

令和4年度 地域経済産業活性化対策等調査
(商店街等におけるデザイン経営の活用可能性調査)
報告書

2023年3月
経済産業省 九州経済産業局

目次

はじめに	1
調査の目的.....	1
第1章 商店街におけるデザイン経営.....	2
1. デザイン経営とその有用性.....	2
2. 商店街におけるデザイン経営	9
3. アンケート結果から分かること	10
4. ヒアリング調査	14
事例1 六日町通り商店街（宮城県栗原市）	20
事例2 大牟田市銀座通商店街（福岡県大牟田市）	24
事例3 一般社団法人東彼杵ひとことものの公社（長崎県東彼杵郡東彼杵町）	28
事例4 本渡中央商店街振興組合（熊本県天草市）	32
事例5 騎射場中央通り会（鹿児島県鹿児島市）	36
第2章 デザイン経営実践の場としてのワークショップ	40
1. ワークショップの目的、デザイン経営手法の導入	40
2. ワークショップのプロセス.....	45
3. 現地報告会	79
4. 商店街Xプロジェクト報告会	82
5. ワークショップ開催等による効果（まとめ）	91
第3章 商店街におけるデザイン経営の取り組み方.....	94
1. 起点は「（商店街の）人格形成」	94
2. 未来の妄想を実現する手段を小さく始めて「価値創造」を進める	95
3. 仲間集めと情報発信を進めて「文化の醸成」を目指す	96
4. 「人格形成」「価値創造」「文化の醸成」が相互に影響を及ぼすことによる一体化	97
第4章 商店街でのデザイン経営普及に向けた今後の支援方向性.....	98
1. 商店街におけるデザイン経営の更なる事例紹介と実践機会の創出.....	98
2. 価値創造・文化醸成を加速化するためのネットワーク形成.....	98

はじめに

調査の目的

はじめに、本調査における商店街等とは、小売業、サービス業等を営むものの店舗等が主体となって街区を形成しているものを指し、これらが何らかの組織を形成しているかどうかは問わないものとする。商店街は一般的に、通りの一定の空間で形成されており、これまでは商品やサービスを提供する商店と、商品やサービスを購入する消費者（地域住民）による販売・購入の場として機能してきた。加えて、防犯防災などのコミュニティ機能も有していた。

商店街は、高度経済成長期およびそれ以降、人々の購買の中心地として賑わっていたが、その後のコンビニエンスストアの展開、2000 年の大規模小売店舗法の廃止に伴う大型小売店の展開および価格競争、都市化の加速に伴う地域からの人口流出や少子高齢化の進展、EC 市場の拡大などの外部環境の変化により、来街者を徐々に減らすこととなった。その結果、年間販売額や事業所・従業員数は大きく減少し、空き店舗の増加など、全国の多くの商店街は、厳しい状況に置かれている。

しかしながら、商店街は車を有さなくてもアクセスでき、かつ買物を通じて他者との心通うコミュニケーションが行えるリアルな空間としての強みを有している。加えて、こうした状況下においても、住民のニーズや経済社会情勢の変化に正面から向き合い、積極的なアクションを起こしている商店街では来街者が増加し、その結果として商店街全体の売上増にも繋がっている事例がある。

このように、商店街をとりまく外部環境が急速に変化している中において、自己変革、つまり商店街自らが根本的な問題を解決し、これまでの発想（商品やサービスを提供する商店と、商品やサービスを購入する消費者による販売・購入の場）にとらわれない、かつ実現可能な打開策を繰り返し模索することが求められている。これを実現する手段の1つとして、近年経営手法として注目を集めるデザイン経営¹の手法が有効に機能する可能性がある。

本調査報告書では、全体を4章で構成する。文献調査・アンケート調査・ヒアリング調査を通して、商店街におけるデザイン経営の導入とその有用性を示し（第1章）、商店街に対するデザイン経営の実践の場として開催した「商店街 X プロジェクト ワークショップ」の開催報告とその結果、ならびにワークショップ開催を通じて得られた知見について明示した（第2章）上で、商店街におけるデザイン経営の取り組み方（第3章）について示す。最後に、商店街におけるデザイン経営の取り組みの加速に必要な、政策的な施策（第4章）についてとりまとめる。

¹ デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法。その本質は、人（ユーザー）を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すこと（特許庁 Web サイトより）

第1章 商店街におけるデザイン経営

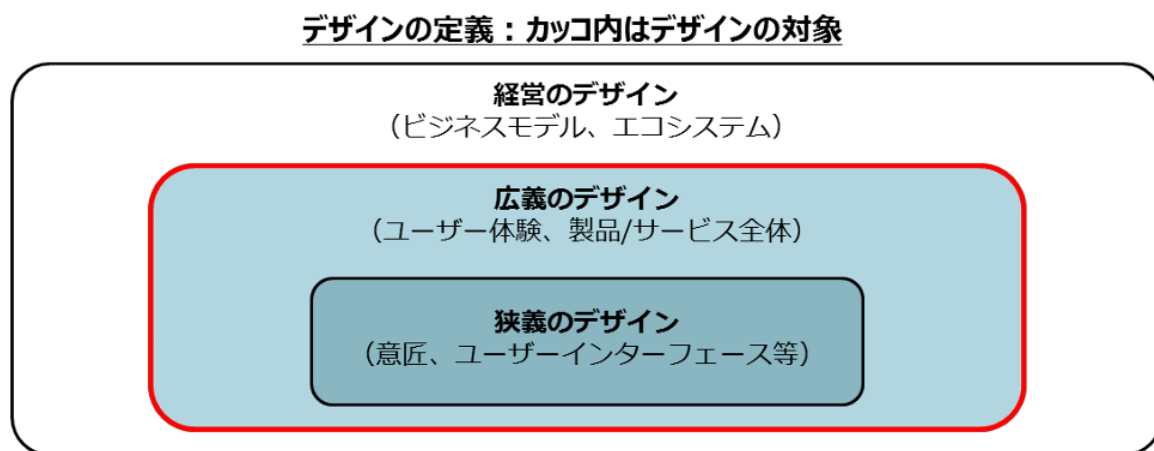
1. デザイン経営とその有用性

1) デザインとは

デザインは、製品やパッケージの装飾といったモノに対する意匠や、ユーザーインターフェースなど、表層的な姿がイメージされるケースが多いが、デザインとはこうした「狭義のデザイン」にとどまる概念ではない。社会環境の変化と共に、デザインは製品やサービスの提供者にとどまらず、ユーザー体験（UX=User eXperience）を含めた製品・サービス全体、つまりユーザーまで含めた価値創造のプロセス全体も、「広義のデザイン」として捉えられるようになった。更に、製品やサービスの提供を通じた価値創造のために必要なビジネスモデルやエコシステム、会社などの組織、マネジメントといった「経営のデザイン」にも拡大している。

つまり、デザインとは、その対象を拡大しつつ、場面によって流動的に使われるようになっていくが、価値創造に資する概念といえる。

図表 1-1 デザインの定義とその対象



資料) 経済産業省「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書」

2) 一般的なデザイン経営とは(デザイン経営の有用性)

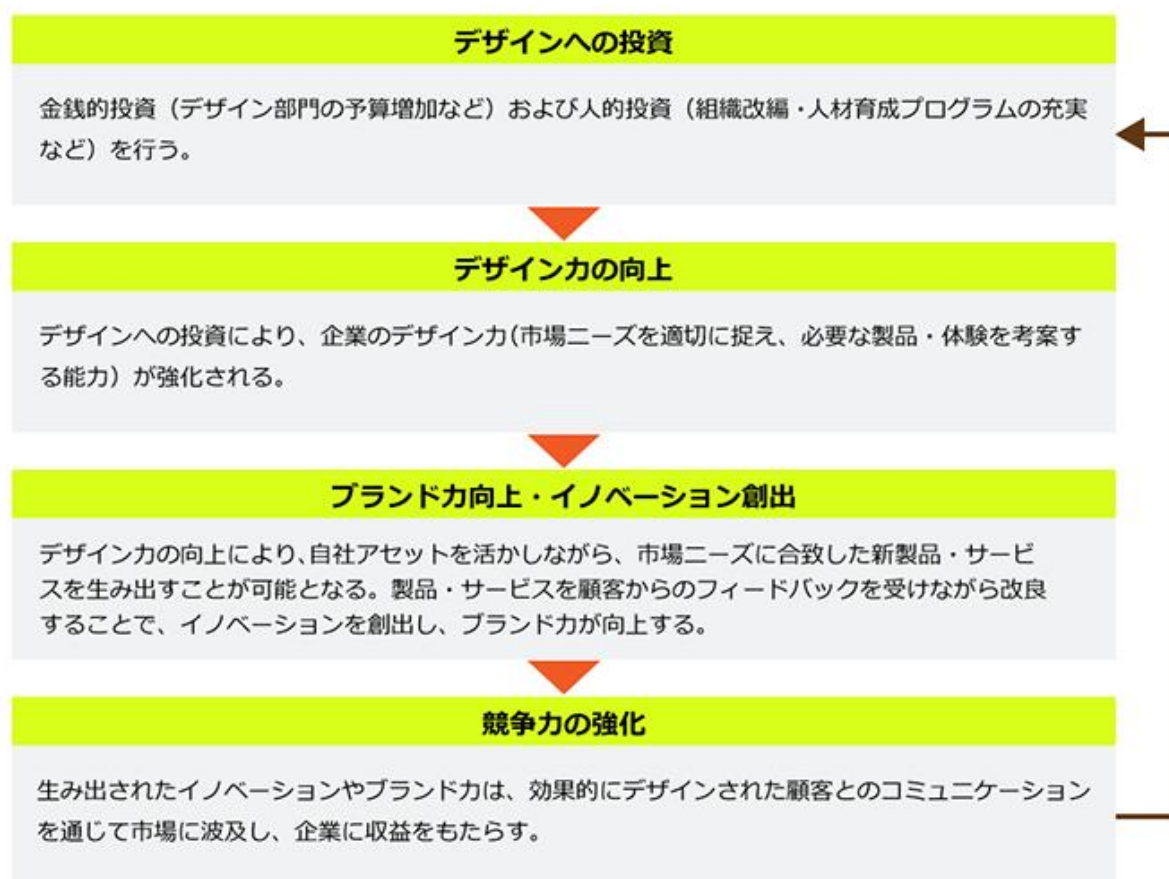
■ デザイン経営の定義

デザイン経営とは、「デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法であり、その本質は、人（ユーザー）を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すこと」（特許庁 Web サイトより）を指す。つまり、デザイン経営によるブランド力とイノベーション力の向上は、企業価値の創造・拡大をもたらす、企業競争力の向上に寄与する、ということがいえる。既にアップル、ダイソン、良品計画、マツダ、メルカリ、Airbnb などの

BtoC 企業のみならず、スリーエム、IBM のような BtoB 企業においても、デザインを重要な経営資源として活用し、デザインを企業の経営戦略の中心に据えている。なお、デザイン経営は経営戦略の一環として進められることから、その必須条件は、「経営チームにデザイン責任者がいること」「事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること」となっている。

デザイン経営におけるデザインとは、見栄えの良い意匠や製品といったプロダクトを生み出すだけのものではない。ユーザーの声に耳を傾け、潜在的な市場ニーズを適切にとらえることで、顧客が本当に求める必要な製品・サービスを生み出すということ。それらの製品・サービスを市場に展開し、製品・サービスのブラッシュアップをすることで、ブランド力向上やイノベーション創出を実現し、企業に収益をもたらすこと。こうした企業の「正の循環（デザインによる企業価値の向上が、次の企業価値の向上に繋がる）」をもたらすことを可能とすることが、デザインの役割である。このようなデザインの力を企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営手法を「デザイン経営」と呼び、それを推進することを経済産業省と特許庁が、2018 年 5 月に提言（「デザイン経営宣言」）している。

図表 1－2 デザイン経営における正の循環



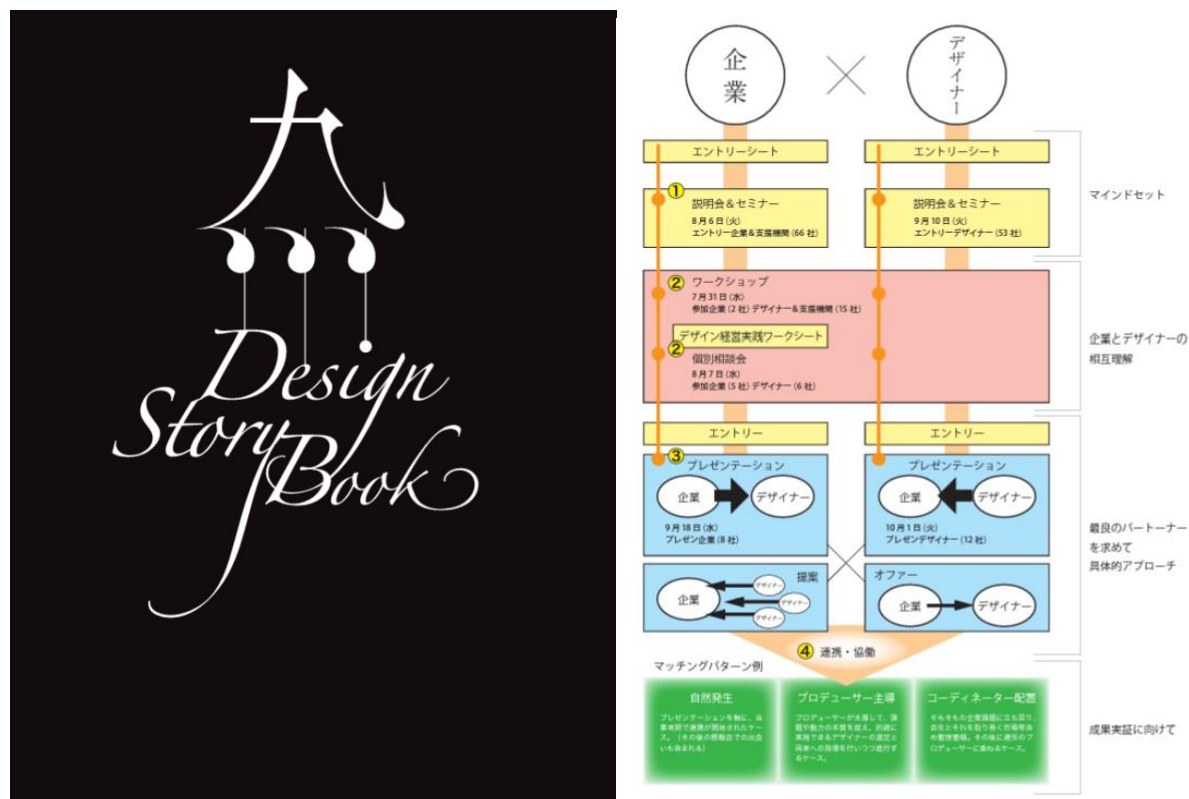
資料）経済産業省・特許庁「デザイン経営宣言」

■九州での取り組み

海外での導入、全国的なデザイン経営への啓発の流れを受けて、九州経済産業局においても、企業におけるデザイン経営の普及啓発や導入促進を図ってきた。例えば、2019 年度にはデザイン

経営の導入・推進を目指す企業と、デザイナーとの連携促進による企業価値の向上を目的として、「デザイン経営」のパートナーを見つける「デザイン経営」手法を活用した地域中小企業等支援方策調査事業」を実施した。そして成果物として「九州デザインストーリーブック」をとりまとめた。

図表 1－3 九州デザインストーリーブックと事業概要の説明



資料）九州経済産業局「九州デザインストーリーブック」

2020 年度には、「地域中小企業における「デザイン経営」導入促進に向けた広報事業」の一環で、「九州デザインガイドブック」をとりまとめた。2021 年度～2022 年度にかけて、「GX²・DX³」等の社会変化を踏まえたイノベーションの創出支援、企業間連携創出の場として、「九州デザイン経営ゼミ」を開催した。

2019 年度：https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/ryutsu/oshirase/200317_1.html

2020 年度：https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/ryutsu/oshirase/kyushu_guide_book.html

2021 年度：https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/ryutsu/design_kyushu/courses.html

2022 年度：https://www.kyushu.meti.go.jp/event/2208/220802_1.html

■デザイン経営の可能性

技術シーズをベースとした、「製品」の大量生産・大量消費に支えられた従来のビジネスモデル

² GX:グリーントランスフォーメーション(脱炭素を通じた社会変革)

³ DX:デジタルトランスフォーメーション(デジタルを通じた社会変革)

は、市場の複雑化と多様化、技術進化のスピードの加速といった急速な変化に対応できないことで、競争力を失いつつある。こうした状況下、顧客を中心にしてビジネスビジネスを考え、これまでの発想にとらわれない、かつ実現可能な解決策を、反復・改善を繰り返しながら短期間で生み出すことが可能な「デザイン経営」は、企業の規模や地域に関わらず、新型コロナウイルス感染症影響下の企業経営においてその重要性は益々高まっていといえる。

また、2020年11月に発表された、(公財)日本デザイン振興会の「企業経営へのデザイン活用度調査」において、「デザイン経営」に積極的な企業ほど高い売上成長を実現し、従業員からも顧客からも愛される可能性が示されることで、デザイン（経営）の売り上げ増加への寄与を示すデータも出てきている⁴。

3) デザイン経営の各種ガイドやデザインのプロセスについて

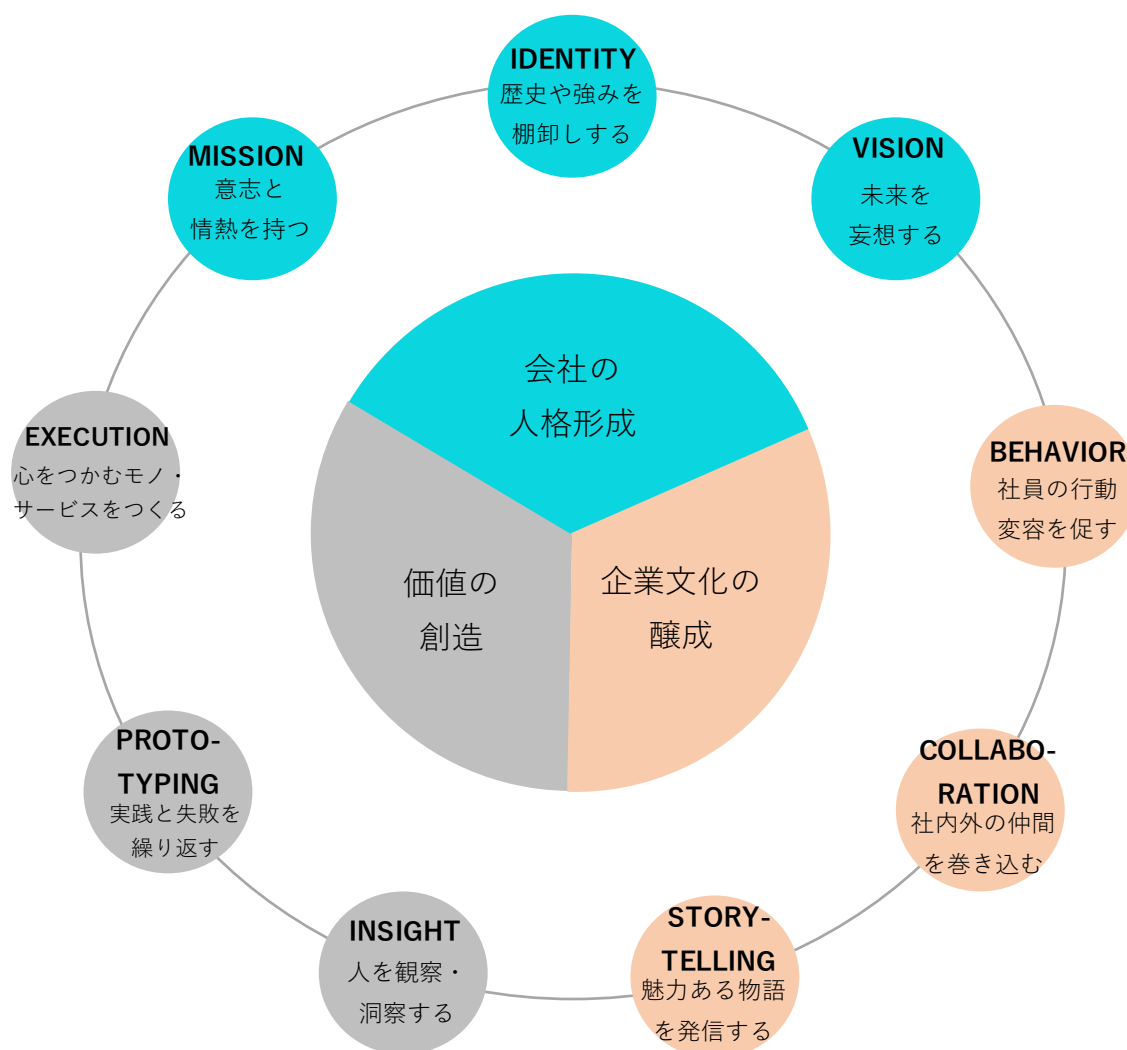
■ 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック

デザイン経営に対する関心と注目が増すなかで、企業（特に中小企業）におけるデザイン経営の導入を加速するため、特許庁は「みんなのデザイン経営 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」を発表した。ここでは、デザイン経営を3つのフレーム（人格形成・文化醸成・価値創造）で整理した上で、各フレームをさらに9つの要素に分解している。同ハンドブックでは、デザイン経営の導入にあたって、9つの要素のどこから取り組むかといった手順は無く、自分達にあったやり方での実践を進めている。まずは自社の課題を掘り下げ、課題解決してくれる9つの要素のうち必要な要素は何かを洗い出し、その上で先行企業等のケースをもとに、自企業に沿ったオリジナルのデザイン経営レシピを作ってみようと提案している。

⁴ <https://www.jidp.or.jp/2020/11/25/DesignManagementReport>

⁴ https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/chusho/chusho-handbook.pdf

図表 1－4 デザイン経営の3つのフレームと9つの要素（入り口）



資料）特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営」

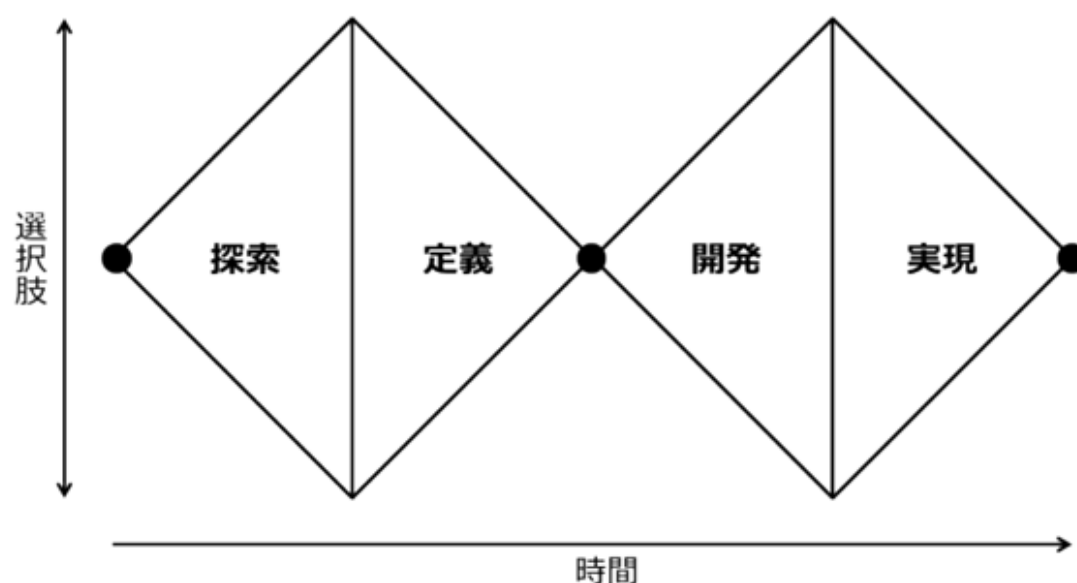
■デザインのプロセス

○ダブル・ダイヤモンドモデル

デザイン経営はデザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営手法であるが、デザインのプロセスを一般化したモデルとして、英国デザインカウンシルが発表した「ダブル・ダイヤモンド」モデルがある。

このモデルでは、デザインプロセスを4つの段階「探索」「定義」「開発」「実現」に分けており、2つのダイヤモンドは、発散と収束が繰り返されることを意味している。4段階のうち、「探索」では、市場調査やユーザー調査などから最初のアイデアや着想を得て、「定義」では、探索フェーズで得られたニーズの解釈と整理を実施する。つまり、経営における課題の設定を実施するといえる。「開発」では、定義フェーズにおいて設定された課題に対して、多様なインスピレーションを得た上で複数の解決方法を導き、「実現」では、開発した複数の解決方法のプロトタイプを市場に投入し、改善等を重ねながら解決方法を絞っていくことを意味する。

図表 1－5 ダブル・ダイヤモンドモデル



資料) 経済産業省「デザイン政策ハンドブック 2020」

○デザイン態度⁵

「ダブル・ダイヤモンド」モデルなど、デザインのプロセスを進めることで、企業がデザインをより効果的に活用していくためには、デザイナーが持つ志向性（デザイン態度）をよく理解した上でマネジメントしていくことが重要であると考えられている。

例えば、デザイン学者のカミル・ミヒレウスキ は、プロのデザイナーが持つ信念や文化に着目し、デザイン態度の特徴的な要素として以下の5つを示している。デザインの方法論が注目されやすい一方、このようなデザインの文化や態度的な側面を組織や個人がいかに取り入れ、育むかは重要な課題だといえる。

- ① 不確実性・曖昧性を受け入れる
- ② 深い共感に従う
- ③ 五感をフル活用する
- ④ 遊び心をもつものごとに息を吹き込む
- ⑤ 複雑性から新たな意味を創造する

○ビジネスモデルキャンパス（BMC）

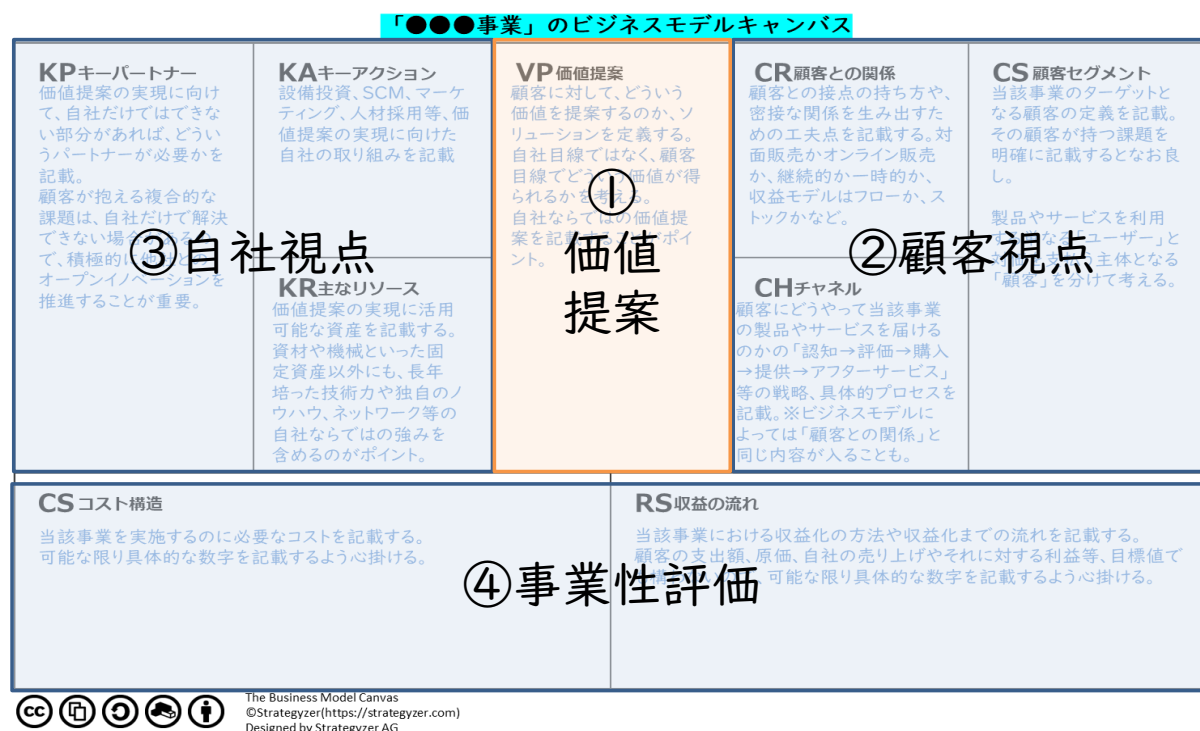
ビジネスモデルキャンパスとは、顧客に価値提供を行うための仕組みや必要な取り組みを整理したフレームワークのことを指し、①価値提案、②顧客視点、③自社視点、④事業性評価に関する9つの要素で構成されている

そもそも BMC は、「市場に求められるビジネスモデルづくり」を目的としたツールだが、機能

⁵ このパートについては、経済産業省「デザイン政策ハンドブック 2020」からの引用

やスペックではなく顧客が実現したいことを起点とした価値を提案すること（コトづくり⁶）や、そのために顧客視点を徹底すること（重視すること）、価値の提案が企業のブランド力向上とイノベーション力に資するなど、結果的にデザイン経営との親和性が高いツールとなっている。

図表 1－6 ビジネスモデルキャンバスの4つの視点と9つの要素



資料）九州経済調査協会作成

⁶ 付加価値の源泉が、モノからモノが生み出す機能・効用（＝コト）にシフトする中で、顧客が実現したいコトを起点としたビジネスモデルの開発のこと（（公財）九州経済調査協会「デザイン思考を活用したコトづくりのすすめ」）

2. 商店街におけるデザイン経営

■商店街をとりまく環境

高度成長期以降、かつては、製品・サービスを提供する商店と、製品・サービスを購入利用する顧客の交流の場として、商店街は賑わいの場となっていた。しかし、大型小売店との価格競争と来街者減少に伴う売上減、少子高齢化に伴う市場そのものの縮小、ライフスタイルの多様化、EC 市場の拡大等の環境変化の波にのまれ、全国各地の多くの商店街は衰退し、かつての賑わいを失いつつある。

■商店街のあり方を問い直す手法としての「デザイン経営」導入

かつての賑わいを失いつつある商店街の活性化を目指すべく、行政も商店街組合に対して施設整備やイベント等の開催支援といった各種補助金による支援を行ってきた。補助金による支援により、一部の商店街では賑わいを取り戻したものの、全体的な衰退に歯止めがかからなかった。また、補助金による支援以外にも商店街に対する専門家派遣等の実施も行われており、一定の効果を上げたものの、時間が経つと効果や取り組みそのものが長続きしないケースがあるという課題感がある。

このように、商店街をとりまく環境が大きくそして急速に変化するなか、過去に実施されてきた既存の支援策では、商店街の再生に繋がりにくい時代となった。補助金でのサポートや専門家派遣は、賑わい回復の支援や、アーケードやカラー舗装、お客様駐車場などの設置経費の補助など、来街者の復活やインフラ整備といった対処療法の色彩が強い。これら既存の支援策は、今後にも必要な支援策ではあるが、商店街の全体的な衰退を止められなかったため、現在は「商店街の新しいあり方」を探索する必要性が高まっている。

こうした状況変化を受けて、本調査において、新たな手法として、「デザイン経営」は有効という仮説を持ち、以下、商店街におけるデザイン経営の活用方法の検証・検討を行った。

3. アンケート結果から分かること

1) アンケート実施の意図

商店街のデザイン経営の実践事例の調査・分析のため、すでにデザイン経営的取り組みを行っていると思われる商店街等へアンケートを行った。

調査対象は、九州管内外の商店街とネットワークを有し、今後価値の創造や発展をしそうな商店街に対して知見を有する株式会社ホーホウ（本調査事業における再委託先）が九州各県より抽出した商店街および、九州内各県商店街振興組合連合会経由で、各連合会傘下の商店街にアンケートを実施した。なお、アンケート結果から、商店街×デザイン経営の要素を整理するとともに、ヒアリング先の抽出も行った。

アンケートの設問は、商店街×デザイン経営の「仮説」として、既存のデザイン経営の入り口にある大きな3つのフレーム（人格形成・文化醸成・価値創造）に関する取組の有無を、ここ数年の商店街での取組と合わせて確認する形で設計した。それにより、デザイン経営的取組が、商店街による新しい価値の創造や、商店街の発展に資する取組につながっているか、またそのポイントはどこかを推測する形とした。

2) 仮説の設計：前提となる3つのフレームと、商店街に必要なデザイン経営の要素の洗い出し

各商店街等のあり方や活動が前述の「デザイン経営のプロセス」の要素や「価値提案（コトおこし）」に連動すると思われる要素があるのではないか、という仮説を立て、「みんなのデザイン経営」における3つのフレーム・9つの要素からなる、中小企業におけるデザイン経営の要素をベースに質問項目を作り、商店街に必要なデザイン経営の要素（仮説）を抽出できるようにした。

①商店街の人格形成（存在意義）

（該当するポイント・必要な要素仮説）

- ・ 地域住民・コミュニティと連携した将来像の設定（商店街としての存在意義の問い直し）
- ・ 商店街の「強み」（の棚卸し）（顧客・地域ニーズや顧客の苦心の解消に繋がる「強み」）

（質問項目）

- ✓ まちづくりと連携した将来像の有無
- ✓ 商店街組合・関係者（地域住民やコミュニティ）間でまちづくりと連携した将来像の共有有無
- ✓ 将来像や役割の（組合組成時からの）変化有無

②商店街としての価値の創造

（該当するポイント・必要な要素仮説）

- ・ 販売物やサービスなど
- ・ 価値提案（コトおこし）のターゲット（顧客）・ターゲットが達成したいこと（ターゲットが苦心していること）の把握または明確化

- ・ 顧客・地域ニーズの収集と深掘り
- ・ 販売チャンネルの開拓

(質問項目)

- ✓ 商店街振興のための新しい取組
- ✓ 来場者の多いイベントの実施有無

③商店街固有の文化の醸成

(該当するポイント・必要な要素仮説)

- ・ 将来像の実現主体に「外部の人」が参画（各種「デザイナー」など）
- ・ 将来像を実現する体制・仕組みが固定的ではない（気軽に発言できる、気軽に動ける）（地域住民・コミュニティにもジョブがある）
- ・ 賑わいの演出に対する工夫

(質問項目)

- ✓ 商店街振興のための活動の主体・方法について：商店街組合活動やイベントに商店街組合外の人参加の有無
- ✓ 活動の体制・仕組みについて：商店街組合活動やイベントの開催は、年齢・立場に関係なく自由に気軽に発言したりプロジェクトを実行できる体制になっているか
- ✓ 商店街およびその周辺における地域コミュニティの将来像の情報発信方法について
- ✓ 商店街の将来像づくりや外部の人が参加するようになったきっかけや人が集まる商店街づくりのために工夫していること

3) アンケート結果の概要

結果については統計法の関係から集計を行わず、回答の傾向のみを以下まとめる。

①商店街の人格形成（存在意義）

将来像は「持っている」という回答が多かった。また、「持っていない」という回答者のほとんどが、「今後持ちたいと思っている」と回答をしている。

将来像の共有が関係者とどこまでできているか、という質問については、「されている」という回答はほとんどなく、「おおよそされている」「されていない」状況であることが多かった。将来像や将来像の実現に向けての取組に関する情報発信については、SNSの活用やメディア、ホームページを活用しているという回答が多かった。

また、将来像は過去5年で変化しているところが多かった。コロナ禍前の2015年から2019年あたりに動きがあった商店街等については、リノベーションなどのまちづくりなどの取組を先んじて行っており、現在、面白い取組の具現化につながっているようである。また、コロナ禍により活動に工夫を持った商店街と、活動に制限がかかった意見と双方がみられた。

②商店街としての価値の創造

将来像の実現に向けての取組については、イベントを実施していると回答した商店街等が多く、その他、「空き店舗対策」や「交流拠点の整備」「歴史・文化資源などの、地域資源を活用した取組」が多かった。

従来の商店街における「賑わい」とは、個店の売上が上がることや、人通りが増えることなどを指すことが多かったが、現状では、売上や人通りの増加以外の部分を成果と捉える（捉えざるを得ない）現状がある可能性がみられた。人通りが増える、売上が上がったと答えた商店街等は多くはなかった。「増えた」「上がった」と回答した商店街等について、そのきっかけは、「メディアや SNS での広報」「商店街組合外の人の参加・取組があった」「人気店舗が出店した」などの意見があった。

③商店街固有の文化の醸成

商店街の人だけでなく、外部の参加者と一緒に活動を行っているという回答が見られた。外部の参加者の属性も、「自治会町内会」、「ボランティア団体」、「教育機関」、「まちづくり団体や会社」、「他の商店街」など多様であり、不動産業者やデザイナーの関与はほとんどなかった。また、商店街組合活動やイベントの開催について、年齢や立場に関係なく自由に気軽に発言したり、実行したりできる体制に（ある程度）なっていると答えた商店街等がほとんどであった。その他、情報発信やイベントに対して反響があり、その反響によって新たな関係性の継続と構築ができ、更なる動きにつながっているパターンがいくつか見られた。

4)3つのフレームの該当状況

①商店街の人格形成（存在意義）

今回、「将来像」の中身については質問をしていない。よって、個店が日々の売上を確保するためだけでなく、商店街コミュニティの活性化や暮らしや地域をよりよくしたいという思い等、これまでの商店街等のあり方を改めて考え、商店街等での取組の価値を見いだせている人の関与もしているかは、別途、確認が必要である。

②商店街としての価値の創造

価値創造（コトおこし）のターゲット（顧客）・ターゲットが達成したいこと（ターゲットが苦心していること）の把握ないし明確化までは取り組めていない商店街等が多い印象であった。商店街の取組やイベントの取組を、商店街以外の外部の参加者で行うことで、顧客・地域ニーズの収集や深掘りにつながっているのではないかと推察できる。

③商店街固有の文化の醸成

将来像の実現主体に「外部の人」が参画している商店街等がほとんどであった。ただし、外部の人は、デザイナーに限らず多様であった。将来像を実現する体制・仕組みが固定的ではない（気軽に発言できる、気軽に動ける）商店街が多かった。

以上の通り、多くの商店街等は、将来像をもち、それを実現する取組に外部の人材も多様に参画し、商店街の発展に資する取組につなげていることが分かった。

4. ヒアリング調査

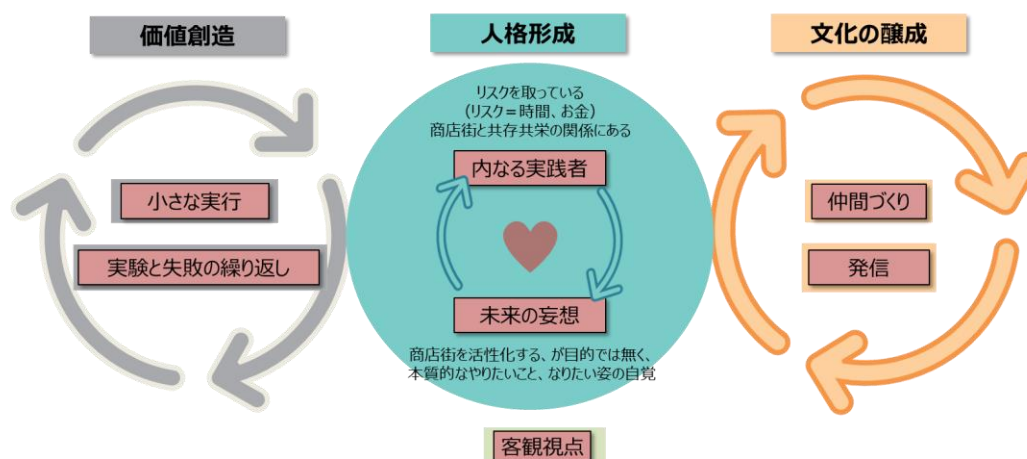
本節ではヒアリング調査から分かった、商店街におけるデザイン経営のフレーム（仮説）についてのまとめと、ヒアリング先の事例紹介について掲載する。

商店街におけるデザイン経営について(ヒアリング調査による分析)

ヒアリング調査では「みんなのデザイン経営 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック（以下みんなのデザイン経営）」において示されているデザイン経営「9つの入口」を元に、商店街におけるデザイン経営のフレームおよび、それらを構成する要素の分析を行った。

その結果、商店街におけるデザイン経営については、「みんなのデザイン経営」において示された3つのフレーム（人格形成・価値創造・文化の醸成）にそれぞれ2つの要素がぶら下がり、加えて客観的視点の重要性があると、本調査では定義する。

図表 1-7 商店街におけるデザイン経営



①人格形成について

■内なる実践者の存在

商店街の活性化が、「自分の家業等の売上向上や継続のため」や、「自身の人生を豊かにするため」のように自分事となっており、直接的には本業と一見関係がないと思われる取組に対してリスクを負い、時間・資金面でのコストをかけている内なる実践者が存在する。また、内なる実践者の特徴として、もともと地元の人間であったが、外部で家業や商店街とは異なるキャリアを積んだ後に戻ってきて取り組みを始める、Uターン者が多いことがあげられる。

六日町通り商店街	「cafe かいめんこや」を開業した杉浦氏 歴史あるまち・商店街の人に思いを持つ移住者
大牟田市銀座通商店街	大牟田で不動産業・飲食店経営を営む富山氏 人流創出と空き店舗対策から文化の継承に至るネットワーク づくり
(一社) 東彼杵ひとこと もの公社	Uターン者である地元コンビニエンスストアを経営する森氏 「こんな暮らし方をしたい」「こんなことをやりたい」を語り 合う場を設定
本渡中央商店街振興組合	Uターン者である「靴のやまだ」代表の山田氏 交流が生まれることで、いろんな事業者同志、クリエイターが つながる場づくり
騎射場中央通り会	Uターン者である地元で不動産経営をする須部氏 エリアの価値向上を目指す 既存商店街と新たな取り組みとの結節点

■未来の妄想

上記の内なる実践者が、「商店街の活性化」という目的ではなく、より具体的に実現したい商店街を含めた地域社会の未来を妄想している。また、事例によっては内なる実践者とその協力者によって、妄想の共創・共有が進んでいる。

六日町通り商店街	個性的な人同士の顔が見える関係性の輪が 100 人いるまち
大牟田市銀座通商店街	全国から応援される文化を継承した商店街 20 年後・30 年後も住みたい・働きたいと思える街づくり
(一社) 東彼杵ひとこと もの公社	面白い人たちの小商いの集積による「結」を大切にするコミュニ ティ
本渡中央商店街振興組合	空き家を活用したチャレンジショップの広がり 高校生がチャレンジができる場 歩きたくなる・集いたくなる場づくり
騎射場中央通り会	コミュニティ形成と人材育成による活性化 「のきさき市」を通した毎年実施される将来像の議論と共有

②価値創造について

■小さな実行

妄想した未来の実現に向けて、1つ1つのスケールは小さくとも、内なる実践者とその仲間たちで「小さな実行」を重ねている。

六日町通り商店街	交流拠点の整備 (cafe かいめんこやの開業) 「くりこま夜市ナイトマーケット」のアップグレード
----------	--

	六日町合同会社でのサブリース
大牟田市銀座通商店街	NP0 法人 green bird によるごみ拾い まちづくり会社 大牟田ビンテージのまち（株）の立ち上げ 地元コーヒーサロンのメニュー継承
（一社）東彼杵ひとこと もの公社	「Sorrisoriso（ソリッソリッソ）」のリノベーション事業 シェアキッチン型出店の「パッチワークプロジェクト」
本渡中央商店街振興組合	天草 Asoviva プロジェクト（まちはみんなの遊園地 in 銀天 街）
騎射場中央通り会	市民参加型 DIY リノベーション

■実験と失敗の繰り返し

妄想した未来の実現に向けて、小さな実行を繰り返し、失敗したらその経験を生かして改善するといった「振り返り」を短期間で進めながら、次の小さな実行につなげている。

六日町通り商店街	空き店舗調査の実施 商店街内で危機感の共有がなされていないことを受け、ビジ ョンの共有について模索 考えの異なる実践者も受容し、協働を模索
大牟田市銀座通商店街	アパートの DIY リノベから店舗系 DIY リノベへ 街なかストリートデザイン事業による空き店舗と起業者のマ ッチング（2017～2022 年）
（一社）東彼杵ひとこと もの公社	「パッチワークプロジェクト」 若手茶農家の試行錯誤とチーム化
本渡中央商店街振興組合	プロジェクトを続けることで認知度向上を図る 月 1 回のイベントだけでなく、普段から過ごせる場づくりの 模索
騎射場中央通り会	学生の「のきさき市」への参加は 3 回目以降 毎年、実行委員会によるコンセプトづくり

③文化の醸成について

■仲間作り

小さな実行や実験と失敗、そして発信を繰り返すことは、商店街内外の人々に対する PR となる。小さな実行に共感したり、参加・協力する人達が仲間になり、活動の継続と拡大が進む。商店街外の人としては、行政関係者や商工会議所に加え、これまで商店街との関係が薄かった地域住民や学生、教育機関などが含まれているのが特徴的である。更に、地域外の人や、商店街への出店希望者など、これまで地域と無縁だった人も、取組に共感すれば「仲間」となることがうかがえる。

六日町通り商店街	定期的な情報共有による行政・商店会との関係構築 「cafe かいめんこや」での各種イベント・交流 人をつなぐ交流イベント「六日知らず」
大牟田市銀座通商店街	DIY リノベによる地域住民巻き込み、店舗再生 再生した空き店舗に対する新規出店者 クラウドファンディングによる資金調達 日本フィル大牟田公演の事務局担当
(一社) 東彼杵ひとこと もの公社	「Sorrisorisso (ソリッソリッソ)」のリノベーションにおける 巻き込み型のワークショップ 町外とのネットワークづくり (人材の見える化)
本渡中央商店街振興組合	実行委員会以外の高校生ボランティアの参加 出店を希望する地域事業者・団体等 保育園・小中学校、行政、商工会議所など
騎射場中央通り会	実行委員会以外のボランティアキャストの参加 毎年入れ替わる大学生参加者 テーマにより連携する地域事業者 (店舗等) 小中学校、地元の商店街組織、行政など

■発信

前述の通り、小さな実行について発信を行う事が、新たな仲間作りにつながる。またメディアへの発信、SNS を活用した能動的な情報発信等を通して来街者の取り込みや、資金調達・事業の推進を加速させている。

六日町通り商店街	イラストマップの作成、スタンプラリーの実施 六日町合同会社による情報発信、SNS、HP イベントでの交流を通じた口コミによる連鎖的な情報発信
大牟田市銀座通商店街	「マルシェのがっこう」を通じた全国向けの PR Facebook 等による発信
(一社) 東彼杵ひとこと もの公社	観光に加え移住や起業、出店や交流情報もまとめている「くじ らの髭 (ひげ)」による発信 町外とのネットワークの WEB での可視化 コロナ禍における情報発信支援
本渡中央商店街振興組合	新聞折り込みへのチラシの挟み込み 保育園・幼稚園・小学校・高校へのチラシの配布
騎射場中央通り会	「騎射場のきさき市」のメディアを通じた積極的発信 仲間や参加者が発信主体に

④客観的視点

内なる実践者との繋がりを有している他地域の内なる実践者や、まちづくりの経験が豊富な企業・有識者、地域おこし協力隊など、該当する商店街との関係性が薄く、慣習や固定概念にとらわれにくい外部の第三者との交流を通して、小さな実行や仲間づくり、情報発信等取組全般に取り組む上での客観的視点を得ることができる。そのことが商店街の慣習や固定概念と離れた小さな実行ならびに失敗を通じた修正・再実行を可能とする。また、外部人材が少なくとも、内なる実践者が移住者やUターン者であれば、その経験が客観的視点となり得る。また、仲間や関係者の属性や経験に多様性があれば、そこから客観的視点を得ることは可能である。

六日町通り商店街	地域おこし協力者 / 移住者
大牟田市銀座通商店街	DIY リノベの専門家 など
(一社) 東彼杵ひとこと もの公社	長崎県波佐見町西の原のまちづくりコミュニティ 移住者
本渡中央商店街振興組合	デザイン経営の勉強会を通じたデザイン経営への理解・知識 アンケートの実施 (2018 年)
騎射場中央通り会	メンター (地域起業家)

⑤本調査報告書で取り上げるヒアリング先

- 1) 六日町通り商店街 (宮城県栗原市)
- 2) 大牟田市銀座通商店街 (福岡県大牟田市)
- 3) (一社) 東彼杵ひとこともの公社 (長崎県東彼杵郡東彼杵町)
- 4) 本渡中央商店街振興組合 (熊本県天草市)
- 5) 騎射場中央通り会 (鹿児島県鹿児島市)

事例集の読み方について

ヒアリング調査の結果取りまとめた、後述する商店街の事例集については、以下の点に留意して作成した。

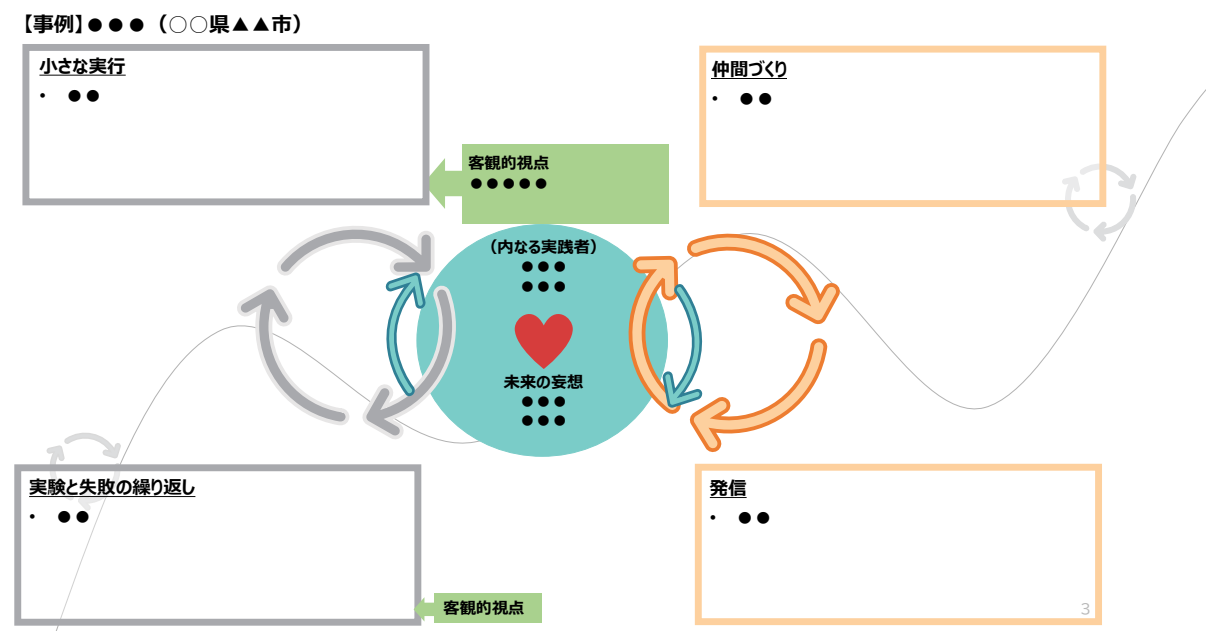
■事例の概要を示す

紹介の対象となった商店街の立地場所や店舗数といった基礎情報、特筆すべき点などから、事業の概要について紹介する。また、「再生」の内容および取り組みのきっかけ、再生に至った沿革について紹介する。

■事例に含まれるデザイン経営的なフレーム・要素にあてはめる

各商店街の取り組み内容に含まれる、デザイン経営における3つのフレーム、6つの要素、客観的視点について分類・明示している。

図表 1－8 商店街のデザイン経営的取り組み

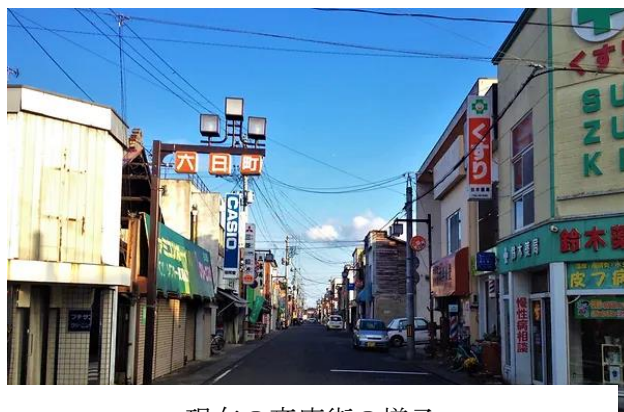


事例 1 六日町通り商店街（宮城県栗原市）

1) 事例の概要と沿革

①商店街概要

六日町通り商店街は、宮城県栗原市栗駒地区の中心商店街であり、かつて細倉鉱山で働く人やその家族でにぎわっていた商店街である。高度成長期以降衰退し、2007年には鉄道廃線も相まってさらに活気を失っていたが、2015年以降カフェ開業を契機として移住者を中心とした新規開業が増加した。



現在の商店街の様子

②「再生」の沿革

資料) 六日町通り商店街 Web サイトより

■概要

2015年に移住者が旧薬局の空き店舗を改装した、人と人をつなぐカフェ「cafe かいめんこや」を開店。開業準備と同時期に商店会に働きかけ商工会と連携して地域おこし協力隊を募集し、空き店舗調査を実施し、それを基に出店希望者とのマッチングを実施。

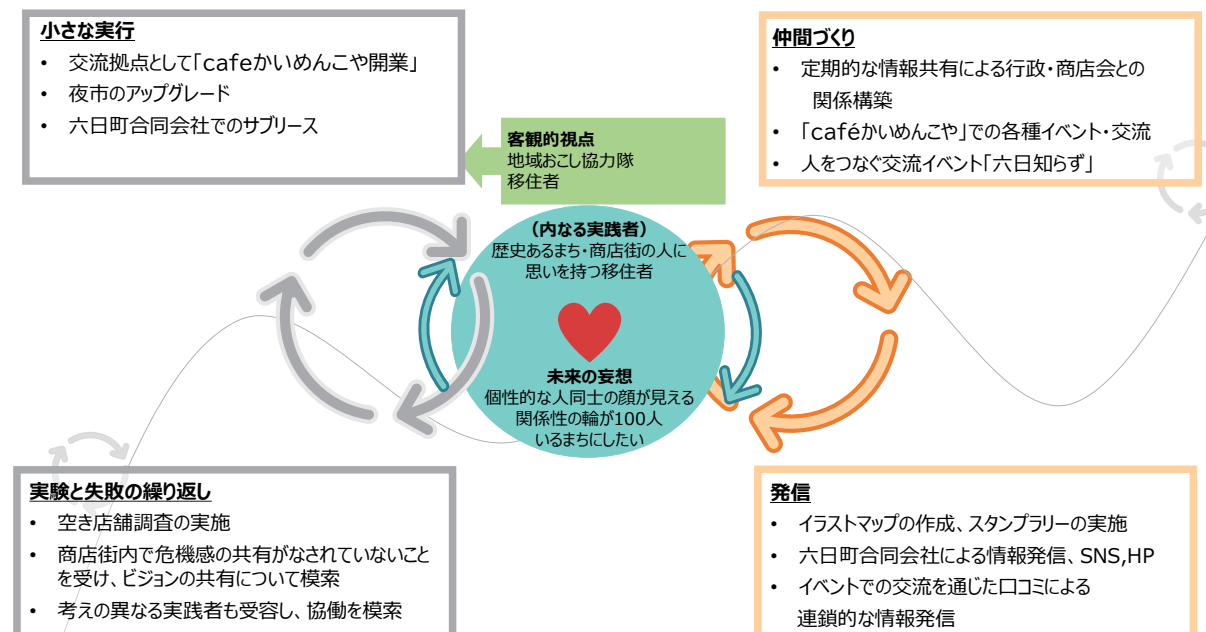
さらに2019年にはまちづくり会社「六日町合同会社」を設立し、開業支援事業や空き家の片付け、物件のサブリースなど移住者が開業しやすい仕組み作りを実施した。こうした取り組みの結果、この7年で17店舗の開業を達成した。新規店舗は「アウトドアと暮らしの道具店（ourthings）」「スープのお店（コトコト）」「鎌倉にある文具店の二号店（コトリ）」「ハンドメイドアクセサリー（ねこの森雑貨店）」「美容室（Maki）」「ラーメンとドーナツのお店（North West）」や「ご当地インスタント袋麺と駄菓子のお店（にじくじら商店）」「おとなのための小さな本や（六日町ナマケモノ書店）」など特徴的な店舗が多く、こうした六日町の独自の個性が人を呼び、観光客や店舗開業希望者を誘引するという好循環を生み出している。2023年には「まちのリビング・シェアハウス・ゲストハウス（名称未定）」「詩人の店（ササヤンカの村）」「コーヒー豆焙煎室（ムヨカ珈琲ロースタリー）」「ルアー工房（名称未定）」「土人形の店（名称未定）」が開業予定。

■「再生」の取り組みのきっかけ

取り組みの中心的な担い手は、移住者で、「cafe かいめんこや」を開業した杉浦氏である。元々商店街から車で10分ほどの距離にある「風の沢ミュージアム」という古民家美術館を運営しており、イベント等も共同で実施するなかで商店街の人と交流があり、楽しい人が多いまちという印象を有していた。下町人情のあるよい雰囲気、昭和の雰囲気のある場所で、面白い人となつながら生活したいという思いから、取り組みを開始する契機となった。そこで、まずハブとなる場所がないという現状を踏まえてコミュニケーションの拠点として「cafe かいめんこや」を開業させた。

図表 1－9 六日町通り商店街によるデザイン経営的取り組み

【事例】六日町通り商店街（宮城県栗原市）



2) デザイン経営的要素

① 人格形成～どんな商店街（になりたい）と言える～

■ 「内なる実践者」の存在

本事例における「内なる実践者」は先述の杉浦氏である。杉浦氏は土着への思いと人への思いを持っている。杉浦氏は元々栗駒地区に所縁はないが、これまで自分にとっての土着と言える土地を有していなかったなかで、人との濃いつながりや歴史あるまちの雰囲気愛着を感じている。また、人とかわかることは自分が生きていくうえで必須と感じており、特に面白い人と関わることで自体がモチベーションとなって活動を実施している。

■ 未来や将来像の妄想と共有

ありたい姿として、内なる実践者の杉浦氏は、個性的な人同士の顔が見える関係性の輪が 100 人いるまちにしたいと考えている。互いの顔が見える関係でありつつ、メンバーが固定化されず常に新しい刺激を受けることができる人数として想定した。その想定を元に、各商店の店主の個性と専門性が表れて、その個性に魅せられた人がたくさん集まった場所になればと考えている。画一的な世の中では面白くない、それぞれの地域の特色があることが良さであり、地方に出かけなくなる理由になるのではと考えている。マンパワーが足りないため、交流人口を増やしながら関係人口を増やしてプレイヤーを増やしたい思いがある。関係人口（交流人口）を増やしていくため、町の滞在時間を増やしていくことが大事で、宿泊所を作る等の構想がある。

一方で、商店会内で共有しているビジョンはなく、共通認識を持つことに課題を感じている。商店会の活動を万人が納得して「(自分の) 空き店舗を使っていいよ」という動きにつながらなければいけない。「閉まっていて良い」と思わないよう、意識の共有を行い意識変革につなげたいと感じている。

■妄想と共有を進める歴史や強みの活用

商店会が「活性化」している状態は、目に見えては「お金が回っている」という印象がある。

過去、高度経済成長期までは細倉鉱山に 24 時間稼働の鉱山があったことで、鉱夫やその家族が街に遊びに来ることで外貨が商店街に入り、商店街に暮らしている人は生鮮産品をはじめ生活必需品が全て商店街で購入できた。商店街内需でモノだけが回り、現金はツケ払いもできるなどしてほぼ必要なく、クレジット（信用）がお金ではない、そのような地域であった。

300 年以上の歴史があると言われている「くりこま山車まつり」は 9 つの地区が参加する地域最大の行事であり、毎年 7 月の最終土日に開催される。商店街がある地区では、その山車づくりは 5 月末から 2 ヶ月間、毎日夜の 7 時から 9 時まで行い、その後、遅くなるときは 12 時まで集まった人で飲んでいる。20 代から 70 代までが集まり一つのものを作ると連帯感も生まれるし、コミュニティの力も感じている。移住者や地域おこし協力隊も地域に馴染んでいく。他の地域でも祭りはあるが、老若男女問わず一つのことがやれるのは地域の宝である。

元々六日町通り商店街自体が多様な人を受入れる土壌でもあり、通常の都市部とは違うと感じる。莫大な資本がなくとも、ブルーオーシャンの環境で自分がやりたいことが追求できる。そのように、やりたいことを追求した人たちが集まるアミューズメントパークのような商店街になればと考えている。（企業はマーケティングなどを行い、何が売れるのかりサーチし、いかにして多くの人に売れる商品をつくり儲けることを目的としているが、個人商店は当然需要は考えるが、基本的に自分の好きなこと得意なことを突き詰めていくほうが成功に繋がるのではないかと考えている。お客さんに合わせるのではなく、自分が表現する価値を認めてもらうイメージ）

②価値の創造～課題を見つけ、繰り返し挑戦する～

■小さな実行・実験と失敗の繰り返し（挑戦しながらよりよいあり方と方法を探す）

交流拠点として「cafe かいめんこや」を開業し、その後、小さな実行の主体として、商店会に新たに「未来事業部」を設立してもらった。杉浦氏や移住者、アトツギ、地域おこし協力隊など「くりこま夜市ナイトマーケット」実行委員メンバーにより構成され、既存の考え方、取り組みに縛られずフットワークよく活動を実行できる体制づくりを行った。イラストマップの作成やスタンプラリーの開催など商店街の魅力発信を行う。空き店舗の調査は新規開業したい人のために情報が必要になり実施をした。いまだ空き店舗であっても貸してくれない所有者も多いため、継続的に開拓している状況であるが、合同会社で不動産のサブリースを行っている。現在は 2、3 件だが今後 30-40 件に増やして合同会社で新規雇用したいと考えている。

その他、40 年ほど続くくりこま夜市も取り組みを見直し、商店街のファン感謝デー的イベントとして、子どもスタンプラリーや、飲食・物販が並ぶナイトマーケット、音楽イベント等も開催している。

③文化の醸成～内外の人を巻き込んで、文化を共創する～

■仲間づくり

「cafe かいめんこや」が関係性構築のハブとなっている。当初はおいしいものを食べてもらう

という目的の店ではなく、面白い人材を発掘し、ともに何かやる仲間を作るための場として機能。「cafe かいめんこや」やイベント等で交流人口を増やしながら関係人口を増やしてプレイヤーを増やしていくことを意識していた。（現在は若い女性やカップルが多く来るようになってきており、「cafe かいめんこや」の果たす役割が変化しつつあるので方向転換を模索中である。）

例えば、2019 年 6 月より「六日知らず」という、毎月 6 日に参加費 500 円で食べ物と飲み物を持ち寄り、ゲストスピーカーを呼んで気軽にディスカッションできる場を提供し人のつながりを作る取組を行っている。移住してきた人たちの居場所・関係性づくり、ゲストスピーカーをきっかけとして、人のつながりができるような取組になっている。

元々、六日町通り商店街自体が多様な人を受入れる土壌を有しているが、考えが違う人も含めて多様な人材をすべて受け入れることを常に意識し大事にしている。毛色が違うからだめ、という考えはない。町にはいろんな人がいて当然なので、排除はしないようにしている。（面倒を起こしそうな人は排除します）祭りがキーとなって一つのものをみんなで作る連帯感でヨソモノも仲間になっている。

■商店街内外に対する新たな関係性の構築

まちづくりを行う杉浦氏・地域おこし協力隊は、様々な連携相手と新たな関係性の構築している。

連携相手	関係性
既存商店会	・ 定期的な情報共有（以前情報共有を怠っていたことへの反省、毎週 30 分のオンラインでの情報共有） ・ 各種イベントでの協働 ・ 関係性構築の結果、商店会の一部の理解者は、時に地域おこし協力隊の盾になってくれることも。
行政	・ 開業支援の取り組みに関して県の事業として取り組む。その他補助金活用においても県と協力（キーマン：かつて県商工金融課にいて、地域活性化への従事を希望して、地方事務所に希望異動した人物） ・ 月 1 で、市、協力隊、商店会、商工会、議員、六日町合同会社と情報共有。

■取り組みや関係性の情報発信（ウチ向け、ソト向け）

仲間が勝手に発信主体となり、連鎖的に情報発信している他、六日町合同会社による SNS、HP での情報発信が主である。<https://www.youtube.com/channel/UCIe7ODCVEgiQhoc1X7Kp3Vw> (YouTube) でも発信している。その他、「未来事業部」によるイラストマップの作成スタンプラリーの開催などでも商店街の魅力を発信している。また、「くりこま夜市」では、ナイトマーケットを開催して地域外からも来場者を呼び込んだことで開業希望者や企業にもユニークな商店街として認知されるようになってきている。（今年度 3 回開催、出店者数延べ約 150 店舗、来場者延べ推定 20,000 人、一日の売上で 20 万円超えの店舗が数店舗あった）

事例 2 大牟田市銀座通商店街（福岡県大牟田市）

1) 事例の概要と沿革

①商店街概要

大牟田市銀座通商店街は、大牟田市の中心地区に存在する 5 つの商店街のうちの 1 つである。JR ならびに西日本鉄道の大牟田駅から 300 メートルほどの位置に立地している。

②「再生」の沿革

■概要

大牟田市銀座通商店街（以下、銀座通商店街）では、2014 年以降、商店街におけるごみ拾いと空き店舗の DIY リノベーション、空き店舗と起業家のマッチングなどを通して、商店街の「再生」に関わる仲間を増やした上で、商店街内部での人流の増加と、空き店舗に対する新規出店を進めている。加えて現在では、まちづくり会社の創設や廃業した喫茶店のメニューの継承、地域づくり活動の事務局運営、地元でのマルシェを軸にした全国の人々と繋がる「マルシェのがっこう」等を通して、まちの文化の継承や仲間づくりを通じた関係人口増加に資する活動も展開している。

様々な活動の結果、銀座通商店街に活気が生まれ、人気が出た。結果として、2015 年に 20 店舗であった営業店舗・事務所等は、2020 年までに 13 店・事業所（商店街内に設定したモデルエリア内での数）が新規オープンすることで 32 店舗まで増加⁷した。

■「再生」の取り組みのきっかけ

取り組みの中心的な担い手は、大牟田出身で、大手玩具メーカーに就職後、2008 年頃に家業の不動産・飲食店経営を継いだ、富山 博史氏である。富山氏が家業を継いだ当時、大牟田市は少子高齢化にともなう人口減が進み、まちの活気の喪失と空き家が増加する課題があった。自身の子どもを含めた大牟田市の子どもたちの未来に対する漠然とした不安と、自社の経営課題解決を起点として、様々な活動に取り組み始めた。NPO 法人 green bird による、2014 年から始まった「ごみ拾いでまちをカッコ良くする」活動でまちを綺麗にする機会を共創し、2015 年から取り組む自社賃貸物件（アパート）の DIY リノベ賃貸などで、自社経営の業績改善が進んだ。その後、自社物件の利用者から「いい物件があっても、前の通りが暗いとなんだか怖い印象がある」との声を聞き、「まちづくり」について考えるようになり、自社の事業を通して地域の課題の解決を目指すようになった。



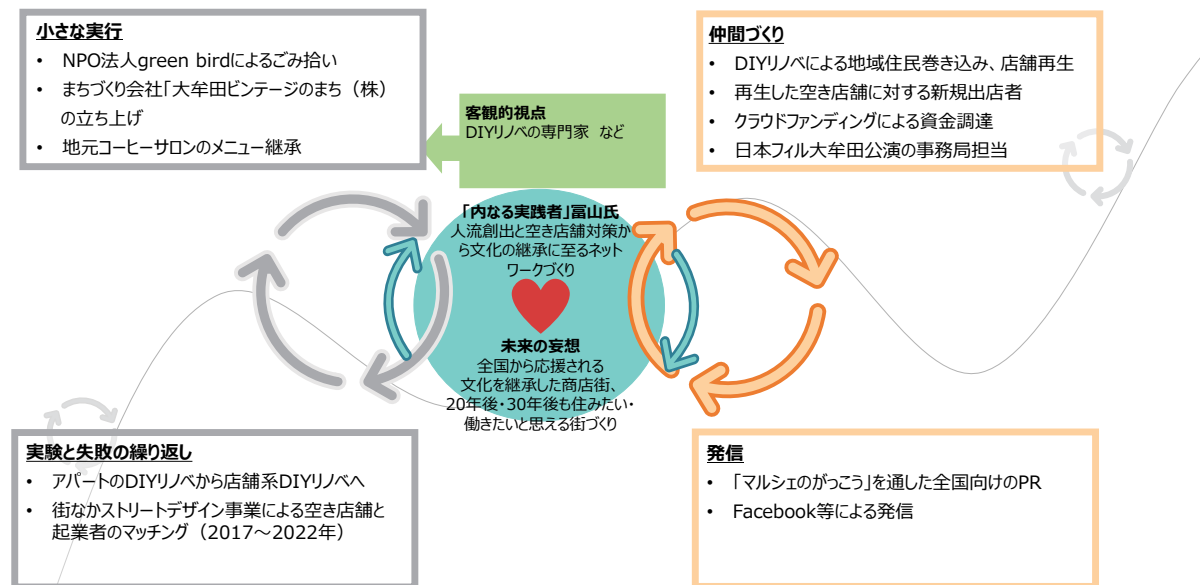
ゴミ拾い「green bird」

資料）富山氏提供資料より

⁷ 1 店舗が閉店

図表 1-10 大牟田市銀座通商店街によるデザイン経営的取り組み

【事例】大牟田市銀座通商店街（福岡県大牟田市）



2) デザイン経営的要素

① 人格形成～どんな商店街（になりたい）と言える～

■ 「内なる実践者」の存在

本事例における「内なる実践者」は先述の富山氏である。富山氏は同地域で不動産業と飲食業の経営をしており、人流が増えて、銀座通商店街を中心とした大牟田の価値が高まることで直接的に本業にもプラスの影響が出ることから、まちづくりに対して「自分ごと」として取り組む動機を有している。もともとは自身の本業起点の活動であったが、富山氏が取り組みの中心となることで、結果的に富山氏が、地域住民や学生などの希望者も参加が可能とする、参加型まちづくりイベントとしての側面を持つ DIY リノベや、まちの文化の継承といった諸活動を通した、ネットワークづくりの担い手となっている。

■ 未来や将来像の妄想と共有

銀座通商店街は、DIY リノベを中心としたネットワークの形成により様々な活動が展開されているため、それぞれの活動において将来像に関する意識のすり合わせや共有が進んでいる。とはいえ、街なかストリートデザイン事業の背景となったテーマや、DIY リノベからまちの文化の継承へ活動が拡大したことを考慮すると、全国から応援する街、文化を継承する街、20 年度・30 年後も住みたい・働きたいと思える街づくりといった内容が、関係者が考える未来や将来像になっていると思われる。

② 価値の創造～課題を見つけ、繰り返し挑戦する～

■ 小さな実行

銀座通商店街ならびに大牟田の中心地市街地をとりまく活動は、NPO 法人 green bird と募集したボランティアによる街なかのごみ拾いの活動と、富山氏の自社賃貸物件の DIY リノベでか

らスタートしたといえる。まちの雰囲気を明るくしつつ、自社賃貸物件の資産価値を向上するこれらの活動は、現在も続く取り組みである。

また、ソーシャルビジネスの視点にたって立ち上げられたまちづくり会社である、大牟田ビンテージのまち(株)(代表取締役: 富山氏)も、銀座通商店街ならびに大牟田の中心地市街地に果たした影響力も大きい。同社は、2010年代は賃貸マンションなどを対象としたDIYリノベーションにより、大牟田の古いビルやアパートの価値向上に貢献しつつ、街や建物などへの愛着を通して、活動の仲間を増やした。2020年以降は、廃線となったかつての路面電車を西鉄大牟田駅前に設置・活用して、「古くて新しい」を



空き店舗のDIYリノベ
資料) 富山氏提供資料より

テーマにしたカフェ「hara harmony coffee」を2021年に開業。銀座通商店街の老舗で2019年に閉店した「コーヒーサロンはら」で長年愛されていたコーヒーを引き継ぎ、新たなメニューとしてオリジナルのフルーツサンドと組み合わせて販売するなど、まちの文化の継承にも関わっている。

いきなり巨額の予算や多くのマンパワーを必要とすることのない、小さな取り組みの実行の積み重ねが、銀座通商店街ならびに大牟田の中心市街地「再生」の原動力となっている。

■実験と失敗の繰り返し(挑戦しながらよりよいあり方と方法を探す)

前述した店舗のDIYリノベが成功した一つの要因は、富山氏の家業ならびに大牟田ビンテージのまち(株)による、アパートなどの住居系のDIYリノベにより、小さな実験(実行)と小さな失敗を繰り返すという経験が挙げられる。実験と失敗を通した住居系のDIYリノベの成功体験により、店舗系DIYリノベにより発生する効果が実感できるようになった。

また、2015年からは、大牟田市と大牟田商工会議所が始めた事業「街なかストリートデザイン事業」(大牟田ビンテージのまち(株)が受託)が始まり、空き店舗と起業家のマッチングが進められた。事業開始にあたっては、地元でワークショップを開催し、そこには商店街メンバー、物件所有者、地域住民、市役所職員、事業を始めたい人、学生など多種多様なメンバーが参加し、その中からシャッター商店街に興味がある・関わりたいと考える人が潜在的に存在することが判明し、以後、トライアンドエラーを繰り返しながらマッチングが進み、2015年から2020年にかけて、13店・事業所の新規オープンという結果につながった。なお、店・事業所の新規オープンは、大牟田ビンテージのまち(株)単独での活動成果ではなく、様々な関係者と共に地域一体となった取り組みの成果である。

ワークショップには、大牟田外でDIYリノベーションによる店舗再生に実績のある、複数の専門家など、元々大牟田との関係が薄い有識者も参加し、自身の経験に基づくアドバイスを実施することで、取り組みは加速した。

さらに、2022年にはまさに実験と失敗を繰り返すための新たな拠点として、小商い及び交流の

新たな拠点づくりを DIY ワークショップも交えつつ行っている。

③文化の醸成～内外の人を巻き込んで、文化を共創する～

■仲間づくり

銀座通商店街の「再生」の要素の1つは、DIY リノベを中心としたネットワークの形成であったため、様々な「仲間づくり」への取り組みが進んだ。街なかストリートデザイン事業を通じた地域住民の参画や店舗再生は前述の通りだが、同事業などを通して銀座通商店街に進出した店主も、関係者や地域住民とまちづくりを共有する「仲間」となっている。

他にも、全国に大牟田のファンをつくるための活動の周知を兼ね、前述の「マルシェのがっこう」の活動資金を調達するクラウドファンディングを展開することで、活動開始前から企画内容について知ってもらうことで、ファン・応援者といった仲間を増やしている。なお、クラウドファンディングをきっかけとして「マルシェのがっこう」に参加した人もいる。

さらに、大牟田ビンテージのまち（株）前述のコーヒーサロンはらの元店主が運営していたクラシックコンサート（日本フィル大牟田公演）の開催事務局を担当することで、クラシックファンの一部が、大牟田のファン・応援者となっている。

また、先述した小商い及び交流拠点は福岡市在住の（株）樋井川村の吉浦氏が富山氏の取り組みに共感し自らリスクを負って購入した物件である。覚悟を持った仲間の輪が市外も含めて広がっている。

■取組や関係性の情報発信

これまでに紹介した DIY リノベなどの取り組みは、朝日新聞、読売新聞といった全国紙や、西日本新聞や有明新報といった地元紙・地域紙など、様々な媒体で紹介されて、新たな仲間づくりに対して寄与しているが、商店街関係者が能動的に情報発信ツールとして活用しているのは、前述のクラウドファンディングと SNS（富山氏の Facebook）である。

富山氏の Facebook は、全国の大牟田ファンや商店街や地域の再生に関心が高い人がフォローすることで、銀座通商店街や大牟田の様々な活動の PR を可能としている。



hara harmony coffee と富山氏
資料）富山氏提供資料より

事例3 一般社団法人東彼杵ひとこともの公社（長崎県東彼杵郡東彼杵町）

1) 事例の概要と沿革

① 商店街概要

一般社団法人東彼杵ひとこともの公社は、長崎県東彼杵町に設立されたまちづくり会社である。長崎県東彼杵町はこれまで、長崎市・佐世保市間の通過点となってきた地域であったが、東彼杵町千綿地区の交流拠点を中心に周辺に個性的な店舗が集積し、若い人々が集うエリアとなっている。

② 「再生」の沿革

■ 概要

2015年に古い米倉庫を改装し、集合型店舗兼交流拠点「Sorrisoriso（ソリッソリッソ）」を交流拠点として、またUIターン者の試験出店場所として活用。2017年にはまちづくり団体一般社団法人東彼杵ひとこともの公社を発足し、地域を発信するウェブサイト「くじらの髭（ひげ）」を立ち上げ地域の魅力の掘り起こしと情報発信を強化した。また、同公社は新規出店者へのアドバイス、支援も実施したことで、UIターン者の起業や雇用創出につなげ、地区外から個性的な人と店が集積した。その結果2015年からの約5年間で約20軒の店舗が開業し、さらにエリアの価値が高まったことで連鎖的に共感した個性的な店の出店が続いている。結果として人気のおしゃれスポットとして一躍有名になり県内外から集客が広がり、それがさらに新たな店舗開業に結びつくという好循環を生み出した。

2020年からは取り組みの第2フェーズとして、町外のキーパーソンとのネットワークの構築と見える化及び人材育成に取り組み、さらに持続的な営みづくりの取り組みを拡大させている。

■ 「再生」の取り組みのきっかけ

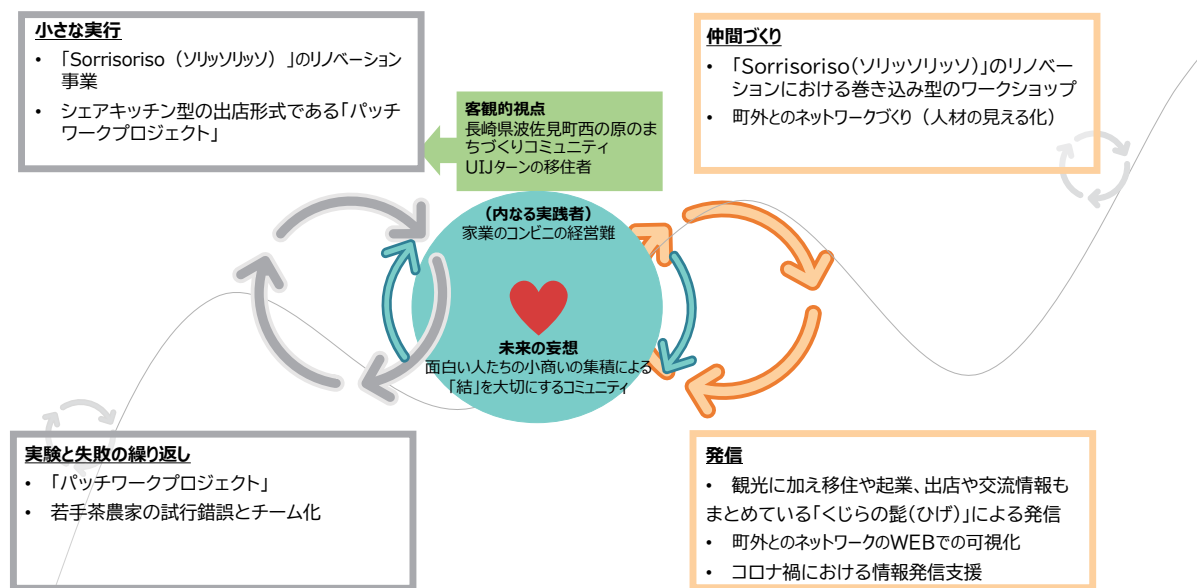
同公社の代表理事である森一峻氏はコンビニ本社に就職後、父が経営していた地元東彼杵町のコンビニの経営を受け継いだ。店の契約更新が難しいという話があり、自らの生業の危機に直面したことが、取り組みの契機となった。むしろ地方でも個人事業の生業のお店が成り立ったら面白いと考え、町ごと自分で変えるのは無理でも自分にできるスケールで「営み」を作っていこうと考えた。



交流拠点「Sorrisoriso（ソリッソリッソ）」
資料）くじらの髭 Web サイトより

図表 1-11 一般社団法人東彼杵ひとこともの公社によるデザイン経営的取り組み

【事例】一般社団法人東彼杵ひとこともの公社（長崎県東彼杵郡東彼杵町）



2) デザイン経営的要素

① 人格形成～どんな商店街（になりたい）と言える～

■ 「内なる実践者」の存在

本事例における「内なる実践者」は先述の森氏である。森氏は同地域でコンビニの経営をしており、地域が活性化することは直接的に本業にもプラスの影響が出ることから、まちづくりに対して「自分ごと」として取り組む動機を有している。この点は、森氏に限らず、ひとこともの公社のメンバーにカフェ経営や茶農家など自営業者が多いという点とも重なる。

■ 未来や将来像の妄想と共有

森氏の将来のありたい姿に影響を与えたのは、長崎県波佐見町西の原のまちづくりの中心的な担い手との交流である。波佐見町でのコミュニティの中で「結」の文化の重要性に気づき、人をつなぐコミュニティづくりを実施する契機となった。また、このコミュニティのメンバーとあり方を共有していたことで、のちにこのコミュニティのメンバーと東彼杵町でもプロジェクトを実施することになる。

東彼杵町での取り組み開始以降は、将来像の妄想と共有の場は Sorrisoriso となった。地元のプレイヤー同士が「こんな暮らし方をしたい」「こんなことをやりたい」といったことを Sorrisoriso で自然発生的に語り合う場を設けることで、プロジェクトの種が生まれている。

②価値の創造～課題を見つけ、繰り返し挑戦する～

■小さな実行

ひとことの公社の取り組みは、すべて少数のスタートで始まっている。新しい取り組みを行う場合には反発も大きく、森氏も活動の中でそれを実感したが、情報共有はするものの初めから地域全体に理解してもらおうとせず、共感する仲間とともにまずは形にしていくことを優先して活動してきた。その最初の成果が再生の起点となった交流拠点 **Sorrisoriso** のリノベーション事業である。建築経験無しの有志により米倉庫の片付けからセルフリノベーションで実施した⁸。こうした片付けやリノベーションを通じ、米倉庫の片付けを一緒に実施したメンバーのうち3人がのちの **Sorrisoriso** 出店者にもなるなど、小さな実行が次のアクションの担い手を生む好循環を生み出している。



「**Sorriso riso** (ソリッソリッソ)」のリノベーションの様子
資料) くじらの髭 Web サイトより

また、**Sorrisoriso** で実施したシェアキッチン型の出店形式である「パッチワークプロジェクト」は、新規出店のハードルを下げ、「何かやりたい」という人がスタートで始めやすくする仕組みである。ひとことの公社では自らが小さな実行の実行者でありつつ、小さな実行者の支援者としての役割も果たしている。

■実験と失敗の繰り返し（挑戦しながらよりよいあり方と方法を探す）

森氏の取り組み自体が試行錯誤の連続である。Uターンして戻ってきたばかりの頃はイベントを盛んに実施していたが、どうしても一過性で終わってしまうことに課題を感じ、拠点づくりの必要性を感じて **Sorrisoriso** を作る契機となった。

また、先述の「パッチワークプロジェクト」については、まさに挑戦したい人の実験と失敗の場の提供を意味している。

さらに、**Sorrisoriso** での試行錯誤が地元産業の活性化に結びついた例もある。町内の鍵となる若手茶農家5人が **Sorrisoriso** にあつまり、**Tsunagu Sonogi Tea Farmers** としてチームを結成。ざくばらんな意見交換を行ったり茶の成分に関する実験を行ったり、あるいは外部の専門家を呼んでのディスカッションなどを実施、その中で既存の枠にとらわれないアイデアが生まれ、茶の品質向上にもつながり、全国の品評会での賞獲得や農家のチーム拠点となる株式会社 **FORTHEES** を設立するまでに至った。拠点がきっかけとなって営みが動いた事例である。

③文化の醸成～内外の人を巻き込んで、文化を共創する～

■仲間づくり

町内の主な仲間の広げ方として、UIJ ターンの移住者を呼びこむことが挙げられるが、ひとことの公社では基本的にはプッシュ型での売込みはせず、くじらの髭等での発信や口コミで興味を持った人が移住してくる、もしくは移住者同士のネットワークや偶然の出会いから、人が人を

⁸ 初期の活動資金については、町の資金協力や国の地方創生加速化交付金を活用した。

呼ぶ形で自然発生的に連鎖的な移住が進んでいる。

また、**Sorrisoriso** のリノベーションにおいては、地域の多くの住民を巻き込みながら実施し、事業と仲間づくりを一体的に展開している。

森氏は現在町内だけでなく人材育成と人材のネットワーク化にも力を入れている。「いとなみ研究室」という人材育成と人材のネットワーク化を目指す事業を長崎県と共同で実施中である。2022 年度は地域のまちづくりの担い手育成を目的として長崎県内各エリアのキーパーソンへの公開取材や、トークセッションディスカッションを行うなどの活動をしている。人材育成は時間がかかり、かついきなり面的に効果が現れるものではないが、点から線、面に連鎖的にひとものことが連鎖するはじめの一步として重要視している。

また、人材のネットワーク化に関しては、WEB サイト上で県内各地域のキーパーソンをマッピングして見える化してネットワーク化するプラットフォームをつくることで、町外とのネットワークを強化し、さらに広域での人と人とのつながりを生む仕組み作りを進めている。

ひとことものの公社は地域の強みとしての文化をまちづくりと丁寧に結び付け、文化を介して人の交流・コミュニティの形成を行っている。例えば「リュート演奏会」では、地域には琴にまつわる伝説があり、イベントを通じて地域の文化を伝えることを意識している。また、こうした文化的イベントは通常では交流しない客層同士が交わるため、多様な人材の交流の場となっている。なお、前提としてまずは地域の強みである地域の文化を知る活動も地道に行っている。地域のお年寄りに丁寧にインタビューをして地域の歴史や伝説を掘り起こすなどの活動も行っている。



いとなみ研究室のイベント

資料) くじらの髭 Web サイトより

■取組や関係性の情報発信

ひとことものの公社は、地域の価値あるものを丁寧に掘り起こし、正しく伝える質の高い情報発信と仕組み化に特に力を入れている。ウェブサイト「くじらの髭 (ひげ)」を立ち上げ、地域の魅力の掘り起こしと発信を強化した。観光情報を中心としつつも、移住や移住にともなう起業、出店や交流プログラムの情報もまとめているのが特徴で、まちとの多様な接点を設けている。

その他、コロナ禍には地域の事業者が突然対面での情報発信の機会を失うなどしたため、そういった事業者をひとことものの公社が支援するなどしている。

また、上記の「いとなみ研究室」では新たに専用のサイトを立ち上げる予定である。こうした県レベルの広域を対象とした情報発信に東彼杵町を落とし込むことで、より効果的に情報発信ができるようになる。

事例4 本渡中央商店街振興組合（熊本県天草市）

1) 事例の概要と沿革

①商店街概要

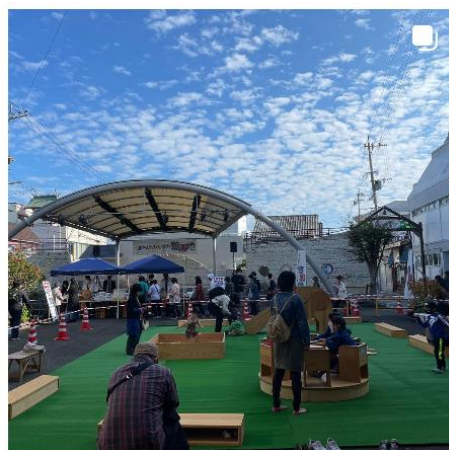
本渡中央商店街振興組合（銀天街）は天草市（旧本渡市）の中心にある、約 300m の天草島内唯一のアーケード商店街である。2023 年 2 月現在、組合員数は 44 名である。

1978 年に都市間バスや路線バスが乗り入れするバスターミナルの移転により人流が変わり、次第に衰退の一途を辿ることとなり、郊外型ショッピングセンターの進出や消費ニーズの変化に伴って利用客は減少し、シャッターを下ろしたままの店舗も増加している。業種は、主に衣料・飲食を中心とした店舗が多い。

②「再生」の沿革

■概要

本渡中央商店街振興組合（銀天街）（以下、銀天街）では、本渡中央商店街機構組合、天草まちゼミの会、本渡商工会議所、天草市産業政策課と協力する「天草 Asoviva プロジェクト」主催で、「まちはみんなの遊園地 in 銀天街」を毎月第 3 日曜日に開催している。「天草には遊園地がない。だったら自分たちで銀天街を遊園地にしちゃおう！！まちが遊園地に！天草ってこんなに楽しいんだ！」というコンセプトで、銀天街に来たことのない子ども達と若い子育て世代を主なターゲットとして、様々な企画を実施している。



天草 Asoviva プロジェクトの様子

資料) 天草 Asoviva プロジェクト Instagram より

GoTo 商店街事業を活用し、「まちはみんなの遊園地」事業として実施 1 回目は 2020 年 12 月に開

催、2 回目以降は 1 回目の売上や関係団体からの協力。寄付等により資金を集め、自主事業として、毎月第 3 日曜日に開催している。コロナ禍の影響で 6 回ほど中止となったが、2022 年 12 月で活動が 2 年となった。

■「再生」の取り組みのきっかけ

銀天街の存続に危機感を覚えた同商店街では 2018 年、商店街の活性化ビジョンをつくる目的で、高校生や老人会、子育て世代など多世代を対象としたアンケート調査を実施した。課題として上がったのが、子育て世代の商店街離れだった。課題に対応すべく、商店街の中で「天草まちゼミの会」（お店の方が講師となり、個店の知恵をお客様に伝えて商店街のファンを増やす取り組み）等を開催している。

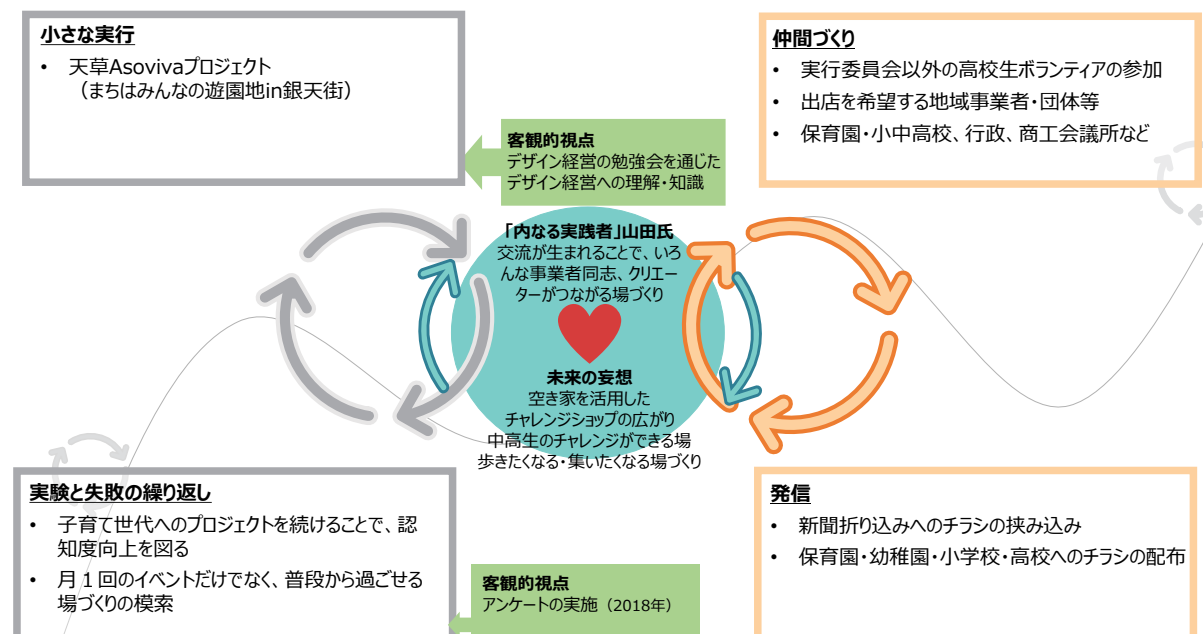
2020 年に入り、コロナ禍により、本渡商工会議所の天草桜祭り、子育て支援を行う「NPO 法人子育てネットワークわ・わ・わ（話・和・輪）」（以下、「わ・わ・わ」）のイベントの中止など、

様々なイベントが中止になった。イベントが開催できなかったことがきっかけとなり、団体同士が、商店街でなにか一緒に取り組みができないか、という話になった。商工会議所や「NPO 法人わ・わ・わ」が銀天街でイベントを実施するメリットとして、屋根のおかげで天候にイベント開催が左右されない、車が通らないので子ども達にとっても安全等がある。また、銀天街側のメリットとしては、銀天街だけでは集客を狙うイベントの開催が難しかったことと、若い子育て世代が銀天街を訪れるきっかけを作ることができる、といった点があった。

具体的な取り組みとして、「子ども達が素足で遊べるような場づくりをしたい」「町を遊園地に見立てたらどうか」という話になり、人口芝を整備し、遊具は（一社）天草宝島観光協会（天草市）が過去に制作し保管していた木製遊具を譲り受けた。

図表 1-12 本渡中央商店街振興組合（銀天街）によるデザイン経営的取り組み

【事例】本渡中央商店街振興組合（銀天街）（熊本県天草市）



2) デザイン経営的要素

① 人格形成～どんな商店街（になりたい）と言える～

■ 「内なる実践者」の存在

本事例における「内なる実践者」は、「靴のやまだ」代表の山田忠男氏である。山田氏は、銀天街出身の U ターン組であり、「靴のやまだ」を継ぐとともに、フリーのデザイナーとして活躍しながら銀天街の活動も行ってきた。組合員は以前に比べて少なくなっており、アーケードの老朽化の問題等もあるが、デザインの仕事をしていた関係から「天草のいろんな事業者とクリエイターが出会える場所」を作りたいという思いがある。

■ 未来や将来像の妄想と共有

山田氏には、天草 Asoviva プロジェクトを通じて、長期的にまちづくりの視点を持って、クリエイティブな部分で活動者がつながって運営できればという目標がある。現状で銀天街の存続には厳しさもあり、その打開策として、天草 Asoviva プロジェクトからチャレンジショップ等の新

しい取り組みが銀天街内で出てくればと思っている。そのためには、担い手の育成が必要であり、その担い手づくりを現在のプロジェクトで行っているという認識がある。天草 Asoviva プロジェクトには高校生も活動に参加している。高校生が活動を通じて、天草では自分たちがやりたいことができる、と思い、将来的に戻ってきてくれればという思いもある。

また、関係者には、何かを「やってもらう」という形ではなく、「面白いからやってみたい」というスタンスで取り組んで欲しいと考えているため、気長に捉えて取り組んでいる。

■妄想と共有を進める地域の強みの活用

天草にはゆったりした時間が流れており、都会であれば商業的なものを量産しなければいけないが、天草では手づくり 1 点モノを大事にしたい作家の活動もあり、その価値観を大事に町の中でうまく合致できればと思っている。デザイナーやものづくりに携わる人たちが、作品を発表できる機会も多く作りたいという思いがある。

天草 Asoviva プロジェクトに参加する事業者は天草市内の事業者である。最初は市役所や商工会議所で広く呼びかけた後、プロジェクト側で、コンセプトにあうところにお声かけをしている。毎月のプログラムは、参加者からの出展の要望をまとめ、確認しながら実施している。

地元の事業者以外の取り組み（例：ユニクロ本渡店のワークショップの開催）については、事業者のニーズと商店街のニーズが合えば、商店街内の事業者にこだわらずに出店してもらっている。子育て世代が好みそうな、子どもがわくわくするものを企画すべく、「わ・わ・わ」が企画のサポートを行っている。

数を重ねることで、徐々に定着してきている。子育て世代には、第三日曜日に取り組んでいることは認知ももらっている状況である。

②価値の創造～課題を見つけ、繰り返し挑戦する～

■実験と失敗の繰り返し（挑戦しながらよりよいあり方と方法を探す）

イベントだけでなく、普段に過ごせる場づくりとして、アーケードの柱にテーブルをつけて、中学生や高校生が勉強できるスペースができればと思っている。テーブルだけを付けて、イスについては、各店舗が準備をする。イスを借りたいときにはお店に声をかけて借りる仕組みにすることで、来訪者とお店のコミュニケーションを生むきっかけづくりになればと考えている。そうすることで、銀天街が夏と冬を除けば日常的に過ごせる場になればと考え、テーブルをつくる木材等の資金調達を模索中である。



天草 Asoviva プロジェクトチラシ
資料) 天草 Asoviva プロジェクト Web サイトより

③文化の醸成～内外の人を巻き込んで、文化を共創する～

■仲間づくり

銀天街を古くから支える組合員は子どもの頃からの知人ばかりであり、現状を共有しながら、取組を進めることで、自由な発想でチャレンジができています。遊び場プロジェクトの中心メンバーは6名ほどで、商店街関係者と市議会議員、市役所と商工会議所、「わ・わ・わ」などで、必要に応じて集まったり、アイデアをすぐに SNS 等で共有したりしながら、企画を検討している。イベントの告知は、チラシを保育園や幼稚園、小学校、高校に持参し配布などを行っている。また、予算があれば、新聞折り込みにチラシを挟む等を行い、情報周知を行っている。

■商店街内外に対する新たな関係性の構築

天草 Asoviva プロジェクトの取り組みを軸にしながら、様々な連携相手と関係性の構築を行っている。

連携相手	関係性
天草まちゼミの会	共催
本渡商工会議所	共催
天草市産業政策課	開催サポート
NPO 法人子育てネットワークわ・わ・わ	イベントの企画・確認（子ども目線での取り組み可否など）
まるきん（たいやきカフェ）	本渡中央商店街振興組合副理事長が事業承継した、カフェと情報発信拠点
街なか高校生派出所（天草高校、天草拓心高校、天草支援学校、天草工業高校）	イベント出店（他多数）
天草工業インターアクトクラブ	
天草市こども会連絡協議会	

■取り組みや関係性の情報発信

銀天街内の天草 Asoviva プロジェクトへの反応を今後、より盛り上げていくために、山田氏は、月に1度のイベントだけでなく、普段に過ごせる場やことが何かできれば、と考えている。

なお、観光客へのアプローチについてはあまり必要がないと思っている。天草で観光といえば海であり、観光客へのアプローチは違う形で考える必要があるためである。

銀天街と天草 Asoviva プロジェクトは、商店街の中だけではない地元の人達のためのもので、地元の人達にとって天草が面白い場所になれば、その結果として、観光客も増えると思っている。地元が面白くなることを一番に考え、取組を続ける予定である。

事例 5 騎射場中央通り会（鹿児島県鹿児島市）

1) 事例の概要と沿革

① 商店街概要

騎射場中央通り会は鹿児島県鹿児島市の騎射場地区にある、市電の「騎射場駅」を中心として半径約 500m のエリアに点在する商店の組織である。2023 年 2 月現在、30 店舗が所属している。

② 「再生」の沿革

■ 概要

騎射場中央通り会（以下、通り会）で実施する「騎射場のきさき市（以下、のきさき市）」は、市電「騎射場駅」沿いの軒先やガレージ、公園、空き店舗などの「まちの隙間」に地域内外の約 90 の店舗が出店するイベントである。2015 年から毎年開催し、2022 年で 9 回目となる。1 日で約 1 万人が参加する地域の一大イベントとなっている

継続して実施し、メディア等にも取り上げられることで「騎射場は面白いまち」という認知が広がった。その結果、エリアに対する出店は増えている。



のきさき市の様子

資料) 騎射場のきさき市 Web サイトより

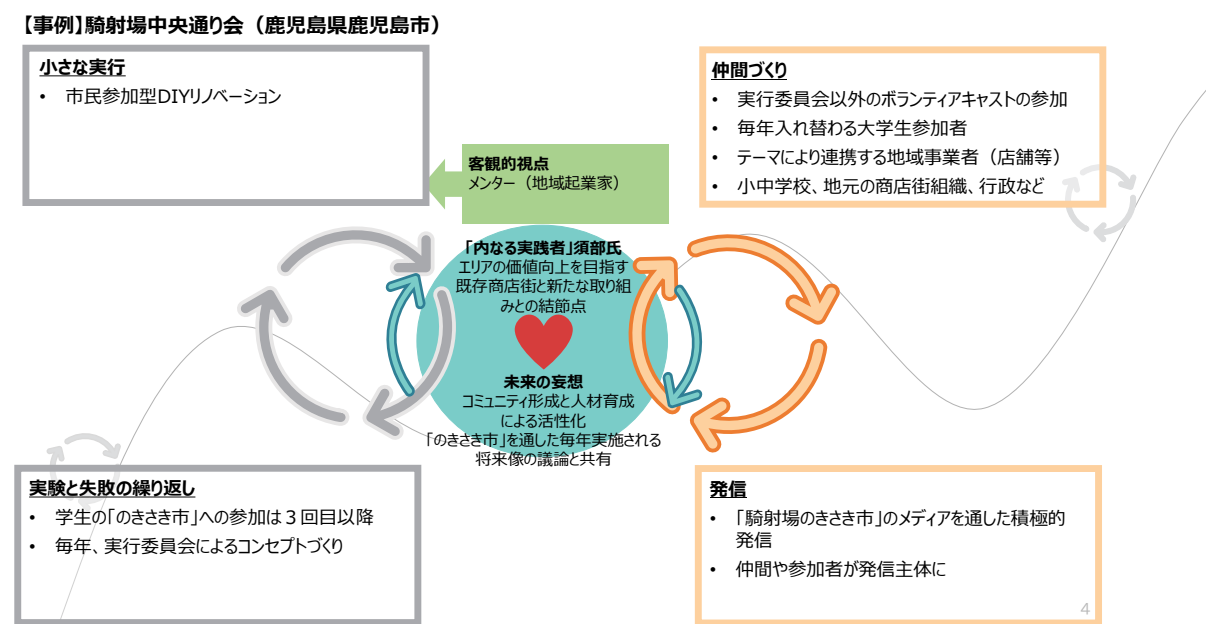
イベントの特徴として、「わたしとあなたが、つながるマーケット」というコンセプトのもと、実行委員会をハブとして 地域の人同士、イベントに参加する人同士がつながる「仕掛け」を設けている⁹。本イベントの運営は、既存の商店街組織である通り会とは別に、大学生を中心とした「騎射場のきさき市実行委員会（以下、実行委員会）」が主に担っている。騎射場中央通り会は「共催」での参加となる。

■ 「再生」の取り組みのきっかけ

取り組みの中心的な担い手は、騎射場出身で、一旦県外で就職した後に 2013 年に U ターンして家業の不動産業を営む須部氏である。U ターンした際に、騎射場の不動産物件が空き室、空きテナントがかなり多い状態になっており、不動産事業者の立場として危機感を覚えたことが取り組みを開始する契機となった。初めにリノベーションスクールでの経験を活かして市民参加型 DIY リノベーションによるレンタルルームをつくるなどの取り組みを実施したが、まち全体へのインパクト不足の課題を実感した。まち全体の変革を行うにはまちの人たちの無関心を自分ごとに変えてもらうということが必要と自覚し、人をつなげる取り組みを模索した結果、比較的大規模でインパクトの大きい「のきさき市」というイベントを実施しようと考えた。

⁹ 例えば、騎射場のきさき市ではごみ箱を設けず、食べたあとの容器等は購入店舗に返却するというあえて「面倒」な形にすることで、直接食事の感想を伝えたり、実店舗に関する情報を話したりする機会を生み出している。

図表 1-13 騎射場中央通り会によるデザイン経営的取り組み



2) デザイン経営的要素

① 人格形成～どんな商店街（になりたい）か言える～

■ 「内なる実践者」の存在

本事例における「内なる実践者」は先述の須部氏である。須部氏の家業が同地区で不動産経営をしており、エリアの価値が高まることで直接的に本業にもプラスの影響が出ることから、まちづくりに対して「自分ごと」として取り組む動機を有している。

また、須部氏は騎射場中央通り会と騎射場のきさき市実行委員会の両方に属していることによって既存の地域組織と新たな取り組みの担い手（ここでは大学生中心の若者）とをつなぐ媒介・調整の役割を果たしている。さらに、リノベーションスクール¹⁰をはじめ地域外の実践者との多様なネットワークも有しており、それがのきさき市の各種実践にもつながっている。

■ 未来や将来像の妄想と共有

のきさき市は、商店街を活性化させる（個店の売上を伸ばす）ことを直接的な目的とせず、コミュニティ形成や人材育成を通じた騎射場の地域活性化を目的として実施している。その目的実現のため、実行委員会では、短期・中期・長期の段階的な計画（ビジョン）を有している（「騎射場のきさき市ビジョン」）。

その一方で、のきさき市実行委員会はメンバーを毎年募集し、地域に思いをもった学生で実行委員会を設立するため、毎年メンバーが入れ替わる。そのため実行委員会では毎年合宿を行い、本質的にありたい姿、そこから導きだされるやりたいことを自覚・共有するプログラムを実施し、将来像の共有を徹底して行っている。

¹⁰ リノベーションまちづくりを仕事にするための学びの場。2011年7月に福岡県北九州市で始まり、現在は鳥取、福井、熱海、山形など全国10都市で開催され、延べ800人以上が参加。週末を中心とした2泊3日ないし3泊4日の短期集中型の学校という形で開催し、建築・不動産・デザイン・フードの第一線で活躍する人たちをユニットマスターとして迎えている

■妄想と共有を進める歴史や強みの活用

地域の人的資源を改めて見つめなおすことにより、騎射場地区は大学が近隣にあり学生が多く、居住あるいは通学で利用するエリアであることが明らかになった。その一方で、まちとの接点が少なかったため、大学生（若者）をターゲットに設定して仲間づくりを実施した。また、継続的な取り組みのために、まちの歴史と地質を学ぶまち歩きの実践も行っている。



まち歩きの様子

資料) 騎射場中央通り会須部氏提供資料より

②価値の創造～課題を見つけ、繰り返し挑戦する～

■実験と失敗の繰り返し（挑戦しながらよりよいあり方と方法を探す）

第1回、第2回ののきさき市は、現在の学生を中心とした参加者・運営体制ではなかった。第3回に美容専門学校とコラボしたことが学生との接点の契機となり、その後も試行錯誤しつつ現在の形となった。

また、各回の準備プロセスにおいてもトライ&エラーを繰り返すことを意識している。のきさき市では毎年実行委員長を中心として今年やりたいコンセプトを模索し、自発的な行動を積極的に後押し（ex. 地域イベントへの出店）し、実践できる場をできるだけ多く用意し、できる限りトライ&エラーを繰り返す場を創出している。

当初ののきさき市は年に2回実施していたが、関係性（つながり）構築には時間がかかることから、準備段階における関係性構築のトライアンドエラーの機会を増やすため、年1回に変更する工夫を実施している。

③文化の醸成～内外の人を巻き込んで、文化を共創する～

■仲間づくり

実行委員会運営においては、実行委員会OBや地域の起業家がメンターとして実行委員会を支援している。実行委員会のメンバーは主に大学生であるため、メンバーが頻繁に入れ替わる。価値の継承は先輩から後輩へ対話や実践の中で行われ、メンターがより長期的な視点・俯瞰的視点でのアドバイスをすることで、現役メンバーに不足する経験や情報を補完している。

毎年、都度将来像の妄想と共有を徹底するため、のきさき市は毎年異なるテーマで実施する。そのため、テーマによって毎回連携する地域事業者（テナント・店舗・飲食店）は異なる。出店を通じて、のきさき市のビジョンに共感する事業者との重層的で多様なつながりを構築している。

また、のきさき市の担い手は、実行委員会のほかに、のきさき市に興味のある人が集まるボランティアキャストがいる。ボランティアキャストに対しても、ワークショップ形式の対話等により、コンセプト、ビジョン、目標を共有している。

■商店街内外に対する新たな関係性の構築

のきさき市の取り組みを軸にしながら、様々な連携相手と新たな関係性の構築を行っている。

連携相手	関係性
地域・小中学校	・地域イベントへ「のきさき市実行委員会」として出店 ・コミュニティ協議会のイベントでの協働 ・月一回の地域でのごみ拾い
通り会	・店先の提供、交渉 ・各種イベントでの協働
行政	公園などの使用許可を通じた公共空間の提供
不動産オーナー	DIY ワークショップの舞台の提供
誘致した店舗 (※のきさき市以外)	須部氏が自ら面白い店舗（人物）を誘致してきたことで、地域の雰囲気が変わり地域との認識が広まったことで、自然と面白い店舗が連鎖的に流入（ペンギン酒店の事例）

■取り組みや関係性の情報発信

現在は「騎射場のきさき市ビジョン」をつくり発信しているが、元々ビジョンありきの取り組みではなく、実践の中で必要に迫られて作成した。ボランティアキャストとの協働の中で、実行委員会が明確なビジョン無しでは素早くかつ明確に共有するのが難しかったこと、またボランティアキャストや出店者・通り会からの要望が上がったことを受け作成した。

実行委員会は、のきさき市についてメディアを通じて積極的に発信することで、地域住民の地域に対する無関心に関心に変えるきっかけづくりに取り組んでいる。その結果、メディアの情報に興味をもった人が次のきさき市の仲間として参加するという連鎖が起こっている。

また、のきさき市自体も多様な地域の出店者との交流を通じてまちを発信する場としての役割を果たしている。毎年継続して実施してきたことでのきさき市はすでに多くの地域住民に恒例行事として認知されている。さらに、仲間が勝手に発信主体となり、連鎖的に情報発信している。

第2章 デザイン経営実践の場としてのワークショップ

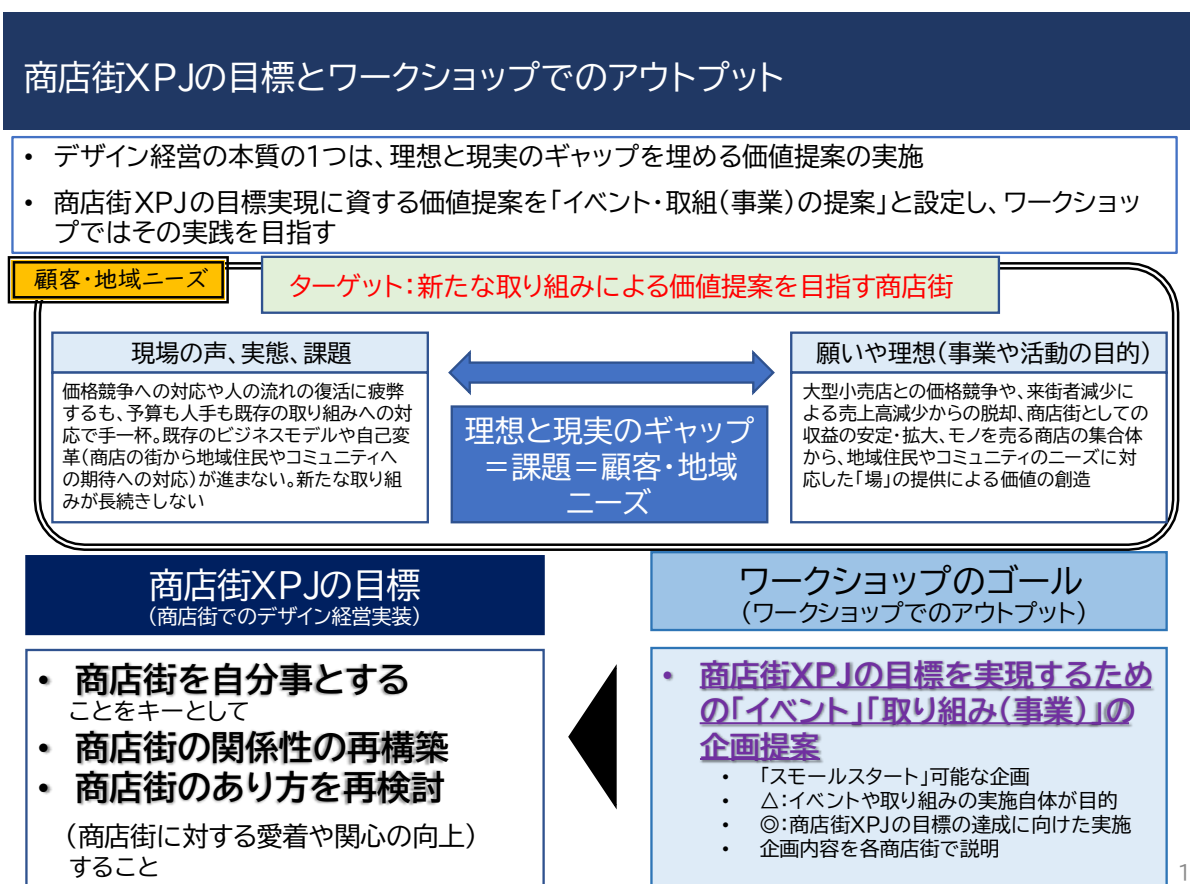
1. ワークショップの目的、デザイン経営手法の導入

■ワークショップの目的

大型小売店との価格競争やライフスタイルの多様化など、社会環境の変化に伴う商店街の来街者減少や売上高減少に対して商店街の新たな在り方を見いだすためには、デザイン経営の手法を用いることが有効に機能する、という仮説をベースに、アンケート調査・ヒアリングを実施。ヒアリング結果から見えてきた「商店街におけるデザイン経営」の要素を実現する手法を実践する場として、ワークショップを開催した。

ワークショップの開催目的は、参加を希望する商店街関係者にデザイン経営の手法を実践する機会を提供すること、ワークショップでのワークを通して、商店街の関係性の再構築やあり方の再検討の第1歩となる取り組み（事業）を提案して頂くこと、本調査としては、デザイン経営手法の実践を通して、実践することによる効果や実践する際の課題を抽出することである。

図表2-1 商店街Xプロジェクトの目標とワークショップでのアウトプット



資料）ワークショップ資料

■ワークショップの概要とデザイン経営実装における留意点

デザイン経営の手法の導入の観点から、自分たちの商店街の関係性の再構築や、あり方の再検

討を進める“はじめの一步”となる、「イベント・取り組み（事業）」の提案をゴールとして、合計3回にわたるワークショップ（以下、WS）を開催した。

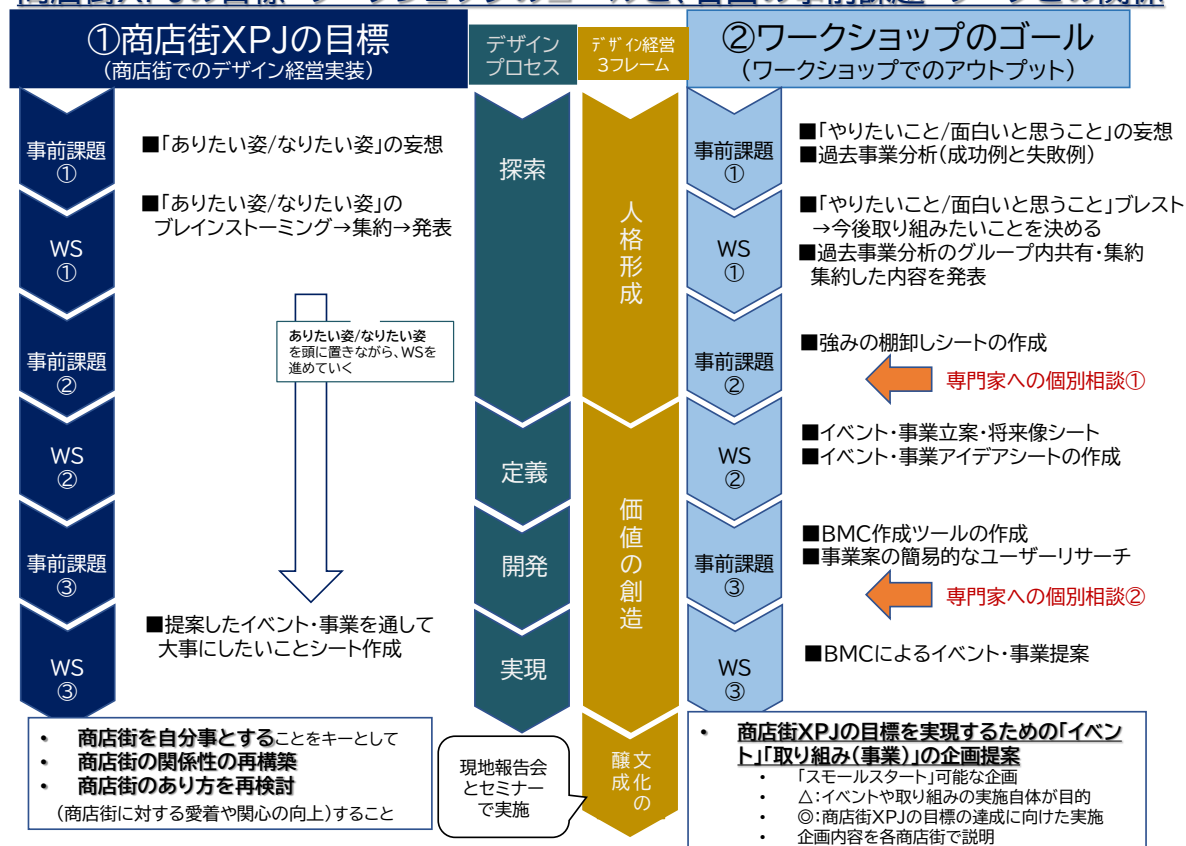
WS の設計にあたっては、3つの点に留意した。留意点の1つ目は、単に対処療法的なイベントや取り組み（事業）の提案を進めてもらうだけではなく、常に「商店街のありたい姿・なりたい姿」を頭に置きながら、WSを進めていくことである。

留意点の2つ目は、英国のデザイン振興機関であるデザインカウンスルがデザインのプロセスを一般化したモデルとして知られるダブル・ダイヤモンドモデルと事例調査を通して定義した商店街におけるデザイン経営のフレームをWSの進め方に組み込んだことである。ダブル・ダイヤモンドモデルでは、探索（発散）→定義（収束）→開発（発散）→実現（収束）がデザインのプロセスとなっていたため、事前課題と各WSでのワークを、これらのプロセスに位置付けることで、ダブル・ダイヤモンドモデルを意識しなくても、自然と課題の設定と課題の解決を繰り返すことになるようにした。また、商店街におけるデザイン経営の3つのフレームである「人格形成」「価値の創造」「文化の醸成」についても、フレームと事前課題・各WSのワークを紐付けることで、デザイン経営としてのアプローチが実施されるようにした。

留意点の3つ目は、WSの開催の間に専門家への個別相談を設定（相談の利用は各商店街の希望に委ねる）し、WSの事前課題や提案する「イベント・取り組み（事業）」づくりに対するハンズオン支援をしたことである。本来、企業のビジネスプランづくりでは、改定案や顧客視点の徹底化を図るために実施されるが、本WSは商店街が対象となるため、課題の設定と課題の解決の繰り返しを図ることや、WSの進め方などに対する各商店街の悩み事を素早く解決するために実施した。

図表 2-2 商店街Xプロジェクトの目標・ワークショップのゴール

商店街XPJの目標・ワークショップのゴールと、各回の事前課題・ワークとの関係



資料) ワークショップ資料

■専門家の参画

WSの開催にあたっては、客観的な目線からのアドバイスを得るために、3人の専門家に協力して頂いた。専門家諸氏は、合計3回のWSへの参加(3商店街のテーブルに1名が参加し、議論のサポートや論点整理のアドバイスなど実施)、ワークショップとワークショップの間におけるオンラインによる各商店街からの「個別相談」への対応、WS終了後における現地報告会への参加、セミナーにおけるパネルディスカッション等にご参加頂いた。

1人目の専門家は、日南市油津商店街の再生事業に取り組み、25を超える新規出店・企業誘致に成功した商店街再生の専門家である、(株)ホーホウ代表取締役の木藤亮太氏である。

2人目の専門家は、インダストリアルデザイン、プロダクトデザインなどを専門とし、地域創生や地域産業活性化に向けた製品やブランド開発のプロジェクトにも関わる学識者である、デザイン経営アドバイザーの、九州大学大学院芸術工学研究院准教授の杉本美貴氏である。

3人目の専門家は、多くの産学連携プロジェクトに関わり、中小・中堅企業支援に経営目線で取り組み、企業のハンズオン支援に実績のある、弁理士でNEXT BIZ PARTNERS(株)代表取締役の羽立幸司氏である。

図表 2-3 WS の専門家

専門家		
商店街再生の専門家	デザイン経営 アドバイザー	事業構想&知財 アドバイザー
木藤 亮太	杉本 美貴	羽立幸司 (弁理士)
 (株)ホーホウ代表取締役 (株)油津応援団取締役 2013年7月に全国公募で選ばれ、宮崎県日南市のテナントミックスサポートマネージャーに就任し、“猫さえ歩かない”と言われた油津商店街の再生事業に取組み、約4年で25を超える新規出店、企業誘致等を実現。日南の奇跡、と称された油津商店街の再生を果たす。現在は那珂川市などの地域づくりの事業に参画。	 九州大学大学院芸術工学研究院准教授(ストラテジックデザイン部門)。専門分野はインダストリアルデザイン、プロダクトデザインなど。企業でのデザイン実践の経験を活かし、地域創生・地域産業活性化に向けた製品やブランド開発のプロジェクトを実施。地域に対するデザイン経営の導入として、筑後地方の異業種小規模企業者集団「ちっこたる」(https://chiggotal.com)のブランディングを推進。	 NEXT BIZ PARTNERS株式会社代表取締役、弁理士。 大阪の特許事務所と東京の法律・特許事務所を経験し、2003年に特許事務所を設立。多数の産官学連携プロジェクトに関わり、一貫して中小・中堅企業支援に経営目線で取り組んでいる。この5年ほどは特にビジネスモデルと知財との関係性を明らかにしながらの個別支援に力を入れている。

資料) 九経調作成

■参加した商店街とエントリー動機

WSに参加する商店街は、参加希望理由を明記の上、一般公募で募集した。その結果、3商店街の参加が決定した。各商店街のエントリー動機については以下に列举する。

<門司中央市場商業協同組合（福岡県北九州市）>

● 参加のきっかけ

2022年7月に九州経済産業局が開催した「これから始める！デザイン経営勉強会」に参加し、WSの活動成果を商店街に生かしたいと考えた。

当商店街は、築65年の鉄筋コンクリート造の建屋を使用しており、風情を醸し出しているが、この懐かしいレトロ感と共に斬新さを加味共存させた商店街を創出したい。

<託麻西南繁栄会（熊本県熊本市）>

● 参加のきっかけ

ゴミ拾いをテーマに、会員各事業所の集客及び売り上げ増進に繋げていくように進めている。この活動にWeb3・メタバース・DAO・NFTといったテクノロジーやデジタルの世界も取り込んで進めたいと思っており、その参考になればよいと思い参加を希望した。専門家の杉本

氏はデザイナーも兼ねているので、デザイン力のある方とセッションしていきたい。

- ゴミ拾いをテーマとする当繁栄会の事業

GANTO PROJECT-ゴミ GOMI アート ART 全国 NATIONAL 宝探し TREASUREHUNT
独創 ORIGINAL の実現。DAO の確立と NFT の採用で収益を！

<菊池市商店会連合会（熊本県菊池市）>

- 参加のきっかけ

店主の高齢化や外部環境の変化により、既存店の経営は厳しく、商店街の形成がままならない状況にあり、今後どのような商店街の活動をしていくべきかを模索したい。

新規事業者を迎え入れたり、新たな場所で事業を行うなど方策を見出したい。移住者など若手の意見を取り入れることや、近くに観光物産館や菊池神社などの資源があるため、それらと連携していくことも考えていきたい。

2. ワークショップのプロセス

1) 第1回ワークショップ(2022 年 11 月 28 日 九州経済調査協会会議室(福岡市))

■全体のタイムスケジュール

午前の2時間は専門家による講演と質疑応答、午後の4時間は各参加商店街別にテーブルを分けた上でのワークを実施した。(以下、第2・3回WSも同じ)

図表2-4 第1回WSタイムスケジュール

■ワークショップ概要 第1回ワークショップ・タイムスケジュール		
時間	対象	内容
9:30~	全体	接続テスト ※9:50頃に会場にお集まり下さい
10:00~	全体	オリエンテーション
10:15~	全体	講演① 木藤 亮太 氏
11:30~	質疑応答	
11:45~		昼休憩
12:45~	全体	参加チーム(商店街)の自己紹介
13:00~	グループ別	事前課題で、各自で考えてきた「望んでいる商店街のありたい/なりたい姿」について商店街メンバーで話し合い(ブレインストーミング)。専門家および学生も参加し、いくつかに分類・とりまとめ。あわせて「ありたい/なりたい姿」に向けた「やりたいこと」「面白いとおもうこと」もアイデアを出して取りまとめます。とりまとめの際には、学生さんがグラフィックレコーディングなどでサポート可能であれば、今後取り組んでいく「やりたいこと」を決める(65分)
14:05~	全体	アイデア抽出とグルーピングの結果について、グループごとに発表して共有。発表内容について、専門家から講評もしくは参加者から意見の発表(40分)
14:45~	グループ別	事前課題で作業した自己分析シートをグループで共有し、グループ毎にとりまとめ(50分)。
15:35~	全体	休憩(10分)
15:45~	全体	自己分析シートの分析結果について、グループ毎に発表して共有 専門家からの講評(60分)
16:45~	全体	次回の事前課題と中間アドバイス実施に関する説明
17:00		終了予定

4

資料) ワークショップ資料

■木藤氏による講演

午前中は、専門家の木藤氏による講演「応援とチャレンジの連鎖がまちを変える」を実施。木藤氏が手がけていた油津商店街の商店街再生事業から、商店街の生まれ変わりには、「商店街という看板を下ろした」上での自らの新しい取り組みへのチャレンジと、そのチャレンジを応援する内外の「応援団」の存在が必要不可欠ということについて講義を受ける。午前の講演は、WS 参加商店街以外にも公開し、会場参加・オンライン参加含めて 36 名が参加した。

■「商店街のありたい/なりたい姿の妄想」と「やりたいこと」のとりまとめ

デザイン経営 9 つの入り口の 1 つである「未来を妄想する」の一環として、WS の開催を通して頭に置いておくべき「自分たちが望んでいる商店街のありたい/なりたい姿」のアイデア出し

を個別の参加者に対する事前課題とした上で、WSではそのとりまとめを実施。実施においては、九州大学杉本准教授のゼミ生が各商店街のテーブルに参加し、議論に参加しながら、グラフィックレコーディングなどの手法で取りまとめをサポート。ありがたい／なりたい姿を形にした上で、ありがたい／なりたい姿を実現するための「やりたいこと」についても同時に検討し、明示した。

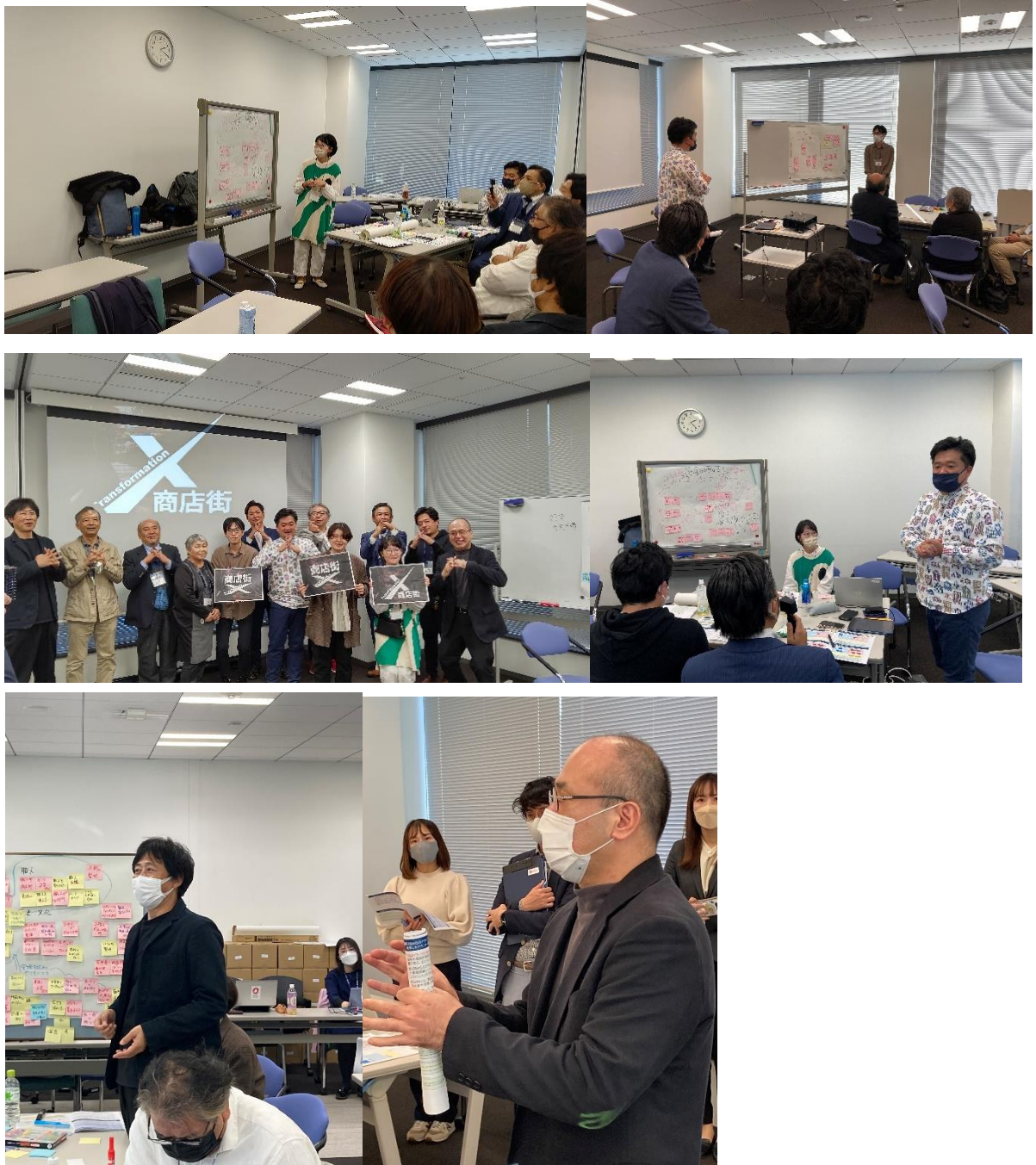


図2-5 第1回WSの事前課題

「やりたいこと」「面白いと思うこと」のアイデア抽出と集約

- 「望んでいる商店街のありたい/なりたい姿」について、参加者各自で考えてきて下さい→WSのプレストで使います
- また、「ありたい/なりたい姿」に向けて、「やりたいこと」「面白いとおもうこと」についても、参加者各自で考えてきて下さい→WSのプレストで使います

- **本当に実現できるのか？コストがかかるのでは？時間がかかるのでは？自分の商店街ではできないのでは？といった既成概念は外した上で**考えて下さい
例) 若者がチャレンジできる場になりたい!笑いが絶えない場になりたい!
来訪者と関係者がホッとできる場になりたい!

商店以外のお店を集めたい!観光客が来訪しやすい仕掛けをしたい!

- 既存の取組からこういうのがあったら良いなという発想でも良いかもしれません。(アイデアは既存の要素の新しい組合せ、、、)

【既存の取組の発掘先例】

商店街ノウハウ集 <https://www.chusho.net/jp/shogyo/shogyo/2022/220426shoutengai.html>

はばたく商店街 <https://www.chusho.net/jp/keiei/sapoin/monazukuri300sha/index2021.html>

全国商店街支援センターの活性化事例レポート

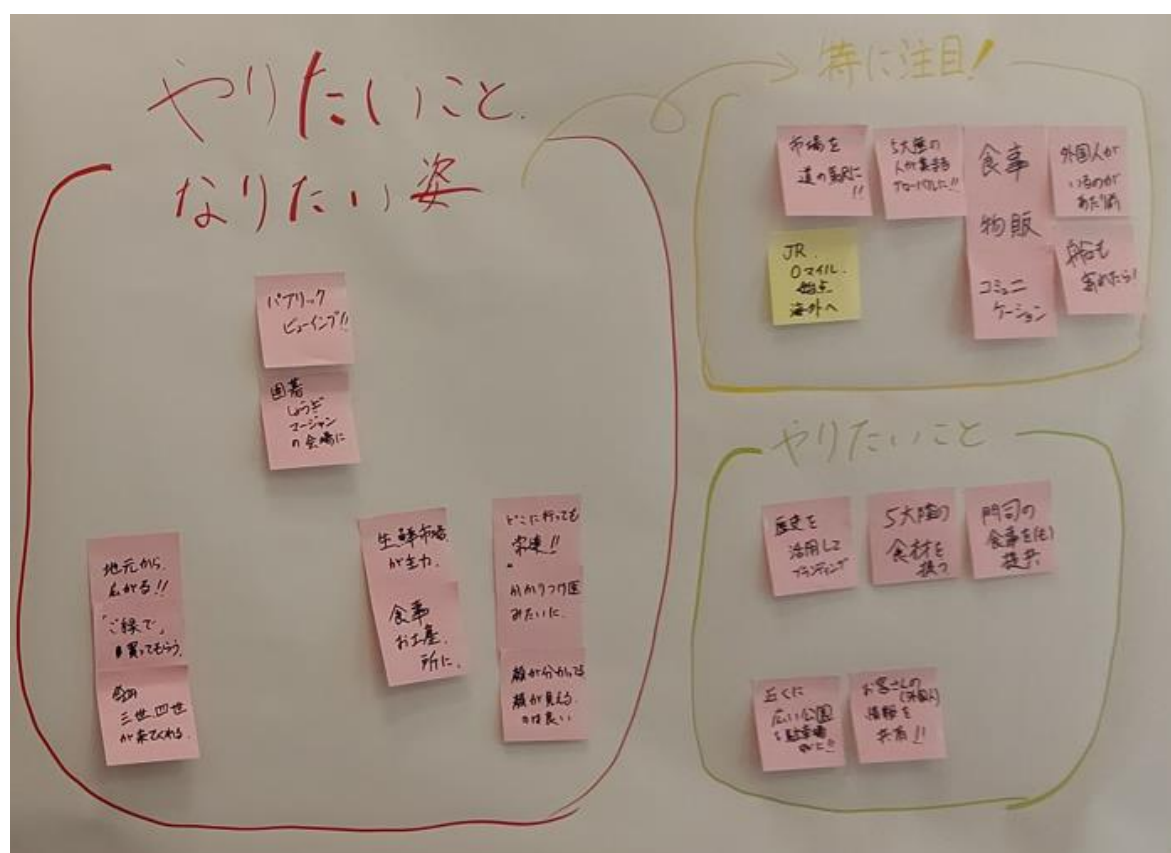
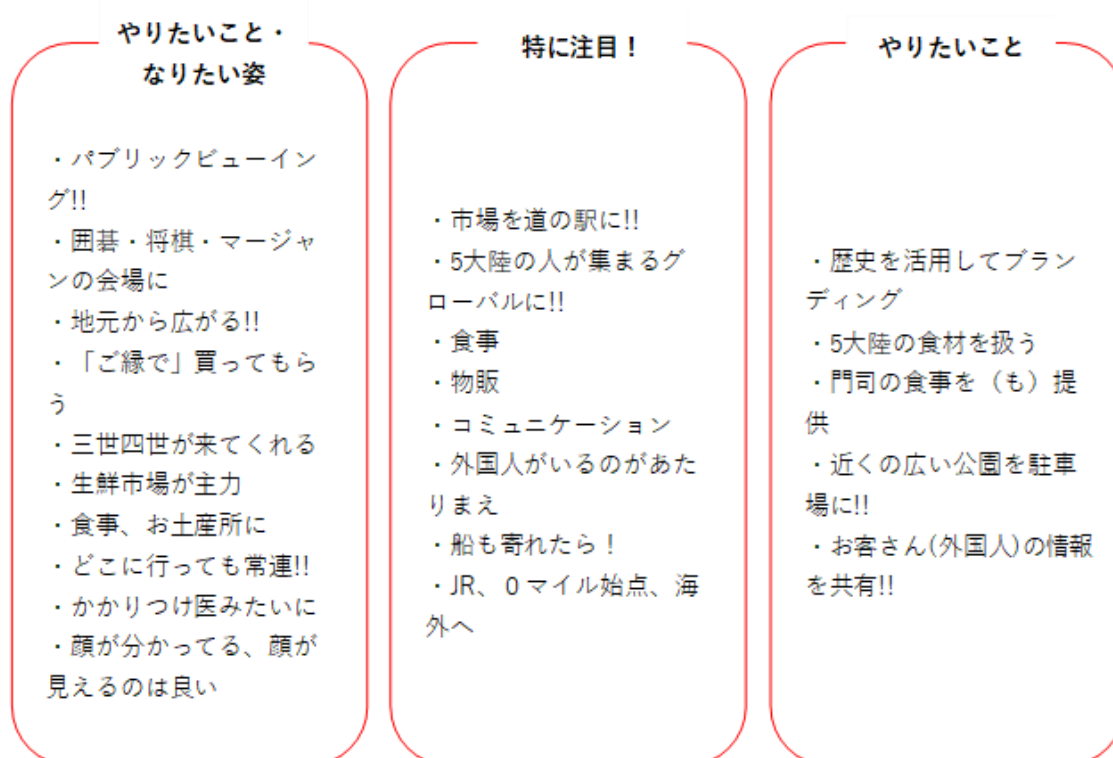
<https://www.syoutengai-shien.com/case/>

国交省稼ぐまちづくり事例

https://www.chisou.go.jp/titiki/selsaku_package/siryou_pdf/siryou_n3.pdf

資料) ワークショップ資料

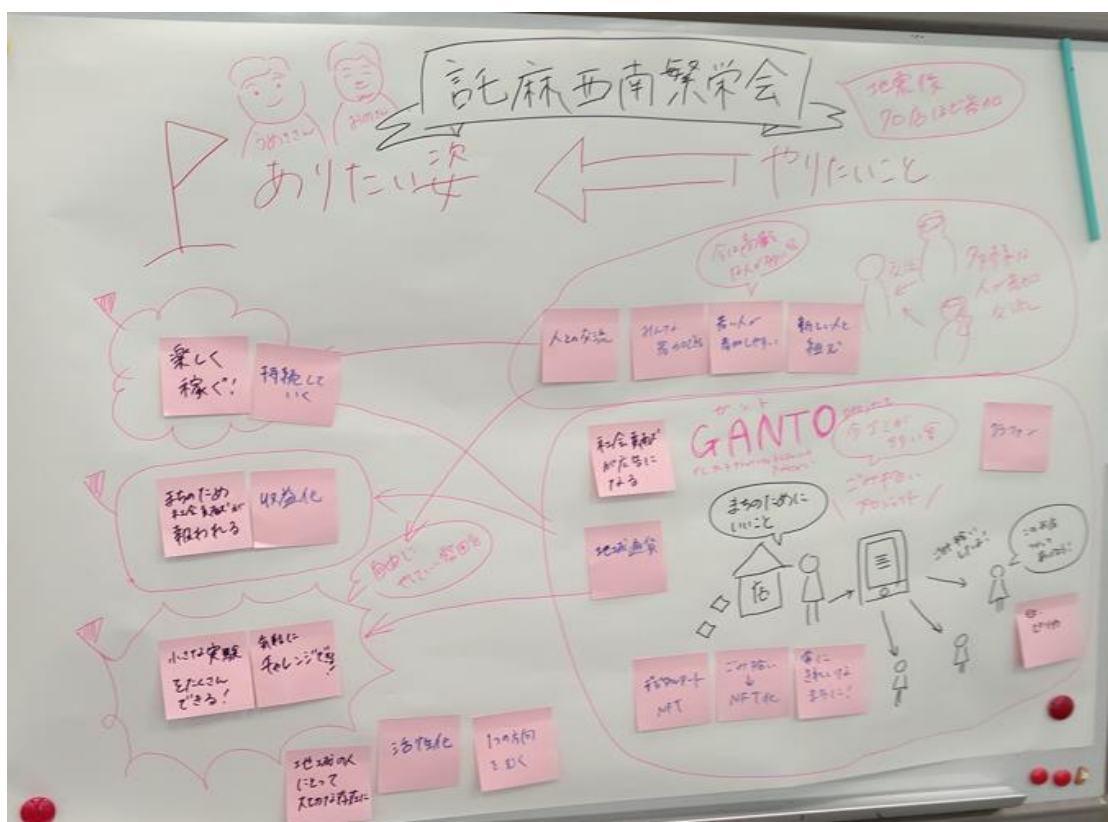
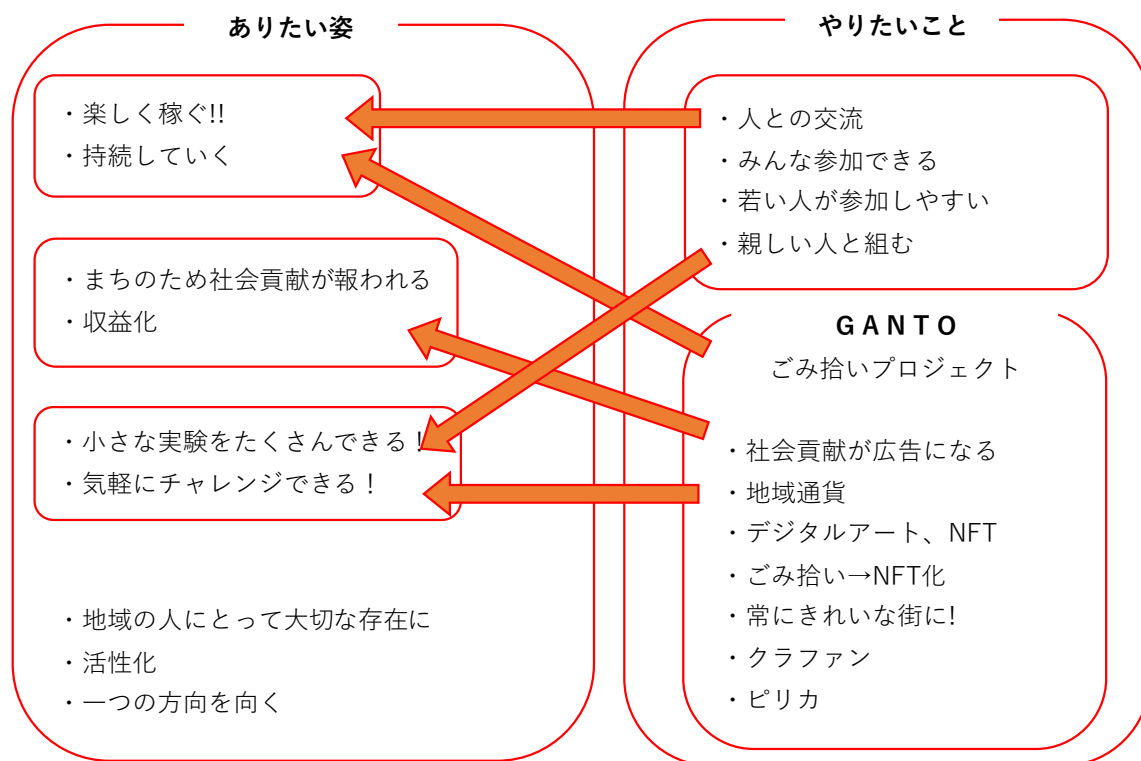
図表 2-6 門司中央市場商業協同組合 ありたい姿・やりたいこと
門司中央市場「ありたい姿・やりたいこと」



資料) 九経調制作・撮影

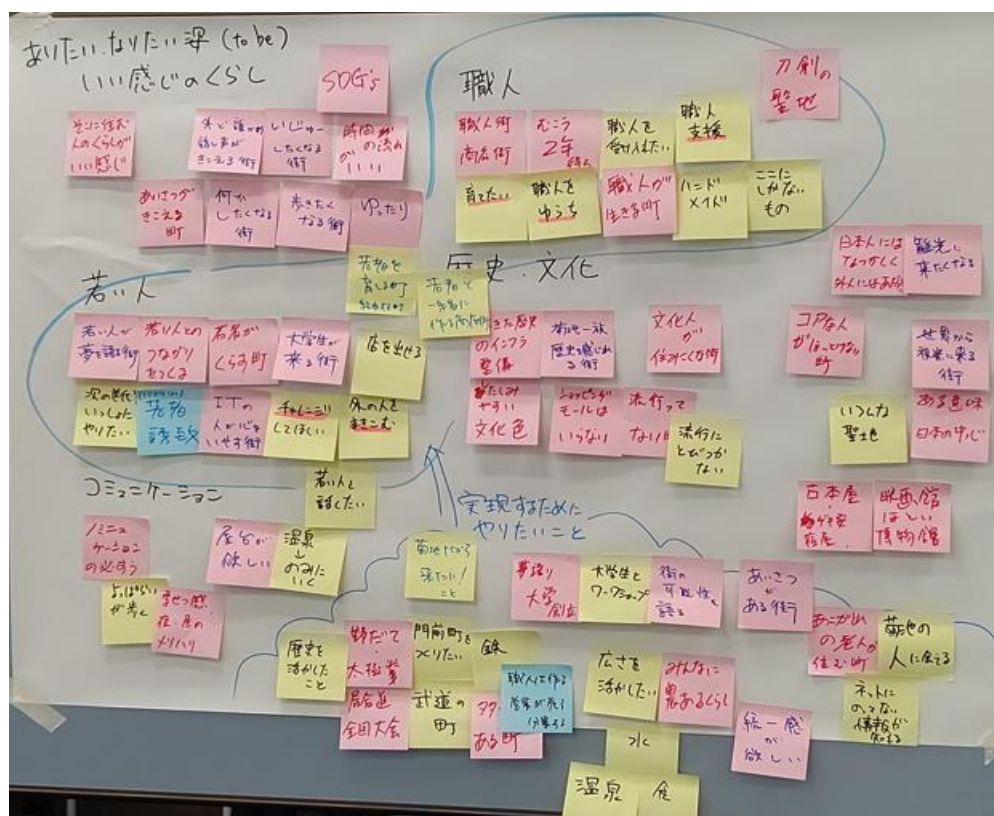
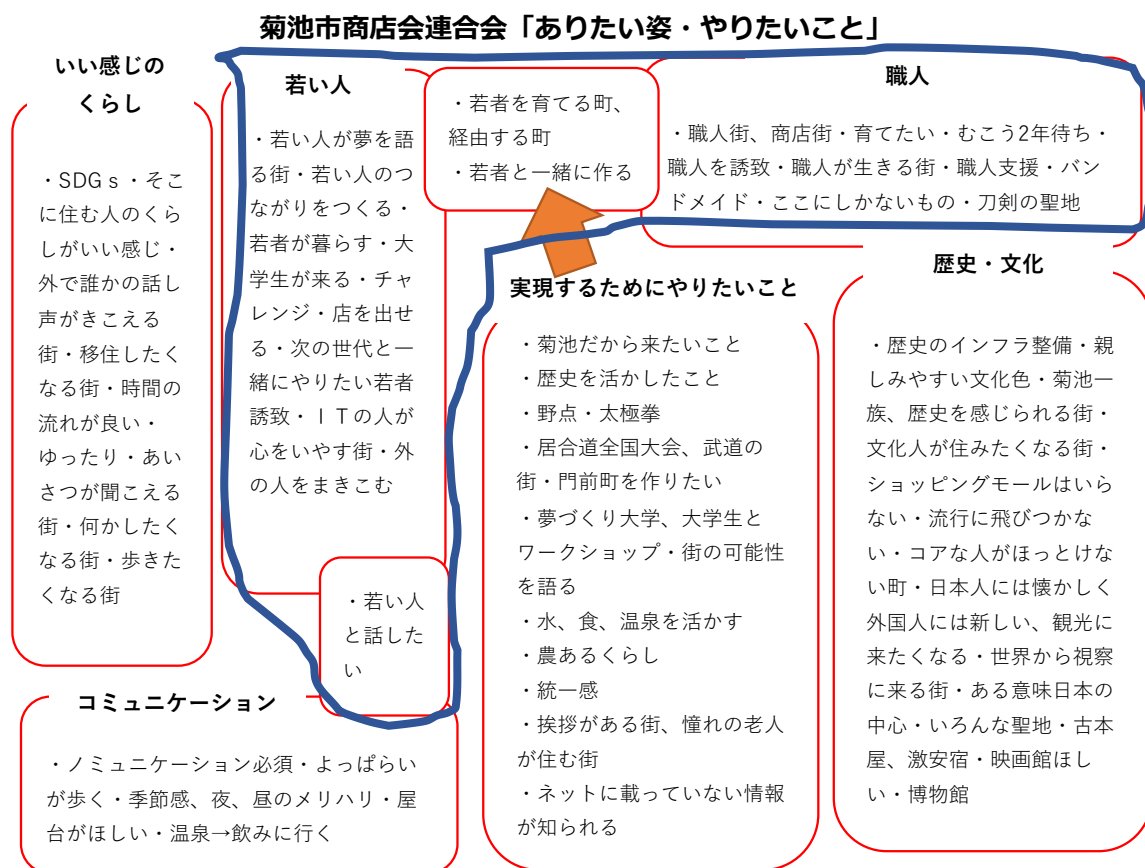
図表 2-7 託麻西南繁栄会 ありたい姿・やりたいこと

託麻西南繁栄会「ありたい姿・やりたいこと」



資料) 九経調制作・撮影

図表 2-8 菊池市商店会連合会 ありたい姿・やりたいこと



資料) 九経調制作・撮影

■自己分析シート（成功事例・失敗事例）のとりまとめ

個別の参加者別に、自己分析シート（商店街の活動としての成功事例と失敗事例の分析シート）の穴埋めを事前課題とした上で、WS では商店街としてのとりまとめを実施。とりまとめを通して、参加者全体での成功と失敗の共有を図り、第2回 WS 以降の活動に活かすことを促した。

図表 2－9 自己分析シート

成功した取組：〇〇事業 【組織： _____ お名前： _____】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画することが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確ではなかった

継続すべき点

課題点

挑戦すべき点

失敗した取組：〇〇事業 【組織： _____ お名前： _____】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画することが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確ではなかった

継続すべき点

課題点

挑戦すべき点

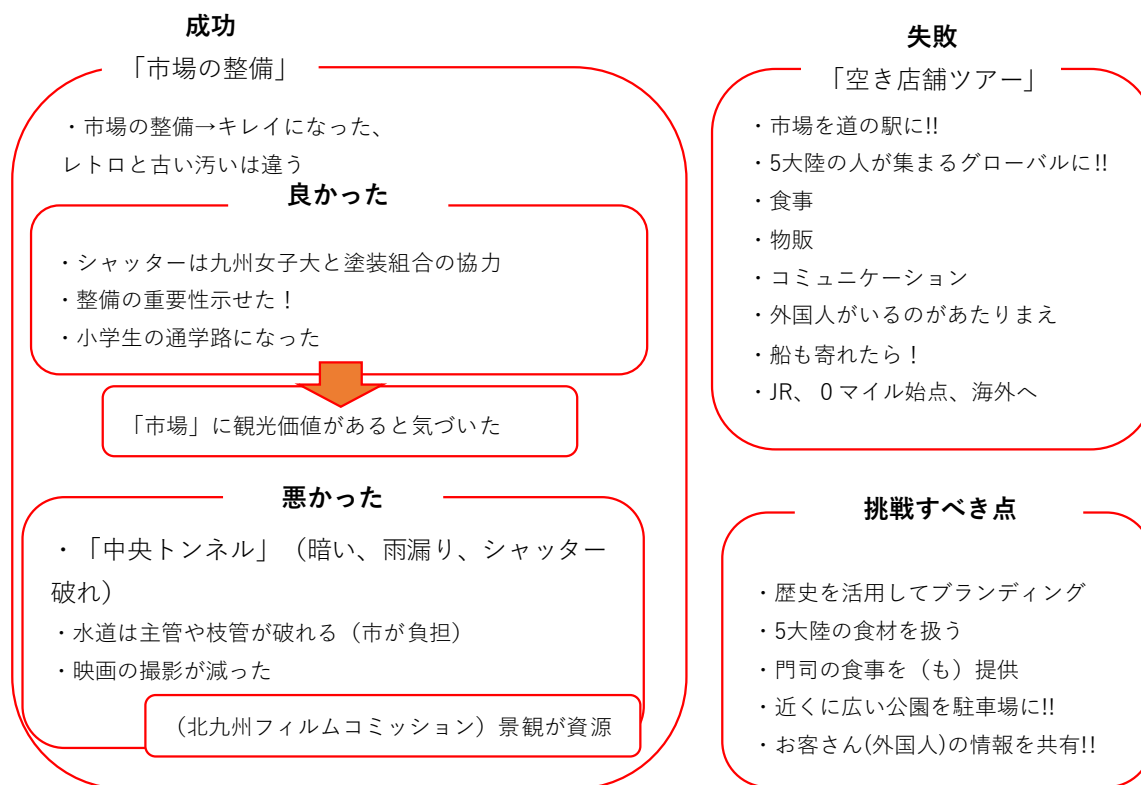
失敗した原因（該当するもの全てに○をつけてください）

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1. 無知（知識の不足、伝承の無視など） | 2. 不注意（理解不足、注意・用心不足、疲労・体調不良など） |
| 3. 手順の不遵守（手続無視、連絡不足など） | |
| 4. 誤判断（狭い視野、誤った理解、間違った認知、状況に対する誤判断など） | |
| 5. 調査・検討の不足（仮想演習の不足、事前検討の不足、調査の不足など） | |
| 6. 環境変化への対応不良（使用環境の変化、経済環境の変化など） | |
| 7. 企画不良（権利構築の不良・組織構成の不良・戦略や企画の不良など） | 8. 価値観不良（異文化、組織文化不良、安全意識不良） |
| 9. 組織運営不良（運営の硬直化、管理不良、構成員不良） | 10. 未知（未知の事象発生、以上事象発生） |

資料）ワークショップ資料

図表 2-10 門司中央市場商業協同組合 成功事例と失敗事例

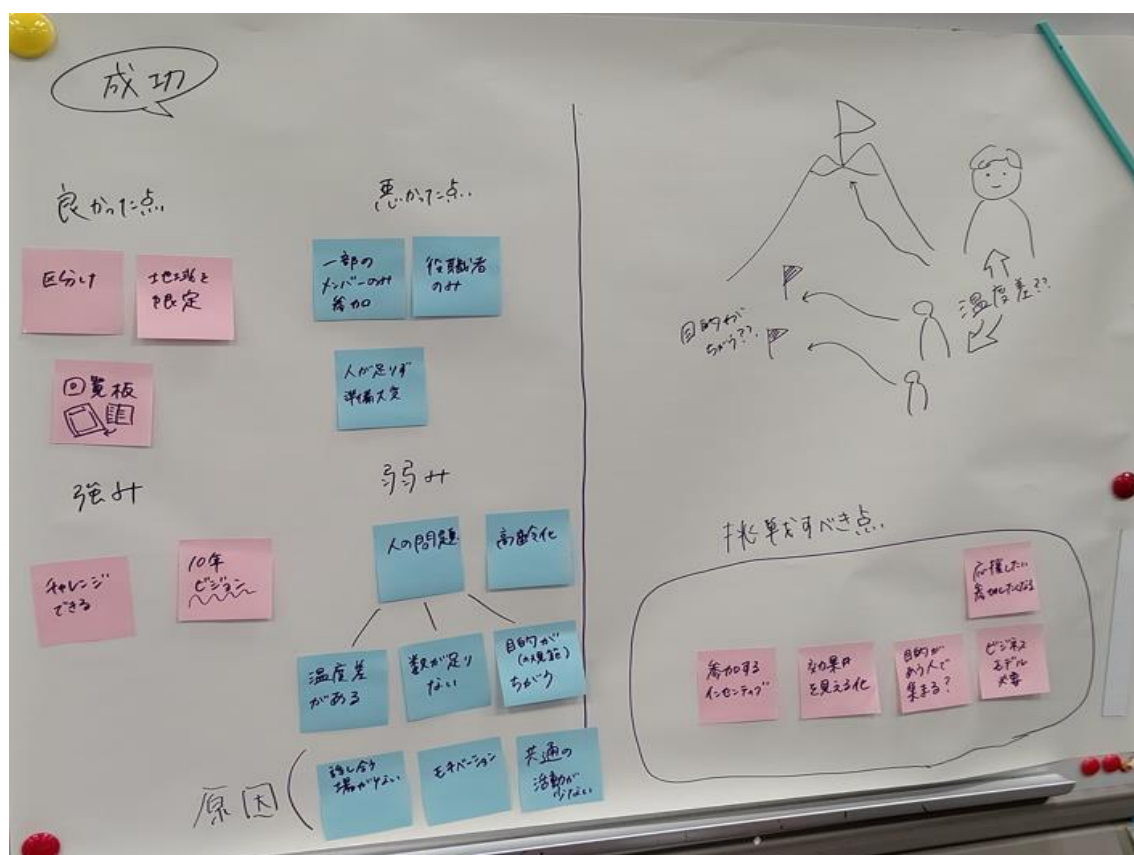
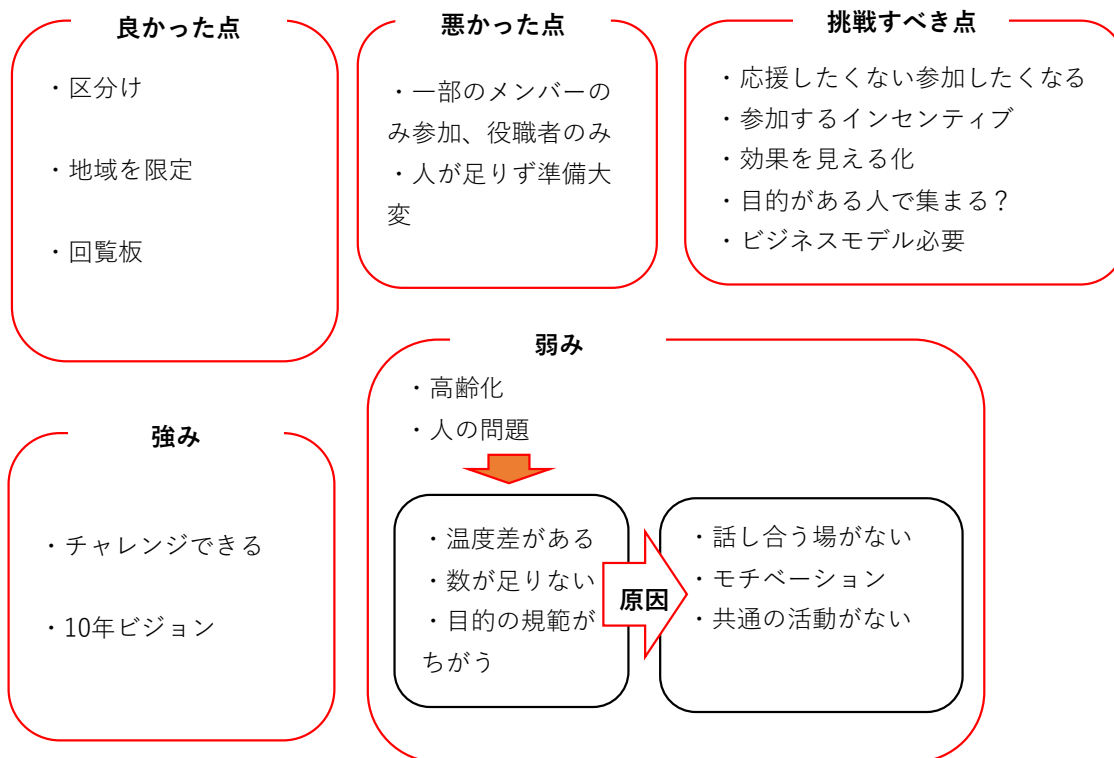
門司中央市場「成功事例・失敗事例」



資料) 九経調制作・撮影

図表 2-11 託麻西南繁栄会 成功事例と失敗事例

託麻西南繁栄会「成功事例・失敗事例」



資料) 九経調制作・撮影

図表 2-12 菊池市商店会連合会 成功事例と失敗事例

菊池市商店会連合会「成功事例・失敗事例」

軽トラ朝市

- ・（良かった点）90回以上やれた
- ・（悪かった点）問題があってやめた

良かった点

- ・のぼりが立つ
- ・チラシが配られる
- ・90回を超える開催
- ・イベントの中身
- ・広い範囲で大丈夫に
- ・日曜の朝に集まるコミュニティ
- ・イベント時に顔を合わせる

継続すべき点

- ・事業廃止の検証をした
- ・イベント立案を通したコミュニティ形成
- ・やりたい人を応援する空気感

悪かった点

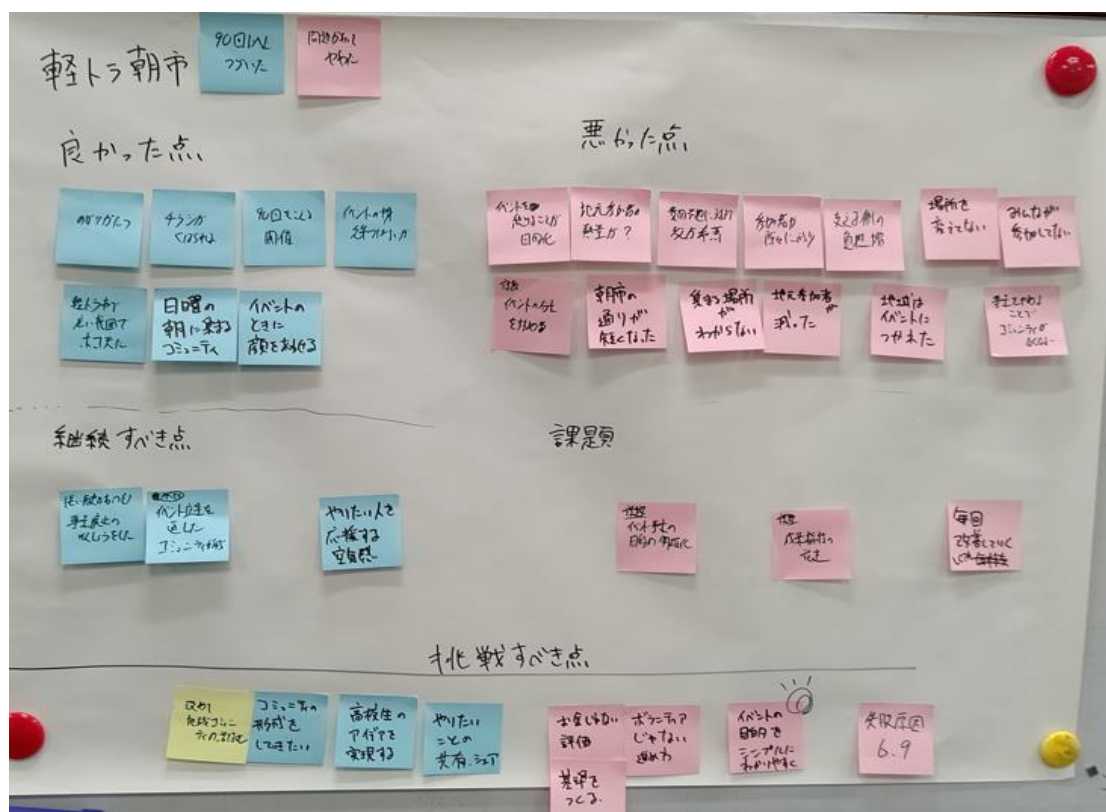
- ・イベントを続けることが目的化、地元参加者の熱意が？
- ・地元参加者が減った、参加者が徐々に減少
- ・地域はイベントに疲れた
- ・費用不足に対する考えが希薄・支える側の負担増
- ・集まる場所が分からない・朝市の通りが短くなった・場所を変えていない
- ・事業をやめることでコミュニティがなくなる

課題

- ・イベント事業目的の多確化
- ・成果指標の是正
- ・毎回改善していく仕組み

挑戦すべき点

- ☆イベントの目的をシンプルにわかりやすく
- ・改めて地域コミュニティの活性化、コミュニティの形成をしていきたい
- ・高校生のアイデアを実現する
- ・やりたいことの共有、シェア
- ・お金じゃない評価、基準を作る
- ・ボランティアじゃない進め方
- ・失敗原因 6.9



資料) 九経調制作・撮影

■ワーク結果の発表と専門家アドバイス

「ありたい姿・やりたいこと」「成功事例と失敗事例の分析」のワーク後は、各商店街による結果報告と、報告に対する専門家からのアドバイスを実施した。専門家からは、発表内容のコメントに加えて、第2回以降の活動にどう繋げるか、という観点からコメントを頂いた。

2)第2回ワークショップ(2022 年 12 月 22 日 九州経済調査協会会議室(福岡市))

■全体のタイムスケジュールと事前課題

第2回 WS の開催までに、希望する商店街は各専門家と個別のオンライン相談会に臨み、事前課題や第2回 WS における取りまとめなどについてアドバイスを得た。「商店街の強みの棚卸しシート」の作成を事前課題とした。第1回 WS と同様に、午前中が専門家の講演、午後がワークである。

図表 2-13 第2回 WS タイムスケジュール

■ワークショップ概要 第2回ワークショップ・タイムスケジュール		
時間	対象	内容
9:30~	全体	接続テスト
10:00~	全体	はじめに 前回の振り返り。今回の進行について
10:15~	全体	講演② 杉本 美貴 氏
11:30~	質疑応答	
11:45~		昼休憩
12:45~	グループ別 グループワーク	第1回WSにおける「やりたいこと」「面白いと思うこと」のアイデア、事前課題「商店街の強みの棚卸し」を参考にしながら、「考案した取組・将来像シート」に記入して下さい。途中、専門家がアドバイスをします。(60分)
13:45~	全体	グループ別に「考案した取組・将来像シート」を報告して下さい。(5分報告5分専門家によるコメント)
14:15~	休憩	
14:30~	個人ワーク	これまでのワークの結果を踏まえて、イベント・事業アイデアシートをまずは個人で作成して下さい。
15:00~	グループ別	グループワークでディスカッションをして、グループとしての「イベント・事業アイデアシート」を1~2案作成し、ブラッシュアップして下さい。
16:00~	全体	3グループが作成したイベント・事業アイデアシート」を派発表&共有(7分報告8分専門家によるコメント)
16:45~	全体	次回の事前課題と中間アドバイス実施に関する説明
17:00~		終了予定

資料) ワークショップ資料



図表 2-14 商店街の強みの棚卸しシート

貴商店街の強みとして、思いつくもの全てを以下のカテゴリー別に教えてください。重複してもOK。該当するものがなければ空欄にしてください。

地域の特性	
現在の来街者	
これまでにやってきた取り組み	
商店街が持っている資源(モノやサービス)	
商店街の運営に関わる人	
その他	

資料) ワークショップ資料

図表 2-15 門司中央市場商業協同組合の強みの棚卸しシート

貴商店街の強みとして、思いつくもの全てを以下のカテゴリー別に教えてください。重複してもOK。該当するものがなければ空欄にしてください。

地域の特性	(商圏の居住者) マンション建設ラッシュもあり周辺の人口が若干増えている。低所得者層が多い。高齢者がとても多い。 (交通) 主要駅から徒歩10分。主要駅から便利な公共交通機関はない。駐車場無 (産業) 地域の特徴的な産業として港湾・物流・観光がある。かつては港湾地区として発展したが、今はその面影を観光として売り出している。 レトロ地区は観光地として催事も人手も多いが、古くからある商店街地域に観光客が訪れることはない (立地) 関門海峡を望む港町。公園が隣接。門司港レトロ観光地から約500m。JR在来線(5km)と自動車(橋とトンネル)の九州の玄関。すぐ側に割とおおきな公園がある。病院などの施設がいろいろと近くにある
現在の来街者	飲食店主の生鮮仕入れ 〳 減少 高齢者(70代80代) 主婦 40から50代の女性 若干増加 (お客の多い時間帯) 大半が午前10時から12時までの2時間
これまでにやってきた取り組み	シール事業(昭和49年~現在) 再開発推進事業(平成5年から9年) 市場開場50周年イベント 市場整備事業(平成27年~) ほろ酔い横丁飲食イベント(令和2年) 空店舗ツアー(令和元年~令和3年) 昼の市(令和3年) テレビ番組等取材が多い
商店街が持っている資源(モノやサービス)	市場の歴史、鮮魚店が割と多い シール事業 活用できる空店舗が多数(退店した店舗を組合が整備し(近年シャッターの塗り替えも実施)貸し出している) 観光客に人気のカフェがある アーケード、夏には冷房あり 様々な業種が出店している。農家から直に仕入れた野菜を販売している店舗がある
商店街の運営に関わる人	イベントごとをする際には、積極的に参加する人がいる。 ほぼ高齢者
その他	市場建屋に哀愁を誘う風情がある

資料) ワークショップ資料

図表 2-16 託麻西南繁栄会の強みの棚卸しシート

貴商店街の強みとして、思いつくもの全てを以下のカテゴリー別に教えてください。重複してもOK。該当するものがなければ空欄にしてください。

地域の特性	南園の居住者：人口が微増傾向・新参者が増加傾向(古参者の土地売り)・ベッドタウン地 ※現在の人口、世帯、男女、年代推移別表有 交通：公共交通の利便性が悪い(駅(豊肥線)から遠い・バスの便が少ない・南北線の公共交通が無い等)・主要道路の交通量が多いことから朝夕の渋滞 産業：南北線に各国道が走っており、全国規模の商業施設・店舗(FC含)が多数存在 観光：観光地ではない 歴史：国道が通る前は戦争用滑走路とから芋畑(託麻から芋)で、飽託郡託麻村だった
現在の来街者	老若男女平均的に多い土地柄 南北線の国道に集う商業施設や医療施設には県下から来街のある地域 東西にある熊本空港・駅及び高速道路インターチェンジの利用者が通過する地域
これまでにやってきた取り組み	○年1回の催事(祭)事及び高齢者対象のスポーツ大会(グランドゴルフ)には、地域の老若男女が多数訪れる ○10年ビジョン作成[1.まちの便利屋集団で地域を支える(マップ作成等),2.安心して暮らづくり(無料防犯カメラ設置・汚染川整備等),3.文化と食とスポーツで健康づくり(地域食料農作物による加工生産品研究開発販売・ロアッソ店授・託麻新四国八十八ヶ所史跡巡り等)] ○プロサッカーチーム「ロアッソ熊本」との活性を目的とした両組織の締結(調印式)からの各種イベント等 ○GANTO PROJECT(がんプロジェクト)実地中
商店街が持っている資源(モノやサービス)	○老若男女平均して多い地域性 ○県内外から訪れやすい立地環境 ○熊本市の立地適正化計画の市役所、熊本駅を中心とした15本の都市構造計画に選ばれている地域(別紙記載) ○金融、医療、商業施設の充実している環境 ○近隣南北それぞれに大学機関をもつ地域
商店街の運営に関わる人	○高齢化が進む ○仕事上の繋がり及び昔からの流れで加入している方が多数のため、会の運営に対する協力はあまり得られていない ○異業種の集う会運営のため、共通した利のある事業ができにくい事による統一性がない ○会計や広報及び事務的な手間暇かかる事を自力で行っている ○新規会員者を役職に就いてもらい、若返りとマンネリ化からの脱却を行っている
その他	○熊本市民の多くの方に認知されている店舗(事業所)が会員として在籍している ○熊本市託麻商工会前、現会長の事業所が会員として在籍している ○全国商工会連合会前副会長の事業所が会員として在籍している ○市街地の商店街現会長の事業所が会員として在籍している

資料) ワークショップ資料

図表 2-17 菊池市商店会連合会の強みの棚卸しシート

貴商店街の強みとして、思いつくもの全てを以下のカテゴリー別に教えてください。重複してもOK。該当するものがなければ空欄にしてください。

地域の特性	隣に温泉街がある、頑固者が多い(面倒だが地元を愛する人が多い) 空港・県庁所在地から25キロ 年間30-40万人 菊池一族・寺が多い・樹齢が高い木 ストリート型ではない面的・格子状の商店街 菊池高校・菊池女子高校
現在の来街者	温泉、菊池溪谷目当ての観光客が30-40万人。ただし1980-90年代ピークで今は右肩下がり 菊池一族や刀剣目当ての観光客(まだ少ない)
これまでにやってきた取り組み	軽トラ朝市+面的なコミュニティ
商店街が持っている資源(モノやサービス)	かつて盛り上がった時代における経験 一人ひとりが元気が良い関係者がいる
商店街の運営に関わる人	元気がよい親父的な人がある
その他	菊池一族・菊池1.0(戦前) 〇〇な町：菊池2.0(90年代まで)←盛り上がった経験がある KIKUCHI3.0

資料) ワークショップ資料

■杉本氏による講演

午前中は、専門家の杉本氏による講演「デザイン経営とブランドのデザイン」を実施。デザイン経営とブランドの関係、ユーザーの価値の変化とブランドの価値、ロコミによるブランドからマキコミによるブランド、実践例からみるブランド形成における課題などについて講義を受ける。午前の講演は、WS 参加商店街以外にも公開し、会場参加・オンライン参加含めて 33 名が参加した。



■棚卸しシートのとりまとめと「考案した取組・将来像シート」

午後のワークショップではまず、事前課題である強みの棚卸しシートについて商店街として取りまとめをした。そして、この棚卸しシートを参考にしながら、「考案した取組・将来像シート」への記入を促した。なお、「考案した取組・将来像シート」は、前回 WS でとりまとめた、「なりたい姿・やりたいこと」や対象者などをエクセルシートに入力すれば、考案した取組（イベント・事業）が自動生成される仕組みとなっている。なお、ワークの時間の中で、「将来像シート」までたどり着かなかった商店街も存在した。

■イベント・事業アイデアシート

「考案した取組・将来像シート」の作成後は、この取組の具体化を進めるため、ターゲットや現場の課題、製品・サービスの内容をより具体化した「イベント・事業アイデアシート」の作成を進めた。なお、門司中央市場商業協同組合については、この段階で「商店街として何を目指すか」について議論が進んだため、2つのシート作成に至った。



図表 2-18 考案した取組・将来像シート

①【前回のおさらい】あなたたちはどうい商店街になりたい/ありたいですか？

②【前回のおさらい】①なりたい/ありたい商店街を目指すため、あなたたちはなにをやりたい(面白い)と考えますか？

③【実現する上での課題】②やりたいことを実現する上での課題は何ですか？

④【課題を解決する方法Ⅰ】③課題解決を進めるために、どうい人・会社(団体)をターゲットにしますか？(なるべく具体的に)

④【課題を解決する方法Ⅱ】③ターゲットとなる人・会社(団体)に、あなたたちはどうい価値を提案しますか？「〇〇ができるという価値」とい文章になるように記載してください。

⑤価値の提案を「〇〇〇の提供」とい形に言い換えて下さい

⑥上記の価値提案の実現にあたって発揮できそうな貴商店街の強みはなんですか？「〇〇〇という強み」とい文章になるように、貴商店街の強みや、他商店街との差別化の要素、顧客が貴商店街を選ぶ理由等を記載してください。
(既存事業とシナジーがある貴商店街固有の強みがベストですが、難しければ、「今までにない全く新しい取組の開発」等、本取組の強みを記載のでもOK)

⑥当該価値提案の事業名(イベント名)は何ですか？

考案した取組(イベント・事業)

私たちは、商店街として『』になりたいと考えています。そのために『』をやりたいです。
やりたいことの実現を目指す際に、今私たちは『』が課題となっています。
課題の解消のために、私たちは『』を対象にして、『』ができるという価値の実現を目指します。
私たちは、『』という強みの発揮によって『の提供』という顧客価値の実現にコミットする『』事業に取り組みます。

取組(イベント・事業)により実現する商店街の将来像

資料) ワークショップ資料

図表 2-19 門司中央市場商業協同組合の「考案した取組・将来像シート」

①【前回のおさらい】あなたたちはどうい商店街になりたい/ありたいですか？

②【前回のおさらい】①なりたい/ありたい商店街を目指すため、あなたたちはなにをやりたい(面白い)と考えますか？

③【実現する上での課題】②やりたいことを実現する上での課題は何ですか？

④【課題を解決する方法Ⅰ】③課題解決を進めるために、どうい人・会社(団体)をターゲットにしますか？(なるべく具体的に)

④【課題を解決する方法Ⅱ】④ターゲットとなる人・会社(団体)に、あなたたちはどうい価値を提案しますか？「〇〇ができるという価値」とい文章になるように記載してください。

⑤価値の提案を「〇〇〇の提供」とい形に言い換えて下さい

⑦上記の価値提案の実現にあたって発揮できそうな貴商店街の強みはなんですか？「〇〇〇という強み」とい文章になるように、貴商店街の強みや、他商店街との差別化の要素、顧客が貴商店街を選ぶ理由等を記載してください。
(既存事業とシナジーがある貴商店街固有の強みがベストですが、難しければ、「今までにない全く新しい取組の開発」等、本取組の強みを記載のでもOK)

⑧当該価値提案の事業名(イベント名)は何ですか？

考案した取組(イベント・事業)

私たちは、商店街として『陸上(おか)の港』(道の駅)として(世界)旅行に行った気分になる商店街になりたいと考えています。そのために『5大陸の世界の商品を売れるお店をつくる』をやりたいです。
やりたいことの実現を目指す際に、今私たちは『空き店舗が多い 人材の確保 駐車場の土地の確保 市場の将来の計画を多くの人に知ってもらうこと』が課題となっています。
課題の解消のために、私たちは『出店者 観光客』を対象にして、『非日常の食品・食事やユニークな物品を提供し、イベントの開催』ができるという価値の実現を目指します。
私たちは、『哀愁漂う市場の雰囲気とハンドメイドアクセサリー店舗の増加』という強みの発揮によって『令和のレトロ商店街のクリエイティビティの提供』という顧客価値の実現にコミットする『哀愁漂う市場への新規出店者倍増促進』事業に取り組みます。

資料) ワークショップ資料

図表 2-20 託麻西南繁栄会の「考案した取組・将来像シート」

①【前回のおさらい】あなたたちはどうい商店街になりたい/ありたいですか？

創造が叶えられる託麻西南繁栄会 になりたい

②【前回のおさらい】①なりたい/ありたい商店街を目指すため、あなたたちはなにをやりたい(面白い)と考えますか？

ごみ拾いと稼ぐの追求 をやりたい

③【実現する上での課題】②やりたいことを実現する上での課題は何ですか？

クリエイターの仲間づくり が課題

④【課題を解決する方法Ⅰ】③課題解決を進めるために、どういう人・会社(団体)をターゲットにしますか？(なるべく具体的に)

投資家 を対象

④【課題を解決する方法Ⅱ】③ターゲットとなる人・会社(団体)に、あなたたちはどうい価値を提案しますか？「〇〇ができるという価値」という文章になるように記載してください。

ごみ拾いから価値を創造し、商店街の活性化につなげる仕組みの確立 ができるという価値

⑤【価値の提案を「〇〇〇の提供」という形に言い換えて下さい

チャレンジできる環境 の提供

⑥上記の価値提案の実現にあたって発揮できそうな貴商店街の強みはなんですか？「〇〇〇という強み」という文章になるように、貴商店街の強みや、他商店街との差別化の要素、顧客が貴商店街を選ぶ理由等を記載してください。

(既存事業とシナジーがある貴商店街固有の強みがベストですが、難しければ、「今までにない全く新しい取組の開発」等、本取組の強みを記載のでもOK)

チャレンジャー自身が事務局長 という強み

⑥当該価値提案の事業名(イベント名)は何ですか？

GANTO 事業

考案した取組(イベント・事業)

私たちは、商店街として『創造が叶えられる託麻西南繁栄会』になりたいと考えています。そのために『ごみ拾いと稼ぐの追求』をやりたいです。
 やりたいことの実現を目指す際に、今私たちは『クリエイターの仲間づくり』が課題となっています。
 課題の解消のために、私たちは『投資家』を対象にして、『ごみ拾いから価値を創造し、商店街の活性化につなげる仕組みの確立』ができるという価値の実現を目指します。
 私たちは、『チャレンジャー自身が事務局長』という強みの発揮によって『チャレンジできる環境の提供』という顧客価値の実現にコミットする『GANTO』事業に取り組みます。

資料) ワークショップ資料

図表 2-21 菊池市商店会連合会の「考案した取組・将来像シート」

①【前回のおさらい】あなたたちはどうい商店街になりたい/ありたいですか？

若者を迎え入れて若者を育て、若者と一緒に将来を考える商店街 になりたい

②【前回のおさらい】①なりたい/ありたい商店街を目指すため、あなたたちはなにをやりたい(面白い)と考えますか？

ガラガラ世代のおじさんおばさんと若者の世代間ギャップを埋める取組(若者がチャレンジしやすい取組) をやりたい

③【実現する上での課題】②やりたいことを実現する上での課題は何ですか？

・「古いもの(商店街など)が好き」な若者と中年・高齢者を取り込むプラットフォーム(つなぐ手段)がないこと
 ・ギャップを埋めるコンセプトがないこと が課題

④【課題を解決する方法Ⅰ】③課題解決を進めるために、どういう人・会社(団体)をターゲットにしますか？(なるべく具体的に)

「古いものに興味がある」若者・(潜在的)UIターン希望者 を対象

④【課題を解決する方法Ⅱ】③ターゲットとなる人・会社(団体)に、あなたたちはどうい価値を提案しますか？「〇〇ができるという価値」という文章になるように記載してください。

中間世代(30代)が取組に参加・新しい取組に対して相談に乗ること・コンセプトと一緒に考えること ができるという価値

⑤【価値の提案を「〇〇〇の提供」という形に言い換えて下さい

中間世代が存在するよろず相談所の設置 の提供

⑥上記の価値提案の実現にあたって発揮できそうな貴商店街の強みはなんですか？「〇〇〇という強み」という文章になるように、貴商店街の強みや、他商店街との差別化の要素、顧客が貴商店街を選ぶ理由等を記載してください。

(既存事業とシナジーがある貴商店街固有の強みがベストですが、難しければ、「今までにない全く新しい取組の開発」等、本取組の強みを記載のでもOK)

(かつては)関係者による密なコミュニティの存在、若い人は失敗させられないと考える気概 という強み

⑥当該価値提案の事業名(イベント名)は何ですか？

よろず相談所設置に向けた準備(どうい機能を持たせるのかななどを協議) 事業

考案した取組(イベント・事業)

私たちは、商店街として『若者を迎え入れて若者を育て、若者と一緒に将来を考える商店街』になりたいと考えています。そのために『ガラガラ世代のおじさんおばさんと若者の世代間ギャップを埋める取組(若者がチャレンジしやすい取組)』をやりたいです。
 やりたいことの実現を目指す際に、今私たちは『・「古いもの(商店街など)が好き」な若者と中年・高齢者を取り込むプラットフォーム(つなぐ手段)がないこと・ギャップを埋めるコンセプトがないこと』が課題となっています。
 課題の解消のために、私たちは『「古いものに興味がある」若者・(潜在的)UIターン希望者』を対象にして、『中間世代(30代)が取組に参加・新しい取組に対して相談に乗ること・コンセプトと一緒に考えること』ができるという価値の実現を目指します。
 私たちは、『(かつては)関係者による密なコミュニティの存在、若い人は失敗させられないと考える気概』という強みの発揮によって『中間世代が存在するよろず相談所の設置の提供』という顧客価値の実現にコミットする『よろず相談所設置に向けた準備(どうい機能を持たせるのかななどを協議)』事業に取り組みます。

取組(イベント・事業)により実現する商店街の将来像

若者を迎え入れて若者を育て、若者と一緒に将来を考える商店街

資料) ワークショップ資料

図表 2-22 イベント・事業アイデアシート

	記載内容	文章	案I
関係者視点	A ターゲット	～は、	
	B 現場の実態、現場課題	～に苦心している。	
	C ターゲットが必要としている進歩（顧客ジョブ）、理想の状態	(Bを解決するために、ターゲットは) ～という進歩が必要	
自商店街視点	D 価値提案	(私たちは、) ～ができるという価値を提案します	
	E 製品・サービスの空間内容	～の提供	
	F 取組名	～の取組	
	G 自商店街などの強み	(本取組は、) ～という強みの発揮によって選ばれる存在となります。	

資料) ワークショップ資料

図表 2-23 門司中央市場商業協同組合の「イベント・事業アイデアシート」①

	記載内容	文章	案I
関係者視点	A ターゲット	～は、	最初のターゲット:ディープなレトロ好きな観光客、何度も門司港レトロに来ている人、廃墟マニア、建築マニア 中長期的ターゲット:門司港レトロに来る人
	B 現場の実態、現場課題	～に苦心している。	情報を得ること(来ない、通らない。門司中央市場のことを知ること)
	C ターゲットが必要としている進歩（顧客ジョブ）、理想の状態	(Bを解決するために、ターゲットは) ～という進歩が必要	市場を知ってきてもらう
自商店街視点	D 価値提案	(私たちは、) ～ができるという価値を提案します	狭い、ノスタルジー、 哀愁 、レトロよりレトロを感じてもらえること
	E 製品・サービスの空間内容	～の提供	閉まったシャッター、空調が入っている、洞窟みたいな雰囲気、150メートルの情報、魚屋に気を使った設計、プロが買いに来る老舗の鮮魚店、歴史的情報、建物の特徴の情報
	F 取組名	～の取組	哀愁と歴史(商店街・それまで入っていた店の歴史)、写真が載っている商店街マップをつくる
	G 自商店街などの強み	(本取組は、) ～という強みの発揮によって選ばれる存在となります。	哀愁

資料) ワークショップ資料

図表 2-24 門司中央市場商業協同組合の「イベント・事業アイデアシート」②

	記載内容	文章	案2
関係者視点	A ターゲット	～は、	テナント、新規、移転出店者(45歳～64歳)
	B 現場の実態、現場課題	～に苦心している。	改装費の調達、販売手法
	C ターゲットが必要としている進歩(顧客ジョブ)、理想の狀態	(Bを解決するために、ターゲットは)～という進歩が必要	補助金、販売手法の教授者
自商店街視点	D 価値提案	(私たちは、)～ができるという価値を提案します	出店の為の手助け、援助
	E 製品・サービスの空間内容	～の提供	市の補助獲得の援助、市場での家賃補助の充実、空き店舗でモデルショップを作成する又はモデルショップの実物大をターボリン印刷してシャッターに貼り付ける
	F 取組名	～の取組	空き店舗ゼロ化
	G 自商店街などの強み	(本取組は、)～という強みの発揮によって選ばれる存在となります。	風情、味わいがある、家賃が安い(坪単価は安くないが、店舗面積が小さい)

資料) ワークショップ資料

図表 2-25 託麻西南繁栄会の「イベント・事業アイデアシート」

	記載内容	文章	(! ごみ拾いの主体に関して)
関係者視点	A ターゲット	～は、	潜在的につながりたい人+地域貢献したい人→20歳代くらいの若者(地元居住者+近隣大学生)+親子(子への教育的側面)
	B 現場の実態、現場課題	～に苦心している。	地域へのつながり・地域貢献したいけど、手法が分からない、機会がない+子どもの努力の見える化
	C ターゲットが必要としている進歩(顧客ジョブ)、理想の狀態	(Bを解決するために、ターゲットは)～という進歩が必要	①気軽に地域につながる機会・地域貢献できる機会
自商店街視点	D 価値提案	(私たちは、)～ができるという価値を提案します	①「楽しい」ごみ拾いの場を通じたつながりの提供 ②頑張りが見える化
	E 製品・サービスの空間内容	～の提供	①バッジの提供、②対価の提供、③アート創造の機会の提供(NFT化するための環境はすべて提供)
	F 取組名	～の取組	GANTO
	G 自商店街などの強み	(本取組は、)～という強みの発揮によって選ばれる存在となります。	「商店街」というかっちりとはしていない形ゆえ、比較的緩くてオープンな風土

資料) ワークショップ資料

図表 2-26 菊池市商店会連合会の「イベント・事業アイデアシート」

	記載内容	文章	「寿会館」の未来を考えるWSの開催（【よろず相談所設置に向けた準備】の切り口の1つ）
関係者視点	A ターゲット	～は、	・「昔新しい」に興味がある若者・（潜在的）UIターン希望者 ・何らかの関りを持ちたい人（まずは高校生？） ・何か新たな取り組みをしたい地元の人 起業やイベント開催などの関りのきっかけをつくること
	B 現場の実態、現場課題	～に苦悩している。	地元で仕事ができないこと（見えない・探せていないこと） 何をどうすれば「新しい取り組み」になるかわからないこと
	C ターゲットが必要としている進歩（顧客ジョブ）、理想の状態	（Bを解決するために、ターゲットは）～という進歩が必要	商店街関係者との議論・プレストにアクセスすること 経験や議論を踏まえた上での「関り（“結心”）」に向けた行動
自商店街視点	D 価値提案	（私たちは、）～ができるという価値を提案します	・家業を継ごうとしている30代（中間世代）が参加して世代ギャップを埋めること ・新しい取り組みに対して相談に乗ること・コンセプトと一緒に考えること
	E 製品・サービスの空間内容	～の提供	・中間世代が存在するよろず相談所の設置 ・お店の改修サービスのリノベーションの場
	F 取組名	～の取組	よろず相談所設置に向けた準備 （突破口として、「寿会館」の未来を考えるWSの開催）
	G 自商店街などの強み	（本取組は、）～という強みの発揮によって選ばれる存在となります。	（かつては）関係者による密なコミュニティの存在 若い人は失敗させられないと考える気概 高校生を巻き込む事業が既に存在

資料）ワークショップ資料



3)第3回ワークショップ(2023 年1月 19 日 くまもと県民交流会館パレア(熊本市))

■全体のタイムスケジュールと事前課題

参加商店街に対しては、第3回 WS の開催までに、想定ユーザーに対するヒアリングをして、想定ユーザーのニーズや解消したい困りごとについて調査を依頼。また、第2回までと同様に、第3回 WS までに、希望する商店街は各専門家と個別のオンライン相談会に臨み、事前課題や第3回 WS における取りまとめなどについてアドバイスを得た。その上で、ビジネスモデルキャンバス作成ツールの可能な限りの「穴埋め」も依頼した。

第3回 WS は、第1・2回同様に、午前は専門家による講義、午後はワークである。WS 最終回であるため、ビジネスモデルキャンバスによるイベント・事業提案の完成を目指した。

図表 2-27 第3回 WS タイムスケジュール

■ワークショップ概要 第3回ワークショップ・タイムスケジュール		
時間	対象	内容
9:30～	全体	接続テスト
10:00～	全体	はじめに 前回の振り返り。今回の進行について
10:15～	全体	講演③ 羽立 幸司 氏
11:30～	質疑応答	
11:45～		昼休憩
12:50～	全体	熊本市による熊本屋台村の紹介
13:00～	グループ別 グループワーク	事前課題であるビジネスモデルキャンバスのブラッシュアップ&アドバイス
14:30～	休憩	
14:45～	グループ別 グループワーク	ビジネスモデルキャンバスのブラッシュアップ&アドバイス 提案したイベント・事業を通して大事にしたいこと シート の記載
16:00～	全体	3グループが作成した「ビジネスモデルキャンバスと」「提案したイベント・事業を通して大事にしたいこと シート」発表&共有
16:45～	全体	今後の予定について(現地報告会、セミナー)
17:00～		終了予定

資料) ワークショップ資料

図表 2-28 第3回 WS の事前課題

ユーザーリサーチシート

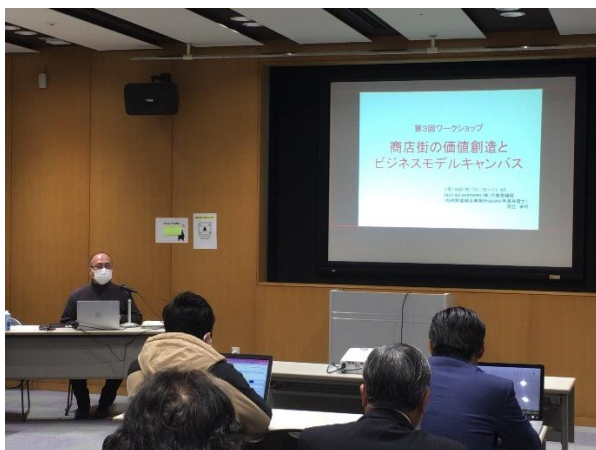
事業案の 顕在ニーズ	想定ユーザーに対して、来店時などのタイミングでヒアリングしてください。 想定ユーザーが意識して、想定ユーザー自身が把握しているニーズについて箇条書きで記載して下さい。
事業案の 潜在ニーズ	想定ユーザーに対して、来店時などのタイミングでヒアリングしてください。 ユーザー自身も気づいていない隠れたニーズについて、「どうして、こう感じるのですか？このような行動をしているのですか？」と問いかけることで、何気なくしているふるまいからニーズを探り、箇条書きで記載して下さい。難しければ、顕在ニーズだけでもOK。

■羽立氏による講演

午前中は、専門家の羽立氏による講演「商店街の価値創造とビジネスモデルキャンパス」を実施。商店街におけるビジネスモデルの設計、ビジネスモデルキャンパスとリーンキャンパスなどについて講義を受ける。午前の講演は、WS 参加商店街以外にも公開し、会場参加・オンライン参加含めて 40 名が参加した。

■ビジネスモデルキャンパスのブラッシュアップ

第2回 WS で作成した「イベント・事業アイデアシート」の内容が「ビジネスモデルキャンパス作成ツール」に反映される形となっている。また、「ビジネスモデルキャンパス作成ツール」の穴埋めをすれば、それが自動的に「ビジネスモデルキャンパス (BMC)」の作成に至るため、「ビジネスモデルキャンパス作成ツール」の作成を通して、BMC の作成とブラッシュアップを進めた。そして、「取組を通して商店街で大事にしたい価値」シートの穴埋めにより、改めて将来像などの商店街で大事にしたい価値の再確認を行った。



図表 2-29 ビジネスモデルキャンバス作成ツール

		案1	
事業 ※名前を決めて記入			
関係者セグメント	当該事業のターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとお話し。 製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？ 0	ターゲットが抱える課題は？ 0
価値提案	ターゲットに対して、どういう価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目線ではなく、ターゲット目線でどういう価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？ 0	提供する製品・サービスは？ 0
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業の製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？	製品・サービスのPRの方法は？
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自社の強みは？ 0	その他利用する自社のリソースは？
つながり	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとどうやって接点を持つか？	継続的な関係を築くための手段は？
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自社は何をできるようにしないといけないか？	左記実現のために取り組まないといけない仕事(ジョブ)は？
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どういったパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・地域住民などとのオープンイノベーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？	本事業のリードユーザーはどのような人ですか？ 可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。	左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込まれるか？(任意項目) 【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア=最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、難しければ記入不要です。
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要な活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要な活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどういった費用が発生？	左記の費用について、具体的な数字を記載すると？(任意項目)

資料) ワークショップ資料

図表 2-30 門司中央市場商業協同組合の BMC 作成ツール

空き店舗ゼロ化促進事業 ～あえて中央市場を存続させることを最大の目標とする～			
顧客セグメン	当該事業のターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとおもしろい。 製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？	ターゲットが抱える課題は？
		テナント、新規、移転出店者(45歳～64歳) ＊ ウィークデー開ける中央市場で頑張りたい方 ＝市の補助金に通る方(そうでない方はお断りしたい)	改装費の調達、販売手法
価値提案	ターゲットに対して、どういう価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目線ではなく、ターゲット目線でどういう価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？	提供する製品・サービスは？
		出店の為の手助け、援助	市の補助獲得の援助、市場での家賃補助の充実、空き店舗でモデルショップを作成する 又はモデルショップの実物大をターボリン印刷してシャッターに貼り付ける
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業の製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？	製品・サービスのPRの方法は？
		(新しく入られるクラフト系のお店側の)店の整備(トイレ等)を負担する／現入居者に空き店舗の展示プロデュースを依頼する(モデルルームづくり)／入居者のチャレンジの機会をつくる／	入居者の空き店舗のディスプレイ事例あつめを行う／入居者のコミュニティづくり／SNS等への広告(出店先を探している方へ)／
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。 資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自社の強みは？	その他利用する自社のリソースは？
		風情、味わいがある、家賃が安い(坪単価は安くはないが、店舗面積が小さい)	市場独自の初期家賃補助サービス／空き店舗プロデュースをしてくださる入居者の方／FBのフォロー等
顧客との関係	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとの関係は？	継続的な関係を築くための手段は？
		既存店舗からのお誘い	グーグルアドワーズ等の利用／出店希望者とはまめに対話をし相談に乗るようにする／継続的に電話やメールを出す／既存店舗の(小規模の)空き店舗ツアーの実施
キーマン	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自社は何をできるようにならないといけないか？	左記実現のために取り組まないといけない仕事(ジョブ)は？
		出店相談(困りごと相談)を行う／組合員とテナントの関係性の整理(組合員を増やしたい)／存続する目標の共有	お茶のみしながら継続的に話をしていく・話をする場を作る／文化的価値部分も含む商店街の情報発信／空き店舗の活用イメージを具体化させる取り組み
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どういうパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・地域住民などのオープンイノベーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？	本事業のリードユーザーはどういう人ですか？可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。
		市役所等との連携：門司中央市場という文化的価値を維持してもらいたいパートナーとして(レトロ課？)	今日のWS参加メンバー、新規の出店者
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。	左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込めるか？(任意項目)
		出店者が増えれば賃料収入が増える	【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア＝最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどのような費用が発生？	左記の費用について、具体的な数字を記載すると？(任意項目)
		モデル店舗の作成費用／空き店舗ツアー費用／広告費用／改装費	

資料) ワークショップ資料

図表 2-31 託麻西南繁栄会の BMC 作成ツール①

案 I			
START-UP SUPPORT Group SX2 G			
関係者セグメント	当該事業・イベントのターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとおもしろい。 製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？ ①大学生 ②PBL (Project Based Learning) をしたい大学	ターゲットが抱える課題は？ ①地域へのつながり・地域貢献したいけど、手法が分からない、機会がない（具体性がない）、実践的な学びの場がない状況 ②学生に実践的なプロジェクトを提供できない状況
価値提案	ターゲットに対して、どういう価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目線ではなく、ターゲット目線でどういう価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？ 大学生に対して 実践機会・場所の提供 大学に対してPBL (Project Based Learning) の提供	提供する製品・サービスは？ ・具体的なチャレンジ事業（最初は梅木さんが(i)動画制作、(ii)松葉さんがスマホ塗装、(iii)小野さんが海外向けの物販、今後拡大)
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業・イベントでの製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？ ・PBLの一環として直接先生に提案（杉本先生）	製品・サービスのPRの方法は？ ・繁栄会が具体的に事業計画を作成し、学生に事業提案する
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自分たち（商店街）の強みは？ ・73事業所、12,3業種の多様な職種の事業所を有する ・人柄（梅木さんの存在）	その他利用する自分たち（商店街）のリソースは？ ・これまで補助金等を活用し、この事業に費やしてきた中で得られた人脈や各種団体との繋がりが
つながりの関係者との	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとどうやって接点を持つか？ ・大学（杉本先生）に直接事業提案（期間、プロジェクト概要）→リモート面談→対面面談→理念、方針、計画シート作成、提出からのサポート内容策定及びサポート	継続的な関係を築くための手段は？ ・シート作成 ・主要運営メンバーによる試験的実践
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自分たち（商店街）は何をできるようにならないといけないか？ ・大学生の受け入れ体制の構築（ルール、会員間の意識の共有） ・具体的なアウトプットイメージの作成等の企画書作成（重要!） ・活動資金の提供	左記実現のために取り組まないといけない仕事（ジョブ）は？ ・大学生との円滑な関係性の構築、交流の場の提供 ・スモールスタートで、協力意識の高い事業者から徐々に始め、会員に徐々に拡大
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どういうパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・他商店街・地域住民などとのコミュニケーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？ ・大学（地元の大学、杉本先生含め） ・補助金（行政との連携）	本事業・イベントのリードユーザーはどのような人ですか？可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。 ・取り組み事業者からの手数料→支援担当者への支援、学生への還元確立 ・ターゲット（スタートアップ者）の当会への加入	左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込まれるか？（任意項目） 【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア=最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、難しければ記入不要です。
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要な活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要な活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどういった費用が発生？ （3事例の場合） ・シート（フォーマット）作成費用 ・学生受け入れにかかる諸費用の一部負担（繁栄会）等	左記の費用について、具体的な数字を記載すると？（任意項目） 約100万円

資料）ワークショップ資料

図表 2-32 託麻西南繁栄会の BMC 作成ツール②

案2		
GANTO PROJECT -GOMI ART NATIONAL TREASURY HUNT ORIGINALITY-		
顧客セグメン	当該事業のターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとおもしろい。 製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？ 潜在的につながりたい人+地域貢献したい人→20歳代くらいの若者(地元居住者+近隣大学生)+親子(子への教育的側面) ターゲットが抱える課題は？ 地域へのつながり・地域貢献したいけど、手法が分からない、機会がない +子どもの努力の見える化
価値提案	ターゲットに対して、どのような価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目標ではなく、ターゲット目線でどのような価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？ ①「楽しい」ごみ拾いの場を通じたつながりの提供 ②頑張りが見える化 提供する製品・サービスは？ ①バッジの提供、②対価の提供、③アート創造の機会の提供(NFT化するための環境はすべて提供)
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業の製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？ 【会内】 ・SNS(LINE等)やチラシ活用による周知 【会外】 ・広報物(チラシやWEB)の作成、配布 ・自治連合会の回覧板を活用した周知 ・行政及び経済団体へ働きかけた広報活動 製品・サービスのPRの方法は？ ・携帯アプリ(Pirika)活用及び運営会社とのコラボ ・SNS(LINE等)やチラシ活用による周知 ・広報物(チラシやWEB)の作成、配布 ・自治連合会の回覧板を活用した周知 ・行政及び経済団体へ働きかけた広報活動
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自社の強みは？ 「商店街」というかっちりとはしていない形ゆえ、比較的緩くてオープンな風土 その他利用する自社のリソースは？ ・これまで補助金等を活用し、この事業に費やしてきた中で得られた人脈や各種団体との繋がり
顧客との関係	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとの関係は？ ・ゴミ拾い→小学生→当会の役職者が元PTA会長等数名を通じた働きかけ ・NFTアート作品、バッジ管理→地域大学(県立大、東海大)への働きかけ ・作品販売→WEB 継続的な関係を築くための手段は？ ・企画書作成
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自社は何をできるようにしないといけないか？ ・仕組、システムの構築 左記の実現のために取り組まないといけない仕事(ジョブ)は？ ・資金調達
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どのようなパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・地域住民などのオープンイノベーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？ ・システムエンジニア ・アーティスト、デザイナー ・クリエイター ・学生(小学生、大学生) 本事業のリードユーザーはどのような人ですか？可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。 ・投資家
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。 ・ゴミ拾い→ゴミの撮影→撮影画像を指定先へ配信→収集した画像を材料にしたNFTアート作品の作成→WEBでの販売→関係者に対する収益の分配 ・ゴミ拾い→ゴミの撮影→撮影画像を指定先へ配信→送信者へバッジの進呈→バッジの下に確立したサービスの提供 左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込まれるか？(任意項目) 【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア=最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、難しければ記入不要です。 ・現段階では見当つかず
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどのような費用が発生？ ・広報物製作、配布 ・Pirika有料サービス使用 ・バッジシステム開発費 左記の費用について、具体的な数字を記載すると？(任意項目) ・約120万円 ・約80万円 ・約300万円

資料) ワークショップ資料

図表 2-33 菊池市商店会連合会の BMC 作成ツール①

よろず相談事業 ※名前を決めて記入			
関係者セグメント	当該事業・イベントのターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとお話し。 製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？ ・「昔新しい」に興味がある若者・（潜在的）UI/ターン希望者 ・何らかの関りを持ちたい人（まずは高校生？） ・何か新たな取り組みをしたい地元の人	ターゲットが抱える課題は？ 他人の経験（失敗体験、困りごととその解決アプローチのアイデア、過去のトラブル回避経験）を自分の経験に生かす機会を得ること
価値提案	ターゲットに対して、どういう価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目線ではなく、ターゲット目線でどういう価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？ 世代ギャップを埋めること・悩み事を共有して参加者で解決アプローチのアイデアを出すこと	提供する製品・サービスは？ ・家業を継ごうとしている中間世代（30～40代）など多様な人の存在
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業・イベントでの製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？ 【最初の切り口（例：寿会館の未来）に関心がある人・共鳴している人】が参加するワークショップ	製品・サービスのPRの方法は？ 【最初の切り口（例：寿会館の未来）に関心がある人・共鳴している人】への直接声掛け
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自分たち（商店街）の強みは？ （かつては）関係者による密なコミュニティの存在 自営業者としての経験が豊富なメンバー 他人の経験を自分の事業に活かしたいと考えるコアメンバーの存在	その他利用する自分たち（商店街）のリソースは？ ・地元の伝手で利用できる空き店舗や遊休スペースの活用 ・現在も営業している各店舗（各店舗がよろず相談の受け皿となる） ・様々な事業を有する地元企業との人脈、紹介
関係者とのつながり	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとどうやって接点を持つか？ ・商店会連合会内での定例会での提案やワークショップ主催などで本事業の存在を、まちづくりに携わる地元、外部の関係者・有識者に認知させる。ターゲットに繋がりのある関係者と人脈を形成し、よろず相談所への案内を依頼する	継続的な関係を築くための手段は？ ・定期的、継続的な交流会・勉強会を実施する
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自分たち（商店街）は何をできるようにならないといけないか？ ・小さな成功事例の積み重ねとPR ・「他人の経験を自分の事業に活かしたい」と考える人の拡大 ・相談員の事業サポートスキルや運営	左記実現のために取り組まないといけない仕事（ジョブ）は？ ・発言（アイデアだしの内容）の記録を発言者を含めて残しておく（アイデア情報の整理・議論の見える化） ・ワークショップなどのイベント開催 ・最新情報の更新のための市や各機関との連携
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どういうパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・他商店街・地域住民などとのコミュニケーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？ ・菊池市役所（観光振興課、地域振興課etc） ・菊池高校、菊池女子高校、菊池農業高校 ・菊池観光協会 ・まちづくり関係者（まちづくりデザイン会議メンバー：県立大、崇城大、みらい編集部etc） ・ももち浜井戸端会議	本事業・イベントのリードユーザーはどのような人ですか？可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。 既に人脈は形成済み
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。 菊池市商店会連合会の年会費（よろず相談事業に参加したい人は、商店会連合会の年会費を払う形にする） ※最初はお金をかけずに	左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込めるか？（任意項目） 【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア＝最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、難しければ記入不要です。
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要な活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要な活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどういう費用が発生？ ワークショップ：チラシ、広告、外部講師召集代 オフライン相談所：家賃？、電気水道？ オンライン相談所：運営人件費、サーバー代？ ※最初はお金をかけずに	左記の費用について、具体的な数字を記載すると？（任意項目）

資料）ワークショップ資料

図表 2-34 菊池市商店会連合会の BMC 作成ツール②

案2		
寿会館の未来を考えるWS事業		
顧客セグメン	当該事業のターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載するとお話し。製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	価値提案のターゲットは誰？ ・高校生
		ターゲットが抱える課題は？ ・地域課題を知りたい、勉強したいが商店の現状に対する生の声を聞く機会が得られない ・高校時から経営に興味があるが、勉強の機会がない ・大学受験のための実績が欲しい
価値提案	ターゲットに対して、どういう価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目線ではなく、ターゲット目線でどういう価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	価値提案の概要は？ WSを通して地元企業の未来をともに考えることで以下のメリットを享受できる ・商品開発の経験 ・イベント企画、運営の経験 ・論理的思考力、問題解決能力などの経営に関するスキルの醸成
		提供する製品・サービスは？ ・活動実績作り（企画提案資料の作成、企画実施）までのアドバイスやサポート
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業の製品やサービスを届けるのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。	製品・サービスの届け方は？ WSや実際の活動を通して。
		製品・サービスのPRの方法は？ 特になし。
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術力や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを含めるのがポイント。	発揮する自社の強みは？ ・商店会会員の人脉や今までの経験、コネ（必要機材の調達など）
		その他利用する自社のリソースは？ -
顧客との関係	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売かオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的か、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとの関係は？ ・自由な発想で寿会館についてこうなって欲しい思いを描き実現できるように、WSを通じて積極的にお互いの交流を図る
		継続的な関係を築くための手段は？ ・専用のグループラインを作成する
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載	価値提案を実行するために、自社は何をできる ようにならないといけないか？ いつまでに、どのように進めるか、寿会館と高校生 の間に入り調整役となる必要がある
		左記実現のために取り組まないといけない仕事 (ジョブ)は？ ・関係の構築、WSの主催
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どういうパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるので、積極的に他社・他団体・地域住民などのオープンイノベーションや協業を推進することが重要。	本事業のリードユーザーはどのような人ですか？ 可能なら、リードユーザーと協力関係を構築しましょう。 【ターゲットとのつながり】 菊池高校外部講師平松様 【活動報告】 菊池市役所 熊日新聞社
		左記のシナリオは具体的にはどの程度の収益が見込まれるか？(任意項目) 【ざっくり収益性評価方法】ユーザー数×消費額×獲得目標シェア=最大売上高見込額 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、難しければ記入不要です。 WSも無料。ボランティア。
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお金を稼ぐか？の収益化のマネタイズシナリオを記載する。 お金は稼げません。 強いて言うなら、商品企画の実施であれば、試食会やイベントでの販売による収益が上がる可能性はあるが、高校生に還元しやる気を出させる材料にするかも。 もしくは寿会館から取り組みに対するお代をいただく。
		左記の費用について、具体的な数字を記載すると？(任意項目) キーパートナーは授業活動の一環なので費用かからない。活動費は全て寿会館持ち。 商品開発であれば開発にかかる代金。(仕入れ)
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	主要活動や、チャネル構築、キーパートナーとの関係構築にどのような費用が発生？ キーパートナーは授業活動の一環なので費用かからない。活動費は全て寿会館持ち。
		商品開発であれば開発にかかる代金。(仕入れ)

資料) ワークショップ資料

図表 2-35 ビジネスモデルキャンバス

事業 ※名前を決めて記入				
キーパートナー	キーアクション	価値提案	関係者とのつながり	関係者セグメント
	主なリソース O	Oの提供によって、Oができる	チャンネル	Oに苦心しているO
コスト構造		収益の流れ		

資料) ワークショップ資料

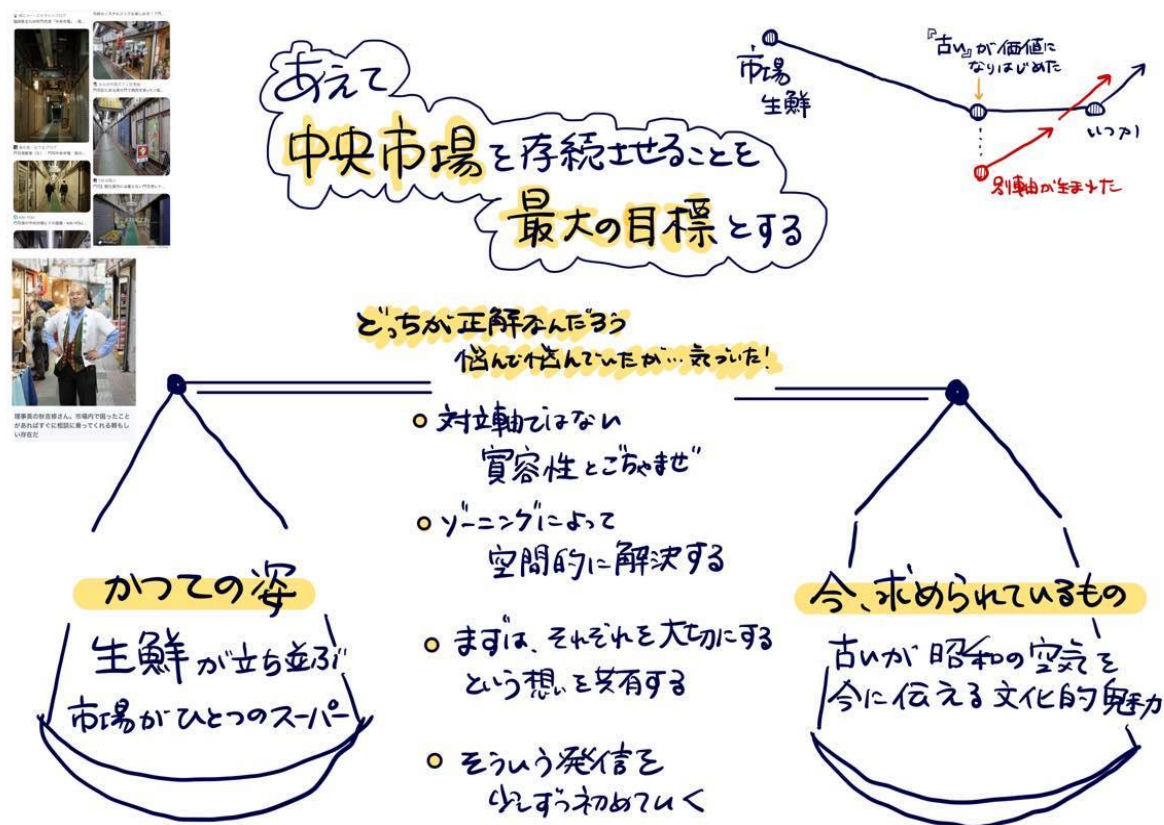
図表 2-36 門司中央市場商業協同組合のビジネスモデルキャンバス

空き店舗ゼロ化促進事業
～あえて中央市場を存続させることを最大の目標とする～

キーパートナー	キーアクション	価値提案	関係者とのつながり	関係者セグメント
市役所等との連携:門司中央市場という文化的価値を維持してもらいたいパートナーとして(レトロ課?)今日のWS参加メンバー、新規の出店者	出店相談(困りごと相談)を行う／組合員とテナントの関係性の整理(組合員を増やしたい)／存続する目標の共有お茶のみながら継続的に話をしていく・話をする場を作る／文化的価値部分も含む商店街の情報発信／空き店舗の活用イメージを具体化させる取り組み	市の補助獲得の援助、市場での家賃補助の充実、空き店舗でモデルショップを作成する又はモデルショップの実物大をターポリン印刷してシャッターに貼り付けの提供によって、出店の為の手助け、援助ができる	既存店舗からのお誘いグループアドワーズ等の利用／出店希望者とはまめに対話をし相談に乗るようにする／継続的に電話やメールを出す／既存店舗の(小規模の)空き店舗ツアーの実施	改装費の調達、販売手法に苦心しているテナント、新規、移転出店者(45歳～64歳)＊ウィークデー開ける中央市場で頑張りたい方＝市の補助金に通る方(そうでない方はお断りしたい)
	主なリソース		チャンネル	
	風情、味わいがある、家賃が安い(坪単価は安くないが、店舗面積が小さい)市場独自の初期家賃補助サービス／空き店舗プロデュースをしてくださる入居者の方／FBのフォローワー等		(新しく入られるクラフト系のお店側の)店の整備(トイレ等)を負担する／現入居者に空き店舗の展示プロデュースを依頼する(モデルルームづくり)／入居者のチャレンジの機会をつくる／入居者の空き店舗のディスプレイ事例あつめを行う／入居者のコミュニティづくり／SNS等への広告(出店先を探している方へ)／	
コスト構造			収益の流れ	
モデル店舗の作成費用／空き店舗ツアー費用／広告費用／改装費			出店者が増えれば賃料収入が増える	

資料) ワークショップ資料

図表 2-37 門司中央市場商業協同組合のビジネスモデルイメージ図



資料) ワークショップ資料

図表 2-38 託麻西南繁栄会のビジネスモデルキャンバス

START-UP SUPPORT Group Sx2 G				
キーパートナー	キーマクション	価値提案	関係者とのつながり	関係者セグメント
・大学(地元の大学、杉本先生含め) ・補助金(行政との連携)	・大学生の受け入れ体制の構築(ルール、会員間の意識の共有) ・具体的なアウトプットイメージの作成等の企画書作成(重要!) ・活動資金の提供・大学生との円滑な関係性の構築、交流の場の提供 ・スモールスタートで、協力意識の高い事業者から徐々に始め、会員に徐々に拡大	・具体的なチャレンジ事業(最初は梅木さんが(i)動画制作、(ii)松葉さんがスマホ塗装、(iii)小野さんが海外向けの物販、今後拡大)の提供によって、大学生に対して実践機会・場所の提供 大学に対してPBL(Project Based Learning)の提供ができる	・大学(杉本先生)に直接事業提案(期間、プロジェクト概要)→リモート面談→対面面談→理念、方針、計画シート作成、提出からのサポート内容策定及びサポート ・シート作成 ・主要運営メンバーによる試験的実践	①地域へのつながり・地域貢献したいけど、手法が分からない、機会がない(具体性がない)、実践的な学びの場がない状況 ②学生に実践的なプロジェクトを提供できない状況に苦悩している ①大学生 ②PBL(Project Based Learning)をしたい大学
	主なリソース		チャネル	
	・73事業所、12,3業種の多様な職種の事業所を有する ・人柄(梅木さんの存在) ・これまで補助金等を活用し、この事業に費やしてきた中で得られた人脈や各種団体との繋がりが		・PBLの一環として直接先生に提案(杉本先生) ・繁栄会が具体的に事業計画を作成し、学生に事業提案する	
コスト構造			収益の流れ	
(3事例の場合) ・シート(フォーマット)作成費用 ・学生受け入れにかかる諸費用の一部負担(繁栄会)等約100万円			・取り組み事業者からの手数料→支援担当者への支援、学生への還元の確立 ・ターゲット(スタートアップ者)の当会への加入	

図表 2-39 菊池市商店会連合会のビジネスモデルキャンバス①

よろず相談事業

キーパートナー	キーアクション	価値提案	関係者とのつながり	関係者セグメント
・菊池市役所(観光振興課、地域振興課etc) ・菊池高校、菊池女子高校、菊池農業高校 ・菊池観光協会 ・まちづくり関係者(まちづくりデザイン会議メンバー:県立大、崇城大、みらい編集部etc) ・もち浜井戸端会議既に入脈は形成済み	・小さな成功事例の積み重ねとPR ・「他人の経験を自分の事業に活かしたい」と考える人の拡大 ・相談員の事業サポートスキルや運営・発言(アイデアだしの内容)の記録を発言者を含めて残しておく(アイデア情報の整理・議論の見える化) ・ワークショップなどのイベント開催 ・最新情報の更新のための市や各機関との連携	・家業を継ごうとしている中間世代(30~40代)など多様な人の存在の提供によって、世代ギャップを埋めること・悩み事を共有して参加者で解決アプローチのアイデアを出すことができる	・商店会連合会内での定例会での提案やワークショップ主催などで本事業の存在を、まちづくりに携わる地元、外部の関係者・有識者に認知させる。ターゲットに繋がりのある関係者と人脈を形成し、よろず相談所への案内を依頼する・定期的、継続的な交流会・勉強会を実施する	- 他人の経験(失敗体験、困りごととその解決アプローチのアイデア、過去のトラブル回避経験)を自分の経験に生かす機会を得ることに苦心している・「昔新しい」に興味がある - 若者・(潜在的)UIターン希望者 ・何らかの関わりを持ちたい人(まずは高校生?) ・何か新たな取り組みをしたい地元の人
コスト構造		収益の流れ		
ワークショップ:チラシ、広告、外部講師召集代 オフライン相談所:家賃??、電気水道?? オンライン相談所:運営人件費、サーバー代? ※最初はお金をかけずに		菊池市商店会連合会の年会費(よろず相談事業に参加したい人は、商店会連合会の年会費を払う形にする) ※最初はお金をかけずに		

資料) ワークショップ資料

図表 2-40 菊池市商店会連合会のビジネスモデルキャンバス②

案2 寿会館の未来を考えるWS事業

キーパートナー	キーアクション	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
【ターゲットとのつながり】 - 菊池高校外部講師平松様 【活動報告】 - 菊池市役所 - 熊日新聞社 - 菊池高校の「未来探求コース」「地域探求コース」における外部講師で、菊高ジャックや婚活などのイベントを高校生に主催させているサポーター。既に関係は構築済み	いつまでに、どのように進めるか、寿会館と高校生の間に入り調整役となる必要がある	・活動実績作り(企画提案資料の作成、企画実施)までのアドバイスやサポートの提供によって、WSを通して地元企業の未来をともに考えることで以下のメリットを享受できる ・商品開発の経験 ・イベント企画、運営の経験 ・論理的思考力、問題解決能力などの経営に関するスキルの醸成ができる	・自由な発想で寿会館についてこうなって欲しい思いを描き実現できるように、WSを通じて積極的にお互いの交流を図る ・専用のグループラインを作成する	・地域課題を知りたい、勉強したいが商店の現状に対する生の声を聞く機会が得られない ・高校時から経営に興味があるが、勉強の機会がない ・大学受験のための実績が欲しい・高校生
コスト構造		収益の流れ		
キーパートナーは授業活動の一環なので費用かからない。活動費は全て寿会館持ち。 商品開発であれば開発にかかる代金。(仕入れ)		お金は稼げません。 強いて言うなら、商品企画の実施であれば、試食会やイベントでの販売による収益が上がる可能性はあるが、高校生に還元しやる気を出させる材料にするかも。 もしくは寿会館から取り組みに対するお代をいただく。 WSも無料。ボランティア。		

資料) ワークショップ資料

図表 2-41 「取組を通して商店街で大事にしたい価値」シート

取組を通して商店街で大事にしたい価値

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標について。
第1回WSIにおける「イベント・事業立案シート」で設定した将来像について、改めて振り返り、必要に応じて加筆修正しましょう
※提案した取組は、将来像・目標の実現に繋がるのか

将来像・目標の達成のために大事にしたいことやコンセプト

商店街の将来像・目標の達成のために大事にしたいことについて、改めて列挙してください

例：自分たちがができる/楽しむ範囲内での無理のない形で取り組む、長く続くように取り組む、失敗してもやめない、ワクワクすることをやる…

関係者とのつながり方

商店街の将来像・目標の達成のために、商店街関係者やお客様、地域の方々との「つながり方」について、改めて列挙してください
第2回WSの事前課題である「強みの棚卸シート」で記載したつながり方について、改めて振り返り、必用に応じて加筆修正しましょう

図表 2-42 託麻西南繁栄会の「大事にしたい価値」シート

取組を通して商店街で大事にしたい価値

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標

創造が叶えられる託麻西南繁栄会！チャレンジできる託麻西南繁栄会で物心両面の豊かさを家族で掴む
美しい心づくりとアートなまちづくりをテクノロジーでクリエイト。
稼げる繁栄会に成長し、全国の商店街団体のモデル化を目指す
取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標について。
第1回WSIにおける「イベント・事業立案シート」で設定した将来像について、改めて振り返り、必要に応じて加筆修正しましょう
※提案した取組は、将来像・目標の実現に繋がるのか

将来像・目標の達成のために大事にしたいことやコンセプト

先ずは自分達で成果を出す 成果→仕組みの構築、収益を出す、会員増強、地域諸団体との連携、学生の協力を得る
商店街の将来像・目標の達成のために大事にしたいことについて、改めて列挙してください

例：自分たちがができる/楽しむ範囲内での無理のない形で取り組む、長く続くように取り組む、失敗してもやめない、ワクワクすることをやる…

関係者とのつながり方

・自治会→既に自治連合会に加入済み ・小学生→当会役職者数名が元PTA会長を歴任している事から、それを下にする事及び自治連合会同士の繋がりを活かす
・大学生→行政からの紹介及びこの事業講師（杉本先生）への打診 ・バッジ→既に繋がった㈱Warashibe井元氏 ・携帯アプリ（Pirika）→既に繋がったPirika黒川氏
・行政、各種経済団体→既に繋がった熊本県、熊本市、熊本県商店街連合会、九州経済局、九州経済調査協会、熊本市託麻商工会
・専門家→この事業講師（木藤先生、羽立先生、）及び別事業講師（松川先生・宮久保先生）への打診
商店街の将来像・目標の達成のために、商店街関係者やお客様、地域の方々との「つながり方」について、改めて列挙してください
第2回WSの事前課題である「強みの棚卸シート」で記載したつながり方について、改めて振り返り、必用に応じて加筆修正しましょう

図表 2-43 菊池市商店会連合会の「大事にしたい価値」シート

取組を通して商店街で大事にしたい価値
取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標
（若者を含めて）他人の経験を自分の価値に変えることができる人と一緒に将来を考える商店街 取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標について、 第1回WSにおける「イベント・事業立案シート」で設定した将来像について、改めて振り返り、必要に応じて加筆修正しましょう ※提案した取組は、将来像・目標の実現に繋がるのか
将来像・目標の達成のために大事にしたいことやコンセプト
スモールスタート、できることからやる、（少額でも）コストとベネフィットの明確化、発言（アイデアだし）の価値の評価、人間関係（コミュニティ）から生まれる付加価値を高める 商店街の将来像・目標の達成のために大事にしたいことについて、改めて列挙してください 例：自分たちのができる/楽しむ範囲内での無理のない形で取り組む、長く続くように取り組む、失敗してもやめない、ワクワクすることをやる…
関係者とのつながり方
小さな成功事例を積み重ねたうえでのPR 商店街の将来像・目標の達成のために、商店街関係者やお客様、地域の方々との「つながり方」について、改めて列挙してください 第2回WSの事前課題である「強みの棚卸シート」で記載したつながり方について、改めて振り返り、必要に応じて加筆修正しましょう

※門司中央市場商業協同組合については、第1回WSで設定した「港の駅として（世界）旅行に出かけた気分になれる商店街」を将来像として設定。

図表 2-44 WS 参加3商店街の将来像と提案した事業・取組

商店街	ありたいなりたい姿(将来像)	提案した事業・取組
門司中央市場	港の駅として (世界)旅行に出かけた気分になれる 商店街	● 空き店舗ゼロ化促進計画 ・改装、販売手法に長けた移転出店者、販売手法に苦心する新規出店者が対象 ・中央市場が出店サポート、独自の家賃補助 ・「今までと違う流れを一緒につくっていく」
託麻西南繁栄会	創造が叶えられる 託麻西南繁栄会 ～チャレンジできる託麻西南繁栄会～	● スタートアップサポートプラン ・地域貢献したいが手法が分からない人、地元で新たな事業に取り組みたい人が対象 ・繁栄会が事業計画を作成し、大学生に対してPBL(Project Based Learning)の提供をすることで、大学生がサポートに参加
菊池市商店会連合会	(若者を含めて)他人の経験を 自分の価値に変えることができる人 と一緒に将来を考える商店街	● よろず相談事業(“傾寄屋”事業) ・他人の経験を自分の経験に活かす機会を得ることに苦心している「昔新しい」に興味がある若者/潜在的UIターン希望者や、新しいことをしたい地元の人が対象 ・中間世代などの関係者と悩みを共有し、参加者で解決のアイデアを出し合う

資料) ワークショップ資料より九経調作成

3. 現地報告会

WS 終了後、各商店街は WS の成果（目指すべき将来像、将来像実現のための始めの一步となる事業・イベント立案）について関係者に報告する、現地報告会を開催した。

1) 託麻西南繁栄会

- 2023 年 1 月 26 日（木）18:00～19:30 開催
- 会場：（有）託麻葬祭センター
- 参加者：託麻西南繁栄会 会長、九州大学大学院杉本准教授 10 名程度
- WS に参加した梅木氏からの概要報告の後、参加した専門家（杉本氏）のコメント、梅木氏以外の参加者による WS 参加に対する感想、良かった点などについて報告。その後、託麻西南繁栄会会長、副会長の他、参加した会員の方々がコメントし、ディスカッションを実施
- 会長など、WS に参加しなかった商店街関係者のコメントは概ね好意的。WS の成果である将来像（チャレンジできる会）や取組（スタートアップ支援）についても、その実現に向けて全力でバックアップすることを明言
- 加えて、WS 参加によって得られた新たな視点の積み重ねを、10 年、15 年といった長い目で取り組んでいくことの大切さ、継続的な取組のために自分の息子世代の人たちを集めたいとする希望、失敗してもいいからチャレンジすることが必要、取組は繁栄会の中（商売している人）にとどめるのではなく、会以外の人にも広く参加してもらえるように発信していく必要性などについての発言があった



2) 菊池市商店会連合会

- 2023年2月6日（月）16:00～17:30 開催
- 会場：菊池市生涯学習センターKiCROSS
- 参加者：菊池市商店街連合会中原会長、NEXTBIZ PARTNERS（株）羽立氏 他 25名程度
- WSに参加した菊池市商店街連合会の奥村氏と中原会長からの概要報告（都度、羽立氏のコメントが入る）の後、菊池市商店街連合会の芹川氏によるショート・ワークショップ「菊池に“こんなの” あったらいいな」の実施。その後、第3回WSで菊池市商店街連合会がとりまとめた「よろず相談事業」をより具体化した【傾寄屋（かぶきや）】プロジェクトとLINEアカウントを発表。
- 参加者は、菊池市の商店街関係者や自営業者の他、菊池市職員など、行政関係者が5名程度、他地域の商店街関係者の参加もみられた。
- 「よろず相談事業」については、賛意を示す参加者が多かった。加えて、「よろず相談事業を展開する誰でも行ける拠点をつくってほしい」「定期開催にしてネットでも参加できるようにした方がよい」など、様々な意見が寄せられた。これに対して中原会長からは「店主のおやじには、時々講演をしてもらう。経験してきたことや、体験したこと、この町のいやなところ、なんでも話してほしい。第一回のゲストは副市長にお願いしたい」などと応じた。
- 専門家の羽立氏からは「発言を記録として残すことで、先人の知恵の恩恵を感じることができる」「町や店の考え方で商店街再生の取り組みを組んでいくことの大事さを考えてはどうか」「傾寄屋も、相談に乗るだけではなくて、人とのコミュニケーションのきっかけになる。お客さんになるかもしれないし、仲間になるかもしれない」などのアドバイスを実施。
- 菊池市職員からは「これまで商店街の方と意見を言い合う機会がなく、WS報告会がとてもよいきっかけになった」「傾寄屋さんはこれから商店街でなにかやってみようと思うインキュベーターという役割を担っていく」「市役所や商工会に相談窓口はありサポートするが、商店街の中で日々事業に取り組まれている方が一緒に考えることは市役所や商工会とは全く違う効果が期待される」「今日をスタートとして、市役所も一緒に議論として参加できればと思う」など、前向きなコメントと今後の行政との連携可能性についての発言があった。



3) 門司中央市場商業協同組合

- 2023年2月10日（金）18:30～20:00 開催
- 会場：門司生涯学習センター
- 参加者：門司中央市場商業組合秋吉会長、（株）ホーホウ木藤氏 他 30 名程度
- 門司中央市場商店街組合関係者、門司中央市場に出店している店主、北九州市職員、北九州商工会議所職員など、多様な参加者が見られた。
- WSに参加した門司中央市場秋吉会長からのWS概要報告、将来像と提案した事業説明の後、専門家の木藤氏も交えたディスカッションを実施。
- 木藤氏からは「こうすればいい、という一つの答えがあるわけではないと思うが、考え続けることが必要」「空き店舗ツアーで新規出店を実現しているのは素晴らしい」「興味を持ってもらえる人に参加してもらって商店街の未来を考えたらよい」などのアドバイスがあった。
- 将来像と提案した事業説明に対して、参加者から多くの意見が寄せられた。「出店後に挨拶をしてくれるのは嬉しい」「人と人のつながりには温かみを感じていい市場だと思う。でもやっぱり人通りが少ない」「今よりも店やサービスが増えたら、とも思う」など。



4. 商店街Xプロジェクト報告会

1)実施目的と概要

2023年3月2日(木)に開催。(3月2日(木)14:00～16:00 場所:電気ビル共創館会議室(福岡市))。

ワークショップ参加商店街等のワークショップでの検討内容とその過程での変化、結果として出てきた今後の取り組み内容を紹介。他の商店街等や商店街支援機関、自治体等が、商店街等にデザイン経営を導入する機運を醸成し、今後、デザイン経営に取り組みたいと考える商店街等を発掘すること、実践する際の課題を洗い出し、施策検討の一助とすることを目的として、報告会を実施した。

また、報告会是对面とオンラインを交えたハイブリット形式で行った。

2)プログラム

開催挨拶、プロジェクト説明を行い、ワークショップに参加した商店街等と専門家、モデレーターの計7名によるパネルディスカッションを行った後、専門家とモデレーターでパネルディスカッションを行った。以下、パネルディスカッションの主な発言内容を箇条書きで列挙する。

<プログラム>

-
- | | |
|--------|--------------------|
| ● 開会挨拶 | 九州経済産業局 産業部長 中牟田 晃 |
|--------|--------------------|
-
- | | |
|------------------|---------------------------------|
| ● 商店街Xプロジェクトについて | 九州経済産業局 産業部
流通・サービス産業課 中山 恵李 |
|------------------|---------------------------------|
-
- ワークショップの振り返り～商店街でデザイン経営の手法を取り入れてみたら、～
 - 1. ワークショップに参加してどうだった?
(休憩)
 - 2. デザイン経営の商店街における活用の可能性とポイント
-
- | | |
|------|--|
| ● 閉会 | |
|------|--|
-

<パネルディスカッションプログラム概要>

想定時間	プログラム
14:15～15:15 (60分)	商店街の方へ：ワークショップに参加してどうだった？ ・WS企画説明 ・専門家紹介、商店街自己紹介、商店街XPJの成果物説明 ・WSに参加した感想等のトーク(トークテーマを3つに分けて進行)
15:15～15:20(5分)	休憩(登壇レイアウトの微変更)
15:20～15:55 (計35分)	専門家へ：デザイン経営の商店街における活用の可能性とポイント ・自己紹介・持っている知見 ・商店街XPJへの関わり方(アプローチ)、気づき、取り組む人へのアドバイス ・商店街におけるデザイン経営活用の可能性
15:55～16:00 (5分)	終了

3) パネルディスカッションでの議論

パネルディスカッション中の意見の概要は以下の箇条書きの通りである。

■ワークショップに参加してどうだった？

<参加商店街からのコメント>

①ワークショップのプロセスにおいて良かったこと

- プロセスそのものを通じて、商店街のあり方を見直し、言語化できた。
- 各商店街の悩みを聞いた。
- 自分が描いていた「あるべき姿」を見直し、次の世代のために準備ができるものはなにかを考えることができるような問いかけをずっともらえ、やるべきことが見えた。
- 従来から持つ先入観が抜けない状況からスタートしたが、時代の変化やライフスタイルに応じた取組をこちらもしなければいけないと思えたこと。先入観を分解し、再構築できた。
- これまで様々な事業に一人で取り組んでいたが、複数名の参加が要件だったため、仲間を募り意見を聞きながら進めることが出来たことが良かった。

②難しかった点、課題となった点、それをどう乗り越えたか

- 時代の変化に応じて、どのように合意形成をしていくか、取組の覚悟・落としどころを決めるところが難しかった。
- 先入観がなかなか外れなかったこと。ワークショップ中に参加しない商店街関係者ともやりとりしながら取組み、使った BMC シートやリーンキャンバス等で整理することができた。
- 「明日のパン」(売上の確保)と、「種まき」(将来像を描き、活動を行うこと)双方を意識して取り組むことが難しかった。
- 元々やりたかったことがあったが、「なぜやるのか」を整理していくことで、商店街のあり方が見直され、取組の別の方向性も見えた。

③各商店街に持ち帰って気づいたこと、今後どのように取り組んで行くか

- あえて「商店街の存続」をテーマに現地報告会で報告をしたところ、掲げた将来像「ありたいなりたい姿」を商店街の仲間が楽しみにしてくれていることが分かった。すぐできそうな取組から始め、改善を試みながら取り組みたい。
- 提案した事業・取組を進め、今後も専門家と一緒に、面白そうな取組を企画してきたい。
- 現地報告会において、ワークショップを実施したことで、参加者から意見を広くもらうことができた。今後、具体的な取り組みを行い、発信していく。

■デザイン経営の商店街における活用の可能性とポイント

<専門家からのコメント>

①今回のプロジェクトへの関わり方、意識していた点

- やりたいことや目標を商店街の方々に考えてもらえるような投げかけをずっと行った。
- 「デザイン経営」という言葉だけではわかりにくい部分があり、それを「商店街」と結びつけるための「通訳」としての役割を意識していた。
- 専門家は答えを知っている訳では無く、「デザイン」の考え方や考える際のポイントを伝える役割として関わった。
- 事業支援、地域支援という視点で関わった。

②商店街とデザイン経営の親和性

- いろんなものに変革を求められる世の中ではあるが、変革は簡単ではない。商店街等も、自分たちが何か、社会の中でどうあるべきかを模索することを求められている。それを考えていくステップ・方法論としてのデザイン経営の手法、BMC を使うことには相当な可能性を感じる。
- 一緒に考えていくという時間を持つことが必要な取り組みである。今回の商店街等へデザイン経営の手法の導入では「ブランド力向上」という部分の成果が見られた。デザイン経営は、「ブランド力向上」と「イノベーション力の向上」がある。「イノベーション力の向上」では何をつくるのが求められるが、「ブランド力」がなければ、作ったモノ（「イノベーション力の向上」によりできたもの）が、商店街にふさわしいものか、やってよいのかの価値は判断できない。その点、今回は「どうありたいのか」「なりたいのか」「どんな資源があるのか」を整理してブランドが見えてきた、という視点が良かったと感じる。
- 企業であれ商店街であれ、思いや考えをまとめる「ベクトル合わせ」が必要になる。今回、企業内のベクトル合わせに有効なデザイン経営の手法が商店街でも有効であるということが分かった。商店街には、事業者としての思い・考えと商店街としての思い・考えというずれが生じるが、そのずれをデザイン経営の手法を使うとうまくまとめられると思う。

図表 2-45 商店街×デザイン経営をどのように感じたか、良かったポイント

専門家	商店街×デザイン経営をどのように感じたか 良かったポイント
木藤	相当な可能性を感じた。 今、本質的な変革が求められる商店街において、そもそもに立ち返り、対処療法的ではない 新たな視点で課題を設定していく。大切なのは「 自ら問いを立てる 」こと。いったん商店街の看板を外し（既存概念を取り払い）俯瞰した客観的な目を持つこと。これは通常は商店街の中の人（直接的な関係者）では困難だが、BMCの整理を通じたデザインの思考の効果は非常に高かった。
杉本	デザイン経営とは その中でも特に！ ブランド力 向上の 自己分析 ができた！ 強み、特徴、ありたい姿など — ブランド力向上 — イノベーション力向上 良かったのは、お客さんに合わせて取り組みを考えるのではなく、自分たちがやりたいこと、自分たちの目標に合わせた取り組みを考えることができたこと！
羽立	デザイン経営の組織論視点からの インナーブランディング が効果的。 気づき①： 以前の姿を追いかけたマインドセット（集客）から新たな姿の模索へのマインドリセットに使える！ 気づき②： 各会員は事業家であり、全体としての事業視点とボランティア視点のバランスをとることの複雑さ！

③今後デザイン経営に取り組もうとする方へのアドバイス

- 「明日のパン」（＝稼ぎ）と、「将来に向けての種まき」が必要な状況である。これまでの商店街施策では、対処療法的な稼ぎの部分に焦点を当てた取り組みが多かった。その施策を否定はしないが、今後は将来に向けての種まきも必要となってくる、両輪の取り組みが必要であることが改めて分かった。「あるべき姿」を仮にでも設定することで、将来に向けての種まき（人材育成）にも取り組めるようになると思う。
- 「自分でコトを起こすこと」に価値を置く人が増えてきている。商店街で活動したい方について、商店街のやり方に合わせてもらうのではなく、今のやり方に商店街が合わせていくような形で取り組んでももらえればと思う。
- 「デザインマインド」や「態度」が大事であり、方法ややり方をデザイナー達が考えているのである。最も大事なのは「どうすればできるのか」という態度である。できないことはたくさんあるが、どうすればできるのか、を考えていくことが最も基本である。
- いろんなデザイン経営の方法は、結果（＝アウトプット）を出すためにある。結果ができればプロセスは何でもよい。結果を出す（作る）ことが重要である。そのために、思いついたらやってみてダメなら修正する、早く取り組み、失敗して、改善する、ということが大事である。
- 商店街では、業種や考え方が多様な人が集まっていて、意志の共有が難しい。年齢も目的もバラバラ。そのために、皆が同じ方向を向けるブランディングが非常に重要である。
- 目的を捉えていく必要性が出てきているが、これまでの教育では学んでいない。0から1を生み出す創造性については、訓練が必要な状況であると感じている。
- 3人の専門家が1人1商店街に支援を行うのではなく、順繰りに携わったため、多角的な意見が得られ、目的の見える化につながったのでは。
- リーンキャンバスを使い、関係者の課題を深掘りしてベクトル合わせをどのように行うのが重要である。また、商店街の場合には、顧客は商店街・地域を盛り上げていくパートナー

と捉えた方が取り組みに広がりが出るのではないかと。

- 取り組みの際には時間軸を考慮する必要がある。

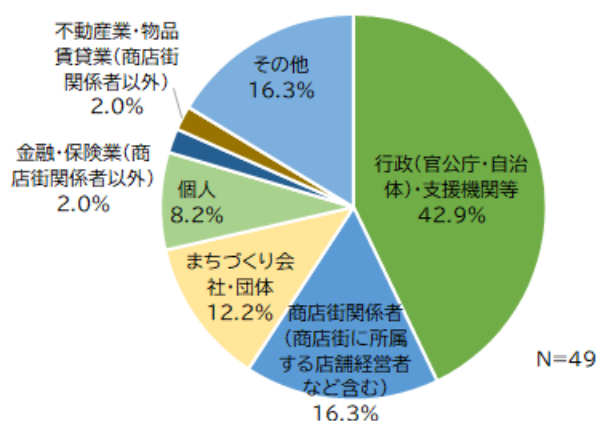
図表 2-46 デザイン経営導入におけるポイント

専門家	デザイン経営導入におけるポイント
木藤	自分 たちを、 如何に客観視 できるか。商店街における“デザイン経営”の反意語は、対処療法的な補助・支援など従来型のしくみ。今回参加の3地域、もちろん変革に対して前向きな熱い想いを有する人々が集まった。その熱は時折、壁になったりもする。まず 1st ステップとして、フレームワークを使用した丁寧なファシリテーションなどによって、「いま求められていること」を改めて深く認識することが大切なポイントではないか。
杉本	最初から完璧を求めず、早く実践して、早く失敗し、何度も修正を繰り返して、作り上げる こと。商店街は動かないので、来てもらうための見せ方や伝え方が重要。課題やニーズが異なる多様な業種が集まっているため、インナーブランディングがより重要になる。個人(各店)の目標と、商店街の目標が一致する必要がある。取り組みを牽引するリーダー的存在が必要。一方、一部の人がやっているとならないように、全員参加、情報の均質化が重要。
羽立	創造の理解と訓練の必要性 BMC（ビジネスモデルキャンパス）に関しては、顧客とパートナーが同じという視点が大事。BMC よりも、リーンキャンパスが効果的な場合もある。時間軸（過去からの歴史、今後の将来）を意識する重要性、特に、顧客・パートナーへの時間軸の意識が重要。

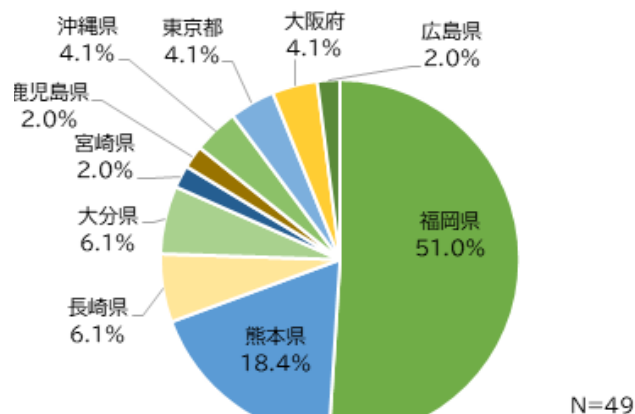
4) 参加者アンケート結果

対面・オンライン参加者約 135 名のうち、回答は 49 名であった。回答者の 42.9%は行政・支援機関で、商店街関係者は 16.3%であった。回答者の所在地は、福岡県が過半数を超えており、九州地域だけで 85.6%を占めた。

問 1. 貴方の所属を教えてください



問 2. 所在地(都道府県)

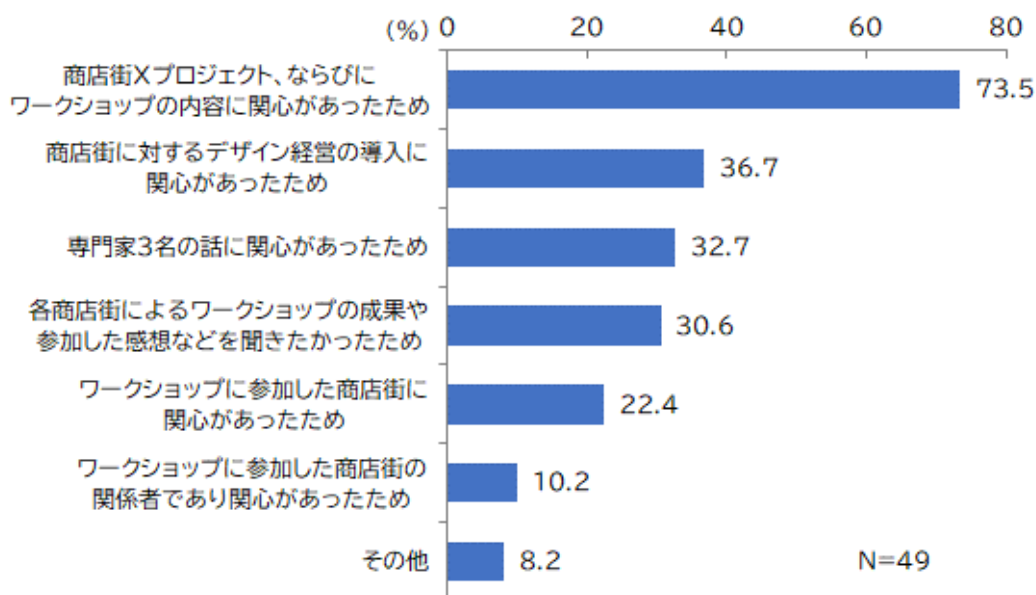


セミナー参加の理由については、「商店街 X プロジェクトならびに、ワークショップの内容に関心があったため」が 73.5%と最も多かった。「商店街に対するデザイン経営の導入への関心」

「専門家3名の話に関心」「各商店街によるワークショップの成果や参加した感想などを聞いたかったため」が、それぞれ30%台という結果になった。

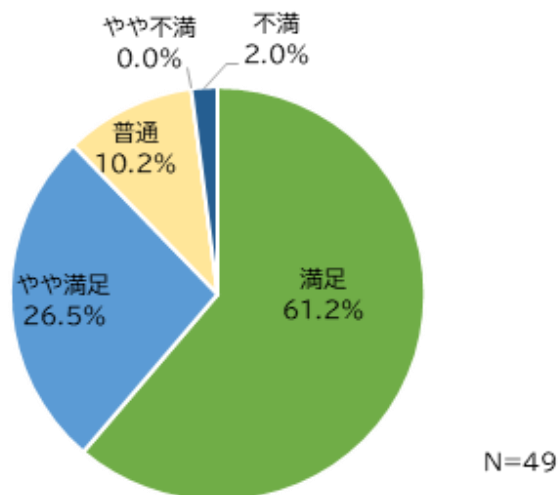
その他の理由には、【紹介やデザイン経営の活かし方を知りたい】、【X（トランスフォーメーション＝変革）を問う取り組みになっているか見定めたかった】という意見があった。

問3. 本セミナーに参加した理由（複数回答）



セミナー満足度は87.7%が「満足」「やや満足」と答えている。満足度の理由としては、【参加した商店街の方のリアルな話（気持ち）を聞いたこと/熱意・当事者性を感じた】といった、参加商店街の想いを聞いたことに対する意見や、【商店街振興（活性化）に関する最新情報が分かったこと】という支援側からの意見が多かった。また、【これまで関わったことのない分野の専門家の考え方・アドバイスが聞いたこと】や、【デザイン経営の手法と効果がわかりやすかった】、という意見もあった。一方で、【商店街の具体的取り組みをもっと聞きたかった】【時間が足りなかった】という意見も見受けられた。

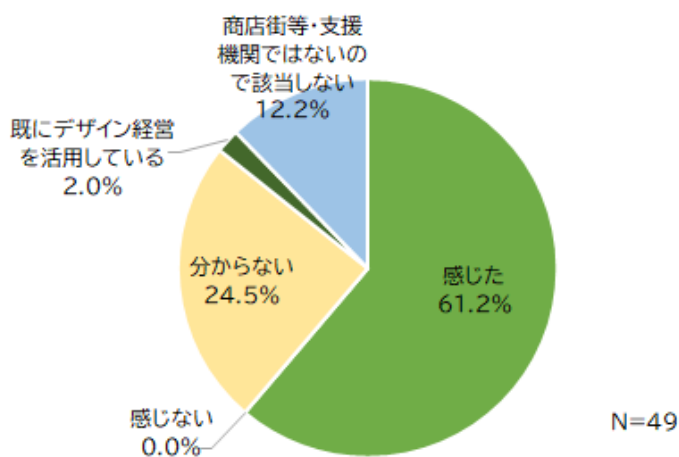
問4. 商店街XPJのセミナー全体の満足度



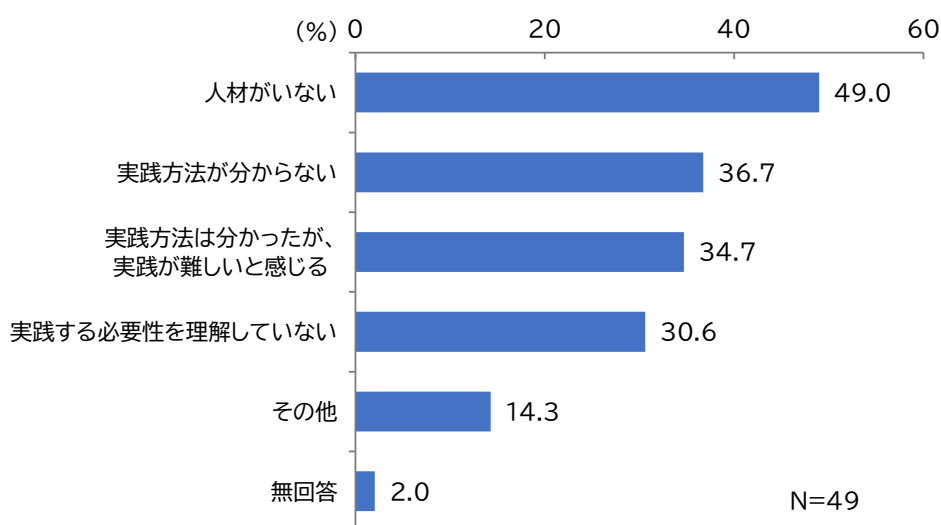
デザイン経営を活用して新しい商店街等のあり方を模索したい／支援したいと考えたか、という問いについては、「感じた」が 61.2%、「感じない」は 0%、「分からない」は 24.5%となった。

商店街等において、デザイン経営を導入しようと思う際に課題となることについては、「人材がない」が 49.0%と最も多く、「実践方法が分からない」が 36.7%、「実践方法は分かったが、実践は難しい」が 34.7%と続いた。一方で「実践する必要性を理解していない」も 30.6%程度となった。その他の意見としては、【(デザイン経営の導入だけでは) 稼げない】【会の内部のメンバーをいかに巻き込んでいくかが課題】【変化への理解をどのように醸成していくかが難しい】等の意見があった。

問5. デザイン経営を活用して新しい商店街等のあり方を模索／支援を行いたいと感じたか



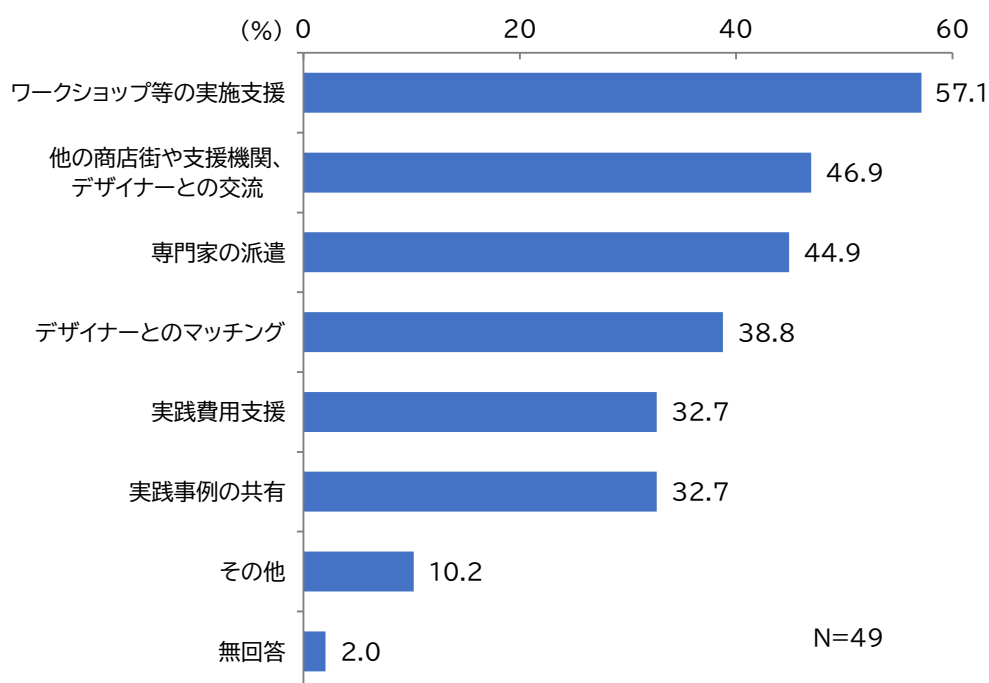
問 6. 商店街等においてデザイン経営を導入しようと思う際に課題となること（複数回答）



商店街等において、デザイン経営を実践する際に必要となる支援策については、「ワークショップ等の実践支援」が 57.1%と最も多くなっており、次いで、「他の商店街や支援機関、デザイナーとの交流」が 46.9%、「専門家の派遣」が 44.9%となった。商店街が、自らのありたい姿を考える機会と、考える手法に対する支援が求められているといえる。

その他の意見には、【自治体や学生との協力関係づくり】【検討の時間】【関係者の意思疎通】などがあった。

問 7. 商店街等におけるデザイン経営の実践に必要な支援策（複数回答）



報告会全体に関する要望・感想については、ワークショップ形式のビジョンづくりでは参加商店街が今後どのように取り組みを継続していくのかまで見届けられないのではないかと

た、第2回目の開催について等、商店街Xプロジェクトの取り組み方、商店街との今後の関わり方に対する意見があった。

その他、【(商店街等で取り組みを行う際の)関係者間のコミュニケーションの取り方の参考になった】という意見や、【より具体的なワークショップの手法知りたい】といった意見、【デザイン経営の考え方をすることで、今回の商店街の目標と事業設定にたどり着いた過程をより詳しく知りたい】等の意見があった。

5. ワークショップ開催等による効果（まとめ）

以上、ここまで、WS、現地報告会、プロジェクト報告会（セミナー）について、活動実績を紹介してきた。以降では、WS の開催・実施による、参加商店街に対する効果や、商店街におけるデザイン経営導入による可能性、今後の課題についてまとめる。

1) 期待される効果や可能性

■「自己分析」による商店街像の再構築

WS のスタートを、商店街の看板を外すこと、つまり既存の概念に捕らわれずに「商店街のありたいなりたい姿の妄想」「妄想の実現に向けてやりたいこと」としたため、専門家を交えて、徹底的に妄想のためにアイデア出しを続けた。出てきたアイデアに対しては、専門家や九州大学の大学院生が質問をしたり、アイデアを補強したり、アイデアをまとめたりなどをした。その結果、商店街関係者は、自分が出したアイデアに対する専門家目線を受け入れながら、ありたい姿という商店街像の再構築を可能とした。

■少数の実践者が集まることでデザイン経営的手法が機能

事務局側で WS を企画した段階では、WS に参加する商店街関係者の中には、商店街の代表者が含まれていることが望ましいという仮説があった。複数の店主・経営者の集合体である商店街が何らかの事業やイベントを実施するためには、商店街としての合意形成や意思統一が必要となるため、事業やイベントを提案する段階、つまり WS に参加する段階で代表者が含まれていた方が後の合意形成・意思統一が進みやすいと予想したからである。WS を実施した結果、参加者に商店街の代表者が含まれていることのメリットは多かったが、それ以上に重要な要素は、「現在の商店街を変えたい・何とかしたい」と考え、自己の時間や資金を投じるリスクを取ってでも何かに取り組みたいとする内なる実践者が、少数で集まっていることであった。少人数であれば、議論の進行やとりまとめが早い。

また、WS の中で専門家の杉本氏が「商店街再生に向けてデザイン経営的要素を取り入れるのであれば、ラピッドモデル（早く実践して早く失敗することで、何度も修正を繰り返すこと）の実践が望ましい」ことを指摘していたが、少人数の内なる実践者であれば、トライアンドエラーを繰り返しやすくなる。

■少数の実践者による「たたき台」から仲間が拡大

少数実践者による素早い提案は、トライアンドエラーを繰り返しやすくなることに加えて、提案を「たたき台」とすることで、共に「ありたいなりたい姿」を目指す、更なる仲間の拡大が期待される。一部の現地報告会では、「ありたいなりたい姿」「それを目指すための事業・イベント」に対して、賛成反対を含めて参加者が自分の意思表示をして、活発な議論が進んだが、その意見のほとんどは、第三者的な批評・批判ではなく、自分事として・自分に関わることを前提とした内容であった。つまり、少数の実践者による具体的な提案をきっかけに、商店街の将来像を再構

築しようとする意欲が現地報告会参加者に拡大したといえる。そのため、現地報告会をきっかけに、今回の WS の提案内容の具体化を目指す仲間が増えた商店街も存在した。

■客観的な目線による多様性・変化への対応

WS には、専門家ならびに九州大学大学院の学生が参加したが、彼らのコメントにより、議論の多様性が実現した。WS に参加する商店街の参加者は、時として自分の過去の経験が未来への妄想や妄想実現のための事業・イベント企画における阻害要因ともなり得る。経験豊富だからこそ、「今議論している〇〇（具体的な事業）に似ていることを過去に実施したが、結果が出なかった」など、本人の意思と関わりなく、議論にブレーキをかけがちとなる。しかし、これまで商店街に関係していない専門家であれば、過去の経験やしがらみとは無縁のアドバイスが可能である。専門家の発言・アドバイスが、議論における多様性や変化をもたらすことで、過去の経験が議論の阻害要因となることを防いでいる。

■可能となる自分たちの価値の「再発見」

今回の WS は、「商店街のありたいなりたい姿の妄想」を念頭に置きながら、ありたいなりたい姿の実現に向けた事業・イベントづくりを進めたが、ありたいなりたい姿の議論と共有が徹底的に進めたこともあり、第2回 WS で実施した「強みの棚卸し」では出てこなかった、ありたいなりたい姿の実現に寄与する既に存在する強みが見つかるケースがみられた。言い換えると、自分たちの価値の「再発見」である。

2) 今後の課題

■マーケティングの徹底によるイノベーションの創出

今回の WS では、デザイン経営 3つのフレームにおける人格形成→価値の創造→企業文化の醸成の順番で取り組んできたが、「人格形成」の徹底と時間的制約などにより、「価値の創造」、特に「心をつかむモノ・サービスをつくる」について深く取り組むことができなかった。今回は、はじめの一歩となる事業・イベントの提案に至ったが、今後は、事業・イベントの具体化に向けて、ターゲットとなる顧客や対象者のニーズ探しや価値提案の内容の充実を図ることで、デザイン経営の一側面である、イノベーションの創出を目指すことが求められる。

■WS の進め方（手順）やワーク内容の見直し

今回の WS における BMC 作成のプロセスは、基本的には企業の新事業創出に向けて必要な作業プロセス・内容を商店街向けにカスタマイズしたものである。もともと経営理念や事業計画などで関係者の意思統一が図りやすい企業と、複数の商店主の連合体である商店街では、意思決定のプロセスが異なる。そのため、「ありたいなりたい姿の妄想」の一部の内容は、単なる「ないものねだり」になったり、将来を見据えた妄想ではなく本日明日の収益の確保に向けた妄想となった。

また、事業・イベント提案のフォーマットとして、今回はビジネスモデルキャンバスを活用したが、ターゲットとなる顧客や対象者のニーズ探しに十分な時間が割けなかったことから、自己

分析とマーケティングの徹底により、顧客（関係者）セグメントや独自の価値提案が重要となるビジネスモデルキャンバスでは、事業やイベントの内容によってはワーク・提案が難しいという声が一部から挙がった。

これら WS の経験によって得られた課題に対しては、WS の進め方（手順）やワーク内容の見直しを通して、商店街にデザイン経営を実装するためにより効果的な WS・ワークシートに変えていくことが求められる。例えば前者の課題については、最初に強みの棚卸しをして、次に過去の成功失敗事例の整理を実施した上で、「ありたい/なりたい姿の妄想」を実施することで、先に自分たちの持つリソースを認識した上で、妄想を「ないものねだり」から「あるものを生かす」方に誘導することが考えられる。後者の課題については、マーケティングの徹底よりも、自分たちの課題を起点にして、そこから事業・イベントの提案に至るリーンキャンバスの作成を導入することが改善策の1つとなる。

図表 2-47 リーンキャンバス

図表2-1 リーンキャンパス

【参考】リーンキャンパス				
課題	ソリューション	独自の価値提案	圧倒的な優位性	顧客セグメント
	主要指標		チャネル	
コスト構造		収益の流れ		

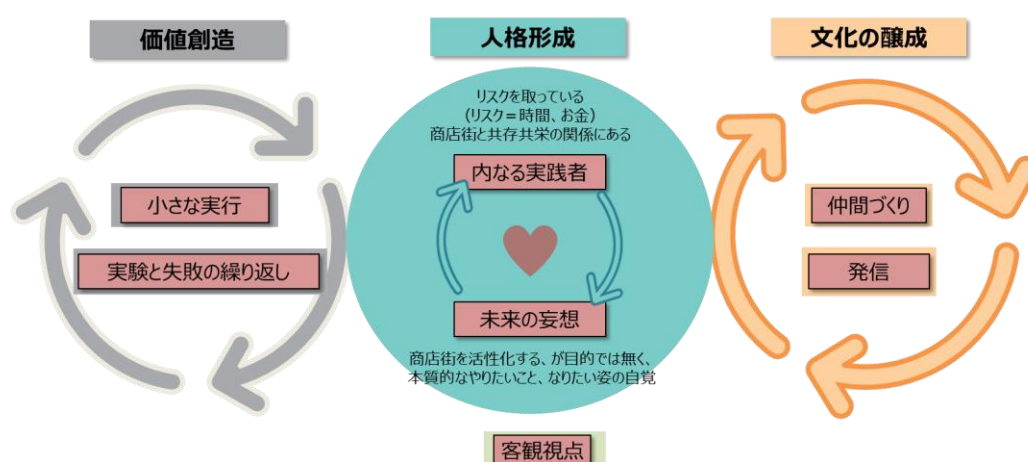
資料）九州経済調査協会作成

第3章 商店街におけるデザイン経営の取り組み方

商店街におけるデザイン経営導入の有用性を示した上で、WS でデザイン経営を意識したワークを実施した結果、商店街にとっては一定の成果が上がったと見込まれる。

本章では、商店街がデザイン経営を実施することの意義を示しつつ、取り組み方法、そして実践する際の課題について紹介する。

図表 3-1 商店街におけるデザイン経営（再掲）



1. 起点は「（商店街の）人格形成」

ヒアリング調査による先進事例や WS を振り返ると、起点をデザイン経営3つのフレームにおける「人格形成」とすることが、商店街におけるデザイン経営の取り組みに必要といえる。

例えば、自分の家業（不動産業）に必要な不動産物件の流動化と高付加価値化を進める必要性を感じた関係者が内なる実践者となって、地域を巻き込んだ活動を始め、それが商店街再生の入り口に繋がったことがあげられる。つまり、必ずしも商店街再生にはこだわらないが、地元で自分の家業を盛り上げるために、まずは地域と歩みたいと考える「意志と情熱を持った」内なる実践者を可能であれば数名探すが、商店街におけるデザイン経営への取り組みには求められる。

そして、意志と情熱を持った複数の内なる実践者により、言語化された将来像づくり（未来への妄想）と関係者での共有を繰り返すことが求められる。将来像づくりについては、商店街組合などが主体となって組織的に対応する方が後々の調整はしやすい一方で、「過去の経験」により、ゼロベースかつ商店街という看板を一度外した議論がし難くなる可能性がある。また、商店街組合に対するアンケート調査でも、「将来像を持っている」と回答した商店街は多かったが、関係者同士での言語化と共有がどこまでできているかについては不透明であったため、従来の方法論による将来像づくりについては、不十分なものである可能性があり、単に将来像をつくれればよい、

ということにはならない。従って、自分の家業を起点して商店街や地域の未来を考える内なる実践者の方が、商店街としての過去の経験や固定概念に縛られずに、自分の問題として将来像という未来について考えることができる可能性が高い。複数の内なる実践者が議論と言語化と共有を繰り返しながら、未来への妄想という「たたき台」をつくる方が、その後の仲間探しや価値の創造がスムーズに進むことが期待される。

組織ありき・商店街ありきの将来像づくりではなく、商店街という看板を外しやすい少数の内なる実践者がトライアンドエラーを繰り返しながら、未来への妄想と共有を進めてそれを商店街の将来像にしていくということは、デザイン経営的な手法であるといえる。「ありたい姿」「やりたいこと」について関係者同士で言語化してそれを共有するという観点から、商店街は、デザイン経営を導入することに意味がある。

■（参考）ワークショップにおける取組方法

人格形成に取り組む概念は前述の通りであり、具体的な方法についてはあらゆる方法が考えられることに留意した上で、本 WS での取組を改めて紹介する。

- ・ありたい姿・なりたい姿の検討（P45～P50）
- ・強みの棚卸し（P57～P58）
- ・商店街が大事にしたい価値の再検討（P78～79）

2. 未来の妄想を実現する手段を小さく始めて「価値創造」を進める

次に、未来の妄想を実現する手段を内なる実践者たちで議論・共有し、それを小さく始める（小さな実行）ことが必要となる。妄想を実現する手段を小さく始める前には、仮にその手段が製品やサービスの開発である場合は、ヒアリング等のユーザーリサーチを進めておくことも望ましい。そして、小さな実行の実験と失敗（トライアンドエラー）を繰り返すことで、その経験から既に実施した小さな実行のバージョンアップを進める、新たな小さな実行を始める、そしてそのことを通して商店街としての「価値の創造」を進める、といったことが求められる。

将来像という未来への妄想と共有は、組織的に対応するよりも少数の内なる実践者で取り組んだ方が、課題の設定の解決の繰り返しが容易となることで、妄想が成熟し、言語化による共有がより進むことになるが、これは小さな実行でも同様である。トライアンドエラーを繰り返すことが、デザイン経営の本質の1つであるが、最初から完璧を求めずに少人数で小さな実行に取り組む方が、早い実践・早い失敗・早い修正・早い再挑戦を繰り返すことが可能となる。従来の方がかつ組織ありきで小さな実行を始めようとしても、それぞれのプロセスにおける情報共有と合意形成に時間がかかるため、短期間でのトライアンドエラーは困難となる。また、商店街という組織で取り組むイベント等は、日々の収益を確保するために実施するものが含まれるため、将来像を実現する手段と紐付いているとは限らない。

なお、小さな実行やトライアンドエラーを繰り返す過程で、客観的な視点を持ったアドバイザーや有識者のようなキーパーソンの協力が得られれば、トライアンドエラーの更なる加速や、小さな実行が成功する可能性が、より高まることが期待される。多くの先進事例では、内なる実践

者以外に客観視点を提供する有識者が価値の創造に対して一役買っている。また、WS においても3人の専門家が商店街の事業・イベント企画の充実に対する貢献度は高かった。

将来像実現のための手段についてトライアンドエラーを繰り返すことについては、デザイン経営を実施することでより容易になる。この観点からも、商店街は、デザイン経営を導入することに意味がある。

■（参考）ワークショップにおける取組方法

価値創造に取り組む概念は前述の通りであり、具体的な方法についてはあらゆる方法が考えられることに留意した上で、本WSでの取組を改めて紹介する。

- ・過去の取組分析（P51～P54）
- ・取組・将来像シートの作成（P60～P61）
- ・イベント事業アイデアシートの作成（P62～P64）
- ・ユーザーリサーチの実施（P66）
- ・BMCを用いた事業提案（P68～P77）

なお、本報告書においても言及したとおり、マーケティングの観点においてさらに深掘りが必要。

3. 仲間集めと情報発信を進めて「文化の醸成」を目指す

実験と失敗を繰り返しながら小さな実行を続けていき、その活動が他の商店街関係者や地域住民などに好意的に受け止められれば、活動に関心を持つ人が増え、さらに活動に参加する・関係する人も増えることが予想される。デザイン経営を導入していれば、この段階までに将来像の言語化と共有、ならびに小さな実行はトライアンドエラーを繰り返し、ある程度成熟している可能性が高い。先進事例をみる限り、小さな実行の段階で仲間が増えていることも予想される。

また、小さな実行に直接参加することに加えて、小さな実行を支持する・お金を出すといったファンを商店街およびその周辺に限らずに増やすことができれば、小さな実行はより厚みを増し、将来像の実現可能性が更に高くなることになる。そのために必要なことが、商店街および地域内外に対する情報発信である。先進事例については、既存メディアの活用やSNS、口コミ、相談者など、その手段は異なるものの、何らかの形で情報発信をすることで、小さな実行への参加者や関係者・ファンの増加に成功している。

仲間集めと情報発信については、デザイン経営を実施しなくても可能だが、「人格形成」「価値の創造」とセットで実施することで、よりその効果は高まる。従って、仲間集めと情報発信についても、デザイン経営の導入には意味があるといえる。

■（参考）ワークショップにおける取組方法

文化の醸成に取り組む概念は前述の通りであり、具体的な方法についてはあらゆる方法が考えられることに留意した上で、本WSでの取組を改めて紹介する。

- ・現地報告会の開催（P80～82）

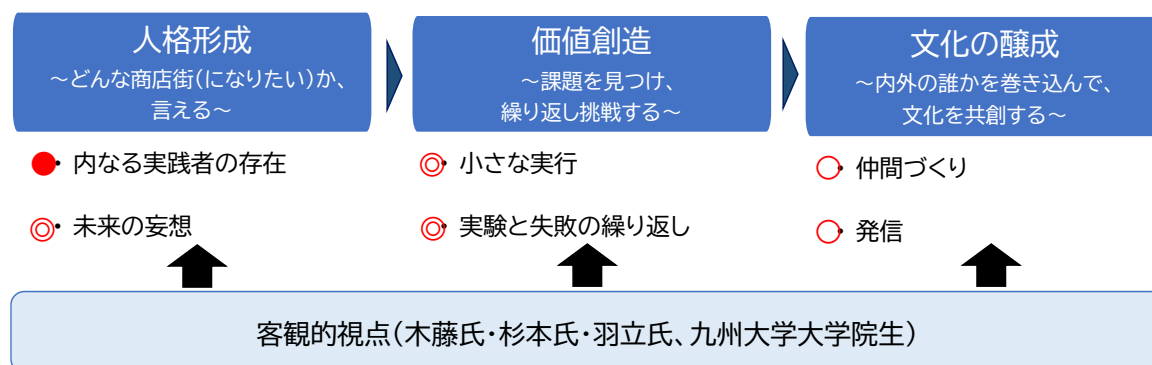
4. 「人格形成」「価値創造」「文化の醸成」が相互に影響を及ぼすことによる一体化

ここまでは、商店街のデザイン経営の取り組み方法として、3つのフレームである「人格形成」「価値の創造」「文化の醸成」の手順で記述してきたが、文化の醸成まで取り組みが進むと、3つのフレームそれぞれでトライアンドエラーが繰り返され、その結果が他のフレームにも影響を及ぼすといった、重層的な構造となる。例えば、仲間が地域内外にまで拡大すれば、未来の妄想という将来像を新しい仲間と共に作り直し、再度共有することが求められる。その結果、商店街で取り組む「小さな実行」も変化したり増えたりといったことが予想される。小さな実行の繰り返しにより、改めて未来の妄想をやり直す可能性もある。

また、「価値の創造」の成功可能性を高めるために機能する、客観的視点を持つ有識者も、この段階になると単なる有識者ではなく、有識者が新たな内なる実践者となったり、仲間として主体的に商店街に関わる可能性もある。現に、WSに参加した商店街の一部は、専門家に声をかけて仲間の一部となるように働きかけており、打診を受けた専門家も客観視点の提供以外の形での長期間の協力を模索している。3つのフレームの重層化や有識者の取り込みによる更なる発展についても、デザイン経営を導入することにより、その可能性が高まることが予想される。

なお、WSについては、主に「人格形成」に力を入れ、(マーケティングが不十分であるが)将来像実現に向けたはじめの一歩となる事業・イベントの企画提案という「価値の創造」まで実施した。「企業文化の醸成」については、WS開催後の現地報告会やセミナーにより、取り組み始めたという段階である。「価値の創造」を繰り返し、「文化の醸成」が進めば、WSに参加した3商店街も、先進事例のように、商店街における賑わいの復活や関係者の増加といった効果を生み出すようになることが期待される。

図表 3-2 WSでのデザイン経営実践状況



注) ●: WS開催前から参加者が有していた要素、◎WSで実施した要素、○現地報告会やセミナーで一部実施もこれから取り組むべき要素
資料) セミナー資料

第4章 商店街でのデザイン経営普及に向けた今後の支援方向性

本章では、第3章で示したようなデザイン経営に取り組む商店街を増やし、デザイン経営の普及を進めるために必要な、今後の支援方向性について検討する。

1. 商店街におけるデザイン経営の更なる事例紹介と実践機会の創出

1) アンケートで見えてきた課題

商店街 X プロジェクト報告会（セミナー）参加者に対するアンケートによると、「自身でもデザイン経営を活用して新しい商店街等のあり方を模索していきたいと感じる商店街」・「デザイン経営を活用した支援を行いたい支援機関」の割合は61.2%であった。

その一方で、デザイン経営の導入・支援における課題として、デザイン経営導入の実践方法が分からないとした商店街・支援機関は36.7%、実践方法は分かったが実践方法が難しいと感じる商店街・支援機関は34.7%であった。

また、デザイン経営を実践に必要と考えられる支援としては、ワークショップ等の実施支援が57.1%と最も高い結果となっている。

2) 今後の取組の方向性

上述のアンケート結果から、商店街関係者および支援者の支援ニーズは、「新しい商店街のあり方を模索するのに必要な事例の紹介」「実践方法が分からない・難しいとする心理的ハードルを下げるためのワークショップの実施支援」となる。

事例紹介にあたっては、デザイン経営の活用による成功事例が求められるため、従来の商店街の成功事例では条件に合致しない可能性がある。そのため、本報告書で示したようなデザイン経営の導入による再生に成功した事例を改めて発掘し、デザイン経営の文脈で紹介・展開を進めることが求められる。この紹介・展開を通して、商店街におけるデザイン経営の具体的な取り組みや手法の周知が期待される。

加えて、デザイン経営の実践手法の横展開が必要となる。本調査でも実施したWSは、アンケートによる要望が多い。本調査の報告に加えて、ワークショップ形式等によるデザイン経営実践の伴走支援などの展開が考えられる。

また、地域への商店街におけるデザイン経営実装を進めていく上で、地方公共団体や地元の支援機関の役割は重要であり、九州経済産業局としては、地方公共団体・地元の支援機関と協調して、商店街におけるデザイン経営実践の伴走支援を行っていくことが必要である。

2. 価値創造・文化醸成を加速化するためのネットワーク形成

1) 事例調査とWSで見えてきた課題

事例調査を通して、デザイン経営を実践している商店街では、商店街内に留まらない多様な外

部人材との交流を通して客観的視点を得ているという特徴がみられた。具体的には、六日町通り商店街における地域おこし協力隊、本渡中央商店街振興組合におけるデザイン経営勉強会の参加者、大牟田市銀座通商店街における DIY リノベの専門家などである。

また、WSに参加した商店街は、時として自分の過去の経験が、「未来への妄想」や未来の妄想を実現する「小さな実行」を検討する上での阻害要因となる場面があった。しかし、3人の専門家ならびに九州大学の大学院生がWSに参加して新たなテーマの提案や議論の整理を通して、商店街関係者の経験だけによらない、客観的視点による議論の多様性が実現した。

つまり、事例調査とWSの経験から、デザイン経営の実践に当たっては客観的視点が重要であり、この視点がないと実践にマイナスとなる可能性があることが明らかになった。

2) 今後の取組の方向性

商店街が客観的視点を得るためには、仲間の拡大による人的ネットワークの形成により、自分たちの活動に関心を持つ外部の人を増やすことが必要となる。そのためには、内なる実践者同士の交流の場を作るなどの、ネットワーク形成を支援するといった施策の展開が考えられる。

令和4年度

地域経済産業活性化対策等調査（商店街等におけるデザイン経営の活用可能性調査） 報告書

2023年3月発行

発行：経済産業省 九州経済産業局 産業部 流通・サービス産業課

〒812-8546 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号

Tel：092-482-5456

調査委託先：公益財団法人 九州経済調査協会

〒810-0004 福岡市中央区渡辺通2丁目1番82号

Tel：092-721-4900 Fax:092-721-4904

商店街におけるデザイン経営 ～はじめの一步～

令和4年度 地域経済産業活性化対策等調査
(商店街等におけるデザイン経営の活用可能性調査) 概要資料

2023年3月

本資料の位置づけ

- 商店街においてデザイン経営を実践することが有効であるという仮説のもと、「商店街におけるデザイン経営」について調査分析、その実践手法について実証・検討を行った。

本資料は、商店街におけるデザイン経営の実践手法をまとめたもの。

対象：商店街においてデザイン経営を実践したいと考える、商店街・支援機関の方

< 注意点 >

本資料は、本調査で実施したワークショップの開催内容をまとめたもの。

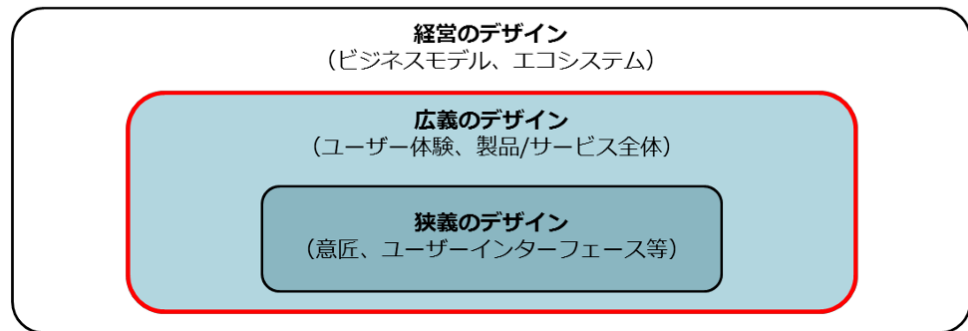
商店街におけるデザイン経営の実践手法はこの手法に限るものではないため、1つの方法としてご覧頂ければ幸い。

(1) デザインとは

- デザインは価値の創造に資する概念であり、狭義のデザインから広義のデザイン、そして経営へとその対象は拡大
- デザイン経営とは、「デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法であり、その本質は、人（ユーザー）を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すこと」(特許庁Webサイト)
- デザイン経営によるブランド力とイノベーション力の向上は、企業価値の創造・拡大をもたらすことで、企業競争力の向上に寄与
- 一部企業は既にデザインを重要な経営資源として活用しており、デザイン(経営)の売り上げ増加への寄与を示すデータも存在

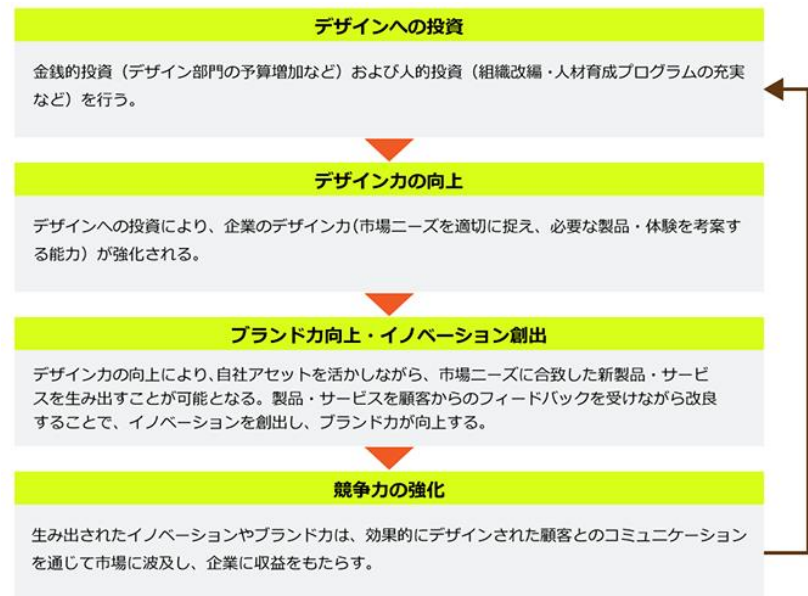
デザインの定義とその対象

デザインの定義：カッコ内はデザインの対象



(出典)経済産業省「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書」

デザイン経営における正の循環



(出典)経済産業省・特許庁「デザイン経営宣言」

(2) デザインのプロセス

- デザインのプロセス、実践手法として本調査では以下の3つを参考とした
- 商店街をとりまく環境が大きくそして急速に変化するなか、過去に実施されてきた既存の支援策では、商店街の再生に繋がりにくい時代。商店街再生の新たな手法として、「デザイン経営」は有効という仮説のもと、「商店街におけるデザイン経営」の手法を調査・分析

ダブル・ダイヤモンドモデル

- 英国デザインカウンシルが発表したモデル(概念図は後述)
- デザインプロセスを4つの段階「探索」「定義」「開発」「実現」に分けて、プロセスの発散と収束を繰り返す

デザイン態度

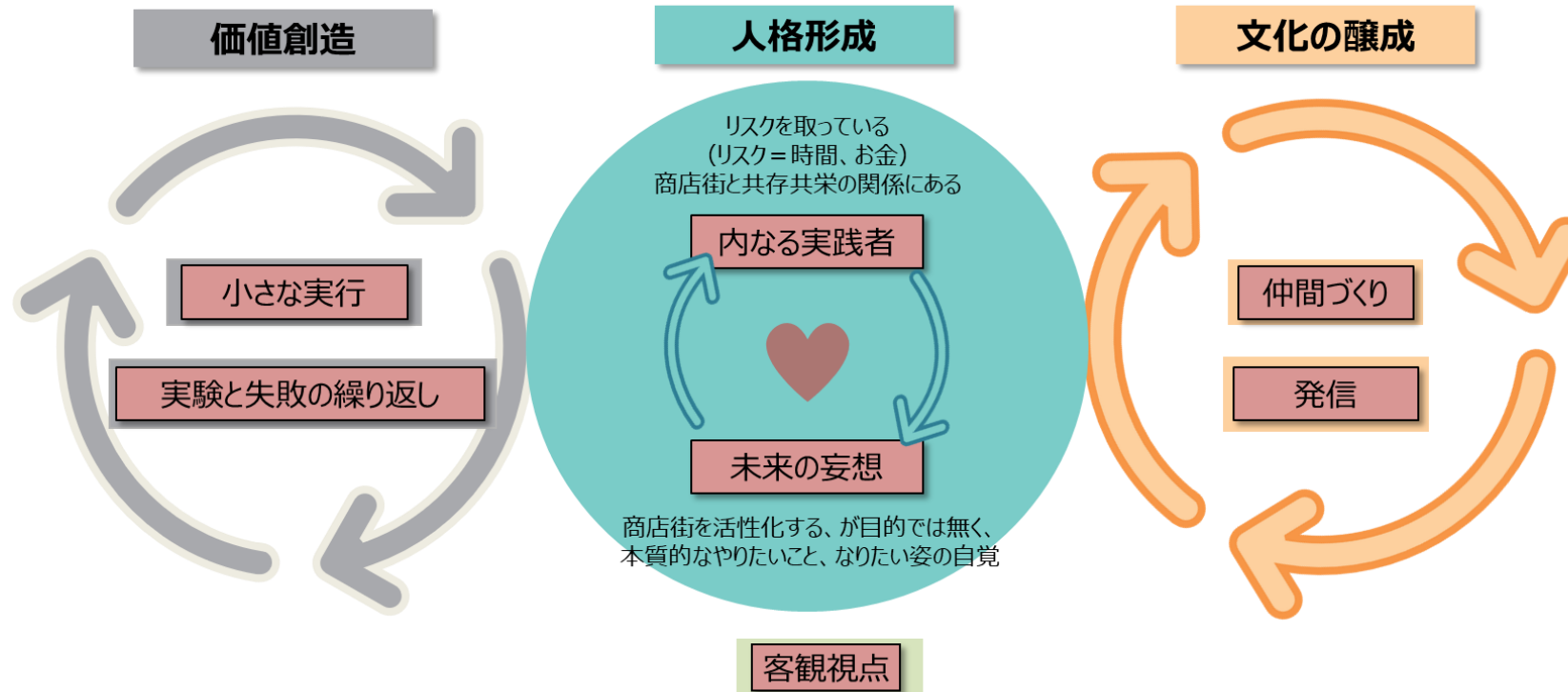
- 以下はデザイナーが持つ志向性として特徴的な5つの要素。デザインの文化や態度的な側面を組織や個人がどう取り入れて、育むかは、効果的にデザインのプロセスを進める上で重要な課題
- ①不確実性・曖昧性を受け入れる、②深い共感に従う、③五感をフル活用する、④遊び心をもってものごとに息を吹き込む、⑤複雑性から新たな意味を創造する

ビジネスモデルキャンバス(BMC)

- 顧客に価値提供を行うための仕組みや必要な取り組みを整理したフレームワーク
- ①価値提案、②顧客視点、③自社視点、④事業性評価 に関する9つの要素で構成

(3) 商店街におけるデザイン経営のイメージ

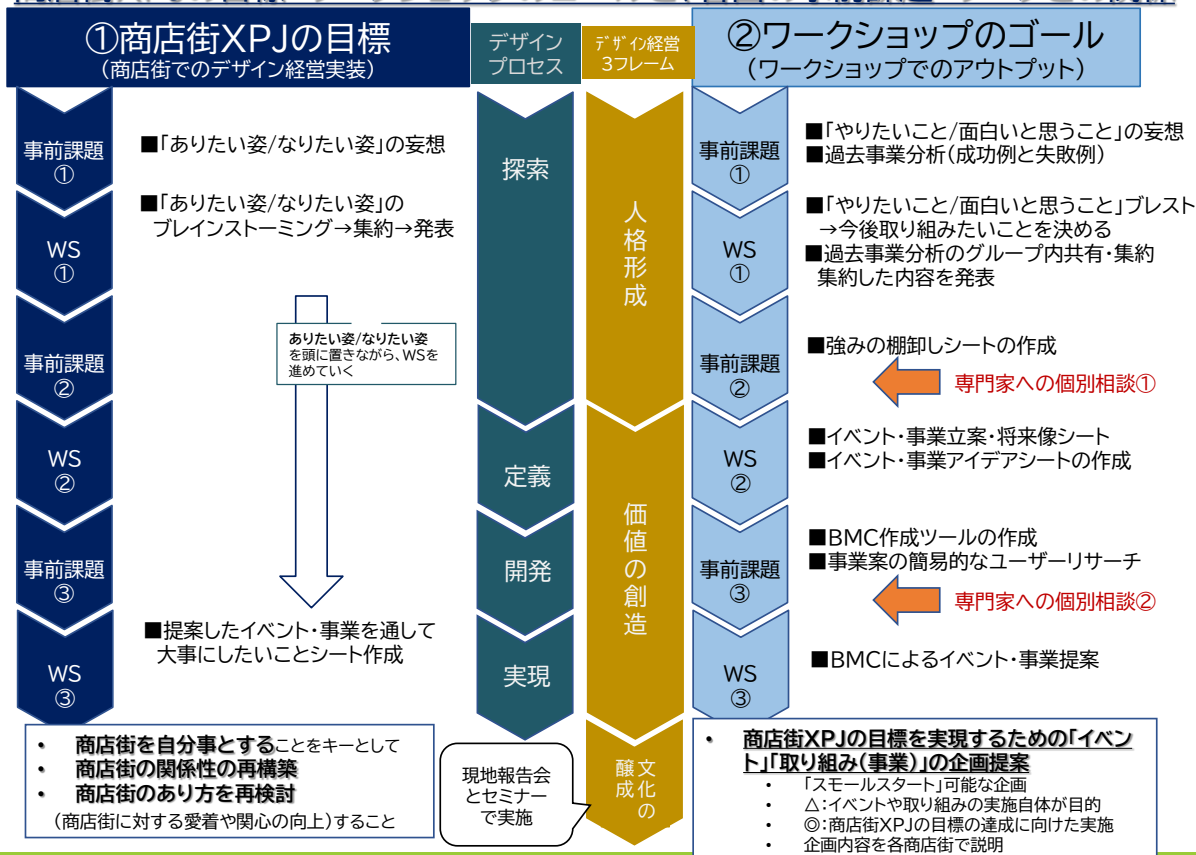
アンケート調査・ヒアリング調査等で明らかになった商店街におけるデザイン経営のイメージ



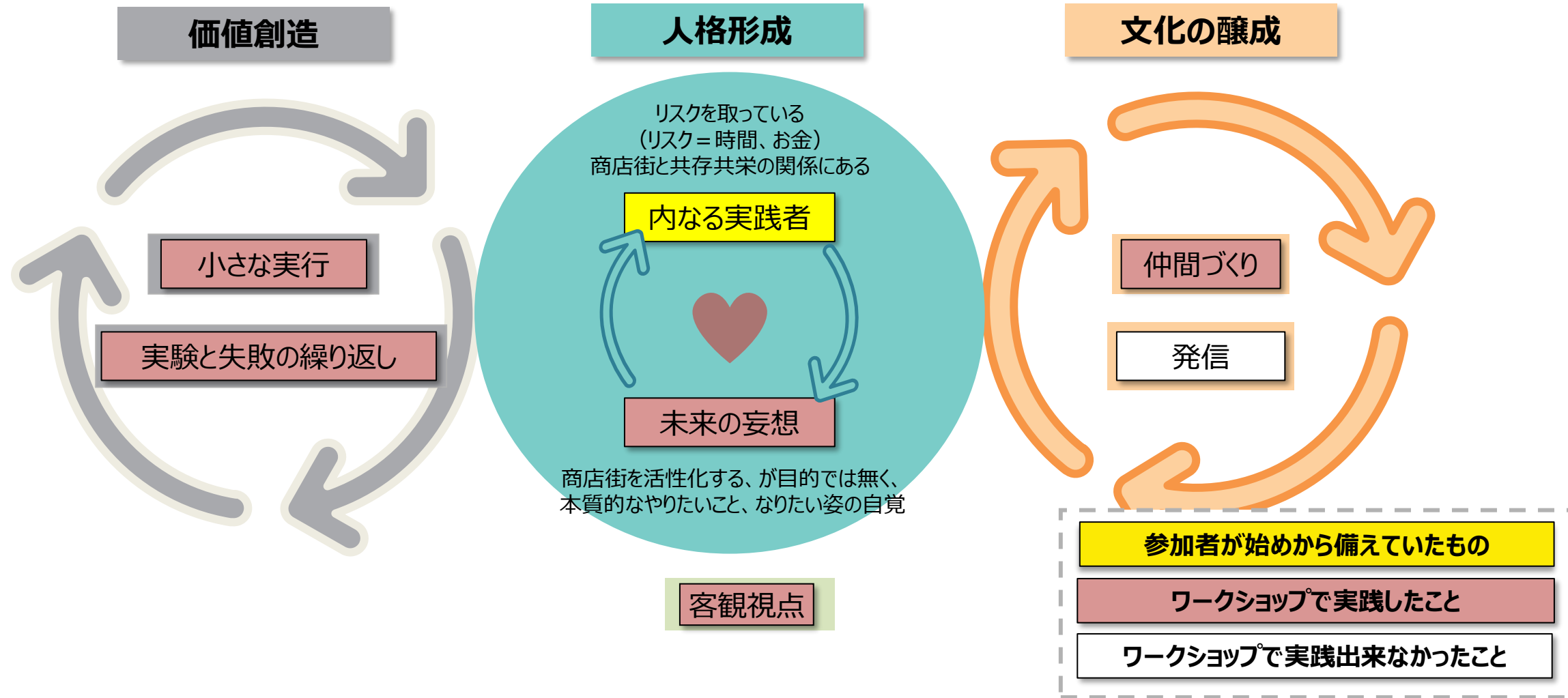
(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法(ワークショップ開催内容)

- 商店街におけるデザイン経営の要素を実現する場として、ワークショップを開催
- ワークショップの構成にあたっては、P4のデザインのプロセスを参考とした
- ワークを通して、商店街の関係性の再構築や、あり方を再検討し、それを実現する“1歩目”の事業提案まで実施

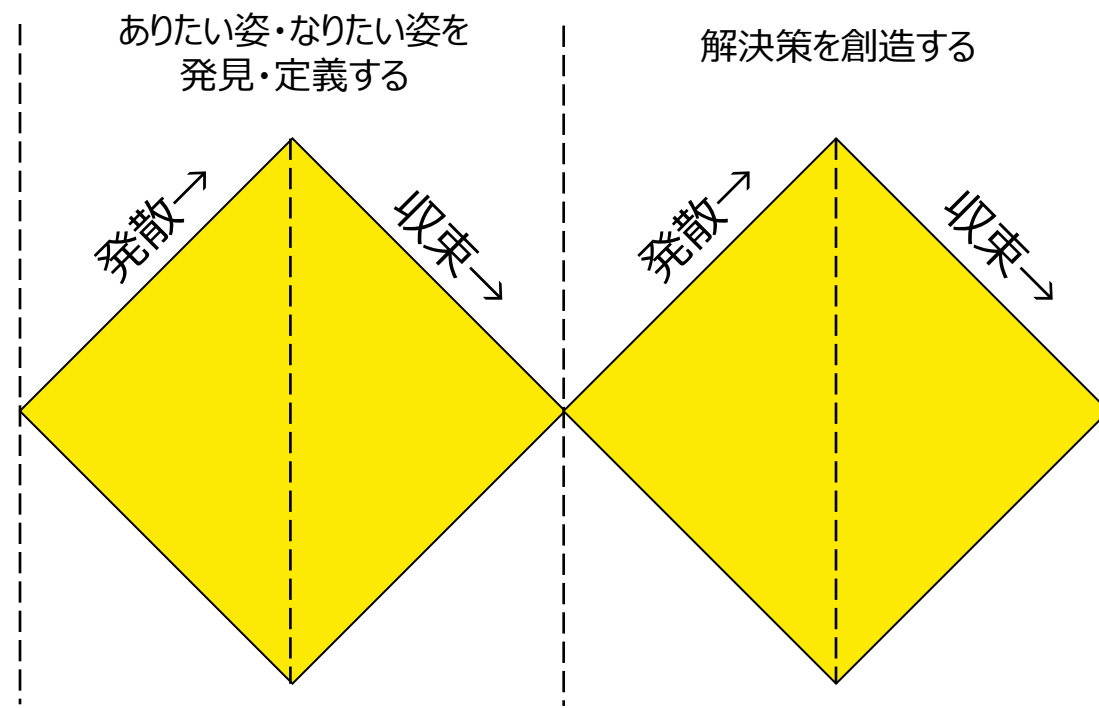
商店街XPJの目標・ワークショップのゴールと、各回の事前課題・ワークとの関係



(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法(ワークショップ開催内容) ワークショップのポイント



(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 ワークショップのプロセス(ダブル・ダイヤモンドモデルとワークショップの各STEP)



STEP 1
実現可能性を無視した
アイデア出しにより、
未来を妄想



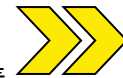
STEP 2
過去の事業分析
強みの棚卸し
顧客ニーズの分析



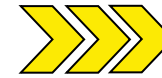
STEP 3
イベント事業立案シート
の作成



STEP 4
ビジネスモデルキャンバス
(BMC) の作成
大事にしたい価値を再定義



STEP 5
現地報告会の開催
仲間の巻き込み
妄想する未来の共有



STEP 6
実験と失敗の繰り返し
発信によるさらなる
仲間の巻き込み

未来の妄想

小さな実行

仲間づくり

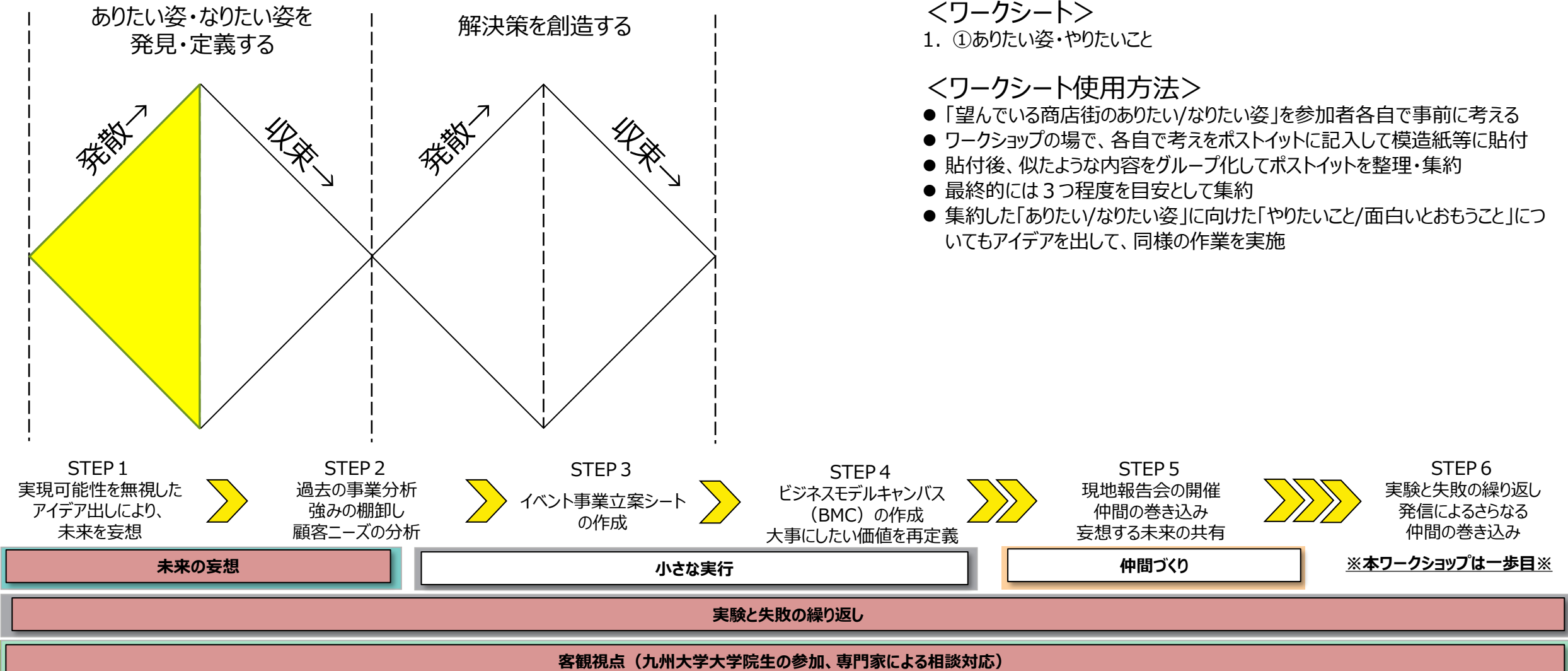
※本ワークショップは一步目※

実験と失敗の繰り返し

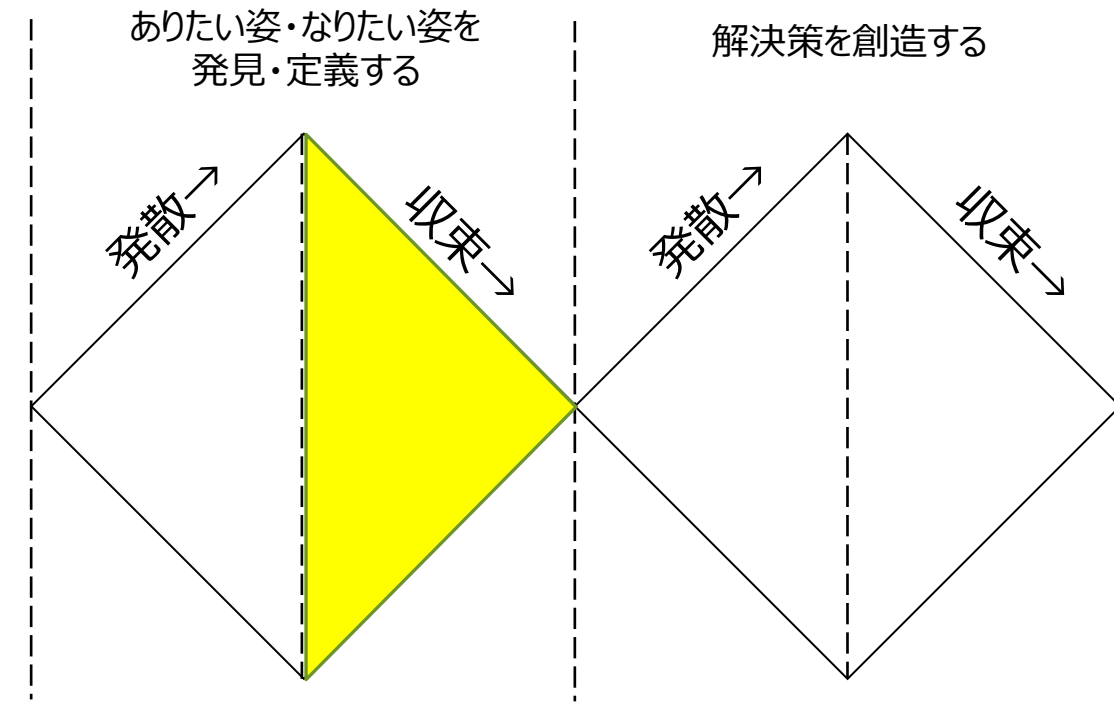
客観視点 (九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応)

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 各STEPで使用したワークシート、利用上のポイント

(STEP1) 商店街という看板を外して、未来の妄想を行う



(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 各STEPで使用したワークシート、利用上のポイント (STEP2) 過去の事業分析、強みの棚卸し、顧客ニーズ分析を行う



STEP 1
実現可能性を無視した
アイデア出しにより、
未来を妄想



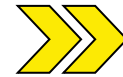
STEP 2
過去の事業分析
強みの棚卸し
顧客ニーズの分析



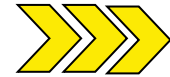
STEP 3
イベント事業立案シート
の作成



STEP 4
ビジネスモデルキャンパス
(BMC) の作成
大事にしたい価値を再定義



STEP 5
現地報告会の開催
仲間の巻き込み
妄想する未来の共有



STEP 6
実験と失敗の繰り返し
発信によるさらなる
仲間の巻き込み

未来の妄想

小さな実行

仲間づくり

※本ワークショップは一步目※

実験と失敗の繰り返し

客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

＜ワークシート＞

1. ②過去の取組（成功例）の分析・③過去の取組（失敗例）の分析
2. ④商店街の強みの棚卸
3. ⑤考案した取組・将来像シート

＜ワークシート使用方法＞

【②・③について】

- 過去の成功事業と失敗事業を抽出し、それぞれの「良かった点」「悪かった点」についてポストイットに書いて模造紙等に貼付
- 「良かった点」からは継続すべき点、「悪かった点」からは課題点を協議の上で抽出・整理
- 継続すべき点と課題点から、挑戦すべき点をアイデア出ししながらとりまとめ

【④について】

- 商店街の強みを、ワークシートに掲載しているカテゴリー別に抽出・整理

【⑤について】

- ワークシート①～④の結果を踏まえつつ、ワークシート⑤の穴埋めを実施
- 穴埋めでは、取組（イベント・事業）のターゲット（顧客）を定め、顧客ニーズを考慮しながら顧客に対する価値提案を参加者で考えてとりまとめ
- 価値提案を実現する事業名（イベント名）を考えてとりまとめ

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法

(STEP2) ②過去の取組(成功例)の分析・③過去の取組(失敗例)の分析

成功した取組：〇〇事業 【組織： お名前： 】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画することが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確ではなかった

継続すべき点

課題点

挑戦すべき点

失敗した取組：〇〇事業 【組織： お名前： 】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画することが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確ではなかった

継続すべき点

課題点

挑戦すべき点

失敗した原因（該当するもの全てに○をつけてください）

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1. 無知（知識の不足、伝承の無視など） | 2. 不注意（理解不足、注意・用心不足、疲労・体調不良など） |
| 3. 手順の不遵守（手続無視、連絡不足など） | |
| 4. 誤判断（狭い視野、誤った理解、間違った認知、状況に対する誤判断など） | |
| 5. 調査・検討の不足（仮想演習の不足、事前検討の不足、調査の不足など） | |
| 6. 環境変化への対応不良（使用環境の変化、経済環境の変化など） | |
| 7. 企画不良（権利構築の不良・組織構成の不良・戦略や企画の不良など） | 8. 価値観不良（異文化、組織文化不良、安全意識不良） |
| 9. 組織運営不良（運営の硬直化、管理不良、構成員不良） | 10. 未知（未知の事象発生、以上事象発生） |

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法
(STEP2) ④ 商店街の強みの棚卸

貴商店街の強みとして、思いつくもの全てを以下のカテゴリー別に教えてください。重複してもOK。該当するものがなければ空欄にしてください。

地域の特性	
現在の来街者	
これまでにやってきた取り組み	
商店街が持っている資源（モノやサービス）	
商店街の運営に関わる人	
その他	

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法
(STEP2) ⑤ 考案した取組・将来像シート

①【前回のおさらい】あなたたちはどういう商店街になりたい/ありたいですか？

になりたい

②【前回のおさらい】①になりたい/ありたい商店街を目指すため、あなたたちはなにをやりたい（面白い）と考えますか？

をやりたい

③【実現する上での課題】②やりたいことを実現する上での課題は何ですか？

が課題

④【課題を解決する方法Ⅰ】③課題解決を進めるために、どういう人・会社（団体）をターゲットにしますか？（なるべく具体的に）

を対象

⑤【課題を解決する方法Ⅱ】④ターゲットとなる人・会社（団体）に、あなたたちはどういう価値を提案しますか？「〇〇ができるという価値」という文章になるように記載してください。

ができるという価値

⑥価値の提案を「〇〇〇の提供」という形に言い換えて下さい

の提供

⑦上記の価値提案の実現にあたって発揮できそうな貴商店街の強みはなんですか？「〇〇〇という強み」という文章になるように、貴商店街の強みや、他商店街との差別化の要素、顧客が貴商店街を選ぶ理由等を記載してください。
(既存事業とシナジーがある貴商店街固有の強みがベストですが、難しければ、「今までにない全く新しい取組の開発」等、本取組の強みを記載のでもOK)

という強み

⑧当該価値提案の事業名（イベント名）は何ですか？

事業

考案した取組（イベント・事業）

私たちは、商店街として『』になりたいと考えています。そのために『』をやりたいです。

やりたいことの実現を目指す際に、今私たちは『』が課題となっています。

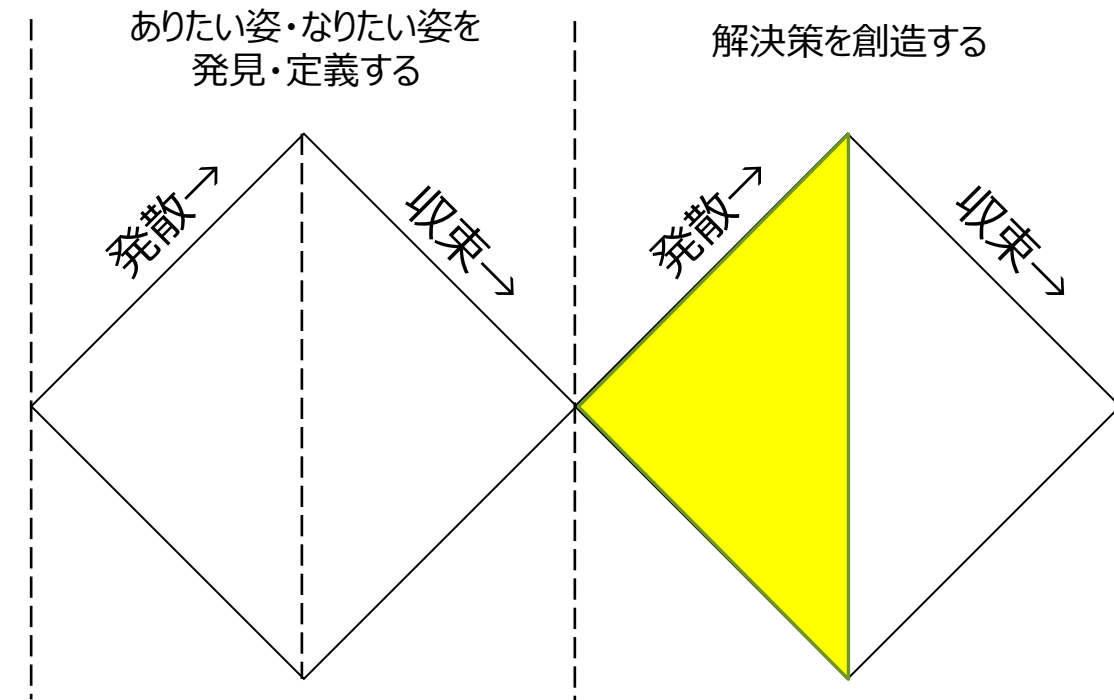
課題の解消のために、私たちは『』を対象にして、『』ができるという価値の実現を目指します。

私たちは、『』という強みの発揮によって『の提供』という顧客価値の実現にコミットする『事業』に取り組めます。

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 (STEP3) イベント事業立案シートの作成

各STEPで使用したワークシート、利用上のポイント



STEP 1
実現可能性を無視した
アイデア出しにより、
未来を妄想



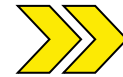
STEP 2
過去の事業分析
強みの棚卸し
顧客ニーズの分析



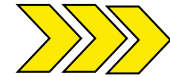
STEP 3
イベント事業立案シート
の作成



STEP 4
ビジネスモデルキャンパス
(BMC) の作成
大事にしたい価値を再定義



STEP 5
現地報告会の開催
仲間の巻き込み
妄想する未来の共有



STEP 6
実験と失敗の繰り返し
発信によるさらなる
仲間の巻き込み

未来の妄想

小さな実行

仲間づくり

※本ワークショップは一步目※

実験と失敗の繰り返し

客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

＜ワークシート＞

1. ⑥イベント・事業立案シート

＜ワークシート使用方法＞

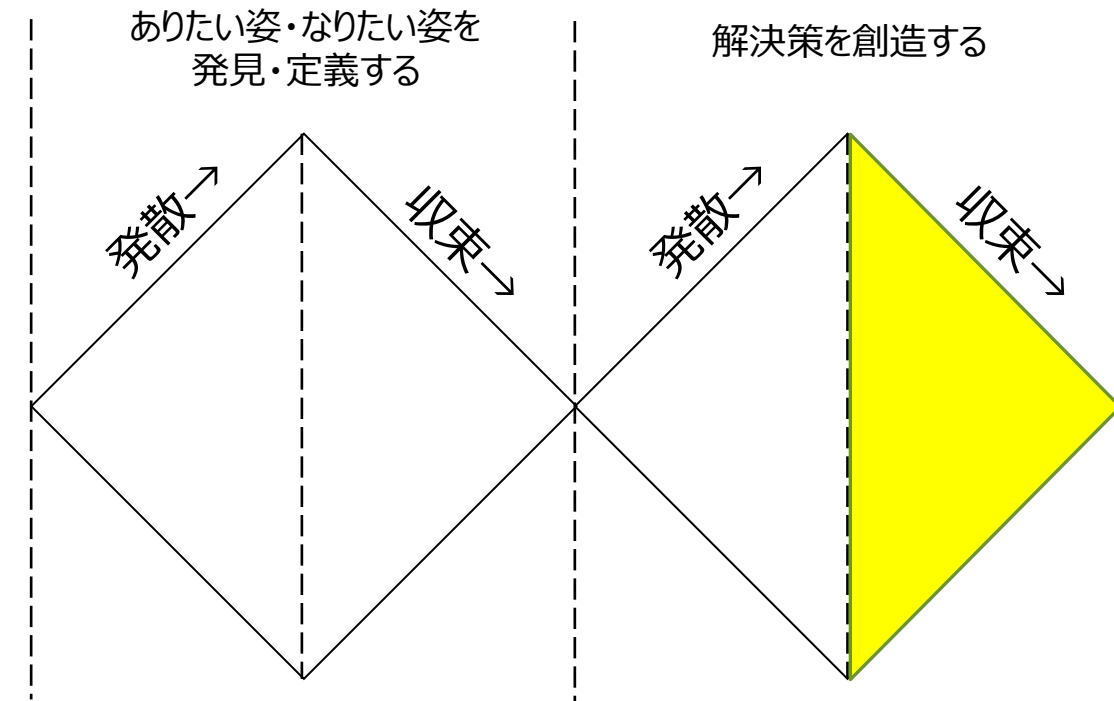
- 最終的に提案するイベント・事業について、案の内容をより具体化
- 主にワークシート⑤の結果から、ワークシート⑥ D列にそった文章が成立するように、参加者で考えてワークシートの穴埋めを実施
- 特に、ここまで十分にアイデア出ししてこなかった「ターゲットの困りごと」（ペインポイント）や「ターゲットの理想状態」については、より具体化することに留意

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法
(STEP3) ⑥ イベント・事業立案シート

文章が成立するように、A～Gまでの空欄を埋めてください。記載するイベントや事業は、1つでも2つでも3つでもOKです。

		記載内容	文章	案1
関係者視点	A	ターゲット	～は、	
	B	現場の実態、 現場課題	～に苦心している。	
	C	ターゲットが必要 としている進歩 (顧客ジョブ)、 理想の状態	(Bを解決するた めに、ターゲットは) ～という進歩が必 要	
自商店街視点	D	価値提案	(私たちは、) ～ができるという 価値を提案します	
	E	製品・サービ スの・空間内 容	～の提供	
	F	取組名	～の取組	
	G	自商店街など の強み	(本取組は、) ～という強みの発 揮によって選ばれ る存在となります。	

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 各STEPで使用したワークシート、利用上のポイント (STEP4)ビジネスモデルキャンバスの作成、大事にしたい価値を再定義



STEP 1
実現可能性を無視した
アイデア出しにより、
未来を妄想



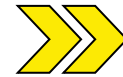
STEP 2
過去の事業分析
強みの棚卸し
顧客ニーズの分析



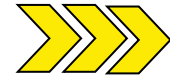
STEP 3
イベント事業立案シート
の作成



STEP 4
ビジネスモデルキャンバス
(BMC) の作成
大事にしたい価値を再定義



STEP 5
現地報告会の開催
仲間の巻き込み
妄想する未来の共有



STEP 6
実験と失敗の繰り返し
発信によるさらなる
仲間の巻き込み

未来の妄想

小さな実行

仲間づくり

※本ワークショップは一步目※

実験と失敗の繰り返し

客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

＜ワークシート＞

1. ⑦ユーザーリサーチシート
2. ⑧ビジネスモデルキャンバス作成ツール・⑨ビジネスモデルキャンバス
3. ⑩大事にしたいこと

＜ワークシート使用方法＞

【⑦について】

- これまでに想定したターゲット（顧客）に対して簡単なヒアリングなどをして、⑥のイベント・事業に対する顕在ニーズ（ユーザー自身が把握しているニーズ）と潜在ニーズ（ユーザー自身も気づいていない隠れニーズ）を記載
- 難しければ顕在ニーズのみを穴埋め

【⑧・⑨について】

- イベント・事業の価値提案や主なリソース、キーパートナーなどについて、アイデアを出しながら⑧の穴埋め。一部は⑥の入力内容が自動反映される
- ⑨は⑧の入力内容が自動反映されるため、入力や編集は不要

【⑩について】

- 最後に改めて「商店街の将来像・目標」「将来像・目標のために大事にしたいコンセプト」「関係者のつながり方」についてアイデアを出して列挙
- 過去のワークシートにおける記載内容のおさらいでも可

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 (STEP4) ⑦ユーザーリサーチシート

ユーザーリサーチシート

事業案の 顕在ニーズ	
事業案の 潜在ニーズ	

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法
(STEP4) ⑧ビジネスモデルキャンバス作成ツール・⑨ビジネスモデルキャンバス

案1		事業 ※名前を決めて記入	
事業セグメント	価値提案のターゲットは誰？	ターゲットが抱える課題は？	
	0	0	
	価値提案の数量は？	提供する製品・サービスは？	
	0	0	
	製品・サービスの届け方は？	製品・サービスのPRの方法は？	
価値提案	当該事業のターゲットを定義する。そのターゲットが持つ課題を明確に記載する。そのうち、製品やサービスを利用する単なる「ユーザー」と、対価を支払う「顧客」を分けて考える。	ターゲットに対して、どのような価値を提案するのか、ソリューションを定義する。自分たちの商店街の目標ではなく、ターゲット目標でどのような価値が得られるかを考える。自分たちの商店街ならではの価値提案を記載することがポイント。	
チャネル	ターゲットにどうやって当該事業の製品やサービスを提供するのかの「認知→評価→購入→提供→アフターサービス」等の戦略、具体的プロセスを記載。		
主なリソース	価値提案の実現に活用可能な資産を記載する。資材や機械といった固定資産以外にも、長年培った技術や独自のノウハウ、ネットワーク等の自社ならではの強みを考えることがポイント。	実施する自社の強みは？	その他利用する自社のリソースは？
関係者とのつながり	ターゲットとの接点の持ち方や、密接な関係を生み出すための工夫点を記載する。対面販売がオンライン販売か、新規客か既存客か、継続的か一時的かなど、収益モデルはフローか、ストックかなど。	ターゲットとどうやって接点を持つか？	継続的な関係を築くための手段は？
キーアクション	設備投資、SCM、マーケティング、人材採用等、価値提案の実現に向けた自社の取り組みを記載。		
キーパートナー	価値提案の実現に向けて、自分たちの商店街だけではできない部分があれば、どのようなパートナーが必要かを記載。 ターゲットが抱える複合的な課題は、自分たちだけで解決できない場合があるため、積極的に他社・他団体、地域住民などとのオープンイノベーションや協業を推進することが重要。	価値提案を行うにあたって必要な外部のパートナーは誰？	本書書のリードユーザーはどういう人ですか？ 可能なら、リードユーザーと密接な関係を構築しよう。
収益の流れ	当該事業における収益化の方法や収益化までの考えを記載する。 そして、その価値提案実現の先に、他地域への水平展開、ターゲットの次なる成長ステップでの収益化など、次なる収益化の展開を考えてみる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	いかにお客を惹くか？の収益化のメカニズムナリを記載する。	左記のシナリオは具体的にどの程度の収益が得られるか？（任意項目） 〔ざっくり収益計算方法〕ユーザー数×単価×道 ※統計データ等を活用し仮定で算出する。今回のWSでは、算出は記入不要です。
コスト構造	当該事業・イベントにおいて発生するコストを具体的に記載する。主に主要な活動の実行や、チャネル構築にかかる人件費、開発費、販売促進費、キーパートナーへの委託費等がこれにあたる。 可能な限り具体的な数字を記載する必要があるが、今回のWSでは具体的な数字の算出までは求めない。	0	左記の費用について、具体的な数字を記載する。と？（任意項目）

事業 ※名前を決めて記入				
キーパートナー	キーアクション	価値提案	関係者とのつながり	関係者セグメント
	主なリソース	0の提供によって、0ができる	チャネル	0に苦しんでいる0
	0			
コスト構造		収益の流れ		

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法 (STEP4) ⑩ 大事にしたいこと

取組を通して商店街で大事にしたい価値

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標

取組（イベント・事業）により実現する商店街の将来像・目標について。

第1回WSにおける「イベント・事業立案シート」で設定した将来像について、改めて振り返り、必要に応じて加筆修正しましょう

※提案した取組は、将来像・目標の実現に繋がるのか

将来像・目標の達成のために大事にしたいことやコンセプト

商店街の将来像・目標の達成のために大事にしたいことについて、改めて列挙してください

例：自分たちができる/楽しむ範囲内での無理のない形で取り組む、長く続くように取り組む、失敗してもやめない、ワクワクすることをやる…

関係者とのつながり方

商店街の将来像・目標の達成のために、商店街関係者やお客様、地域の方々との「つながり方」について、改めて列挙してください

第2回WSの事前課題である「強みの棚卸しシート」で記載したつながり方について、改めて振り返り、必用に応じて加筆修正しましょう

(参考) 参加商店街によるWSのアウトプット

商店街	ありたいなりたい姿(将来像)	提案した事業・取組
門司中央市場	港の駅として (世界)旅行に出かけた気分になれる 商店街	● 空き店舗ゼロ化促進計画 ・改装、販売手法に長けた移転出店者、販売手法に苦心する新規出店者が対象 ・中央市場が出店サポート、独自の家賃補助 ・「今までと違う流れを一緒につくっていく」
託麻西南繁栄会	創造が叶えられる 託麻西南繁栄会 ～チャレンジできる託麻西南繁栄会～	● スタートアップサポートプラン ・地域貢献したいが手法が分からない人、地元で新たな事業に取り組みたい人が対象 ・繁栄会が事業計画を作成し、大学生に対してPBL(Project Based Learning)の提供をすることで、大学生がサポートに参加
菊池市商店会連合会	(若者を含めて)他人の経験を 自分の価値に変えることができる人と 一緒に将来を考える商店街	● よろず相談事業(“傾寄屋”事業) ・他人の経験を自分の経験に活かす機会を得ることに苦心している「昔新しい」に興味がある若者/潜在的UIターン希望者や、新しいことをしたい地元の人が対象 ・中間世代などの関係者と悩みを共有し、参加者で解決のアイデアを出し合う

(4) 商店街におけるデザイン経営実践手法

(STEP5) 現地報告会の開催、仲間の巻き込み、妄想する未来の共有

今回のWSでは、「商店街のありたい姿・なりたい姿」

「それを実現するための1歩目の事業」を、報告会形式で共有、仲間の巻き込みを図った。

※各商店街の自由開催であり、ワークシート等は無し



STEP 1
実現可能性を無視した
アイデア出しにより、
未来を妄想



STEP 2
過去の事業分析
強みの棚卸し
顧客ニーズの分析



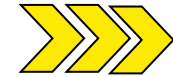
STEP 3
イベント事業立案シート
の作成



STEP 4
ビジネスモデルキャンパス
(BMC) の作成
大事にしたい価値を再定義



STEP 5
現地報告会の開催
仲間の巻き込み
妄想する未来の共有



STEP 6
実験と失敗の繰り返し
発信によるさらなる
仲間の巻き込み

未来の妄想

小さな実行

仲間づくり

※本ワークショップは一步目※

実験と失敗の繰り返し

客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

(4)実践のポイント

1. 起点は(商店街の)「人格形成」

- 地域と歩みたいと考える「意志と情熱を持った」内なる実践者により、言語化された将来像づくり(未来への妄想)と関係者との共有が必要
- 組織ありき・商店街ありきの将来像づくりではなく、商店街という看板を外しやすい少数の内なる実践者によるトライアンドエラー

2. 未来の妄想を実現する手段を小さく始めて「価値創造」を進める

- 未来への妄想を実現する手段は、少数の内なる実践者で小さく始める(トライアンドエラーのサイクルが早くなる)
- 客観的な視点を持ったアドバイザーや有識者の協力が得られれば、小さく始める実行の成功可能性が高まる

3. 仲間集めと情報発信を進めて「文化の醸成」を目指す

- 小さく始める実行が続き、それが好意的に受けいれられれば小さな実行に直接参加する仲間は拡大
- 参加者だけでなく、小さな実行を支持する・お金を出すといったファンが増えれば、小さな実行が厚みを増す
- 適切な情報発信ができれば、参加者・関係者・ファンが更に拡大

4. 「人格形成」「価値創造」「文化の醸成」が相互に影響を及ぼすことによる一体化

- 3つのフレームそれぞれでのトライアンドエラーがそれぞれに影響
- 客観的視点の提供者が新たな仲間に

(4) ワークショップ開催による効果と課題

●効果や可能性

●「自己分析」による商店街像の再構築

既存概念にとらわれない将来像(未来への妄想)に専門家による客観視点が加われば、商店街像の再構築が可能

●少数の実践者が集まることでデザイン経営的手法が機能

組織的対応よりも、自分の時間や資金を投じて「何とかしたい」とする少数の内なる実践者の方が、提案と行動が早い

●少数の実践者による「たたき台」から仲間が拡大

早い提案(たたき台)と提案のトライアンドエラーが進めば、自分事として将来像実現に向けた仲間の増加が可能

●客観的な目線による多様性・変化への対応

専門家の客観的な目線は、過去の経験と無縁のアドバイスによる議論の多様性や変化をもたらす

●可能となる自分たちの価値の「再発見」

未来への妄想の徹底的な議論と共有が進むことで、妄想実現に寄与する商店街の強みが後から認識(再発見)される

●今後の課題

●マーケティングの徹底によるイノベーションの創出

●WSの進め方(手順)やワーク内容の見直し

(5) デザイン経営普及に向けた今後の支援方向性

1. 商店街におけるデザイン経営の更なる事例紹介と実践機会の創出

- セミナーアンケートから、商店街関係者及び支援者の支援ニーズは「新しい商店街のあり方を模索するのに必要な事例の紹介」「実践方法が分からない・難しいとする心理的ハードルを下げるためのワークショップの実施支援」の2点
- 事例紹介については、デザイン経営の導入による再生に成功した商店街の事例を改めて発掘し、デザイン経営の文脈で紹介・展開を進めることが必要
- デザイン経営の実践手法を横展開するため、ワークショップ形式等によるデザイン経営実践の伴走支援などの展開が必要であり、その際自治体・支援機関等の巻き込みが重要。

2. 価値創造・文化醸成を加速化するためのネットワーク形成

- 文献調査やヒアリング調査から、デザイン経営を実践している商店街では、商店街内に留まらない多様な外部人材との交流を通して客観的視点を得ているという特徴が明らかになる
- WSに参加した商店街は、時として自分の過去の経験が、「未来への妄想」や未来の妄想を実現する「小さな実行」を検討する上での阻害要因となる場面があったが、3人の専門家がWSに参加することで客観的視点による議論の多様化が実現
- 商店街が客観的視点を得るためには、仲間の拡大による人的ネットワークの形成により、自分たちの活動に関心を持つ外部の人を増やすことが必要。ネットワーク形成を支援するなど

商店街におけるデザイン経営 ～はじめの一步～

令和4年度 地域経済産業活性化対策等調査
(商店街等におけるデザイン経営の活用可能性調査) 概要資料

2023年3月発行

発行：経済産業省 九州経済産業局 産業部 流通・サービス産業課
〒812-8546 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号
Tel：092-482-5456

調査委託先：公益財団法人 九州経済調査協会
〒810-0004 福岡市中央区渡辺通2丁目1番82号
Tel：092-721-4900 Fax：092-721-4904