

## はじめに

地域創生の重要性が叫ばれるなか、地域に人が留まり、回帰するためには地域内において経済が自律的かつ円滑に循環する仕組みが必要である。人体に例えるなら、地域における人やお金の流れは血液の流れと同じであり、地域商業<sup>1</sup>はその血管の役割を果たしているといえる。その意味で地域商業が果たすべき役割は大きい。しかし、三大都市圏など一部を除く地域商業の多くは疲弊の一途をたどっており、看過できない状況にある。

なかでも空き店舗問題は、地域商業の疲弊を象徴する問題であり、長年にわたり様々な対策が講じられてきたにもかかわらず一向に解決をみない大きなテーマといえる。今回、あらためて空き店舗問題にスポットをあてることで、地域商業が抱える本質的課題を明確にし、改善の方向性を提示することにより地域商業の復活と再生の一助となることを目的として、以下の仮説をもって調査研究に臨んだ。

1. 地域商業の低迷の真因は人口構造など外部要因ではなく、地域商業組織やそれを構成する個店など内部要因に帰するところが大きい。
2. 来街者、来店者の減少、効果の薄いイベント、組合組織率の低下、個店の売上の減少など地域商業はあらゆる問題を抱えているが、それらが複合し、表出した現象が空き店舗である。言い換えると、空き店舗問題の真因を探ることで地域商業疲弊の根源が明確になる。
3. 空き店舗問題が一向に解決に向かわないのは、対策そのものに問題があるのでなく、問題点と対策との間にミスマッチが生じている（病気に対する薬の処方や飲み方が間違っている）。

中小企業診断士は個別事業者の支援に留まらず、地域全体の活性化という広い視点を持ち活動することが望まれ、寄せられる期待も大きい。地域商業の活性化を通して地域全体の活性化に資するために中小企業診断士としてできること、すべきことを今般の調査・研究事業において見出し、今後の地域商業支援の一指針としたい。特に、空き店舗問題に対して有効な解決策を提示できる中小企業診断士は多くなく、本研究では、今後の支援の参考となるノウハウや手法の提示も行った。

地域商業の自立を促すための足がかりとしては、補助金や専門家派遣をはじめとした支援が必要となる場合がある。今般の調査・研究事業を通して、どのような支援策がどのような課題に対して有効であるのか、どのような支援策が求められているのか、など支援策の有効的な活用やあり方について検証し、今後の支援策の方向性を提示した。

---

<sup>1</sup> 商業とはたとえば、「生産者でもなく消費者でもない第三者（すなわち卸売業者や小売業者）による商品流通」のことなどである〔高嶋（2012）〕。しかし、本研究では、議論を活発化するため、地域において比率の高まっている飲食サービス業等も含んでいる。

本報告書の概要は以下の通りである。

第1章地域商業の現状では、地域商業の動向を示したうえで、商業政策の変遷および空き店舗政策の現状をまとめた。第2章空き店舗問題では、各種の調査報告および独自のアンケート調査をもとに空き店舗問題とその対策の実状および支援の問題点・課題を抽出した。2次情報や書面上の調査だけでなく、より深い検証が必要との判断から実際に調査研究メンバーが地域商業を支援し、実践的に検証を行った内容を第3章にまとめた。第4章では、その調査結果を受けて考察をしたうえで、第5章で提言をしている。

商業は、いわばものを売って収益を得ればよい単純な業種と捉えられがちであり参入障壁は低いが、急激な変化への対応が要求される業種であり、廃業率も高い。そして、消費者として身近に触れることができるゆえ、だれもが問題点を指摘することができる。しかし、現実には地域商業の衰退は止まない。これは、これまでわれわれ支援者側が課題を適正に捉え、対策を講じることができていなかったと言わざるを得ない。今回のメンバーは、それぞれがこの現実を認めたうえで、異なる視点で商業に関わってきた知見の結集として本研究を行った。

本研究においては、当初からメンバー間では非常に有意義な議論を行うことができたと感じている。なお、本報告書をまとめたメンバーは中小企業診断士である木之下尚令、林直樹、吉川祐介、伊藤勢津子、川崎ますみの5名である。

## 目次

<b>第1章 地域商業の現状</b> .....	<b>1</b>
1.地域商業の動向 .....	1
2.地域商業政策 .....	6
<b>第2章 空き店舗問題</b> .....	<b>10</b>
1.空き店舗問題の実状 .....	10
2.支援の課題 .....	15
3.問題解決の方向性 .....	17
<b>第3章 事例研究</b> .....	<b>19</b>
1.ウエストコーストぐんげ商店街協同組合 .....	19
2.フェスタ立花 .....	27
3.津名商業協同組合（イオン淡路ショッピングセンター内 アル・クリオ） .....	34
4.板宿連合市場西部(参考事例) .....	42
5.まとめ .....	48
<b>第4章 考察</b> .....	<b>50</b>
<b>第5章 提言</b> .....	<b>53</b>
1.ゼロベース思考での真因探求 .....	53
2.地域商業と人、情報を結ぶコーディネーター機能 .....	56
3.個店支援へのシフト .....	57
4.地域商業の自立を目的とした危機感と気づきの醸成 .....	59
5.おわりに .....	60
<b>参考文献</b> .....	<b>61</b>
<b>添付資料 支援機関に対する「地域商業の課題と支援策に関するアンケート」調査結果</b> .....	<b>62</b>

## 第1章 地域商業の現状

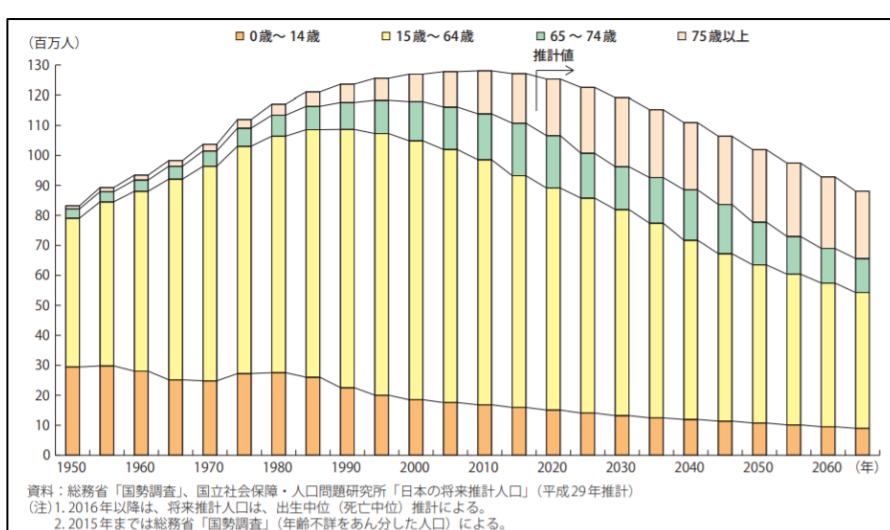
### 1. 地域商業の動向

#### (1) 消費動向

日本の人口は2010年の128,057千人をピークに減少に転じ、2015年には127,095千人となつた。20年後の2035年には115,216千人に減少し、2053年には1億人を下回って99,240人になると推計されている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」より）。

0～14歳の年少人口、15～64歳の生産年齢人口、65歳以上の老人人口に分けた年齢3区分の人口推計の推移は、図表1-1-1の通り。生産年齢人口は、1995年の約8,700万人をピークに、2015年には約7,700万人まで減少している。その後も減少を続け、2060年には約4,800万人と、2015年の約6割の水準まで減少すると推計されている。

図表1-1-1 年齢別人口推計の推移

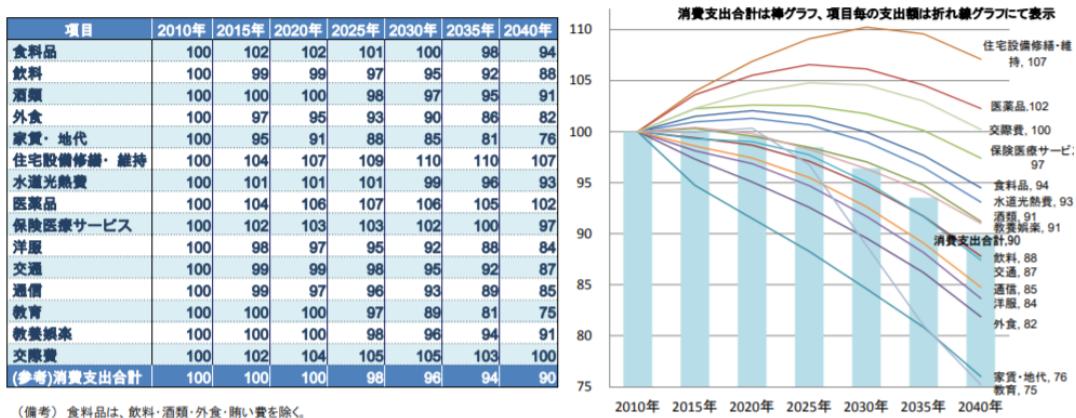


（中小企業庁「2018年中小企業白書」より）

日本政策投資銀行の「人口減少問題研究会 最終報告書 2014」によると、2010年を100とした場合の消費支出は、2040年には90に減少すると推計されている（図表1-1-2）。

人口の減少幅に比べ消費支出の減少幅は小さいと予測されているが、人口減少を受け、消費支出額が減少することは間違いない、商業店舗が現状の売上額を維持することは困難な状況であると言える。

図表 1-1-2 消費支出項目別の支出額推計



(備考) 食料品は、飲料・酒類・外食・旅費を除く。

(出所) 総務省「全国消費実態調査(2009年度)」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25(2013)年3月推計)」より作成

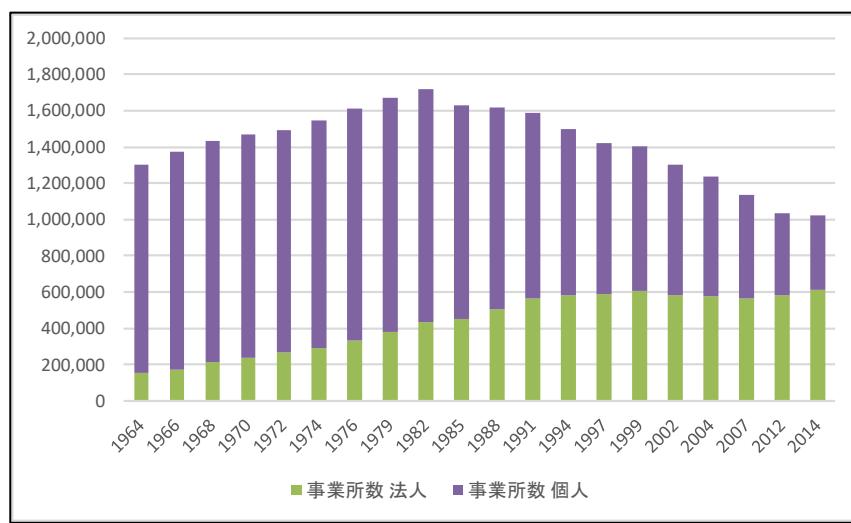
(日本政策投資銀行「人口減少問題研究会 最終報告書 2014」より)

## (2) 市場動向

### ①小売業の動向

商業統計（経済産業省）によると、小売業の事業所数は、1982 年の約 172 万所をピークに減少に転じ、2014 年は 102 万所まで減少した。特に個人事業所の減少が著しく、ピーク時の約 3 分の 1 となっている。

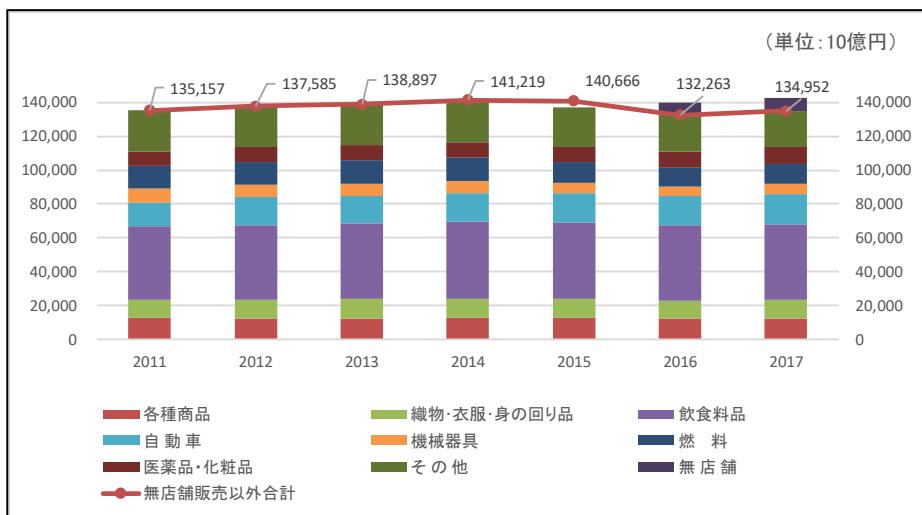
図表 1-1-3 小売業事業所数の推移



(経済産業省「商業統計」より)

商業動態統計年報（経済産業省）によると、無店舗販売を除いた小売業の商業販売額は、2014 年の約 141 兆円から 3 年連続減少し、2017 年には約 135 兆円となった。（図表 1-1-4）

図表 1-1-4 小売業 業種別商業販売額

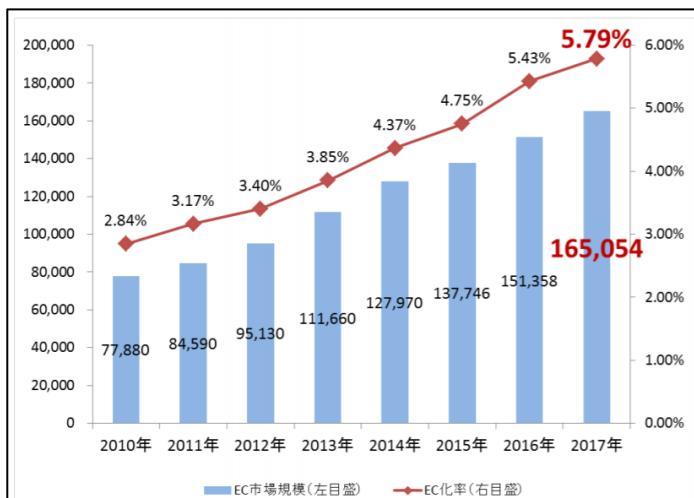


※2015 年 7 月から「無店舗小売業」の表章を開始

(経済産業省「商業動態統計年報」より)

一方、EC（E コマース）の市場規模は拡大しており、2017 年の B to C 市場規模は 16 兆 5,054 億円、EC 化率は 5.8% となっている。

図表 1-1-5 B to C-EC の市場規模および EC 化率の経年推移



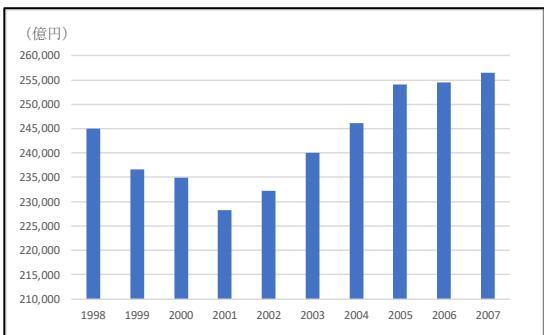
(経済産業省「平成 29 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」より)

今後、EC はますます拡大していくと見られ、それに伴って小売店舗数の減少が加速していくことは、容易に想像できる。

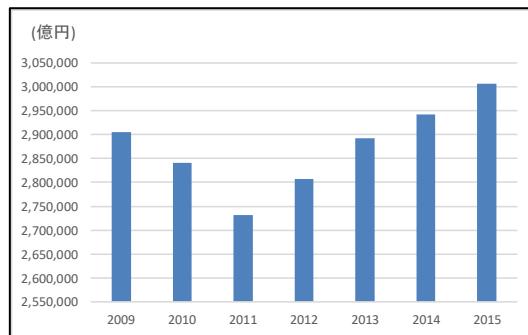
## ②飲食業・サービス業の動向

日本フードサービス協会によると、2017 年の外食産業市場規模は前年比 103.1% の約 26 兆円で、2002 年から増加傾向となっている。また、サービス産業動向調査によると、2015 年の市場規模は、前年比 102.2% の約 301 兆円であった。2012 年以降は、増加傾向である。

図表 1-1-6 外食産業の市場規模推移



図表 1-1-7 サービス産業の市場規模推移



(日本フードサービス協会HPより) (経済産業省「サービス産業動向調査」より)

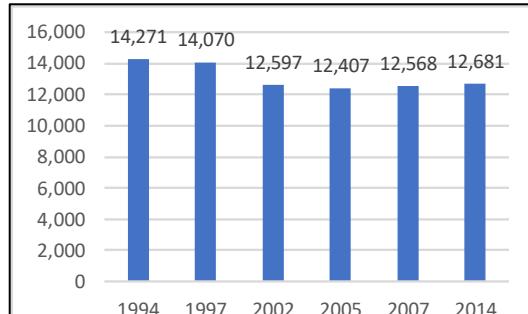
無店舗販売を除く小売店舗の販売額が頭打ちとなる中、飲食業・サービス業は堅調に推移している。

### (3) 商店街<sup>2</sup>の現状

経済センサスによると、2014年の商店街数は12,681である。1994年には14,271あったが、この20年間で11%減少している。2005年以降の商店街数が増加しているのは、駅ビルやショッピングセンターの増加が寄与していると見られる。

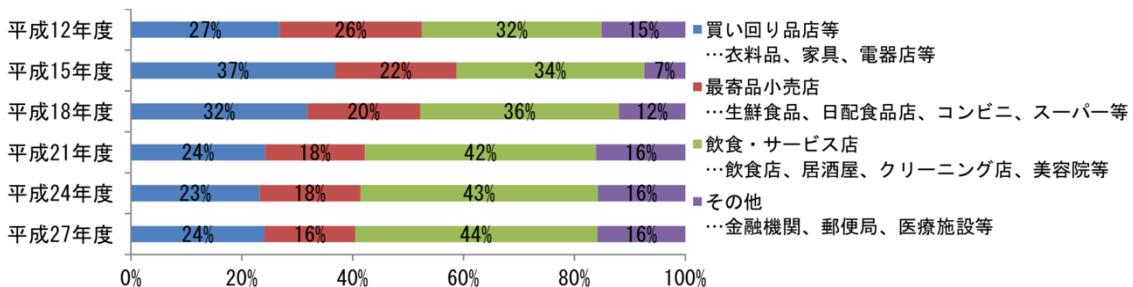
商店街実態調査によると、商店街の業種構成は買い回り品や最寄り品等の小売店が減少し、飲食・サービス店の割合が徐々に増加している。小売商業や外食産業・サービス産業の市場規模の推移、およびE Cの拡大を考慮すると、この状況は当然の流れであるといえる。

図表 1-1-8 商店街数の推移



(商業統計および経済センサスより)

図表 1-1-9 商店街の業種構成の推移



(中小企業庁 新たな商店街政策の在り方検討会（第5回）配布資料より)

<sup>2</sup>経済産業省によれば、小売店、飲食店及びサービス業を営む事業所が近接して30店舗以上あるものを一つの商店街と定義している。本研究では、これに従い、ショッピングセンターや多事業所ビル（駅ビル、寄合百貨店等）、小売市場なども原則として含む。

モノ消費よりコト消費が重視される昨今、場を楽しむ飲食や無形のサービスが伸びを見せ、従来通りの小売業は淘汰されていく傾向が予想される。

#### (4) ショッピングセンターの現状

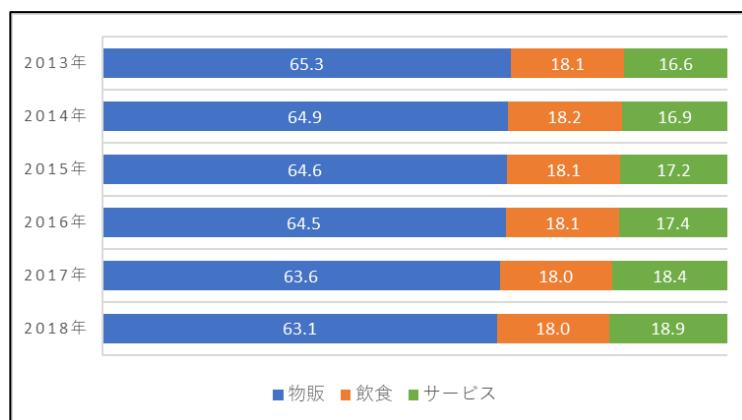
日本ショッピングセンター協会によると、2017年末現在のショッピングセンター（以下「SC」と記す）数は3,217、総テナント数は160,591店（1SCあたり平均50店）である。総店舗面積は5,253万m<sup>2</sup>で、1SC当たり平均16,329m<sup>2</sup>となっている。ビル形態別の内訳は、商業ビルが83.2%、駅ビルと複合ビルが各々4.6%である。

業種別テナント構成の推移を見てみると、2012年から2017年にかけて物販は減少傾向であるものの、サービスは増加傾向である。飲食はほとんど変化していない。物販店が減少しサービス店が増える傾向は、商店街の傾向と一致している。

図表 1-1-10 ビル形態別 SC 数

ビル形態	2017年	
	SC数	構成比(%)
商業ビル	2,675	83.2
駅ビル	148	4.6
地下街	33	1.0
高架下	65	2.0
住宅ビル	83	2.6
オフィスビル	46	1.4
複合ビル	147	4.6
その他	20	0.6
合計	3,217	100

図表 1-1-11 業種別テナント構成の推移

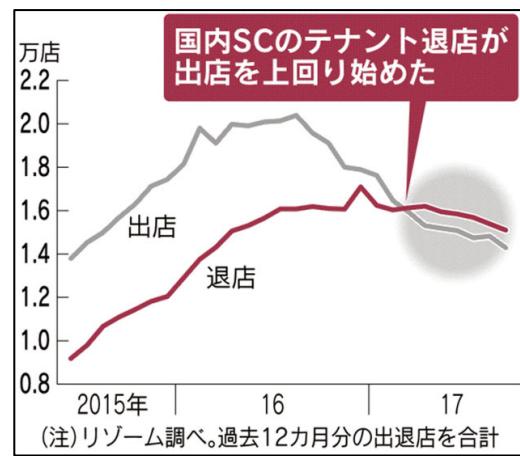


(日本ショッピングセンター協会HPより)

日本経済新聞社の発表（2017年11月25日）によると、2017年にSCのテナント退店数が出店数を上回り始めている。原因として、SC出店数の頭打ちや、主力店舗である衣料・雑貨の消費減退が挙げられている。

人口減少や消費減退を受け、SCの拡大路線は限界を迎えており、路面店が集積するいわゆる商店街だけでなく、SC内のテナントにおいても、生き残りが厳しい状況を迎えている。

図表 1-1-12 SCのテナント出退店数



(日本経済新聞社 2017年11月25日発表より)

## 2. 地域商業政策

### (1) これまでの地域商業政策

経済産業委員会調査室の柿沼・東田・藤城（2017）によると、平成29年4月の第193回参議院決算委員会において、世耕経済産業大臣から中心市街地政策について「もう一度よく棚卸をして、何かもう少しあわかりやすい一元的なやり方はないのかどうか、あるいはもっと効果的なやり方はないのかどうか」という旨の答弁がなされるとともに、施策の実施状況について会計検査の要請が行われたとのことである。また、商店街政策についても平成28年12月に設置された「新たな商店街政策の在り方検討会」の第1回において、政府側から、今の商店街政策が有効ではないかもしれないという率直な危機感が表明されている。これを受け同資料では、それぞれの時代において政府は、各種の中心市街地政策や商店街政策を講じてきたが、人口減少、大型店の郊外進出、コンビニの出現・増加、ネット通販の拡大等の環境変化や難題を抱える中で、それらの政策が目に見える効果を上げてきたとは言い難く、中心市街地政策と商店街政策はともに行き詰っており、新しい政策の在り方を本格的に模索すべき時期にあると言及している。

1970年代以降、さまざまな中心市街地・商店街政策が講じられてきたが、同資料の文面からはそれらの政策に対する手詰まり感、焦燥感をうかがい知ることができる。

図表1-2-1では、おおまかな中心市街地および商店街政策の変遷を示す。

図表1-2-1 中心市街地政策・商店街政策をめぐる主な変遷

年	主な法改正・出来事等
昭和40年頃	各地でスーパー・マーケットを始めとした大型商業店舗の出展が急増し、それに対抗するようにして地元商店街による大型商業施設の進出反対運動が盛り上がった。
昭和48年	・「大規模小売店における小売業の事業活動の調整に関する法律」（大店法）が制定された。実際に調整にあたるのは商工会議所、商工会に置かれる商業活動調整協議会であった。 ・ハード面を中心に商業経営の近代化を促進することを目的として「中小小売商業振興法」が制定される。
昭和50年頃	大型店進出が集中するような地域では、商業調整が厳しく行われた。しかし、高速道路の整備によるモータリゼーションの進展等により郊外での大型店の出店が増加し、地域による規制を行っても駅前商店街等が衰退していくなど、大店法による大型店の出店規制の有効性が低下した。
平成3年	トイザラスの日本進出などあり、日米構造協議により大店法が大幅に緩和され、それ以降各地でショッピングセンターの進出が加速した。
平成10年	まちづくり3法（中心市街地活性化法、大規模小売店店舗立地法、改正都市計画法）の一部として、店舗面積など量的側面からの商業調整を撤廃した大店立地法が新たに立法化され、これに従い大店法は廃止された。 これにより、近年では各地で大型資本の出店攻勢が活発化しており、既存の商店街がシャッター通り化するケースも増加してきたと考えられる。その結果、徒歩生活圏内における消費生活が困難になるという問題を生んでいる。

平成 18 年	このような中心市街地の空洞化を防止しようとし <b>都市計画法、中心市街地活性化法が改正され</b> 、1 万 m <sup>2</sup> 超の大型店の立地は規制対象となり原則不可となった。(しかし既に平成 12 年から 16 年の間に 3 万 m <sup>2</sup> 超の超大型ショッピングセンターは全国に 53 件建設されている。) また同法は、「選択と集中」により高齢者を含めた多くの人にとって暮らしやすいまちを目指して様々な都市機能を集積し、アクセスしやすい「歩いて暮らせるまちづくり」を推進するなどコンパクトなまちづくりに意欲的に取り組む市町村を応援することとしている。
平成 21 年	・依然として商店街の衰退が止まらない中で、 <b>地域商店街活性化法が制定され</b> 、新たな商店街施策が講じられた。同法は、商店街が「地域コミュニティの担い手」として行う地域住民の生活の利便を高める試みを支援することにより、地域と一体となったコミュニティづくりを促進し、商店街の活性化や、商店街を担う人材対策の強化を推進するための法律である。 ・(株) 全国商店街支援センター設立 専門家派遣などを実施し、商店街の活性化をサポート。
平成 24~25 年	消費税増税に際して商店街への激変緩和措置として <b>まちづくり補助金、にぎわい補助金</b> によるハード整備、イベント実施に対する重点的支援の実施
平成 26 年	・ <b>中心市街地活性化法の改正</b> がなされ、来訪者の増加など波及効果が高い民間事業を国が認定し、中心市街地への民間投資を協力に喚起するために新たに制定されたものである。しかしながら同制度の認定件数は平成 28 年度 10 件程度にとどまっており、制度の利用自体が低調であった。また裾野拡大のための中心市街地活性化基本計画の認定緩和においても、約 600 市町村が計画策定していた平成 12 年改正前に比べて、29 年では 141 と著しく減少している。 ・ <b>地域商業自立支援促進事業</b> により、ハード整備とそのための調査分析事業を補助。
平成 27 年	<b>商店街・まちなかインバウンド促進支援事業</b> による外国人観光客の消費需要の取り込み促進支援
平成 28 年	<b>商店街・まちなか集客力向上支援事業</b> による IC 型ポイントカードシステム等の整備を支援

## (2) 国による商店街政策の方向性

上表のように、国は、中心市街地および商店街の活性化を目的として、法律の制定や税制の優遇措置、ソフト、ハード両面からの支援等さまざまな施策が講じてきたが、結果として繁栄している商店街はわずかしかないという事実を踏まえ、同資料では、今後、国が取るべき政策として以下の 6 点を挙げている。

- ①空き店舗情報の提供等
- ②まちづくり人材の育成
- ③地域未来型投資促進法の活用
- ④中小企業等経営強化法の活用等
- ⑤「育てる金融」の実践
- ⑥公的な空間の有効活用

注目すべきは、①空き店舗情報の提供等について「空き店舗情報を提供するシステムを政府が構築することが喫緊の課題である」と指摘している点である。空き店舗問題は、今や地方の疲弊した一商店街だけの問題ではなく、国策として取り組むべき重要な問題としての認識が高まりつつあるといえる。

### (3) 県内各自治体・支援機関による主な空き店舗対策の状況

兵庫県内においても、各自治体や支援機関によって商店街や中心市街地の活性化対策が講じられているが、そのいずれにおいても必ず空き店舗対策が盛り込まれており、空き店舗問題に対する関心の高さがうかがえる。一方で、地域ごとに抱える課題の優先度の違いから商業施策そのものを講じていない自治体も多く、自治体により商業政策に対する姿勢や考え方には温度差も見られる。

現状においてホームページ等で確認できる県内の空き店舗対策の主なものは以下のとおりである。

図表 1-2-2 兵庫県内自治体の主な空き店舗対策（平成 31 年 1 月現在）

実施自治体・支援機関	施策名	主な支援内容
(公財) ひょうご産業活性化センター	新規出店支援事業	商店街の空き店舗への新規出店希望者に対して店舗賃借料、改装費等の一部を補助
	商店街空き店舗再生支援事業	商店街等が空き店舗を借り上げ、商店街に必要な業種等の魅力ある出店者の誘致を図る場合、その店舗賃借料、改装費、広報宣伝費等費用の一部を補助
	商店街事業承継支援事業	商店街が策定し、兵庫県の認定を受けた商店街活性化プランに基づき、事業承継支援の対象とした店舗への新規出店において、譲渡店舗の移転費・撤去費、承継店舗への移転費、承継店舗の改装費、広報宣伝費および承継店舗の賃借料の一部を補助
伊丹市	空き店舗出店促進事業補助制度	中心市街地の空き店舗への出店者へ出店に係る費用の一部を補助
宝塚市	商店街空き店舗活用事業補助金	商店街空き店舗を活用して新規店舗開業、休憩所やギャラリー等の設置・運営、高齢者支援や子育て支援に関する事業等を行う場合に店舗家賃の一部を補助
(公財) 尼崎地域産業活性化機構	空き店舗活用支援事業	小売市場・商店街等の空き店舗を活用して新たに店舗等を開業する場合にその経費の一部を補助

	商業施設再生整備事業	商業団体等が空き店舗を活用し、公益機能創出や活性化拠点整備を行う場合にその経費の一部を補助
西宮市	空き店舗整備活用事業	商店街区で営業されていない店舗兼住宅について店舗部分を賃貸物件として活用するために住宅部分と店舗部分を分離するための改修工事を行った際にその費用の一部を補助、また、空き店舗出店者に対し、改装工事費の一部を補助
芦屋市	まちなか商店街づくり促進事業補助金	商店街・小売市場の空き店舗への新規出店やコミュニティ機能の向上を図る事業の立ち上げに要する店舗賃借料等経費の一部を補助
加古川市・加古川商工会議所	中心市街地空き店舗活用促進補助制度	JR 加古川駅周辺商業地域の空き店舗で小売業または飲食業の新規出店予定者に対して店舗賃借料等の一部を補助
姫路市・姫路商工会議所	中心市街地商店街空き店舗対策事業	中心市街地内商店街で3か月以上空き店舗であるところに新規出店する場合に店舗賃借料、内装設備工事費の一部を補助
姫路市	活力あるまちなか商店街づくり促進事業	商店街や小売市場、商業者グループなどが空き店舗等を活用して行う「生活支援事業」について店舗賃借料等の一部を補助
三木市・三木商工会議所・三木市商店街連合会	商店街パワーアップ事業	商店街の空き店舗を活用して事業を展開しようとする場合に店舗賃借料の一部を補助
相生商工会議所	商店街空き店舗等活用事業補助金	商店街の空き店舗において新たに店舗を開業しようとする場合に店舗賃借料の一部を補助
朝来市・朝来市商工会	空家・空き店舗利用支援（にぎわい創出事業）	市内の空家、空き店舗を活用して新たに出店する場合に内外装工事費および店舗賃借料等の一部を補助
豊岡市・豊岡商工会議所・豊岡市商工会	空き店舗等開業支援事業	店舗改修費および販売促進費の一部を補助
淡路市・淡路市商工会	新規起業者事業補助金	内外装工事・機械設備等初期投資費用および店舗等賃借料の一部を補助

上記の多くは、空き店舗への新規出店時にかかる費用の補助であるが、そればかりでなく行政や支援機関自ら空き店舗をリストアップし、円滑に出店を促す仕組みを設けているところや単なる内外装工事費用の補助に留まらず、住宅部分と店舗部分との分離工事に係る費用までを補助する施策も見られ、それぞれの自治体や支援機関ごとに工夫がみられる。また、県（ひょうご産業活性化センター）の補助を組み合わせることで出店者の負担を軽減する施策をとるところも多い。上記以外の地域でも創業や空き家活用補助に含めて空き店舗活用に対する補助を行っている自治体等もみられ、県内のいずれの地域も空き店舗に関する問題意識は高いものと推測される。

## 第2章 空き店舗問題

### 1. 空き店舗問題の実状

地域商業における空き店舗の実状を中小企業庁による調査報告書をもとに概観する。

(1) 中小企業庁（2017年）「商店街空き店舗実態調査報告書」にみる空き店舗の実状

当調査では、商店街を以下の4つのタイプに分類し、商店街へのアンケート調査を実施している。

図表 2-1-1 商店街の5タイプの定義

近隣型商店街	最寄り品中心の商店街で、地元主婦が日用品を徒歩・自転車などにより買い物を行う商店街
地域型商店街	最寄り品及び買回り品が混在する商店街で、近隣型商店街よりもやや広い範囲から、徒歩・自転車・バス等で来街する商店街
広域型商店街	百貨店・量販店等を含む大型店があり、最寄り品より買回り品店が多い商店街
超広域型商店街	百貨店・量販店等を含む大型店があり、有名専門店・高級専門店を中心に構成され、遠距離からも来街する商店街

#### ①商店街の最近の景況について

「繁栄している」が4.4%、「良くも悪くもない」が32.6%、「衰退している」が61.4%となっている。商店街タイプ別でみると、「近隣型商店街」では約7割が「衰退している（73.0%）」と回答している。一方、「超広域型商店街」では「衰退している（9.3%）」と回答する割合は低く、両極化している。

#### ②商店街内における空き店舗数の5年前との比較

「増加した」が32.4%、「減少した」が16.6%、「変わらない」が40.2%となっている。商店街タイプ別でみると、「増加した」は超広域型商店街や広域型商店街よりも、近隣型商店街、地域型商店街で高くなっている。

図表 2-1-2 商店街タイプ別の空き店舗数の5年前との比較

商店街タイプ	増加した	減少した	変わらない	分からぬ	無回答
近隣型商店街	36.7%	15.2%	37.9%	3.7%	6.6%
地域型商店街	31.1%	18.0%	41.7%	3.2%	5.9%
広域型商店街	21.7%	21.0%	47.6%	2.8%	7.0%
超広域型商店街	7.0%	16.3%	53.5%	7.0%	16.3%

### ③1 商店街あたりの平均空き店舗率

1 商店街あたりの平均空き店舗率は10.4%である。空き店舗の内訳は、居住者のいる住居兼店舗が約41%、居住者のいない住居兼店舗が約29%となっている。商店街の空き店舗率の分布をみると、「0%（23.5%）」が最も多く、次いで「5～10%未満（17.3%）」、「10～15%未満（13.0%）」の順となっている。商店街タイプ別にみると「0%」、「0～5%未満」の割合は「超広域型商店街（60.4%）」が最も高く、次いで「広域型商店街（32.2%）」となっている。

### ④空き店舗になってからの経過年数

「1年未満」が15.1%、「1年以上3年未満」が18.8%、「3年以上5年未満」が19.0%、「5年以上」が38.8%となっている。

### ⑤空き店舗が生じた原因

「商店主の高齢化・経営者の不在（67.7%）」が最も多く、次いで「経営不振のための廃業・撤退（62.3%）」、「大型店の進出、撤退の影響を受けたため（22.1%）」の順となっている。

### ⑥空き店舗状態が続いている原因

「商店街のにぎわいが少ないため（49.1%）」が最も多く、次いで「築年数が古く、耐震工事などの補修・改修を行っておらず貸しにくいため（31.3%）」、「所有者に貸す意志がないため（31.2%）」の順となっている。

### ⑦空き店舗があることによる悪影響

「商店街としての魅力の低下（72.6%）」が最も多く、次いで「買い物客に必要な業種の不足（48.6%）」、「地域行事の担い手不足（32.1%）」の順となっている。

### ⑧今後の空き店舗数の予測

「増加する」が36.2%、「減少する」が10.2%、「変わらない」が26.6%となっている。商店街タイプ別にみると、商店街の規模が小さくなるにしたがって、「増加する」の割合は高くなっている。

### ⑨実施している空き店舗対策

「特に何もしていない（61.1%）」が最も多く、次いで「所有者へ積極的に活用するよう要請（9.1%）」、「空き店舗情報の発信、出店希望者に対する誘致活動（7.9%）」の順となっている。

### ⑩実施している空き店舗政策の効果

「空き店舗の改修費用に係る補助（25.9%）」が最も多く、次いで「駐車場・駐輪場として利用（21.8%）」、「コミュニティ施設として利用（21.5%）」の順となっている。空き店舗所有者に対して、店舗改修やリノベーション、再開発事業等の空き店舗の有効利用策等の提案の有無は、「ある」が11.0%、「ない」が76.1%となっている。

(2) 中小企業庁(2017)「空き店舗に対する認識等に関する調査報告書」にみる空き店舗の実状  
当調査では、商店街等を支援する側である全国の市町村に対してアンケート調査を実施している。

①空き店舗に対する問題意識

「非常に持っている」が60.1%、「やや持っている」が35.5%であった。二つを合計すると95.6%となり、ほとんどの市区町村が空き店舗に対する問題意識を持っていることがわかる。

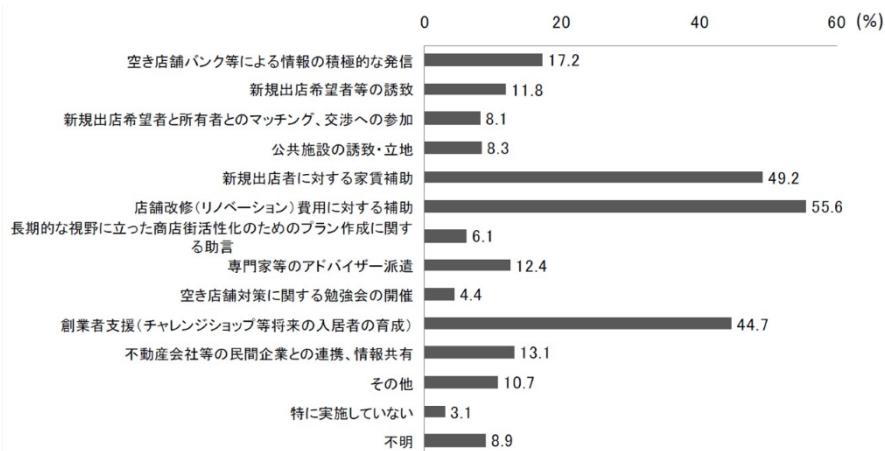
②空き店舗が解消されない（されにくい）理由として考えられるもの

「人口の減少、郊外大型店への顧客の流出等、構造的な問題」と「商店街のにぎわいが少ない」が同比率で最も高く62.3%、次いで「所有者に貸す意思がない」が59.0%、「店舗の2階などに人が住んでいる」が48.4%と続く。

③空き店舗解消に向けて実際に実施している施策

「店舗改修（リノベーション）費用に対する補助」が最も多く55.6%、次いで「新規出店者に対する家賃補助」が49.2%、「創業者支援（チャレンジショップ等将来の入居者の育成）」が44.7%と続く。

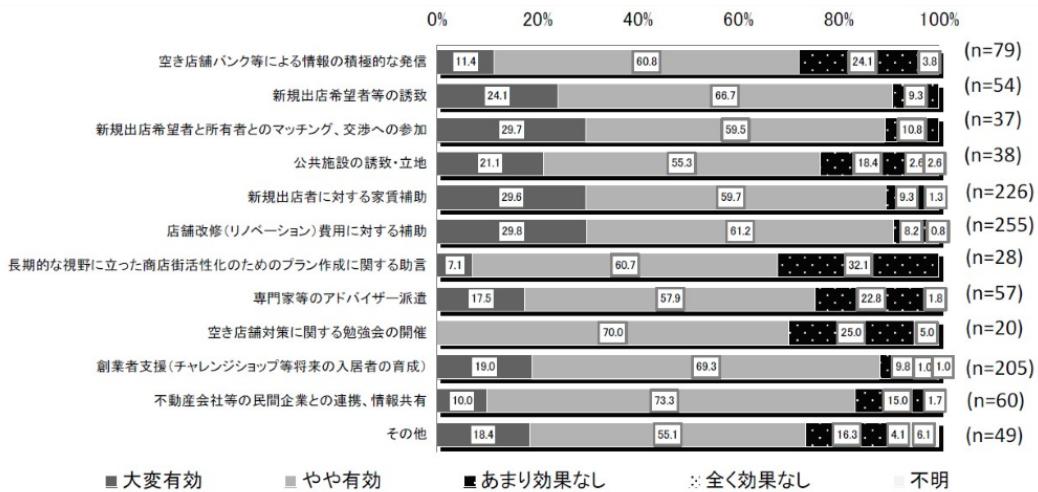
図表 2-1-3 空き店舗解消に向けて実施している施策（複数回答）n=459



④空き店舗解消に向けて実際に実施している施策の効果

「大変有効」「やや有効」を合計すると、すべての施策において50%を超え、「大変有効」のみでは、「店舗改修（リノベーション）費用に対する補助」、「新規出店希望者と所有者のマッチング、交渉への参加」、「新規出店者に対する家賃補助」が多く、いずれも29%台であった。

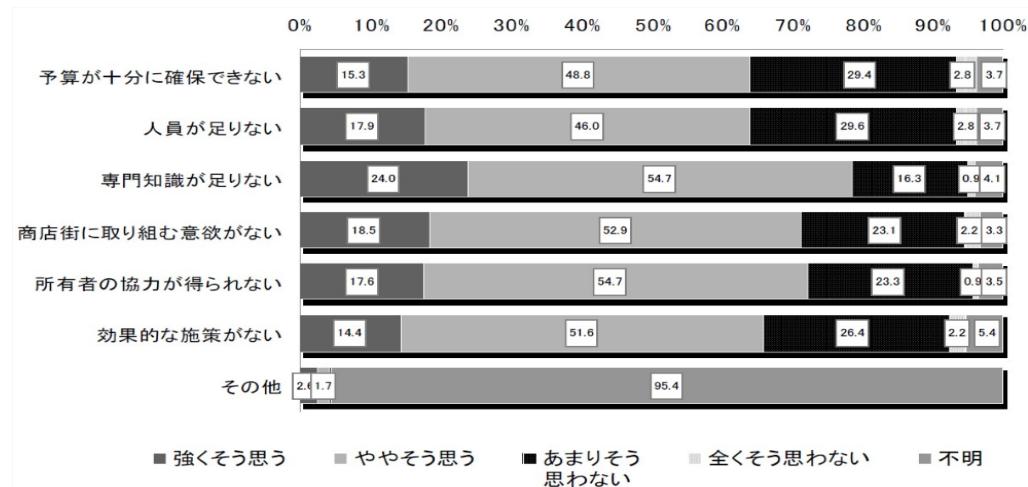
図表 2-1-4 実施している施策の効果



#### ⑤空き店舗解消に向けた施策を実施する上での問題点、上手くいかない点

「強くそう思う」「ややそう思う」を合計すると、「専門知識が足りない」が最も多く 78.6%、次いで「所有者からの協力が得られない」が 72.3%、「商店街に取り組む意欲がない」が 71.5% と続いている。

図表 2-1-5 施策を実施する上での問題点・上手くいかない点 n=459



#### ⑥直接的な施策以外に行っている間接的な実施（検討）施策の具体的な内容

「市街地再開発事業等による中核的な公共施設・商業施設の整備」が最も多く 40.1%、次いで「その他」が 38.5%、「周辺への駐車場の整備」が 26.1% と続いている。「その他」では、商店街で実施するイベントへの助成という意見が多かった。

## ⑦空き店舗の問題・対策に関して、課題に感じていることや国への要望

大きく以下の3点の意見がみられた。

- 1) 多くの市区町村において「店舗改修（リノベーション）費用に対する補助」や「新規出店者に対する家賃補助」といった金銭面での補助をおこなっているものの、事業者が店舗運営を長期的に継続できず、閉店もしくは移転してしまうケースが多い。
- 2) 積極的に活用する意志のある所有者が多くなく、協力を得ることが難しい状況である。また、所有者の所在等が不明なケースも少なくないという回答も多かった。
- 3) 空き店舗の解消には、単純に空き店舗を活用するための取り組みではなく、商店街全体の魅力の向上が必要である。行政と商店街が連携し、商店街をどのように活性化させるかを考えることが空き店舗問題の解消に繋がる。

また、同時に空き店舗所有者に対するアンケート調査も実施している。

今後1年以内の使い道が決定していない所有者に、使い道が決まらず空き店舗の状態が続いている理由を尋ねたところ、「土地・建物を賃貸/売却する意向があるが、相手先がみつからない」が最も多く51.5%、次いで「この先どうするか検討中」が23.1%、「積極的に賃貸/売却しなくても、生活に支障がない」が18.3%と続いている。

今後1年以内の使い道が決定しておらず、「土地・建物を賃貸/売却する意向がある」所有者に、不動産業者等に依頼するなど、実際に売却先や賃貸先を探しているかを尋ねたところ、「探している」が69.5%、「探していない」が27.4%、「不明」が3.2%であった。

空き店舗となっている期間別にみると、「3年未満」で「探している」が81.4%となっている。

### (3) まとめ

「近隣型商店街」や「地域型商店街」などの規模が小さい商店街ほど空き店舗は増加傾向であり、平均空き店舗率も高くなっているが、6割以上の商店街が対策を実施しておらず、「所有者へ積極的に活用するよう要請」したり「空き店舗情報の発信、出店希望者に対する誘致活動」を行ったりしている商店街も1割に満たない。

一方、市区町村は空き店舗に対する問題意識を持っており、実施してきた施策は、店舗改修（リノベーション）費用に対する補助」「新規出店者に対する家賃補助」等であり、支援側は、講じた空き店舗解消に向けた施策が有効であると判断している。

全国的に空き店舗は増加傾向が続いているが、その大きな要因は、端的に言うと事業者が店舗運営を継続できず既存店舗の退店が出店数を上回っていることがある。施策を実施する上で「効果的な施策がない」と考えている市区町村も6割以上あり、これまでの施策では空き店舗の増加抑制効果に限界があるものと判断される。

また、空き店舗状態が続いている原因について、市区町村では「所有者に貸す意思がない」が約6割を占めている一方で、空き店舗所有者へのアンケートでは約7割が売却・賃貸先を探しているという結果が出ており、市区町村と所有者の間で認識の違いが出ている。これには、適切な業種や施設の誘致、営業権利の発生等契約の複雑化、借り手の信用、適切な賃料設定等様々な背景があり、貸し手が安心して賃貸契約を結ぶる環境づくりが整備されていないことも空き店舗状態が続く原因であると推測される。

## 2. 支援の課題

### (1) 支援機関等へのアンケート調査

空き店舗は、商店街等商業集積にとって大きな問題であるという認識のもと、各自治体や支援機関等の尽力により長年にわたり各所でさまざまな施策が設けられ対策が講じ続けられてきたことは周知のとおりである。しかし、その一方で、空き店舗は増加の一途を辿っており、今後もその傾向は続くものと推測されている。空き店舗に対する高い問題意識と問題解決に向けた各種施策が存在するにもかかわらず、なぜ、空き店舗は雨後の竹の子のごとく増加し、地域商業の活性化が進まないのであろうか。その要因について前出の報告書の調査結果に加えて、県内地域商業の支援の状況や課題を知るために商工会・商工会議所にアンケート調査を実施した。

前出の「空き店舗に対する認識等に関する調査報告書」では、全国の市区町村への調査であることから、地域商業に最も近い支援者である県内の商工会・商工会議所に対する調査も実施する必要があると判断した。この調査では、地域商業の全般的な課題と支援策および空き店舗問題とその支援策についての2つの側面から回答していただいた（調査結果は後頁に掲載）。

その結果、以下の点が考察される。

#### <地域商業全般の課題・支援策について>

- ・地域商業には、さまざまな問題が均等に存在すると捉えられており、延いては、地域全体の活性化に影響すると考えられている。
- ・地域商業の問題や課題を解決するために最も多く講じられている対策は個店に対する個別支援であり、商店街や地域全体の活性化のためには最も有効な対策と考えられている。

#### <空き店舗問題と対策について>

- ・空き店舗の存在は、商業地の魅力を低下させ、買い物の利便性を損ねることから解決すべき優先度の高い問題であると認識されている。
- ・空き店舗の状態が続く最大の原因は商店街に賑わいや人通りがないことと認識しているが、

実際に講じられている支援は、出店者への店舗改修費用や賃借料その他の補助が圧倒的に多く、商業地の魅力向上のための流入者増加対策支援は少ない。

個店への個別支援が地域商業の活性化にとって重要であるという観点については、個店の集積が地域商業であるということを考えると異論の余地はなく、地道な支援努力の結果、経営者のモチベーション向上や個店の経営改善、事業承継への認識向上など様々な効果が現れていることが伺えた。一方で、空き店舗問題への対応については、第3章（2）で考察したと同様に金銭的補助に偏る傾向がみられた。これは、兵庫県は、県や各市町の空き店舗対策のための補助金制度が他府県に比べて充実していることも要因のひとつといえる。

## （2）アンケート調査結果による支援の問題点と課題

### ①問題と対策（支援施策）のミスマッチ

前出の調査において、「空き店舗状態が続いている原因」「空き店舗が解消されない（されにくい）理由」について商店街および市区町村の回答内容を見ると商店街、市区町村いずれもその約半数が「商店街のにぎわいがないため」と回答しており、所有者の貸す意志の有無や建物の老朽化などの理由を抑え、最も多い。一方で、支援側である市区町村が実施している空き店舗解消に向けて実施している施策で最も多いものは新規出店者に対する家賃補助、店舗改装（リノベーション）費用に対する補助であり、いずれも半数の市区町村が実施しており他の施策に比べ突出している。この結果からいえることは、空き店舗状態が解消されないという“病状”的根源が“商店街のにぎわいがないこと”であるのに対し、“新規出店者への金銭的補助”という薬を処方しているということである。もちろん、金銭的補助は、新規出店を円滑に促すためには大いに有効であり、空き店舗解消の一助であることには異論はなく、重要な施策であることには違いない。問うべきは、把握している問題や原因とその対策にミスマッチが生じているのではないかということである。

商店街のにぎわいがないことが問題の真因であるとするならば、まず、にぎわいを出すための対策を講じることが優先されなければならないはずであるが、現状では、空き店舗解消イコール新規出店者への金銭的補助という短絡的な考え方方が植え付けられてしまっている印象が強い。

### ②地域商業支援人材とノウハウの不足

7割以上の商店街が空き店舗があることにより商店街の魅力を損ねていると認識しているにも関わらず、6割以上の商店街が空き店舗対策を講じていないという調査結果が出ている。これだけで判断すると当事者（商店街等）の認識不足や危機感の欠如といった言葉に集約されがちであるが、それよりも質・量両面における人材の不足が大きな障壁となっている印象が強い。そのことを如実に表しているのが、平成27年度商店街実態調査報告書の「商店街組織の

専従事務局員の有無」についての調査である。この調査では、約7割の商店街が専従事務局員がいないと答えている。つまり、多くの商店街組織において誰かが事務局業務を兼務しているということであり、多くの場合、会長や理事長等商店街組織の代表者がその任を担っている。廃業や脱退などで組織構成員が減少することに伴い人材と収入が減少し、専従事務局員を置く余力も財力もなくなってしまっているのが現状である。

会長、理事長といえども当然個店の経営者であり、本業の傍ら多様な事務局業務を担わざるを得ず、そのような状況で理想的かつ緻密な組織運営を求める事にも限界がある。

多くの地域商業において、人員や予算といった現実的な条件が整っていないことに加え、知識やノウハウが不足することにより効果的な対策が見出せず、策を講じかねていることは想像に難くない。

### 3. 問題解決の方向性

前項で検討した支援の問題点・課題をまとめると以下の2点に集約できるのではないだろうか。

- ①地域商業が抱える問題の真因と課題を正しく把握し、適切な対策を講じることができる人材や知識が支援側（行政、支援機関等）、被支援側（商店街）ともに不足している。
- ②そのため、適切な対策が適切な方法で講じられず、商店街をはじめとした地域商業の活性化が進まない。

人材や知識が不足していることが空き店舗問題の解決を遅らせているというのであれば、それを補う方法を考えることを優先させる必要がある。もし、内部で有望な人材を確保することが難しいのであれば外部人材の積極的活用を検討することも一手である。それは、地域商業について特別な見識を持つ専門家でなくともよく、外部からの客観的視点で課題解決のためのヒントをくれる人材であればそれでよい。例えば、大学や高校等の学生や教員、地域の任意組織や団体、公的機関等で組織している支援組織、周辺住民、個店の従業員などである。

宇治市の宇治橋通り商店街や彦根市の花しょうぶ通り商店街の地元大学との連携は外部人材活用の好例であり、学生のアイデアによるイベントの企画・運営はもとより、通常であれば商店街に馴染みの少ない世代の来街により活気が生まれたり、商店街の新しい魅力が発見、発信されたりという相乗効果も生まれている。結果として街にぎわいが生まれ、新規出店者も増えるという好循環ができ上がっている。

また、神戸市商店街および小売市場連合会の商店街・市場応援隊も外部人材活用の代表的な事例といえる。これは、高齢化や人手不足等により活性化を見出せない、あるいはさらなる活性化に取り組みたい商店街・小売市場の自主的な取り組みを支援し、その機能強化を図るために応援隊員と称するアドバイザーを派遣する事業である。この制度の大きな特徴は、一般的な専門家派遣と異なり、最長30回までの派遣を可能としていることである。これは、短期間の支援では目的

を果たせないという考えが根源にあるといえる。応援隊員の神戸氏によると、応援隊の主旨は、商店街が自律的に課題解決に取り組むことができるようになることを支援することであり、課題を探り、その解決の方向性を示し、必要に応じて専門家をコーディネートする役割があるとのことである。神戸市内の商店街や小売市場では応援隊派遣を積極的かつ有効に活用し、成果を生み出しているところも多い。

一方で、商店街の地域商業の多くは人材が不足するなかでなんとか自分たちだけで課題を解決していくこうという傾向があり、特に都市部以外の商店街にこの傾向がみられる。自助努力で解決に臨もうという姿勢は好ましいが、それには自ずと限界があるとともに反対に解決を遅らせてしまう恐れもある。特に、神戸市の商店街・市場応援隊のような制度のない地域では、より広い視野を持って積極的に外部の知識や知恵の活用を試みる姿勢が求められる。この点において支援者は、自ら直接知恵や労力を提供することよりも持てるネットワーク力を活用し、地域商業と外部人材とを結ぶコーディネーター役に徹することのほうが意義が大きいのではないだろうか。

### 第3章 事例研究

調査・研究事業チームは、冒頭で述べた仮説をさらに深く検証するために県内商業施設の協力のもと実際に支援を行った。支援先の選定においては、地域差やそれぞれの運営形態の違いを考慮して極力偏りが生じないよう努め、津名商業協同組合（淡路市）、ウエストコーストぐんげ商店街振興組合（同）、フェスタ立花名店会（尼崎市）、板宿連合市場西部（神戸市須磨区）の4か所とした。

人口集中地域である神戸市や阪神間を都市部、それ以外を地方部とし、歴史的経緯から自然発生的に成立した商業集積を商店街・小売市場、計画的に開発された商業集積をショッピングセンターとした。

	都市部	地方部
商店街・小売市場	板宿西部市場	ウエストコーストぐんげ商店街振興組合
ショッピングセンター	フェスタ立花名店会	津名商業協同組合（アル・クリオ）

※板宿連合市場西部は支援開始から4年経過して支援を終えた参考事例

#### 1. ウエストコーストぐんげ商店街協同組合

##### (1) 現状

###### ①概要

図表 3-1-1 ウエストコーストぐんげ商店街概要表

団体名	ウエストコーストぐんげ商店街協同組合			住所	兵庫県淡路市多賀 740		
組織形態	任意団体			組合員店舗数	13 店	商店街店舗数	約 50 店
商圈データ (1 km圏)							
人口	1,418 人	世帯数	635 世帯				
世帯当たり人員	2.2 人	昼夜間人口比率	106.3%				
1 人世帯割合	28.7%	2 人以上世帯割合	70.94%				
事業所数	106 所	就業者数	668 人				
将来推計人口伸び率	$\triangle 5.36$ (2022 年推計/2017 年) $\triangle 26.4$ (2027 年推計/2017 年)						
立地状況	当商店街は、神戸の三ノ宮ターミナルから高速バスに乗って 1 時間程度のところの北西部に位置する。約 1.5 離れた所には伊弉諾神宮があり、年間 180 万人もの参拝客が訪れる。						

(参考資料：総務省「jstatmap」、株式会社日本統計センター「MieNa」)

当商店街がある郡家は兵庫県淡路島、淡路市南西部に位置する。昭和33年3町村と合体して一宮町となり、平成17年5町が合体して淡路市となった。

平成3年、バブル経済の崩壊と長期に亘る不況が続き、平成7年に発生した「阪神淡路大震災」の震源地である野島断層が近くにあり被災した。震災復興のための資金調達を「高度化事業資金」からの借入によって賄い、郡家商店街の再開発を行った。その結果商店街は綺麗に舗装され整備された。

平成20年（2008年）のリーマンショックの発生や地元淡路市の少子高齢化および過疎化の進展、市町村合併に伴う庁舎の移転などによる商圈人口の減少などの影響により、当商店街を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いており廃業などで店舗数も減少し、現在は往時のような賑わいはない。

現在、組合員数はピーク時の半分の13者で、その業種構成は、食肉販売店、食料品店、酒店、お土産店、焼肉店、家電店、ガソリンスタンド、鶏肉店、呉服店、自動車修理店、文具店、建築工務店、弁当販売店、洋食店となっている。

上記のように業種も少なく、地域住民にとって日常に必要な商品が揃いにくく、商店街としての機能を十分果たすに至っていない。

## ②外部環境

### 1) 人口動態

商店街の周囲3km圏内の人口比率をみると、2017年は70歳以上が26.4%、60歳代が17.1%であり、合わせると60歳以上が43.5%となり高齢化率は高い。また商圈人口は、2017年には5,196人であったが、2027年には4,539人に減少するものと予測されている。今後、総人口は減少するが、高齢化率は上昇するものと推測され、将来的には買い物弱者がさらに増加することが懸念される。

### 2) 豊富な観光資源

商店街の周辺には、多くの観光スポットがあり、島外などから訪れる観光客も非常に多い。

図表 3-1-2 淡路市観光客数

(単位:千円)

	淡路市内観光客			兵庫県内 観光客
	総数	日帰り	宿泊	
H22	5,982	5,761	221	123,682
H23	5,506	5,280	226	121,265
H24	6,000	5,793	207	126,111
H25	5,912	5,699	213	130,272
H26	8,821	8,618	203	133,256

(平成28年度 兵庫県観光客動態調査報告書より)

图表 3-1-3 淡路地域主要観光地への入込客数

(単位：千人、%)

市町名	観光地名	平成28年度	増減	対前年比
淡路市	いざなぎ神宮	1,797	▲ 96	94.9%
淡路市	淡路ハイウェイオアシス	1,688	▲ 3	99.8%
淡路市	あわじ花さじき	762	▲ 4	99.5%
洲本市	洲本温泉	447	▲ 4	99.1%
南あわじ市	道の駅うずしお	417	24	106.2%
南あわじ市	淡路ファームパークリングランドの丘	413	▲ 129	76.3%
淡路市	淡路ワールドパーク ONOKORO	275	▲ 38	88.0%
南あわじ市	淡路島牧場	195	▲ 49	80.1%
淡路市	野島断層保存館	146	▲ 12	92.9%
南あわじ市	慶野松原海水浴場	137	17	114.2%

(平成 28 年度 兵庫県観光客動態調査報告書より)

#### a. 伊弉諾神宮

商店街から約 1.5 キロ離れた所にある「伊弉諾神宮」は淡路市のなかで最も入込数が多く、平成 28 年度では年間約 180 万もの観光客が訪れ、淡路島の代表的な観光ルートの一部になっている。日本遺産の認定も受けており、縁結びの神、子宝の信仰がある。日本で最初の夫婦神「イザナギノミコト」と「イザナミノミコト」の二本柱の神を祀る日本最古の神宮としても知られており、樹齢 900 年とも言われる夫婦大樹のご神木などがある。

#### b. 多賀の浜

商店街から歩いて数分の所にあり、駐車場などが整備され、夕日の名所として多くの人が訪れている。夏には海水浴、キャンプ、釣りに訪れた人が商店街を訪れる。商店街は、多賀の浜と伊弉諾神宮とを結ぶ道沿いに位置している。

#### c. 濱神社

伊弉諾神宮の摂社であり、伊弉諾大神が余生を送った地として「濱の宮」とも呼ばれ、商店街に隣接する。伊弉諾大神が筑紫から帰還し、後に多賀の地に「幽宮」（終焉の御住居）を構えて閑居するまでの居所と伝えられている。

#### d. 神々の街路モニュメント

伊弉諾神宮と郡家商店街を結ぶ県道 88 号線沿いには、古事記に記されている「35 柱の神々のモニュメント」が設置され、八百万の神々に出会えるパワースポットとなっている。

#### e. 神楽祭

毎年9月23日を「くにうみの日」と制定し、伊弉諾神宮に高千穂神社と出雲大社から神楽を招いて競演奉納する。平成 30 年度で 11 回を迎える。秋分の日である 9 月 23 日は伊弉諾神宮を中心として太陽が昇る真東に伊勢神宮、太陽が沈む真西に対馬の海神神社が位置し、その間を結ぶ県道 88 号線沿いに郡家商店街が位置する。

#### f. その他

上記の他、淡路市西部、北淡地区には、平成30年春にオープンしたハローキティスマイルをはじめとしてパルシェ香りの館、北淡震災記念公園など淡路島を代表する観光スポットが多く点在する。また、商店街は、「あわいち」と呼ばれる自転車やオートバイによる淡路島一周コースの一部である県道31号線とも接している。

### 3) 競合

商店街東部に食料品スーパー「マルナカ一宮店」があり、郡家地区一帯をその商圏としている。現在は、競合として脅威となる存在ではなく、当商店街が担えなくなった買物機能を代替しているといえ、当店とは顧客の争奪や価格競争の関係にあるとはいひ難い。

## ③内部環境

### 1) 経営資源

商店街の経営資源について、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の観点から検討した。

#### a. ヒト

- ・商店街の活動に積極的な組合人材の存在があり、月1回は組合の会合を行っている。
- ・地元の女性組織「いづみ会」が、伊弉諾神宮のイベントに積極的に出店している。
- ・当商店街の役員が伊弉諾神宮で語り部をしたり、神楽祭りの世話役であったりするなど伊弉諾神宮とのつながりが強い。
- ・継続的に中小企業診断士による経営診断や助言を受けている。
- ・組合員以外にもユニークな店舗を経営する若手の店主が存在する。
- ・多くの店舗で経営者の高齢化が進んでいるが後継者がいない。
- ・商店街の活性化を推進する若手人材が不足している。
- ・多くの店主は、商店街の現状、将来について危機感を抱いている。
- ・支援機関、行政との関係性が希薄になりつつある。

#### b. モノ

- ・伊弉諾神宮敷地内に商店街直営のお土産店がある。
- ・グルメサイトでの評価が高く、島外からの観光客も多い淡路産和牛を提供する焼肉店がある。
- ・賃借料が安い市所有の空き店舗が2か所ある。
- ・商店街中心部に「神楽みゅーじあむ」や「縁満協和之像」といった神話に触れることができる施設がある。
- ・廃業による空き店舗の増加および一般住宅への改修により、店舗数が減少している。
- ・伊弉諾神宮からの距離が遠い。

#### c. カネ

- ・削減されつつあるも依然としてハード整備時の残債があり、店舗の減少により組合収支状況

も芳しくない。

#### d. 情報

- ・商店街や周辺の観光資源の掘り起こしが進まず、情報発信力も弱い。
- ・各支援施策の情報が少ない。

### (2) 問題点と課題

#### ①問題点

当商店街内の空き店舗の有効活用や出店誘致対策について検討するため、事前に商店街の現状について把握することが必要と考え、組合役員に対しヒアリングを行った。また、各店主に對しても個別にアンケート調査を実施した。アンケートは、ほとんどの店舗から回収でき、いずれもしっかりと意見が記載されていた（アンケート内容は後頁に掲載）。これらを見ると、これまでそれぞれの想いはあってもそれを表にして言う場、機会に恵まれることが少なかつたのではないかという印象も強い。

アンケートの回答内容を集約すると今後の商店街の進むべき方向性として、行政や外部の意見を取り込み、観光資源を活用したイベントを実施し顧客を誘致するとともに、空き店舗の新たな事業を推進していくことが必要と考えており、ほとんどの組合員が、このままではますます商店街が廃れてしまうという危機感を強く抱いていること、なんとかこの商店街をまた元のように活気あふれる商店街にしたいという想いが強いことがわかった。

ヒアリングおよびアンケートから明らかになった問題点は概ね以下のとおりである。

- 1) 現状の店舗構成では、地域住民の日常の買い物の場となることが難しく、近隣からの集客が望みにくい
- 2) 集客が望めない立地ではビジネスチャンスに乏しく新規出店への動機づけが働くかない
- 3) 観光客誘致のためイベントを仕掛けているが、顧客視点の内容とはいひ難く、情報発信力に乏しく、効果が見られない

これまでも、伊弉諾神宮から商店街へ向かう通り沿いに 35 のモニュメントの建立、それに合わせた「神様の結うとおり」というパワースポットめぐりイベントの実施、伊弉諾神宮前での商店街紹介看板の設置などを行い商店街への観光客誘致を試みてはいるが、思うような効果があが

図表 3-1-4 「神様の結うとおり」告知チラシ



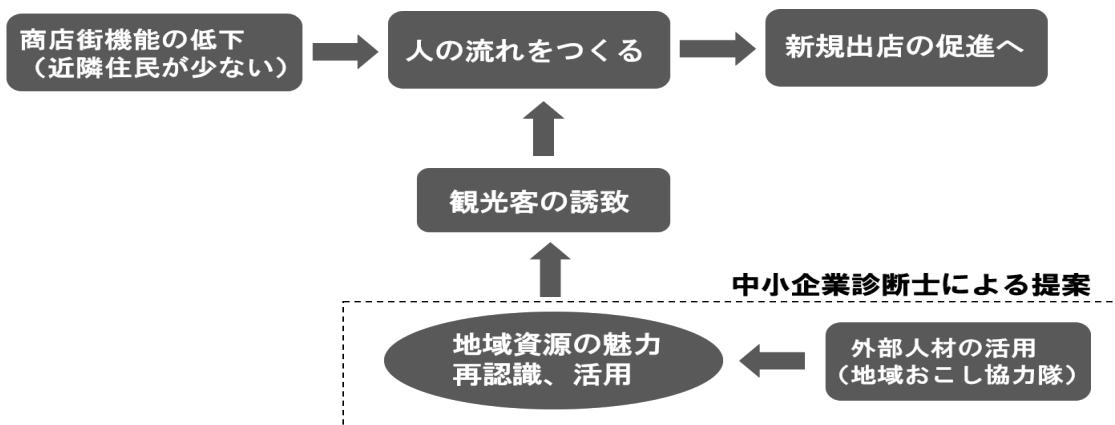
っていない。これらの取り組みは、対策の方向性として望ましいものであると考えられることから、それらをやりっぱなしにするのではなく、効果を検証し顧客視点でプラスチックアップしていく必要がある。

## ②課題

現状では、客数の減少⇒店舗の廃業⇒客数の減少⇒店舗の廃業⇒客数の減少・・・という負の連鎖が止まず、それに伴って空き店舗の発生、住宅化が進んでいる状況にある。この連鎖をどこかで断ち切らなければならず、そのための課題として以下を確認した。

- 1) すぐ近くまで来ている観光客の誘致を図ることにより、まず、人の流れをつくり出す
- 2) これまでの取り組みを検証し、顧客視点からプラスチックアップをはかる
- 3) 効果的な情報発信
- 4) 従前のような日常の買い物の場としての商店街の復活を目指さず、観光客をターゲットとした飲食店やお土産店が連なる商店街として再興する

図表 3-1-6 支援の考え方とフロー



## (3) 具体的な提案・支援

課題解決に向けて以下の提案および支援を実施した。

### ①既存イベント「神様の結うとおり」の企画および情報発信方法の見直し

伊弉諾神宮やそれにまつわる神話や伝説を熟知したうえでのプロダクトアウト的な発想による企画という印象が強いことから、もっと身近に気軽に楽しめる企画にする。具体的には、若い人でも参加しやすい価格の設定、チラシやパンフレットなどわかりやすく親しみやすい表現や説明への変更、ホームページの更新やSNSの活用による積極的な情報発信など

## ②若い女性客を取り込むための新規企画の提案

若い女性は、神秘的な事象や物事に興味を示す傾向が強く、情報拡散力も高いと判断されることから、20～30歳代の女性に興味を持ってもらうための企画として、「愛の鍵」を提案した。伊弉諾神宮内の直営店で鍵を購入して商店街まで来てもらい「縁満協和の像」にその鍵をかけて恋愛成就を祈願するという企画である。

上記①と②いずれも 1.7 km という道のりを乗り越えて商店街まで来てもらうためのしきけである。

## ③上記を効果的なものとするための第3者（特に女性）の意見の活用

上記①と②の企画の有効性や効果をさらに高めるために、女性の意見を取り入れることを提案したところ、組合役員より、淡路市地域おこし協力隊の活用が提案され、現在、協力隊の支援のもと新たな企画のプロジェクトが進行中である。

## ④誘致した顧客を受け止める店舗の必要性

せっかく誘致した顧客を受け止める店舗が必要である。少なくとも休憩や食事ができる飲食店が欲しいところであり、まず既存の飲食店においてランチサービスや企画にちなんだ特別メニューの開発などの工夫から取り組む。

### (4) 支援の効果

事前に行ったアンケートは、意外なほど多くの意見や思いがあることを知らしめられた。これらの中には、今後の商店街の目指す方向性を真摯に考えたものも多く、支援の際に大いに参考にさせていただいた。また、これまで、商店街の活性化に関わっていなかった地域おこし協力隊の支援を得ることができたことも大きな収穫であり、その提案が商店街役員のほうから出たことも意義深い。今回ご協力いただいた地域おこし協力隊員は2名とも女性であり、国生み神話に造詣が深く、女性の視点からさまざまな提案をしていただいた。また、このようなイベントを成功に導くには、まず、地域の協力と理解が必要であるという意見を述べられ、今さらであるが、目からうろこが落ちる思いであった。新企画については、応援隊のお二人には商店街の定例会に毎回出席していただいてご提案いただいており、今年5月の大型連休での実施をめざしプロジェクトが進行中である。

図表 3-1-5 縁満協和の像



図表 3-1-7 商店街組合員へのアンケート結果

1. 現在の商店街の問題点や課題は何ですか
・経営者の高齢化
・跡継ぎがいない
・経営者の意欲不足
・商店街としての店の種類がなくなり魅力がない
・店舗が少ない
・日常に必要な商品不足
・旧一宮町での郡家商店街の中心的役割は現在は不能になっている。
・他地域からの集客に力を入れ、工夫した営業活動に努めなければならない。
・住人の減少は止めができない。
・商店街の住宅化
・消費、購買力の流出
・少子高齢化による人口減による売上減
・一人でやっている店が増え向上心がない
・最寄り品を中心とした商店街でありながらも業種不足が目立つ。お客様にとって不便で無力のない商店街になっている
・人が寄ってきてくれる所がない（三神像はあるが）
2. 商店街がどのようになればいいですか、もしくはどのようにしたいですか
・現状ではどうにもならない
・学生や子供のいる主婦に買っていただける様な店づくり
・商店街に不足している業種をウエストとして経営する
・1~3店舗に減少し、点在してしまった店舗で商店街は成立しない街並みである。
・メンバー13店主の活動で“勝つ”方向へ（郡家地区は結東あるメンバー集団）
・伊勢諾の観光客がもっと足を運んでくれるようになってほしい。
・交流人口が増加傾向（観光客）にあり、立ち寄ってもらえる魅力ある商店街に。
・楽しい気分でショッピングできる商店街
・遊び感覚で歩ける商店街
・多くの人が来る場所
・観光客や消費者にとって必要とされる商店街へと再生されればと願っている
3. そのためにはどうすれば良いと思いますか
・朝市、夕市とか全体で物を売り、それを定期的に実施。
・無理やり貸付をおこし、知恵と力をだしてもらう。
・空きスペースをモノを売りたい人に1日いくらで貸す（安く）
・ランチがてら来てくれる店を増やす。
・商売をしたい人に商業スペースを貸す
・1km近くに、年間180万人の観光客が訪れる伊勢諾神宮や、多賀の浜があり立ち寄ってもらえるよう工夫する。
・他の地方の商店街在り方研究
・全天候型で歩行者専用、動く歩道の設置、一日中楽しく過ごせる商店街（観て食べて、遊ぶ）
・他にない品物、他にない宣伝
・今後は発想の転換をはかり、外部専門家や若者、よそ者、馬鹿者等の広く意見を取り入れ、組織の立て直しが必要
4. イベントが商店街の活性化につながらないのはなぜだと思いますか
・補助金に頼り個人が意欲的になっていたいなかったこと
・単発的なイベントは忘れられる。定期的に実施して定着したイベントにしなくては。例、ガラガラ抽選会を3~4ヶ月ごとに（ウエスト会のみの開催）
・内容のマンネリ化
・その場限りだから
・子供が来たいと思わないと大人も来ないから。
・ありきたり
・その場その場だけのイベントで終わっている（昔は商業者感謝デーとしてイベント、おまつりを開催した）
・行うイベントは補助金だよりが主で、様々な制約に縛られマンネリ化している。
・商業イベントとして両確認
5. なぜ空き店舗が増えていますか？
・空き屋が増えているから
・店主の高齢化
・一般的理由で廃止は困難
・1店舗利益、1日20,000円以下では不可能な経営であり、閉店あるのみ。
・廃業の店主が死亡
・売上減による後継者不足
・お客様が少なくて儲からないから。
・コンビニ、大きなスーパーが近くにあるから。
・経営者の考え方
・商店街老齢化による廃業
・生活の不安があり、別の職業を選択しているため
・営業不振からの事業廃止
6. 空き店舗を減らすためには、誰が、何をすればよいと思われますか？
・各事業所で創意工夫が必要である。
・都会から新規創業として情報発信していく
・現在営業している店舗に勇気を与えるウエストコスト組織団体であるべき
・他よりも、家賃無料にする。
・空き店舗があってもそこに住人が住んでいる。
・商店街地域の人口増
・消費人口の設置（観光客等）
・現在、ウエストコストの財産の色々な見直し、活用、復活をする。 (せきれいの里、街路灯、文化会館、ふる里センター、かぐらミュージアム、旧淡路高校、農協、漁協、多賀の浜)
・行政主導に頼らざるを得ない、商業者個人では資金が足りない
・新たに開業しても営業が成り立つ環境を作る。
・商業者自ら行うこと、行政が取り組むこと。

## 2. フェスタ立花

### (1) 現状

#### ①概要

図表 3-2-1 フェスタ立花名店会概要表

団体名	フェスタ立花名店会			住所	兵庫県尼崎市七松町 1 丁目		
組織形態	任意団体			名店会員 店舗数	32 店	商店街 店舗数	約 110 店
商圈データ (1 km 圏)							
人口	45,566 人	世帯数	21,902 世帯				
世帯当たり人員	2.1 人	昼夜間 人口比率	82.2%				
1 人世帯 割合	43.7%	2 人以上 世帯割合	56.3%				
事業所数	1,847 所	就業者数	13,502 人				
将来推計人口 伸び率	96.0 (2022 年推計/2017 年) 91.2 (2027 年推計/2017 年)						
支援年	2018 年	支援中小企 業診断士数	2 人				
立地状況	JR 立花駅前 (一日平均乗客数 25,302 人) に立地する共同店舗。1・2 階は店舗、3・4 階は駐車場、5 階は尼崎市の保健所、および子育て支援センター「すこやかプラザ」となっている。上階は約 400 世帯を擁すタワーマンション。						

(参考資料：総務省「jstatmap」、株式会社日本統計センター「MieNa」)

フェスタ立花は「立花南第二地区第一種市街地再開発事業」として施工された再開発ビルにあり、北館と南館で構成されている。関西スーパー やエディオンなどの物販店、ツタヤ やスポーツクラブなどのサービス店、飲食店、尼崎市保健所 や子育て支援施設といった公共施設が入居している。

フェスタ立花名店会は、2000 年 10 月 1 日に設立された。施設には住宅や行政の保有部もあることから設備の管理をするための管理組合ができ、店舗の販促部分を担う形式で名店会ができる。設立当初は、約 110 あるテナントの大半が名店会の会員であったが、現在の会員は 32 店舗のみと組織率は大幅に低下している。

#### ②外部環境

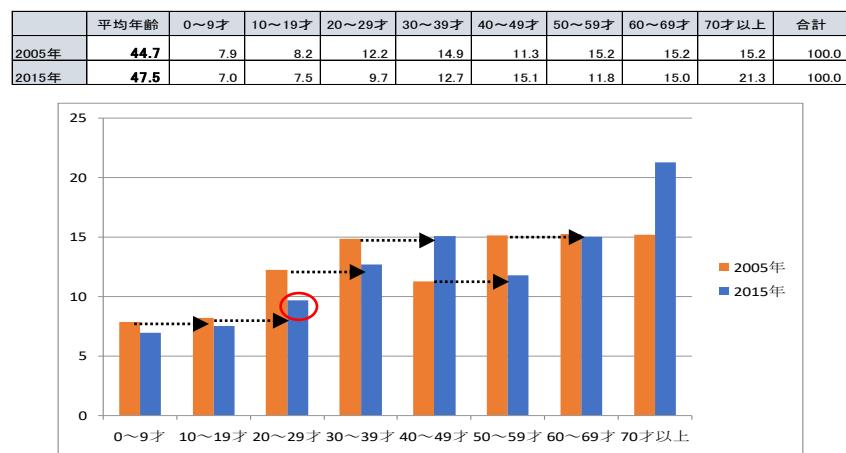
##### 1) 人口動態

周辺 500m 圏内に 13,543 人、1.0 km 圏内に 45,646 人が居住しており、十分な住民ボリュームがある。年齢別人口を見ると、65 歳以上の団塊世代と 40 歳代前半の団塊ジュニア世代が多い、典型的な年齢構成となっている。尼崎市全体と比較して特に際立った特徴は見られず、この地域のみ高齢化が進んでいるということもない。

2015 年と 10 年前の 2005 年の年齢別人口を比較すると、そのまま 10 年分スライドし年齢が上がっている構成となっている。ただし、20 歳代はそれ以上に増加しており、若者の流入

が見られる。70歳以上が大幅に増加し「高齢化している」とは言えるが、その一言で全てを言い切れない状況である。

図表 3-2-2 2005年と2015年の年齢別人口の比較



## 2) 将来人口

周辺1kmの人口推計を2017年と比較すると、5年後の2022年には96.0%、10年後の2027年には91.2%、15年後の2032年には86.7%にまで減少すると予測されている。兵庫県全体では5年後98.2%、10年後95.5%、15年後92.4%と予測されており、兵庫県全体に比べ、減少率が大きい地域である。

図表 3-2-3 将来人口推計

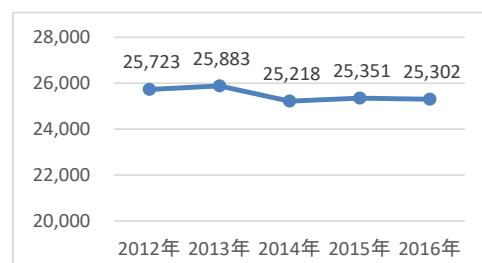


## 3) その他

### a. JR立花駅の乗客数

2016年の乗客数は、25,302人であった。この5年間は2万5千人前後で推移しており、やや減少傾向ではあるものの、特に大きな変動は見られない。

図表 3-2-4 JR立花駅乗客数推移



## b. 競合状況

周辺にショッピングセンターは、南東約 2.6 km の阪神尼崎駅周辺、東約 3.0 km の JR 尼崎駅付近、西約 3.6 km の阪急西宮北口駅付近に立地するが、いずれも 2 km 以上離れており商圏が異なっている。

周辺 1.0m 圏内にスーパーマーケットは 5 店舗ある。3 店舗は JR 線より北側にあるが、2 店舗はフェスタ立花と同じく駅の南側にある。しかし、最も近い「サンディ尼崎南七松店」でも 740m 離れており、駅に近いフェスタ立花は、駅利用客にとって利便性の高い店舗である。

### ③ 内部環境

#### 1) 経営資源

名店会は、会長・副会長および 4 人の理事で運営している。理事会は不定期ながら、年 10 回程度開催され、イベント等の打ち合わせをはじめ、1 年ごとに活動基本方針を作成している。理事会出席メンバーの年齢層は、50 歳代を中心である。

フェスタ立花の 5 階には尼崎市の子育て支援施設がある。子育て悩み相談や子どもに関する講座などが実施されており、多目的ホールやランチルームが整えられている。

#### 2) 店舗状況

フェスタ立花のテナントは、物販・サービス・飲食等約 110 店舗で構成されている。しかし、名店会への入会は 32 店舗にとどまっている。

空き店舗は、現在 3 店舗ある。テナント募集中が 2 店舗、所有者都合で閉店したままの店が 1 店舗である。施設オープン当初はテレビ取材を受けるなど賑わっていたが、現状では空き店舗が暗い印象を与えていた。テナントが撤退すると店舗所有者が個々でテナント募集を行うため、業種構成はコントロールできない。

最も集客力がある店舗は、1 階にある関西スーパーで、近隣住民の日常的買物に利用されている。しかし、関西スーパーの売り出しと連動させて宣伝やプロモーションなどの活動をする他店舗は見られない。

#### 3) その他

名店会活動として、駐車場利用券販売事業、共同チラシの発行、販売促進支援などを行っている。イベントとして、スタンプラリー、バル、年 2 回のガラガラ抽選会、冬のイルミネーションを主催している。周辺商店街との共同開催として、駅前デッキでの出店イベントも実施した。また、平成 29 年には、兵庫県立大学のゼミ協力のもと、子育てマップの作成を行った。

図表 3-2-5 空き店舗の状況



## (2) 問題と課題

### ①問題点

名店会が主催するイベントは、毎年同じような内容となっている。にぎわい創出のため恒例の習慣行事として実施している感があり、効果の検証は行われていない。実行している幹部は、いつものやり方に漠然とした疑問を感じている。しかし、お客様はどう思っているのか、会員はどう思っているのか、変えたほうが良いのか悪いのか、などと考えつつも、それを明らかにするアクションは取られていない。

会長と理事を中心に名店会活動を実施しているが、他の会員の参画意識は薄い。共同販促のスタンプラリーを実施しても、参加する店は少ない。何かをやろうとしても、具体的に事業を推進させる人材がおらず、施設全体を盛り上げようとする勢いに欠ける。名店会活動の意義や効果が明確になっていないことが、会員の参画意欲の低下、ひいては組織率の低下につながっているものと考えられる。

### ②課題

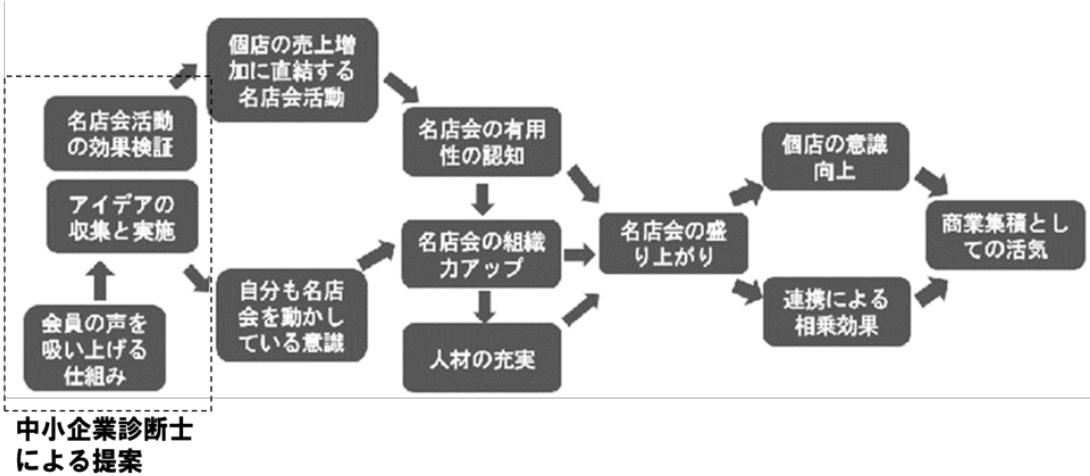
#### 1) 名店会活動の検証と改善

慣例でイベントを行っているが、効率的かつ効果的な集客方法になっていない可能性がある。イベントごとに効果検証を行って、次の改善に役立て、最適な運営を行うことが必要である。そうしてブラッシュアップし、個店の売上増に寄与する有用性の高い名店会活動にしていく。

#### 2) 会員の名店会活動参画意識の醸成

名店会は会員組織であり、各店が会員として名店会活動を理解し、共に盛り上げていく意識が必要である。しかし、自身も名店会の一員であるという意識は低く、「名店会は名店会、うちはうち」との認識が垣間見える。各会員が思うところはあっても、それを吸い上げ実行する仕組みがないため、思うだけに留まり一向に変化しない。変わらないのでわざわざ声に出していくこともなく、参画意識がさらに下がるという悪循環になっている。会員の声を吸い上げる仕組みを作つて、会員の参画意識を醸成する必要がある。

図表 3-2-6 支援の考え方とフロー



### (3) 具体的な支援

#### ①会員への聞き取り調査

恒例イベントの効果があるのか、また、会員が名店会活動をどう考えているか等を検証するため、中小企業診断士が聞き取り調査を行った。会員の中から協力を募り、11 店舗を訪問して各店 20~30 分程度のヒアリングを実施した。内容は、各店の業況、各店の集客策、名店会のイベント効果、イベントの改善点、名店会への要望、フェスタ立花の将来について等である。

ヒアリングを行うことで、フェスタ立花の将来を考えるきっかけづくりにする狙いもある。

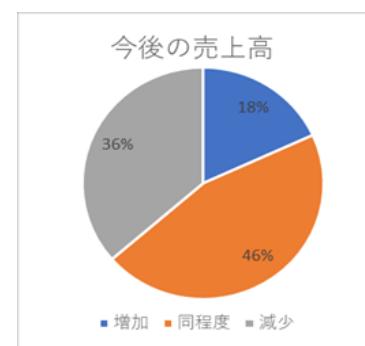
#### 1) 調査結果

売上高は 1 年前と比較し「減少」とした店舗が過半数であった。一方、4 割弱の店舗は「増加」としており、店舗によって差があった。5 年後の予想では、「同程度」と予測する店舗が 5 割弱、「減少」と予測する店舗が 4 割弱あり、将来の見通しは明るいと言えない状況である（図表 3-2-7）。

名店会で行っているイベントについて、7 割を超える店舗が「効果がある」と回答した（図表 3-2-8）。「効果がない」とした店舗は少数だった。自店に波及がなくとも『お客様や地域のためには良い』とする声もあった。イベントの内容によって、効果がある業態とそうでない業態に分かれる傾向も見られた。具体的には、バルは飲食店、スタンプラリーやガラガラ抽選会は物販に効果ありとする傾向がある。

イベントの改善点として、「規模を広げる」「回数を増やす」「景品を高価にする」「チラシを

図表 3-2-7 5 年後の見通し



持ちやすいように小さくする」などの案が出た。イベントに対する会員の参加意欲が低いと感じている店主もおり、「成功事例を示して参加店を増やす」との意見も出た。

名店会への今後の要望として、シャッター街対策、助成金を使った大きなイベント、サービス店でも参加しやすいイベント、ホームページの運用改善、駐車場無料、季節に合わせた店内音楽の実施、イベントの改良などが挙げられた。

「空き店舗前での屋台出店」といったアイデアも出ている。

今後のフェスタ立花については、空き店舗と顧客の高齢化による活気の低下が懸念されており、「若者をターゲットにしたテナントや有名店を誘致して若い人を増やしてほしい」「子供の遊び場をつくって親子づれが来やすくしてほしい」との声が挙がった。「個々の団結力でフェスタ全体を盛りあげる」「スタンプラリーに全店参加など足並みを揃える」など、団結力が発揮できるようになることを望む声もあった。

## ②ミーティングの実施

聞き取り調査の結果を踏まえ、会長と理事2名、中小企業診断士2名でミーティングを行った。ミーティングでは、調査結果報告と今後の名店会運営に関する提案を実施した。提案事項は以下の通りである。

### 1) イベント後に参加店舗にアンケートを実施

イベント終了後には、顧客の反応、売上への影響、改善点、要望など、会員へアンケートを実施し、次回イベントのプラッシュアップに活用する。

### 2) 名店会員からの提案を検討

今回のヒアリングで出てきた案を整理し、実行可能かどうかを検討して実行可能なものから実現させていく。提案事項について検討したということを名店会員に知らせ、自分の意見が名店会を変えるという意識付けを行う。

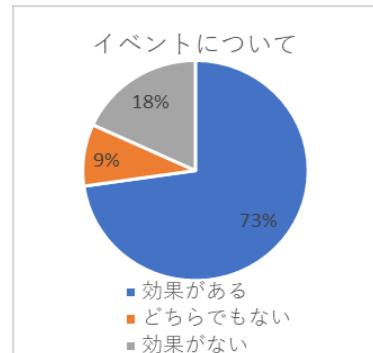
### 3) 実行できる組織づくり

名店会内に分科会や委員会をつくり、実際に行動する部隊を作る。「理事会」の下に「運営委員」「広報委員会」などをつくり、若手を中心に活動を促す。会員間の交流を深める非公式な食事会なども行う。

### 4) ビジョン作成

5年後、10年後のフェスタ立花のビジョンを作成する。作成にあたっては、会員以外のテナントも参加を促す。将来のビジョンを共有し、何もやらなければ変わらない現状を認識してもらう。

図表 3-2-8 イベントの効果



### ③出された提案事項の仕分け

名店会員の提案事項を検討するための具体的方法として、提案事項を文字にすることで見える化し、仕分けする作業を実施した。実施方法は以下の通り。

- ・聞き取り調査で出た案をすべて付箋に書き出す。
  - ・ホワイトボードに「実行可能」「実行不可能」に分けて貼る。
  - ・実行不可能な事項は、その理由を記載。
  - ・実行可能な事項は、「すぐできる」「もう少し検討」「今後の検討」の3つに分ける。
  - ・「すぐできる」事項は、いつだれがやるかを決めてすぐ実行して頂く。
  - ・「もう少し検討」の事項は、いつ検討するかを決める。今回は、次回イベント時や理事会時に検討して頂くこととする。
  - ・仕分けした結果を全て一覧表にし、全会員にフィードバックするようする。
- ミーティング終了後、会員から出た提案事項を回答と共に一覧表にし、会員へ配布して頂くよう依頼した。

図表 3-2-9 提案事項の仕分け



### (4) 支援の効果

ヒアリング調査では、名店会が行っているイベントは効果があることが明らかになった。今後、理事会は自信をもって運営を進め、会員の声を聞きながらブラッシュアップしていくことが期待できる。また、今まで会員の声を拾う機会はなかったが、今回は具体的な声を聞く機会となった。各店主は、自店やフェスタ立花の今後の行く末を危惧し、それぞれが色々な考え方やアイデアを持っていることが明らかになった。

調査と仕分けをし終えて、会長からは、「すっきりし、分かりやすかった」の感想を頂いた。アイデアの仕分けでは、「すぐやる」項目が3項目出たが、そのうち2項目は実施された。そのうちの1項目は、従前から話題に上がっていたが実行されていなかった項目であるが、今回実現に至った。「1年以内に検討」とした項目は、冬のイベント終了後に検討と実施が予定されている。

ステップを低くして取り組みやすくした「すぐやる」項目はすぐに実行できたものの、ややステップが高いものや、今後の具体的な行動を示さなかつたものは、実施されていない。仕分け結果は一覧表にして全会員に配布するよう提供したが、配布は未実施に終わっている。

会員の提案を吸い上げる仕組みの一つとして、イベント後にアンケートを取ることになったが、アンケート後にどうするかも決めておく必要がある。提案事項を実行に移すための組織作り、今後のビジョンづくりも、今後の課題として残る。

### 3. 津名商業協同組合（イオン淡路ショッピングセンター内 アル・クリオ）

#### (1) 現状

##### ①概要

図表 3-3-1 津名商業協同組合概要表

団体名	津名商業協同組合			住所	兵庫県淡路市志筑新島 10-3		
組織形態	協同組合			組合員店舗数	13 店	商店街店舗数	約 25 店
商圈データ（淡路市）					 <span style="color: blue;">■</span> 男性 <span style="color: pink;">■</span> 女性		
人口	43,977 人	世帯数	17,451 世帯				
世帯当たり人員	2.5 人	昼夜間人口比率	98.0%				
1人世帯割合	25.5%	2人以上世帯割合	74.5%				
事業所数	2,460 所	就業者数	21,615 人				
将来推計人口伸び率	86.3 (2025 年/2015 年推計)						
支援年	2017 年 2018 年	支援中小企業診断士数	1年目 3 人 2年目 2 人				
立地状況	店舗は地上 4 階建で、「イオン淡路ショッピングセンター」の核店舗としてイオン淡路店が営業している。また、隣地には商店街「カリヨン広場」、コーナン、PLANT があり、淡路市のショッピングゾーンとなっている。						

(参考資料：総務省統計局)

1984 年に地元商業者が中心となり組合を設立。1993 年に兵庫県企業庁が造成した津名港埋立地にマイカルが経営する淡路サティ（現イオン淡路店）を核店舗とする大型共同店舗「津名ショッピングタウン」を高度化資金の利用により開店した。当組合の専門店街の名称は「アル・クリオ」である。開店当時は淡路島最大の商業施設であった。開店時の組合員は 24 名、使用区画数はテナントを含め 43 で、当初 3 年間は順調に売上高が増加し、1996 年が売上高のピークとなっている。

売場は 1 階から 3 階で、イオン管理部分のテナントにはダイソー、カメラのキタムラ、マクドナルド、COMME CA ISM 等の大手チェーン店が入店している。4 階、屋上は駐車場（駐車台数は平面駐車場を含め約 950 台）となっている。また、同一敷地内に地元商店街組合によるカリヨン広場（商店街）がある。2014 年、隣地に PLANT 淡路店が出店したほか、ホームセンター

のコーナンが存在しており、淡路市最大の商業地域となっている。現在の営業時間は 10：00～20：00（イオンは 8：00～22：00）である。

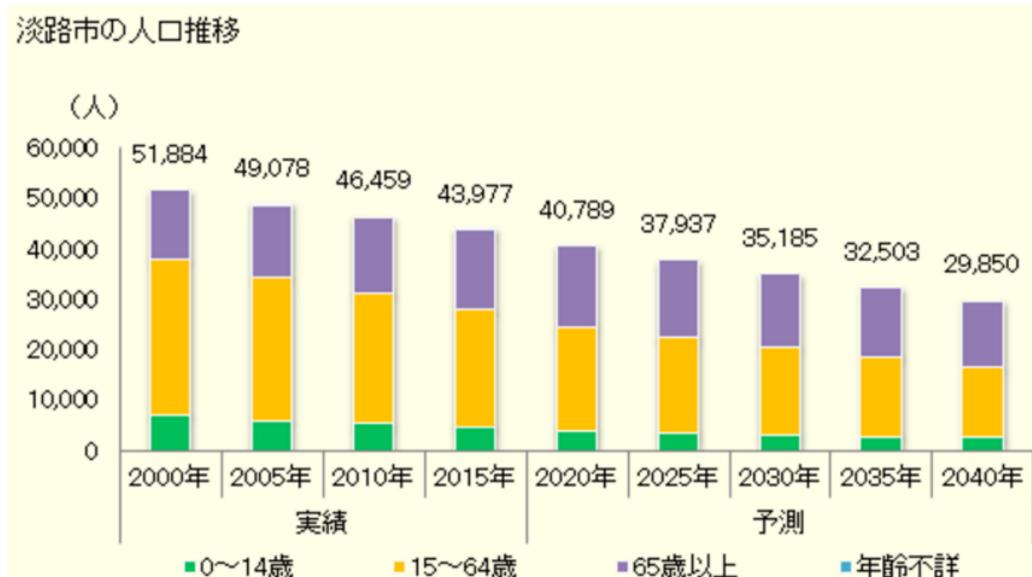
2001 年のマイカルの経営破綻により、2003 年に核テナントがイオンとなり名称も「イオン淡路ショッピングセンター」に変更された。2000 年に洲本ジャスコ（現イオン洲本店）の大幅増床、2014 年の PLANT の開店の影響で、売上不振のテナントの撤退が相次ぎ発生した。アル・クリオ全体の売上高はピーク時の約 12%（88%減）と落ち込んでいる。

## ②外部環境

### 1) 人口動態

淡路市の人口は 2000 年の 51,884 人から 2015 年の 43,977 人へと 15 年間で約 15% 減少している（図表 3-3-1）。国立社会保障・人口問題研究所のもっとも新しい「将来推計人口（2018 年 3 月推計）」によると、今後 2015 年から 2045 年までには▲36.1% 減少し、約 28,100 人となる見込みである。このとき 2045 年の平均年齢は、2015 年の 51.7 歳から 4.7 歳上昇し、56.4 歳となる。また、2015 年の淡路市の人口構成は男女ともに 60 歳から 69 歳が最も高く若年層に向かうに従って減少している（図表 3-3-1）。19 歳以下の構成が若干高くなっているのは、高校を卒業すると就職や進学により島外に流出していることが要因である。

図表 3-3-2 淡路市の人口推移



（総務省「国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」より）

流動人口をみると、「淡路ハイウェイオアシス」、「いざなぎ神宮」などの観光地への観光客は、年間 1,300 万人強で近年は増加傾向で推移している。地域内では淡路市が約 7 割を占めている。入込客数の約 9 割を日帰り客が占める。

図表 3-3-3 淡路地域の入込客の状況

(単位 : 千人、 %)

項目	対比	平成 28 年度入込客数		平成 27 年度入込客数		増減	対前年度比
		入込客数	全体比	入込客数	全体比		
総 入 込 客 数		12,777	100.0	13,723	100.0	▲ 946	93.1
日 帰 り ・ 宿 泊 の 別 別 内 訳	日 帰 り 客	11,477	89.8	12,364	90.1	▲ 887	92.8
	宿 泊 客	1,300	10.2	1,359	9.9	▲ 59	95.7
	ホ テ ル	449	34.6	474	34.9	▲ 25	94.7
	旅 館	537	41.3	549	40.3	▲ 12	97.8
	民 宿 ・ ペンション	25	1.9	32	2.4	▲ 7	78.1
	公 的宿泊施設	184	14.2	198	14.6	▲ 14	92.9
	ユースホステル	0	0.0	0	0.0	0	-
四 季 別	寮 ・ 保 養 所	50	3.8	59	4.3	▲ 9	84.7
	そ の 他	55	4.2	47	3.5	8	117.0
	春 ( 4 ~ 6 月 )	3,297	25.8	4,046	29.5	▲ 749	81.5
	夏 ( 7 ~ 9 月 )	3,755	29.4	3,895	28.4	▲ 140	96.4
季 别	秋 ( 10 ~ 12 月 )	2,705	21.2	2,667	19.4	38	101.4
	冬 ( 1 ~ 3 月 )	3,020	23.6	3,115	22.7	▲ 95	97.0

(平成 28 年度 「兵庫県観光客動態調査報告書」 より)

## 2) 競合

### a. イオン洲本ショッピングセンター

イオン淡路ショッピングセンターからは約 11 km、車で約 25 分の距離である。現在淡路島最大のショッピングセンターであり、イオン洲本店を核テナントとし 45 店の専門店を構える。駐車場台数は約 1,400 台、営業時間は 7:00 (イオン直営部以外は 9:00) ~23:00。

### b. プラント淡路店

2014 年に隣地で開店した。平屋店舗で衣食住のフルラインを備えたスーパーセンターであり、約 3 分の 1 を食品売場が占める。駐車場台数は約 500 台、営業時間は 8:00~22:00。

### c. その他

上記の他、周辺には中堅食品スーパー、ホームセンター、ドラッグストアに加えカジュアル衣料品を取り扱う大手チェーン店等も複数出店しており、人口が減少傾向にある地域においてオーバーストアの様相が強まっている。

## 3) イベント

同敷地内のカリヨン広場では年間 3 回「あわじクラフト&マルシェ」が開催されている。アクセサリーや小物の「クラフト (手しごと)」、と「飲食 (マルシェ)」がテーマとなっており、2018 年 11 月には過去最高となる 110 店舗を超える出店があり、年々来客数を伸ばしている。淡路島全域から集客する一大イベントとなっている。

## ②内部環境

### 1) 経営資源

- a. 協同組合として組織化されており、2016年10月の組合員は13人、組合員の中から理事長・副理事長が選任されている。また、専任の事務局が存在する。組合員の経営者年齢構成は50歳代が最も多い。
- b. 核店舗であるイオンの他、ダイソー、マクドナルド、ドコモなど集客力のあるチェーン店が存在している。アル・クリオ内においては淡路市役所（出前市役所）や子育て支援NPO法人が入居している。約950台の広大な駐車場を持つ。
- c. 店舗が老朽化している。（3階から4階・屋上駐車場へのエスカレーターが停止、雨漏りの発生等）
- d. 開店時の設備投資の残債があり、新たな設備投資のための資金調達は困難である。

### 2) 店舗状況

2016年10月時の組合員は13店・テナント12店で、総区画数43に対し、空き区画は12となっている。空き区画を埋めるための応急処置として組合直営のゲームコーナーの設営や既存店舗の拡張をお願いしている。そのため実質的な空き区画は現状よりも多い。

## (2) 問題点と課題

### ①空き区画対策

開店時の店舗の大半が撤退し、空き区画が増加している。空き区画の増加はショッピングセンター全体の魅力低下につながるとともに組合収益の低下要因となっている。空き区画対策は特に実施されていない。空き区画への新規出店を促すためには、ショッピングセンターの魅力向上と集客対策を講じることが先決である。

### ②組合の収益性の回復

組合員の減少に加え残った店舗の売上低下に伴う賃借料の減額により組合の収益力の低下が続いている。現状では、入居店舗の売上が回復したとしても賃借料の値上げはされない契約となっており、組合収入は増えない構造となっている。新規出店の促進、既存店の売上増加、契約内容の見直しによる組合の収益力回復が望まれる。

また、財務管理体制が未整備であり往年の債権・債務を正確に把握できていない状況にあることから、管理体制の整備も課題である。

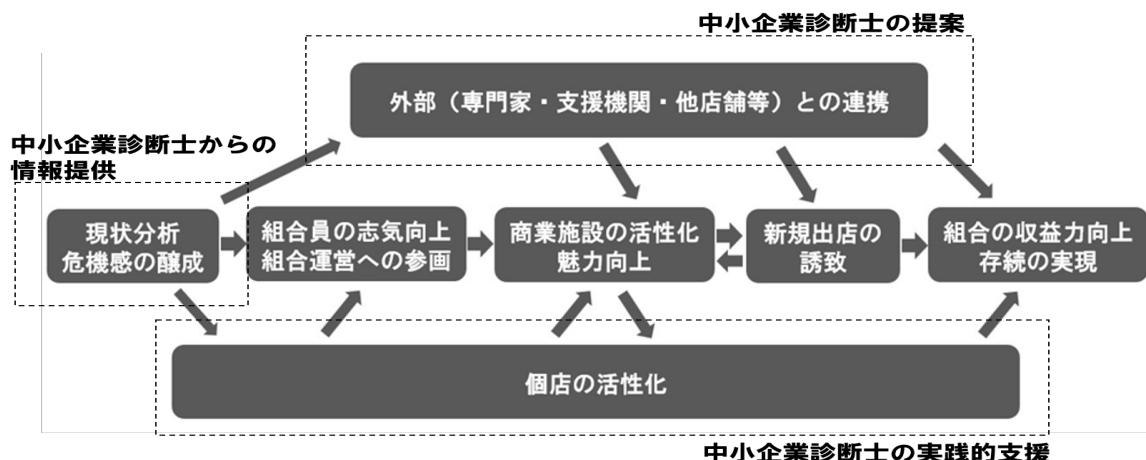
### ③個店の収益性の向上

競合店舗の増加、周辺人口が減少の影響を受け、売上不振に陥っている店舗が複数ある。既存店の収益性回復は、組合存立の基盤であることから喫緊の課題である。

#### ④組合の運営体制の見直し

組合員の総会への出席率は低く、組合の運営状況が正確に組合員には伝わっていないものと推測される。さらに、売上不振による個店の志気および組合員の結束力の低下、組合活動に対する関心の低下が懸念される。また、休業日や営業時間などのルールが徹底されておらず、顧客の不満足要因となっている。共同の新聞折込チラシも休止状態であり、現在は、組合としての販売促進活動はない。組合と組合員、組合員間のコミュニケーションの円滑化に努め、情報の共有およびルールの徹底を図る必要がある。

図表 3-3-4 支援の考え方とフロー



#### (3) 具体的な支援

##### ①組合および組合員へのヒアリング

現状および課題を適切に把握するために、組合役員にヒアリングを実施するとともに、組合員に対してアンケート調査を実施し、その結果にもとづき個店を訪問して店主に対しヒアリングを行った。

##### ②イオン店長へのヒアリング

イオンとの連携の可能性を探るためにイオン店長に対してヒアリングを行った。その結果、組合との連携はまったく問題ないという回答を得た。また、以下の提案もいただいた。

- ・休店日のずれの問題でお客様の信頼を失っているのではないか。特に、セールの日に閉めるなどはもったいない。
- ・イオン側のセール等に合わせて販促を行うなど、基本的な努力はまずやってほしい。
- ・イオンと組合の定例会にも組合員は出てきてほしい。
- ・催事等への制限はしない。客数を上げるイベント等はぜひ行ってほしい。

### ③説明会の開催

組合理事長・副理事長および組合員、事務局に対し、下記内容について説明した。

- ・人口統計によって、人口の減少をはじめ、これまで主要顧客層としていた団塊の世代を中心とした消費が今後も減退すること
- ・淡路市には観光資源が多く存在し、日帰り客を中心とした観光客が増加していること
- ・現在の組合の状況（運営面・財務面）

その結果、るべき危機感が醸成され、理事長・事務局が中心となり、以下のように取り組んだ。

- ・財務改善に向けて、専門家の派遣を支援機関に依頼
  - ・テナント誘致に向けて誘致事業者へ依頼

### ④テナント誘致事業者との打合せ

空き区画への誘致を進めるため、組合理事長がテナント誘致事業者に協力を依頼した。これまで退店した空きスペースに無計画に出店を繰り返してきたため、業種の構成や配置がちぐはぐになっている。また、1階部分は、広い空きスペースができたため組合直営のゲームコーナーが設置されている。この状況では、既存の各店舗の魅力を活かしきれず、商業集積としての魅力が低下し、さらなる客数の減少を招くことになる。そこで、誘致事業者に対して、テナントミックスや賃料を含めた契約などの相談にも対応いただくこととした。地元客8：観光客2をターゲットとしたショッピングセンターを想定しているが、1階には集客が見込める飲食店や食料品店が少なく、食品関連の出店者を誘致することが最優先であることを確認した。この度は、土産物や地元海產物業者に出店を打診してテスト販売を実施した。

### ⑤個別面談実施の提案

総会への出席率が極めて低いことから組合と組合員とのコミュニケーションが希薄であることが容易に推測でき、双方の意識に温度差が生じていることは否めない。個店の状況や課題を把握するとともに互いの方向性や意向を調整、すり合わせる機会を設け、円滑な組合運営と個店の活性化を目指すために理事長・副理事長が各組合員に対して個別に面談を実施することを提案した。組合の現状とともに理事長の組合運営についての想いを伝え、各組合員の本音の要望や悩みなどを聞き出し、相互理解と今後の改善プランに対する協力を求める予定であったが、今回は残念ながら多忙を理由に話し合いに応じた店舗は少なかった。今後も引き続き、個別面談の機会を設けることは必要であり、派手な取り組みではないが、組合運営を円滑に進めるためには組合員の理解と協力が欠かせないという信念のもと継続していくことが望まれる。

### ⑥提案書の提出

財務面・運営面に関して具体的な対策を示した提案書を作成し、再度組合員に対して説明会を開催した。提案の概要は以下の通りである。

- ・組合理事と事務局の役割の明確化
- ・フロアマップの刷新
- ・営業日、営業時間の厳守、お客様を迎える挨拶や身だしなみ
- ・イオンや「あわじクラフト＆マルシェ」等のイベントに来ているお客様の取り込み、セールやイベントにあわせた販売促進計画の実行
- ・1階催事場での定期的なイベントの実施
- ・新規出店者誘致に対して、契約書・定款の確認と見直しを行い、今後、新規に誘致した際の契約書の標準モデルを作成する

不動産屋、商工会の創業相談窓口などと連携し、出店希望者にアル・クリオ内の空き区画を紹介してもらうよう依頼する

#### ⑦個別支援と成功体験づくり

売上や集客力が低下し、既存店舗に活力がなくなってしまっている状況では、組合員全体の意識統一が図れず、現状では、全体としての取り組みは難しいと判断した。そのため、当面は、やる気のある店舗が率先して取り組み、成果を出すことで他の店舗に「やればできる」ことを示し、組合員の志気向上を図ることとした。具体的な取り組みは以下の通りである。

##### 1) パン製造小売店での取り組み

隣地で実施しているイベント「あわじクラフト＆マルシェ」の開催日に、その来訪者を誘致して集客と売上高の増加を図る。

イベント当日は、隣地との境界でポスターの設置、チラシの配布など若年層をターゲットとした販売促進を行いアル・クリオ内に誘導した。

1階催事場に特設売り場を設け、対面販売を行った。イベント後も固定客を増加させるため地元特産物を原材料に使用した当店No.1の売れ筋商品あることを訴求し、値下げ販売することなく魅力発信に努めた。

その結果、近年の最高売上高を記録するとともに催事場から店舗へお客様を誘引することもでき、他商品の販売も増加した。イベント後の売上も前年を越える日が増えてきている。当店社長からは「やり方によって売上が伸びることがわかった」との言葉をいただいた。

ここでいう「やり方」とはチラシの内容・デザイン、ポスターの設置やチラシの配布場所、チラシの配り方、催事場レイアウト、対面販売の接客および呼込みの声掛け等、様々な要素を含んでいる。今回の提案、企画、実演は小売業経験が豊富な中小企業診断士のノウハウを結集したものであり、経営者や従業員がこれらの「やり方」を実際に体験する機会を提供することができた。

図表 3-3-5 イベント時の様子



図表 3-3-6 店頭でのチラシ配布



## 2) リサイクルショップでの取組み

前回のパン製造小売店の結果を受け、同イベントの次回開催日には他の店舗でも取り組みたいとの声が上がり再度支援を行なった。古着のリメイクのPRと店舗の認知度向上を目的とした取り組みである。当該店舗と同フロアにある手芸店もこの場でクーポン券を配布することでお互いに相乗効果が得られる取り組みとなり、複数店舗による共同販促への足がかりができた。

図表 3-3-7 リサイクルショップ主催イベントの様子



図表 3-3-8 手芸店のクーポン券

## (4) 支援の効果

理事長および事務局の行動により、外部との連携が強化された。具体的には財務面での法律の専門家への相談やテナント誘致事業者との連携による店舗誘致実施などである。テナント誘致に関しては、現状では成約には至っておらず、継続して出店希望者を募っている。今後も引き続きショッピングセンター全体の活性化、魅力向上に努めることで有望な出店希望者が現れることが期待される。

リサイクルショップの取り組み時には、他店においても初めての取り組みとして、独自フェアを実施し、その広告を掲載したティッシュの配布を行っていた。本イベントを運営管理している「カリヨン広場協同組合」理事長からも「これまでイベントを開催しても、イオンもアル・クリオも反応がなかった。一緒に盛り上げていくことができるのであれば、是非とも協力したい。」という提案があった。

このように成功実績を積み上げることで店舗の志気が向上し、個店の収益を回復させるとともに他店舗のみならず近隣に対しても波及効果を生むことができたことは有意義であった。今後は、組合全体への取り組みへとつなげていくことで、さらなる効果を生み、組合全体の活性化・魅力向上を図りたい。結果として新規テナントの誘致や組合の収益の向上を実現できるものと判断する。

#### 4. 板宿連合市場西部(参考事例)

##### (1) 現状

###### ①概要

図表 3-4-1 板宿連合市場西部概要

団体名	板宿連合市場西部			住所	兵庫県神戸市須磨区飛松町2丁目		
組織形態	協同組合			組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
商圈データ (1km圏)							
人口	40,262人	世帯数	20,817世帯	組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
世帯当たり人員	1.9人	昼夜間人口比率	94.8%	組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
1人世帯割合	44.7%	2人以上世帯割合	55.3%	組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
事業所数	1,990	就業者数	17,408人	組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
将来推計人口伸び率	94.8 (2025年/2015年推計)			組合員店舗数	14 店	商店街店舗数	20 店
立地状況	山陽電気鉄道と神戸市営地下鉄の板宿駅から徒歩5分という交通アクセスの良い立地、須磨区市街地の中心商業地にある。						

(参考資料：総務省「jstatmap」、株式会社日本統計センター「MieNa」)

戦後混乱期の1946年、焼け野原となった板宿のまちに閻市が形成された。まもなく、地域で力を合わせて設立されたのが板宿公認市場である。その後、周辺に誕生した4つの市場のうちの1つとして板宿市場西部は1946年12月に結成された。板宿商業地域は、須磨区市街地の中心商業地であり、板宿本通商店街や銀映商店街などと合わせ須磨区の一大商業地である。また、山陽電気鉄道と神戸市営地下鉄と神戸の主要鉄道の板宿駅から徒歩5分という交通ア

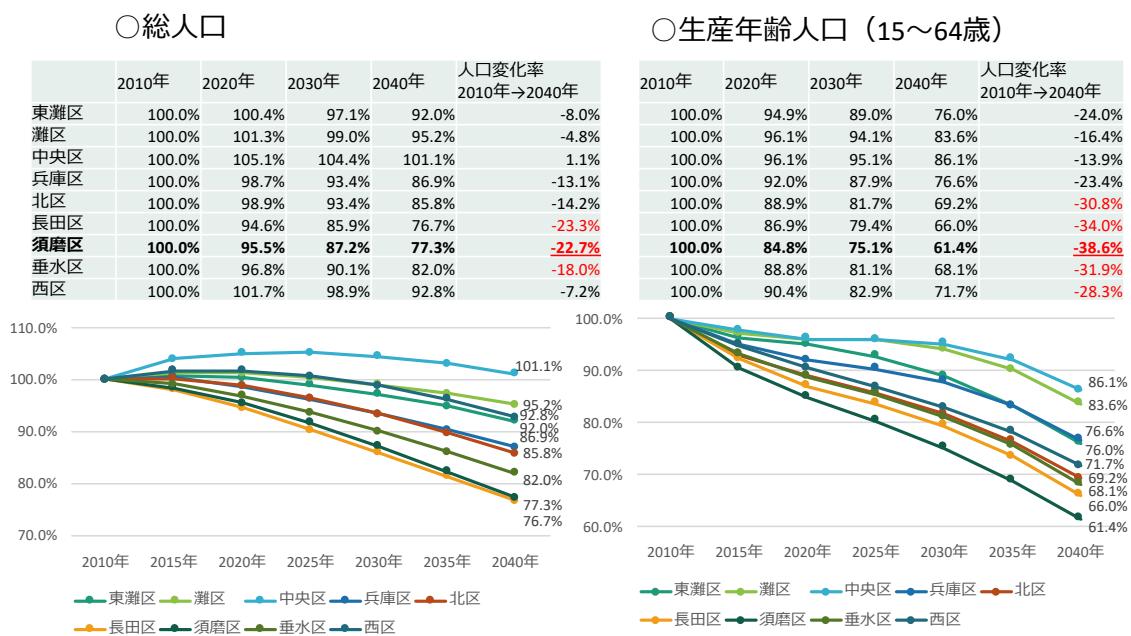
セスの良い立地条件にある。時代とともに、通路は舗装され拡張、アーケードも設置され周囲の商店街とも一体化してきた。戦後地域住民の生活を支えてきた古き市場であり、二代三代と守り続けてきた自慢の品が並ぶ。

しかし、時代の流れとともに活気は失われてきており、近隣の商店街は住民や登下校の学生などが数多く通行するが、市場内については目的店舗が無い限り通行せず、非常に人通りが少ない状況となっている。

## ②外部環境

1km 圏内では団塊の世代を中心とした人口比率が非常に多く、今後商圈人口の減少が懸念される（図 4-4-1）。支援をはじめた時期には、元総務相大臣である増田寛也氏『地方消滅』内で、消滅可能性都市として当市場のある須磨区が記されていた。その情報を受け、流通科学大学田中康仁准教授協力のもと、須磨区ならびに商圈人口の推計を行った。その結果では、須磨区の総人口は、2040 年には 2010 年の 77.3%、なかでも生産年齢人口は 61.4%まで減少することであり、今後商圈人口はかなりのペースで減少することが確認できた。

図表 3-4-2 須磨区将来人口推計



（田中康仁提供資料より）

当組合のある市場の周辺には板宿本通商店街などいくつかの商店街、そしてダイエーがあり、須磨区の一大商業地である。地域周辺では、1992 年に中央区で神戸ハーバーランドが街びらきを行ってさまざまな大型商業施設が入居、2013 年には umie がオープン。2017 年には兵庫区でイオンモール神戸南がオープンするなど、商業施設は未だ増加しており競合は増え続けている。

### ③内部環境

#### 1) 経営資源

組合員は大半が 70 歳代以上であり後継も見込めない状況であるが、会長ほか後継者数名は 40 歳代と若い組合員もいる。

当組合は 4 市場の一角をなすが、建物設備の老朽化により再開発等の検討もされていること も影響し、他市場も同様に空き店舗が増えて衰退の一途をたどっている。市場北側の公設市場 は解散をしている。

#### 2) 空き店舗状況

支援開始当初の 2014 年 4 月には 20 区画中 4 区画が空き店舗であった。

### (3) 問題と課題

#### ①集客

市場内に目的店舗がないかぎり人通りがほぼなく、イベントなどによる一時的な集客もでき ていない状況であった。

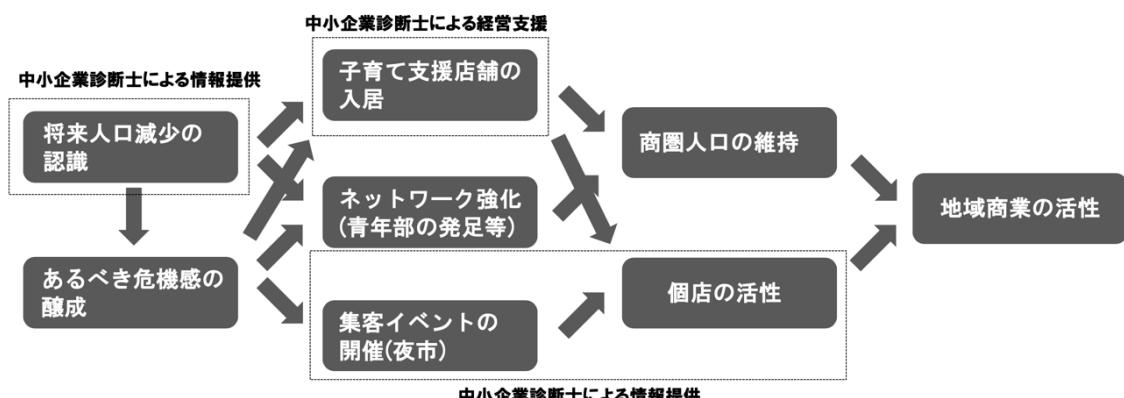
#### ②組織強化

組合員はほぼ 70 歳代以上であり、一部を除いて後継も見込めない状況である。会議の開催 も総会など年 1~2 回程度しか開催できていなかった。ただ、会長は 40 歳代と若くモチベーシ ョンが高い。現組合員を束ねたうえで、組合員に新たな若手を迎える入り、外部ネットワー クによる体制強化が必要である。

#### ③商圏人口の維持

外部環境で確認したとおり、商圏人口は今後急激に減少すると見込まれ、特に子どもを産む 親世代に地域に住んでもらい人口減少に歯止めをかけるためにも、安心して子育てのできる環 境づくりなどが必要である。

図表 3-4-3 支援の考え方とフロー



#### (4) 具体的な支援

##### ①商圏将来人口の組合員への共有

市場活性の相談を受けた初年度、組合の集まる会合において、今後の商圏人口推移を丁寧に説明した。その結果、将来継続して商売を行う意思のある数名の若手の組合員は、強く危機感を感じ、その後自発的にさまざまな活動を始めることとなった。

組合から神戸市商業流通課に相談したことをきっかけに、今後の組合の計画を策定し、地域商業活性化支援事業（3年計画型）の採択を受けることとなった。当事業のなかで、以下に記す板宿夜市の開催と、空き店舗における板宿ママンの入居、その他コミュニティースペースの運営などにつながることとなる。

##### ②個店の経営支援

夜市の開催では一時的な集客には成功した。しかし、一般的に言われるが、イベント開催時のみ集客しても、日頃の商売につなげることができなければ、抜本的な問題の解決にならない。そのため、夜市後の総括ではいつも個店の日頃の売上につながっているかを検証した。また、板宿ママンは補助金の支援で経営が成立している部分があったため、補助終了一年前から、何度も将来の経営、特にビジネスモデルについての意見交換を行っていた。

優秀なリーダーがいたとしても、個店の経営について口出しをすることは極めて難しく、支援の必要がある。

#### (5) 支援の効果

##### ①板宿夜市の開催

現状ほとんど人通りがない状況がなく、集客イベントすら開催できていない状況であった。年数日でも客数を確保するために、市場内で夜市を開催した。店舗の多くは日頃夕方早い時間に閉店するため、各店舗の存在すら知らない方も数多くいる。そのため、年数回夜市というかたちで店を開け、各店舗に独自のメニューを用意し売上の確保に努めた。

図表 3-4-4 板宿夜市



夜市を開催すると盛況で多くの来場者で賑わった。毎回開催後には、日頃の商売にどれだけつながったかという視点での検証で行うことで、組合員全員が自らの口で言う程度まで意識は変わっていった。その問題意識のなかで、夜市の際に販売する商品を日常の販売につながるように工夫する事例も出てくるようになった。板宿夜市の名物メニューとなった黒田蒲鉾店のおでんは、現在も限定商品として継続して提供しており、売上向上に寄与している。

## ②板宿マン

### 1) 子育てサロンの開設

将来の商圏人口の増加に向けては子育て世代の人口増加が必要である。子育てお母さんにとってすみよい地域をつくることを目的に子育てサロン板宿マンを開設した。板宿マンには授乳スペース、キッチンカフェ、棚貸しスペース、そして子育て講座などさまざまな「ママ育」を行う貸スペースを兼ね備えている。運営責任者は会長自ら探し、30歳代の経験豊かな保育士を採用した。

板宿マンは社会的意義も大きいこともあり、入居当初は補助金に頼った運営であった。補助事業が終了するまでにソーシャルビジネスとして持続可能な経営計画の策定をし、特に収益を確保できるビジネスモデルの構築について支援を行った。

### 2) はじめてのおつかい

TV番組でもおなじみの「はじめてのおつかい」を市場内で開催した。市場内は通路が狭く閉鎖的な空間だと言われることが多い。しかし、車輌も通らないうえに店主が子どもたちを近い距離で見守ることができ、はじめてのおつかいを実施するうえでは、非常に都合の良い空間になった。

開催にあたっては、別日に参加者で下見ツアーワークshopを行う。長年接客のプロとして商売をしてきた店主は、その際に子どもの性格を見抜き、本番ではどの程度手助けをすれば子どもにとってよい経験となるかまで考え、絶妙な接し方をするのである。小規模である店舗では、いつきても同じ店員が接客を行う。結果としてその特性もこの取り組みの完成度を高めることとなった。

おつかいをする店舗ではもちろん売上確保できるうえに、お母さんや子どもとの関係性を構築でき、なにより貴重な経験をしたことにより、ほとんどの参加者がその後店舗には繰り返し来店することである。

この取り組みは評判となり、マスコミにも取り上げられ、参加募集をしても毎回数分で予約が埋まる状況が、3年以上経った今でも続いている。

図表 3-4-5 板宿マン



図表 3-4-6 はじめてのおつかい



### 3) ママゼミ

板宿ママン利用客であるお母さんたちに、地域の商店の魅力をまちゼミ形式で伝える取り組みを行った。参加した店主は軒並み、「開催してよかったです」「売上向上に大きく寄与した」という反応であった。

例えば、黒田蒲鉾店では「すり身」の紹介を行った。それまでほぼ業者のみへの販売であった商品が、現状月間数十個の販売となり、その売上効果は買い合わせ商品の販売まで波及する。最も大きな効果は、従来の主要客層である高齢層でなく将来につながる若年層の新規顧客が大幅に増加したことである。SNSによる反響も非常に大きく、この取り組みもマスコミに取り上げられた。

図表 3-4-7 ママゼミ



### ④組織強化

支援前は会議頻度が年間1~2回であったのが、特に夜市の開催をきっかけに、年10回近くの会議を行うようになり、参加率も8割を超える状況になった。加えて、組合員以外でも夜市に参加する若手メンバーが会議に参加することも多くなっている。組合員のみの組織力を維持しながら、外部の若手と協力しながら運営を続けている。

また、初年度に人口減少を伝えたことで危機感を覚えた会長は、周辺の商店街組合の若手にも情報共有を行い、それがきっかけとなり、地域の商店街等が組織する板宿商業連合会にて青年部の設立につながり、その後は地域のさまざまな活動を率先して行っている。

また、板宿夜市の開催や板宿マンの入居、コミュニティースペースの設置などによって市場全体の雰囲気が変わったことも影響してか、その後も新たに若手の飲食店が入居している。

## 5. まとめ

メンバーが現場に入り実際に支援することで検証を行ってきた。各支援先で明らかになった優先課題と具体策の概要は以下の通りである(図表 3-5-1)。

図表 3-5-1 各支援先で明らかになった優先課題と具体策の概要

	優先課題	具体策
ウエストコーストぐんげ商店街	地域資源の活用の見直しあより外部人材との連携による人の流れの創出	地域おこし協力隊の支援、既存イベントの見直しと新企画の発案
フェスタ立花名店会	これまでの取り組みの検証と活性化に向けた取り組み事項の優先づけ	会員ヒアリングからすべきことを明確にし、長中短期に分けて仕分け
津名商業協同組合	危機感の醸成、情報提供による行動の誘発、個店支援とその成功事例づくり	ヒアリングや面談、説明会により現状および将来について説明、外部人材や支援機関についての情報提供、個店活性化の具体的な方法の提示
板宿連合市場西部	るべき危機感の醸成、情報提供による行動の誘発、組織の活性化	現状および将来についてデータを用いた説明、イベント効果の個店への波及、個店の経営支援

時期や期間など置かれた状況はそれぞれ異なり、未だ実施途中のものもあるが、現状において、概ね以下の点が明らかになった。

＜現地支援で明らかになったもしくは再認識された地域商業の問題点・課題など＞

- ・空き店舗問題を解決すべく支援に臨んだが、それ以前に優先して取り組むべき問題や課題がある。
- ・質・量ともに人材と情報が不足しているため、適切な問題解決方法がわからない、もしくは、解決策はあるが講じることができない状態である。
- ・自己完結的に解決しようとして出口の見えない状況に陥っている。相談先がわからない、もしくは、これまで相談しても効果がなかった。
- ・それでも対策を講じてはいるが、優先課題の取り違えや適切な検証がされていないため、改善が見られない。特に目的と手段の取り違えが多い。
- ・潜在的な危機感があり、視点や思考を転換することで一歩踏み出せる可能性がある。
- ・行政や支援機関との関係性が希薄であり、支援の要請の働きかけもあまり行われていない。
- ・周辺地域や市場に機会がないのではなく、目の前に顧客となりうる人々が数多く来ていても、資源を有効に使はずチャンスを逃している。
- ・地域商業の活性化を進めることは、地域資源の存在やその魅力を見直す契機ともなる。

空き店舗問題の真因が地域商業内部にあることや、問題と対策との間に隔たりがあることは仮説として持っていたが、実際に支援に入ると、人材と情報の不足が深刻であること、多くの商業者が潜在的な危機感を持っていることにはあらためて気づかされた。

また、危機感は潜在的にもっており、顕在化していないだけで、なかにはあえてそれに気づきたくないという消極的な感情を持つ人もいるのが事実である。しかし、正しい情報を提供することで、るべき危機感が顕在化し、行動へのエネルギーとなることが多い。今回の津名商業協同組合やフェスタ立花などはその例といえるだろう。

それぞれの課題や問題点の裏を返せば、改善に向かう可能性があるということであり、支援者は、補助金やイベントの成功事例のみにとらわれず、目下の地域商業がどのような状況にあるかということをしっかりと理解したうえで対策を講じなければならない。今回支援に入らせていただいたすべての商業集積において、これまでとは違う新たな胎動が感じられたことは事実であり、レベルの差こそあれ、各所において自律的な取り組みがスタートしたことが何よりもその証左といえるのではないだろうか。

空き店舗問題自体については、第2章でも述べたように、店舗所有者の貸す意思がないことや所在が不明等の問題が挙げられることが多いが、事例研究における支援先である津名商業協同組合のように空き区画が組合自身の所有であるにも関わらず、積極的な対策が講じられていない例もみられる。一方、板宿連合市場西部の事例では、地域の不動産事業者とともに連携を取りながら、会長が店舗所有者に直接働きかけたりするなどして入居させていた。

空き店舗が埋まらない要因のひとつとして所有者の問題によるところが大きいのは確かである。しかし、一方で多くの商店街が自ら積極的に対策を講じていないというのが実態であり、対策に踏み込むようになるまで優先課題を1つずつ解決し、内部環境を整えていくことのほうが重要と考えられる。

## 第4章 考察

これまで本稿では、地域商業の現状をふまえたうえで、空き店舗問題についてふれ、現場に足を運び、実際に支援した事例を記してきた。

第1章では、地域商業の現状と商業政策について確認した。地域商業は、現在高齢化を伴う商圏人口の減少による消費支出の減退という環境に置かれている。なかでも、地域商業の中心を担ってきた小売業は、EC市場の拡大の影響もあり、特に実店舗での消費が減退しており、今後もその傾向は続くと予想されている。政策面においては、戦後厳しく行われてきた商業調整による保護政策によって小規模の小売業は大型店から守られ続けてきた。その環境下でも、小売業の店舗数は1981年から減少を始めていたのが実態である。

その後、バブル期の日米構造協議を機に保護政策は一気に緩和され、衰退を加速させることとなる。消費が拡大するなか保護政策が講じられても衰退し続けてきた地域商業は、本質的な競争力の向上がなされてこなかったのである。そして、地域商業は今、消費の減退というさらなる環境の変化に直面している。

第2章では、空き店舗問題の実状を確認したうえで、支援の課題と問題解決の方向性について述べた。そのなかで、多くの商店街が空き店舗問題の対策を講じておらず、支援策もほとんどが資金的補助であることがわかった。このことは、上記のように本質的な競争力の向上が図られず、自らの手で空き店舗問題に対応することができない状況となり、結果として店舗を安く貸すことで短絡的に問題解決を図ろうとしていることを意味する。言い換えると課題は商店街の魅力を高めて高付加価値化を図ることであるにもかかわらず、安売りをしているという状況といえる。我々はこういった問題と対策のミスマッチと、それを解決する人材やノウハウの不足こそが、空き店舗問題の本質的な問題ではないかという仮説をもって、第3章のとおり実際に現場に入り支援を行った。

その結果、支援先では、内部環境の弱さ、特に人材と情報の不足を強く感じこととなった。また、情報が不足していることから現状認識が不十分となり、るべき危機感が欠如していることも実感した。それぞれの問題に対してどう手を打つのか、誰に相談していいかさえもわからない状況であった。しかし、一方で相談を受ける側の支援機関は専門家派遣などさまざまな施策を用意している。

商業は変化対応業とも呼ばれる。つまり、消費の変化に対して挑戦をし続けてこそ存続をできる業種であり、常にイノベーションが必要とされる。商圏需要の減退に対しては、商圏での需要掘り起こし、商圏の拡大、来街者への販売拡大などの対策が必要であり、決して安売りという供給側の論理で解決すべきではない。人のつながり、情報の収集こそがイノベーションの原動力であり、それが欠如しているとするなら存続が危ぶまれる。

現状の地域商業は、例えるならダイエットをして変わりたいと思っていながらもできない状況に似ている。しかし、体調を崩して医師にかかり、痩せないと命に関わると診断されて初めて危機感を感じると打って変わってダイエットに励むようになる。そういうた適正な情報を伝える医師や、そうでなくともダイエットを高い確率で成功させるプロのトレーナーといった存在が地域商業には必要とされているのではないだろうか。本気でダイエットが必要になれば、場合によつては栄養士の力も借り、生まれて変えたことのない食生活を変えるなど、自身の行動を急激に変える必要がある。商店街においても、衰退の悪循環を断ち切るためにには危機感こそが必要であるという考え方があり<sup>3</sup>、多くの商店街が直面する将来的な商圏消費の減少など適正な情報を与えることで、本来あるべき危機感を醸成することは不可欠である。

また、小売店舗数が減少し始める1981年頃、すでに「リーダーシップ」と「店主の企業家精神」がある商店街が活性化しているという調査結果がすでにあった[田村(1981)]。つまり、リーダーを育成し、各店主の企業家精神を育むことでイノベーションを起こし続けることが活性化への道だということである。しかし、実際には、板宿連合市場西部のように優れたリーダーがもとから内部にいることは極めて稀である。もし、そのような人材が内部にいれば、支援者が適正な情報を提供し、リーダーにあるべき危機感のもと行動してもらえばよいが、いないのであれば施策として育成することも考えなければならない。しかしながら、今も昔もリーダーのあり方や育成方法については議論が尽きず、短期的に成し遂げられるものではない。

もう1つの要素である店主の企業家精神については、組合等の取り組みのなかではなかなか簡単に育まれるものではない。なぜなら、仮に優秀なリーダーがいたとしても自然集約した店主たちの関係性のなかで、他人の商売に口出しをすることは通常はばかられるためである。

これまでの中小企業診断士として個店支援の経験においても、店主が意識を新たにし、大きく経営が改善することは現実に数多くある。今回の津名商業協同組合の事例でも、メンバー3名が2年近くの時間をかけ、組合診断に取り組んだうえで個店のヒアリングを行い、個店経営者に気づきを与えることで取り組みが実現した。繰り返しとなるが、組合等全体の取り組みのなかでは、ある程度の啓蒙はできても、企業家精神、いわば挑戦を継続する気持ちを短期間で各店主に植え付けることは非常に難しい。

今回の調査研究事業においては、支援先の現場では人材と情報が想像以上に不足している実態を確認しており、このことはリーダーシップや店主の企業家精神を育むうえでは大きな障壁となる。そのなかにあって、今回の事例で改善の兆しがみえたのは、外部人材の活用と適正な情報の提供であったためと考えている。

適正な情報の提供には、内部環境と外部環境の現状分析を行ったうえで、競争力を失っている

---

<sup>3</sup> 神戸市経済局編(1988)、田中(1995)他の「悪魔のサイクル」など。

真因の追求をする必要がある。内部環境分析には、理事等へのヒアリング実施後、組合員等アンケート調査を踏まえたうえでの個別ヒアリングは最低限必要である。また、外部環境分析には、人口動態、競合、特に周辺の繁盛店調査、消費文化に至るまで入念な分析が必要である。そして、真因を追求したうえで適正な情報を提供しなければならない。

情報の提供によって現状認識ができ、るべき危機感が醸成されることで課題解決に向かうことはあるが、内部資源の不足によって課題の解決ができないことも多い。その場合には、行政や支援機関、周辺の支援者など外部へのアプローチが必要である。今回、我々は、組合等の支援に入っているなかで、周辺の支援者の方と接触して協力することで事態が好転することも経験した。また、支援機関に相談した際、各店主から依頼があれば個店支援は全面的にバックアップするとの話を戴けたのも心強かった。

事例では、ぐんげ商店街は地域おこし協力隊、津名商業協同組合では法律の専門家やテナント誘致事業者、組合員外の店主のように多くの外部の力を借りている。また、板宿連合市場西部はリーダーシップはあるとはいえ、店主の多くは高齢化していたが、外部から新たな店主を呼び込みイノベーションを起こした。また、組合外の方々と危機感を共有してネットワークを結んで地域全体で組織を補完するよう動いていた。

このように外部の協力で内部資源を補完しながら、課題解決を行って成功体験を積むなかで、これまでの枠に囚われないリーダーシップ、店主の企業家精神を育み、るべき組織のかたちを創りあげていくことが必要だと考えられる。そのうえで、集客等の取り組みを行い、個店の活性にきちんとつなげて魅力的な店舗集積としていくことで、はじめて空き店舗への入居が促進されるのではないだろうか。

## 第5章 提言

これまでの調査・研究を通じて地域商業の支援のあり方について以下、提言する。

### 1. ゼロベース思考での真因探求

問題解決のためには、その真因を探すことから始めなければならない。先述のアンケート調査でもわかるように空き店舗が解消されない理由を人口の減少や大型店への顧客の流出といった外部要因に求める傾向が強いが、それは空き店舗問題の真の要因といえるだろうか。事例研究で支援したフェスタ立花がある尼崎市のように、人口減少の程度が小さい地域にあっても空き店舗が増え続けている商店街やショッピングセンターが存在する。大型店への顧客の流出についても、空き店舗の魅力が低下したため顧客は他へ行かざるを得ない、もしくは顧客にとって価値を得ることができない場所になってしまっているということの裏返しと言えないだろうか。

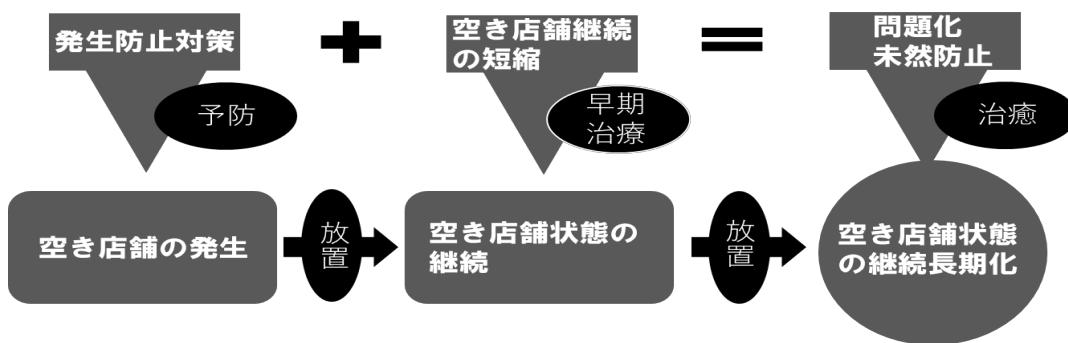
今回の調査では、神戸市商店街・小売市場応援隊の吉川氏からも話を伺う機会があった。そのなかでは、商店街から支援要請があった場合はそれをそのまま鵜呑みにせず、必ず客観的な現状分析を行うようにしているとのことであった。まず、初めて訪れた商店街は、必ずどのような店があるのか確認し、現状についてヒアリングを実施する。その際、きちんとした説明がなければ、現状や課題が把握できていないものと判断する。イベント実施支援の要請であれば、それをなぜやりたいのか、どのようにしたいのか目標を聞き出し、その目標に達するように事例を示しながら説明し軌道修正していく。支援先の話をそのまま受け入れ、相手の要望通りの支援を漫然と行うのではなく、自らの手による現状把握による真の問題や課題の抽出は、支援者にとっては必須のプロセスといえる。

#### (1) 空き店舗問題の捉え方について

空き店舗問題の真因を内部に求めるのであれば「空き店舗の発生」と「空き店舗状態の継続」という2つの現象に分けて考えると整理しやすいのではないだろうか。人の身体に例えるなら「空き店舗の発生」は病状の発症であり「空き店舗状態の継続」は病気の状態が続いていることであり、予防と早期発見、早期治療の大切さは空き店舗対策も同様である。

空き店舗という目の前の現象のみにとらわれることなく、その真因についてゼロベース思考で見直し、何を解決すれば結果として空き店舗が発生しないのかを考えることが重要である。

図表 5-1-1 空き店舗の発生と空き店舗状態の継続



例えば「空き店舗の発生」が、個店の経営の悪化が原因で発生しているのであれば、個店支援の強化と同時に商業地全体への集客対策を講じる必要もある。魅力的な店舗であるのに関わらず、後継者不在で空き店舗となることが予期されるなら、事業承継の専門家や機関につなぐことが必要である。廃業後の店舗活用について経営者とあらかじめ相談しておくという事前の防止策が必要となる場合もある。空き店舗が一時的に発生しても、魅力的な商業集積であればすぐに新規出店者が現れてシャッターが上がり、問題は大きくならない。県内にも高齢の経営者に今後の意向を聞き取り調査し、空き店舗候補を事前に把握することで、貸し手側の情報を収集して事前に備えようとしている支援機関もある。

問題は空き店舗の状態が続いてしまうことであり、その期間が長くなればなるほど問題解決は困難さを増す。長期に亘り入居していないということは、その商業集積はすでに魅力を失っている。その時点では組合等組織は組織力を失っているため積極的に関与できず、物件の活用はオーナー任せとなり、ついには放置状態となる。その結果、出店希望者が現れ、いざオーナーと交渉しようとしてもその所在が不明であったり、本人が死去しその所有権が遠方に住む家族に移っていたりすると賃貸交渉もままならない。また、気づかぬうちに建物が取り壊され駐車場やマンションに変わってしまうケースも少なくない。

このときには、個店の経営すら維持できないなかで、組合として複雑な問題に対峙することとなり、現状の組合という枠組みのみでは自己回復はほぼ不可能な状況となる。

## (2) 空き店舗状態が長期化しないようにするための対策事例<sup>4</sup>

長期におよび多くの空き店舗が発生した状況においては、先述のとおりすでに組合が組織力を失い、貸し手との関係性や信頼を失ってしまっている場合が多い。その対策として、以下3つの事例を紹介する。

<sup>4</sup> ひょうご産業活性化センター「商ひょうご」Vol. 133、Vol. 143 より

八王子市の中心市街地の3商店街では、行政と商工会議所、商店街組合等が連携し、空き店舗オーナーになぜ貸さないのかについてその理由を聞き取り調査し、空き店舗の有効活用方法や活用事例、自分でできるリフォームの方法、市の補助金の情報などを掲載した情報誌を配布し、空き店舗オーナーの啓蒙を図ることで、貸しに出す物件を増やすことに成功している。空き店舗が減らない→空き店舗オーナーが貸さない→その理由は何か→情報不足→情報提供というロジカルな真因の探求とそれに基づく対策の実施が功を奏したわかりやすい事例といえる。

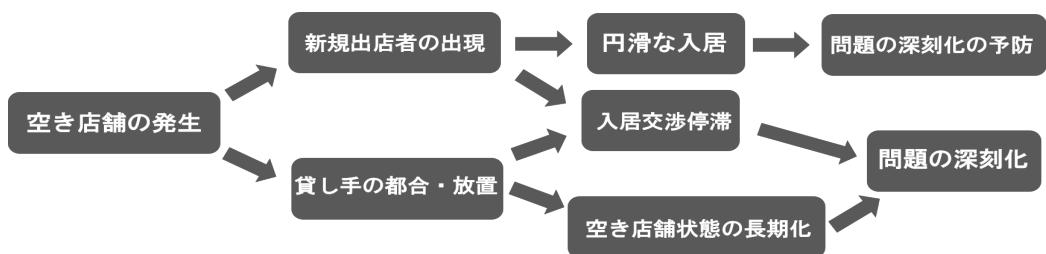
田辺市の駅前商店街では、市や商工会議所、まちづくり会社等が連携し、空き店舗オーナーに期間限定で貸してもらえるよう交渉し、チャレンジ出店をきっかけとして本格的な出店につなげようとする試みが実践されている。多くの空き店舗オーナーは、短期間ならという条件で快く応じてくれており、一時的ではあるが、シャッターが開くことで賑わいと活気がもどり、その様子を目撃するだけで新規出店者が増えるという好循環が生まれている。

いつ出店希望者が現れてもすぐに対応できるよう、空き店舗の状況を把握しリスト化しておくことも有効である。その好例として三木市の「商店街パワーアップ事業」があげられる。市、商工会議所、商店街連合会が連携し市内の商店街の空き店舗の状況を随時調査し、リストアップして新規出店相談に速やかに対応できる体制を整えている。創業スクールとも連携し、チャレンジショップを誘致するなど体系的な施策が講じられ、平成13年度からの出店者は延べ34店にのぼり、大きな成果をあげている。

これらの事例の共通点は、いずれも複数の支援機関等が協力し、地域全体で個々の空き店舗オーナーに働きかけを行っている。加えて、新規出店者には創業スクールなどを通じて支援機関等や支援者とのネットワークを持ったうえで、魅力ある店舗の出店を促す。このことは、商店街の魅力向上という側面のみならず、人材と情報という内部資源の蓄積効果も大きい。

このように、各地でその実状に応じた空き店舗対策が講じられており、それらは、決して上辺だけの対処療法でなく、問題の根源まで遡って解決しようとする試みもあり、見習うべき点も多い。

図表 5-1-2 空き店舗問題の深刻化のプロセス



## 2. 地域商業と人、情報を結ぶコーディネーター機能

地域商業支援に際して、人材と情報の不足が深刻であることは第4章で述べた通りである。特に、商店街被支援者側の人材は逼迫しており、それは地方部において著しい。そこで、活用すべきは外部人材であり、それは商業やまちづくりなどの専門家に限らず広い分野に人材を求めることが望ましい。

しかし、商店街被支援者は誰になにを聞けばよいのかすらわからない場合が多い。支援者側も現状分析を充分に行うことでの真因がみえてきた結果、やっと必要な人材像や情報がみえてくる。商店街の真因が見えたのちには、課題解決に向けてフォローアップ体制を築く必要があり、あらかじめ支援機関や周辺の支援者を熟知しておく必要がある。たとえば、神戸市内の商店街への専門家への相談や派遣をみても、兵庫県中小企業団体中央会、神戸市商店街・小売市場応援隊、(一財)神戸すまいまちづくり公社などが行っている。個店についても、兵庫県よろず支援拠点、神戸市産業振興財団、神戸市商工会議所等支援機関の他、兵庫県信用保証協会などの金融機関でも専門家派遣を行っている。先述のウエストコーストぐんげ商店街での役員との定例会議では、調査・研究事業メンバーが若い女性のアイデアの活用を提案したところ、役員の中から、以前より淡路市の活性化に関わっている地域おこし協力隊の協力を得てはどうかという意見が出た。そのことをきっかけとして現在の取り組みにつながっている。このように、支援する側からの投げ掛けにより今まで身近にありながらも気づいていなかった人的資源の存在や活用方法に気づくこともある。

一方で、支援に際しては、経営や財務に加え、都市計画法や区分所有法等の関連法規、定款の理解、SNS等の活用や電子マネーのしくみ等情報技術から店舗運営の実務、店舗デザイン、建築等求められる知識は幅広く、支援者1名ですべてを完璧にこなすことは不可能に近い。支援者こそ不足している資源を認識し、ネットワークを築いて課題解決することがなにより必要とされる。

これまで、我々中小企業診断士をはじめ多くの支援者が現場に入りながら、現実には地域商業の衰退は止まない。これは、これまで支援者側が課題を適正に捉えて対策を講じることができていなかつたと言わざるを得ない。たとえば、集客イベントを開催しても、結局日頃の売上につながらずやめるべきといった批判も多い。しかし、それは集客した際に店舗の魅力を伝えられないことが真因である。今回、津名商業協同組合の事例では、イベント開催時に店舗の魅力を伝え、平常時まで残存効果を残すことができた。たとえば、個店の平常時の売上拡大として課題を解決するために集客イベントの開催をする際、支援者自身が現場の商売に精通していないのであれば、個店支援には他の支援者へ要請することも必要なのではないか。

地域商業を支援するにあたり、自ら直接知恵と汗を出すことももちろん大切であるが、地域商業と人・情報をつなぎ、取り組みに新しい風を入れるコーディネーターとしての役割も重要なではないだろうか。

### 3. 個店支援へのシフト

田中（2006）は「空き店舗問題」について、実際には「残店舗問題」であると指摘している<sup>5</sup>。これは、これまでの商店街問題を全体的な視点でとらえるのではなく、個々の店舗に焦点を合わせて問題をとらえることの重要性を導く考え方であり、今までの全体が良ければ個別もよくなるという考え方の対極にある。いたずらに全体の繁栄を叫ぶのではなく個店の特性を前面に出し、活性化を図るべき時代に来ている。つまり、消えていった空き店舗に固執するのではなく、いわゆる「残店舗」をいかに活性化するかという課題である。購買行動が多様化、複雑化している今日において商店の集団化は消費者にとって重要ではなくなるとともに、商業者自身の事業形態も大きく変化している。例えば、実店舗を経営しつつも売上の大半は実はインターネット販売といった店舗も散見される。また、近年では商店会や振興組合等の組織構成員の顔ぶれが大きく変わり、以前のような物販店の存在感が薄れ、代わりに整骨院や美容院、不動産業などのサービス業や歯科医院などの医業、建築業や土業など多様な業種が増えている。田中（2006）が指摘するように、そのような変化の中で従前のように地域が同じなら商圈も同じ、売り方も同じという考え方のもと多様な商業者を一つの枠にはめて集団施策を講じることの意味自体が薄れつつある。これは、盛んに各所で実施される集客イベントについても同様である。例えば、まちバルは飲食店への恩恵は大きいが、物販店やサービス店が受ける恩恵はそれほどではない。また、100円商店街は、呉服店と日用品店では100円商品の考案などその取り組みの難易度が異なる。そのため、苦労の割には恩恵の少ない店舗のモチベーションが下がり、せっかくの取り組みが逆効果となる場合もある。このような観点から空き店舗問題においても、空き店舗を埋めるという視点ではなく、残された店舗をいかに活性化するかという視点への転換が支援者には求められる。それは、残店舗の支援・活性化→地域商業全体の活性化→新規出店者の出現→空き店舗の減少→地域商業の魅力向上→さらなる活性化→さらなる新規出店者の出現→・・・というスパイラルアップの考え方である。また、それは、先述のように空き店舗という病気の発症を未然に防ぐ予防策ともなる。

今回実施した津名商業協同組合の支援も残店舗支援による商業施設全体の活性化の一例といえ、「クラフト＆マルシェ」でのパン製造小売店の単独イベントの成功を知ったリサイクルショ

---

<sup>5</sup> 田中（2006）

ップが次回の「クラフト＆マルシェ」で独自イベントを企画し、それに手芸店が協賛するという流れをつくり出した。未だ実際の新規出店には結び付いていないが、何よりも取り組みを継続することが重要であり、改善を重ねることで成果につながるものと期待される。

また、元町3丁目商店街では、3人の女性店主の発案でスタートした「ミラクルチェンジ神戸元町3丁目」というイベントが有志店舗の連携で実施されている。これは、一般から募った希望者がプロのスタイルリストやメイクアップアーティストの手によりおしゃれに変身し、元町3丁目を背景に写真撮影するという神戸らしいイベントである。こ

れには、ブティックやカフェ、洋菓子店、和菓子店など商店街内の異業種店舗が協賛し、洋服や軽食を提供している。このイベントは、商店街のことをもっと知ってもらうことを目的にしており、商店街・市場応援隊の志満氏が広報担当としてSNSで発信している。

福田（2005）は、所縁型組織である商店街組織内に小集団をつくり上げ、それぞれに主体性を付与してワーキンググループ化することで、仲間型組織を作りあげ埋め込むことが望ましいと説く。そして、この小集団は固定化することなく、トンボやカマキリの複眼のように幅広く情報をキャッチして能動的に変化する組織であるべきとして「多極複眼型組織」と呼んでいる。津名や元町3丁目の事例は、個店起点のまさに小集団活動であり、常に固定されるのではなく変化に応じ柔軟に対応する能動的な組織といえる。そして、それらの活動はそれらの小集団単独ではなく組合の同意のもとで行われており、組合はその調整機能に徹しているということも忘れてはならない。

また、第4章において、商店街の活性化には、リーダーシップや店主の企業家精神が重要な要素であるという前提で述べてきた。もしそれが確かであるなら、上記で述べたとおり、組合等支援という枠組みでは解決できない問題なのかもしれない。先述の空き店舗の長期化への対策の事例でも、組合への支援を越えて、個々の空き店舗オーナーまで働きかけを行って成果を出してい

图表 5-3-1 個店支援によるスパイラルアップ



る。そもそも、地域商業支援において組合等の全体支援をしているのは、先進国では日本と韓国だけという説もある。西欧では、個店支援に基づき、行政が個店の詳細な情報をしっかりと把握している国もある。すべての組合等が競争力を失っているわけではなく、機能する場合もあるのは確かではあるが、組合という組織になれば孕んでいる問題も多様かつ複雑で即時解決できる問題も少なく、団体支援のみで活性化へ直結させることは難しい。我々支援者の経験からしても、1事業者と真剣に向き合ってはじめて経営改善ができるかどうかというなかで、団体支援のみで個店を活性化できるかというと、それは難しい。

翻ってみるとわれわれ地域商業支援者は、商店街の地域商業全体を一括りにして支援しようと考えがちであるということに気づく。田中（2006）が指摘するように、空き店舗の多さばかりに目を奪われるのではなく、残された個店の可能性に焦点を合わせ、その魅力の向上と能動的な活動支援へとシフトすることがこれから地域商業支援の目指すべき方向性といえよう。

#### 4. 地域商業の自立を目的とした危機感と気づきの醸成

人を新たな行動へと駆り立てるには何らかの動機づけが必要である。事例研究においても実証されたとおり、活動が停滞している地域商業を自立に向けて動き出させるためには危機感の醸成が重要な役割を果たす。ただし、いたずらに危機感を煽るのでなく、今まで直視していなかつた、あるいは気づいていなかった現状をしっかりと認識し、行動を起こすことの重要性に気づいてもらうことが目的である。今般の事例研究においても支援に入る前に調査・研究事業メンバーが定性・定量両面から現状を分析し、それぞれの商店街等が置かれた状況と万一それを放置した場合の将来の予測される状況について説明した。その結果、各所で新たな動きが出たことは前述のとおりである。

これまでのやり方に対する疑義を抱き、支援者からの一方的な発案によるイベントの企画や実施、補助金付与といった依存体質から脱却するとともに、自ら考え知恵を出し行動する力を身につけること、つまり地域商業が自立する支援を行うことが地域商業支援者の本来の責務ではないだろうか。

## 5. おわりに

今般の調査・研究事業でいくつかの商業集積に関わった。そこで印象に残ったのは、意外なほど個店同士の横のつながりが薄いということであった。それだけでなく、組合等組織と個店、個店と顧客、商店街等と地域、それぞれの絆にも強さを感じられなかった。

「商店街の活性化のためには地域の理解と協力が必要」と地域おこし協力隊の齊藤氏は指摘する。地域商業が地域と疎遠になってしまうということは、その存在価値がいよいよ問われるところになる。

本報告書の冒頭で述べたことの繰り返しとなるが、地域商業は、地域に人とお金の流れをもたらす血管であり、その血管が機能を果たさない場合には地域の疲弊がますます進んでしまう。

心臓が元気でいくら多くの血を送り出しても血管が途中で詰まつていては、末端まで血液が行き届かず手足の動きに支障を来してしまう。同じように、いくら中央が繁栄していたとしても地方に人やお金が行き届かなければその疲弊は止まない。その意味でも地域商業の活性化は、地域の賑わいづくりや買い物弱者の支援といった狭義な社会貢献に留まらない地域全体の自律的な経済循環を促す重要な役割を担っているといえる。われわれ地域商業支援者はそのことをしっかりと認識し、地域商業活性化の支援に臨みたい。

今回の調査では、東京や大阪の中心部といった大都市圏の商店街は対象としていない。なぜなら、大都市圏では人口集中や外資の影響で地価高騰により入居ができないという特有の問題も出てきているからである。また、地方都市でもエリアリノベーションで地域全体の価値を高めるなど、商店街などといった枠組みではなくまちの観点で空き店舗への対策を講じる事例も注目されている<sup>6</sup>。今回は1年に満たない事業であり、論点を明確にするため限定的な調査研究となつたため、これらは今後の課題として頁を改めたい。

最後に、本調査・研究事業において、事例研究の支援先として携わらせていただいた地域商業の皆様ならびに県内の各行政や支援機関の皆様のご協力に感謝するとともに、田中道雄先生、神戸市商店街連合会事務局ならびに商店街応援隊の皆様にはひとかたならぬお力添えを賜りましたことに心より御礼申し上げます。

---

<sup>6</sup> 馬場正尊+Open A編著（2015）、吉川（2018）など

## 参考文献

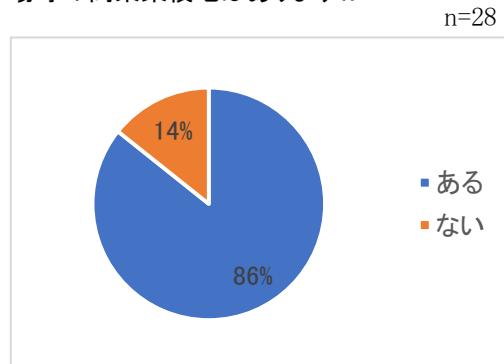
- 新雅史（2012）『商店街はなぜ滅びるのか　社会・政治・経済史から探る再生の道』光文社
- 石原武政・渡辺達朗編（2018）『小売業起点のまちづくり』碩学舎
- 柿沼・東田・藤城（2017）「中心市街地政策、商店街政策の現状と課題　一岐路に立つ両政策に  
対して、打るべき手はあるのかー」参議院常任委員会調査室編『立法と調査　2017.8 No.  
391』
- 神戸市経済局編（1988）「商店街・小売市場」組織活性化事例集
- 高嶋克義（2012）『現代商業学[新版]』有斐閣アルマ
- 田中道雄（1995）『商店街経営の研究』中央経済社
- 田中道雄（2006）『まちづくりの構造—商業からの視角』中央経済社
- 田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房
- 中小企業庁（2017a）「空き店舗に対する認識等に関する調査報告書」
- 中小企業庁（2017b）「新たな商店街政策の在り方検討会中間取りまとめ（案）」新たな商店街  
政策の在り方検討会
- 中小企業庁（2017c）「商店街空き店舗実態調査報告書」
- 辻井啓作（2014）『なぜ繁栄している商店街は1%しかないのか』阪急コミュニケーションズ
- 馬場正尊+Open A編著（2015）『エリアリノベーション 変化の構造とローカライズ』学芸出版  
社
- 久繁啓之介（2013）『商店街再生の罠　一売りたいモノから、顧客がしたいコトへ』
- ひょうご産業活性化センター（2016）「商ひょうご Vol. 133」
- ひょうご産業活性化センター（2018）「商ひょうご Vol. 143」
- 福田尚好（2005）「商店街組織におけるマネジメントの役割」石原武政・加藤司編著『商業・ま  
ちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房
- 吉川祐介（2018）「文化資本を活かした商業まちづくり」田中道雄・濱田恵三・佐々木保幸・稻  
田賢次編著『日本社会の活力再構築』中央経済社

## 添付資料 支援機関等へのアンケート結果

## 【添付資料】

支援機関に対する「地域商業の課題と支援策に関するアンケート」調査結果

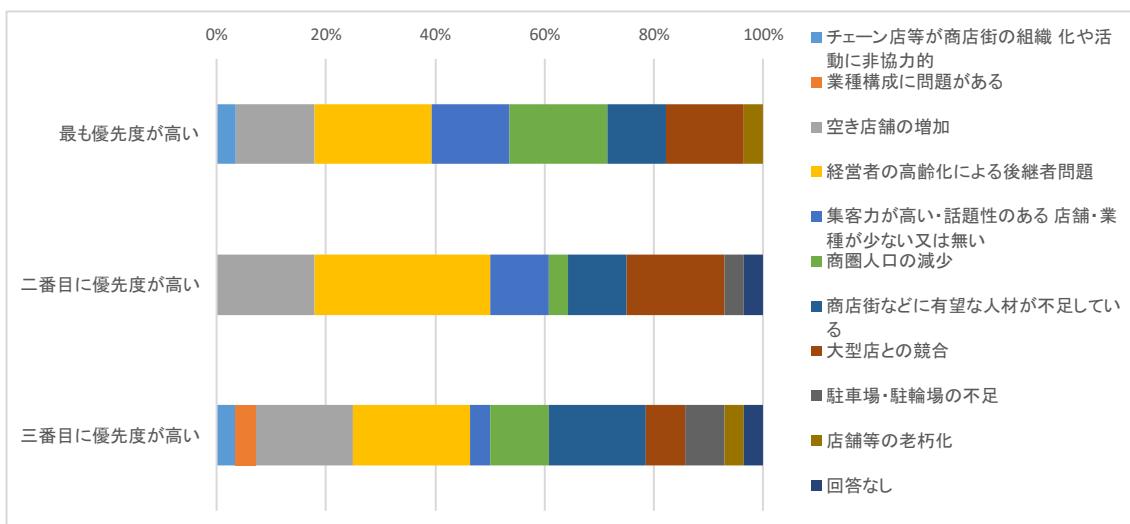
## 1. 地元に商店街や小売市場等の商業集積地はありますか



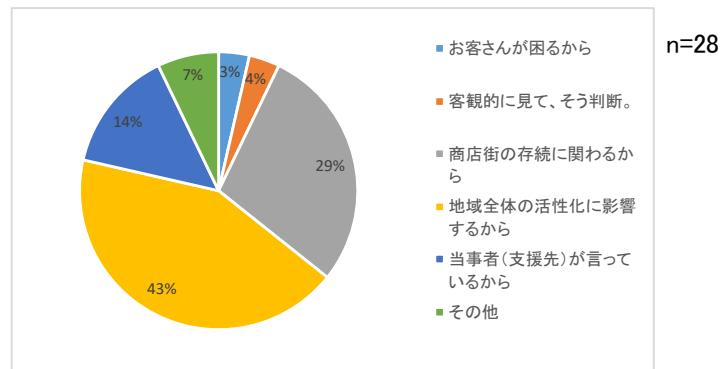
## 2. 商店街・小売市場等地域商業にはどのような問題点や課題がありますか。

	最も優先度が高い(n=28)		二番目に優先度が高い(n=27)		三番目に優先度が高い(n=27)		合計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
チェーン店等が商店街の組織化や活動に非協力的	1	3.6%	0	0.0%	1	3.6%	2	2.4%
業種構成に問題がある	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	1	1.2%
空き店舗の増加	4	14.3%	5	17.9%	5	17.9%	14	16.7%
経営者の高齢化による後継者問題	6	21.4%	9	32.1%	6	21.4%	21	25.0%
集客力が高い・話題性のある店舗・業種が少ない又は無い	4	14.3%	3	10.7%	1	3.6%	8	9.5%
商圏人口の減少	5	17.9%	1	3.6%	3	10.7%	9	10.7%
商店街などに有望な人材が不足している	3	10.7%	3	10.7%	5	17.9%	11	13.1%
大型店との競合	4	14.3%	5	17.9%	2	7.1%	11	13.1%
駐車場・駐輪場の不足	0	0.0%	1	3.6%	2	7.1%	3	3.6%
店舗等の老朽化	1	3.6%	0	0.0%	1	3.6%	2	2.4%
回答なし	0	0.0%	1	3.6%	1	3.6%	2	2.4%
総計	28	100.0%	28	100.0%	28	100.0%	84	100.0%

回答数1位 回答数2位 回答数3位



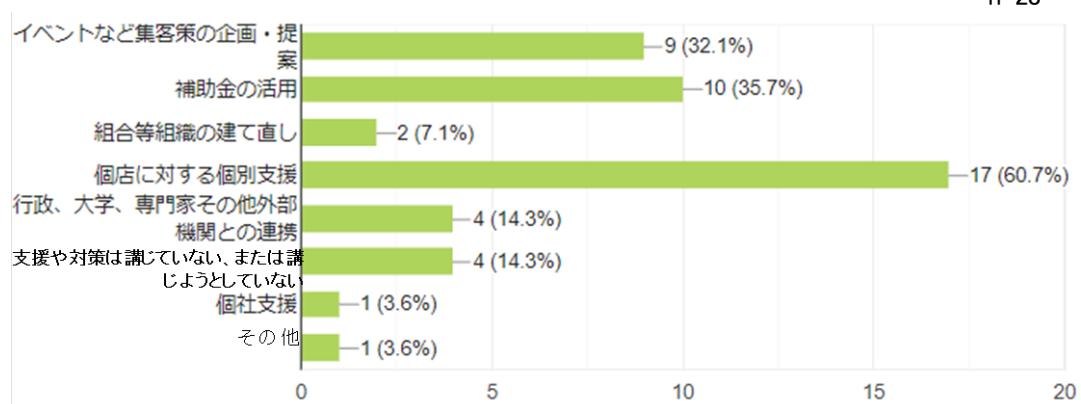
5. 最も優先度が高い問題点、課題について、なぜそれが最も優先度が高いと思いますか



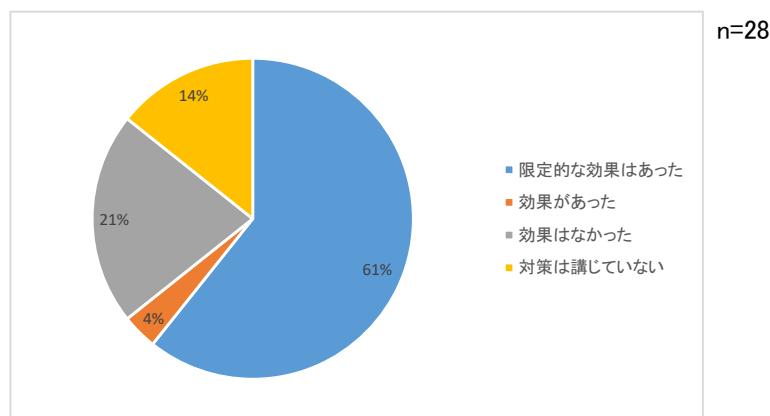
(その他の回答)

- ・問題点や課題を考えるのは、「商店街が存続する方がいい」という前提のもとの話。そもそも、存続が地域の活性に影響するとは思っていない。むしろ、補助金の無駄遣いであり、顧客が求めていないなら、存続しなくともよい。地域の活性に繋がるような商店街にしたいならば、有望な人材が必要と考える。
- ・商品のバラエティー、調達力がインターネットに劣り、買い物行為にたいする価値提案の努力がない。

6. 最も優先度が高い問題点、課題を解決するためにどのような支援や対策を講じていますか、または、  
講じようとしていますか。(複数回答可)



7. 支援や対応策によって効果がありましたか。または、ありませんでしたか。(複数の支援先や支援策を講じた場合、代表的なものについてお答えください。)



＜問7で「効果はなかった」と回答した方に質問＞

8. 具体的にどのような効果がありましたか。

あまり積極的に商店街活動に参加しなかった店舗が参加してくれた。

これまで具体的には考えていなかった自店の事業承継の重要性について、認識を新たにしていただけた。

空き店舗対策の助成金やイベント

個店ではおもしろい店舗がでている。

顧客の増加

事業所が真剣に事業を引き継ぐことについて考え始めた。

商工会議所内に事業承継支援窓口を設置している。当所職員、金融機関からの出向者で対応している。会報誌等で、事業承継の早期準備をうったえている。相談件数は、まだ少ないが、徐々に増えてきている。効果はこれからだが、事業所にまずは関心を持ってもらうことを念頭に取り組んでいる。

商店街組織が確立され、新しい販促イベントが生まれた。

少しずつではあるが、個店の経営改善が図れている

新規顧客獲得

他地域への消費流出防止

地域内連携

中高齢者の利用の拡大

店主および商店街組織のモチベーションが上がった。

認知度向上、集客。

複合商業テナントの整備による新規出店による来街者の増加

補助金を活用した販促からの集客

9. 効果を生んだ要因は何だと考えられますか

イベントでもなんでも各地域の商店街自身で何かやっているという印象を与えて、来るきっかけを作る。

各個店への訪問によるヒアリング実施

今まで実践していなかった

昨年度、中心市街地の商店街（約550店舗）に対し、事業承継に関する調査を実施。承継者の有無、事業承継に向けた取り組み状況等を調査。まずは、現状把握に努めた。結果を商店街のメンバーにフィードバックし、個店の問題だけでなく商店街全体の問題として捉えていただくことに注力している。効果・成果はまだ出ていないが、事業承継の重要性は、今後も発信し続ける。

市民とのコミュニケーション機会を創出し、店舗のイメージアップに繋がった

事業者の協力が得られたため

事業主の事前準備及び計画性

事業主自身が数年後で廃業を考えていたが、いろいろな支援があることを知ったこと

若年事業者の出店による集客

助成金による金銭的負担と宣传

商店街の若手が積極的に活動に取り組んだこと。

人材

全国商店街支援センターとの協働支援（繁盛店づくり支援事業）

大型店舗にないコミュニケーション 人とのつながり

伴走型支援

補助金による販路拡大事業

理事長をはじめとする商店街役員の勧誘。

＜問7で「効果はなかった」と回答した方に質問＞

10. 効果を生まなかった要因は何だと考えられますか

イベントを行っていても連携がとれていなかったと思う。

イベントを実施しても、当事者である商店街のやる気を醸成できなかつたから

なかなか長続きしない

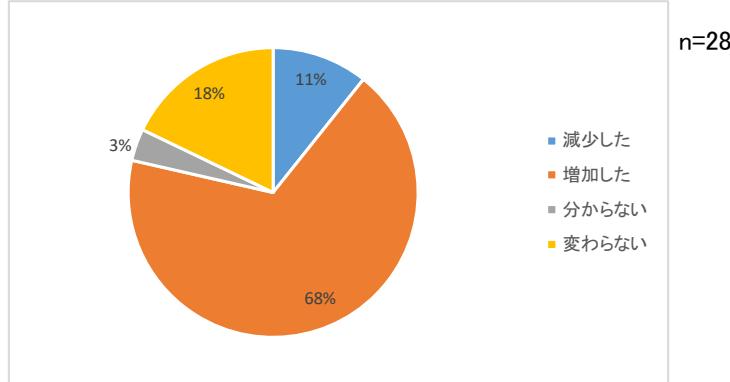
期間限定で商店街に出店できるチャレンジマーケットの実施や、商店街に足を運んでいただくイベントなど実施。目的は、その先にある事を理解してもらはず、その日限りの利益に矛先が向いてしまう。

個人事業主の「やる気」「本気度」ではないか。また、やる気のある事業主は「商店街」以外に進出。

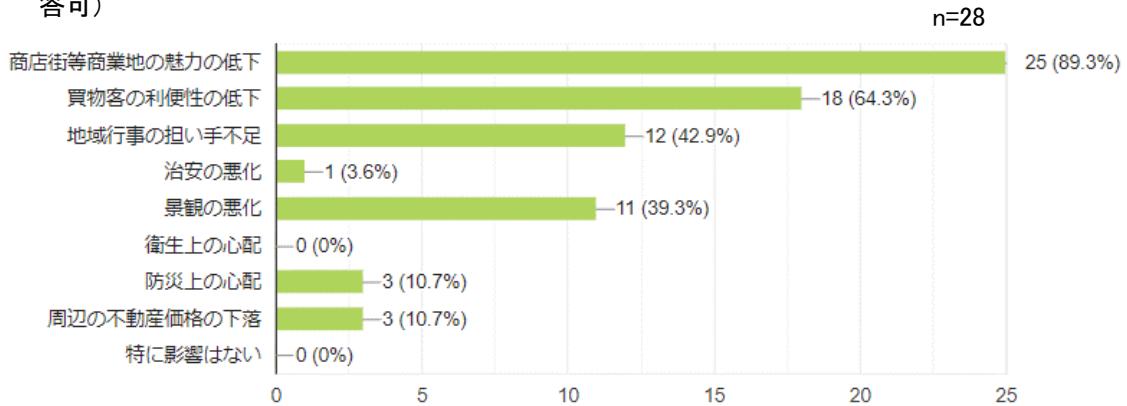
今からの取り組みになるので現段階での効果は確認できておりません

## ■空き店舗に関するアンケート

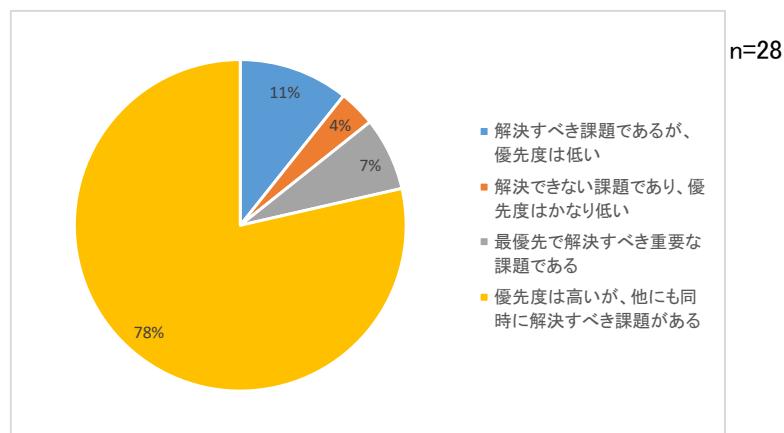
1. 地元（支援先）の商業地において 5 年前と比べて空き店舗の数はどのように変化していますか。



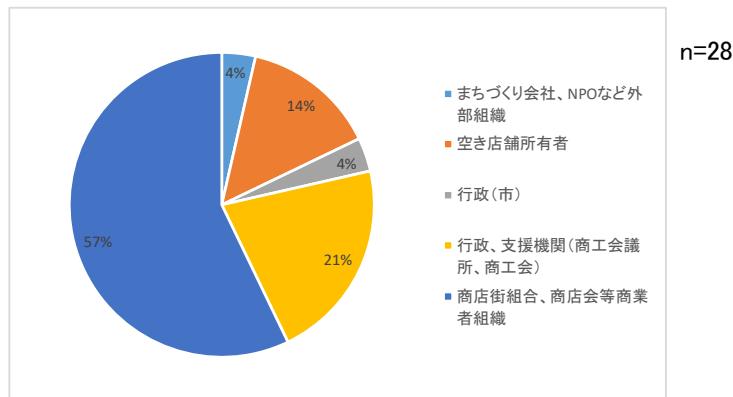
2. 空き店舗の存在は、商店街等地域商業にとってどのような影響を及ぼすと考えられますか（複数回答可）



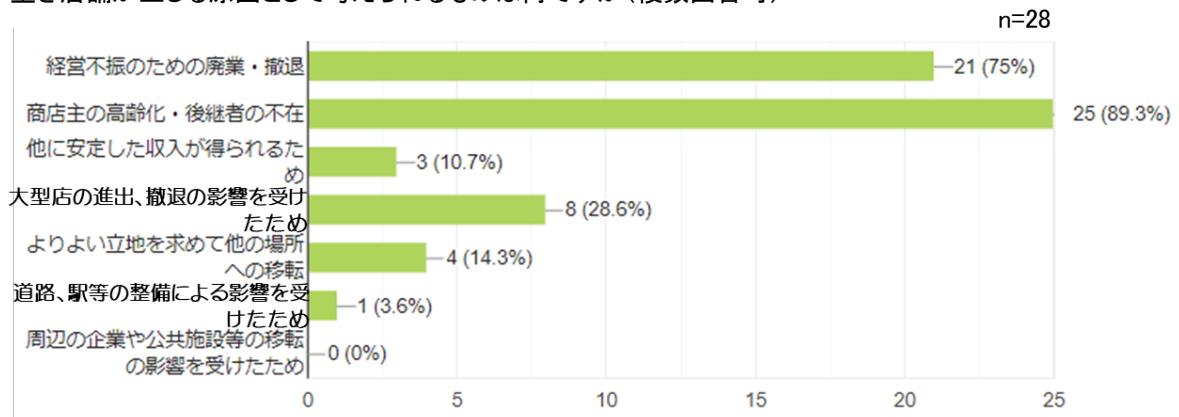
3. 空き店舗は、地域商業が抱えるさまざまな問題のうち解決すべき優先度はどの程度だと考えられますか



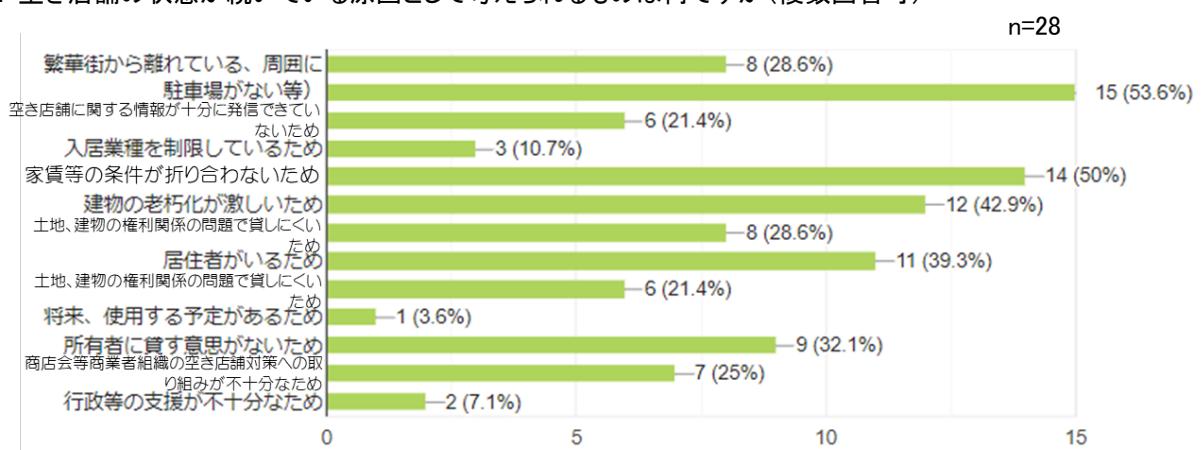
4. 空き店舗対策に率先して取り組むべきなのは誰だと思いますか



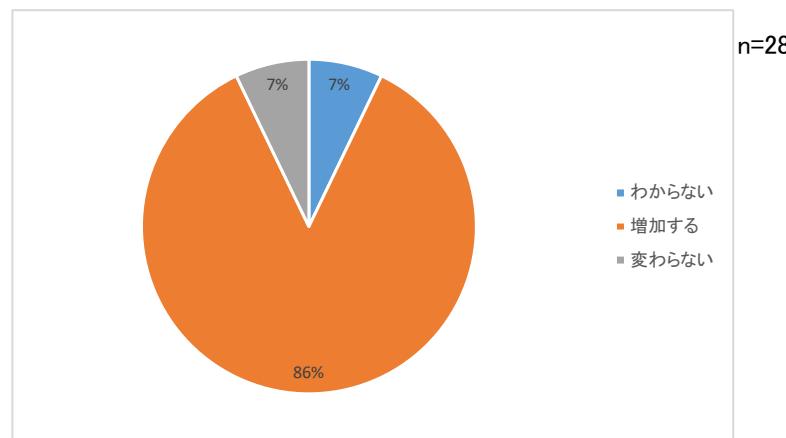
5. 空き店舗が生じる原因として考えられるものは何ですか(複数回答可)



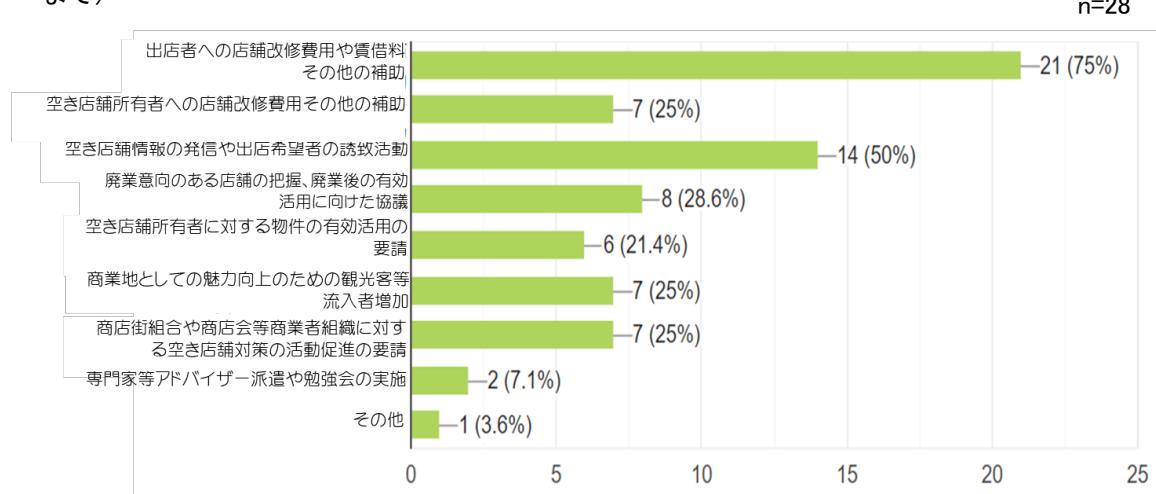
6. 空き店舗の状態が続いている原因として考えられるものは何ですか(複数回答可)



7. 地元(支援先)の商業地において、今後空き店舗の数はどのように変化すると予測されますか



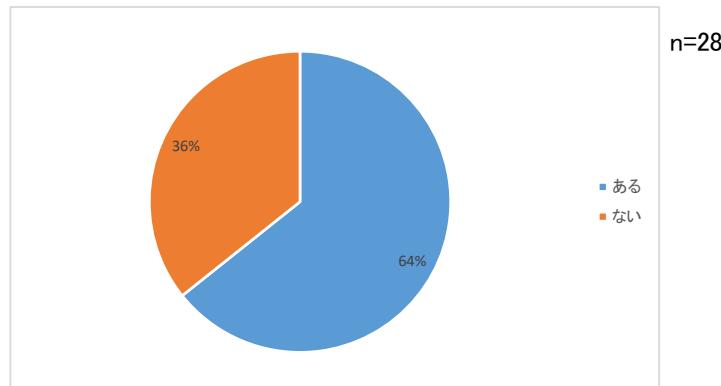
8. 空き店舗の新陳代謝を促すために必要と考えられる支援策は何ですか(優先度の高いもの3つまで)



(その他の回答)

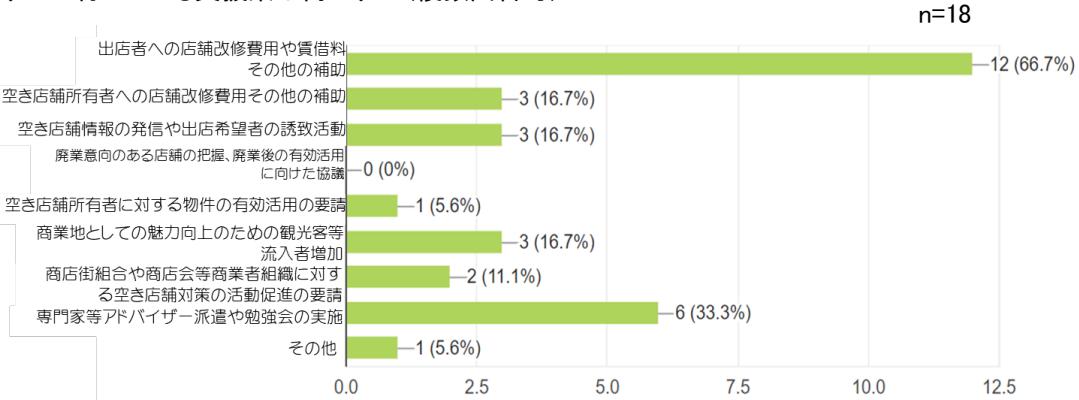
これまでの空き店舗対策ではむづかしいと思われる。場所の魅力が低下しているのに賃料が高く採算が合わないのがそもそも的原因。空き店舗は行政のまちづくりの方針を決めた上で、収益力ベースでの賃料の支払いなど、新しい取り組みをいれて活性化を促すべき。

9. 前問の選択肢の中で、すでに行っている支援策はありますか

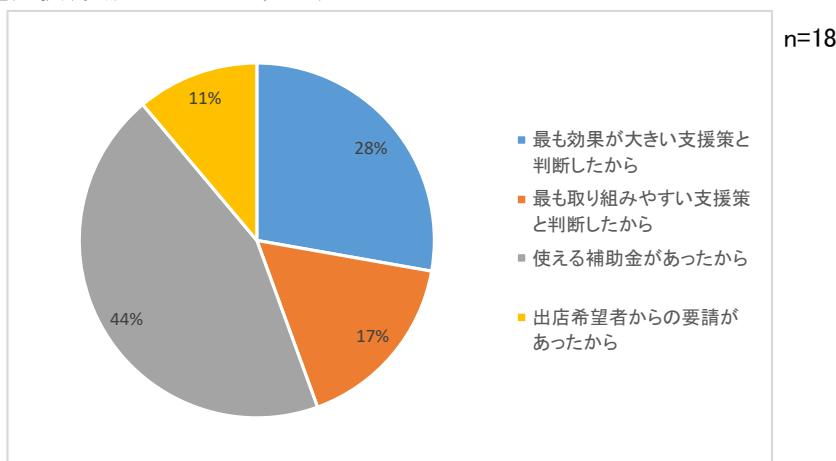


<問9で行っている支援策について>

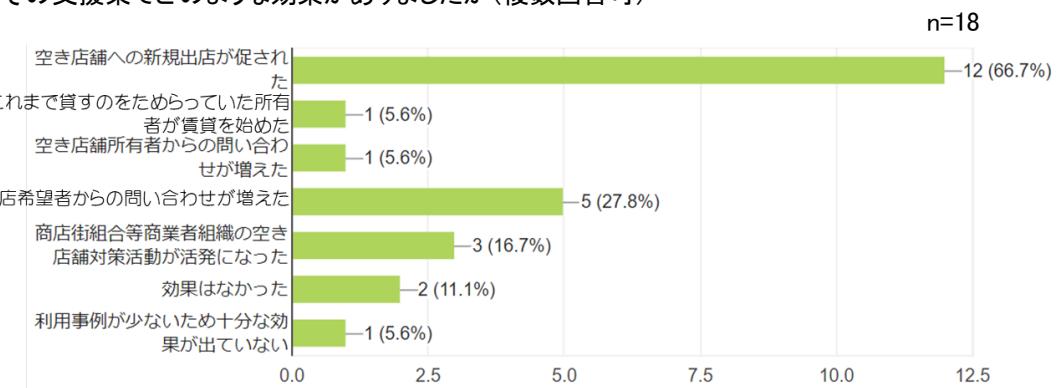
10. すでにしている支援策は何ですか(複数回答可)



11. その支援策を選択、実施した理由は何ですか



12. その支援策でどのような効果がありましたか(複数回答可)



<問9で行っている支援策は「ない」と答えた方へ>

13. 支援策を実施していない理由は何ですか

