

# 第1章 はじめに

## 1. 本報告書の目的

尾道本通り商店街は、広島県尾道市の市街地に東西約 1.1km に延びる商店街であり、現在 5 つの商店街から形成されている（商店街の概要は後述する）。尾道大学経済情報学部小川研究室では 2011 年 10 月、これら 5 つの商店街の連合組織である尾道市商店街連合会の代表者、および尾道市役所商工課の担当者より当商店街の現状を調査し、その結果をまとめた報告書の作成依頼を受けた。

今回の調査を受諾する前の依頼者からのヒアリングの中で、平成 8 年に実態調査<sup>1</sup>を行って以来、当商店街の実態調査が行われておらず、現状を把握するために 15 年振りに調査を実施したいので、その実施と分析を依頼したいという意向が示された。これに対して小川研究室では、調査によって現状が判明したとしても、それで終わっては意味がないのではないか。商店街が持つべき真の目的は、その結果を踏まえて商店街の活性化のために何らかの方針を明らかにし、方策を考え、それに基づいて行動を起こし、実際に商店街を活性化することにあるのではないかと提案した。また、単なる実態調査のみが目的であれば、調査に不慣れな当研究室のゼミナールに属する学生（以下、ゼミ生）が行うよりも、専門的な調査機関に依頼した方が効率的であることも付言した。

こうした今回の調査の目的に関する意見交換の結果、当商店街では今回の取り組みを単なる実態調査の域に終わらせることなく、実際に商店街を活性化させることを目的にすることを決め、そのために今回の調査によって明らかになる実態を踏まえた上で方策を考え出し、それに沿って商店街の方々が行動を起こし、小川研究室のゼミ生たちとともに現実的に尾道本通り商店街を変えていくことを究極の目的にすることとなった。ただし、今回の報告書の提出期限は依頼時点から約 6 か月後であり、この短期間で、これらすべてが完了することがないことは言うまでもなく、その後も小川研究室では尾道本通り商店街の活性化のために協力することとした<sup>2</sup>。

これを踏まえて、今回の報告書の目的は、

- ① アンケートおよびヒアリング調査と、その結果の分析および意味解釈により尾道本通り商店街の現状を明らかにすること。
- ② アンケート調査の結果に加えて、商店街の店主、小川研究室のゼミ生、尾道市民など多くの方々との意見交換の場を設け<sup>3</sup>、商店街のあるべき姿、つまり「いい商店街」の具体像を明らかにすること。

<sup>1</sup> 平成 8 年に、中小企業事業団および中小企業大学校東京校によって行われた中小企業診断士養成課程の実習において、当商店街の実態調査が行われ「尾道市広域商業診断実習報告書」として上梓されている。

<sup>2</sup> 但し、あくまでも商店街の方々が主体となっていていただくことが条件である。

<sup>3</sup> 小川研究室では、「尾道本通り商店街の活性化」をテーマに、2011 年 11 月から 2012 年 3 月までの 5 か月間、商店街にある尾道商業会議所記念館において月 1 回の街中ゼミを開催した。

- ③ 上記の検討で明らかになった現状とあるべき姿のギャップを踏まえて、「いい商店街」実現のための方策を考え、提言を示す。

こととし、本報告書提出後はこの提言に基づいて、計画を着実に実践し、目標を実現していくことになる。当然ながら、本報告書提出後も尾道市立である尾道大学の小川研究室に属するゼミ生も、その実践を支援していく予定である。それはゼミ生にとっても、まさに今回の取り組みが、一方で日頃の研究が机上の空論でないことを証明する機会であり、他方で大きな地域貢献の機会となると考えているからである。

## 2. 調査・分析の方法と本報告書の構成

今回の調査は、ヒアリング調査とアンケート調査を中心に行った。前者については、まず、尾道本通り商店街を形成する5つの商店街に対して、各々の商店街に属する会員の方々とともにSWOT分析を行った。これによって、各商店街の特徴を明らかにした(第3章)。また、この他にも必要に応じてヒアリング調査を行っている。一方、後者は本報告書の最も主要な部分であり、商店街の全商店主に対するアンケート(第5章)、来店客に対するアンケート(第6章)、通行人に対するアンケート(第7章)、尾道大学学生に対するアンケート(第8章)を実施した結果を分析している。

また、先進事例として、愛媛県松山市の松山中央商店街および香川県高松市の高松丸亀町商店街の視察および関係者へのヒアリング調査を行い、その特長を尾道本通り商店街の活性化に応用することを考える(第9章)。そして、最終章では、前章までに得られた知見を総括し、今後の実践方針を示す提言を行った(第10章)。

## 3. 分析に先立つ仮説の提示

わが国のあらゆる地域で、商店街の衰退が進んでいる。店主の高齢化、人通りの減少、シャッターを下ろした店舗の急増(いわゆる「シャッター通り化」)など、一握りの活性化に成功した商店街を除いて、こうした現象が全国的に広がっていることを誰も否定できないだろう。長坂(2011)は、その原因を外部要因と内部要因に別け、次のように整理している<sup>4</sup>。

### 【外部要因】

- ① 大店法(「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」)の廃止とまちづくり三法<sup>5</sup>の制定
- ② 昔と同じようなワクチン(政府による商店街施策を指す)の投与

<sup>4</sup> 長坂泰之(2011)『中心市街地活性化のツボ』(学芸出版社) p. 32-p. 40

<sup>5</sup> まちづくり三法とは、「(改正)都市計画法」、「中心商店街における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体推進に関する法律」、「大規模小売店舗立地法」を指す。

- ③ 子孫にツケを回そうとする大人たち（これは、長期的展望を欠いた郊外開発とその維持のための莫大なコストのことを指している）
- ④ （モータリゼーションの発達による）公共交通機能の衰退

#### 【内部要因】

- ① 公共施設や医療施設、福祉施設などの郊外移転
- ② 従来の延長線上の中小商業支援に終始した地元自治体
- ③ 変化に対応できなかった商店街・商工業者
- ④ 商店主の持つ「商業者」と「地権者」の二つの顔
- ⑤ 土地の権利関係の複雑さ
- ⑥ 市民にその必要性（中心市街地活性化の必要性）が浸透していない

以上、長坂（2011）が挙げる原因は的を射たものであり、これを商店街の衰退に当面する当事者が見れば、思い当たる節が多くあるはずである。しかし、これらの原因は実際には複合的であり、これを解決するために何から手をつければいいのか分からないというのが本音ではないだろうか。ただ、ここに挙げられた原因は大きく 2 つに分けることができる。それは、国の施策に関する原因（外部要因のすべてと内部要因の①②⑥）と、商店主に関する原因（内部要因の③④⑤）である。

まず、前者の国の施策については、第二次大戦後の経済復興計画において、わが国ではあらゆる経済政策の中で「護送船団方式」と呼ばれる中央集権型の国家レベルの経済底上げ政策<sup>6</sup>が採られ、全国の商店街への施策もその例外ではなかった。高度経済成長期とそれに続く安定成長期には、これらの政策は大きく功を奏し、わが国を世界に名立たる経済大国に押し上げた。商店街について言えば、国の政策として日本各地に商業集積地としての商店街が形成され、よく言えば、日本全国どこの町でも地元住民の買い物の利便に供する一方で、地域商業の振興も実現できたということであり、悪く言えば、日本各地にどこも同じような商店街ができ上がってしまい、衰退現象も全国的に同時に起こりつつあるということである。

しかし、時の流れとともにわが国の政治経済を取り巻く外部環境が大きく変化しているにもかかわらず、政策的には過去の成功体験をいつまでも引きずってしまい、こうした中央集権的なシステムからの脱却ができなかったが故に、バブル経済崩壊以降わが国の政治経済の多くの面で大きな齟齬が生じていることは否定できない<sup>7</sup>。この点は、地域の産業振興政策についても例外ではなく、こと商店街政策においても、商店街を取り巻くマクロレベルの環境が大きく変化しているにもかかわらず、従来通りの政策を施し続けてきたこと

<sup>6</sup> 例えば、産業界における企業の系列化や金融自由化以前の金融機関の序列化などを想起すればよい。

<sup>7</sup> この点は、まさに C. M. Christensen が主張するイノベーターのジレンマ（成功者の失敗例）の典型である。（C. M. Christensen(1997)『The Innovator's Dilemma』（HBS Press））

が商店街の衰退を食い止めることができなかつた大きな原因の 1 つであることは間違いない（上記の外部要因②、内部要因②）<sup>8</sup>。また、景気の低迷が長引く中、国も地方公共団体も財政が逼迫しており、長坂（2011）のいうワクチンを施す資金自体さえ不足しつつあるというのが現状である。

そして、こうして続けられてきた戦後の中央集権体制<sup>9</sup>が残した商店街への最も大きな傷跡の 1 つは、多くの店主たちに染みつけた国や地方公共団体への依存体質である。これは、商店街の店主たちだけに限らず日本の産業界、延いては国民全体に染みつけた体質であるとも言っても過言ではない。これまで、経営コンサルタントとして尾道本通り商店街以外でも多くの商店街の店主と会い、取材をしてきたが、そこで聞かれる声の多くは「国（県や市）が悪い」、「政策が悪い」、「補助金が出ない（切れた）」、「近くにできた大店舗が悪い」、「人通りが減ったのが悪い」等々であり、「自分が悪い」という声を聞くことはあまりなかつたのが実情である。

実は、この点が前述した「店主に関する原因」の根源ではないかと考えている。つまり、長坂（2011）が内部要因③として挙げている「変化に対応できなかつた商店街・商業者」ということなのだが、これは店主自身の責任だけであるとは言い難く、やはり戦後の中央集権型の産業政策が大きく影響して、店主らに染みつけた依存体質によって変化への対応力が形成されていなかつたものと言えよう。しかし、今や大きな環境の変化によって国の一律的な政策の効果が怪しくなり、加えて財政逼迫により施策に充てる資金が先細りする中で、こうした国の産業政策を恨んでも始まらないだろう<sup>10</sup>。自らの商店街の活性化の実現を真剣に願うなら、商店街自ら、また店主自らが行動を起こす必要がある<sup>11</sup>。まず、何よりもこうした気概と行動力があることが商店街活性化のためのすべての前提である。

以上の考察から、今回の尾道本通り商店街の調査と分析に先立って、小川研究室では次

---

<sup>8</sup> この点を的確に指摘している長坂（2011）の著者である長坂泰之氏のプロフィールを見ると、大学卒業以来、中小企業整備基盤機構（旧中小企業事業団）に勤務しており、本文で紹介した原因は、まさに政策を施す側の実務家からの意見であることを特筆しておきたい。

<sup>9</sup> わが国における官僚統制と日本型経営のバブル崩壊後の環境不適合については、既に 1995 年、経済学者の野口悠紀雄が指摘しており、彼はその源泉は第二次大戦中のわが国の戦時総力体制にあるとして、それを「1940 年体制」と呼んでいる。（野口悠紀雄（1995）『1940 年体制—さらば「戦時経済」—』（東洋経済新報社）

<sup>10</sup> 実は、2000 年代前半に政府の中小企業者政策は、それまでの包括的、一律的な特徴を持つ民主的な政策から、「選択と集中」を標榜する市場原理に基づく産業創出、個別支援政策へと転換したとされている。（例えば、福島久一（2007）『経済政策論の基礎』（勁草書房）、小川長（2011）『地方経済の活性化における中小企業の経営計画の重要性』（「地方自治研究」26-1, p. 29-41 など参照）

<sup>11</sup> 例えば、手元にある商店街の活性化に関する書籍を見ると、長坂（2011）の他、藤村望洋（2001）『早稲田発ゴミが商店街を元気にした！』（商業界）、吉崎誠二（2011）『行列ができる奇跡の商店街』（青春新書）などで多くの商店街活性化事例が紹介されており、その手法は様々である。しかし、そこには見落とすはならない重要な共通点がある。それは、どの商店街においても「このままでは商店街がなくなってしまう」という危機感を持つ人物（その商店街の中の店主であるケースが多い）が現れて、同じ危機感を持つ同志を集め、懸命に対策を考え、試行錯誤の活動を開始する。それが徐々に周りを巻き込んでいき、最後に活性化を実現していくという点である。

のような仮説を設定した。

- ① 尾道本通り商店街には、商店街の衰退に対して切羽詰まった危機感がない。つまり、商店主が商店街の活性化を自分の問題だと捉えておらず、いまだに国や広島県、尾道市がどうかしてくれる（すべき）ものだと思っている。
- ② 尾道本通り商店街には、本気で商店街を活性化させようという志のあるリーダーが存在しない。
- ③ 尾道本通り商店街には、商店街がどのようになればよいのかという姿、つまり活性化の目標および方向性がない。

これらの仮説が最も根本的な原因の仮説である。これらの仮説が当てはまるなら、まず、これらの問題を解決しなければ、いくら話し合いをしても、いくら掛け声を掛けても、いくら表面的な方策を施しても、いくらお金を掛けても、真の活性化が実現することはないだろう。また、今回の調査・分析によって、これらの仮説が覆るならば（それならば大いに喜ばしいことであるが）、次の段階として以下のような仮説を設定することができる。

- ④ 尾道本通り商店街には、活性化のための方策がない。
- ⑤ 尾道本通り商店街には、活性化の方策があっても実行できない特別な原因がある。
- ⑥ 尾道本通り商店街では、土地や店舗の権利関係が複雑で、方策の実行が難航している。（長坂（2011）が示した内部要因④や⑤のケース）
- ⑦ 尾道本通り商店街では、活性化に向けて商店主に協力意識が不足している。

本報告書では以上の仮説に基づいて、アンケート調査とインタビュー調査を実施し、その分析によって各々の仮説を検証する。また、調査分析によって得られたその他の知見があれば、併せて本報告書で報告したい。