

ZEN SHIN

ぜんしん Vol. 06

全国商店街振興組合連合会広報紙



ご挨拶

全国商店街振興組合連合会

理事長 山田 昇



このたび、理事長に就任いたしました山田昇と申します。
ご挨拶の前に、一月の能登半島地震で被害に遭われました皆様に心からお見舞い申し上げます。

さて、相変わらず商店街を取り巻く情勢は厳しいものがありますが、明るく希望の持てる商店街のため、組合員皆様からお力添えを頂き邁進してまいります。

特に、力を入れて取り組みたいことは、「全国の振興組合との連携の強化」「国や関連機関との連携の強化」「全国の支援機関との連携の強化」「意見要望の強化」「情報発信の推進」の5項目です。

そのなかでも、「全国の振興組合との連携の強化」については、他の項目にも深く関連することであり、全振連としての活動の基盤でございます。

全振連としては、この見直しを千載一遇のチャンスと捉え、各事業などに全国の組合員が幅広く関与して頂けるようサポートさせて頂く所存です。

(株)全国商店街支援センターが活動を終えた今、商店街の全国組織として唯一の存在です。全国の商店街を代表する経済団体として、これまで以上に力を発揮していけるよう、組織基盤の強化を図り、全国の商店街の繁栄と地域経済の活性化のために尽くしてまいりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

対談

商店街としての役割や商店街を核としたエリア価値向上への期待

令和6年3月11日、中小企業庁 須藤長官と全国商店街振興組合連合会 阿部前理事長（現顧問）が、「商店街としての役割や商店街を核としたエリア価値向上への期待」について対談する機会がありましたので、その概要をお届けします。

◆震災等の災害時における商店街の役割

全国商店街振興組合連合会 阿部前理事長

本年1月1日に発生した能登半島地震に関し、政府の支援策の早急な展開に感謝申し上げます。近年、いつどこで災害が発生するか分からない状況の中、全国組織としての全振連に求められる役割は非常に大きいと感じています。各都道府県振連とのネットワークを活かし、被害状況等を迅速に収集し、それらを行政に提供することは、災害支援や復興支援に繋げていく上で大切です。

私自身、昨年11月に輪島を訪問いたしましたが、輪島には文化・歴史といった資源



が数多くあり、今後、観光を切り口にまちづくりを進めていくこと話したばかりでしたので、大変残念な思いです。今回の災害対応においては、各都道府県振連とのネットワーク、商工会議所や商工会等の他の支援機関との連携のあり方など、緊急時の対応に課題が見つかったことも事実です。事務局体制の強化を含め、全振連としての機能を高めていきたいと考えています。

中小企業庁 須藤長官

能登半島地震により亡くなられた方、被災された方々に心からお見舞い申し上げます。甚大な被害で、すぐに事業活動を再開できない状況でもあり、どこから手をつけていけば良いかなど不安があるうかと思えます。生活基盤の一日も早い復旧と商業の再開に向けてあらゆる支援を行うべく、省庁の枠を超えて、様々な関係先と連携して復興の支援を行ってまいります。

全振連は70年以上の歴史とネットワークをお持ちですので、各商店街振興組合が持っている情報をつまぐ持ち寄り、普段から緊密な関係を構築していくことで力を発揮できると思いますし、その素地は70年間の歴史の中にあるのではないかと感じています。こうした中、今回の地震で、自分の店は被害を受けているのに、そんな状況でも、避難所の炊き出しへ駆け付けられた方もいらっしゃるの話を聞きし、頭が下がる思いです。また、七尾市の一本杉通り商店街では、東日本大震災で被災された南三陸の方々からお話を聞きながら復興マルシェを開催するなど、復興への力強い意欲を感じました。

また、中小企業庁としても、イベント等のにぎわい創出のために支援させていただいています。小松市の三日市商店街でキャンドルナイトが実施されましたが、このイベントでは被災された方々自身が能登の郷土料理の振る舞いをされたそうです。被災者が避難を受

け入れてくれた地域に感謝の気持ちを表したいというマインドに感動しました。地域の方々の語り合ひの語り合ひの絆が生まれ、お互いが元気をもらって行く、まさに商店街の賑わい創出が図られた素晴らしい事例だと思いますし、やはり商店街がコミュニティの担い手、中心になっていると感じました。

また、3月23日に金沢市で出張輪島朝市を開催します。すぐに輪島では再開できないけれど、復興への足がかりを作ろうとされています。復興していく過程において、元通りに戻すだけではなく、少し工夫をし、しっかりと計画を立てていくことが大事だと思います。

中小企業庁としては、仮施設整備をはじめ、商店街でのイベント等にぎわい創出支援、アーケードや街路灯等の復旧支援、さらにはご自身の施設の復旧支援等も用意しているので、様々な支援策を組み合わせて宝の山である能登の復興をしっかりと進めていきたいと思っています。

阿部前理事長

輪島市や小松市の商店街活動は、賑わいの根幹であり、心と心が揺さぶられるような素晴らしい姿だと感じます。

須藤長官

全振連も、振興組合も、それぞれの個店も、少しずつ努力をしていく。そのような形の中で、良い意味で外の力を使おうということの方が大事だと感じます。商店街の仲間と、どのような方向に進もうかと悩まれた際には、外部の専門人材を派遣する支援策もありますので、使っていただければと思っています。

阿部前理事長

長官がおっしゃったように、まちづくりに関しては、専門人材を入れながら、第三者的視点から価値を見つめ直し、活かしていくことが有効と考えています。このまちを作り直すとしたら、どういった商圏があって、どれぐらいの人口があって、それに対してどういった方がいいのか、今一度作り直すチャンスです。

そうは言っても、商店街は人材不足です。専属の事務員がいる商店街は多くありません。家業を後回しにして商店街活動をせざるを得ない状況も多々見えています。

こうした状況を打破するために、人材育成をしっかりと行う必要があります。専門人材と商店街の人達が一緒にワークショップ等を行い、その過程で人材を育成・発掘するスキームが効果的ではないかと考えます。その際、偏った視点ではなく、地域全体を俯瞰し、本質な課題等を見極め、様々な方向性を見出すためにも、複数の専門人材を活用することも有効だと思います。

◆生活に身近な商店街としての役割

阿部前理事長

商店街の一番の強みはコミュニティです。今までは商店街は普段遣いではなく、非日常の空間として捉えられていることもありました。それがコロナ禍の後から、商店街は生活していく上で欠かせないとの価値観にまた戻ってきています。今をチャンスとして、商店街にもう一度磨きをかける時期が来ていると実感しています。各振興組合の活性化はもちろんですが、必要に応じて任意の商店街組織との間でも情報を共有して一緒に商店街活動を盛り上げていく時代にきているのではないかと考えています。

全振連では、毎年各ブロック単位で会議を開催して情報共有や意見交換等を行っており、中小企業庁をはじめ、各都道府県の商店街の理事長や地方自治体など、多くの方々に参加いただいています。その中で一番気になった意見は、老朽化したアーケードが資金不足で撤去できないというものです。商店主や住民からもアーケードを撤去したいという声が多いのに資金が捻出できないとのご意見が目立っております。他方で、アーケードを撤去したら、商店街が復活していくのかという疑問もあり、次のステップに向けてどういうビジョンの下で、計画を進めていくか明確にしておくことが大事かと思えます。

また、賃上げについては、資金が豊富な大手企業とは違い、小規模事業者は賃金を上げるのが本当に難しく、賃金を上げて売り上げが追いついていかないとのご意見が多くありました。優秀な人材が賃金の高い大手企業に移ってしまうと、深刻な人手不足になるといつ悪循環になってしまいます。



須藤長官

人手不足については、日本全体で人口が減少する中、特に地方を視野に入れて今から対策を取っていかねければなりません。明るい日本の未来を考える時、地方が元気でなくてはなりませんし、中小企業も元気でないと日本を明るくする姿を想像しがたいのです。商店街には、先ほどの「コミュニティの強さもあるし、「コミュニケー

ション力もあります」が、やはり外の力を上手に使うことが有効ではないでしょうか。この地域を良くしようとの想いを持つ若い方と振興組合が連携する、というような動きも大事になってくると考えます。

また、振興組合の中だけで考えるのではなくて、他の組織との連携や、事業承継も考えていかなくてはならないと思っております。地域全体が潤っていくためには、こうした取組を後押ししていく姿勢も必要であり、そうした役割を担える振興組合となっていくべきではないかと思えます。

商店街の皆様は課題を抱えながら色々工夫されていると思えます。今やSNSで簡単に情報発信できるので、有効活用して工夫や努力を伝えていくことも大事だと感じます。創意工夫を重ねながら頑張っている商店街を発信する為の手段の一つとして、中小企業庁では「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」を始めました。その表彰を見て、「こっちは真似できないけど、ここはうちの方がやってやるぞ」という考えを持っていただくことも大事だと思います。

阿部前理事長

他の商店街のことを知る機会が少ないので、よい刺激になるのと同時に勉強にもなります。そして、全国の仲間が頑張っている姿に良い影響を受ける商店街も多いと思います。

石川県白山市のまっとうまちなか協同組合と地元佐久市の商店街が姉妹提携を結ぶことになりました。様々な刺激や学ぶべきことが多く、県や組織の枠を超え、共に頑張っていくと決意したところ。自分達が足りないところを学びつつ、切磋琢磨していくところにいる段階です。

須藤長官

実際に活性化している商店街の例は、雰囲気があつて面白いエリアにしていくためにも、多くの学びを得ることが出来ると感じます。

◆商店街を核としたエリア価値向上への期待

阿部前理事長

地元佐久市で25年前に新幹線が開通し、その周りに65ヘクタールのナショナルチェーンが出店した際に、若者達が奮起して色々と考え、振興組合を作りました。改めて考えてみると、若い方々の意見をつまぐ取り入れながら、良いところを任せるといふことも必要だと思ひます。

その基礎は、商店街を含めたそのエリアでお店をやつてみたいという雰囲気を作り出すことが第一です。面白いエリアにすることがとても大切なのではないかと考えており、面的伴走支援により地域の価値、魅力を高めていくといふ、中小企業庁が示している方針に賛同します。

商店街の店主が「こちらはこうだ、ああだ」と思つても、意外と外から見ると違つたことが魅力だったり、強みだったりする。これを発見し再確認することが面的伴走支援の目的であり、そこを築き上げて、将来に向けたビジョンを作り、共有を図り、その方向に向かつていくことが、結果的にエリア価値の向上に繋がると考えます。エリ



アは畑で、私達は花です。畑が耕されてないと種をまいても芽は出てきません。原点に立ち返ることが必要なのではないかと思ひます。

須藤長官

これからは、エリア価値を向上させていくことが重要です。まずはその地域の個店が頑張るのが基本ですが、個店の頑張りだけでは難しいので、その街のビジョンを作つて戦略を立てていくことが重要です。

人口が減少する中でも、地域の稼ぎはしっかり確保していかなければなりません。そのため、少ない人数で稼げるように省力化投資を行う必要があります。キャッシュレスの機械、お掃除ロボット等の機械を導入して今まではアルバイトが担つていたようなことを行うことが、省力化投資の切り口の二つです。人手不足で賃金も上がつていく中で、どつという工夫をしていくかといふことだと思ひます。中小企業庁では、省力化投資を支援する補助制度を開始する予定とされています。

簡単ではない問題で課題も沢山ありますが、その課題にチャレンジする力を付けていくことも大事ではないかと思つていきます。

阿部前理事長

AIやDXを活用することの有効性は感じつつも、エリア全体を踏まえたデータマーケティングの思想はまだ足りないと感じています。どのようにつターゲットを設定しながら商いを続けていくかという視点を持ちながら事業等を行つていかなければならないです。

長官をはじめ、中小企業庁がどのようにつお考えなのか、本日はとても貴重な話をいただいたので、今後の活動に繋げていきたいと思ひます。

令和5年度 商店街近代化研究会 報告

令和5年度 商店街近代化研究会において、外部人材による商店街経営者・関係者の育成に関して調査を行ったものである。

調査は、2024年2月から3月上旬までにかけて、以下の8商店街（5県）地域である。それらは、①岩手県紫波郡紫波町「日詰商店会」、②埼玉県春日部市「春日部駅東口商店会連合会」、③、石川県白山市「まっとうまちなか協同組合」、④徳島県阿南市「富岡商店街協同組合」、そして、⑤宮崎県の4商店街（宮崎市 駅前商店街、同市田野町シール会、西都市妻駅西区商店街、日向市 ひゅうが新町商店街）であった。上記の地域は、人口規模や地域をなるべく広範囲になるように選択された。

上記①から④の商店街までについての商店街の近代化と外部人材の活用の調査（現地実査・ヒアリング）については、商店街全体の課題などを全体的に俯瞰するような外部の視点と、商店街が固有にもつ「伴走型支援」の視点を基本的な調査項目として実施された。

一方、伴走支援分野の外部専門家についての調査、特に商店街の個別分野（組織、実施事業の内容精査）の運用や効果などについて聞いている。

地域によって、実に様々な外部専門人材の活用方法がある。それぞれの地域はどのように外部人材を用いて、商店街の再生策を展開してきたのか、ここでは現地に入り詳細な分析を行った。

宮崎県の事例は、上記①から④（岩手県紫波町等）とは視点をやや変えて、外部人材が、より具体的にどのような形で現地に入り、伴走支援等を行ったのか、またどのような効果が発生したのかについて詳細な分析がなされている。

当誌面上では概要版として掲載する。

令和5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
今井隆太	日本商工会議所 企画調査部 東京大学大学院工学系研究科修士課程、専門社会調査士
鵜殿裕	株式会社日本経済研究所 上席研究主幹
加戸慎太郎	株式会社まちづくり松山 代表取締役社長

1 日詰商店会／日詰みらいプロジェクト（岩手県紫波郡紫波町）

1. 組合とエリアの概要

人口33,000人の紫波町にある日詰商店会では、衰退に危機感を持った有志が、外部のナレッジを取り入れた取組みを開始。商店会全体の取組みや新しいプレイヤーの巻き込みにチャレンジしている。

自治体人口：約3万人

〔所在〕 岩手県紫波郡紫波町日詰（JR盛岡駅から電車で20分、最寄駅のJR紫波中央駅から徒歩20分）

〔代表〕 鈴木会長（電器店）

〔主体〕 鷹嘴理事（食堂）、原理事（スポーツ用品店）、南條氏（カフェ創業）

〔事務局〕 なし。ただし、まちづくり会社「よんりん舎」が複数の組合等の事務を受託しており、事務員2名、事業部長1名を雇用。同商店街も事務を委託。

〔会員店舗数〕 40店舗

〔対象エリア〕 地図



出典：全国商店街支援センター「商店街に集う『多様なつながり』が新たな可能性を広げていく」（HP）を加筆修正



2. 外部人材を活用した事業内容：有志による新規プロジェクトの立ち上げ

(1) 少数精鋭の新規プロジェクトの立ち上げ

日詰商店会における、外部人材を活用した主な事業活動は、2020年に商店主・地域住民の5名により始まった「日詰みらいプロジェクト」である。

コロナ禍による商業へのダメージが大きいことを危惧した有志が、他の店舗を巻き込み、コロナ禍でも可能な野外カフェ「日詰おさんぽカフェ」を企画・実施（写真参照）。おさんぽカフェには、コロナ禍にも関わらず300人が集まり、好評のため定期的に開催されることとなった。春には300人だった来客が、1年間で1000人を超え、人口約3万人の紫波町では、大きなインパクトを持った事業である。



出典：全国商店街支援センター「自分たちの街への思いが実現へ。
“日詰おさんぽカフェ”」(HP)

(2) 少数精鋭から商店街全体への展開

2020年末には、商店街組合として、外部人材を招聘し、勉強会を開催(写真参照)。個店経営向けの、商品ディスプレイの方法や情報発信手法を学んだ。これをきっかけに、有志の少数精鋭によるプロジェクトが、複数店舗の紹介リーフレット、そして商店街としてのマップづくりという共同事業へと展開してきた。

展開の鍵になったのは、おさんぽカフェや商人塾の開催を受け、その後のみらいプロジェクトでは大学生との協業を開始したことである。鷹嘴代表が岩手県立大学を訪ね、商店街の活動

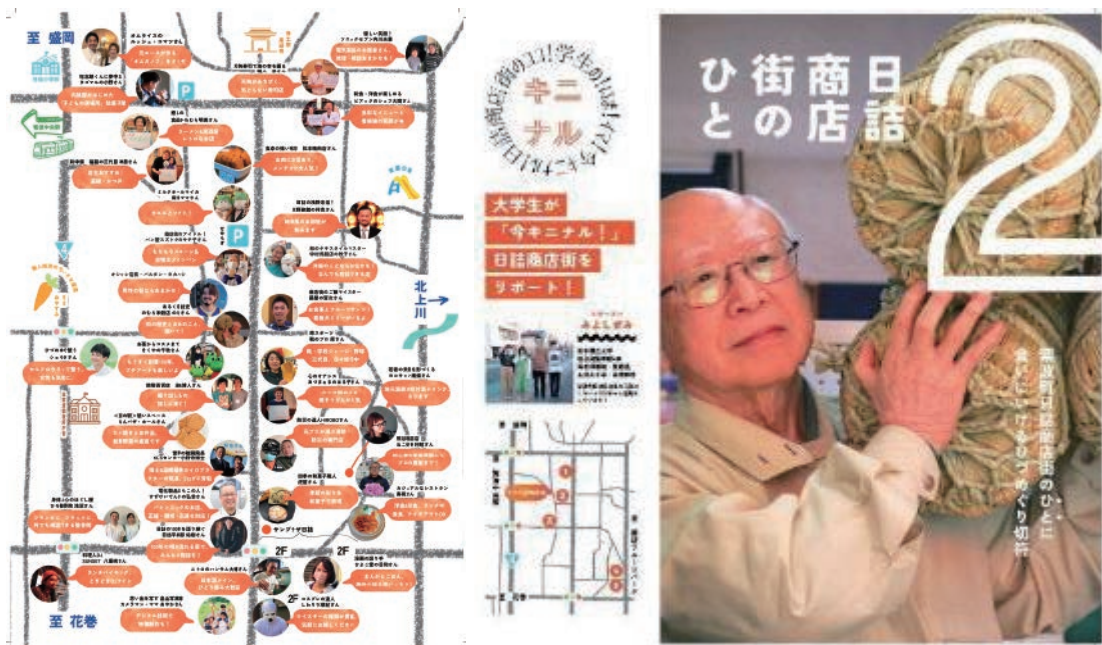


出典：全国商店街支援センター「商店街に集う『多様なつながり』
が新たな可能性を広げていく」(HP)

に協力してくれる人材を発掘したのがきっかけとなった。カフェで広がった客層をつかむべく、有志で費用を出し合い、学生に取材を頼み、協力していくつかの店舗の紹介リーフレットを作成。これが好評を博し、次に大学の研究費をもらい、「学生の活動に協力」というモチベーションをてこに、商店会としての活動に展開することに成功し、商店街全体のマップ作製へと展開した（図表参照）。

同プロジェクトでは外部連携が盛んに行われた。おさんぽカフェの集客を担ったのは社会人サークルの「しわりり」であり、街の情報発信を目的とした団体である（メンバーは公務員、会社員、郵便局員）。インスタグラム等で発信、集客に大きく貢献した。

鷹嘴代表は、外部人材の力を借りた商店会活動について、「成果は、若い世代とベテラン世代の相互理解、解きほぐしにあったと思っている。それでも自己評価はまだ30点くらい。若い人を応援する空気が充満した商店街になってほしい。若いお店ができるだけで、歩いている人が目に見えて変わる。商店街のあるべき姿は、お店をはしごできるところにあるはず」と語る。



出典：日誌商店街協同組合作成

(3) 経緯

現在の商店会は会員が40店舗だが、2010年代に24店閉店。2014年、紫波駅前に商業施設・オガールができ、役場が商店街から移転したことが一因であった。

商店街の周辺には、地域おこし協力隊やリノベーションスクールをきっかけに、古い物件をDIYで生まれ変わらせた移住創業者（コーヒースタンド「YOKOSAWA CAMPUS」など）も出始めたものの（写真は創業に際してのクラウドファンディング）、商店会としての取組みには繋がっていなかった。



出典：いしわり「若者が学び続ける拠点を紫波町の日誌商店街に作る！」(HP)

2018年ごろ、商店街内部では、有志の女性グループ（「音めぐみ」）の活動も始まっていた。商店街の中にある公民館や旧呉服店を使い、コミュニティカフェをオープンすることで「おばあちゃんたちの憩いの場を作ろう」というプロジェクトで、外部のプレイヤー（紫波町図書館長やNPO法人代表）と連携して結成。コロナ禍までは毎週営業していたが、コロナ禍や活動にかかるコストの問題から一時休止するなど、商店街エリアとしての取組みには展開していなかった。

同時期に実家の食堂を承継した鷹嘴代表も、かねてから商店街に危機感を持っていた。2019年、まずは自分のお店を何とかしようと、他地域の商店街での勉強会に参加したことが「みらいプロジェクト」の直接的な契機である。

この勉強会は、全国商店街支援センターの「商人塾」事業であり、外部人材（他地域の商店街役員や経営コンサルタント等）による研修を受けるもの。鷹嘴代表によれば、「できないことは助けてと言う」、「SWOTをかけて、弱いところは他に助けを求める」という考え方を学び、他主体と連携して「みらいプロジェクト」を企画・実施したという。これ以降、様々な勉強会や講演に出向き、先述の日詰商店街における「商人塾」の開催など、色々なプレイヤーや外部人材の受け入れに繋がっていった。



連携相手として、町の役割も欠かせない。商店街内部の自発的な活動や商人塾といった取組みを契機に、町との課題共有が進み、「みらいプロジェクト」に対する補助事業が採択されるに至った。リノベーションスクールの手法や、実際のDIYに取り組む人々に協力するうち、自分たちで建物を直す、それすらもイベントにして周囲を巻き込んでいく、といった手法の新鮮さが、商店街の担い手にも取り入れられ始めたのである。



2 春日部駅東口商店会連合会（埼玉県春日部市）

埼玉県の「NEXT商店街プロジェクト」(2018～2020年度)の一環として、埼玉県、春日部市、春日部商工会議所のバックアップを受け、春日部駅東口商店街連合会が実施している「粕壁商店街NEXT PROJECT」を紹介する。

1. 春日部駅東口商店会連合会

春日部駅東口の6つの商店街で構成されている。

〔所在〕 春日部市粕壁東一帯

〔代表〕 小川 一博 会長

〔構成商店会〕 ①旭町商店振興会、②上町一番街商店会、
③春日部駅東口駅前商店会、④仲町商栄会、
⑤本町商店会、⑥一宮商店会

〔会員店舗数〕 145店舗（2022年3月末時点）

〔対象エリア〕



（出所：埼玉県「商店街活性化のためのノウハウ・事例集」）

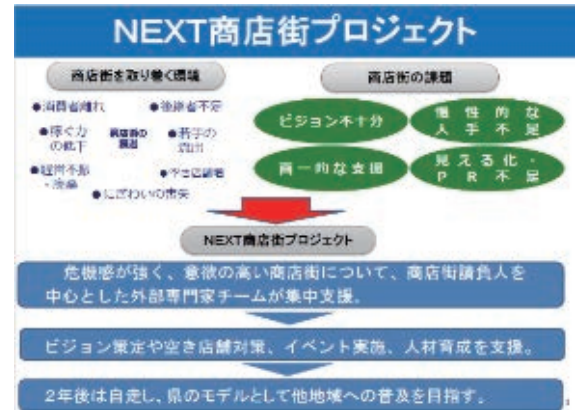
〔特徴〕 春日部駅東口の中心市街地に位置する6つの商店街で構成されているエリアであり、古くは日光街道の宿場町として発展した商業地域であった。近年は空き店舗、貸駐車場が目立つ。



2. 粕壁商店街 NEXT PROJECT について

(1) 埼玉県「NEXT商店街プロジェクト」

埼玉県が、危機感が強く意欲の高い商店街に対して、商店街請負人を中心とした外部専門家による伴走型の集中支援を行うことで、次世代商店街のモデル「NEXT商店街」の実現を目指した事業で、2018～2020年度の3年間、同県内12地域で実施されている。



(出所：埼玉県HP)

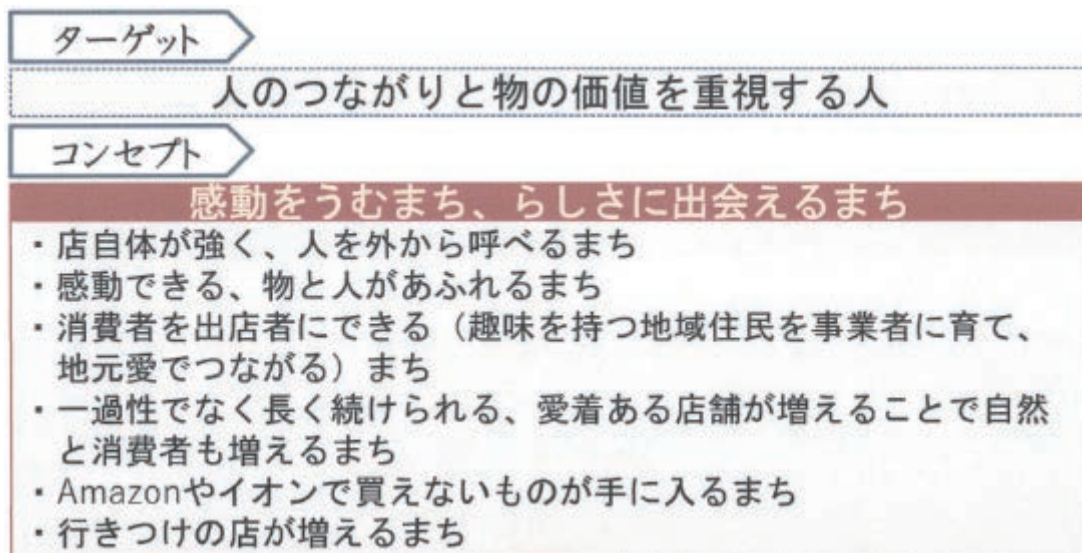
(2) 経緯

春日部市商工振興課より春日部駅東口商店会連合会会長に埼玉県NEXT商店街プロジェクトへの参画の相談があった。

春日部駅東口商店会連合会会長が申し込み、同会長の鶴の一声で、若手がメンバーに選ばれ、組織された。現在でも活動が続いている。

立ち上げ時、選ばれたメンバーはそれまでの各種活動で信頼感・仲間意識・連帯感という基盤はあったものの、本プロジェクトの方向性が決まらず、取組内容も定まっていなかったが、商店街請負人として伴走支援した東朋治・(株)商業タウンマネジメント代表の「まずは皆さんがやりたいことをやりましょう」という方針のもとに話し合いが進められ、「目指すべき方向」が策定され、事務局とともに4つの部会(=やりたいこと)が立ち上がった。

—商店街ビジョン～NEXT商店街(2019年9月25日策定)—



(出所：粕壁商店街NEXT PROJECT「NEXT商店街プロジェクト活動概要」)

(3) 推進体制

選ばれた30～40代の若手商業者(約25名)によって、事務局・各部会長・各部会メンバーが構成され、各事業を主導することで、事業を通して、次代の人材育成と担い手移行の同時実現が推進されている。

運営体制は【事務局】、【情報発信部会】、【事業推進部会】、【個店スキルアップ部会】【不動

産活用推進部会】である。

事業を進めるに際しては、商店街請負人による総合的な伴走支援のみならず、【個店スキルアップ部会】の事業においては、(株)全国商店街支援センターによる繁盛店づくり支援事業（当時）を活用するなど、それぞれの事業の実情に応じて必要な外部の専門的知見を活用している。

(4) 現状

【不動産活用推進部会】が、各社の事業として進めていくことが可能と判断して発展的に解消された以外は、現在でも取組みが継続している。

また、引き続き、外部人材の活用に積極的であり、(株)全国商店街支援センターの後継機能に強い期待と関心が寄せられている。

更に、当事業の活発な取組みそれ自体が外部の人材・専門的知見を引き寄せており、国土交通省の「歩行者利便増進道路指定制度」という制度（通称「ほこみち」*）を活用して、社会実験を繰り返しながら、年に1度の「イベント」ではなく「新しい日常」を作るという目的で、月に1～2度程度、春日部駅前でマルシェや夜市を開催している。

*道路法等が改正されたことで、「道路空間を街の活性化に活用したい」「歩道にカフェやベンチを置いてゆっくり滞在できる空間にしたい」など、道路を活用することが出来るようになった制度

－ほこみち開催場所・開催時の状況－



(出所：粕壁商店街 NEXT PROJECT HP)



3. その他

(1) 今後の展望

「粕壁商店街 NEXT PROJECT」メンバーによれば、これから以下のようなことをしたいとの考えがある。

- ①再構築したビジョンから今後の活動を検討
- ②次世代商店会の研究と波及

他の地域と更に関わることで（可能であれば粕壁商店街NEXT PROJECTのノウハウを提供することで）、自分たちのノウハウのブラッシュアップが可能となる。

また、他の地域と比較することで、自地域の「エリア価値」が意識され、個店個店の取組みのみならず、エリア価値向上に向けた意識の醸成が期待される。

(2) 外部人材が受け入れられるために

当事業で活用した外部人材は、立ち上げ時の商店街請負人（東朋治氏）及び事業推進時の㈱全国商店街支援センターである。

立ち上げ時は、現状把握、課題分析、将来像設定という作業が必要であるが、当事業では「道しるべを示す」役割を果たし、具体的な作業は参加者によって進められ、自然とベクトルが共有され、かつ人材育成にもつながっている。

この要因としては、外部人材の適性や能力に依るところもあろうが、指導する指導される、活用する活用されるという上下の関係ではなく、フラットな関係を保ったことが大きい。

フラットな関係で臨むという姿勢は、成果を出す前提として当然に求められる意識である。



3 まっとうまちなか協同組合（石川県白山市）

1. 組合とエリアの概要

人口11万人の白山市にある「まっとうまちなか協同組合」では、組合による、事業に応じた戦略的な外部人材の招聘により、取組がまちなかエリア全体に広がっている。

〔所在〕 石川県白山市中町20番（最寄り駅であるJR松任駅から徒歩8分、JR金沢駅から10分）

〔代表〕 乙村理事長（美容室・理容室）

〔主体〕 乙村理事長、福住副理事長、松村専務理事、事務局員1名

〔構成街区〕 大町、安田町、中町（存続組合の前身）、茶屋町

〔会員店舗数〕 42店舗

〔対象エリア〕 大町、中町、安田町、茶屋町からなるまちなかエリア（地図参照）

DATA



大町、中町、安田町、茶屋町の4つの商店街で構成。東西に延びる商店街の長さは約1kmで、個性的な店舗が多くある



出典：全国商店街支援センター「結束力と発信力をプロジェクトで高める」（HP）掲載図表を修正



出典：まっとうまちなか協同組合HP

2. 外部人材を活用した事業内容：商店街の再編に伴う活動の面的展開

(1) まつとうまちなか全体での活動とPR

まつとうまちなか協同組合における、外部人材を活用した事業活動の集大成は、2023年に複数の商店街から集まった38店舗が共同した「まつとうまちなかガイドブック」の作成である。その狙いは、協同組合としては「商店街内でもお互いを知らない店舗も多いので、事業を機に知り合うこと」（乙村理事長）。

同ガイドブックは、全国商店街支援センターの事業を活用し、外部人材（他商店街や経営コンサルタント等）を招いた勉強会（後述）で出来たネットワークを基に、新たなPR企画として立案されたものである。

同ガイドブックでは、店主自身が自店のPR動画を作成し、二次元コード化して掲載。さらに店舗や動画に隠した理事長がモデルのキャラクターを見つけて、商店街からの景品に応募する1か月間のキャンペーンを実施した。

キャンペーンでは、各店舗からの景品協力が85品集まり、初版2,000部を配布したところ、応募は173名を数えるなど、来客数の増加に結びついた。

こうした成果は周辺事業者をも刺激し、自発的に「協同組合に入りたい」という事業者が現れ、5～6店舗が新たに加盟した。



出典：全国商店街支援センター「結束力と発信力をプロジェクトで高める」(HP)



出典：全国商店街支援センター「結束力と発信力をプロジェクトで高める」

3. 課題・成功要因

(1) 今後の展望

理事長・副理事長は、次の課題を、商店街の次世代への承継と認識している。また、テナント募集店舗は全て開業したものの、貸し出されない店舗は数店舗残る。テナント募集店舗が全て埋まるほど、商業・サービス業の成立余地が十分あるエリアであるにも関わらず、住宅化する物件も出始めている。

これら閉店してしまった物件を、次世代の出店者につなぐ必要があり、商店主自身、広域の組合員、そして商工会議所等の連携機関の役割を模索している。事前に廃業や休業の見通しを聴いておき、建物や設備や事業を次世代に譲り渡す手助けをどのように行うか。後継者や新規出店者にどうつなぐか、域外からの集客ができる商業・サービス業をどう育て、また入居してもらうか、が問題となっている。

(2) 外部人材を受け入れる前に

まっとうまちなか協同組合における一連の活動から読み取れる教訓は、外部人材の招聘を目的化していないことである。

2010年以来、10年以上に渡る商店街の活動は、共同施設・道路の整備というハード事業、共同イベント、個店同士の研鑽・交流、開業者のサポート・地元との橋渡し、といった多岐にわたるものである。その効果が、全てのテナント募集店舗の成約や共同事業による集客という成果に表れてきた。

本事例における外部人材は、明確な目的の下に招かれ、①各店舗による共同ソフト事業（ガイドブック作成）の進め方、②各店舗の経営に役立つノウハウの紹介、③まちゼミのノウハウの紹介、それぞれで所期の成果を出してきたと言える。

こうした外部人材の活用が可能になったのは、商店街事業の推進主体である理事長・副理事長が、各店舗・商店街の課題と対策を認識し、(頭の中で)どのような順序で取り組めばよいのか、どのような成果が想定されるのか、を予め整理してきたことにあるのではないかと考えられる。



(3) 外部人材を受け入れた後で

もう一つの教訓は、外部人材が果たした役割が、いずれも「手を動かす」ことではなく、「プレイヤーを増やす」ことでもなく、「やり方を示す」ことだった点にある。

ガイドブック作成に際しても、外部人材が招聘されたのは、商店主同士の顔が見える関係づくり、そしてエリアとしてのPRという目的の下、まちなかの店舗の紹介資料づくりをどう進めるか、という助言を得るためであった。

乙村理事長自身も、「我々に欠けているものを指摘していく、組織としてというか、巻き込んでいく方法を知っているような人」に来てほしい、と語っている。すでに事業を実施することを決めており、あとは特定のノウハウや知識だけがない、という状況を作っておけばスムーズに成果につなげられることが読み取れる。



4 富岡商店街協同組合（徳島県阿南市）

人口約7万人の阿南市では、阿南商工会議所職員という地域在住の（商店街から見た）外部人材の伴走支援により、まちゼミが継続的に開催されている。それが、中心部の富岡という地域の枠を超えて阿南市全域、周辺地域に広がり、まちマルシェなどの活動も誘発して、地域ブランド向上に寄与している事例を紹介する。

1. 富岡商店街協同組合

中心商店街である富岡町の商業地区は阿南駅西口に連なる6つの商店街から構成されている。

〔所在〕 徳島県阿南市富岡町一帯

〔代表〕 代表理事 岡澤孝浩

〔構成商店会〕 ①阿南駅前商店街、②一番街商店街、③新開地商店街、④内町商店街、⑤東新町商店街、⑥西新町商店街

〔会員店舗数〕 54店舗（2024年3月時点）

〔対象エリア〕



（出所：国土地理院地図）

〔特徴〕 牛岐城周辺は、鎌倉時代より地頭職が置かれて周辺一帯の中心地として栄えた。明治末期から大正時代にかけては、牛岐城址から西に向かって、多くの商店が並んでいたが、1936年に阿南駅が開業されると、駅方向に商店が移動し、6つの商店街が続く現在の形に変化した。最盛期には200軒以上の商店があったと言われているが、特に阿南駅東側にショッピングセンターが開業した2004年以降、その数は激減している。

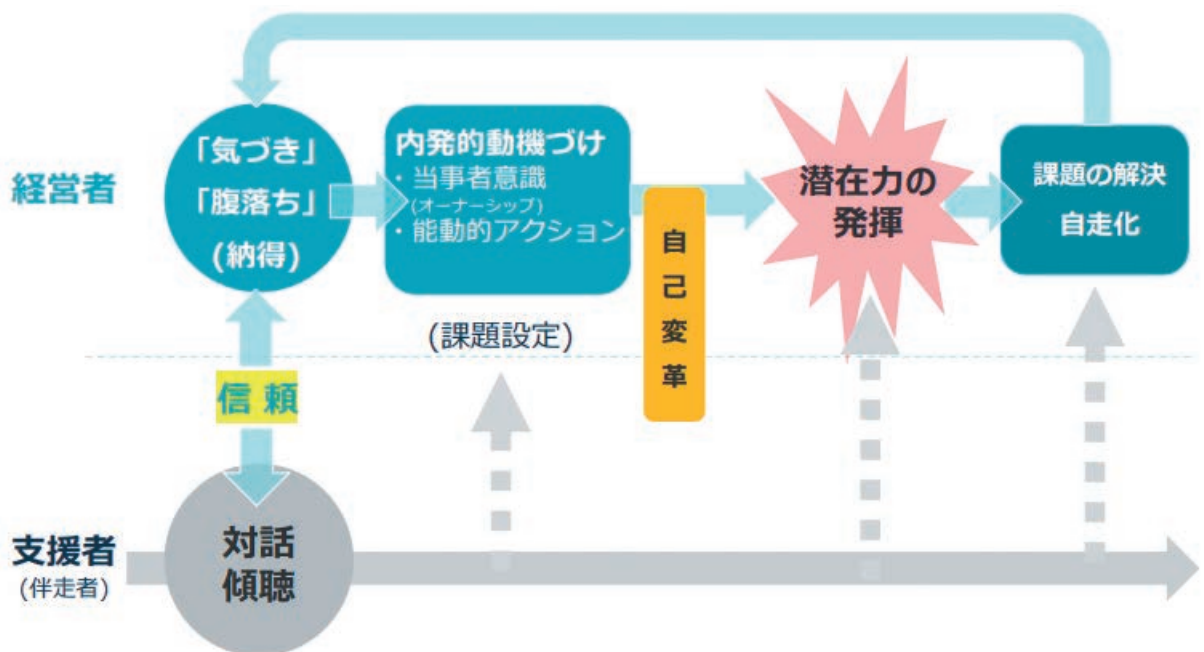
2. 阿南まちゼミの歩み

(1) 阿南商工会議所の伴走支援

同商工会議所は、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」において、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（経営改善普及事業）を行うことが規定されていることもあり、小規模事業者の支援を長年にわたり担っている。阿南商工会議所においても、富岡商店街（の個店）の活性化のため、長年、伴走支援を継続しており、商店街から見ると、地域の商工会議所の担当者が専門的なナレッジ（新たな知見）をもたらす外部人材の役割を果たしている。

(参考) 商工会議所による伴走支援モデル

経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。



(出所：中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会「経営力再構築伴走支援ガイドライン」)



(2) 阿南まちゼミ

阿南商工会議所担当者からは様々な専門的なナレッジがもたらされたが、今でも長く続く取組みが「まちゼミ」である。

「お客様、お店、地域」の三方よしの精神で、2003年に愛知県岡崎市で始まった、得するまちのゼミナール「まちゼミ」は、店主が講師となり、プロならではの専門知識や技術・コツを、お客様に受講料無料でお伝えする少人数制のゼミである。

阿南市では、2013年に県・市の助成を受け、富岡商店街周辺の21店舗23講座で、第1回を開催している。第2回目から自主運営を目指して「阿南まちゼミ世話人会」を設立、参加店が企画運営に関わっている。

なお、2013～2023年で計15回のまちゼミを開催、第1～5回は徳島県オンリーワン事業、第6～7回は阿南市ふるさとづくり基金の補助事業を活用している。



まちゼミ創始者の松井さんと、阿南商工会議所の野村さんとの出逢いで阿南まちゼミ誕生

(出所：あなんまちマルシェ HP)

(3) 拡大する阿南まちゼミ

当初の対象エリアは富岡商店街周辺が中心であったが、羽ノ浦町商工会、那賀川町商工会とも連携し、阿南市内全域に広がった。

また、受講者アンケートおよび店舗アンケートを実施、PDCAを継続するなど満足度を高める取組みを続けることで、規模も拡大している。直近の第15回（2023年8月開催）では、参加店舗数は当初の2倍以上となる50店舗を超え、講座数も当初の3倍近くとなる60講座を上回り、受講者数も当初の4倍近い540名越えとなるまでに成長している。

3. 阿南まちゼミを契機に広がる取組み

(1) 繁盛店づくり支援事業・商人塾支援事業

まちゼミによって、顧客との相互理解や店舗同士の連携が深まった結果、店主の意欲も向上した。こうしたまちゼミがもたらした意識面の成果を、具体的に個店の魅力向上につなげ、獲得した新規客をリピートにつなげられるよう、新たに伴走支援者がもたらした外部ナレッジが(株)全国商店街支援センターの「繁盛店づくり支援事業」である。2017～2019年の3年間で計12店舗が参加、売上が150%伸びた店舗が現れ、また店舗同士のコラボレーションが生まれるなどの成果があった。

また、「(まちゼミの) 回を重ねるごとに、みなさん自信をつけて、自主的に行動を起こし、活動の輪が日増しに広がっています。コロナ禍だからこそ、この輪を活かして、お互いに知恵を出し合い地元の魅力を磨くことが大切ではないか」という思いから、伴走支援者がもたらした更なる外部ナレッジが(株)全国商店街支援センターの「商人塾支援事業」

2020年に、「富岡商店街協同組合」「新野商工振興会」「協同組合橋商店街と、まちおこし団体「特定非営利活動法人加茂谷元気なまちづくり会」、さらに地域おこし協力隊員や地元の高校生まで、地域・



年齢・職業の枠を超えて30名以上が集まり、「阿南の魅力再発見」をテーマに全6回の研修を実施、結果的に、エリアの価値を意識する大きなきっかけとなった。

(2) あなんまちマルシェ

阿南まちゼミ10回記念を機に、2018年から毎年開催されている。独自のHPを持ち、阿南市内外のお店、ハンドメイド雑貨やスイーツ、美味しいものが集まるだけでなく、高校生たちもブース出店し、子育て世代からお年寄りまでが楽しめるイベントに成長しており、2023年11月には第6回目が開催されている。

●地元高校生と企画運営●

今回もあなんまちマルシェでは、企画運営に地元の高中生ボランティアスタッフが関わってくれています。大人の私たちが驚くほどしっかりした頼もしい高校生たちです。頑張っている彼らを見たら声を掛けてあげてください。

阿南ファミリーサポートセンター
阿南市役所内



JRあなんぷチツアー
JR阿南駅



スマポde宝探し
各会場スポット



(出所：あなんまちマルシェ HP)

(3) 阿南市商店街エリアリノベーションプロジェクト事業（徳島チャレンジショップ応援事業）

阿南まちゼミの取組みが、商店街としての具体的な活動に結び付いた一つの事例が、チャレンジショップの開設である。内装工事を済ませた空き店舗を貸し出すもので、2023年に1店舗目を開設した。

中小企業庁の「地域商業機能複合化推進事業（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）」* を活用したもので、来街者の動向等の調査も行い、これからは学生や子育て世代、ビジネスマンなどをターゲットにした個性的な商店街を目指すという将来像も検討された。

個店に着目して始まった阿南まちゼミが、地域の方向性を検討するまでに広がった、ある意味で一つの到達点となる取組みである。

* 令和4年度予算「地域商業機能複合化推進事業（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）」は、中小事業者等のグループが、商店街等において、来街者の消費動向等の調査分析や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するもの。



4. その他

(1) 今後の展望

阿南市の中心部といえば富岡商店街というイメージは強く残るが、人口減少という外部要因に加え、住宅地街化という内部要因もあり、商品やサービスを売る機能の低下は避けられない。こうした中で、阿南まちゼミなどで培われた横のつながり＝コミュニティを基盤とする新しい商店街の在り方、商いの成り立たせ方が問われている。

この点、阿南市では、2021年度に「阿南駅周辺まちづくりビジョン」を、2023年10月には「阿南駅周辺まちづくり基本計画」を策定し、公民連携によるまちづくりの推進を目指しており、行政とのリスク分担を図りながら、この地でどうすれば事業が成立するか、起業家精神を踏まえた試行錯誤、その試行錯誤（挑戦）を許容する環境形成が求められている。

(2) 外部人材を受け入れるために

本事例におけるメインの外部人材は、商店街という枠組みからは外部であるが、日常的には非常に多くの接点がある商工会議所職員であり、既に信頼関係が構築されていた。この点、商工会議所職員に限らず、本事例においても、富岡商店街協同組合事務員や阿南信用金庫職員、阿南市役所職員などが、課題設定（取組みの方向性サポート）の外部人材として大きな役割を果たしており、こうした人材を地域内に求めることは、信頼関係の構築に必要な時間やコストを省略できるという観点からも、参考となる取組みであろう。

また、具体的に課題解決をサポートする外部専門人材を受け入れるに際しては、その外部専門人材の選定は信頼する課題設定サポート人材に任せ、まずは取り組むという姿勢、信頼関係に基づいた役割分担が求められる。

