

地域活性化活動における場の生成プロセスについて 価値共創アプローチでの理論的考察

藤 岡 芳 郎[†]

Generating Opportunities to Foster Regional Revitalization: Theoretical Considerations Using the Value Co-Creation Approach

FUJIOKA Yoshiro

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 事例～アクティブラーニング
4. 考察～新しい知見の導出
5. おわりに

Abstract

Conducting marketing activities within customers' space and time requires significant logical transformation. A social business exists for firms deeply involved with a customer's daily living space and time, and it is also an approach to solving social problems by providing a product using business methods. Furthermore, a social business primarily consists of firms, NPOs, local residents, and other entities that collaborate with each other. The reason why current efforts toward regional revitalization are not producing adequate results may be some discrepancy between methods of solving social problems and those of targeting economic systems constructed on market principles. In an effort to derive new findings about this topic, therefore, this paper has examined cases of active learning conducted in *shotengai*, the shopping arcades found in Japan's urban neighborhood communities.

キーワード：地域活性化、価値共創、サービス・ロジック、ソーシャル・ビジネス

Key words：Regional revitalization, Value co-creation, Service logic, Social business

[†] 大阪産業大学経営学部商学科教授

草 稿 提 出 日 2月26日

最 終 原 稿 提 出 日 3月19日

1. はじめに

企業が顧客の生活時空間と深く関わるビジネスにソーシャル・ビジネスがある。企業が生活者である顧客に対して課題の解決を目指す代表的な取り組みがソーシャル・ビジネスである。ソーシャル・ビジネスは企業、NPO、住民などの主体が協力して社会的課題を解決するための商品やサービスをビジネスの手法を用いて提供する取り組みである。地方創生ビジネスは多様な主体に活躍の場を提供してその力を上手く引き出すことが成功の鍵を握る（増田、2015：12-13）。国の目的は行政コストを削減しながら、地域の起業、雇用の創出をおこない地域活性化を目指すことである¹。

しかし、国が強力に推進する地方創生の活動の中で内閣府が先進的だと紹介した75事業で目標を達成しているのは28事業のみで全体の40%未満であることが明らかになった（木下、2017：1）。この根底には、社会問題を解決する手法と市場原理で構築された経済システムを対象とする手法に何らかの違いがあるからではないかと考えている。以上のことから、地域の課題解決を目指す企業の考察にはサービス・ロジックの価値共創の概念が向いていると考えて調査を実施してきた。

価値共創マーケティングは「取引の場」としての市場からのスタートではなく、顧客の日常の「生活の場」で提供されるマーケティング活動への転換が必要であることを示唆する（村松、2016：12-13）。生活の場での課題解決の主体は、行政（国・市町）、事業者（企業・商業者）、NPO、学校、個人などである。これまでに、価値共創の視点からソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察をした（藤岡、2016）。ソーシャル・ビジネスでは、理念にもとづく場の生成により価値共創のプラットフォームが形成されることがわかった（藤岡、2017：122）。本論文は地域活性化活動をとらえて場が生成されるプロセスを考察することで場の生成の概念化を目指す。

本論文はマーケティングのサービス・ロジックのアプローチを採用する。調査は動的な相互作用を考察するために質的研究を採用する。採用する事例は、大阪産業大学アクティブラーニングの地域や商店街活性化に関する2年間の活動である²。考察する課題は、地域活性化活動における場の生成プロセスについて、価値共創アプローチで理論的考察をすることである。

本論文は第2章で地域活性化の目的と課題、サービス・ロジック、そして場の生成プロ

¹ 2015年中小企業白書 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html>（検索日2015年12月26日）。

² 本論文は2年間にわたり実施した大阪産業大学商学科のアクティブラーニングの活動内容をもとにしている。

セスの先行研究について考察する。先行研究の考察からフレームワークを設定する。そして、フレームワークをとおして考察する課題を設定する。第3章で商店街を中心に実施したアクティブラーニングを考察する。そして第4章で場の生成の概念化を目指すための新たな知見を導出する。最後に残された課題を提示する。

2. 先行研究

2-1. 地域活性化の目的と課題

2-1-1. 国、地方自治体の地方創生

国は人口急減・超高齢化という直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指している。地方は人口の自然減少に加え、地域基幹産業の衰退、教育施設や日常生活サービスの喪失、地域コミュニティの衰退などで人口減少を加速化させている。一方で、このような厳しい現状に直面する地域においても、地域産業の活性化、生活サービスや地域コミュニティの維持に取り組むことで、人口流出を食い止め、再び住民を引き付け、地域を活性化していくための取り組みをおこなっている地域がある³。

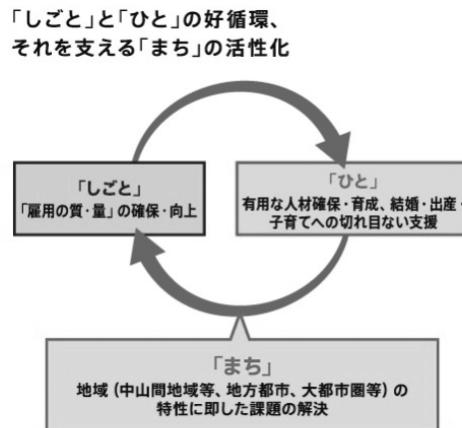


図1 「総合戦略」の基本的な考え方

出所：まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」パンフレット。

しかし、国は財政難の折「今後は地方が自ら考え、行動し、変革を起こしていくこと、

³ 中小企業庁地域活性化 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/150617jirei1.pdf>（検索日2018年1月28日）。

頑張っているところに支援」する方針である。このような地方創生に向けた方針では、自治体間で競わされることから地域の力が試される。そして、新たな地域間の競争の時代へ向かって進展している。地域を活性化する目的で国や地方自治体をはじめ多くの主体が活動をしているが成果が出ないことから、現在の国が補助金などで地方自治体を競わせて実施する方法に課題があるのではないかと考えられる。現在、多くの主体が地域活性化に取り組んでいる。それぞれの主体が地域活性化に向けてどのような考え方で関わっているかを考察する。

今世紀に入って、国内の人口減少や少子高齢化といった地域課題が顕在化するようになり、本来的には行政が担うはずであった諸課題の解決が、地域課題が多様化・深刻化することにより、次第に行政だけの取り組みでは対応が困難になってきた地域も見られるようになった。2014年12月2日に「まち・ひと・しごと創生法」が施行されたことにより、「まち・ひと・しごと創生本部」は内閣設置の法定組織になった。この本部の通称が「地方創生本部」であり、第2次～第3次安倍内閣の地域活性化の取り組みが一般的に『地方創生』と呼ばれている。まち・ひと・しごと創生総合戦略は地方の活性化を目指して、急速に進む日本の少子高齢化に対応し、人口問題に歯止めをかけるべく施策を実施している。この施策を実現するには、人口が首都圏に集中することを食い止め、各地方自治体がワークライフバランスを保って、日本の社会全体を元気あるものにしていくことが必須となることから地方創生が重要となる。

国の地方創生の方針にもとづき各地の多様な主体が地域活性化などの事業に取り組んでいる。しかし、多くの場合「ゆるキャラ」「地域ブランド」「道の駅」など、地域活性化に向けた取り組みには様々なものがある。多額の税金が使われているにもかかわらず、そうした地域活性化事業の多くは成果をあげていない(木下、2017: 1)。このように、地方創生は主体が受け身でしかも国の政策誘導による補助金頼みでは困難であることが伺える。

2-1-2. 事業者（企業、商業者）による地域活性化

地域で経済活動の主体は事業者（企業・商業者）である。2014年の中小企業白書はPorter and Kramer (2011) が提示したCSVについて「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワークであり企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針を掲げて実行することであると定義した。中小企業・小規模事業者は地域において持続的な事業活動を実現している企業である。したがって、日頃から身近に感じる顔の見える信頼関係を土台に大企業には捉えることができないニッ

ちな課題、変化する地域の課題に迅速に対応できる（中小企業庁編、2014：439-441）。中小企業・小規模事業者は、「顔の見える信頼関係」という強みを活かして、地域課題を解決しながら事業を続けることができる。

地域には事業者を支えるための商工会議所や商工会が設置されている。商業者は商店街振興組合などの業界団体に所属することが多い。商店街は市町や都道府県単位で組織化されて構造化されている。地域貢献を視野に入れた活動の中では地域の若手経済人の組織である青年会議所による多様な活動も活発である。

2-1-3. NPO

NPOとは「Non-Profit Organization」または「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動をおこない、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称である。したがって、収益を目的とする事業をおこなうこと自体は認められるが、事業で得た収益は、様々な社会貢献活動に充てることになる。特定非営利活動促進法にもとづき法人格を取得した法人を、「特定非営利活動法人（NPO法人）」と呼びNPOは法人格の有無を問わず、様々な分野（福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力など）で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている⁴。

NPOは行政から公的サービスの担い手として高く期待されている。多くの自治体は地域の協働活動に向けた環境整備として、担当部門の設置、条例の制定、指針やマニュアルの整備を実施している。しかし、多くの地域で協働活動を実施しているが本来の目的である地域の問題解決に貢献できている活動報告は少ない（矢代、2013：3）。

2-1-4. 大学の地域との関係

国は大学を積極的に地域活性化のための主体として位置づけて多様な政策を実施している⁵。たとえば文部科学省は「地方大学等創生5か年戦略」を掲げて「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」を実施、地域社会と連携した課題解決に取り組む大学を評価・支援している。その背景には、人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させるという負のスパイラルに陥ることが危惧されているからである。地方と東京との経済格差拡大が、東京への一極集中と若者の地方からの流出を招いている。地域の自治体や中小企業等と協働し、地域の雇用創出や学卒者の地元定着率の向上に関する計

⁴ 内閣府 NPO ホームページ <https://www.npo-homepage.go.jp/>（検索日2018年1月25日）。

⁵ 大学による地方創生への取組 <http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/chiikitf/5kai/siryous3.pdf>（検索日2018年1月26日）。

画を策定、地方の大学や地方公共団体・中小企業などと協働して地方の魅力向上に資する計画を策定している。その背景には事業協働機関が設定した目標達成のため、大学力（教育・研究・社会貢献）を結集することがある。

大学は地域特性の理解を促進することで地域をフィールドとする徹底した課題解決型学習による地域理解力と課題発見・解決能力の修得などを実施する。地方公共団体・企業などは実務家教員の派遣、資金的な支援、フィールドワークやインターンシップ、課題解決型学習などを実施するための場を提供する。

2-1-5. 自己実現を目指す個人

地域活性化の活動で一番重要なのは地域で暮らす人々である。地域で暮らす人々に寄り添い彼らの幸せを考えないで進む地方活性化は当事者置き去りの議論である。地域には地域で生を受けて地域で暮らす多くの住民がいる。地域活性化を実現するためには地域住民と寄り添いながら活動をする NPO 法人や地域団体そして商業者、中小零細事業者との関わりが重要である。

地方創生ビジネスの成功のためには鍵となる人物が存在している。たとえば、都会でビジネス経験のある U ターン、長い間地元を離れて久しぶりに戻ってきた U ターンの人達が地方創生の起爆剤になるケースが多いと指摘されている（増田、2015：194）。

若い時に生まれ育った地元を離れて就職した個人が親の介護や親のビジネスの後継者として地元に戻るケースが多い。その中に、長年ビジネスで培ったナレッジやスキルで新しいビジネスや地元への貢献に挑戦しようとする意欲がある個人がいる。その中には、マーケティング、IT などに詳しい人材が存在する。地方創生ビジネスの成功事例の大半が IT を上手に使いこなし生産と消費者を結び付ける技術をもっていることがわかっている（増田、2015：195）。しかし、地域には残念なことにやる気のある個人を巻き込んで引き付ける魅力的なコミュニティが少ない。

2-1-6. 小括

国や地方自治体は地域活性化へ向けた取り組みを優先的な課題として位置づけて積極的に推進している。地域や生活に密着した中小企業や商業者は地域が元気になることが業績向上のために大きな課題である。地域活性化の主体は国、地方自治体、事業者（企業、商業者）、NPO、大学、個人などである。しかし、多くの先行事例を考察すると必ずしも当初の成果につながっていないことがわかった。地方創生のポイントは経済団体が取り組んだこと、補助金は活用せず、自ら稼ぐ事業であること、民間主導・行政参加の従来とは逆

の構造で取り組むことの3つだと指摘されている。国の政策に沿って実施された多くの地方創生や地域活性化の取り組みは失敗事例が多い。地方政策は国と地方、行政と民間、政治と市民という関係の中で真面目に執行されているにも関わらず全く成果が出ていない（木下、2017：2-7）。

先行研究では、NPOと行政の活動の成功要因の協働活動から成果を生み出すための優先課題として「協働型人材の育成とそのプロセス」の重要性が指摘されている。成功させるには、参加しやすい協働環境を提供すること、地域協働基盤構築型と地域問題解決型の目的を分けて展開することなどが重要である（矢代、2013：196-202）。地域活性化は、国や地方自治体が主体で地域や住民が客体であるという捉え方や、理念や政策先行型で実態が伴わない予算執行では成果につながらないことが課題として導出できる。

これまでのビジネスの発想が経済システムを前提としたモデルで編成されていることから利害が経済の取引から住民の生活への時空間に移行する場面では上手く機能しないからである。これまでの経営学やマーケティング研究が主として対象とした利潤追求を目的とする組織運営と社会的問題解決を掲げる組織運営とは同じ理論が適用されるのであろうかという課題がある（藤岡、2016：112）。そこでは、新しいビジネスの捉え方を視野に入れたサービス・ロジックが適応できると考えられる。

2-2. サービス・ロジック

2-2-1. サービス・ロジックの基本的な考え方

最近注目を集めるマーケティングの新しい潮流にサービス・ロジックの考え方がある（藤岡、2016：105-106）。北米で発展した伝統的マーケティング研究は企業が生産プロセスから考えて流通を経た市場でのより良い交換を目指すことが目的であった。実行するための価値を企業が事前に決める価値所与型で編成された。新しいマーケティングは消費プロセスで価値は顧客と共創すると捉えて、消費プロセスでの顧客との相互作用から企業活動を考える。北欧学派のサービス・ロジックは、価値は交換後に生み出されること、価値は文脈価値として顧客によって独自に判断されること、顧客はオペラントな存在として捉えられることが基本的前提である（村松、2016：3）⁶。サービス・ロジックでは、顧客は価値創造者、企業は価値促進者として捉えられる。このように、生活時空間からマーケティ

⁶ 経営資源の種類には、オペラント資源とオペラント資源の2種類がある（Constantin 他、1994：143-145）。オペラント資源は、効果的に生産がおこなわれるために企業が獲得する資源のことを指す。オペラント資源は、他の資源に働きかけるために使用する資源である。オペラント資源は、人、金、機械などの使用に対して働きかけるナレッジやスキルのような文化的な資源のことである。そして、これらのオペラント資源が協働で作用する時に何か新しい価値を創造することができる。

ングや企業活動を捉える価値共創マーケティングは伝統的研究の領域を拡大して社会システムなどとの学際的な研究が必要である（図2）。

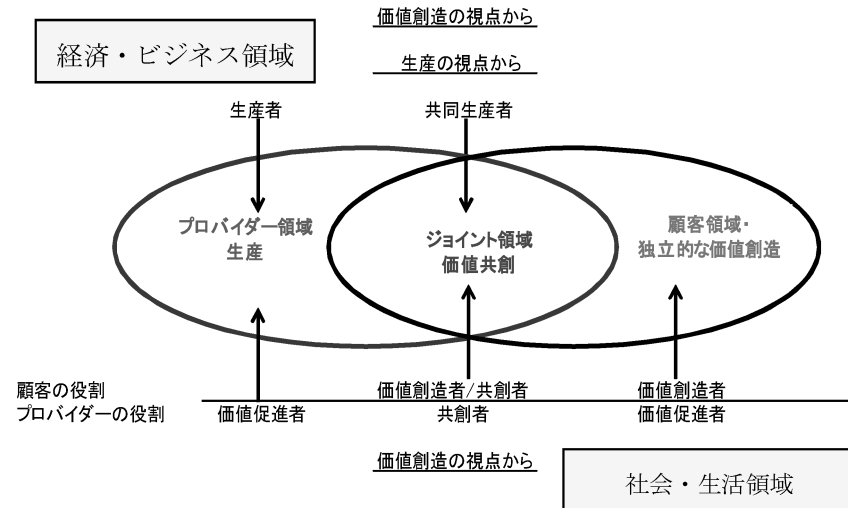


図2 サービスのロジックによる価値共創

出所：藤岡（2016）p.106；Grönroos and Voima（2013）p.141.をもとに筆者作成。

2-2-2. サービス・ロジックの価値共創マーケティング

価値共創マーケティングが顧客の消費プロセスに焦点を置く以上、社会システムにおける企業と顧客の関係のもとで経済システムは位置づけられる（村松、2016：13）。地域活性化を対象とする活動は多様な生活者による社会の領域の考え方である。参加する主体は地域の顔の見える生活者と一緒に顧客側の論理で問題解決をする必要がある。主体は小さなソリューションを効果的に直接的に個別に対応することを推進する。

価値共創マーケティングは4Cアプローチ「contact」「communication」「co-creation」「value-in-context」で分析できる。「contact」は誰とどのような接点をもつか、それはどのようなものか、その仕掛けは、リアルまたはバーチャルなのかである。「communication」は顧客にとっての価値を創造するための直接的なインタラクションである。顧客との日常生活での会話などである。「co-creation」はそれらの「communication」をとおした企業と顧客の共創の実行である。「value-in-context」はその結果としての顧客にとっての価値の視点での分析を提示している（村松、2016：10）。

価値共創マーケティングを企業などの主体が実施するためには、第一に顧客との接点をどのようにしてもつかということである。これまでの伝統的マーケティング活動は不明確

なマスを絞り込んでいくことに重点を置いてきた。しかしそれは企業側の経済システムからのアプローチであり、社会システムの舞台での共創とは次元が違う活動である。

地域活性化活動は対応地域が狭く限定されるが、対応商品は柔軟で拡張的である。多様な主体が関心に応じて発展的、自律的にそれぞれの課題を解決する。そこでは、フェイストゥフェイスでオペラントとしての関係が自然と構築されることになる（藤岡、2017：123-124）。課題解決には企業と生活者が交流できる社会システムとしての活力のある場が生成される必要がある。

2-3. 場の生成プロセス

国は「まち・ひと・しごと創生法」を公布して地域活性化に取り組んでいるが今のところ大きな成果につながっていない。これは、経済システムやトップダウン型の旧態依然としたロジックでは問題解決にならないことを証明している。管理型の行政組織が地域の団体の代表者を招集して実施すると場の設定は形式的にできても推進力が劣るのである。では、活力のある場はどのようなメカニズムで生成され、どのように機能していくのであろうか。

場は「共創の舞台」として定義できる。場では共創的コミュニケーションがおこなわれ、場で共創するのがコンテクスト（文脈）である（清水編著、2000：17）。人間が場所において生きていくことは、シナリオのない「即興劇」を「演じる」ことである。「即興劇」の「舞台」となる場所で、何人かの「役者」が登場してあらかじめシナリオが決まっていなかった人生劇を即興的に演じ続けていくことが場所の歴史を創出していくことになる（清水編著、2000：152-153）。

共創とは、背景の異なる人間が目標や夢を共有し、一緒になってそれらを実現していく創造的活動であり、広義には遊びや癒しの現場なども含まれる。そこでは、お互いの主体性や独自性を尊重しながら、お互いどうしがコンテクストを共有しあうという、相矛盾した状態を自己のうちに整合することが必要とされる。共創におけるコミュニケーションでは、お互いの「場」の交流が基本となる（清水編著、2000：283-284）。

場をとおして価値が創造されるプロセスについては、コミュニケーションの現場においてお互いの身体的な動作が同調する現象（エンタテインメント）が生じる。エンタテインメントはコミュニケーションにおけるコンテクストの生成、共有を探る有力な手がかりを与えると考えられる（清水編著、2000：294）。

創造のメカニズムが機能するためには多様な人々が集まって共創する場ができる必要がある。そして、それぞれの間の差異を越えて、活動全体を包摂することができる大きい場

所である共創の舞台が創出されることが重要である。共創の舞台で人々の使命感が高まり、空間と時間が圧縮されて異質の人々の集まりに自己否定の連鎖反応が起きて異常なエネルギーが熱気を伴って解放されるのである（清水編著、2000：54-55）。これらの清水が提示する考え方は、価値共創の場の生成の概念化のために適用ができる。

4Cアプローチで場の考え方を整理すると多様な人々が生活する時空間で自然発生的に集まるためには「contact」するきっかけが必要である。そして、「communication」することで価値共創の舞台が生成される。価値共創の舞台で異質な人たちが帰属組織を離れて個として活動することでエネルギーが解放され「co-creation」が促進されるのである。

2-4. 課題とフレームワークの設定

2-4-1. 先行研究の課題

先行研究や文献からの考察をまとめると、国をはじめとする多くの地域活性化を目指す主体が政策の実行や活動を実施しているが大きな成果が上がっていないことが伺える。特に助成金や補助金頼みの活動や行政主導型の地域活性化は表層的な形式的な活動で終始することが多い。その理由は利己的な経済団体が地域活性化活動に取り組むことなど、民間主導・行政参加とは逆の構造で取り組んできたことなどである（木下、2017：2-5）。成功事例は関係者連携・協働による「協創力」を引き出す「場」として活動の共通基盤（プラットフォーム）をつくることが重要なことを提示する（笹谷、2015：8）。そのためには、地域社会との良い関係性、すなわち、地元の人たちと「ヨソ者」「若者」との関係性が重要である（増田、2015：201）。共通点は地域活性化が成功するためには自律的な住民参加のネットワークでのコミュニティが必要であることである。それでは、オペラントな自律能動型の場を生成することが重要であるが、このような場はどのようにしたら生成できるのであろうか。

2-4-2. フレームワークの設定

価値共創マーケティングの4Cアプローチでは「contact」と「communication」が社会システムの舞台で共創するための場を生成するための前提である。場は多様な主体間が共創的コミュニケーションをすることで活性化されエネルギーを蓄える。主体間が生活の場をとおして相互作用をおこない価値を「co-creation」する。それらの一連の活動で生成する価値が「value-in-context」（文脈価値）である。そこで、本論文で考察する課題は地域活性化を目指す主体が集まる場がどのようなプロセスで生成されるのか「場の生成プロセス」、エネルギーのある場とはどのようなプロセスで生成されるのか「活力のある場」そ

これは、計画的に生成できるのか「場のマネジメントの可能性」について考察することである。

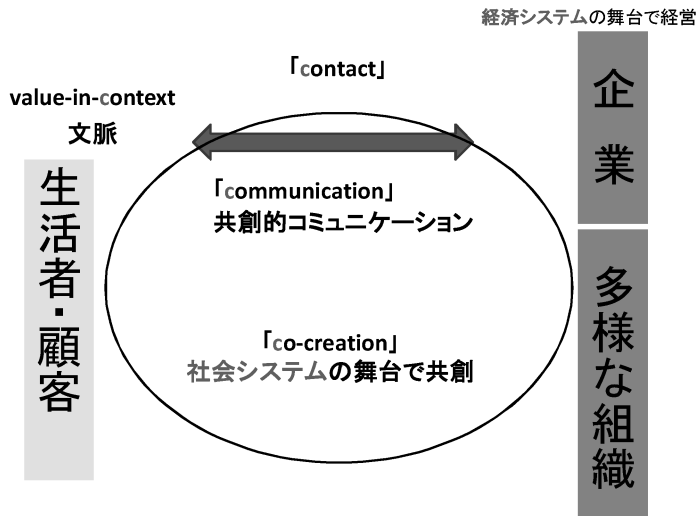


図3 価値共創のプラットフォーム

出所：（藤岡、2017：122）を修正。

3. 事例～アクティブラーニング

3-1. 商店街の現状

国や地方自治体はこれまでに多様な方法を講じて商店街の活性化施策をおこなってきた。中小企業庁では、3年ごとに全国の商店街に対して景況や直面している問題、取り組んでいる事業などについて調査を実施して調査結果を「平成27年度商店街実態調査」としてとりまとめた⁷。近年の商店街を取り巻く環境は、大型商業施設の進出などによる購買機会の多様化や少子化による人口減少などにより厳しい状況が続いている。本調査は、こうした商店街の景況や空き店舗の状況、商店街が抱える課題など商店街の実態を明らかにし、今後の商店街活性化施策の基礎資料とすることが目的である。商店街の概要として調査に回答した3,240の商店街の平均店舗数は54.3店で空き店舗は5.3店舗である。商店街の景況は衰退しているとの回答が66.9%、来街者の動向は減少しているが56.6%となっていることから厳しいことが伺える。その中で繁栄している、来街者が増加していると回答した商店街の増加要因は「1位イベント」「2位情報発信」である。繁栄している商店街の取り組んで力を入れているのはソフト事業では「祭り・イベント87.8%」が一番である。商

⁷ 平成27年度商店街実態調査 <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2016/160322shoutengai.htm>（検索日2018年1月28日）。

店街で繁栄と衰退の取り組みの差で大きいのが「携帯電話（スマホ、SNS）活用」「環境整備」「勉強会の開催」である。

近畿地域の2府5県には約2,400の商店街が存在する。厳しい経済情勢や大型店舗などとの厳しい競争にも係わらず、商品力や地元のニーズに対応した取り組みにより、再生・活性化を図っている商店街は数多く存在している。近畿経済産業局では、良好な立地環境や優れたリーダー・キーパーソンの存在など、商店街を取り巻く環境が様々である中で「商機能」「公共機能」「組織」の3つの強化にもとづく取り組みを継続的に推進し、成果を上げている近畿管内の商店街を「イケテル商店街」としている。今年度30カ所程度を選定し、順次ヒアリングをおこなって、その取り組みと成功要因分析を公表している⁸。近畿のイケテル商店街の傾向は、①70%の商店街において、外国人旅行者の割合が増加しているが、インバウンド対策に取り組む商店街は少ない（実施しているのは20%のみ）こと、②集客・売上げ増に向けて、商店街の独自性とその発信により他との差別化に注力していること、③商店街リーダーの年齢は若手である40代、50代の割合が多く（64%）、青年部や婦人部などの有志グループが73%の商店街で存在することや他の機関との連携状況について大学など多様な機関との連携が国の実態調査より多いことがわかった。両調査から、調子の良い商店街の傾向は、①伝統的な国の政策や支援を受けながらも、②主体的に、地域の多様な機関と連携し、③新しい取り組みに自ら積極的にチャレンジ、たとえば携帯電話（スマホ、SNS）活用、個店が前向きに取り組んでいることなどがわかった。下記の企画は国が実施した平成27年度商店街実態調査と近畿のイケテル商店街調査結果にもとづく提案である。両調査は、①若者・外国人、②地域メディア（SNS）などの活用、③地域組織の連携の重要性を強調している。

3-2. 野崎参道商店街との取り組み

3-2-1. 商店街への企画提案

平成29年3月に野崎参道商店街と大阪産業大学商学科は協働企画として地域活性化のために学生の視点で地域の魅力を発掘して、冊子または映像で発信する企画に取り組むことに同意した。4月に理事長が商学科で商店街の状況と課題について説明をした。それを受けて商店街は5月に「大学と野崎参道商店街の価値共創（若者・留学生による商店街魅力発見・発信）」のタイトルで大阪商業振興センターの「商店街元気プラン」コンテストへ企画提案をおこなった。その結果、上位3チームに入り優秀賞に採択された。そこで、野

⁸ 近畿経済産業局近畿のイケテル商店街 http://www.kansai.meti.go.jp/3-8ryusa/iketeru/kinki_iketeru.html (検索日：2018年1月31日)。

崎参道商店街と大阪産業大学商学科とが連携することで、大学生（若者）・外国人（留学生）のアクティブラーニング活動の一環として取り組むこととした。目的は、個店・地域・商店街と連携して魅力を発見・発信することで、多様な視点で商店街の資源を再発見、新たな価値を共創することである。

3-2-2. 商店街元気プランでの活動

(1) 留学生による魅力発見・発信事業

商店街振興組合事務所を活用して留学生が商店街活性化に向けて提案する試食会と商店街役員向けのプレゼンを企画実施した。出席者は現在と直前の理事長、理事、地域の事業者、生活者などであった。学生のプレゼンや試食をとおしてのコミュニケーションは大いに盛り上がった。留学生は参加した地域住民の T 氏から地域の盆踊りに招待された。留学生は商店街活動が契機で日本の夏のイベントを住民と一緒に体験できた。近くの小学校で開催された地域の盆踊り大会は本年度が最後である。商店街の事務局長が浴衣の手配から着付け、後片付けまですべて担った。T 氏は浴衣を着た留学生10数名が参加して大いに喜ばれ、地域コミュニティの多くの人を紹介した。

さらに、学生は地域の生活者へのアンケート調査と事務局長や N 氏などにインタビュー調査を実施して、地域には一人で暮らす多くの高齢者がいることを知った。現在、留学生の数名は地域の高齢者の暮らしを学ぶために前理事長が運営する NPO 法人住まいみまもりたいがおこなう「高齢者生活サポート事業」へ自主的に参加している。

(2) 商店街と地域の魅力を掲載したガイドブック作成

学生の数名は夏祭りのイベントと四条ふるさと祭りのイベント企画をおこなった。学生はシールアートを企画して多くの来場者の参加で完成させた。また、野崎参道商店街の魅力的な店を訪問して取材を重ね、冊子にしてまとめた。地域には生活や文化に詳しい方や実際に自ら調査研究する探究心のある生活者が多く暮らしている。だんじりについて研究をする学生は地元のコミュニティの責任者の N 氏から話を聞く機会があった。さらに、N 氏は地元の文化歴史についても独自の立場で研究をしていた。学生は商店街の理事長の紹介によって地元で刀剣を研磨する職業の O 氏や区長などと知り合う機会があり見聞を広めた。

(3) 地域とのコラボレーション企画

学生は地元企業の川村義肢（株）の社会貢献事業として K 氏が参加する介助犬のひろば実行委員会の「北河内ユニバーサルマップ作成事業」と大東青年会議所が主宰する「だんじりまつりワークショップ」に参加した。学生は川村義肢（株）の K 氏と商店街の留

学生の試食会で知り合った。川村義肢（株）は地元大東市の義肢（義手、義足）や体の機能を支える装具の国内トップメーカーである。当社は社会貢献に力を入れており本社工場で年間に2千から3千人の見学者を受け入れている。大東市が主催する健康・福祉イベントにも社員が自発的に協力している⁹。大東青年会議所のO副理事長とは留学生の盆踊りで理事長の紹介で知り合った。O副理事長は秋のワークショップに学生を集めたい意向であった。これをきっかけにしてイベントには10数名の学生が参加した。

（4）個店の商品開発と情報発信

うどん店主夫妻を招いて学生が数チームで企画のプレゼンを実施した。学生は新メニューとして「卵とじ坦々麺」「鶏のシソ巻き天ぷら」の提案をした。10月に「卵とじ坦々麺」を新メニューとして販売したところ注文トップの人気メニューとなった。学生は店主がうどんにかける情熱を日本語と中国語で冊子にまとめて贈呈した。また、学生は眼鏡店の代表から業界の情報や経営理念など事業にかける熱い思いを聞いた。代表は子供の発育に大きな影響を与える幼児用の眼鏡に力を入れていく方針である。その後、学生有志数名とSNSで情報発信するコンテンツ作成を試みた。

（5）SNSによるネットでの情報発信

理事長はSNSに卓越したナレッジ・スキルをもっている。毎月定期刊行する野崎参道商店街の情報紙に加えて、多くの情報をSNSで発信している。たとえば、野崎参道商店街振興組合公式HP（<http://nozaki.info/?p=2302>）、ツイッター、フェイスブック、インスタグラムに加えて、野崎商店街発信サイト（<https://freshlive.tv/nozaki>）、商店街理事長ブログなどを自在に使い分けて情報発信できる。今回の商店街元気プランで実施した活動を動画配信できるようにコンテンツの収録を実施した。

3-3. 事例を整理

地域には地域活性化をすることが仕事上の目的である行政、地域活性化をとおして収益を目指す企業、さらに生活の場に密接に関わりながら事業を営む事業者や商業者の立場がある。これらの共通点は地域活性化や社会貢献が自分の仕事や利益と密接な関係にあることである。NPOは仕事や利益よりも社会貢献をすることが目的である。また、地域の生活者は自己実現をすることが目的である。事例の考察から、このような地域の主体間の中に大学や学生（日本の学生、留学生）が関わることで、接着剤の機能を果たし活きた場が生成される可能性があることがわかった。学生が商店街でアクティブラーニングをすることで多様な主体と場を共有することができる。学生は年齢的にも若くエネルギーがあり行

⁹ 出所：日本経済新聞2018年1月23日33面。

動力がある。活動をとおして、当初の計画ではなかった、たとえば、理事長の提案で毎週第三水曜日を商店街大学の日に決めたこと、盆踊りへの留学生の参加、商店街の個店の試食バイキングの開催、ボランティアや青年会議所のワークショップへ参加したことなどの成果につながった。さらに、地元の生活者との商店街大学をとおしての交流、祭りをとおして外国人観光客との交流などが実現した。結果的には、商店街と大学が価値共創をすることで他の主体とつながり地域の生活の場をとおした交流が生まれた。

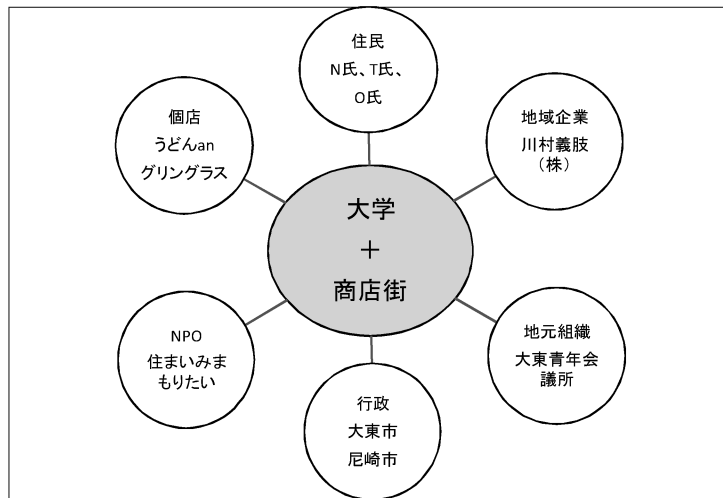


図4 商店街と大学と他の主体とのつながり

出所：筆者作成。

4. 考察～新しい知見の導出

4-1. 場の生成プロセス

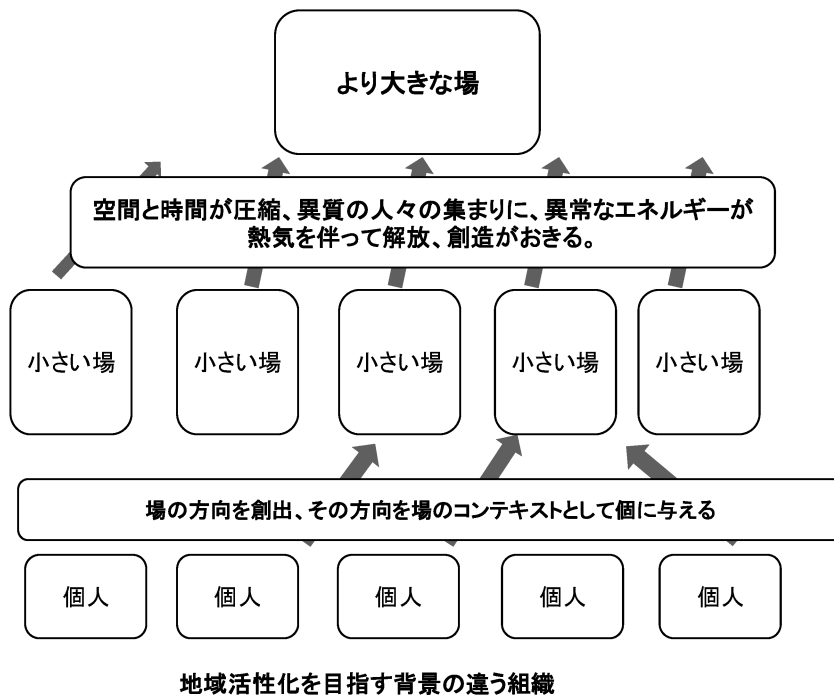
地域活性化を推進する場はどのようなプロセスで生成されるのであろうか。場は行政主導型のコミュニティづくりや地域活性化施策の推進で設定できる。通常はあらかじめ行政が選んだ地域の主体が一堂に会して話し合う場やイベントの開催である。これらの活動は一定の成果は出ているが課題が多い。エネルギーが強い場は自然発生的にできて大きくなるのが理想であるが時間がかかり難しいことから、地域活性化を目指す主体が自然と引き寄せられて集まる仕掛けが必要となる。事例をとおして集まるのは組織の代表者ではなく組織を構成する個人であることがわかった。

場を生成するためには、経済行為を担う企業などの事業者、社会問題の解決を目指すNPO、そして生活者である個人などの多様な主体が気軽に出会い参加できる機会である

「contact」が必要である。このように捉えると商店街のような生活と直結する場が地域活性化の中心となれる可能性が大きい。大学と商店街がつながることによって地域の主体が社会システムの場の中に参加して大きな場が形成されていく可能性があることがわかる。学生が参加することにより商店街活動は地域に開かれたオープンな場になるきっかけができる。小さな活性化の理念・目的で集まって生成された場が自然に集まることにより、共創的コミュニケーションが創発される。しかし、現在の多くの商店街は閉鎖的であり残念なことに自然に若者を引き付けられるような魅力的な存在ではない。

4-2. 活力のある場

地域活性化を目指す組織に属する個人が集まる場ができてどのようなプロセスで活力のある場が生成されるのであろうか。地域活性化を目指す背景の異なる人間が共創していくことでそれらを実現していく創造的活動が少しずつ生じる（清水編著、2000：283-284）。背景となる組織から少し前に出た個人が異質な人々とのコミュニケーションで触発されることで大きなエネルギーとなる。大きなエネルギーは場としてのコミュニティの方向を個に与える。エネルギーのある方向性を帯びた場はオープンで人を引き付ける魅力的



地域活性化を目指す背景の違う組織

図5 エネルギーのある場の生成メカニズム

出所：筆者作成。

な時空間である。最初は小さい場だが共同体として方向性を創出することで場のコンテキストを個に与えることで場が大きくなる。そして、自然発生にできた、それぞれ主体が違う小さな場を結び付けて大きな場に生成する役割を学生が担っていることが伺える。

4-3. 場のマネジメントの可能性

新しい場の生成は計画的にできるのか、場の運営をどのようにすれば良いのであろうか。マネジメントは計画、実行、検証のマネジメントサイクルで表わされる。行政の計画や補助金申請などでは目標管理が徹底されている。しかし、地域活性化は目指せてもその具体的な方法は実行しながら修正を加えていくことになる。当初、理事長はボランティア精神から学生のためならば機会の提供をしようと考えたそうだ。うどん店主はせっかく学生が考えたメニューなので協力しようと思ったそうである。

理事長が今回のアクティブラーニングで考案した商店街の地域活性化策の商店街大学は継続的な取り組みになる。このように、活動成果は当初意図していなかったことが多い。したがって、伝統的な管理型の組織運営手法では場は設定できても、地域活性化の強い原動力には育ちにくいのではないかという仮説が生成できる。さらに、このような場を運営しながら地域活性化の成果を出すためには新しいマネジメントやリーダーシップの手法の確立が必要であることがわかる。たとえば、サーバント・リーダーシップや内発的動機づけなどの理論から多くの示唆が得られると考えている。

5. おわりに

現在の日本は地方創生や地域活性化が大きな課題であることから多様な施策が計画され実行されている。しかし、多くの事例は当初期待されたような成果が出ていない。地域活性化は生活と密着した社会システムの生活時空間での行為である。価値共創マーケティングは顧客の日常の「生活の場」で提供されるマーケティング活動へ焦点を当てている（村松、2016:12-13）。清水は伝統的マーケティングや経営管理の手法は「市場原理」が所与の「経済あって、生活あり」の考え方である。これは「取引の場」を中心に考察する前提の考え方である。地域活性化のような「生活あって、経済あり」の時代へ大きく変化する転換点では決して普遍的原理ではなりえない。生活の原理は「共生の原理」、その実践は生命に対する畏敬と、人間一人一人の相互の尊敬から出発すると指摘している（清水編、2000：175）。引き続き研究を深めて新たな概念化、理論化を目指したい。

謝辞

本論文は平成29年度大阪産業大学商学科特別費（ゼミ単位でのアクティブラーニング）ならびに大阪商業振興センター商店街元気プランで実施した活動をもとに考察しました。ここに記して御礼を申し上げます。

参考文献

- Constantin, J.A. and R.F. Lusch (1994), *Understanding Resource Management: How to Your People, Products, and Processes for Maximum Productivity*, Oxford, OH.
- Grönroos, C. and P.Voima (2013), Critical Service Logic: Making Sence of Value Creation and Co-Creation, *Journal of the Academy of Marketig Science*, 41 (2): 133-150.
- Porter, M and M.Kramer (2011), Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, *Harvard Business Review*, January and February: 1-17. (編集部訳 (2011)「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号: 8-31)。
- 清水博編著 (2000)『場と共創』NTT 出版。
- 木下斉 (2017)『地方創生大全』東洋経済新報社。
- 中小企業庁編 (2008)『中小企業白書 [2008年版]』日経印刷。
- (2014)『中小企業白書 [2014年版] ~小規模事業者への応援歌』日経印刷。
- (2015)『中小企業白書 [2015年版]』日経印刷。
- 長浜洋二 (2014)『NPO のためのマーケティング講座』学芸出版社。
- 藤岡芳郎 (2016)「ソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察～価値共創の視点より」『大阪産業大学経営論集 (大阪産業大学学会)』17: 1-20。
- (2017)「価値共創のフレームワークによるソーシャル・ビジネスの考察」『消費経済研究 (日本消費経済学会)』6 (通巻 (38)): 116-126。
- 増田寛也監修 (2015)『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋。
- 村松潤一編著 (2016)『ケースブック 価値共創とマーケティング』同文館出版。
- 矢代隆嗣 (2013)『NPO と行政の《協働》活動における“成果要因”～成果へのプロセスをいかにマネジメントするか』公人の友社。