（一財）地域活性化センター
令和７年度自主研究事業
「商店街活性化による地域づくり」

商店街活性化による地域づくり

【グループ構成員（氏名/所属課/派遣元）】
管 理 者：　大上 晴子（企画・人材育成G 地域リーダー養成課長）

リーダー：　飯山　由貴（地域創生・情報広報グループ　新潟県佐渡市から派遣）
メンバー：　永森　健太（企画・人材育成グループ　北海道芽室町から派遣）
　　姉崎　紗也（企画・人材育成グループ　福井県福井市から派遣）
　　高橋　凌太（移住・交流推進課　新潟県新潟市から派遣）
　　加賀谷　鷹範（移住・交流推進課　北海道美瑛町から派遣）
　　伊藤　澪奈（移住・交流推進課　山形県小国町から派遣）

目　　次

１　はじめに ····· 1

２　調査地の選定 ····· 1

３　調査事例 ····· 2
(1)福井県敦賀市「新幹線開業を契機とした商店街の魅力向上 」····· 2
(2)滋賀県長浜市「伝統的な町衆文化と連携した商店街再生」····· 5
(3)佐賀県佐賀市「TMOと連携した中心市街地再生」····· 8
(4)佐賀県唐津市「第3セクターが手がけた交流の拠点」····· 11
(5)宮崎県宮崎市「多様なステークホルダーと連携した商店街のにぎわい創出」···· 13
(6)宮崎県日南市「飫肥城下町まちなみ再生」····· 18

４　考察（※調査事例に関する整理） ····· 20

５　問題点の整理 ····· 22

６　提言・まとめ ····· 23

1. はじめに

本報告書は、地域社会の経済活動の基盤であり、また住民生活の交流拠点として長年にわたり重要な役割を担ってきた商店街が、現代社会において持続可能な

存在であり続けるための方向性を導き出す道筋を探ることを目的とするものである。

近年、人口減少や高齢化の進行、郊外型商業施設の拡大やインターネット通販の普及などにより、地域の商業を取り巻く環境は大きく変化している。その影響を受け、各地の商店街では来街者の減少や空き店舗の増加が進み、かつて地域の暮らしを支えてきた商店街の賑わいが低下し、多くの課題に直面している。

商店街は単なる民間事業者の集まりにとどまらず、地域社会にとって多面的な役割を担う存在と考えられる。商店街の活性化は、個々の事業者の経営を支える側面だけでなく、同時に地域全体の生活機能やコミュニティ機能、さらには、都市としての回遊性や魅力を維持・再生する取組でもある。

商店街が直面している課題は、地域ごとに異なる構造的条件のもとで生じており、その様相は一様ではない。来街者の構成や商圏の広がりといった人の流れの特性に加え、不動産の権利関係や空き店舗の流動性、担い手の世代構成、商店街組織の機能など、複数の要素が相互に影響し合っている。

このように、商店街を取り巻く条件が地域ごとに大きく異なっており、その再生のあり方もまた一様ではない。そのため、実際に成果を上げている地域の取組を丁寧に読み解くことは、今後の商店街振興の方向性を考えるうえで重要な手がかりとなる。

実際に、逆境を乗り越え、地域固有の歴史・文化・人材といった資源を生かし、新たな賑わいと交流を生み出すことに成功している商店街が各地に存在する。それらの事例は、商店街が単に商品を売買する場としての機能に留まらず、人々が集い、交流し、新たな価値を創造する「地域のハブ」として再生しうる大きな可能性を示唆している。

自主研究事業では、こうした現状認識に基づき、特色ある複数の先進事例について現地調査を実施した。商店主、地域住民、まちづくり団体の関係者、行政職員といった多様なステークホルダーへのヒアリングを通じて、成功事例に共通する要因や、その取組の過程で明らかになった課題を多角的に分析する。これにより、個別の成功体験事例から共通する要素を抽出し、他の地域でも特性に応じて応用可能な実効性のある活性化モデルを導き出し、整理することで、全国の商店街が未来に向けて踏み出すための一助とすることを、本調査の主たる目的とする。

2. 調査地の選定

本調査では、以下の地方公共団体において関係者にヒアリング・現地調査を実施した。

調査地名	取組概要	キーワード
福井県敦賀市	・新幹線開業を契機として、商店街の魅力向上に取り組んでいる事例。 ・空き店舗対策として、物件マッチングや見学会などの実施、補助金制度による新規出店、既存店舗のリノベーションなどの支援を行っている。 ・リノベーションスクールを通じて、遊休不動産の活用を題材とした実践型の学びを提供し、商店街活性化を担う人材の育成と将来的な出店につなげている。	空き店舗マッチング

滋賀県長浜市	・「黒壁」をはじめとする町衆が立ち上げたまちづくり会社が率先して商店街振興を行っている事例。 ・大規模な空き家を区分けし需要に見合った規模に改修し、マッチング率を高める取組等を行っている。	リノベーション
佐賀県佐賀市	・TMO[1]（NPO法人）と連携しながら中心市街地活性化の取組を推進している事例。 ・新規出店やコミュニティづくりにおいて、NPO法人ならではのスピード感で新たな取組を実施している。	TMO、NPO
佐賀県唐津市	・第３セクターを中心に、地元住民の意見を取り入れつつ観光客も利用できる施設を建設した事例。 ・収益性を重視して、自主財源確保のために複数の事業を実施している。	第３セクター
宮崎県宮崎市	・複合商業施設と連携し、商店街の回遊性を高めている事例。 ・複合商業施設と連携したイベントの開催や、雇用を創出するためのプロジェクトを実施している。	複合施設 官民連携 ウォーカブル
宮崎県日南市	・城下町飫肥（おび）の歴史的建造物の活用により、地域内外からの誘客・地域の活性化を図った事例。 ・歴史的建造物の改修・維持管理については、民間事業者の力を活用し、極力市の予算に頼らない仕組みを構築している。	既存資産活用 官民連携

3.調査事例

(1)福井県敦賀市

①調査地の概要

敦賀市は福井県のほぼ中央に位置しており、人口は61,734人（令和7年9月末時点）である。日本海に面しており、古くから海上交通・物流の要衝として栄えてきた港町である。明治期には敦賀港が外国との貿易港である開港場に指定され、ウラジオストクとの定期航路が開設された。港を中心として人や物の往来が活発であった地域であり、こうした交流は港町としての発展や市街地形成を支える要素の一つとなってきた。

敦賀市の商店街は、駅前から旧来の中心地にかけて連続する形で形成されており、駅前商店街、本町一丁目・二丁目商店街、神楽町一丁目商店街、相生商店街の５つで構成されている。

商店街周辺には、地域の歴史や文化を象徴する資源が集積している。なかでも、氣比（けひ）神宮（じんぐう）は古くから地域の信仰と祭礼の中心として位置付けられており、現在も多くの来訪

[1] TMO（タウン・マネージメント・オーガナイゼーション）…中心市街地の商店街や周辺環境の活性化と維持を目的にまちを経営・管理する組織

者が訪れる名所となっている。また、敦賀港に隣接する金ケ崎エリアは、港町としての歴史的景観や史跡を有する地域であり、現在では観光・交流の拠点として整備が進められている。商店街はこれらの歴史・文化資源と地理的にも近接しており、観光客を含む来訪者の回遊・滞在の受け皿としての役割も担っている。

②取組に至った経緯

敦賀市では、商店街単独での活性化計画は現時点では策定されていないが、平成21年度から27年度にかけて「中心市街地活性化基本計画」が策定・実施されてきた。同計画の中で、商店街は中心市街地の一部として位置付けられている。

その後、北陸新幹線敦賀開業に向けて行政・民間企業・関係団体等が一丸となり、開業効果を引き出すために「北陸新幹線敦賀開業に向けた敦賀市行動計画」が策定された。同計画でも、商店街の空き店舗対策など、中心市街地活性化に関する方向性が示された。

さらに、令和6年1月には魅力的なまちづくりを推進することを目的に、福井県・敦賀市・敦賀商工会議所が協力・連携し「敦賀まちづくり協議会」が設立された。その後、令和7年1月に協議会により「敦賀まちづくりアクションプログラム」が策定された。アクションプログラムの中で商店街活性化に関する事業については、商業エリア分科会が設けられ、プロジェクト実現に向け5つの商店街の理事長が一堂に会して課題の共有と方向性の整理が行われた。これにより、各商店街が抱える個別課題を尊重しつつ、共通課題について認識を深めることができたほか、これまで十分に共有されてこなかった他の商店街の取組状況を把握する機会にもなった。

また、令和7年2月には、従来のまちづくり会社と観光協会が統合し、新たなまちづくり会社「港都つるが観光協会」（以下「新まちづくり会社」という。）が設立された。新まちづくり会社は、商店街活性化を含むアクションプログラムの実施主体として位置付けられている。統合したことで、まちづくりに従事できる人材が増えたことを踏まえ、迅速かつ持続的な事業運営を目指している。

以上のように、敦賀市における商店街活性化は、中心市街地活性化施策の流れを基盤としつつ、新幹線開業という大きな転換点を背景に、広域的かつ官民連携によるまちづくり施策へと進展してきた。現在は、商店街の主体性を尊重しながら、行政及び関係機関が後方支援を行う体制のもと、段階的な活性化に取り組んでいる。

③取組内容

a.駅交流拠点施設の整備

北陸新幹線敦賀開業による駅周辺の賑わい創出のため、駅交流拠点施設「otta」が整備された。ottaは、市民の憩いの場であると同時に観光客の出発点として位置付けられ、駅周辺で完結せず来訪者を商店街へ誘導することを目的としている。整備にあたっては、市民参加型のワークショップを通じて多様なニーズを反映した施設づくりが行われ、官民連携によるプロポーザル方式が採用された。結果として、年間30万人を超える利用者を集め、駅前エリアのにぎわい創出に大きく寄与している。

b.空き店舗マッチング

空き店舗対策として、まちづくり会社を中心に空き店舗マッチングを行っている。中心市街地の物件状況を把握し、所有者との権利調整や不動産事業者との連携を行い、空き店舗をまちづくり会社のホームページで紹介している。

また、空き店舗見学会を年2回程度開催したり、個別相談を行うことで新規出店を支援している。見学会の周知には新聞や市の広報媒体を活用しているほか、商店街での新規

出店者にも協力してもらい、見学会の参加者を募っている。見学会では、市、商工会議所、「よろず支援[2]」の関係者も加わって、補助金や経営支援など今後事業を行ううえで役立つ情報提供を行っている。過去2年間で26人が見学会に参加し、10件の新規出店につながるなど一定の成果を上げている。

さらに、商店街の再生を後押しする施策として、県と市が連携し「敦賀まちづくり魅力UP応援補助金」を創設している。同補助金は空き店舗での新規出店や既存店舗のリノベーションを対象としており、市内全域が補助対象エリアだが、商店街エリアでは補助率を高く設定することで空き店舗の解消を促している。令和4年度以降、約70件の活用実績があり、新規出店の増加や長期間未利用であった物件の活用につながっている。

空き店舗見学会の様子①

空き店舗見学会の様子②

c. まちづくり

回遊性向上に向けた取組として、敦賀駅から気比神宮、さらに金ケ崎エリアへと人の流れをつなぐため、まち歩きマップの作成・配布や、商店街ごとの個性を生かした景観形成が進められている。観光客と市民双方の利用を意識し、平日は市民、休日は観光客を中心とした利用を目指している。

神楽町一丁目は、市の景観形成推進地区に指定されており、建築物や工作物の新築・改築等が景観形成推進計画の基準に適合する場合には、市が工事費の一部を補助している。

また、新幹線開業効果を持続的なものとするため、同地区では商店街を中心にエリアビジョンの策定や段階的な事業化が進められている。県と市が連携し、人の動線を意識した回遊性の向上や商店街の活性化に取り組んでいる。

d. 担い手対策

リノベーションスクールを通じた担い手づくりが行われている。リノベーションスクールとは、中心市街地の空き店舗や空きビルなどの遊休不動産を題材に、参加者自らがエリアの課題を捉え、事業計画の検討や提案を行う実践型のワークショップ形式の学びの場である。これまで約60人が参加し、うち約2割は参加後に実際に開業に至るなど、スクールを契機とした成果が生まれている。

[2] よろず支援…中小企業庁が全国47都道府県に設置している無料の経営相談所。売り上げ拡大や事業承継など、経営上の悩みに各分野の専門家が対応を行う。敦賀市ではふくい産業支援センター嶺南サテライトオフィスに支援拠点を置いている。

④取組の成果

商店街活性化に関する取組を進める中で、中心市街地における歩行者・自転車の通行量は増加傾向にある。令和6年度の通行量は、平日・休日を合わせて約3,000人となり、前年と比較して約1.4倍に増加している。こうした人流の増加には、令和6年3月の新幹線開業による来訪者の増加が大きく寄与していると考えられる。特に、新幹線開業後は駅前エリアから本町商店街、神楽町一丁目商店街へと人の流れが広がり、通行量が増加しており、来訪者が駅前にとどまらず商店街へ回遊している状況がうかがえる。

また、市外からの来訪者の増加や「敦賀まちづくり魅力UP応援補助金」の活用により飲食店が増加したことを背景に、商店街において新たな事業展開への機運が高まりつつある。

⑤課題と今後の展望

一方で、新幹線開業直後に見られた大きなにぎわいは次第に落ち着きを見せており、開業効果を一過性のものに終わらせず、継続的な来訪につなげていくことが課題となっている。今後は、新幹線を利用して来訪する観光客に対し、商店街の店舗が選ばれ、まち歩きを楽しんでもらえる環境づくりが求められる。そのためには、観光客のみならず、市民が日常的に商店街を利用し、店舗の魅力が磨かれていく好循環を生み出すことが重要である。

また、商店街の物件は居抜きで活用できるものが少なく、改修に多額の費用を要し、資金調達を行う必要があることから、空き店舗見学会から実際の開業までに1～2年程度のタイムラグが生じている。今後は、開業希望者に対する支援体制を強化し、空き店舗の活用を円滑に進めることで、持続的な商店街活性化につなげていく必要がある。

さらに、市内の開業希望者が減少傾向にあることから、市外・県外の事業者とのネットワーク構築が必要となる。併せて、新規参入事業者と地元企業、地元住民が円滑に連携できる関係をつくる必要がある。今後は、Uターンや移住者を含む新たな担い手の確保が課題となる。加えて、高齢化等により廃業が見込まれる事業者への対応として、将来的な店舗利用を見据えた早期の意向把握と事業承継や廃業後の店舗活用に関する取組が求められている。

(2)滋賀県長浜市

①調査地の概要

長浜市は、滋賀県北東部に位置し、琵琶湖の北岸と伊吹山系に囲まれた自然豊かなまちである。交通の要衝として古くから栄え、戦国時代には羽柴秀吉（後の豊臣秀吉）が城下町として整備し、商業都市の基礎を築いた。江戸時代には北国街道の宿場町として発展し、現在も歴史的町並みが残っている。

また、「ガラス工芸の街」として知られる黒壁スクエアや、ユネスコ無形文化遺産に登録された長浜曳山祭（ながはまひきやままつり）など、歴史と文化が今に息づくまちである。

②取組に至った経緯

○長浜市

長浜市では、従来の中心市街地活性化基本計画に代わり、「湖の辺（みずべ）のまち長浜未来ビジョン構想」（以下「未来ビジョン」という。）を策定し、まちなか全体を対象とした活性化に取り組んでいる。未来ビジョンは、ウォーカブルなまちづくりを柱とする5か年

計画であり、令和8年度までを計画期間としている。特定の商店街のみを対象とした個別計画ではなく、中心市街地全体の将来像を描く方針として位置付けられている。
　この未来ビジョンは、行政主導で策定されたものではなく、市、まちづくり会社、商店街関係者などで構成された「長浜デザイン会議」を中心に、官民が議論を重ねながら策定された。背景には、これまで長浜市では、町衆が主体となってまちづくりを進めてきた文化があり、その土壌を活かした形で、共通の方向性を定める必要があったことが挙げられる。
　また、未来ビジョンの実現にあたっては、市役所内でも商工振興部局だけでなく、都市建設部門による景観に配慮した道路整備や、観光との連携など、横断的な連携が図られている。「歩きたくなるまちづくり」という共通コンセプトのもと、ハードとソフトの両面から中心市街地の魅力向上を目指している。

〇長浜まちづくり株式会社
　長浜市の特徴は、商店街や中心市街地の課題に対し、大手資本やチェーン店の出店に頼るのではなく、その都度、まちに必要な機能をまちの人々自身が考え、出資し、まちづくり会社を立ち上げて対応してきた点にある。その結果、株式会社黒壁をはじめ、多様なまちづくり会社が生まれた。
　中心市街地活性化計画が国に認定されると、具体的な事業の担い手が増え、個別事業は活発に動く一方で、全体を統括し官と民の間に立って調整・管理を行う組織の必要性が高まった。こうした背景から、市と商工会議所が発起人となり、民間企業23社の出資により、長浜まちづくり株式会社が設立された。長浜デザイン会議には、長浜まちづくり株式会社も加わり、意見交換を行っている。

③取組内容
〇長浜市
a. まちづくり会社・民間企業との連携
　まちづくり会社は、市からの委託を受ける形で事業を担い、民間事業者は市の補助金を活用しながら主体的に事業に参画している。
　町衆が主体となってまちづくりを進めてきた長浜の文化を尊重しつつ、市は伴走支援を行ってきたが、近年は町衆自身が本業で多忙であることや、担い手の減少により、事務的・資金的な支援を市に求めるケースも増えている。市としては、従来の文化を守りながら、予算範囲内での事務的・資金的な支援を継続している。

b. 空き店舗対策
　空き店舗対策については、大通寺表参道エリアなどで空き店舗が増加していることから、軒がせり出した建築の特徴を活かしたマルシェを開催している。出店をきっかけに商売が成り立つ可能性を実感してもらい、空き店舗の活用につなげることを目的としている。空き店舗の課題については、商店街、まちづくり会社、市が共通の危機感を持ち、対策を検討している。

〇長浜まちづくり株式会社
　長浜市では、黒壁スクエア周辺を中心に、観光・商業・文化が一体となったまちづくりが進められてきた。平成元年に確立された株式会社黒壁による「ガラスで人を呼び込む」取組は、長年にわたり観光客をひきつける完成度の高いものだったが、一方で、時代に合わせたアップデートの必要性も認識されてきた。

a. 空き町家を再利用した住宅の開発

住宅は店舗と比べて賃料水準が低く、これまでリノベーション事業は商業利用が優先され、居住機能の整備は後手に回りがちだった。しかし、にぎわいを持続させていくためには、日常的に人が暮らす環境を取り戻すことが不可欠である。

現在は、観光地としての役割に加え、「住めるまち」への転換を目指し、空き家や空き店舗を活用した居住への誘導を行っている。併せて、空き町家のリノベーションのあり方を模索している。

また、昔ながらの空き町家は母屋・中庭・離れで構成されており、現代の一世帯が住むには大きく、費用対効果も見込めなかった。そこで、ひとつの空き町家を区分けし、２～３世帯が住めるようにリノベーションを行っている。

b. 空き店舗の再開発

現在、長浜市の中心市街地では、30～40坪規模の空き店舗が多く見られる一方、15坪程度の小規模店舗への需要が高く、坪数の大きな空き店舗は活用されないまま残っているのが現状である。

そこで、市街地に点在する坪数の大きな空き店舗を2～3区画に分割し、1区画あたりの坪数を抑え、売り上げに比例した賃料を設定することで、マッチング率を高める取り組みを進めている。これにより出店のハードルを下げ、これまで埋まらなかった物件の活用を促進している。

さらに、適切な賃料設定のために、借主と貸主の契約に、中立的な立場で長浜商工会議所と長浜まちづくり株式会社が加わり、4社間で契約に付随する覚書を交わしている。

c. 水辺の活用

商店街を横切って流れている米川（よねがわ）で、小学生を対象とした水辺での探究学習を行い、子どもたち自身がまちの良さを感じる機会を創出している。

④取組の成果

〇長浜市

現在は、空き店舗数や出店数の推移を継続的に計測し、店舗利用状況の把握に努めている。また、社会情勢を踏まえ、当初計画していた事業の中でも実施を見送るものや内容を見直すものを関係者の合意のもとで判断してきた。限られた予算の中で優先順位を整理し、柔軟に事業を取捨選択してきた点も特徴である。

さらに、AIカメラを活用した歩行者の通行量や動線の把握にも取り組んでいる。一方で、数値データだけに依存するのではなく、日常的にまちで活動している人々の感覚や意見も重視している。実際の肌感覚と数値に差が生じる場合もあるため、定量的・定性的な情報の両面からまちの状況を把握している。

現時点では、未来ビジョンの計画期間の途中段階にあるため、明確な数値による成果の取りまとめには至っていない。しかし、商店街や中心市街の機能が大きく失われることなく維持されている点については、ひとつの成果と捉えている。

〇長浜まちづくり株式会社

a. 空き町家や空き店舗の利便性向上

長浜市の商店街では、空き店舗が完全に固定化することなく、一定の循環が保たれてきた。坪数の大きな店舗を分割する取組では、出店のハードルが下がり、これまで活用

が難しかった物件からも家賃収入を確保できる仕組みづくりが行われている。

b.自主的に活動する人材育成
黒壁をはじめとするまちづくりの取組を通じて、多様な人材が育成され、長年にわたり観光客を引きつける取り組みを継続してきた人的ネットワークが形成されてきた。市の指針に従うのではなく、行き詰まったときに自ら考え提案し、それに共感する人々を巻き込みながら形にしていく力が、まちづくりを牽引してきた町衆には備わっている。

⑤課題と今後の展望
○長浜市
課題として、中心市街地を含むまちなか全体の人口減少、空き店舗や空き町家の増加、そして担い手不足が挙げられる。特に、既存の建物ストックをどのように活用していくか、また、それを担う人材をどのように育成していくかが大きな課題となっている。
今後も、産業支援団体やまちづくり会社と連携し、その時々の状況に応じた最適解を模索していく方針である。これまでまちづくりを牽引してきた70代を中心とする世代が依然として重要な役割を担う一方で、20～40代の若い世代の経営者や担い手も増えつつある。今後は、こうした世代交代を見据えながら、町衆文化をどのように次世代へ継承していくかが重要となる。形だけの施策に終わらせるのではなく、現場の声に耳を傾けながら、長浜らしい商店街・地域活性化のあり方を引き続き探っていくことが求められる。
○長浜まちづくり株式会社
黒壁スクエアは、中心市街地で最も利便性が高く、祭りやイベントも集中するエリアであるが、観光地化が進む一方で居住人口は少ないという課題がある。居住人口が減ると、今後の商店街やまちの活性化を牽引していく人材の減少にもつながるため、喫緊の課題となっている。
今後の展望として、商店街を持続させていくためには、事業や施設整備にとどまらず、未来像を描き、それを実行できる人材の育成が不可欠である。そのため、まちづくりを次世代へと引き継ぐ人材を計画的に育成していく必要がある。また、町並みや歴史といった現在の地域の価値を大切にしながら、新たな価値を創出できる人材を育てていくことも求められる。形だけの施設整備に終始するのではなく、現場の思いに向き合い続けながら、長浜ならではのスタイルを磨き上げていくことが、今後の商店街活性化の鍵となる。

(3)佐賀県佐賀市
①調査地の概要
佐賀市は佐賀県南東部に位置し、北は脊振山地を隔てて福岡県に接し、南は広大な佐賀平野を経て有明海に面している。豊かな自然環境と歴史・文化が共存し、農業が盛んである一方、県庁所在地として行政・商業機能が集積している。近年では、令和5年にSAGAアリーナが開業し、令和6年には国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会が開催されるなど、交流人口の増加が見込まれ、まちの活力向上が期待されている。
一方で、中心市街地は商業機能の空洞化や建物の老朽化、商店主の後継者不足といった、多くの地方都市に共通する課題に直面している。こうした課題を解決し、中心市街地の活性化を実現するため、市は「歩いて楽しめるまちづくり（ウォーカブルなまちづくり）」を推進している。

②取組に至った経緯
佐賀市では、中心市街地活性化の担い手として、平成17年にTMO構想が策定された。これに基づき、佐賀商工会議所内に「TMO佐賀」が設置された。
当初は、商業振興を中心とする活動であったが、広範かつ迅速にまちづくりを進めるには、商業組織の枠を越える必要があり、都市整備なども含めた幅広い分野に機動的に取り組める新たな体制への移行を求める声が大きくなった。
そこで、TMO佐賀を発展させ、平成21年11月に「特定非営利活動法人まちづくり機構ユマニテさが」（以下「ユマニテさが」という。）が設立され、事業を開始している。

③取組内容
ユマニテさがは「街に住む人を増やす」「街に来る人を増やす」「まちづくりに参画する人を増やす」という基本方針に沿って、多岐にわたる事業を展開している。
a.空き店舗対策・出店促進事業
中心市街地の課題である空き店舗の解消と創業者育成のため、一元的な相談窓口「空き店舗相談室」を運営している。主な取組は以下のとおりである。

・マッチング支援
出店希望者と物件所有者の間に立ち、互いのニーズを把握してマッチングにつなげている。また、「空き店舗見学会」を定期的に開催している。そのために、物件情報を調査・発掘しウェブサイトやSNSなどで発信している。
・出店者への伴走支援
商店主による経営アドバイス会の開催や専門家派遣、メディアを活用した広報支援など、出店後の継続的な支援も定期的に行っている。

b.交流拠点「わいわい!!コンテナ2」運営事業
輸送用コンテナを改修して設置し、中心市街地の交流拠点として運営しており、情報発信やにぎわい創出の中心的な役割を担っている。
・情報発信
ローカルメディア「街なかかわらばん佐賀」の運営、広報紙「えんこね」の発行、SNSの活用など、地域の情報を積極的に発信している。
・イベント・ワークショップの開催
コンテナを市民の交流と発表の場として提供。令和6年度には547回のイベントを実施し、66,258人の来場者を記録した。
・回遊性の創出
周辺店舗や地元組織（自治会等）と連携して共同イベントを企画している。歩行者専用道路を活用するなど、エリア全体を人々が巡り歩く「回遊性」を高める工夫を行っている。

c.財務的自立に向けた自主事業
市の補助・委託費が財源の約7割を占める状況から脱却し、持続可能な組織運営を目指して以下の自主事業にも力を入れている。
・駐車場運営事業、共通駐車サービス券事業
・印刷事業、備品レンタル事業
・公共施設（656広場など）の指定管理事業

④取組の成果

a.新規出店の促進と定着

空き店舗対策事業を通じて、年間10～15件程度の新規出店が実現している。

b.賑わいとコミュニティの創出

「わいわい!!コンテナ2」がエリアの拠点となり、多様な世代が集うコミュニティが形成されている。このことがエリアの価値向上につながり、さらなる新規出店を促す好循環が生まれている。

c.NPO法人ならではの機動力

NPO法人としての特性を活かし、行政では難しい柔軟な発想や迅速な意思決定で事業を推進している。また、行政と民間の「橋渡し役」として、双方の状況を理解したうえで事業を進められる点も大きな強みである。

d.行政との連携による信頼性

行政との連携により事業の信用度が高まるなど、公的制度の活用や公共空間の利用が円滑に進んでいる。

⑤課題と今後の展望

ユマニテさがの取組は多くの成果を上げている一方で、その活動を今後も継続・発展させるためには以下の課題が存在する。

a.組織運営上の課題

・財源の確保
市からの補助・委託への依存度が高く、自主事業の成長による財務基盤の安定化が急務である。
・人材の確保と育成
事業の質と量に応じた柔軟な人材確保や、職員の専門性を高めるための育成、処遇改善が求められる。
・事業効果の測定
PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善の循環）を効果的に運用し、事業成果を客観的に測定・評価する仕組みの確立が求められる。

b.今後の展望

ユマニテさがは、今後も行政と市民・事業者の「橋渡し役」であり続けることを目指している。最終的な目標として「“暮らして良し”“働いて良し”“集って良し”の歩いて楽しい中心市街地」の実現を掲げ、以下の取組を複合的に展開していく方針である。

・空き家・空き店舗活用と新規創業者（スタートアップ）の誘致
・住機能の再生による定住の促進
・イベントの開催による来街者の増加
・市民の参画拡大と市民・商工団体等との協働

既存の商店街との連携強化や、商店街組織がないエリアでの活動支援も視野に入れ、佐賀市中心市街地の持続的な活性化に取り組む。

(4)佐賀県唐津市

①調査地の概要

唐津市は佐賀県の北西部に位置し、古くから唐津くんち[3]や唐津焼などの豊かな伝統文化を誇る城下町である。玄界灘に面した風光明媚な景観を有し、観光都市としてのポテンシャルを高く評価されている。しかし、中心市街地は深刻な衰退に直面している。平成28年には、平成10年と比較して歩行者通行量は半減しアーケードの空き店舗率は6割に達するなど、深刻な空洞化が進行していた。

こうした状況に対し、100年以上の歴史を誇ったかつての酒蔵の跡地を再生し、市民と観光客の双方が集う拠点を創出することで、街の資産価値を維持・向上させる「タウンリノベーション」の取組が注目されている。

②取組に至った経緯

中心市街地活性化の牽引役となったのは、平成23年に設立されたまちづくり会社「いきいき唐津株式会社」である。設立の背景には、代表の甲斐田晴子氏がイタリアのクレモナを訪れた際、高齢者が豊かに暮らす姿を見て「地元をあきらめずに幸福な場所にしたい」と考えた原体験がある。

当初は、行政主導の側面もあったが、補助金や委託費に依存し続ける体質では持続的な活動は困難であった。そこで、民間主導の自立した経営体制を目指し第3セクターという形態をとりつつも、委託費に頼らない独立採算制へと舵を切った。市民へのニーズ調査から「空き店舗解消」「カフェ・映画館の設置」「駐車場の確保」という具体的な課題を明確にし、それらを一挙に解決する拠点として、令和元年に複合施設「KARAE（カラエ）」を開業するに至った。

③取組内容

いきいき唐津株式会社は「暮らしたくなる、訪れたくなる50年後、100年後も色あせない心豊かなまちづくり」をグランドビジョンに掲げ、以下の事業を多角的に展開している 。

a.複合拠点施設「KARAE」の運営事業

「KARAE」は、市民のニーズと観光誘客を両立させる拠点として機能している。

・映画館、カフェ、飲食店の運営
市民待望の映画館（THEATER ENYA）やカフェを併設し、地元住民の地域内での追加的な消費を誘発する仕組みを構築している。

・宿泊施設「HOTEL KARAE」の運営
宿泊機能が不足していたまちなかに拠点を設け、滞在型観光を促進している。

・地域資源の高付加価値化
伝統的工芸品である唐津焼の展示や、アーティストとのコラボレーションで、ここに

[3] 唐津くんち…佐賀県唐津市の唐津神社で開催される秋の例大祭。10台以上の豪華な曳山が町を練り歩くことが特徴で、国の重要無形民俗文化財やユネスコ無形文化遺産に登録されている。

しかないコンテンツを創出している。

b.持続可能なまちづくりのための「タウンリノベーション」
点（建物）ではなく面（街）の価値を維持するため、以下の戦略を実践している。
・空き店舗への対応
小さな投資で空き店舗を順次再生し、まちの資産価値が下がるのを防ぐ「タウンリノベーション」を推進する。
・周辺商店街への送客
宿泊客の朝食を近隣の店舗で提供するプランなど、HOTEL KARAE単体で完結させず、商店街全体を潤わせるツアーや仕組みを構築している。

c.財務的自立を支える収益構造
公的支援も活用しながら、不動産管理や施設運営など複数の自主事業による収益を確保し、持続的なまちづくり事業の運営を図っている。
・不動産事業の実施
利益率の高い不動産管理部門を収益の柱とし、まちづくりサービスの原資としている。
・地域人材の活用
広報や企画に専門スタッフを配し、若い職員の自由な発想を活かしながら、イベントの企画運営、情報発信、出店者支援など、来街者や事業者の満足度を高める取組を行い、リピーターの獲得につなげている。

④成果
a.観光・交流人口の増加
KARAEの開業以降、施設内にある映画館やレストランなどを目的に、平日に比べて休日の利用者数が大幅に増加した。また、KARAEが唐津観光の玄関口となり、観光客に対してレンタカーなど旅行関連サービスの受付や、ガイド付きまち歩きツアーの申込ができるようになっており、まちが観光地としての機能を果たし始めている。

b.雇用の創出と人材育成
地元人材に加えて、ＩターンやＵターンなど域外人材も含め、36名のスタッフを雇用し、地元の主婦がカフェやホテルで活躍する場を提供している。

c.シビックプライドの醸成
唐津で撮った映画の定期上映会の開催や、地域文化の発信により、住民が唐津を見直し、まちに誇りを持つきっかけとなっている。また、若手人材に「任せる」ことができなければ、まちの未来はないという思いから、人材採用と事業戦略を、若手スタッフが中心となって企画し、実現している。

d.民間主導のビジネスモデル確立
「経営的にハイリスク・ローリターンな人通りが少ない地域での事業を、行政の補助金などの支援も得ることでローリスクに変え、最終的には補助金なしで民間が経営する」という公民連携の先進的なモデルとなっている。初期投資としては、経済産業省の「地域文化資源活用空間創出事業補助金」を活用しており、それ以降の運営はKARAE内のホテルやシェアオフィスなどの複合施設のテナント収入やサービス収入で自立できるシ

ステムを確立している。

⑤課題と今後の展望
多くの成果を上げているが、持続的な活動に向けた課題も明確になっている。
a. 組織・経営上の課題
・収益性の維持
地元住民をターゲットにしている以上、急激な価格転嫁ができず、物価高騰などの影響を直接受けるため、常に赤字対策が必要となっている 。
・経営人材の育成
現場の運営だけでなく、緻密な資金運用計画（施設の維持費用を収益で賄う計画）を立てられる人材の確保が急務である 。
・資金調達先
タウンリノベーションを継続するため、県内外の企業、金融機関、寄附者、出資者、地域事業者との資金調達先の多様化が求められている 。

b. 今後の展望
いきいき唐津株式会社は、「暮らしたくなる、訪れたくなる50年後、100年後も色あせない心豊かなまちづくり」を目指し、以下の取組を推進する方針である。
・タウンリノベーションの深化
空き店舗に対して、小さな投資による小規模な再生を積み重ねることでエリアの魅力を維持する 。
・公民の対等な連携関係
行政と民間の双方がビジネス視点を持って、公と民が対等な立場で議論・連携できる関係性を理想として追求する。
・客観的な調査データに基づき、まちが持つ文化を「新しいローカル・カルチャー」へと昇華させることで、唐津の持続的な活性化に取り組む。

(5)宮崎県宮崎市
①調査地の概要
宮崎県宮崎市は県の中央部に位置する県庁所在地であり、太平洋に面した温暖な気候と豊かな自然に恵まれた都市である。日照時間が長く、青島や堀切峠など南国情緒あふれる景観が広がるほか、農業が盛んでマンゴーや地鶏、完熟きんかんなど高品質な農畜産物の産地として知られている。
また、神話ゆかりの地として歴史・文化的資源も豊富で、観光とスポーツ合宿の拠点としても発展してきた。近年は中心市街地の再整備や移住・定住施策にも力を入れ、自然と都市機能が調和した暮らしやすいまちづくりを進めている。
一方で、消費者のインターネット販売志向の高まりや郊外大型店の出店により、中心市街地では店舗や歩行者の減少が進んできた。こうした状況を受け、市では中心市街地地区の回遊性向上やウォーカブルな空間形成、民間企業との連携によるにぎわい創出に取り組んでいる。併せて、宮崎市商店街振興組合連合会においても、大型複合商業施設との連携を通じて商店街を含む地域全体の活性化を図る各種事業に取り組んでいる。

②取組に至った経緯
○宮崎市
宮崎市中心市街地地区はＪＲ宮崎駅周辺から橘通り、大淀川北岸にかけて広がり、市

の経済、文化、行政の中心として昭和57年より発展を牽引してきた。しかし、平成17年に宮崎駅東部に大型ショッピングセンターが開業したことを契機に、歩行者の通行量や売り上げの減少、空き店舗や空き地が増加し、買い物機能の脆弱化が懸念されるようになった。さらに、老朽化した建物の更新が進まず、防災・減災や景観形成の面でも課題を抱えていた。

そこで、市は平成19年に中心市街地活性化基本計画を策定し、民間事業者と連携した活性化施策や空き店舗対策、イベント支援などを実施してきた。平成25年に計画期間が終了した後も、駅前や商店街の実情に応じた計画を策定し継続的に中心市街地地区の活性化に取り組んでいる。

〇宮崎市商店街

宮崎市中心市街地には百貨店や複合商業ビルが立地し、周辺には飲食店を中心とした繁華街が形成されており、買い物・飲食・交流の拠点として市民生活を支えてきた。

一方、近年は、郊外大型店の出店に加え、車社会の進展やインターネット通販の浸透により、消費者の購買行動が変化し、中心市街地から郊外やオンラインへ流出する傾向が強まっている。これにより、中心市街地では、特に物販系店舗を中心に売上が減少し、経営環境は厳しさを増している。その結果、閉店や業態転換が進み、商店街の店舗会員数の減少や歩行者通行量の減少につながっている。さらに、来街者の減少はまちなかのにぎわいの低下を招いており、中心市街地全体としては物販系店舗を中心としたエリアの求心力が弱まる一方で、飲食系店舗を中心としたエリアへ利用者が移行している点が課題となっている。

さらに、令和2年頃からは新型コロナウイルス感染症の影響により市民の外出機会や観光客の来訪が減少し、まちなかの需要が一段と縮小した。こうした状況を踏まえ、百貨店や複合商業ビルなどが連携を強化し、共同企画や情報発信を通じて相乗効果を生み出し、来街動機の創出と回遊促進による活性化を進めている。

③取組内容

〇宮崎市

a.中心市街地活性化基本計画に基づく事業

・宮崎駅前商店街整備

景観の向上と災害に強いまちづくりを目指し、電柱類の地中化を進めた。

・空き店舗支援事業

中心市街地へ点在する空き店舗への出店事業者に対し、事業経費の一部を補助した。

・宮崎駅西口拠点施設整備

平成23年に、宮崎県及び宮崎市が所有する駅前未利用地を活用し、交通センター機能を備えた宮崎駅西口拠点施設「KITEN」を整備した。なお、整備にあたっては、特定目的会社を設立し、事業用定期借地権設定契約を締結する手法が採られた。

b.マチナカ3,000プロジェクト

ICT・広告・デザインなどのクリエイティブ産業を中心に、中心市街地への企業誘致、創業支援拠点の整備、ベンチャー・ICT系企業の集積促進を進め、平成27年から10年間で3,000人の雇用創出を目標に実施された。

c.ＮＴＴグループとの連携協定に基づく事業

宮崎駅周辺エリアでは、公民連携による次世代型まちづくりとして、歩いて楽しいまちなかづくり、デジタル技術の活用、環境配慮を組み合わせた実証に取り組み、他エリアや他都

市にも展開可能なモデルの構築を目指している。また、連携協定に基づく具体的な事業として、NTT西日本宮崎支店敷地を活用した複合施設「HAROW（ハロウ）」が整備された。

d.まちなか投資倍増プロジェクト
　商業地域に「まちなか投資倍増エリア」約66haを設定し、令和6年4月1日から10か年は容積率と斜線制限の緩和や固定資産税の軽減を行うことで、居心地が良く歩きたくなる「まちなか」空間の創出を行う。

○宮崎市商店街
　取組内容として、「まちなか5館合同イベント」「街市・大街市祭」「宮崎市商店街振興組合連合会」の３つの取組を紹介する。
a.まちなか5館合同イベント実行委員会
　まちなか5館合同イベントは、令和4年度から実施されている官民連携による回遊促進事業である。宮崎山形屋、宮崎ナナイロ、カリーノ宮崎、アミュプラザみやざき、MRT miccの5施設が「まちなか5館」として一体的にプロジェクトを組成し、同一期間にイベントを実施することで、来場者が施設間を回遊しやすい環境を整え、中心市街地における滞在時間の延長を図っている。
　各館はそれぞれ個別の催事を開催する一方、スタンプラリーや抽選会などの共同企画を連動させることで、情報発信力を高めながら相乗効果を創出している。また、周辺商店街や交通事業者とも連携し、まち歩きの魅力発信等を通じて来街や回遊を後押ししている。こうした取組により、来街のきっかけを増やし、幅広い年齢層が中心市街地に足を運ぶ機会の創出につなげている。

b.街市実行委員会・街市連絡会
　街市・大街市祭は、宮崎市中心部の商店街で開催されるマーケットイベントで、県産品や飲食・雑貨を販売する業者が多数出店し、にぎわい創出や地産地消PRにつなげている。
　街市は、宮崎市中心市街地の活性化を目的として平成22年4月に一番街商店街で開始されたマーケットイベントである。県産品や飲食、雑貨を扱う事業者の出店を通じて、にぎわい創出や地産地消のPRにつなげている。同年8月からは若草通商店街でも開催されるようになり、以降は一番街商店街と若草通商店街を会場として毎月第4土曜日に実施されている。
　また、大街市祭は、平成24年から一番街商店街、若草通商店街、広島通り商店街、宮崎駅前商店街の東西に連なる4つの商店街が連携して開催している大型マーケットイベントである。年に一度実施され、多数の事業者が出店することで、中心市街地全体のにぎわい創出や地産地消のPRに寄与している。
　街市・大街市祭は、商店街店舗に加え多様な出店者が商店街内にブースを出店することで、既存店舗や来街者との交流の場を生み、企業PR・事業PRの機会提供や売上増加、販路拡大にもつながっている。こうした取組は、にぎわいづくりを支えるまちなか活性化の基盤（プラットフォーム）として機能しており、行政や多様な団体と連携しながら、商店街を活用した情報発信や交流を進める役割も果たしている。また、宮崎県内の大学にも参加を呼びかけることで、学生にとって企画力を高め地域理解を深める学びの機会にもなっている。

c.宮崎市商店街振興組合連合会
　宮崎市商店街振興組合連合会は、中心市街地に位置する複数の商店街で構成され、県内

最大規模の商店街組織として長年にわたり発展してきた。
代表的な事業としてアーケードの維持管理事業を行っており、天候に左右されにくい歩行空間を確保し日差しや雨から商品を守るとともに、安全で安心な交通空間を提供している。さらに、景観の統一により都市景観の向上を図り、地域コミュニティの拠点化やイベント開催の利便性向上にもつながり、来街者増加を後押ししている。
防犯カメラ事業では、商店街の共同施設や区域内の安全性を高めるためカメラを設置し、安心安全な商店街づくりを推進することで、来街者の信頼と安心感の向上を目指している。
イルミネーション事業では、まちなかの散策や買い物を促し、年末商戦の集客強化と販売促進につなげるため、商店街全体で約22万球のLEDイルミネーションを整備し、にぎわいの創出を図っている。
カード事業では、経営基盤の脆弱な中小商業者について、顧客流出の防止や商業活動の停滞防止を通じて競争力の向上を図ることを目的に、平成12年度からクレジットカード決済代行事業を実施している。カード会社への登録等の事務手続や売上管理を一本化できるキャッシュレス化を進めることで、店舗の事務負担の軽減と売上向上に寄与している。

④成果
〇宮崎市
a.歩行者通行量の増加
令和6年4月27日～5月6日と令和7年4月26日～5月5日の歩行者通行量を比較すると、多くの地点で前年よりも歩行者通行量が増加しており、宮崎駅前商店街整備、空き店舗支援、宮崎駅西口拠点施設整備等の取組の効果により、駅前から商店街通りへ人を呼び込むことができている。

（人）

	① 宮崎駅	② あみーろーど	③ HAROW 広島通り	④ 若草通り	⑤ HAROW 高千穂通	⑥ 山形屋	⑦ 一番街
R７	38,692	31,037	30,034	24,696	22,677	23,841	35,347
R６	37,996	24,995	23,089	24,080	15,931	24,408	38,510
前年比	101.8%	124.4%	130.1%	102.6%	142.3%	97.7%	91.8%

表１：歩行者通行量と前年比

b.中心市街地エリアの居住人口
平成17年までは減少傾向にあったが、平成19年から開始された中心市街地活性化計画に基づく空き店舗対策、イベント支援などが、増加の要因となっている。令和6年の居住人口は9,553人であり、新型コロナウイルスの影響により減少する前の9,996人に近づいており、回復傾向が確認されている。

c.雇用の創出
「まちなか3,000プロジェクト」により、平成27年度から令和6年末までの10年間で中心部に3,000人の雇用を創出する取組が進められてきた。その結果、令和6年度までに

3,977人の雇用が創出され、当初目標を約30％も上回る成果が確認されている。

○宮崎市商店街振興組合連合会
a.まちなか5館合同イベント実行委員会
まちなか5館合同イベントは令和4年度に開始された取組であり、現時点では売上や集客への効果について十分な検証を行うためのデータが蓄積されていない。しかしながら、回遊促進や施設間連携の強化については、参加者や関係者からは、一定の効果が認識されており、好意的な意見が多く寄せられている。また、新規出店が促進され、空き店舗の減少にもつながっており、関係者からは一定の手応えを感じているとの声が寄せられている。

b.街市実行委員会・街市連絡会
街市、大街市祭については、どちらも新型コロナウイルス感染症拡大の影響により出店者数が一時的に減少したものの、感染症法上の5類移行後は徐々に回復している。大街市祭においては、令和元年の来場者数が21,906人であったのに対し、令和5年には43,198人と約2倍に増加している。イベント開催の効果として、既存店舗から「売上が向上した」「より多くの来街者に認知された」といった声が聞かれ、出店者からは「販路拡大につながった」「他の出店者との交流が生まれた」といった評価が寄せられている。

c. 宮崎市商店街振興組合連合会
アーケードの維持管理で「歩きやすく、買い物しやすい」環境を整え、景観の統一で街の印象を高めたうえで、防犯カメラにより安心して滞在できる土台をつくった。そこにイルミネーションが加わることで、季節感のある演出が生まれ、散策や立ち寄りのきっかけが増えている。

⑤課題と今後の展望
・宮崎市
a.駅前から商店街へ人を流す仕組みづくり
宮崎駅前では、整備・再開発によりHAROWやKITENなど複合施設の立地が進み、高千穂通を中心に歩行者量の増加が見られるなど、副次的な成果が確認されている。しかしながら、駅からやや離れた山形屋前や一番街では、前年度を下回る地点も見られ、来街者の流れが中心部全体へ十分に波及していない点が課題となっている。今後は、駅前エリアから周辺商店街への回遊を促進する導線づくりや、各エリアの連携強化を図ることで、中心市街地全体のにぎわい創出の仕組みづくりに取り組んでいく。

b.商店街主体の活動の支援
商店街を持続的に活性化させるためには、各商店街の意見を尊重しつつ、行政が伴走支援をする形で連携を深めていく必要がある。宮崎市としては、今後も商店街の意見や要望に真摯に向き合い、中心市街地及び商店街の持続的な活性化に取り組んでいく姿勢を維持していく。

○宮崎市商店街
宮崎市中心市街地の活性化を持続させるうえでの課題と展望として下記３点を挙げ

る。
a. 商店街環境整備
天候に左右されない歩行空間や景観の統一、安全・安心の確保、といった機能は、商店街の基盤そのものである一方、経年劣化により修繕・更新費が増大しやすい傾向がある。今後は点検の高度化や長期修繕計画の策定、更新費用の平準化、補助制度の活用など、維持管理の計画的な実施が不可欠となる。

b.イベント運営のための人材育成
「街市・大街市祭」のように多くの企業や団体が参加するイベントでは、調整力や運営ノウハウが求められる。担当者個人の経験に依存すると継続性が弱くなるため、役割分担の明確化、手順のマニュアル化、関係者間の合意形成ルールの整備、若手や学生の参画機会の確保などを通じ、担い手育成と知見の継承を制度的に進めていく必要がある。

c.「まちなか5館合同イベント」における参加施設との連携強化
「まちなか5館合同イベント」は、将来的に商店街と大型施設との連携を一層深め、情報発信の統一、相互送客、回遊導線の整備、イベントの共同実施を拡充することが重要である。これにより、中心市街地を面的に捉えた来街動機の創出、滞在時間の延長、さらには、消費拡大へとつなげていくことが期待される。

(6)宮崎県日南市
①調査地の概要
日南市は宮崎県の南部に位置し、東に日向灘を臨み、西は都城市・三股町、南は串間市、北は宮崎市に隣接している。宮崎市から日南市を経て鹿児島県に至る延長112kmの海岸は、全国有数のリアス式海岸であり、日南海岸国定公園に指定されている。
観光地としては、全国的に知名度の高い日南海岸や鵜戸神宮、国の重要伝統的建造物群保存地区である飫肥(おび)城下町、堀川運河と油津(あぶらつ)の町並みなど多くの観光資源に恵まれており、多くの観光客が訪れる。
しかし、市の中心商店街である油津商店街や飫肥城下町においては、他地方都市と同様に来訪者が減少し、建物の老朽化が進むなどの課題がある。そこで、市は外部人材の活用により商店街の再生に取り組んでいる。
②取組に至った経緯
日南市飫肥地区は、飫肥城を中心とした伊東氏・飫肥藩の旧城下町であり、現在も城下町の中に武家屋敷等の伝統的建造物が点在している。1977年には、文化庁より九州・沖縄地方で初の重要伝統的建造物群保存地区として選定された。
しかし、これらの伝統的建造物の老朽化が進行し、維持管理・修繕費が市の財政を圧迫していた。また、市の財政状況から将来的に全ての建物を改修し維持管理することは困難な状況であった。
そこで、市ではこれまでの指定管理者制度等による行政主導の施設管理から民間主導の施設管理へ移行し、建物の修繕や維持管理費を民間事業者が負担する方法について検討することとした。

③取組内容
a.民間事業者による施設の改修・管理

市は、施設管理を民間主導へ移行するにあたり、以下の流れにより対象施設の分類、民間事業者の公募・選定を行った。

・施設の分類
各施設について「行政が直接運営」「行政と民間で協同」「民間活用を予定」の3種類に分類し、そのうち「民間活用を予定」とした施設については、民間主導により建物改修・施設管理を行うこととした。
改修費用については、民間資金や補助金などを活用し、可能な限り市の予算に頼らない方針とした。また、改修にあたっては、飫肥の町並みや風致に合うデザイン・用途とすることを要件とした。さらに、施設内の庭園管理や清掃等の維持管理費用についても、全て民間事業者が負担することとした。

・地域住民の意見の集約
歴史的な町並みや空き家・文化財を生かして城下町全体の魅力とにぎわいを再生する取組の情報共有を目的として、令和元年5月に「飫肥のまち再興連携会議」（以下「連携会議」という。）」を設立した。連携会議は、日南市、飫肥城下町保存会、飫肥城下町まちづくり協議会、市観光協会等、地域の関係者から構成されている。
会議では、歴史的建造物の再生や展示施設のリニューアルなどについての情報共有・意見交換等を行うことにより、地域住民に事業内容を理解してもらい、地域住民から出された意見を事業に反映させた。

・民間事業者の公募・選定
平成27年度に歴史的建造物の改修・管理について公募を実施した。公募は広く全国の民間事業者を対象に行った。その結果、Kiraku Japan合同会社が選定され、市所有の旧勝目邸と個人所有の旧合屋邸の改修・管理を担うこととなった。また、旧小鹿倉家については、株式会社Nazunaが改修・管理を行うこととなった。
さらに、令和2年度には市所有の歴史的建造物について改修・管理の公募を実施した。対象は小村寿太郎生家・旧伊東祐正家・旧高橋源次郎家・旧飯田医院・旧伊東伝左衛門家・旧山本猪平家・商家資料館である。
公募の結果、九州旅客鉄道株式会社（JR九州）が旧伊東伝左衛門家の改修・管理を担うこととなった。また、共同事業体（JV）「おびむすび隊」が小村寿太郎生家・旧高橋源次郎家・旧山本猪平家・商家資料館の改修・管理を担うこととなった。

b.伝統的建造物を活用したイベントの民間主体の開催
平成29年度には飫肥城下町の歴史的町並みを舞台とし、文化遺産と芸術がコラボレーションしたイベント「飫肥DENKEN WEEK（デンケンウィーク）」を開催した。
デンケンウィークでは、伝統的建造物で日南市の食材を使った料理が振る舞われたほか、現代アートの展示や音楽祭の開催など、さまざまな催しが行われた。デンケンウィークを広く周知するため、市内全戸にイベントのチラシを配布し、無料バスを運行することで来場しやすい環境づくりに取り組んだ。
平成29年以降、コロナウイルスの影響で令和2年度は開催中止となったが、それ以外の年については毎年開催している。

④成果

a. 民間事業者による施設の改修・管理

資金調達の都合により、小村寿太郎生家、旧高橋源次郎家、旧山本猪平家、商家資料館の改修・管理は現在見送りとなっているが、その他施設については、予定通り民間事業者の負担によって改修され管理が行われている。

旧勝目邸と旧合屋邸については、改修にかかる総事業費が約1億2,500万円であったところ、金融機関からの融資を受けることで、一部市の補助金を活用しつつ、財政負担に配慮しながら改修することができた。また、旧伊東伝左衛門家、旧小鹿倉家についても、総事業費がそれぞれ約6,000万円、約2億1,000万円かかる改修を、民間企業の自己資金や国からの補助金を活用することで市の負担なく改修が行われた。

施設は単に老朽箇所を補修しただけでなく、専門家のチェックを経て、歴史的価値を保った状態でリノベーションされた。さらに、民間事業者から市に賃料収入が入るようになったことで、市にとってはこれまで維持管理費を支出していた施設が、収入を生み出す施設となった。現在、各施設は宿泊施設として運営されており、県外や海外からの観光客に利用されている。

旧小鹿倉家（改修前）

図2 旧小鹿倉家（改修後）

b. 歴史的建造物を活用したイベント開催

デンケンウィークは、市民に加えて観光客も来訪するイベントとして定着しており、例年5千人から1万人規模の来場者を集めている。これにより、鉄肥城下町の歴史的な町並みの活用が図られるとともに、地域の歴史や文化の魅力発信につながっている。また、城下町内を周遊する無料バスの運行により来場者の回遊が促進され、地域内での消費機会の拡大を通じて、地域経済の活性化にも寄与している。

⑤課題と今後の展望

コロナウイルスの影響により減少していた市内への来訪者数は回復傾向にある。加えて、近年はクルーズ船が油津港に寄港するようになり、以前よりも多くの外国人観光客が訪れるようになった。

このことから、今後は国内の富裕層だけでなく、訪日外国人旅行（インバウンド）の需要も増加していくことが期待される。しかし、現在は民間事業者が運営している宿泊施設の稼働率は伸び悩んでおり、来訪者を増やすための新たな取組が求められている。

また、改修が見送りになっている小村寿太郎生家・旧高橋源次郎家・旧山本猪平家・商家資料館については、現在は指定管理施設として一般公開しているが、市の財政圧迫

の一因となっているため、今後は民間事業者の再公募も視野に入れた対応が求められる。
あわせて、デンケンウィークについては、今後も継続的に開催し、飫肥城下町における歴史的建造物の活用促進と周知拡大につなげていくことが重要である。

4. 考察（※調査事例に関する整理）

本章では、前章にて取り上げた各先進地の聞き取り結果から、それぞれの取組の特徴、共通点、成果について整理を行った。

(1)特徴的な成果

各事例には、他の地域とは一線を画すような特筆すべき成果が見られる。

【敦賀市】交通インフラ整備を契機とした官民連携体制の加速

北陸新幹線敦賀開業という大きな外部環境の変化を的確に捉え、県、市、まちづくり会社、商店街など多様な主体が連携し、新たなまちづくりの推進体制が構築された。この体制構築により商店街のさらなる魅力向上に取り組むことができている。

【長浜市】空き町家の分割活用と居住機能の導入

面積の広い空き町家を分割し、複数の区画に分けて貸し出す手法が実践されている点が特徴的である。これにより、借り手にとって利用しやすい規模と賃料水準が実現し、これまで活用が進まなかった物件の流動化につながりつつある。また、住宅用途としての空き町家活用が進められており、まちなかに居住機能を導入する動きも特筆すべきである。

【佐賀市】NPO法人による「中間支援機能」の確立

行政と市民の間に立ち、双方の言語を翻訳しながら事業を推進する組織としてのNPO法人の役割と効果を明確に示しており、組織論として参考に値するモデルである。

【唐津市】民間主導の「独立採算型まちづくり」の実践

公的資金への依存から脱却し、自ら収益事業を行いまちづくりに再投資するビジネスモデルを確立している。自主財源の確保を図りながら事業を進める姿勢が見られ、民間主導による持続的なまちづくり運営の形が確立されつつある。

【宮崎市】エリア内の「競合」を「協調」に変える取組

個別の商店街や大型店がバラバラに活動するのではなく、競争相手である大型商業施設同士を「まちなか5館」としてイベント開催等の連携を行うことで、エリア全体の価値向上につなげた着眼点がユニークである。

【日南市】官民連携による既存資産の有効活用

維持困難な公共資産（歴史的建造物）を、民間事業者の力で再生し宿泊業等で活用し収益をあげることで、「財政負担の軽減」と「地域の魅力向上」を同時に実現した手法は、全国で同様の課題を抱える地方公共団体への具体的な解決策を示している。

(2)共通点

今回ヒアリングを行った6市について整理したところ、以下の8点が多くの自治体に共通する点として挙げられる。

①官民の役割分担が明確

官は「資金提供を中心に行い、意見や関与は最小限とする」又は「後方支援に徹する」姿勢が共通しており、民間の自由な発想と主体性を尊重している。長浜市の「伴走型支援」のように、民間の力が弱まった際には行政が支援を強めるなど、状況に応じた柔軟な関係性が成功の鍵となっている。

②「点」から「面」への展開

どの事例も、駅前施設（敦賀市）、交流拠点（佐賀市）、複合施設（唐津市）といった集客力のある「点」をまず創出し、そこから商店街全体「面」へ人の流れを波及させる戦略を意識している。

③「モノ消費」から「コト消費」への転換

単に商品を販売するのではなく、「滞在（宿泊）」「文化体験」「学び」「交流」といった、その場所でしか得られない体験価値（コト）の提供に注力している。

④まちづくりの担い手の育成

建物の改修といったハード整備だけでなく、まちづくりの担い手をいかに発掘・育成するかに重点を置いている。敦賀市のリノベーションスクールは、その象徴的な取組である。唐津市では若手に事業の企画や運営を任せる形で人材育成を行っている。また、長浜市や宮崎市では今後のまちづくりを担う人材の育成に課題を見出している。

⑤外部人材、資本の積極的活用

地域内の人材に加え、外部人材も効果的に活用することで、多様な視点を取り入れ、新たな価値の創出を図っている。（例：唐津市の地域文化を滞在・交流型のコンテンツとして活用、日南市飫肥城下町の歴史的建造物の活用）

⑥遊休資産の価値転換

空き店舗や空き家、使われていない歴史的建造物といった、一見すると「負の資産」とされる遊休資産をリノベーションすることで、資産本来の価値を維持しながら、宿泊施設や新規店舗へと転換し新たな価値を創出している。（例：日南市の武家屋敷、長浜市の町家）

⑦地域固有の文化・歴史の再編集

城下町（長浜市、日南市）、港町（敦賀市）、伝統工芸（唐津市）といった地域固有の歴史や文化を現代的なデザインや体験プログラムと組み合わせることで、新たな観光資源へと昇華させている。

⑧段階的、実験的なアプローチ

長浜市の「軒先マルシェ」のように、いきなり本格的な出店を求めるのではなく、まずは小さく商売を試せる「実験の場」を提供することで、新規出店への心理的・経済的ハードルを下げている。

(3)成果

成果については、以下の4点が多くの事例での共通点として挙げられる。

a. 人流の増加と回遊性の向上

歩行者通行量が増加し、特定の拠点だけでなく、周辺の商店街にも人が流れる「回遊性」が生まれつつある。

b. 空き店舗の減少と新規出店の促進

新規出店が継続的に行われ、空き店舗率の低下や、使用頻度の低い空き店舗や空き

家、未利用の歴史的建造物などの遊休資産の活用が進んでいる。

c. シビックプライドの醸成と主体的な住民の増加

住民が自らのまちに誇りを持ち、主体的にまちづくりに関わる人が増加することで、活動の新たな担い手や支援者が生まれる好循環につながっている。

d. 持続可能な官民連携体制の構築

行政と民間が互いの役割を理解し、信頼関係に基づいたパートナーシップを構築することで、持続可能なまちづくり体制が生まれている。

5. 問題点の整理

本調査で取り上げた先進事例は、各地域で一定の成果を上げている。しかし、その活動の裏側には、多くの地方都市に共通する構造的な課題も存在していることが聞き取り調査から明らかになった。本章では、それらの課題について「組織の経営基盤」「事業の展開・持続性」「新たな担い手の循環」という３つの側面から整理する。

(1)組織の経営基盤に関する課題

事業推進の核となる組織の多くが、運営基盤の脆弱性という課題に直面している。特に、財源の確保は活動の継続性を左右する最重要の論点である。佐賀市の事例のように行政からの補助金等への依存度が高い場合、財政基盤は不安定になりやすい。唐津市のように不動産事業等の自主事業を確立することが急務であるが、宿泊・体験等の「非物販機能」は、専門性が求められる一方で安定収益を上げるビジネスモデルの構築が容易ではない。公共性と収益性をいかに両立させるかが、大きな経営課題となっている。

(2)事業の展開と持続性に関する課題

多くの事例で拠点施設の整備により「点」の賑わいから「面」への展開を考えて事業を実施しているが、実際にエリア全体の価値向上につなげることが次の課題である。そのためには、宮崎市や長浜市の調査のように事業効果を客観的に評価し、改善につなげる体制が不可欠である。

また、商店街の「コミュニティ機能」の強化は、運営の属人化や担い手への負担集中を招きやすい。長浜市の「町衆文化」のような地域の強みも、その文化や価値観の継承が課題となっている。活動の魅力を維持しつつ人が入れ替わりながらも強みを残し続けるための仕組みづくりが求められている。

(3)新たな担い手の循環に関する課題

全国的な人口減少を背景に、多くの地域で新規創業者や事業承継者が減少し、まちの活力を生み出す新たな担い手の確保が年々難しくなっている。これは、長浜市に見られる「70代中心から若手への世代交代」のような運営組織内部の「後継者不足」と、地域住民や外部人材の「新規参入の障壁」という２つの側面を持つ。特に、改修費用を抑えて出店できる物件が少ないことは、若者にとって大きな参入障壁となっている。

将来にわたってまちが活力を保つためには、組織内部での世代交代を円滑に進めることが必要である。併せて、地域内外から新たな挑戦者を継続的に呼び込み、育てる循環システムの構築が急務である。

6. 提言・まとめ

(1)総括

本調査で明らかになった先進事例には、現代の商店街活性化を成功に導く上で不可欠な、３つの共通項が見出された。

第１に、補助金に依存せず、独自の事業で収益を上げる「自立的経営」への強い意志があること。

第２に、個店の努力に留まらず、地域全体の価値を高める「エリアマネジメント」の視点が導入されていること。

第３に、固定的な組織に固執せず、新たな挑戦と協働が自律的に生まれる「生態系（エコシステム）」とも呼べる人の循環が形成されていること。

これらの要因は、多くの商店街が直面する課題への実践的な解決策を示唆している。本章では、これらの要点を基に、持続可能な商店街活性化に向けた具体的な方策を提言する。

(2)提言

提言1：持続可能な組織運営に向けた「自立的経営モデル」の確立

組織運営の安定化には、財源の多様化による「自立的経営モデル」の確立が不可欠である。補助金依存から脱却し、不動産事業や地域資源を活用した独自の商品開発等、自主事業の収益性を高めるべきである。特に、宿泊・体験等の「非物販機能」を強化する際は、その収益性を客観的に評価する必要がある。採算が見込める事業は高付加価値化を図り、公共性が高い事業については行政との役割分担を明確にしたうえで指定管理等の安定財源確保を検討するなど、事業の性質に応じた収益モデルを構築すべきである。

提言2：事業効果を地域全体に広げる「エリアマネジメント」の深化

拠点施設のにぎわいを地域全体の活力へと波及させるためには、より戦略的な「エリアマネジメント」の視点を持ち、具体的な成果指標をもちながら、複数の事業の実施をするべきである。長浜市の未来ビジョンのように、商業振興だけでなく、居住機能の導入や景観形成といった多角的な視点を持つことが重要となる。また、来訪者の動態データを客観的に分析し、複数の店舗が連携した周遊企画や統一感のある情報発信を強化することで、来訪者が自然と地域を巡り、その魅力を深く体験できる仕掛けを構築する必要がある。

提言3：持続的な価値創造を促す「生態系（エコシステム）」の構築

商店街が将来にわたって新たな価値を生み出し続けるためには、一部の担い手に依存する体制から脱却し、多様な人材が挑戦と協働を繰り返す「生態系（エコシステム）」を構築することが不可欠である。長浜市の「町衆文化」のように、地域に根差した価値観を次世代にどう継承していくかという視点も重要となる。イベント等の活動を「プロジェクト制」として開放し、ベテラン層の知見と若手のアイデアが融合する価値共創の機会を創出することが、組織の活性化と円滑な世代交代につながる。

7. 結びに

最後に、本報告書で取り上げた各地域の先進的な取組を通じて、商店街が単なる商業の場にとどまらず、地域の歴史や文化、コミュニティの再生を担う重要な役割を果たしていることを改めて実感した。各事例では、地域特性に応じた柔軟な発想と多様な主体の連

携、新たな価値創出に向けた不断の挑戦が積み重ねられてきたことが印象的であった。

地域社会や時代の変化に即した柔軟な発想と、多様な主体の協働による新たな仕組みづくりが、持続可能な商店街の再生において不可欠である。商店街の枠組みを超えた広域的な視点や、地域内外の多様な資源や人材を活かす仕組み、持続的な発展を支える自立的な経営体制の確立など、多面的かつ戦略的な取組が今後一層重要になると考えられる。

本報告書が、これからの地域づくりや商店街の持続的発展を目指す多くの関係者にとって、実践的な参考となることを願うとともに、官民のさらなる連携と挑戦によって、地域の個性と活力が一層発揮されることを期待したい。