

はじめに

商店街を巡る事業環境が厳しさを増し、商店街の停滞・衰退傾向に歯止めがかからない状況となって久しい。我が国の総人口が減少に転ずる一方、大型店の郊外での積極的出店等により一人当たり売場面積は増加し、また、インターネット販売や産地直送など購買者の選択範囲が地理的、空間的に拡大するなど、小売業全体の競争が激化しており、購買者の需要を十分に満たせない商業者は集客力が低下している。この中において、商店街やこれを構成する店舗は総じて劣勢に立たされ、商店街自らが再生、活性化に向けて活路を見出し、変革を目指さなければその存立も危ぶまれる状況にある。

商店街が変革を目指す上で、商店街でなければなし得ない、地域社会に密着した商店街特有の役割・機能があることに思いを致すべきではないか。今日、少子高齢化、女性の社会進出等が進む中、高齢者や子育て家族に対する支援の充実や、防災・防犯、環境保全など、地域社会における生活環境の維持・向上等に向けた取組みの必要性についての認識が高まりつつある。また、**地域社会のコミュニティ機能が低下する一方で、人々の地域社会への関心が高まりつつあり、社会の成熟化も背景として、人々の地域コミュニティへの意識・関心も高まり、祭りや郷土芸能等の地域文化の保存・継承や、イベント、地域特産品づくり等の地域活性化の取組みも広く見られるところである。**

商店街に対しては、望ましいコミュニティを形成し、地域の魅力を発信する中核としての期待が寄せられているが、これは地域に密着した商店街でなければなし得ない役割・機能であろう。商店街が再生、活性化を目指すに当たっては、このような地域社会からの様々な要請を実現する場として各種の利便を提供する、いわば「地域コミュニティの担い手」としての役割・機能を発揮していくことを、より一層重視すべきである。

当部会では、このような「地域コミュニティの担い手」としての商店街の取組みを促すに当たり、商店街を巡る現状と課題、取組みの具体的内容、商店街を巡る多様な主体との支援・協働関係の構築、行政の施策のあり方など、商店街の振興について幅広い審議を行ったところ、その結果を報告するものである。

1. 商店街の現状と課題

(2) 「地域コミュニティの担い手」としての商店街への期待

このように、商店街やこれを構成する店舗は自らが再生、活性化に向けて活路を見出し、変革を目指さなければその存立も危ぶまれる状況にあるが、商店街が変革を目指す上で、商店街でなければなし得ない、地域社会に密着した商店街特有の役割・機能があることに注目すべきであろう。

我が国の社会情勢は、都市化の進展による価値観の多様化、高齢化社会の到来及びそれに伴う高齢者の単身世帯の増加、少子化の進行、核家族の増加など大きく変化してきた。その結果、地域社会が本来持っていた高齢者や子育て家族への支援、防犯・防災、環境保全等のコミュニティ機能が低下しつつあるが、地域住民や行政からは、「地域への思い入れ、愛情が活かされそうだから」という思いを背景に、地域の中心にある商店街に対し、このようなコミュニティ機能を担うことへの期待が高まりつつあり、特にイベント開催、観光、地域資源活用における連携や高齢者福祉サービスについて商店街へ期待する自治体が5割を超えている（*図表4、5：中小企業白書2007・自治体アンケート）。

一方で、社会の成熟化を背景として、人々の「生活の質の向上」、「心の豊かさ」等への関心が高まる中、望ましい地域コミュニティの形成に向けた取り組みも~~広~~見られるようになってきている。例えば、祭りや郷土芸能等の地域文化の保存・継承、イベントや地域特産品づくり等のまちおこし活動、高齢者支援等の地域課題の解決などへ地域住民が積極的に参画する動きが見られる。商店街には、このような取り組みの主体として中心的な役割を担うことへの期待が寄せられており（*図表6、7：商店街活力向上研究会アンケート）、実際にも望ましい地域づくり、地域の魅力の発信といった取り組みを実践している意欲的な商店街の例がある。

商店街は、地域住民の憩い・交流・娯楽の場、地域に関わる情報の宝庫、地域の対外的な顔であり、商品売買の場としての存在を超えた社会的・文化的な中心、地域の雰囲気醸成する空間であったとすることができる。地域社会のコミュニティ機能が低下する一方で、地域社会への関心が高まりつつある状況の下、商店街が上述のような期待に積極的に対応していくことは、望ましい地域づくりに寄与するだけでなく、商店街やそこに存する店舗の活性化にも資することとなる。地域経済社会が疲弊する今日、商店街、とりわけ地域密着型の商店街としては、このような「地域コミュニティの担い手」となることにより活性化を図るべきであると考えられる。

2. 新たな商店街のあり方

(3) 地域コミュニティへの貢献

商店街が「地域コミュニティの担い手」としての役割・機能を果たすには、日常から消費者・地域住民とのコミュニケーションをより緊密なものとするなど、すすんで彼らへのアプローチを図り、そのニーズをくみ取り、生活のパートナーとして信頼を獲得するよう努めることが重要である。このような観点から、高齢者支援・子育て支援施設の設置や買物カート・電動スクーターの貸し出し、買い物代行・宅配・配食、地域情報提供等の事業に積極的に取り組むべきである⁴（事例1：健軍商店街振興組合（熊本県熊本市）、事例2：東和銀座商店街振興組合（東京都足立区））。⁵また、安全・安心な地域づくりに資する防犯・防災面での取り組みも重要であり、高齢者見守りネットワークに商店街が参画・協力することも有意義である。これらの取り組みに当たっては、企画から事業実施に至るまで、需要者である地域住民を始め、積極的に地域の関連事業者、NPO等を巻き込んでいくことが望ましい（事例3：NPO法人チャイルド・ケア（山口県岩国市）、事例4：NPO法人そよかぜ（福岡県福岡市）、事例5：社会福祉法人湘南福祉センター（神奈川県平塚市）、事例6：NPO法人コミュニティ事業支援ネット（兵庫県西宮市））。例えば、高齢者を重要な顧客と位置付ける場合には、企画段階から高齢者向け福祉サービスを担う官民の機関と相談し、宅配や配食サービスを実施していくことになれば、配送網をもつ商店街内の商業者等の他、運送事業者をパートナーとしていくことも考えられる。

(10) 商店街組織体制の確立

以上述べてきた、新たな商店街を目指すために必要な取組みを進めるには、実施主体となる商店街組織の体制を盤石なものとし、機能を強化することが必須となる。プロジェクトを企画立案・進行管理するための組織体制を確立した上で、各種の事業ごとにさらに意欲ある様々な関係者の参画を図りながら推進していくことが必要である。また、商店街が事業を行うため、施設受託管理収入、ストリート広告収入等により、自主財源を確保するよう努めなければならない。

商店街組織が、明確な目標を設定し、実施計画を策定・実行し、達成状況と課題を検証し、必要に応じ計画の改善を図るという継続的取組みを進めていく上で、円滑な合意形成により実行力を確保することは極めて重要である。これに関連し、商店街組合が実際には全員一致の議決により運営されるため、代表者等の一部組合員の負担が重くなるなど、取組みが進捗・持続しづらい場合がある。議決ルールは組合自治に委ねられていることから、基本的には組合内で調整すべき事柄であるが、まちづくりに関する自治体等との連携・協同を通じ合意形成を進めることも重要である。また、この他の方策として、**既存の商店街組合の理解と協力の下**、新たな取組みに参画する構成員や複数の商店街により別途の組合や商店街企画会社、**NPO等**を設立するという対応を図ることも考えられる（事例2：東和銀座商店街振興組合（東京都足立区）[再掲]、事例15：輪西商店街振興組合（北海道室蘭市）[再掲]）。

(11) 商店街人材の育成・供給

最後に、しかし、最も重要な課題として、商店街における人づくりがある。新たな商店街を目指す上では、地域住民ニーズや商店街の果たすべき役割を的確に把握した、意欲ある人材が必要であり、魅力ある個店づくりを目指す店主・従業員や新規担い手を育成するほか、新たな商店街の取組みを企画・実行できるプランナー・マネージャーなど商店街活動のリーダー人材を確保することが必要不可欠である（事例19：大分県商店街振興組合連合会）。

店主・従業員等の中から商店街活動のリーダー人材を育成するため、例えば、商店街の青年部活動を活性化させる、イベント等の企画実施に商店街の若手人材を活用する、~~また、組合員の多い商店街では理事長職を毎期交代することで理事長経験者を多く作るという取組みも効果的である。~~といった取組みが効果的であり、また、理事長職を毎期交代することでより多くのリーダー人材を育成しようとする事例も見られるところ、このような取組みも参考となる。

また、これらの人材を商店街内部での育成に限らず、外部から適任者を受け入れることにより確保することも検討されるべきである。同じ地域に愛着を持ち、商店街を核とするコミュニティづくりに意欲を持つ地域住民や大学卒業生等、また、商店街の活性化に関する幅広い経験と意欲を持つ流通業等の退職者（いわゆる「新現役」）などを呼び込むことも有意義な方策である。

これらの取組みに当たり、(9)で述べた、NPO、自治体、地域金融機関、中小企業関連団体、教育機関等との連携が極めて重要であることは論をまたない。地域ぐるみで商店街の人づくりに取り組めば、新規担い手の育成・供給につながるだけでなく、商店街の内部人材が地域コミュニティと共に発展しようという意識を持つ機会を与えることにもなると考えられる。

3. 新たな商店街振興策のあり方

(1) 意欲的な取組みへの支援の強化

国による商店街への助成措置は、これまで、アーケードや街路整備等のハード面に関するものが中心であった（中小小売商業振興法の認定対象事業、（独）中小企業基盤整備機構の高度化融資の対象事業等）ところ、今後はこれに加え、2. で指摘した、新たな商店街づくりを目指す取組みを促すために必要な、ハード・ソフト両面にわたる助成や各種支援措置を総合的に講ずるとともに、商店街の規模・立地状況（都市部と町村部）・法人格の有無など様々な実情を踏まえながら、柔軟かつ継続的な支援を行うべきである。支援に当たっては、**町村部の商店街を始め**、厳しい状況の中にあっても「地域コミュニティの担い手」としての新たな商店街づくりに挑戦しようという、意欲と創意工夫に溢れる前向きな取組みを重点的に支援すべきである。

その際、2. (11)で指摘した商店街における人づくりとして、個店の店主・従業員、新規担い手、商店街活動を行う人材の研修・養成が必要不可欠である。このほか、任意団体の法人化や商店街人材の確保など、商店街組織の確立に向けた支援が求められるとともに、空き店舗対策として地権者からの土地譲渡を促すための税制措置も効果的である。

また、商店街や店主の中には、地域住民・消費者からの期待や、今後の事業展開の方向性について確信を持たずにいるものが少なくないところ、このような店主たちの誇りに働き掛け、やる気を鼓舞するといった、いわゆるモラル・サポートも行政が行うべき重要な施策である。国としては、各地で意欲的に取り組んでいる商店街や他のモデルとなる商店街を顕彰・広報し、同旨の取組みを全国の商店街に展開するといった、商店街プロモーションも行うべきである。

(3) 全国的な商店街支援ネットワークの構築

2. で述べてきた取組みは、基本的に「地域コミュニティの担い手」となることを目指す商店街に共通して求められる取組みであるが、商店街は地域の実情によって区々であるため、2. の課題を各々の商店街においてどのように適用し実践するかは自ずと異なる。商店街を支援するに当たっては、商店街の実情に即したきめ細かい支援を行うことが重要である。

また、多くの商店街では、危機感や前向きな取組の必要性を感じても、具体的にどのような対策を講じたらよいのか、ノウハウがないという問題がある。2. (11)で指摘したプランナー・マネージャー人材や**実務面を担う人材**についても、商店街内部では見出しがたいという現状もある。したがって、このようなノウハウ・人材を提供する取組みが必要不可欠となる。

さらに、商店街と地域の多様な主体との連携、商店街同士や支援機関相互の連携を築くことも重要である。行政においても、各省庁や国・都道府県・市区町村の商店街関連施策が十分な連携なく行われる場合がある。これらの様々な支援・協働主体をつなぎ、商店街の求めに応じ、最適な支援パッケージ・ノウハウ・人材を提供する体制の構築が必要である。

これらの課題に対応するため、必要なノウハウと人材を提供して、地域の実情に即したきめ細かい支援を継続的に行い、商店街を取り巻く様々な主体間の連携、各省庁や国・都道府県・市区町村の間の連携を円滑に進めることができる、これまでの商店街活性化の仕組みにはない、強力な「推進エンジン」としての支援センターを核とする、全国的な支援ネットワークが確立されることが望ましい。

この点について、このようなネットワークの中核として、全国商店街振興組合連合会は、「全国商店街支援センター」の設立を検討すべきである旨の提言をまとめ、自ら、商工会・商工会議所・中央会など商店街振興に関わる全国中小企業支援団体と緊密に連携して、「センター」設立に取り組みたいとの意向を示している。

このような民間の活力・ノウハウ・人材を活用できる取組みは極めて意義深く、行政としても、「センター」が、商店街は地域コミュニティとともに発展するという新しい視点に立脚し、~~バラエティに富んだ意欲ある商店街人材の育成~~と**商店街及びこれを取り巻く様々な主体における人材育成、これらの間の支援・協働体制の構築に貢献することができるよう、「センター」の早期の設立を促すとともに、その取組みを積極的に支援すべきである。**