2022

地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集

経済産業省 中小企業庁 編

はじめに

これまで、商店街は地域の商業集積地として、また、地域社会を支えるコミュニティの担い手として、時代の変化に適応しながら、イベントの実施、テナントの誘致、新しいサービスの開発など、様々な取組を実施してきました。

そうした中、少子高齢化の進展や郊外の大型店との競合、電子商取引の拡大などにより、商店街を取り巻く環境は大きく変化しました。また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により新しい生活様式が広まったことで、消費者の趣向やニーズ、ライフスタイル等も大きく変化しました。

これまで以上のスピードで時代や環境が変化している現状を踏まえると、単一の商店街組織が地域の中で取り組むことのできる事業には限界があるといえます。さらに、地域全体で見た場合、例えば、複数の商店街が存在する中心市街地において、一部の商店街や特定のエリアだけが成功しても、地域全体が成長しなければ、真の意味での持続可能な地域にはなり得ないといえます。

このような状況を踏まえると、商店街は、体制、人材、取組の点で、大きく軌道修正を図る必要が生じています。実際に、これまでとは異なる新しい概念や、それに基づく事例がいくつか誕生しています。

本書は、商店街を取り巻く環境の変化に合わせて取り組まれてきた全国の先進事例等を分析し、その取組の内容を紐解き、整理しています。

商店街が抱える課題の解決方法にお悩みの方、商店街における持続可能な事業や組織作りを目指す方など、商店街の活性化に関わる皆様が、それぞれの地域で答えを描く際のヒントや行動の指針となるようまとめたものです。

本書が、令和という新時代において、新たな価値を生み出し、個性的で多様性のある商店街づくりを行う取組の後押しをさせていただくことで、地域の持続可能な発展に寄与することを願っています。

なお、本書は、中小企業庁の「令和３年度外部人材活用・地域人材育成事業」を株式会社野村総合研究所が受託し、まとめたものです。

目次

本書の活用方法

第１章　商店街の置かれている状況を知る　1
　１．商店街に期待される役割の変化　1
　２．商店街そのものが変化する兆し　3
　３．潮流①：デジタル化の進展　4
　４．潮流②：持続的社会に対する意識の高まり　7
　５．潮流③：コロナ禍による消費や移動の変化　9

第２章　自分たちの商店街のことを知る　12
　１．関係者と一緒に考える　12
　２．商店街を取り巻く環境や周辺地域を知る　15
　３．商店街の店舗の構成を知る　17
　４．商店街に関係する人たちのニーズを知る　22
　５．商店街の強み・弱みを知る　24

第３章　自分たちの商店街のありたい姿を描く　27
　１．商店街のビジョンを作る　27
　２．時間軸でありたい姿を整理する　30

第４章　持続可能な仕組みをつくる　32
　１．持続可能な体制を考えつくる　32
　２．人材を育成する　36

第５章　新しい活動に取り組む　38
　１．活動①：新規創業・出店を促進する　38
　２．活動②：商店街になかった機能を取り入れる　42
　３．活動③：にぎわいをつくる　44
　４．活動④：商店街のブランディングを行う　47
　５．活動⑤：効果的な情報発信を行う　50
　６．資金調達を行う　52
　７．取組の効果を検証する　54

本書の活用方法

１．各章の概要

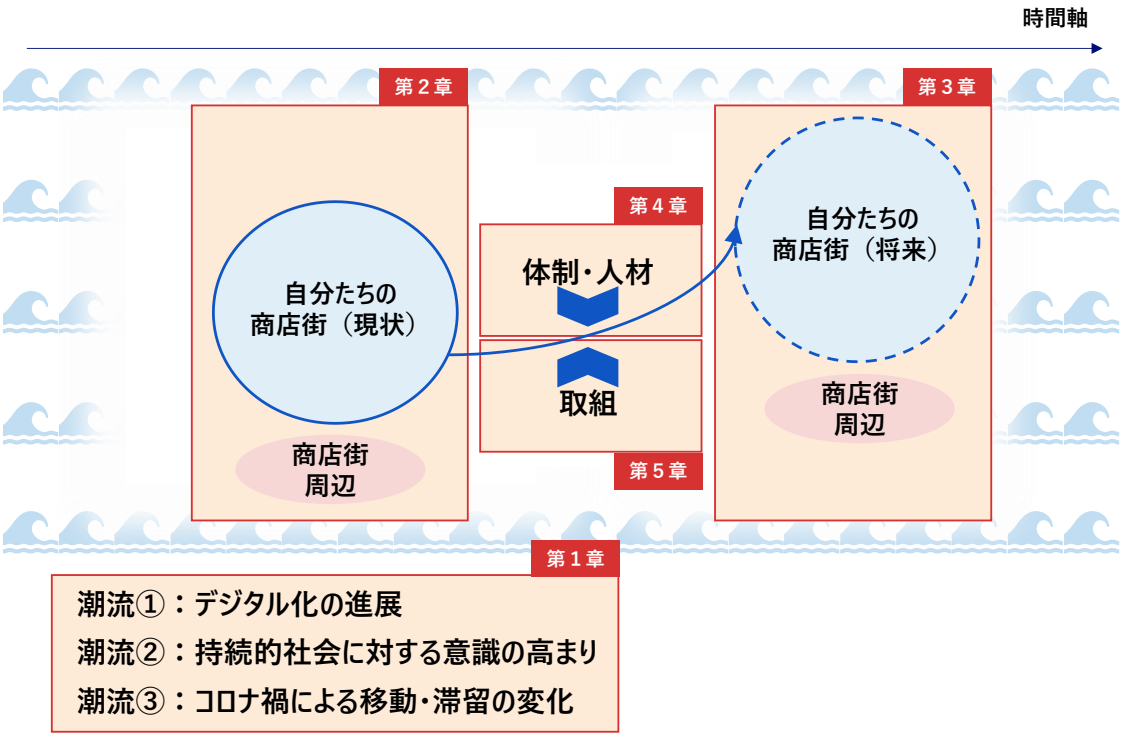
第１章では、商店街を取り巻く社会の潮流を記載しています。社会の潮流としては、デジタル化の進展、SDGs をはじめとした持続的社会に対する意識の高まりに加え、直近では新型コロナウイルス感染症の影響があります。皆さんの商店街の将来像や今後の取組を検討するための前提情報として本章をご活用ください。

第２章では、皆さんの商店街を取り巻く環境や消費者ニーズ、商店街の強み・弱みなどの現状分析を行うためのプロセスや手法を記載しています。商店街の現状分析を過去に行っていたとしても、ここ数年で社会の潮流は大きく変化しています。改めて皆さんの商店街の現状を把握するために本章をご活用ください。

第３章では、皆さんの商店街のありたい姿を描く手法を記載しています。第１章の商店街を取り巻く社会の潮流と、第２章の現状分析の結果も活用しながら、皆さんの商店街のビジョンづくりに本章をご活用ください。

第４章では、商店街の活性化に向けた取組をより良い形で継続していただくことを目的に、体制や人材の在り方について記載しています。第１章の社会の潮流を踏まえると、商店街や地域には、社会の大きな変化にも対応できるだけのしなやかな強さを持つ体制の構築が必要になるといえます。持続可能な仕組みを検討するために本章をご活用ください。

第５章では、ありたい姿を実現するための具体的な取組を記載しています。ありたい姿は各商店街によって様々ですが、地域が抱える課題とそれを解決する手法はいくつかの先行する事例が参考になると考えています。新規創業の促進、ブランディング、にぎわいづくりなど、資金確保、効果検証の手法とともに、今後の取組を検討するために本章をご活用ください。



２．本書の視点

本書は、商店街を取り巻く社会の潮流の理解から始まり、自分たちの商店街の現状と目指すべき未来を明らかにした上で、持続可能な体制づくりや人材の活用・育成、個別の取組の実施のためのノウハウを交えながら整理しています。

基本的には、第１章から順番に読み進めていただくことを想定して作成していますが、各章から読んでいただいても内容を理解できるように工夫しています。各章は、以下のような悩みを抱えていらっしゃる方を想定して作成しています。

第１章
- 商店街を取り巻く環境の変化としてどのような要因があるのか、捉えることができない

第２章
- 自分たちの商店街の現状をうまく分析できない
- 現状をうまく分析するための手法が分からない

第３章
- 商店街として活動を数多く実施してきているものの、活動の意義や目的が曖昧になっている

第４章
- 商店街の組織が持続可能な状態となっていない
- 他の組織と連携ができていない
- 人的ネットワーク等が不足している

第５章
- 先行する個別の活動や取組が分からない
- 活動の方向性はあるが何をして良いかが分からない

主な読み手としては、商店街組織の役員をはじめとする商店街関係者、まちづくり関係者を想定しています。また、地方公共団体、商工団体など、地域経済に関わる各支援機関の方にもご覧いただき、商店街支援の一助としていただくことを目的としています。

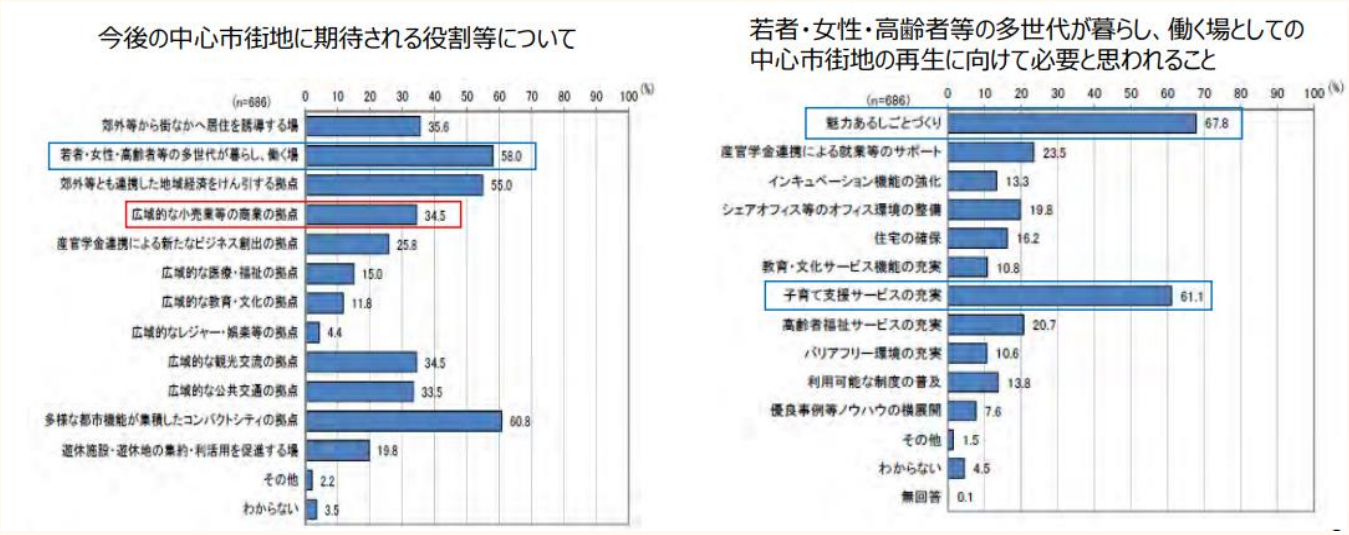
なお、本書で紹介している事例は、商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）にて参照できます。

1 商店街の置かれている状況を知る

1．商店街に期待される役割の変化

- これまで商店街は、地域住民の買物の場として機能してきましたが、小売・サービス業の年間総販売額における商店街の販売額の割合は、年々、減少傾向にあります[1]。
- 一方で、商店街には、買物の場であることに加え、商業以外としての役割も期待されつつあります。
- 例えば、地方公共団体が商店街を含む中心市街地に期待する役割として、「多様な都市機能が集積したコンパクトシティとしての拠点」であることに加え、「若者・女性・高齢者等の多世代が暮らし、働く場」であることの期待が大きくなっています。また、その実現に向けて、「魅力あるしごとづくり」、「子育て支援サービスの充実」などが重要であるとされています[2]。

図表　商店街を含む中心市街地に対する地方公共団体の期待



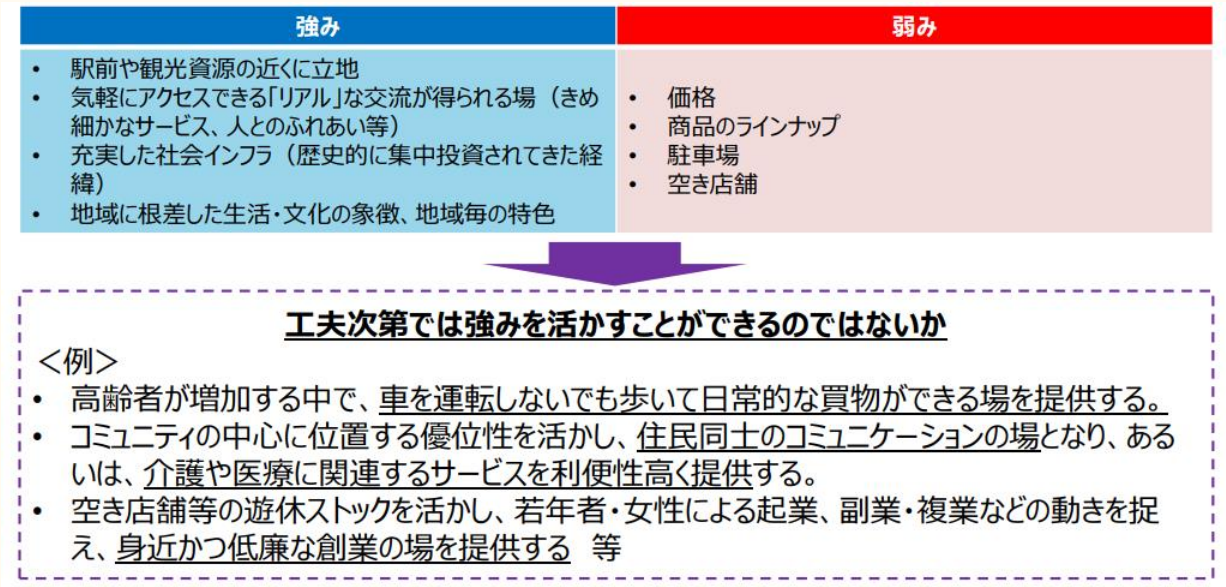
出所）中心市街地の活性化に関するアンケート調査　結果概要
（平成 31 年４月　内閣府　地方創生推進事務局）

- また、最近の調査によると、地域住民にとって、商店街の商業機能としての評価は、郊外大型店等と比べて必ずしも高くはありません。住民目線では、単に「価格」や「商品のラインナップ」などの評価は低くなっています。一方、「きめ細かなサービス」や「人とのふれあい」が提供されること、さらに、気軽にアクセスできる「リアルな場」

1 商業統計（立地環境特性別統計編）
2 中心市街地の活性化に関するアンケート調査　結果概要（平成 31 年４月　内閣府　地方創生推進事務局）
https://www.chisou.go.jp/tiiki/chukatu/renrakukaigi/h31_dai1/siryo2.pdf

であることの評価は高くなっています[3]。

図表　住民目線で見た商店街の強み・弱み



出所）地域コミュニティにおける商店街に期待される新たな役割と支援のあり方
（令和２年５月 19 日 中小企業庁 地域経済産業グループ）

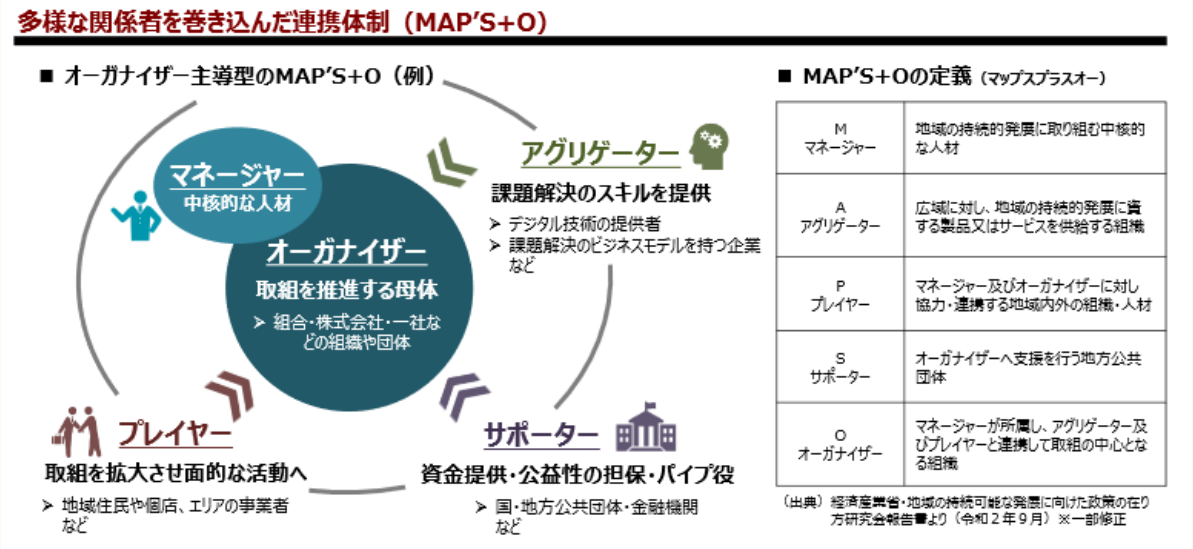
- 商店街は、飲食店などの生活関連サービスや多様なインフラ機能を有していることから、これまでも「地域の商業集積地、かつ、地域社会を支えるコミュニティの担い手」と表現されてきました。
- しかし、ここ数年で「デジタル化の進展」、「持続可能な社会に対する意識の高まり」、「コロナ禍による消費や移動の変化」など、時代や社会の潮流、商店街を取り巻く環境は大きく、かつ、スピーディに変化しています。
- 今後は、商店街自らが上記のような変化を的確に把握し、自分たちの商店街の特徴を活かし、地域や地域住民のニーズに応える場として、また、社会課題を解決できる場として、新たな役割を担っていくことも必要といえます。
- また、デジタル化の進展や新型コロナウイルス感染症の影響も、商店街にとって大きな転換期と捉え、来街者や地域住民との新しいつながりや関係性をどのように創出すべきか、検討する良い機会といえます。地域における商店街の位置付けだけで、これからの自分たちの商店街を考えるのではなく、自分たちの強みや弱み、ありたい姿をもとに、商店街の商圏をより広範囲で捉え直し、それに見合う最適な体制や取組を検討するなど、商店街の新しい方向性を見出すことが重要です。

3 地域コミュニティにおける商店街に期待される新たな役割と支援のあり方（令和２年５月 19 日 中小企業庁 地域経済産業グループ）https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/jizoku_kano/pdf/002_02_01.pdf

2．商店街そのものが変化する兆し

- 商店街は、これまでの歴史を通じ、多様な生活関連サービスや、その地域に必要なインフラ機能を有しています。今後も、地域社会を支えるコミュニティの担い手として、地域が商店街という場を次世代に継承していくことが必要です。
- 商店街を次世代に継承していくことに対して、「地域全体として自覚を持っているか」が、これからの商店街にとって重要な問いになります。次世代に継承していくことに対して自覚のある地域では、商店街組織単体だけでなく、近隣の商店街組織、さらには地域内外の多様な関係者と連携し、体制づくり、人材の活用や育成において新たな取組が始まっています。
- 最近では、地域の持続的発展に向けた体制を構築するための視点として「MAP'S＋O」という考え方が注目を集めています[4]。詳細については、第４章に記載していますが、「MAP'S＋O」は、地域の多様な関係者をマネージャー（M）、アグリゲーター（A）、プレイヤー（P）、サポーター（S）、オーガナイザー（O）の５つの属性に分類し、地域のビジョンやコンセプトをあらゆる関係者と共有しながら活動または事業を持続させるための体制を表現するものです。
- 「MAP'S＋O」という考え方は、商店街を取り巻く潮流にも柔軟に対応でき、また、地域の特性を踏まえ、地域の持続可能な体制を柔軟に検討していく上で、非常に有益な視点をもたらすものといえます。

図表　多様な関係者を巻き込んだ連携体制（MAP'S＋O）



出所）「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書
（令和２年９月 30 日 地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会）

4 「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書
（令和２年９月 30 日 地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会）
https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/jizoku_kano/pdf/008_02_00.pdf

3．潮流①：デジタル化の進展

- 近年、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という言葉が注目されています。DX とは、単なる IT 活用による効率化にとどまらず、デジタル技術やデータの活用によって、人々の生活がより良くなるような変革を促すことを意味します。
- また、我が国が目指す未来社会として「Society 5.0」の実現が掲げられています。Society 5.0 では、IoT（Internet of Things）技術を活用し、全ての人とモノをつなげ、様々な知識や情報を共有するとともに、人工知能（AI）により必要な情報を必要な時に提供し、ロボットや自動走行車などの技術を活用し、多様な社会課題、地域課題の解決を進めていくことを目指しています[5]。

図表　Society 5.0 で実現する社会のイメージ

出所）Society 5.0 で実現する社会（内閣府）

（１）デジタル技術の活用

- 商店街においても、既存の枠組みにとらわれることなく、新たなデジタル技術や仕組みを積極的に活用し、来街者などの顧客が得られる価値と、商店街関係者の活動の効果を効率的に最大化していくことが期待されます。
- 実際に、先行する商店街では、デジタル技術を複合的に活用しながら、来街者に対する利便性の向上に加え、消費機会の拡大、消費単価の向上の点で一定の効果のある新たな取組が進められています。
- 例えば、キャッシュレスや電子地域通貨、デジタルスタンプラリー、デジタル商品券

5 Society 5.0 | Society 5.0 で実現する社会（内閣府）https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/

など、既存のサービスをデジタル化する事例もあれば、オンライン商店街や商店街全体におけるデリバリーサービスの仕組化など、新しいサービスが誕生している事例もあります。また、アバターの利用など、実体は現実に置きつつ、仮想の世界を楽しむことができるメタバース活用の試行を進めている事例もあります。

- 後述する商店街の現状分析やビジョンを踏まえ、自分たちの商店街にとって価値の向上につながるデジタル技術の活用、導入を検討していく必要があるといえます。

（２）データの活用

- AI カメラやビーコン、需要予測分析ツールなどのデジタル技術の導入によって、効率的にデータを取得することが可能になりました。
- 取得したデータを分析することで、商店街の現状や課題を定量的に把握すること、また、商店街が抱える課題に対して、データに裏付けされた説得力のある最適な解決策を導出することも可能になりました。さらに、取組の成果を定量的かつ継続的にモニタリングすることができ、活動の改善や見直しもできるようになりました。
- ただし、データを取得するにも、人的、金銭的コストがかかります。商店街又は個店の活動や事業においてデータを有効活用できていない理由のひとつに「取得すべきデータを特定できないこと」が挙げられます。
- まずはデータを取得する目的を明確にする必要があります。データの取得によって、取組の仮説と検証を効率的に行うことができるようになりますが、どのような取組でデータを活用すべきであるのか、データを活用することでどのような状態を目指すのか、などについてしっかりと検討することが必要です。その上で、取得するデータの項目、データの取得・分析のタイミング（日次・週次・月次・年次）と期間、データの取得・分析に係る費用を事前に整理しておく必要があります。
- 今後の商店街の効果的な運営にあたっては、商店街であっても個店であっても、積極的にデジタル化を推進することが重要となります。デジタル化の取組が双方で、同時に行われ、つながることで、はじめて商店街におけるデジタル化が進展することとなります。

事例紹介

デジタルデータを活用した効果的なまちづくりの推進
（松山中央商店街（愛媛県松山市））

【ポイント】

- データを活用した合理的根拠に基づく取組の実施

【概要】

- デジタル技術の導入：これまで、商店街において様々な誘客イベントや取組が行われてきたが、潜在的なニーズ・顧客層を見極めた取組を行うことや、効果や問題点を把握して事業を改善するような取組について、エビデンスが不十分であった。このことから、来街者の属性・行動や、消費者の消費動向などを AI カメラやまちペイを活用してデータ収集し、消費者を行動させるための仕組みを構築。
- データの利活用：得られたデータは、イベント等が来街者数に与えた影響を分析して対応策を検討する取組や、「〇〇 の来街者層が足りない」など、新事業を企画する際の説明材料として活用。データという合理的根拠に基づく取組を行うことで、より効果的・効率的な取組に向かっている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

4．潮流②：持続的社会に対する意識の高まり

- 商店街を取り巻く環境が変化する中、新たな潮流として SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）があります。
- SDGs では経済、社会、環境の３つの調和が重要とされており、「経済成長」と「環境保護」、「社会的包摂」の３つがより良く共存すべきものと捉えられています。
- また、SDGｓには 17 の目標、目標に紐づいた 169 のターゲット、232 の指標が設定されています[6]。そのひとつに「住み続けられるまちづくりを」という目標がありますが、SDGs の各目標はつながりあっていること、さらに、商店街は多様な生活関連サービスや、その地域に必要なインフラ機能を有していることから、商店街に関連する目標や活動は多岐に渡っています。
- 例えば、飲食店におけるフードロスの削減、地元食材の活用や地産地消の推進、子供食堂の運営、太陽光をはじめとした再生可能エネルギーの活用、資源の効率的な活用、災害に対する強靭さ（レジリエンス）の確保、女性が働きやすい職場や雇用の創出、公共・民間・市民同士の連携・協働などが挙げられます。
- SDGs の目標やターゲットは、グローバルな目線で作られていることから、抽象度が高いものとなっています。SDGs の考えは、自分たちの商店街が持続可能に活動できているかを振り返る際の視点として、新しい活動に取り組む際のアイデアを抽出する視点として活用することが想定されます。

図表　SDGs の概要

出所）持続可能な開発目標（SDGs）達成に向けて日本が果たす役割（外務省）

- また、SDGs というグローバルなトレンドのみならず、持続可能な社会の実現にあたっては、日本固有、地域固有の課題への対応もあります。
- 例えば、人手不足への対応、生産性向上の実現、買い物難民対策、介護問題への対応、

6 JAPAN SDGs Aciton Platform（外務省）
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/index.html

局所的に発生する災害への対応、社会資本ストック（インフラ）の老朽化への対応などが挙げられます。

▶ 商店街は、多様な機能が備わっていることから、学びの場として活用することが可能です。地域が抱える課題を学び、解決していく場として地域に認識してもらうことで、商店街に人々が集うきっかけを作ることができます。また、商店街との関わりを次世代に継承していくことも可能になるといえます。

事例紹介

SDGs の活動を通じた商店街のブランディング（魚町銀天街（福岡県北九州市））

【ポイント】

- 商店主を巻き込む小さな仕掛けにより、SDGs 商店街としてのブランディングが定着
- 商店街が学びの場を提供し、多様な方々が訪れる商店街へと変革

【概要】

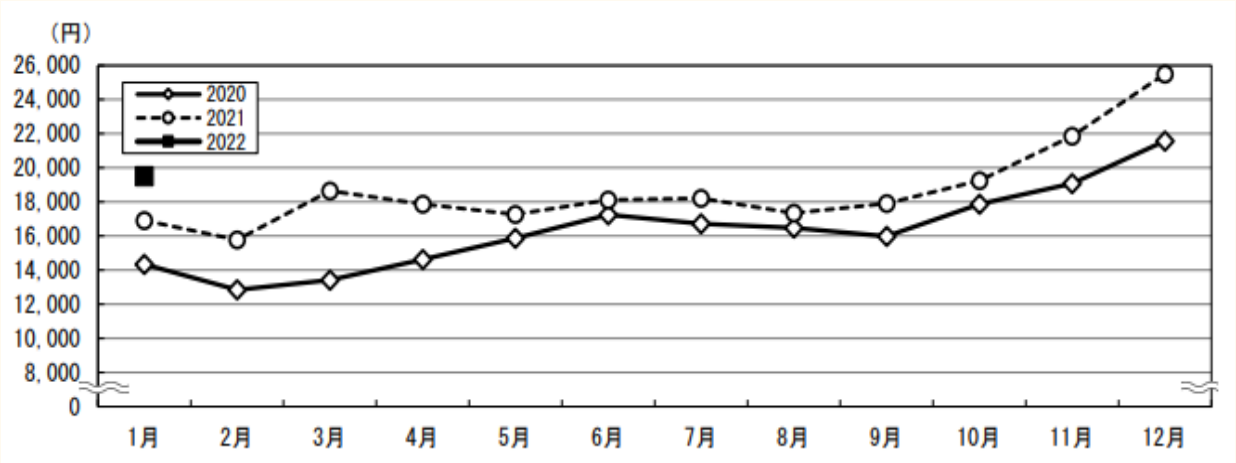
- SDGs への着目：2018 年、経済協力開発機構(OECD)が SDGs の関心が高い北九州市を「SDGs 推進に向けたモデル都市」に認定。SDGs への取組に対する機運が上昇した。魚町商店街振興組合・理事長の梯氏と市内で SDGs を推進していた NPO 法人 SDGs Spiral の森川氏は、商店街の様々な取組を SDGs として捉え直して発信することで、地域住民や来街者からの共感を呼び、地域課題の解決もできるのではないかと考えた。
- SDGs の普及・啓発：同年、同組合は「SDGs 商店街」を宣言し、飲食をしながら気軽に参加できる「SDGs バル」や、まちゼミを通じた勉強会の開催、北九州まなびと ESD ステーションでの講座実施など、様々な普及・啓発を実施。また、これまで商店街が実施してきた取組について、SDGs で掲げられているゴール・ターゲットと結び付け、社会的意義を可視化。
- 各店舗への波及：コンセプトに共感した各商店主が、自身の店舗に合った取組を実施。例えば、規格外野菜の販売や、賞味期限が近い商品を調達した割引販売、出がらし茶葉の商品化、放置竹林を用いた竹炭等の販売、カフェでのガラスストローの利用など、多様な取組を推進。2019 年には、SDGs 商店街の取組が評価され、「第３回ジャパン SDGs アワード」の最優秀賞である内閣総理大臣賞を受賞。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

5．潮流③：コロナ禍による消費や移動の変化

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、市民、企業の意識や価値観は大きく変容しました。それに伴い、個人のライフスタイル、企業のビジネススタイルにおいても、新しい変化が見られるようになりました。
- 個人のライフスタイルは、３密（密閉、密集、密接）を避ける行動に加え、移動の自粛、通販やテレワークの活用等を盛り込んだ「新しい生活様式」が導入されたことによって大きく変化しました。自宅で過ごす時間が増えたことで、外出型消費は減少し、いわゆる巣ごもり消費が増加しました[7]。このような状況を踏まえ、消費者に対するサービス内容も変化しつつあります。例えば、インターネット通販やフリーマーケットサービスの活用が増加するとともに、食事のデリバリーサービスも台頭しています。商店街においても、独自のデリバリーシステムの構築やリアルとバーチャルを連動させたオンライン商店街などの取組が進められています。

図表　ネットショッピングの支出額の推移（2020 年 1 月-2022 年 1 月）



出所）家計消費状況調査 調査結果（総務省統計局）

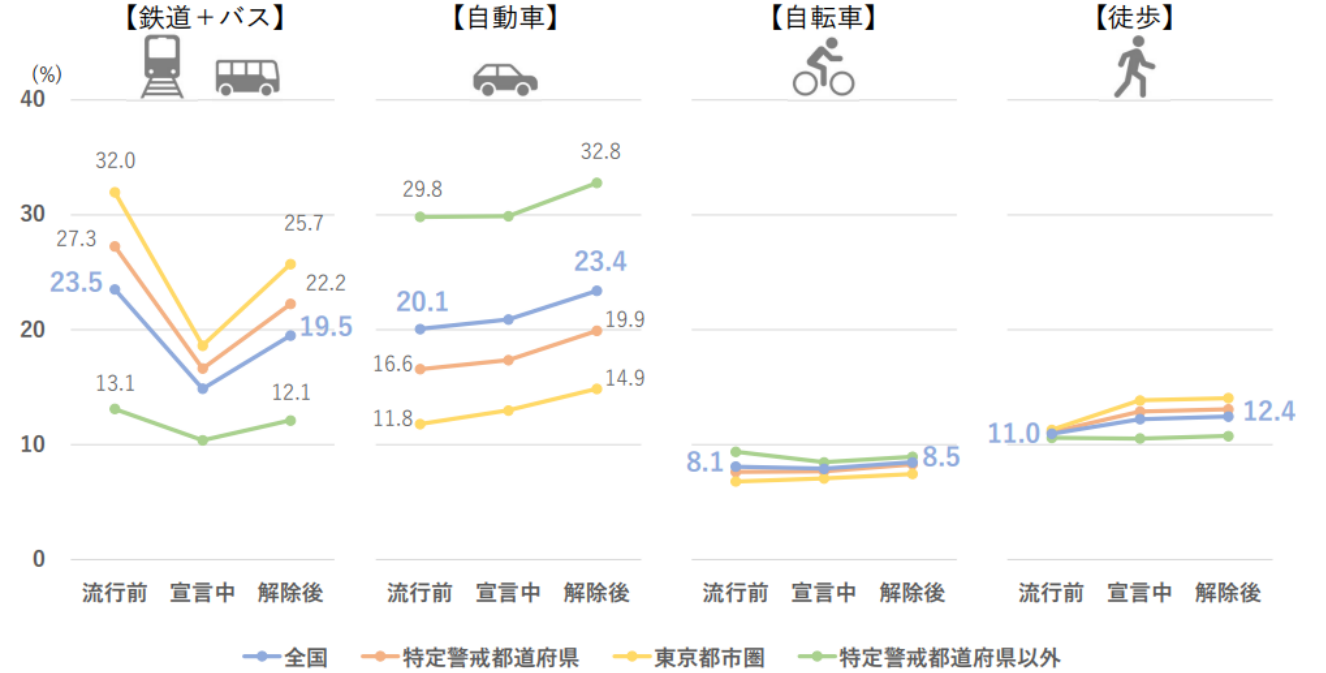
- さらに、日常の時間の使い方も変化しつつあります。オンライン学習やテレワークなどによってインターネットの利用が増加しています。また、郊外への転居、地方への移住に対する関心も高まりつつあります。高校生、大学生等の学生の間では、地方での就職志向も高まりつつあります[8]。
- また、「新しい生活様式」の導入によって、買物時のキャッシュレス決済の利用が推奨されました。感染予防対策の点から、商店街においても、非接触であるキャッシュレ

7 家計消費状況調査 調査結果（総務省統計局 令和４年３月 11 日）
https://www.stat.go.jp/data/joukyou/pdf/n_joukyo.pdf
8 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査（令和３年 11 月１日 内閣府政策統括官（経済社会システム担当））
https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result4_covid.pdf

ス決済の導入の取組が進められています。

- 企業のビジネススタイルの変化としては、大企業を中心にテレワークの導入が進みました。それによって、オンライン会議ツールが普及し、コミュニケーションのデジタル化が進展することとなりました。
- また、分散型の働き方として、企業、従業員ともにコワーキングスペースの活用が進み、アフターコロナをにらんだワーケーションの動きも活発化しつつあります。
- 鉄道やバスなどの公共交通機関の利用は減少し、自動車の他、自転車や徒歩を選択する人が徐々に増加するなど、人々の移動手段にも変化が見られています[9]。商店街においても、シェアサイクルやグリーンスローモビリティの実証、導入などの取組が進められています。

図表　地域別の代表交通手段分担率



出所）全国の都市における生活・行動の変化-新型コロナ生活行動調査概要

- このように、個人のライフスタイル、企業のビジネススタイルともに、大きな変化の最中にありますが、デジタル化の進展や社会課題への対応も含め、新型コロナウイルス感染症の影響によって注目された変化は、突然誕生したものではありません。従前から予想されていた未来の事象であって、新型コロナウイルス感染症の影響により、その未来が早送りするスピードで近づいている状況といえます。そのため、予想されている未来の中で、これから起こる事象を商店街として的確に把握しておくことが必要といえます。
- さらに、これから起こる事象のうち、派生的に生じる事象の中に、商店街としての事

9 全国の都市における生活・行動の変化-新型コロナ生活行動調査概要（第２編）-（国土交通省都市局都市計画課都市計画調査室）https://www.mlit.go.jp/toshi/tosiko/content/001410798.pdf

業や取組の機会やヒントがあります。自分たちの商店街の現状や目指すビジョンとの兼ね合いの中で、新たな取組を検討することも有効と考えられます。

- なお、全国商店街振興組合連合会において、「商店街の新型コロナウイルスとの共生」という冊子が公開されています。本書では、商店街における新型コロナウイルス感染症対策についても、詳細な記載がなされています[10]。

10 新型コロナウイルスとの共生（令和３年３月 全国商店街振興組合連合会）
https://www.syoutengai.or.jp/dataroom/data/R3kindaika.pdf

2 自分たちの商店街のことを知る

1．関係者と一緒に考える

(1)取組のポイント

＜関係者と一緒に考える意義＞

- 商店街は「地域の顔」と呼ばれることも多く、商店街組織を中心に様々な方との交流や協力、連携によって成り立っています。商店街組織が、単独で活動している場合もありますが、多くの商店街では、地域の関係団体や関係者の皆さんと連携して活動を行っています。
- 地域には多くの関係団体や関係者がいるため幅広く相談すると、地域の合意形成に時間がかかってしまうといった指摘もあります。他方、地域の関係団体や関係者と連携することで、商店街が持ち合わせていなかった知見やノウハウ、さらには特有の機能や役割を知るきっかけにもなります。関係者とともに、地域の課題と向き合うことで、効果的に取組を進めることが可能になります。

＜関係者とは＞

- 商店街の関係者は多岐に渡ります。地域の組織や人としては、地方公共団体、商工会議所・商工会、まちづくり会社、公共機関（警察、消防など）、経営支援機関組織（よろず支援拠点など）、金融機関、その他 IT 企業・不動産企業・デザイン企業などの民間企業、住民、学生などが挙げられます。
- また、外部の人や組織や人としては、地方経済産業局、各都道府県の商店街振興組合連合会、独立行政法人中小企業基盤整備機構地域本部、株式会社全国商店街支援センター、その他通信・物流・人材紹介などの分野において全国で事業展開する特定のソリューションを有する企業群、さらには、空き店舗対策などに取り組む専門家や事業者などが挙げられます。

(2)具体的な内容

＜関係者と一緒に考える際の視点＞

- 地域の活性化は、中心となるリーダーだけで動かすことは難しいといえます。一見、リーダーが中心となって活動している地域であっても、実際は、多くの関係者の協力によって取組が進められています。
- 活性化している地域も、はじめから関係者の体制ができていたわけではなく、まずは少ないメンバーでスタートしています。そして、取組を進めるにつれ、想いに賛同する人々が集まり、しっかりとした枠組みを持った取組に成長していきます。
- 地域に関わる方の多くが、地域に対して「想い出」や「愛着」を持っています。地域で仲間の輪を広げていく際には、①自分の街に興味を持ってもらうこと、②自分の街について知ってもらうこと、③自分の街に愛着を持ってもらうことなどの機会を意識的に作り出し、活動に取り組むことが大切な視点になります。

＜関係者と一緒に考えることの効果＞

- 様々な関係団体、関係者の意見に耳を傾けながら、関係者と一緒に地域のことを考えることによって、地域の抱える課題や、地域の目指すべき方向性についての認識が深まります。また、認識が深まることで、関係者間でコミュニケーションが取りやすくなるため、新しい取組を進める上での合意形成や調整等にかかる時間的・精神的コストが少なくなるという効果も得られます。
- 地域内での連携がまだ十分ではない場合、これからの地域の未来を題材としたワークショップなどを開催し、参加した多様な主体が持つ地域に対する想いや期待を共有することで、当事者意識が生まれ、地域内で連携しやすくなるきっかけとなります。

→　東京都世田谷区の事例

⑶事例紹介

多様な住民が主体的に参画する仕組みづくり（尾山台商店街（東京都世田谷区））

【ポイント】

- 多様な主体を巻き込み、商店街としてのありたい姿を描くワークショップを開催
- ①出会う・つながる、②仲良くなる、③想いを語る・聴く、④共感する・集まる、⑤動き出す、⑥また新たな出会いを生む、というサイクルを創出し自発的取組を誘発

【概要】

- ワークショップの実施：町内会や商店街の関係者、小学校の PTA 、学生などに集まってもらい、尾山台の未来を考えるワークショップ「おやまちデザインプロジェクト」を開催。多様な方々と一緒に尾山台のありたい姿を追求した。
- ワークショップテーマ設定の工夫：商店街やエリアの課題解決ではなく、「30 年後、このまちでどのように暮らしたいか？」など、自分の将来という動機付けからまちづくりを考えた。多様な方々からまちに対する想いが語られ、商店街の新たな役割や地域への愛着、問題意識が共有された。商店街に限らない、組織や肩書きを超えた議論の場を作り、まちの未来を共有することで、自分事としてまちづくりに関わる人が増えていった。
- 自発的な取組の誘発：おやまちプロジェクトでは、個人のやりたいことを起点とし「課題解決よりも楽しさ」をモットーにすることで、新しい人が引き寄せられ、次の取組の種が芽生える環境を創出している。例えば、「ホコ天プロジェクト」で出会ったメンバー同士で「Bar おやまち」が始まり、そこでつながったメンバー同士で「コミュニティ食堂」が開業されるなど、人と人とのつながりをベースに主体的な取組が生まれる仕組みが構築されている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

2. 商店街を取り巻く環境や周辺地域を知る

(1)取組のポイント

- 商店街を取り巻く環境や周辺地域を考える際には、一般的に企業が事業戦略を立案するために外部環境変化を把握する際と同じように、①社会・地域の動向、②政策の動向、③地域経済の動向、④技術の動向の４つの視点から分析することが有効です。商店街の事業や活動に対して、それぞれの視点からどのような影響を与える可能性があるのかを分かりやすく整理します。
- 上記の整理によって、自分たちの商店街がどのような環境に置かれているのか、現状を認識することができ、商店街としての課題を把握することもできます。

(2)具体的な内容

- 次のような視点から、商店街を取り巻く環境や周辺地域の状況を把握し、自分たちの商店街を理解していきます。可能であれば、できるだけ定量情報として取得し、経年での変化を捉えることが有効です。
- 一部の例になりますが、多くの関係者と意見を重ねることにより、商店街が、どのような環境で、日々、活動しているのか、関係者で共通のイメージを持つことができます。

図表　商店街を取り巻く環境や周辺地域を知る際の視点（例）

①社会・地域の視点

- 地域の昼夜間人口に変化はあるか。
- 商店街に隣接する公共機関、交通機関、医療機関、介護施設、教育機関、防災機関などは、どのようなものがあるか。商店街とは、どれぐらいの距離があり、どのような関わりを持ってきたか。
- 隣接する機関や施設などと、情報共有や情報交換は行われているか。

②政策・制度の視点

- 商店街における消費者の購買行動に影響を与えるような、行政や支援機関による制度はあるか。
- 上記の制度は商店街としてどのように活用できるか。

③地域経済の視点

- 近隣に商業施設、商店街は、どのようなものがあるか。
- 隣接する商業施設や商店街などと、イベントや催事のスケジュール調整は必要かどうか。

④技術発展の視点

- これまで商店街で活用していたものとは異なる新しい技術はあるか。
- 消費者の購買行動プロセスが変わるような技術はあるか。

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

３．商店街の店舗の構成を知る

(1)取組のポイント

- 商店街を取り巻く環境、周辺地域を理解した後は、自分たちの商店街についても改めて理解していくことが必要です。
- 商店街は、様々な店舗で構成されており、来街者もこれらの店舗が持つ魅力に関心を持ち、集まってきます。
- 商店街における空き店舗、未利用地が増加する中、これらの場所を有効活用していかなければ、地域の衰退が加速していくことにもつながってしまいます。また、空き店舗、未利用地だけでなく、既存店舗であっても、来街者のニーズや需要に応じて、商品やサービスを見直していく必要があることから、商店街の店舗構成を検討することは、非常に重要な取組となります。
- 店舗の構成を見直す際、不足している業種をどのように埋めるべきかだけに終始することがあります。来街者にとって、多様な業種があることは商店街としての魅力であることから、大切な視点になります。一方、あえて業種を集積させることによって、新しい商店街としての魅力を発信する機会となったケースもあります。例えば、店舗構成に加え、商店街の強みや来街者の特性などを詳細に分析し、特定のメニューを提供する飲食店を集積させ、「〇〇ストリート」として新たな来街者を呼び込むことに成功した事例は数多くあります。
- 店舗構成を見直し、地域の活性化に成功している地域であっても、成功と失敗を繰り返し、試行錯誤を続け、取組を行っているのが現状です。このため、店舗構成の見直しは、一時的に取組を行うのではなく、継続的に取組を進めていくことが大切になります。

(2)具体的な内容

▶ 店舗の構成を見直す際のステップは、大きく分けて、次の２つになります。
① 商店街における店舗構成を調べて可視化する。
② 調べた情報を基に、今後の方針、施策について考える。

＜① 商店街における店舗構成を調べて可視化する＞

▶ 商店街における店舗や土地の利用状況について調査します。なお、稼働している店舗には、営業日や営業時間がありますので、曜日や時間帯を変えつつ、現地に訪問し、確認します。

▶ 調査した結果は、商店街の各店舗、住居、土地ごとに、地図上に色分け、番号付けを行い、整理します。
- 稼働している店舗（既存店舗）
- 稼働していない店舗（いわゆる空き店舗）
- 住居
- 駐車場
- 空き地・未利用地

▶ なお、稼働している店舗については、各商店街の状況に応じて、飲食、物販など、さらに細分化して整理します。

▶ また、現地訪問で取得できない情報については、以下の視点から各店舗等へのヒアリングを通じ、項目毎に一覧表として整理します。但し、プライバシーに関わる情報も含まれる場合がありますので、情報の取り扱いには十分な配慮が必要です。

▶ なお、各店舗等の状況にあわせて、対象地域の地価に関する情報を取得することで、より地域の状況を理解することができます[1]。

図表　既存店舗に対する情報整理の視点（例）

①店舗名（組合員名簿ではなく実際の店舗名）
②場所（地図上の番号）
③入居の形態（所有・テナント）
　③－１（所有の場合）：
　　所有期間、世代数、代表者の年代、後継者候補の有無、後継者候補の年代
　③－２（テナントの場合）：
　　賃借期間、商店街にオーナーがいるか
　　（オーナーがいない場合、店長では意思決定ができないケースが多い）

1 国税庁ホームページ https://www.rosenka.nta.go.jp

④商店街組合への加入状況
⑤営業の状況：営業時間（具体的な時間帯）・店休日
⑥従業員：従業員数・主な雇用形態
⑦店舗の特性：
業種（物販、飲食、サービス（民／官：医療・福祉や教育など）、オフィスなど）
営業時間帯（昼型営業、夜型営業、昼夜間営業）
消費者志向（目的型：店舗そのものが来街の目的となっている店舗、回遊型：まちを歩きながら立ち寄ることが多い店舗）など

※上記の情報から、商店街の全体の傾向についても把握します。
・商店街組合に加入している／加入していない店舗の数
・業種や業態の傾向
・繁盛している店舗の傾向
・店舗間における情報共有や情報交換の状況
・従業員の傾向（どのような年代の人たちが、何名程度働いているのか）など

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

図表　空き店舗（稼働していない店舗）に対する情報整理の視点（例）

①元の店舗名
②場所（地図上の番号）
③オーナー情報：個人所有／法人所有、氏名・社名、居住地（市内：商店街内・商店街外、市外）、オーナーの賃貸意向
④（賃貸が可能な場合）店舗情報：広さ（坪数）、賃料（月額）、飲食の可否（飲食設備の有無）
⑤空き情報：空き期間、空き理由

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

図表　空き地・未利用地に対する情報整理の視点（例）

①場所（地図上に表示）
②オーナー情報：個人所有／法人所有、氏名・社名、居住地（市内：商店街内・商店街外、市外）、オーナーの賃貸意向
③空き情報：空き期間、空き理由

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

図表　駐車場に対する情報整理の視点（例）

①場所（地図上に表示）
②オーナー情報：個人所有／法人所有、氏名・社名、居住地（市内：商店街内、商店街外、市外）
③駐車場の形態：時間貸（コインパーキング・立体駐車場）、月極、店舗専用

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

＜② 調べた情報を基に、今後の方針、施策について考える＞

- 改めて、情報を整理したことで、商店街の店舗構成としての特徴、商店街における空き店舗や未利用地の割合など、これまで気づかなかったことが明確になります。特に、継続的に調査を実施することで、商店街の変化の様子を理解することができます。
- これらの情報をもとに、商店街関係者で現状や認識を共有し合うことで、商店街の課題や今後の施策の方向性が見えてきます。また、商店街としての店舗構成の見直し方針の検討や、商店街としての取組を検討することができます。

【店舗構成の見直し方針の検討】

- 地図上に整理した店舗構成の情報などを基に、関係者との間で、現状の認識を共有します。
- 整理した店舗構成の情報と、後述する地域や来街者のニーズを重ねることで、賑わっている店舗や業種、地域にとって必要でありながら不足している業種や機能、商店街全体の空き店舗等における賃貸ニーズなども把握することができます。
- また、各店舗の分析結果から、商店街全体が、どのような集客形態の商店街になっているかについても把握できます。例えば、商店街の集客形態が、目的型の店舗中心で構成されている場合、回遊型の店舗を配置することによって、来街者の滞在時間を延ばし、来街者の商店街に対する満足度を高めることができます。また、例えば、オフィスエリア、飲食店エリアが明確に分かれている場合、オフィスの従業員が飲食店エリアに足を運ぶことにつながる取組をどの時間帯にどこで実施すれば良いか検討することもできます。昼の集客が多いのか、夜の集客が多いのか、あるいは、昼の集客と夜の集客をバランス良く切り替えているのかなどについても分析できます。このように集客形態から店舗構成を見直すのも重要な視点になります。

【商店街としての取組の検討】

- 作成した地図を基に、どの空き店舗にどのような業種や機能を呼び込みたいのか、後述する商店街の目指す姿に合致する業種、企業としてどのようなものがあるか、検討します。
- 企業へアプローチする際には、条件面での交渉のみならず、商店街の理念や価値観を共有することも有効です。企業にも理念や価値観があります。お互いの価値観や理念

を理解し合うことで、事業の進展や相乗効果が期待されます。

新潟県新潟市の事例

- また、不足している業種をどのように埋めるかだけでなく、あえて業種を集積させることで、商店街として新しい魅力を発信する機会とすることも可能です。
- さらに、既存店舗、空き店舗の調査結果も参考に、現在の主要な商業用の建物が、今後も現状のままで活用していくことが可能であるのか、について検討することも必要です。多くの商店街において、建物の老朽化が深刻化していることもあり、現状調査をもとに、①現状のまま 10 年程度活用することが可能、②リノベーションなどの手法によって活用年数を引き延ばすことが可能、③今後 10 年以内に解体・除却・建替が必要の３つのいずれかを判断し、今後の方向性を検討することも重要です。

(3) 事例紹介

「ここでしか出会えないモノ・ヒト・空間」のコンセプトで人々が集う場づくり

（沼垂テラス商店街（新潟県新潟市））

【ポイント】

- 地域資源を活用したブランディングを行い、魅力ある個店を集積
- 個性的で魅力ある店舗を集めるための仕掛けづくり

【概要】

- まちづくり会社の設立：当時、まちの郊外化などにより、市場通りはシャッター通りとなっていた。田村氏は『街自体に活気がなければ、個人商店は成り立たない』と考え、総菜店「Ruruck Kitchen」を開業。加えて、田村氏と高岡氏は㈱テラスオフィスを設立し、沼垂市場通りの長屋（土地・建物）を全面買取した。
- コンセプトに基づくテナント誘致：沼垂の市場通りが持つノスタルジックな風景や建物の魅力に潜在的な力を感じ、「ここでしか出会えない人・モノ・空間」をコンセプトに「沼垂テラス商店街」をオープン。このコンセプトに共感・マッチしていることや、個性的な店舗であることなどを重視して、出店希望者を呼び込んでいった。経年劣化をプラスに捉え価値を見い出し、シャッター通りであっても、商店街に潜在していた資源をコンセプトとして言語化し、その地域にしかない個性・多様性を生み出すブランディングを行うことで、魅力ある個店を集積させ、商店街の再生につなげている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

４．商店街に関係する人たちのニーズを知る

(1)取組のポイント

- 消費者のライフスタイルや価値観が大きく変わりつつある中、今後も、商店街が、地域の住民や来街者にとって魅力ある場所として活動していくためには、商店街を訪れる人々のニーズなどを的確に把握していくことが大切になります。
- 各地域において、商店街における来街者のニーズ調査などが行われていますが、近年、特に目立つ報告としては、商店街が求める来街者層と、実際の来街層に大きな差があるということと、商店街で提供する商品・サービスと地域の住民などが求める商品・サービスにニーズの差があるとされています。
- この「差」を埋めていくためには、商店街並びに店舗がこれまでの考えを一新していく必要があるといえます。過去、商品を作れば売れる時代は、店舗が消費者よりも優位な状態にありました。その後、物が溢れる時代になり、消費者の意向を汲み取った商品・サービス展開が求められるようになりました。そのため、ユーザーのニーズを的確に捉えることが重要となり、ユーザーへのアンケートやヒアリングからユーザーが求める商品を把握し、提供するという流れとなりました。現在は、不確実性の高い時代であり、ユーザーのニーズも多岐に渡ります。そのため、ユーザーの潜在的なニーズも捉え、ユーザーが気づいていない価値を含む商品・サービスを提供し、新たな市場を作り出すという流れも出てきています。

(2)具体的な内容

- ニーズには、主に２つの種類があると考えられます。来街者が、商店街に来街する特定の目的や意思があって、購入したい商品・サービスなどがある場合（顕在的なニーズ）と、商店街に来街する目的や意思はなく、購入したい商品・サービスが明確になっていない場合（潜在的なニーズ）があります。
- 顕在的なニーズを把握する代表的な手法として、アンケートやヒアリングなどがあります。商店街組織が単独でニーズを把握することもありますが、すでに行政機関や商工会議所、商工会において、類似のアンケートやヒアリングを実施している場合があります。そのような既存の調査結果を活用することも想定されます。
- 潜在的なニーズを把握する手法の一つとして、「ペルソナの活用」があります。「ペルソナの活用」に当たっては、まず、商店街として来街を期待するユーザー層から代表となる「架空の一人のユーザー」を設定するところから始まります。この「架空の一人のユーザー」を「ペルソナ」と言います。次に、設定したペルソナの行動を想像、観察し、ペルソナが困っていることの解決や共感につながるような商品・サービスを検討します。ペルソナが存在するユーザー層に、実際に商品・サービスを提供するこ

とによって、新たな顧客獲得につながります。

▶ なお、商店街組織として、把握しておきたい来街者の属性情報並びにニーズとして、次のようなものがあります。

図表　来街者の属性情報・ニーズを把握する際の視点（例）

【属性情報】
①来街者の年代、性別、来訪頻度
②来街者の来訪目的
③来街者の滞在時間や購買情報
④来街者の居住地、居住地からの交通手段と所要時間
⑤来街頻度（時間帯、曜日など）
⑥活用しているメディア　など

【ニーズ】
①商店街に求める機能
②商店街のイベント、催事への関心
③商店街の満足度、要望・期待　など

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

5. 商店街の強み・弱みを知る

(1)取組のポイント

- 商店街が保有する「有形資産」、「無形資産」を明らかにし、商店街における「強み」「弱み」を分析することが大切です。
- 「強み」とは、地域の中で商店街にしかない機能や役割、他の商業施設等と比較して商店街が優れているポイントなどとなります。反対に、「弱み」とは、地域の中で劣っている点や不得意とする点となります。商店街の取組では、「強み」については、武器として積極的に活かすとともに、「弱み」については、地域内の関係者に補完してもらうことが必要です。
- 「強み」、「弱み」は、商店街が保有する「有形資産」、「無形資産」の視点から分析します。商店街は、有形資産としてどのような「建築物」「設備」「公共空間」「街並み・景観」を保有してきたか、また、その保有の変遷を知ることが重要です。また、これまで地域で培ってきた「歴史・伝統・文化」「イベント・催事・神事」「ブランド・機能」「組織・人材」などの無形資産についての把握することも重要です。
- 商店街の「強み」「弱み」は、商店街が新しい取組を実施する上で、商店街の資産が相対的に優位に働くものを「強み」として、反対に相対的に劣位に働くものを「弱み」として捉えることができます。

(2)具体的な内容

- 商店街の「有形資産」「無形資産」として、次のようなものがあります。

図表　有形資産の例

- 建築物：商店街を構成する建築物。例えば、店舗、蔵、町屋、神社・仏閣などの地域に古くから親しまれてきた建築物や、銭湯、駅舎などの生活に密着した建築物、歴史的な公共建造物などランドマークとなる建築物などが挙げられる。
- 設備：商店街に付帯する設備。例えば、街路灯、街路樹、アーケードなどが挙げられる。イルミネーションなど期間限定のものもある。
- 公共空間：道路（歩道）、公園、水辺空間などが挙げられる。
- 街並み・景観：その地域にある建物や場所、自然が作り出す景色そのもの。

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

図表　無形資産の例

- 歴史・伝統・文化：地域に古くから伝わる慣習や民俗芸能の他、地場産業や食文化などが挙げられる。
- 「イベント・催事」「神事」：長年に渡って商店街で実施されているイベントやお祭りなどが挙げられる。
- 「ブランド」「機能」：商店街そのものが持つイメージの他、ネーミングやコンセプト、さらには地域が保有する独自の機能などが挙げられる。
- 「組織・人材」：商店街が活動を実施する際の組織対応力、商店街活動を支える人材やコミュニティ、ネットワークなどが挙げられる。

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

▶ また、商店街の「有形資産」「無形資産」が「強み」「弱み」のどちらであるのか、以下の視点から分析、評価することができます。

図表　分析・評価の視点の例

- その資源は、社会的価値や経済的価値があるか。
- その資源は、希少性のある珍しい資源であるか。
- その資源は、他の地域から簡単にマネされることはないか。
- 商店街は、その資源を有効に活用することができるか。

出所）ワークショップ実施資料より野村総合研究所作成

▶ 分析、評価にあたっては、「４．地域や住民のニーズを知る」にあるように、地域や住民を対象にしたアンケートやヒアリング結果のうち、商店街への要望や期待、満足度を活用することがあります。また、活動を実施する上で競合となる組織や他の地域を想定し、各資源を比較し、自分達の商店街の資源を相対で評価することもあります。

▶ 上記の点から各資源を評価し、何が「強み」、「弱み」となるのかについて、事前に把握することで、実施する活動の成功確率を高めることが可能になります。

▶ なお、「第１章 商店街の置かれている状況を知る」、「第２章 自分たちの商店街のことを知る」で整理・分析した内容をもとに、各要因をプラスの要因（商店街にとっての機会）とマイナスの要因（商店街にとっての脅威）に大別します。上記の「強み」、「弱み」の要因と合わせることで、商店街の内部環境、外部環境に活用される「SWOT分析」を実施することが可能になります。

▶ SWOT 分析とは、「強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）」の頭文字から命名されたフレームワークです。４つの視点から商店街の現状を分析することで、今後の取組の方向性を検討することが可能になります。

	強み（Strength） ・〇〇〇 ・〇〇〇	弱み（Weakness） ・〇〇〇 ・〇〇〇
機会（Opportunity） ・〇〇〇	機会×強み ・商店街としての強みを機会に活かす取組	機会×弱み ・弱みを補強して機会を活かす ・弱みをあえて活用する
脅威（Threat） ・〇〇〇	脅威×強み ・脅威をあえて機会として捉え活かす取組	脅威×弱み ・徹底的に避ける ・影響があっても最小化する

① 商店街としての強み・弱みを特定・整理

② 商店街を取り巻く環境から機会と脅威を特定・整理

③各ボックスの視点で取組・事業の方向性を検討

3 自分たちの商店街のありたい姿を描く

1．商店街のビジョンを作る

(1)取組のポイント

- 商店街のありたい姿を設定することなく繁盛している商店街もありますが、先進事例を分析すると、商店街のありたい姿を描き、重点的に行うべき取組を明確にし、商店街の活性化につなげている事例があります。
- これまでの商店街では、現状の課題を正面から捉え、課題を解決することを意識した取組だけで十分でした。また、過去の実績やノウハウ、成功体験を転用することで、それなりの成果を生み出すことも可能でした。しかし、世の中の変化のスピードが向上し、不確実性も高く、商店街に期待される役割が変化する中、これまでのように過去の実績は通用せず、現状の課題を解決することすら、かなり難しい状況になっているといえます。
- 近年、ビジネスの世界では、新規事業などの検討において「バックキャスティング」という手法が使われています。これまでは、過去の実績や現状からどのような改善ができるかを考え、解決策となる活動を積み上げていくという「フォアキャスティング」という手法が一般的でした。一方、「バックキャスティング」は、先に未来の目標やありたい姿を描き、そこから逆算して、現在の活動を検討するものです。
- これまでの商店街の活動では、「フォアキャスティング」の手法が中心であり、商店街が直面する課題に対して、都度、解決策を講じていくという流れでした。しかし、これからは、物事の不確実性が高まり、簡単に正解となる解決策を見つけ出しにくい時代へと突入します。そのため、「バックキャスティング」の手法を柔軟に取り入れていくことが必要になります。
- 商店街でも、自分たちの商店街のありたい姿を描き、ありたい姿と現状との差分（ギャップ）を明確にした上で、差分を埋めるための取組や組織、人材を検討していくことが有効になるといえます。これまでの手法が「何をやるか」を起点としていたのに対し、「なぜやるのか」、「どうありたいか」を先に設定した上で、「何をやるか」、「どうやって実現するか」を検討することになりますので、体制、人材、取組に目的意識が必要になるといえます。

⑵具体的な内容

- ビジョンを描くためには、「第１章　商店街の置かれている状況を知る」、「第２章　自分たちの商店街のことを知る」の内容を踏まえ、関係者が自分たちの商店街が置かれている現状や取り巻く環境などを十分に把握していることを前提とします。
- 上記の情報を関係者で共有しながら、これまで商店街が大切にしてきた「価値観」などをもとに、商店街の「ありたい姿」を作ります。ただし、「ありたい姿」をいきなり作ることはできません。まずは、商店街関係者の方が集まり、それぞれが考える商店街としての「ありたい姿」を構成するキーワードを書きだすことから始めます。キーワードを書き出す際には、過去の実績などに引っ張られることなく、理想の未来を想像することを大切にしてください。
- 次に、なぜそのキーワードを記載したのか、一人一人がその理由や想いを関係者全員に説明、共有します。同じキーワードでも、理由や想いが異なることもあります。関係者全員で対話をしながら、背景にある考えを洞察し、さらにキーワードを探します。
- 挙げられたキーワードをもとに、近いテーマのキーワードを集め、構造化し、最終的には文章として取りまとめます。文章としては、いつ、どのような姿になっていたいか、について具体的に書きます。
- ここで作られた文章が「ありたい姿」を表現したものとなります。「価値観」に加え、「ありたい姿」はすべての活動の根底にあり、これに合致する活動こそが商店街として優先的に実施されるものと考えられます。つまり、「価値観」や「ありたい姿」が、これからの商店街活動を実施する上での判断基準の一つとなります。
- なお、「価値観」や「ありたい姿」は、地域の内側と外側に向けて、発信、共有していくことも大切になります。価値観やありたい姿に共感することで、地域の住民は愛着を持つことができ、来街者は、関心を持って訪れるきっかけにつながるといえます。また、出店希望者も、継続して事業を実施することを前提としますので、商店街の価値観やありたい姿への共感は、出店のきっかけの一つになるといえます。
- このように商店街において目指す姿を設定することにより、地域の内側と外側で、関心や愛着を持つ人々が増えることにより、商店街における活性化につながるといえます。

→　長野県佐久市の事例

⑶事例紹介

商店街のあり方の再定義とビジョンの作成
（岩村田本町商店街（長野県佐久市））

【ポイント】

- これまでの商店街の取組を振り返り、関係者と共に長い時間をかけて商店街のビジョンを作成
- 関係者とのコミュニケーションにより、ビジョンの下での協力体制を構築

【概要】

- 商店街の在り方の見直しとビジョンの作成：岩村田本町商店街は、商店街づくりを大きく見直すため、複数年に渡りワークショップを開始し、取組の効果の振り返りと改善などを協議する場を設け、「商店街があるから街がある」という従来の発想から、「街があるから商店街がある」という発想に転換。「地域の皆様とともに暮らす、働く、生きる商店街」という方向性の商店街づくりを目指した。
- ビジョンの浸透と実践：空き店舗の家主に対しては、大家さんサミットというコミュニケーションの場を構築し、商店街のビジョンを共有。空き店舗の流動化に対する協力を得て、空き店舗数を大幅に減少させることに成功している。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

2. 時間軸でありたい姿を整理する

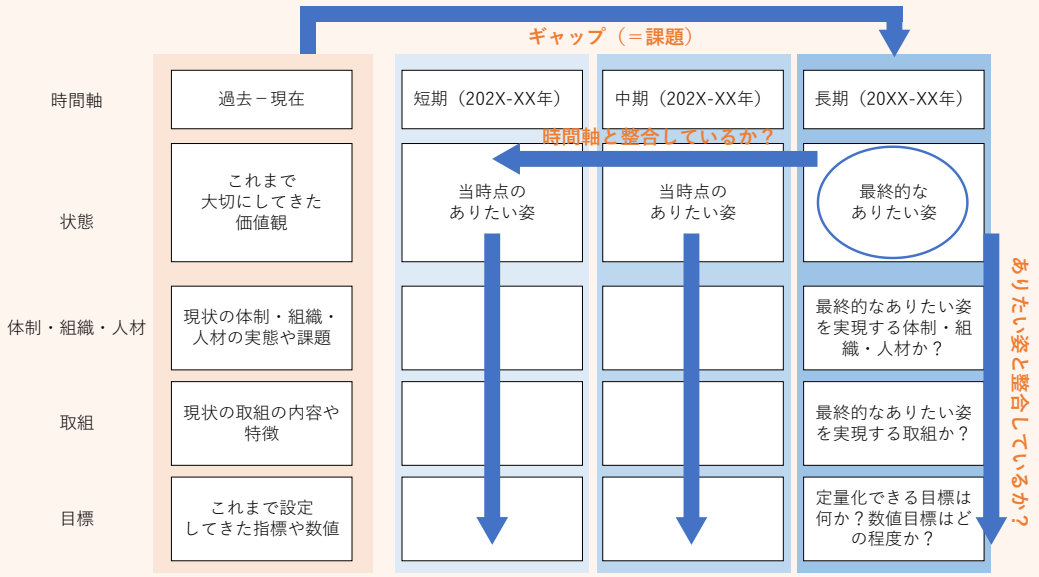
(1)取組のポイント

- 設定したありたい姿をもとに、いつまでに、どのような状態になっていたいのかを明確にすることで、どのような体制、人材で、どのような活動を実施するのかについて、検討することができます。
- 具体的には、ありたい姿と、現状の分析結果から、自分たちの商店街の課題や可能性を理解した上で、短期、中期、長期の時間軸で必要となる体制や人材、取組を検討し、整理・配置します。

(2)具体的な内容

- 現状の分析を踏まえ、改めて、自分たちの商店街の実態について整理します。商店街がこれまで大切にしてきた価値観、体制や組織、人材の実態や課題、取組の内容や特徴、目標などを整理します。現状からありたい姿を見ると、大きなギャップが生じています。このギャップこそが商店街として解くべき課題といえます。
- 次に、このギャップを埋めるために、必要となる体制や人材、取組を検討します。ここでは、一旦、実現可能性を考慮することなく、どのような取組を実施すればありたい姿を実現できるか、どのような体制であれば上記の取組を遂行できるか、といった視点から、まずはアイデアを創出します。
- 最後に、体制や人材、取組を時間軸で整理・配置していきます。どのような順番で活動を実施すれば、実現可能性が高まるのか、などを意識しながら整理します。

→ 北海道富良野市の事例



⑶事例紹介

中心市街地活性化基本計画に基づく「まちなかにぎわい空間」の創出（富良野五条商店街（北海道富良野市））

【ポイント】

- 商店街に関わる多様な主体を巻き込むために、全体計画の策定
- 関係者が参加する協議の場などを通じて、ゴールやスケジュール役割分担などを整理

【概要】

- 商店街と商工会議所、ふらのまちづくり㈱などが連携し、「中心市街地活性化協議会」を通じて、ルーラル（田舎）とアーバン（都会）を合せた都会と田園の魅力を併せ持つおしゃれな田舎まちとして、両方の良さを備えたまちづくりを目指した「ルーバンフラノ構想」を策定。
- エリアが目指すゴールを共有し、各主体の役割と具体的なスケジュールを明確にするとともに、進捗管理や課題の把握などを行った。全体計画をベースとした協力体制を構築したことにより、事業がスムーズに進み、観光客の回遊性の向上と地域住民の滞留時間の増加を実現し、中心市街地を賑わいの拠点とすることにつながった。
- ふらのまちづくり㈱は、「フラノマルシェ」、「ネーブルタウン」、「コンシェルジュ フラノ」といった商業施設を「ルーバンフラノ構想」に沿って開発。各施設の運営も同社が担い、その事業収益を中心市街地活性化のための事業に再投資する循環を作り上げた。観光客の増加、雇用の創出、地価の上昇などの波及効果を地域全体にもたらしている。地域で活躍する経営者を巻き込んだ民主導の推進体制を構築したことで、事業計画やその運営に磨きがかかり、収益性と実現可能性が高い事業の推進につながっている。

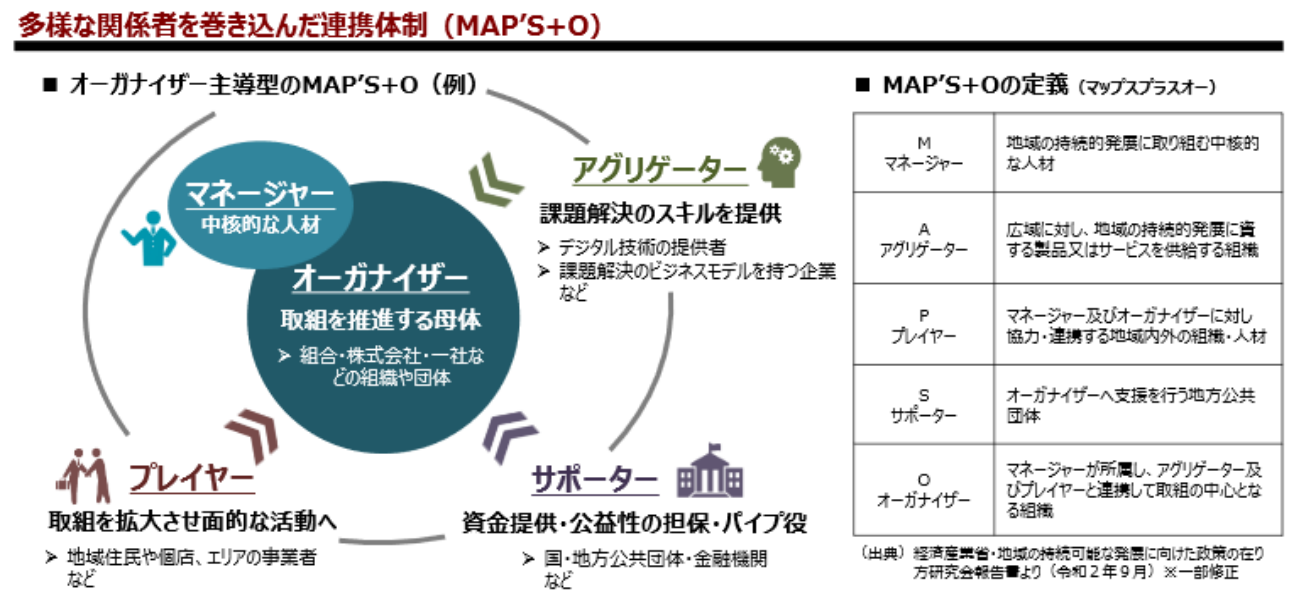
参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

4 持続可能な仕組みをつくる

1．持続可能な体制を考えつくる

(1)取組のポイント

- 多岐にわたる地域課題の解決に取り組み、その活動を持続するためには、持続可能な体制や考え方をしっかり準備し、浸透させながら進めなければなりません。そのためには、意欲ある商店街等の皆さんが、将来に渡って当事者となり、課題解決に向けて多様な関係者を巻き込みながら、最終的には自走できる連携体制を構築していくことが必要です。
- その連携体制を構築する一歩として、「MAP'S＋O」の考え方が有効です。まず、地域の関係者を巻き込み、コンセンサスを得るステップを丁寧に踏んでいく事業推進役として、①地域における将来ビジョンを取りまとめ、取組や事業を推進する中核的な人材、役割としての「マネージャー（M)」、②マネージャーが所属、もしくはしっかりと連携できる機能を担える人材、組織（商店街組織やまちづくり会社等）として当該取組を推進する母体「オーガナイザー（O)」の存在が大事です。
- また、地域の中心的な役割を担う事業推進役を核としながら、③自分ゴトとなって地域住民や個店、地域の事業者などと連携しながら、取組を拡大し、目的の達成に向け、活動の効果を高めていく「プレイヤー（P)」、そして、④地域の課題解決のビジネスモデルやスキルを提供する「アグリゲーター（A)」、⑤国・地方公共団体、金融機関など、資金提供や公益性の担保、地域内外とのパイプ役となる「サポーター（S)」、この５つの役割がしっかりとチームを組んで当初の目的の達成に向け、高い効果を得ることに一丸となることが欠かせません。
- この５つの役割で構成される連携体制を「MAP'S＋O」と整理しており、地域の持続的発展に向けて、地域の特性を踏まえながら、柔軟に体制を構築するための指針となります。地域の関係者で共有するビジョン・コンセプト（それに向かうためのチーム、地図：MAP）を掲げ、そのためのステップ（経営・マネジメント：M）を確実に踏みながらコンセンサスを得て、情報の共有・発信（事務局：O）を丁寧に実践し、多様な関係者を巻き込みながら、活動の範囲を拡大し、効果の最大化を達成する取組を推進していくことが重要になります。



(2) 具体的な内容

- 持続可能な地域の仕組みづくりを進めていくに当たっては、地域またはこれから実施する取組にどのような機能や経営資源（リソース）が必要であるか、明確にすることが必要です。例えば、経験やノウハウなどの専門性、設備やソリューションなどの資源や資産、顧客ネットワーク、事業パートナー、特定コミュニティの人脈などが挙げられます。
- 重要なことは、上記の機能や資源を保有している関係者を特定し、取組に参加していただくことの意義や効果について、丁寧に説明し、関係者の巻き込みを図っていくステップを踏むことです。意義に共感することが関係者の動機につながり、効果が明確になることが関係者の継続的参加につながります。
- 「MAP'S+O」は新しい考えであり、機能としての役割を表しており、「５つ」という数字にこだわって、５人や、５つの団体をそろえるべきではないか、と考える必要はありません。機能やそれぞれが果たす役割の重要性の理解をもって体制を構築することが大切です。以下、５つの役割それぞれの特徴や例について説明します。

【マネージャー】

- 取組を推進する中核的な人材、役割になります。マネージャーは事業遂行をマネジメントするだけでなく、多様な関係者に対して、ビジョンやコンセプト、事業の効果などを丁寧に共有しながら、合意形成を図り、後述する「サポーター」から、必要な支援を得ながら、事業を進めていきます。

【アグリゲーター】

- 地域の持続的発展につながる商品やサービスを提供する組織となります。お金をもら

って活動する主体となります。

- 例えば、民間企業として、IT 企業、デザイン会社、広告代理店、建築・設計事務所、不動産会社、士業・コンサルタントなどが挙げられます。また、近年、地域の課題解決に取り組むベンチャー企業、スタートアップ企業も増えており、このような企業と連携していくことも重要といえます。
  - IT 企業：デジタルマーケティングや情報発信の促進に有用。
  - デザイン会社：五感に訴え共感を生む事業づくり。特に若者の巻き込みに有用。
  - 広告代理店：地域資源の発掘からターゲティング、効果的な発信に至るまでのマーケティング戦略の立案。消費者の呼び込みに有用。
  - 不動産会社：空き物件の把握。テナントミックスの構築や新規出店の促進に有用。
  - 建築・設計事務所：リノベーションを行う際のトレンドの把握。流行に敏感な若者の巻き込みや消費者の呼び込みに有用。
  - まちづくりや商店街振興に知見のある専門家（先進地域のリーダーなど）：課題の特定、ビジョンの策定、関係者の巻き込み、資金の確保、事業の構築と実施に至るまでの助言が受けられる。失敗のリスク低減に有用。

【プレイヤー】

- マネージャーやオーガナイザーに対し、主体性と責任をもって、協力、連携する地域内外の組織、人材となります。地域の住民や個店、地域の事業者が該当します。
- 最近では、新しい事業者や若い人たちが特定のテーマを推進するためにグループを立ち上げ、まちづくりに参画していく事例も見られます。例えば、リノベーションやまちゼミなどのテーマで集まり、小規模かつ任意の団体として活動しています。イベント開催時に学生主体のボランティア団体が組成されることもあります。このような組織が誕生していることが地域で認知されることなく、また、地域と関わりを持つことを継続できず、自然消滅してしまう事例が散見されることがあります。地域の連携体制を構築する上でも、商店街を含め、地域がこのような組織の存在を理解し、イベントや活動が終了した以降も継続的に関わることができるよう、関係を維持したり、組織を支援したりすることも必要といえます。
  - 商店：プレイヤーの確保、取組の拡大に必要。
  - 不動産所有者：空き物件の把握。物件と家賃が流動的になることで新規出店の促進に有用。
  - 自治会：地域住民との合意形成が容易に。まちづくりの機運醸成により事業の推進を加速。
  - 二拠点居住をする人材や関係人口となる人材：新たな気づきやアイデアの提供。事業の磨き上げなどに有用。

【サポーター】

- オーガナイザーに対して支援を行う支援機関となります。マネージャー、アグリゲーター、プレイヤーが描く MAP の軸がしっかり表現、実行できなければ、サポーター

からの支援は期待できません。

- 地方公共団体をはじめ金融機関、商工団体、経営支援機関などがあり、商店街の活性化に資する民間企業も数多く存在しています。
  - 地方公共団体・商工団体：信頼や信用の確保（推進体制への参画）、事業の公共性・公益性の担保（公共計画との連携）により、関係者の合意形成や巻き込み、資金調達に有用。なお、地方公共団体の場合、商業担当部署のみならず、都市計画担当部署や道路担当部署など、幅広い部署との連携がポイント。
  - 金融機関：地域の金融機関は多様なノウハウを有する。客観的な事業性の評価や事業計画への助言により、事業の実現可能性や継続性の向上に有用。

【オーガナイザー】

- マネージャーが所属もしくはしっかり連携する機能を担える人材、組織であり、商店街組織やまちづくり会社となります。オーガナイザーは、持続したコンセンサス、評価を得るために重要な存在です。アグリゲーターやプレイヤーと連携して取組を推進することに加え、MAP の方向性をレビューするためにも必要な存在です。
- 地域には、事業推進役としてまちづくり会社が存在する地域があります。まちづくり会社にはいくつかの役割があります。
  - 地域の状況を継続して分析し、常に将来の変化を予測する組織
  - 地域への民間投資を誘発させていく先導役及び投資対象法人としての組織
  - 商業関係者（商店街・大型店等）を束ねる組織
  - 低収益でありながら必要不可欠な事業を実行できる組織
  - まちづくりに関わる次世代の人材を育成する組織
- まちづくり会社との連携を推進することに加え、商店街の再生に向けて、既存の商店街組織の枠組みを超えて、様々なソフト及びハード事業を包括するエリアマネジメント組織の立ち上げを進めている地域もあります。

2. 人材を育成する

(1)取組のポイント

- まちづくりは、現状分析やビジョン作り、事業計画作り、利害関係が渦巻く関係者の合意形成、事業の改善・拡大までに至ることから、「地域を経営すること」ともいえます。「MAP'S＋O」の考え方の中で、取組を推進する中核的な人材が「マネージャー」であり、まちづくりを持続可能なものとするためには、「マネージャー」を育てていくことが必要です。また、「マネージャー」や「オーガナイザー」に対して、主体性や責任をもって協力する「プレイヤー」を発掘し、育てていくことも必要です。人材の育成は一朝一夕に行うことはできず、まちづくりを継続するためには、時間をかけて取り組んでいく必要があります。
- 最近では、商店街組織の役員を若手メンバー中心に変革したケースや、若手メンバーに権限と予算を与え、経験やノウハウを蓄積させるような取組も生まれています。
- まちづくりは、途切れることなく、時代に合わせ変わり続けることが大切です。まちを発展させてきた世代が、これからのまちを担う世代へバトンタッチすることを見越し、人材育成を検討いただきたいと思います。

(2)具体的な内容

- 組織を変革する
  - 思い切ってメンバーを総入れ替えする取組。例えば、商店街振興組合の役員を若手メンバー中心に入れ替えたり、組織の重要ポストに次世代を担う方を抜擢したりすることなどを想定。
- 若手世代が集まって事業化
  - 若手に予算と権限を与えて、事業を作らせる取組。例えば、商店街振興組合の青年部や、商店街振興組合の連合会の下部組織として各商店街から若手メンバーを集めた組織を立ち上げ、事業に取り組んでもらうことなどを想定。
- 若手世代への投資
  - 研修、視察への派遣。例えば、次代を担うメンバーに先行地域への視察や研修に積極的に派遣することなどを想定。

→　宮崎県日南市の事例

⑶事例紹介

主体性を重んじる徹底した後方支援により、次世代を担う若手人材を育成（油津商店街（宮崎県日南市））

【ポイント】

- ミッションを付与しつつも、一定程度自由な発想で挑戦する機会を提供
- 丸投げではなく、資金拠出など必要に応じたサポートも実施

【概要】

- 若手推進人材の確保：2014 年に立ち上げたまちづくり会社である㈱油津応援団でテナントミックスを中心的に推進してきた木藤氏の後任として、東京と商店街をつなぐイベントなどの活動をしていた杉本氏に協力を依頼。
- ミッションの付与：㈱油津応援団代表である黒田氏は、杉本氏に対し、コミュニティマネージャーとして、多世代交流拠点「Yotten」の利用者増加、コンテナハウス「ABURATSU GARDEN」の空き店舗の活用、商店街の各種イベントの立て直しという３つのミッションを与えた。
- まちづくり会社による支援：黒田氏は「好きなことに挑戦することが一番」と杉本氏の柔軟なアイデアを奨励するとともに、油津応援団から必要な資金を拠出した。これらにより、無人本屋や、学生による地域留学（域外学生の呼び込み）など、若手のアイデアを活かした個性的な取組が展開されていった。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

5 新しい活動に取り組む

1．活動①：新規創業・出店を促進する

(1)取組のポイント

- 持続的な商店街になるためには、これまで同様、商店街と店舗の新陳代謝が継続的に行われることが必要です。
- そのためには、新規創業・出店の希望者が手を挙げやすい仕組みづくりが必要になります。具体的には、創業塾など、新規創業や新規出店におけるスキルやノウハウを獲得できる機会の提供や、チャレンジショップなど、リスクを最小化して事業を始められる環境の整備などがあります。
- なお、商店街における新規創業・出店の取組の場合、実際に商店街という場所があることを有効に活用し、機会の提供と環境の整備を同時に実施するケースが多く見られます。

(2)具体的な内容

＜新規創業・出店の希望者が手を挙げやすくする仕組みづくり＞

- 新規創業・出店に関する取組に関心があるのは、商店街関係者だけではありません。自治体や商工会議所、商工会においても、創業支援は優先順位の高い取組であり、地域独自で新規創業・出店に関するプログラムを実施しているケースが多々あります。
- そのため、商店街独自に新たに取組を行う前に、地域の支援機関で実施されている新規創業・出店に関するプログラムの実施状況を把握するとともに、実施しているようであれば、様々な機能や場所が集積する商店街で開催することを打診、調整することが想定されます。
- また、継続的に新規創業・出店を促進するためには、実践的な「産・官・学・金・言」等の体制作りも重要となります。自治体や商工会議所、商工会の他、金融機関と連携することで、出店者が金銭面でのアドバイスや、融資を受けることが期待できます。また、メディアと連携し、メディアが保有する媒体で発信してもらうことで、出店者が店舗をオープンした後、新規の顧客獲得につながる可能性が高まります。また、取組そのものが周知されることで、次の新規創業予定者・出店希望者に広く認知されることが可能になります。

- 東京都青梅市の事例
- 奈良県奈良市の事例
- 山口県周南市の事例

＜空き店舗を活用する際のポイント（所有と利用の分離）＞

▶ 新規創業・出店を促す上で、空き店舗の所有権に関わらず、柔軟に物件を利活用できる環境を商店街で整えることも有効な手段の１つです（所有と利用の分離）。例えば、以下のような手法があります。

－ サブリースを用いた手法：

- サブリースとは、オーナーが所有する空き店舗等の不動産を、商店街（まちづくり会社等）が借り受け、商店街がテナント入居者にその物件を貸し出すという手法です。テナント入居者は商店街に賃料を、商店街は空き店舗等を所有するオーナーにリース料を支払います。商店街が物件を管理するため、出店テナントの選定や契約内容などについてコントロールできることが主なメリットです。

－ 信託を用いた手法：

- 信託とは、金銭や不動産などの財産を持つ人（委託者）が、財産を信頼できる人に託し、その人が託された財産を管理・運用しながら、生まれた利益を委託者が指定する人に渡すという仕組みです。
- 例えば、空き店舗の所有者と商店街振興組合がその不動産について信託契約を締結し、商店街振興組合がまちづくり会社に当該不動産の管理・運用を委託するケースなどが想定されます。まちづくり会社は商店街振興組合に利益の一部を渡し、商店街振興組合は空き店舗のオーナーに報酬を渡します。
- 信託の目的や契約内容にもよりますが、信託を受けた不動産を自由に改修・運用することができること、複数の不動産オーナーと一体的に契約を締結することで、広範囲の不動産の利活用を推進できることなどがメリットです。

－ 定期借地権を用いた手法：

- 定期借地権とは、借りた土地に自己所有の建物を建てられる権利のことです。空き地を活用する場合や、複数の不動産所有者を巻き込んだ再開発を行う場合などにおける活用が考えられます。例えば、複数人の土地や建物の所有者をまたがった商業施設を整備する場合、整備した事業者は、土地・建物のオーナーと定期借地権を根拠にした賃貸借契約を締結した上で、当該不動産の運用をまちづくり会社に委託するようなケースが想定されます。まちづくり会社はテナント収益などを事業者に、事業者は土地・建物のオーナーに賃借料を支払います。大型施設の再開発や複数の不動産所有者の合意形成を図る場合の活用に有用です。

⑶事例紹介

開業希望者と物件オーナー双方の相性を重視したマッチング（旧青梅街道沿いの商店街（東京都青梅市））

【ポイント】

- 出店希望者向けに空き物件のストーリーやまちの雰囲気を伝えることで、商店街や物件オーナーと出店希望者間のミスマッチを低減
- 支援機関の役職者を巻き込むことで出店支援を積極的に推進

【概要】

- アキテンポ不動産の開始：中心市街地内の賃貸されていない空き店舗や後継者調査を行った結果、将来的に空き店舗が更に増加することが分かった。このため、㈱まちつくり青梅が開業希望者と物件オーナーとのマッチングを行う「アキテンポ不動産」を開始。
- ミスマッチを回避する工夫：ミスマッチを回避するために、例えば、開業希望者に建物の歴史をストーリーで伝えるリーフレットを作成するなど、価格や立地だけではなく、空き物件そのものに対する理解を深めてもらっている。また、実際に物件を見て回る「見学会」では、路地裏の散策や、空き店舗を活用して開業した事業者の話を聞くなど、まち歩きツアーとして実施。その他にも、出店希望物件が重複した場合には、㈱まちつくり青梅や商工会議所の役職者など複数人で面談を実施。事業計画だけでなく、人柄、物件オーナーとの相性などを勘案して出店者を決定している。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

協同組合が主体となった新規創業支援施設の開業により、商店街での新規出店や創業が持続する仕組を構築（もちいどのセンター街（奈良県奈良市））

【ポイント】

- 施設家賃を入居者が入りやすい価格帯に設定
- 入居者に対して定期的な経営支援を実施
- 入居条件を設定し、独自性のある入居者を募集
- 卒業者も入居者支援に関わる仕組みを構築

【概要】

- 創業支援施設の開業：奈良もちいどのセンター街協同組合は、センター街の活性化に向けた場に変えていくために、パチンコ店撤退後の空き店舗を購入し、お試し出店ができる起業・創業スペース「夢 CUBE」を開業。
- 入居条件の設定：当施設では、出店者の選考基準として、「オリジナルなものづくり」をしていることを重視し、個性的な店舗が集積するよう工夫している。また、センター街への正規出店により、将来的に商店街内の空き店舗が解消されることを見込み、家賃は割安な価格帯とした。
- 経営支援：出店者に対し、１年目は商品づくり、２年目は顧客づくり、３年目は卒業

後の店舗づくりなど、段階に応じた経営アドバイスを組合が行い、個店の魅力向上を実現。また、卒業後の営業継続の場所探しにおいても、組合が物件・土地の所有者と交渉を行うなどのサポートを実施。

- 支援の連鎖を生む仕組みづくり：夢 CUBE の入居者や卒業生も集うテナント会や、地域や店舗を紹介する情報誌「もちいどのかわら版」などを通じて、組合員と期間限定の出店者とが共同で取り組むことができる環境を整えることで、双方のコミュニケーションの場となり、つながりが生まれている。関係性が創出されることで、夢 CUBE 入居者が商店街内へ新規出店することの後押しなどにつながっている。

新規出店後の事業継続をサポートする体制の充実
（徳山商店街（山口県周南市））

【ポイント】

- 行政とまちづくり会社が連携し、新規出店者に対して初期投資から事業継続までを一体的に支援する体制を構築

【概要】

- 事業継続支援の充実化：新規出店に際して、市から店舗改装を行う補助事業などが実施されてきたが、経営面での開業の後押しや事業の継続に向けたサポートの拡充に課題があった。このため、まちづくり会社である㈱まちあい徳山は、新規出店者に対し、事業計画書の作成や開店後の経営アドバイスを行うなど、収益向上と事業継続のためのサポートを拡充。
- 新たな出店への波及：収益を上げる新規店舗の出現は、口コミなどで新たな出店者を呼び込み、自然と新規出店を促進できる環境を生み出した。出店希望者と空き店舗物件のマッチングだけでなく、出店者が、出店後も安定的に収益を確保することできるよう支援を行い、事業運営の継続性を高めるための支援体制を構築することで、魅力的な個店の集積につながっている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

2. 活動②：商店街になかった機能を取り入れる

(1)取組のポイント

- 商店街が今後も地域社会を支えるコミュニティの担い手であることを想定すると、地域や来街者が保有する様々なニーズに応える必要があり、商業だけでなく、医療や介護・福祉、子育てや教育、居住のための生活関連サービスなど、商業以外の機能を保有することが期待されます。
- また、新型コロナウイルスの影響によって、テレワークや転居・移住が進み、さらには副業（複業）・兼業の推進などもあり、都市部の人材の地方への関わり方も多様になる可能性が高いといえます。
- そのような中、飲食や物販などの既存の商業機能に加え、コワーキングスペースやサテライトオフィスのようなリモートワークの拠点となるサービスや、子育て支援、医療機関などのサービスがワンストップで提供されることへの期待も高まりつつあります。改めて、商店街における役割や機能の新設を検討していくことが必要といえます。

(2)具体的な内容

- これまで紹介した今後の商店街を取り巻く潮流や地域や来街者のニーズ、さらには商店街のありたい姿を踏まえ、商店街にどのような役割や機能が必要であるのか、検討していくことが必要になります。
- 役割や機能としては、例えば、子育て支援、クリニックなどの医療サービス、高齢者見守りや介護福祉、コワーキングスペースやシェアオフィスなどの働き手向けのサービス、シェアキッチンなどのコミュニティサービスが挙げられます。
- 新しい役割や機能を新設する場合、例えば、医療・介護施設や公共交通機関など、既存施設の配置の最適化を検討する必要があります。また、サービスを提供する事業者とのマッチングや連携を推進していくことが必要になります。

岐阜県多治見市の事例
滋賀県大津市の事例

⑶事例紹介

商店街のランドマークとなる多機能複合型拠点の開設（多治見ながせ商店街（岐阜県多治見市））

【ポイント】

- 様々な関係者を巻き込みながら取組を推進

【概要】

- 複合施設の整備：多治見まちづくり会社は、再開発により移転予定であった地元書店と連携し、複合型施設をまちのランドマークとして開業させることを検討。全国の特徴的な書店を研究・視察し、書店を中心とする複合型施設を整備することで調整した。朝食を食べながら情報交換を行う「朝の勉強会」を通じ、ネットワークが広がり、複合型施設の取組に参加する仲間を各地から集めることができ、2019 年に複合型施設「ヒラクビル」を開業。
- 様々な機能の導入：書店だけでなく、魅力的な家具や空間を整えたワークスペースとなるシェアオフィスや、 24 時間利用が可能なキッチン付きレンタルルームなど、ニーズの高いテナントをそろえた。シェアオフィスは入居待ちが発生し、キッチン付きレンタルルームは食のイベントとしての活用や夜間にカメラマンが撮影で活用するなど、多くの利用者が訪れている。魅力やニーズの高いテナントをそろえたことで、「ヒラクビル」はランドマークとなる複合型施設として順調な滑り出しを達成。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

商店街全体を一軒のホテルと見立てることで、地域に資金が還流する仕組みを実現（ナカマチ商店街他（滋賀県大津市）

【ポイント】

- 商店街のそれぞれの店舗を活かしながら、回遊性や資金還流を促す仕組みを構築

【概要】

- 商店街ホテルの開業：谷口工務店は、空き家活用と商店街活性化を目指し、ナカマチ商店街全体を一軒のホテルに見立てた「商店街 HOTEL 講 大津百町」（以下、講 大津百町という。）を 2018 年に開業。江戸時代後期に建設された７棟の町家をリノベーションし、客室に改装した。
- 地域に資金が還流する仕組みづくり：商店街にある魅力あるコンテンツを体験・理解いただくために、滞在できる場を構築することを検討。「講 大津百町」の機能を宿泊機能（客室）に限定し、宿泊者が食事やお土産物などの買い物をする際にナカマチ商店街内の飲食店や喫茶店、物販店なども利用する流れを作った。また、宿泊者を対象としたガイドツアーを開催するなど、宿泊者の商店街内での回遊性を向上させ、消費喚起を実現。宿泊施設を核に、商店街内全体で来街者をもてなす仕組みを構築することで、宿泊施設以外の店舗を含め、エリア全体での収益向上につながっている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

３．活動③：にぎわいをつくる

(1)取組のポイント

- にぎわいづくりについては、これまでも各種催事をはじめ、地域の伝統や固有資源を活用しながら継続的に実施されてきました。さらに、商店街活性化の取組として全国に広がった「まちゼミ」「バル」「100 円商店街」の他、「マルシェ」「夜市」「共同販促」など確立された仕組みとして実施されるイベントも増えつつあります。
- 商店街における「にぎわい」という言葉については、明確な定義はありませんが、改めて、何を目的に、商店街でにぎわいづくりを行う必要があるのか、にぎわいづくりを通じて、どのようにありたい姿に貢献するのか、検討することがポイントとなります。
- 特に、新型コロナウイルス感染症の影響で、これまでのような対面でのイベントの開催が難しくなりました。開催の見送りを行う地域もある一方、新型コロナウイルス対策を十分に図りつつ、対面とオンラインのハイブリッド方式を採用する地域もあります。改めて、にぎわいづくりの本質的な意味を捉え直し、その上で、最適な手法を導入することが必要といえます。
- にぎわいづくりとして一過性のイベントで終わらせるのではなく、顧客の定着や、新しい担い手の創出など、どのような成果につなげたいのかによって、実施するイベントを選択することが重要になります。単に、にぎわいを創出したいからという理由ではなく、にぎわいを通じて、どのような波及的効果を創出したいか、という点からイベントを検討することも一案です。
- また、「まちゼミ」をはじめ他の地域でも取組をそのまま導入できるよう、手法を「型」として確立しているケースがあります。これによって、他の地域ともつながる機会が増え、商店街の悩みを相談しあったり、他の取組についても情報を共有できる機会が生まれています。取り組みを通じ、横のつながりを活用できることは、持続可能な組織や外部の人材を活用するという点でも有効といえます。
- さらに、これまでのにぎわいづくりは商店街単体で実施されていましたが、にぎわいを作る範囲をより広く捉え、地域全体で活動が行われる事例が見られます。地域にある独自の資源を有効に活用するという観点から、公共空間や道路空間の利活用も進みつつあります。

→ 北海道札幌市の事例

⑵具体的な内容

- ▶ 開催するイベントについては、地域の実状を踏まえて選択することになりますが、イベントの狙いを明確に設定してから導入することが必要です。
- ▶ また、イベントの開催に向けて、効率的な準備、効率的な情報発信を行う必要があります。
- ▶ さらに、商店街組合と個店の連携、商店街と関係機関の連携、商店街、住民、来街者と繋がりを意識したイベントの設計を行う必要があります。
- ▶ なお、「まちゼミ」や「バル」など、実績が多く、方法論が確立されているイベントについては、比較的容易に導入することが可能となります。最近では、イベントそのものの自走化を見据え、イベントが軌道に乗った時点で、商店街やまちづくり会社から運営主体を他機関に切り替えるといった動きも見られます。

兵庫県豊岡市の事例

⑶事例紹介

制度の活用や取組の工夫などにより、賑わいを作り出すパブリックスペースを創出（札幌狸小路商店街（北海道札幌市））

【ポイント】

- パブリックスペースとなる路地のポテンシャルを見極め、制度の利用や取組の工夫などにより道路空間を有効に利活用

【概要】

- 道路協力団体制度の活用：７ブロック総延長約900m の区間に道路の全面を覆うロングアーケードを有する狸小路商店街振興組合は、道路協力団体制度を活用し、道路占用などが柔軟に行える環境を整えた。加えて、利用時間や利用エリアの範囲、設置可能物などに関する独自のルールを設定するとともに、路上での活動を希望する店舗に対し、許可証を配布。ルールに反した店舗は指導を行い、改善されない場合は許可を取り消すなど、厳しい姿勢で取組を推進した。
- パブリックスペースの有効活用：また、狸小路商店街では、通常、路地の両サイドに設置する点字ブロックを敢えて中央に敷設し、路地の両サイドにスペースを生んでいる。障がいを持つ方々が安心・安全に商店街を使ってもらえる環境を整えながら、各店舗の前方で行う物販・オープンカフェなどの営業活動や、トレーラーハウスやキッチンカーの設置ができる環境を作り出している。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

企画推進チーフ制の導入やイベント名称の変更により、イベントの質と魅力を向上（宵田商店街“カバンストリート”（兵庫県豊岡市））

【ポイント】

- イベントの負担感を減らすために回数を減らしつつも質を向上

【概要】

- 「企画推進チーフ制」の導入：かばんに関連したイベントを行う「カバストマルシェ」について、毎月、開催しており担当者の負担が重いことと、準備不足などによりイベントの魅力が低下していたことが課題となっていた。このことから、開催回数を年３回とするとともに、実行委員会を組織し直して「企画推進チーフ制」を導入。「企画推進チーフ制」は、３回の開催ごとにチーフを選出し、チーフが中心となって企画・運営を行うもので、各チーフが年１回の担当回に特化して取り組むようにした。これにより、毎回、異なるコンセプトのイベントが開催できるようになった。
- イベント名称の変更：イベントの名称も「カバストマルシェ・プレミアム」に変更し、イメージを一新した。工夫を凝らした企画を作り上げることでイベントの質と魅力を向上させ、特別感のあるイベントの開催が来街者の増加につながっている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

４．活動④：商店街のブランディングを行う

(1)取組のポイント

- ブランディングにより、商店街の個性化や差別化が図られ、ブランドされたものに対する付加価値や前向きなイメージの創出につながります。
- ブランディングとは、「ブランド」に対する共感や信頼などを通じて消費者にとっての価値を高めていく、企業と組織におけるマーケティング戦略のひとつと考えられています。
- 「ブランド」には、商品、サービスの他、これらを提供する企業や組織も、その対象となります。また、有形か無形かを問わず、人物、建物、文化、歴史、祭事などもブランディングの対象物として考えられています。実際、ブランディングに取り組む地域を見渡してみると、商品、サービスに加え、ロゴ、マスコットキャラクター、店舗、看板、街路灯、街並みなどを対象にしており、ブランディングを行う際に、地域に根付く歴史や文化などを活かすことにより、個性や多様性を生み出しています。
- また、ブランディングは、取組を行っても、すぐにブランド化につながるものではなく、試行錯誤を繰り返し、時間とともに見直しを行うことで、ブランドの価値を高めていくものになります。
- なお、商店街においてブランディングを進める場合、①商店街組織としてのブランディング、②商店街における各個店におけるブランディング、③商店街をはじめとする周辺地域も含んだ地域ブランディングなどが考えられます。そのため、商店街が取り組むに当たっては、商店街等組織だけでなく、地方公共団体、住民、関連する商工団体、商店街における各店舗と連携することにより、相乗効果が図れるものと期待されます。

(2)具体的な内容

- 商店街のブランド構築にあたっては、①付加価値づくり、②付加価値情報の伝達、③付加価値情報の拡散の３つの戦略が有効となります。
- ①付加価値づくりについては、他の商業施設などとの差別化ポイントを明確にし、市場での競争力を高めていくことが求められます。今ある地域資源を活用することに加え、より魅力的な商品・サービスとなるための磨き上げが必要になります。
- ②付加価値情報の伝達については、商品・サービスが持つ価値を地域や消費者に的確に伝え、商店街への来訪や実売につなげていくことが求められます。伝達すべき対象が誰であるのかを明確にした上で、伝達する情報や媒体を選択することが必要になります。
- ③付加価値情報の拡散については、情報を受けとった対象が、同じ趣向を持つ層に対

して、自ら情報を発信したくなる仕掛けを準備することが必要です。伝達する情報がイメージしやすいということは当然ながら、より多くの人に商品やサービスを紹介したくなるという話題性も意識することが必要です。さらに、情報をそのまま共有できるよう、最適な媒体を選択することも必要になります。

▶ なお、ブランディングにあたって、商店街でも知的財産を活用する動きがみられつつあります。「中小企業・スタートアップの知財活用アクションプラン（令和３年 12 月 27 日）」では、「株式会社全国商店街支援センターが支援する商店街に対し、知財の重要性の周知や、要望に応じて地域ブランドを活用したまちづくりの支援を行う知財総合支援窓口の地域ブランドデザイナー（2022 年度から派遣開始予定）によるアドバイスが迅速に行えるよう、担当者間で連絡先を共有して連携体制を構築する」こととされています。

石川県金沢市の事例
京都府京都市の事例

(3) 事例紹介

「ファッション・アート」を軸に、個性を保ちつつ関係者の意見を取り入れたブランディングを実施（金沢竪町商店街（石川県金沢市））

【ポイント】

- 各種調査やワークショップを通じて、コンセプト策定に商店街組合員を巻き込み

【概要】

- リブランディングの開始：新幹線の開通やそれに伴う金沢駅前の開発により離れてしまった人流を呼び戻すため、竪町商店街振興組合の新理事長である西田氏を中心に、「ファッション・カルチャー」をキーワードとしたまちのリブランディングを開始。商店街が今後実施すべきブランディングについて、商店街の店主全員にアンケートを実施し、意見を募った。
- ブランディング戦略の策定：アンケートを元に、ブランディングの軸となる方向性を策定するために、「ブランドキャンプ」という会議を設立。商店街振興組合販促委員会のメンバー30 名程で、集中的にディスカッションをしながら、ブランディング戦略を策定した。ブランディング戦略を踏まえ、「まちの歴史や特徴を活かしながらファッション・カルチャーを軸にコアな層に訴求していくこと」を目標に、店舗誘致の方針なども決定。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

商標登録を活用したブランドイメージの回復
（錦市場商店街（京都府京都市））

【ポイント】

- 商標登録を活用し、ブランド管理を通じて商店街の独自性を高めた

【概要】

- 「錦市場」のブランド低下：バブル期の地価高騰に伴い、商店街内の多くの土地・店舗が手放され、新しい店舗が多数入居した。しかし、「錦」の名前だけを使い、錦市場の業態とは異なる安売りを行う店舗や無関係の雑貨を取り扱う店舗などもあった。さらに、首都圏などで「錦市場」を名乗った飲食店や商品が目立ち始め、「商品にこだわりが無い。本当に錦のお店なのか。」といった声が上がるなど、錦市場のブランド低下が顕在化した。
- 「錦市場」の商標登録：そこで、組合が中心となり「錦にぎわいプロジェクト」及び商標登録を行い、ブランド管理の厳格化を開始した。商標登録を活用しながら、組合の許可無く「錦市場」を名乗る行為を制限し、ブランドイメージの回復に努めるとともに、各個店と協力し合いながら商店街のリブランディングを推進。こだわりを持った食の市場というブランドが復活し顧客の増加と商店街の活性化につながっている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

５．活動⑤：効果的な情報発信を行う

(1)取組のポイント

- 商店街の取組を効果的に発信することで、商店街のブランディングや来街者の向上を実現することが可能になります。
- 近年、情報発信のツールは、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌などのマスメディア、ホームページや SNS などのデジタルメディア、パンフレットやチラシなどのプリンティングメディアと多岐に渡るようになりました。
- しかし、多種多様な媒体を活用できる環境ができたことで、情報発信を行う際に、どの媒体を活用して発信するかが検討の入口になってしまうケースが多く見られるようになりました。
- 本来、効果的な情報発信を行うということは、活動の広報戦略を正しく立案、実行、検証するということになります。そのため、情報発信は、①狙いと期待する効果の設定、②情報を発信する対象と内容の確定、③適切な媒体の選定、④情報発信の実施、⑤効果の検証という５つの流れで進めていくことが必要になります。
- なお、地域には、メディアを中心に、情報発信を専門とする組織が存在しています。そのような組織と連携し、組織が保有する媒体を活用した情報発信の活動を実施することも想定されます。

(2)具体的な内容

- 効果的な情報発信を実現するためには、５つの流れで進めることが大切です。
- ①狙いと期待する効果の設定：情報発信を行う目的を明確にするとともに、情報発信を行うことでどのような効果を期待するのかについて、事前に整理します。効果については、できるだけ定量的に把握できる指標を設定することが必要です。
- ②情報を発信する対象と内容の確定：情報を発信する対象（ターゲット）を明確にします。年代や居住地域、趣向などからターゲットを明確にします。その上で、ターゲットが必要としている情報や、ターゲットの行動変容を促すために発信すべき情報を選定します。
- ③適切な媒体の選定：ターゲットが接触しやすい媒体を選定します。ターゲットが日頃から接触する頻度の高い媒体を選定する他、ターゲットの行動特性を踏まえ、ターゲットが立ち寄りやすい場所等にてスポットで情報発信を行うことも想定されます。
- ④情報発信の実施：①から③で検討した内容を踏まえ、情報発信を行います。
- ⑤効果の検証：情報発信中や情報発信後にデータを取得しながら、情報発信の効果を定量的に把握します。例えば、活動に参加された方にアンケートやヒアリングを実施し、活動を認知したきっかけや情報の内容についての満足度などを把握し、今後の情

報発信の進め方について改善を行います。

▶ このように情報発信をどのように行うのかの前に、何のために、誰に向けて情報発信を行うのか、戦略をしっかり立てるとともに、情報発信を行った後は効果を定量的に把握し、今後の改善につなげていくことが重要になります。

愛知県岡崎市の事例

(3)事例紹介

地域密着型の情報誌の制作を通じて、各店舗のネットワークを構築（まちづくり岡崎（未来城下連合（13 商店街）（愛知県岡崎市））

【ポイント】

- エリアを限定した地域密着型の情報紙の制作
- 情報誌を活用し、事業者同士が交流できるきかっけを創出

【概要】

- フリーペーパーの創刊：㈱まちづくり岡崎は、来街者の回遊性を高め、地域内で消費が循環する仕組みを構築することに課題を持った。商店街では、個店同士の距離が近く、コミュニケーションが生まれやすいことから、「〇〇のお店に行ってみたらどう？」と自分以外のお店を紹介できる。この連鎖を高めていくために、㈱まちづくり岡崎は、フリーペーパーの情報誌「corin（コリン）」を創刊。
- 事業者間の交流促進：掲載する情報は 13 商店街の内容に絞り込み、情報誌を作る際は説明会や勉強会を開催し、事業者同士が集まってコミュニケーションを図る場を設けている。これらの取組により、商店主は、他の店舗のサービスやイベントなどが把握しやすくなり、来店者に対して他店舗の宣伝（口コミ）を行うなど、エリア内の回遊性の向上につながっている。地元密着型の情報誌を事業者とともに作る環境を整えることで、回遊性の高まりから、地域内で消費が循環し始めている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

６．資金調達を行う

(1)取組のポイント

- ▶ 商店街等組織の活動は、これまで組合員から徴収した組合費を中心に事業が行われてきましたが、少子高齢化の進展や商店街活動に参画するメリットがないなどの理由から、年々、組合員も減少し、これに伴い組合費も減少しており、商店街等組織の活動は、縮小を余儀なくされています。
- ▶ 一方、資金調達の方法は多様化しており、これまで行われてきた間接金融以外にも、さまざまな調達方法が広がっており、地域で創意あふれる取組が進められています。このような現状を踏まえ、その具体的な概要やメリット・デメリット、ノウハウ、注意すべき点などを明らかにして、皆様の取組の参考にしていただくとともに地域の持続的な取組につなげていただきたいと思います。

(2)具体的な内容

- ▶ 現在の組合における財務状況を踏まえ、資金調達の必要性をしっかりと検討します。
- ▶ 各資金調達の手法や特徴、資金規模などを理解した上で、最適な方法を選定します。
  - ― 国や行政の補助金の活用
  - ― 金融機関からの融資の活用
  - ― 施設管理事業の展開
  - ― サブリース事業
  - ― 地域の出資（テナントミックス「黒壁」）
  - ― まちづくりファンドの活用

    → 宮崎県日南市の事例
  - ― クラウドファンディングの活用
  - ― 企業版ふるさと納税の活用
  - ― 不動産クラウドファンディング　など
- ▶ また、資金調達のみならず、安定的に資金源を確保する取組も資金確保の点で重要になります。例えば、行政と連携した事業や、商店街全体でコストを削減することにつながる取組を行いながら、商店街の新たな収益源を確保する取組も進みつつあります。

⑶事例紹介

民間資金を活用した大規模なハード整備（古民家の再生）
（飫肥城下町（宮崎県日南市））

【ポイント】

- 補助金に依存せず、民間資金活用に重きを置いた取組
- 金融分野に精通している人材による資金調達

【概要】

- 古民家の再生：Kiraku Japan 合同会社（当時）は、飫肥地区の古民家である「勝目邸（かつめてい）」と「合屋邸（おうやてい）」を質の高い一棟貸し宿泊施設に改修する事業を開始。地元の「飫肥商店会」と連携し、宿泊施設としてだけでなく、地域交流機能を兼ね備えた観光拠点として再生。
- 民間資金の活用：２棟の再生にかかった費用のうち、自治体から 3,400 万円の補助金を受け、民間の金融機関から 9,100 万円を調達。極力、補助金に依存しない資金調達にて調整。資金調達は、金融機関での勤務経験を有する徳永氏が「まちなみ再生コーディネーター」として中心的に実施。町全体のコンセプトや宿の空間の作り方などは、集客環境づくりに知見を持つ建築会社である株式会社乃村工藝社が担当。2017 年４月に「季楽 飫肥（きらく おび）」として開業した。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）

7．取組の効果を検証する

(1)取組のポイント

- 地域の関係者と様々な取組を進めても、取組の効果がどの程度あったのかが分からなければ、次の取組を進めることができません。また、取組を振り返り、改善点や反省点を見つけ出すことで、更なる進化へとつなげていくことも可能になります。
- また、これまで上手くいっていた取組も環境の変化により、取組が上手く進まなくなったり、変更を余儀なくされることもあります。
- 取組の効果を検証する方法として、一般的に馴染みの深い「PDCA サイクル」があります。PDCA サイクルとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字を取ったもので、業績、人事、評価、ガバナンスなどの分野で幅広く活用されています。
- 商店街づくりにおいても、計画を立てて、実行することまでは行われていますが、取組が終了後、その成果を評価したり、具体的な改善策について考える機会は少ないのが実状です。
- 商店街で行う取組も、様々なものがあり、取組によっては、参加する関係者が異なる場合もあります。取組の評価や改善を考える機会を設ける場合には、どの程度の頻度で、振り返りの機会を持っていくかが大切になります。
- なお、PDCA サイクルを回していくことは、これまでのような目標設定から始まる経営管理において有効に機能してきました。一方、近年、事業のスピードが早まる中、また他の組織と連携した事業が増える中、機動的に、意思決定と行動を繰り替えしていく「OODA ループ（観察・状況判断・意思決定・実行）」のような新たな管理手法も注目されています。PDCA サイクルが定着できている商店街の場合、このような新たな手法の導入についても検討することが期待されます。

(2)具体的な内容

- 一般的に馴染みのある「PDCA サイクル」は、次のように考えられています。
  - ○ Plan（計画）
    目標・目的を設定し、実行計画（アクションプラン）を立案します。その際、なぜそのような目標を立てるのか、なぜそのような実行計画を立てるのか、自らの仮説に立脚した論理的なプラン作りを意識する必要があります。
  - ○ Do（実行）
    計画を実行に移します。
  - ○ Check（評価）
    実行した内容の検証を行います。特に計画通りに実行できなかった場合、なぜ計

画通りに実行できなかったのか、要因を入念に分析する必要があります。また、PDCA サイクルを運用する時の課題抽出の際には、必ずしも定量的なデータでなく、定性情報が活用されることもあります。最近あらためて注目を集めている、ターゲットとするユーザーの行動観察などの手法（エスノグラフィックアプローチ）から集められた定性情報の活用を検討することも求められます。

○　Action（改善）
検証結果を受け、今後どのような対策や改善を行っていくべきかを検討します。Check で仮説の検証、要因分析がしっかりと行えないと、誤った対応策を立て失敗することがあるため注意が必要です。

- 商店街では、これまであまり実践されていなかった、目標と実績の予実差を定量的に把握し取組の評価を行う「Check」、取組を評価し今後の改善や方向性を検討する「Action」を強化することが期待されます。
- 「Check」については、取得できるデータが限定的であったり、事業が終了して時間が経たないとデータが上がってこなかったことから、即時性、有効性の点から十分な分析を行うことが難しい状況でした。一方、AI カメラやセンサーなどの IT 機器を活用できる仕組みが整いつつありますので、デジタルデータも有効に活用することで、より高速で PDCA サイクルを回すことが可能になります。
- 「Action」については、今後、精緻なデータに基づいた評価ができるため、実効性の高い改善策を検討することが可能になるといえます。改善策は、次の具体的な「Plan」につなげて初めて意味を持ちます。なぜそのような目標を立てるのか、なぜそのような実行計画を立てるのか、データに基づいた改善策を計画に発展させることが重要になります。

宮城県気仙沼市の事例

⑶事例紹介

データマーケティングを活用し、顧客満足度の高い取組を推進
（一般社団法人気仙沼地域戦略（宮城県気仙沼市））

【ポイント】

- ポイントカードを用いて収集したデータを活用しマーケティングを実施
- 月次の利用情報を分析し、商品・サービスづくりから各施策の効果検証を実施

【概要】

- データマーケティングの開始：スイスのツェルマットを参考に、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「気仙沼クルーカード」の運営を開始。
- データに基づく商品・サービスづくり：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。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。例えば、閑散期でも売上の増減があることに着目し、オフシーズン中の消費喚起を行う商品プロモーションなどに取り組んでいる。
- データに基づく効果検証：各施策に数値目標があり、データに基づく投資対効果の検証を定期的に実施し、事業やサービスの見直しにもつなげている。

参考）商店街における取組事例集（地域の持続可能な発展に向けた商店街づくりのノウハウ集：別冊）