

小川雅人(千葉商科大学商学研究科客員教授) 編著

商店街機能とまちづくり
地域社会の持続ある発展に向けて

創風社 2017.4. 333p.

商店街の公的政策は、高度成長期の流通近代化、安定成長期の大型店出店調整政策、ポストバブル時代の商店街活性化（まちづくり）、デフレ経済影響下の地方再生政策など、種々のマクロ経済環境の中で取り組まれてきた。歴史的にみると、商業部門の公的政策は経済成長の下では中小商業を対象とする個別対応の公的政策であったが、ゼロ成長期（市場縮小期）においては政策の複数部門を包摂する総合的対応（その典型はまちづくり3法）へ対象も予算も実施期間も傾向的に拡大させながら実施されてきた。この間、少子高齢化、人口減少、地域間格差に直面しながら、地方経済の再生は猶予なき政策課題と認識されるに至っている。

本書は、こうした厳しい経営環境においても、買物機能とコミュニティ空間（社会的機能）の両面を担ってきた商店街が衰退しているとはいえ、その重要性をますます高めている中で、商店街を総体として認識し分析することの必要性和その再生の筋道について専門的知見を平易な文章表現によって教えてくれる。

すなわち本書は、公的政策の対象としての商店街の機能を、経済機能と社会機能が融合した「商店街機能」そのものとして分析対象とすることで、①商店街の機能を「経済機能」と「社会機能」と並立的に把握するのに加えて、2つの機能が相互・循環的に関係しあう関係にあ

り、両者の相互前提の関係を明らかにすることによって、総体としての「商店街機能」を析出していること、②商店街機能は、適当な組織や団体との連携をととして地域が抱える多様な課題解決に間断なく取り組むオープンシステムであること、③連担する個店の集積体である商店街は、外部組織に開かれたオープンシステムであるが故に、「商店街機能」がはたらくためには、システムのコア組織としての商店街組織が常時継続して機能し、一体性のある組織（＝自己組織化）とならねばならないこと、④商店街組織がシステムのコア組織としてはたらくためには、リーダーが自律的に活動できるように、リーダーとマネジメントの分担関係を明確にし、オープンシステムにおける商店街が担うコア機能（＝リーダー機能）と、連携する外部組織・団体が担うマネジメント機能を分業することによって、商店街が地域課題解決の取り組みにおいて「商店街機能」を活用できる組織間分業が必要であることが主張されている。

最後に、本書の章別構成と各章の簡単な内容を紹介することで、本書の評価に変えることにしよう。

序章 商店街機能と地域商業活性化

序章は本書全体のライトモチーフとして、商業集積の経済機能をベースとしながら地域社会の多様なニーズを充足する社会機能をもつ総体であることから、(1) 商店街を2つの機能体として活性化させる必要があること、(2) 商店街の社会的機能は多様なニーズを含む故、異質な外部組織との連携が可能であること、(3) 商店街は、さまざまな団体・組織が地域の課題解決のために拠点として活用するプラットフォームとなるべきであるという3つの前提が呈示され、これらの前提を論証する役割をになう後続

の各章の概要が紹介される。

1章 商店街の経済的機能と社会的機能

349 の話題活動商店街の事例を機能別に整理し、経済機能と社会機能が融合し、一体化した商店街の機能を「商店街機能」と定義し、各機能を3つの下位機能に分類し、話題活動事例から地域課題解決に取り組む商店街の社会機能の重要性が確認され、商店街活性化の方向性が示される。

2章 商店街の内部組織の突出と外部組織の連携

商店街機能が商店街の自己組織性に依存する視点から、商店街が外部組織と連携し、地域コミュニティの各主体と連携し、組織化するための要件が整理され、個別の商店間、地域住民、地域活動団体（NPO）、自治体との関係や有効な商店街活動のための連携目的や関係性が取り上げられている。

3章 商店街組織と外部組織連携事例

商店街組織と外部組織（住民組織、行政、商議所、NPO 団体等）との連携をとし、有効な社会機能の受け皿（プラットフォーム）として商店街機能の総合的・融合的な形で存在感を示している事例として、佐久市岩村田本町商店街と茅ヶ崎市商店会連合会を事例として紹介している。前者にあっては商店街「直営」の空き店舗対策、「一理事二役員制」商店街役員育成、商店街内ミニショップ創業支援とならんで子育て支援、寺子屋的教育支援、街区整備など、後者にあっては環境意識の高い地域特性を活かしてリターナブルワインの取り組みなどエコ関連事業の立ち上げや、社会貢献活動を対象とする地域通貨発行、レンタサイクル事業（観光）による景観維持活動の活性化など、商店街による外部組織との連携をとした数々の社会機能促

進事例が紹介されている。

4章 地域商業に求められる社会性と経済性

全国各地で買物環境が悪化し、一部地域では日常的買物にも事欠く程買物環境が悪化している中で、地域住民が参加して地域の買物環境を維持するべく共同売店という「コミュニティ直営店」という沖縄県の事例が紹介される。

5章 商店街活性化組織の経営戦略

産官学の連携による主成員の自発的取り組みから誕生する「新しい組織」が媒介役となって外部組織（農家、工芸家、NPO 団体、他の商店街等）との連携をとおして、商店街の活性化の取り組みや事業化を促進している事例を取り上げ、アンケートとヒアリング調査によって商店街活性化と（連携）組織形成の関係性を裏づけながら、「（連携）組織形成」の理論に符合する典型例として紹介している。

6章 商店街における小型専門店のあり方

全国の行商をとおして各地で信頼を得ることによって成功を収めた近江商人の「三方（顧客、店、世間）よし」と、松下電器（現パナソニック）創業者松下幸之助の「企業社会公器論」の経営理念を取り上げ、両理念の現代的意義、すなわち「先に社会的機能を果して後に経済的機能を許される（先義後利）」が商店経営に求められる理念と位置づけ、元松下系列店であった小売店への聞き取り調査を通じて「社会機能の徹底的な実施」が安定した経営につながっている点が確認され、商店街の再生のためには、まず商店街を構成するこれら小型専門店の経営理念として位置づけられ、実践されることから取り組まれるべきことが論じられる。

7章 クラスター化による地域資源を活用したまちづくり

醸造用ブドウ栽培（地域資源）の土地をワイン

生産地および販売・流通施設等の関連産業を集中立地（クラスター化）させる6次産業化によるまちづくりをとおして域内経済循環を生み出すことをとおして商店街の活性化を実現した千曲川ワインバレーの事例が紹介されている。

8章 地方都市における産業ネットワークとまちづくり

内閣府「地域経済分析システム（RESAS）」による経済循環分析から、長野県松本市の経済の自立度の高さが確認され、域外依存から内発的成長の基盤の強化・確立へつながら「まちづくり」の下で「健康寿命延伸都市・松本」が標榜される。そこでは多様な主体による交流（社会的機能）プロセスからビジネス（経済機能の対象）が創造され、「新しい公共」（自助共助公助）の社会ネットワークの中でビジネスが域内価値の向上をもたらす「地域交流機能」のあり方が論じられている。

9章 商店街活性化における自治体の役割

商店街活性化に積極的に取り組んでいる、神奈川県下の6つの商店街へのヒアリングをとおして、①商店街と外部組織との連携、②商店街組織の活性化、③商店街機能（社会機能と経済機能の融合）の3つの活性化タイプに分類し、各タイプと商店街活性化の関係性を確認し、これからの商店街活性化にはたす自治体の役割は、補助金に依存しない自律的な商店街活性化の取り組みを支援することにあることが示されている。

10章 商店街活動におけるリーダーシップとマネジメント

まちづくりのリーダーシップ論である。種々の議論はあるものの利害当事者たる商店街のまちづくりにおける中立性は、商人が住民でもあるという二重性によって担保されるという立場か

ら、商店街が地域課題に対する十分な社会機能の取り組みと買物施設としての経済機能は脆弱であるという不釣り合いな関係性にあっても、成果をあげている商店街では「方向性」、「人心統合（信頼形成）」、「動機づけ（調整）」のリーダーシップと「計画・予算」、「組織編成・人員配置」「統制」のマネジメントを切り離し、複数幹部がリーダーシップの要件を分担・共有することで、リーダーシップ機能を商店街組織に維持したまま、マネジメント機能を商店街組織内部や連携外部組織へ代替させることで、リーダーシップとマネジメントの分業および次世代人材の育成をはかることが可能となることを、向島橋銀座商店街と大学の産学連携の事例をあげて紹介している。

11章 商店街の自己組織化の要としてのリーダーの役割

元来個店の集積である商店街が「まとまった組織」へと自己組織化し、地域の交流基盤（プラットフォーム）となるためには、経済機能を強化する中で外部組織との連携推進をはからねばならず、そのためには商店街リーダーの役割が決定的に重要であることを、東京墨田区橘銀座商店街の40年間の事例研究をとおして明らかにしている。

終章 今日の商店街とまちづくり政策の限界と方向

まちづくり3法（1998年制定、2006年改正）下で実施されたコンパクトシティ構想の失敗は人口減少と大型店の郊外出店によるとされるが、そもそも経済拡大期の都市政策からの転換に失敗したことが当該構想が頓挫した原因であるというハード（箱もの）主体の支援内容を持続的効果が期待できるソフト事業支援に転換し、社会機能と経済機能の統合機能である「商

店街機能」を引き出せる支援をめざす上で、個店経営支援に踏み込むことや、「線的連担で定義される商店街」から「意欲ある個店を結ぶネットワーク」を支援対象として、その上に外部組織との連携を重ねる取り組みを支援する「新たな公共的支援」の枠組が求められることが商店街と自治体のこれからのあり方として論じられる。

(福岡大学商学部教授 笹川洋平)