

[論文]

商店街における商業集積のマネジメント*

濱 満 久

名古屋学院大学商学部

要 旨

本稿の目的は、商店街における商業集積のマネジメントを明らかにすることである。まず商業が集積する基本的なメカニズムを確認し、それが適切に作動しない「縮小均衡モード」の2側面を見出す。具体的には、合理的な発想が非合理性をもたらすという複層的なメカニズムがあることを確認し、それが商店街におけるマネジメントを困難にすることを指摘する。本稿では、衰退と復興の経験をもつ商店街の事例を取り上げて、そのような困難性をどのようにして復興に転換したのか分析する。

キーワード：商業集積のメカニズム，商店街，ミクロ的縮小均衡モード，柔軟かい管理

Management of the Commercial Accumulation in the Shopping District

Mitsuhisa HAMA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

* 本研究はJSPS科研費25870870による助成を受けた成果の一部である。

目 次

- 1 はじめに
- 2 商業集積のメカニズム
 - 2.1 商業集積の基本的メカニズムと組織特性
 - 2.2 商業集積メカニズムの作動とその困難性
- 3 商店街における「柔軟い管理」：大須商店街
 - 3.1 縮小均衡モードと転換のきっかけ
 - 3.2 「意図せざる結果」による転換とその継続
- 4 おわりに

1 はじめに

本稿の目的は、商業集積のマネジメントを明らかにすることである。集積には自然発生的に形成された集積と計画的に形成された集積の2タイプがある。前者は商店街が、後者はショッピングセンターが典型的である。このうち本稿では特に自然発生型集積の商店街を対象として、集積のマネジメントについて考えていく。というのは、商店街は多くの問題を抱えており、長らくその危機について指摘されながらも、未だ解決策が見出されていないからである。

たしかに、これまでも商店街のマネジメントについての研究がなかったわけではない。石原・石井（1992）を代表とした事例研究がそれである。そこでは豊富な事例から商店街におけるライフサイクルの発展段階ごとに適したマネジメントが必要であることが指摘されている。このほかにも多くの事例の蓄積が進んでいるが、現段階では有効なマネジメントの確立が待たれているところである。

そこで本稿では、まず商業集積のメカニズムに関する先行研究を整理する。集積が形成し維持・発展する基本的なメカニズムについて確認する。また、そのようなメカニズムが適切に作動しない縮小均衡モードに着目し、その概念を精緻化する。詳細は後述するが、そこから見出

されるのは、合理的な発想によって選択をすればするほど事態は非合理的になるという縮小均衡モードの悪循環ともいえる複層的なメカニズムである。

実はこのメカニズムこそが、商店街におけるマネジメントの確立を困難にしていたことができる。本稿では、商店街の衰退をそのような視点から捉えて、衰退から賑わいを取り戻した商店街の事例を取り上げる。そこから、商店街における商業集積のマネジメントとは何であるのかを明らかにしていく。

2 商業集積のメカニズム

2.1 商業集積の基本的メカニズムと組織特性

商業集積とは個別の商業がある一定の地理的範囲に集積して、1つの単位を形成している状態である。もちろん、その状態は固定的にあるわけではない。商業集積のメカニズムとは、ある地理的範囲に個別商業が集積する基本的なメカニズムのことである。それは単に集積の形成を意味するだけでなく、維持・拡大や縮小・衰退といった動態を含んでいる。では、このような動態をもたらすメカニズムとは何であるか。以下では商業集積のメカニズムについて、先行研究のレビューをベースにその内容を確認していこう。

商業集積が成立するメカニズムは、基本的にはそこに「集積の経済」があるからである（田村，2001）。これは多数の店舗が集まることで魅力が向上し、より大きな市場が形成され、さらに多くの店舗が集積する。つまり、その集積に立地することで、個別店舗が単独では成し得ない経済性を得ることができることを意味する。

店舗が集積することによる経済性は、顧客吸引力と店舗運営費用の2つの側面がある。顧客吸引力とは多数が近接して集積することから、品揃え物が充実化し単独立地以上の顧客増加をもたらすことである。またこれは同業種集積において、特に買回品の比較購買を効率的に実現させる。他方で異業種集積においては、消費者の多目的買物出向に対応することができ、そのことは特に関連購買を効率的に実現する。もう1つの側面である店舗運営費用の経済性については、たとえばアーケードやカラー舗装、駐車場などの施設を共同化することができ、その運営費用を効率化することができる。

また集積の顧客吸引力をもたらす品揃え物については「個店レベル」と「集積レベル」の次元に整理することができる（石原，2000a）。つまり、個々の品揃え物を集積レベルで相互に補完することで「売買集中の原理」を成立させるのである¹⁾。

ただし売買の集中をもたらすには、単に品揃え物を各店舗が集合させるという、依存しあった関係だけで適切に補完されるわけではなく、競争関係も含まれなくてはならない。一方では依存することで単独以上の集客を見込むことができ、他方ではその集客した消費者をめぐって競争することで店舗間における品揃え物が差別化され、集積全体の品揃え物が充実化するわけである。この「依存と競争」（石原，2000a）が適切に作動することは環境変化の対応につなが

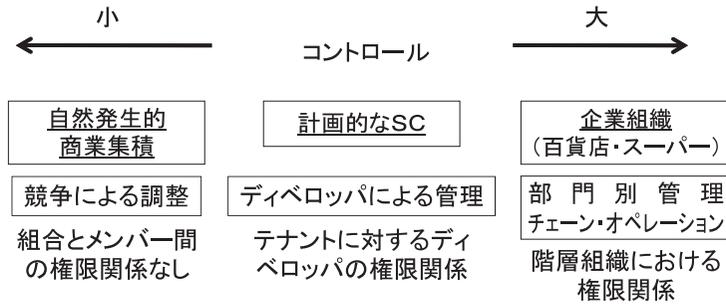
り、結果的に柔軟な適応をもたらす。

しかし、上記のメカニズムを適切に作動させるためには一定のマネジメントが必要である²⁾。というのは、商業集積は個別店舗の集合によって形成されているからである。だからこそ、それらを有機的に連携させて集積としての魅力を高める必要があるのである。依存と競争は無条件に成り立つわけではない。

そこで、まずは集積における行動的な主体の確立やその組織特性、すなわちマネジメント主体について考える必要がある。商店街の組織特性で、まず指摘できることは、個別店舗の集合がその内部において抱えている資力やモチベーションなどの異質性が大きいことである。これによって全体としてまとまって行動することが難しくなる（松井，1958）。というのは、商店街はその発生段階において自然発生的であることから組織メンバーを選ぶことができない。またその多くは、会社組織とは異なり組織内に公式の権限構造を有していない（図1）。それは運営段階においても、そのメンバーをコントロールすることができないことを意味する。その結果、まさにその内部に大きな異質性を抱えることになり、組織としてまとまった形での行動が難しくなるのである。

他方で図1にもあるように、同じ商業集積であってもショッピングセンターのように計画的に形成され、デベロッパーなど公式の権限を有した管理者がいる場合は、集積内の異質性をコントロールすることができ、全体をまとめて運営することができる。このように商業集積の組織は、その特性の違いによって「所縁型組織」と「仲間型組織」に類型化することができる（石原，1986）。自然発生的な集積の商店街では、その多くは所縁型組織の特性を有しており、組織として積極的に行動することが難しくなる。

図1 商業集積の組織特性と権限構造



出所：加藤（2003）157頁，図9-1に加筆

他方でショッピングセンターを代表とする管理型の集積では、仲間型組織の特性を有しており、組織の発生・運営において組織メンバーをコントロールすることができる³⁾。

所縁型組織の特性を有するために商店街は行動的な組織になりにくいわけであるが、そもそも商店街が自然発生的である限りその特性を取り除くことは現実的ではない。したがって、現実的なマネジメントの方向性として所縁型組織であることを前提としつつ、その内部にいかにか仲間型の運営を取り入れていくかが目指されるべきであろう（石原，1995）。ただし肝心なそのマネジメントのあり方については、自律的な変化をふまえた「柔軟かい管理」で「自己組織的」に行う、とするのみで必ずしも明確にされているわけではない（石原，2000b；加藤，2003）。

2.2 商業集積メカニズムの作動とその困難性

先述したように集積には自然発生型と管理型の2タイプがある。この違いは集積の形成と運営において公式のマネジメント主体がいるかどうかであり、すなわち組織としての権限構造を有しているかどうかの違いであった。さらには自然発生型集積の商店街はマネジメント主体による権限構造を有していないことから、基本的

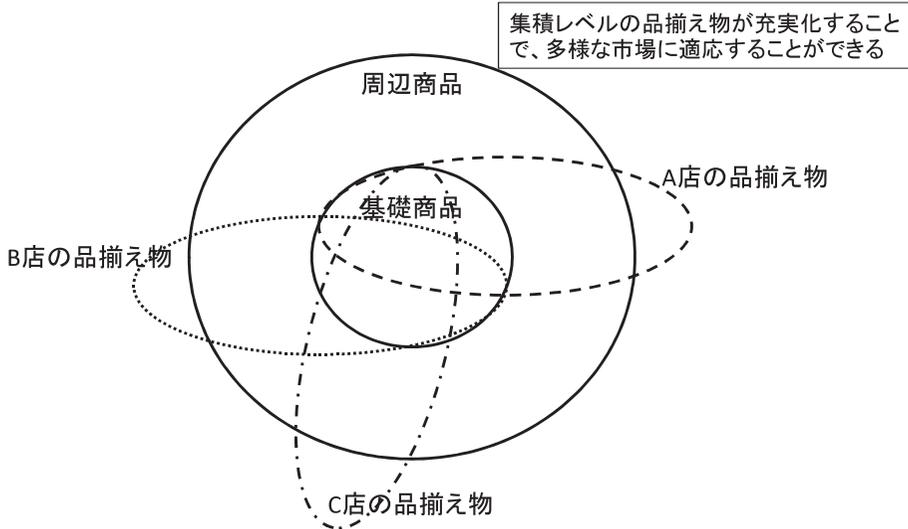
には組織としてのコントロールではなく依存と競争を通じた調整が行われるのである。このことは前項で確認したとおりである。

しかし、依存と競争を通じた調整メカニズムは、無条件に適切な状態をもたらすわけではない。依存と競争が適切に作動する状態を「拡大均衡モード」といい、適切に作動しない状態を「縮小均衡モード」という（加藤，2003）。以下ではこれら2つの概念を確認していきたい。

まず拡大均衡モードであるが、基本的なメカニズムは先に述べた依存と競争が適切に作動して集積の経済が発揮されている状態のことをいう。そもそも商店街は自然発生的に成立しており、もともとは歴史的に人が集まる参道や街道沿いの宿場町を起源としているところが多い。これらは潜在的に需要が大きいことを意味しており、そこに商機を見出した事業者たちが店を構える。消費者からすれば、そのことは需要を満たす上での魅力が増すことを意味し、さらに多くの消費者を呼び込むことになる。それが市場を拡大させることになり、より多くの事業者がそこで営業を始める、という循環があって商業集積が成立してきたのである。

多数の事業者が近接的に立地することで競争の度合いが高まることになり、個別店舗の品揃えは部分業種店として定番的な「基礎商品」で

図2 拡大均衡モード下における集積レベルの品揃えの充実化



出所：筆者作成

競争的に重なり合いながら、他店との差別化を図ろうとする「周辺商品」にも拡大する(石原, 2000a)。それは結果として集積レベルでの品揃え物が多様化・充実化し、消費者の関連購買や多目的買物出向に積極的に対応できるようになる(図2)。拡大均衡モードとは商業集積が、その集積内での競争を通じた調整によって好循環的に高められるメカニズムをあらわしている⁴⁾。すなわち、依存と競争によって集積の経済が発揮されることで、集積が維持・形成されるメカニズムが作動するわけであるが、そのためには集積内において拡大均衡モードにあることが必須の条件となる。

しかし、このような拡大均衡モードにある商店街はまれである。むしろ現実には多くの商店街が『縮小均衡』モードに陥っていることが問題⁵⁾(加藤, 2003, 160頁)となっている。つまり、多くの商店街が衰退しているということであるが、その縮小均衡モードとはどのような状態であるか。それは2つの状態を捉えるこ

とができる。

1つは、人口減少による市場縮小や郊外型ショッピングセンターなどの競合といった外部要因によるものである。そのことが事業意欲の低下となり、共同事業や店舗改装などの長期的な意味での投資が行われなくなる問題をもたらす。これら「諸要因が複雑に絡み合うことによって」(同上, 161頁)商店街の足並みが乱れていっそう衰退が引き起こされる。つまり、商店街を取り巻く環境変化に対して商業者自身のモチベーションの低下が起り、それらが相互に絡み合うことで商店街を衰退させるというものである。

もう1つは、たとえ商業者の事業に対するモチベーションが高く積極的に競争を展開しても、むしろそのことが逆に『縮小均衡』モードの作用を助長することになる(同上, 161頁)というものである。縮小均衡モード下においては市場の縮小によって売上の低下が起る。そのような状況で商業者が環境に適応しようとす

ると、より需要のある定番的な基礎商品を中心とした品揃えに絞り込むようになる。このような状態が続けば、集積レベルの品揃え物は全体としての魅力を低下させることとなり、結果的に集積そのものの魅力低下や商圏の縮小がもたらされる⁵⁾。しかし、このような基礎商品への絞込みという行為は、むしろ商業者が市場縮小という環境変化に対して合理的な思考に基づいて、より積極的・競争的に適応しようとした結果である。拡大均衡モード下では好循環を生み出す積極的な競争的適応という行為が、縮小均衡モード下においては皮肉にも逆の作用をもたらすことになるのである。

以上のように縮小均衡モードの概念には、重要な2つの側面を有していることがわかる。前者は一般的に理解される衰退の状況である。つまり、市場の縮小や人口減少などのマクロ的な外部環境の変化があり、そこからの影響で商業者の事業意欲の低下がもたらされる衰退である。他方で後者は、商業者が合理的な発想をもって積極的に競争適応しようとするほど品揃え物が基礎商品に偏り、集積全体としての魅力が逆に低下してしまうという皮肉な結果としての衰退である。この場合は、たしかに環境変化という要因はあるが、それに対して商業者がミクロとして合理的思考に基づいて積極的に行為した結果もたらされた衰退である。このように縮小均衡モードには重要な2つの側面を含んでいることから、前者を「マクロ的縮小均衡モード」、後者を「ミクロ的縮小均衡モード」と区別することができる（濱，2013）。

縮小均衡モードの2つの側面を区別したことで、これまでとは異なった点が浮かび上がる。マクロ的縮小均衡モードは「状況が悪くなったから、だめになった」という、一般的に理解されている衰退の状況である。環境が悪くなって

商業者の意欲も低下する、といったきわめて単眼的な捉え方である。一方で、ミクロ的縮小均衡モードは、単に商業者の事業意欲が低下したということではなく、積極的に環境変化へ適応すべく行為することが、むしろ集積としての衰退を助長してしまうという皮肉な結果をもたらす。これはマクロ的縮小均衡モードのような単純なものではなく、改善しようと意図すればするほど悪循環的に悪い結果となっていく。「良くしようとしたら、だめになった」パターンである。

現在、商店街の衰退がこれほど多く認識されているだけでなく、そのことへの取り組みも重ねられているにもかかわらず、状況の打開はなかなかみえてこない。もちろんすべての商業者に高いモチベーションがあるとはいわないが、それでも多くの商業者たちはこの苦境を打開すべく努力し苦慮しているはずである。そう考えたとき、衰退の理由としてミクロ的縮小均衡モードによる悪循環に陥っているケースが多いのではないだろうか。

以上のことから、商店街における商業集積のメカニズムについて次のようにまとめることができる。集積のメカニズムは依存と競争が適切に作動することで集積の経済が発揮される。依存と競争が適切に作動する条件として拡大均衡モードの状態にある必要があるが、多くの商店街では衰退、すなわち縮小均衡モードの状態にある。しかも縮小均衡モードには、積極的に競争対応をすればするほど衰退を助長するミクロ的縮小均衡モードの側面もあり、多くはこの状態にあると考えられる。このような状態を考えると、商店街において集積のメカニズムを適切に作動させることは大きな困難性を伴うことがわかる。つまり、縮小均衡モードとは「良くないから、悪くなった」という単層的なものではな

く、合理的に適応しようとするのが状況を悪化させていき、それを強化していくという複雑的なメカニズムを含んでいるのである。

したがって商店街のマネジメントにおいて重要なことは、その困難性を抱える縮小均衡モードをいかに拡大均衡モードに転換させるかである。すなわち商店街の「マネジメントの課題は、こうして縮小均衡モードに陥った『所縁型』商店街組織を活性化させるための『仕組み』づくりにある」(加藤, 2003, 157頁)。そこで次節ではミクロ的縮小均衡モードから拡大均衡モードに転換した事例を取り上げることで、商店街のマネジメントにおける「柔らかな管理」の現実的な姿を捉えていく⁶⁾。

3 商店街における「柔らかな管理」：大須商店街⁷⁾

大須商店街は名古屋市の繁華街の栄地区から道路を隔てた南側に位置しており全国的にも有数の賑わった商店街として知られている。同商店街は四方が幅100mの道路(若宮大通)を代

表とした大型の幹線道路に囲まれており、南北500m、東西750mの面的な形状をしている(図3)。大須観音や万松寺など20を超える寺社仏閣があり、戦前から繁華街・盛り場として賑わっていた歴史がある。現在ではそこに古着や電腦街、食べ歩きやサブカルチャーなどさまざまなジャンルが「ごった煮」のような形で混在しており、老若男女の消費者を惹きつけている。

このような繁華街としての歴史もあり、現在も賑わいのある大須商店街であるが、70年代前半ごろまでは人通りも少なく、商店街の通りでキャッチボールができるような状態になっていた時期もあった。つまり、商店街はずっと繁栄していたわけではなく、衰退の状態から活性化化した現在の姿があるのである。商店街において、このような復興の経験を有することは貴重である。というのは、現在の多くの商店街が衰退している状況から鑑みたとき、縮小均衡モードから拡大均衡モードへの転換が、なぜ・いかにして成し得たのかについて示唆を得ることができるからである。

図3 大須商店街一帯の地図



出所：大須商店街ホームページより

3.1 縮小均衡モードと転換のきっかけ

まず、大須商店街における縮小均衡モードから拡大均衡モードへの転換を捉えるにあたって、そもそも商店街が衰退したのはどのような経緯があったのか。前節で得られた知見を通して確認していく。大きな要因としてあげられるのは、戦後の復興都市計画において前述の100m道路を代表とする、巨大な道路建設による都市形態の変化である。これによって四方が大型幹線道路に囲まれた形となり、特に60年代以降は都心と分断された「陸の孤島」状態になる。また商店街の周辺を走っていた路面電車が撤廃されたことで、その状態に拍車がかかった⁸⁾。また大須商店街にはもともと映画館も多数あって歓楽機能を担っていたが、この時期のテレビ普及によって集客力が弱体化していった。こうして商店街は気がつけば閑散とした、人通りの少ない状態になっていたのである。都市形態の変化や消費の変化によってもたらされた状態は、マクロ的縮小均衡モードにあったといえることができる。

このような状況が動き始める大きなきっかけの1つとして、75年に開催された「アクション大須」⁹⁾というイベントがあった。事の発端は、当時、市内の大学で哲学を教えていた池田芳一氏が開いていた研究会での都市問題に関する議論であった。氏は名古屋が道路中心の都市になりコミュニティが失われていることに疑問を感じ、その問題が集中している当時の大須商店街一帯に何が必要なのかを考えたのであった。つまり、商店街の衰退という個別的・経済的な次元というよりは、コミュニティの喪失といった地域的・非経済的な次元での問題意識であった。

しかし、このようなイベントの準備がスムーズに進行したわけではなかった。むしろ、商店街との間には激しい軋轢があった。当時の学生

という学生運動のイメージも残っており、商店街の通りを占領させるわけにはいかないという考えがあった。もともとが歴史のある商店街であり、店主も年輩者が多かったため、商店街側もそう簡単には学生にその場所を使わせることに賛成できなかったのである。結果的には推進者である池田氏のグループや商店街の若手メンバーによる、一軒一軒の地道な説得により、何とか場所の使用については商店街から許可を得てイベントは開催された。賑わいをもたらす発端となった「アクション大須」は決してスムーズに進んだわけではなかったが、結果的には2日間で予想を大きく上回る30万人以上の集客があったとされている。

以上のことは、商店街に転換をもたらしたイベントの開催は決して良好な関係にあったわけではなく、むしろ対立関係にあったことを意味している。しかし、現在の大須商店街は名古屋の中でも栄地区と並ぶほどの、賑わいのある商業集積地となっている。また、それは栄地区のような近代的な街ではなく、庶民的な大須らしい独特の雰囲気をもった街としての活気である。それはまさに「アクション大須」をきっかけとして始まった。

そのような重要な活性化のきっかけであるが、商店街側の協力的でない反応はある意味で当然の反応だと考えられる。たしかに商店街側の反応は保守的であり、合理的ではない行動にみえるかもしれない。ただ、学生のイメージが現在とは異なっていることを差し引いたとしても、その商業者の視点からは合理的に判断した上での選択でありイベント開催の反対であった。というのは、やや一般化していうと現状や将来への不確実性が高まるほど、より確実性の高い選択をしがちになるが、それこそが現状維持だからである。つまり、選択者からすれば現

状を変化させないことがもっとも確実性が高い選択であり合理的となる。こういった状況は決して珍しいことではない。当時の大須は、まさにこの状況にあったといえるだろう。まさにミクロ的縮小均衡モードであったということが出来る。すなわち、より確実な結果を求めて合理的な選択をすればするほど、その意図に反して非合理性が高まるような状況である。

では、「アクション大須」の開催がどのような意味で、ミクロ的縮小均衡モードの転換をもたらしたのであろうか。おそらく、何かしらのイベントで集客が達成したとしても、その時だけの短期的なものだけになり、その後の継続的な効果を見込むことは難しくなる。というのは、加藤（2003）も指摘するように、イベントに来る消費者の来街動機は、個別店舗での購買動機と一致しないことが多いからである。したがって、ここで考えなければならないのは、「アクション大須」というイベントが、どのようにしてその後の継続的な賑わいをもたらしたのかを明らかにすることである。これを明らかにすることが、ミクロ的縮小均衡モードがなぜ・いかにして転換できたのかを明らかにすることにつながるからである。

3.2 「意図せざる結果」による転換とその継続

以下では「アクション大須」の効果とは何であったのかを考えていこう。それは2つに分けて指摘することができる。1点目はイベントによる集客とそれによる認知度向上である。「アクション大須」は商店街にとって戦後最大となる集客があった。そのことで特に若年層への認知度を高め、若者が集まる街というイメージをもたらした、とされる。通常、教科書的には以上のような説明・理解がされるであろう。すなわち、このようなイベントの効果や目的は「集

客」であるとされており、認知度を向上させ購買客を獲得するというものである。ここではそういった効果を対外的効果と呼ぶ。

ところが、その一方で大須の他の伝統的な地域のイベントなどに比べて、実際の認知度がそれほど高くなかったことが、『大須地区広域商業診断報告書』（1978年）の調査で明らかにされている。つまり対外的効果は開催当日には30万人と大きな効果をもたらしたが、継続性という意味では、それほど大きな効果があったわけではないのである。この点については、前項の来街動機と購買動機の不一致について述べたとおりである。

2点目はイベントが予想を超える成功をみせたことによる、内部者の意識変革と主体意識の醸成である。予想を上回る集客という結果は、当時の商店街若手層に対して、「若者から見捨てられたと半ば諦めていた大須でもこれほどの若者を集めることができる。まだまだ復興の可能性は十分にある」という強い希望を抱かせた。このことが、その後の前向きな発想や積極的な活動のドライブ要因となった。そして、若手層が動き出したことで商店街の中心者たちにも少なからず影響を与えた。つまり、商店街が徐々にではあるが確実に動き出したのである。

また、企画が手づくりで行われたことも重要である。企画のために何度も討議を重ねなければならないが、その過程こそが主体意識を醸成していく。まさに「イベントが人をつくる」（石原・石井，1992，173頁）のである。もし、企画会社等に任せるだけのイベントであれば、当日の集客があったとしても、その後の復興につながることは困難であったと思われる。なぜなら、イベント時は企画会社が担ったとしても、普段の商店街を担うべき存在は何も変わっていないからである。このような企画作成におい

て、もちろんその内容の質の高さも重要ではあるが、それ以上に作成過程こそが重要なのである。いわば、企画に自らの思い入れを込める作業の中にこそ、彼らの主体意識が醸成されていくさまざまな創発的機会があるということが出来る(石原, 1990)。

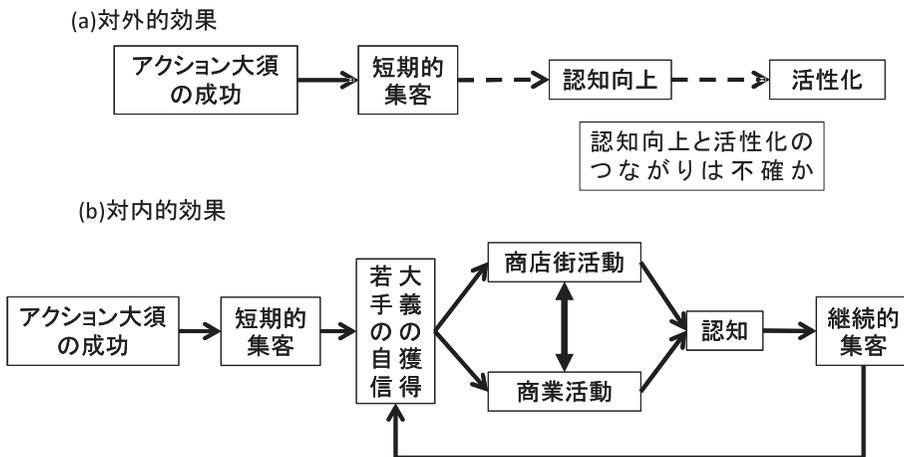
しかし、だからといってそれが瞬時に進展するわけではない。「アクション大須」が成功した後も、依然として年配の商店主たちには反対の勢力がいた。その対立が一応の決着をみるのは、1977年の12月に開催された「大都市名古屋を考える市民シンポジウム」においてであった。このシンポジウムでは池田氏が中心で、いくつかのパネルディスカッションが開催された。シンポジウムの内容は、大須商店街の復興とは単なる商店街の復興ではなく「地域の復興」であることを強調したものであった。このシンポジウムは商店街に大義を明示化したということが重要である。これ以降、商店街の流れが決定的に変わり、新たな動きを推進する勢力の方が前面にできるようになった。

以上のように意識の変化は、特に商店街の次代を担う若手層をより積極的な経営志向をもっ

た意識や行動へと変えていった。「アクション大須」の開催が商店街にとって重要であったのは、単なる集客よりもむしろ人材育成など商店街内部にもたらす効果であった¹⁰⁾。ここでは、それを対内的効果とする(図4)。通常、イベントは対外的効果をねらいとするが、大須の事例からもわかるように、むしろ重要であったのは意図せざる結果としての対内的効果であった。すなわち、直接的ねらいとして対外的効果を求めたイベントという行為は、間接的に対内的効果をもたらしたということである。大須はこの「間接性」¹¹⁾を巧みに取り入れたことが、集客だけという一過性に陥らせずに、人材育成や組織の活発化など継続的な効果をもたらしたということができる。

上記の間接性は、その後の大須商店街にも活用されている。1978年からは商店街の若手層が中心となった「大須大道町人まつり」へと発展していくが、ここではイベント責任者が毎年変わっているのである(石原・石井, 1992)。中心メンバーが大規模なイベントの企画から運営を担うことで商店街を支える人材へと育ていく。こうして年月が積み重ねられることで、

図4 「アクション大須」開催の効果



出所：筆者作成

その分の人材群を輩出すること可能となる。もちろんイベントを成功させることが直接的な目的であるが、間接的な結果として人材が育成されることで継続的な効果をもたらすことになるのである。

4 おわりに

以上、本稿の内容を簡単にまとめてその含意と今後の課題を確認しておわりにしたい。まず先行研究から商業集積のメカニズムについて確認した。集積を成立させる基本的なメカニズムは集積の経済であった。具体的には依存と競争を通じて集積は維持・発展していく。しかし、このメカニズムは無条件に適切な作動をするわけではない。特に個別店舗の集まりである商店街においては、それらをまとめたり連携させるための一定のマネジメントが必要になる。

ところが、商店街はその発生段階において自然発生的であることから、組織メンバーを選択することができない。つまり今ある集積は結果として形成されているのである。そのためメンバー間の異質性が高い所縁型組織の特性を有することになる。このような組織では企業やショッピングセンターのような意思決定をすることはできない。したがって、商店街におけるマネジメントは「柔らかな管理」で「自己組織的」に行うとされるのみで、その中身はほとんど明らかにされておらず、ブラックボックス化されていた。

また、集積における依存と競争というメカニズムが適切に作動するためには、拡大均衡モードにあることが条件となる。しかし、現実には多くの商店街において縮小均衡モードの状態に陥っているのが現状である。これは商業者自身の努力が足りないとか行政の取り組みがなされ

ていないということだけに起因するわけでは決してなかった。単純に環境変化や商業者の意欲減退が商店街の衰退をもたらしているという単層的なメカニズムではなく、むしろ合理的な発想で積極的に環境変化に適応しようと行動すればするほど、全体としての衰退をもたらすという皮肉な結果をもたらしていた。つまり縮小均衡モードには、そのような意図せざる結果としての悪循環をもたらす複層的なメカニズムを含んでいるのである。本稿ではそれを区別するためにミクロ的縮小均衡モードとよんだ。

そこで本稿ではブラックボックス化されていた「柔らかな管理」の中身を明らかにすべく、大須商店街の事例を取り上げたのである。大須商店街の衰退も、たしかに都市形態の変化といったマクロ的縮小均衡モードの状態にあったが、それ以上に合理的な発想で選択すればするほど非合理的になるミクロ的縮小均衡モードの状態であったといえる。

そのような中で転換のきっかけとなるできごとが起こる。それが「アクション大須」の開催である。経緯について詳細を繰り返すことはしないが、同イベントの重要な効果は単に集客をするという対外的効果ではなく、それによって得られた意識変化や人材育成といった対内的効果であった。これらのできごとから「間接性」という点が浮かび上がる。

第1にそもそも「アクション大須」を主導した池田氏の目的は地域・都市の復興であり商店街の活性化とは別次元の問題意識であった。しかし、だからこそ商店主以外の共感を得ることができ、結果的には商店主自身にも大義をもたらすことができた。第2には「アクション大須」の成功がもたらした意義は、一過的な集客よりも商店街の次代を担う人材の育成や、より積極的な経営志向への意識変革であった。このこと

は、より大局観にたった形でのその後の商業活動や商店街活動につながっていった。

以上のことから、本稿では次のような含意を見出すことができる。第1に「縮小均衡モード」にはマクロ的とミクロ的という2つのメカニズムがあるということである。このような側面を捉えることによって、商店街の衰退を皮肉な意味を込めた結果という複層的なメカニズムとして捉えることができる。すなわち、従来の所与とされていた衰退の様式を、より精緻化して捉えることができるのである。

実践的には、現在衰退している商店街をいかに縮小均衡モードから拡大均衡モードに転換させるかが重要である。従来は「柔らかな管理」をすることが示されているが、そのためには複層的メカニズムをふまえて、活性化への取り組みがもたらす直接的な効果と間接的な効果を見極めることである。その取り組みがもたらすであろう結果を表面的・形式的に捉えるのではなく、図4 (b) のような意味の連関、流れとして考えることである。「柔らかな管理」とは単に「緩み」を意味するのではなく、複層的な意味の連関に目を向けることが重要なのである。これが含意の第2である。

ただし、本稿ではもっぱら共同事業を中心とした商店街活動（組織活動）に焦点をおいて集積のマネジメント、すなわち「柔らかな管理」について述べていた。しかし、当然ながら商店街は共同事業だけではなく、個別店舗の日々の商業活動が成り立っている必要がある。その意味で、本稿では間接的な結果として商店主の意識が変革されたことによって、いかに個別店舗の商業活動が変わったかという点についてはほとんど触れていない。この点については、今後の残された課題としたい。

注

- 1) このことは、消費者が買物などで繁華街などを訪れるときに、具体的な店舗よりも、そのエリアそのものを思い浮かべることからもわかる。すなわち消費者は集積単位で選択をしているのである（瀧, 2008b）。
- 2) 現在、多くの商店街の衰退状況に対して、マネジメント主体をもたない商店街において集積を望ましい方向に変化させようとするマネジメントが必要と認識されている。滋賀県長浜市や香川県高松市の商店街はその先進事例である（日本建築学会編, 2005）。
- 3) もちろんショッピングセンターのすべてが自動的に仲間型組織であり続けるということの意味しているのではない。石原（1993）も指摘しているように、その発生段階では計画的に形成されることで、意欲や能力などをそろえることができたとしても、時間が経過していく中でメンバー間の意欲や能力の異質性が高まることが考えられる。この結果、仲間型組織として形成されても、運営の中で所縁型組織に変化することもある。
- 4) もちろん拡大均衡モードが無限定に拡大していくといっているのではない。加藤（2003）も述べているように、山下（2001）では集積が発展することで地価が高騰し、その分だけ新規参入できる業者が限られることになりモードが抑制されることになる。その他にも石原（2000a）でも「売買集中の原理」が無限定に拡大するのではなく、たとえば商圈や関連購買商品の範囲によっても限界があることが指摘されている。
- 5) その結果、集客力が落ちることから空き店舗が発生し、さらに集積の魅力が低下することになる。ただし、このようになった場合、魅力の低下とともに空き店舗の家賃が低下すれば、それに対応した新たな業種が参入する可能性もある。しかし現実には「借地借家法」に対する家主の認識不足などによる家賃の非伸縮性がもたらされ新店舗の参入が促進されないことになる。またそれとは逆に仮に参入があったとしても、集

- 積として公式のマネジメント主体の欠如によりその業種の適切性という点が考慮されないということも起こりえる(加藤, 2003)。
- 6) これまで柔らかい管理で自己組織的な運営を前提とした商店街のマネジメントについての研究がなかったわけではない。ただし、いずれもミクロ的縮小均衡モードの視点が明確でなかったことから、モードを転換した「きっかけ」を無限定に「積極的に受容しうるもの」という暗黙的な想定がおかれていた。詳細は濱(2013)を参照。
 - 7) 以下、大須商店街の事例の詳細は基本的に濱(2003)を参照している。
 - 8) 67年には栄一金山間で市営地下鉄の名城線が開通し大須には上前津駅が設けられたが、ストロー効果で逆に消費者を栄地区に吸い取られる結果となった。
 - 9) 1975年6月に開催され、翌年にも第2回が開催されている。「アクション大須」は学生を中心として開催されたイベントで、その内容は路上漫才や飛び入り参加のファッションショー、辻駕籠など「参加する市民が主役」となることを意識した企画であった(『中日新聞』1975年6月26-29日付)。
 - 10) 組織論・戦略論において組織の外部に対しての政策が、実は組織内部に対して強い影響を与えるということが議論されている。たとえばWeick(1979) pp. 8-9, 邦訳, 12頁を参照。
 - 11) ここでは沼上(2000)のいう「間接戦略」を参考している。
- 決定」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム第4巻 企業と市場』有斐閣。
- (1995)「商店街の組織特性」『経営研究』第45巻第4号。
- (2000a)『商業組織の内部編成』千倉書房。
- (2000b)『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
- (2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政・石井淳蔵(1992)『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。
- 大村未菜(2004)「アパレル小売集積発展のメカニズム—原宿における実証研究から」『経済と貿易』第187号。
- 加藤司編(2003)『流通理論の透視力』千倉書房。
- (2003)「『所縁型』商店街組織のマネジメント」同編所収。
- 金珍淑(2009)「商業集積維持のメカニズム：那覇市商店街を事例として」『日本商業学会第59回 是国研究大会報告論集』(配布レジュメ含む)。
- 小宮一高(2003)「自己目的志向の小売業者と品揃え形成」『流通研究』第6巻第1号。
- (2007)「商業集積マネジメントにおける『仕掛けづくり』の考察—香川県の商店街を事例として—」『流通研究』第10巻第1, 2号。
- (2007)「成長を抑制する小売業者の経営意識—生業志向概念の再検討を通じて—」『香川大学経済論叢』第80巻第1号。
- (2009)「都市型商業集積の形成と街並み」加藤司・石原武政編『地域商業の競争構造』中央経済社。
- (2010)「商業集積の組織特性の再検討—商業集積マーケティングの構築に向けて—」『流通研究』第12巻第4号。
- 佐藤善信(2003)「自然発生型盛り場の形成と変容の分析—アメリカ村を事例として」加藤編所収。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。
- 日本建築学会編(2005)『中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善。
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房。
- 長谷正人(1991)『悪循環の現象学：「行為の意図せざる結果」をめぐる』ハーベスト社。

〈参考文献〉

- 石井淳蔵(1989)「小売商業における企業家行動の条件」『組織科学』第22巻第4号。
- 石原武政(1986)「中小小売商の組織化—その意義と形態」『中小企業季報』1985年度第4号。
- (1990)「イベントは商店街を救うか?」『街—都市の中の商店街—』5月号。
- (1993)「流通における企業間組織と意思

- 瀧満久 (2003) 「商店街におけるまちづくり活動について—名古屋市大須商店街の復興過程を事例として—」『経営研究』第54巻第1号。
- (2006) 「商店街における組織化政策と地域活動の軌跡」大阪市立大学大学院博士学位論文。
- (2008a) 「商店街における行動的組織の課題:『事務局』の意義」『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』第45巻第2号。
- (2008b) 「商店街とショッピングセンター」石原武政・武村正明編『1からの流通論』碩学舎。
- (2013) 「商業集積のマネジメント—衰退メカニズムを中心に—」『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』第50巻第1号。
- 松井辰之助 [1958] 「小売商業の組織化原理と方法」山中篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』同友館。
- 山下裕子 (2001) 「商業集積のダイナミズム—秋葉原から考える—」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第2号。
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., The McGraw-Hill Companies, Inc. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文真堂, 1997年)