

平成24年度

「商店街の次世代リーダー育成事業」

(商人塾) ノウハウブック

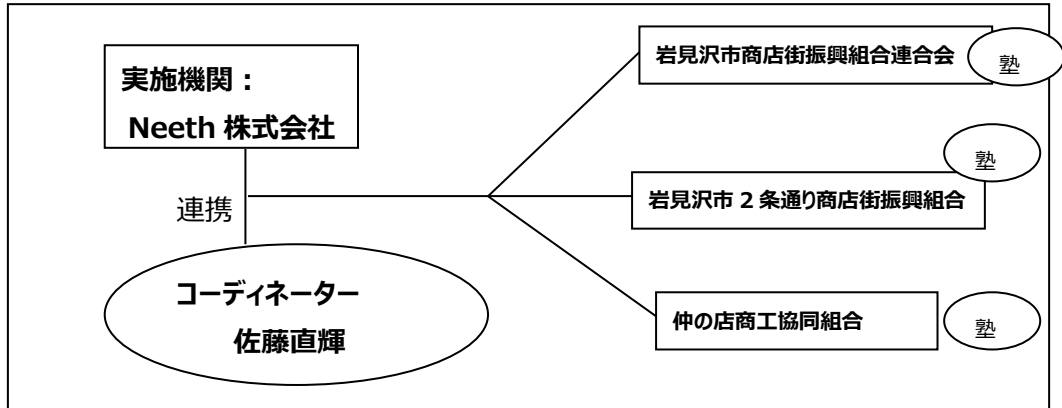


平成25年3月

株式会社 全国商店街支援センター

(委託先：NEETH株式会社)

1. 実施機関と事業実施商店街の名称等



2. 地域の商店街の状況と問題点

* 地域の概要

明治 11 年)、開拓使が幌向太(現在の幌向地区)から幌内(現在の三笠市)間の道路開削の際、官営休泊所を設置、明治 16 年、狩野末治が休泊所を借り受けて宿にし、岩見沢最初の定住者となった。続いて、山口県、鳥取県ほか 10 県からの集団移住により本格的に開拓の鋤が入れられた。駅を中心に市街が形成され、陸上交通の要衝となる。炭鉱の開山を乗り越え、現在中心市街地活性化事業が進む。

中心市街地の人口については、昭和 45 年には 13,600 人が居住していたが、現在では 4,677 人と約 3 分の 1 に減少している。しかし、市の補助制度などにより、居住者人口は、増加に転じてきている。

高齢化率については、中心市街地の商業の中心である商業業務集積地区内において、市全体で 27.8%に対し、34.5%と高齢化が進んでいる。

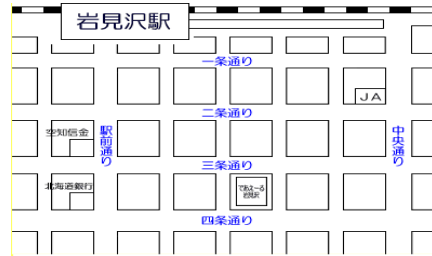
商業統計調査による昭和 60 年から平成 19 年までの全市的な小売商業の推移は、平成 3 年までは商店数、従業者数、年間商品販売額、売場面積ともに着実に伸びてきたが、その後、それぞれが平成 3 年～平成 11 年を境に減少がはじまった。平成 16 年から平成 19 年にかけて、郊外への大型店の出店が相次ぎ、売場面積が増加し、従業者数が微増したにも関わらず、商店数及び年間商品販売額の減少は続いている。一方、中心市街地における平成 6 年～平成 19 年の小売業の推移を見ると、商店数、従業者数、年間商品販売額、売場面積ともに減少傾向にあり、近年の郊外への大型店の相次ぐ出店の影響もあり、平成 15 年にはウルズ、2005 年(平成 17 年)には三番館と中心市街地の大型店が閉店し、年間販売額は 13 年間で約 43%にまで落ち込んでいる。

以前は、集積のある商店街組合は 13 あり、中心市街地の全商店街が参加し、全市大売り出しが

実施されていた。しかし、現在は法人格を持った商店街は3つで、集積のある商店街も5つまで大幅に減少し、全市大売出しも中止となっている。このように、中心市街地の商店街機能は衰退し、連携して取り組むという機運の醸成が見られない。



(地図：札幌からほど近い岩見沢市)



(地図：岩見沢駅前の中心市街地略図)

3. 地域の課題

少子高齢化等の影響で岩見沢市の人口は10万人を切り、8万人（平成24年3月時点）に至っている。特に、地域の担い手である若者は、仕事や生活を求め、札幌に出て行く者が多く、人口は衰退の一途を辿っている。また、大型ショッピングセンター出店のあおりを受け、中心市街地から老舗デパートをはじめ、退去・空き店舗が増えるようになった。

4条通り商店街振興組合、2条通り商店街振興組合、一番街商店街振興組合、栄通り商店街振興組合、3条通り商店街振興組合、駅前通り商店街振興会など、多数の商店街振興組合・振興会は存在するが実際に振興活動を展開しているのは数団体しかない。中でも4条通り商店街振興組合では、年末年始大売出し、100円商店街、積極的に事業展開を行っており、空き店舗も無い状態である。

店主の高齢化が進行し、上記の事業展開に支障を来すような状況もある。後継者のいる商店は約14%と非常に低く、商店街を維持していくためには、既存店舗の後継者対策（担い手・若手人材の育成）が急務の課題である。

また、複数の商店街を、横断的にまたいで協働で街づくりプロジェクトを実施する必要性を、店主達は気付いているものの、日常的な忙しさに追われてできていなく、中間支援的な活動をする人材の確保・育成も中長期的な課題と考えられる。

4. 事業の目的

当事業は、商店街の若手・後継者等の内部人材を商店街の次世代リーダーとして発掘・育成し、次世代のネットワークづくりを進めて多様な主体との連携を促し、外部資源等を活用して課題解決や活性化を図ることを目的とした。

* 事業の具体的目標

事業の目的を踏まえた具体的な事業の目標と育成方針は以下の通り。

- ◇事業目標 1 他地域の事例を参考にしながら「顔の見えるお店づくり・人の集まるお店づくり」のノウハウを若手商店主、社員が学ぶ
- ◇事業目標 2 他地域の事例を参考にしながら「未来の商店街のあり方・役割」を可視化できている
- ◆育成方針 1 個々のお店の強化（個々の商店主への事業の継続性又は事業承継に対する意識の啓蒙・啓発）
- ◆育成方針 2 商店街の存在意義認識（住民の商店街への要望の把握、及び商店街の可能性の可視化）

上記の目標と育成方針を基に、参加する受講生（若手商店主）や若手スタッフが学んだ事例や「考え方」をもとに、中心市街地で今後のアクションプラン（自分プロジェクト）を設計できるように重点的に指導する

5. 塾生の発掘

市内各商店街理事長に PR を実施するとともに、佐藤直輝氏（コーディネーター）から直接声がけを行った。また実施範囲を岩見沢の中心市街地とし岩見沢市経済部中心市街地活性化室を通じて各地商店街への PR を依頼した。

6. 事業実施体制

コーディネーター選定理由・役割

佐藤直輝氏

<選定理由>

岩見沢中心市街地において、まちづくり活動に長年従事し、商店街との関係性を構築しているため、当

事業に欠かせない人材と考え選定。

◆略歴及びプロフィール：

平成 20 年 「中心市街地活性化セミナー」講師（岩見沢市主催）

平成 21 年 「まちづくりの仕事とは」講師（岩見沢市立緑中学校主催）

平成 22 年 「岩見沢の街づくりとの関わりについて」講師(男女共同参画主催)

平成 23 年 「若い世代のまちづくり活動」講師（南幌町主催）他多数

平成 18 年、POY GROUP 設立。広告物の印刷、中心市街地活性化事業としてイベントの企画運営を行う（約 200 回）。平成 21 年、株式会社 ZAWA.com 入社。地域密着型フリーペーパーの発行、南空知の特産品を販売するまちなか直売所の運営等を行う。その他岩見沢二世会会長、岩見沢バーガー研究会会長、北海道ご当地バーガー連絡協議会事務局長兼務。岩見沢から北海道経済の活性化を目的に様々な事業（プロモーション含む）に取り組む。

<役割> 受講生の募集、商店街等の調整、講座の運営等一連の業務を担う

7. 事業内容

(1) プログラムの構築

標準カリキュラムの選定

標準カリキュラムは、「B 地域コミュニティ・連携交流型」とする。

「B 地域コミュニティ・連携交流型」とは、

- ①商店街で小売業・サービス業に従事する若手・後継者などの商店街に根ざしている人。
 - ②商店街活動・支援に興味があり商店街に根ざそうとしている人。
- を塾生とするものである。

(2) 実施内容『平成 24 年度商店街の次世代リーダー育成事業（チャレンジ商人塾）』

[平成 24 年 10 月～平成 25 年 2 月]

プログラム 1（開講式、講座） 場所：ナカノタナ II

実施日時：平成 24 年 10 月 24 日 18 時～21 時

参加者数：27 名

テーマ：地域コミュニティと商店街

講師：株式会社大通まちづくり株式会社 服部彰治氏

内容：塾生の自己紹介、講座、ディスカッション、記念写真撮影



(写真：札幌のまちづくり会社の事例を話す服部講師)

プログラム2 (講座) 場所：ナカノタナⅡ

実施日時：平成 24 年 11 月 9 日 18 時～21 時

参加者数：17 名

テーマ：地域との連携、交流促進

講師：稚内中央商店街振興組合 理事長 尾崎篤志氏

内容：講師による講演、ディスカッション



(写真：ディスカッションには講師も参加)

プログラム3 先進商店街視察及び意見交換・交流会

実施日時：平成 24 年 11 月 24 日 11 時～17 時

参加者数：13 名

視察先：①発寒北商店街振興組合

②株式会社大通まちづくり会社 (ドリノキ)

講師：①理事長土屋日出男氏、理事宮島崇徳氏

②服部彰治氏

内容：プログラム1で学んだ株式会社大通まちづくり会社の事例 (コワーキングスペースドリノキ) と、先進の取組み事例を多く持つ発寒北商店街 (地元主婦が運営するカフェ、地域ブランド、地域通貨など) を視察し意見交換をおこなう

プログラム4 (講座) 場所：ナカノタナⅡ

実施日時：平成 24 年 12 月 12 日 18 時～21 時

参加者数：25名

テーマ：地域との連携、交流促進

講師：株式会社御祓川 代表取締役 森山奈美氏

内容：講座、ディスカッション、交流会

プログラム5（講座）場所：ナカノタナⅡ

実施日時：平成25年1月24日 18時～21時

参加者数：23名

テーマ：商店街活性化プラン作成

講師：株式会社出藍社 代表取締役 松崎光弘氏

内容：商店街活性化プラン作成、ディスカッション



(写真：発表されたプランは実現に向けて動いている)

プログラム6（商店街活性化プランプレゼンテーション）場所：ナカノタナⅡ

実施日時：平成25年2月2日 18時30分～22時

参加者数：66名

テーマ：商店街活性化プランプレゼンテーション

内容：塾生による商店街活性化プランプレゼンテーション、講師及び聴講者からのフィードバック、記念写真授与、修了書授与



(写真：多くの支援、賛同者が誕生した)

8. 事業の成果と課題

<成果>

事業目標 1 他地域の事例を参考にしながら「顔の見えるお店づくり・人の集まるお店づくり」のノウハウを若手店主、社員が学ぶ

【成果】

第 1 回の講座では、お店づくりのアイデアノウハウ、全国各地の成功事例を学び、街づくりとお店づくりの相互作用の理解を深め、次の稚内の事例で似た商業環境の中から当地域に落とし込む事が出来た。

講座では他地域との情報交換をしながら、未来の岩見沢の中心市街地活性化に不可欠な「目指すべき中心市街地の存在価値と役割」を考える機会となり継続していこうという機運の醸成ができています。

(受講生の声)

・各地の商店街やまちづくりの実践例など知った。知ると、「じゃあ自分達の商店街をこれからどうしていこうか。」と、楽しく考える事が出来た。中でも貴重なのは、同世代の仲間との意識の共有ができた。

・まちづくりという取組みの多様性と、商店街の機能を知ることができた。学んだ事例の中には、自分たちの商店街に置き換え、発展へと期待出来るものが多くあった。

事業目標 2 他地域の事例を参考にしながら「未来の商店街のあり方、役割」を可視化出来ている

【成果】

参加者のうち店主の中から 4 つの事業活性化プランが作成されたことは、若手店主らの事業の継続性又は事業承継に対する意識向上の成果である。講座には毎回、地域や近郊の大学生が参加。結果、塾生（若手店主）のファン・支援者・繋がりが誕生しスタッフ（社員・右腕）候補の若者（学生）が 30 人以上も関係性構築できた。

第 6 回目の講座では、商店街関係者、行政、各種団体、教育関係者及び大学生約 66 名が聴講。受講生の発表に、支援・協力を申し出た聴講者は 1 プランにつき 30 名以上に上る。

塾生同士のネットワーク形成という視点では、異なる商店街という垣根を越えて、若手店主同士の繋がりが、関係性が構築され、事業終了後も、この繋がりを継続したいという希望も出ている。塾生が商店街の次世代リーダーとして、事業プラン構築までのプロセスをノウハウとして蓄積する一方、今回未参加の若い店主らが想定する地域課題解決の為にノウハウを継承しようとする動きは、空き店舗対策等、地域課題への対策を考えるノウハウの蓄積が当事業により成されたと評価している。

事業を通して気づいたこと、得られたこと

受講生の若手店主や社員などの内部人材に限らず、毎回講座には多くのオブザーバーが参加。中心市街地全体で商店街の活性化に取り組んでいこうとする動きが誕生した。コーディネーター及びオブザ

ーバーからの意見を下記に記す。

① 佐藤直輝氏（コーディネーター）

平成 18 年に岩見沢商店街に事務所を構え、個人事業主として事業を営み、商店街のまちづくりを考えてきた。この商店街の中での活動 9 年目になり、今まで築いてきた店主との関係性を大事に、このタイミングで商店街が垣根を越え全員が一致団結し取り組まなければと思ったのがコーディネーターを引き受けた理由である。講座では、毎回多くの成功事例を学び、受講生と同じ目標に向ってディスカッションできたのは貴重な機会であった。

まずは商店街の小さなコミュニティの中で、必要とされる機能や役割にフォーカスして今後新しいプロジェクトを立ち上げようと考えている。

② 沢永宣之氏（岩見沢市経済部中心市街地活性化室室長）

岩見沢市の中心市街地活性化室では、国から認定を受けた中心市街地活性化基本計画に基づき、中心市街地活性化協議会や商店街などと連携して、基本計画に掲げた事業の推進と目標の達成を通じて、中心市街地活性化に取り組んでいる。

これから見通した場合、コンパクトで地域の資源や文化等をいかした内発的なまちづくりが必要で、それが集積している中心市街地である事が理想である。

岩見沢の中心市街地は、魅力的な店舗も残っていることや、病院、銀行、公共交通も集積していることから、必ず活性化できるものと考えており、今後、担い手である若手の方と一緒に中心市街地の再生に取り組んで行けると心強く思う。

今後の商店街の担い手の発掘ができたと思う。また、最終回には、若手経営者と学生が商店街活性化プランを発表し、先輩商業者の方が支援を行うというマッチングイベント形式で、商店街が一体となって活性化に取り組む気運の醸成が図られ、良い事業であったと考えている。

③ 仁志紘一氏（岩見沢市商店街振興組合連合会理事長）

講座を通して三方よしの精神で市民にとって有意義な場所が商店街の役割であると再認識した。地域のコミュニティとして、市民のニーズをキャッチし、「やってよかった」「来て良かった」と思える場所に、次世代の担い手達と力合わせてしていきたいと思う。

④ 平田晋氏（岩見沢市商店街振興組合連合会事務局長）

今後、私達の世代は若者が街中で商売をやりたければノウハウを教えたり、時には厳しい指導をする役回りだと感じている。商店街内に限らず幅広い範囲で人を紹介したり、若者が街中で挑戦をするのであれば、それをしやすい環境を整えるのが、私の役割だと考える。講座のように新しい取り組みが誕生する仕組みは、若手の育成は基より世代交代のこちら側も学びが深かったと振り返る。

商店街は、地域に対して情報発信をする場所。大型店ではできない地域住民とのコミュニケーションの場であり、地域経済に貢献する集合体となっていきたいものだ。

<課題>

大きな課題は、受講生の継続した出席だった。事業の本質を捉えた場合、受講修了後の継続した活動や、作成したプランの実現は欠かせないと考えており、一つの講座の質の追求はもとより、受講の継続性をいかに保つか工夫が必要で、実施機関とコーディネーター、塾長を交え1週間に一度のミーティングを重ね、下記の対策を実行した。

(1) フォロー資料の作成と声掛け

塾生募集の段階では、講座全体の資料を作成し、次世代リーダー育成講座では「何の為に」「何を学び」「何が出来るようになるのか」を、明確にした。受講生は講座の趣旨を理解し意欲的に参加する反面夜間の疲労の溜まる時間に3時間の講座は負担感もあったと思う。その後は、講座毎にフォロー資料を作成、内容は実施した講座の振り返りと受講生アンケートの声、次回の予告を記載。

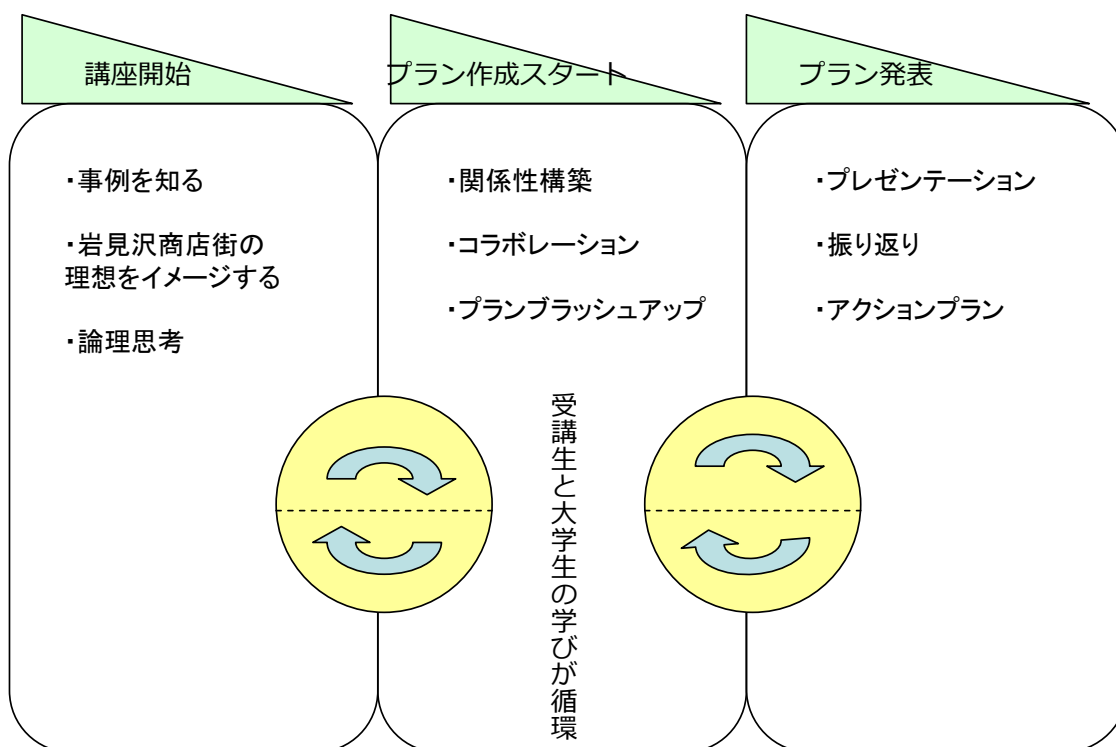
欠席した講座の内容を理解し、次回の出席の際、他の受講生との学びの差が広がらないよう工夫した。

(2) 若者とのディスカッション

まちづくりに興味、関心を持つ近郊の大学生が講座に参加、ディスカッションに交わる事でより、店主らの意識向上に影響があったと思われる。

若者に焦点を充てたのは、若者が商店街の将来の顧客になる事を想定。講座をきっかけにニーズの把握や来街の機会となっている。

店主の作成したプランにも、30名近い大学生が実行部隊として参加の希望を示しており講座の中で、関係性が構築されたと振り返る。今後の商店街活性化を考えた時に、地域の若者を巻き込む事は重要で、継続的になされる為には、中間支援組織を活用していく方法もあると考える。

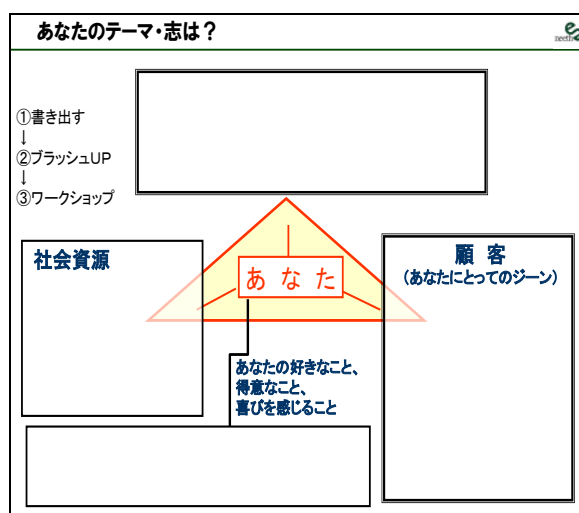


(図：「講座（学び）の流れと循環」)

(3) プロジェクトの個別ブラッシュアップ

本格的にプロジェクトを作成しはじめたのは、第3回の講座終了時点で、早い段階からプラン作成に重点を置いてきた。

実施機関、コーディネーター、塾長で段階別にブラッシュアップの時間を設け、事業プランの実現に向けて取組み塾生の意識も、回を追うごとに向上が見られた。



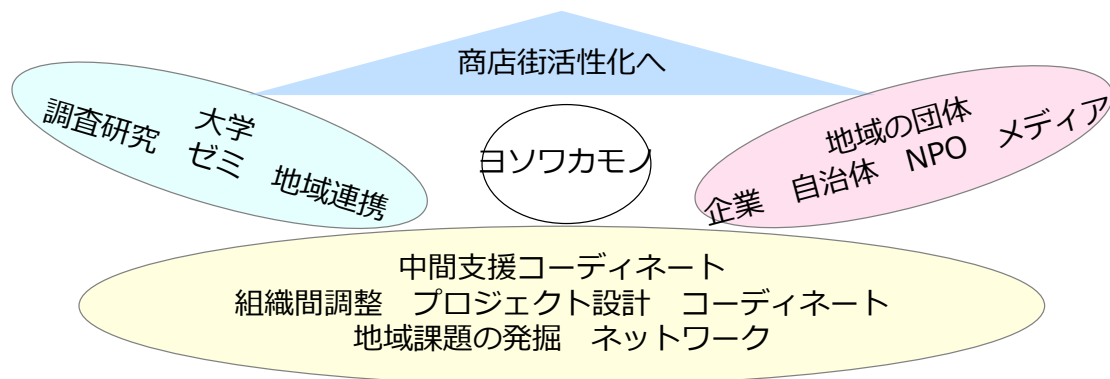
(図：3回目講座終了時に出された「事業プランの第一歩」)

9. 今後の展開

これからを見据えた時に、経済成長や発展というよりも商店街を含めて、個人やコンパクトなコミュニティを集約し機能的な存在であることの重要性が求められている。

事業を通じて、塾生が作成したプランと支援者や参加学生のマッチング事例を4つ創出しましたが、支援者も協働によるメリットを求めているという点は今後の協働事例創出の足がかり、商店街活性化への可能性を持っていると言える。

その中で挑戦者と支援者が出会う場の創出や中間支援コーディネーターの継続的な活動促進が、商店街の活性化に寄与するという声が挙がっている。



(図：「商店街活性化へ向けて中間支援コーディネーターの役割」)