

千葉銀座商店街¹⁾

～ 振興組合の組織的特徴と商店街の環境適応 ～

Chiba-ginza Shopping Center: An Analysis of the Relation between the
Organizational Characteristics of the Shopping Center Promotion
Association and Its Environment Adaptation Ability

畢 滔 滔

(Taotao Bi, Faculty of Economics, Keiai University)

1. はじめに

商店街は、他の組織形態の小売企業と同じように、競争で生き残るために、環境の変化に応じて常に新しいコンセプトを打ち出して、そのコンセプトを具現化しなければならない。しかし、一方では、商店街は垂直的な意思決定の組織構造を持っていないため、経営環境に適応するための事業について意思決定を下し、実行する際に、合意形成と事業実行主体に関わる問題が常に存在する。これらの問題を解決する1つの鍵は、商店街にリーダーが存在するかどうかということであると考えられる。その理由は2つある。1つは、合意形成において、商店街で一国一城の主である商店主たちを説得するには多大なエネルギーが必要であり、また、反対意見を押し切って意見を最終的にまとめるには強いリーダーシップが不可欠であるため、リーダーがいなければ議論の終決がないからである。もう1つは、事業の実行において、明確な分業構造が存在していない商店街では、組合員が役割を分担して商店街の事業を行うのがまれであり、リーダーがいなければ事業が推進されないからである。

それでは、実際には、リーダーが商店街の環境適応活動にどのように影響を及ぼすか、また、商店街においてリーダーがどのように登場し、育成されているのか。これらの問題は商店街活性化の根本的な問題であり、こんにち商店街活性化事業の関係者が大きな関心を寄せている問題でもある。本論文では、千葉県千葉市の中心市街地に立地する千葉銀座商店街（以下では、千葉銀座と略す）の発展プロセスを分析することを通じて、これらの

問題を検討したい。本論文の目的は、上述した問題を研究していくために仮説を発見することにある。

本論文で千葉銀座を分析対象として取り上げる理由は2つある。1つは、多くの中心市街地の商店街と違い、千葉銀座は空店舗が全くないように、商業地盤が堅実であるからである。もう1つは、こうした千葉銀座の現状をもたらしたのは、恵まれた環境条件ではなく、商店街の環境適応活動であると考えられるからである。

本論文の構成は次の通りである。まず、千葉銀座商店街振興組合の状況を紹介する(2.)。次に、商店街の発展の歴史を解説し、商店街の現状をもたらした要因を分析する(3.)。次に、商店街振興組合の組織的特徴とリーダーの育成との関係を考察し、振興組合の組織的特徴がリーダーを育てる仕組みを作り出した、という論点を説明する(4.)。最後に本論文をまとめる(5.)

2. 千葉銀座商店街振興組合の現状と運営システム

2.1. 千葉銀座商店街振興組合の現状

千葉銀座は千葉市の中心市街地に立地する商店街である。商店街の長さは約270mと短い、2004年5月現在店舗数は約130店に達している。多くの中心市街地商店街と違い、千葉銀座には現在空店舗が全くない。

千葉銀座商店街振興組合の組合員数は101であり、組合加入率は78%で非常に高い。組合員の業種分布は、表1に示される通りである。表1に示されるように、他の多くの中心市街地商店街と比べ、千葉銀座の組合員のなかで飲食業が非常多く、全組合員の32%も占めている。一方、物品販売業はより少なく、全組合員に占める比率が28%に過ぎない。また、ビル管理・駐車場・貸室業の構成比は10%と高く、店舗を賃貸し、あるいは土地を駐車場として利用している不動産所有者がより多いことがうかがえる。表1は千葉銀座全体の業種構成ではないが、当商店街の組合加入率が約8割に達しているため、これが千葉銀座全体の業種構成を基本的に反映していると考えられる。

2003年度²⁾ 千葉銀座商店街振興組合の損益計算書によれば、組合の事業収入総額は3,453万円であり、その内訳は(1)家賃駐車場収入が2,058万円、(2)事務代行収入が109万円、(3)賦課金収入が1,261万円³⁾と(4)地方公共団体など補助金収入が25万円である。各事業収入のうち、(1)家賃駐車場収入と(3)賦課金収入が高く、それぞれ事業収入総

表 1 千葉銀座商店街振興組合員の業種構成（2004年5月現在）

業種分類	店舗数(店)	構成比(%)
計	101	100
飲食業	32	32
物品販売業	28	28
物品販売業の内訳		
百貨店	1	
コンビニエンス・ストア	2	
酒類・食料品小売業	6	
衣類・身の回り品小売業	5	
家具・じゅう器小売業	5	
その他の小売業（書籍・文房具・カメラ・めがね・ 薬局・スポーツ用品・印章/印刷・携帯電話など）	9	
サービス業	17	17
ビル管理・駐車場・貸室業	10	10
その他の産業（建設業・金融業・保険業・管理組合など）	10	10
不明	4	4

（注）業種不明の店舗は、組合員名簿に明記されていないため、データがない店舗である。

（出所）千葉銀座商店街振興組合（2004）「千葉銀座組合員名簿 平成16年5月20日現在」より筆者が計算。

額の60%と37%を占めている。このように、他の多くの商店街振興組合と異なり、千葉銀座商店街振興組合は大きな収入源として不動産を保有し、商店街の組合加入率が高いことから補助金にほとんど依存していない。現在組合が所有している主な不動産は、商店街の入り口に立地する千葉中央ツインビル2号館の11階である。組合はこのフロアの1室を事務局オフィスとして使用し、残りの部分は他の企業に賃貸ししている。

千葉銀座商店街振興組合が年間行っている主な事業は、組合員間のコミュニケーション・親睦を促進する事業と、商店街活性化事業がある。組合員間のコミュニケーション・親睦を促進する事業では、毎年8月に組合員家族・従業員を招待し、「市民花火大会」観賞懇親会を開き、また、10月に「ボーリング大会」を開催している。組合が行っている活性化事業は表2の通りである。

2.2. 千葉銀座商店街振興組合の運営システム

千葉銀座商店街振興組合の組織は図1に示される通りである。

図1に示されるように、千葉銀座商店街振興組合には、商店街の運営について意思決定を行う機関は、組合総会および役員会——常務会と理事会——である。組合総会は最終意思決定機関であるが、商店街の運営に関する事項の提案、審議と施行を実際に行っている

表2 千葉銀座商店街振興組合が行っている主な商店街活性化事業（2004年度）

実行月	事業内容
随時	市内、小学校3年生の商店街探検・中学校生徒の職場体験
毎月第4日曜日	フリーマーケット
4月	中商協主催の「春まつり2004」の協賛
	千葉銀座通り歩道上にある大型タル花壇14基に花の植替、第1回
5月	千葉市みどりの協会から花をもらい、各店舗に配布、第1回
6月	千葉銀座通り歩道上にある大型タル花壇14基に花の植替、第2回
8月	千葉市みどりの協会から花をもらい、各店舗に配布、第2回
	親子三代夏祭りの協賛（夏祭り提灯の飾り付け）
	千葉神社夏の祭の協賛（夏祭り提灯・神輿接待）
9月	千葉銀座通り歩道上にある大型タル花壇14基に花の植替、第3回
10月	中商協主催のサウンドinちばの協賛
11月	千葉銀座通り歩道上にある大型タル花壇14基に花の植替、第4回
	千葉市みどりの協会から花をもらい、各店舗に配布、第3回
12月	イルミネーション点灯の協賛

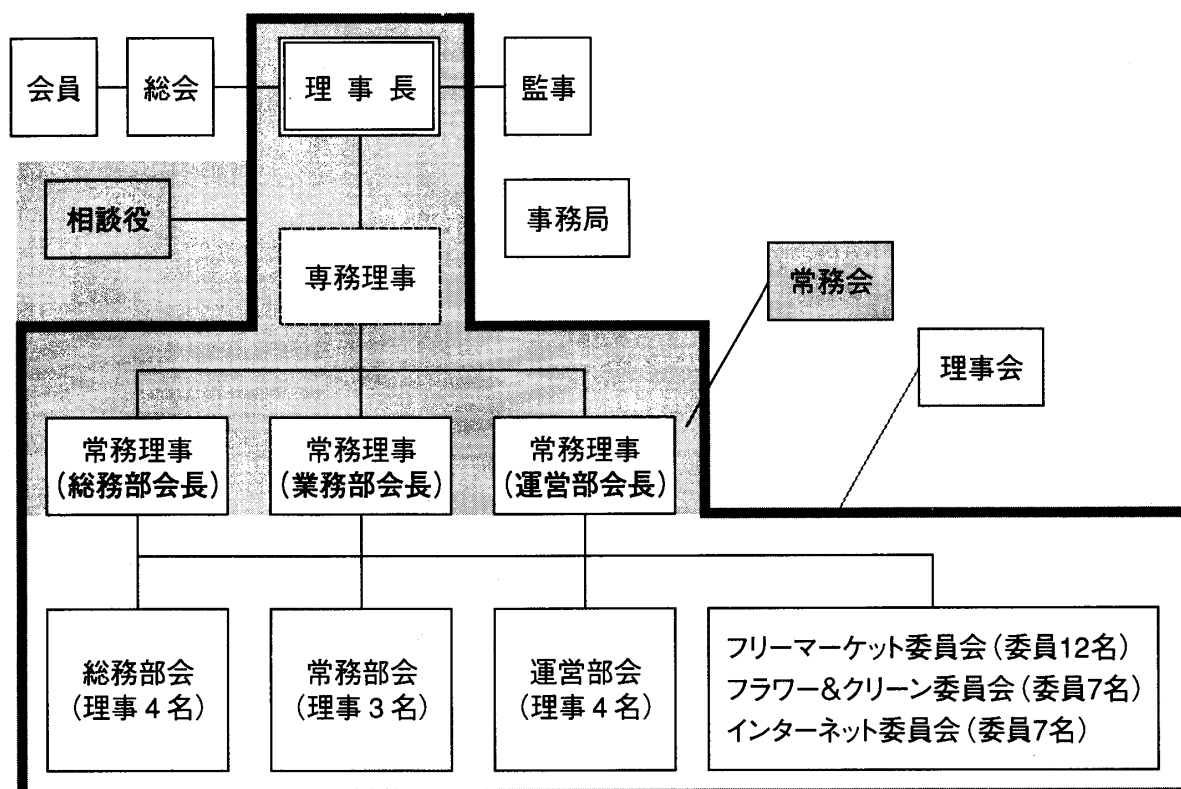
（出所）千葉銀座商店街振興組合（2004）「平成16年度事業計画（案）」より筆者が作成。

のは役員会である。意思決定プロセスは次の通りである。組合総会は通常年に1回開催し、理事会が提示する年度事業計画案などを承認する。常務会と理事会は月に1回開催し、商店街の運営に関する事項を審議する。審議において、まず、常務会はあらかじめ実施計画などを提案し、理事会はその提案を審議する。このプロセスにおいて意思決定は基本的に常務会で行われている。理事会は現任の役員全員が参加する会議であるのに対して、常務会は理事長、専務理事、部会長である常務理事の他、前任の理事長数人が出席している。理事会では、理事たちが理事長の提案や主張に対してあまり意見を言わないのに対して、常務会は理事たちが忌憚なく意見を言い合う会議である。前任の理事長たちは常務会に出席するが、意見を求められる場合以外はあまり発言しない。役員会では最終的に決定するのが常に現任の理事長である。

理事会で可決された事項の実施を管理するのは、理事会で設けられている部会と委員会である。現在理事会には総務部、業務部と運営部の3つの部会および、フリーマーケット委員会、フラワー＆クリーン委員会とインターネット委員会の3つの委員会がある。部会のメンバーは重複がないが、委員会の委員は理事長を含め、役員たちによって構成され、メンバーの重複がある。

各部会と委員会の主な業務は次の通りである。総務部は新規組合員の加入促進、他の商店街との交流、組合員の懇親会の実施と組合の資産管理を担当し、運営部会は商店街の活

図1 千葉銀座商店街振興組合の組織図(2004年5月現在)



(注) 千葉銀座商店街振興組合には以上の組織の他、五日会、銀青会とレディス会という3つの関連する外部組織がある。五日会は役員OB会であり、銀青会は青年部であり、レディス会は女性部である。

(出所) 千葉銀座商店街振興組合(2004)「千葉銀座商店街振興組合 組織図(案)」により筆者が作成。

性化事業の実施責任者であり、業務部会はホームページ作成の組織作り、研修会や視察会などの参加、補助金交付の申請、市営駐車場使用の申請などの業務を担当している。3つの委員会の場合は、フリーマーケット委員会は、月一回商店街で行うフリーマーケットの立案と実施を、フラワー&クリーン委員会は商店街環境の保全を、インターネット委員会は商店街のホームページ更新作業を担当している。

各部会と委員会は商店街運営に関する様々な業務を担当するが、これらの業務に関連する事務作業は部会・委員会ではなく、商店街の事務局によって行われる。事務局は千葉信用金庫から出向してきた事務局長と事務員1名からなり、組合加入の勧誘、組合費の徴収、事業関連資料作りや連絡など事務的な業務をすべて担当している。

千葉銀座では、役員の任期や選任について堅く守られてきた3つの伝統がある。1つ目の伝統は、理事長の任期が2期4年を超えてはいけないという伝統である。通常理事長は最長4年間の任期を終えてから、常務理事を務めて引退する。2つ目の伝統は現任の専務理事は次期の理事長になるという伝統である。これによって、専務理事は理事長になる前

に4年間の準備期間があり、理事長になってからの組合の運営方針や役員の人選を考えることができる。3つ目の伝統は、商店街の青年部である銀青会⁴⁾の会長や副会長などの幹部は将来的に組合の役員、理事長になるという伝統である。

3. 千葉銀座の発展史：環境の変化と商店街の対応

千葉銀座は空店舗がなく、組合に不動産を保有し、多くの活性化事業を毎年継続している。こうした現状を可能にした理由はどのようなものか。それは、恵まれた立地条件などの外部要因ではなく、商店街の持続的な環境適応活動であると考えられる。1960年代、70年代千葉市で行われた戦災復興土地区画整理事業によって、市の交通・商業の中心は千葉銀座が立地する中心市街地から西側に移動したことで、商店街の経営環境が著しく悪化した。商店街はこうした環境の変化に対応し、地域の再開発や商店街の近代化事業を始め、様々な事業を行った。このような商店街の持続的な環境適応活動こそが、商店街が中心商店街の地位を維持することができた最も重要な要因であると考えられる。この節では、商店街の発展史を解説することを通じてこの論点の妥当性を明らかにする。

千葉銀座の発展は、(1)終戦直後～1962年、(2)1963～1985年と(3)1986年以降の3つの時期に分けることができる。以下では、各発展段階において商店街の環境条件、経営状況と商店街の環境適応活動を解説する。

3.1. 商店街の形成と隆盛（戦後直後～1962年）

終戦直後千葉銀座の所在地に闇市が形成され、その後小売店舗が増え続け、商店街が形成された。1947年に商店街のラーメン店経営者であった林栄廣氏の呼びかけのもと、千葉銀座会という商店街組織が設立され、林氏が経営するラーメン店の2階に商店会事務局が設置された。商店会が設立された直後、商店主たちは資金を集め、商店街に街路灯を設置した。これが商店会にとって初めての事業であった。

この時期では、千葉銀座は旧国鉄千葉駅から千葉県庁・千葉市役所までの一本道に立地し、立地条件に恵まれていた（図2）。また、1951年から川崎製鉄千葉製鉄所の工場建設が開始し、これによって、商店街の来街者はさらに増加した。1950年代から1960年代前半までは物品販売を中心に隆盛し、1962年8月の一日常通行量は5万人であり、当時千葉市人口の6分の1に相当するほどであった。

図2 旧国鉄千葉駅、旧京成千葉駅、移転後のJR（旧国鉄）千葉駅、移転後の京成千葉駅、千葉銀座商店街、千葉県庁の位置



この時期では、千葉銀座の個店の経営状況は繁盛を極めたにもかかわらず、店主たちは商店街づくりを怠らず、環境整備や組織作りに大きなエネルギーを注いだ。1952年に、洋品店を経営していた植草一男氏などの経営者たちはまだほとんど知られなかったアーケードを研究し、商店街で設置することを検討し始めた。1953年に商店街はアーケード設置の資金を調達するために、協同組合を設立し、同年に建設した。1960年に商店街の青年部である銀青会が設立され、千葉銀座商店街研究会もスタートした。また、同年に協同組合は千葉興業銀行から融資を受け、払い下げ県有地50坪を2,600万円で購入した。

このように、1947年～1962年の時期において、商店街は物品販売を中心に大きく繁盛していた。商店経営者たちは店舗の経営だけではなく、商店街の環境整備や組織作りも積極的に行っていた。

3.2. 商業地盤沈下と商店街の再開発（1963～1985年）

1963～1985年の時期は、商店街の経営が下向きになり、経営不振が続いた時期である。こうした状況をもたらした直接の原因は、千葉市戦災復興土地地区画整理事業の一環として実施された旧国鉄千葉駅の移転と、移転先駅前にある新町地区の大規模な再開発事業であっ

た。1963年4月に、旧国鉄千葉駅は西へ約600mの現在地に移転し（図2）、1967年に移転後の駅前に千葉そごうが開店し、そごうを中心に新町地区で大規模な再開発事業が行われた。これによって、交通・商業の中心は、栄町、千葉銀座を経て県庁へ通じる道路軸から西側に移動した。さらに、1970年には県庁に隣接した千葉市役所庁舎が臨海部埋め立て地に移転し、千葉銀座の地盤沈下はさらに進行した。実際には、国鉄千葉駅が移転した直後の1963年の千葉銀座の一日通行量は2万7千万人と前年より半減し、その後も減少し続けた⁵⁾。

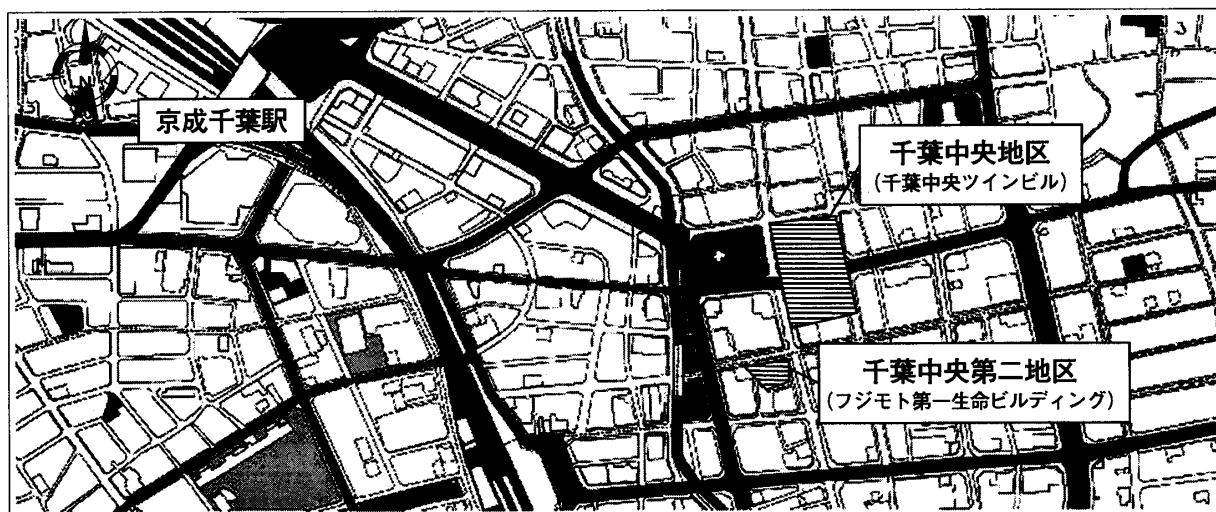
この時期は千葉銀座の商店街組織が変化し、また、千葉銀座が街の再開発に力を入れた時期である。商店街組織については、1963年に千葉銀座商店街協同組合は前年の「商店街振興組合法」の公布を受けて振興組合に組織変更を行った。また、1968年から千葉銀座商店街振興組合の理事長選任制度が大きく変化した。1968年に、植草一男氏は振興組合の第6代理事長として就任し、就任した時「私は任期が2年ですけど、再選されなければ良いけど、もう1期やれと皆が言えはやる。だけど、その次をやれと皆が言っても私は決してやりません」と宣言し、さらに、「次の理事長を（専務理事である）小倉さんに頼むつもり」と言った⁶⁾。植草一男氏は、早く1946年から商店街で店舗を構え、最年少で組合の理事となり、また専務理事として最も長く務めた人間であったため、彼のこの言動によって、理事長任期が最長2期4年までということと、専務理事が次の理事長に選任されることは、組合の明文化されていないルールとなった。

街の再開発については、1965年に千葉銀座商店街振興組合は買収した払い下げ県有地に4階建ての組合ビルを建設し、千葉県に本拠地を置く大手書店多田屋をキーテナントとして入居させた。さらに、商店街の地盤沈下を食い止めるために、より広範囲の大規模な街再開発が必要であると認識した組合理事会は、1969年に再開発委員会を設立し、土屋芳男理事を委員長に選任した。再開発委員会は街の再開発を検討しながら、行政機関に再開発を要請した。

こうした商店街の要請を受け、1970年に千葉市は「中心商店街造成診断」を実施した。診断の結果に基づいて、市は商店街を再開発することによってその近代化を図るべくという方針を定め、1972年に中心商店街の再開発構想「中心商店街造成パイロットプラン」を策定した。その後、市は事業実行の可能性を配慮し、千葉銀座を中心とする約5.6ヘクタールの地域を優先的に再開発する第1開発ゾーンに設定し、1975年に再開発の基本計画を作成した⁷⁾。しかし、この再開発について地権者の合意がなかなか得られなかったた

め、1978年に市は関係者と協議した結果、事業化可能な街区として「千葉中央地区」、すなわち、千葉銀行中央支店がある街区と、国道を挟んで銀座通り側の入り口当たる街区をまず事業化することを決定した（図3）⁸⁾。1981年にこの地区のほとんどの土地所有者と借地権利者によって構成される千葉中央地区市街地再開発準備組合が発足し、権利変換計画と保留床の処分について協議を行った。1985年によくこの再開発について「高度利用地区・市街地再開発事業の都市計画」が決定され、ホテル、文化センター、小売店舗、銀行、事務所などの施設を擁するシンボルビルとして、地上17階と14階建てのツインビルを建設することが決められた⁹⁾。1987年に工事が開始し、商店街は所有していた4階建ての組合ビルが再開発事業の対象区域にあったため、再開発後に権利交換でツインビル2号館11階の床を取得した。

図3 千葉中央地区と千葉中央第二地区の位置



（出所）「千葉市の市街地再開発事業等事業地区」

（<http://www.city.chiba.jp/tosisaikaihatsu/jigyochiku.html>）より筆者が作成。

この再開発事業の協議プロセスにおいて、千葉銀座商店街振興組合の理事長たちは積極的に事業を推進し、リーダーシップを発揮した。実際には、1986年に設立した千葉中央地区市街地再開発組合において、12名の役員（法人も含む）のうちの3名は、当時の千葉銀座商店街振興組合理事長と理事長経験者であった。また、中央地区再開発の協議が長引いた中、商店街は独自の活性化事業と再開発事業も行った。活性化事業では、1976年に商店街は新しいアーケードを建設し始め、環境整備に力を入れたほか、業種・業態の転換を図るために、全焼した田畑百貨店の跡店舗にパルコを誘致した。再開発事業では1984年に土屋芳男氏を含む7名の権利者は、中央地区に近接する「千葉中央第二地区」

の市街地再開発事業をスタートし、老朽化した低層家屋や平面駐車場を壊し、地上10階建てのフジモト第一生命ビルディングを建設した（図3）。千葉市においてこの事業は、都市再開発法に基づく市街地再開発事業の第1号であった。

3.3. 「ふれあい商店街近代化事業」の実施と商業基盤の強化（86年以降）

1970年代から商店街の要請の下で中央地区再開発事業が検討され始めたが、再開発に関する権利者の合意形成が難しく、協議が長引いたため、1980年代半ばまで千葉銀座の停滞がますます深刻化した。1980年代半ばに千葉銀座の一日通行者数は約7,000人に陥り、かつて県内最もメジャーな通りの面影が完全になくなった。当時商店街の経営状況について、理事長であった福井順一氏（第9代理事長、82～86年在任）は次のように述べている¹⁰⁾。

あの頃は（組合は）経済的に苦しくてね。（商店街の）電気代も払えなくてね。お給料も払えなくなったこともあってね、確か賞与を借金して払ったことがありましたよ。組合員がどんどん減ってね、組合費が少なくなってね。

こうした状況の中、千葉銀座商店街振興組合は中央地区再開発の促進に力を入れたと同時に、1987年から1990年までの間、事業費予算額が5億1,000万円に達した大規模な商店街近代化事業「ふれあい商店街近代化事業」を実施した¹¹⁾。この事業の実施によって、千葉銀座の環境が大きく整備されたことで衰退が食い止められ、また、商店街振興組合理事会の世代交代が実現された。この事業の実施は「商店街の明治維新みたいのもの」と評価されている¹²⁾。

しかし、この事業は全く難なく実行されたのではない。むしろ、事業の申請から組合員の合意形成を始め、多くの問題が起きた。こうした様々な難問を解決していくプロセスにおいてこそ、千葉銀座の新しい世代のリーダーたちが育てられ、組合理事会の結びが強くなり、千葉銀座の世代交代が完成したのである。このように、「ふれあい商店街近代化事業」は千葉銀座の環境整備と組織作りに非常に重要な役割を果たした。以下では、商店街振興組合による事業の受け入れ、実施プロセスを詳しく説明する。

事業の受け入れ

「ふれあい商店街近代化事業」は1986年に千葉市によって提案された商店街近代化事業である。この提案のきっかけは1981年に千葉市が都心部の都市計画として「千葉市都市美基本計画（都心部）」を作成したことである。この計画の中で、市は市の中央区中央に魅力的な都心を作り、中央の商店街を千葉市の経済活動の核として整備する方針を定めた¹³⁾。この基本計画の下で86年に市は、中央の商店街の歩行者空間整備と景観整備をはかり、事業費予算5億1,000万円に上る大規模な商店街近代化事業「ふれあい商店街近代化事業」を商店街に提案した。事業費負担の仕方は千葉県、千葉市と商店街それぞれが事業費用の3分の1を負担するという方法であった。

この事業の受け入れに関して、千葉銀座商店街振興組合の意見は賛成と反対に分かれ、組合で大きな論争が起きた。親世代の経営者の多くは事業の受け入れに反対し、一方、若い世代の経営者の多くは事業の受け入れに賛成していた。

反対派の考えは、商店街の経営状況がすでにどん底にあり、投資することが本当に商店街に利益をもたらすかが疑問であり、このようリスクをとりたくない、という考えであった。一方、賛成派の考え方は、商店街をもう一度整備することで中心商店街の地位を挽回することが可能であり、「ふれあい商店街近代化事業」はその絶好の機会である、という考え方であった。こうした考え方について、賛成派であった第10代理事長井上裕筈氏は次のように述べている。

かつて昭和50年代までは（千葉銀座は）千葉県内の最もにぎわいのある商店街であった。当時（86年頃）はひどい状況でした。通りは閑散としたね。もう一回リニューアルして、新しいメジャーな通りに再生しなくちゃいかん（だと思った）。

僕は、これ（「ふれあい商店街近代化事業」）が願ってもないチャンスだと思った。この商店街は距離が短く、面積も少ない。だから商店街で大きなパワーを持つためには、再開発等を通じて建物を重層化し、集積の面積を増やし、量と質の高度化をはからなければならない。同時に重層化の1つステップとして、ツインビルの建設の話があった。このツインビルの再開発と同時に、（近代化事業を通じて）銀座（商店街）をリニューアルし、パワーアップしたい。

こうした組合員の意見の対立が続いた中、1986年5月に理事長の改選時期となり、理事であった井上裕筈氏は、中央地区再開発事業に熱心に取り組んだ2人の前理事長たちの推薦で理事長候補となり、1986年5月に43歳で理事長に就任した。井上氏は就任後、事業に賛成する若い経営者を中心とする理事会を組織し、1987年に反対派の意見を押し切り、事業提案を受けることを理事会で決議させた。当時組合の意見をまとめた決め手について、井上氏は次のように述べている。

（意見をまとめた）決め手は僕の信念だろうね。僕は確信犯だった。これ（事業）をやれば皆のためになると確信していた。僕は皆のためになるなら、多少のいざこざがあってもしょうがないと思った。それにもうそれ（事業）は時間との戦いだから、強行突破だと思った。

事業の実施

千葉銀座の「ふれあい商店街近代化事業」の事業内容は、(a) 長さ270mの商店街の主要街路、(b) 主要街路と直行する2本の街路約150mと、(c) 商店街地区内の細街路を含む総面積約11,000m²地域の歩行者空間整備と景観整備であった。具体的には、歩行者空間整備では、違法駐車であふれていた車道を一部縮小し、歩道を拡幅すると同時に、パーキングチケット制度の駐車帯を設ける。また、景観整備では、商店街の既存のアーケードを撤去し、明るく開放的な歩行者空間を創出すると同時に、歩・車道を舗装し、歩道拡幅の部分に街路灯、屑入れ、電話ボックス、モニュメントなどの設備を設置し、街路樹を植える¹⁴⁾。

事業の実施に当たって、まず事業計画の2つの核心、すなわち、(1) 違法駐車の問題を解決するために車道を狭めることと、(2) アーケードを撤去することについて、組合員の合意形成において問題が生じた。車道の縮小が反対された理由は、車道で不法駐車したのは、買い物客よりむしろ店主自分たちが多く、不法駐車が禁止されると、商品を出し入れしたり配達したりするのが不便であるからである。アーケードの撤去が反対された理由は、アーケードが商店街の長い歴史の中で消費者にアピールしたポイントであり、商店街のシンボルの1つであり、親世代の経営者たちはアーケードに対して思い入れがあったからである。アーケードの撤去については親子喧嘩さえ起きた。これらの問題に対して、振興組合理事会は道路の切り込み設計を提案して店主たちの駐車問題を解決し、また、

アーケードの撤去について市の幹部は振興組合の幹部と一緒に組合員の説得に力を入れた。事業を受け入れてから2ヶ月後、理事長井上氏は、反対意見を押し切ってアーケードの撤去を定例理事会で可決させた。

また、事業の実施では実施主体である千葉銀座商店街振興組合だけではなく、電力会社、ガス会社、電話会社、銀行などの民間企業や、市役所、警察署などの行政機関も事業にかかわっていたため、商店街はこれらの関係組織と様々な調整を行わなければならず、これらの組織から多くの協力を得なければならなかった。これらの調整作業を行うには、理事長井上氏を中心とする振興組合理事会のメンバーたちは大きなエネルギーを費やさなければならなかった。実際には、工事が行われていた2年間、井上氏は県庁、市役所、警察署などの官公庁だけに約1,200回も通った。

こうした関係組織との調整に加え、工事に関するすべてのことについて組合の合意を得なければならず、これも大きな労力が必要であった。その状況について、井上氏は次のように述べている¹⁵⁾。

組合員の意見をまとめるのが大変であった。(店主である)旦那さんに意見を聞いてまともっても、その後で奥さんや家族の方の意見を聞いてまた意見が変わっちゃう。僕はそれを途中で気がついちゃった。例えば、歩道のタイルの色を決める時に、パルコの屋上を使って試し張りを3回した。それを旦那さんに見せてアンケートをとって、また、奥さんに見せてアンケートをとって、それから、せがれさんたちに見せてアンケートをとって、3段階を踏まないと(いけない)。旦那さんがその店の代表だろうと思ったら違うの。だから、全部の意見を聞いて、その上で意見をまとめなければならなかった。

こうして組合の幹部たちは関連組織との調整や交渉、組合内部の意見調整の問題を解決し続け、1990年に制度上5ヶ年計画で実施しなければならない「ふれあい商店街近代化事業」を約2年半で完成した。

事業実施の意義

「ふれあい商店街近代化事業」の完成によって、千葉銀座の通行量が事業実施前の3倍

となり、商店街の商業地盤沈下が食い止められた。しかし、事業実施の意義は、経営状況の改善だけではなく、事業の実施によって商店街振興組合理事会の世代交代が実現し、若い世代のリーダーたちが育てられたと考えられる。その理由は次の通りである。

まず、千葉市経済部長太田務氏が指摘したように、「ふれあい商店街近代化事業」はそれまでの単発的な街近代化事業と違い、総合的に街を変える事業であった¹⁶⁾。若い世代の組合幹部がリーダーシップを発揮して、このような大規模であり、実行困難な事業を完成したことによって、彼らの組合における指導的地位が確立した。

また、事業の実施に当たって、様々な関連組織との調整作業や、組合内部の調整作業が行われた。若い世代の組合幹部はこれらの作業を通じて、商店街の運営に関する知識を身につけたと同時に、組合員とのコミュニケーション、また、関連組織とのコミュニケーションを深め、信頼関係を築いた。この点について、前理事長井上裕筈氏と事業の主要な担当者であった千葉市経済部長太田務氏は次のように述べている。

あの時はもう皆が毎晩会議だった。例えば歩道のタイルの質や色をどうするかとか、モニュメント、植栽、街路灯をどうするか、細かいところまで。毎日夜中2、3時まで会議をやっていた。皆がよくついてきてくれた。(井上裕筈氏)

工事が始まると毎日毎日いろんなことがあるよ。だから、月曜日私が市役所に来ると、商店街の方はもうエレベータのところで私が来るのを待っていた。報告と調整に来るわけ。先週1週間こんなことをやった、こんな問題があったと(報告した)。だから常に彼らとこの仕事でコミュニケーションをしていた。それができたのは、彼らは精力的に動いてくれたから。もうそれは信頼関係だ。(中略)。市役所の中にも関係課の担当者が集まって、事業のために連絡会を作って、商店街と一緒に(事業を進めた)。(太田務氏)

このように、事業の実施で起きた様々な問題を解決したプロセスで、組合の新しい世代の幹部たちは商店街の運営について勉強し、商店街の運営に必要とされるネットワークを構築し、また、商店街の運営について組合員が話し合うという商店街の伝統を強化した。この意味で、事業の実施は、組合理事会の世代交代に決定的な役割を果たしたと考えられる。

3.4. まとめ

以上の商店街の発展史から分かるように、千葉銀座は、各発展時期に環境の変化に積極的に対応しようとするリーダーが存在し、これらのリーダーの下で組合は様々な環境適応事業に取り組んできた。これは、空店舗が全くなく、組合が不動産を保有しているという商店街の現状をもたらした最も重要な要因であると考えられる。

千葉銀座において、各発展時期にリーダーが存在する状況は偶然に生じたのではない。商店街振興組合の独自の組織的特徴は、リーダーが生まれ、育てられる条件を作り出したと考えられる。次の節ではこの点を検討する。

4. 考察：千葉銀座商店街振興組合の組織的特徴とリーダーの育成

商店街のリーダーはどのような人間なのか。この問題について、千葉市経済部長太田務氏は次のように説明している。

悪い言葉だけど、リーダーはバカに近い(人)じゃなければできない。普通の人じゃできない。夢中にならなければ(リーダーになれない)。きれいなことだけを言ったりしてはだめだ。

このようなリーダーが商店街で生まれるには、次の条件が必要であると考えられる。第1に、リーダーが意思決定について大きな権限を任せられる状況である。意思決定について常に長老たちの意見を仰がなければならない組織には、リーダーシップをとろうとする人のインセンティブが大きく損なわれるであろう。第2に、リーダーをルーチンワークから解放する条件が整えることである。商店街の場合は、会議の議事録作りや組合費の集金のようなルーチンワークをリーダーがしなければならない場合は、リーダーのエネルギーが消耗されるだけでなく、彼のモチベーションも下げると考えられる。第3に、リーダーに期限が必要である。その理由は2つあると考えられる。1つは、商店街の運営に多大な時間とエネルギーが必要であるため、店舗を経営しながら商店街の運営に携わる商店街のリーダーは、商店街の仕事に集中できる期間は限られているからである。もう1つは、それぞれ異なる環境の下では、それぞれ異なる考え方や行動の仕方を持つリーダーが必要であるため、既存のリーダーが新しいリーダーに替われ続けなければならないからである。

千葉銀座商店街振興組合は次のような組織的特徴がある。まず、組合役員会は、理事長の任期が最長4年間であり、理事長経験者が現任理事長の仕事にあまり干渉しないように注意している。また、組合に事務局があり、書類作りや組合費の集金など事務的な業務をすべて担当している。このような振興組合の組織的特徴は組合の組織作りに次の4つの効果をもたらしていると考えられる。第1に、理事長の任期に制限があることによって、組合運営の負担は特定の人に集中せず、理事長は任期中組合の運営により多くのエネルギーを投入することが可能となった。第2に、事務局があるため、理事長はリーダーシップを発揮することに集中すると同時に、理事長のモチベーションが高められた。第3に、理事長が定期的に交代するため、各理事長の業績は次の理事長たちに評価され、歴代理事長の間の競争意識が生じた。第4に、理事長が定期的に交代するため、理事会は1人の人間に長期的に支配されることがなく、様々な意見をコミュニケーションする場として機能することができた。第5に、理事長の任期制限に加えて、理事も数期の任期を経て引退するため、若い組合員が役員になることが制度化された。

このように、千葉銀座商店街振興組合はその独自の組織的特徴によって、リーダーが出現することが可能となった。リーダーの存在によって、商店街振興組合が環境の変化に積極的に対応し、こうした環境適応活動の中で新しいリーダーがまた育てられている。つまり、千葉銀座商店街では、振興組合の組織的特徴がリーダーの誕生に条件を提供し、リーダーの存在によって環境適応が行われ、また、環境適応活動を通じて新しいリーダー層が育てられる、という循環が形成されていると考えられる。

5. おわりに

本論文では、千葉銀座の発展プロセスを分析することを通じて、リーダーが商店街の環境適応活動にどのように影響を及ぼすか、また、商店街振興組合においてリーダーがどのように登場し、育成されているのか、という問題を検討した。本論文の貢献は以下の3点であると考えられる。

第1に、商店街は他の組織形態の小売企業と異なり、垂直的な意思決定構造と明確な分業システムを持っていないため、商店街の環境適応活動においてリーダーが決定的な役割を果たすことを示した。

第2に、商店街振興組合の組織的特徴がリーダーの登場・育成に影響を及ぼすことを指

摘した。

第3に、(a)商店街振興組合の組織的特徴、(b)リーダーの登場・育成と(c)商店街の環境適応活動の関係について、次の5つの仮説を提示した。すなわち、

仮説1：商店街振興組合理事長が定期的に交替することは、理事長が商店街の運営により多くのエネルギーを投入することを可能にすると同時に、歴代理事長間の競争を起こすため、理事長のリーダーシップの発揮にプラスの影響を与える。

仮説2：商店街振興組合の役員が定期的に交替することは、若い組合員が役員になることを制度化すると同時に、役員会が様々な意見をコミュニケーションする場として機能するため、リーダーの登場と育成にプラスの影響を与える。

仮説3：商店街振興組合に専任の事務員がいることは、役員たちをルーチンワークから解放し、彼らのモチベーションを高めるため、役員たちのリーダーシップの発揮にプラスの影響を与える。

仮説4：商店街振興組合に専任の事務員がいることは、組合員が役員になるインセンティブを高める。

仮説5：商店街振興組合にリーダーが存在することは、商店街の積極的な環境適応行動をもたらし、商店街の環境適応活動はまた新しいリーダー層の育成に機会を提供する。

本論文は、リーダーが商店街の環境適応能力に及ぼす影響と、商店街でリーダーが登場し、育成されるメカニズムを検討していくために行った仮説発見の研究である。今後この研究を次のように展開していきたいと考えられる。理論研究としては、リーダーシップの理論と組織間関係の理論をサーベする。経験的な研究としては、千葉銀座以外の商店街の事例研究を重ね、仮説を再検討すると同時に、仮説を検証するために定量分析を行いたいと考えられる。

*本論文は、敬愛大学経済文化研究所より、平成15年度課題研究助成金（研究課題「地域経済と企業の動き 中心市街地商店街の現状と活性化：千葉市の事例を通じて」）の交付を受けた研究成果によるものである。

注

- 1) この調査を進めるにあたって、石川一登志氏（千葉銀座商店街振興組合）、井上裕筈氏（千葉銀座商店街振興組合、株式会社井上《センキヤ》）、植草一男氏（千葉銀座商店街振興組合、有限会社ウエクサ鞆店）、太田務氏（千葉市役所）、戸井良弘氏（千葉銀座商店街振興組合）、中島浩氏（千葉銀座商店街振興組合、株式会社中島書店）、望月泰伸氏（千葉銀座商店街振興組合、株式会社精美堂）にインタビューを実施しました（五十音順）。本調査にご協力いただいたことに心より御礼申し上げます。
- 2) 決算日は3月31日である。
- 3) 組合員の賦課金は平均1軒店舗あたり1万円である。
- 4) 銀青会は、組合員の子供や店舗の従業員有志によって構成されている千葉銀座の青年部である。銀青会員の年齢制限は20歳から50歳までであり、現在の会員数は約20人である。会員の月会費は1,000円である。
- 5) 千葉銀座商店街振興組合（1997）、p.11。
- 6) 筆者のインタビュー調査による（調査日：2004年11月10日）。
- 7) 三上（1984）、千葉中央地区市街地再開発組合（1989）。
- 8) 三上（1984）。
- 9) 三上（1984）、千葉中央地区市街地再開発組合（1989）、「千葉市の市街地再開発事業等事業地区」（<http://www.city.chiba.jp/tosisaikaihatsu/jigyochiku.html>）。
- 10) 千葉銀座商店街振興組合（1997）、p.15。
- 11) 実際の事業費は予算額を上回り、7億2,145万円であった（千葉銀座商店街振興組合、1990）。
- 12) 筆者のインタビュー調査による（調査日：2004年11月5日）。
- 13) 千葉市都市局都市部都市計画課（1980）。
- 14) 千葉銀座商店街振興組合（1990）。
- 15) 筆者のインタビュー調査による（調査日：2004年11月12日）。
- 16) 筆者のインタビュー調査による（調査日：2005年1月20日）。

参考文献・資料・ウェブサイト

三上都紘（1984）、「変わりゆく中心街」千葉市文化振興センター『カルチャー千葉』第6号、pp.192-199。

千葉銀座商店街振興組合（1990）、『CHIBA GIN座 ふれあい商店街近代化事業』。

千葉銀座商店街振興組合（1997）、『CHIBA GIN座 千葉銀座50年のあゆみ』。

千葉銀座商店街振興組合（2004）、『第41回通常総会』。

千葉銀座商店街振興組合（2004）、「千葉銀座商店街振興組合 組織図（案）」。

千葉市都市局都市部都市計画課（1980）、『千葉市都市美基本計画（都心部）』。

千葉中央地区市街地再開発組合（1989）、『千葉中央地区第一種市街地再開発事業』。

ウェブサイト「千葉市の市街地再開発事業等事業地区」

(<http://www.city.chiba.jp/tosisaikaihatsu/jigyochiku.html>)