

南 亮一

---

中小店の共同店舗化と地元主導型  
ショッピングセンター開発  
—1960～80年代の共同店舗化がもたらしたもの—

2026/04/02

---

No. **284**

Ryoichi Minami

---

Shopping centers developed  
by local small and medium retailers  
from the 1960s to the 1980s in Japan

April 2, 2026

---

**No. 284**

## 中小店の共同店舗化と地元主導型ショッピングセンター開発 — 1960～80年代の共同店舗化がもたらしたもの

南 亮一

### 1. はじめに

国は1950年代にまちの防火のために、また1960年代以降は低生産性が指摘されていた中小小売店の経営の近代化を促すために、その共同店舗化を促進した。70年代には中小店の多くが国の支援を受けながら、それまで立地していた市街地から離れた郊外に、スーパーなどの大型店を核店舗とした共同店舗を開発するようになり、それらは地元主導型ショッピングセンターと呼ばれた。

共同店舗や地元主導型ショッピングセンターは、1960～80年代に中小事業者らの注目を集め、大手スーパーなどが出店先として注目し、国もその開発を支援した。多くの開発が行われ、小売業やまちの商業地のあり方に大きな影響を及ぼした。当時、共同店舗に関する指南書なども複数出版されたが、90年代以降に共同店舗の開発が少なくなり、既存施設の閉店が目立つようになってからは、共同店舗を扱う論稿は少なくなった。とくに共同店舗がわが国の小売業やショッピングセンター、まちづくりのあり方に何をもたらしたのかについて、歴史的な整理と評価を行なった論稿は見当たらない。

本稿<sup>(1)</sup>では、第2節で戦前から1950年代までの共同店舗開発について概観し、第3節では運営面における協業化が重視されるようになり、国の事業で高度化資金の融資が行われるようになった60年代の共同店舗開発についてまとめる。第4節では70年代の郊外化の進展にともなって開発が進んだ地元主導型ショッピングセンターについて扱う。第5節で共同店舗開発の諸類型を整理したうえで、第6節で60～80年代に盛んに行なわれた共同店舗および地元主導型ショッピングセンター開発が小売業およびショッピングセンターの歴史のなかで果たした役割や影響についてどのように評価できるかについて考える<sup>(2)</sup>。

### 2. 1950年代以降に建設省が進めた共同店舗化

#### (1) 中小店の共同化という発想

本稿では主に、国が中小小売店の共同店舗化を推進していた1960年代以降に開発された施設を扱うが、中小店自ら開発に携わって入居した商業施設を広義の「共同店舗」と定義すると、それは50年代まで遡ることができる。

1953年にオープンした自由が丘デパートもその1つである。終戦直後の東京・目黒区の自由が丘駅前にはヤミ市が広がっていたが、48年に組織化が図られ、53年にはその組織が地上2階地下1階建て鉄筋コンクリート造のビルを建設し自由が丘デパートと称した<sup>(3)</sup>。70年には3、4階を増築した。1階と地下1階に10㎡の区画が90コマあり、そこに衣類・雑貨などの物販店が入居し、2階と3階には25㎡の区画が45コマあって飲食店が多く入居した。建物の運営は中小店主らが組織した自由が丘事業協同組合が行った<sup>(4)</sup>。

1958年に開業した西銀座デパート（現 NISHI GINZA）も、地元の中小的商業者が中心となって開発・運営された共同店舗施設の1つである。東京都などは64年のオリンピックの開催までに首都高速道路を建設しようと数寄屋橋周辺の江戸城外濠を埋め立てて用地を確保していたが、高架でつくられる高速道路下の空間をどのように利用するかが注目されていた。地元の中小的事業者が組織していた銀座通連合会は、数寄屋橋のまちは銀座の商店で守ろう、と高架下のショッピングセンター開発を計画し、東京都および高速道路公団に働きかけた。56年6月に銀座ショッピングセンター(株)を設立し、リコー三愛グループの支援もあり、58年10月に銀座の店が多く出店する西銀座デパートがオープンした。西銀座デパートと同様に、高速の高架下には数寄屋橋ショッピングセンター（現 銀座ファイブ 57年7月開業）、有楽フードセンター（現 銀座インズ 58年5月開業）、銀座ナイン（61年11月開業）が相次いでオープンした。

## （2）建設省が進めた建物の不燃化および市街地再開発と共同店舗

1950年代以降、国が共同店舗化に重要な役割を果たすようになる。50年代はまちの防火上の理由からの共同店舗化であった。

当時の各地の商店街には木造の小さな店舗が立ち並んでいたが、木造のまちは江戸時代から幾度となく大火の被害を受けていた。1952年に鳥取大火が起き、市街地で発生した火事は商店街や周辺の住宅地など広い範囲に燃え広がり甚大な被害を及ぼした。まちの不燃化は国の重要な課題であるとの認識が強まり、防火のために商店街に立ち並ぶ木造店舗を不燃建築の長屋形式のビルに建て替え、火災が発生したときに大きな壁となって延焼をくい止められるようにしようという考えが建設省内に浮上した。

国は1952年に耐火建築促進法を制定し、地方公共団体に補助金を交付し、国が指定した市街地内のエリア（防火建築帯）において、木造店舗を取り壊し長屋形式のコンクリート造3階建てなどの防火建築物に建て替える事業を開始した。最大の目的は防火であったが、土地の高度利用も目的の1つとされた。新しく建てられた建物の2階、3階は商店主の住宅などとして活用された。共同化しても多くの場合、土地の所有境界は従来のままで、新築された建物を区分所有した。小売店の多くが店の表口を商店街の通りに向けているのは従前と変わらなかった。防火建築帯は、鳥取、山形、横浜、静岡、沼津など全国83都市で指定され、開発された防火建築の間口の長さは総延長約40kmに達した<sup>(5)</sup>。

1961年には耐火建築促進法を拡充強化する防災建築街区造成法が制定され、国は同法にもとづいて65年度までの5年間で釧路、札幌、船橋、立川など68都市で287街区を防災建築街区に指定し、旧法の時代と同様にそこで多くの共同店舗が開発された。

こうして1950～60年代に数多く建築された共同店舗は、旧来の木造の店舗が不燃化されたコンクリート造の3階建てなどの建物に建て替わったという点においては「近代化」され、また土地の高度利用が図られたという面はあったが、個々の中小小売店の経営を見ると、店舗面積が大きくなったわけではなく、同一の建物のなかに入居したとしても個々の店の

経営は従来通り別々に行われ、経営に革新がもたらされたわけではなかった。

防災建築街区造成法と同じく建設省が管轄する都市計画に関連する法律として、1969年には都市再開発法が制定された。市街地の過密と環境悪化が問題となるなかで、同法にもとづいて、土地をまとめて高度利用しつつ都市機能を充実させることを目的とした市街地再開発事業が開始された。しかし市街地再開発事業においても建物は区分所有され、建物に入居する小売店などは建物内の仕切られた区画で営業するのみで建物に同居する小売店間で共同事業をすることは少なく、小売店の経営に大きな革新がもたらされたわけではなかった。

### 3.1960年代の流通政策としての共同店舗化

#### (1) 国による流通政策としての協業化・共同店舗化の促進

防災建築街区造成法にもとづいて開発された共同店舗も、都市再開発法にもとづく市街地再開発ビルも、建物というハードの共同化という側面が強かった。これらの共同店舗ビルは寄合百貨店や名店街などと呼ばれた。

これに対して1960年代に、通産省が管轄する国の流通政策として、ハード面だけではなく運営面での共同化を進めようとする動きが生まれ、共同店舗内の中小店の販促活動などを共同化するための運営主体として協同組合などの組織化が進められた。こうした運営面にまで踏み込んだ共同化の取り組みは「協業化」と呼ばれた。国が中小店の協業化に注目したのは、小売店の多くを占める中小店の生産性を高めることが、わが国の経済発展のために、また中小店の生き残りのためにも必要だと考えたからである。

わが国は1960年代に高度経済成長を謳歌したが、それは主に大企業、とくに大規模製造業が牽引したものであり、大企業と中小企業との間には大きな生産性の格差が生じていた。経済成長にともなってインフレが国民生活を直撃するようになると、その一因として中小企業の生産性の低さがしばしば指摘されるようになり、とくに流通企業の零細性と生産性の低さがやり玉に上がった。65年の『中小企業白書』は、大企業製品よりも中小企業製品の消費者物価上昇率が高いことを示すとともに、賃金上昇というコストアップが大規模製造業では生産性の向上によって吸収されるのに対して、生産性が低い流通業では、人件費の上昇を吸収できずに物価上昇に結びついている、と指摘した<sup>(6)</sup>。

1963年に、国は中小企業の発展を図ることを目指した中小企業基本法を制定し、中小企業を保護するだけでなく、自主的な努力を助長して中小企業の成長、発展を図るという方針を示した。そして同年に、中小企業が設備の近代化、経営の合理化を図る取り組みを資金的に助成するために中小企業近代化資金助成法が制定（中小企業振興資金等助成法の一部を改正）された。同法はその第3条で「国は、中小企業者の事業の共同化、工場及び店舗の集団化その他中小企業構造の高度化に資するため(中略)、その事業に必要な資金の一部を貸し付けることができる。」とした。この第3条にもとづく新たな事業は高度化事業と呼ばれた。その1つとして「小売商業店舗共同化事業」に関する資金助成制度もスタートした<sup>(7)</sup>。

店舗共同化のためにこの制度による高度化資金（高度化事業による融資資金）の融資を受けるためには、中小店が協同組合または協同小組合を設立するか、共同出資で会社を設立するか、あるいは企業合併して運営主体となり助成対象ともなる法人組織を設立しなければならないとされた<sup>(8)</sup>。

当時、大手小売業による大型店の全国各地への出店が進み、各地の商店街で営業する中小店への影響が懸念されていたので、中小小売店の生き残りのためにも、共同化して1つの大型店として集客力を増し、また協同組合組織のもと販促や場合によっては仕入れなども共同化することで経営の合理化が図られることが期待された。こうした店舗の運営面における共同化、協業化を図り、経営の近代化を図ろうとする施設が中小企業近代化資金助成法の理念に沿った施設であり、それらの施設を本稿では、単に中小店が1つのビルに収まった広義の共同店舗に対し、狭義の共同店舗と捉えたい。

## （2）日専連による共同店舗開発

国の共同店舗化推進策に呼応して、各地を代表する有力な専門店が集まって組織した日専連（日本専門店会連盟）も共同店舗開発の取り組みに力を入れるようになった。

戦前、全国の多くの都市で、有力な専門店が連携して地域商業の活性化や大型店に負けない商店街づくりなどに取り組むことを目的とした専門店会が立ち上がったが、その全国組織として1936年に設立されたのが日専連<sup>(9)</sup>である。

日専連や各地の専門店会（地域会）は戦中に解散を余儀なくされたが、戦後、小売業界が落ち着きを取り戻しはじめた頃に各地で結成された。全国組織再結成の機運も高まり、1950年5月に戦後初めての大会を開催し、改めて日専連が誕生した。

日専連を構成する各地の専門店会は、地域を代表する有力小売店が組織したものであったが、異業種の店の集まりにしたほうが協力し合える可能性が高くなるという考えから、戦前から同業種の店を2店以上組織に加え「一業一店」を原則とすることが多かった<sup>(10)</sup>。戦前の小売業界では百貨店の勢力拡大が各地の専門店の脅威となっていたが、地域の有力専門店が寄り集まることで百貨店のような「横のデパート」をつくらねばならないという考えがあり、そのためにも業種の重複がなく1つにまとまりやすい一業一店とするのが望ましかった<sup>(11)</sup>。

戦後、日専連を再結成する際に、一業一店にこだわらない一業多店主義をとるべきだとする主張もあったが、結局、一業一店の原則が維持されることになり、多くの専門店会は業種別にその地域の代表的な専門店のみが加盟する組織となった。それにより組織内メンバーが協力し合って経営革新に取り組む組織風土が形成されたが、一方、専門店会や日専連を排他的な組織と見る向きもあった。

1960年代に入ると、小売業界では百貨店の復興とその地方出店が進んだほか、セルフサービスやスーパーマーケットなどの米国の小売技術が紹介され、その導入が徐々に進んだ。専門店業界でも、経営を近代化する必要性が叫ばれるようになった。日専連では組織の力を

最大限に活かし、協業化によって百貨店やスーパーなどの新興の小売業態と戦おうとした。

協業化は主に2つの方向で進められた。1つはボランティア・チェーン化であり、会員小売店間で仕入れなどの業務を共同化することで経営効率を向上しようとする取り組みである。日専連の組織力を活かして業務の共同化を進めることで、あたかも1つの企業として、スーパーなどとの競争を勝ち抜こうとする取り組みであった。1973年には、日専連は独自商品開発のために三菱商事と商品の共同企画・開発を内容とした提携を結び、翌74年5月には日専連メンバーの業務の共同化を目的とした、まるせんチェーンを発足させた。まるせんチェーンは後に名称変更して全国専門店事業開発協同組合(全専協)となった。

協業化のもう1つの方向性は共同店舗化であった。すなわち、専門店会を組織するメンバーらが、単なる店舗の建物というハード面の共同化にとどまらず共同で施設を運営するなどの協業化を図ることで経営の近代化、生産性の向上を目指す方向であった。この方向に沿って、1950年代末から60年代にかけて、日専連に加盟する各地の専門店会が共同店舗開発に乗り出した。その先駆的な開発といえるのは、59年11月に、専門店会の1つである仙台会に所属する23店が、地下1階地上5階、延べ6,900㎡のビルの1~3階の2,700㎡に出店した日専連デパートである。

### (3) 日専連長岡の丸専デパート

日専連による共同店舗開発の代表的かつ一定の成功を取めた事例として、長岡専門店会が日専連デパートの翌年にオープンさせた長岡の丸専デパートを取り上げよう。

丸専デパートは、中小企業基本法などが制定される前の1960年12月に、日専連を構成する専門店会の1つである長岡専門店会が新潟県長岡市内にオープンした<sup>(12)</sup>もので、丸専は「専」の字を丸印で囲んだ日専連のロゴを表している。

当時長岡市内では、長岡大和(1958年10月開業)など百貨店の開発計画が相次いでいた。地元の商店主らは大和の進出に反対したものの、長岡市商業活動調整協議会(商調協)の場で消費者代表らが大和進出を支持したため、計画を止めることはできなかった。長岡専門店会の永沢忠一は、デパート進出反対運動に熱中していた専門店会のメンバーに対し、「長岡の人々のことを考えると百貨店でも何でも、小売業者の都合で反対をしてはならない」と百貨店出店に反対するのではなく地域の人々が喜んでくれる大型店を自分たちで構築する道を提案した。そして永沢が立ち上げた大型店開発計画に小売店主ら20名が参画し59年6月に協同組合丸専(理事長:永沢忠一)が組織された。

永沢は組合に加盟しようとする20名に対してつぎの3つの条件を出した。第1に自分の店や家を持って資金に充てること、第2に組合に加入できるのは一業種一店までとし同業が2店ある場合は企業合同を行なうこと、第3に商売熱心な経営者であること、の3つである<sup>(13)</sup>。永沢は率先して自分の店舗を売り払った。自分の店を売ることを重要視したのは、それまでの共同店舗開発を見ると、組合員が本店を維持しながら共同店舗には支店を出店していたために、共同店舗内の店の経営に本腰が入らず失敗したという前例があったから

であった。失敗例を多く見ていた永沢は、共同店舗を成功させるためには、この事業にかけるといふ決意をもった店主らを集めるとともに、同じ建物内に入っているだけという傾向が強かった従来の共同店舗とは違い、協同組合組織が主導して建物全体をあたかも 1 つの大型店のように運営する必要があると考えていたと思われる。

必要な開発資金は土地代金の 3,800 万円を含めて 2 億 2,500 万円と見積もられ、それに対して組合員が自宅等の不動産を処分して得た 6,800 万円など 9,500 万円を自己資金で賄ない、残りは商工組合中央金庫と中小企業金融公庫から融資を受けるなどした。

1960 年 12 月、長岡市の目抜き通りである大手通り商店街に、地下 1 階地上 4 階、延床面積約 4,850 m<sup>2</sup>の丸専デパートがオープンした。65 年 3 月には地上 6 階建てに増築され、上層階の後部に組合員の住宅が設けられた。

店舗内には多くの販売用のガラスケースが配置され、組合員 20 名、員外 2 名、計 22 名が独立採算で自分が担当するケースを運営した。各組合員が商店街内の店で使っていた店名は一切使用しなかった。食品売場に関しては組合員のなかに食品店主がいなかったため、組合員と一部非組合員との共同出資により(株)丸専ストアを新設して食品スーパーを営業した。

個々の店は独立経営ではあるが、従業員の服装や店内の装飾、各種宣伝も施設内で統一して消費者に対しては 1 つの百貨店として宣伝した。また、勤務時間の規定、給与など従業員の就業条件も統一した。従業員の採用に当たっても、丸専デパートとして募集し、希望に応じて各店に配属した。組合員らは加入する協同組合をとおして土地・建物を所有、運営している経営者という面と、独立採算の自分が受け持つ売場の店主という 2 つの側面、立場をもった。

丸専はオープン後、組合員らが商店街で営業していたときの店舗での売上合計の 2 倍近い売上を記録するなど好調な滑り出しを見せ、群馬県高崎市にも共同店舗を出店した。

長岡の丸専デパートが一定の成功を取めたことで、日専連はその後も地域の専門店の生き残り策として共同店舗化、ショッピングセンター化に関する研究を進めた<sup>(14)</sup>。1966 年には福井市にニューデパートまるせんがオープンした。日専連の旭川会は 68 年 12 月に、直江津会は 69 年 6 月に、千歳会は 70 年 10 月に、それぞれ「まるせんデパート」をオープンした。

日専連の共同店舗化の取り組みは、丸専デパートなど一定の成功をおさめた事例をいくつか生み出したが<sup>(15)</sup>、短期のうちに業績が悪化し失敗する例も多かった。

#### (4) 国の高度化事業と共同店舗

1963 年度から始まった高度化事業による店舗共同化の助成で、71 年度までに 194 店舗が助成対象となり、多くの共同店舗が誕生した。

助成対象となる共同店舗には、建物内が間仕切で多数の区画に区分されそこに複数の小売店が経営の独立性を保ったまま入居するパターンと、丸専デパートのように複数の小売店が参画していながら仕切る壁などはなく店舗全体が 1 つの大型店のように見えるパター

ンがあった。仕切りのない施設のほうが共同化、協業化の度合いがより高くなることが期待されるが、もともと商店街で独立して営業していた複数の小売店が1つにまとまって施設を営業することは難しく、実際の共同店舗開発では、仕切りのある寄合百貨店型の開発となるが多かった。

いずれのパターンであっても、単にハードの建物の共同化にととまらず、協業による生産性の向上と大手小売店に引けをとらない集客力をもつことが期待された。しかし、共同店舗開発は一定の盛り上がりは見せたものの、国が期待したように、中小小売店の生産性が高まり、大型店と十分競争していける商業施設になったかといえば、必ずしもそうではなかった。開業後しばらくして売上高の低迷に悩む施設が多かった。商業コンサルタントの三浦正義は「助成を受けて共同店舗化したものが200店をこえ、また、助成対象外の共同店舗を合わせると600店に達するものと見られているが、推定によると、成功したと見るべきものは30%から甘く見ても60%程度ではあるまいか」と記している<sup>(16)</sup>。助成があるとはいえ、土地代は対象外であるなど必要資金は中小小売店にとっては相当額に上るため、返済を進めていくうちに経営が悪化するケースが多かったこと、1つのビルに同居したものの個々の商店主に一国一城の城主の意識が高く、他の店と協調して施設全体をよりいいものにしようとする取り組みが希薄であったこと、そもそも1つのビルに同居するだけでは個々の小売店の仕入れから販売に至る業務に革新をもたらすことは期待できなかったこと、などが共同店舗が不振に陥った要因として指摘されている<sup>(17)</sup>。

#### 4.1970年代の郊外化の進展と地元主導型ショッピングセンター開発

##### (1) モータリゼーションと郊外化の進展

1970年代に入ると、共同店舗開発に関する十分なノウハウの蓄積のないまま、事業環境に大きな変化が生じた。戦後の人口増とともに、市街地から外れた郊外でニュータウン開発、大規模団地開発が進められるなど郊外住宅地開発が徐々に進んでいたが、1970年代になると、モータリゼーションの進展も相まって生活の郊外化が一層進んだ。また、スーパーの成長期とも重なったため、総合スーパーなどが郊外への出店を進めた。自動車道の整備も進み、消費者は自家用車を使って市街地の商店街に行かずとも、郊外ロードサイドのスーパーなどで便利に買い物ができるようになった。郊外では大型店の出店用地を中心部よりはるかに安価に取得することができ、広い駐車場を備えた店舗開発が可能だった。また、既存の中心市街地に大型店を出店しようとしても、地元商店街の反発が強く思うように出店できなかったこともあり、比較的半反発の小さかった郊外立地の大型店が増えていった。

大型店の進出が進むにつれ、商店街は防衛のために、商店街の小売店が共同化して大型店を開発しようという動きを強めたが、その用地は自分たちの店がある市街地内ではなくクルマ客を意識した郊外地域にすべきであるように思われた。そもそも市街地内に大型店を出店するのに適した土地を見つけることは難しかった。

共同店舗開発のために郊外という立地に飛び出す決断を迫られたが、市街地から離れた

土地で集客するためには、中小店が多く集まっただけでは限界があるのは予想できた。開発を支援あるいは融資したコンサルタントや金融機関などもこの点を強調した。集客のためには買物客を集めるマグネットとしての機能を果たす総合スーパーなどの大型店の力が必要であった。

## (2) 大店法と中小小売商業振興法の制定

大型店の出店を規制する法制度としては1956年に制定された百貨店法があったが、百貨店法は大型店を出店する企業に注目し、その企業が運営する店舗面積が1,500㎡を超えるものを「百貨店」として規制していた。しかし、60年代より、総合スーパーなどが実質的には一体的に運営される大型店であっても、分社化してフロアごとに運営を分けるなどして、各社が運営する面積を規制対象以下に抑えることで百貨店法の規制を逃れて出店を進めた。これに対して、中小小売店から、また百貨店からも法改正を求める声が強まった。

そうした声に押されて、1973年に百貨店法に代わり大規模小売店舗法（以下、大店法）が制定された。大店法は一体的な買物施設となっている建物に注目し、運営会社が別々であっても「一の建物」であれば1つの店舗と捉え、その面積が1,500㎡を超えていれば大型店として規制対象とした。大型店を出店するためには、大店法にもとづき届け出たうえ、地元の商工会議所などに設置される商業活動調整協議会（商調協）の場で地元の商業者や消費者、有識者などと議論し、その合意を得なければならなかった。大店法の制定に関して与党政治家などは、スーパーなどの企業に対して百貨店法時代の許可制から届出制になるのだからと規制緩和の側面があることを強調したが、商調協での合意が前提とされたことで実質的には許可制に近く、また運用上は次第にその傾向が強まった。

国は大店法により大型店の出店を規制した一方、中小小売店の経営を強化する必要性を強く認識するようになっていた。依然として物価高騰は日本経済の大問題となっていたため、中小小売店を保護するだけでなく、その生産性を高めることが喫緊の課題であった。

1960年代までの中小企業近代化政策については既に記したが、70年代に入って中小小売店の強化を目的とした新たな制度が誕生する。73年に大店法と同時に制定された中小小売商業振興法（以下、小振法）及び関連する制度である。60年代の流通近代化政策を受け継ぎつつ、流通の分野に特化した中小企業の近代化のための法律として、同法では流通近代化のための「流通高度化事業」のメニューとして、連鎖化事業（ボランティア・チェーンの組織化）、商店街整備事業とともに店舗共同化事業を用意した。

1960年代の店舗共同化事業では中小小売店のみの共同化を目指していたが、小振法下の70年代の店舗共同化では、大型店を核店舗としそこに多数の中小小売店からなる専門店街を併設したタイプの共同店舗、ショッピングセンターも想定されるようになったのが異なる点である。72年の産業構造審議会流通部会の答申には、「商店街における中核店舗としての大規模小売店を、中小小売商が共同化することによって建設し運営する寄合百貨店、寄合スーパー等の共同店舗事業は、顧客吸引力の強化とあいまって中小小売商の近代化を目指すた

めの有力な方策である。」<sup>(18)</sup>と記されている。

前述のように、郊外に出店する施設では集客のために総合スーパーなどの核店舗が重要な役割を果たしていた。大手スーパーが開発したショッピングセンター内に地元店がテナントとして複数入居する例は少なくなかったが、それらはどうしても大型店中心の運営となりがちとなる。そうではなく、少なくとも専門店街については中小店が組織した協同組合等が主体となって運営しようとしたのが地元主導型ショッピングセンターであった。

本稿では、地元商店主らが組織した協同組合が専門店街を構成するとともに核店舗を併設したもの、そのうちとくに郊外に立地するものを地元主導型ショッピングセンターと称することにする。

以下では、地元主導型ショッピングセンターとして、サンロード青森、江釣子ショッピングセンター、福井ピアや、それらに先行して地元店主導で郊外型ショッピングセンターを開発した鈴鹿ハンターおよび鈴鹿アイリスの事例を扱いながら、地元店がなぜ共同店舗を郊外に出店するに至ったのか、そこにどのような壁があったのか、を見ていきたい。

### (3) 鈴鹿ハンター、SC・アイリス、日永カヨー

地元主導型ショッピングセンターの事例として、まず鈴鹿ハンターと鈴鹿アイリスを取り上げたい。鈴鹿ハンターの開発は小振法の制定前であり、国の店舗共同化事業によるものではなく、地元の有力企業4社によるプロジェクトであったが、その後の共同店舗事業やショッピングセンター業界に多大な影響を及ぼした店舗として、ここで触れておきたい。

三重県の日永市に、市内の商業の発展に資することを目的として地元商業者らによって1971年に日永市商業開発協同組合が設立され、呉服店川口屋の川口晴弥を理事長として12名が参加した。組合は共同駐車場開発の研究を始めた。駐車場不足は日永市の市街地でも大きな問題となりつつあった。

川口らは1972年のはじめ、隣の鈴鹿市の郊外に店舗開発に適した安価な土地があるという情報を得て、共同駐車場開発の研究を進めていたこともあって、その土地に共同で広い駐車場を備えたショッピングセンターを開発する構想を練り始めた。

ところが7万㎡ほどの土地の取得を進める過程で土地の価格が上昇し必要資金が高騰してしまい、事業からの脱落者が相次ぐ事態となった。結果、鈴鹿市の有力商店である呉服の川口屋、岡本総本店、関西電波工業（現・ギガス）、三四百貨店（現・スーパーサンシ）の4社が均等出資して、1972年8月に資本金5,000万円でショッピングセンターの開発主体となる(株)鈴鹿ハンターを設立し、川口屋の川口が代表取締役役に就いた。

郊外に大型店を出店するためには集客の核となる大型店が重要だと考えた川口は、日永市発祥の企業であるジャスコの岡田卓也社長に協力を依頼した。ジャスコは既に総合スーパーを全国の大都市の市街地に展開し、大きな集客力を発揮していた。川口は、ジャスコの岡田に対して、ショッピングセンターへの出店を依頼しつつも、食品は扱わない店としジャスコの看板も表に出さないでほしいと要求した。鈴鹿ハンターの出資者には食品スーパー

を営む地元の三泗百貨店が含まれており、同社が食品スーパーを出店することになっていたのであった。岡田は難色を示したが、出身地である四日市の商業のためにと出店を決断した。

この結果、衣料品部門の核店舗としてジャスコ、食品を扱う核店舗としてスーパーのサンシ、そのほか約 30 の専門店の出店が決まった。出店する専門店の選定に関しては、鈴鹿ハンターの川口社長は地域密着の方針をとり、川口から四日市の商業者が隣町である鈴鹿市内に出店することになるため、鈴鹿商工会議所とも話し合い、テナントの選定にあたっては鈴鹿市の業者に入居を呼びかけ、それで埋まらないところを、四日市をはじめ他地域からの入居で埋める方針をとった<sup>(19)</sup>。

店内のレイアウトにおいても専門店に配慮して、A 館の 1 階の奥に関西電波とサンシを配し、同館 2 階でも、川口屋とジャスコが一番奥に置かれ、人通りが多いと見込まれるエスカレーター回りには中小テナント区画が配置された。

それでも、テナント 57 店のうち地元からは 8 店しか入らなかった。保証金は坪当たり 1 階が 25 万円、2 階が 22 万円と、都市部への出店と比べれば安いものの、畑のなかに建物を建てても客は来ないのではないかと見る商店主が多く、応募する地元商業者は少数にとどまった<sup>(20)</sup>。

1973 年 10 月、鈴鹿ハンターがオープンした。開業時点では延床面積約 13,500 m<sup>2</sup>の A 館と延床面積約 5,200 m<sup>2</sup>の B 館という 2 階建ての建物 2 棟で構成され、その周囲に約 700 台の駐車場を備えていた。

鈴鹿ハンターはオープンすると多くのクルマ客などで賑わい活況を呈し、郊外ショッピングセンターの集客力を地元の商業者に見せつけた。全国の有力商業者の郊外型ショッピングセンターに対する意識も変わった。それは、核店舗として出店したジャスコも同じであった。後述するように、鈴鹿ハンターの成功はジャスコが地元主導型ショッピングセンターの核店舗として店舗を展開していく契機となった。同社の社史ではこの鈴鹿ハンターを地元商業者との「共存共栄型 SC の第一号」としている<sup>(21)</sup>。

鈴鹿市内の中心地の 1 つである平田町の商店会は、四日市への消費流出が顕著であることが悩みであり、以前から地元店による共同店舗開発を研究していたが、そうしたなかでのハンターのオープンに平田町商店会は衝撃を受けた。すぐに鈴鹿ハンターの隣接地に平田町の中小店主らによる共同店舗を開発する計画が浮上した。新設される施設とハンターとをつなぐ通路が設けられる案もあったが、鈴鹿ハンターと対抗するためには強力な核店舗が必要だと考えてジャスコとともに大手総合スーパーの一角であったニチイを出店させることになったため、両者を結ぶ通路の話はなくなり、総合スーパーを核とする 2 つのショッピングセンターが至近距離で競合することになった。

ニチイのほかに食品スーパーのヤマナカも核店舗として出店することになり、また、鈴鹿ハンターの成功を目にしていた鈴鹿市の中小商業者から多くの出店希望者があり、1976 年 3 月、核店舗と地元中小小売店による専門店街からなるショッピングセンターとして SC・

アイリス（鈴鹿アイリス）がオープンした。

一方、四日市市の商業者らもショッピングセンター開発を計画した。三泗百貨店が郊外の日永地区に食品スーパーと配送センターの開発を計画しているのを知った四日市商店連合会青年部の若手経営者らが、サンシを核としたショッピングセンターをつくろうと動き始めた。鈴鹿ハンター開発の際には、興味を示さなかった地元の商店主らも、鈴鹿ハンターの成功を目にし、自分たちもショッピングセンターに出店したいという思いを強めていた。ショッピングセンター開発の相談を受けた川口屋の川口はふたたびジャスコの岡田に会って、鈴鹿ハンター同様に食品売場はサンシに任せて衣料品等の売場を出店するように依頼した<sup>(22)</sup>。

鈴鹿ハンターと同様に、川口屋と三泗百貨店に加えてジャスコも参画し、デベロッパーとなる(株)日永華陽が設立された。1976年4月、ジャスコ新日永店と、スーパーサンシカヨエ店を核とし、地元の専門店が多く入居した日永カヨエがオープンした。1,400台の駐車場を有する郊外立地の地元主導型ショッピングセンターであった。

#### （４）サンロード青森

国は1973年に小振法を制定し流通高度化事業による資金助成を始めたが、この制度を用いて開発された多くの共同店舗の先駆けとなったのは、77年9月に青森市に誕生したサンロード青森<sup>(23)</sup>であった。

青森市には1970年代に大型店の進出が相次いで、商店街の専門店のあいだに危機感が高まっていた。中心市街地にもとより店を構えていた松木屋、カネ長武田の百貨店2店に加え、73年6月には五所川原にあった中三百貨店が中三青森を開業するとともに青森に本店を移転し、同年にはもう1つの百貨店が誕生した。また競争の広域化により都市間での競争も起きた。当時、青森県では、青森、八戸、弘前の3都市が県の商圈を3分していたが、八戸、弘前の商業施設が充実し吸引力を強める一方、青森の地位は低下傾向にあった。

市内への大型店の進出計画に対しては激しく反対する商店主が多かったが、時代が大きく変化しようとしているなかで、反対をしているだけでは埒があかないようにも思われた。有力商業者のなかには、時代が変化するなかで、自助努力で経営の合理化、近代化を進める必要があるとの認識を強める者もいた。後に協同組合の初代理事長となる村田基之もその1人であった。

村田は、1968年にロサンゼルスを視察したとき、駐車場を備えたファーマーズマーケットを目にした。粗末な1階建ての建物で、アーケードの下に食料品をはじめ日用雑貨、服飾品等売る小さな店が軒を連ねていた。店の前に駐車することができて車で来た客が買い物しやすくなっていた。「これからの店づくりは、こういう環境を作るべきだ」と村田は思った<sup>(24)</sup>。

当時、青森でも徐々に郊外化が進んでいた。1960年代半ばまでは、青森の市街地は市内を東西に走る国鉄の線路と国道4号線の北側の狭いエリアにほぼ収まっていて、線路の南側には畑と水田が広がっていた。小さくまとまっていた市街地エリアが拡大する1つの契

機となったのは国鉄線の南への移設であった。国鉄では東北本線の複線化・電化を進めていたが、青森市内には北端の海岸線近くを走る箇所があって複線化する土地を確保するのが難しかったため、1969年に線路は大きく南側に移設され、それにとまって筒井駅など新しい駅も誕生した。

道路交通の面では、移設された国鉄線を南北にまたぐ八甲田大橋が1969年に完成し、同年に中心市街地から橋を渡って国鉄線以南の郊外地域へと通じる幹線道路として十和田観光道路（国道103号線）が開通した。

住宅・人口の郊外化も進み始めていた。1962年から、市街地から2kmほど南の畑のなかに県営桜川団地の造成が進められ、さらにその南に県営幸畑団地が開発された。また、市街地から八甲田大橋を渡ってすぐの桂木・緑・青葉地区が市街化区域に編入され、青森市による奥野第一土地区画整理事業（1975年～）が施行されるなど市街地の拡大が進んだ。

ロサンゼルス郊外でファーマーズマーケットを視察していた村田の目には、車利用と郊外居住が普及していたロサンゼルスのみと青森の将来のまちの姿が重なって見えたに違いない。米国視察から帰国した後、村田は駐車場を備えたショッピングセンターを構想し、同じ日専連青森会加盟メンバーの有志と議論を重ねた。地域の中小店がショッピングセンターに入居する例は多くなっていたが失敗例も多かった。安易に総合スーパーなどの大型店を誘致し、そこに地元商店がテナントとして入っても次第に疲弊していく可能性が高く、地元商店側が開発の主導権を握る必要があると考えた。

1969年2月に、地元が主導して郊外型商業施設を開発することを念頭に、青森専門店会加盟有志27名で協同組合ニュータウン青森（現 協同組合サンロード青森）を設立した。組合の結成は、中小企業近代化資金助成法にもとづく高度化資金の受給を想定してのことであった。出資金は平等に1組合員当たり100万円とし、当初払込は50万円で設立した。組合員の募集範囲は日専連のメンバーとした。

1969年、出店用地として約29,000㎡の青森十和田線（観光道路）沿いの土地を取得した（1973年1月にも追加で土地を取得した）。青森の中心街から南へ約4kmの八甲田大橋を渡ってすぐの開発が進みつつあったある地域で、さらに1kmほど南には東北縦貫自動車道のインターチェンジ（青森中央I.C.）建設が予定されていた（2003年9月に供用が開始された）。市街地とインターチェンジとを結ぶ自動車交通の要衝であり、その場所を開発することは、市街地の南に市勢を拡大しようとする青森市の考えとも合致していた。

一方、八甲田大橋の開通以降、市の南部では無秩序な開発が目立っていたため、青森市は1972年からこの地域で土地区画整理事業を施行することを決定した。このため、市は土地区画整理事業の進行に合わせてサンロード青森のオープンを遅らせるよう要請した。村田たちが開発計画策定のため事業団の診断を受けた直後のことであった。

最初の小売商業店舗共同化事業診断は1970年5月に実施され、その後、73年1月、76年1月、76年8月にも実施された。国の高度化資金の助成を受けるためには、事業診断において債務を十分返済できるだけの事業計画となっていることを納得させる必要があった。

土地区画整理事業のためにオープンの予定が遅くなったので、村田らはその間に計画をさらに練って修正を重ねた。初期の計画では、レジヤ施設を併設して集客することを考えていたが、多方面から中小店からなる専門店街だけでは集客が難しいため百貨店やスーパーなどの核店舗が必須だと助言を受けた。中小企業振興事業団の診断でも、核となる大型店の必要性が指摘された。

複数の大手百貨店に声をかけたが難航し、全専協に核店舗の推薦を依頼したところ、総合スーパーのジャスコを紹介された。全専協は、既述のように大型店出店反対の急先鋒と見られていた日専連が中心となって設立した専門店同士の協業化を目的とした団体であった。全専協がジャスコを推薦したということは日専連が大型店との協調路線に舵を切ったことを示すのではないかと、小売業界で反響を呼んだ。核店舗をジャスコにすることについては組合メンバーから反対意見もあったが、核店舗と専門店街の共存共栄は可能と判断した。

オープン予定時期は、区画整理事業との絡みのほか、高度化資金の受給をめぐる手続き、キーテナントの選定や交渉、商調協対策などで時間をとられ、当初の予定よりも大幅に延びた。その間、中心となるメンバーは、先進的な施設を視察して、自分たちが開発するショッピングセンターをどのようなものにすべきかを研究した。1974年1月には、日専連が主催した海外SC現地ゼミに村田ら2人、75年2月は村田ら3人が自費で参加し、ショッピングセンター開発のハードおよび運営の両面の研究をした。

1973年には小振法が制定され、中小小売商業店舗共同化事業がスタートしたが、ニュータウン青森は、同法にもとづき共同化事業による資金助成を申請し、店舗共同化事業適用の第1号として72年度の高度化資金の助成を受けた。

オープンまでの総事業費は用地費4,600万円、建築設備費等の3億1,400万円を合わせて合計3億6,000万円（内装費用除く）と見込み、うち組合が高度化融資などを含めて2億2,200万円を負担、ジャスコの負担分が1億4,000万円と計算した。

専門店側の建設資金は65%を中小企業高度化資金で、残り35%は組合員の出資金と商工中金など政府系金融機関からの借入金で賄い、借入金は10年間のローン形式で返済することになった。

1976年4月に大店法第3条にもとづき大型店の新設届出をし、商調協での議論を経て77年2月に5条結審した。認められた店舗面積は申請面積から4割カットされた15,015㎡であった。ジャスコを除いて専門店は県内資本の店に限るという付帯条件が付けられた。

1977年9月にサンロード青森はオープンした。店舗面積15,015㎡のうちジャスコが5,719㎡、物販専門店が7,081㎡、組合員の非物販店が1,467㎡、そのほか748㎡という構成であった。建物のうち専門店街の部分は協同組合ニュータウン青森が所有・運営し、ジャスコの部分は協同組合が設立したニュータウン商事(株)が所有しジャスコに賃貸した。

平面駐車場及び屋上駐車場を含め約1,500台（臨時駐車場含む）の無料の駐車場を備えた郊外型のショッピングセンターであった。核店舗のジャスコのほか、85の専門店（物販62、飲食19、そのほか4）が出店した。大店法の結審での県内資本に限るという付帯条件によ

り、専門店街については、青森市または県内の専門店から構成した。そのため、テナントの業種構成に偏りが見られるとの指摘もあった<sup>(25)</sup>。テナントの多くはもともと中心商店街に店を構えていたが、サンロード内の店では、ニューファミリー向けの最寄品及び比較的低額の買回品を中心に品揃えすることが多かった<sup>(26)</sup>。施設内には、物販店以外にも郵便局、銀行、クリニックなどの地域に必要なサービス施設も揃え、冬の寒い青森では貴重な屋内施設となった。

サンロード青森は、高度化資金適用の第1号として成功を収め、地元主導型ショッピングセンターのモデルとなった。

#### (5) 江釣子ショッピングセンター パル

江釣子ショッピングセンター パル<sup>(27)</sup>は、サンロード青森から4年遅れて1981年に岩手県の旧江釣子村、現在の北上市にオープンした。

江釣子村の商店街は、江釣子駅から300mほど離れた街道（現在の県道122号線）沿いにあった。商店街といっても何軒かの商店が立ち並んでいるだけで、商店街としての集客力に問題を抱えていた。工業都市として栄えていた北上とは国鉄北上線で2駅、直線距離で約4kmという近さにあった。

1950年代初頭に商店街の有志が商店街の現状について語り合った際、北上のまちに近いこと、商店の業種構成などの面で買い物の魅力に欠けていることなど、多くの問題点が浮き彫りになった。こうした問題を抱えた商店街の活力を高めるためには団結力を高めていかなければならないという気運が盛り上がり、商業以外の企業も含めて54年4月に任意組織の江釣子商工会が設立された<sup>(28)</sup>。

江釣子村にショッピングセンター開発を構想したのは、呉服店登美屋の店主の息子であった高橋祥元であった。祥元の父親の富蔵は、盛岡市の呉服店での奉公の経験を活かして近くに5坪の店を開いたが、富蔵が戦死すると、祥元の母ハツヨは上江釣子に移転し、1947年に登美屋を開いた。ハツヨが再婚した勝哉が店を切り盛りした。祥元は東京の大学に進学したが、次第に地元に戻って地域に恩返しをしなければならないという思いが膨らみ、店を継ぐことにした。

1968年、高橋祥元は間屋主催の招待旅行に都合で行けなくなった勝哉の代わりに参加し、サンフランシスコ、ロサンゼルスなどアメリカ西海岸のショッピングセンターを視察した。最初は物見遊山的な気持ちでいたが、広大な駐車場に囲まれたショッピングセンターを目にし、そのスケールの大きさに驚愕した。わが国ではようやくスーパーが出店し始めた頃であり、米国のような大型商業施設が日本にできるのはだいぶ先だと思われた。しかし、それからわずか数年後の73年5月、ダイエー盛岡店が盛岡の繁華街である大通商店街の一角にオープンし、大型店の脅威が迫っているのが感じられた。もし隣町の北上に大型スーパーが出店すれば大きな影響を受けるのは避けられないと危惧した。その恐れはすぐに現実のものとなり、北上市の中心部にある諏訪町商店街への北上ショッピングセンター開発計画が明ら

かになった。

その頃、江釣子村も変わり始めていた。1973年11月に東北自動車道の仙台南インターチェンジの供用が開始され、数年後には北上江釣子インターチェンジが完成予定であった。これは大きなチャンスだと高橋は思った。高速道路のインターチェンジを玄関口とした、米国で見てきた広い駐車場を備えた巨大ショッピングセンターが開発されるようになると予想した。そうであれば、核店舗と多くの専門店からなる専門店街をドッキングした商業施設を自ら開発する道こそ江釣子村の小さな商店街が生き残る道ではないかと考えた高橋は、商店街の仲間へ訴えかけた。しかし、商店街の中小店主らに理解してもらうのは難しかった。伝来の土地や店にこだわりのある店主らに、新たな土地・建物で大規模な商業施設を開発しようという構想は無謀に思えて当然であった。

1974年3月、商工会がコンサルタント会社に依頼して江釣子村商店街診断が実施された。その報告書は、「自動車社会の進展やインターチェンジの開業などによって、江釣子村からの購買力の流出に拍車がかかり、消費者の盛岡指向が一段と強まる。自然発生的につくられた商店街ではこれからの成長は難しい。企業集团的に販売防衛をはかるためにショッピングセンター造成を成功させるべき」と記した。高橋の構想は決して見当違いではないことが示された。これを1つの契機として、高橋らは75年頃から同志とともに各地を視察するとともに各種講習会を開催するなど、ショッピングセンターに関する情報の収集と開発に対する理解の促進に努めた。

1976年6月、商圈分析をもとに理想的な店舗面積を割り出したところ、売場面積は1万㎡との結論が導かれた。問題は資金であったが、国の高度化資金を利用し、商工中金、銀行などからの借り入れで賄うことにした。

1978年2月、高橋らはサンロード青森を視察した。吹雪の日であったが、駐車場には多くの車が停まっていた。エントランスを抜けた先の吹き抜けは暖房が効いていて、外が吹雪だとは感じられなかった。出迎えてくれた村田理事長から地元主導型開発の意義、核店舗の選択方法、専門店の業種などについて学んだ<sup>(29)</sup>。

1978年4月、北上江釣子インターチェンジの供用開始（77年11月）からおおよそ半年経った頃、高橋はショッピングセンター調査研究会を立ち上げ、商工会館を拠点に勉強会を開いた。広く村民にショッピングセンター開発の必要性について認識してもらうために、パンフレットを作成して村内に配布し、誰でも無料で参加できるようにした。

ショッピングセンター調査研究会は、具体的な店舗イメージや形態について話し合ったが、大きな課題は核店舗をどうするかであった。低価格で販売する総合スーパーを核店舗とすることに対して強い拒否反応を示すメンバーもいた。それに対して高橋は、大型店は施設のマグネットとして必要であり、地元の専門店にはマグネットが集めた客に心の豊かさを提供する役割があるはずで、大型店と専門店街が相互に依存して運命共同体として協力し合うことが大切だと理解を求めた。

核店舗の候補として、ダイエー、ジャスコ、イトーヨーカドー、西友、ニチイという全国

展開している総合スーパー5社が比較検討された。そのなかでジャスコとニチイは出店先の地元との協調路線をとっていた。両者を比較するとジャスコの方に勢いがあり、しかもジャスコは、車社会を意識して地方都市でも中心部ではなく人口の少ない郊外に出店していた点も期待がもてた。サンロード青森を視察していた高橋らはその核店舗となっていたジャスコに好印象をもっていたこともあり、核店舗としてジャスコに出店を要請することになった<sup>(30)</sup>。

ジャスコ社内では、江釣子村という聞いたことのない村への出店に賛成する人はほとんどいなかったが、地元の若い店主らが熱心に計画を進めていることを林副社長が岡田社長に伝えたこともあり、最終的には岡田が出店を決断した。1978年9月にジャスコの出店が決定した。

ジャスコの出店が決まったとき、出店用地はまだ取得できていなかった。高橋は11人の地権者と交渉し土地の取得を進めるとともに、農業振興地域であった土地の農地転用許可を受けた。

出店予定の専門店主らは開発の参考とすべく各地のショッピングセンターを視察したが、そのなかには大型店同士の競争が激しく津田沼戦争ともいわれた千葉県の津田沼も含まれていた。西武百貨店、イトーヨーカドーやサンペデック（ダイエー）などが熾烈な競争を繰り広げていて、視察した勉強会のメンバーは、自分たちの仕入れ価格より安い価格で販売競争が繰り広げられているのを目の当たりにして自信を失なった。専門店主らの悩みに対してジャスコの担当者は他のショッピングセンターのテナント（専門店）に関する情報を伝えた。店主らはそれを参考に、ショッピングセンター内の専門店として生き残るためにはどのような商売をしていくべきかを考え、ある者は他業種への転換を決断した<sup>(31)</sup>。

当時、大手スーパー各社は全国各地で出店競争を繰り広げており、1970年代末には危機感を高めた商店街などの中小商店による大型店出店反対運動も激化し、地方自治体では独自に大型店の出店を規制する動きを強めた。国は地方の独自規制強化の動きを止めるねらいもあり、78年に大店法を改正（79年施行）し、規制対象となる大型店の基準面積を1,500㎡（政令都市では3,000㎡）から500㎡に引き下げるなどの規制強化を行った。

江釣子のショッピングセンター開発計画に対しては、隣町の北上市の商業者が猛反発した。市の中小小売商団体などが反対運動を展開し、日専連もそれを支援した。日専連のあゆみを記述した文書には次のように記されている。

「ようやく改正された大店法に、中小小売商の期待は大きかったが、堰をきったような店舗新增設の勢いは凄まじく、各地で激しい進出反対運動が続発した。中でも北上市に隣接する江釣子村の、ジャスコを核とするショッピングセンター建設反対運動が象徴的であった。そこには、今日の中小小売商と商店街の状況を暗示する、基本的な問題が数多く含まれていた。日専連は、東北地連と緊密な連携をとりながら、この出店反対運動に積極的な支援を行った<sup>(32)</sup>。」サンロード青森の開発は日専連に加盟する地元の有力店が立ち上げた事業であったため日専連もこれを支持したが、パルの開発の場合は日専連とは関係のない江釣子村の

中小の店が企図したものであったため、日専連は北上の商業者の立場に立ってこの開発に反対した。

1979年2月、パルの出店に関する大店法第3条(建物設置)と第5条(小売業者)の届出が受理されると、通産大臣は周辺の小売業者に相当程度の影響が予想されるとして、大規模小売店舗審議会東北審議部会(大店審東北部会)に諮問し、審議会は江釣子商工会に江釣子村商調協を設置した。商調協が始まって間もなく、高橋は通産省に呼び出され、パルが出店すると北上市の中小店への影響が大きいので、北上市と共同で広域商調協を立ち上げてほしいと依頼された。

1979年5月、江釣子村商工会と北上商工会議所の共同で全国初となる広域商調協が開催された。激しい議論が交わされた後、79年10月、商調協は両論併記で大店審東北部会へ意見書を提出した。それを受けて80年1月、通産大臣の勧告が出された。ジャスコの店舗面積7,500㎡を6,390㎡に、地元テナントの面積6,000㎡を5,110㎡(合わせた店舗面積は11,500㎡)に削減するというものだった。勧告は店舗面積の削減を求める北上市側に一定の配慮をしたものであったが、同年1月、北上市の小売業者が出店を認めた通産大臣に対して異議を申し立てた。同年12月、県議会が仲介に乗りだし、北上市長、江釣子村長合意のもと、ジャスコの認められた店舗面積のうち1,640㎡を2年間凍結するなどの裁定案を示したが、江釣子ショッピングセンター側は大臣勧告以上の面積削減は道理に合わないとしてこれを拒否した。81年1月、北上市側は小売業者118人が通産大臣を相手取り大臣勧告の取り消しを求める行政訴訟を起こしたが、同年6月、通産省は北上市側の異議申し立てを却下し、その後東京地裁および高裁で同様の判断が示されたことにより、「江釣子事件」とまで呼ばれた騒動が決着した。

1981年12月5日、パルはようやく開業にこぎつけた。建物のうち専門店街部分は協同組合が所有し、ジャスコの部分は組合が設立した江釣子ショッピングセンター協同店舗(株)(後の株イー・エス・シー)が所有してジャスコに賃貸した。

協同組合による共同店舗では、運営の一体性の面で問題が生じることが多かった。パルでは店舗運営の一体性を実現するために、毎年、ショッピングセンター全体の売上目標を理事長を中心とした事務局で立案し、理事会決定後、オーナー会で周知した。各店舗の売上目標がそこから算出されるので、各店舗においても目標が明確に意識されることになる。店の売上が目標を下回った場合は、各店舗の反省につなげてもらえればと組合としてはそれ以上踏み込まないようにしたが、中長期にわたって売上不振が続く場合は、コンサルタントとの相談を斡旋した。

短期のうちに行き詰まる共同店舗型ショッピングセンターが多かったが、パルでは持続的な売上維持のための取り組みにも力をいれた。その1つとして、後継者を育成するため、次代のリーダーとなることが期待される現店主らの2世、3世を集めて「創志塾」というリーダーシップ養成塾を開いた。塾は開業当初の先代の熱い思いを絶やすことなく次世代につないでいくために月1回開催され、理事長が自ら苦難の中からの克服対応のあり方や組

合経営について講義を行った。また、持続性という点に関しては、パルがリニューアルを実施するときには、組合が個店 MD の刷新に積極的に関与した。

#### (6) 福井のピア、その他の福井方式のショッピングセンター開発

福井でも 1970 年頃から大手スーパーの進出が目立つようになり、商業者らは危機感を持ち、大型店の出店に対する出店反対運動に力を入れていた。それに対して地元店の店主であった岡 晃一郎らは、大型店出店反対をとなえるだけでなく、地元小売業者が一致協力、大同団結、協業化して経営の近代化、合理化を図ることが、中小企業の生き残る唯一の道であると考えた。彼らは福井市内の小売商業者に呼びかけて、73 年秋、178 名が集まって福井市小売商業近代化協議会が設立された<sup>(33)</sup>。

岡らが大型店対策を協議しているなか、1976 年、ダイエーなどが福井市への出店を計画しているとの情報が明らかになった。福井市小売商業近代化協議会は、出店が噂される土地の地主と会って、地域経済の発展に寄与するために地元の商業者がデペロッパパーとなってショッピングセンターを開発したいと伝えたところ、地元小売商業の発展のためならば、と理解が得られた。

1976 年、岡らはショッピングセンター計画を具体化するために協同組合フクイショッピングプラザを設立した<sup>(34)</sup>。核店舗は福井市内の食品スーパーのユースとジャスコに決定した<sup>(35)</sup>。ユースは、福井市初の郊外型ショッピングセンターといわれた新田塚ファミリープラザをオープンしていた。協同組合によるショッピングセンターは、どうしても大手と比べると施設の運営・管理力に弱さがあるため、岡らは、施設全体の運営、管理、販促等を行なう組織として協同組合とは別にピア管理(株)を設立した。開発資金としては高度化資金を活用した。

1977 年 11 月、ピアがオープンした。店舗面積 21,810 m<sup>2</sup>で、うちジャスコが 45%を占めた。テナント数は 65 であった。

福井市内では、その後も地元主導型ショッピングセンターとしてショッピングシティベルが 1980 年にオープンした。岡はこのベルの開発にも携わったが地元業者とのトラブルが起きたことで開発途中に協同組合の代表を辞任した。

福井市内にピア、ベルなど地元商業者らが開発したショッピングセンターが相次いでオープンしたことは、福井方式そして地元主導型ショッピングセンターという開発手法が全国の小売業者らに広く知られる契機となった。

注目を集めた福井方式であったが、なかにはオープン後、次第に業績が悪化する施設もあった。ピアはオープン当初は好業績をあげていたが、競合する大型店の進出などにより徐々に業績を悪化させ、2003 年に閉店し、協同組合は自己破産した。ピア閉店後は、土地・建物の所有権をめぐる組合側とイオン（ジャスコが名称変更）側との意見が食い違い、係争にまで発展した。

岡はバブル経済の頃、世界随一の広さを誇っていたウェストエドモントンモール並みの巨

大施設開発を市内に計画したが、バブル崩壊後しばらくして計画を断念した。その代わりとなる施設として開発されたのが、地元主導型ショッピングセンターの1つであるアピタ（ユニー）を核としたフェアモール福井（2000年10月オープン）である。

## 5. 共同店舗の類型

ここで共同店舗の施設形態、運営形態について簡単に整理しておきたい。図表1に比較表を示した。

### A 区分所有型の共同店舗

1つの建物のなかに複数の中小小売店が入居し、消費者の目からは建物全体が1つの大型店のように見える施設を広い意味での共同店舗と捉えた場合、国の防災建築街区の事業や市街地再開発事業などによって全国に数多く開発された区分所有型の商業施設も共同店舗ということになる。区分所有型の商業集積も管理会社が施設の管理に当たっていることが多いが、その管理とは主にビルのメンテナンス、共用部の管理であり、一見するとデベロッパーが建物全体の床を賃貸して運営している施設のように見えても、統一的なコンセプトのもとに施設内の区画を賃貸しているわけではなく、区画ごとにそのオーナーやそこに入居している商業者がそれぞれの意思で運用・営業しており、その意味においては商店街が1つのビルの中に収まったものとも考えることもできる<sup>(36)</sup>。

区分所有の市街地再開発ビルに入居することは、自分の店の営業の独立性を失わずにひとつの大型商業施設ともいえる建物のなかに入居できるというメリットがある。一方、それは商業施設としての弱みでもあって、全体を1つの商業施設として管理・運営するデベロッパーが不在で、建物内に入居する商店の業種構成などが地域住民のニーズと乖離しても、また建物内に売上や評判が悪い店があったとしてもその改善は難しく、それはひいては商業施設全体の売上、評判を悪化させる恐れがある。また、中小店が寄り集まることによって建物全体としてみれば1つの大型店と見えなくもないが、経営の実態はもともと中小小売店のままであるため、経営の近代化、合理化はあまり望めない。

図表1 共同店舗の諸形態間比較

	A. 区分所有型共同店舗	B. 協同組合等による共同店舗	C. 地元主導型ショッピングセンター
		1960年頃～	1970年頃～
特徴	国の防火目的の事業や土地の有効利用を目的とした再開発事業などで生まれた、建物内に複数の小売店等が入居した施設。	共同店舗の運営主体として協同組合などの組織化が図られた施設。日専連などが百貨店やスーパーなどに対抗して開発し、1つの大型店として消費者にアピールした。	まちの郊外化に応じて郊外に立地した総合スーパーなどを核とする大型施設。
組織、経営と所有	もともとそこに権利を有していた商店などが共同店舗内の店を所有・経営	協同組合組織もしくは新設企業が開発・運営。	同左

立地	主に中心市街地	主に中心市街地	主に郊外	
店舗構成	各店の所有者・営業者の入れ替わりとともに店舗構成が変化していく傾向が強く、その点では商店街に近い。	店内は仕切りによって区分され、そこに各店が入居。 (寄合百貨店方式)	仕切りのない店内に各店が担当するケースを配置。 (消費者には1つの大型店として訴求)	総合スーパーなどを核店舗とする大型施設。 業種構成を考えて選ばれた組合員が共同店舗内にそれぞれの店を出店。
関係が深い法制度	都市再開発法(1969年)、耐火建築促進法(1952年)	中小企業近代化資金助成法(1963年)、百貨店法(1956年)	中小小売商業振興法(1973年)、大規模小売店舗法(1973年)	

## B 協同組合などが管理する共同店舗

これに対して、中小商業者が集って入居する建物であるのは同じだが、デベロッパーとしての機能を果たす主体を設け協業化の度合いを高めようとしたのが、国が流通近代化事業で資金の助成対象とした、本稿で狭義の共同店舗としている施設であった。中小小売店主らが結成した協同組合など法人化された組織が主体となって、多くは国の高度化資金を活用して資金調達して店舗を開発し、組合員がそこに出店した。協同組合は組合員が総会の議決権を1票ずつ保持する組合員間の平等が重視される組織であり、選挙で選ばれた理事による理事会が中心となって店舗が運営される。建物は組合が所有し、組合員は賦課金とよばれる一般的なショッピングセンターでいえば賃料にあたるものを支払い、一定の区画を占有して自らの店の営業を行なう。したがって、組合員はそれぞれの店の運営者という立場と、施設全体を所有・運営する組合の一員という立場の2つの側面をもつことになる。

既述のとおり、協同組合による共同店舗には、各組合員が運営する専門店が壁で仕切られているショッピングセンタータイプのものと、仕切りのない広い売り場のなかに、それぞれの組合員が担当する販売用のケースを設置する百貨店タイプのものがあった。前者の例が多いが、後者の例としては、長岡の丸専デパートなどがあった。

協同組合等による共同店舗化では、協同組合等が建物全体の運営を行うデベロッパー的な機能を果たすことが期待された。それによって単に中小店が集まっただけのハード面での共同化にとどまらず、経営が近代化され、総合スーパーに対抗しうる施設となる可能性が高くなる。サンロード青森や江釣子ショッピングセンター パルなどは組合組織の求心力、指導力が強く、長きにわたって共同店舗の経営を健全に維持することができた。一方、後述するように協同組合組織によるデベロッパー機能の発揮には限界もあり、また施設規模が十分ではなかったり集客のための核となるスーパーなどが力不足であったりすることも多く、この点が共同店舗の弱点であった。

1960～70年代に全国で開発された協同組合による主な共同店舗開発は図表2のとおりである。なお、表にはCに分類した地元主導型ショッピングセンターも含んでいる。

図表2 1960～80年代の主な共同店舗開発

(オープン順)

	オープン	所在地	協同組合名
岸の里デパート	1968年8月	大阪府	岸の里デパート(協)
やよいデパート	1970年9月	鳥取県	(協)やよいデパート
新沼津ショッピングセンター	1970年12月	静岡県	(協)沼津商連会館
岡崎ショッピングセンター クレオ	1971年4月	愛知県	(協)岡崎ショッピングセンター
みよしプラザ	1972年3月	広島県	(協)三次ショッピングセンター
みつかいどうプラザ	1973年3月	茨城県	みつかいどうプラザ(協)
松江やよいデパート	1973年4月	島根県	(協)松江やよいデパート
松山銀天街ショッピングセンター	1973年11月	愛媛県	(協)銀天街ショッピングビル
植田ショッピングセンター	1975年4月	福島県	(協)植田ショッピングセンター
ファミリータウン ミカ	1975年11月	愛知県	(協)西尾ショッピングセンター
大野ショッピングセンター リブレ	1976年11月	福井県	(協)大野S C スカイモール
村上プラザ	1977年6月	新潟県	(協)村上ショッピングプラザ
勝山サンプラザ	1977年7月	福井県	(協)勝山サンプラザ
サンロード青森	1977年9月	青森県	(協)サンロード青森
オスカ	1977年9月	愛知県	(株)大府ショッピングセンター
ショッピングタウン ピア	1977年11月	福井県	(協)フクイショッピングプラザ
サンピア	1978年11月	千葉県	(協)東金ショッピングセンター
新倉敷ショッピングデパート パオ	1979年3月	岡山県	玉島商栄(協)
ショッピングタウン ペア	1979年3月	兵庫県	八鹿名店街(協)
サンプラザ	1979年6月	福島県	(協)サンプラザ
庄原ショッピングセンター	1979年7月	広島県	(協)庄原ショッピングセンター
サングリーン	1979年11月	広島県	(協)サングリーン
ショッピングガーデン VIVA50	1980年3月	千葉県	習志野サンモール事業(協)
ショッピングシティベル	1980年4月	福井県	(協)ゴールドショッピングセンター、福井南部商業開発(株)
バラオ	1980年9月	島根県	(協)出雲ショッピングセンター
ショッピングデパートピノ	1981年5月	島根県	(協)松江駅前ショッピングデパート
荒川沖ショッピングセンター さんぼる	1981年11月	茨城県	荒川沖商業(協)
パープルタウン	1981年11月	鳥取県	倉吉ショッピングセンター(株)
江釣子ショッピングセンター パル	1981年12月	岩手県	(協)江釣子ショッピングセンター
黒部ショッピングセンター メルシー	1982年8月	富山県	(協)黒部ショッピングセンター
レイクピア うすい	1984年3月	千葉県	白井ショッピングセンター(協)
織田ショッピングセンターメルシ	1984年3月	福井県	織田ショッピングセンター(協)
湘南ライフタウンショッピングセンター	1984年6月	神奈川県	(協)湘南ライフタウンショッピングセンター
リブ21	1984年6月	岡山県	(協)リブ
いなりもとまちアピア	1985年4月	富山県	(協)富山ショッピングセンター
コミュニティプラザ パオ	1985年10月	宮崎県	(協)西都ショッピングセンター

三原ショッピングプラザ パルティ	1985年12月	兵庫県	市小売商業(協)
ベルンティ	1986年10月	香川県	讃岐三木商業(協)
ショッピングコアパルシー	1987年3月	徳島県	脇町ショッピングセンター(協)
加悦谷ショッピングセンターウイル	1987年10月	京都府	(協)加悦谷ショッピングセンター
河口湖ショッピングセンター ベル	1987年11月	山梨県	河口湖ショッピングセンター(株)
石岡ショッピングセンター ぱれっと	1987年12月	茨城県	石岡ショッピングセンター(協)
ショッピングプラザ アミ	1987年12月	福井県	(協)春江ショッピングセンター
トピア、ハピータウン児島店	1988年2月	岡山県	(協)トピア
小松島ショッピングプラザ ルピア	1988年3月	徳島県	小松島サンパーク(協)
キャスタ	1988年6月	愛知県	犬山しろひがし商業(協)
ノア	1989年3月	千葉県	(協)野田ショッピングセンター
峰山ショッピングセンター マイン	1989年6月	京都府	峰山商業開発(株)

(出所) 商店界編集部編『共同店舗マニュアル：開発と運営のすべて』掲載の共同店舗一覧などをもとに作成。

### C 地元主導型ショッピングセンター

中小店が集った共同店舗の集客力の弱さを補って1970年代後半以降に開発されるようになったのが、地元主導型あるいは地域主導型ショッピングセンターなどと呼ばれたタイプである。協同組合等が管理する施設という点ではBの施設と同じだが、地元主導型ショッピングセンターがそれまでの共同店舗と異なるのは、その立地と規模、そして核店舗の存在であった。

1970年代のモータリゼーションとまちの郊外化の進展により、商店街でも駐車場を確保しクルマ客に対応することが喫緊の課題となったが、市街地内では駐車場の確保は難しかった。そうしたなかで、地元主導型ショッピングセンターの多くは、市街地を離れその立地を郊外に求めた。地価が安く広い敷地を確保できる郊外に駐車場を備えた大型の施設を開発し、集客力を高めるために総合スーパーなどを核店舗として誘致した。サンロード青森、江釣子ショッピングセンター パル、福井ピアは、いずれもジャスコを核店舗としてまちの郊外に出店した。主な地元主導型ショッピングセンターは図表3のとおりである。

各地の商店街で商売を続けてきた中小小売店にとって、郊外への出店はリスクをとまなう飛躍であった。また、大型店の出店を脅威と捉え、その出店を強行に反対する中小小売店主が多かった当時、核店舗として大型店を誘致するということが大きな決断であった。

協同組合は地元の中小店主の集まりであるため、多くの場合は大型店の開発やショッピングセンターの運営に関するノウハウをもっていなかったが、それをカバーしたのは商業コンサルタントや公的な機関によるサポート、核店舗として誘致した総合スーパーなどから得たノウハウであった。核店舗はその信用力の高さから、地元主導型ショッピングセンター開発に要する土地を賃借したり金融機関などから融資を受けたりする際に、その信用を保証することでも開発を支援した。オープン後は、核店舗は、地元主導型ショッピングセンター

にほかの総合スーパーなどの大型店に引けをとらない集客力をもたらすことに貢献した。

一方、協同組合という組織であるがゆえに、すべての組合員の議決権は平等であるため経営判断が遅くなりがちである、加盟者のなかに反対者がいると決められないなどの問題があった。加盟員による専門店の店揃えが地域のニーズに合致しなくなっても、レイアウトの変更や店舗の入れ替えなどが難しいのはBタイプと同じであった。

図表3 主な地元主導型ショッピングセンターとその核店舗 (オープン順)

ショッピングセンター名	オープン	店舗面積 (㎡)	核店舗
鈴鹿ハンター (三重県)	1973年10月	13,908	ジャスコ
SC・アイリス (三重県)	1976年3月	13,798	ニチイ
日永カヨー (三重県)	1976年4月	23,216	ジャスコほか
サンロード青森 (青森県)	1977年9月	21,733	ジャスコ
ショッピングタウン ピア (福井県)	1977年11月	21,810	ジャスコ
サンピア (千葉県)	1978年11月	14,400	ジャスコ
江釣子ショッピングセンター パル (岩手県)	1981年12月	22,584	ジャスコ
レイクピアうすい (千葉県)	1984年3月	13,096	ジャスコ
コムファーストショッピングセンター (栃木県)	1985年11月	21,584	ユニー
河口湖ショッピングセンター ベル (山梨県)	1987年11月	8,904	ヤオハン
ショッピングプラザ アミ (福井県)	1987年12月	17,111	平和堂
石岡ショッピングセンター (茨城県)	1987年12月	11,980	ジャスコ
長浜楽市 (滋賀県)	1988年3月	19,134	西友
ノア (千葉県)	1989年3月	25,419	ジャスコ
フェアモール (福井県)	2000年10月	44,571	ユニー

(注)・鈴鹿ハンターは最終的には地元の有力企業4社が中心となって開発したものであり協同組合組織等は設立されていない。

・フェアモールは協同組合福井ショッピングモールが専門店街コバ(現 エルパ)を開発した。各施設の店舗面積は、大店立地法にもとづく届出情報をもとにしているため、オープン時の面積とは異なっている場合がある。ただし、「鈴鹿ハンター」は『1976年SC名鑑』(日本ショッピングセンター協会発行)、「ショッピングタウン ピア」は『ショッピングセンター』1978年5月号(日本ショッピングセンター協会発行)に掲載されている面積とした。

(出所) 大店立地法届出情報などをもとに作成。

## 6.1990年代以降相次いだ共同店舗の閉店と共同店舗化がもたらしたもの

### (1) 90年代の規制緩和と競争環境の変化

1970、80年代に数多く生み出された共同店舗や地元主導型ショッピングセンターは、90年代に入り競争環境の激変にさらされることとなった。

1980年代は大店法の運用面での規制が強化されたことで、地元の商業者らの賛同がない

と大型店を出店することが難しかったが、90年代になると、日米構造協議の場でわが国の流通市場の閉鎖性が米国から指摘され、国内からも批判が高まったことで、大店法による規制の緩和が一気に進み、80年代と比べてはるかに大型店を出店しやすくなった。

1990年代にバブル経済が崩壊して景気が低迷するなかで、国は規制緩和による経済成長を目指したこともあり、過度な車社会化や郊外化を抑制するなどの都市計画上の規制についての十分な準備が整わないまま大店法の規制緩和を進めることとなった。これは70年代からヨーロッパの多くの都市で徐々に進められた、都市計画による郊外化の抑制と市街地優先のまちづくりとは対照的であった。中小小売店の近代化や保護に関する議論に比べると、まちづくりの観点から商業施設やまちの商業中心地はどうあるべきか、という議論は十分とは言い難かった。

1970、80年代は人口増加と消費市場の拡大が小売業の経営を支えてきたが、各地の人口が減少へと転換し消費市場が伸び悩み傾向を示した90年代に至っても、国も自治体も、まちの過度な郊外化を抑制するという方向に思い切った舵を切ることはできなかった。

大手小売業はこの時代に出店を加速させた。とくに、人口が増えていた郊外への出店が急速に進んだ。大型店が増加するにつれ、大型店同士の競争が激化した。顧客獲得の競争上優位に立つために、より大規模な店を、市街地からより離れた郊外へと出店するようになった。そうしたなかで、共同店舗でも、広域化する競争に巻き込まれて集客力を落とす例が増えた。

衣料品店、雑貨店など各種の専門店チェーンの成長が著しく、共同店舗内の専門店は、ロードサイドに出店した大型専門店や別のショッピングセンターに入居した専門店チェーンとの競争にもさらされることになった。2000年代以降にイトーヨーカドーなどの総合スーパーや百貨店の業績低迷や閉店が目立つようになった要因の1つにこの専門店チェーンの成長があるが、総合スーパー同様に協同組合型の共同店舗でも多くの閉店や経営破綻が見られた。

鳥取県倉吉市の共同店舗パープルタウンも業績不振に陥り、2003年に経営破綻した。パープルタウンは地元の中小零細小売店主15人が株主となって設立した倉吉ショッピングセンター(株)が開発し、1981年11月にオープンした。地元のスーパーと衣料品店を核としたテナント数60の大型ショッピングセンターで、県外の手スーパーなどの力を借りない完全な地元主導型ショッピングセンターと宣伝された<sup>(37)</sup>。しかし、競合の激化などにより核店舗の力が衰えたことで経営不振に陥り、鳥取県中小企業再生支援協議会の支援により2003年に会社を特別清算し、地元企業の出資で新設されたパープルタウン(株)が運営を継承することになった。

一方、1990年代以降の厳しい競争を生き長らえている施設もある。サンロード青森も江釣子ショッピングセンター パルも協同組合組織によって運営されるショッピングセンターだが、オープン時から、村田基之、高橋祥元という組合員からの信頼の厚いリーダーが求心力をもって組織をまとめ、今日まで営業を続けている。協同組合を構成する多くの組合員をまとめて変革を成し遂げるには、2人のような卓越したリーダーが必要であった。今日、こ

の2つのショッピングセンターは、協同組合という組織は残しつつも、組合員数の減少に加えて代替わりもあり、またショッピングセンターという事業に対する理解がもともとある人が多くなっていることで、組織運営上の難しさは以前と比べてだいぶ減っているという。ショッピングセンター内の専門店街も、かつてのように組合員が自ら運営する店が軒を連ねているのではなく、協同組合および関連会社が新しいテナントを導入したり、直営店を複数出店するなど、オープンした頃とはだいぶ変わっている。協同組合およびその関連会社が一般の商業デベロッパーのような力を蓄えて今日まで生き残り、地域に欠かせない施設であり続けている。

## (2) 流通政策としての共同店舗化

1960年代にスーパーなどの大型店の店舗展開が勢いを増し、商店街の中小店が危機感を募らせていたころ、中小店の経営の近代化を企図した国の高度化事業がスタートし、70年代もそれが引き継がれた。高度化事業の柱の1つが中小店の共同店舗化であった。

サンロード青森も江釣子ショッピングセンター パルもこの高度化事業による融資を利用して開発された。国の助成なしに商店街の店主らがこのような大型施設を開発することは困難だったに違いない。

共同店舗のなかにはオープンして間もなく不振に陥り、組合員が負債の返済に苦慮する例もあったが、多くの場合は、開発時の借入金を返済し終え、店主の高齢化などにより次々と施設を去った。その意味では、地元主導型ショッピングセンター開発に参画したことにより、店主が引退するまでの一定のあいだ事業機会を得ることができた。共同店舗化事業が目指したのが、大型店の脅威にさらされていた既存の中小商業者の生き残りであったならば、事業は一定の成果をあげたといえる。

しかし、共同店舗化が中長期的な小売業の生産性の向上を目指していたのであるならば、問題はありそうだ<sup>(38)</sup>。開発された共同店舗の多くが消滅してしまい、1990年代以降に新たに開発される共同店舗は極めて少なくなっていることから、共同店舗化事業はねらっていた効果を十分実現できなかったといえることができる。

国の目論見では、共同店舗化は中小店の経営の近代化と生産性の向上に資するはずであった。国の流通政策の方向性を決めるために通産省に設置された産業合理化審議会流通部会では、「流通機構の近代化のためには、いかなる対策が必要であるか」という諮問に対し、1965年4月の第2回中間答申「流通政策の基本的方向」において、小売業の零細性、低生産性が問題であるとして、企業規模を拡大し生産性の向上を図るための方策の1つとして、共同店舗開発などの協業化をあげた。68年7月の第6回中間答申「流通近代化の展望と課題」でも、「流通活動の近代化の遅れが経済の効率化や国民生活の向上の隘路となっている局面が多々見られ」とし、近代化のための流通政策上の今後の重点として、ボランティア・チェーン化、商店街における計画性と共同性の強化、卸商集団化に加えて店舗共同化をあげた。チェーン化、共同化により企業規模の拡大を図ることで、流通の大きな問題である生産

性の低さを改善できるとみたのである。

大店法や小振法の制定に向けて公表された 1972 年の第 10 回答申でも共同店舗を「共同経営という形態を利用して、個々の中小小売商では解決しえない経営の近代化事業を推進しようとするものである。」とし、共同店舗化により、(i)顧客に対して大規模かつ総合的な魅力ある店舗となることにより、顧客吸引力の増大が期待され、とくに商店街の中核店舗としての機能の発揮が期待されること、(ii)共同経営化することを通じて、管理部門の事務の統合、共同宣伝などの販売促進活動の推進等により、個々の商店の合理化のみではのぞめない共同化のメリットを受けること、という効果が期待されていると記している<sup>(39)</sup>。

店舗共同化によって中小小売店の経営の合理化、近代化が図られることが期待されたが、国が中小店主らに結成を求めた協同組合という組織形態は共同店舗の運営主体としては理想的とはいえなかった。協同組合は組合員の入れ替わりが比較的少ない安定した組織であったが、反面、市場の変化に応じて適宜変化していくという力は劣っていた。組合員となっている中小店間にはもともと経営格差があったが、それは時とともに広がった。通常の不動産事業者が運営するショッピングセンターであれば、数年に 1 度のリニューアルで売上が落ちたテナントなどを新しいテナントに入れ替えて施設を刷新し、施設が地域ニーズから乖離したものになるのを避けようとする。テナント自ら集客力が衰えたショッピングセンターからの撤退を決めることも多く、そのような緊張関係のなかでショッピングセンターは経営されている。しかし、協同組合による共同店舗では、こうした店舗の入れ替えの仕組みが十分ではなかった。店主の高齢化などにより時代の変化に追いつけず売上の減少が続いている店があったとしても、その店が施設から退店を求められることはまずない。組合員が営業継続の意思があるかぎり、組合の理事会としては新しい店を導入することは難しい。組合員は小さい店であっても一国一城の主という意識が強く、共同店舗を運営する理事会としては、店の入れ替えや、建物内での配置換えを言い出しにくいのが協同組合組織である。協同組合による共同店舗は、館内で競争が起きて問題とならないように 1 業種につき 1 店のみとなっている施設が多かったこともあり、問題のある店があると施設全体の魅力の低下につながりやすかった。

共同店舗の運営能力という面でも問題があった。そもそも協同組合を組織する組合員はもともと中小小売店の店主であって、ショッピングセンター運営の専門家ではない。また組合の理事メンバーも自らの店を運営しながら共同店舗全体の経営を考えなければならず、施設運営に十分な時間がとれないことも多い。組合員間での施設の経営方針の一致と、組合組織を 1 つにまとめて引っ張っていくことのできる信頼の厚いリーダーの存在がないと、共同店舗の運営は行き詰まるが多かった。

まちの商業中心地の活力の維持という意味でも、共同店舗化の推進という流通政策は難しい問題を孕んでいた。共同店舗は地元の商店主らが開発したものに違いなかったが、協同組合の多くは地域の一部の有力な商店主らが中心となって結成されたものであったことから、共同店舗に参加する店としない多くの中小店との間には軋轢が生まれることがあった

ほか、郊外に開発した地元主導型ショッピングセンターとなると、商圈が広く広域から集客するため既存の商店街にとってその影響は大きかった。

地域の有力な専門店によって組織された日専連は、日専連のメンバーであった青森の有力な中小店主らが進めたサンロード青森の開発を支援し、核店舗としてジャスコを推薦した。一方、江釣子村の店主らが進めた江釣子ショッピングセンター パルの開発に対しては開発反対運動を支援した。隣町の北上の有力店主らが開発に反対したためである。地元商業者らによる似たような郊外型ショッピングセンター開発に対し、日専連が一方では支援し他方では反対運動を支援していることを見ても、地域商業における地元主導型ショッピングセンター開発の難しい立ち位置がわかる。

### (3) 地元主導型ショッピングセンターと郊外という立地

ここでは地元主導型ショッピングセンターがもたらしたものを立地という側面から見てみたい。

地元主導型ショッピングセンターは、1970年代の人口の郊外化とモータリゼーションが進展するなかで、商店街の中小小売店主らのなかに、郊外への展開を進めていた大手スーパーなどとの競争対策もあって、共同店舗を郊外に開発しようとするものがあらわれて誕生したものであった。

当時、商店街で店を営む店主らにとって、駐車場を確保して客に対応することが喫緊の課題となっていた。小振法が制定された1973年頃、人口の郊外化に応じて大手スーパーなどが郊外に駐車場を備えた大型店を続々と出店していた。中小店主らは、それらのクルマ客に対応した郊外店に脅威を感じたが、商店街のなかに駐車場を設けようにもそのための十分なスペースも資金もなかった。彼らが共同店舗化を目指したとき、その立地場所として自然と郊外に目が向いた。

郊外ならば商店街の店主らが求めていた広大な敷地に駐車場を備えた施設を構えることができる。小振法にもとづく国の高度化事業では、中小店の共同店舗化に対して設置する建物の建築費だけでなく土地取得代金も貸付対象とされていたため、協同組合が郊外に広い敷地を取得する助けとなった。国の高度化事業は中小店による店舗の共同化を推進したのであって郊外化を促そうとしたわけではなかったが、郊外化を後押しした面はある。こうして誘い出されるように郊外で数多くの共同店舗が開発された。

郊外型の共同店舗といえる地元主導型ショッピングセンターの開発は、まちなかへの出店とは異なり、郊外にまで人を誘引することのできる力のある核店舗と相当な施設規模が必要であったが、大店法下で大手スーパーなどは出店先に困っていたため地元商業者らが企画したショッピングセンターの核店舗として積極的に出店した。

こうして誕生した地元主導型ショッピングセンターは、その規模の大きさもあって広域から集客する力を持ち、市街地の商店街の疲弊を加速させるとともに、住宅やその他の商業のさらなる郊外化の誘い水となり、立地変動をさらに加速させたという側面もあった。

一方、地元主導型ショッピングセンターはクルマ客を中心に集客することになるため、商圈が広く、地理的に離れた隣町の郊外店と競合することも珍しくないなど他の郊外大型店などとの厳しい競争に巻き込まれた。郊外店はまちなかの施設と比べて、安い地価を活かした広い売り場と労働生産性の高さによって実現した低価格を武器に競争する傾向にあった。そのような競争は商店街のなかで営業していた中小店が得意とするところではなく、売上が次第に縮小する共同店舗も少なくなかった。

また、競合が激化するにつれて、地元主導型ショッピングセンターのなかには競合店に比して施設規模が小さいことや、核店舗の力不足、協同組合の店舗運営力不足、店舗リニューアルのための資金不足などにより業績を悪化させるところが増えた。

図表4 地元主導型ショッピングセンターと郊外立地

〈1970年代の経営環境の変化〉

〈郊外立地の地元主導型ショッピングセンター〉

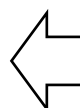
共同店舗は環境変化に応じて郊外に踏み出した。

- ・車社会化の進展、人口の郊外化
- ・大店法の制定と、  
出店先に困る大手スーパーなど
- ・小振法による高度化資金融資



郊外に立地するときに必要なとしたもの
<ul style="list-style-type: none"> <li>・買物での自動車利用の利便性 …ロードサイド立地、広い駐車場</li> <li>・自ら集客する力 …知名度・集客力のある核店舗、 多様な専門店を擁する施設の大きさ</li> <li>・運営組織による施設全体の統制度 …市場ニーズやその変化に応じて施設の中身を変える力</li> </ul>

- ・他の郊外型大型店との競争により業績を悪化させる施設の発生



郊外に立地したことで付随してきたもの
<ul style="list-style-type: none"> <li>・広い商圈 …広域からクルマ客などを集客できる</li> <li>・競合激化 …郊外店は商圈が広がるので、多くの大型店や商店街と競合することになる</li> <li>・低い面積当たりの生産性 …郊外は中心地と比べて、労働生産性は高く、面積当たりの生産性は低くなる傾向にある。また競争によって生産性はしばしば低下する。</li> </ul>

(4) ジャスコなど総合スーパーにとっての地元主導型ショッピングセンター

ジャスコは、地元の商業者らが主導して開発した鈴鹿ハンターに核店舗の1つとして出店した。

1973年に制定された大規模小売店舗法によって、大手スーパーなどは擬似百貨店形式の店舗開発ができなくなり、出店するには各地の商工会議所などに設置された商調協における議論で合意を得なければならなくなった。そのため、地元の商業者が計画するショッピン

グセンターに誘致されて核店舗として出店する案件は貴重であった。

その最初のケースであった鈴鹿ハンターの開発が順調に進み、集客力の高い地域を代表する商業施設となったことはジャスコの成功体験となった。後のサンロード青森などへの出店でも成功を取めたことで、ジャスコは自信を深めた。同時にこれらの地元主導型ショッピングセンターへの出店は、商業者との協力で積極的な総合スーパーとしてのジャスコの評価を高め、ジャスコ躍進の礎となった。

鈴鹿ハンターの後、ジャスコが関わった地元主導型ショッピングセンターとしては、日永カヨー、大野スカイモール、サンロード青森、福井ピア、サンリバー富洲原、海南ココ、サンピア東金などがある。ジャスコはこれらを共存共栄型ショッピングセンターと称し、ジャスコの出店パターンの1つとなった。その1つであるサンロード青森について、出店当時ジャスコ社長であった岡田卓也は、その10年史に以下のようなコメントを寄せている。

私どもジャスコは店舗の開設にあたり、地域社会とのパートナーシップ、共存共栄の思想を大切にしております。これは「小売業はあくまでも地域産業であり、地元商店街の皆さまとの協調なしに店の発展はあり得ない」という信念に基づくものであります。

「チェーンストアは、すぐれた商品をより安く提供するという経済的機能だけではなく、地域社会の繁栄に寄与するという社会的機能も果たさなければならない」というジャスコの経営理念は、全国各地の皆様のご理解を頂き、これまで数多くのショッピングセンターをオープンして参りました。中でもサンロード青森は、コミュニティ機能・大規模駐車場を兼ね備えた地元主導型ショッピングセンターの先駆けとして、ジャスコと地元商店街、あるいは専門店との共存共栄のあり方に新しい展望を切り開いたと言えます(40)。

1970年代の地元主導型ショッピングセンター開発の動きを、もっとも自社の発展につながる事ができたのはジャスコグループ（現 イオングループ）であったかもしれない。ダイエーやイトーヨーカドー、西友の後塵を拝していたジャスコが、70～80年代に成長し、90年代以降に積極的なショッピングセンター開発によって、ショッピングセンター業界および小売業界の中心的存在となる、その成長の基盤となったのはジャスコが鈴鹿ハンターやサンロード青森などで成功させ、同社が「共存共栄型」と呼んだ地元主導型ショッピングセンター開発であった。

ジャスコは、1989年にショッピングセンターのデベロッパーとして現在のイオンモール(株)の源流の1つであるイオン興産(株)を立ち上げた(保険代理店業務のジャスコ興産の社名変更というかたちをとった)が、イオン興産がデベロッパー事業の第1号として取り組んだイオン柏ショッピングセンター（現 イオンモールつがる柏）は、青森県西津軽郡柏村の地域活性化計画と大規模ショッピングセンター誘致計画を端緒として開発された共存共栄型の施設であった。この施設は、1992年11月に、総敷地面積11万㎡で2,200台収容の無料駐車場を擁するわが国最大級のショッピングセンターとしてオープンした。核テナントとして

ジャスコ柏店、準核テナントとしてイシグロ・ジャスコ(ジャスコと石黒ホームの合併会社)が運営するホームセンターのメガマート1号店が出店し、そのほか55の専門店が出店した。

ショッピングセンターができるまでは、農村であった柏村から多くの若者が都会へ流出していた。このことを憂いていた柏村の古坂英村長は、津軽郡藤崎町のジャスコを見学して、これだと思ったという。柏村に誕生したショッピングセンターは村の新しい核となり、村に大きな経済効果をもたらした。一方、広域から集客する施設であるがゆえに、周辺の市町村からは大きな反発も起き、広域商圏の郊外型ショッピングセンターのもたらす複雑な影響が注目されることとなった。

イオン興産は翌1993年9月には、秋田市御所野にイオン秋田ショッピングセンター(現イオンモール秋田)をオープンし、ジャスコ御所野店が核店舗として出店した(97年10月に百貨店の中三秋田店がオープンし2核となったが、同店は2008年に閉店した)。

1995年には、青森県上北郡下田町に共存共栄型のイオン下田ショッピングセンター(現イオンモール下田)をオープンさせた。出店先は下田町という人口わずか1万人の町の農地であった。下田町は八戸、三沢、十和田という3つの都市の中間に位置していて、三沢からは車で15分、八戸からは25分と、当時としてはショッピングセンター開発にふさわしいとは到底思えない立地であった。しかし、ジャスコの岡田社長は以前から「タヌキかキツネの出るところ、カエルの鳴くところに店をつくれ」と社内に指示を出していた<sup>(41)</sup>。

下田町は1987年に高速道路のインターができることが決定したのを機に、ショッピングセンターの誘致活動を進めていた。91年には開発を可能にする都市計画上の線引き見直しの作業を始め、93年にイオン興産(株)と共同出資で、ショッピングセンターの開発主体となる第三セクターの下田タウン(株)を設立した。

開発計画に対しては、市町村の境を越え八戸市、三沢市の商店にも影響を及ぼすとして反対運動が起きたが、開発を阻止するには至らず、下田タウン(株)は国が1991年に制定した特定商業集積整備法の力も借りて開発を進め、95年4月にショッピングセンターをオープンさせた。ジャスコ下田店を核とする商業施設面積38,009㎡、4,000台の駐車場を持つ大型施設であった。

イオン柏ショッピングセンター、イオン秋田ショッピングセンターに続いて、このイオン下田ショッピングセンターの開発を成功させたことで、ジャスコグループは共存共栄型ショッピングセンターの事業モデルを確立させただけでなく、市街地内でも市街地周縁のロードサイドでもなく、市街地から遠く離れた農地などにこれまでになかったほどの大規模な商業施設を開発することで、市域をまたいで広域から集客する事業ノウハウを手にした。それは1990年代以降にイオングループが小売業界およびショッピングセンター業界のリーディングカンパニーへと成長する土台となった。

#### (5) 地元主導という理念

サンロード青森や江釣子ショッピングセンター パルなどの地元主導型ショッピングセン

ターの「地元」とは地域の商店街などで営業していた店主らであり、彼ら地元の商業者が全国に急速に店舗展開を進めていた総合スーパーなどの全国チェーンに対抗して開発した大型店が地元主導型ショッピングセンターであった。しかし、今日まで営業を継続している施設には、施設内の店舗の入れ替わりが進んだこともあって、地元の商店のための施設であるだけでなく、地元の消費者のための施設という理念をより重要視するようになってきているという変化が見られる。江釣子ショッピングセンター パルでも、「顧客主導」という理念を大事にしているという<sup>(42)</sup>。

また、地元の中小店が主導して開発されたものではないが、小売業以外の地域の代表的な企業が主導して地域経済に資することを理念としたショッピングセンター開発が、主に1980年代以降に見られるようになった。地元主導という理念が実現されているともいえる。開発を主導しているのは広い土地を持つ地元メーカーなどや、地域の商材を扱う卸などであり、地域行政が参画している例も見られる。これらのショッピングセンターには地元の店に営業の場を提供することも期待されているが、それよりも地域経済の核としてこれまで地域の外へと漏れ出てしまうことが多かった経済循環のあり方を改め、地域内経済循環をより活発にすることで地域経済に貢献することが期待されている。

## 7.まとめ

共同店舗は多くの中小小売店を1つの建物のなかに収めたものであり、1950年代に国は防災上の必要性や土地の高度利用のために中小店の共同店舗化を推進した。60年代になると物価高が経済問題となるなかで、流通を近代化し中小小売店の経営効率を高めるために流通高度化事業が開始され、その1つとして中小店主らが組織する協同組合等を助成対象とする共同店舗化が進められた。区分所有の共同店舗では中小店の経営近代化は期待できなかったが、協同組合という運営主体が存在するという点において、協同組合型の共同店舗は先進的であった。

1970年代にモータリゼーションと郊外化が進展したことで、共同店舗の立地も変化した。商店街で営業していた中小店の店主らが、慣れ親しんだまちなかの商店街を離れ郊外立地に駐車場を備えた施設を開発し、それまでその出店に激しく反対してきた総合スーパーなどの大型店を核店舗として誘致した。そうしてできた施設は、地元主導型ショッピングセンターと呼ばれるようになった。国の共同店舗化事業は、結果として、中小店の立地の郊外化を後押しする役割を果たした面もある。

1960年代以降に数多く開発された共同店舗や、その一種であり主に70～80年代に開発された地元主導型ショッピングセンターのなかには、90年代の大型店の出店ラッシュにより競争が激化するなか、競争力を失い姿を消した施設も多い。国が共同店舗化の推進によって目指した中小店の経営の近代化という目標は、部分的にしか実現できなかったと評価できる。協同組合組織は、市場の変化に合わせてショッピングセンターを中長期的に変革し続けるという点では困難をとまなう面があった。一方、サンロード青森や江釣子ショッピング

センター パルなどが、協同組合という組織は維持しながらも、強いリーダーシップのもとでその性格を徐々に変容させ、商業デベロッパーとしての機能を蓄積することで今日までまちの核となる商業施設として存続していることも見逃せない。これらの施設は、主に 80 年代以降に小売業以外の地域の有力企業が地域の活力を高めるために開発した地域密着型のショッピングセンターを先導したともいえる。

また、地元主導型ショッピングセンター開発が流通業界に及ぼした影響としては、それがジャスコグループの今日の隆盛の礎となった点も指摘しておきたい。1970～80 年代までは大手スーパーの一角に過ぎなかったジャスコグループ（現イオングループ）は、地元主導型ショッピングセンター開発で力をつけ、90 年代以降の大型店法による規制が緩和された時代に一気に郊外への出店を進め、わが国の小売業およびショッピングセンター業界を主導する力を得るに至ったのである。

---

(1) 本稿の執筆に関しては、商店街研究の第一人者である三橋重昭氏（NPO 法人まちづくり協会顧問、SC 経営士）に多大なご協力をいただいた。記して感謝申し上げます。三橋氏とは何度も本稿に関する打ち合わせをさせていただき、多くの助言をいただいた。また、共同で情報収集にあたったこともあった。

(2) 本稿をまとめるにあたって、共同店舗開発の専門書としては主に以下の資料を参考にした。

原田市太郎ほか『共同店舗計画と運営の実際』文化社、1967 年

全国中小企業団体中央会編『協同組合による協業化事例集 3』全国中小企業団体中央会、1968 年

『共同店舗マニュアル：開発と運営のすべて』（『商店界』別冊）誠文堂新光社、1975 年

料治宏尚『地域主導型ショッピングセンター成功の条件：1981～'82』HH 出版販売能率増進本部、1981 年

料治宏尚編著『これからの商業集積 1（既存商店街の活性化と、地域主導型 SC 開発）』HH 出版販売能率増進本部、1984 年

商業ソフトクリエイション『大型店との共存による中小小売商業の活性化』（平成 4 年度中小企業庁受託調査）1993 年

広瀬勲『実戦ショッピングセンター開発：その手順と運営法 新版』誠文堂新光社、1994 年

中小企業基盤整備機構『高度化事業活用事例集、平成 27 年度 共同店舗編』中小企業基盤整備機構高度化事業部経営診断統括室、2016 年

(3) ヤミ市で商売していた店を集めて 1 つの商業施設とした例としては、そのほかに渋谷駅前の開発を進めるために周辺で商売していたヤミ市の店を移転させてつくったしぶちか（渋谷地下街）などがある。

(4) 中小店が組織した協同組合が民衆駅を運営したケースもある。国鉄新潟駅の移転（1956 年着工）にともない、新しい駅舎に商業施設（民衆駅）が併設されることになり、新潟駅万代口駅舎の地下にオープンした。その運営主体として地域の中小小売店らが 1956 年 11 月に協同組合名店デパート（組合員数 35）を結成した。駅舎地下 1 階（床面積 1,545 m<sup>2</sup>）で、組合員が洋品、家庭用品等の物販店 702 m<sup>2</sup>のほか、300 m<sup>2</sup>ほどの食堂を営業した。新潟市内に本店または支店を持っていることを組合員となる条件としたが、若干の不足業種についてはこの要件に合わなくても組合員としたうえで組合がその営業をサポートした。また不足業種については組合員が出資する別会社が運営する売場もあった。組合員は固定の代金および売上金の一定割合を組合に支払い、組合は国鉄に構内営業料金等を支払った。

---

(5) 円満隆平「地方都市の防火建築帯・防火建築街区の実態及び再生研究」(科学研究費助成事業研究成果報告書) 2013年

(6) 中小企業庁編『中小企業白書 昭和40年版』大蔵省印刷局、1966年

(7) 1964年には「商店街近代化事業」が追加された。

(8) 協同組合を設立する場合は、中小事業者である組合員が10人以上必要で、既存の店舗を取り壊さずに支店設置という形で組合に参加する組合員がいてもよいが、その構成比は50%以下でなくてはならないとされた。また、共同店舗を開発してもそのなかで営業する個々の店はそれぞれ独立会計で企業の独立性は保ってもよいとされた。合併または会社法人の場合は、会社の構成員は個人、法人を問わないが、構成員は中小事業者5人以上であることが必要とされた。

(9) 日専連は商品券事業を主な収入源とした。商品券事業はのちにクレジット事業となり、日専連の中核的な事業であり続けた。

(10) 日本専門店会連盟編『日専連四十年のあゆみ』日本専門店会連盟、1977年 28~30頁。なお、一業一店というのはあくまで原則であり、実際は同じ業種の店が2店以上加盟することがあったようである。また、地域によってもその原則の運用には差があった。

(11) 日本専門店会連盟編『日専連四十年のあゆみ』日本専門店会連盟、1977年 32頁

(12) 丸専デパートに関しては主に以下の資料を参照した。

全国中小企業団体中央会編『協同組合による協業化事例集 3』全国中小企業団体中央会、1968年

日本専門店会連盟編『日専連四十年のあゆみ』日本専門店会連盟、1977年

奥住正道『証言・戦後商業史：流通を変えた100人の記録』日本経済新聞社、1983年

(13) 奥住正道『証言・戦後商業史：流通を変えた100人の記録』日本経済新聞社、1983年 126~127頁

(14) 日専連の1963年の第18回全国大会(名古屋大会)では、3会場に分かれ、①共同スーパー、②同士連鎖店、③ショッピングセンター、という3つのテーマで研究会が開催された。このうち①と③は共同店舗と関係が深いといえる。

1969年の宇都宮大会では、第1会場では「専門店の協業組織活動」をテーマにし、第2会場では「ショッピングセンターの将来と専門店」をテーマとして、商業コンサルタントで専門店業界にもショッピングセンターにも詳しい奥住正道氏を講師として実施された。(日本専門店会連盟編「日専連四十年のあゆみ」19頁)

(15) 日専連以外の1960年代の共同店舗開発の例の1つとして、行政が出資したやや特殊な例ではあるが、1965年にオープンした「神戸デパート」がある。このビルは神戸市も出資する神戸都市振興(株)が所有するものであったが、そこに新店を出す地元店を中心とする中小店は同社から床を賃借するのではなく、同社に出資するという形態をとり、大きな区画を専有する店は同社の大株主となった。このような形態により、協同組合型ショッピングセンターのように、出店者は施設全体の所有者としての側面ももった。

(16) 三浦正義「中小小売商業振興のために」 商店界編集部編『共同店舗マニュアル：開発と運営のすべて』誠文堂新光社、1975年 13頁

(17) 1965年度の『中小企業白書』(中小企業庁編)は、失敗する共同店舗化について分析し、失敗要因を次の9点にまとめている。なお、(c)は原文を一部修正した。

(a)参加者のなかで旧店舗を廃止するものがなく、旧店舗における利益確保を主眼にし、新店舗を副次的な支店として経営したこと。

(b)土地の購入代金は、高度化資金貸付けの対象となっていないが、その所要資金が多額なため、資金繰りに困難をきたしたこと。

(c)高度化資金の償還期間、据え置き期間が短く(以上、原文を修正した)、経営が安定しないうちに返済を急がねばならなかったこと。

(d)参加者のなかに店主としての地位に根強い執着心をもつものがあり、相互間の協調性が乏しく、仲間

---

割れをきたした事。

(e)規模を大型化して、スーパーマーケット、百貨店を設立したが、商品の仕入方法が旧態依然としているなど、新しい経営に即応できなかった事。

(f)販売商品の構成が不相当であった事。

(g)新店舗の立地条件が悪かった事。

(h)設備投資が過大なため資金繰りに困難をきたし、運転資金に窮迫した事。

(i)適切な指導者を欠いていた事。

(18) 通商産業省企業局編『流通革新下の小売商業：百貨店法改正の方向』（産業構造審議会流通部会第10回中間答申）大蔵省印刷局、1972年 91頁

(19) 大門崇「ケース④鈴鹿ハンター 経営理念の浸透」 商店界編集部編『共同店舗マニュアル：開発と運営のすべて』誠文堂新光社、1975年 264頁

(20) 大門崇「ケース④鈴鹿ハンター 経営理念の浸透」 商店界編集部編『共同店舗マニュアル：開発と運営のすべて』誠文堂新光社、1975年 264頁

(21) イオン株式会社編『『ジャスコ三十年史』の要約』イオン、2020年 47頁

(22) 片山又一郎『「ジャスコ」連邦経営の秘密：躍進するビッグチェーン』柴田書店、1977年 106～108頁

(23) サンロード青森に関しては、2025年12月3日にヒアリングを行った（取材対象は協同組合サンロード青森 専務理事の榎引淳治氏）。記してご協力いただいたことに感謝申し上げます。

ヒアリングのほか、サンロード青森に関しては主に以下の資料を参照した。

サンロード青森10周年記念誌委員会『サンロード青森・10周年記念誌』協同組合サンロード青森、1987年

加藤恵美子『太陽への道—村田基—一代記』協同組合日専連青森会、1987年

(24) 村田基之「創世記の思い出」『サンロード10年史』4頁

(25) 織研新聞 1977年11月7日付。

(26) 商業ソフトクリエーション『大型店との共存による中小小売商業の活性化』（平成4年度中小企業庁受託調査）1993年 61頁

(27) 江釣子ショッピングセンター パルに関しては、2025年12月2日にヒアリングを行った（取材対象は協同組合江釣子ショッピングセンター理事長の高橋克史氏、事務局長の平藤明氏、(株)イー・エス・シー取締役・顧問の高橋松世氏）。記してご協力いただいたことに感謝申し上げます。

またパルに関しては、主に以下の資料を参照した。

松田十刻『革新挑戦：中小小売商の灯を消すな 江釣子SC「パル」理事長、高橋祥元という生き方』盛岡出版、2015年

(28) 岩手県江釣子村編『江釣子村生誕百年記念誌』江釣子村、1989年 214～215頁。

(29) 松田十刻『革新挑戦：中小小売商の灯を消すな 江釣子SC「パル」理事長、高橋祥元という生き方』盛岡出版コミュニティー、2015年 132～133頁

(30) 松田十刻『革新挑戦：中小小売商の灯を消すな 江釣子SC「パル」理事長、高橋祥元という生き方』盛岡出版コミュニティー、2015年 160～161頁

(31) 松田十刻『革新挑戦：中小小売商の灯を消すな 江釣子SC「パル」理事長、高橋祥元という生き方』盛岡出版コミュニティー、2015年 140～142頁

(32) 日本専門店会連盟『日専連のあゆみ 2』日本専門店会連盟、1997年 46頁

(33) 岡晃一郎「ピア」『ショッピングセンター』(55)(1978年5月号)日本ショッピングセンター協会

(34) 岡晃一郎「ピア」『ショッピングセンター』(55)(1978年5月号)日本ショッピングセンター協会

(35) このジャスコは、(株)ジャスコと石川県の衣料品スーパー(株)いとはんが設立した、いとはんジャスコ(株)

---

である。ジャスコの連邦制経営の一翼を担った企業であった。

(36) 中野ブロードウェイ（東京都中野区）は1966年に開業した区分所有建物であり、5階以上が住居、地価1階から4階が商業施設でそのうち1・3階がファッション、地階が生鮮食料品、2階が飲食店として分譲された。当初は高級感のある商業施設であったが、転売される区画が増えるにしたがって1つのコンセプトにもとづいた商業施設としての統一性がなくなり、相次ぐ競合施設の登場もあって集客力を失っていった。そこへ漫画専門古書店などを展開する(株)まんだらけが、空いた区画を賃借して次々と専門店をオープンすることで中野ブロードウェイにサブカルチャーの殿堂という性格を与えることに成功した。しかし、多くの区分所有者が1人1票を持ち、店舗を運営している賃借人には発言権のないビルの管理組合組織はそのまま、耐震補強工事そのほかの改善をほどこすための合意を得ることは難しくなっている（長谷川晶一『中野ブロードウェイ物語』亜紀書房、2022年 による）。

(37) 広瀬勲『実戦ショッピングセンター開発：その手順と運営法 新版』誠文堂新光社、1994年 25～26頁

(38) 産構審流通部会などが策定した『80年代の流通産業ビジョン』も、「今後の商店街づくりに当たっては、近代化のための投資が地域社会の良質な財産（ストック）として残るよう、長期的なまちづくりの方向に沿って計画的に推進することが必要である。単に商店街だけを考えて近代化を行っても、交通網の変化や人口移動等により立地条件が変化すると、せっかくの近代化努力が期待したような成果を挙げられないようなことが生じる。このため、中小小売業者が長期的なまちづくりの視点に立ちながら、商店街近代化の長期ビジョンを持ちうるよう支援していく必要がある。」（通商産業省産業政策局、中小企業庁編『80年代の流通産業ビジョン』通商産業調査会、1984年 92頁）とし、長期的に地域社会のストックに寄与する近代化投資が重要であると指摘している。

(39) 通商産業省企業局編『流通革新下の小売商業：百貨店法改正の方向』（産業構造審議会流通部会第10回中間答申）大蔵省印刷局、1972年 58～59頁

(40) 岡田卓也「誕生10周年にあたり」サンロード青森10周年記念誌委員会『サンロード青森・10周年記念誌』協同組合サンロード青森、1987年 9頁

(41) 岡田卓也『再び「大黒柱に車をつける」とき：イオングループの新流通革命』NTT出版、1996年 60～61頁。

(42) 江釣子ショッピングセンター パルでは、イオンの岡田卓也が語った（地元主導型に対する）「お客さま主導型」ということば（『パル二十年史』2011年）に高橋祥元理事長が感銘を受けて、顧客主導をショッピングセンターの理念として強く意識するようになったという（ヒアリングによる）。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690

URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>

E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**

**禁無断転載**