

大阪市大『創造都市研究』第2巻第1号（通巻2号） 2006年9月

査読論文

27頁～48頁

## 都心型商店街の新しいモデルへの変化とまちづくり —大阪・中津商店街の事例から—

牛場智（大阪市立大学大学院・創造都市研究科・博士(後期)課程）

New Town Management and Transformation into the New Model of Shopping Malls  
in the Central City: In Case of Nakatsu Shopping Mall in Osaka

Satoshi USHIBA (Doctoral Course for Creative Cities, Graduate School for Creative Cities,  
Osaka City University)

### 【目次】

- I. はじめに
- II. 商店街をめぐる環境の変化
  1. 立地法以降の都市内地域商業と大型店の新しい関係
  2. 立地法以降の商店街の新しいまちづくりの必要性
- III. 中津商店街の新しいプロジェクトについて
  1. 中津商店街の概要
  2. 中津まつりの開催
  3. ミニFM局「ナノステーション」開局
  4. 「中津まつり」から「ナノステーション」開局までのプロジェクト効果
- IV. 都心型商店街の新しいまちづくり
  1. マーケティングから見た都心型商店街の新しいまちづくり
  2. ネットワーク論から見た都心型商店街の新しいまちづくり
- V. 中津商店街の店舗変化と新商店街モデルへの移行
- VI. まとめ

### 【要約】

郊外の大規模店の建設などの外部環境の変化から、商店街をめぐる商業関係に変化がおり、中心都市では、商店街の衰退が進んでいる。

近年の商業の変化としては、1) 大規模小売店舗立地法制定後、超郊外のスーパーセンターの影響もあり、既存の都心の大型店がむしろ商店街と協調した立場になろうとしていること、2) また一方で、都心空間では、長い歴史をもった既存の商店街とは別に、若者に支持され新しく勃興しつつある新商業集積（「新しい街」と通称する）が目立つようになってきた、などの点があげられる。

しかし、古い歴史をもった既存商店街が、すぐにこのような「新しい街」になり、活性化することは少ないと思われてきた。

ところが、筆者は、古い歴史をもった典型的な従来型商店街の例として、大阪・中津商店街の調査をおこなってきた結果、この商店街は、いわゆる「新しい街」ではないが、商店街の知的リーダーと外部の専門家が協働して、新しいまちづくりのプロジェクトが進んでいることを見いだした。それをマーケティングの面で支えているのが、新しいコンセプト、コスト戦略、多角経営、業界利用といった工夫であり、ネットワークの面で支えているのが、複数の知的リーダーであった。

さらに、その店舗構成を分析してみると、結果として、同時期に、新しい都心型商店街モデルへ移行しつつあることがわかった。新しいまちづくりのプロジェクトと、この新商店街モデルへの転換プロセスは相互関連して進んでいるといえる。

## 【キーワード】

まちづくりの新しいコンセプト、コスト戦略、多角経営、業界利用、知的リーダー

## 【Abstract】

Nowadays, many small shopping malls in the central city are in the turning point and declining because of the influence of increasing number of suburban big shopping centers. On the other hand, there emerge 'new commercial agglomerations' which are popular to young people in the central city. But it is said that many old shopping malls in the central city cannot be transformed into such new commercial agglomerations. However the author investigated and found that old Nakatsu shopping mall in Osaka is in the process of changing and transforming into 'new commercial town model' with the effect of new town management project. This new town management can be interpreted from marketing theory point of view: new concept, cost performance strategy, multiple management and utilization of specialists' network. Additionally it is supported by the network of several intellectual leaders. Simultaneously, in parallel with this, the composition of Nakatsu shopping mall is transformed into the new commercial town model.

## 【Keywords】

New Concept of Town Management, Cost Performance Strategy, Multiple Management, Utilization of Specialists' Network, Intellectual Leaders

## I. はじめに

21世紀に入り地域商業を巡る環境は厳しさを増している。2000年に施行された大規模小売店舗立地法(以下立地法)では、それまでの大規模小売店舗法(以下大店法)にかわって、地域商店街側からの大規模店への調整可能性が小さくなり、大都市圏近隣県の主要高速道沿いでのスーパーセンターの立地など、超大型店の攻勢が目立つようになったため、まちづくり三法は、中心都市回帰に誘導する方向への改正が進められている。

本論文は、こうした地域商業の大きな環境変化を踏まえて、特に大都市内部の都心型商店街におこっている変化を抽出することを目的としている。

第一に、中心都市内では、地域商業と大規模店との関係自体が複雑に変化していることが言える。これまで、この両者の問題は、もっとも典型的には、地域の中小商業(伝統的商店街など)と郊外の大型店との2者の間の対立関係としてとらえられてきた。しかしながら、近年は、中心都市内における都心型既存大型店は、集客において地域商業の対抗者ではなく、協力者という側面も出てきている。したがって、この関係は、21世紀に入り、単なる対立的二元論から、地域商業-都心型既存大型店-郊外スーパーセンターの三元論に移行しているともみられることがわかる。

しかしながら、最終的には、都心型商店街自身が活性化する糸口を自力で見つけ出すことが大切であることとはいうまでもない。

一方、都心空間では、長い歴史をもった既存の商店街とは別に、新しく勃興しつつある商業集積（「新しい街」と通称する）が目立つようになってきた。これらの「新しい街」は、大阪では心齋橋周辺の「アメリカ村」、「堀江」、「南船場」などに代表されるように、それまではほとんど商業集積がなかったような街区であっても、若者向け店舗が急増し新しい集積として認知されるようになったもので、新しい店舗の担い手には意欲と開放性があり、ネットワークの存在も指摘され、それらが活性化の要因であるといわれている。

しかし、こうした「新しい街」は、近年になって、既存商店街とはある程度別に、突然登場したものであって<sup>1)</sup>、既存商店街に対するインパクトは指摘されてきたところであるが、既存商店街がすぐにこのような「新しい街」になることは少ないと思われてきた。

ところが、筆者は、古い歴史をもった典型的な従来型商店街の例として、大阪・中津商店街の調査をおこなってきたところ以下のようなことがわかった。

この商店街は、いわゆる「新しい街」ではないが、商店街の知的リーダーと外部の専門家が協働して、新しいまちづくりのプロジェクトが進んでいる。それをマーケティングの面で支えているのが新しいコンセプト、コスト戦略、多角経営、業界利用であり、ネットワークの面で支えているのが複数の知的リーダーであった。

さらに、その店舗構成を分析してみると、1980年代には典型的な近隣型商店街であったが、1990年代末に、一旦衰退といってよいほどの変化を経験した後、21世紀に入って若者向け店舗からなる「新しい都心型商店街モデル」へ移行しつつあることがわかった。

このことは、完全ではないが上記のプロジェクトが影響を及ぼし、古い既存の商店街が若者向けの新都心型商店街モデルに転換しつつあるとみることができる。また、古い商店街が1990年代に一旦衰退に追い込まれたため、地元の知的リーダーが外部の専門家と連携することを決断し、プロジェクトが進んだということもあり、まちづくりプロジェクトと新商店街モデルへの転換は相互に関連しているといえる。

このように、本論文では、大阪の都心周辺部では、いわゆる「新しい街」にはなれないと思われてきた古い歴史をもった商店街であっても、新商店街モデルへの転換が起こりつつあることを示す。

以下、第Ⅱ章では、都心型商店街をめぐる環境の変化として、従来の単なる対立的二元論から、地域商業—都心型既存大型店—郊外スーパーセンターの三元論に移行していること、いまや、都心型既存大型店は、集客において地域商業の対抗者ではなく、協力者となっていることなどを示す。

次に、第Ⅲ章では、大阪・中津の商店街におけるプロジェクトの例を取り上げ分析する。

そこで、次の第Ⅳ章で、同商店街のプロジェクトがなぜ成功したのか、という点について、経営学やマーケティング論や、ネットワーク論などの理論的枠組を参考にしながら、商店街の知的リーダーと外部の専門家が協働して、新しいコンセプト、コスト戦略、多角経営、業界利用などのメカニズムが働いていることを明らかにする。

第Ⅴ章では、店舗構成の分析の結果、典型的な近隣型商店街が、一旦衰退といってよいほどの変化を経験した後、若者向け店舗からなる「新しい都心型商店街モデル」へ移行しつつあり、既存の古い商店街でも、「新しい街」に似た変化を示していることを示す。また、そのメカニズムを、商業論的、経営学観点から解釈する。

## Ⅱ. 商店街をめぐる環境の変化

### 1. 立地法以降の都市内地域商業と大型店の新しい関係

戦後の日本の商業の歴史は、伝統的商業集積である商店街と大型店との関係史であったと言っても過言では無い。

しかし、商店街が大型店に一方的に押されたかの様な一般認識の中、実は都市中心部では、商店街と既存

立地の大型店は切磋琢磨し共存するプロセスの一部入っているのである。都市内では、古くは百貨店、1960年代以降登場するスーパーマーケットでさえ、商店街の核店舗として歩んで来た。活況を呈す商店街の中にはその恩恵を受けているものも多い。

例えば、その一例として、静岡市の呉服町名店街において1992年にスタートした「一店逸品運動」があげられる。この言葉は1970年代大分県でスタートした「一村一品運動」にちなみ、それぞれの店が「売りたい」と思う「こだわり」の商品を展開していくものである。当初は11人であったメンバーも現在は30人程度と広がり、議事録はインターネットでも公開されている<sup>2)</sup>。呉服町名店街は、大型店や新業態店には無い独自の商品を展開することで、差別化をはかり商業機能を充実させているといえる。1994年には、第一回逸品フェアが行われ、マスコミにも大きく取り上げられた。静岡県が750万円の補助金を出すなど行政のバックアップもあった。

現在では、商店街内にある静岡伊勢丹と共同のチラシの展開もしているという。これからもわかるように、実は、このケースは大型店(静岡伊勢丹)の集客力もうまく利用しているのである。その集客力を売上につなげる装置として、逸品運動というものは有効に機能している。そして、最終的には共同チラシでも分かる様に、伊勢丹のブランド力をも取り込んで、商店街自身のブランド力を高めている。

この様な商店街と大規模店との関係性については、商店街実態調査にも現れている。2000年(平成12年)の商店街実態調査では、「商店街の大きな問題」という設問に対し、「大規模店との競合」を72%があげているのに対し、2003年(平成15年)には、その比率は37%と大幅に減少している。その一方で、「核となる店舗がない」には52%が回答している。商店街から見て、都心の大規模店は、これまでの「切磋琢磨する相手」から「核店舗としてその存在を強く望むパートナー」に変化しつつあるといえる。

ところが、その核店舗である中心部大型店といえども郊外のスーパーセンターとの競争により決して安泰とは言えなくなっている。こうした激変をもたらしたのが、2000年に施行された大店立地法の成立であった。同法は、旧大店法が経済面の観点から出店を規制していたのに対し、住環境など環境面から規制するもので、実質的には規制緩和の一端を担うものである。加えて、現在の都市計画法は郊外ほど土地利用の用途制限が緩いことから郊外に大型SC建設のラッシュを迎えることになった。この結果、大型店(売場面積1000㎡以上)の届出の件数は大店立地法成立の翌年以降、順調に増加していった。2005年(平成17年)9月以降開業予定の1.5万㎡を超えるSCは全国で24店も数える。つまり、商業は、21世紀に入り、新しく郊外にスーパーセンターが出てきたため、従来の商店街と、百貨店やスーパーといった大型店との二元論的対立関係から郊外のスーパーセンターを加えた三元論的な複雑な関係に変化しており、逆に、中心部では、商店街と既存大型店は共存関係が強まっているのである。

関根孝[1999]は、「消費の需要拡大があまり望めない現在、すべての集積が相似形的に発展することはあまり期待できず、ある集積が拡大すれば他の集積は縮小せざるを得ない」と説明する。つまり、郊外のスーパーセンターが拡大すればするほど、中心市街地に位置する商店街は縮小を余儀なくされる。核店舗であった地方の老舗百貨店もこうした影響の中、廃業が相次いでいる。その結果、中心市街地の衰退がより加速し、「まちの顔」とも言うべき商店街の深刻な衰退を招いてきた。もはや、核店舗を失った商店街が単独で商業機能を発揮しても、「まち」として活性化するのは困難な状況である。加えて元々、核店舗を持たない商店街は、さらに厳しい環境にある。

## 2. 立地法以降の商店街の新しいまちづくりの必要性

伝統的商業集積である商店街は、かつて「まち」の顔であり「まち」の個性の象徴でもあった。しかし、激しい外部環境の変化から「まち」の個性としての商店街が危機に瀕している。

小川雅人[2004]は、この様な状況における商店街の活性化策として、①商業機能の発揮、②地域社会への貢献、を提示する。そしてこの商業機能の発揮について、具体的には、①消費者からどう見えているのか、②大型店や新業態店との違い、③顧客ニーズにどう応えるか、の3点を挙げる。

しかしながら、商店街の実情は、関根孝 [1999] が、「伝統的商店街を活性化させて、かつての地位を回復させるのは容易ではない」と述べるが如く、商店街の活性化は現実には非常に厳しいのが現状である。

鶴坂貴恵 [2003] は、若者に支持されている大阪のアメリカ村、南船場、堀江、中崎町、空堀といった集積地を、従来の商店街である商業集積と区別し「新しい街」と捉え、その活況のメカニズムを分析することで、そのノウハウをソフト面における商店街の活性化策に活かさないかと提案する。鶴坂の分析によれば、「新しい街」では、①若者を中心とするこだわりの店舗の集積、②新しいネットワークの形成、によって商業集積として新陳代謝がおり、それがまちの活力になっているという。ここでは、小川の言う商業機能の発揮は、若者向けのこだわりの店舗が担っている。

しかしながら、既存商店街がすぐに「新しい街」になれるわけではない。鶴坂自身も、既存の多くの商店街は、①戦略的な組織行動の阻害、②個店の経営革新の遅れ、③土地建物の権利関係の複雑さ、などから新陳代謝がおりにくく、結果としてまちの魅力が低減していると指摘する。

このため、商店街には、従来のかたちでは無い新しい活性化策が必要である。それには、そのまちに新しい魅力を付加することが重要である。それを成し遂げるのが、新しいまちづくりと連動した新商店街モデルへの転換である。

筆者は大阪の中津商店街の調査をおこなってきた。中津商店街は、いわゆる「新しい街」では無いが、あるプロジェクトを実施することで、従来の商業機能の充実とは異なる新しい魅力を加え、転換が始まっていることを発見した。

### Ⅲ. 中津商店街の新しいプロジェクトについて

#### 1. 中津商店街の概要

中津商店街は、阪急中津駅の北に位置する全長150mほどの小さな商店街である。

西日本最大の商業地である梅田の近隣に位置しており、業種的には最寄品が店舗構成の半分以上を占める典型的な近隣型商店街であった。

【大淀区史】[1988]によれば、中津商店街を構成する中津商栄会は、1946（昭和21）年9月に会員数40で出発した。1987年（昭和62）年12月には、会員数は52であり商店街としての規模を堅調に維持してきた。1987年当時は青果店が7軒と最も多く、正に中津の台所といった感があった。

現在も中津商店街は、その店舗構成から、ターゲットとする顧客は、昼間に買い物に来る主婦層である。しかしながら、店舗数は激減しており、営業しているのは約30軒、青果店も3軒という状態である。

一方で、中津駅に近い南地区においては若者向きの古着屋や、レコード店などが近年出店してきている。ところが、こうした店舗は中津商店街を構成してきた組織である中津商栄会に未加盟である。かつての理事であり、商店街のリーダーであるO田氏によれば、1987年当時は営業店舗のほとんどが中津商栄会に参加していたにも関わらず、現在、中津商栄会（任意団体）の加盟店舗は16軒と、営業している店舗の約半数になってしまっている。特に、阪急中津駅に近い南地区の店舗ほど加盟していない。こうした店舗は、新しくできた若者向けのお洒落な店が多く、会費を払ってまで中津商栄会に参加する意味を見出せないでいる。

つまり、中津商店街の内部構造は、

- ① 空き店舗
- ② 中津商栄会加盟の伝統的店舗（主に北地区）
- ③ 未加盟の若者向きの店舗（主に南地区）

という三重構造になっているといえる。

#### 2. 中津まつりの開催

MSIという音響会社を25年間経営し、音響関係の多彩な実績<sup>3)</sup>を持つN尾氏が、中津に着目したのが2003

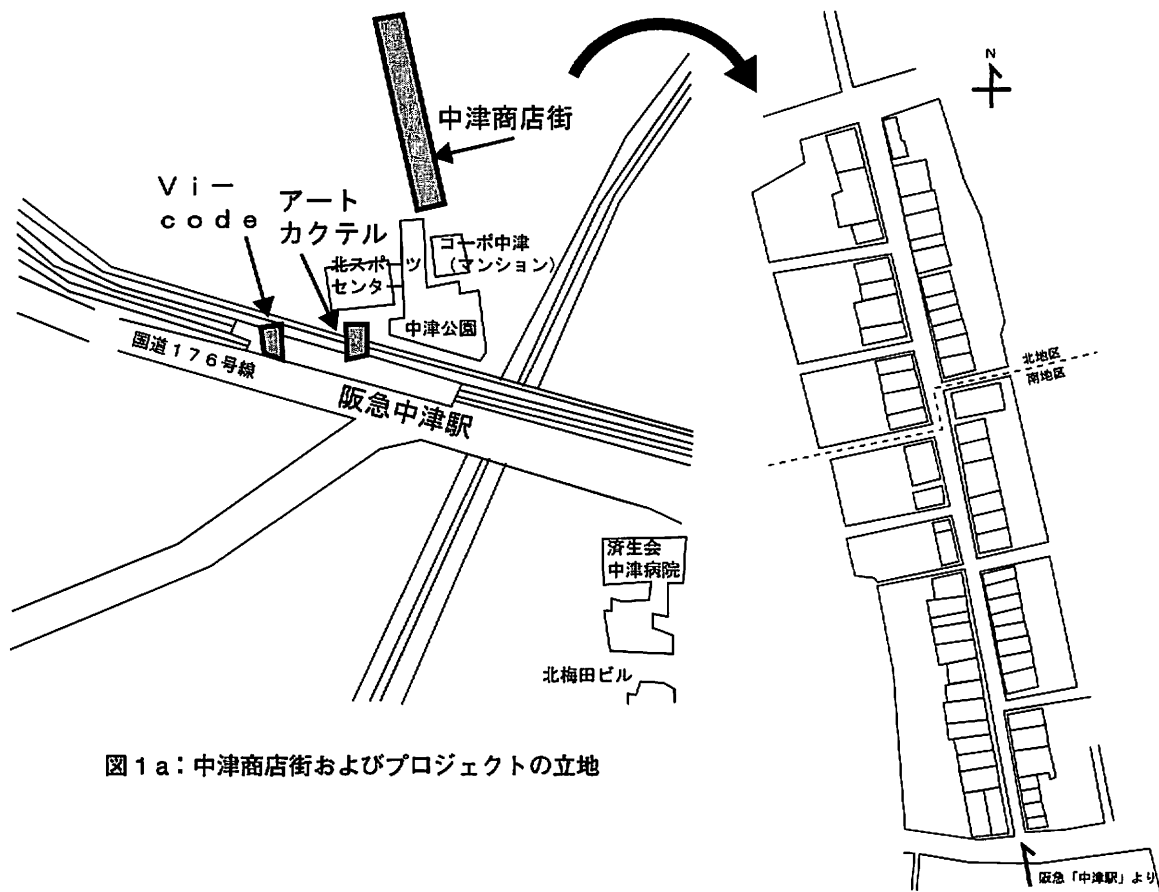


図1a：中津商店街およびプロジェクトの立地

図1b：中津商店街地図

(平成15)年ごろである。

N尾氏は「オリジナルを作りたい、若いアーティストを応援したい」という思いから、ライブハウス兼ギャラリーの「Vi-code」を、2003(平成15)年に阪急中津駅高架下にした。中津に「Vi-code」が決まるまで、他の候補としてアメリカ村・北堀江・長堀・フェスティバルゲートなどがあったが、賃料・防音などで、中津に決定したという。

「Vi-code」は、2階が賃料も鑑賞料も無料のギャラリーである(作品が売れたときは、マージンとしていくらかは回収したという)。1階のライブハウスでは、最近登場したバンドに対して、チケット代500円・ドリンク代500円の料金体系で運営させている。通常ライブハウスは、バンドに対しチケット販売のノルマを課すが、「Vi-code」では、バンドに大きな負担をかけないために、ノルマを課さず、たとえ課しても10枚にしている。立ち上げ当初の登録は30バンドであったが、現在の登録は500バンドに上る。1回のライブ動員客数は1バンド30~150人である。

この後、N尾氏は地域との連携を積極的に模索するようになる。まずN尾氏は、大阪府教育委員会のF井氏が主催する「水都の会」のメンバーでもあった。2004(平成16)年1月、その会議上、N尾氏に、葦舟を作る計画が持ちかけられた。そこで、葦舟を中津~十三間で運行する事に加えて、音楽とフリーマーケットを融合した「中津まつり」のコンセプトが生まれた。この計画は、同年3月26日に、大淀警察から諸手続きが完了し、スタートした。

商店街との本格的連携は、中津商店街に協力を求め和菓子店「広喜堂」を訪ねたことから、商店街のリーダーであるO田氏との間ではじまった。O田氏は、明治期から続く和菓子店「広喜堂」の四代目店主(50代後半)である。大学(専門は産業社会論・いきがい論)卒業後、家業を継ぎ、1985年(昭和60)年ごろから積極的に商店街活動を展開してきた。O田氏は、長年の商店街活動を続ける中、従来のチラシ作りによ

る特売、バザーなどの集客イベントに代表される商店街の旧来型の活性化策に限界を感じていた。特に、特売手法に関しては、自身の和菓子業等は製造業なので原価管理を行えるが、仕入れが主体で原価のコントロールが難しい生鮮三品を扱う店舗がなぜ利幅を減らす特売を行うのか疑問を感じていた。そこで、商店街を救うため、価格競争とは違う差別化の必要性を感じ、その手法を模索していたのである。おりしも、堀江や空堀周辺が若者向きの店舗で活性化している事を知り、そうした手法を自身の商店街活動に活かすことで、中津商店街の活性化をはかろうと考えていた。

N尾氏が「中津まつり」の提案をした時は、O田氏が新しい商店街の活性化策を模索していた時期でもあった。その時のことについて、O田氏は「近隣にライブハウスが出来、若い人たちが集まっているのを見て、何か一緒にしたいと考えていた。その向こうから話が来たのだから、断る理由は無かった」と振り返る。

丁度、日程が商店街の決算時期とも重なったので、商店街の会合にN尾氏を招き、趣旨説明をしてもらったところ、会員の賛同が得られ、「Vi-code」と中津商店街との協働が開始された。

商店街のM北氏（豆腐店経営）の様に、「中津まつり」において太鼓の演奏を発案・協力するなど、O田氏以外にも、積極的にこの動きに加わる人も現れた。M北氏以外にも、電器店経営者であり中津商栄会副理事長のN井氏、寿司店経営で同理事長のT村氏などが、O田氏と同調し積極的に「中津まつり」をおし進めた。こうして上記の「中津まつり」は、2004（平成16）年5月に無事開催され、約600名が来場した。

### 3. ミニFM局「ナノステーション」開局

N尾氏は、中津における2店舗目として、「アートカクテル」を「Vi-code」と同じ阪急中津駅高架下に開業した。アートカクテルはレンタルボックス・パレットの店であり、パレット（小規模店舗）は2005年6月まで1万5000円/月（以降2万5000円/月）で貸し出し、物販では売上の30%分をマージンとして取っている。

ボックスは同じく6月まで1000円/月（以降3000円前後/月）で貸し出し、マージンは同じである。尚、フリーマーケット方式だと出展者が自分で販売せねばならないので、同施設は古美術商の許可を取っており委託販売を可能にしている。

アートカクテルはN川氏が中心となって運営を行っている。N川氏は、難波にあるクリエイターズファクトリーの一期生であり元銀行員から転職した。天満音楽祭をサポートしていた縁でN尾氏と知り合い、2004（平成16）年3月17日からアートカクテルの立上げに参加し、最初の仕事の中津まつりであった。

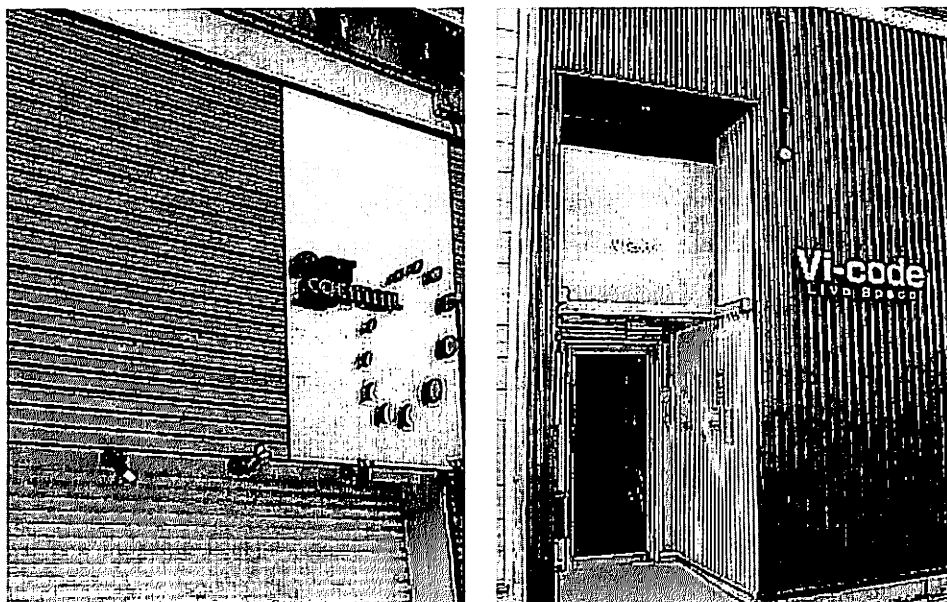


写真1：中津のアートカクテルとVi-code

N川氏がアートカクテルへの出店者を大阪工業大学の学園祭で募集したところ、賛同者が増え、同大学・神戸造形大学・宝塚造形大学の学生ら45人でチームアートカクテルを編成するに至った。彼らは、アートカクテルの内装・照明の手伝いなどで協働している<sup>4)</sup>。

こうして、中津のアートカクテルにますます若者が流入してくる中、彼らの発表の場としてのミニFM局の運営のアイデアがアートカクテル内で生まれた。そのころ、O田氏も大阪市のチャレンジショップ事業を知ったので、商店街の空き店舗使用の一つとしてミニFM局開設のアイデアを活かそうと考え商店街で応募し、見事採択された。

このようにして、商店街内にミニFM局「ナノステーション」が誕生した。現在放送は、FMラジオの77.8MHzとインターネット<sup>5)</sup>で放送している。内容としては、中津商店街の情報や中津商店街以外の近隣店舗などの情報といった地域情報などに加えて、DJを担当する若手アーティストの楽曲もある。

FMラジオの聴取可能範囲は、電波法上の規制のために中津商店街内と中津中央公園付近(周囲約300m)である。当初は商店街の入り口の広喜堂まで電波が届かなかった程度である。現在も有線放送以上の能力は無いため、今後はWEBコンテンツに力を入れていく方向である。

#### 4. 「中津まつり」から「ナノステーション」開局までのプロジェクト効果

中津まつりでは、企画の一つとして、開催地区の周辺のマップ作りも行った。その結果、北地区の中津商栄会加盟店だけでなく、未加盟である南地区の店舗の中にもプロジェクトへの参加店舗が現れた。この様に、これまで商店街だけではできなかったが、N尾氏率いるネットワークが加わることによって、O田氏ら中津商栄会のメンバーと南地区の若者向け店舗との連携が可能になってきたのである。その結果、商店街内部の三重構造の解消が進みだした。

「ナノステーション」開局についてO田氏は、「アートカクテルなどの若者向けの店舗との連携と空き店舗対策がミニFM局でピタッとハマった。本当は、もっとコンテンツを詰める必要があったが、とにかくきっかけが欲しかった」と述懐する。つまり、南地区の若者向き店舗とのさらなる融合を目指すのが目的なのである。

また、O田氏は、「中津まつり」から「ナノステーション」開局までの動きについて、「堀江などでは既にな有名であるので自然といろいろなアイデアを持った人が集まってくる。中津でも、こうして何か面白いことを仕掛けることで、注目されるアイデアが集まる」と南地区の若者向き店舗との融合以外の効果を口にする。つまり、このN尾氏らによる一連のプロジェクトによって中津商店街には次の3つの効果があったと考えられる。

##### (1) 融合効果

O田氏には、中津商栄会と南地区の若者向き店舗のネットワークとの連携が念頭あった。そのことで商店街の活性化をはかろうと、考えていた。そんな中、N尾氏らのネットワークが加わることで、「中津まつり」を通じて、南地区の若者向き店舗のネットワークとの連携が可能になった。さらに、「ナノステーション」開局によって、南地区の若者向き店舗のネットワークとN尾氏率いるネットワークという二つのネットワークとの連携が、一回限りのイベントではなく、維持されるようになっていくのである。

現在も、中津商店街とアートカクテルのメンバーは、毎週月曜日に定例ミーティングを行い連携維持に努めている。

##### (2) 広告効果

多くの近隣型商店街が衰退する中、中津商店街の様に、核店舗を持たない商店街が大きく注目を浴び、集客することは非常に難しい。活性化手法も、既述のように、従来は安売りを中心とする特売が主流を占めていた。この特売も激しい価格競争の時代となり有効性が薄れてきている。



しかしながら、中津商店街は、従来の特売を中心にしたイベントとは違う「中津まつり」によって、近隣型商店街としては異例の約600名もの集客を得ることができた。さらに「ナノステーション」開局によって、マスコミに注目されるなど中津商店街自体の存在をアピールすることが出来、従来とは異なるかたちでの集客が可能となった。

### (3) アイデア・人材集積効果

商店街からみると、「中津まつり」を通じてN尾氏らのネットワークと連携することで商店街以外の人材を得ることが出来、そのアイデアを利用して「ナノステーション」を開局することが出来た。さらに、この成功によって、外部の堀江・空堀の次を狙うプレイヤーたちに注目されだした効果もあり、現在いろいろなアイデアが寄せられてきている状況である。こうしたアイデアは、さらにまちの新しい魅力を生み出す源泉となっている。

以上の3つの効果から、もはや、中津＝中津商店街のみというイメージでは無く、中津＝中津商店街＋「Vi-code」・「アートカクテル」などの周辺施設を含む複合体としてのプロモーションへと変わりつつある。その結果、「まち」のイメージ自体が、「若者向けのアートな」まちへと変貌し、中津そのものが、まちとして新しい魅力を発揮しつつあると言える。

## IV. 都心型商店街の新しいまちづくり

関根孝 [1999] は、「商店街を活性化するためには、まず、各商店街の位置づけを行ない、それぞれが特徴を打ち出していかなければならない」とする。福島義和 [1999] は、地元商店街の衰退は地域コミュニティの衰退と表裏一体であるとし、「地元住民や地元商店街、さらに各地方自治体や政府が相互に対等な立場で情報の交換を行いながら、市民的合意に基づいた計画的、かつ個性的な街づくり」が必要であるとする。

商店街が「まち」の顔を担う以上、特徴ある商店街が、個性的なまちづくりにつながっていく。つまり、衰退する商店街には、「個性」を前面に出した新しい魅力が必要なのである。

一つのモデルとして堀江がある。堀江は、広域にほとんど新規に若者向けの店舗が多数出現し、新しい魅力を備えるようになった。O田氏の口からも何度も堀江という言葉が出る様に商店街の人々にとって堀江の様なまちづくりは憧れであり、目標でもある。しかしながら、古くからつづく商店街には様々な要因があり、堀江の様な「新しい街」へと変貌し、新しい魅力を創出するのは困難とされて来た。

中津は、いわゆる「新しい街」では無いが、「中津まつり」から「ナノステーション」開局までの一連のプロジェクトで、まちに新しい魅力を付加しつつある。

こうした商店街の新しいまちづくりについて、本章では、それを支えたメカニズムを経営学やマーケティング論などの理論的枠組を参考にしながら、マーケティングとネットワークの観点から分析する。

### 1. マーケティングから見た都心型商店街の新しいまちづくり

マーケティング論では、4Pという概念が重要な要素とされている（たとえば和田ら [1996]）。これは、製品（Product）をどのように開発し、それをいくらで（Price）で、どこで（Place）売るか、そしてそのためにどのような手段でアピールするか（Promotion）というマーケティング戦略の頭文字を取ったものである。

例えば、通常の商品の例として、ヨード卵「光」のケースを考えてみる。これは日本農産工業が開発し販売している商品である（沼田 [2000]）。

- 1) この卵は、通常の卵よりも安全にヨードが摂取できるため高血圧の解消など健康増進に良いという、食品と薬の中間的なProductである（Product戦略）。
- 2) さらに、定価1個50円と一般の卵より高めに設定している。一般の卵の価格が変動するのに対して、

毎日食べる薬のようなProductを表現するために必要なPriceである (Price戦略)。

3) 実際の販売においては、スーパーなど開放型流通では卵は特売の目玉にされるため、商店街の八百屋のような閉鎖型流通をPlaceとして選択した (Place戦略)。

4) そして大学などで「光」を研究してもらい、その研究成果に注目したマスコミを通じてPromotionを行った (Promotion戦略)。

つまり、この商品のケースでは、4Pが互いにフィットし、年間130億円の売上げにつながっている。

このように通常のマーケティング論は一般の商品が対象である。

ここでは、この4Pの考え方を都心型商店街の新しいまちづくりに応用し、そのメカニズムについて分析できることを示したい。尚、一般のマーケティング論におけるPlaceとは、販売チャネルの戦略を意味し、小売業にとってはしばしば立地戦略を意味する。商店街においては、立地は変えることが出来ない要素であるので、残りの3要素について考える。

#### (1) 新しいコンセプト (Product戦略に対応)

従来型の商店街は、近隣型を中心に地域住民に日用品を供給するというコンセプトがあった。多くの商店街は都市に位置しながらも自らを近隣型と位置づけ、地域密着をうたい文句にしてきたからである。しかし、結果として郊外のショッピングセンターに顧客を奪われていった。つまり、このコンセプトは、もはや現在の商店街を巡る環境に適応することが困難になりつつある。そこで、これに代わる「新しいコンセプト」が必要となっている。その「新しいコンセプト」が、都心型商店街の新しいまちづくりの鍵であり、魅力の源泉となる。

では、都心型商店街の新しいまちづくりにとっての「新しいコンセプト」(具体的に落とし込んだものとしてはProductに対応する)とは何であろうか。

コトラーは『地域のマーケティング』[1996]の中で、「『まち』のマーケティングとは、ターゲット市場のニーズを満たすように、「まち」をデザインすることである」と述べ、その投資の種類として、①キャラクターとしての「まち」、②確立した環境としての「まち」、③サービス提供者としての「まち」、④エンターテインメントとアトラクションとしての「まち」、の4つを挙げている。

例えば、堀江のような「新しい街」は、すでに若者向きのこだわりの商品を販売することで、若者や都市の住人をターゲットとしている。しかし、ただ若者向きのこだわりの商品を販売する店があるだけでは、「まち」としての魅力を発揮するのは難しい。

そこで、若者のニーズに適する様に「まち」をデザインする必要がある。その際に参考になるのは、コトラーのマーケティングの第4番目のエンターテインメントとアトラクションである。もちろん、小さな商店街が大きなエンターテインメントとアトラクションを提供できるわけではないが、その視点が参考になると考えられる。なぜなら、コトラー自身、同書の中で「観光サービスは今日、もっとも成長率の高いビジネスであり、21世紀には世界で最大の産業になる」と予想しており、観光サービスに最も必要なのがエンターテインメントとアトラクションであるからである。観光において重要なのは日常生活とは違う体験を提供することである。名所旧跡やアミューズメントパークは、その体験を提供するエンターテインメントであり、アトラクションである。このように、商業・サービス業が全般的に「体験」指向型になったというのは大きなトレンドである。そこで、都心型商店街の新しいまちづくりも、若者を満足させる体験を提供せねばならないと考えられる。つまり「新しいコンセプト」には、こうした要素が含まれなければならない。

では、「新しいコンセプト」とは、具体的にどのようなものでしょうか。中津商店街の事例から演繹すると、それは「若者文化を体験すること」であり具体的には「アート」などの可能性が考えられる。「Viercode」、「アートカクテル」といった中津商店街外部のアトラクションが、中津商店街内部の施設である「ナノステーション」を通じて中津の若者文化を発信している。さらに、中津商店街内外の若者向けの店も「アートカクテル」や「ナノステーション」を媒介に自らの店のこだわりを発信している。そのことによって、

中津商店街を中心とした中津全体が「アート」のまちとして魅力を発揮し、作品や音楽の鑑賞など、若者のニーズに適した体験を提供できている。この体験全体が顧客に提供するProductである。

こうした中津における「新しいコンセプト」の特徴は二点ある。一つ目は、「アート」というものが、もともと中津が内包している資源ではなかったが受容されたこと。二つ目は、「アート」が従来の中津の商店街を利用する層とは違う層の関心を喚起した点である。

## (2) コスト戦略と多角経営 (Price戦略に対応)

マーケティングにおけるPriceとは、文字通りの価格だけでなく、その価格を支えるコスト戦略をも意味する。

すなわち、都心型商店街が若者文化を利用した新しいまちづくりを実行するにしても、高コストでは、なかなか実行には移せない。多くの商店街では、これからはハード面よりもソフト面が重要だとして様々なイベントが行われている。しかし、この活性化のためのイベントにおいても、費用が必要であり、多くの商店主が、商店街組織の会費からその費用が支払われることに対して、短期的な費用対効果を求め、結局イベントそのものを実施できないケースもある。

このため、コスト戦略が必要となってくる。ここでは、中津商店街を例にとり、若者文化の発信源であり、商店街内部の三重構造の統合の象徴であるミニFM局「ナノステーション」について考えてみる。

ミニFM局「ナノステーション」を運営するに当たっては、「ナノステーション」自体よりも、N尾氏が中津に持つ二つのアート施設の運営が鍵となってくる。なぜならば、「ナノステーション」は、商店街独自で運営しているのではなく、N尾氏のスタッフがかなりの部分を担っているからである。

では、まず、「ナノステーション」と密接な関連がある「アートカクテル」から見ていきたい。

### アートカクテルの収支 (330㎡)

収 入			
・アートキューブ			
最大	320	$\times (1,800+1,200)$ 円	= 960,000円
・アートパレット			
最大	6	$\times 10,500$ 円	= 63,000円
合計			1,023,000円

支 出	
賃料を月200,000円/100㎡ とすると	$330\text{㎡} \times 200,000\text{円}/100\text{㎡} = 660,000\text{円}$
よって、	$660,000 \div 1,023,000 = 64.5\%$

つまり 64.5%の稼働率が必要である。

人件費を200,000円とし、二人で運営とすると 支出はさらに400,000円増えるので合計1,060,000円で単独採算ぎりぎりである。ちなみに2005年9月時点では約40が埋まっており、稼働率は12.5%である。

図2：アートカクテルのみの収支予想

「アートカクテル」は、阪急中津駅高架下にある330㎡の広さを持つ西日本でも有数のレンタルボックスである。レンタルボックスというのは、店舗内にカラーボックスなどでつくったレンタル用のボックス・ス

ベースであり、利用者はスペースを借り、自分の手作り品を委託販売するなどして利用するものである。

「アートカクテル」では、320のボックスが用意されている。使用料金は、一般部門では1ヶ月1800円であり、追加料金として1200円支払えば、インターネットでの作品の掲示がある(2005(平成17)年9月時点)。アートカクテルには、この他にもパレットと呼ばれる無店舗スペースが6つ存在する。この使用料金は1ヶ月1万5000円である。賃貸料を考えると、例えばスタッフが無給で働いても単純に64.5%の稼働率が必要である。ところが、2005年の秋時点で、実際にはボックスの充足は40程度であった。

阪急中津駅高架下には、N尾氏によるもう一つのアート拠点としてライブハウス「Vi-code」がある。2005年6月の前売り券の販売状況を見てみると、こちらも単独では採算をとっていないと推測できる。

Vi-code		2005年6月の場合		50人入り40%のマージンとすると	
前売券	1,000円	8日	マージン	160,000円	
	1,500円	5日		150,000円	
	2,000円	1日		40,000円	
	2,500円	1日		50,000円	
		小計		400,000円	
	貸切	1日		250,000円	
		合計		650,000円	

賃料がアートカクテルと同じとすると、採算ぎりぎりであり、人件費を加味すると単独では成立していないと推測できる。

図3: Vi-codeのみの収支予想

この部分を補填しているのが、N尾氏の本業でもある音響会社MSI-JAPANであると考えられる。同社のホームページには、同じくN尾氏が代表を務めるNA-CODE(株)を中心にした関連図が描かれている。実は、このNA-CODE(株)が経営の鍵となる。この会社は「仲人」を文字ってネーミングされているいわゆるプロデュース会社である。NA-CODE(株)が、基幹事業であるMSI-JAPANの資金・人材などで「アートカクテル」、「Vi-code」ひいては「ナノステーション」を支援するのは、アーティストを発掘しメジャー化する際に取り込むメリットを見越しているからと考えられる。N尾氏自身も、「中津発のアーティストや中津ブランドを出したい」と語っており、このようなメリットを示唆している。こうした考え方は業界では存在し、例えば、横浜の桜木町において、路上ライブをしていた「ゆず」がアーティストとして生まれたのが、CDなどの売上げ以外にも、由来となった土地にファンが訪れるという集客力が、地域に好影響を与えるようになるのである。

こうして、NA-CODE(株)を中心としたN尾氏の複合的多角経営によって、「アートカクテル」、「Vi-code」、「ナノステーション」の運営が行われ、中津の新しいまちづくりが支えられているといえるだろう。NA-CODE(株)自身は、長期的には、中津発のアーティストを発掘しメジャー化する際に取り込むメリットによって、採算を見越しているのである。

さらに、「地域」をテーマにすること自身のメリットもある。N尾氏の方でも、中津という「地域活性化」と結びつくことで「アートカクテル」、「Vi-code」、「ナノステーション」といった活動は注目を集めている面がある。単にライブハウスを運営しているだけでは他に多くの例があり特色を出せない。地域活性化と結びつくことが「差別化」となり、注目を浴びており、中津商店街だけでなく「アートカクテル」、「Vi-code」にも広告効果が生まれている。この広告効果によって中津商店街とN尾氏のネットワークとはWIN-WINの関係が築けているのである。

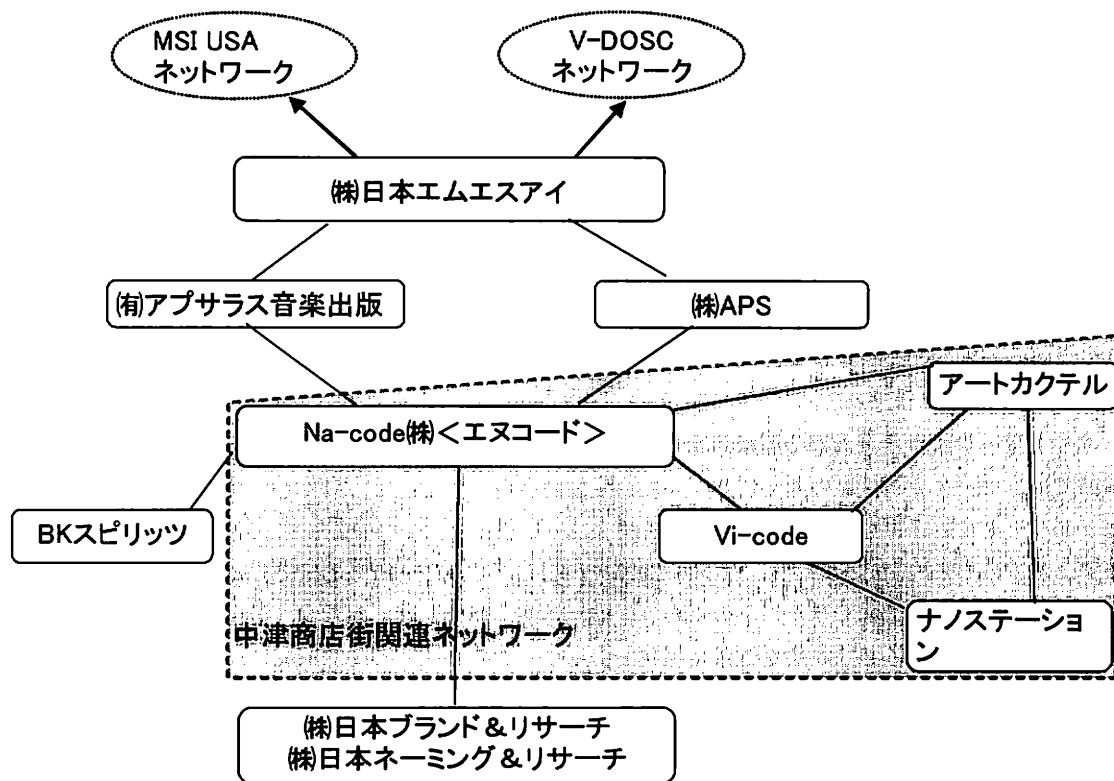


図4：多角化を支える仕組み

### (3) 業界利用 (Promotion戦略に対応)

「新しいコンセプト」からProductが生まれ、それを支えるコスト戦略と提供するPlaceがあれば、後はいかにPromotionするかである。ここでは、都心型商店街のまちづくりのPromotion手法の有力な候補として「業界利用」を考えたい。

ここでいう「業界」とは、アーティストなどの専門者集団を指す。こうした専門者集団は、自らをアピールする意欲が高く、アピールする場を求めている。このため、商店街がアピールする場を提供すれば、活動自体は専門者集団が自律的に行う場合が多く、商店街には、それほどコストがかからない。つまり低コストで、商店街が持ち得ない魅力（音楽、アートなど）を得ることが出来るのである。

専門者集団も、自らの専門性をアピール出来るため、両者はWIN-WINの関係を築くことができる。これが、「業界利用」のメリットである。結果として、商店街を中心にした「まち」は新たな魅力を有することが出来るのである。さらに、専門者集団の専門性自体が、まちの「新しいコンセプト」になる。また、商店街は、従来の商店街組織とは違う専門者集団とネットワークの形成をすることも出来る。このネットワークによって広報 (Promotion) も行われる。

中津の場合の「業界」は、ミュージシャンを中心とするアーティストである。アートというものは、それ自体、多くの観客によって成立するものであるがゆえに、アーティストはおのずと多くの観客と作品を展開する場所を必要としている。そして、アマチュアのアーティストの多くは、作品自体で生活をしていないため、上記の観客と作品を展開する場所については、安価でかつ立地の良いところを求めている。

最近では、行政も、こうした彼らの欲求を満たしつつ、同時に地域活性化につなげようと、廃校になった小学校等を文化事業の一環として演劇などに貸し出している例が出てきている。中津の場合は、それを民間の力で実行しており、かつ商店街の活性化と結びつけようとしているのである。

まず、近隣の「Vi-code」、「アートカクテル」は、正にこうした需要サイドの希望を適える民間施設といえる。民間経営であるため、利用者に料金という形の金銭的負担を強いるが、それは第Ⅲ章で述べたとおり

多額のものではない。その上で、「ナノステーション」は、「Vi-code」、「アートカクテル」を媒介にアーティストの発信願望を叶える装置としての役割を果たしているといえる。

「Vi-code」、「アートカクテル」は、最終的には、ここからメジャーなアーティストを育成することが目的である。そのこと自体は「中津のブランド化」にもつながる行為であり中津商店街には非常にメリットのあることである。また、「中津のブランド化」は、N尾氏が運営に携わる「MSI」、「Vi-code」、「アートカクテル」の宣伝にもつながる行為である。つまり、互いの利害が一致している。

つまり、中津における「業界利用」とは、「新しいコンセプト」である音楽を中心としたアートの担い手である個々のアーティストのアピール願望を利用することである。彼らは「ナノステーション」への出演を通じて商店街の組織と連携しつつあるのである。

## 2. ネットワーク論から見た都心型商店街の新しいまちづくり

前節では、マーケティングの考えに基づいて都心型商店街の新しいまちづくりについて考察した。ここではネットワークという視点から考えてみたい。

まず、多くの旧来の商店街は、石原武政[2005]が唱えたように「所縁形組織」といわれる固定した店舗経営者の集合であるとされてきた。そのため、組織は外部に開放されておらず、結束力はある程度維持しているが、一旦苦境になると抜本的な改革は困難であった。このため、かつて形成された顧客関係以上のものを生み出すには至れなかった。

一方、これに対し、「新しい街」は、「仲間型」ともいえるべき開放性に富んだネットワークが形成されるとされ、その開放性から新しい顧客関係が築けているという[鶴坂2003]。

秋山秀一[2003]によれば、古くからの商店街では商店街内部における交流先が「古くから地域に出店する店舗経営者」が81%と圧倒的多数なのに対して、「新しい街」の内部においては「古くから地域に出店する店舗経営者」は46.9%、「建築家・芸術家等のクリエイター」が48.4%となっており、外部の専門家との交流が多いことを指摘している。

つまり、都心型商店街の新しいまちづくりでは、外的変化によって刺激される内的変化も必要なのである。そのためには、外部も含めた新しいネットワークを構築することが重要である。そのネットワークの力によって、「まち」が新しくなりうるのである。多くの旧来型の商店街では、こうした変化の必要性は認識しつつも、実際は実現できず苦勞している。

まず第一に、商店街内部に問題点を抱えている。商店街内部における交流先が「古くから地域に出店する店舗経営者」との回答が多数を占めるように、商店街内部の店舗経営者は、商店街組織の役員へ相談するケースが多い。ところが、多くの商店街では、役員の職自体が名譽職化しており、実質的なマネジメント機能が低いのが現状である。さらに、計画を立案実行する者も少ない。

例えば、大阪市商店会総連盟(市商連)では、この問題を解決するため、女性部・青年部といった組織作りに力点を置き、全25区商連中、女性部を21、青年部を16を組織している。しかし、区商連レベルで見るとまだまだ発言力が弱く、一つの商店街の活性化案を立案し実行するまでは至っていない。内部ですら十分な交流がはかられていない商店街にとって、外部のネットワークと交流するという事は、相当ハードルの高いことであり、困難とされてきた。

しかし、中津商店街は、この困難な状況を克服し、商店街内部に出来た新しいネットワークの交流および外部ネットワークとの交流を成し得ている。それを可能にしたのが、「知的リーダー」の存在である。知的リーダーとは誰かといえば、それは家業が安定し、その地域全体のビジョンが考えられる人々である。彼らの地域に対する愛着と長期的観点にもとづく企画力は、まちづくりの大きな推進力である。

小長谷は「都市経済再生のまちづくり」[2005]の中で、アメリカの都市再生プロセスにおいてみられた「ジェントリフィケーション」という現象が起こる条件に注目している。これは、インナーシティに住む財力のある若い専門職層がまちの更新を行うというものである。このジェントリファイヤーと呼ばれる新中間

## 中津のネットワーク

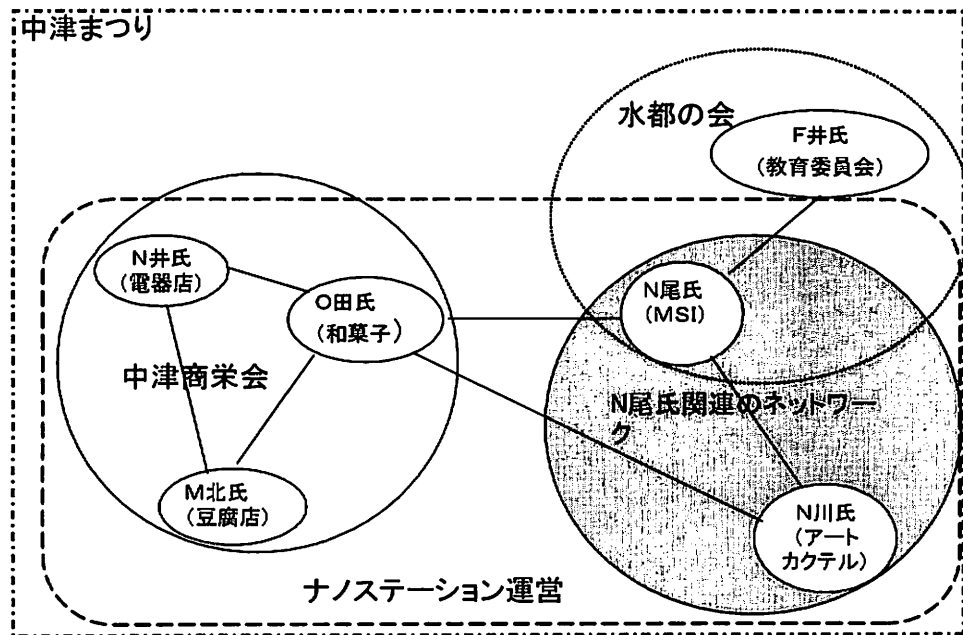


図5：中津商店街をめぐるネットワーク

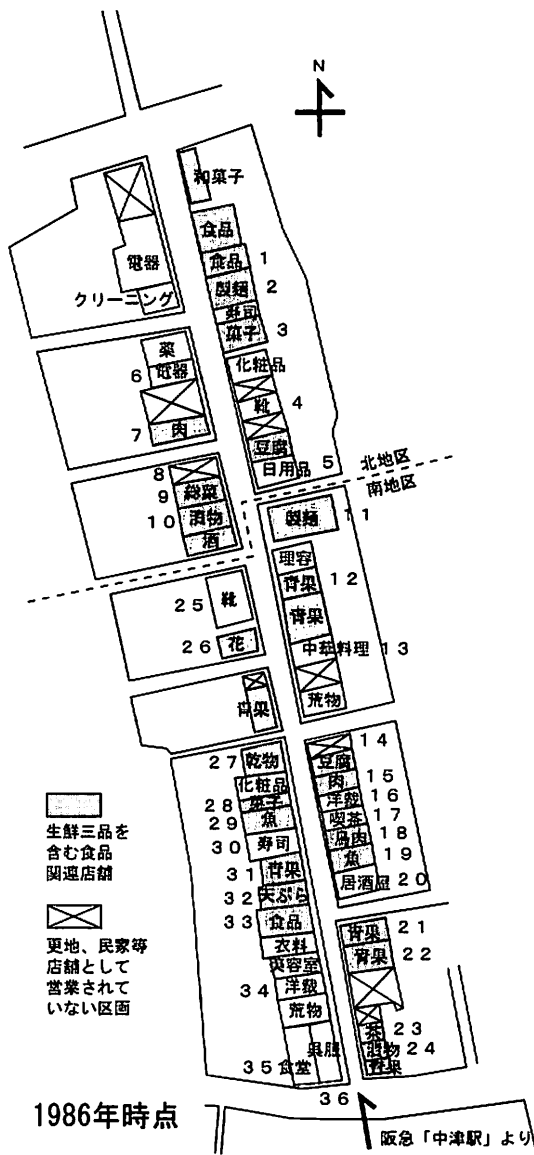
層は、1990年代のアメリカでは、学歴が高く、主にIT・マルチメディアや金融といった新産業の担い手でもあった。国情は異なるが、商店街の再生においてジェントリファイヤーに当たるのが知的リーダーであり、それは多くは商店の二代目、三代目のインテリ層であるといえる。彼らが、まちづくりの推進力であり、彼らにどれだけ進取性があり、ネットワークを構築できるかが、新しいまちづくりの成否の鍵になる。

彼らを支えているのは、長期的視野に立ったビジョン提案能力とボランティア精神（一種の利他的思考）と考えられよう。アメリカのインナーシティでのジェントリファイヤーの力の源泉は新産業からの収入であった。つまり、ある程度の自らの資金面での自立が必要であった。一方、商店街の知的リーダーは、筆者の他の商店街の事例を含めて考えても、商店街の中で入口・出口など恵まれた立地に店舗をもち、代も複数代数えるなど、生まれながら家業は安定しているケースが多いようである。そのため、短期的利益にとらわれることなく、自然と商店街全体の長期的ビジョンへの視点を持ちえている。そこからボランティア精神（一種の利他的思考）も生まれる。商店街の他のメンバーからみても、知的リーダーの家は複数代続いており幼年時から知っているため、その人柄も良く分かっていることから、信頼が形成されている。この信頼も重要である。そして、知的リーダーがもたらす新たな運動が「新しいまちづくり」なのである。

ところが、多くの旧来型商店街では知的リーダー不在であり、また存在しても内部に一人いるだけのケースが多い。そのため、この一人の知的リーダーに大きな負担がかかり、なかなか全体の「まちづくり」まで進展しないことがほとんどである。内部に優れた知的リーダーが一人だけ存在しても商店街の「まちづくり」はなかなか上手く機能しないのである。

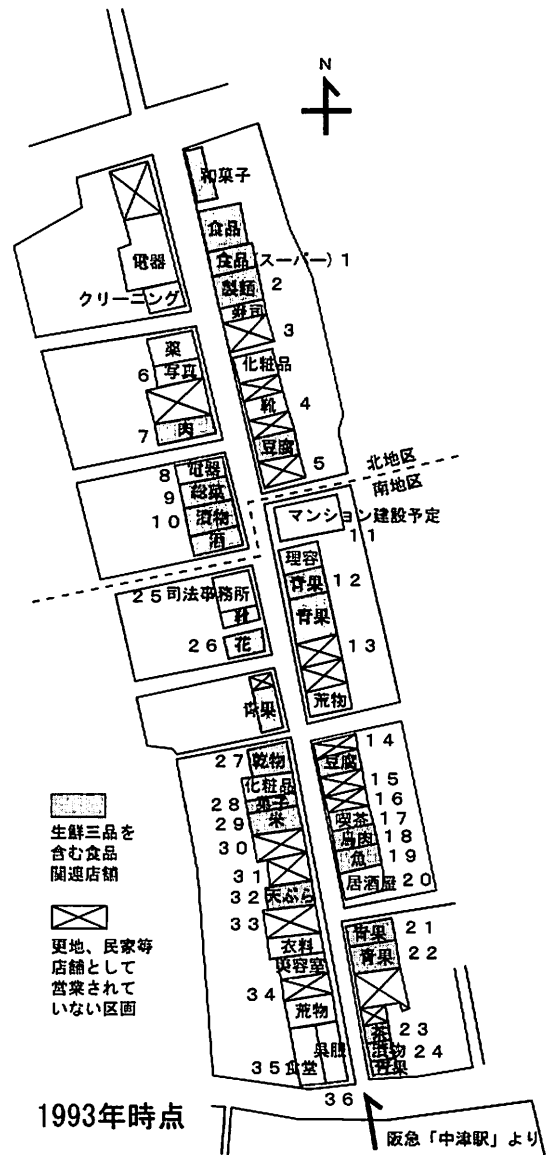
これに対し、知的リーダーは商店街内部に複数、あるいは商店街内部とは限らず商店街内部と外部に複数いるケースがある。中津商店街は、正にこの複数存在するケースに該当する。まず、内部の知的リーダーから検討してみる。中津商店街内部の知的リーダーはO田氏である。O田氏は、約20年に渡って積極的に商店街の活性化運動に従事してきた。その中で、若者向けの店を中心とするネットワークとの協働を模索してきた。

そして、中津の場合、そこでN尾氏という外部の人間が、O田氏に「中津まつり」開催の協力を求めたことを契機に、ネットワークの融合が加速化した。N尾氏もまた、「中津からオリジナルブランドを発信したい」という地域への愛着があり、また運営する音響会社の経営が安定しているという点からも、知的リーダー



1986年時点

図6：中津商店街の1986年時点での店舗配置  
(数字は変化のある店)



1993年時点

図7：中津商店街の1993年時点での店舗配置  
(数字は変化のある店)

一と位置づけることが出来る。この商店街の外部の知的リーダーとの協働も、ある意味では「業界利用」と捉えることもできる。なぜなら、「新しい街」が「建築家・芸術家等のクリエイター」といった外部の専門家の力によって、「まち」の個性化を成し遂げたことと同様に、中津においても音楽などの外部の専門家たちによって「まち」の個性化が進展しているからである。この外部の専門家の中心が知的リーダーでもあるN尾氏である。N尾氏のアイデアによって「中津」は音楽を中心とする「アートのまち」となりつつある。そしてN尾氏の経営技術によって、そのことが持続可能となっているといえる。

この様に商店街内外における二人の知的リーダーの協働によって中津商店街内の三重構造の解消が進み、「まちづくり」も進展している。

### V. 中津商店街の店舗変化と新商店街モデルへの移行

上記のプロジェクトによって、中津のまちは個性化が進んでいることを述べてきた。では、プロジェクトの受け皿でもある中津商店街自身には、どのような変化が起きているのであろうか。



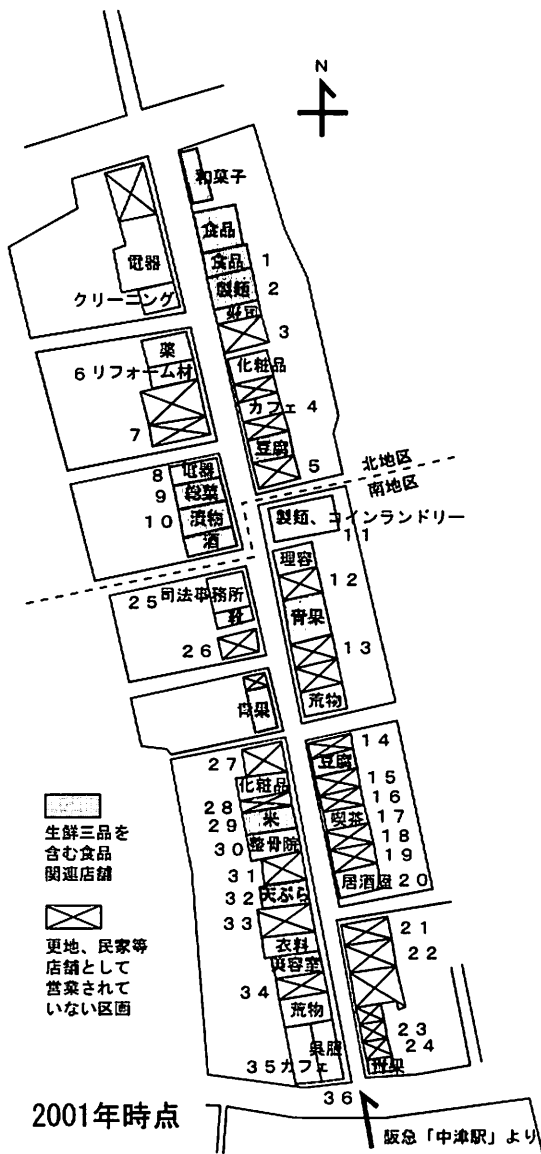


図8：中津商店街の2001年時点での店舗配置  
(数字は変化のある店)

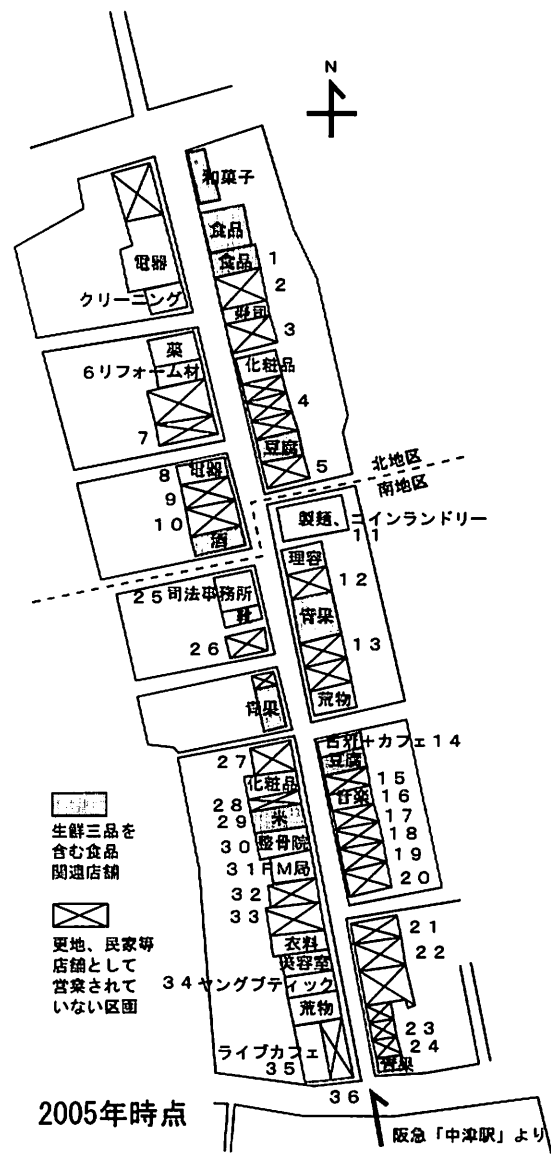


図9：中津商店街の2005年時点での店舗配置  
(数字は変化のある店)

第Ⅲ章第1節でも触れたように、中津商店街は三重構造といえる店舗構成になっている。住宅地図と現地調査によって、判明した2005年12月現在で営業している店舗数は32軒である。商店の立地変動を捉えるために阪急中津駅に近い南地区と遠い北地区と地区別に分け1986年～2005年までの傾向を分析する<sup>6)</sup>。

(1) 時系列的变化

1986年～1993年を第一期、1993年～2001年までを第二期、2001年～2005年までを第三期とすると次のようなことが言える。

1) 第一期 (1986年～1993年)

1990年代初頭までのこの時期、北地区・南地区はともに、業種としては最寄品が中心の、典型的な近隣型商店街であったと言える。しかしこの間、北地区は減少が1軒に対し、南地区は減少が7軒あった。組織力のある北が現状を維持していたのに対し、南地区の衰退が著しかった。

表1：中津商店街の店舗の変化した部分

中津 ×…空き店舗 ●…民家

北地区  
変化した  
店舗番号

	1986年	→	1993年	→	2001年	→	2005年
1	食品	→	食品(スーパー)	→	食品	→	食品
2	製麺	→	製麺	→	製麺	→	×
3	菓子	→	×	→	×	→	×
4	靴	→	靴	→	カフェ	→	×
5	日用品	→	●	→	●	→	●
6	電器	→	D P E	→	リフォーム材	→	リフォーム材
7	精肉	→	精肉	→	●	→	●
8	●	→	電器	→	電器	→	電器
9	惣菜	→	惣菜	→	惣菜	→	●
10	漬物	→	漬物	→	漬物	→	×
空き店舗数	0		1		1		4
民家軒数	4		4		5		6

	構成比		構成比		構成比		構成比	
買回り品	5	27.8	6	35.3	4	25.0	4	33.3
最寄品	12	66.7	10	58.8	9	56.3	6	50.0
飲食	0	0.0	0	0.0	1	6.2	0	0.0
その他	1	5.5	1	5.9	2	12.5	2	16.7
合計	18	100	17	100	16	100	12	100

南地区  
変化した  
店舗番号

	1986年	→	1993年	→	2001年	→	2005年
11	製麺	→	マンション予定地	→	製麺・ランドリー	→	製麺・ランドリー
12	青果	→	青果	→	●	→	●
13	中華料理	→	×	→	×	→	×
14	×(事務所)	→	●	→	●	→	古着&カフェ
15	精肉	→	×	→	×	→	×
16	洋裁	→	×	→	×	→	音楽(レコード)
17	喫茶	→	喫茶	→	喫茶	→	×
18	鳥肉	→	鳥肉	→	●	→	●
19	魚	→	魚	→	●	→	●
20	居酒屋	→	居酒屋	→	居酒屋	→	×
21	青果	→	青果	→	●	→	●
22	青果	→	青果	→	●	→	●
23	茶	→	茶	→	×	→	×
24	漬物	→	漬物	→	×	→	×
25	靴	→	靴	→	靴	→	靴
26	花	→	司法事務所	→	司法事務所	→	司法事務所
27	乾物	→	乾物	→	●	→	●
28	菓子	→	菓子	→	×	→	×
29	魚	→	米	→	米	→	米
30	寿司	→	×	→	整骨	→	整骨
31	青果	→	●	→	●	→	FM局(ナノ)
32	天ぷら	→	天ぷら	→	天ぷら	→	×
33	食品	→	●	→	●	→	●
34	洋裁	→	×	→	×	→	ヤングブティック
35	食堂	→	食堂	→	カフェ	→	ライブカフェ
36	具服	→	具服	→	具服	→	●
空き店舗数	1		5		7		8
民家軒数	4		7		14		13

	構成比		構成比		構成比		構成比	
買回り品	8	22.9	6	20.7	6	30.0	8	40.0
最寄品	20	57.1	16	55.2	6	30.0	5	25.0
飲食	5	14.3	3	10.3	3	15.0	1	5.0
その他	2	8.7	4	13.8	5	25.0	6	30.0
合計	35	100	29	100	20	100	20	100

北地区+南地区  
商店街全体

	構成比		構成比		構成比		構成比	
買回り品	13	24.5	12	26.1	10	27.8	12	37.5
最寄品	32	60.4	26	56.5	15	41.7	11	34.4
飲食	5	9.4	3	6.5	4	11.1	1	3.1
その他	3	5.7	5	10.9	7	19.4	8	25.0
合計	53	100	46	100	36	100	32	100

## 2) 第二期 (1993年～2001年)

この間も、北地区は減少が1軒であり商店街組織はまだ維持出来ていると考えられる。

ところが南地区では、店舗数は9軒減少とさらに衰退が加速しており、商店街の空洞化と組織の弱体化に歯止めがかからず、南北間の差が顕著となった。ところが、興味深いことに、北地区においてではあるが靴店がカフェに変化する例が出てきた。このカフェはギャラリーが併催されており都心の若者向きの店舗であった。従来、最寄品中心であった中津商店街において、わずかではあるが、新商店街モデルへの転換の萌芽がでてくる。

## 3) 第三期 (2001年～2005年)

21世紀に入ると、これまで古い商店街を維持してきた北地区にもとうとう衰退の波がやってくる。店舗数の減少数が4軒と過去の二期を上回っており、近隣型の商店街としては空洞化が起こるようになった。

これに対し、先に衰退が進んだ南地区では、ハワイアンを専門とするレコード店や、若者向きの古着店やブティックが開業し、店舗の減少に初めて歯止めがかかった。さらに、こうした店舗は、中津商店街の中で個々に点在するのではなく、ある種のネットワークを形成するようになる。具体的には、レコード店を中心にしたカフェ、ヤングブティックとのコラボレーションCDの発売である。その結果、南地区では商店街組織に属さない新しいネットワークが誕生しつつある。

このように、一旦先に衰退したが、再生の過程に入った南地区と、衰退に直面した北地区の立場は逆になりつつある。その結果、北地区を中心とする商店街組織に危機感が生まれてきている。この危機感が、商店街内部の知的リーダーが、外部の知的リーダーと連携することを促し、2004年に「中津まつり」が実施されたのである。この「中津まつり」での協働の結果、商店街内部の若者向き店舗と中津商栄会、そして外部の専門家とのネットワークとの連携が進んだといえる。

## (2) 全体の減少傾向

以上をまとめてみるため、民家（営業をしていない店舗及び住宅）の数に注目する。

駅から遠い北地区では、民家の軒数は1986年4軒、1993年4軒、2001年5軒、2005年6軒と、現状を維持している。一方、空き店舗及び更地は1986年0軒、1993年1軒、2001年1軒と現状を維持していたものが、2005年には4軒と悪化傾向が見られる。北地区は21世紀に入り、空洞化が始まったといえる。

一方、駅に近い南地区では、民家（営業をしていない店舗及び住宅）の数が、1986年4軒だったのが1993年7軒、2001年には14軒に増加し、悪化傾向がみられた。ところが、2005年は13軒と現状維持である。一方、空き店舗及び更地は1986年1軒、1993年5軒、2001年7軒と急速に空洞化したが、2005年には8軒であり空洞化が止まった。南地区は20世紀の末に非常な空洞化が進行したが、現在は歯止めがかかっているということがわかる。

## (3) 最寄品の減少

商店街は店舗構成から生鮮三品を中心とする「最寄り型商店街」と、買い回り品、専門品を中心とする「買い回り型商店街」の2つのタイプに分類される。前者は商圏が狭く、限定された商圏から顧客を高頻度で引っ張る必要があり、そのため、多くの販促イベントが実施された。一方、後者は商圏が広いと、集客イベントを実施し街全体のイメージを高めてきた（石原他 [1992]）。

中津商店街は、その立地背景からももとは最寄品の構成比が高かった。特に、1986年の段階では、最寄品が32店舗あり、その中で主力である青果店が7軒あった。

ところが、2005年の段階では、最寄品の店舗自体が11軒と1/3に減少し、青果店も3軒と半以下になるという変化があり、減少が顕著である。

また青果以外の生鮮三品も、精肉・鶏肉店が1986年の3軒から2005年には0軒に消滅するなど、近隣型商

店街としての活気を失っている。

特に、南地区では、1986年に最寄品の比率は57.1%を占めていた。ところが、1993年では55.2%とほぼ現状を維持していたのが、2001年に30.0%、2005年には25.0%と激減し、悪化傾向にある。すなわち、かつては青果を中心に市場的雰囲気賑わいがあったが、現在では主力の青果店も1986年の7軒から2005年には3軒と半減しており、もはや主力ではない。

また、こうした店舗は後継者もおらず、店主の高齢化によって廃業が続いているとも言える。

これに対し、北区地区では、最寄品の比率は、1986年の66.7%から2005年の50.0%と悪化傾向にはあるが、まだ半分を維持している。

#### (4) 若者向けの店舗の登場とプロジェクト

結果として、かつて青果・精肉・鶏肉・鮮魚・生花・菓子・洋裁・食堂といった店舗が、ハワイアンをメインとするレコード店・若者向けのブティック・ライブカフェなどに変容している。

こうした店舗は従来の生鮮三品を中心とする店舗と客層が異なり若者を主なターゲットとしている。また、展開する商品も店主のこだわりの商品が重きを占める。2003年ごろから、中津駅高架下にまちづくりプロジェクトの前身である「Vi-code」が出来たことから若者の流入が増えている。その影響もあって、中津商店街における店舗構成の変化は、外部環境への適応のため、近隣型から「新しい街」に良く似た変化をしつつあると言える。

特に、南地区では、駅からの立地の優位さに目を付けた若者の流入もあり、2005年には若者向けの店舗が4軒開業している。

#### (5) 変化の総括と解釈

中津商店街は、1990年代まで「最寄り型近隣商店街」であったが、21世紀に入り店舗構成における買い回り品の構成比が高まっている。しかし、中津商店街自身は、買い回り品の構成比が高まっているとは言え、規模の面などから「買い回り型商店街」になれるわけでは無い。「最寄り型商店街」、「買い回り型商店街」とも違う第三のタイプの商店街モデルを模索する必要がある。

大阪府立産業開発研究所 [2003]『商業集積の活力についての調査報告書』のアンケート結果によれば、「経営者の個人的な好みを優先した店をつくる」という問いに、通常の「商店街」では「やや当てはまる」+「かなり当てはまる」という回答をした店舗が34.3%であるに対して、「新しい街」では41%と上回っている。また、「オリジナルブランド商品の販売」という問いに、「商店街」では「やや積極的に実施」+「積極的に実施」という回答した店舗が30.3%であるのに対して「新しい街」では65.4%と大きく上回っている。2000年以降の出店が「商店街」では12.0%、「新しい街」では51.3%であることから、「新しい街」では若者向きのこだわりの店が、「商店街」と比較して多く集積していることがうかがえる。

第IV章2節でも触れたが、「商店街」では商店街内部における交流先が「古くから地域に出店する店舗経営者」が81%と圧倒的多数なのに対して、「新しい街」の内部においては「古くから地域に出店する店舗経営者」は46.9%、「建築家・芸術家等のクリエイター」が48.4%となっており、外部の専門家との交流が多い。

変化しつつある中津商店街は、もちろん「新しい街」そのものにはなれていないが、その変化の多くは、「新しい街」に類似している。ここでは、このような「新しい街」モデルの商店街版とも言うべき、①若者向けのこだわりの店の増加、②外部の専門家との開放的なネットワークの構築、などの特徴を備えた商店街の変化を、「新都心型商店街モデル」と考えたい。

中津商店街は、店舗変化の結果とともに新しいまちづくりプロジェクトの受け皿として「新都心型商店街」モデルに変化しつつあると言える。

このようにしてみると、いままで古い歴史をもった商店街ではなかなか実現しないと考えられてきた中津

のような古い商店街でも、「新都心型商店街モデル」に急速に変化しつつあることがわかった。そしてこの変化は、上記のようなプロジェクトと軌を一にして進んでいるといえる。

## VI. まとめ

本稿では次の点を明らかにした。

近年の商業の変化としては、1) 大規模小売店舗立地法制定後、超郊外のスーパーセンターの影響もあり、既存の都心の大型店がむしろ商店街と協調した立場になろうとしていること、2) また一方で、都心空間では、古い歴史をもった既存商店街とは別に、「新しい街」が注目されるようになってきた、などの点をあげた。

しかし、古い歴史をもった既存商店街が、すぐにこのような「新しい街」になり、活性化することは少ないと思われてきた。

ところが、筆者は、古い歴史をもった典型的な従来型商店街の例として、大阪・中津商店街の調査をおこなってきた結果、その店舗構成を分析してみると、結果として、同時期に、新しい都心型商店街モデルへ移行しつつあることがわかった。新しいまちづくりのプロジェクトと、この新商店街モデルへの転換プロセスは相互関連して進んでいるといえる。すなわち、

1) 外部のネットワークと交流し、プロジェクトを実行することで、都心型商店街では新しいまちづくりが促されつつある。

2) プロジェクトの影響もあって古い近隣型商店街においても、新商店街モデルへの移行が見られる。

本論では、この都心型商店街の新しいまちづくりについて、経営学・マーケティング論の観点とネットワーク論の観点の両面から、それを支えるメカニズムについて考察した。

マーケティングの面では、①「新しいコンセプト」、②「コスト戦略と多角経営」、③「業界利用」、が上手く機能したことがわかった。ネットワークの面では、商店街内外の複数の知的リーダーの協働によって商店街の新旧のネットワークが融合し、外部の専門家を上手く利用することが出来たことがわかった。

中津では、「Vi-code」、「アートカクテル」の開業の影響から若者が流入しはじめた。南地区の店舗は若者を対象とする新都心型に移行することで、店舗数の減少を食い止めている。こうした店舗変化は、従来の販促イベントではなく、まちのイメージを高めるイベントを必要とした。それが、新しいまちづくりである。

「中津まつり」、「ナノステーション」といったプロジェクトは、「Vi-code」、「アートカクテル」の開業の延長線上にあり、都心型商店街における新しいまちづくりである。このため、新都心型商店街への変化はプロジェクトによる新しいまちづくりと連動している。

### 【注】

1) ただし、堀江だけは立花通りが存在していた。

2) 静岡市呉服町ホームページ <http://www.gofukucho.or.jp/>

3) 東京では中島美嘉・ボルノグラフィティ・エアロスミス、大阪ではFM802主催のミーツ・ザ・ワールド、MBS主催のオーサカキングやJAL後援の音舞台など。

4) おそろいのツナギをユニフォーム代わりに使用するなど、共有意識を高める工夫もおこなっている。

5) ナノステーションホームページ <http://www.art-cocktail.net/nns/nnstt.htm>

6) 【図6】～【図9】における、北地区の電器店の北側に位置する「更地、民家など店舗として営業されていない区画」は板金工場であるため、【図10】の中津商店街の店舗として含めていない。

## 【参考文献】

- 秋山秀一 [2003] 「地域でのネットワーク経営」(大阪府立産業開発研究所 (『商業集積の活力についての調査報告書』産開研資料No.80)。
- 石井淳蔵 [1996] 『商人家族と市場社会—もうひとつの消費社会論』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。
- 石原武政 [2000] 『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
- 石原武政編 [2005] 『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。
- 岩井克人 [2003] 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- 大阪都市協会編 [1988] 『大淀区史』大淀区コミュニティ協会。
- 小川雅人 [2004] 「現代の商店街問題と地域商業活性化への視点」(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。
- 近畿経済産業局 [2004] 『外部機関を活用した中心市街地の活性化方策についての調査研究』。
- 黒川和美 [2004] 「都市の商店街を再生する」(植田和弘・西村幸夫・神野直彦・間宮陽介編『岩波講座 都市再生を考える4:都市経済と産業再生』) 岩波書店。
- 国土交通省 [2004] 『我が国における旅行消費の経済波及効果について(平成15年度)』。
- 小長谷一之 [2004] 「都市再生のオルタナティブス」(矢作弘他編『シリーズ都市再生1』) 日本経済評論社。
- 小長谷一之 [2005] 『都市経済再生のまちづくり』古今書院。
- 小長谷一之他 [2005] 『コンバージョン、SOHOによる地域再生』学芸出版。
- 小長谷一之・田中登・牛場智 [2006] 「北区の創造的活動と創造的街区」(塩沢由典他編『創造村をつくろう』晃洋書房)。
- 佐々木雅幸 [1997] 『創造都市の経済学』勁草書房。
- 関根孝 [1999] 「東京 立川市の街づくり」(関根孝・横森豊雄編『街づくりマーケティングの国際比較』) 同文館。
- (財)大阪都市協会 [2003] 『大阪人2003年8月号』。
- 田村馨 [1997] 『都市のマーケティング』有斐閣。
- 中小企業庁 [2000] 『平成12年商店街実態調査』。
- 中小企業庁 [2003] 『平成15年商店街実態調査』。
- 中小企業庁 [2005] 『中小企業白書2005』。
- 中出文平編 [2003] 『中心市街地と持続可能なまちづくり』学芸出版会。
- 鶴坂貴恵 [2003] 「商業集積地活性化の意義」(大阪府立産業開発研究所 [2003] 『商業集積の活力についての調査報告書』産開研資料No.80)。
- 沼上幹 [2000] 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣。
- 福島義和 [1999] 「神奈川 相模原市の街づくり」(関根孝・横森豊雄編『街づくりマーケティングの国際比較』) 同文館。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 [1996] 『マーケティング戦略』有斐閣。
- Philip, Kotler, Donald, H, Haider and Irving, Rein [1993], "Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations", Free Press (P.コトラー・D.H.ハイダー・I.レイン著、前田正子・井関俊幸・千野博訳 [1996] 『地域のマーケティング』東洋経済新報社)。