

## 広島・横川商店街地区における地域活性化の試み

山内昌斗\*

### はじめに

平成17年10月より、吉澤昌恭・貫名貴洋・山内昌斗3名の共同研究で、広島・横川商店街地区における地域活性化の試みについて、調査研究を行ってきた。その契機となったものが「かよこの嫁入り祭」であった。これは横川一可部間を運行した路線バスを復元し、地域活性化に用いようという試みである。復元されたレトロバスは可部の「か」、横川の「よこ」を取り、「かよこバス」と命名されている。

このような地域活性化の試みは、全国各地で行なわれている。しかし、本ケースで興味深いところは、この活動が一商店街のみならず、企業、行政、市民ボランティア活動を巻き込んだ、地域活性化の試みとなっている点にある。そこで我々は①横川商店街の活性化は進んでいるのか、②人が主体的に生きるとはどういうことなのか、③(大手)企業の地域貢献・社会貢献は可能なのか、という点に関心を抱き、研究を進めた。その成果は、吉澤昌恭・貫名貴洋・山内昌斗『新しい街づくりの試み(1)』(広島経済大学経済研究論集 第28巻第4号, 2006年3月)ならびに吉澤昌恭・貫名貴洋・山内昌斗『新しい街づくりの試み(2)』(広島経済大学経済研究論集 第29巻第1号, 2006年6月)に収められている。

研究集会では、一連の調査研究の中から、横川商店街地区の現状分析を中心に報告を行なった。本稿ではその概要を取りまとめた。

### 1. 横川商店街活性化計画

われわれの研究対象とする横川商店街とは、JR横川駅周辺に広がる6つの商店街(新宿商店街, 駅前商店街, 西新道商店街, 東新道商店街, 本通り商店街, 一丁

---

\* 広島経済大学経済学部講師

目商店街)の総称である。飲食店4割、小売業4割、サービス業2割という業種構成になっている。交通面では、JR西日本、広島電鉄ならびに各地発着の市内バスが運行しており、交通結節点としての機能を果たしている。周辺人口(横川三篠地区)も年々増加しており、1985年の2万8,598人から、2000年には3万1,739人へと増加している。卸・小売業、飲食業における従業員数も増加傾向にあり、1991年の2,210人から、2001年の2,924人へと増加している。「失われた10年」といわれた時代<sup>(1)</sup>にも関わらず、横川商店街地区は活況を呈しているように思われる。

しかし、全国的に商店街が苦境に陥っているように、横川商店街においても経営環境は厳しさを増していた<sup>(2)</sup>。商店街における商業活動停滞・衰退の原因として、最も影響を与えたものがモータリゼーションであった。1960年代半ばから生じたモータリゼーションの動きは衰えることはなかった。広島における自動車登録台数の推移をみると、今日に至るまで右肩上がりに増加していることがわかる。

ではなぜ、商店経営者らはモータリゼーションによって厳しい経営環境へと追い込まれたのであろうか。その理由は大きく2つ考えられる。ひとつは、地域住民の郊外への流出である。商店街周辺人口の減少は、かつての商圈を揺るがした。郊外型店舗の出現を可能にしたのである。商店街は消費者ニーズを満たす場であった。小売店の集積、公共交通の利便性、市街地という立地は、好ましい経営環境をつくった。商店主は毎日のように顔を合わせる顧客の好み、事情、商品知識に精通していた。新規参入者は、常連客を抱える旧来の店から客を奪わなければならない、不利な立場にあった。そこで後発企業のスーパーマーケットは、低価格販売を戦略の柱にせざるを得なかった。商店経営のような常連客との関係が築けていないため、同等の価格付けができなかったのである。

少ない利幅で利益を出すためには、低コストと大量販売を実現しなければならなかった<sup>(3)</sup>。低コスト経営のために、地価の安い郊外に出店しなければならなかった。また、セルフサービスの導入、アルバイト・パートの導入のほか、取扱商品を売れ筋商品に絞り、商品回転率を高めた。大量販売のために、商品のまとめ買いを推奨し客単価を上げた。このようなビジネス戦略の前提として、重要なものがモータリゼーションであった。交通利便性の悪い郊外で買物をするために、大量に買った荷物を運ぶために、自動車が必要であった。

商店経営者を厳しい経営環境に追い込んだもうひとつの理由は、自動車アクセスの問題であった。旧市街地は道幅などモータリゼーションに対応したつくりになっておらず、交通渋滞をひき起こした。また、駐車場不足も深刻な問題であった。商店街においては、組合による駐車場確保などの対策をとったが、上手くいかなかった

<sup>(4)</sup>た。むしろ商店街における駐車場の増加は、商店街のアメニティを損ねた。次第にシャッターを下ろす店が増加し、商店街全体の活気が失われていった。

横川商店街には、もうひとつ大きな衝撃があった。アストラムラインの開通である。アストラムラインは全長 18.4Km の軌道系新交通システムであるが、横川を通過しなかった。そのため、横川を発着する郊外線バスが減少するとともに、横川駅から大町駅を発着駅とする乗客が増加することで、人の流れが大きく変わった。この衝撃を受けて、横川商店街では各商店街の特性を活かした環境整備、横川ふしぎ市の開催、チャレンジショップ制度の開始など、様々な活性化策を試みた。しかし、特効薬とはならなかった。

## 2. 6 商店街とフレスタの共栄共存の模索

先述のとおり、モータリゼーションは旧来型小売業とは異なった、新しい事業システムの出現を可能にした。では百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど小売企業は、商店経営にどのような影響を及ぼしたのだろうか。また、これら企業に対し、商店経営者はどのような意思決定を下したのだろうか。

まず、広島において百貨店は、1929（昭和4）年に福屋が広島・本通り商店街地区に、1954（昭和29）年に天満屋が福屋に隣接し開業した。百貨店は委託取引制度とそれに付随する派遣店員制度、文化的催事の積極的展開、店舗における豪華な雰囲気づくりをその特徴としていた。<sup>(5)</sup>旧来型小売店との競争は、1960年代より激化した。百貨店が売り場面積を拡大しようとしたことが、その原因にあった。百貨店はスーパーや専門店との業態間競争に巻き込まれており、競争力を高めるために増床せざるを得なかったのである。これに対し、広島・本通り商店街では「百貨店阻止実行委員会」を組織し、百貨店の拡大に制約を課した。<sup>(6)</sup>

スーパーマーケットは、1958（昭和33）年のイズミの創業をはじめ、県内外からの出店が相次いだ。当初、商店街経営者らはスーパーマーケットの進出に対し寛容であった。むしろ地域活性化のために、誘致活動に乗り出すこともあった。しかし、モータリゼーションの進展とともに、スーパーマーケットが郊外に移転し大型化すると、次第に競合するようになった。

コンビニエンスストアは、価格競争に依拠しない小売業態として出店攻勢をかけた。スーパーとは異なった比較的の小規模な商圈、充実した品揃えとサービス、営業時間の拡大により、次第に競争力を高めていった。これら店舗は、チェーン本部によりシステムが運営された。しかし、コンビニエンスストアはスーパーマーケットとは対立的な競争を繰り広げるものではなかった。大手コンビニエンスストアの

多くは、スーパーマーケットが経営母体となっていたのである<sup>(7)</sup>。

このように商店街経営者らは、新しい流通小売業との競争に巻き込まれた。しかし、商店経営者らは、このような競争を回避する傾向にあった。大規模小売店舗法、出店企業との協定締結により、開店時期、売り場面積、休日日数、営業時間を規制した<sup>(8)</sup>。それは、ただ単に既得権益を守るためだけのものではなかった。地域コミュニティの維持という、根深い問題が存在していた。日本においては協働型社会が形成されており、相互扶助の精神、長期的な人間関係、共同体全体の福祉が優先された。これに対し、市場経済は個人主義の考えが強かった。したがって、市場経済の考えは、伝統的な共同体主義の考えと相反するものがあつた。個人主義的な自己主張は、危険な利己主義の表れと見られた。市場中心主義の思想が、地域コミュニティを破壊する恐れを危惧した<sup>(9)</sup>。

しかし現実には、小売業における市場競争は激化した。その背景には、グローバル市場の出現があつた。1990年代より、旧社会主義国が市場経済に参入し始めた。これら国々の企業は、低価格製品を武器に世界市場に参入してきた<sup>(10)</sup>。この動きを受けて日本国内では、規制による市場競争の制約が国際競争力を低下させるものと考えられた。規制は緩和され、市場競争が促されたのである。

だが、このような市場競争の時代に、商店街を拠点に成長を逃げる企業も存在した。フレスタである。同社は1887（明治30）年に菓子小売業専門店として創業した。1960（昭和35）年にスーパーマーケットとして展開し、現在では広島県内に約40の店舗を展開している。フレスタのビジネスとして興味深い点は、低価格路線と一線を画すという選択を行なったことにある。フレスタは他のスーパーマーケットとは異なり、中・小規模の店舗を展開した<sup>(11)</sup>。また店舗を高級感のある「フレスタ色」に統一した。さらに対面販売など、接客サービスを重視したほか、品揃えを充実させた<sup>(12)</sup>。これらは一般的なスーパーマーケットのセオリーとは、異なったものであつた。

フレスタのビジネスが成功した理由は、優良顧客との関係性を上手く構築できた点にあつた。同社の購入額上位30%が粗利の80%に貢献しており、この優良顧客に合わせた店舗展開を実施した。フレスタの顧客重視の姿勢は、旧来型小売店が重視してきた「人間関係」に基づくものであつた<sup>(13)</sup>。それが他のスーパーマーケットとの差別化につながつた。

したがって、フレスタにとっての横川商店街とは、企業アイデンティティーを育む場となつていた。フレスタは価格競争をしない、食品以外に進出しない、という選択を行なう事によって、地域コミュニティ維持のための自己規制を課した。また、地域活性化のためのレトロバス復元のために、300万円を出資した。市場経済

の論理に従って活動していると思われた企業の参加は、活性化の機運を高めるものとなった。

### 3. 「横川ふしぎ市」と「アーティストにやさしい街づくり」

1995（平成7）年、行政からの提案をもとに開催した祭りが「横川ふしぎ市」であった。歌謡ショー、牛の丸焼き・マグロ解体、神楽演技、バンド演奏、フリーマーケットなど、様々なイベントが開催された。この祭りには横川商店街、町内会、子供会、体協、消防団、公民館、児童館など、様々な団体が参加した。年間5万人を集めるイベントに発展し、2002（平成14）年には「ひろしま街づくりデザイン賞」を受賞している。

横川ふしぎ市開催の意義は、祭りの開催を通じて横川商店街の構成員と地域諸団体の構成員との間で、人的交流が続けられたことにあった。これは後にレトロバスをめぐる、様々なイベントへと発展していくことになる。

このほか、「アーティストにやさしい街づくり」という試みもなされた。横川にあるアンゴラビルは、アーティストたちの活動拠点となっている。これはアンゴラビルのオーナーである須毛田英尋氏が、「若者の個性を存分に発揮させてやりたい」との思いから、ビルの3階部分を低料金で貸し出したことに始まる。このなかから「ブンメシ」など、全国的に活動するアーティストたちが生まれている。

このように、横川商店街の地域コミュニティーのなかには、異質なものを受け入れる土壌が存在していた。これら小規模な活動が新陳代謝を繰り返しながら、地域活性化の動きを模索している。この動きはやがて「かよこの嫁入り祭」のような、横川商店街のみならず、多くの地域、関係者を巻き込んだ動きへと発展することになる。

## 最 後 に

研究集会では、以上のような内容を報告させていただいた。最後に、研究集会のなかで出された質疑のいくつかを取りまとめ、結びとしたい。

ひとつは、横川商店街の「街」としてのテーマがはっきりしていないのではないかと、とのことであった。単身者の街というイメージが強く、若い女性などを受け入れる場が少ないのではないかと、とのことである。現在、横川商店街では「レトロでモダンな街」をコンセプトに、新しい街づくりを行なっている。ただししかし、全体的なコンセプトがあったとしても、商店街経営者は家業としての意識が強く、それぞれの個性を重視する傾向にある。したがって、ショッピングモールのような統一

色を出すことは難しいのではないかと、との議論がなされた。

また、先ほどの問題と関連して、地域コミュニティのなかでは、むしろ個人主義的な傾向が強いのではないかと、とのことであった。個人レベルの問題であることから、個性の強弱を測定することは難しいのではないかと、との結論に達した。

最後に、異質なモノを受け入れる「場」として、重要な知見が得られるのではないかと、との意見がだされた。商店街では、様々な活動を行なう組織が存在するが、それらが一ヶ所に集まることに、重要性があるのではないかと、とのことである。ネットワーク論の枠組みを用いて分析を試みれば、高い研究成果が期待できるのではないだろうか、とのことであった。

## 注

- (1) 松木朝海「横川商店街の活性化を通じたまちづくり」(『季刊 中国総研』中国地方総合研究センター, Vol. 7-3, No. 24, 2003)／連合総合生活開発研究所事務局「統計データが語る地域経済と雇用の現状」(橋川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生』有斐閣, 2005) 239-244頁。
- (2) 田中道雄『商店街経営の研究』中央経済社, 1995, 137-139頁。
- (3) 知念 肇『現代日本流通論』中央経済社, 1997／宮澤健一『価格革命と流通革新』日本経済新聞社, 1995。
- (4) 広島本通商店街振興組合編『広島本通商店街のあゆみ』2000, 79頁。
- (5) 神保充弘「百貨店の日本的展開とマーケティング」(マーケティング史研究会『日本流通産業』同文館出版, 2001), 37-43頁。
- (6) 広島本通商店街振興組合編, 前掲書, 77-79頁。
- (7) 金 顕哲「コンビニエンス・ストアの日本的展開とマーケティング」(マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館, 2001), 72頁。
- (8) 矢作敏行「大店法の政治経済学」(清成忠男・矢作敏行『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社, 1991.), 20頁。
- (9) 詳細については以下の文献を参照されたい。Ronald Dore “*Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*”, 2000 (藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社, 2001)／渡辺亮『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社, 2003。
- (10) 安室憲一『現場イズムの海外経営』白桃書房, 1997, i 頁。
- (11) 1999年1月15日『日本経済新聞』／2001年5月22日『日経流通新聞』
- (12) 2001年5月22日『日経流通新聞』
- (13) 日経 BP マーケティング『日経情報ストラテジー』, 2001年12月号, 177頁。

## 参 考 資 料

- ・1999年1月15日『日本経済新聞』。
- ・2001年5月22日『日経流通新聞』。
- ・2004年3月25日『日本経済新聞』。

- ・2004年4月8日『日経流通新聞』.
- ・2005年10月17日『日経流通新聞』.
- ・フレスタ「2005年度採用案内」2004.
- ・広島本通商店街振興組合編『広島本通商店街のあゆみ』2000.
- ・株式会社オフィス2020『2020AIM』Vol.195, 2001.
- ・日経 BP マーケティング『日経情報ストラテジー 2001年12月号』2001.

### 参 考 文 献

- 知念 肇『現代日本流通論』中央経済社, 1997.
- Ronald Dore “*Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*”, 2000 (藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社, 2001).
- 神保充弘「百貨店の日本的展開とマーケティング」(マーケティング史研究会『日本流通産業』同文館出版, 2001).
- 金 顕哲「コンビニエンス・ストアの日本的展開とマーケティング」(マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館, 2001).
- 清成忠男・矢作敏行編『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社, 1991.
- 松木朝海「横川商店街の活性化を通じたまちづくり」(『季刊 中国総研』中国地方総合研究センター, Vol. 7-3, No. 24, 2003).
- 宮澤健一『価格革命と流通革新』日本経済新聞社, 1995.
- 連合総合生活開発研究所事務局「統計データが語る地域経済と雇用の現状」(橋川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生』有斐閣, 2005).
- 嶋口充輝『仕組み革新の時代』有斐閣, 2004.
- 杉岡碩夫『大店法と都市商業・市民』日本評論社, 1991.
- 田村正紀『日本型流通システム』千倉書房, 1986.
- 田中道雄『商店街経営の研究』中央経済社, 1995.
- 矢作敏行「大店法の政治経済学」(清成忠男・矢作敏行『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社, 1991).
- 安室憲一『現場イズムの海外経営』白桃書房, 1997.
- 渡辺 亮『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社, 2003.