

Li利益

# 地域商業LINK

## プロジェクト

K課題解決

～個店と地域をつなぐ”中間組織の確立”～

※個店=個人商店

令和5年度地域政策スクール  
地域活性化班

豊後大野市役所農業委員会事務局  
大分県土木建築部土木建築企画課  
大分県商工観光労働部雇用労働政策課  
大分県福祉保健部こども・家庭支援課  
大分県福祉保健部東部保健所地域福祉室

柴谷孝俊  
兒島直人  
林まゆ  
木下裕太郎  
坪井悠平

## 商店街の最近の景況（全国）

令和3年度 中小企業庁委託事業  
令和3年度 商店街実態調査報告書 概要版より  
(n=4,536)

**36.5 %**

**衰退している**

**30.7 %**

**衰退の恐れがある**

**24.3 %**

**横ばいである**

**3.0 %**

**繁栄の兆しがある**

**1.3 %**

**繁栄している**

**4.1 % 無回答**

商店街の最近の景況  
について

“地域商業の  
担い手を増やす”。  
そのために  
必要な支援とは？



## 01. はじめに

事業の方向性

## 02. 現状分析

中心課題／課題ツリー／エビデンス

## 03. 施策分析

ペルソナ設定／バッドエンド想定  
現状の施策／既存施策の位置づけ

## 04. 課題抽出

ヒアリング①／②／③／④

## 05. 施策提案

施策提案／予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

### 地域商業

“**商店街振興**”が

**地域活性化のカギ**

となるのでは..

“**地域商業の担い手を増やす**”。

そのために必要な支援とは？

# 1 はじめに

## ・“個店と地域をつなぐ”とは

事業の方向性

### 01. はじめに

事業の方向性

### 02. 現状分析

中心課題／課題ツリー／エビデンス

### 03. 施策分析

ペルソナ設定／バッドエンド想定  
現状の施策／既存施策の位置づけ

### 04. 課題抽出

ヒアリング①／②／③／④

### 05. 施策提案

施策提案／予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

地域  
活性化



▶ 個店の悩みに寄り添いつつ、  
地域の課題に向き合う支援のあり方とは

01

個店支援

商店街の活性化は、  
その個店への支援なし  
には成り立たない。

02

地域連携

個店への支援だけでは、  
地域としてのまとまりや、  
地域全体の課題に向き合う  
ことはできない。

03

運営管理

地域での集約的支援体制  
を実現するために、  
中間組織の確立と運営  
が活性化のカギとなる。

## 2 現状分析-机上-

- **担い手減少とは**

中心課題の設定

- **既存事業の達成率について**

エビデンス

- **担い手減少の悪因悪果**

課題ツリー

### 01. はじめに

事業の方向性

### 02. 現状分析

中心課題／課題ツリー／エビデンス

### 03. 施策分析

ペルソナ設定／バッドエンド想定  
現状の施策／既存施策の位置づけ

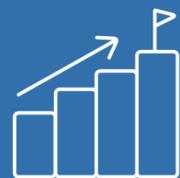
### 04. 課題抽出

ヒアリング①／②／③／④

### 05. 施策提案

施策提案／予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

地域  
活性化



人口1,000人当たり  
の市町村売上推移  
(百万円)

減少

H28年度  
13,525.6

R3年度  
13,177.6



地域商店街  
の利用頻度

減少

H29年度  
43.7%

R4年度  
21.8%



事業所数の推移

減少

H28年度  
8,749店舗

R3年度  
8,147店舗

▼出典：

- ・平成28年経済センサス-活動調査 事業所に関する集計-産業別集計-卸売業, 小売業に関する集計-産業編 (市区町村表)
- ・令和 3年経済センサス-活動調査 事業所に関する集計-産業別集計-卸売業, 小売業に関する集計-産業編 (市区町村表)
- ・大分県の人口推計結果[平成28年【月報】] (6月1日現在)
- ・令和4年度大分県中心市街地等消費者動向調査報告書 (大分県商業・サービス業振興課より)

# 担い手減少とは②

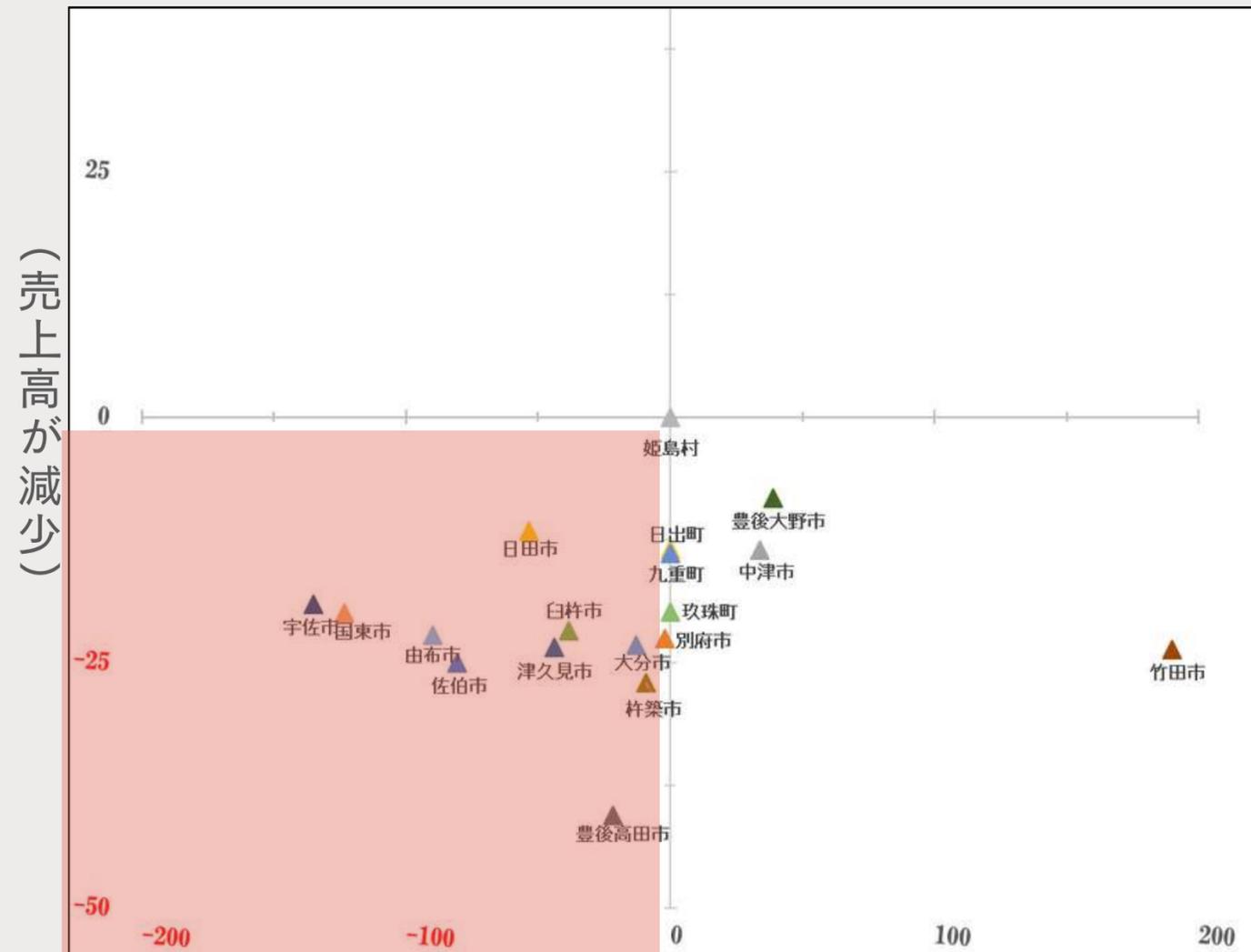
3つのデータを合わせた結果を定義とする

## 市町村分布

縦軸：地域商店街利用頻度の増減 (%)

横軸：1,000人当たり売上高の増減 (百万円)

(利用頻度が増加)



(利用頻度が減少)

(左記に事業所の減少率を合わせて分析)

県全体の減少率：▲7.466%

減少市町村数：16/18

(売上高が増加)

全体的に担い手が減少傾向  
⇒地域活性化の中心課題とする



# 既存事業の達成率について

## 地域商業・まちづくり推進事業

▼出典：令和5年度大分県事務事業評価調書より

No.	事業名・事業概要・事業費	主な事業内容	主な事業内容ごとの決算額	成果指標	達成度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	評価
1	<b>地域商業・まちづくり推進事業</b> (R3 - R4) 商業・サービス業振興課 地域商業の持続的発展を図るため、次代を担うまちづくり人材を育成するほか、中小事業者グループ等による地域コミュニティ機能の活性化のための取組に対して、市町村と連携して支援する。	①まちづくりNEXTチャレンジャー育成事業 次代を担う「まちづくり」人材の育成を図るため、勉強会を開催（入学・卒業式、座学研修6回・視察研修1回、24人） ②地域商業機能複合化推進事業 国・竹田市と協調して、空き店舗を再生しテナントミックス施設を整備（計4店舗が入居） ③地域商業活性化支援事業費補助金（域外消費型商店街等支援事業含む） 地域コミュニティ機能の活性化に要する経費や、域外からの誘客と消費の促進等に要する経費への助成 ・補助率：1/3（市町村を通じた間接補助） ・補助実績：7件	① 6,855 ③ 3,854	補助事業で設定した目標を達成した割合	目標値	80.0	80.0		D
			② 6,250 ④		実績値	28.6	60.0		
			主な活動指標と達成率		[%]	達成率	35.8%	75.0%	
			予算額（うち翌年度繰越額） 18,562 (0) 決算額（うち国庫支出金） 16,959 (10,170)		勉強会参加者数（まちづくりNEXTチャレンジャー育成事業） [人] 補助事業案内件数 [件]	目標値 30 実績値 24 達成率 80.0% 目標値 137 実績値 154 達成率 112.4%	事業の成果・社会情勢の影響を踏まえた取組・今後の商業・まちづくりの分野で活動する次代を担う人材を幅広くとする研修を行い、交流・学びの場を提供した。また、地域コミュニティ機能を活性化するため、商店街等への補助も行ったが、新型コロナウイルス感染症の影響で飲食店の出店や集客が計画どおりに進まず、目標値を下回った。 民間事業者等と商店街等の連携による地域コミュニティ機能の持続的発展を図る取組を強化するため、令和5年度から「地域商業コミュニティ機能活性化推進事業」を実施する。		

評価D

### 指標・達成率

① 勉強会参加者数（まちづくりNEXTチャレンジャー育成事業）

目標値：30人

実績値：24人

達成率：80.0%

まちづくり人材の育成△

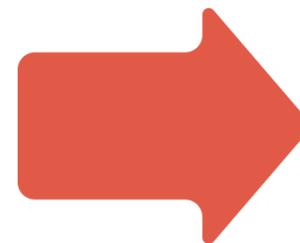
② 補助事業で設定した目標を達成した割合

目標値：80.0%

実績値：60.0%

達成率：75.0%

事業実施のノウハウ提供△



支援体制の拡充が  
カギとなるのでは

# 担い手減少の悪因悪果

支援を適切に届けることに着目

中心課題

地域経済の低迷

地域サービスの低下

地域商業の担い手が減少

利用者がいない

経営がうまくいかない

地域コミュニティが希薄

人口が流出

行く理由がない

交通利便性悪い

魅力発信×

人手集まらない

売上が伸びない

支援が不適切

繋がりがなし

イベントがない

# 3 既存施策の分析

- **地域の活性化に悩む担い手**  
ペルソナ/バッドエンド
- **既存施策(県・市町村・国)**  
現状の施策
- **ポジショニングマップ**  
既存施策の位置づけ

01. **はじめに**  
事業の方向性
02. **現状分析**  
中心課題/課題ツリー/エビデンス
03. **施策分析**  
ペルソナ設定/バッドエンド想定  
現状の施策/既存施策の位置づけ
04. **課題抽出**  
ヒアリング①/②/③/④
05. **施策提案**  
施策提案/予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

地域  
活性化

支援は個店へ届いているか。より良い支援の方法があるのではないか…

# ペルソナのプロフィール

名前：<sup>かく</sup>加来 ゆり

趣味：  
酒造巡り／温泉／SNSサーチ  
ショッピング（洋服に散財しがち）

年齢：32歳

性格：  
社交的だが意外と一人好き  
少し自信家／プライド高め

出身：宇佐市四日市

家族構成：父（65歳）／母（62歳）  
猫（きなこ（5歳♂）、もか（4歳♀））

経歴：西部中学校 → 中津南高校（普通科） → 同志社大学（商学部商学科マーケティング専攻）  
→ 株式会社電通九州（宮崎に配属、営業職6年勤務）  
→ 29歳で実家を継ぐために帰郷 → 30歳で商店街の副理事に就任



## 事業開始のきっかけ：

28歳のお盆に帰省した際、明らかに地元の活気がなくなっていることに寂しさを感じた。  
Uターンした友人もちらほらいる中で、

「地元を盛り上げるために一役買いたい」

「広告マーケティング業界で得た経験が活かせるのでは」と思い、29歳で帰郷。

同時に実家の酒屋を継いだ。

（実家の酒屋は顧客がいることから安定経営であり、それも追い風に。）

# ペルソナの悩み

組合員同士のつながりが薄く、コミュニティが広がらないことが悩みの種。

最近では若手組合員の脱退も目立つ。

(脱退した組合員からは「組合に加入するメリットが感じられない」と言われた。)

高齢の組合員からは

「ゆりちゃんは都会から帰ってきたけんね～雰囲気が違うわ～」

など言われ、疎外感を感じることも。

商店街として恒例イベント（七夕まつりなど）は実施しているが、

新規イベントの実施は提案が通らない。

市役所に上記のことを相談したが、補助金を紹介されるのみだった。

よろず支援拠点にも相談し、経営に関するアドバイスはもらったものの、

地域のつながりを生むための糸口は見つけれなかった。



# カスタマージャーニー（バッドエンド）



# 既存施策（県・市町村・国）



県

まちづくりNEXTチャレンジャー育成事業  
商店街でのイベント開催に対する補助金（R5～新規受付停止）  
社会問題解決のための民間事業者と商店街のマッチング支援  
商店街街路灯等省エネ対策支援  
地域消費喚起プレミアム商品券 等



市  
町  
村

空き店舗等を活用した出店や起業に対する補助金  
商店街でのイベントの開催に対する補助金  
商店街のアーケード・街路灯・放送設備等の修繕および改修に係る補助金  
Wi-Fiや看板の整備に係る補助金 等

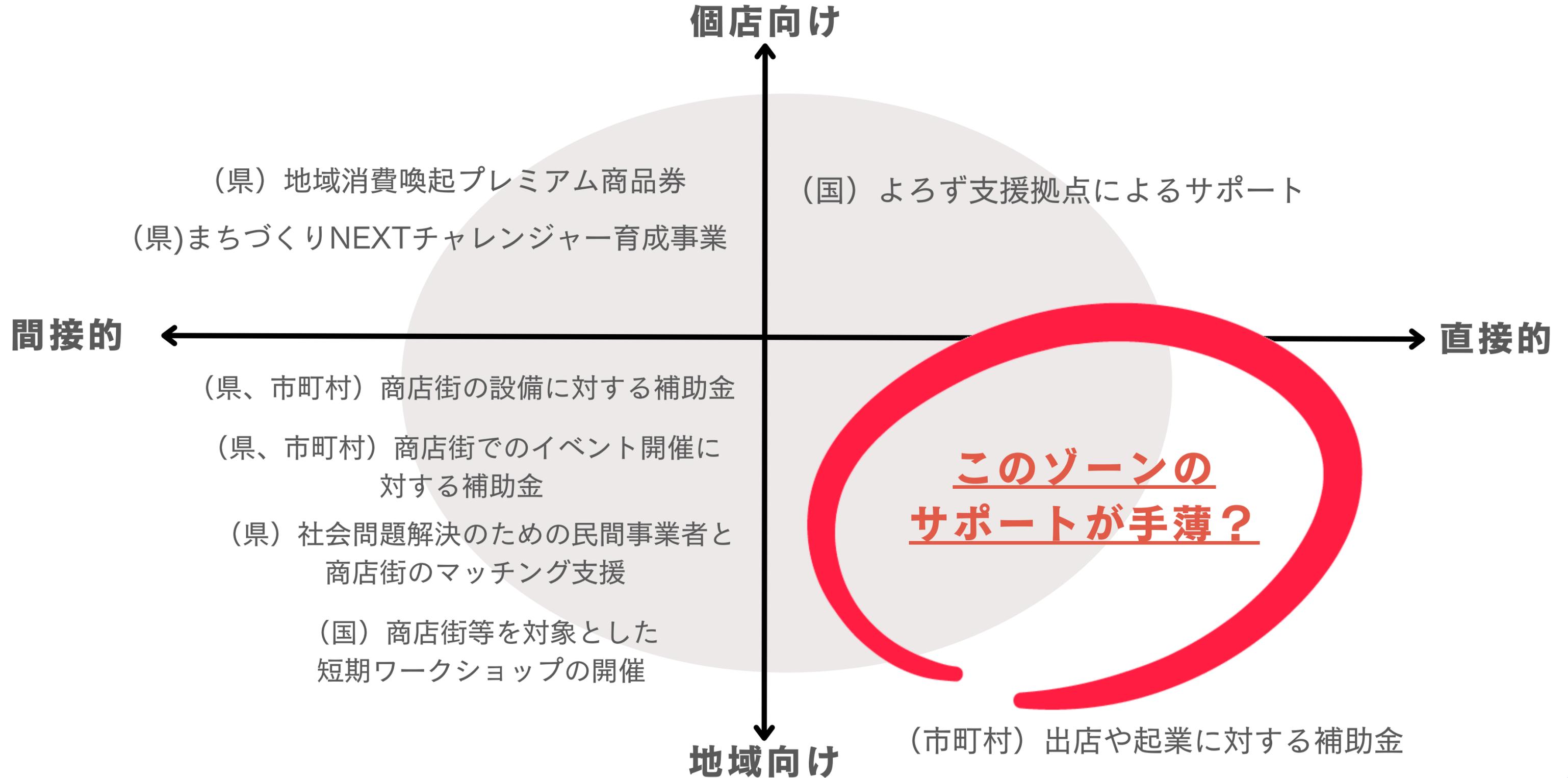


国

地方公共団体施策への補助金  
商店街等を対象としたワークショップの開催  
まちづくり人材の育成講座プログラムの策定  
よろず支援拠点によるサポート 等

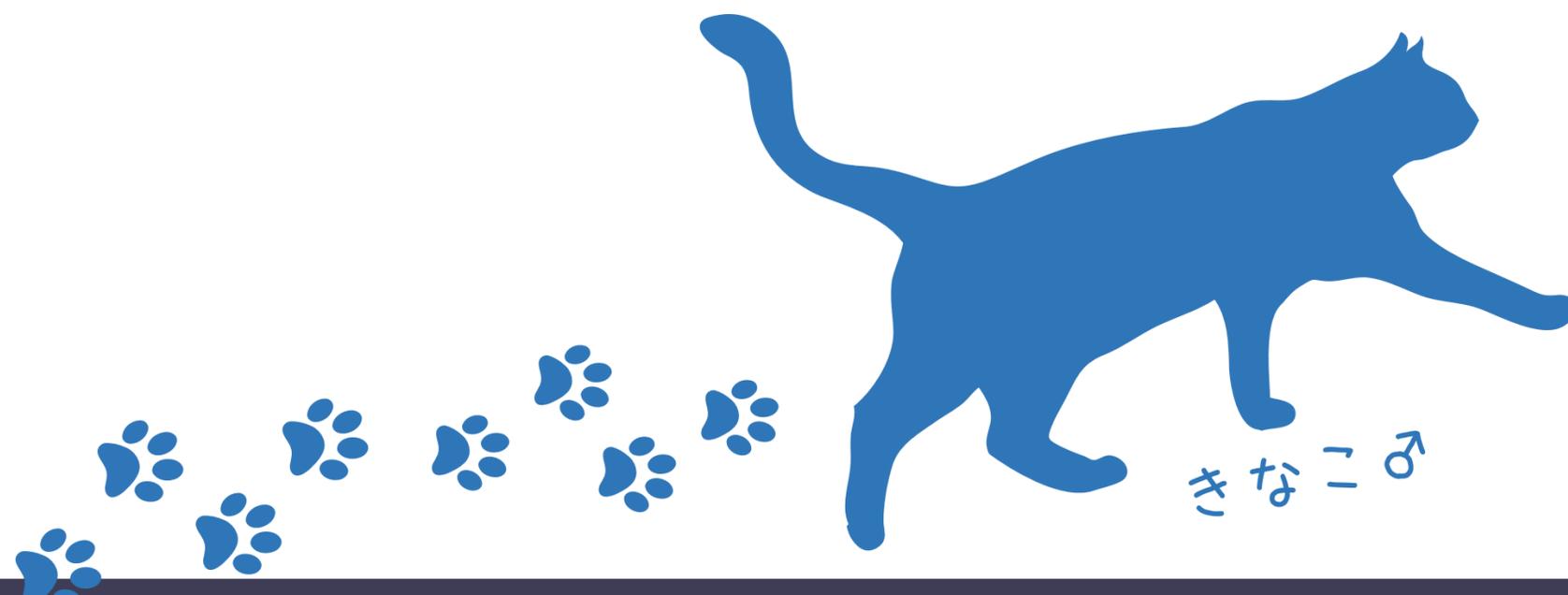


# 既存施策のポジショニング①



既存施策を補完し、ゆりさん（ペルソナ）の  
悩みを解決するには…

地域をつなぐための直接的な支援をしてくれる  
施策が必要ではないか。



実際どうなの？  
現場の声を聴きに行くニャ！

# 4 課題抽出

- ヒアリングⅠ
- ヒアリングⅡ
- ヒアリングⅢ
- ヒアリングⅣ
- まとめ

## 01. はじめに

事業の方向性

## 02. 現状分析

中心課題／課題ツリー／エビデンス

## 03. 施策分析

ペルソナ設定／バッドエンド想定  
現状の施策／既存施策の位置づけ

## 04. 課題抽出

ヒアリング①／②／③／④

## 05. 施策提案

施策提案／予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

地域  
活性化



現場の課題感はどうなっているか？ 分析に相違はないか？

## 大分県 商工観光労働部 商業・サービス業振興課



### 商店街の現状

- ・ 商店街自体の高齢化等により新規イベントを考える余裕がない
- ・ 商店街同士、市町村の担当者同士の連携が見られない
- ・ **商店街間で活動に差**がある
- ・ **活動が盛んな商店街の共通点は、キーパーソンとなる人物がいること**

### 今後の課題

- ・ **各商店街でキーパーソンとなる人材を発掘・創出し、地域に送り込むことが重要**
- ・ 「まちづくりNEXTチャレンジャー育成事業」で**育成した人材を地域に送り込むための仕組み**が不十分
- ・ 商店街とやる気がある民間事業者等との間につながりがない
- ・ 商店街の空き店舗増加は、商業の衰退だけでなく防犯の面でも地域の衰退につながるため、県として取り組まなければいけない

# ヒアリングII: 中小企業支援の第一人者（先進事例）

こいで むねあき

## 小出 宗昭 氏

f-Biz（公設民営型のビジネス支援センター）創始者  
中小企業支援の第一人者



### 個店の支援について

- ・ 商店街振興において、**個店の支援という視点は欠かせない（商店街＝個店の集まり）**
- ・ 地域商業の担い手減少における一番の原因は、“儲からない”こと  
また、人が集まるための地域の魅力づくりも必要

### 行政施策について

- ・ f-Bizが成功したの一番の要因は、**最初に完璧なロールモデルを作ったこと**  
それを見て、意欲あるビジネス界のスペシャリストが集まってくれた
- ・ 行政は「自分たちは委託元」という意識になりがち  
**委託先事業者とともに施策実施する実施主体としての意識を持つべき**

## まちづくりたけた株式会社（竹田市）

---

### 地域課題

- ・フルタイムの**人手不足**
- ・**地域の人**が街に行く**目的がない**
- ・閉まっている施設、活用されていない施設がある

### 行政への要望

- ・**ブランディング**などの**長期的な計画**に対する、**継続した支援**

### まちづくり会社ができること

- ・**地域のコンソーシアム（とりまとめ役）**として、仕掛けづくりの中心を担う
- ・地域の意見を吸い上げて、行政へつなぐ**地域と行政のハブ**としての役割



## 合同会社NOOK（竹田市）

---

### 地域課題

- ・ 地域が誰でも受け入れてくれるわけではない  
新規参入者に場所を貸してくれない
- ・ 自治体や地域に**デザイン能力、編集能力がない**
- ・ イベント（竹楽）が儲けのイベントになっている（一時的にはいいかもしれないが・・・）

### 地域を活性化させることに必要なことは

- ・ **地域の思いを明確にしたビジョン型コミュニティ**を目指すべき  
目指すビジョンに向けて整理する仕組みが必要
- ・ **行政の伴走支援**



# ヒアリングⅣ：商店街組合（担い手）

## 日ノ出町商店街（中津市）／四日市商店街（宇佐市）

### 商店街の現状・課題

- ・ 組織としての**活動は、理事会が重要**  
理事会が活動的でなければ、行政等からの支援が組合員まで伝わらない
- ・ **商店街内での連携、協力が不十分**
- ・ 活動に向けた申請なども自分たちで行うため、**活動に向けた準備の時間が足りない**
- ・ **行政との関りが少ない** 担当者が変わると、一から関係性づくり
- ・ **よその商店街との交流がない**

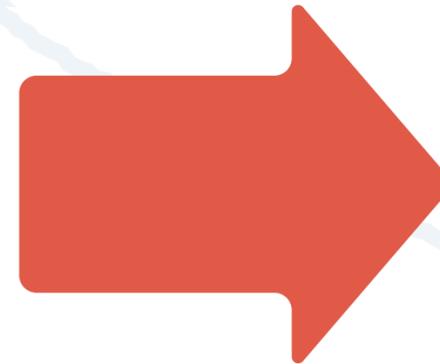
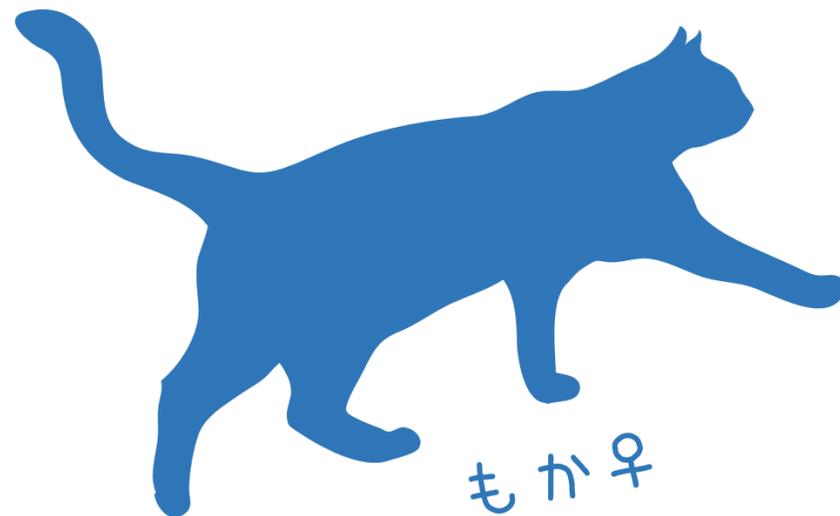
### 必要な支援について

- ・ **活動の調整やサポートをしてくれる人材や団体が必要**  
(まちづくりに熱意のある経験を積んだ人材を求めている)
- ・ 他の商店街と連携した活動などの交流



# ヒアリングまとめ

- ① 個店の体力（経営基盤）が整っていることが重要
- ② 地域内外の連携不足  
⇒地域をまとめる人材が必要
- ③ 地域（商店街）と行政の関りが少ない  
⇒継続した伴走支援が必要



- ① **商業を継続する**支援
- ② **ネットワーク**の提供
- ③ **集約的支援体制**の確立と  
**支援機関の連携**を促進

# 5 施策提案

## • 中間組織の確立とは？

施策提案

## • 予算およびスケジュール

具体的な事業の全貌

## • 地域を活性化させる担い手とは

ハッピーエンド

### 01. はじめに

事業の方向性

### 02. 現状分析

中心課題／課題ツリー／エビデンス

### 03. 施策分析

ペルソナ設定／バッドエンド想定  
現状の施策／既存施策の位置づけ

### 04. 課題抽出

ヒアリング①／②／③／④

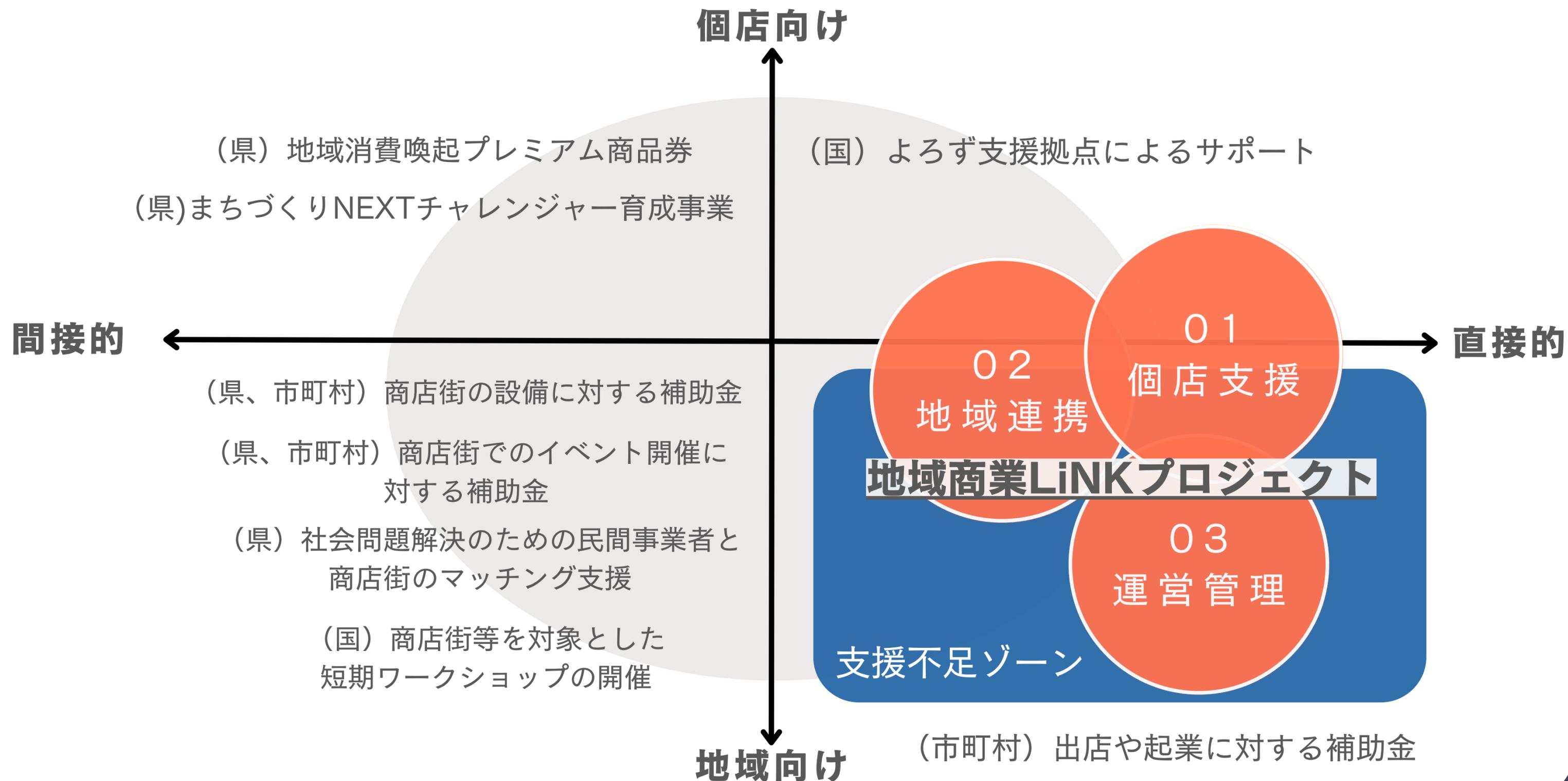
### 05. 施策提案

施策提案／予算およびスケジュール  
ハッピーエンド想定

地域  
活性化



# 提案する施策のポジショニング



## 地域商業LiNKプロジェクト

振興局単位で個店と地域をつなぐ中間組織を設置することにより、地域商業を活性化し担い手を増やす。



※LiNK = 商業継続のための利益の増大 (Li) + ネットワークの提供 (N) + 課題解決 (K)

中間組織  
(拠点)  
の役割

01

個店支援

個店の経営課題に寄り添い、商業を継続する支援

02

地域連携

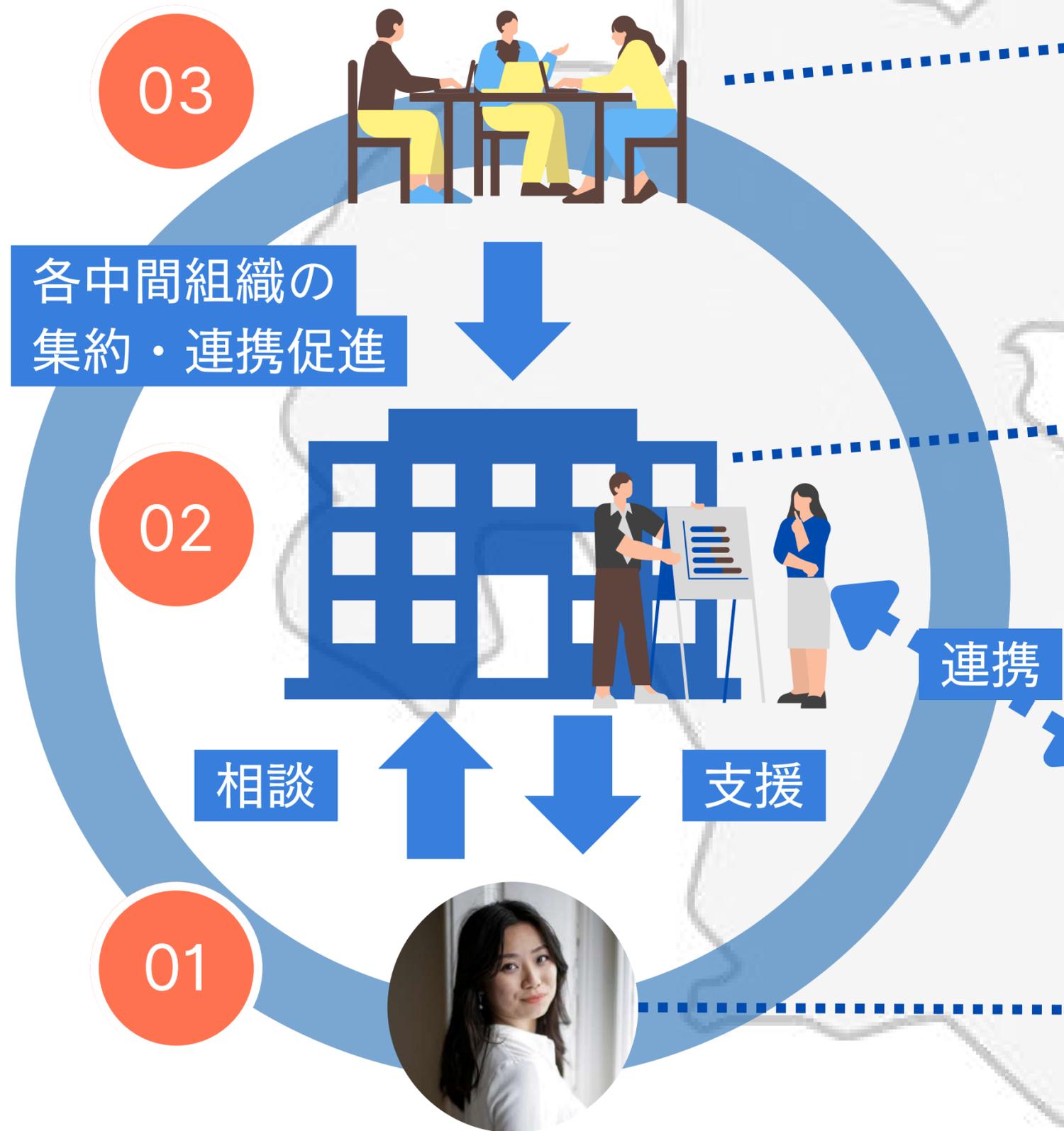
個店同士のつながりや地域のネットワーク形成支援

03

運営管理

集約的支援体制を確立することで支援機関の連携を促進

# 施策の全体像



## ◆運営管理：本部（県庁に設置）

- ・ 県職員（商業・サービス業振興課職員）
- ・ まちづくりに関する有識者（まちづくり会社からの出向）
- ・ 金融機関からの出向者

## ◆地域連携：中間組織（各振興局単位に設置）

- ・ まちづくりに関する有識者（まちづくり会社に委託、地域おこし協力隊、まちづくりNEXTチャレンジャー事業で養成された人）
- ・ 県職員（振興局の地域振興担当者、出向）
- ・ 市職員（地域商業振興担当課、出向）

## ◆個店支援：既存の支援拠点

- ・ よろず支援拠点
- ・ 全国商店街支援センター
- ・ 経済団体 等

## ◆地域とのつながりを持ちたい個店のオーナー（担い手）

現  
状

地域商業の担い手確保には個店支援が不可欠



個店の相談窓口としての機能

支  
援  
拠  
点  
の  
役  
割

- ◆ 個店の課題にあった既存支援制度の活用
- ◆ 既存の支援機関との連携強化
- ◆ 基盤となる商業を継続させる支援



### 現 状

#### ◆ 地域内でのつながりが不足

- ・ 商店街内の個店同士
- ・ 商店街と行政・経済団体との関係構築
- ・ 地域や商店街の活性化に興味がある人

#### ◆ キーパーソンがいない

- ・ 個店オーナー（担い手）の本業  
= 自店舗の経営  
→ 地域の取り組みに割く時間がない

#### ◆ 地域活性化に対するベクトルがバラバラ

- ・ 様々な価値観を持つ人が点在  
→ 相互理解が深められていない。

### 支 援 拠 点 の 役 割

#### ◆ 定期的な会議等による顔の見える関係づくり

- ・ 個店同士のつながりを促進するための 意見交換会（月2回）
- ・ 行政・関係機関との 情報共有 会議
- ・ 人材同士のマッチング会 の開催

#### ◆ 「中間組織」がまちづくりを主導

- ・ 地域課題の集約・整理
- ・ 地域資源の活用促進等に向けた 制度を設計し、行政に提案
- ・ 個店オーナー（担い手）の 負担軽減（イベントの周知、書類作成等）

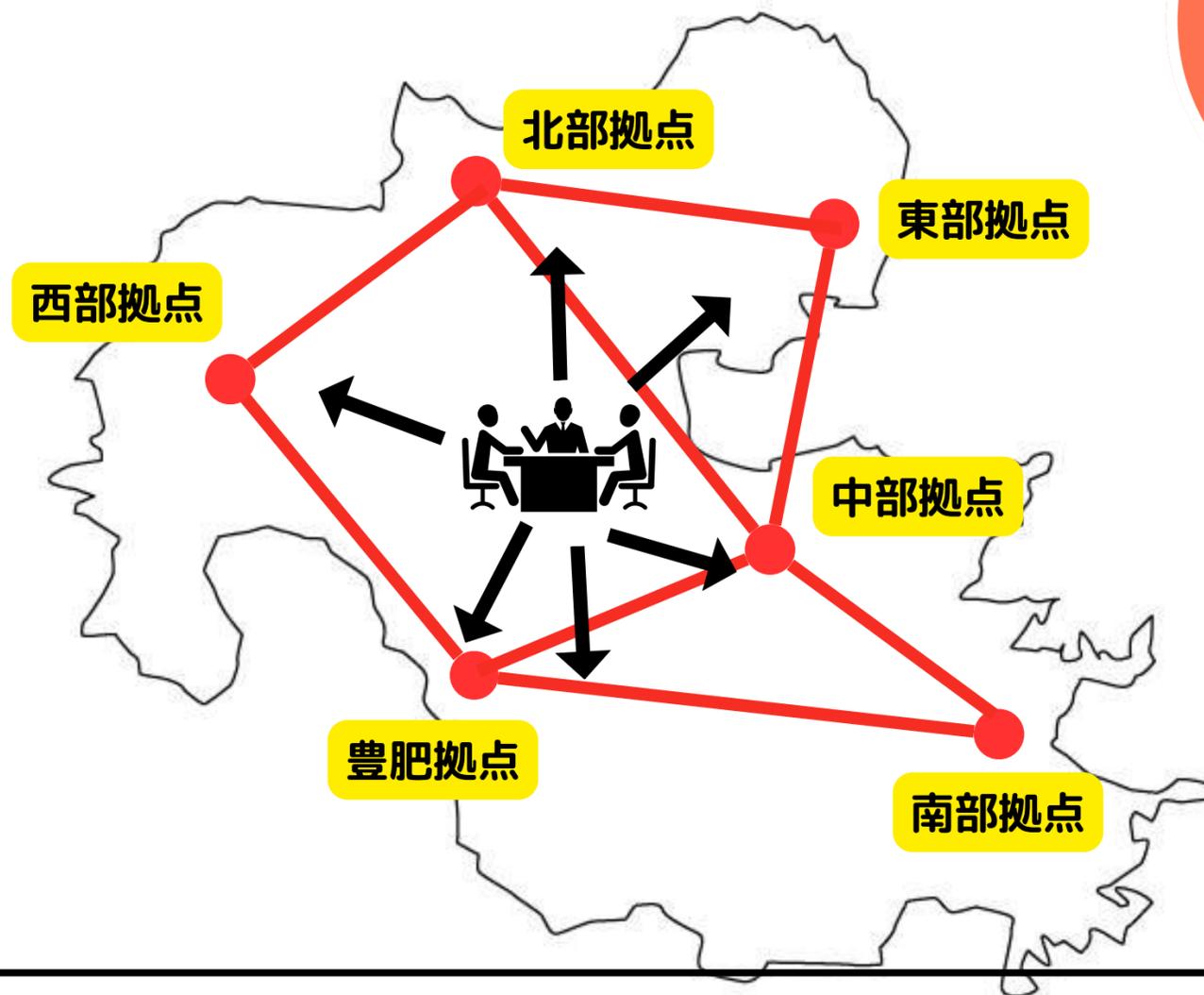
#### ◆ 地域の様々な価値観を集約

- ・ 地域の ブランディング協議の主導
- ・ 地域の 魅力を再認識 するイベントの実施
- ・ 産学官連携による 商品の共同開発



### 現 状

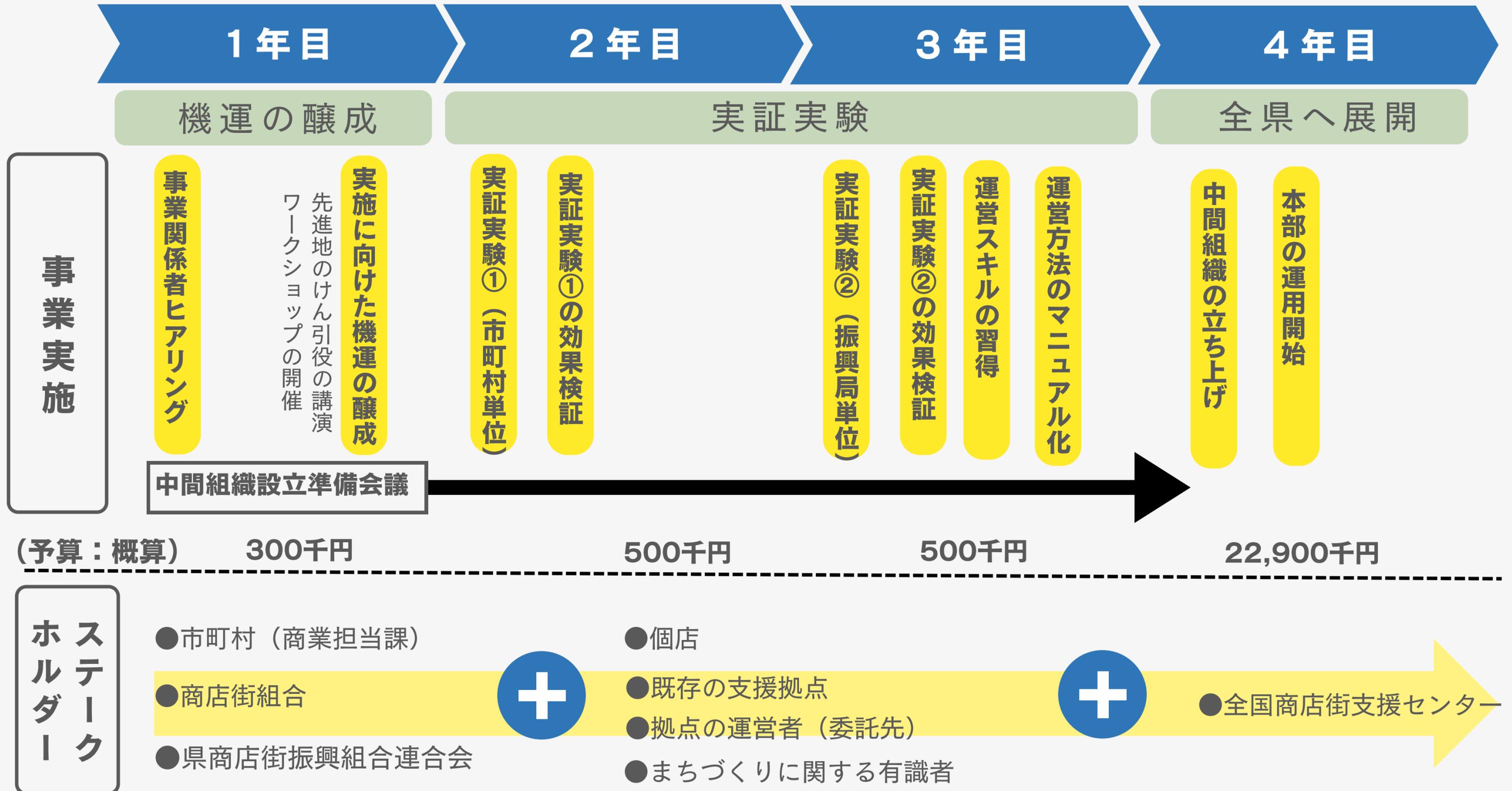
- ◆ **各地域での体制と意識のバラつき**
  - ・市町村担当部署の熱量の差
  - ・まちづくり会社の有無
  - ・地域活性化に対する住民の熱量の差
- ◆ **各地域を越えたつながりがない**
  - ・よその地域の動きがわからない
  - ・先進的な取組・事例がわからない



### 本 部 の 役 割

- ◆ **各地域の支援体制の整備**
  - ・運営会議の開催
  - ・人材のリクルーティング・配置
  - ・年間事業計画の策定
  - ・各拠点からの相談対応
- ◆ **各拠点を越えたつながりを提供**
  - ・県内全域対象のセミナー・ワークショップ等の開催
  - ・全県会議（市町村・商店街組合の各担当者）
  - ・地域外の商店街との協働
  - ・拠点を越えた人材のマッチング

# 事業スケジュール



## 目標達成指標となるKGI

3か年で商店街の景況について「**繁栄している（兆しがある）**」と答えた人の割合 **10%** を目指し（現状4.3%）、**地域経済の担い手増加と地域の持続的発展に向けて取り組む。**

※「大分県中心市街地等消費者動向調査」等で確認

## 重要業績評価指標となるKPI

※次年度以降は実績値をもとに設定

### 個店支援

相談対応件数  
年間  
**11,500**  
件

※R4よろず支援拠点の年間相談件数に10%を乗じた

### 地域連携

まちづくり有識人材の  
マッチング件数  
年間  
**50**  
件

※まちづくりNEXTチャレンジャー事業で輩出した90名のうち6割を個店及び商店街とマッチング

地域（振興局規模）を  
またいだイベント実施件数  
年間  
**6**  
回

※各中間組織が1回ずつイベントを実施

### 運営管理

全県会議回数  
年間  
**6**  
回

※各中間組織が1回ずつ主体となって会議を実施

# カスタマージャーニー（ハッピーエンド）

フェーズ	現在	1年後	2年後	3年後
中間組織による支援	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナーやワークショップを紹介</li> <li>・商店街内の他の個店との意見交換会を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の関係者（行政・有識者等）との定期的な情報共有会議の開催</li> <li>・補助金申請のサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元大学のゼミと商店街を繋ぎ、商品の共同開発を促す</li> </ul>
行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶よろず支援拠点・市役所に相談</li> <li>▶<b>中間組織を紹介される</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶中間組織からの紹介で地方創生に取り組んでいる有識者と知り合う</li> <li>▶中間組織の協力により、地域内の個店オーナーと繋がりができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶行政やまちづくり会社との協働で、地域資源を生かした魅力発信方法を考え始める</li> <li>▶商店街のイベント実施の補助金を申請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶マッチング会で民間事業者と大分市の商店街と共同イベントをすることが決定</li> <li>▶地元大学生と商品の共同開発を実施 後日、参加した学生がインターンシップに來たいと言ってくれた</li> </ul>
思考	地域を盛り上げたい！ けど、糸口が不明	イベントできそう！ 熱い思いを持った人達と知り合えて嬉しい	地域の人との つながりができた！ 他の地域の個店オーナーとも つながりたい！	<b>地元をもっと 盛り上げたい！</b>

個店の悩みに寄り添いながら、  
皆で力を合わせて課題に立ち向かい、  
地域の活性を目指すために。

ご 静 聴

あ り が と う ご ざ い ま し た ！

令和5年度地域政策スクール  
地域活性化班

豊後大野市役所農業委員会事務局

大分県土木建築部土木建築企画課

大分県商工観光労働部雇用労働政策課

大分県福祉保健部こども・家庭支援課

大分県福祉保健部東部保健所地域福祉室

柴谷孝俊

兒島直人

林まゆ

木下裕太郎

坪井悠平

