

# 振興組合の組織的な特徴と商店街の長期的な発展 — 栄町通り商店街の事例研究<sup>1)</sup> —

## The Influence of Organization Design on the Long-term Development of Shopping Centers: A Case Study of Sakaecho-dori Shopping Center

畢 滔 滔

(Taotao Bi, Faculty of Economics, Keiai University)

### 1. はじめに

千葉市の中心市街地に立地する栄町通り商店街（以下、栄町とする）は、店舗閉鎖が続  
き、商店街としても歓楽街としても衰退が深刻化している。栄町の活性化は千葉市中心市  
街地の街づくりの重要な課題となっている。活性化策の検討において衰退の原因究明は不  
可欠であり、栄町の場合は、1963年の旧国鉄千葉駅（以下、千葉駅とする）の移転、個  
室付き特殊浴場（以下、特殊浴場とする）の集積によるイメージダウン、個店の努力不足  
といった要因がしばしば挙げられている。しかし、実際には栄町の飲食業の年間販売額を  
見ると、栄町に特殊浴場が最も多く集積していた1970年代において、卸売・小売業の年  
間販売額は減少したものの、飲食業の年間販売額の増加率は非常に高かった。つまり、こ  
の時期に栄町は商店街から歓楽街に変化し、また、歓楽街として繁栄していたと考えられ  
る。また、栄町のイメージが変化していた中、個店は品揃えを調整したり、業種転換をし  
たり、小売業から飲食業に変えたりすることを通じて来街者と彼らのニーズの変化に対応  
していた。このように、栄町の衰退原因について通説は必ずしも妥当ではなく、さらなる  
検討が必要であると考えられる。

そこで、本論文はこの問題を検討するために、分析期間を長めにとって栄町の変遷と組  
合の活動を調査した。調査を通じて主張したいことは、栄町が衰退した原因は組合の組織  
づくりの欠如にあるということである。固定事務所がなく、専属事務員がいなく、理事長  
の在任期間に関する制限がなく、理事会の分業が明確されていないという栄町通り商店街

振興組合の特徴は、組合の持続的な環境適応活動を阻害することを通じて、栄町の衰退をもたらしたと考えられる。

本論文の構成は次の通りである。まず次の第2節では、栄町の現状を紹介した上で、現在までのイメージ・経営状況の変化を新聞・雑誌記事と商業統計のデータを通じて説明する。これによって、より長いタイムスパンで見た栄町の変化を示す。第3節では、栄町通り商店街振興組合（以下、組合とする）が行ってきた主な組織変革と共同事業を説明し、これを通じて、栄町の変化と共同事業の関係を示し、また、事業の計画と実施において組合組織に存在する問題を浮き彫りする。これらの作業に踏まえて、第4節では栄町が衰退した原因を分析する。最後に第5節では、本論文の結論を述べる。

## 2. 栄町の変遷

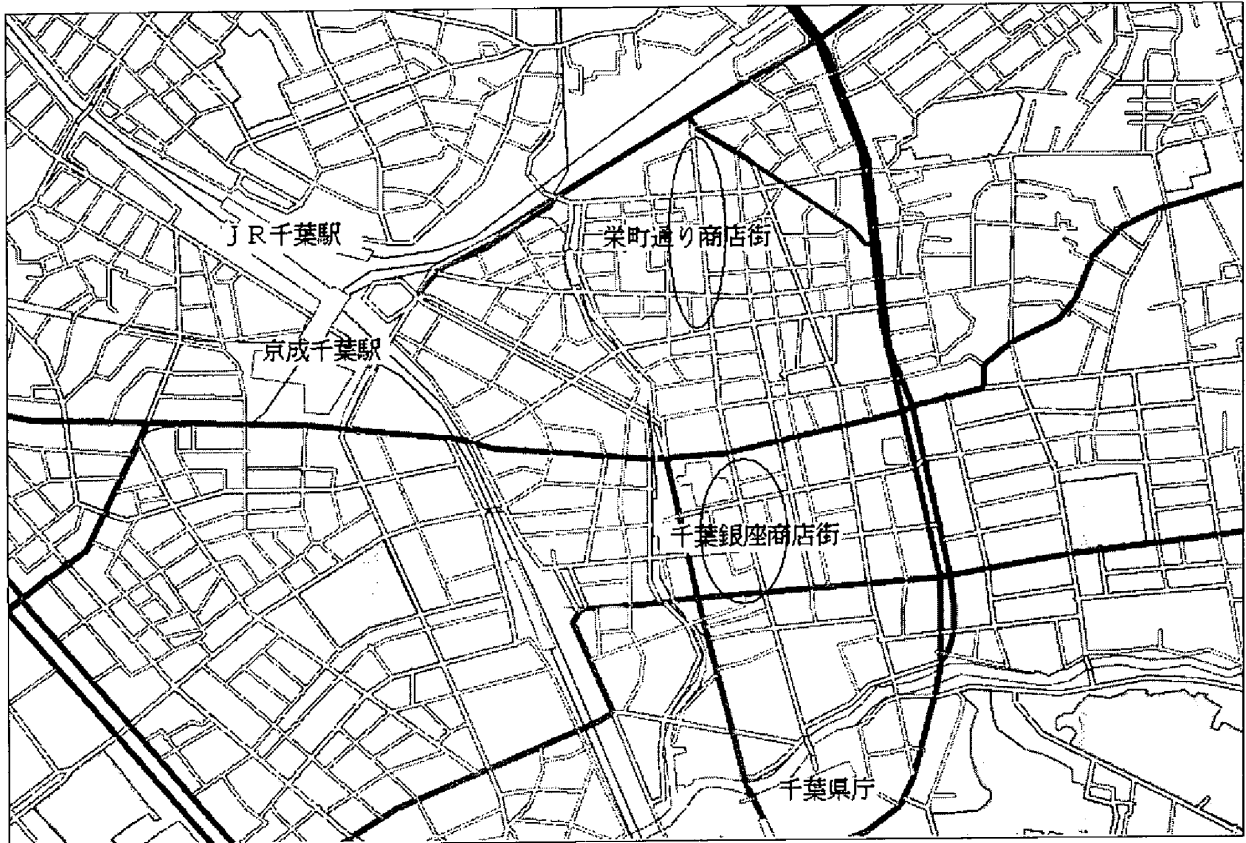
### 2-1. 栄町の概要

栄町通り商店街は JR千葉駅から約500m、京成千葉駅から約700m離れた千葉市中心市街地に立地する路線型商店街であり、商店街の長さは480m、道路全幅員は16mである（図1）。商店街の店舗数は71店<sup>2)</sup>であり、そのうち、一般飲食店・喫茶店・スナックなどは店舗数の37%を占めて最も多く、それに次いで物品販売店は35%、娯楽業・ホテルは8%、美容室・医療関係の店舗は7%、不動産業・駐車場は7%を占めている。2005年に7店舗も閉店し<sup>3)</sup>、閉店した店舗は平面駐車場になり、または空店舗のままに残され、栄町の衰退が深刻化している。

2005年5月現在栄町通り商店街振興組合の組合員数は60名<sup>4)</sup>である。2004年度組合の収入総額は805万円であり、そのうち賦課金収入が最も高く収入の91%も占め、次いで補助金収入は8%、イベント事業などの収入は1%を占めている。一方、2004年度組合の支出総額は721万円であり、そのうち、アーケードなどの電気料金の支出が総支出の34%を占め、組合のすべての事業の年間事業費合計の33%よりも高かった。このように、栄町通り商店街振興組合は収入が基本的に組合員の賦課金に依存し、また、支出は各種共同事業よりむしろ既存設備の維持に費やさざるを得ない状況にある。

以上のように、栄町の現状は経営不振が深刻化し、組合活動が低迷している状況である。しかし、栄町は形成されてからこのような状況ではなく、むしろ、1960年代前半まで商

図1 栄町通り商店街の位置



(注) 円は商店街の位置のみを表示し、円の範囲は商店街の範囲を表示していない。

店街として、その後1980年代半ばまで歓楽街として賑わっていた。では、栄町は形成されてから現在までそのイメージと経営状況はどのように変化したのか。これに関して組合に保存されている資料が非常に少ないため、以下では、新聞・雑誌記事、書籍及びインタビュー調査のデータを用いて栄町の変遷を説明する。

栄町通り商店街の変化は、(1) 終戦直後～1963年、(2) 1963年～1986年、(3) 1987年以降の3つの時期に分けられると考えられる。以下では、それぞれの時期の栄町の状況を説明する。

## 2-2. 終戦直後～1963年：中心商店街としての繁栄

栄町通り商店街は、終戦後千葉駅前の闇市から自然に形成された商店街である。商店街が立地する町の名前は栄町であったため、栄町通り商店街と名付けられた。1963年に千葉駅が移転されるまで、栄町は千葉駅から銀座通りを経て千葉県庁や旧千葉市役所へ通ずる最短ルートに位置し、千葉市の交通の中心であった。この時期に栄町に多様な業種の物

品販売店と飲食店が立地し、隣接の千葉銀座商店街とともに千葉市、千葉県の商業の中心であり、また、娯楽の中心でもあった。

### 2-3. 1963年～1986年：中心商店街から歓楽街へ

しかし、1963年以降栄町を取り巻く環境が大きく変化した。まず、1963年に千葉市で実施された「戦災復興事業」によって、千葉駅は西方約600mに移転し、またこの移転に先立って1958年6月に、千葉駅前通りの用地を確保するために、栄町に隣接していた京成千葉駅も西へ移転した。両駅、特に千葉駅の移転によって、千葉市の交通の中心は西へ移動し、栄町の通行者は半減した。

こうした交通中心の移転に加え、移転後の千葉駅周辺に大型小売店舗が相次いで開店し、新しい商業集積が形成された。まず、1963年に移転開業した千葉駅は地上6階地下1階の千葉ステーションビルであり、中にイベントホールやレストランの他、売場面積10,000 m<sup>2</sup>を超えるショッピングセンター（SC）も設けた。SCにキーテナントがなかったが、東京資本の小売店舗や、千葉市の中心商店街の小売店の支店が多く出店した<sup>5)</sup>。また、駅ビルの開業と同時に、千葉駅と京成千葉駅間の700mの高架線路の下に「千葉ショッピングセンター」が開業した<sup>6)</sup>。さらに、1967年に千葉駅前に店舗面積が17,000 m<sup>2</sup>の千葉そごうが開店し、1972年に千葉銀座商店街に立地していた百貨店奈良屋は三越と資本提携し、百貨店ニューナラヤとして千葉そごうの隣に移転した<sup>7)</sup>。このように、千葉市の交通中心の移転とともに、商業の中心も栄町・千葉銀座商店街が立地する中心市街地から西方の千葉駅前に移転した。

一方、1966年の風俗営業法の改正によって、個室付き特殊浴場の設立地域が各都道府県の条例によって限定されることになり、千葉県では県の条例によって栄町周辺が特殊浴場の規制適用除外区域になった<sup>8)</sup>。そのため、1961年に栄町周辺に1店もなかった特殊浴場は1960年代後半以降増加し始め、1970年代後半に約90軒に達し、1986年にピークに達した<sup>9)</sup>。こうした変化に伴い、1960年代後半以降栄町の来街者はかつての女性や子供を含めた多様な消費者から成人男性を中心とした消費者に変化し始め、また、各種娯楽施設で働く女性も増加した。

このような来街者の変化に対応して、栄町の既存小売店は、品揃えを調整したり、業種を転換したり、小売業から飲食業へと変えたりした<sup>10)</sup>。結果として、栄町はかつての中心

商店街から歓楽街に変化した。例えば、1975年に栄町を中心とする葭川の東部の約500m<sup>2</sup>の狭い地域には、特殊浴場55軒、キャバレー17軒、ストリップ劇場3軒、バー129軒、飲食店100軒、旅館27軒があったと言われている<sup>11)</sup>。また、1972年から76年まで栄町の卸売・小売業の年間販売額は11%減少した一方、一般飲食店、バー、キャバレーなどの飲食業の年間販売額は163%増加した<sup>12)</sup>。このように、1960年代後半以降栄町における特殊浴場の増加は来街者変化をもたらし、また、既存の個店はこうした変化に積極的に対応した。これらの2つの要素が相互作用した結果、栄町の歓楽街のイメージが強化され、1960年代後半から80年代半ばまで栄町は歓楽街として繁栄していた。

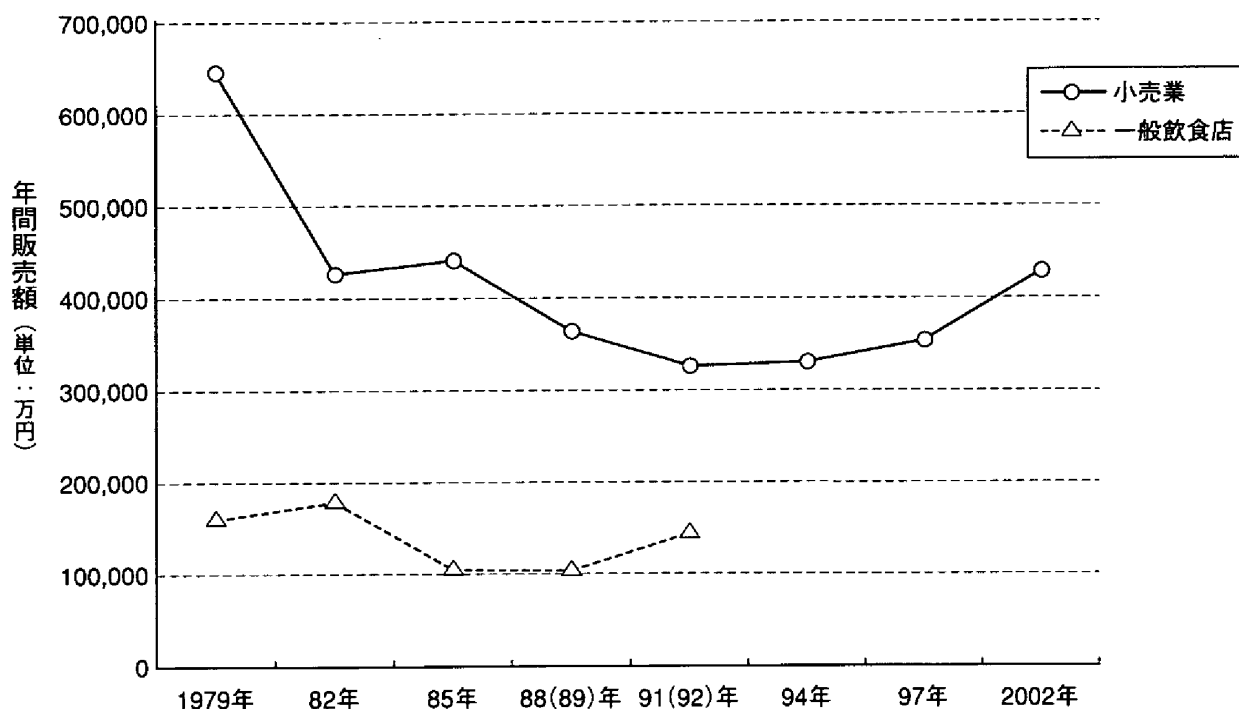
#### 2-4. 1987年以降：歓楽街の衰退

しかし、1987年1月に厚生省が日本国内でエイズ患者を確認し、このエイズ騒動によって栄町周辺の特殊浴場の顧客が大きく減少した。1987年3月に栄町地域の約70店舗の特殊浴場のうち10店舗が休業し<sup>13)</sup>、業界が急速に衰退し始めた。一方、1980年代後半以降、千葉駅からの近い立地に加え、栄町を通るモノレールの建設と、千葉中央ツインビルを中心とする千葉市中心市街地の再開発事業の実施決定によって、栄町の地価が急速に上昇した。これによって、栄町の店舗、特に敷地面積が大きい特殊浴場は地上げ屋が狙う的となり、栄町に空き地が増加した<sup>14)</sup>。

バブル経済が崩壊した後、栄町の空き地や、経営不振によって閉店された小売店や飲食店の跡地の多くは平面駐車場として利用され、栄町に駐車場が急速に増加している<sup>15)</sup>。一方、1990年代半ば以降外国人居住者が大きく増え、外国人、特に韓国人が経営する小売店や飲食店が増加している<sup>16)</sup>。

栄町の小売業年間販売額の推移を見ると、千葉市の商業統計で始めて町別小売業年間販売額が公開された1979年から91年まで基本的に減少し続け、特にバブル経済期にも大きく減少した。1990年代半ば以降外国人の増加によって増加傾向に転じたが、相変わらず低い水準に止まっている(図2)。また、飲食業については、1979年以降の千葉市の商業統計で一般飲食店、すなわち、バーやキャバレーなどの飲食店を除いた飲食店の調査のみとなり、そのデータは栄町の飲食業の状況を完全に反映できないが、一般飲食店の年間販売額の推移だけを見ると、82年をピークに減少に転じ、89年から92年までの間に増加したが、92年の販売額は79年の水準に達していない(図2)<sup>17)</sup>。

図2 栄町の小売業と一般飲食店の年間販売額の推移（1979～2002年）



(注) 1. X項目軸の括弧は、一般飲食店の調査年である。

2. 一般飲食店とは、飲食店のうち、バー、キャバレー、ナイトクラブ、酒場、ビヤホールを除いたものである。具体的に、(i) 食堂・レストラン、(ii) そば・うどん店、(iii) すし店、(iv) 喫茶店、(v) ハンバーガー店、大福店、今川焼店、氷水店、甘酒店、汁粉店、お好み焼き店、ドーナツ店、フライドチキン店、アイスクリーム店などを含むその他の一般飲食店を含む。

3. 1992年以降一般飲食店の調査が行われていない。

(出所) 『千葉市の商業』昭和54年、昭和57年、『千葉市の商業(商業統計調査結果報告書)』昭和63年、平成3年、『千葉市の商業(商業統計調査結果報告書)卸売・小売業』平成6年、平成9年、平成14年、『千葉市の商業(その2) 地区別集計および一般飲食店』昭和61年、『千葉市の商業(商業統計調査結果報告書)一般飲食店』平成元年、平成4年によって筆者が作成。

また、2001年10月に千葉市が実施した栄町地域の来街者調査<sup>18)</sup>の結果によると、栄町地区のイメージについて6割以上の回答者は、活気がなく、暗く、高級感がなく、魅力的・個性的な店舗が少なく、ウィンドウショッピングが楽しくないと答えた。一方、飲食が楽しく、歩いて楽しく、歩きやすく、人情味があると答えた回答者は2割弱に過ぎなかった<sup>19)</sup>。このように、栄町は商店街としても歓楽街としても衰退し、活気のない地域になっている。

## 2-5. まとめ

以上の説明から分かるように、戦後千葉駅前の闇市から形成された栄町通り商店街は、

1963年に千葉駅が移転するまで立地条件に恵まれて千葉市、千葉県の中心商店街であり、また、歓楽街でもあった。千葉駅が移転した後、通行者が大きく減少したが、飲食店が多かった栄町は歓楽街としての集客力が維持された。1966年の千葉県条例によって特殊浴場の規制適用除外区域になった栄町周辺はその後特集浴場が増加し、これによって栄町の来街者はかつての女性や子供を含めた多様な顧客から成人男性を中心とする顧客に変化した。こうした状況の中、栄町の既存の個店は品揃えを調整したり、業種転換したり、または小売業から飲食店に変えたりして来街者の変化に対応しようとした。こうした個店の活動によって、歓楽街のイメージが強化され、栄町は80年代半ばまで歓楽街として繁栄していた。しかし、1980年代後半のエイズ問題によって栄町周辺の特殊浴場業界が急速に衰退し、一方、地価の急上昇によって栄町は地上げ屋が狙う的となった。これによって栄町の空き地が増加し、これらの空き地はバブル経済がはじけた後、経営不振で閉店した店舗の跡地とともに平面駐車場になり、または空き地のままに残された。栄町は商店街としても歓楽街としても衰退し、この状況は現在も続いている。

以上では、形成されてから現在までの栄町のイメージと経営状況の変遷を説明した。では、こうした変化プロセスの中で、栄町通り商店街振興組合はどのような組織的な環境適応活動を行ったか。また、これらの活動は栄町のイメージと経営状況にどのような影響を与えたのか。次の第3節ではこの問題を説明する。

### 3. 栄町通り商店街の組織づくりと共同事業の歴史

#### 3-1. 組織づくりの歴史

栄町通り商店街で振興組合が設立されたのは1965年5月であり、それより前は任意団体である栄町通り商店会であった。商店会は固定事務所がなく、また、その影響もあり、専属の事務職員を雇わなかった。商店会に会長と副会長を含めて約20名の役員がおり、役員会は定期的に開催せず、会合の必要があるときに役員たちは商店街の貸席「瑞穂クラブ」を借り、話し合ったり、食事をしたりした。役員たちの間で協同組合を設立するという考えは多少あったが、立地条件に恵まれた栄町で商店会員たちはその必要性をあまり感じず、また、役員たちは会員たちを説得する活動もなかった。

しかし、千葉駅の移転によって栄町の通行量が急速に減少し、商店街全体が対策を考え

る必要性が高くなった。任意組織で対応できないと感じた役員たちは、1965年5月に栄町通り商店街振興組合を設立した。設立された振興組合の組織図は 図3-a に示した通りであり<sup>20)</sup>、商店会の役員たちは初代の組合理事になった<sup>21)</sup>。栄町は振興組合を設立したもの、固定事務所がなく、専属事務員がいないという状況を改善しなかった。理事会や各種委員会は商店街の飲食店や貸席で行われ、また、書類づくりや整理などの事務的な作業は多くの場合理事長によって行われた。

図3 栄町通り商店街振興組合の組織図(1982年、2005年)

図3-a 組織図(1982年)

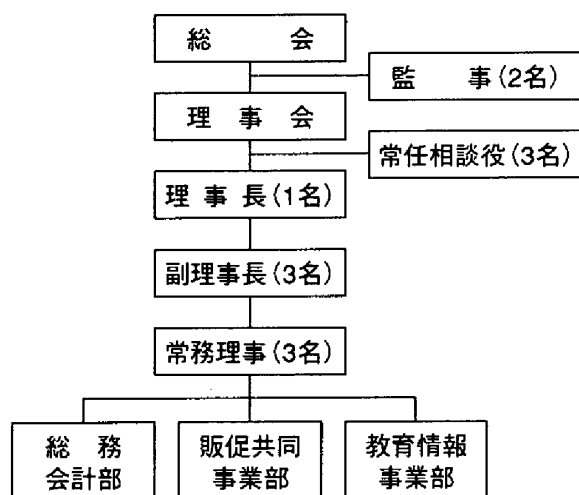
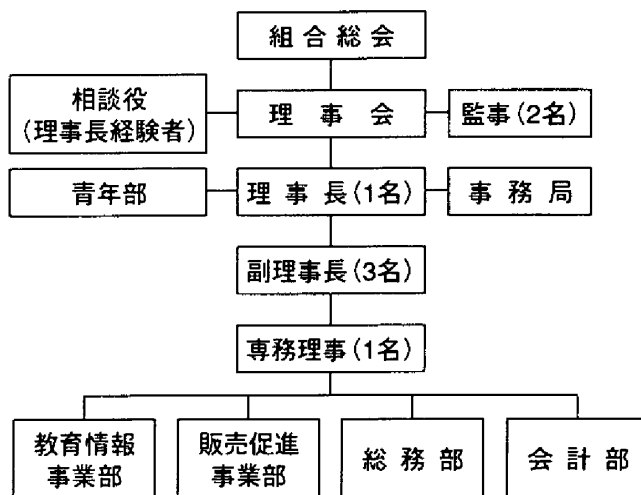


図3-b 組織図(2005年)



(出所) 千葉市栄町通り商店街振興組合(1982)『モデル商店街近代化5ヶ年実施計画書』、栄町通り商店街振興組合(2005)「栄町通り商店街振興組合組織図」より筆者が作成。

組合役員の選考方法について、最も多く採用されたのは選考委員会による選考である。それは、立地によって分かれている栄町の9つのブロックはそれぞれ少なくとも1人の理事候補を推薦し、総会で選考委員を設立して理事候補を選考する、という方法である。選ばれた理事たちは理事会を開催して理事長や副理事長などを選ぶ。理事長の任期は2年であるが、再選ができるため、実際には理事長の任期に年数制限がない。例えば、組合が設立してから現在までの40年間、在任期間が最も長い3人の理事長はそれぞれ12年、10年と6年間在任した<sup>22)</sup>。

以上のような組合の整備状況、役員の選考方法と任期に関する規定は現在、最大理事数が21人から17人に変更した以外に、基本的に変化がなかった(図3-b)。とくに、固定事務所がなく、事務員がいない状況は、事務的な作業が多かった共同事業の実施期間中も同じであり、現在も全く変わっていない。



### 3-2. 共同事業の歴史

任意組織である栄町通り商店会が毎年行っていた共同事業は、(1) 会員の親睦活動、(2) 祝日・年間行事期の商店街飾り付けと、(3) 年に1回の仮装行列であった。また、1962年から63年にかけて、千葉市が行った「土地区画整理事業」によって栄町の道路が広げられ、これに伴って商店会は1964年にアーケードを建設した。

組合が設立した後、栄町が実施、企画した主な共同事業は「千葉県モデル商店街指定事業」（以下、モデル商店街事業とする）と、「商店街の近代化および再開発に関する調査・計画策定事業」（以下、再開発事業とする）であった。以下では、実施したモデル商店街事業について、(1) 企画・実施プロセス、(2) 実施組織の分業の特徴と、(3) 事業の効果を説明し、実施できなかった再開発事業について計画の策定プロセスを中心に説明する。

#### モデル商店街事業

##### (1) 企画・実施プロセス

1964年に栄町通り商店会が建設したアーケードは1970年代後半になると老朽化が進んだ。役員たちはこの問題を解決しなければならないと思ったが、その解決方法を考えるには数年かかった。当時アーケードに関する商店街関係者の一般的な考えは、もうアーケードの時代ではなく、アーケードを外す時代であるという考えであり、また、栄町に隣接する千葉銀座商店街でアーケードを外す議論が始まっていた。栄町の役員たちはアーケードを外したほうが良いと考えながらも、老朽化した家屋が多い栄町でアーケードを外すと「ボロ屋」が丸出しになると危惧し、結局アーケードを建て替える方針を固めた。

1980年にアーケードの建て替えがこれ以上先送りできないと考えた役員たちは、51歳で若く、また理事長経験者でもある山村政男氏がこの事業を実行する意欲と能力があると考え、5月の組合総会で当日欠席した山村氏を理事長に選任した。山村氏は40代前半と後半もそれぞれ1回理事長に選任されたが、組合の運営で一部の先輩役員の反対に頻繁に遭ったことで2回とも1期で辞任した。こうした経緯もあり、選挙結果の承諾にあたって山村氏は、組合員が本当に自分を理事長に選任したいかを確かめたく、もう一回臨時総会を開催してほしいと要求した。臨時総会で出席者たちはアーケードを建て替えたく、また、

山村氏を理事長に選任したいという意見を表明し、山村氏は理事長に就任した。

山村氏は理事長に就任した直後の1980年6月に、アーケード整備に関して千葉県中小企業団体中央会に補助金制度を打診した。その結果、千葉県は商業振興策として「千葉県モデル商店街指定事業」の計画があり、モデル商店街に指定されれば、商店街の共同施設整備の事業費の三分の二を千葉県と千葉市から補助を受けられるという情報を得た。情報を得た山村氏は直ちに3人の副理事長と話し合い、事業の応募について全員の賛成を得た。1980年6月に組合理事会は共同施設整備実行委員会（以下、実行委員会）を設置し、実行委員会と理事会は6月から8月上旬にかけて、アーケードを含めて栄町の共同施設を整備することを確認した上で、モデル商店街事業に応募する方針を決定した。8月中旬臨時組合総会が開かれ、アーケードの老朽化がすでに危険な状態に進み、また、モデル商店街事業に応募すれば商店街の事業費負担が大きく減少するため、総会で理事会・実行委員会の提案は難なく承認された。9月に理事会は共同施設整備事業実施の同意書に全組合員の捺印を得た。

1980年11月から12月にかけて実行委員会と理事会は、各店舗の事業費負担金と実施後の施設管理の仕方を検討し、検討結果について組合員の賛成を求めた。負担金について、2人の相談役を含めた3人の組合員は不満を示したが、他の組合員は直ちに承認した。

1981年1月に千葉市の指導の下で、組合の三役（理事長・副理事長・常務理事）はモデル商店街事業の応募に必要とされる商店街近代化基本計画を作成するために、千葉市商工観光課および都市計画課の担当者と打ち合わせをした。2月に「魅力のある街づくり」という5カ年を見込んだ計画案が作成され、計画案は全組合員に配布された。81年6月終わりに千葉市長は「明るい魅力のある街づくり」を基本テーマとして、栄町を千葉県モデル商店街指定事業の候補地として千葉県知事に推薦し、7月に指定が決定された。

指定が決定された後の1981年8月に三役は施工業者とアーケード・街路灯の構造などについて打ち合わせをし、9月に施工業者と組合員の懇談会が開催され、懇談会で施設の構造について質疑応答が行われた。9月に開かれた臨時組合総会で共同施設整備事業の実施原案が承認され、10月中旬組合は施工業者に工事契約金を支払い、10月終わりに工事が始まった。11月に栄町は千葉市モデル商店街育成事業の指定を受けた。

1982年春に第一期工事が完成し、1984年5月に第二期工事、すなわち、第一期事業で整備できなかった部分のアーケードの整備と、商店街に装飾電話ボックス7基を設置する工事が完成した。二期工事の総事業費は約3億3,000万円であった。

## (2) 事業実施組織の分業の特徴

事業の申請と実施において、栄町側が行った主な作業は、(1) 事業内容に関する検討、(2) 行政機関、施工業者、組合員とのコミュニケーションと調整作業、(3) 施工現場で生じた問題の処理、(4) 各組合員の負担金の計算、各種申請書や組合員に配布する書類の作成などの事務的な作業があった。これらの作業の分業について、(1)、(2)と(3)の作業は理事長と3人の副理事長を中心とした理事たちによって行われたが、(4)大量の事務的な作業は基本的に山村理事長1人によって担当された。理事長が1人で事務的な作業を担当した理由は、組合に固定事務所と事務員がいなく、また、申請書のような書類の作成に法律などの知識が必要であり、他の役員や組合員がこれを担当するのが難しいと山村理事長が考えていたからである。

こうした事業実施中の分業の仕方とその理由について、山村元理事長は次のように語っている<sup>23)</sup> (括弧は筆者による)。

事業実行の間いろんな事務的な仕事があった。ノイローゼになっちゃった。事務局がなかったから、事務は僕がやった。もちろん専門的な仕事を先生たち(中小企業診断士や建築士など)に頼んだけど。お金がなかったから、事務員を雇わなかった。(組合員の事業負担金を)割り出すとか僕が自分でやった。部屋は書類だらけ。だから、僕が理事長のときにずっと事務員もやったよ。申請書(の作成)とか、県警に行ったりするとか。(僕は)体調が崩れた。副理事長たちはつけばなしはしてくれたよ。でも、書類づくりはね、なかなか(難しかった)ね。県庁に行って、六法全書を調べるなど大変でした。自分でやらざるを得なかった。中略。地元の人(組合員)のところを回るのは副理事長たちがやってくれた。ただ、呼ばれると僕はいつでもすぐ行った。中略。工事が始まるとしょっちゅう理事会を開いて、業者に工事の進捗状況を尋ね、問題について検討した。(工事が完成した後)景気が悪くなって、払えない人が出てきた。結局事業費が足りなくなって、理事会21名は業者に交渉し、値切った。

## (3) 事業実施の効果

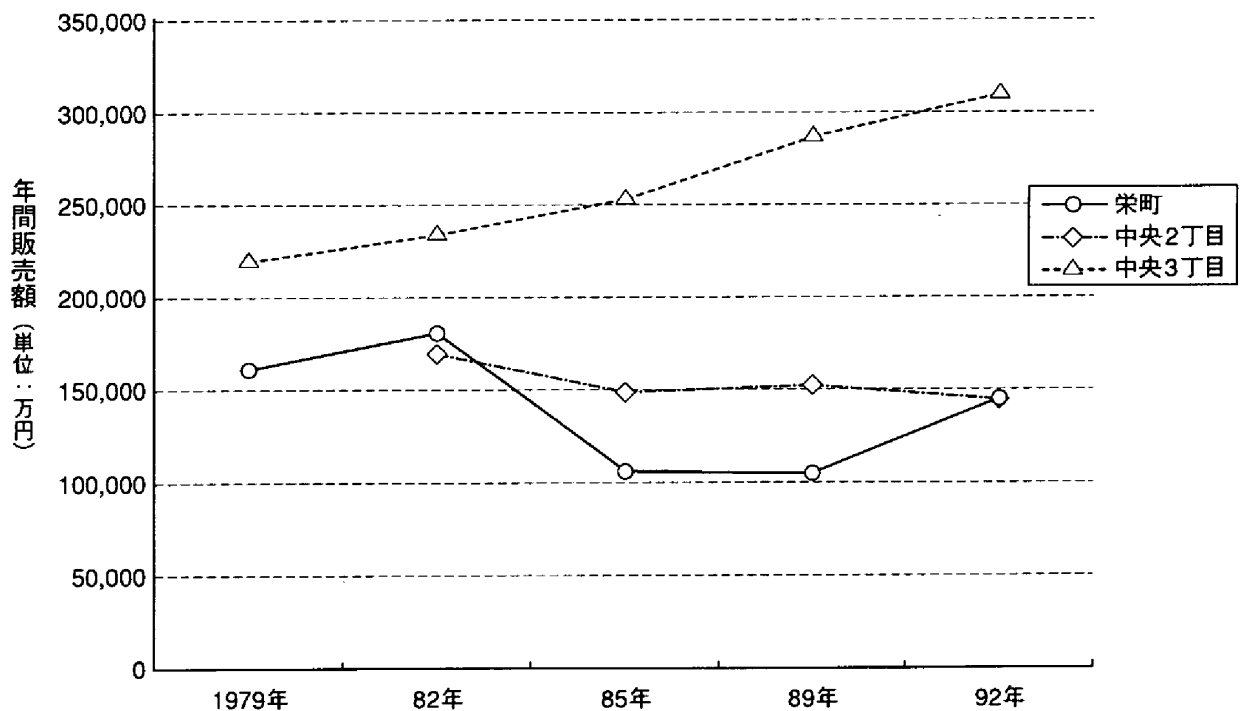
事業の実施は栄町の経営状況にどのような影響を及ぼしたのか。以下では、この問題を

栄町の経営状況と組合組織づくりの2つの側面から検討する。

まず、栄町の経営状況に与えた影響について、1984年に山村理事長は『日経流通新聞』の取材に対して、「事業の実施によって、商店街のイメージが明るくなり、かつての歓楽街、怖い街という印象もかなり払拭され、女性や子供も集まる商店街になりつつある」と語った<sup>24)</sup>。また、『日経流通新聞』の記事によると、事業を実施した後栄町は、産地直送の生鮮食品の大売り出しなどの事業を展開し、これは来街客の増加につながったと組合役員が述べたという<sup>25)</sup>。

事業の実施によって、栄町の共同設備は一新され、商店街がきれいになったと考えられる。しかし、一方では、図2に示されたように、事業を実施した後も、栄町の小売業年間販売額の減少が止まらず、また、一般飲食店の年間販売額は1982年を境に減少に転じた。とくに、図4に示されたように、歓楽街である栄町は1982年から89年まで、隣接の中央2丁目と3丁目を中心とする千葉銀座商店街よりも、一般飲食店の年間販売額の落ち込みが大きかった。この時期に栄町がオフィス街や住宅街に変化したわけではなかったことを考慮に入れると、以上のデータは、事業の実施が栄町の経営状況にあまり影響を及ぼさな

図4 栄町、中央2丁目と3丁目の一般飲食店の年間販売額の推移(1979～92年)



(出所) 『千葉市の商業』昭和54年、昭和57年、『千葉市の商業(その2) 地区別集計および一般飲食店』昭和61年、『千葉市の商業(商業統計調査結果報告書) 一般飲食店』平成元年、平成4年によって筆者が作成。

ったことを示したと考えられる。

一方、事業の実施は組合の組織づくりにどのような効果があったのか。そもそも事業実施のきっかけは、老朽化したアーケードの問題を解決せざるを得ないという当面の問題であり、また、実際に事業を計画し、実施したプロセスにおいても理事会や組合の話し合いはこの問題だけに集中した。このように、事業の計画と実施は、栄町が今後どのような商店街にしていこうかという根本的な問題について多くの理事を巻き込んで徹底的に議論するきっかけにはならなかった。結果として、栄町振興の方向性に関して理事会・組合で多様な考え方がぶつかるプロセスが発生せず、そのプロセスで方向性を見出し、また、議論を通じて組合員が互いの考えを理解し、信頼関係が形成されることがなかったと考えられる。

また、事業の計画と実施中に、組合に事務局と事務員がいないことによって理事長1人が事務的な作業を遂行せざるを得ない状況が続いていた。こうしたあまりにも重い負担に圧迫されて理事長は事業の実施によって組合活動に対して意欲が失ってしまった。この点について山村元理事長は次のように述べている<sup>26)</sup>（括弧は筆者による）。

近代化事業（モデル商店街事業）で僕は人生を消耗したよ。（当時）みんなと飲みし、帰るとまた資料を作るし。もう他の人に言えない苦労だった。拒否反応が出た。（中略）近代化事業の後、理事長の最後の2期、理事会を毎月開くこともやめた。近代化事業でもう燃え尽きた。

## 再開発事業

1980年代前半に実施されたモデル商店街事業によって栄町の共同設備は改善されたが、商店街の衰退は止まらなかった。1985年に千葉市は市街地再開発のマスタープラン「千葉市都市再開発方針」を定め、栄町を含む中央周辺地区について次のような整備方針を打ち出した。すなわち、土地の高度利用によって、中央周辺地域を商業、業務、文化、娯楽、飲食など多様な機能を有する中心商業・業務地に整備する、という方針であった。栄町地域について、タウンモールの整備が計画された。

1980年代末から90年代初めにかけて、千葉市は政令指定都市に移行することを備えて、市内各地に高層ビルが建設され、栄町に隣接する中央地区においても千葉中央ツインビルが建設された。栄町の山村理事長とその後任の大野理事長はこうした状況を見て、大型店

舗がなく、衰退している栄町を再興する方法として、共同ビルを建設し、商店街の端から端までビルにする方法を考えた。その後2人は勉強会を立ちあげ、検討を続けていた。1992年に組合は国の活性化資金と千葉市の助成金をもらい、パルサ21活性化委員会（以下、活性化委員会とする）を設立し、活性化委員会は組合の執行委員会とともに1992年7月から「商店街の近代化及び再開発に関する調査・計画策定事業」を検討し始めた。10月に委員会はコンサルティング会社に委託して「栄町通り地区街づくり会員アンケート」調査を行い、調査結果を検討した。1993年3月にコンサルティング会社の業務支援の下で、「栄町通り商店街パルサ21活性化計画」を作成した。

この計画において、栄町の再生方向として、Neo歓楽街で再生していくという方向性が打ち出された。また、計画でNeo歓楽街は具体的に3つのゾーン、すなわち、「遊楽市」と呼ばれるアミューズメントゾーン、「楽市」と呼ばれるディスカウントゾーン及び「ぶんか楽市」と呼ばれる文化ゾーンから構成すると企画された。さらに、「遊楽市」でレジャー施設、駐車場、スパ、ホテル等が入居する複合レジャービル、「楽市」でディスカウントストア、駐車場、住宅が入居するビル、「ぶんか楽市」で演劇ホールとコンサートホールを建設するという具体案が提出された。こうした事業内容に加え、計画では事業の早期実現を図るために、合意形成を得やすいブロックを重点ブロックとして抽出し、重点ブロックで先に事業を行う実施方針も提案された。

1993年度に計画実施の準備段階に入り、活性化委員会の下に特別委員会とワーキング部会が新設され、両委員会は前年度実施したアーケード調査の結果に基づいて、4ブロックと7ブロックを重点地区に設定した。また、両委員会は、2つのブロックで行う事業の具体的な内容、例えば、建設する施設の規模、店舗部分の利用方法、テナントの誘致、住宅部分の戸数、事業費、採算見通し、行政機関に求める支援などを検討した。1994年2月に、コンサルティング会社の支援の下で、検討結果のまとめとして事業計画「うるおい商店街活性化推進事業報告書」が作成された。

報告書が作成された後、大野理事長を中心に理事会は4ブロックと7ブロックの地主を集めて約1年間協議を行った。しかし、計画のうちの「ぶんか楽市」ゾーンについて、組合は千葉市の施設が入居することを求め、また、地主たちの事業への賛成も千葉市の事業参加を前提にしたが、千葉市は資金がないため事業に参加しないと決定した。結局、「地元、千葉県と千葉市3者は資金がなかったため、事業を実行することができなかった」（大野元理事長）<sup>27)</sup>。

再開発事業の計画作成において組合が行った主な作業は、(1) 計画の検討、(2) コンサルティング会社との連携、(3) 組合員の説得と、(4) 書類作成など事務的な作業であった。作業の分業について、(1) は活性化委員会、特別委員会とワーキング部会、(2) は主に大野理事長、(3) は主に大野理事長と副理事長たち、(4) は前理事長の山村相談役によって行われた。この時期に組合が相変わらず事務員を雇わなかったため、山村相談役は1996年まで組合の事務的な作業を担当していた。

#### 4. 分析：栄町の衰退の原因

以上では栄町の変遷および、組合が行ってきた主な組織づくりと共同事業を説明した。説明からは栄町の衰退についてどのような原因を見出すことができるのか。この節ではこの問題を検討する。

##### 4-1. 通説の再検討

栄町が衰退した原因として (1) 千葉駅の移転、(2) 特殊浴場の集積によるイメージダウンと (3) 個店の努力不足といった原因が挙げられているが、こうした通説は妥当であるのか。

まず、(1) 千葉駅の移転について、たしかにそれは通行者数の減少をもたらし、それによって短期的に栄町の小売業と飲食業はダメージを受けたと考えられる。しかし、商店街の長期的な発展を考えると、立地条件は盛衰の1つの要素に過ぎず、決定的な要因ではないと考えられる。実際にこの点は、千葉駅が移転してから1980年代半ばまで栄町が歓楽街として繁栄していたという事実にも裏付けられている。また、たとえ同じ立地でも、モータリゼーションの発展など消費者が利用する交通手段の変化につれて、その影響が変わる。この点は、多くの都市の駅前商店街が立地から受ける影響の変化によって証明されている。このように、立地条件が長期的に商店街にどのような影響を与えるかは、常に変化する環境に対して組合が持続的に対応していく活動があるか否かによって違い、立地条件が独立して商店街の長期的な発展に決定的な影響を及ぼすとは考えられない。

(2) 特殊浴場の集積について、栄町が衰退した直接のきっかけは特殊浴場の集積により、むしろ特殊浴場業界の没落である。この点は1970年代以降栄町の飲食店の経営状況の変

化によって裏付けられていると考えられる。時代の変化につれてある業種が繁栄したり、没落したりすることが当然なことであり、これによって商店街に集まる業種が商店街の経営に与える影響も変わる。そのため、商店街の長期的な発展をもたらす要因は、商店街にどのような業種があるかということではなく、消費行動や技術進歩など常に変化する環境の中で、組合が「発展していくためにどのような業種が必要なのか」という問題を議論し続け、また、議論に基づいて活動し続けることであると考えられる。

(3) 千葉駅が移転した後の栄町の個店の活動を見ると、個店は環境変化に積極的に対応したと考えられる。個店の行動に生じた問題は、努力しなかったという問題ではなく、個店の努力が栄町の歓楽街のイメージを強化し、これは栄町の長期的な発展にはむしろマイナスの影響を及ぼしたという問題であると考えられる。つまり、個店の環境適応活動は必ずしも商店街全体の長期的な発展に結びつかず、逆に作用する場合もある。ここでは、個店の活動が商店街全体の発展にどのように作用するかは、組合が常に商店街の発展方向について組合員を巻き込んで議論するか否かによって変わると考えられる。たしかに組合は個店の行動を制限することができないが、しかし、持続的な話し合いを通じて組合員が互いに理解を深め、共感を生じることが可能であり、これは組合員の行動に影響を及ぼすと考えられる。

以上のように、栄町が衰退した原因は、環境の変化や個店の努力不足といった通説より、むしろ栄町の発展の方向性について、理事全員、さらに組合員を巻き込んで議論し続け、また、議論に基づいて行動し続けるプロセスが栄町で発生しなかったことにあると考えられる。これによって、組合レベルの持続的な環境適応活動がなく、また、個店の努力が方向付けられず、栄町の盛衰は外部環境と個店の対応に任されたと考えられる。これは栄町が衰退した根本的な原因であると考えられる。

では、なぜ栄町で組合レベルの持続的な環境適応活動が行うことができなかったのか。その大きな原因は組合の組織的な特徴にあると考えられる。以下では、この論点を説明する。

#### 4-2. 分析：組合の組織的な特徴と組合活動の関係

栄町は1965年に組合を設立したものの、組合の組織づくりが一貫して欠如していると考えられる。その欠如は組合の次の4つの特徴、すなわち、固定事務所がなく、専属事務



員がいなく、理事長の在任期間に関する制限がなく、理事会の分業が明確されていないという特徴に現れている。こうした組織的な特徴は組合の行動に次の4つの影響を及ぼしたと考えられる。

第1に、固定事業所がないため、栄町の理事会や各種委員会の会合は飲食店や貸席で行われている。会議がこのような場所で行うことによって、徹底的に議論する雰囲気が醸成しにくく、また、議論の時間も制限されている。こうした会議開催の仕方が40年間続くと、商店街の発展方向性など根本的な問題を常に検討し、異なる意見をぶつかって徹底的に議論する習慣を理事会で培うことが難しいであろう。

第2に、理事長の在任期間に関する制限がないことは理事長の長期在任をもたらしやすい。商店街の場合、行政機関などの関連組織との連絡は理事長によって行われるのが一般的であるため、栄町の理事長の長期在任によって、理事長と一般理事との間の情報格差が広がったと考えられる。こうした格差は、事務所・事務員がいらないため、一般理事が事務局で整理・保管されている資料を閲覧できないことによってさらに拡大された。こうした情報の格差の存在によって、一般理事は具体的な問題について意見を言えるが、商店街が進むべき方向性など根本的な問題について理事長と異なる意見を言うには能力的にも、パワー関係的にも非常に難しくなった。これは、商店街の根本的な問題について理事会で多様な意見がぶつかり、議論が積み重ねていくプロセスが栄町で発生しなかった大きな原因であると考えられる。

第3に、理事長と一般理事の間の情報、パワーの格差と理事会の分業の不明確によって、一般理事の活動は常に具体的な作業の検討と遂行に止まっていた。これは一般理事による様々な商店街関連ネットワークの構築を阻害し、また、一般理事が自ら持っているネットワークを商店街事業のために利用しようとする意欲も損なったと考えられる。こうして、栄町では、基本方針の策定も、計画から実行への移りも主に理事長1人が持つネットワークにたより、多くの理事や組合員が持つネットワークを活用して問題を解決することができなかった。これは、たとえ事業計画が立てられても、計画が実行に移る際に失敗する可能性が高いという栄町の状況をつくりだした。

第4に、固定事務所がなく、専属事務員がいらないことは理事長の負担を増大させ、これは彼らの商店街運営の意欲を損なった。この問題は理事長の長期在任とともに作用し、組合の持続的な環境適応活動を阻害した。

以上のように、栄町通り商店街振興組合の組織的な特徴は、組合が街の発展方向性につ

いて検討し続け、活動し続けるプロセスが発生しなかった最も重要な原因であると考えられる。栄町通り商店街振興組合の組織づくりの欠如は組合の活動に影響を及ぼすことを通じて、栄町の長期的な発展を阻害したと考えられる。

## 5. おわりに

本論文では、千葉市の中心市街地に立地する栄町通り商店街の衰退の原因を検討した。本論文の結論は次の通りである。栄町が衰退した原因は、環境の変化や個店の努力不足といった通説より、むしろ組合の組織づくりの欠如にあると考えられる。固定事務所がなく、専属事務員がいなく、理事長の在任期間に関する制限がなく、理事会の分業が明確されていないという栄町通り商店街振興組合の特徴は、組合の持続的な環境適応活動の発生を阻害することを通じて、栄町の衰退をもたらしたと考えられる。

本論文の分析対象は栄町であるが、商店街の組織的な特徴がその長期的な発展に大きな影響を与えるという本論文の指摘は栄町だけではなく、他の商店街にも当てはまると考えられる。商店街の衰退の原因について、環境変化と個店の対応努力という表面的な要素が一般に重視されているが、商店街の組織的な特徴という現象の背後にある要素はあまり探られていない。しかし、栄町の事例からも分かるように、商店街の振興には商店街全体の持続的な環境適応活動が不可欠であり、こうした活動を行うことができるか否かのカギはまさに商店街の組織的な特徴にある。この意味で、組織づくりの問題は商店街振興の根底にある問題であり、商店街側も、商店街振興を支援する行政側もこの問題を一層重視する必要があると考えられる。

## 注

- 1) この調査を進めるにあたって、栄町通り商店街振興組合の飯倉政雄氏、大野隆紹氏、小出衛氏、穴倉勝氏、山内清和氏、山村政男氏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) 店舗数は栄町のホームページに掲載されている店舗名簿により筆者が作成したものである。ただし、ホームページの最終更新期日が明記されていないため、現在栄町の店舗はこの名簿と異なる可能性がある。

- 3) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年11月30日）による。
- 4) 栄町通り商店街振興組合（2005）「第40回通常総会議事録」による。
- 5) 千葉県史料研究財団（1999）『千葉県の歴史 別編』による。
- 6) フジサンケイリビング（1975）『京葉散歩4 千葉市』第一書林資料出版室による。
- 7) 千葉県史料研究財団（1999）『千葉県の歴史 別編』による。
- 8) フジサンケイリビング（1975）『京葉散歩4 千葉市』第一書林資料出版室、千葉市（2002）『栄町地区活性化基礎調査報告書』、『『性の日本史』PARTⅡ 第8回 千葉・栄町裏街道をゆく』『週刊大衆』1997年12月15日、pp.166-169および、筆者のインタビュー調査（調査日：2005年11月30日）による。
- 9) 『『性の日本史』PARTⅡ 第8回 千葉・栄町 裏街道をゆく』『週刊大衆』1997年12月15日、pp.166-169、「婦人議員視察 千葉トルコ地帯の『自粛くそくらえ!』』『週刊サンケイ』1973年6月1日、pp.174-177および、筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）による。
- 10) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年11月30日）による。
- 11) フジサンケイリビング（1975）『京葉散歩4 千葉市』第一書林資料出版室による。
- 12) 千葉市総務部統計課『千葉市の統計 昭和47年 商業統計調査』、千葉市『千葉市の商業』昭和51年版により筆者が計算した。
- 13) 『『エイズ』と『地上げ屋』に戦く（原文ママ）千葉『ソープ』街』『週刊新潮』1987年3月12日、p.117による。
- 14) 「世相リサーチ 金欲は色欲を駆逐する!?!」『週刊ポスト』1988年2月26日、pp.215-217による。
- 15) 栄町通り商店街振興組合（1997）『千葉県商店街組合調査事業報告書：栄町地域の街づくり構想と実施計画』、千葉市（2002）『栄町地区活性化基礎調査報告書』による。
- 16) 千葉市（2002）『栄町地区活性化基礎調査報告書』、筆者のインタビュー調査（調査日：2005年11月30日）による。
- 17) 一般飲食店の調査は1992年以降行われていない。
- 18) 調査対象は、2001年10月9日と10日にJR千葉駅、中央公園とハミングロードの来街者である。3つの地点それぞれの来街者数は、10月9日は32人、45人と35人であり、10月10日は27人、93人、73人である。
- 19) 千葉市（2002）『栄町地区活性化基礎調査報告書』による。
- 20) 栄町通り商店街振興組合の設立当初の組織図は保存されておらず、また、筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）によれば、組合設立当初の組織図は1982年の組織図

と同じであるというため、ここで、1982年の組織図を設立当初の組織図として考えても差し支えないと考えられる。

21) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）による。

22) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）、千葉県中小企業団体中央会「経済産業大臣表彰 組合関係功労者推薦（法施行40周年）」、栄町通り商店街振興組合『栄町通り商店街振興組合総会議事録』平成12年、平成14年による。

23) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）による。

24) 山村政男「千葉市栄町に明るい雰囲気」『日経流通新聞』1984年7月9日、p.12。

25) 「近代化効果を調査」『日経流通新聞』1983年7月18日、p.10。

26) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月13日）による。

27) 筆者のインタビュー調査（調査日：2005年12月14日）による。

## 参考文献・資料・新聞と雑誌記事・ウェブサイト

### (文献)

沼上幹『組織デザイン』東京：日本経済新聞社、2004年。

永井良和『講談社選書メチエ 風俗営業取締り』東京：講談社、2002年。

河村茂『新宿・街づくり物語：誕生から新都心まで300年』東京：鹿島出版会、1999年。

原科幸彦編著；村山武彦（ほか著）『市民参加と合意形成：都市と環境の計画づくり』京都：学芸出版社、2005年。

土木学会誌編集委員会編『合意形成論：総論賛成・各論反対のジレンマ』東京：土木学会、2004年。

Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.

Chisholm, Donald. *Coordination without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*. Berkeley: University of California Press, 1989.

Hardin, Russell. *Collective action*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1982.

Ullmann-Margalit, Edna. *The Emergence of Norms*. Oxford [Eng]: Clarendon Press, 1977.

### (資料)

栄町通り商店街振興組合「第40回通常総会議事録」2005年。

栄町通り商店街振興組合『千葉県商店街組合調査事業報告書：栄町地域の街づくり構想と実施計画』、1997年。

栄町通り商店街振興組合『モデル商店街近代化5ヶ年実施計画書』、1982年。

栄町通り商店街振興組合『栄町通り商店街パルサ21活性化計画報告書』、1993年。

栄町通り商店街振興組合『うるおい商店街活性化推進事業報告書』、1994年。

千葉県史料研究財団『千葉県の歴史 別編』、1999年。

千葉県中小企業団体中央会「経済産業大臣表彰 組合関係功労者推薦（法施行40周年）」。

千葉市『栄町地区活性化基礎調査報告書』2002年。

千葉市『千葉市の統計 昭和47年 商業統計調査』。

千葉市『千葉市の商業』昭和51年、昭和54年、昭和57年。

千葉市『千葉市の商業（商業統計調査結果報告書）』昭和63年、平成3年。

千葉市『千葉市の商業（商業統計調査結果報告書）卸売・小売業』平成6年、平成9年、平成14年。

千葉市『千葉市の商業（その2）地区別集計および一般飲食店』昭和61年。

千葉市『千葉市の商業（商業統計調査結果報告書）一般飲食店』平成元年、平成4年。

フジサンケイリビング『京葉散歩4 千葉市』第一書林資料出版室、1975年。

#### （新聞・雑誌記事）

山村政男「千葉市栄町に明るい雰囲気」『日経流通新聞』1984年7月9日、p.12。

「近代化効果を調査」『日経流通新聞』1983年7月18日、p.10。

「『エイズ』と『地上げ屋』に戦く（原文ママ）千葉『ソープ』街」『週刊新潮』1987年3月12日、p.117

「『性の日本史』PARTⅡ 第8回 千葉・栄町 裏街道をゆく」『週刊大衆』1997年12月15日、pp.166-169。

「世相リサーチ 金欲は色欲を駆逐する!？」『週刊ポスト』1988年2月26日、pp.215-217

「婦人議員視察 千葉トルコ地帯の『自粛くそくらえ!』」『週刊サンケイ』1973年6月1日、pp.174-177。

#### （ウェブサイト）

千葉市中央区栄町商店街ホームページ（<http://www.chiba-sakae.com/>）