

# 商店街振興組合の可能性

長岡中央商店街を事例として

2018 年度

明治大学

経営学部公共経営学科

丸山智紀

## 目次

はじめに .....	2
第一章 国内における商店街の現状.....	3
1-1 商店街・振興組合の定義.....	3
1-2 商店街に期待されること .....	4
1-3 「商品を買う場所」としての商店街.....	5
1-4 「地域社会に求められる」商店街 .....	6
第二章 .商店街の地域活動事例(長岡中央商店街振興組合).....	8
2-1 長岡京市の現状.....	8
2-2 長岡中央商店街の現状.....	10
2-3 事例① 街灯 LED 化計画.....	11
2-4 事例② 長岡京クーポンカレンダー .....	13
2-5 その他の事例 .....	14
商店街の魅力を再発見 .....	14
地元食材の研究会.....	15
第三章 商店街振興組合の地域への有効性.....	16
3-1 事例から見た振興組合.....	16
3-2 学習組織論.....	16
志を育成する力 .....	17
複雑性を理解する力.....	17
共創的に会話する力.....	18
3-3 その他の特徴 .....	18
終わりに .....	19

はじめに

近年、インターネット環境の普及により電子商取引(以下、E コマース)の発展が著しく、さらには郊外などに大型の店舗が数多く作られるなど、消費者にとって便利な環境が整備されつつある。特に E コマースは少子高齢化が進む日本国内においても年々取引額が増加しており、実際に店舗を抱える小売企業などに大きな影響を与えている。そういった過去と変化した新しいモノを売る手法の台頭や、大型店舗の価格や品質の競争力の強さ、さらには人口の減少や少子高齢化といった環境に適応できず、数多くの商店街が数を減らしている。しかし、商店街は昔から地域活性化の中心として活躍しており、地域に根ざす企業集団として様々な活躍が期待できるため、一概に現代において不必要な存在になったとは言い難い。環境の違いもあるが、積極的な地域活性化活動などを行い、社会の中で存在意義を見出すことのできた商店街とそうでない商店街を比べることで、商店街、そして振興組合に今後求められている意義を見出すことができると考える。

本稿では、商店街及び商店街振興組合の定義を再確認しつつ、日本国内における現状をまとめ、京都府長岡京市にある「長岡中央商店街振興組合」の活動事例を紹介する。事例から商店街振興組合の意義や在り方について考察する。

## 第一章 国内における商店街の現状

### 1-1 商店街・振興組合の定義

商店街というと個人経営の比較的小さな小売企業が集まった一つの集団、といったイメージを持つことが多い。実際名の知れた大型店舗などの名前がチラシ等に入ると、消費者に商店街のチラシだと把握してもらえない、さらには個人経営らしく昔ながらのチラシデザインにしなければ、商店街と理解されないことがある<sup>1</sup>という。

このように商店街の固定概念的なイメージは強いが、実は「商店街」の数値上の基準はなく、明確な定義はない。すなわち大型スーパーなども環境によっては「商店街」に当てはめることができる。経済産業省の『平成 28 年度立地環境特性別統計編』では、「商業集積地区」として「概ね一つの商店街を一つの商業集積地区とする。一つの商店街とは、小売店、飲食店及びサービス業を営む事業所が近接して 3 0 店舗以上あるものをいう。また、「一つの商店街」の定義に該当するショッピングセンターや多事業所ビル(駅ビル、寄合百貨店等)は、原則として一つの商業集積地区とする<sup>2</sup>とある。事業所 30 店舗以上という定義はあるが、大きく性質の異なるショッピングセンター等も「一つの商店街」として同義に見られているため、商店街の定義を語るうえで疑問が残る。

「振興組合」に関しては、「商店街振興組合法」が存在している。振興組合の目的を「この法律は、商店街が形成されている地域において小売商業又はサービス業に属する事業その他の事業を営む者等が協同して経済事業を行なうとともに当該地域の環境の整備改善を図るための事業を行なうのに必要な組織等について定めることにより、これらの事業者の事業の健全な発展に寄与し、あわせて公共の福祉の増進に資することを目的とする。」と述べられており、また地理的定義として「商店街振興組合の地区は、小売商業又はサービス業に属する事業を営む者の三十人以上が近接してその事業を営む市(特別区を含む。第十一条第二項及び第八十八条の場合を除き、以下同じ。)の区域に属する地域であって、その大部分に商店街が形成されているものでなければならない。ただし、小売商業又はサービス業に属する事業を営む者の三十人以上が近接してその事業を営む地域であってその大部分に商店街が形成されているものが、市の区域と当該市に隣接する町村の区域にまたがる場合は、当該商店街が形成されている地域の大部分が当該市の区域に属する場合に限り、当該町村の区域にまたがる部分の地域をその地区に含むことができる。」<sup>3</sup>とある。こちらも振興組合

---

<sup>1</sup> 長岡中央商店街振興組合 中小路貴司理事長インタビュー内容(2018年10月6日長岡市内)

<sup>2</sup> 経済産業省 平成 26 年商業統計表(二次加工統計表)利用上の注意

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/h26/pdf/ricchi/ricchiriyou1.pdf>

2018年11月

<sup>3</sup> 中小企業庁 『商店街振興組合法条文(平成18年6月15日最終改正)』

の成立する定義や目的が述べられており、「商店街」としての地理的な意味以外の定義や目的には言及されていない。すなわち、商業集積地として店舗数や近接条件等の規定はあるが、「商店街」としての在り方は規定されていない。例えば商業集積地としての「商店街」にあてはまっていたとしても、あくまでつながりや地域社会への貢献は期待されていないと考えられる。逆に、振興組合の目的などを見ると社会への貢献や街づくりといった面に触れられており、各商店主が協力して地域活性化運動などの事業や宣伝広告を行うことは、振興組合の持つ特性である。

以上から、商店街は振興組合を持っていなくても法的にも成立する。しかし、先にも述べた通り、大型スーパーなども見方によっては法的に商店街となることができ、性質が大きく異なるため同一のものとして論じるには難しい。また、本稿では企業集団としての社会への貢献、存在意義を論ずるため、振興組合をもつ商店街を「商店街」と仮定することとする。服部銈二郎、杉村暢二は「商店街は不定期な市場の発生から、常設店舗の発展となり、さらにはこれらの店舗が軒をつらねるようになると、ここに外観的には商店街が成立したことになるであろう。しかし、これだけでは厳格な意味での商店街とはいえない。商店街とは、個々の店舗の組織が成立して、はじめて商店街と名付けられる。」<sup>4</sup>と指摘しており、本稿での商店街の解釈とする。

また、観光地・温泉地などの特別なニーズがあり一定以上の顧客が見込まれる商店街(例：草津温泉や浅草寺など)や中小企業庁区分における超広域型商店街(百貨店、量販店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、遠距離から来訪する商店街)<sup>5</sup>は日本における現状や活性化運動などの取り組みが大きく異なるため本稿では取り上げず、特別な産業が少なく地方に点在する地域型商店街に焦点を当てる。

## 1-2 商店街に期待されること

商店街に期待される意義としては、第一に地元住民が便利に買い物できる場所であることである。「商店街の発生とは多くの場合、生活の場所近くに自然発生した商店の集まりである。」<sup>6</sup>といわれる。すなわち、買い物の場としての商業機能は商店街の前提であるといえる。第二に地域社会から必要であると思われることである。郊外の大型店舗などでは見過ごされてきた地域との関りを、そして地域の求める消費以外のニーズを創造することのでき

---

〈<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2007/070319kumiaihou.htm>〉 2018年11月30日アクセス

<sup>4</sup> 服部銈二郎、杉村暢二『商店街と地域商業』(古今書店 1974年)

<sup>5</sup> 中小企業庁『平成27年度 商店街実態調査報告書』

〈<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2016/160322shoutengaiA.pdf>〉 2018年12月13日アクセス

<sup>6</sup> 小川雅人・毒島龍一・福田敦『現代の商店街活性化戦略』(創風社 2014年)

る場所であり、組織であると考えられる。その社会への貢献は、地元根付く商店街にとっても良い結果を享受できる関係性にあると考えられる。地域の求める社会的ニーズを受け入れることは、他業態の商業施設との差別化、商店街としてのブランド化にもつながる。以上から従来から商店街に求められていた買い物の場としての役割をさらに充実するとともに、地域社会に対し互いに支えあいながら地域社会のニーズを満たすことが、商店街により一層求められる要素である。

### 1-3 「商品を買う場所」としての商店街

近年、郊外の大型店舗の発達や、道路鉄道網のインフラ設備の整備が整っていき、消費者が選択できる範囲が広がっている。大型店舗はチェーン経営が多く、多くの商店よりも多額の研究開発費や整備費用を用意することができ、商品力や価格力、商品料などにおいて小さな商店よりも消費者が選択する理由が多い。さらに、インターネットの発達により、Eコマース(電子商取引)が大きく発達し非常に多くの商品から消費者が選択できるようになった。国内にとどまらず自分が求めているものを探し、それが家などに配達されるというシステムが一般化されてきた。日本においてEコマースの利用者は2015年度で7690万人<sup>7</sup>にものぼる。この二つの業態が多く商店街が小売企業として消費者に選ばれない理由であると考えられる。

だが、この二業態(郊外の大型店舗・Eコマース)の発達を享受できない消費者が存在する。高齢者などに多く言われる「買い物難民」である。農林水産省は買い物難民を「高齢化や単身世帯の増加、地元小売業の廃業、既存商店街の衰退等により、過疎地域のみならず都市部においても、高齢者等を中心に食料品の購入や飲食に不便や苦勞を感じる方」<sup>8</sup>と定義づけ、高齢者化である日本における社会問題に掲げており、産官民協同で解決すべき問題であると述べている。買い物する場所として上記二業態を選べない人々が存在することが、商店街が買い物する場所として意義のある第一の理由となる。つまり、高齢者などの買い物難民が難民から脱出できる環境にすることが買い物する場所としてのニーズを満たすこととなる。

もう一つ商店街が商品売る場所として差別化が図れるのが、One to Oneマーケティング戦略という視点であると考えられる。先に述べた通り大型店舗はチェーン経営が多く、一律の経営が敷かれることが多い。そのため一人一人や地域の差別化よりも、大規模なマスに向けてのアプローチが多い。例えばショッピングモールとして国内最大の規模を誇るイオンは、

---

<sup>7</sup> 栗原啓 『JP 総研 Research 世界のEコマース産業の発展とその影響』

〈<https://www.jprouso.or.jp/activity/lab/publish/pdf/jpr40.pdf>〉 2018年12月13日アクセス

<sup>8</sup> 農林水産省 食料品アクセス(買い物弱者・買い物難民等)問題ポータルサイト

〈[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku\\_akusesu.html](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku_akusesu.html)〉 2018年12月13日アクセス

自動車の普及に合わせ、それまでは考えられなかった広域からの集客を実現してきた。<sup>9</sup>これはイオンの創業者である岡田卓也氏の出店方針の表れである。非常に広域な集客を行う上に、車社会前提の経営が地域や個々のニーズを読み取っているとは考えにくい。逆に商店街は土地が固定されており、地域の発展とともに成長してきた過去がある。悪く言えば土地に縛られているが、地域とのコミュニケーション能力と地域経済のニーズを読み取る力は強い場合が多いと思われる。少なくとも昔からイオンなどのショッピングモールは地域経済の破壊者として問題視されることが多かった。One to One マーケティングは個人の顧客を焦点に当てることが多いが、商店街においては地域で差別化を行い、地域経済に対しカスタマイジングを行いやすいという意味で大型店舗との差別化が図れると考える。

以上から、商店街に期待される商品を買う場所としてのニーズは非常に落ち込んではいないが、高齢社会という日本全体の人口特性や地域経済への対応性から未だ小売企業としての意義は残っていると思われる。しかし、消費全体で考えると競合業種が現代の消費ニーズに合っているため、商店街から消費者が少しずつ離れていくことは否定できない。商店街が団結して地域の消費ニーズを満たしていくことが商店街第一の存在意義を維持することができる。そのためには高齢者が来店しやすいような整備を行うことや、地域特有の得意分野を作ること、地域の求める情報発信、さらには地域の経済産業を支える存在になることが必要であり、最終的には地域社会に求められるニーズを満たすことのできる商店街が小売企業としても存在感を放つことができる。つまり現代において商店街は、商品を買う場所としての意義を維持することは、地域社会へのニーズ・社会貢献を行うことが必要であり、密接に関係している。地域社会への貢献を行うことは個々の一事業では難しく、効果も薄い。そのため商店が協力して地域に貢献を行える振興組合が商店街には必要であり、今後も重要視されるであろう。

#### 1-4 「地域社会に求められる」商店街

現代の商店街が商品を買う場所としての意義を保ち続けるためには、地域社会に求められる商店街を作る必要があり、そのためには振興組合など商店が協力して効果的な事業を行う必要があると述べた。商店街はどのような「社会に求められる」組織になるべきなのか。

「社会に求められる」ことはどのような組織にも必要である。例えば国をはじめとする官公庁や行政機関は、日本国そして各自治体の民意や国民の利益に沿った立法や政治を行うことが求められる。似た性質の組織として独立行政法人なども存在するが、同じく社会の幅広い利益を求めた活動が求められる。次に株式会社などの営利企業も最大営利を求めつつも「社会に求められる」組織である必要が増えてきた。製品やサービス自体が社会のニーズ

---

<sup>9</sup> 中尚子・中川雅之 『日経ビジネス “黒船イオン”の翻意』

<https://business.nikkei.com/article/NBD/20141215/275196/> 2018年12月13日アクセス



を満たしていることは営利企業として当然な上に、製品などが環境に著しく悪影響を与えていないか、児童労働など人道的に好ましくない環境で活動していないか、製品・サービス以外の点でも企業が社会に受け入れられるかの指標となってきた。企業の利益を守るためには、「持続可能な開発目標」(2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標<sup>10</sup>(以下SDGs))をはじめとする目標や取り決めに参考し、社会に求められる組織づくりを行う必要がある。最後に、組織として非営利団体が挙げられる。マジョリティに即した政治を行う必要がある行政や自治体に対応しきれないマイノリティの面をカバーすることが期待される。保育・教育・医療・就職など非常に様々な分野で社会に求められる活動を行っている。

商店街振興組合は事業体の集合体であるという点から振興組合に期待されることは、営利企業の社会的責任に近いものであると考えられる。しかし、商店街振興組合という多くの特殊な点が一般の営利企業とは異なる社会性がある。

一つに、商店街の定義にもあったように地理的な縛りや範囲的概念があることが多いという点である。昔から長く地域に根付いたものも多く、指定範囲に一定以上の支配力・責任が付与されていると考える。また、様々な事業体の集合体であるため一般的な営利企業に比べ意思決定に問題を抱えることが多い。以上大きく二つの要素があると考えられる。特に地理的概念があることは最も商店街にとって特徴的な面である。地域社会への貢献はもともと地域行政が行うべき領域であり、事業体の集まりである商店街の仕事ではない。しかし、地域の活性化が自らの活性化につながるため、行政的な面も持つと考えられる。

また、最も大事なことは商店街自体に良い影響がある必要があるということである。社会貢献事業を行ったとしても、最終的には商店街の営利事業にプラスとなる必要がある。来店者数の増加や売り上げの増加はもちろんのこと、知名度の向上やブランド力の増加も一つのプラスであると考えられる。

以上から、商店街振興組合というのは地域に対し活動を行うため行政的な面を持ちつつ、営利企業としてお互いにプラスな活動を行う面を持つ。すなわち、営利企業の視点から街づくりに参画が可能な唯一の存在であり、「持続可能」な活動や街づくりを行うことのできる存在である。

さらには、地域に根差す事業体の集まりという利点から、行政や住民に対し様々なアプローチが可能な柔軟性の高い存在ともいえる。

次章では実際に振興組合が主体となり地域に様々な影響を残した事例を紹介していく。

---

<sup>10</sup> 外務省 『「持続可能な開発目標」(SDGs)について』

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about\\_sdgs\\_summary.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf) 2018年12月16日アクセス



## 第二章 商店街の地域活動事例(長岡中央商店街振興組合)

### 2-1 長岡京市の現状

長岡京市は京都府の西南部に位置し（図1参照）、京都市と大阪府の中心地の対角線上の中央にあるため古くから両都市の衛星都市として栄えてきた市である。数多くの大規模な工場や京都府としては数少ない高層ビルが建ち、さらには名神高速道路や環状道路、JR、阪急電車など数多くの交通機関が発達しており、隣町には多くの大規模倉庫などが立ち並ぶ。



図1)長岡京付近の地図

長岡京市は年々人口が増加しており、人口の減少は過去数回のみである。また2013年には人口が80,000人を突破し、人口の減少が続く日本においても人口の流入が続いている。(図2参照)動態も年々減少してはいるが、転入転出共に毎年約4,000人あり、人口流出の一

途をたどっていることはない。

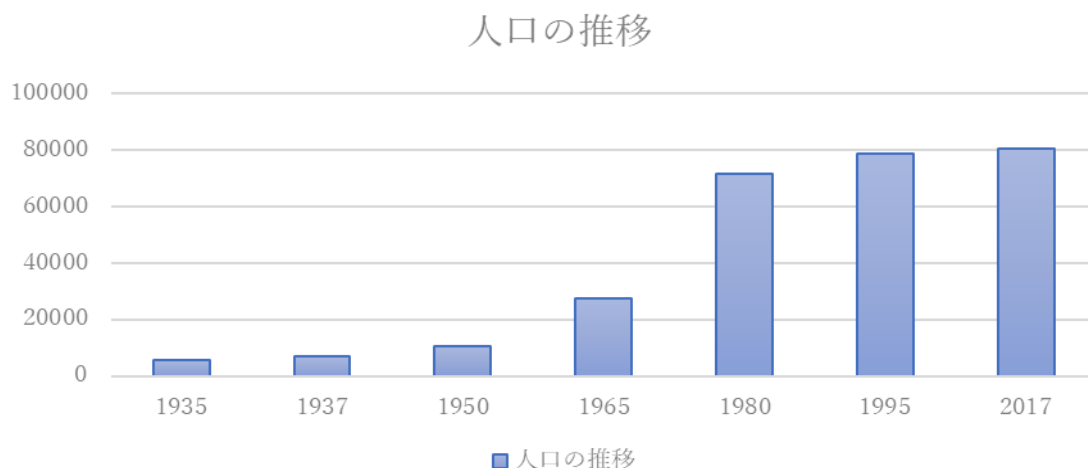


図2) 長岡京市市民協同部総務課『長岡京市統計書 平成29年度版』平成30年3月発行 より作成 (単位:人)

現在も雑種地の大規模な開拓を行っており、人口の流入は進み、宅地の割合も増えていくと考えられる。(図3参照)

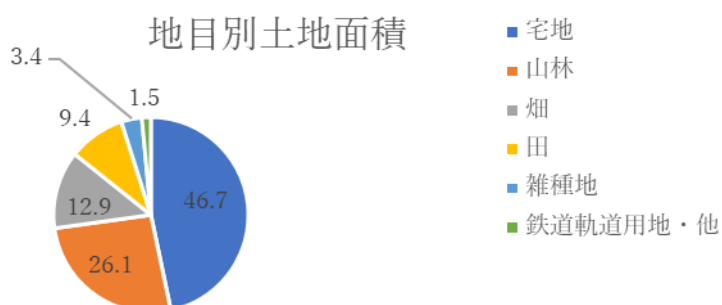


図3) 長岡京市市民協同部総務課『長岡京市統計書 平成29年度版』平成30年3月発行 より作成

しかし、人口は増えているが近くに大都市が二つもあり、かつ非常に大きな商店街がある立地のため、長岡中央商店街は苦しい立場にある。長岡中央商店街振興組合監修の冊子においても「交通の便の良さは多くの人にとってその街に居を構える条件の一つになる。しかし、四条河原町や大阪梅田のような人を引き寄せる魅力的で大きな街があまりにも近くにあると、その近くの小さな街では安定的に商売をすることは容易ではなくなってしまう。長岡天神駅がある京都府長岡京市はそのような街の一つだ。」<sup>11)</sup>と述べられている。

<sup>11)</sup> 長岡中央商店街振興組合 『街あかり』(文教堂書店 2014年)

## 2-2 長岡中央商店街の現状

長岡中央商店街は長岡京市の中心地にある「阪急長岡天神駅」を抱え、東西に長いアゼリア通りに沿って形成されている。(図4参照)

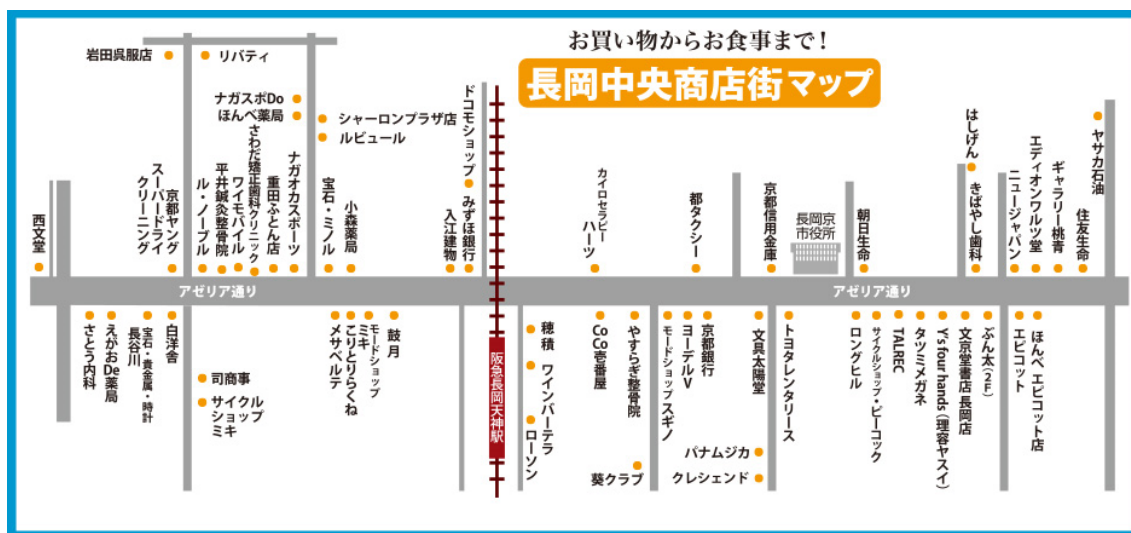


図4)長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 長岡中央商店街マップ

市役所をも抱えている上、西へ進めば菅原道真公が祭られている長岡天満宮や大きな池と公園、図書館、公民館、東へ進めばJR長岡京駅と市の機能が集まった地域に存在している。

商店街ではあるが、京都信用金庫、京都銀行、みずほ銀行や朝日生命、住友生命といった金融保険関係やトヨタレンタリースといったリース会社まで加盟している。さらにはリパティなどの大型スーパーまでも含め約60店舗加盟している。

加盟店で構成される「長岡中央商店街振興組合」が存在しており、整備などを行っている。振興組合の概要として「長岡中央商店街(振)は、長岡京市を代表する商店街として、買物と同時に美しい空間・ゆとりの空間として「美感遊創」を享受できるように、商店街の活性化を推進しています。本組合は、組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業や地区内の環境整備改善を図るための事業を行い、組合員の事業の健全な発展に寄与し、合わせて公共の福祉増進に資することを目的としています。」<sup>12</sup>と述べられている。

第一章で述べた振興組合法における定義に即しており、長岡中央商店街振興組合は振興組合法が目標とする姿勢に合っている。

また、店舗数は年々減少している。日本がバブル景気に沸いた1990年代は百数十店舗あった組合員数は2014年現在60数店舗まで落ち込んでいる。それにより会費収入は大幅に

<sup>12</sup> 長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 長岡中央商店街振興組合について  
<http://www.azalea-pierrot.org/gaiyou/index.htm> 2018年12月16日アクセス

減っており、振興組合としての力は徐々に衰えていった。さらには商店街の整備などの財源である、地元大手企業の協力金も長年の景気低迷により打ち切られることが決定していた。そのため今後さらに振興組合としての活動や環境整備を行うことが難しい状況になっていた。

### 2-3 事例① 街灯 LED 化計画

商店街が社会から求められる要素の中の一つに地域の環境整備がある。よく見られる整備の一つにアーケード化などが挙げられ、買い物をする場所としてより良い便利な環境を作ることが求められる。商店街付近の環境を整備することにより、商店街の事業体も多くの場合良い影響を与えられと考えられる。

その環境整備の一つに街灯が挙げられる。街灯は夜の地域住民の生活に欠かせないものであり、街灯の維持は商店街の活気に直接つながるものである。しかし、この街灯は商店街振興組合の組合員からの会費で賄われており、財政的に苦しい状況の中で維持することが難しくなっていた。地域社会に求められる要素であり、自らの営利事業にも影響を与える街灯をめぐる大きな論争となっていた。

その中で挑戦したのが、2007 年ごろから始まった街灯をすべて LED 化させるということである。白熱電球では電気代の高さから、今後財政的に維持できないと考えられていた。また、蛍光灯は寿命の短さから交換費用の増大が見込まれ、さらに街灯という面から頻繁に街灯が切れると地域住民からの批判があると考えられた。しかし、当時 LED は未だ発展途中であり、街灯用の LED はコストや需要の面から存在していなかった。だが年間 90 万円近くかかっていたランニングコストを下げるためには、電気代のかかる白銀灯でも交換費用が多くかかる蛍光灯でもなく、LED という選択が必要であった。

この活動が成功した理由はいくつかのポイントがある。

第一に振興組合の理事長であった中小路貴司理事長（以下中小路理事長）はこの問題の解決策は LED であると考え強いリーダーシップを基に活動を進めた。強いリーダーシップを持ち活動を行うことは様々な組織において物事を進めるうえで重要である。特に様々な事業体を抱える振興組合においては、組合員の理解と協力を得るために、より強いリーダーシップが必要であると考えられる。

第二に LED 街灯という取り組みに地元の子供たちが多く関わる機会を作成したことである。当時 LED 街灯はオリジナルで作成していく必要があった。そのため組み立てる必要があり経費が掛かることになる。そこで中小路理事長は地元小学校と協力し、小学生に LED ランプの組み立てを通して LED の面白さ、エコの大事さを教える授業を行った。（図 5 参照）また、子供たちに興味関心を持ってもらうために、製作だけでなく点灯式や活動の対外的な報告などに子供たちを多く関わるようにし、将来的に商店街というものに興味を持ってもらい良いイメージを持ってもらうことが可能である。



(図5)授業風景 出典：長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 特集ページ

第三に振興組合のお金を守るために始まったこの取り組みを、対外的に宣伝・発表することで商店街の取り組みの価値を知ってもらい、商店街の知名度向上やブランド化を行ったという点である。環境省が行うECO1グランプリといった省エネの取り組みを発表し競い合う全国規模の大会や『街あかり』という街灯のLED化する物語の冊子など様々な手法で発信している。様々な新聞広告にも載り、さらには教科書にも採択され、多くの媒体で存在感を放つことができた。

第四に活動に参加する人々が、長岡中央商店街というものを考え活動を通じて地域の活性化につながればよいと考えていたことである。意識的な面があるが、店主はもちろんのこと役所の人や学校教育に携わる人々も意識を共有して活動を行っていた点が成功のポイントの一つである。

最後に、行政や企業との連携をうまく取り持つこと合できた点である。これは商店街のリーダーである中小路理事長の強い働きかけと、長岡京市役所環境政策課所属の木本氏の存在である。「全国の各地域で活発な活動をしている団体には必ずキーパーソンがいます。たとえ部署や担当が変わっても皆のために働く人、地域に関わり続ける人がいるところは幸せな地域だと思います。」<sup>13</sup>と述べられており、この取り組みに関しても振興組合の代表として中小路理事長、行政の代表として木本氏が協力できる環境を持つことができたのが大きいと考えられる。木本氏を窓口とし、行政と取り組みの歩調を合せ、行政のバックアップを得ることができたのは成功要因として大きいと考える。

人々の生活に欠かせないあかりを維持することが難しい状況になってしまった長岡中央商店街は、あかりを消すこともできた。しかし、あかりというものは人々の生活に欠かせないものであり、これをなくすことは社会に求められる存在とは反することになる。実際に白熱電球を使用していた際、電球が切れてしまっている街灯があると、市民から改善の要望が入ることや、裏通りではない明るく安全な商店街の道路を使用している人がいること、車どおりがあり、交通の安全の確保のために明るさが必要だったことが挙げられる。また、環境

---

<sup>13</sup> 長岡中央商店街振興組合 『街あかり』(文教堂書店 2014年)

にも優しいこともあり、広く社会に貢献することができたと考えられる。長岡中央商店街振興組合はこのようなLED化する活動を行うことで、自らの財政を救うだけでなく社会に求められる存在であり続けることができた。さらにそれをきっかけにし、様々な発信を行うことで環境先進商店街として存在感を得ることができた。一つの商店街の資産となったという意味で事業体の集合体としてよい影響を残すことができた。

#### 2-4 事例② 長岡京クーポンカレンダー

クーポン付きカレンダーは平成25年度に大阪市天王寺玉造商店街から始まった取り組みであり、長岡中央商店街振興組合は全国で4箇所目となるクーポンカレンダーを取り組み始めた。参加店舗は振興組合加盟か否かを問わず68店舗にものぼり、すべて使うと46万円お得になる365枚つづりのクーポンである。

この取り組みにおいてもいくつかのポイントがある。

第一にこの取り組みを行う上でやはり振興組合が中心となり多くのステークホルダーを巻き込んで活動を行っていた点である。地域を盛り上げる、商店街をもっと利用してもらうという目標を持つ振興組合が舵取りを行うことで意思統一が可能であり、より良い効果的な活動が可能であると考えられる。

第二にチームアゼリアの存在である。チームアゼリアとは一言でいうと有志の学生や主婦を中心とした商店街活性化メンバーである。様々な地域活性化活動に参加し、商店の宣伝広告や取り組み・イベントの告知、さらには編集やデザインをも行うチームである。皆誰もが長岡京を大事にしており、商店街活動を通して地域に良い影響を残したいと考え活動している。学生や主婦といった経営層とは異なる視点からの提言や視点を得ることができる、活動に新しい力を入れることができる、さらには将来的に若い人々に活動を知ってもらいやすくなるといった理由からチームアゼリアという存在は大きく意義のあるものである。さらには「地元を愛す」という気持ちがあるのもポイントであり、組織として効果的な活動が行えるパワーある組織である。

今回の取り組みの場合、クーポンカレンダーの協力を得るための活動や、ポスターなどの媒体による宣伝広告、クーポンカレンダーに使うイラストのコンテストの審査員などを行っている。取り組みの中心になって意欲的に活動していることがわかる。

第三にこの取り組みに地元高校や大学生に参加をしてもらったことである。地元乙訓高校や西乙訓高校の美術部、地元大学などに参加してもらうことで、若い人にも商店街とかわりを持ってもらおうとする目的である。店舗の雰囲気やサービス内容を実際に訪れて感じ、カレンダーのデザインなどを作る取り組みに参加してもらうことで地元学生とのつながりを作ることができた上に、若い人の視点やデザインといったものを取り込むことができたと考えられる。(図6参照)





(図6)クーポンカレンダー 出典：朝日新聞デジタル

一番の成果としてやはり知名度の向上であると考えられる。学生を巻き込んだ取り組みであり、若い人に目につく可能性が増えたことや、最大46万円の割引を受けることができるというインパクト、さらに全国でも珍しい取り組みであるという点が大きい。また、消費者が知ることのなかった有名でない店舗の雰囲気やサービス内容を知ることができるという点で個々の商店の宣伝広告が可能になったという点である。

## 2-5 その他の事例

そのほかにも長岡中央商店街振興組合は様々な活動を行っている。簡単にポイントとともに挙げていく。

### 商店街の魅力を再発見

商店街に多くの店舗があることは知っているが、入ったことが無く不安である、情報が欲しいという意見から、上記のチームアゼリアが実際に取材し、ポスターや冊子にすることでお店の商品・サービスや雰囲気までを伝える取り組みである(図7・8参照)。商店街特有の距離の近さなどの魅力を再発見することで、お店に来てもらおうとする取り組みである。



(図7)市役所前のフェンス 出典：長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 特集ページ





(図8)実際のポスターの一例 出典：長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 特集ページ

#### 地元食材の研究会

商店街は地域社会に必要とされることであると述べてきたが、地域社会にも様々な人が住んでおり、産業がある。その中の一つに地元農家が含まれており、地産地消を手助けすることは地元農家の発展に寄与する。また、地元の安心安全な野菜などを使うことで地域に貢献したいという消費者は多い。商店街が中心となって地産地消を進め、消費者が求めるニーズを満たすことができる分野である

そこで実際に地元の農家の野菜などを使用して実際に料理をすることで、地元野菜の魅力の発信、そしてレシピの発信によって消費を進める取り組みを行っている。地元農家の応援により、地域の活性化を目指しつつ、消費者のニーズを満たすことができると考えられる。

ここでも重要なのは中小路理事長をはじめとするチームアゼリアの存在である。チームアゼリアのメンバーが実際に料理し発信する取り組みを行っている。(図9参照)



(図9)研究会の様子 出典：中小路理事長から提供

### 第三章 商店街振興組合の地域への有効性

#### 3-1 事例から見た振興組合

事例から振興組合は地域社会に対し、高い貢献性を持つことが分かった。しかし似たような地域活動は行政や営利企業でも行うことができる。しかし商店街であるからこそその地域への貢献が可能であると考えられる。

第一に振興組合は事業体の集団であるため、地域への貢献を考えるだけでなく、自分の存続を考える必要がある。すなわち、財源は自ら築き、自らで考え、自ら活動を行うということであり、活動の結果が自らの営利・財源に影響を与えるため、行政などに比べよりシビアな地域社会のニーズ対応が必要となる。また、先の街灯の事例のように、自らの財源を守りつつ、地域社会に求められる存在を保ち続ける必要があるため、活動の内容がサステイナブルなものになると考えられる。その場しのぎのモノではなく、今後も持続可能的に活動の結果が残りやすいといえる。

これは長岡中央商店街振興組合に限らず多くの商店街振興組合における活動の要素である。事例から長岡中央商店街振興組合の成功した要因を考察する。

#### 3-2 学習組織論

学習組織(学習する組織)とは、「目的に向けて効果的に行動するために、集団としての意

識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」<sup>14</sup>と定義されており、様々な企業において採用されている考え方である。この学習組織に長岡中央商店街振興組合はあてはまる点が多く、集団として大きな力を発揮できているのではないかと考える。3つの学習アプローチに当てはめて考えていく。

#### 志を育成する力

「個人、チーム、組織が、自分たちが本当に望むことを思い描き、その望むことに向かって自ら選んで変わっていく能力」<sup>15</sup>である。事例であがった振興組合の中小路理事長やチームアゼリアはこれにあてはまる。地域を元気にしたい。商店街を元気にしたいという同じ気持ちを共有しつつ、様々な活動を行っている。学生や主婦といった事業体の経営にはあまりかわりのないようなプレイヤーを自らの組織に取り組み新しい取り組みをたくさん行ってきたことが、選んで変わっていく能力であると考えられる。しかし、急激な変化を伴ったため、第一章冒頭で述べた通り、一部の人たちは商店街の取り組みを理解してもらえない場合があるほどである。それほどの商店街の固定概念を変化させるほどの統一された意思能力が「志を育成する力」にあてはまる。

#### 複雑性を理解する力

「自らの理解とほかの人の理解を重ね合わせて、さまざまなつながりでつくられるシステムの全体像とその作用を意識し、理解する能力」<sup>16</sup>である。様々なステークホルダーとのかかわりの中で、自らの考えと相手の考えを照らし合わせることによって、様々な個の集まりの中で自らの立ち位置を理解するととらえた。振興組合の場合、振興組合という個々の集まりのため、個々の店主・組合員はそれぞれで考え、社会の中で振興組合の目的を果たすためにはどうするか理解する必要がある。また、振興組合が社会においてどのような立ち位置を求められているのか、活動が社会にどのように影響を与えているのかを考える必要がある。

事例においては LED 街灯が考えられる。LED 街灯化はもともと振興組合の財源を守りつつも地域社会のニーズを満たすためのものであった。しかし、活動が進むにつれ、商店街がエコについて活動することは大きなアピールポイントになると考えられた。商店街が率先してエコ活動を行うことは、エコへの参画に意欲的な地域住民の考えと合致するものである。実際に LED 街灯の取り組みは環境省にも表彰され、またこれをきっかけに多くのエ

---

<sup>14</sup> 小田 理一郎 『「学習する組織」入門—自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』(英治出版 2017年)

<sup>15</sup> Change Agent 学習する組織 3つの「柱」<<https://www.change-agent.jp/learningorganization/3pillars.html>> (2018年12月17日アクセス)

<sup>16</sup> 同上

コイイベントが行われ、多く参加する人がいた。商店街のエコ活動は、住民のエコ参画という影響を与えたという点で「複雑性を理解する力」にあてはまる。

#### 共創的に会話する力

「人、チーム、組織に根強く存在する無意識の前提を振り返り、意識しながら共に創造的に考え、話し合う能力」<sup>17</sup>である。解釈によっては「内省しながらともに創造的に考える」ともいうことができ、無意識の前提はいわゆる固定概念に近いものであると考えられる。

これにおいても LED 街灯の事例が第一に挙げられる。白熱電球という街灯の固定概念を振興組合の組織内で疑問に考え、白熱電球の抱える問題点や自らのおかれている現状を鑑みること、創造的な考えである LED という結論に至った。他の取り組みにおいても多くは現状を考え、より良い商店街、地域を作ろうという考えから行われているため、「共創的に会話する力」にあてはまると考える。

#### 3-3 その他の特徴

ほかにも様々な点で組織というポイントから、特徴的な共通点を再びまとめる。まず、やはり「強いリーダーシップ」を持っていたことである。LED 街灯事業のころから理事長に就任した中小路理事長が明確なビジョンを持ち、また地域貢献をしたいという気持ちから先陣を切って多くの事業を行ってきた。「強い」とは意識の面だけではなく、多くの人々とのつながりを大事にしており、事業を行う上で物事の進めやすさも強さであると考えられる。円滑に事業を進めるためにはリーダーシップが必要であり、長岡中央商店街振興組合が多くの取り組みを行えた一つの理由であると考察する。

また、チームアゼリアの存在である。目的を共有した学生や主婦のグループであり、比較的若く、かつ商店街から離れていく世代の人々が商店街や地元を活性化するために参加している点が特徴的である。組織において新しい考え方を入れることが可能であり効果的でかつ重要な特徴である。実際に商店街を利用する層の考えや要望、センスを集結することにより、経営層とは異なる分野で活躍することができた。特に、宣伝広告やデザインの面で活躍できたと考えられる。

最後に地元の学校に多く関係を持ったことである。子供たちに商店街というものに興味を持ってもらい、将来的にも商店街や地元を好きになってもらうことを目標としている点である。クーポンカレンダーのデザインなども地元学校に協力を仰ぐなど積極的な関係を持っていることが特徴に挙げられる。

---

<sup>17</sup> 同上

終わりに

商店街の定義は以外にも明確なものではなく、非常に広く捉えることができるものであった。その中でも特殊な条件を持たない、一般的な商店街は商品を買う場所として意義の少ないものとなっている、意義を保ち続けるには第二の意義である地域社会に必要とされることが必要であった。本稿では長岡中央商店街振興組合を例に、商店街が地域社会から必要とされている事例を紹介した。また、個人や行政ではなく振興組合がなぜ効果的に地域社会のニーズを満たすことができたのかを考察すると、振興組合が事業体の集まりであり持続可能な社会貢献を行えることが一つであった。さらに、振興組合は学習する組織に当てはめることができ、変化する社会において集団として対応できる組織であると考えられた。他にもいくつかの共通点を見出すことができ、振興組合における活動を行う上で重視すべき点であろう。この組織としての利点を持つ商店街振興組合は今後も地域社会から必要とされる存在になると確信している。

#### 参考文献

経済産業省 平成 26 年商業統計表（二次加工統計表）利用上の注意  
〈<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h26/pdf/ricchi/ricchiriyou1.pdf>〉  
2018 年 11 月

中小企業庁 『商店街振興組合法条文（平成 18 年 6 月 15 日最終改正）』  
〈<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2007/070319kumiaihou.htm>〉 2018 年 11 月 30 日アクセス

服部銈二郎, 杉村暢二『商店街と地域商業』（古今書店 1974 年）

中小企業庁 『平成 27 年度 商店街実態調査報告書』  
〈<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2016/160322shoutengaiA.pdf>〉 2018 年 12 月 13 日アクセス

小川雅人・毒島龍一・福田敦『現代の商店街活性化戦略』（創風社 2014 年）

栗原啓 『JP 総研 Research 世界の E コマース産業の発展とその影響』

農林水産省 食料品アクセス（買い物弱者・買い物難民等）問題ポータルサイト  
〈[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku\\_akusesu.html](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku_akusesu.html)〉2018年12月13日アクセス

中尚子・中川雅之 『日経ビジネス “黒船イオン”の翻意』

外務省 『「持続可能な開発目標」（SDGs）について』  
〈[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about\\_sdgs\\_summary.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf)〉2018年12月16日アクセス

長岡中央商店街振興組合 『街あかり』（文教堂書店 2014年）

長岡中央商店街ホームページ「おいでやす」 長岡中央商店街振興組合について  
〈<http://www.azalea-pierrot.org/gaiyou/index.htm>〉2018年12月16日アクセス

小田 理一郎 『「学習する組織」入門—自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』（英治出版 2017年）

Change Agent 学習する組織 3つの「柱」〈<https://www.change-agent.jp/learningorganization/3pillars.html>〉（2018年12月17日アクセス）