

# 商店街における外部人材活用の取組み

令和6年3月

全国商店街振興組合連合会



## はじめに

本調査研究報告書は、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診断する「トリアージ」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。

なお、商店街の課題を全体的に俯瞰するような外部の視点、いわゆるトリアージの視点についてとは、俯瞰できるアドバイザーの必要性、(その際)どういったバックグラウンドの人材が必要か、実際にそのような人材を招集したことがこれまでであるか、またその際の効果や課題などについて現地でヒアリングを行っている。

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、トリアージや伴走支援を行ったのか、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。

本報告書の構成は以下となっている。

第1章は、商店街が外部人材を活用する意義について、商店街全体の課題などを整理しその中で外部専門人材の必要性、役割などについて分析を行っている。

第2章では、上記の4つの地区商店街での調査結果に加え、宮崎県4か所でのワークショップの調査結果について述べている。

第3章では、「外部人材活用のすすめ」と題して本報告書の総括、つまり①事例研究からの示唆、②効率的・効果的な外部人材活用のポイント、③商店街が外部人材を活用して発展するための展望などについて述べている。

「おわりに」では、最終的なまとめを行っている。

令和6年3月  
全国商店街振興組合連合会

## 令和5年度 商店街近代化研究会 委員

(50音順)

◎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

(第2章 1. (1)(3)、第3章)

鵜 殿 裕 株式会社日本経済研究所 上席研究主幹  
(第1章、第2章1. (2)、(4))

加 戸 慎太郎 株式会社まちづくり松山 代表取締役社長

◎は委員長

# 目次

(はじめに)	1
<b>第1章 商店街が外部人材を活用する意義</b>	
1. 商店街が置かれている現状と外部人材活用の必要性	4
2. 外部人材を活用する前に	8
3. 求められる外部人材	10
4. 商店街が外部人材を活用する意義	11
<b>第2章 外部人材を活用した商店街の取組(事例研究)</b>	
1. 個別事例調査	
(1) 岩手県紫波郡紫波町 日詰商店会	13
(2) 埼玉県春日部市 春日部駅東口商店会連合会	18
(3) 石川県白山市 まっとうまちなか協同組合	23
(4) 徳島県阿南市 富岡商店街協同組合	27
(5) 宮崎県内商店街	33
2. 事例研究まとめ	41
<b>第3章 外部人材活用のすすめ</b>	
1. 事例研究からの示唆	42
2. 効率的・効果的な外部人材活用のポイント	42
3. 外部人材の資質	43
(おわりに)	45

## 第1章 商店街が外部人材を活用する意義

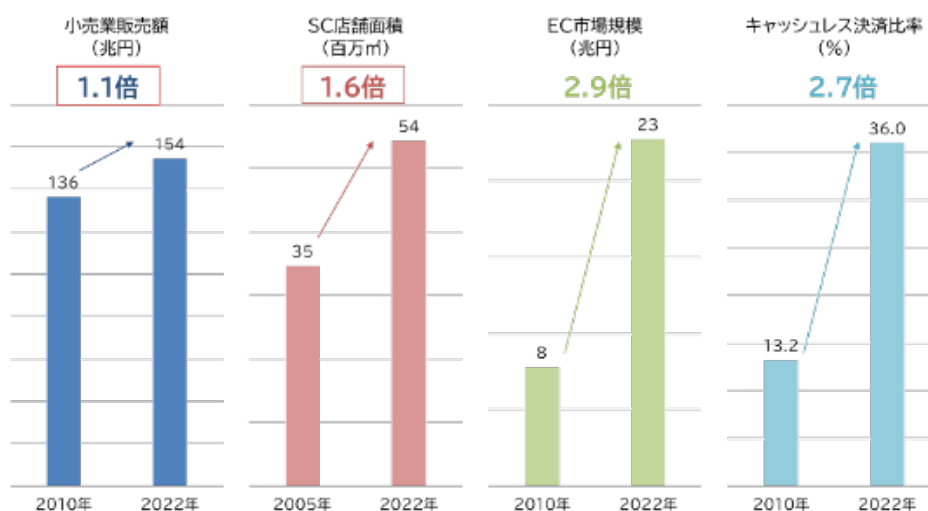
### 1. 商店街が置かれている現状と外部人材活用の必要性

近年の商店街を取り巻く環境変化は厳しく、少子化による人口減少や大規模商業施設との競争、ネット販売などEC(Electronic Commerce)の発達等による消費スタイルの多様化といった外部環境のほか、後継者不足による廃業や空き店舗・空地の増加、民家の増加による住宅街化など内部環境の変化にも晒されている。

外部環境	内部環境
人口減少、少子高齢化	後継者不足
大規模商業施設の進出	住宅街化
消費スタイルの多様化	魅力的な店舗不足
モータリゼーション	商店街への帰属意識の低下
：	：

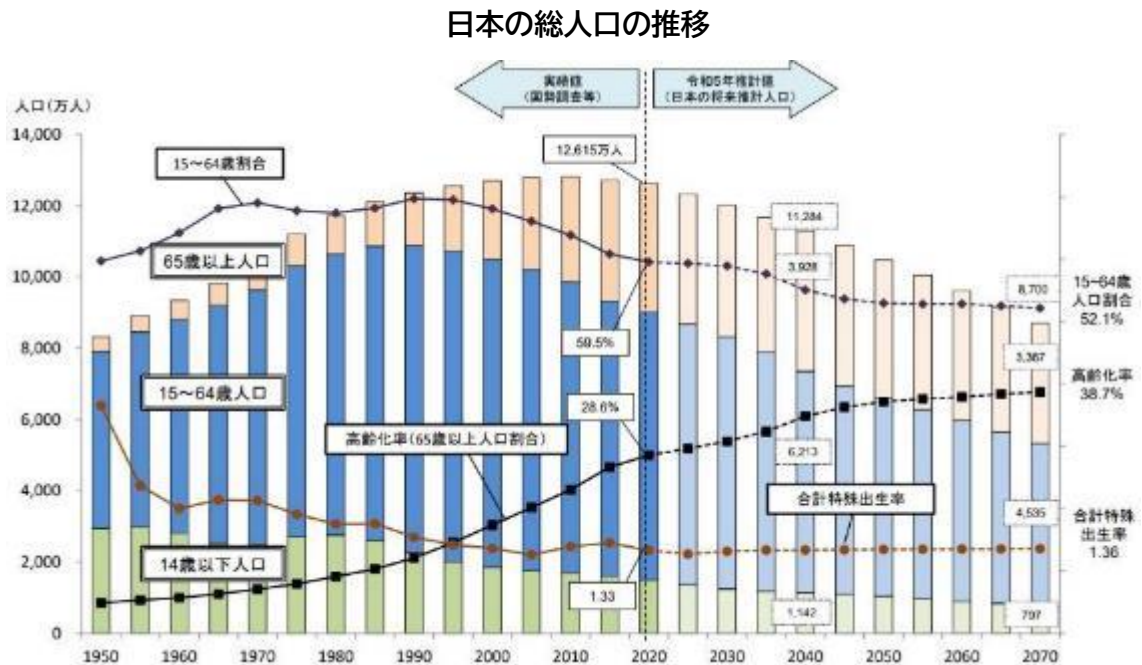
2010年と2022年を比較すると、小売業販売額は1.1倍の伸びに留まっているが、ショッピングセンターの店舗面積は1.6倍となっており、大規模商業施設同士の競争も激化している。特に郊外型の大規模商業施設が複数ある場合、それら同士の競争の中に商店街が埋没してしまっている地域も多い。

EC市場は2.9倍、キャッシュレス決済比率も2.7倍となっており、消費スタイルや購買行動の多様化を表している。



(出所：経済産業省「商業動態統計」「電子商取引に関する市場調査」、日本ショッピングセンター協会「SC販売統計調査」)

外部要因の中でも、人口については本格的な減少局面を迎えており、外国人を含む日本の総人口は2020年の1億2,615万人から50年後の2070年には8,700万人となり、9千万人を割り込むと推計されている。



(出所: 2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」「出生中位(死亡中位)推計」)

また、消費者の生活水準が向上し、多様な情報源と選択肢、高い審美眼を持ち、単に商品・サービスを購入するだけでなく、そのプロセスや体験までも重視するようになっており、いわばセミプロ化した生活者が増えている影響も避けられない。

### マズローの欲求6段階説

第1段階	生理的欲求	飲食など生きていくための基本的欲求
第2段階	安全欲求	安心安全に生活したいと思う欲求
第3段階	社会的欲求	愛と所属の欲求、人間関係を築くための欲求
第4段階	承認欲求	他者からの承認、自分からの承認
第5段階	自己実現欲求	成長したい、理想の自分になりたい欲求
第6段階	自己超越欲求	見返りを求めず、世界を良くしたいと思う欲求

昔は、生理的欲求を満たすことが出来れば良かったが、現在では、SDGsへの対応など、社会的欲求や承認欲求、自己実現欲求まで見据える必要があり、エシカル消費のように場合

によっては自己超越欲求への対応が求められる場合もある。

ただし、環境の変化は、商店街にとって、必ずしもマイナスの影響ばかりではない。

一般に高齢者の消費意欲は低く地域の消費水準を押し下げると言われる場合もあるが、世帯主年齢別 1 人当たり月額支出額を見ると、70～74 歳が最も肉類にお金を使っており、生野菜では 75～79 歳となっている。また、消費支出総額は 55～59 歳が 12 万円と最も多いが、60 歳から 79 歳まで 10 万円を超えており、49 歳以下よりも多額の消費をしていることが分かる。つまり、高齢者もお金を遣っており、ただその消費内容が若年層と異なっているだけである。

世帯主年齢別 1 人当たり月額支出額(二人以上の世帯)

項目	25～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80～84歳	85歳～
食料品	18,905	20,301	21,947	23,484	25,734	28,663	30,230	<b>31,861</b>	31,060	30,425	28,732	27,803
(肉類)	1,877	2,090	2,389	2,592	2,871	2,952	3,018	3,062	<b>3,068</b>	2,999	2,637	2,195
(生野菜)	1,160	1,217	1,337	1,486	1,736	2,033	2,356	2,533	2,745	<b>2,777</b>	2,748	2,688
飲料	1,264	1,363	1,424	1,560	1,730	1,974	2,098	<b>2,205</b>	1,935	1,837	1,721	1,591
酒類	587	739	918	915	1,213	1,455	1,522	<b>1,699</b>	1,571	1,339	1,132	937
外食	4,459	4,358	4,552	4,530	<b>4,615</b>	4,525	4,015	3,322	2,409	2,234	1,755	1,850
家賃・地代	<b>8,481</b>	4,163	3,389	3,229	3,783	2,639	2,164	1,770	1,620	1,701	1,228	2,065
設備修繕・維持	689	1,662	1,517	1,188	2,209	3,930	5,630	<b>6,545</b>	5,006	4,305	4,873	6,183
水道光熱費	5,698	5,879	6,166	7,049	7,946	8,985	9,507	10,340	10,155	10,443	10,055	<b>10,501</b>
医薬品・摂取等	1,784	1,530	1,490	1,776	2,051	2,284	2,483	2,861	2,943	2,810	2,786	<b>3,781</b>
保険医療サービス	1,644	1,588	1,702	1,917	2,218	2,741	3,196	3,915	3,783	3,576	4,111	<b>4,455</b>
洋服・履物	3,036	2,922	3,237	3,674	<b>3,988</b>	3,873	3,523	2,943	2,462	2,303	1,890	2,057
交通・自動車	1,367	1,124	1,191	1,728	2,134	<b>2,399</b>	1,773	1,317	1,060	969	923	895
通信	3,167	3,034	3,599	4,403	5,117	<b>5,562</b>	5,024	4,969	4,319	4,177	3,561	3,339
教育	1,487	2,479	4,909	8,671	<b>11,639</b>	6,718	1,693	297	119	214	24	38
教養娯楽	7,265	8,008	8,676	9,113	9,623	9,843	10,151	<b>10,689</b>	9,596	9,058	8,287	6,607
交際費	2,776	2,359	2,681	3,051	4,270	6,573	7,694	<b>9,090</b>	8,408	8,741	8,668	6,780
その他	14,546	11,980	13,284	17,570	24,329	<b>27,989</b>	23,390	22,242	19,286	16,875	15,519	13,053
消費支出合計	<b>77,156</b>	<b>73,489</b>	<b>80,684</b>	<b>93,858</b>	<b>112,600</b>	<b>120,156</b>	<b>114,095</b>	<b>116,065</b>	<b>105,732</b>	<b>101,007</b>	<b>95,264</b>	<b>91,935</b>

(出所:総務省「家計調査」(家計収支編)2022年)

また、2010年と2023年を比較すると、日本の総人口は12,806→12,434万人(▲2.9%)に、そのうち0～14歳は1,684→1,419万人(▲15.7%)に減少しているが、65歳以上は2,948→3,622万人と22.9%増加している。

世界の人口は69.5→80.5億人に増え、訪日外国人数は861→2,507万人と約3倍、外国人延べ宿泊者も2,035→10,175万人泊と約5倍に大幅増加している。また、忘れられがちだが、日本人延べ宿泊者も31,131→44,090万人と増えている。



## 2010年と2023年の比較

	2010	→	2023 年	増減
日本の総人口	12,806	→	12,434 万人	( ▲2.9 % )
0歳～14歳	1,684	→	1,419 万人	( ▲15.7 % )
65歳以上	2,948	→	3,622 万人	( +22.9 % )
世界人口	69.5	→	80.5 億人	( +15.8 % )
訪日外国人数	861	→	2,507 万人	( +191.2 % )
外国人延べ宿泊者	2,035	→	10,175 万人	( +400.0 % )
日本人延べ宿泊者	31,131	→	44,090 万人	( +41.6 % )

(出所:(日本の総人口)2010年「国勢調査」、2023年総務省「人口推計」(10月1日概算値)、(世界人口)国連、(訪日外国人数)日本政府観光局(JNTO)、2023年は概算値、(延べ宿泊者数)観光庁「宿泊旅行統計調査」、2023年は1月～11月の累計値)

商店街を取り巻く環境は厳しさを増していると言われる。

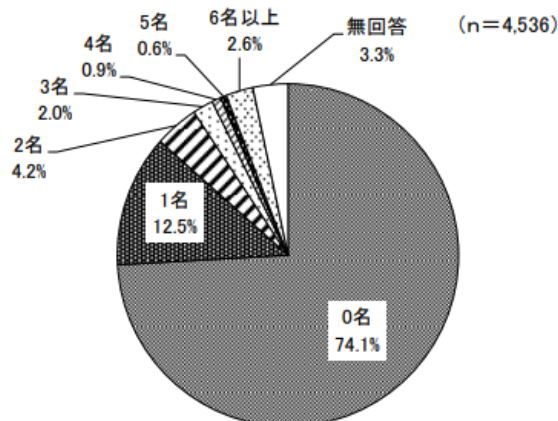
確かに厳しくなってはいるが、来街者の変化、周辺住民の主な年齢層の高齢化(に伴う消費嗜好の変化)、消費スタイルの変化などに対応できていない場合もあろう。

また、変化を意識はしていても、対応往訪が分からない、そもそも変化に対応する意識に乏しい店主の存在などが課題となっている場合も散見される。

商店街として、こうした課題を克服し、環境変化に対応していくためには、個店個店の努力だけでは限界がある。

隣接する店舗が変化への対応意欲を喪失している場合、自店の取組みの効果は半減するであろうし、変化への対応を持続的に進めていくためには、そのための人材も必要である。

専従事務局員数(パート、アルバイトを含む)

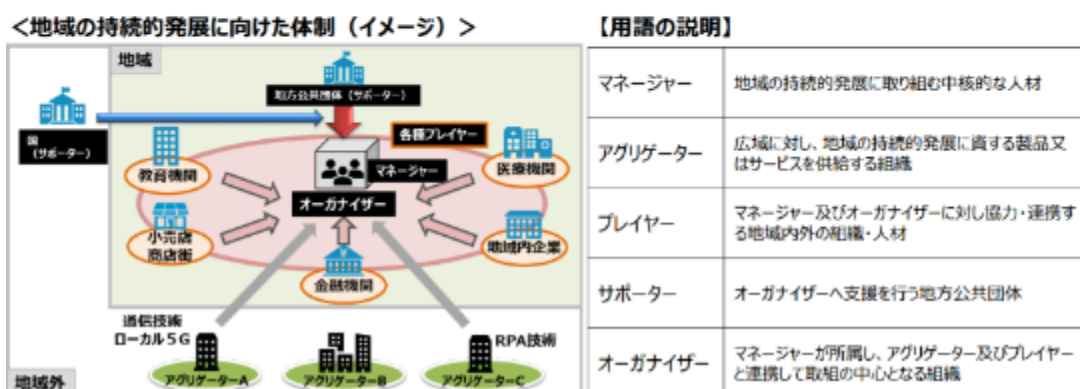


(出所:中小企業庁「商店街実態調査報告書」(令和4年3月))

なお、経済産業省の「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」(2020年4月28日～)では、2020年9月に作成した報告書で、「我が国の人口減少、少子高齢化が進む中、地域住民にとって必要不可欠なサービスを持続可能なものとしていくことが重要」であるとし、「5G ネットワーク等の新技術やシステムを有効に活用していくことが不可欠。さらに、アフターコロナ時代に向け、兼業・副業、ワーケーションの推進等、多様な働き方が模索されており、地域にとってはピンチをチャンスに変えることができる」と指摘、そのためには「地域のコーディネート機能の不足」を解消する必要があるとし、外部を含め人材を有効に活用することが不可欠と訴えている。

### 地域におけるコーディネート機能の重要性

- 地域の持続的な発展の担い手を、本研究会においてはMAP'S+Oとして整理。
- この体制は、1つの理想的と思われる体制を便宜的に整理したものであり、**地域の規模、課題等により、オーガナイザーの事業内容・規模も変わるため、これに合わせた法人形態を地域が選択し、実行していくことが重要。**
- このため、オーガナイザーに対する施策の検討に当たっては**柔軟性の確保**が求められる。



(出所：経済産業省「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会報告書概要」)

## 2. 外部人材を活用する前に

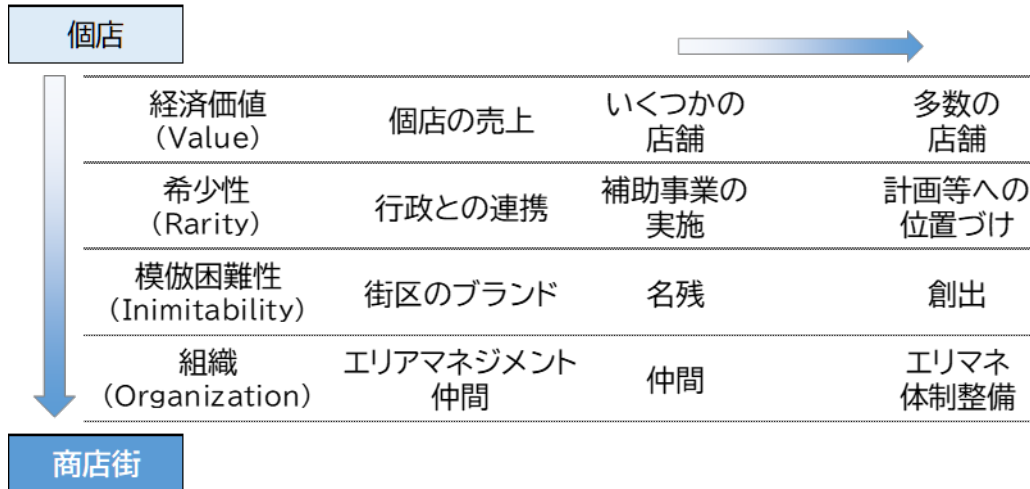
商店街として外部人材を活用する目的は、エリア全体としてのブランドを高め、個店個店の商売繁盛に寄与することであり、地域住民等によって必要不可欠なサービスを提供し続けられるように、持続可能な商店街となることである。

それでは、どうすれば持続可能な商店街となるか。

必要な取組みは、それぞれの商店街ごとに異なるであろうが、メルクマールがなければ現在地が分からず、取組み検討の方向性が迷走する可能性が高い。

このため、自社の経営資源の競争優位性を明確にするためのフレームワークである VRIO 分析を援用し、持続可能な商店街となるための要素を検討する。

## VRIO分析の援用



「VRIO」は「Value（経済的価値）」「Rarity（希少性）」「Inimitability（模倣可能性）」「Organization（組織）」の頭文字を並べた言葉で、これら4つの視点から商店街を見ると、Value はやはり個店の売上となろう。駐車場を保有するなど商店街として事業を行っている場合もあるが、個店個店が儲かってこそ商店街であろう。そして、繁盛している個店の数を増やす取組みも重要である。

Rarity は行政との連携と考えられる。地域の中心街区として住民に必要不可欠なサービスを提供し続けることを期待されているという公共性・公益性があるからこそ各種の補助事業があるが、その公共性・公益性を担保するためにも、行政の各種計画に位置付けられることなどが求められる。

Inimitability は街区としてのブランドであろう。実態として地域経済の中心地が移動しているものの、名残として中心地として意識されている場合もあるが、そのままではブランドは保てない。マルシェを実施する、体験を提供するなど各種の取組みを実施することで、ブランドを創出していくことが重要となる。

Organization は組織であるが、専従事務局員がいない商店街の場合、有志店主同士という仲間活動している事例がほとんどである。長い時間を要するであろうが、商店街というエリア全体を統括する組織を構築することも、持続可能な商店街となるために必要な要素である。

なお、VRIO の縦軸は、優先順位を示すものではない。この4つの要素が揃うこと、揃うように意識することが重要である。

実際、地域の中で一目置かれて、組織体もあり、行政から支援を受けているが、なぜか儲かっている個店が少ないという商店街もある。そういう商店街は今後、持続可能であるか疑問が残る。

また、それぞれの要素の中でのレベル感やメルクマールがあり、より高度な次元に進むことが重要である。個店の売上増強を図る場合でも、いくつかの店舗限定で行うことと、商店街全体で行う(対象を拡大する)こととは、自ずと方法論が異なり、必要とされる外部人材(のナレッジ)も違ってくるように、まずは自分たちの商店街の現在地を把握してから、目指す方向や取り組む事業の内容を検討する必要がある。場合によっては、現在地を把握することから、外部人材を活用することが求められる。

### 3. 求められる外部人材

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が作成した「経営力再構築 伴走支援ガイドライン」(令和 5 年 6 月)によれば、支援機関による相談の投げかけ方は事業者により様々で、相談内容や事業者が置かれた状況に応じて適切な支援を行わないと、課題の解決を却って遅らせることになりかねないと指摘している。

この指摘は、災害時に医師や設備のキャパシティを大きく上回る傷病者が発生した場合に行われる「トリアージ」の必要性に類似する。ケガや病気の重症度、緊急性等によって分類を行い、治療方法や処置の優先順位を決めるトリアージは、実は、これまでの行政による商店街支援策や地域活性化支援策に欠けていた考えである。支援申請書等では「課題はなにか？」を記載する機会が多いが、特に商店街の場合、専従事務局員がいないこともあり、そもそも課題が分からない、課題を把握するための人材がいない、その前提となる現状把握の方法論も分からないという状況が実態ではないだろうか。

また、同じく「経営力再構築 伴走支援ガイドライン」では、世の中の問題は既存の解決策が応用できる「技術的問題」と、当事者自身が問題の一部であることから、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題」に二分され、リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的問題」の解決策を当てはめて解決しようとすることであると指摘している。

この指摘は、リーダーを外部人材に言い換えても通用する。

自らの成功体験を基に指導する外部人材も多いが、一部には、自らのセオリー適用を優先して現状把握を疎かになっている可能性が感じられる事例もある。若しくは、自らのセオリーが適用されるよう、現状把握を誤る場合もある。

ただ、これは商店街支援を生業としている外部人材がいる以上はやむを得ないものであり、むしろ、トリアージのための専門家、トリアージ後の課題を解決する専門家に、外部人材を区別する、区別して活用する仕組みを構築することが重要である。

また、行政支援による外部人材派遣制度は、外部人材にかかるコスト負担者(=行政)とベネフィット受益者(=商店街や個店)が異なることから、外部人材の質や意識の担保および事後評価について、何らかの仕組みが必要であろう。



### 持続可能な商店街を構築するために必要な外部人材

	役割	求められる能力
課題設定のための人材 (トリアージの専門家)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境や内部環境の現状把握、整理</li> <li>・商店街の現在地の設定</li> <li>・商店街の将来像の検討</li> <li>・克服すべき課題の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広範な知識</li> <li>・広範なネットワーク</li> <li>・深い現状把握力</li> </ul>
課題解決のための人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設定された課題の具体的な克服手法の検討</li> <li>・具体的な克服手法の遂行支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・深い専門能力</li> <li>・豊富な実務経験</li> </ul>

なお、課題設定のための外部人材活用、課題解決のための外部人材活用、いずれにしても重要なことは、取組主体はあくまで商店街関係者であって、外部人材は側面的支援に徹することである。

商店街を持続可能なものとするために取り組む人たちを支援することが重要であり、外部人材が全面的に取組みを進めることは、依存を招くだけで、それ自体が商店街の持続可能性を阻害することになる(外部人材が商店街に骨を埋める場合もあろうが、その場合は外部人材ではなくなることになる)。

#### 4. 商店街が外部人材を活用する意義

一口に商店街と言ってもその様子は様々であり、前述「商店街実態調査」でも、近隣型・地域型・広域型・超広域型の4つに区別されている。また、来街者の属性に応じて、地域密着型・観光型という区別もよく指摘されている。

また、商店街を取り巻く環境も、公共施設の移設等で一変する場合があります、個々の店舗では対応が難しく、また商店街としても、それまでの経験値が活用できない新しい局面を迎えることも多い。

内部環境、外部環境いずれも多様性が増し、変化も急激となっている現代の状況では、自分たち内部のナレッジに頼るだけでなく、外部人材(外部のナレッジ)を活用することは、商店街が生き残るために必要不可欠なことである。

また、大規模商業施設は現代的な消費者ニーズを追い求めることを最優先にできるが、商店街は、地域の歴史や文化に根ざした存在であることが多く、地域の中心地、代表となる場所としての公共性・公益性が求められ、ステークホルダーが多いという特徴もある(そのため行政による支援が受けられるという側面もある)。それゆえに、専門的的なノウハウが必要となる場合もあるが、そういう人材を内在化する余力はないことから、アドホックに外部人材を

活用する必然性もある。

持続可能になろうとする意欲が誰にもない商店街は衰退するしかなく、そういう商店街を支援する意味もない。ただ、一人でも意欲がある商店街には、適切な外部人材活用支援を提供することで、時間は要するものの、生き残っていく可能性があり、これまでとは違う商店街のあり方が提示されることも期待できる。

その結果として、人口減少局面における地域経済の持続可能性を高めることが出来る。

外部人材を活用して商店街のポテンシャルを顕在化することは、人口減少局面における地域経済の持続可能性と高めることであり、地方創生の実現そのものである。

## 第2章 外部人材を活用した商店街の取組(事例研究)

### [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している。

[会員店舗数]40 店舗

[対象エリア]地図



出典:(株)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、予想を超える売上を記録した。このイベントは、好評のため定期的開催されることとなり、春には 300 人だった来客が、1 年間で 1000 人を超える成果を生み出すこととなった。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：(株)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。

外部人材招聘の狙いは、「開業した若い人と、レジェンド層の交流や相互理解」であり、突然一緒に共同事業をやろう、と言うのではなく、「専門家の話を一緒に聞いて、経営を勉強してみましよう」という提案の意義を持たせたのである(「みらいプロジェクト」鷹嘴代表〔藤屋食堂店主・日詰商店会理事〕)。



出典：(株)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)

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。同プロジェクトの鷹嘴代表が岩手県立大学を訪ね、商店街の活動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」する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)。

同プロジェクトにより、従来の商店街組合では集まることのなかったメンバー間(若手、商店会長の妻、移住者や役場等)の交流・連携が生まれることとなった。旧来の商店街事業を担っていたのは商店会役員であったが、会員、非会員、外部プレイヤーなど、所属を問わず、次世代による企画・事業が実施されていくこととなった(原理事)。

商店街内のプレイヤーが限られている中、同プロジェクトでは、外部連携が盛んに行われてきた。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イベントの情報を発信、集客の拡大に大きく貢献した。

同プロジェクトの鷹嘴代表は、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、商店街の店舗が 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。

2015 年に町は、「日誌リノベーションまちづくり検討委員会」を立ち上げ、日誌商店会の衰退に対策を講じ始めており、町での大学生向けインターンシップや地域おこし協力隊の開始を通じて、少しずつプレイヤーが増えつつあった。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詰商店街に作る！」(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、(株)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。

### 3. 課題・要望等

#### (1)今後の展望

商店街の中で商売をしているだけでは、シャッターの増加に抗する活動、若者や外部人材の受け入れ、積極的な協力には結びつかない。シャッターが開くのが大事だ、という考え方にはなかなか至らないという声も聴かれた。シャッター店舗は増える方が早い、代々継いできた店を他人に渡すというのは申し訳が立たないという人が多いという。

外部人材の招聘によって進み始めた商店街内外の連携・共同事業も、継続的な財源を確保

し、実施体制を作っていくことは容易ではない。みらいプロジェクトについても、コロナ明けで自店の経営に忙しくなっているのが現状である。プロジェクトのメンバーからは、①若手を巻き込んで何かできることはないか。②内外のプレイヤーと一緒に自店や街の課題や取り組みについて定期的に情報共有をしていきたい、という希望が聞こえる(鷹嘴代表・原理事)。

移住・創業を経験した南條氏は、「借りたくても借りられない物件が多すぎて残念」、移住者の物件借上や購入はハードルが高く、地権者との関係を構築するためには地元のサポートが欠かせないし、改修費用も確かにかかると話す。しかし、関係性や財源ができて、地権者側が高齢化し、「貸し出したいが片付けが出来ない」という問題がのしかかってくるという。

## (2)外部人材を受け入れる前に

本事例では、高い危機感や行動力の高い有志が集まり、活動をさらに進めるために外部人材を受け入れて成果を出す、という、活動のブラッシュアップがうまく行われ、プレイヤー同士の連携が進んできたことがわかる。

ただし、プロジェクトのメンバーからも指摘がある通り、複数の異なる課題、課題に対応した取り組みのラインナップ、継続して取り組む体制といったロードマップにあたる整理が十分行われていない。どのような課題があり、どのような順序で、どのような外部人材を活用して、課題解決やエリア価値の向上につなげるのかを、外の目から「診断」してもらうステップが必要である。

### 👉 ポイント

- ・外部人材に、活動への“助言”だけではなく、方向性の“診察”をもらう



## [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。

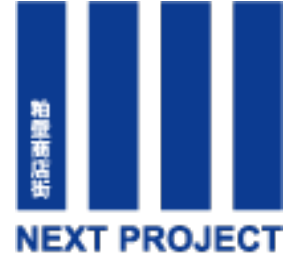
〔所在〕春日部市粕壁東一帯

〔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。

なお、商店街請負人とは、同プロジェクトにおいて、商店街の伴走型支援を推進した外部専門家である。



(出所:埼玉県 HP)

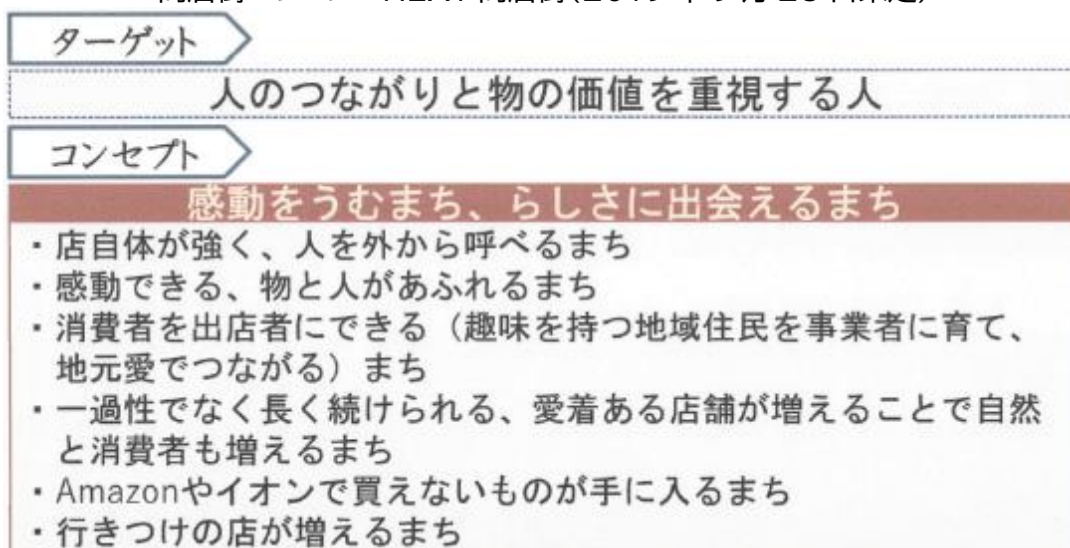
## (2)経緯

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。当初の 2 年間(2019~2020 年度)は埼玉県の補助事業として実施、2021 年度は春日部市の新規事業として実施、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の知り合いであり信頼感・仲間意識・連帯感という基盤はあったものの、本プロジェクトについては何も分からず集まったため、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・㈱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【ビジョン】」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」)

### 👉ポイント

- ・商店街請負人による型に嵌めない立ち上げ支援(適切なトリアージ)

## (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。

運営体制は下記のとおり。

### 【事務局】

- ・全体計画の立案、進捗・日程管理など

### 【情報発信部会】

- ・若手ならではの視点で様々な手法で商店街の情報発信
- ・ロゴ作成:活動のシンボルになるロゴを作成し、メンバーと地域の一体感を見える化
- ・HP 立ち上げ:誘客を促す商店街のイベント・個店情報、創業支援関連などの情報を発信
- ・地域雑誌発行:30~40 代の地域住民を新規ファンとすることを狙いとした春日部

の著名人が商店街の個店を紹介するフリーペーパー「NEXPRESS」を定期発行

- ・PR 動画制作:「NEXPRESS」掲載のための取材風景を動画編集して SNS 等で配信

#### 【事業推進部会】

- ・収益事業の検討
- ・商店街活動の持続的な運営を実現するため、収益事業のタネを模索、検討  
(空き店舗を活用したキッチンカーへの場所貸しなど企画もコロナにより実施断念)

#### 【個店スキルアップ部会】

- ・勉強会や街バル開催を通じた個店の育成
- ・商店街の「収益事業」、「空き店舗対策」などをテーマに定期的に勉強会を実施
- ・バルイベントで個店の新商品・サービス開発を促進、売上 UP とスキルアップを実施

#### 【不動産活用推進部会】

- ・不動産業者をリーダーに空き店舗対策を実施
- ・エリア内の空き店舗の調査を実施、市・商工団体と連携しつつ独自の人脈を駆使して物件オーナーと交渉して貸店舗化を複数実現
- ・飲食の出店ニーズが多いことに着目し、飲食店不可の物件を飲食店可の物件とする交渉活動も同時に行い、複数の物件を飲食店可とした
- ・空き店舗を貸店舗化した物件(飲食不可を可にした物件含む)で即座に創業希望者が新規出店できるよう、情報を事前に収集し、早期段階から創業希望者と物件のマッチングを実施
- ・具体的には市の創業塾に物件選びの講座、商店街の空き店舗ツアー、商店街の会長との意見交換などをプログラムに組み込み、講座の講師や空き店舗ツアーのアテンド役など全て商店街若手メンバーが担うことで、創業希望者と商店街との関係を初期段階から構築
- ・こうした取組みが実を結び、エリア内で約 30 店の新規出店を 2 年間で実現

以上の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、㈱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。

#### 👉ポイント

- ・柔軟な外部の人材や専門的知見（ナレッジ）の活用

#### (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、㈱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



👉ポイント

- ・外部のナレッジを活用する姿勢が新たなナレッジを呼び込む

ーほこみち開催場所・開催時の状況ー



(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

- ➔ 活動を経てビジョンを再検討し、再構築する  
サイクルを行う事による、より良い商店会の構築

②次世代商店会の研究と波及

- ➔ 他の地域にも目を向けた、自分たちの経験を元にした新しい商店会の考え方や運営方法の検討・構築・波及

②については、埼玉県「NEXT 商店街プロジェクト」の要件でもあるが、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がブラッシュアップされることが可能となる。

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。

👉ポイント

- ・エリア価値への意識醸成を（それが公共性・公益性の担保となるため）

#### (2)外部人材を受け入れるために

当事業では、外部人材活用が前提であったこと、トップダウンで始まったものの参加メンバー間の連携は構築されていたこと等から、外部人材の受け入れ態勢に大きな問題はなかったように感じられる。ただ、若手を登用したこと、登用した以上は事業の推進を任せたこと等、トップによる一貫した姿勢は、外部人材の受け入れに大きな影響を与えている。

👉ポイント

- ・外部人材を活用するためにはブレない姿勢が必要

### (3)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(株)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り、特定のフレームワークや外部人材が得意とする手法等が採用される場合もあるが、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。

外部人材の専門的知見は様々であり、当然ながらコミュニケーション能力など適性も多様であろう。ただ、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。

👉ポイント

- ・外部人材はフラットな関係を保つ意識が求められる

## 4. まとめ

VRIO 分析を援用し 4 つの要素(経済価値・希少性・模倣困難性・組織)で本事例を観察すると、個店は賑わい(経済価値)、行政の支援を受けたプロジェクトを行って(希少性)、商店街を担う若手の育成も実現(組織)している。ただ、その 3 つの充実に比べると、粕壁というブランドが構築されているか(模倣困難性)、そのポテンシャルからは、やや物足りなさが残ることは事実である。

本事例については、ハードルは高いだろうが、個店の賑わいが地域のブランドを高め、その高まったブランドがまた地域の賑わいを促すという好循環が生まれることが、期待される。



### [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: (株)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) まちなか全体での活動と PR

まっ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「まっ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)。経営戦略としては、古いイメージがついてしまった「商店街」ではなく、顧客に「まちなか」の面的エリアと各店舗を認知してもらうこと(福住副理事長)である。商店街の店舗を紹介する手段としては、マップ作成が考えられるが、単なるマップではなく、店舗の紹介に重きを置くためにガイドブック作成を行うことになった。

同ガイドブックは、(株)全国商店街支援センターの支援事業を活用し、外部人材(他商店街関係者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。外部人材が加わることによって、店主間にこれまでなかった連携が生まれ、他の商店街を参考に、動画という経験のなかったコンテンツ作成に挑戦、1 年かけて実現に至った。

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、まちなかエリアで初版 2,000 部を配布したところ、応募は 173 名を数えるなど、来客数の増加という成果に結びついた。

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。組合の活動が自店の繁栄やエリアの活性化に繋がると判断されたのである。



出典:(株)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)

### (2) 経緯

<ハード事業> 現在の協同組合につながる活動が始まったのは、2010 年だった。まず行われたのは、電線地中化というハード事業である。大きな課題となっていた、老朽アーケードの撤去、駐車を妨げる歩道と車道との段差の解消も同時に対処した。当時、まちの中央に位

置する中町商店街としては、お祭り等のイベントを活発化させ、エリアの注目度や公共性を上げることで、「ハード事業への補助に値するエリア」の価値を作ることを狙ったという(福住副理事長)。

しかし、2014年、中町商店街の中心となるスーパーマーケットが閉店。大きな空き店舗を抱えることとなる。商店街組合で土地を買い上げることも検討されたが、リスクやコストがネックとなり実現しなかった。

ここで身を助けたのは、アーケードの撤去や活発なイベント活動、駐車場整備が可能な歩道設備という商店街としての商環境である。商店街組合による買収を経ず、空き店舗に買い手が付き、テナントが決まり、再開業へと至ったのである。

<ソフト事業> 同協同組合の乙村理事長は、ハード事業がおおむね完了した2010年に理事長に就任。組合の活動方針を①「商店街全体は、個店が忙しくなれば勝手に賑わう」、②「組合の活動によって自店にメリットがあるべき」と考えたが、店主たちには「経営に口を出されたくない」という意識があるのは否定できなかったという。

そこで、2013年に先進事例や外部人材に学んで開始したのが「まちゼミ」であり、次に2016年からは、各商店街からなる協議会において勉強会を地道に毎年継続。他の商店街の取り組みや、SNSを使ったマーケティング等を学びながら、交流機会を作ってきた。そして、商店街での思い出を喚起するためのイベント(お祭り・コンサート)など、数多くの活動を経て、商店街活動が個店に貢献していくという成果を出してきた。

2020年には、4つの商店街組合の合併という事業を完遂させた。こうして設立された「まっとうまちなか協同組合」は、2020年に4つの商店街がまとまり、まちなかエリア全体をカバーする、1つの協同組合になったものである。

商店街に対する市の施策の受け皿となり、各商店街への連絡機能も一本化した。これにより、自治体による創業支援策の一端(出店時の補助金の申請フローにおける、協同組合としての助言の組み込み)を担い、新たな店舗へのサポート、入店時の地権者の紹介や組合員の不動産業者の紹介が行いやすくなった。

合併の狙いは、①老朽アーケード時代の古びてしまった印象がある「商店街」から「まちなか」へと変え、イメージを転換させること、そして②中町地区以外の事業者にも組合に入ってもらい、「面としてまちを盛り上げる」ことであった。「これまでは、店を出すのは通り沿い、行政の支援も通り沿いのみという時代だったが、今は脇道の古民家を改修してカフェを出すのがお洒落」(福住副理事長)という、リノベーションや小商いの潮流を捉えた判断であった。

こうして設立された「まっとうまちなか協同組合」としての再スタートの目玉となったのが、ガイドブック作成・PRキャンペーンであった。こうした一連の活動により、電線地中化以前にあったテナント募集店舗は全て再開業し、まさに「狙い通りの成果」を得るに至った。



出典：(株)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)



### 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 年以來、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。

##### 👉 ポイント

- ・ 外部人材の招聘を目的化しない
- ・ 「誰を呼ぶか」よりも「呼んでどうするか」

#### (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。

##### 👉 ポイント

- ・ 外部人材に期待できるのは、「自助努力の方法」の助言
- ・ 「呼んだだけ」では何も変わらない

#### [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

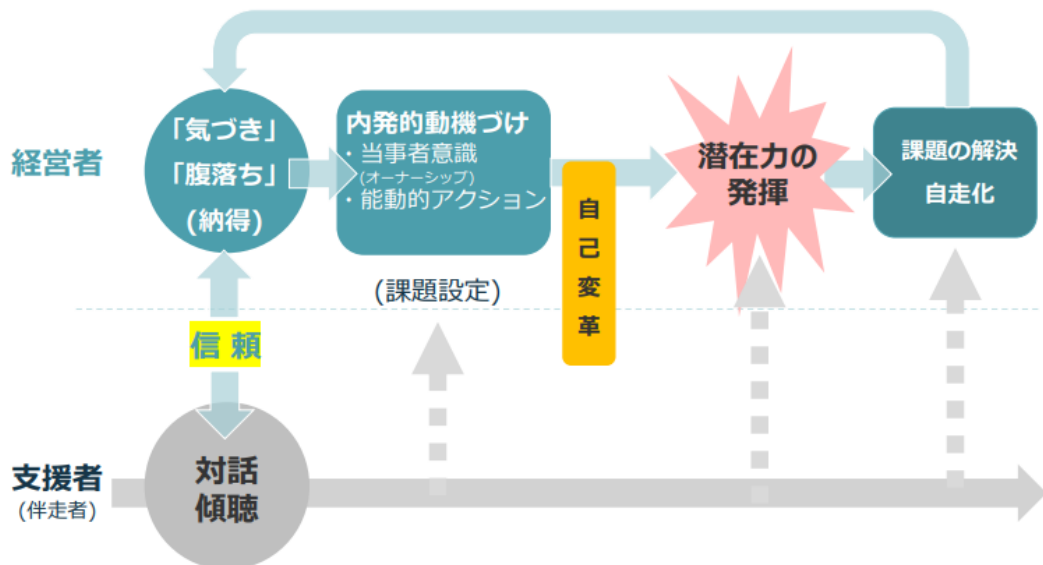
の役割を果たしている。

👉ポイント

- ・地域の（商店街から見た）外部人材活用による継続的な支援

(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



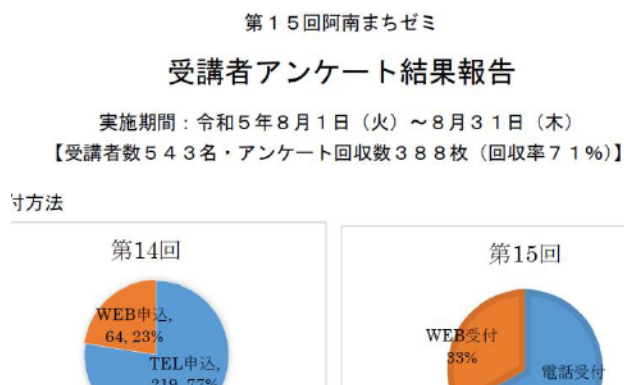
とも連携し、阿南市内全域に広がった。

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。

この間、ホームページ・Facebook 開設、ビデオ動画作成、市内学校へのチラシ配布など業務内容も拡大しているが、参加店舗有志が中心となって、これらの取組みを進めている。

👉ポイント  
・継続的な PDCA の実施で自分事化・自走化を促進

(参考)阿南まちゼミ結果報告会資料(一部)



「まちゼミ」チラシで分かりにくい所

- ①Web 受付スタートの日が分かりずらかった。
- ②web が苦手
- ③WEB 受付のやりかた・WEB 受付は分かりにくい
- ④QR 応募の返信(抽選発表)が分かりにくい場合
- ⑤申込時間に仕事で電話できない人のために何
- ⑥申し込み時間がわからなかった 2 名
- ⑦申し込み初日にお店がお休みだったようで電
- ⑧申込み方法、字が小さい 3 名
- ⑨いつまでに申し込みれば良いのか、また先着順

(出所:阿南まちゼミの会資料)

### 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すようになり、活動の輪が日増しに広がっています。コロナ禍の今だからこそ、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」である。2020 年に、「富岡商店街協同組合」「新野商工振興会」「協同組合橋優良店会」という 3 つの商店街と、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 **●地元高校生と企画運営●** 目が開催されている。

阿南ファミリーサポートセンター

阿南市役所内



JRあなんぷちツアー

JR阿南駅



スマホ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。

### 👉ポイント

- ・ 伴走支援者による継続的な外部専門ナレッジの供給

## 4. 夕暮市場～ユウグレマーケット～

2013 年度に募集開始された阿南市民間提案制度で実現した取組みで、毎月第一水曜日の夕方に、阿南市役所ロビーで開催されるマーケットである。人が集う仕組みとしてだけでなく、学生が集まれる場所づくりを学生自身に協力して貰うことで「学生×事業者×行政」を実現している。

2023 年 6 月のプレ開催から始まり、現在までの一年足らずで、第一水曜日以外に県内外の自治体に招待されるなど、阿南市の地域ブランドを高める代表コンテンツの一つとなっているが、その裏では、ニーズに絞り込み、各事業者との PDCA の実施(来場者アンケートの共有)、地域経済の活性化や地域課題の解決等に向けた配慮などの仕組みが構築されている。

阿南まちゼミと直接的な関係はないものの、長年にわたる阿南まちゼミによって耕された土壌のうえに、大輪の花が咲いたとも言える事例である。





(出所:ユウグレマーケット夕暮市場 HP)

## 5. 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)人材育成

阿南商工会議所担当者に専門義務があり、阿南まちゼミの会会長は地元事業者が務め、また、Facebook や案内などの業務の参加店舗有志者が担う必要があったことも要因であろうが、まちゼミを契機に数多くの人材が育っている。

人口7万人の都市であるが、息の長い伴走支援によって人材が育成されることは、他の地域の希望にもなろう。

### (3)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。

#### (4)外部人材が受け入れられるために

本事例からの示唆は、具体的に課題解決をサポートする外部専門人材は、対象となる商店街の信頼を得ることも重要であるが、紹介者となるであろう課題設定サポート人材と、解決すべき課題に対する理解を共有することが重要である。当然ながら個店経営者・商店街関係者との相性もあろうが、なにより課題に対して的確に対応できる専門能力が求められており、それを十分的確に発揮するためには、対象となる課題を深く理解しておく必要がある。

#### 👉ポイント

- ・外部人材が担う役割の境界線が明確であること／明確化すること

## 6.まとめ

VRIO 分析を援用し 4 つの要素(経済価値・希少性・模倣困難性・組織)で本事例を観察すると、阿南市の中心地と目され(模倣困難性)、行政の支援もあり(希少性)、不足している個店の売上を満たすために、まちゼミに取り組み、(株)全国商店街支援センターの各種支援事業の活用に取り組んだ結果、商店街をエリアとして捉える仲間も増えた(組織)。

当初の目的である個店の賑わい(経済価値)を獲得できているか、現時点では疑問が残るが、残る 3 つの要素の充実を通じて、新しい商店街の在り方を生み出す、いわば生みの苦しみの最中であり、その苦しみを乗り越えるための伴走支援が求められていると言えよう。

## [5]宮崎県内商店街

### 宮崎県独自の外部専門人材による商店街活性化支援事業「地域をつなぐ！みやざき商店街人材育成事業の伴走支援」

宮崎県では過去13年にわたり(2011年スタート)、例年8月ごろから翌年3月までの間に外部人材を招いて「商店街のリーダー育成事業」と称した研修を実施してきた。2023年度も、8月17日、9月23日、10月10日と3回にわたり、外部講師による研修会とワークショップ(以下WS)が実施されてきた。実施主体は、宮崎県庁と宮崎県商店街振興組合連合会とが協力し、これを実施。ここでいう外部人材は、宮崎県庁職員2名、商店街振興組合から2名、そして大学教員等の専門家1名である。

#### 2023年度の外部人材事業

この事業がスタートした2011年当初は延岡市、日南市、西都市が地域上記事業の対象地区として選出された。

一定の効果が認められたため、以降毎年、3か所を選定し、実施されてきたがこれまで実施されてきた場所は、小林市、都城市、串間市、都農町、川南町、高鍋町、門川町、綾町、高原町、宮崎市、新富町、日向市、などである。

さらに、過去5年においては宮崎県がこの研修会で立案されたチームの案を実現させるために最大40万円を助成するようになった。つまり、単なる勉強会で終わらない点にその特徴がある。

以下、直近である2023年度の外部専門人材の活用研修についてその詳細を述べたい。

同研修に参加したのは以下の4つの商店街である。それらは、宮崎市2か所(宮崎駅前商店街(飲食店などを中心に31店舗)、宮崎市田野町(田野町シール会、9店舗))、そして、日向市(ひゅうが新町商店街、34店舗)、西都市(妻駅西区商店街30店舗)などである。実施期間は2023年8月から10月までの3階の講演、WS、そして11月の現地視察からなる。

#### 第1回目の外部専門人材による支援内容

先述のように、宮崎県の商店街リーダーの育成事業の手法は商店街組織以外の外部の専門人材を招聘し、各地域にWSを通じて参加者自ら企画を作成してもらい、外部人材が伴走型でそれを支援するというものである。最後にそれを実現させ報告会を開催するという点に特徴がある。この間、外部の人材は宮崎県庁から毎回2名、商店街振興組合から2名から3名、そして大学教授(経済学)1名であり、参加者は平均で15名から20名程度であった(各地域合計)。

2023年度の場合、8月17日が最初の研修の日であり、午後13時から商店街再生の先進事例を外部人材(行使)が1時間ほど商店街の再生事例などについて説明(商店街全体の課題について説明)し、その後、約90分程度、地域の課題について3つほどのワークショップ(WS)に分類し、チームごと(1チーム5名から7名程度)、SWOT分析を行った。各地域の分析は以下に要約される。

表1 ワークショップ(WS)でのSWOT分析結果 8月17日(約3時間)

	宮崎市チームWS	田野町チームWS	日向市チームWS	西都市チームWS
商店街の強み	プロ野球のキャンプ地に例年選ばれるため、メディアの注目度は高い 空港からのアクセス近い 駅から近い 商店街 飲食店が豊富 スナックが多い コンパクトな街 30代経営者が多い(駅前) おしゃれなカフェが増えた 個人店が増えた 物販コストが安い	交通の便は良い。インターも近い。どこでも1時間以内に行ける。南海トラフ 被害には合わない(標高100メートル)。農業遺産がある。自然が豊かである。人口は減っていない。住めば便利の良いところ。土地が安い。坪6万円から7万円。	幸福神社という著名な神社がある。同神社は200年の歴史がある。夫婦楠と呼ばれる楠がある。ラグビー必勝の神社(全国から人が来る)。海の幸と山の幸がある。うまいものが多い。サーフィンで有名。3年ほど前はサーフィンの全国大会があった。夜市に1万人が集った。今後は幸福神社を中心にした何かができたらと思う。2万人から3万人のツアー。	西都原古墳 年間100万人 20年前から同じ話でどうやってこの観光客を中心地に呼べるのか。 藍染(出会いの広場)広場 町中ギャラリー ベンチアートをスタートした。人通りの少ないところにカップルが座ったりするなど、人が戻ってきた。夜の竹あかり 散策できる場所でもある。
弱み	タクシーが少ない。人材・人手不足 組合費で賄っているが財源に乏しい。夜は歩行者交通量が少ない 駅前で飲もうとはならない。	他に便利なところが近い。お店がどんどん減っている。	高齢化などが課題。	宿泊施設がない、電車の駅がない、店主の高年齢化、発信力が少ない、男性向けの店舗がない。フランチャイズがない。マクドナルドなど全国チェーンの店もない。国道が通っていない。バスターミナルはあるが。

4つの商店街でそれぞれ5名ほどがチームを作り、1時間半ほど議論を行ったが、最初はSWOT分析を丁寧に行ったが、その結果が表1に示されている。



ここで、外部専門人材の役割として議論が単に思い出話などにならないよう、また強み(=S)と外的要因の(機会(=O))が混同しないように、SWOT 分析の基本的考えなどについてアドバイスを行った。また、県庁職員や商店街振興組合(本部宮崎市)からの計 4 名と大学教授は議論に参加しつつ適宜支持を行っている。

なお、ここで大事なのが第 1 章でも述べた外部専門人材の「トリアージ機能」である。SWOT 分析は、地域の分析には適しているが、多くの場合、参加者の周辺の場所や特徴の強みを述べる傾向にあり、「商店街全体」が俯瞰されるケースは少ない。外部専門人材はこの点に注意しながら、話が「点」にならないように、「線」「面」になるように話を広げるようにアドバイスを行っている。

なお、第2回目は以下に述べる SWOT 分析での「弱み(克服)」と「強みを伸ばす」ことを前提とした「商店街の活性化に資する企画の立案」であった。外部専門人材は以下の点について、各チームの WS に対してアドバイスを行った(表 2 参照)。

**表2 SWOT分析を経て、各地域の事業案の立案 9月23日 約3時間**

	宮崎市 WS	田野町 WS	日向市 WS	西都市 WS
企画案	案)食、アルコールは人を集めることに有効である。集客施設はすでにあるので、それを PR する戦略に軸足を置きたい。外国人を対象にしたマップなどを作り人を集める。商品券を商店街でつくり PR する。	案)おしゃれなキッチンカーで移動販売を行う。これにより、気の利いた移動ができる。目立つ施策を一つ実現させることで、コミュニティーの再生が可能になる。	案1)(会話のある)ボケ防止のまちづくり。 案2)介護士付きのスナックなどの実施。 年金受給日開け翌日にスナックが人気がある。 案3)高齢者向けの相乗りタクシー、スタンプラリーが必要。環境づくりも必要。狭い場所を活用したお祭りが良い。	案1)藍染広場の活用をさらに強化したい。敷地内にギャラリーがある。中学生、高校生の作品、地元参加の皆さんの作品を提示。 (案2)中央広場全体のアート化を考えている。すでに広場には17台のベンチがある。ベンチアートを実施したい。 (案3)(夜間)竹あかりの実施。すでに実施されている部分もあるが、拡大版としてこれをさらに充実させたい。プロジェクションマッピングの実施。上部から投影して移す。来場者のおもてなしも必要。マッピングできたところにはお店が閉まっているのが課題。土日限定でカフェを出す。ベンチアートも行いたい。かつて、店主が中心になってやっていた。アーケードの柱を塗り替えたい。最終的なと

				ころ＝日本一きれいなトイレにしたい。
外部人材からのアドバイス	メインストリートの高千穂通りを使ったイベントの実施を検討してみてもどうか。 若者を取り込むためのPRにはSNSが有効であり、全国に先進事例も多い。	ターゲット層の明確化が必要。 キッチンカーはどのようにして購入（レンタル）するのか議論を詰めるべき。宮崎市内でも以前、同様の事業は実施されているが、週末の利用は少ない。平日の来訪者が多いのでは。思い切って高級車などを利用したキッチンカーも一案である。	ターゲット層の明確化とニーズ調査の実施の必要性は十分か？	宮崎市内＝どういうターゲット層を狙っているのか？ 広報媒体としては、どういうところに出すと多くの顧客層に認知してもらえるのか検討すべき。
回答	ウォーカーブルシエ＝マルシェを市内で計画中。PRにはお金がかかるがインフルエンサーの投入なども考えたい。	今後議論を詰めた い。 キッチンカーの導入については長期戦略でこれを行いたい。	高齢者をターゲットにした施策には自信がある。今後議論をさらに詰めた い。	ストリートピアノは若者層を対象にしている。ベンチは高齢者を対象にするなど、ターゲットによって広報戦略を変える。広報媒体は、地域のテレビ局などにも協力を要請する予定。

ここでは、課題と強みについて議論を行いつつ、「再生案」を立案する方向性について外部専門人材はアドバイスを行っている。特に、計画案の一実施においては「ヒト、モノ、カネ」などを丁寧に考える必要であるが、外部専門人材は、先進事例の紹介や、計画案の効率的な作成などについてアドバイスを行った。

### 第3回目のワークショップの実施

以下、表3を参照されたい。ここでは、最終的に各ワークショップが決定した実施案の具体化(組織、スケジュール、費用など)について議論を行った。

表3 具体案とスケジュールの作成 10月10日 約3時間

	宮崎市 WS	田野町 WS	日向市 WS	西都市 WS
最終企画	地元で著名な「えりさん」をインフルエンサーとして招聘依頼。広報宣伝を強化したい。また、駅前各種大型施設と協力して共通のポイントカードを将来的には作りたい。	宣伝等を強化しながら「マルシェ」事業への将来的な参画。現在は店舗の認知を高めるためのPR事業を計画。今後はキッチンカーなどの実現可能性を探る。	センチメンタルな街フォト(案)や「ネコ」をモチーフにした企画。すでに里親イベントを実施している＝人がいっぱい来る＝八幡通り＝ネコ家族など猫をモチーフにしたい。イベントを試験的に実施してみる。「本当ののんびり猫に会うなら日向市へ」キャンペーンの実施。	プロジェクションマッピング＝音楽と同時に色が変わる＝今年はプラスして竹陶冶を実施する。 イルミネーションのトンネルを作る。12月の17日から2月4日(イルミネーションが)。18時から20時まで。
外部人材のアドバイス	資金計画、特にインフルエンサーの依頼方法や駅前大型店とのコラボレーションの先例などについてアドバイス。	できる範囲で実現させることが重要である点を示唆。キッチンカーの実現は今後の課題に。	ネコイベントについて資金計画、スケジュール取りなどをアドバイス。できる範囲で実現させる。	イルミネーション企画をどのように発展させるか。景観計画についてアドバイス。

この時点で、それぞれの WS の実施事業の詳細が詰められてきた。ただ、まだターゲットが絞り込まれていない箇所が多く、外部専門人材の立場からさらなる絞り込みについてアドバイスを行っている。

なお、第4回目の2023年11月21日、22日には外部専門人材が各地域(4地域)を視察し、①(実施案の)スケジュールリング、実施体制、これまでの実施した際の課題などを改めて確認した。スケジュールリングの管理、進捗確認を外部が行うことは重要である。どのチームも「計画案」をどのように具体化させるのか難しいと感じたようで、このあたりのアドバイスを中心に外部専門人材はアドバイスを行った。

一つの事業実施に、関係者は何人必要かなどから議論を始め、場所の確保、当日のスケジュール、購買すべき品などすべて洗い出し、それがなぜ商店街の活性化につながるのかを議論した。

また、助成金(40万円)の使い道などについては、商店街振興組合の事務局が管理しており、同時にアドバイス(どのような経費が支援対象化など)を行っている。

## 2023 年度事業の成果について

本稿執筆時点(2024年3月20日)では、成果の詳細についてはまだ確認ができていないが、これまで4地域とも計画案は無事に実施されたことがわかった(全事業実施)。

宮崎県の外部専門人材の活用の特徴として、すでに紹介したように、WS の企画案に助成金を出すという点がある。効果等の詳細については既に 2022 年度以前のデータがあるため、以下、2 つの事例を見てみよう。宮崎県綾町(2022年)、高鍋町(2021年)の事例を参照されたい。

### 事例その1 高鍋町での実施報告 (助成金を用いた WS 案の実施の成果)

2021年度に実施された外部専門人材を交えた勉強会宮崎県高鍋町(人口約2万人)の成果について述べたい。

高鍋町は江戸時代、高鍋藩の城下町であるがその歴史あふれる中心部に商店街地区を形成している。このワークショップでは、「成人式に若者に中心市街地の商店街を歩いてもらう」という目標を設定しその具体案が実施され、最終案は「和服を着て街を歩こう」というものであった。

計画案実施を支援する宮崎県からの助成金(最大40万円)を利用して、2022年 1 月に実施された。1月5日の成人式に集まった若者を城下町の情緒あふれる商店街内に誘い、「写真映えするスポット4か所」をスタッフが用意し、そこで記念撮影を行い、すべてのスポットを回った新成人には景品を渡すというものである。若者も自らが商店街内で撮影したものをInstagramなどのネット媒体に経済することで、参加者による情報発信も期待できる。同町の新成人は170人でほぼ全員が町が主催する式典に参加したが、式典終了後、その約1割が商店街内のこの撮影規格に参加してくれた。

当日はこの着物を着た若者たちが商店街を回遊した。また、この企画に興味を持った地元メディアが当日の様子を新聞などに載せたり、ラジオ局が取材に着たりなど、予想以上に商店街の広報がなされることとなった。

さらに、町役場が同企画を町のホームページなどで事前広報を行うなど、いわゆる「官民連携」体制も十分になされた。

商店街内の様々なスポットが紹介され、市民が商店街に関心を持ってもらいたいとの思いは、ある程度実現されたといえよう。ただ、成人式の場合、式終了後には卒業した高校などのクラス会などが予定されているケースが多く、この企画への参加者も全体の1割と少数にとどまった。来年の実施には事前広報を強化するなどが必要である。

この事例のように、外部人材を介した WS を実施したことで、こうした企画をゼロベースから商店街の皆さんがワークショップ(勉強会)を通じて案を出し合い、実現させたことは大きい。まちづくりには、こうした小さな実施体験の積み重ねが大事である

### 事例その2 綾町での実施報告 (助成金を用いた WS 案の実施の成果)

宮崎県綾町(人口約7千人)では、2022年9月からの商店街再生に向けて話し合うワークショップ(宮崎県、宮崎県商店街振興組合主催)が数回実施された。



毎年、綾町では2月末になると10日間ほど「綾雛山まつり」が開かれるが、これは江戸時代に起源があるとされ、綾町中央通り商店街を含むまちの中心部の各家庭が、ひな人形を公開するものである。観光客らは家の広間やお店の中に展示された優美なひな人形を見ることができる。

期間中は商店街で季節の食べ物やおみやげなども販売される。今回のワークショップで提案されたのは、このおみやげ用の商品に独自のロゴマーク付きのパッケージ(お持ち帰り用のラップなど)を作ろうというものである。

イチゴやお米など、魅力的な地場産品が多い綾町だが、商店街の各店舗で販売される商品に、独自のパッケージはこれまでなく、ワークショップに参加された皆さんは、お客様にとって綾町の商品であることが見た目で見ることが大事だと判断し、今回は4店舗で試験的に作ることにした。

おまつり当日。スイーツなどがおいしい「くるりカフェ」では、地場産のイチゴを使ったマリトッツォ(580円)のお持ち帰り用のプラスチックボックスに真っ赤なイチゴ「綾いちご」の挿絵を描いたシールをつくった。その結果、いつもより早く商品が完売したとの報告もあった。

また、うなぎ店「すみじ庵」は、綾のお米と梅干しを利用したおにぎり(300円)を販売する際、オリジナルデザインのシール付きパッケージを製作。昨年と比べると倍ほど売れた。いずれも地元のデザイナーに依頼してつくったという。その他の2店舗にも同様に取り組み、売れ行きが大きく伸びたという。

パッケージづくりから生まれる「エリアのブランドづくり(観光地化)」の事例であり、この事業実施の結果、長期的に見た場合でのまちづくりの機運は高まったものと考えられる。外部専門人材は、WS スタート時点から伴走型で支援しており、特にスケジュール、組織、マネジメントなどについてアドバイスを実施した。

## おわりに

以上、宮崎県が過去13年にわたり実施してきた外部専門人材を交えてのワークショップ事業の経過、そしてその成果などについてみてきた。

宮崎県における外部専門人材を用いた商店街活性化事業の場合、その特徴は以下に要約される。

第1に、外部人材である大学教員と商店街振興組合、また、助成元である宮崎県とがタッグを組み、年に5回の程度の研修を実施するなど、精緻に計算されたプログラムを設けている点である。WS参加者は企画立案の件ではすぐれていても多くの場合はその「実施」案が浮かばない。この点について、外部専門人材は「ヒト、モノ、カネ、情報発信、土地」などの視点から先進事例を紹介するなど、具体的、かつ的確なアドバイスを実施している。

第2に、最終的な計画案に対して最大40万円まで助成する制度のために、計画を作ったら終わりではなく、参加者のモチベーションが大きく上昇している。計画案の実現率は100%となっている。

第3に前年度9月から始まる同事業の成果発表会を、その翌年の3月に実施しているが、このことで計画の「見える化」が達成されている。

以上、外部人材がこうした研修事業の初回に「全体の課題」を説明し、その後、それを踏まえたうえで個別事業について商店街関係者が自ら立案し、実現させることの意義は大きい。つまり、人材育成の先にしっかりとした成果と財政措置を施すことが、地域全体の「やる気」を

底上げしている可能性は高い。外部専門人材の存在は「現場の知識」を「アップデートされた現代の知識」へと変容させることで、「商店街の現代化(プチリニューアル)」に資するものと考えられる。

また商店街の再生には「とりあえずできること(綾町のケースでは、販売促進のためのオリジナルラップ(包み)の作成)」を実施するのも大事だが、その事業実施が今後どのように持続可能な商店街の発展につながるのか(例:エリア全体が観光地として地域が発展する可能性)、その道筋を作るアドバイスを行うことも大事である。その意味で外部専門人材ににとって「トリアージ機能的支援」と個別の「伴走支援」の両方が必要であることは、本事例からも確認されたといえる。

## 2. 事例研究のまとめ

事例研究から学ぶべきポイントをまとめると、次のとおりであった。

### (1) 商店街と外部人材が共通して認識すべきポイント

- ・エリア価値への意識醸成を(それが公共性・公益性の担保となる)  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・外部人材が担う役割の境界線が明確であること/明確化すること  
<[4]富岡商店街協同組合>

### (2) 商店街が外部人材を受け入れる際のポイント

- ・外部人材に、活動への助言だけではなく、方向性の診察をしてもらう  
<[1]日詰商店会協同組合/日詰みらいプロジェクト>
- ・柔軟な外部の人材や専門的知見(ナレッジ)の活用  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・外部のナレッジを活用する姿勢が新たなナレッジを呼び込む  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・外部人材を活用するためにはブレない姿勢が必要  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・外部人材の招聘を目的化しない/「誰を呼ぶか」よりも「呼んでどうするか」  
<[3]まっとうまちなか協同組合>
- ・外部人材に期待できるのは、「自助努力の方法」の助言/「呼んだだけ」では何も変わらない  
<[3]まっとうまちなか協同組合>

### (3) 外部人材が受け入れられるためのポイント

- ・型に嵌めない立ち上げ支援(適切なトリアージ)  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・外部人材はフラットな関係を保つ意識が求められる  
<[2]春日部駅東口商店会連合会>
- ・継続的な PDCA の実施で自分事化・自走化を促進  
<[4]富岡商店街協同組合>
- ・伴走支援者による継続的な外部専門ナレッジの供給  
<[4]富岡商店街協同組合>

### (4) 地域の支援機関に期待されるポイント

- ・地域の(商店街から見た)外部人材活用による継続的な支援  
<[4]富岡商店街協同組合>
- ・伴走支援者による継続的な外部専門ナレッジの供給(再掲)  
<[4]富岡商店街協同組合>

### 第3章 外部人材活用のすすめ

#### 1. 事例研究からの示唆

##### (1)外部人材の役割

本研究会で調査した各商店街から得られる、施策上の示唆は2点にまとめられる。第一に、外部人材の招聘の目的は、あくまでも商店街の活性化を推し進める地域の人々の活動を助けることであって、商店街活性化そのものにあるのではないという教訓である。いずれの地域でも、前提として、商店街関係者が、街の活性化を目的として何等かの取り組みやその準備を自ら始めていた。外部人材を招聘し、助言に従えば、自動的に商店街が活性化するアイデアや事業を貰える、という考え方ははじめから持っていなかったのである。商店街活性化のために外部人材を招聘するのではなく、主体自身の取り組みを改善するために、外部人材の助言や相談機会を必要としていたことは学ぶべき教訓である。

##### (2)外部人材の活用局面

第二に、商店街にとって、外部人材の招聘が必要な局面を2つに分けて設定することの重要性である。一つ目は、(A)組合のまちづくり活動全体の「方向の正しさ」を確かめる局面である。二つ目は、(B)個々のまちづくり活動の「成果を高める」局面である。

(A)について、本研究会で取り上げた商店街組合のまちづくり活動が成果を上げてきた共通の理由と考えられるのは、明であろうと暗であろうと、主体となるプレイヤーによって、何らかのロードマップが描かれていたことである。春日部市や白山市では、キープレイヤーたちが、商店街の取組み対象を、例えば、既存店、創業・不動産、共同事業(ハード・ソフト)…といった領域に分け、それぞれの課題の解決に向けて、段階的に取組みを拡大させていったことが読み取れる。商店街組合としてまちづくり活動を効果的に行うためには、上記のようにわが街の課題を適切に把握・整理し、それぞれが解決に向かう道筋を描けているのかを確認していく作業が欠かせない。取組みが必要な対象はどの領域か、課題は何か、現在の取組み状況はどうか、どのような主体がどのように取組んでいくのか(図表 1)。「組合の力だけではロードマップを描けない」、「現在の方向性で成果が出ていると思えない」、といった悩みが見られる場合、商店街のまちづくり活動の方向性に対する「診断(トリアージ)」を行うための外部人材が必要であろう。

(B)について、外部人材の招聘が好評を得ていた地域の共通点は、商店街が自ら行おうとしていたまちづくり活動を、より円滑に、あるいはより参加者を増やして活発に行うことに成功した、という点である。まちづくり活動の方向性が定まった後の段階では、商店街にありが



ちな内部事情や、具体的なハード・ソフト事業に対する経験値を豊富に有した外部人材を招聘することで、低調だったまちづくり活動を活発にする効果があったという意見が多く見られた。(A)、(B)それぞれの場面で、求められる外部人材の素養や役割が異なることは、教訓とすべきポイントである。

## 2. 効率的・効果的な外部人材活用のポイント

外部人材の効果的な活用にあたり、商店街および支援機関が留意すべきポイントを挙げる。商店街が留意すべきポイントとして、前述した局面の違いに応じ、外部人材を呼ぶ狙いを整理すべきことが挙げられる。大まかに、(a)組合のまちづくり活動全体の方向の正しさの診断、(b)個々のまちづくり活動の成果を高める助言という 2 つのタイプのどちらかに整理することを提案したい。

図表 1 商店街の取組み対象・課題と手法の分類例

対象・課題領域\手法	少数事業者 ソフト事業	少数事業者 ハード事業	組合レベル ソフト事業	組合レベル ハード事業	外部事業者 連携事業
使えない物件 (課題・方向性:OO)		A.推進体制・手法に改善の余地はあるか		余地はあるか	(成果の向上)
使われていない物件 (課題・方向性:OO)					
入居物件(営業店舗) (課題・方向性:OO)					
共同施設・空間 (課題・方向性:OO)					
外部空間 (課題・方向性:OO)					

B.どの領域で、何を目指し、どんな取組みを実践しているか、目標に対応するか(方向性の確認)

出典:今井作成.

(b)については、(a)を行う外部人材の力を借りながら、求める助言の事業分野を細分化しておくことが有効であろう。例えば、商店街活性化活動の領域は、必ず次の 4 つに分類できる。一つ目は、使えない物件、二つ目は、入居している物件(商店)、三つ目は、共同施設・空間、四つ目は、外部空間等である。そのうえで、各領域に課題はあるか、何を目指して活動をしているのか、対応する取組みを行っているかが問われる。

それぞれ得意とする専門人材が異なる領域であるため、予めどの領域に助言を受けたいのかを検討しておくことが必要である。例えば、助言を受けたい分野が特定できていない場合、中小企業診断士や経営コンサルタントを招聘すると、営業していない仕舞屋や空き店舗への働きかける必要があったとしても、施策に対して十分な知見を持っていない場合があり得る。一方で、タウンマネージャー経験者を招聘しても、個店の売り上げという問題には対処

できないかもしれない。派遣元の支援機関に対して適切にニーズを伝達できるよう、予め整理すべきである。

支援機関が留意すべきポイントとして、商店街に対し、支援が必要な事項や理由、現在の課題だけを自己判断で記載させるような申請方法を用いないことが挙げられる。支援機関にとって重要なのは、商店街の現状や課題認識の確認ではなく、外部人材の支援対象となる活動や受け皿となる体制が存在するかどうかの確認である。支援機関は、外部人材の対象となる活動があるか、推進体制は十分かを確認し、その上で、当該商店街の現在の活動が目指す方向性や進め方・内容はどのようなものか、について詳しく聞き取り、その課題を発見・解決する適正を持った外部人材を派遣すべきである。

### 3. 外部人材の資質

外部人材に期待されるのは、上記のとおり、(a)商店街が実施している活動の方向性は正しいか、(b)すでに取り組んでいる活動を前に進めるためには何が必要かを診断することであり、支援機関は、その目的を適切に果たすことができる専門人材をプールしておくことが求められる。

これまで、(a)の分野の人材は、様々なイメージで語られてきたが、ノウハウが体系化されているとは言い難い。本研究会で取り上げた事例から示唆される必要な資質は、国家資格や特定業種の実務経験といった知見ではない。商業集積としての商店街や店舗物件のライフサイクル、当該商店街に関連する様々なレベルのデータ収集方法、関連法制度や商店街に関連する利害関係産業や組織について、広範な知見を持つこと、そして商店街関係者の話を客観的で「フラット」な目線から傾聴し、論理的かつ平易に整理する態度・能力を持つことである。

## 【おわりに】

本研究では外部人材の活用についていくつかのケーススタディを通じて分析を行った。

本報告書を締めくくるにあたり、以下、再度全体を振り返りたい。

まずは、岩手県紫波郡紫波町の「日詰商店会」から見てみよう。

日詰商店会における、外部人材を活用した事業は商店主・地域住民の 5 名により始まった独自プロジェクトに端を発する。コロナ禍による商業へのダメージを危惧した有志が、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」を実施したが、コロナ禍にも関わらず 300 人が集まるなど、予想を超える売上を記録した。注目したいのは、その後、定期開催になり、1 年間で 1,000 人を超える成果を生み出すまでに成長した点である。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といえよう。本事例では、高い危機感や行動力の高い有志が集まり、活動をさらに進めるために外部人材を受け入れて成果を出すという、活動のブラッシュアップがうまく行われ、プレイヤー同士の連携が進んできたことがわかる。外部人材はその潤滑油的な役割を見事に果たした。

ただし、課題もある。複数の異なるテーマに対応した取組みのラインナップ、継続して取組む体制といったロードマップにあたる整理がまだ十分行われていない点、などの声もある。どのような課題があり、どのような順序で、どのような外部人材を活用して、課題解決やエリア価値の向上につなげるのかを、まずは商店街自ら総括し、あらためて外部人材のピンポイント活用が望まれよう。

続いて、埼玉県春日部市 春日部駅東口商店会連合会の事例について振り返りたい。

埼玉県は、危機感が強く意欲の高い商店街に対して、商店街請負人と呼ばれる外部専門家による伴走型の支援を行った。次世代商店街のモデルともいえる「NEXT 商店街」の実現を目指した事業で、2018 年度から 2020 年度の 3 年間、同県内 12 地域が選出され、実施されている。

全体の課題が外部人材によってトリアージ(俯瞰)され、「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」などに分かれ、それぞれが事業を推進することとなった。こうした部会が必要であるか否かは商店街全体の課題をまず見なければならぬが、こうした役割を「外部人材」ゆえに可能であった(外側からの視点の必要性)。

ところで、以上の事業を進めるに際しては、商店街請負人による支援のみならず、「個店スキルアップ部会」と呼ばれる部会の役割が大きい点に注目したい。(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)を適宜活用するなど、それ

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。

一方、今後の課題としては、補助事業による外部人材活用の場合、費用負担者と受益者が異なるため、外部人材の意識の担保および事後評価については、何らかの仕組みづくりが必要であろう。

さらに、(3番目の事例である)石川県白山市 まっとうまちなか協同組合について振り返ろう。

同市内の「まっとうまちなか商店街」では、(株)全国商店街支援センターの支援事業を活用し、外部人材(他商店街関係者や経営コンサルタント)を招いた勉強会で出来たネットワークをベースに、「PR 企画」を実施することとなった。外部人材が加わることによって、まず、店主間で連携が生まれ、動画作成というこれまで経験のなかったコンテンツ作成に挑戦することができた。その後、販促キャンペーンを実施したところ、各店舗からの景品協力が 85 品集まり、まちなかエリアで初版 2,000 部を配布したところ、応募は200名近くとなりまずまずの成果を見せた。

なお、この事例での知見は、①外部人材の招聘を目的化しない(ほうがよい)点、②「誰を呼ぶか」よりも「呼んでどうするか」を大事にしている点、などが挙げられる。さらに、外部人材に期待できるのは、「自助努力の方法」の助言(のみ)であり、「(ただ)外部人材を呼んだだけ」では何も変わらない、という点も指摘されている。

第4に、徳島県阿南市 富岡商店街協同組合について。

阿南市では、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、阿南商工会議所の担当者が専門的なナレッジをもたらす外部人材の役割を果たしている。ここでは、「まちゼミ」と呼ばれる手法を軸に外部人材を交えた活性化策が実施されてきた。阿南まちゼミは長年継続し、継続的な PDCA の実施で「自分事化」・「自走化」が実現されている。現在では更なる広がりを見せ、繁盛店づくり支援事業・商人塾支援事業やマルシェ事業などにも発展している。

この事例の特徴は、日常的に商店街と多くの接点がある商工会議所職員が中心的な役割を果たしてきた点である。同職員と既に地域との信頼関係が構築されており、多くの面で、意思決定はスムーズに進んだ。また、外部人材が担う役割の境界線(この分野は外部人材がアドバイス、ここからは商店街の皆さんにやっていただく)が明確であった。上記の2点の歯車が回り、外部人材が効果的に利用された。

最後に、宮崎県の外部人材育成事業(リーダー育成事業)について。

宮崎県では、過去10年にわたり、外部人材(大学教授、県庁職員、商店街振興組合職員等)を呼び、商店街リーダー育成事業を実施している。さらに、直近の過去5年においては、この研修での発案したアイディアの実現に対して、最大40万円を宮崎県側が支援している。

この事業は共通して毎年度、初回は全体をトリアージ(俯瞰)するために、外部講師



が商店街の課題について講演を行い、その後9月から10月までは毎月一度は各地で集まり、ワークショップ(WS)を開催している。

その際に外部人材が毎回ワークショップに加わるなど丁寧なアドバイスを行っている。企画の発案についてワークショップでは、SWOT 分析をはじめ、企画立案、スケジュール建て、予算組みなどを行い、その後、12月から2月までの間「試験的に」事業を実施している。このように「案」が「実施」されるまでの間、伴走的に外部専門人材が支援を行うのである。

すでに多くの成果があり、綾町では商店街共通のオリジナルのパッケージを作成し、土産物に付加価値をつけている。高鍋町では、成人式に参加した若者に商店街を回遊してもらい、その中で撮影した商店等の紹介写真をインスタグラムに乗せた場合には、景品を提供するなどの策を実施。こちらも一定の PR 効果が確認された。

以上、本報告書で様々な外部人材の効果や活用方法について検討を行ってきたが、今後の外部人材活用による商店街の活性化に必要なのは、①商店街の個別問題のみではなく全体を俯瞰できる機能を外部人材が持つこと(トリアージ機能)、②商店街支援の伴走支援では、外部人材は「アドバイザー」の位置に徹し、商店街の再生そのもののメンバーになってはいけない点(サポート役)、そして、③具体的な策を提示しながらも、地域との距離感が程よい地域の外部人材(「商工会議所職員や行政の職員」などの活用も必要である点、そして、④何か具体策を「とりあえず」実行することが必要であることが分かった(宮崎県の手法)。

今後は、できるだけ多くの商店街で本報告書の内容について学べる部分については適宜適応していただき、また行政的には「横展開(広げる)」していただければ幸いである。そして、より効率的な外部専門人材の商店街への効果的、効率的活用が実現できれば幸いである。



## 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

FAX：03-3553-9303

URL：<https://www.syoutengai.or.jp/>

