

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 6 日現在

機関番号：30107

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530539

研究課題名(和文) 商店街組織による地域コミュニティの活性化

研究課題名(英文) Activation community by shopping street association

研究代表者

菅原 浩信 (SUGAWARA, HIRONOBU)

北海学園大学・経営学部・教授

研究者番号：70382471

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、商店街組織が、地域コミュニティの活性化を図るために、「どのような」活動を、「どのように」実施していくべきかについて分析を行った。その結果、諸活動からは、一定程度の「出会い・集い」や「交流・ふれあい」が生まれているものの、それが地域コミュニティ全体へ波及しているとはいえないことが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：In this study, we analyze what and how shopping street association should active community. The result shows that some encounter and interchange are produced, but they are not spread overall community.

研究分野：商学

キーワード：商店街組織 地域コミュニティの活性化 コミュニティ・カフェ 地域情報誌 地域通貨

1 . 研究開始当初の背景

商店街組織は、その存続を図るために、地域コミュニティの活性化を担っていくべきであり、「地域貢献団体」として、外部組織との連携・協働による活動を推進していく必要がある。こうした活動によって、地域コミュニティにおける様々な課題の解決が図られ、地域コミュニティの活性化が可能となる。

しかし、商店街組織と外部組織との連携・協働により実施されている様々な活動をみると、その多くは、いわゆる「イベント」(盆踊り・お祭り等)となっているのが現状である。これら活動の成果は、一時的で、一過性のものでしかなく、地域コミュニティにおける課題の解決や、地域コミュニティの活性化につながっているとはいえない。このことは、地域コミュニティの活性化に向けた商店街組織のマネジメントが必ずしも適切ではないことを示している。

一方、こうした活動の大半は、主として行政や経済団体(商工会・商工会議所)等からの支援(補助金・助成金等)によって成り立っているが、支援の期間(ほとんどが1~3年間)が終了すれば、活動も継続できなくなるのが現状である。支援の対象についても、事業費に限定されており、人件費は支援の対象にならないことがほとんどである。したがって、地域コミュニティの活性化を図っていくには、商店街組織のマネジメントだけではなく、このような商店街組織に対する支援のあり方にも問題がある。

そこで、商店街組織は、今後その存続を図るために、地域コミュニティの活性化に向けて「どのような」活動を、「どのように」実施していくのかを考えていかなければならない。すなわち、商店街組織と外部組織の連携・協働により活動を実施するだけでなく、その活動の内容や手法が問われているのである。

ところで、商店街組織が地域コミュニティの活性化を図っていくために取り組むべき活動としては、コミュニティ・レストランやコミュニティ・カフェの運営、コミュニティ・ペーパー(地域情報誌)の発行、地域通貨の導入の3つをあげることができる。

コミュニティ・レストランやコミュニティ・カフェの運営によって、地域コミュニティの人々が「集う」「交流する」場の形成、地域外の人々と交流する機会の創出(ワンデイ・シェフが友人・知人を連れてくる等)、食材等の商店街からの調達、来店客の「ついで買い」の増加といった効果が期待できる。

また、コミュニティ・ペーパー(地域情報誌)の発行によって、情報をきっかけとした地域コミュニティ内部での交流の促進、地域外の人々との交流機会の創出(地域外の人々が地域の情報(イベント等)を入手し、それをきっかけとして来訪する)、商店街の情報の提供による来街客の増加といった効果が期待できる。

さらに、地域通貨の導入によって、地域コミュニティにおける人と人との交流の促進、地域コミュニティにおける潜在的な財・サービスのニーズ・シーズの発掘、地域内での消費の促進といった効果が期待できる。

2 . 研究の目的

そこで、商店街組織が、「地域コミュニティの担い手」として、地域コミュニティの活性化を図るために、(1)「どのような」活動を実施していくべきか(コミュニティ・レストラン、コミュニティ・カフェ、コミュニティ・ペーパー(地域情報誌)、地域通貨)、(2)その活動を「どのように」実施していくべきか(活動主体である商店街組織のマネジメント、行政等の商店街組織に対する支援のあり方)の2点について明らかにする。

3 . 研究の方法

(1) 先行研究のレビュー

商店街組織のマネジメントに関する研究や、商店街組織における地域コミュニティの活性化に向けた諸活動(コミュニティ・カフェ、コミュニティ・レストラン、コミュニティ・ペーパー(地域情報誌)、地域通貨を中心に)に関する研究についてレビューを行った。

(2) インタビュー調査

地域コミュニティの活性化に向けた諸活動(コミュニティ・レストランやコミュニティ・カフェの運営、コミュニティ・ペーパー(地域情報誌)の発行、地域通貨の導入)を展開していると考えられる商店街組織を対象として、当該商店街組織のトップ・マネジメント(理事長、専務理事等)に対するインタビュー調査を実施した。

ただし、これら諸活動を単独で展開している商店街組織はごくわずかであったことから、当該商店街組織が単独で展開している場合だけではなく、当該商店街組織がNPO法人等と連携して展開している場合や、当該商店街組織が出資等の関与を行っている企業・団体が展開している場合も含め、対象の抽出を試みた。

インタビュー調査の対象となった商店街組織は、以下の通りである。なお、インタビュー調査の対象の抽出に際しては、北海道商店街振興組合連合会の協力を得た。

コミュニティ・カフェ、コミュニティ・レストランの運営

(平成23年度)

- ・ 藻南商店街振興組合(札幌市)
- ・ 発寒商店街振興組合(札幌市)

(平成24年度)

- ・ 港南台商店会(横浜市)
- ・ 大倉山商店街振興組合(横浜市)

- ・ 大門大通り商店街振興組合（津市）
- ・ 株式会社ちゃらんけシステム（一宮市，本町商店街有志の出資により設立）
- ・ ばたん通り商店会（東松山市）
- ・ 疎水通り商店会（那須塩原市）
- ・ 永山団地名店街（多摩市）
- ・ 吉原商店街振興組合（富士市）
- ・ 栄商店会（幸手市）
- ・ 登戸東通り商店会（川崎市）
- ・ ながせ商店街振興組合（多治見市）
- ・ 松尾町商店街振興組合（上田市）
- ・ （一社）蕨市にぎわいまちづくり連合会（平成 25 年度）
- ・ 若桜街道商店街振興組合（鳥取市）
- ・ 協同組合追浜商盛会（横須賀市）
- ・ さいたま北商工協同組合（さいたま市）
- ・ 電信通り商店街振興組合（帯広市）
- ・ くしろ北大通商店街振興組合（釧路市）
- ・ 江差町歴まち商店街協同組合（江差町）
- ・ 三条中央商店街振興組合（三条市）
- ・ 内子商店街振興組合（内子町）（平成 26 年度）
- ・ 藤枝宿上传馬商店街振興組合（藤枝市）
- ・ 田名部駅通り商店街振興組合（むつ市）
- ・ 大映通り商店街振興組合（京都市）
- ・ 銀天町商店街振興組合（福岡市）

コミュニティ・ペーパー（地域情報誌）の発行

- （平成 23 年度）
- ・ 藻南商店街振興組合（札幌市）
- ・ 旭川平和通商店街振興組合（旭川市）
- ・ 麻生商店街振興組合（札幌市）
- ・ 月寒中央商店街振興組合（札幌市）
- ・ 釧路城山商店街振興組合（釧路市）
- ・ 五稜郭商店街振興組合（函館市）（平成 24 年度）
- ・ 松尾町商店街振興組合（上田市）
- ・ 丸亀町商店街振興組合（高松市）（平成 25 年度）
- ・ 留萌市商店街振興組合連合会（留萌市）
- ・ 泉町二丁目商店街振興組合（水戸市）
- ・ 用賀商店街振興組合（世田谷区）
- ・ 協同組合折尾商連（北九州市）

地域通貨の導入

- （平成 23 年度）
- ・ 藻南商店街振興組合（札幌市）
- ・ 発寒北商店街振興組合（札幌市）（平成 24 年度）
- ・ 丸亀町商店街振興組合（高松市）（平成 25 年度）
- ・ 協同組合折尾商連（北九州市）（平成 26 年度）
- ・ いわて宮古街なか商人グループ（宮古市）

なお、研究開始時点では、平成 25 年度にアンケート調査を実施する予定であった。しかし、前述のように、地域コミュニティの活性化に向けた諸活動を展開している商店街

組織はごくわずかであることが明らかとなった。そのため、仮にアンケート調査を実施したとしても、適切な結果を得ることは困難であると考えられたため、事例調査（インタビュー調査）を中心とした研究を進めることとなった。

4. 研究成果

（1）商店街組織によるコミュニティ・カフェのマネジメントについて

近年、地域コミュニティの疲弊・縮小に伴い、限界集落の急増、買物弱者の出現等、様々な問題が出現している。一方、高齢者・障がい者の孤独死や、子供に係わる事故・事件の増加等を背景として、安全・安心に暮らせるまちづくりが求められている。さらに、とりわけ東日本大震災以降、地域住民間の横のつながりや絆といったものが求められてきている。そうしたことから、地域コミュニティの役割が見直されてきており、その活性化が急務とされている。

ところで、商店街は、地域商店街活性化法において「地域コミュニティの担い手」として位置づけられている。

これまで、商店街を運営する商店街組織は、祭りや盆踊り等のイベントを実施することによって、地域コミュニティの活性化に貢献してきた。また、近年では、小学生の登・下校時の見守り、高齢者の安否確認等の活動も実施されている。しかし、これらの活動は、その成果が一過性であることに加え、住民相互間を結びつけるまでには至っておらず、結果として地域コミュニティの活性化につながっていないのが現状である。

また、商店街組織は、これまで地域コミュニティを存立基盤としてきたことから、地域コミュニティの活性化に向けて何らかの貢献を行うべきであり、現に様々な取り組みを行っている商店街組織もみられている。

こうした背景から、近年、商店街組織がコミュニティ・カフェの立ち上げに参画している事例がみられつつある。しかし、そのほとんどは、NPO 法人等との連携によって行われているものの、実際の日々の運営は NPO 法人等が担っており、商店街組織の役割は主として場の確保（空き店舗の賃借）に限定されている。つまり、商店街組織自らが、実質的な事業主体（補助金の受け皿等としてではない）となっているコミュニティ・カフェはごくわずかであると考えられる。また、商店街組織では、コミュニティ・カフェの立ち上げは空き店舗対策や集客対策としての位置づけが強く、地域コミュニティの活性化を図るためのものという意識が希薄であるケースも散見される。

商店街組織が地域コミュニティの活性化に向けて何らかの貢献を行うのであれば、自らが主体となって（主体的に）取り組みを行うとともに、地域コミュニティの活性化をもたらすような取り組みを行う必要がある。そ

ここで、商店街組織には、地域コミュニティの活性化をもたらすことを目的としたコミュニティ・カフェのマネジメントを展開していくことが求められる。

そこで、(1)商店街組織はどのようなコミュニティ・カフェのマネジメントを展開しているのかについて分析を行うとともに、(2)今後、どうすれば適切なマネジメントが展開されるのかについて考察を行った。

ここで、コミュニティ・カフェのマネジメントとは、地域コミュニティの活性化向け、「魅力の提供」を行うとともに、その後、「出会い・集いの発生」、「交流・ふれあいへの発展」、「ネットワークの形成」、「にぎわいの創出」を実現するための取り組みを行うことを指すものとし、その結果、地域コミュニティの活性化がもたらされた場合、そのマネジメントは適切であるとみなすことができる。

前述のように、商店街組織自らが実質的な事業主体となっているコミュニティ・カフェはごくわずかであると考えられ、管見の限り、一定期間（試験的ではなく）営業を継続したが、すでに閉店したものを含めても、6ヶ所しか見当たらない。したがって、この6ヶ所のコミュニティ・カフェ（コミュニティ・レストランを含む）を事例として取り上げ、当該商店街のマネジメントについて分析を行った。

6つの商店街組織において、様々なコミュニティ・カフェのマネジメントが展開された結果、「魅力の提供」および「出会い・集いの発生」については、すべての商店街組織において実現されており、「交流・ふれあいへの発展」についても、おおむね実現されているが、「ネットワークの形成」および「にぎわいの創出」については、一部の商店街組織において実現されているにとどまっている。

したがって、これら6つの商店街組織で展開されているコミュニティ・カフェのマネジメントは、必ずしも適切なものではない。

今後、商店街組織が適切なコミュニティ・カフェのマネジメントを展開していくためには、(1)交流やふれあいの地域コミュニティへの波及（コミュニティ・カフェの中にとどまっている人と人との交流やふれあいを、地域コミュニティ全体へ波及させること（例えば、地域コミュニティのイベント（夏祭り等）に、コミュニティ・カフェのスタッフや顧客によるグループで参画していくこと等）が必要と考えられる）、(2)地域住民等のコミュニティ・カフェへの参画（地域住民等に、コミュニティ・カフェの取り組みに積極的に関わってもらい、その成果をそれぞれの地域コミュニティの中で活かしてもらうこと（例えば、コミュニティ・カフェで実施したイベントをアレンジして、地域コミュニティの中で実施すること等）が必要と考えられる）、(3)商店街全体への効果の波及（商店街組織のメンバーに、コミュニティ・カフェのマネ

ジメントへ協力してもらうために、コミュニティ・カフェの波及効果が商店街全体にもたらされる（例えば、来街者・来店客の増加等として）ような仕組み（例えば、コミュニティ・カフェの来店客対象のスタンプラリーの実施等）を構築していくことが必要と考えられる）、(4)支援のあり方の見直しの働きかけ（行政や経済団体に対し、支援のあり方の見直し（初期投資に対する補助を抑制する一方、コミュニティ・カフェが地域コミュニティに定着するために必要な期間（少なくとも5年程度）支援を継続する）を求め、働きかけていくことが必要と考えられる）、という4点を考慮する必要がある。

（2）商店街組織による地域情報誌の発行について

商店街組織による地域コミュニティの活性化に向けた取り組みの1つとして、地域情報誌（ここでは「定期的に無料で発行され、商店街や個店の情報に限らず、地域の様々な生活情報を提供する新聞・雑誌」と定義する）の発行があげられる。類似の概念として、フリーペーパー（「記事と広告で伝える無料の地域生活情報紙誌」（久保（2013））があるが、地域情報誌は必ずしも広告を取り込む必要がない。また、商店街のフリーペーパーについては、「地域の主婦を対象とする商品のPRでは有効なメディア」であり、「読者、広告主の双方に有益な情報を提供できる」が、その効果については「地域のイメージを変えることができる」という指摘（河内・森本（2013））にとどまっている。

近年、ホームページ、ツイッター、フェイスブックを持つ商店街組織が増えているにもかかわらず、なぜ商店街組織は地域情報誌を発行するのだろうか。それは、商店街の主たる顧客が、インターネットやSNSにあまりなじみのない高齢者となってきているからだけではないであろう。一方、商店街や個店の情報が必ずしもメインではない地域情報誌を、商店街組織が発行することに対し、商店街組織のメンバーの理解が必ずしも得られるわけではないであろう。

そこで、(1)商店街組織は地域情報誌を「なぜ」「どのように」発行しているのか、(2)地域情報誌は地域コミュニティや商店街に「どのような」効果をもたらしているのか、(3)今後、商店街組織は「どうすれば」地域情報誌の発行を継続しうるのかについて明らかにすることを試みた。

具体的には、地域情報誌を発行している7つの商店街組織に対するインタビュー調査結果をもとに、地域情報誌発行の背景・目的、内容、手法、成果、課題等について分析および考察を行った。

その結果、商店街組織による地域情報誌は、(1)紙媒体であることを意識し（コレクションが可能、手にとって読める等）、(2)地域の情報を発信したい、地域のことを知ってもら

いたいという目的で、(3)単なる店舗紹介にとどまらず、読み物として耐えうるような内容を、(4)外部（デザイナー、デザイン会社等）の協力により、(5)全額組合費か、一部補助金を得て作成し、(6)商店街内だけではなく、公的機関・施設や商店街エリア内の各世帯にも配布しており、(7)来街・来店の促進、組合への加入増の他、読者（多くは近隣住民）との交流・ふれあい（記事に対する情報提供、写真やバックナンバーを分けてほしいという依頼等）の創造等の効果がみられているが、地域コミュニティの活性化に十分寄与しているとまではいえず、(8)商店街組織のメンバーの理解が得られない、補助金に依存しなければならない、エリア全戸配布が難しい等の課題があるということが明らかとなった。

つまり、商店街組織が発行する地域情報誌は、読者との交流・ふれあいはあるものの、それが地域コミュニティ全体に波及していないことから、今後は、読者（その多くは地域住民）と商店街組織のつながりや、読者同士のつながりを形成していくための場（機会）づくりが求められる（例えば、地域情報誌を媒介とした商店街のイベントとの連動や、情報誌独自のイベントの展開等が考えられよう）。

そうなれば、地域情報誌は、地域コミュニティの活性化に向けたツールとして機能しうるのではないかと考えられる。そのためには、地域情報誌の発行をいかにして継続させていくかが重要となる。

今後、商店街組織が地域情報誌の発行を継続させていくためには、(1)読者との双方向性の確保（紙上での問題提起と読者からの意見等）、(2)紙媒体のメリット（持ち歩ける、後から繰り返し見ることができる、様々な情報の探索が可能等）の活用、(3)誌面で取り上げた個店等からの受益者負担や、会費制（読者に会員となってもらう）の導入、(4)発行費用の削減、(5)ネットやSNSとの併用、(6)地域情報の提供と商店街・個店の紹介のバランスの考慮（商売目的でないことへの理解、スポンサーを増やすことに伴っての内容の制約等を背景とした）等の検討が必要と考えられる。

さらに、地域情報誌の分類と、その分類に応じた方向性（戦略）の検討が必要である。例えば、販促・集客中心（商店街視点）- 地域情報中心（地域視点）と、自主制作中心 - 外部委託中心という2軸を用いて分類すること等が考えられよう。

（3）商店街組織による地域通貨の導入について

地域通貨とは、「人々が自分たちの手で作る、一定の地域でしか通用しない、そして利子のつかないお金」である。地域通貨には、(1)「価値尺度」「交換手段」「価値保蔵手段」といった「お金」としての機能と、(2)人間

同士を地域コミュニティのメンバーとして結びつけたり、人と人の助け合いのための媒介物になったりするといった「お金ではない」機能がある。

地域通貨は10年ほど前から急速に増加し、国内で存在しているものは300以上とも500以上ともいわれている。地域通貨は、参加者間の互酬による信頼を前提として取引されるものであるとともに、取引が相対によって行われ、価格の決定も当事者間で行われるため、法定通貨では取引できない製品・サービスの取引も可能となる。そのため、人と人の交流、助け合い、結び付きの促進・強化が期待でき、結果として地域コミュニティの活性化が期待できる。したがって、商店街組織は、地域通貨を活用することにより、地域コミュニティの活性化に向けて大きな貢献を行うことが可能となる。そして、このことが、商店街組織の存続に直結していくものと考えられる。

さらに、地域通貨は、限られた地域でのみ通用し、利子につかないものであるため、地域内での消費の促進が期待できる。その結果として、商店街への来街や、各店舗の売上増加が期待できる。つまり、地域通貨は、商店街組織における販売促進ツールとしての活用も可能であり、商店街組織のメンバーの理解が得やすい。このように、地域通貨は、地域コミュニティの活性化だけではなく、商店街の活性化にも寄与しうる。

したがって、商店街組織は、地域コミュニティの活性化と商店街の活性化の両方を実現するために、地域通貨の運営主体となって、地域通貨を積極的に活用していくべきである。

一方、これまで、商店街組織では、スタンプカードやポイントカード等の、地域通貨に類似した販売促進手法が展開されてきた。しかし、近年、大型店がポイントカードや電子マネー等を積極的に展開するようになってきている。これらは、異業種企業間での連携等によって、利用可能な範囲（店舗等）が広がっており、顧客にとっての利便性は高い。そこで、商店街組織は、これらとの差別化を図っていくために、新たな販売促進手法を導入していく必要がある。こうした観点からも、商店街組織が、地域通貨の運営主体となって、地域通貨を積極的に活用していくことが求められる。

しかし、これまで、商店街組織による地域通貨の運営についての研究は必ずしも多いとはいえず、その上、これまでの研究では、前述のように、商店街組織がどのように地域通貨を活用すべきかについて十分に明らかにされていないがたい。

そこで、商店街組織による地域通貨の運営について具体的な分析を行うことにより、商店街組織は地域通貨を「どのように」活用すべきか解明を試みた。

その結果、地域通貨のメリット活用や地域

内循環が不十分であるために、地域通貨の導入が、商店街の活性化にはある程度つながっているものの、地域コミュニティの活性化にはつながっていないという問題点が明らかとなった。

今後、商店街組織が、「地域コミュニティの担い手」として、「地域のNPO」、「まちづくりNPO」を目指すということであれば、地域通貨を地域コミュニティの活性化を図るためのツールとしても活用すべきである。もし、そうするのであれば、商店街組織は、地域通貨のメリットの活用および地域通貨としての限界の克服を図るべく、幅広い世代を巻き込む仕掛けづくり、配布・利用範囲の近隣地域への拡大、地域内循環を促進する仕組みづくりが必要であることも明らかとなった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 7件)

菅原浩信、コミュニティ・レストランのマネジメントに関する事例研究、実践経営、査読有、50巻、2013、pp.47-53.

菅原浩信、北海道におけるコミュニティ・カフェのマネジメント、開発こうほう、査読無、597号、2013、PP.43-47.

菅原浩信、コミュニティ・カフェによる地域コミュニティの活性化、日本フードサービス学会年報、査読有、18巻、2013、pp.38-52.

菅原浩信、発寒北商店街におけるアトム通貨の活用、経営論集、査読無、12巻2号、2014、pp.121-140.

菅原浩信、ワーカーズ・コレクティブにおける公共性と経済性 - コミュニティ・カフェの運営を事例として - 、実践経営、査読有、51巻、2014、pp.19-26.

菅原浩信、商店街組織によるコミュニティ・カフェのマネジメント、地域活性研究、査読有、6巻、2015、pp.126-135.

菅原浩信、NPOにおける商店街組織との連携のあり方 - コミュニティ・カフェの運営を事例として - 、日本経営診断学会論集、査読有、14巻、2015、近日刊行予定(掲載決定済み、J-STAGEへの掲載待ち)。

[学会発表](計 8件)

菅原浩信、商店街組織における地域通貨の活用、日本NPO学会第14回年次大会、2012年3月18日、広島市立大学。

菅原浩信、コミュニティ・レストランのマネジメントに関する事例研究、実践経営学会

第55回大会、2012年8月6日、久留米大学。

菅原浩信、コミュニティ・カフェによる地域コミュニティの活性化、日本フードサービス学会第18回年次大会、2013年5月11日、学習院女子大学。

菅原浩信、ワーカーズ・コレクティブにおける公共性と経済性、実践経営学会第56回大会、2013年9月1日、大阪経済大学。

菅原浩信、コミュニティ・カフェの運営における商店街組織とNPOの連携、日本経営診断学会第46回大会、2013年10月13日、愛知工業大学。

菅原浩信、商店街組織によるコミュニティ・カフェのマネジメント、地域活性学会第6回研究大会、2014年7月6日、東京農業大学オホーツクキャンパス。

菅原浩信、商店街組織が運営する地域通貨の意義と課題、生活経済学会東北部会、2014年11月15日、東北福祉大学。

菅原浩信、商店街組織による地域情報誌の発行、日本流通学会第28回全国大会、2014年11月23日、阪南大学。

[図書](計 0件)

[産業財産権]

出願状況(計 0件)

取得状況(計 0件)

[その他](計 3件)

菅原浩信、地域の絆と支えあい 住民主体のまちづくり、平成26年度道東ブロック町内会活動研究大会((一社)北海道町内会連合会)、2014年9月25日、トーヨーグランドホテル(中標津町)。

菅原浩信、コミュニティ・カフェが北海道を変える? - 地域が元気になるために - 、平成26年度 道民カレッジ「ほっかいどう学」大学インターネット講座(北海道教育委員会)、2014年12月23日配信。

菅原浩信、コミュニティ・カフェが北海道を変える? - 地域が元気になるために - 、平成26年度 道民カレッジ「ほっかいどう学」大学インターネット講座 学習会 出前講座((公財)北海道生涯学習協会、苫前町教育委員会)、2015年2月27日、苫前町公民館。

6. 研究組織

(1)研究代表者

菅原 浩信(SUGAWARA HIRONOBU)

北海学園大学・経営学部・教授

研究者番号: 70382471