

商店街の持続可能性を高める経営方法について

—墨田区橘銀座商店街の事例—

小暮 真人（武蔵野大学 経営学部 教授）

要約

本稿は、商圈人口の減少や高齢化、消費者ニーズの変化などから多くの商店街が減少している中で、特徴的な取り組みを行っている商店街について調査し、商店街経営に必要な要因を明らかにしようとするものである。

今回取り上げた墨田区にある下町人情キラキラ橘銀座商店街は、最寄り駅から徒歩 10 分の交通不便地域に立地している。商店街の多くが駅を起点としているの比べると、商環境としては圧倒的に不利な商店街であるが、つぶれずに頑張っている。その要因としてキーパーソンの存在とキーパーソンへのインタビューの結果、その行動特性、地域住民によりそった姿勢、空き店舗活用の斬新さなどの特徴が見られた。

今後、他の商店街のキーパーソン、経営理念、環境整備等の実態を調査し、持続可能性を高めるための商店街経営の要因を体系化していきたい。

1. はじめに

「商店街はなぜ滅びるのか」というショッキングなタイトルの本がある。社会的な分析により商店街が姿を消していることを取り上げた出版物であるが、この論旨に対して「商店街はなぜ滅びないのか」という逆説的な存在が、墨田区にある下町人情キラキラ橘銀座商店街である。

最寄り駅から徒歩 10 分の交通不便地域に、全長約 470 メートル・幅員 5 メートルの昭和レトロのたたずまいを残す地域密着型商店街である。世田谷区や渋谷区などの人気のある商店街の多くが駅を起点としているの比べると、商業立地上、不利な商店街である。

そもそも商店街は、商店等が集まった街という意味において、門前町、宿場街、駅や港などの多くの人が集まる沿道に歴史的に形成されてきた。もちろん、最近では再開発ビル内にショッピングモールを作るケース、大型商業施設を郊外に

作りテナントを募集するケースなどもある。

ところで、日本語では商店街と商店会では意味が異なる。商店街は、「商店」と「街」の合成語で、複数の商店が集まった「街路」又は「街」である。ある街路に商店が一軒しかなければ多くの人は商店街と呼ばないし、2～3軒でも商店街とは言えない。一方、商店会は、「商店」と「会」の合成語で、「会」は「集まり」、「組織」という意味で、商店街振興組合法、事業協同組合法による法定組織と法律によらない任意団体がある。

しかし、商店街と商店会は異なるにも関わらず商店街と商店会を混同する者が多い。その要因として商業統計調査で「店舗等からなる街区と人的組織の両方を兼ね揃えたものを商店街」と定義したことが考えられる。

いずれにしても、中小企業庁調査による商店街（会）は、平成30年12,096件で、平成26年の12,681に比べ4%減少している。墨田区の商店街（会）もピークは60あったのが現在は40に減少し、販売促進補助金を使っているのはその半分程度という状況で、実質的に活動していない商店街（会）が増えている。この状態が続くと、最終的には商店街（会）は解散することになるだろう。

ここに千葉商業大学中小企業診断士コースの学生が橋銀座を含めて都内4地域の商店街を調査した結果（2020年2月）がある。

	S N K 橋	H R 大山	Y Z 大山	十条
商店会設立年	1960 年	1978 年	1950 年	1938 年
店舗数	70	220	149	180
立地	駅から徒歩 10 分	駅前	駅前	駅前
通行人数／日	2,000	32,000	10,000	12,000
通行人数／店	28	145	67	66

橋銀座は、他の3つの商店街と比較して、店舗数、通行人数のいずれにおいても、最も少ない。この商店街がなぜ消滅しないのか？逆に、様々な取り組みにチャレンジし、それを内外に情報発信し、そのプレゼンスを誇示してさえいる。全国各地の商店街関係者の視察も絶えないし、この商店会の名物事務局長、大和和道氏には講演依頼が殺到している。

2. 京島とはどんなまちなのか？

(1) 京島の歴史

東京の「京」と向島の「島」を合わせて「京島」の町名は誕生した。明治に導入された地番がその後の土地売買や文筆で枝番、欠番、とび番が生じ、さらに戦後の人口増加、市街地拡大により町割りや地番が実態に合わない状況が出現し、当時の主要な通信手段であった郵便、電報の誤配送が頻発した。そこで昭和 37 (1962) 年、「住居表示に関する法律」が制定され、町割りと町名の見直しが全国的に実施された。墨田区でも町名、町割りの見直しに着手し、昭和 40 (1965) 年に旧寺島町四丁目、旧吾嬬町西一丁目、旧吾嬬町西四丁目が合併し、それぞれ京島一丁目、二丁目、三丁目となったものである。

さらに歴史を遡ると、江戸時代の墨田区は、南部は都市化が進んでおり町奉行支配地で本所と呼ばれ、一方の北部は農村地帯で代官支配地であった。明治に入り江戸に東京府が置かれると、江戸時代から都市化が進んでいた本所は、神田、浅草、日本橋などとともに、東京市 15 区になったが、周辺部の農村地帯には人口集積がまだ見られず、郡が置かれた (明治 22 年市制・町村制施行時点)。現在の墨田区北部にあった隅田村、寺島村、吾妻村などは南葛飾郡に属した。その後、人口が増えると、隅田村と寺島村は大正 12 (1923) 年、吾嬬村は大正元 (1912) 年に町制へ移行するとともに、大木村は荒川放水路開削に伴い大正 3 (1914) 年廃村となった。東京市に墨田区北部の郡が加えられるのは昭和 7 (1932) 年で、現在の墨田区の南部と北部は同じ行政制度となった。

墨田区北部が農村地帯から様相を変える契機は、明治 20 (1887) 年、隅田川河岸隅田村への東京綿商社 (後の鐘ヶ淵紡績) の立地である。以降、内河川である北十間川河岸に東京モスリン、キャリコ會社など紡績工場が相次いで立地し、徐々に田園を侵食するように工場、住宅、商店が広がっていった。しかし、明治 42 年の地図を見ると、現在京島周辺には田沼が広く展開しており、まだ住宅や商店街はなかったことがわかる。

京島を含め墨田区北部の人口が飛躍的に伸びるきっかけは、大正 12 (1923) 年の関東大震災である。下表のとおり、明治 20 年代、本所地区が 8 万人の人口に対して向島は十分の一以下の 6 千人に過ぎない。しかし、震災 2 年後の大正 14 年、本所地区の人口は減少するが、向島地区は 9 割も増えている。それ以降、

向島の人口は、昭和 15 年までは本所の人口増加率を上回っている。墨田区北部は農地で震災の被害が少なかったので住宅、商工業用地に転用しやすかったことに起因する。

		人口				参考		増減率	
		本所地区	向島地区	計		日本の人口		本所地区	向島地区
1895	明治 28	79,058	6,265	85,323	41,557,000				
1900	33	136,990	11,470	148,460	44,831,300		73.3%	83.1%	
1905	38	162,159	13,446	175,605	47,819,300		18.4%	17.2%	
1910	43	165,492	22,740	188,232	50,984,840		2.1%	69.1%	
1915	大正 4	226,584	37,503	264,087	54,935,755		36.9%	64.9%	
1920	9	256,269	64,426	320,695	55,963,053		13.1%	71.8%	
1925	14	207,074	120,530	327,604	59,736,822		-19.2%	87.1%	
1930	昭和 5	235,324	155,519	390,843	64,450,005		13.6%	29.0%	
1935	10	278,194	186,698	464,892	69,254,148		18.2%	20.0%	
1940	15	273,407	206,402	479,809	73,075,071		-1.7%	10.6%	
1945	20	12,753	64,842	77,595	71,998,104		-95.3%	-68.6%	

墨田区の産業集積には、工場増加⇒労働者増加⇒人口増加⇒商店増加⇒商店街形成というフローが見られる。隅田川や内河川の河岸に紡績工場や石鹼工場が点在した農村に、関東大震災で被災した工場や事務所が移転、あるいは新規創業した結果、昭和 10 年 11 月調査で「従業員数 10 人以下の工場は 1364 工場が立地し、東京都区部全体の 20%が集中」するようになった。中小工場が立地すると、工場労働者が必要になるが、当時は交通手段が未発達だったので工場への住み込み、または工場周辺の棟割長屋に住んだので墨田区の定住人口は増加し、昭和 10 年代に 50 万人でピークとなった。そして工場労働者である住民が増加したことで、彼らが必要とする生鮮産品、日用雑貨、衣料等を扱うお店が展開した。商店は、歴史的に人々が往来する街道沿い、寺社仏閣など集客施設周辺に立地してきたが、この京島でも人々の往来の激しかった宝通り、十間橋通りなど主要な街路に店舗が増加し、商店街を形成した。

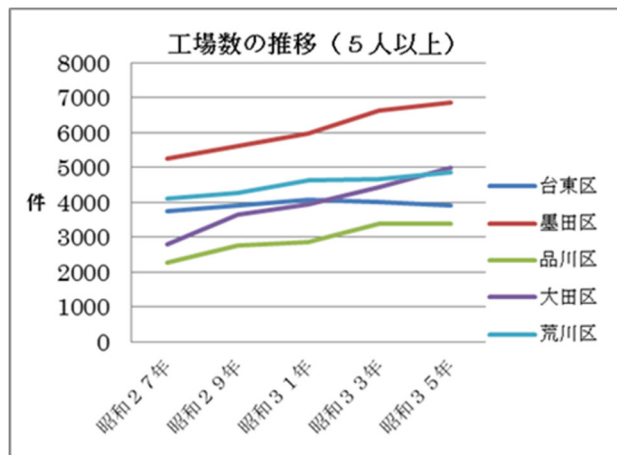
さらに、京島に商店街が形成された要因として、映画館の存在がある。京島に昭和 6（1931）年に「橘館」という映画館ができたことから、地域の人たちは京島を南北に貫く通りを「橘館通り」と呼ぶようになった。当時は、テレビやラジオがないので映画は最大の娯楽であったことから、人々の往来が増え、商店街の形成に拍車がかかったのである。

(2) 墨田区のものづくりの特徴

墨田区の工業は、本所地区から始まり、震災後、北部農村地帯に展開した。戦災で南部が壊滅したので、被災しなかった北部から工業が再開し、遅れて南部のメリヤス、鉄鋼、玩具等の工業が復興しているが、墨田区のモノづくりの特徴は3点ある。

1点目は、日本橋、浅草橋の日用雑貨、衣服等の流通問屋に収める商品とその商品に関連した部品、加工、紙器などの製造業が発展したことである。例えば、京島三丁目には「ライターケース、ラック、イヤリング、バックル、ニット、Yシャツ、ハンドバッグ、自動車・単車・弱电関係等の部品小物雑貨」の部品やその関連の工場が集積し、日本橋、浅草橋の問屋や商社との直接、間取引が行われた。

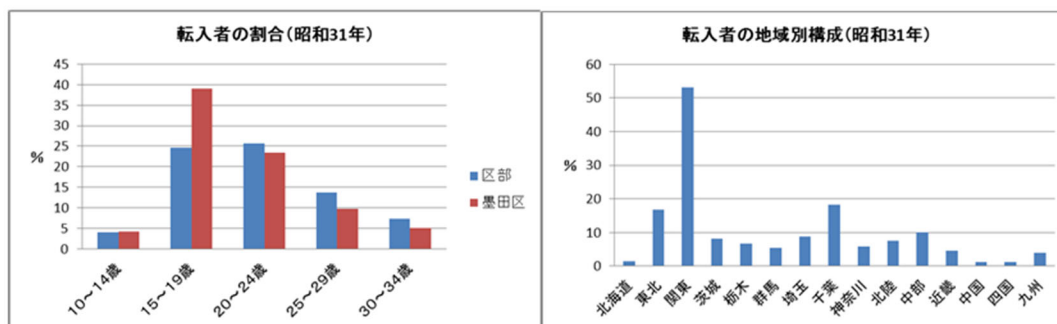
2点目は工場の暖簾分け制度である。例えば、プレス工場の社長I氏は「務めていたプレス工場の社長が結婚する際に、プレス機械の購入資金等を援助し、独立させてくれた」という証言がある。ほかにも「10年プレス工場で勤めると、社長が足踏みプレスをくれて独立させられた」という社長もいる。いずれにしても、京島の長屋に土間に足踏みプレス機械を置いた下請零細工場が林立したのは丁稚、暖簾分け制度が背景にある。この暖簾分け制度は、メッキ、金属加工、縫製など他業種でも見られ、結果として墨田区には1万もの工場が立地し、昭和27(1952)年から昭和35(1960)年までの8年間を見ると、墨田区の工業が東京の工業をけん引していた。



3点目は、工場に住み込みで働くか、または家賃の安い木造の棟割長屋に住むという就労形態である。下表のように墨田区の昭和31(1956)年の転入者の年齢別割合をみると、15歳から19歳が40%で、区部平均の23%を大きく上回っており、中卒者の転入割合が高い。転入者の出身地を見ると、関東が5割を超え、東北が2割弱、中部が1割、北陸が1割弱という状況である。他県からの労働力、いわゆる集団就職で墨田区の工業は支えられた。当時は現在と違い、鉄

道、バスなど公共交通が未整備だったので郊外に住んで都心に働きに行くということはなかった。この結果、自区内就業率は 80%、つまり、ほとんどの区民が墨田区内で働いていたのである。

墨田区史より筆者が作成



(3) 京島の商工業と人口

昭和 47 年、橋商店街の商圈である京島二丁目・三丁目には、1,121 の事業所があり、そのうち製造業 484 所、卸・小売業 441 所、つまり商工業で 8 割以上を占めていた。京島で工場が増えれば、工場労働者が増え、さらに彼らは周辺に住んだので人口が増加した。下表を見てわかるとおり、高度成長期の京島は、墨田区全体に比べて 2 倍、東京都全体だと 4 倍の人口密度である。工場労働者であり、生活者である京島住民の生活を支えるために橋館通りに商店が増えていった。この商店街に商店会が結成されたのは昭和 35 (1960) 年であるが、まだ商店街振興組合法(昭和 37 年施行)がなかったので中小企業等協同組合法(1949 年施行)に基づき法人化している。

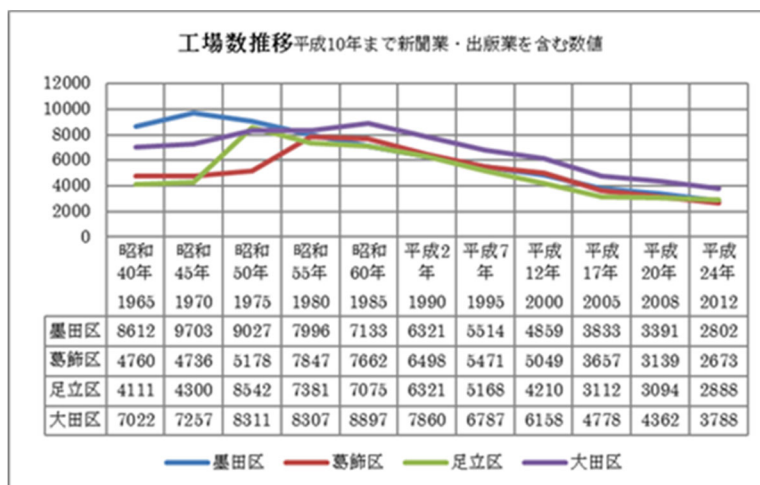
人口密度		
	昭和40年	昭和45年
京島2・3丁目	59431.91	52560.31
墨田区	23083.22	20423.89
特別区人口密度	15,559	

(4) 賑わいの喪失

高度経済成長は、経済的繁栄をもたらした商店街が賑わうこととなったが、一方で公害、交通渋滞、地価高騰、通勤ラッシュなど外部不経済が生じた。例えば、墨田区の公害に対する苦情件数は、下記グラフのように昭和 43 (1968) 年から

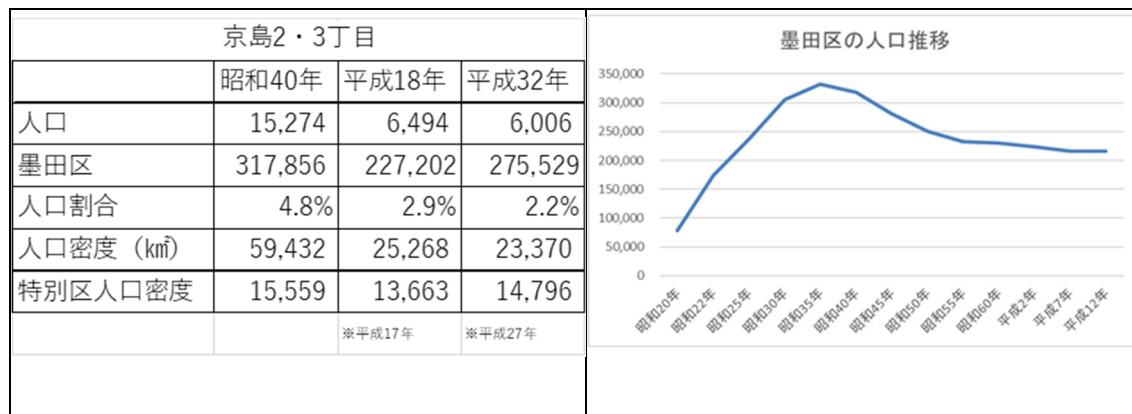
昭和 47（1972）年で約 3 倍に増加している。全国では「水俣病」、「イタイイタイ病」、「四日市喘息」などが社会問題となったが、墨田区でも河川の汚染は深刻で、昭和 45（1970）年 5 月 20 日の日本経済新聞には「高度成長と共に大量の工場排水、家庭排水が（隅田川に）流れ込むようになり、37 年には魚が完全に姿を消して従来あった漁業権も消滅、39 年には BOD66ppm と、我が国、河川汚濁史上屈指の汚れを記録し、有毒ガスによる健康障害や金属腐食が大問題」という特集が組まれている。そして、昭和 36 年に花火大会、大学対抗ボートレースが中止となっている。

こうした工場と住環境の軋轢を解消するために昭和 34（1959）年、工場等制限法が施行され、23 区内では 500 m²以上の工場の建て替えがでなくなった。工場拡張を契機に郊外・地方への移転が始まり、工場数は減少する。墨田区から集団で移転した代表例としては、玩具工場の壬生のおもちゃ団地への移転、鉄鋼工場の浦安鉄鋼団地への移転が挙げられる。建替え時の規制なので法律ができてから効果が表れるのにタイムラグがあるが、墨田区の工場が減少するのは、工場等制限法施行から 10 年後の昭和 45 年と工業集積 4 区の中でもっとも早い。工場家屋の耐用年数が約 20 年なので、墨田区では工場建設が戦後まもなく始まったということになる。



また、昭和 40 年の「国民生活に関する世論調査」で「自分の生活水準を「中の中」とする回答が最も多くなったことに象徴されるように、この頃からより良い居住環境を求めて郊外に家を持ち、東京に通勤するというライフスタイルが増えていった。東京の郊外に団地やニュータウンが建設されるのもこの頃である。その結果、墨田区の人口は昭和 30 年代 35 万人をピークに、減少をつづけ、

平成 12（2000）年には 20 万人になった。橋銀座の商圈である京島 2・3 丁目の人口もピークに比べ 4 割減少し、空き店舗が増えるなど商店街経営にとって非常に厳しい状態に陥っている。



3. 地域住民を幸せにする催し

商店は消費者が必要とする商品を消費者に代わって生産者から購入し、利益を乗せて消費者に販売するビジネスで、商店街はこうしたビジネスの集合体である。橋商店街は、商圈人口が減少し、立地環境も悪い中で、常に、地域の人を引き付ける、子どもたちの目が「きらきら」するようなイベントが行われている。主なイベントを紹介すると下表のとおりとなる。

イベント	概要
ワイワイウィーク	5月5日、こどもの日を中心に「ワイワイウィーク」を開催する。 綱引き大会、紅白玉入れ大会、ビンゴ大会、フリーマーケットなどである。 運営は、商店会の役員だけでなく、この商店街をフィールドに研究活動している大学の学生のほか、地元の高校生も協力する。
七夕祭り	6月下旬から7月上旬、地元の保育園、児童館を始め、橋商店街でフィールドワークする千葉商科大、橋高校、商店街のアイドルグループ、キュービッドガールズが制作した七夕飾りが飾られ、コンテストも行われる。
夜市	毎年、9月第1週の土曜日の午後6時から開催される。各個店が露天商になり、金魚すくい、綿あめ、各種ゲームなど行い、子供たちや親子に商店街で遊んでもらうイベントで、朝市とともに人気のイベント。
朝市	「早起きは3文の徳」を実感してもらおうと、昭和55年、実施に踏み切った。 毎月第4日曜日（12月だけ第2日曜日）に早朝6時頃から9時頃（売切れ次第各店終了）まで、毎回、各店の特色を活かしたサービスを提供する。

つまみぐいウォーク	平成 25 年から始まった商店街の飲み歩きイベントで毎年、年 4 回（3 月、5 月、7 月、11 月）開催している。つまみ食いウォークは、まちバル、バルウォークなど大人のイベントでなく、地域の子供たちと親であり、時間帯も 10 時から午後 3 時までの昼間である。100 円券 6 枚を一組、前売り 500 円、当日 550 円で購入し、参加店は 100 円から 200 円の手軽な料金で、子供たちの大好きな、たこ焼き、焼きそばなどダウンタウンフードを提供する。参加店は、参加不要であるが、100 円券のうち 2 割は店舗負担となる。2 割を負担してもらうことで、やる気のある店舗が参加するようになるため、イベントとしての継続性が高まる。
びっくら市	2 月、4 月、6 月、10 月の第 2 の木、金、土曜日に、12 月は 29、30、31 日の年 5 回行われる大売出し。下町ならではの投げ売りに「びっくら」していただきたい。
きらきらブランド	商店街の自慢の逸品をお届けしようと、各個店が独自に創意工夫をこらし、味や品質に配慮した商品で、組合に設置した「キラキラブランド認定委員会」が推薦し、吟味し心をこめて提供する。現在 13 店舗で取り扱っている。

4. 組織の変革

バーナードは、組織の定義を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」としているように、組織は人間の社会に必要不可欠なものである。

狩猟社会では、単独で動物を狩るよりは、複数の人間と役割分担しながら狩りをする方が効率的であることから狩猟のための組織が作られた。もちろん、単独で狩猟すると獲物は自分だけで独占できるのだが、獲物を獲得できる確率が低下する。一方、集団、組織で狩猟すると獲物を獲得できる確率は高くなるが、自分の分け前は少なくなる。単独活動と組織的活動のメリット、デメリットを経験的に人間は学び、組織を選択してきた。

この人間が組織化するという傾向は、現代社会においても変わらない。会社、役所、町会、業界団体、そして商店街も目的を達成するために役割分担や分業が行われ、組織が作られている。

しかし組織は、いつの時代も課題を抱えている。一つは、柔軟な対応ができないという組織の硬直化であり、もう一つは新しいことに踏み出せない前例踏襲主義である。組織の硬直化と前例踏襲が組織の変革、イノベーションを阻んでいる。クリステンセンは、破壊的イノベーションの意義を強調したが、組織には常に、破壊的イノベーションが求められるわけではなく、組織の運営が円滑にいつ

ている場合には持続的イノベーションが機能する。製造現場では「ゆでかえる」の諫言がある。カエルの入った水槽を徐々に温めていくと、温度が上昇してもカエルは自ら水槽を飛び出そうとしないでゆであがってしまうことで、自社の製造技術を取り巻く環境が変化しているのに、その変化に気づかないで過ごしているうちに、時代に取り残され倒産してしまうことを諫める言葉である。

商店会の経営でも環境変化への対応は不可欠である。商店会の運営がうまくいっているときは、官僚的な管理が機能するが、何か新しいことを始めるときには官僚的マネジメントがネックとなる。イノベーションを起こすには、それまでとは違ったリーダーシップとメンバーシップが必要になる。この場合のリーダーシップは、商店会会長等の組織のトップや役員ということではない。何か、変革を起こそうとする人物が発揮するリーダー性のことである。

こうした基礎的概念の整理の上に、クリステンセンやコッターの著書がブームとなるはるか前に、先述の大和氏は、商店街経営において独自のリーダーシップを発揮していたことは大きな発見である。

5. 改善・改革を行うキーパーソンの行動特性

橋銀座は、先述したように様々なイベントを実施しているが、こうしたイベントのアイデアは、商店会の定例会、分科会で出される。この会議では若手の店主の活発な意見が飛び交うブレインストーミングが展開される。様々な意見にプラスのストローク、相槌などによりアイデアを拡散させる。沢山の意見がでたら、それを今度は、収斂させる。

企画の段階で大和氏はファシリテーターとして、実現可能性ではなく、社会的な価値があるかどうかを重要であることをメンバーに気付かせる。企画段階では、お金や関係者の納得よりも、大切なことが社会的な価値があるかどうかである。

そして、実施段階になると大和氏はイベントの運営責任が重くのしかかる。イベントを良しとしない住民からの苦情やイベントで儲けなかった会員からの不満なども持ち込まれる。この時も大和氏は、いわゆる走りながら考えるという豪胆なやり方で、フォロワーを引っ張る。もちろん、調整が100%うまくいく保障はない。その時は次善策を講ずる。一生懸命、目的を達成しようと努力した上

での次善策であれば、それは十分、メンバーの共感を得ることができる。

橘銀座は、商圈人口が三分の一に激減したにも関わらず、先述したように地域の顧客を引き付けるイベントを連発する。そこで、橘商店街で数々の賑わいづくりや空き店舗活用などを仕掛けるキーパーソン、事務局長大和氏との対話を通じて得られた行動特性を見てみたい。

（１）補助金は積極的に引っ張るが、生きた金の使い方をする

補助金は、大いに活用すべきであるが、「生きたお金の使い方をしなければならぬ」これが大和氏の持論である。多くの商店街は、行政からの補助金、商店会費でイベントを行っている。しかし、補助金、会費に 100%依存するのではなく、「自分たちで事業をやるなら自分たちでお金を少しでも負担する」という姿勢を貫く。理由は、事業費を増やすためでなく、「自分たちでお金をださなければ、お金を出した以上に、儲けようと真剣に取り組まない」という考え方である。今から 30 年前、中元や歳末のバーゲンは、毎年同じやり方でマンネリ化していた。商圈人口の減少、消費者の購買スタイルの変化から商店街の利用客が減少しているのに、高度成長期の「何もしなくてもお客が来る」という「ゆでガエル」状態のイベントが続いていた。環境の変化に対応できていない商店街の姿勢に危機感を抱いた当時の商店街の若手が朝市を企画した。これまでのやり方で良しとしていた当時の役員は、内心面白くないが拒否もできず「やりたきゃ、やっていい」となった。しかし「止はしないけれど、金は出さないよ」と言われて、大和氏は「いいですよ、自分たちでお金を出してやります。商店会のお世話にはなりません」と啖呵を切った。若手は自分たちでイベント経費を出したから、払った以上の売り上げを挙げるため一生懸命に頑張った。その結果、黒字となり成功を収めた。すると、役員たちも認めてくれて、その後も継続し、現在では商店街の一大事業となっている。

（２）つながりを大切にする

ア．音楽のつながり

人類が生み出した身近で最大の娯楽である世界共通の文化「音楽」を地元すみだで気軽に楽しむことができないか。そんなすみだの若者たちの熱い思いから、

2010年、「すみだストリート・ジャズ・フェスティバル」が誕生した。「すみジャズ」は錦糸町の街を中心に毎年、夏に実施され区内外から大勢の人が訪れ楽しむフェスとして定着した。この「すみジャズ」を墨田区全域に広げようと、2018年「SSJF 曳舟まちかど実行委員会」を発足、実行委員は橘商店街でカフェを経営する若者や京島の住むアーティスト達だ。そしてメイン会場として商店街を使用できないか大和氏にオファーがきた。大和氏は、自ら若い時分から、様々な商店街イベントを発案し、苦労して実施してきた経験から、若者たちの熱意に共感し、会長を始め、役員、会員に根回してすみジャズ in 曳舟を開催することができた。錦糸町とは異なり、橘銀座には昔ながらの下町の景色、暮らしが残るとともに、町工場などものづくりの歴史が息づいている。橘銀座及び橘銀座周辺地域、いわゆる曳舟エリアは、最近、活動の自由さに惹かれ移住してくるアーティスト、クリエイターが増えている。昔ながらの下町の魅力に、新しい風、これからが期待される若者たちが加わり、新しい商店街のかたちをつくろうとしている。

イ. コミュニティのつながり

橘商店街は、地元の高校、小中学校の職場体験学習の場となっているだけでなく、様々な大学のフィールドワークで使われている。事務局長である大和氏は積極的に、地域振興などを研究している大学と学生を受け入れるとともに、大学と商店街とで包括連携協定を結んでいる場合もある。例えば、先ほど紹介したつまみぐいウォークには、千葉商科大学の小川ゼミの学生が企画段階から入ることにより、学生の目線で若い世代に響く内容となっている。学生たちは、チラシ作成やイベントのガイドマップ作成など準備も受け持つとともに、当日はイベントスタッフとして子供向けのコーナーなどを担当する。

この手法は、学生の協力により商店会役員の負担が大きく軽減され、役員は自分のお店の接客に専念できる。また、学生は、商店街の活動がゼミ活動の成果として評価され、また、就職、進学にあたって貴重な実績になっている。そして、地域の子供たちや保護者は、お兄さん、お姉さんが受付や会場整理をしてくれるので安心して楽しめる。まさに、学生、商店街、地域の三方良しのプラットフォームとなっている。

商店街の近くに、2020年4月I電子専門職大学が開校し、2021年4月千葉大学建築設計学部が開校する予定がある。開校を契機に両大学ともより深い関係を構築しようとしている。

ウ. お芝居のつながり

「★キラキラ橘★ 笑店街でショー！」これは、2019年の秋に行われた、シアターキューブリックという劇団が主宰した商店街のイベントである。「七福神と過ごすエンターティメントな2日間」と銘打って、宝船の七福神をキーワードに歌あり、踊りあり、食べ尽くしありの子供からと年寄りまで楽しめるイベントで、吾嬬第二中学校演劇部、橘高校演劇部なども参加した。

この劇団は地方都市でローカル電車の車両、銭湯、商店街など日常の空間を会場に地域の人を楽しんでもらえるような劇を展開してきた。そして、ある時、下町の雰囲気が色濃く残るこの商店街を起点に活動をしたいというオファーがきた。商店街は商圈人口の減少で往年の賑わいは無くなっており、空き店舗も沢山ある。そこで、大和氏は空き店舗の所有者に交渉し、劇団のショップ兼事務所として借りることができるようになった。以来、商店街の様々なイベントに劇団が協力している。また、シアターキューブリックには、「帰ってきたキューピッドガールズ」というアイドルグループがいる。アイドルの女性は、商店街の各店舗の奥さんや娘さんで、昔しアイドルだったのが再び、アラフォーを前に、グループを結成し、両国国技館デビューを目指し、日々商店街で活動しているという設定である。このように劇団を商店街につなげたのも大和氏の行動特性である。

(3) 双方向のコミュニケーションを大切にする

大和氏は長年肌着屋を経営してきた経験から、お客様へは「いらっしゃいませ」でなく「こんにちは」と声をかけることの大切さに気が付き、実践してきた。事務局長となった今でも、来客には「こんにちは」、「こんばんは」である。これは相手との双方向のコミュニケーションを意識してのことである。

店員が発する言葉は「いらっしゃい」が圧倒的に多いが、「いらっしゃい」は、「何を買いますか」というメタメッセージである。つまり、店員が何かを売ろうとするときに発する言葉で、お客は「見てるだけ」とは返しにくい。しかし、「こ

んにちは」は挨拶なので、言われた方も「こんにちは」と返すこととなり、「今日は暑いですね」など続き、コミュニケーションが成立する。「商品を自由にご覧下さい」と口に出さなくても、店員のオープンスタンスがメタメッセージとして伝わる。円滑なコミュニケーションは、双方にプラスの効果をもたらす。今回、客が気に入った商品がなくて買わなかったとしても、コミュニケーションを求めて、再び来店してくれる。

（４）常に地域が喜ぶことを考える

大和氏は、商店を植物に、大手チェーン店を経済動物に例える。大手チェーン店は、儲かると判断したら物量作戦で小さな商店街にも進出し、大規模な販促を展開して売上を達成する。しかし、地域に根差そうとはしないので、当初の売上が低迷すると直ぐに撤退し、他の儲かる地域に行ってしまう。

しかし、地域の小さな商店は、売上が良くても、悪くても、その地域に根を張って生きていく植物である。地域の人に愛されて、水を与えられなければ生きていけない。だからこそ、地域の人々のニーズに敏感になり、地域の人に喜ばれることをしなければならないと考えている。

製造業で商品開発、市場投入の考え方に作り手が市場をつくる「プロダクトアウト」がある。戦後、物がなかった時代には消費者の使い勝手を重視するよりも、とにかく作って売る時代の発想で、営業力が重視された。高度成長期の商店、商店街も製造業と同様に、商店、商店街が売りたい物を店舗に並べれば売れたので、中元や歳末の全国どこでも行われている販促イベントの終始している。この時代、製造業も商業も消費者の視点は二の次だったということは否めない。

これに対してマーケットインという考え方がある。所得が上昇し、平均的な貧困状態を脱すると、消費者が求めている機能、デザイン、価格でなければ作っても売れないという、ある意味、当たり前の考え方である。成熟社会になると、商品を企画、設計する前に、市場調査、モニター制度などで消費者の嗜好を分析し、プロトタイプで消費者の使い勝手を検証し、フィージビリティスタディも行つて、初めて生産開始となる。つまり、会社内でマーケティング部門の重要性が増している。

橋商店街と会員は、地域や住民のために何ができるかを考えている。

（５）常識を打ち破る

「橋銀座には、スーパーも必要」と大和氏は考え、実際に誘致した。

地域の商店は、大店法による百貨店やスーパーの出店規制で保護されてきた。しかし、消費者は価格、品揃え、品質などから大規模小売店を選ぶようになり、自家用車の普及、女性の社会進出などさらに GMS やコンビニへのニーズが強くなった。そして、アメリカからの規制緩和要求もあり 2000 年に大店法に代わり大店立地法が施行され、大規模小売店は商店街に立地しやすくなった。とはいえ、商店街の商店にしてみれば大型店に顧客を奪われるという危機感を持つ方が多いのが実態である。

しかし、商店街と大店は共存できるというのが大和氏の持論である。小売店は、価格の面では大量仕入れ、大量販売の大店には勝てないが、大店に負けないようにサービスや商品に付加価値をつけるなど工夫、努力すれば、顧客を確保できる。以前、商店街にはスーパーがあったが、2011 年撤退し、マンションに建て替えることとなった。商店街も空き店舗が増え、スーパーの跡地がマンションに代わる。これでは、商店街はますます寂れるだけであると考えた大和氏は、なんと、マンション建設の事業主に、商店街の賑わいのために 1 階部分にスーパーを誘致するよう直談判した。その結果、bigA の出店が決まり、商店会会員にもなってもらうことができた。大型店の強みと小型店の強みがコラボすることで、地域全体の便益の向上に貢献している。

（６）バトンタッチする

橋銀座は、千葉商科大学中小企業診断士コースのフィールドワークの場であり、大和氏が講師となっている。その縁で指導教授や卒業生の中小企業診断士で「笑人ソサエティ」という勉強会を立ち上げ、会長に就任した。毎月 1 回、各中小企業診断士の事例紹介などで新しい気づきをシェアし、イノベーションに役立てている。ところで、商店街も勉強会も組織の硬直化という問題を抱えている。つまり、会長や役員がずっとそのまま変わらないことで変革を阻害してしまう。大和氏は、勉強会の運営が軌道に乗ると、後進に会長の座を譲り、一会員として参加している。重要な局面でのフォローは忘れないが、組織の活性化のために「引き際」も心得ている。

（７）チャレンジする

改善・改革は、前例踏襲の姿勢では実施できない。失敗を恐れるあまり前例踏襲になるのだが、失敗には必ず次につながる新しい発見、気づきがあり、新しい創造が生まれるチャンスでもある。いずれにしても、成功でも、失敗でも先立つ必要なことは「チャレンジ」である。何かにチャレンジした結果、失敗と成功がある。起業家は、チャレンジ精神を行動に移した人である。先述した朝市は、今までとは違う販売促進にチャレンジしたものである。大和氏には、まさに失敗することを恐れずチャレンジすることができた。その結果、先述の地域住民を魅了するイベントの連続開催となっている。

そして、空き店舗のサブリースもチャレンジの一つである。商店街に空き店舗ができると、連鎖的に空き店舗が増えていく。橘銀座も商圈人口の激減や店主の高齢化などにより空き店舗が増えた。空き店舗の要因には大きく二つある。まず、家屋の構造上の問題である。１階が商店で２階が住居になっている家屋の多くが、お店と住居の出入り口が一緒なので、実質的に商売をやめたあと１階店舗部分を貸すことができない。もう一つは、戦前からの家屋が多く、複雑な権利関係である。土地所有者と建物所有者が別で、さらに建物を借りてたものが死んだ後、別の者が借りて商売を行っているなど、店舗を賃貸するための法的整理の負担が大きくなっている。

そこで、商店街が空き店舗を借りて、リノベーション後、ソーシャルビジネス等にサブリースする事業に挑戦した。現在、介護カフェ、劇団のPR店舗、大学のサテライトキャンパスのシェアハウスを展開しているが、法人化した商店街は定款にない事業はできない。そこで、空き店舗がでたら店舗以外に使用されないように直ぐに抑えて、商店としてサブリースするための一般社団法人も設置しようとしている。この商店街の空き店舗、空き物件サブリースの成功モデルは、他の商店街にも広がりつつある。

（８）子供、若者を大切にするが、甘やかさない

大和氏は「子どもは、未来からの留学生である」と良くいう。将来を担う地域の子供に対して、大人たちが、今、何ができるか？こうした観点から、橘銀座は、近くの小中学校の職場体験活動、また、高校、大学は生徒や学生のフィールドワ

ークを積極的に受け入れている。

大和氏は、子どもや若者は大好きだし、彼らとの議論もいとわない。しかし、約束の時間に遅れる、後片付けをしない、挨拶ができないなど規範的な面では、それができないと躊躇なく叱る。「最近の大人は、子どもや若者に遠慮して、本音を言わない。それでは本当の信頼関係はできない」これが持論だ。

もちろん、子どもたちや若者の多くは、ちゃんと約束事や社会のルールは守ってくれている。その上で、確かに、世の中には、昨今、少子化で子供や若者を大切にしなければ、社会や経済が回らないということもあって、何か遠慮のようなものがあるのかもしれない。現に、人生百年時代、副業社会、ダイバーシティ、テレワークなど社会経済環境が劇的に変わる中で、あらゆる世代の人が対等にきちんと意見を言うことができなければ、地域の様々な課題の解決も困難になる。

（９）楽しさを見つける

大和氏は、区の職員、部長や課長という役付の職員でなく、特に若い職員を大切にする。商店街に係る仕事のやり取りで手を抜くことはないが、仕事が終われば、担当職員と腹を割って話したり、たまには飲んで分け隔てなく騒いだりする。若い職員が上司である課長や部長に言えないことも、大和氏が上手に伝えるというアサーティブな能力も高い。

また、数々の前例にとらわれない取り組みには、商店街の若い会員の支持と協力が不可欠である。自分だけが独善、独創するのではなく、常に、仲間をつくり共感を得ながら進めてきた。既存の商店街組織は官僚化しており、何かやろうとすると、それは前に似たようなことをやったが駄目だった、金がない、成功するのかなどマイナスな意見がでてきて、若い人の意見はつぶされてきた。

問題を問題として認識できる仲間を集め、それぞれができることを命令されて行うのではなく、「自分ゴト」として行っている。悪い結果はその人の責任にせず、成果はその組織全体の成果とし、人を組織に対する貢献度で高く評価する。

6. まとめ～商店街の持続可能性を高めるために～

大和氏との対話から抽出された行動特性は、内山喜久雄の EQ の要素に該当

していた。ただ、この 10 ファクターに当てはまらない行動特性も何点か抽出されており、その研究は別途、実施することとする。

対自己的領域の EQ ファクター		対他者的領域の EQ ファクター	
痛みを感じる、気配り	○	愛他心	○
自己洞察	○	共感的理解	◎
主体的決断	◎	社会スキル	○
自己動機づけ	○	社会的器用さ	◎
楽観性	◎		
自制心、目標追求力	○		

大和氏の行動特性を踏まえ、持続可能性を高めるための商店街経営の要因をまとめると次のとおりとなる。

(1) 危機意識の共有と仲間ができた

日本経済は、めざましい高度経済成長を実現し、この橋商店街は商品を店に並べれば売れた時代を経験した。商店、商店街のピークもこの頃である。現在も多くの商店街で行われている中元や歳末の大売り出しなどは、この時期に国が全国に推奨し、補助金を出したことで広がった。

1970 年代、景気の陰りは徐々に見える形で表れた。高度成長期、町には仕事があふれていたので京島の長屋では土間に、足踏みプレスを置いて、部品の打ち抜き加工など下請け、孫請け、ひ孫請けの仕事が盛んだった。それが徐々に減り始め、長屋から「ガチャン」というプレス音が聞こえなくなった。

巷にはまだ、高度成長期の余韻が残っており、橋銀座商店街の中には前例踏襲で良いとする者もいたが、商店街の若手の商店主の中には、この陰りを肌で感じていたものもいた。

そこで、「お客様に楽しみや、お得感を提供したい」と考える有志が集まり、新たな商店街活動の可能性を模索した。集まった若手の商店主たちは他の商店街の視察と議論を重ね、「朝市」を開始するために動きだした。まず、当時の商店街理事たちを説得し、集まった有志達の力で「朝市」の事業スキームの企画と運営を行った。この朝市は、販促チラシなどを商店街の会費ではなく、参加・協力する有志のお店から徴収することによって賄った。

「朝市」は、商店街のプロダクトアウトからマーケットインへの変革であった。この朝市は、現在も続いている。

（２）小さな成功を次につなげた

大和氏は、商店会組織に属しながら、商店会役員とは一線を画し、若い商店主を中心に前例踏襲の事業運営や補助金依存体質のリスクを共有し、その回避のために自分たちの力で朝市をとりあえずやってみた。この小さな成功体験がクラスターの的に様々なイベントを誘発し、現在では毎月、何らかの商店街イベントを開催し、地域の住民だけでなく区外からの来街者を獲得しており、ニュース、雑誌でもその精力的な活動が取り上げられている。もちろん、大和氏個人の力を誇張するものではなく、当時の商店会役員が大和氏を始め、若い商店主に対して「君たちのやることの邪魔をしない」というスタンスで臨んだことも大きい。

特に、朝市に参加した店主たちは「参加費はイベントの売上で取り返す」という意識をもった。それまでの販促イベントは、行政の100%補助で行うので売れなくても損がでないから一生懸命売ろうとしない。商店街全体を考える共同意識も希薄であったのと対照的である。

朝市で各店舗が消費者に喜んでもらう商品、価格、方法で商売している姿は、商店街周辺の住民に受け入れられ、定着し、現在に至っている。

（３）新たな挑戦をつづけた

バブル崩壊後の長期景気低迷、リーマンショック、東日本大震災、コロナなどにより消費需要は常に影響を受ける。また、大規模小売店立地法、IT化、働き方改革などで日本の商業活動は制度面でも大きな変革期に突入している。橘銀座商店街の周辺にもスーパーマーケットが出店し、下町でも消費者の購買行動やライフスタイルは変化している。

個店はこうした変化の中で、消費者を幸せにする価値は何か、その価値をどう提供できるかという切り口での個店経営の改善・改革が必要になっている。

これまで問屋が薦める品ぞろえ、販売方法で売れたが、消費者の価値観が多様化すると、その方法では売れなくなる。地域の消費者と日常的に接し、地域の傾向を把握している商店側が仕入れる商品を選び、仕入れ、販売しなければ売れな

くなった。こうした変化に気づいた店主は、それまで一つの問屋との取引から複数の仕入れ先をもつようになり、来店客が買いやすい店舗改修、販売方法にシフトしている。セレクトショップなど典型である。

一方、商店街は、空き店舗は市場原理に任せていたのを、商店街としての魅力を高めることができるように働きかけることが重要になっている。

消費者ニーズの変化に対応できない商店は閉店し、空き店舗となる。それまでの店主は不動産業となって別の借り手に貸すケースもあるが、シャッターが閉まったままの場合もある。商店街の中には、空き店舗を商店会で借り上げ、商店街にない商品やサービスを扱う店舗を誘致したり、コミュニティ・スペースを設けたりする例もある。これは、商店街が地域の住民目線に対応した例である。

こうした新たな挑戦が必要となっている一方で、商店街のマンパワー不足、補助金依存体質という課題も浮き彫りになっている。商店街の個店の多くは規模が小さく、店主の高齢化、後継者不在により、商店会活動にスタッフとして参加できる店主がいない。こうした中で共同販促イベントを実施すると、商店街役員がスタッフとして働かざるを得ず、役員は自店を休業して対応するので、イベントの恩恵を受けない。これでは役員になる者がいなくなり、商店会組織の崩壊を招きかねない。

商店街のイベント等の実施にあたり、補助金活用は当然すべきであるが、行政の補助はほとんどが3年間など時限的である。補助金が終了すると、イベント等も中止となり、本来、商店街の共同活動で継続性が求められるにもかかわらず、一過性となっている。商店街のイベントは、補助金があるから実施するのでなく、来街者に楽しんでもらうという目的があるから実施する。したがって、イベント経費のファンディングは会費、参加費など自らの財布をまず考え、その上で活用できる行政の補助を探すという観点が重要である。行政の補助も補助対象事業を限定するのでなく、商店街が目的を達成するために企画した事業に柔軟に適用できるようにすべきである。また、時限的な補助だったとしても、商店街の持続可能性を担保するような次善策を講じるべきである。

(4) 社会的価値を提供した

橋商店街では、後継者不足、マンパワー不足、補助金依存体質など問題をかか

えつつも、商店街活動が持つ地域に対する新たな役割に注目するようになった。防犯・防災で地域に貢献すること、顔が見える関係を消費者である地域住民と構築することで、高齢者や障害者の見守り、コミュニケーションの場となることである。具体的には地域集会所を商店街に誘致し、商店街事務所は高齢者のお休みどころ、また空き店舗活用事業で介護カフェを誘致した。

橋商店街のコミュニティ活動を裏付けるように 2009 年の地域商店街活性化法では商店街には地域コミュニティの担い手としての役割が盛り込まれた。地域には少子化、高齢化を始めとした地域課題が山積しており、その解決のためのプラットフォームに商店街になっている。

「まちゼミ」、「まちバル」、「百円商店街」が商店街活性化三種の神器と言われている。確かに、成功例を模倣して商店街の活性化を図るという戦略もあるが、それぞれの地域では特徴、魅力が異なっている。その違いに着目して橋商店街は成功例を模倣するのではなく、商業環境としては不利であることを理解し、オリジナルな取り組みを展開した。それが、先述した様々なイベントである。これらのイベントに共通するのは社会的価値の提供である。

マーケティングの考え方にストレンジャー、ビジター、リード、カスタマー、プロモーターがある。商店街にとってストレンジャーだった消費者に一度、ビジターになってもらう。そこで、店主はビジターにお店の商品、サービスの情報、それ以外の店主個人の趣味や特技などの情報を提供し、ビジターからは逆に、ビジターが持っている情報を交換することで、今まで、接点のなかった者同士に関係性を構築するのである。このことにより、ビジターはリード、その店の将来の顧客となり、また、そのビジターの知り合いにお店の情報を拡散する派生的な効果も期待できる。大和氏は、このシステムを簡潔に「コミュニケーション事業」と表現している。

橋商店街がサステイナブルな理由は、社会的価値を提供するという目標はブレないが、メンバー全員が常に、オリジナリティのある手段を求めていることと、柔軟性をもって様々な取り組みをする点である。

例えば、こどもの日に親子イベントとして大綱引き大会をするという計画があったが、コロナ禍でイベントは中止となったが、完全にあきらめるのではなく、何か地域の役に立つことができないか考えた。三密から親子綱引き大会は断念

したが、ステイホーム応援セールとして商店街の各店舗の商品値引きイベントを実施した。各家庭には親子が一日中いるわけで、各家庭は生活の為に消費行動は不可欠である。そこで各家庭の購買を支援することは、コロナ禍において親子の絆を深めることにもつながるという発想である。「親子の絆」という目標は変えずに、独自に何かできないか考え、商品値引きに予算を流用するという柔軟性を発揮した典型的な例である。

謝辞

本研究にあたりハイポイントインタビューに快く応じていただいた大和和道氏、資料を提供いただいた千葉商業大学中小企業診断士コース受講生の皆さんに厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 新雅史（2012）「商店街はなぜ減じるのか」『光文社新書』P50—52
- 山本貢（2005）「中小企業組合の歴史的展開」『信山社』p22 戦後の我が国中小企業に関する組合法体系・・・、p 33 商業組合制度
- 中小企業庁（2019）「平成 30 年度商店街実態調査報告書」『ランドブレイン株式会社』資料編
- 墨田区役所（1978）「墨田区史下」p935—937 住居表示制度発足の背景
- 墨田区役所（1978）「墨田区史前史」p377 向島地区は、江戸市域に隣接した・・・
- すみだ中小企業センター（1987）「はばたき—墨田産業年譜—」
- 橋本健二（2015）「居酒屋の戦後史」『祥伝社新書』p90 西荻窪駅前マーケット、p100 区画整理事業と駅前広場の形成、102～103 郊外で人口が急増・・・
- 墨田区商工対策室産業経済課（1983）「京島地区工業の基本課題研究」
- 小暮真人（2019）「墨田区の「賑わい」の史的検証と「賑わいづくり」中間支援組織の立上げ」『金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科修士課程学位論文』p13—74 墨田区の賑わいの現状と変遷
- チェスター・アーヴィング・バーナード（1968）「新訳 経営者の役割」『ダイヤモンド社』組織の 3 要素 p85—94 公式組織の理論
- クレイトン・クリステンセン、伊豆原弓訳（2001）「イノベーションのジレンマ」

『翔泳社』 p7—22

ジョン・P・コッター、ホルガー・ラスゲバー著、大塚玲奈訳（2017）「ナディアが群れを離れる理由」『ダイヤモンド社』 p 096 大きな群れをうまく運営する、p108 新しいアイデアを突っつくのはたはすい・・・、p117 小さな成功も、p124 組織の発展と衰退に関する考察

遠藤哲也（2019）「「地域経営」における価値創造 新しい自治体経営を志向して」『現代図書』 p 75～90 キーパーソンの構成概念の検討

内山喜久雄(1997)「EQ その潜在力の伸ばし方」『講談社』 p 68～69 十項目の EQ ファクター

野中郁次郎監修、東京電力技術開発研究所ヒューマンファクターグループ編（2009）「組織は人なり」『ナカニシヤ出版』 p 063 二人以上の人々の意識的に・・・

山口あゆみ(2018)「名古屋円頓寺商店街の軌跡」『講談社α新書』 p 90 リノベーションに必要なこと・・・、 p 92 サブリースでマッチングを広げる・・・

細井和喜蔵（1954）「女工哀史」『岩波書店』 p 208 通勤者の社宅が必要・・・平家もしくは二階の長屋建てである。

岩瀬彰（2017）「「月給 100 円サラリーマン」の時代」『ちくま文庫』 101 震災を機に郊外に移る層も増えた。