

大阪調査ツアーおよび合宿研究会報告書

2012年3月

放送大学大学院文化科学研究科

小倉行雄ゼミナール

大阪調査ツアーおよび合宿研究会

訪 問 先：天神橋三丁目商店街、千林商店街

天満天神繁昌亭、あべのキューズモール

期間：2011年8月27日（土）～28日（日）

合宿会場：ホテルアウイーナ大阪

大阪調査ツアーおよび合宿研究会報告書

2012年3月

放送大学大学院文化科学研究科

小倉行雄ゼミナール

まえがき

本書は、2011年8月27日（土）から28日（日）にかけて行った放送大学大学院小倉行雄ゼミの調査報告書である。今回の調査では、2010年の前年ゼミ調査に引き続き、2つの商店街調査を行った。ここでは、商店街と深い関係を持つ落語寄席の天満天神繁昌亭も訪れた。また、都市商業集積という点で商店街と共通性を有する都市型ショッピングセンターへの訪問も組み込んだ。具体的な訪問先は、天神橋三丁目商店街、千林商店街、天満天神繁昌亭、あべのキューズモールの4個所であった。この調査には、小倉ゼミから総勢10人が参加した。大学院生では、M2が久保一敏、神谷剛、早川幸子、M1が牛山武久、倉持定男、坂井孝行、杉山一郎、福井県立大学院修了生の澤崎和子、教員では小倉行雄という参加メンバーであった。

今回の調査ツアーの特徴としては、次の4点があげられる。第1は、都市型商店街調査の継続性と新規性の付加である。前回2010年調査は、放送大学小倉ゼミとして初めての調査ツアーであったが、京都市の2商店街を訪れた。伏見大手筋商店街と西新道錦会商店街である。ここを基点としてみれば、今回の調査は商店街調査としての継続性を持つ。しかし、通信教育制の下にあるわれわれのゼミは、何かにつけて時間的な制約が大きい。そこでは、フィールドワークの対象を単純に商店街だけに限ると、どうしても満足しきれない部分が出てくる。調査に割ける時間はきわめて短い、それだけに商店街の調査から進んでもっと広い世界の問題に向かいたいという思いに駆られることである。こうしたこともあり、今回の調査ツアーでは、2商店街の訪問に加え、商店街とは大きく性格の異なる都市商業集積も調査の対象に組み込んだ。都市型ショッピングセンターという存在である。これは商店街に比べ、よりビジネス的性格が強い。このように、商店街の調査だけでなく、都市型ショッピングセンターを調査の対象に入れ込んだことが、調査対象の継続性に加え、新規性の付加になる。

第2は、天満天神繁昌亭によるまちづくり活動的な側面の把握である。繁昌亭は戦後の大阪で初めてできた定寄席であり、天神橋筋三丁目商店街とは非常に関係が深い。つまり、これは繁昌亭に代表される都市の文化的拠点が発揮する集客効果や、都市商業集積との相乗効果をどのように評価するかの問題である。

第3は、都市型ショッピングセンターについて商店街との関係や比較より、ビジネスの側面に力点を置いたときに、どのような評価ができるかという問題である。より具体的には、あべのキューズモールという都市型ショッピングセンターの開発コンセプトや開発プロセスがどのようなものであり、地域条件をどのようなものととらえ、立地創造はどう行ったか。ショッピングセンターをどのように性格づけ、どうテナントミックスに反映させたか。顧客との関係性づくりのため、どのような方策をとったかなどの検討と評価である。

第4は、今回の調査の準備や組み立てをどのような体制で行ったか。それが小倉ゼミの活動にとってどのような意味を持ってくるかという問題である。放送大学の大学院は、通

信教育制の大学院である。そこでは、ゼミ生のフィールドワークを想定する雰囲気や慣行はこれまでなかった。なぜなら、そこでは学生が集まる絶対的な機会が乏しく、かりにフィールドワークやプロジェクトを企画実行したとしても、その打合せに時間をとったり、集まったりすることさえむずかしいからである。こうした状況の中で、なおフィールドワークを行おうとすると、制約条件を突破できる新しいやり方がもとめられる。今回の調査ツアーでいえば、ツアーの準備作業と事後の報告書づくりは、M2の久保一敏氏がほぼ単独で担うことになった。ここには彼が調査地の大阪を地元とするゼミ生であったという理由もある。しかし、より大きくはゼミ活動の中で単独でプロジェクトを担える可能性を彼の中に見出したからである。実際、久保氏は要所要所で私に進捗状況の報告をし、必要事項については私の判断を仰ぎつつ、ほぼ単独で調査ツアーの組み立てと準備を行った。さらには、今回の調査報告書の編集についても単独でやり遂げた。ここには放送大学のような制約条件が多いところでも、準備のやり方次第ではフィールドワークができなくない。その場合に、どのような分担体制で準備を行うかについての教訓がいろいろと含まれている。

以上を踏まえて、今回の大阪調査ツアーの成果と課題をまとめてみよう。成果の第1は、天神橋三丁目商店街と千林商店街という大都市を代表する商店街を訪れ、商店街生き残りの一つの条件を明確にできたことである。そこには商店街の強いミッションの発見とそれを事業としてかたちにできるリーダーシップと事業化に向けた粘り強い工夫であった。成果の第2は、繁昌亭の例にみられるように、商店街の生き残りにはまちづくりの要素を備えた自律的な事業プロジェクトの存在が大きな役割を果たすことである。成果の第3は、あべのキューズモールの訪問調査により、都市型ショッピングセンターの開発事例からみた成功要因の一端を明らかにできたことである。成果の第4は、放送大学のゼミでフィールドワークやプロジェクトを行うとき、どのような体制で行うかのモデルを示したことである。ゼミとして基本的な報告確認は必要であるが、一方でフィールドワークやプロジェクトの打合せも満足にできないという制約条件を考えると、条件が合うならフィールドワークやプロジェクトの準備はゼミ生の単独行動を積極的に認めてよい。

一方、調査ツアーの課題としては、次の2点があげられる。一つは、都市商業集積の発展条件をもう少し一般性のあるかたちでつかむ必要がある。課題の二つ目は、放送大学のゼミのように制約条件が多いところでフィールドワークやプロジェクトを行うにはどのような体制がよいか多様なモデルを示すことである。

このような内容を盛り込んだ本報告書が、放送大学で学ぶ学生はもちろんとして多くの人の手にとられるなら、指導教員としてこれにすぐる喜びはない。

2012年3月16日

放送大学教授
小倉 行雄

目 次

まえがき		小倉 行雄	…
目 次			
第 1 章	大阪調査ツアーの組み立てと準備		
第 1 節	大阪調査ツアーの主旨	久保 一敏	… 1
第 2 節	調査ツアーの全体的な特徴	久保 一敏	… 3
第 3 節	主要な準備事項	久保 一敏	… 5
第 2 章	講義と現地ゼミ報告		
第 1 節	大阪調査ツアー各訪問先の特性を読みとる	小倉 行雄	… 9
第 2 節	第 1 日目、8 月 27 日（土）午後のゼミ報告	坂井 孝行	… 17
第 3 節	第 2 日目、8 月 28 日（日）午前のゼミ報告	倉持 定男	… 21
第 3 章	訪問先の調査報告		
第 1 節	天神橋三丁目商店街	杉山 一郎	… 30
第 2 節	千林商店街	坂井 孝行	… 34
第 3 節	天満天神繁昌亭	牛山 武久	… 38
第 4 節	あべのキューズモール	倉持 定男	… 40
第 5 節	商店街とショッピングモール	神谷 剛	… 45
第 6 節	天三商店街と繁昌亭の共存・共栄関係	早川 幸子	… 47
第 7 節	[特別寄稿] フィールドワーク先の比較分析	富永 宏一	… 49
第 8 節	[特別寄稿] ツアーおよび合宿研究会参加報告	澤寄 和子	… 58
第 4 章	調査ツアーの合間に		
第 1 節	「大阪調査ツアー」雑感	牛山 武久	… 67
第 2 節	商店街周辺の状況	杉山 一郎	… 69
第 3 節	どこでも小倉ゼミ	神谷 剛	… 72
第 4 節	「参加者の声」収録	杉山 一郎	… 74
付 録			
	実施概要	神谷 剛	… 76
	会計報告	早川 幸子	… 79
	報告書作成のため心得るべき表記書式の基本	小倉 行雄	… 80
あとがき		久保 一敏	… 85

第1章 大阪調査ツアーの組み立てと準備

第1節 大阪調査ツアーの主旨

久保 一敏 (M2)

1. 小倉ゼミでは、なぜフィールドワークを行うか

小倉ゼミでなぜフィールドワークを行うかといえば、小倉先生のレジメ「小倉ゼミにおけるゼミカリキュラムの考え方」に詳しい。一言でいえば、制約条件の多い放送大学の大学院生が修士論文を仕上げるための最短、最良の方策になるからである。

小倉ゼミの行うフィールドワークは自前のプロセスから成り立つ。小倉行雄教授が長く社会人大学院生を指導してきた経験から作り出したものである。小倉ゼミのフィールドワークには、論文づくりに必要な基本能力を養成するノウハウが凝縮されている。「みる、きく、よむ、はなす、かく」スキルの高度化を図る過程が組み込まれている。制約条件とは、先生と学生が顔を合わせる機会が月1回のゼミしかないことや、学生同士の多様な自主活動の組織化が困難なことなどを指す。これらの制約を打破するために小倉先生が取りくまれたのがフィールドワークの意識的な導入と活用である。

ゼミ生はフィールドワークの実践をとおして、論文づくりに関係する構えや視点などの態度を身につけていく。意識して現場をみることで、気づき能力の引き上げを図る。小倉ゼミのフィールドワークでは、「事前準備と事後のまとめ」「プロセスとしてとらえたフィールドワーク」「プロジェクト活動としてのフィールドワーク」「見通しと構想の実践能力の鍛錬」など、机上をこえた学びの場が提供される。

2. 大阪調査ツアーに期待されたこと

(1) 京都ツアー実施時との参加ゼミ生の認識の違い

小倉ゼミにおけるフィールドワークの意義を踏まえ、今回の大阪ツアーに期待されたことを記す。それは、昨年夏に実施した京都ツアーとの事前準備段階での相違点をみることにより、明確にできる。

京都ツアーは、放送大学の小倉ゼミが初めて実施したものである。参加するゼミ生もフィールドワークについての体験はなかった。知識も乏しかった。事前にしておくべき下調べや検討にも積極的であったとは言いがたい。ほとんどのゼミ生は、物見遊山、遠足気分で参加した。ツアー中に小倉先生の講義を受けて、幾分かフィールドワークの意義や目的がわかってくるという始末であった。

それに比べて、大阪調査ツアーは大きく異なる。2011年5月ゼミの宿題として「フィールドワークの意義と論文づくりとの関係」を論じることが出題された。このことによって、ゼミ生はフィールドワークが何のために実施されるのか、当事者として真剣に考えることになった。さらに、ゼミ当日には先生の講義を受け、自分の考えについて修正する必要も

含め、認識を深めた。また、7月末には大阪ツアーの事前勉強会を開催した。これは、第3ゼミというかたちの中であったが、フィールドワークに臨む認識を一層高めることになった。これらの取りくみにより、京都ツアーより実地調査をレベルアップさせる客観的条件が整った。こうした点からは、小倉先生が2011年度当初から夏のフィールドワークに向けてスケジュールを組み立て、それに向かって着実にゼミ活動を進められてきたことがうかがい知れる。

ともあれ、大阪ツアーに遠足気分で参加したゼミ生はいなかった。これは、小倉ゼミの調査ツアーにおいては五感をとおして「考える」ことが要求されるからである。それぞれが「考える」ことの意味合いを見直さざるを得ない。したがって、今後の生き方へ影響を与えるほどの大きな成果を得ることも期待される。このように、小倉ゼミは進化している。

(2) 成果を出すフィールドワークとするために

今回の訪問先は4か所である。そこには現場から学ぶ各種の素材が多くあるという先生のご判断がある。それぞれが独自の取りくみにより、集客を図り、地域との共存共栄を目指している。訪問先の個別説明については、各章の記述に譲る。

フィールドワークで成果を出すには、事前の準備が大事である。関係資料を収集し、対象の構造を把握する。そこから、本質を読み取り、疑問点や問題点を拾い出す。これには、評価軸を持つことが必須である。軸がなければ、調査ヒアリングにおいても相手の話を漫然と聞くだけに終わり、大事な情報はほとんど耳に入らない。調査では何らかの軸をもって「きく」ことが大事になる。それができれば、「きく」べきことは、一瞬のうちに耳に入る。

調査後、当日の整理も重要である。小倉ゼミにおいては欠かすことができない。刺激が冷めないうちに整理することが大切である。先生の講義、他のゼミ生の考えを「きく」。この場で、自分の言葉により「はなす」ことが大事である。このことが、物事を五感で体得することにつながるからである。

調査においては、現場を自分の目でみて、ポイントとなることをつかむことが大事である。とりわけ、外形からわかることに集中して、ポイントを見出すようにする。あべのキューズモールにおける小倉先生の行動をみた。店内にあるフロアマップを注視されていた。イトーヨーカ堂がどのくらいの売り場面積を占めているかという観察の一環である。ちなみに、イトーヨーカ堂は他店と同一の建物にテナントとして入ることは少ない。先生は、各階に占めるイトーヨーカ堂の売場面積から、モール全体の店舗構造を把握されていた。まず、外形的に把握可能なことから始めて、モールの開発コンセプトを予測する。その軸により、ヒアリングにあたる。こうして、「きく」べきことを的確にとらえるのである。

ゼミ生は、何よりもまず、先生を真似ることが必要である。そうすることにより、効果的なフィールドワークが可能となる。

第2節 調査ツアーの全体的な特徴

久保 一敏 (M2)

1. ゼミ生からみた大阪ツアーの価値

本ツアーでは、天神橋三丁目商店街と千林商店街という2つの商店街を訪問した。前者は広域型であり、後者は近隣型の商店街である。さらに、2011年5月にオープンしたばかりの都市型商業施設「あべのキューズモール」と同年9月に開場5周年を迎えた上方落語の定席施設「天満天神繁昌亭」を訪れた。ともに賑わいのある商業集積や施設である。

これら4ヶ所の商業集積や施設は、独自の先進的取りくみを行っている。そこには、学ぶべき各種の素材が多くあるという小倉先生のご判断がある。これを踏まえ、ゼミ生からみた大阪ツアーの価値を考える。

(1) 訪問場所としての価値

4ヶ所も訪問できた

今回訪れた施設は、昨年の京都ツアーの場合の訪問先の2ヶ所と比べ2倍になる。4種類の異なった商業集積や集客施設をみることができた。ただ単に、訪問場所が倍になったというだけの意義ではない。多くのケース素材にあたることにより、相互に比較することができる。それぞれに応じた、さまざまな評価軸を持つことの必要性がわかってくる。

大阪においてもっとも有名な2つの商店街を訪問できた

大阪では、その規模の大きさから3大商店街と呼ばれている商店街がある。大阪市東住吉区にある駒川商店街と今回訪問した2つの商店街がそれである。今回のツアーでは、3大商店街のうちの2つを訪れたことになる。

上方落語の唯一の定席寄席「天満天神繁昌亭」を訪問できた

この繁昌亭は、これまでの演芸場になかったさまざまな特徴を持つ。特徴の1つ目は、上方落語への入門者が大幅に増加し、「上方落語の活性化」に寄与したことである。2つ目には「定期上演のシステムづくり」を創造したことである。3つ目の特徴として、「集客と観光の拠点づくり」の基地という役割を担うことがあげられる。

新しいコンセプトの都市型商業施設「あべのキューズモール」を訪問できた

この商業施設は、ディベロッパーが不動産会社であることから、「場所」を起点とする発想でつくられた。「商業施設が先にありき」の開発ではない。この点では、地域特性を徹底的に活かした施設といえる。大阪第3のターミナル性を持つ阿倍野につくられた都市型ショッピングセンターである。そこは郊外型の性格も併せ持つことに特徴がある。

なお、今回訪問した2つの商店街とこのショッピングセンターは、対象とする市場は異なり、別の市場で棲み分けているというべきである。一口に都市の商業集積として共通するからといって、安易に同列の比較はできない。相互に軸を変えてみる必要がある。

(2) ゼミプロジェクトとしての価値

組織の行動を一般的に言えば、組織構成員のすべてが一つの旗の下に結集し、共通の目標に向かい、一丸となって取りくむ。これにより、組織の力は高まることになる。

われわれの夏のフィールドワークは、あたりまえのことのようだが、参加者全員が同一の宿泊場所に寝起きする。道中も含め、2日間にわたる小倉先生の指導を受ける。そのお話や講義は、格別である。フィールドワークは、先生を中心にしてゼミ生を凝集させる役割も担う。こうして、小倉ゼミ全体のレベルを引き上げる。このように、小倉ゼミのフィールドワークは、小倉ゼミに特有な内容を入れ込んだプロジェクトである。

2. 訪問先の特性

今回の訪問先をひとことで特徴づければ、以下のようなになる。

(1) 天神橋三丁目商店街

「商売を通じて街の健全な発展を促し、支える街商人（あきんど）の商店街」

(2) 千林商店街

「どっこい生きている」大都市内における近隣型商店街

(3) 天満天神繁昌亭

「まちづくりも視野に入れる複合的要素をもつ新事業の創造」 上方落語の定席寄席

(4) あべのキューズモール

「都市型ショッピングセンターの新コンセプト創造企業」

第3節 主要な準備事項

久保 一敏 (M2)

大阪ツアーを実施するため、小倉先生の指導の下、いろいろな準備作業をおこなった。ここでは、その主要事項について順を追って記す。とくに、調査依頼に関する訪問先との調整は、今後の参考とする意味からやや詳細に記した。

1. 大阪ツアーの実施体制

5月14日(土)5月ゼミにおいて、小倉先生より大阪在住の久保へ、大阪ツアーを準備するように指示があった。日程は、放送大学の学事日程などから、昨年と同様に8月の最終土曜日、日曜日にしぼられる。訪問先候補は、天神橋三丁目商店街、大阪産業創造館とする。その他、順路の時間的都合にもよるが、天満天神繁昌亭を含めて3カ所である。ホテルは、交通の便と環境から、天王寺にあるホテルアウィーナはどうか。

小倉先生の了解のもとに、早川さんと神谷さんに応援、協力をもとめた。両者とも、昨年の京都ツアーに参加している。ツアーの段取りについては、十分承知している。早川さんは、参加人数の確定作業とツアーにおける会計を担当する。神谷さんは、食事や宴会などを中心に、ツアー中に起こる不測の事態を含めたもろもろの世話を担当する。久保は訪問先との調整を担う。大阪ツアーに参加するM2生全員の協力体制が整った。

2. 参加人数の把握と宿泊予約(6月1日)

参加者の把握は、上のようにM2早川さんが担当した。対象は、現役ゼミ生のほか、放送大学小倉ゼミ修了生および福井県立大学大学院の修了生である。その結果を踏まえ、久保が宿泊所のホテルアウィーナを予約した。同時に、小倉ゼミでは欠かすことのできないフィールドワーク直後のゼミのために、会議室の予約もおこなった。会議室利用は、8月27日の午後8時から11時までと28日の午前9時から12時までの予定である。以後、宿泊直前まで、相手方との微調整が続く。

3. 調査依頼に関する訪問先との調整(6月1日～)

参加予定人数を把握し、宿泊先の確保ができれば、調査候補先に調査依頼文を送る。小倉先生からいただいた依頼文の見本をもとに作成する。小倉ゼミにおける「書く方法とスキルの獲得に役立つゼミメニュー」のフィールドワーク調査依頼文の作成の実践である。今回、最終的には、4ヶ所を訪問することになった。それぞれ、訪問先の連絡先や交渉窓口などの条件は異なる。したがって、連絡、調整した手法も異なる。以下では、個別に整理する。

調査依頼文は、先方が気持ちよく協力したいと思う文面にする必要がある。そのためには、訪問先について可能な限りの情報を得、その状況について理解している必要がある。

まったく先方の知識がないなら、調査依頼文は書けない。ここまで訪問先のことを事前に勉強しているということが相手に伝わってこそ、訪問を受け入れてもらえる。さらに言えば、この訪問が、相手に何らかの利益を与えるのではないかという期待が相手側に出てこなければ、受け入れてもらえない。そうすると、小倉先生の指導は必須である。こうしたとらえ方は、お礼状作成の場合でも同様である。調査依頼文の作成は久保が担当した。

(1) 天神橋三丁目商店街

ホームページから振興組合があることが判明した。振興組合事務所の所在は、私の職場の近くであることもわかった。できる限りの情報を集める。インターネットから情報検索する。書籍を読み込む。その上で、調査依頼文を作成する。小倉先生に指導を願う。

6月1日、調査依頼文を天神橋3丁目商店街振興組合事務所へ持参した。先生から指示されたとおり昨年の京都ツアー報告書も提供した。このことが功を奏し、即日、OKの連絡をいただいた。立派な装丁の報告書である。小倉ゼミに信頼感をもっていただいた結果であろう。8月8日、訪問者名簿を振興組合へメール送信した。同時に、会場費や資料代など必要費用を問い合わせた。

調査依頼文作成において工夫した点を記述する。まず、発信元の久保の名前の下に職場名を付記した。これは小倉先生の指示である。訪問先のごく近くに勤めている者が依頼者であるということで親近感を与えること。さらに、身近で働きながらも大学院で勉強している事実を伝えることとなる。次には、調査希望事項に「理事長の後継者について（「心配せんといて」とは言わないでください）」と記した。ここにある「心配せんといて」は、『社会といきる商店街 茶碗やおやじの一人言』（土居年樹、2011年）の185頁に出てくる言葉である。「次の後継者は？」という質問に、理事長は「心配せんといて」と答えている。この文章から、訪問側に十分下調べができていたことを推測できる。これら依頼文章作成上の努力と京都ツアー報告書がもたらす力の相乗効果によって、調査訪問が実現した。

(2) 大阪産業創造館

多くの資料、文献を集め、読み込んだ。調査依頼文を作成する。小倉先生に指導を願う。

6月10日には、大阪産業創造館の運営財団オフィスあてに依頼文を送付した。連絡、返信がなかったため、6月21日に直接、電話した。さらに調査依頼文をファックスで送信した。そうしたところ、毎月、最終日曜日は、全館閉館であることがわかった。調査希望日は月末の日曜日である。当方が10日に送付した調査依頼文書は、所在不明とのことであった。郵送する場合は、必ず事前に電話し、具体的な担当者あてに送付する必要があることを学んだ。

なお、この時点以降における訪問先への依頼文には、前年の京都ツアー報告書の表紙、まえがき、目次部分のコピーを添付した。相手方にとって、当方の身元保証や実績の表示の意味を持つからである。これは小倉先生の指示である。

(3) 天満天神繁昌亭

小倉先生から、同所の「集客プランおよびイベントの組み立て方」や、「運営全般の考え方」に関する質問事項の提示が事前にあった。また、企画運営を行っているのは、事務局長であるとの情報もいただいた。これまでと同様に、繁昌亭に関する多くの資料などを読み込んだ。調査依頼文を作成し、小倉先生に指導を願う。

6月13日、天満天神繁昌亭（上方落語協会事務局長）へ調査依頼文を送付した。翌日、受け入れ了解の連絡をいただいた。その後、2度の時間変更を経て、午後5時から訪問させていただくことになった。訪問時間が遅くなったことにより、時間的余裕が出た。その間を利用し、さらに別の施設である(5)を訪問することにした。8月8日、訪問者名簿をメール送信した。会場費や資料代などの必要費用も、同時に問い合わせた。

ここでも、調査依頼文作成において工夫した点を記述する。まず、発信人の久保の名前の下に職場名を付記した。理由は天神橋三丁目商店街の場合と同様である。当方の身元保証的效果を狙った。宛先名には、最近認可された「公益社団法人」を使用した。また、来春、上方落語協会会館が竣工されることなど事前に仕入れた最新知識を入れ込んだ。これにより、単なる興味本位の訪問調査ではないことが理解していただけたと思う。

(4) あべのキューズモール

ここは、大阪産業創造館に代わる訪問先である。フィールドワークの準備進捗状況は、逐一、小倉先生に報告する。そのつど、先生からは、次の策や方針が選択可能な状態で示された。あべのキューズモールも、先生から提示された候補地の一つである。

ホームページから情報を収集した。東急不動産の開発である。6月29日、東急不動産のホームページ上にある「お問い合わせ」を利用し、あべのキューズモールを訪問させていただきたいことや依頼文書送付先を尋ねた。翌日、受け入れ先から了解の連絡があった。

多くの資料を読み込んだ。訪問依頼文を作成し、小倉先生に指導を願う。7月3日、東急不動産 SC マネジメントあてに調査訪問依頼文を送付した。8月8日、訪問者名簿をメールで送信した。

(5) 千林商店街

千林頂点外への訪問は、天神橋三丁目商店街と天満天神繁昌亭訪問との間に時間的余裕が生まれたことにより、可能となった。小倉先生からは、多くの訪問候補地の提示を受けた。その中から、距離、所要時間、施設内容などを勘案し、千林商店街を選択した。新たに訪問先を追加したため、これについての関係資料の収集は限られたものとなった。

8月10日、千林商店街振興組合へ電話により調査訪問を直接依頼した。8月12日、調査依頼文を送付した。8月19日、電話にて受け入れ了解を確認した。同時に、会場費や資料代など必要費用を問い合わせた。同日、訪問者名簿をメール送信した。

4. パンフレットなどの作成（7月5日～）

7月5日、夏のフィールドワークの2010年に続く第2弾として、「大阪調査ツアー・合宿研究会 検討事項と報告事項」をメーリングリストにより送信した。役割分担案とスケジュール案を提示し、参考資料の情報提供を行うためのものである。さらに、事前勉強会を実施することの提案も行った。

8月18日、小倉先生の確認を経た後、メーリングリストによりパンフレットを送信した。パンフレットには、これまで小倉先生から提供を受けていた参考資料や書籍の紹介も登載した。このパンフレットは、夏のフィールドワークを小倉ゼミの恒例事業とすべく、2010年度のパンフレットの形式を引き継ぐかたちで久保が作成した。

5. 事前勉強会（7月31日）

訪問調査を実行するにあたり、ゼミ生各自が仮説を持って現地に乗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」という話し合いがおこなわれていると、調査の内容も自ずから違ってくる。そこで、2011年7月31日（日）13時30分から18時まで、放送大学幕張本部、放送・研究棟内4階412号室において、事前勉強会と7月第3ゼミを実施した。

6. お礼状の送付（9月6日）

調査訪問にあたっては、当日の応対者以外にも、調査依頼にあたり交渉窓口になっていた方々がいる。その方々には、当日の応対者との調整や会場準備などでお世話になった。その方たちを含めてお礼状を送付するのは、当然のことである。合計8通のお礼状を送付した。お礼状は神谷さんが初案を作成した。その後、調査依頼時にとくにお世話になった事柄について久保が付記するかたちで文案を完成させた。小倉先生の確認後、9月6日に一斉に送付した。

7. フィールドワーク準備担当者の心構え

大阪ツアーの準備、運営に携わった者として、留意した点を記す。1点目は、小倉先生を中心とした取りくみであるということである。よき指導者なくして、フィールドワークをやみくもに行っても意味はない。したがって、準備進捗状況は、逐一、小倉先生に報告、連絡、相談することが欠かせない。2点目は、小倉ゼミにおけるフィールドワークの目的は論文づくりのための訓練であることを銘記しなければならない。訪問先との交渉、調査依頼文の作成、スケジュールの立案など、すべての行動は論文づくりの基礎能力の向上に資するものである。3点目は、ゼミ生全員が当事者となって実施するということである。フィールドワークのイベント的要素の面を取り出せば、全員が参加し、協力して取り組むことにより、小倉ゼミという組織の凝集性が高まり、全体能力の向上を図ることができる。これらが、フィールドワーク準備担当者の心構えとしてとくに重要な点である。

第2章 講義と現地ゼミ報告

第1節 大阪調査ツアー各訪問先の特性を読みとる

小倉行雄

はじめに

小倉ゼミでは、2011年8月末に大阪調査ツアーを実施した。この全体像を明らかにするため、各訪問先別に特徴をみる。訪問先は、天神橋三丁目商店街、千林商店街、天満天神繁昌亭、あべのキューズモールの4ヶ所である。大きくは、2つの商店街と1つの関連集客施設、新しく開設された1つの都市型ショッピングセンターという内訳になる。4つの訪問先については、おおむね訪問順で記述したが、天満天神繁昌亭と千林商店街は訪問順から入れ換えた。これは、天神橋三丁目商店街と繁昌亭の内容的近接性を考慮したからである。

1. 天三商店街

(1) 商店街の存在意義の発見

天三商店街の土居年樹理事長は、長い商店街活動の中から商店街の存在意義を独自にとらえる。これが「街商人（まちあきんど）」という独特な表現をとることになる。ここでの街商人とは、商売を通じてまちの健全な発展を促し、支える人びととあってよい。

(2) これは商店街として行うべき事業の規定に発展する

街商人の集まりとして商店街をとらえると、商店街としてどういう事業を行うべきか。どういう活動をすべきかの議論につながっていく。経営学的な言葉を使えば、商店街のミッションを発見すると、そこから商店街のドメインが明確になるということである。あるいは、商店街の存在意義を明確化することにより、商店街として行う活動の範囲、商店街の事業領域、得意領域、生存領域が明確になってくるといってもよい。

(3) 商店街として、まちの健全な発展を促し、支える活動に取りくむ

街商人の使命が、商売を通じてまちの健全な発展を促し、支えるところにあるとするなら、商店街としても当然そうした活動に取りくむべきということになる。これは商店街が取りくむにふさわしい内容のまちづくり活動に取りくむことを意味する。

ただ、これまでの商店街の活動をみると、現実にはそうした活動をやっているところがどこかにあるわけではない。ここにその取りくみのむずかしさもある。商店街がこうした活動に取りくめば、商店街の本来的存在意義を浮かび上がらせることになり、その意義は大きいかも知れない。しかし、これまでどこの商店街もそうした活動をやったことがなければ、その効果はなかなかつかみがたい。それゆえ、商店街のメンバーにこれへの取りくみを納得させるのはむずかしい。ここに商店街の幹部がこうした活動に取りくもうと思っ

ても、容易でない深い理由がある。

(4) 来街者に楽しみをもたらす事業に取りくむ

では、商店街が取りくむにふさわしいまちづくり活動で、それほど無理がない活動はないものか。これは商店街にかかわる歴史や伝統、文化を生かして、来街者に楽しみをもたらす事業に取りくむことに見出せるのではないか。言い方をかえれば、まちにある歴史や伝統、文化などの潜在的資源を使い、そこから来街者に楽しみをもたらすような事業にとりくむことといってもよい。こうした活動なら、投資コストや支出はそれほど大きくないにもかかわらず、長期的な浸透効果や波及効果は大きいと考えられるからである。

(5) こうした方面での天三商店街の実績

こうした方面での天三商店街の実績をみると、次のようなことがある。すなわち、全国初の商店街立カルチャーセンターである天三カルチャーセンターの開設から、各種の文化的イベントの開催、さらには上方落語の定席（定寄席）である天満天神繁昌亭の開設（2006年）に至る活動である。

繁昌亭の開設は、天神橋筋の通行量をそれまでに比べて大きく引き上げた。2009年時点で見ると、平日の通行量は約3万人、土・日・祭日で5万人という。（出所坂本光司編『ケーススタディ この商店街に学べ！－全国30商店街の活性化策』同友館、2009年、同書「22. 天神橋三丁目商店街振興組合」の項、211頁）。

(6) 商店街のまちづくりネットワークを生かした活動に取りくむ

商店街のまちづくりネットワークを生かした活動とは、商店街の購買圏ともなる近隣地区との連携の中で、まちの健全な発展や望ましい方向づけで役立ちそうな事業や活動に積極的に取りくんでいくことである。具体的には、大川（淀川）河畔にあった三菱マテリアルの跡地を有効活用しようということで大阪帝国ホテルを誘致したり、さらにそこに至る河岸を環境のよい遊歩道として整備した事業が一例となる。あるいは、扇町へのキッズプラザと関西テレビの誘致活動、さらには天満天神繁昌亭付近に開設されることになっていたJR東西線駅の駅名表示変更運動などである。これは大阪天満宮と無縁であった当初案から、地域を象徴する「大阪天満宮」駅に変更させるという成果を得た。

こうした活動もさほど経費はかからず、それでいてまちの健全な発展や望ましい方向づけに役立つ活動である。街商人の活動としては、きわめて意義のあるまちづくり活動の一つになる。

(7) 天三商店街のDNAを受け継ぐ後継者づくり

商店街生き残りのポイントは、新しい担い手が街商人の自覚があるかどうかにかかっている。言い方をかえれば、彼らが商店街の存在意義である商売を通じてまちの健全な発展

を促し、支える存在になろうとするかどうかにかかっている。そこで、天三商店街は、こうした志向を持って新しく商売を開きたいとする若者に対し、店舗物件賃貸の橋渡しに努めている。これは、当事者の資力や条件に応じた弾力的なかたちで賃貸条件を決め、志を持つ若者が、天三商店街で新しい事業を起こしやすくするものである。この種の新規開業店舗では、古書店が多い。こうした流れで天三商店街に古書店が集積するならば、これも商店街の一つの特徴づけになるかも知れないと考えている。

2. 繁昌亭

(1) 上方落語を演じる場を新たに作り出した

繁昌亭の開設により、これまで60年も途絶えていた上方落語の定席を作り出した。これは年数の経過からすれば、大阪の演芸分野においてこれまでになかったものを新たに作り出したことと同等といってよい。つまり、ビジネス的なとらえ方でいえば、新事業の創造であり、それにより一定の市場と顧客を作り出したことになる。事業という側面で見ると、この点での意義が大きい。

(2) それは連携とまちづくり的なとりくみの中でなし遂げられた

繁昌亭の開設は、連携とまちづくり的なとりくみの中でなし遂げられた。具体的には、上方落語協会の桂三枝理事長と天神橋筋商店街連合会の土居年樹理事長の出会い、さらに大阪天満宮の寺井種伯宮司の支援という三者の協力態勢があって初めて可能になったことである。また、その取りくみの過程では、広範な市民を巻き込むまちづくり的活動が展開され、これが繁昌亭の集客を草の根から支える基盤になっていった。

(3) 繁昌亭づくりは複合的要素を取り込んだ事業になった

繁昌亭は興業という点からみるならば、むろん事業的な要素を持つ。しかし、繁昌亭建設から開設へのいきさつからしても、単純なビジネスだけの事業とはいえない。その他の要素を併せ持つ複合的な性格の事業である。図式的に表現すれば、次のようになる。

繁昌亭＝上方落語の活性化＋定期上演のシステムづくり＋集客と観光の拠点づくり

3. 千林商店街

(1) 「どっこい生きている 大都市内の近隣型商店街」

千林商店街の特徴は、「どっこい生きている 大都市内の近隣型商店街」という言い方でまとめられよう。この意味は、千林商店街の集客力や人通りは、ピークの1960年代に比べれば、6割程度に落ちている。（朝日新聞大阪版 2006年12月18日「（時を読む）ロー

カル色ある商店街開発を（京阪電鉄社長・佐藤茂雄））。近年の通行量は平日で1万人強、土・日・祭日で2万数千人という。（出所「千林商店街の概要」の通行量調査より）。しかし、商店街の両端に2つの駅があるという交通の便や、背後の商圈の購買力、大都市圏の購買力に支えられており、一面で減少傾向は示しつつも、それなりの生命力を発揮する存在として生き残っていることを指している。

なお、千林商店街の性格が近隣型商店街と位置づけられる点は、来街手段の6割くらいが自転車であることでもよく示される。（2011年8月27日（土）商店街調査でのヒアリングから）。

（2）商店街の東西に2つの幹線駅がある交通の便

千林商店街の東口には、京阪本線の千林駅が接し、西端には市営地下鉄谷町線の千林大宮駅が接しており、交通の便は恵まれている。朝夕の乗降客等もそれなりの数がある。

（3）後背地となる近隣商圈の購買力はそれなりに存在する

千林商店街の近隣には、ここ10年ほどでみても、競合関係にある大型店の出店が続いて顧客は流出傾向にある。それでも、人口稠密な大都市の縁辺地域であるだけに、後背地となる近隣商圈の購買力はそれなりに存在する。

（4）店舗の集積力

千林商店街は、街長660メートルのアーケード型商店街である。ここに幅員6メートルの道路が2つの駅の間が続く。道路の幅員が狭いので、通行客が少しでもあると、人はひしめき合う感じになる。ここに約200店の店舗が軒を接している。この6割程度は、衣料関連といい、物販の比重が高い商店街である。店舗は、この10年ほどで230店から200店への減少をみた。こうしたことはあるものの、空き店舗はほとんどなく、店舗の集積力はそれなりにある。（大阪読売新聞2011年2月20日「[おおさか筋・通・人]千林商店街安さと親しみ 活気支える」）。

（5）日常業種のそれなりの集積

千林商店街の約200店の店舗のうち6割が衣料関連業種であるが、その他の物販や、飲食、サービスを含め、日常業種でそれなりの集積がある。ただし、生鮮食品などデイリーものを扱う店舗は少ない。これはリピーターの来店頻度を高めるという点でいえば、同商店街の課題になる。

（6）今後の方向性

千林商店街は、それなりの集客力と顧客に支えられているが、今後のことを考えれば、より強く存在感をアピールすることが必要である。このため、商店街にテーマ性とストー

リー性を打ち出し、付加していくことが有力な方策として考えられよう。

4. 2つの商店街と繁昌亭の实践から共通して得られる教訓

2つの商店街と繁昌亭開設に向けた取りくみには、制約条件が大きい組織において、既存の通念を超えた活動を行ったり、新規のプロジェクトに踏み出そうとするときにきわめて参考になる教訓がある。なぜなら、これらの組織では事業は行っても、純然たる企業体と異なる側面を持つ。何より、市場選択や事業実施における制約条件がきわめて大きいからだ。ここに事業を行う上での制約条件が大きい非ビジネス組織全般に共通する面がある。こうして、商店街と繁昌亭の实践は、同じく制約条件が大きい放送大学のゼミなどにおいても、新規のプロジェクトに乗り出そうとするときには参考になる部分が多い。

それはともかく、これらの組織で事業を行い、軌道に載せるには、ビジネスの原則や経営理論の単純な適用でなく、よくよく制約条件を考慮して、そのやり方が組織と事業の特性に見合ったものになるように修正していく必要がある。そこで、商店街と繁昌亭から共通して得られる教訓をまとめておくと、次のようになる。

組織をとりまく制約条件が大きい 現状のやり方のままでは事業やプロジェクトの
遂行が円滑にできない 制約条件から逃れる術はないか。何らか前向きな方向に制
約条件を転化する方策はないか その分野でこれまで常識となっているやり方や方
策を一旦白紙に戻して、目的の再検討から基本的な方策を組み立てる 商店街の振
興でいえば、商売を通じてまちの発展を促し、支える事業に積極的に取りくむ ま
ちづくりの要素、文化的要素を取り入れた活動の展開を図る その事業に取りくむ
ことを通じ、自らの存在意義を引き上げる事業に積極的に取りくむ

5. あべのキューズモール

(1) 都市型ショッピングセンターにおける新コンセプトの創造企業

あべのキューズモールの事業主体である東急不動産SCマネジメントは、事業実施に伴うコンセプトや考え方づくりをきわめて重視し、大事にする企業である。このことが都市型ショッピングセンターにおいて新コンセプトの創造に導き、好調な業績の元にもなった。

(2) 事業におけるコンセプトや考え方づくりを重視する

事業におけるコンセプトや考え方づくりを重視することの典型は、あべのキューズモールの方向性をどうするかを検討に大変な時間と労力をかけたことによくあらわれている。すなわち、「地域にとって魅力ある店舗や空間とするには、何が必要となるか。阿倍野の地で、このような商業施設に人々がもとめることは何か」に関する検討である。事業主体

の東急不動産 S C マネジメントと協力企業の電通は、こうしたことの検討のために1年間もの時間をかけた。それにより、ショッピングセンターのコンセプトや、考え方について練り上げた。こうした活動は、同モールの事業を評価する際の大きな理由となる。

実際、多くの会社は、物事についての考え方をつくるという先の見えない作業、必ずしも成果が約束されていない作業は苦手である。そうした作業に伴う負担とストレスには容易に耐えられないからである。少なくとも、あべのキューズモールのように、こうした活動に延々と取りくむことはできない。それゆえ、思うような成果が出ないことになる。

(3) これまでにないテナントミックスを行う

東急不動産 S C マネジメントは、阿倍野の地域特性の追求とそこに合ったかたちのショッピングセンターの創造という問題意識から、これまでのショッピングセンターに見られないテナントの組み合わせ（テナントミックス）を行った。これはトレンドに敏感な若者層をターゲットとする SHIBUYA109 と日常消費にかかわるイトーヨーカ堂や成城石井などを組み合わせたことである。SHIBUYA109 と日常消費のイトーヨーカ堂を同一テナントとすることには、当初、商業関係のプロフェッショナル達から疑問の声が多くあがった。これまでの商業施設ではあり得ない組み合わせであったからだ。しかし、開店後の状況からすると、日常性を重視してイトーヨーカ堂に大きなスペースをあてたテナント構成は、集客数を確保する点で非常に成功し、貢献度が大きいといえる。

あべのキューズモールにおいて、なぜこのようなテナントミックスを行うかといえば、そこには阿倍野の地域特性のとらえ方がある。つまり、同モールでは、阿倍野の特性を大阪で第3番目のターミナルという都心性と共に、郊外型の性格が入り交じる地域であると把握する。それゆえ、SHIBUYA109 のようなトレンドに合った若者狙いの店と共に、イトーヨーカ堂のような日常消費狙いの郊外型の客層をターゲットにした店を組み合わせる。しかも、同モールでイトーヨーカ堂にどのくらいの売り場面積を割いているかみると、一層驚く。これを同モールのフロアマップによりみてみよう。そうすると、イトーヨーカ堂は、地下1階の食品・フードコート、1階のファッション・生活雑貨、2階の子供用品・玩具・文具と3階分の売り場スペースを占めている。同モールが都市型ショッピングセンターとはいえ、単なるファッションビルのようなショッピングセンターにせず、阿倍野の特性に合った日常消費や地域性、日常性をいかに重視しているかよく示すものである。

(4) 地域やまちの機能向上を意識した新しい集客の場づくり

あべのキューズモールは、地下1階、地上6階の建物である。これは広域圏からの大集客を旨とする既存のショッピングセンターの感覚からすると、低層階型のつくりになる。しかも、地上6階のうち4階の一部と5階、6階、屋上は駐車場である。駐車台数自体は1500台と、大阪三越伊勢丹やルクアが入る JR 大阪駅北ビルの600台に比べても多い。（毎日新聞 2011年6月1日「あべのキューズモール：開業から1カ月 老若男女、430万人 客

単価今ひとつ」)。この点からは、同モールは、もっと高層にしてテナントも増やし、広域から大量の客を集めることも可能であった。しかし、同モールではあえてそれはせず、低層階でテナントの店舗も 250 店余にとどめることにした。

さらに、同モールは、単に低層階にただけでなく、容積率にも思い切って余裕を持たせ、テラスやコートなどのたまり場的公共空間のスペースを大きくとった。要するに、敷地全体と建物のバランスやモール内の売り場部分の構成等からも、余裕のある店づくりにした。あるいは、建物の不自然な自己主張や周囲の環境との対比で景観を壊すことがないように配慮した。これらはすべて商業施設も地域やまちの機能向上に役立つものにしたという考え方からくるものである。

(5) 実質商圈はあえて限定し、地域密着で地域志向型の S C にした

あべのキューズモールの潜在的商圈は、1500 台という駐車場の大きさからもうかがわれるように、本来は超広域集客を可能とするものであった。しかし、同モールは、日常消費のウェイトを高めることで、地元の人にとって使い勝手がよく、愛されるモールという行き方をとった。つまり、同モールの売り場は、都市型ショッピングセンターという半面できわめて地元志向の強い構成にした。これは、先のイトーヨーカ堂のスペースの大きさによくあらわれているが、阿倍野が持つ都心と郊外型の両方の集客が可能という地域性に鑑み、都市型ショッピングセンターに郊外型スーパーの性格を付加したといってもよい。こうした行き方により、来街客のうち大阪市内からの客が全体の 9 割までを占める結果になった。

(6) 店と顧客の関係性を高める

このように、あべのキューズモールは、都市型ショッピングセンターの通念からすると、第 1 次商圈の重視路線であり、地元客にターゲットをあてる。こうした方向から、ディベロッパーの東急不動産 S C マネジメントは、さまざまな顧客参加活動や連携活動を展開していった。たとえば、オリジナルキャラクターを色違いで 9 種類づくり、これを会員カードづくりのインセンティブにする。雑誌と連携してストリートスナップの大会を開催する。モールの各所では、アーティストと協働して個性的なインテリア空間づくりに努めた。さらに、辻製菓技術研究所の学生が製造から販売まで一貫して手がける実習型の洋菓子店舗がある。ここでは、大阪市立大学の学生とタイアップし、店舗での実際の学びと組み合わせたモールへの提案活動などを行う。これらの活動は、店と顧客の関係性を高める効果を持つ。あるいは、通常のショッピングセンターに比べて、店と顧客の関係性を強くする。これに先の日常性重視のテナント配置が加わる。こうして、同モールの平日昼の顧客構成では、女性の割合が非常に高く、7、8 割にも達するという結果になる。

第2節 第1日目、8月27日（土）午後のゼミ報告

坂井 孝行（M1）

1. 日時

8月27日（土）20：30～22：30

2. 場所

ホテルアウリーナ大阪 4F会議室カトレアおよび1Fラウンジ(ゼミの時間延長のため、会議室から1階のラウンジに移動した)

3. 調査内容を整理する

小倉ゼミでは、現地で行う話し合いはすべて現地移動ゼミとの位置づけである。そこで、大阪調査ツアーの第1日目、夜のミーティングは、通常のゼミどおり、小倉先生の取り仕切りのもとで進んだ。主な内容としては、8月27日に行った調査について、先生と学生との間で質疑応答を交わし、それぞれの場面がどういう意味を持つか整理していくというものである。まず、調査の目的および調査で論点とすべき事柄について、小倉先生がボードに板書しながら次のように整理して下さった。

(1) 第1日目夜のミーティングの目的

①大阪調査ツアーと合宿の価値を的確に伝えられる状況をつくる

この道具的なものとして、調査報告書をつくる

調査報告書をつくるには、調査ヒアリングの整理作業が欠かせない。今はそのためのミーティングである。

明日の訪問先への準備

大阪調査ツアーは、1泊2日であり、明日28日（日）はあべのキューズモールへの訪問の日程が控えている。そこで、このための準備となる議論も幾分かしておかないといけない。

(2) 調査ヒアリングのポイントは何か

調査ヒアリングのポイントが何かをつかむことは、調査ヒアリングの中で何がもっとも重要なことか見きわめることである。あるいは、いろいろ話しを聞いたうちで、项目的には何を外せない柱とするかということといってもよい。これには、訪問先の説明者の話を単に耳で聞くとか、音声として聞くというレベルですまきず、そこでのキーワードになるものは何かと考えることが出発点になる。もっといえば、それぞれの訪問先を一言でいうと、どのようにいえるか、説明内容と突き合わせよく考えてみることである。

3ヶ所の訪問先をそれぞれ一言でいうとどうなるか

)天神橋3丁目商店街

a)守りの仕事から攻めの仕事へ

これまでの商店街の仕事は、現状維持を是とするという点で、基本的に守りの仕事であった。しかし、これからの時代においてなお商店街が生き残ろうとすれば、これまでの守りの仕事では十分でない。これまでやっていなかった攻めの仕事を積極的に行っていくようにしなければならない。これまで手がけてこなかった新しい仕事を自ら手がけていかないと、商店街の今日的存在意義は出てこない。

b)商店街の存在意義、ミッション（明確な使命）

天神橋三丁目商店街では、商店街の存在意義をあらわすキーワードとして街商人（まちあきんど）ということを用いる。商店街は、街商人の集まりでなければならないとする。ここで街商人とは、商売を通じてまちの健全な発展を支え、促す役割を果たす人のことである。

c)外堀から埋める

商店街が行うべきまちづくりの活動は、商店街の外部の関係者の力を使い、それらと連携しながら、商店街が自ら動くことでいいまちをつくることに尽力することにある。

)天満天神繁昌亭

a)大阪の伝統文化

上方落語の定寄席は、戦後長く途絶えてきた。繁昌亭はこれまで長く途絶えてきた上方落語を掘り起こし、大阪の伝統文化を次代につなぐ拠点として誕生した。

b)戦略的フィールド

繁昌亭は、上方落語の活性化を第1に狙うが、そのため落語の定期上演のシステムづくりに努め、集客と観光の拠点づくりの役割も担う。こうしたことは、繁昌亭の事業に戦略性を入れ込むことになる。

c)これまでになかったものとしての強みと意義

繁昌亭そのものは、落語上演の小さな小屋であるが、市民的なかたちでつくった繁昌亭の成り行きを含め、落語の定寄席レベルではこれまでになかったものである。これまでになかった存在であることは、繁昌亭に観光拠点の一つになるなどで独自の強みをもたらすことになる。

第1日目の訪問先毎に見たそれぞれの特長点と課題

)天神橋三丁目商店街

商店街のミッションについて、独自のとらえ方、独自の言葉により打ち出した。

)天満天神繁昌亭

上方落語の常設の上演の場を定席演芸場というかたちで創造した。また、その新しい姿をプロデュースした。

)千林商店街

大都市内において、無理せず環境条件に適応しようとする商店街といえる。この意味で、「自然成長型商店街」という側面がある。

「体で学んだと思うこと」と「相手に対して提案できること」

ゼミメンバーの現況の力でも、無理せずに対象を把握し、何らかの提言につながっていくことはないか。これには頭でこねくり廻して理解するより、現地に身を置くことで自分なりに体全体で学ぶことはなかったか、意識してとらえるようにするのがよい。そこから自分なりの提案も出てくる。たとえば、次のようなことである。

)天神橋三丁目商店街

天神橋三丁目商店街の土居年樹理事長が言っていた商店街活性化の方法論は、商店街だけにあてはまるものでない。われわれのようなゼミにもあてはまる。たとえば、土居理事長は、旧来の商店街の事業は現状を守るという「守りの仕事」に偏していたという。しかし、厳しい時代の変化に抗して商店街の存在意義を打ち出すには、商店街にも「攻めの仕事」が必要になるという。そして、これはそのままわれわれのゼミを活性化するための方法論として通用するであろう。

)天満天神繁昌亭

繁昌亭の場合は、市民的なかたちで上方落語の定席をつくった。ここには、分野と地域は限定されているが、今までになかったものをつくったことの意義やそのことを行う上での大変さがくみ取れる。

)千林商店街

商店街にとって環境条件や市場条件が厳しい中でも、与えられた条件次第では、比較的自身体で存続する組織もないわけではない。商店街の植物的な性格を最大限生かすと、自然成長型での生き残りの途もまったく閉ざされているわけではない。

4. まとめ

フィールドワークの醍醐味は、頭で考えるところからは出てこない。現場を訪れ、自ら「ハッとすること」を体で感じとることが大事である。この意味で、五感を生かすことがとても大切である。それから、調査の目的や調査ヒアリングのポイントをつかむには、何が論点かを意識し、論点の柱を立ててみることである。その場合、論点の柱を立てるには、物事を基本要素に分解することが大切である。

千林商店街の調査では、商店街の副理事長から「なぜあなた方は社会人なのにまた大学院で勉強しようとするか」と問いかけられたのをきっかけにして、小倉先生がうまく引き取り、ゼミ生全員が理事長、副理事長に対し 2 回にわたり発言する機会を得た。1 回目は「なぜ社会人として大学院で学ぶか」であり、2 回目はせっかく訪れた千林商店街に対する提言であった。いろいろ調査活動に赴いても、このような機会はなかなかない。ゼミ生

にとっては、自分の意見を言うチャンスであり、千林商店街の役員にとっては、外部の人の意見を聞く貴重な機会になった。よくいえば、ありきたりの調査にはない、相互にメリットのあるきわめて有意義なフィールドワークになったことを示す一例である。しかしこれも調査ツアーに参加しなければ経験できないことである。今回の調査ツアーがいかに貴重なものであったかつくづく納得した。小倉ゼミに参加させていただいて、本当によかったと実感し、東京までの帰路は私の胸は達成感で一杯であった。

第3節 第2日目、8月28日（日）午前のゼミ報告

倉持 定男（M1）

1. 事務処理会議の部 9:00～10:00

午前のゼミのうち初めの1時間は、前日までにかかった経費の清算や報告書をまとめるための分担について、ゼミ生のみで検討した。

（1）支払い明細と経費分担

8月27日までの一括支払い分の明細

宿泊代	60,000 円
訪問先へのお土産代	10,500 円
訪問先へのお礼	10,000 円
コーヒー代（朝、事前の打ち合わせ時）	2,050 円
夕食	19,760 円
<u>ホテル研修室（時間延長分を含む）</u>	<u>16,342 円</u>
合計	118,652 円

1人当たりの分担金は、12,000円になる。残金の1,348円は倉持預かりとし、次のゼミのときM2の野崎さんに渡す。（杉山さん、牛山さんは前泊しているので+6,000円）

（2）大阪スタディツアー報告書の執筆分担案とスケジュール案の検討

・報告書づくりに関する当面のスケジュール

9月10日の通常ゼミまでに、それぞれの執筆分担部分を書き、メーリングリストにて報告する。

・製本化に向けたスケジュール

12月末までには、原稿点検を終わらせ、製本化のプロセスに載せる。製本化のイメージは、昨年並みの上質黒表紙製のものを想定する。費用については、今回の出席者が相応の負担をすることで各自了承した。9月10日から原稿の点検完成の間は、随時、個別に修正を行う。牛山さんが全体を集約して取りまとめる。

・全体調整

この内容案は、ゼミ生だけで話し合ったことである。スケジュールも仮である。全体の進行については、小倉先生とよく話し合っ決めていくようにする。

2. 午前のゼミ報告 10:00～12:00

ここからは、小倉先生も出席された。以下については、小倉先生の講義内容をまとめたものである。

(1) 新聞の切抜き作業に関するエピソード

小倉先生は、出張時も新聞の切抜きができるよう、鞆にハサミを入れて持ち歩いている。そして、早朝に新聞を購入し、これはと思う記事を切り抜く。新聞切抜きのようなルーティーン的な作業は、その場でやらないと次々処理量が溜まり、後へいくほど大変な作業になる。そうすると、その気はあってもできなくなる。

8月28日(ゼミ当日)の場合、日本経済新聞の連載「私の履歴書」を切り抜いた。8月の執筆者は、日本画家小泉淳作である。この日の話題は、建長寺(鎌倉の名刹)から依頼があった壁画制作の話である。壁画制作には、多額の資金が必要になる。このときは、横河電機と北海道帯広の六花亭がスポンサーになってくれた。六花亭は、金銭面の支援だけでなく、壁画を制作するための広い空間がある場として中札内美術村のアトリエ提供を申し出てくれた。この2つの企業は、ともに社会貢献やメセナに熱心な企業として知られている。とりわけ、六花亭は、帯広郊外の中札内村に中札内美術村というユニークな施設を持ち、運営する会社である。こうしたことに関する知識が多少でもあると、この記事はビジネスにかかわる記事としても見逃すわけにいかない。

このように、「私の履歴書」という文化欄に属する紙面からも、ビジネスに関係づけられる記事がある。これはそのことを意識して切り抜く。そうすると、何らかの独自なアウトプットにつながってくる可能性がある。たとえば、中札内美術村は、ホームページを覗くだけでもなかなかすごいところであることがわかる。しかも、この施設は六花亭という一地方企業により、建設運営されている。この新聞スクラップから、このような脈絡を読みとることができるなら、企業欄やビジネス関連欄だけみては得られない情報が手に入ることになる。こうしたことが公開情報からでも独自な情報を得られることの一例であり、新聞スクラップの効用を具体的に示すことにもなる。

(2) 秋のフィールドワークの段どり化を意識する

秋のフィールドワークで伊那食品工業や小布施町の調査ツアーを行うなら、早く訪問依頼状を出して、ゼミスケジュールとして調査ツアーを確定させる必要がある。そうしないと、われわれのような通信教育のゼミでは、なすところなく日が経ってしまう。放送大学の小倉ゼミは、通信教育の枠内にあり、ただでさえ一堂に会する機会が少ないからである。ゼミ生間でこみ入った相談を交わすのはまず無理である。そうした中では、調査ツアーの相談は今回のような機会を逃すと、その気はあっても日程にのらなくなってしまう可能性が大である。

したがって、訪問の依頼状は早く出す必要がある。依頼文づくりやその後の調査ツアープロジェクトの進め方について、M1生は先輩のM2久保さんから指導を受けること。さしあたって、久保さんにやることを教えてもらいながら、少しずつ前に進むようにする。自分で勝手な判断をすると、必ず途中でおかしくなる。ここは小さなことと思うことでも、一つずつ先生に報告し、相談を徹底する。

たしかにゼミのフィールドワークやプロジェクト活動で相手先に依頼文を出すことなどは、論文を書くことからは横道的な仕事のように見えるかも知れない。もっといえば、論文づくりと何の関係もないと受けとめがちである。だが、必ずしもそうとはいえない。そもそも小倉ゼミにおける調査ツアーは、一般企業でいうなら、事業プロジェクトの実行にあたるものである。そこでは次々と問題が発生し、解決をもとめられる。これと突き合わせれば、上の訪問調査に関する依頼文をいつ出すかの問題は、ビジネス的にはプロジェクトの進捗管理の問題になる。これは職場における個人の通常業務としてみても、望ましい結果を得たいならば、直ちに処理すべき仕事の一つになる。このように、社会人として自分の仕事にかかわらせると、フィールドワークの準備作業から体得的に学ぶことは多くある。また、それは人間の見通し能力を伴った合理的行動の基盤的力になる。そうであれば、調査活動のための依頼文づくりも、論文づくりに役立つわけではない。

(3) 今回の調査ツアーの分担と機械的分担を機能させる動かし方

昨日、フィールドワークの記録用で撮った写真を確認したが、先生が写っていない。写真はゼミが実際に動いている姿を撮ることが目的である。先生が写っていない写真は、ゼミ風景とはいえず、ゼミの活動として使える写真にならない。

千林商店街の場合でいえば、ここで撮っているはずの写真がない。具体体には、商店街の役員の方の問いかけに端を発し、ゼミ生一人ひとりが話しをさせてもらうという貴重な体験をした。それも参加学生全員の順繰りスピーチで2巡するほどの徹底ぶりであった。こうした場面の写真は、ゼミの風景として非常に貴重なものである。それは、こうした機会の意味は、そこに居合わせていなかった者にはなかなか伝えがたい。しかし、この場面を撮った写真さえあれば、相当に伝えられる。なぜ、学生一人ひとりが商店街の役員に対して発言するという成り行きになったかは、写真があれば、かなり伝えられ、物語ることもできる。

調査ツアーにおける役割分担は、出発前に一応のところを決めた。しかし、混成部隊が実情であるわれわれの調査ツアーでは、それですべてよしにはならない。ゼミとしての写真を撮ることの意味を考えられるよう、ゼミ生は相互にサポートしあうことが必要である。または、お互いに自らの気づきを交換し合うことが大事である。旅行途上で写真を撮るなど、一見、簡単そうなことに見えるがそうではない。調査や現地ゼミにおける得難い行動に参加しなかった者にどう伝えるか。あるいは、先行き報告書をつくることを頭に置いて、どのような写真が必要となるか考えて写真を撮る。これはそう簡単なことでない。しかし、こうしたことが「見通しと構想」をもって動くということであり、今日のビジネスにおいて強くもとめられることである。また、それはことビジネスの場だけでなく、論文づくりにおいても基盤的なところで下支えする活動となる。このことを実感的にもよくわかってほしい。

(4) 9月以降のゼミ予定

9月以降は、第2週土曜日の定例ゼミに加えて、翌日の日曜日に半日のゼミ、第4週の土曜日に午後半日のゼミをやる予定である。これはなぜやるかといえば、ゼミ生個々に対してたしかな力がついたと思える状況をつくり出すためである。実際、月1回のゼミのペースでは、修士論文の仕上げ一つとってもおぼつかないであろう。

これは今回のフィールドワークと合宿にもあてはまる。今回のフィールドワークと合宿は、たしかに意義ある行動といえる。しかし、ゼミとしてささやかでも成果につなげるには、通常ゼミと切り離れたフィールドワークや調査合宿のままでは無理である。それは、よくいって参加した者だけがよかったという自己満足レベルのフィールドワークになる。あるいは、そこから抜け出せない。したがって、ここからもゼミの回数を増やし、新たなゼミ企画も入れ込むことで、調査合宿のような臨時的でプロジェクト事業的な行動と日常のゼミ活動を融合させる必要性が出てくる。こうして、ゼミ回数を実質的に増やすことで、プロジェクト的な活動が修士論文の仕上げやゼミ生のささやかな能力向上につながるようしていきたい。

(5) 勘違いの法則

論文を書くといっても、方法を持たない初学者が訓練なしでいきなり文章を書くと、必ず「勘違いの法則」の轍を踏むことになる。では、この勘違いの法則とは何か。それは次のような文章を書くことである。すなわち、①必要なことが入っていない文章を書く。また、説明すべきことが入っていない文章になることである。これは逆にいえば、書いていることは、必要でないことばかりか、説明不要な、説明しなくていいことばかりということである。

こうした「勘違いの法則」は、さらに簡単な表記・書式レベルにおける逸脱とも関係する。たとえば、文章をすべてゴシック体で書くとか、記号のオンパレードの文章などを書くことである。そもそも文章にすらなっていない、メモやレジメレベルの文書でレポートになっていると誤解している。これらは問題が誰でもわかるレベルのことであり、一見手直しは簡単そうである。

しかし、現実にはそうでない。一般の社会人学生は、社会に出て長く仕事に従事していればいるほど、自分は最低限の文章は書けると根拠なく思っている。したがって、誰かが非常に具体的なかたちで指摘してくれないと、その勘違いにすら気づくことはない。教員等がこうした指摘をすべきだが、教員はこの種のことが問題であり、何とか対策をとらないといけないという意識はまったくない。そこで、教員の指導はほとんどない。こうした状態のままでは、文章を書けない社会人が文章を書くことに関して初歩的レベルで向上することは到底望みがたい。

このような状況への具体的な対策として、小倉ゼミでは、メモ、レジメ、メール文、ノートとりがしっかりできるように自己訓練することを勧める。これらは、論文を書く上で

の最低要件になる。すなわち、論文が書けるようになるには、その主旨から素直に考えると、説明文や事実報告文、その類の実用文が無理なく書けなくてはならない。なぜなら、説明文や事実報告文、その類の実用文は、事実報告に関する筋道がとおった文章の基礎になる。また、メモ、レジメ、メール文、ノートは、文章の量的側面からみても、説明文や事実報告文、実用文の最低基本単位になるからである。したがって、こうしたレベルで自己訓練することは、文章を書く上での表記・書式の間違いや、勘違いの法則を克服するための有力な方途である。

(6) あべのキューズモールをみる視点

あべのキューズモールには、本日 8 月 28 日（日）（講義当日）の午後から訪問予定である。訪問先について、事前収集資料でわかることはどのようなことか。小倉先生の指導のもと、先生とゼミ生の間答方式により検討した。

まずはあべのキューズモールをとらえるにあたって、整理の柱はどのようなものとするかよいかである。あるいは、同モールの事業を規定する上で何が主要な変数になるかという問題といってもよい。これは言い換えれば、あべのキューズモールという対象とテーマに即して、これ以上は分けられない基本要素が何になるかを考えてみることである。これがあべのキューズモールの事業における柱となり、事業の成否を規定する主要な変数になる。では、あべのキューズモールの事業において基本要素となるものは何か。この問いに対して、ゼミ生からの答えでは、「運営主体」、「商業集積」、「売場面積」、「商圈」、「商圈人口」、「ターゲット顧客」などという項目があがった。

次いで、あべのキューズモールの事業とこうした基本要素を突き合わせ、どのような事業的特徴あるいは経営的な特徴に置き換えるかである。そうすると、以下のようなことがあべのキューズモールの事業的特徴としてあげられる。

- ①都市型ショッピングセンター
- ②大規模性と大量集客
- ③広域集客の必要性からくる広域性や広域商圈的性格
- ④複合的な展開
- ⑤顧客ターゲットの複数性

あべのキューズモールは、都市型ショッピングセンターである。これまでの日本では、地価の関係もあり、ショッピングセンターは郊外で展開されてきた。したがって、同モールは、大都市の都心で展開する都市型ショッピングセンターとして手始めになる。これが同モールの第 1 の事業的特徴となる。

第 2 の事業的特徴は、商業集積の大規模性と大量集客型ということである。大都市の都心でショッピングセンターを建設するには、当然多額な費用を要する。そうした費用を回収できる事業とするには、ショッピングセンターは大規模で大量の集客が可能なものでなければならない。あべのキューズモールの年間集客目標でいえば、1700 万人という大量の

数になる。なお、この種の大規模商業施設づくりは、「開発事業」の色彩が出てこざるを得ない。商業施設づくりと開発事業の絡みは、余談的ながらおもしろい問題があるので、これは項を別にしてふれることにする。

第3の事業的特徴は、商圈の広域性である。大規模な商業施設が大量集客をするには、広域からの集客を前提としなければならないからである。

第4の事業的特徴は、複合的な展開である。今日の消費状況の中でこうした大規模性や大量集客と超広域性を事業の中に無理なく入れ込むには、モールのテナントやそこでの事業内容に多くの業種や業態を抱え込む複合的な展開が要求される。これにより、多様な顧客層を同時に集客しても満足させる基盤にする。

第5の事業的特徴は、顧客ターゲットの複数性である。同モールは、超広域の大規模商業施設であるので、顧客ターゲットもテナント毎に違ってくる。たとえば、SHIBUYA109のような店でいえば、明らかに若者狙いである。しかし、キーテナントのイトーヨーカ堂は日常消費狙いであり、年代層はこれより高い30代、40代が主体となる。あべのキューズモール全体でいえば、顧客ターゲットは複数であり、クロスするといえる。

こうして、あべのキューズモールは、大規模な商業施設であるが、単なる規模の大きさに意味があるのではない。その経営的な意味は、大阪で初めての都市型ショッピングセンターという業態的展開の部分にあるとみてよい。

(7) 小売業大手がなぜゴルフ会員権評価損計上のランキングの上位に上がったのか

これは(6)の話題に関連した余談である。時点は、バブル期に遡る。当時、リゾート開発がブームとなり、ゴルフ場、スキー場、マリーナは、リゾート3点セットといわれていた。こうした中で、多くのゴルフ場が開発された。このゴルフ場開発では、非課税のゴルフ会員権による資金調達が猛威をふるう程の勢いを持った。しかも、日本においては、ゴルフ会員権の所有は直接ゴルフを行う個人だけでなく、本来ゴルフを行うことがない法人企業が大量に所有するという慣行にあった。ゴルフ会員権を自然人でなく、法人企業が所有するという不思議である。これは、まさしく日本の開発の一端を示すものである。

それはともかく、1990年にバブル経済が崩壊すると、ゴルフ会員権も急激な値崩れを起こす。ゴルフ会員権が値崩れを起こせば、ゴルフ会員権を大量に保有している法人企業は、財務会計上の対応措置としてゴルフ会員権評価損の計上が迫られる。このときゴルフ会員権評価損を多く計上する企業のランクづけをすると、大手小売チェーン企業が上位4番くらいに入っていた。しかし、大手小売チェーン企業は、ゴルフ場開発と直接的にはそれほど関係がなさそうである。にもかかわらず、なぜ大量にゴルフ会員権を保有するに至ったのか。

これは種明かしすれば、比較的簡単なことである。バブル経済の狂躁の中で、大手小売チェーン企業も商業集積の開発を盛んに行い、都市郊外に大型のショッピングセンターを盛んにつくっていた。このとき、商業集積やショッピングセンターの施設部分の建設は、

大手ゼネコンが請け負うのが一般的であった。一方、ゼネコンは、当時、落ち込みつつある建設事業の収益性をカバーするため、新たな事業展開の一つとして開発事業とくにゴルフ場の建設に取りくんでいた。ゴルフ場開発に取りくむゼネコンは、資金繰りのため、ゴルフ場の完成前に開発中のゴルフ場会員権を取引先に売り捌こうとした。こうして、ゼネコンの得意先の一つである大手小売チェーン企業も、ゼネコンとのお付き合いの一環でゴルフ会員権を購入するに至った。ここに、小売業という一見ゴルフ開発から離れた業種において、バブル経済の崩壊時にゴルフ会員権の評価損が大量発生する下地ができてくる。このような廻り廻った因果の成り行きが経済論の帰結というものである。

小売商業は、最終消費者相手の現金商売であり、それ自体はまさしく日常消費という意味で足元レベルの経済行為である。したがって、一国レベルの経済運行にかかわる経済論の世界からは、多少距離があるという印象を受ける。しかし、小売商業レベルの出来事でも一旦開発事業という色彩を帯びると、これは経済論とかかわってくる。たとえば、都市の中で大量集客のための大規模施設をつくろうとすると、地価の関係から事業費は当然高額なものになる。数百億円から数千億円の規模になるかもしれない。このような事業規模の大きな建設事業には、当然多くの経済主体がかかわってくる。また、こうした事業は地域の空間形成のあり方に関係するので、行政も関与してくる。こうして、開発事業には多くの経済主体が事業を軸にして結びつくことになる。ここにそれらの経済的要素が互いに関係しつつ、自律的に動く。この結果、一定の経済的行動を起こすと、廻り廻って思わぬ帰結が生まれるという経済的因果の連鎖が生まれる。この一例が上のバブル期におけるゴルフ会員権の問題である。より具体的には、大手小売チェーン企業がゴルフ会員権を大量に保有し、バブル経済崩壊後はその評価損に苦しめられるというエピソードに端的にあらわれている。

3. 現地ゼミ的な内容の講義

(1) 物事を調べる方法

ゼミでいっている「考える方法」は、物事を調べる場合にもいろいろ応用できる。話しを具体的にするために、「印刷業界の将来像のあり方を探る」(倉持定男のテーマ)をテーマとして取り上げる場合で考えてみる。

これを調べるには、どうしたらよいか。考える方法の重要な一つは、物事の基本構成要素にわけることである。この場合でいえば、「印刷業界の将来像とそこでのあり方を探る」というテーマに即して、テーマの基本構成要素を考えてみる。あるいは、その基本変数的なもの何かを考えてみる。そうすると、印刷業に限らずであるが、企業とそれを取りまく背景状況を押さえるための視点なり要素がいくつかあげられる。さしあたって次の5つで検討してみよう。

- ①社会的・経済的特性
- ②産業特性
- ③市場特性
- ④顧客特性
- ⑤企業特性

(2) 印刷業の特性を5つの視点から明らかにする

この5つの特性にそれぞれ印刷業というフィルターをあてはめ、具体化してみる。そうすると、第1の印刷業の社会的・経済的特性としては、たとえば基礎財か非基礎財かでわけてみると、印刷は非基礎財に入る。印刷業は、産業活動の他の製品や事業に関して何らかサポート的な位置に属する。印刷業は、産業分類の中で主役になる産業ではない。統計分類的にいえば、その他製造業とか、諸工業という位置づけの産業である。他の産業との関連効果の点では、印刷業は、他産業への波及効果は大きくない。あるいは、産業の持つ影響力について、他産業への前方関連効果を持つ産業か、後方関連効果を持つ産業かで考えてみる。そうすると、印刷業は明らかに後方的なところに位置し、しかも他産業への関連効果はそれほど大きくない産業である。

第2の視点は、印刷業の産業特性である。印刷業は形式的分類でいえば、製造業に属する。しかし、印刷という事業から生まれる財の性質を考えると、それはモノ（紙）に複製（プリント）というサービスの要素を加えて情報を伝達する行為といえる。ここには、製造業的要素（輪転機を使っての印刷行為など）と、情報の伝達というサービス業的要素、印刷物という成果の多くが持つ消費財的性格の入り交じった産業といえる。

一方、印刷業を産業間におき、そこでの取引関係からみると、印刷業の大手はとくにそうであるが、企業間取引を主体としたB to Bビジネスに属する産業である。また、典型的な受注産業であり、財務的には在庫が少なくてすむ性質を持つ。

あるいは、印刷業を産業のライフサイクルの視点からみることも可能である。この点からいうと、印刷業は成熟産業に入る。これは工業統計表の出荷額の動向に明確にあらわれているが、1997年以降、印刷業の出荷額は低下傾向にある。

また、印刷業はそれなりに設備投資を必要とする産業であり、投資余力を持つ必要のある産業である。印刷現場には、それなりの人員が必要とされ、労働集約的産業の性格もある。こうした点を考慮して印刷業全般でいえば、賃金水準は高くない。大手印刷会社の賃金水準も産業内では平均的なところに位置する。

第3は、印刷業の市場特性である。ここでは市場を国内か国外かで分ければ、印刷業は基本的に国内市場を主としてきた産業であり、典型的な内需型産業の一つである。ただし、印刷業界でも近年はようやく海外展開に意識的に乗り出しつつある。

日本の印刷業は、典型的な寡占的市場構造にある。印刷市場では、大日本印刷と凸版印刷の2大寡占企業が5割近くの市場シェアを持つ。日本の印刷産業の市場規模は約6兆円

といわれるが、このうち大日本印刷と凸版印刷の2社だけで3兆円を占める。他方、印刷会社の大多数は中小零細企業であり、上位の印刷大会社と中堅以下企業との格差が大きい市場構造である。なお、この2社は、世界の印刷業の中でも上位2社に位置づけられ、印刷市場の中では顕著な優位性を持つ存在である。

出版を中心とした印刷分野は、近年は傾向的な縮小傾向が続いている。商業印刷の分野は、企業の広告費の動向に大きく左右される。いずれも印刷業を取りまく環境状況の厳しさを裏づけることである。

第4は、印刷業の顧客特性である。上の産業特性ですでにふれたことと重なるが、印刷業の取引は、企業間取引を主体とし、顧客は基本的に法人企業であり、印刷業の顧客特性もBtoBビジネスで括られる。ただし、大手印刷業は事業の多角化を進めている。エレクトロニクス事業など、旧来の印刷業とは大きく異なる事業分野も抱えるようになっている。これらもBtoBビジネスであることは共通する。しかし、顧客の特性は印刷部門とはまったく異なる。たとえば、大手印刷会社のエレクトロニクス分野では、大手電機メーカーと研究開発などでさまざまなパートナーシップを組んでいる。したがって、大手印刷業の場合には、顧客特性も事業毎に見きわめていく必要がある。

第5は、企業特性である。ここでは、大日本印刷と凸版印刷の対比を中心にして考えると、次のようなことがいえる。両者とも、印刷事業の多角化の一環でエレクトロニクス分野に進出しているが、その具体的な中身になると、かなりの違いがある。海外展開では、凸版印刷の方が大日本印刷より相対的に力を入れている。両社とも、産業特性も関係するせいか、比較的堅実な経営であり、CSRの面や職場環境の整備と働きやすさ、女性活用などの点で相対的に評価される面がある。

(3) 印刷業の特性把握から具体論へ

印刷業界なりあるいは印刷大会社の視点で将来的方向を考えようとする、以上のような大きな視点から業界の位置づけをすることが肝心である。これにより、印刷業と関連事業に関する全体的なイメージをつくる。その上で、何が課題となるか、将来的にどういう方向の可能性があるかなど主要な論点を明確にする。これらの作業を行うと、物事をみる場合の全体的な見取り図や、これからの方向性に関する軸を立てるための予想、検証などができる可能性が出てくる。

この後、財務情報をみたり、有価証券報告書のみたりすると、その情報をテーマのために生かす準備が初めてできてくる。こうした準備や訓練がないまま、ただ「財務分析」を行ったり、有価証券報告書を覗いたといっても、意味ある情報はほとんどつかめない。成果を出すには、基本を一つ一つ積み上げていくしかない。

第3章 訪問先の調査報告

第1節 天神橋三丁目商店街

杉山 一郎 (M1)

1. 調査概要

- (1) 調査日時 2011年8月27日 10:00～11:00
- (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 天神橋三丁目商店街振興組合 理事長 土居年樹 様
- (4) 調査対象概況

立地、最寄り駅 JR大阪駅および阪急梅田駅のおよそ1キロ東に位置している。交通機関はJR大阪環状線天満駅、JR東西線の大阪天満宮駅、地下鉄堺筋線の扇町駅および南森町駅の4駅が利用可能。

商圈 関西近県が中心であるが、全国各地、世界各国。

特性 商店街カルチャーセンターの開設や、上方寄席の繁昌亭の開設など、商店街の周辺地域を巻き込んだまちづくりネットワーク的活動がおこなわれている。観光資源型商店街である。

街路の延長および幅員 延長約500m。幅員は6～10m。

2. 商業力の源泉

- (1) 来街者数 平日3万人、土日祝日5万人
- (2) 基本指標 2007年商業統計表 立地環境特性格別統計編(小売業)
 - 事業所数 (商店数) 55、従業者数189、年間商品販売額2,980百万円
 - 売場面積 2,505 m²

3. 理事長のお話の内容

(1) 商店街の歴史

天三商店街周辺の歴史は、古くは1100年頃に大阪天満宮の門前町として形成されてきたことに遡る。戦前までは、デパートなどとの競合はなかったため、非常に栄えていた。しかし、戦後は、天神橋四丁目から八丁目と比較して、天神橋一丁目から三丁目はマイナーな存在になっていった。これは天満駅の開設や、商店街店主の意気込みの差が大きい。

土居理事長が陶器販売店の商売を始めたのは、18歳のときであった。これは土居理事長の父親が突然亡くなったことがきっかけとなった。

(2) 商店街の文化事業

天三カルチャーセンター事業のきっかけは、商店街の空き店舗対策であった。商店街の空き店舗対策について、商店街のメンバーだけにせず、新聞記者などの部外者も含めて考えた。その結果、「文化をやろう」という結論になった。

商店街で文化をやるといっても、直ちに収入と結びつかない事業であるため、誰も手を出しにくい。実際、天三カルチャーセンターも、開始時はお金の持ち出しが多かった。天三カルチャーセンターの成功を受けて、中小企業庁が全国の商店街の文化事業に対し助成金を出す事業を行った。しかし、事業は理念と自立心がなければ長続きしない。ともすると、イベント業者やコンサルタントにお金が出るだけで終わりやすい。実際、天三商店街に視察に来た多くの商店街の文化事業も、その後は継続していないところがほとんどである。

(3) 商店街からのまちづくり発信

土居理事長は、商店街を活性化するため、まず青年を集め、商店街の組織化と法人化にとりくんだ。商店街の青年層は、次代の商店街の担い手である。そこで、この部分の組織化を図らねばならない。また、商店街の組織を法人化すれば、商店街として事業を行う際に補助金をもらいやすくなるなどの利点が出てくる。

これまでの商店街の仕事は、PTA や自治会と同様に「守りの仕事」であったといえる。土居理事長はこれを「攻めの仕事」に転換した。土居理事長は、商店街の担い手を街商人としてとらえる。さらに、街商人のミッションは、その土地に住んで商いをしながら、地域社会に貢献をしていくことにあるとする。

天神橋三丁目商店街が活性化するには、商店街という「点」でとらえるのではなく、商店街の周辺地域とともに活性化していかななくてはならない。こうした思いから、天神橋沿いのプール跡地に関西テレビ社屋兼キッズパークを誘致した。三菱マテリアル跡地には、OAP（大阪アメニティパーク）と帝国ホテルの誘致や遊歩道の整備をした。開業予定であったJR 東西線の駅の名前を「大阪天満宮前」（開業時には「大阪天満宮」となった）にする運動に取りくんだ。さらに、大阪天満宮の敷地に上方落語の定席である繁昌亭を開設した。国道1号線沿いの街路樹は、天満宮にちなんで梅の木に植え替える運動にも取りくんだ。

(4) 商店街のリーダーシップ

商店街のリーダーは、個人の安穏な生活を送るという点からいえば、必ずしもいいことばかりではない。望みは、まちがよくなっていくことである。これを生きがいにして長く役員をやってきた。商店街のリーダーは、「ほんまもん」として認められるまでに15年から20年もかかる。商店街のリーダーは、支え者（アイデアを出す人）、知恵者（アイデアに助言をしてくれる人）、伝え者（普及し、広めてくれる人）といった人たちの協力を得て、成功するものだと考える。

(5) 文明から文化を取り戻す

商店街は、ただ単にお金を落としてくれる消費者をもとめてはいけない。「儲け」という字は、分解するとどうなるか。これは「信者」という字になる。要するに、商売をする人に正しい心がなければ、お客さんは寄ってきてくれない。集まらないのである。

商店街の事業を通じて、単に利便性を追う文明から文化を取り戻したいと思っている。たとえば、きちんとした器を使って食事をすることも文化である。あるいは、ものの売り買いのかたちも文化である。

(6) 商店街の生き残り

近年、多くの商店街は、大型量販店や百貨店、ショッピングセンターに押され、衰退している。国に支援を求めた結果、大店法や大店立地法などの立法措置が行われた。しかし、商店街の救済にはつながらなかった。その理由としては、どんな法律でも抜け穴が存在するからである。国や行政に支援をもとめるより、衰退していった商店街には、街商人としてやるべきことが他にあったと反省すべきではないかと考えている。

今後、商店街が生き残っていくには条件がある。やる気のないところ、後継者のいないところが生き残るのはむずかしい。天三商店街では、若い後継者を育てる仕組みとして、古本屋を誘致するという活動を行っている。現在、10 数件の古本屋が営業している。

4. 天三商店街への提言

(1) 文化事業の広域展開

文化事業を広域展開することのメリットは、天三商店街の文化事業をより多くの人々に知ってもらえる点と、商店街の活性化を図ることができるという 2 点にある。

具体的には、天三商店街の文化事業の趣旨と共通する取りくみを行っている他の商店街や団体があれば、その文化事業をお互いに紹介、協業を行うというものである。対象の商店街や団体が地理的に近接していれば、来街者の回遊性を促し、文化事業の幅の拡大や来街者の増加につながる。また、そうでない場合は、関西地域への来訪者と商店街への来街者の増加につなげられる。

(2) 低年齢層の商店街への取り込み

土居理事長からは、監視カメラの設置などの取りくみにより、治安が向上し、その結果、子供を伴った世帯の転入が増加しているというお話があった。しかし、その一方で、訪問日が土曜日であったせいか、見かけた子供の数は翌日に訪問したショッピングセンターに比べて少なかった。子供に注目する理由は、2 点ある。①商店街に子供が遊んでいるということが商店街の賑わいにつながる。②子供の日常生活圏の一部として、商店街が位置づけられると、子供たちが成長したとき、商店街の担い手となる者が増えると期待できるかも

知れない。

より具体的には、商店街が主催するイベントとして、親子で楽しめる企画を取り入れることや、子供の体格に合わせた椅子やテーブルを備えた休憩スペースを商店街の中に設けるなどが現実的な方策となろう。

5. まとめ

天三商店街は、地域のネットワークや文化資源を活用しながら、商店街の活性化に成功している。このことを可能にしたのは、土居理事長のリーダーシップである。同理事長は、商店街の担い手は街商人であるとし、それと商店街のミッションを結びつけた。街商人のあり方は、巨大な資本を背景にしてひたすら売上の獲得を追求する商業商人のあり方とは違わねばならない。しかし、現実の商店街の動向はどうであったか。商業統計調査結果によると、天三商店街の売上は1991年の38億7,200万円から2004年には19億4,100万円にまで落ち込んでしまった。ただ、これは2007年には29億8,000万円にまで持ち直している。この背景には、2006年の繁昌亭開設による波及効果がある。

一般に販売業では、取り扱う商品やサービスに特色を持たせることにより、差別化を図ることが可能になる。しかし、商店街では、そのような差別化は困難である。商店街組織は、各個店の経営にまで介入できないからである。そこで、天三商店街が活性化のためにとった方法は、小倉先生が調査訪問直後のゼミで指摘されたように、商店街の周辺に目を向けて地域のネットワークを活用したまちづくりを行うという方向であった。その核として、天三カルチャーセンターや繁昌亭の開設といった文化事業を据えてきた。これにより、来街者の商品購入だけにはとどまらない、楽しみの場の提供を可能にした。

土居理事長は、商店街が行うまちづくりは行政やコンサルタントに丸投げしてはだめであり、商店街が自ら考えて企画していく必要があることを繰り返し説いていた。なぜなら、街のことがわかるのは、その街で実際に生活し、暮らしている人たちである。商店街が他の商店街や他地域に学ぶ場合も同様である。自らのまちづくりを構想するとき、天三商店街のやり方をそのまま持ってきても、それは通用しない。その考え方を学びとり、それぞれの商店街や地域に適したやり方は何であるかを考えないといけない。こうした考えるプロセスは、小倉ゼミで繰り返し言われる「考える方法」の獲得と共通する。たしかに、「考える方法」の獲得により、有効な成果は初めて得られることになる。

今回の調査を行うにあたって、小倉先生には、生の現場に訪問し、現場で実際に経営に取りくまれている経営者の方々とお話しする貴重な機会を与えていただいた。また、本調査ツアーにおいて時間を割いてご説明いただいた訪問先企業の方々には、深く感謝申し上げる次第である。

第2節 千林商店街

坂井 孝行 (M1)

1. 調査概要

- (1) 調査日時 2011年8月27日(土) 14:00~15:30
- (2) 調査方法 商業統計表、インターネットによる情報収集
現地での面談によるヒアリング
- (3) 面談者 千林商店街振興組合 理事長 西川 徹氏、副理事長 弾 信男氏
- (4) 調査対象概況
 - 立地 大阪市北東部の旭区千林地区に立地する。京都から大阪に至る京街道の道筋にあたる。
 - 最寄り駅 東に地下鉄谷町線の千林大宮駅、西に京阪本線の千林駅が隣接している。
 - 歴史 1931年(昭和6年)、国道1号線と千林駅を結ぶ街路が商店街化した。また、戦災を免れた大阪市内で唯一の商店街であり、昭和20年(1945年)後半から30年(1955年)代にかけて、非常に賑わいのある商店街であった。
 - 街路の延長と店舗数 全長約660m、220店舗
 - 業種構成 全体のうち衣料品物販が6割を占める。
 - 通行量と商圏 通行量は、最低で10,000人/日である。商圏は2~3kmである。

2. 千林商店街振興組合の理事長および副理事長からのヒアリング事項

(1) 千林商店街の近況

千林商店街にそれまであったスーパーのサティおよびトポスは2005年に撤退した。通行量は、近年、徐々に減ってきている。以前は買い物といえば、商店街のみであった。しかし、今は商店街かスーパーまたは百貨店など、それぞれ選択ができる時代になっている。

同商店街のなかで、空き店舗となっている物件は少ない。空き店舗になっても次の出店依頼がすぐ入る状況にある。商店街振興組合のIT部が中心となり、インターネットでの物販も行っている。組合のホームページも充実している。

(2) 特色

商店街としては珍しいが、千林商店街はオリジナルキャラクターをつくっている。それは、かわいい金魚である。金魚は、中国では招き猫を意味するという。また、商店街のオリジナルテーマソングが、アーケードの中で1時間に1回、響き渡るのも特色である。

(3) マスコミ対応

マスコミとの付き合いも積極的に行っている。基本的にはマスコミの受け入れを歓迎す

る姿勢で取り込んでいる。最近は、毎日のようにTVなどの取材が入っている。

(4) 千林商店街のイメージ

千林商店街は、大阪のおばちゃんの代表というイメージがある。日本一安い商店街のイメージもあるが、組合としては、必ずしもその点を前面に押し出していない。むしろ、買い物に便利な庶民の商店街の代表を目指している。

(5) 組織運営

千林商店街の組織は、8つの部署に分かれて運営している。総務部、企画部、事業部、管理部、青年厚生部、IT部、経理部、自衛消防隊である。それぞれの部署は、しっかり運営している。

(6) 組合の予算額

商店街振興組合の予算額は、年間およそ6,000万円である。財源は、各店舗から徴収する組合賦課金である。経費の使途は、主に集客や話題づくりのためのさまざまなイベント関係である。

(7) 連携

千林商店街は、さまざまなチェーン店とも連携している。大型店とは、敵対するのではなく、一緒に商店街を盛り上げていこうというスタンスを取っている。チェーン店も組合組織に参加いただいている。

(8) 競合

千林商店街は旭区にある。1985年には、旭区に隣接する守口市に駅直結型の店舗で京阪百貨店が開店した。千林商店街にとって、これが競合商圏における競合大型店出店の嚆矢といえる。最近の10年でみると、千林商店街の近隣で13箇所のスーパーが開店している。

(9) 商店街の核

天神橋三丁目商店街には、大阪天満宮という核がある。しかし、千林商店街には、そのような核となるものはない。

(10) 課題

千林商店街では、自転車と歩行者の接触事故が多発している。商店街の周辺に十分な専用駐輪場を配置できていない。商店街の中は、自転車乗車は禁止である。しかし、実際は守らない人もいる。安全安心な商店街をいかにつくるかが課題である。

3. 千林商店街振興組合への提言

千林商店街の理事長、副理事長とのヒアリングの最中、たまたま副理事長から「皆さんは社会人なのになぜまた大学院で勉強しようとしたのか」と聞かれた。これを受けて、小倉先生の当意即妙の計らいで、ゼミ生は一人ひとり自分の進学動機を述べた。ゼミ生のスピーチはこれで終わらず、「千林商店街を見た感想はどうか。千林商店街への提言はないか」というお誘いもあり、もう一巡することになった。フィールドワークにおいて、このように訪問側のゼミ生全員が発言する機会はなかなかないという。そこで、この貴重な経験の報告代わりに、ゼミ生から出た千林商店街を訪れ、感じたことの断片を拾っておく。

(1) ゼミ生の千林商店街に対する印象的感想

ホームページと現実の商店街を比較すると、事前の印象とはかなりの違いがあった。

庶民の商店街と謳うには、生鮮食品を扱う店が少ない。

生鮮食料品店が少ない上に、集中的な立地である。これをもっと商店街全体に配置しないと、人は流れないのではないか。

さまざまなタイプの食べ物屋が少ない。商店街としての集客に影響するのではないか。ファッションブルな商品を扱う店がもっとあるといい。

ドンキホーテ風なジャングル陳列を取り入れて、わざと客を迷わせるような工夫を取り入れる店の誘致はどうか。

地域商店街でありながら、スーパーやインターネット販売ともうまく付き合い、それらを活用しようという姿勢に感心した。

安全安心な商店街が望ましい。千林商店街の幅員は狭いが、人とのふれあいや賑わいを感じさせる点ではかえって効果がある。

通行量が減っているという割りに、商店街を行き来する人は多く、むしろ賑わいを感じた。

アーケードの幅員が狭い。

(2) 提言（京街道というシンボルづくり）

歴史

千林地区には、かつて京街道が通っていた。京街道とは、京都と大阪を結ぶ最短街道である。その歴史は古く、1596年には街道が完成していた。江戸時代に入り、大阪は幕府の直轄地になった。それに伴い、京街道は幕府の公用道路となり、参勤交代の大名行列が行き交うようになった。また、大阪の経済が発展したことにより、大阪までの最短街道である京街道は東海道の一部に入った。こうして、東海道は五十三次から五十七次になった。このように、この街道の歴史的な価値は高い。

京街道の再現

こうした歴史資源を活用するため、昔の京街道の宿場町風に商店街の一部をリニューアルする。そこでは、昔の雰囲気を感じられる商店が多数あり、視覚的にも楽しく、買い物

ができるようにする。販売する商品は、江戸時代を感じられるものにする。商店街のテーマは、活気ある江戸時代の大阪商人街とする。まさにタイムスリップしたような非日常空間を提供すると共に、物販も行う。これを武器にして、全国から観光客を呼び込む。現在の3kmという商圈は、格段に広がることになる。

飲食店の誘致

その昔、街道には、だんご屋がつきものであった。京街道を再現した商店街にも、大阪名物の飲食店を誘致することは必要である。店舗の内装は、江戸時代の雰囲気演出してもらう。たとえば、たこ焼き屋、大阪焼き屋、串焼き屋などである。いわゆるB級グルメを中心とした飲食店を誘致し、店の前にはベンチを配置する。そうすると、食べ歩く人間が出てくる。人は、おいしそうに食べている人を見ると、お腹がすく。これこそが、その店で最大の広報になる。テーマを持った商店街には、テーマに合った飲食店が必須である。

4. まとめ

大阪を代表する商店街の一つである千林商店街を調査した。お忙しい中、千林商店街振興組合の理事長および副理事長から、大変貴重なお話を伺うことができた。ここではゼミ生全員から、商店街についての意見を述べるという貴重な機会を与えていただいた。さらに、副理事長からゼミ生に対してなぜ社会人の皆さんが再度勉強をするのかという質問があった。これを受けて、ゼミ生は順番に勉学に対する思いを述べた。このようなやりとりは、通常のフィールドワークではなかなかない。よそ者の心の通わないヒアリング調査という常識から外れた温かみを感じられた。それは、初めて会った者でも、それなりに心がふれ合った証拠であると思う。この心の触れ合いこそ、今の商店街にとって必要な最大の要素でないだろうか。この点では、千林商店街の持つ底力の意味を肌感覚で感じる機会となった。「まさに経験に勝るものなし」であり、きわめて貴重な調査となった。

また、個人的には、この報告において、私から京街道再生をテーマにした商店街のシンボルづくりを提案した。これも自分にとってのささやかな成果である。

そして、これらすべての収穫は、小倉先生の強いリーダーシップなしではあり得ない。収穫の多くは、小倉先生の巧みな話により引き出されたものである。ここにあらためて先生に感謝申し上げる。

第3節 天満天神繁昌亭

牛山 武久 (M1)

1. 調査概要

- (1) 調査日時 2011年8月27日(土)午後4時より説明とヒアリング
- (2) 応対者 天満天神繁昌亭 上方落語協会事務局長 小山暁生氏
- (3) 調査対象概況
 - 場所 大阪市北区天神橋2-1-34 天満天神繁昌亭
 - 面積 敷地 591.06 m²、建築 457.76 m²延床 589.93 m²、設計：狩野忠正
 - 開席 2006年9月15日 客席数 216席(1階席153席、2階席63席)
 - 入場者数 2006年9月開場～2011年7月31日までの総入場者数740,119人
- (4) 出所 堤 成光『奇跡の寄席 天満天神繁昌亭』(株)140B、2009年

2. なぜ、繁昌亭がフィールドワークの対象になるか

商店街は空間的存在である。商業空間をつくり、背後に利用する顧客がおり、居住空間が存在する(小倉先生)。落語を聞かせる席亭は、ものを売っているわけではない。サービスを売るとは、商店街の空間的存在に意味をもたらすことになる。顧客は嘶を聞き、「おもしろかった、よかった」と満足感を抱いて帰る。聞き手の個人空間と寄席の共同空間の二重の競演となる。

この空間的存在としての演芸場をつかむポイントは何であるか。これは、演じる落語家の芸の力、演者の数、客の来訪範囲と商圈、来訪の交通手段、演芸場の年間イベント数などであろう。繁昌亭の客は、その行き帰りに公共交通機関を利用し、飲食し、おおむね手ぶらで来るから土産物を買う。これほどよい客層はない。今まで落語の定席がない街に定席が復活した。そのいきさつを明らかにしよう。

3. 上方落語の新しい姿 —上方落語の歴史と天満天神繁昌亭開席まで—

落語の起源は、戦国末期から江戸時代の初めとされている。大阪では1920年の時点で133軒もの寄席が営業し、そのうち31軒は落語を主としていた。第2次大戦により、ほとんどの寄席は消失した。1947年に再建した戒橋松竹(大阪道頓堀)が戦後初の寄席とされる。しかし、戒橋松竹は、経営事情により1957年に閉館した。一方、この年には上方落語協会が発足した。大阪では漫才が中心であり、落語の定席の小屋はなかった。

1972年には、笑福亭松鶴師匠が島之内寄席を立ち上げた。翌年には、千里繁昌亭を開席した。繁昌亭の名前は天満天神繁昌亭に引き継がれる。1970年代には、関西各地の集会場や神社仏閣、喫茶店、蕎麦屋で地域寄席が開催されるようになった。今日では、これは200にも及ぶという。定席は落語の訓練に必須のものであった。しかしながら定席がなく、落語家のホームグラウンドである定席建設が待たれていた。

その頃、桂三枝は吉本興業社長の仲介により、米国シカゴの日系企業在外日本商工会議所新年会に招かれた。そこで、毎年トークショーをボランティアで行っていた。2003年には、三枝一門の新年会で「落語の定席を建設したい」と宣言する。2003年7月、三枝は第六代上方落語協会会長になった。

2004年、桂三枝師匠は、天神橋三丁目商店街振興組合理事長土居年樹氏と面談した。この後、土居理事長から、大阪天満宮北門駐車場の土地を無償で借用する話が持ち込まれた。江戸時代の天満宮境内には、歌舞伎や人形浄瑠璃、落語、講談などの小屋があった。2003年頃の天満宮は寂れていて、浮浪者の集まるようになっていた。天満を大阪の顔にしたいという土居理事長と桂三枝師匠の定席を建設したいという思いが合致した。

こうして、寄付金集めに苦労したが、2006年9月15日には落語定席が開席した。繁昌亭会場の天井には、寄付者の名前入り提灯がずらりと飾ってある。運営は東京のように席亭が行うのではなく、上方落語協会があたっている。この点がユニークである。開席の日には、桂三枝師匠が落語のともし火を絶やさなかった桂春団治師匠を人力車に乗せて引き初めを行った。寄席は朝席、昼席、夜席とあり、入場者合計は2006年9月から2011年(7月)までで74万119人であった。平日で8割の入りであり、土日は満員となる。1年目の経済効果は、116億円と試算された。

4. 質疑応答

(1) お客さんはどのへんから来るか

近畿地方一円が多いが、北海道から九州まで全国から来る。バスが主な交通手段となる。

(2) 来席者数はどれくらいか

朝席で962人/月、昼席は5,040人/月、夜席は2,439人/月(2011年4月～7月まで)。

(3) 落語家は落語だけで食べていけるか

落語だけで食べていける人は少ない。司会、講演などで収入を得ている。学校の先生が落語好きであると、学校から落語を頼まれることもある。1回で約5万円の謝礼が相場。

(4) 小屋の大きさと席数

昼席の客が少ないので、東京の寄席よりやや少ない数の席にした。

5. 上方落語を初めて現地で聞く

2011年8月26日(金) 杉山さんと牛山は大阪に前泊した。夜7時半過ぎ、窓口で切符2枚を購入し、ほぼ満席の繁昌亭にもぐりこんだ。桂かい枝が演じる上方落語「播州皿屋敷」を初めて聞いた。杉山さんは、落語を聞くのは初めてだという。繁昌亭の怪談は、子供がケラケラと笑うくらいで、少しも怖くない。笑福亭純瓶が演じる怪談噺は、定期的に怪談噺をすると、客は次第に来なくなり、やがて最後は怪談噺の仕事がなくなったというものであった。

第4節 あべのキューズモール

倉持 定男 (M1)

1. 調査概要

- (1) 調査日時 2011年8月28日(日) 14:00~16:00
- (2) 調査方法 インターネットや新聞記事での情報収集、現地での見学と担当の方との面談
- (3) 面談者 東急不動産 SC マネジメント株式会社 関西運営部
あべのマーケットキューズモール 支配人 松井康明氏、佐々野紀友氏

2. あべのキューズモールの概況

(1) 事業背景と事業経緯

- 1969年 再開発計画発表、その後多くの反対があった。
あべのは飲み屋街、歓楽街であり、土地の権利関係も複雑であった。
- 1976年 阿倍野地区第二種市街地再開発事業 都市計画決定
- 1994年 そごうが都市計画に名乗り、1997年撤退
- 2001年 アメリカのサイモングループが名乗り、これも撤退
- 2004年 特定建築者として東急不動産株式会社選定
- 2008年 あべのキューズモール着工
- 2011年3月 竣工
- 2011年4月 開業

(2) 事業スキーム

あべのキューズモール建設の事業スキームは、次のようなものである。東急不動産は、大阪市（施工者）に代わり、特定建築者（発注者）として建物の実施設計および建設を行う。建物竣工後は、土地代と建築代を清算し、保留床を取得する。これと共に、大阪市の取得床をマスターリースし、権利床を除くショッピングセンター全体の運営を行う。

(3) 施設概要

- 所在 大阪市阿倍野区阿倍野筋一丁目6番1号
- 敷地面積 37,803 m²
- 交通 7駅7路線（JR3線、地下鉄2線、近鉄、阪堺）
- 商圏人口 一次商圏（1km）約11万人、二次商圏（4km）約52万人、三次商圏（6km）約89万人
- 立地特性 大阪第3のターミナルであり、キタ・ミナミの「非日常エリア」と郊

	外の「日常エリア」の中間に属する「半日常エリア」（第1のターミナルは梅田（キタ）、第2のターミナルはなんば（ミナミ））
建物規模	地下2階 地上6階
店舗面積	69,000 m ² （東急不動産分 60,900 m ² 、権利者の部分 8,100 m ² ）
駐車場	1,500 台、駐輪場 2,019 台
⑨特徴	容積率を抑えた低層型とし、建物両端に核店舗を配し、回遊性を高める。イオンモールとオープンモールを複合化し、駅周辺からの町並みを演出
テナント構成	254 店〔大型店〕/イトーヨーカドー、東急ハンズ、ユニクロ、109、ABC クラフト、セガ、ミドリ、〔専門店〕物販 148 店、飲食・食物販売、72 店、サービス店 28 店
来場者数	年間計画 1,700 万人

3. 面談内容（松井支配人のお話）

（1）ヒアリング事項

阿倍野地区は、近鉄村と呼ばれる地区である。近鉄百貨店があり、現在改装中ではあるが、2014年には近鉄百貨店が新装オープンする予定（高層のターミナルビル）である。このように、近鉄の牙城的地域であるので、われわれ東急グループの会社としても、近鉄グループ企業とは良好な関係を保つように努めている。

あべのキューズモールの建物は低層階にし、客が移動し回遊しやすいように配慮した。ショッピングセンターの面積は広いが、見るところさえ決まっていれば、疲れずに狭い範囲で回ることができる。来街者に、季節を感じてほしいとの思いからオープンモールにした。店内の賑わいを街へ広げるように開放感を演出した。また、多様な来店経路を設け、いろいろな階から店内に入ることができるようにした。マルチアクセスの実現である。

ポイントカードをつくっている。この工夫としては、9色のキャラクターを用意した。これにより、どのキャラクターを使っているかだけでも、お客様の話題づくりに貢献している。ポイントカードは、当初25万人を予定していたが、その後は8月時点で34万人になった。

地元企業や団体との連携にも意を配っている。たとえば、辻調グループ（料理専門学校）に出店してもらい、調理学校の生徒がケーキをつくって自ら販売する。ポイント制度であまったポイントにより、動物園に動物を贈る試みもしている。これは、ささやかでもお客様が自分で動物園に動物を送ったという意識を持ってもらえる企画である。

阿倍野は地元意識が強く、ここを地元と思う人が非常に多い地区である。このモールも「地元でショッピングセンターができた」という思いが叶うようにした。ふだん着で来てもらえる。デイリーで使ってもらえるショッピングセンターが一つのコンセプトである。

また、ショッピングセンターに来ることで、何かを体験してもらえる。そこで、思い出をつくってもらえるようにすることも重視している。

東急不動産がショッピングセンターをつくる理由は、次のとおりである。たとえば、イオングループであるなら、イオンモールをつくるということで土地を探してショッピングモールをつくる。しかし、ショッピングモールとして儲からなくなれば、すぐ撤退するだろう。一方、東急不動産の場合は、そこになにをつくるのがよいか最初に「場所ありき」の発想で考える。場所の有効活用という点では、阿倍野でオフィスビルの建設は選択肢に入らなかった。阿倍野は文教地区であり、住みたい町ベスト 5 にも選ばれている。交通ターミナルの点では、都市型であるが、郊外型の性格も持つ。そこで、この場所の活用策としては、一つはマンションをつくることにし、あべのキューズモールの隣接地にマンションを建てた。もうひとつがショッピングモールの建設を考えた。

東急がディベロッパーとして、都市開発やショッピングセンターづくりに対してどのように考えているかを述べる。東急は電車会社であるので、開発を「点」ではとらえない。「面」で考え、開発により街をつくるという考えが基本にある。この意味で、ショッピングセンターとしての目標は、川崎ラソーダである。このショッピングセンターは、川崎の街を明らかに変えた。

キューズモールは、東急不動産が企画して進めたが、店舗だけでも 250 社あり、ハードまで含めると 1,000 社ぐらいの企業に関わる。これらをすべて回り、キューズタウンの基本的コンセプトや開発の考え方を十分に伝えた。こうしたコミュニケーションを行うには、東急不動産のスタッフだけでは足りない。そこで外注も使った。コンセプトづくりの基本を担ってくれた電通とは、基本コンセプトをどうするか、どのような考え方を共通のベースとするかで約 1 年間延々と議論を重ねた。要するに、関係者の間に新しいショッピングモールへの思いが十分浸透する体制をつくりながら進めた。

小売商業では、若者狙いの渋谷 109 と日常消費のイトーヨーカドーを一緒にすることは顧客ターゲットを乱すことになり、常識外れの組み合わせとされてきた。しかし、ここではあえて一緒に施設に入れた。これは阿倍野地域性の判断からくることである。先のように、阿倍野は交通の結節点としては都心性を持つ。しかし、同時に郊外型の性格も持つ地域である。この点を考慮して、あえて異質のテナントの組み合わせもつくったのである。ポイントは、地元の人がどういう店を必要とするかである。

(2) ゼミ生からの松井支配人への質問とそれに対する回答

問い 福井でもまちなか活性化を目指して、駅前に都市型のショッピングセンターができた。しかしまったく賑わっていない。どうしたらよいと思うか。

答え 地元の人がなにをしたいかがポイントである。地元の方は、そこで買い物をしたいのか。それとも、デイリーに便利に利用したいのかななどの隠れた思いを探ることが大事である。また、店や商品の全体に付加価値をどうつけるかも大事な視点である。

問い 全国でモールが建設されているが、これからの動向をどのようにみるか。

答え ショッピングモール間での食い合いはすでに発生している。また、商圈も重なるようになってきている。そこで、これ以上単純に増える基調にはないと考えている。

問い 来店客の範囲はどのへんか。お客様はどこからきているか。

答え あべのキューズモールの客層の 9 割は、阿倍野区や天王寺区などの住民である。都市型ショッピングセンターにしては、地元客の割合が非常に高いのが特徴となる。そこで、駐車場は 1,500 台収容できるが、満車になったのはこれまでの 5 ヶ月間では 10 日程度しかない。遠方からの超広域商圈の客は多くなく、基本的に近隣客主体の来客構成である。

4. 小倉先生の指摘

(1) 都市型ショッピングセンターとして業態創造

あべのキューズモールは、都市型ショッピングセンターであるが、単なる規模と交通の利便性を売りとする商業施設ではない。立地特性を深くとらえ、また地域のさまざまな主体と連携することにより、これまでになかった業態をつくり上げた。都心型ショッピングセンターに郊外型や地元指向型の商業集積の性格を融合させたことである。これは新たな需要の創造につながっていく。

(2) 基本的な考え方を共有するための努力

あべのキューズモールでは、同モールづくりにあたり、関係者と基本的な考え方やコンセプトを共有することについて大変重視してきた。モールに入居する店舗の関係者など 1,000 社を回り、「地域にとって魅力ある店舗や空間とするには、何が必要となるか。阿倍野の地でこのような商業施設に人びとがもとめることは何か」と聞いて廻り、議論もした。このようにして、モールづくりの基本的な考え方やコンセプトの共有を図り、関係者が同じ方向を向くための努力を図った。これを 1 年もの時間をかけてやりきったことは並大抵でない。

5. キューズタウンへの提言

(1) 近鉄百貨店などの近隣の大型商業施設とのすみ分け

大阪では、北区では大丸梅田店、三越伊勢丹が開業した。天王寺区でも、日本最大の売り場面積となる近鉄百貨店の改装がなり、新たに開業する。近隣の JR 駅では、駅ビルの Mio がある。あべのキューズモールでは、これまでのところ近鉄百貨店とは友好的に事業を進めてきたとのことである。しかし、実際に百貨店が開業するとなると、影響を受けるのは必至である。顧客のすみ分けで考えると、百貨店はやはり高級品中心で品揃え、店舗

えすると考えられるので、これとすみ分ける必要がある。たとえば、百貨店における日常の買い物を行う場所としての「デパ地下」惣菜売り場とイトーヨーカドーの食品売場の競合が考えられる。食料品においては、百貨店はスーパーほどの生鮮 3 品の買いやすさは提供できない。そこで、この利をもっと生かすようにする。また、スーパーの衣料品は手ごろな価格のものが中心となる。このため、百貨店との価格帯の違いによる差別化をさらに推し進める。あるいは、キューズモールの 109 でいえば、先行して開業している利を生かし、カテゴリーキラーの性格を明確に持たせるのが有効と思われる。

(2) 地権者のショッピング街であるキューズウォークとの協業を推進

地権者のショッピング街であるキューズウォークとの関係は、ポイントカードの共有もなく、シナジーが発揮されていない。キューズウォークはキューズモールとは違った個性をもっている。キューズウォークは、店舗の構成を見ると、商店街を思わせるところがある。地元の生活を便利にするものであって、キューズモールにはない店舗もある。たとえば、コンビニや、書店、銀行、整体や整骨店などである。近隣の大型商業施設が地元を提供できないサービスを拡大するには、商店街的な性格のあるキューズウォークの力を活用するのも一案と考えられる。

6. まとめ

あべのキューズモールは、電鉄系・不動産系資本の手になる開発事例である。そこでは場所の活用・場の活用という発想を優先させる点で、小売大手資本の開発とは色合いを異にするという。これが阿倍野地区の特性把握と相俟って、9 割という高い比率での地元客利用という数値になる。これまでの都市型ショッピングセンターの常識とはひと味違った業態的行き方の元になることである。これは同モールの比較的順調な業績を支える要因にもなる。

第5節 商店街とショッピングモール

神谷 剛 (M2)

1. はじめに

今回の大阪スタディツアーは、天神橋三丁目商店街、千林商店街、天満天神繁昌亭、あべのキューズモールという 2 商店街、1 ショッピングモールを中心にして調査した。本節では、商店街とショッピングモールの比較という観点から、フィールドワークの成果を報告する。

2. 商店街とショッピングモールの共通点と相違点

(1) 共通点

商店街とショッピングモールは、事前の下調べでは競合するが別種の要素が大きい商業施設と考えていた。しかし、実際にフィールドワークを行ってみると、両者は類似ととらえられる要素も多くある競合施設と考えるようになった。両者の共通点としては、以下の 2 点を挙げる。

まず、両者共に、一般消費者の商品販売、サービス提供の場である。消費者の視点からみれば、消費財やサービスを入手する消費の場であり、両者の機能は同一である。次に、共に小売店舗の集積である。両者とも、個別の店舗の集客力に加え、店舗の集積としての集客力によって成立している。大型店の中でも大型量販店や百貨店の場合、主として個別店舗の集客力に依存する。この点で、両施設とは区分することができる。

商店街の振興策を考える際には、こうした共通点を念頭に置く必要があると考える。なぜなら、両者の共通点に立脚する施策は、両者で共通して実施することが可能となるからである。

(2) 相違点

両者の相違点としては、運営や意思決定の主体が異なることである。商店街は個別店舗が組合や任意団体のかたちで組織化¹したものである。このため、各店舗に対する強制力は乏しく、意思決定に時間がかかる。これに対し、ショッピングモールは、運営会社（主として株式会社）がショッピングセンターの運営主体として、個別店舗を入店させる形式をとっている。したがって、施設運営に関して強制力があり、店舗の入れ替えも、運営会社側に主導権がある。

次に、立地に関する制約が異なる。商店街は、その性格上、新たに立地を選択できない。これに対し、ショッピングモールは、立地を検討した上で新規建設を行うことができる。

¹ 商店街振興組合（商店街振興組合法にもとづく非営利法人）、事業協同組合（中小企業の組織に関する法律にもとづく非営利法人）、任意団体（町内会と同じ位置付け）などに基づき組織化されている。

3点目としては、店舗構成が異なる。商店街は、個人商店や小規模経営の商店を中心とする。これに対し、ショッピングモールは、大型店やチェーン店を中心とする。

3. 街商人（まちあきんど）と企業商人（きぎょうあきんど）

天三商店街におけるヒアリングにおいて、街商人と企業商人を対比する話を伺った。これは、上記の共通点と相違点を理解する上でも重要な話になる。ただ、天三商店街の土居理事長の話では、「街」と「企業」との対比に重点がおかれていたように思う。つまり、ここでは「商人」として消費者に支持されることが第一の使命になる。

一方、ショッピングモールの運営主体であるディベロッパーは、商人でなく不動産事業者である。しかし、よく考えてみると、ショッピングモールを構成する個別店舗は、大型店であれチェーン店であれ、商人である。また、大手小売企業の場合、その沿革をみれば、純粋に他業種から参入した企業は少なく、小規模小売店から規模を拡大した企業が多い。つまり、これらも源流は街商人である。こうしたとらえ方からすれば、両者には商人としての共通点もあるように思う。

4. まとめ

商店街にとって、ショッピングモールがもつ資本力やノウハウに対抗したり、大型店やチェーン店がもつ低い流通コストに対抗しようとしても、困難な多い。一方、商店街のようなところにも、個々の店舗が有する特長や地域とのつながりなど商店街ならではの優位性は存在する。そうすると、商店街の振興策の基本は、ショッピングモールとの共通点と相違点を理解した上で、商店街の特性を伸ばすことにより、魅力ある将来像を描けると考える。そのスタートは、商人としての個別店舗の魅力を最大限に引き出すことにある。

第6節 天三商店街と繁昌亭の共存・共栄関係

早川 幸子 (M2)

はじめに

フィールドワークは、現場に赴き、五感を通してはっとするものを得たときの魅力がたまらない。筆者の報告担当のテーマは、天三商店街と繁昌亭の「共存共栄」関係である。これは、事前準備の資料だけでみては表面的な理解のままで素通りするところだった。

しかし、天神橋三丁目商店街理事長土居年樹さん、天満天神繁昌亭事務局長小山暁生さんのお二人に直接お話を伺う機会を得たことにより、そうだったのかと頷く部分が出てきた。これには、ヒアリングにおける小倉先生的確な質問の効果が大きかった。ストーリーとして関連づけられた質問の見事さである。先生の順序立てた質問により、問題の核心となる部分が手繰り寄せられ、整理された情報になる。こうしたものを通して、ゼミ生はやっと問題理解のとば口に立てる。

1. 事前資料からみる共存共栄

天三商店街と繁昌亭の共存共栄の事実を、事前に収集した資料から拾い出してみる。2006年、70年間途絶えていた上方落語の定席小屋（毎日落語が行われている寄席）天満天神繁昌亭がオープンした。大阪天満宮の敷地利用の便宜を受けてのことである。

この背景には、天三商店街土居年樹理事長のリーダーシップとそれを支える組織の力がある。土居理事長は、卓越したアイデア力、構想力により、話題性のあるイベントや、ユニークなハード整備策、わかりやすいキャッチコピーなどを次々と発信した。そのつど、マスコミに取り上げられ、注目された。その結果、繁昌亭の開設は、商店街の人通りの増加という好循環につながっていった。

一方、上方落語協会会長の桂三枝師匠は、自分の所属する吉本興業の発祥の地が天満宮界隈にあったことや、天神橋筋は自分たちを育ててもらった地という思いが強かった。こうしたことから、この地での定席寄席の復活を願っていた。

そもそもかつての上方は、さまざまな芸能がしのぎを削り、寄席は8軒もあり、芸能文化で賑わっていた。そうした中、2004年の春、大阪府の仲介により、土居理事長と三枝師匠が出会った。三枝師匠は、商店街の空き店舗で定席を開き、商店街の活性化にも貢献したいと申し出た。両者の熱意は大阪天満宮の寺井宮司を動かした。天満宮の所有地を無償で借り受けられることになった。その後、天満天神繁昌亭開設準備委員会が開設され、募金活動が始まった。2005年12月の着工までに、協力者4000人、2億5000万円が集まった。

天神橋筋商店街の通行者数は、繁昌亭がオープンした後、平日で2~3割、土日は4割も増加した。繁昌亭は連日の盛況となった。1年間の経済効果は116億円と試算された。地

域的にみて何よりよかったのは、関係者の間で「繁昌亭は皆のもの」という共通意識が高まったことだという。

2. ヒアリング調査からみえた共存共栄

このようにみると、共存共栄のミッションやエネルギーの源は、歴史文化が育まれた街への強い愛着心、歴史文化を通して未来に永続的につなげたいという信念にあると考えられる。商店街であれ寄席であれ、互いに上方の商いや、寄席文化を守るという意識で戦っている。この共通認識が共存共栄意識を支える。

土居理事長と三枝師匠を中心としたお互いの持てる力をすべて出し切った成果が、繁昌亭の誕生であり、今日の活況である。街に対する愛情や絶え間ない努力により、日々新たな姿があらわれる。さらに、そこに行けば何か面白いことをしている期待感が客の中に出てくる。また、天三商店街、繁昌亭ともに未来を見据えた人材育成に力を入れている。こうした商店街および寄席において次代を担う若手の育成は、土居理事長・小山事務局長双方のヒアリングにより確認できた。

以上、共存共栄の関係性はどこから出てきたかという視点から、天三商店街と繁昌亭の関係についてみてきた。その中では、相互に切磋琢磨し、まちと共に生き続けようとする上方商人の心意気を肌で感じる事ができた。

第7節 【特別寄稿】 フィールドワーク先の比較分析

富永 宏一（修士生）

1. 大阪スタディツアーに参加するにあたっての基本認識

商店街の生き残り、勝ち残りをかけた戦略・戦術は、新しい局面を迎えつつある。都心部の衰退に対処するため、経済産業省主導でタウンマネジメントの施策が進められてきた。しかし、これは当初の目論見どおりには進まず、各地で設立された TMO や NPO 組織も十分機能している事例は少ない。一方では、米国流のディベロッパー主導の商業集積開発が大きな潮流になっている。民間の巨大資本により、都市再開発や地域再生の柱としてショッピングセンター・モールの設立が盛んに行なわれ、商圈の再編も進んでいる。

今回のフィールドワークでは、生き残りをかけた地域商店街のさまざまなタイプの比較、さらにこれら商店街とショッピングモールの動向の把握から、都市流通業の行方を考察してみたい。ここで大阪都心部は、ルクア(2011年5月4日開業)、JR大阪三越伊勢丹(5月4日開業)、あべのマーケットパークキューズモール(4月26日開業)、ヌーチャヤマチプラス(4月29日開業)といった大商業施設の開業が相次ぎ、流通の激戦区として注目を集めている。このホットなスポットの中で、現場を体感し、そこから今後の商店街の方向性や巨大資本によるディベロッパー型商業集積開発のあり方について分析する。

(図表 3-7-1) 2011年に大阪市内で開業した大型商業施設（参考）

商業施設	ターゲット	店舗数・規模など
ルクア (5月4日開業・JR大阪駅)	20～30代女性に照準	198店 ファッション雑貨重視
JR大阪三越伊勢丹 (5月4日開業・JR大阪駅)	高単価 ファッション衣料充実 開業1カ月で43億円	大阪駅ビル・ターミナル駅に直結した都市型百貨店
あべのマーケットパークキューズモール (4月26日開業・JR天王寺駅・近鉄ターミナル駅) →今回視察	「地域」住民 SHIBUYA109、 イトーヨーカドー、 ユニクロ、東急ハンズなど 開業1カ月で56億円 近畿一円から集客可能。実質は大阪市内が9割	254店 駐車場充実1,500台(満車は過去4ヶ月で4回のみ) ポイントカード(34万人)
ヌーチャヤマチプラス (4月29日開業・梅田駅)	20～30代向け ファッション中心	23店舗

2011.6.8 日本経済新聞朝刊記事より抜粋

2. フィールドワークの概況

今回のフィールドワークの2日間は、第1日目、天神橋三丁目商店街、千林商店街、繁昌亭という順番で調査した。第2日目は、あべのキューズモールを調査した。充実した現場体験であった。初日午後、大阪市の観測史上で記録タイの集中豪雨（これは全国ニュースでも報道された）に見舞われた。このため、千林商店街振興組合でしばらく雨宿りした。このお蔭で、理事長・副理事長の前でゼミ生が順繰りにスピーチする機会が生まれた。こうした点では、昨年2010年の京都スタディツアーに比べても深みのある展開になった。

前年の2010年同様、小倉教授とゼミ生は、8月下旬の猛暑の中、汗だくになって現場訪問をした。今回は、タクシーの利用でなく、すべて公共交通機関（大阪市営地下鉄）による移動であった。地元住民目線に立った商店街、モールへの訪問になった。

3. 2つの商店街の比較と最新の商業集積事情

今回のフィールドワークでは、2つの商店街の比較からスタートした。当該地域の中で自然発生的に生成されてきた商店街と、厳しい環境の中で生き抜くため、たゆまぬ努力を続けてきた商店街である。次いで、大手資本が意図的・計画的に造成したショッピングモールを取り上げた。これにより、商業集積の多面的な考察ができる。地域商店街とディベロッパーでは、その立ち位置は基本的に異なる。前者は、人的資本や物的資本の絶対的な制約の下にある。後者は、多様な競争相手との競合の中で、大型商業施設の開発にしのぎを削る。流通業のソフト施策やハード施策は、一定の市場、マーケットの中で繰り広げられる。したがって、それぞれの特色は、こうした条件をよく理解する中で把握できる。

(図 3-7-2) 2つの商店街とディベロッパー型ショッピングモールの概況比較

	2つの商店街比較		ディベロッパー型 ショッピングモール
	天神橋三丁目商店街	千林商店街	あべのキューズモール
一言で言う と・・・ キャッチコピー	大阪商人（あきんど）のエネルギー。庶民の活力あふれる芸能・文化情報の発信。日本一長いアーケード商店街	ジャージーやエプロン姿で気楽に最寄品の買い物ができる街。安さ、商人とのコミュニケーションが魅力。ダイエー1号店を生んだ街（1957年）	新しいけど地元が一番。地元だけど目新しい井戸端会議のできるまち。地元住民の期待や思いを自前の力で再編集したまち
交通・アクセス	徒歩・自転車が主。JR・私鉄の2駅に近接	京阪と地下鉄の駅に挟まれている。自転車・徒歩でのアクセスが多い。駐車(輪)場が少ない。京街道、国道一号線のそば	自転車や徒歩でのアクセス多い。JR、近鉄等利用(7駅7路線)。大阪エリア全域から集客。駐車場1500台。駐輪場2000台
年間販売額	29億円	127億円	目標400億円

店舗数	55 店舗 空店舗少	201 店舗 空店舗少。 60%が衣料関係。	254 店（権利者を入れると 320 店）
商圏	地域型～広域型商店街 50～60 万人	近隣～地域型型商店街 競合は近隣に関西スーパーマーケット、ライフストアなど	超広域型。影響商圏南に 20 km。商圏人口 234 万人
ハード施設	鳥居デザインのデコレーションアーケード(3代目)・カラー舗装・大阪天満宮・天満天神繁昌亭（年間経済効果 116 億円）	7m程の狭い幅員。カラー舗装。全蓋アーケード	巨大ショッピングモール。施設面積 1.1 万坪。IY、ユニクロ等のテナント、巨大フードコート等
ソフト施策	七夕祭り、天神祭等と連動した商店街をあげての販促。花娘。町街人(ガイド)。紙芝居。修学旅行生の丁稚奉公。イメージ。近隣にキッズプラザ、帝国ホテル	金魚のキャラクター(あまり活用されず)。昨年は 100 周年イベント(100 円商店街)。テーマソングあり。千林オリジナル手拭い。毎月イベントを実施。青年部の活動多	タレント・人気歌手の招致。大阪市立大学とのジョイント。辻調理学校とのコラボ。計画的なMD 展開
商業集積パターン（天三商店街土居理事長のキーワードより）	農耕型商店街 街商人(マリアキント) 天然型商店街（観光資源）	農耕型商店街 街商人(マリアキント) 天然型商店街	狩猟型（ただし、支配人の言葉では農耕型を志向） 企業商人(キョウアキント) →基本は利益オンリーではないとお話（支配人） 養殖型商業集積
一般的分類	広域型商店街	近隣・地域型商店街	超広域型商店街

商業統計表 2007 年データより

2つの商店街と1つのディベロッパー型SCについて、7つの観点から再整理した。それぞれの商店街、商業集積の立地特性が、テナントミックスや価格帯等に大きく影響している。環境に適応しながら生き残りをかけて日々戦っている2つの商店街、そして巨大ショッピングモールには、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る。

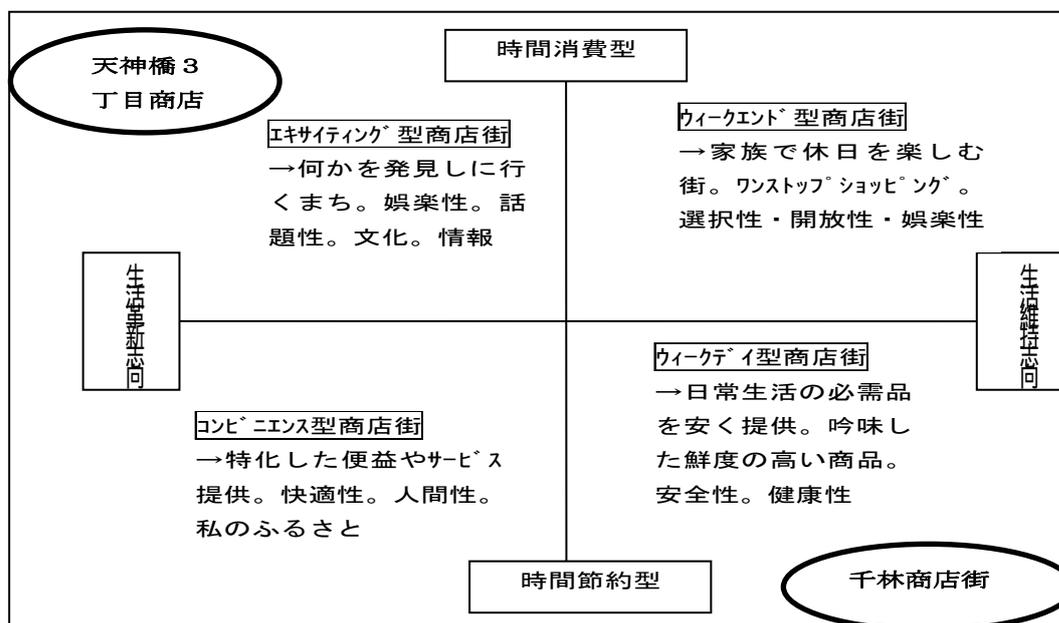
(図表 3-7-3) 質的側面から 2 つの商店街とディベロッパー型モールを比較

	天神橋三丁目商店街	千林商店街	あべのキューズモール
1. 顧客のベネフィット・利便性	買回品が充実。銀行や信金あり。全国区のファーストフード店も複数。生鮮関係は弱	最寄品、買回品を中心に構成。衣料が 6 割。価格帯は低。EDLP 型で消費者のニーズに応える	衣食のすべてがワンストップショッピングできる。金融や各種サービスも充実。地元住民の井戸端会議の場
2. 客単価	中価格ゾーン。高価格商品を扱う店も散見	低価格ゾーン。アパレル衣料も 3 桁で買える	中価格ゾーン。有名ナショナルブランドも多数。9 色から選べるポイントカード 34 万人(目標 25 万人)。客単価 3,000 円
3. 店舗数と特色	店舗数は多。小規模 GMS もあり補完	衣料を中心に店舗数は多。生鮮関係は弱	店舗数は多
4. 革新性	天満天神繁昌亭の誘致。日本最初の商店街カルチャーセンター。「文化」を売り物にした	インターネット活用(せんばやし・どっとこむ)。近隣住民への情報提供を行なっている	大手ディベロッパーによる最新施設。IY と回遊性を高めたモールで構成。低層構造が特徴
5. 開放性	あり。気楽にウインドウ・ショッピング。アーケードの鳥居デザインが天神様に近づくに連れて緑→青→赤と変色していく	小。狭い幅員とせり出し陳列店舗。店員も前に出て、販売促進を推進。買物時のコミュニケーションが楽しい	大。バッファゾーンも広く、照度は高い。明るく広い空間の中で、買い物を楽しめる
6. 娯楽性	商品ディスプレイの随所に大阪商人の工夫が見られる。目で見て、買物を楽しむことができる	小。イベント時には、商店街あげて盛り上げる	キッズ向け施設、ゲームセンター等の全国区型モールにおける必須施設あり
7. 安全性・健康性	理事長を中心に安全な街づくりの推進。地域の子供の見守り活動等を推進	自転車の進入による事故防止、駐輪対策等を実施。アーケード内に啓発ディスプレイ表示	消防法などの法規に基づく安全性の高い空間

2 つの商店街のポジショニング分析

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、2 つの商店街をポジショニングしてみた。生活者の価値となっている「時間」と、よりよい生活、新しい生活という「生活」軸からの分析である。

(図表 3-7-4) 2つの商店街のポジショニング分析



天神橋三丁目商店街は第2象限の下寄り、千林商店街は第4象限に位置づけることができる。今回の大阪スタディツアーでは、まさに対称的な商店街を訪問したと言える。

また、ディベロッパー型ショッピングモールである「あべのキューズモール」は、地域住民を最優先した全方位型のポジションを取っていると考える。巨大資本が形成したショッピングモールは、新しい街一つを計画的に形成することにより、地域住民のみならず、ターミナル駅を起点とした沿線住民にそのプレゼンスを浸透させ続けている。

4. 今後に向けて（ふたつの商店街の今後の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とるが、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る。立地を動かせない、新たな設備投資ができないといった制約条件があるためである。

天神橋三丁目商店街については「現代版ぶんか門前町商店街（天満天神さんの門前町であるとともに大阪文化の門前町）」、千林商店街については「アパレルソリューション型商店街（消費者の衣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る。

天神橋三丁目商店街の未来を開発するために

コンセプト「大阪ぶんか門前町商店街 ここに来ればいつでも大阪人になれる街」

1. 天満天神さんの門前町であるとともに大阪文化の門前町、入口、アクセスポイントであることをコンセプト。
2. 日本唯一の標準語、江戸（東京）弁禁止の商店街。来街者には満歩状とともに「大阪

弁（初級）」のリーフレットを配布する。

3. 天満天神繁昌亭を中心として、大阪の伝統文化、庶民の暮らし、大阪商人の心意気が伝わってくる街。「歩いて大阪、食べて大阪、笑って大阪」
4. 帝国ホテル大阪、リッツカールトン大阪等に宿泊する外国人富裕層、外国人エグゼクティブ等（特にアジア・中国系）を招待し、大阪文化、芸能、あきんどを体験体感していただくことにより、マスコミでの話題性を向上させる。大阪からOSAKAへ。
5. 小中学生を対象にした上方落語コンクールの開催。天満天神繁昌亭において、全国大会の実施。
6. 全国の大学の落語研究会のNo.1を決める「らくごグランプリ」の開催。
7. B級グルメの開発。全国で最も食にうるさい大阪人をうならせる天神橋発祥のB級グルメの開発。たこ焼き、お好み焼き、串かつ、土手焼き等を工夫し、全国からの集客を目指す。
8. 各店舗で店主やおかみさんが大阪芸能を習得できる場の創出。お客さまとのコミュニケーション機会を増すため、一店舗一芸運動を展開する。どこの店でも大阪の伝統芸能に触れることができる。
9. 「日本一長い商店街」をキーワードにした毎年定期開催イベントの実施→ギネスを目指す（世界一長い巻き寿司づくり、世界一長いうどんづくりなど）
10. 大阪商人の伝統を継承するための「大阪あきんど検定」の立ち上げ・・・販売士検定をやっている商工会議所等と連携し、ネイティブ大阪弁を使って、お客さんとコミュニケーション、楽しませる技能を磨く。地元商業高校とも連携。「前座」「丁稚」「とり」などの呼称で認定を出す。

千林商店街の未来を開発するために

コンセプト「アパレルソリューション商店街 地域一番のおしゃれ横丁」

1. 千林「おばちゃん原宿」化計画。「大阪のおばちゃん」は、全国的に認知されている。「大阪のおばちゃん」といえば、「千林」が想起されるぐらいのパブリシティ展開。近隣のみならず、府下のアップミドルの女性に話題提供する街づくりを進める。
2. 低価格で良品を中心としたアパレル衣料の商店が集積する街としての打ち出し（全商店の60%を占める衣料販売店）。千林アパレルマップの作成。
3. ファッションショー「ミセス OSAKA（仮称）」の定期開催。千林商店街で販売しているアパレルを使ってのファッションショー定期開催。家計を握り、経済を動かす年配女性を引き込む。
4. 地元ファッション専門学校とのコラボレーション。ボランティア学生による土日の来街者へのファッションコーディネート、化粧アシスト等の実施。
5. 年配の女性が好む甘味処レストラン、喫茶、テイクアウト。和菓子、洋菓子、ケーキなどのマップづくり。「千林スイーツ」の開発。
6. 香港商店街ではなく、韓流の方が、よりターゲットに近い。東京・新大久保の韓流商店との提携。
7. 毎月実施しているイベントテーマの地域住民への公募。地域住民アンケートにより、マンネリ化しつつあるイベントに新しい風を吹き込む。青年部が中心となりアンケートを配布、回収。実施に向けての行動を起こす。

5. フィールドワークのインタビューで得たキーワード

今回のフィールドワークでは、各商店街、商業集積において、さまざまなキーワードをいただくことが出来た。小倉ゼミ伝統の「メモ、レジメ、メール文、ノート取り」のスキルに基づき一次情報としてピックアップする。

インタビューで得たキーワード	富永フィールドワークメモ
天三商店街 土居理事長のコメントより	
「あきないは、言葉が半分」	モノを買うときにお店との情報交換は一種のエンターテイメント。大阪弁は便利な道具です。→「まいど（初めてのお客さんでも）」 「おおきに（=大いにありがとう）」
「歴史的に商人芸人の地位は低かったが、今ではむしろ社会の土台を支えていると考えるべきだ」	農・工・商インフラ論（社会的基盤）論には深く賛同。
「われわれは企業商人(キギョウキンド)」ではなく、街商人(マチキンド)。企業商人は利益を追いかけるが、われわれは住・商を大切にする」	「ボランティアや NPO がやっている仕事は、従来、街商人が当たり前にやっていた仕事」という解説をいただき、理解が促進された。
「人が壊れ、店が壊れ、街が壊れる……。今こそ、地域に愛を持った街商人が必要。」	地域の子供たちを見守ることも商人の仕事の一つ。
「昭和 30 年代は生店街だったが、昭和 50 年代には傷店街。その後の症店街を経て、今や昇天街になってしまった。」	日本の商店街のうち 93%がシャッター通りとなっている。
「行政や国からの助成金、補助金は、われわれの目的に合わないなら一切受け取らない。コンサルタントの言いなりにもならない。」	お上や税金だけに頼ることは絶対にしないという心意気が伝わった。理事長は、さらに「意地」という言葉で補足していた。
「タテとヨコで考える。マンションなどで上に延びると住民同士のコミュニケーションは益々希薄になる。」	東急不動産の若き支配人も同趣旨のコメント。
「今まで商店街、PTA、町会などの組織は守りが中心。攻める人がいなかった。私は常に攻めの仕事を目指してきた。」	あくまで自主独立を裏付ける理事長コメント。外部のコンサルタントには、ここに十年住んでくれとの回答をするという。
「天三商店街は、消費者を集めることだけを求めているわけではない。」	
「儲けは、信者＝ファンのことである。」	商店街は基本的にヨコ組織である。
「商人には、農耕型商人と狩猟型商人がいる。商店街という存在は基本的に農耕型である。」	種をまいて水をやることの繰り返しが大切。
「病院、薬局は、商店街のバランスを崩す」	高齢社会への移行で商店街に病院や薬局が増えれば来街者が増加し商店街の発展に繋がるであろうと考えていた私の仮説は間違っていたことになる。

「組織を元気にするのは、馬鹿者、よそ者、若者であるというが、これでは不十分。商店街を元気にするのは、馬鹿者、支え者、知恵者、伝え者であると言った方がよい。」	時代の変革者、そして組織の変革者は、そのとおりであると納得。
「ハレとケ。何事もケジメを大切にしたい。」	信念、頑固さがなければ今の天三は違うものになっていた可能性大。
「今の商人は、レジスターと向き合って商いをしている。」	今の商人はレジに向かって話している。なぜお客さまと会話しないのか？
「次の街商人をつくるのが私の役割。」	マネジメントにおける管理監督者の使命と同様。
「行政や政治は後から付いてくればよい」 「念ずれば通じる。私の信念」	理事長の講義の締め言葉。
千林商店街 西川理事長	
「なんで、あなたたちは社会人にもなって放送大学で学んでいるんや？理由を教えて。」 →ゼミ生全員が一人ずつ回答。仕事の課題解決や生涯学習をあげるゼミ生が多かった。	大阪気象台観測史上トップに並ぶ大雨を避ける雨宿りタイムでいただいた質問。自らの時間やお金を使って勉強している姿は奇異なものに映ったのか？
天満天神繁昌亭 事務局長	
「繁昌亭は、土居理事長の力 50%、三枝師匠の力 50%によって完成した。」	改めて土居理事長のリーダーシップに感心。自分の店だけが儲かればいいという発想が微塵もない。そのリーダーにフォロワーが付いた。
あべのキューズモール 支配人	
「この施設の開発の規模は、六本木ヒルズの三倍あります。」	
「タテ積み、タテ移動は、回遊性を阻害する。」	土居理事長の話にもタテヨコ論があった。
「ディベロッパーは最初に土地ありきで何を作るか考える。商業者は最初に利益ありきで考える。」	イオンモールとの違いを何度も指摘されていた。
「われわれは元々電車の会社。線から面へと考える DNA を持っている。線から滲み出していく、染み込むというニュアンス。」	街づくりだけでなく鉄道沿線まで含めた視野の広さに驚いた。
「地元の人々の生活の中に入って考える」	
「近所の主婦がウチで井戸端会議をしたり、中高生がフードコートで勉強したりなど大いに結構。われわれは合コンや女子会が出来る施設もつくった。」	実際に 28 日 16 時にフードコートに行くと地域住民が老若男女を問わずドリンクの前に語り合っていました。
「イオンモールをはじめとする巨大モールの商圏がかぶりつつある。これから中規模・小規模モールでその商圏の間を埋めていくということは考えられる。」	富永からの質問に対する回答。均質的な SC の増殖を危惧しており、イオン以外の個性あるディベロッパーに期待するところ大。

6. 最後に

ご指導をいただいた小倉先生、ゼミの皆さままことにありがとうございました。とくに、スタディツアー事前準備をしていただいた久保さん、本当にご苦労さまでした。厚く御礼申し上げます。

今回のフィールドワークは、昨年の京都以上の情報を得ることができ、大変有意義だった。これからゼミ、サブゼミでの様々な議論やまとめが出てくることと思うが、より密度の濃いアウトプットが出てくるものと期待している。

今回の最大の収穫は、現場の生の声、肉声にあったように思う。置かれた環境が異なる商店街の理事長と商業集積の支配人が同じ趣旨（例/タテヨコ論）のことを述べていたり、あるいは共通項として自らの志、意地に基づく強いリーダーシップを持っていたことを強く感じた。

また、商店街はディベロッパーの集客方法、マスコミへのパブリシティ、話題性づくりに関心を持っていたり、逆にディベロッパーは強い地元志向、住民に合わせてMDを再編集することに注力していることには驚いた。ステレオタイプでの決め付けは、事実を見誤る素になると感じた。

極端に衰退することもなく今まで生き延びてきた自然発生的に生成した地域商店街、意図的に新しい姿に変身した商店街、地域に溶け込む新たな施策を展開し続ける大手ディベロッパー。商店街同士の比較、商店街とショッピングモールの比較。たいへん興味深い発見をした二日間であった。

よくよく考えてみれば、われわれの日常の仕事は、すべてフィールドワーク。現場に入り込んでいかなければよい仕事はできない。メモをとり、レジメをつくり、メールで情報発信する……。仕事ができるビジネスパーソンをつくり鍛え上げる。これこそ小倉ゼミのミッションだと思った。

第8節 【特別寄稿】 ツアーおよび合宿研究会参加報告

澤寄 和子 (福井県立大学大学院修了生)

1. 日時 2011年8月27日(土) 午前10時から8月28日(日) 午後4時まで
2. 場所 天神橋三丁目商店街(大阪市北区) 見学と理事長の説明
千林商店街(大阪市旭区) 見学と理事長・副理事長の説明
天満天神繁昌亭(大阪市北区) 見学と事務局長の説明
あべのマーケットパークキューズモール(大阪市阿倍野区) 見学と支配人の説明
ホテルアウリーナ大阪(大阪市天王寺区) ゼミおよび宿泊
3. 時間割 8月27日 11:00～ 天神橋三丁目商店街見学とヒアリング
千林商店街見学とヒアリング
16:00～ 天満天神繁昌亭見学とヒアリング
20:30～22:00 ホテルアウリーナ大阪 ゼミ宿泊
8月28日 9:00～12:00 ホテルアウリーナ大阪 ゼミ
14:00～16:30 あべのキューズモール 見学とヒアリング
4. 参加者 小倉行雄教授 小倉ゼミ生8名 澤寄の計10名

5. 商店街等の概要

(1) 天神橋三丁目商店街見学、理事長の説明、意見交換

① 天神橋三丁目商店街の概要

街路の長さ 450m

商店数 140店

1日來街者数 平日3万人、土日祝日5万人¹⁾

天神橋三丁目商店街は、大阪駅から東へ2kmほどの大阪市の中心に位置する。同商店街は、大阪天満宮の周辺に門前町が形成されたのが起源とされる。戦国末期の1590年代には、天満堀川が開削された。京都から青物市場がこの地に移転したことを契機にして、商店街が形成され、発展した。明治大正期には、落語、漫才、安来節、浪花節、歌舞伎など8軒の小屋が集積する一大芸能文化拠点ともなった。吉本興業も天神橋筋を発祥の地とする²⁾。

¹⁾ 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 211頁

²⁾ 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 211頁から212頁

②天神橋三丁目商店街の特徴

JR 環状線天満橋を降り、南に歩くと人の往来は多い。しかし、三丁目に入ると、人通りは少なくなる。空き店舗が増目立ち、天六から天四ほどの賑わいはない。ただし、商店街の業態は天六や天四とそれほど変わらないという感じもする。そこでは飲食店が比較的多くを占め、生鮮食料品はほとんど見あたらない。アーケードの中に入ると、鳥居がぶら下がっている。その色は、天神さんに近くほど華やかになり、日本古来の色が使われているとのことだ。天神橋三丁目の人々は、天神さんをモチーフにして、商店街の発展を期待したのである。

天神橋三丁目商店街



③天神橋三丁目商店街振興組合土居年樹理事長の説明、意見交換会

戦前の商店街は、賑やかであった。しかし、1950年代の半ば頃から次第に大型小売店が台頭するようになった。ちなみに、千林でもダイエーの発祥店が生まれた。そもそも街の原点は、ものづくりや分かち合いである。「まいど、おおきに」という街商人の生きざまは、住、商、社会に貢献してきた。しかし、現在は商店街がシャッター通りになり、地域に愛されない存在になった。この大きな理由は、自らが文化の担い手ということを考えなかったことにある。こうした反省もあり、天神橋三丁目商店街では、商店街のカルチャーセンターを設立し、伝統文化やものづくり文化、商い文化の振興に力を注いできた。

しかし、商店街の活性化だけで生き残れるかといえば、そうではない。商店街は周囲が栄えることによって初めて生き残れる存在であるからだ。こうした発想に立って、天三書店街では、大阪天満宮に梅の木を植え、それを梅酒にして街を楽しむ観光資源の一つにする。街商人のもとめるものは、商売を通じたまちの健全な発展にある。そもそも、「儲ける」という字を分解すれば、「信者」になる。すなわち、商店街のファンを増やすことである。あるいは、大阪天満宮のファンを増やせば、商店街も活性化するのである。

これからの商店街の生き残りを考えると、やる気のないところはむしろかしい。さらに、後継者問題もある。これらを解決するための策の一つがまちづくりに関連したイベントの開催である。まちづくり関連のイベントを継続することによって、商店街に力をつけるのだという信念が必要である。

少子高齢化対策については、どう考えたらよいか。これには、街の魅力をどういうふうにつくるかが課題となる。さらに、街はそもそも安全、安心でないといけない。天三商店街の場合は、子ども連れの客が多い。学校も、商店街なら安全、安心だと思ってもらっている。このようにあ、地域が安全、安心でないと、商店街の活性化は成り立たない。

(2) 千林商店街見学、理事長の説明、意見交換

①千林商店街の概要

街路の長さ 約 500m

商店数 201店

1日來街者数 平日3万5千人、土日祝日3万人

千林商店街は、京阪電鉄千林駅に隣接し、近くには地下鉄谷町線千林大宮駅がある。周囲には、商店街が数多くあり、賑やかな住宅地である。当地は戦災を免れた市内唯一の商店街として、戦後の流通の中心となり、遠方からも来街者が多い 1945 年後半より 1950 年代半ばにかけて、商都大阪で最有力の商店街として発展した。

②千林商店街の特徴

千林商店街は、アーケード全体が明るく、通行人もかなり多い。街来者は商店街周辺から来ているようであり、徒歩か自転車が多い。『日本一安い商店街』だけあって、商品には割安感がある。全般に衣料品が多く、生鮮食料品は少ないように感じた。つきあたりが京阪千林駅なので、駅利用のための通行人も多いのではないかと思われる。何十年ぶりに千林商店街を訪れたが、昔の活気はそのままのように見えた。歩いていても、楽しい感じがするし、近隣型の商店街にしては、おしゃれな店も多いといえるのではないか。

③千林商店街振興組合理事長の説明、意見交換会

千林商店街は市内で唯一戦災を免れた商店街³⁾である。戦後のやみ市から出発した商店街である。今年は千林商店街「発祥 100 年祭」をとり行う。この商店街にも、かつては生鮮食料品があった。しかし、スーパーに負けてしまった。商店街の特徴はわかりにくいだが、衣料品店が 6 割を占め、アパレル店の集積地といえる。シャッターを閉めている店は比較的少ない。

今日の商店はただモノを売るだけでは弱い。そこで、物販に付加価値やサービスをつけ、イベントなどの話題づくりで賑わいを取り戻したい。このため、毎月イベントを行ったり、マスコミと上手につき合い、地域の話題として取り上げてもらえる努力をしている。最近では、ハロウィーンや祭りにも、青年部の若い人が音頭をとり、行動を起こしている。定

³⁾ 「千林商店街振興組合の概要」千林商店街 1 頁 14 行目

期的にイベントをすることは疲れるし、一過性のものだが、継続につながるような強みを作っていくことが重要だと考えている。

商店街には、インターネット販売をやっている店もある。ネット販売による売上高は上昇しているが、商店街組織としてインターネット販売をとくに推奨しているわけではない。また、商店街にあるチェーン店の店長とは連携をしている。これも商店街を下支えする要因になる。

千林商店街



学生側の意見としては、次のようなものがあつた。自転車の往来があぶない。道幅が狭い。休憩用のベンチがない。夏でもあり、アーケードの中は暑い。八百屋やドラッグストア等の商店では、陳列商品の 6 割くらいが前面に出ている。肉屋、魚屋など、生鮮食品の店が少ない。デイリーの商店街利用者を確保する店で弱点となる。食べ歩きにふさわしい飲食店が少ない。一方では、肩がふれ合うような気持ちがして、心がなごむという評価意見もあつた。最後に、こういう商店街になるのだというビジョンや核となるものが外形的に見えないとの意見もあつた。

訪問途中から降り出した激しい雨は、事務所を出る時にまだやまず、事務所でのしばらくの雨宿りの時間を利用し、各自が放送大学大学院に入学した動機などをスピーチした。これは今回の訪問の大きな成果であつた。

(3) 天満天神繁昌亭の見学、事務局長の説明、意見交換

①天満天神繁昌亭の概要

場所：天神橋 2 丁目 大阪天満宮に隣接、JR 大阪天満宮駅すぐ、地下鉄南森町駅すぐ
繁昌亭は、大阪駅から東へ 2km ほどの大阪市の中心に位置し⁴⁾、北に天三から南に天一の商店街という中間にある。

②繁昌亭の特徴

繁昌亭は、天神橋二丁目商店街からすぐ出たところにあり、商店街の中からもよく見

4) 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 211 頁

える。隣には大阪天満宮がある。外観的にはそれほど大きくない建物である。この日は雨になり、繁昌亭の前に客は誰もいなかった。繁昌亭の周りには、募金者の名前を書いた提灯が多く吊下げられていた。

天満天神繁昌亭



③天満天神繁昌亭事務局長の説明、意見交換会

繁昌亭が地域に及ぼした意味としては、一言でいうと、70年間途絶えていたものが復活したということである。繁昌亭ができたことにより、その前に比べ、天神橋筋の人通りは多くなった。繁昌亭の座席数は、216席であり、前売券は2千円と映画館程度の価格である。営業的には、7割の入場者で元が取れるように設定している。

経営上の課題としては、落語家と芸能事務所・プロダクションとの関係をどううまくやれるかが大きい。それぞれの落語家は、各プロダクションと専属契約している。各プロダクションは独自の演芸場を持ち、運営している。そのため繁昌亭としては、商業ベースの広告は遠慮している。マスコミに取り上げてもらえるような話題づくりにとどめている。繁昌亭としての広告宣伝は、積極的にはやりにくい感がある。落語家にとっては、繁昌亭は訓練の場所である。当年度、とくに活躍した若手には、繁昌亭大賞が与えられる。この大賞を受けると、その月のトリを取ることが任される。トリを取るとは、落語家としてのステータスになる。繁昌亭としては、落語家への経費のいらぬご褒美をつくり出したことになる。各演者は、その日のネタ（演目）を事前に公表するときもあり、しないときもある。通常はしないことが多い。若手でも、落語家はネタを最低で5つか6つは持たないといけない。なぜなら、お客がいつ来ても、おもしろい話しができるようにしなければならないからだ。さらに、トリを取るということは、この負担が倍加することを意味する。それは、月の30日に渡って、前に出た落語家のネタと重複することがないほどの多くのネタの数を持たねばならないからである。これはまた、落語家からみた繁昌亭の価値を上げることにもなった。

一般に、落語は台本がない。師匠から口伝えで伝承される。落語流の声の出し方というものもある。それは、大きな声でせりふが客によくわかるようにやれと教えらる。落語で人気を得るには、性格や風采・見た目も大事になる。

(4) あべのマーケットパーク キューズモール見学、支配人の説明、意見交換

①あべのマーケットパーク キューズモールの概要

テナント構成 254 店

店舗面積 69000 m² (20872 坪) 当社床 60900 m²、権利床 8100 m²

来場者数 約 430 万人 (2011 年 4 月 26 日～5 月 25 日)

特にゴールデンウィーク(G.W.)の 10 日間は 1 日平均 20 万人が訪れる。

年間計画 1700 万人

場所 「大阪(梅田)」-地下鉄御堂筋線 14 分-「天王寺」-徒歩 1 分⁵⁾

あべのマーケットパークは、7 駅 7 線路 (JR3 線、地下鉄 2 線、近鉄、阪堺) に隣接しており、きわめて交通の便のよい場所に立地する。周辺は商業地、業務地であり、ビルが林立している。阿倍野は、大阪第 3 のターミナルであり、キタ、ミナミの「非日常エリア」と郊外の「日常エリア」の中間に位置する「半日常エリア」である⁶⁾。これからは、大阪の「南」の玄関口として、一層存在感を増大することが期待される。

②あべのキューズモールの特徴

あべのキューズモールは、地下 2 階、地上 6 階建ての建物である。回りの高層ビルに比べると、比較的 low層に見える。中へ入る。日曜日であり、客は多く、若者や小さい子供連れの家族が目玉を引く。店舗は、20 代の女性が好む衣料品や、小物がエスカレーター上から見ることができ、若者向きのファッションナブルな構成になっている。昼食でファーストフード店に行くと、人気店では行列ができていた。テーブルの空席はほとんどない。窓の外側には、アーバンテラスがあり、8 月下旬の日差しが暑い季節であるにもかかわらず、戸外で休憩する人が多かった。アーバンテラスの目的は、自然の採光を取り入れ、店内ではわからない時間の感覚が自然にわかるようにすることにある。同モールは、すでに開店して 4 ヶ月経つ。しかし、いまだにファーストフード店では客が多い。20 代の女性をターゲットにしたファッションブティックが多いことも目を引く。

5) 『あべのマーケットパーク キューズモール』概要について説明資料 1 頁 31 行目

6) 同上

1 頁 34 行～35 行目

あべのマーケットパーク キューズモール



③あべのキューズモール支配人の説明、意見交換

この地の再開発は、40年前に遡る。元々の事業計画では、ショッピングセンターをつくるということにはなかった。途中、紆余曲折があり、東急不動産がかかわるようになり、最終的に、あべのキューズモールという都市型ショッピングセンターをつくることになった。

あべのキューズモールの目的は、開放感を演出し、賑わいを街へ広げることにある。このため、モールのコンセプトや建築方法にこだわった。具体的には、あべのキューズモールは地元へむけた施設と位置づけ、この地域に必要なものを考えることを基本にした。そこで、地元のもとめていることは何かを探るため、協力企業の電通と一緒に1年間地域を足で歩いた。そして、肌で情報を収集した。こうした調査の結果、施設を低層階にして、客が回遊しやすいような設計にした。

もう1つの目的は、マルチアクセスを確保する多様な来店経路である。あべのキューズモールに来る人は地元客が多い。これを裏づけることは、駐車場の利用状況である。1,500台という大量な収容能力を持つ駐車場が満車になったことは、これまでの4ヶ月で10回ほどしかない。ほとんどの人は、公共交通で来店すると考えられる。したがって、客層のターゲットは地元の人におく。また、モールを地域の人が楽しんで使ってもらえるよう、ニューファミリーや、老人がそれぞれの話題で盛り上がり、若者や学生は合コンできるようなたまり場にしたい。

要するに、あべのキューズモールは、地域みんなのたまり場にしたい。またいかに飽きられない場にするか、そのため思い出をつくる催しをどうつくっていくかに腐心している。

(5) 講義とゼミ生の意見交換

—まとめに代えて—

大阪調査ツアーおよびゼミ合宿では、訪問調査の折々にミーティングがあった。天三商店街の訪問前には、喫茶店でコーヒーを飲みながら、小倉先生の事前レクチャーを受け

た。第1日目は、夕食をとりながらの懇親会、8時過ぎからの夜なべゼミ、翌日は、また午前中のゼミ・レクチャーと続く。これにより、楽しいながらも実りの多いツアーとなった。

ツアーで見学した天三商店街、千林商店街、繁昌亭の論点は、次のとおりである。天三商店街は、商店街の存在意義を発揮するには守りの仕事から攻めの仕事に転換しなければならないという。攻めの仕事とは、商店街の仕事に携わる者は自らの商売を通じてまちの健全な発展を促し、支えることである。ただ、これもより現実的には、商店街の外部の力をいろいろ活用するという意味で、外濠から埋める方策をとるのが安全である。

ちなみに、商店街における「攻め」の仕事づくりの方法論は、ゼミの運営や活性化にも参考になるところは大きい。

繁昌亭は、大阪のまちの伝統文化をかたちにする場となり、それをつくる市民協働の力の最前線という意味で、戦略的フィールドとなった。繁昌亭は、戦後60年も途絶えていた上方落語の定席をつくる活動であった。それは年数の経過からいえば、ほぼこれまでなかったものをつくることに等しいむずかしさのある課題であった。これはまた、落語本体でいえば、上方落語の新しい姿をプロデュースすることになり、そのことを通じてまちづくり的な効果も発揮していったのである。

千林商店街は、大都市内の外部条件への緩い適応という意味で、自然成長型商店街の生き残りの一例になる。また、小倉先生は、千林商店街で雨宿りも兼ねた時間に商店街の役員を前にして、ゼミ生が2度もスピーチできたエピソードを取り上げられた。こうしたエピソードが大事と思い、写真を撮るならすぐ写真を撮る。メモをとるならすぐメモをとる。このように体が反応するには、はっとすべきことにはっとする感覚を養う。聞くべきことを聴くようにする訓練が大事だといわれた。フィールドワークに限らず、ものごとをただ漠然と見るのではなく、驚くべきこと、感心することに素直に反応することが大事だということである。同様なことは、今回のような調査報告文を書く場合にも、あてはまる。日頃ゼミでいっていることであるが、頭で事実に説明文や実用文を書こうとする人は、次のような間違いを犯す。すなわち、必要な事柄は入れずに、必要でないことばかり説明する。あるいは、説明すべきことを入れず、逆に説明不要なこと、説明しなくていいことばかり書きちらす間違いである。これらは、いずれもメモ、レジメ、メール文、ノートとりのレベルでしっかりした訓練ができていない証拠だという。

次いで、あべのキューズモールをみる視点とは、何だろうか。それは①物事を調べる方法の意識化と、そこで②どういう柱を立てるかの2点が大切だということ。具体的にはあべのキューズモールという訪問調査先に即して、それを基本要素に分けることである。たとえば、次の4つに分けることができる。①都市型あべのキューズモール ②大規模性 ③広域性と広域商圏 ④複合的展開である。

また、第2日目の午前のゼミでは、一ゼミ生のテーマである印刷業界への論文づくりに関する項目立ての助言が行われた。自分が書いたものが書き手を離れて通用するものにするには、構成が必要である。それには、ここでも物事を基本要素に分ける手続きが必要と

なる。そのため、まず対象の全体像を押える。あるいは、全体の見取図をつくるのである。

参考文献

- 1) 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。
- 2) 千林商店街振興組合の概要 千林商店街。
- 3) 「あべのマーケットパーク キューズモール概要について」東急不動産SC説明資料。

第4章 調査ツアーの合間に

第1節 「大阪調査ツアー」雑感

牛山 武久 (M1)

はじめに

これまで自分にとって、大阪は単に通る過ぎる街であった。小倉先生の調査ツアーの投げかけは、経営学を学びかつ論文を書く基礎を身につける上で最上の企画と思われた。生きている大阪商店街を調査し、生でつかもうするものであるからだ。これには、参加者各自が事前調査をし、調査報告書の予定原稿を用意することが望ましいと先生からの指導があった。事前ミーティングは、通信制のゼミのこととて十分な時間がとれず、足りない情報はメールで交換することにした。筆者は取り急ぎ、土居年樹著『天神さん商店街 街いかし人いかし』と堤成光著『奇跡の寄席 天満天神繁昌亭』を読み、大阪に向った。二股も三股も掛け持ちの仕事が交錯し、さらにインターネットを通じて放送大学の情報が交錯する。スマートフォンのような情報武器が必要とも思われたが、準備できずにいた。

1. 天三商店街

2011年8月27日(土)の朝、集合場所 JR 天満駅へ杉山さんと地下鉄で向かった。すでに到着していたゼミ生が改札口付近に見えた。集合場所は駅のどの辺か。天満駅は、心配していたほど大きな駅ではなかった。そこへ、小倉先生が汗をかきながら駆けつけてきた。さっそく、近くの喫茶店に入り、ミーティングが始まった。小倉先生から調査の心得のレクチャーがあった。「訪問先では、常に先生をみて動くようにする。これはゼミとしてのまとめまりを相手に示すもっとも簡単な方法であるからだ」と教えられた。調査第1日目の目的地は、天神橋三丁目商店街、千林商店街、天満天神繁昌亭の3ヵ所である。地元大阪の久保さん(M2)により、すべて準備万端がされていたので移動はスムーズなものとなった。

2. 千林商店街

千林商店街は、来街者の60%が自転車で買い物に来るといった典型的な近隣型商店街である。狭く細長いアーケードを歩き、レトロ風の食堂で赤飯とうどんを食べた。その後、振興組合事務所において、西川理事長、弾副理事長から商店街の歴史、現状についてお話を伺った。終わって帰る時間になったが外は大雨であった。そこで「どうして放送大学大学院に入学したのかぜひ聞きたい」と役員の方から質問があった。ゼミ生一人ひとりの説明を真摯に聴かれ、しきりに感心されたのが印象的だった。あとで小倉先生は「こんなことは初めてのこと」と相手の好意ある思いに痛く感激した様子であった。しかし、大阪から帰った今でも千林商店街が大阪のどのへんにあったかは定かでない。一人で行けといわれてもなかなかむずかしい。

3. ホテルと夜なべゼミ

宿泊場所、ホテルアウィーナ大阪は、近鉄線大阪上本町駅から 3 分の所にあった。古い
が落ちついたホテルであり、朝食のバイキングにも満足した。

私と杉山さんは時間があったので、前泊した。前泊のホテルとアウィーナ大阪の地図は、
事前にインターネットで探し、あらかじめ印刷しておいた。それを頭に入れて歩き出した
のだが、なかなかホテルアウィーナの看板が見つからない。仕方がないので、ホテルに電
話して聞いてみた。そうしたら、「西武学園」のそばという。しばらく歩くと、「清風学園」
というのがあった。またホテルに電話した。ホテルでは、今度は「ドンキホーテ」の前と
いう。「ドンキホーテ」は見えたと、ホテルの看板は見えない。歩き出したら、近くの建物
から女性が駆けよってくるのが見えた。ここがホテルアウィーナ大阪であった。見れども
見えず、大阪は大きな街だった。

夜遅くホテルでのゼミが終わり、若手ゼミ生は、近くの店に飲みに行ったようだ。明日
は 9 時から朝ゼミが始まる。筆者は、明日のゼミに備えて寝ることにした。

第2節 商店街周辺の状況

杉山 一郎 (M1)

1. 天神橋三丁目商店街

天神橋三丁目商店街（以下天三商店街という）は、JR 大阪駅および阪急梅田駅のおよそ1キロ東に所在している商店街である。交通機関は、JR 大阪環状線天満駅、JR 東西線の大阪天満宮駅、地下鉄堺筋線の扇町駅および南森町駅の4駅が利用可能であり、アクセスの利便性は高い。同商店街は、南北方向一直線に店舗が配置されており、天神橋一丁目商店街から天神橋六丁目商店街までの長さが2.6キロメートルである。これは商店街の距離としては日本一距離が長い。

(図表 4-2-1) 天神橋三丁目商店街の周辺図(Yahoo!地図より)



2. 天三商店街と繁昌亭

大阪天満宮と上方寄席の繁昌亭は、天三商店街から国道一号線を挟んで南に位置する天神橋二丁目商店街の東側にある。JR 大阪環状線の天満駅および地下鉄堺筋線の扇町駅から大阪天満宮や繁昌亭を訪問する場合には、天三商店街がその通り道になるため、商店街への集客効果を期待できる。

大阪天満宮の境内は、建物の間隔が広く、空が大きく開けており、開放的な空間という印象がある。イベントを実施する場合にも適度な広さを持ち、調査ツアー前日の訪問時にはちょうど盆踊りが開催されていた。そこでは周辺住民と思われる参加者同士が歓談している姿が見られた。このように、大阪天満宮は周辺住民をつなぐ場であり、それゆえ繁昌亭の存在を介して商店街の集客拠点になった。この成り行きの意味について再認識した。

3. 天三商店街周辺

天三商店街周辺の天神橋筋沿いの状況である。天神橋筋沿いには、天三商店街の南を東西に貫いている国道1号線があり、商店街の西側には銀行や関西テレビ等のオフィスビルが立ち並んでいる。完全なオフィス街である。ただ、これらの道路周辺は、休日であっても車の交通量は多く、ざわついた印象があった。

天三商店街の東側は、雑居ビルとマンションの混在地域である。こちら側は道幅も狭く、表通りとは異なり、静かな印象を受ける。雑居ビルの中には、路面に面して落ち着いた雰囲気のレストランや喫茶店があり、目を惹かれた。

(写真 4-2-1)国道1号線と天神橋筋の交差点 (写真 4-2-2)商店街から東側方向を撮影



4. 千林商店街とその周辺

千林商店街は大阪市の北東部に位置している商店街である。交通機関は地下鉄谷町線の千林大宮駅と京阪電鉄の千林駅が利用可能であり、商店街もこの2つの駅にはさまれた形で東西に配置されている。大阪(東梅田駅)からは地下鉄を使用して15分である。

(図表 4-2-2)千林商店街の周辺地図(Yahoo!地図より)



千林商店街の周辺には、集客につながるような名所や施設等はなく、商店街の賑わいと比べて閑静な住宅地である。商店街事務所に訪問する際、この住宅地を経由した。とても閑静なエリアであったため、調査ツアー参加者で交わす会話の音声も抑える必要があるかと思うほどであった。

(写真 4-2-3)商店街の南から商店街方向を撮影



第3節 どこでも小倉ゼミ

神谷 剛 (M2)

1. 小倉ゼミの調査スタイル

小倉ゼミは、いつでもどこでも開講する。2011年度の通常ゼミの開催場所も、放送大学文京学習センターの仮校舎である浮間舟渡、放送大学本部のある幕張、足立学習センターのある北千住、そして文京学習センターの新校舎のある茗荷谷とさまざまであった。加えて、全国各地に赴くフィールドワークを実施する。放送大学大学院は通信制教育機関であるが、小倉ゼミは移動型で現地開催のユビキタスゼミといえる。このような多彩な学びの機会に接することができるゼミ員はとても幸せである。このことをいつも感じており、小倉先生に深く感謝申し上げる次第である。

ここでは、今回のフィールドワークにおいて、小倉先生が行われたミニ講義やご指導の一端を報告する。

2. 場所毎でみたトピック

(1) JR 天満駅改札前

小倉ゼミのフィールドワークでは、集合場所も単なる待ち合わせの場所ではない。先生がご到着される前には、ツアーの幹事から、ゼミ生間での連絡事項やフィールドワークの留意点の確認が行われた。先生のご到着後は、ゼミとして行うフィールドワークの狙いについて先生から簡単な説明を受けた。いざ出発である。

(<http://www.jr-odekake.net/eki/top.php?id=0610513>)

(2) サンマルクカフェ大阪天神橋店 (天神橋 4 丁目商店街)

さっそく、本格的なフィールドワークに関する講義の開始である。早めに集合した方の事前調査により、このお店を調査済みであったため、打合せ場所は、サンマルクカフェ大阪天神橋店にした。ゼミメンバーの全員が一緒に座れる席を確保でき、おいしい珈琲を飲みながら気持ちのいいスタートを切ることができた。ゼミ生一同、先生のお話や注意事項をやや緊張した思いで伺った。(<http://r.gnavi.co.jp/kady575/>)

(3) 居肴屋まだらや (天神橋 2 丁目商店街)

第 1 日目は、最終訪問先である繁昌亭のヒアリング終了後、近くの居酒屋で夕食兼ゼミが開催された。訪問先で受けた刺激により、活気ある夕食兼ゼミとなった。このため、予定の時間を大幅に超過してしまい、その後のスケジュールの変更を余儀なくされた。しかし、それをもって余りある有意義な時間であった。

(http://tenjin123.com/store/store_page.asp?mem_num=135&from=area)

(4) ティーラウンジ「カステロ」(ホテルアウィーナ大阪)

第1日目に宿泊したホテル会議室にて、夜なべゼミが開催された。充実したフィールドワークの成果をかたちにするため、また明日のフィールドワークを充実した内容にするため、予定時間でゼミが終わらない。宿泊施設のご配慮もあり、会議室から営業時間外のラウンジへと場所を移して、夜なべゼミは続行した。

(<http://www.awina-osaka.com/grill/index.html>)

(5) あべのキューズモール アーバンテラス

フィールドワークの最後の講義は、第2日に訪問したあべのキューズモールのテラスにて開催された。買い物客が周りにいる中、まさに現場を肌で感じながらの講義であった。野外で暑い中にもかかわらず、小倉先生の熱い講義をいただき、ゼミ生も学びに対する志が熱くなったと感じた。フィールドワークを締めくくる意味でも重要な時間であった。

(6) 移動中の電車の中やホーム(大阪市内各所)

移動の車中やホームでの待ち時間は、小倉先生の薫陶を受ける絶好の場であった。これは毎度のことである。ゼミ生は、フィールドワークの理解を深めるため、また自分の修士論文の進め方などについて小倉先生のご指導を乞うた。

3. フィールドワークから日常ゼミへ

上記以外でも、多くの学びの機会に接し、小倉先生からのご指導を受けた。また、ゼミ生同士でも刺激を受けあった。前日に大阪入りしたゼミ生は、自主的に商店街を訪問し、繁昌亭の寄席を見学した。フィールドワークからの帰途の時間も、ゼミ生の頭のなかではフィールドワークの続きが行われていたことと思う。

小倉先生は、時間的制約がある社会人大学院生の場合、次のことに注意しなければならないと日頃強調する。すなわち、月1回程度のゼミの時間をどう過ごすだけでなく、それ以外の日常を如何に過ごすかが重要だということである。日常とゼミの内容を結びつけなければならない。あるいは、フィールドワークに視点を置いていけば、フィールドワークから日常ゼミに還元していかなければならない。このことを、フィールドワークで現場に赴くことにより、あらためて痛感することができた。ありがとうございました。

第4節 「参加者の声」収録

杉山 一郎 (M1)

大阪調査ツアーに参加した皆さんからの感想を以下でまとめた。私たちの大阪調査ツアーは、通信制教育という制約の多い環境下で行われる。したがって、いろいろな意味で、十分な調査というには距離がある。にもかかわらず、各人の感想をみる限り、この調査ツアーにはかなりの無理を押しでも行うほどの価値があることはよく示されている。少なくとも、それぞれのレベルで得た「気づき」は貴重なものである。これはたしかなことと思う。

M2 久保一敏

4度目のフィールドワークである。資料を集め、訪問先の状況を事前に把握する。現場には予想を超える発想がある。気づきも生まれる。小倉先生を中心とした渦にゼミ生全員が巻き込まれる。回を重ねるごとに渦は大きくなる。小倉ゼミも一体になり、進化する。

M2 早川幸子

放送大学の社会人大学院生。ここでの学びは、通信制という時間的制約を伴う厳しい環境下にある。そうしたところでも、五感を通して学び、体で実感できるフィールドワークが存在する。小倉ゼミの調査ツアーである。これこそ小倉ゼミの醍醐味である。ただもう一方で、学生としての時間がいたずらに経過することを思うと、小倉先生の教育にかける強い信念を受けとめる力量のなさを嘆くばかりの自分もある。

小倉先生のスタイルは、フィールドワークの間中はいつでもやむことなく指導される点にある。これからすると、大阪で最も得をした学生は坂井さんでしょうか？

M2 神谷 剛

充実した 2 日間でした。このように長い時間を小倉先生と行動を共にすることは、通常の単日開催のゼミとは違った学びや気づきがあると感じました。

M1 倉持定男

天三商店街を中心にして、多少とも事前の調べは行って調査訪問に臨みました。しかし、実際のフィールドワークでは、そうした予想を覆すことも多く、現場の実態把握のむずかしさを肌で感じた次第です。それでも現場を見ることは、得るものが多いと感じました。

M1 坂井孝行

日程がタイトな中、4ヶ所もフィールドワークができて、大変満足しています。小倉先生はじめ、皆さんありがとうございました。感謝しています。

M1 杉山一郎

今回のフィールドワークで訪問させていただいた現場は、いずれも「リーダーシップ」が重要な役割を担っており、有効に機能していると感じた。適切な「リーダーシップ」は目的や環境など、さまざまな要因により、変わってくることを現場で体感した。

M1 牛山武久

頭の中に経営学の引き出しは、まったくない。そこで、ひたすらノートを取り、小倉先生のインタビューを聞いていた。その中でも、「茶碗では食べません」と言いながら、茶碗を売る大阪商人の土居年樹氏。その心意気に大阪を見直しました。謎の千林商店街は、ぜひ再訪したい。

OB 富永宏一

フィールドワークは、小倉ゼミのスピリッツだと思います。机上の勉強・研究だけではなく、「現場」で試してみる。そこに小倉先生からの鋭い指導が入る。放送大学のほかのゼミでは見られないことです。マンネリ、ワンパターンで閉塞状況に陥りつつある社会人学生にとっては、刺激になります。今回の大阪スタディツアーも、大きなパワーになりました。小倉先生、ゼミの皆さま、本当にありがとうございました。

付 録

実施概要

1. 訪問先

(1) 天神橋三丁目商店街振興組合（天三おかげ館）

代表者 土居年樹理事長 事務局 藤本美奈子様

住所:大阪市北区天神橋3丁目5番15号 TEL:06-6352-6164

(2) 千林商店街振興組合

代表者 西川徹理事長

住所:大阪市旭区千林1丁目5番20号 TEL:06-6951-2647

(3) 天満天神繁昌亭

上方落語協会 小山暁生事務局長（繁昌亭の2階が上方落語協会）

住所:大阪市北区天神橋2丁目1-34 TEL:06-6354-7727

(4) あべのマーケットパークキューズモール

東急不動産SCマネジメント㈱ 広報 松井康明様

住所:大阪市阿倍野区阿部野橋筋1丁目6-1 TEL:06-6556-7500

2. 宿泊先、合宿会場

ホテルアウヰーナ大阪

住所:大阪市天王寺区石ヶ辻町19番12号 TEL:06-6772-1441

3. スケジュール

8月27日（土）

10:00～11:00 天満駅（天神橋4丁目商店街）改札に集合

- ・ 小倉先生からの講義
- ・ 当日スケジュールの打合せ
- ・ 天神橋4丁目商店街から3丁目商店街（振興組合事務局）までを商店街内を徒歩で移動

11:00～13:00 天神橋三丁目商店街ヒアリング調査

13:00～14:00 昼食休憩および移動（地下鉄）

14:00～16:00 千林商店街ヒアリング調査

16:00～17:00 移動（地下鉄）

17:00～18:30 天満天神繁昌亭ヒアリング調査

18:30～19:00 ホテルアウヰーナ大阪まで移動（地下鉄）

19:00～20:00 ホテル近辺で夕食と休憩

20：00～22：00 現地ゼミ、ゼミメンバーから報告発表と討論

22：00～ 自由交流タイム

8月28日（日）

9：00～12：00 現地研究会の開催、ゼミメンバーから報告発表と討論

12：00～14：00 あべのキューズモールへ移動後、昼食

14：00～16：00 あべのキューズモールのヒアリング調査

16：00～17：00 小倉先生の講義、本日の整理

17：00 解散、大阪自由観光他

4. 参加者

所属		氏名
先生	放送大学大学院教授	小倉 行雄
大学院	修了生	富永 宏一
	M2	神谷 剛
		久保 一敏
		早川 幸子
	M1	牛山 武久
		倉持 定男
		坂井 孝行
		杉山 一郎
福井県立大学大学院	修了生	澤崎 和子

以上 10 名

5. 役割分担

- (1) 手土産購入 杉山、坂井
- (2) 資料調べ係 久保
- (3) 順路調べ係 久保
- (4) 予算・会計係 早川
- (5) ツアーの携行資料作成係 久保
- (6) 写真係 坂井、杉山
- (7) ミーティング係 27日 PM 早川 28日 AM 神谷
- (8) お礼状作成担当 神谷、久保
- (9) 報告書作成係 牛山

6. 事前調査資料

(1) 小倉先生からの関連書籍紹介

坂本光司『ケーススタディこの商店街に学べ』同友館 2009 年

三橋重昭『よみがえる商店街』学芸出版社、2009 年

鶴野礼子『繁盛商店街の仕掛け人』ダイヤモンド社、2008 年

通商産業省中小企業庁監修、全国商店街振興組合連合会編集『続・元気のある商店街 100』
同友館、2000 年

八田節也『まちづくり革命』同友館、2001 年

(2) 天神橋 3 丁目商店街関係

土居年樹『社会といきる商店街 茶碗やおやじの一人言』東方出版、2011 年

天神橋 3 丁目商店街振興組合編『天神橋筋繁昌商店街』東方出版、2010 年

土居年樹『天神さんの商店街 街いかし人いかし』東方出版、2002 年

「がんばる商店街 77 選」中小企業庁

「天神橋筋商店街振興モデル事業計画」大阪商工会議所

「平成 19 年商業統計調査結果」2011 年 3 月 7 日 大阪市

「大阪市小売商業振興プラン」2007 年 3 月 大阪市経済局

「大阪市小売商業実態調査報告書」2007 年 3 月 大阪市経済局

「大阪市 北区 区の統計」

(3) 天満天神繁昌亭関係

堤成光『奇跡の寄席 天満天神繁昌亭』(株)140B、2009 年

「天満天神繁昌亭の経済波及効果調査結果及び地元商店街でのヒアリング調査結果について」2007 年 9 月 5 日 記者発表資料 大阪商工会議所

会計報告

収 支 報 告 書

2011年8月28日(日)

会計担当 早川 幸子

小倉ゼミ 2011年度夏のスタディツアー(大阪)の収支は、以下のとおりです。

日時 : 2011年8月27、28日

出席者 : 10名

宿泊者数 : 10名

(支出)

手土産2か所	10,500	
土居会長謝金	10,000	(天満橋三丁目商店街)
8月27日コーヒー代金	2,050	
8月27日夕食代金	19,760	
研修室使用料	16,342	
ホテルアウィーナ大阪宿泊費	72,000	(1泊10名・2泊2名)
支出合計	130,652円	

(入金)

参加者10名で割り算し、1,1865.2円、集金の都合上、一人12,000円を参加者の同意を得て集金させていただいた。(2泊者のみプラス6,000円集金)

10名×12,000円	120,000	
2名×6,000円	12,000	
入金合計	132,000円	
差し引き 残額	1,348円	

(繰越金)

1,348円を、小倉ゼミ雑費とする。

以上

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、調査ツアー幹事から示された。しかし、それだけで自動的に報告書ができ上がるわけではない。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るには、基本的な表記・書式に関する統一が欠かせない。これがなければ收拾がとれない著作物となり、報告書づくり作業は実際のところ入り口のところで止まってしまう。

表記・書式は、単にこうした共同作業において重要であるだけでなく、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。表記・書式の基礎がまったくできずに、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

報告書を含めた論文的な文章では、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、箇条書き使用について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、論文的な文章や報告書では、箇条書き的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30mm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、先に連絡があったように、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、短くかつ的確に内容を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のに十分である。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。アカデミックな論文の印象を与えようとしたら、注は脚注形式の注表記がよいといえる。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ことが起こる。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。これに図表や図解、罫線等が加われば、なおさらとなる。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られない方がよいということが教訓になる。

7. 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からである。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、

これら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）した場合に文面が黒っぽくなる。逆にひらがなが多すぎると、文面は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、表記書式のなるべく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は十分指針になるということである。

あとがき

2011年8月の大阪調査ツアーは、放送大学大学院小倉ゼミナールの夏の調査ツアーとして2010年の京都調査ツアーに続く第2弾のゼミフィールドワークである。この調査ツアーおよび合宿研究会を行うにあたっては、多くの方のお世話になった。とくに、訪問先である天神橋三丁目商店街振興組合の土居年樹理事長様、千林商店街振興組合の西川徹理事長様と弾信男副理事長様、天満天神繁昌亭の上方落語協会事務局長小山暁生様、あべのキューズモールの松井康明支配人様と佐々野紀友様には、多大なお世話になった。お忙しい中にもかかわらず、長時間の応対をいただき、お話を伺った。ここに厚くお礼申し上げる。

小倉行雄先生には、ツアーの企画や組み立てから、本報告書づくりまで一方ならぬお世話になった。とくに報告書の編集と原稿の整理にあたり、多大なご指導を受けた。小倉先生がいなければ、本報告書は存在しなかったといってよい。感謝することしきりである。また、大阪調査ツアーには公務で参加できなかったゼミ生の森多恵子さんにも、報告書づくりの終盤で原稿の点検、校正作業等で多大なご尽力をいただいた。

本報告書には、大阪ツアーに参加された福井県立大学大学院修了生の澤寄和子氏および当ゼミナール修了生の富永宏一氏にも寄稿いただいた。お世話になったすべての方々のおかげで、本報告書を作成することができた。

これからの小倉ゼミ生にとって、この報告書が勉学の励みになり、糧となれば幸いである。諸般の事情により、大阪ツアーの実施時期からは若干日時が経過した発刊になってしまった。しかし、何とか刊行の緒につけることができた。このことを祝い、編集担当としてあらためて各方面に感謝して筆を措く。

2011年12月27日

久保 一敏

大阪調査ツアーおよび合宿研究会報告書

発刊日 2012年3月16日
発行者 放送大学教授
小倉行雄
編集 小倉行雄ゼミナール所属 久保一敏・牛山武久
発行所 放送大学 小倉行雄研究室気付 小倉行雄ゼミナール
〒261-8586 千葉県美浜区若葉 2-11
電話 043-276-5111 (代)
印刷 高山印刷株式会社
〒113-0034 東京都文京区湯島 1-1-12 NTビル2階
電話 03-3257-0231 (代)
