

# 商店街の 活動財源をどうする

～ 安定した自主財源の確保を目指して～



# 目 次

## 1. 商店街等の役割と組織

(1) 地域における商店街等の役割	1
(2) 商店街等組織の活動	1
(3) 地域におけるまちづくり組織	1
(4) 商店街における役割分担	1

## 2. 商店街活動と財務の現状

(1) ハード事業の実施状況	4
(2) ソフト事業の実施状況	4
(3) 商店街活動の予算	4

## 3. 事例研究

(1) 「経済的自立」をベースに街の魅力を高め続ける (山形県・山形市七日町商店街)	6
(2) 小江戸川越、歴史と文化のメッセージを伝えるまちづくり (埼玉県・川越一番街商店街)	7
(3) 不動産運用で継続的な自主財源の確保を (東京都・武蔵小山商店街)	8
(4) 自主財源を確保して一生お付き合いします (東京都・ハッピーロード商店街)	9
(5) 太陽光パネルの設置で情報発信と自主財源の確保 (東京都・巣鴨駅前商店街)	10
(6) ジーンズのブランド化による個店力の向上 (岡山県・児島ジーンズストリート)	11
(7) 商店街とまちづくり会社で活動と事業を分担 (愛媛県・まちづくり松山)	12
(8) 商工会議所が個店の元気向上を支えて負担力強化 (福岡県・ほとめき通り商店街)	13
(9) 参加型イベントにより参加料も財源に (長崎県・させぼ四ヶ町商店街)	14

## 4. 商店街の活動財源の確保に向けて

(1) 商店街の活性化と自主財源事業の展開	15
(2) 商店街の財源確保対策への課題	16

## 5. 自主財源の確保と運用

(1) 財源確保の絞り込み	18
(2) 自主財源確保に向けて	19

# 1. 商店街等の役割と組織

## (1) 地域における商店街等の役割

商店街は、もともとは、それを構成する商業者の互助的組織としてスタートした。そして、商業者のための組織としてスタートした商店街は、商業活動を中心にしつつも、地域に溶け込み、要請に合わせて地域住民やその団体等と連携・協調しながら、活動を進めてきた。

都市構造、社会構造の変化がダイナミックに進み、旧来の地域社会の崩壊とともに、新たな地域コミュニティの再生が求められつつある。このような地域社会の変化の中で、以前に比べて、商店街においては商品、サービスの提供等の商業活動に留まらず、より地域のコミュニティ活動への関与が求められている。

このような中で、地域における商店街の求められる役割がこれまでとは大きく変化がみられるようになった。地域における商店街の求められる役割は、「組合員等に寄与する役割」もさることながら、以前に比べて、「地域に貢献する役割」がより大きくなっているといえる。

商店街等の事業目的と内容をまとめると表1となる。

## (2) 商店街等組織の活動

商店街が地域から期待される活性化事業、まちづくり事業として、「組合員等に寄与する事業」と「地域に貢献する事業」があり、それぞれの分野で具体的な活動を整理すると表2となる。

## (3) 地域におけるまちづくり組織

それぞれの地域において、商店街以外に様々な地域づくり組織、地域住民組織が存在する。

地域づくり組織、地域住民組織は、地域を網羅しつつ、大規模な組織はほとんど存在せず、少人数による手作的組織が大半である。

通常は、これらの組織については、商店街が兼ねていたり、中心市街地活性化の下に2~3程度の組織が役割分担をする形をとっている地域が少なくなく、総合的な組織体系や組織連携や役割分担の例は少数に留まっている。

## (4) 商店街における役割分担

商店街において、「生業店」「企業店」「副業店」が混在する中での組織として一定の事業の水準を保つことは極めて困難である。このため、各水準でのグループ化を図ったり、有志による事業化を進めたりすることにより、全員参加型の事業のみではなく、商店街の中で役割分担を図ることも考えることが望まれる。

表1 地域活性化の役割と事業の種目

商店街などの役割	事業、活動の目的	事業の内容（例）
組合員等に寄与する活動	組合員等の連携を密にする	組合活動の活発化／親睦活動の実施／女性部／おかみさん会／青年部等設置・活動
	組合員等の経営、営業を支援する	共済事業／経営指導／街ゼミ活動の展開／会計事務の支援／マーケット情報の提供等
	商店街の買物環境を整備する	アーケードの整備／カラー舗装の整備／アーチの設置／街路灯の設置／防犯カメラの設置等
	商店街の利便性を高める	駐車場・駐輪場の整備運営／お買物バスの運行／宅配サービスの実施／託児所の誘致等
	商店街での買物を促す	クレジットカードの発行／ポイントカード等の発行／一括免税カウンターの設置／共同売出しの開催等
	商店街の魅力を高める	不足業種の誘致／空き店舗の活用／商店街再開発等への参画／キャラクターの採用等
	商店街の話題性を上げる	広告宣伝活動の実施／イベントの開催／外国人の誘致／商店街のブランドづくり等
地域に貢献する活動	地域のまちづくりを進める	エリアマネジメントの実施・参加／地域のまちづくり計画に参加／地域活動への支援協力等
	地域生活の安全性を強化する	防犯防災体制の強化／子供見守り隊の編成／地域パトロールの実施等
	商店街間の連携を深める	商店街連合会活動に参加／まちづくり会社等への出資・参画等
	地域活動に参加・支援する	祭り・祭事の開催・共催／文化・スポーツ等地域の活動団体への支援・協力等
	地域の各種団体との連携を深める	まちづくり協議会等の設置参画／NPO・市民活動団体との連携／共同事業の開催等
	地域での生活を支援する	高齢者の見守り・生活支援／移動スーパーの運行／高齢者・少子高齢化への対応他

表2 地域の活動と活動団体

団体等	概要
商店街（任意）	商店街で、振興組合や協同組合のように法人格を持たない組織。補足率に問題はあるが、商店街実態調査によると、1商店街当たりの会員数は平均30.2店と小規模である。
商店街振興組合 ／協同組合	法人化している商店街の多くが振興組合である。法人化している1商店街当たりの組合員数は、振興組合52.3店、協同組合40.5店と任意組織と比べて有力である。
商店街連合会 （連合組合）	全ての地域にある訳ではなく、複数の商店街で中心市街地や繁華街等を構成している地区での結成や、区市での設置がある。この存在により商店街間の連携は円滑になる。
まちづくり会社	中心市街地活性化法に基づく活性化基本計画に合わせて、「商業の活性化」を担う組織として会社の設立を行った例が多い。
商工会議所 ／商工会	まちづくり会社と同様に、中心市街地活性化法による「商業の活性化」を推進する組織として、商工会議所、商工会が位置づけられ、事業推進を行っているエリアもある。
まちづくり協議会	「商業の活性化」を分担する街づくり会社、商工会議所などの有無にかかわらず、中心市街内の各種団体の連携を深めるため、まちづくり協議会」を設置運営する地域もある。
NPO ／街づくりグループ	地域には、種々の活動を行うNPOや任意グループ等が数多くある。これらはそれぞれ目的を明確にした活動を行っており、相互の連携や地域との連携を期待したい。
事業会社	個人会社もあるが、商店街や地域の有志により株式会社等を立ち上げ、コミュニティビジネスやまちづくり事業、商業活動その他を開始してまちのにぎわいに貢献する。



## 2. 商店街活動と財務の現状

商店街活動の活動状況及び財務の状況について、中小企業庁の「平成27年度商店街実態調査報告書」のデータでみてみよう。

### (1) ハード事業の実施状況

ハード事業で「実施済み」が多いのは、「街路灯の設置（LED化を含む）57.6%」、「防犯設備（カメラ等）の設置 27.2%」、「カラー舗装など歩行空間の整備 26.4%」が上位を占めている。

### (2) ソフト事業の実施状況

ソフト事業としては、活動種目が多岐にわたっている。中でも、「祭り・イベント 66.0%」、「防災・防犯 44.1%」、「共同宣伝（マップ、チラシ等）40.9%」「環境美化・エコ活動 38.0%」が上位を占めている。

### (3) 商店街活動の予算

#### ① 年間総予算額

1商店街当たり年間総予算額は、1,085万円である。商店街の立地によって予算水準は異なり、最大は「超広域型」が4,218万円、最少は「近隣型」で610万円と、組合員数の違いが大きいものの両者で約7倍の格差がある（表3）。

表3 年間総事業予算額

	年間予算額構成比 (%)				平均 万円/年
	200万円 未満	～500万円 未満	～1,000万 円未満	～1,000万円 以上	
近隣型	47.8	19.1	8.3	8.7	610
地域型	36.0	19.6	13.4	20.4	1,339
広域型	16.0	17.0	13.8	38.0	2,814
超広域型	22.6	9.5	3.8	54.7	4,218
全体	40.3	19.1	10.1	15.4	1,085

## ② 年間予算の収入、支出の内訳

年間総予算額に基づき、収入内訳をみると、約65.3%（金額にして709万円）が「組合員等の賦課金・会費」としており、次いで、「事業収益」14.6%、「国自治体からの補助金」13.9%とほぼ並んでいる。

一方、年間予算の支出割合は、「イベント事業費」が31.2%と最大で、次いで「組合運営・管理費」が30.3%と、この2項目で6割を占めている（表4）。

表4 年間予算の収入、支出の内訳

年間収入の割合		年間支出の割合	
事業収益	14.6	商品券事業費	4.8
組合員等の賦課金・会費	65.3	イベント事業費	31.2
国、自治体からの補助金	13.9	ハード管理費	21.1
その他	6.3	ハード新設費	4.1
		組合運営・管理費	30.3
		その他	8.5
計	100.0%	計	100.0%

## ③ 組合予算、賦課金等の推移

組合の「年間総予算額」について、3年前との比較では、「変わらない」とする商店街が最大で44.1%、「減った」とする商店街が32.2%と続いている。「減った」が多いのは、組合員数の減少によるものと推測される（表5）。

一方、組合員の「賦課金、会費等の額」の3年前との比較については、「変わらない」とする商店街は65.6%と多く、ほとんどの商店街で大幅な変動がなかったとみられる（表5）。

表5 組合予算、賦課金等の3年前との比較

	年間総事業予算の額	賦課金、会費等の額
増えた	8.6	2.4
変わらない	44.1	65.6
減った	32.2	18.0
無回答	15.1	14.0
計	100.0%	100.0%

### 3. 事例研究

#### (1) 「経済的自立」をベースに街の魅力を高め続ける (山形県・山形市七日町商店街)

七日町商店街振興組合（山形県山形市七日町1-1-1）

立地特性	<p>[交通条件] JR山形新幹線・左沢線・奥羽本線・仙山線山形駅より徒歩15分。山形駅よりワンコインバス運行。</p> <p>[立地特性] 駅から約1kmを隔てるが、山形城下町として栄えた400年の歴史を持つ中心地の一角に位置する。百貨店、専門店、飲食店等を中心に商店街を構成し、市役所、公民館、病院、金融機関が立地集積している。近年は土地の高度利用が進み、店舗の再編成や集合住宅の建設が進み、夜間人口が増加している。</p>
組合員	87店、組合加入率約70%、組合員店舗はほぼ全数が法人
商店街概況	<p>[商店街形状] 直線で約300m、一方通行2車線の車道と歩道を挟み、両側に店舗が並ぶ。歩道上のアーケードは、平成元年に撤去し、無散水消雪歩道を整備した。</p> <p>[業種特性] 百貨店等大型店、複合商業施設、専門店個店、飲食サービス等。</p> <p>[年間予算規模] 組合予算8,000万円、まちづくり会社3,000万円。</p> <p>[事務局体制] 事務局長及び正職員2名。</p> <p>[共同施設] 立体駐車場(複合施設)、イベント広場、カラー舗装、街路灯、他。</p>

#### ■ 主要共同事業

- ① 駐車場整備運営…昭和52年建設、平成29年複合施設に建替（202台）  
「N-GATE」コミュニティカフェ、アンテナショップ、子育て支援施設併設
- ② まちづくり推進事業…再開発計画等の支援他
- ③ 環境保全…一斉朝清掃、街路施設維持管理、防犯治安維持他
- ④ 販売促進事業…イベント企画実施、定期的情報発信、東北初の一括免税カウンター設置（平成28年8月）

#### < イベント事業 >

(連携) 「七日町新春初売り」「山形初市」「城下町やまがた雛まつり」「七日町クラフトナイト」「スプリングフェスティバル」「日本一さくらんぼ祭り」「花笠サマーフェスティバル」「山形花笠まつり」「ドリンクテーリング大会」「街なか賑わいフェスティバル」「光のプロムナード」「冬のさくらキャンペーン」

(単独) 「七日町ナイトバザール」「街なかウォーキング」他

#### ■ 商業活動等を担う組織

##### 【山形七日町まちづくり株式会社（平成27年～）】

七日町商店街100%出資。創業支援、遊休不動産再生、各種調査の企画コンサル、街なか共通駐車サービス券システム運営、その他エリアマネジメント事業を実施。

##### 【七日町御殿壇開発株式会社】

2名の組合員が出資。山形五堰の一つを開渠して、蔵と一体的に整備した「水の町屋 七日町御殿壇」を開業。テナント店舗を誘致。



#### ■ 商店街の財源確保等

組合員賦課金の外、駐車場等不動産運用による財源が収入全体の90%を占め、活動資金として大きく寄与している。商店街の財源に期待できる事業等については、まちづくり会社や町内会など関連組織と分担しながら、組合として積極的に取り込んでいく方針である。



## (2) 小江戸川越、歴史と文化のメッセージを伝えるまちづくり (埼玉県・川越一番街商店街)

川越一番街商業協同組合 (埼玉県川越市幸町6-7 ミリオンビル3階)

立地特性	<p>[交通条件] 川越駅までJR 新宿駅から埼京線で約1時間、東武東上線池袋駅から約30分、本川越駅は西武新宿線新宿駅から約1時間で着く。 商店街は、川越駅から徒歩約20分(1,600m)、本川越駅より徒歩約15分(1,200m)の距離にある。</p> <p>[立地特性] 商店街は旧街道筋にあり、鉄道駅からは若干の距離を隔てる。 伝統的町並みを残しており、観光対応型の老舗、個店が多いことから、首都圏から観光客を集客し、インバウンド客も多い。</p>
組合員	106店(組合加入率約9割)
商店街概況	<p>[商店街形状] 幅員12m、延長約430mの直線型の商店街で、店舗の立地は隣接道、細街路に広がりつつある。 対面交通で交通規制はなく、段差なしの歩道がある。</p> <p>[商店街沿革] 明治26年の大火により蔵造りの商家が建ち並んだ。街の保存を目指して、昭和58年に「川越蔵の会」が発足。以降「重要伝統的建造物群保存地区」の指定を受け、都市計画道路の変更により町づくりを進める。</p> <p>[業種特性] 物販業(食品、土産物などの雑貨が中心)80%と多く、サービス業5%、その他15%。飲食店が少ない。テナント店とオーナー店の割合はおおよそ5対5となっている。</p> <p>[年間予算規模] 約645万円、うち賦課金は街路灯経費を含め約600万円(平成30年度)。</p> <p>[事務局体制] 専従者は置かず、役員を中心に運営。 役員構成は、理事17名(理事長1名、副理事長4名)、監事3名。理事のうち女性は7名で、一般より女性の参画が多い。</p> <p>[共同施設] 街路灯(電気代は組合員負担2,000円/月)。 段差のない石貼歩道は、整備を川越市が行った(道路は県道)。</p>

### ■ 主な共同事業

- ・二升五合市等のイベント事業
- ・商店街マップの作成・更新
- ・ゴミ問題、マナー問題、トイレ問題に取り組む

### ■ 商業活動等を担う組織

#### 【あきんどの会】

協同組合の若手組合員が中心で、組合事業の実行部隊としての役割を担っている。

#### 【NPO法人川越蔵の会】

商店街組合員、学者、学生、建築士、蔵のファン約200人の組織。町づくり、建物づくりの黒子の集団として活躍し、各種事業のサポーターの役割を果たしている。

#### 【町並み委員会】

「町づくり規範」を策定し、規範管理を行う。

### ■ 商店街の財源確保等

建物の維持、整備はそれぞれの所有者が行い、ストリート環境整備等は川越市が大きな役割を担っている。

また、組合に付帯するあきんどの会は、組合の様々な意見を吸い上げる場となっている。これらの意見等を踏まえ、事業は組合が主体となって事業ごとに部会を開き進めている。事業予算はあまりないため、大きな事業は限られている。



### (3) 不動産運用で継続的な自主財源の確保を

(東京都・武蔵小山商店街)

武蔵小山商店街振興組合（東京都品川区小山3-23-5）

立地特性	<p>[交通条件] 東急目黒線武蔵小山駅東口駅前。通行量(3地点合計55,000人)。                  [立地特性] 武蔵小山駅(1日平均乗車客約17,600人)の駅前商店街。                  3km圏内の顧客が中心の近隣型商店街である。                  商店街周辺は住宅街で、集合住宅の建設が増えている。                  商店街区域を含めて、市街地再開発事業が進められている。</p>
組合員	238店(組合加入率95%)
商店街概況	<p>[商店街形状] 幅員は6～8m、L字型の800m(600m+200m)路線商店街。                  全天候型全蓋アーケードを整備している。                  [業種特性] 買回品を中心とした物販店が多く、生鮮店は少ない。                  チェーン方式のサービス店、飲食店が増加傾向にあり、旧来からの個人店、単独店は減少している。                  ナショナル及びローカルチェーン店が70%を占める。                  営業時間:10時30分～20時30分(不統一)。定休日:火曜日(不統一)。                  [年間予算規模] 3億5,000万円～3億6,000万円。                  [組合収支内訳] &lt;収入&gt;事業収益90%、組合員賦課金6%、行政など補助金4%。                  &lt;支出&gt;イベント事業50%、ハード事業19%、組合運営費30%。                  [事務局体制] 専従事務員12人(正規職員7人、非正規職員2人、アルバイト職員3人)。                  [共同施設] 全蓋式アーケードの整備及びメンテナンス。                  商店街通り(区道)のカラー舗装化。                  商店街会館(事務所を含む)、立体駐車場(130台収容)。                  テナントビル2棟(計5区画を区分所有、スーパーマーケット、ビル地下駐車場30台他)を所有し、テナント等に賃貸。</p>

#### ■ 主な共同事業

- 販売促進(組合主導)ーポイントカード  
 (110店加盟、60百万ポイント取扱、交換率95%)
- 信販(クレジットカード)ーハウスカードを流通系に一括加盟
- 駐車場運営ー自走式(両替、場内案内アルバイト職員を配置)
- ギフトカード事業ー三井住友カードの代理販売
- 品川区の商品券の代理販売事業

#### ■ 商業活動等を担う組織

地区の共同イベントを除いて、原則として商店街振興組合が全て窓口になり、各種の事業を行う者としている。

##### 【商店街連合会等】

品川区商店街連合会、武蔵小山商店街連合会(5商店街で形成)情報交換と年一回共同イベントの実施。



#### ■ 商店街の財源確保等

特別賦課金の徴収は原則として行わない。組合員の費用負担を軽減し、かつ商店街に求められる事業の実施のため、組合として、積極的に自主財源の確保に努めている。

- ポイントカード、クレジットカードなどの販促事業
- 賃貸店舗の取得とその運用
- 駐車場の整備、運用事業
- 銀行ギフトカード、品川区商品券の販売代理事業、その他

## (4) 自主財源を確保して一生お付き合いします

(東京都・ハッピーロード商店街)

ハッピーロード大山商店街振興組合 (東京都板橋区大山町49-1)

立地特性	<p>[交通条件] 東武東上線大山駅(1日平均乗車客約25,900人)の駅前に立地。大山駅の駅勢圏(半径1~2km位)が商店街の商圏で、徒歩、自転車客が中心である。</p> <p>[立地特性] 1日平均32,000人~34,000人程度が来街する近隣型商店街。駅勢圏内は、住宅地、工場、一般事業所の立地が多い。10時開店20時閉店の店が多く、定休日は火曜日が多い。毎日13時~21時までは歩行者天国を実施している。</p>
組合員	<p>211店(組合加入率90%程度) 土地建物所有者で構成するオーナー会には約30人が入会</p>
商店街概況	<p>[商店街形状] 幅員は約6m、大山駅を起点にL字型に約560mの延長を持つ。全蓋式のアーケードが架けられており、商店街の一部が都市計画道路に係り、市街地再開発事業が進められている。</p> <p>[業種特性] 最寄品、買回り品の生活用品が揃い、飲食、サービス、娯楽などの店舗が立地して利便性の高い業種構成となっている。食品スーパー3店、ドラッグストア8店が立地する。</p> <p>[年間予算規模] 約2億円。 [事務局体制] 正社員3名、臨時職員5名。 [共同施設] アーケード(1978年竣工)、照明のLED化、カラー舗装、放送設備、防犯カメラ、柱に番号を入れ「今どこ」が分かる工夫をしている。全国ふる里ふれあいショップ「とれたて村」、イベントスペース「ハッピースクエア」を空き店舗に確保し、組合直営の物産直売所、イベントスペースとして活用している。また、定期借地で東京都から借り、食品スーパーを誘致、組合会館を併設している。Wi-Fiの設置が完了している。</p>

### ■ 主要共同事業

「とれたて村」、「ハッピースクエア」の運営、まちゼミの開催、ふるさとイベント、産地訪問ツアーなどの交流事業に参加。

手作りのハッピーロードTV、HPの運営、ハローカード、大山ふるさと夏祭り、フリーペーパー「ハピスタ」の発行、動画コンテスト、商店公認アイドル、自転車マナー向上のための巡回パトロール、小学生の商店街体験事業の受け入れ、とれたて村から区内小中学校給食の食材提供など地域と連携を取りつつ、各分野の事業を展開している。



### ■ 商業活動等を担う組織

2015年6月に振興組合が資本金500万円全額を出資して、まちづくり大山みらい株式会社を設立した。主旨は、組合では制限のある収益事業をより、円滑活発に展開するためであり、組合との分担をすることで、自主財源の確保を目指している。その他、街路事業、再開発事業の関係があり、東京都、板橋区の行政との連携を意識して密にしている。

### ■ 商店街の財源確保等

まちづくり大山みらい(株)では、現在広告事業と電気事業とカード事業を実施している。会社が計上した収益については、まだ、多額を計上できる段階ではないが、収益を財源として商店街事業を分担したり、組合に配当したりして協力体制を取りたい。

今後はエリアマネジメント事業、地域貢献事業も計画しており、種々の商店街ビジネスが地区外に流出しないように囲い込みをしたい。

## (5) 太陽光パネルの設置で情報発信と自主財源の確保

(東京都・巣鴨駅前商店街)

巣鴨駅前商店街振興組合 (東京都豊島区巣鴨2・3丁目)

立地特性	<p>[交通条件] JR山手線池袋駅から2駅(約5分)の巣鴨駅(1日平均乗車客約85千人)、都営地下鉄三田線巣鴨駅(1日平均乗車客約48千人)の駅前に位置する。巣鴨駅は、乗降客に加え両駅の乗換客で朝夕の混雑が激しい。</p> <p>[立地特性] 商店街は、巣鴨駅前から広幅員の国道17号沿いに北上し、とげぬき地蔵(高岩寺)がある巣鴨地蔵通り商店街に繋がっている。このため、地蔵通りの参道型商店街と巣鴨駅前の駅前型商店街との2面性を持っている。また、国道から入った細街路にも商店街の範囲が広がり、飲食店などの立地が多く、表通りとは好対照の空間を形成している。</p> <p>なお、商店街周辺は、利便性の高さから集合住宅の建設が進み、定住人口の増加が顕著である。</p>
組合員	80店
商店街概況	<p>[商店街形状] アーケード部分は、幅員50mの道路に片側12mの歩道が両側に設けられている。12mの歩道は、6mにアーケードが架けられ、6mはオープンモールで整備されている。延長は片側約300mで、広幅員のため、両側商店街の雰囲気はない。</p> <p>[商店街客層] 客層は、近隣住民、駅乗降の通勤通学客、高岩寺などへのお参り客に三分される。近年は必ずしも高齢者ではない近隣住民が増えつつあり、お年寄りを主体としての商法に戸惑いがみられる。</p> <p>立地特性を反映して、近年外国人客も増加傾向にある。</p> <p>[業種特性] 小売28店、飲食22店、サービス10店、その他20店。 小売店が多いが生鮮品や加工食品の店は少なく、生活サポートが困難。</p> <p>[共同施設] 勾配屋根型アーケード(歩道上)。 ドライミスト付帯設備維持管理事業(クールサマー対策)。 太陽光パネル設置による発電、売電事業。</p>

### ■ 主要共同事業

- ・ 単独 一大感謝祭／冬の感謝祭／七夕笹飾り／すがも染井吉野桜まつり
- ・ 協力一よさこいまつり／中山道すがもまつり、すがも中山道菊まつり
- ・ その他事業一すがもさくらポイント、すがもさくらネット

#### < 組合収支 >

イベント関係に年間1,200万円の予算。資金の調達、区からの補助金はわずか10%未満、他は組合員の協賛金を徴収して当てており、資金的な不自由さはない。

### ■ 商業活動等を担う組織

以前は、巣鴨大塚地区で中心市街地絡みでまちづくり会社を興したが、その後立ち消えになった。

現在のところ、商業活動を他の組織と役割分担することはしておらず、イベントや祭りを近隣の商店街と協賛して行う程度である。



### ■ 商店街の財源確保等

太陽光パネルによる発電事業については、事業単独として収益を上げるには至っていない。電力使用による支払電気代に対して、その60%程度を売電量で賄えるという。ということは、収益を上げてその益を他の事業に回すことにはならないが、財源にゆとりをもたらしていることは間違いない。自主財源を増やしたいが、人材と組織の体制が付いていけないため、具体的な拡大策は考えていない。

## (6) ジーンズのブランド化による個店力の向上 (岡山県・児島ジーンズストリート)

児島ジーンズストリート協同組合 (岡山県倉敷市児島味野2-5-3)

立地特性	<p>[交通条件] JR瀬戸大橋線児島駅より徒歩15分(約1km)またはバス5分。瀬戸中央自動車道児島ICより車で5分(約1.5km)。</p> <p>[立地特性] 合併前の旧児島市の中心市街地に位置する。昭和30年～50年代の繊維産業隆盛期には、繊維産業及びその2次製品の製造エリアとして賑わった。その後、産業の衰退とともに製造事業所が閉鎖、撤退が進み、商店街が空洞化した。</p>
組合員	児島ジーンズストリート協同組合 45店(組合加入率100%)
商店街概況	<p>[商店街沿革] 平成15年度にジーンズ産業のストックを生かし再生することを目指して、倉敷市と児島商工会議所が中心となり商業振興ビジョン、商業活性化計画を作成し推進した。幾度の挫折を乗り越え、平成25年度に児島ジーンズストリート協同組合が設立され、徐々にショップなどが増え、現在に至っている。</p> <p>[商店街形状] 商店街延長約400m。</p> <p>[業種特性] 以前の製造工場とは異なり、小売ショップ中心に出店が進んでいる。 小売店(ジーンズ、雑貨等) 30店 飲食店(カフェ、レストラン等) 10店</p> <p>[年間予算規模] 約200万円。 収入は入会金及び会費収入、駐車代のみ。 組合員1店入会金10,000円、年会費24,000円、年駐車場代24,000円。</p> <p>[事務局体制] 事務員1名。</p> <p>[業種特性] 小売店(ジーンズ、雑貨等) 30店 飲食店(カフェ、レストラン等) 10店</p> <p>[共同施設] Wi-Fi、トイレ、サイン、駐車場等。 いずれも倉敷市、児島商工会議所の支援による。</p>

### ■ 主要共同事業

協同組合に財源がないため、倉敷市及び児島商工会議所の支援により、イベントを開催している。

- ・ Lightning 稲妻デニムフェス (4月)
- ・ 味野商店街夏まつり (7月)
- ・ Kojima Blue International Art Festival (10月)
- ・ デニムの日 (10月26日)

協同組合としては、会費等で「商店街マップ」を作成、更新している。

### ■ 商業活動等を担う組織

【児島ジーンズストリート推進協議会 (児島商工会議所)】

- ・ 地区全体の商店街組織である児島商店街連合会と連携
- ・ 当組合がある区域の味野商店街連盟と連携
- ・ 地元商業を支援する児島商工会議所、倉敷市の支援を受ける

### ■ 商店街の財源確保等

商店街(協同組合)としてスタートして日が浅く、活動資金、事業体制等は商工会議所などに全面的に頼っての事業である。今後、ブランド育成、ブランドビジネス展開を協同組合として自立して行うことを目指す。



## (7) 商店街とまちづくり会社で活動と事業を分担

(愛媛県・まちづくり松山)

松山大街道商店街振興組合／大街道中央商店街振興組合／松山銀天街第一商店街振興組合／  
松山銀天街商店街振興組合／まつやま名店街／株式会社まちづくり松山  
(愛媛県松山市大街道1-3-3)

立地特性	<p>[交通条件] 伊予鉄道の郊外電車及び路面電車の「松山市駅」、伊予鉄道路面電車の「大街道駅」に近接する。</p> <p>[立地特性] JR「松山市駅」からは約1,100m。 伊予鉄道「松山市駅」から銀天街が直線に伸び、ほぼ中央で直角に鍵型に折れて大街道に繋がり「大街道駅(路面電車)」まで広がる。上記5商店街と2百貨店(高島屋、三越)で松山市の中心商店街の骨格部を構成している。中心市街地及びその外周部には、大規模な集合住宅が建設され、都心回帰でまちなかの夜間人口が戻りつつある。</p>
組合員	<p>(株)まちづくり松山は、松山市中心部の商店街の5つの商店街、松山市等が出資して平成17年7月に設立。資本金1,800万円。</p>
商店街概況	<p>[商店街形状] 大街道ゾーン 全長450m 幅員16m 銀天街ゾーン 全長600m 幅員 6m 「松山市駅」側入口には高島屋が、「大街道駅」側入口には三越が立地している。両ゾーンともに、全蓋式のアーケードが連続して架けられている。</p> <p>[事務局体制] 会社 事務局員 6名(常雇5名、アルバイト1名)。</p> <p>[業種特性] 広域の商店街であり、衣料品を中心として買回品小売業の集積が高いが、近年物販小売業が減って、飲食店やサービス業店の増加が進む。</p> <p>[共同施設] まちづくり会社として、ハード事業は「ストリートビジョン」の設置運営のみ行っている。</p>

### ■ 主要共同事業

まちづくり松山が実施している事業として次のものがあり、多分野、多岐にわたっている。

- ① 中心市街地活性化まちづくり事業の他
- ② 広告及び映像事業
- ③ 駐車サービス券の発行、集金業務
- ④ 各種イベントの企画、制作業務
- ⑤ 都市基盤整備事業、都市開発、観光開発及び産業振興事業に関する各種調査、研究、企画立案並びに実施業務
- ⑥ 「てくるん」の運営による子育て・市民交流支援事業（指定管理）
- ⑦ 「大街道・銀天街お客様の声情報センター」の運営業務
- ⑧ 「まちか」によるポイントカード事業（新規）
- ⑨ その他上記に付帯する一切の業務販促事業

### ■ 商業活動等を担う組織

まちづくり会社 株式会社まちづくり松山  
商店街・連合会 松山中央商店街連合会、個別商店街  
事業会社 一般社団法人お城下松山外  
その他 松山市都市再生協議会、  
中心市街地活性化協議会他



### ■ 商店街の財源確保等

他都市と比べて、まちづくり会社の活動領域が広い。領域の境界が決まっているわけではなく、松山方式として、連携分担が明確である。

## (8) 商工会議所が個店の元気向上を支えて負担力強化

(福岡県・ほとめき通り商店街)

久留米ほとめき通り商店街（中心部5振興組合、2商店街で構成）  
事業街元気プロジェクト（久留米商工会議所が中心になり事業推進）  
（福岡県久留米市六ツ門町7-13 街づくり会社ハイマート久留米内）

立地特性	<p>[交通条件] 西日本鉄道天神大牟田線久留米駅より徒歩2分。 JR鹿児島本線、久大線久留米駅よりバス7分。</p> <p>[立地特性] 中心市街地は、JR久留米駅と西鉄久留米駅の2つの交通拠点を結ぶ骨格的な都市軸に形成されている。 西鉄久留米駅から六ツ門商店街までは、延長約800mのアーケードが架けられ、その周辺には多くの商業店舗が集積して中心商店街を形成しており、併行する明治通り（国道）には金融機関をはじめとする業務施設が集積している。</p> <p>[周辺主要施設] 久留米シティプラザ、西鉄東口広場、公共駐車場、東口駐輪場、多目的ギャラリー、市民活動サポートセンター他。</p>
組合員	<p>久留米ほとめき通り商店街は、中心市街地商店街のうち7商店街の130店が加入している。</p>
商店街概況	<p>[業種特性] 広域型の商店街であるが、商圏範囲、商圏人口は年々縮小しており衣料品などの買回り品の店舗が減りつつある。また、マンション居住者が増えつつある一方で、生鮮三品などの最寄品店が減少し、利便性の高い商業機能が低下している。 専門性や個性的な品ぞろえ・サービスを提供する小売店や飲食店が依然として多く、中心商店街の強みとなっている。</p> <p>[共同施設] 全蓋式アーケード(約800m)、防犯カメラ、一番街ビジョン(映像スクリーン)他。</p> <p>[事務局体制] 「久留米ほとめき通り商店街」(事務局:㈱ハイマート久留米) 「街元気プロジェクト」(事務局:久留米商工会議所他)</p> <p>[年間予算規模] 「久留米ほとめき通り商店街」 年間収入1,700万円(会費等1,650万円・事業収益50万円) 「街元気プロジェクト」(まちゼミ分) 年間収入550万円(補助金400万円、参加費150万円)</p>

### 主要共同事業

【商業活性化事業】まちゼミ、百縁商店街、商店街繁盛店ネットワーク事業(街元気プロジェクト)

【情報発信事業】久留米ほとめき通り food map 等

【イベント事業】くるめ楽楽国まつり、土曜夜市、たまがる大道芸街かどコンサート、イルミネーション光の祭典



### 商業活動等を担う組織

久留米商工会議所/㈱ハイマート久留米(まちづくり会社)

商店街振興組合・商店会/久留米ほとめき通り/久留米市中心市街地活性化協議会  
NPO市の会/NPO高齢者快適生活づくり研究会

### 商店街の財源確保等

ほとめき通り商店街及びまち元気プロジェクトの基幹事業となっている「まちゼミ」は、街を元気にしており、重要なプロジェクトとなっている。商店街の元気づくりは、やがては街の財源を生むツールになるにせよ、直接的な収益事業の展開も合わせ技として求められることになり、今後の課題となる。

## (9) 参加型イベントにより参加料も財源に

(長崎県・させば四ヶ町商店街)

させば四ヶ町商店街協同組合 (長崎県佐世保市本島町4-15)

立地特性	<p>[交通条件] JR佐世保線「佐世保駅」より400m。 松浦鉄道西九州線「佐世保駅」より400m。 松浦鉄道西九州線「佐世保中央駅」より10m。</p> <p>[立地特性] JR及び松浦鉄道「佐世保駅」から商店街入口まで約400m。 松浦鉄道「佐世保中央駅」は、商店街に隣接して位置する。 下京町、上京町、本島町、島瀬町の4町で構成し、百貨店「玉屋」と「三ヶ町商店街」とともに佐世保市(約249千人)の中心商店街の役割を担う。 商店街周辺は、商店とともに事務所、病院が多く立地し、近年、高層の集合住宅の建設がみられ、人口が都心回帰の傾向にある</p>
組合員	93店(組合加入率77.5%)空き店舗13店、組合未加入店14店
商店街概況	<p>[商店街形状] 全長516m、幅員11m。 地元百貨店「玉屋」を挟んで北側に連続する「三ヶ町商店街」合わせて966mの直線型の商店街を形成する。 商店街には全蓋式のアーケードが架けられている。</p> <p>[業種特性] 広域型商店街であり、衣料品を中心として買回品小売業の集積が高い。また、近年はアミューズメント施設の立地が目立つ。しかし、郊外への購買流出があり、小売業が減り、パチンコ店の撤退が顕著で、代わって居酒屋、コーヒーショップ、その他の飲食店やサービス店が増えている。</p> <p>[年間予算規模] 約9,200万円</p> <p>[事務局体制] 事務局員4名</p> <p>[共同施設] アーケード、カラー舗装を共同施設として整備し、管理している。 アーケード通りに面して5階建ての賃貸店舗を所有・運用し、2階は組合事務所となっている。因みに1階はドコモショップ、2階FMさせば、3階親子広場よんぶらこ、5階小児歯科が入居する。</p>

### ■ 主要共同事業

- 販促・イベント

おめでとうセール(4月~5月)/ゴールデン子どもまつり(4月~5月)/七夕まつり(6月~7月)/YOSAKOIさせば祭り(10月)/実りの秋まつり(10月~11月)/きらきらフェスティバル(11月~12月)/初売り(1月)/他

- くっけん広場の運営

インフォメーションセンター設置、アンテナショップの開設、市民交流スペースの設置。

- SASEBO まちなかマルシェ

島瀬公園で4月、5月、8月、9月、12月に開催。



### ■ 商業活動等を担う組織

【佐世保市商店街連合会との連携によるイベント等の開催】

隣接する佐世保三ヶ町商店街振興組合、佐世保玉屋と連携し、イベント、催事を開催している。

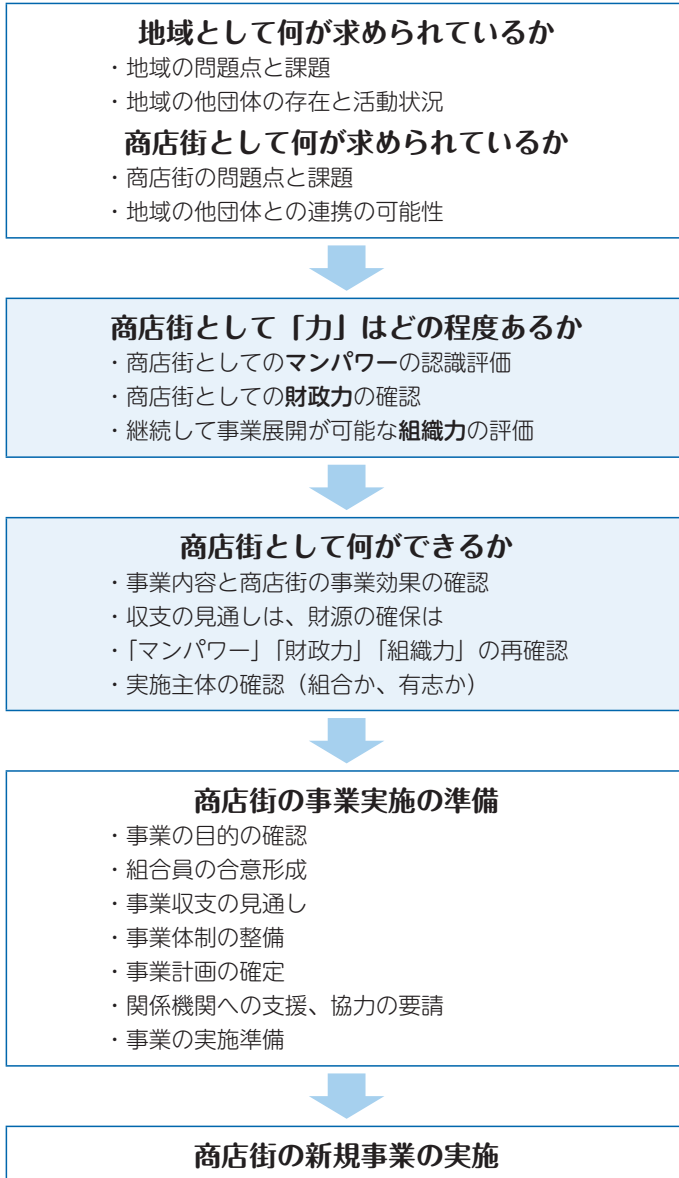
### ■ 商店街の財源確保等

駐車場の経営はしていないが、ビルの取得、運用を行って、商店街の活動財源に大きく寄与している。また、参加型のイベントにより、参加者に費用負担をお願いして費用の捻出を行っている。



## 4. 商店街の活動財源の確保に向けて

### (1) 商店街の活性化と自主財源事業の展開



## (2) 商店街の財源確保対策への課題

### ① 財源が先か、事業が先か

商店街の活動とその財源の関係をどのように考えるかが問題となる。

1つの思考として、「歳入の範囲で事業を行う」、「歳入に余裕があるから新しい事業の財源に充てる」との考え方があれば、一方で、「必要な事業を行うために財源を確保する」あるいは、「必要な事業を行うために新しい収益事業を実施する」との考え方もある。両者に対して甲乙つけがたく、歳入の限界を事業費が超えなければ、いずれの場合も「可」であるといってもよい。

### ② 商店街の事業と内部分担

共同体である商店街において、単なる収益のための事業は避けた方がよい。商店街において、収益を上げるビジネスチャンスは多々あり、これを優先して組合が対応することは好ましくない。組合が行う収益事業は、あくまでも組合が行う非収益事業や低収益事業を支えるための事業であり、やみくもに収益事業に走るものではない。適正かつ適切に収益事業があれば、組合員や組合員有志のグループにその道を譲る配慮が欲しい。

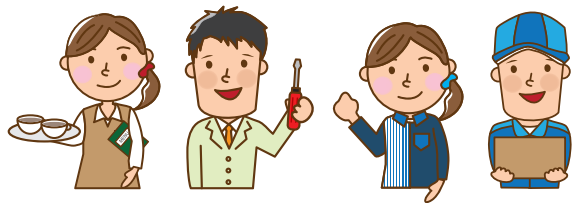
### ③ 商店街組織の強化

商店街の自主財源の確保について、商店街の「マンパワー」を確保し、「財政力」と「商店街の組織力」を強化することが肝要である。これらについては、自主財源を確保するために体制を整えるべき事項ではなく、日常的に商店街に備えるべき課題である。

とりわけ、組織力については最も重要であり、商店街の継続のために不可欠な事項であり、日常的に鍛えておきたい課題であり、自主財源の確保を含め、商店街の正常な活動の維持のためには、日ごろから配慮すべきである。その結果、以前は、比較的共通的な価値観、とりわけ自らの商売に共通の価値観を持っていた集まりであったはずが、価値観は多様化した。商売や商店街活動に極めて積極的に対応すべき手であるとする経営者が多い「企業店」に対して、「副業店」は事業のリスクをできるだけ軽減し、経費や投資額を極力減らしたいとする経営者が多くなるため、商店街のかじ取りが難しい。皆が乗れる、あるいは乗りやすい商店街の船を出すと、一方の積極派からは、「もっと事業効果のある積極的な対応を」との声が出てくる。事業効果が見込める事業性の強い事業は、「そのような負担の大きい事業は参加できない」となる。そのため、実践では、全員が乗ることのできる事業を中心に比較的緩やかな事業を中心に実施することになる。

#### ④ ボトムアップとレベルアップの使い分け

商店街の構成員が「生業店」「企業店」「副業店」に3極化し、商売に係る価値観も格差が生じてくる。このような中で、従来型の「何が何でも全員参加で」は困難さが伴い、組員が乗り込む船出が不可能となる。このため、全員参加を目指す『ボトムアップ型』の事業と、組員や組合のレベルを上げるための『レベルアップ型』の事業との使い分けが必須となる。自主財源の確保のための事業についても、これらに配慮した対策が必要となる。



## 5. 自主財源の確保と運用

### (1) 財源確保の絞り込み

商店街の自主財源の確保は、各地で既に行われている。

既に行われている事業、今後実施が見込める事業、商店街として実施が可能な自主財源確保のための事業を表6のとおりまとめた。

表6 商店街の自主財源の例

分類	種目
不動産の取得、運用	商業施設の取得、運用
	駐車場等の取得、運用
	他の施設の取得、運用
施設の管理業務の受託	事務経理業務の受託
	駐車場管理業務の受託
	駐輪場管理業務の受託
	他の施設管理業務の受託
	清掃業務の受託
	公的施設の管理業務受託
事務業務の受託	事務経理業務の受託
	共通駐車券の販売
	観劇券等のチケット販売
販売促進イベント等の実施	クレジットカード事業
	ポイントカード事業/スタンプ事業
	祭り、売り出し
	イベントの開催
	広告宣伝
商業活動の実施等	キャラクターグッズ販売
	飲料、タバコ等の販売 (自動販売機の設置)
	切手、印紙等の販売
	不足業種の営業
	保険代理
	不動産賃貸斡旋
	コミュニティビジネス

## (2) 自主財源確保に向けて

### ① 商店街事業の種目について

新しい商店街の検討を行う前に、現在の商店街の事業が、社会や時代のニーズに、また、地域のニーズに合っているかどうかを確認し、評価する必要がある。地域の仕組みや生活が変化し、それに合わせて商店街も変化しなければならない。商店街の活動を見ると、旧態依然としたもので、その時代遅れの活動に誰も気が付かないことも少なくない。このようなことが続かないように、まず、今の状況にあっているかどうかのチェックを、できれば地域の人たちの声として聴きたい。

### ② コストダウンの工夫

今の事業が、現在の環境やニーズに合致していることが確認できたら、次に今行っている事業の内容が効果的に行われているか、また、効率的に実施されているかを確認することが望まれる。人的に非効率な方式であったり、経費面で体制などに無駄があるものについてチェックし、是正しなければならない。

このコストダウンによる財源確保も商店街の貴重な財源の1つになる。このため、既存組織と体制をもって次の事業ステップへの踏み台とすることも可能である。しかし、商店街において、収益事業が連鎖型で容易にできるものではない。1つ1つ大切に事業として育て、継続的に収益が確保できるように行う必要がある。展開を考えるに先立って、先ず、既存の事業についての効率化と、現在の事務局や事業の体制の見直しを行うことが肝要である。

### ③ 自主財源確保の基本方針

商店街における自主財源を行うことに対して、その目的を何処におくかがポイントとなる。

商店街において自主財源確保のための事業を行うに際しては、種々の動機をもって始めている。単なる思い付きや他の商店街の成功例に刺激されて、また、「たまたま不動産があったから」、「行政からのアドバイスがあったので」、「業者に勧められて」など様々で種々の事情がある。また、実施に際しては、すぐに実行に移した商店街や準備に数年間を要したプロジェクトなどまちまちである。

ここで問題になるのが、何を目的として事業を行うかである。基本として、はっきりとした目的をもって事業に臨むべきである。「街の固定客獲得のため」、「自動車客の誘致のため」、「公共公益施設との連携強化のため」等の収益性以外の目的で行うもの。また、これらの目的に加えて事業財源の確保と二重目的で行うものがある。今後のためのまずは財源づくりと、やみくもに収益事業に走る商店街もあるが、少数であり、商店街の活動方針からやや外れることになると考えられる。

特に、商店街の自主財源の確保については、「利益が上がってしまった」との結果論は別にして、また、自主事業資金確保のための事業実施の直接動機はこだわら

ないとしても、事業の目的を明確にすることを必須としたい。商店街は、種々の業種業態が集まっており、構成員の流動性が強く、価値判断が多様である。このような組織の中で、無目的に事業化することは極めて危険である。原則として、何のためにやるのかを明確に示し、合意形成を行うとともに、長期にわたる事業の継続を目指すことが鉄則となる。

#### ④ ハイリターンよりローリスク

商店街の自主財源のための収益事業は、その選択肢が多岐にわたる。投資規模の大きいものから小さいものまで、事業リスクも大小ばらつきが大きい。

前述のとおり、商店街では、収益性のみを追求するのではなく、顧客の利便性確保や、販売促進、固定客確保などを抱き合わせて行う事業種目が多い。このため、両事業ともに多額の利益計上が必要条件ではなく、両方で収支のバランスが取ればよいこと。また、投資が伴う場合は、一企業、一個人のモノではなく構成員全員で共通の資金であることなどの特殊事情がある。

このことから、自主財源事業はハイリスクを伴う「ハイリターン」型の事業より、ローリターンでもよいから「ローリスク」型の事業タイプが受け入れやすい。

#### ⑤ 収益事業の資格と税務

商店街の自主財源事業は、原則として、各種、各分野において従事することが可能である。

商店街の収益事業は、それぞれのビジネスにおいて、法的な網がかぶせられ、担当者や責任者の個人資格、事務所登録が必要なものが少なくない。そのため、事前に個人の資格、団体の要件を確認し、事業の範囲と参入資格をチェックしなければならない。

税務面では、原則として、組合員対象の事業による収益は課税対象外となるが、非組合員を対象とした事業については、税率の軽減措置はあるものの、課税されると考えてよい。詳細については、当該税務署、都道府県税事務所で確認をお勧めする。

また、その部門の収入がなくても組合の事業活動に損金計上ができることから、同様に関係機関に確認することが望ましい。

#### ⑥ 事業主体の使い分け

今後ますます商店街及び関連組織への商業活動や地域活動の期待は膨らんでおり、旧来の商店街の位置づけと役割はますます重くのしかかってくる。

一方で、商店街の内部は、組合員の減少、商店街費用負担の減少、副業店の増加など構造的に様変わりしつつある。

このような中で、小規模化しつつある商店街により重圧をかけることが問題であることから、地域内の種々の組織との役割分担や、商店街内においても組合員有志による共同化などにより役割分担を真剣に考えるべき時期に来ているといえる。

## ■ 商店街近代化推進シリーズ

---

平成 8年度	No.42	中心市街地の空洞化に対応した街づくり・店づくり
平成 9年度	No.43	中心市街地の活性化と商店街
平成10年度	No.44	中心市街地商店街の活性化方策
平成11年度	No.45	商店街活性化のためのマネジメント
平成12年度	No.46	商店街運営の円滑化に向けて
平成13年度	No.47	個店・商店街のマーケティングのあり方
平成14年度	No.48	より快適な商業空間をめざして
平成15年度	No.49	商店街インターネット活用術
平成16年度	No.50	産学連携による商店街の活性化
平成17年度	No.51	円滑な一店逸品運動の実施に向けて
平成18年度	No.52	中心市街地・商店街における空き店舗対策の展開
平成19年度	No.53	商店街ブランドづくりに向けて
平成20年度	No.54	商店街と地域連携
平成21年度	No.55	商店街エコ活動
平成22年度	No.56	おじいちゃんおばあちゃんのための商店街づくり
平成23年度	No.57	アンテナショップによる商店街の活性化
平成24年度	No.58	商店街の可能性を目指して
平成25年度	No.59	商店街青年部・女性部による商店街活性化
平成26年度	No.60	商店街とまちづくり会社
平成27年度	No.61	商店街とコミュニティ
平成29年度	No.62	商店街のインバウンド対策

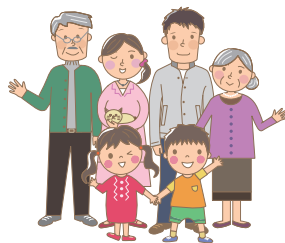
### 全国商店街振興組合連合会

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6 SJビル3F

電 話：03-3553-9300

F A X：03-3553-9303

<http://www.syoutengai.or.jp/>



全国商店街振興組合連合会  
<http://www.syoutengai.or.jp/>