

# 商店街活性化と逸品プロジェクト

工 藤 剛 治

## はじめに

商店街の活性化というテーマは長い歴史をもつが、「まちづくり三法」の制定以来、街づくりに関連させた議論が目立つようになった。しかし商店街を構成する多くは小売業である。したがって商店街活性化は、基本的に流通小売という本業の革新に依存しているはずである。

しかし街づくりの視点から現存の商店街を見ようとすると、相変わらず「商品を売っていればいい」という商店街の旧態依然とした態度が大きな問題点として理解されてしまう<sup>(1)</sup>。そこで、商店街は「商人の論理」を捨て、地域社会の主体的構成員にふさわしい「街の論理」で行動すべきであるという主張が生まれる。これに都市工学系の街づくりアプローチが重なってくると、議論の中心は一層流通小売という本業の改善・革新から遠ざかっていく。しかも、この流れ全体を行政がバックアップしている。しかし、街の論理でどのようにして商店街の個店が生計を立てるのか、私には理解できない。街の論理と本業との関係が何ら具体的に示されないからだ。

商店街という自然発生的な商業集積は、売り手市場の状態が続いていた高度成長期までは賑わいを見せていた。当時、商店街は街の論理で商売をしていたわけではない。その後、商店街が衰退していったが、それは商店街が街の論理をもたなかったからではなく、買い手市場への転換にもかかわらず依然として売り手市場時代の商売の仕方を続けたからである。商店街の衰退の原因は、本業における環境適応力の欠如にあった。したがって、その再生は本業の革新以外にない。

---

(1) 前田進『超商店街づくりの新しいノウハウ：街の復活・発展のための理論と実践』ぎょうせい、2001

論理的に考えれば、第一になすべきことは、買い手市場へと転換した市場環境に  
適応可能な新たなビジネスモデルの創出を商店街組織が試みることにしかない。それ  
を抜きにして、いくら街づくりと商店街の話をしても徒労である。

第二に、適切なビジネスモデルが描けたならば、商店街組織はそれを実行する戦  
略を立て、それにふさわしい商店街組織のあり方を再構築しなければならない。

この2点を念頭に置きながら、以下、議論を進めていく。

## 1. 商店街の現状と再生の意義

商店街の活性化に関する定義は曖昧なことが多い。ある商店街組織は、それを、  
“商店街活性化とは本質的に商店の売上増を図ること”と定義している。これ以上明  
快な定義はない。ただし、「商店の売上増」という場合、「地元商店の」というべき  
である。なぜなら、地元商店が店を閉めてナショナルチェーン店に貸し、それらの  
店が賑わっていても、それは社会問題として追求されている商店街活性化とは無縁  
であるから。

商店街の現状を見よう。2000年に全国商店街振興組合連合会が行ったアンケート  
調査（対象となった商店街の数は2,238、回答数が794）によれば、「活況・順調」  
と回答した商店街は14.0%であった<sup>(2)</sup>。この14%という数字は高すぎるような気が  
する。というのも実施主体が“身内”だからである。実際に、2003年に経済産業省中  
小企業庁が実施した調査結果と相当にかけ離れている（表1参照）。中小企業庁の  
調査（対象数は8,000の商店街振興組合・事業協同組合・任意団体で、回答数が  
3,455）の場合、「繁栄している」との回答は2.3%であった。

このように衰退してしまった商店街を、今さら救済する必要性はどこにあるのだ  
ろうか。「停滞」ないし「衰退」しているということは、買い物事情が好転した今  
日、消費者がスーパーやショッピングセンターにおける買い物に満足していること  
の反映と考えられるからだ。それでもなお商店街の救済が社会的に必要であるなら  
ば、以下の事柄が条件となる。

第一に、商店街が地域社会の福祉に貢献している場合には、その商店街の保護に

---

(2) 谷口優「地域商業の再生と大型小売業との共生」木綿良行・三村優美子『日本的流  
通の再生』中央経済社、2003

表１：商店街の最近の景況（％）（経済産業省中小企業庁）

	繁栄している	停滞している	衰退している	無回答
1970年（参考）	39.5	51.7	8.8	
1975年（参考）	32.2	52.9	14.9	
1995年	2.7	43.6	51.1	2.6
2000年	2.2	52.8	38.6	6.3
2003年	2.3	53.4	43.2	1.2

出典：http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/20040519\_syoutengai\_hokokusyo\_doc.pdf

なお1970年，1975年の参考数値は東京都労働経済局商工部商業貿易課『商業近代化マニュアル』1979年に依る。

注（なお URL は2005年11月現在のものである）

は社会的意義がある（社会福祉的条件）。

第二に，商店街への一時的保護策が商店街の経済的自立を促す内容になっていることである（経済的条件）。商店街が持続的に活性的であり続けるためには，商店街の多くの個店が経済的に自立していなければならない。経済的に自立できない場合，行政は永遠に補助金を出し続けることになり，それは公共性・平等性に反する。

公的な資金援助を含む商店街の保護政策は，以上のように，当該の商店街が社会福祉的条件と経済的条件の両方を同時に満たしている場合にのみ，実施されるべきである。

第二の経済的条件，つまり商店街の経済的自立は，どのようにしたら実現するのか。結論からいえば，“商品力”の組織的向上である。商店街問題は基本的に流通小売業の問題であるから，自分たちの従来の商売を反省し，時代に合ったビジネス業態への転換が追求されなければならない。その際，着目すべき要素は商品力の向上である。商品力とは，“他では購入できない個性的で魅力ある商品を扱う個店の力量”を意味する。

商品力ある個店が複数存在するようになってはじめて商店街は活性化する。経営環境が厳しい状況下で非本業的事業（例えばイベント）を実行しても，その効果は知れている。あるいは，その分，本業における反省を曖昧にするから，逆効果である。

## 2. 先行研究

### (2-1) アカデミズム

流通業の近代化という大きな流れのなかで、商店街をテーマとする流通業関係の学者は少なくなった。わずかとはいえ商店街に関して発言している議論を整理しよう。

まず、スーパーマーケットに代表される流通の近代化を、合理主義的近代文化の一つの現象として捉え、その人間的な冷たさに抵抗感を覚える学者たちが存在する。それに関連するが、大手流通資本の横暴を非難し、小規模小売業を政治的に擁護せよと主張する傾向も根強く存在する。後者の場合、中小小売業や商店街に関する「政治的な解」に依存し、商店街自身の力による自律的な「経済的な解」への関心が希薄である。

より重要なのは、街づくりの視点から商店街を語る人々である。これらの人々の間にも、商店街が単にモノを売る場である限り人々の共感を生むことはないという共通した認識が見られる。例えば大阪学院大学の田中は本格的な商店街研究に取り組んだ数少ない学者の一人だが、商店街を「経済的実体」かつ「社会的実体」であるとし、経済活動という視点だけでなく街づくりの視点も商店街研究に不可欠だと主張する<sup>(3)</sup>。大阪市立大学の石原も、「小売業は地域社会の中で、あるいはまちづくりの一環として、その担い手として位置づけられる」とし<sup>(4)</sup>、「商業調整時代からまちづくり時代への転換」は必至であるという<sup>(5)</sup>。

次に流通業関係ではないが、同じ街づくりアプローチの一つとして、都市計画の視点から商店街に関して発言する学者たちも増えている。早稲田大学理工学部の佐藤は、中心街再生はもはや「商店街の商業振興」の問題ではないとした上で次のように主張する<sup>(6)</sup>。「商店街はさまざまな機能が複合した都市の生活空間の中心であると捉えること」が重要であると。商業機能はビジネスの問題として理解される前に、都市機能の一部として捉えられるのである。

(3) 田中道雄『商店街経営の研究：潮流・変革・展望』中央経済社、1995

(4) 石原武政「出店調整政策の転換と地域商業の今後」『都市問題』第89巻、1998年10月号

(5) 石原武政『まちづくりの中の小売業』有斐閣、2000

(6) 佐藤滋「生活空間としての中心街：商店街を核とした新しいまちづくり」『都市問題』第89巻、1998年10月号

このように商店街活性化に関する議論は多様化しているが、街づくりアプローチに関していえば、共通しているのは、商店街活性化は流通小売業の課題だという視点の希薄さである。しかし本業と街づくりのどちらを軸にして考えるのか、そこは曖昧にされてはならない。都市計画系・建築系アカデミズムに関しても、“どこに何を造ればいいのか”という都市計画的問題（ハコモノ的発想）で商店街の本業問題は解決しないということを真剣に考慮すべきである。

## （２－２）行政の考え

日本政府は1950年代後半から中小小売業の保護育成策を再開した<sup>(7)</sup>。その結果、1973年には大店規制法が制定され、5年後に改正・強化され、こうして1980年代を迎えることになった。1980年代は大型店に対する規制が依然として厳しかった反面、新たな要素が商店街活性化の議論のなかに現れた時期でもあった。

『図で見る80年代の流通ビジョン』という文献がある<sup>(8)</sup>。編者である小川（通商産業省産業政策局商政課長）によれば、消費者の文化的・社会的ニーズが高まりつつあるので、それに対応して商店街は人間的触れ合いを重視すべきであるという。商店街は地域社会を活性化させる「文化的仕掛け」とされ、その発想に沿った形で、個々の店舗の造り方、および公園やコミュニティ施設を適正に配置させた「街並みづくり」を考慮しなければならないとされた。これは、都市計画との関連で商店街が「まち」の重要な構成要素とされたからであり、こうして商店街問題を街づくり運動のなかに位置づける方向性が明確化された。

この“文化的仕掛け仮説”を集約するものが、「コミュニティ・マート構想」であり、この構想のもとで、商店街は商業機能と同時に「暮らしの広場」の機能をも満たすことが期待された。そのため、「コミュニティ・マート構想」はビジネスモデルとしては中途半端なものとなり、むしろ文化的コミュニティモデルという性格が目立つ。

通産省（経済産業省）の当時の流通ビジョンの基本骨子は、その後もほぼ変更な

(7) 福田敦「まちづくり三法の政策形成意図と中心市街地商業の再生課題」小川雅人・毒島龍一・福田敦『現代の商店街活性化戦略』創風社、2004

(8) 小川修司編著『図で見る80年代の流通ビジョン：商業の再発見 ハイテク時代における流通戦略』流通システム開発センター、1984

く継承され、『90年代の流通ビジョン』、『21世紀に向けた流通ビジョン』等の文献には「まちづくり会社」等の新たな提言が若干見られるが、斬新さはない<sup>(9)</sup>。一つ言えることは、これまでの商業政策の根底に流れていた街づくりの視点が次第に強調されていくということである。こうした一連の流れを法的に確認するために「まちづくり三法」が1998年に制定された。

### (2-3) コンサルタントたち

これまで“こうすれば商店街は必ず活性化する”という処方箋が、多くのコンサルタントから提出されてきた。きれいな舗装にした、物珍しいモニュメントを造った、ナイトバザールをやった等々で商店街が元気になったと彼らは主張するが、それらは商店街活性化を測る適切な基準とはいえない。それで売上増が達成されたのかという肝心な部分に関して誰も明言しない。

また、コンサルタントを職業にする人々には、様々な表面的な手法・テクニックに異常にこだわるという性癖がある。都市計画の一環として商店街にアプローチする時代趨勢を感じ取ると、商店街活性化のためには駐車場や段差のないバリアフリーが必要だと主張しはじめる。事の本質を考えることなく、表面的な事柄で満足し、相手に応じて分かり易い活性化メニューを柔軟に提案するのが、その職業特性である。分かり易いだけに、気をつけなければならない。

コンサルタントとしては職業柄、商店街の活性化は困難だと主張することはできない。自分の商売を否定するわけにはいかないからだ。したがって、話は割り引いて聞くべきである。

いずれにせよ、“コンサルタントが繁栄し、商店街は衰退する”という状況はいつまでも許されるべきではない。

## 3. 歴史的使命を終えた商店街

商店街活性化の本質は本業の革新以外にないが、先行研究は焦点を本業以外の事

---

(9) 通商産業省商政課編『90年代の流通ビジョン』通商産業調査会、1989；通商産業省産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン』通商産業調査会出版部、1995

柄に移行させてきた。私たちは、改めて流通小売という本業に着目し、流通小売の歴史的経過と商店街の盛衰の関係を理解し、そこから商店街の新たなビジネスモデルを想定する必要がある。

日本の戦後の小売は、行商→商店街→市場→スーパーマーケットへと業態発展を遂げてきた<sup>(10)</sup>。よりすぐれた商品とサービスを提供できる小売業態として商店街よりもスーパーマーケットが望まれたのは当然である。価格、品質、品揃え、ワンストップショッピング機能、どれをとっても商店街は不利であった。ところが、商店街はその使命を終えたはずなのに、商店街の危機を先延ばしする要因が長く機能した。それは何だったのか。

まず、商店街のライバルであるチェーンストアは、長期にわたる経済の高度成長を背後にして現れたことである。つまり、経済の拡大（パイの拡大）が、チェーンストアと商店街との競争を緩和し、商店街の衰退プロセスを緩慢にしたのである<sup>(11)</sup>。

次に「日本的取引慣行」と呼ばれる商慣行の温存が考えられる。日本的取引慣行とは、建値制、リベート制、返品制などの日本の伝統的取引を指す。本来はこのような慣行を非合理的として排除するのがチェーンストアであるが、わが国の場合は日本的取引慣行と妥協した。結果的にチェーンストアにおける「価格破壊」は現れず、商店街の存続を長期化することになった。

これらの経済的要因に加えて、世界的に見ても異例の手厚い中小企業保護策という政治的要因も無視できない。

こうした諸要因が働いて、商店街の衰退は緩慢な過程をたどったのだが、それが緩慢であったため、商店は緊急に本業の革新を実行する必要性を意識することはなかった。ある著名な商店街の理事長は、講演で次のように述べている。「商店街のなかの商店自身が、商店街をダメにしたのだ」と<sup>(12)</sup>。

---

(10) 石原靖曠『新アメリカ流通業革命』商業界、1996

(11) 石原武政『まちづくりの中の小売業』有斐閣、2000

(12) 千葉県産業振興センター主催「ふさの国商い未来塾」講演、2005年11月2日

## 4. 科学的管理と消費市場

### (4-1) 流通小売における科学的管理法

わが国チェーンストアは日本的取引慣行と妥協しながらも、すぐれた小売業態として発達してきた。その理由を改めて確認し、同時にその限界と商店街再生との関連を見ていこう。

食品チェーンストアを経営するサミットストアの安土（現在最高顧問）は、スーパーマーケットという業態は常に“機能としての完璧性”を備えているべきだと考え、他のチェーンストアとは一線を画する経営を行ってきた<sup>(13)</sup>。では、そのような機能を完璧なものに近づけるための道具立ては何だったか。

本来のチェーンストアでは、科学的管理法の活用が重要な鍵を握っている。科学的・合理的に小売ビジネスを管理することによって商品の価格を下げ、かつ品質を高めることが可能になるからだ。しかし、日本のGMS（総合スーパー）の歴史を見ると、効率性・生産性ではなく規模の拡大を最優先してきた。そのため、ビジネスの科学的管理という骨の折れる仕事は軽んじられた。その結果、規模の拡大というメリットが一端崩れると、そのような企業は直ちに危機に直面することになる。

規模の効果ではなく生産性・効率性の効果を追求する場合、単に科学的管理法というマネジメント手法を使うだけでなく、その不断の改良が必要になる。このような流通業における真の科学的管理を、安土は「システムズアプローチ」と呼ぶ<sup>(14)</sup>。それは、あるべき全体的システムを考え、そこから品揃え・品質など、システムを構成する要素の一つひとつを関連づけていく方法である。それは、フォードに代表される単純な大量生産システム（科学的管理法第一世代）ではなく、トヨタが完成させた“限量生産”システムとしてのJIT＝ジャストインタイムシステム（科学的管理法第二世代）に近い。

科学的管理法第一世代は、作業を徹底的に要素に分解し、それらを機械的に連結する近代産業の論理をいう。その改良としてのJIT＝科学的管理法第二世代は、各作業や各工程間の有機的な連結を徹底的に追求するシステムであり、現場の改善と

(12) 千葉県産業振興センター主催「ふさの国商い未来塾」講演、2005年11月2日

(13) 安土敏『日本スーパーマーケット原論：本物のスーパーマーケットとは何か』パルス出版、1987

(14) 安土、前掲書



システムの永続的進化が半ば強制的な課題として与えられる。安土氏はこの JITこそ「スーパーマーケットの店舗経営の原点」だと考え、サミットストアに適用し、成果をあげたのである。

その間、商店街では本業の改善、革新が試みられた形跡はない。「置けば売れた」時代の成功体験の惰性が災いしたのである。

#### (4-2) 日本的消費市場の特質とその変化

日本の流通小売業の歴史を2つの流通革新によって区分する見方がある<sup>(15)</sup>。「規模の論理」が働く第一次流通革新と、「速度の論理」が働く第二次流通革新である。前者のツールは科学的管理法第一世代であり、後者のツールは科学的管理法第二世代である。第一次から第二次への転換の背後には消費市場の変化、つまり売り手市場から買い手市場への移行という大きな舞台背景の転換があった。

しかし、買い手市場化はその後さらなる成熟を遂げ、それが今日の流通小売業の土台を再度揺るがしている。その問題に入る前に、わが国の消費市場の特質を確認しておこう。

階層や階級という要因で消費市場の区分けを理解しマーケティングの基礎とすることは、欧米のビジネス社会では一般的な方法である<sup>(16)</sup>。一方、あるアメリカのマーケティングの教科書では、日本について「はっきりと目に見える社会階級といった形ではなく、少しずつ違う消費の色調変化といった感じで、社会経済的な差異を表現する」と説明されており、日本社会の非階層性を指摘している<sup>(17)</sup>。階層的に消費が固定されていない社会では、消費心理の予測が難しい。セブン&アイのトップである鈴木もそのことを重視して、日本における商品のライフサイクルがアメリカに比べて極端に短いことをあげ、「変化の激しい日本のマーケットに適応することは本当に難しい」と述べている<sup>(18)</sup>。

鈴木は、日本の消費市場の特質とその転換に早くから注目した人物であったが、

(15) 三村優美子「流通革新と大型小売業」木綿・三村編著、前掲書

(16) 関沢英彦「消費の現場と階層意識」樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編『日本の所得格差と社会階層』日本評論社、2003

(17) 関沢、前掲書

(18) 伊藤元重『流通戦略の新発想』PHP 出版、2003

彼はまた日本の消費市場が売り手市場から買い手市場へと転換したことを強く意識してきた経営者でもあった。彼はモノ余り時代になると、非経済的要因が複雑に関係しながら消費心理を左右することに気づいていた。消費者心理が浮遊化し、気まぐれな消費行動がマスとして現れる。それにどう対処できるのか、そこに小売業の鍵があると鈴木は考えた。

そこで彼は、売り手の都合を一切排除して顧客のための購買代理業に徹すること、常に買い手の心理に関して仮説を立てその検証を怠らないこと、環境変化に対して迅速に適応できる変化対応業を志すこと等、斬新な発想を流通小売マネジメントに持ちこんだ。

鈴木理論は、“日本的消費市場の非階層性”という要因に“買い手市場への転換”という要因を加味して確立された独創的な理論であり、世界最大の流通業ウォルマートストアーズも認めざるをえない高い質をもつものであった<sup>(19)</sup>。

#### (4-3) 消費市場のさらなる深化

しかし、バブル経済の破綻以降、日本の消費市場に新たな質的变化が生じている。しかし、それに関する研究は多くない。ただし消費市場の階層性の変化という点に関しては若干の考察がある。

そもそも日本社会から戦前のような、あるいは欧米のような古典的階級制度が消え去ったと大胆に主張したのは村上だった<sup>(20)</sup>。彼は「新中間大衆」という造語で高度成長以降の日本社会を描こうとした。

しかし小沢は、1980年代の消費の特徴を見ると、高い階層の消費者だけが消費の高級化を実現し、低い階層の消費者は価格志向を強めており、したがって「階層分化説」の方が妥当だろうとした<sup>(21)</sup>。最近では佐藤が、「可能性としての中流」は消滅し、様々な分断線が浮かび上がりつつあるとしている<sup>(22)</sup>。結論として、「新中間大衆」の時代は終わったのであり、出身による格差が強まったために新たな階級が

(19) 川辺信雄『セブンイレブンの経営史』有斐閣、1994

(20) 村上泰亮『新中間大衆の時代』中央公論社、1984

(21) 小沢雅子『新「階層消費」の時代：消費市場をとらえるニューコンセプト』日本経済新聞社、1985

(22) 佐藤俊樹『不平等社会日本』中央公論社、2000

出現したと論じている。橋本もまた日本から階級が消えたとする「一億総中流」意識を批判し、日本社会の分析において階級概念は依然として中心的要因だとしている<sup>(23)</sup>。

では、日本社会は明確な階級格差が人々を分断する戦前型社会へと本当に逆戻りしてしまったのか。この点に関して盛山は、不平等が拡大していると主張する最近の議論には、事実を見る冷静さや論理性が欠けていると批判的で、いくつかの客観的データを使いながら日本社会における階層化傾向を否定している<sup>(24)</sup>。例えば所得の不平等性を表す主要な指標であるジニ係数によれば、確かに近年、わが国でも所得格差は拡大気味だが、しかし先進諸国のなかでは格差は依然として高くない<sup>(25)</sup>。

以上のように、階層格差に関しては、結論が出ないまま今日を迎えている。とはいえ、上述の議論を踏まえると、次のような仮説が考えられる。階層格差の増大は、日本の消費社会における平等性を排するほど著しくはないが、事実として確認できる。しかしその度合いがまだ小さいために、階層格差の微妙な拡大によって消費心理における複雑性が一層増大している、と。

もしそうであれば、私たちは今、“買い手市場が一層深化した時代”に生きているということになる。売り手市場から買い手市場への転換の波にうまく適応してきたイトーヨーカドーが最近苦戦している理由の一つは、同社が買い手市場の一層の深化という新たな状況に対応できない組織的な問題を抱えているためではないか。

この問いに答えるためにも、ある重要な事柄を論じておく必要がある。

#### (4-4)「量の経済」から「質の経済」へ

科学的管理法における2つの世代を、第一世代＝規模の経済、第二世代＝速度の経済として区別してきたが、しかし今日の消費市場の新たな変化を考慮すると、規模の経済と速度の経済の違いは、ともに「量の経済」を代表する別形態として理解できる。

他社と同様の商品を大量に売りさばくには、まずは規模が必要であり、次いで他

(23) 橋本健二『階級社会 日本』青木書店、2001

(24) 盛山和夫「階層再生産の神話」樋口・財務省財務総合政策研究所編、前掲書

(25) 経済企画庁経済研究所編『日本の所得格差：国際比較の視点から』大蔵省印刷局、1998

社より少しでも速く効率よく提供する速度が必要であるという発想は、いずれも同質の競争を前提とする「量の経済」に属する発想である。それに対して買い手市場の深化とともに必要とされる経済は「質の経済」といえる。同質競争を避け、顧客の潜在的ニーズを重視し、その解決のために自社の強み・個性を十分に反映させた商品構成をつくりあげていくことが「質の経済」である。「ヤングファッション」に特化して他社との差別化に成功し、再生を果たした丸井はその一例である。

論じなければならない「ある重要な事柄」というのは、経済活動の質をこのように「量の経済」と「質の経済」として概念的に区別することである。それは、今日の消費市場の新たな変化が、従来までの規模の経済／速度の経済という枠組みでは十分に捉えきれないために必要とされる概念区分である。

「質の経済」に関して重要な発言をしているのが、産業冷凍機業界の世界的企業・前川製作所を率いる前川である<sup>(26)</sup>。規格品を大量にさばく「量の経済」の時には、市場は“顔の見えない市場”であり、一々顧客を見たり会話する必要はない。むしろそれは非効率的であり、ビジネスの障害でしかない。しかし「質の経済」時代になるにつれ、“顔の見える市場”が姿を現す。そのような市場と一体化するために組織は何をすべきか。

彼によれば「質」の世界は同質競争の世界とは異質の世界だから、個々の異なる顧客に対して“顧客固有の付加価値”を提供することが鍵になり、それを実行でき人と組織が決め手になってくる。同質競争を避け異質の領域を開拓するには、人々との関係性を豊かにつくりあげることが求められる。深い協働関係には、何か新しいものを創造する潜在力があるからだ。

とはいえ、それを組織的に実現することは難しい。「量から質の世界への転換は、あまりにも大きく、あまりにも深い」(前川)からである。人々との関係づくりに長け、会話の深層にある真理を想像できる共感力の高い人間集団の育成を独特の哲学・方法で追求してきた前川製作所は、階層的組織構造を捨て、組織単位を小さく分けて権限委譲し、各単位が各々“顔の見える市場”と一体化できる組織構造を選択した。それは市場と組織がきわめてヒューマンな関係を介して一体化できる仕組みである。

このことは商店街の再生というテーマと深く関連している。そのためにも、「質

---

(26) 前川正雄『モノづくりの極意、人づくりの哲学』ダイヤモンド社、2004

の経済」への移行に関する大手チェーンストアの弱点，および商店街にとっての可能性を確認しなければならない。

#### (4-5) 「組織の論理」の限界と理想的販売形態

鈴木は、イトーヨーカドーはまだ“変化対応経営ができていない”という<sup>(27)</sup>。なぜか。イトーヨーカドーはセブン-イレブンと違って、経済の成長とともに苦勞せずに成長してきたために、社員は知らず知らずのうちに保守的になってしまったからである。しかし、社員たちの革新性・創造性を育成するといっても実際には容易ではない。そこで“トップダウンでなければ、変化の時代に対応して企業行動を変えていけない”と彼は確信する。

ここにはイトーヨーカドーという大組織の矛盾がよく現れている。というのも、一方で変化対応のために店舗や従業員への権限委譲が必要だとしながら、他方ではサプライサイド（組織の都合）的発想を是正するために強力なトップダウン経営は避けられないとするからだ。

買い手市場化が進む消費社会では、本物の顧客志向経営はどのようにして実現するのか。階層型組織の原則を崩すことなく、本部が店舗に向かっていくら「顧客志向」を命じても、店舗は顧客の方ではなく、ますます本部の方を向いて仕事をするようになる<sup>(28)</sup>。真の顧客志向は、顧客の暮らしを組織内部に持ちこむ経営から生まれる。組織が市場に適応するスピードを速めたいならば、階層的組織を“商品（群）または市場によって支配される組織”に転換することである。市場に送り込む関連商品ごとにユニットを編成し、そのユニットに対して当該商品の販売、製造等の全プロセスにかかわる自由な裁量と責任を与える。そうすると各ユニットは「企業内企業」intraprise として振る舞うようになる<sup>(29)</sup>。その結果、組織内部には、企業内企業が構成する「内部市場」が形成される<sup>(30)</sup>。内部市場における各ユニットの関係

(27) 江口克彦『鈴木敏文 経営を語る』PHP 文庫，2003

(28) 荻原康昭『西友の崩壊：現場からの報告書』データハウス，2000

(29) Pinchot, G. & E. Pinchot, The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, Berrett-Koehler Publishers, 1994

(30) Halal, G. ed. Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside your Organization, John Willey & Sons, Inc., 1993

は競争的市場関係ではなくネットワーク関係であり、それによって相互の有機的関連性が確保され、有益な情報・知識が速やかに組織内部を循環する。こうして内部市場経済は職能別組織の壁と同時に外部市場との間の壁を取り除く仕組みとして機能し、“商品によって支配される組織”を実現する。

なお、「組織の市場化」を図る転換点において重要なポイントは、市場原理・競争原理を単に適用するのではなく、組織としてそれに適切な影響を行使し、制御することである。市場原理は放置すると暴走するからである。

しかしこのようなマネジメントの選択を行った大手チェーンストアはない。肥大化した組織の維持のため、「量の経済」に生存の糧を求め続けざるをえないからである。地域密着、顧客志向、顧客との共創、顧客との対話、共感力のある社員育成等々の「質の経済」に属する事柄が叫ばれてきたが、実質的にそれに反する仕組みを温存しているのだから、効果は期待できない。プロダクト・マネジャー制度もそうした矛盾の産物である。

興味深い指摘がある。イトーヨーカドーでは、食肉や鮮魚部門の一部で対面販売を早くから導入してきたが、ある幹部はそれに関連して「理想的な販売形態は個人商店」であると述べている<sup>(31)</sup>。対面販売という方法は「質の経済」に適した方法である。しかし、一方で「量の経済」を追求する思想と仕組みを崩していない限り、その「個人商店」的営業方式を活用することは不可能であるか中途半端に終わるしかない。

この対面販売を昔から実行してきたのは、もちろん商店街の個人商店である。溝上が指摘するように、一昔前のすぐれた商店主は顧客の暮らしのシーンを仮説として想定できた<sup>(32)</sup>。このような個人商店は、深化した買い手市場（顔の見える市場）における潜在的な「最強の販売形態」（溝上）である。こうして「質の経済」が生み出すニッチ分野における個人商店的な販売形態の可能性が見えてくる。

## 5. 個店の活路

商店街の話の前に、個店の活性化に目を向ける必要がある。個店活性化が商店街

(31) 溝上幸伸『ダイエー VS イトーヨーカ堂』ぱる出版、1998

(32) 溝上、前掲書

活性化の前提条件だからである。一つのケースを取りあげよう。早稲田商店会である。

同商店会は、大学が夏休みに街の学生数が減少する「夏枯れ」に頭を悩ませてきた。その対策としてエコステーション事業（ラッキーチケットが当たる空き缶回収機を利用した事業）を開始したが、その事業展開の過程で“商売の見直し”こそが商店街活性化にとって重要だということに気づいていった。

藤村によれば、商店会がエコステーション事業をはじめてから1年半ほど経つ頃、5%割引、15%割引といったラッキーチケットでは詰まらないから、“一店逸品”をチケットの内容にしようと決めた<sup>(33)</sup>。つまり、スーパーにないような商品を商店街は置いているという評判を地域で獲得するためである。

しかし、その決定の後、各商店会メンバーは自店に戻って自慢できるユニークな商品を探す段になると当惑を覚えた。ある店主は、自分の店のなかを見回したが、大手スーパーにない商品は自分の店にもないことに改めて気がついたという。藤村は、なぜアーケードやカラー舗装で活性化した商店街が全国に一つもないのか、これで了解できたという。問題は自分たちの店の品揃えなど、商品の中身にあったのだ。つまり、商店は大型店と同じく「量の経済」を志向して競争していたのであり、したがって勝ち目がないのも当然だったのである。

大手スーパーは取り扱おうとしないが地域生活者にとっては有用な商品、つまり逸品を扱うことのできる店舗を、三浦は「出色専門店」と呼んでいる<sup>(34)</sup>。早稲田商店会に必要なのは、こうした出色専門店を目指す本業の革新だった。実際に、同商店会の安井会長のスーパー稲毛屋（チェーン店の「いなげや」とは異なる）は、自店の商品の入れ替えを断行し、オリジナル商品を導入するなど、出色専門店への転換を図り成果を出している。

問題はこのような出色専門店としての個店の活性化を、どのように組織的に促すことができるのかという点にある。

---

(33) 藤村望洋『ゴミが商店街（まち）を元気にした！』商業界、2001

(34) 三浦功編『顧客創造の商店経営：出色小売店11ケースに学ぶ』中央経済社、1998

## 6. 商店街の活路

### (6-1) 超専門業種店の集積モデル

廣田は私と同様に個店の商品力に注目し、それを軸とした新しい商店街モデルおよびそれを達成するための商店街組織のあり方を提言している<sup>(35)</sup>。彼は、スーパーマーケット等では手に入らない魅力ある商品を扱うことで、自分たちが有利に展開できる競争条件を選択すべきであるという。彼は、それを達成した業態店を「スーパー・スペシャリティ・ショップ (S. S.ショップ)」＝超専門業種手作り店と呼ぶ。三浦の「出色専門店」をより具体化した概念といえる。

S. S.ショップの基本形態は、1店1技術をもち、店の後方に加工工場をもち、扱い品に付加価値をつけ店頭で販売する方式である。最低必要人員が2名で1人は製造を専門に担当し、他の1人は販売を専門とする。規格品大量生産の視点を離れ、アナログの代名詞でもある手作りにフォーカスして、オリジナル商品の開発を行う。プライベートブランドなので、粗利は少なくとも50%が見込まれると彼は考える。

このようなS. S.ショップが複数立ち上がり、それらの有機的な集積が図られると、点が面となり、商品力ある商店街が形成されていくであろう。個店活性化が商店街活性化を導くこのプロセス (S. S.ショップの集積過程) を、廣田は「劇場化」と呼んでいる。彼によれば、S. S.ショップ商店街という劇場では、商店街の各店が役割分担をして、それぞれ役者のポジションをとる。その際、商店街組織において従来の合議制は廃止され、各店は商店街会長プロデューサーの強いリーダーシップのもとに一体となり行動する。

このような既存の商店街組織に関する「上」からの改革は、自然成長的に形成されたにすぎない商店街にとって現実的だろうか。しかし商店街および商店街組織の現状を大きく変える必要もある。どのようなリーダーシップ・スタイルが適切なのか難問であるが、そのヒントを最近注目されている一店逸品運動のケースに求めてみよう。

---

(35) 廣田精一『誰でもすぐ社長になれる本：中心市街地・商店街をすぐ活性化できる革命的提言』文芸社、2003



## (6-2) 静岡呉服町名店街の一店逸品運動

出色専門店あるいはS. S.ショップ構想は、最近注目されはじめた一店逸品運動ときわめて近い発想である。一店逸品とは、その店でしか手に入らない個性的な商品（製品・サービス）を提供することを意味する。一店逸品運動で最も著名なのが静岡呉服町名店街である。

呉服町名店街振興組合は、他のいくつかの商店街と同様に、行政指導の「コミュニティ・マート構想」に従った活性化を1990年に企画した。当時、同組合の財務委員長であった大村が九州のある商店街を視察したことがあった。そこは立派なアーケードがある商店街だったが、買い物客がほとんどいなかった。そこで急遽、ハード事業ではなく一店逸品運動に着目するようになった。その結果、呉服町名店街への客足も戻り、成果をあげていったのである。ここでは一店逸品運動を率いてきた商店街組織のあり方に特に注目する。

同組合では、一店逸品委員会という組織が重要な役割を演じてきた。初代委員長・池田によれば、一店逸品運動の最大の成果は、商売への考え方を変えることができたことである<sup>(36)</sup>。自店での長い経験が実は役に立たなくなっているということに、一店逸品委員会における雑談のなかで気づかされるというのだ。

一店逸品委員会の現委員長・大野によれば、一店逸品委員会ではみんなが対等な立場で話し合い、議論が白熱することもあるという<sup>(37)</sup>。その結果、正直すぎるほど店の欠点を指摘するケースも生じるが、しかし委員の間でそのような議論ができるのは、呉服町全体をよくするという共通した目的が共有されているからであると彼は説明している。

一店逸品委員会でパンの新商品の開発をした例を見よう。池田によれば、委員会では一人が10個のアイデアを出すことになっているが、4つ5つは出ても、その後が難しい。そうなる人はパッと思いついたことを書く。実はそこにおもしろいアイデアがある。これは、すぐれたひらめきを導き出す「法則」だと池田はいう。しかし、そのひらめきのなかには、これまでのやり方では対応できないものが必ず出てくる。その際、自分の経験や店の都合で「対応できない」と反論する。しかし委

(36) 千葉県産業振興センター主催「ふさの国商い未来塾」講演、2005年9月28日

(37) 大野からのヒアリング、2005年8月4日

員会では、自分の常識ではできないことが無理矢理要求され、したがってリスクを避けることができなくなる。ここからヒット商品が出てくることが少なくない。

池田は、こうした事例をいくつかあげながら、「一店逸品運動は、自分たちの商売に対する従来の発想を仲間に変える“運動”なのです」と説明している。ここで重要なことは、本業の改善・革新に関する仲間たちの忌憚のない助言が、一店逸品委員会内部で発揮されることである。この関係性は「上」からのリーダーシップで生じているものではない。

また、池田は一店逸品委員会のメンバーを募る際、無意識のうちに商品開発がやりやすいと思われる業種の店主を集めていたという。その人達は、本業の改善にエネルギーを注いでいた人たちだった。その結果、意図せずして、商店街組織のなかに、それまでの主流とは「違うグループ」を築くことになったのである。しかしこのことが委員会のなかでの対等な横の関係、したがって自由な意見交換を促す重要な要因として働くことになった。こうして一店逸品委員会は“横のパワー”を引き出す、すぐれた制度として機能したのである。

### （6－3）逸品プロジェクトのリーダーシップ

横のパワーは「上」からのリーダーシップによって生じたものではないと述べたが、商店街組織における適切なリーダーシップとは何だろうか。

リーダーシップに関しては、一般に「上」と「下」という対照的な2つのスタイルが想定されることが多い。トップダウン型かその逆のボトムアップ型（セルフ・マネジメント等）か、さもなければ両タイプの折衷型としてミドルアップダウン型か。このように階層的組織の上下関係（垂直的關係）で物事を見る見方も間違いではない。しかし独立した個店の集合体である商店街組織の場合、個店相互の横の關係も重要になる。

さらに逸品プロジェクトを想定する場合には、プロジェクトのライフサイクルを考慮したリーダーシップ論、つまり状況的リーダーシップ理論が特に参照されるべきである。

以上を念頭に置いて議論を進めよう。

小川は、通常の商店が面としての「街」に発展するプロセスを「自己組織化」と

して理解する<sup>(38)</sup>。組織の各单位が自律的に行動することで、事後的にシステムの秩序が形成されるプロセスを自己組織化という。したがって、「上」からのリーダーシップは否定されるのだが、システムの秩序・方向性を誰も事前に管理できない危うさがつきまとっている。

しかし自己組織論では、要素の自律性と同時に、諸要素間のネットワーク関係も重視する。それはトップダウンやボトムアップという垂直的關係とは異質の横の關係である。逸品の開発に関心をもつ個店が情報・知恵をもちより、互いの商売に関して意見交換をするという相互支援の關係がその例である。しかしこの場合、大野が指摘していたように、呉服町名店街というシステム全体をよくするという共有された価値が働いてはじめてネットワークの豊かな關係が成立している。したがって、「上」からのリーダーシップを否定するこのボトムアップ型プロセスには、横の積極的關係を促す“横型のリーダーシップ”（ネットワークリーダーシップ）が含まれていると考えられる<sup>(39)</sup>。それは、システムの確立期にトップが中心メンバーとともにつくりあげた全体的価値が、様々な仕組みを通して各メンバーの意識に今なお有効に作用している結果である。

ここで逸品プロジェクトのライフサイクルを考慮した状況的リーダーシップ理論を援用してみよう。状況的リーダーシップ理論によれば、常に正しいリーダーシップ・スタイルは存在せず、そのスタイルは状況に応じて変化するという理論である<sup>(40)</sup>。逸品プロジェクトがスタートする時期には、トップはプロジェクトがもつ共同的価値を訴え、その明確な方向性をメンバーに示しながら、彼らを引っ張っていく。プロジェクトが順調に進むにつれ、トップは次第にメンバーに裁量を与える。そうした状況対応型のリーダーシップ・スタイルが効果的だということになる。

そうすると、トップダウン型とボトムアップ型という対照的なリーダーシップ・スタイルは、実は対立した關係にあるというよりは、逸品プロジェクトの形成期、確立期、安定期といった進行段階に応じて採用されるべきものだということになる。

(38) 小川雅人「現代の商店街問題と地域商業活性化への視点」小川・毒島・福田、前掲書

(39) 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社、1995

(40) P.ハーシー&K.ブランチャード『行動科学の展開：人的資源の活用』山本成二他訳、日本生産性本部、1978

自己組織的リーダーシップは、逸品プロジェクトが順調に進み安定期に入った場合のリーダーシップ・スタイルといえるから、そのようなスタイルをプロジェクトの当初から適用すると、何をどうしていいか見えていない商店街組織メンバーは当惑し、すぐにプロジェクトが活動停止状態に陥るか、各々のメンバーが勝手に行動をはじめめるカオス状態に至る。

むしろ逸品プロジェクトの開始期には、商店街組織あるいは逸品委員会のトップが、わが商店街の進むべき方向性＝ビジョンを強く確信し、各メンバーにそれを訴え指し示す必要がある。ビジョンを確信するということは、将来こうありたいと望む「絵」をクリアーに描くことに他ならない。

商店街の理想的未来像が描けたならば、次にやるべきことはその理想に対して自分たちの偽りのない現実を対比させ、そのギャップを埋めるための大まかな戦略を示すことである。まだ戦略の詳細を詰める必要はない。戦略を実際に指揮するのは各委員会リーダーの仕事である。適切な既存の委員会がなければ新たに作ることになる。各リーダーは戦略実行にふさわしい人材を何らかの方法で調達する。

ビジョン・戦略が共有され、各委員会の体制も整い、各委員会が実際に行動を開始する段階になると、各委員会に大きな権限が与えられる。トップは次第に前面から退却し、徐々に自己組織的プロセスに事態を委ねていく。当初の段階でプロジェクトの価値が各メンバーに理解され、内面化されているならば、トップが退却した後も横の支援関係は生き延びる。

従来型の商店街組織のあり方を否定し、それを逸品プロジェクト型組織へと転換するという重要な時期においては、トップの役割はきわめて重要である。廣田のいう「商店街会長プロデューサーのリーダーシップ」はこの段階のリーダーシップ・スタイルに適合する。

## 7. 街づくりとの関係

### (7-1) 地域貢献のあるべき姿

先に、街づくり要素を安易に商店街活性化に持ち込むべきではないとしたが、しかし商店街が街づくりに貢献することと、逸品の開発・提供を通じた経済的自立を実現することの間に、何かしら接点があるはずだと私は考えている。

逸品プロジェクトは、商店が人々にとって本当の意味で役に立つ商品＝逸品を共同で探し選択しつくることである。したがって、今日の地域社会はどのような商品が必要としているのか、それを探り当てる感性と仕組みが問われてくる。

街づくり視点から地域貢献の必要性を主張する場合、しばしば商店街の本業とは無関係の地域貢献が奨励されたり、地域貢献と本業との誤った関係が語られたりする。例えば、商売の原点はフェイス・ツー・フェイスの関係だから、街づくりで親しくなれば、人々は商店街で買い物をしてくれるという考えがある<sup>(41)</sup>。商店街の店主たちが、いかに地域や地域の人に貸しを作れるかということが重要だとされる。

しかし街の活性化を商店街の活性化につなげる論理が「ここで買い物をしないと悪いわね」ということであってよいのか。地域貢献をしていれば感謝されて商店街で買い物をしてくれるという考えは、今日の経営環境を考慮すれば非常に甘い。

商店が地域貢献をするという場合、“コミュニティ・マーケティング”という視点が必要である。それは、ともに地域活動することを通じて人々の生活要求を知り、それをどうすれば商人として解決できるのかを考えることを指す。地域の生活者が求める逸品を確認するこのプロセスは、“本業を通した社会貢献”といえる。

“本業を通した社会貢献”は、商品の選択を通して（本業）、地域の生活者の暮らしを支える（貢献）という関係を志向しており、経済的自立モデルと地域貢献とが別物になっていない。つまり、本業を通した地域貢献が同時に“本業に対する貢献”でもあるという関係になっている。

商店街活性化の話にはじめから社会文化的要素や街づくり要素を混入させると、単なるバリアフリー化事業のように、どうしても“本業以外での社会貢献”に目が向きがちになる。社会との接点を活用して本業の革新を図るという社会性戦略こそが、商店街のあるべき地域貢献活動の姿である。

## （7－2）女性の感性と本物の逸品

商店街が出色専門店集積というビジネスモデルを構築する過程で同時に地域福祉にも貢献すること、これを真剣に受け止め、かつ的確な形で実践できるのは多分、

(41) 綱島信一『がんばれ！商店街：しながわ夢棧橋イベント物語』日経 BP 出版センター，1994

商店街の男性店主たちではないだろう。生活感覚がないからだ。

普段の買い物は女性が圧倒的である。それならば、売る側も女性の視点で店を見つめ直すとよい。暮らしの視点でビジネスモデルを再考する格好の位置にいるのは「おかみさん」ということになる。

「質の経済」の時代には、組織は自らを市場化することによって組織内資源配分を効率化し、それによって外部市場との一体化を促進できると論じたが、個店の場合、“店舗の女性化”によって市場との一体化を図るという方法も十分に考えられる。そこで注目されるのが「商店街おかみさん会」である。その特徴と課題を探ってみよう。

富永は1968年に「浅草おかみさん会」を発足させ初代の事務局長を務め、1982年には二代目会長に就任している<sup>(42)</sup>。彼女の功績は、その活動によって全国のおかみさんたちを目覚めさせたという点にあり、高く評価されなければならない。

しかし彼女は、「私は、もう、モノを売ればいいという時代が終わったと感じた」として、「空気を売ります、文化を売ります。売るもんなかったら、自分たちで売れるものをつくりだす。そういう戦略を立てていかなければ、街を再建していくことなんてできないのよ」という考えで活動してきた。つまり、女性の感性が商品力向上ではなく、イベントあるいはイベント性のある事業企画に向けられてきた。

しかしイベント自体で商店街は活性化しない。その意味で、彼女が「商売へのこだわり」について語る部分は、皮肉であるが重要である。「大切なのは、自分の商売に対して、こだわりをもっているかいなかったこと。扱っている商品がどこにでもあるようなものだと、二度、三度とは足を運んでももらえないでしょ。だから、うちはこだわった商売をしている」と彼女はいう。これこそが商品力であり、商店街活性化の中核にされるべき事柄である。

東京新聞は最近、“商店街シリーズ”としておかみさん会に焦点を当てている<sup>(43)</sup>。そのなかで富永は、「『責任』をもって『本物』を『正直』に売ること。食べ物屋だったら、『おいしい』ものを売る、これは基本です」と商店街の個店の使命を語っ

---

(42) 富永照子『おかみさんの経済学：女のアイデアが不景気をチャンスに変える！』角川書店、2001

(43) 東京新聞、2005年5月30日

ている。おかみさんの感性とパワーは、このように本物、正直、責任、誇りという「逸品」あるいは商品力の構成要素にこそ集中させるべきである。

## 8. 逸品プロジェクトのもう一つのケース

逸品プロジェクトに取り組んだすぐれたケースとしては静岡呉服町名店街の他に戸越銀座商店街などがあげられるが、ここでは一店逸品運動の範疇に入れられていない砂町銀座商店街を取りあげる。というのは、同商店街の賑わいの要因が、実は各個店の商品力にあるように思える事例だからである。もしもこの観察が適切であれば、あえて「逸品プロジェクト」として意識的に取り組んでいなくても、実は逸品（商品力）の促進・開発に依存して活性化しているケースが少なからず存在するといえるかも知れない。そこで、砂町銀座商店街の活力の原因を探り当てることによって、それを意識的・組織的に活かしプロジェクトとして取り組むことが有効であるという見通しも成り立つ。

砂町銀座商店街は、どちらかという立地条件の悪い商店街で、近くに歩いて行ける駅がない。その分、下町情緒の演出などイベントに力を入れて集客に努力してきた。そのため一般に砂町銀座商店街の賑わいの要因は、そのイベント企画力にあると理解する向きもあるし、また商店街振興組合もそのような認識を持っている<sup>(44)</sup>。

商店街振興組合事務長の小林に、改めてこの商店街の賑わいの要因を聞いてみた<sup>(45)</sup>。彼は、イベント企画力の他に、生鮮三品が非常に豊富な商店街であり、かつ同業の店の間での競争が活発であるという点が同商店街に活力をもたらしている別の要因であるという。

ある雑誌では「量販店に比べて品質が明らかに良いのに価格は半値」という“砂町相場”について言及した後、商店街振興組合の高嶋のコメントを載せている<sup>(46)</sup>。「商店街には186店舗あって、そのうちの3分の1が食品関係。生鮮三品でいうと、それぞれ7,8店舗ずつは競合しています。それぞれが人件費を抑えたり、仕入れに工夫しながら常に競争しているのです。」

(44) 全国商店街振興組合連合会（中小企業庁監修）『続・元気のある商店街100』同友館，2000

(45) 小林からのヒアリング，2005年10月14日

(46) 『戦略経営者』2000年11月号

先ほどの小林の話と合わせると、個店間の競争が十分に機能して、それぞれの店舗が各階層の顧客ニーズにうまく対応して商売をするように進化してきた姿が想像できる。その雑誌では「新陳代謝が激しい。それがお客には、商店街そのものの新鮮さに映る。（中略）商店街内における競争原理の導入がいかに活性化につながるかがわかる」と締めている。

歩いてみて驚かされるのは、確かに同業店が向かい合って店を構えて商売をしていることだ。それも複数の業種で見られる。つまり、この商店街の魅力は、市場原理が適切に機能している結果としての各個店の商品力にあることが確認できる。

では、その市場原理を商店街組織が意識的に制御できているのかといえば、決してそうではない。小林がいうように、「上からの強制や上が指導する連携ではなく、各個店が各々（顧客ニーズとつながる）チャンネルを磨きあげてきた結果、現在の砂町が築かれてきた」というのが実態であろう。もっとも、適度に機能してきた競争的市場の環境を「役員たちが脈々と築き上げてきた」（小林）という面があることは認めるべきだが。しかし、詳細は省くが、それらの組織的対応には、商店街内部における市場原理を十分にコントロールする力があるとは思えない。「各個店が各々チャンネルを磨きあげてきた結果」という表現に現れているように、今日の砂町銀座商店街は、上からのリーダーシップが発揮されなくても自己組織的に進化発展できる段階に達しているのかも知れない。

しかしシステムが自己組織的な成長に自らを委ねている場合、環境の急激で大きな変化に対しては意外と脆いということに注意する必要がある。例えばきわめて近距離に巨大ショッピングセンターが建設されるというような環境変化の場合である。そうした事態に備えて、商店街組織は現存の市場原理・競争原理をよく把握し、各個店の努力に任せるだけでなく、常にその原理が進化するように配慮し行動している必要がある。それではじめて、大きな環境変化に耐えきれる力を常に蓄えていられるのである。

以上のように、砂町銀座商店街のケースは、市場原理が各個店の商品力促進のインフラとして機能していること、しかし商店街組織は常にそのインフラの進化を意識的に心がけておく必要があるという課題ももっていることを示している。



## おわりに

ユニクロの柳井会長は「小売業では商品から離れたらダメになる」と警告していた<sup>(47)</sup>。商店街活性化のための「経済的な解」は、個性的個店の有機的な集積を図ることにある。その分かりやすいイメージは、魅力的商品を扱うことに成功している昔ながらの個人商店が、巢鴨地藏通り商店街や砂町銀座商店街のように何らかの統一感をもって営業している商店街であろう。

「個店の原点は商品にあり、商品を良くしなくては個店も商店街もよくなるまい」<sup>(48)</sup>（静岡呉服町名店街）という論理的関係もしくは優先順位を理解するならば、ハード事業やイベント等の非商品関連事業は、優先順位としては最後に置かれることになる。

では、商店街組織として個店の商品力の育成をどのように行うべきか、簡単に要約しよう。

まず商店街問題は基本的に流通小売業の問題であるという自覚からはじまる。それを街づくりや都市計画の問題に還元してはならない。

また小売業の問題だと覚悟したとしても、今日の個店は消費者のための代理業＝購買代理業であり、メーカーや問屋のための販売代理業であってはならない。その視点から、従来の様々常識を捨てて、生活者の論理に共感し、暮らしをともにつくっていく思想が求められる。その場合、最も重要な要因は商品力の向上であり、それ以外の余計な活性化策に惑わされてはいけない。

この作業において有益な示唆を与えてくれるものは、イトーヨーカドーやセブンイレブンを率いてきた鈴木理論であろう。日本的消費市場の理解や消費市場の転換、売り手都合の発想の徹底的な排除、変化対応業としての小売業の認識、経済学ではなく統計心理学の重視、現場における「仮説－検証」の繰り返し・・・このような鈴木理論は商品力に焦点を当てた理論であり、商店街にとって無縁ではない。

しかしイトーヨーカドーは組織の論理によって「量の経済」から「質の経済」への移行にとまどっている。むしろ商店街の個店こそが、「質の経済」をうまく実行

---

(47) 井本省吾『流通新時代の革新者たち』日本経済新聞社、2004

(48) 伊津田崇「一店逸品運動の推進による地域商業の活性化」石原武政・加藤司編著『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房、2005

しうる最適の小売業態といえる。

それを現実のものとする商店街組織のトップの責任は大きい。商店街組織の抜本的な意識改革と構造改革が必要であるから、商店街トップは「逸品プロジェクト！」という明確なビジョンを掲げ、逸品プロジェクトの助走期には強いリーダーシップを発揮する必要がある。しかしプロジェクトの進行過程でそのリーダーシップ・スタイルを柔軟に変え、自発的な横の関係性のパワーを促進する環境を用意していくべきである。

横のパワーを育成するということは、市場原理を商店街組織が適切に制御し活用する有効手段にもなる。市場原理は、他の制度から切り離され独り歩きをはじめると、情報や知識の創造・交換という機能を錆び付かせ、やがては弱肉強食の競争市場をもたらす。ナショナルチェーン店の出退店に代表されるこの種の市場原理作用を制御することは容易ではないが、商店街組織が特色ある店舗を支援することによって、市場原理を間接的に制御下に置くことは可能である。

このように、既存の商店街組織のあり方全体が大きく転換を迫られている以上、既存の組織体質をそのままにして形ばかりの逸品委員会をつくったとしても意味はない。それならば既存の商店街組織の外部に逸品プロジェクトのための有志組織を別につくってしまう方が賢明である。このことに関連するが、「商店連合」という新商店街構想があるので紹介しよう。

個性ある店づくりを徹底的に追求した、ある蕎麦屋の若い経営者の話である。彼は「個店として生き残る店が集まるところが、これからの本当の商店街ではないか」と考え、既存の商店街、つまり地理的に隣接しあっている商店の自然発生的集合体ではなく、質のよい客を相互に紹介しあえる個性的な店のネットワークをつくりだした。その“新商店街”を彼は「商店連合」と呼ぶ。彼の発想は事の本質を見事に突いている。私は「商店連合」よりも「個店街」という呼び名の方が、新旧の対比が明確に現れているように思えるが、既存の商店街が再生するとしても実質的には「個店街」の性格を強くもつ商店街以外にはそれはありえない。

逸品プロジェクトは魅力的でおもしろいプロジェクトになりうる。自店の商売の仕方について厳しい指摘を受けるのは辛いことだろう。そこで、これまで商店街活性化策は、いずれも本業の革新以外の内容になってきた。その間に市場は変化し、

商店街は時代に取り残され、商品力以外にターゲットを当てた活性化策が次々と効果を失っていった。もう最後に残された領域で勝負するしかなくなっている。原点への回帰である。商店街組織は、各個店の商品力を高める組織的仕組みづくりに全力をあげなければならない。それ以外に残された道はない。

多くの関係者が多くを語り、話を複雑にしてしまった商店街活性化というテーマであるが、実はきわめて単純な話だったのである。