

# 商店街の役割2.0

令和8年2月

全国商店街振興組合連合会



---

# はじめに

商店街の衰退の背景として様々な要因が複合的に絡んでいる。

地域社会の構造変化、商店街のライフサイクル、ステークホルダーの価値観の変化が複合的に影響している。重要なのは「商店街は何をもって存在意義とするのか」を再定義し、地域に応じた役割を構築することといえよう。

本稿では、昨年度は「変化に強い商店街」を中心テーマとして扱ったが、ここではそれを一步深めて、商店街再生 2.0 を主題に商店街の活性化の意義やその手法について紹介を行っている。時代は常に変化している。商店街をエリアと考えるならば、そのエリアには温故知新の精神が必要であり、そのカギは、「ひと」「サービス（物販を含む）」「かね」をベースにそれを循環させることに意味がある。

特に、「生活価値・観光価値の両立」という要素を考慮しながら、それらを全体的に統合する経営戦略の立案とエリアマネジメント体制の構築が求められる。

本稿では、解散寸前だった商店街組織を立て直しエリアマーケティングの実践に成功した唐戸商店街（山口県下関市）、ブランド化に徹底的にこだわり、商店街としてのシステム化に成功した児島ジーンズストリート商店街（岡山県倉敷市）、また、単なる商店街の枠を超えて、文化発信、公共空間整備、エリアマネジメント、そして都市の未来像の議論に至るまで中心市街地の変化を牽引してきた柏二番街商店会（千葉県柏市）、震災復興と同時に、「夜市の再生」「子供を育てる商店街」など、地域密着を前面に出して成果を出している健軍商店街（熊本県熊本市）、さらに、大学など新しいステークホルダーとの連携を模索し、地域全体の商店街プラットフォームを構築している平和町商店街（長崎県長崎市）について紹介している。

これらの事例を見ながら、それぞれ、商店街の組織論、ブランド化論、再生の段階論、そして、ゼロからの立ち直りとしての成長論、などの点について考えた。思い切って組織を新しく刷新した商店街もあった。リスクもあったが、リターンも確認できた。

「はじめに」では本稿の全体像を示し、続く第 1 章では、商店街の現状について最新のデータをもとに分析を試みた。第 2 章では、地理的なバランスを考慮したうえで本稿の理念に沿った事例の紹介を行った。特に先に紹介した 5 つの商店街の再生手法などについて詳細な分析を行った。特に、執筆者全員が一堂に会した下関の「唐戸商店街」については商店街の存在、また再生手法、組織、資金の循環など多方面からの分析を行っている。第 3 章では、今後の商店街振興の視点について触れ、地域課題を起点に多様な主体と連携し、課題解決を通じて来街者や収益機会を生む「地域課題解決型商店街」への転換が必要であると指摘している。「おわりに」では、全体を総括している。

果たして商店街は再生可能なのか。もしそうならば、どういった点に焦点を絞り、また、どのような手順で行うべきか。

適宜ここで紹介されているいくつかの事例・処方せんを参考にさせていただいたら幸いである。

商店街近代化研究会 委員長

足立 基浩



# 目次

はじめに	足立基浩 ……………p.1
第1章 広がる商店街の可能性	野田良輔 ……………p.4
第2章 新たな地域課題に対応している 商店街の取組（事例研究）	……………p.14
■ 唐戸商店街（山口県下関市）	
① 唐戸商店街の背景	野田良輔 ……………p.15
② 唐戸商店街の再生と組織改革の経緯	足立基浩 ……………p.21
③ データでみる商店街の取組み意義	鵜殿 裕 ……………p.24
■ 児島ジーンズストリート協同組合 （岡山県倉敷市）	足立基浩 ……………p.30
■ 商店街振興組合柏二番街商店会 （千葉県柏市）	鵜殿 裕 ……………p.33
■ 健軍商店街振興組合（熊本県熊本市）	野田良輔 ……………p.43
■ 平和町商店街振興組合（長崎県長崎市）	// ……………p.48
第3章 これからの商店街に必要な取組	鵜殿 裕 ……………p.56
おわりに	足立基浩 ……………p.62

令和7年度 商店街近代化研究会 委員（50音順・◎は委員長）

◎足立 基浩	国立大学法人 和歌山大学 副学長 経済学部教授
鵜殿 裕	一般財団法人ローカルファースト財団 理事主席研究員
加戸 慎太郎	株式会社まちづくり松山 代表取締役社長
野田 良輔	大分県竹田市 元副市長

# 第1章 広がる商店街の可能性

全国の商店街には、消滅したり、苦戦しているところが確かにみられる。商店街は衰退しているのか、何をもって衰退していると言っているのか。商店街は役割を終えている訳ではない。そもそも商店街の役割は、かつて今も「お買い物」なのか。

## 1 商店街が衰退している訳ではない

全国各地の商店街を踏査・ヒアリングしてみると、商店街が必ずしも衰退しているわけではなく、商店街の仕組みの根幹が陳腐化したわけでもなく、多くの商店街が従前のまま地域の真ん中で生存または環境の変化に対応して再生している。確かに、中には消滅してしまった商店街もある。統計によると、全国の商店街の数は、1994（平成 6）年に 14,271 だったが、2024（令和 6）年には 11,280 と、30 年間で 21%の商店街が消滅している。

図表 1 商店街数の推移



（出典）1994年～2014年までは商業統計。2018年以降は商店街実態調査が発送された商店街数。

- ※ 1：商業統計上の定義では、小売店、飲食店及びサービス業が近接して30店舗以上あるものを概ね一つの商店街としている。
- ※ 2：商店街振興組合法に基づく組合。小売商業又はサービス業に属する事業を営む者の30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。全国で約1,900組合（R4.4月現在）。

（出所：中小企業庁）

生き残っている 79%の商店街の多くも、確かに環境の変化への対応に苦戦している。一方で、地域に根差して堅実に維持している商店街も確かにある。

マスコミ報道などでは、「商店街は衰退した」という論調が多くみられる。この論調で「衰退した」とみられる理由は、大別するとふたつある。第 1 にデータ、第 2 に外観である。

第 1 の「データ」は、既に多くが定型化して汎用されている。たとえば、商店数、通行量、空き店舗率、どれも衰退を証明し続けている。使われないデータもある。財務状況、賦課金（組合費）の増減、組織構成員（組合員）の年齢構成、店舗の新陳代謝などのデータで衰退を証明できるか、今後の研究の課題である。

第 2 の「外観」は、うわべ、皮相ともいえる。商店街のかつての繁栄を知っている者が郷愁、懐古の感情も加味して現状を嘆く。特に地方の中小都市における商店街は、地域住民にとって「わが地域の衰退のシンボル」のように捉えられている。多くの地方小都市は、人口減少、高齢化、人手不足、公共機関の廃止・転出などで、シュリンクしている。視点を変えれば、商店街が衰退しているのではなく、地域全体が縮み、これに伴って商店街も縮んでいる。ただ商店街は、アーケードなどの施設や組合定款な

どでそのエリアを定めているため、規模を縮小できず、空き地・空き店舗で中身がいわばスカスカになり、いかにも衰退が進んでいるように見えている。

## 2 商店街にもライフサイクルがある

生物に、誕生から成長、成熟、老化といったライフサイクルがある。また、工業製品にもプロダクトサイクルがある。同様に、商店街にも発生（再生）から成長、成熟、衰退といったライフサイクルがある。

商店街のライフサイクル

発生(再生) → 成長 → 成熟 → 衰退

環境の変化、ライバルの出現により、一定数の商店街が衰退・消滅することもまた必然でもある。商店街の場合の「環境」とは例えば人口減少、交通体系、人手不足であり、「ライバル」とはロードサイドのスーパーマーケットやネット通販などである。商店街の中には、確かに、一時の成熟期から衰退期に陥っているものもある。30年で21%がライフサイクルを終え、消滅した。しかし、商店街が体力を蓄えていたり、組織が機敏に活動したり、環境の変化に対応できたりしている場合、厳しさを実感しながら成熟して生存し続けている。

### (事例1) 再生する商店街1 香椎商店会連盟（福岡県福岡市）

1999年からの駅周辺再開発により、住民も店舗もまったく入れ替わったが、新たな店主たちが、バルなどのイベント、マップ作りなどを展開し、まちづくりから始めている。

図表2：香椎駅周辺再開発エリア。  
JRと私鉄の両駅に囲まれた商店街区域がすべて再開発された（出所：福岡市HP）



図表3：香椎名店街の開発前後（出所：福岡市都市区画整理事業パンフレット）



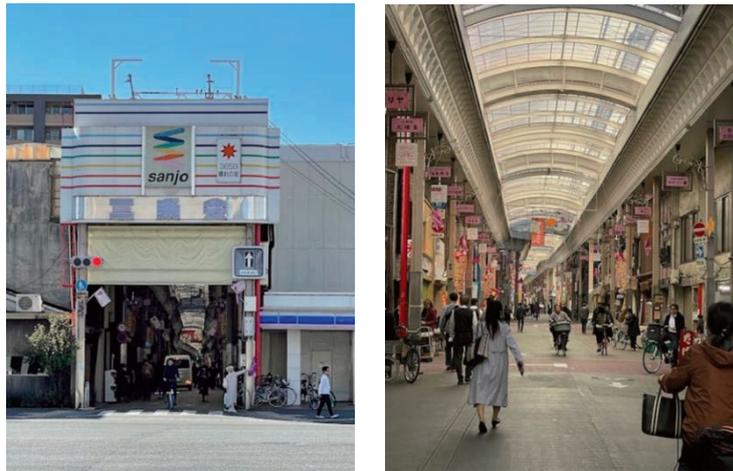
### (事例2) 成長する商店街 健軍商店街振興組合（熊本県熊本市）

かつては主に高齢者にやさしい商店街をめざし、様々な工夫をこらしてきた。2016（平成28）年の熊本地震からは復興してきたが、近年は「商店街で子育て」をテーマにして、子どもの居場所としての商店街づくりを進め、再度成長期に入った。

### (事例3) 成熟した商店街1 京都三条会商店街振興組合（京都府京都市）

1964（昭和39）年からのキャッチコピー「365日晴れの街」のもと、スタンプと季節ごとのイベントを堅実に続けている。約800mのアーケードに「商店街のテーマソング」が流れる中、多くの通行・買い物客であふれ、約180店舗で賑わっている。

図表 4：京都三条会商店街（筆者撮影）



(事例 4) 成熟した商店街 2 材木町商店街振興組合（岩手県盛岡市）

1960 年代の市街地整備、人流の変化などで危機感を抱いたことがきっかけで、毎週（冬を除く）土曜の夕方に「よ市」を始めて 50 年以上続けている。「よ市」は、商標登録され、今では毎週約 7,000 人の買い物客が訪れる。



図表 5：材木町商店街（筆者撮影）



(事例 5) 衰退の危機を避けようとする商店街 末広町・中央通商店街振興組合等（岩手県宮古市）

2011（平成 23）年の東日本大震災の被災から立ち直ったが、市庁舎の移転、電線地中化による街路整備、街中の大型店撤退により再び衰退の危機に直面している。行政と街関係者、市民代表等で構成する検討委員会で「商業振興ビジョン実行計画」を策定するなど、活性化に向けて模索を続けている。

図表 6：末広町商店街 2025（平成 7）年 電柱化・単線化が完成した際の式典・歩行者天国 （出所：宮古市 HP）



(事例 6) 再生しようとする商店街 諫早市中心市街地商店街協同組合連合会 (長崎県諫早市)

市内の交通網の整備、郊外大型ショッピングセンターの進出など危機が強まる中、若手経営者が魅力的な店舗を複数展開し、まちづくり会社の事業を引き継ぎ、次世代の街が形成されつつある。

図表 7：諫早市中心市街地商店街協同組合連合会  
(出所：中小企業庁 地域にかがやくわがまち商店街表彰 2024 HP)



(事例 7) 衰退した商店街

来街者の減少、店主の高齢化等による閉店などにより、継続する意思を失った商店街。30年間で 21%の商店街が既に消滅した。

### 3 商店街が衰退して困ることを整理してみる

商店街が衰退することによって誰がどのように困るのか、整理しておく必要もある。近年は、商店街で買い物ができなくなることで国民全般が困窮することはない。例えば、商店街の買い物機能が低下することで買い物弱者の課題が発生している。買い物弱者の割合は、従来から商店街のなかった農村部を含めて国民の 15%程度といわれている。しかし、例えばこの 1 年の間、全国的に発生した米不足騒動に関し、商店街で安価に安心して米を買えなくなったことを社会問題化する論調は見当たらなかった。このことは、既に大多数の国民が商店街に生活必需品の調達さえも期待していないことを示している。

誰が何を困っているのか、整理してみると、次の表になる。

図表 8：商店街の衰退での困りごと

困る当事者	困りごと (例示)	
商店街での店主	売上・収益が減少する	店舗経営の維持の不安になる
地主・地権者	不動産の価値が下がる	地代・家賃収入が減少する
商店街組合・商店会	会員減少による会費 (賦課金) が減少する アーケード等の維持が難しくなる	収入が減少して組織的な活動が難しくなる 街路灯の電気代を賄えなくなる
創業者・起業家	創業・起業の場が少なくなる	
買い物客	買い物ができなくなる	
地域住民	コミュニティの中心がなくなる 治安が悪くなる 街のイメージが悪くなる	景観が悪くなる 雇用の機会が少なくなる 街で楽しめなくなる
市町村行政	商業振興・雇用対策・コミュニティ対策に支障が出る 固定資産税・住民税の額が下がる	店主や住民が困ること自体が困る
国・都道府県行政	流通機能が低下する	小規模・零細事業者へのサポートが必要になってくる

商店街には多くのステークホルダー（利害関係者）が存在する。図表 8 に掲げた当事者の他に、例えば納品業者などもある。また、過去に商店街と何等かの関わりを持った傍観者が、単に「衰退した商店街にノスタルジー（郷愁・懐古）の念を抱く」だけといった困りごともある。

商店街が衰退することでの困りごとは、立場によって異なる。例えば空き店舗対策は、直接的には地主・地権者の困り事の解消であり、商店街組織や買い物客にとっては付带的効果を期待しているだけ、ではないか。

#### 4 「商店街の活性化」の定義があいまいだった

多くの立場の者が、商店街の活性化を望んでいる。「多くの立場の者」とは、店主、商店街組合・商店会、買い物客、地域住民、行政などがある。

しかし、どのような状態が活性化しているか、との認識は、各々の立場によって異なる。「活性化した状態」は、上記の「商店街の衰退での困り事」の解消にあるが、より具体的に例示を羅列すると、次のように掲げることができる。

図表 9：商店街が活性化した状態の例

どの店舗も売れている	どの店舗も収益がある	若手がいる
抜群に売れている店舗がある（一部だけ好評でいい）	買うモノ・サービスがある	人材が育っている
ここでしかないモノが買える	地域や社会の役に立つ	空き店舗が減る
土地の価値（公示価格・固定資産税）が上がる	新たな出店・起業がある	ワクワクする
集まれる・人に会える・参加できる	世代交代している	通行量が増えている
IT や先進技術を導入している	イベントがある	なにかと便利
補助事業がうまくいっている	新しいことをしてる	マスコミにウケがいい
補助金などの資金を集めるのが得意	新たな組織を結成している	賑わいがある
見た目にきれい		

なかには、「何か他がマネできないような真新しいことをやっていることが活性化」と勘違いしている例もある。また、「かつての賑わいを取り戻すことが活性化」と単に懐古趣味的な感傷で論じているものもある。

上記の例示は、次の 2 つの要点を示している。第 1 に、活性化して目指す目的や方向は立場によって異なる。商店街や個人、行政など様々な立場の者が協働して商店街の活性化を目指している。しかし、実は活性化した理想形の商店街を皆が共有している訳ではない。あるいは活性化した状態の客観的な評価基準があれば解決するかもしれない。第 2 に、活性化した商店街を享受するためには、目的が異なる他者との協働作業が望ましい。このことは、後程「コレクティブ・インパクト」にて述べる。

#### 5 商店街の自信と誇りから取り戻す

中小企業庁・全国商店街振興組合連合会が実施した商店街実態調査は、全国の商店街にアンケートを実施し、「商店街が考える『商店街の役割』」を集計している。実態調査により、興味深い結果が示されている。最も大きな「考える役割」は、「地域住民への身近な購買機会の提供」である。この役割は商店街の本質であり、当然の結果と思われる。しかし、この役割が「期待されていると思う」が 57.0%にとどまっている。このことは、商店街の 4 割以上が「期待されていない」と感じていることになる。さらにこの役割に対し「実際に期待に応えられていると思う」が 43.4%と過半数を割っている。また、「特に（何も）期待されていることはない」が 13.3%になっている。商店街は、住民への「購買機会の提供」に対し、今は多くが自信と誇りを失っていることが伺える。

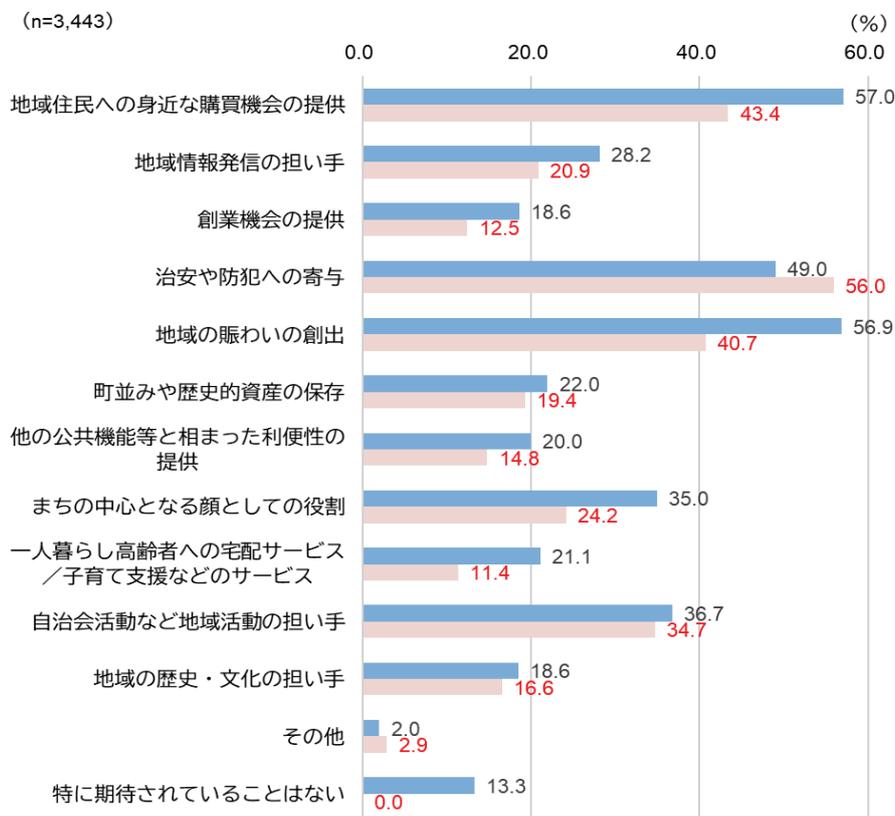
確かに市民は、商店街から距離を置くように郊外大型スーパーやネット通販に飛びついてきた。商店街に買うモノがなかったから行かなかったのか、それとも行かなくなったから買うモノがなくなったのか。市民は、買うモノがなくなった商店街に対し、自責の念はない。しかし、複雑な感情を抱いている。

## 6 商店街はこれまで意図せずして社会課題に向き合ってきた

全国商店街実態調査の「商店街の役割」では、別の調査結果も示している。商店街が自ら考える役割として、「購買機会の提供」の他、多い順に、①地域の賑わいの創出、②治安や防犯への寄与、③自治会活動など地域活動の担い手、④まちの中心となる顔としての役割、⑤地域情報発信の担い手、⑥町並みや歴史的資産の保存、⑦高齢者への宅配／子育て支援などのサービス、⑧公共機能等と相まった利便性の提供など10項目が等がある。しかし、これらの10の役割の中で、商店街が「実際に期待に応えられている」と思うものは、②の「治安や防犯への寄与」の1項目だけになっている。

そもそも商店街は、時代の変遷とともに意図せずして役割を果たしてきた。1950年代後半、市民が高度成長を謳歌しているとき、商店街は少品種だが大量のモノを市民へ提供した。70年代の後半のオイルショック以降の低成長期、人々が地域や家族のしがらみから解き放たれて「個」を楽しむようになったとき、商店街は多品種のモノを少量に提供してきた。21世紀、特に東北震災の際、TVコマーシャルから流れる童話詩人金子みすゞの「こだまでしょうか、いいえ誰でも」が聴こえたとき、実は「個」は「孤」でもあったときに気がついた。「孤独」と「孤立」の時代、商店街はどのような役割を果たそうとしているのであろうか。最近になってやっと商店街は、自らが担ってきた役割と、これから担える役割を自覚し始めた。この役割を「社会課題の解決」という。

図表 10：商店街の役割（複数回答可）



(出所:平成7年6月 商店街実態調査(中小企業庁・全国商店街振興組合連合会))

## 7 商店街に必須の「3つの期待」

商店街の役割を「購買機会の提供」と「社会課題の解決」に整理してきた。「購買機会の提供」では、商業者は「何か売れる」ことを、消費者や「何か買える」ことを期待している。「売れる・買える」という期待は、従来からの商店街での必須の商業機能であり、今後も少なくとも現状を維持し、できれば向上を目指すことが商店街の必須の要件である。しかし、このふたつの期待では足りない。「社会課題の解決」は、商店街が「何かできる」ことへの期待である。商店街は、どのようにして社会課題の解決を、「何かできる」ことへの期待を応えていくのか。

図表 11：商店街の3つの期待

期待の内容	活動の区分	機能の区分
何か売れる	従来からの商業活動	必須の商業機能
何か買える		
何かできる	新たな活動	社会課題を解決する機能

残念ながら、実態調査の結果で見えたように、商店街は、社会課題の解決に対する期待に対し「実際に応えられている」と考えているのは 1/10 項目（治安や防犯への寄与）しかなかった。大多数の商店街の現状をみると、解決に向けた十分な能力が備わっている、とはいえない。かつて、商売全般を番頭に委ねて主人が地域貢献活動に勤しむ、といった時代もあった。今は、大多数がそういうわけにはいかない。商店や商店街がすべての期待に応えるためには、人材・資金・時間・ノウハウが足りない。

## 8 「商店街」の再定義から始める ～ コレクティブ・インパクト

商店街を説明するときには、様々な切り口がある。切り口で商店街を再定義することができる。たとえば『購買機会の提供』の役割を担う商店街とは、構成する個店の集合体といった切り口であった。また、「社会課題を解決できる商店街」の是非を問うた対象は、商店街組織・商店会といった切り口であった。さらに、第3の切り口として、「商店街というエリア」といった視点が残っている。商店街を構成する多くの個店や組織は、本来は「収益の向上」を目指す経営体であり、残念ながら社会課題の解決に向けた余力がそう残されている訳ではない。社会課題の解決を期待されながら、全ての商店街が単独で「社会課題解決と経済性の両立」を目指すローカル・ゼブラ企業<sup>1</sup>になるには、ハードルが高すぎる。多くの商店街にとって残された途は、「商店街というエリア」の視点で第三者と協働して社会課題に取り組むことにある。

図表 12：商店街の再定義

区分	商店街の切り口	求められている期待
第1	構成する個店の集合体	購買機会の提供 収益の向上 社会課題の解決
第2	商店街という組織・商店会	
第3	商店街というエリア	社会課題の解決

<sup>1</sup>「ゼブラ企業」とは、社会課題解決と経済性の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するシマウマに例えて命名された。中小企業庁では、このうち、地域の課題解決に取り組むローカル・ゼブラ企業の育成を行っている。ローカル・ゼブラ企業は、「若者や女性を始め多くの人たちにとって魅力的な地域の仕事・職場を創出し、地域の課題解決の新たな担い手となる重要な存在である」としている。

「第三者と協働して社会課題に取り組む」視点として、「コレクティブ・インパクト」を提案したい。コレクティブ・インパクト (Collective Impact) とは、社会課題をひとつの組織の力で解決しようとするのではなく、行政、企業、NPO、財団など、さまざまな主体が共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合いながら解決をめざすアプローチのことで、2011 年にアメリカの John Kania と Mark Kramer が提唱した。単なる協働や連携を超えて、異なる組織や主体が共通の具体的目標をもって社会課題を解決していく、という考え方である。商店街の「社会課題を解決する役割」を、従来の視点とコレクティブ・インパクト視点で比較すると、次のようになる。

図表 13：従来の視点→コレクティブ・インパクトの視点

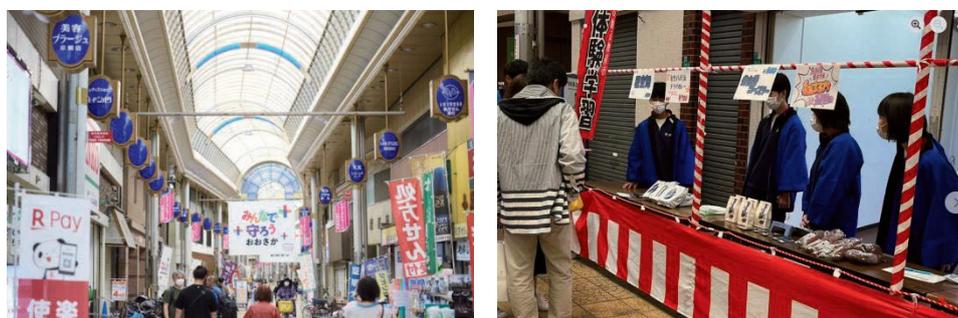
商店街に期待される役割	従来の視点	コレクティブ・インパクトの視点
地域の賑わいの創出	商店街がイベントを開催する	NPO のイベント開催に場所や PR 活動などに協力し一定の成果を上げる
高齢者への宅配サービス	商店街が宅配活動を行う	ボランティアと連携し、宅配とともに 10 人の独居老人の見守り活動を加える
公共機能等と相まった利便性の提供	行政出張所の開設	介護保険制度のケア会議に参画し、商店街として提供できるサービスを検討して実施する
創業活動の提供	商店街が空き店舗を紹介する	支援機関と協力し、商業活動を伝授し、目標数の創業者を育成する

コレクティブ・インパクトの視点で商店街が取り組んでいるドンピシャの具体的な好例は、まだ見当たらない。あえて掲げるとすれば、次の例示がある。

(事例 8) 京橋中央商店街振興組合 (大阪府大阪市)

公益社団法人とともに全国からの中学校の修学旅行を受け入れ、各地の特産物の販売 PR と商人体験を商店街が提供する。

図表 14：京橋中央商店街振興組合 (出所：京橋中央商店街 Facebook)



(事例 9) 灘中央市場協同組合 (兵庫県神戸市)

NPO が市場の空き地でコミュニティ農園を展開し、交流の場・コミュニティ支援とすることに対し、商店街が空き地の確保、農園の運営をサポートする。

図表 15：灘中央市場・コミュニティ農園いちばだけ (出所：灘中央市場 HP)



(事例 10) 高山商店街振興組合連合会・女性部 (岐阜県高山市)

高山市の子育て支援施設と連携して「ベビーカーでまち散歩」イベントを開催し、母子 75 組の外出機会を商店街が提供している。

**第 11 回 ~おやこであそぼう~**  
**ベビーカーでまち散歩**  
お子さんとゆっくり、ママ友とおしゃべりに  
高山市商店街の専門店や新しいお店をめぐって  
楽しい時間を過ごしませんか

**本番決行**

- 日時 令和5年10月2日(月) (受付 午前10時~11時)
- 対象 乳幼児親子0~3歳児 (ベビーカーでご参加ください)
- 定員 75組
- 参加費 無料
- お申込 かんかこかんスタッフに直接お申し込みください  
※電話、ファックス、メールではお申込できません
- 会場 まちひとびら座かんかこかん(受付)と商店街  
本町1~3丁目商店街、聖分寺通り商店街、  
安川通り商店街、下一之瀬商店街、さんまち通り商店街
- お家しゅぶれお水 無料お飲み水  
Ea-town(イータウン) フォノ電器店  
高山山にのびろい交差点大政  
授乳おむつ交換・消毒等  
ご利用ください
- ★お楽しみ引換券 (お菓子の試食・割引サービス、お風呂温泉など)
- ★一家庭につき「500円分の共通乗車券」(商店街加盟店でお使いいただけます)

◎駐車場について  
当日は「不動橋駐車場」(高山市七日町 2-135-1)をご利用ください。  
その他の市営駐車場、民間駐車場は白旗でのご利用となります。ご了承ください。

お問い合わせ：まちひとびら座かんかこかん 0577(33)5055  
主 催：高山市商店街振興組合連合会 / 女性部

図表 16：高山市商店街

(出所：まちひとびら座さんこんかん HP・岐阜県商店街振興組合連合会 HP)



(事例 11) 平和町商店街振興組合 (長崎県長崎市)

近接する大学の共催で、商店街が大学グラウンドにて被爆 80 周年記念花火を打ち上げて 3,000 人を集め、夜市を「平和を祈るイベント」とした。

(事例 12) 健軍商店街振興組合 (熊本県熊本市)

市行政や民間学童保育等と連携し、まちあそび人生ゲームの開催に協力して 300 組 1,000 人を集め、「商店街が子どもを見守り育てる」コンセプトの実現を目指す。

(事例 13) 竹田町商店街振興組合 (大分県竹田市)

地域おこし協力隊の「高齢者、障害者、子どもも誰もが集まる居場所」づくり活動に商店街が空き家を提供し、毎日約 10 人が一緒に会食している。

図表 17：竹田町商店街（出所：カラフル Facebook・大分県商店街振興組合連合会 HP）



では、「第三者が協働・連したくなる商店街」とは何か。

重要なテーマであり、研究を続けていくべきであろう。

## 9 新たな役割で商店街の自信と機能を取り戻す

行政も有識者も専門家も、外から商店街の課題を論じている。外から街を観ることで「商店街の解決すべき課題」は見えてくる。しかし、商店街の課題を観るためにも、街から外を観て「商店街が解決できる課題」を見つける必要がある。

生き残っている商店街は、幸いにもコミュニティと繋がっており、地域を熟知しており、地域や行政から信頼されており、組織もあり、顔もある。商店街は、保健所の職員や学校の先生よりも地域や地域住民の課題の深さが見えている。どんな統計データよりも地域の変遷を肌感覚で認識している。

商店街の期待は、「売れる」「買える」「できる」の 3 つであり、そのうち「売れる」と「買える」が商店街の本質ではある。しかし「できる」を増やすことで「売れる」と「買える」の期待も増えてくる。「商店街の課題を解決」するために「商店街が課題を解決」することに着眼する必要がある。

まずは、解決できる仕組みから構築していかなければならない。

（野田 良輔）

---

## 第2章 新たな地域課題に対応している商店街の取組（事例研究）

### はじめに

前章では地域社会の構造変化、商店街のライフサイクル、ステークホルダーの価値観の変化の視点から分析を行った。商店街が「衰退した」と認識される理由は、商店数や通行量などの数値低下と、空き店舗増加による外観的な要因にあるが、背景には人口減少など地域全体の縮小がある。商店街にはライフサイクルがあり、消滅は環境変化による自然淘汰の側面もある一方、再生・成長・成熟を続ける事例も多い。

衰退は店主や住民、行政など多様な主体に影響するが、社会全体の危機とは言えない。活性化の定義は立場ごとに異なり、共通目標の欠如が課題である。さらに、商店街自身が役割への自信や誇りを失い、社会的評価との間にギャップが生じている点も指摘されている。

前章では、商店街の衰退は単純な事実ではなく、地域社会の構造変化、商店街のライフサイクル、ステークホルダーの価値観の変化が複合的に影響している。

ここで重要なのは「商店街は何をもって存在意義とするのか」を再定義し、地域に応じた役割を再構築することである。

本章では、前章での議論をベースに、現場での解決策について、具体例を考えたい。

唐戸商店街（山口県下関市）、児島ジーンズストリート商店街（岡山県倉敷市）、柏二番街商店街（千葉県柏市）、健軍商店街（熊本県熊本市）、平和町商店街（長崎県長崎市）の5つの事例について述べた。

唐戸商店街においては、事業内容はもちろん、商店街の組織、そして同商店街が経済循環を促している点について地域経済循環の立場から分析を行っている。そのほかの商店街については、それぞれ、近年の組織改編などを経験し、その結果、「ブランド化」「生活者目線と観光需要の両立」「別組織（大学等）との連携」などの視点から分析を行った。

なお、唐戸商店街の分析の部分では、地域分析において「地域経済循環」の視点について触れているが、これが本稿の一つの特徴でもある。従来の商店街の活性化に関する分析においては、商店街の活性化そのものがどのような形で地域全体の経済循環に影響しているのかがやや不明確ではあった。しかし、最近では、RESAS と呼ばれる政府の地域データのサイトが登場したおかげで、地域でのお金の流れが明確に分かるようになってきている。

近年、地域内で資源やお金を循環させることの重要性が指摘されているが、これは、ローカルファースト型の経済成長と呼ばれ、「地域における消費と地域に根差した生産を重視し、地域内で循環させる」成長アプローチのことである。商店街はまさにこうした「地域内消費」の拠点として注目を集めている。

本章では、こうした部分も含め、商店街の現場の動きについてみてみよう。

（足立 基浩）

## ■ 唐戸商店街（山口県下関市）

### ① 唐戸商店街の背景

#### 1 地理的状況・歴史的背景

唐戸商店街<sup>2</sup>のある山口県下関市は、本州の最西端に位置する。対岸の北九州門司区との間の関門海峡には、中世では平家一門滅亡の壇之浦の戦い、幕末では長州藩と欧米との下関戦争など歴史のエピソードが多くある。下関はいつの時代も海陸交通の要衝として発展してきた。

戦後、下関市内の中心市街地には、2つの商店街ゾーンが形成されてきた。ひとつが陸の玄関口としての下関駅のエリアであり、もうひとつが海の玄関口としての唐戸のエリアである。

図表 18：下関市唐戸商店街の位置図



(出所：下関市観光コンベンション協会 HP のマップから抜粋)

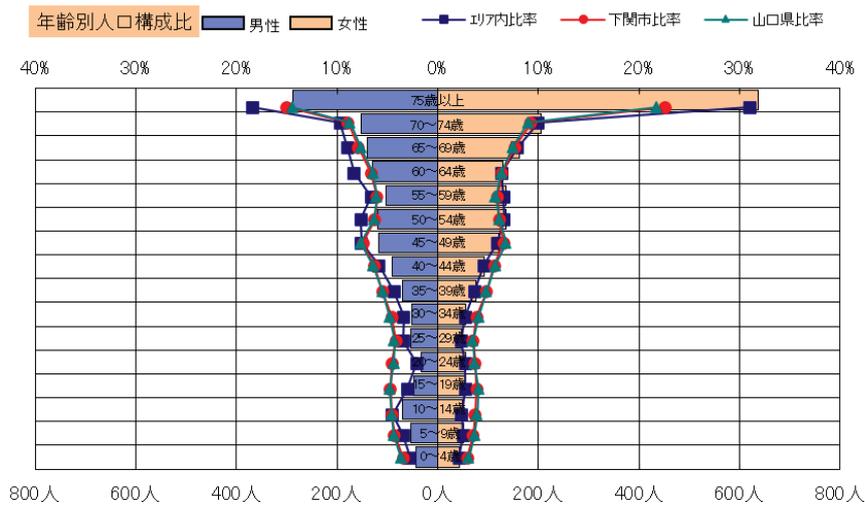
唐戸地区は古くは港町・宿場町として、さらには市庁舎などの公共機関や生鮮市場、海上交通の要衝という立地的・総合的な環境に支えられ、庶民性豊かで何でも揃う便利な街として栄えてきた。しかし戦後、九州への海底トンネルや関門橋の整備により、港町としての機能が低下してきた。さらに、1975（昭和 50）年の山陽新幹線の開通により、郊外に新下関駅が整備され、この新駅周辺が「下関の第 3 の核」として発展してきた。新幹線を含め市内交通体系の整備、郊外への住宅開発などの要素も重なって、下関市の中心市街地は全国の地方都市と同様に、商業・居住などの機能が相対的に低下していった。

平成時代になり、ベイエリア（唐戸商店街から南側の国道を挟んで海側）に中央卸市場「唐戸市場」や、市立水族館「海響館」、カモンワープ（飲食店や土産店が立ち並ぶモール）などが整備されてきた。唐戸市場は、従前は生鮮食品の卸市場であったが、やがて魚介類専門の卸市場となり、さらに市民向けの小売市場の機能が併設されるといった全国的にもユニークな形態となってきた。水族館も、従来は下関市長府地区にあった水族館の老朽化にともない、2001（平成 13）年に移転し開館

<sup>2</sup> 「唐戸商店街」とは、本章では、「協同組合唐戸商店会、赤間本通り商店街振興組合、4つの通り会（中央通り、棧橋通り、ふれあい通り、銀天街）のエリアをいう。

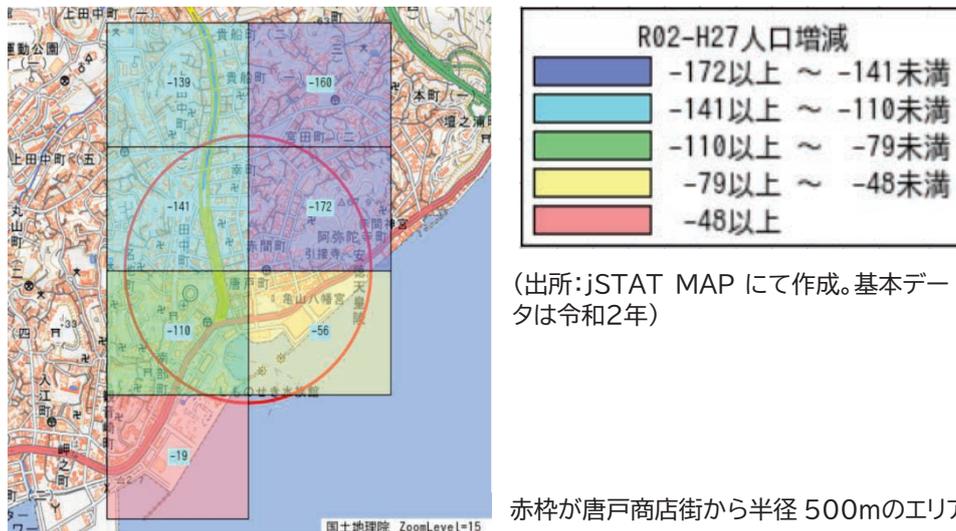


図表 20：唐戸商店街から半径 500m内の年齢別人口構成比



(出所:jSTAT MAPにて作成。基本データは令和2年)

図表 21：唐戸商店街から半径 500m内の人口増減（2019→2024 年）



(出所:jSTAT MAPにて作成。基本データは令和2年)

赤枠が唐戸商店街から半径 500mのエリア

唐戸商店街から西側には、国道を挟んで下関市庁舎がある。唐戸地区住民の買い物動向や商店街の利用状況を分析したデータ等は見当たらないが、「下関市役所職員を対象としたアンケートから唐戸商店街地区の利用実態に関する調査」<sup>3</sup>がある。この調査によると、下関市職員は、唐戸商店街での買い物・飲食の利用や評価に対してネガティブに捉えていることが伺える。調査で「得られる知見」では、唐戸商店街に対して次の3つを指摘している。

- ① 店舗の選択の少なさ、商店街のイメージの悪さ
- ② 市役所職員も商店街にとって大きな顧客ターゲット層
- ③ 思い切った観光客向けの戦略にシフトすることで閉塞感を打破できる可能性

調査では、希望的な結果も指摘している。たとえば年齢的にみると、若年層のほうが相対的に高評価になっている。一例として、「高品質の商品が提供されているか」という問いに対する肯定的意見は、50歳代、40歳代、30歳代、20歳代が各々8.0%、8.1%、11.7%、15.1%と年齢が下がるにつれて上昇している。

<sup>3</sup>下関市立大学編 関門地域研究 21 113-128, 2012 杉浦勝章、森邦恵、横山博司

図表 22：唐戸商店街の各アーケード



(出所:赤間本通り商店街振興組合 HP)

50年前にさかのぼって下関市行政が関わった唐戸地区活性化策のエピソードを述べる。1975（昭和50）年6月、下関市役所は「唐戸地区整備計画室」を設置した。この年3月には前述のとおり山陽新幹線が開通し新下関駅周辺が市内第3の核として生まれただけである。市は、唐戸地区が相対的に街としての地位が低下することを懸案として地区整備を始めたのであろう、と推察できる。整備計画室は、具体的な事業として、まず、唐戸商店街の南東の一角を再開発し、複合ビル「カラトピア」を建設したことである。カラトピアは敷地面積約5,600㎡、13階建てのビルで、3階までを店舗4～5階を市の行政機関・関係団体、6～13階を駐車場と分譲マンションとした。開発当初からスーパー丸食（後のサンリブマルショク唐戸店。2025（令和7）年12月に撤退した。）が参画し、整備後は1階に核店舗として入居した。

1992（平成4）年、下関市は、カラトピアに続いて唐戸商店街の中央部を再開発し、第2の複合ビル「カラトコア」を整備した。カラトコアは敷地面積約2,500㎡、14階建てのビルで、1～2階が店舗、3階が駐車場、4～14階を住宅とした。住宅の戸数は、カラトピアとカラトコアを合わせて121戸になる。カラトピアとカラトコアの2つの再開発をみると、下関市は、唐戸商店街を住商混合の地域密着型として期待していたように思われる。

図表 23：唐戸地区市街地再開発によるカラトピアとカラトコア（枠内が唐戸商店街）



両ビルとも店舗・駐車場・住居ゾーンがある

(出所:下関市 HP の写真を加工した)

次に2000（平成12）年、下関市は、中心市街地活性化法の施行にともない、いち早く中心市街地活性化基本計画を策定し、中心市街地において商店街活性化の諸事業を進めてきた。唐戸商店街における活性化事業をみると、たとえば、土曜朝市、下関にゆかりのある幕末の志士に関する幕末維新村構想、金子みすゞ（昭和初期の童謡詩人。唐戸に居住跡がある）をテーマにした空き店舗活用事業などが進められ、市民のみならず観光客にとっても魅力の高い商店街として再生を目指している様子が伺える。基本計画は何度も更新され、2014（平成26）年までの15年間、中心市街地の求心力の低下への

歯止めを図った。

近年、下関市は中心市街地の活性化を目指して、3つの計画等を策定し、各計画に基づき現在も諸事業を進めている。3つの計画とは、①あるかぼーと・唐戸エリアプラン、②都市再生整備計画、③中心市街地にぎわいプランである。そのうち①と③の両プランの計画区域には唐戸商店街が含まれておらず、②の計画にも商店街活性化を目的とした事業は見当たらない。しかし、諸事業の中には唐戸商店街へ大きく影響するものがある。

①のあるかぼーと・唐戸エリアプランは、唐戸に隣接したベイエリア（ウォーターフロント）の総合開発計画であり、中心的な事業主体は株式会社星野リゾートである。星野リゾートは、2025（令和7）年12月、「海峡のデザイナーズホテル」と呼称するリゾート下関を開設した。商店街から徒歩圏内の位置に新たなホテルが開設したことで、商店街への人流の可能性もある。

②の都市再生整備計画では、唐戸商店街のうち赤間本通り商店街のある市道の渋滞を解消させるため、3.7億円の公共事業費をかけて2027（令和9）年までに164m片蓋アーケードを撤去し、高質空間形成施設を形成することとしている。この事業は、近い将来、唐戸商店街の空間イメージを全く変えていくであろう。

③の中心市街地にぎわいプランは、もっぱら下関周辺を中心とした再開発計画であるが、「唐戸地区の商店街活性化についても議論していく必要性」に言及している。この中で唐戸商店街について、「観光資源に恵まれ交通の利便性に優れていることから、観光面を主体に活性化を図るとともに、若者をはじめ多様な者が起業に向けて集う場として発信を強化するなど関係者と議論を展開していく」と期待している。

図表 24：唐戸商店街の中の赤間本通り商店街



都市再生整備事業によりアーケードを撤去予定

(出所:Google マップ)

図表 25：令和時代における関係計画等

区分	計画等の名称	計画期間	計画エリア	唐戸商店街との関連
①	あるかぼーと・唐戸エリアプラン	2023（令和5）年から10年間	ベイエリア（ウォーターフロント）	近接地に星野リゾートのホテルを開設
②	都市計画整備計画	2023（令和5）年から5年間	下関駅から唐戸地区周辺	渋滞解消のための市道改修に伴うアーケード撤去
③	中心市街地にぎわいプラン	2018(平成30)年から随時更新	下関駅地区中心	「議論していく必要性」に言及

### 3 唐戸商店街の今とこれから

唐戸商店街は、観光資源や市庁舎などの公共機関を周辺に持ち、恵まれた環境にありながらも、一方で厳しい側面もある。たとえば、2026（令和 8 年）1 月、カラトピアの開設以来の核店舗であったサンリブマルショク唐戸が閉店した。株式会社サンリブは、終戦間もなく唐戸において発祥し、西日本（中国・四国・九州）において有数の規模を誇るスーパーマーケットチェーンであるが、その発祥の地から撤退することになる。カラトピアにとってサンリブ唐戸の閉店は、ビルの 1～3 階の商業ゾーンの大部分が空洞化したことになる。唐戸商店街にとって、核店舗を喪失したことになる。

この状況に際してカラトピア管理組合は、市民に対しアンケートを実施した。アンケート結果は公表されていないが、山口新聞の記事（2025（令和 7）年 11 月 3 日付け）によると、「跡地に生活密着型のスーパーを求める意見」が大多数を占め、「日常の買い物が不便になる」、「空き店舗化で治安が心配」、「観光客より地元の暮らしに役立つことが優先」、「唐戸は旧市街の再生の鍵」、「行政と住民は連携し長期的な方向性を共有すべきだ」に多くが賛成した。しかし、地元住民と唐戸以外の回答傾向には違いがみられた。地元住民からは「買い物難民の懸念」が強調された一方、唐戸以外の住民からは「観光地化」、「観光客の受け入れ」に比較的前向きな回答が見られた。

下関市が過去に実施した再開発や、策定した諸計画の流れをみると、唐戸商店街の活性化の手段は、昭和時代は「地域密着」であり、平成以降に段々と「観光的要素」が加わってきた。市は、今では唐戸商店街の様子を観ながら、ひたすら隣接するベイエリアの観光振興を進めているように見える。「市役所職員を対象としたアンケート調査」と「カラトピア管理組合が実施したアンケート調査」の両結果をみても、唐戸商店街への期待は、現在、「観光地化への転換」と「地域密着型の深化」の異なる 2 つがある。

2024（平成 6）年 2 月、唐戸商店街は、「組織統合により推進体制を確立して地域再生に取り組んでいる」として中小企業庁の「かがやく商店街 2024」に選定された。地域や様々な関係者の期待に対し、唐戸商店街は自らの役割をどのように定め、どの途を選択するのか、期待したい。

図表 26：唐戸商店街の皆さん



(出所：一般社団法人からまち HP)

(野田 良輔)

## ② 唐戸商店街の再生と組織改革の経緯

老朽化したアーケード問題をきっかけに始まった唐戸商店街の再生は、理事長・山口昌則氏らの主導で進められた。2020年頃から老朽化への危機意識が高まり、地元同意のもと改革を検討した。前理事長が辞任し組合解散の動きがあったが、山口氏と梶原康弘氏（副代表理事）、寺尾文彦氏（代表理事）らが体制を立て直し、2022年5月に「一般社団法人からまち」を設立した。商店街の5つの通りを一本化し、ホールディング会社的な仕組みで「商店街振興組合」「協同組合」を傘下に置く体制とした。

会費は一時、月1,500円までに引き下げ、より多くの会員が参加できる安価なレベルを設定。組織再建を優先した。その後、運営資金強化のため6,000円に引き上げた。全国平均（年9.7万円（月に8,000円程度））に比べれば低水準だが、負担を調整しながら組織基盤を固めている。資本金は当初有志7名が300万円ずつ出資予定だったが、実際は1人100万円・計700万円を「預り金」形式で拠出し、後に返金可能な仕組みとした。

図表 27：唐戸商店街（2025年9月16日著者撮影）



唐戸商店街の状況は以下のとおりである。

図表 28：商店街等基本情報

商店街等の名称：協同組合 唐戸商店会
商店街等の所在地：山口県下関市唐戸町2番12号
商店街等組織の設立年月日：昭和47年12月20日
店舗数：153店舗（令和5年4月現在）
商店街等組織の加盟店舗数（組合員数等）：72店舗（令和5年4月現在）
集客核の存在：（商業施設、公共公益施設、コミュニティ施設、等）
観光：唐戸市場、カモンワフ等
商業：唐戸はれて横丁、マルショク・サンリブ
商店街等の空き店舗数：86店舗（令和5年4月現在）

---

## 1 組織運営

発足初期には、組織の内部統制がうまく機能せず様々な内部事案が発覚したが、これを乗り越え、内部統制の重要性を再認識し、マネージャーと事務局機能の強化が図られた（組織論における MAPS + O 方式を参考）<sup>4</sup>。また、世代交代を意識し、青年部を新設。若手が部長や副部長を務め、理事ら年長者は口を出さず支援に徹するスタイルで運営している。

## 2 主要事業とイベント

現在、いくつかの事業を実施中だが、中心事業は「夜市」などのイベント企画である。2024 年末から実験的に開始し、2025 年 4 月には来場者数 1.2 万人を記録した。毎月第 3 土曜日の「からとの日」では約 60 店舗が出店し、キッチンカーの導入も進んでいる。イベントの目的は単なる賑わいづくりではなく、「ウォーカブル（歩いて楽しめる）なまちづくり」による回遊性・消費拡大にある。AI カメラによる人流調査も構想中で、参加店舗が利益を得られる持続型イベント運営を目指している。

運営費用については、メンバーのボランティアに依存しており補助金に頼らない点もこの商店街の特徴だ。イベントに出店する際に、出店料は徴収するものの、その額は 3000 円（1 店舗当たり）と安価であり、イベントの際に出るゴミ処理の費用などに充当している。ただし、その他諸費用もかなりかかっており、今後は 1 万円程度に引き上げたい考えがあるという。アーケードの撤去費も課題で、アーケード無しの通りは会費を半額とするなど柔軟な対応をとる。

## 3 広報と地域連携

こうしたイベント時の広報活動については、地元小・中・高校に約 2 万部のチラシを配布するなど対応している。SNS も活用し、地域住民の巻き込みを強化している。特にボランティア活動を通じた若年層育成に注力しており、中学生 3 人から始まった活動が現在（2025 年 9 月時点）17 人に拡大している。高校生や下関市立大学の学生も加わり、若者層への地域教育の場としても機能している。

## 4 地域資源と「唐戸愛」

商店街活動に熱心な「唐戸商店街」の活動の根底にあるのは「唐戸愛」といえる。さらに、「施策論ではなく組織論が大事」という考え方が共有されており、地域の信頼関係を基礎に、トップが地元で根差し、温かなリーダーシップを発揮することが鍵といえる。神社（亀山八幡宮）や伝統行事（泣き相撲など）との連携も意識し、商店街を「地域文化を守る場」として位置づけている。

## 5 今後の展望と課題

商店街の構成は飲食業が 6 割程度を占め、観光客よりも地元客中心。周辺には市場やスーパーが多く、差別化が課題である。一方で、唐戸地区周辺の海側に位置する A 地区に星野リゾートが進出（2025 年 12 月開業）し、観光需要との連携が期待される。今後は海側の新エリアと既存商店街をどう結びつけるかが焦点となる。

また、チャレンジショップ事業やアプリ開発によるデジタル化、AI カメラによる人流解析など新技術の導入を進めており、従来の

---

<sup>4</sup> Maps+O とは、マネージャー（Manager、例：まちづくり会社のスタッフ）、アグリゲーター（Aggregator、都市の外部からまちづくりを支援する機関や制度）、プレイヤー（Player、まちづくり会社などの組織を牽引する人員）、サポーター（Supporter、まちづくりを支える自治体など）、オーガナイザー（Organizer、まちづくり会社）の頭文字をとったもので、まちづくりにかかわるステークホルダー（関係者）のことを指す。https://minds-eye.co.jp/2020/12/01/post-836/を参照。

---

手による情報収集作業が大幅に効率化されよう。行政との協働も模索しており、市幹部の人脈を通じて支援ネットワークを構築中である。

## 6 おわりに

「からまち」の取り組みは、老朽化・組織分裂・資金難といった従来型商店街の課題を、組織統合と若手育成によって克服してきた、という点にその特徴がある。

イベントを軸とした地域参加型の運営、行政依存からの脱却、デジタル技術の導入などにその特徴があり、単なる商店街再生ではなく「地域経営モデル」への転換を志向している。今後、星野レポートとの連携や、AI 活用による来訪者データ分析が実現すれば、周辺とのネットワークを基調とした全国の地方商店街再生の先進事例となる可能性がある。

ここで注目すべきは、さらに、その組織の強さである。ヒアリングの際に現場の皆さんが強調されていたのが、MAPS+O における「事務局」機能の強化と、リーダーシップの存在である。

特に事業実施の際の「事務局の执行力」と、意思決定の迅速さに不可欠な「リーダーシップの存在」である。

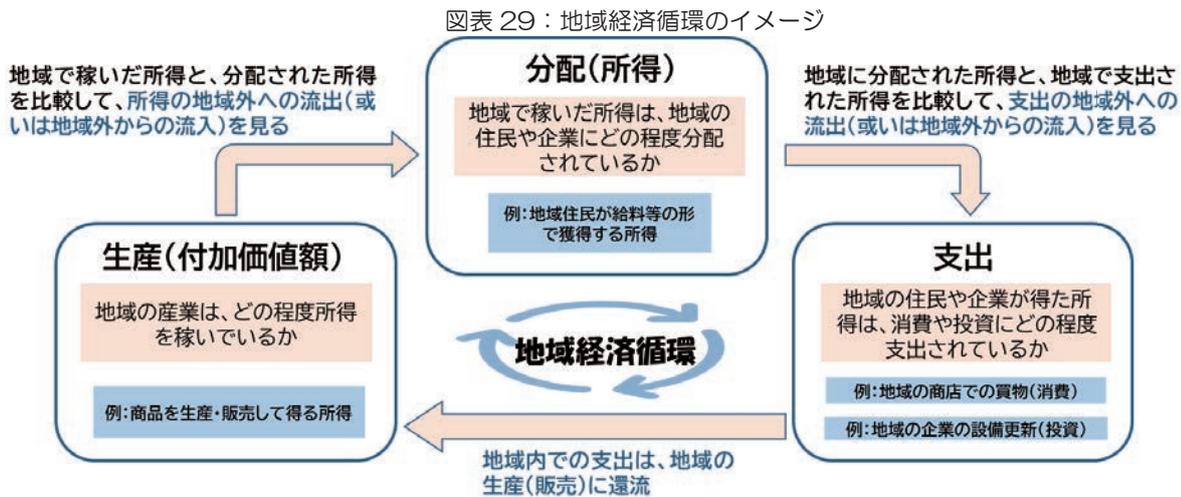
組織が強固であれば、様々な変化に耐えうる様な改革が可能となる。それが同商店街の最も大きな強みといえよう。

(足立 基浩)

### ③ データでみる商店街の取組意義

商店街の目的は、一義的には個店の収益向上であるが、個店単独ではなく共同で様々な事業に取り組む理由は、地域活性化にある。地域を活性化させることで、個店の収益向上という目的を達成するための基盤を強化することにある。

ただし、ここでいう「地域活性化」とは、単にイベントで人を集めることでも、大きなハコモノ（大規模商業施設等）をつくることでもない。「生産→分配→支出」というお金の流れ（＝地域経済循環）を強く・太くすること、すなわち地域の稼ぐ力を高めることである。



(出所：筆者作成)

地域経済循環とは、一言で言えば「この地域で稼いだお金が、この地域の人や企業に行き渡り、またこの地域で使われるという所得やお金の循環」のことである。

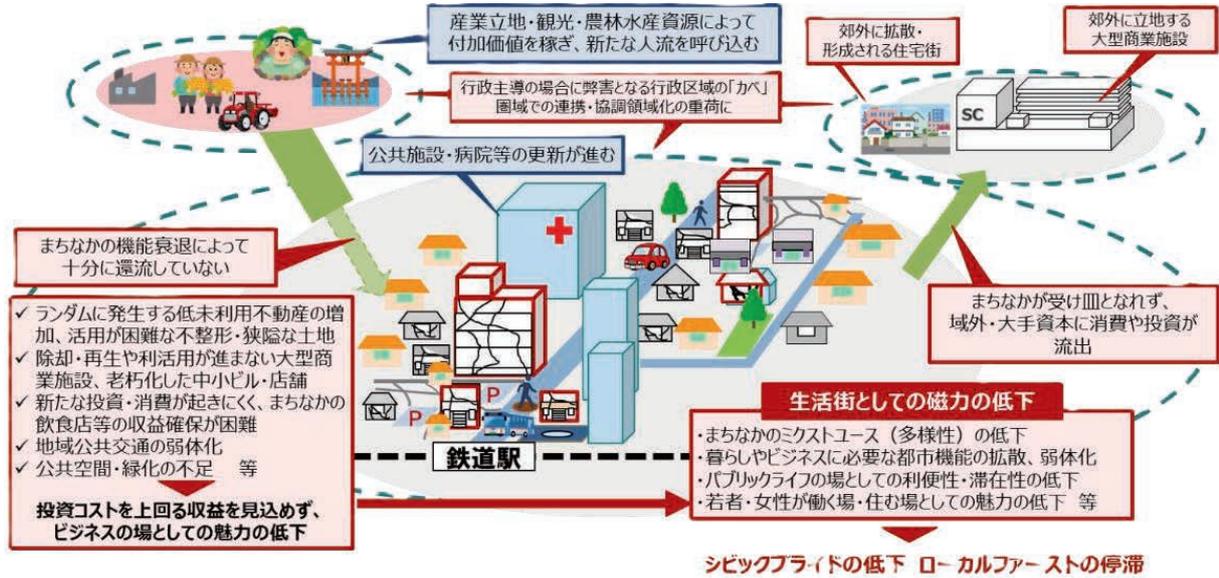
- ・生産：地域の企業やお店が商品・サービスを生み出し、付加価値（域内総生産 GRP）をつくる段階
- ・分配：生み出した付加価値を、給料や利益として「従業者」と「企業」に配る段階
- ・支出：分配された所得を、消費や投資として実際に使う段階

本来、この循環が地域の中でぐるぐる回っていけば、人口が多少減っても、一人ひとりの所得や生活水準を維持・向上させることができる。逆に、どこかの段階で「域外への流出」が大きくなると、地域の経済循環は細くなり、商店街も含めて地域の稼ぐ力が弱くなっていく。

商店街にとって、地域経済循環を強く・太くしていくことは、最終的に個店の収益向上につながる。逆に、地域に課題やボトルネックがあると、この循環が弱く・細くなる。この意味で、地域経済循環を強く・太くすることは、そのまま地域の課題を解決していくことでもある。

したがって、少なくとも本項で取り上げる商店街とは、地域経済循環を強く・太くする装置であり、そうしたことを目的とする組織である。なお、日本商工会議所においても、かかる地域経済循環の機能不全が、まちなかで生じる諸課題の原因になっていると指摘している。

図表 30：都市・まちなかが抱える課題



(出所:日本商工会議所「地域の“稼ぐ力”を高めるまちづくりに関する意見～まちの個性と価値が生み出す活力ある都市の再生に向けて～」(2025年7月17日))

また、内閣府「中心市街地活性化評価・推進委員会」による報告書「今後の中心市街地活性化の重点課題～新たな「まちなか再生」に向けて～」(2024年3月29日)においても、商店街を含む“まちなかの再生”のためには、「地域の経済的価値の向上が必須条件であり、地域所得の維持・向上、域内消費・経済の好循環を促進すること」、すなわち「ローカルファースト<sup>5</sup>によるまちなか再生の推進」が必要であると、地域経済循環を強く・太くすることの重要性を指摘している。

地域経済循環は、国が提供するビッグデータの RESAS 等で公表されているが、現状では、基礎自治体単位に留まっている。このため、ここでは、下関市の地域経済循環を示すとともに、生産→分配→支出というそれぞれの段階で、唐戸商店街の取組が、地域経済循環を強く・太くすることにどのような貢献を果たしているかを整理する。

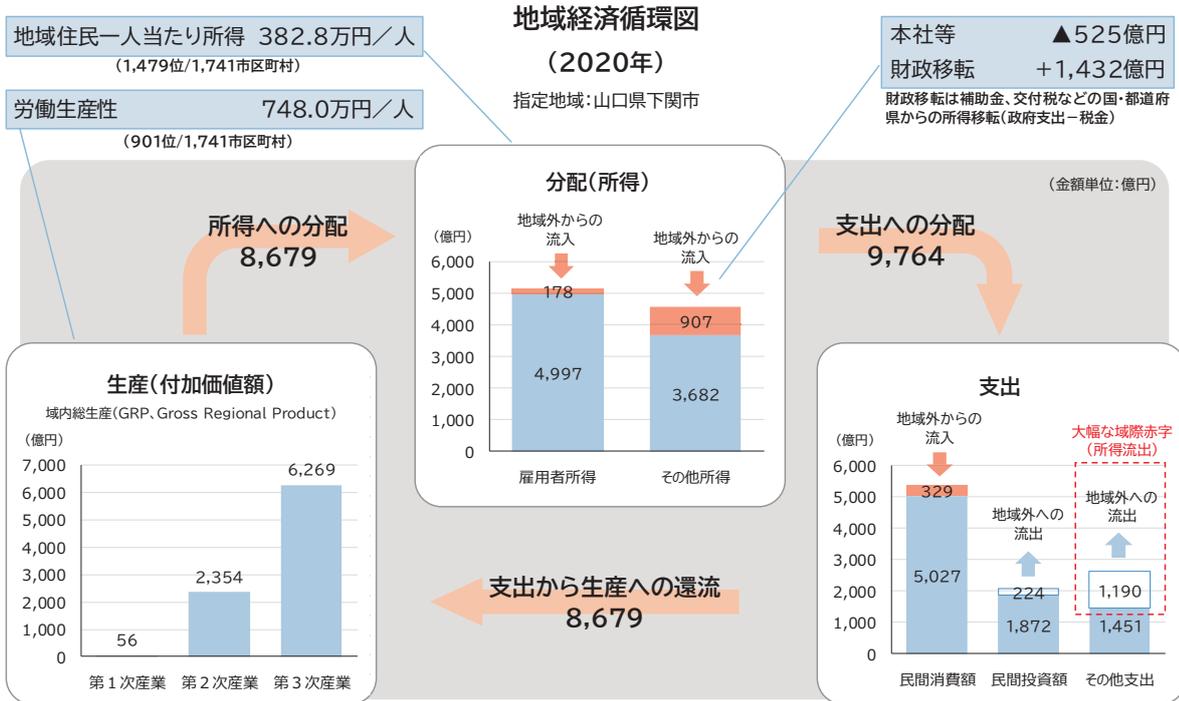
下関市の地域経済は、商品・サービスの「生産」によって 8,679 億円の付加価値（域内総生産）を生み出し、従業者と企業等に分配している。

「分配」段階では、域外に通勤している人が多いことから雇用者所得が流入、その他所得では、地方交付税交付金等の財政移転によって 1,432 億円の所得流入があるものの、域外本社への利益移転（所得流出）が 525 億円あり、差し引き 907 億円の流入に留まっている。

分配された所得を使う「支出」段階では、域外から多くの来訪者を集めることから民間消費が流入しているが、集まる消費需要に対応するため域外から商品・サービスを移輸入（所得は流出）していることから、その他支出では 1,190 億円もの大幅な所得流出（域際赤字）が生じている。

<sup>5</sup> できるだけ地域（ローカル）を優先して選び・投資し・意思決定する考え方。可能な限り地域内のリソースを活用することで、地域経済循環を強く・太くし、持続可能な地域社会を実現しようとする取組の総称でもある。なお、無理にすべてを地域内で賄おうとするものではなく、できないことは他の地域と積極的に連携・協働する考え方であることに留意（Local First であって、Local Must ではない）。

図表 31：下関市の地域経済循環（2020年）



(出所:「下関市の地域経済循環分析【2020年版】Ver8.0」(環境省、株式会社価値総合研究所)より筆者作成)

かかる構造を踏まえて、唐戸商店街の取組が、下関市の地域経済循環にどのような影響を与えているか、各段階で整理すると、以下のとおりである。

## 1 「生産」段階

個店による商売そのものではあるが、商店街としては、来街者数を増加することが求められる。そのうえで、商店街に集まった来街者を店にどれだけ呼び込めるか(来店率)、実際の購入に結びつけられるか(契約率)、そしてどれだけ付加価値をつけるかどうか(単価)は、最終的にはそれぞれの個店の取組次第である。

$$\text{個店の売上高} = \underbrace{\text{来街者総数}}_{\substack{\uparrow \\ \text{商店街の取組}}} \times \underbrace{\text{来店率}}_{\substack{\uparrow \\ \text{個店の取組}}} \times \text{契約率} \times \text{単価}$$

唐戸商店街では、人口減少に伴う需要減退という地域課題に対し、「唐戸イルミネーション点灯式」など独自のイベント開催等によって来街者を増やし、その定着を図っている。こうした取組によって地域の顧客基盤の拡大・強化を図ることは、個店の売上増加につながるものであり、結果的に、地域経済循環の再構築に貢献している。

## 2 「分配」段階

下関市民が市外へ通勤して働くことで、給与という形でお金が市内に持ち帰られ、その分の雇用者所得が流入している。これは、下関市にとって「稼ぐ力」の源泉の一つとなっている。一方で、こうした域外への通勤を持続的に続けてもらうためには、子育て

---

等をしながら働き続けられるよう、育児環境等の整備が地域の重要な課題となる。

これに対し、唐戸商店街では「子連れコワーキングスペース」を開設している。主な目的はコミュニティの課題を解決し、来街時の消費機会をつくることにあると考えられる。しかし同時に、育児と就労の両立を可能とする環境を整備するものであり、地域の稼ぐ力を維持・向上する取組にもなっている。

また、域外に本社を置く企業の利益移転などにより 500 億円以上の所得が流出している現状に対し、唐戸商店街では「唐戸はれて横丁」オープン支援や空き店舗を活用した新規出店支援等を通じて、地域に新たな本社機能を持つ事業者を生み出している。商店街としては、新しい魅力を提供し、地域の価値を維持・向上させることが主な目的であるが、同時に、域外本社への利益移転等という地域課題に対処し、地域経済循環の再構築にも貢献している取組である。

なお、大規模商業施設は、一般に全国企業が建設・保有していることが多く、そこで得られた所得は本社がある域外に移転されてしまう。その結果、地域経済循環を細らせてしまう可能性があり、本項で取り上げる商店街とは性格が大きく異なっている。

### 3 「支出」段階

域外からの来訪者が多い下関市では、民間消費が流入しており、地域の「稼ぐ力」の源泉となっている。一方で、人口が減少するなかで、この民間消費の流入をいかに維持・拡大していくかは、重要な地域課題でもある。これに対し、唐戸商店街は、積極的な情報発信などの取組を通じて観光の目的地となっており、域外からの来訪と消費を呼び込むことで、この地域課題に応え、地域の稼ぐ力の維持・拡大に貢献している。

投資の動きをみても、下関市全体では域外への流出傾向がみられる一方、唐戸商店街では空き店舗改修等を通じて新たな投資を呼び込んでおり、地域経済循環の再構築につながる取組である。

また下関市は、集まる消費需要を賄うため、多くの商品・サービスを域外から調達しており、域際収支（貿易収支等）は大きな赤字（＝所得流出）となっている。ある程度はやむを得ない面があるものの、地域ネットワークが厚い商店街の個店は、全国チェーンと比べて地域産品を積極的に活用する傾向があり、こうした調達行動を通じて、唐戸商店街は、域際赤字（所得流出）の抑制に一定程度貢献している可能性がある。

なお、大規模商業施設に入居する店舗は全国チェーンが多く、商店街に比べると、地域産品の活用は限定的である。その結果として、場合によっては地域の産出能力を弱め、域際赤字を拡大する可能性がある点、本項で取り上げる商店街の姿と大きく異なっている。

以上のように、唐戸商店街の取組は、多様な地域課題の解決に資すると同時に、地域の稼ぐ力の維持・向上につながっている。多様な地域課題に対応しながら、個店の収益基盤となる地域の活性化、すなわち地域経済循環を強く・太くすることにつなげており、唐戸商店街の取組は、商店街の役割 2.0 を体現していると言える。

図表 32：地域経済循環を強く・太くする視点と商店街の取組

	<主な視点>	<主な取組事例>	<商店街の取組事例(想定)>
生産	生産性向上	DX推進	AIカメラ設置等による人流分析等を踏まえた効果的なマーケティング
	高付加価値化	新商品・サービス開発	オリジナル商品・複数店舗連携商品などによる商品単価のアップ
分配	就業者拡大	健康経営推進	子育てと就労を両立する施設の誘致・整備
	地域企業創出	新規創業支援	トライアルショップ等による新規開業の推進
支出	消費呼び込み	観光振興	積極的な情報発信
	投資呼び込み	優遇措置	リノベーションなど空き店舗の有効活用推進
	貿易収支改善	域内調達拡大	地場製品の活用
	人口、社会・交通インフラ	コミュニティバス充実	商店街近辺にマンション等の居住施設を整備

(出所:筆者作成)

なお、唐戸商店街における来街者数そのものを直接把握することは困難であるものの、一般社団法人からまちの活動により、仮に年間1万人規模の市外来訪者が新たに増加したと想定すると、環境省が公開しているシステム<sup>6</sup>を活用することで、一定の前提条件の下、下関市全体では約2億円の経済波及効果が生じ、税収効果としては約3,200万円（国税2,040万円、県税950万円、市税230万円）が発生していると比較的容易に試算することができる。

この試算に照らせば、年間1万人規模の集客を実現している唐戸商店街の取組に対し、行政が数百万円程度の支援を行うことは、投入額に比して大きな経済効果と税収効果を生み出す可能性が高く、費用対効果の観点から見ても「賢い支出（wise spending）」であると評価できる。むしろ、こうした定量的な試算を持たないまま支援の是非を判断することの方が、政策判断上のリスクは大きいと言える。

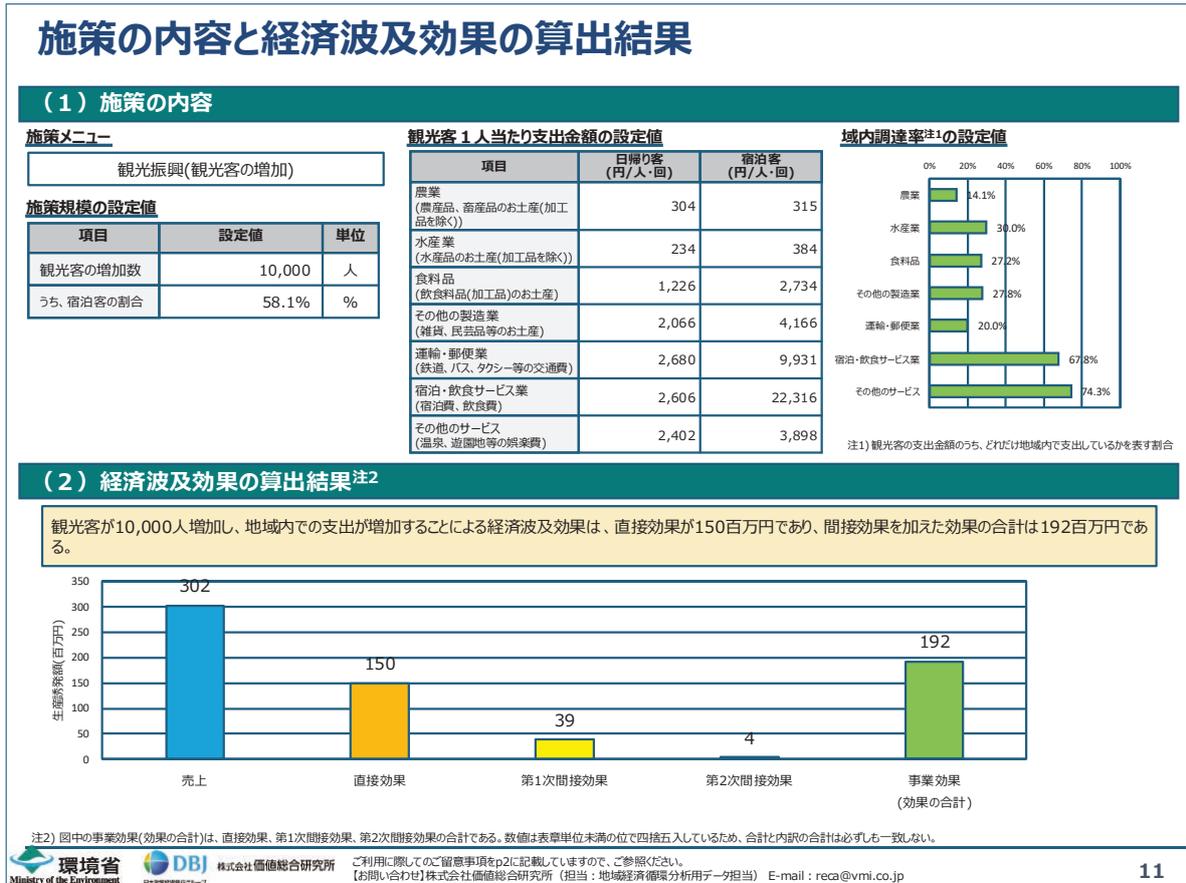
行政との協議においては、取組の「意義」や「必要性」といった定性的な説明だけでは、どうしても議論が平行線に陥りやすい。これに対し、来訪者数、経済波及効果、税収効果といった試算データを示すことで、「これだけの集客が見込まれ、その結果、地域にこれだけの効果が生じる。その一部、例えば税収増分の半分程度を支援として充てていただきたい」といった、条件と規模を伴う具体的かつ建設的な交渉へと議論を進めることが可能となる。

さらに、このような試算データを有することは、行政との協議を円滑にするだけでなく、対外的な説明力や説得力を大きく高める。数値に裏打ちされた説明は、関係者や協力者の理解と共感を得やすく、結果として、商店街の取組に多様な主体を巻き込み、取組自体の持続性を高める効果を持つ。

このため、今後の商店街支援や地域活性化の取組においては、定性的な価値とあわせて、こうした試算データを積極的に整備・活用していく姿勢が不可欠である。

<sup>6</sup> 環境省「地域循環共生圏」サイト (<https://chiikijunkan.env.go.jp/manabu/bunseki/>) 「地域経済の“これから”経済波及効果分析ツール」

図表 33：来街者 1 万人増加の経済波及効果



(出所:「下関市の経済波及効果分析」観光振興(観光客の増加)Ver7.0(環境省、株式会社価値総合研究所))

唐戸商店街では、AI カメラ設置・人流分析等を行っている。また、データマーケティングについても補助金の採択をうけて実施中である。これらデータ利活用の取組を進めることで、商店街の役割 2.0 がますますアップデートされることが期待される。

(鶴殿 裕)

# ■ 児島ジーンズストリート協同組合（岡山県倉敷市）

## 1 児島ジーンズストリート活性化について

倉敷市児島地区は人口約 70,000 人を抱える「繊維のまち」であり、古くから縫製業を中心とする製造業が集積してきた。児島ジーンズ、倉敷帆布、豊縁など高い技術を伴う製品が多く、国内外の消費者から高評価を得ている。人口減少は進んでいるものの、手作業を伴う高付加価値産業が存続し、観光資源としても魅力を持つ。廃線となった下津井電鉄跡地「風の道」はサイクリングロードとして整備され、地域の歴史と観光要素が共存するエリアとなっている。

## 2 組織について

児島ジーンズストリート協同組合は 2010 年に設立され、2025 年で 15 周年を迎えた。当初は桃太郎ジーンズ 1 店舗とその他数件の店からスタートしたが、SNS を通じた拡散や観光客増加を背景に、現在では 43 店舗へと大きく増加した。桃太郎ジーンズの人気は海外にも波及し、Instagram では 3000 万回再生を超える動画も登場した。さらに安倍晋三元首相が海外で児島ジーンズに言及したことも追い風になり、国内外での認知度が急上昇した。現在は年間 25 万人が来訪し、土日は特に観光客が集中する。外国人観光客は来訪者全体の約 2 割、売上の約 3 割を占め、インバウンド需要が重要な柱となっている。

児島地区中心部の商業組織については、協同組合と推進協議会の 2 つがあり、商工会議所の支援を受けながら活動を続けている。児島ジーンズストリートの組合費は月額 6,000 円（一口、2025 年 11 月時点）で、道路をデニム色に舗装するなど、行政と連携した環境整備も進む。2019 年頃にはストリート内に不足していたトイレをポケットパークとして整備した。2025 年には Cool Japan Award「もの・こと・場所部門」を受賞し、観光地としての評価が高まっている。しかし、まだまだ発展途上であると関係者はみている。

図表 34：児島ジーンズストリートマップ（出所：jeans-street.com）



### 3 エリアマーケティングについて

ジーンズストリートはL字型の形状をした商店街で、入口と終点付近に人が集まりやすいが、途中には空き店舗も存在する。地主、建物所有者が第三者に物件を貸さないケースもあり、出店希望者がいるにもかかわらず店舗不足が解消しないという課題がある。一方で、既存店舗の撤退は現在ほとんどなく、出店希望者は増加している状況だ。

この地区は小規模ながら縫製工場が多く存在するため、夫婦で小規模店舗を開業する例もある。飲食店は11店、シルバーストア1店、宿泊施設（デニムロッジ）も開業し、滞在型観光の基盤整備も進んでいる。

観光客の居住地は関西圏が約3割、岡山県内が約2割、その他全国各地が約3割程度となっており、児島訪問後に倉敷美観地区や四国へ移動する観光ルートが一般的となっている。同ストリート全体の年間売上額は約200億円とされる。同ストリートに近い駐車料金が1時間100円と安価で、購入者に駐車券を配布する店舗もあるなど、来訪者に配慮した取り組みが進んでいる。

図表 35：児島ジーンズストリート 著者撮影（2025年11月17日）



イベントによる集客も重要である。特に「デニムの日」（10月26日）に合わせたJapan Denim Daysや繊維祭など、体験型イベントが人気を集めている。訪問客は、イベント中に実施されるワークショップにて、藍染め、Tシャツ染色、トートバッグづくりなどが体験でき、2025年度は2日間で約8,000人を動員した。また、倉敷市役所がワークショップ開催に予算を付けるなど行政支援も積極的に実施している。また、東京の著名な百貨店との連携企画（販売促進）など、県外の地域への情報発信も進んでいる。

### 4 公民連携と地域連携について

先述のように市役所と同ストリートとの関係は非常に良好で、特に観光課が積極的に支援している。倉敷市はジーンズを地域産業の象徴と位置づけ、産業全体の底上げを図る政策を進めている。同ストリート関係者はAIが全盛の時代であっても、「ジーンズづくり」という手作業の価値はなくなる点に着目し、今後も地域産業と観光の融合を強化したいと話している。ヒアリ

---

ングに応じてくださった石橋秀次氏（児島ジーンズストリート協同組合 代表理事、WHOVAL 代表）はストリート内の店舗数を 100 に近づけ、「世界一のジーンズの街」を目指したい、と抱負を述べられていた。また、時計メーカーや鳥取県境港市の水木しげるロード（地域のブランド化に成功した）とのコラボレーション、工場見学や体験型施設の整備など、新たな展開も構想されている。

## 5 おわりに

石橋秀次氏は、サラリーマンから転身し、その後ジーンズの加工場を買い取って事業を拡大されたという。現在は約 70 人を雇用し、備後産セルビッチ生地など地域資源にこだわった「ローカルファースト型経済」のものづくりを実践している。

ローカルファースト型経済とは地域内で生産、消費、分配を行うことで、地域資源の再循環が行われ、持続的に地域が発展するという古くて新しい経済モデルである。現在、地方都市で特に注目されている手法といえる。

また、ヒアリングに同行してくださった室山麻実氏が勤務する株式会社ジャパングループはジーンズ生地製造を行い、国内外の地域、企業のブランド発信にも積極的に取り組んでいる。この地は、以前桃太郎ジーンズ（現在、株式会社ジャパングループ）を中心に、その製品は世界的な評価を得ており、製造と観光が一体となった地域ブランドの形成が進んでいる。

実はこうした「地域のブランド」をベースに地域愛が形成され、地域全体でヒト、モノ、カネを還流させることこそが、先述のローカルファースト型の地域再生、商店街づくりには重要である。

商店街のブランド形成そのものが地域に個性を生み、地域全体のブランド化に貢献する。今後さらなる地域の活性化と来街者の増大が期待されよう。

（足立 基浩）

## ■ 商店街振興組合柏二番街商店会（千葉県柏市） ～「通り」から「舞台」に～

### 1 はじめに

柏二番街商店会は、柏駅東口から徒歩3分の場所にあり、千葉県で唯一となる全蓋型アーケードを有している。このアーケードは商店街の象徴として地域に親しまれ、来街者数は一日4万人を超えるなど、常に賑わいを示している商店街である。

その背景には、柏市が首都圏有数のベッドタウンであり、柏駅が一日当たり乗降客数20万人超を誇る日本屈指のターミナル駅という恵まれた立地条件がある。しかし、それだけではなく、柏二番街商店会が長年にわたり、社会経済の変化に合わせて主体的にまちづくりに取り組んできた成果でもある。

戦後の高度経済成長期から、バブル崩壊、リーマンショック、さらに少子高齢化・人口減少と、都市の寿命が問われる現在に至るまで、柏駅周辺と柏二番街は約50年にわたり大きな社会経済の波にさらされてきた。

その中で柏二番街は、「駅前で購入物をする場所」から、「地域の価値を編集し発信する舞台」へと、その役割を進化させてきている。

本項では、この歩みを五つのステージに整理し、社会経済環境の変化に伴う地域課題と、それに対応してきた柏二番街の役割変容を示すとともに、アーケード整備、イベント、アート、情報発信、エリアマネジメントなどの具体的な取組をまとめ、各地の商店街が未来を描く際のヒントとなることを目指している。

図表 36：柏二番街商店会と石戸理事長



(出所：フリーマガジン「AELDE KASHIWA」(2025年版))

<参考> 基本データ

〔所在〕柏市柏 1-4-5

〔主体〕商店街振興組合柏二番街商店会（1965年に京北通り商店会として結成、1971年に柏二番街商店会に改称、1991年に商店街振興組合化）

〔代表〕理事長 石戸新一郎

〔事務局〕専任事務員 1名

〔主要な収入〕賦課金収入、施設利用料（アーケードにネットワーク機器を設置する場合の使用料）

〔会員店舗数〕38店

〔所在自治体〕柏市（人口 43万人）

〔対象エリアの概要〕商店街から半径 1km 以内に、人口 41,379 人・22,939 世帯が居住（2020 年国勢調査）、卸売業・小売業が 668 事業所ある（2021 年経済センサス）。

地元の個店だけでなく、サイゼリヤのような全国チェーン店や、ドン・キホーテといった大型商業店も組合員として迎え入れており、アーケードの効果も相まって、柏二番街全体が一つのショッピングモールのような役割を果たしている。

これは、個店だけでは対応が難しいほど販売チャネルが変化している現状を踏まえ、「個店ごとの魅力向上にとどまらず、商店街全体の価値を高めることが必要である」という石戸理事長の考えが、地域に受け入れられ、共有されてきた証である。

図表 37：ダンス with ハロウィン（2025 年）の様子



〔出所〕柏二番街商店会提供資料）



## 2 五つのステージ：地域課題の変化と商店街の対応

柏二番街商店会の歩みと対をなす柏駅中心市街地の歴史（まちづくりの歴史）について、石戸理事長は、五つのステージに分けて考えている。それはそのまま地域課題の変化を示すものであり、同時に、その変化に合わせて柏二番街が役割や取組を進化させてきた歴史でもある。

図表 38：柏駅中心市街地の 50 年

ステージ	時期	課題と対応
0	～1972 年	戦後の成長期
1st	1973 年～1997 年	必要に迫られた駅前開発 → 戦略なき勝ち組
2nd	1998 年～2007 年	バブル経済の崩壊 → 人はイメージによって行動する
3rd	2008 年～2022 年	リーマンショックへの対応 → イメージアップからエリアマネジメントへ
4th	2023 年～	ついに来た都市の寿命 → 住みたい街から住み続けたい街へ

（出所：石戸理事長資料）

### ①ステージ 0：成長期の「器」づくり

戦後復興から高度経済成長期にかけて、光ヶ丘団地や豊四季台団地の造成が進み、柏市は首都圏のベッドタウンとして急速に人口が増加している。国鉄（現 JR）による東京通勤五方面作戦や常磐線複々線化の計画も追い風となり、「東京に通う人が暮らすまち」という性格が一層強まっている。その流れに合わせるように、丸井・緑屋、05、長崎屋、扇屋百貨店、イトーヨーカ堂などの大型店が相次いで出店し、駅前には自然と人とお金が集まってきている。1965 年には「京北通り商店会」（現・商店街振興組合柏二番街商店会）が結成され、1972 年には「柏二番街全蓋アーケード建設」を決定する。

雨に濡れずに歩ける通りを整備するという判断は、「駅前の通行量を受け止める物理的な器」をつくるという、まちづくりの第一歩である。

<ステージ 0 の社会経済課題と商店街の役割>

課題：人口急増と駅前来街者を受け止める買い物環境の不足

役割：生活必需品やサービスを提供する「駅前の買い物通り」としての機能整備

### ②ステージ 1st：街の「個性」づくり

1973 年、都市再開発法を活用した柏駅東口駅前再開発事業により、ペDESTリアンデッキや駅前広場、高層商業ビル群が整備されている。そごう、高島屋、丸井、ファミリかしわ&スカイプラザ柏が立ち並び、「華やかな駅前」が短期間で実現し、柏駅前は「勝ち組の駅前」として全国から注目を集めている。

この流れに合わせ、柏二番街でも千葉県内唯一の全蓋型アーケードが整備され、駅前を象徴する存在となっている。やがて老朽化が進むと、1995 年には総工費八億円を投じて建て替えを実施している。市・県・国の補助に加え、残り四分の一を商店街自らが負担し、「自分たちで築いた駅前の顔を、自分たちで守る」という姿勢を明確に示している。

しかし、1991年のバブル崩壊後の消費構造の変化は数年遅れで駅前商業にも及んでいる。1997年には「柏市商業振興ビジョン策定委員会」が立ち上がり、「勝ち組」と見られていた柏駅前であっても、将来を見据えた備えが必要であることが意識されるようになっていく。

＜ステージ 1st の社会経済課題と商店街の役割＞

課題：急速な駅前再開発、大型商業の集積、バブル崩壊後の構造変化

役割：再開発に組み込まれながらも「地元の通り」としての個性を保ち、アーケードを通じて「駅前の表情」をつくる

③ステージ 2nd：街の「ブランド」づくり

バブル崩壊後、郊外型ショッピングセンターの進出やインターネット通販の拡大により、「駅前で買う」のが当たり前であった商品分野の一部が、郊外やオンラインへ流れ始めている。消費行動は「安さ」だけでなく、「イメージ」や「体験」に左右されるようになっていく。

こうした変化を受け、柏は「若者のまち柏」「東の渋谷」としてのイメージ形成を進め、ストリートミュージシャンの街づくりや「ウラカシ（裏カシワ）」の展開など、サブカルチャーやファッションを軸にした取組を推進している。丸井 VAT 館への渋谷 109 系ブランド「エゴイスト」の出店は、その象徴的な出来事である。イメージアップ推進事業のもと、ストリートブレイクかしわ、かしわインフォメーションセンター、アートラインかしわなど、多様な組織とイベントが立ち上がり、「コミュニティ・アイデンティティの醸成」、すなわち「街への愛着形成」が掲げられている。その成果として、市内居住者の市内購買率は 1998 年の 56.6%から 2016 年には 84.5%へと大きく向上している。

柏二番街はアーケード空間等の特性を活かし、若者が集まり、音楽やファッション、アートを楽しむ「舞台」として、イベントや文化活動を積極的に受け止めている。

＜ステージ 2nd の社会経済課題と商店街の役割＞

課題：消費低迷、郊外型ショッピングセンター等との競争激化

役割：「若者のまち柏」という新しいブランドの担い手として、物販だけでなく「まちのイメージ・体験」を提供

図表 39：ストリートブレイクかしわ（2007 年）の様子



（出所：柏二番街商店会提供資料）

#### ④ステージ 3rd : 街の「エリアマネジメント」(体制) づくり

リーマンショック後、単なるイメージアップだけでは持続的な活性化が難しいことが明らかになってくる。そこで柏駅前地域では、「イメージアップからエリアマネジメントへ」と方向を転換し、駅前・中心市街地全体を対象とした新たな枠組みづくりを進めている。

その中で、柏一丁目地区まちづくり推進協議会、柏駅東口中央商店街連合、柏エリアマネジメント協議会、柏アーバンデザインセンター (UDC2) などの組織が次々と生まれている。さらに、ファミリかしわ前・スカイプラザ柏前のウッドデッキ広場整備やダブルデッキ改修など、駅前と商店街をつなぐ公共空間の整備が着実に進められている。

柏二番街商店会は、アーケードの維持管理にとどまらず、こうしたエリアマネジメントの議論・事業にも積極的に参画している。「商店会エリアの中だけを良くする」のではなく、「駅前エリア全体の価値を高める」ことに視点を置き、デッキ・広場・通路と連動した回遊性向上や公共空間活用のコーディネート役も担うようになってきている。

##### <ステージ 3rd の社会経済課題と商店街の役割>

課題：景気後退、大型店舗の撤退、新たな都市間競争

役割：「商店街」から「エリアマネジメントの一員」へ（柏二番街商店会の場合は駅前全体の価値をマネジメントする中核プレイヤーとなり多様な担い手のハブに）

#### ⑤ステージ 4th : 街の「みらい」づくり

駅前再開発から五十年が経過し、石戸理事長はこの状況を「ついに来た都市の寿命」と表現している。これまでのエリアマネジメントの成果として駅前エリアの価値は高まり、地代・家賃は上昇している。しかしその一方で、「地元の店は壊滅状態になりつつあるのではないか」という鋭い問いを投げかけている。

実際、駅周辺ではビル経営が成り立たず駐車場が増加し、成長期に建てられたビルの老朽化とメンテナンス費用の増大が顕在化している。再開発ビルであっても、将来的には「賃料<維持費」となり、再々開発が必要になる可能性が指摘されている。また、中心市街地全体の回遊性は低下し、一部エリアだけが賑わう偏りも見えてきている。

こうした「都市の寿命」と向き合う中で、柏二番街商店会は「駅前の価値向上」と「地元事業者の持続可能性」を両立させるため、新たな更新モデルの模索を始めている。その一環として、対象を中心市街地の範囲に限定せず、「半径 1.5km のまちづくり」へと視野を拡大し、住宅地や周辺エリアとの一体的なまちづくりが不可欠であると訴えている。

##### <ステージ 4th の社会経済課題と商店街の役割>

課題：都市の寿命、老朽化、担い手不足、地価上昇と地元疲弊の矛盾

役割：矛盾を直視し、「これで良いのか？」という問いを発し、生活圏全体を視野に入れた「ミライ」を議論し、更新モデルを探る

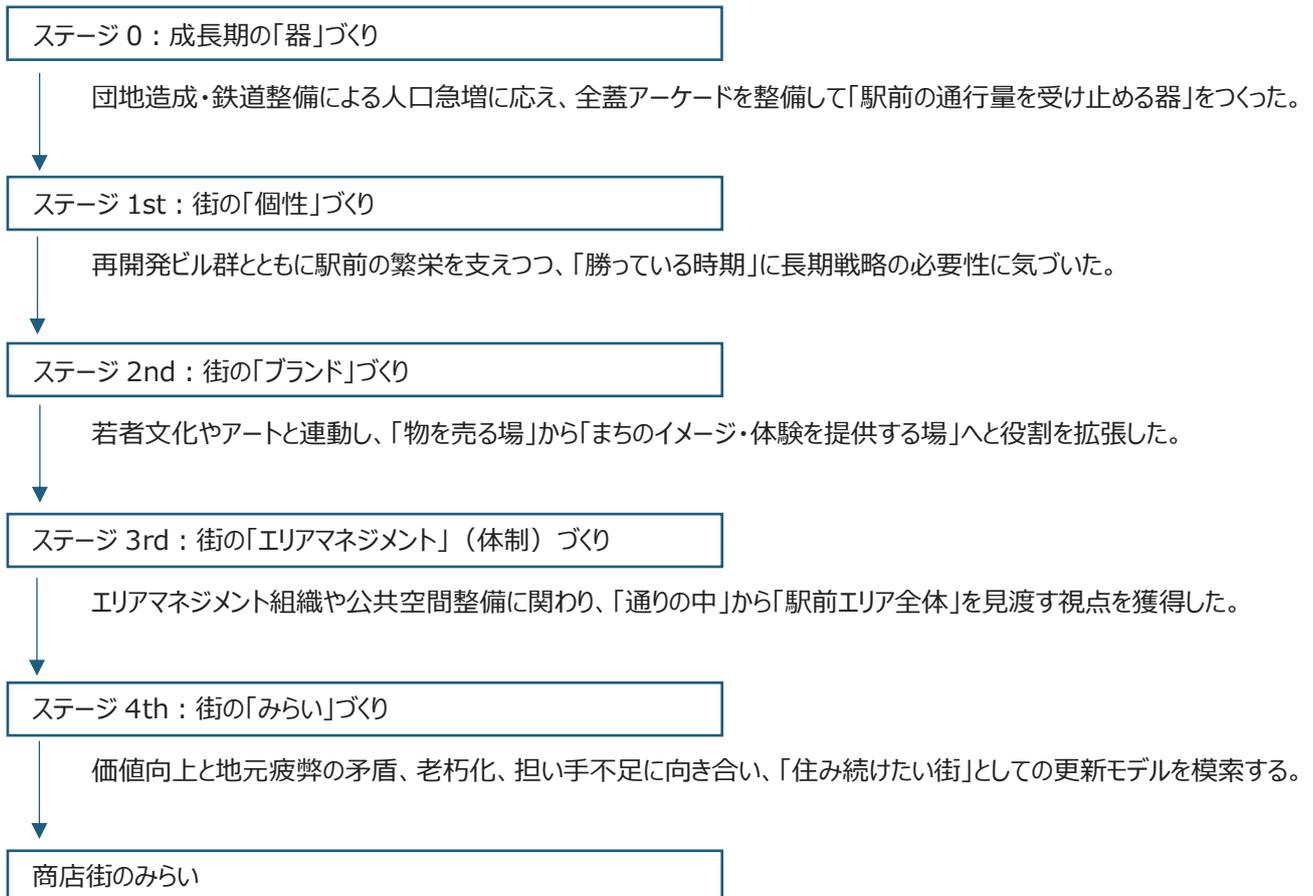
図表 40： 柏二番商店会の将来像



(出所:「柏二番街商店会 ヴィジョン 2025」)

以上を踏まえ、柏二番街（商店会）の役割変容をステージごとに改めて整理・要約すると、次のようになる。

図表 41: 柏二番商店会の役割変容ステージ



この流れは、「通りの商売だけを考える商店街」から、「エリア全体・生活圏全体の価値と持続可能性を考えるプレイヤー」へと役割を拡張し、視野を「個店」から「商店街エリア、さらには地域全体」へと広げてきたプロセスそのものである。

### 3 ステージ横断でみる柏二番街商店会のまちづくり

#### ①ハード整備：全蓋型アーケードと駅前広場・デッキとの連動

全蓋型アーケードは、雨天でも快適に歩けるだけでなく、照明・サイン・一体感のある歩行者空間を形成する「まちの骨格」である。柏二番街商店会は、建設・建て替え・維持管理において補助金を活用しつつも自らも負担し、清掃・点検・修繕を継続することで、「駅前の基本性能」を支えている。

さらに、ウッドデッキ広場やダブルデッキとのつながりを意識し、「駅を降りた瞬間からアーケードまでを連続した歩行者空間として感じられる」よう改善を重ねてきている。一度つくれば終わりではなく、バリアフリー化、防災力向上、景観の見直しなどを行いながら、時代の変化に応じてアップデート（機能の更新）を進めてきている。

各地でアーケードが問題視される事例も少なくないが、それは地域の実情に合わなくなっただけでなく、維持管理やアップデートを怠ってきたことにも一因があると考えられる。

#### ②ソフト事業：イベント・アート・文化の仕掛け

柏二番街は、氷彫刻展、かしわワンダーパレード、二番街達人塾など、多彩なイベントを実施している。これらは単なる売上向上のための催事ではなく、「街のイメージを高め、街歩きの楽しさを体験してもらう機会」として位置づけられている。

また、2006年に始まった「アートラインかしわ」では、シャッターや空きスペースを展示空間として活用し、昼と夜、営業日と定休日のギャップを埋める工夫がなされている。アートは「柏らしさ」「二番街らしさ」というストーリーを可視化し、若い世代やクリエイターが街に関わる入口となっている。

ハード整備と同様に、塗り直的に事業を続けるのではなく、時代とともに変化する事業環境に正面から向き合い、変えていく努力「To Update」を継続している。

図表 42：かしわワンダーパレード（2025年）の様子



(出所：柏二番街商店会提供資料)



柏二番街商店会と高校演劇部が中心となり、柏駅周辺の街を舞台に演劇を上演、2025年5月開催の第8回は11校が参加し、笑いあり涙ありの祭に

図表 43：アートラインかしわ（2025 年）の様子



(出所：柏二番街商店会提供資料)

### ③情報発信とデジタル活用

柏二番街商店会は、広告紙の発行に加え、2012 年にはデジタルサイネージを導入している。アーケードの通行量を背景に、個店情報やまちのニュースを配信する「動く掲示板」として運用することで、「駅前に来ると新しい情報に出会える」という体験を提供している。

また、サイネージや施設利用料（アーケードにネットワーク機器を設置する際の使用料）は、広告収入・事業収入として機能している。その一部は、ウラカシ百年会との連携事業やアートイベント、高校・大学との協働事業など、エリア全体の活性化へと再投資されている。情報発信が、「自分たちの売場」のためだけでなく、「エリア全体の魅力づくり」と深く結びついている。

### ④組織運営と連携：透明性とネットワークづくり

賦課金や施設使用料などの収入をどのように徴収し、何に使うかについて、柏二番街商店会は計算式や使途を開示し、組合員の理解を得ることを重視している。透明性の高い会計と合意形成が、未納のない安定した財源の確保につながっている点は、多くの商店街にとって重要な示唆となる。

さらに、大型店・金融機関・行政・教育機関などを交えた懇親会や協議会を通じて、「柏駅前全体の活性化」を共通目標とするネットワークを形成してきている。ウラカシ百年会や高校・大学との連携においては、若い世代の企画を尊重し、伴走するスタイルを採用することで、「まちづくり人材」の育成にも貢献している。

## 4 柏二番街商店会の経験から見えてくる商店街の新しい役割

### ①「物売る場」から「まちの価値を編集し発信する場」へ

社会経済環境が大きく変わる中で、柏二番街は、商店街の役割を「物売る場」から「まちの価値を編集し、発信する場」へとシフトさせてきている。

具体的には、アーケードというハードを活かしながら、イベント・アート・情報発信を通じて、「柏らしさ」「駅前らしさ」を分かりや

すく表現し、来街者に体験してもらうことで、まちのイメージアップと回遊性向上を同時に実現している。これは、「価格競争」だけでは勝てない時代における、商店街の生き方の一つの答えである。

### ②「通りの中」から「エリア全体」へ視野を広げる

柏二番街商店会が繰り返し強調してきたのは、「商店会だけでは活性化はできない」「枠を外し、広域エリアで物事を考える必要がある」という視点である。駅前再整備の議論や、周辺エリアのまちづくり団体との連携、高校・大学との協働など、エリア全体を視野に入れた取り組みを続けることで、「自分たちだけ良ければよい」という発想から、「エリア全体が面白くなれば、自分たちも潤う」という考え方を貫いてきている。

この視点があったからこそ、施設利用料という貴重な収入を、商店街内部だけでなく地域活性化事業にも投じるという判断が可能になっている。

### ③商店街自らが「当事者」として動く

もう一つの重要な役割は、「行政がやるべきことを傍観する」のではなく、「当事者として地域の未来をつくる」立場へと、柏二番街商店会自身に変化し、それを堅持してきたことである。まちづくり勉強会の主催、駅前再整備への提案、文化・アート事業への主体的関わりなどを通じて、柏二番街商店会は「行政に要望する存在」から「地域のシビックプライドを育てる主体」へと役割を広げてきている。

その結果として、行政・商工会議所・金融機関・教育機関・NPOなど、多様なプレイヤーとの信頼関係が生まれ、駅前まちづくりの議論において、商店街が重要な「声」として位置づけられるようになってきている。

### ④「人材育成」と「世代交代」への備え

アーケードを建てた世代が少なくなる中で、柏二番街商店会は、「商店会を引っ張っていける人材をどう育てるか」という課題にも真正面から取り組んでいる。若手店主やウラカシ百年会、高校・大学の生徒・学生との協働を通じて、企画・運営の経験を共有し、「自分の店のことだけでなく、エリア全体を考える視点」を持つプレイヤーを増やすことを重視している。

これは、「商店街の将来」を特定のリーダーに依存するのではなく、「多くの人がまちのことを自分事として考え、動ける状態」をつくる取組でもある。

## 5 各地の商店街への示唆<sup>7</sup>

これまで述べてきた柏二番街商店会の歩みから、各地の商店街にとって参考となるポイントを、最後に整理する。

### ①まず、自分たちなりの「未来像」を言葉にする

人口や消費が伸び続ける前提が崩れた今、過去の延長線上に答えはない。「どんな駅前・どんな通りにしたいのか」「どんな

<sup>7</sup> 本章で取り上げる事例の場合は当然の帰結（第1章8参照）ではあるが、結果的に、コレクティブ・インパクトの5条件（Kania & Kramer による整理フレーム・2011年）に類似する（1 = 共通アジェンダ（Common Agenda）、2 = 相互補完的な活動（Mutually Reinforcing Activities）、3 = 共有された評価・指標の仕組み（Shared Measurement）、4 = バックボーン組織（Backbone Support Organization）、5 = 継続的なコミュニケーション（Continuous Communication））

人に来て、どんな時間を過ごしてほしいのか」を、商店街自らの言葉で描き、共有することが出発点になる。柏二番街商店会は、まちづくり勉強会やビジョン策定委員会を通じて、このプロセスを丁寧に重ねている。

## ②「ハード」と「ソフト」をセットで考える

アーケードや広場、デッキなどのハード整備は、単独では効果を発揮しない。そこに「何が行われるのか」「誰が使うのか」というソフトがあって初めて、魅力が生まれる。柏二番街商店会は、アーケードの整備・維持と並行して、イベント・アート・情報発信などのソフト事業を組み合わせ、そして常にアップデートすることで、「歩いて楽しい駅前」を演出してきている。

## ③収入構造を工夫し、透明性の高い運営を行う

賦課金だけに頼らず、アーケードの施設利用料やサイネージ広告など、商店街固有の資産を活かした収入源を確保しつつ、その使い道を組合員に丁寧に説明することで、財源と信頼を同時に確保することができている。

## ④「枠を外し」、連携の輪を広げる

商店会エリアの中だけを見ていると、できることは限られる。周辺の商店会、行政、商工会議所、金融機関、NPO、教育機関、クリエイター団体などと連携し、「駅前・中心市街地全体」を一つの舞台として捉えることで、新しいアイデアや資源が生まれる。柏二番街商店会とウラカシ百年会の連携は、その好例である。

## ⑤若い世代を巻き込み、「まちに関わる経験」を共有する

高校生や大学生、若手店主など、次世代の担い手を早い段階から企画・運営に巻き込むことで、「まちのことを自分事として考える人」を増やすことができる。かしわワンダーパレードや、商店街をテーマにした学習プログラムは、その実践例である。

## 6 おわりに：変化を恐れず、まちと共に進化する商店街へ

柏二番街は、駅前商業の変化、郊外モールやネット通販との競合、人口減少・少子高齢化など、全国の商店街と同じ課題に直面しながらも、「変化を見極め、柔軟に対応する」ことで、役割を進化させてきている。アーケードというハードを大切に守りながら、イベントやアート、情報発信、連携といったソフトを重ね、「駅前を歩くことそのものが楽しい」「この街で何かしたい」と思わせる舞台をつくり続けてきたこと。それが、今もなお駅前に賑わいが生まれている最大の理由のひとつと言えるであろう。

各地の商店街も、置かれた状況や規模はさまざまだが、

- ・自分たちなりの未来像を描くこと
- ・ハードとソフトをセットで考えること
- ・枠を外して連携を広げること
- ・若い世代と一緒に「まちの経験」をつくること

という点では、共通のヒントがあるはずである。

柏二番街の取組が、皆さまの商店街が「変化を恐れず、まちと共に進化していく」ための小さな参考になれば幸いである。

(鶴殿 裕)

## ■ 健軍商店街振興組合（熊本県熊本市） ～世代をこえておもいでをつなぐ商店街

### 1 商店街の地理的状況・発展の経過

健軍商店街は、熊本市の中心地から西に約 5km、市電に約 20 分乗れば終点の健軍駅を降りた場所で、地域密着型の商店街として発展してきた。戦後に住家が集積し、1959（昭和 34）年に木製アーケードができ、現在の商店街が形作られた。平成 4 年に全蓋型のアーケードに改修され、このときに愛称を「ピアクレス」と名づけた。アーケードの全長は 284m、幅が 15m、全蓋だが自動車が一方通行で通る（土日曜日は除く）。地域は人口が集積し、徒歩圏内に 4 つの小学校がある。しかし、熊本市内の他地域に比して高齢化率が高い。現在は、組合店舗 52、核店舗としてスーパーマーケットマルシヨクがアーケードの真ん中にある。

図表 44：健軍商店街 著者撮影（2025 年 11 月 11 日）



### 2 熊本地震の前 ～ 少子高齢化に対応した医商連携型のまちづくり

健軍商店街は、ユニークな事業や仕組みを構築していくのが得意だった。2009（平成 21）年、健軍商店街は中小企業庁の「新・がんばる商店街 77 選」に選ばれた。当時は全国で「医商連携型商店街」構想が議論されたが、健軍は医商連携を発案した商店街であった。医商連携とは、狭義では医療・介護施設との連携を目指したものであったが、広義では地域住民、特に高齢者の「健康的な生活を支える商店街」のコンセプトであった。

たとえば、タクシー会社と連携し、重い買い物を持たずに帰宅できるように買い物商品をタクシーに宅配を依頼し、買い物客は歩いて帰る、といった仕組みを作った。午前中に買い物すれば昼過ぎにタクシーが買い物商品を届けて回る、宅配の費用の一部（100 円）を商店街が負担し、本人負担は 200 円程度であった。タクシー配達の利用者は、多い日は 70～80 人いた。また、相談コーナーや休憩スペースを設置し、高齢者等が安心して買い物ができるような空間を構築した。さらに、子ども用買い物カートの貸出し、子ども達に図書を貸し出す「まちなか図書室『よって館（かん）ね』」の運営など、ユニークな事業・仕組みを構築していった。商店街の役割は「地域の台所」であり、消費者の生活を支える場であった。

### 3 熊本地震を乗り越える ～ 被災からの立ち上がり

2016（平成 28）年 4 月、健軍商店街から西に 5km の位置を震源地とする熊本地震が発生、震度 7 の揺れにより総合スーパーマーケット・マルシヨクの建物が崩壊した。それに押しつぶされる形でアーケードも大きく損壊した。商店街全体では大規模半壊以上が 7 棟、商店街の中央は瓦礫が積み重なり、どこから手をつけていいのか皆目見当もつかない状態だった。

震災直後、健軍の周辺エリアでは大型店や食料販売店も閉店してしまい、高齢者たちがタクシー代を何千円も払って遠くまで買い物に行くようになった。健軍商店街の理事たちは速やかに復興委員会を立ち上げ、組織的に復旧に取り組み、瓦礫を片付け、1週間で25店ほどが営業を再開した。6月からは国・県の商店街施設の復旧、個店へのいわゆるグループ補助事業の申請手続きを進めるため、商店街として組織的に取り組んだ。商店街としてはアーケードなどの施設で2.4億円を要した。中小企業庁の担当課長が視察した際に「補助金申請書類の簡素化」を要望したところ、要望が認められ、書類の厚さが1/10になった。情報の収集と発信、組織的な対応、様々な縁や運もあって、迅速な復興への途を進んだ。

被災後10か月でアーケードは修復を終えた。1年4か月後にはスーパーが建物を建て替え、ハード面の施設は終わった。

しかし、商店街の活気は、必ずしも元どおりというわけにはいかなかった。震災後に周辺人口は減らなかったが、時計店・眼鏡店・宝石店・帽子屋・薬局といった小売店が廃業した。スーパーは、被災前は4階建てで衣料品等も扱う総合スーパーであったが、被災後は平屋建ての食品スーパーとなった。かつてタクシー宅配を利用して歩いて通った高齢者は、さらに齢を重ね、買い物商品だけでなく自らもタクシーに乗って帰っていくようになった。商店街としては日常の買い物機能が大きく後退した感がある。この対策として、あるいは、レトロな風情や日常を売り物として観光客の取り込みやインバウンドに期待する手法もあったであろう。しかし、健軍商店街は、「新たな日常」を生み出した。

図表 45：震災当時の健軍商店街

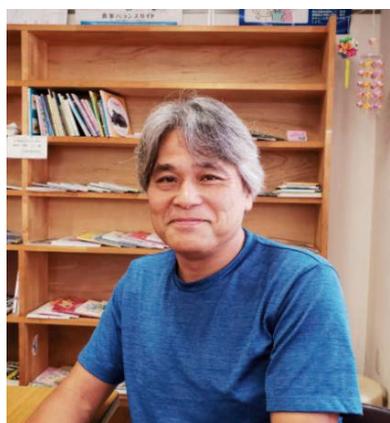


震災直後（スーパーとアーケードが崩壊）

震災6か月後



1年4月で復興



震災当時の健軍商店街と全国商店街振興組合連合会の青年部長（現在の健軍商店街振興組合の理事長 井川正宏氏）

2020（令和2）年、当時の理事長（老舗の茶舗）の後継者 A（当時 38 歳）が幼馴染 B と懇談していた折、「商店街を再生しよう」と意気投合した。後継者 A と幼馴染 B は、少年時代に商店街を遊び場としていた。自らの体験と商店街の現状をみて、今の子ども達に商店街を体験することが大事と思った。幼馴染 B は、県内外のスポーツ施設で水泳や体操の教室を経営していた。そして新たに、商店街の空き店舗で体操教室を運営することとした。

さらに幼馴染 B は、体操教室に隣接して、新たな仲間 C とともに民営の学童保育「学 Do」の運営を始めた。新たな仲間 C も、かつては商店街で悪友たちとつるんでいた経験を持つ。後継者 A も幼馴染 B も新たな仲間 C も、「内面に商店街の価値を刻まれた人材」<sup>8</sup>である。学童保育は、放課後児童クラブともいわれ、一般的には公的資金を使い、小学校の隣接地等で運営されている。この公的な学童保育に比べ、民営の学童保育の数は日本中で 1 割程度は存在する。しかし、家賃の負担高もあり、商店街の中に置かれる例は少ない。学 Do は、補助金等がない分、公的な学童保育に比して利用料を若干高めに設定しているが、自由な運営ができる。たとえば小学校からの送迎、ほぼ毎日のスポーツ・英会話等の教室、遅い時間までの学童預かりなどを工夫している。学 Do が目指すテーマは、「商店街が見守り育てる」、「商店街が故郷になる」ことである。

図表 46：健軍商店街に開店した民間学童保育のコンセプト（資料：学 Do パンフレットから抜粋）



健軍商店街には、近年、空き店舗を利用して、体操教室と民営学童保育のほか、常設の室内野球教室とダンス教室もできた。これらの存在は、商店街を日常的に子どもがいる空間に変えた。11月のハロウィンには、8,000人が来街し200人の仮装した子どもがパレードだけでなくダンスを楽しんだ。

2025（令和7）年5月に15年ぶりに健軍夜市が復活した。テーマは、「世代をこえておもいでをつなぐ」である。従前の夜市はテキヤが並んでいたが、新たな夜市は若手の友人のネットワークで屋台が並んだ。開催日時は、毎月1回日曜日、子どもの時間に合わせ15時からとし、地域住民約1万人が楽しむ。開催日を日曜日とした理由は、車両進入禁止日であることに加え、多くの店舗が休日のため店舗前に屋台が並んでも迷惑がかからないということにあった。当初、シャッターを下ろした店舗の前に屋台が並んだ。半年が経過するうち、夜市の間、店舗もシャッターを開けるようになった。

<sup>8</sup> 遠藤浩規（2024）『商店街の復権』筑摩書房

図表 47：ハロウィンポスターと夜市ポスター



#### 4 まちあそび人生ゲームの開催

「まちあそび人生ゲーム」は、全国のあちこちで開催されている。熊本市商業金融課は、市内の商店街活性化を目的に、ゲームのノウハウを持つ企業やNPOやメーカーの協力を取り付け、2025（令和7）年10月11日、「まちあそび人生ゲーム in 健軍」を開催した。ゲームの方法は、ボードゲームの「人生ゲーム」さながらに、商店街のお店をマスに見立て、参加者がルーレットの出目に従い登録50店舗をめぐる街を回遊するもの。参加者は300チーム約1,000人、子ども達はルーレットを回してお店でのミッションを進めながらゲーム専用紙幣「縁」の額で争う。

ゲーム開催にあたり、商店街としては店舗とボランティアの協力体制を整え、景品とスタッフを提供した。ゲームの主催者たる市が会場として健軍商店街周辺を選択したのは、必然のようにみえる。その要素には、①子どもを見守る商店街、②試みができる商店街、③商店街体験のある若手、④支援意欲のある行政に加え、⑤行政と商店街があり、風通しの良い関係にある。

健軍商店街の若手は、熊本市の商業金融課・都市計画所管課・まちづくりセンター（市が公民館などを再編した出先機関）の同世代の担当者と、平日頃から情報交換やイベント運営協力などを行っている様子が見える。良好な関係性が健軍商店街の深層の強みであろう。

図表 48：まちあそび人生ゲームのPRポスター



図表 49：イベント中の子ども達の様子



## 5 商店街の道は変わらない

健軍商店街の新たな役割（2.0）は、「商店街で子どもを育てる」ことにあるようだ。このことは、健軍の子ども達の内面に商店街の価値を刻んでいく。

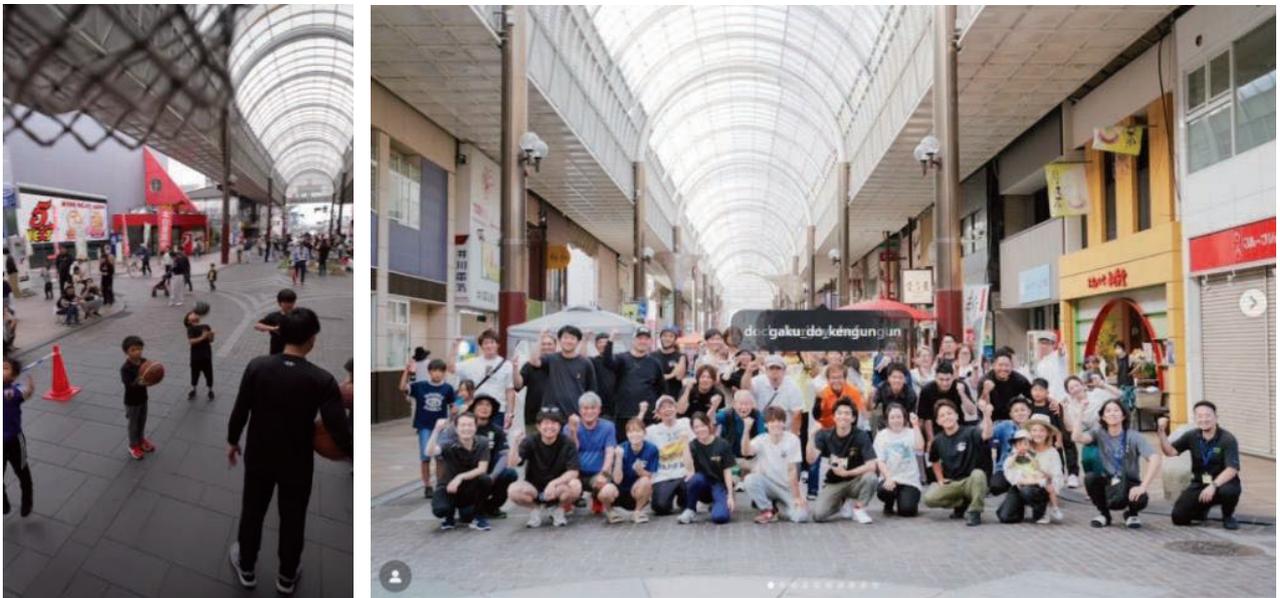
商店街の役割は変化していく。

ただし、健軍の変化を生む土壌は、健軍商店街の伝統にあるように伺える。課題を設定する能力、課題の解決策を発想する能力、関係者と連携する能力、情報発信、行政との連携・・・。

たとえば茶の道や武士の道があるように、商店街にも「商店街の道」といった暗黙知がある。

健軍商店街は、先人が構築してきた商店街道を引き継ぎながら、新たな役割を担っていく。

図表 50：アーケード下を子どもの遊び場として開放



（野田 良輔）

## ■ 平和町商店街振興組合（長崎県長崎市） ～当たり前の日常を担う役割

長崎市の住宅地にある地域密着型の平和町商店街振興組合を紹介する。

### 1 位置・地形

平和町商店街は、JR 長崎駅から北へ約 3 km に位置する。商店街の東の丘の上に浦上天主堂、西の丘の上に平和記念像公園がある。つまり、商店街は、東西の丘から見下ろした場所にある。また、周辺には原子爆弾落下中心地、原爆資料館、長崎大学医学部キャンパスが、商店街を取り囲むように点在している。平和町は、核廃絶・平和を希求し、平和都市ナガサキを世界へ発信する顔となる「祈りの街」である。

図表 51：平和町商店街の街並み



商店街の東側の丘の上に浦上天主堂が見える

西側の丘の上に平和記念像がある

### 2 商店街の形成の経緯・現況

商店街のある地域は、戦後はしばらく壊滅的な焼け野原であった。戦後 10 年が経過した頃から人口が増えて商圈が形成されたことで、バス通りを中心に平和町商店街がスタートした。組合員の大半は長崎県内の五島列島や島原半島などの出身者で、戦後に一代で築き上げた店主が多い。1987（昭和 62）年に商店街振興組合を結成し、52 基の街路灯や 55 か所の放送設備を取り付けた。

商店街の周辺は、前述の平和関連施設の間には、住宅地が広がっている。平和町商店街のバス通りには、観光客が時折静かに歩く姿も見られるが、買い物客の大半は地域住民である。商店街の中には、観光客を対象とした土産店や飲食店はほとんど見当たらない（例外として、フルーツジュースやスイーツを提供する小洒落れたフルーツ店はある）。あるのは肉・魚・野菜・果物を扱う山里観光市場を中心に、衣料品・小型スーパー・薬局・銀行・介護事業所などであり、典型的な買回り中心の店舗である。観光関連施設に囲まれながらも、観光地によくある「華やかな商店街」なイメージがない。

図表 52：平和町商店街振興組合の概要

組合の設立	1987（昭和 62）年
組合員数等	組合員 40、非組合員 42
空き店舗率等	空き店舗率 18. 8%（101 件中 19 件が空き店舗）
ホームページ	<a href="https://heiwamachi.jp">https://heiwamachi.jp</a>

### 3 商店街が抱えていた課題

長崎市内の市街地は、山と海に囲まれた狭隘な地形のため、全般的に、大型スーパーが少ない。そのためもあって、市内の商店街は、大都市の中心部と同じように徒歩圏内の買い物客が多いようだ。平和町地区には、市中心部で働く通勤者が帰宅途中にバス停ひとつを途中下車して買い物する姿も多い。平和町商店街は、まさに天主堂のアンジェラスの鐘の音が届く範囲が商圏になっている。

これまで平和町商店街は、夏祭りやまちゼミなど、地域住民との交流に積極的に取り組んではきた。しかし、他の商店街と同様、店主の高齢化による店舗の減少やネット販売の影響などにより、商店数・組合員数は減少し、旧店舗は住宅や駐車場に変わりつつある。

そのような中、平和町商店街は、次の3つの課題を抱えていた。

#### ①山里観光市場の再生

山里観光市場は平和町商店街の中心部に建てられ、最盛期には23店舗が並び、商店街のシンボリック的存在であった。名前に「観光」とあるが、今は地域住民を対象とした生鮮食料品店4店（八百屋、総菜屋、魚屋、肉屋）が並んでいる。大半が空き地となり、狭くて古い市場の空間はかえってレトロ感を醸し出している。再生の可能性は高く、その有効活用を進める価値もある。

図表 53：山里観光市場 現在は4店舗がある



(出所：長崎県産業労働部経営支援課)

#### ②商店街を担う新たな人材の発掘

組合員数と店舗従業員数の減少は、商店街活動を担う人材不足をきたしている。そのため、地域住民やボランティア、学生などを単なる買い物客としてではなく、主体的に商店街に担う人材として発掘していく必要がある。

#### ③商店街の魅力の訴求

平和町商店街には、前述のように、周辺に公園や大学など多様な資源が点在している。平和公園・爆心地と浦上天主堂を回遊する来街者には、平和町商店街の日常を知ったり、体感する機会があればいい。商店街の魅力を地域住民や来街者へ訴求していく工夫がある。

## 4 県・市の支援事業を採択

長崎県は、商店街魅力向上支援（モデル）事業により、2 年間、平和町商店街をモデルとして課題解決を支援した。モデル事業の 2 年目では、福岡市のコンサルタント会社に事業進捗を依頼した。コンサルタント会社が派遣した人材は、商業振興や商店街再生を携わるベテランの専門家ではなく、長崎市旧居留地地区にてコミュニティ活動を実践する若者であった。

モデル事業では、商店街の組合員だけでなく、行政、大学生、地域住民等が「平和町商店街の在り方」をテーマにワークショップを重ね、活性化のアイデアを検討し、特に山里観光市場の空きスペースを手作りで「ヤマザトコモン」として有効活用できるように改修した。改修にあたっては、長崎市の空き店舗活用補助事業に採択された。

図表 54：長崎県の商店街魅力向上支援（モデル）事業等の内容

実施年度	令和 4～5 年度の 2 年間
県事業費	9,616 千円（2 年累計）
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 毎月 1 回、商店街組合員・行政・大学生・地域住民等が「平和町商店街の在り方」をテーマにワークショップを開催</li> <li>② ワークショップでの企画を、長崎県主催のアイデアコンテストに参加</li> <li>③ 空きスペース再生のため、長崎市の空き店舗補助金を活用</li> <li>④ 空きスペースの一部を地域住民等がペンキ塗りなど手作りで改修し、「ヤマザトコモン」スペースとして設置</li> <li>⑤ 「ヤマザトコモン」で、住民参加の様々なイベントを開催 （例：古本市、カフェの運営、ピースTシャツ（通称：ピースシャツ）の販売）</li> </ul>

図表 55：山里観光市場の改装前・手作りで改装中・ワークショップ



（出所：長崎県産業労働部経営支援課）

モデル事業の効果は、事業目的のとおり、ヤマザトコモンという新たな賑わいの場を創出し、外部からのアイデアを募った取組を実践した。これらは表層的な効果である。深層の効果として、途中経過ではあるが、次の 3 点を掲げることができる。

### ① 地域住民等と新たな関係性を構築できつつあること

商店街のことを組合員や店主だけでなく、地域住民等がワークショップや協働活動を進めるプロセスで、地域住民等が我が事のように街の在り方を考えるようになった。このことは、これまでの「売主－買主」だけでなく、新たな関係性を構築する契機となった。

## ②商店街が居場所として認識されつつあること

地域住民等にとって商店は、これまで単なる買い物場であった。しかし、地域住民等も、商店街において時間とスペースを使うことで「私の居場所」となることが認識される契機となった。

## ③県・市との信頼関係を構築できつつあること

多くの商店街は、近年、衰退傾向であることから自治体にとって単なる救済の対象になっている。しかし、平和町商店街は、モデル事業や空き店舗活用事業を活用することで、県や市と新たな信頼関係を構築していった。

# 5 モデル事業の後に街が動き出した

これらの効果の具体的事例として、令和7年にあった2つのトピックを掲げる。2つのトピックとは、「被爆80周年の講話と花火大会」と「ジャズライブ」である。トピックの説明は、「何をしたか」よりも「なぜできたか」に視点を置く。

## ①被爆80周年の講話と花火大会

2025（令和7）年は、原爆の被爆80年目であった。「『平和のまち』の名にふさわしい街」を標榜する平和町商店街は、80周年をきっかけに市民参加のイベントを企画した。8月2日、日中には被爆体験講話を、夜には恒例の夏祭りに合わせて花火を開催することとした。

被爆体験講話は、会場として前年に整備したヤマザトコモンスペースを活用した。被爆体験講話の講師として被爆体験者（他の商店会会長）に依頼したところ、快諾していただいた。講話の受講者は主に地域住民であり、狭い会場に聴講者が集まった。講話の後、「あなたにとって平和とは？」をテーマに活発な議論が展開された。

従来の花火大会は、商店街から遠く離れた陸上競技場で毎夏に開催されていた。しかし、予算や安全上の都合でこの40年間開催されなかった。被爆80周年にあたり、商店街は過去の花火会場を変更して、商店街の隣接地である大学キャンパスのグラウンドでできないか大学に打診した。

大学の反応は、むしろ賛成だった。特に小児科部長が「入院中の子ども達に見せたい」と意欲的だった。結局、商店街と大学との共催で花火が打ち上げることになった。財源は、長崎市に相談した結果、市の被爆80周年記念事業補助金100万円を充てることができた。不足分の財源約100万円は、市内事業所などから賛助金が集まった。花火実現の隠れた要因のひとつは、商店街が日常から大学や消防当局、市内事業者等と良好な関係を維持していたことにある。

図表 56：長崎市江戸町商店会三瀬会長による被爆体験講話



図表 57：例年の夏まつりに加えて花火大会をPRする城尾理事長



図表 58：被爆 80 周年花火大会の様子



## ②ジャズライブ

2025（令和 7）年 11 月 15 日、ヤマザトコモンスペースで長崎シティ JAZZ のライブが開催された。このライブは、2023（令和 5）年から市内外の JAZZ 愛好家の有志が街を盛り上げようとして始まった。1 年目の会場は長崎駅前など中心市街地の 6 会場で開催された。2025 年の当イベントは、長崎県内で開催された「ながさきピース文化祭 2025」（第 40 回国民文化祭・第 25 回全国障害者芸術文化祭）の一環として位置づけられ、新たな会場として平和町商店街が追加された。

当イベントの会場の中で、平和町商店街会場の特徴は、3 つある。第 1 に、いわゆる繁華街ではなく、住宅地の中の商店街で開催されたこと。第 2 に、比較的若者が訪れない街で開催されたこと。第 3 に、小さなスペースで開催され、奏者と聴衆の一体感があったことである（演奏は、隣接する公園のスピーカーに流された）。

平和町商店街で開催された要因は、もちろんヤマザトコモンといったスペースができたこともあるが商店街が「平和」をキーワードとしていたこと、従来の地域密着のスタイルから若手をも参加できる魅力を訴求し始めたことにある。

図表 59：ヤマザトコモンスペースでの JAZZ ライブ



平和町商店街は、この 3 年間、行政、大学生や地域住民、大学や協賛企業、JAZZ 愛好家等と関係性を築き、パワーアップしてきた。今後、この関係性の構築を続けていくことで、さらに上昇気流に乗れる可能性は大いにある。一方で、全国の地域密着型商店街と同様に、地域住民の高齢化やネット販売の影響など潜在的な脅威に対する課題を、個店のブラッシュアップや SNS の活用などで克服する努力を続けていく必要はある。加えて平和町商店街には、次の 2 つの課題が残っている。2 つとは、「景観の保全と活用」と、「初めての大手資本スーパーマーケットの進出」である。

## 6 新たな課題 1 ～景観の保全と活用

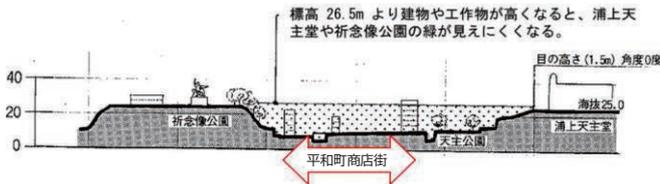
長崎市は、市景観計画において、平和町商店街の周辺を平和公園地区という「景観形成重点地区」に指定している。全国の景観ゾーンをみると、ゾーンの中に商店街が存在することはある。一般的には歴史的なシンボル等が中心にあり、商店街はゾーンの端に含まれている。しかし、平和公園地区の場合、関係施設が点在しているため、結果的に商店街が景観ゾーンの真ん中に位置する。平和町の景観は、東の丘の上の浦上天主堂からと、西の丘の上の平和公園からの遠望を大事にしている。そのた

め、商店街ゾーンの建築物等の高さは 21m以下に、周辺ゾーンは 15m以下に制限されている。このことは、結果的に平和町商店街の商圏内ではマンション・アパートは 5 階までしか建てられないため、居住者数を制限していることになる。

図表 60：長崎市景観計画による平和公園地区における「商店街ゾーン」の基準等

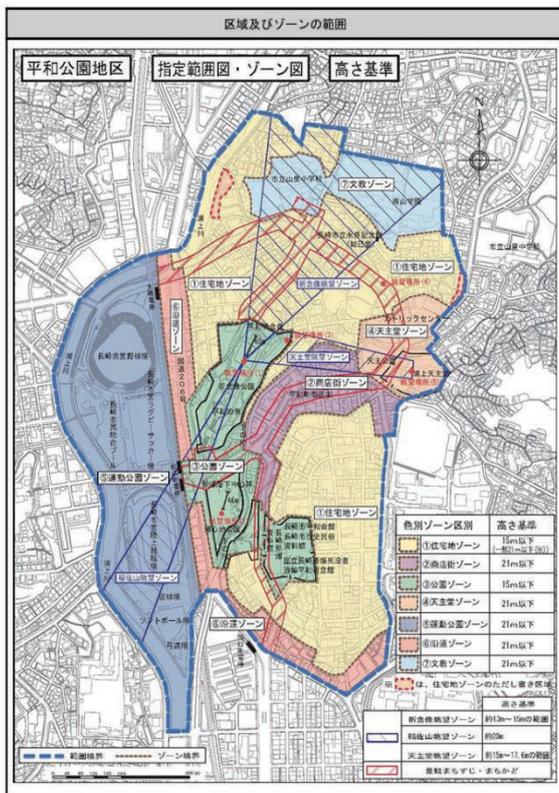
ゾーンの設置	浦上天主堂がランドマークとして存在する市道沿線の商店街ゾーン。
景観形成の方針	浦上天主堂を意識した活気とにぎわいのある風格をもった空間を演出する。
景観形成基準の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浦上天主堂への遠望を確保する。</li> <li>・公園ゾーンと天主堂ゾーンを連携する統一感のある街並みの形成を図る。</li> <li>・看板等の整序を図る。</li> <li>・夜間の賑わいと明るさを演出する。</li> </ul>
具体的な景観形成基準 (建築物等の高さ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高さは 21 m以下とする。</li> <li>・平和公園の眺望場所からみて緑地 (H = 2m) に隠れる高さとする。</li> </ul>

図表 61：平和公園ゾーンの高さ基準の考え方



(商店街は、浦上天主堂から見下ろし、記念像公園の樹木から隠れた位置にある)

図表 62：景観形成重点地区「平和公園地区」の区域及びゾーン (出所：長崎市景観計画)



平和町商店街(紫色)を中心に高さ基準が厳しい

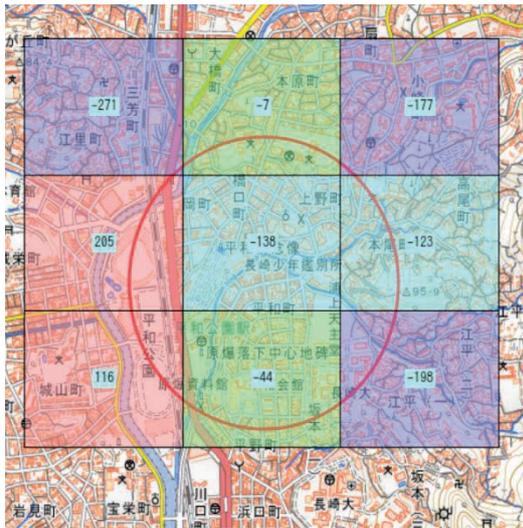
景観の「保存」と「活用」は、両立しあえないものか。

たとえば「文化財」の場合、2019（令和元）年の文化財保護法の改正により、従来の「保護一色」から「活用しながら保存する」方向へ転換した。同様に、景観は、地域資源のひとつではあり、単に保全ではなく活用の視点を採り容れていくことが必要と考えたい。平和公園ゾーンの環境形成基準には、単に高さ制限だけでなく、「統一感のある街並みの形成」や「看板等の整序」、「夜間の賑わいと明るさの演出」とある。これらの基準を単に保全・制限ではなく、行政や住民と一体となって商店街活性化の起爆剤とすることも大いに期待できる。

当該地区は歴史的施設と住宅地と大学から構成されているため、これまで大型店舗や工場などの経済活動を行う事業者・団体が少なかった。商店街の今後を考えると、単なる商店街振興プランではなく、広く平和町全体の「まちづくり振興プラン」を市や地域住民とともに策定していく価値がある。

商店街を中心とした半径 500mの商圏データを見ると、人口は減少傾向にある。また、年齢構成比は、大学や大学病院が近接して関係就労者が多いためか、高齢化率はそう高くない。一方で、一人世帯の割合が高い。

図表 63：平和町商店街の半径 500m内の人口増減（2019→2024 年）



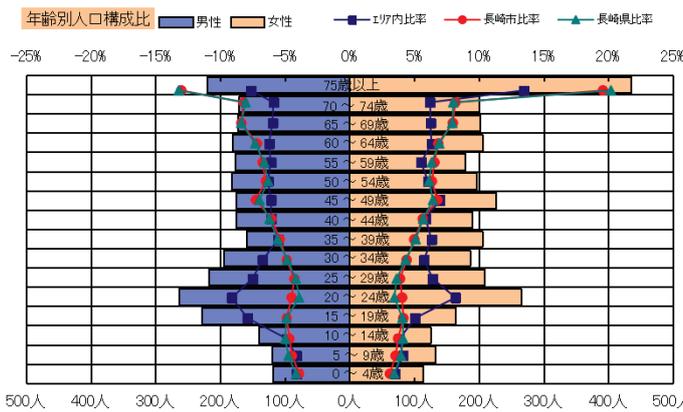
(出所:jSTAT MAP にて作成。基本データは令和2年)



丸印が赤平和町商店街を中心とした半径 500m。

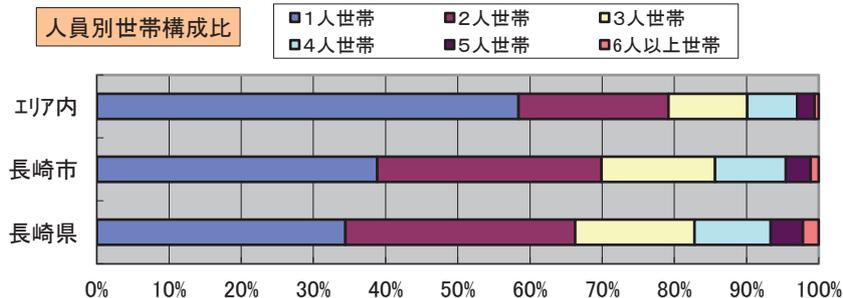
商店街の東(右)側が平和町商店街の顧客層であるが、減少傾向が著しい。商店街の周辺も減少している。

図表 64：平和町商店街の半径 500m内の年齢別人口構成比・人員別世帯構成比



(出所:jSTAT MAP にて作成。基本データは令和2年)

人員別世帯構成比



長崎県内・市内と比べると、比較的に生産年齢層の比率が高い。一人世帯の比率が 59%と高くなっている。

## 7 新たな課題 2 ～初めての大手資本スーパーの進出

平和町商店街は、あるいは平和ではなくなるかもしれない。2025（令和 7）年 7 月、平和町商店街の西端に 24 時間営業の大手スーパーが出店する旨、長崎県庁へ大店立地法による届出があった。店舗面積 1,294 m<sup>2</sup>、小売業者はスーパーマックスバリュー（イオン九州）、2026（令和 8）年 3 月にオープンする計画である。届け出た設置者は、福岡市が本店、電力

---

グループ系の大手企業（仮に「A社」とする）である。

これまで平和町商店街には、地元資本の小型スーパー「ジョイフルサン」が真ん中にあるが、コンビニもなく、弁当屋以外にはチェーン店さえなかった。A社とマックスバリュート平和町店は、平和町地区での初の県外大手流通資本となる。A社は今後、平和町商店街に溶け込み、ともに生き残るパートナーとなりえるか。A社は、10月、事業者名を変更し、長期ビジョンとして、「持続可能な社会づくりに向けて『社会課題の解決』」と掲げた。さらにA社は、新店舗から50m先に定員74人の4階建て学生寮も新設する。おそらくA社は、平和町地区において経営資源を集中させる戦略を展開していくのであろう。平和町商店街にとってスーパーは黒船であり、百戦錬磨の大手企業に戦いを挑むのは無謀であろう。残る戦略は「共存」であり、商店街とA社の各々の強みを活かして地域の価値を高めていく途であらう。コレクティブ・インパクトの視点である。

おそらくA社も共存を望んでいる。A社は、社名を変えただけでなく、平和町にて地域ローカル・ゼブラ企業に変身し、商店街とともに地域課題の解決に貢献していくことを期待したい。

## 8 新たな役割（2.0）

平和町商店街の強みは何か。商店街は、JAZZを受け容れたように、はたして次の変化も受け容れるか。

平和町商店街振興組合の城尾昭寛理事長は、平和町商店街を「『平和』の名にふさわしい誰もが住み心地の良い安心安全な街にしたい」という。いわば、日本中のどこにでもある「日常」を当たり前に出演する街を目指している。平和町ゾーンが「世界平和」や「核廃絶」を目指す世界的祈りの街であることからすると、ささやかな目標ではある。

しかし、城尾理事長の理念こそが商店街の原点であり、新たな役割(2.0)でもあろう。

- ※ スーパージョイフルサンは、2026（令和8）年3月にイオン九州に吸収合併の予定がある。
- ※ レポートの作成にあたり、長崎県産業労働部経営支援課から全ての写真と多くの資料を提供いただいた。

（野田 良輔）

# 第3章 これからの商店街に必要な取組

## 1 商店街の役割 2.0 とは

商店街振興組合法は第1条（目的）において、商店街組合の目的を「事業者の事業の健全な発展」と「公共の福祉の増進」と定めている。ここでいう公共の福祉の増進とは、言い換えれば地域活性化への取組であり、商店街というエリア全体の底上げを図ることによって、結果として個々の事業者の健全な発展に資するという考え方に立つものである。これは、商店街振興組合のみならず、任意団体を含む広い意味での「商店街組織」に共通する目的であろう。

そして、人口が増加し、消費者の購入機会の選択肢が商店街のみの時代には、商店街という狭い地域を対象に、集まってくる消費者への対応を考えることが、商店街組織にとっての地域の発展であった。

しかしながら、消費者のニーズが多様化し、購買チャネルも大型店・チェーン店・EC 等へと広がるなかで、「商店街に人が来るのを待つ」だけでは、来街者を十分に確保できなくなっている。人口減少・少子高齢化・空き店舗の増加、防災や福祉、子育て環境の整備といった地域課題も複雑化・重層化しており、商店街エリアだけを切り取った従来型の発想では、商店街自身の持続可能性すら揺らぎかねない状況になっている。

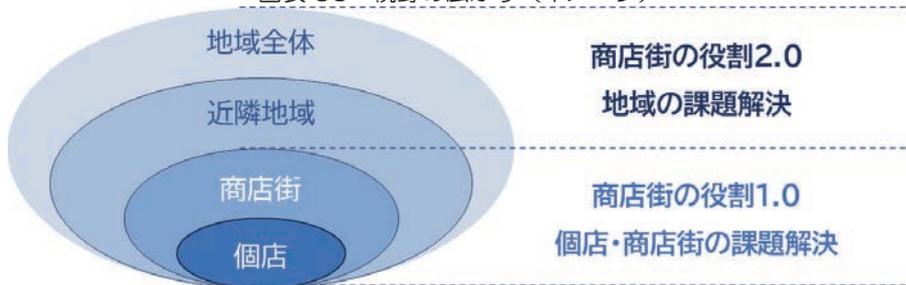
図表 65：商店街組織の目的と課題の整理



(出所:筆者作成)

このような環境変化のもとで、商店街組織に求められているのは、単に「個店の収益向上を目指す組織」にとどまることではない。視野を商店街から広げ、地域が抱える課題を的確に捉え、その解決に向けて多様な主体と連携しながら取り組むことで、結果として来街者を呼び込み、個店の収益機会を生み出す「地域課題解決型の商店街」へと自らを位置づけ直すことである。

図表 66：視野の広がり（イメージ）



(出所:筆者作成)

言い換えれば、地域福祉、防災、子育て、コミュニティ形成、観光・交流などの分野で役割を果たしつつ、そのプロセスを通じて地域経済循環を強く・太くし、これらの果実を個々の事業者の事業の健全な発展へとつなげていくことが、これからの商店街組織に期待されている姿である。

地域課題の解決と個店の発展を両立させるこのアプローチこそが、商店街振興組合法が掲げる目的を現代的に読み替えたものであり、これこそが「商店街の役割 2.0」である。

こうした認識のもと、第2章では個別の取組事例を紹介してきたが、本章では、改めて、これからの商店街に求められる役割を整理する。あわせて、持続可能な地域社会の実現に不可欠な地域経済循環を創出する基盤として、商店街を活用すること、商店街にその役割をアップデートさせること（2.0を促すこと）を、行政に提案する。

なお、本調査を通じて明確に区別していないが、商店街の役割を議論するうえでは、活動・取組の「場」としての商店街と、それらを担う「組織としての商店街」を分けて考える必要がある<sup>9</sup>。この二つを混同すると、そもそもの課題設定にすらたどり着けなくなることがあるからである。

例えば、「商店街を活性化するためには人流データの分析が必要だが、それをできる人材が商店街にいない」と嘆くケースは、その典型例である。本来ここで問うべきは、「人流データ分析を含む活性化の戦略をどう描くか」と「その実行主体をどこに求めるか」であり、両者を区別せずに議論すると、「商店街組織の中にその人材がいないからできない」という結論に短絡してしまう。

「戦略が組織を決定する。組織が戦略を決定する。」というフレーズは経営論で長く語られてきた。商店街の目的が一義的には個店の収益向上にあるとしても、その手段として商店街の活性化（地域活性化・まちづくり）を位置づける以上、まず戦略（活性化策）を定め、その実行主体をどう組み立てるかを検討することが重要である。そして、その担い手は必ずしも商店街組織だけに限られる必要はなく、まちづくり会社、専門家、NPO、行政など、外部の主体との役割分担も選択肢に含めて設計すべきである<sup>10</sup>。

## 2 主要な地域課題と商店街組織の具体的役割

これまでの分析や事例を踏まえ、主要な地域課題ごとに、商店街組織に求められる具体的な役割と方向性を、以下のとおり、整理する。なお、いずれの地域課題も、地域経済循環を阻害するものである。このため、これらを解決することは、地域経済循環を強く・太くし、持続可能な地域社会の構築に貢献することになる<sup>11</sup>。

### (1) 人口減少・高齢化への対応：生活インフラ・福祉拠点としての役割

#### ① 歩ける範囲で暮らしを完結させる「コンパクト・ライフ」の支点

高齢者にとって、日常的な買い物や通院のために遠くまで出かけることは大きな負担となる。商店街が「徒歩圏で生活が完結する場」として機能し続けることは、健康寿命の延伸や移動弱者支援の観点から重要である。

<sup>9</sup> 第1章 8 参照

<sup>10</sup> 第2章 ② 記載の MAPS+O 参照

<sup>11</sup> 第2章 ③ 図表 29 参照

具体的には、

- ・食品・日用品・医療・介護・金融など基礎サービスの集積を維持・補完する
- ・配食・宅配・移動販売などと組み合わせた「買物支援」を展開する
- ・高齢者が安心して立ち寄れる休憩スペースやコミュニティカフェを整備する

といった取組が考えられる。

## ②見守り・孤立防止のネットワーク

日常的に顔を合わせる商店主は、異変の早期発見や相談窓口として重要な役割を果たしうる。

自治体や地域包括支援センターと連携し、

- ・高齢者の安否確認・見守り活動への参加
- ・認知症の人や子どもが迷子になった際の一時保護拠点
- ・生活困窮者などの相談窓口への橋渡し

といった機能を担うことで、「地域のセーフティネット」としての役割を強化できる。

## (2) 子育て環境の充実：子ども・若者の居場所としての役割

少子化が進む一方で、子育て世帯の孤立や、放課後の子どもの居場所不足が問題となっている。

商店街は、

- ・子ども向けイベントや職業体験（こども店長、商店街探検など）
- ・ベビーカーで入りやすい店舗づくり、授乳・おむつ替えスペースの整備
- ・学生や若者が関わるプロジェクト（空き店舗を活用したシェアショップやチャレンジショップ）

などを通じて、子ども・若者がまちに関わるきっかけを提供できる。

これらにより、将来の担い手育成と、商店街への心理的距離の縮小が期待できる。

## (3) 経済構造転換と EC 時代：リアルとデジタルをつなぐ「体験拠点」として

EC との競争を正面から受けるのではなく、「リアルの強み」と「デジタルの利便性」を組み合わせる発想が重要である。

### ①O2O（Online to Offline）のハブ

- ・SNS や商店街アプリを通じて、イベント情報・セール情報・新商品を発信し、来街を促す
- ・オンラインで事前注文・決済し、商店街で受け取る「クリック＆コレクト」の仕組みを導入する
- ・商店街全体で共通ポイントや電子商品券を導入し、データを蓄積・分析する

これらは、デジタル化が遅れている現状を逆手に取り、商店街全体で一気にキャッチアップするチャンスでもある。

### ②体験価値・時間消費型への転換

モノ消費からコト消費へのシフトの中で、商店街は「買い物に行く場所」から「時間を過ごす場所」へと変わりつつある。

- ・マルシェやフリーマーケット、音楽・アートイベントなどを定期開催する
- ・地元食材を使ったフードフェスやスタンプラリーを企画する
- ・店舗同士が連携した回遊プログラムを設計する

など、滞在時間の長い「街歩き体験」を設計することで、来街者数だけでなく、滞在時間・消費単価の向上が期待できる。

#### (4) 空き店舗と景観悪化：エリアマネジメント主体としての役割

空き店舗の放置は、商店街の魅力低下と防犯面のリスク増大につながる。前述のとおり、多くの商店街が行政に対して「まちづくり計画の立案情報の提供」「家賃・改装補助」などを要望しているが、同時に商店街自身が「エリアマネジメント主体」として、空き家・空き店舗オーナーとの対話や活用スキームづくりを主導することが重要である。

具体的には、

- ・空き店舗バンクの整備と、家主・テナント・行政・金融機関をつなぐコーディネート
- ・チャレンジショップ・シェアオフィス・コワーキングなど暫定利用の仕組み
- ・解体・撤去後の土地を駐車場・広場・コミュニティスペースとして利活用する計画づくり

などが挙げられる。

#### (5) 防災・減災とレジリエンス：地域の安全拠点としての役割

BCP 未策定・応急対策未準備の商店街が多数を占める現状は、裏を返せば防災分野で伸びしろが大きいことを意味する。商店街が担う具体的な役割としては、

- ・災害時の一時避難所や情報ステーションとしての機能
- ・井戸水・非常用トイレ・発電機・太陽光発電など、ライフライン補完機能の整備
- ・災害発生後の生活必需品供給拠点としての事前協定
- ・平時からの防災訓練・防災イベントの開催

などがある。これらを通じて、「災害に強いまち＝商店街があるまち」という価値を形成できる。

### 3 商店街の自律的変革に向けた重点アクション

商店街が「地域課題の解決と個店の発展を両立する」商店街の役割 2.0 を実現するためには、商店街組織みずから変革していく取組が必要であり、これまでの分析や事例を踏まえた自律的変革のための取組を、以下のとおり、整理する。

#### (1) 次世代リーダーと専従人材の育成・確保

高齢化したリーダーに依存する体制から、複数名の若手・中堅リーダーと専従スタッフが支える体制へ移行することが急務である。

- ・30～40代の若手店主や、地域の専門人材（デザイナー、IT技術者、まちづくり会社スタッフ等）を理事・委員に巻き込む
- ・専従事務局員の人件費を、会費・事業収入・行政補助・企業協賛などの組み合わせで確保する
- ・商店街間・自治体間での「人材シェア」「コーディネーターの派遣制度」を活用する

次世代リーダーと外部人材が加わることで、DX やエリアマネジメント、防災、観光など専門性を要する分野への展開が可能になる。

#### (2) 「データに基づく商店街運営」への転換

来街者ニーズ調査や通行量調査のデジタル化、キャッシュレス決済や共通ポイントの導入を通じて、「勘と経験」に依存した運営から「データに基づく意思決定」へと転換する。

- ・来街者属性・来街頻度・購買データを把握し、ターゲット層やイベント企画の精度を高める
- ・混雑状況や回遊ルートを可視化し、歩行者空間整備や店舗配置の改善に活かす
- ・成果指標（KPI）として、来街者数だけでなく滞在時間・再来訪率・エリア売上などを設定する

### (3) 地域全体を巻き込むエリアマネジメント

商店街単独ではなく、周辺の住宅地・公共施設・駅前広場・公園などを含めた「エリア単位」でのまちづくりを進める必要がある。

- ・まちづくり会社や再開発組合、自治会、学校、NPO など「エリアマネジメント協議会」を構築する
- ・空き店舗対策・イベント・防災・景観整備などをエリア全体の事業として企画する
- ・行政には、一時的な事業補助ではなく、中長期的なエリアマネジメントの枠組みづくりを求める

### (4) 「地域課題解決ビジネス」としての発想

商店街活性化を「イベントをやること」と狭く捉えるのではなく、「地域課題を解決し、その対価として収益を得るビジネス」として設計する。

例えば、

- ・高齢者向け配食・見守りサービス
- ・子育て支援と連動した商店街共通クーポン事業
- ・地域産品のブランディングと EC 販売を組み合わせた産業観光プログラム
- ・防災備蓄品の共同購入・管理と、防災啓発イベントの実施

などは、地域課題解決と収益性を両立しうる分野である。

## 4 商店街の役割 2.0 が目指すもの —「課題先進地」としての商店街から、「解決先進地」へ—

これまでの分析や事例、全国商店街振興組合連合会が実施した「令和 6 年度 商店街実態調査」の結果は、商店街が人口減少・高齢化・EC 普及・災害リスク・デジタル化といった多重の課題に直面しながら、組織基盤や人材面で必ずしも十分な体制にないことを示している。

一方で、地域住民からの期待は依然として高く、とりわけ「身近な購買機会の提供」「賑わいの創出」「治安・防犯」「歴史・文化の継承」など、商店街でなければ果たしにくい役割が数多く存在する。

商店街は、地域課題が最も早く・濃い形で現れる「課題先進地」とあると同時に、住民・事業者・行政・NPO など、多様な主体が日常的に交わる「共創の場」でもある。こうした特性を踏まえると、商店街の役割は、「モノを売る場」としての従来型の役割（いわば商店街の役割 1.0）にとどまらず、地域課題を解決する多機能なプラットフォームとして、地域経済循環と暮らしの質の双方を支える存在へと進化していくことが求められる。

そして、商店街が自らの役割を「モノを売る場」から「地域課題を解決する多機能なプラットフォーム」へと再定義し、データと人的ネットワークを活かしたエリアマネジメントに踏み出すことは、まさにこうした進化を具体化する営みである。

商店街が、自店の収益向上と地域課題の解決を両立させる「商店街の役割 2.0」を体現することによって、「課題先進地」とあると同時に「解決先進地」としてのモデルを各地から生み出していくことが期待される。

## 5 今こそ商店街への支援を ―経済の好循環を生み出すプラットフォームに育成を―

第2章の事例研究「唐戸商店街」の③で示したように、商店街の役割 2.0 とは、地域経済循環を強く・太くし、持続可能な地域社会を構築しようとする取組そのものでもある。従って、地域課題を解決する多機能なプラットフォームに発展しようとする商店街への支援は、単なる商業振興策にとどまらず、地域活性化そのものを推進する取組として位置づけられる。

第1章で示したとおり、商業機能が集積する拠点としての商店街は、現在も全国各地に数多く存在している<sup>12</sup>。

しかしながら、商店街の役割 2.0 を実際に果たしている、あるいは果たそうと変革に取り組んでいる事例は、依然として限られている。その要因は多岐にわたるが、端的に言えば、地域遺伝子の有無、あるいはその濃淡にある。地域遺伝子とは、特定の地域において長年にわたり受け継がれてきた、その地域ならではの価値観や文化、産業、暮らし方などの固有の要素を指す。当研究会の足立委員長は、これを「地域の未来戦略を考える際の、目には見えない設計条件」と位置付けている。また、地域遺伝子が地域にもたらす愛着心やシビックプライドといった感情的価値を、センチメンタル価値と名付けている<sup>13</sup>。

地域遺伝子が色濃く残るエリアでは、地域の特性に根ざした取組が可能となり、結果として将来に向けた持続的な投資リターンが期待できる。一方、地域遺伝子が失われている、あるいはもともと存在しなかったエリアでは、短期的には大きな成果が得られる場合があっても、その効果は一過性にとどまり、長期的な持続性を確保することが難しくなる。

この点において、商店街は、地域遺伝子が今なお色濃く残る数少ない空間であり、その活用可能性は極めて大きい。しかしながら、これまでの地域活性化施策においては、新規施設整備や大型事業の誘致など、初期投資が大きく、回収までに長期間を要する施策に重点が置かれてきた。これに対し、商店街への支援は、既存の建物、人的ネットワーク、商習慣といった地域資産を最大限に活用するものであり、限られた財源の中でも高い費用対効果が期待できる点に大きな特徴があるにもかかわらず、軽視されてきたきらいがある。

商店街は、すでに地域の日常生活の動線上に位置し、一定の人流と信頼関係を内包している。そのため、比較的小規模な支援であっても、事業者の意識変化や連携の促進を通じて、波及的な効果を生み出しやすい。例えば、空き店舗の利活用、共同事業の立ち上げ、地域課題に対応した新サービスの実証などは、過度な設備投資を伴わずとも実現可能であり、成功事例が生まれれば他地域への横展開も容易である。

さらに、商店街への支援は、単発的な成果にとどまらず、地域内における消費、雇用、投資の循環を継続的に強化する効果を有する。商店街を起点として地域内で価値が再投資される仕組みが構築されれば、行政支出は一度きりの補助金として消費されるのではなく、地域経済の中で繰り返し効果を発揮する「循環型投資」として機能することになる。これは、費用対効果の観点から見ても、極めて合理的な政策選択である。

加えて、商店街は、住民の愛着や誇りといったセンチメンタル価値が蓄積されやすい場でもある。こうした無形の価値は、将来にわたる地域の支持基盤となり、行政が商店街の挑戦を後押しすることで、住民の参画意識や主体性を高め、追加的な財政支出を伴わずに地域活動を活性化させる効果も期待できる。

今こそ、商店街支援を「コストのかかる保護策」として捉えるのではなく、「投資効率の高い地域活性化策」として再評価すべきである。地域遺伝子を内包する商店街を、経済の好循環を生み出すプラットフォームへと育成することは、限られた財源の中で最大の効果を引き出すための、極めて現実的かつ戦略的な選択肢である。

(鵜殿 裕)

<sup>12</sup> 第1章 図表10 参照

<sup>13</sup> 足立基浩著「シャッター通り再生計画―明日から始める活性化の極意」(ミネルヴァ書房、2010年)・「イギリスに学ぶ商店街再生計画―「シャッター通り」を変えるためのヒント」(ミネルヴァ書房、2013年) 他

---

## おわりに

以下、本報告書の総括を行いたい。第 1 章では、日本の商店街が「衰退した」と語られる背景を、データ・歴史・地域社会の構造変化の三側面から整理した。衰退イメージが強い理由は、商店数・通行量・空き店舗率の低下などが指摘されるものの、その多くは人口減少や高齢化など地域社会全体の縮退の反映であり、商店街固有の問題とは限らない点を述べた。

また、商店街問題は単純な衰退論ではなく、構造変化・価値観変容・ライフサイクルの複合的結果であり、商店街の存在意義の再定義が必要とされている点について述べた。続く第 2 章では、第 1 章で示された商店街の課題—地域構造の変化、ライフサイクル、ステークホルダーの不一致—を踏まえ、その解決策について具体的事例から考察した。対象は唐戸商店街（山口県下関市）、児島ジーンズストリート（岡山県倉敷市）、柏二番街商店街（千葉県柏市）、健軍商店街（熊本県熊本市）、平和町商店街（長崎県長崎市）の 5 事例である。

唐戸商店街は星野リゾート開業との連携も模索するなど、「組織力」を中心に多角的な視座からの再生を図る点にその特徴がある。さらに地域経済循環の視点からは、唐戸商店街が生産（来街者増による付加価値創出）、分配（域内事業者の育成）、支出（観光客消費と域内調達）に寄与し、下関市が抱える支出段階の赤字改善に貢献していることが示された。その他の 4 事例は、商店街再生には「組織力」「ブランド化」「地域経済循環の再構築」「生活者目線と観光需要の両立」「別組織（大学等）との連携」が不可欠であることを示している。つまり、商店街再生の鍵は「地域固有資源のブランド化」「持続可能な組織体制」「地域経済循環の強化」「生活価値・観光価値の両立」という 4 要素であり、それらを統合する戦略構築が求められる。また、古くから流れる既存組織と新しい世代の組織との連携、場合によっては世代交代などを模索、ないし実施している。第 3 章では、第 1 章、第 2 章を踏まえ、「商店街振興の視点」について改めて整理を行い、地域課題を捉えて多様な主体と連携し、その解決を通じて来街者や収益機会を生み出す「地域課題解決型商店街」への転換の必要性を指摘した。地域福祉、防災、コミュニティ形成、観光などの分野で役割を担い、そのプロセスで地域経済循環を強化し、結果として個店の発展につなげる姿こそが「商店街の役割 2.0」といえる。この「地域経済循環」の視点は、これまでの調査などであまり触れられたケースはなく、お店の成長こそが地域への成長という考えは、実は「地域の成長がお店の成長を促す」点も同時に意味している。近年、商店街に求められる役割は多種多様であり、社会福祉のような要素も含むが、商店街への「来街者のみに依存型モデル」には限界にあるのも事実だ。大事なのは、第 3 章で紹介した「多様な主体と連携し、課題解決を通じて来街者や収益機会を生むシステム」への転換といえよう。従来の範囲を超えた「交流」「連携」が付加価値を生み、場合によっては新しい組織を作り直す。また生み出す道を模索する。そして地域から新しい付加価値が生まれる。

行政はそれを活用しない手はない。そんな頑張ろうとしている商店街を応援しない手はないのである。

そうした先に新しい商店街の形である「商店街の役割 2.0」の真の姿があるように考える。

足立 基浩



バックナンバー含めてWEBでご覧いただけます

商店街近代化研究会 報告書



ZENSHIN



## 全国商店街振興組合連合会

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6  
SJIビル3F

電話：03-3553-9300（代）  
URL：<https://www.syoutengai.or.jp/>

発行日：令和8年（2026年）2月



商店街近代化研究会報告書(令和7年度)を  
お読みいただきましてありがとうございます。

アンケートへのご回答をお願いいたします。

(2026年5月末まで受付予定です。)

<https://forms.gle/jNbtrPWKJDrD4qFh7>

