

「来街者アンケート及び消費者モニター調査」 結果から析出される現状と課題（3）

—— J R 吹田駅周辺商店街の調査事例 ——

吉野 忠 男

目次

- I はじめに
- II 商店街調査結果（アンケート調査及び消費者モニター調査）
- III 考察
- IV 結論

III 考 察

4. 転換点の創造

商店街の現状について来街者（顧客）及び商店街を構成する個店，組織の観点から分析検討すると双方の異なる視点が顕在化することになり，建設的な方策を策定することが困難となる。来街者は何らかの購買目的を満たすために，どちらかといえば特定の個店との関係性を背景にし，その個店を基点に商店街全体及び他の個店を観察している。それは経年の蓄積された商店街，個店への認識であり，深遠な関係性を意味する。つまり商店街への期待あるいは願望は認められるもののその限界を認識しており，現在の状況を受け入れている現実が存在しているのである。商店街，個店は来街者とともに双方が学習し，蓄積された経験の中に埋没しているのであり，そこには安心感，信頼感の源泉が存在し，それを変えたくない願望がある。そのことが商店街，個店の変化を忌避し，前例踏襲型のイベント企画，開催に埋没する所以となる。

他の商店街において「覆面買い物調査」¹⁾を実施した際に，商店街（個店）側の反応は「若い人はうちでは買わない」「どんな対応してよいかわからない」とするおよそ販売者とは言えない回答があった。一方，学生側では「丁寧な説明に驚いた」「とても優しかった」とするこちらも購入者の反応としては意外なものであった。この予想外な双方の反応は，既存の顧客との関係性に埋没している個店の実態を示すものであり，学生の購買行動が特段の会話を必要としないコンビニエンスストア等の販売員との関係性を要しない中で成立していることを意味している。とりわけ現在の学生は，その親の世代から商店街との

1) 平成23年9月に実施した調査。学生5名に3,000円の予算で「欲しいものを商店街で購入」し，その購入物，商店街（個店），店員の対応等の分析検討を行った。

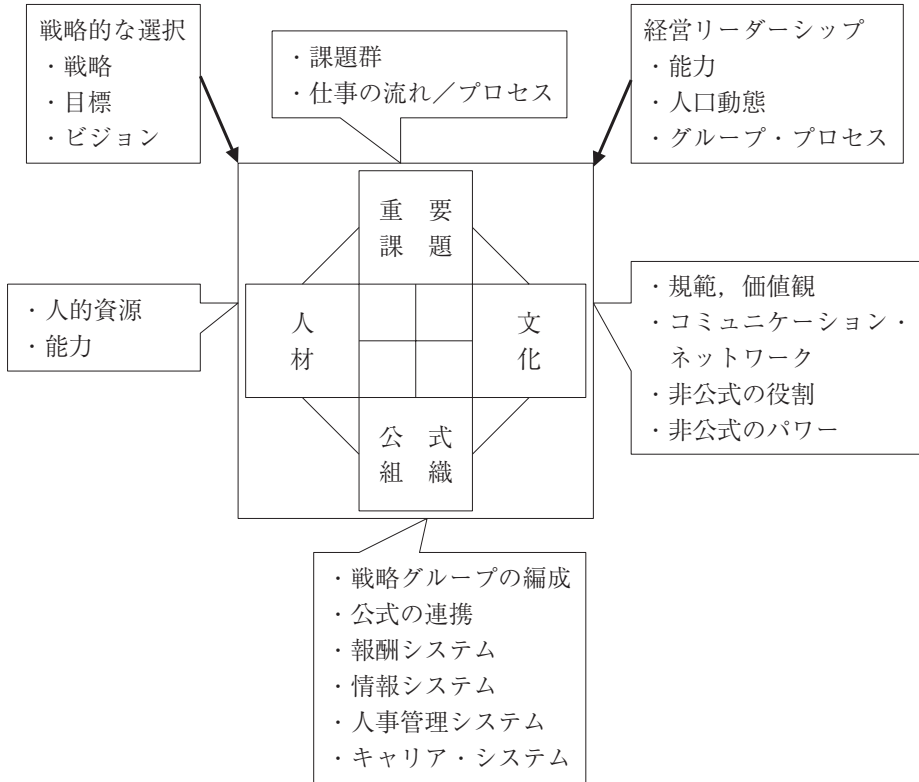
関係が希薄あるいは喪失している影響を受けていることから会話を基本とした購買行動を有していない。そこには購買目的が明確に存在し、購買目的を達成するための情報を拡大させ期待以上の購買を具体化する志向は大きくはない。また、そうした購買目的にある商品やサービスを購入する機会も多くはない。「買い物の楽しみ」は単に目的の商品を購入するだけでなく、それに付随する刺激の程度で変化するものである。購買時の販売員とのやり取りから生じるワクワク感は減少している。来街者に「買い物の楽しみ」を演出するのが個店であり、商店街となるが、そこに至らずにコンビニエンスストアと同様に、最小限の会話で成立する購買行動に商店街、個店が陥っているのである。

このように考えると、商店街、個店の現状を維持することを前提に来街者との新たな関係性を構築することは商店街、個店の今後に限界を示すことにしかならない。商店街、個店がいかにか変わるか、その議論が不可欠となる。商店街の状況や商店街に関する意見や思い、感想を来街者アンケート調査及び消費者モニター調査から明らかにし、同時に課題や問題点を整理してきたが、やはり商店街そのものを議論の中心に据え、改めて先行研究を踏まえて検討する必要がある。そこで、商店街を個店の集合体としての「組織」²⁾と仮定し考えてみたい。

Nadler (1992) は、組織を「重要課題」「人材」「公式組織」「文化」の観点から「組織の整合性モデル(図Ⅲ-1)」を提唱している。組織の4つの構成要素ともいえる要素間の「相互作用」がいかにか重要であるか、あるいはいかにか「相互作用」をさせるかを検討している。4つの構成要素には、第一に、課題群、仕事の流れ/プロセスが「重要課題」、第二に、人的資源、能力が「人材」、第三に、戦略グループの編成、公式の連携、報酬システム、情報システム、人事管理システム、キャリア・システムが「公式組織」、第四に、規範、価値観、コミュニケーション・ネットワーク、非公式の役割、非公式のパワーが「文化」としている。以上の構成要素を方向付ける、一定の組織の方向性を示す意味で、「戦略的な選択」として戦略、目標、ビジョンを提示し、あわせてそれを推進する役割、機能となる「経営リーダーシップ」として能力、人口動態、グループ・プロセスが必要であるとしている。これは組織の経営資源を一定の方向付けを行う戦略そのもの議論といえるが、一般的な議論となる経営資源、ヒト・モノ・カネ・情報を概括的に説明するのではなく、具体的な要素を抽出し、その枠組みを提示したことは評価すべき点がある。とりわけ組織において重視すべき業務(仕事)に注目し、その組織成果をいかにか引き出すか、これを「重要課題」としたことは実体的な業務を理解した議論を展開していることがうかがえる。その「重要課題」を解決していくために「人材」「文化」「公式組織」をいかにか活用していくのか、このことが「相互作用」する必要があるとしている。それは単に「重要課題」を提示し、その解決に他の構成要素が相応の影響を与えるような単純な思考ではなく、「重要課題」においても他の構成要素が背景にあり、相互に影響し合っていることが前提

2) 商店街の構成内容からすると一般的な企業の組織と同一視あるいは近似的なものと仮定することは議論のあるところであるが、本稿では個店の集合体を「組織」と定義し検討することとした。

図表Ⅲ－1 組織の整合性モデル



(出所) Nadler (1997)

にある。まさに構成要素は「相互作用」していることになる。

この議論は、組織の整合性モデルとして単一の企業組織を前提としており個店の集合体である商店街組織とは異なるものである。構成要素そのものが個店の集合体であるだけに一般的な企業組織と同一視できない内容が含まれているからである。しかし、個店の集合体つまり個店ごとの事業内容が異なる、全く別会社の組織の集合体である商店街といっても商店街ごとに特徴がある。これは吹田商店街が8つの商店街から構成されている中で、それぞれの商店街で特徴を有し、他の商店街と異なる印象を与えていることから理解できる。その証拠に、アンケート調査の結果からも来街者は微妙ではあるが商店街ごとに異なる回答内容を出している。消費者モニターの調査からはその傾向がより顕著にあらわれ商店街それぞれが独立的に存在していることが示されている。単独かつ自立的に存在している個店は、商店主間の連携に強弱はあるにせよ商店街を構成する要員として他の商店街との「違い」を発揮している。つまり他の商店街ではないことを明示することで自らが所属する商店街の存在感を一体的に表現しているのである。それが特徴として発揮され、来街者も商店街の違いとして受け入れているといえる。

一方で、企業の組織は階層組織からフラット組織、マトリックス組織等組織の形あるい

は主たる事業ごとに分類された組織を形成している。組織の組成においても新規事業や組織そのものの拡大、効率性を重視して形成されるが、それは経営者、あるいは経営層の判断により形成されている。ここが個店の集合体、それぞれに経営者が存在することから組織の形成過程あるいは理由に大きな違いが出ることで、一般的な企業組織と商店街が異なる理由となる。しかし、企業において事業を担当する部長、さらに小単位で事業を担当する課長を中心に検討すると、個店の経営者と部長あるいは課長との役割、機能の違いはそれほど多くはない。もっとも個店の経営者と雇用契約にある部長、課長とは根源的に異なることは明らかであるが、会社そして商店街という一定の枠組みを有する組織を基点に考えれば、個店は商店街に規定され、部長、課長は企業に規定されているのである。当然、商店街を無視した個店は存在しない³⁾、企業を無視した部長、課長は存在したとしても放置されることはない。つまり商店街、企業はその構成員を規定し、それぞれの特徴を発揮する組織として成り立っているのである。来街者に認知されている商店街のあり方がここに存在する。また、一般の購入者が部長、課長を意識して購入することはほとんどなく企業の認知から段階的に購買行動に入ることは、来街者の商店街の認知⁴⁾に似ている。

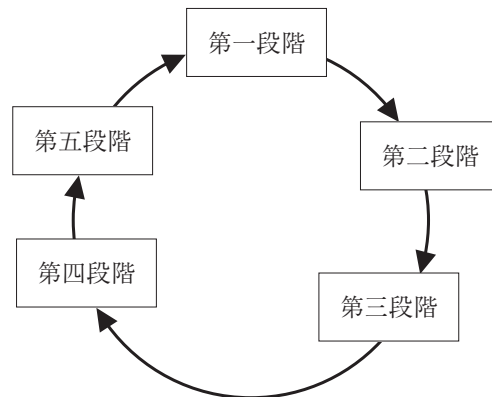
以上のように商店街を一定の枠組みを有する組織とみることは、単に組織の構成上の問題ではなく、組織の構成員となる個店の機能、役割、他の個店との関係性等の観点からも課題を有する議論とはならないのではないかと。本稿では、商店街を企業組織と同一の観点でとらえ、改めて Nadler (1992) の組織の整合性モデルを検討してみる。

Nadler (1992) は、組織の整合性モデルを単に構成要素を画一的に体系化したのではなく、動的に変化する態様、つまり組織の問題解決と学習のプロセスとして五段階のステップを提示している。それは、第一段階では担当部門の業績ギャップを特定し、変革の機会をどれだけ早めるべきかを明らかにする。第二段階では重要課題と業務プロセスを描く。第三段階では組織の整合性を公式組織、人材、文化の課題をチェックする。第四段階では解決策を考え、修正措置を講じる。そして第五段階では反応を確認し、結果から学びとらしている。この第一段階から第五段階までを繰り返す(図Ⅲ-2)ことで組織の整合性を図る必要性があると提唱している。

組織が組織として形成されていても、その成果が確実にもたらされる訳ではなく、むしろその組織を維持継続するために消耗し組織の形骸化を招くことになる。商店街の中で空き店舗が恒常化し、「シャッター街」と揶揄されるさまは組織が本来の機能を発揮せず形骸化していることの証左に他ならない。

- 3) 空き店舗の新規出店に際し、商店街理事会で紛糾することはどのような業種業態、大手チェーン店のフランチャイズ出店等に関し、現在の商店街の適性、バランス、他個店との関係等商店街全体を考慮した検討がされている。これは単に空き店舗をなくすだけの議論ではなく現在の商店街の特徴を維持することに強い関心があることを示すものである。
- 4) しかし、来街者のアンケート調査や消費者モニターの調査では、商店街を意識しているのではなく、個店に対し注目、関心があることを示す結果も出ている。つまり現在の購入者は、購入目的とそれを高い割合で充足できる個店に関心があるのであって、商店街の選択には関心が無いことを意味している。

図Ⅲ—2 組織の問題解決と学習のプロセス



そこで、Nadler (1992) の組織の問題解決と学習のプロセスを商店街の組織において検討すると、第一段階では当初目標と成果とのギャップを認識し、同時に、それを特定し解決行動に展開することが必要となる。これは商店街の停滞や沈滞を意味し、その原因追及を行わなければならない。第二段階では、第一段階で整理された原因から重要課題は何かという絞り込みを行い、その取り組みの方向性を決める。例えば、イベントや催しの課題の整理を行い、重視すべき課題は何かを明らかにするのである。第三段階では、絞り込みされた重要課題と解決の方向性に関して、組織上の取り組み課題を明らかにする。重要課題の解決に対し、現在の組織体制や担当者の処理能力、組織の気質・体質等における課題を確認するのである。第四段階では、重要課題の解決に向けた行動を具体化することになる。重要課題が特定され解決の方向性が明らかになったことから、その具体的な解決行動をとるのである。商店街のイベントや催しは単年度の繰り返しになることから次年度にその課題解決策が現実的に実行されていなければならない。しかし、現実的には単年度のイベントは昨年度と同じように行われていても、どの部分が課題であるのか、あるいは課題解決された内容かは判別できない状況になっている。それだけに目標と成果のギャップそのものが認識されない現実がある。また、担当した主たるメンバー（実行委員等の役員）は同じであっても実際の現場担当者はほとんど交代している場合もある。この状況下では問題認識は同一段階で行われることは有り得ず、同じことを行っているのに全く違う成果を生み出す場合さえある。第五段階では、重要課題の解決に向けた行動を具体化した結果あるいは成果を検証し、学習し、さらにギャップを確認することで新たな重要課題を発見し、解決に向けた行動を改めて段階的に行うことになる。第一段階から第五段階までも際限なく繰り返すことで、組織の整合性を高めていくのである。

しかし、Nadler (1992) の組織の問題解決と学習のプロセスは、特定の事業に関する業績向上の取り組みそのものであり、組織一般に広く適用される汎用性の高い議論である。くわえて組織の整合性モデルの構成要素がある程度整理されていることが前提となっている。そのことは商店街に整合性モデルの構成要素が整備されていないことを顕在化させる

ことになる。

Nadler (1992) は、組織を「重要課題」「人材」「公式組織」「文化」の4つの構成要素を提示(図Ⅲ—1)しているが、商店街においては明らかに「公式組織」の未整備を指摘せざるを得ない。商店街は、組合や理事会を有し組織運営が行われている。「公式組織」は現に存在しているのである。しかし、Nadler (1992) の組織の整合性モデルを実践する上で、その水準を満たしていない「公式組織」となっている。これは「公式組織」の中身を改めて検討してみると、「戦略グループの編成」、「公式の連携」、「報酬システム」、「情報システム」、「人事管理システム」、「キャリア・システム」において、いずれも構築されていない内容である。それぞれの内容は単独で存在していても意味がなく、組織の構成員、企業では従業員の活動に刺激を与えモチベーションを促す要因を有している。同時に、組織に参加する従業員の共通認識を醸成し、行動の能力基準を形成するものである。このことからすると個店に、こうした個店の活動に刺激を与えることが制度化、システム化されていなければ商店街にとって「公式組織」は画餅そのものになってしまう。

そこで、商店街版「組織の整合性モデル」を構築することが必要となる。しかし、単純に制度やシステムを導入して「公式組織」を構築すれば良い訳ではない。組織が組織として成長発展していくために商店街版「組織の整合性モデル」を構築し、まさに現在の商店街から新たな商店街に転換することが重要であり、その転換点を創造しなければならない。

5. 不可欠な革新性

商店街に関する問題意識は、来街者のアンケート調査及び消費者モニター調査から顕在化するまでもなく商店街の役員、理事をはじめ個店の店主、店員までそれぞれの観点で有している。その問題意識を基点に商店街、個店に反映され、何らかの改善の方向性が示されることになる。しかし、こうした改善の方向性は、問題意識の基点の違いから多様性を生み、商店街全体の改善に統一感の欠落したバラバラな動きになって表れてくる。商店街側に見れば「やれることはやっている」となり、来街者、消費者から見れば「なんだかよくわからない」とするかみ合わない議論になってしまう。ここには問題意識を基点にした「変わった」という認識はなく、「従来とあまり変わらない」という前例踏襲に陥ってしまうことになる。

では、変わったと認識できるようにするためにはどうすればよいのだろうか。それは before and after と明確に意識できる転換点を設定する必要がある。明確に after と認識するために before を示す必要がある。その結果、革新が認識できるのであり、「前よりも良い」とする成果を評価できるのである。したがって革新性が認められなければ商店街は「変わった」ことにはならず、「従来のまま」ということになる。しかし、商店街側でも何も取り組んでいない訳ではなく、何らかの具体的な取り組みを行っているものである。その取り組みを持って商店街側では満足し、そのことが更なる向上に発展しないことが新たな問題の根源にもなっている。そして商店街側の何らかの取り組みと満足も革新とみることができるのである。こうした革新を混在して使用し、問題認識を混乱させても意味が

なく、革新について整理し、自らの行動を評価する必要がある。

そこで研究者の革新を歴史的にみていくと早くに革新を定義したのは Schumpeter (1934) である。Schumpeter によれば革新は新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであるとしている。ここでいう生産とは利用可能な物の力 (materials and forces) を結合することであり、つまり革新とは物や力を従来とは異なるかたちで結合する、すなわち新結合を指している。その上で新結合には、1) まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発、2) 未知の生産方法の開発、3) 従来参加していなかった市場の開拓、4) 原料ないし半製品の新しい供給源の獲得、5) 新しい組織の実現の五種類があるとしている。伊丹・加護野 (2003) は、変革⁵⁾とは偶然の中から情報をくみ出す必然的なメカニズムを内蔵している技術システムという開放知識系の時間発展なのであると考えている。偶然と必然がともに存在しなければ変革は生まれえないという。

Hamel (2000) は別な視点から変革とは現状を一度疑ってみる心構えから生まれ、その主眼は精神的な抑圧から逃れることにあるとしている。また、変革は視点を変えたり自分自身が変わったりすることが出発点となるもので、ものの見方や自分自身を変えようとしているうちに、それまでとは異なったものが見えてくる。異なったものが確認できたら、これを深く信じることも大切だというように、変革の定義というより、そのとらえ方を強調している。

Rothwell & Gardin (1985) は、変革とは飛躍的な技術進歩を商業化すること (画期的イノベーション) のみを意味するのではなく、技術的ノウハウを少しずつ変化させ実用化すること (改善、もしくは漸進的イノベーション) をも包含する言葉であるとしている。Drucker (1985) は、変革とは企業家のための特別なツールである。企業家はそれを利用して変化を好機へと変換し、今までとは違うビジネスやサービスを実現する。変革はまた、学問として教授されるものであり、それを学習し、実践することができるものであるとする。また、Porter (1990) は、企業は変革活動を通じて競争上の優位性を獲得する。企業の変革に対するアプローチは広範囲にわたっており、そこには新技術開発のみならず、何かを実行する際の新しいやり方すべてが含まれるとする。

以上の、Rothwell & Gardine, Drucker, Porter の見解をふまえ、Tidd, Bessant, Pavitt (2001) 等は変革とは機会を新しいアイデアへと転換し、さらにそれらが広く実用に供せられるように育てていく過程であると定義している。変革を技術のみならず幅広い観点から新しいものへの転換、さらにそのプロセス、そしてそれらに付随する内容の全てに注目している点は Rothwell & Gardine, Drucker, Porter 等の観点を尊重しているといえる。それは Schumpeter の見解をさらに広くとらえ、伊丹・加護野の技術システムの考え方も包含する定義といえよう。しかし、伊丹・加護野の指摘する「偶然と必然」や Rothwell &

5) 研究者あるいは翻訳者によって「革新」あるいは「変革」が使用されている。本稿では研究者あるいは翻訳者にしたがって記載している。

Gardine の「画期的イノベーションと漸進的イノベーション」という二つの変革の動きを無視することはできない。なぜなら企業活動においては業務を繰り返し行う中でただ漫然と対応するだけでなく、不備や欠陥、瑕疵等を見直し改善することが現実的に行われていることと、同時に法制度や組織全体が抜本的にかわることが必然、偶然⁶⁾あるいは連続、不連続に発生しているものである。むしろその相互作用があるからこそ企業は成長のプロセスを歩むことができるといえる。Abernathy (1983) によれば、脱成熟化 (de-maturity) がまさに不連続な変革の結果であり、例えば消費者の製品属性に関する嗜好の変化や新たな技術アプローチの発見など既存の固定化された製品技術や生産技術が大きく変化する態様が存在する。Kuhn (1970) のいう「パラダイムの転換」⁷⁾ともいえよう。このように二つの変革の存在を前提とすることは先行研究からも明らかであり、とりわけ不連続な変革が企業の成長に大きな影響を与えることは確かである。

この二つの変革を明確に定義したのは Nadler & Tushman (1997) である。

Nadler & Tushman (1997) は製品の出現パターンである S 字曲線を用いて企業変化の過程を示した。企業は S 字曲線を描いて成長のプロセスを歩むが、そのある段階ごとに変化が起こり、それが大きく振幅することで均衡状態を破る出来事に揺り動かされることになる。その上で、ほとんど全ての会社が均衡の破れた時期に大きな変革を遂げるとしている。戦略を変え、組織機構を変え、プロセスを変え、人間を変える。変革をしなかった会社はやがて落ちこぼれて、押し出されるか、統合されるか、買収されてしまう。変革を遂げた会社のなかでも、成功する会社と失敗する会社が出てくるのである。また、Nadler & Tushman (1997) は漸進的変革 (連続変革) において変革の各ステップは、組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら、問題を解決し、より効率的な運営を図るプロセスの一部であるとしている。それぞれはすでに実施されている仕事をもとにした試みであり、比較的小さな規模のなかで企業の機能の改善を積み重ねていくものであると考えている。その振幅幅は小さいものの変化を繰り返しているとしている。そこでは組織はつねに何らかのかたちの改善や修正の手を加えている。機構を変えたり、戦略を修正したり、文化の改良を図ったりしているのである。こうした変革は、組織の構成要素間の整合性を改善し続けることを狙いとして行われているとしている。まさに漸進的に変革が実行され、しかも継続しているところに特徴がある。

これに対し不連続変革において組織は単に整合性の改善を図るのではなく、新しい戦略、新しい仕事、新しい公式の組織体制などを備えたまったく新しい構成を築こうとする。究極的には、この新しい機構は高度の整合性を示し、激しい混沌のあとではあるが、以前よりも安定したものにならなければならない。すでに確立したパターンの継続をベースにした漸進的な一連の変革というよりも、このタイプの変革は過去を完全に切り離した、まっ

6) 法整備のように偶然性を議論する余地はないようだが、法整備した結果、想定外のことが生じた場合を「偶然性」ととらえることとした。

7) 実は、歴史的に個店ごとの関係性が強化あるいは緩和した中で成立している商店街ほど「パラダイムの転換」が求められる組織もない。

たく新しい要素からなる組織を再構築するものであると説明している。そしてこうした大きな変化は環境の大きな変化と連動するととらえている。したがって不連続変革は組織に衝撃を与え、企業が蓄積した習慣、指向、仮定、日常的なことといった既存の知識を破壊し、新たな組織の枠組みの開発を迫ることになるのである。

以上のような革新性が議論される中で、革新には漸進的変革（連続変革）と不連続変革があり、それぞれのが組織の整合性モデルに反映されていくのか、その上で、何を重要視すべきか、こうしたことを結論として提示したい。

IV 結 論

商店街に対し、来街者のアンケート、消費者モニターの調査結果は、商店街そのものをさまざまな観点から検討する機会を与えてくれた。端的には、商店街の回遊性の向上にくわえ来街者の利便性を向上させるために駐輪場を増設すること、また、乱雑な駐輪を防止するために駐輪場の設置場所、方法に至るまで解決の方向を示す指摘もみられた。こうしたわかりやすい改善の方向性は、商店街理事会で議論し予算計上のもと計画的に実施していけば来街者、消費者の満足度の向上を図ることができる。しかし、こうした来街者、消費者の要求事項、いわばニーズを確認し、それを実践してきたことが現在の商店街の低迷の要因になっていることはないだろうか。それだけに商店街の側では相応の満足感があり、「あと何をすれば消費者は増えるのか」「お客さんは戻ってきてくれるのか」と解決策が見えているようで見えていない袋小路に陥ってしまっている。この度の来街者のアンケート調査および消費者モニター調査の結果を分析的に見ていると、商店街と消費者のミスマッチばかりがクローズアップされ、ややもすると消費者に振り回された結果、商店街の低迷が始まり現在に至っているのではないかと考えることもできる。

その中で、改めて商店街を分析検討してみると分析の視点を設定するに際して、企業の枠組みから分析ができないか検討することにした。それは企業においては長年の分析結果が先行研究の成果として提示され、それを分析の視点としてさらに深淵な調査結果が蓄積されているからである。そこで商店街を一般的な企業組織と仮定し、どこにどのような問題が存在しているのか明らかにしようとした。それでも企業組織を検討する上で、何らかの分析視点を設定する必要があることから Nadler (1992) の「組織の整合性モデル」を基点に分析を試みた。本稿は、当初、研究テーマのように「現状と課題」を提示することを目的に分析検討を行ってきたが、従来になかった検討を加えることに意欲が転換してきたことから先行研究を踏まえ、今後の方向性を提示する結論にすることにした。

そこで、吹田商店街の調査結果を踏まえ先行研究を検討した結果を以下に提示したい。

1. 商店街の理念の構築と明示

商店街は、個店の集合体であり個店それぞれが独立の企業として事業運営することで成り立っている。したがって個店はそれぞれに理念に基づいて事業運営していることから商店街全体が理念を背景に存在していることになる。しかし、現実的には個店の理念は個店

それぞれに独立しており商店街全体の理念として結実している訳ではない。つまり個店の理念と商店街全体の理念の関係性は低く、それぞれが影響し合っていることもない。また、そもそも商店街は商店街全体を規定する理念が存在している訳ではない。商店街の組成が多種多様な個店の上に成り立っているという商店街の組成上の特性に由来している。理念で個店を規定することの意義が認められないことにある。商店街はそもそも理念を有せず、個店それぞれの事業運営の上に成り立っているからである。

しかし、こうした商店街の組成上の問題から商店街全体の理念が存在しなくてよいというものではない。実際、消費者モニターの考えや意見は懇意にしている「行きつけの個店」であり、商店街全体に対するものではない。商店街全体する意味では「もっと元気になってほしい」「もっと活性化してほしい」という願望が多く、具体的なやり取りの中から導き出されているものは無いに等しい。それだけ商店街全体に対し明確なイメージを有しているのではなく、個店から商店街を全体的に見ているに過ぎないのである。では、なぜこうしたことになっているのだろうか。それは商店街全体の理念が存在せずに、個店の理念の具体化である事業運営に顧客は埋没してしまい、商店街全体に意識が届いていないからである。しかし、安易に商店街全体の理念を設定しても、それが個店に落とし込まれ、共有されて実践されなければ理念を設定したことにはならない。理念は、将来の商店街像であり目指すべき方向である。単純なようでもその理念が設定されていなければ現在そして将来像とのギャップを明らかにすることができず、結果として現在の課題を見失ってしまうことになる。買い物客は駐輪場がなくて困っていることは、商店街の将来像とのギャップであり解決すべき大きな問題とはならない。安易に駐輪場を設置しても買い物客の満足度は上がらない。このことは既に多くの商店街が学習していることであり、一瞬の解決策にしかならないことを熟知している。こうした買い物客の要望やニーズを理念がなく受け入れていけば、やがて商店街は事業予算を消化するだけの事業体になり、今後何をすべきかわからないことになってしまう。

今、改めて商店街としての将来像、あるべき姿となる理念を設定し、その理念実現に向けた取り組みを行わなければならない。将来像、あるべき姿が決まれば、現在何をすべきか、その優先順位を決められること、それは長期的な計画策定もつながることになるのである。そしてこうした理念を個店が共有することで、商店街と個店のバランスが図られ、個店と商店街全体との関係性が具体化する。これは顧客の「イメージ」に統一感をもたらし、顧客との新たな関係性を育成していくことになるのである。

2. 公式組織の再構築

現在、商店街は事業の運営主体として理事会、組合等を組成している。これは商店街主催のイベントや行事の運営主体であり、それ以外でも商店街の対外的な対応組織としての機能を有している。個店の集合体として活動するための組織である。ここに一般的な企業組織との差異が存在するのである。この個店の集合体である商店街を組織と設定し、従来の運営組織の機能だけではなく、個店あるいは個店間が機能するための制度、システムを

構築することで、組織学習が可能な公式組織を構築する必要がある。一般的な企業組織は、例えば、財務・会計システムや人事システムを共有することで、経営資源の一体的な管理運営を実現している。こうした一体的な管理運営は、組織メンバーの育成機能があり、組織全体の質的向上に成果をもたらす。その組織運営を実現する公式組織を商店街においても構築することである。

企業組織と同様に、財務・会計システムや人事システムを共同利用する公式組織を組成することは個店の抵抗が計り知れないし、現実的ではない。こうした従来の組織運営に合わせるようなシステムや制度構築は長期的な時間設定をしても、あまりにも個店の特性が共有化できないために、そもそもシステム化になじまない特性を有しているのである。そこで、こうしたシステムや制度構築には、商店街の将来像、あるべき姿となる理念の実現に向けた課題を解決するところで検討しなければならない。これは個店それぞれに共通する問題である場合が多く、商店街全体としての解決策に共通する部分でもある。例えば、高齢化社会の現実化にともない高齢者の「買い物弱者」化は深刻な問題をはらんでいる。とりわけ一定程度の買い物量に至る買い物は、買って持ち帰ることができず、頻繁な買い物回数に発展することになり、高齢者の買い物客の負担は増すことになる。買って持ち帰る量に制約されるのが高齢者である。そうした高齢者向けに共同配送やそれにとまなう決済方法を共同で開発し、それを商店街で共有できるようにするのである。それには商店街という形骸化された組織運営では難しく、個店間で強固な関係性を有する公式組織が不可欠になってくるのである。

現在の事業運営主体の商店街組織から個店間の関係性を強化する公式組織を意図的に組成していかなければならない。

3. 革新の明確な認識

以上の商店街の理念設定と事業運営主体の商店街組織から公式組織を組成していくことで、現在の商店街と明らかに異なる商店街が具体化することになる。この現在の商店街と将来の商店街が明らかに異なることで革新が認められることになり、そうでなければ現在の商店街を単に維持していることだけにしかならない。現在の前例踏襲型の事業運営では、周辺住民の高齢化と若年層の減少により衰退の方向にしかならないことになる。これは来街者アンケートや消費者モニター調査の結果からも期待はされてはいるものの顧客の高齢化と若年層の商店街離れによる商店街の認知度の低下は厳しいものがある。消費者の要望する芸能人を招いたイベントを開催しても、それは一過性のものでしかなく商店街の発展的な成果をもたらすことにはならない。目指すべきことは何か、そして今、何をしなければならないのか、その結果、どれだけ変わったのか、この一連のことに関して具体的な成果を獲得しなければならない。

そのためには、将来像、あるべき姿の実現に向けた個店、商店街全体の見直しや改善を日々の中で実践しなければならない。これは漸進的変革（連続変革）そのものであり、来街者アンケートや消費者モニター調査で指摘された現実的かつ低予算の内容から確実に取

り組んでいくべきものである。この具体化、解決によって現在の顧客との良好な関係を維持発展させることになる。それでも日々の見直しや改善は、眼前の顧客の満足であり、新たな顧客の顕在化には結びつかないことが多い。そこに顧客を創造する、あるいは顕在化する取り組みを行い、実現しなければならない。その成果が不連続変革を成し遂げた結果であり、新たな顧客の獲得そのものである。現在の顧客と将来の顧客と安易に分断し、創造できるものではないが、商店街の将来像、あるべき姿となる理念の具体化においては、漸進的変革（連続変革）だけでは現在の顧客に埋没してしまい、やがて縮小の悪循環に陥ってしまうことになる。やはり新たな顧客の獲得を実現する不連続変革が認められる取り組みが必要なのである。

4. 新たな連携の構築

商店街が理念を設定し自立的に取り組むことで公式組織が組成され、結果として変革が認められる状況を作り出していくことができるかといえば、そうではない。やはり商店街は現在の商店街メンバー、個店からなり成っているものであり、新たな環境を創造し具体化するためには限界がある。とりわけ利害関係が絡む内容になればなるほど、問題は複雑化し限界のハードルを上げることになる。商店街の存亡に関係する議論は、すなわち利害関係者の議論であり、それがまた新たな商店街の創造に障害となって立ちほだかる。商店街関係者の商店街に関する問題意識はきわめて高く、現実感がある。それだけに拙速な議論ばかりではなく、迅速かつ大胆な議論が必要となるが、現実的には前例踏襲に埋没した議論に終始している。意欲的な理事や役員が多い中であっても、前に出る一步は簡単ではなく、その一步の距離も短いものになってしまう。こうしたことは商店街の構造的なものであり、長年の前例踏襲の中で蓄積された学習の成果といえなくもない。

こうした構造下において、前例主体の商店街において新たな取り組みを行うためには、関係性の希薄な組織、機関との連携は有効である。連携にはシナジー効果やコンプリメント効果が期待されるが、そこには収益成果が必ず存在する。連携するだけにその成果を求めることは不思議ではなく、ある意味、当然のことといえる。しかし、こうした思考を当事者が共有していたのでは、その成果が認められなければ連携の継続は困難であり、結果として連携は失敗に終わってしまうことになる。連携は、誰もが希望することではあるが、その成果を明確に示せる事例は多くはない。収益を志向する企業においても成果の議論では連携にともなう投資効果は高くはない。これを商店街で展開するとすれば、一般企業以上に連携効果を評価することは難しくなる。

そこで、大学との連携は双方の利益追求が全く異なることから企業との連携とは異なる成果を導き出す可能性を秘めている。大学は、商店街との連携において直接的に金銭的収益を上げることはできない。大学で開発した商品、サービスを商店街で販売することで収益を上げることはあるが、これは大学が個店として商店街に参加することに等しく、新たな商店街を創造することにはつながらない。大学は、まさにこの新たな商店街の創造において寄与する立場として連携の成果が期待される。具体的には、商店街への学生インター

ンシップ参加，商店街活性化策の提案，商店街活用策の提案，少子高齢化社会における商店街の役割・機能の検討等のテーマをもとにした連携である。商店街に学生がインターンシップで参加することで，学生は現場の職業訓練になる一方で，商店街は若年層の行動様式，思考を確認できる。それ以外にも学生を主体とした商店街提案は若年層の購買行動に影響を与え商店街をより身近に考える存在へと変化させることになる。将来の顧客の顕在化に寄与するものである。商店街と学生の交流の場面では双方に負担をとまうが，現在の収益ではなく将来の収益に貢献するものであり，商店街の将来像，あるべき姿を検討する機会となりうる。

つまり新たな連携は，種をまき育て花を咲かせる一連のことを共同で行うことであり，将来に向けた取り組みなのである。こうした連携が可能なのは，大学であるが，大学側にも種々課題が存在していることも事実である。この大学の課題を検討することは改めて機会をもちたいと考えている。また，こうした取り組み事例も既に存在している。新たな連携は，既存の概念を払拭し，新たな観点でその可能性を考える必要があるといえる。

以上

謝意

本稿は，吹田商店街の理事，役員のみな様のご支援がなければ日の目を見ることはできなかった。アンケート調査用紙の作成では何回となく会議を持ち，それもかなり遅い時間まで議論することもしばしばであった。理事，役員のみな様の真剣な面持ちをしっかりと記憶している。他に，消費者モニターのみな様，アンケート調査員として走り回ってくれた大阪経済大学の学生諸君，集計に早朝まで付き合ってくれた大学院生等，誰一人欠けても本稿は完成しなかったと断言できる。ここに改めて心から感謝申し上げる。

【主要参考文献】

- Christenson, C (1997) "The Innovator's Dilemma" *Harvard Business School Press*, Cambridge, Mass.
- Drucker, P. F (1985) *Innovation and Entrepreneurship Harper & Row*. [小林宏治監訳，上田惇生・佐々木実智男訳 (1985) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社]
- Flamholtz, E. G (1990) "Growing Pains": How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Revised ed., Jossey-Bass. [加藤隆哉監訳，グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2001) 『アントレプレナー マネジメント・ブック MBA で教える成長の戦略的マネジメント』ダイヤモンド社]
- Freeman, C (1992) "The Economics of Industrial Innovation (3rd. ed)" Cambridge: *MIT Press*.
- Hamel, G. (1994) "Leading the Revolution" *Harvard Business School Press*. [鈴木主税・福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社]
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) "Competing for the Future" *Harvard Business School Press*. [一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社]
- Karl, E. Weick (1979) "The Social Psychology of Organizing" 2nd ed., *Addison-Wesley*,. [遠田雄

- 志訳 (1997) 『組織化の社会心理学第2版』 文真堂]
- Kirzner, I. M (1973) “Competition and Entrepreneurship”: *The University of Chicago*. [田島義博監訳 (1985) 『競争と企業家精神』 千倉書房]
- Kirzner, I. M (1997) “How Markets Work”: *The Institute of Economics Affairs*. [西岡幹雄・谷村智輝訳 (2001) 『企業家と市場とはなにか』 日本経済評論社]
- Kuhn, T (1970) “The Structure of Scientific Revolutions” Chicago: *University of Chicago Press*. [中山茂訳 (1971) 『科学革命の構造』 みすず書房]
- Nadler, D. A, Shaw, R. B, Walton, A. E and Associates (1994) “Discontinuous Change Leading Organizational Transformation” *SanFrancisco: Jossey-Bass Inc*. [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『不連続の組織変革 ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』 ダイヤモンド社]
- Nadler, D. A (1998) “CHAMPIONS OF CHANGE” *SanFrancisco: Jossey-Bass Inc*. [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『組織変革のチャンピオン 変革を成功に導く実践ステップ』 ダイヤモンド社]
- Penrose, E. T (1959) “The Theory of the Growth of the Firm” *Basil Blackwell & Mott*. [末松玄六訳 (1980) 『会社成長の理論 (第2版)』 ダイヤモンド社]
- Porter, M (1980) *Competitive Strategy* Free Press. [土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社]
- Porter, M (1983) *Competitive Advantage* Free Press. [土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』 ダイヤモンド社]
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review*. Vol. 68. No. 3.
- Schumpeter, J. A (1934) “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge” *Harvard University Press*. [塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』 岩波文庫]
- Schumpeter, J. A (1934) “Capitalism, Socialism and Democracy. New York” *Harper & Row*. [中山伊知郎・東畑精一訳 (1995) 『新装版 資本主義・社会主義・民主主義』 東洋経済新報社]
- Tidd, J, Bessant, J, Pavitt, K (2001) “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change” *John Wiley & Sons, Ltd*. [後藤晃・鈴木潤監訳 (2004) 『イノベーションの経営学 技術・市場・組織の統合的マネジメント』 NTT 出版]
- Timmons, J. A (1994) “New Venture Creation, 4th ed., *Richard D. Irwin*.” [千本倅生・金井信次訳 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略 起業機会探索と資金調達までの実践的方法論』 ダイヤモンド社]
- Tushman, M. L and E. Romanelli (1985) “Organization Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation” in L. L. Cummings and B. M. Staw(eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, *JAI Press*.
- Tushman, M. L, O’Reilly, C. A (1997) “Winning through Innovation” *Harvard Business School Press*, Boston, MA, U.S.A. [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション 組織変革と再生への実践ガイド』 ダイヤモンド社]
- 池本正純 (2004) 『企業家とはなにか 市場経済と企業家機能』 八千代出版。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社。

- 石倉洋子（1992）『組織のコアスキル』NTT 出版。
- 太田一郎（1996）『企業家精神の生成』多賀出版。
- 大滝精一（1997）「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（著）『経営戦略』有斐閣アルマ。
- 奥村昭博（1986）『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 金井一頼・角田隆太郎（編）（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 榊原清則，大滝清一，沼上幹（1989）『事業創造のダイナミクス』白桃書房。
- 榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論』中央公論社。
- 清水龍榮（1986）『中堅・中小企業成長論』千倉書房。
- 十川廣國（1997）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 高崎経済大学附属産業研究所編（2002）『ベンチャー型社会の到来』日本経済評論社。
- ダフト，R・L，高木晴夫訳（2002）『組織の経営学』ダイヤモンド社。
- 寺本義也，岩崎尚人（2000）『ビジネスモデル革命』生産性出版。
- 寺本義也（2005）『コンテキスト転換のマネジメント 組織ネットワークによる「止揚的融合」と「共進化」に関する研究』白桃書房。
- 中村裕昭（2003）『ターンアラウンド・スペシャリスト』きんぜい。
- 中山伊知郎・東畑精一訳（1995）『シムペーター資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社。
- 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編（1999）『日本のベンチャー企業』日本経済評論社。
- 野中郁次郎（1980）『経営管理』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・勝見明（2004）『イノベーションの本質』日経BP社。
- 一橋大学イノベーション研究センター編（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- マグレイス，R，マクミラン，I，大江建監訳，社内起業研究会訳（2002）『アントレプレナーの戦略思考技術 不確実性をビジネスチャンスに変える』ダイヤモンド社。
- 松田修一（1997）『起業論』日本経済新聞社。
- 松田修一（1997）『ベンチャー企業論』日本経済新聞社。
- 松田修一（1998）『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
- 松田修一（2000）『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
- 柳下公一（2003）『ここが違う！「勝ち組企業」の成果主義』日本経済新聞社。
- 山田幸三（2000）『新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革—』白桃書房。
- 吉原英樹・安室憲一・金井一頼（1988）『「非」常識の経営』東洋経済新報社。
- 吉森賢（1991）『アメリカ企業家精神の衰退』ジャパンタイムズ。
- 吉森賢（1989）『企業家精神 衰退の研究』東洋経済新報社。