

# 地域商業活性化事業における実証分析 —形成プロセスの考察—

横浜国立大学大学院 環境情報学府 博士課程後期

大熊 省三

## 要旨

本稿では、「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書（2007）から得られたデータを分析することによって、第1に地域商業活性化事業にはどのような特徴があり、その過程を体系的に説明するような理論的属性にはどのようなものがあるか（ここでいう理論とは、観察される現場発の理論）、第2に地域商業（商店街）活性化事業はどのような形成プロセスで存立するのかを考察した。

第1に、最新の活性化事業177事例の分析によれば、活性化事業は大分類として「地域社会への貢献」「イメージ構築への貢献」「販売促進への貢献」の3項目に類型され、小分類として、全部で15項目の体系的類型枠組みができ、そこから帰納的に生まれた理論的タクソノミー（体系的類型枠組み）を構築した。そして、このタクソノミーと地域、店舗数の分析を行った結果、地域、店舗数による活性化事業の実態のファクトが抽出された。

第2に、26活性化事例における現地ヒアリング調査の結果、共通する形成プロセスのファクトが抽出され、地域商業活性化事業は、制度化された既存の商店街組織<sup>1</sup>ではない「新しい組織」<sup>2</sup>を設置し推進するファクトが観察された。また、「新しい組織」の活性化事業は、第1ステップ「動機」、第2ステップ「連携」、第3ステップ「行動」、第4ステップ「学習」、第5ステップ「安定」という変動メカニズムで推進される。そして、この変動期に「新しい組織」は必ず中核となる4、5人のメンバーがインフォーマルな関係を形成しながら、コアとなって動き、組織の変動メカニズムを形成していくことを考察した。

## はじめに

近年、全国の商店街等を取り巻く環境は、景気が回復傾向にあるにもかかわらず、郊外型大型店の出店、中心市街地の人口減少、地域住民、店主の高齢化と後継者不足、モータリゼーションの進展といった数々の事象により未だ厳しい状況におかれている。これを打開すべく多くの商店街でいろいろな取り組みが行われてきたが、平成18年の「都市計画法」、「中心市街地活性化法」の改正を契機に新たな取り組みが期待されており、さらにアイデアに富んだオリジナ

ル、ユニークな事例が生まれると想定される。

そこで本研究は、商店街等を活性化する取組みとして、第1に商店街等活性化事業にはどのような特徴があり、その過程を体系的に説明するような理論的属性にはどのようなものがあるか（ここでいう理論とは、観察される現場発の理論）、第2に活性化事業はどのような形成プロセスで展開され、その観察されたファクトである「新しい組織」はどのようなメカニズムで成立するのかを明らかにしていきたい。

1 ここで言う「制度化された既存の組織」とは、例えば商店街振興組合、協同組合、NPO等、中心市街地（商店街）活性化事業を推進している既存の組織を指す。

2 「新しい組織」とは、後述する活性化事業の形成プロセスのファクト(6)「そのネットワークと他の人は既存の組織ないしは個々の成員から商店街内外に常設の委員会ないし組織を設置する。」のことをいう。

## 1 地域商業（商店街）活性化事業における 先行研究

### 1.1 中心市街地の定義と活性化の意義

まず、地域商業（商店街）活性化事業を考察するにあたり、平成10年（1998）に成立した、いわゆる「まちづくり三法」<sup>3</sup>にも出てくる、中心市街地の定義と中心市街地活性化の意義について整理する。

中心市街地の定義は、法律や政府の報告書を見ても多種多様である。経済産業省（2005）では、中心市街地を「城下町、宿場町、門前町といったその地域の歴史的経緯また港湾・河川付近、駅周辺、幹線道路付近といったその地域の地理的状况を背景に、文化や伝統を育み、居住、公益（教育・医療・行政等）、産業等の各種機能を担ってきた市町村の中心であり、これまでの歴史、文化、伝統等を含めた広い意味での社会資本が蓄積された地域」と、まちの発展経緯や機能に重点を置く形で述べている。また、総務省（2004）では「商業、業務、居住等の都市機能が集積した地域」と現状認識に絞り簡単に定義している。

まちづくり三法の一つである中心市街地活性化法第2条では、衰退している市街地を再生する意図から、「都市の中心の市街地であって、相当数の商業者と都市機能が集積し、機能的な都市活動の確保または経済活力の維持に支障を生じ、または生ずるおそれがあると認められる市街地であり、市街地の整備改善および商業等の活性化を一体的に推進する事が当該市街地の存在する市町村とその周辺地域の発展にとって有効かつ適切であると認められるところ」と定義している。また、同法に基づく国の基本方針（通産省、建設省、自治省、農林水産省、運輸省、郵政省共同告示）「中心市街地における市街地の整

備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する基本的な方針」（1998年7月31日付）によると、「商業、業務、居住等の都市機能が集積し、長い歴史の中で文化、伝統を育み、各種の機能を培ってきた街の顔とも言うべき地域」とであると歴史的観点も含めた表現をしている<sup>4</sup>。

最近では、経済産業省、国土交通省（2006）が中心市街地の要件として、①当該市街地に、相当数の小売業者が集積し、及び都市機能が相当程度集積しており、その存在している市町村の中心としての役割を果たしている市街地であること、②当該市街地の土地利用及び商業活動の状況等からみて、機能的な都市活動の確保又は経済活力の維持に支障を生じ、又は生ずるおそれがあると認められる市街地であること、③当該市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進する事が、当該市街地の存在する市町村及びその周辺の地域の発展にとって有効かつ適切であると認められることを挙げている<sup>5</sup>。

要するに、歴史的にも中心市街地の意味や解釈は多種多様であり、このような暗黙知的な要素を含む思いを形式知的に定義する事は困難である。

次に、中心市街地活性化の意義については、総務省（2004）では「人が住み、育ち、学び、働き、交流する生活空間としての中心市街地の活性化を図ること」と「中心市街地の商業集積が商業機能に加えて地域コミュニティの場としての機能を有していることに着目し、中心市街地の商業全体を面的に捉えてその活性化を図ること」にあるとしている。また、既述の「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する基本的な方針」では、「①小売業者や様々な都市機能が集積しており住民や事業者へのまとまったサービスを提供で

3 平成10年（1998）に成立した①大型店の立地に際して周辺環境保持の観点から配慮を求める指針を定めた大規模小売店舗立地法（平成12年（2000）6月施行）と②中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（平成10年（1998）7月施行）と③地域ごとの大型店の適正な立地を求める改正都市計画法（平成10年（1998）11月施行）を指す。

4 福田敦「経済経営研究所年報」第28集関東学院大学 pp186-209（2006）に詳しい。

5 経済産業省 国土交通省（2006）に詳しい。

きること、②商業、公共サービス等の機能が身近に備わっていることから、高齢者等にも暮らしやすい生活環境を提供できること、③商工業者その他の事業者や各層の消費者が近接して立地し相互に交流する事によって、効率的な経済活動を支える基礎と新規産業の誕生を促す苗床の役割を果たすこと、④過去の投資の蓄積を活用しつつ、各種の投資を集中することによって投資の効率性が確保できるとともに、環境負荷の小さなまちづくりにもつながること（以後略）」としている。このほか、日本政策投資銀行地域企画チーム編（2001年12月）では、中心市街地活性化の意義について「豊かな地域社会構築のための「地域の顔」「地域のシンボル」「地域のアイデンティティを具現化する場」としての可能性を探り、職住近接型社会の実現、環境問題と財政制約下でのサステナブルな地域社会を構築すること」であるとしている。

以上のように定義されてはいるが、TMO（Town Management Organization：中心市街地における商業まちづくりを運営・管理する機関）のように市町村の1箇所だけに確定して集中的に支援する事が妥当であったかどうかは疑問が残るところである。「まち」は動態的な要素があって、常に変化している。一律の国の方針がそのまま「まち」に持ち込まれることの安易性は妥当とは言えない。

## 1.2 「まちづくり三法」の改正

地域商業（中小小売店・商店街等）は、1974年以來の「大店法」によって守られてきた。大店法では、「大型店 VS 中小小売店」の対立軸のもと、国が主体となり、大型店の立地規制、商業調整（店舗面積・開店日・閉店時刻・休業日数）を図ってきた。しかし時代とともに、内外からの規制緩和の要請もあっ

て、大店法は2000年に廃止された。

これに代わって登場したのが、「まちづくり三法」である。まちづくり三法では、「郊外 VS 中心市街地」に対立軸の認識を改め、地方自治体が主体となって運用されるようになった。

しかしながら、中心市街地に居残った地域商業（中小小売店・商店街等）は厳しい状況に陥った。「まちの郊外化」は進み、「中心市街地の空洞化」には歯止めがかからず、7～9年を経た同法が十分に機能したとは言い難い状況にある。

こうした中で、まちづくり三法改正議論が高まってきた。その基本的な方向性は、①人口減少社会の到来、②持続的な自治体財政、③コミュニティの維持から、「コンパクトでにぎわいあふれるまちづくり」を目指すことであり、施策の方向性としては、①様々な都市機能の市街地集約（まちのコンパクト化）、②中心市街地の賑わい回復（コミュニティとしての魅力向上）を一体的推進（市街地集約とにぎわい回復の一体的推進のための制度のあり方）を進めるとした<sup>6</sup>。

まちづくり三法の改正議論は、産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会経営支援分科会商業部会の合同会議において行われた<sup>7</sup>。当会議では、「人口減少に伴って自治体の税収の減収が予想される状況では、持続的な自治体財政が成り立たない。また、人口減少・高齢化によって「まち」の担い手が減少・高齢化し、さらに車社会の進展等に伴って住民同士の顔なじみの関係が薄れ、コミュニティの維持が困難になる。」といった問題意識を持ち、「コンパクトで賑わいあふれるまちづくり」を目指す、といった基本方針が掲げられた。さらに、当会議では施行後7から9年を経たまちづくり三法（中心市街地活性化法、改正都市計画法、大店立地法）について、そ

6 経済産業省 国土交通省（2006）から筆者がまとめる。

7 当会議の報告書は、「産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会経営支援分科会商業部会 合同会議中間取りまとめ-コンパクトでにぎわいあふれるまちづくりを目指して」平成17年12月、として公表されている。この他、国土交通省の社会資本整備審議会においても同様の議論が行われ、「新しい時代の都市計画はいかにあるべきか（第一次答申）」平成18年2月1日、及び「人口減少社会における市街地の再編に対応した建築物整備のあり方について（答申）」平成18年2月1日として公表されている。

それぞれ政策評価を行った上で、同法には都市機能の適正立地（郊外開発へのブレーキ）、中心市街地の振興（中心部再生に向けてのアクセル）の一体的推進を十分に持ち合わせていない点を指摘した<sup>8</sup>。

そして、平成18年2月の第164回通常国会において、まちづくり三法に関する法案が提出され、平成18年5月に「中心市街地活性化法」と「改正都市計画法」の改正が国会において可決された。改正中心市街地活性化法は同年8月22日に施行され、都市計画法の改正は平成19年11月に施行される予定となっている。

### 1.3 活性化事業組織の先行研究

地域商業（商店街）活性化事業を推進する組織を実証研究するにあたり、「新しい組織」について関連する先行研究をレビューしていく。なぜならば、26事例における現地ヒアリング調査の結果、地域商業（商店街）活性化事業から共通する形成プロセスのファクトが発見され、その一つの特徴に、制度化された既存の商店街組織ではない、「新しい組織」を設置し、推進するというファクトが抽出されたからである。

活性化事業組織の先行研究の中で田中（1983）は、意思決定システムの複雑さが、多くの個店経営者の挫折感につながる事例が多いことを、組織間関係から論じている。白石（1992）によると、商店街組織は個としての商店経営と全体としての商店街経営という形を取ることで、二重の意思決定（階層性）について指摘している。石原（2006）は活性化事業組織を、自然発生的に成立してきた「所縁（ゆかり）型組織」、同質性の高い「仲間型組織」と名づけ分析している<sup>9</sup>。そして加藤（2005）は、商店街組織では全員の合意を得るというよりも、少数の仲間組織に分解して、事業を進めていくという方策が模索

されたともいえると述べている。これは、筆者が主張する、「新しい組織」の形成が重要なファクトであると言えるかもしれないという点と一致する。付け加えるならば、加藤（2005）は地域商業とまちづくりの重層的なインターフェイスをマネジメントする手法として、ネットワーク組織という考え方が注目されることを明らかにした。

このように、活性化事業組織は先行研究においても、組織として捉えた「組織論」、「組織間関係論」、「ネットワーク組織論」等からのアプローチが注目されつつある。

組織論において、「組織」とは「2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」と定義されている（Barnard（1938））。そして組織成立の三要素として、「伝達」、「貢献意欲」、「共通目的」を挙げている。組織均衡論では、組織が成立・存続していくためには、参加者に対して継続的な参加を動機づけるのに十分な支払いを整える事に成功していること、すなわち組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していることを意味している（March and Simon（1958））。同時に、「組織のそれぞれの参加者は、彼の提供される誘因が、彼が行なうことを要求されている貢献と、等しいかあるいはより大である場合にだけ、組織への参加を続ける。」といった公準がある（March and Simon（1958））。これは、経済的な誘因と貢献のアンバランスが、組織参加者のモチベーションや「新しい組織」への移行等の願望に影響を及ぼすことを意味する。

このことは、主に企業を対象に論じたものであるが、既存の商店街組織にも同じことは言えるのではないだろうか。すなわち、組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功しなかった場合、「新しい組織」の設置へと影響を及ぼすだろう。

組織の成員に着目すると、Gouldner（1957）は、

8 長山宗広「地域調査情報18-1」信金中央金庫 pp 5-6（2006, 5, 17）に詳しい。

9 石原（2006）に詳しい。

組織の成員を職業人性（コスモポリタン cosmopolitans）と組織人性（ローカル locals）の2つに分類している。コスモポリタンは専門性に深く関与していて、組織に対する忠誠心が低く、外部の準拠集団を志向する傾向がある。そして、ローカルは組織への忠誠心を強く持ち、組織のヒエラルキーの中での上昇に関心を向ける組織人志向が強いと特徴づけている。ここから、ローカルよりもコスモポリタンの方が、外部資源に目を向け、「新しい組織」への移行等の願望が大きいと捉えられる。このことは、既存の商店街組織に置き換えると、「新しい組織」への移行等の願望が大きいコスモポリタンは活性化事業に深く関与している人材（例えば理事長、事業部長、地域のボランティア団体、商工会の担当者等の活性化事業に深く関与している人材）だといえるのではないだろうか。

社会ネットワーク論では、金井（1994）が、ネットワークの発展プロセスそれ自体が知識創造の基盤となっていることを示唆している。新しいアイデアやイノベーションといった創造的な活動のあるところには社会的なネットワークが介在しているものと捉え、ネットワークが創造性に結びつく理由を3つ挙げている。

第1は、ネットワークが異質アイデアの新結合の契機を創る。これはシュンペーターのいう新結合としての革新は何もないところから生まれるのではなく、異質な複数の要素間の新たな結合から生まれるというものである。

第2は、ネットワークがアイデアの実現を促進する（ネットワーク状の運動を惹起する）。これは、実際に組織で運動を起こす人は、必ずしも組織図にがんじがらめに捕らわれていないであろうというものである。

第3は、ネットワークを通じての人びとの相互作用が「意味」を創出する。ビジネスプランは、そのプランを評価する先輩企業者、仲間、ベンチャーキャピタリスト、その会社にエクイティで投資してくれる富裕な個人、そのプランで提供される製品やサービスのファンが生まれてくるプロセスをくぐり実現されるというものである<sup>10</sup>。

つまり、既存の商店街組織に置き換えると、組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していないという経済的な誘因と貢献のアンバランスに陥った時、専門性に深く関与しているコスモポリタンが、外部資源に目を向け、知識創造の基盤としてネットワークを発展させ、その発展プロセスの結果、「新しい組織」を誕生させるという仮説が成り立つかもしれない<sup>11</sup>。

## 2 研究方法

### 2.1 調査背景

平成15年度に実施した、経済産業省中小企業庁「平成15年度 商店街実態調査報告書」<sup>12</sup>によると、商店街の最近の景況感について「衰退している」と回答した商店街が43.2%、「停滞している」と回答した商店街が53.4%と、衰退または停滞していると考えられる商店街が実に96.6%に上っている。「繁栄している」と回答した商店街は僅か2.3%であった（表1）。

また、平成16年度に実施した、中小企業庁委託調査事業「平成16年度 商店街の活性化に関する調査報告書」<sup>13</sup>で同様の質問をしたところ、「衰退している」と回答した商店街は29.8%とやや減少したものの、「停滞している」と回答した商店街が67.4%と増え、衰退または停滞していると考えられる商店街は97.1%と前回調査より構成比が高まった。その結果、

10 稲垣（2003）に詳しい。

11 この項においては、長山（2007、2、7）を参考にさせてもらった。

12 中小企業庁委託調査事業「平成15年度 商店街実態調査報告書」全国商店街振興組合連合会 pp25-26（中小企業庁が5年に1度実施している、全国の商店街の実態を把握するための定期調査で、平成15年度はその前の調査時期、平成12年度から3年目に実施された。）

13 中小企業庁委託調査事業「平成16年度 商店街活性化に関する調査報告書」全国商店街振興組合連合会 pp31-33。

表1 商店街の最近の景況

調査年度	繁栄している		停滞している		衰退している		無回答
平成15年度	2.3%		53.4%		43.2%		1.1%
平成16年度	2.1%		67.4%		29.7%		0.8%
調査年度	繁栄している	停滞しているが 上向きの兆しがある	まあまあである (横ばいである)	停滞しているが 衰退する恐れがある	衰退している	無回答	
平成18年度	1.6%	4.8%	22.9%	37.6%	32.7%	0.4%	

注) 平成18年度から選択肢を3つから5つに変更している。

「繁栄している」と回答した商店街は2.1%と減少した。

さらに、経済産業省中小企業庁「平成18年度 商店街実態調査報告書」<sup>14</sup>では、「繁栄している」と回答した商店街は1.6%にまで減少した。もちろん、衰退または停滞している（平成18年度から選択肢を3つから5つに変更している）と考える商店街は98%と前回調査より構成比が高まった。

一方、今後の状況についての予測は「平成15年度 商店街実態調査報告書」<sup>15</sup>では、「衰退する」と予測する商店街が58.3%、「平成16年度 商店街の活性化に関する調査報告書」<sup>16</sup>の調査では56.3%と僅かに減少したが半数以上の商店街が将来に対して悲観的な状況である。

こうした商店街の「繁栄」、「停滞」、「衰退」に影響を及ぼす要因には多様かつ複雑なものが考えられる。大型店の郊外出店と中心市街地の空洞化、少子高齢化等の社会構造的要因、自動車社会の進展、商店街組織の運営、商店街環境から置かれている立地条件、商店街を構成する個店の状況、個店の後継者の問題、及びこれまで商店街が実施してきた活性化事業の内容など、非常に複雑な要因が挙げられる。中小の個別店舗の集合体である商店街の人たちが、個店の日々の営業を行いながら、こうした複雑な要因を綿密かつ的確に分析して対策を講じて行くこと

は容易なことではない。

一方、政策においては平成18年度に「まちづくり三法」のうち「改正都市計画法」と「中心市街地活性化法」が改正され、商店街等にとってはまさに正念場とも言える時期にさしかかっている。こうした中で、迅速化する商店街動向の実態を的確に把握すると共に、日本全国で実施されている様々な活性化事業事例を把握することが求められていたことから、筆者は平成18年中小企業庁委託事業「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書<sup>17</sup>において商店街等の活性化に係る事例調査研究を一部抜粋してまとめている。

## 2.2 調査内容—アンケート調査と現地ヒアリング調査—

本稿で論じている調査対象は、平成18年度中小企業庁委託事業「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書に基づいている。この調査は、全国約13,300商店街の中から、「商店街の自主性を持って活性化や地域の発展のために種々のアイデアによる試みを行い、商店街や個店の賑わいを創出している事例」として経済産業省、全国商店街振興組合連合会、日本商工会議所等にアンケート調査を実施し、推薦を受けた391事例について、商店街が自主性を持って活性化や地域の発展のために種々のアイデアによる

14 中小企業庁委託調査事業「平成18年度 商店街実態調査報告書」全国商店街振興組合連合会に詳しい。

15 平成15年度 中小企業庁委託調査事業「平成15年度 商店街実態調査報告書」全国商店街振興組合連合会 pp27。

16 平成16年度 中小企業庁委託調査事業「平成16年度 商店街活性化に関する調査報告書」全国商店街振興組合連合会 pp34-35。

17 平成18年度 中小企業庁委託調査事業「商店街の活性化に係る事例調査研究」報告書（17事例を執筆）。

試みを行い、商店街や個店の賑わいを創出している事例等として比較分析、選定をした結果、144商店街、177事例を決定している。筆者はこの177事例について、活性化事業内容・地域等の比較分析を行い、タクソノミー（体系的類型枠組み）の構築を行った。そして、26事例の商店街に対して現地調査を行い、取組みに至る経緯・実施背景、事業概要（内容）、実施効果・今後の課題、利用した助成金制度等について、商店街理事長及び担当者・関係者等にヒアリングを行った。

### 2.3 177事例の評価（比較分析）

本稿での実証研究は、複数のデータを用いて方法的にみても複眼的なアプローチを行っている。複数のデータを収集し活用する方法は、調査対象が中心市街地（商店街）活性化事業のような多様な事象と環境、非常に複雑な要因が絡み合った社会現象であるために有効であると考えられる。定性的データと定量的データを有機的に組み合わせることで、両者は段階的であり補完する関係となる。

まずここでは、関係機関から推薦を受けた商店街等活性化に係る事業事例の中から選定された177事例を比較分析し、下記のような3つの基準を設けて類型化を試みた。何らかの理論的属性の発見、理論的構成概念や体系的類型枠組みを構築できなければ、理論化されたとはいえないと考えるからである。

#### <類型化の基準>

- ①商店街を活性化するための取組みで、特にアイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められるもの。
- ②商店街を活性化するための取組みで、事業継続性があり、一定の効果があったと認められるもの。
- ③商店街の活性化を創出する取組みとして認められるもの。

上記の基準による比較分析を行った結果、表2のような類型枠組みを構築した。

さらに、177商店街等活性化事業事例の中から、何らかの理論的属性の発見、理論的構成概念や体系的類型枠組みの構築をもたらす定性的データを得るため、26事例において現地調査訪問を試みた。

## 3 結論に向けて

現在まで、地域商業活性化事業に注目した研究がなかったわけではない。産業社会の大きな展望として、「まちづくり三法」の改正が注目されたり<sup>18</sup>、福田（2006）は中心市街地再生に向けた新政策と今後の展望を論じたりしている<sup>19</sup>。また、まちづくりの成功例としてマスコミによく取り上げられている、滋賀県の長浜商店街連盟等の事例<sup>20</sup>も、いろいろな試みとして紹介されてきた。あるいは3年おきに経済産業省が発表する、「商店街実態調査報告書」等の調査もある。

表2

①	26事例	アイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められるもの。
②	46事例	①程度の取組みであるとは認められないが、事例としては参考になる取組みと考えられるもの。
③	105事例	主に来街者増加を見込んだイベントに見られるような、一時的な取組みが多く見受けられたもの。

18 桑島（2006）に詳しい。

19 福田（2006）に詳しい。

20 三井、福田（2004）に詳しい。

しかし、地域商業活性化推進事業の場におけるエスノグラフィー（状況論的アプローチ）に近いような詳細な比較ケース分析や、それと密着した（つまり、現場に根づいた理論による）理論的分析は十分なされてきたとはいえない。本研究は、この理論的・実証的な特性の違いを、26事例において現地ヒアリング調査を行い、商店街活性化事業組織の誕生、生成・進化、発展のプロセスと機能についてエスノグラフィー的に記述し、今後の中心市街地（商店街）を舞台とする活性化事業の実態の解明を目指している。このように、事例の分類と現地調査という方法的複眼でアプローチするというアイデアを採用、尊重しているのは、調査対象が多岐にわたり、多種多様であるがゆえである。

### 3.1 理論的タクソミーの構築

本研究の成果は次の3点に存在すると考えている。第1の成果は、「商店街等活性化に係る事例調査研究」事業の調査研究（筆者執筆）から、177事例の

評価（比較分析）と26事例の現地ヒアリング調査を通じて帰納的に生まれた理論的タクソミー（表4）の構築である。中心市街地（商店街）活性化事業というのは、未開拓な研究領域である。そのような領域に貢献する一つの有力な理論的方向は、今、現実に行われていることに密着した類型論を創ることである。

具体的には、平成18年度に日本全国で実施されている中心市街地（商店街）活性化事業の中から、アイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められるもの等の基準を設け、177事例を大分類に類型を試みたところ、

- 1、地域社会への貢献
- 2、イメージ構築への貢献
- 3、販売促進への貢献

の3つのカテゴリーに分類できた（表3）。これは、小川（2004）が商店街の活性化の方向で示した①商業機能の発揮②地域社会への貢献とも符合する<sup>21</sup>。また、毒島（2004）によれば、地域活性化の条件を

表3 タクソミー（体系的類型枠組み）

大分類	小分類	
地域社会への貢献	①	コミュニティ施設
	②	子育て支援
	③	高齢者支援
	④	エコロジー活動
	⑤	環境整備、景観整備
	⑥	防犯
	⑦	教育機関、NPO、地域住民等との連携
イメージ構築への貢献	⑧	新規開業支援、店舗誘致
	⑨	地域・商店街ブランド
	⑩	特産品、歴史、伝統
販売促進への貢献	⑪	個店の活性化
	⑫	コミュニティビジネス
	⑬	集客イベント
	⑭	販促ツール、インターネット活用
	⑮	各種カード事業

筆者作成

21 商業機能の発揮を筆者は イメージ構築への貢献と販売促進への貢献に類別した。



5つ挙げているが、商業的な観点からすると、大分類の考え方と異論ではないと思われる。東京都(2001)からしてみても、活性化事業を論じるのに、地域社会への貢献(共同や連携)はすでに常識といっても過言ではない。

さらに、これらの事例から、3つの大分類カテゴリーを15の小分類に類型化することもできた(表3)。

以上の分類に基づき、177事例のアイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められる26事例の現地ヒアリング調査の結果をふまえて帰納的に生まれた理論的タクソノミーを構築した結果が表4である。

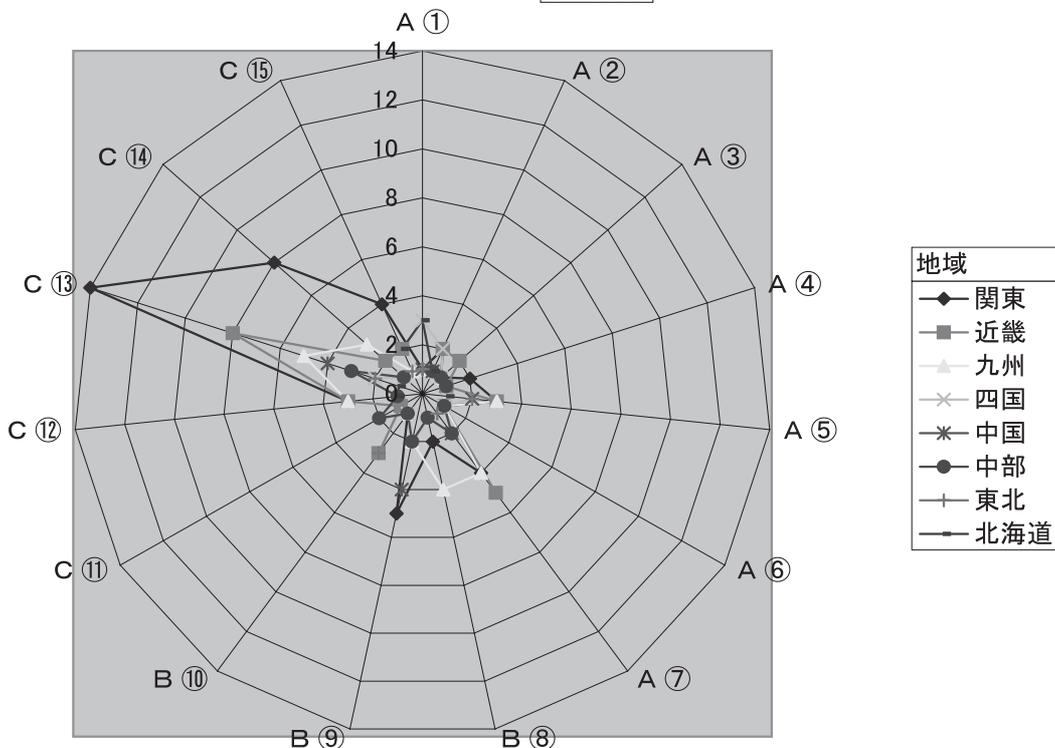
福田(2004)は商店街の共同事業という視点から、類型化をしているが、これは小分類の考え方に繋がる。まちづくり三法からして、TMOによる中心市街地(商店街)活性化を推進している以上、結果的に地域社会への貢献の類型が一番多くなっているの

が必然と言える。

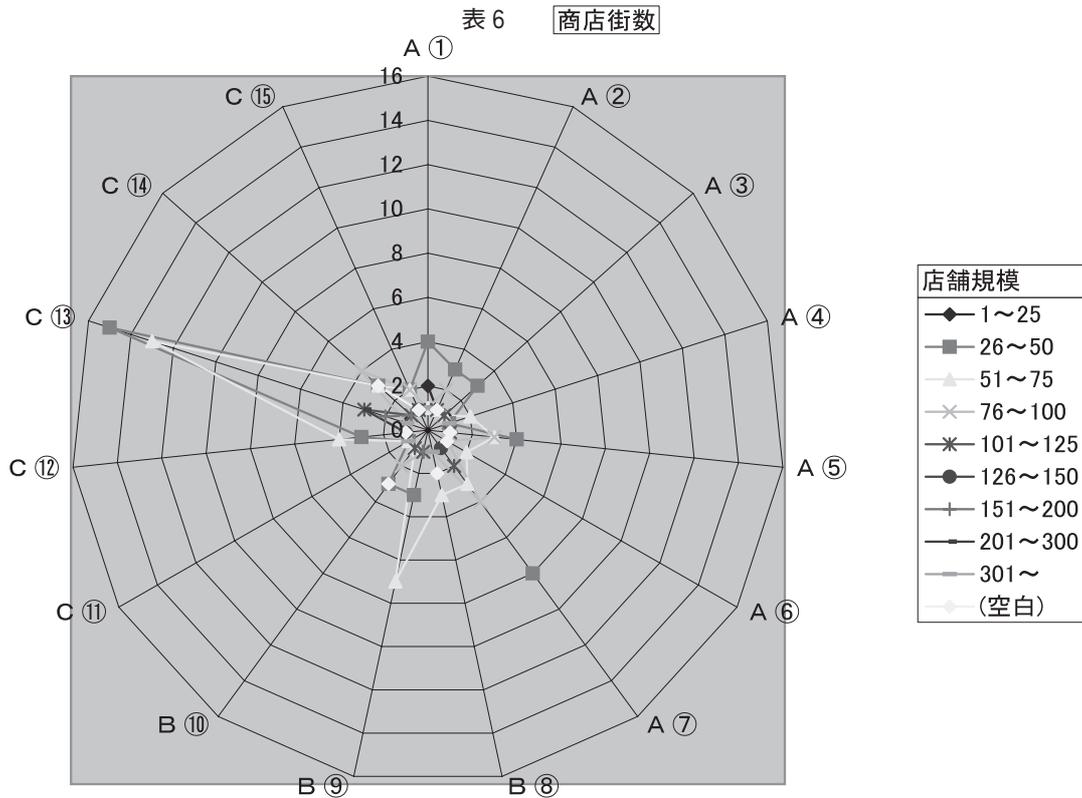
次に、この理論的タクソノミーから、地域における活性化事例の特徴、商店街の店舗数における活性化事例の特徴を地域と商店街店舗数で比較分析すると、表5及び表6のようになる<sup>22</sup>。

まず、地域とタクソノミーの関係としては、特にアイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められる①と②の事例は、関東、近畿、九州に多く、北海道、東北では少ない。地域商業の集積を考えると、やはり関東以南の商店街の方が活性化事業に手馴れていて効果があると評価される事例が多い。北海道においては、小分類①「コミュニティ施設」が多く、空き店舗を活用した事例の割合が多くなっている。商店街が結束して行う集客イベント等よりも、空き店舗対策を優先していると思われる。北海道以外においては、タクソノミーの全体的な構成とそれぞれの地域の構成は合致している。

表5 商店街数



22 (表5) タクソノミーの小分類 A①コミュニティ施設 A②子育て支援 A③高齢者支援 A④エコロジー活動 A⑤環境整備景観整備 A⑥防犯 A⑦教育機関、NPO、地域住民等との連携 B⑧新規開業支援、店舗誘致 B⑨地域・商店街ブランド B⑩特産品、歴史、伝統 C⑪個展の活性化 C⑫コミュニティビジネス C⑬集客イベント C⑭販促ツール、インターネット活用 C⑮各種カード事業。表6も同じ。



店舗とタクソノミーの関係においては、店舗数が1～25のグループでは①「コミュニティ施設」、②「子育て支援」等の空き店舗対策が多い。これは人的資源を必要とする他の活性化事例を展開するまでの余裕がないのと、小さい商店街としては、まず空き店舗対策から始めようとしているのであろう。店舗数が26～75のグループでは⑬「集客イベント」が多く、販売促進への貢献にすぐ結びつく事例を手がけているといえる。逆に店舗数が76以上になると、⑦「教育機関、NPO、地域住民等との連携」、⑭「販促ツール（情報誌の出版等）、インターネット活用」、⑤「環境整備、景観整備」が多くなる。これは、店舗数が増えると活性化事例にかける人的資源も自ずと増えるため、個店中心の販売促進への貢献から、イメージへの貢献、地域社会への貢献にシフトしていくのだと考えられる。

### 3.2 形成プロセスからの共通ファクトの抽出

第2の成果は、理論的タクソノミーを完成させるために実施した26事例における現地ヒアリング調査から生まれた、活性化推進事業事例における「新しい組織」の誕生、生成・進化、発展のプロセスと機能についてのエスノグラフィー的な記述である。人々が熱っぽく語る「新しい組織」の誕生、その可能性、創造性との結びつきについて語りながらも、そのような人的ネットワークが形成される過程についての具体的な記述はこれまで稀であった。中心市街地（商店街）活性化推進組織の実態の解明を目指す中で、アイデア性に優れ、事業継続性があり、十分に効果があったと認められる「新しい組織」の設置担当者のヒアリングを繰り返しているうちに、筆者が感じ、確認できたのは、ある共通する形成プロセスのファクトが抽出されたという事実である。

具体的には、①岩内町名店街（北海道岩内郡岩内町）の理事長M氏、副理事長H氏、岩内町役場K氏

のヒアリングと、②大山町中央商店街（富山県富山市）代表理事O氏、大山商工会副会長M氏、事務局長T氏のヒアリングにおいて、ファクトの抽出に繋がる以下のようなコメントが得られた。

<コメント1>

「歴代の理事長が言っていたことだけど、地元の人が商店街に買い物に来てくれるのは、一応、街の中心地だし、商店街に行けばいろいろな物を買えるという安心感があるからで、店が閉まっていて、空き店舗が1割以上になると、自然にお客さんは商店街に来なくなる。そうすれば悪循環でせっかく残っている店もどんどん閉めなきゃならなくなり、商店街の衰退に拍車がかかる。(中略) だからここ数年は、毎回商店街の集まり(月に、1、2回)があると、どうしようか話し合っていたし、真剣に考えていたんです。それで、空き店舗はそのままでも目立つから、何かそこで協同事業をしようと盛り上がり、新しい商売をしようと考えていたんです。(中略) そんな話をしていたら、役場のMが面白がってくれて、飲み会(話し合い)に参加するようになり、助成金を調べてくれて、とんとんと始まりでしたんす。」(岩内町名店街協同組合副理事長H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より。以下、括弧内は筆者補足)

「平成17年に、大山町が富山市と合併したのですが、その前からこの街は高齢化が徐々に進んでいました。街が(富山市中心部) どんどん大きくなって、ここからでも車で30分だから、若い人はみんな街に買い物に行くし、人口も激減してきているから、お店も減ってきました。組合員店舗が4.5年前は24店舗くらいあったのが、今は18店舗しかない。とうとう、野菜が駅前(歩いて約12分)まで行かないと買えないようになったのには困って、何とかならないかと顔を合わす度(月に2回以上)に話し合っていました。(中略) 商工会の先輩Tさん(代表理

事より年下だがまちづくりのスキルを持っている商工会職員)がいろいろ考えてくれて、大山町商店街活性化事業委員会を創って、まちづくりアンケートをしてみんなの要望を聞いたら、もうみんな年寄りが多いから、集まれる場所があればいいという結果が出たんです。特に以前から活動していたボランティアグループのなかよし会の人に協力してもらって、何ができて何をしたいのかを聞いてみました。」(協同組合大山町中央商店街代表理事O氏に対するヒアリング、2007年2月20日より)

この両商店街のヒアリングから、活性化事業の形成プロセスとして①～④の共通するファクトを抽出できた。

第1は、「空き店舗が1割以上になると商店街の衰退に拍車がかかるという危機感(中略)」(岩内町名店街)、「組合員店舗が減少したという危機感(中略)」(大山町中央商店街)というコメントから、「①商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する。」というファクト

第2は、「毎回商店街の集まりがあると、どうしようか話し合っていた(中略)」(岩内町名店街)、「困って何とかならないか話し合っていました。(中略)」(大山町中央商店街)というコメントから、「②連絡を取り合った人びとの集団ないしはネットワークが一堂に会し話し合いが行われる。」というファクト

第3は、「協同事業をしようと盛り上がる。(中略)」(岩内町名店街)、「大山町商店街活性化事業委員会を創る。(中略)」(大山町中央商店街)というコメントから、「③このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより具体的に定義し話し合い、解決に向けてまとまる。」というファクト

第4は、「岩内町役場のMの参加。(中略)」(岩内町名店街)、「なかよし会の人々の協力。(中略)」(大山町中央商店街)というコメントから、「④このネッ

トワークは、その商店街の懸案事項に関心を持つ他の人びともも連結する<sup>23</sup>。」というファクト

<コメント2>

「いわない楽座を開店することになって、やはり、最初は地元の人がいかに商店街に来てくれるかを考えたんです。近隣の農家の人や地域の住民に、採りたての野菜や特産品を周辺から集めて安く売ってもらおうとして声をかけたら、みんなが協力してくれました。(中略) 副理事長のHさんが、岩内観光協会の専務理事をやっている、地元以外の人にも売れる商品を考えていたら、10年前に創った街のキャラクターの“たら丸”を商品化できることになって、プロジェクト(たら丸グッズ開発チーム)を立ち上げ、オリジナル商品の企画をすることにしました。」(岩内町名店街協同組合理事長M氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「せっかく、いわない楽座ができたから、ポイントカード会で常設の景品交換所を作って毎月違うイベントをしたり、いろいろな景品と交換できるように新しいポイント交換を始めたんです。(中略) それからどんどん、たら丸オリジナルグッズを開発、販売するようになり、売上げも上がりました。」(岩内町名店街協同組合副理事長H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「よってかれ家(高齢者向けの支援施設)ができてからは、ボランティアグループなかよし会のまとめ、誰かが必ずよってかれ家に来てくれて運営に参加してくれています。近隣の農家さんに手伝ってもらって、お年寄り向けに季節野菜の販売をしました(野菜は商店街では買えない。駅前のスーパーまで歩いて約12分)。他にも、手打ちそばの実演をして参加者と食べたり(無料)、豆腐を作って鍋料理を地域住民に振る舞ったり、いろいろな交流会が開

かれ、高齢者の参加が随分増えました。」(大山商工会副会長M氏に対するヒアリング、2007年2月20日より)

「それから、大変だったんです。平成17年度で県からの補助事業(3年間)が終わるから、止めようとみんなに相談したら、なかよし会も、商店街も、利用者も全員が続けて欲しいって言うんです。といっても家賃を払うお金もないし、どうするか考えていたら、Oさん(代表理事)が中心になって、関係者全員でサポーターになって、お金を出し合うから何とか続けようということになり、よってかれ家サポーターズができたんです。会員は130名以上集まりました。2年目の4月以降も続く事が、このあいだ決定しました。」(事務局長T氏に対するヒアリング、2007年2月20日より)

このヒアリングからは、⑤～⑧の共通する形成プロセスにおけるファクトが抽出された。

第5は、「いわない楽座を開店。近隣農家や地域住民の協力」(岩内町名店街)、「なかよし会の協力により、よってかれ家の設置」(大山町中央商店街)というコメントから、「⑤ネットワークとその利用者は、懸案事項に関して何らかの結果(成功)を収め必要とあれば、さらに他の人たちとの連携を考え始める(外部資源の活用)。」というファクト

第6は、「たら丸グッズ開発チームの立上げ」(岩内町名店街)、「よってかれ家の運営を、ボランティアグループなかよし会が行う」(大山町中央商店街)というコメントから、「⑥そのネットワークと他の人は、既存の組織ないしは個々の成因から商店街内外に常設の新しい委員会ないし新しい組織を設置する。」というファクト

第7は、「新しいポイント交換システムを始める」(岩内町名店街)、「高齢者にいろいろな交流会が開かれる」(大山町中央商店街)というコメントから、

23 この①～④の形成プロセスのファクトは26事例すべてに共通した。表6参照(4事例抜粋)。

「⑦新たな組織は、その他の関係者に協力を要請したり、あるいはコミュニティの人にサービスを提供したりして（あるいは両方の活動を通じて）、問題解決を成し遂げるための戦略を進化させていく。」というファクト

第8は、「たら丸オリジナルグッズを開発、販売する」（岩内町名店街）、「よってかれ家サポーターズができる」（大山町中央商店街）というコメントから、「⑧新しい組織は、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、強調、キャンペーン等から組織基盤を発展させる<sup>24</sup>。」というファクト

#### <コメント3>

「いわない楽座を、今年の6月には広さが倍以上の60坪のところに引っ越して従業員も3人に増やし、販売のシステムを強化しました。販売商品も増やしたし、ポイントカードの景品交換商品も増やしたので、来街者が増え、商店街スタッフとのコミュニケーションが新たに生まれ、消費者のニーズを的確に把握できるようになったことで、結果的には効率がよくなりました。最近では近隣のキャンプ場や、ホテル、道の駅などにもオリジナル商品の委託販売をお願いして、その売上もすごく伸びているんです。ポイントカードでは、地域の音楽クラブやスポーツ団、教育関係団体に満点になったカードを集めると現金が寄付されるシステムにしたから、たいへん喜ばれているし、いろんなコミュニケーションができてきました。深層水の開発構想では、地元の企業と提携も始まりました。」（岩内町企画経済部企画産業課M氏に対するヒアリング、2006年12月1日より）

「なかよし会の協力と、よってかれ家サポーターズの寄付や会員の参加で施設が維持され、毎日50名以上の住民が利用して喜んでます。サポーター同士（住民）のコミュニケーションが生まれ、（中略）

最近では少しでも運営費を稼ごうと、外部の人には施設の利用を有料にしたり、手づくり豆腐の販売や豆乳石鹸の開発、販売をしたり、収益事業を始めています。豆乳石鹸や豆腐は他でも販売できれば嬉しいので、今後は他地域の人たちとの連携も考えています。」（大山商工会副会長M氏に対するヒアリング、2007年2月20日より）

このヒアリングからは、⑨～⑫の共通する形成プロセスにおけるファクトが抽出された。

第9は、「いわない楽座の拡張移転と販売のシステムを強化」（岩内町名店街）、「なかよし会の協力と、よってかれ家サポーターズの寄付や会員の参加」（大山町中央商店街）というコメントから、「⑨新たな参加者は、より効率的になるようにシステム化される。」というファクト

第10は、「来街者が増え、商店街スタッフとのコミュニケーションが新たに生まれ」（岩内町名店街）、「サポーター同士（住民）のコミュニケーションが生まれ」（大山町中央商店街）というコメントから、「⑩新しい組織内または地域住民に対するコミュニケーションが形成されていく。」というファクト

第11は、「近隣のキャンプ場や、ホテル、道の駅などにもオリジナル商品の委託販売をお願いして」（岩内町名店街）、「外部の人には施設の利用を有料化にしたり、手づくり豆腐の販売や豆乳石鹸の開発、販売をしたり、収益事業を始めています」（大山町中央商店街）というコメントから、「⑪安定した収入源が企画・開発される。」というファクト

第12は、「地域の音楽クラブやスポーツ団、教育関係団体に満点になったカードを集めると現金が寄付されるシステム」（岩内町名店街）、「今後は他地域の人たちとの連携も考えています」（大山町中央商店街）というコメントから、「⑫新しい組織は他の組織とネットワーク化して、提携を形成する<sup>25</sup>。」

24 この⑤～⑧の形成プロセスのファクトは26事例すべてに共通した。表6参照（4事例抜粋）。

というファクト

以上のヒアリングをまとめてみると、12項目の共通する形成プロセスのファクトが抽出された。そして、③茅ヶ崎市商店会と、④上越本町三、四、五丁目商店街のヒアリングを、形成プロセスに沿ってまとめてみると以下ようになった。

### ③茅ヶ崎市商店会

(神奈川県茅ヶ崎市、2007年1月31日)

インタビュー対象者

茅ヶ崎市商店会連合会会長 I氏

事務局長 O氏

ほっと茅ヶ崎 T氏

- 1、平成11年に大型ショッピングセンタージャスコの出店問題を契機に、市内の全商店街が反対運動で結束した。(I、O、T、他約3、4名)
- 2、反対運動の会議が頻繁に行われた。(I、O、T、他約20~30名)
- 3、商店街連合会の活動方針のもと、3つの活動方針を決定し、エコをコンセプトに取組みを行う事を決定した。(I、O、T、他約20~30名)
- 4、環境に優しい、二酸化炭素の排出削減を目指し、環境市民団体・酒販組合・地域住民との会合が開かれた。茅ヶ崎のコンセプトにあった、びんの回収と再利用を考え、ワインの企画・販売が話し合われた。
- 5、平成13年に「茅ヶ崎リターナブルワイン」が(1本、1155円)開発され、販売が始まった。
- 6、同時に「made in chigasaki 自転車」の開発を目指し自転車商組合・慶応大学サイクルK・宮田工業(株)・ほっと茅ヶ崎準備室等と「ライフサイクル研究委員会」を設置した。(I、O、T他約25名)
- 7、地域住民に商店街が「made in chigasaki 自転

車」のレンタサイクルサービスを始めた。

- 8、平成14年に「エコ傘マイバック」で、障がい者ボランティアグループとの連携が始まった。
- 9、「元気アップ委員会」「販促委員会」が外部との提携・協力を視野にシステム化された。(商店街資料)
- 10、市内の地元住民、地域コミュニティの専門家、行政の参加等いろいろな団体と繋がり、街のコミュニケーションが図られ継続・発展を遂げた。
- 11、環境と経済が元気アップする事業を積み上げ、ライフスタイルの提案を商品化。商連はイベントを企画して商店街に提案した。
- 12、「茅ヶ崎汁」の開発・販売、「七夕笹飾り」、「浴衣を着て街のお祭りに出掛けよう」等のイベントを企画、地域住民、商店、関係団体との提携を形成し多様なイベント等を実施した。(商店街資料)

### ④上越本町三・四・五丁目商店街

(新潟県上越市、2006年12月4日)

インタビュー対象者

上越本町三丁目商店街 理事長 O氏

上越本町四丁目商店街 販促委員会委員長 K氏

上越本町五丁目商店街 理事長 M氏

上越商工会議所 経営指導員 S氏

- 1、市の中心部にあり、アーケードが350メートルある商店街で来街者の駐車違反の取締りが厳しくなり、買い物客が郊外の大型ショッピングセンターに奪われるという問題が生じた。
- 2、一商店街の問題ではないという危機感から、三・四・五丁目商店街の理事長達の話し合いが行われた。(O、K、M、他3、4名)
- 3、3商店街の連携の重要性、意思疎通の円滑化の重要性が明らかになり、「連合会」を組織した。

25 この⑨~⑫の形成プロセスのファクトは25事例に共通した。柏崎市諏訪町商店街(新潟県柏崎市、2006年12月5日に現地調査訪問実施)においては、⑪と⑫の形成プロセスを確認できなかった。柏崎市諏訪町商店街は他の商店街に比べ規模が小さく、組合員の高齢化、廃業が多く、安定した収入源の企画・開発までのプロセスには至っていないと思われる。

- 4、問題解決のために、上越商工会議所との連携が強まり始めた。
- 5、「リーダー会議」を創設。メンバーは3商店街の理事長3人と3商店街から「駐車場委員会」、「販促委員会」、「総務委員会」、「女性部」のそれぞれ4委員と「大和上越店店長」、「本町スタイルを創る会」の代表の計17名で構成。商店街以外の団体を組織内に組み込んだ。
- 6、「リーダー会議」、「女性部」、「本町スタイルを創る会」等の連携は各イベントごとに調整された。
- 7、城下町高田「花ロード」には5万人もの人が訪れるようになった。この他、日本三大代夜桜で有名な「観桜会協賛イベント」、「はすまつり協賛イベント」等いろいろなシステムで販促戦略を実行した。(商店街資料)
- 8、携帯電話・駐車場満空システム「高田Pナビ」を開発。駐車場の利便性の向上と路上駐車抑制・交通混雑の解消を図った。(商店街資料)
- 9、(次々とイベント毎に他の地域・組織と連携した)
- 10、コミュニケーションツールとして、「本町スタイルを創る会」が毎月情報フリーペーパーを発行した。(商店街資料)
- 11、(行政を含めてのイベントを多く実施しているため、補助・助成金を獲得した)
- 12、城下町高田「花ロード」・高田公園の「観桜会協賛イベント」等は、地域住民団体、ボランティアグループ等との提携により実施され、年々規模も拡大している。(商店街資料)

前述の①岩内町名店街、②大山町中央商店街、③茅ヶ崎市商店会、④上越本町三、四、五丁目商店街を表7にまとめてみると、抽出された12項目の形成プロセスのファクトは、共通項目として整理できた。

### 3.3 メカニズムの考察

第3の成果は、抽出された12項目の形成プロセスのファクトから、活性化推進事業のメカニズムが明らかになったことである。

#### 【仮説の検証】

これまでの分析から、「既存の商店街組織は、組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していないという経済的な誘因と貢献のアンバランスに陥った時、専門性に深く関与しているコスモポリタンが、外部資源に目を向け、知識創造の基盤としてネットワークを発展させ、その発展プロセスの結果、「新しい組織」を誕生させる。」という仮説が成り立つかもしれないということが考えられる。

この仮説を、12項目の共通する形成プロセスのファクトに照らして検証してみると、第1ファクト「①商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する」は、

「空き店舗が1割以上になると、自然にお客さんは来なくなる。そうすれば悪循環でせつかく残っている店もどんどん閉めなきゃならなくなり、商店街の衰退に拍車がかかる。」(岩内町名店街協同組合副理事長H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「組合員店舗が4、5年前は24店舗くらいあったのが、今は18店舗しかない。」(協同組合大山町中央商店街代表理事O氏に対するヒアリング、2007年2月20日より)

等のヒアリング内容に基づいているが、このことは、「組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していないという経済的な誘因と貢献のアンバランスに陥った時」と符合する。

また、第2、3、4ファクト「②連絡を取り合った人びとの集団ないしはネットワークが一堂に会し

話し合いが行われる。」「③このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより具体的に定義し話し合い、解決に向けてまとまる。」「④このネッ

トワークは、その商店街の懸案事項に関心を持つ他の人びとも連結する」は、表7の内容で明らかではある。コスモポリタンの属性をヒアリングで説明

表7 インタビューマトリクス

事例項目	事例【1】 茅ヶ崎市商店会	事例【2】 岩内町名店街	事例【3】 大山町中央商店街	事例【4】 上越本町三・四・五丁目商店街	共通項目
1	大型ショッピングセンタージャスコの出店問題発生	空き店舗が1割以上になる危機感の発生	商店街組合員店舗の減少という危機感の発生	駐車違反取締り強化により、買い物客が郊外の大型ショッピングセンターに奪われる問題発生	⇨ 商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する。
2	反対運動の会議	問題意識の共有 解決策の話し合い	商店街の会合のなかで話し合い	理事長達の話し合い	⇨ 連絡をとり合った人びとの集団ないしネットワークが一堂に会し話し合いが行われる。
3	エコをコンセプトに取組みを行う	協同事業で空き店舗活用	「大山町商店街活性化事業委員会」が立ち上がる	連携の重要性、意思疎通の円滑化の重要性が明らかになり、「連合会」を組織	⇨ このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより具体的に定義し話し合い、解決に向けてまとまる。
4	環境市民団体・酒販組合・地域住民との会合	岩内町役場の参画	商店街、地域住民、関係団体等との協力開始	上越商工会議所との連携	⇨ このネットワークは、その商店街の懸案事項に関心を持つ他の人びとも連結する。
5	「茅ヶ崎リターナブルワイン」の開発。販売開始	「いわない楽座」開店 周辺地域の住民、農家の人等による販売	高齢者向けの交流施設「よってかれ家」の設置	「リーダー会議」創設	⇨ ネットワークとその利用者は、懸案事項に関して何らかの結果(成功)をおさめ、必要とあれば、さらに他の人たちとの連携を考え始める。(外部資源の活用)
6	「made in chigasaki自転車」の開発を目指し、「ライフサイクル研究委員会」を設置	「たら丸グッズ開発チーム」の立ち上げ	「よってかれ家」の運営を、「ボランティアグループなかよし会」が行う。	「リーダー会議」「女性部」「本町スタイルを創る会」等の連携を、各イベントごとに調整	⇨ そのネットワークと他の人は既存の組織ないしは個々の成員から商店街内外に常設の新しい委員会ないし新しい組織を設置する。
7	地域住民にレンタルサイクルサービス開始	新しいポイント交換のシステム展開	高齢者を中心にした交流会の実施	いろいろなシステムで販促戦略を実行	⇨ 新しい組織は、その他の関係者に協力を要請したり、あるいはコミュニティの住人にサービスを提供したりして(あるいは両方の活動を通じて)、問題解決を成し遂げるための戦略を進化させていく。
8	障がい者ボランティアグループとの連携	「たら丸」グッズ開発・販売開始	「よってかれ家」の存続危機に際し、「よってかれ家サポーターズ」の設立	携帯サイト「高田Pナビ」を開発、駐車場の利便性の向上	⇨ 新しい組織は、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、協調、キャンペーン等から、組織基盤を発展させる。
9	「元気アップ委員会」「販促委員会」のシステム化	拡張移転と販売のシステムを強化	「ボランティアグループなかよし会」と「よってかれ家サポーターズ」	(次々とイベント毎に他の地域・組織との連携)	⇨ 新たな参加者は、より効果的になるように学習し効率化(システム)される。
10	街のコミュニケーションが図られ、継続・発展	来街者と、商店街スタッフによるコミュニケーションの形成集約化	住民による利用の継続・安定化	コミュニケーションツールとしてフリーペーパーを発行	⇨ 新しい組織内または地域住民に対するコミュニケーションが形成されていく。
11	ライフスタイルの提案商品化	オリジナル商品の販売委託開始	施設利用の有料化、手づくり豆腐、豆乳石鹸などの開発、販売等の収益事業の開始	(行政からの補助、助成金の獲得)	⇨ 安定した収入源が企画・開発される。
12	地域住民、商店、関係団体との提携を形成	地域の音楽クラブ、スポーツ団、教育関係等とのコミュニケーション起業等との提携開始	販路の拡大、提携	地域住民団体、ボランティアグループ等との提携、規模拡大	⇨ 新しい組織は他の組織とネットワーク化して、提携を形成する。

筆者作成

をするならば、

「誰が中心になって進めているかといえば、副理事長のHさん、岩内町企画経済部のKさん、もちろん私もですが、やはり歴代理事長とか、今まで商店街の事業に積極的に参加していた人たちです。Kさんなどは、観光協会専務理事の立場（専門知識）を利用して、いろいろな業者と連携しながらイベントを考えています。」（岩内町名店街協同組合副理事長H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より）

「うちは昨年から、リーダー会議を創設して、以前からあった駐車場委員会、販促委員会、総務委員会、女性部の代表者と商工会議所のSさんが集まって、すべての事を決定しています。専門家が集まるようにしたんです。」（上越本町三、四、五丁目商店街会長M氏に対するヒアリング、2006年12月4日より）

等であった。これは、仮説における「専門性に深く関与しているコスモポリタン（理事長、事業部長、地域のボランティア団体、商工会の担当者等）が、外部資源に目を向け、知識創造の基盤としてネットワークを発展させる」という部分と符合する。

そして、第5、6ファクト「⑤ネットワークとその利用者は、懸案事項に関して何らかの結果（成功）を収め必要とあれば、さらに他の人たちとの連携を考え始める（外部資源の活用）。」、「⑥そのネットワークと他の人は、既存の組織ないしは個々な成因から商店街内外に常設の新しい委員会ないし新しい組織を設置する。」は、仮説における「ネットワークを発展させ、その発展プロセスの結果、「新しい組織」を誕生させる」という部分と符合する。

結果、上記仮説は抽出された形成プロセスのファクトとすべて符合していることが確認された。

#### 【インフォーマルな関係】

次に、地域商業（商店街）活性化事業を推進する制度化された既存の商店街組織が、「新しい組織」を設置する要因について考えていく。

12項目の形成プロセスのファクトから、「新しい組織」を設置するコアメンバーは、既存の商店街組織活性化事業に深く関与している人材（例えば理事長、事業部長、地域のボランティア、商工会等の担当者）たちであった。既存の組織の中においても、プロフェッショナルな地位に就いていることが共通している。よって、組織人性（ローカル）よりはむしろ職業人性（コスモポリタン）の立場にあり、既存の組織の中で、活性化事業の推進において、自由に振る舞える環境にあったといえる。コアメンバー（コスモポリタン）たちは、組織の生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していないという経済的な誘因と貢献のアンバランスに陥った時、外部資源に目を向け、知識創造の基盤としてネットワークを発展させ、その形成プロセスの結果、「新しい組織」を誕生させていた。これらのことから、「新しい組織」を誕生させた、制度化された既存の商店街組織の共通するファクトとして、①商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する、②コアメンバーが職業人性（コスモポリタン）の立場にある、③インフォーマルな関係を形成している、の3点が挙げられる。このうち③については、

「仲間と月に2回以上は必ず飲みに行きます。愚痴を言うんです。」（岩内町名店街協同組合副理事長H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より）

「商店街の会合時はみんなで弁当を食べ、そのあと有志で飲みに行く時が多いです。コミュニケーションですよ。」（茅ヶ崎市商店会連合会会長I氏に対するヒアリング、2007年1月31日より）

「商店街の理事会の後には必ず飲み会が行われ

ています。」(協同組合大山町中央商店街代表理事O氏に対するヒアリング、2007年2月20日と上越本町三丁目商店街理事長O氏に対するヒアリング、2006年12月4日より)

といったヒアリング内容で補足することができる。

このように、現地ヒアリング調査を行ったほとんどの商店街ではインフォーマルな関係を自然に形成している<sup>26</sup>。プロフェッショナルな地位に就いているコアメンバー(コスモポリタン)たちがインフォーマルな関係を形成しているならば、その関係の中にいる人たちは、自立性<sup>27</sup>を持って、自由に考え働ける環境ができ、まさに、「新しい組織」を誕生させる環境「柔軟な空間」<sup>28</sup>が存在していたといえる。

#### 【組織の二重性における二重のパラドクス】

「新しい組織」を誕生させることは、先行研究から生まれた仮説の成立と、12項目の形成プロセスのファクトの抽出からも検証できた。そこで、鍵となる「新しい組織」について考察してみる。

社会的ネットワーク理論のなかで Granovetter (1973、1974、1982、1985) のいう「弱連結の強み(strength of weak ties)」のパラドクスは、たいへん良く知られている。しかし、地域商業(商店街)活性化事業、いくなれば、「まちづくり論」の研究に適用された例はほとんどないと思われる。

地域商業(商店街)活性化事業を推進するコスモポリタンは、第2の成果から抽出できた地域商業(商店街)活性化事業の形成プロセスのファクトのように、制度化された既存の商店街組織(強連結)とは違う、「新しい委員会」ないし「新しい組織」(弱連結)を設置して、活性化事業を推進することが判明した。おもしろいことに、自分たちの街を活

性化するのに、自分たちの力では、現実的には不可能ということを知っている。商店街組織というのは、法的に認められた団体であり、強い結びつきで構成された、グラノベターのいう強連結といえる。それに対し、「新しい委員会」ないし「新しい組織」は商店街組織とは違うネットワークを持つ人たちとの連携であり、弱い結びつきから構成される弱連結といえる。地域商業(商店街)活性化事業を推進するにおいては、弱連結のほうが強く機能することがわかった。

そして、地域商業(商店街)活性化事業を推進するコスモポリタンは、既存の商店街組織(強連結)とは違う、「新しい委員会」ないし「新しい組織」を設置することで、意思決定と重要な資源を他のネットワークに頼らざるをえない環境に自分たちを置くことになる。これは制度化された既存の商店街組織から、ある意味において独立し、いざ活性化事業を推進しようとしてみたら、他のネットワークと連携したために、意思決定は勝手に自分たちで決めることはできないということに気づくのである。そればかりでなく、皮肉なことに、今度は重要な資源が他のネットワークにあり、広く依存しなければならぬ立場であることに気づくことになる。つまり、「新しい委員会」ないし「新しい組織」を設置することで自立したと思ったら、意思決定・情報・助言・資源・その他の支援をめぐり、商店街以外の多くのネットワークの人たちに依存することになり、自立したことにより相互依存が始まるのである。

## 4 結論

前項までの分析を踏まえて、地域商業活性化事業の一般化を試み、抽出された12項目の形成プロセスのファクト(表8)から、地域社会の活性化の実現

26 このことは、筆者が現地取材訪問した26事例のほとんどにおいて一致した。

27 田尾(1991)は、「自立性」の源泉は、公的・権限委譲に伴う自立性、専門的な知識や技術に由来する自立性、自然発生的な自立性の3つを挙げる。ここでは、プロフェッショナルな地位に就いているコアメンバー(コスモポリタン)たちであるため、専門的な知識や技術に由来する自立性といえる。

28 以下「新しい組織」を誕生させる環境を「柔軟な空間」という。

を図るメカニズムを考察することにより、精緻化を図っていく。

まずは、理論化に先立っての前提条件を示しておく。それは、平成18年度中小企業庁委託事業「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書(2007)から得られたデータの分析のため、①最近の活性化事例であること、②関係機関から推薦(評価)されている有意抽出のデータであること、③活性化事業を対象にしている(対象組織団体に縛りはない)ということである。

これらの条件のもとで、地域商業活性化事業は形成プロセスのファクトの抽出から、「新しい組織」を設置し推進されるファクトが観察された。そして、「新しい組織」の活性化事業からは、動的な組織

化のプロセスを見て取ることができた。第一ステップから第五ステップまでの、変動メカニズムの形成である。

(1) 第一ステップ「動機」

第1、2ファクトから、商店街に競争激化等の環境的危機感等か組織内部問題等が起こり、懸案事項が認識され、解決へと動機づけられる<sup>29</sup>。

(2) 第二ステップ「連携」

第3、4ファクトから、懸案事項に対してコアメンバー(コスモポリタン)がネットワークを広げるために、懸案事項を共有する地域住民等関係者(団体)に呼びかけて話し合い、解決に向けてまとまる<sup>30</sup>。

(3) 第三ステップ「行動」

表8 地域商業(商店街)活性化事業の形成プロセス

1	商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する。
2	連絡をとり合った人びとの集団ないしネットワークが一堂に会し話し合いが行われる。
3	このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより明確に定義し、話し合い解決に向けてまとまる。
4	このネットワークは、その商店街の懸案事項に関心を持つ他の人びとも連結する。
5	ネットワークとその利用者は、懸案事項に関して何らかの結果(成功)をおさめ、必要とあれば、さらに他の人との連携を考え始める。(外部資源の活用)
6	そのネットワークと他の人は、既存の組織ないしは個々の成員から商店街内外に常設の委員会ないし新しい組織を設置する。
7	新しい組織は、その他の関係者に協力を要請したり、あるいはコミュニティの住人にサービスを提供したりして(あるいは両方の活動を通じて)、問題解決を成し遂げるための戦略を進化させていく。
8	新しい組織は、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、協調、キャンペーン等から、組織基盤を発展させる。
9	新たな参加者はより効率的になるように学習し効率化(システム化)される。
10	新しい組織内または地域住民に対するコミュニケーションが形成されていく。
11	安定した収入源が、企画・開発される。
12	新しい組織は他の組織とネットワーク化して、提携を形成する。

29 これに関するファクトは、「空き店舗が1割以上になると、自然にお客さんは来なくなる。そうすれば悪循環でせつかく残っている店もどんどん閉めなきゃならなくなり、商店街の衰退に拍車がかかる。(中略)」(岩内町名店街協同組合副理事長H氏)、「組合員店舗が4、5年前は24店舗くらいあったのが、今は18店舗しかない。(中略)」(大山町中央商店街代表理事O氏)等

30 これに関するファクトは、「空き店舗はそのままでも目立つから、何かそこで協同事業をしようと盛り上がり、新しい商売をしようと考えていたんです。(中略)そんな話をしていたら、役場のMが面白くなって、飲み会(話し合い)に参加するようになり、助成金を調べてくれて、とんとんと始まりだしたんです。」(岩内町名店街協同組合副理事長H氏)等

31 これに関するファクトは、「made in chigasaki 自転車の開発を目指して、自転車商組合・慶応大学サイクルK・宮田工業(株)・ほっと茅ヶ崎準備室等とライフサイクル研究委員会を設置しました。」(茅ヶ崎市商店会連合会会長I氏)、「うちは昨年、リーダー会議を創設して、以前からあった駐車場委員会、販促委員会、総務委員会、女性部の代表者と商工会議所のSさんが集まって、すべての事を決定しています。専門家が集まるようにしたんですよ。」(上越本町三、四、五丁目商店街会長M氏)等

第5、6ファクトから、懸案事項に対して解決のため何らかの方向性や結果を出し、新しい組織として行動する<sup>31</sup>。

#### (4) 第四ステップ「学習」

第7、8、9ファクトから、コアメンバー（コスモポリタン）が中心になって、懸案事項に対して解決のための戦略を練り新しい組織の基盤を発展システム化させる<sup>32</sup>。

#### (5) 第五ステップ「安定」

第10、11、12ファクトから、新しい組織は、地域住民とコミュニケーションが形成され、安定した収入源が企画、開発され、他の組織とネットワーク化して連携する<sup>33</sup>。

福田（2004）は、商店街の類型の一つの基軸として、近代化のプロセス（商店街に求められる機能に組織として対応していくプロセス）について第一フェーズ（問題意識共有化）から第四フェーズ（地域社会との協同）までを論じている<sup>34</sup>。ただ本稿では、地域商業活性化推進事業の場におけるエスノグラフィ（状況論的アプローチ）に近いような詳細な比較ケース分析や、それと密着した（つまり、現場に根づいた理論による）理論的分析に注意しながらアプローチするとともに、この理論的・実証的な特性の違いを、26事例において現地ヒアリング調査を行い、商店街活性化事業組織の誕生、生成・進化、発展のプロセスと機能についてエスノグラフィック的に記述することで、今後の地域商業（商店街）を舞台とする活性化事業の実態の解明を目指したもの

である。

また、田中（2006）は、商店街等が近年の長期的な経済不況からもたらされている経営不振による「戸惑い」は、経営的無気力（Managerial Apathy）<sup>35</sup>を誘因すると主張する。とりわけ集団経営活動における意思決定システムの複雑さが、多くの個店経営者の挫折感に繋がる事例が多いと述べている。だからこそ、本稿での仮説が成立したように、「新しい組織」が生まれるのである。そしてこの「新しい組織」は、制度化された既存の商店街組織ではない、いわゆるネットワーキング組織として地域商業の活性化に取り組んでいるといえる。

しかし、どんなに成功したネットワーキング組織もやがては消滅し、また新たなスタートへ向かう（組織のライフ・サイクル・モデル、Kimberly（1980 a）（1980 b））。これは、組織間関係のライフサイクルとも結びついている<sup>36</sup>（山倉（1993））。組織間関係も人間・個別組織と同じように、生成・成長・成熟そして衰退していくからである。ネットワーキング組織は、人びとの間のネットワーキングを生み出す源になる場である。それは、制度化された既存の組織とは違い継続性を期待されていない。逆説的な言い方をすれば、様々なパラドクスに対処する最終手段として、ネットワーキング組織には、解散という選択肢を持つ。筆者がヒアリングした26事例の「新しい組織」の中にも、外部環境の変化や方向性の変化により、それはすでに始まっている。

32 これに関するファクトは、「地域住民に商店街がmade in chigasaki 自転車のレンタサイクルサービスを始めて、平成14年にはエコ傘マイバックを作り、障がい者ボランティアグループとの連携が始まりました。『元気アップ委員会』『販促委員会』が外部との提携・協力を視野にシステム化されてきました。」（茅ヶ崎市商店会事務局長O氏）等。

33 これに関するファクトは、「サポーター同士（住民）のコミュニケーションが生まれ（中略）最近では少しでも運営費を稼ごうと、外部の人には施設の利用を有料にしたり、手づくり豆腐の販売や豆乳石鹸の開発、販売をしたり、収益事業を始めています。豆乳石鹸や豆腐は他でも販売できれば嬉しいので、今後は他地域の人たちとの連携も考えています。」（大山商工会副会長M氏）等。

34 福田（2004）に詳しい。ここでの知見は、本稿での形成プロセスのファクトと共通する内容が多く大いに活用させてもらった。

35 田中道雄（2006）に詳しい。

36 組織のライフサイクル論の現状と問題点については、D. A. Whetten（1987）に詳しい。

## 参考文献

- Barnard, C. I (1938) *The Functions of the Executives*, Harvard University Press. (山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)
- 毒島隆一 ((2004) 小川雅人、福田敦)『現代の商店街活性化戦略』創風社 pp65-68
- D. A. Whetten (1987) "Organizational Growth and Decline Processes," *Annual Review of Sociology*, 13.
- 福田敦 (2006)『経済経営研究所年報第28集』関東学院大学 pp186-209
- 福田敦 ((2004) 小川雅人、毒島隆一)『現代の商店街活性化戦略』創風社 pp119-125
- Geertz Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures* New York: Basic Books (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘充・板橋作美訳『文化の解釈学(1) (2)』岩波書店 (岩波現代選書118) (1987)
- Geertz Clifford (1983) *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology* .New York: Basic Books
- Glaeser Barbey G. and Anseim L Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Hawthorne, N. Y. : Aldine Publishing Company
- Granovetter, Mark. S (1973) "The strength of weak ties" *American Journal of Sociology*,78 :pp1360-1380
- Granovetter, Mark. S (1974) *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers* Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Granovetter, Mark. S (1982) "Strength of weak ties: A network theory revisited" In Peter V. Marsden and Nan Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*: pp105-130. Beverly Hills, Ca: Sage Publications.
- Granovetter, Mark. S (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" *American Journal of Sociology*, 91 : pp81-510
- Gouldner, A. L, (1957) "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, 2
- 平成15年度 中小企業庁委託調査事業『平成15年度 商店街実態調査報告書』全国商店街振興組合連合会
- 平成16年度 中小企業庁委託調査事業『平成16年度 商店街活性化に関する調査報告書』全国商店街振興組合連合会
- 平成18年度 中小企業庁委託調査事業『平成18年度 商店街実態調査報告書』全国商店街振興組合連合会
- 平成18年度 中小企業庁委託事業『商店街活性化に係る事例調査研究』報告書 全国商店街振興組合連合会
- 稲垣京輔 (2003)『イタリアの企業化ネットワーク』白桃書房 pp171
- 石原武政 (2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣 pp134-139
- 加藤司 ((2005) 石原武政/編著)『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房
- 金井嘉宏 (1994)『企業者ネットワークの世界—MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房 pp60-63
- 経済産業省 (2005)「産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会経営支援分科会商業部会合同会議中間報告 コンパクトでにぎわいあふれるまちづくりを目指して」
- 経済産業省 国土交通省 (2006)「中心市街地活性化法の概要と支援策について」平成18年6月26日
- Kimberly, John R. (1980 a) "The life cycle analogy and the study of organizations: Introduction" In John R. Kimberly, Robert H. Miles and Associates (eds.), *The Organizational Life Cycles: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organization* : 1-14. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Kimberly, John R. (1980 b) "Initiation, and institutionalization in the creation process" In John R. Kimberly, Robert H. Miles and Associates (eds.), *The Organizational Life Cycles: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organization* : 18-43. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- 桑島俊彦 (2006)『信用金庫』5月号
- March, J. G and H. A. Simon (1958) *Organizations*, John Wiley Sons (土屋守章訳「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社、1977)
- 三井逸友、福田敦 (2004)『商店街活性化戦略と外部資源活用』社団法人中小企業研究センター
- 長山宗広 (2006)「まちづくり三法改正の動向～信用金庫に求められる中心市街地活性化策～」『地域調査情報』18-

1 信金中央金庫

- 長山宗広（2007）「地域におけるスピノフ企業家の集中的発生のメカニズム～浜松地域における新産業集積の形成プロセスを事例として～」『地域調査情報』18-4 信金中央金庫
- 日本政策投資銀行地域企画チーム編（2001）『中心市街地活性化のポイント』ぎょうせい
- 小川雅人（2004）毒島隆一、福田敦『現代の商店街活性化戦略』創風社 pp17
- 坂本秀夫（2007）「中小小売業の存在意義と街づくり3法改正後の課題」『中小商工業研究』第92号全商連付属・中小商工業研究所 pp10-21
- 白石善章（1992）『市場過程における重層的競争』流通科学研究所ワーキングペーパー NO 1 .流通科学大学
- 総務省（2004）「中心市街地の活性化に関する行政評価・監視結果に基づく勧告書」
- 田尾雅夫（1991）『組織の心理学』有斐閣ブックス
- 田中道雄（1983）「小売流通段階における経営者意識の現状と動向－経営的無気力と組織間関係理論からの接近－」『経済経営論集第18巻第2号』京都産業大学経済経営学会、1983年
- 田中道雄（2006）『街づくりの構造』中央経済社 pp118,127
- 東京都（2001）『21世紀商店街作り振興プラン』pp 1
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて－』有斐閣 pp190
- 財団法人地域活性化センター（2006）『中心市街地活性化への取組み調査研究報告書』