平成 20 年度中小企業庁委託調査事業

次世代商店街リーダーの養成に係る調査報告書

（　概　要　版　）

平成 21 年３月

Ⅰ．はじめに

商店街を取り巻く経営環境は、ここへきて一段と厳しさを増してきています。国内では人口減少や少子高齢社会への移行、大型小売店の台頭や消費者の購買チャネルの多様化、後継者不足などの構造的な要因があり、加えて海外からは米国発の金融危機が世界的に広がり、企業業績の悪化に伴う雇用不安等から、消費者の購買意欲が急速に冷え込んできているなど、景気悪化要因が重なっています。

その中で、全国の商店街の共通した大きな課題としては、商店主が高齢化している下で、後継者不足等から次世代を担う商店街のリーダーが育ちにくいことがあげられています。

もっとも、このような厳しい経営環境下にあっても、さまざまな工夫や努力と次世代を担う若いリーダーの活躍で活性化に成功している商店街も少なくありません。こうした商店街の特徴は、強力なリーダーシップを発揮しているリーダーの存在や、商店街をサポートする団体・人たちがみられることです。

そこで、次世代商店街リーダーの養成支援に向けて、次世代商店街リーダーの現状や育成状況、個店からみた好ましい次世代商店街リーダー像などを類型化してまとめるとともに、個別の先進事例としてヒアリング調査を実施し、次世代商店街リーダーとなったきっかけや活動内容、人物像、次世代商店街リーダーの養成状況などを明らかにし、新たな支援策展開の基礎資料とすることとしました。

Ⅱ．次世代商店街リーダーとは

本報告書では、次世代商店街リーダーを、言葉どおり「次の世代にリーダーとなりうる経営者などのこと」と定義しています。次世代の商店街リーダーとなりうる者としては、商店街の内外を問わず、例えばＮＰＯ法人の代表やコンサルタントなども含まれます。

Ⅲ．次世代商店街リーダーの養成に係る調査（アンケート調査結果）

１．調査概要

調査対象　全都道府県の中小商店等

調査方法　郵送配布、郵送・ＦＡＸ回収法

調査期間　平成 21 年 1 月 6 日～平成 21 年 1 月 30 日

回収結果　設計標本数 7,206 先、有効標本数 1,212 先、有効回答率 16.8%

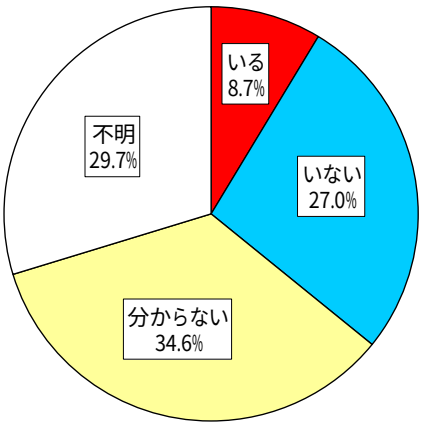
２．主な調査結果

(1) 次世代商店街リーダーは 40 代が最も多い

次世代商店街リーダーの有無をみると、「いる」は「いない」の３分の 1 以下となっている。

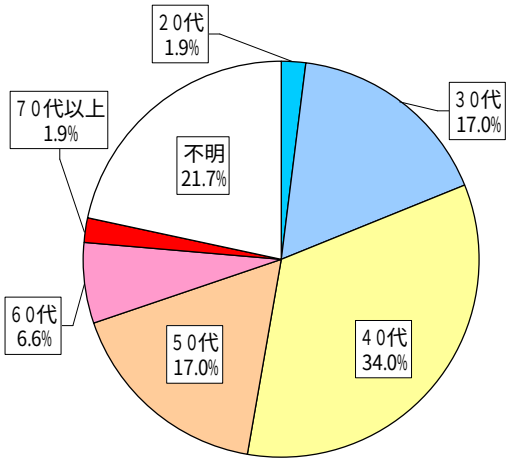
次世代商店街リーダーの年齢層をみると、「40 代」が最も多く、「30 代」と「50 代」が続いている。

【次世代商店街リーダーの有無】



件数＝1,212 件

【次世代商店街リーダーの年齢層】



件数＝106 件

(2) 次世代商店街リーダーの活動は「成果をあげている」が最多

次世代商店街リーダーの活動内容は、「独自のイベントや施策を実行し一定の成果をあげている」が最も多くなっている。

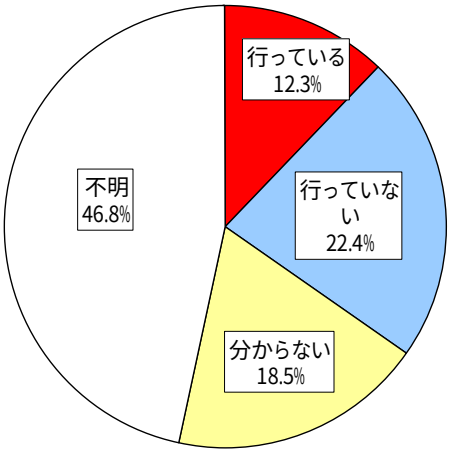
回答区分	件数	割合 (%)
独自のイベントや施策を実行し、一定の成果をあげている	46	43.4
現在のリーダーのサポートに徹している	40	37.7
若手を集めて商店街活性化に向けた勉強会などを開催している	36	34.0
外部団体（ＮＰＯや各種支援者等）との提携事業を行っている	19	17.9
インターネット等の情報を活用して斬新な活性化策を実施している	17	16
その他	6	5.7
不明	6	5.7
合計	106	100

(3) 次世代商店街リーダーの養成は限定的

次世代商店街リーダーの養成の取組の有無をみると、「行っている」は「行っていない」より少ない。

次世代商店街リーダーの活動内容は、「青年部・女性部の活動支援」が最も多くなっており、「研修会・講習会等の充実」、「外部支援団体からの人的支援」が続いている。

【次世代商店街リーダー養成の取組の有無】



【次世代商店街リーダー養成の取組内容】

回答区分	件数	割合(%)
青年部・女性部の活動支援	100	67.1
研修会・講習会等の充実	43	28.9
外部支援団体からの人的支援（コンサルティングなど）	40	26.8
やる気のある任意グループの活動支援	33	22.1
その他	6	4
不明	5	3.4
サンプル数	149	100

(4) 次世代商店街リーダーの養成が低水準な背景には「商店街の衰退」あり

次世代商店街リーダーの養成が行われていない理由は、「商店街の衰退で商店主の覇気がなくなりそれどころではないから」が圧倒的に多い。

【次世代商店街リーダーの養成が行われていない理由】

回答区分	件数	割合(%)
商店街の衰退で商店主の覇気がなくなりそれどころではないか	154	56.6
やる気のある若手経営者が商店街にいないから	81	29.8
現在のリーダーが元気で当面必要ないと思われているから	15	5.5
その他	31	11.4
不明	15	5.5
サンプル数	272	100.0

(5) 次世代商店街リーダーにふさわしい資質は「行動力」

次世代商店街リーダーとしてふさわしい資質としては、牽引型リーダー（※）の資質である「行動力」が圧倒的に高くなっており、人格型の「責任感」、「指導力」が続いている。

【次世代商店街リーダーとしてふさわしい資質】

回答区分		件数	割合 (%)
牽引型	行動力	629	72.5
	革新性	224	25.8
	決断力	213	24.5
人格型	責任感	267	30.8
	指導力	257	29.6
	人格の高さ	127	14.6
触媒型	協調性	170	19.6
	人的ネットワーク	132	15.2
	説得力	98	11.3
奉仕型	奉仕の心	145	16.7
	気配り	96	11.1
	忍耐力	47	5.4
従来型	地元の名士	6	0.7
	特にない	26	3.0
その他		18	2.1
サンプル数		868	100.0

※各リーダーの定義は以下のとおり（出所：ﾋﾟｰﾌﾟﾙﾌｫｰｶｽｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ）

○牽引型リーダーとは・・・高い目標に向かって勇気と情熱をもって走る“達成意欲型”と、世の中の流れを察知して将来の姿を構想するクールな“鋭い洞察力型”に分けられる。

○人格型リーダーとは・・・自分の倫理観や価値観に基づいた基準をもち、その基準から組織がぶれないように教示し、見守るのが特徴。

○触媒型リーダーとは・・・有能で多様な人材を集め、そういった人材の協働活動を促進する役割を担う。人々は自分の力以上の何かを生み出すことができる環境に惹かれてこのリーダーのもとに集まってくる。

○奉仕型リーダーとは・・・後方より人々を支え、人々が最良の状況で活躍できるよう配慮する。リーダーが組織に奉仕することで、その組織が顧客や社会に奉仕することを後押ししている。

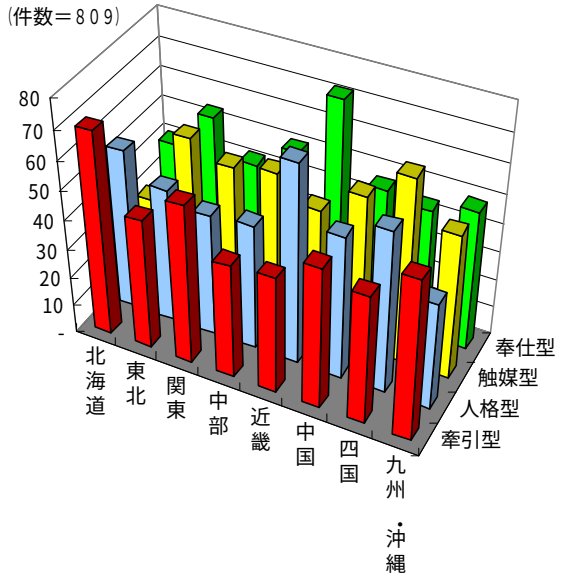
○従来型リーダーとは・・・前例踏襲的なリーダー（地元の名士など）をさしている。

(6) ふさわしい次世代商店街リーダー像（偏差値）

1) 地域別

次世代商店街リーダー像を地域別にみると、牽引型は「北海道」、人格型と奉仕型は「近畿」、触媒型は「四国」がそれぞれ最も高くなっている。

【次世代商店街リーダー像（地域別）】



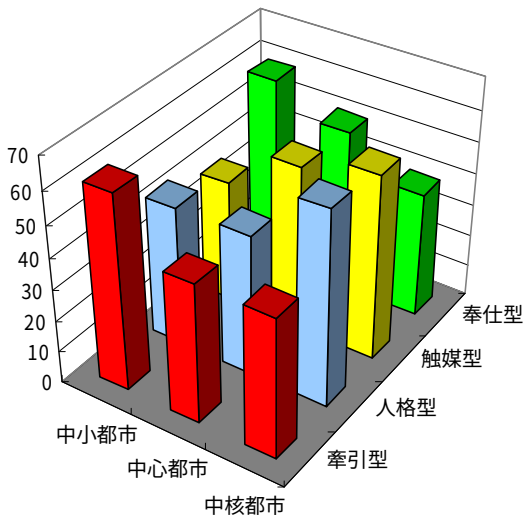
	件数	牽引型	人格型	触媒型	奉仕型
北　海　道	23	70.0	55.3	29.6	41.0
東　　北	123	45.2	46.5	55.3	54.0
関　　東	191	55.1	42.3	50.0	42.1
中　　部	89	39.7	43.6	52.4	50.7
近　　畿	115	40.7	68.9	44.4	72.3
中　　国	92	49.1	49.6	53.7	46.8
四　　国	61	44.8	56.4	64.3	44.3
九州・沖縄	115	55.4	37.3	50.3	48.8

(注) 網掛けは、リーダーの類型別で最も水準が高いもの。

2) 都市の規模別

次世代商店街リーダー像を都市の規模別にみると、中核都市は、「人格型」と「触媒型」、中小都市は、「牽引型」と「奉仕型」がそれぞれ最も高くなっている。

【次世代商店街リーダー像（都市の規模別）】



	件数	牽引型	人格型	触媒型	奉仕型
中 核 都 市	230	44.2	61.5	58.5	39.5
中 心 都 市	289	44.2	44.4	52.5	51.0
中 小 都 市	288	61.5	44.1	39.0	59.4

(注) 網掛けは、リーダーの類型別で最も水準が高いもの。

- 中核都市＝県庁所在地
- 中心都市＝生活圏の中心で
  人口 10 万人程度
- 中小都市＝人口5万人程度以下

3) 商店街がおかれた状況別

次世代商店街リーダー像や資質を商店街がおかれた状況（売上高の増減、商店街活動、現在及び次世代の商店街リーダーの状況など）別にみると、以下の通りとなった。

≪表の見方（例）≫

売上高が減少している場合には、触媒型リーダーが望ましいとする傾向が強く、リーダーの具体的な資質としては「説得力」に対する期待感が強い。

商店街の状況		望ましい リーダー類型	求められる リーダーの資質
売上高	増加	牽引型	決断力・革新性
	減少	触媒型	説得力
商店街活動	活発	奉仕型	気配り
	停滞	人格型	人格の高さ
現在の商店街 リーダーが形骸化		牽引型	革新性
次世代商店街リーダーが必要である		触媒型	人的ネットワーク

4) その他

主な項目別で、最も偏差値の水準が高かった項目（ふさわしいリーダー像）は以下の通りとなっている。

≪表の見方（例）≫

地域型商店街では、牽引型リーダーを望ましいとする傾向が強い

	牽引型	人格型	触媒型	奉仕型
商店街のタイプ別	地域型商店街	広域型商店街	近隣型商店街	超広域型 商店街
開業年別	昭和３０年代	昭和２０年代	昭和１９年 以前	平成１～９年
商店街活動の満足度別	やや不満	満足	やや満足	満足
現在の商店街リーダーへの評価別	やる気を感じるものの商店街をまとめきれているとはいえない	やる気が感じられない	リーダーシップを発揮し商店街の活性化に貢献している	積極的な活動がみられずリーダーシップが形骸化している

Ⅳ．次世代商店街リーダー先進事例調査（ヒアリング調査結果）

１．調査概要

調査対象　先進的な商店街活動をしている商店街リーダー１０人

調査方法　直接訪問によるインタビュー

調査期間　平成 21 年 3 月 2 日～平成 21 年 3 月 16 日

２．調査対象の類型化

専任	商店主	財源自主	所属団体	氏名（年齢） 役　職	先進事例のポイント
非専任活動	商店主（後継者含む）	○	協同組合 森の腰商栄会 （静岡県御殿場市）	大庭健一郎 （５１歳） 理事	青年部が商店街活動の実権を握っており、世代交代が円滑に行われている
			上古町商店街 振興組合 （新潟県新潟市）	迫　一成 （３０歳） 理事	若手デザイナーがアートを活用して街の魅力を積極的に発信している
			協同組合米沢 桐町通り商店会 （山形県米沢市）	加地　浩昭 （４５歳） Ｚ隊隊長	不退転の決意で商店街活動を実践。商店街の子供たちに「商業」の考え方を教授
			ＤＯまんなか モール委員会 （宮崎県宮崎市）	錦田　雅哉 （４０歳） 委員長	７つの商店街と５つの大型店という地域や業態の垣根を越えた広域連携を牽引
			協同組合 浅草おかみさん会 （東京都台東区）	富永　照子 （７２歳） 理事長	全国の６４か所のおかみさん会を一つにまとめあげている
			掛川おかみさん会 （静岡県掛川市）	山本　和子 （４８歳） 会長	女性ならではの感性で、街の賑わいづくりに貢献している
専任活動		○	高松丸亀 商店街振興組合 （香川県高松市）	古川康造 （５２歳） 理事長	商店街リーダーが専任で業務を行っており、専門スタッフを雇用している
	非商店主		北条まちづくり 振興会 （茨城県つくば市）	早川　公 （２５歳） 理事	大学院生がまちづくりの知識を活用して、地元商店街で事業として成立させた
			大通地区 まちづくり協議会 （北海道札幌市）	服部彰治 （３９歳） 専任ﾏﾈｰｼﾞｬｰ	街づくりのノウハウを持ったリーダーが専任で商店街活動を実施している
			ＮＰＯ法人 柏ｲﾝﾌｫﾒｰｼｮﾝｾﾝﾀｰ （千葉県柏市）	藤田とし子 （５０歳） 事務局長	広報活動のプロフェッショナルがまちづくりの視点から商店街を支援

３．ヒアリング調査結果

今回のヒアリング調査では、商店街リーダーになったきっかけや活動内容、自分の性格でどんなところが商店街リーダーに向いているか、次世代商店街リーダーの養成状況や課題などについてお話を伺った。

調査結果をもとに望ましい次世代商店街リーダーの条件をあげると、

① 商店主又は商店街の中で活動していること（拠点が商店街にある等）
② 専任で商店街活動を行っていること（専任のスタッフがいる）
③ 自主事業による収益から専任リーダーなどの給料を支払っていること

となる。今後、次世代商店街リーダーの養成を考える際には、上記の条件に可能な限り近づけることができるような支援策が望まれる。

ヒアリング調査の概況は以下の通り。

(2) 商店街リーダーになったきっかけ

高松丸亀商店街振興組合（古川氏）	前理事長から専任で商店街活動をして欲しいと頼まれたこと。青年会議所など商店街の外の活動をしていて人脈が豊富だったことや３人兄弟の次男ということもあって白羽の矢がたった。
大通地区まちづくり協議会（服部氏）	通りの道路空間を活かした再整備事業に携わったり、市民参加型のイベントなどを手掛けたりした実績が商店街の人達に認められたこと。
浅草おかみさん会（冨永氏）	このままでは浅草がダメになるという危機感や浅草を人一倍愛し浅草に恩返しをしたいとの考えから立ち上がった。
上古町商店街振興組合（迫氏）	専務理事に誘われて、上古町まちづくり推進協議会に参加したこと。また、ワークショップに参加して、街の面白さと可能性を知ったことや街の魅力を伝えていかなければ未来がないと感じたこともある。

(3) リーダーとしての活動内容

大通地区まちづくり協議会（服部氏）	商店街活動のアイディアは、自ら発意することもあるが、多くは商店街内外の人たちの街を使ってこんなイベントをやりたいという想いが原点となることが多い。「ジョイントリーダー」という言葉が一番ぴったりくると感じている。
ＤＯまんなかモール委員会（錦田氏）	モールの販促活動や町づくり、広報や財務など活動は幅広い。2008 年はイベントを年間 220 回行うなど情報発信に努めた。
掛川おかみさん会（山本氏）	イベント開催の際の駅前通り名店会など商店街組織との折衝、市や商工会議所のほか市民団体等とおかみさん会とのパイプ役を果たしている。また、商店街の販促イベントなどの企画・実行を行っている。

(4) 自分の性格などでどんなところがリーダーに向いているか

大通地区まちづくり協議会（服部氏）	街づくりが好きなこと。常に前に進んでいくなどポジティブ思考。
協同組合森の腰商栄会（大庭氏）	日本青年会議所などの経験が活きている。一つの組織を目標に向かって動かし、結果を出すという経験は商店街活動のうえでも力となっている。
上古町商店街振興組合（迫氏）	デザインなどを通してまちづくりの感性があること。
北条まちづくり振興会（早川氏）	好奇心が旺盛で企画力があるところ。日本テレビ「欽ちゃんの仮装大賞」で優勝した経験も活きている。
浅草おかみさん会（冨永氏）	街づくりを道楽と考えられ、たとえイベント等の仕掛けが失敗して、損失を背負い込むことになっても、街のためになるなら惜しいとは思わないと割り切れるところ。
ＮＰＯ法人柏ｲﾝﾌｫﾒｰｼｮﾝｾﾝﾀｰ（藤田氏）	損得を考えないことや失敗をおそれないこと。

(5) 次世代商店街リーダーの養成状況

高松丸亀商店街振興組合（古川氏）	次世代を担う人材が継ぎたくなるような事業を継続的に行っていくことが次世代商店街リーダー養成のベースとなる。
協同組合森の腰商栄会（大庭氏）	青年部が商店街の全ての事業の担い手であることが次世代リーダーの養成そのもの。
協同組合粡町通り商店会（加地氏）	商店街及び町内会に「育成部」があり、イベント時に子供たちだけで出店させるなど「商業」の考え方を勉強させている。
北条まちづくり振興会（早川氏）	大学で地元商店街の活性化をテーマにしている教授（研究室）やサークル活動が多く、大学をあげて地元との連携を進めている。
浅草おかみさん会（冨永氏）	浅草おかみさん会のジュニア版ともいうべき、浅草地域で活躍する女性経営者の会「浅草ウイメンズパワー」を旗揚げし、実践経験させるという具体的な指導やバックアップを行っている。

(6) 次世代商店街リーダー養成の課題

高松丸亀商店街振興組合（古川氏）	全国の商店街リーダーの活動を阻害しているのは活動の原資がないこと。公的機関には、是非とも「商店街のなかの人材育成」を支援して欲しい。
北条まちづくり振興会（早川氏）	大学生のなかには、地元出身でない人も多く、大学卒業後は帰郷したり、上京したりする人も多く、次の世代（後輩）にどう繋げていくかが課題。
掛川おかみさん会（山本氏）	次世代の女性は、現在子育てに追われており、将来的には親の介護などを担う立場となるため、商店街活動に携わるには条件的としては厳しいこと。

次世代商店街リーダーの養成に係る調査報告書（概要版）

平成２１年３月

■　発　行　　中小企業庁経営支援部商業課
東京都千代田区霞が関１丁目３番１号
０３（３５０１）１９２９

■　実　施　　株式会社ちばぎん総合研究所
千葉県千葉市稲毛区小仲台２丁目３番 12 号
０４３（２０７）０６２１