

# SBJ

vol. 15

2013年4月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

## 碩学アーカイブ

### 石原武政

5

碩学舎

# 資料解説

碩学アーカイブ 石原武政 - 5

## 大阪の小売業と商店街 - その過去・現在・未来 -

(財団法人大阪地域振興調査会、1985年) (分担執筆) 7-21頁, 42-54頁

- ・本資料は執筆者の許可のもと過去の執筆物をテキストデータ化したものです。
- ・本文内の図表は、元の資料に掲載されたものをベースに碩学舎で再度作成しなおしています。
- ・ただし、元の資料に挿入されていた本文に直接関係のないイラストなどは削除しております。
- ・当原稿は、もともと縦書きであったため本文中の数字も漢字表記となっています。今回のアーカイブ化においては、横書きレイアウトですが原文の表記をそのままにしています。

### 第5回

「大阪地域振興調査会」と称する財団法人がある。現在は一般財団法人となっているが、ナビオ阪急の設立に伴い、基本財産2,000万円で1981年に設立された小さな財団である。私はこの財団の設立には関わっていないので、詳しいことは分からないが、大阪商工会議所も関わった財団で、広く大阪全体の振興について調査・研究することを目的とするものとされていた。

しかし、その財団、設立以降、ほとんど活動らしい活動をしていないままに、数年が経過していた。1983年だったと思う。内部に研究会を設置するという呼び込まれ、大阪の小売業の歴史について勉強を始めた。私自身は、ちょうど小売市場の歴史にのめり込み始めた時期であった。タイミングがぴったりと合っていた。この研究会を主導してくれた島内三郎さんはすでに故人となっている。

今回の文章はその研究会の成果として、1985年に出版したものの一部である。原本は縦書きであった。このクニクルへの収録に際し、横書きに変更したが内容はそのままである。

この冊子の出版後、研究会を継続することとなり、若干のメンバーを加えて、「ショッピングタウン研究会」が組織され、私が主査となった。この研究会は、現場に即した気軽な意見交換会とするため、大学教員は極力制限し、各種のコンサルタントや商工会議所職員による少人数の集まりとした。メンバーは入れ替わり、研究テーマも曲折してきたが、研究会は今も続き、私にとってはアイデアを膨らませ、現場感覚でものを考える絶好の機会となっている。

2013年4月  
流通科学大学商学部 特別教授 石原武政



### 石原武政 Takemasa Ishihara

流通科学大学商学部特別教授 商学博士（大阪市立大学）

神戸商科大学を経て、神戸大学大学院経営学研究科博士課程退学

大阪市立大学商学部名誉教授

2006年 関西学院大学商学部教授を経て、2011年より現職。

専門は商業論、流通政策論

主な著書に、『マーケティング競争の構造』（千倉書房、1982年）、

『商業組織の内部編成』（千倉書房、2000年）、『流通』（共著、有斐閣、2002年）、

『小売業の外部性とまちづくり』（有斐閣、2006年）ほか、多数。

# 大阪の小売業と商店街 - その過去・現在・未来 -

(財団法人大阪地域振興調査会、1985年) (分担執筆) 7-21頁, 42-54頁

## 現状と課題 (第一章 大阪小売業のすがた一に所収)

### ■大阪小売業のあらまし

まず、昭和五十七年の商業統計調査によって、大阪市の小売業のあらましをみることから始めましょう。大阪市全体で、およそ五万五千六百の小売商店があり、そこでは約二十一人のひとたちが働いています。年間の販売額はしめて三兆七千六百億円にものぼっています。商店数は十年前の昭和四十七年に比べて四千五百店増えたこととなります。

これを業種別にみてみましょう。商店数では飲食料品の店舗が四十%弱、繊維品関係の店舗が二十%弱、家具・建具・什器の店舗が約十%、その他商品業種の店舗が三十%弱といった構成になっています。販売額で見ると、各種商品小売業、その他商品業種の店舗、飲食料品の店舗がそれぞれ四分の一前後で、残りの四分の一を繊維品関係、自動車・自転車、家具・建具・什器の店舗が分けあっています。百貨店や総合量販店を含む各種商品小売業は〇・一%の商店数で二十五%強の販売高を

あげているわけで、抜群の店舗規模を示しています。

この業種構成を十年前と比べてみましょう。一番目につくのは飲食料品店が絶対数で減少したことです。途中、五十一年に増加の傾向を示したのですが、ここにきてまた減少がひどいようです。それ以外の業種は、多かれ少なかれ商店数を増やしていますが、最も顕著なのはその他商品小売業です。

このその他商品は年間販売額でも大きく伸びています。十年前には二十%弱であったのが、二十五%弱まで拡大しています。また、各種商品小売業が横ばいで、飲食料品店の販売額が微増しているようにみえますが、これにはちょっと但し書があるでしょう。五十七年の商業統計から分類に一部変更があり、各種商品小売業の一部が各種食料品小売業に分類替えされ、それが飲食料品小売業に含まれた可能性があるからです。分類が変る前の五十四年を四十七年と比べると、飲食料品の方が横ばいで、各種商品の方は二十七・五%とシェアを伸ばしていました。

表 1：業種別構成の変化（商店数）

	昭和 47 年		昭和 57 年	
各種商品小売業	49	( 0.1% )	57	( 0.1% )
織物・衣服・身のまわり	9,251	( 18.1% )	10,719	( 19.3% )
飲食料品	21,623	( 42.3% )	21,369	( 38.5% )
自動車・自転車	1,343	( 2.6% )	2,034	( 3.7% )
家具・建具・什器	5,434	( 10.6% )	5,794	( 10.4% )
その他商品	13,372	( 26.2% )	15,603	( 28.1% )
(計)	<b>51,072</b>		<b>55,576</b>	

表 2：業種別構成の変化（販売額）

(単位：百万円)

	昭和 47 年		昭和 57 年	
各種商品小売業	373,169	( 25.4% )	958,748	( 25.5% )
織物・衣服・身のまわり	191,041	( 13.0% )	484,605	( 12.9% )
飲食料品	329,229	( 22.4% )	867,029	( 23.1% )
自動車・自転車	139,744	( 9.5% )	212,049	( 5.6% )
家具・建具・什器	166,154	( 11.3% )	309,866	( 8.2% )
その他商品	270,315	( 18.4% )	925,809	( 24.6% )
(計)	<b>1,469,652</b>		<b>3,758,107</b>	

## ■小売業の区別分布

こんどは小売業が市内の各区にどのように分布しているかをみてみましょう。商店数が一番多いのは生野区で、三千九百店余りあります。次いで北区、西成区、淀川区といった順になります。逆に一番少ないのは大淀区の九百店弱で、此花区、鶴見区、東区がこれに次いでいます。しかし、小売業は消費生活との結びつきが強いので、店舗分布もほぼ各区にちりばめられることとなります。人口の多い区や、都心やターミナルなど商業の中心地をもつ区で、商店数が多くなるのは当然です。

小売店一店当りの区別の人口をみてみましょう。

目立って少ないのは北区と南区で、それぞれ一店当り十二・五人、十三・五人となっています。逆に、一店当りの人口が多いのは東淀川区、平野区、鶴見区で、いずれも七十人を越えています。それだけ、北区や南区には商店が密集しているといえるでしょう。概していえば、市内のほぼ中央部では人口に比べて商店数が多く、周辺部にうつるにしたがって、商店数が少なくなる傾向があるといえます。

商店数で見れば割合ちらばっていたのですが、年間販売額でみると区によって大きな差がでてきます。南区と北区が断然トップで、それぞれ十七％強を占めています。この二つの区で、大阪の小売業の約三十五％を販売していることとなります。販売額で見れば、下位の十区を合計しても、北区一区に及ばないわけで、北区と南区に

集中した百貨店と商業集積の威力のほどがわかるというものです。

## ■商業中心地性の考え方

商店一店当りの人口が少ないからといって、ただちにオーバー・ストアだとはいえません。大阪商業の中心地である南区と北区では、人口当り商店数も多く、しかもその商店が平均以上の販売額を示しているのです。

これらをまとめて、小売業の中心地性を測る指標が開発されています。それは次のような考え方によるものです。

図 1：小売り業の区別分布

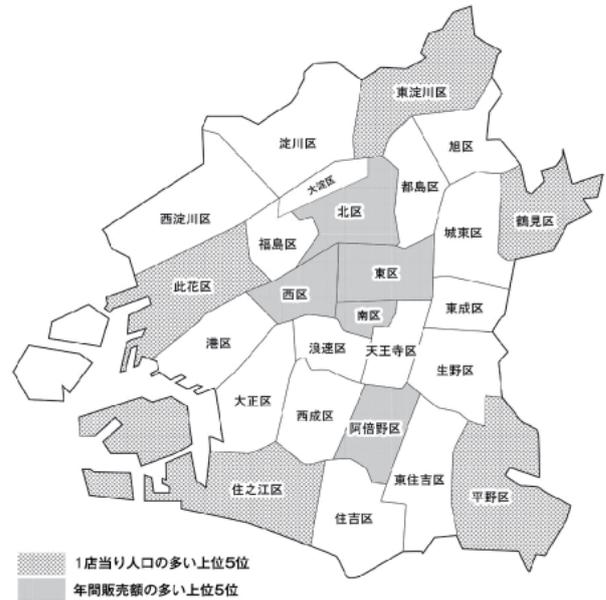


表 3：小売業の区別分布

	小売店数 (店)	1店当たり人口 (人)	年間販売額 (%)
1	生野区 3,922	東淀川区 75.2	南区 17.6
2	北区 3,562	平野区 72.6	北区 17.2
3	西成区 3,560	鶴見区 70.6	東区 6.0
4	淀川区 2,902	住之江区 65.7	阿倍野区 4.6
5	東住吉区 2,883	此花区 65.6	西区 4.6
6	南区 2,809	城東区 63.5	淀川区 4.0
7	平野区 2,728	住吉区 60.3	浪速区 3.8
8	住吉区 2,669	港区 58.9	天王寺区 3.4
9	阿倍野区 2,627	大正区 57.9	平野区 3.0
10	城東区 2,396	西淀川区 53.9	生野区 3.0
11	東成区 2,191	旭区 53.9	西成区 2.9
12	東淀川区 2,104	淀川区 52.8	東住吉区 2.9
13	旭区 2,062	東住吉区 50.7	都島区 2.6
14	住之江区 1,869	大淀区 49.9	東淀川区 2.6
15	都島区 1,864	阿倍野区 44.2	住吉区 2.6
16	西淀川区 1,633	都島区 44.1	城東区 2.5
17	港区 1,599	西成区 38.4	旭区 2.2
18	浪速区 1,572	福島区 37.7	福島区 2.1
19	天王寺区 1,567	東成区 35.9	住之江区 2.0
20	福島区 1,546	西区 35.7	西淀川区 1.9
21	西区 1,524	天王寺区 34.9	東成区 1.9
22	大正区 1,444	生野区 34.6	港区 1.8
23	東区 1,384	浪速区 29.6	大正区 1.3
24	鶴見区 1,222	東区 20.1	鶴見区 1.3
25	此花区 1,063	南区 13.5	大淀区 1.2
26	大淀区 878	北区 12.5	此花区 1.0
		(大阪市) 45.7	

ある地区の小売業が、その地区の消費者にだけ販売し、しかも消費者は全部その地区の小売業から購買するとすれば、その地区の小売業の販売額と消費者の購買額はつりあうこととなります。小売業が他地区の消費者に販売する額(流入)が、消費者が他地区の小売業から購買する額(流出)と一致すれば、結果は同じで、販売額と購買額はつりあいます。このとき、地区の小売販売額を消費者の購買額で割った値は一になります。この値を小売業の中心地性指数または顧客の流出比率といいます。

流入が流出よりも多ければ、その差だけ小売販売額が増加しますから、流出比率は一よりも大きくなります。逆に流出が流入よりも多ければ、流出比率は一よりも小さくなります。こうして一を境として、小売販売額と消費購買額がつりあっているかがわかるわけで、この比率が一より大きい場合、つまり流入が流出よりも大きいとき、小売業が中心地性をもっていると考えられます。

ただ、各地区の消費購買額を正確に測るのは大変むずかしいことです。それで府全体での消費者一人当たり販売額をもって平均購買額とし、それに各地区の人口をかけたものによって、その地区の消費購買額にあてるのがふつうです。ここでは、府全体では流出と流入が一致していること、府内には同じような消費者が分布していることが前提にされていることとなります。いずれも実態にたらずして正確だとはいえませんが、やむをえない前提ですし、おおよそのことを知るにはこれで十分だと考えられているのです。

## ■区別にみた商業中心地性

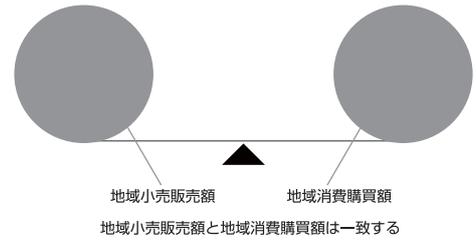
その流出比率を区別にみてみましょう。昭和五十七年に大阪市全体では一・七三ですから、市外からかなり吸引していることがわかります。大阪市の人口は二百五十四万人ですが、四百四十万人分の小売をしているわけで、商業上はざっと百八十八万人程度の流入があると考えてよいのです。その意味で、もちろん大阪市は商業中心地なのです。

区別にみると指数の値が一を超えているところが十区あります。中でも断然高いのは南区と北区で、二十前後の値を示しています。区人口の二十倍にも相当する販売を行っているのです。東区が約十でこれに続くのですが、この三区については百貨店の力がかなり強く数字に表われているとみてよいでしょう。

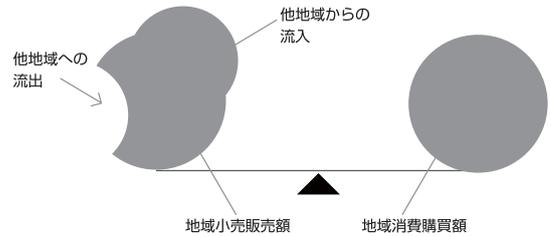
その他では西区、浪速区が約三・五、天王寺区が二・七で、あとは阿倍野区、都島区、淀川区、福島区が一台で続いています。

図 2：商業中心地性の考え方

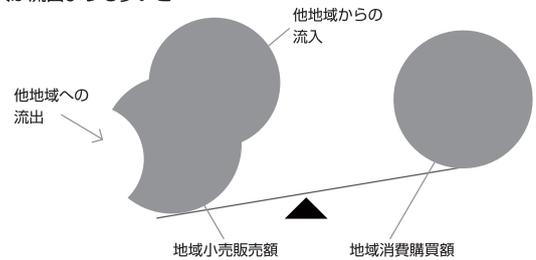
地域の消費がすべて地元の小売からの購買でまかなわれるとき



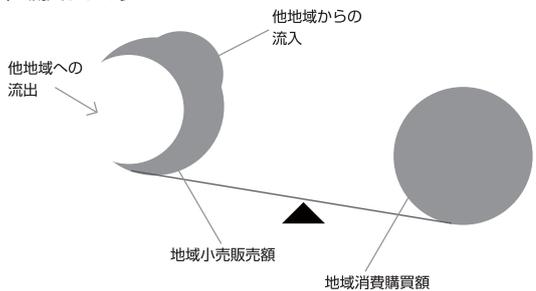
しかし実際には流入や流出が起こる



流入が流出よりも多いと



流出が流入よりも多いと



淀川区を除くと、一を超える商業中心地は市の中央部に集まっており、周辺をとりまく各区では、この市中央部はかなり流出していることとなります。中央部に近いほど流出が激しくてもおかしくはないのですが、実際にはそうではありません。一番流出の激しいのは鶴見区、平野区といった最も遠い区になっています。距離といっても、これくらいでは市内交通が発達したため、ほとんど障害にならないのでしょう。中央部との距離だけでなく、各区の商業の内容も影響していることはいうまでもありません。

この流出比率を十年前と比べてみましょう。いちじるしく高くなったのは、やはり東西南北の四区です。しかしこれはこの四区に商業集積がますます集中したというよりも、むしろこの間に人口が急減したことを強く反映していると考えられるべきでしょう。実際もしこの中心四

区で人口が減少しなかったとしたら、東区と南区では比率は下がっていたことになり、北区と西区の上昇もずっと小さくなるのです。

その他、浪速区、淀川区、天王寺区で中心地性がかなり上がり、大淀区、福島区で大きく下がっていますが、他の地区ではそれほど大きな変化はなく、比較的安定しているとみてよいでしょう。

図 3：区別にみた商業中心地性



表 4：区別にみた商業中心地性

	流出比率		流出比率の変化※	
1	南区	22.56	南区	5.23
2	北区	18.75	北区	4.63
3	東区	10.20	東区	2.73
4	西区	3.48	西区	1.33
5	浪速区	3.47	浪速区	0.69
6	天王寺区	2.72	淀川区	0.33
7	阿倍野区	1.88	天王寺区	0.30
8	都島区	1.39	東住吉区	0.14
9	淀川区	1.14	生野区	0.09
10	福島区	1.07	此花区	0.08
11	生野区	0.97	都島区	0.08
12	東成区	0.93	住吉区	0.07
13	大淀区	0.92	城東区	0.07
14	西成区	0.91	東成区	0.06
15	旭区	0.89	住之江区	0.05
16	東住吉区	0.83	港区	0.02
17	西淀川区	0.79	鶴見区	0.01
18	港区	0.71	阿倍野区	△ 0.01
19	住吉区	0.71	西淀川区	△ 0.02
20	東淀川区	0.70	大正区	△ 0.03
21	此花区	0.69	西成区	△ 0.08
22	住之江区	0.69	平野区	△ 0.09
23	大正区	0.68	東淀川区	△ 0.11
24	城東区	0.64	旭区	△ 0.18
25	平野区	0.60	福島区	△ 0.34
26	鶴見区	0.58	大淀区	△ 0.98
	(大阪市)	<b>1.73</b>	(大阪市)	0.10

※ 昭和 57 年の流出比率から昭和 47 年のそれを引いたもの。  
 △印はマイナス。

## ■大型店の分布

流出比率が高いということは、それだけ区域外から購買力をひきつけていることを意味しているのです。区域外からひきつけるだけの魅力が、その地区の小売業にあるのです。

地区小売業の魅力を高める要因として、まず考えられるのは大型店でしょう。大型店は商圏が広く、区域外から多くの購買力を吸引しているのがふつうです。売場面

図 4：大型店の売場面積シェア



表 5：大型店の売場面積シェア（昭和 57 年）

	第 1 種 (%)	第 1 種 (+) 第 2 種 (%)		
1	北区	80.5	北区	90.4
2	南区	54.5	南区	66.7
3	天王寺区	49.7	東淀川区	60.5
4	東区	42.3	都島区	57.5
5	都島区	41.0	天王寺区	56.2
6	東淀川区	39.7	東区	53.2
7	阿倍野区	33.0	浪速区	44.6
8	平野区	28.0	住之江区	43.3
9	住之江区	15.9	平野区	43.1
10	旭区	15.1	阿倍野区	41.2
11	福島区	14.5	城東区	40.8
12	城東区	13.6	旭区	35.6
13	東住吉区	12.2	鶴見区	35.4
14	西成区	10.0	西淀川区	31.5
15	浪速区	8.2	福島区	31.2
16	鶴見区	8.1	淀川区	30.5
17	東成区	5.9	東成区	30.1
18	-	-	大正区	29.4
19	-	-	東住吉区	28.2
20	-	-	西区	25.2
21	-	-	西成区	24.7
22	-	-	大淀区	22.0
23	-	-	生野区	20.8
24	-	-	住吉区	19.8
25	-	-	港区	16.6
26	-	-	此花区	14.7
	(大阪市)	<b>28.3</b>	(大阪市)	<b>46.1</b>

積が三千平方メートル以上の、いわゆる第一種大規模小売店舗の売場面積シェアをみてみましょう。

流出入比率が一番高かった南区が五十五%弱であるのに対して、北区では何と八十%にも達しています。それに続くのは天王寺区で、東区は都島区とほとんど変わりません。これを先の流出入比率と対照してみると、大型店の売場面積と流出入比率はそれほど直接的に対応しているのではないことがわかります。

それでも右の区は流出入比率が一を超えているところばかりです。一未満のところをみてみましょう。流出入比率が一未満の区は十六あったのですが、第一種店舗がないのは七区だけで、残り九区には存在しています。売場面積シェアが四十%弱の東淀川区や三十%弱の平野区にはかなりの大型店が集積しているにもかかわらず、流出が流入を大幅に超えているのです。

これとまったく対照的なのが西区で、第一種店舗が存在しないのに、流出入比率は三・五になっています。淀川区もこれに似ています。

こうしてみると、大型店の売場面積シェアは流出入比率と無関係だとはもちろんいえないにしても、それほど強い関係をもつものともいえないようです。大型店の「売場面積」だけで測っており、大型店の「質」がまったく問題になっていないこと、交通機関や道路など、顧客の移動の難易性が考慮されていないことなど、原因はいくつか考えられますが、大型店以外の商業活動の影響を考えなければならぬでしょう。

念のため、売場面積五百平方メートル超三千平方メートル未満の、第二種大規模小売店舗を加えた、大型店合計の売場面積シェアを示しておきます。ただ、面積規模を小さくすると、大型店の「質」の問題が一層入りこんでくることに注意してください。ここには小売市場のような集合店舗も含まれているのです。

## ■業種構成からみた特徴

たしかに百貨店や総合量販店などの大型店は、地区の中心地性をきめる重要な要因です。ある地区に大型店が出現して購買力の流出をくいとめることができれば、それで流出入比率は高くなるはずですが。

しかし、大型店の分布状況だけで流出入比率がきまるわけではありません。消費者の買物をみれば、わりあい近くの店で買う商品と、遠くへ出かけることをいとわない商品があることがわかります。それぞれ最寄品、買回り品と呼ばれているのですが、流出や流入がおきやすいのは買回り品の方だと考えてよいでしょう。

とすると、各地区での業種構成、具体的にいえば買回

り品を取扱う店がどれだけ充実しているかが、流出入に大きな影響を与えると考えられます。

これもきっちりそうだとはいえませんが、最寄品店を飲食料品小売業に、買回り品店を衣服・身のまわり品小売業に代表させて、それぞれが小売業全体に占める割合をみてみましょう。もちろん、いくつかの例外はありますが、中心地性の高い区では、総じて最寄品店の割合が低く、買回り品店の割合が高いことが読みとれるでしょう。たとえば浪速区では日本橋筋の家電品で他地区から顧客を吸引し、流出入比率は高くなっているのですが、ここでは買回り品を繊維品に代表させたため、買回り品店の割合は小さくなっています。こうした指標上の問題点はありますが、これらを先の図2と重ねあわせていただくと、かなり一致度が高いことがわかるでしょう。各地区の業種構成は、流出入比率とそれだけ強く関連しているのです。

衣料品を中心とした買回り品を取扱う店は、ほとんど商店街に立地しているとみてよいでしょう。そうだとすると、商店街のあり方が流出入比率をかなり左右することになります。飲食料品中心の近隣型の商店街ではなく、広域とまではいなくても、ものによっては他地区からも吸引できるような中域商店街がどれだけ存在するかによっても、区単位でみたときの小売業の力がきまるのだといえるでしょう。

図5：業種構成からみた特徴



表 6：業種構成からみた特徴

	最寄品店率 (%)	買回り品店率 (%)
1	此花区 48.8	南区 38.5
2	西淀川区 47.6	北区 35.2
3	東淀川区 46.4	東区 21.1
4	大淀区 46.4	阿倍野区 21.0
5	大正区 46.2	東成区 20.9
6	鶴見区 45.5	西成区 20.6
7	港区 44.5	都島区 20.4
8	住之江区 44.0	天王寺区 19.6
9	城東区 43.7	旭区 17.7
10	平野区 43.0	住吉区 17.6
11	生野区 42.1	東住吉区 17.4
12	淀川区 42.0	生野区 17.3
13	旭区 41.3	淀川区 17.2
14	西成区 40.9	住之江区 17.1
15	福島区 39.3	大正区 17.0
16	住吉区 38.9	西区 15.8
17	東住吉区 38.9	福島区 15.5
18	都島区 37.6	港区 15.5
19	東成区 37.4	此花区 14.9
20	阿倍野区 37.1	浪速区 14.2
21	西区 34.9	鶴見区 14.1
22	浪速区 31.9	平野区 13.7
23	天王寺区 30.4	城東区 13.6
24	南区 23.9	東淀川区 13.4
25	東区 23.3	西淀川区 13.3
26	北区 21.6	大淀区 11.5
	(大阪市) <b>38.5</b>	(大阪市) <b>19.3</b>

## ■業態別にくみかえて

最後に、大阪の小売業を業態別にみたとき、十年前とどれだけ変化しているかをみてみましょう。といっても、業態別に整理された統計はありません。商業統計をベースにしながら、識別できる業態を抜き出すという方法をとるほかありません。

商業統計では、各種商品小売業のうち、従業者が常時五十人以上のものを百貨店として分類しています。これによれば、昭和五十七年に市内に三十八の百貨店があることとなります。しかしこれは私たちの日常的な感覚とは大きくかけはなれています。ですから百貨店については日本百貨店協会に加盟している十店に限定し、百貨店協会の数値を使うことにします。

セルフサービス店は商業統計でわかります。ただし、総売場面積が百平方メートル以上で、売場面積の五十%以上でセルフ方式を採用しているものに限られています。百貨店について協会の数字を利用することにしたため、百貨店とダブることはありませんが、ミニミニスーパーやコンビニエンス・ストアの一部がもれることになります。しかしこれもやむをえません。

もう一つ、大阪では小売市場を統計の上で特定することができます。小売市場内の商店については、これだけかなり正確につかむことができます。

これ以上、業態を識別することはできません。残りの全部が商店街だとみることにはもちろんできませんが、商店街はその他の大部分を占めていると考えてよいでしょう。

## ■業態別にみた伸長

さて、商店数と年間販売額の割合は、この十年間にどのくらい変わったのでしょうか。商店数で見ると、全体では四千五百店増えています。ところが小売市場では二千店弱、二十%以上もの店舗が姿を消しています。セルフ店は三倍強に伸びましたが、実数では三百店に足りません。だから、増加したのはほとんど商店街を含むその他の業態だということになります。増加数は六千店余りです。

年間販売額でみてみましょう。四分の一強を百貨店が占めており、その割合はまったく変わっていません。百貨店は一店増えたのですから、実質的には減ったと考えてもよいほどです。

ここでも小売市場が大きくシェアを下げています。六・六%から四・四%になったのですから、シェアの面では三分の二になったこととなります。ちょうどその分だけ、セルフ店がシェアを伸ばし、その結果、その他の業態はほとんど変わっていません。

その他の業態が商店街と傾向的に一致しているとすれば、商店街は販売額シェアを下げていません。もちろん商店数が十五%近くも増えての販売額での現状維持ですから、相当きびしい状況であるのは想像できます。さらには、百平方メートル未満のセルフ店や、この間に急成長した惣菜や健康・余暇型の商店も、ほとんどこれの中に含まれているはずですが。

表 7：商店数の伸び

	47年	57年
百貨店	9	10
セルフ店	135	428
小売市場	8,796	6,898
その他	42,132	48,241
(計)	<b>51,072</b>	<b>55,577</b>

表 8：販売額シェアの推移

	47年	57年
百貨店	25.6%	25.6%
セルフ店	5.0%	7.0%
小売市場	6.6%	4.4%
その他	62.8%	63.0%

これらは必ずしも商店街の中に立地しているわけでは  
ありませんから、伝統的な商店街はそれだけシェアを縮  
小したといった方がよいのかもしれませんが。

しかし商店街がどのような業種構成をもつかは、外か  
ら与えられているわけではありません。消費者ニーズや  
競争関係などをにらみあわせながら適応していくので  
す。いったんでき上った業種構成を一挙に転換すること  
はできないでしょうが、商店街は、たとえば小売市場に  
比べれば、環境の変化にはるかに適応しやすい体質を  
もっているはずで、業態別にみた伸長はつまるところ、  
各業態が環境の変化をどれだけうまく自らの方にとり  
こんできたかを示すものだといえるのではないでしょ  
うか。

### 誓文払い

かつて、小売商の営業は儀礼や慣習と不可分であつた。誓文払いもその一つ。もともとは京都の商人・遊女が、陰暦の十月二十日に、ふだん商売上の駈引に嘘をついた罪を祓い、神罰の許しを乞うたことにはじまる。呉服店を中心にひろがり、内では神を崇め、外では良品・端物を破格の値段で販売して罪滅しを願った。はじめは一日だけだったが、やがて二十日から三日間となり、大正末期ごろから十六日から一週間に延長されはじめた。

# 主要商店街のなりたち (第一章 大阪小売業のすがた一に所収)

主として商業統計表を使いながら、大阪市内の小売業の現状を、少し一般的にみてきました。統計の上では商店街を特別にぬきだすことはできませんが、それでも商店街のあり方が地区小売業の力に大きな影響をもっていること、しかし全体としてみたとき商店街もかなりきびしい状況にあることなどが確認できました。

今度は、いろいろな意味で代表的な商店街をとりあげ、そのなりたちと現状や課題などをみることにしましょう。市外からも、各地域の代表として三つの商店街を選びました。

## ■心齋橋筋商店街

明治以来の歴史と伝統をもつ、大阪でも最古の商店街の一つです。ミナミは当時の大阪の中心地で、典型的な都心型の広域商店街だといえます。買回り品を中心とした集積は、早くからヨコの百貨店と称されたほどです。戦災をうけ、一時は灰になりましたが、復興は早く、大阪の中心商店街としての地位を保ちつづけてきました。まさに、大阪商店街の「顔」といった存在です。

商店街の中に大丸とそごうという二つの大百貨店をもっているのが特徴で、商圏の広さも、この百貨店との連携によるところが大きいといえてよいでしょう。周辺の商業集積とあわせて、都心型商店街の特徴ともいえる盛り場の要素を強くもっています。ただ近年、ミナミの全体的な地盤沈下や百貨店の低迷の影響をうけ、さらにはナンバとの競合の中で、かつての活力にかげりがみえはじめていることは否定できません。

そんな中で、昭和五十七年に、フランスのニース市で一番といわれる商店街、ゾーン・ピエトンと姉妹提携を結びました。お互いの交流を深めるのはもちろん、ニースに視察団を派遣し、盛り場商店街のあり方の研究や商品力の強化にとりこんでいます。

### 北の心齋橋—福島聖天通り

国鉄環状線福島駅前前の聖天通りは、拡幅される以前のなにわ筋（浄正橋通り）と十字形に形成された大きな商店街で「北の心齋橋」といわれていた。梅田や十三、尼崎方面からも客が来る程繁栄していたが、戦災によってほとんどが焼失し、野田阪神駅前の新橋筋にその繁栄を奪われた。それは聖天通りには土地を持った店主が少なく、ほとんどが借地借家人であったため、区画整理と店舗の再建に意欲を結集できないままモタついている間に、戦争中、高射砲陣地であった今の新橋筋付近に自然発生的に出来た闇市の自由な活気におされたためと見られている。

ここ数年、「ミナミを活気ある街に」をスローガンとした「ミナミまつり」が行われています。これは南区の多くの商店街と大阪二十一世紀協会との共催によるものですが、ミナミの復興なくして心齋橋筋の復興なしと、積極的に参画しています。五十九年には角座の跡地に芝居小屋を開き、道頓堀川にベニスのゴンドラを浮べるなど、ミナミ復興への意気込みが感じられます。

どちらかといえば資金面でも集客面でも、伝統の力と百貨店の力に頼る傾向のあった商店街です。それらの力が弱まったいま、新たな方向をめざして模索を開始したといえるでしょう。

## ■天神橋筋商店街

心齋橋筋よりやや遅れるとはいえ、明治以来の伝統をもつキタの代表的な商店街です。全長二キロメートルにもおよぶこの商店街は、戦前からすでにわが国で最長、最大の商店街だと目されていました。一部に最寄品を含みながらも、買回り品を中心としたターミナル型の商店街として広い商圏を誇っていました。しかし市内の交通体系の変化によって、この商店街の性格もだんだんと変わってきました。最も決定的だったのは阪急電鉄と地下鉄堺筋線の相互乗り入れで、天六がターミナルから通過駅に変わってしまったことです。しかも至近距離にある梅田地区にあいついで大きな商業集積が形成されるにおよんで、集客力はかなり低下しました。

もちろん二キロにもおよぶ商店街ですから、変化のきっかけや方向も一つではありません。いぜんとして買回り品を中心としている街区もあれば、最寄品中心の近隣型に脱皮しているところや、飲食・サービス業が中心になっているところもあります。商店街活動としても、これら全体を一つにとりまとめるのは困難で、古くからいくつかの商店会に別れて活動してきました。

その中で一番目立っているのは天三商店街でしょう。空店舗を利用したカルチャー・センターは、地域に密着した商店街のあり方として大いに注目をあびたものです。このカルチャー・センターを利用して、天三寄席、青空画廊、おばけ屋敷など、数々のイベントを打ちだし

ています。また「天三とおりゃんせまつり」を行うなどイベントは多彩で、他の商店街の催事の相談にも応じています。

若手経営者を中心に近代化委員会を設け、再開発をも見通した活性化の方向の模索をはじめています。独特のイベントを中心に荷づくりを図りながら、長い低迷からいま抜けだそうとしているのです。

## ■阪急三番街

地下街に商店街をつくりだした大阪でも、最も代表的な地下商店街に数えあげられる一つです。昭和四十四年に「川の流れる地下街」として、オープンし全国的に注目を集めました。地下のもつどちらかといえば暗いイメージを一掃し、明るさと楽しさと憩いのある街を計画的につくりだしたのです。

飲食店街をあわせてもつ典型的な都心ターミナル型の計画的商店街です。デベロッパーを核として、商店街のまとまりもはじめから組みこまれているといえそうです。

阪急三番街は世界八カ国の八つの一流商店街と姉妹提携を結んでいます。これほど多くの提携関係をもっている商店街は他に例がないでしょう。こうしてでき上った太い国際的なパイプをとおして集められたユニークな商品が、日頃の売場づくりだけでなく、イベントの際の賞品として生かされています。あるいは消費者を直接海外へ優待するなど、国際的なつながりを前面におしだしています。大阪一のターミナル、梅田に立地するというのは、この商店街の最も大きな強みの一つになっています。しかし巨大なターミナルであるだけに、梅田にはこの三番街以降、大きな商業集積がいくつも建設されてきました。他の系列の集積だけでなく、同じデベロッパーの開発したショッピング・センターなどとの競合も一層はげしさを増しています。

どちらかといえば、大衆的・家族的な雰囲気をもつ商店街です。地下街づくりの技術が進歩し、川や泉も珍しくはなくなりつつある状況で、きびしい競合関係をにらみながら、どのように客層をしばりこみ、売場づくりに結びつけていくか、ターミナル商店街にも課題はあるのです。デベロッパーを核とした計画的商店街の誇る組織力の展開が注目されます。

## ■虹のまち商店街

商店街の天井を走る七色の蛍光灯は、文字どおり虹のまちのイメージを映しだしています。昭和四十五年にオープンしたこの地下街は、ミナミの都市再開発計画の一環として建設されたものです。全長八百メートルにおよぶ地下街に、愛、鏡、光、水、緑の五つの広場を配した有数の地下商店街です。

デベロッパーを同じくする市内の他の四つの地下街とともに、大阪地下センター商店会連合会では、昭和四十八年にイタリア・ミラノ市のサロット・ディ・ミラノ商店街と姉妹提携を結び、友好を深めるとともに、共同事業にもとりくんできました。

年間を通して、ほとんど間断なくイベントを企画しています。たとえば昭和五十八年度には、大売出しを含め、八十五もの事業を打ちだしました。日数にすると、延べで四百日をゆうに越えています。「若手層に支持されるミニイベントの間断のない発信」、これがこの商店街のメインテーマの一つです。

ミナミの商業環境はここ数年の間にも、大きく変わってきました。ナンバ・シティやオ・プランタンの開店は、ミナミ全体の復興に寄与するとしても、この商店街の競争環境を大いにきびしいものにしました。もともとイベントには積極的な商店街ですが、こうした環境の変化が、イベントのとりくみを一層前向きにしたといえるでしょう。

こうした環境の変化に対応するために、より基本的に、虹のまち全体のニュー・コンセプトが模索されています。新しい理念と目標を掲げ、売場づくりや販促活動など全活動をそのコンセプトにむけて統合しようというのです。ミナミの中での競争がミナミの復興にどのように結びついていくにせよ、この代表的な地下商店街の果す役割はけっして小さくないでしょう。

## ■十三商店街

大正末期に形成されはじめた十三商店街は、戦前、商店街ぐるみの事業を最も強力におしすすめた商店街の一つでした。しかし戦火にすべてを失い、戦後はヤミ市からの出発となってしまいました。

梅田への玄関口としての交通の要所を占め、阪急電鉄の整備とともに急速に復興していきました。その過程でアルサロ・バー・ホテルなど夜の歓楽施設が急増し、今日の十三のイメージができ上がってきました。

もともと十三駅西地区の八商店街の中でも、飲食・サービスに特化している商店街は四つで、駅から南西に一直線にのびる三商店街は、買回り品・最寄品を中心とした

地域型の商店街になっています。

若手を中心としたイベント企画も活発で、売り出し時の現金つかみどりを考え出したのもこの商店街だといわれています。そのイベントには全国各地からの視察があるといえます。

地域的なイベントとしては、毎年八月初旬に行われる「十三どんと来い祭」が有名です。昭和五十九年で十二回目を数えています。地域ぐるみの盛大なパレードと祭りに、真夏の十三の街は燃えます。歓楽街も一翼を担い、ホステス嬢たちがくりだして華やかさを盛り上げるのは、いかにも十三らしさを示しているといえるでしょう。こうした全体のとりくみの中には、戦前の伝統が生きているようです。

ここでも、梅田の集積や阪急沿線の商業地区化によって商圏は狭まりつつあるようです。近隣型になりきるのならいざしらず、広い商圏を確保しようとすればするほど、「歓楽街十三」のイメージはかえってマイナスになるようです。飲食と買い物では客層が別で、夜の街が発展しすぎると商店街の客が減ることさえあるからです。それをどう結びつけていくのか、歓楽地商店街の課題は小さくありません。

## ■千林商店街

千林地区の市街化がはじまったのは大正期ですが、商店街が形成されたのは昭和に入ってからのことです。戦禍をまぬかれたこの地区へ多数の商人が流入したこと、京阪沿線の工業化とドーナツ化現象とがあいまって人口が急増したことによって、戦後、大きな発展をとげました。京阪沿線にみるべき商業集積がなかったことも幸いしました。

けっして都心型ではありませんが、かなり広い商圏をもつ商店街です。しかし京阪電鉄の淀屋橋までの延長にはじまり、地下鉄谷町線の延長にいたる交通体系の変化と、京阪沿線の急速な商業地区化によって、商圏の拡がりは大きく変化してきました。

ダイエー(現トポス)・ニチイ・長崎屋という三つの量販店と、公設・私設の小売市場が一つずつ、この商店街の中および真近にひしめいています。何といっても、この商店街の最大の特徴は量販店との協調路線にあるといえるでしょう。量販店をいたずらに敵視するのではなく、量販店も含めた全体として、ときには量販店の力を借りて商店街を成り立たせようとする考え方は、共存共栄の先がけだったといえるでしょう。実現はしませんでした。商店街が量販店の営業時間の延長を申し入れたというのはその一例です。この協調路線の成功例として、

全国からの視察があいついでいます。

販促面での協調の表われとして、年二回の大売り出しの時に、量販店を含めた全商店共通の商品券を発行しています。日常的な協調関係があったればこそできるのです。その他、青年部が中心となって地域に密着した活動を行うとともに、イベントの実施にあたっては、専門の企画会社を使って内容を工夫しています。

梅田との新しい競合に直面していますが、ともかく、活動的な中域商店街の代表格といえましょう。

## ■駒川商店街

戦前に形成された商店街で、大阪市南部では随一の力を誇るといってもよい商店街です。昭和四十年に十一の商店会が一つにまとまって商店街振興組合を組織し、名実ともに大阪でも有数の商店街になりました。

衣料品を取扱う商店がおおよそ三分の一を占め、商圏も近鉄南大阪線に沿って、松原から藤井寺、富田林にまで及んでいます。広域商店街とはいえませんが、典型的な中域商店街だといえましょう。

青年部活動が目立つ商店街です。各商店会のもとにおかれていた青年部が、五十八年秋に振興組合の青年部として一本化されるや、目ざましい活動を開始しました。この商店街の周辺に存在する五つの量販店との話しあいもその一つです。これまでの暗黙の共存共栄から一歩すすめて、駒川地区の一層の発展を目標に、情報交換や売出しの協力を打ちだそうとしています。

振興組合が近くの山坂神社の夏祭りとおわせて実施していた「駒川おどり」も、青年部の参加によって、やぐらを組み、ディスコ大会や夜店をだすなど、一層活気を増しました。また、一部の商店会が子供たちを対象に行っている夏休みの「土曜夜市」も盛況で、商店街全体の事業にしようとしています。

地下鉄谷町線の延長によって、商店街の北端に駒川中野駅が設置されました。これでこの商店街は南東部の近鉄針中野駅とおわせて二つの大量交通アクセスをもつことができたわけで、立地的にはきわめて恵まれているといつてよいでしょう。

しかし、大量交通手段は顧客の通行・流出を増大させる傾向をあわせてもっています。アベノの商業集積を競争相手としてみすえながら、この成熟型の商店街は、一層魅力ある商店街に飛躍するために、若手経営者の力を結集しようとしています。

## ■日本橋筋商店街

小売商店街といえればいろいろな業種が集まっているの

が普通ですが、日本橋筋商店街は家電商品に特化した商店街として異彩を放っています。東京の秋葉原と並び称される西日本最大の家電小売業の集積で、大阪市の家庭用電気機械器具商の販売額のうち、この商店街を含む浪速区が三十五%以上を占めているのですから、その集積の巨大さがわかるというものです。

戦前は書籍、古着の街、あるいは既制服の街として発展したのですが、戦後一転して家電の街として生まれかわったのです。高度成長期を通しての家電ブームにのり、順風な成長をとげることができました。各商店の照明器具の陳列が放つ光彩は、多くの街路灯とあいまって、この街ならではの夜の光のショウを演出しています。

ただ、家電業界の動向と直結してしまうことがこの商店街の悩みといえましょう。加えて、家電大手量販店の部門の充実や家電量販店の巡出によって、競争関係も一層きびしさを増してきています。

近年、家電業界がエレクトロニクス化の途を歩むにしたがって、日本橋筋も急速に変身をとげようとしています。通産省が呼びかけているニューメディア・コミュニティにいち早く名乗りをあげたことは、その最も顕著な動きだといえるでしょう。これまでのVANやキャプテンなどを統合した高度情報システムによる地域商店街の活性化の新しい方向として注目を浴びているところです。

イベントの面でも、年二回の「わくわく市」では移動式のサテライト局を設けたり、歩くロボットを展示するなど、日本橋筋ならではのとりくみが行われています。量販店との競合関係の中で、広域の商圈が確保しつづけられるよう、ニューメディアへの流れを先どりする試みが行われています。

## ■アメリカ村

大阪のミナミ、御堂筋の西側は、これといった商業集積もほとんどなく、人の流れも少ない閑散とした地区でした。昭和五十一、二年ごろから、その一画に、ティーンエイジャーを対象にしたサーファールックや古着を扱う店が少しずつ集まってきました。こうして自然発生的に生まれたユニークな若者の街は通称、アメリカ村と呼ばれています。

この時期に、短期間のうちに自然発生的に商業集積が生まれることだけでも珍しいのに、その名のとおりアメリカ的な商品を取扱う商店が集合し、独特の街なみを形成していったのですから、全国的に注目を集めたのも無理はありません。

しかしその後、主な取扱い商品がアメリカン・カジユ

アルウェアや、もっと高級化したファッション品へと移り、街のグレードアップが進んだようです。もちろん、それによって客層や街の雰囲気も変わってきます。かつての解放的な意外性のある若者の街から、少しずつ、オーソドックスな感じが拡がりつつあるようです。

もともと自然発生的にでき上った商店街で、しかもうまくスタートを切ったものですから、商店街組織の結成の方は遅れています。それでも、最近では大阪二十一世紀協会のバックアップをうけて、ユニーク・タウン宣言を行ったり、街の中心部にある三角公園の整備・活用を進めるなど、街をあげての計画的な活性化にとりくもうとしています。

いつの間にかでき上ったといってもよいユニークさでした。取扱い商品や客層が変わる中で、どんなユニークさを求めていくのか、またそのためにも欠くことのできない組織づくりをどのように進めていくのか、新興の自然発生的商店街はいま、最初の難関にさしかかろうとしています。

## ■空堀商店街

市街化された明治時代に発生した古い伝統をもつ商店街です。当時から、ほとんどの店が半径五百メートルを商圈とする典型的な近隣型の商店街だったようです。戦災をまぬかれ、戦前をそのままにひきついできた商店街の一つです。近隣型の商店街としては、地域住民とのつながりは何よりの財産なのですから、戦災をまぬかれたのはこの点でも幸いだったといえるでしょう。

谷町筋をはさんで東西にのびる三つの商店街ですが、谷町筋の拡幅によって東西はほとんど分断されてしまいました。それでもほとんどの店舗が住民とのつながりをもちつづけられたために、商店街としての飛躍的な発展は望めないまでも、目立って苦境に陥ることもなくすごしてきました。

しかし、そのことがかえって商店街活動を停滞させる原因になったようです。他の商店街と比べて、近代化の意欲に欠け、保守的で現状維持的な傾向が強かったといわれています。現に三商店会の中でも中心的な空堀商店街協同組合では、昭和三十三年にアーケードと放送設備を完備して以降は目立った動きはなく、最近ようやくカラー舗装が完成したばかりですし、隣接の空堀商店街振興組合でも、数年前から老朽化したアーケードの取り替えが話題になりながら、内部がまとまらず、着手できない状態がつづいています。

伝統的な個人的つながりのうえに成り立ってきた典型的な近隣型の商店街です。しかし商人も住民も世代が代

り、住宅環境や競争条件も変っていく中で、商店街としての特別のとりくみもなく、最大の財産であったつながりを維持していくことができるのかどうか、大いに疑問のあるところ。地域住民との新たなつながりを求めるとりくみが期待される場所です。

## ■岸和田市中央地区商店街

泉州の中心地、岸和田市駅周辺の商業集積は、大正年間に岸和田城大手門付近の紀州街道沿いに小売店が集まったことにはじまるとされています。その後、大正末期から昭和初期にかけて、公設市場や高島屋十銭店の開設に伴って商業施設は北へ移動し、さらに昭和十年ころには中心が東へ移動しはじめました。現在の中央商店街は昭和三十五年にアーケード設置のために組織化されたものですが、そのころまで、堺市から和歌山県境に至る広い商圈を誇っていました。

南海本線岸和田市駅前通りは昭和初年に新設され、サービス業を中心に街道筋から移動した商業者などで商店街を形成しました。この駅前通り商店街は戦後の高度成長とともに発展するのですが、それを決定づけたのが昭和三十五年のニチイの進出でした。これを境に商業の中心はさらに東進し、駅前通りの隆盛とは対照的に中央商店街が弱体化することになったのです。首位の座が交代したのは昭和三十七、八年のことです。

こうして、岸和田市駅周辺の商業の歴史は重心の移動の歴史でもあったのですが、近年、隣接都市への大型店の進出や郊外型ショッピングセンターの開設などによって、往年の繁栄にかけりがみえはじめています。

こうした中で、商店街の青年たちが商店街組織とは別に「南海岸和田駅から港までを考える会」を組織し、駅前通り、中央の両商店街の再起について真剣にとりくみを開始しました。事業活動として「イベントシティ・岸和田カーニバル」の名称の下に、生鮮食料品の仮設店舗、マーチングバンド、たそがれコンサートなど多彩なイベントを実施する一方、再開発への提言を始めています。同時に市と商工会議所でも、旧岸和田港の埋立てを前提に、商業地区の活性化につながる旧港再開発計画を推進しようとしており、全体としての復興が目ざされる場所です。

## ■八尾ファミリーロード

河内の名刹、久宝寺御坊と八尾御坊を中心とした寺内町に商店街が形成されはじめたのは、明治末から大正はじめにかけてのことだといわれています。大正末期に現在の近鉄大阪線が八尾まで開業して以来、たんなる駅前

商店街としてではなく、河内の中心的な商店街として発展してきました。そのことは、戦後昭和二十七年に早くも第一期アーケードを完成したということからもうかがえます。

この商店街にかけりがみえはじめたのは昭和四十年代のおわりから五十年代はじめにかけてのことで、西友ストア、ニチイ、ジャスコなどの大手スーパーの出店と、五十三年の近鉄八尾駅の移転がその直接のきっかけになりました。とくに駅の移転は人の流れを変え、駅前商店街の性格を変えました。さらにそれに追いつけなかったのが、五十六年の西武百貨店の進出です。来街客が減り、開店が遅くなり、閉店が早くなる傾向もみられました。

初期のアーケード設置にもみられたように、協同組合化は進んでいました。五十三年末には駅の移転にあわせてアーケードとカラー舗装を完成、ハード面での整備が図られました。しかし郊外の伝統的商店街の通例で、事業面では必ずしも積極的な取り組みができたとはいえなかったようです。

数年前から青年部を中心に活発な活動がはじまっています。現在最も力を入れているのはお速夜市たいやの復興です。かつては毎月二十七日と十一日に、両御坊の間一キロに千店もの露店がにぎわったといえます。このお速夜市は京都・東寺の弘法さん、大阪・四天王寺の庚申さんと並ぶ伝統市で、商店街もこのお速夜市から生まれたともいわれています。八尾御坊周辺にわずかに残るこの市を商店街ぐるみで復興しようというのです。そうすることによって、地元の文化と伝統を担う商店街として立ち上ろうとする気運が盛り上がっています。

## ■池田商店街

中世には城下町として、近世には北摂地域一帯の物資集散の地として栄えた池田の街も、その後の交通機関や交通路の変化によって、その経済的基盤を低下させてきました。池田市の中心的商業集積である池田商店街は現在、北端の池田商店会から右に南下して阪急宝塚線の池田駅まで、サカエマチ二番街と池田栄町商店街振興組合の三つの組織によって形成されています。

池田商店会は最も古い商店街で、江戸時代の旧街道沿いの商家や町屋、酒蔵などが今も姿をとどめています。しかしそうした伝統的街なみは都市化の中で十分に生かされず、商業中心地は徐々に駅にむかって南下していきました。アーケードとカラー舗装を整備した駅前の栄町商店街が今ではこの商業集積の中心になっています。それを決定的にしたのが栄町商店街へのファッション・ビル、アゴラの出店だったのです。

巨大都市大阪だけでなく、隣接の豊中や川西、箕面などとも直接の競合関係をもっています。そのわりに道路網の整備がおくれ、他地域からの流入はほとんど期待できません。池田商店街はいま、典型的な駅前通り型の最寄品商店街になったといえるでしょう。アゴラの集客力で若年層が増えたとはいえ、いぜんとして四十才以上の、半径一キロ圏の顧客が大半を占めるという構図は変わっていません。商店街の振興のためには、市外流出のはげしい衣料品、身辺雑貨などの充実を欠くことはできません。

商店街の共同販促事業としては、各商店街で中元・歳末の売り出しのほか、市民カーニバル・花まつりあめ湯接待・消費者感謝デーといった地道な活動をつづけています。しかし複数の商店街が共同で行う、より新鮮で大規模なイベントを企画することもまた、この地区の商店街の振興のための重要な課題でありましょう。

## 小売業者呼びかけ、大阪商工祭開く

昭和八年七月十七日、大阪商工会議所小売商業部会が開かれ、席上、グリコ創設者江崎利一議員から、大阪経済の繁栄は太閤さんのお陰であるから、これに感謝して年中行事として大阪商工祭を開こうではないかとの提案があった。全員賛同し、さっそく大阪府・市・工業会・実業組合らで大阪商工祭協会（会長＝稲畑勝太郎氏）が設立された。

第一回商工祭は同年十一月二日から四日の三日間、太閤さんを先頭に華々しい仮装行列が催された。江崎氏の提案からわずか三ヶ月半の短期間で実現したわけで、当時の大阪小売業者の実力のほどを偲ばせる。

# 商店街商業組合のころみ (第三章 商店街の組織化を求めて一に所収)

## ■商店街は自然発生的に生まれた

これまでにみてきたように、商店街は都市の成立とともに、ほとんど自然発生的にでき上ってきたものです。しかも一部の例外を除けば、商店街はいろいろな業種から構成されるのがふつうです。とくにいま話題になっている小売商店街の場合にはほとんどそうだったのです。

もちろん、いろいろな業種を含むとはいっても、業種構成は商店街によってかなり違っていたのは事実です。これもすでに指摘したことですが、心斎橋筋や十丁目筋(天神橋筋)といった都心部の商店街はほとんど衣料品を中心とした買回り品を取扱う専門店から構成されていました。それに対して周辺部に生まれてくる商店街では、どちらかといえば食料品を代表とするような日常品・最寄品を取扱う店が中心を占めました。商店街としては都心型が先に生まれ、やがて周辺型がこれに続いたといわれています。

業種構成はともかく、自然発生的に生まれたのですから、いろいろな店舗がただ集まっているというのが初期の商店街の特徴でした。多様な商店が集まるだけで、個店にはない「集積のメリット」は生まれます。買い手はあそこへ行けば何かあると期待できるからです。初期の商店街は、店舗をかまえた専門店(個店)の強さと、この集積のメリットによって、行商や御用聞きといった古い型の小売業にとってかわっていったのです。商店街がこれだけでうまく成り立ちえていたときには、商店街の統一とか組織化とかいった問題はまったく発生する余地もなかったのです。

## ■組織化の必要性が認識された

商店街の前に最初に現われた強敵は百貨店でした。大阪ではすでに明治四十年に三越が開店していましたし、大正七年には白木屋が開店します。これで商店街は百貨店との競合時代に入ってゆきます。しかし大正末期にいたるまで、小売店はどちらかといえば個店で、この百貨店に対抗しようとしたようです。当時の小売店、とくに百貨店と競合した専門店がまだかなりの力をもっていたからこそ、それができたといっただけでしょう。

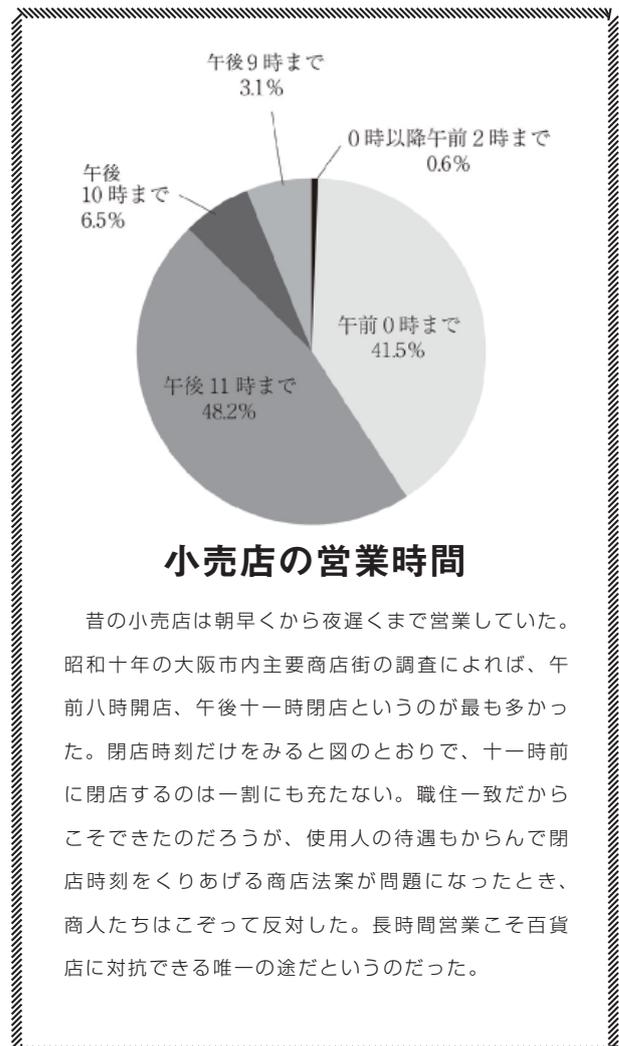
やがて、百貨店の大衆化路線が定着するにしたがって、小売店との競争も激しさを増してきます。それを決定的にしたのが、世界大恐慌のあおりをうけた昭和恐慌だったのです。百貨店の圧迫をうけているのは、一つ一つの店舗ではなく商店街なのだ、だから更生策を考えるに

ても個店の強化よりもむしろ商店街の一丸となった更生を考えるべきではないか、それ以外に小売店を更生する途はない、といった考え方が、小売店からも、行政からも、そして学会からも少しずつ叫ばれるようになってきたのです。

## ■組織化は町内会にはじまった

商店街を組織化すべきだという認識は、不況と百貨店の圧迫の中から生まれたといっただけでしょう。ですから、小売店の動きは百貨店の活動の規制を求める運動に発展します。議会や政府に対する陳情運動などをおして、小売店の団結も強められてゆきました。この運動は先にふれたように\*、百貨店協会の自粛協定を経て、昭和十二年の百貨店法の成立を生むこととなります。しかしここではこうした政治運動よりも、商店街内部の更生努力の方に注目することにしましょう。

※本稿には再掲しておりません。



商店街が全体としてまとまって活動するための第一歩は、共同事業を行うことです。そのために町内会が組織されました。商店会が町内会として組織されたというところに、当時の状況の一端がうかがえます。商店と住居が一致していたのです。ですから、商店会と町内会を区別する理由もなかったのでしょう。町内会は大正末期から結成されはじめますが、昭和期に入って急増します。昭和六年の調査によれば、市内に小売店は約七万七千店あったのですがそのうち一万四千店弱が百二十の商店街地区に属していました。そして七千七百の商店が百九十の町内会を結成していたといわれます。商店街の数よりも町内会の数の方が多いのは、何町にもおよぶ長い商店街はいくつもの町内会にわけられたからです。とまれ、この時点で商店街商店の半分以上が町内会に組織されていたことになります。

町内会の主な共同事業は、街路灯やテント(日よけ)の設置、店頭の共同装飾、共同売出し、撒水といったものでした。街路灯は心斎橋や戎橋筋、堺筋などが鈴蘭燈を設置したのがはじまりで、以降、急速に普及したといえます。もっともその時期は、大正末期という説と、昭和三年という説とがあります。商品の日焼け防止のためのテントもこのころで、電車道路以外の商店街に広がり、「大阪名物の一奇観」といわれたようです。

## ■商業組合法が成立した

商店街がまとまって共同事業を行うということは、自然発生的だった集積のメリットをもっと意識的に追求しようということでした。商店街は「ヨコの百貨店」だとか、「平面的百貨店」だといわれました。このことは、商店街が全体として百貨店と競争すべきであり、商店街全体が一つの経営単位となるべきだということを意味しています。

しかしそのためには、半ば親睦会的な色彩をもった町内会では不十分でした。商店街が一つの組合を結成すべきではないかという考えから、小売商業組合法の制定が提唱されました。昭和四年のことです。

この提唱は昭和七年の商業組合法の制定につながってゆくのですが、実際にでき上がった商業組合法は最初の提唱とは異質のものになっていました。すなわち、この法律の下では商業組合は同業者の組合が原則とされ、商店街のような異業種の組合は例外とされたのです。それだけに、商店街商業組合の設立条件はきびしいものとなっていました。

同業種の商業組合が原則とされたのは理由のないことではありません。百貨店経営の有利性の一つは仕入れの

力にあると考え、それと同じ力を小売店に与えようとしたのです。共同仕入れの利点を生かすことによって仕入れ面での不利を取り除こうとしたこの考え方は、当時アメリカで成長しつつあったボランタリー・チェーンに強く影響されたものといえましょう。しかしこの商業組合のもっと大きな役割は、価格をはじめとする各種の営業統制だったので、実際にはボランタリー・チェーンというよりもカルテル的な統制機関だったというべきでしょう。商業組合が小売業よりも卸売業で多く結成されたというのも、この間の事情を物語っています。

もう一つ理由があります。同業種の組合の場合には、組合は共同仕入れのような組合事業をとおして収益をあげることができます。つまり、組合事業によって組合の運営費を捻出できるのです。ところが、異業種の組合では収益をあげられる共同事業がほとんど考えられないのです。共同仕入れといっても包装紙やしてひもが関の山で、それではいくらの収益にもなりません。ですから、組合の運営費は組合員の追加負担によるほかないこととなります。小売店が窮状の折に、そのような組合がなりたつはずがないと考えられたからでした。

## ■それでも商店街の組合はできた

同業種の組合では、仕入れ価格を安くすることができたり、「過当競争」を抑制することはできますが、商店街をヨコの百貨店としてまとめてゆくという最初の目的を実現することはできません。商業組合法の立法趣旨の中にはまったく含まれていなかったといわれるにもかかわらず、商店街商業組合がほんの少しずつとはいえ結成されていったのは、商店街を組織化する要求がそれだけ強かったからだといえるでしょう。最初は行政からも学会からも、成り立つはずがないと冷たく考えられていたのですが、商業者の強いエネルギーがはたらいたのです。

大阪で最初の商店街商業組合は、昭和八年に結成された四貫島春日出商業組合です。続いて昭和九年には上福島聖天通浄正橋通商業組合が、十年には十三商店通商業組合、十一年には浦江本通商業組合が結成されます。以後、組合数は少しずつ増え、十二年には二つ、十三年に二つ、十四年には七つ、十五年には五つの商店街商業組合ができました。十三年にはまた、大阪府商店街商業組合連合会も結成されています。もっともそのとき府下には組合はなく、十五年末になってもようやく四つの組合が結成されたにとどまっています。

十四年になって組合数が急増するのは、商店街商業組合の意義が見直されたことを示しています。先駆的に組合を結成した商店街がさまざまな活動を示す中で、商店

街商業組合こそ、行詰った中小業者を広く救済する最も合理的な方法だという理解が広まっていったのです。まさに、はじめに行為ありきといった実情です。

## ■組合はこんな活動を企画した

では、商店街商業組合はどんな事業を行おうとしたのでしょうか。少し長くなりますが、上福島聖天通浄正橋通商業組合の定款に記された事業内容は次のようなものです。

### 一 営業に関する共同施設

- イ 商品および営業用品の共同仕入れ
- ロ 共同販売および連合販売
- ハ 商品陳列所の設置
- ニ 顧客の奉仕待遇に関する施設(具体的には休憩室、化粧室など)
- ホ 店舗の構造の改善
- ヘ 飾窓および店頭装飾陳列
- ト 共同広告および連合広告ならびにその機関の設置
- チ 共同配送機関の設置
- リ 組合員商店マークおよび組合員取扱い商品マークの制定

### 二 営業に関する統制

- イ 販売価格の協定
- ロ 不当販売および不正競争の取締り
- ハ 景品販売および見切販売の制限
- ニ 商業の種類および分布の整理統制
- ホ 取扱い商品の品質の取締り
- ヘ 包装の統一
- ト 正札売の実行
- チ 営業時間および休日等の協定

### 三 営業に関する調査研究

- イ 小売店の営業時間、休日、業務制度に関する調査研究
- ロ 店員制度改善に関する調査研究
- ハ 営業費の軽減に関する調査研究
- ニ 小売店を大衆に理解させる方法に関する調査研究
- ホ 小売店の欠陥および改善に関する調査研究
- ヘ 買物の習慣、方法、顧客の欲望、要求に関する調査研究
- ト 百貨店、公設市場、購買組合に関する調査研究
- チ 商店街の移動盛衰に関する調査研究

### 四 営業に必要な資金の貸付および貯金の受入れ

### 五 その他組合の目的を達成するのに必要な施設

- イ 小売店の経営および広告、装飾、陳列に関する資料の収集
- ロ 青年店員の指導訓練に関する講習会および実地指導に関する施設
- ハ 商報の発行
- ニ 模範店員の表彰
- ホ 店員の慰安会、体育会等の開催

多少のちがいはありますが、十三通商店街の定款もほ

## 商店改良の事始め

第七代大阪商業会議所会頭となった土井通夫君伝(半井桃水編)に、次の記事がある。

「明治三十五年六月二日、商業会議所の建議に係る市内小賣商店改良の件に就いて組合業者を召集し、建議の趣意を陳述、(中略)は是れ即ち商店改良成立の端緒なり。」

「十月六日、大阪商店会の組織成りて、君は会長に推薦せらる。君の履歴概要中に自ら記して曰く、余等曾て惟へらく、大阪にして最も盛大に最も堅実に内外大小の顧客を吸集して永遠に商利を促進せんと欲せば、卸賣及び小賣を通じて大いに店舗の組織を改良し、顧客に対する待遇方法を一新する必要ありと、……明治三十六年を以て大阪に第五回内国勸業博覧会の開設を見るに至らば……我大阪の商店殊に小賣商店にして其の店舗の設備、商品の陳列、顧客の待遇法等に大革新を加ふるにあらざれば、土地不案内なる多数の来遊者に便を感じしむるのみならず、延ては大阪商賣の名譽を毀損し、信用を失墜し、将来の發展上不利甚しかるべきを慮り、当事者間に其の意を通じ、遂に本会の組織を見るに至れり。」

## 最初の共同無料配達

共同無料配達といった高度な共同事業を最初に行ったのは、大阪の心齋橋筋商店街だといわれている。昭和四年のことである。個店で配達はしていたが、客が遠慮して、配達してほしいときは大丸やそごうで買物したのに対抗したという。包装紙も共同にし、配達は大阪タクシー会社に委託した。一日三回集荷で、区域は京都、神戸、奈良、岸和田にまで及んだ。共同配達によって、客の遠慮は大幅に減少したという。

とんど同じです。これをみれば、商店街商業組合がいか  
に広範な事業を手がけようとしたかが理解できるでし  
ょう。

## ■商業組合は万能薬ではない

多彩な事業が計画されたのは事実ですが、それが実際  
に実行され、成功したというわけではありません。何と  
いっても、昭和十二年の盧溝橋事件をきっかけに、わが  
国の経済は急速に戦時統制に向っていきました。組合数  
が急増した十四年はもう完全に戦時体制に入っていまし  
たし、商店街商業組合が本来の機能を発揮できた期間は  
ごくわずかだったのです。

こうした外部的な制約がなかったとしても商業組合が  
すべての商店街を更生させる万能薬だと考えられていた  
わけではありません。当時の大阪における小売業の指導  
者の一人であった中村金治郎氏(府商連理事長、上福島  
聖天通浄正橋通商業組合理事長)は、商店街商業組合の  
設立・運営に大きな力を注いだ人ですが、「商店街とし  
て本質的に生命のない場所においては、商業組合化に  
よって回春はおぼつかない」といいきっています。交通  
体系を含めた立地条件が大前提であり、商業組合への過  
度の期待は失望を大きくするばかりだということです。

しかも、商業組合化できる条件があるといっても、商  
店街ごとに立地条件は異なってきます。商圈もちがえば、  
競争条件も顧客層もちがうのです。ですから、商店街商  
業組合の共同事業はかくあるべきだ、といった「魔法の  
つえ」を具体的に示すことはできないのです。ある商店  
街で成功した事業が、そのまま別の商店街でも成功する  
とはかぎりません。

とすれば、多くの共通点をもちながらも、事業が具体  
的になればなるほど、それぞれの商店街の条件にあった  
事柄を、条件にあった方法でやらなければならないこと  
になります。商業組合の成否の鍵の一つは、自分にふさ  
わしい事業が見つけられるかどうかにあったのです。さ  
きの事業計画の中で調査研究事項がずいぶんたくさんあ  
げられていたのも、このためだったといっただけでしょ  
う。

## ■組合事業には限度がある

中村氏は商店街商業組合に小売店更生を託し、そのあ  
るべき姿を多面的に考えました。その意味では彼はロマ  
ンチストであったのですが、そうした理想がすぐ実現で  
きると考えていたわけではありません。指導者としての  
彼は反面ではリアリストであり、商業組合の限界をも認

識していました。ここでは、彼が実際上の限界としてあ  
げたものを紹介しておくことにしましょう。

第一は自己商店街の地位に相応することです。事業施  
設が店舗構造や規模、経営力と並行すべきだというので  
す。

第二は自己商店街の動向に順応することです。

第三は事業施設は組合および組合員の資力に相応する  
ことです。組合の事業施設は原則として出資額を限度と  
すべきであり、「それ以上の事業はむしろ砂上の楼閣の  
如きもの」だといいます。やや言いすぎの感はありますが、  
自力更生を第一として、背のびをきびしくいましめた  
ものといえましょう。

第四は事業施設は組合員の覚醒認識を越えないことで  
す。新しい事業施設は革新政策なのだから、古い思想の  
下に伝統を尊ぶ組合員相手ではうまくゆかないというの  
です。「組合の事業施設は所詮は、組合員の覚醒にある  
と思う」、「私は組合を設立してやってみると、当の組合  
員に期待した熱がない。これはどこの組合にも共通の現  
象らしい、これは真実の告白である。……何とかせねば  
ならぬということは何人も認めているし、その必要も  
迫っているのであるが一向しないのである」というのは、  
指導者として直面した最大の困難だったのでしょうか。一  
歩一歩、少しずつ積みあげていくことの重要性を指摘し  
ているわけです。これも意識にたらしめての背のびをいま  
しめたものといえましょう。

第五は事業施設は組合の目的の達成に必要な限度を越  
えず、大衆の要望にそうように経営を改善することだと  
いっています。

## ■組合の精神は今も通用する

商店街が一つにまとまらなければならないのはなぜ  
か、一体となって何をなすべきなのか、そのためにはど  
んな条件が必要なのか、といったことが真剣に議論され、  
追求されていたのです。残念なことに、商店街商業組合  
はこれらに着実にたちむかっていくとまもなく、戦時  
経済にのみこまれていきました。それから五十年近く  
たった現在、世の中はおどろくほど変わりました。しか  
し商店街のあり方として研究された基本線には、今日で  
も立派に通用するものが多いように思われるのです。

## 顧客のニーズ

- 1 誰に遠慮気兼ねなく、縁日や夜店で買うように買物したい。
- 2 品物は勝手に見もし、手にとって、買物したい。
- 3 品物を買うと共に、心の満足を得たい。
- 4 愉快地に気持ちよく、遊び半分に買物したい。
- 5 今日スピード時代で、お客はせっかちである。
- 6 買物は帰りがけに持たないで、配達してほしい。
- 7 小さい店よりも、大きな代表的な店で買物したい。
- 8 暑い時は涼しい処で、寒い時は暖かい処で買物したい。
- 9 雨が降っても、風が吹いても、雨にも当らず風にも吹かれず、買物したい。
- 10 危くない安全な処で買物したい。
- 11 自由に休憩も化粧も出来る処で、買物したい。
- 12 あちこちかけ廻らずに、一所で入用の品物を揃えたい。

これは一体、いつの時代のニーズ？何と正解は、五十年近くも前の昭和十一年に、中村金治郎氏が指摘したもの。さて、ニーズはどれだけ変わったのだろうか？

# 商店街振興組合のあゆみ (第三章 商店街の組織化を求めて二に所収)

## ■戦後はヤミ市ではじまった

昭和十九年の暮にはじまった大阪府内の空襲は、二十年八月までに、府下を含めて都合四十七回におよび、全焼全壊三十三万戸、半焼半壊一万五千戸、死者二万人、重軽傷者三万一千人、行方不明二千人という大きな被害をもたらしました。大阪の街は焼土と化し、商店街もほとんどが灰になったといってもよいほどでした。

昭和二十年八月十五日の敗戦後、九月には早くもヤミ市が発生したといわれています。戦時中、極端に押えられていた消費が爆発したのです。人々はヤミ市でまず食を求め、次いで衣類を、そして住居を求めました。「金さえだせば何でも手に入る」といわれたヤミ市ですが、大阪ではとくに梅田、鶴橋、天王寺が有名で、三大ヤミ市と称されたものです。

このヤミ市は、二十一年八月のヤミ市封鎖令によって終りをとげます。もちろんこの封鎖令一つでヤミ市が一挙に姿を消すわけではありませんが、これをきっかけとして、小売業の分野でも本格的な復興がはじまることになったのです。

## ■百貨店・小売市場も復興する

戦後の経済復興にはずみをつけたのは、昭和二十五年にはじまった朝鮮戦争でした。この朝鮮戦争ブームをきっかけに、企業合理化をおすすめ、三十年代からはじまる高度成長期への準備を整えていったのです。

工業部門を中心とした経済復興はとうぜん、商業部門の活況につながってゆきます。昭和二十年代の終りころから、百貨店の活動が活発化してきます。昭和二十九年には、納入業者との取引関係のゆきすぎを是正するために、百貨店業界に対して、不公正な取引方法の特殊指定が行われました。不当返品や不当な値引き、不当な派遣店員などを禁止したものです。

さらに昭和三十一年には、百貨店の出店が中小小売商に深刻な影響を与えることに鑑み、中小小売商の事業活動の機会を確保するために、百貨店の出店・増床を許可制とする百貨店法が制定されました。これは昭和二十二年に廃止された戦前の百貨店法の復活だったのです。

同じころから小売市場も目ざましく復興してきました。戦前からの市場が復興するというだけでなく、新しい市場が雨後のたけのこのようにぞくぞくと生まれたのです。そして小売市場が乱立、過当競争の様相を示すようになり、昭和三十四年に小売商業調整特別措置法が制

定されました。政令で指定された都市では小売市場は知事の許可制とするというのですが、その年指定された二十九市のうち、大阪市を含めて大阪府下が十六市、兵庫県が七市であったことをみても、近畿、とくに大阪での小売市場の復興のすさまじさがわかるというものです。

また昭和三十年には、ハトヤ(現ニチイ)が衣料品のセルフサービス化を実施しましたし、三十二年にはダイエーが千林店を開店しています。流通革命の旗手たちも、このころに成長のスタート台に立ったのです。

## ■商店街振興組合法が制定される

戦前の商業組合法は、昭和二十四年に制定された中小企業等協同組合法にひきつがれていました。したがって商店街もこの法律にもとづいて協同組合を結成することが期待されていたのですが、共同事業を中心としたタテ割的な組合を想定したものでしたから、商店街の組織化にはしっくりとこないものがあり、ほとんど活用されませんでした。

昭和三十七年に制定された商店街振興組合法は、その名のとおり、商店街の組織化を目的とした法律です。その直接のきっかけとなったのは、三十四年の伊勢湾台風だったといわれています。この台風によって大きな被害をうけた商店街が、国庫助成をうけて商店街の復興をはかろうとしたときに直面した問題が、商店街振興のための単独法の必要性を強く認識させることになったのです。この法律制定にむけた商店街連合会のエネルギーは大変なもので、全日本商店街振興組合連合会は「従来まで団結なき民と冷笑されていた商店街人の団結と意気を声高く大いに誇示し、大成功を納めた」といっています。

この法律によって、商店街は戦前戦後を通じてはじめて、その振興のための独自の法をもったことになりました。戦前から認識されていた組合法の必要性と、この法のために費やされた「商店街人の団結と意気」からすれば、振興組合が急ピッチで結成されてもよさそうに思えます。戦前の商業組合法に比べれば、設立条件もはるかにゆるやかになっていたのです。

それでも実際はそうではありませんでした。振興組合の結成は遅々として進まず、という方が適切なくらいでした。組合の設立状況を表9に示しておきます。昭和五十九年三月現在で、大阪市内に商店街は四百五十六あるとされていますが、そのうち振興組合を結成している

のは百八です。法制定から二十二年もたった今、組合組織率はやっと二十四％にすぎないのです。

表 9：大阪市内商店街振興組合数の推移

	組合数	設立件数
38年	8	18
39年	18	
40年	24	23
41年	27	
42年	33	
43年	35	
44年	41	
45年	44	20
46年	46	
47年	50	
48年	52	
49年	61	
50年	67	31
51年	73	
52年	80	
53年	88	
54年	92	
55年	96	15
56年	98	
57年	103	
58年	106	
59年	107	

## ■振興組合はこんな事業ができる

商店街振興組合法は第十三条で組合の事業内容を次のように定めています。

第十三条商店街振興組合は、次の事業の全部又は一部を行なうことができる

- 一 販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同施設
- 二 組合員のためにする商品券の発行、割賦購入あっせんその他販売方法に関する共同事業
- 三 組合員に対する事業資金の貸付け(手形の割引を含む)及び組合員のためにするその借入れ
- 四 組合員及びその従業員の福利厚生に関する施設
- 五 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供に関する施設
- 六 組合員の事業に係る休日、開店又は閉店の時刻等に関する指導

- 七 組合員の従業員の集团的雇入れ及びその従業員に係る賃金、労働時間、宿舍等の労働条件の改善に関する事業
- 八 街路灯、アーケード、駐車場、物品預り所、休憩所等組合員及び一般公衆の利便を図るための施設
- 九 組合員の事業の発展に資するためにする商店街振興組合の地区内の土地の合理的利用に関する計画の設定及びその実施についての組合員に対する助言
- 十 組合員が建築協定を締結する場合におけるあっせん
- 十一 前各号の事業に附帯する事業

もちろん、事業内容は各振興組合の定款の中で定められることになり、その内容が組合によって異なってくることはいうまでもありません。しかし、右の事業内容がほぼその全容を示すものと考えてさしつかえないでしょう。

これを先にあげた、戦前の商店街商業組合の定款と比べてみて下さい。骨格部分はすでに戦前の商店街商業組合においてでき上っていたといえるでしょう。商店街振興組合法は戦前の商業組合法の中で例外的な一部を占めていた商店街の組織化を継承するものといってよいのです。

## ■商店街苦境に立つ

せっかくできた商店街振興組合法だったのですが、どうして結成がおくれたのでしょうか。いろいろな理由があるのですが、三十七年ころといえば、高度成長のまっただ中だったということが大きく作用したといえるでしょう。たしかにこのころ、スーパーも急成長をとげていました。スーパーの進出が中小小売商を圧迫したことがなかったわけではありません。しかし全体としてみれば、消費が順調にのびていたため、スーパーも商店街商店もともに成長することができたのです。もっとも成長の速度には段ちがいがいともいえる格差があったのですが。

政府が百貨店法の改正に着手したのは、昭和四十六年になってからでした。このころからスーパーの進出による中小小売商の圧迫も、大きな拡がりをもった問題となったといえてよいでしょう。そして百貨店法が廃止され、大規模小売店舗法が制定されたのが昭和四十八年だったのです。

その直後の四十八年十月、わが国の経済は石油ショックに見舞われます。十数年にわたって謳歌してきた高度成長が終わり、一転して低成長時代を迎えることになっ

たのです。大きくならないパイをめぐる競争は、一層激しいものとならざるをえません。大型店問題もますます激しさを増してゆきました。もちろんその間、商店街が高度成長にただ酔っていたというわけではありません。昭和四十六年から商業近代化地域計画がスタートし、商店街を含めた近代化事業が模索されました。大阪市はもちろん、各地でアーケードやカラー舗装が普及したのもこのころだったのです。商店街は明るさと清潔感をもって、順調に近代化を進めるかに思えたのです。

ところが低成長時代への突入は、こうしたどちらかといえばハード面での近代化だけではまったく不十分であることを教えました。設備面を整備しただけでは、きびしさを増した競争に立ち打ちできなくなったのです。もちろんハード面の整備は共同化事業の第一歩ですから、それさえできていない商店街ではもっと問題は深刻でした。こうした状況の中で、組織面を中心としたソフト面での近代化の必要性が改めて強調されるようになったのです。

## ■商店街近代化ビジョンができる

大阪府商店街振興組合連合会では、昭和五十三年度から中小企業庁の補助をうけて、商店街近代化特別推進事業を行い、商店街の近代化方向を模索してきています。しかもそこでは、近代化の一般論を問題にするだけでなく、多くの具体的な商店街について事例研究をつまかさねています。そこで強調されているのは、具体的には各商店街によってちがってくるのですが、総じていえば、商圈内消費者のニーズへの適応と、そのための態勢づくりだといえましょう。これまでのようなアーケードや共同販促よりも、社会的・文化的機能が求められたり、商品力の強化が強調されています。そしてそのために、共同意識の高揚とリーダーの育成が大切だということです。

振興組合連合会はさらに、昭和五十六年度に商店街近代化ビジョンを作成しました。そこで強調されているのも、小売業者の意識革新、消費者ニーズへの対応、システム化の推進、人的能力の開発、商店街体質の改善といった事柄です。

なかでもとくに注目したいのは、体質改善に関連して、商店街には積極的な拡大意欲をもつ企業型の商店と、生活の維持をもって満足する副業型の商店が混在することを事実として認め、両者を切り離さなければ強力な組織の機能が確立できないとした点です。さらにすすんで、副業型商店の所有と経営を分離し、賃借方式によって経営を統一することが必要だとしています。

これらはここではじめて主張されたわけではありません

ん。あちこちで、いろいろなかたちで指摘されてきたことが多いのです。それでも、振興組合連合会のビジョンの中で明言されたことに特別の意義があるといえましよう。

## ■商店街の経営組織を確立せよ

商店街が商店街として成り立っていくためには、個店がしっかりするだけではなく、全体がまとまりをもたなければならぬということ、そのためには商店街が一つの経営単位に見立てられ、消費者ニーズを含めた環境の変化に適応してゆかなければならぬということ、思えばこれらは戦前の商店街商業組合以来の古典的命題なのです。近年、業態コンセプトの明確化だとか、コーポレート・アイデンティティ(CI)とかいった言葉が多用されています。しかし、つきるところは、これらは各商店街が全体として何らかの主張をするということなのです。

商店街の最大の強みは、顧客との個人的つながりと商店の集積にあるといわれます。それにもかかわらず、その集積が全体としてのまとまりを欠いているということです。

いま多くの商店街が直面している問題は、基本的には戦前の問題とそれほど大きくかわっているとは思えません。商店街商業組合の理念が今にも通用するといったのはそのためです。

しかし、そのことは反面では、問題がいかにむずかしいかを示しているともいえるのです。組織化の必要性がくり返し指摘されながら、ほとんど実現しないのにはそれなりの理由があるはずで、それが何なのかを発見し、一つずつときほぐしていくしかないのです。

たとえば商店街の店舗配置に問題があるとしても、ただちにそれをいれかえることはできないでしょう。しかし、たとえば転業者や廃業者がでたときを利用して移動すれば、少しずつでも改善され、やがては理想的な配置を達成できるだろうというのは、すでに戦前から考えられていたことでした。

あるいは各商店の意識の問題があります。戦前、中村氏は組合員の意識水準をこえない事業からはじめ、徐々に意識のめざめを期待するといいました。いま、ビジョンは副業店の所有と経営を分離して、経営面での統一化をはかるべきだといえます。商店街経営からいえば悲しい選択なのでしょうが、めざめを期待できない商店がかなり広範に存在することが長い経験の中で認められてきたからでしょう。所有と経営の分離といっても、それ自身が大変むずかしい問題となるはずで、しかし現状では、それが最もできそうな方法であるのも確かです。

問題の基本的な性質は変わっていても、その解き方は変わっていくのです。問題を現実的にみつめて、けっしてあきらめることなく、そのときほぐし方を工夫していくことが大切なのです。

## 商店街の施設要求

戦後の大阪市商店街の活動は、戦災からの復興にはじまったといってよかった。昭和四十一年に大阪市が市内の全商店会を対象に行った調査（回収率四十%弱）によれば、都心区の八十五%、周辺区の三十五%の商店街で家屋がほとんど焼失し、戦災に会わなかったのは、都心区でわずか十二%、周辺区では四十二%であった。

戦後二十年を経た昭和四十一年当時の商店街の施設要求は、右の調査によれば、多いものから順に次のとおりであった。

**都心区** 顧客の駐車場、従業員給食施設、店の駐車場、集会室、専用事務所、街路灯

**周辺区** 集会室、店の駐車場、専用事務所、アーケード、顧客の駐車場、従業員共同宿舎

さらに二十年近くを経た今日からみて、ハード面の施設整備といっても、とくにスペースを要するものについての困難さがうかがえる。

# いま何が起っているのか (第四章 商店街活性化の手法一に所収)

## ■静かな大激変

最近の中小企業庁の調査によると、全国各地にある商店街の六割近くが、商店街の活性化を求めてなんらかの「再開発」を考えているということです。ひとくちに「再開発」といってもその内容はさまざまですが、それにしても六割という数字は「商店街の現在」を語って余りあります。長い時間をかけて形づくられてきた街々そして商店街が、なぜ、いまそろって「再開発」を必要としているのでしょうか。もちろん、大阪とて例外ではありません。

みなさんのまわりを見てみましょう。おじいさんおばあさんの時代と比べると、なにもかもすっかり様変わりしています。市民の大半を占めているのは会社勤めのサラリーマンです。娘さんたちも学校をでたあとは、OLとして会社に勤めるのが常識になりました。そして彼ら彼女たちの多くは、都心にある勤め先からはずいぶん遠く離れたところに居をかまえています。かつての山野、田畑のあとには大規模な住宅団地が立ちならび、高層住宅が好奇の目でながめられることもなくなりました。都心と郊外を結ぶ道路、鉄道の整備が急ピッチで進められてきたことは申すまでもありません。

生活の仕方も大いに変わりました。時が経てば生活の仕方が変わるのはあたりまえ——たしかにそうには違いありませんが、私たちがこの二十年ほどの間に経験したような急激な変化は、これまでの長い歴史のどの時代にも類を見ません。静かな大激変、といってもいいでしょう。商売が変わらないわけがありません。さきに全国の六割近くもの商店街が「再開発」を必要と感じていると記しましたが、商売の世界も、いま大きく変わろうとしているのです。

## ■業種・業態の変化

〈都市生活者のある限り、小売業・サービス業は不滅である。しかしその業種・業態は限りなく変化するのであって、これへの対応のない商人は生き残れず、これへの対応のない商店街は消滅する〉——このことを、小売業・サービス業に従事する方はしっかりと頭に入れておいていただきたいと思います。

まず業種ですが、おじいさんおばあさんの時代にあって現在なお残っている業種が、いったいどれだけあるでしょう。魚屋、米屋、八百屋、酒屋、呉服屋くらいではないでしょうか。これらの業種でもその内実は大きく

変わっています。みなさんがいま思いつく業種を考えてみてください。その多くは、二年前、五年前、十年前、あるいは二十年前にはなかったのではないのでしょうか。

業態についても、おじいさんおばあさんの時代にはなかったものが数多く見うけられます。今日ではごくあたりまえの、あのスーパーのセルフサービスによる販売方法も、二十年少し前まではなかったのです。新しい業態はその後もどんどん登場してきています。二十四時間営業のコンビニエンス・ストア、カードを利用したクレジット販売、テレビや新聞雑誌を活用した通信販売、広域にわたる生活協同組合による宅配販売、セールスマン・セールスウーマンを使っただけの訪問販売など、どれも本格化したのは最近のことです。さらに最新の通信メディアであるINSやCATVで各職場、各家庭が結ばれるようになりますと、もっとももっと多様な販売形態がお目見得することになるでしょう。

また一方では従来とはまったく異なる発想から生まれた製品、ノーブランド(無印)商品、ふるさと商品、手づくり商品、半加工商品などが次から次へと市場にでてきています。原材料を提供し、生活者がじぶんで創意工夫して作れるようにした商品、また、掃除・引越し・お手伝いなどのサービス業の商品化も始まっています。

工業化社会から情報化社会へ、とはよくいわれてきたことですが、商業活動がこの変貌してゆく社会にその存立基盤をもつほかない以上、これまで永らく商売を続けてこられた方々も、こういった新しい情報を着実にキャッチし、従来のやり方に新しい手だてを加えていく必要があります。でないと、どんどん変わってゆく生活者から見放されてしまうことになりかねません。しかも、くり返すようですが、世の中の変化の速度がおそろしく速くなってきているのがいまの状態、いわく高度情報化社会、いわく情報新時代なのです。

## ■ライフ・スタイルの変化

表10は、一九八〇年時点における日本人約一億一千六百万人を七つの世代に区分し、各世代の人口構成比と各世代に特徴的な事柄を記したものです。

いわゆる戦争体験の有無がどういう意味をもつかは難しいところですが、ともあれ数字の上では、五十四%強が戦争を知らない世代というのが現在の社会です。そしてこの、戦争あるいは「原体験としての戦争」を知っている世代は、戦争とはまたちがった意味で私たちの生活に決定的な変革をもたらした「原体験としてのテレビ」を知

表 10：履歴現象による世代区分と人口規模

生まれた時代	履歴現象としてのイベント、物	1980年での人口規模 ( )内は構成比
昭和35(1960)年以降	カラーTV、自動車、万博、海外旅行、マイコン	3,733万人(31.9%)
昭和26(1951)年～34(1959)年	カラーTV、完全雇用、自動車	1,530万人(13.1%)
昭和21(1946)年～25(1950)年	男女共学、「超」完全雇用、学園紛争、テレビ	1,078万人(9.2%)
昭和15(1940)年～20(1945)年	男女共学、安保闘争、完全雇用、原体験としての戦争	1,094万人(9.4%)
昭和元(1926)年～14(1939)年	戦争、疎開、豆かす、民主主義、就職難、活字	2,045万人(17.5%)
大正元(1912)年～15(1926)年	天皇制、徴兵、戦争	1,390万人(11.9%)
明治元(1868)年～45(1912)年	天皇制、徴兵(大正デモクラシー)	815万人(7.0%)

(備考) 山口貴久男「時代を先取りする技術」より作成。

(出典) 経済企画庁国民生活局編「消費者構造変化の実態と今後の展望」

らない世代でもあるわけです。いいえ、戦争とテレビに限ったことではありません。男女共学、自動車、マイコンなどなど、各世代を育んだ時代環境のちがいが世代間のものの考え方、感じ方に大きな(あるいは微かな)差異を生みだしていることは、みなさんが日々の生活の中で実感されていることでしょう。

世代といえば、都市生活者の多くは核家族化し、若夫婦とその子供、それに老夫婦を加えた三世代が同じ屋根のしたで暮すこともまれになりました。身軽になった家族の引越は茶飯のことに、近所づきあいの仕方やその土地への愛着といったものもとうぜんながら大きく変わりました。その結果、家庭の伝統・習慣、地域の伝

統・風習が、少なくともこれまでのような形では伝わらなくなってきました。風俗習慣といってもいろいろあるわけですから、「昔は昔、今は今」というわけで、悪習がすたれていくのはいいことにちががありません。しかし「昔は今の鏡」の譬えもあるように、現在においてもなお意義深い風俗習慣までもが伝承されないというのであれば、これは大いに問題であるといわねばなりません。商売が人間のこころに触れるひとつの文化行為である以上、この問題は、商売をする側からも真剣にとらえかえす必要があるように思います。

私たちの一日、二十四時間の使い方も大きく変化してきました。表11をご覧ください。一見して明らかな

表 11：増大する国民の自由時間

	40年	45年	48年	50年	55年
生活必需時間	時間分 10.00	10.28	10.27	10.30	10.27
すいみん 食事 身のまわりの用事	8.05	7.57	7.55	7.52	7.52
	1.16	1.32	1.33	1.32	1.33
	0.39	0.59	0.59	1.06	1.02
拘束時間	9.56	9.36	9.20	9.16	9.12
仕事 学業 家事 移動(通勤・通学)	4.56	5.01	4.38	4.32	4.31
	1.56	1.25	1.29	1.26	1.27
	2.29	2.35	2.35	2.37	2.33
	0.35	0.35	0.38	0.41	0.41
自由時間	5.56	5.52	6.10	6.24	6.37
交際 休養 レジャー活動 移動(その他) 新聞・雑誌・本 ラジオ テレビ	0.33	0.36	0.32	0.36	0.36
	0.53	0.34	0.39	0.40	0.39
	0.32	0.31	0.31	0.35	0.37
	0.08	0.08	0.13	0.07	0.13
	0.31	0.30	0.31	0.32	0.36
	0.27	0.28	0.31	0.35	0.39
	2.52	3.05	3.13	3.19	3.17

(備考) 1. NHK「国民生活時間調査」による。

2. 10歳以上の全国平均1人1日当たり、平日である。

3. 二つ以上の行動を並行して行っている場合、各々独立して集計するので合計して24時間にならないこともある。

(出典) 経済企画庁国民生活局編「消費者構造変化の実態と今後の展望」

ことは、拘束時間の減少=自由時間の増大です。しかも注意していただきたいことは、この数値は平日のものであって、この間に普及してきた週休二日制や夏期休暇制度などはここには含まれていないということです。ですから私たちの一年、三百六十五日を単位に考えるなら、拘束時間の減少=自由時間の増大という傾向はさらに顕著なものになるはずで、また別のNHKの調査によれば、昭和四十七年に、主婦の生活時間に占める「趣味に費やす時間」が「家事に費やす時間」を追い越し、その後も「趣味に費やす時間」が増加の一途をたどっています。主婦の家事からの解放が、数字の上でも着実に進行しているのです。

それだけではありません。いまやわが国が世界でも有数の長寿国であることを考えるなら、男女を問わず、私たちの一生における自由時間がいかに増大してきたかがおわかりいただけるでしょう。そしてこの自由時間の増

加が、家庭消費における余暇関連支出の増加と密接につながっていることは申すまでもありません。

## ■ "買物の場" から "暮しの広場" へ

商売がうまくいくかどうかは、もちろん個別店舗の経営努力によります。これはいくら強調してもしすぎることはない基本です。しかし現在はこれまでみてきたような状況を背景に、生活者の商業地に対する欲求が多様化し、個別店舗の経営努力だけではどうにもならないところまできています。

表12をご覧ください。いま、一つの「欲求」、たとえばある品物が欲しいという「ショッピング欲求」が起つたとします。ではそれをどこで買うか、そう考え始めたときから「ショッピング行為」が始まります。一つの「欲求」からでた一つの「行為」ですが、この「行為」を支えているのはもはや一つの「欲求」ではありません。こ

表12：商業地に対する欲求・行為・機能・コミュニティ施設の関連

欲求	→行為	→機能	→機能	→コミュニティ施設・サービス		
				◎	△	
＜商業機能との結びつき＞						
（中心）（周辺） （商業地）（商業地）						
＜傾向＞						
教養・文化・創造 表現欲求	+	見せる、発表する 売る、教える グループをつくる	表現型 教養・文化 機能	◎	△	公会堂、小ホール、展示場、貸会場、文化センター 稽古教室、催事コーナー、多目的広場
教養・文化・創造 参加欲求	+	鑑賞する、学習する 創造する、稽古事をする	参加型 教養・文化 機能	◎	○	美術館、音楽堂、ホール、博物館、劇場、公会堂 各種学校、画廊、カルチャーセンター ホビーショップ
情報・コミュニケーション 欲求	+	情報交換 コミュニティ活動への参加	情報・コミュ ニケーション 機能	◎	○	コミュニティ情報交換センター、タウン誌、コミュニ ティ誌、緑日、祭り、行事、公衆電話、ポスト、掲示 板、消費者センター、商品情報センター、案内板 ブレイガイド、役所、保健所、税務署等の窓口 特定郵便局
スポーツ・健康欲求	+	スポーツをする (スポーツを見る)	都心型スポ ーツ機能	○	○	温水プール、ジム、ヘルスクラブ、体操場、 相撲場、テニスコート、卓球場、バドミントン スカッシュ、バレーボール、スケートリンク 遊園地、サウナ、スポーツ大会
やすらぎ欲求 自然欲求	+	やすらぐ、ぶらつく 散歩する 自然を眺める	やすらぎ・ 自然機能	○	○	広場、噴水、池、人工の小川、遊園地、花壇、 緑地、樹木、ベンチ、彫刻、モル、歩行者天国 託児所、アーケード、荷物預かり所、自然の石畳 ストリートファニチャー、銭湯
ファッション・流行 欲求	±	見る、身につける ファッションによって自己を 表現する	ファッション 機能	◎		ショールーム（デパート、ファッション専門店） 催事場
社交・つきあい 欲求	+	（ 社交、交際 結婚式、法事 パーティ、祝賀会等 ）	社交・つき あい機能	◎	◎	ホテル、会館、貸会議室、貸ホール 喫茶店、サロン、ピヤホール、酒場 結婚式場（銭湯）
エロス欲求	±	エロスの行為	エロスの 機能	○		バー、キャバレー、クラブ、ホテル ストリップ劇場、深夜スナック ヌードスタジオ
レジャー欲求	±	遊ぶ	レジャー 機能	○	△	ゲームセンター、ボーリング、映画館 ディスコ、将棋、碁会所、遊園地、 旅行センター、レンタカーサービス
ギャンブル欲求	-	ギャンブルをする	ギャンブル 機能			パチンコ屋、マージャン屋、場外馬券売場
飲食欲求	+	食べる、飲む	飲食機能	◎	○	食堂、日本料理店、中華料理店、そば屋、 すし屋、料亭、ファミリーレストラン、アトモスフイ アレ스토랑、ファストフード、テイクアウトショッ プ、飲食街
ショッピング欲求	±	買う、眺める 選ぶ、探す	商業機能			デパート、専門店、ショッピングセンター 地下街、名店街、買物広場 市場、朝市、問屋街
(移動欲求)	+	移動する、到達する	交通運輸 機能	◎	◎	駅、バスセンター、駐車場、アクセス道路 タクシー乗場、自転車置場 配達サービス

注1 <傾向> はニーズの傾向を示すもので++強くなる ±現状維持 -弱くなる を表す  
 2 <商業機能との結びつき> ◎強い ○やや強い △ふつう を表す  
 3 山口貴久男作成

の"ショッピング行為"の中には"ショッピング欲求"のほかに"飲食欲求"や"情報・コミュニケーション欲求"なども含まれ、しかもこれらすべての「欲求」は、無駄なく、快適に、満たされる必要があるというわけなのです。

全国各地各所の商店街が、いま「再開発」を必要としている背景がだいたいおわかりいただけたと思います。結論を急ぐようですが、商店街はいま、「買物の場」から「暮しの広場」への転身を要請されているのです。文字どおり難題というほかありませんが、ことの必要性は国レベルでも痛感されていて、あとで述べる\*「コミュニティ・マート構想」や「都市再開発事業」など、商店街による街づくり活動に対する助成・支援の具体的な方策が立てられています。

商店街が力を合わせて新しい都市空間を創出してゆく、そしてその中に現在から将来にいたる商業活動を位置づける——これが商店街の「再開発」です。昭和五十八年の暮にまとめられた『八〇年代の流通ビジョン』は、商店街を"地域の文化を担う社会的コミュニケーションの場"として位置づけていますが、商業活動こそ、都市の文化、都市の活力の源なのです。

※本稿には再掲していません。

## 1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/marketing\\_analysis.html](http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/product\\_planning.html](http://www.sekigakusha.com/product_planning.html)



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス  
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/retail\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/retail_management.html)



[新刊] 2013年3月12日刊行  
1からの病院経営  
木村憲洋・的場匡亮・川上智子 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/hospital\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/hospital_management.html)

## 碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)  
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド  
張智利 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義  
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)  
[http://www.sekigakusha.com/enterprise\\_definition.html](http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html)



[新刊] 2013年2月8日刊行  
セールスインタラクション  
田村直樹 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/sales\\_interaction.html](http://www.sekigakusha.com/sales_interaction.html)



[新刊] 2013年3月25日刊行  
ことばとマーケティング  
松井剛 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/language\\_and\\_marketing.html](http://www.sekigakusha.com/language_and_marketing.html)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/book\\_business1.html](http://www.sekigakusha.com/book_business1.html)



[新刊] 2013年2月5日刊行  
ビジョナリー・マーケティング  
栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/book\\_business2.html](http://www.sekigakusha.com/book_business2.html)



vol.1  
商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2  
「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3  
マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4  
事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5  
欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6  
データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7  
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と  
インターアクションが創造性を生み出す  
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8  
碩学アーカイブ 石原武政-1  
石原武政



vol.9  
碩学アーカイブ 石原武政-2  
石原武政



vol.10  
碩学アーカイブ 石原武政-3  
石原武政



vol.11  
日本のコーポレート・ガバナンスを問う  
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12  
碩学アーカイブ 石原武政-4  
石原武政



vol.13  
『1からの病院経営』刊行にあたって  
木村 憲洋・的場 巨亮・川上 智子



vol.14  
『セールスインタラクション』の刊行にあたって  
：営業が生み出す消費欲望とは？  
松井 剛



vol.15  
碩学アーカイブ 石原武政-5  
石原武政

### 大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

[http://www.sekigakusha.com/inquiries/index\\_univ](http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.15 (2013年4月8日発行)

碩学アーカイブ 石原武政-5

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 碩学舎  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト  
<http://www.sekigakusha.com>  
Facebook  
<https://www.facebook.com/sekigakusha>