

# 変化に強い商店街の取り組み

令和7年3月

全国商店街振興組合連合会



---

# はじめに

商店街にとって「変化」とは何だろうか。

日本の総人口は、戦後から増加が続いていたが2008年をピークに減少に転じている（2024年7月時点で1億2,397万人）。

年齢構成別では、15歳から64歳人口（生産年齢人口）が1995年の8,716万人をピークに減少に転じており、また、実質的な“人口減少元年”は東日本大震災が起こった2011年といわれている。

日本の商店街は、1970年代ごろまで供給を上回る人通りがあったが、1990年初頭のバブル崩壊、またまちづくり3法（1998年から2000年）の成立以降、大型の小売店舗が郊外に建設されるようになってからは一層、衰退が加速した。

郊外に立地するケースが多い大型小売店舗も近年はネット販売により、その売り上げが伸び悩んでいる。

例えば、スーパー大手のイオン（イオンリテール株式会社、以下、イオン）の場合、2024年3～8月期の連結決算では、純利益が前年同期比76%減の54億円となった。この背景には、人口減少による需要の減少、Amazon（アマゾン）などネット経由で商品を直接購入する人口の増加、人件費の増加や消費者の購買行動の変化など、複数の要因が絡み合っている<sup>1</sup>。そんなイオンは、①デジタル売上を1兆円に、②セルフレジ導入でレジ関連の労働時間30%削減させる、③プライベートブランド商品の売上2兆円へ拡大させる、などを現在の目標に掲げている<sup>2</sup>。

つまり、イオンも時代の変化に対応して様々な策を講じている。では、同業種ともいえる「商店街」にはどのような「変化」が必要なのか。

商店街は、かつて郊外の大型店舗の影響を受け、売り上げを落としたといわれてきた。しかし、今やその郊外の大型店も売り上げが厳しい状況といえる。しかし、大型の小売店舗と商店街はそもそも客層や立地、店舗構成が異なるなどの差異があり一概に比較はできない。

商店街の今後の変化に対するあり方を基本テーマとして、本報告書では分析をしている。

結論を先取りすれば、それは、地元の顧客を大事にし、また様々な「個性的な営業・サービス」を行っているかどうか、にかかっている。また「後継者の育成戦略」も重要である。

担い手の確保というテーマについて、小中学生のころからの商業教育を実践的に実施している鹿児島県鹿児島市の宇宿商店街。これから唯一顧客の増加が見込まれる「観光客（外国人を含む）」の取入れを積極的に試みている宮崎県日南市の飫肥城周辺の商業施設。また、インフルエンサーと呼ばれるネットを使った広報のプロの力をかりて新情報の発信を次々行う宮崎県西諸県郡高原町商店街や、軽トラ市が商店街活性化の持続可能な「雰囲気づくり」に一役買っている岩手県岩手郡雫石町の「よしゃれ通り商店街」。

---

1 <https://kabuyaku.com/aeon-downturn-2024-10/> 参照。

2 <https://youthtrendlab.net/entry/aeon-financial-results-2024> 参照。

---

そして、「顧客層の変化」に対応すべく、商店街ポイント（カード）のシステム運営やカードを利用したイベントの開催を通じ、既存顧客のリピーター化、新規顧客の開拓に取り組んでいる神奈川県横須賀市、衣笠商店街連合会。

こうした事例からの教訓は、例えば、「1から立ち上げなくても、先進事例を真似ればよい」など、多岐にわたる。

そのほか、異なる立地や環境の中で、様々な事例が本報告書では紹介されている（本報告書の事例については、「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」に選出された商店街などをはじめ、変化に強い施策を実施している商店街を8か所ほど抽出）。

いずれも共通しているのは、変化の流れをうまく取り入れて商店街の持続化を図っている点だ。こうした事例について、皆さんの商店街の状況に置き換え、「何をどのように応用させるのか」の手助けになればと考え、この分野に明るい大学の研究者や民間部門の専門家が執筆した。

商店街再生の基本に返り、適宜ここで紹介されている処方箋を参考にしていただけたら幸いである。

商店街近代化研究会 委員長  
足立 基浩

**令和6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           |
| 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     |

# 目次

|                                              |       |      |
|----------------------------------------------|-------|------|
| はじめに                                         | 足立 基浩 | p.1  |
| 第1章 環境の変化を受け止める                              | 今井 隆太 | p.4  |
| 第2章 先進地事例紹介                                  |       | p.13 |
| 1 鹿児島県宇宿商店街の場合（後継者不足対策）                      |       | p.14 |
| 2 熊本県人吉市の中心市街地のまちづくり<br>（突然の環境変化に対応する）       |       | p.16 |
| 3 宮崎県高原町の事例 新しい広報環境の変化への対応<br>（SNSというツールの利用） |       | p.17 |
| 4 宮崎県日南市 飫肥城周辺のまちづくり<br>（有料マップという考え方）        |       | p.19 |
| 5 高知県安芸市安芸本町商店街振興組合（たまり場づくり）                 | 足立 基浩 | p.21 |
| 6 衣笠商店街連合会（ポイントシステムの展開・活用）                   |       | p.24 |
| 7 クローバー通り商店街（開業希望者向け相談窓口の設置）                 |       | p.27 |
| コラム 商店街を生まれ変わらせる「空き不動産再生業」                   | 今井 隆太 | p.31 |
| 8 栗石町よしゃれ通り商店街<br>（住民による課題解決実践の積み重ね）         | 鵜殿 裕  | p.33 |
| 第3章 環境変化を追い風とするために                           | 鵜殿 裕  | p.38 |
| おわりに                                         | 足立 基浩 | p.47 |

# 第1章 環境の変化を受け止める

## はじめに

今年度の本研究会のテーマは、「変化に強い商店街」である。最初に、変化と商店街が意味するところを説明させていただきたい。

ここでは、4つの変化に絞ってまとめたい。一つ目は、人口減少の話、二つ目は、地域をまたいだ移動の話、三つ目は、地域の中での移動の話、四つ目は、消費の変化の話である。

## 1. 全国的な人口減少

まずは人口減少について見てみよう。報道等で、人口減少の危機を耳にするケースがあるが、年にどれくらいのペースで人口が減っていくのだろうか。

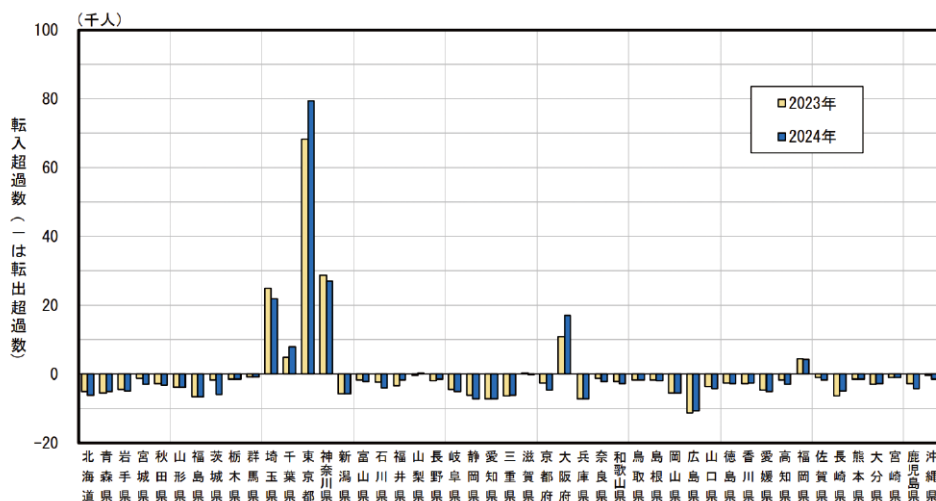
国の研究機関の推計では、2020年時点の人口（1億2,615万人）を基準に、最も早いペースで減少すると、2045年の人口は、10,600万人。つまり、今後20年間で合計100万人ずつが減少していくとされている（国立社会保障・人口問題研究所（2023）「日本の将来推計人口（令和5年推計）」）。こう聞くと、早いペースで人口が減少していくという危機感を覚える数字かもしれない。

しかし、割合にして考えてみると、人口減少のペースは年に1%程度である。この変化のペースを、まずは冷静に受け止める必要がある。

## 2. 地域をまたいだ人口移動

二つ目の変化は、地域間の移動についてである。2024年の都道府県別の転入超過数をみると、転入超過となっているのは東京都、神奈川県、埼玉県など7都府県で、毎年、東京圏が10万人程度の人口を吸収していることが分かる。人口流出が最も激しい県では、毎年1万人以上が流出していることも示されている。自

図表1 都道府県別転入超過数

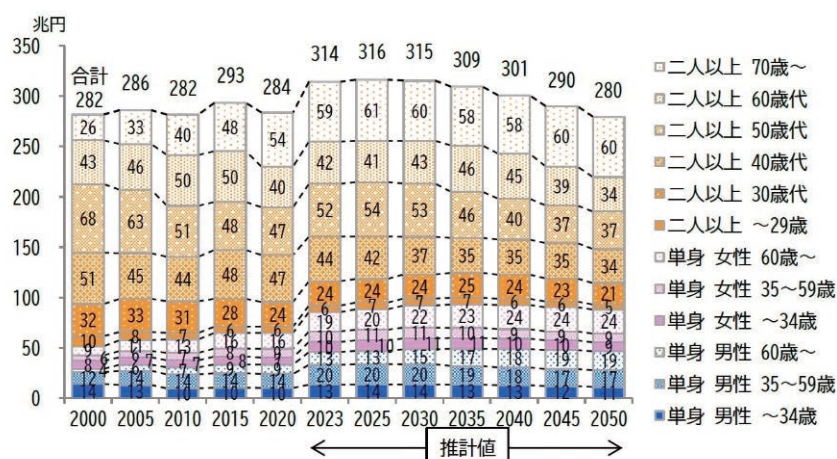


出典：総務省統計局（2025）「住民基本台帳人口移動報告 2024年結果」

然減と合わせて、年1%を上回る人口減少に見舞われる地域があるということを意味している。とはいえ、自然減のペースよりは緩やかな都市が多く、人口流出対策によっては、影響を和らげることが可能な問題であるとも言える。

ここまで、やや暗い人口減少の話をした。しかし、商業にとってみれば、本当に重要なのは、人口減少ではなく消費支出の増減であろう。民間シンクタンクによれば、消費支出の変化は図表 2の通り予測されている。これによれば、2050年の家計消費は単身が3割、シニアが半数になり、支出額は、2023年の314兆円から、2050年に280兆円まで減少すると予想されている。30年後でも、消費の減少ペースは、年に0.7%程度の減少に止まるとされている。これは、コロナ禍の2020年とほとんど同額の水準である。

図表 2 世帯類型別に見た国内家計最終消費支出の推移



(注) 2023 年までは国内家計最終消費支出（名目値）に図表 4 で得た世帯類型別の割合を乗じて各世帯の値を推計。  
2025 年以降は、2023 年の各世帯の最終消費支出×（各年の各世帯数／2023 年の各世帯数）として推計し合算。  
(資料) 内閣府「国民経済計算（GDP 統計）」および国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集（2024 年版）」・「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」（令和 6 年推計）、総務省「家計調査」より作成

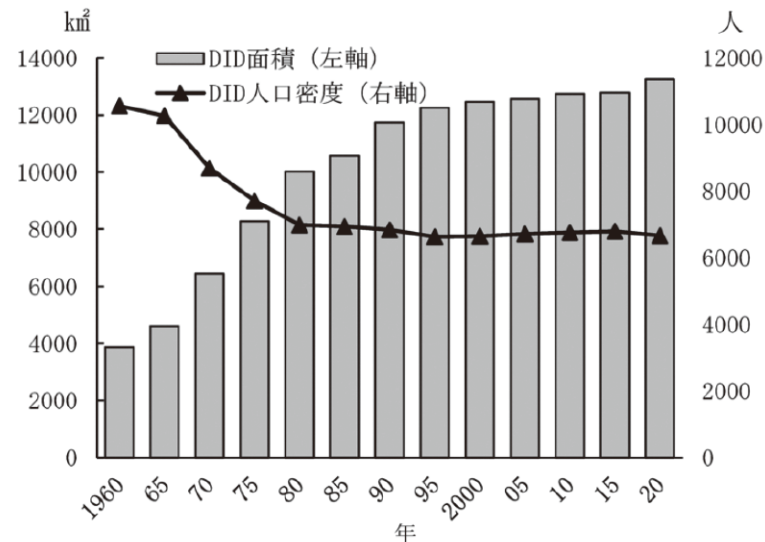
出典：久我尚子（2024）「増え行く単身世帯と消費市場への影響」『基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所2024-06-12：.

### 3. 地域の中での移動と余る土地・建物

消費がそれほど大きくは減らない（減っていない）にもかかわらず、商店街の衰退は、かなり早いペースで進んでいるように感じられる。

その要因の一つとして考えられるのは、人々が多く住む「まちなか」が「薄く広がる」状況である。2008年に本格的な人口減少が始まり、すでに20年近くが経過しているが、人々が一定以上住んでいる「まちなか」（人口集中地区）は、広がり続けている。その一方で、1980年以降、人口密度は全く高まっていない（図表 3）。ここから、1960年代以降、商店街付近のような、元々人口密度が高かった旧市街地の人口は、増えていない、むしろ減少してきたことが考えられる。商店街にとっての人口減少は、40年以上前から静かに始まっていたかもしれないのである。

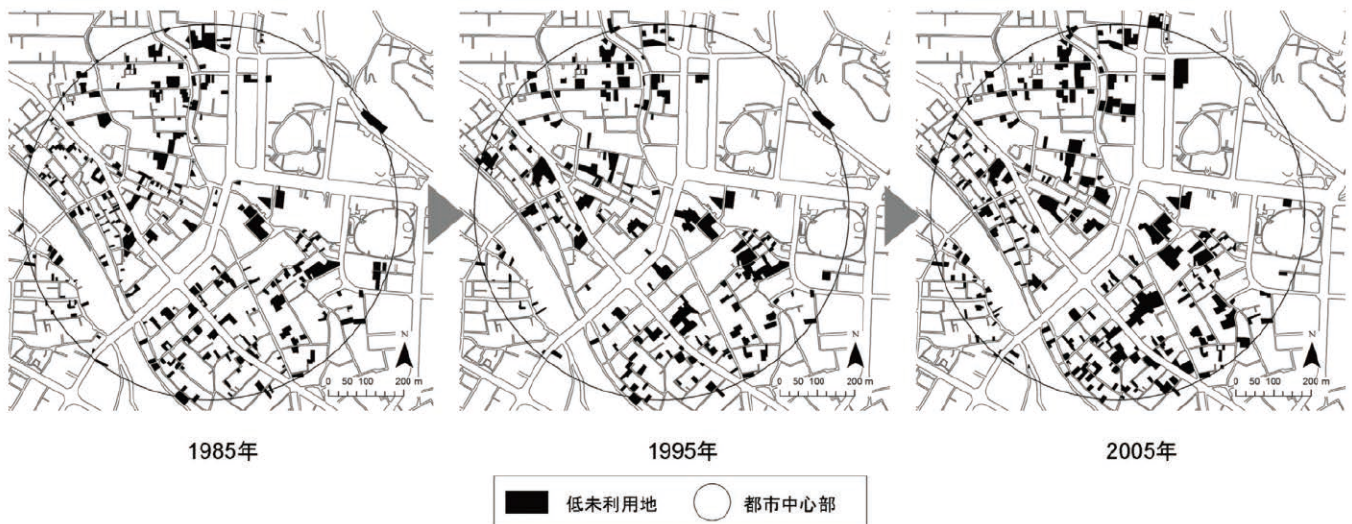
図表 3 全国における人口集中地区面積と人口集中地区人口密度の変化



出典：各年次の国勢調査を集計した西山弘泰（2023）「近年の地方都市における人口集中地区の変化」『地域学研究』駒澤大学応用地理研究所: 39より引用.

こうした状況が、地図上や風景に反映されているのが「スポンジ化」や「空洞化」と呼ばれる現象である。スポンジ化とは、国によれば、「空き地、空き家等の低未利用の空間が時間的・空間的にランダム性をもって発生する」（『都市再生基本方針』p.4）現象を指す。地図上では、図表 4 のような、孔に見立てた空き店舗・空き家がスポンジ状に広がっている様子のことである。こうした建物がうまく流通していないために、旧市街地の建物や土地が有効活用できていないことが指摘されている。

図表 4 某市中心部における低未利用地分布状況の変化



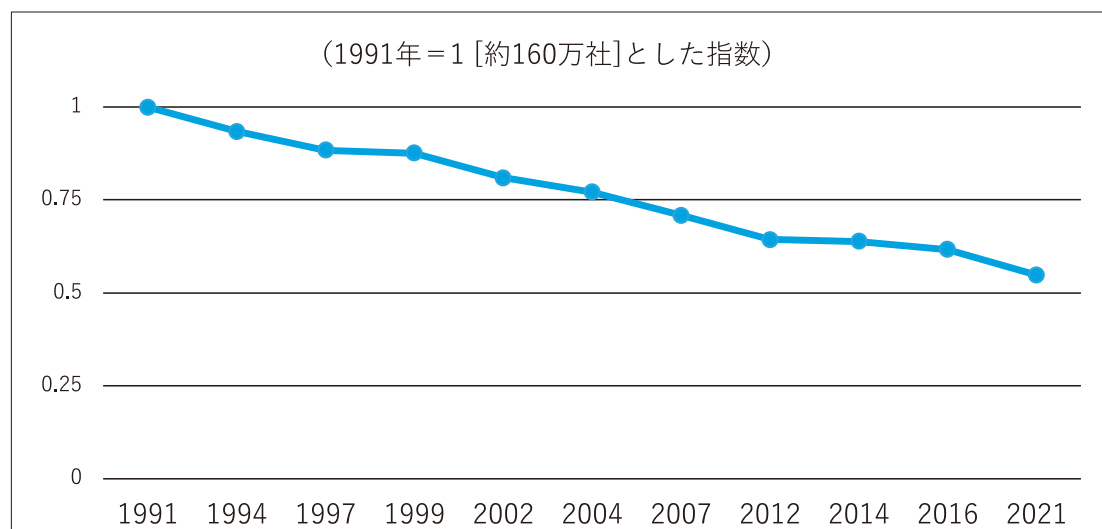
出典：阿部正太郎ほか（2012）「地方都市中心部の低未利用地における面積変化と居住用地への転換に関する要因分析」『土木学会論文集D3（土木計画学）』68(5): 1\_467-1\_477.

## 4. 小売業とまちなかの変化

上記のような環境変化は、小売商業にどのような影響を与えてきたのだろうか。国の統計では、小売業の事業所数は、1990年代以降の30年で、約半数にまで劇的に減少している（図表 5）。消費支出自体はそれ

ほど変化がないことを踏まえると、よく知られているように、小売業者の数は減り、一社当たりの売り上げは増加するという大型化・集中化が進んできたことが分かる。

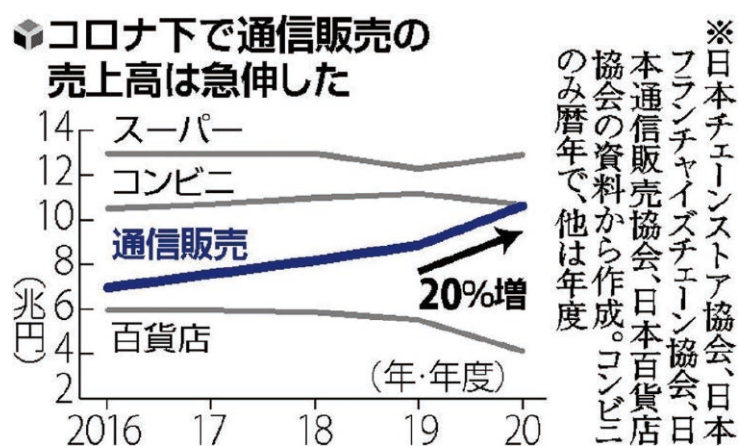
図表 5 小売業事業所数の変化



資料 総務省統計局・経済産業省「経済センサス・活動調査結果」より今井作成。

とはいえ、小売業の大型化・集中化にも陰りが見られる。大手スーパーやコンビニ業界の売上げは横ばい傾向となり、通信販売（EC等）の伸びが目立つ（図表 6）。直近の報道では、業界大手の赤字決算や買収問題も取り沙汰されているところである。

図表 6 小売業態の推移とコロナ禍における通信販売の急伸



出典：読売新聞オンライン2021/09/26付。

一方、人口、特に若年層の流入が続くまちなかの様子は、こうした動きとは少し違って見える。東京都武蔵野市（吉祥寺）など、居住満足度が高く「住みたい街」と言われる地区の特徴を分析した調査では、個人店もチェーン店も含めて「多様で雑多な飲食店」があり、「ショッピングモール」だけでなく、「商店街やセレクトショップ」があり、「女性が夜間に出歩いても安全」といった指摘がある（島原万丈・HOME' S総研（2016）『本当に住んで幸せな街——全国「官能都市」ランキング』光文社：158-172）。家賃等による変動はあるものの、「住みたい街ランキング」などでは、便利かつ上記のような個性のある地区の人气が続いている（図表 7）。

図表 7 首都圏における「住みたい街」の推移

| 2025年<br>順位 | 2024年<br>順位 | 2023年<br>順位 | 2022年<br>順位 | 2021年<br>順位 | 2020年<br>順位 | 2019年<br>順位 | 2018年<br>順位 | 駅名（代表的な沿線名） | 2025年<br>得点 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1位          | 1位          | 1位          | 1位          | 1位          | 1位          | 1位          | 1位          | 横浜（JR京浜東北線） | 1607        |
| 2位          | 2位          | 3位          | 3位          | 4位          | 4位          | 4位          | 9位          | 大宮（JR京浜東北線） | 1088        |
| 3位          | 3位          | 2位          | 2位          | 3位          | 3位          | 3位          | 3位          | 吉祥寺（JR中央線）  | 868         |
| 4位          | 4位          | 4位          | 4位          | 2位          | 2位          | 2位          | 2位          | 恵比寿（JR山手線）  | 826         |
| 5位          | 9位          | 9位          | 13位         | 13位         | 12位         | 15位         | 16位         | 東京（JR山手線）   | 733         |
| 6位          | 7位          | 7位          | 9位          | 9位          | 8位          | 11位         | 5位          | 池袋（JR山手線）   | 716         |
| 7位          | 5位          | 5位          | 7位          | 7位          | 7位          | 5位          | 7位          | 新宿（JR山手線）   | 703         |
| 8位          | 8位          | 11位         | 8位          | 6位          | 6位          | 6位          | 4位          | 品川（JR山手線）   | 690         |
| 9位          | 6位          | 6位          | 6位          | 5位          | 5位          | 7位          | 8位          | 目黒（JR山手線）   | 656         |
| 10位         | 11位         | 9位          | 11位         | 11位         | 11位         | 13位         | 11位         | 渋谷（JR山手線）   | 639         |

注：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県在住の20歳～49歳を対象にしたWEBアンケートで、有効回答数は10,000人。  
出典：リクルート（2025）「SUUMO住みたい街ランキング2025 首都圏版」

### 多様化し続ける消費・小売商業

昨今の消費や小売商業の変化を、どう読み解けばいいだろうか。冷静になってみると、消費の量（額）の年1%にも満たないペースでの減少と、小売事業者数の激減から考えれば、残った小売業者の販売額（取り分）は、増やしていけるはずなのである。まずは、その前提を認識しておく必要がある。

ただし、消費の質には変化がある。従来の対面・大型商業は、チェーンストア、というように、英語でいうと「Store」に当たる。Storeの語源は、蓄えることである。たくさんの種類の商品をたくさん蓄えておき、まとめ買いする顧客を狙って、安く提供することが特徴である。この機能を極限まで高めたのが、EC（Electric commerce・電子商取引や通販）であると言える。よく考えてみれば、かの有名なECサイトも、独自の製品を自分でどんどん開発しているわけではない。あくまでも、個別の事業者が自分の商品を出品する「プレイス」を提供している巨大なストアにすぎないわけである。こうした、商品数を無限に増やしていき、顧客の様々なニーズに対応できるようにする戦略は、「ロングテール戦略」と呼ばれる。上記で示した消費傾向からは、顧客が求める商品がますます多様化し、お店という枠のなかでは足りなくなっている、とさえ言えるかもしれない。大型店すらECとの競争が激しくなっている現状では、個々の商店街がロングテール戦略を追求すること、はかなり厳しい競争に挑むことだと言えるだろう。

よく言われる話かもしれないが、小さなお店には、人口の流動・嗜好の多様化に対して、種類を増やす、という対応ではなく、新しく（見える）モノ・コトを「創り出す」という戦略しかない可能性もある。もともと、新たな商品を創り出せる小売商業は、Shopと呼ばれ、製造小売やサービス業をも指すことができる言葉である。その語源の一つは「作業場」だと言われている。商店街が、Store Streetではなく、Shop Streetと呼ばれるのは、商店街が商品を集めて渡すお店だけが集まる場所ではなかったことをよく表している。

---

## 商店街の本質と取組み

研究者の1人は、「可変性を持ち続けるストリート」が必要で、近年、キッチンカーや仮説的空間等が流行りとなっている理由は、用途の変化・空間の変化に対応しやすいものであるためだと述べている。その上で、商店街が衰退した根本的な理由を「時代の変化・ニーズに対応できなかった」ことだと指摘している（山口大学の宋俊煥教授）。

そもそも商店街は、色々な「ショップ」が、年代・種類・大きさなどを問わず、実に多様に、複数集まった通りのことだ。複数からなる、ということが重要なポイントである。大型店とは違い、商店街は、衰退したと言われていても、よく見るとお店はまだあるし、予想もつかないような新しいお店も出てくるのである。大型店では、チェーン店が計画的に入れ替わり、開業していく点も異なる。商店街では、そこでしか見ないような変わった店がオープンし、ある店は閉店し、一方でいつまでも変わらない老舗が同居することもある。こうしてみると、商店街の特徴は、各店舗がバラバラに開業・営業でき、個性を出せること、少しずつ通りが大きくなったり、短くなったりすること、まとまることで街としての個性も演出できること、にあると考えられる。こうした「バラバラさ」「店舗の増減」「まとまり」が同居することが商店街の本質だとすれば、本来の商店街は、キッチンカーや仮設店舗に近い、「変化に強い」要素を多く持っていたはずである。

## 5. 商店街は一つの組織か、複数の個店か

これまで、商店街の振興は、組合の仕事だとされることが多くあった。とはいえ、各地域の方々も身を以て感じられているように、組合のような個店の集合が、意思を統一して事業を行える領域は限られている。

よく知られている例として、「百科事典」とウェブ上の「Wikipedia」の違いがある。「百科事典」の編集では、決まった目標があり、それを達成するために、担当を決め、計画をたてて正確な情報を集めることが必要である。一方のWikipediaの編集では、決まった設計図はなく、無数の個人が、ウェブ上で好きな項目を好きなように同時多発的に作成し、膨大な情報が集まった事典が作られる。正しくない情報も含まれているものの、新しい項目、きわめてニッチな項目に関しては、百科事典はWikipediaにはるかに及ばない。とはいえ、Wikipediaの誤りを正していく、専門家の組織的な対応は重要である。この比喻から示唆されるのは、環境変化が激しい下では、個々の事業者が自由に活動する方が効率が良く、足りない部分を一つの目標の下で組織的に補っていく、という順番が適している、ということであろう。

## 環境変化に伴う商店街の取組みのあり方

商店街に引き寄せてまとめると、環境の変化に立ち向かうには、組織的・計画的な「対応」と個別的・自然発生的な「適応」の二つがあると言える。商店街の強みは個々の「適応」が起こることであり、それを組織的に少しずつ補うように「対応」もできることではないだろうか。商店街が変化に取り残されているとすれば、個店の「適応」のプロセスがうまくいっていないことに対して、組織的な「対応」が必要である（図表 8）。

図表 8 商店街と個店の取組みの組み合わせ

| 手法<br>対象・課題領域             | 個別事業者レベル<br>ソフト事業    | 個別事業者レベル<br>ハード事業 | 組合レベル<br>ソフト事業            | 組合レベル<br>ハード事業   |
|---------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|------------------|
| 使えない物件<br>(課題・方向性：〇〇)     | △<br>賃貸・買収交渉         | △<br>改装・新築交渉      | △～〇<br>地主の説得・<br>空き店舗ツアー等 | △～〇<br>改装補助・再開発等 |
| 使われていない物件<br>(課題・方向性：〇〇)  | △<br>賃貸・買収交渉         | △<br>改装・新築交渉      | △～〇<br>地主の説得・<br>空き店舗ツアー等 | △～〇<br>改装補助・再開発等 |
| 入居物件（営業店舗）<br>(課題・方向性：〇〇) | ◎<br>経営改善・<br>事業再構築等 | ◎<br>自店の改装等       | △                         | △                |
| 共同施設・エリア<br>(課題・方向性：〇〇)   | △<br>組合を通じ           | △<br>組合を通じ        | ○<br>データ基盤等               | ○<br>アーケード等      |
| 外部空間<br>(課題・方向性：〇〇)       | △<br>域外顧客とのRM        | △                 | △<br>域外顧客とのRM             | △<br>周辺施設との交渉等   |

注：◎は自らの判断で投資が可能、○は合意に基づき投資が可能、△は説得や交渉のみ可能。矢印は活動の支援を指す。

出典：2024年度本研究会報告書掲載図を修正。

それでは、どんな取り組み事例があり得るだろうか。最もよく見られる適応の例は、「リノベーション」である（図表 9）。その語源は、再び（re）新しくする（novate）ことであり、閉じてしまった店舗を現代風にアレンジし、別の用途で用いることを指す。そのほかにも、日ごろの新商品・サービスの開発、あるいは経済産業省が推し進めている「事業再構築」や「事業承継」も、個々の事業者が変化に適応しようとする動きだと言えることが出来るだろう。新商品やサービスを新しい顧客・リピーターに訴求する、あるいは、老舗が少しずつ、ないし大胆に業態を転換したり、若い世代に経営を譲り渡したりする、個々の努力が進めら

図表 9 長屋のリノベーション例



出典：沼垂テラス商店街facebook

れている。こうした例は、まさに個々の事業者や地主が、新しい消費の流れに直面する中で、同時多発的に生まれてくる「適応」である。

各地域の商店街では、「適応」がうまく進むように、組織的に「対応」する取り組みも見られる。中小機構がまとめている「まちづくり事例」ページや各種の事例集を見ると、参考になる動きがいくつもある。下記の表に掲げた事例は、商店街の土地を丸ごと買い上げたり、借り上げたり、地域ぐるみで顧客データベースを構築する非常に大掛かりなものであるが、その目的は、出店したい人が出店しやすくする、環境の変化をとらえやすくすることであり、そのために組織的に対応した、といえるものである。

図表 10 先行事例

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>空き区画の買収（新潟市中央区沼垂「沼垂テラス商店街」）</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>（*引用者注：付近で大衆割烹を営む）田村寛氏がこの（*空き店舗ばかりの商店街の）状況に危機感を持ち、……向かいにある長屋式の商店街に惣菜などを扱う店舗「Ruruck Kitchen（ルルックキッチン）」を2010年に開店しました。……長屋式商店街を所有していた協同組合の規約が非会員の出店枠を制限していたため、出店に歯止めがかかってしまいます。活性化を進めたい田村氏は協同組合側と交渉を重ねます。協同組合側も組合員の高齢化により、空き店舗の維持管理が困難となる現状の中で、田村氏が導き出した結論は、<u>田村氏が長屋式の商店街をすべて買い取る</u>というものでした。田村氏は長屋式商店街を統一したコンセプトのもとリノベーションを進め、同時に同地域の活性化を目標に掲げ、姉の高岡はつえ氏と共に（*まちづくり会社の）<u>テラスオフィス</u>を2014年に設立します。</p> <p>（出典：中小企業基盤整備機構（2018）<a href="https://machi.smrj.go.jp/machi/public/example/180620nuttari02.html">https://machi.smrj.go.jp/machi/public/example/180620nuttari02.html</a>）</p> |
| <b>震災を契機にした店舗区画の整理統合・一括借り上げ（岩手県・大船渡市）</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>（*旧商店街の）8つの街区のうち、地元大手企業がそれぞれホテル、ショッピングセンター、観光型工場を整備する3つの街区以外は、（*まちづくり会社の）<u>キャッセン大船渡が借地人となり施設を整備</u>することになった。この施設に<u>地元商店街の店舗はテナントとして入居する</u>。店舗が閉店する場合には、<u>すみやかにテナントを入れ替え、シャッター商店街化を防ぐためである</u>。最終的には、街区の1つ（4街区）については、キャッセン大船渡ではなく地元商店街連合会が独自整備することになったが、個別店舗はテナントとして施設に入居するというスタイルは同様だ。</p> <p>（出典：黒田隆明・日経BP社（2017）<a href="https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/030700010/">https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/030700010/</a>）</p>                                                                                                                   |
| <b>地域ぐるみで新たな取組のための顧客データを収集（宮城県・気仙沼市）</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>（*同市の観光地域づくり団体（DMO）は、）経験や勘を頼りに商品の販売などを行うのではなく、客観的なデータに基づいたマーケティング手法を検討。市内の加盟店で利用できるポイントカードである「<u>気仙沼クルーカード</u>」の運営を開始。ポイントの付与で消費喚起を図りながら、来訪者の属性や嗜好などを取得。データの分析結果を、次の新たな取組に活用する仕組みを構築した。</p> <p>気仙沼クルーカードの利用情報は日次、宿泊などの情報は月次にて把握して分析を実施。<u>ターゲットとする顧客のニーズを可視化し、求められる商品・サービスづくりを実現している</u>。コロナ禍では、<u>消費の落ち込みをいち早く把握し、テイクアウトやデリバリーに関する情報を集約・発信する取組を実施した</u>。</p> <p>各施策に数値目標があり、<u>データに基づく投資対効果の検証を定期的</u>に実施し、<u>事業やサービスの見直し</u>にもつなげている。</p> <p>（出典：中小企業庁商業課（2022）「官民が連携したデータマーケティングを用いたまちづくり」『商店街における取り組み事例集』中小企業庁）</p>                                                              |

---

上記のかなり大規模な取組みが実現した背景には、「共通基盤」という強みがあったが、その整備のためのハードルは、非常に高い。一気に借り上げた店舗群や共通ポイントカードといった「共通基盤」の実現には、大きな投資が必要である一方、投資回収には非常に長い時間がかかり、場合によっては赤字が続くかもしれない。導入した成果も、組合に返ってくるというよりは、各店舗や消費者に薄く、広く還元されていくものである。

確かに、隣の店舗は開店していたほうがいいし、ポイントカードや商店街としての顧客データは、あったほうが経営に好影響がある。しかし、個々の店舗にとっては、自分で投資をするほどの利益が返ってくる見込みは立ちづらく、組織的な対応をしていくには合意形成のコストや時間がかかりすぎる。こういった性質の共通基盤の構築には、官・民の協調、小さく始める、といった対応を試みても、しかなさそうである。

## まとめ

本章で検討したような取組みに、少し小さな規模で対応するための戦略として、後の章で紹介する商店街や事業者の取組みが参考になると考えている。即効性のある特効薬ではないかもしれないが、ご一読いただければ幸いである。

今井 隆太

---

## 第2章 先進地事例紹介

### はじめに

本章では、「変化に強い」商店街の事例についての紹介を行いたい。担い手の確保というテーマについて、小中学生のころからの商業教育を実践的に実施している鹿児島市宇宿商店街。水害復興から再生を図っている熊本県人吉市の中心商店街。今後増加が見込まれる「観光客（外国人を含む）」の取入れを積極的に図っている宮崎県日南市、飫肥城周辺の商業施設。また、インフルエンサーと呼ばれるネットを使った広報のブローカーの支援を得ている宮崎県高原町の商店街（商店街と公園をつなぐ連携イベント）。「たまり場」を整備することで商店街のコミュニティの場としての性質をより強調し集客に成功している高知県安芸市の安芸本町商店街。商店街のポイントを電子化し、集客に成功している神奈川県横須賀市の衣笠商店街連合会。ビジネスコーディネーターと呼ばれる人材の存在により、空き店舗の増加にストップをかけることに成功した静岡県浜松市天竜区・二俣本町駅前にあるクローバー通り商店会。軽トラ市が商店街活性化の持続可能な「雰囲気づくり」に一役買っている岩手県岩手郡雫石町「よしゃれ通り商店街」。

それぞれが、世の中の変化に対して商店街ならではの特徴を生かした対策を実施している。早速見てみよう。

## 1 鹿児島県宇宿商店街の場合（後継者不足対策）

「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」に選出された「宇宿商店街」の「（環境）変化に対する強さ」について、以下紹介を行いたい。同商店街が位置する同宇宿地区（鹿児島市内の町丁地区）は鹿児島市内の一区画をなすが、その人口は約14,000人と多く、近年は人口増加地区として注目を集めている。

この商店街は戦後から商業集積が進んでおり、一時は通りに200店舗が店を構えた。1992年に振興組合ができたが、2000年代から空き店舗なども目立つようになった。現在は32店舗が組合に入り、残る30店舗ほどが賛助会員となっている。年々の都市の人口減少とともに商店街全体の規模は小さくなったものの、この商店街がこのたび同賞を受賞した理由は「商店街を超えたまちづくり」を実現しているからであろう。しかも、この商店街周辺地区に住む16歳以下の人口も増加傾向にあるという。

### 商店街の特徴

2024年11月時点において、地方の商店街としては平日でも、歩行者交通量は多く、商店も一定のにぎわいを見せている。

図表 11 宇宿商店街の周辺地区



出典：鹿児島マップ

<https://www2.wagmap.jp/kagoshima/Map?mps=2500&mid=15&mtp=pfm&mpx=130.53715645774903&mpy=31.544171740326615&gprj=3>

図表 12 宇宿商店街の店舗構成（数字は店舗数）

| 小売業 | 飲食業 | サービス業 | 金融業 | 不動産業 | 医療サービス業 | その他 | 空き店舗 |
|-----|-----|-------|-----|------|---------|-----|------|
| 15  | 27  | 31    | 3   | 4    | 5       | 5   | 4    |

同商店街においては、最も多い来街者の客層は40代、50代、主にサラリーマン、主婦などとなっている。地方都市の他都市の商店街と比較した場合、比較的若い層に支持されている商店街といえる。

長年の組合理事長を務めておられる河井達志さんに話を伺ったところ、「まちづくりは人づくり」という哲学が大事であり、特に子供たちの商店街への参加を促しているとのことであった。

### 変化に強い試み 将来の後継者を育てる商人選手権

同商店街では、2024年度で5回目になる「商人選手権」と呼ばれる子供向け事業を実施している。これは、1万5,000円を上限に商店街周辺の子供たちに支給し、商店街で販売されている商品を買付け販売してもらう、という試みである。子どもたち（小中学生）が商売を体験することで、この商店街での出店を将来の選択肢の一つとして考えてもらうことにつなげるのが狙いである。昨年は小学校6年生が3人ほど出店をし、食べ物のほか様々な商品を販売し、合計45,000円を売り上げた。この企画には、商店街周辺の子どもたちに加え地元の銀行員もサポーターとして加わっているという。宣伝用のポスターを作るなど様々な工夫も施している。

河合さんは「小学校から商店街の環境になじみ、商売の他欲しさを知ってもらえれば、地域への愛着が育ち、いつかこの町に帰ってきて、商店街に出店をしてくれるかもしれない」と話す。



**小中学生から商店街の環境になじませ、地域への愛着を育む。**

### 住みやすい町に

さらに、同商店街の特徴として、コロナ期から出店が相次いでいる点があげられる。移住者の多くは鹿児島市中心部の天文館商店街から「住みやすい町」としてこの町を選ぶ若者が多い。実際、地域には病院も多く、病院から電車へとつなぐバスの運営も黒字となっている。

### 今後の課題について

今後の課題としては、店舗の後継ぎ不足があげられる。河合さんは過去30年にわたり様々な事業をやってきたが、この後継者づくりこそが同商店街として取り組むべき重要な役割といえよう。現時点においても「やってくれそうな若者」が潜在的には存在するものの、実際にアクションを起こすには至らず、後継者数は不足している。しかし、先述の「商人選手権」事業などを含め、地域の持続可能性を考慮した施策を実施しており、今や「地方のまちづくりの牽引役」となっている商店街の典型といえる。

## 2 熊本県人吉市の中心市街地のまちづくり（突然の環境変化に対応する）

災害レジリエンス（災害という外的な変化要因への対応）の観点から、熊本県人吉市の事例を以下紹介したい。

図表 13 中心部マップ



出典： <https://stroly.com/viewer/1670212614> より一部引用。

熊本県人吉市の2024年末時点の人口は約29,000人。温泉観光地として知られる同市は歴史あふれる風光明媚な景観を有し、かつて同地を治めた相良家の菩提寺である願成寺などが知られている。また、SLが走る町としても知られている（ただし、今年3月でSLは終了）。まちなかを球磨川が流れ、米で作られる球磨焼酎も知られている。

### 災害復興の商店街

普段は静かなこの町を2020年7月に集中豪雨が襲った。同市の市街地の大部分が浸水し、特に中心市街地の商業施設の多くはその建物の1階部分がほぼ水につかった。2025年1月時点において、中心市街地には空地が目立っているものの、計画的に商業空間の再生策が進められている。

### 災害復興からみる変化への強さ

球磨川に並行して立地している市の中心市街地の広場には、災害後間もなく「コンテナ マルシェ」が開催された（仮設商店街（店舗にはコンテナを利用））。2024年11月現在は7店舗中4店舗が営業しており、主

な顧客は地元客で夜には多くの顧客でにぎわう。

災害によって厳しい状況ではあったものの、商売の灯を消してはならないとの思いから、被災後すぐに公民連携事業として中心広場の整備がすすめられた。

広さは400㎡ほどで土地所有者は民間人であった。行政が年間約10万円の地代を払うことで土地所有者と契約を結び、コンテナ店舗を設置し、月に3万円ほどの家賃で各店舗に貸与した。現場をヒアリングしたところ、素早い行政の対応と家賃の安さのおかげで危機的だったいくつかの店が救われたという。

以前は夜のスナックなどを経営していた経営者も、この場を利用し昼間営業のラーメン屋、焼鳥屋等を営むことで困難な時期を乗り切ることができた。なお、この場所の地代と固定資産税の支払いが相殺されてしまうため、土地所有者にはほぼ儲けはない。

民間の協力は不可欠だが、土地の所有者が将来にわたって採算がとれる様な計画を示すことも大事なことである。現在はかつて温泉が出た中心部の施設の再生等も含め、観光中心市街地を模索中だ。観光客をより一層集め「持続可能な復興地」を目指したいという。

### 人吉市に見る「変化」への対応

人吉市は、球磨川の氾濫のために、街の中心商店街地区がほぼ壊滅的な打撃を受けた。その後災害規模の大きさから、様々な復旧助成金が出るようになり、泥だらけになった店舗の多くが再生に至った。こうした公民連携の中での「変化」への対応に加え、災害後にすぐに中心広場を整備し、仮設商店街を誘致し商業再生に関して迅速かつ具体的な策を実施している点は特筆に値する。災害などに見舞われた地域にとって参考になる事例といえよう。



**災害復興は公民連携で「迅速に対応すること」が大事。**

## 3 宮崎県西諸県郡高原町の事例 新しい広報環境の変化への対応

(SNSというツールの利用)

続いて、宮崎県西諸県郡高原町中心部の高原町中央商店街の「変化への取り組み」について紹介したい。

同商店街では、同地域の再生を手掛ける「奥霧島地域商社ツナガルたかはる株式会社」と商店街が連携し、様々な事業を実施している。人口不足や、後継者不足が深刻化している商店街はこうした「近くにある」外部組織と連携することで様々な相乗効果を生み出すことができる。

図表 14 高原町の商店街周辺地区



出典：EStatのJSTATMAPより作成（統計地理情報システム | 政府統計の総合窓口）

2024年度の計画では、同商店街の村田健氏（ムラタラ麺（ラーメン）店主）と上記地域商社とが連携し、2025年3月末に、町の中心部から3キロほど離れた公園にてイベントを開催する予定である。狙いは、イベントの開催で地域の団結力を高めることと、商店街と地域公園との回遊性を促進して、訪問客を呼び込むことなどである。

なお、こうしたイベントを実施する際に課題に上がるのが、広報であるが、この商店街で注目したいのは地域のインフルエンサーを軸としたSNS広報戦略である。

### ラーメンの店員がインフルエンサー

ここで注目したいのが、ムラタラ麺店店員のSNSインフルエンサー濱田亜利寿（はまだありす）さんの存在である。年齢は20代と若く、また、ラーメン店の店員でありながら「ギャル」と呼ばれる風貌を有することなどから全国的なファンを獲得し、いわゆる同商店街の広報役、インフルエンサー的な役割を果たしている。フォロワー数（ネットへの視聴者）も多く、ラーメン店の場を2時間ほどTikTok（SNS媒体）で中継するだけで、ネットからの収入がある日も多く存在するという。

なお、2024年11月時点で、YouTubeについては33,000人のフォロワーがいるという。フォロワーのほとんどが40代、50代だが、彼女を通じてこの商店街の認知度が高まる。

濱田さんは店舗内におけるSNSでの情報発信が終わった後に自宅に帰ってからも2時間ほどTikTokでライブ配信もしているというが、こうした日々の情報発信などを経て今では同ラーメン店に海外からの顧客を呼べるようになっている。SNSのフォロワーからは、投げ銭と呼ばれる寄付金も集まるという。

### 商店街周辺の連携事業にSNS型広報戦略に生かす

こうしたネットの発信力を生かして、2025年3月23日に同町内の「王子原公園」にてイベントを実施予定（本稿執筆時点ではまだ実施されていない）。花見のシーズンであり、イベント等も行い、家族が集まれるような場を作る予定である。計画時点（2024年末）では、お肉やドリンクなどでバーベキューセットの具材として2,800円券を販売予定である。中心部から少し離れた公園でのイベントだが、商店街との連携事業である。このイベント会場で販売される肉やドリンクなどを商店街から調達することで商店街の活性化に寄与する仕組みづくりを行っている。

### 変化に対して

商店街の多くは、広報戦略に苦労しているが、ここではインフルエンサーという「人材」と「SNS」を連動させることで強力な宣伝体制を構築できている。また、商店街内のイベントだけではなく近隣地区の「場」と連携し、商店街をかかわらせることで、広域的なエリアの活性化にも貢献する。デジタル時代という変化の中で注目すべき取り組みといえよう。



**商店街の広報も時に、インフルエンサーへの依頼も必要。**

## 4 宮崎県日南市 おび 飫肥城周辺のまちづくり（有料マップという考え方）

続いて城下町の商店街の取り組みについてみてみよう。

宮崎県日南市（人口約47,000人（2024年12月））の飫肥城周辺地域は観光地として知られている。この城下町の商業地区（本町商人通り沿いの商店街）では、「あゆみちゃんマップ」と呼ばれる観光マップ（有料）があるが、このマップと同商業地区の変化への対応について紹介したい（2014年からスタート）。

同マップを運営しているのは、一般社団法人飫肥城下町保存会（事務局長後藤廣史さん）であり、観光地と商業地区の活性化についてこの保存会が中心的な役割を果たしている。

「あゆみちゃんマップ」の利用者は、マップ（食べあるき町あるき+2施設入館（旧山本猪平家・商家資料館）、1,000円）を、飫肥城下町保存会が運営するマップ販売所で購入する。マップには5枚のクーポン券がついており、利用者は本事業に参加している店舗を訪れ、対象商品（食品や博物館訪問チケット）と交換する。

商店会事務局は集まったクーポン券を同保存会へ持参し、現金と交換する。

図表 15 あゆみちゃんマップ



出典：『あゆみちゃんマップ』 食べあるき・町あるき | 食肥城下町保存会 参照

有料マップ販売による、同組織への年間収入は400万円ほどとなり、この結果、補助金に依存しないマップ事業、回遊性促進事業が実施されている点は注目に値する。なお、同保存会は、同地区ゆかりの小村寿太郎記念館の指定管理を受けているものの、各種事業についてはこの「有料」マップでの収入が大きな役割を果たしている。この資金で、事務員を2人ほど雇うことに成功している。

### 変化に強い理由 補助金に頼らない

観光地の回遊性支援についてはこの城下町保存会（財団法人）を中心に実施されている。事務員の雇用も含めほぼすべて補助金に頼らず自費で賄っている。

ここでの重要点はこの有料マップのおかげで民間主体での域内周遊が促進されている点である。なお、調査に訪れた2024年11月23日は伝統的建造物群保存週間というイベントが実施されており（11月23日から12月1日まで）、観光バスなども多数往来していた。この日は台湾からの観光客20人ほどがこの地を訪問した。着物レンタル（1着4,500円ほど）についても、20人ほどの注文があったという。

補助金に頼り続けるまちづくりには限界があるが、こうした有料マップをベースに自らの組織が稼ぐ工夫をしている点が「変化への強さ」を示している。10年以上この事業が継続する理由といえよう。



**観光マップはクーポン付きで有料配布も視野に入れる。**

## 5 高知県安芸市安芸本町商店街振興組合（たまり場づくり）

続いて、高知県安芸市の安芸本町商店街の取り組みについて紹介をしたい。この商店街も鹿児島県宇宿の商店街と同様「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」を受賞している。

同商店街の「変化への対応」は商店街そのもののニーズの多様化、という変化に対する対応である。

同商店街は、海辺に近く、小中高校が近接し、長い歴史と近代的な町並みをあわせもつ商店街だが、近年空き店舗は増加し、1980年代まで続いた商業的な賑わいが失われかけている。

そこで、同商店街を「物販」「サービス提供」を強化すべき地域という考え方から「市民の交流促進」「新しい付加価値の創造」すべき地域へとコンセプトを少し変えるようになった。

図表 16 安芸市中心市街地の周辺マップ



出典：<https://www.bing.com/maps?q=%E5%AE%89%E8%8A%B8%E6%9C%AC%E7%94%BA%E5%95%86%E5%BA%97%E8%A1%97%E3%80%80%E3%83%9E%E3%83%83%E3%83%97&form=ANNT11&ref=6eedae6f1a7945a1bfad6f36048e42d2&pc=LCTS>

図表 17 安芸本町商店街の店舗構想（数字は店舗数）

|     |     |       |     |      |         |     |      |
|-----|-----|-------|-----|------|---------|-----|------|
| 小売業 | 飲食業 | サービス業 | 金融業 | 不動産業 | 医療サービス業 | その他 | 空き店舗 |
| 17  | 2   | 6     | 2   | 0    | 6       | 8   | 11   |

最も多い来街者の客層は70代と若者（10代）となっている。地方都市で同規模の人口の中心商店街としては平均的な客層（年齢）といえる。

いわゆる人口減少社会における商店街のニーズの変化に対する対応といえる。まずは安芸商工会議所、安芸本町商店街振興組合、安芸市、高知県などが「安芸市中心商店街等振興協議会」を設け、安芸市中心商店街等振興計画（令和4～6年度）を立案し、実行している。

中でも注目したいのは、こうした計画実行のためのアクションプランを市民や高校生と一緒に立案している点である。メンバーは、商店街関係者、社会福祉団体、商工業農業経営者、銀行、地域おこし協力隊、安芸高校生、安芸市、高知県等、異業種・異分野・異世代等約40名から構成され、ワークショップ（全6回）を開催し、アクションプランを検討した。そして、以下6つの事業を実施することとなった。

それらは、① 異業種・異分野・異世代交流の場「たまり場」の設置 ② 農福商連携による「軽トラマルシェ」の実施 ③ 高校生主体の「高校生マルシェ」の実施 ④ レトロな安芸まち歩きマップの作成 ⑤ 東洋的漫遊祭イベントの実施 ⑥ 全国商い甲子園大会の実施、などである。

なお上記、⑥の「全国商い甲子園大会」はその名も全国的に知られるようになったが、これは全国から商店街の活性化などに関心のある高校生たちを募集し、高校生がそれぞれの地元の特産品を販売する（その技を競う）、というものである。

2024年度で17回目の「全国商い甲子園大会」が開催された。2024年度の商い甲子園は、5校6チーム少ない7校12チームが参加し、例えば、県立安芸高等学校はユズ関連の商品販売を展開している。SDGsにも配慮するなど、新しい時代の商売の形が展開されている。

## たまり場づくり

また、興味深いのは「たまり場」づくりという仕掛けである。

同市の 振興計画の取組の一つで「人と人が交流する場があったらいい」という意見が複数ありスタートしたものだ。2022年5月から月1回ペースで開いているもので、毎月第4水曜日に開催（安芸市内外問わず誰でも参加可能）されている。

このたまり場では、ワークショップ形式で実施され、各チームの活動状況等の情報共有がなされ、メインスピーカー（本日の主役）の卓話もあり、そして終了後は懇親会（希望者のみ）がある。

また、参加者だが、市内事業者（個人事業主、法人代表、金融機関支店長等）、市民団体、高校教員、高校生、一般市民、本町商店街振興組合、地域おこし協力隊、商工会議所、市、県の職員も参加する。自己紹介をしながら忌憚ない、まちの課題について討議を行う。これまでの参加人数 は、スタートした2022年5月から2024年11月までに28回（全体会2回含む）開催され、累計464 人（平均約15人）の参加があった。

最後に、「軽トラマルシェ」の試みについて紹介したい。

安芸市では、障害やひきこもりなどの人々の就農を支援する「農福商連携」が県内の先進地として取り組まれている。

2020年4月、商店街の空き店舗に就労継続支援B型事業所（こうち絆ファーム）が開設され、この事業に賛同する農家から集めたナス、オクラなどの袋詰めが行われている。

過去に行われていた日曜市のようなにぎわいイベントを構想していた安芸本町商店街が中心となり軽トラックを用いた軽トラマルシェ実行委員会が立ち上げられた（軽トラックで農産物を運びその荷台で販売する）。

そして、安芸市本町3丁目の多機能型事業所「こうち絆ファーム TEAMあき」にて、2022年、6月に初めて軽トラマルシェが開かれた。荷台にはナスが山盛りで、大勢の人が詰め放題を楽しんだ。

このような農福商連携型といえる仕組みは商店街における「多様性」「交流の場」としての役割が今後より重要となることを示している。

## 安芸市の商店街がとらえた変化とは何か

高知県安芸市の安芸本町商店街の取り組みは、一見オーソドックスな商店街の施策に見えるものの、実は時代の「変化」に敏感に対応している点にその特徴がある。その一例が本稿で紹介した「たまり場」の設置である。全国の商店街でも様々なたまり場や交流スペースを用意しているケースがある。しかし、同商店街は「まちの課題」を参加者で共有しながら、特に高校生を参加者として含むなど「次世代への引継ぎ」も視野に入れて「たまり場」を誘致している点にその特性・差別性がある。商店街の物販機能は近年低下し、モノを売る場所という点ではネットや郊外の大型量販店には対抗できないケースが多い。しかし、人々が集い交流する場としての機能はまちには依然必要でありそのニーズも健在だ。

こうしたライン上に軽トラマルシェなどの取り組みもある。同取り組みにおいて、福祉の視点も入れている点などは新しい。

飲食やサービス、交流する場としての商店街機能や「観光地」としての機能など「変化」に対応した「場」の魅力を最大限に出すことこそが商店街が持つ機能として今後さらに注目されるであろう。商店街から交流街、という発想である。こうした視点では「飲食」や「マルシェ」などは郊外の大型量販店やネット機能では補完できないものであり、逆にすでに集積が進んできた「商店街エリア」だからこそ、その強さを発揮できる。同時に、観光立国としての地方都市の役割が強まる中、観光客誘致も重要な要素だ。郊外の量販店やネットでは「直接、人々が触れ合う」という場としての特性が弱い。

商店街の「強み」を長期的な視点から展望し、対策を実施できる商店街が「変化」に強い商店街となるであろう。



**商店街は交流の場。その強みを生かして「たまり場」整備**

**1 ~ 5** 足立 基浩

——先進事例に学んだポイントシステムの展開・活用による顧客層の変化への対応

## 1. 組合とエリアの概要

神奈川県横須賀市・JR衣笠駅前にある衣笠商店街連合会では、「顧客層の変化」に対応すべく、商店街ポイント（カード）のシステム運営やカードを利用したイベントの開催を通じ、既存顧客のリピーター化、新規顧客の開拓に挑戦している。

自治体人口：約37万人（神奈川県横須賀市）

〔所在〕横須賀市衣笠（東京駅から約90分、JR衣笠駅から徒歩1分）

〔代表〕佐々木会長（眼鏡店、大通り理事長）、中西副会長（飲食店、仲通り理事長）

〔主体〕組合事務局（菅野事務長）

〔事務局〕あり。正職員2名、パート2名。

〔主要な収入〕駐車場運営、会費、ポイントカード手数料 等

〔会員店舗数〕合計約190店舗

図表 18 衣笠商店街の概観



▲2022年時点の衣笠商店街MAP



▲衣笠仲通り商店街



▲衣笠大通り商店街

## 2. 共通基盤としての商店街ポイントシステム

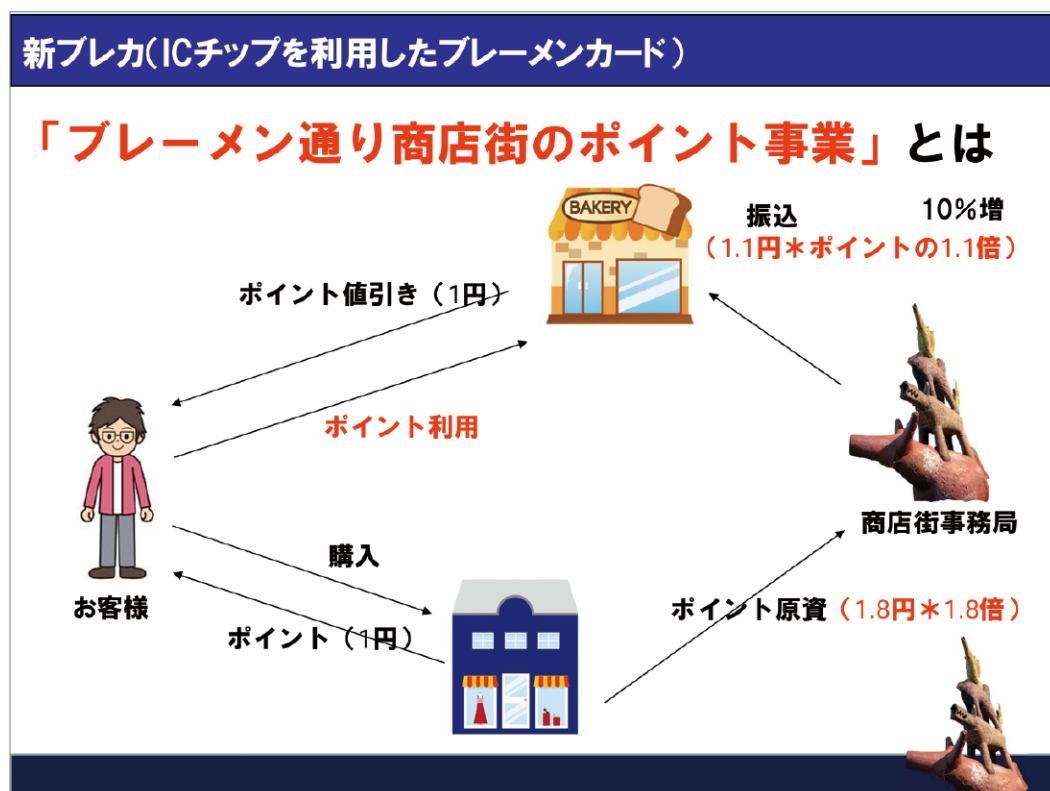
### (1) 商店街ポイントシステムの先進事例と構築の経緯

衣笠商店街連合会における共同事業は数多いが、顧客層の変化に対応するための共通基盤となっているのが2009年に導入した「衣笠ポイントカード」のシステムである。現在のシステムは、神奈川県川崎市（元住吉）の「モトスミ・ブレーメン通り商店街」の先進事例に学ぶ（図表 19）、そのシステムを衣笠商店街版にアレンジの上、展開したものである。

ブレーメン通り商店街のポイントカード（ICチップ付・タッチ決済型）は、一般的なポイントと同様に、①顧客に対し、購入額の一定割合をポイントとして付与し、参画店で1ポイント1円として使用できる仕組みであるが、②ポイントを付与する店舗は、1ポイント当たり1.8円を商店街事務局に積み立てる必要がある、③ポイントカードの管理・運営会社への支払い+商店街事務局の運営費用に使われ、④別途、参画店舗は、実費としてネット使用料（数百円/月）を支払う。⑤ポイントが支払われた店舗は、1ポイント当たり1.1円を商店街事務局から受け取るという仕組みをとっている。これにより、ポイントは使ってもらほうが店舗の得になり、その分を販促費等に投資することもできる。

衣笠ポイントも、2016年に上記の仕組みを導入し、顧客への付与、ポイントの積み立て・支払いを類似のシステムで運用している（後述）。管理会社も同じ会社に委託したことから、前例が豊富であり、信頼性もあったことがポイントである。

図表 19 モトスミ・ブレーメン通りのポイントシステム（2016年当時）



出典：モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合（2016）「今後の利用範囲も広がるブレーメン通り商店街の新ツール」



1から立ち上げなくても先進事例を真似ればよい。

## (2) 無理なく続けるための工夫

衣笠商店街連合会では、顧客の100円の買い物に対し、1ポイントを付与しているが、ブレイメン通りと異なるのは、ポイントを付与する店舗は、1ポイントあたり、1.6円の積み立てで済むこと、その代わりに、月に800円の利用費とシステム使用料200円／月を支払っていることである。

これにより、商店街事務局は、ポイントの使用状況にかかわらず、固定的に最低限の運営費用を確保している。その一方で、ポイント使用を拡大させても、事務局の事業費が増えることはない。ブレイメン通りでは、1ポイント当たりの積み立て負担が多い代わりに、図表 20の通り、ポイント使用の拡大や個店の売上拡大のために、会員データの活用によるデータマーケティングを実施している。個店や事務局に十分な体制が整っている場合は実施できる事業だが、衣笠商店街連合会では、個店の負担を下げ、事務局も最低限持続可能なポイントシステムを構築することを優先した。先行事例の展開・持続において、身の丈に合った導入方法にアレンジすることは、非常に重要な要素である。

図表 20 ブレイメン通りのデータ活用（2016年当時）

### 会員データの活用方法

加盟店にとってお客様の正確なデータと分析結果が販売戦略の武器になります。

1. ランキング分析  
(月別金額ランキング、月別回数ランキング、月別獲得Pランキング、月別交換Pランキング、日別ランキング)  
月間来場ランキング者やイベント期間中のランキング者のピックアップが可能になります。
2. デシル分析  
(売上金額デシル分析、利用回数デシル分析、獲得Pデシル分析)  
デシル分析により、店舗利用状況による顧客のランク付けが出来ます。  
ランクに応じたセールスプロモーション展開が可能になります。
3. 会員分析  
(年代別・時間帯別・地区別・その他)  
各種切り口の分析集計結果をもとに各種ターゲティングプロモーションの絞り込みにより効率よく販売に繋げることが出来ます。
4. その他  
・ 所持ポイント分布 ・ イベント分析 ・ イベントヒット率分析などのデータを出すことが出来ます。



出典：モトスミ・ブレイメン通り商店街振興組合（2016）「今後の利用範囲も広がるブレイメン通り商店街の新ツール」



**ただし、無理なく続けられることだけを取り入れる**

## (3) 商店街ポイントをどう活かしているのか

衣笠地区では、商店街顧客層の高齢化が著しい。こうした変化に対応するため、ポイント事業の一環として「来客・健康ポイント」の付与、また、「ラジオ体操」イベント参加によるスタンプカードへのスタンプ押印を実施している。これらのイベント実施により、商店街に歩いてくるといふ外出を促すことで、ポイン

トを振り出し、買い物や健康維持に繋げてもらう取り組みである。ラジオ体操では、平日午後3時に音楽が流れ、参加者には終了後に近隣店舗のスタッフがスタンプカードに押印する。集めたスタンプ数に応じた景品も用意されており、100歳に近い老人が毎日参加しに来て、健康ポイントとスタンプを溜めている例もあると言う。

#### (4) 全国の商店街における共通基盤としての可能性

上記の通り、衣笠商店街では、先進事例を学ぶだけでなく、「まるごと真似る」ことと身の丈に「グレードダウンして真似る」ことを組み合わせることによって、ポイントカード事業を構築し、持続的に進化させることに成功している。

しかし、すべての商店街が単独で類似のシステムを導入できるという話ではない。中西副会長は率直に、「ポイントカードは、導入したはいいが、今となっては、組合から補填した部分もある。間には業者が入っているし、経費はとてめにかかる。我々の商店街は駐車場や施設の家賃収入があるので、なんとかできているが、他の小規模な商店街などではできないのではないか」との感想をこぼす。

首都圏にある衣笠商店街ほどの規模の商店街ですら、二つの組合法人が連合し、200店舗近い大所帯となることで、初めて事務局体制が整い、参画店舗を拡大することで、ポイントシステムを導入・運営できている。他の地域、より小さな規模の商店街に展開するためには、個々の商店街の努力として、商店街組合同士が連携し、①事務局機能の共通化による人員の確保、②参画店舗数の拡大による運営費用の確保が必要となる。

そして、政策としては、全国の商店街でポイントシステムの導入を進めることによる、管理・運営業務や委託の効率化等のスケールメリットを実現するための後押しが必要であろう。



**組合連携による事務局人材、店舗の分母の確保が前提**

## 7 クローバー通り商店街（クローバー通り商店会）

——開業希望者向けの相談窓口（人材・施設）による新規開業者の誘致

### 1. 組合とエリアの概要

静岡県浜松市天竜区・二俣本町駅前にあるクローバー通り商店会では、同商店会事務局と「ビジネスコーディネーター」を務める土田氏（天竜デザイン事務所代表）、及び「天竜トライアルオフィス」の運営を務める中谷氏（飲食・旅行・宿泊業の山ノ舎代表）を起点とした開業・移住支援によって、空き店舗の増加が止まり、新たな店舗や顧客の獲得に成功している。

自治体人口：約2万4千人（浜松市天竜区）

〔所在〕 浜松市天竜区（浜松駅から約50分、JR二俣本町駅から徒歩5分）

〔代表〕 渥美会長（ヘアーショップアツミ）

〔主体〕 クローバー通り商店会

〔事務局〕 天竜デザイン事務所 土田氏が兼務

〔主要な収入〕 会費 等

〔会員店舗数〕 合計36店舗

図表 21 クローバー通り商店街の概観



▲クローバー通り商店会によるマップの一部（出典：同商店会HP）



▲中小企業庁による同商店会との座談会の様子



▲新規開業店舗の様子（出典：クローバー通り商店会HP）

## 2. よそ者と地域をつなぐ、市のビジネスコーディネーター事業とトライアルオフィス事業

同商店街における、移住を含む開業支援の鍵は、2つの市の事業と、各事業を受託するUIターンによる事業者の存在である。市の事業のうちの1つが、希望者と商店会や地域とをつなぐ「ビジネスコーディネーター」事業である。

ビジネスコーディネーター事業は、開業・移住希望者の相談を受けて、相談者と地域の関係者とをつなぐ人材を置くための、浜松市の事業だ。例えば「この地域に事業を展開したい」とか「空き店舗はないか」といった相談を受ける。そして、どこか使える物件が空いていないかを、商店会員や自治会など、地域の方々に訪ねて回ったりする。専門的な経営支援が必要であれば、商工会や金融機関とも繋いでいる。

同事業を受託しているのは、同商店街でデザイン事務所を営む土田さんである。土田さんは、その業務のポイントを次のように語る。

相談を受けるときには、相談者と地域のお互いのために、きちんと「選ぶ」ということをしているんです。開業希望者からは、「トライアルオフィス」（後述）を通じて相談を受けますが、この地域には合わないのではないか、という人もいない訳ではないのです。そのため、きちんと自治会に入って、近所や地域の住民とうまくやっていけるか、本人と相談をしています。全ての方を地域の皆さんへの紹介をしているわけではないところがポイントだったと思います。

この地域に適していそうな方を、自治会や地権者・不動産業者にご紹介するようにしています。もちろん、誰が来てもいいのですが、地域とうまくやっていけるということがないと、事業も成り立たないし、長く住むのも難しい。この人口が少ない地域で、例えばコアな国の洋服店を開いたりしても、地元住民はびっくりして近づかないでしょう。そういう意味で、開業支援の初期は、事業内容や人柄が需要だと考えました。今後は徐々に、様々な人を受け入れいける環境にしていきたいと思っています。

もう一つの市の事業が、開業希望者の相談窓口やトライアルのためのコワーキングスペースとなる「トライアルオフィス」事業である。同事業によって設置された「天竜トライアルオフィス」は、コワーキングスペースとして登録事業者なら「誰でも無料」で使え、ネット環境やプリンターが揃っている。現在の登録事業者は、市外の事業者が2割、市内の事業者が8割ほどであるという。

同オフィスでは、天竜地区の活性化や開業者の募集のためのイベントを企画・実施しており、空き店舗ツアーや利用者交流会、オンライン・現地でセミナーを開催している（2025年2月のテーマは、「循環する地域経済のリアル」で、まちづくりの専門家を招聘）。

更に、浜松市天竜区役所等との連携により、「リノベーションスクール」（※）が4回開催された。その際に集まった人たちが、天竜に魅力を感じ、人が集まり始めるという素地もあったという。

※実際の空き物件を題材に、リノベーションを通じたまちづくり事業を学び、新しい使い方を考え、エリア再生を目指す実践型のスクールです。講師・集まった仲間とともに3日間でまちの未来を描き、事業プランを考えます。最終日には、物件オーナーに向け提案を行い、スクール後の事業化を目指します。  
（浜松まちなかにぎわい協議会HPより引用）

こうしたイベントを開催しながら、常時開業の相談を受け付けており、上記の通り、まずはコーディネーターの土田さんが相談を受けることになる。

同オフィスの運営を受託したのが、同商店街で飲食・旅行業を営む中谷さんである。中谷さんは飲食店を開業後、地域交流の場として、店舗の2階にシェアスペースを運営していた。このスペースを起業・創業支援の場にするのではないかと考え、市の事業の受託に手を挙げたという。

図表 22 天竜トライアルオフィスの様子



出典：天竜トライアルオフィスHP

### 3. Uターン人材の開業と、副業による地域への貢献

ビジネスコーディネーターを務めている土田さんの本業は、2019年に創業したデザイン業だが、もともとは他地域の出身で、会社員や青年海外協力隊等の経験を経て、天竜区に「地域おこし協力隊」としてIターン（移住）してきた経歴をもつ。そのため、これまでに市の中山間地域の移住コーディネーター、地域おこし協力隊の面談などを経験し、移住や開業時のコーディネートを行ってきた。

トライアルオフィスを運営している中谷さんの本業は、飲食店と旅行業・宿泊業。もともとは天竜区の出身で、大学で醸造を学んだ後、バー勤務を経て、空き物件をリノベーションして貸し出す事業で著名な東京R不動産に就職後、天竜区にUターンし、2015年に商店街の一角で飲食店を開業した。これまでの経歴から、まちづくり・地域活性化に関係する全国での人脈を活かしたイベント企画や誘致を行ってきた。

両氏のような、他地域での事業経験と、移住・開業の経験を持つU・I・Jターン人材の「経験」は極めて貴重な地域の資源である。地域全体・行政の物心両面の支援で、「地域の顔役」としての非営利的なコーディネート事業を依頼することによって、次の開業者との「橋渡し」が進むことが期待できる。



**U・I・Jターン人材に商店街の「顔役」を任せ、次の開業者を呼ぶ**

### 4. 他の地域が真似するために…「国の施策をこう使ってほしい」という提案を

とはいえ、最初のU・I・Jターン人材がいない、若者の開業者がいない、という地域も多くある。そうした地域に参考になるのが、有名な「地域おこし協力隊」（総務省）、「地域プロジェクトマネージャー制度」（総務省）や「地方創生交付金」（内閣府地方創生事務局）などの国の地方自治体支援制度である（ただし、三大都市圏以外の都市向けの施策も多いため注意が必要）。

こうした制度は、他分野での事業や様々な目的で活用可能な制度であるため、目的が曖昧なまま活用されていたり、自治体によっては活用されていなかったりする場合がある。

クローバー通り商店会のような開業支援体制を再現する第一歩として、①自治体内の商店街や商工団体と協力して、「若者・よそ者による開業数を増加させる」目標を共有する。②自治体に対し、「まちなかで移住・開業してくる人を募集・定着支援し、その後、各商店街と域外の開業希望者とのつなぎ役を担ってもらう」ために、上記の3施策等を活用する提案を行う。というのはどうだろうか。



**エリアの目標と国の施策の活用イメージを自治体と共有**



## 商店街を生まれ変わらせる「空き不動産再生業」

クローバー通り商店街では、市の事業を通じ、  
コーディネーターが開業希望者の事業計画を支援するとともに、  
空き物件の地権者との関係構築をサポートしていた。  
これらをビジネスとして成り立たせ、商店街の空き不動産を再生している事業者も多い。  
その例として、2つの事業者へのインタビューを行った。

### 旧三福不動産@小田原銀座商店会（神奈川県小田原市） 渡邊社長

- 当社は、「空き店舗×リノベ×メディアの路地裏マイクロディベロッパー」を標榜し、不動産の仲介管理、転貸・サブリース、買取再販、建設を手掛けている。不動産を借りる／買う事業者に対しては、前職（信用金庫）の経験を活かし、事業計画を事前に確認。商工会議所等と連携しながら、不動産取引と事業立ち上げ支援をセットで実施している。
- 地元出身者として、かつてのまちなかや、商店の衰退への想いから、空き店舗・空き家の再流通やリノベーション等を通じ、エリア価値の向上に挑んでいる。扱う物件は、あらゆる名簿やネットワークから、地権者にアクセスし、説得して仕入れる。これまで、小田原を中心に100軒超の店舗開業に関わってきた。利益が出なくても、街角にとっては非常に重要な「ロマン価格」の物件もあるが、まちにとって本当に重要な物件であれば、手掛けることもある。
- 空き物件は、家財撤去も仕事として手掛けている。その際には、連携している古物商に依頼して売却。ゴミ回収業者とも連携し、古物商が引き取った後、要らないものをゴミ回収委託。逆にゴミ回収業者からも家屋の所有者に対して、自社を紹介してもらう。空き物件が流通すれば、所有者にも収入が入り、それが街中での飲み食いにつながる。こうやって、地元の経済を回そうとしている。
- 4、5年は開業までが大変だったが、10年やると自社の名前が上がってきて、尋ねてくる人や頼まれる物件が増えてきた。小田原という立地が味方し、店を探している人は、毎月10-20人ほど訪れる。そのため、「貸し出せる店舗の方が足りない」という状況。
- 開業者は、域外出身者が多く、移住と開業がセットの傾向がある。東京でイタリアンのシェフをやっていた人や、脱サラの人が開業している。
- 会社の1階には、従来からコワーキングスペースを併設している。独立開業するとき、小さくてもテナント主として顧客になるというシナジーがある。不動産仲介が出来て、店や事務所がより広くなって、借り換えてくれる、というのが主軸になっている。

## 千代野建設@まっとうまちなか協同組合（石川県白山市） 林社長

- 当社は、住宅の新築やリフォーム、店舗や公共施設を手掛ける建築・不動産業。商店街に関わる場所では、空き店舗を買い取ったり、転貸したり、売買仲介するようなことをやっている。困っているところを買い取り、商売する人に貸す。これを先代からやっている。買った店舗で7店舗。それ自体は収益にならない部分もあるが、建設を入れたり、トータルでビジネスになる。儲からない部分があれば、どこかで自社の利益に繋がっていくので、その次のビジネスで利益に繋がるようにする。空き店舗は目立つ場所にあるので、手がけたのが千代野建設だ、という宣伝にもなる。
- 8割とまではいかないが、商店街の多くの店舗を手掛けている。店舗を手掛けると、店主の住宅にも需要があるような繋がりがある。商店街の物件なので、商売としても、誰かが開業してくれればいい。そのために自社にできることをやっている。開いているのに貸してくれない店舗には、もちろん何度もチャレンジしているが、どうしても手が届かないところもある。
- 商店街は、松任地区の中心だと思っている。先代から、ここが廃れるわけにはいかないという想いを持っている。創業の地でもあり、先代には想いがあった。
- 2021年に商店街組合に加盟した。まっとうまちなか協同組合として、従来は一本の通りでやっていたものを、面として広げたことがきっかけ。電機店なども、商店を出すわけではないが、入れてくれている。



## 8 雫石町よしゃれ通り商店街／特定非営利活動法人まちさぽ雫石

——地域住民による課題解決実践の積み重ねが育む変化への対応力

### 1. エリアの概要と事務局

「よしゃれ通り商店街」は、岩手県雫石町の中心部に位置し、人口規模が1万5千人ながらも、2005年に始まった「しずくしい軽トラ市」を始め年間を通じて多彩なイベントが開催されており、地域住民に愛されている商店街として知られている。

なお、商店街振興組合などの商店街組織は組成されていないが、2011年12月に設立された特定非営利活動法人まちサポ雫石が要（かなめ）の役割を果たし、軽トラ市の成功も相俟って共助の輪が広がり、商店街周辺の27店舗が「よしゃれ通り周辺jv.」を結成して地域の盛り上げに取り組んでいる。

現在では、地域コミュニティやまちづくりを支える様々な団体が、それぞれの枠を超えて地域の課題を解決する取組みが積み重ねられてきており、お互いに支え合いながら、人口減少を含む環境変化への対応力が、地域で育まれているエリアである。

図表 23 雫石よしゃれ祭



図表 24 よしゃれ通り商店街の位置・概観



自治体人口：約1万5千人

〔所在〕 よしゃれ通り（県道212号線の雫石町中町交差点と上町交差点の区間約500m）

〔主体〕 よしゃれ通り周辺jv.（任意団体）

〔代表〕 会長 畠山操

〔事務局〕 特定非営利活動法人まちサポ（理事長・櫻田七海）が担う（正職員2名）

〔主要な収入〕 －

〔会員店舗数〕 27店舗（よしゃれ通り周辺jv.参画企業数）

〔対象エリアの概要〕 商店街から半径500m以内に、人口947人・379世帯が居住（2020年国勢調査）、卸売業・小売業が37事業所ある（2016年経済センサス）。

図表 25 対象エリアの周辺地図



（注：赤線は、よしゃれ通りを中心とする半径500mの円）

## 2. 商店街の共通基盤

### (1) しずくいし軽トラ市

2005年に始まった「しずくいし軽トラ市」は、現在は2009年に雫石商工会内に設けられた軽トラ市実行委員会が主催しており、毎年5月から11月の第1日曜日（7月のみ第2日曜日）に開催されている。

出店費用は無料ではなく、登録料（1,500円／年間）、参加料（2,500円／回・台）が必要である。

開催日は、軽貨物自動車（軽トラック）が50～60台（4ナンバーに限る）集まり、メインストリートである「よしゃれ通り」を歩行者天国とし、地元の農家や商店主が軽トラックの荷台を店舗に見立て、新鮮な野菜や果物、海産物、工芸品などを直接販売しており、商店街は多くの来場者で賑わっている。

この軽トラ市の成功は、地域に自ら課題を解決する力の土壌を創出したと評価できる。

また、徒に規模を大きくしない一方、全国各地からの視察やノウハウ提供の依頼等を拒むこともしておらず、商店街の基本でもある共助の精神が見て取れる。

こうした姿勢が、軽トラ市の全国普及を後押しするとともに、あわせて、雫石の魅力の伝播、情報発信力の強化に、大きく貢献していると言える。

なお、軽トラ市が全国各地に広まったことから、現在、「元祖」の名を冠している。

図表 26 軽トラ市のイメージ



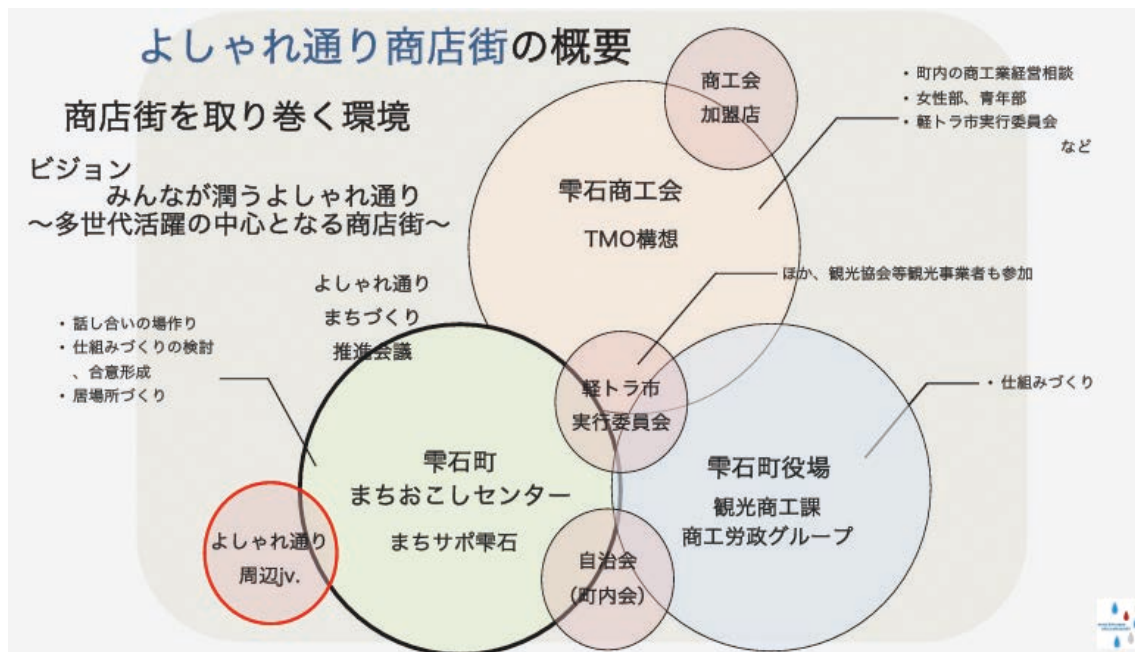
**小さくても成功体験を積むことが重要**

## (2) まちサポ雫石の誕生

軽トラ市の始まりと前後し、県道整備の一環として、よしゃれ通りの活性化に向けたワークショップが2010年から開催された。2015年には「よしゃれ通り活性化委員会」が発足し、商店街活性化に向けた話し合いと取組みが進められた。2016年には、まちおこしセンターの指定管理者が雫石商工会から特定非営利活動法人まちサポ雫石（以下、「まちサポ雫石」。）に変わり、表記も「しずく館」から「しずく×CAN」に変更してリニューアルオープン、まちづくりによるコミュニティ支援が本格化した。

この結果、商店街周辺の25店舗が協力して地域の盛り上げに取り組むため、まちサポ雫石を中心に「雫石よしゃれ通り周辺jv.」が設立され、毎月第3水曜日に参加店舗が一斉に販売促進や情報発信を行う「ツイ曜日」、各店舗と店主を紹介するマップ「ぶらり商店街」の作成・公表、LINEツールによる情報交換、共同での学び・研修の機会、商店街に関する事業への協力などを行っている。

図表 27 よしゃれ通り商店街の共助のイメージ図



このように、まちサポ雫石が、雫石町役場、雫石商工会、地域住民、地元事業者など地域の様々な担い手の結節点、扇の要の役割を果たすようになり、人口減少を含めた様々な環境変化に対して、事業者を含む地域住民が主体となり、お互いに支え合いながら、地域の課題を解決する取組みが実践され、変化に対応する商店街となるための共通の基盤が構築されてきたといえる。



**地域に変化対応力を根付かせるためには組織が必要**

### (3) 商店街のこれから

コロナ禍は、よしゃれ通り商店街にも大きな影響を与えたが、外部の知見を活用した「商人塾」の開催やスタンプラリーの実施など、変化に対応して新たな動きを生み出したことも事実である。また、「よしゃれ通り商店街 活性化ビジョン」の見直しも行われ、「みんなが潤う よしゃれ通り 多世代活躍の中心となる商店街」を目指す目標が掲げられた。

これは、ある意味で、まちサポ雫石に蓄積された経験やノウハウがデータベースとなって、「商店街は最後のコミュニティ」という共助の姿を導き出したものであり、地域の課題を解決するための協力関係などが稼ぐ力になることを目指すものである。

まちサポ雫石の櫻田理事長によれば、地域の担い手や人材に不足、高齢化や不景気といった「課題は、乗り越えるべきものであると同時に、乗り越えようとするプロセスが重要で、持続可能なまちづくりの原動力にもなる」と指摘している。

よしゃれ商店街が掲げる共助の姿が、課題解決のための新たな道筋を示すことが期待されている。また、こうした営みの中で、「第三者による専門的なアドバイス」がとても重要であり、何度も振興組合結成の検討が行われたことは、全国商店街振興組合連合会にとっても示唆に富む内容であり、変化に強い商店街を構築するための一つのヒントである。

図表 28 地域運営に関して話し合いをしている様子



**経験やノウハウの蓄積が次の一手を生み出す**

8 鵜殿 裕

## まとめ

さて、本章では実に様々な事例の紹介を行った。エリア的にも、北は東北の商店街から南は鹿児島、宮崎の事例まで、立地の際を超えて実に様々な試みがなされていることを知った。次章では、これまでの学びや教訓を整理しつつ、「変化」に対して、それに取り組むことが産業再生、また日本の活力再生に資する点などに触れながら議論を深めたい。

## 第3章 環境変化を追い風とするために

### 1. はじめに

今年度の本研究会のテーマ「変化に強い商店街の取組み」を受け、「第1章 環境変化を受け止める」では、足元で生じている「変化」を4つの視点から整理するとともに、商店街の本質から「本来は変化に強い要素を多く持っていた」と指摘している。また、環境変化に伴う商店街の取組みについては、「個店の「適応」のプロセスがうまくいっていないことに対して、組織的な「対応」が必要」であり、出店したい人が出店しやすくするために組織的に対応した事例を紹介しつつ、大規模な取組みを実現するためのハードルは高いことから、まずは「小さな規模で対応」することから始めることを提案している。

第2章では、小さな規模で対応した事例を中心に8つの取組みを取り上げ、どのような変化に対して（What）、どのように対応したのか（How）を、具体的に紹介している。

図表 29 取組事例一覧

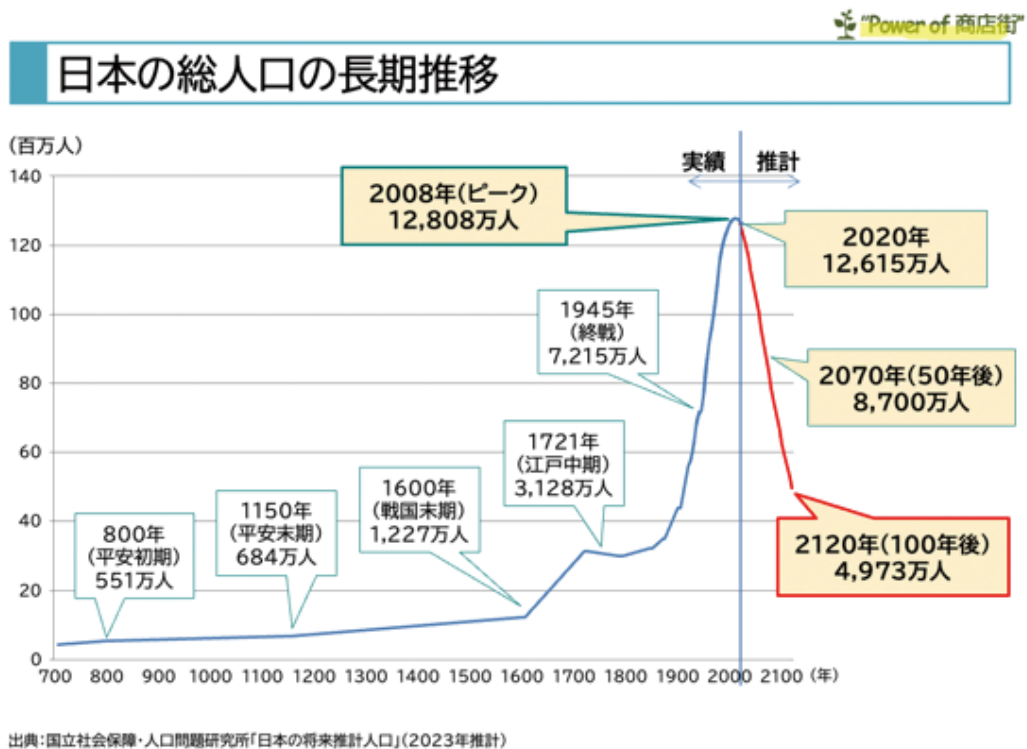
| 商店街名等      | 所在地      | 変化（What）      | 対応（How）                    |
|------------|----------|---------------|----------------------------|
| 宇宿商店街      | 鹿児島県鹿児島市 | 将来見込まれる後継者不足  | 商人選手権（子供向け事業）              |
| 人吉市中心商店街地区 | 熊本県人吉市   | 災害            | 公民連携、仮設商店街誘致               |
| 高原町中央商店街   | 宮崎県高原町   | 商圈人口の減少       | インフルエンサーを軸としたSNS戦略         |
| 飫肥城周辺商業地区  | 宮崎県日南市   | 来街者の減少        | 補助金に頼らない有料マップとの連携          |
| 安芸本町商店街    | 高知県安芸市   | 商店街に対するニーズの変化 | 異業種・異分野・異世代メンバーによるアクションプラン |
| 衣笠商店街連合会   | 神奈川県横須賀市 | 顧客層の変化        | ポイントシステムの展開・活用             |
| クローバー通り商店街 | 静岡県浜松市   | 空き店舗の増加       | 開業希望者向け相談窓口の設置             |
| よしゃれ通り商店街  | 岩手県雫石町   | 人口減少に伴う様々な変化  | 住民による課題解決実践の積み重ね           |

本項では、これまでの議論を整理・深掘りしつつ、全国各地の商店街が変化に強くなるための提案を試みたい。

### 2. 変化の根本～人口減少と少子高齢化～

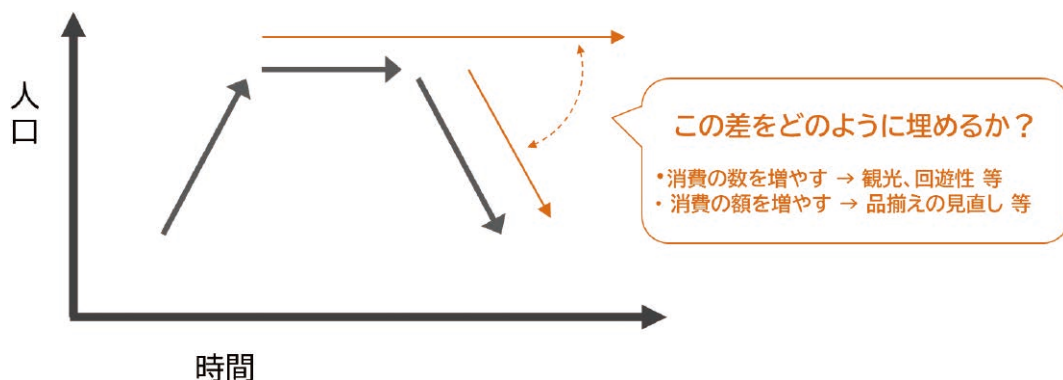
日本の総人口を長い目で俯瞰すると、現在は、人口が増加するボーナス期と人口が減少するオーナス期のちょうど端境期である。

図表 30 日本の総人口の長期推移



日本の人口増減の傾きで言えば、これまでは垂直に近い右斜め上向き（↗）であったが、現状は、先々の崖に近い右下向きの角度（↘）が見えている中で、横ばい（→）を示しているといったところである。

図表 31 人口増減の傾き（筆者作成）



現状が横ばいにも見えることから、大幅な人口減少を実感できない地域もあるかもしれないが、その中でも少子化・高齢化という大きな変化が生じている。

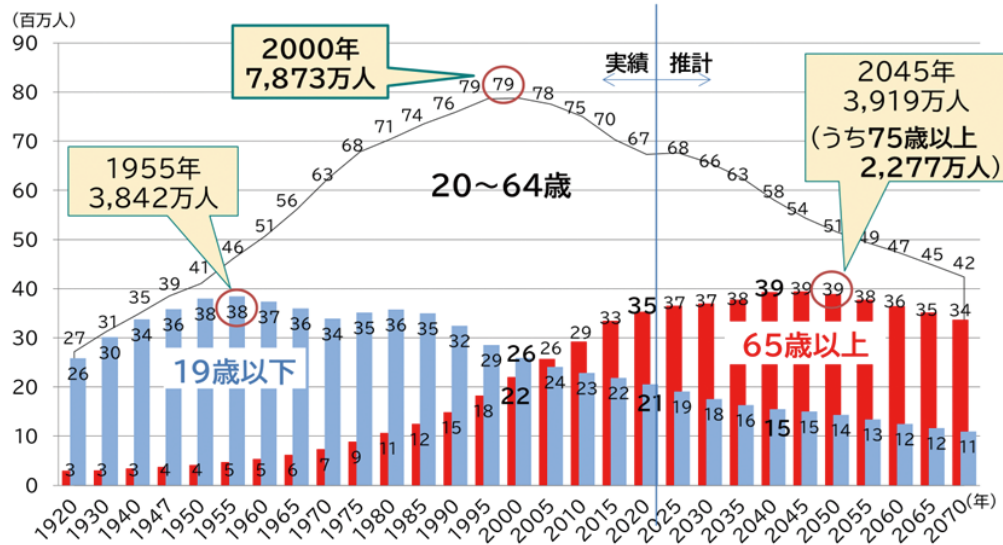
2000年から2040年にかけて19歳以下と65歳以上の人口合計は、48百万人から54百万人に増加する見込みである。但し、内訳を見ると19歳以下の人口は、2000年→2020年→2040年にかけて、26百万人→21百万人→15百万人と半分近くにまで減少する一方、65歳以上の人口が、同時期に22百万人→35百万人→39百万人と倍近くにまで増加するからである。

このため、65歳以上の人口が増え、その割合も46%から72%にもなるという大きな構造変化が僅か40年で生じることになる。

図表 32 年齢階層別人口の推移

"Power of 商店街"

## 年齢階層別(3区分)の人口推移



出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2023年推計)

この構造変化は、消費総額に大きな変動はないが、消費行動には大きな変化を生み出すことになる。

図表 33 世帯主年齢別一人当たり月額支出額

"Power of 商店街"

## 世帯主年齢別一人当たり月額支出額(二人以上の世帯)

(単位:円)

| 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      | 20,587 | 20,965 | 23,030 | 24,839 | 27,461  | 29,770  | 31,729  | 33,820  | 33,645  | 32,264  | 31,491 | 29,714 |
| (肉類)     | 1,998  | 2,078  | 2,406  | 2,680  | 2,944   | 2,951   | 2,997   | 3,154   | 3,278   | 3,107   | 2,826  | 2,335  |
| (生野菜)    | 1,186  | 1,212  | 1,347  | 1,463  | 1,823   | 2,032   | 2,339   | 2,604   | 2,708   | 2,801   | 2,972  | 2,803  |
| 飲料       | 1,410  | 1,387  | 1,482  | 1,615  | 1,833   | 2,020   | 2,136   | 2,225   | 2,171   | 1,904   | 1,785  | 1,734  |
| 酒類       | 553    | 641    | 820    | 977    | 1,216   | 1,588   | 1,730   | 1,731   | 1,758   | 1,433   | 1,291  | 977    |
| 外食       | 5,317  | 4,821  | 5,122  | 5,199  | 5,223   | 5,272   | 4,703   | 4,105   | 3,273   | 2,658   | 2,336  | 2,139  |
| 家賃・地代    | 7,515  | 3,346  | 3,121  | 3,117  | 3,191   | 3,149   | 2,446   | 1,739   | 1,446   | 1,325   | 1,378  | 1,075  |
| 設備修繕・維持  | 1,110  | 1,485  | 1,203  | 1,648  | 2,612   | 3,286   | 6,154   | 4,544   | 5,276   | 5,916   | 4,506  | 5,885  |
| 水道光熱費    | 5,876  | 5,691  | 5,973  | 6,694  | 7,711   | 8,674   | 9,243   | 10,151  | 10,140  | 9,994   | 10,092 | 10,542 |
| 洋服・履物    | 3,203  | 2,951  | 3,366  | 3,657  | 4,015   | 4,119   | 3,503   | 3,106   | 2,683   | 2,381   | 1,990  | 2,167  |
| 医薬品・摂取等  | 1,952  | 1,763  | 1,777  | 1,770  | 1,838   | 1,829   | 2,089   | 2,289   | 1,986   | 1,901   | 1,879  | 2,608  |
| 保健医療サービス | 1,919  | 1,559  | 1,529  | 1,701  | 2,300   | 2,740   | 3,298   | 4,416   | 4,020   | 3,501   | 3,960  | 4,664  |
| 交通・自動車   | 9,652  | 7,719  | 8,736  | 10,657 | 11,599  | 14,281  | 13,282  | 13,658  | 10,540  | 8,829   | 5,991  | 6,498  |
| 通信       | 3,173  | 2,929  | 3,374  | 4,249  | 4,804   | 5,256   | 5,273   | 4,737   | 4,496   | 3,937   | 3,795  | 3,314  |
| 教育       | 1,268  | 2,580  | 4,518  | 8,853  | 10,532  | 5,701   | 1,679   | 278     | 184     | 286     | 135    | 48     |
| 教養娯楽     | 8,010  | 8,331  | 9,615  | 9,438  | 10,175  | 11,114  | 10,546  | 11,773  | 10,836  | 9,715   | 9,219  | 7,303  |
| 交際費      | 2,907  | 2,442  | 2,698  | 3,251  | 4,426   | 6,097   | 7,430   | 8,256   | 9,724   | 8,931   | 9,278  | 7,918  |
| その他      | 12,138 | 11,511 | 11,922 | 15,681 | 20,217  | 21,094  | 19,978  | 20,015  | 17,691  | 16,217  | 15,688 | 17,260 |
| 消費支出合計   | 79,309 | 73,274 | 80,862 | 95,554 | 110,880 | 117,110 | 116,649 | 118,781 | 112,668 | 105,196 | 99,402 | 98,998 |

出典:総務省「家計調査」(家計収支編)2023年

世帯主年齢別の一人当たり月額支出額を見ると、最も支出している世帯主の年齢は65～69歳である。79歳まで月額10万円を超え、80歳を過ぎても10万円近い支出があり、世帯主の年齢が45～49歳の世帯を上回る支出額となっていることから、高齢化したからといって消費総額が減少することは無いことが分かる。

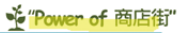
ただし、品目別に見ると、高齢世帯の方が生鮮野菜や肉類、酒類に多額の消費をする一方、外食は若年世帯、洋服・履物は中年世帯の消費額が大きいことが分かる。つまり、高齢化によって、ニーズが大きく変化するを示している。

こうしたことから、商店街のみならず、日本の商業を取り巻く大きな環境変化は、足元の十年単位では少子高齢化（による消費行動の変化）によって、更に100年単位では人口減少（による消費者の減少）によって生じる事象であり、これらの環境変化への対応策としては、横這いの矢印と右下に下がる矢印の角度の差をどうやって埋めていくか、ここに尽きるであろう（なお、稀に右上に上がる矢印の継続を前提とする若しくは望む意見もあるが、現状では非現実的と言わざるを得ない）。

角度の差を埋めるためには、消費者を増やす（「数」を増やす）か、消費額を増やす（「額」を増やす）必要があるが、第2章で紹介している事例は、この角度の差を埋めるために試行錯誤を重ねた取り組みでもある。

宇宿商店街の「商人選手権」は、子供向けの事業を実施することで、将来の消費者（数）を確保しようとするものであり、高原町中央商店街のSNS戦略は、消費者の対象範囲を地元から近隣地区まで広げた事例である（第2章の事例では、人口減少に伴う担い手不足の解消を目指した取り組みも多いが、かかる観点からの議論は割愛する）。

図表 34 ここ10年の変化（2013年→2023年）



| 2013→2023年の変化 |        |             |              |
|---------------|--------|-------------|--------------|
|               | 2013   | → 2023 年    | 増減           |
| 日本の総人口        | 12,837 | → 12,489 万人 | （ ▲2.7 % ）   |
| 年少人口          | 1,678  | → 1,439 万人  | （ ▲14.2 % ）  |
| 老年人口          | 3,097  | → 3,593 万人  | （ +16.0 % ）  |
| 世界人口          | 72.9   | → 81.0 億人   | （ +11.1 % ）  |
| 訪日外国人数        | 1,036  | → 2,507 万人  | （ +242.0 % ） |
| 外国人延べ宿泊者      | 3,350  | → 11,775 万人 | （ +351.5 % ） |
| 日本人延べ宿泊者      | 43,240 | → 49,972 万人 | （ +115.6 % ） |

出典：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」、国連資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」

これらは、端的に言えば、関係人口を増やす取り組みでもある。関係人口とは、「特定の地域に、何らかの形で関わりを持っている人々」であり、定住人口や交流人口も含まれるが、最たるものは観光客であろう。

ここ10年を比較すると、確かに日本の年少人口は大幅に減少しているが、老年人口は増加し、日本の総人口自体は3%の減少に留まっている。それ以上に、世界の人口は大きく増加し、訪日外国人、外国人宿泊者数もそれぞれ2倍、3倍以上の増加を示している。また、インバウンドの陰に隠れて目立たないが、日本人宿泊者数も（人口が減少する中で）1割以上の増加を示しており、取組み方次第では、人口が減少しても交流人口を増やすことが可能と考えられる。

角度の差を埋める取組みについては、本項の本旨ではないことから、これ以上の言及は避けるが、消費者を増やす（「数」を増やす）ことと、消費額を増やす（「額」を増やす）ことは、別々のものではなく相互に連携している（数を増やすためには魅力ある付加価値の高い商品・サービスを提供する必要がある等）点は留意を要しよう。

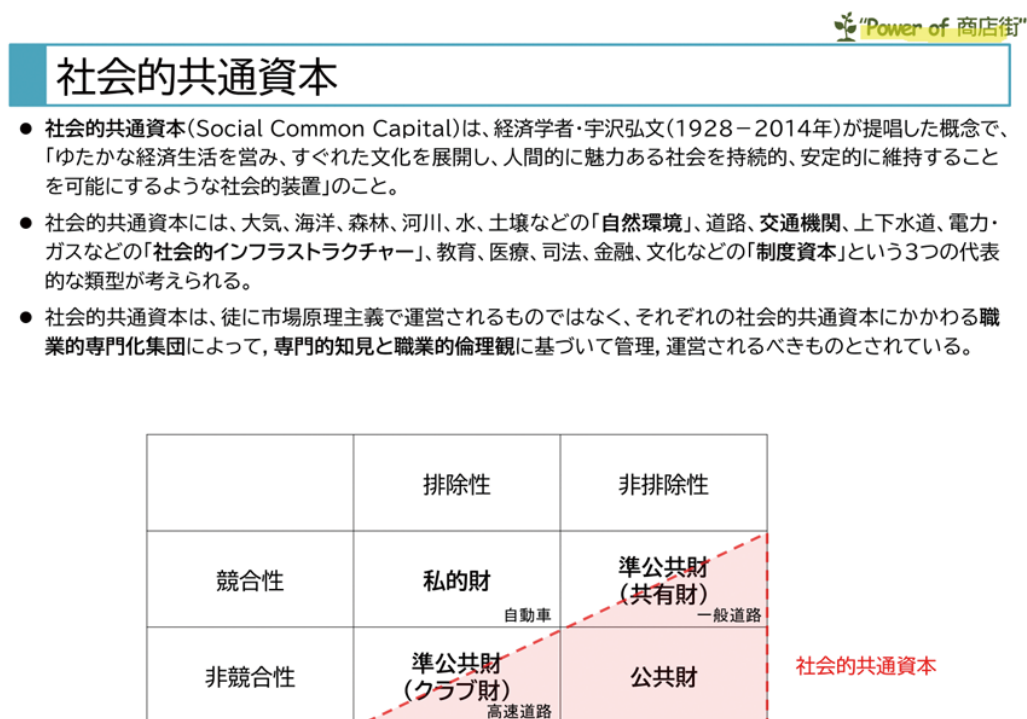
### 3. 商店街の位置づけ

本研究会の加戸委員（株式会社まちづくり松山代表取締役社長、全国商店街振興組合連合会副理事長）によれば、商店街は、自助・共助・公助の中では「共助の典型」であり、世界でも類を見ない形態と位置付けている。

全くその通りであり、経済学的には「社会的共通資本」の一部と位置づけられる。

社会的共通資本とは、持続的に利用できる資源や制度などのことを指し、自然環境（森林・水・大気）や社会インフラ（道路・上下水道）、制度（教育・司法）などが含まれる。

図表 35 社会的共通資本



商店街は、地域に商業のみならずコミュニティなど様々な機能を提供する社会インフラであり、個々の店舗との関係では組織を形づくる制度でもある。また、社会的共通資本は、利潤追求の対象として市場に委ねられてはならず、職業的専門家によってその知見や規範に従い管理・維持されなければならないとされてお

---

り、商店街振興組合などの存在意義の一つともなろう。

商店街が社会的共通資本であることは、広く受け入れられると考えるが、ただ、それだけでは公費投入が許されないのが現状である。

こうした議論の際に、避けられない論点の一つが、商店街とショッピングセンターなど全国大規模チェーンとの比較である。ショッピングセンターがあれば生活インフラが揃うため、地域個店の集まりである商店街を支援する必要がないという意見である。

この構図は、地方鉄道の存続支援の賛否に関する議論と似ており、自動車やバスで代替できることから鉄道の赤字路線を維持するために公費を投入する必要はないという意見である。ただ、この意見で見落とされている論点はいくつかあり、その最大のが道路の維持管理負担である。

鉄道会社は線路を保有し、維持管理のみならず（減免されているとはいえ）固定資産税を負担している。一方で、自動車やバスでは（鉄道会社の線路に相当する）道路の維持管理は行政に任せ、固定資産税を負担していない。ガソリン税などで広く国民で負担しているという意見もあるが、それであれば鉄道の線路も国民で広く負担して然るべきであろう。この観点から、上下分離方式が取り入れられてはいるが、それでも負担をイコールフットिंगにするという議論にまでは高まらず、鉄道と自動車・バスの本当の費用体効果を明らかにする動きも鈍い。

同様に、商店街とショッピングセンターの比較で欠けている論点は、競争条件が不平等となっている可能性についてである。

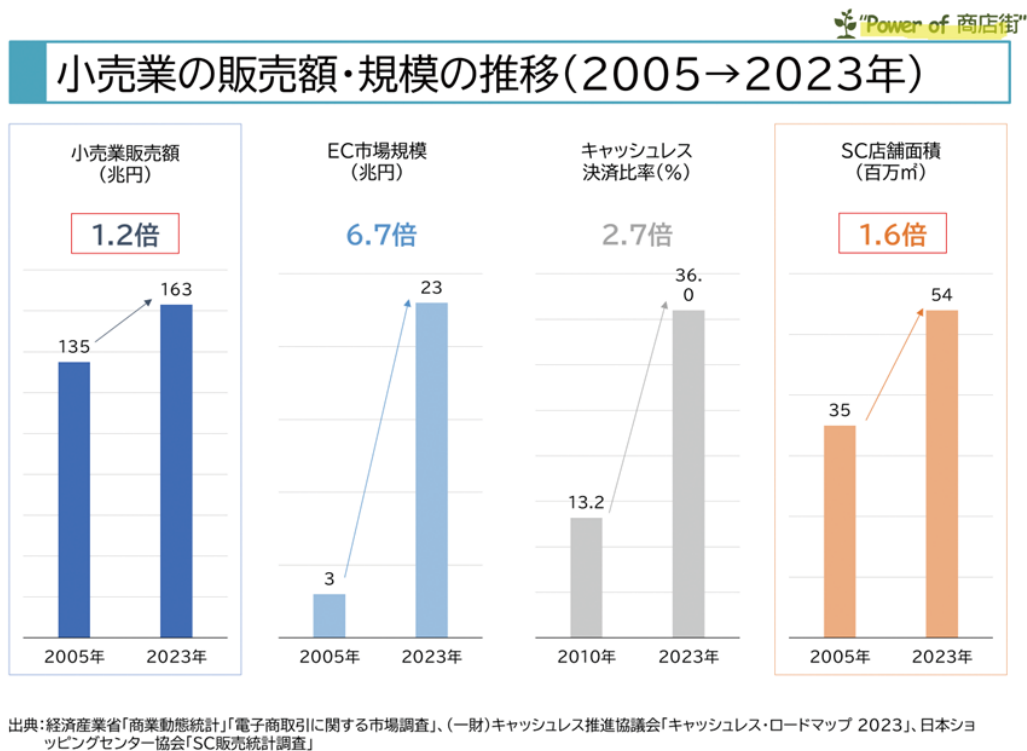
一般にショッピングセンターは地価が安い場所で建設されるため、単位当たりの固定資産税は低廉になる可能性があり、自治体が誘致等のために減免している場合もある。また、ショッピングセンターのために道路が敷設される場合も多いが、商店街が行政の支援を得られずにアーケードの維持管理で苦しんでいるところに、ショッピングセンターのためのインフラを行政が負担して整備している構造である。

こうした状況で、競争条件が同一であると言えるか疑問である（なお、地域住民にとっての負担を考える際に、ショッピングセンターの地域消費獲得・域外利益移転という論点があるが、公共政策的な側面もあり、本項の検討対象外とする）。

## 4. 全国で共有できる基盤に対する支援を

いずれにしても、この20年間近くの間で、小売業販売額は1.2倍の伸びに留まる中、ショッピングセンターの店舗面積は1.6倍に、EC市場は6.7倍、キャッシュレス決済比率は2.7倍になっている。こうした状況に対し、個々の商店街の取組みだけでは、変化への対応に限界があることは自明である。

図表 36 小売業の販売額・規模の推移



ただし、本項での主張は、社会的共通資本である商店街に対して積極的な支援を求めるものではない。ましては救済を求めるものではない。環境の変化に対応する取組み意欲がある商店街が、全国大規模チェーンなどと同じ条件下で競争できる基盤の構築を求めるだけのものである。

例えば、第2章の取組事例のポイントシステムの展開・活用であるが、商店街の場合はそれぞれの地域の個々の商店街で開発費を回収し維持管理費を負担する必要がある一方、大規模全国チェーンの場合は、規模の利益から、一地方の施設が負担する開発費や維持管理費は（商店街に比べて）低廉なものとなる。キャッシュレスや独自通貨（電子マネー）についても、取扱量の大きさを背景とする業者との交渉力格差から、手数料には大きな差がついている。地域通貨に至っては、初期負担の大きさから、意欲があっても導入できない地域が数多くある。

また、国をあげてデータ利活用が謳われているが、大規模全国チェーンであれば当然のように備わっているCRMデータベースも、各地の個々の商店街がそれぞれの負担で構築し、運用・活用していくことは非常にハードルが高く、導入している商店街でも、ITスキルが高い会員事業者等に負担が偏っているのが現状であろう。

こうした環境変化に対応するための取組みを実現に移すための基本的な基盤については、商店街が社会的共通資本であること、大規模全国チェーンとの競争条件のイコールフットイングを実現する（だけの）ことであることから、国が全国的に同一の条件で使用できる基盤を提供することを求めたい。

具体的な制度設計はこれからの提案となるが、全国商店街支援センターの機能を受け継いだ独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）が、必要な基盤を構築し、全国の意欲ある商店街に使用权等を貸与・リース等するサブスクリプション方式などが想定される。

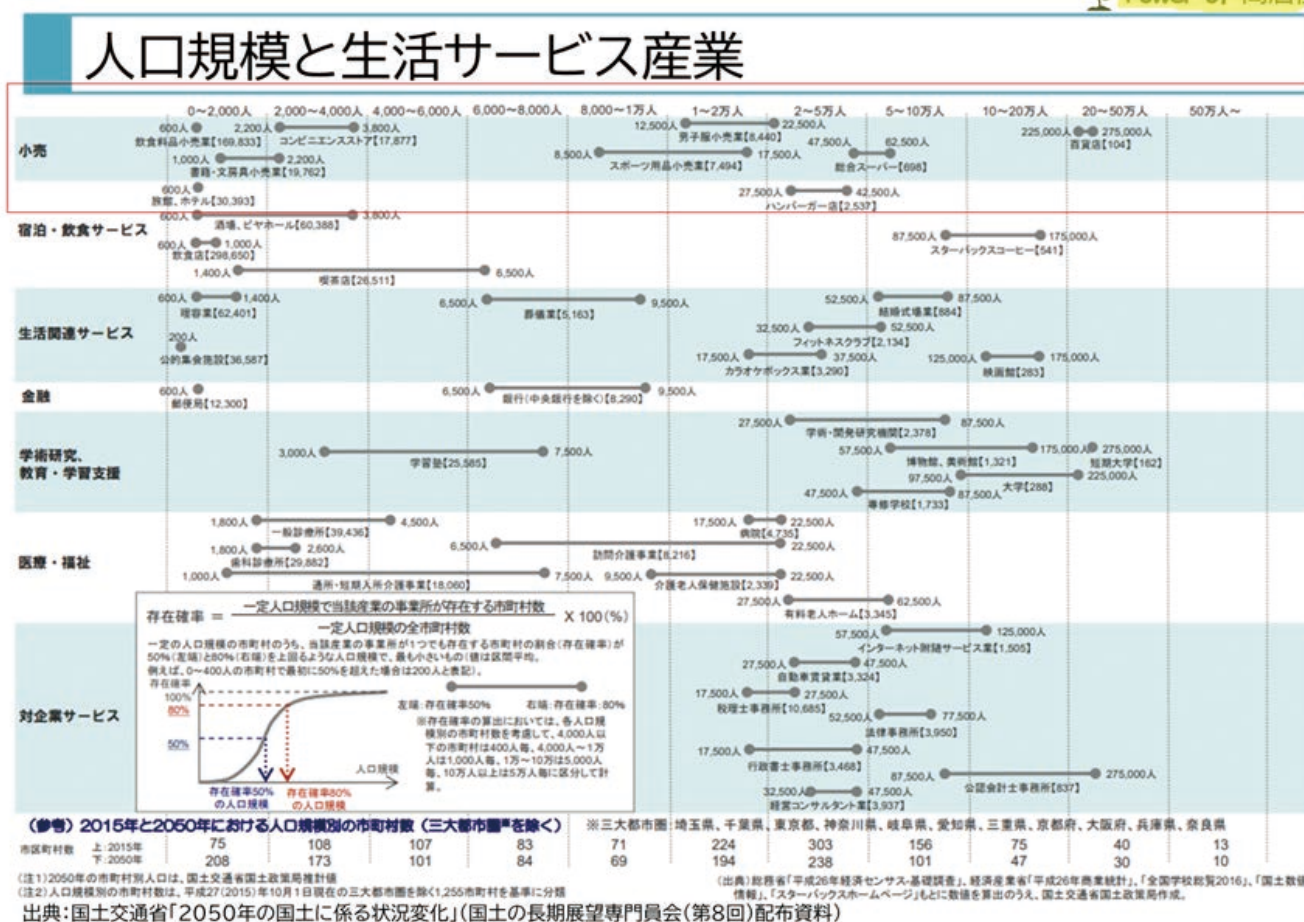
なお、全国には約1万2千もの商店街があると言われているが、全国大規模チェーンが地方から撤退している事例があることから分かるように、これらが全て生き残っていくことは難しい。

国の一般会計は増加を続けており、支援の余地があると期待する向きもあるが、これは国債費と社会保障関係費の拡大によるものであって政策的な経費はほぼ横ばいが続いている。これもあり、国が自治体に提示している様々な支援策も、意欲がある自治体を優先する方針が根底にあり、行政に頼った変化に対応する取り組みは自ずと限界がある。

ただ、国土交通省によれば、商圈人口が小さくなって最初に成り立たなくなるのは百貨店で、次いで、総合スーパーとなっている。コンビニエンスも2千人以下になると成り立たなくなる一方、商店街を形成する主要な業態の一つである飲食料品小売業は600人規模でも存続している。この点からも、人口が減少する中で地域のライフラインを維持するための支援の対象として、商店街を最優先で検討すべきであることは明らかである。

図表 37 人口規模と生活サービス産業

"Power of 商店街"



## 5. まとめ

商店街が環境変化に対応する取り組みを進めるために必要な基盤は、製造業などの中小・小規模事業者にとっても成長するために必要なインフラである場合が多い。顧客が広がるに従って多様な決済手段を準備しておく必要があり、また、事業が拡大すればするほどCRMデータベース、それに基づくマーケティングが重要になってくる。

---

経済産業省では、売上高100億円を目指す成長志向型の中小企業に対する大胆な設備投資を補助する施策等に取り組むこととしている。これは、挑戦しようとする意欲を支援するものであるが、売上高100億円を宣言するためには、相応の社内基盤を構築する必要があり、そこにこそ、売上高100億円宣言の候補企業を増やす（すそ野を拡大する）ためのレバレッジポイントがあると考えられる。すなわち、4.で提案した必要な機能基盤を全国で共有する仕組みは、製造業、非製造業を問わず、日本の産業界における成長意欲を高めるための必要最低限な施策であるとも言えよう。

いずれにしても、変化に強い商店街について議論を深め必要な施策を提案することは、本研究会の趣旨に適うのみならず、日本の産業界（なかんずく中堅中小企業）における成長への意欲を高め、環境変化を追い風とするための議論にも有用であることから、今後も数年をかけて、国も巻き込んで議論・整理される必要があるテーマである。

鵜殿 裕

---

## おわりに

本書を読み終わられた皆さまは、「商店街のこれから」について何を感じられたでしょうか。

海外とくにイギリスではシャッター商店街を見かけるケースは少ない。これは、同国が移民の増加度もあり基本的には人口の増加が続いている国であることも一因である。

日本の場合は、人口の減少がすでに15年以上進み、出生率も低いままである。近年もこの傾向は続くものと予想される。

つまり商業で最も大事な「消費者」人口は減少を続けるであろう。

では小売業を中心とする商店街はどうしたらよいのか。今回のテーマである「変化への対応」については第3章でまとめたが、この点を踏まえ、以下3点を示して本報告書を締めくくりたい。

第1に、「ターゲット客となる人口（周辺人口）からなる顧客のより一層の取り込み」である。この部分は、第2章で紹介した、不動産の有効活用もその範疇に入る。

本書で紹介されたクローバー通り商店街では、市の事業を通じ、コーディネーターが開業希望者の事業計画を支援するとともに、空き物件の地権者との関係構築をサポートしていた。リノベーションを通じて新しい価値をまちなかに吹き込む。こうした空間づくりがまずは面的（エリアの）魅力を向上させる。その結果、（新たに付加価値化された不動産利用を通じて）潜在的な消費者の取り込みが可能となる。

また、全国の商店街周辺人口そのものは減少傾向だが、その取り込みは、商店街ならではの強みと言える「地域密着」を重視することで地元以外の顧客を誘客できる。地場野菜や魚の販売は商店街ならではの空間差別性を生かすことが可能だ。しかもマルシェ事業は事業としての費用対効果が極めてよく、一般的に、事業実施主体にプラスの富をもたらす。

さらに商店街の顧客は高齢者や18歳までの若者が多い点も重要だ。これはこれらの層が車を利用できない、ないし苦手な層であり、ゆえに地域商店街での有力な買い物客となる。こうした層に対してより一層積極的に働きかける。高齢者向けのイベントの開催、中学高校生がビジネスを学ぶ場を提供するなどがまず考えられる。さらに、地域密着の強みを生かして周辺顧客に対する弁当の配給サービスの展開、特にタクシーなどを利用した宅配制度の整備なども考えられる。様々な知恵比べとなる分野だ。

第2に日本全国の顧客を相手にするような取り組み、関係人口の取り組みに関する商売が必要であるという点である。日本の人口は今後も減少傾向だが、交流・関係人口は取り組み次第で増加させることができる。これで重要なのが、デジタル化への対応である。デジタル分野に対して「商店街」という地域サービスの提供の主体がこの分野に「介入」するのである。地域密着であればあるほど、ネットでの注文に対し、その立地の優位性を生かして、商品の受け渡しも代行できる。本報告書で紹介したブレーメン通り商店街のポイントカード（ICチップ付・タッチ決済型）は、地域の顧客を相手としたものだが、これを拡張して、ふるさと納税のように「ブレーメンふるさと応援団」などの寄付や購買の拡張を図るのも一案であろう。ネットでの交流は地域を超えて関係人口の創出にも貢献する。

---

第3（最後）に、商店街における飲食業の重要性を挙げたい。ネット社会、また郊外の大型小売店が商店街や中心市街地商業集積地に比べ、実は不得意とするのが飲食関連だ。特にアルコールが入る宴会や居酒屋などは郊外よりも町の中心商店街のほうが立地的に有利である（タクシー集積地なども豊富で、自家用車以外の交通も便利）。また、現在、商店街地区などで綱引き大会など「いい汗をかく交流型イベント」が流行りだしているという。「地域でのふれあい・活気」に対する消費者のアクセス要求ともいえる。週末の日に買い物に出かけたい。こういった要求は商店街がマルシェ化することでその要望に応えることが可能となる。郊外のショッピングセンターにはない「外」空間があり、季節性も感じるができるからだ。

こうした商店街こそが有する「強み」を生かして最大限のエリアマーケティングを行う。これこそがどんな変化にも耐えうる商店街を生むことになる。

また、こうしたいいわゆる顧客戦略を可能にするのが組織力だ。本報告書でも鑑みたように、先例となるような商店街は各ステークホルダー（関係者）をつなげるような組織力を有する（「岩手県岩手郡雫石町 まちサポ雫石」を参照）。後継者選びもしかりである。商店街の内部人材、仲間内から選ぶことが厳しければ、公募をかけるなどもある。

その他様々な商店街の販売戦略などにおいても、自治体や、中小企業庁の相談窓口、そして商店街の全国組織に相談すべきである。外部人材の派遣により売り上げが改善した商店街は多い。

これからの変化はデジタル化の促進はもちろん、内なる組織構成にも変化を持たせてこそ、外的な環境変化に対応できる。その意味では商店街組織の後継者選びなどについても、地域おこし協力隊などと連携し、こうした外部人材の投入などもその候補に入れるなどがあっても良い。

大抜擢された若者はやる気を出し、地域に定着するかもしれない。

実は商店街に期待されることは増えている。別の表現をすれば、商店街には儲かる要素が（まだ見つからないだけで）まだまだ存在するはずである。この空間をますます生かすような策の知恵比べがより一層重要となろう。

足立 基浩

## 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）  
U R L：<https://www.syoutengai.or.jp/>

発行日：2025年3月



