



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

# 地域の持続的発展のための中小事業者等の 機能活性化事業【概要資料】

**(外部人材活用・地域人材育成事業)**

中小企業庁 商業課

地域経済産業グループ<sup>°</sup> 中心市街地活性化室

# 地域の持続的発展のための中小商業者等の機能活性化事業

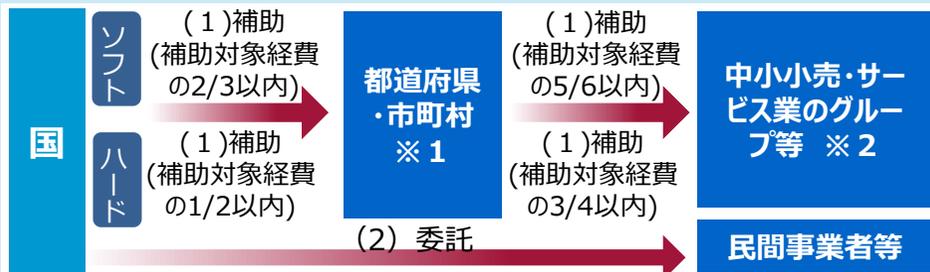
令和3年度予算額 **5.5億円（新規）**

## 事業の内容

### 事業目的・概要

- 中小小売・サービス業者（中小商業者等）は、商店街等として集積することで、商業機能の提供やコミュニティの中心となるなど、地域の持続的発展に欠くことのできない重要な存在です。
- 近年の人口減少や電子商取引の台頭など、地域経済の構造変化により、商店街等の商業機能としての位置づけも変化しています。少子高齢化、働き方の変化等の中、商店街等は地域における雇用や生活関連サービスなど生活に不可欠な機能の維持・確保を担う主体としての期待が高まっています。
- また、ウィズコロナ・ポストコロナへの対応として地方移住、リモートワーク等の多様な働き方の普及などが進展しており、地域においても「新たな日常」への変化を取り込むことが必要です。
- このため、中小商業者等が、地方公共団体と一体となって、新たな需要の創出につながる魅力的な機能の誘致等を行う実証事業について、財政、人材育成、ノウハウ提供等の面から支援を行います。
- これにより、複数の中小商業者等が地域の新たなニーズに対応しようとする取組を後押しし、地域の持続的発展を促進します。

### 条件（対象者、対象行為、補助率等）



※1. 国⇒市町村⇒事業者、国⇒都道府県⇒事業者、国⇒都道府県⇒市町村⇒事業者  
 ※2. まちづくり会社、商店街組織、飲食店街、温泉組合など  
 ※3. 地域の実情に応じた事業とするため各経済産業局の管内でソフト・ハード事業各1件を想定

## 事業イメージ

### (1) 地域商業機能複合化推進事業

中小商業者等のグループが商店街等において行う、地域住民のニーズに沿った新たな需要を創出する施設等の導入や最適なテナントミックスの実現に向けた実証事業を地方公共団体が支援する場合に、国がその費用の一部を補助します。

#### 【ソフト事業】

中小商業者等のグループが、空き店舗等を活用した創業支援などにより、最適なテナントミックスに向けた来街者の消費動向等の調査分析を行うモデル事業を補助します。※国庫補助上限額4,000千円

#### 【ハード事業】

中小商業者等のグループが、商店街等を取り巻く環境や現況を調査・分析した上で、商店街等がない新たな機能の導入に係る空き店舗の改修等を行い、その効果を分析するモデル事業を補助します。※国庫補助上限額40,000千円

【商店街等に新たな需要を創出する施設等を導入した事例（油津商店街：宮崎県日南市）】



創業拠点



多目的利用スペース



働く場の誘致

### (2) 外部人材活用・地域人材育成事業

・最適なテナントミックスの実現に向け、先行事例の調査・効果分析を行い、ガイドラインや優良事例集等を作成します。全国における取組の促進に向けた普及啓発に活用するとともに外部の専門人材を活用したワークショップ等の実施により地域の取組の担い手となる人材の育成を図ります。

# 本事業の目指すべき姿と支援内容（外部人材活用・地域人材育成事業）

## 1. 商店街等の背景・課題

- 人口減少や電子商取引の台頭など、地域経済の構造変化により、商店街等の商業機能としての位置づけは変化。コミュニティの生活支援などの機能・役割を期待する声が大きくなってきている。
- 今後、商店街等は、アクセスの良さやリアルな場としての強みを活かしつつ、専ら「商店」の街から、地域の住民やコミュニティが期待する多様なニーズに応える場として、「商店が集まる街」から「生活を支える街」へと変革することが必要。
- また、ウイズコロナ・ポストコロナへの対応として、商店街等においても「新たな日常」への変化を取り込み、コロナ禍で変化した需要構造に適した供給体制を構築することが必要不可欠。

## 2. 商店街等による対応策

- 地域における取組を持続的なものとするためには、地域や顧客のニーズに合った取組の計画を立て、事業の効果を適切に把握し、計画の見直しにつなげ、取組の効果を維持・向上させていくとともに、中核的な担い手の発掘・育成と、地域の多様な関係者を巻き込んだ中核的な推進体制づくりが必要。
- ニーズ・需要の把握・分析の結果、商店街等に不足する機能があれば、空き店舗等を活用し、働く場を創出する企業誘致や地域住民のニーズを満たす生活関連サービスの誘致・起業創業の促進など、機能複合化に取り組むことが重要。また、住民ニーズやコロナ禍で変化した需要構造に応えられていない既存店舗の事業の見直しや、ウイズコロナ・ポストコロナも踏まえた商店街等のあるべき姿に向けた最適な店舗構成（テナントミックスなど）の実現についても検討を行う必要がある。
- このような取り組みにより、周辺の需要の集約と新たな需要創出を図り、商店街等に集積する中小小売・サービス業の需要拡大に繋げ、持続的な地域・商店街等を目指す。

## 3. 本事業における支援・目的

- 地域の持続的発展のために商店街を活用した取組事例の調査分析を行い、取組のために必要な人材を類型化し、専門人材チームを形成する。また、取組を試みようとしている地域において専門人材チームの知見を活用したワークショップを開催することにより、専門人材のノウハウ等の共有による地域の取組の担い手育成と、取組に向けた計画策定を行う。
- さらに、取組の過程やノウハウの見える化を図り、ガイドライン化することで、他地域への横展開を行うことを目的とする。

# 事業の概要（外部人材活用・地域人材育成）

## <事業概要>

1. 地域の持続的発展のために商店街を活用した**取組事例の調査分析**を行い、取組のために必要な**人材を類型化**し、**専門人材チームを形成**する。
2. 取組を試みようとしている地域において専門人材チームの知見を活用したワークショップを開催することにより、**専門人材のノウハウ等の共有**による地域の**取組の担い手育成**と、**取組に向けた計画策定**を行う。
3. 取組の過程やノウハウの見える化を図り、**ガイドライン化（ノウハウ集の作成）**することで、**他地域への横展開**を行う。

## 事業の内容

### 1 調査・分析

#### ①取組事例の選定

全国で50地域程度選定



#### ②推進体制の分析

取組の推進にあたってどのような関係者がどのように役割分担したかを分析

#### ③人材の類型化

各人がどのような役割・機能を果たしたことにより取組が成功したのかを整理



### 2 地域人材育成・普及啓発

#### ①ワークショップの開催

- 取組を検討している地域を公募（30地域以上）
- 「1 調査分析」による人材類型に基づき**専門人材を公募**し、**専門人材チームを形成**。  
地域とマッチングすることにより、**専門人材を活用したワークショップ**を実施する。



#### ②地域商業機能複合化推進事業との連携

モデル事業に**専門人材を派遣**し  
取組の**ノウハウを収集**する。



#### ③シンポジウムの開催

ワークショップを実施した地域の取組成果等を共有し、**他地域の機運醸成と意識啓発**を図るためのシンポジウムを開催する。

### 3 支援ツールの制作・公表

#### ①ノウハウ集の作成

委員会を開催し、地域の取組の参考となる**ノウハウ集**を作成する。



#### ②専門人材の公表

「2 地域人材育成・普及啓発」で公募した人材のうち、本事業外でも他地域に対する助言等を行うことに同意した**人材**を紹介する。

#### ③先行事例紹介動画等の作成・公表

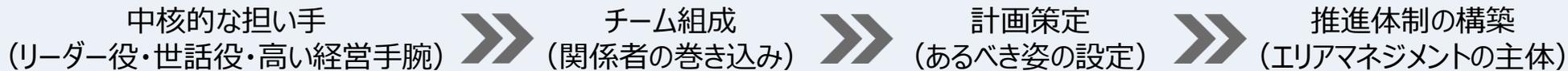
モデル事業の取組過程、本事業にて実施するシンポジウムやワークショップ等の動画を公表する。

## 【補足】②「地域商業機能複合化推進事業」と「外部人材活用・地域人材育成事業」との連携について

- (1) 「地域商業機能複合化推進事業」の全ての採択事業（以下、モデル事業）について、取組状況を確認。
- (2) 中核的な担い手や推進体制の役割や機能、取組の効果的な実施に資する点や改善すべき点、効果的な工夫などについて分析・整理。
- (3) 地域のニーズや新たな需要に対応するために商店街等の多様な機能の活性化等を推進する取組のノウハウを収集、「3. 支援ツールの制作・公表」におけるノウハウ集に反映。
- (4) 各採択事業において、効果測定のためのより効果的なデータの取得・活用方法が見込める場合は、採択事業者と適宜意見交換を行いながら、事業の磨き上げを実施。
- (5) 派遣する専門人材の選定方法は、モデル事業の実施にあたり事業効果を高める観点から必要なノウハウを有する専門人材を選定する。

# 事業の成果イメージ（外部人材活用・地域人材育成事業）

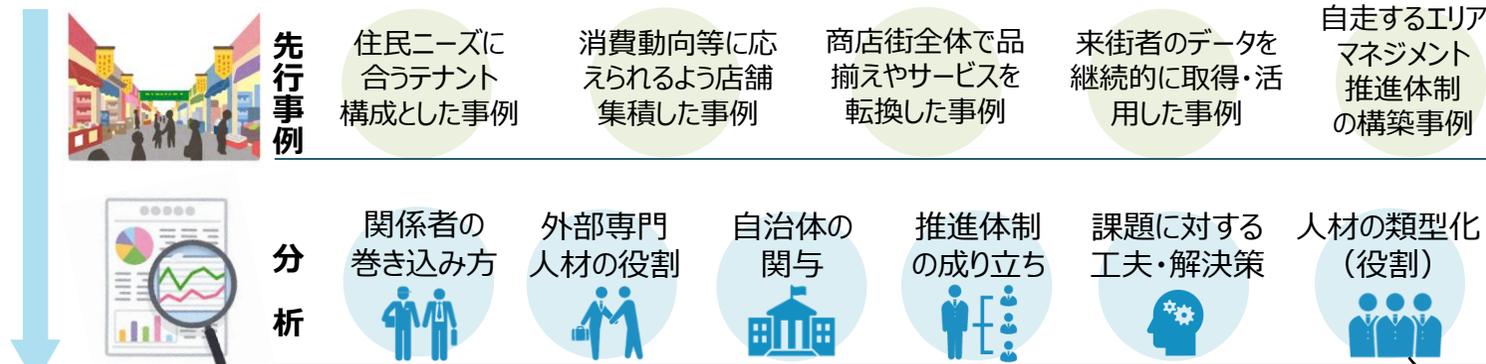
## 推進体制の構築プロセス



### ① 推進体制の構築プロセスの分析・取組の見える化

### ② 取組のボトムアップ

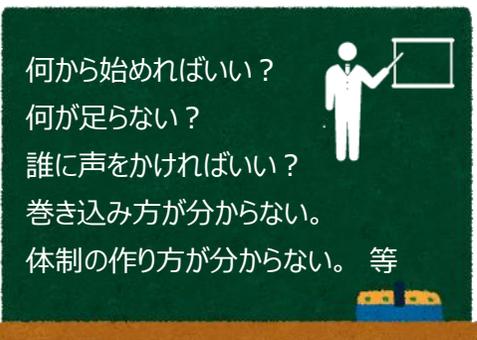
#### (1) 先行事例の選定・分析



#### ワークショップの開催



#### (2) 見える化<ノウハウ集の作成>



- ✓ 取組の中核的な担い手（中核人材）として、どのような人材を育てるべきか。
- ✓ どのような関係者をどのように巻き込み、どのような役割・機能を担う人材が必要か。
- ✓ 地域外の専門人材はどのような役割・機能を担うべきか。
- ✓ 自治体はどのように関わるべきか。
- ✓ 推進体制はどのように設立し（資金面、法人格、成り立ち等）、自走するための工夫は何か。
- ✓ 取組の推進体制を構築するに当たって、課題に対しどのような対応策・工夫を行うべきか。等

- <人材の類型化の例> 活用
- ✓ 地域の持続的発展に取り組む中核的人材  
<例> 地域のリーダー、世話役、高い経営手腕の個店等
  - ✓ 専門的な知識・技術を取組に活かせる人材  
<例> 金融、マーケティング、不動産取引、IT、テナントミックス、エリアマネジメント、経営マネジメント、シェアリングエコミー、デザイン、流通、福祉、環境、防災 等
  - ✓ 取組みを実行する担い手や担い手同士をつなぐ人材  
<例> 各個店等との調整、行政との調整、企業等との調整（誘致など）等

（モデル事例の紹介・シンポジウム・取組動画 等）

**事業の目的・事業の成果**

他地域への横展開  
（機運醸成・検討の後押し）

+

担い手の育成・計画策定  
（推進体制構築・取組の後押し）

# <参考> 地域商業機能複合化推進事業の概要・イメージ

- 商店街等において、来街者の消費動向等の調査分析や、需要の変化を踏まえた新たな需要の創出につながる魅力的な機能の導入等を行い、最適な供給体制（店舗構成・テナントミックス）の実現に向けた仕組みづくり等に取り組む、実証事業に要する経費の一部を補助します。

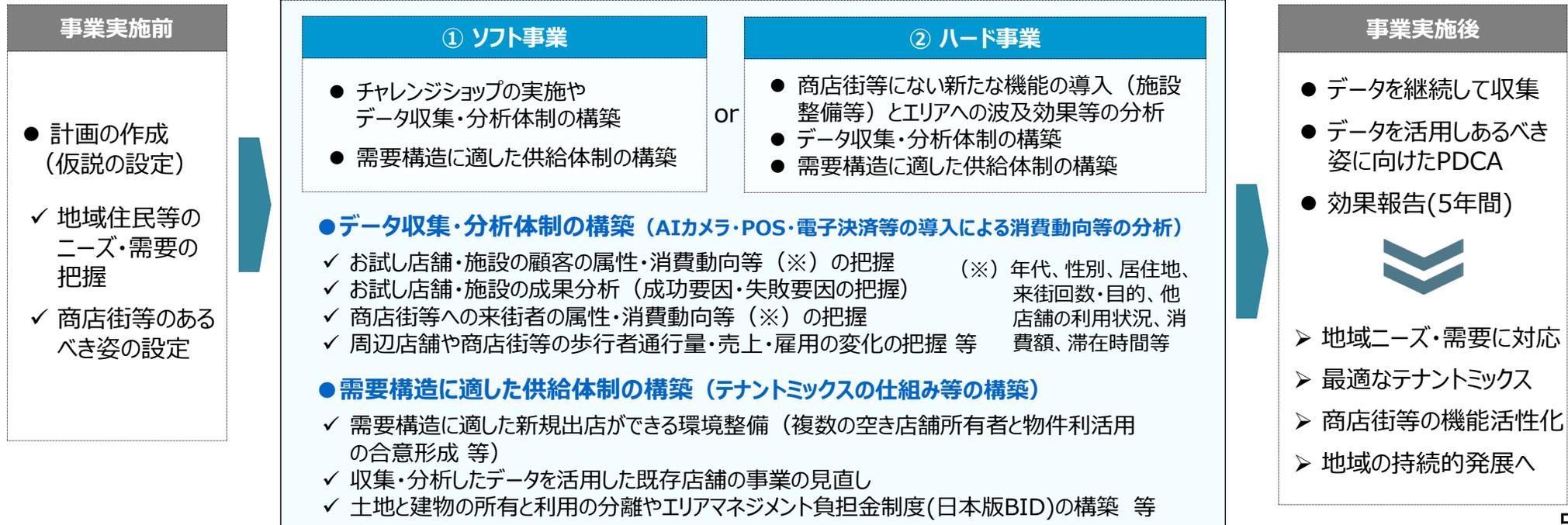
## 1 消費動向等分析・テナントミックス構築事業（ソフト事業）

商店街等において、空き店舗等を活用した創業支援等の実施とともに、顧客の属性・消費動向等を調査分析し、最適なテナントミックスの実現に向けた仕組みづくり等を行うモデル事業を補助します。

## 2 商店街等新機能導入促進事業（ハード事業）

商店街等において、商店街等にはない新たな機能の導入に係る施設整備等を行い、顧客の属性・消費動向や商店街等のエリアへの波及効果等を調査分析するとともに、最適なテナントミックスの実現に向けた仕組みづくり等を行うモデル事業を補助します。

### ●事業のイメージ



# <参考> 地域における推進体制の構築（イメージ）

## 公的組織・金融・団体



地方公共団体（市町村・都道府県）

金融機関

商店街等組織

商工団体

### <コミットメントと役割分担の例>

- エリア価値向上への理解
- 起業創業支援
- 企業誘致
- 地域資源活用

## 民間企業



IT企業

デザイン会社

広告代理店

不動産会社

建設会社

その他

### <コミットメントと役割分担の例>

- エリア価値向上への理解
- 事業への参画
- 空き店舗の提供
- 具体的なアクション

## 地域住民・関係者



商店

不動産所有者

自治会

その他

### <コミットメントと役割分担の例>

- エリア価値向上への理解
- 空き店舗の提供
- 事業への協力

## ● 中核的な担い手の存在



### 「リーダー役」・「世話役」・「高い経営手腕」

- ✓ 老舗、地域のリスペクト
- ✓ 商売順調、資金力・信用力、地元愛
- ✓ 自分の店（会社）を超えた広い視点
- ✓ 関係者の力を引き出し、様々な意見をまとめる
- ✓ 公益を重視する意識とビジネス感覚
- ✓ 企画する力、運営する力、巻き込む力、つながる力

## ● 中核となる推進主体の構築



- ✓ 地域のニーズ・需要を把握し、地域の商業・サービス業の供給体制を検討
- ✓ 自治体オープンデータと連携し地域課題の解決方策を検討・実行
- ✓ 行政代替的なサービスの提供
- ✓ エリアマネジメント負担金制度の構築
- ✓ 自主財源の獲得

⇒ 自走できるエリアマネジメントの主体 ⇒ 持続的な発展につながる中長期的な取組へ

# <参考> 地域商業機能複合化推進事業における取組のPDCAサイクル（イメージ）

## P lan : 計画

### 1. 基礎調査

- ✓ 商店街等を取り巻く現況
- ✓ 地域住民が商店街等に求めるニーズ
- ✓ ターゲットとする客層や商圈

### 2. 検討

- ✓ 商店街等に不足する機能や導入方法
- ✓ 地域ニーズ・需要に沿った商店街等の既存店舗の事業や店舗構成

### 3. 方針の決定

商店街等としてのあるべき（目指す）姿

### 4. 効果的な取組に必要なデータの検討

- ✓ 効果分析のために収集するデータの設定
- ✓ 効果分析のために収集するデータの測定方法
- ✓ 効果的にデータを取得・活用するための工夫

### 5. 計画策定

商店街等のあるべき姿に向け得られたデータを活用するための仕組みづくり

## A ct

改善

評価を踏まえて計画を改善

## C heck : 評価

### データに基づく事業効果の検証

- ✓ 商店街等の来街者・店舗顧客の属性・消費動向等の把握・分析
- ✓ 周辺店舗や商店街等の歩行者通行量・売上・雇用の変化の把握
- ✓ 自治体、地域の関係団体等が保有するデータとの連携

## D o : 実行

### 最適なテナントミックスの実現

- ✓ 新たな機能の導入・誘致（ハード整備）
- ✓ 期間限定のお試し店舗の誘致と正規出店に繋げる活動
- ✓ デジタル技術を用いたデータ収集・分析体制の構築
- ✓ 需要構造に適した供給体制の構築
- ✓ 所有と利用の分離
- ✓ エリアマネジメント負担金制度（日本版BID）の構築 等

#### データの収集

来街者・店舗顧客の

- 年代
- 性別
- 居住地
- 来街回数
- 目的
- 他店舗の利用状況
- 消費額
- 滞在時間
- エリアへのニーズ 等