を反映させていくための公聴会や住民説明会などの制度が不十分な点はあるが、住民の側でも意識を高めて、商店街の活性化や街づくりに参加していく必要がある。

③タテ割り行政の弊害

わが国の行政機構は、中央であれ地方であれ、ヨコの関係が悪く、また両者の関係も中央の諸官庁は地方自治体のそれぞれの関連部門に指揮命令が与えられている。したがって、商業振興を含んだ街づくりのような総合的な施策を形成し、執行することが必要な場合でも、各部門間の調整が難しい。中心市街地の空洞化が深刻になっている市町村において、にぎわいの核となるべきコミュニティホール、公園等の商業基盤施設及びそれらと一体的に整備される公共施設の配置が必ずしも適切でなく、まちの核の機能を低下させ空洞化を加速させる等の問題も見られる故、関連部門と連携した総合的な対策が望まれる。特にコミュニティ・ビジネスの重要性が高まってきた現在では、従来の商業、建設部門だけではなく、厚生、労働、教育、保安、環境、警備、通信、運輸、などの部門とも連携してコミュニティ・ビジネスのサポートできる体制づくりが必要である。

④広域的基本計画の不在

商業集積の活性化は市町村ごとに、特定の商業集積を単位として行われることが多い。市町村、特に大都市や中規模都市では幾つかの商業集積があり、そ

れぞれが活性化に取り組んでいるが、人口の増加や消費需要の拡大があまり期待できない現状では、ある商業集積が繁栄すれば、周辺の商業集積が影響を受けるのは必定である。したがって、商店主や消費者（地域住民）、行政の三者の衆知を集めて、実効性のある地域振興の基本計画や地域商業の基本構想作成により、地域商業の今後のあるべき姿を策定し、これに基づいて個別の具体的振興策を行う必要がある。

⑤コミュニティ・ビジネスの第三者評価機関の必要性

コミュニティ・ビジネス事業は、多くの場合、NPO（非営利団体）が実施しているが、NPOの認定はその団体の活動の質を保証するものではないので、第三者評価機関によるコミュニティ・ビジネス事業をランクづけを行い、コミュニティ・ビジネスの社会的評価を引き上げ、社会的認知を高めることが必要である。

⑥商店街によるコミュニティ・ビジネス運営のためのプログラムの必要性

商店街がコミュニティ・ビジネスを運営する際に直面する典型的な問題（運営団体の設立、事業運営、人材確保など）と問題解決の模範を列挙したマニュアルを作成するなどして、商店街がコミュニティ・ビジネスに取り組める環境づくりが必要である。マニュアルの作成は、コミュニティ・ビジネスの運営に役に立つという実際の効用が期待されるだけでなく、コミュニティ・ビジネスに取り組もうとしている商店街同士のコミュニティ・ビジネス運営上の種々の情報を共有するきっかけにもなることが期待される。

尚、本稿は、私が参画した福岡市商業近代化推進協議会での「福岡街づくり調査専門委員会」での調査研究の成果の一部である。委員会としては、『小売業によるコミュニティ・ビジネス・フォーマットの可能性をさぐる —— 未来小売業の成長の可能性と発展の報告 ——』として、2003（平成15）年3月に報告書を発行した。本稿は私が分担執筆した第2章を中心に、株式会社アモールトワの事例を挿入し、加筆修正してまとめたものである。当然のことであるが、文責は全て私が負っている。

参考文献

- 阿部真也編（1995年）『中小小売業と街づくり』大月書店
- 阿部真也・宇野史郎編（1996年）『現代日本の流通と都市』有斐閣
- 石原武政・石井淳蔵編（1992年）『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社
- 石原武政（2000年）『まちづくりの中の小売業』有斐閣
- 渦原実男（1996年）「流通環境の変化と共同店舗の課題」西南学院大学『商学論集』第43巻第1号
- 澤登信子・細内信孝・田中尚輝監修（1999年）『少子高齢化社会を支える市民起業』日本短波放送
- 鈴木孝他（2002年）「商店街の活性化と新規開業・店舗革新」『企業診断』2002年8月号，同友館
- 関根孝・横森豊雄編（1998年）『街づくりマーケティングの国際比較』同文館
- 高奇昇三（2002年）『コミュニティビジネスと自治体活性化』学陽書房
- 田村馨（1997年）『都市のマーケティング』有斐閣
- 原田英生（1999年）『ポスト大店法時代のまちづくり』日本経済新聞社
- 古川俊一・毛受敏浩編（2002年）『自治体変革の現実と政策』中央法規出版
- 細内信孝編（2001年）『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい
- 細内信孝（1999年）『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部
- 宮内拓智（2000年）「街づくりNPOとアーバン・マーケティング」『日本消費経済学会年報』第21集（1999年度）
- 矢作弘（1997年）『都市はよみがえるか——地域商業とまちづくり』岩波書店

その他WEBサイトなど

- 株式会社アモール・トーワ（東京都足立区の東和銀座商店街が運営）
- 北の屋台（北海道帯広市の中心市街地商店街でのTMO事業）
- シニアネット久留米（六ツ門商店街のシニア情報プラザ久留米）
- 西新道錦会商店街（京都市中京区）