

変化に強い商店街の取り組み



令和7年3月

事例研究 目次

足立 基浩 国立大学法人 和歌山大学 副学長 経済学部教授

- 1 鹿児島県宇宿商店街の場合（後継者不足対策）
- 2 熊本県人吉市の中心市街地のまちづくり
- 3 宮崎県高原町の事例 新しい広報環境の変化への対応
- 4 宮崎県日南市 飫肥城周辺のまちづくり（伝統的建造物群保存地区）
- 5 高知県安芸市安芸本町商店街振興組合

今井 隆太 日本商工会議所 企画調査部

- 1 衣笠商店街連合会
 - 2 クローバー通り商店街
- コラム** 商店街を生まれ変わらせる「空き不動産再生業」

鵜殿 裕 株式会社日本経済研究所 上席研究主幹

- 1 栗石町よしゃれ通り商店街

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

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。同商店街は、同宇宿地区（鹿児島市内の地区）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り、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。近年、この商店街周辺に住む16歳以下の人口は増加しているという。

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。

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」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おう、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、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。

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、持続可能な施策につながる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。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階部分はほぼ水につかった。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が訪れる。

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、焼鳥屋等を経営する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性のある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。しかし、特定非常災害に指定されたことより、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対する具体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対し参考になる事例といえよう。

3 宮崎県高原町の事例 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ではこうした「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。

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を促進し訪問客を呼びこむのも狙いの一つである。

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、この商店街で注目をしたいのはインフルエンサーを軸としたSNS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）氏である。年齢は20代と若く、また、ラーメン店の店員であり「ギャル」と呼ばれる風貌とが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、収入もあるという。

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。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にも関心が集まる。

濱田さんはSNSでの商店街情報発信と、仕事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きている。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。2024年の計画時点では、入場料500円、またお肉やドリンクなどで3,000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発注することで商店街の活性化に寄与する仕組みづくりも行っている。

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資する。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。

4 宮崎県日南市 おび 飫肥城周辺のまちづくり（伝統的建造物群保存地区）

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」は、通常のマップ作りと異なる。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）で、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、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。

参加店舗は商店会事務局へクーポン券を持って行き、現金に換金できる。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。

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、補助金依存しないでマップ事業、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人を雇うことに成功している。



中心部の商業地区（出典：宮崎さんぽHP）

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。先述の様に事務員を雇うの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マップのおかげで市内周遊が民間主体で促進される点である。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）、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も20人ほどが来たという。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。

5 高知県安芸市安芸本町商店街振興組合

(「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」に選出)

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年代まで続いた賑わいが失われかけている。

そこで、同商店街の位置づけを「物販」「サービスの提供」強化という既存の策から「交流」「新しい付加価値創造」へと軸足を置くようになった。

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名のメンバーが集まり、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 農福連携による「軽トラマルシェ」 ③ 高校生主体の「高校生マルシェ」 ④ レトロな安芸まち歩きマップ ⑤ 東洋的漫遊際 ⑥ 全国商い甲子園大会、などである。

なお上記、⑥の「全国商い甲子園」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もので、2024年度で「第17回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、県立安芸高等学校はユズ関連、愛媛県立西条は名物「いもたき」に欠かせない里芋の詰め放題などを実施している。SDGsにも配慮するなど、新しい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「たまり場作り」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、ワークショップ各チームの活動状況等の情報共有・メインスピーカー（本日の主役）のお話・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、生きづらさを抱える人の就農を支援する「農福連携」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滞留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、モノを売る場所において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依然まちには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「直接触れ合う」という観光機能の実現が難しい。

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。

1 衣笠商店街連合会 (衣笠仲通り商店街協同組合／衣笠商店街振興組合)

——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。

図表 1 衣笠商店街の概観



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

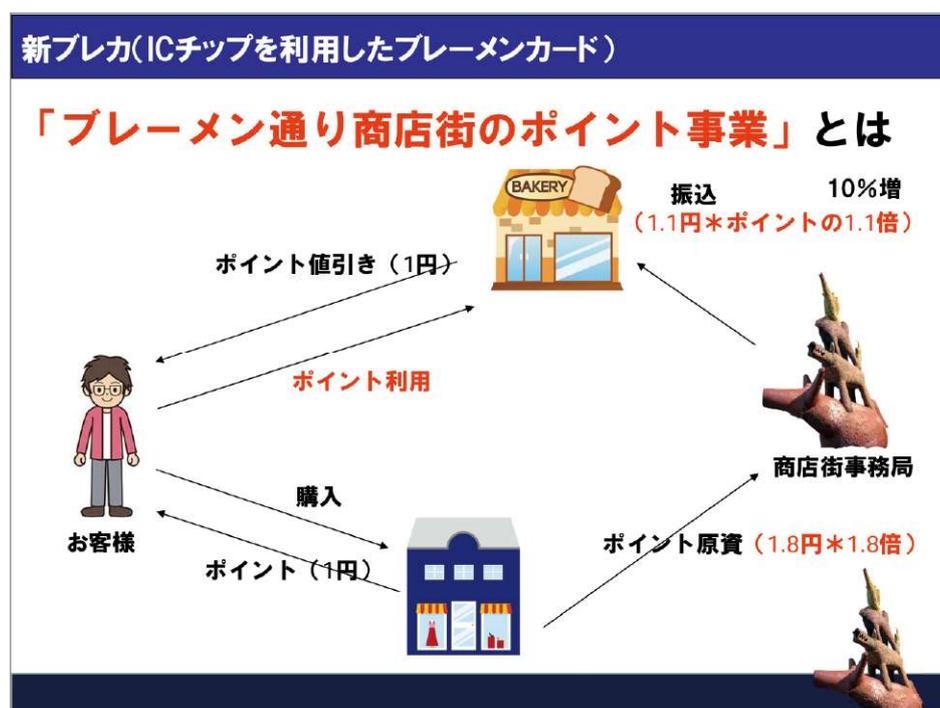
衣笠商店街連合会における共同事業は数多いが、顧客層の変化に対応するための共通基盤となっているのが2009年に導入した「衣笠ポイントカード」のシステムである。現在のシステムは、神奈川県川崎市（元住吉）の「モトスミ・ブレイメン通り商店街」の先進事例に学び（図表 2）、そのシステムを衣笠商店街版にアレンジの上、展開したものである。

ブレイ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り、

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う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 2 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ポイントが付与しているが、ブレーメン通りと異なるのは、ポイントが付与する店舗は、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。ブレーメン通りでは、1ポイント当たりの積み立て負担が多い代わりに、図表 3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3 プレー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・プ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プレー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いう。

(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、経費はとてもおかかる。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店舗の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

2 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。

図表 4 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U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、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、事業内容や人柄が必要だと考えました。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・創業支援の場にでき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 5 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玉田さんの本業は、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U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こない店舗には、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切欠。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。



1 栗石町よしゃれ通り商店街 / 特定非営利活動法人まちさぽ栗石

——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、岩手県栗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「しずくいし軽トラ市」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栗石が要(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に対する対応力が、地域で育まれているエリアである。

図表1 栗石よしゃれ祭



図表2 よしゃれ通り商店街の位置・概観



図表3 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) しずくしい軽トラ市

2005年に始まった「しずくしい軽トラ市」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よう。

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 4 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

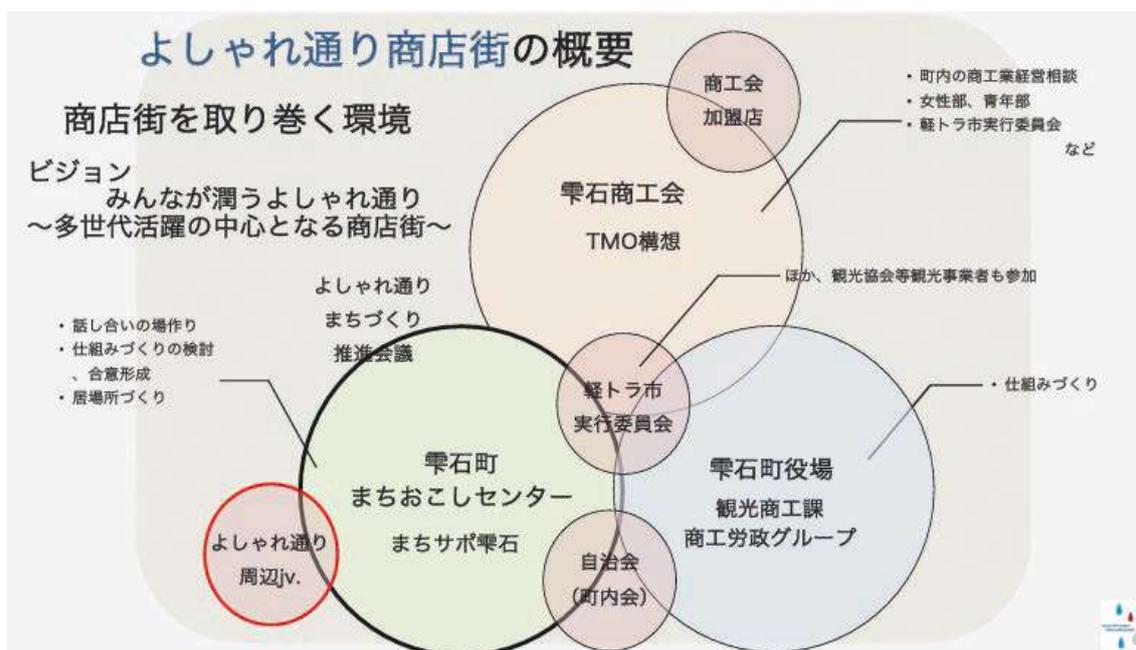
(2) まちサポ栗石の誕生

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栗石商工会から特定非営利活動法人まちサポ栗石（以下、「まちサポ栗石」）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、まちサポ栗石を中心に「栗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。

このように、まちサポ栗石が、栗石町役場、栗石商工会、地域住民、地元事業者など地域の様々な担い手

図表 5 よしゃれ通り商店街の共助のイメージ図



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、まちサポ栗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。

まちサポ栗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 6 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