

# 商圈の違いによる商店街の 観光地化ライフサイクルの相違

—大阪市天神橋筋商店街と京都市竜馬通り商店街を事例に—

中井郷之

## I. はじめに

全国各地の商店街で再生が求められている。中小小売商の数は1980年代初頭を境に減少傾向へ転じてから、近年になるほど商業者達は急速に経営を悪化させつつある。その再生方法として商店街は客層や環境、地域住民の必要性に応じて変革を試みている。その中で集客と売上の増加を図るため、商店街に眠る地域資源を活用し、周辺都市や全国から来街者を誘致する地域が増加してきた。例えば、株式会社黒壁の滋賀県長浜市をはじめ、昭和レトロを売り物にした大分県豊後高田市や江戸から明治時代の伊勢路を彷彿させる三重県伊勢市のおかげ横丁など、これらの地域では地元の顧客よりも来街者でにぎわう商店街として注目を浴びている。

そこで本稿は、来街者を集客して活性化に取り組む商店街を取り上げることにした。その理由は、来街者や周辺地域の消費者を呼び寄せ、空洞化しつつある商店街に賑わいを取り戻し、商圈を広げることこそが、商店街を拡大均衡モード<sup>1</sup>に転換する上で必要だと考えているからである。加藤(2005)は、「商業者にとって消費者を考えると、住民だけが消費者であるわけではない。当該地域には住んでいないが、時々買い物へやってくる隣接都市の住民や1回限りの観光客も消費者に含まれる」<sup>2</sup>と述べている。これにより、来街者を近隣の都市から呼び、地域を活性化させることも重要であると言える。

なお、ここでいう来街者を本研究では、Mathieson&Wall(1982)の定義を念頭に置いて「観光客」として定義づけたい。同著では、観光を「暫定的な通勤・通学以外の場所での活動であり、受入れ施設等は滞在している観光客の必要性に応じる」<sup>3</sup>としている。ここから、観光とは定常業務を離れ、時間や空間的に限られた地点から離れていればその範疇に入ることができると考えられる。それゆえ本稿における商店街に訪れる観光客を広く定義し、「商店街を訪れた遠方からの来街者」と「商店街へ買い物目的以外に訪れた地域住民」も含むこととする。

しかし現状を鑑みれば、その観光地化が進み衰退を免れた商店街があまり多く見られない。そこで観光地化に命運を賭けた商店街より、転換点で何が阻害要因となり商店街が観光地化するに至らなかったかを明らかにしたい。なお、本研究は事例分析を行うことを柱としているため、統計学的調査から精緻な数学的なデータ分析を行っていない。そのため、Yin(1994)のケース・スタディの設計や実施、証拠の分析方法、「リポート」の作成における知識を念頭に置き、商業集積の発展を分析している加藤(2003)の自己組織化論と佐藤(2003)・木地(1989)のライフサイクル論より、本研究において必要な分析視角を見出していきたい。

## II. 先行研究と分析枠組み

### 1. 観光地化型商店街のイメージと自己組織化

本章では、まず観光地化した商店街を「観光地化型商店街」と名付け、そのイメージについて先行研究を参考にしながら、図1に表出する。

商店街が観光地化する上で重要な点は、客層が変わり、来街者が増えるということである。それにともなって、土産物や飲食店のように来街者が求めるような店舗や品揃えが形成されるようになる。これは遠方から訪れる客層が、非日常的な空間において界限性や回遊性を求めているということである。ここから観光地化型商店街とは、「観光地化プロセスを経て、より広域から

観光客を集客する商店街のこと」と定義づけたい。

これまで、一般化されている近隣・地域・広域・超広域型商店街では、すでに立地、客層、大型店があるかなどで商圈が決まっていた。その中で本研究にて提唱する観光地化型商店街は、特定のタイプの商店街に絞ったということではない。ただ一つ、その中心にあることは、より界限性や周遊性を高める過程で非日常性を追求し、いかに多くの人々を集客しているかということである。

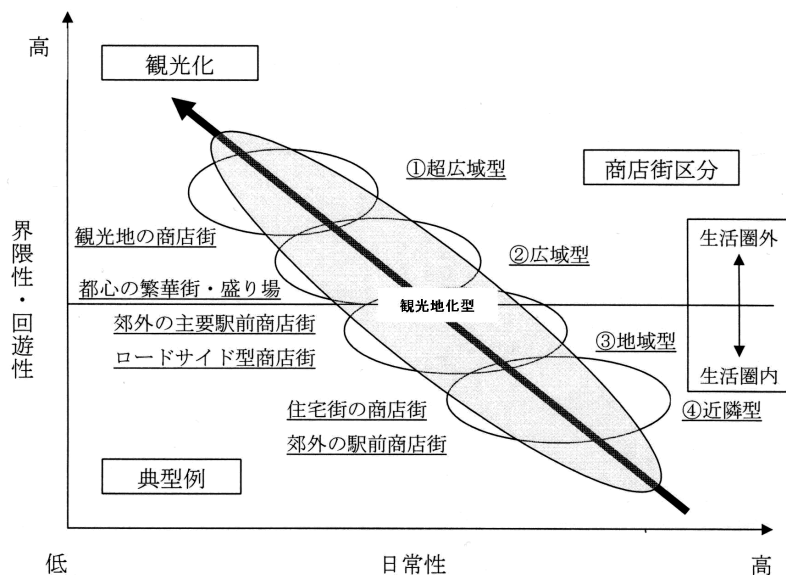


図1 商店街の観光地化と観光地化型商店街のイメージ

出所：吉野(1994)「商店街のポジショニング(地域型商店街の発展方向)」34ページ、「商店街の新分類によるプロトタイプ」35ページを参考に筆者作成。

そして、商店街により多くの人々を誘致するということは、さらに受入れ体制を充実させるために商店街の組織も大きくなっていくことが想定できる。その拡大していく流れを説明したのが自己組織化であり、具体的な既往研究と課題を次節に述べたい。

## 2. 商業集積と商店街の自己組織化に関する課題

これまで、商店街の組織化に関する研究は数々行われてきた。その基礎となりうる理論が、中小小売組織化を分類した表である。この表は石原(1985a)が縦軸に補完型・累積型、横軸に所縁型・仲間型組織において、組織の特性を明白にしている。

表1 中小小売組織化の形態と例示

	所縁型	仲間型
補完型	商店街	ショッピング・センター
累積型	業種別組合	ボランティア・チェーン

出所：石原(1985a)「中小小売商の組織化—その意義と形態—」『中小企業季報』第4号、5ページより。

商店街は、地縁だけを基に依存と競争を繰り返して形成していることから、補完型・所縁型に分類される。そして、補完型の経営の難しさとして、「個店の営業努力と共同化効果を分離することが難しい。しかも、業種が異なれば、共同化事業への期待やその効果の配分にも差異が生じる」<sup>4</sup>という。この共同化事業を行うためには、共通志向があつてこそ成立するのであり、経営者が個々に存在する商店街にとって全員が共同で一つの事業を行うことが容易でない。ここがショッピングセンター（以下、SC）のような内部で個店を入れ替えることができる立場と違う点であり、業種編成は困難を極める。

そこで、観光地化型商店街のように複合組織でありながら、仲間型要素を取り入れ、一つの方向に進んでいる事例を考察するには、自己組織化を応用することで説明ができるようになる。加藤(2003)は自己組織化について、「企業やSCのように商業集積の業種構成やコンセプトを意識的・計画的に一気に変えるのではなく、変化への「切っ掛け」を与え、その後はできるだけ環境との相互作用や競争圧力を活用しつつ、いわば商店街の「自己組織化」に期待しながら再生させる手法と言ってもよい」<sup>5</sup>としている。このように各店舗の個別経営で運営、形成された商店街で業種構成を促すために、自己組織化の理論が望ましいと言えるだろう。

この自己組織化の理論を踏まえ、商店街の組織論にあてはめて考察すると次のように解釈できる。まず、商店街のリーダーが中心となり核店舗を誘致、または設立すると客層が変わりはじめる。そうすれば品揃えや既存店舗が競争メカニズムによって変わり、その次に新規店舗の参入と既存店の退出によって一つの方向へ商店街の新陳代謝が行われる。このように自由競争に委ねていれば、一つの組織が出来上がっていくと考えられる。

以上のように、誰かが組織全体を統括せずとも、きっかけを与えることによって秩序を構築していき、その後は競争メカニズムによって一つの方向へ誘導していくことができる自己組織化は商店街のように個々で経営権を持った状況では適用しやすいと考えることができるだろう。

だが実際は、このように商店街で観光地化をきっかけに創発が起こったとしても、それですべてがうまくいっているわけではない。むしろ、それがうまく機能せず、商店街は現状維持か衰退し続けているというのが一般の現状である。そこで商店街において観光地化をコンセプトにして成功した広域型商店街である大阪の天神橋筋商店街と失敗した地域型商店街である京都伏見の竜馬通り商店街を比較分析することで、何がその分岐点で問題となったかを浮き彫りにしたい。そのため次節では、上記の2事例における問題提起と分析視角を述べたい。

### 3. 問題提起と分析視角

分析方法としては、Yin(1994)にて詳述されているケース・スタディの時系列分析<sup>6</sup>に従って事例を比較していきたい。なお、この経時的変化を次の組織の成長過程に従って段階別に区切り、考察できるようにする。

商店街の発展論を述べる上で参考となるのが、佐藤(2003)と木地(1989)の研究である。前者は出店者側の動向を含めて商業集積におけるライフサイクル論を展開しており、その変遷プロセスが、生成段階、成長段階、成熟段階、衰退・修復段階の四つの時期に区分できるとしている。以下にそれぞれの段階の特徴を列挙したい。

①生成段階：ベンチャー志向の企業家が、中心商業地の集客力を見込んで周辺部に出店することから始まる。この段階の来街者は、新しいものや珍しいものが好きな若者が中心となる。

②成長段階：マスコミに取り上げられることで来街者が増加する。また、それにつれて出店者も増加する。この段階は商業集積として形成されつつあり、商業者の退店と出店の繰り返しによって街の全体的なイメージが固まってくる。また実績のある商業者の出店も相次ぐことになり、商業地区全体が格上げされる。それにともない、イメージを統一した共同イベントの開催、清掃活動、街区の整備、路上への陳列棚のはみ出しや不法駐車問題などへの対応などの機運が商業者間で盛り上がる。一方メディアなど露出する機会が増加することによって来街者がさらに増加する。そして誰もが街の名前を知ることによってブランド化現象が発生する。

③成熟段階：頻繁にマスコミで登場するようになり、有名ブランドとしての地位やイメージを確立する。その結果、全国チェーンの店舗や飲食店も出店するようになる。さらに、公式的に設立された商業者組織によって街の整備が急速に進められ、来街者も通常の人々が多数を占めるようになる。この時期になると、商業集積の密度も限界を迎えるようになり賃貸料が急騰する。したがって、ニッチ型の革新的な商業者は出店することができず、逆に全国

で展開するフランチャイズ店（以下、FC）の出店が多くなる。これにより、一般の人々にとって街の魅力が向上するが、逆にかつての新しい物好きの若者にとっての魅力が失われていく。

④衰退・修復段階：一般人の嗜好に合わせたため、普通のどこにでもある商業地になってしまう。そのため「刺激を好まない」、「流行に敏感ではない」、「安全志向」といった特徴を持つ人々にとっての商業地となる。さらに、他の商業集積との差別化ができていないため来街者数が減少する。その結果、全国チェーン店は撤退することになる。

しかし一方で、衰退し始めると地価が下がり、テナント料が安くなると、再び新たな中小小売商が入り込んでくるようになり、新たなライフサイクルがはじまることもある。

以上のように、佐藤は商業集積における商業者間の競争を通じて参入と退出が繰り返され、業種編成が進み、それと同時に街の盛衰が左右されると想定している。

次に自然・社会・経済的諸条件といった立地条件が時間的に変化することによって商業集積の成立、推移についてどのような影響を与えるかを検討している木地(1989)の研究に焦点をあてたい。ここでは縦軸の顧客吸引力と横軸のライフサイクル上の段階を表2のようにまとめている。

同研究では商業集積の発展にもなって、集積の量や質が変化することを説明しており、立地条件が商業集積に及ぼす影響が大きいことを述べている。原型の表では縦軸に17の立地の顧客吸引力を示す項目を挙げており、上記で引用したのは、そのうちの六つである。選択した項目は商業集積が観光地化する上でどれも座標として抑えておきたい項目ばかりであり、次章で取り扱う事例の参考としたい。

表2 立地の顧客吸引力とライフサイクルの各段階の特徴

	幼年期	成長期	成熟期	衰退期
商圏内人口	少ない	急増	増加後、減少	減少
小売店舗	ほとんどない	急増	停滞	少しずつ減る
売上高	停滞	急増	増加の後、停滞	減少
大型店の出店	出ない	後半に出店	出店	一部撤退
通行量	通行量は別として入店率は低い	通行量は別として入店率も高い	通行量が増える	通行量が減り、入店率も減る
イベント事業回数	少ない。内容も不充実	増えてくる	多い。内容がマンネリ化	多いが、参加率が低い

出所：木地(1989)「小売商業集積の立地ライフサイクル」『同志社商学』第40巻第5号、216ページより。特に観光地化と関連しているものを抜粋、また用語を統一するために一部修正。

それでは、上記の理論における各段階の情報を収斂し、私見を加味しながら、本研究で枠組みとしたい商店街の観光地化ライフサイクル論を提唱したい。特に本研究では問題意識として商店街の観光地化のプロセスにおける相違に注目しているため、ここでは組織の形成発展段階を主な座標とする。

①生成段階：商業集積が衰退したところから始まり、危機感を募らせた事業者の中からリーダーが選出、または実質的な先導者が商店街をまとめ始める。きっかけは、何か一つのイベントや施設の開店であり、一人では対処できない事業から意志を共有した仲間が繋がりはじめる。この時期におけるイベント事業は突発的な事業しかないため、観光客はあまりみられず、売上にも変化が見られない。

②成長段階：イベントが成功すれば、ある程度の集客効果が商店街の中で認知される。そうすれば、イベント事業の継続や増加が望まれる。これにと



もない、参加する店主が増え、他の仲間を増加させていくことになる。この取り組みが続くことで集客効果も徐々に始め、売上にも多少の影響が始める。また、新たな顧客を確保するためにも町並み整備が行われ、それにあわせて個店の業種編成や取り扱う品に変化が起り始める。さらに観光地として認知された商店街は、通常のイベントだけではなく、まちづくりなどを含めた事業に参画するようになり、NPOやTMOを設立するようになる。これによって、行政や民間企業、地域団体、大学など多様な参加団体が加わることで街の集客数は増え続ける。

③成熟段階：しかし、ブランドとしての地位を固める一方で、観光客は増加し続けるが、全国で展開しているFCなどが商機を見出し、商店街に進出するようになる。このようなFCの入り込みによって一般の地域と同様に街の特色がなくなってくる。また、一方で商店街が行ってきたイベント等も一定化することで変化がみられなくなっていく。それが売上にも影響を及ぼすようになり、店主の中から不和を唱える者も現れるようになる。

④衰退・修復段階：商店街の振興組合を含むNPOやTMOなどの規模になれば、それだけ内部での組織統制が難しくなる。また、そこに売上問題などが商店街を左右するようになる。さらに、成熟段階を超えた街には、地元住民よりも観光客が溢れ、地域色の無い店舗が入ることにより、街の魅力が失われていく。逆に、一定の地位を築いた後も観光地化の手を緩めることなく、商店街の統制と売上を伸ばし続ければ、地域色の維持と商店街の連携の強化によって次につなげることができる。これによって再度修復段階に転換することもできる。

以上のように観光地化すれば商店街は大きくなっていき、最終的には衰退か修復するかに分けることができる。その分岐点となる要因は何かをこのライフサイクル論を応用することで、成功した商店街と失敗した商店街の比較分析から明らかにしていきたい。

### Ⅲ. 観光地化プロセス

#### 1. 広域型商店街の大阪市天神橋筋商店街

成功事例として天神橋筋商店街のライフサイクルによる段階分けを行うにあたり、天神橋三丁目商店街振興組合理事長兼NPO法人天神天満町街トラストA代表理事の聞き取りと共にあてはめていく。

A理事長は1976年から商店街に関わり続けている。氏の言葉には、商店街の観光地化について、事実上30年以上先導してきた実績があり、説明に信憑性がある。A理事長はこれまでの活動を通じて天神橋筋商店街を大阪の観光名所に仕立てたいと考えている。

まず商店街で観光を行うことについて、「大阪らしさとして天神橋筋商店街を観てもらいたい。大阪の観光といえば街の商いや大阪弁といった文化も含まれるので、その文化が生きている商店街も観光資源に含まれる」と自負している。この考えを基に商店街における観光地化を推し進めてきた。以下に天神橋筋商店街の沿革から、観光地化の段階分けを行いたい。

まず生成段階には天三カルチャーセンター（以下、てんカル）が開店した1978年を天神橋筋商店街が観光地化し始めた年としてみなしたい。なぜなら、商店街に文化という新たな要素を加え、商店街に商品の購買だけを目的としない消費者を呼び寄せ始めたからである。これまでの商店街の役員は輪番制であり、意欲を持って商店街振興を行う人が現れなかった。ところが、A理事長が商店街に係わりはじめた同年に「天神橋三丁目を良くする会」が結成され、さまざまな取り組みが行われるようになった。これが現在の天神橋三丁目商店街振興組合の母体となっている。このように、商店街におけるリーダーの旗振りで物品の購買だけを目的としない消費者を商店街に引き寄せ始めたということから、天神橋筋商店街における観光地化の生成段階だと位置づけられる。

そして成長段階として1994年以降が位置づけられる。なぜなら、生成段階より数々のイベントを実施し、商店街としての活動を行うことで、商店主

間の連帯感を強められたことが第一の理由である。特に、これまで結びつきが弱かった天神橋一丁目・二丁目・三丁目の商店街同士が繋がり、天神橋筋商店連合会が結成されたことが大きな前進であった。この結びつきによって、「星愛七夕祭り」を同年から毎年開催し始めることができるようになった。これにより一過性のイベントではなく、毎年同じ活動を行うことで商店街に連帯意識が芽生えた。このようにイベント事業を通じて協力体制が商業者達の中で築かれ、さまざまな活動を重ねることで観光事業の取り組める範囲が拡大していった。

その後、1998年にA理事長は商店街が活動できる範囲を超えて観光事業を行うためNPOを設立した。天神橋筋商店街は、このNPO法人天神天満町街トラスト（以下、町街トラスト）が立ち上げられた後、一気に観光地化への飛躍を遂げる。その一例が、全国からの修学旅行生を受け入れる仕組みである。修学旅行生の受け入れ事業は現在も継続して行われており、大阪弁の習得、街商人の心得伝授、各店舗での実地体験、修学旅行生の地元の特産物販売など貴重な経験が得られるため全国各地から応募が来ている<sup>7</sup>。そしてこのように外部から団体を受け入れる体制が整ったことで、商店街の観光地化は加速していった。また、天神橋筋商店街の一丁目から七丁目までを散策させる「満歩状」の発行では、観光客に周回性を持たせることができるようになった。さらに商店街連盟においても、全国の天満宮の繋がりを駆使して福岡県大宰府参道商店街と提携した合同イベントや門前町サミットにて門前市を開催している。その他、「にぎわい創出事業」の補助金事業を使い、天神橋筋一丁目から七丁目が結びついたことで商店街の繋がりが広がった。そして現在では行政と連携して、中国人観光客の来街運動に力を入れている。このように、商店街の枠組みを越えた観光事業やイベント、誘致活動が行えるようになったことで天神橋筋商店街は観光地としてのブランドを確立しはじめた。

成熟段階は2006年に設立された落語の定席、天満天神繁盛亭（以下、繁

盛亭)以降といえる。定席が設けられることで観光客は一年を通して天神橋筋商店街を訪れるようになる。それにもない空き店舗もゼロの状態になった。この繁昌亭の盛況と共に商店街も独自の商品を開発するようになる。A理事長は全国から観光客を集客している繁昌亭の設立と商店街の関わりの中で次のように述べている。「繁昌亭が出来たら全国から人が来る。そこに訪れた観光客に、天神橋商店街はガラス発祥の地でもあることも売り出すことで可能性が広がっていく」という。このように、落語を目当てに訪れた観光客に地元の名産品であるガラスを同様に観光資源として浸透させていくことが模索されていた。

一方、全国展開しているFCの進出により、商店街と対立をしている状態にあることから佐藤(2003)の理論に基づき、現在の状況が成熟段階にまで達しているといえる。佐藤の理論は、競争を通じて参入と退出により商業集積が形成され、成熟段階では資本力とブランド力において勝る全国展開の有名店やブランド店が参入してくる、としている。だからこそ、資本をもたない中小小売商が参入してくるのではなく、FCが入り込んできている天神橋筋商店街の現状は成熟段階にあるといえよう。このような状況下で、集客の要となる地域遺産や景観など独自性を失わないことが必要となる。A理事長はこれらの懸念について、「街がよくなると街を毒する店が出てくる。そういう店舗に全部商店街が埋め尽くされてしまうと天神橋筋商店街は消えてしまう。それをどう防ぐかを考えているが、有効的な手段がない。不動産や地権者に意識を変えてもらうことしかできない」と語る。そして、「地元から利益を吸い上げるだけで、大阪の街に還元しないようではだめだ。例えば、外食産業のFCはうちの器を買うようなこともしない。横のつながりが大切であり、持ちつ持たれつとの関係は重要だ」と語っていることから、天神橋筋の商店街と連帯意識を持たないFCに不信感を募らせていることがわかった。そしてこのような現状の中、商店街が地域色を失わないためについて、「まちづくり条例でなんとかしたいと思う。だから中心市街地活性化法や大店法

を改正して、都心部に大型店を誘致しても全く良くならない。天神橋筋商店街には100年以上続く店がたくさんある。それを今後どう残すかなどを考えていきたい。その個店を守ってきた人が商店街の礎を築いてきた。歴史の重みが商店街を支えている」としている。このように、商店街は既存の商店を護り、FCに対抗心を持っていることが確認できた。さらに、これまで積み重ねてきた歴史や文化を有する個店を活かし、天神橋筋商店街らしさを残そうとしている姿勢が垣間見えた。A理事長は、このような商人気質を街商人精神<sup>8</sup>と称している。これは、天神祭を軸に継承されてきた商業者が地域社会を担うという共通認識である。

そして現在は修復段階へ移行しているといえる。それは天神橋筋商店街において、FCの入り込みを積極的に抑制しようと取り組んでいるからである。今後、商店街の魅力である地域色や歴史文化が削ぎ落とされているような状態に陥ることになれば、集客数は減少し商店街の観光地化が今後減速していくだろう。そして、現在はその衰退傾向に逆行するために商店街が画一的な全国展開のFCを排除しようとしている。

このように天神橋筋商店街は商店街に文化という要素を取り入れたところから観光地化が始まっていた。そして、数々のイベントを通じて商店街の結びつきを強めていき、地域に眠る資源や遺産を掘り起こし、それを活用することによって集客を成功してきた。

それでは次に竜馬通り商店街の事例を踏まえつつ、商店街の観光地化が途中で止まってしまった原因を探りたい。

## 2. 地域型商店街の京都市竜馬通り商店街

竜馬通り商店街の観光地化を分析するにあたり、B元理事の聞き取りを元にライフサイクル論にあわせて段階分けを行った。B元理事長は70年代に任意団体であった「南納屋町商店街」の時より会長に就き、法人組合となった「竜馬通り商店街振興組合」以降も2004年6月までの10年間理事長を務

めている。このように商店街の生成段階より理事長としてリーダーシップを発揮し、竜馬通り商店街を観光地化へと導いた氏の発言には商店街が観光地化へ踏み切った真意を知ることができる。このB氏の聞き取りも交えることが各段階分けて必要不可欠なため、以下にそれらを踏まえながら考察していきたい。

まず生成段階は、1990年代に京都府が支援したイベントの「賑わい創出事業」を機に、商店街の法人化への機運が商店街内部で高まり、1994年に竜馬通り商店街振興組合が立ち上げられた頃になる。この商店街の名前の由来についてB氏は「新聞やテレビで寺田屋の隣に位置していることをイメージしやすくするため、この名前を提案した」という。ここから、寺田屋や酒蔵といった地域遺産と地理的に京都の南玄関という強みを活かし、観光客を誘致することで商店街の活性化することに踏み切った。

次の成長段階において商店街は、法人設立認可と同時に統一看板改修と今後進むべきビジョンの策定を行った。1995年には総会にてハード整備計画が承認され、「りょうま・はや駆けの路」という観光整備事業が設計された。翌年には、その具体的な事業である石畳舗装、ガス灯風街路灯建設、和風の統一看板、それに外壁整備事業が行われている。また、後に開業する5軒の店舗改修の約束を取り付け、町並みの景観が崩れないように配慮している。さらに1997年には、空き店舗を活用して「竜馬資料館」を開設したり、「竜馬祭」を開催した。また2000年には、組合員有志10名の共同出資で、龍馬館を設立している。これによって、はじめて観光客を対象とした土産店が商店街で開店した。翌2001年には、第2期ファサード改修事業が終わったことで、先の町屋が5軒増え、商店街の概観はさらに整えられた。そして、翌年には商店街が筆頭となりTMOの伏見夢工房が設立されたため、隣接する商店街や周辺の酒造会社や観光施設と共に集客事業を行えるようになっていった。

このように、法人に切り替えた後に、近隣の観光客だけでなく全国各地の

竜馬会や竜馬ファンが訪れるようになり、新しく開発した竜馬グッズの土産販売の売上も上々だという。そして、「商圏は狭いが、毎月売り出しのピラをまいたり、毎月商店街の定休日に閉まっている店の前で20数軒のフリーマーケットを行い、訪れる観光客に賑わいを演出した」という。さらに、各種のイベントを開催し、商店街に多くの人を集め、率先して観光地化を推し進めたことと同時に、地元の人々も集える場を設けた。また、組合員が資金を出し合って龍馬館を運営し、同館2階の貸しホール事業において、収益が上がるようにして商店街に利益を還元している<sup>9</sup>。このように、観光事業から派生した効果は地元と他地域との人の繋がりをつくり、商店街全体への集客効果による賑わいの創出、空き店舗の有効活用策と利益の還元などで商店街の商店主達の理解を得ようとしていた。

しかし次の成熟段階では2003年頃より集客に成功はしたものの、最寄品を扱う店舗で売上が上がらず、商店主達の中から商店街の観光地化に異を唱え、商店街組合を脱会する商店主が現われはじめた。その結果、商店街が抱える改善点において、商店主達は業種編成の問題によって近隣の顧客と遠方から来る観光客のどちらに焦点を絞ればよいか、という課題を抱えるようになった。この中には、食料品から喫茶店のように業態を変更しやすい店舗と自転車屋のように観光客向けの他業種に変更できない店舗のように、各店舗間の業態によって壁が存在することが明らかになった。そして、熟考して出した答えに近隣客を主要ターゲットとし、徐々に観光客を取り込む方針が決まった。このように、竜馬通り商店街では観光地化することで今後の方向性に軋轢を感じ、最寄品と土産物をうまく融合した新たな業種編成が検討課題となった。その結果、地域型商店街でありながら観光地化を試みる商店街として、新しい商店街を商店主達は目指すこととなった。

衰退段階は2006年以降であり、これまで商店街を観光地化に導いてきたB元理事長が不信任されたため、観光地化が失速した。また、経済的な負担もさらに増すことで商店街から脱会する商店主が出てきた。その結果、近隣

客を主要ターゲットとし、徐々に観光客を取り込むように方針が変わっていった。それにあわせてフリーマーケットの開催日数もこれまでの半数に減った。これにより、最寄品と土産物をうまく融合した新たな業種編成が検討課題となった。このように地域型と観光地化型の両立を目指すことで商店街の観光地化の道が頓挫したため、この時期を衰退段階としたい。このような段階を経て竜馬通りは衰退段階から修復段階へ移行することができず、そのまま衰退への道を歩むことになった。

では、これら二つの商店街を比較分析し、そこから得られる知見を図示していきたい。

## IV 天神橋筋商店街と竜馬通り商店街の比較

### 1. 時系列変化の比較

広域型商店街である天神橋筋商店街は、てんカルが開店した1978年に観光地化を始めた。それは、同商店街の通行量が減少し、空き店舗が出始めた状況下だった。そこで地域資源や歴史文化という新たな要素を商店街に加え、商品の購買だけを直接的に目的としない観光客を呼び寄せることとした。また同年には、天神橋筋商店街を活性化する「天神橋三丁目を良くする会」が設立され、これまで個別に活動していた商店主達が協働するようになっていった。

その後、商店街は着々とてんカルで開催されたイベントを通じて、商店主達の連帯感を強めていった。そして1994年以降には、天神橋筋商店街の区画ごとに分かれていた商店街が結びつき、天神橋筋商店連合会を結成した。同連合会は、門前町サミットや門前市を開催するなどの活動により、全国各地との結びつきを強めつつ、商店街の魅力を高めることで観光客を集客した。このようなイベントにより、天神橋筋商店街が観光地として認識されるようになっていった。そして、各商店街で連携した数々のイベントを繰り返していき、次第に商店街ではできない範囲の観光事業を行うため、1998年



にNPO法人町街トラストを商店街の有志で立ち上げた。町街トラストは商店街で修学旅行生を一日丁稚体験として積極的に受け入れる体制を整え、さらには天神橋筋商店街の端から端まで闊歩した消費者に満歩状を進展するといった取り組みを行っている。

その上2006年には、落語の定席が設けられることで一年中観光客を誘致することが可能となり、それに伴って商店主達も観光客による経済効果に期待するようになった。また、この繁昌亭の開席後は、商店主達から好評を得ている。現在は繁昌亭の盛況と共に、商店主達も繁昌亭に因んだ商品や地元为天満を冠した独自商品を開発するようになった。

ところがこのように街が発展し、大勢の人々で賑わうようになると、全国展開しているFCが進出するようになり、商店街との対立を生み始めていた。このような状況下、商店街が地域色を失わないためにこれまで積み重ねてきた歴史や文化を有する個店を活かし、天神橋筋商店街らしさを残そうとしていた。この具体的な対策としては、地権者に相談して先にF Cの入り込みを防ごうとするものであった。このように、商店街の魅力である地域色や歴史文化が削ぎ落とされないように、街商人精神を共有する商店主達と連携して、今後も商店街で観光地化を進めていくことが確認できた。

次に、もう一方の地域型商店街である竜馬通り商店街について考察したい。竜馬通り商店街は60年代から陰りが見え始め、商店街が衰退していった。このような状況を食い止めようと90年代に観光地化へ踏み切った。その切っ掛けが京都府の支援を受けて開催したイベントの賑わい創出事業であり、これを機に商店街振興組合を1994年に立ち上げた。ここから任意団体であったために受けられなかった国の補助金が受けられるようになり、地元にあった寺田屋や酒蔵を目当てに訪れる観光客をターゲットに絞り、商店街で観光地化に向けて町並み整備を行いながら、さまざまな集客イベントを催すようになっていった。

1996年には、行政の助成金によって石畳を敷設し、ガス灯風の街路灯や

和風の統一看板を設置し、商店街全体の外装を町家風の造りに変えていった。その翌年には、空き店舗を活用して龍馬資料館を開設し、龍馬祭も開催した。さらに2000年には、組合員有志で龍馬館を設立した。ここで初めて、効率良く観光地化を進めるために共同出資会社で事業を推進していこうという取り組みが行われた。そして、2001年の外観改修事業終了後、5軒の町家が増えたことで現在の外観が完成した。さらにその翌年には、TMO伏見夢工房が設立され、隣接する商店街や酒造会社と共に集客事業を行えるようになった。

以上のように、次々と町並み整備を進めながら新店舗が開店し、それと同時にイベントも開催していくことで観光地化を進めていった。このように、商店街がさまざまな取り組みを行うことで竜馬通り商店街に訪れる観光客は増加していった。だが2003年頃より、集客に成功したものの、商店主達の中から観光地化に不満を漏らす商店主が現われ始めた。その根本的な問題が、従来の顧客と観光客のどちらを対象にすればいいのかというジレンマを抱えたことであった。

さらに、観光地化に伴う費用や労力といった負担が目立つようになり、それに見合った利益が見込めない不安が商店主達を襲い始めた。この背景には、遠方の観光客が訪れる時期と訪れない時期という季節性があり、通年を通して集客できないという理由があった。また、観光客が商店街に訪れても最寄品を扱って売上が上がらない店舗の場合、観光客を対象とする土産店や喫茶店との差が出てくるにも関わらず、同じ負担を背負わされるということで不公平に感じるようになっていた。それでは、最寄品を扱う個店が飲食店のように専門品を扱った店舗へ業種転換すればよいかというと、既存の店舗によって障壁の高さに差があった。このように不満が噴出し、統制が取れなくなると、地縁だけを基に弱い繋がりで組織されている商店主達は、進むべき道であった観光地化に疑問を持つようになった。

そして2006年以降は、これまで商店街を観光地化に導いてきたB元理事

長が不信任され、観光地化を望まない反対派によって、元の地元の固定客向けの商いに戻していくこととなった。その結果、近隣客をターゲットとし、徐々に観光客を取り込んでいくように商店街の指針が変わっていった。これにより、最寄品と専門品を融合した新たな業種編成が検討課題になることで観光地化は事実上頓挫してしまった。

この二つの事例から考察できることとして、天神橋筋商店街の場合では、このまま観光地化を続け、業種編成や品揃えを変えることで観光地化が進展することが想定できる。しかし一方の竜馬通り商店街の場合は、最寄品と専門品を扱う店舗を増やし、地域型商店街と観光地化型商店街の両立を目指すことが予想できる。しかし、そうすることによって、商店街に訪れる顧客のターゲットを絞ることができず、中途半端な戦略のまま今後の方向性が見出せなくなることが想定できる。その結果、再起を図った商店街の観光地化路線から外れることで大胆な変革が望めず、衰退段階を脱することが難しいと考えられる。

それでは、上記2商店街においてどのような差異があったのかを明らかにするため、ここで商店街の観光地化に係わる商品特性の二つの鍵概念と業種編成に係わる四つの鍵概念を図2に表し、それぞれの問題点を分析したい。

ここでは、左に広域型商店街の天神橋筋商店街、右に地域型商店の竜馬通り商店街を置くことで両商店街の差異を分かりやすくした。

図中の上部には、観光地化型商店街で取り扱う商品の特徴である、限定的と独自性の中から「イ. 期間・地域」、「ロ. 一店逸品・地域ブランド」という商品特性を挙げた。

限定的な商品である、イ. 期間・地域性とは、竜馬通り商店街の事例で明らかになったように、地理的条件によって観光客が増減する期間が変わってくるため、期間・地域を考えて取り扱う商品を考慮しなければならないということである。

独自性の商品である、ロ. 一店逸品・地域ブランドでは、天神橋筋商店街

の事例で明らかになったように観光地化すると、普段の日常生活で購入できない物を求める観光客の要求に応えるため、取り扱う商品が専門品に近くなる。そこで、その店舗が特に自信を持ち、唯一無二の品を開発して売り出す方が、観光客受けする可能性が高い。仮にもしそのような商品開発ができない場合でも、地域性を売りにして生産者と共に地域ブランドを立ち上げることができれば、他の商品を比較的容易に差別化することが可能となり、付加価値のある商品を販売することができるだろう。それによって売り上げの向上に繋げていくことができる。このように商店街は、取り扱う商品特性を考慮しながら観光地化を進めていかななくてはならない。

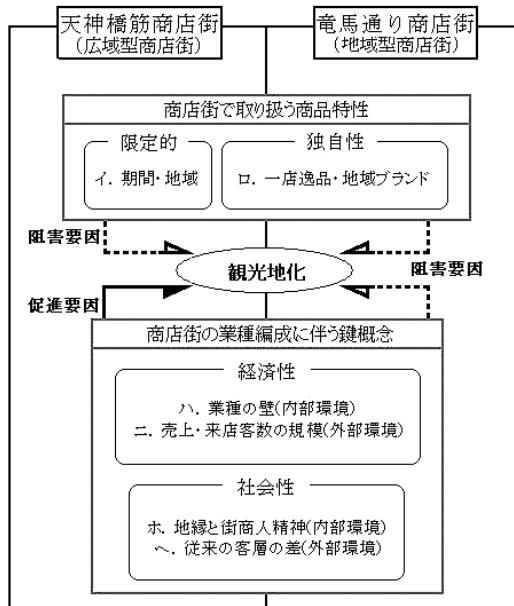


図2 商店街の観光地化の差異を表す商品特性と鍵概念の因果関係

出所：筆者作成。

この図中の下部には、商店街の業種編成に伴う鍵概念として、経済性と社会性の中に内部環境・外部環境という属性を持つ、「ハ、業種の壁」・「ニ、売上・来店客数の規模」・「ホ、地縁と街商人精神」・「ヘ、従来の客層の差」といった四つの鍵概念を挙げた。それでは、まず各鍵概念を分類した基準を述べることにしたい。

ハ、業種の壁を経済性・内部環境に分類した理由は、商業集積の業種編成が商店主間の依存と競争という市場や内部編成によって形成されてきたことに依拠する。

ニ、売上・来店客数の規模を経済性・外部環境に分類した理由は、来店客が物を購入するという経済活動は商業集積外部からの影響があるということに依拠する。

ホ、地縁と街商人精神を社会性・内部環境に分類した理由は、商業集積の商店主やその繋がりが商店街の内部的な要因によって形成されていることに依拠する。

ヘ、従来の客層の差を社会性・外部環境に分類した理由は、商店街を利用する主婦・高齢者・学生といった客層が商業集積外部の環境によって形成されてきたことに依拠する。

では、上部の商店街で取り扱う商品特性を考慮に入れながら、下部の商店街の業種編成に伴う鍵概念について一つずつ順に説明をしていきたい。

商店街が観光地化するにつれて変化する顧客に合わせて、業種や品揃えを変えて商いを行っていかなければならない。その際、天神橋筋商店街では、店舗数が多く幅広い客層に合わせた業種編成が組まれており、さらに繁昌亭により通年観光客を呼び寄せることが可能であった。一方、竜馬通り商店街では店舗数が少なく地元の固定客向けの業種編成が組まれていた。そこに、遠方からの観光客が訪れる季節性を考えながら、業種転換しなければならない場合、比較的容易に専門品を扱う店舗に業種転換できる店舗が少ないため不利となるだろう。ここから業種の壁という鍵概念が出てきた。

また、竜馬通り商店街にて商店街を脱退した店主達がいる理由として、外壁修理や石畳舗装などで高い年会費や道路舗装費の費用が増える一方で、売上・来店客数が増えない状況が挙げられる。そこから、売上・来店客数の規模という鍵概念が出てきた。

天神橋筋商店街では、天神祭りを基盤にして築かれた街商人精神を共有しており、それによって結束を固め、意思を共有した商店主間で地域色を保つことができた。一方、竜馬通り商店街では商店主間の繋がりが弱く、地縁に対する思い入れが少なかった。そのため、商店街のように指揮系統や決まりごとが曖昧になっている組織では重要であり、こういった暗黙の了解がなければ、個店の商店主達を誘導していくことは難しいということから、鍵概念として地縁と街商人精神が出てきた。

そして、商店街が観光地化すると遠方からの観光客にも対応するため、取扱商品は一店逸品や地域ブランドのように独自性の強い専門品を売らなくてはならない。そこで天神橋筋商店街のように商圏が広く、品揃えの幅が広いと有利となるが、逆に竜馬通り商店街のように地域に密着している商店街では、取扱商品が地元の固定客向けが多く、品揃えの幅が狭いため不利となる。ここから、従来の客層の差という鍵概念が出てきた。

それでは、この二つの商店街の観光地化プロセスの比較にて現われた鍵概念の背景を次項でさらに深く探り、なぜこのような差が生まれたかについて分析していきたい。

## 2. 観光地化商店街で差異が生じる背景

まず、天神橋筋商店街と竜馬通り商店街の観光地化プロセスを図3に描きたい。両商店街とも、商業集積が衰退したことを切っ掛けに観光地化を掲げて有志が集まり始め、振興組合が設立されることで商業集積を活性化させる核が出来上がった。そして、町並み整備と同時に、空き店舗対策や街路を活用したイベントが行われ始めた。ここで商店街は観光客の集客に成功すると、

そこからさらに活動範囲を広げるため、別の組織を設立させることとなった。この段階で観光地化に向けた動きが加速し、商業集積の中では、一定の流れの中で業種編成や品揃え形成が進んでいく。ところが、このまま商店街の観光地化が進むのではなく、前進するか後退するかといった分岐点が訪れる。

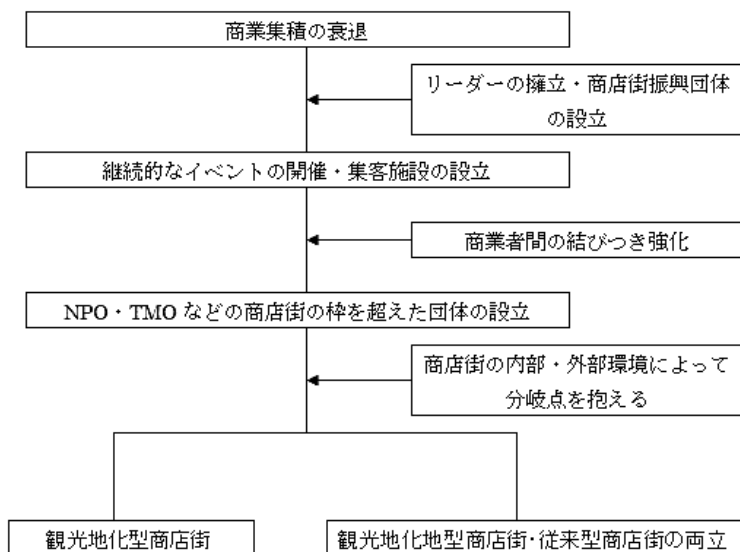


図3 観光地化プロセスの差異

出所：筆者作成。

ここで、先述した図2を再度活用しながらその分岐点を迎える理由を考察してみたい。経済性・内部環境では、竜馬通り商店街で明らかになったように、業種の壁が問題として挙げられた。ここでは、既存の業種が観光地化へ転換する上で足かせになる場合もあれば、逆にこれまでの業務を活かしながら比較的容易に転換することもあり、既存の商店街の店舗数に比例する業種編成の幅によって差が生じた。ただ、注釈として内々の問題である経営者の

年齢や家族構成なども少なからず影響していることも言及しておきたい。

経済性・外部環境では、売上・来店客数の規模が問題として出てきた。これは図4の観光地化後の天神橋筋商店街と竜馬通り商店街の売上と来店客数の差を比較すると歴然である。

天神橋筋商店街では、売上および来店客数が増えた割合が半数を越えており、竜馬通り商店街では、売上が増えた店舗よりも減った数が多く、来店客数では変わらないとの回答が一番多いという結果であった。このような差異から、竜馬通り商店街の商店主達の中には、経済的利益が得られないことや負担に耐えることができなかつたために商店街振興組合を脱会するようになったと考えられる。だが、もちろん先述してきたように、地域型商店街では地元の固定客がいることや最寄品を扱う商店が多いことから観光客用に業種を変えにくいということがあることも考慮しておきたい。

(単位：%)

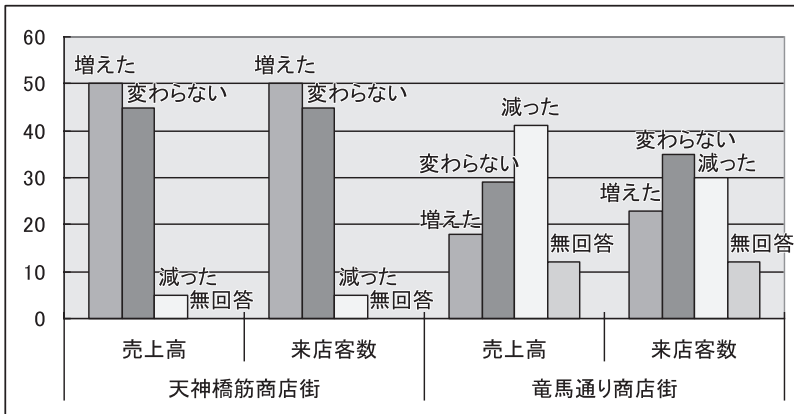


図4 天神橋筋商店街と竜馬通り商店街の売上高と来店客数比較

出所：筆者作成。



次に社会性・内部環境の地縁と街商人精神は、商店街で商店主間の信用やルール作りにおいて大きな影響を及ぼしていた。天神橋筋商店街では、商店街には地元の天神祭りを基盤とした街商人精神が浸透し、数々のイベントを成功させて観光地化を進めていた。一方の竜馬通り商店街には、そこまでの強い繋がりがなく、地縁で共有する街商人精神のように意思疎通を図る上で重要な基盤がなかった。その結果、観光地化は盛り上がりを見せず、観光客を積極的に集客しようとする意気込みが下火になってしまった。この商店街の違いを考察したとき、そこには商店街の歴史の長さや商店街に生きる街商人としての誇りの高さが違った。それゆえ、この地縁と街商人精神が観光地化型商店街を成立できるかできないかの大きな一端を担っているということが言えよう。

社会性・外部環境の従来の客層の差では、特に地域型商店街が抱える次のような問題点が考察できる。それは、商店街では観光地化することで地元の固定客か観光客のどちらを迎えればいいのかというジレンマに陥ることである。商業集積で観光地化を試みた場合は、観光客の増加によって従来の店舗を飲食店や土産物品店などのように業種転換させていくことが望ましい。しかし、実際の商店街を利用する客層を念頭に置いた時、そこには商圏の大きさから来る問題が大きく立ちはだかっていた。

これを確認するべく、中小企業庁(2007)『平成18年度商店街実態調査報告書』による、従来の客層の差を見ていきたい。表3は、客層を商圏の違いによって分けたものである。その中で、観光客特性の強い学生、若者・家族連れ・会社員・観光客の割合については近隣型商店街・地域型商店街より広域型商店街・超広域型商店街の方が高い。さらに詳しく商店街のタイプ別に見ると、主婦は近隣型商店街・地域型商店街で5割近くを占めている。また、高齢者は利便性のある近所で生活必需品を購入するためか近隣型商店街において32.6%と最も高い数値になっている。

表3 最も多い来街者層（商店街タイプ）

単位：人、（）内は%

	合計	学生、 若者	家族 連れ	主婦	会社員	高齢者	観光客	その 他	無回 答
近隣型 商店街	1431 (100)	26 (1.8)	41 (2.9)	791 (55.3)	55 (3.8)	467 (32.6)	11 (0.8)	18 (1.3)	22 (1.5)
地域型 商店街	928 (100)	40 (4.3)	54 (5.8)	454 (48.9)	90 (9.7)	238 (25.6)	26 (2.8)	11 (1.2)	15 (1.6)
広域型 商店街	184 (100)	24 (13)	14 (7.6)	74 (40.2)	24 (13)	35 (19)	4 (2.2)	3 (1.6)	6 (3.3)
超広域型 商店街	66 (100)	19 (28.8)	4 (6.1)	10 (15.2)	14 (21.2)	5 (7.6)	9 (13.6)	3 (4.5)	2 (3)
無回答	35 (100)	2 (5.7)	1 (2.9)	6 (17.1)	7 (20)	8 (22.9)	4 (11.4)	4 (11.4)	3 (3.6)
総数	2644 (100)	111 (4.2)	114 (4.3)	1335 (50.5)	190 (7.2)	753 (28.5)	54 (2)	39.4 (1.5)	48 (1.8)

出所：中小企業庁（2007）、25 ページを一部修正。

以上のことから、最寄品を多く扱う地域型商店街の客層は主婦・高齢者が多く、観光地化することに不向きであるといえよう。それゆえ、観光客だけを相手にしては、商店街として成り立たず、商店主達が「誰のための街か」と困惑することを裏付けている。

しかし、それでも近隣・地域型商店街が観光地化する必要性があり、上甲（2004）は地域型商店街で観光地化している大分県豊後高田市内8商店街を調査し、次のように述べている。それによると、「事業の究極の目標は観光地づくりではなく、地域住民が買い物をしてくれる商店街の姿を取り戻すこと、さらには、街の魅力を高めることによって定住人口を増やすことにある」<sup>10</sup>としている。このように、地域に密着している商店街だからこそ、地域住民のために商いを行いつつ、観光地化によって街の魅力を向上させることで定住人口を増加させる必要があるだろう。今後、特に居住する人口の減少や高

齢化が懸念される地方の商店街の観光地化の目的には、観光客数の増加と商圏の拡大、そして定住人口の増加にまで計算に入れて、取り組んでいかななくてはならないだろう。

ここまでの内容から、広域型商店街に比べ、地域型商店街の観光地化ではターゲットを「周辺住民にするか観光客にするか」というジレンマに陥り易く、業種転換や品揃え形成が行われにくいといえよう。それは結局のところ、商店街はあくまでも地元固定客向けの商いであり、観光客のために行っていない、という認識だったからであった。

以上のように、天神橋筋商店街と竜馬通り商店街には、二つの取扱商品の特徴と商店街の組織化を妨げる四つの鍵概念において明確な差があり、観光地化してうまくいく商業集積とうまくいかない商業集積の違いを上記の比較分析から明らかにすることができた。

## V おわりに

観光地型商店街の成功と失敗における要因を二つの事例から分析することで何が本質的に問題かを浮き彫りにしてきた。

天神橋筋商店街では、てんカルの開店と同時にリーダーが購買を目的としない人々を商店街に呼び寄せることで観光地化のきっかけをつくった。これによって、一般の通行客や観光客の集客が可能となり、飲食店やサービスを営む店舗が潤うようになっていった。この動きは、広域型商店街だからこそ見られる傾向だといえよう。なぜなら、元々の客層も来街者タイプが多いため、品揃えや業種において観光地化に対応しやすかったと考えられる。このように、障壁の高さにおいて他の商圏の商店街タイプよりも優位だといえよう。

そして、イベントによって商店主達の結束が強まり、次々に新たな組織を形成している。そのうねりは大きくなり、それに合わせて集客できる幅が広がっていった。さらに、繁昌亭など周辺の集客施設と連携することで、観光

客を広範囲から集客することが可能となった。そして今後、新たな顧客に合わせて商店主達の取り扱う品揃えが自然と変わり、新たな店舗の進出と既存店の退出の新陳代謝を促進していくことが予想できる。

さらに、その強い結束が商店街の観光地化を推し進めていたことに関わっている。その根拠に、集客力のあるFCを誘致していなかった。仮に、それらの店舗を誘致すれば地域性は失われ、商店街を訪れる来街者は減少するだろう。このように、地縁を大切にした戦略によって地域の特色を出し、観光地化を推進することができていた。天神橋筋商店街は、このように商店街の転換点において衰退を逃れようとしていた。この事例からは、商店街組織の観光地化ライフサイクルは一定の流れに向かっていった。

一方の竜馬通り商店街は、衰退傾向にあった商店街をB元理事長が中心となり、観光地化型商店街への転換を図ることを試みた。これによって、商業集積の仲間の中から観光地化に生き残りを賭け、B元理事長に同意する商店主達が出てきたことで一つの秩序が形成されていった。そして、遠方からの観光客を誘致したことでさらなる商業者達を巻き込むことに成功し、共同出資で核となる店舗を設立した。さらに、来街者が増えることで、メディアからも取り扱われ、注目を浴びることで近隣の商店街や酒蔵を所有する酒造会社を巻き込んでの観光地化を商業集積で進めていこうとした。

しかし、この先も観光地化に向けて皆が働くと思われたが、地域型商店街の竜馬通り商店街は観光客用の商品を扱うことで、最寄品が少なくなってしまうていた。そのため、数々の観光事業や町並み整備によって集客は成功したが、売上が上がらず、既存の顧客と新たな顧客のどちらに客層を絞ればよいのかというジレンマを抱える商店主達が出てきた。

結局、竜馬通り商店街は、地域住民主体の品揃えであるがゆえに、地域の顧客を手放すことができなかった。このように、全体としての売上は上らず、商圈と規模の小さい商店街で地域に密着していればしているほど、観光地化によって品揃えを変化することによるマイナス効果も大きいということがわ

かった。そのため、組織がうまく機能しなくなったことで、観光地化は後退し、衰退段階へと進むことになってしまった。

この竜馬通り商店街の事例では、商業集積において観光地化を目指し、一旦商業者達は自己組織化のように業種編成がすすむようだが、実際は、四つの鍵概念をクリアしなければ観光地化しないことがわかった。

観光地化とは商店街を活性化する一つの手段であり、それぞれが経営権を持つ商業者達が業種を転換させる、「商店街のリストラクチャリング」という括り方ができる。本研究では商店街が衰退を免れ修復段階へと移行するための克服すべき鍵概念が何かを明らかにし、商圏の違いによる商店街の観光地化問題を浮き彫りにした。

今後は、これらの問題を克服するために観光客と地域住民から支持され、組織化が推進されるような商店街のあり方を研究課題としたい。

## 注

- 1 加藤、2003、160 ページ。
- 2 石原・加藤、2005、238 ページ。
- 3 Mathieson&Wall、1982、1 ページ。
- 4 石原、1985a、6 ページ。
- 5 加藤、2003、170 ページ。
- 6 Yin、1994、邦訳 151-155 ページ。
- 7 町街トラストによると、2007 年度の修学旅行生受け入れ総数は 367 名であり、毎年同数程度を受け入れているという。
- 8 中井、2008、11 - 12 ページ。
- 9 龍馬館と龍馬ホールは別物であり、龍馬ホールの所有権は大家だが、経営をしているのは、竜馬通り商店街振興組合となっている。
- 9 上甲、2004、33 ページ。

## 参考文献

- 石原武政(1985a)、「中小小売商の組織化—その意義と形態—」『中小企業季報』第4号、(大阪経済大学 中小企業経営研究所)、1 - 8 ページ。
- (1985b)、「商店街の組織化—戦前の商店街商業組合を中心として (上)」『経営研究』第35巻第6号、(大阪市立大学商学部経営研究会)、1 - 20 ページ。
- (1985c)、「商店街の組織化—戦前の商店街商業組合を中心として (下)」『経営研究』第36巻第1号、(大阪市立大学商学部経営研究会)、1 - 19 ページ。
- (2000a)、『まちづくりの中の小売業』、有斐閣。
- (2000b)、『商業組織の内部編成』、千倉書房。
- (2005)「小売業における売買集中の原理の作用様式」『商業論究』第52巻第4号、(関西学院大学商学研究会)、1 - 18 ページ。
- (2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政・加藤司(2005)、『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。
- 加藤司(1998)、「日本の小売業態の分析枠組み」『経営研究』第49巻第2号、53 - 76 ページ。
- (2003)、「「所縁型」商店街組織のマネジメント」加藤司編著『流通理論の透視力』千倉書房、155 - 171 ページ
- 木地節郎(1989)、「小売商業集積の立地ライフサイクル」『同志社商学』第40巻第5号、

198 - 218 ページ。

京都商店街振興組合連合会 (2004)、『平成 15 年度商店街振興組合指導事業商店街組合調査事業報告書「業態変革による商店街活性化について」』。

戈木クレイグヒル滋子 (2006)、『ワードマップ グラウンデット・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで』新曜社。

佐藤善信 (2003)、「自然発生型盛り場の形成と変容の分析—アメリカ村を事例として—」加藤司『流通理論の透視力』千倉書房、173 - 193 ページ。

中小企業庁監修 (1997)、『元気のある商店街 100』同友館。

天神橋筋商店連合会 (2006)、『商店街の本 天神橋筋に活きる街あきんど』東方出版。

土居年樹 (2002)、『天神さんの商店街 街いかし人いかし』東方出版。

中井郷之 (2007)、「TMO のまちづくりにおける観光事業の効果と課題—京都市伏見の株式会社伏見夢工房を事例に—」『都市研究』第 7 号 (近畿都市学会)、65 - 76 ページ。

— (2008a)、「観光型商店街における中小小売商の組織問題—京都市伏見の竜馬通り商店街を事例に—」『経営研究』第 58 巻 4 号 (大阪市立大学経営学会)、201 - 218 ページ。

— (2008b)、「大阪市天神天満の観光地化プロセス—天神橋筋商店連合会の観光事業を中心に—」『大阪市大論集』第 122 号 (大阪市立大学経済学研究科・経営学研究科)、1 - 22 ページ。

竜馬通り商店街振興組合 (1995)、『平成 6 年度京都市商店街活性化整備計画策定事業、竜馬通り商店街活性化整備計画事業策定報告「プロジェクト R」構想』竜馬通り商店街振興組合。

— (1998)、『平成 10 年度商店街組合活性化事業、幕末回廊構想策定事業報告書』竜馬通り商店街振興組合。

— (2000)、『平成 13 年度京都市商店街活性化整備計画策定事業、竜馬通り商店街活性化整備計画策定報告書』竜馬通り商店街振興組合。

— (2002)、『竜馬通り商店街振興組合の沿革』竜馬通り商店街振興組合。

Butler, W. R. (1980)，“The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for management of Resources,” *The Canadian Geographer*, 14(1), pp.5-12.

Kauffman, Stuart (1995), *At Home in the Universe: The Search for laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press (米沢富美子監訳『自己組織化と進化の論理 宇宙を貫く複雑系の法則』日本経済新聞社、1999 年)。

Krugman, Paul (1996), *The Self-Organizing Economy*, Blackwell Publishers (北村行信, 妹尾美起『自己組織化の経済学』東洋経済新報社、1997 年)。

- Mathieson, Alister & Wall, Geoffrey (1982), *Tourism: Economic Physical and Social Impact*, Longman.
- Plog, C. Stanly (1974), “Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.55-58
- (2001), “Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. An Update of a Cornell Quarterly Classic”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.13-24.
- Yin, K. Robert (1994), *Case Study Research 2<sup>nd</sup> edition*, Sage Publications, Inc.  
(近藤公彦『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年).