

イベントを通じた 商店街活性化における課題と展望

—芦花公園商店街を中心として—

谷 真 哉

1. 研究の背景と目的

2020年に発生した新型コロナウイルスのパンデミックから5年が経過し、アフターコロナという言葉すらも聞くことが少なくなった。パンデミックが発生した当初、商店街やショッピングセンター（以下SC）は人流を促す3密¹⁾の拠点と位置づけられ、度重なる営業自粛の対象とされてきた。さらに令和4年に大阪府商店街振興組合が府内132商店街に実施したアンケート調査では、コロナ禍の影響として「店舗の休業や閉店（83.3%）」が最も多く、次いで「イベントの中止（78.8%）」があげられており、商店街の賑わいや活気を促すイベントがことごとく休止を余儀なくされていたことがわかる。その影響は、商店街の販売促進としての機能を失わせただけでなく、地域住民とのコミュニケーションの場を減少させた。さらに、長期間イベントを休止したことで、運営してきた組織が高齢化や組織自体の解消を理由に、イベントが再開できないもしくはイベントそのものが消滅した事例は少なくない。

筆者は2025年より世田谷区の最北端にある芦花公園商店街の関係者との接点を持ち、当該商店街の理事会で継続的に話しを聞く機会を得ている。ここでは、2030年の京王線高架化に向けて商店街の活性化を目指したイベントの計画が策定されていたものの、具体案がまとまらず計画の段階から理事

会の議論が難航していることを知った。このような現状と課題を踏まえ、理事会の中に明確な共通目標はあったとしても、なぜ計画の段階から困難な状況を作りだしてしまうのか、この問題意識を起点に本研究の調査を進めることとした。

そこで、本研究では世田谷区の芦花公園商店街を中心に商店街組織の視点から、イベントを通じた商店街の活性化を目指す際に生じる課題や展望について検証することとした。分析方法として、はじめに、先行研究ならびに公開情報を基に商店街組織の特徴や商店街を基点とするコミュニティについて整理する。加えて商店街組織とイベントに関する論点整理を行い、本稿の分析視点を定める。次に実証分析では、芦花公園商店街を基点に世田谷区ならびに近隣の京王線沿線商店街との比較分析を行う。さらに、芦花公園商店街理事会の関係者へのヒヤリングならびにアンケート結果を通じて、商店街組織が抱える課題を示す。そのうえで、コロナ禍を経た商店街が新たに目指すべきイベントの機能や役割に関する視点を明らかにすることを本稿の目的とした。

2. 商店街組織の特徴

2-1. 商店街とは

(1) 商店街の分類

商店街の歴史は江戸時代の城下町や宿場町として栄えた土地であることが多く、当時の移動は徒歩が主であったため水の確保に要する河川に沿って主要な道を繋いでいた（森川, 2022）。このような宿場町としての機能は現在の商店街にはみられなくなり、その目的や機能は大きく変化したものの、長年地場に根つき商売を通じて人や地域の結節点として担ってきた役割は今日まで受け継がれている。江戸時代からの流れを受け今日まで発展してきた商店街は、現在、商店街そのものの特徴によって大きく4つに分類されている。

3年に1度全国の商店街へのアンケート調査をもとに作成される令和6年

度の「商店街実態調査報告書²⁾ (以下、実態報告)」によれば、商店街のタイプを「近隣型商店街」「地域型商店街」「広域型商店街」「超広域型商店街」の4つに分類している。この4分類は、最寄り品を中心に近隣地域%消費者を対象としての商店街（「地域型商店街」「広域型商店街」）と百貨店や量販店等の大型店が隣接し買い回りを中心に遠方の広域地域%消費者をも対象とする商店街（「広域型商店街」「超広域型商店街」）に分けることができる。しかしながら、全国の商店街をタイプ別に構成比をみると、最寄り品中心の商店街が90%以上（近隣商店街59.8%、地域型商店街31.0%）を占めていることが今日の商店街の現状となる（図表1）。

図表1 商店街の分類と構成比

利用者	タイプ	特徴	構成比
近隣地域消費者	近隣型商店街	最寄品中心の商店街で地元住民が徒歩又は自転車など移動して日用品の買い物が中心。	59.8%
	地域型商店街	最寄品および買い回り品が混在する商店街で、近隣型商店街よりもやや広範囲。徒歩、自転車、バス等で来街する商店街。	31.0%
広域地域消費者	広域型商店街	百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品よりも買い回り品が多い商店街。	5.3%
	超広域型商店街	百貨店、量販店等を含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離から来街する商店街。	1.6%

(注) 令和6年度「商店街実態調査報告書」p.8を基に筆者加筆修正。

(2) コミュニティの担い手としての商店街

では、そもそも百貨店やショッピングセンターのような商業集積と商店街は何が違うのだろうか。商店街の定義を調べると、明確に定義は定められていないものの、商業統計における立地環境特性区分及び定義によれば、商店街とは「小売店、飲食店及びサービス業が近接して30店舗以上あるもの」とされている。さらに、平成21年（2009年）に施行された地域商店街活性化法（平成二十一年法律第八十号）では、商店街がこれまで「地域住民の生活の向上及び交流の促進に寄与してきた」と記され、中小企業庁³⁾はこれをま

とめて商店街を「地域コミュニティの担い手」と称している。

ここで注目すべきは、単なる商業集積を商店街と呼ぶわけではなく、「地域コミュニティの担い手」の役割を持つことが念頭に置かれている点である。このコミュニティの担い手について、全国商店街振興組合連合会は『商店街とコミュニティ』の中で商店街の位置づけを明記している。具体的には「地縁関係をベースとしたコミュニティとして、町会や自治会等の日常生活、祭りや伝統行事などの伝統文化、学校、趣味、各種サークル等様々なコミュニティがある。一方、商店街がその主体となるコミュニティとして商店街関係者が結束してコミュニティを構成し、経済活動や様々な活動を通して地域に貢献をする役割もある」と表現している。つまり、商店街におけるコミュニティとはイベントを通じたコミュニティと商店街組織が中心となって地域貢献を行う2種類のコミュニティがあることがわかる。消費者の立場からみれば商店街は、個々が独立して商売をする営利のみを目的とした集合体にみえるかもしれない。しかしながら、コミュニティの担い手としての商店街が本来求められる役割は「商」のみを追求することではなく、二宮尊徳のいう「経済と道徳」、稲盛和夫氏の「物心両面の幸福追求」など、経済と社会の両輪を回す役割こそが真に求められ担うべき役割であることがわかる。さらに、その役割は、特定の商店や個人の力によって実現されるものではなく、「商店街関係者が結束してコミュニティを構成し」と上述されているように「商店街組織」という組織単位をもって役割の実現にあたることが不可欠となる。つまり、コミュニティの担い手としての商店街を分析する際には個々の商店の働きをみるよりも「商店街組織」の視点から分析することが重要となる。次節では、商店街組織の機能と役割について整理する。

2-2. 商店街組織とは

(1) 商店街組織の分類

上述した令和6年度「実態報告」によれば、2024年10月時点で各都道府県が把握している商店街数の合計は12,091件⁴⁾、そのうち商店街実態調査によ

る連絡がついた商店街は11,280件であった。この調査に際して、調査対象となった団体（商店街振興組合、事業協同組合等、その他の法人、任意団体）こそが、商店街全体の運営を組織する「商店街組織」となる。商店街組織の形態別の割合をみると、割合の多い順に、任意団体8,789件（77.9%）、商店街振興組合（以下、振興組合）1,668件（14.8%）、事業協同組合等769件（6.8%）、その他の法人45件（0.4%）、不明9件（0.1%）と9割以上を任意団体と振興組合が占めていることがわかる。任意団体は法人格をもたず商店街の相互扶助によって成り立ち、一方の振興組合は商店街振興組合法（法律第141条）に基づく法人化された組織となる。つまり、振興組合は法律というルールの手組で活動する組織であるため、任意団体と比べて自由な意思のみで全てを決定することはできない。その一方で、振興組合は上位組織である全国商店街振興組合連合会を持ち、さらに各都道府県名の付いた商店街振興組合連合会が設置されているため、任意団体よりも振興組合に所属する組織の方が社会的な信用は高いといった特徴がある。

商店街組織の構成員に目を向ければ、構成員の中には一商店の繁栄は地域の発展がない限り個々の商店の繁栄はあり得ないという立場から、積極的に商店街の運営に協力している企業もあるが、その中には自己の企業の繁栄と商店街運営の重要性を関連づけて、真剣に考えていない企業が存在する（小濱, 1978）。つまり、自身が所有する土地のうえで商売する独立性の高い商店主を構成員とする商店街組織においては、商店街と自身の商店を必ずしも結びつけて考える義務は無いのである。しかしながら、個々の商店は全国に系列店舗を持つナショナル・チェーンと異なり、行政等の関係機関に対しての陳情や交渉において力が非常に弱い点がある。そのため、商店街組織が個々の商店の代表となり対応にあたることができることも利点となる。

（2）商店街における理事会組織の現状

商店街には上述した地域の商店が組合員として加盟する組織構成員の集合体としての組織と組織構成員の代表として組織の意思決定機関の機能を持つ理事会組織がある。令和6年度の「実態報告」（図表2）では、現在の組織構

成員の年齢構成は最も多い世代が60代～70代の51.8%、次いで40～50代の35.3%となり、この2つの世代で構成員の87%以上を占めていることになる。

では、商店街の意思決定組織であり、商店街組織の運営を担う理事会はどのような組織的特徴があるのだろうか。はじめに、理事会の代表である理事長の年齢と在職期間についてみていく。理事長の年齢として最も多い割合が70代の40.5%、ついで60代が31.2%、さらに50代が20.4%と令和6年（2024年）現在において、この3つの年代で9割以上を占めることがわかる。在職期間については、最も多い期間が10年以上の36.0%で、一度理事長になると長い期間継続して同じ人物が務めていることがわかる。この結果を平成30年（2018年）に実施した「実態報告」の結果と比較すると、60代は6%減少していたものの50代と70代以上の構成比が高まり、さらに、在職期間については最も多い10年以上の割合がさらに高まっていることがわかった。このことから、地場に根づいた商店主が理事長を担当する特徴を踏まえ、企業や行政組織とは異なり簡単にトップを交代しない傾向がみられ、加えてコロナ禍前とは変わらない人物がそのまま理事長を務め続ける結果、全国の商店街組織において理事長の高齢化が進む傾向にあることが示された。

次に、商店街理事会を構成する理事会役員についてみていく。商店街の理事会役員の特徴について言及した小濱（1982）によれば「商店街の組織運営力の向上は、商店街のリーダーシップを握る役員の性格によって影響される。すなわち活動力の高い役員の存在する商店街は、活力のある組織運営体となり、活動力の弱い役員の指導下にある商店街は、沈滞的組織となりやすい。しかし、いくら活動力の高い商店街であっても、商店街をとりまく環境が急速に変化した場合、それに対応する能力が必ずしも発揮されるとは限らない」と述べている。

このように、陳情や交渉の手段だけでなく、理事会役員の性格に着目することも商店街組織を考えるうえで必要となる。その一方で外部環境の変化によって役員の活動力が活かされない可能性についても言及されていた。理事

長の高齢化が進むことや近年ではVUCAの時代⁵⁾と称されるように、環境の変化が一層著しく先行き不透明な時代のなかにおいては、役員の意識や若い世代との交流など、商店街組織が抱える課題と照らし合わせながらみていくことが重要となる。次節では商店街組織が抱える現状の課題についてみていく。

図表2 商店街 理事長の年齢と在職期間の変化
(H30年(2018年)とR6年(2024年)の比較)

年齢				在職期間			
世代	H.30	R.6	増減	期間	H.30	R.6	増減
30代以下	0.8%	0.5%	-0.3%	2年未満	14.2%	16.0%	1.8%
40代	5.9%	6.4%	0.5%	2年以上4年未満	15.5%	14.9%	-0.6%
50代	17.8%	20.4%	2.6%	4年以上6年未満	13.5%	13.5%	0.0%
60代	37.2%	31.2%	-6.0%	6年以上8年未満	9.3%	9.7%	0.4%
70代以上	36.6%	40.5%	3.9%	8年以上10年未満	9.0%	8.3%	-0.7%
				10年以上	34.8%	36.0%	1.2%

(注) 平成30年度 (p.9)、令和6年度 (p.9)「商店街実態調査報告書」を基に筆者作成。

2-3. 商店街組織の課題

商店街は高度成長期前半において旺盛な需要に支えられ、地域の買い物を支える重要な役割を果たすことで、1960年代から70年代にかけて最盛期を迎えていた。その後、中小小売業を取り巻く環境の変化は急速に進み、小売店舗数の減少に歯止めがかからなくなると、1990年代から始まった人口減少に伴う需要縮小がさらに小売店へ追い打ちをかけるようになった(遠藤, 2024)。日本各地の商店街を調査した広井(2024)が「日本各地の人口20万人程度以下の地方都市の中心部はほとんど間違いなく“シャッター通り”になっており、30～50万人規模の都市でも中心部が空洞化していることが広く見られる。東京近辺のような大都市圏においてすら、一部の地域ではそうした状況が生じている」と述べるように、商店街の課題は単なる地方の問題にとどまらず大都市圏にも波及する全国的な課題に発展していることがわ

かる。

では、具体的にどのような課題が生じているのかをここでも令和6年度の「実態報告」の結果を踏まえみていくこととする。(1) 高齢化・後継者不在の課題、(2) 商店街組織の課題、(3) 組織形態変更に及ぶ課題の3つの視点から商店街組織の現状及び課題についてみていく。

(1) 高齢化・後継者不在の課題

退店（廃業した）した主な理由として「店主の高齢化・後継者の不在」が67.5%と大部分を占め、特に近隣型商店街と地域型商店街はそれぞれ72.5%、66.4%と高い割合で問題視されていることを示した。このように近隣地域の消費者を対象とする商店街であればあるほど高齢化と後継者不足の課題は深刻になっている。

(2) 商店街組織の課題

商店街組織の構成員からみた主な課題として、割合の高い順に「会員の商店街活動への意欲の低下」「会員の減少」「役員の承継ができていない」をあげていた。このうち「会員の減少」についての課題のみ高齢化・後継者不在の課題と同様に商圏の小さな商店街であればあるほど、課題への認識の強さがみられたが、「会員の商店街活動への意欲の低下」や「役員の承継ができていない」については商圏の規模に限らず全体の約40～50%以上の商店街が課題として認識しており、商店街共通の組織課題であることがうかがえた。

(3) 組織形態変更に及ぶ課題

商店街における組織形態の変更を検討する最も大きな理由が組織そのものを「解散」することであった。実に888にのぼる組織が既に解散を検討しており、深刻な課題となっている。組織形態を検討する主要因として「会員が減少している」が大半の76.9%を占め、次いで「財政的に組織の維持・運営が困難なため」が26.4%であった。

このように、これまで商店街組織を形成する利点として補助金を活用したイベントの実施やMAPの作成など、一商店ではできない様々な活動があった。しかしながら、組合費や役職、またイベント協力への負担、組合に入る

メリットを問う声(井上, 2024)や少子高齢化、後継者不足、会員の減少など、商店街組織内の特にヒト資源に関わる問題が深刻に進んでいることが確認された。このように商店街が衰退する要因として大型商業施設の出店等の外部環境による影響がこれまでは指摘されてきたが、現在の商店街の主たる課題はむしろ商店街の内部環境に起因する問題が喫緊の課題であることがわかる。

3. 商店街組織におけるイベントの役割

3-1. 商店街におけるイベントの目的と機能

本節では、商店街のイベントが持つ本来の役割を確認するため、イベントを実施する際の目的および機能について整理する。

はじめに、イベント本来の考え方についてみていくこととする。日本イベント産業振興協会の定義を整理した梶谷(2015)によれば、イベントには①伝える情報が存在していること、②非日常的な場の演出を行うこと、③参加する人間に心理的変容をもたらすこと、④目的性を持つこと、という要素があり、さらにイベントを「主催者である『送り手』が、参加者である『受け手』に影響を与える装置」と表現した。つまり、イベントは単に催しを開催するという意味ではなく、主催者が明確な目的を持ち、その目的が受け手に対して明確に伝わってこそイベントとして成立することになる。イベントの基本的な目的や機能が確認できたところで、続いて商店街のイベントに関する定義や特徴をみていく。

商店街のイベントとは「商店街が歩行者を中心とした空間であることを利用し、商業イベントやスタンプラリーといった体験イベントを行う」こととされている(谷口・佐久間, 2013)。さらに、商店街のイベントの特徴についてみると、①主として、当該商店街が立地する地域の住民・地元消費者を対象に行われ、②「買う楽しみ」「見る楽しみ」「歌う楽しみ」「踊る楽しみ」「飲み食いする楽しみ」およびこれらを組み合わせた「参加する楽しみ」を通じて満喫させる。加えて、③単に「肉体的な満足感」を参加者に与えるにと

どまることなく、同時に「精神的な満足感」だけでなく「お買い得」という「現実的かつ金銭的な満足感」までを参加する者に対して提供することを狙うものとしている（小高, 1995）。

3-2. 商店街活性化におけるイベントの分類

次に商店街を活性化することを目的としたイベントの分類についてみていくこととする。まず商店街活性化の取り組みに関する分類をみていくと、商店街活性化の取り組みは大きく分けて「現状型」「観光&テーマ特化型」「商店街再開発型」「まちづくり連携型」の4つの類型に分けられる（境, 2014）。具体的に、第一の現状型は「100円商店街」「まちバル」「まちゼミ」など自治体の補助金がつき、手の届く、実行可能な方法となる。第二の観光&テーマ特化型は、東京の巣鴨地藏通り商店街のように「おばあちゃん原宿」と呼ばれるようなテーマを持った取り組み手法、第三の商店街再開発型は、高松市丸亀町のように法律や制度、慣習との長い闘いを経て活性化実現した事例、そして第四のまちづくり連携型は、富山市のライトレールモデルや青森市の福祉対応型モデルのようにコンパクトシティ形成に基づく、地域交通、住宅、インフラ整備を踏まえた「まち使い」を誘発する取り組みとなる。このように、「現状型」「観光&テーマ特化型」は商店街組織を中心として実施できる活性化であり、後者の「商店街再開発型」「まちづくり連携型」は行政を中心に様々なアクターが関わる、街づくり規模で実施される活性化と分けることができる。本研究は、商店街組織を中心とする活性化を念頭におくため、前者の「現状型」「観光&テーマ特化型」の範囲で、商店街組織を中心とする商店街イベントの分類についてみていく。

梶谷（2015）はイベントのテーマや形態（演出）に関する分類を行い、特にイベントがどのように実施されるかという「形態別」分類について日本イベント産業振興協会の形態別分類を参考に独自の分類を作成している。梶谷が示すイベントの「形態別」分類によれば、大きく分けて「伝統的祭り系」「見本市・展示会系」「フェスティバル系」「会議・集会系」「文化・芸能系」「ス

ポーツ系」「ワークショップ・体験系」「地域散策系」「景観演出系」の9つに大別されている。具体的に商店街のイベントに照らし合わせると、「伝統的祭り系」は餅つきや桜まつり、夏祭り、「見本市・展示会系」はバザーや地域の直売会（マルシェ）、「フェスティバル系」は商店街を中心に多くの組織が連携する複合型イベント、「会議・集会系」は、まちゼミ、「文化・芸能系」は音楽祭や映画祭、「スポーツ系」は地域のスポーツ団体との連携イベント、「ワークショップ・体験系」は、まち歩き、「地域散策系」は、まちバル、100円商店街、「景観演出系」は花火や灯籠、クリスマス・イルミネーションに分類することができる。

4. 世田谷区商店街ならびに芦花公園商店街の現状と課題

4-1. 東京都の商店街ならびに商店街組織の現状

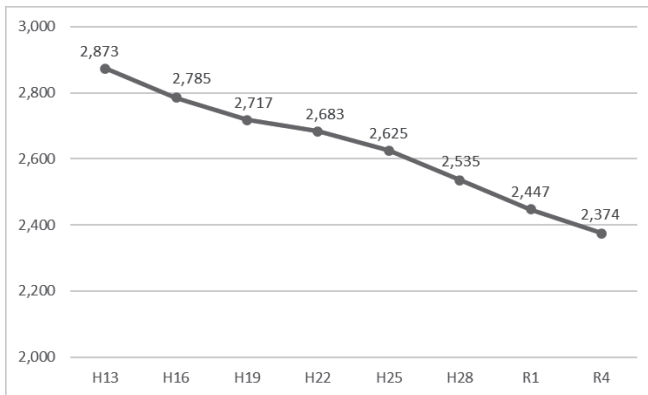
(1) 東京都における商店街の現状

はじめに東京都内の商店街の特徴を知るにあたり、商店街の設立年、最寄り駅からの距離、商店街数⁶⁾についてみていく。都内における商店街を設立年でみると昭和21年～昭和60年の間に設立されたものが7割以上（76.6%）を占め、加えて最寄り駅から徒歩10分未満の距離にある商店街が最も多く7割以上（77.9%）であった。このように、戦後の復興期から高度経済成長期にかけて駅周辺を軸に大半の商店街が生まれたことがわかる。その一方で、近年の都内における商店街数をみると令和4年度（2022年）時点で2,374件の商店街が確認されているが、平成13年（2001年）度と比べると20年で約500件以上の商店街が減少している現状も示された（図表3）。

(2) 商店街組織の現状

次に商店街組織の現状についてみていく。都内における商店街組織の形態⁷⁾は、令和4年度時点で74.6%を任意団体、20.3%を商店街振興組合が占める。しかしながら、約20年前の平成19年度と比べると、任意団体は81.4%から74.6%に減少する一方で商店街振興組合は15.7%から20.3%と増

図表3 東京都における商店街数の推移
(H13年度～R4年度)



(注) 令和4年度「東京都商店街実態調査報告書」p.8を基に筆者加筆修正。
Hは平成、Rは令和の略称である。

加傾向にある。これは商店街振興組合が増えているというよりは、むしろ商店街の減少に伴い任意団体の数が減っていることが要因として考えられる。商店街組織における会員数の割合⁸⁾は6年前の平成28年度に比べて割合は40%半ばとほとんど変化はみられないものの、会員総数に関しては1,498名から1,281名と14%減少している。続いて商店街組織の意思決定機関である理事会組織についてみていく。都内における理事会役員の在職年数⁹⁾は10年以上の48.5%が最も多く、6年以上まで含めると全体の約8割(78.5%)を占めており、長い期間同じメンバーで理事会組織を構成し続けていることがわかる。また、役員の平均年齢¹⁰⁾については、50代が28.4%、60代が45.7%、70代以上が21.5%と50代以上で95%以上を占める組織となる。

(3) 商店街組織の課題

都内における商店街組織の課題をみていく。2022年時点で最も多くの商店街が抱えている課題¹¹⁾としてあげられていたのが「後継者が不足している」(69.7%)であった。前述(2-3)した全振連の全国的な商店街の調査においても高齢化・後継者不足の課題が大部分を占めており、この結果から東

京都内の商店街においても他地域と同様に例外なく高齢化ならびに後継者不足の課題を持つことがわかり、割合としては全国平均の67.5%を上回る結果となった。さらに6年前の平成28年において既に65.8%と高い割合が示されており、コロナ禍以前から都内の商店街にとって後継者不足は深刻な課題であることがわかった。この他の課題として、「商店街に集客の核となる店舗がない／弱い」(45.6%)、「商店街の業種構成に不足がある」(29.3%)、「商店街活動が活発でない」(27.5%)が上位にあげられていた。一方で、6年前に比べて課題の認識が低下した項目もある。それは、「スーパー・大型店の影響で集客力が低下している」(16.9%)と6年前と比べて6.7%低下していた。

上述(2-3)したことではあるが、改めて今日における商店街の課題は、これまで指摘され続けてきた大型商業施設による外部環境からの影響とは異なり、商店街の内部環境に起因する問題へと大きく変化していることが改めて確認された。

(4) 商店街の活性化を促すイベントの実施状況

では、内部環境に多くの課題を抱える今日の商店街において、商店街を最も活性化させることのできるイベントがどの程度実施されているのかを最後にみていく。はじめに都内の商店街におけるイベント実施状況¹²⁾をみると、令和4年(2022年)時点で実施した商店街は48.3%と半数以下となり、平成28年(2016年)の69.2%から大きく減少していることがわかる。さらに、最も集客力のあったイベント事業についてのアンケートでは、コロナ禍以前には最も効果があったとされた「お祭り」は52.0%から9.5%へと大きく効果が低下し、その他、「街バル」「まちゼミ」「市(模擬店、フリーマーケット、朝市等)」「音楽、芸術、文化活動」「スタンプ・ポイントカード」「スタンプラリー」「商品券の発行」「抽選会」など、大勢の人が集まり商店街と地域の人々が交流するイベントに対しても、商店街自身がコロナ禍以前より大幅にイベント効果の減少を実感している様子¹³⁾がうかがえた。

ここまで、東京都内の商店街の現状と課題、さらには商店街の活性化に直

接結びつくイベントの実施状況についてみてきた。東京都は全国的な人口減少が進むなかで、唯一といって良いほど人口の増加が今日においても継続する稀有な地域である。そのような東京においても、商店街の課題は他地域と類似した課題を抱えていた。特に、高齢化の問題は年を追うごとに深刻さを極めており、待ったなしの課題であった。さらに、2020年に発生した新型コロナウイルスの影響は、前述した大阪府商店街の状況と同じくコロナ禍を起点に都内の多くの商店街がイベントを中止したこともわかった。コロナ禍の影響が緩和され以前の生活に完全に戻りつつある今日において、商店街の賑わいや活気を取り戻し、ひいては商店街組織の意識を前向き変化させていくきっかけとして、商店街におけるイベントのあり方を考えていくことの必要性はより高まるであろうと考えた。そのため、次節では世田谷区の芦花公園商店街を対象に理事会へのインタビュー等を通じて、現場の課題を掘り下げ、今後検討すべき商店街のイベントおよび活性化のあり方を明らかにしていく。

4-2. 世田谷区商店街組織の現状と課題

(1) 世田谷区商店街組織の現状

世田谷区の商店街組織は、4地域（世田谷地域、北沢地域、玉川地域、砧・烏山地域）に125拠点¹⁴⁾が点在する（図表4）。地域別に商店街数を比べると三軒茶屋を含む世田谷地域が最も多く、次いで下北沢が位置する北沢地域、等々力周辺エリアの玉川地域、最後に成城から千歳烏山をエリアとする砧・烏山地域の順となる。

次に商店街振興組合に加盟する商店街数をみる。前節（2-2）では、全国的に振興組合に加盟しない任意団体が6割を占め、振興組合に加盟する割合は3割程度であった。世田谷区をみると、世田谷地域は24.4%と全国平均を下回るものの北沢地域・玉川地域は3割強と概ね全国的な割合と同水準であった。その一方で、商店街数が地域の中で最も少ない砧・烏山地域は振興組合に加盟する商店街が6割以上となり、特出して振興組合に加盟する割合

が高いことがわかる。

図表4 世田谷区商店街に関する地域別の商店数と振興組合の割合

	総商店街数	振興組合数	振興組合の割合
世田谷地域	41	10	24.4%
北沢地域	37	13	35.1%
玉川地域	29	10	34.5%
砧・烏山地域	18	11	61.1%
総計	125	44	

(注)「世田谷区商店街マップ」(令和7年1月31日現在)の情報を基に筆者。
振興組合は商店街振興組合の略称。

(2) 世田谷区商店街組織の課題

世田谷区を中心に商店街を調査してきた境（2014）によれば、商店街が衰退した要因として、郊外型大型店の進出や急速な高齢化による市場の縮小といった外部環境の変化だけではなく、①商店の魅力の低下や商店数の減少による業種・業態の不足といった商店そのものの問題、②商店街活動への参加意識の低下といった商店街組織の問題、③経営者の高齢化による後継者問題などがあげられている。さらに、その施策として「専門家の派遣」「ハード環境の整備」「販促・集客イベント」に偏り、未だ一時的な効果にとどまっているのが実情と指摘している。

4-3. 芦花公園商店街組織の現状と課題

(1) 芦花公園商店街とは

芦花公園商店街が所在する地域は、世田谷区4地域のうち砧・烏山地域に位置する。砧・烏山地区の中でも最北端にあり、旧甲州街道を境に杉並区と隣接する地域となる。江戸時代の頃は世田谷城主吉良氏領の烏山村と呼ばれ、明治中期には千歳村大字烏山と名称変更された（下山, 1994）。現在の世田谷区に編入されたのは昭和11年になってからのことである。この地域の旧甲州街道沿いは古くから宿場町があり、現在の千歳烏山駅周辺から芦花公園

駅周辺にかけて上宿、中宿、下宿と呼ばれ、現在もバス停にその名残がみられる。芦花公園商店街のエリアは下宿のあった地域となる(図表5)。

商店街は、京王線の芦花公園駅を中心に南北に伸び、東西は千歳烏山駅周辺の商店街エリアと八幡山駅周辺の商店街エリアの間に位置する。商店数(加盟店)は52店舗、飲食業、サービス業、物販業等を中心に幅広い業種が展開している。

図表5 芦花商店街のまちな様子

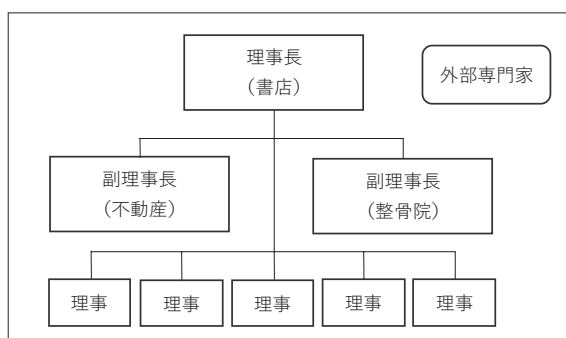


(注) 筆者撮影。左上は、駅から北側のアーケード。右上は、南側の駅前ロータリー。左下は丸美ストア、駅から離れたアーケード。右下は旧甲州街道沿いの下宿エリアの建物、マンションの中に古い建物も混在する。

(2) 芦花公園商店街組織の現状と課題

芦花公園商店街組織は、上述したように52店舗の加盟店から形成され商店街振興組合に属する組織となる。組織の中核を担うのが芦花公園商店街理事会（以下理事会）である。理事会組織は、理事長1名¹⁵⁾、副理事長2名、理事5名の計8名体制に加え、外部専門家として、せたがや中小企業経営支援センターより1名¹⁶⁾を招聘し運営されている（図表6）。理事会の年齢層は50代～70代を中心に構成されている。男女比は外部専門家を除き5対3の割合で構成されている。理事会は月に1度、地域内にある区の集会所を用いて開催され、毎年実施される定例イベントに関する計画や振り返り、世田谷区や商店街振興組合連合会より共有された情報をもとに加盟店に周知する情報やその方法に関する議論、都や区の補助金等に関する利用方法への確認など、様々な議題について話し合いが行われている。

図表6 芦花商店街理事会の組織図



(注) 芦花公園商店街へのヒヤリングを基に筆者作成。カッコ内は、2025年11月時点でヒヤリングをした際の理事会長、副会長の業種を表す。

5. 芦花公園商店街組織を対象とするイベント意識および組織課題に関する検証

芦花公園商店街は最寄り駅である芦花公園駅の京王線高架化¹⁷⁾に向けて

大きな転換期を迎えようとしている。本章では商店街組織の現状に見合った検討すべき商店街のイベントおよび活性化のあり方を検証していく。

5-1. 調査概要

本調査は、芦花公園商店街の理事会において理事会の方々へのヒヤリング及び、アンケート調査を実施した内容に基づくものである。アンケート調査については、2025年11月17日にて開催された理事会にて収集した。アンケートの参加者は5名（年齢は50代2名、60代2名、70代1名。男女比は4：1）である。以下に「商店街の課題に関する意識調査」及び2025年9月8日、11月17日の2回に渡り理事会にて実施したヒヤリング結果に基づき検証を行う。

5-2. 商店街の課題に関する意識調査

商店街の課題に関するアンケートは「商店街の課題についてご記入ください」という設問で自由記述の回答方法を選定した。

アンケート調査の結果（図表7）、人手不足や高齢化により生じる課題が多く、境（2014）が10年前の研究で指摘したヒトに関する商店街の課題が現在の現場レベルの課題として中心をなしていることが示された。特にアンケート調査に加えて理事会におけるヒヤリング調査の結果を踏まえると、ヒトの課題を起点に多くの問題を生じさせていることがわかった。具体的には、①高齢化に伴い後継者不足し廃業が進む「会員数の減少問題」、②本業以外にイベントに出せる人員がいない「余剰人材不足の問題」。③商店街全体に周知が行き届かない「情報の問題」、④商店街活動に対する意識低下による「協働意識の問題」が確認された。

このように、理事会でのヒヤリング調査¹⁸⁾を踏まえ、理事会において共有されていた課題としては、商店街の会員それぞれが営む個人商店は家族経営かつ一人でできりもりするワンオペが基本であるため何をやろうにも「人手が足りない」ことや、何かをやろうにも「アイデアが思いつかない」「方法が

みつからない」ことなど、商店街を活性化したい気持ちとは反対に、計画の段階で手詰まり感が否めない状況がみられた。また、東京都ならびに全国の商店街の課題としてあげられた高齢化による後継者不足・廃業の問題は芦花公園商店街においても例外なく大きな課題としてもあげられていた。この他、追加調査として「学生に求めることや商店街に必要なこと」へのアンケートを実施した（図表8）。商店街に必要なこととして、商店街の魅力や情報を周知するための「広報の方法」や商店街の当事者として危機感を強く持つ意見がみられた。また、学生への要望として最も多い意見であったのが、「柔軟なアイデアや発想」といった商店街を新たに生まれ変わらせたいという強い要望がうかがえた。

図表7 芦花公園商店街の課題に関するアンケート調査の結果

・人手が足りない。 ・商店街全体に周知が行き届かない。	(50代・女性・家具製造)
・人手不足・人材不足。 ・アイデアの枯渇、資金不足。	(50代・男性・整骨院)
・商店街の会員数も50店舗程度で少ない。 ・個人商店の高齢化で廃業が進んでいる。	(60代・男性・不動産)
・各店の商店街活動への参加の不足。	(60代・男性・靴販売)

(注) アンケート調査結果を基に筆者作成。アンケート調査に協力頂いた5名のうち1名は課題についての記述は無く表から除外している。

図表8 芦花公園商店街におけるニーズ調査の結果

商店街に必要なこと
・広報の方法。 ・商店街の店舗側は危機感を持って行動して欲しい。
学生に求めること
・イベントのアイデアと人力の協力。 ・柔軟なアイデアと行動力で瀕死の商店街を救って欲しい。 ・若い発想で個人商店を魅力的な空間にして欲しい。

(注) 追加アンケートの調査結果を基に筆者作成。アンケート調査に協力頂いた5名のうち記述のあった4名の内容を記している。

6. 商店街が新たに目指すべきイベントの機能や役割に関する考察

6-1. 芦花公園商店街と周辺商店街とのイベント比較

前節（5-1、5-2）で調査した芦花公園商店街の課題を踏まえ、今後の芦花商店街が目指すべきイベントの機能や役割について考察する。考察の前に芦花公園商店街を軸に近隣の4駅6商店街のイベントに関する比較を行う（図表9）。芦花公園商店街を含む7商店街の年間のイベントを比較すると、餅つき大会やさくらまつり、夏祭り、秋祭り、盆踊りといった「伝統的祭り系イベント」がどこの商店街においても実施されイベントの大半を占めていることがわかる。この他、千歳烏山駅の烏山駅前通り商店街や下高井戸駅の

図表9 芦花公園商店街ならびに周辺商店街のイベント比較

最寄り駅	芦花公園	八幡山	八幡山	千歳烏山	千歳烏山	上北沢	下高井戸
名称	芦花公園	商福会	八栄会	烏山駅前通り	烏山商店街	共栄会・中央商店会	下高井戸
大学連携							日本大学
年間イベント							
1月						餅つき大会	
2月							
3月		パル					さくら祭り
			餅つき大会				
4月			さくらまつり				
5月			チャリティー				
6月	ロカマル						
7月	盆踊り	ラジオ体操	盆踊り				
8月				夏祭り	お笑い夏祭り		盆踊り
9月			秋祭り				
10月	芦花まつり				芦花まつり 産業フェスタ	秋祭り	音楽祭
11月	ロカマル	わっしょい	クリスマス	コンサート			
				パル			
12月							箱根駅伝

（注）各商店街のホームページの情報ならびに芦花公園商店街の理事会に参加された皆様のご意見を踏まえ筆者作成。

下高井戸商店街はコンサートや音楽祭などの音楽に特化した「フェスティバル系」が実施されていた。また野菜を中心に販売するマルシェについては周辺商店街の実施は確認されず芦花公園商店街のみが実施しているイベント（「ロカマル」）であることがわかった。一方で、年間のイベント全体を見渡すと、1月～6月までのイベントについて多くの商店街において実施がみられず、上半期に商店街の活性化する機会をつくれていない課題もみられた。

6-2. 商店街における今後の役割とイベントの新たな機能

商店街におけるイベントの基本的な機能については前章（3-1）で整理したが、改めて振り返ると、イベント本来の考え方は、単に催しを開催する意味ではなく、主催者が明確な目的を持ち、その目的が受け手に対して明確に伝わってこそイベントとして成立するものであった。しかしながら、「商店街のイベント」となるとどうだろうか。図表9のようにコロナ禍以前と同様に地域の住民・地元消費者を対象とした「買う楽しみ」「見る楽しみ」「歌う楽しみ」「踊る楽しみ」「飲み食いする楽しみ」およびこれらを組み合わせた「参加する楽しみ」を通じて満喫させることを目的とした様々なイベントが実施されてきた。しかしながら、このような「5つの楽しみ」を目的としたイベントはイベント自体が目的となりゴールになってはいないだろうか。さらに、高齢化により商店街のイベントを担う人材そのものが不足する今日において、イベントそのものに対する考え方を変える時期に来ているのではないだろうかという新たな問題意識が生まれた。

商店街が本来担うべき「地域コミュニティの担い手」という役割に立ち戻れば、地域のステークホルダーである地域の住民、企業、大学、行政は、広い意味で商店街と同じようにそれぞれが地域を豊かにしたいという共通の目的と協働意欲を持つ組織の一員である。そのため、これまでのように商店街という一組織で物事を考えるのではなく、異なる地域の組織をつなぐ対境担当者としての責務を意識することが今後の商店街に求められる新たな役割であろう。そのうえで、イベントは地域の組織メンバーの交流を促す最良のテ

コであることを踏まえれば、商店街のイベントが地域を持続可能な活性化に導く機能となり、地域のステークホルダーにその目的が伝わるような内容のイベントを企画していくことが今後ますます必要になっていくであろう。

7. 結論および課題と展望

7-1. 結論

本稿は、商店街組織の視点からコロナ禍を経た商店街が新たに目指すべきイベントの機能や役割に関する視点を明らかにすることを目的に研究を進めてきた。はじめに商店街の現状と課題を整理したが、商店街が抱える「高齢化・後継者不在の課題」や会員減少などの「商店街組織の課題」は、地方の商店街に限った話ではなく大都市である東京都の商店街も同様の課題を抱えていることが示された。つまり、これまで商店街が衰退する要因として大型商業施設の出店等による外部環境の影響があげられてきたが、本結果により商店街内部の環境に起因する問題へと喫緊の課題が移っていることが明らかとなった。

このような厳しい状況下にある商店街において、本研究はこれまで最も商店街の活性化を促すテコとして用いられてきたイベントに焦点を当てさらに研究を進めた。その結果、商店街の課題とともにコロナ禍で衰退したイベントに対して、イベントそのもののあり方を考える時期に来ていることもわかった。実際に芦花公園商店街理事会へのインタビューやアンケート調査を通じて、商店街の会員それぞれがワンオペを基本とし、何をやろうにも「人手が足りない」ことや、何かをやろうにも「アイデアが思いつかない」「方法がみつからない」ことなど商店街を活性化したい気持ちとは反対に、イベントが計画の段階で手詰まりとなる根本的な課題をつきつけられた結果となった。そのため、商店街が本来担うべき「地域コミュニティの担い手」という役割に立ち戻り、今後の商店街のあるべき役割と付随した新たなイベントの機能について検討した。その結果、これまでのように商店街という一組織で

物事を考える視点には限界があり、地域のステークホルダーである地域の住民、企業、大学、行政を巻き込み、商店街組織が異なる地域の組織をつなぐ対境担当者としての責務を意識することが今後の商店街組織に求められる新たな役割と位置づけた。さらに、イベントは地域の組織メンバーの交流を促す最良のテコであることを踏まえ、商店街のイベントが地域を持続可能な活性化に導く機能として、イベントを企画していくことが今後ますます必要になることを本結論とした。

7-2. 課題と展望

本稿は芦花公園商店街理事会の協力を経て、インタビューならびにアンケート調査を実施し、商店街の現状ならびに課題を明らかにした。本研究の結論として、地域のステークホルダーである地域の住民、企業、大学、行政を巻き込み、商店街組織が異なる地域の組織をつなぐ対境担当者としての責務を今後の商店街組織の新たな役割と位置づけた。しかしながら、各ステークホルダーの声を聞かなければ真の意味で地域の活性化を実現することはできない。そのため、今後は価値共創ならびに価値協創の視点で本研究を展開していくことを今後の展望としたい。

謝辞

本研究は芦花公園商店街理事会の皆様にご多大なご尽力を賜り、研究を進めることができた。この場をお借りして深く御礼を申し上げます。最後に、芦花公園商店街理事会とのきっかけを担ってくださり、商店街に関する多くのアドバイスを提供くださった木村圭子様には大変に感謝を申し上げます。

注

- 1) 2020年のパンデミック発生直後に日本政府が「密閉・密集・密接」の3つの密を掲げ、集団感染防止を呼びかけた標語。
- 2) 独立行政法人中小企業基盤整備機構及び経済産業省中小企業庁の協力のもと、全国商店街振興組合連合会が3年おきに実施するものである。

- 3) 平成21年7月付け、中小企業庁商業課（資料4）「地域商店街活性化法について」におけるp. 1に記載。
- 4) 都道府県及び都道府県商店街振興組合連合会が保有する商店街名簿を基準としている。
- 5) VUCAとは、「Volatility (変動性)」、「Uncertainty (不確実性)」、「Complexity (複雑性)」、「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字をとり、予測困難な現代社会を表した概念。
- 6) 令和4年度「東京都商店街実態調査報告書」p.8、p.9のグラフに基づく。
- 7) 前掲注p.13のグラフに基づく。
- 8) 前掲注p.15のグラフに基づく。
- 9) 前掲注p.18のグラフに基づく。
- 10) 前掲注p.19のグラフに基づく。
- 11) 前掲注p.76のグラフに基づく。
- 12) 前掲注p.83のグラフに基づく。
- 13) 前掲注p.85のグラフに基づく。
- 14) 世田谷区産業政策部商業課が作成した「世田谷区商店街マップ」（令和7年1月31日現在）の情報を基に筆者集計。
- 15) 2025年11月時点での会長は芦花公園駅の駅前にて書店を営む梅木秀孝氏が担う。
- 16) 2025年11月時点における外部専門家は、せたがや中小企業支援センターから派遣された谷きよみ氏が担当している。谷氏は、芦花公園商店街の他に祖師谷昇進会商店街振興組合、千歳船橋商店街振興組合の外部専門家も兼務している。
- 17) 京王電鉄京王線は笹塚駅から仙川駅の7.2km区間を高架化し、25箇所の踏切を除去するとともに7箇所の都市計画道路を立体化し、あわせて側道を整備する計画を2012年10月に発表している。工事完了は2030年度末とされ、2025年現在では仮駅舎ができています。
- 18) 筆者が2025年9月8日、11月17日の2回に渡り理事会にて実施したヒヤリングを実施した内容。

主な参考文献

【書籍・論文】

- 井上芳恵（2024）「コミュニティを形成する商店街における次世代の担い手育成」『地域居住とまちづくり—多様性を尊重し協同する地域社会をめざして—』中山 徹 編，pp.63-70。
- 小濱岱治（1978）「商店街組織の運用とその業務」『日本経営診断学会年報』10，pp.157-163。
- 小濱岱治（1982）「商店街組織における人的要件—商店街マネジメントの能力開発についての一考察—」『日本経営診断学会年報』，14，pp.16-23。
- 小高正芳（1995）「商店街におけるイベント事業の考え方・進め方」『日本経営診断学会

イベントを通じた商店街活性化における課題と展望

- 年報』27, p.190-199。
- 梶谷克彦（2015）「日本における地域イベントの時代変容に関する研究」『日本感性工学
会論文誌』14(3), 433-442。
- 境 新一（2014）「日本の商店街活性化に関する課題と展望—東京都世田谷区を中心にタ
ウンマネジメントの視点からの考察—」『成城大學経済研究』205, pp.13-54。
- 下山照夫（1994）『史料に見る 江戸時代の世田谷』岩田書院。
- 全国商店街振興組合連合会（2016）「商店街とコミュニティ」『商店街近代化推進シリー
ズ』61, pp.1-19。
- 広井良典（2024）『商店街の復権—歩いて楽しめるコミュニティ空間—』精興社。
- 谷 真哉（2022）「ショッピングセンターの公益的役割と地域ブランドに基づく新たな価
値創出に関する研究—地域性にみる消費者とのネットワーク形成の可能性に關す
る一考察—」現代公益学会編『SDGsとパンデミックに対応した公益の実現』, 公益
叢書第七輯, 文真堂 pp.137-164。
- 谷 真哉（2023）「地域コミュニティに貢献する持続可能なSCの実現に関する研究」『社
会経済システム』42, 査読論文, pp.101-116。
- 谷口優雅・佐久間康富（2023）「主催者・来訪者・出店者からみた毎月開催の商店街イ
ベントの利点と課題」『日本都市計画学会関西支部研究発表公園概要集』21, 117-
120。
- 森川 妙（2022）「SDGs商店街をコーディネートする」白井 信雄ほか 編著『SDGs
を活かす地域づくり—あるべき姿とコーディネーターの役割—』第3章, pp.50-63。

【商店街に関連する報告書・資料】

（報告書）

全国商店街振興組合連合会「商店街実態調査報告書」平成30年度、令和6年度。

東京都産業労働局「東京都商店街実態調査報告書」令和4年度。

（資料）

大阪府商店街振興組合「大阪府商店街等モデル創出普及事業 商店街アンケート調査
結果概要」令和4年。【インターネット・URL】

一般社団法人せたがや中小企業経営支援センター HP [http://setagayakeieishien.org/
list/](http://setagayakeieishien.org/list/) （2025年11月 最終閲覧）

全国商店街振興組合連合会 HP <https://www.syoutengai.or.jp/> （2025年11月 最終閲覧）

中小企業庁 HP https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/shotengai_chousa.html
（2025年11月 最終閲覧）

【商店街インターネット・URL】

鳥山駅前通り商店街振興組合 HP <https://www.elmall.or.jp/> （2025年11月 最終閲覧）

烏山商店街振興組合 HP <https://chitokara.fun/> (2025年11月 最終閲覧)

共栄会・中央商店会 HP <http://demo.ukiuki-setagaya.com/shopst/kitazawa/kamikitazawa-kyoueikai.html> (2025年11月 最終閲覧)

下高井戸商店街振興組合 HP <https://www.shimotaka.or.jp/> (2025年11月 最終閲覧)

商福会商店街振興組合 HP <https://hachimanyama.or.jp/> (2025年11月 最終閲覧)

八栄会 HP <https://hachimanyamachokai.web.fc2.com/hachieikai.html> (2025年11月 最終閲覧)

芦花公園商店街振興組合 HP <https://www.rokakoen.tokyo/> (2025年11月 最終閲覧)