

地域商業(商店街)活性化事業における実証研究

－活性化事業推進のための組織形成－

大熊 省三

横浜国立大学大学院 博士課程後期

地域商業（商店街）活性化事業における実証研究 - 活性化事業推進のための組織形成 -

横浜国立大学大学院生 大熊省三

本研究は、平成 18 年度経済産業省中小企業庁「商店街等活性化に係る事例調査研究」の調査研究により、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、日本商工会議所等から 391 事例の推選を受け、選定した結果、123 商店街、156 事例を決定した。

筆者は平成 18 年度の商店街活性化事業 156 事例について、活性化事業内容・地域等タクソノミー（体系的類型枠組み）の構築を行った。例えば活性化事業内容は 3 つのカテゴリーに『大分類』を構築した。なおかつ、大分類を事業内容別に詳細に分け『小分類』を構築し、全部で 15 カテゴリーに分け分析を行なった。そして、26 事例の商店街に対して現地調査訪問を行い、活性化事業における取り組みまでの経緯・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を、商店街理事長及び担当者・関係者等にインタビューを実施した。

本研究の第 1 の成果は、最新の「商店街等活性化に係る事例調査研究」の調査研究から商店街活性化組織の誕生、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ックな記述である。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たものである。

第 2 の成果は、商店街活性化事業 177 事例の分析を通じて帰納的に生まれた理論的タクソノミーである。商店街活性化の領域に貢献するひとつの有力な理論的方向、現場に密着した類型論を創ったことである。

第 3 の成果は活性化事業における形成プロセスの発見である。本研究は現地調査によるケース記述とタクソノミーの形成を通じて体系的な比較分析を可能にし、商店街活性化事業の属性や次元を明らかにし、形成プロセスの発見から地域商業（商店街）活性化事業のメカニズムの解明を試みた。

以上の成果は、実践事例の参与観察等から現実性実証性、学問的論理化に挑戦したものであり、今後の地域商業（商店街）の活性化推進に貢献するものである。

地域商業(商店街)活性化事業における実証研究 －活性化事業推進のための組織形成－

大熊省三(横浜国立大学大学院)

I はじめに

本稿では、経済産業省中小企業庁「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書(2007)¹等から得られた知見と2003年より、商店街振興組合原宿表参道櫻会の活性化事業の参与観察、エスノグラフィックインタビュー、会議議事録等を分析することによって、第1に中心市街地(商店街)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(此処でいう理論とは、観察される現場発の理論)、第2に中心市街地(商店街)活性化事業はどういう形成プロセス存立するのかを考察した²。第1に、最新の活性化事業156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、店舗数の分析を行なった結果、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ヒアリング調査と原宿表参道櫻会参与観察の結果、12の共通する形成プロセスのファクトが抽出され、中心市街地活性化事業は、制度化された既存の商店街組織³ではない「新しい組織」⁴を設置し推進するファクトが観察された。

II 活性化事業組織の先行研究

中心市街地(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事例における現地調査訪問の結果、中心市街地(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、2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「ゆかり所縁型組織」、同質性の高い「仲間型組織」と名づけ分析している⁵。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、組織の成員を職業人性(コスマポリタン cosmopolitans)と組織人性(ローカル locals)の2つに分類している。コスマ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付けている。ここから、ローカルよりもコスマポリタンの方が、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、活性化事業を担う、専門性に深く関与しているコスマポリタン(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)が、外部資源に目を向け「新しい組織」を誕生させるといえるのではないか。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。⁶

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マポリタンが、外部資源に目をむけ、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かもしれない⁷。

III 研究方法

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」⁸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(付表1番)。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」⁹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、「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」¹⁰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」¹¹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」¹²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。

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」報告書から得られた知見に基づいている。この調査は、全国約13,300商店街の中から、経済産業局、自治体、日本商工会議所等にアンケート調査を実施し、推薦を受けた事例について全国商店街振興組合連合会の研究員が現地調査を行って取り組み内容等を各商店街の関係者から聴き取り、それを連合会の設置した、「商店街活性化に係る事例調査委員会」において議論・検討のうえ取りまとめたものである。筆者は報告書を参考にしながら、十分に効果があり、継続性がある活性化事例の選定をした結果、123商店街、156事例を決定し、活性化事業内容・地域等の比較分析を行ないタクソノミー(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、取り組みに至る経緯・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調査を実施した。

3 156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論的にみても複眼的なアプローチを行なっている。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、商店街等活性化に係る事業事例の中から選定された156事例を比較分析し、下記のような2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商店街の活性化を創出する取組みとして、十分に効果があり、継続性がある活性化事例。
- ②商店街の活性化を創出する取組みとして、一定の効果があったと認められるもの。

上記の基準による比較分析を行った結果、付表2番のような類型枠組みを構築した。

IV 活性化事例のケーススタディ

1 茅ヶ崎商店会(神奈川県茅ヶ崎市 I 氏、O 氏、T 氏インタビュー[エコロジー活動]付図 1 番)

「平成 11 年、大店法改正前にジャスコの出店を契機に危機感を持ち、市内 22 の商店街からなる商店会連合会(以下、商連)と市民団体が反対運動で結束し、『エコ・シティ茅ヶ崎を目指します』というコンセプトが定められ、平成 13 年から、『茅ヶ崎リターナブルワイン』と『自転車のまち茅ヶ崎』に係る活性化事業に取り組む事になったんです。

『茅ヶ崎リターナブルワイン』は、市場に出回っている酒造メーカーの製品容器が輸送や製造コストの安い缶を利用するが多く、瓶と比べて二酸化炭素の排出から地球温暖化の原因となっているといわれているので、そこで商連、酒販組合、環境市民団体が、茅ヶ崎のごみを減らすということも含め、瓶を繰り返し使用できるリターナブルの瓶回収システムを取り入れた『茅ヶ崎リターナブルワイン』の企画製造を行ない、生産、販売、消費、廃棄の全過程で環境に優しいワイン(1 本 1,155 円)が誕生したんです。地元の酒店に瓶を返却すると、50 円が消費者に払い戻しされるシステムであります。

『自転車のまち茅ヶ崎』は、環境に優しいエコ・シティ茅ヶ崎を目指して、商連が自転車商組合、慶應大学サイクル K、宮田工業㈱、ほっと茅ヶ崎準備室等と「サイクルライフ研究委員会」を設置し自転車が利用しやすいまちづくりに取り組みました。商店街の店舗が軒先のスペースを駐輪場として開放しているんです。レンタサイクル事業は商店街で借りられるレンタサイクルを 55 台用意して、1 回の利用料が 100 円で主に買い物客に利用されています。平成 16 年には、市民アンケートを基に高価(1 台、約 4 万円)ですが、丈夫でメンテナンスの保障が付いた、『made in chigasaki 自転車』という生涯点検が保障されたシリアルナンバー付き自転車を開発、販売しました。現在まで、約 400 台が販売されています。」

2 萩市田町商店街(山口県萩市 K 氏、Y 氏インタビュー[地域・商店街ブランド]付図 2 番)

「平成 10 年頃から商店街に空き店舗が増えるようになり、空き店舗を再活用した事業を行なうことを中心に、商店街の有志 14 名で『有限会社じーるファクトリー萩』を設立しました。最初に空き店舗を買い取り、観光客の誘客をはかるため駐車場を作ったんです。そしたら、また空き店舗が出たことから、地域資源、特性を活かした『観光ミックス型商店街』を目指そうという話し合いが行なわれ、来街者を増やすために、『萩おみやげ博物館』を作りました。萩市内で製造されている製品のみを扱う事をコンセプトに、地元メーカー 90 社の協力を得て萩の特産品の販売をしています。萩焼き、地酒、地ビール、かまぼこ、お菓子、工芸品等、約 300 種類の地場の商品の販売をしているんです。他にも、商店街のブランドを開拓使用と、萩焼きのギャラリーショップ『北国堂』を空き店舗に創り、萩焼き作家の個展を開催したり、展示販売を行なっています。2 店とも特産物が揃っている店として、観光客も増え、順調に売上を伸ばしています。地域ブランドを活かしたイベントも考え、『萩焼き祭り』・『萩城下の古き雛たち』・『花祭り』など、毎月何かしらのイベントを実施しています。」

3 伊賀上野地区中心商店街(三重県伊賀市 M 氏、S 氏インタビュー[個店の活性化]付図 3 番)

「伊賀地域では、人口の減少、高齢化の進展により、中心地の人口が約半分にまで減少し、郊外大型ショッピングセンターの進出等の環境変化により、空き店舗の増加、市街地の空洞化が顕著になってきたんです。各地域の商店街が実施する様々なイベントの運営力や集客力も低下するようにより、商店街単体での活性化事業の開催が困難な状況になってきました。こうした状況から脱しようと、まずは、『個店が元気になること』で商店街が元気になり、まち全体が活性かすると考え、平成 15 年度より『一店逸品運動』に取り組むことにしました。毎年約 30 店舗が参加して、8 ヶ月間の間に個店の営業の見直しや品揃えの見直しを考え、各参加店が『こだわりのおすすめ商品』を発表するんです。そして、開発・発表した逸品商品のお披露目イベントを組んで、10 日間の『逸品フェア』を開催します。カタログの制作や新聞折込み、のぼりやポスターを掲示して、地元近辺の住民に PR をすることにより来街者を増やそうと考えています。参加店舗には、『お店巡りツアー』の実施により新規顧客の開拓や逸品商品の販売で、売上が上がったお店が多く毎年実施しています。」

4 長田神社前商店街(兵庫県神戸市長田区 G 氏、M 氏インタビュー[各種カード事業]付図 4 番)

「商店街は、阪神・淡路大震災後にマンション建設が進み近郊に新規住民が増え始め、新しいコミュニケーションの必要性が出てきたことと、ダイエーがポイントカードを導入することから、商店街の顧客を奪われるという危機感が出てきました。そこで以前からのシール事業を、顧客の囲い込みのためにポイントカード事業にリニューアルを行なうことにしました。20 名のシステム勉強会を 1 年間に 50 回も続け、『地域住民との協調と連携』をコンセプトに、『タメ店カード長田』をスタートさせました。100 円の買い物で 1 ポイントが貯まり 120 ポイントで 100 円の金券としてそのまま使えるようにして、端数は地元の NPO 等の団体に寄付できるようにしました。こうした地元との協調と連携により、スタート当初の 1,000 枚から 2,000 枚の発行予定が、現在は 1 万 5 千枚以上を発行するようになり、カード事業の成功例として全国的にも評価されています。平成 18 年には兵庫県から、商店街等活性化に向けた取り組みを表彰するために創設した『まちづくり連携商業活性化賞』を受賞しました。」

V. 結果

1 理論的タクソノミーの構築(効果的な活性化事例の体系的類型枠組み)

今まで、中心市街地活性化事業に注目した研究が無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¹³、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¹⁴。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実例¹⁵も、いろいろな試みとして紹介してきた。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。また、小川(2007)は活気がある商店街には 3 つの共通した強さがあると論じている¹⁶(①商店街の組織課題②商店街の集積課題③商店街の経営課題)。しかし、中心市街地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、現場に根付

いた理論による)理論的分析は充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論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。

本研究の成果は次の 4 点に存在すると考えている。第 1 の成果は、156 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ノミー(付表 4 番)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ひと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十分に効果があり、継続性がある活性化事例と認められる等の基準を設け、選定した 156 事例を、取組み内容と効果がわかるように表にした。そして、その取組み内容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(付表 3 番)。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¹⁷。また、毒島(2004)によれば、地域活性化の条件を 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)はすでに常識といつても過言ではない。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(付表 3 番)。以上の分類に基づき、156 事例の中から、十分に効果があり、継続性がある活性化事例として 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、付表 4 番である。

本稿が目指したタクソノミーは 26 活性化事業組織を理論的に記述・比較し、形成プロセスの属性や次元を抽出し、156 活性化事例という先行研究には類のない多量の事例により、その類型の妥当性を確認した。活性化事業組織は、例えば組織理論におけるリーダーシップ論などのように成熟した先行研究とは異なるため、本稿では 156 活性化事例の調査から、できる限り現場(フィールド)の生の声から理論的類型の発掘を目指した。その意味で本稿は、「現場の濃密な記述」と「理論的類型の構築」の両方を目指しているが、理論的というのは、「経験近接(experience-near)の概念」から成り立つ「現場発の理論」である¹⁸。

福田(2004)は商店街の共同事業という視点から、1、共同経済事業、①共同売出国事業②イベント事業③スタンプ事業、2、環境整備事業、3、教育情報事業、4、福利厚生事業、と類型化をしているが、これは小分類の考え方に関連する。本稿におけるタクソノミーは、平成 18 年度に評価された 156 活性化事例に基づき類型化した、新たな知見といえる。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は必然と言える。

2 地域別活性化事例分析(効果的な地域別活性化事例)

第2の成果は、地域別活性化事例の分析である。付表4番を地域別に比較分析すると付表5番のようになる。地域とタクソノミーの関係としては、特にアイディア性に優れ、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。

3 店舗数別活性化事例分析(効果的な店舗数別活性化事例) 付表6番

第3の成果は店舗数別活性化事例の分析である。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」、⑮「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。

4 形成プロセスから共通ファクトの抽出(効果的な活性化事例の形成プロセス)

第4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¹⁹。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、アイディア性に優れ、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、活性化事業のケーススタディとして前述した、茅ヶ崎商店会、萩市田町商店街、伊賀上野地区中心商店街、長田神社前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のようになった(付表7番)。26事例のケーススタディから抽出された12項目の形成プロセスのファクトが共通項目として整理できた。

V 結論

福田(2004)は、商店街の類型のひとつの基軸として、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²⁰。地域経済活性化からの視点からすると市町村産業振興研究会は、10のポイントを指摘している。²¹

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、現場に根付いた理論による)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、ヒアリングしたコメントを、当事者の言葉をそのまま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)²²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つな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。

は、最新の地域商業(商店街)の活性化事例の中から具体的な効果を上げた事例をまとめ、理論的タクソノミー(体系的類型枠組み)の構築をした。

本稿における結論として、第1の貢献は、最新の地域商業(商店街)の活性化事例の中から具体的な効果を上げた事例をまとめ、理論的タクソノミー(体系的類型枠組み)の構築をしたことである。商店街等の組織が、効果的な活性化事例の中から、自分たちのニーズにあった活性化を選択できることに貢献した。

第2の貢献は、地域による効果的な商店街等活性化事例を明確にしたことである。それぞれの地域にある商店街等が、自分たちの地域特性にあった活性化を選択できることに貢献した。

第3の貢献は、店舗数による効果的な商店街等活性化事例を明確にしたことである。それぞれの店舗数を持つ商店街等が、自分たちの店舗数にあった活性化を選択できることに貢献した。

第4の貢献は、効果的な商店街等活性化事例から、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。商店街等の組織が、どういう形成プロセスをたどれば、効果的な活性化事例に成りえるのかを明確にしたことにより、今後の活性化組織の方向性を明示することに貢献した。

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(1980a)(1980b))。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²³(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 2003 年から参与観察している擧会においては、すでに「eco-avenue21 戰略委員会」が解散している。(第 13 ファクト)しかしこれは、活性化事業の衰退ではなく、「脱皮」といえる。事実、解散後の方が、「ストリート広告展開」は活発に活動してきた。解散という選択はするが、コアメンバーであるコスマポリタン達には知識や経験が蓄積され、次のステージに移行することを意味している。現地ヒアリング調査した、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。

-
- ¹ 平成 18 年 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）
² 大熊(2007)、大熊(2008a)、大熊(2008)に詳しい。
³ 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。
⁴ 「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。」を指す。
⁵ 石原(2006)に詳しい。
⁶ 金井(1994)に詳しい。
⁷ この項においては長山(2007、2.)を参考にさせてもらった。
⁸ 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。)
⁹ 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
¹⁰ 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。
¹¹ 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
¹² 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
¹³ 桑島(2006)に詳しい。
¹⁴ 福田(2006)に詳しい。
¹⁵ 三井、福田(2004)に詳しい。
¹⁶ 小川(2007)に詳しい。
¹⁷ 商業機能の發揮を筆者は イメージ構築への貢献と販売促進への貢献に類別した。
¹⁸ ここでの知見は、金井(1994)を参考にさせてもらった。
¹⁹ 大熊(2007)、大熊(2008a)、大熊(2008b)、に詳しい。
²⁰ 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に通する内容が多く、大いに活用させてもらった。
²¹ 市町村産業振興研究会(2003)に詳しい。
²² 田中道雄(2006)に詳しい。
²³ 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
- 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

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)『企業者ネットワーキングの世界—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 pp12-13

Kimberly, John R.(1980a)"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.(1980b)"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)「地域社会の持続的発展に向けて」『信用金庫』5 月

March,J.G and H.A.Simon(1958)Organizations,JohnWiley 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(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

大熊省三(2007)「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-」『中小企業総合研究第 8 号』

中小企業金融公庫 pp27-49

大熊省三(2008a)「中心市街地(商店街)活性化事業における実証分析」『技術マネジメント研究』第 7 号

横浜国立大学技術マネジメント研究学会 pp15-36

大熊省三(2008b)「商店街活性化事業における実証分析－組織の変動メカニズムの形成－」『中小企業研究の今日的課題』日本中小企業学会論集 27

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

小川雅人 ((2007) 相田利雄、毒島隆一、川名和美)『増補・現代の中小企業』創風社 pp414-417

市町村産業振興研究会(2003)『市町村のための産業振興のポイント』ぎょうせい pp94-97

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NO1. 流通科学大学

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 卷第 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』pp1

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

付表1番 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%	48%	22%	37.6%	32%	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。

付表2番

①	74事例	十分に効果があり、継続性がある活性化事例。
②	82事例	一定の効果があったと認められるもの。

付表3番 タクソノミー(体系的類型枠組み)

大分類	小分類
A. 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
B. 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 特產品、歴史、伝統
C. 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

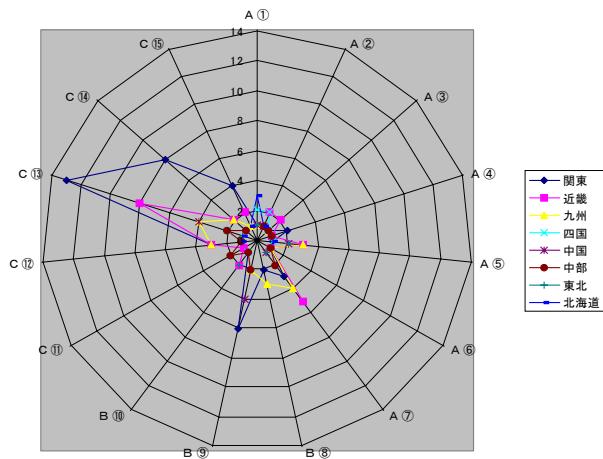
「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書を参考に筆者作成

付表4番 商店街等活性化事例のタクソノミー(地域・店舗数)

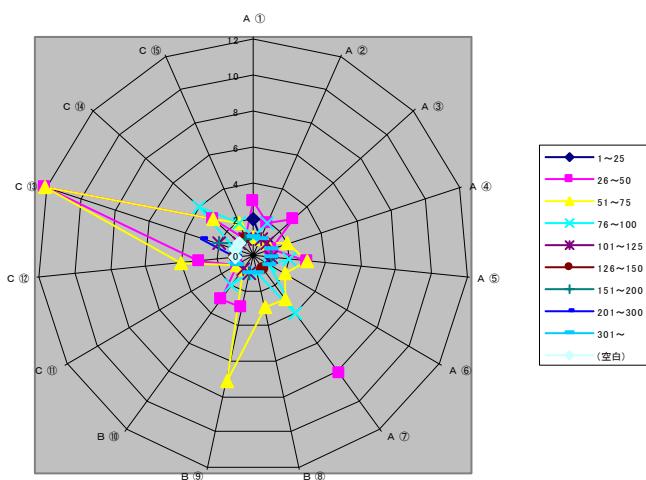
大分類	小分類	地方	都道府県	十分に効果があつたと認められる活性化事例	店舗数	計	地方	都道府県	活性化を創出すると認められる取り組み	店舗数	計	小計	合計	
地域社会への貢献	①コミュニティ施設	1 北海道 1 北海道 6 山口	滝川駅前商店街(②) 滝川駅前商店街、岩見沢商店街 中市商店街、本町商店街(②)	45 335 78	3	1 北海道 2 青森 3 千葉 7 香川 7 愛媛 8 長崎	苦小牧駅前通り商店街 昭和通り商店街 茂原駅前通り商店街 坂出元町名店街商店街(②) 松山市平井町商店街 福江商店街(②)	43 22 70 17 29 270	6	9				
	②子育て支援	4 岐阜 5 大阪	高山市商店街 アスティ郡山之口商店街	400 60	2	1 北海道 3 神奈川 5 京都 6 山口 7 香川 7 徳島	滝川駅前商店街(①) 湘南スター＝モール商店街 伏見大手筋商店街(③) 中市商店街、本町商店街(①) 坂出元町名店街商店街(①) 徳島市籠屋町商店街	45 85 113 78 17 48	6	8				
	③高齢者支援	4 富山 5 滋賀 8 長崎	大山地城商店街 ゆう亮番街商店街(⑦) 佐世保俵町商店街(⑮)	18 37 57	3	3 山梨 7 高知	銀座通り商店街 伏見大手筋商店街(②) はりまや橋商店街	50 113 44	3	6				
	④エコロジー活動	3 神奈川 5 京都	茅ヶ崎市商店街 古川町商店街(⑦)	1000 44	2	3 東京 4 愛知	霧降銀座商店街(⑩) 栄通商店街	66 62	2	4				
	⑤環境整備、景観整備	1 北海道 2 山形 3 神奈川 5 大阪 5 兵庫 5 滋賀 6 岡山 8 大分	鹿戸町大通通り商店街(⑬) 山形県鶴岡山王商店街(⑮) 馬車道商店街 石橋商店街(⑯) 元町・番街商店街、元町三、四、五、六丁目商店街(⑩) 多賀門前町商店街 新町商店街(⑯) 大分市中央商店街	23 57 81 170 300 70 41 350	8	2 秋田 3 東京 6 島根 7 香川 8 福岡 8 福岡 8 長崎	湯沢市中央通り商店街 吉祥寺サンロード商店街 紺商店街(⑩) 柳町通商店街 新天町商店街 上川端商店街(⑧)	28 107 43 68 95 100	6	14			61	
	⑥防犯	3 神奈川 5 大阪	西鎌倉商店街 森小路京かい道商店街(⑯)	59 66	2	4 富山 8 福岡	となみ駅前商店街 飯塚本町商店街ほか(⑧)	95 380	2	4				
	⑦教育機関、NPO、地域住民等	2 青森 3 神奈川 3 東京 4 愛知 5 京都 5 滋賀 8 福岡 8 福岡 8 鹿児島	十和田市中央商店街 追浜商店街(⑨) 尾山台商店街(⑯) 柳原通商店街 北野商店街 ゆう亮番街商店街(⑩) 新美夜古商店街 あけぼの商店街 宇宿商店街	31 68 150 85 81 37 89 33 40	9	3 静岡 5 京都 5 京都 5 余良 6 山口 8 長崎	吉原商店街 大垣駅前商店街 尾山台商店街(⑩) 古川町商店街(④) 生駒駅周辺商店街 岩国市中通商店街 島原市中堀町商店街	88 88 70 42 44 37 46 56	7	16				
	⑧新規開業支援、店舗誘致	3 長野 3 東京 8 福岡 8 佐賀 8 福岡	岩村田本町商店街(⑫) 和泉明石街・沖縄タウン(⑨) 上川越商店街(⑤) 唐人町商店街(⑯) 飯塚本町商店街ほか(⑯)	60 71 100 59 380	5					0	5			
	⑨地域・商店街ブランド	3 東京 3 神奈川 3 東京 4 石川 4 石川 6 島根 6 山口 6 広島 8 熊本	和泉明石街・沖縄タウン(⑧) 追浜商店街(⑦) 原宿表参道商店街 能都町内5商店街(⑪) 一本杉通り商店街 浜田駅前銀天街 萩市田町商店街 みよし本通り商店街 本町一丁目商店街(⑯)	71 68 150 71 45 55 54 47 53	9	3 新潟 3 神奈川 3 神奈川 6 広島 8 大分	諏訪町商店街(⑩) 鎌倉由比ガ浜中央商店街 横須賀市本町商店街(⑭) 尾道市商店街 別府銀座商店街	29 76 104 200 64	5	14			26	
	⑩特産品、歴史、伝統など	3 群馬 5 兵庫 7 高知	弁天通商店街 姫路本町商店街 おひさんロード商店街	32 100 120	3	2 秋田 2 山形 3 三重 5 兵庫	秋田市通町商店街 新庄駅前通り商店街 熊野市記念通り商店街 富田商店街	71 93 36 31	4	7				
イメージ構築への貢献	⑪個店の活性化	4 三重 4 石川	伊賀市上野地区中心商店街(⑬) 能都町内5商店街(⑨)	339 71	2	5 和歌山	新宮市中心商店街	44	1	3				
	⑫コミュニティビジネス	1 北海道 3 長野 3 新潟 3 長野 3 京都 8 長崎 8 熊本	岩内町名店街(⑮) 岩村田本町商店街(⑧) 両津真木町商店街 信州新町商店街 八島商店街 福江商店街(①) 健軍商店街	64 60 95	7	4 三重 5 和歌山 5 兵庫 8 福岡	津新町通り商店街 漆本町商店街 三和本通商店街 みのしま商店街	75 44 126 45	4	11				
	⑬集客イベント	3 新潟 3 新潟 5 大阪 5 兵庫 6 広島 6 島根 7 香川 8 福岡 8 熊本 8 佐賀	上越3~5丁目商店街 諏訪町商店街(⑨) 石橋商店街(⑮) 元町・番街商店街、元町三、四、五、六丁目商店街(⑮) 吳TMO 船屋町商店街(⑮) 高松益豊商店街 直方古町商店街 本町一丁目商店街(⑨) 唐人町商店街(⑧)	250 29 170 300 43 81 75 53 59	10	1 北海道 2 山形 3 長野 3 東京 3 東京 3 東京 3 東京 3 茨城 3 茨城 3 茨城 3 茨城 3 茨城 3 茨城 4 愛知 4 三重 5 福井 5 大阪 5 大阪 5 大阪 5 和歌山 6 岡山 6 岡山 7 香川 8 福岡 8 熊本	置戸町大通り商店街(⑤) 山形県鶴岡山王商店街(⑮) 海野町商店街 向島橋銀座商店街 砂町銀座商店街 霜降銀座商店街(④) 柏二番街商店街 南町三丁目商店街 本町一丁目二丁目商店街 笠間稻荷門前通り商店街 群馬 群馬 静岡 富士宮駅前通り商店街 勝川駅前通り商店街 伊賀市上野地区中心商店街(⑪) 七間商店街 大阪 大阪 千日道具屋筋商店街 海南駅一番街商店街 赤穂駅前花岳寺通商店街等 新町商店街(⑤) 倉敷センターブルーム商店街 高松南新町商店街 羽犬塚商店街	23 57 75 120 165 66 40 57 63 53 56 39 40 30 339 39 201 66 45 49 43 41 66 55 105 42	25	35	69			
	⑭販促ツール、インターネット活用	3 東京 3 茨城 3 柏木 8 福岡 8 熊本	羽衣商店街(⑮) 泉町二丁目商店街 柏木市中央商店街 あけぼの商店街(⑦) 新市街商店街	53 48 64 33 57	5	3 新潟 3 神奈川 3 神奈川 4 群馬 5 福井 5 大阪	新潟市上古町商店街 加茂市商店街 横須賀市本町商店街(⑨) 桐生中央商店街 藤が丘中央商店街 福井駅前商店街 瓢箪山中央商店街	80 192 104 48 85 71 86	7	12				
	⑮各種カード事業	1 北海道 3 東京 5 兵庫 8 長崎	岩内町名店街(⑮) 羽衣商店街(⑯) 長田神社前商店街 佐世保俵町商店街(⑮)	64 80 93 57	4	3 東京 3 東京 3 埼玉 5 京都	品川区商店街 尾山台商店街(⑦) 寺下商店街 京都三条会商店街	120 150 39 178	4	8				
					74				82	156	156			

「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書等を参考に筆者作成

付表 5 番



付表 6 番



付表7番 ケーススタディ

筆者作成

事例 項目	ケース【1】 茅ヶ崎市商店会	ケース【2】 萩市田町商店街	ケース【3】 伊賀上野地区中心商店街	ケース【4】 長田神社前商店街	形成プロセス
1	大型ショッピングセンター・ジャスコの出店問題発生	商店街商圈人口が半減、観光客の誘客ができず、商店街の衰退問題	人口の半減、郊外型大型店の進出等による空き店舗の増加、市街地の空洞化	商店街にあるダイエーがポイントカード導入による危機感	<p>⇒ 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。</p>
2	反対運動の会議	問題意識の共有のため有志による解決策の話し合い	商店街単体ではなく、連合会としての話し合い	ポイントカードの対策が話し合われる	<p>⇒ 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。</p>
3	エコをコンセプトに取り組みを行う	協同事業で空き店舗活用	空き店舗も多くのイベント等の実施ではなく、個店の活性化を考えていこうとまとまる	システム勉強会を1年間で50回続け、新たなポイントカードの開発が必要とまとまる	<p>⇒ 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。</p>
4	環境市民団体・酒販組合・地域住民との会合	(有)じーるファクトリー萩を設立市、地元業者との連携	上野商工会議所(TMO)等との連絡	「長田中央小売市場協同組合」等と共に取り組む	<p>⇒ 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絡する。</p>
5	「茅ヶ崎リターナブルワイン」の開発。販売開始	空き店舗を買い取り観光客誘致用駐車場の設置	「一店逸品運動」による個店の活性化事業の取り組みがスタート	「タメ点カード長田」をスタート。NPO等の15団体に寄付できるように連携	<p>⇒ ネットワークとその利用者は、懸案事項に関する何らかの結果(成功)をおさめ、必要があれば、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)</p>
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	「萩おみやげ博物館」を設置市、組織化する	参加者が集まり、準備委員会の設置	「地域活性化協議会」を創設	<p>⇒ 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。</p>
7	地域住民にレンタサイクルサービス開始	「観光ミックス型商店街」を戦略として特産品の販売を始める	勉強会による逸品決定と「一店逸品フェア」開催の戦略が練られる	新たなサービスを開設(タクシー会社、歯医者等との連携)	<p>⇒ 新しい組織は、その他の関係者に強力を要請したり、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。</p>
8	障がい者ボランティアグループとの連携	2号店「北国堂」を開店し発展	専門家との勉強会を通じて参加者同士の協調が生まれる	利用者の団い込みをする取り組みとして、いろいろなキャンペーン等を実施	<p>⇒ 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。</p>
9	「元気アップ委員会」「販促委員会」のシステム化	萩市内の特産品業者等との取引をシステム化する	毎年の実施により各個店に営業、品揃えの効率化が図られる	データ管理ができるようにシステム化される	<p>⇒ 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)される。</p>
10	街のコミュニケーションが図られ、継続・発展	「萩おみやげ博物館」「北国堂」が評判になり、地域住民とのコミュニケーションが形成	「一店逸品フェア」により地域住民と店主とのコミュニケーションの形成	商店街と地域とのコミュニケーション形成が評価され、兵庫県から「まちづくり連携商業活性化賞」を受賞	<p>⇒ 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。</p>
11	ライフスタイルの提案商品化	オリジナル商品の販売により売上も順調	「逸品めぐりツア」が開催され、来街者が増え、売上の増加	「タメ点カード長田」を1万5千枚以上の発行	<p>⇒ 安定した収入源が企画・開発される。</p>
12	地域住民、商店、関係団体との提携を形成	萩市との提携により、観光客用大型バスの駐車場を設置	「逸品スタンブリンゴラリー」等が行なわれ別組織とネットワークを持ちの提携を形成	多種多様のイベント、連携活動による更なる団い込み	<p>⇒ 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。</p>



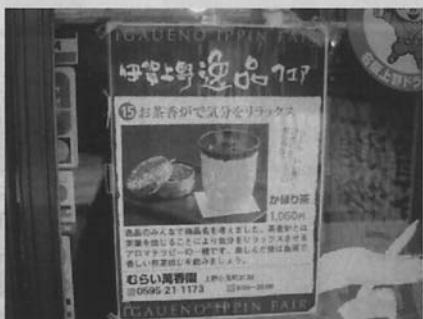
付図3番 伊賀上野地区中心商店街



M氏、S氏



一店逸品運動



18

付図4番 長田神社前商店街



G氏、M氏



20