

第1節 京都ツアーの主旨

—小倉先生の講義を踏まえての展開—

陶山博太 (M2)

1. なぜフィールドワークか

なぜ、フィールドワークが論文指導ゼミにおいても必要か。そこには仕事に関する問題を多少でも解決したいと思うなら、単に頭で理解するとか、座学的な知識だけではむずかしいという認識がある。仕事に関する問題を解決する力をつけるには、知識を体にしみ込ませて身体的にみても縦横に使えるようにしなければならない。つまり、学びを現実に応用可能で成果と結びつくものとするには、生き物としての企業や生きた現実にあふれ、そこから自分なりの教訓を体で学びとる必要がある。さらに、そうした学びから得た教訓が解決すべき課題に応じて必要なときに瞬時に出てくるようにする。そこまで自己訓練を行うことがもとめられるからである。

このような方向性の下でのフィールドワークは、いくらフィールドワークに価値があるとはいえ、やみくもにフィールドワークに取りくめばいいというものではない。そもそも、ただ何となく現場に出て行ったとしても、生きた現実は何一つ見えてこない。生きた現実には、漫然と物事を見ていたら見えてこない。それは意識して初めて見えてくるものである。もっといえば、見ようとするものを意識して、準備も重ね、初めて見えてくる可能性が出てくる。それゆえ、われわれのフィールドワークでは、周到に準備を重ね、その上で現地、現物にあふれ、そこにおいて五感も働かせて対象を観察する。こうしてやっと体得的に現場から学べる条件が出てくる。

したがって、こうした内容を持つフィールドワークを行うには、事前準備が決定的に重要となる。それは、たとえば調査対象について関連資料を収集して対象のあらましを把握し、その上で自分なりの問いを立ててみる。現地で何を見たいか一覧的リストにする。聞きたいこと、確認したいことを整理して質問書のかたちにし、相手方へ事前に送るなどである。こうした準備を行ってれば、現地へ行ったときに自分なりの視点で物事をみることができるようになる。

しかし、こうした事前準備を個人で行うのは実はなかなかむずかしい。そこには、準備に関するノウハウの問題もあるし、準備行動に向けた個人の動機づけの問題もあるからだ。そこで、本物のフィールドワークを実施するには、よき指導者の下で共同行動として事前準備の方が効果的である。そこで、われわれは夏の暑い盛りの時期ではあるが、京都に赴き、現地調査を実施することにした。商店街の現地を歩き、責任者から説明を聴く。さらに、教授の講義も受けて皆で討議をする。これにより、座学では得られない各人の気づきや物事の見方の構築がわずかながらでもできてくることを期待した。

実際、このような調査ツアーは、終わった後から振り返ると、たしかに学びの上での価値は高い。そうであれば、今回のツアーに何らかの事情で参加できなかった人や、他のゼミの人にもツアーの中身をわかりやすく伝えることが望ましい。このため、調査ツアーの組み立てからツアーの全体を俯瞰できる報告書をつくることにした。この報告書に接することで、こうしたツアーに次回は自分も参加したいという人が一人でも増えるならば、調査ツアーの企画者として何よりの喜びである。

2. なぜ商店街を対象とするのか

われわれは、意識化して現実を見る対象として商店街を選んだ。ただし、商店街はあくまで問題の構造をつかむための練習素材にすぎない。あるいは、同様なことであるが、考える方法を体得するための練習素材にすぎない。この意味でいえば、今回たしかに商店街をフィールドワークの対象に選んだが、商店街というやや特殊な自分にとってあまり関わりのない領域の問題を扱うととらえない方がよい。一面で商店街の問題を扱うのであるが、もう一面では商店街の問題を通じてより一般的な問題としての問題把握力や問題解決力の構築に挑む機会ととらえた方がよい。

このように今回の商店街調査の主旨をとらえると、伏見大手筋商店街一つとってもいろいろ疑問が出てくるのではないか。たとえば全国の商店街を見ると、その半分近くは空き店舗が増え、シャッター通り化している。ところが、伏見大手筋商店街では、空き店舗の比率は2.4%と著しく低い。これはなぜか。この問いは、一般的なかたちでいえば、全体が衰退状況にある中で、なお成果を出せるところにはどういう要因があるかを見ていくことといえる。

また、商店街にも当然のこと競合や競争の問題はある。では、伏見大手筋商店街の競合先とは具体的にどこなのか。伏見地区では、競合可能性のある大型店として6店ほどの店が存在する。伏見大手筋商店街の小西良夫理事長の話によると、イトーヨーカドーの六地藏店ができてから伏見大手筋商店街における車利用客の購買がめっきり減ったという。ちなみに、イトーヨーカドー六地藏店は、宇治の京阪本線六地藏駅付近にできた店である。それはともかく、ここから同商店街にとってイトーヨーカドー六地藏店は競合先として最大のターゲットになることがわかる。そうすると、同商店街のこれからを考えるなら、もともと買回り商店街であった伏見大手筋商店街の品揃えや商店街としての方向性は、少なくともイトーヨーカドー六地藏店を上廻るものにしないといけないということが出てこよう。もっといえば、商店街の経営資源を使ってイトーヨーカドーでは提供できない魅力をつくり出すことである。このように現状を深くとらえ、構造や本質とかかわらせることにより、商店街のような将来のあるべき姿を見出しにくい対象であっても、先行きやあるべき方向性はある程度浮かんでくる。

あるいは、商店街にも組織のあり方やリーダーシップの問題など一般企業に通じる様々な問題がある。こうしたことは、商店街組織という制約条件が大きい組織においてどのようにあらわれているだろうか。これも興味深い問題である。

このように、商店街というそのことを専門に追求していないと問題の片鱗すらつかめないうように思われる事柄からも、一般的な問題と共通するテーマは十分に引き出せる。また、以上のようなとらえ方は、西新道商店街に関しても同様に必要であり、有効である。

第2節 京都ツアーの全体的な特徴を振り返る

陶山博太（M2）

1. ゼミ生から見た京都ツアーの価値

本ツアーでは、伏見大手筋商店街と西新道商店街という2つの商店街に訪問した。伏見大手筋商店街は広域・買回り商店街であり、西新道商店街は地域密着型の商店街である。さらに、市内中心部にあり、長いアーケードを持つ三条会商店街にもオプショナルツアーで訪れた。1泊2日の短い期間ながら、タイプの異なる3つの商店街を短時間で探索し、比較できるツアーであった。宿泊先は閑静で自然豊かな環境に恵まれた最高のセミナーハウスであった。このように、今回のツアーは、参加者の視点からみても利点が多かった。

ところで、小倉ゼミでは、以前に先生からビジネスフレームワークに関する図書の紹介を受けた。本報告書においても、第7節の富永報告でこうしたビジネスフレームワークを駆使している。そこで、ゼミ生から見た京都ツアーの価値をまとめる本節でも、同書で取り上げている4Cという方法の援用により、問題整理をしてみたい。なお、小倉先生から紹介を受けた図書とは、手塚貞治（2008年）『戦略フレームワークの思考法』日本実業出版社、のことである。

2. 4Pを顧客思考で展開させた4Cの紹介

企業はどのようにマーケティング活動を進めていくのか。これを簡単に整理できるフレームワークが、マッカーシーによる4P（商品=Product 価格=Price 販促=Promotion 流通=Place）である。4Cは、これを顧客の視点でとらえ直したものである。4Cとは、顧客価値、顧客コスト、コミュニケーション、利便性の4つをいう。これは広告学者のラウターボーンが考案した。このフレームワークにより、京都調査ツアーの全体的特徴を整理してみると、参加者視点から見た京都ツアーの特徴がかなりよくわかると思われる。

3. 4Cで見る京都ゼミの特徴

項目（4C）	特徴
1. 顧客価値（Customer Value）	・書籍等でも取り上げられている2つの商店街を1泊2日の日程で調査し、理事長へのインタビューを行った。これだけでも密度は濃い。さらに、商店街だけにとらわれず、より広い視点で問題をとらえる方法について講義、訓練が組まれている。これが実地調査の価値をさらに引上げる。 ・自然に囲まれた閑静な宿泊所。リラックスできる環境で、高い学習効果が得られる。コンサルティングを実践できる機会もあった。富永さんの報告により実践。

2. 顧客コスト(Customer Cost)	・ 理事長の講義・資料代・謝礼から宿泊費などを含めた合宿費用は、京都までの交通費を除き、1人当たりで1万5千円ほどである。この費用をどうみたらよいか。 ・ まず、ここでの顧客コストは、あくまで顧客価値と対になったものとしての認識が必要である。こうした顧客価値には、個人の立場では買えない経験の価値が入ってこよう。つまり、ここにはゼミとしての調査ツアーでないと、経験できない価値が含まれる。したがって、この場合の顧客コストは、こうした顧客価値と対比すべきということになる。その場合に高いか低いかである。
3. コミュニケーション(Communication)	・ 日頃の座学から、現場に飛び出してのフィールドワークを行った。これにより、現地・現物にふれる中で、新しい気づきとコミュニケーションが生まれる。ありきたりの言葉でいえば、一つ釜の飯を食う経験である。
4. 利便性(Convenience)	・ 商店街という問題を素材にして現実に切り込むツアーに参加できる機会になった。訪問先は、テーマに即して緻密に組み立ててある。したがって、短時間で現地・現物・現場から学ぶことができる。この意味で、現地・現物をワンセットで見て、学ぶツアーにゼミ生なら誰でも気易いかたちで参加できるといえる。ここにこのツアーのメリットがある。

このように、4Cの枠組みで京都調査ツアーを整理してみると、最初はただの1泊2日の見学旅行と思っていたものが段々違った姿で見えてくるのではないかな。少なくとも、単なる1泊2日の見学ツアー、物見遊山的ツアーではない。

たとえば、京都調査ツアーには、制約条件の多い放送大学の社会人院生にとっても無理なくツアーの雰囲気に入り込むことができる仕掛けや配慮が随所にほどこされている。それでいて、全体スケジュールをこなした後は、物事を見る目を鍛える観察眼をつくるためのツアーであったことがわかる。あるいは、考える方法の基本を習得することの大事さがわかるようになっている。要するに、それは物事を見て、観察し、討議や講義との往復の中で、実践的に問題解決できる力をつけていくための現場学的ツアーである。

こうして、京都調査ツアーはわずか1泊2日であるが、そこには濃密な時間が流れることになる。なぜなら、参加者が幾分かでもこれらのことを体得する場合には、各人にとっての時間の流れも濃密にならざるを得ないはずだからである。

第3節 京都ツアーを行うにあたっての主要な準備事項

陶山博太（M2）

1. 主要な準備事項

小倉先生の指導の下、京都ツアーを実施するため、いろいろな準備作業を行った。ここでは、その主要事項について順を追って記述する。

（1）スケジュールの調整から日程の確定へ（6月中旬）

まず、ゼミメンバーのスケジュールを勘案し、1泊2日の調査ツアーが開催できる日を絞りこむ。先生の意向と放送大学の学事日程を突き合わせ、日程調整を行った。その結果、レポートⅠやレポートⅡの提出、前期末試験対策に力を割ける日程がよいということで、8月28日（土）～29日（日）の日程を決めた。

（2）参加予定人数を把握し、宿泊予約を行う（6月下旬）

日程を仮決定したら、メーリングリストで開催案内を出し、ゼミメンバーの参加意向を集約する。並行して、小倉先生から河合ゼミに合同ゼミ開催のお知らせをした。次に宿泊所（関西セミナーハウス）の予約をおこなう。東山の北方、修学院の森の中にある閑静なたたずまいのセミナーハウスである。早く予約しないと、必要な人数分の部屋がとれるかどうかかわからない。実際、今回もこの点でかなりのミスがあった。なお、参加予定人数の把握は小野さん、宿泊所の手配（部屋を押さえる）は陶山がそれぞれ担当した。

（3）第1次パンフレットの作成（7月中旬～下旬）

ツアーの全体像を参加予定メンバーに伝えるため、ここまでの確定事項に基づき、第1次パンフレット（調査ツアーの携行資料）を作成し、ゼミのメーリングリストで各人に送付した。これはゼミメンバー全員に京都ツアーに関する具体的なイメージを持たせる点に意味がある。また、ゼミメンバーが情報を共有する中で、調査ツアーに参加する姿勢を主体的なものに切り換えていくことも狙いとなる。パンフレットの作成は小野さんが行った。

（4）訪問先と連絡を取り、当日スケジュールの組み換え（7月下旬～8月始め）

参加予定人員と宿泊先が決まったら、調査予定先（伏見大手筋商店街と西新道錦会商店街）に訪問依頼文を送る。実際は、（2）の作業に先んじて依頼文の原案を作成し、小倉先生のチェックと指導を受け、相手に発送する。ここでは相手に対する基本的礼節を踏まえることはもちろんであるが、先方が気持ちよく協力できる文面にする。こちらが求める情報を確実に引き出す表現も必要である。これがそう簡単なことでない。そこで依頼文の作成には時間がかかる。したがって、小倉先生の指導は必須になる。なお、これはお礼状作成の場合も同様である。依頼文の作成は陶山が担当した。

依頼文には、当方が希望する日程を表記する。しかし、日程が当方の希望どおりにはいかない場合がある。その場合は、まず電話連絡してみる。ホームページ等で先方の電話番号を調べ、当方がどのような主旨で京都ツアーを行うかを伝え、日程についてどのようにしたら折り合えるか相談する。今回は、時間指定が当方の希望どおりにはいかなかった。当日の予定順路を組み換える必要が生じたので、先生にご相談した、その結果、先生のご判

断で伏見大手筋商店街の都合を優先し、1 日目のスケジュールは組み換えることにした。これらの業務は相手のあることなので、出来るだけ早い処理が望ましい。しかし、実際には、8 月 1 日～4 日まで数日の時間をかけてしまった。

それから、商店街訪問の場合は、資料代の有無に関する確認が必要である。調査訪問活動は、基本的に受入れ側の好意によって成り立つものである、相手方から提示のあった資料代は気持ちよく支払うようにする。

(5) 参考文献の提示と事前学習 (8 月初旬～中旬)

本来、商店街というテーマが与えられた段階で、われわれは自分で参考文献を調べるべきといえる。しかし、これも現実には 8 月初めに小倉先生から文献のご教示をいただいてからのスタートになった。ご教示いただいたのは、以下の文献や情報である。

<商店街関係>

- a. 坂本光司編『ケーススタディ この商店街に学べ』同友館、2009 年
- b. 鶴野礼子著『繁盛商店街の仕掛け人』ダイヤモンド社、2008 年
- c. 鶴野礼子著『元気な商店街』ダイヤモンド社、2003 年
- d. 中小企業庁編『新・がんばる商店街 77 編』中小企業庁、2009 年
- e. 久保一敏 レポート I 「伏見大手筋商店街の強さの秘密」

<伏見の観光まちづくり関係>

- a. 伏見のまちづくり会社「伏見夢工房」にアクセスし情報収集
ここで伏見の観光スポットの代表的なところや、伏見ガイドブック、伏見のまち歩きのお勧めコースなど、かなりな情報を拾える。
- b. 伏見の主要な観光スポット
酒蔵群 (月桂冠大倉記念館、黄桜カッパカントリー他)、竜馬通り商店街、寺田屋、十石舟・三十石舟
- c. 論文「ニューヨークにおける B I D と京都伏見における TMO の考察」
同志社大学社会学部社会学科、荒木尚子の卒業論文。パソコンの検索で、「立木茂雄 (同志社大学教授) 荒木尚子」と 2 つキーワードを入れれば、論文の全体がダウンロードでき、プリントアウト可能である。
- d. その他自分で探す伏見の観光まちづくりに関する資料

上記のうち、商店街関係については、陶山が a、b の概要をまとめ、8 月 17 日にメーリングリストで送付した。文献 a に収録されている伏見大手筋商店街の情報、文献 b に収録されている西新道商店街の情報は整理してそれぞれメーリングリストにより送付した。これらの作業は、小野さんと陶山が分担して行った。

(6) 京都調査ツアー参加者から事前学習資料が提供される (8 月中旬～下旬)

上の参考文献情報等の提供により、参加予定のメンバーからも資料提供が相次ぐようになった。福井県立大学の小松さんからは、店舗診断チェックリストの提供を受けた。小松さんは、同大の大学院博士後期課程で小倉先生の指導を受けているベテランの経営コンサルタントである。久保さんからは、レポート I 「伏見大手筋商店街の強さの秘密ーまちづくりと一体になった商業活性化ー」の提供があった。統計的な面で伏見大手筋商店街を理解するのに役だった。富永さんからは、中小企業診断士の資格更新研修に使用された商店

街の概況レポートの提供を受けた。また、今回のツアーに参加されない森さんから、伏見の地域のテーマが「水」であること、時間的に観光可能と思われる付近のスポットなどについて調べたペーパーを送っていただいた。

（７）確定パンフレットの作成とメーリングリストによる送付（一部は郵送による）

７～８月にかけて、参加者の集約調整と、宿泊所と人数や料金見積もりについて調整が続けた。その結果、８月中旬には、河合ゼミから１名と教育補助員の川島さんが参加することになり、福井県立大学大学院からも小倉先生の指導を受けている方２名の参加が決まった。こうした事態の進展と、第１次パンフレットで載せていないけれども調査に必要で周知する事項があるため、パンフレット内容は終盤になって改訂した。これを確定パンフレットとしてメーリングリストにより送付した。（８月２４日）

（８）追加情報をメーリングリストで送信（直前数日間）

準備の最終段階に至っても、調査ツアーを実行する上での不備はまだ多く残っていた。たとえば、役割分担の決定や、予算会計（一人当たり経費）の見積もり、当日の順路（移動手段）などである。そこで、これらを明確にし、メーリングリストで通知した。

（９）反省事項と今後の改善点

京都ツアーの事前準備では、思った以上の事前資料が揃った。自分自身も驚くほどだった。しかし、これらについてよく吟味できないまま当日を迎えたのも実態である。たとえば言う、レストランがよい食材を手に入れたのに、何の下ごしらえもできないうちに営業時間を迎え、客を入れなければならない状況とよく似ている。もう少し別のやり方をとっていただけたこととしては、たとえば診断チェックリストを基に当日の診断計画を立ててもよいし、ケーススタディを基に討論が行われていればなおよい。本来は、調査を開始するにあたり、各自が仮説を持って現地に入り込むかたちが望ましい。参考図書についても、この記述はよい、ここは違った見方をすべきだという話し合いが行われていると、調査の内容は自ずと違うであろう。

そこで、一つの提案であるが、こうした事前準備の作業にプロジェクト・マネジメントの定番である PERT (program evaluation and review technique) 手法の導入を考えたかどうかということである。小倉ゼミには、VRIO（米国の戦略理論家のジェイ B. バーニーの唱えたビジネスフレームワーク、価値、希少性、模倣困難性、組織体制の４つから競争優位の規定要因をとらえようとする）の V (Value 価値) と R (Rareness 希少性) を所持するメンバーが大勢いる。これらの人材を動かせば、かなりのことができるのではないか。作業の着手から完了まで、いかに効率的な手順を組むかを皆で話し合い、PERT ネットワークを組む技をゼミとして持つべきではないだろうか。そうすれば、早稲田大学の井上ゼミのような活動に一步近づけるかもしれない。

第4節 商店街周辺の探索と伏見の観光まちづくりの状況

今井俊和 (M1)

1. 商店街周辺の探索

(1) 伏見大手筋商店街の周辺

伏見大手筋商店街の所在は京都市伏見区、京都市の南東部、京都駅から電車で15分程度のところにあります。伏見の名前は、商売の神様である伏見稲荷大社、あるいは伏見といえば清酒、で有名でご存知の方も多くおられると思います。伏見（ふしみ）の名前の言われは伏水（ふしみ）、地下水の事です（小倉先生現場レクチャーから）。大手筋界限には、伏見の七名水のひとつ白菊水が湧き出ており、ペットボトルを持った付近の住民が水を汲みに来ていました。この水でコーヒーを入れたら美味しいと評判です。

ここ伏見には明治天皇の御陵である伏見桃山御陵（ふしみのももやまのみささぎ）があります。御陵への最寄りの駅は、近鉄電車「桃山御陵前」駅と京阪電車「伏見桃山」駅であり、またこの2つの駅からすぐ西側に伏見大手筋商店街があります。「桃山御陵前」駅の東側には、七名水のひとつ御香水がこんこんと沸く御香宮神社もあります。

この商店街の誕生は、豊臣秀吉が晩年の居城として桃山時代の粋を集めてつくった大城郭、伏見桃山城の大手筋通りに商店が連なったことが始まりといわれており、今なお市内有数の賑わいのある商店街です。

伏見大手筋商店街から徒歩10分のところには、いま話題の坂本龍馬が襲われた寺田屋があり、周りには白壁の酒蔵が並び、観光客が多く訪れています。商店街の近くには黄桜酒造の酒蔵を改装したカップカントリー（レストランとギャラリー）やお酒の博物館である月桂冠大倉記念館があります。今回、黄桜カップカントリーで昼食をいただきました。美味しかった。（誰かさんに聞いてみましょう。地ビールは美味しかったですか）。

(2) 西新道錦会商店街の周辺

西新道錦会商店街は、JR京都駅から西北へ4キロメートル、バスで20分ほどの壬生（みぶ）地区にあり、市内有数の住宅密集地です。昭和30年代までは友禅の染色工場が多くあったようですが、今ではその面影もありません。友禅流しをしていた小川（東高瀬川）は、今では残念なことにコンクリートの溝に変わり果て、水はよどんでいました。友禅の職人さんが住んでいた街並みに商店が連なり、現在の商店街を構成するようになったものと思います。商店の多くは、京の町家、うなぎの寝床といわれる狭い間口を改装した店作りとなっていました。奥行きがどのくらいなのか覗いて見てみたいですね。

写真1. 白菊水



写真2. 壬生寺



商店街から徒歩 10 分ほどで新撰組の屯所だった八木家や新撰組ゆかりの壬生寺があり、新撰組ファンが多く訪れているようです。その昔、この商店街あたりはきっと新撰組隊士が通っていたことでしょう。

2. 伏見の観光まちづくりについて

(1) 伏見の観光まちづくり会社である株式会社夢工房(TMO)

伏見の観光まちづくりの拠点、2002 年(平成 14 年)に設立された株式会社夢工房です。月桂冠の古い木造事務所を改造した伏見夢百衆・月桂冠酒造オフィスの中にあります。京都市、伏見大手筋商店街を含む 55 の諸団体が出資してつくられました。その中には、伏見大手筋商店街をはじめ、納屋町商店街、伏見風呂屋町商店街、竜馬通り商店、油掛商店街と伏見桃山と隣接する中書島地域のふたつの商店街が名を連ねています。

夢工房は観光まちづくりが中心です。この夏、この地域を流れる豪川(宇治川の支流)に十石船を浮かべ、夕涼みの夕べとライトアップ運行を実施され、同時に伏見酒蔵通りをライトアップしてそぞろ歩きを楽しんでいただく機会を演出されました。十石船の運航のために、豪川の川床清掃や川岸の草刈などは、商店街の人々が率先して行われたそうです。行政機関からは、地域の皆さんが頑張るから行政も手伝うと後から協力の申し出があったとのことでした¹。住民自らの知恵と力で問題を切り開く町衆の心意気といった感じがしてきます。

小西理事長からは、夢工房は事業運営の転機に差し掛かっており、来年度に解散もありうるとお話がありました。夢工房は、設立から 10 年経過し、観光イベント企画会社という色彩が濃くなっているのではと感じられます。設立当初の地域の商店街を中心としたまちづくり、まちおこしといった思惑と実績とに乖離が目立ってきたのかもしれません。

(2) 日本の TMO とアメリカの BID

日本での TMO (Town Management Organization まちづくり会社) は、商店街活性化を起点としたまちづくりを志向しています。夢工房も同様な方向性の下で設立されています。小西理事長の夢工房を来年にも解散するというお話は、商店街の活性化が必ずしも順調でなく、商店街から夢工房への支持が得られなくなってきたのでしょうか。大河ドラマの坂本龍馬でマスコミはにぎわっていますが、伏見桃山地区に観光客が押し寄せてきている状況でもなさそうです。商店街の支持を失い、観光面でも十分な実績を出せずにいる夢工房は、これから何処に向かって進むのでしょうか。町衆の心意気を汲み上げ、智恵を絞れば夢工房の再生も可能となるのではないのでしょうか。夢工房のこれからが注目です。

一方で、アメリカには BID (Business Improvement District) といわれる制度があり、それは「定められた地域の不動産所有者や事業者が合意の上で負担金を支払い、その負担金を資金源としてその地域の活性化や発展のために必要な施設やサービスを提供するという制度」です²。BID のもとで、街の美化、地域の安全、地域産業の発展などの整備および

1 伏見大手筋商店街振興組合理事長小西良夫氏聞き取り調査(2010.8.28)

2 荒木尚子(2002)「ニューヨークにおける BID と京都(伏見区)における TMO の考察」同志社大学 2002 年度立木ゼミ演習Ⅲ卒業論文テーマ

地域全体の利益の代表としての地位の確保を目指しています。BID では地域の活性化がまずあって、次に各種産業の振興が位置づけられます。個人的には、「地域があつての商店街」というとらえ方になるはずの BID の考え方に共感します。

第5節 伏見大手筋商店街の調査報告

久保一敏（M1）

1. 調査概要

①調査日時

2010年8月28日（土）11：00～15：00（うち11：00～12：45は周辺探索）

②調査方法

インターネットや書籍による情報収集および現地での見学と面談によるヒアリング

③面談者

伏見大手筋商店街振興組合 理事長 小西良夫 氏

〃 事務長 西村仁志 氏

2. 伏見大手筋商店街の概況

①キャッチフレーズ 安心・安全のまちづくりを目指す

②立地、最寄駅 京阪電鉄：伏見桃山駅 出口すぐ。近鉄：桃山御陵前駅 西へ徒歩1分

③店舗数、業種構成 店舗数：117店、業種構成：物販87店（内生鮮3品店5店） 飲食8店、サービス業11店、その他11店

④空き店舗、同比率 3店舗 2.4%

3. 商業力の源泉

①毎日来街者数

2.5万人／日、年間900万人

②商圈範囲と規模

伏見区南部、50万人～60万人

③ターミナル的立地の優位性

ソーラーアーケードと時限性の歩行者天国、歩行買物空間としての相対的優位性

4. 理事長のお話の内容

小西良夫理事長より、2009年度版『伏見大手筋商店街振興組合概要』にもとづいて説明を受け、小倉先生他ゼミ生からの質問があった。質疑応答のヒアリングは、約1時間半である。話の内容は、大まかに過去、現在、未来に分けて整理した。このうち、現在に関する事項は、さらに4つの項目に分けた。

（1）過去

- ・伏見区など京都市南部地域の買物先は、以前は伏見大手筋商店街しかなかった。
- ・駐車場敷地については、もとは日活の映画館だった。スーパーマーケットがくること

になっていたもので、競合を避けるため、やむなく組合が購入した。当初は店舗の配達用の車の駐車場として借りてもらっていた。駐車場収益は商店街組合とは別勘定。当時の駐車場はそのまま利用され、現在の商店街事務所が同じ場所に立っている。

(2) 現在

<概況>

- ・伏見大手筋商店街は、京阪電鉄の伏見桃山駅、近鉄の桃山御陵前駅に隣接している。両駅は普通駅であるが、なぜかしら商店街に人は多く集まる。
- ・把握はしていないが、各個店の販売額は落ちてきていると思われる。
- ・4大銀行がそろっている商店街は、全国の商店街の中でも伏見大手筋商店街だけである。銀行がそろっているためか、商店街の周辺に企業も集中している。
- ・店主は昔から高齢者が多い。駅前には若い人が多い。店はほとんど変わっている。
- ・顧客は固定客が多い。
- ・店の新陳代謝の理由を言えば、家庭の事情が多い。商売が成り立たなくなったというより、店主が亡くなられたなど跡継ぎの問題が主である。理事会ではいつもこういう話が出る。

<戦略関係>

- ・1973年から通行量調査を実施している。調査の実施後2～3年がピークだった。銀行が土曜日営業をやめた1989年ごろから土曜日の人通りが減少し、宇治市に郊外型の店舗ができた頃あたりから、日曜日の通行者が減少してきた。
- ・チェーン店も多く出店しており、大手チェーンではマクドナルドが一番先に入った。当商店街では商店会の会費が高額なことから、商店街組織への加入の説得に努力を要した。
- ・6月から、商店街の通りで通行者用に置いていた灰皿をやめた。ゴミの分別もはじめた。
- ・個店の特徴ある取組みとしては、荒物屋さんの奥さんが圧力鍋を使った料理を教えていることなどがある。
- ・よくマスコミの取材があるのは、油町の酒屋さんと川魚店である。酒屋さんは酒所であるだけに、伏見の酒のすべてを扱っている。他産地の酒は置かない。
- ・夜は8時で営業を終わるところが多い。私のすし屋は7時を閉店にしている。街路灯は夜10時で消灯にしたが、防犯上の理由から、11時までに戻した（事務長）。
- ・フィックスカードの利益がある。去年はこれを顧客に還元するため、大手筋プレミアム商品券を販売した。2009年には、本来、5千円で販売する商品券に2割分のプレミアを上乗せし、6千円分の商品券として販売したら、3日で売り切れた。今年は5千円で販売する商品券に1割のプレミアを上乗せし、5千5百円分の商品券として販売した。これでも1ヶ月で売り切れた。

<アーケード>

- ・ソーラーアーケードは村山内閣時に設置した。たまたま、全国初のソーラーアーケードとして話題を呼んだ。
- ・組合会費は、店の間口により計算する。平均6mとして月4万2千円。アーケードの返済が1997年から20年間であり、その分会費は他の商店街と比べて高くなっている。
- ・ソーラーアーケードの電気代は年間350万円ほど。売電は20万円程度である。

<理事長の方針>

- ・店舗の経営については、組合は一切かかわらない。経営が思わしくなくなっても、自ら方向を見つけている。
- ・商店は物販店の集まりととらえている。今、組合員の中には、テナント業をしている方もいる。商店街の「商」は「あきない」と読む。そう言うと、テナント業の方は「ほっとする」といってくれる。今は、マッサージ店や弁護士事務所などのサービス業もある。
- ・組合の会合はあまりしない。担当の役員が方針を決定し、それをたまにある組合の会合で報告する程度である。
- ・理事長の選任は、暗黙の了解で決まる。それなりの人が代々で自然とその立場になっている。

(3) 未来

- ・伏見大手筋商店街は、歴史のある街なのにその痕跡が少ない。たとえば、寺田屋も明治時代に建て直したものだ。これからつくり出していけないといけない。
- ・まちづくり会社の夢工房を手がけて 10 年になる。舟の運行などの活動が認められてきた。今期で整理したい。いろいろ組織ができ、夢工房も動きにくくなってきた。組織を分離し、観光と商業を分けていこうと考えている。夢工房の組織のあり方は、会議をして検討しているところである。
- ・今後の課題は、まずアーケードの補修費の確保である。これには数千万円が必要となる。
- ・2年後には、大正 100 年を迎える。何かイベントをしなければと考えている。

5. 伏見大手筋商店街振興組合への提言

人を集めるだけなら、今流行っている 100 円均一の商店街とか、学生と連携したイベント的な取り組みも考えられる。しかし、来街者は増えても顧客が増えるのかというと、はなはだあやしい。100 円均一商店街の場合は、顧客が増えているということらしいが、将来的に長いスパンで考えた場合はどうかと思う。一過性でない息の長い効果が期待できる取り組みが必要となる。そこで二つ提案する。人の心に視点を置いて考えたい。一つは、夢工房との連携である。もう一つは個店の魅力度アップである。

(1) 株式会社夢工房と連携し、観光客を顧客として取り込む

まちづくりと一体になった取り組みはやはり魅力的である。個店の努力、商店街としての取り組み、夢工房と連携したまちづくり活動、この 3 点が強く結ばれるならば、この地域、商店街はより活性化すると考える。たとえば、観光まちづくりと商店街を一体として案内するボランティアのツアーガイドを養成する。それを積極的に活用するのはどうか。案内時は、もてなしのこころを表わすのが大事である。観光客にまた訪れたいと思わせるような、知人にも紹介したいと思わせるような接遇が望まれる。口コミは経費もかからず、最大の PR になる。地域の魅力を発信しつつ、歴史資源を商店街の集客に結びつけた取り組みをしなければ、宝の持ち腐れになってしまう。

（２）個店の魅力度アップ

顧客の心を知り、それをつかむということである。これこそ、まさしく小松先生のいう商品力のアップとなろう。各個店が独自のオンリーワンの商品をつくり出すことで生き残っていく。たとえば、ある店の「おっちゃんが焼いてくれる」たこ焼きを買うため、お客はそれなりの努力をする。お客がわざわざ来店した結果、それなりの満足が得られればまた来店する。この繰り返しから、固定客が生まれる。商店街振興組合は、各個店が独自商品をつくり出すための仕組みづくりを担う。また、大学等と連携し、経営や商売を専門的に勉強している学生の知恵などを利用することも考えられる。

6. まとめ

今回は、「新がんばる商店街」に選ばれた伏見大手筋商店街を訪問できた。今の状況で活性化している商店街の見本となる商店街である。2006年度商店街実態調査の結果では、平均の空き店舗率は8.98%である。伏見大手筋商店街の空き店舗率は2.4%である。この空き店舗の状況だけからみれば、同商店街は、やはり活性化されているといえる。しかしながら、理事長のお話では、店の経営について組合は関わらないということであった。実際、「個店の改善」、「参加意識の向上」、「後継者不足」の問題についての具体的な対応についての話は聞けなかった。さらには、株式会社伏見夢工房の活動は、観光と商業とを分けていこうとされている。

私が机上であれこれ思いをめぐらす程には、現場は将来の計画を練るとか、どう実行するとか、人材の育成などの検討や方針は議論しないのかもしれない。そんな余裕はなく、ただ現状を乗り切るだけで精一杯ということかもしれない。商店街は企業と違い、一国一城の主の集まりである。統一した方向への舵取りは非常に困難である。商店街は命令伝達が容易なピラミッド型の組織ではない。実際の現場では、私が考えるようなシステム化された統制機能はないだろう。商店街の運営とは、たまたま組合の長となった者が、たまたま先代以前に偶然得ることとなった遺産を活用し、維持していく営みのようにも見える。突き放していえば、商店街の運営は、成り行き任せにすることで自ずと顧客の要求に適応する方向に進むのかもしれない。商店街の活性化といっても、各個店の努力の結果である。そうすると、活性化した個店の集まりが、活性化した商店街と呼ばれることになるのだろうか。

第6節 西新道錦会商店街の調査報告

神谷 剛（M1）

1. 調査概要

①調査日時

2010年8月28日（土）15：30～17：30（ヒアリングは17：00まで。その後商店街の街区を見学）

②調査方法

雑誌記事などによる情報収集および現地での面談によるヒアリング、見学

③面談者

西新道錦会商店街振興組合 理事長 畑 宏治 氏

2. 西新道錦会商店街の概況

①立地

京都市中京区の壬生地区に立地する。西院、四条大宮、丹波口の各駅の間であり隣接する駅はない。

②商圈

周辺は住宅密集地域であり、半径1kmの商圈人口は約1万2千世帯、約4万人。

③競合

商圈内には、ライフ、グルメシティ（ダイエー系）、マツモト（地場のチェーンストア）の3つの食品スーパーがあり、主たる競合と推測される。また、1km余り西にイオンモールがあるほか、四条大宮、西院、丹波口の駅周辺には商店街がある。

④特性

地域住民が食料品や日用品などの最寄品を購入する近隣型商店街といえる。

3. 理事長からのヒアリング事項及び所感

（1）商店街について

友禅の職人の賄いから発展した商店街で、下町の幅広い客層を対象としている。初期費用が嵩むアーケード、カラー舗装などのハード面の取組を行わず、ソフト面の取組を重視している。

組合加入店舗数は約90店舗である。廃業する商店もあるが新規開店もある。組合の運営においては、組合の事務局長を務めている京都府議会議員の原田完氏によるところが大きい。

（2）事業計画

2010年事業計画案をもとに、組合の活動状況を説明いただいた。事業計画では、まず商店街のビジョンが定義され、具体的な事業活動の取組計画が立案されている。また、それぞれの取組計画においては、数値目標が設定されている。事業活動ごとに独立採算制をと

っており、各事業の単年度黒字を目標に自主的な活動を実施している。

この事業計画は、商店街のビジョンとドメインの定義、それに対しての方針、具体的な活動に対しての権限移譲と結果検証が可能な数値目標の構成となっている。これは、組織の事業計画としての基本を踏まえた、高い水準のものであると考える。商店街の今後の運営のポイントの一つになると考える。

（３）活性化施策

商店街の活性化施策として、IC カードによるプリペイドシステム「エプロンカード事業」、現金での購買者へクーポンを配布する「ラッキーシール事業」、折込チラシによる「広告宣伝事業」、時期に応じた売出や催事を実施する「売出事業」、「抽選大会」、有料での旅行や食事会を行う「ご招待事業」などを実施している。

最大の特長は、エプロンカード事業である。エプロンカードは、入金時に 4%のプレミアムを付与することにより、入金促進と消費増加および顧客の囲い込みを目的としている。以前は、プレミアム付金券を販売していたが、大日本印刷の協力を得て、1992 年に導入した。現在の発行枚数は約 6 千枚で、実質稼働枚数は約 2 千枚である。プレミアム付与の原資として、カードでの売上を商店に入金する際に、広告宣伝会員（月額会費 10,000 円）は 5.5%、売出会員（同 5,500 円）は 6.5%の換金手数料を徴収している。

エプロンカード事業や抽選事業は、参加に応じて各商店に費用負担を求め、独立採算にて運営している。このため、各商店の考え方によって参加しない商店もある。組合としては強制力がなく、組合運営の難しい点だと考えている。

（４）将来展望

近年の経済状況や社会環境を受け、商店街の売上は減少傾向にある。将来に対する妙案はなく、将来展望を描くことができない。ただし、この商店街は「ここで生まれ、ここで育ち、ここで生きていく」人々である。だから、「ここで生き残っていく」という気概をもっている。

４．西新道錦会商店街への提言

（１）高齢者向けサービス集積としての機能特化

周辺は老朽化した、いわゆる仕舞屋が多く、高齢化率はかなり高いと推測される。また、商店街の各商店の現状から、近隣の食品スーパーに対しての優位性を発揮することは難しいと考えられる。一方で、商店街近隣には病院（20 床以上の入院設備を有する医療機関）が点在している。そこで、生き残りの方策として、高齢者向サービスを提供する地域の高齢者の生活インフラ機能の提供に特化することを提言する。

すでに、週一回の給食提供や Fax 注文による共同宅配などを実施している。さらなる施策として、初期投資が比較的少額な介護施設（デイサービスセンター、短期入所施設、訪問介護・看護拠点、グループホームなど）の誘致、近隣病院との連携の強化、給食サービスの強化、御用聞き兼用の独居高齢者見回りサービスなど商店街で実施可能なサービスメニューの拡充が考えられる。

（２）高齢者をキーとした地域出身者へのアプローチ

現在は商店街周辺に住んでいなくても、同地域の出身者や同地域に親や祖父母をもつ親族は多数いるはずである。この地域関係者のニーズと財布にアプローチすることが第二の提言である。

同地域在住の高齢者から孫へのプレゼント、同地域居住の親をもつ息子から親への贈答品や食品の送付などの提案である。これは（１）でふれた高齢者サービスとの連携により、地域外居住者が費用を負担して同地域で消費することが可能となる方策などである。これらにより、地域在住者だけでなく、地域の地縁血縁者を巻き込んだ同地域の生き残り方策を実現できる可能性がある。

５．まとめ

商店街の現況、競合の状況、消費者の志向など、いずれの面から考えても、西新道商店街の生き残りはきわめて困難と言わざるを得ない。しかしながら、理事長は、「ここで生まれ、ここで育ち、ここで生きていく。だから守っていく」という。この言葉に、生き残りの秘策も隠されているのではないか。この気概による行動力が、大日本印刷の協力を引き出し、エプロンカードの実現をもたらした。そうした必死さが、各期の役員や原田事務局長の献身と協力を得ることができたとも考えられる。そして、この気概を具現化する施策として、上記の提言を記した。

組織は、綿密な戦略と戦術により成果を実現する場合もあるが、商店街のような組合形態の場合、その方法は難しい。各商店が持つ気概と地域への思い入れが一つになったとき成果を実現することもあるだろう。今回の調査では、厳しい環境の中でそうしたことに必死に取り組む姿勢を感じた。

<図>西新道錦会商店街周辺図



※距離は、Yahoo!地図により、対象から商店街（南北両端の近い方）までの徒歩経路の距離を計測。

第7節 伏見大手筋商店街VS西新道錦会商店街

ー比較ケース分析ー

富永宏一（M2）

1. 問題意識

「経営学は時流に乗れて、その意味でカッコいい学問である」という理解に対して、米国MBA流のマネジメントをバックグラウンドに持つ方々はうなずくことが多いように思います。ビジネスフレームワークや財務数字を操り、ITCを駆使し、華麗なるスライドで説き伏せる。目指すはカリスマ的なビジネスリーダーか。

しかしながら、小倉ゼミのゼミ生は、こうした理解に対してはうなずけません。むしろ首を横に振らねばなりません。小倉先生は（決して口にはされませんが）、「経営学は、決してカッコいい学問ではない」ということを、気温37度・湿度無限大、猛暑・酷暑の京都のフィールドワーク現場で実地指導されたのだと考えています。経営学は、エアコンのきいた快適な部屋で分厚い書物を紐解いて研究する学問ではなく、すべては「現場」が起点。泥臭く、一見カッコ悪い、地道で真面目な学問領域であることを実際に体感した次第です。小倉先生に言わせると「文献を調べることだって、論文を調べることだって、根本原因に遡ろうとすると、すべては肉体労働である！単なるデスクワークだけでできることではない！」。

事前準備で勝負が決まる！今回のスタディツアーの中で何度となく、先生や先輩ゼミ生の口から出てきた言葉です。あまり準備しない→現場で何をしたいかわからない→現場での一次情報が得られない→時間と経費のムダ→学びが起こらないという悪循環を体験！今後の教訓に繋がりました。日ごろ、「仮説－検証のサイクルを回せ」とか、3Cだ5Fだと偉そうなことばかり口にしていて自分がすっかり浮いているようでした。

経営学は理論なのか、それとも実践なのか？それが、今回のフィールドワークに参加する上で得た大事な問題意識です。実践なき経営は無意味、理論なき経営も空疎、いつだったか本で読んだキーワードが頭の中をよぎっていました。

2. フィールドワーク

訪問したのは伏見大手筋商店街と西新道錦会商店街であり、共に初めて訪問する商店街です。前者は、商店街独自のweb-siteを持つため、それを事前にまとめて訪問します。理事長へのヒアリング項目もあらかじめ想定しました。以前購入した「実践フィールドワーク入門」を引っ張り出してポイント整理し、今回のフィールドワークに備えました。

困ったのが、西新道錦会商店街。断片的な情報しか得られず、他のゼミ生から入手した情報だけを頼りに現場入りしました。結果、当然のことながら、仮説を持って入った現場とそうでない現場とでは、考えの枠組みの有無が現場情報の吸い上げに大きく影響します。後者では、理事長の説明を聞くにとどまるという失敗を経験しました。

小倉先生がいつも言われていることは、「経営や組織は、常に動いている。それをどうとらえるかが大事」です。つまり、何を見るのか事前に把握していれば、軸を持っていれば、見え方・見方も変わってくるということであり、それが事前準備。フィールドワークの命になるということです。

3. 二つの商店街の比較

規模や特徴が大きく異なる二つの商店街。フィールドワークで体感したことは、どちらの商店街の理事長も、それを支えるのは、自分が生まれ育った「わが町」をよりよくしたい、守っていききたいという使命感、義務感、プライド。生活と家族を守るために、自分のソロバンでリスクを負いながらも、日々を懸命に努力するという姿勢でした。寄らば大樹のサラリーマンの視点からは、二人の理事長の姿勢や考え、ホンネを本当に理解することは出来ないと感じた次第です。ヒアリングの中で、おふたりともマーケティング用語やマネジメント用語、あるいは横文字、アルファベット、こむずかしい経営理論等は一切使われていませんでした。「生き残るため、勝ち残るためには、地道な実践と行動。それが経営」という思想がヒシヒシと伝わってきました。経営理論やマーケティング技法を持っていたとしても、それだけでは（現場での具体的な行動や実践がなければ）経営成果に結びつけることができないと感じました。地場での商業活動で生活をかけて必死に取り組む努力の集積がこの二つの商店街を支えているということにあらためて感動した次第です。

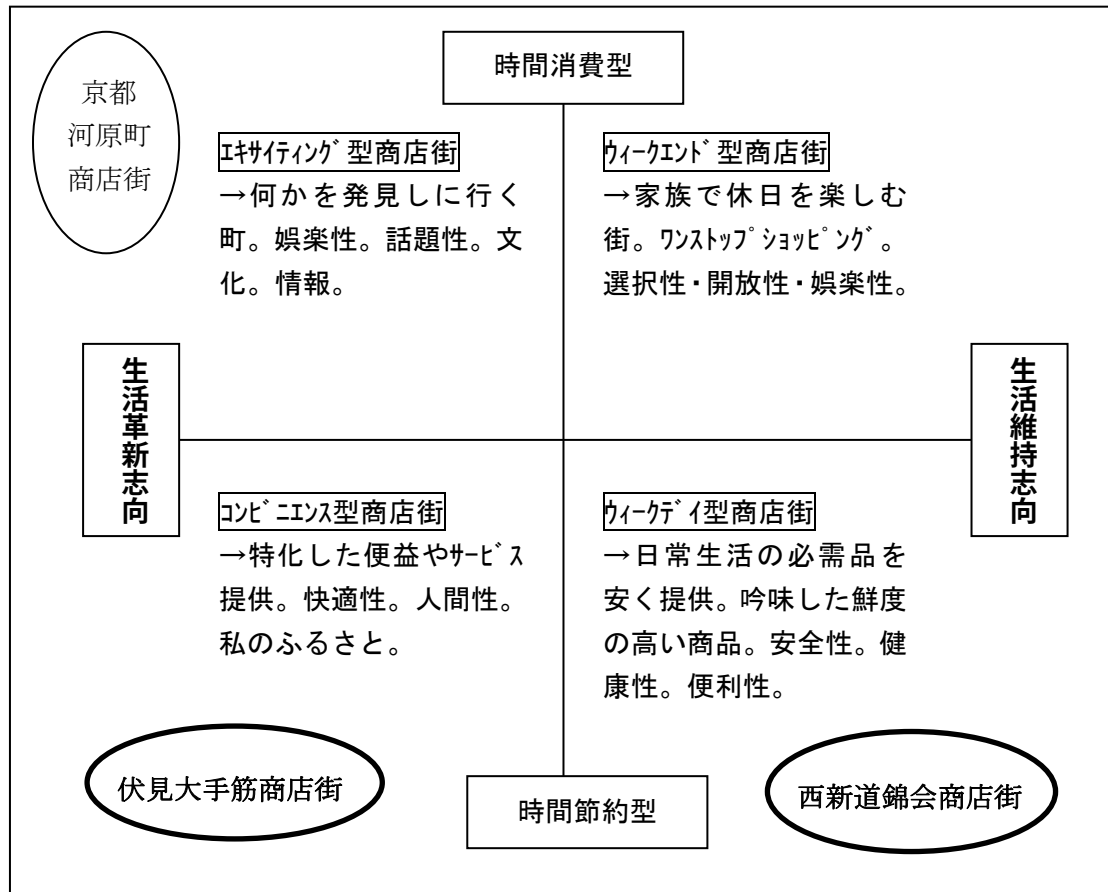
前置きが長くなりましたが、二つの商店街の比較表を作成してみました。

	伏見大手筋商店街	西新道錦会商店街
一言で言うと キャッチコピー	京都の下町の活気。庶民の活力あふれる生活拠点のアーケード街。	近所のオバチャンがエプロン姿で世間話しながら生鮮食品を買えるご近所付き合いの買い場。
交通	徒歩・自転車が主 私鉄の2駅に近接	徒歩
店舗数	117 店舗（正組合員）	90 店舗ほど、最盛期は 155 店舗
商圈	地域型～広域型商店街 50～60 万人	近隣型商店街。1 万 2 千世帯。約 4 万人。
ハード施設	ソーラー発電付アーケード カラー舗装 高齢者向け娯楽施設 子育てママ対応施設	一部にテント風の軒先（かなり老朽化） アスファルト舗装道路 集会所的な組合スペースあり
ソフト施策	夏夜市・花傘パレード・年末セール・ポイントカード・商品券等	夜店・商品券・ポイントシールなど、地域的イベントは多数

2つの商店街について、8つの観点から再整理を試みました。それぞれの商店街の立地特性が、テナントミックスや価格帯等に大きく影響していることがわかります。環境に適応しながら生き残りをかけて日々戦っている二つの商店街、これから加速していく少子高齢化や経済不況に対し、さらなる適応が求められています。

	伏見大手筋商店街	西新道錦会商店街
1. 便益性	買回り品が充実。銀行や信金あり。全国区のファストフード店も複数。生鮮関係は弱。	生鮮三品が充実。同じ業種業態の店舗が複数。照明が暗い。空き店舗が目立つ。
2. 経済性	中価格ゾーン。高価格商品は少ない。	低価格ゾーン。新鮮な生鮮品を安く販売（庶民感覚で買える）。
3. 選択性	店舗数が多い。小規模GMSもあり補完。	小。肉屋、魚屋、八百屋等が複数あり選択の幅あり。
4. 革新性	商店街をあげてソーラーアーケード設置、各種ハード施設を整備。	ハード面では、ほとんど更新されていない。ソフトの充実を目指す。
5. 開放性	あり。気楽にウィンドウショッピング。アーケードの屋根が高いため、店舗二階部分のファサードも見ることが出来る。	店頭に行くと、必ず声をかけられる。
6. 娯楽性	あり。全国チェーンのコーヒーショップ、マクドナルドなどのファストフード店。パチンコ屋。	なし。生活密着型の売場の集積。
7. 安全性	防犯カメラ設置。12時～20時まで車通行止め。午前中は、一方通行で車乗り入れが出来るためやや危険。	特になし。ご近所づきあいでの相互監視。
8. 健康性	クリーンリネスに町をあげて対応。ゴミ問題や環境問題にも積極的に取り組む。	新鮮な生鮮三品を提供。

次に2つの商店街に関するポジショニング分析を行う。x軸に「生活革新志向」と「生活維持志向」、y軸に「時間消費型」と「時間節約型」をとりポジショニングしてみました。生活者の価値となっている「時間」と、より良い生活、新しい生活という「生活」という視点からの分析です。



この図において、伏見大手筋商店街は第3象限、西新道錦会商店街は第4象限に位置づけることが出来ると考えます。

4. 今後に向けて（2つの商店街の今後の維持発展に向けてのヒント）

通常の戦略策定や戦術展開においては、ポジショニングマップの象限移動というスタイルを取りますが、この商店街については、現在属する象限内の特性を最大限にし「地域一番化」していくことがポイントになると考えます。

伏見大手筋商店街については「タイムソリューション型商店街（消費者の時間を有効活用できる街）」、西新道錦会商店街については「ミールソリューション型商店街（消費者の食生活を充実させる街）」が、将来に向けてのコンセプトになると考えます。

伏見大手筋商店街の未来を開発するために

コンセプト

「タイムソリューション商店街 世界最大の地域密着型コンビニエンスストア」

地域住民が日常生活を送る上で何でもワンストップで買い物やサービスが出来る一つ屋根（アーケード）の便利を提供する商店街。CVSの規模としては、世界最大！リーズナブルな価格で日用必需品をコンビニエンスに提供する商店街。

<飛躍するためのヒント>

1. 営業時間の延長

すし屋（理事長経営）が19時で閉店とはビジネス機会の損失！地域の消費者のライフスタイルを分析（曜日別、時間帯別の通行量調査、お客さまアンケート等）し、営業時間に柔軟性を持たせる。午前中は近所の高齢者、昼～午後は近所の主婦、夕刻は下校中の学生、夜は帰宅途上のサラリーマンといった風にターゲットを絞り、各店舗の一工夫をこらす。

2. 金融サービス、銀行サービスの24時間化

古くからある都銀、信金等と提携し、金融サービスを充実させる。

3. 地域観光資源の活用

NHK大河ドラマ坂本龍馬のブーム、日本を統一した豊臣秀吉ゆかりの地といった歴史的観光資源の活用がいまひとつ。歴女や時代ヒーローファンを呼び込む仕掛けづくり。伏見城から商店街を練り歩く武者行列や幕末ヒーローに変身できる写真館を寺田屋のそばに設置など。

4. 高齢者向け電動カートの無料貸し出し

ソーラーアーケードで発電した電気で充電し、エコ商店街をアピールする。

5. 土日の来客数を上げるための店頭イベントの実施

土日だけ店頭にワゴンを設置し、自店自慢の商品を即売する。一店一品運動を商店街全体で展開するのである。

6. チャレンジショップの設置

8/28 昼の調査のとき、下駄を履き、和服、浴衣を着た若者集団を見かけた。そこで、若手後継者を中心にした伏見ならではの起業チャレンジショップを設置する。テナント料を期間限定で下げ、若手起業家を呼び込む。

7. テナントミックス策

お客さまアンケートや聞き取り調査で商店街に不足する業種業態を誘致する。ワンストップショッピング、コンビニエンスを実現するためにも、商店街全体でのトータルなマーチャンダイジングが必要になる。

西新道錦会商店街の未来を開発するために
コンセプト

「ミールソリューション商店街 地域一番の惣菜横丁」

地域住民が食生活を送る上で気軽に何でも揃うワンストップ商店街。肉、魚、野菜を中心としたヘルシー惣菜が売り物。B級グルメ、中食ブームの今、高齢者でも安心して食べられる適量サイズ（食べ切りサイズ）の食を提供する。

<飛躍するためのヒント>

1. 西新道惣菜センターの開設

空き店舗を利用して、複数の商店を連合させた惣菜センターを開設する。高齢者、健康に気をつける方に、ヘルシーで低カロリーの美味しい惣菜を提供する。素材を加工し付加価値をつけることにより利益率向上を目指す。

2. 土日は商店街全体が「食」の百円ショップ

商圏の拡大を目指すため、土日限定の百円ショップを開店する。各店舗の軒先で百円均一のワゴンセールを実施。利益の出る範囲で肉・野菜・魚を切り分け販売する。

3. B級グルメの開発

西新道ならではのB級グルメを開発する。お好み焼き、たこ焼き、焼きそば等、京野菜を使ったり、地場特産品を使ったりしての話題性ある西新町の食のシンボルを作り出す。

4. 宅配サービスの実施

足腰の弱った高齢者に対応できるよう、電話一本で届ける宅配サービスを商店街をあげて実施する。

5. 介護施設や病院の誘致

西新道に来れば高齢者が安心・安全に暮らしていくことができるベースづくり。

6. 下町版キッザニア

修学旅行生の受け入れには疲れた、という理事長のお言葉であった。それならば、就業体験を事業化できればというアイデアはどうか。近隣の小中学校での総合学習や野外活動に利用していただくビジネスチャンスがあるかもしれない。

5. 最後に

今回の機会をつくっていただいた小倉先生。世話役をやっていただいた小野さん。陶山さん。同じ釜の飯を食った小倉ゼミのみなさん。そして、福井県立大学のゼミ生の皆さん、本当にありがとうございました。

放送大学の学生は、放送授業を見て聞いて、印刷教材を読み込み、試験を受け、論文を書いて卒業する学生がほとんどです。しかし、小倉ゼミのようなフィールドワークの経験は、皆無だと思います。

フィールドワークを踏まえ、経営学というフレームの中で、現場を見て、体験し、メモを取り、写真を撮り、仲間と討議した実体験はきわめて有意義なものでした。小倉ゼミの京都調査ツアーは、われわれの記憶に残るイベントであるとともに、放送大学の歴史に残るものだと強く感じました。「経営学は、現場から！」これを強く確信した二日間でした。

第8節 京都調査ツアーおよび合宿研究会参加報告

今井俊和（M1）

1. 日程 2010年8月28日(土) 午前11時から8月29日(日)午前12時30分まで

2. 場所 伏見大手筋商店街（京都市伏見区）見学と理事長の説明
西新道錦会商店街（京都市中京区）見学と理事長の説明
関西セミナーハウス（京都市左京区）宿泊と講義、意見交換

3. 時間割

8月28日	11:00-13:30	伏見大手筋商店街	見学と食事
	13:30-15:00	伏見大手筋商店街事務所	ヒアリング
		移動	
	16:00-17:30	西新道錦会商店街事務所	ヒアリング
		移動と食事	
	20:30-23:30	関西セミナーハウス	講義、意見交換
8月29日	09:00-12:30	同上	同上
		（三条会商店街）	自由参加

4. 参加者 小倉行雄教授、小倉ゼミ生8名、川島TA、福井県立大学大学院2名、今井の計13名

5. 概要報告

（1）伏見大手筋商店街見学、理事長との意見交換

①伏見大手筋商店街の概要（説明資料による）

街路の長さ：400m

商店数：136（街区内店舗数）

1日来街者数：25,000人

近鉄電車「桃山御陵前」駅すぐ

京阪電車「伏見桃山」駅すぐ

京都市中心部から電車で約20分の場所にあり、周囲は一戸建て、アパート、大型マンションが並び立つ住宅地である。当地は、伏見稲荷大社、伏見の酒蔵、池田屋、桃山御陵、御香宮神社など有名観光地でもある。

②伏見大手筋商店街の印象

京都市には156箇所の商店街があるが、その中でも伏見大手筋商店街は有数の繁盛商店街と言われている。見学した土曜日の昼前の賑わいは想像以上であった。「肩触れ合う」人ごみがあり、その中を車と自転車が行き交う混雑振りであった。賑わいを感じる一方で安

全面での疑問も出た。また、来街者は多いが、買い物客風の人は目立たず、また店頭で買物をしている姿が目立たなかった。来街者は駅利用者が相当数を占めている感じである。見た目ほどは繁盛している商店街ではないという印象である。

店舗構成としては、最寄品店は多いが、生鮮食料品店が少なく、商店街に隣接する大手スーパーや、業務スーパーに流れているものと思われる。マスコミによく登場する商店があり、そこにだけは客足は絶え間いように感じた(油長酒店)。

③伏見大手筋商店街振興組合理事長との意見交換会

積極的に何かを仕掛けるという印象は少なく、アーケードにしても、太陽光発電にしても補助金があるから企画し、設置したという印象が残った。現理事長には 2 回目の就任という事もあってか各種事業にいささか消極的な感じを受けた。また、車利用者用に駐車場の確保をされているが、駐車場の空きが目立つとのことであり、六地藏駅に隣接する大型商業施設にお客様を奪われているとの説明を受けた。しかし、京都駅前の新しい大型商業施設には触れられず、検討が甘い感じがした。

写真 1. 商店街風景 (2010 年 8 月 28 日 10:00)



(2) 西新道錦会商店街見学、理事長との意見交換

①西新道錦会商店街の概要 (説明資料による)

街路の長さ：200m (脇道も商店街に入っている)

商店数：90 店 (最盛期には 155 店)

1 日来街者数：不明 (多くて数百人前後か)

立地：京都駅から北西に 4 キロメートルの場所にあり、公共交通は市営バスしかない。最寄の私鉄の駅までは徒歩 20 分近くになる。周囲は古い京町家が建て込み、人口密集度が高い地域である。かつては友禅染の工場が立ち並ぶ地域であったが、現在は最盛期の面影は無い。また、徒歩 10 分の範囲に、新撰組で有名な壬生の屯所八木家や壬生寺がある。

②西新道錦会商店街の印象

一言で言えば、寂れている商店街である。空き店舗が目立ち、店舗自体に活気がないように感じた。少ない品揃えに加えて店主の声掛けもなく、商店にも、商店街にも活気は感じられない。このような感じの商店街の中にも時計貴金属商の店があり、商売を継続できる理由が知りたかった。

③西新道錦会商店街振興組合理事長との意見交換会

理事長は、衰退している商店街の現状はよくよくご存知のようであった。それに対し、根本的な対策はむずかしく、ただ何としても商店街の灯をともしていくという一念で各種のソフト対策を縦横無尽に繰り出している。ハード面の充実を打ち出すのはむずかしいが、ソフト面の充実は今後も継続されていくとのことであった。事務局長(府会議員)のリーダーシップにより、商店街としての宅配を制度化し、プリペイドカードシステムを運用してきた。近隣住民の高齢化を考えると、高齢者向け商店街としてターゲット顧客を定め、それに合った品揃えやサービスを取り入れれば、繁盛商店街になる可能性もまだ秘めているのではないかと感じた。

写真 2. 商店街風景 (2010 年 8 月 28 日 17:00)



(3) 講義、意見交換と交流

商店街現場レクチャー、講義室レクチャー、ミッドナイトレクチャー、アーリーモーニングレクチャーと多彩な内容であった。

小倉先生の講義は、なぜ商店街を見学したかに始まり、物事を見るには漠然とみる場合と、ある目的意識を持って見る場合があるとし、その違いについて説かれた。ある種のフィルターをかけて見ることの重要性を説かれたと理解した。われわれの場合、経営というフィルターを通して商店街を見る、その訓練の一つと説明された。結局のところ、常日頃からテーマに関心を持って物事を見て、考えて、行動するように習慣を付けておくことが大事だということと理解した。

また、物事を考えるにあたって、論文づくりになぞらえていえば、序論、本論、結論と三層に分けて考えることも一つの方法だと言われた。ここで考えることの序論とは、考えるモードに入るための準備作業であり、必要な資料や情報を集めること。あるいは、考えるための体の構えや姿勢をつくることである。また、準備段階において、問題をとらえるための構想と見通しを十分に練ることも大事である。その上に立って、考える対象となる問題の構造をつかむことが本論にあたる。あるいは、このようにして問題の本質をつかむのが本論である。さらに、問題の構造化や本質把握ができたなら、それをわかりやすく伝えることが結論部分に対応する。こうしたとらえ方が三層的な問題のとらえ方である。これは、むしろ論文作成にも通じる考え方であり、小倉先生の「論文づくりの方法論」(2010年3月)からも、同様な主旨は確認できた。

講義の中で小倉先生のお考えは、次のような点に特徴があると感じた。すなわち、経営は生きているものであり、常に変化している。それゆえ、今何が起こっていて、どのように対処すべきかを一瞬で判断しなければならないというとらえ方である。したがって、経営学は臨場感溢れる学問であると諭された。なかでも、準備作業、序論的段階の作業の重要性を再三力説されたことに強く共感し、納得もできた。今後はあらゆることに対して、可能な限りの準備により対応しようと思う。

参加者との交流も貴重な経験であった。従事している仕事が違うと、同じ事柄を見ている、これほどまでに考え方は違ってくるのかとあらためて感じたことがあった。ものを見る目が日常的に開かれていて、しっかり現実を見ることができるとは限らない。むしろ新しいものや出来事に関しては、従来の枠にはめた目でしか見ていないことが多いのではなかろうか。新しいもの、出来事を素直に「観察する目」で見ることのむずかしさをこの合宿においてつくづく痛感した。この意味で、まことに刺激的な1泊2日であった。

第9節 伏見大手筋商店街調査に関する講義資料

小倉行雄

はじめに

(1) なぜフィールドワークか

生きものとしての現実にあふれ、それに関し調べる方法、学ぶ方法全般について五感を通して体観的に学びとる機会にする。ここでいう現実とは、単に日常接する延長にあるのではない。そこから構造をつかみとろうとする対象となる「意識化された現実」のことである。

(2) なぜ商店街を対象とするのか

これは「意識化された現実」(意識的に見る)をつかむ対象として、たまたま商店街を選んだにすぎない。商店街は、問題の構造をつかむための練習素材である。したがって、事前にはたしかに商店街のことをいろいろ調べたわけであるが、問題の構造をつかむという点では、商店街は一旦忘れた方がよい。というか、商店街の問題をとらえるのであるが、もっと広い視点、「一般的な枠組み」からとらえるようにした方がよいということである。

1. 「伏見大手筋商店街」の概要と商業力の源泉

(1) 毎日来街者数

伏見大手筋商店街の来街者数は、1日あたり2.5万人であり、年間では900万人になる。

(2) 商圈範囲と規模

伏見大手筋商店街の商圈は伏見区南部一帯であり、その50万人～60万人を対象とする規模である。

(3) ターミナル的立地の優位性

伏見大手筋商店街の立地環境としては、何よりターミナル的立地の優位性があげられる。より具体的には、京阪本線の伏見桃山駅と近鉄奈良線の伏見御陵駅の2つのターミナルの駅を商店街の端抱える。これが商店街の流動客数を維持する大きな要因になる。さらに、これに加えて立地環境的な優位性としては、ソーラーアーケードと時限性の歩行者天国、歩行買物空間としての相対的利便性もあげられる。

※立地環境の問題は、補論の1と関連する。

2. 競合状況と競争対応

(1) 商圈は縮小傾向

2004年から2007年の商業統計調査によると、京都市全体の売場面積は減少しており、小売り販売額も減少している。これに対し、伏見区では売場面積が増大し、その中で小売販

売額が減となっている。これは伏見区の小売商業にとって競合状況にまず着目をせねばならないことを意味する。実際に、伏見大手筋商店街の商圈は縮小傾向にあり、広域型商店街としても地盤沈下が著しいという。

（２）伏見区競合大型店の状況

近隣で６店の大型店がある。立地的にみて直接的な競合となる大型店は、伏見大手筋商店街の街区内に立地する「伏見サティ」である。ただし、立地環境と品揃えの実査からすると、「伏見サティ」は伏見大手筋商店街の競合先というより、実質的には補完的な店舗とみられる。

これに対し、小西良夫理事長の説明によると、６店の競合店の中での最大の競合相手はイトーヨーカドー六地蔵店であるという。同店が、伏見大手筋商店街の品揃えや店格、グレード等からは実質的な競合相手になる。そうすると、同商店街の競合対応方策という面からいえば、イトーヨーカドー六地蔵店とは徹底的に違ったかたちの品揃えや顧客対応をし、環境的な魅力づけもする。その他、イトーヨーカドー六地蔵店ではできないような魅力を自商店街に付けていく必要がある。

※ここの競合の問題は、補論の２と関連する。

（３）同商店街のこれまで培ってきた商店街特性

買回り広域型商店街、相対的にグレードの高い物販店主体。これが上の競合状況からいっても通じにくくなってきた。伏見大手筋商店街の個性や強みは何なのか再確認し、強みを再構成していかなければならない。

（４）従来の顧客特性

来街者の８割は、中高年の女性層

来街手段は徒歩

同商店街の対象顧客は、どのようなものか。商店街として自分なりの「顧客像」を持っているか？これが現状では明確でない。しかし有効な顧客対応をするには、まず自商店街の顧客像を描かねばならない。その上で、そうした顧客ターゲットにどのような対応をするのが有効か、一つずつ具体化するの正しい段取りである。

※ここの顧客像なりターゲット顧客の問題は、補論の３と関連する。

３．長期視点からの環境対応策になったこと

（１）約４０年前に将来を見越し、商店街としての駐車場を設置した先見性

（２）１９９７年に環境対応型のソーラーアーケードに改修

時代対応型のアーケード、早めの設備投資

（３）空き店舗を時代対応型の方向で活用

３店の空き店舗も独自なかたちで有効に活用しており、現在空き店舗はなし

- (4) 商店街としてのまちづくり会社を持つ
観光まちづくりを主導する「伏見夢工房」

4. 商店街の独自活動

商店街としての差別化の源泉となる活動であり、地域との関係をより強くする活動である。地域特性と非常に強く関係する商店街としての性格を踏まえていけば、商店街としての多角化事業的な性格を有する部分もあるといえる。

- (1) 商店街商品券の発行
- (2) 情報スーパーハイウェイ事業で光ファイバーを敷設
- (3) 商店街内放送設備を活用し個店のCMを実施
- (4) 商店街ガイドブックの刊行により、個店のPR
- (5) まちづくり会社と共催で「夏の夜市」やストリートコンサートの開催
- (6) 地域の酒造業者等とタイアップした観光まちづくり事業
- (7) ソーラーアーケード内の照明で夜景を演出
夜景観光という方向づけの可能性もあるということである。
- (8) 環境問題への積極対応
 - ① ソーラーアーケードによるクリーンエネルギーの使用
 - ② 伏見の水をテーマにした環境シンポジウムを開催
- (9) 商店街内のごみ収集活動の推進
環境美化活動の一環
- (10) 不法駐輪の排除による安心歩行の確保
- (11) 福祉安全対策
 - ① 防犯カメラの設置や不法駐輪の除去による安心通行の確保
 - ② 車椅子の無料貸出
 - ③ 障害者用トイレの確保
 - ④ 心臓病対応装置（AED装置）

5. 商店街組織と環境対応

伏見大手筋商店街の組織は、どの程度環境対応に堪えるものか。これをみてみる。

(1) 理事長の年齢や選任のルール

以前は50代前半であった。現在はどうか？理事長交代と選任のルールはあるか。

(2) 事務局スタッフを有する

事務局スタッフとして7人を雇用、理事会の事務局機能をどの程度こなしているか。

(3) 個店の後継者はどのくらいあるか

後継者はどの程度育っているか。

(4) 職住型店舗がどの程度あり、商店街組織を支える存在になっているかどうか

同商店街の職住型店舗は3割程度という。

6. 今後の方向性

(1) 今とるべき構造変革策 補論の1、2、3と関連

(2) 基盤整備策 同

(3) 重点投資案 同

(4) 個店の誘導方向、誘致、承継マッチング

※これは5の問題と関連する。

(5) 商店街の個性と強みをより強化するための当面の方策

※この新たな視点から強みを再創造する問題は、補論の4ととくに関連する。

<補論> 経営の一般論、問題解決の一般的な枠組みから商店街の問題を解く

ここでは本稿の冒頭で述べた商店街の問題を扱うのであるが、過度に商店街の問題の専門性は問わず、もっと広い視点や一般論から商店街が抱える問題に関する回答を出してみよう。つまり、商店街に関する特段の知識はなくても、経営の一般論を少しばかり深めるなら、あるいは問題解決の一般的な枠組みの適用を創造的に行うことにより、商店街が抱える問題についての的確な答えを出すことができるという実例を示すことである。

1. 立地環境の問題

商店街の問題をとらえようとするとき、その盛衰を規定する大きな要因となるのは立地環境である。なぜなら、商店街は基本的に存在場所を変えることがむずかしい。そうすると、商店街の経営成果を規定する要因の中でも、立地環境の要素、とりわけ集客のベースとなる歩行者通行量や自動車の交通量など商店街を通過する流動客の多さ如何がきわめて重要になる。

これは商店街の将来のあり方を動的な観点から探るならば、立地環境という外部要因と自らの持てる力や制約要因を突き合わせることで、将来方向を浮き上がらせることができるといえるのではないか。あるいは、商店街の望ましき将来を描くには、経営戦略でよく使われる言葉をもってすれば、外部環境分析や内部環境分析と突き合わせながら立地環境について見直しを行うことが手始めになるといってもよい。ここでは立地環境を単純に与えられたものとして受身的にとらえてはならない。むしろ、立地環境に関する創造的なとらえ方をしていくことが大事である。これにより、立地環境の可能性の部分を拡大していくことができる。

2. 競合分析の深化

一般論として競合で優位に立つ方法をいえば、まず自社ともっとも直接的に競合する相手を特定する。そして、その直接的な競合相手はどこに所在しており、どのような事業的特徴を持つか明らかにする。その上で、自社はどのような方策をとれば競合相手を上回る魅力が発揮できるか種々の角度から検討する。

これは伏見大手筋商店街の場合でいうと、伏見区内にある6店の競合店のうち最大の競合相手はどこか狙いを定めることが出発点になる。それはイトーヨーカドー六地藏店だという。伏見大手筋商店街の品揃えや店格、グレード等からすると、同店が意識すべき最大の競合相手になるという。このように、競合相手が見える化されることは、競合対策を考える上できわめて大きな役割をする。そうであれば、同商店街が競争優位を築くためには、イトーヨーカドー六地藏店と徹底的に違ったかたちの品揃えや顧客対応をし、環境的な側面からの魅力づけをする。さらには、イトーヨーカドー六地藏店では発揮できないような魅力を全体として商店街につけていけばよいという方向性が出てくる。

3. 顧客像の明確化とアプローチ方法等を深化させる必要性

自社がもっとも優位性を発揮できる顧客像を明確にし、それに対してすべての経営資源を振り向けることも、経営の一般論から出てくる標準的な路線選択になる。

これは商店街に適用するなら、自商店街の主要な顧客はどのような特性を持つか明らか

にする。その上で、商店街としてターゲットとする顧客はどういう顧客であればよいか詰める。ターゲット顧客が明らかになれば、自商店街の持てる力やリソースを使い、そうした顧客にどのようにアプローチし、どのような対応をするかなどの具体策が出てくる。ここから、顧客を手がかりにした商店街の魅力の再創造という途も拓けてくる。

4. 商店街の強みを再創造する

これまで日本の商店街は、全体の需要が伸びる範囲でその余慶を受けるのが実態であった。この意味で、自然成長に任せるだけの存在であった。しかし、今日のグローバル状況下で激変する経済情勢の下では、商店街の強み一つとっても自然成長的に生まれるものとはばかりとらえていては生き残りすらむずかしくなるのが現実である。商店街の強みは、意識的につくり出していくことができるし、それがまた欠かせないというとらえ方が必要になっている。伸びようとする商店街は、こうした視点に立って環境分析と現状分析を行う。さらに、これを踏まえて自らの個性と強みの再把握を図らなくてはならない。つまり、今日における商店街の強みの再創造は、こうしたとらえ方と実践をとおして初めて可能になってくるものである。

第10節 移動時のエピソードと宿泊場所の紹介

早川幸子（M1）

小倉ゼミだからこそ体験できた、京都スタディツアー。ほろ苦くもあり、暑さと熱さ、熱意を掛け合わせたような忘れがたい2日間となった。その中で、思いだすと思わず笑ってしまう移動エピソードを含めご紹介したい。

私の往路目的は、とにかく伏見大手筋商店街の待ち合わせ場所に指定時間までに辿りつくことであった。家族の心配と配慮から乗り継ぎが最も少ない新幹線京都駅下車、近鉄線乗換5つ目の「桃山御陵前駅」下車の順路で、楽勝であった。しかし、振り返ってみれば移動に関する運はここで尽きていた。

大手筋商店街理事長との面談後、次の訪問先、壬生の西新道錦会商店街までは、時間不足からタクシー利用にならざるを得なかった。小倉先生は公共交通手段の利用により京都の街を観察し、その知識を商店街見学に生かそうとのお考えだった。そういえば、タイムマネジメントの担当者が明確ではなかった。

伏見の商店街とは随分雰囲気異なる西新道錦会商店街理事長から、この町で生き抜く決意を伺った。ここに小林さんが合流。南アルプス市から渋滞に巻き込まれながらマイカーで駆けつけられた。一行は、2つの商店街を見学し、今日の最後の移動先である左京区修学院傍の「関西セミナーハウス」を目指した。移動の流れはここから自然に二手に分かれた。推測ではあるが、愛煙家とそうでないグループか。

今回のツアーで分かったことのひとつに、小倉先生は、いつでもどこでも授業されるということがあった。ウォーキングスタディ、車内スタディと一瞬たりとも無駄にされない。現場での時間活用を徹底される。この経験知は今後の教訓とせねば。この授業スタイルが途中移動の貴重なエピソード誕生に繋がった。福井県立大学から参加の澤崎さん、幹事の小野さん、陶山さん、小倉先生、早川の5人は小倉先生にご同行した。私は、きっとスムーズに目的地にたどり着けるに違いないと楽観していた。京都をよくご存じのはずの小倉先生はいるし、澤崎さんもセミナーハウスを何度か利用したことがある様子だからである。

西新道錦会商店街から、バス2つを乗り継ぎ、下車後は徒歩15分と聞いていた。ひとつ目のバスはスムーズだった。次のバスは、何町の何と言うところで乗車したかは記憶していない。5番のバスに乗るまで結構歩いた気がする。都会在住の方は何ともない歩きだと思う。地方在住者は、車移動が日常のためすぐへばってしまう。加齢による体力低下もあるだろうが、小倉先生が一向に根を上げられなかったので頑張れた。澤崎さんが、「このバスも長いよ。街並みをはずれるところまで結構あって、バス料金も500円ぐらいだから」とのこと。澤崎さんとは初対面だったが、バス内では、男女共同参画について意見交換が盛り上がった。斜め後ろの席から車内スタディらしき声が聞こえていた。バス料金が220円から270円に切り替わったところ「修学院道」と表示が出た。確か、修学院道で下車するはずだったのでは。「修学院道ですよ。今表示されてますよ！でも、小倉先生の講義が！」。澤崎さんが運転手さんに掛け合ったが止まるわけがない。運転手さん「次で降りて反対側

のバスに乗り換えてください。料金はいりません」と。料金箱にお金を入れようとしたが、白い手袋の手で塞がれてしまった。5人は恥ずかしく下車した。(そのように思ったのは私だけかもしれません)。横断歩道など無視して、向かい側のバス停に渡った。すぐ来たバスに乗り、次のバス停で160円払って下車した。皆、安上がりで済ませた庶民の満足感と、運転手の臨機応変の対応に感心した。ヤン・カールソンの「真実の瞬間」を思いだした。このような対応は、マニュアル化されているのだろうか。顧客が目的を果せない乗車には、たとえお客の不注意であっても、バスサービスを完了したことにならない判断があるのだろうか。と再び感心した。

ここからセミナーハウスまでは、体感で30分ほど歩いたような気がする。暑い、汗が流れる。暗くなり、道路の勾配が徐々にきつくなる。まだか、セミナーハウスは！キャリーバックが重くなる。陶山さんが何度も「持ちましょうか」と哀れに見えた女性二人に声をかけていただいた。ありがとう陶山さん。日頃、楽をしている私には、ちょっとしたトライアスロンだった。

関西セミナーハウスは、修学院すぐそばの市街地から入り込んだ山の中腹に位置している。富永さんのお話では、夜景が非常にきれいだったとか。研修向きの施設として活用されているようだ。ゆっくり眺める余裕はなかったが、四季折々の自然に囲まれた閑静な場所と思われる。水と空気が癒しを与えてくれる環境で、愛煙家には2階ベランダに椅子テーブルが常設されている。このところ受動喫煙の弊害などで肩身の狭かった方々に嬉しいスペースだったと思う。

テーマに添って記憶をたどると、小倉先生のからだを張って学生に学ばせようとする姿勢が思い浮かぶ。小松先生からは、事前準備の重要性を繰り返しご指導いただいた。これらは座禅の警策の如く、愛情あつてのことと感謝申し上げたい。体を張って教えていただけるゼミ生はそうそういないだろう。

おわりに、幹事の小野さん、陶山さん、本当にありがとうございました。参加者の皆様から、多くの学びを得ました。重ねてありがとうございました。

第11節 夜間ゼミから「夜なべゼミ」へ

後 友之 (M2)

はじめに

西新道錦会商店街でのフィールドワークを終了後、大きく2グループに分かれて関西セミナーハウスへ向かった。「第10節 移動時のエピソード」に記載のとおり、1グループは大きく遅れ、全員揃ったのが7時すぎであった。皆お腹はぺこぺこであったし、セミナーハウスは6時30分で食事を用意していたので、まずは夕食ということになった。私(後)は宴会担当を拝命していたので、食事どきに小宴会でもやるのかなと勝手に考えていたが、自分自身も周囲のメンバーも「お腹ぺこぺこ」「汗まみれ」「くたくた」の状況であり、自販機のビールを買いに行く元気もなかった。

しかし、最後に食堂に入ってこられた小倉先生の「あれ。ビールは?」の一言で、分担してビールを購入し、軽く乾杯。お腹がすき過ぎていて、ビールを飲みたいのを忘れていた状況であった。ほとんど全員がもくもくと食べて、話が盛り上がるという状況でなく、夕食は終了した。7時40分くらいであったと思う。当初「報告発表と討論」は8時からのものであったが、皆の様子を見た先生から8時30分開始の提案があり、早速これに同意して散会した。その間、各自で休憩や風呂等をとって夜間ゼミに備えた。

1. 商店街調査の整理を主題にしたゼミの内容報告

まずは、小倉先生から参加者全員に本日のフィールドワークの感想を求められた。参加者それぞれの視点から、「伏見大手筋商店街」と「西新道錦会商店街」について発表した。当初は伏見大手筋商店街が長期的視点で活動してきており、現状も繁盛しているとの見方が出された。これに対し、西新道錦会商店街はいろいろソフト面での努力はあるが、ハード面であまりに弱く、将来性はない。あの雰囲気のある商店街では買い物をしたくないというネガティブな感想が多かったように思う。

私自身は、両商店街についての上記の感想に半面で同感するものの、両商店街を単純比較することには疑問を持っていた。なぜなら両商店街にはそれぞれの歴史と地理に違いがあるのだから。小倉先生からは「立地環境」という言葉で説明いただいた。

小松先輩、川島先輩からも示唆に富むご発言をいただいた。とくに「西新道錦会商店街」に本当に将来性がないのかという点は、メンバーに「商店街の将来」を考えるきっかけを作ったように思う。ここでは参加者全員の感想や論議の詳細を紙幅の関係で記載できないが、参加者全員の感想を聞いたことにより、問題点をそれぞれが深くとらえることができ、そのあとの論議や小倉先生の講義により、さらに掘り下げた論議を展開できたように思う。

2. 京都ツアーの調査報告書の作成について

小倉先生からの提起とアドバイスもあったが、「京都スタディツアー報告書(仮称)」を作成することには、参加者全員が直ちに合意した。リーダー役の小野氏、陶山氏を中心に、目次立て、期限、内容、分担等について全員で意見交換をした。

目次立てについては、小倉ゼミの先輩がつくった「ぶどうの木報告書」を参考にすることにした。内容については、できる限りそれぞれの商店街の将来施策に役立つ内容も提言

として盛り込もうということでは合意をみた。ただ、期限、分担までは決定できず、翌日に持ち越しとなった。

結局 期限・分担については、翌日も決定できず、合宿終了後になってしまった。報告書の構成案は、後に小倉先生からメールにより提示を受け、サポートしていただいた。小松先輩からは、「ゼミ合宿」に向けた各人の準備不足を厳しく指摘された。全員深く反省するばかりであった。

3. ゼミにおける 2011 年 3 月までを見渡した主要な活動案の説明

小倉先生から今後のゼミ事業計画について提起があった。具体的には、以下のことである。

- ① 今回のフィールドワークによる成果をわれわれの血肉化する
10 月 8 日（金）には、日本高純度化学を対象にしてフィールドワークを行う。
- ② 小倉ゼミ新年会の開催
- ③ 2011 年 3 月には、ゼミとしてのフェアウェルパーティを開催する

放送大学小倉ゼミはゴーイングコンサーンであり、ゼミ独自の研究活動や、方法論を確立し、伝統として引き継いでいく。以前にとりあげた早稲田大学の井上ゼミのようなゼミ運営に関するノウハウの蓄積を図り、永続性と発展性を持ったゼミづくりをしていく。

上記については 翌日も小倉先生からご説明があった。

4. 「自分にとっての学びとは」

小倉先生から参加者全員に「自分にとっての学びとは」という問いかけがあり、全員が発表を行った。各人が社会人として職業を持ちながらいろいろな制限や制約の中で、学ぶことになったきっかけや、問題意識を発表した。紙面の都合で、全員の発表内容を記載することはできないが、共通する部分あるいは共感する部分が多く、「同じ釜の飯を食った」感を強くした。

5. 「夜なべゼミ」

セミナー会議室で「発表・討議」が終了したのが 12 時すぎ。もう遅いし、明日もあるので軽く飲みながらお話をということになった。会議室で机をよせて、懇親会というか「夜なべゼミ」の開催である。

冒頭に記載の通り 私(後)は宴会担当ということで、おそらく終了が遅くなると予想したので、夕食後売店が開いているうちにつまみだけは購入しておいた。あと自販機でビール・チューハイを購入し、ささやかな「夜なべゼミ」となった。いくつかの話の輪ができた感じで 30~40 分歓談した。その後、明日のことも考えてお開きとなった次第である。

第12節 自主ゼミと「調査まとめ」ゼミ報告

富永宏一 (M2)

1. 自主ゼミ部分 (8月29日午前)

現地のフィールドワークを終え、関西セミナーハウスに到着。夕食後、20時30分から一階セミナールームにて自主ゼミを開催した。

今日一日の感想を各自発表の後、小野、陶山を中心に報告書作成に向けた質疑応答を行った。「京都スタディツアー報告書(仮称)」の完成を目指し、目次立て、作成期間(期限)、分担等についての話し合い。目次立ては、ぶどうの木報告書をベースで作成することで一致。期限、分担については、明日に持ち越しとなる。

2. 調査内容を整理するためのゼミ内容の報告

今後のゼミ事業計画について、小倉先生から説明があった後に、話し合い。

放送大学小倉ゼミは、ゴーイングコンサーンであること。このためには、小倉ゼミ独自の研究や学習の方法論を確立し、伝統として引き継いでいくべきことを確認。とくに、以下の4点を共有化した。

① 京都ツアー報告書の作成

今回のフィールドワーク成果をわれわれの血肉にする。このため報告書をつくる。

② 第2弾のフィールドワーク予定

10月8日(金) 予定で日本高純度化学の企業調査(フィールドワーク)を行いたい。

③ 小倉ゼミ新年会の開催

全員が知的財産としてのお土産を持ち寄る。単なる飲み会ではない。

④ 2010年3月には、M2生を送る「フェアウェルパーティ」の開催

小倉先生のレジュメに基づき、一区切り毎に先生と学生の間で質疑応答が繰り返された。「構造」「意識化された現実」「商業力」などの用語の意味を一つずつ丁寧にやり取りすることにより、考える方法を学ぶよい実習の機会になったと思う。

小倉先生作成 「伏見大手筋商店街調査」レジュメ項目

はじめに

(1) なぜフィールドワークか

(2) なぜ商店街を対象とするのか

1. 伏見大手筋商店街の概況と商業力の源泉

2. 競合状況と競争対応

3. 長期視点からの環境対応策になったこと

4. 商店街の独自活動

5. 商店街組織と環境対応

6. 今後の方向性

※ 今回の報告書では、この目次に新たに補論が付加された。

3. 「京都ツアーを振り返って」

全員からの一言発言により、京都ツアーで学んだこと、得たものについて発表した。

出てきた感想・意見

- ・ 実際の商店街を見ることにより、現地・現物に即して物事をつかむ重要性を再認識した。
- ・ 後始末ではなく「前始末」が大事。
- ・ 二つの商店街を比較することにより、それぞれの特徴が明確になった。
- ・ 自分の住んでいる土地にある商店街と比較することにより、課題が見えてきた。
- ・ 自分が行きたい商店街、行きたくない商店街という視点からフィールドワークを行った。
- ・ 2つの商店街の比較をとおして、環境に適応しながら進化していくことの重要性が再確認された。
- ・ 商店街のあり方は、理事長のリーダーシップ次第で変わるということが分かった。
- ・ 商店街振興組合という組織体は、組合員を束ね、一つの方向性に持っていくことがきわめてむずかしい。
- ・ フィールドワークを行うにあたっては、事前準備が大切。事前にどれだけ調べたかによってフィールドワークの成果は違ってくる。
- ・ 女性の視点を活かすことにより、商店街のあり方も変わってくる。
- ・ 地域密着を重視するならば、西新道商店街が将来的にまったく存続しえないとはいえない。
- ・ その他

第 13 節 京都三条会商店街へのオブショナルツアー

小野直幸 (M2)

京都三条会商店街については、現地での面談によるヒアリングは実施していない。同商店街を実際に歩いた結果や商店街に関する情報源からの情報を基にした報告である。情報源は、同商店街のホームページや「がんばる商店街 77 選」が主である。

1. 京都三条会商店街の概況

(1) 立地など

京都の西の中心部に位置し、堀川通り～千本通り間約 800m のアーケードを持つ地域密着型の近隣型商店街である。午後 2 時～9 時までは車両通行禁止となり、昼から夕方にかけては安心して買物ができる。阪急大宮駅、JR 二条駅、地下鉄二条城前駅、地下鉄二条駅、千本三条（バス停）、堀川三条（バス停）まで徒歩数分の距離にあり、交通機関の利用は非常に便利である。二条城、二条陣屋、神泉苑、壬生寺、元祇園など史跡も近い。

(2) 商店街の取り組み

ア. 「リボンスタンプ」

加盟店で 100 円の買上げごとに 1 枚、所定の台紙に 200 枚貼ると 300 円の買物ができる。商店街では「環境にやさしい商店街」を目指している。ゴミの減量や資源の有効活用に対する取り組みとしては、2006 年、「リボンスタンプ」のポイントと交換できるエコバック「おこしやす Sanjo ねこバック」のデザインが人気となった。

イ. 使用済みてんぷら油回収

環境に関する取り組みでは、使用済みてんぷら油を回収し、みやこ・めぐるオイル（バイオディーゼル燃料）ブランドで販売。京都市ゴミ収集車や市バスで活用している。

ウ. 三条会子育て広場

地元の京都光華女子大学などと連携し、親子で楽しめる絵本読みや工作などのプログラムを行う「子育て広場」を定期的に開催している。若い母親や子供同士の出会いの場の提供に役だっている。

(3) 商店街の自慢

商店街の約 800m と長いアーケードは、金メダリストの野口みずき選手が雨の日の朝の練習で走ったことにより知られている。商店街のアーケードの上からは、「野口みずき選手へずっとみんなで応援しています」との垂れ幕があり、印象的である。

2. 商店街を歩いてみての感想

アーケードは、800m と非常に長く、伏見大手筋商店街のように広々とした感じである。途中から幅がやや狭くなるところはあるが、天井も高く、採光も程よく入る。雨の日に野口みずき選手が練習したコースと聞いて思わず納得する。まさにうってつけのコースである。

一方、伏見大手筋商店街では、マクドナルドなどの全国チェーンの店が比較的に目立っていた。それに比べて京都三条会商店街には全国チェーンの店は見当たらない。訪れた日が日曜日であったせいかも知れない。しかし、シャッターの閉まっている店も目立っていた。もしかすると、ここはすでにシャッター通り化した商店街かもしれない。

第14節 参加者の声

小林正木 (M1)

皆さんから寄せられた感想をまとめました。フィールドワークのむずかしさや楽しさと共に、わずか1泊2日ながら、非常に密度が濃い時間を過ごしたことがよく窺われます。

M1 早川幸子

テーマに添って合宿の記憶をたどると、小倉先生のからだを張って学ばせようとする姿勢。小松先生からは事前準備の重要性を繰り返しご指導いただいたことが、頭から離れない。座禅の警策の如く、愛情あつてのことと感謝申し上げたい。体を張って教えていただけるゼミ生はそうそういないだろう。おわりに、幹事の小野さん、陶山さんありがとうございました。参加者の皆様から、多くの学びを得ました。ありがとうございました。

M1 久保一敏

2つの商店街のフィールドワークを通じ、変化する現実を、意識して、その構造をつかむということを体感した。単なる論文指導とは異なり、根源的な思考手法の指導を受けている。今後の人生の財産を築いているようで、ややニンマリしている今日このごろです。

M1 神谷 剛

フィールドワークはもとより、ゼミのみんなと寝食を共にし、互いの理解を深めることができたことが一番の収穫です。「後」宴会部長のご尽力にも拘わらず、宴会では早々に体力が尽きたことが残念！

M1 今井俊和

今回の合宿で一番気に入ったこと。それは関西セミナーハウスである。東山のふもとの緑豊かなこの地にセミナールームがあり、敷地内には茶室があり、能舞台もある。贅沢の極みである。もう少しゆっくりとした時間を過ごしたかったですね。

M1 小林正木

集合時間へ間に合わせるには、車でいかなければなりませんでした。そこで、十分余裕があると思われる明け方の4時前に出発しました。しかし、名古屋で大渋滞に巻き込まれ、伏見大手筋商店街の調査には参加できませんでした。

自分が住んでいる町の商店街は、ほぼ全滅も同然です。それに比べれば、西新道錦会商店街は活気がありました。うらやましく感じました。

M2 富永宏一

経営学というフレームの中で、現場を見て、体験し、メモを取り、写真を撮り、仲間と討議した経験は有意義なものでした。記憶に残るイベントであるとともに、放送大学の歴史に残るものだと思います。「経営学の学びは、現場からが第一！」。これを強く確信した2日間でした。

M2 陶山博太

「商店街」という素材を通じて、問題をとらえ、構造化し、とらえた問題を誰もがわかるように表現する。仕事の現場で必須となるスキル獲得のむずかしさと大事さを痛感しました。本当の意味での仕事と研究をやるための第一歩をここから踏み出したいです。

M2 後 友之

前日から京都に入り、大好きな広隆寺の弥勒菩薩を拝観。友人の案内で京料理、祇園を満喫。天国を味わったあと、明日から地獄の特訓かと覚悟を決めた。しかし、終わってみるとなんとという満足感か。「なぜ、いかに学ぶか」を考えることができた贅沢な二泊三日でした。

M2 小野直幸

資料の収集や読み込みの準備に追われ、時間の捻出に疲労を感じていたのが実際であった。収集した情報をもとに分かったつもりになっていた。百聞は一見に如かず。学びは現場からをあらためて実感し、感動も覚えた。準備が結果を征する。逆に、準備のつたなさを思い知らされた。

小林正木の私見的感想

もう一つおまけの感想です。2箇所の商店街を現地で比較しました。一つは、大手私鉄の主要駅前に隣接する大型商店街の伏見大手筋商店街、他方は、下町の路地に連なる西新道錦会商店街です。それぞれの特徴は、次のようになるかと思います。

<伏見大手筋商店街>

- ① 50万人～60万人の商圈人口がある。
- ② 客層は、通勤・通学者、週末の家族連れが主。比較的若い層をターゲットとしている。
- ③ 単なる買い物でなく、「ショッピング」というレジャーを楽しむ商店街。

<西新道商錦会商店街>

- ① 半径1km圏の1万2千世帯で4万人の商圈人口というが、実際には徒歩、自転車での買い物スタイルであり、これを考えると、商圈の実質はもっと狭く、小さいかも知れない。
- ② 主要顧客は、夕食の支度を行う、中高年の女性。
- ③ 自宅の食卓に直結している商店街。

このような特徴からわかるように、それぞれの立地環境、街区構成と店舗構成、品揃え、顧客等は大きく異なります。そこで、両商店街の将来方向に立ち入った分析はなかなかむずかしいと感じました。

第 1 5 節 付属資料

1. 商店街の代表者、対応説明者

伏見大手筋商店街振興組合

〒612-8055 京都市伏見区伯耆町 1 0 番地

理事長 小西良夫 様

事務長 西村仁志 様

西新道錦会商店街振興組合

〒604-8832 京都市中京区壬生下溝町 5 1 - 4 1

理事長 畑 宏治 様

2. 京都調査ツアーの参加者一覧

	氏名	TEL	E-mail
先 生	小倉行雄	090-4683-3845	oguray@fpu.ac.jp
ゼミ連絡担当	川島英昭	090-8842-3754	hxyexyjd@tcad.ne.jp
大学院	後 友之	090-7946-8520	Tomoyuki_Ushiro@audatex.co.jp
	陶山 博太	080-5696-3035	cym01016@nifty.com
	富永 宏一	090-8990-3869	Tomitomi1@honey.ocn.ne.jp
	小野 直幸	090-7221-9271	ono6911@nifty.com
	久保 一敏	090-9702-9841	bokazu2@yahoo.co.jp
	早川 幸子	090-3635-8424	kangosk@med.tottori-u.ac.jp
	神谷 剛	090-2637-8896	kamitsuyo@gmail.com
	小林 正木	080-1337-1749	ma_kobayashi@asktechnica.co.jp
	今井 俊和	090-9164-9423	bizgenki-o2@mx.scn.tv
福井県立	小松 晴夫	090-3292-7118	scartboy@iris.ocn.ne.jp
大学大学院	澤崎 和子	080-3043-2932	-----

以上 13 名

3. スケジュール

8 月 28 日 (土)

11 : 00 ~ 12 : 45

伏見大手筋商店街アーケード (近畿労働金庫伏見店前) 東入口へ集合

- ・ 当日スケジュールの打合せ、小倉先生から
- ・ 伏見の観光まちづくりスポットの見学
- ・ 伏見大手筋商店街の踏査見学

- ・ 昼食休憩は黄桜のカッパカントリーレストランにて

13：00～15：00

伏見大手筋商店街ヒアリング調査、予定より 1 時間超になった。

15：00～15：30

伏見から西新道錦会商店街のある壬生まで移動

伏見大手筋商店街でのヒアリングに時間を要したので、移動手段は当初予定の京阪電車およびバスを変更し、タクシーとした。タクシーの分乗で壬生に向かった。

15：30～16：30

西新道錦会商店街ヒアリング調査

16：30～17：30

西新道錦会商店街見学

17：30～19：00

壬生から左京区修学院の関西セミナーハウスまで移動。2 班の 1 つのセミナーハウス到着が大幅に遅れ、これが着いたのは 19 時であった。

19：00～

関西セミナーハウス到着。チェックイン

19：30～ 夕食、休憩

20：30 現地ゼミ、小倉先生からの講義、ゼミメンバーとの質疑応答

23：00 自由交流タイム

8 月 29 日（日）

9：00 現地研究会の開催、小倉先生からの講義、ゼミメンバーとの質疑応答

12：00 昼食

13：00 解散、京都自由観光他

14：00 京都三条会商店街にてフィールドワーク（オプションル）

西京高校との調査連携商店街、その他の大学ゼミとの連携もあり

雨天時に野口みずき選手がマラソン練習コースとして使用した商店街

4. 役割分担

京都ツアーにおける役割分担は、次のとおりであった。

- | | |
|--------------|----------------|
| ①手土産購入 | 小野直幸 |
| ②資料調べ係 | 久保一敏、富永宏一、陶山博太 |
| ③順路調べ係 | （森多恵子） |
| ④予算・会計係 | 小野直幸 |
| ⑤ツアーの携行資料作成係 | 小野直幸 |
| ⑥写真係 | 後 友之 |
| ⑦宴会係 | 後 友之 |
| ⑧ミーティング係 | 陶山博太 |
| ⑨お礼状作成担当 | 久保一敏、神谷剛 |
| ⑩報告書作成係 | 参加者の協力 |

5. 会計報告

収 支 報 告 書

2010 年 8 月 29 日

会計担当 小野直幸

小倉ゼミ夏のスタディツアー（京都の商店街訪問）の収支は、下記のとおりです。

日時 : 2010 年 8 月 28 日～29 日

訪問場所 : 京都伏見大手筋商店街、京都西新道錦会商店街

出席者 : 13 名

商店街訪問・関西セミナーハウス宿泊 : 11 名・・・①

商店街訪問、宿泊関西セミナーハウス以外 : 1 名・・・②

関西セミナーハウス宿泊、ゼミ報告と討論参加 : 1 名・・・③

(支出)	(単位 円)
・ 手土産 (2×@1,890)	3,780
・ 大手筋商店街、会場費・資料代	17,000
・ 西新道錦会商店街、会場費・資料代	15,000
・ 関西セミナーハウス宿泊代金 12 名 (夕食・朝食)	101,900
・ 8 月 29 日昼食 13 名	15,600
・ セミナー会場使用料 (国際交流ホール)	13,860
・ コピー料金 120×@20	2,400
・ コピー料金 12×@20	240
・ 懇親会おつまみ代金	900

支出合計 170,680

(入金)	
① 11 名×@14,000	154,000
② 1 名×@5,500	5,500
③ 1 名×@11,000	11,000

入金合計 170,500

差し引き 残額 170,500－170,680 = -180

(繰越等)

432 円 (7/11 懇親会よりの次期繰越金) - 180 円 = 252 円

次期懇親会等繰越金 252 円

6. 報告書作成のため心得るべき表記書式の基本

小倉行雄

はじめに

ここでは京都調査報告書の作成に即して、表記・書式に関する最低限の常識について述べる。報告書の構成案は小倉が示した。しかし、それだけで自動的に報告書ができ上がるわけでもない。それなりの人数で分担して原稿を書いて一つの報告書にまとめていくには、基本的な表記・書式に関する統一が必要になる。これがなければ、收拾がとれない。報告書づくり作業は、ほとんど入り口のところで止まってしまう。

表記・書式は、こうした共同作業において重要になるだけでなく、論文、レポートを書く基礎としても大事であり、身に付けておかねばならないことである。まったく表記・書式の基礎ができなくて、論文・レポートが書けることはあり得ない。表記・書式の基本を身に付けることをおろそかにしてはいけない。

(1) フォント

ゴシックや太字、強調体は使わない。飾り文字はなおさら使わない。記号も使わない。記号を使う場合は最小限にする。論文やレポートで使うフォントは、標準形式に限定する。端的に言えば、論文・レポートで使うフォントは、基本的に 10.5 ポイントの明朝体のみと心得ておいた方がよい。

論文・レポートは simple is best の世界である。したがって、フォントの使用でも、自分勝手な判断や余分なことはしない方がよい。なお、これは報告書の場合においても同様である。

(2) 記号、インデント、箇条書き表記の使用

論文的な文章では、記号やインデントは基本的に使用しない。ワードの場合は、箇条書き使用をすると、自動的な処理が行われる。しかし、これは書式を無用に混乱させる効果しかない。したがって、論文的な文章では、箇条書きの表記も極力使用しないと心得た方がよい。

(3) 文字数、行数、マージン

文字数、行数、マージンは、次のとおりである。1 行あたりの文字数は 40 字。1 頁の行数は 40 行。マージンは天地、左右それぞれで 30 mm である。これらはフォントの場合と同様、いずれもパソコンの標準設定を踏襲する。

現実には、ほとんどの人がこの簡単な原則ルールを無視して自分勝手なスタイルでやっている。自分勝手なスタイルは、厳に避けるべきである。

(4) 節題表記の統一

節題表記、ナンバリングがばらばらのままでは、個人で書く文書でも全体の統一感を失わせるのでよくない。

まして、複数の人が一つの文書をつくる場合にはなおさらである。節題表記が統一されていないと、表記書式上の統一は端から壊れてしまう。本報告書の節題表記については、

先に小野さんから連絡があったように、1 (1) ①の順による形式を踏襲するとのことである。いずれにせよ、全員が同じ節題表記、ナンバリング表記に努め、項目毎で適切な空きスペースをとるようにすれば、原稿はそれだけでも飛躍的に読みやすいものになる。

(5) タイトルと項目見出しの留意点

タイトルや項目見出しは、短くてかつ内容を的確にあらわすものがよい。一つのタイトルの中に複数の基本的要素が見出されるなら、それだけでタイトル付けに混乱があることを示すに十分である。手近な例でいえば、論文発表会の原稿からみる限り、各ゼミにおけるタイトルと項目見出しの付け方は、まったく無茶苦茶な状態である。

(6) 注の表記の問題

注の表記の問題は、今回の京都調査報告書ではほとんど必要ないと思う。しかし、論文・レポートにおいては、必ず注の表記の問題が出てくる。

たとえば、注の基本的な形式として脚注形式を採用するか、後掲注形式を採用するかの問題である。注を付ける場合にアカデミックな論文の印象を与えようとしたら、脚注形式の注表記がよい。しかし、共同作業の報告書で、しかも上のような表記・書式の基本をわきまえない者たちが脚注形式の注を持ち込んだら、これはまた悲劇としかいいようがない。脚注形式の注は、第三者による事後の修正がきわめてむずかしいからである。これは図表や図解、罫線等があればなおさらである。この場合は、ほとんど修正不能になってしまう。つまり、同じ注を付けるなら、後掲注の方がはるかに問題は少ない。これなら、第三者による事後の修正もかなり容易に行える。ここでも下手な格好は付けない方がよいということが教訓になる。

(7) 数値や年号の表記

数値や年号は、基本的に半角で表記する。なぜ、数値を半角で表記するかといえば、パソコンの用語で英数と一括されるように、アルファベット文字と算用数字は、漢字等の全角文字と異なる世界のコミュニケーションツールと認識される。よってこれらは一括して半角扱いになる。ただし、数字でも通常の文字としての意味合いで使用されるときは、全角使用もありうる。基本的には、数値が出てきたら、半角文字にすると理解した方が一貫性を保てよう。

年号等は基本的に西暦を用いる。元号は用いない。西暦で算用数字を使うなら、当然、これの表記は半角になる。

(8) 漢字とひらがなの使い分け

文書において漢字とひらがなは、どう使い分けるかにも原則がある。一番わかりやすいのは、ひらがなを使うべきであり、漢字は使わない方がいいという場合である。これは次のような場合である。副詞（全て、全く、誠に等は、みなひらがなにする）、接続詞（又、猶、尚等は、いずれもひらがな）、形式名詞（事は不可）などは、いずれも漢字は使わない。ひらがな表記にする。

文書の全体の中で漢字とひらがなは、どのくらいの割合になるかも目途がある。これは漢字 4 割で、ひらがな 6 割が原則である。これを超えてむやみに漢字を使うと、印刷（プ

リントアウト)した文面が黒っぽくなる。逆にひらがなが多すぎると、文面が白っぽくて間延びした印象になる。

(9) 一文の中で同語の連続使用を避ける

一文の中で同語を連続的に使用すると、文章的にも違和感が出てくるが、表記的、見た目の点でいってもよくない。こうした使用の例としては、同一語句の使用もあるし、同じ助詞を同一文章で繰り返すこともある。後者は、とりわけよく起こりうることである。また、日本語表記では末尾の表現が単調で同一の語尾になりやすい。こうしたことにも気を配り、なるべく同一語尾が続かないようにする配慮は必要である。

(10) 短い文で書く

短い文で書くことは、文章の問題であり、表記・書式の問題からはみ出るように思うかもしれない。しかし、実質的には表記にも非常に関係してくる。

短い文を書くためには、まずどのくらいの字数なら短い文といえるのかを知らねばならない。そうすると、一文で40字以内なら短い文といえることがわかる。そこで、短い文を書くためには、40字を超えない文章を書くことを目標にする。また、一文の長さを意識し、短い文で書くように自己訓練すると、文章はたちどころにわかりやすくなる。

同時にまた、短い文で書けることは、表記・書式に対する感覚が増してくることを意味する。逆にいえば、短い文で書くことを意識しないまましていると、表記・書式のような文章を書く上で一見初歩的なようにみえる事柄への感度も発達しないままになる。そうすると、文章はいつまでも経っても上達しないという結果に終わる。

(11) 無原則に改行を行わない

改行はどういう基準で行うべきか。実は大方の人はこの基準を持たない。したがって、きわめて恣意的でそのときの気分により行う改行になる。

しかし、これでは筋道を持った内容を伝える形式として明らかにふさわしくない。改行は一つの意味内容を持ったまとまりとしての段落が終わる個所で行うのが原則である。逆にいえば、一つの段落には一つのテーマが対応する。一つの段落に一つ以上のテーマを入れてはならない。こうした構造的要素を持つ段落は、本来は段落というより、パラグラフと呼ぶのがふさわしい。

それはともかく、段落の構造的な内容を意識すると、それはそのままより小さい単位である一文についてもいえることになる。すなわち、一つの文には一つのアイデア、ないしメッセージを入れる。「ワンセンテンス ワンアイデア」ということである。同様に、段落ないしパラグラフに対しては、「ワンパラグラフ ワンテーマ」ということになる。こうした意識が少しでもあれば、改行は決して無原則になることはない。

(12) 文章構造には基本単位があることを理解する

上のことをより一般的に言えば、文章構造にはその意味内容が持つまとまりの大きさに応じた基本単位がある。このことを理解することが大事である。すなわち、文章構造全体でもっとも小さい単位が個別文としての一文である。ここでは上の「ワンセンテンス ワンアイデア」で一文に応じた意味内容を一つだけ入れる。個別文がいくつか集まると、段

落やパラグラフになる。ここでは、「ワンパラグラフ ワンテーマ」であり、段落・パラグラフに応じた意味内容のテーマを一つだけ入れる。段落がいくつか集まると、項なり節といった項目見出しに対応するまとまりになる。ここではまたその項目見出しに対応した意味内容を一つだけ折り込む。さらに、項または節がいくつか集まると、章になる。ここでも章の括りに対応した意味内容を一つだけ入れる。

このように、文章構造のそれぞれの単位には、その括りの大きさに対応した大きさのメッセージ内容を一つだけ入れるようにする。このことを理解すれば、文章構造はきわめて明解で筋道のとおったものとなる。これが文章構造には基本単位があることを理解するということであり、これはまた表記書式の構造的な要素と関係してくる。

（１３）表記書式の一貫性の確保

表記書式は、書き手がそれを使う限りで一貫させなければならない。自分が使用する表記書式が時々で違えば、伝達すべき内容も初歩的なところから疑われることになる。したがって、書き手は、広く公衆に受け入れられるという意味で、表記書式のなるべき標準的なものを探り、基本的にそれを取り入れる。また、表記書式の個別内容の意味をよくわきまえ、十分に理解する。そして、自分が伝えるべき意味内容は、頭のレベルの理解でなく、身体運動のレベルで常に的確な表記書式の選択ができるようにならなければならない。

（１４）表記書式の適用では、個別具体性に応じた柔軟さも必要

表記書式は、上のように一貫性を持つことがまず大事である。ただ、文章表現は実際にはきわめて多様である。したがって、表記書式の具体的な適用にあたっては、個別ケースに応じた弾力的な適用処理も心がけた方がよい。これは表記書式に対して自分なりの原則を持てば、それほどむずかしいことではない。

（１５）文章表現に関する汎用的チェックリスト基準

最後に、文章表現に関する汎用的で応用範囲の広いチェックリスト基準をあげておく。これは「より短くできないか」、「より簡単にできないか」、「重複した部分はないか」という３つである。この３つの基準で点検すれば、単語、語句の使用から、文章構造の適否の判断、さらには全体的な表現の適否に至るまでかなりのことを判断できる。したがって、これはきわめて簡単な基準であり、初歩的なレベルの問題にすぎないようであるが、文章表現を一定レベルに引上げる点で大きな効果を持つ。

また、これは基本的に文章表現に関するチェックリスト基準である。しかし、汎用的で応用範囲は広い。このため、文章表現と密接にかかわる表記書式の具体的な適用にあたって也十分指針になるということである。