

平成24年度マネジメント研究センタープロジェクト研究課題最終報告書

研究プロジェクト主題	：中四国の地方都市商店街再開発の成功要因に関する研究
代表者	：藤本 利明
修了生等	：新田茂樹，澤田昌文，木曾勝則，城野佳也
院生	：世良和美
指導教員	：特任教授；藤岡由郎，特任准教授；佐伯健司

注：①問題意識、目的 ②研究方法 ③分析結果 ④考察 ⑤今後の課題 ⑥成果（報告、論文等）の順に記入してください。字体はMS明朝、文字フォントは10.5。4ページを超えないで下さい。

①問題意識、目的

背景

全国の商店街は、様々な活性化策を打ち出しているにも関わらず、売り上げ減少、通行量の減少、商店街の空洞化の問題に直面している。山口市商店街も、同じ問題に直面しており、近年特に空店舗率が急激に増大し、商店街存続の危機にさらされている。この流れを断ち切り、商店街の地盤沈下を食い止める為には、限りある資源（人的・金銭的資源等）を有効に使い、最大の効果を上げる事が求められている。さらに、各商店街の独自性を考えると、各商店街にはその商店街にふさわしい活性化策を取ることが必要だと考えられる。

問題意識

しかし、従来の地方都市商店街活性化の研究の大半は、特定の地域を対象とした単独の事例研究であり、色々な活性化事業の効果の網羅的な調査や、その比較検討等の試みは、十分になされていない。そのため、各環境特性に応じた活性化策の成功要因は、十分に抽出できていないものと考えられる。

研究目的

そこで、本研究では、複数の地方都市商店街が置かれている、環境（商圏人口、振興会の有無、構成組合員数、業種、リーダー有無等）を踏まえ、これまで実行した活性化策とその効果（売上高及び来客数の増減）を調査・分析することにより、商店街に合った有効な活性化策を策定するためのインプリケーションを得る。さらに、得られたインプリケーションを、同様の問題に直面している山口商店街の活性化策に適用し検証する。

これらを総合して、現在全国各地の商店街が直面している課題に対し、より有効な活性化策の成功要因を抽出する。

先行研究レビュー

商店街活性化の先行研究には、（1）商業活性化に関する研究、（2）都市政策的な分野に関する研究、（3）その他の都市機能強化に関する研究、（4）活性化組織に関する研究、がある。このうち、商店街活性化の効果に触れたものを中心にレビューすると、主な活性化策（手法）として、「再開発」、「リノベーション」、「イベント」が見出された。

再開発	リノベーション	イベント
任意の土地の高度利用	既存の建物に新たな付加価値を与えることを目的として、大規模な設備更新や間取り変更などを行う	土地、施設の整備を伴わない、お祭りや売り出しなどの事業
再開発と商店街活性化の関係性は確かに深ものその効果は、あり／なし、双方の結論が導出されている。再開発だけで良いのか？	既存の建物を流用した再生型再開発も見直されてきている。衰退の進んだ中心市街地に対して、必ずしも有効な再生手段とは言えない。	イベントは、一時的な効果はあるとしても、その効果は漸減していく可能性も指摘されている。

商店街活性化の効果に関する先行研究は、貴重な視点・知見を提示してくれるものの、以下のような限界も抱えている。まず、特定地域の単独の事例調査が多い。さらに、効果の確認・検証までは、なされていない。最後に、活性化の成功の定義が曖昧である。

②研究方法

本研究では、先行研究レビューを踏まえ、以下の研究方法とした。

アンケート調査

- ・複数の商店街について、各商店街が置かれた環境を踏まえて調査した
- ・活性化策として、再開発、リノベーション・イベントのいずれが有効か調査した
- ・活性化効果に対する評価を、商店街、個店の双方から収集した
- ・活性化成功の定義を、個店の来客数、売上向上とした

個別インタビュー調査

アンケート調査結果から活性化策が有効だった商店街についてインタビューし、成功した要因について定性調査を行った。

③分析結果と考察

アンケート分析結果

中四国・九州の13市の主要な42商店街組合及びその個店を対象としてアンケートを郵送し(2012年9月)、21商店街組合から有効回答(回収率:50%有効回答)を得た。

a) 調査対象商店街の活性化策構成

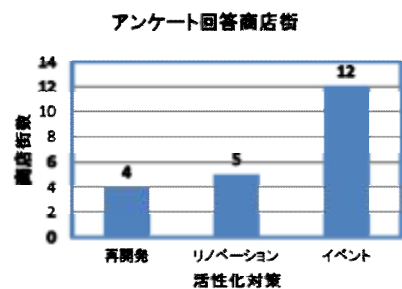


表.1

平均店舗数

再開発商店街	72
リノベーション商店街	32
イベント商店街	51

表.2

平均事業費(百万円)/店舗数

再開発商店街	64.2
リノベーション商店街	2.5

図.1

回答のあった21商店街の内訳は、再開発4、リノベーション5、イベント12であった(図.1)。平均店舗数は、再開発が72と多いものの、リノベーションは32と比較的少ない(表.1)。平均事業費は、再開発が1店舗当たり6千4百万円となっており、リノベーションの2百万より25倍多かった(表.2)。

b) 活性化策の商店街評価点

活性化策成功の有無を、本来なら個店の売上高の変化を定量的に調査して分析すべきである。しかし、個店売上高の帳簿や申告等による定量調査は困難である。そこで、個店の活性化対策に対する個店の評価を、商店街間で比較するため本研究の試みとして評価点を定義した。

活性化後に来客数や売上高が増えたと回答した個店数に1点を、やや増えた個店数に0.5点を、変わらない個店数の0点を、やや減った個店数に-0.5点を、減った個店数に-1点を乗じて合計したものを評価点とする。5年後の来客数や売上高も同様に評価点を定義した。

図.2は、縦軸に平均商店街評価点を取り、再開発、リノベーション、イベントを比較して示したものである。活性化対策後にはイベントの来客数、売上高が高く、5年後には再開発が高い。リノベーションは活性化対策後および5年後とも評価点が低い。

このことから、大きな事業費の伴う再開発は将来に対する個店の期待を高めると言える。1店当たりの事業費が少ないリノベーションは、商店街全体の個店の評価が高まっていない。

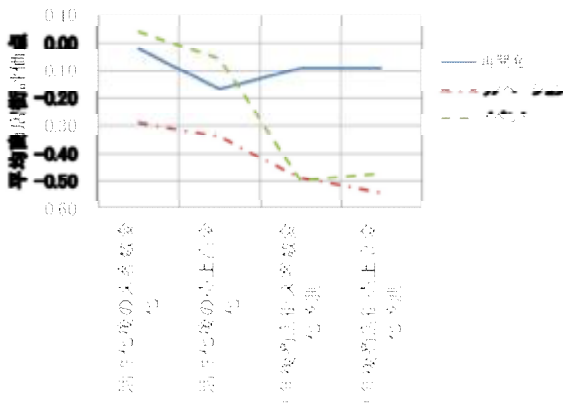


図.2

c) リノベーション事業費と評価点

事業費と個店評価データの双方が比較的揃っているリノベーションで事業費と評価点の関係を分析した。図.3と図.4は横軸に1店当たりの事業費を取り、縦軸に売上高評価点を取って各商店街をプロットしたものである。N数は5と少ないが、1店当たりの事業費と評価点の相関を見てみるとリノベーション後には相関が無く、5年後の予測は正の相関が見られる。前述b)と総合してみると、活性化対策の投資としての事業費は、将来の個店の期待を醸成する効果があると考えられる。

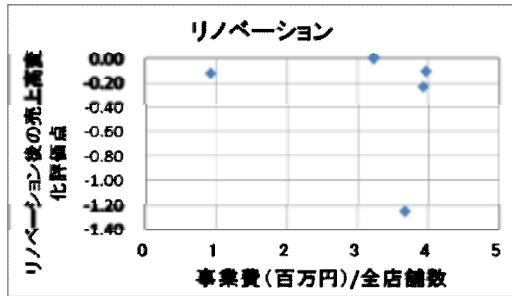


図.3 リノベーション後

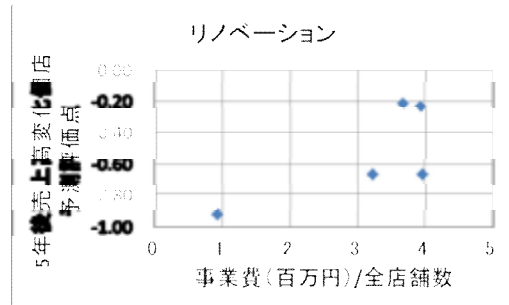


図.4 5年後

インタビュー調査結果

活性化対策に対する個店の評価点が高い商店街を選定しインタビュー調査した。再開発では諫早市栄町商店街、リノベーションでは米子市紺屋町法勝寺町商店会、イベントでは熊本市下通二番街/子飼繁栄会、リノベーションとイベントを組み合わせた境港商店街である。インタビュー調査では、商店街が選択した活性化策が、環境に適合していく過程で、そこにかかわる人や組織がどのように機能し効果へと結びつくのか検討した。その枠組みとして組織論の「統合的コンテンツジェンシーモデル」(野中郁次郎 1978)を用いた。このモデルは、6つの構成要素から成っている。1. 組織に影響を及ぼす外部環境、2. 外部環境と組織の間に介在するコンテキスト(その組織の目標や戦略を含む)、3. 組織構造(組織の構成員のモチベーションや価値観)、5. 意思決定(リーダーシップや意思決定)、6. 組織有効性、である。これを用いて、ヒアリングの結果を整理したのが、表3~6である。

表.3

法三森定住(再開発)	
1 環境	観光資源は特にない。市役所・図書館・公園が近接 3つの商店街(栄町・本町・竹の下)が連携し、統一ネーミング「Aer(アエル)」と、各商店街のテーマカラーを設定
2 コンテキスト	大型店舗(サテ・ダイエー)の撤退と整地利用 街づくりのコンセプトを「感動と発見の街・人と季節の息吹を感じる街」 最近では、商店街の居住人口を増やすとのコンセプトに移行
3 組織構造	商店会(商店街)が主体。商店街組合・市役所の3者がいつも合同会議を開催し状況を共有
4 個人属性	協会の協力 若い人の協力 地域農業きき座者の協力
5 組織過程	未街者(住民・顧客)ニーズの把握と対応 理事長と役員5人の熱意(数千万円の個人保障) 市長のリーダーシップ(再開案に人員をシフト、10年間在職を可能に)
6 組織有効性	経済面 近々、売上の下げ止まり 「いきはや市場」や駐車場の収益 マンション・駐車場・ホール等の建設が進む 未街者数 増加

表.4

法勝寺町会(街)リノベーション		元町通り商店街(リノベーション)	
1 環境	市長と市役所の支援	隣接する商店街との連携	
2 コンテキスト	活性化策のコンセプトは、儲けよりも「商店街の公道化/歩きたくなる、住みたくなる通り」 行動指針は、失敗しても反省ではなく前進	活性化のコンセプトは「風・かおり・人・緑が委ねるハーモニー」。要するに商店が建てるよりも住みやすい街を造ること	
3 組織構造	まちづくり会社としての(株)法勝寺町を設立		
4 個人属性	定期的にも参加できる街づくりを認めること 若い人の柔軟な対応	商店街の役割は欲しいモノを欲しい時に買えること 大型店に、無い専門型、工房型を目指す	
5 組織過程	(株)法勝寺町の取締役は7人で、速い意思決定	時間はかかるが確実なコンセンサスを得ていく意思決定	
6 組織有効性	経済面 アケドの管理運営費用不要に 電気代が8万円→2万円/月に 来街者数 ウォーキングコースに 夜間の人通りも多い	経済面 新たな出店の問い合わせ	

表.5

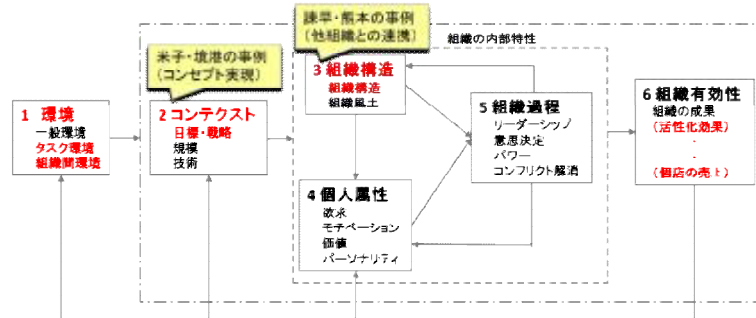
熊本市西宮町(イベント)	
1 環境	熊本城などの観光資源 7つの商店街の連携による、祭・文化/スポーツイベントの開催
2 コンテキスト	街づくりのコンセプトを「感動と発見の街・人と季節の息吹を感じる街」 最近では、商店街の居住人口を増やすとのコンセプトに移行
3 組織構造	7つの商店街で構成された熊本市中心商店街等連合協議会に対し、熊本市役所、商工会議所、熊本県等から、資金・人材の支援
4 個人属性	個店は、退出、参入の出入りが激しい 店舗オーナーが少くない(6軒)
5 組織過程	店舗オーナーが少ない 商店街/商工会議所/市役所の三位一体で、商店街独自の活動は難しい
6 組織有効性	経済面 空き店舗が少ない 来街者数 多い

表.6

赤松商店街(リノベーション・イベント)	
1 環境	漁港の町(祭など) 観光の町 漫画家水木しげるの妖怪のブロンズ像、NHKドラマ「ゲゲゲの女房」 JRとの連携(鬼太郎列車)
2 コンテキスト	漫画家水木しげるの妖怪をテーマにした観光対応型の商店街
3 組織構造	境港市が、妖怪ブロンズ像のメンテナンス費は負担 JRが、鬼太郎列車を運行 (商店街組織の役割の一部を、行政・JRなどの組織にも担わせている)
4 個人属性	各店が観光客に対応する為に業種変換を図る
5 組織過程	単発で終わるのではなく、長年の継続的に地道な努力
6 組織有効性	経済面 来客数は増加傾向、最大数350万人に到達(現在は250万人)

野中モデルを用いてこれらの事例を見たのが図.5である。米子・境港の事例はコンテクストの「目標・戦略」が、アーケードの撤去や歩きやすい道づくりといったハード面を導き出し、来街者数の増加という、有効性につながっていた。諫早・熊本の事例は、組織構造の「他組織との連携」が、通常では不可能な、職員の10年間在籍や、多彩なイベントを可能にし、やはり来街者数の増加という、有効性につながっていた。

再開発・リノベーション・イベントといった構造的な手段を選択する際に、コンテクスト、人や組織の果たす機能面に留意することの重要性を、この野中モデルで再確認することができた。



④結論

- (1) アンケートで、構造面の検討を行った。
 - ・効果定義とその定量化新手法を導入し、効果があった商店街を抽出できた。
 - ・3種の活性化策（再開発・リノベーション・イベント）の有効性についても、比較検討を試みたが、いずれが有効か、結論は見いだせなかった。
- (2) ヒアリングで、機能面の検討を行った。
 - ・抽出した複数の商店街について、現地調査を行い、野中モデルで整理した。
 - ・活性化策の有効性は、「環境に合った活性化策を選択すれば、活性化効果が得られる」といった、単線的な関係ではなく、組織の多元的な構成要素の複合バランスによって実現することを説明した。

商店街に合った有効な活性化策を見出すには、単に活性化策を選択するだけでなく、それを機能させる視点もまた、重要である。

(3) 貢献

- 1) 商店街活性化策成功の評価方法提案
 - ・個店の売上高増を活性化策成功とする定義
 - ・個店来客数、売上高の定性値から定量評価可能な評価点を定義
- 2) 活性化策投資と将来（5年後）の個店売上高増との関係性を示した
- 3) 商店街活性化効果分析に、コンテクストや組織等の機能面評価の必要性を確認した

⑤今後の課題

- 1) 顧客視点と活性化策の関係性研究
- 2) 活性化策が効果を出していない商店街との比較
- 3) 米屋町商店街活性化企画へのインプリケーション適用による検証
- 4) 商店街活性化当事者と本プロジェクト研究メンバーの協働による成功要因抽出（最終ゴール）。

⑤成果（報告、論文等）

2013. 2. 22 尾道市商店街連合会活性化委員会にて商店街活性化策に関する現地調査結果報告。

⑥謝辞

山口商工会議所 企画推進部 企画推進課：田中保様は、中四国・九州地方の商店街にアンケート調査を電話で依頼して下さいました。商店街の皆様には、お忙しい中アンケートに回答頂きました。協力頂いた皆様に深く感謝いたします。

⑦主な参考文献

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房