# 近隣商業機能の維持･強化に注目した商店街活性化に関する分析

# Analysis on the Regeneration Process of Regional Commerce in Terms of Strengthening Neighborhood-oriented Functions

射手矢武（清風南海中学校高等学校教諭）
Takeshi ITEYA (High School Teacher, Seifu-nankai Senior High School)

これまで様々なところで商店街の活性化が試みられてきた。その中には、衰退して人通りの絶えていたところが、再び賑わいを取り戻したところもある。たとえば、滋賀県長浜市の商店街地域は衰退していたが、ガラス工芸という新しい事業を取り入れた「株式会社黒壁」の努力で､観光客が多数訪れるようになり､賑わいを取り戻すことができた［小長谷一之 2005］。また、大阪市福島聖天通商店街は、「占いプロジェクト」を実施して若い女性客を増やし、衰退に歯止めをかけた［牛場 2006］。これらの商店街の活性化策は、地域特有の観光資源を利用したり、大型店の提供しにくい経験や参加を取り入れたりして再生している例である。しかし、これらの活性化策はどこの商店街でも通用するわけではない。射手矢武・牛場智・吉川浩［2009］によれば、商店街において大型店等の環境変化に対応して生き残る、差別化や顧客満足を実現するのには、大きく２つの方向がある。

（方向１）（近隣機能強化）商店街の旧来の近隣機能（生鮮三品・最寄り品等の供給）を革新・強化する方向、

（方向２）（広域化機能強化）商店街の旧来の近隣機能（生鮮三品・最寄り品等の供給）の強化よりも、より新しい付加価値を追加する（高付加価値化）方向、

である。黒壁などの観光商店街化の手法は（方向２）に近い。しかしながら、筆者は、商店街本来の機能（方向１）を強化することも、商店街存続のためには、原点的な重要性をもっていると考える。全国の商店街の活性化への取り組みを調査した『がんばる商店街』のデータを分析し、活性化要素を分析した結果､「近隣型・地域型商店街」では､「一店逸品運動」「スタンプ・カード事業」「アンテナショップ」「チャレンジショップ」「子育て支援」「エコ活動」「ＮＰＯ連携」「商学連携」「イベント活動」において特化係数が高いことがわかる。このうち､「アンテナショップ」「チャレンジショップ」「商学連携」「エコ活動」などは一部の商店街の特殊な条件による場合が多く､「観光事業」は本来の意味での近隣機能とはいえない。
大阪市内の近隣型・地域型商店街について、活力を失っていない「三泉商店街」「駒川商店街」「スマイル瓢箪山」の３つの商店街について、近隣機能の維持・強化のメカニズムを調査・分析したところ、

１）固定客に対する「①スタンプ事業（全体）」「②高齢者対応（個店）」、

２）新規客に対する「③一店逸品（ブランド）戦略（個店）」「④広報戦略（全体）」、

３）商店街経営基盤強化のための「⑤駐車場等戦略（全体）」、

の５つの要素が重要であることがわかった。５つの要素について、商店街の近隣商業機能の維持・強化とどのようにかかわっているのかを検討した。ここで、通常の経営学では、企業ベースのマーケティングとなるが、商店街の場合は、企業の集合体であるので「地域マーケティング」としての解釈が必要になる。１）プロモーションするマネジメントの主体は「商品」→「商店」→「商店街全体」の３つのレベルで考える必要があり、２）顧客も「固定客」と「新規客」の２つにわけ効果が異なる、など複雑な構造をもっていることから、こうした構造を考慮して、近隣型商店街活性化の５戦略モデルを図式化した。

***キーワード：*近隣商業機能、商店街、地域活性化、モデル化、大阪**
***Keywords: Neighborhood Commercial Function, Shopping Street, Regional Regeneration, Modeling, Osaka***

## はじめに

これまで様々なところで商店街の活性化が試みられてきた。その中には、衰退して人通りの絶えていたところが、再び賑わいを取り戻したところもある。たとえば、滋賀県長浜市の商店街地域は年数人の通行量と言われるほど衰退していたが、ガラス工芸という新しい事業を取り入れた「株式会社黒壁」の努力で、観光客が多数訪れるようになり、賑わいを取り戻すことができた［小長谷一之 2005］。また、大阪市福島聖天通商店街は、「占いプロジェクト」を実施して若い女性客を増やし、衰退に歯止めをかけた［牛場 2006］。これらの商店街地域の活性化策は、地域特有の観光資源を利用したり、大型店の提供しにくい経験や参加を取り

入れたりして再生している例である。

しかし、これらの活性化策はどこの商店街でも通用するわけではない。これまで商店街が本来持っていた近隣商業機能を維持・強化し、近隣住民に安心・信頼される商店街づくりも大事ではないだろうか。

射手矢武・牛場智・吉川浩［2009］によれば、商店街において大型店等の環境変化に対応して生き残る、差別化や顧客満足を実現するのには、大きく２つの方向がある。

（方向１）（近隣機能強化）商店街の旧来の近隣機能（生鮮三品・最寄り品等の供給）を革新・強化することを重視する方向、

（方向２）（広域化機能強化）より新しい付加価値を追加する（たとえば観光的な要素など）ことにより、特に差別化を実現する方向、

である。

黒壁などの観光商店街化の手法は（方向２）に近い。しかしながら、筆者は、商店街本来の機能（方向１）を強化することも、商店街存続のためには、原点的な重要性をもっていると考える。そこで、本論文では、商店街の近隣商業機能を維持・強化するためにはどのような方策があるのか。特に経済の地盤沈下が著しい大阪において、商店街にとってどういう方策が必要であるのか、いくつかの事例を研究し、近隣機能の強化を中心とした商店街活性化のモデル化を試みた。

## 第Ⅰ章．人口減少社会における商店街の盛衰

### １．小売業販売額の推移－全国傾向

『商業統計表』によれば、わが国の小売業販売額は、1991 年まではほぼ一貫して増加してきた。その後５年間横ばい状態になり、1997 年の 148 兆円をピークに減少し始め、現在まで回復することなく減少し続け、2007 年には 135 兆円となっている。小売業の店舗数は、販売額よりも早くピークを迎えている。小売業の店舗数がピークになったのは 1982 年で 172 万店であった。2007 年は 114 万店とピーク時の３分の２にまで減少している。従業員数は 1999 年がピークで、803 万人であったが、2007 年は 758 万人となった。

一方、売場面積は、店舗数がピークであった 1982 年に 9543 万$m^2$であったものが、店舗数の減少と反比例するように増加し、2007 年には 1 億 4966 万$m^2$と 1.57 倍にもなっている。

店舗数の減少と正反対に売場面積が増加しているのは、大型店の出店、増床が増えているためである。売場面積 1000$m^2$以上の小売店の数は 1982 年から 2007 年にかけて 2.5 倍以上に増えている。一方で、1000$m^2$未満の中小の小売店数は 2007 年で 1982 年の６割以下にまで減少した。

### ２．商店街の現状

#### （1）商店街の組織類型

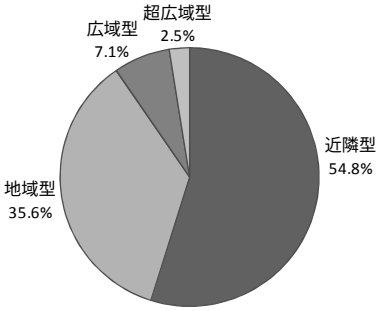
商店街は、組織としては、①中小企業等協同組合法に基づく「事業協同組合」ないし、②商店街振興組合法に基づく「商店街振興組合」の２種類の法人組織か、または、③非法人組織の「任意団体（未組織）」の３種類に分かれる。全国レベルでは、『平成 18 年度商店街実態調査報告書』によれば、①「事業協同組合」は全体の 8.0%、②「商店街振興組合」は 18.3%、③「任意団体」は 73.7%となっており、法人組織化している商店街は 26.3%と全体の４分の１余りとなっている。

#### （2）商店街の商圏・業種構成による類型

商店街は、その商圏の広さと業種構成によって、「近隣型」「地域型」「広域型」「超広域型」に分けられる。全国商店街振興組合連合会の『商店街実態調査報告書』では、それぞれのタイプについて説明されている。

「近隣型商店街」とは「最寄り品中心で地元主婦が日用品などを徒歩または自転車などにより日常性の買い物をする商店街」である。「地域型商店街」とは「最寄り品及び買い回り品店が混在し、近隣型商店街よりもやや広い範囲から、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街」である。「広域型商店街」とは、「百貨店、量販店などを含む大型店があり、最寄り品店より買い回り品店が多い商店街」である。「超広域型商店街」とは「百貨店、量販店などを含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離からの来街者が買い物をする商店街」である。商圏の範囲は、一般的には近隣型が最も狭く、地域型、広域型、超広域型の順で広くなる。福田［2008］は、近隣型商店街の商圏を半径 500m～１ｋm、地域型商店街の商圏を２～３ｋm程度と規定している。数の上では、『平成 18 年商店街実態調査報告書』によれば、近隣型商店街が最も多く、全体の 54.8%を占め、地域型商店街が 35.6%、広域型商店街が 7.1%、超広域型商店街が 2.5%となっている。

**[図１]商店街のタイプ別割合**




『平成18年商店街実態調査報告書』より作成

**（３）商店街と商店の減少**

共同通信社によれば、「全国商店街振興組合連合会（全振連）」に加盟する商店街の店舗が 2009 年３月末に 11 万 961 店と、1997 年のピーク時の 15 万 3263 店から実に約４万 2000 店減少したことがわかった。「全振連」に加盟する商店街数も 1997 年のピーク時に 2262 か所あったものが、2009 年３月には 1867 か所まで減少している。これらの数値は振興組合の数値であり、全国の商店街の８割以上を占める、任意団体や協同組合は含まれていない。もっとも組織力のあるはずの振興組合でも商店街が消えて行っている状況である。

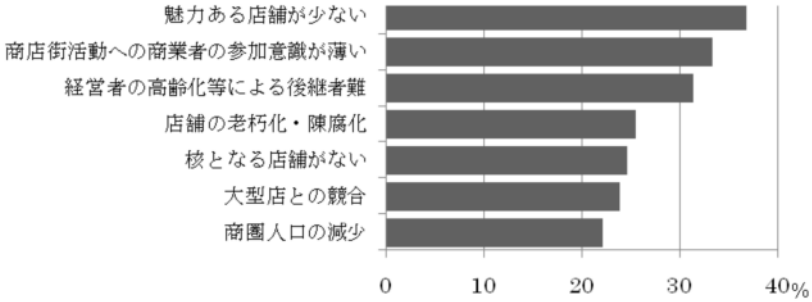
**（４）商店街自身にとっての問題点認識**

商店街自身は、現在の商店街で何が大きな問題になっていると認識しているのだろうか。『商店街実態調査報告書（2006）』によれば、12 の回答選択肢のうち、回答の多い選択肢上位５つは「魅力ある店舗が少ない」36.9%、「商店街活動への商業者の参加意識が薄い」33.4%、「経営者の高齢化等による後継者難」31.4%、「店舗の老朽化・陳腐化」25.5%、「核となる店舗がない」24.7%となっている。回答率が 20%を超えている選択肢は、このほか「大型店との競合」（23.9%）、「商圏人口の減少」（22.2%）がある。大阪市の商店街に対する調査（『大阪市小売商業実態調査報告書（2007）』）では、商店街をタイプ別に分けて調査結果をまとめている。それによれば、近隣型商店街に対する調査では、回答の多い選択肢５つは、「後継者が不足している」57.0%、「集客の核店舗がないあるいは弱い」48.3%、「商店街の業種構成に不足がある」45.9%、「全体的に見て経営力の弱い店舗が多い」38.6%、「スーパー・大型店の影響で集客力が低下している」37.7%となっている。回答率が 30%を超えている選択肢は、このほか「空き店舗が増加している」（33.8%）、「駐車場・駐輪場が不足している」（31.4%）がある。『平成 19 年度東京都商店街実態調査報告書』では、商店街の抱えている問題点について「後継者が不足している」（63.4%）、「商店街に集客の核となる店舗がない、あるいは弱い」（44.8%）、

「商店街の業種構成に不足がある」（37.1%）、「スーパー・大型店の影響で集客力が低下している」（35.5%）、「経営力の弱い店が多い」（29.7%）などの項目が上位にくる。

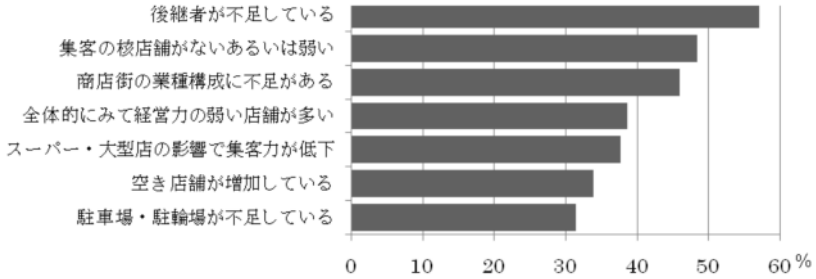
上述した３つの実態調査は、商店街に対して商店街の問題点を調査したものである。これによれば、商店街が自身の課題として挙げているのは、大きく５つあると考えられる。（１）経営者の高齢化等による後継者不足、（２）集客の核になる店舗がないこと、（３）大型店の影響で集客力が低下していること、（４）商業者の商店街活動への参加意識が低いこと、（５）業種構成で不足があるということ、である。

**［図２］商店街における大きな問題点**　※この調査では、商店街に対して、現在商店街で問題になっている事項を上位３つまで聞いている。グラフにしているのは 20%以上の回答選択肢である。




中小企業庁『商店街実態調査報告書（2006）』より作成

**［図３］商店街の課題**　※この調査では、商店街に対して、現在商店街で問題になっている事項を複数回答可で聞いている。グラフにしているのは 30%以上の回答選択肢。




『大阪市小売商業実態調査報告書（2007）』より作成

## 第Ⅱ章．全国の商店街の活性化への取り組みからみた活性化要素の検討

本章では、成功する商店街の全国のデータから重要な要素を検討することとする。

### １．中小企業庁が選んだ活性化に取り組む商店街

中小企業庁は 2006 年に『がんばる商店街 77 選』を発表し、2009 年にはさらに活性化に取り組む商店街 77 を選定し、『新・がんばる商店街 77 選』（以下、『新がんばる商店街』という）を発表した。この２度の発表で、計 154 か所の商店街または地域が選ばれた。本論文では、まずこれらの商店街の取り組み例を分析し、どのような活性化の取り組みをしているのか、一覧にした。

### ２．『旧がんばる商店街』『新がんばる商店街』における活性化への取り組みの特徴

#### （１）新旧がんばる商店街の活動事例と分類－１６項目の設定

最初に合計 154 カ所の商店街・地域での取り組み内容を、「一店逸品運動」「スタンプ事業」「ポイントカード事業」「高齢者対応」「アンテナショップ」「チャレンジショップ」「駐車場経営」「子育て支援」「エコ活動」

「観光事業」「ＮＰＯ連携」「商学連携」「広報活動」「祭・イベント」「大型店との連携」「その他」の 16 項目に分類した。そして、これら 16 項目が、説明資料２ページの中で説明されている場合評価し、特に 10 行以上説明されている項目は重点評価とした。この作業の分類結果の例を『新がんばる商店街』のみ示しておくと［表１］のようになる。また、このような分類結果を集計し特化（立地）係数を計算したものが［表２］［表３］（「スタンプ事業」「ポイントカード事業」は合算）である。

**（２）新旧がんばる商店街の主な取り組み事例**

**１）祭・イベント：**取り組み数第１位は「祭・イベント」であることがわかる。「祭・イベント」に取り組んでいるところは、84 か所あり、全体の 54.5%と、過半数を超えている。商店街のタイプ別にみると、「地域型商店街」での取り組み例が多く、57 の「地域型商店街」の中で 40 の商店街が実施している。特化係数を見ても、地域型が 1.29 とすべてのタイプの中で最も数値が高い。祭り・イベントを利用した活性化の取り組みは、「地域型商店街」で最も盛んに行われているということができる。

**２）商学連携：**取り組み数第２位は「商学連携」で、44 カ所ある。取り組み率は 28.6%である。商店街のタイプ別にみると、「地域型商店街」での取り組み例が多く、57 の「地域型商店街」の中で 20 の商店街が実施している。しかし特化係数で見ると、「近隣型商店街」が 1.94 と最も高い数値を示している。商学連携による活性化の取り組みは、「近隣および地域型商店街」において最も盛んに行われているということができる。ただし「商学連携」は、商店街に若者を呼び込むための方策としては有効であるが、近くに大学や高校が無いとか、あっても大学・学校との連携がうまくいくとは限らないので、どこの商店街でも取り組めるものではないだろう。

**３）観光事業：**取り組み数第３位は「観光事業」で、41 か所ある。取り組み率は 26.6%である。バスツアーを受け入れたり、まちめぐりバスを運行したり、中国人、韓国人などの外国人観光客受け入れ、観光スポットの整備、歴史的な街並みづくりなどがある。商店街のタイプ別にみると、その他での取り組み例が多いが、特化係数で見ると、「近隣型商店街」が 1.53 と最も高い数値を示している。観光事業に取り組んでいる商店街を見ると、小樽市、奥州市、会津若松市、川越市、彦根市、長浜市、京都市などの観光都市に立地する商店街が多く、これもどこでも取り組めるものではないと思われる。

**４）高齢者対応：**取り組み数第４位は「高齢者対応」で、29 か所ある。取り組み率は 18.8%である。コミュニティスペースの設置、無料休憩所の設置、歩車道段差解消、配食サービスの実施、買い物サポートの実施、高齢者優遇カードの発行などがある。商店街のタイプ別にみると。「その他」での取り組み例が多い。また、特化係数で見ても、「その他商店街」の数値が最も高い。ＴＭＯがかかわっていることが多く、地方公共団体によるまちづくりへの取り組みの一環として、高齢者対応や前述の観光事業に取り組んでいる例が多くみられる。

**５）ＮＰＯ連携：**取り組み数第５位は「ＮＰＯ連携」で、26 か所ある。取り組み率は 16.9%である。ＮＰＯが主体になって活動しているものが３例ある。静岡県吉原商店街のＮＰＯ「東海道・吉原宿」と白老大町商店街のＮＰＯ「白老消費者協会」と「新庄 100 円商店街」を成功させたＮＰＯ「AMP」である。いずれも商店街の衰退に危機感を感じた数名の商店街の有志が集まって始めたものである。また、佐賀県呉服町名店街のように、ＮＰＯ「子どもの本屋ピピン」を商店街内に誘致して賑わいを取り戻した商店街もある。商店街のタイプ別にみると、「近隣型」と「その他」で取り組み例が多い。

**６）一店逸品運動：**取り組み数第６位は「一店逸品運動」で、22 か所ある。取り組み率は 14.3%である。数か月から１年以上にわたる準備期間を経て組合員の有志による一店逸品運動を展開している所がほとんどである。これらの活動と同時に、逸品ツアーなどのイベントや、地場産物に特化した販売会を開くなどの工

夫をこらしている商店街もある。ＮＰＯと連携しているものもある。商店街のタイプ別にみると、「地域型商店街」が最も多く、８か所ある。特化係数で見ると、「近隣型商店街」が 1.30 と最も数値が高い。

「一店逸品運動」は、店舗の活性化、店舗の魅力アップ、店舗の商品力強化に効果があるとされ、多くの商店で実践されている。「一店逸品運動」は、1992（平成４）年に静岡市「呉服町名店街」から始まった。この運動の名称は、1980 年から始められた大分県の「一村一品運動」を参考にしたようである。これまでは商店街全体で何か事業をすることにより、来街者を増やさなければならないという考えであったが、それよりも、先に個店の魅力を高めれば、その集合体としての商店街の魅力も高まり、来街者の増加につながるという考えのもと、「一店逸品運動」は始まった。今では全国各地の商店街や地域が実施している。この運動は、商店街全体の合意のもとに取り組んだのではなく、最初は商店街の衰退に危機感を感じた数名の商店主が寄りあって始めたところが多い。「一店逸品運動」といっても、どの店でも簡単にできるものではない。業種によっては一店逸品運動にあまりなじまないものもある。商品を自店で開発している製造小売業を営んでいる商店は、逸品の開発をしやすい業種と言える。一方、製造小売業ではない小売業を営んでいる商店は、逸品開発に苦労しているところが多いようである。

**７）広報活動：**「広報活動」も 22 か所ある。情報誌の発行、イメージキャラクター、イメージソングなどによる商店街アピール、インターネット、ＤＭなどによるＰＲ活動、テレビ番組での告知・アピールなど様々な方法で商店街の知名度を上げる工夫をしている。商店街のタイプ別にみると、「広域型商店街」が最も多く、特化係数でも 1.80 を高い数値を示している。

**８）チャレンジショップ：**取り組み数第８位は「チャレンジショップ」で 20 か所ある。取り組み率は 13.0%である。商店街のタイプ別にみると、「近隣型」８か所、「地域型」８か所となっており、「近隣・地域型商店街」に多い。特化係数で見ても「近隣型」が 2.28 と非常に高い数値を示している。

**９）スタンプ・ポイントカード事業：**取り組み数第９位は「スタンプ・ポイントカード事業」で 18 か所ある。スタンプとは、顧客が買い物をするときに、一定金額を買い上げごとにスタンプを渡し、既定の量が貯まれば、金券として利用できる証紙のことをいう。商店街がスタンプを発行している場合について説明すると、スタンプ事業に参加している加盟店は、まず商店街の事務所又はスタンプ会からスタンプを購入する。たとえば１冊 1000 枚を 2000 円という形で購入する。加盟店は、顧客に対し、買い上げ金額 100 円につき１枚を進呈する。セールや特売の日は２枚、３枚と渡す場合もある。顧客は台紙にスタンプを貼り付け、たとえば 350 枚たまったらその満貼台紙を 500 円相当の商品として利用できる。加盟店は、受け取った満貼台紙を事務所に持ち込み、１冊 500 円として換金する。

**10）その他の取り組み事例：**その他の項目は 50 か所ある。その取り組み例は多岐にわたるが、特に多いのは、テナントミックス事業、再開発事業、商業施設の建設、街並み整備、アーケード設置・改修、カラー舗装、コミュニティ施設の建設などハード事業である。

**（３）近隣型・地域型商店街の取り組みの特徴**

「チャレンジショップ」「アンテナショップ」「子育て支援事業」などは、空き店舗対策として実施されている場合が多い。一方、「商学連携事業」「一店逸品運動」「スタンプ事業」などは、どちらかというと商店街全体として取り組まれているところが多い。特に「一店逸品運動」と「スタンプ事業」は、個別店舗の参加率が高くないと成立しない事業である。「空き店舗対策」は、空き店舗率が高くなっている商店街では必要だが、地権者との関係もあり、どこの商店街でもできるわけではない。商店街を活性化させるためには、イベントを実施するだけでなく、「一店逸品運動」「スタンプ事業」など、多くの個店が参加できる事業から取り組んでいくべきではないかと考える。

［表１］「新旧がんばる商店街」154 商店街・地域のタイプ別項目別特化係数

| タイプ | 型別小計 | 一店逸品 | ポイント | 高齢対応 | アンテナ | チャレＳ | 駐車場 | 子育て | エコ | 観光事業 | ＮＰＯ | 商学連携 | 広報活動 | イベント | 大型店 | その他 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 近隣型 | 27 | 1.30 | 0.63 | 0.79 | 1.90 | 2.28 | 0.71 | 1.78 | 1.63 | 1.53 | 1.32 | 1.94 | 1.04 | 0.81 | 0.95 | 0.68 |
| 地域型 | 57 | 0.98 | 1.35 | 0.93 | 0.90 | 1.08 | 0.68 | 0.68 | 0.96 | 0.72 | 1.04 | 1.23 | 0.74 | 1.29 | 0.90 | 0.97 |
| 近隣＋地域 | 84 | 1.08 | 1.12 | 0.89 | 1.22 | 1.47 | 0.69 | 1.03 | 1.18 | 0.98 | 1.13 | 1.46 | 0.83 | 1.13 | 0.92 | 0.88 |
| 広域型 | 35 | 0.80 | 0.98 | 0.61 | 0.73 | 0.00 | 1.65 | 0.55 | 0.00 | 0.64 | 0.34 | 0.20 | 1.80 | 0.89 | 2.20 | 1.50 |
| その他 | 35 | 1.00 | 0.73 | 1.67 | 0.73 | 0.88 | 1.10 | 1.38 | 1.57 | 1.40 | 1.35 | 0.70 | 0.60 | 0.79 | 0.00 | 0.79 |
| 計 | 154 | 22 | 6 | 29 | 6 | 20 | 16 | 16 | 14 | 41 | 26 | 44 | 22 | 84 | 6 | 50 |

## 第Ⅲ章．大阪において健闘している３事例に関する研究

大阪市内で確認できる 326 の商店街の年間商品販売額、売場面積、従業者数、事業所数の４つの指標において、2004（平成 16）年から 2007（平成 19）年にかけての増加率を計算したところ、４つの指標がすべて増加しているという期待できる商店街もまた 28 か所あることがわかった。そしてこの 28 商店街のうち、22 商店街が人口増加区に属している。人口増加地域において元気の良い商店街があるのは常識的なことである。言い換えると、人口減少区に属する商店街で繁栄を続けるのはかなり難しいことであり、そのような商店街こそ、成功のノウハウがあると推測できる。ここで、人口減少区に属していながら、４指標すべて増加している商店街が６カ所ある。大正区の「三泉商店街」、東住吉区の「駒川中通り商店会及び隣接の駒川センター商店会」、「矢田駅前商店街」、生野区の「桃谷駅前商店街」、此花区の「朝日商店会」、「西九条市場商店会」の６か所である。これらの商店街は、人口が区としては衰退しているのに商店街は生き残っている、そのような商店街こそ、そのメカニズムに注目することは重要であると考えられる。そこで、大阪市内にある「近隣型商店街」からは「三泉商店街」、「地域型商店街」からは「駒川商店街」を調査対象とした。

また、『新・がんばる商店街 77 選』では、「近隣型商店街」を 22 か所選んでいる。その 22 か所の中に大阪府下で唯一選ばれた商店街がある。それが、東大阪市にある「スマイル瓢箪山」である。これら２つの商店街と比較する意味でも、ここでさらに「スマイル瓢箪山」も分析対象に加えた。

「駒川商店街」「三泉商店街」「スマイル瓢箪山」について、それぞれその成立と歴史、組織、活性化のための取り組み等について調査し、ある程度共通に得られる特徴を抽出した。

## 第Ⅳ章．近隣型・地域型商店街の近隣商業機能の維持・強化と活性化のための条件

### １．スタンプ・ポイントカード事業による顧客囲い込みと活性化

#### （1）スタンプ・ポイントカード事業の研究例

現在の商店街のウィークポイントは、低価格競争や大型店との競合などに対する脆さ、後継者難など様々ある。巨大な売場面積と豊富な品揃えを擁する大型店に対し、個人商店が価格競争などでまともに闘っても勝ち目はない。最近は、大型店だけではなくディスカウント店の進出などにより、商品の安売り競争に拍車がかかっている。このような中で、商店街にお客を呼ぶにはどうすればよいのか。桑島［1995］は、安売りをしなくても確実に売れる店にする方法は、お客を固定化することであるという。多少高くても絶対その商店街、その店で買うというシステムを作ればよい。そのシステムとしてスタンプ事業を取り上げている。「このスタンプ商法こそ、リスクも無く、個店の負担も少なく、法的規制もなく、かつ確実に売上アップに結び付く魔法の杖のような方法なのである」と桑島はいう。福田［2004］も、商店街のスタンプ事業は、近隣型商店街を中心にお客を固定化する上で有効な対策であると述べている。

［表２］スタンプ事業・ポイントカード事業の特徴と利点・問題点

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">スタンプ事業</th><th colspan="2">ポイントカード事業</th></tr>
<tr><th>捺印式</th><th>シール・糊付け式</th><th>磁気カード</th><th>ＩＣカード</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">特　徴</td><td rowspan="2">・スタンプラリーなどの形で、買い上げごとにスタンプ（ゴム印等）を台紙に捺印する。<br><br>・商店が個別に独自のスタンプ台紙を発行し、個店だけで使用できるタイプのものとスタンプラリーのように、各店共通の台紙に一定の個数が集まれば特典を与えるタイプのものがある。</td><td>・買い上げごとにスタンプを渡し、規定の量が貯まれば金券として利用できる。<br><br>（例：100円買い上げごとにスタンプ１枚渡し、350枚で500円の金券として使用できる）<br><br>・糊付け式とシール式がある。</td><td colspan="2">・買い上げごとにポイントをカードに付与し、ポイントが規定の量になれば金券として利用できる。</td></tr>
<tr><td></td><td>・クレジット機能、プリペイド機能、住基カードの機能など様々な機能・サービスを１枚のカードに盛り込むことができる。<br><br>・プラスチックカードにＩＣチップを埋め込んだものである。</td></tr>
<tr><td rowspan="4">長所</td><td rowspan="2">消費者側の利点</td><td rowspan="2">・スタンプを貯めることによって、何か特典を得られる。</td><td rowspan="2">・スタンプを貯めることにより、金券で買い物ができる。<br><br>・金融機関で預金ができる。<br>・スタンプ帳で多くの特典を得ることができる。<br><br>・台紙を持ち歩かなくても、スタンプを受け取って後で貼り付けるだけでよい。</td><td colspan="2">・スタンプを貼る手間がはぶける。<br><br>・買い上げごとのポイント発行の確実性が高くなる。</td></tr>
<tr><td></td><td>・１枚のカードでポイントカード機能、クレジット機能、プリペイド機能など様々な機能を利用することができる。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">商店街側の利点</td><td rowspan="2">・スタンプラリーを実施すると、それを目当てに来街者が増加する。</td><td rowspan="2">・特定の商店街でしか使えないので、スタンプを集め始めたお客は、継続してその商店街を利用する（顧客の囲い込み）<br><br>・初期投資が少なくて済む。<br><br>・スタンプ購入費は、店の経費として扱える。</td><td colspan="2">・お客がカードを提示するだけでいいので、個店のポイント出し渋りが少なくなる。<br><br>・顧客の固定化が進む。<br>・顧客の年齢層が広がる（若年化）</td></tr>
<tr><td></td><td>・クレジット・プリペイド機能を付けた場合、客単価が上がる。<br><br>・セキュリティ面で優れている。</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">問題点</td><td rowspan="2">・どこの店でいくつ捺印したか、商店街側で把握できない。<br><br>・個店単位で実施した場合、単なる値引きになってしまうので、経費にはならない。</td><td rowspan="2">・スタンプの出し渋りをする個店があり、公平感に欠ける。<br><br>・紙に貼り付けるのが面倒である。<br><br>・大型店、チェーン店との差別化をどうするか。</td><td colspan="2">・数年でシステムの更新が必要になり、さらに費用がかかる。<br><br>・商店主や店員がシステムに慣れるのに時間がかかる。<br><br>・カードを忘れるとその場でポイントを付けることができない。<br>・店頭の端末機でポイントをうつのが面倒。</td></tr>
<tr><td>・端末機やカードなど初期投資がかかる。<br><br>・１枚のカードの情報量が少ないので、ポイント付加機能以外の様々な機能を持たせることができない。<br><br>・偽造・改ざんなどが行われやすい。</td><td>・端末機やカードなど初期投資が、磁気カードよりさらに高額になる。<br><br>・クレジット・プリペイド機能を付けた場合、手数料等の個店の負担が大きくなる。</td></tr>
<tr><td colspan="2">本論文で紹介する事例における導入例</td><td>三泉商店街（花金ラリー）<br>粉浜商店街（はったつ市）</td><td>烏山駅前通り商店街<br>駒川商店街<br>三泉商店街<br>サンロード瓢箪山</td><td></td><td>烏山駅前通り商店街</td></tr>
</table>

## （２）スタンプ事業の利点と問題点

**１）スタンプ事業の種類とその特徴：**スタンプには、「台紙にゴム印などで捺印するタイプ」と、「スタンプを台紙に貼り付けるタイプ」がある。①台紙に捺印するタイプは、個店レベルでも実施しているところが多い。しかし、個店で実施する時は、個店の単なる値引きとなるので経費にすることはできない。また、商店街全体で取り組む時も、新たに加盟店から参加料を集めることがほとんどである。②これに対して、「スタンプを台紙に貼り付けるタイプ」は、「烏山駅前通り商店街」の例がある。この方法であれば、加盟店は多く

の場合スタンプ購入時に２％の負担をした後は、手数料を取られることもなく、その２％負担分も経費で落とせる。「台紙に捺印するタイプ」も、「台紙に貼り付けるタイプ」も、いずれも「スタンプ」という名称を使用しているが、本来システム上全く違うものである。したがって、本論文では混乱を避けるため、以後スタンプ事業という時は、「スタンプを貼り付けるタイプ」を指すものとする。

**２）スタンプ事業の利点と問題点：**福田［2004］の研究では、商店または商店街側の効果に重点が置かれている。しかしながら、スタンプ事業の効果を考える場合、商店街側の効果だけでなく、消費者側の効果を考えることも重要である。そこで商店街側と消費者側という両視点からスタンプ事業の利点と問題点をまとめた［表２］。

## ２．商店街のブランド化戦略－「一店逸品運動」

### （１）一店逸品運動の概要

**１）一店逸品運動の始まり：**商店街活性化のためには、個別商店のブランドを構築しなければならないということを述べた。商店街が元気であるためには、個別商店の魅力を向上させなければならない。この個別商店の魅力向上を図る取り組みとして最近注目されているのが、「一店逸品運動」である。「一店逸品運動」は、1992（平成４）年に静岡市呉服町名店街で始まったものである。伊津田［2005］によれば、一店逸品運動は、1995～1998 年頃に第１期のブームがあり、全国各地で取り組みが始まったという。活動主体としては、商店街単独のものもあれば、商店街連合、ＴＭＯ、共同店舗、有志の集まりなど、様々である。しかし、一店逸品運動を単なるイベントの１つとして考えたところが多く、すぐに中断してしまったところが多いという。しかし、2000 年代に再び第２期のブームが到来し、現在にいたっている。2004 年には、ＮＰＯ法人一店逸品運動協会が設立され、全国の商店街、商工会、ＴＭＯ、ＮＰＯなどが運動に取り組んでいる。

**２）一店逸品運動における逸品の種類：**太田［2002］は、逸品を「開発型」と「発掘型」に分類した。「開発型」とは、パンや菓子などの製造小売や飲食店等が、自店で逸品を開発するタイプである。これら製造小売店や飲食店では、自店で新たなオリジナル商品を開発したり、新メニューを開発したりすることが容易である。これらの店で開発された逸品を「開発型逸品」と呼んでいる。一方、仕入商品が中心の店は自店で逸品を開発するのは難しい。これらの店では、品揃えの見直しで、今まで目立っていなかった商品、気にとめていなかった商品などを逸品候補にしたり、新たに仕入れた商品を逸品として紹介したりするなど、逸品の開発に工夫をしている。これらの店で開発された逸品を「発掘型逸品」と呼んでいる。

### （２）三泉商店街の一店逸品運動

**１）三泉逸品ツアーの概要：**三泉商店街では、商店数が激減し、商店街の存続が危ぶまれていた 2003 年にＮＨＫの番組に取り上げられたのを契機に、一店逸品運動を推進することになった。一店逸品運動を始めて今年で６年目になる。次第に参加店を増やし、現在 18 店舗が参加している（参加率は 29.5%）。

2009 年 11 月 13 日と 14 日の両日に三泉商店街主催の「逸品ツアー」が開催された。ツアーは両日ともそれぞれＡコースとＢコースに分かれ、それぞれ８店舗ないし９店舗の逸品店を見学し、様々なサービスを受けることになった。ケーキ手作り体験、豆腐店の店内見学などのメニューを揃えており、１つのコースに参加する人数は、６～９名くらいに抑えた。

**２）逸品ツアー参加者に対するアンケート調査結果：**ここでは、三泉商店街が逸品ツアー参加者に対して行ったアンケート調査の結果をもとに分析してみたい。逸品ツアーには 2009 年 11 月 13 日・14 日の両日で計 29 名が参加した。うち、参加料を現金 500 円で参加した人が 11 名、商店街のスタンプ満貼台紙で参加した人が９名、その他大阪市経済局、大阪商工会議所からの視察者などと筆者で９名という内訳であった。こ

のときに商店街（対顧客）と筆者（対店舗）が行ったアンケートの結果から、三泉商店街では、一店逸品運動を始めてからの６年間、参加店の弛まぬ努力が続けられ、一定の効果は現れているようである。一店逸品運動に参加している店へのアンケートの中で、注目すべきは以下の点である。「逸品を出してからその売上は上がりましたか」という問いに対し、上がったと答えた店は２店（13.3%）にすぎない。ところが、一方、「逸品を出してから、店の買い物客に対する認知度は上がったと思いますか」という問いに対し、「上がった」と答えた店は５店（33.3%）、また「逸品以外に売上げが増えた商品はあるか」という問いに対して、「ある」と答えた店が４店あった。すなわち、逸品運動はその商品そのものより店舗認知度への効果が高いといえる。

このように一店逸品運動は、副次的効果が大きいといえる。それは、運動を進める過程で試行錯誤を参加者全員ですることによって、商店経営者のスキルを高め、同時に参加者の結束力を高めることができるということ。また、運動を根気よく持続することによって商店街の認知度を高めることができ、商店街と近隣地域との関係をより密接なものにすることができるということである。

## ３．商店街の組織基盤強化

### （１）商店街の組織力について

畢滔滔［2005、2006a、2006b］は、千葉県内の商店街振興組合の組織的な特徴について研究し、商店街が衰退した原因は、組合の組織作りの欠如にあると主張した。その要素として、①固定事務所がない、②専属事務員がいない、③理事長の在任期間に関する制限がない、④理事会の分業が明確化されていない、の４点をあげている。固定事務所や専属事務員のいない商店街では、理事長など商店街の牽引役にかかる事務的負担が大きくなる。また、理事長の交替や理事会の分業が明確化されていない商店街は、組織的な行動ができず、環境の変化に対する適応能力が低くなる。畢はまた、通行量増加に成功した「千葉銀座商店街」と、組合組織作りが欠如している「栄町通り商店街」を比較し、「千葉銀座商店街」では組合の収入の６割が家賃駐車場収入で、賦課金収入は４割弱でしかないのに対し、「栄町通り商店街」は、収入のほとんどを賦課金のみにたよっていることを指摘した。賦課金のみの収入だと、既存設備の維持費を出すのが精いっぱいとなり、活性化事業を実施する余裕はないであろう。畢の研究は、商店街が活性化に取り組むためには、組合の組織力が強固であることと、活性化のための資金源の確保をすることが重要であるということを示唆している。

### （２）駐車場の運営と商店街組織基盤の強化

**１）「サンロード瓢箪山」の駐車場運営：**駐車場運営は、金沢の竪町商店街の成功を受けて、全国の商店街で同じような取り組みをするところが増えてきた。静岡市呉服町名店街や高松市丸亀町商店街も駐車場運営を行っている。ただし、竪町商店街、丸亀町商店街は「広域型商店街」、呉服町名店街は「超広域型商店街」に分類される。志村・円満［2008］の試算によれば、立体駐車場の建設にかかる費用は、１台あたり 150 万円は超えるという。たとえば、竪町商店街のタテマチ駐車場は単純計算で駐車１台あたり 200 万円の初期投資がかかっている。これは、地方中心都市の中心街という地価の高いところでの金額であろうが、商店街が立地するような場所はほとんどの場合、市街地の住宅やビルの密集地になるので、建設コストが高くなることは容易に想像できる。「広域型商店街」や「超広域型商店街」のような比較的資金の豊富な大型商店街の場合とは違い、「近隣型・地域型商店街」で同じような運営の方法がとれるのだろうか。

筆者の調査によると、「サンロード瓢箪山」における駐車場運営では利益が挙がっていることがわかった。もちろんこのデフレの時代にあって、駐車場の利用料も値下げをせざるを得ない状況になっている。しかし、駐車場運営におけるこれまでの累積黒字によって、事務所前の空きビル（現「サンロードビル」）を 3000 万円で購入することができた。１・２階からは月 35 万の賃貸料が入る。駐車場運営から出る収益から新たな収

入源を生み出した１つの例である。なお、サンロードビルの３階は会議室などの貸しスペースになっている。今年 11 月に、全国商店街支援センターによる「商店街と大学の連携による協働体制構築事業」の公募に対して、サンロード瓢箪山が採択され、12 月に「まちづくり協議会」を立ち上げている。O理事長は、「これからは“地産地消”の時代。大学、自治会、農協、行政などと連携して、瓢箪山を中心とした新しいまちづくりを目指している」と言い、サンロードビル、商店街事務所、新しく開店する予定のアンテナショップなどを核にして、瓢箪山地域をさらに活性化したいという考えを持っている。

ところで、駐車場運営に関して、他の「近隣型・地域型商店街」では利益の出ているところは少ないのに、なぜ「サンロード瓢箪山」では利益を挙げているのか。それは、商店街の駐車場の運営の仕方にある。一般の商店街と異なるのは、「サンロード瓢箪山」の場合、駐車場を利用する商店は、利用数に限らず月 1000 円を支払うようになっているということである。「サンロード瓢箪山」には、金融機関が５つもある。また、食品スーパーは３か所である。ここからの駐車場利用料が大きな割合を占めている。これらの金融機関や食品スーパーは、独自の駐車場を運営したところもあるが、単独で運営するには経費がかかり過ぎるため、商店街の駐車場を利用することになった。

**２）“一石三鳥”の駐車場運営：**サンロード瓢箪山の駐車場運営の調査から、商店街による駐車場運営を成功させるためには次の３点に留意することが必要である。①第一に、まず、商店街近隣の地権者との繋がりを利用して、駐車場としての適地（空き地になるなど）が出るという情報をいち早くキャッチし、可能な限り早く手を打つということである。②第二に、商店街の運営する駐車場について、商店街の商店だけではなく、できるだけ金融機関やスーパーなどの利用を促進した方がよいということである。金融機関やスーパーなどは利用者数が多い上に、駐車場の回転率も高いので収益も大きいものになる。③第三に、当然のことだが、来街者の利便性を高めるため、加盟店をできるだけ増やすことである。できれば、賦課金のように、商店街内全店に駐車券を発行するように働きかけることである。

## ４．商店街の広報戦略（この内容については射手矢ほか［2009］に記述したので略）

## ５．商店街の高齢化対応策

### （１）商店街の高齢者に対する取り組み

大阪府立産業開発研究所では、2006 年に商店街の高齢社会への対応状況について調査を行っている。この調査は、大阪府、東京都、愛知県の主な商店街に対して行われており、大阪府 151 カ所、東京都 153 カ所、愛知県 20 カ所から回答を得たものである。それによると、これら商店街のうち、高齢者への対応の必要性を感じているのは全体の 60.5%であった。この数値は「近隣型商店街（306 カ所中 178 カ所）」に特定すると、66.3%になり、「近隣型商店街」の方が必要性を感じている割合が高い。高齢者への対応事業の取り組みについての調査では、最も多かったのは「買い上げ商品の配達」で 29.9%であった。以下、「電話・ＦＡＸでの受注・配達」（22.6%）、「商店街・店舗施設の段差の解消」（20.9%）、「高齢者向け商品の品揃え」（19.9%）、「量目や販売量の小単位化」（16.4%）、「休憩所、休憩コーナーの設置」（15.1%）と続いている。最も多い取り組みでも全体の３割に満たない程度である。

### （２）「三泉商店街」における高齢者対応－配食サービス「ＮＰＯ法人すくらむ」

「三泉商店街」の属する大正区三軒家西地区は、大正区内でも特に高齢者の割合が高いところである。その中で、商店街アーケード内のほぼ中央に出店している「ＮＰＯすくらむ」の高齢者への配食サービス（65 歳以上限定）取り組みは注目に値する。

ＮＰＯすくらむ創始者のＮ理事長は、元々は商店街内で乾物店を経営していた。しかし、乾物はどこの大型店でも安売りの目玉商品になることが多く、早くから経営は苦しかった。そこで、お好み焼店に業種転換したが、やはり閉店することになった。Ｎ氏は地元の社会福祉にもかかわっており、年々高齢者が増えているのにヘルパーの資格を持っている人が少なく、無償で高齢者の世話をしなければならない人が増えているという現状を何とかしようと考えていた。「無償ボランティアでは当事者の肉体的・精神的負担が大きい。ヘルパーの資格があればお金をとれるが、資格がなければお金をもらえない。やっていることはほぼ同じなのに。これからの時代は有償ボランティアだ。」とＮ氏は言う。その当時、有償ボランティアによる配食サービスは市内に１つも無かった。Ｎ氏は大阪市と交渉し、有償ボランティアによる配食サービスを目的とするＮＰＯ（2004（平成 16）年 10 月に設立）の許可を取り付けた。高齢者対象の配食サービスなので、１食あたりの値段をかなり低く設定しなければならない。有償ボランティアを認められたことにより、大阪市の最低賃金が 765 円のところを、650 円で雇うことができた。また、99 食分までは、１食あたり 250 円の補助を受けることになった。場所は、もとＮ氏が持っていたお好み焼店を利用することにした。お好み焼き店ということで、ガス・水道・炊事場の設備は初めから整っていたので、初期投資が非常に少なくて済んだ。このため販売する弁当も、99 食ではなく、少し増やして 110～120 食作れるようになり、売価も 400 円と低価格にすることができた。ＮＰＯなので、利益が出ると、食材の品質を上げて調整している。献立は１ヶ月間、毎日違う品目が並んでおり、全く同じ献立はない。ＮＰＯすくらむの取り組みは、他の地域でも注目され、Ｎ氏は他県に講演を頼まれたりするようになった。ＮＰＯすくらむは、地域にとっては 20 名弱の雇用の創出、商店街にとっては賑わい創出に貢献しており、商店街活性化の１つのヒントになると思われる。

## 第Ｖ章．商店街の近隣商業機能の維持・強化と活性化モデル

これまでに商店街の近隣商業機能を維持・強化するための取り組みについての考察を行った。そして、駒川商店街、三泉商店街、スマイル瓢箪山の３事例を研究した結果、５つの取り組みが有効であることがわかった。この章では、５つの取り組みが商店街の近隣商業機能を維持・強化するためには有効であることを説明する。

### １．３Ｃの細かいレベルへの分解

経営学で３Ｃというのは、企業が、自己（Company）－顧客（Customer）－ライバル（Competitor）の対応を充実させるマーケティングをおこなうということであるが、商店街は、一企業体ではなく、地域的に集積した企業の集合体である。

したがって、まず自己（Company）が、商品レベル→店舗レベル→商店街全体レベルでしっかりしていることが条件である。そして商品開発、ブランド構築も、顧客（Customer）を十分考慮し、顧客（Customer）に訴えるものでなければならない。ライバル（Competitor）と差別化した負けないものを提供し、そして連携することも大事である。

すなわち、商店街を活性化させるためには、まず商店街（Company）の魅力向上を図り、顧客（Customer）対応を充実させ、競合相手（Competitor）と対抗するのではなく、うまく商店街活動に取り込んで協調していくことである。これを「商店街の３Ｃ戦略」と呼ぶことにする（小長谷は、まちづくりの文脈では「敵を知り、己を知り、客を知らば、百戦危うからず」と述べている）。

#### （１）商店街（Company）の魅力向上

商店街（Company）の魅力向上には３つのレベルが考えられる。①第一段階としては、「商品レベル」での

魅力向上である。各個別商店がそれぞれの品揃えの見直し、核商品の開発等、商品の魅力を向上させる。②第二段階としては、「個店レベル」での魅力向上である。商品レベルでの魅力を向上させると、個店としての魅力も向上する。③第三段階は、「商店街（まち）レベル」での魅力向上である。魅力を向上させた商店が商店街内に増えれば、商店街全体の魅力も向上できる。商店街の魅力が向上すれば、来街者は増加し、魅力ある商店で購買活動をするので、商品販売額の増加も期待できる。

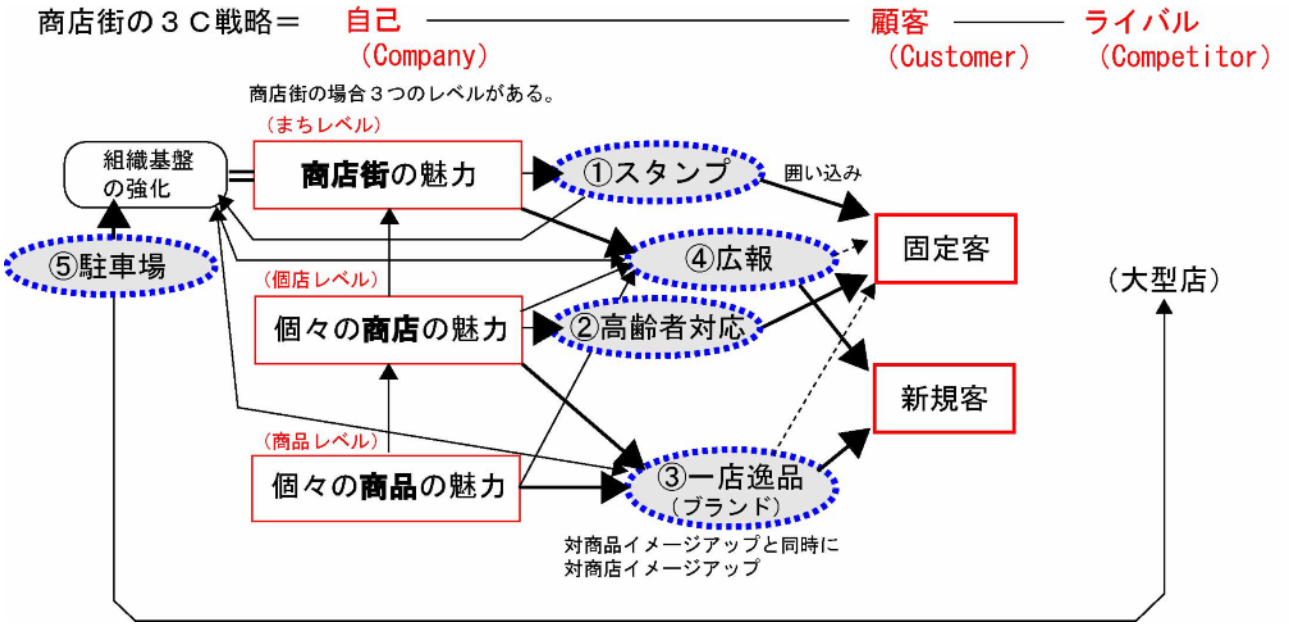
**（２）顧客（Customer）対応の充実**

次に、商店街の近隣商業機能を維持・強化するためには、顧客（Customer）対応を充実させることが重要である。顧客対応を充実させる方法は大きく分けて２つある。①第一に、固定客を逃がさないということである。固定客とは、商店街をいつも利用しているなじみのお客のことである。この固定客への徹底的なサービスを実施すると同時に、地域とのコミュニケーションをとることによって繋がりをより一層深めることが必要である。②第二に、固定客だけでは、年を経ると年齢層が上がり、自然減少するので、新規顧客の開拓も必要である。近隣住民のうち、商店街に全く立ち寄らずに郊外の大型店に買い物に行く人、来街しているがほとんど商店街を利用せず、素通りしている人を惹きつける対策をしなければならない。つまり、商店街の顧客を充実させるためには、固定客を逃がさず、新規顧客を増やしていくことである。

**（３）競合相手（Competitor）対応**

さらに、商店街の競合相手（Competitor）に対しては、競争だけでなく協調も必要である。最大の競合相手である大型店は、商店街の域外に立地すると商店街の商圏を浸食することになるが、商店街内に引き入れ、うまく協調すれば、大型店の集客力を利用でき、商店街は繁栄する。ただし、大型店が商店街内に入れば、それでよいというわけではない。大型店には真似のできない徹底的な対面販売・サービス、独自の品揃え、独自の商品開発などに取り組み、大型店との差別化を図らなければならない。

［図４］近隣型商店街の活性化の５戦略モデル




## ２．近隣型商店街の活性化の５戦略モデル－３Ｃレベルにおいて５つの要素が働く機能のモデル化

次に、第Ⅵ章でまとめた近隣商店街活性化のための５つの要素を、商店街の３Ｃ戦略の各レベルと２つの顧客セグメントで相互関係を考え、それらが機能するメカニズムをモデル化してみたい［図４］。

**①スタンプ事業［商店街レベル→固定客］**　まず、スタンプ事業（図中①）は、基本的にはどの小売店でもできる事業であるので、商店街内でスタンプ事業参加率を上げれば、「商店街全体のまちレベル」で魅力を向上させることができる。この事業は、主に商店街のなじみの客、すなわち「固定客」に対して徹底的なサービスを展開することによって固定客の商店街離れを防止することができる。また、スタンプ事業による売上げは、商店街の共同事業の資金源になり、「商店街の組織基盤」を強化する働きもする。逆に、組織基盤が強固であると、スタンプ事業参加率も上がり、ますます組織基盤が強化されることになる。

**②高齢者対応［商店街・店舗レベル→固定客］**　高齢者対応策（図中②）は、商店街近隣の高齢者に対するサービスであるので、特に「固定客」を常に惹きつけるためのものである。高齢者対応策は、三泉商店街のように「ＮＰＯすくらむ」が配食サービスを実施するなど「個店レベル」での取り組みである場合が多い。ただし、「街のコンシェルジェ」に対する中延商店街、「ＮＰＯすくらむ」に対する三泉商店街のように、「商店街レベル」でも、何らかの高齢者対応策に取り組んでおくと、より高齢者対応の取り組みの効果が出ると考えられる。

**③一店逸品［商品・店舗レベル→新規客］**　一店逸品運動（図中③）は、まず「個々の商品レベル」のイメージアップから始め、商品の開発によって「個店レベル」の魅力を向上し、商店の認知度を上げる効果が期待できる。認知度が上がれば、「新規客」を呼び寄せることができる。また、一店逸品運動を進める過程で、試行錯誤を繰り返し、忌憚なく意見を出し合うことにより、商店主のスキルを高め、同時に商店主間の結束力を強めることができる。商店主間の結束力を強めることは、商店街の組織基盤を強化することにも繋がる。

**④広報［商店街レベル→新規客］**　広報戦略（図中④）は、個々の商店でもするが、「商店街全体レベル」で取り組んだ方がはるかに効果のある取り組みである。しかし、商店街全体で取り組むのだから広報活動を実施する場合は、組織基盤が強固でなければならない。広報戦略をうまく推進できれば、「新規客」の獲得が可能である。

**⑤駐車場（経営基盤強化）［商店街レベル→経営基盤の強化］**　駐車場経営（図中⑤）は、商店街の効率良い経営によって、商店街にとっての重要な資金源になり、「商店街全体」の組織基盤の強化に繋がる。それと同時に、スマイル瓢箪山のように、場合によっては競合するはずの大型店を商店街内部に引き入れるきっかけになる場合もある。

## 【参考文献】（抄）


石井淳蔵［1994］「商人と家族」『国民経済雑誌』第 170 巻第５号、神戸大学経済経営学会。

石井淳蔵［1996］『商人家族と市場社会』有斐閣。

石井淳蔵［1996］「わが国小売業の家族従業の生態学的研究」『国民経済雑誌』第 173 巻第５号、神戸大学経済経営学会。

石原武政［1985］「商店街の組織化～戦前の商店街商業組合を中心として（上）～」『経営研究』第 35 巻第６号、大阪市立大学大学院経営研究科。

石原武政［1985］「商店街の組織化～戦前の商店街商業組合を中心として（下）～」『経営研究』第 36 巻第１号、大阪市立大学大学院経営研究科。

石原武政［2000］『商業組織の内部編成』千倉書房。

石原武政［2005］「小売店舗の外部性としての街並みと商店街」『経営研究』第 56 巻第１号、大阪市立大学大学院経営研究科。

石原武政［2005］「小売業における店舗規模と外部性」『経営研究』第 56 巻第１号、大阪市立大学大学院経営研究科。

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・池尾恭一・佐藤善信［2000］『商業学〔新版〕』有斐閣Ｓシリーズ。

石原武政・竹村正明編著［2008］『１からの流通論』中央経済社。

石原武政・矢作敏行編［2004］『日本の流通 100 年』有斐閣。

石原武政・加藤司［2005］『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。

石原武政・加藤司［2009］『地域商業の競争構造』中央経済社。

石村眞一［2004］『元気のある商店街の形成～千林商店街とその周辺～』東方出版。

射手矢武・牛場智・吉川浩［2009］「商店街のマネジメント」『まちづくりと創造都市２－地域再生編』晃洋書房。

射手矢武［2009a］「近隣型の元気な商店街－粉浜商店街」『２１世紀型まちづくり研究 08』大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻都市経済政策研究分野２１世紀型まちづくり研究会。

射手矢武［2009b］「近隣型の元気な商店街－駒川商店街」『２１世紀型まちづくり研究 08』大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻都市経済政策研究分野２１世紀型まちづくり研究会。

牛場智［2006］「都心型商店街の新しいモデルへの変化とまちづくりー大阪・中津商店街の事例から」『創造都市研究』第２巻第１号、大阪市立大学。

牛場智［2006］「都心型商店街のまちづくりにおける体験型商業モデルとソーシャル・キャピタル―大阪・福島聖天通商店街を事例に」『都市研究』第５・６号。

牛場智［2009］「まちづくりにおける地域商業の再生潮流の分析－都市型商店街を事例とした経験経済モデル（体験型商業）とソーシャル・キャピタルからのアプローチ」（大阪市立大学博士学位論文）。

宇野史郎［2005］『現代都市流通とまちづくり』中央経済社。

大阪市商店会総連盟創立 60 周年記念誌［2007］『大阪の商店街　六十年の軌跡』。

大阪市商店会総連盟創立 50 周年記念誌編集委員会［1997］『これが大阪の商店街だ―未来に向かって飛翔するための 50 年間の軌跡―』。

大阪市商店会総連盟［1966］『大阪市商連二十年史』。

大阪市公設市場 70 年史編纂委員会［1989］『大阪市公設市場 70 年史』大阪市経済局。

大阪市経済局［1979］『大阪市周辺地区小売商業近代化報告書』。

大阪市経済局［2007］『大阪市小売商業実態調査報告書』、『大阪市小売商業振興プラン』。

大阪市経済局［1999］『大阪市小売商業地図』。

大阪市計画調整局［2008］『大阪市商業の概況－平成 19 年商業統計調査結果速報』。

大阪商工会議所［2000］『これならうちでも・・・＜商店街・小売市場活性化事例集＞』。

大阪都市経済調査会［2008］『消費者行動調査報告書』。

大阪府企画調整部統計課［1988］『大阪の商業－商業統計調査結果表（商業集積地区編）』。

大阪府立産業開発研究所［2003］『商業集積の活力についての調査報告書』産開研資料、No.80。

大阪府立産業開発研究所［2006］『高齢社会に対応した商店街づくりをめざして―高齢者が安心・快適に暮らせる地域づくりへの地域商業者の役割と活性化方策に係る報告書―』産開研資料、No.101。

大阪府立商工経済研究所［1968］『大阪における小売市場の実態調査』総研資料 462。

太田巳津彦［2002］『一店逸品運動―中小小売店が生き残るみち―』同友館。

太田巳津彦［2006］『一店逸品運動実践ガイド』同友館。

太田巳津彦［2007～2008］「逸品見聞録①～⑫」『専門店』2007 年 11 月号～2008 年 10 月号　日本専門店会連盟。

太田巳津彦［2009］「地域商業を再生する方策」『専門店』2009 年２月号、日本専門店会連盟。

小川雅人・毎島龍一・福田敦［2004］『現代の商店街活性化戦略』創風社。

小川雅人・毎島龍一・福田敦［2008］『地域商業革新の時代』創風社。

近畿都市学会編［2008］『２１世紀の都市像―地域を活かすまちづくり―』古今書院。

陸正［2007］「新しいコミュニティ・ビジネスの可能性―ボランティア型宅配・サービスの実験―」『千葉商大論叢』第 44 巻第４号、千葉商科大学。

桑島俊彦・谷田部米房［1993］『商売革命―「烏山方式」成功の秘訣―』ダイヤモンド社。

桑島俊彦・谷田部米房［1995］『新・商売革命―価格破壊にどう対処するか―』ダイヤモンド社。

工藤剛治［2006］「商店街活性化と逸品プロジェクト」『千葉商業大論叢』第 43 号。

経済産業省経済産業政策局調査統計部［1988～2007］『商業統計表』各号。

経済産業省経済産業政策局調査統計部［2009］『平成 21 年版　我が国の商業』。

国土交通省［2005］『中心市街地再生のためのまちづくりのあり方についてアドバイザリー会議報告書』。

小長谷一之［2005］『都市経済再生のまちづくり』古今書院。

小長谷一之［2007］「まちづくりのマーケティング・マネジメント」『創造都市への戦略』晃洋書農。

小長谷一之［2008］「マーケティングと創造都市」『まちづくりと創造都市』晃洋書農。

小長谷一之・牛場智［2007］「大阪周辺の元気な商店街」『地理』第 52 巻第 11 号。

小長谷一之・久保秀幸［2009］「個性を活かすまちづくりと創造都市」『まちづくりと創造都市２』晃洋書農。

小長谷一之・北田暁美・牛場智［2006］「まちづくりとソーシャル・キャピタル」『創造都市研究』創刊号。

小林憲一郎［1986］「消費者のライフスタイルを中心とした商店街分類とその診断の方向について～勤務者対象の商店街診断の可能性～」『流通問題研究』第７号、流通経済大学。

小林憲一郎［1988］「商店街活性化のための三つの命題～顧客吸引力、比較購買力、個別店舗力の尺度化への試み」『流通問題研究』第 11 号、流通経済大学。

小林憲一郎［1991］「商店街の現状と課題の解決方向に関する一考察～商店街ＣＩを基本とする商店街構成員の共通意識の必要性～」『流通問題研究』第 18 号、流通経済大学。

小林憲一郎［1996］「近隣型商店街の空き店舗対策として不可欠な生鮮４品店の競争状態構築とその導入診断について」『流通問題研究』第 27 号、流通経済大学流通問題研究所。

小林憲一郎［2006］『街のブランド化戦略～実現に向けての３技法～』同友館。

駒川商店街振興組合『駒川大辞典』。

酒巻貞夫［2004］『商店街の経営革新　三訂版』創成社。

酒巻貞夫［2008］『商店街の街づくり戦略』創成社。

佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉［2009］『地域ブランドと地域経済―ブランド構築から地域産業連関分析まで―』同友館出版。

佐々木雅幸［1997］『創造都市の経済学』勁草書房。

沢田藤司之［2007］『街のコンシェルジェ―地域の住民が喜び、商店街が潤い、ＮＰＯが満足する―』東峰書房。

産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会経営支援分科会商業部会［2005］『合同会議中間報告―コンパクトでにぎわいあるまちづくりを目指して―（関連事例集）』。

塩沢由典・小長谷一之編［2007］『創造都市への戦略』晃洋書房。

塩沢由典・小長谷一之編［2008］『まちづくりと創造都市』晃洋書房。

塩沢由典・小長谷一之編［2009］『まちづくりと創造都市２』晃洋書房。

商業界［2008］『日本スーパー名鑑‘09（店舗編下）』。

吹田尚一・三菱総合研究所［1986］『事業創造の経営―革新を生む発想と戦略―』日本経済新聞社。

菅井憲朗［2006］「中心商店街の再生」『地域経済政策研究』第７巻、鹿児島国際大学

鈴木哲男［2006］『実践店舗活性化マニュアル―お金をかけないで店（売場）を蘇らせる方法―』商業界。

世田谷区商店街連合会スタンプ研究会［1996～2009］「せたがやスタ研ニュース」第１号～第 57 号、商店街情報センター。

全国商店街振興組合連合会［2007］『平成 18 年度商店街実態調査報告書』。

創立 80 周年記念式典実行委員会［1990］『三泉商店街振興組合 80 年のあゆみ』三泉商店街振興組合。

大正区制施行五十周年記念事業委員会［1983］『大正区史』。

高崎義幸・日隈健壬［2009］「高齢化社会と地域福祉（15）」『広島修大論集』第 49 巻第２号、広島修道大学。

田中洋［2009］『消費者行動論体系』中央経済社。

田中道雄［1995］『商店街経営の研究－潮流・変革・展望』中央経済社。

田中道雄・佐々木利廣・杉原淳子・中多英二［1993］『商店街の情報化戦略－商店街カード事業のすすめ方』中央経済社。

谷口靖弘［2007］「町おこしイベント「大阪・九条下町ツアー」の事例検証」『商経学叢』第 53 巻第３号、近畿大学。

田村正紀［2001］『流通原理』千倉書房。

田村正紀［2008］『業態の盛衰－現代流通の激流－』千倉書房。

中小企業政策審議会中小企業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』。

東京都産業労働局［2006］『東京都中小企業白書 2006 年版－流通産業編－』。

東京都産業労働局［2008］『平成 19 年度東京都商店街実態調査報告書』。

東洋経済新報社［1993、2009］『全国大型小売店総覧 1994、2010』。

内閣府大臣官房政府広報室［2005］『小売店舗等に関する世論調査』。

中沢孝夫［2001］『変わる商店街』岩波新書。

パーキングプレス編集部［1997］「駐車場整備で客数大幅増の商店街」『商業界 1997 年１月号』第 50 巻第１号、商業界。

東住吉区創設 15 周年四ヵ村編入 3 周年記念事業委員会［1961］『東住吉区史』。

畢滔滔［2005］「千葉銀座商店街～振興組合の組織的特徴と商店街の環境適応～」『経済文化研究所紀要』第 10 号、敬愛大学経済文化研究所。

畢滔滔［2006a］「振興組合の組織的な特徴と商店街の長期的な発展～栄町通り商店街の事例研究～」『経済文化研究所紀要』第 11 号、敬愛大学経済文化研究所。

畢滔滔［2006b］「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－千葉市中心市街地商店街の比較分析－」『流通研究』第９巻第１号日本商業学会。

瓢箪山地域活性化プロジェクトチーム［2008］「平成 19 年度　瓢箪山地域活性化プロジェクト報告書－商店街と地域社会の今日的課題を探る－」大阪商業大学。

枚岡市史編纂委員会［1965］『平岡市史第二巻別編』枚岡市役所。

福田敦［2008］「地域社会の変容と商店街の機能革新～先進事例に見る商店街の戦略視点と中間支援組織の役割～」『経済系』第 234 集、関東学院大学。

福田敦［2009］「高齢者の購買行動と地域商業の課題」『経済系』第 239 集、関東学院大学。

松浦寿幸・元橋一之［2006］「中・大規模店の参入・退出と中心市街地の活性化に関する計量分析」経済産業研究所。

南川忠嗣［1996］「スタンプ事業による商店街の活性化」『地域研究所年報』第８巻、沖縄大学地域研究所。

矢作弘・瀬田史彦編［2006］『中心市街地活性化・三法改正とまちづくり』学芸出版社。

山川充夫［2004］『大型店立地と商店街再構築』八朔社、福島大学叢書新シリーズ。

横浜市経済観光局［2007］『横浜市商店街実態調査アンケート調査報告書』。

横浜市経済観光局［2008］『商店街に対する消費者意識調査報告書』。

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、日本商業学会。