

## 商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応

著者	西村 順二
雑誌名	甲南経営研究
巻	61
号	1・2
ページ	1-33
発行年	2020-09-15
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00003656">http://doi.org/10.14990/00003656</a>

# 商業集積としての商店街組織における 同質性と異質性への対応

西 村 順 二

## 1. 問題の所在

商店街は、多くの人が知る商業集積の代表的な一つの形態である。長年にわたり我々の身近にあって、商業機能を提供し、地域社会の生活インフラストラクチャーとしての役割を果たしてきた<sup>(1)</sup>。しかしながら、大規模小売商や組織型小売チェーン店の登場により、その主役の座は奪われ、更には、e-commerce と呼ばれるインターネット小売業やCtoCビジネスとして生まれたメルカリやフリマアプリ等の浸透により、益々その存在感を失いつつあ

---

(1) 商店街は、地域の生活に結び付いて発展してきた。地域在住の消費者だけではなく、地域で交流する消費者をも対象に、その外部性も含めて、地域の一つの拠点としての役割を果たしてきたと言える。また災害時や過疎化・限界集落化が進んだ地域では、小売業者の存在は生活のインフラストラクチャー化していたことを思い起こさせると言えるであろう。インターネットや物流業が進展した現在でも、高齢化が進むエリアや非常事態のエリアでは、小売業者の集積である商店街は、物資の収集・分配拠点としての役割を果たしていることに代わりはないものであると言ってよいだろう。以下を参照されたい。

西村順二 (1993) 「地域商業集積における小売経営者の課題」田村正紀・石原政政・石井淳蔵編著『マーケティング研究の新地平—理論・実証・方法—』千倉書房, pp. 277-305。

西村順二 (1999) 「都市における地域小売商業緒を考える枠組みと課題—近隣型小売商業集積の地域性を探る試み—」『甲南経営研究』40(1), pp. 29-42。

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

る。

また、この様な小売局面での競争だけではなく、消費者の行動変化も商店街衰退に大きな影響をもたらしている。人口の縮減や少子高齢化はもちろんのこと、サブスクリプションに代表される「所有権」から「使用权」への消費行動変化、そしてオムニチャネルの登場に代表されるように、リアル店舗はショールームとして利用し、実際の購買はネットで行なう消費者行動の顕在化などである。

このような現代社会の変質から、それに対応できない商店街の多くが減退化し、組織存続の危機に直面して久しいと言える。そういう中において2019年3月に新たな「観光立国推進基本計画」が閣議決定され、一時期はインバウンド観光客の圧倒的な購買力により商店街活性化の活路を見出し、再び活況を呈しつつあった商店街も少なくはないだろう。ところが、2019年12月に感染者が初めて確認された新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大により、それが世界規模での広がりを見せ、世界中の人々の動きを止めてしまった。そのために、多くの商店街がそのインバウンド観光客の購買力を失い、再び減退の危機にさらされている。もちろん、各商店街で知恵を絞り、インバウンド観光客ではなく、地域住民へターゲットを絞り、外需から内需へ重点を変えながら存続を図っている商店街やインターネット販売を積極的に取り入れる姿もみられる。しかしながら、それでも構造的な商店街減退の原因がなくなったわけではない。商店街組織は今後も維持・存続できるのであろうか。もしも、存続できるのであるならば、どのような形態での商店街組織が求められるべきであろうか。本研究では、この商店街が一つの組織体・店舗の連合体として、どのような志向を持っているのか、そして商店街という組織の管理者視点ではどのような属性を有しているのかを確認することから、今後の商店街組織存続にむけての含意を得ることを目指すものである。

## 2. 商店街組織減退の状況

まずは、商店街組織の現状について確認することから始めたい。商店街と呼ばれる組織体における事業所数と年間販売額の推移を示したのが、以下の図1である。

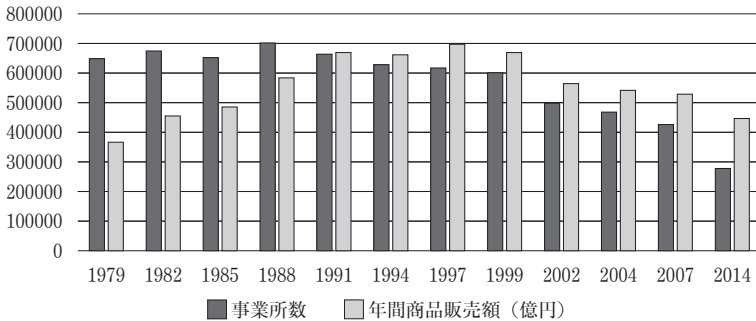


図1：商店街組織の事業所数と年間商品販売額の推移

出所：『商業統計』に基づき筆者が作成。

事業所数では1988年をピークに、そして年間商品販売額では1997年をピークに、それぞれ減少傾向に入っている。事業所数では、2014年は279,981となり、ピーク時の704,851に対して39.7%の規模となっている。年間商品販売額では、2014年は449,356億円となり、ピーク時の700,356億円に対して64.2%の規模となっている。商店街内の商店数は最盛期の約4割程度、商店街の商品年間販売額は最盛期の約6割程度と、大きく減退しているのである。

さらには、商店街のそのものの数も、減少傾向にある。以下の図2に示されているように、1997年より大きく減退させ、2014年には若干上昇しているが、減退後はほぼ横ばい傾向にあると言えるだろう。さらに、商店街数、事業所数、従業者数、年間商品販売額数、そして売場面積に関して、各年度の前回調査との増大比率による成長性を見たのが、図3である。

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

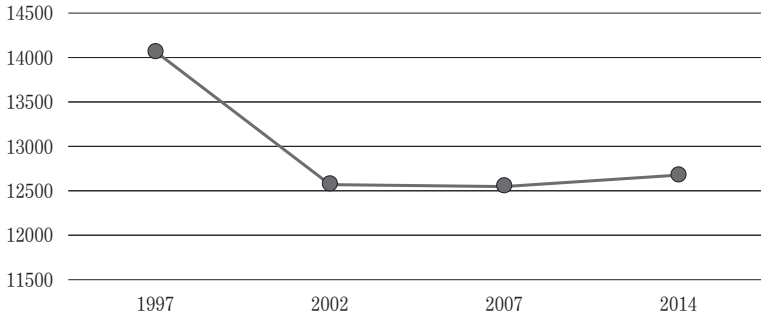


図2：商店街の数の推移

出所：『商業統計表』に基づき筆者が作成。

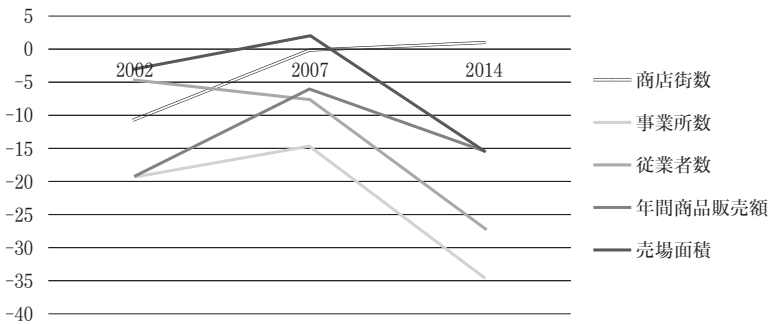


図3：商店街の成長性の推移

出所：『商業統計表』に基づき筆者が作成。

1997年と比べた2002年，2002年と比べた2007年，そして2007年と比べた2014年では，ほぼすべてがマイナス成長となっている。ただし，商店街数については2007年から2014年では微増であり，2002年以降は商店街の数としては，ほぼ微増・横ばい傾向といえる状況である。

個別にみると，商店街数は図2にも示されていたように，微増・横ばい傾向である。しかしながら，事業所数，従業者数，年間商品販売額，そして売り場面積でみると，すべてマイナス成長・減少傾向を示している。特に，事

業所数と従業者数が大きく減少している。商店街組織としてはその数は維持されてはいるが、その商店街に属する事業所・店舗数の減少と従業員数が大きく減少しているということは、空き店舗が増え、相対的に規模の大きな事業所・店舗が減少してきているということである。

更にはサンプル調査ではあるが、中小企業庁編(20019)『平成30年度 商店街実態調査報告書』に基づくと、平成27年度の前回調査と比べて、以下のような諸特徴が指摘されている。

- ① 1商店街あたりの店舗数は減少(前回調査54.3店→今回調査50.7店)
- ② 1商店街あたりのチェーン店舗数は増加(前回調査4.1店→今回調査5.7店)
- ③ 商店街の業種別店舗数は、飲食店(32.2%)が最も多い(次いで衣料品・身の回り品店等(20.1%), 最寄品小売店(15.8%)等)
- ④ 商店街の平均空き店舗率は増加(前回調査13.17%→今回調査13.77%)
- ⑤ 空き店舗の今後の見通しは、増加すると回答した商店街(53.7%)が最も多い。

すなわち、我が国の商店街組織が直面している状況は、空き店舗が増えていく中で、チェーン店の進出や依存度が高くなり、本来の独立した小売商店の集積という特性が減退しつつある。また、商店街組織として、物販小売業者ではなく飲食店業者の比率が高まり、「商店街で」ではなく、「飲食店街」化しつつある。これらにより、商店街組織としては、その構成員である各店舗に対するコントロール度は下がることになる。それは、本来は同質的であった組織内に異質性が生まれつつあるといえることができるだろう。<sup>(2)</sup>

---

(2) 商店街の集積には、多種多様な小売商店だけではなく、魅力的な飲食店やサービス店が集まることによって、正の外部性効果を生み出す集積力が本来的には存

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

この様に、業種は異なるとしても小売物販業を中心とした事業所・小売店舗による同質的な集合体である商店街に、飲食店やチェーン展開する小売店舗の相対的な比率が増加してくると、異質な業態の混在による集合体へと商店街が変わってくる。取扱商品の多様性はあるにしても、元々は物販業が中心の集積体であるという点での同質性の中に異質性が生まれてくることになる。しかしながら、商業集積としての商店街組織の全体的な魅力が減退し、集客が困難になってくると、異質な集合体であるとしても組織の存続という点では同質的な目的が生まれ、同質的な行動をとらざるを得ない部分が出てくる。同質の中の異質性から、異質の中の同質性がうまれてくることになるのである。

上記のような変化の過程にあって、商店街組織のリーダーは、一般的には商店街振興組合の組合長であり、実質的な管理責任者は当該組合の事務局長であることが多い。もちろん、組合の理事会等を経て最終的な組織としての

---

在している。それが、「横の百貨店」とも呼ばれる商店街の魅力である。これを否定するものではない。しかしながら、本研究では集積による商店街の魅力をも失うほどに疲弊してきている商店街組織を含んだ上で、適切なバランスから外れるまでに飲食店やサービス業務店が増大してきている商店街の異質性に言及したものである。商店街の集積力については、以下を参照されたい。

矢作敏行・川野訓志・三橋重昭（2017）『地域商業の底力を探る―商業近代化からまちづくりへ―』白桃書房，pp. 7-9。

また、小売業者ではなく卸売業者の集積、すなわち卸売市場や卸売団地でも同種の集積のメリットが見られる。例えば、Nakajima（2018）の研究では、仲卸売業者を対象に、近隣企業の（取り扱い魚種の）多様性、近隣同一種企業の集積、近隣高業績企業の存在が、狭い範囲の魚種を扱う仲卸にとって正の影響をもたらす一方、そうでない、非特化型については弱まるあるいは負の影響をもたらす、という調査結果が示されている。同質的な構成員から成る流通業者の集積メリットが存在していることは認識された上で、本研究では異質性に対して着目しているのである。以下を参照されたい。

Nakajima K., and K. TESHIMA, (2018), “Identifying Neighborhood Effects among Firms: Evidence from location lotteries of the Tokyo Tsukiji fish market”, *RIETI Discussion Paper Series*, 18-E-044.

意思決定は行われるというのが一般的ではあるが、これらの組織リーダーの思いが、同質性の中の異質性に対して、また異質性の中の同質性に対して代表的に行われる意思決定の中心になると言えるであろう。従って、本来的には組織内の個々の事業所の意思決定の総合されたものではあるが、総合されるとしても同質性と異質性が混在する現状の商店街組織においては、現実的には組織のリーダーによる意思決定は、同質と異質のバランスをとりながらも、一つの方向性を何とか指し示した上での意思決定となるというのが、その実態であるだろう。以下では、商店街組織の方向性や運営を決定していくのは、商店街振興組合のトップ層であるものとして、それを前提に考察を加えることにする。

### 3. 商店街の組織特性—同質の中の異質と異質の中の同質

商店街組織は、当該商店街エリアに立地する個々の事業者、主には小売業者、サービス業者、飲食業者等から構成される。これら個別の小売店舗等が、地理的に特定エリアに一つの集団を形成し、一つの疑似組織体として行動することになる。その場合に、組織に所属するすべての構成員は相互に理解しあい、協調・協力して、個々の目的と組織としての目的の両方を達成することを目指すことになる。しかしながら、組織では、集団行動をとることに対して、それを阻害する可能性を常に内在することになる。それは、所謂「囚人のジレンマ」や「共有地の悲劇<sup>(3)</sup>」と呼ばれる行動に表されることになる。それは、端的に言えば個人利益の追求が組織利益の追求を上回り、結果とし

---

(3) 「共有地の悲劇」は、「コモンズの悲劇」とも言われる。多数が自由に利用可能な共有地においては、個々人が自己利益を極大化させるために放牧する家畜の頭数を増加させてしまうことになる。そして、それにより結果として放牧地は劣化を招くことになり、全体としての不利益を生じさせてしまうという事態を示したものである。以下を参照されたい。

Hardin G., (1968) "The tragedy of the commons," *Science*, Vol. 62, No. 3859, pp. 243-248.



商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

て組織利益に対して阻害することになるということである。

集団の集合行為における行動パターンとしては、「囚人のジレンマ」と「共有地の悲劇」が一般的には提示される。「囚人のジレンマ」に示される行動選択における事前的合理性を内在化したゲーム論的行動に対して、「共有地の悲劇」は、どちらかと言えば事後的合理性に重きが置かれるといえる。組織化を図っていく行動は、本来は「群れの規模が大きいほど、群れ全体が残す子孫の数（生産力）は多くなる。しかし1個体あたりの子孫の数（適応度）は群れの適性規模までは大きくなり、適性規模を越えると減り始める。」<sup>(4)</sup>とされている。そして、組織行動には慣性が働きやすいが、多様な属性を有した個から形成されているということは、その文化や価値観を変えることができるものでもあろうし、環境に適応して、組織の秩序ルールをも変更することができるであろう。さらに、これが結果として組織全体に対するポジティブ効果をもたらすことも、ネガティブ効果をもたらすこともあるだろう。当初は信頼関係に基づき、個ではなく集団のメリットを得るべく機能していたものが、個々の求める目的に違いが生まれてくることによって同床異夢の状況が起こってくる。しかし、極端な状況悪化に向かうと、「共通地の悲劇」が生まれてくる、あるいは顕在化してくる。それを、事後的な合理性と考えるとよいであろう。

このような事前の合理性と事後の合理性の共存を想定して行くと、たとえ「共有地の悲劇」と呼ばれる状況が生まれるとしても、そのマイナスを脩う以上のプラスが生じてきている間は、すなわち市場の成長性が高い間はこの「悲劇」が顕在化してこなかったのであるが、その市場が成長性を失ってしまうと事前合理性では対応できずに事後の合理性を追求してしまうことが生

---

(4) 以下を参照されたい。

松田裕之(1995)「共有地の悲劇とゲーム理論：なぜ生物は群れるのか」『公共選択の研究』1995(25), pp. 105-106。

じてくるであろう。それは商店街組織でも然りである。

ところが、このような状況下でも商店街組織を何とか維持し、活性化させようという事例もみられる。これは、どの様にして実行化されているのだろうか。そもそも商店街組織は、所謂一国一城の主である小売事業経営者が集積したものである。従って、集団の中では、それぞれはフラットな関係に置かれている。とはいえ、これを組織として一定方向へマネジメントしていくことが求められてくると、その役割を果たす組織のリーダーが必要となる。従って、結果としては、商店街組織内には不安定ではあるが、理事長等のリーダー層への権限移譲・権限集約の下での組織行動が行われることになる。つまり、「囚人のジレンマ」や「共有地の悲劇」で見られる対等な関係性の中での集団行動というよりは、緩やかではあるが少なくとも最低限の上下関係を前提とした上での集団行動が行われることになる。

ここで一つの仮説を考えたい。Grant A. は、「Give and Take」の中で人々は社会活動を行っているとして、giver, matcher, taker の3分類を提示し、一番社会的に成功しているのも、失敗しているのも giver であることを示している。そして、さらに giver には「成功している giver」と「失敗している giver」<sup>(5)</sup> が存在するとしている。その違いは自己犠牲的であるかどうかであり、真の自己犠牲にならない範囲で相手に対して与えることのできる「他

---

(5) Grant A. は、与えること、受け取ること、そしてこの両者をバランスとすることは、社会的相互作用の三つ基本的な様式であるとしている。そして、これらの様式に基づき、与える人である giver、受け取る人である taker、そしてこの二つを時々バランスとる人である matcher をタイプ分けしている。この中で最も成功するのも最も失敗するのも giver であり、成功する giver は、taker に対しては matcher を演じながら、基本的には giver として振舞う人とされている。giver は、人脈づくり、人との協力の仕方、人に対する評価、影響力において特徴的な接近力・コミュニケーション力を有しているので、成功できるとされている。詳しくは、以下を参照されたい。

Grant A., (2013), *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Weidenfeld & Nicolson, pp. 6-7, pp. 20-23.

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

者志向の giver」になれば、敵を作ることなく他者とかかわりを持つことができ、それが成功に導くというのである。

この giver の役割は、それも成功する giver の役割は、商店街組織においては、理事長や事務局長と呼ばれるキープレイヤーが果たすべき役割となってくるであろう。それは、taker は富、権力、享楽、勝利に価値を見出し、giver は援助・支援、責任、社会的正義、思いやりに価値を見出すものであるからである。成功する giver は、マーケティングを実践する人そのものであると言える。何故ならば、マーケティングは売り手と買い手のマッチングを進め、最終的に互いに価値創出できる win-win の関係を生み出すものであるからだ。商店街の個々の小売事業所の経営者ではなく、商店街組織の戦略実行者・リーダーは、商店街振興組合理事長や事務長というトップ層であり、この人たちが giver の役割をはたせるのかが問題であろう。ショッピング・センターや百貨店なら、同じ商業集積でもセンター長や店長がいて組織的行動をとることができる。しかし、多様な組合員であり、独立した経営主体である個々の店舗の集合体である商業集積では、組織的管理を実行することには困難性が伴うことは一般的である。

以上から、本研究での重要仮説は、同質の中からの異質から、異質の中からの同質へ構造変化を起こしつつある商店街組織において、成功している商店街組織には、成功する giver が存在している、あるいは強く関係している、ということである。より具体的には、満足度成果の高い商店街では、この成功する giver のような長・リーダー・マーケティングプレイヤーがいるということである。これらを確認するために以下では、神戸市の商店街組織に対して行われた調査データに基づき、考察するものとする。

#### 4. 商店街組織の調査結果—平成31年度神戸市「商店街・小売市場調査」概況調査に基づく—

以下では、2019（平成31）年に、神戸市において実施された、商店街・小売市場に対する実態調査の結果に基づき、考察を加えるものである。神戸市は、所謂大都市比較統計年表にも記載されている一つの典型的な都市であるということから、そのデータを一つのサンプルとして活用することにした。

##### （1）分析の対象とタイプの状況

神戸市商業流通課による平成31年度神戸市「商店街・小売市場調査」概況調査に基づき、平成31年度の調査特徴である組織タイプ分類と対象商圏タイプ分類に注目し、調査対象に対して以下表1のような分類を行った。商店街と小売市場という組織タイプでの分類、そしてさらにそれぞれのタイプで近隣型、地域型、広域型、そして超広域型という商圏による分類を行い、全部で8タイプの分類が行われた。

なお、本研究におけるエリアは、神戸市商業流通課が実施した調査時の定義に基づき、以下のものとする。

近隣型：徒歩また自転車などにより買い物が行われるエリアを対象

地域型：近隣型よりもやや広い商圏で、徒歩、自転車バス等の公共交通機関などで買い物にくるエリアを対象

広域型：百貨店、量販店等を含む大型店があり、地域型よりはやや広いエリアを対象

超広域型：百貨店、量販店等を含む大型店があり、有名な専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離から買い物にやってくるエリアを対象

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

表1：商店街・市場のタイプ分け

	度数	パーセント	累積パーセント
近隣型商店街	89	41.0	41.0
地域型商店街	60	27.6	68.7
広域型商店街	18	8.3	77.0
超広域型商店街	17	7.8	84.8
近隣型小売市場	18	8.3	93.1
地域型小売市場	10	4.6	97.7
広域型小売市場	4	1.8	99.5
超広域型小売市場	1	.5	100.0
合計	217	100.0	

注：本調査の調査対象数は218であるが、すでに団地として機能していない等により分析において有効な回答のみの数字となる。

調査は、神戸市内の商店街団体・小売市場等団体を対象に行われた。ここで言う団体は、神戸市商業流通課の定義に従えば、「商業集積地として存在していても、組織として解散している場合には対象外とする、一方で数店しか営業をしていなくても、組織として存続している場合は対象」とされている。

表1から、最も多いのは近隣型商店街で41.0%を占める。次に多いのが、地域型商店街で27.6%を占めている。そして広域型の商店街が第3番目で8.3%を占めている。さらに超広域型商店街が7.8%を示し、これらの商店街で84.8%を占めているため、本調査のデータ分析では商店街団体の動向や意向を示している部分が多いことに注意すべきである。

また、小売市場では、近隣型の市場が最も多く8.3%、次に地域型小売市場が4.6%、広域型小売市場が1.8%、超広域型小売市場は0.5%となり、近隣型の商店街と近隣型の小売市場で49.3%となる。また、地域型商店街と地域型小売市場をそこに合算すると81.5%となる。従って、本研究における全体の数字としては、近隣や地域を対象とする小商圈型の商業集積の動向や意向

を示しているということもできる。以上のことから、サンプル数の制約により、本研究における全体像は、主に商店街組織であり、近隣と地域を対象商圏とした小商圏対象の組織団体の動向や意向の部分が多いことを含んだ上での考察であることを断っておきたい。

以下では、まずは組織団体属性と商圏属性に区分して、考察を加えてみることにする。そして、次に組織団体属性と商圏属性からなる8つのタイプについての考察を加えるものとする。

## (2) 組織団体属性による満足度の差異

まずは、組織タイプと団体組合に対する満足度の関係性についてみてみよう。組織タイプと団体組合に対する満足度のクロス集計結果を示したものが以下の表2である。なお、欠損値を有する2サンプルを除外した数値となっている。

商店街では「普通」, 「概ね満足」, そして「やや不満」と続く。小売市場では、「概ね満足」, 「やや不満」, そして「普通」が最も多い。標準化残差からみて、商店街では「大いに満足」という回答が意外に少なく、また小売市場では逆に「大いに満足」という答えが意外に多いのが特徴的である。しか

表2：組織タイプと団体満足度のクロス表

組織タイプ			団体満足度				合計	
			大いに満足	概ね満足	普通	やや不満		大いに不満
組織タイプ	商店街	度数	4	56	74	28	21	183
		期待度数	6.0	55.3	68.9	30.6	22.1	183.0
		標準化残差	-8	.1	.6	-5	-.2	
	市場	度数	3	9	7	8	5	32
		期待度数	1.0	9.7	12.1	5.4	3.9	32.0
		標準化残差	1.9	-.2	-1.5	1.1	.6	
合計	度数	7	65	81	36	26	215	
	期待度数	7.0	65.0	81.0	36.0	26.0	215.0	

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

表 3：カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ 2 乗	8.788 <sup>a</sup>	4	.067 †
尤度比	7.802	4	.099
線型と線型による連関	.093	1	.760
有効なケースの数	215		

a. 2セル（20.0%）は期待度数が5未満です。最小期待度数は1.04です。

しながら、上の表3を見ると、 $\chi^2$  検定の結果では統計的には有意となっていない。有意傾向にあるとみられる程度である。従って、団体に対する満足度では、商店街と小売市場と言う組織タイプにおいては差がなく、ほぼ「普通」、そして「概ね満足」という評価となっていると言えよう。ただしこの調査は、各組織団体の直接的なトップ層による回答であることを鑑みると、良くもなく悪くもなくという評価であると考えられるだろう。

### （3）商圈属性（近隣型、地域型、広域型、そして超広域型）による満足度の差異

さらに、商圈属性タイプと団体に対する満足度の関係についてみてみよう。その結果は、以下の表4と表5に表わされている。 $\chi^2$  検定の結果からは、統計的に有意とは言えない。従って、全体としての傾向分析を見ることとなる。組織団体に対する満足度では、広域型において「やや不満」や「大いに不満」という回答もみられるものの、他の組織団体では「普通」と「概ね満足」と言う回答が多数を占めている。各商圈属性タイプにおいても組織タイプに基づく上の考察と同様であり、本調査の回答者は、各組織団体の理事長や事務局長というトップ層によるものである。上記にも言及したが、本調査の回答者の属性を考えると、幾分割り引いて評価するべきであるだろう。

表4：商圏タイプと団体満足度のクロス表

商圏タイプ		団体満足度					合計	
		大いに満足	概ね満足	普通	やや不満	大いに不満		
商圏タイプ	近隣型	度数	3	24	45	19	15	106
		期待度数	3.5	32.0	39.9	17.7	12.8	106.0
		標準化残差	-.2	-1.4	.8	.3	.6	
	地域型	度数	3	23	25	11	7	69
		期待度数	2.2	20.9	26.0	11.6	8.3	69.0
		標準化残差	.5	.5	-.2	-.2	-.5	
	広域型	度数	0	8	4	6	4	22
		期待度数	.7	6.7	8.3	3.7	2.7	22.0
		標準化残差	-.8	.5	-1.5	1.2	.8	
超広域型	度数	1	10	7	0	0	18	
	期待度数	.6	5.4	6.8	3.0	2.2	18.0	
	標準化残差	.5	2.0	.1	-1.7	-1.5		
合計	度数	7	65	81	36	26	215	
	期待度数	7.0	65.0	81.0	36.0	26.0	215.0	

表5：カイ2乗検定の結果

	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ2乗	18.582 <sup>a</sup>	12	.099 †
尤度比	23.991	12	.020
線型と線型による連関	5.950	1	.015
有効なケースの数	215		

a. 8セル (40.0%) は期待度数が5未満です。最小期待度数は.59です。

#### (4) 組織属性と商圏属性に基づくタイプ間の比較分析

上記組織タイプごとの考察では、統計的には区別する意味が大きくはなかった。ただし、商圏タイプごとの考察では、来街者数の増減に対する認識と顧客ニーズの変化に対するタイプの差異には、意味があることが判明した。

そこで、以下ではさらに細分化を行い、表1-1にある組織タイプと商圏タイプの組み合わせによる8つのタイプ間での差異を確認してみる。

まずは、表6と表7を見てみよう。これは8つのタイプと来街者数の増減



商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

表 6：組織と商圈の混合タイプと来街者数の増減（3年間比較）のクロス表

組織と商圈の 混合タイプ		来街者数の増減（3年間比較）			合計
		増加	減少	不変	
商店街で近隣型	度数	6	59	24	89
	期待度数	11.5	51.3	26.2	89.0
	標準化残差	-1.6	1.1	-.4	
商店街で地域型	度数	9	33	18	60
	期待度数	7.7	34.6	17.7	60.0
	標準化残差	.5	-.3	.1	
商店街で広域型	度数	5	6	7	18
	期待度数	2.3	10.4	5.3	18.0
	標準化残差	1.8	-1.4	.7	
商店街で超広域型	度数	5	2	10	17
	期待度数	2.2	9.8	5.0	17.0
	標準化残差	1.9	-2.5	2.2	
市場で近隣型	度数	2	13	3	18
	期待度数	2.3	10.4	5.3	18.0
	標準化残差	-.2	.8	-1.0	
市場で地域型	度数	1	8	1	10
	期待度数	1.3	5.8	2.9	10.0
	標準化残差	-.3	.9	-1.1	
市場で広域型	度数	0	4	0	4
	期待度数	.5	2.3	1.2	4.0
	標準化残差	-.7	1.1	-1.1	
市場で超広域型	度数	0	0	1	1
	期待度数	.1	.6	.3	1.0
	標準化残差	-.4	-.8	1.3	
合計	度数	28	125	64	217
	期待度数	28.0	125.0	64.0	217.0

表 7：カイ 2 乗検定の結果

	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ 2 乗	33.750 <sup>a</sup>	14	.002***
尤度比	36.721	14	.001
線型と線型による連関	.484	1	.486
有効なケースの数	217		

a. 11セル（45.8%）は期待度数が5未満です。最小期待度数は.13です。

に対する認識とのクロス集計の結果である。表7に基づけば、 $\chi^2$ 検定の結果は統計的に有意となっている ( $\chi^2=33.750$ ,  $df=14$ ,  $p<0.01$ )。この結果と表6の標準偏差を見ると、近隣型商店街、地域型商店街、近隣型小売市場、地域型小売市場、そして広域型小売市場では「減少」、そして広域型商店街と超広域型商店街、そして超広域型小売市場では「不変」という回答が最も多くなっている。

更には、近隣型商店街では想定以上に、「増加」という答えが少ない。地域型商店街と広域型商店街では、想定以上に、「増加」という答えが多い。超広域型商店街では、想定以上に「減少」という答えが少ない。これを小売市場で見ると、近隣型小売市場、地域型小売市場、そして広域型小売市場で、「不変」という回答が少なく、広域型小売市場では「減少」という答えが想定以上に、多くなっている。

消費市場全体が縮小化しつつあり、全ての商店街や小売市場が苦境に陥っていると考えられてきたが、それは、どちらかといえば、近隣型商店街と近隣型小売市場に見られることであり、地域型小売市場、地域型商店街、そして超広域型商店街では、大きな減少傾向を受けていると言う認識ではなかった。より地元・地域に張りついて営業を行っている小売市場や中範囲の商圈を有する商店街は、地域志向の下で確実な地元顧客層を捕捉しており、一方で超広域型商店街では新型コロナウイルス感染症の発症・拡大前のときに急激に増大してきていたインバウンド等の観光客の取り込みによる部分が大きいのであろうと推測できる。逆に、近隣型商店街は、小売市場との差別化を図れず、また広域型小売市場はなかなか日用品だけでは集客できておらず、苦戦しているということであるだろう。

さらに8つのタイプからみた団体に対する満足度のクロス集計の結果が、次の表8と表9に示されている。クロス集計表に対する $\chi^2$ 検定の結果は、統計的には有意となっている ( $\chi^2=43.642$ ,  $df=28$ ,  $p<0.05$ )。この結果と

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

表 8：組織と商圏の混合タイプと団体満足度のクロス表

組織と商圏の混合タイプ		団体満足度					合計
		大いに満足	概ね満足	普通	やや不満	大いに不満	
商店街で近隣型	度数	2	19	41	15	11	88
	期待度数	2.9	26.6	33.2	14.7	10.6	88.0
	標準化残差	-.5	-1.5	1.4	.1	.1	
商店街で地域型	度数	1	20	22	10	6	59
	期待度数	1.9	17.8	22.2	9.9	7.1	59.0
	標準化残差	-.7	.5	.0	.0	-.4	
商店街で広域型	度数	0	8	3	3	4	18
	期待度数	.6	5.4	6.8	3.0	2.2	18.0
	標準化残差	-.8	1.1	-1.5	.0	1.2	
商店街で超広域型	度数	1	9	7	0	0	17
	期待度数	.6	5.1	6.4	2.8	2.1	17.0
	標準化残差	.6	1.7	.2	-1.7	-1.4	
市場で近隣型	度数	1	5	4	4	4	18
	期待度数	.6	5.4	6.8	3.0	2.2	18.0
	標準化残差	.5	-.2	-1.1	.6	1.2	
市場で地域型	度数	2	3	3	1	1	10
	期待度数	.3	3.0	3.8	1.7	1.2	10.0
	標準化残差	2.9	.0	-.4	-.5	-.2	
市場で広域型	度数	0	0	1	3	0	4
	期待度数	.1	1.2	1.5	.7	.5	4.0
	標準化残差	-.4	-1.1	-.4	2.8	-.7	
市場で超広域型	度数	0	1	0	0	0	1
	期待度数	.0	.3	.4	.2	.1	1.0
	標準化残差	-.2	1.3	-.6	-.4	-.3	
合計	度数	7	65	81	36	26	215
	期待度数	7.0	65.0	81.0	36.0	26.0	215.0

表 9：カイ 2 乗検定の結果

	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ 2 乗	43.642 <sup>a</sup>	28	.030*
尤度比	42.195	28	.042
線型と線型による連関	1.248	1	.264
有効なケースの数	215		

a. 26セル（65.0%）は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は .03 です。

表10：各クロス集計の最大値から見た分布

	来街者数の増減	満足度
近隣型商店街	－	－
地域型商店街	－	－
広域型商店街	ゼロ	＋
超広域型商店街	ゼロ	＋
近隣型小売市場	－	＋
地域型小売市場	－	＋・ゼロ
広域型小売市場	－	ゼロ
超広域型小売市場	ゼロ	＋

表8に示されている標準残差を見ると、組織団体に対する満足度において近隣型商店街、そして地域型商店街は、「普通」という評価が高い。広域型商店街、超広域型商店街、近隣型小売市場、そして超広域型小売市場では、「概ね満足」という評価が高い。地域型小売市場では「概ね満足」と「普通」が同程度の高い評価としている。そして広域型小売市場は、「やや不満」という回答が高い。

以上のクロス集計において、統計的に有意になったものを基準に整理してみると、上記の表10ようになる。この表から、8つの組織団体類型には、それぞれに来街者の増減がある中で当該の組織団体への満足度に差があることがわかる。大きくは3つのタイプである。第一に、マイナスの来街者数認識からマイナスのままの満足度を得ている近隣型商店街と地域型商店街であり、集積していることで維持されている消極的な集積志向のタイプである。第二に、来街者数認識は不変のゼロからプラスの満足度を得ている広域型商店街、超広域型商店街、そして超広域型小売市場であり、共同仕入れやイベント実施など行う積極的な集積志向のタイプである。そして、第三に、ある種の存続をかけて集積としての組織団体行動に依存しており、来街者数の減少に直面していながらも組織団体の諸活動に満足を示している近隣型小売市

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

場，地域型小売市場，そして広域型小売市場である。これらは，集積不可欠志向のタイプであるといえる。

なお，上記の  $\chi^2$  検定において，期待度数が5未満になっているものが存在するが，Yates の修正をかけたものである。また，一部に度数が0のセルが存在するが，分析上は構成比としての0であるとして考察したものである。

以下では，これらのタイプについて，商店街・小売市場が認識する諸課題と空き店舗に対する対応と意向も含めて，コレスポネンス分析を利用しながら，これらの類型化の存在を検証してみたい。

## 5. コレスポネンス分析に基づく商店街・小売市場の属性による類型化

### (1) 来街者数の変化に対する8類型による差異

以下の図4は，組織団体と商圈に基づく8類型と，来街者数の増減に対する

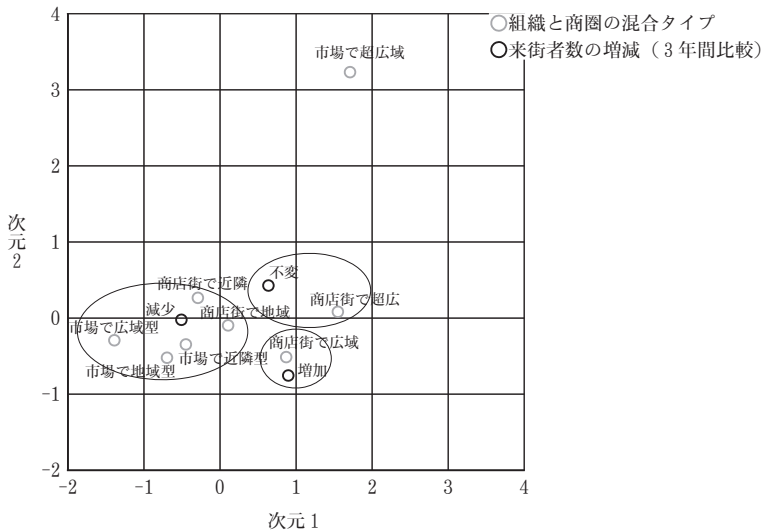


図4：組織団体の8類型と来街者数の変化

る認識との関係をコレスポネンス分析で検討したものである。イナーシャの寄与率を確認すると、次元1が0.896、次元2が0.104となり、この2次元で全体の100%を説明していることになる。

この対応分析に基づくと、超広域型商店街においてはその来街者数に関して、ここ3年間で大きな変化は認識されてはいない。広域型商店街においては来街者数は、増加傾向にあるように認識されている。これらに対して、近隣型商店街、近隣型売市場、地域型商店街、地域型市場、そして広域型市場においては、この3年間で減少傾向にあると認識されている。

(2) 所属する組織団体への満足度に対する8類型による差異

図5は、上記組織属性と商圈の組み合わせ8類型と組織団体に対する満足度の関係性を示した対応分析である。イナーシャの寄与率が、次元1で0.432、次元2で0.236となり、全体の66.9%を説明していることになる。

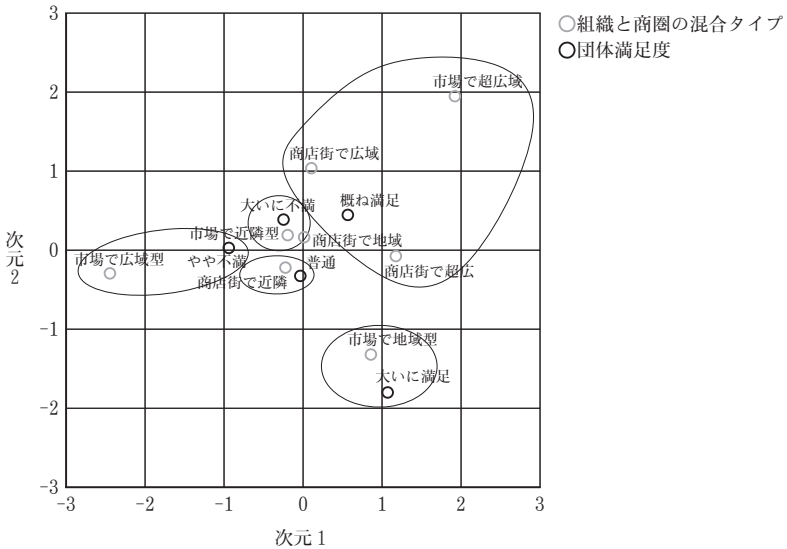


図5：組織団体の8類型と組織団体への満足度

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

図5では以下のことが示されている。組織団体に対する満足度では、近隣型商店街では普通の評価である。近隣型小売市場と地域型商店街では大いに不満という評価である。超広域型商店街と広域型商店街では概ね満足、そして地域型小売市場においては大いに満足している。広域型商店街と超広域型商店街では、来街者数は横ばいか、増加傾向にあり、団体に対してはおおむね満足していることになる。そして広域型の市場では、やや不満となっている。なお、超広域型小売市場では、大きくはおおむね満足となっているが、ほとんど評価としてはプラスでも、マイナスでもないということである。

### （3）組織団体が抱える課題に対する8類型よる差異

次に図6は、組織団体が抱える諸課題と、組織属性および商圈による8類型の関係である。イナーシャの寄与率では、次元1が0.364、次元2が0.227

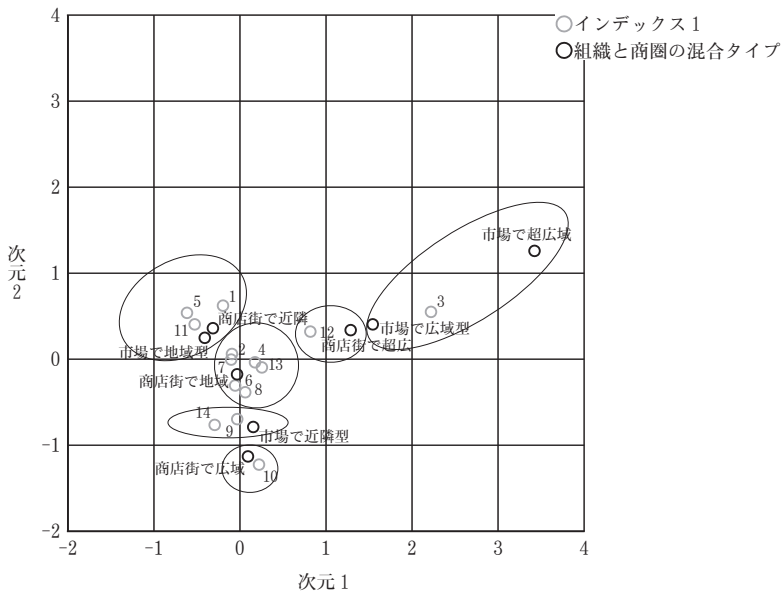


図6：8類型と組織団体が抱える諸問題

を示しており、全体の59.2%を説明していることとなる。

この図6より、以下のことが言える。近隣型商店街、地域型小売市場では、商圈人口の減少、店舗等の老朽化、空き店舗の増加が現代の課題となっている。地域商店街では、大型店、スーパー、インターネット販売等への顧客流出、顧客ニーズの変化、駐車場・駐輪場の不足、後継者問題、業種構成に問題がある、共同施設の老朽化や処分、そして維持経費などの負担が諸課題となる。広域型商店街では、客単価が減少しているということが課題である。超広域商店街では、商店街・小売市場の組織化や活動に非協力的であるということが課題として挙げられる。そして、近隣型小売市場では、集客力が高い、話題性のある店舗や業種少ない、またはないということが課題となる。最後に、広域型小売市場と超広域型小売市場では、他地域・他都市への顧客流出が大きな課題である。

なお、図のインデックスは、以下を示している。

1. 商圈人口の減少
2. 大型店、スーパー、インターネット販売等への顧客流出
3. 他地域・他都市への顧客流出
4. 顧客ニーズの変化
5. 店舗等の老朽化
6. 駐車場・駐輪上の不足
7. 後継者問題
8. 業種構成に問題がある
9. 集客力が高い、話題性のある店舗や業種少ない、またはない
10. 客単価が減少している
11. 空き店舗の増加
12. 商店街・小売市場組織化や活動に非協力的
13. 共同施設の老朽化や処分、維持経費などの負担



14. その他

（４）空き店舗に対する各団体の現在の取り組み活動

以下の図7は、空き店舗に対する各団体の取組と組織属性及び商圈の8類型の関係を示している。イナーシャの寄与率では、次元1が0.340、次元2が0.290となり、この2次元で全体の63.0%を説明していることになる。

図7に基づくと以下のことが言える。近隣型商店街・近隣型小売市場では、家主に対する賃貸の要請、家賃補助、改装費等の補助、駐車場または駐輪場として活用・利用、NPO、産学官連携等の活動の場として提供、特に取り組んでいないということを重視して行っている。地域型商店街では、業種・

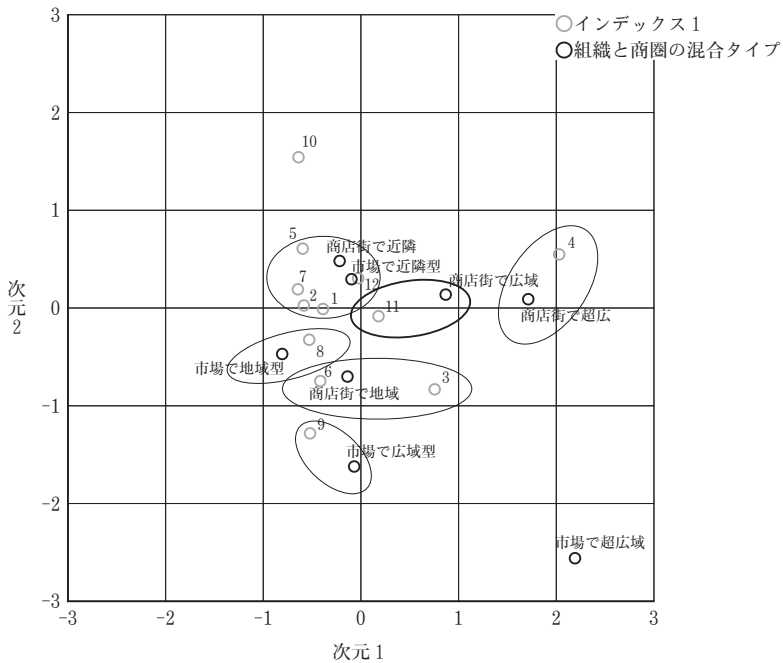


図7：8類型と空き店舗対策

業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致することとコミュニティ施設（イベント・交流サロン・子育て支援・休憩所等）として活用を実施している。超広域型商店街では、商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制が挙げられている。地域型小売市場では、創業者支援（小売未経験者のチャレンジショップ等による店舗開業）の場として活用が行われている。広域型商店街では、その他と特に取り組んでいないである。そして、広域型小売市場では、空き店舗情報の積極的な発信による新規出店の促進が重要視されている。

以下は、インデックスの内容である。

1. 家主に対する賃貸の要請
2. 家賃補助，改装費等の補助
3. 業種・業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致する
4. 商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制
5. 駐車場または駐輪場として活用・利用
6. コミュニティ施設（イベント・交流サロン・子育て支援・休憩所等）として活用
7. NPO，産学官連携等の活動の場として提供
8. 創業者支援（小売未経験者のチャレンジショップ等による店舗開業）の場として活用
9. 空き店舗情報の積極的な発信による新規出店の促進
10. 家主と協力し，住居賃借向けに改装
11. その他
12. 特に取り組んでいない

（5）空き店舗の発生に対する各団体の今後の取り組み意向

図8は、空き店舗に対する今後の取り組みと組織属性及び商圈の8類型の

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

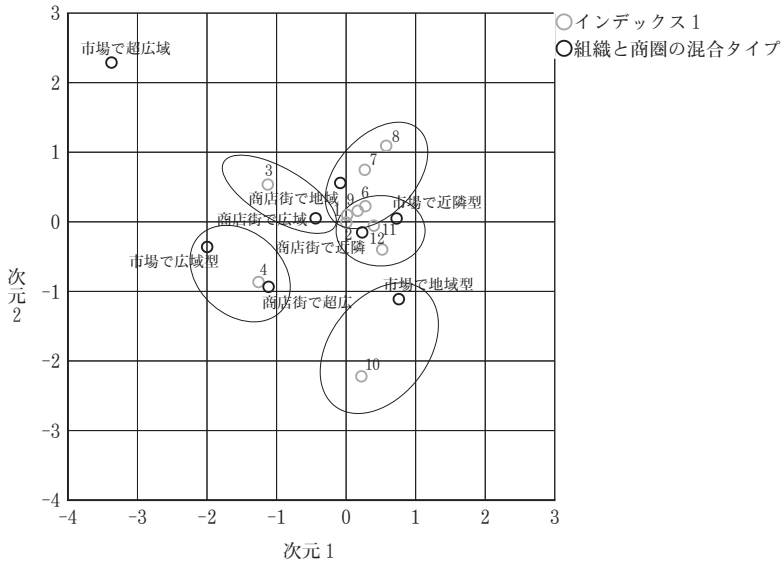


図8：空き店舗発生対策の今後と8類型

関係である。イナーシャの寄与率を見ると、次元1が0.464、そして次元2が0.212となり、この2次元で全体の67.5%を説明していることになる。

図8から、今後の空き店舗対策では以下のことが目指される。近隣型商店街と近隣型小売市場では、家主に対する賃貸の要請、家賃補助・改装費等の補助、コミュニティ施設（イベント・交流サロン・子育て支援・休憩所等）として活用、空き店舗情報の積極的な発信による新規出店の促進、そして特に取り組む予定はないということになる。地域型商店街では、NPO、産学官連携等の活動の場として提供と、創業者支援（小売未経験者のチャレンジショップ等による店舗開業）の場として活用することが今後の対応である。広域型商店街では、業種・業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致することになる。超広域型商店街と広域型小売市場では、商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制が今後の対応である。地域型小売市場では、

家主と協力し、住居賃借向けに改装することを目指す、ということになる。

なお、以下は、インデックスの内容である。

1. 家主に対する賃貸の要請
2. 家賃補助、改装費等の補助
3. 業種・業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致する
4. 商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制
5. 駐車場または駐輪場として活用・利用
6. コミュニティ施設（イベント・交流サロン・子育て支援・休憩所等）として活用
7. NPO、産学官連携等の活動の場として提供
8. 創業者支援（小売未経験者のチャレンジショップ等による店舗開業）の場として活用
9. 空き店舗情報の積極的な発信による新機出店の促進
10. 家主と協力し、住居賃借向けに改装
11. その他
12. 特に取り組む予定はない

## 6. 団体満足度の規定因一抱える諸課題と空き店舗対策

上記の考察に基づき、特に成功している組織団体として超広域型商店街と広域型商店街に着目し、来街者数変化、団体への満足度、団体が抱える諸問題、空き店舗への現状対策、そして空き店舗発生への今後の対策について整理すると以下の通りとなる。

- ① 来街者数の最近の変化については、超広域型商店街においてはその来街者数に関して、ここ3年間で大きな変化は認識されてはいない。広域型商店街において来街者数は、増加傾向にあると認識されている。

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

- ② 組織団体への満足度については、超広域型商店街と広域型商店街では概ね満足している。
- ③ 組織団体が抱える諸課題については、超広域商店街では、商店街・小売市場の組織化や活動に非協力的であるということが課題であり、広域型商店街では、客単価が減少しているということが課題となっている。
- ④ 空き店舗現状対策については、超広域型商店街では、商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制が挙げられている。広域型商店街では、その他と特に取り組んでいない、である。
- ⑤ 空店舗発生への今後の対策については、超広域型商店街と広域型小売市場では、商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制が今後の対応である。広域型商店街では、業種・業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致することになる。

上記の考察において、これらの8種類の差異の存在は確認でき、そして成功している組織団体は満足は高く、特に大きな対策をとるということはなく、むしろ商店街全体にとってマイナス効果をもたらすような店舗の抑制に傾注している。新たな構造的変化をもたらす行動をとると言うよりは、現状を維持しながらその最適化を図る方向を志向していると言えるだろう。

では、この組織団体に対する満足度を規定しているものは何であろうか。ここでは、これまでの考察から以下の図9に示される関係性がさらに仮説として想定される。以下では、この関係性について、確認してみる。

まずは、現状での諸課題が組織団体の満足度に影響を及ぼすのかどうかについて確認した。従属変数を組織団体に対する満足度、独立変数に商店街・小売市場での14の諸問題点として、名義回帰分析を行った。その結果、モデルのR2乗値は0.169となり、予測値と実測値に相関関係はなく、説明力がな

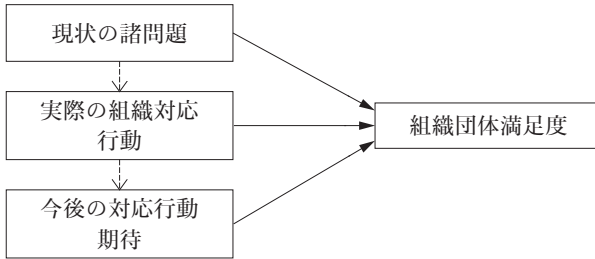


図9：組織団体満足度の規定因

表11：名義回帰分析の分散分析表

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	50.434	9	5.604	6.981	.000
残差	164.566	205	.803		
総計	215.000	214			

従属変数 団体満足度

予測：今後の組合運営方向性 今後の必要要件

ということが判明した。従って、商店街や小売市場が抱える多様な諸問題によって、当該組織団体への満足度は関係がないということになる。

次に、空き店舗に対して現実に行っている組織団体の行動が、当該組織団体への満足度に影響を及ぼすかを検討した。これについても、モデルのR2乗値は、0.124となり、やはり予測値と実測値に相関関係はなく、空き店舗対策の行動が組織団体への満足度を説明する要因にはなっていないことが判明した。

さらに、今後の対応行動への期待として「今後の方向性」と、「これからの店舗集積への必要なもの」という2つの独立変数を想定し、「組織団体に対する満足度」という従属変数への規定関係を確認してみた。R2乗値は0.235となり、弱い相関があることがわかる。また、名義回帰分析の分散分析表である表11をみると、有意確率は $0.000 \leq$ 有意水準 $0.005$ となり統計的に

商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

表12：係数

	ベータ	標準化係数 標準誤差のブート ストラップ (1000) 推定値	自由度	F 値	有意確率
今後の組合運営方向性	.342	.073	5	21.678	.000
今後の必要要件	.282	.071	4	15.987	.000

従属変数：団体満足度

表13：相関および許容度

	相関			重要度	許容度	
	ゼロ次	偏	部分		変換後	変換前
今後の組合運営方向性	.397	.358	.336	.580	.962	.867
今後の必要要件	.349	.302	.277	.420	.962	.867

従属変数：団体満足度

有意であることがわかる。すなわち、「今後の方向性」と「これからの店舗集積に必要なもの」を独立変数にすることにより、「組織団体に対する満足度」に違いがあることがわかる。

表12と表13にある標準化係数の $\beta$ 値および重要度から、「組織団体に対する満足度」に影響をおよぼす要因は、最も大きなものが「今後の組合運営方向性」、そして次に「今後の必要要件」となることがわかる。なお、どちらも有意確率は $0.000 \leq \text{有意水準} 0.005$ となっており、重要な説明要因であると言える。従って、組織団体に対する満足度を規定しているのは、今後の組織団体の運営の方向性とこれからの組織団体に店舗集積として必要なものという、未来への期待が大きく、現状での対応行動については、関係性はあまりないということになるだろう。

なお、推定値から以下のことがいえるだろう。

- ①「大変に満足」とする組織団体は、「今後の若手に期待」し、「飲食店

やフードコート展開」に期待している。

- ②「概ね満足」とする組織団体は、「街路灯や施設管理のみを行っていく」とし、「その他に必要なことがある」としている。
- ③「特に感想はない」とする組織団体は、「縮小・解散を考えていく」とし、「生鮮産品等に加え、医療・文化のテナントミックスでの中心形成」としている。
- ④「やや不満」とする組織団体は、今後の運営方針も今後の必要要件も、選択肢に該当はなく、「その他」としている。
- ⑤「大いに不満」とする組織団体は、「街路灯や施設管理のみを行っていく」とし、「生鮮産品等に加え、医療・文化のテナントミックスでの中心形成」としている。

ここで、なぜ上記の図9のモデルが成立しなかったのかを考えておこう。通常は商店街や小売市場を取り巻く環境条件（諸問題）とその中で実際に行われている商店街・小売市場での諸活動から、所属する組織団体に対する満足度が決まってくる。しかしながら、本調査の回答者は、組織団体に所属するメンバーではなく、その組織団体のリーダーや長となる担当者を主たる回答者としている。そこには、当然ながら自己否定ではなく自己肯定とも言えるバイアス構造が存在するとともに、組織維持志向が内在することになり易いと言える。回答者が必ずしも組織団体の個々のメンバーを代表した回答をしているわけでないということに注意しておく必要がある。

## 7. 結びにかえて

同質の中の異質から、異質の中の同質へと変化しつつある商店街組織について検討してきた。また、商店街組織においては組織化することが目的ではなく、組織化は手段の一つに過ぎないものであり、従って、集積・集合体と



商業集積としての商店街組織における同質性と異質性への対応（西村順二）

しての組織化には、自由性と管理統制性が共存し得ることが重要であることをみてきた。

本研究での重要仮説である同質の中からの異質から、異質の中からの同質へ構造変化を起こしつつある商店街組織において、成功している商店街組織には、成功する giver が存在している、あるいは強く関係している、ということであった。結果としては、組織団体に対する満足度に影響をおよぼす要因は、最も大きなものが「今後の組合運営方向性」、そして次に「今後の必要要件」となることが判明した。また、成功している組織団体では、商店街・小売市場の組織化や活動に非協力的である構成員の存在と客単価の減少が問題視されている。そして、商店街にとってマイナスとなる店舗の進出（出店）の抑制と、一方で業種・業態を考慮した上で積極的に店舗を誘致することを目指している。調査結果からは、組織全体の利益や整合性を考慮しつつ、組合運営を考慮しており、結局のところ同質性と異質性の混在が担保されつつ、集積の魅力を生み出すことに傾倒している姿が見られた。これは成功している組織団体におけるものであり、そこには異質性を求めつつ全体最適を目指す成功している giver が存在していると考えられる可能性が高いということになるであろう。

#### 参考文献

- Grant A., (2013), *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Weidenfeld & Nicolson.
- Hardin G., (1968) "The tragedy of the commons," *Science*, Vol. 62, No. 3859, pp. 243-248.
- Nakajima K., and K. TESHIMA, (2018), "Identifying Neighborhood Effects among Firms: Evidence from location lotteries of the Tokyo Tsukiji fish market", *RIETI Discussion Paper Series*, 18-E-044.
- 石原武政 (2015) 「商店街・小売市場に何を期待するのか」『都市政策』159, pp. 4-10.
- 石原武政 (2019) 「小売業の外部性と地域貢献」『マーケティングジャーナル』38(3), pp. 6-16.
- 小宮一高 (2010) 「商業集積の組織特性の再検討—商業集積マーケティング論の構築に向けて—」『流通研究』12(4), pp. 31-44.

- 田村正紀(1973)「都市圏小売システム」『国民経済雑誌』128(1), pp.73-97。
- 西村順二(1993)「地域商業集積における小売経営者の課題」田村正紀・石原武政・石井淳蔵編著『マーケティング研究の新地平—理論。実証・方法—』千倉書房, pp.277-305。
- 西村順二(1997)『これが大阪の商店街だ—大阪市小売商業・商店街発展の歩みと展望—』(創立50周年記念誌<別冊>), 大阪市商店会総連盟。
- 西村順二(1999)「都市における地域小売商業緒を考える枠組みと課題—近隣型小売商業集積の地域性を探る試み—」『甲南経営研究』40(1), pp.29-42。
- 松田裕之(1995)「共有地の悲劇とゲーム理論:なぜ生物は群れるのか」『公共選択の研究』1995(25), pp.104-107。
- 根田克彦(1998)「都市小売業の空間構造に関する研究の展望—英米の文献による—」『人文地理』50(4), pp.47-66。
- 矢作敏行・川野訓志・三橋重昭(2017)『地域商業の底力を探る—商業近代化からまちづくりへ—』白桃書房。

《参考資料》

- 中小企業庁編(20019)『平成30年度 商店街実態調査報告書』中小企業庁経営支援部商業課。
- 経済産業省編『商業統計表』各年度。