



商店街が抱える 3つの課題とその方策

埼玉県商店街人材育成事業を通して

令和6年3月発行



商店街の今

まちの顔である商店街

消費者が商店街に買い物以外で期待する役割としては、イベント実施などによる地域の賑わい創出、まちの治安や防犯への寄与、コミュニティ形成などが上位を占めています（令和3年度埼玉県商店街経営実態調査）。このように、商店街は身近な買い物の場としてだけでなく、地域の魅力やまちのイメージ形成に影響を与える、言わば「まちの顔」であると考えられます。

商店街を訪問して見えてきたこと

県では令和4年度に市町村と商工団体の協力を得て、県内全商店街を対象に職員が直接訪問を行い、コロナ禍を契機に活動が停滞し、商店会の意義が失われたと感じる会員が増えている、集まる機会が減少したことで会の結束力が弱まっているなど、様々な声を聞きました。また、人口減少に伴う需要の縮小、大型商業施設の進出やインターネット販売をはじめとした購買機会の多様化なども相まって、商店街のみで課題解決する難しさが組織活動の停滞に拍車を掛けている状況も把握しました。これらを踏まえ、商店街の主な課題を「商店会活動の目的喪失」「イベント疲れ」「合意形成の苦勞」の3つに整理しました。課題がある一方で、商店街からは、コロナ禍の経験を踏まえて活動方針を見直したい、地域に必要とされる活動を展開していきたいなど、根本的な改善に対する積極的な声も多く聞かれました。こうした背景から、3つの課題に対応した商店街活動及びその支援において取れる行動や手段をとりまとめました。本冊子が商店街に関わる皆様のヒントになれば幸いです。

3つの課題と方策

課題 1 「商店会活動の目的喪失」

会員の高齢化や地縁組織に対する考えの多様化も重なり、商店会活動には、会員の関与度の低下や負担の増加といった問題が生じています。また、店舗や会社の経営を本業とする各会員が合間を縫って行っている商店会活動では、目の前のごことをこなすのに精一杯な状況に陥る傾向があります。何のため・誰のための活動かといった根本を明らかにすることなく活動を続けることで悪循環に陥り、商店会活動の意義を喪失することが多くなっています。

方策 1 活動を整理するなら、まずは意見交換

何かを決定する会議だけでなく、商店会の存在意義や目的について意見交換する時間を設けることで、活動を整理することができます。時代や住民ニーズの変化を踏まえた活動の見直しにより、方針が定まります。同時に、方針に合わせた取組の取捨選択によって会員の負担軽減にもつながっていきます。また、こうした意見交換を行うと、各会員の考え方を理解するきっかけとなり、コミュニケーションが円滑に行われ、活動が活発化する傾向が見られます。

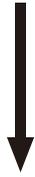
課題 2 「イベント疲れ」

目的やターゲット、何を狙うかなどイベントの根幹を定めず、例年通り繰り返している商店街も多いようです。単なる反復が、商店街を取り巻く環境や住民ニーズの変化を捉えられず、イベント実施そのものが目的となり、会員の負担感が増している状況です。例えば、繁盛していた時代に企画された消費者還元を主目的としたイベントや当日のみ不特定多数の集客を目指した大規模イベントの一部では、消費者ニーズが多様化した現状にそぐわないほか、商店街の認知度向上につながらず苦勞のわりに実りが少ないなどの問題が生じています。

方策 2 無理しない、だけど目的は重要

商店街が様々行っている集客イベントでは、その目的を考える機会が有効な手段です。例えば、イベント当日だけの集客ではなく、商店街のファン作りや日常的なコミュニケーションを目的に、特定少数に向けた企画に見直すやり方が考えられます。また、イベントを商店街活動として地域に定着させるには、継続的な実施が必要です。無理をせずに小さく始めること、特定の会員に負担感が偏らないなど組織的に無理がなく、外部の力を借りながら主催者自身も楽しめることが、モチベーションを維持して継続する秘訣となっているようです。

課題 3 「合意形成の苦勞」



商店会は、地縁的なつながりから生じており、営業時間やターゲット層が異なる様々な業種業態の店舗から構成され、利害もまちまちな集合体です。こうした構造的な理由から、ハード面における合意は比較的得やすいものの、得られるメリットが様々であるソフト面での合意はハードルが高い現状となっています。

方策 3 合意形成はゆるやかでもいい

全員一致を目指さず、賛同者でまずは動いてみる、規模の大きさにこだわらずできる範囲でやってみるなど、合意形成を得る人や対象範囲を小さくすると、物事が前に進んでいきます。こうした、前進や実践は有効な説得材料となり、当事者、賛同者及び協力者を増やすことにつながります。また、無理に採決で決めるのではなく、対話の中で合意できる物事を探るゆるやかな合意形成を目指すことも有効です。

課題と具体事例	取れるアクション	手段
商店会活動の目的喪失 事例1 氷川中央通り商店会	立ち止まる時間を取り、意義や目的を整理する	対話 外部の力
	意見交換など個々の会員の考えを共有する機会を作る	対話
イベント疲れ 事例2 いろは商店会	イベントの目的を明確にする	対話 外部の力
	無理をしない、小さく始める	スモールステップ
	主催者自身が楽しめることを行う	外部の力 スモールステップ
合意形成の苦勞 事例3 立門前商栄会	全員一致を目指さず、賛同者でまずは動いてみる	スモールステップ
	説得しようとし過ぎず、実践など具体的な活動を通して理解を得る	スモールステップ
	無理に採決をとらず、対話を通じて合意できる物事を探るゆるやかな合意形成を目指す	対話 スモールステップ

具体事例については p4 参照

<手段の解説>

対話 物事を決定する会議の場だけでなく、会員同士が意見交換する場を創出する。

外部の力 「まちの顔」である商店街には市町村、商工団体、県をはじめとした支援機関、思いのある住民など多くの関係者が存在し、外部の力が得やすい特徴があるため、その力を活用する。
 (例) 子育て世帯や各種団体など地域の人的・物的資源、市町村、商工団体、県、専門家※、をはじめとした各種支援機関など
 ※ファシリテーターや実践者など課題解決の糸口を一緒に考える専門家派遣制度を県で行っています。(p5 参照)

スモールステップ すぐにできる小さな取組、合意できたメンバーで始められる取組などできることから始める。



ここがポイント

こうした方策や手段を用いても商店街活性化に特効薬はなく、常に軌道修正をすることが重要です。
 また、立地、規模、組織体制など商店街ごとに異なる個性を持っており、他地域での成功事例がそのまま当てはまるとは限りません。小さくとも継続的に活動を続け、商店街内外に協力者や賛同者など仲間を増やすことで、地域に根差した活動となっていきます。

📖 興味がある、もっと知りたい、深堀りたい方へ

商店街の合意形成について	小売業等の発展と地域商業との関係に言及する中で、商店街の歴史と特性を紹介 「日本流通史 小売業の近現代」 有斐閣 満菌勇 (令和4年度埼玉県人材育成事業ゲストスピーカー)
イベントについて	イベントの効果や日常とのつながりを紹介 「マーケットでまちを変える～人が集まる公共空間のつくり方～」 学芸出版社 鈴木美央 (令和5年度埼玉県人材育成事業コーディネーター)
事例について	埼玉県内の実践事例を紹介 「埼玉県 NEXT 商店街プロジェクト事業 商店街活性化のためのノウハウ・事例集」 (https://www.pref.saitama.lg.jp/a0802/nextsyoutenngai.html#jireisyuu)

埼玉県の人材育成事業

県では、令和2年度から毎年度、商店街や商店街支援に携わる方々に向けた人材育成事業を行っています。今年度は、商店街で共通している3つの課題「商店会活動の目的喪失」「イベント疲れ」「合意形成の苦労」をテーマとして事業を行いました。

商店街支援においては地域の実情をよく知り、身近な支援機関である市町村・商工団体のサポートが非常に重要です。しかし、市町村・商工団体からは、補助金以外のサポート方法や支援のきっかけを模索する声や支援の方向性に悩む声が多く挙がっています。

そこで、今年度はメインターゲットを市町村・商工団体職員とし、商店街との向き合い方・支援の仕方に関する姿勢や手法を相互に学び合い、①傍観でなく能動的に支援を行うマインドチェンジ、②必要なスキルを実践して身に付ける、の二点を目的とした研修としました。また、商店街の皆様が抱えている課題を商店街・市町村・商工団体の皆が一堂に会して共に議論する実践課程も設け、商店街のニーズに直接応えらるとともに、研修後も継続的な協力体制を築けることも狙いとしています。

1 内容

本事業はセミナーと研修の二部構成とし、研修部分を更に2つの形態に分けました。

セミナーは、商店街に関わる方々が幅広く参加できるものとし、

研修のうち、メインターゲットである市町村・商工団体職員向けのを**ワークショップ**、

商店街・市町村・商工団体の皆が一堂に会して商店街の課題解決に向けた意見交換を各地域で行うものを**実践**として開催しました。

<事業のプログラム内容>

事業コーディネーター：鈴木 美央（O+Architecture 合同会社 代表）

セミナー	● 事前セミナー（講師：酒井 博基） 3つの課題をテーマとし、 2つの商店街からの事例発表	商店会 (越谷市) 千間台西口商店会・せんげんパークロード商店会 (小川町) 停車場通り商店会
研修	<p>ワークショップ (集合開催)</p> <p>ワークショップ① → 実践① ワークショップ② → 実践② ワークショップ③ → 実践②</p> <p>市町村・商工団体職員向けに集合形式で実施。 各地域における商店街の状況を共有し、 実践に向けどのようなサポートができるかと 役割を考えました。</p>	<p>実践 (各地域)</p> <p>実践① 実践②</p> <p>商店街が参加しやすいよう地域ごとに開催する実践研修を実施。 商店街と市町村や商工団体職員が一堂に会し、 現状となりたい将来像の共通認識を持つとともに、 今後の活動方針や取組の方向性について 専門家を交えて議論しました。</p> <p>----- 実践では県の専門家派遣制度を活用：p5 参照 派遣した専門家：酒井 博基、西本 則子、小嶋 直、 林 博司、荒井 菜彩季</p>
セミナー	● 振り返りセミナー（講師：林 博司）	

2 研修に参加した団体の事例紹介

商店会活動の目的喪失

商店会名	氷川中央通り商店会（草加市）
課題	<ul style="list-style-type: none"> 活動を担っていた会長が変わり、会としての体をなしていない状況。 目的のみならず存在意義を見失い、今後の活動について解散も視野に入れ迷いがある。
実践内容	<ul style="list-style-type: none"> 商店会の現状と課題について整理する中で、存在意義についても意見交換を行った。 新たな会の在り方を共有するためのビジョンと行動計画を検討した。
結果	<ul style="list-style-type: none"> 存在意義を整理したことで、商店会としての役割が明確化。方向性が明らかになり、ビジョンと行動計画の策定につながった。 会員から新たなビジョン等への賛同、協力が集まっている。 新たな動きを知った商店街エリア外の非会員からも協力の声を得た。
商店街の声	<ul style="list-style-type: none"> 大きな活動をやることはばかりを考えていたが、小さなことでも住民を巻き込むなど様々なやり方があると分かった。 専門家の助言や市で伝手を持っていた子育て世代など、会員以外の巻き込みは自分たちの中に全くなかった発想。外部の方に裾野を広げてもらったことを活かし、活発な活動を目指す。
支援機関の役割	<ul style="list-style-type: none"> 商店街のニーズを把握した上で、県の支援制度を活用して専門家を招き、意見交換をスムーズに行うための環境をつくる。 他部署も含めた行政支援の情報提供や調整、商店街の公共性や取組の価値を発信する広報などの庁内の連携を活かしたサポートを行う。 予算措置や市の将来的な方針である総合振興計画等へ商店街支援を位置付ける。

イベント疲れ

商店会名	いろは商店会（志木市）
課題	高齢化や社会状況の変化に伴う会員減少、人手不足により商店会が主催している伝統的なイベントの負担が大きく、継続が困難な状況。
実践内容	<ul style="list-style-type: none"> 従来から行っていたイベントの目的とターゲットについて、過去と現在で比較を実施。 目的とターゲットの変更が必要と認識されたため、改めてコンセプトと新たなイベントの企画を行った。
結果	<ul style="list-style-type: none"> 当日のみ販うイベントから、地域住民とのコミュニケーションを目的に据え、ファン作りや店舗への再訪に結び付く企画へシフトした。 イベント当日のみならず日常的な顧客とのコミュニケーション手段として、LINEの機能を活用していく。
商店街の声	<ul style="list-style-type: none"> 商店会が目指すイベント像と住民が求めるものが合致しているかについて検証しテスト開催までできたことは大変有益だった。 研修参加とその結果を商店会内で情報共有してきたことや、テストイベント開催により「活動している商店会」という印象が会員以外の商店に伝わり、2店が新規加入したので有益だった。
支援機関の役割	<ul style="list-style-type: none"> 商店街活動への理解を深め、関係構築や相互の役割を共有する機会を作るため、支援機関である市や商工会が商店街の意見交換の場に参加する。 新しいアイデアを取り入れるには外部の力を活用することが重要で、支援機関はそのきっかけ作りをサポートする。

合意形成の苦労

商店会名	立門前商栄会（川越市）
課題	<ul style="list-style-type: none"> 古くからの会員と新たに加わった会員が混在しているが、全体で合意した共通のビジョンが描けていない。 新旧会員が一緒になった活動が不十分である。
実践内容	<ul style="list-style-type: none"> 旧会員が定めた商店街のキャッチコピーについて、新会員を交えて再検討を実施。 キャッチコピーを実現するための具体的な取組を検討。
結果	<ul style="list-style-type: none"> 意見交換によりキャッチコピーの背景や考え方が共有され、新会員からも賛同を得ることができた。 実現に向け、すぐに取り組むと興味を持つ人が多かった SNS での発信とそれに向けた定期的な勉強会を実施予定。
商店街の声	<ul style="list-style-type: none"> 意見交換の場によって各自の考えが理解でき、当初からの目的であった新旧会員の交流ができたほか、新会員も商店会活動への参加意識を持ってもらうきっかけとなった。
支援機関の役割	<ul style="list-style-type: none"> 自らも商店街を積極的に利用し、消費者としての声や意見を届ける。 市町村内外の他の商店街を紹介するなど、事業を広域化する、他のやり方を学ぶなどのきっかけ作りを行う。 県、他商店街、専門家等を介して必要な支援に繋げ、外部を巻き込む。

県内には全国的に注目を集める商店街がいくつかありますが、いずれも小さな活動から始まり市町村・商工団体などの協力を得た上で、試行錯誤を重ね継続的な活動に現在も取り組んでいます。明確な答えはなくとも、継続的に活動が行われている地域では、まちの動きが感じられます。商店街で人々が交流し、地域コミュニティの拠点となり、それが商店街の消費につながり好循環が生まれる、こうした「まちの顔」にふさわしい商店街があちこちに増えることを期待します。

令和6年度 支援メニュー紹介

① 専門家派遣 (P3 参照：人材育成事業の「実践」で活用した制度です)

商店街が抱えている課題に精通した専門家を派遣し、解決に向けて取り組むきっかけを作ります。

専門家の助言をもとに実践しながらフィードバックを受けるなど、継続的な派遣も可能です。

<対象者> 商店街、商業者グループ、商業者、商工団体

(例)

- 商店街の方針を定めたい→ファシリテーターの専門家と活動の意義や目的を整理する
- 地域に根差すイベントを企画したい→マーケットの専門家とイベントの目的やターゲットを明確にする
- 空き店舗対策を行いたい→建築やリノベーションの専門家と取組内容を検討する

② 人材育成研修

商店街が抱えている課題解決に向け、セミナーやワークショップを開催します。

<対象者> 商店街関係者、市町村職員、商工団体職員など商店街に関わる方々

(参考)

R5 年度研修案内についてはこちら (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0802/jinzaiikusei.html>)

③ 各種補助制度

■ 地域商業・商店街活動応援事業 (ソフト) 補助金

- 1) 補助対象者 : 商店街、商工団体、商業者グループ等 ※さいたま市除く
- 2) 補助対象事業 : ①(通常枠) 集客イベントなど賑わい創出の取組
②(重点枠) ・複数の商店街等が連携する広域的な賑わい創出の取組
・専門家派遣制度を利用して PDCA を行う賑わい創出の取組
・空き店舗の解消に向けた取組
- 3) 補助率・上限 : ①通常枠 : 1/2 (上限額 25 万円)
②重点枠 : 2/3 (上限額 50 万円)

■ 商店街DX推進事業補助金

- 1) 補助対象者 : 商店街、商工団体 ※さいたま市除く
- 2) 補助対象事業 : キャッシュレス決済端末等を活用した商店街DXを推進する取組
(商店街ポイントのデジタル化、チケットのデジタル化等)
- 3) 補助率・上限 : 2/3 (上限額 500 万円)

■ 商店街等施設整備事業 (ハード) 補助金

- 1) 補助対象者 : 商店街、商工団体 ※さいたま市除く
- 2) 補助対象事業 : 商店街の来街促進等につながる施設整備
(LED 街路灯整備、防犯カメラ設置、ICカード機器設置等)
- 3) 補助率 : 1/3 (市町村 1/3、事業者 1/3) 市町村経由の間接補助
- 4) 補助上限額 : LED 改修 : 250 万円 その他 : 1,000 万円

■ スーパー・シティ推進空き店舗活用補助金

- 1) 補助対象者 : 市町村
- 2) 補助対象事業 : 商店街の空き店舗活用を支援する市町村に対する補助
※要件 埼玉版スーパー・シティプロジェクトにおける「地域まちづくり計画」に基づき、
商店街の空き店舗を人々の交流拠点などに活用する事業 (改修費)
- 3) 補助上限額 : 市町村補助額と同額 市町村と県の補助合計額は補助対象経費の 3/4

詳細については埼玉県商業・サービス産業支援課ホームページをご覧ください。
(<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0802/shoutengai/syogyoshisaku.html>)
まずは下記担当までお気軽にお問い合わせください。

<お問い合わせ先>

埼玉県産業労働部 商業・サービス産業支援課 (商業担当)

住所 : 〒330-9301 埼玉県さいたま市浦和区高砂 3-15-1

TEL : 048-830-3761 FAX : 048-830-4812 E-mail : a3750-11@pref.saitama.lg.jp

商業・サービス産業支援課
HP はこちら

