

「地域コミュニティの担い手」としての商店街を目指して

～様々な連携によるソフト機能の強化と人づくり～

(案)

中小企業政策審議会
中小企業経営支援分科会
商業部会

平成 21 年 1 月 30 日

中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会商業部会名簿

石原 武政	関西学院大学商学部教授
泉田 裕彦	新潟県知事
岩井 滉	日本商工会議所まちづくり特別委員会委員
上原 征彦	明治大学大学院グローバルビジネス研究科教授
荻堂 盛秀	全国商工会連合会理事
黒田 輝夫	全国中小企業団体中央会商業専門委員会副委員長
坪井 明治	全国商店街振興組合連合会副理事長
西川 太一郎	荒川区長
野坂 雅一	読売新聞社論説委員
原 早苗	NPO 法人消費者機構日本常任理事
前田 正博	独立行政法人中小企業基盤整備機構理事長
三村 優美子	青山学院大学経営学部教授
宮下 正房	東京経済大学名誉教授
渡辺 達朗	専修大学商学部教授

(50音順、敬称略)

目 次

はじめに	1
1. 商店街の現状と課題	
(1) 商業集積としての商店街の状況	2
(2) 「地域コミュニティの担い手」としての商店街への期待	2
2. 新たな商店街のあり方	
(1) 基本的な取組方針	4
(2) 明確な目標設定（PDCAサイクルの導入）	4
(3) 地域コミュニティへの貢献	5
(4) 地域の魅力の発信	6
(5) 店舗・施設の統一的な管理（テナント・マネジメント）	6
(6) 土地・建物の有効活用（空き店舗対策）	7
(7) 実情に即した集積への再構築（コンパクト化）	7
(8) 商機能の強化と個店の活性化	8
(9) 地域の多様な主体との連携	9
(10) 商店街組織体制の確立	10
(11) 商店街人材の育成・供給	11
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	13
(2) 望ましい地域コミュニティ形成の観点からの支援・協働	14
(3) 全国的な商店街支援ネットワークの構築	15
(4) 中小卸売業・ボランティアチェーンとの連携促進	16
参考資料	17

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、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

(1) 商業集積としての商店街の状況

商業集積としての商店街は長らく停滞・衰退傾向にある。我が国小売業の販売額、事業所数とも1997年から見て減少傾向を続けており（*図表1：商業統計）、総人口が減少に転ずる中で、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販売手法が多様化するなど、小売業全体の競争が激化している（*図表2：商業統計）。

このような状況の下、商店街やこれを構成する店舗は、総じて劣勢に立たされていることが、販売額、事業所数データから窺われる。商店街アンケートをみても、個店活性化対策や空き店舗対策を商店街ぐるみで取り組む割合は低く、商機能の強化に向けた商店街の経営努力が不足している場合が多いものと推察される（*図表3：商店街活力向上研究会アンケート）。地方都市の商店街や町村部の地域密着型の商店街を始めとして、商店街に魅力ある店舗が少ないという指摘も多い。また、店舗の後継者不足から、空き店舗やいわゆる「シャッター通り」と呼ばれる商店街が増加傾向にある。このような商店街では魅力ある店舗の出店も期待しづらい状況となり、更なる衰退を招くという悪循環に陥るケースも見られる。これらの結果、商店街を利用しない消費者の割合も多く、商店街が日常の「買物の場」としての機能を減退させている厳しい現実がある。

(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いえることができる。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

(1) 基本的な取組方針

1. で述べたように、新たな商店街のあり方として「地域コミュニティの担い手」となることが期待されるが、その前提として、「商店街は地域に必要だが、買い物はしない」という地域住民の意識のギャップを埋めるよう、商店街本来の商機能を強化する取組みがあわせて図られるべきである。

また、商店街の取組みを論ずる際、商店街を構成する個店の活性化なくして商店街全体の活性化は実現できないことから、この観点に立った個店の活性化も取り進める必要がある。

さらに、活性化に向けた取組みは、土地・店舗等（ハード）の整備とそこで行う事業・行為等（ソフト）の両面にわたり実践すべきである。

加えて、これらの取組みを行う主体としては、商店街や商店主等の内部人材と、商店街の外部から参画する地域住民、自治体、支援機関等とが、同じ目標を目指して、役割分担をしながら協働することが肝要である。

(2) 明確な目標設定（PDCAサイクルの導入）

商店街の実情は立地条件、周辺環境、規模等により区々であり、その目指す方向性も、前述の環境要因に加え、それぞれの商店街がもつストック（組合等の資産・事業実績、個々の事業者・人的資源、店舗・建物、場としての拠点性、地域におけるネットワーク・信頼感・親近感等）や当該地域住民のニーズによって異なる。

自治体の中長期的なまちづくり等の計画も踏まえ、地域住民・来街者等を対象としたニーズ調査を実施し、商店街としてターゲットとすべき顧客層や提供すべき商品・サービス、地域コミュニティ拠点として担うべき機能を明らかにした上で、目標を明確に設定し、その実現方策を計画として定めることが必要である。こうした計画の策定に当たっては、商店街における多くの

商業者、地権者・建物所有者、また、地域関係者の参画を得ることが重要である。現在、明文化された計画をもつ商店街や、ニーズ調査を実施している商店街はともに1割に満たず、このような取組みの強化が求められる（*図表8：商店街活力向上研究会アンケート）。

また、単に目標設定、計画策定に止まらず、計画に基づき実行し、計画の達成状況と課題を検証し、必要に応じ改善を図るという継続的取組み（いわゆる「PDCA（Plan・Do・Check・Act）サイクル」）を、商店街活動でも導入することが重要かつ有意義である。

（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（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））。また、安全・安心な地域づくりに資する防犯・防災面での取組みも重要であり、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。

(4) 地域の魅力の発信

商店街が、観光資源、地元特産品、関連キャラクター等の地域資源を活用しながら、地域の個性（アイデンティティ）を発揮し、その魅力を対外的に発信すること、例えば、祭り、日曜日等のイベント開催、地域ブランド開発、モニュメント製作なども、「地域コミュニティの担い手」としての商店街に求められる取り組みである（事例 7：村上市中央商店街振興組合（新潟県村上市）、事例 8：水木しげるロード周辺商店街（鳥取県境港市）、事例 9：東京日暮里繊維卸協同組合（東京都荒川区）、事例 10：札幌都心にぎわいづくり実行委員会（北海道札幌市）、事例 11：戸越銀座商店街（東京都品川区））。ここでも、観光事業者や地域文化関連団体など多様な主体を巻き込むことによって、活動を質・量ともに充実させることができる。日曜市の開催には、地元の農業者、漁業者あるいは道の駅など地元産品販売を行っている事業者との連携も考えられる。また、これらの活動が地域社会事業のあり方を学ぶ機会ともなることから、教育機関と連携して取り組むことも有効である（事例 12：大東文化大学・中板橋商店街振興組合（東京都板橋区））。

(5) 店舗・施設の統一的な管理（テナント・マネジメント）

消費者・地域住民に必要とされる店舗・施設を集積内に揃えることが、商店街を活性化させる上での鍵となる。ショッピングセンター等における顧客ニーズに即したテナント戦略、店舗管理（入替え）を参考としつつ、商店街全体の「店舗・施設揃え」すなわち「テナント・マネジメント」を一元的に行うことが肝要である（事例 13：高松丸亀町商店街振興組合（香川県高松市））。商店街のテナント・マネジメントはショッピングセンター等のそれとは自ずと異なる側面もあるが、これに倣い、商店街の店舗・施設に関する全体戦略を持つことは、商店主や地権者の協力を得られやすくなる、積極的なテナント誘致ができる、出店希望テナントに対し明確な諾否の対応ができる、合理的・戦略的なテナント契約を締結できる等のメリットがあることに加え、商店街全体として個々の店舗・施設運営への関わりを深める根拠、きっかけともなり、極めて有意義である。

(6) 土地・建物の有効活用（空き店舗対策）

商店街の遊休店舗・土地の活用をいかに図るべきかという、いわゆる「空き店舗対策」は、商店街の集積機能の浸蝕を防止するという意味で、商店街における最大の課題の一つである。不動産の所有権に関わる事柄であるために、商店街としてもアプローチの難しい、厄介な分野ではあるが、ここを避けては商店街の特にハード整備に関する成功は覚束ない。

空き店舗対策において、本質的に重要であるのは、地権者・建物所有者に対する商店街組織の一元的かつ責任ある対応姿勢である。「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のために、地権者・建物所有者の私有財産を提供（譲渡、賃貸）してもらうには、商店街活動の実施主体を信頼し、取組方針を理解してもらわねばならない。

このため、商店街組織としては、日頃から地権者・建物所有者との連携・情報共有に努めるべきである。新たな商店街づくりの計画、テナント動向等を巡り意見交換、情報共有を図ることにより、地権者・建物所有者との協働体制が構築され、商店街組織の活性化にも資する（事例 14：商店街振興組合静岡呉服町名店街（静岡県静岡市））。商店街組織が地権者・建物所有者とテナントの間に入り、店舗・施設を仲介又は転貸することで、地権者・建物所有者に責任ある対応が可能となり、また、賃料ほか条件面で統一的、合理的な対策を講ずることにもできる。契約に関し信託、定期賃借等の手法を活用することも考えられる。

空き店舗対策を進める際には、建物の改修、改装等が必要となる場合もある。例えば、家屋に居住しながら一部を店舗として賃貸できるよう、入口、階段、水周りを分けるといった所要の改修を行うことも、空き店舗の賃貸を容易にする。

(7) 実情に即した集積への再構築（コンパクト化）

商店街を規模、内容ともに地域の実態に応じた、魅力ある集積に再構築する必要がある。すなわち、地域経済情勢、商圈人口、競争状況等を考慮し、場合によっては、商店街の街区すべての再生を図るのではなく、実情に即した現実的な規模へ縮小し（ダウンサイジング）、必要とされる店舗やコミュニティ施設（公共施設、子育て支援施設、デイサービス施設、クリニック、広場等）を備えたコンパクトな集積の形成を目指すことも必要である（事例 15：輪西商店街振興組合（北海道室蘭市））。その際、店舗が連たんせずとも（コミュニティ施設等により）一体感を実現できるような集積の作り方、店舗を一部街区へ集中させる方法、商店街が従来街区の近隣地へ移転する方法などを用い、柔軟に取り組むべきである。

（8）商機能の強化と個店の活性化

（1）で述べたとおり、「地域コミュニティの担い手」としての商店街を目指す前提として、商店街本来の役割である商機能の強化があわせて図られる必要がある。商機能は個々の店舗が担っていることから、個店の活性化が商店街の抱える最大の課題の一つとなっているが、現実には各店舗の自主的な経営改善努力に任されているのが実情である。

今後の商店街づくりに当たっては、商店街組織が個店の活性化に向けて、仕入れ、マーケティング、ブランド作りの共同化など店舗間連携の促進、製造業や第一次産業の全国各地の産地との連携、チャレンジショップを通じた新たな担い手の誘致等を行うとともに、コミュニティ形成に資する範囲で様々な協働主体を積極的に呼び込むべきである。

現在、商店街の中には、地域卸売業の衰退等の影響により、商品の仕入れにも苦慮する店舗も少なくない。これらの店舗を支援するために、例えば、複数の商店街と卸商業団地等の卸売業者との連携の下、同一地域に存在する同一業種の小売店のための仕入れを共同化することが考えられる（事例 16：協同組合横浜マーチャンダイジングセンター（MDC）（神奈川県横浜市））。また、生鮮店の仕入れ等について、商店街と卸売市場が相互に連携を追求することもあり得る。小売店

の支援（リテール・サポート）は本来、卸の本質的機能であり、厳しい事業環境の中でもなお商店街の小売店に対するリテール・サポートに力を注ぐ地域卸売業者も少なくないので、このような商店街と地域卸売業者との連携を積極的に取り進めるべきである。

ボランティアチェーンに加盟している商店街の個店も少なくない。ボランティアチェーンは、小売店の主体性を維持したチェーン組織として、仕入れ、販売管理、売り場構成、マーケティング、情報化等に関するリテール・サポートを行ってきており、個店の活性化を図る有力な手段の一つである。意欲ある複数のボランティアチェーンが共同して商店街の個店活性化のための研修、啓発事業を行うことも有意義である。

個店の品揃え、販売方法の改善や、複数店舗による共同販売促進・マーケティング、商店街ブランドづくり等は、商店街や個店自らが取り組むべき課題であるが、その過程において、コンサルタントを始め専門的知見を有する者・機関との交流を計画的に導入することが考えられる。とりわけ、商店街内の複数店舗に対する継続的な現地指導を含む商店街ぐるみの経営向上研修（グループ・コンサルティング）は、現実各地で大きな効果を上げているところ、このような指導研修を行うコンサルタントと連携して、その支援を受け入れることも有意義である。

なお、個店の活性化など商店街の商機能の強化に取り組むには、大型店が有する顧客管理、商品管理、販売促進等についてのノウハウを修得し、また、商店街に立地する大型店と共同で販売促進イベント実施、ポイントカードシステム導入を行うなど、大型店との連携の可能性についても実情に即して商店街は検討すべきである。

（9）地域の多様な主体との連携

これまでも既に言及してきたが、「地域コミュニティの担い手」としての商店街づくりに当たっては、まちづくり・地域経営の方向性、住民ニーズ

を踏まえ、商店街のストックを活用した課題解決に向けて、自治体、住民その他の地域関係者が参画し、ノウハウ、マンパワー、資金等を持ち寄って取り組むことが求められる。その際、商店街組織から地域関係者の参集する場を用意し（いわゆる「商店街友の会」、「商店街にもの申す会」など）、これからの新たな地域づくりに向けた認識の共有を図るといった積極的な働き掛けを行うべきである。

協働パートナーとしては、同じ地域に根ざしたNPOや大学、運送事業者、農業者等が考えられるほか、需要者である地域住民を担い手として巻き込んでいくことも、小規模の商店街等では重要になろう。また、地域における支援機関としては、自治体、地域金融機関、中小企業関連団体（商工会、商工会議所など）等が挙げられる（事例17：米子信用金庫（鳥取県米子市））。これらの機関は、商店街組織や商店主向けに支援策を講じているほか、助言・指導などを行うだけの知見や情報を有しており、こうした機関との協働関係を強化することは資金的な支援（補助金や低利融資）を得るだけでなく、事業展開上の様々な支援を受けることが可能であり、非常に重要である。

商店街と地域経済団体等との間でも、協議会の設立等により協力・連携を図ることも望ましい。大型店等の関係では、単なる競合関係から、地域コミュニティづくり等で連携し、商機能の強化に際しそのノウハウを修得するなど、新たな関係の中で捉えることも必要である（事例18：協同組合中央通商栄会（富山県富山市））。商店街組織に未加入の大型店・チェーン店等とも、清掃美化活動や防犯活動等の望ましいコミュニティづくりに向けた話し合いや連携の機会を持つなど、新たな関係の構築も視野に入れた取組みを行うべきである。

（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・協働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商店主・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）。

商店主・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といった取組みが効果的であり、また、理事長職を每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 -11- 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」）などと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（都市部と町村部など）・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て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。

(2) 望ましい地域コミュニティ形成の観点からの支援・協働

新たな商店街づくりへの支援として重要なのは、その地域における行政の協働姿勢であり、特に基礎的自治体である市区町村には、商店街を取り巻く地域の実情に即したきめ細かな支援を実施することが期待される。

商店街が地域の日常生活を支援する公共的な役割を果たすことを踏まえ、商店街組織が将来的な計画を策定する際には、中長期的なまちづくりの方向についての情報提供を行っていくことが考えられる。また、商店街組織との協働や商店街組織への支援をしたいと考える組織や人々が多いものの、商店街組織との接点を持たないために協働・支援に結びつかない場合も想定される。このため、例えば、2. (9)に述べた、商店街組織による地域関係者の参集する場づくり（いわゆる「商店街友の会」、「商店街にもの申す会」など）の支援、商店街の協働・支援者となり得る地元団体・専門家等と商店街組織とのマッチング、情報提供等を行うことが望ましい。

そのほか、行政手続き窓口や図書館分室を商店街内の空き店舗に設置することにより、地域住民の利便性を図るとともに、集客機能による商店街への賑わい回復を行政が後押しすることも考えられる（事例 20：べるぼうと汐入商店街振興組合（東京都荒川区））。また、商店街の地域生活支援機能を公共的なものと位置付け、長期計画や産業ビジョン等において示すとともに、モデル事業として重点的に支援することによる成功例づくりも自治体に期待される役割の 1 つであると考えられる（事例 21：世田谷区産業ビジョン（東京都世田谷区））。このほか、①商店街の街路灯が防犯機能を果たしていることを捉えて、電気料金を助成する措置により、商店街組織の資金負担を軽減すること、②公共空間活用、景観保持、交通規制等について、様々な行政機関と商店街、事業者、地域住民の代表者との連携づくりを図ること、③商店街組織や個店の担い手となる人材の育成・確保のための研修を行うこと、なども自治体に期待される。国は、自治体によるこれらの商店街支援の施策・措置を促進するため、全国各地のモデル事例の紹介、全国規模での生産者や他の商店街との交流などにつき、自治体との緊密な連携を図るべきである。

(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」設立に取り組む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、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。

(4) 中小卸売業・ボランティアチェーンとの連携促進

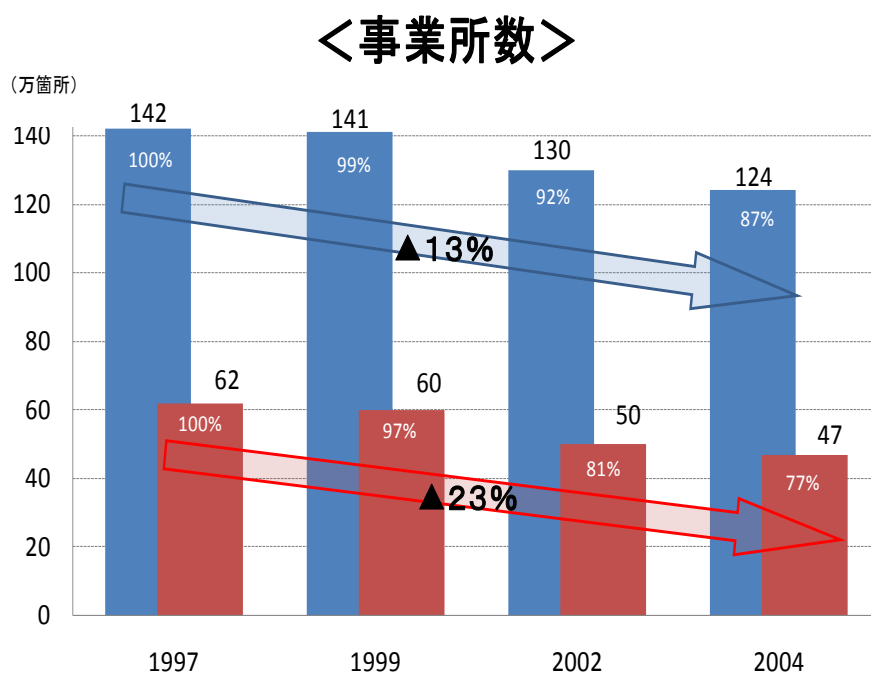
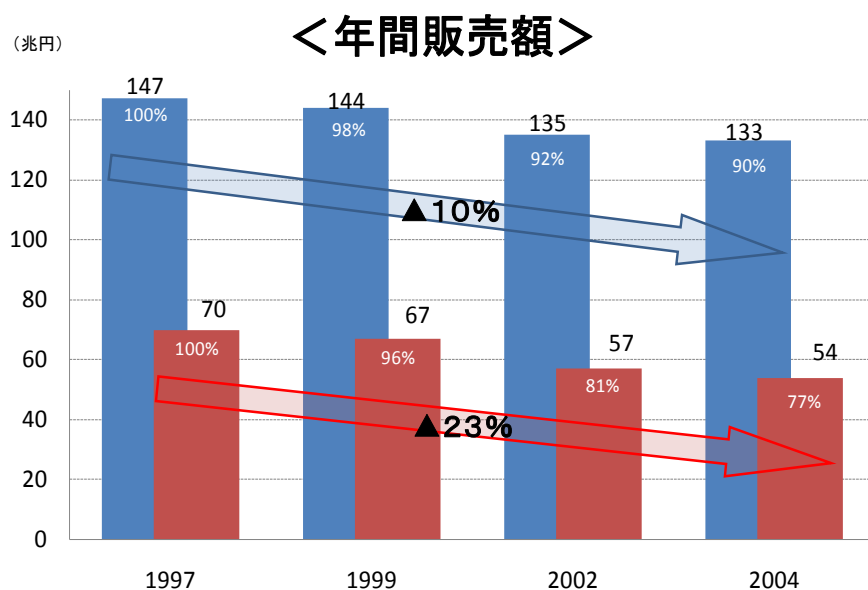
商店街振興のあり方としては、商店街の小売店とこれを支援（リテール・サポート）する卸売業者、ボランティアチェーンとの有機的連携を促進することも有意義かつ効果的である。

2. (8)で述べたように、商店街の小売店へのリテール・サポートは本来、卸売業が担ってきたところであり、厳しい事業環境の中で引き続きリテール・サポートに力を注ぐ地域卸売業者を支援することもまた極めて重要である。この観点から、リテール・サポートやノウハウの開発を行う中小卸売業の人材育成、リテール・サポートに加え地域コミュニティへの貢献も行っている卸商業団地の活性化等への支援についても、行政として積極的に取り組むべきである。同様に、中小小売業の経営革新手法の一つであるボランティアチェーンについても、そのリテール・サポート機能を活かすべく、ボランティアチェーンでの人材育成、ボランティアチェーンから商店街への研修・啓発事業等に対しても支援を行うことが求められる。

参考資料

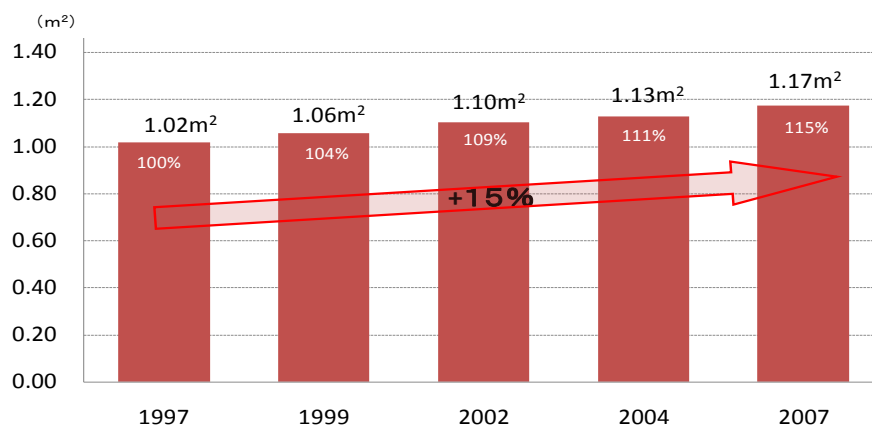
【図表 1：小売業及び商店街の販売額及び事業所数の推移】

■=小売業計 ■=商店街



出所：経済産業省「商業統計」

【図表2：人口一人当たりの売場面積の推移】



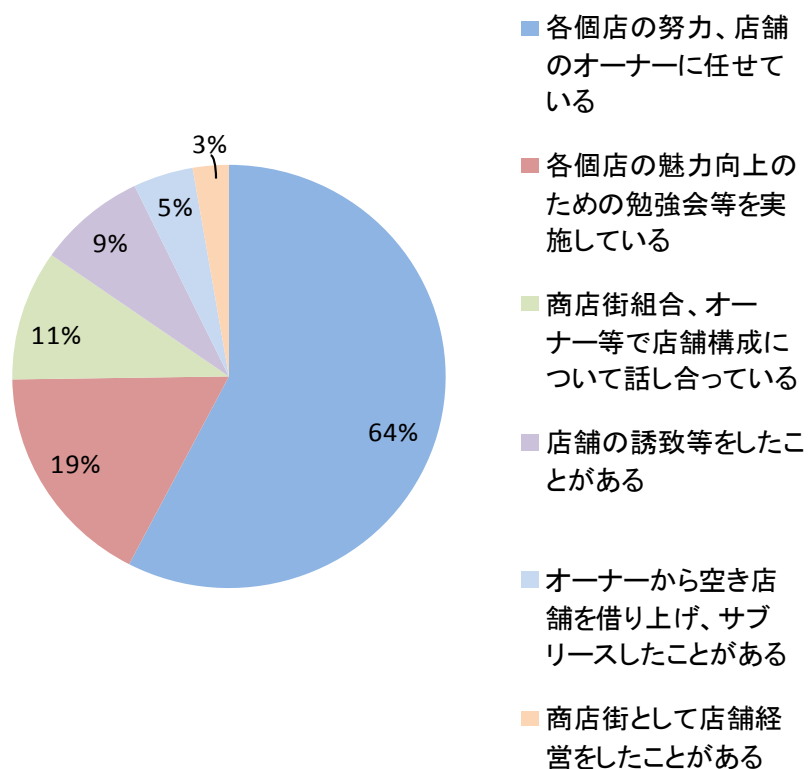
出所：経済産業省「商業統計」

総務省「人口推計」

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

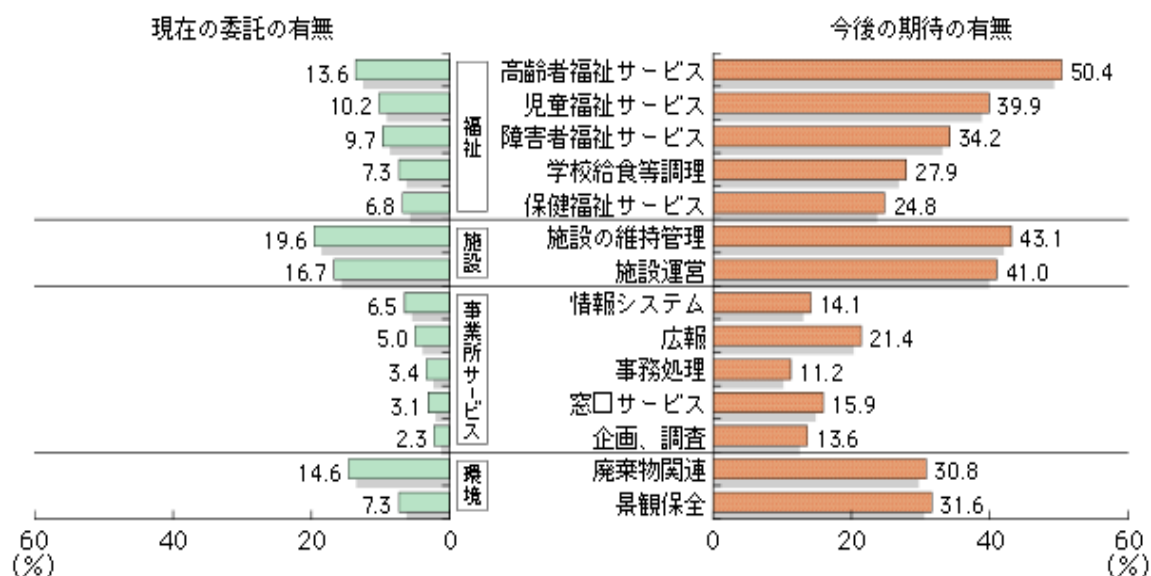
【図表3：魅力ある店舗づくりの為の取組】

(商店街アンケート)

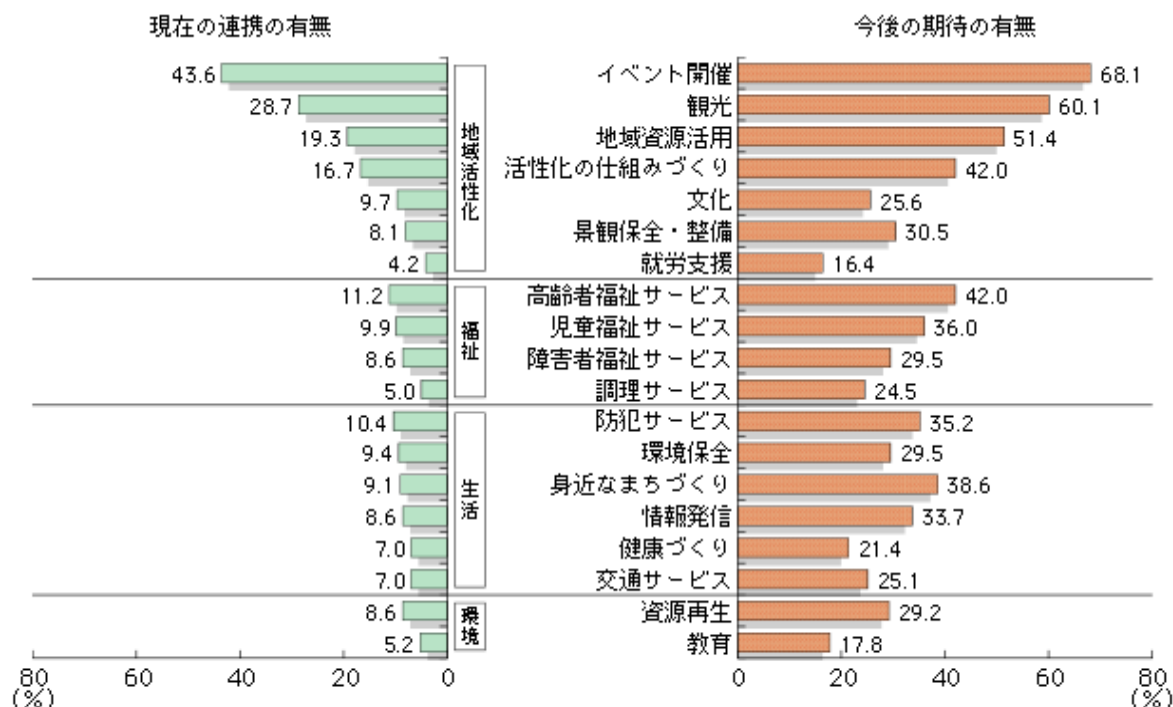


出所：商店街活力向上研究会

【図表4：地域の小売・サービス事業者への委託・連携状況と期待】
(自治体アンケート)



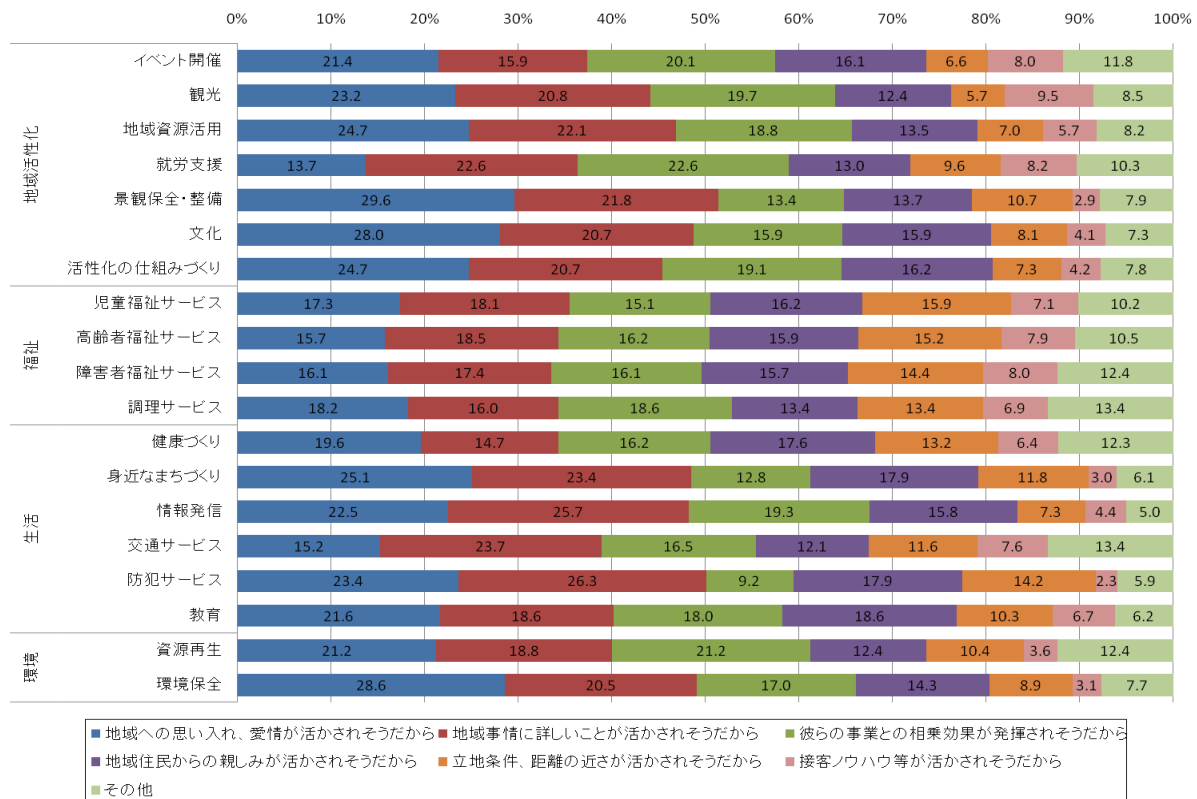
資料：(株)三菱総合研究所「地域における中小企業等と公共的サービス提供に係るアンケート調査」(2006年12月)
(注) 回答は複数回答



資料：(株)三菱総合研究所「地域における中小企業等と公共的サービス提供に係るアンケート調査」(2006年12月)
(注) 回答は複数回答

出所：中小企業白書 2007 年版

【図表5：地域の小売・サービス事業者への期待の背景】
(自治体アンケート)

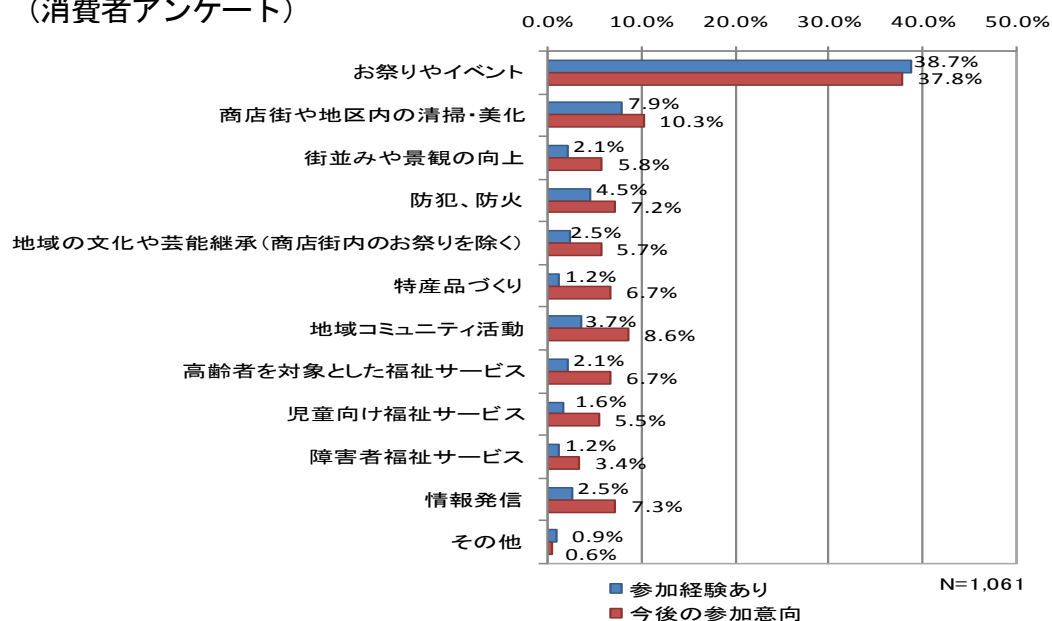


資料：(株) 三菱総合研究所「地域における中小企業等と公共的サービス提供に係るアンケート」(2006年12月)

(注) 回答は複数回答

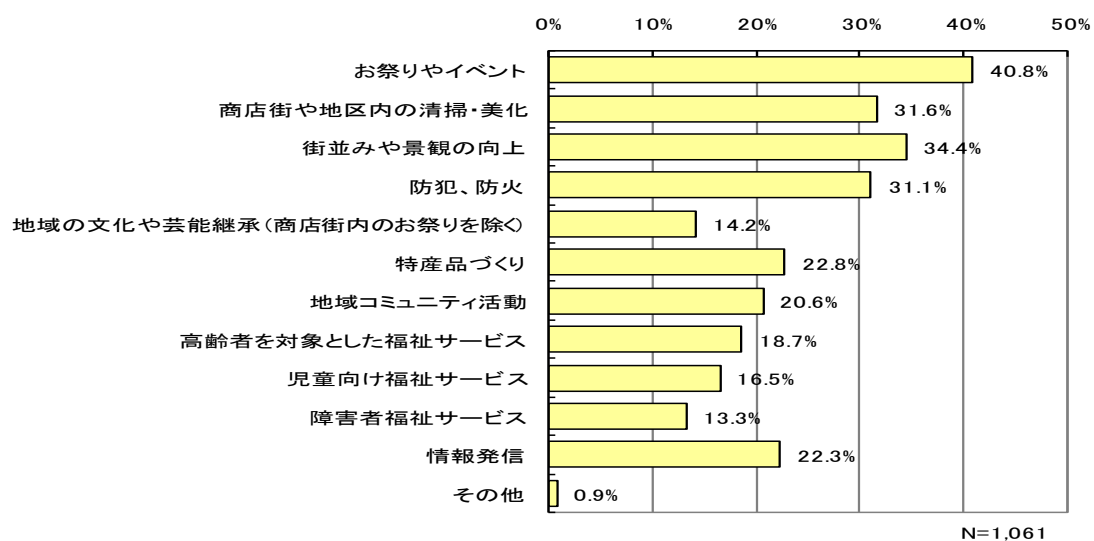
出所：中小企業白書 2007 年版

【図表6：商店街の実施するサービスへの参加経験と今後の参加意向】
(消費者アンケート)

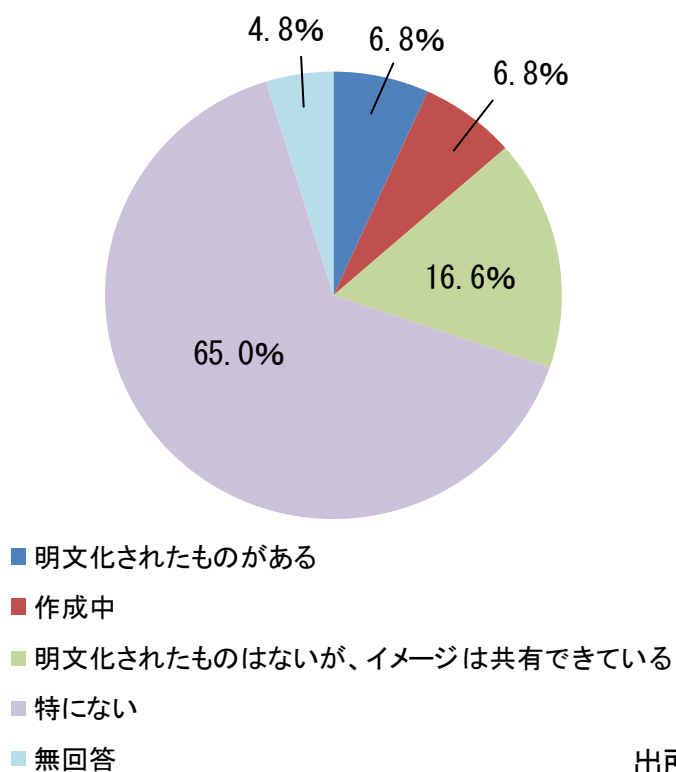


出所：商店街活力向上研究会

【図表 7：商店街に実施してほしいと思う無償・無料のサービス】
(消費者アンケート)



【図表 8：ビジョン、計画の有無について】
(商店街アンケート)



出所：商店街活力向上研究会

【事例１：健軍商店街振興組合（熊本県熊本市）】

タクシーで買い物したものを宅配する事業を実施している。タクシー業者に事業運営を委託し宅配料金の一部を補助。タクシー業者は商店街の空き店舗にタクシープールを構えている。高齢者が帰りの荷物を気にせずにとくさん買えるようになった結果、客単価も上がった。またタクシー利用も順調に増加しており、関わったすべての人が利益を共有できるシステムになった。また、52の「道の駅」や「物産館」の事業所に声掛けし「健軍まちの駅」を開設した。買い物サポーターも常駐し高齢者の買い物を助けている。健軍商店街事務所の１階で元商工会青年部長がまちの駅を運営。物産品や商品を集めて、１日20万円前後の売り上げで、集客に役立っている。



資料：肥後タクシー有限会社ホームページ

この他、「NPO法人おーさあ」が「健軍くらしささえ愛工房」を設置し、健軍の地域福祉拠点として運営を行っている。

【事例２：東和銀座商店街振興組合（東京都足立区）】

商店街で事業会社を設立し、近隣の公設民営の東部地域病院（葛飾区）内にレストランと売店を出店した。商店街振興組合法では組合が営利事業を行うことや組合地域以外での事業は認められていないことから、組合員の約半数にあたる41名の出資により（株）アモールトーフを設立。商店街のための会社であるため、株主は組合員のみで、また特定人物の個人経営化を回避するため、持ち株は一人10株を上限とした。



会社設立は自発性を重んじ、勧誘を行わず、参加を強制しなかった。その後、閉店した鮮魚店（空き店舗を借り上げ、直営）、パン屋（障害者のグループに営業を委託）の経営の他、学校給食、清掃業務、地域高齢者向けの宅配弁当事業等を手掛け、黒字経営を継続している。



資料：街元気ホームページ

【事例3：NPO法人チャイルド・ケア（山口県岩国市）】

岩国市中通商店街振興組合と連携し、子育て環境の整備や利便性の向上といった地域住民のニーズに応え、商店街の空き店舗を活用し、託児サービス施設「ぴよぴよ・まりふ」を設置・運営している。託児事業、一時預かり事業、育児・教育相談事業等を展開するとともに、地域コミュニティ活動に参画するなど、少子化に対応した活動を通して商店街の活性化を図っている。



【事例4：NPO法人そよかぜ（福岡県福岡市）】

銀天町商店街の空き店舗を活用して、地域の高齢者拠点施設『そよかぜ倶楽部』を設置し運営している。地域高齢者のための「助け合いサポート、生きがい支援」をコンセプトに、高齢者や地域の助け合いを促進することを目的として地域通貨『そよかぜ切符』事業を、生き甲斐事業として文化教養・娯楽教室の開催や高齢者の食事会等を実施している。また、銀天町商店街と連携し、街区の賑わい創出のために共催イベント（カラオケ大会、フリーマーケット等）を実施している。



【事例5：社会福祉法人湘南福祉センター（神奈川県平塚市）】

地元で保育園を経営する湘南福祉センターでは、湘南スターモール商店街の空き店舗を活用して子育て支援施設を設置・運営。地域の保育園として就園前の子供を預かる施設を作りたいという思いと、ファミリー層を新たに顧客として取り込むことにより活性化を図りたいという商店街の思いが一致しての開設となった。多種多様なイベントの実施により、地域の母親のよりどころとなっている。



【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）】

NPOの起業・運営のお手伝い、若者を地域活性化事業等と結びつけること、事業評価事業、商店街活性化の4つの事業に取り組んでいる。行政、青年会議所、商工会議所と連携する中で、商店街でイベントの担い手やボランティアが必要になった時に相談を持ちかけられるようになり、商店街との関係が深まっていった。西宮市の商店街等アシストエンジェル事業では、学生に時給を払ってイベント企画等の商店街のお手伝いをしてもらうコーディネータをしている。また、西宮市内の商店街に対して、商店街自身が苦手だった企画やスケジュールの管理の手伝いをしている。



【事例7：村上市中央商店街振興組合（新潟県村上市）】

城下町村上の資産である町屋を生かしたまちづくりを目指し「村上町屋商人会」を設立。「町屋の人形さま巡り」や「屏風まつり」を開催している。

これらのイベントによる来街者の増加により、市民の間で町屋の重要性に対する認識が高まり、町並み再生に向けた市民自らの力による再生プロジェクトが始まった。年間1000万円、10年間で1億円の出資を募り、近代化されてしまった町屋の外観を昔ながらの格子や外壁、木製ガラス戸等に再生し、商店街の魅力向上を図っている。



【事例8：水木しげるロード周辺商店街（鳥取県境港市）】

境港市内の商店街（本町アーケード商店街、松ヶ枝町商店街、新道元町商店街、西本町商店街）では、交通体系の変化、大型小売店の進出など社会状況の変化により、商業機能の空洞化が危惧されていた。このような中、同市出身の著名人の方々からの提言をきっかけに、「鬼太郎」「妖怪」をキーワードとし、妖怪オブジェを商店街歩道に設置する「水木しげるロード」を整備。

当初は地域住民を商店街に誘い込む事業として整備したが、ユニークな発想がマスコミに多く取り上げられ、その結果多くの観光客が訪れる県内でも有数の観光スポットに育っていった。

現在は、住民により様々な「水木しげるロード」の活性化の取り組みが行われたり、空き店舗が減少するなど、「水木しげるロード」整備が地域の街づくり、コミュニティづくりに果たした効果は多方面に及んでいる。



【事例 9：東京日暮里繊維卸協同組合（東京都荒川区）】

日暮里は、大正時代に浅草から繊維業者が集団移動し、65 店もの生地店が集まる全国的にも珍しい繊維問屋街である。平成元年の日暮里サニーホールの開館をきっかけに、毎年ファッションショーを開催。その後、「ファッションドリーム」というイベントへ受け継がれてきたが、「繊維の街・ファッションの街」として定着を図り、日暮里繊維街や地域の集客力と賑わいの向上を図るため、2006 年より「日暮里ファッションデザインコンテスト」を実施し、その発表の場として THE FASHION SHOW を開催。また、荒川区の友好都市であり中国のファッション基地である大連市の大連モデル芸術学校の学生達による「大連コレクション in 日暮里」も開催している。



【事例 10：札幌都心にぎわいづくり実行委員会（北海道札幌市）】

札幌市や商店街組織等で「札幌都心にぎわいづくり実行委員会」を組織し、平成 13 年から大道芸イベント「さっぽろパフォーマンスカーニバル だい・どん・でん！」を開催。歩行者天国となる駅前通りや、大通り周辺のアーケード街、地下街を会場とし、プロ・アマの大道芸を中心に音楽やダンス、アートなど様々なジャンルのパフォーマンスを繰り広げる。

当初は出演者数も少なく小さな規模で始まったが、第 8 回目を数えた本年は 107 組、約 1000 人が出演し、同じ内容のイベントとしては国内でも最大級のものとなっている。

若者が主体となるボランティアスタッフの育成を行い、そのスタッフが道内パフォーマーを集める役割を担うなど、市民主体のイベントづくりのシステム構築に特徴がある。このような取り組みにより、107 組のうち 95 組が道内からの参加となっており、また、観客が参加できる体験コーナーを設置するなど、限られた予算の中での開催だが、市民参加型のイベントとして成長を続けている。



【事例 1 1：戸越銀座商店街（東京都品川区）】

来街者に「商店街には欲しいものが売っていない」と言われたことをきっかけとして「戸越銀座ブランド開発委員会」を立ち上げ、無添加・高品質・真心のサービスをコンセプトに経験や知識、技術を生かした『とごしぎんざ』ブランドを発売している。ブランド商品は、日本酒やワイン、ドレッシングや目覚まし時計など全 35 品目にのぼる。



資料：戸越銀座商店街ホームページ

【事例 1 2：大東文化大学・中板橋商店街振興組合（東京都板橋区）】

大学が立地する板橋区と板橋環境創造講座を作ったことから、板橋区から補助金を活用した空き店舗への出店による商店街支援展開の提案を受けた。20～30 名の学生で商店街でのイベントの企画、開催支援をしている。

商店街からは当初は学生を労働力としてしか見られてなかったが、現在は学生を育ててもらうようになってきている。また、必ずしもソフト事業に活発でなかった商店街だが、学生を交えて次の展開を話し合うようになってきている。

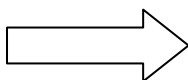


資料：大東文化大学「なかいた環創堂」ホームページ

【事例１３：高松丸亀町商店街振興組合（香川県高松市）】

商店街主導によるA街区からG街区までの連鎖的な再開発であり、デザインコード（様々な建設工事等を町全体として美しい町並みに誘導し快適な公共的空間の形成するシステム）により美しい街並みと魅力的なテナントミックスを実現し、賑わいの創出を促進している。

定期借地権方式により土地・建物の所有と利用の分離を図り、合理的にテナントミックスを成立させ、商店街活性化の大きな課題である不動産問題をクリアした。その効果としては、整備後の歩行者通行量が従前の1.2倍に増加するとともに、再開発地区店舗の年間売上高も前年の3倍に増加している。



【事例１４：商店街振興組合静岡呉服町名店街（静岡県静岡市）】

商店街のイメージを維持させていくためには、商店街のコンセプトにそぐわない店舗を出店させないことが必要である。店舗のオーナーである地権者にも協力してもらい、今後の商店街の方向性についての共通認識を持ってもらうための会議を全国に先駆けて設置している。日常の諸活動ばかりでなく、建物の建替えや改装時にも遵守されるべき自主ルールとして「街づくり協定書」を定め、その運用を確実なものとする為に、協定書に定められている「魅力ある街づくり委員会」（委員長は原則として当名店街理事長）を常時開催できるものとし、日常の商店街活動において本協定書に抵触するような事態が発生した場合や、区域内における建物の改装や建替え時には事前に本委員会にて必要事項を協議・決定し、関係者はその決定に従うこととしている。



【事例１５：輪西商店街振興組合（北海道室蘭市）】

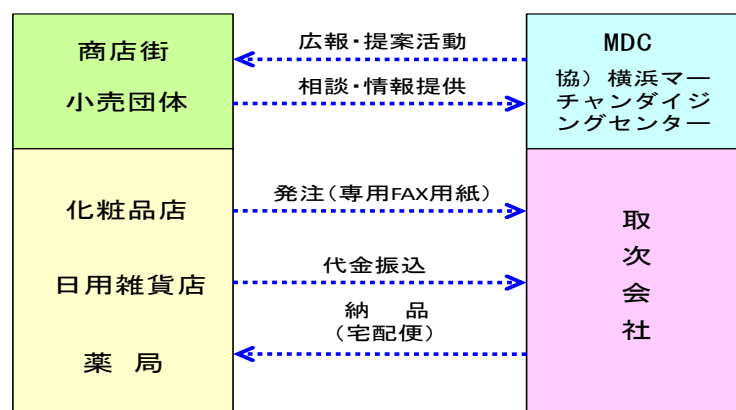
新日鐵室蘭製鐵所の企業城下町として栄えた輪西地区で商店街の商店数が最盛期の約半数に激減した中、商店街有志が新たな事業協同組合を設立し、商店街の隣地に商業施設『ぷらっと。てついち』と市民会館を建設した。

『ぷらっと。てついち』には、地元スーパーを核に組合員等 16 店舗が入居して新たな商店街を形成したほか、子育て室、集会室等の公益施設を設置している。市民会館は、市に売却した上で商店街有志が設立したＮＰＯ法人が運営を受託。この結果、同会館は旧施設の３倍の利用率となり、商業施設の集客面でも大きな効果を発揮している。



【事例１６：協同組合横浜マーチャンドライジングセンター（MDC）（神奈川県横浜市）】

1976 年創立。改革力を持った「提案できる卸売業」出現の要望に応えるべく誕生した卸売業の異業種集団である。近年、卸売業界の再編・集約化等に伴い、商店街の小売店は取引の停止等により商品の仕入れ等が困難になっている場合がある。こうした状況に対処するために、MDCでは化粧品・日用雑貨を主体とする取次会社を立ち上げ、これらの小売店に小口仕入受注システムによる商品供給等のリテールサポートを行っている。



【事例１７：米子信用金庫（鳥取県米子市）】

地元が活性化しなければ将来的な営業基盤が安定しないとの考えから、地域貢献活動を展開。行政、教育機関とのまちづくり連携協定、まちづくり連絡会の設置の他、商店街創業相談窓口開設など商店街振興を推進。米子市中心市街地ではセレクトショップ、カフェ、インテリア雑貨店などの起業家を数多く支援している。



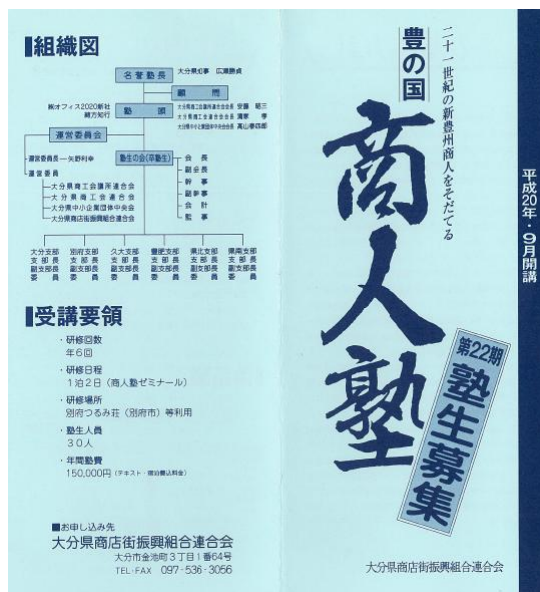
【事例１８：協同組合中央通商栄会（富山県富山市）】

郊外の大型店に人が流れる中、ショッピングセンター（ＳＣ）の経営戦略を学び、ＳＣに勝つビジネスモデルを確立したいという考えに基づき、大型商業施設のディベロッパーやテナントが加盟する（社）日本ショッピングセンター協会に入会した。

また、同協会の協力を得て、再開発を進める富山中央通り商店街でＳＣ誘致や商店街活性化に向けた市場調査を実施した。調査内容は周辺の商業施設との競合状況、市内の消費者の需要を探り、商店街の誘致に応じる企業の出店条件などを把握するためのものであり、調査結果を基に、ショッピングセンターを核店舗とする中央通り地区D北街区再開発事業の計画や富山市まちなか居住推進事業に寄与する中央通りf地区市街地再開発事業等を進めた。

【事例１９：大分県商店街振興組合連合会】

「豊の国商人塾」は 1987 年に開講し、期間 1 年間で現在 22 期目。県内の中小商業者の若手を中心に、21 世紀の地域商業のリーダーとして視野の広いスケールの大きな商人の育成を目指すもの。1 年間に 1 泊 2 日の宿泊研修を 6 回、個店改善の経営実習を 2 回実施している。



【事例２０：べるぼうと汐入商店街振興組合（東京都荒川区）】

東京都の汐入地区での再開発事業に伴い開設したショッピングセンター形態の商店街であるが、32 区画のうち 2 区画が空きスペースとして残っていた。そこで商店街振興組合がこのスペースを買い上げ、賃貸方式へと変更。これを受けて、2007 年 9 月に南千住図書館の分室として「汐入図書サービスステーション」が同商店街にオープンされた。

連日、買い物ついでの主婦や学校帰りの子供たちが訪れ、地元住民が日常的に利用する地域拠点となっており、商店街の集客強化に一役買っている。

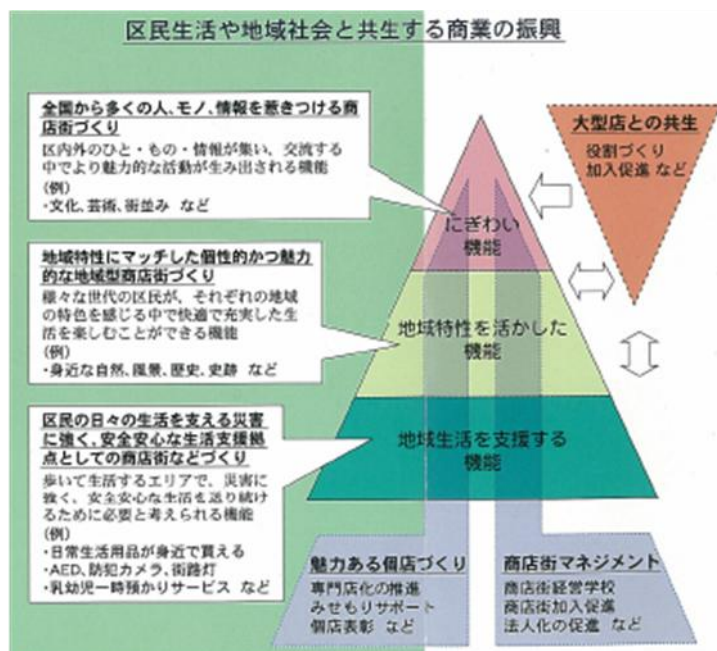
また、学習塾、保険代理店等も出店して、施設内の空き店舗ゼロを実現させた。



【事例 2 1：世田谷区産業ビジョン（東京都世田谷区）】

世田谷区が 2008 年 3 月に策定し、概ね今後 10 年度の区民生活の質を高め、区民が豊かさを享受できる地域社会の発展に寄与する産業のあり方を明らかにしたもの。メインテーマは、「区民・地域・世田谷を産業が支えていく 区民・地域・世田谷が産業を育んでいく」。

この中で、「商店街は、地域の区民の日常の生活を支える公共的な役割を担う」とし、また、「世田谷人財の充実と活用」を掲げる中で地域活性化を支える地域ビジネス等の多様な分野での就業を進めることとしている。さらに、商店街経営学校の設立もうたっている。



資料：世田谷区産業ビジョン世田谷区産業振興計画