

令和5年度 中小企業活性化・事業承継総合支援事業
(令和5年度商店街等における新陳代謝・事業承継に関する現況調査、個別事例研究・収集)
事業報告書

2024年3月29日

株式会社 ジェイアール東日本企画

目 次

I. 事業目的	3
II. 実施内容	4
1. 現況調査、個別事例研究・収集	4
(1) 空き店舗対策として、店舗兼住宅の活用事例や、店舗部分と住居部分を リノベーション等により区分所有したことで、再び店舗として活用されるに至った事 例（取組事例）、前事例を自治体等が支援している取組み（支援事例）	4
(i) 区分所有に対する補助金整備自治体へのヒアリングの内容	4
(ii) 店舗兼住宅の活用事例	9
(2) 空き店舗と新規出店・創業とのマッチングの組織的な取り組みによる商店街等 活性化の事例（まちづくり組織を活用した新規出店者への店舗紹介事例）	12
(3) 商工会・商店街振興組合・まちづくり会社等の関係機関等により、 商店街等店舗の黒字廃業を避けた事例、事業引き継ぎに取り組んだ事例	18
(4) 誘導団体一覧	24
2. 商店街振興組合等関係団体の現況調査、個別事例研究・収集	28
商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート（自治体回答）	29
商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート （商工会・商工会議所回答）	45
商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート （商店街振興組合回答）	68
現況調査の総括	88
3. 現況調査、個別事例研究報告会の開催	90
4. 調査とりまとめ	92

I. 事業目的

現在、シャッター通りと呼ばれる商店街等が全国的に増え続け、地域によっては空き

店舗率 50%以上の場所も存在する。原因としては、ロードサイドの大型店舗の台頭や「買いたいものがない」、「行きたい店がない」といった商店街等の魅力低下による衰退などが挙げられるものの、店舗として利益を上げているにも関わらず後継者が不在のため閉店するケースや経営者の高齢化による廃業などで事業を断念し、新規出店や新たな創業もなく店舗として活用されないまま空き店舗となることが考えられる。また、店舗が住宅を兼ねる場合は、廃業後に住居面でプライバシーが保てないことから店舗として貸し出さず、住宅として使用を継続するケースがあり、商店街等のシャッター店舗、空き店舗が増加する要因となっていることが考えられる。

当事業では、東北地域の商店街等における新陳代謝が進みにくい要因や課題、事業承継支援の実態や課題について、商店街振興組合等関係団体の現況調査、個別事例研究・収集を実施し、課題を把握するとともに、他地域等の先進的な取り組みについて事例のヒアリングを行い、対応の方向性を分析して有効な支援施策の検討を行った。

また、後継者が不在のため閉店する店舗等情報を事業承継・引継ぎ支援センター、基礎自治体及び関係機関と共有する新たな連携体制を構築し、該当地域に対する事業承継・引継ぎ支援等の退出支援に対する有効なアプローチを検討した。

さらには、既存店の継ぐ力の向上や、新規出店等による空き店舗解消といった、商店街等における循環的な新陳代謝に向けた対応の可能性を探り、商店街等における事業継続や空き店舗減少に繋げることができるか検証した。

具体的には、商店街等の現状と課題、事業承継の現況や空き店舗候補及び空き店舗への対応の方向性などの現況調査、個別事例研究・収集を実施し、商店街等における新陳代謝が進みにくい要因や課題について把握するとともに、その結果を関係機関と共有した。また、商店街振興組合等と「事業承継ネットワーク」とが連携する形を模索して、商店街等の事業者に適時の事業承継を促すための有機的な支援体制の構築を目指した。

II. 実施内容

1. 現況調査、個別事例研究・収集

(1) 空き店舗対策として、店舗兼住宅の活用事例や、店舗部分と住居部分をリノベーション等により区分所有したことで、再び店舗として活用されるに至った事例（取組事例）、前事例を自治体等が支援している取組み（支援事例）。

(i) 区分所有に対する補助金整備自治体へのヒアリングの内容

① 区分所有に関する補助制度を創設した経緯

(A市)

併用住宅の店舗部分について、電気やガス・水道メーター等が住宅部分と同一であることや、店舗部分と住居部分に間仕切りなどが無いことが、他人に賃貸するにあたり、ハードルになっていることがアンケート調査により把握できたため。

(B市)

中心市街地の出店促進に取り組む区域に、元店舗で1階が空きの店舗や、後継者のいない店舗で補助制度を利用してもらうため。

(C市)

住居兼店舗で営業していた事業者が廃業後に、住居と店舗の切り分けができておらず、住居部分のみを利用し、店舗部分を賃貸に出しにくい現状を鑑み、賃貸可能店舗を増やし、空き店舗を解消するため。

(D市)

創業及び経営の安定を支援し、商店街等の振興を図ることで、地域の活性化を図ることを目的としたため。

(E市)

閉店後、店舗兼住宅の住宅部分を住居として使用しているため、長期間空き店舗と認識されてしまう状態を解消するため。

店舗兼住宅で事業をしていた事業者が廃業後に住居部分に住んでいることで店舗部分が空き店舗となり、商店街全体の空き店舗増加に転じていることから、空き店舗を解消するために区分所有に対する補助制度を創設している。

② 補助金の予算／補助率・補助金額／過去5年間の利用件数

市町村	予算	補助率	補助金額 (上限)	5年間の 活用実績 (補助金全体)	5年間の 活用実績 (区分所有)
-----	----	-----	--------------	-------------------------	------------------------

A 市	令和 5 年度：4,200,000 円 令和 4 年度：3,200,000 円 令和 3 年度：5,600,000 円	1/2	20 万円	24	1
B 市	600,000 円 ※空き店舗の改装補助金と同一要綱のため、単独で所有者向けの補助金に充てられるわけではない	1/3	20 万円	8	0
C 市	令和 5 年度：3,515,000 円	1/2 または 25 万円のいずれか低い額		21	0
D 市	5,000,000 円	50 万円または実際に要した金額のいずれか少ない額		35	0
E 市	1,000,000 円	2/3 以内	100 万円	0	0

5 自治体のうち 4 自治体が、空き店舗活用に関する補助金の一部として店舗併用住宅の分離に係る改修費に対する補助金を整備している。

過去 5 年間の実績を見ると、補助金全体の利用件数は平均 17 件あるのに対し、区分所有に関する補助金の活用は全体で 1 件のみであった。

③ 補助金対象の範囲

市町村	補助対象の範囲
A 市	店舗併用住宅等を所有する個人または法人
B 市	空き店舗の所有者が、新規出店事業の実施を可能にするために店舗併用住宅等を自ら改修する事業
C 市	空き店舗を活用した場合に、空き店舗の当初の改修における ・店舗の改修工事に係る費用 ・住宅部分を有する店舗物件で、店舗部分と住宅部分を明確に区分するための工事に係る費用
D 市	空き店舗を活用して新たに出店するものが、中心市街地のまちづくりに寄与する業務であり、3 年以上継続して営業することが見込まれるものに該当する業務を行うために実施する改修工事
E 市	中心市街地出店促進区域における店舗併用住宅の所有者が行う分離改装であること

補助金の範囲としては、3 自治体が「店舗併用住宅等の所有者」による分離改修に対する補助としており、2 自治体は「空き店舗を活用して新たに新規出店する者」による分離改修に対する補助としていた。

空き店舗の借り手が見つかりづらい場合は、所有者に対する補助とすることで空き家解消につながる可能性がある。

④ 対象要件

市町村	対象要件
A 市	・新規出店事業を行う者へ賃貸するものであること。ただし、3 親等以内の親族・3 親等以内の親族が役員となっている法人への賃貸を除く ・店舗部分を明確に区分するために要する経費
B 市	・中心市街地内の店舗併用住宅であること ・新規出店事業と併用して申請すること ・新規出店事業を実施するために必要な部分の改修のみであること
C 市	・閉店後 2 ヶ月以上使われていない店舗物件または、建築後 1 年以上使われていない店舗物件 ・大規模小売店舗立地法の対象となる施設内の物件でないもの ・住宅部分を有する店舗物件は、店舗部分と住宅部分が明確に分離できているもの ※現在、店舗部分と住宅部分が明確にされていない物件でも、工事等により分離することができる物件も対象となります。 ・地上 1 階及び 2 階部分にあるもの
D 市	中心市街地にあり店舗として活用できる物件で、1 ヶ月以上利用されていない店舗併用住宅で、店舗部分と住宅部分が明確に分離できるもの ※店舗営業を開始するまでに工事により店舗部分と住宅部分を分離することができるものを除く ※ショッピングセンター、大型商業施設内のテナント型、大規模店舗は除く
E 市	中心市街地出店促進区域において店舗併用住宅の所有者が行う分離改装に対し交付する。 補助対象事業完了後 6 ヶ月以内に、分離改装をした部分を用いて出店事業が開業したこと

対象要件としては、4 自治体で店舗部分と住宅部分が明確に分離されている物件、または工事により明確に分離できる物件であることが挙げられた。

⑤ 補助金の利用が進まない理由と改善点

市町村	利用が進まない理由	改善点
A 市	・ 廃業から時間が経過し、住居空間になっている ・ トイレ等水回りの問題 ・ 高齢等の理由で投資できない	・ 廃業前から所有者への賃貸意向確認 ・ 所有者以外の家族への意向確認 ・ 近隣公共施設の活用
B 市	店舗を貸すメリットがデメリットを上回らず、貸し出す意思がない (金銭的に困っていない、賃貸に出す時間の余裕がない、賃借による面倒ごとを避けたい等)	・ 空き店舗の情報を集めるネットワークの構築 ・ 空き店舗所有者への地道なコンタクト ・ 空き店舗所有者への情報発信
C 市	実績は拡大傾向にあると考えている 平成 28 年の制度創設後、創業者としない 4 商店街のみが対象であったが、空き店舗の対象としない全域に拡大し、現在では創業に限らず空き店舗活用でも対象としている	・ 空き店舗所有者の意向確認 ・ 予算の確保
D 市	・ 周知が十分にされていない ・ 所有者に貸し出す意思がない	・ 周知拡大 ・ 空き店舗所有者への働きかけの促進
E 市	・ 新型コロナウイルスの影響で出店を控える人の増加 ・ 建物の老朽化 ・ 所有者の貸し渋り	他制度への移行のため、令和 6 年度は廃止する。

利用の実績が出ていると回答したのは 1 自治体にとどまり、4 自治体では利用が進んでいないと回答。理由が進まない理由としては、「所有者に貸し出す意思がない」が多く挙げられた。

補助金活用に向けた改善点として「所有者や所有者の家族への意向確認や情報発信」が共通して挙げられた。

⑥ 空き店舗解消に向けた新たな取り組み

市町村	新たな取り組み内容
A 市	・不動産所有者に向け、段階家賃の導入 ・スタートアップへの協力呼びかけ。
B 市	空き家を賃貸可能にするため、市が商店街組合と協力し、共同で空き家・空き店舗の所有者と交渉を行っている。契約については市と所有者が行い、改装→貸し出しまでを市が進める予定。 貸し出し後は安定するまで市が借り続けるが、安定後は所有者と借主が直接契約していただく。
C 市	人が集まり賑わいを創出するため、中心市街地におけるイベント、事業の実施。
D 市	特になし
E 市	観光協会（DMO）が行う、さかさま不動産を新設している。 ※借りたいヒトのやりたい想いと貸したいヒトの想いをつなぐ不動産W E B サービス

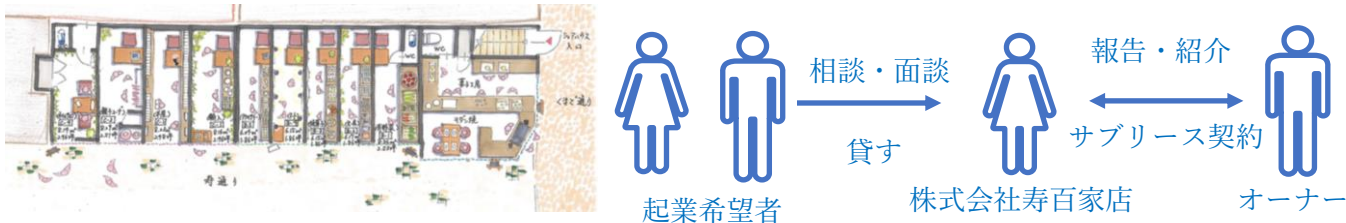
空き店舗解消には不動産所有の意識改善や、店舗兼住宅の店舗部分を有効活用するため、独自の新たな取り組みを検討していることが分かった。

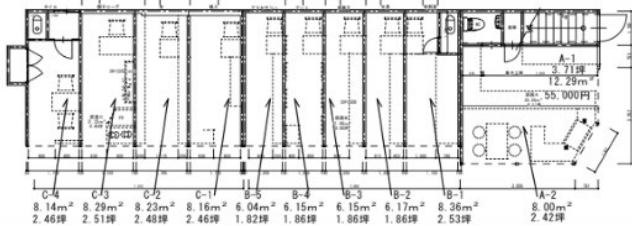
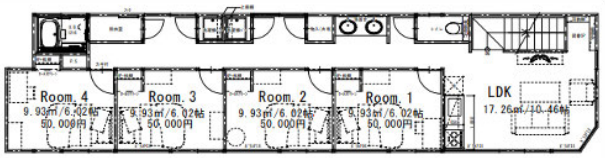
特に、A 市と B 市では不動産賃貸における段階家賃の導入や、市が借り上げ改修をするなど、自治体が介入する取り組みを始めている。

所有者と借り手が直接交渉を行うよりも、空き店舗解消が円滑に進む可能性がある。

（ii）店舗兼住宅の活用事例

寿通り商店街（地域型商店街）／ 福岡県北九州市（2024 年：人口 914,620 人）

課題認識	2013 年当時、13 店舗のうち 5 店舗は営業。昼間は営業しているものの、夕方になると閉店するため、夜は人通りがほとんどない。また、当時シャッターへの落書きが散見され、このままいくと商店街衰退の一途を辿るという危機感があった。商店街で新たな取り組みのアイデアは出るものの、店主は 70-80 代という高齢化により労力をかけられなかった。
事業承継支援 取り組みの手順	2013 年 寿通り商店街組合理事長が現在の株式会社三角形 代表へ商店街 PR 相談 2015 年 株式会社三角形 代表が事務所を寿通り商店街へ移転（株式会社三角形設立） 2016 年 事務所で夜はワインバーの営業開始。 2017 年 惣菜店やレンタルスペースを新たに設立。 2020 年 寿百家店取り組み構想開始、株式会社寿百家店設立 2021 年 寿百家店完成、1 階は店舗、2 階はシェアハウス
問題を 認識したきっかけ	商店街の様子を見てみると、シャッターの落書きだらけで、人がいない。しかも、夜は真っ暗になるため、そもそもお店が開いていることも知られていない。補助金をもらって女性の起業したい人向けのイベントやマルシェ等を企画するものの、一過性に過ぎない。継続的に商店街の人の流れを取り戻すためには「落書きのない清潔感のある空間」と「夜でも営業している店舗を増やすこと」を決意した。
事業承継支援に 取り組む上での課題	自分が店舗を運営できるイメージを持てるようにすること（入居ハードルを下げるための店舗をコンパクトに）
独自の制度・取り組み	開業支援補助金（現：商店街空き店舗活用補助金） 75 万円/ 店舗
POINT： 狭小店舗による出店・窓口の一元化	
 寿百家店間取り図 新規出店者の心理的・物理的ハードルを軽減するために狭小店舗にリノベ。また、寿百家店においては株式会社寿百家店がオーナーとサブリース契約をし、貸し出し。また、寿通り商店街にある他の店舗においては株式会社三角形 代表がまずは新規出店者と面談することでスクリーニング。その後、オーナーへ紹介するといった形で、窓口を一元化している。窓口を一元化することで出店状況であったり、出店者へのケアであったり、商店街全体の状況を把握・コントロールしている。	
取り組み前	13 店舗のうち空き店舗 8 店舗
取り組み後	16 店舗のうち空き店舗 1 店舗
譲渡事業者情報 （譲った人）	2013 年、寿通り商店街組合の理事長が PR・企画会社で黒崎の活性化に関わっていた株式会社三角形代表へ相談。その後、寿通り商店街で起業を志す人を対象にした講座とマルシェを組み合わせたイベント企画・実施。ただイベントは一過性に過ぎず、自分の暮らすエリアを良くしたいと思い、株式会社三角形代表が 2015 年に事務所を寿通り商店街に移転し、取り組みを開始。

譲受事業者情 (継いだ人)	・飲食店：4 店舗 ・写真ギャラリー1 店舗 ・美容マッサージ：2 店舗 ・トンボ玉専門店：1 店舗 ・寿百家店倉庫：1 店舗 ・事務所：1 店舗 ・洋服屋：2 店舗 ・雑貨屋：2 店舗 ・古本屋：1 店舗 ・空き店舗：1 店舗
活用した制度	開業支援補助金（現：商店街空き店舗活用補助金） 75 万円/ 店舗
不動産情報	築年数：約 50 年 建物の状況：住居分離 契約の状況：賃貸契約
物件間取り図 (寿百家店)	1階：店舗  2階：シェアハウス 
承継（創業）までの プロセス	① 商店街理事長が株式会社三角形 代表へ寿通り商店街の企画・PR を相談 ② 商店街での活動をするために株式会社三角形代表自身の事務所を寿通り商店街へ移転 ③ 人通りをつくるためにワインバーの営業を開始 ④ ワインバーの常連であった一級建築士のタムタムデザイン代表と出会い「寿百家店」をつくる
支援者情報	・寿通り商店街の店舗オーナー。 商店街の店舗すべて同じオーナーが所有。店舗の貸し借りもスムーズに行える（すべて賃貸契約） ・タムタムデザイン代表の一級建築士 北九州に事務所を構えるタムタムデザイン代表は、株式会社三角形代表が当時営んでいたワインバーの常連。株式会社三角形代表の取り組みに賛同し、株式会社寿百家店を株式会社三角形代表と立ち上げ、取締役として、寿百家店を含む商店街の再生に建築の視点から参画している。

【調査結果】

➤ 昼間だけでなく、夜の利用もできるような店舗・業態の選定

営業しているお店がなくシャッター街と思われていた寿通り商店街。

人通りを見てみると、通勤・通学の人が多く、素通りをする状況。

商店街へ人が流れてくるようにするためにはどうすればよいか？

発起人の株式会社三角形代表は事務所として使っていた場所を、夜だけワインバーとして開き、シャッター街となっていた商店街の夜に明かりを灯した。

そのことをきっかけに人の流れができたが、周辺で暮らす若い世代の生活スタイルに合わせた営業時間をお願いしたほか、業態を選定していった。
利用者のターゲットを考慮し、商店街全体と人をかき混ぜるような出店設計を立てたことがポイントだと考えている。

➤ **起業希望者のことを考えた創業しやすい店舗規模感**

商店街にある物件はすべて店舗兼住宅物件であるが、新規創業の問い合わせが絶えない中、状態が悪い、荒れ果てた一部の物件には問い合わせが入らなかった。

このような状況に対処するために、物件のテコ入れを行った。まずは2階の入り口を別に設置し、1階を店舗スペース、2階を住宅スペースとして区分した。

さらに、1階の店舗を3分割にして狭小店舗を3つ作ることで、起業希望者がより手軽に新しい店舗を開業できる環境を整えた。

特に寿通り商店街が若い世代をターゲットにしていることから、開業準備に対する心理的・コスト的なハードルを下げるのが重要だと考えた。

この取り組みにより、多数の応募があり、入居待ちの状況になった。

狭小店舗にすることで、事業者の創業に伴う心理的・コスト的なハードルを下げ、新規創業に繋げることに成功した。

また、2階の住宅スペースはシェアハウスとして活用し、商店街内での人の循環を促進することを目指した。

商店街で暮らすこと、商店街を「住まい」と再定義することで、シェアハウスには店舗のアルバイトや一般の会社員が入居し、商店街内における人の循環、コミュニティの活性化に繋がった。

(2) 空き店舗と新規出店・創業とのマッチングの組織的な取り組みによる
商店街等活性化の事例（まちづくり組織を活用した新規出店者への店舗紹介事例）

大豊商店街（地域型商店街） ／ 愛知県豊橋市（2024 年：人口 368,529 人）

課題認識	2000 年前後の商店街の衰退が著しく、大きな不安感があった。駐車場の増加や百貨店の撤退など、企業本位のまちづくりに危機感を感じ、企業と市民の対話の場として、豊橋駅前大通南地区まちなみデザイン会議を発足した。
事業承継支援 取り組みの手順	2008 年 豊橋駅前大通南地区まちなみデザイン会議 (駅デザ会議) 発足 2010 年 「豊橋駅前大通南地区まちづくりビジョン」策定 2014 年 現理事が大豊協同組合理事に就任 大豊商店街 (水上ビル) 50 周年 (雨の日商店街を初開催) 2016 年 あいちトリエンナーレ が水上ビルで開催
後継者問題を 認識したきっかけ	空き店舗への意識はあったが、「後継者課題」への認識はなかった。空き店舗が活用されている現在も事業者のほとんどは廃業し、大家になっている。 近くの銭湯が「継業」したことをきっかけに事業の承継を認識。 今後は必要な取り組みだと考えている。
事業承継支援に 取り組む上での課題	1 階が店舗、2・3 階が住居という構造のため、廃業後も居住をしている人が多く、「貸そう」という発想がなかった。
独自の制度・取り組み	・ チャレンジショップ 空き店舗で期間限定の出店ができる仕組み。「大家さん体験」をすることで、空き店舗の賃貸に前向きになり、活用が促進された。 ・ ブランディング フリーペーパーの発行 やイベントでエリアの価値を高める。

POINT : イベントでの大家体験



空き店舗を清掃し、イベント出店に活用し、「大家体験」をすることが、その後の活用につながった。

取り組み前	10 店舗の空き家
取り組み後	空き店舗ゼロ
譲受事業者情報	農業用水路の上に建つ「水上ビル」の所有者

(譲った人)	土地は毎年、組合が豊橋市に水路上使用の許可申請をしている。 「まちなかの発展に寄与すること」が、使用許可に課せられる条件で、これが空き店舗を活用促進する後押しをした一因にもなった。
譲受事業者情報 (継いだ人)	・コーヒショップ ・スタジオ ・花屋 ・ネイルサロン ・美容院 ・雑貨屋 ・クラフトビール ・WEB 編集 ・カレー屋 ・クラフト飲料
活用した制度	・空き家賃補助 ・空き店舗改修補助金 ・新規創業補助金
不動産情報	築年数：60 年 建物の状況：住居一体（1 階店舗／2・3 階住居） 水上ビルの店舗兼住宅は、基本的に同じ間取りになっているため、リノベーションのノウハウの共有が可能
物件全体写真	 左が店舗入り口で、右が住宅玄関。 壁を造作して、区分所有している。   各店舗は同じ広さ、間取り
承継までのプロセス	①店舗所有者への声かけ ②空き店舗の清掃 ③イベントで活用 ④出店者とのマッチング ⑤リノベーション
支援者情報	・大豊協同組合 用水路上に建てられた「水上ビル」の一角にある商店街。 2024 年に 60 周年を迎える。 50 周年を機に、ブランディングやイベントを積極的に展開し、商店街の再生に取り組んでいる。

【調査結果】

➤ キレイにして公開する

大豊商店街における空き店舗活用は、当初「狙った」ものではなかった。50 周年を記念して発行した『DAIHO JOURNAL』の 6 月号に掲載する「ネタ」がないことか

ら、梅雨時期のアーケード下でのマルシェ「雨の日商店街」を企画。

イベント出店のために、空き店舗となっていた店舗を清掃。アンティーク出店者に提供したことがはじまりだった。

久しぶりにシャッターの開いた店舗に、所有者たちは喜んだと言う。

このイベントは結果的に、所有者には「大家体験」、出店者には「店子体験」となり、これまで「貸す気がなかった」「貸せるとは思っていなかった」所有者たちが一歩踏み出す機会となった。

➤ 区分所有のノウハウを共有

水上ビルに限らず、まちなかの商店街というのは、店舗と住宅が一体型となっており、1階店舗の上に事業者が住んでいる。

店舗部分に居住エリアへと上がる階段があり、1階にはトイレなどがいないため、店舗部分のみを賃貸するにはハードルがあった。

しかし、水上ビルはどの物件も基本的に同じ間取りのため、リノベーション方法を共有することで利用が促進された。

これは水上ビルの特徴ではあるが、長屋型の商店街など、構造が近い物件におけるリノベーション方法や活用できる制度・補助金などを商店街単位で共有することができれば、他地域でも店舗兼住宅物件の空き家活用の促進につながるのではないだろうか。

下町人情キラキラ橋商店街（近隣商店街）／ 東京都墨田区（人口：284,816 人）

課題認識	日曜日に営業をしていない商店が多く、仕事を持つ人が利用しづらい状況だった。曳舟駅周辺の再開発、近郊への大型商業施設の進出など環境が変化する中、地域住民に必要な商店街になる必要があった。
空き店舗活用の取り組みの手順	2012 年 BIG-A（ディスカウントストア）を誘致 2015 年 すみめカフェ（介護カフェ）を誘致 2017 年 BIG-A がオープン 2021 年 つながる橋を設立 2022 年 けん玉長屋（コワーキングスペース）オープン
後継者問題を認識したきっかけ	137 軒あった商店が、62 店舗までに減少し、空き店舗が増える中、潜在的な後継者問題は常に感じていた。
空き店舗活用に取り組む上での課題	売上の減少により、親族が承継しないケースが多く、1 階の店舗を閉店し、2 階を住居として利用している。 1 階店舗は狭く、2 階の居住スペースへの玄関も兼ねているため賃貸に適さない。4 割程度の空き店舗が活用されていない。
独自の制度・取り組み	・地域に必要な事業の誘致（都や区の制度を活用） ・サブリース ・中小企業診断士による事業相談 ・つながる橋事務局の伴走支援 ・日曜日の活性化（つまみウォーク）

POINT： 住民に必要な店舗を誘致



取り組み前	137 店舗の商店が 62 店舗に減少
取り組み後	14 店舗が出店

譲受事業者情報 (譲った人)	商店街空き店舗のオーナー（元事業者） 今後は、つながる橋で空き店舗を借り受け、サブリース事業を展開予定
譲受事業者情報 (継いだ人)	・介護カフェ ・パン屋 ・コワーキングスペース
活用した制度	・ワンモール・ワントライ作戦推進事業（墨田区） 商店街に特色ある事業を創出するための補助事業。 ブランディング、HP 制作、空き家活用に利用できる。 空き家活用の場合は、改装費の 3 分の 2 の額で、100 万円を限度として補助。 月額家賃の 3 分の 2 の額で、月額 10 万円を限度（最長 3 年度まで）が補助される。 ・商店街開業プログラム（東京都） 都内の商店街で開業・起業（小売店・飲食店・サービス業等）を検討している方を対象として、少人数制の講義や専門家による個別フォローアップなどにより、ビジネスプランの策定を支援する「商店街起業促進サポート事業（商店街開業プログラム）」を実施。
物件全体写真	   住民の高齢化が進む中 介護関連事業者を誘致 コッペパン専門店を 企業が承継した つながる橋の管理物件 1 階がコワーキングスペース 2 階が住居となっている
承継までのプロセス	① 空き物件の把握 ② 出店希望者の相談対応、壁打ち ③ 出店支援
支援者情報	・向島橋銀座商店街協同組合 販促事業やコミュニティ事業。イベントの企画運営などを行う。 ・一般社団法人つながる橋 向島橋銀座商店街役員等も出資するまちづくり会社。空き店舗活用、エリアマネジメントを推進。

【調査結果】

➤ 地域住民に必要とされる商店街に

近隣型商店街である下町人情キラキラ橘商店街は、近隣住民が利用する生活や密着した商店街であるが、平日の帰宅時間帯には閉店、日曜日は休業する店舗が多く、一人暮らしや共働き世帯が増えた現代のライフスタイルとミスマッチが生まれ、近隣住民に利用しづらい商店街となっていた。

そのため 24 時間営業のディスカウントスーパーの誘致や日曜日にイベントを開催するなどし、現役世代が利用できるような商店街への変化を促した。

また、商店街や周辺地域の住民の高齢化が進んでいるため、介護関連の事業者を誘致し、高齢者にも使いやすい商店街づくりにも取り組んでいる。

➤ サブリースによる空き店舗の活用

商店街協同組合が、物件オーナーの店舗を借り受け、テナントに貸し出すサブリース事業を開始し、空き店舗の活用促進に取り組んでいる。

さらに出店者に対しては、中小企業診断士のネットワークを活用し、事前に事業の評価や助言、都・区の支援制度を活用することで、新規出店に伴う不安やリスクに対するサポートを行っている。

出店の場の提供から出店時の経営サポートまでを一貫して行うことで、新規出店を促進している。2021 年には一般社団法人つながる橘を設立。

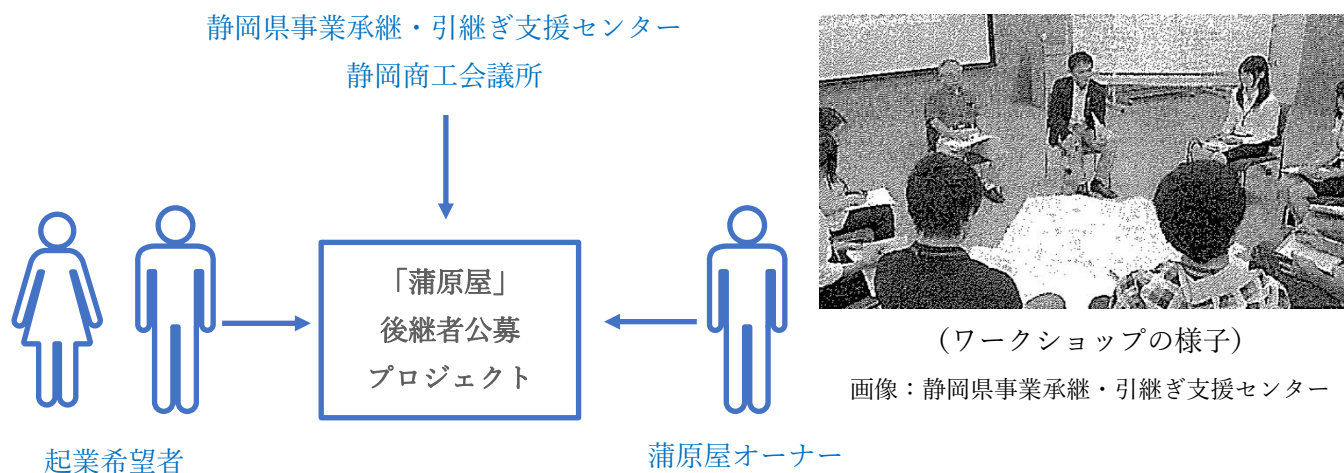
コワーキングスペースの運営などもはじめている。

(3) 商工会・商店街振興組合・まちづくり会社等の関係機関等により、
商店街等店舗の黒字廃業を避けた事例、事業引き継ぎに取り組んだ事例

清水駅前銀座商店街（地域型商店街） ／ 静岡県静岡市清水区（人口：222,933 人）

課題認識	起業家支援団体から事業承継による創業に関する事例共有を受け、創業×事業承継の可能性を前向きに検討。 2012 年 2 月、商店街で 1946 年から事業を営む「蒲原屋」オーナーが 2012 年に商工会議所に相談したことを機に、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターにより全国初となる「後継者公募プロジェクト」が開始。
事業承継支援 取り組みの手順	2012 年 1 月 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター発足 2012 年 2 月 蒲原屋オーナーからの相談受付 2012 年 6 月 後継者を公募、3 回のワークショップ実施 2012 年 9 月 後継者決定
後継者問題を 認識したきっかけ	起業家支援団体「SOHO しずおか」から、花屋を開業する予定の若者が後継者のいない花屋オーナーから「事業を引き継がないか」と打診されているという情報を聞き、創業支援機関と連携する可能性を検討。 また、創業希望者へのアンケートで 4 割以上が後継者になることに前向きだったことを受け、創業×事業承継による支援策を本格的に検討。
事業承継支援に 取り組む上での課題	創業だけではなく地域内の企業に事業承継という選択肢を知ってもらうこと。
独自の制度・取り組み	・女性起業家団体との連携（センターのスタッフ化） ・損害保険会社や生命保険会社との連携 東京海上日動×静岡商工会議所、アクサ生命保険×静岡商工会議所の連携協定。毎年 9 月に事業承継推進月間を設け広報活動を行っている。

POINT ： 公募による後継者募集



起業セミナーにて蒲原屋を紹介。蒲原屋の経営を考えるワークショップを 3 回実施し、経営的視点の習得や、オーナーとの関係性を構築。

取り組み前	売却前黒字 店頭販売のみ
取り組み後	黒字化 料理教室やオンラインショップを開始

譲渡事業者情報 (譲った人)	1946 年創業の乾物屋「蒲原屋」2 代目。1968 年に父から承継。現在 80 歳。 60 歳の頃から、娘 3 人が継がないため第三者承継を考え始める。70 歳の頃に商工会議所に相談したことで事業承継・引継ぎ支援センターによる支援が開始。
譲受事業者情報 (継いだ人)	静岡県出身、静岡県内にて勤務。 起業を志し、商工会議所開催の「女性起業セミナー」に参加し、蒲原屋の事業承継に立候補。 承継後は、店舗を改装し、乾物を使った料理教室の開催や、オンラインショップを開設。
活用した制度	・ 静岡県事業承継・引継ぎ支援センターによる「後継者公募プロジェクト」 ・ 日本政策金融公庫の融資
不動産情報	築年数：25 年 2007 年に商店街の裏手にマンションが建設され、同時期に商店街店舗もリニューアルしたため、創業年に対して築年数は浅い。 もともと商店街は住居分離型の建物だった。 建物の状況：住居分離（店舗のみ） 契約の状況：賃貸契約
物件全体写真	 マンションの 1 階部分に店舗が並んでいる。 蒲原屋の隣に前オーナーが 2018 年に惣菜店を開業した。
承継までのプロセス	① 事業者から商工会議所へ相談 ② 商工会議所から事業承継・引継ぎ支援センターへ相談 ③ 公募制後継者プロジェクトを発足しワークショップを実施 ④ 後継者決定 ⑤ 2 年間の引継ぎ期間を経て独立
支援者情報	静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 2012 年 1 月発足。2023 年時点で 47 名のスタッフが勤務。県内 50 ヶ所の商工会・商工会議所で毎月事業承継に関する相談会を実施している。蒲原屋の後継者プロジェクトのような公募形式は現在実施していないが、創業×事業承継の取り組みは現在も継続して取り組んでいる。

【調査結果】

➤ 10 年前から第三者への事業承継を検討

前オーナーが 60 歳の頃(2000 年前半) は、親族への承継が一般的で第三者への承継

が珍しかったが、親族内承継の可能性が無いことを見越して、自分が元気なうちに仕入先やノウハウを引継ぎたいと第三者への承継を考えていた。

銀行や商工会議所にも相談に行き、事あるごとに第三者承継の構想を周囲に話し続けたが理解されなかったという。

しかし 2012 年 1 月に静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが発足したタイミングで改めて商工会議所や事業承継・引継ぎ支援センターに相談にいったところ「蒲原屋後継者公募プロジェクト」が発足し、わずか半年で後継者とマッチングし、黒字廃業を避けた事業承継が実現。

オーナーが早期に事業承継を考えていたことに加え、事業承継・引継ぎ支援センターのサポートにより、スピード感ある事業承継に至った。

➤ 起業×事業承継の親和性

後継者となった新谷氏が「蒲原屋 後継者公募プロジェクト」を知ったきっかけは、静岡商工会議所主催の「女性起業セミナー」への参加だった。このセミナーに蒲原屋の PR も兼ねて前オーナー金子氏の登壇を調整したのが、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターだった。

支援機関の静岡商工会議所と静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが連携していたことで、こうした起業と事業承継をつなぐことができた。

また「後継者公募プロジェクト」においては、3 回にわたり経営を考えるワークショップを開催し、後継者にふさわしい人材を選考した。

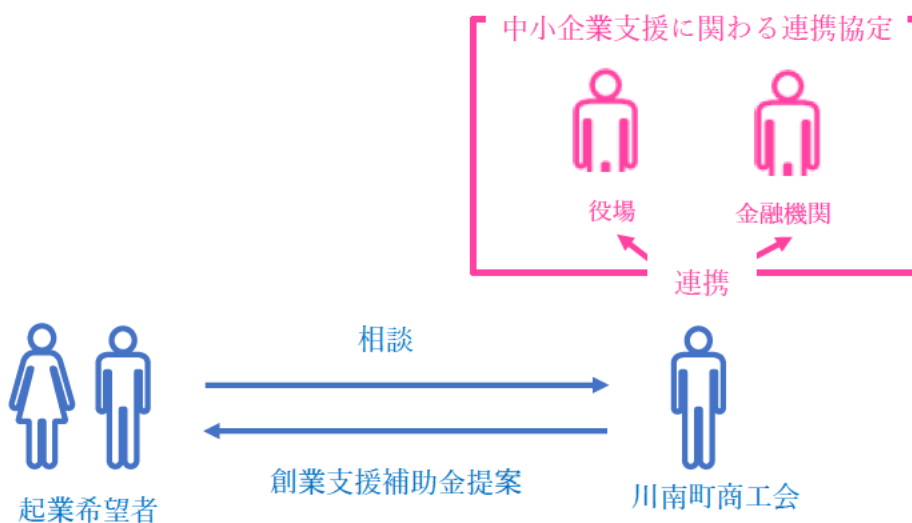
こうしたステップを用意することで、事業承継後のミスマッチや、前オーナーとの関係性を構築でき、承継から 12 年経った今もお店が続いていると推察できる。

商店街における黒字廃業を防ぐためには、地域内で起業を志す人に対して後継者不在の店舗を紹介し、事業を引き継いでもらうことも有効な手段のひとつと言える。

トロントロン商店街（地域型商店街）／ 宮崎県川南町（2022 年：人口 14,759 人）

課題認識	商店街の事業者数は 60～70。いま元気に経営されている 60 代の事業者も 10 年後には廃業するという危機感を感じた。廃業することで商店街が衰退する恐れがあり、何か先手を打つ必要があると感じた。
事業承継支援 取り組みの手順	2015 年 後継者が地域おこし協力隊着任（川南町初） 2017 年 なかむら屋オーナーからの相談受付 2017 年 10 月 後継者がなかむら屋を継ぐことを決意 2017 年 11 月 なかむら屋オーナーが承継準備開始 2018 年 2 月～8 月 後継者が個別創業塾を受講 2018 年 12 月 事業承継
後継者問題を 認識したきっかけ	商店街で象徴となる事業者が後継者不在によって廃業したということではないのだが、商店街活性化ないしは川南町の発展のためには、30－40 代の若手が参入できるような環境をつくる必要がある。そのために、事業者を支援する商工会が役場と連携して支援体制や制度の部分を整えることが先決だと考えた。
事業承継支援に 取り組む上での課題	相談しやすい体制づくり
独自の制度・取り組み	・役場・金融機関・商工会にて中小企業支援に関わる連携協定 ・川南町創業支援補助金（2015 年に制度確立） ・個別創業塾を受講し特定創業支援事業に係る証明書を発行

POINT： 支援機関と連携した支援体制



商店街衰退を食い止めるために、2015 年に役場・金融機関・商工会にて中小企業支援に関わる連携協定を締結。加えて、「川南町創業支援補助金」を用意し、商工会での個別創業塾受講を要件とすることで、事業計画の精度向上や収支に係る見込みについても支援機関が一体となり伴走する仕組みができている。

近年では川南町創業支援補助金や支援制度が認知され、創業の相談件数が毎年 5 名程度、多いときは 10 名から相談があるとのこと。また、事業者のもとへ商工会スタッフが訪問するなど、気軽に相談をもらえるようサポートを心がけ、町全体で支援できるような体制を築いている。

取り組み前	なかむら屋の数ある事業の中でも業績上向きだった T シャツプリント事業
取り組み後	顧客も引き継ぎ、拡大させているまちで唯一の T シャツプリント屋さん
譲渡事業者情報	1950 年に創業し、玩具やスポーツ用品等を展開していた「なかむら屋」の経営者で

(譲った人)	もあり、商工会理事も当時担当。 急遽、叔父の経営しているホテルを継ぐことになり、なかむら屋を廃業せざるを得ない状況に。 業績が上向きであり、町で唯一あった T シャツプリント事業は残したいと考えていた。
譲受事業者情報 (継いだ人)	東京都出身、東京都にて印刷業界に従事。 地域おこし協力隊として高知で暮らしたのち、2015 年に川南町の地域おこし協力隊として着任。 当時のミッションは「居場所をつくること」。 地域おこし協力隊の期間終了後の居場所を探す狙いで、町内の人と交流して人脈を広げていった。結果、東京での仕事経験とマッチした事業を承継することに。
活用した制度	川南町創業支援補助金（最大 150 万円）
不動産情報	「なかむら屋」の立地の良さから観光協会の事務所とする計画だったことから「なかむら屋」の対面にある店舗を賃貸で借り、2018 年 12 月に創業。その後、手狭になり、1.5 倍もの広さのある現在の場所へ 2022 年に移転。 建物の状況：住居分離（店舗のみ） 契約の状況：賃貸契約 譲渡内容：設備・事業の譲渡
物件全体写真	 以前はイベント的に事業者が挑戦できる「チャレンジ事業」のスペースとして商工会が借りていた。事業満了のタイミングで後継者が借りることに。
承継までのプロセス	① 事業者から商工会へ相談 ② 商工会から後継者を紹介される ③ 後継者は商工会の主催する個別創業塾を、事業者はリーダー育成事業を受講。 ④ 事業者は商工会の紹介した事業承継・引継ぎ支援センターと承継準備に取り掛かる。 ⑤ 1 年強の引継ぎ期間を経て独立
支援者情報	川南町商工会 2023 年時点で商工会の会員数は 390 人。8 名のスタッフが勤務しており、経営・補助金・税務・労務・融資等、事業者に寄り添い幅広く支援する。川南町の特徴として最大 150 万円の創業支援補助金の整備の他、役場・商工会・金融機関での連携協定も結び、事業者に対するサポートが手厚い。

【調査結果】

➤ 地域おこし協力隊の活動を通した、町への居場所づくり

川南町に 2015 年地域おこし協力隊に着任したミッションは「居場所をつくること」。

居場所を作るために何をすれば良いか、任期満了後のことも考え、後継者は町内の事業

者のもとへ顔を出してはお手伝いをしていった。

後継者の川南町での活動・存在感が商工会の目に留まり、後継者不在に悩んでいたオーナーへの紹介に繋がった。

また、事業承継を決意した際、任期中ではあったが、役場にも地域おこし協力隊の活動として合意を得た上で、店舗に入って業務の引き継ぎを行なっていった。

「居場所をつくること」というミッションから事業を承継するという手段を見つけることができたのは、後継者の地域への参画力と提案力に対応した役場の柔軟さがあった。

その結果として、今回の事業承継が成立した。

➤ 地域おこし協力隊×既存制度×伴走支援のシナジー効果

商店街及び中心市街地での事業承継は業種が限られる印象があるものの、川南町での事例においては、承継先の事業をすべて承継するわけではなく、伸び代があるもの、地域おこし協力隊の経歴にマッチした内容のみであることに可能性を感じる。

川南町の地域おこし協力隊の目的は「居場所をつくること」と幅広い目的が結果事業承継につながる理想的な事例であったが、地域価値を維持・向上させたいエリアを行政があえて特定し地域おこし協力隊を呼び込み、任期期間中に承継もとで働くことでリレーの構築ができ、賃金負担は地域おこし協力隊期間中は支給されることから緩やかな事業承継できるのではないかと考える。

さらに川南町の既存の創業支援制度はあったものの、今回の事業承継をきっかけに支援制度も認知され創業の相談が毎年5件以上生まれる仕組みとなっている。

使われていない既存制度が問題なのではなく、支援体制を構築し、事例をつくることで使いたい支援精度に見方が変わる事例でもあった。

(4) 誘導団体一覧

東北地域の空き店舗への誘導を目的とした、東北域外に存在する起業家等を誘導する
団体・組織の概要一覧

1. くらすべ山形（(一社) ふるさと山形移住・定住推進センター）

住 所	山形県山形市鉄砲町 2-19-68（山形県村山総合支庁 3 階）
電話番号	023-687-0777
代表者名	鈴木 隆一
設 立 年	2020 年
活動内容	・ 移住や就業についての相談対応 ・ 移住や就業についての情報発信 ・ 各種移住・定住に関するイベントの実施 ・ 移住を検討している方への職業紹介
リ ン ク	https://yamagata-iju.jp/

2. NPO 法人 高田暮舎

住 所	岩手県陸前高田市高田町字荒町 104 番地 7 陸前高田市チャレンジショップ C-2
電話番号	080-6292-3865
代表者名	岡本 翔馬
設 立 年	2017 年
活動内容	・ 陸前高田市移住定住総合支援業務（窓口・移住定住ポータルサイトの運営・空き家バンクの運営・移住者コミュニティの形成） ・ 地域おこし協力隊のサポート
リ ン ク	https://takatakurashi.jp/

3. 気仙沼市移住・定住支援センター MINATO（運営：一般社団法人まるオフィス）

住 所	宮城県気仙沼市南町海岸 1-11 気仙沼市まち・ひと・しごと交流プラザ 2F
電話番号	0226-25-9119
代表者名	センター長 千葉 可奈子
設 立 年	2016 年
活動内容	宮城県気仙沼市に移住したい、関わりたいという人のための総合相談窓口。住まいや仕事、コミュニティの案内、気仙沼に滞在するためのお試し移住の受入、気仙沼の魅力の発信などを行う。
リ ン ク	https://www.minato-kesennuma.com/

4. 一般社団法人 I S H I N O M A K I 2 . 0

住 所	宮城県石巻市中央二丁目 10-2 新田屋ビル一階 IRORI 石巻
-----	-----------------------------------

電話番号	0225-25-4953
代表者名	松村 豪太
設 立 年	2012 年
活動内容	場づくり、にぎわい創出、移住促進、情報発信、コミュニティ創出
リ ン ク	https://ishinomaki2.com/

5. 一般社団法人はなやまネットワーク

住 所	宮城県栗原市花山本沢北ノ前 133 番地
電話番号	0228-43-5111
代表者名	大場 徳幸
設 立 年	2018 年
活動内容	・地域コミュニティの維持・支援に関する事業 ・関係人口、移住・定住促進に関する事業 ・空き家の有効活用に関する事業 ・地域資源の発掘、特産品の開発に関する事業 ・農産加工所の設置・運営に関する事業 ・観光の振興に関する事業 ・農泊・民宿、体験事業の企画・運営に関する事業 ・地域交通の運営に関する事業 ・生活必需品の販売に関する事業 ・伝統文化、技術の保存・敬称に関する事業 ・青少年の健全育成、世代間交流に関する事業 ・生活環境衛生に関する事業 ・一人暮らし、高齢者世帯の支援に関する事業 ・その他この法人の目的を達成するために必要な事業
リ ン ク	https://hana-net.org/

6. 一般社団法人 tsumugu

住 所	青森県下北郡東通村蒲野沢上田沢 27-1
電話番号	090-2693-4219

代表者名	小寺 将太
設 立 年	2018 年
活動内容	インターンシップのコーディネート、・地域づくりの中間支援事業 等
リ ン ク	https://www.tsumugu0326.com/

7. 一般社団法人おらが大槌夢広場

住 所	岩手県上閉伊郡大槌町末広町 9-29
電話番号	080-8209-2330
代表者名	神谷 未生
設 立 年	2011 年
活動内容	被災地の復旧・復興支援活動・移住・定住の促進にむけた企画の立案のほか、関係人口の創出、地域おこし協力隊の採用・制度運用の設計
リ ン ク	http://www.oraga-otsuchi.jp/ https://otsuchi-iju.com/

8. 一般社団法人 横手市観光推進機構

住 所	秋田県横手市駅前町 5-1 横手市横手駅東西交流施設
電話番号	0182-38-8652・8653
代表者名	打川 敦
設 立 年	2017 年
活動内容	観光庁が認定する地域づくり事業、横手市の観光ガイドや移住支援、DMC 支援、MICE 開催支援、フィルムコミッション事業・起業・創業支援・Biz サポート・空き店舗活用 等
リ ン ク	https://yokote-kankou.jp/

9. NPO 法人かつの classy

住 所	秋田県鹿角市十和田毛馬内下小路 5 1 - 8
電話番号	090-7327-5013
代表者名	木村 芳兼
設 立 年	2016 年

活動内容	・ 移住定住支援（・ 移住定住にかかる相談、移住後の暮らしサポート） ・ 関係人口創出に関する事業（ツアーアテンド業務） ・ 地域コミュニティの維持・支援に関する事業（”鹿角家” の運営）
リ ン ク	https://kadunoclassy.com/

10. 一般社団法人移住・交流推進機構

住 所	東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 13 階 一般財団法人地域活性化センター内
電話番号	03-3510-6581
代表者名	百木田 康二
設 立 年	2014 年
活動内容	移住に関するトレンド情報の発信や企業との自治体のコラボレーションの推進といった事業を通じて、都市から地方への移住や都市との農山漁村地域の交流を推進
リ ン ク	https://www.iju-join.jp/index.html

2. 商店街振興組合等関係団体の現況調査、個別事例研究・収集

【調査概要】

東北地域の商店街等における新陳代謝が進みにくい要因や課題を副次的な集計により現状と課題を把握するため、以下の調査対象に対してアンケートの調査を実施した。

（1）調査方法

(i) アンケート調査

事業承継・引継ぎ支援センターの取組概要記載のチラシと併せて、
郵送により送付し、Google フォームにて回答。

(ii) 調査対象

東北北管内の基礎自治体 (227)、商工会 (232)、商工会議所 (46)、
中央会 (6)、まちづくり会社 (8)、商店街振興組合 (29)

(iii) 調査数

合計回答数：408 件 (回収率 74.4%)

① 自治体：回答数 161 件 (回収率 70.9%)

② 商工会・商工会議所・中央会・まちづくり会社：
回答数 238 件 (回収率 81.5%)

③ 商店街振興組合：回答数 9 件 (回収率 31.0%)

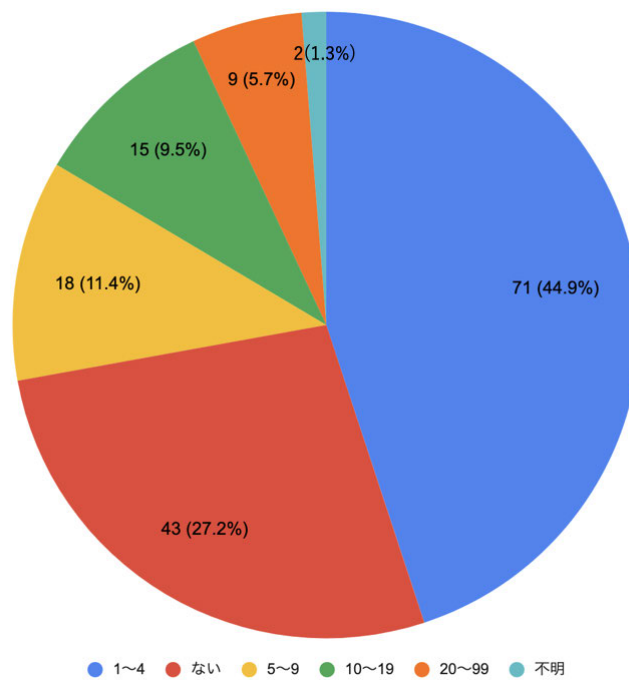
(iv) 調査期間

令和 5 年 12 月 15 日～令和 5 年 12 月 29 日

▼商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート (自治体回答)
(n=回答数)

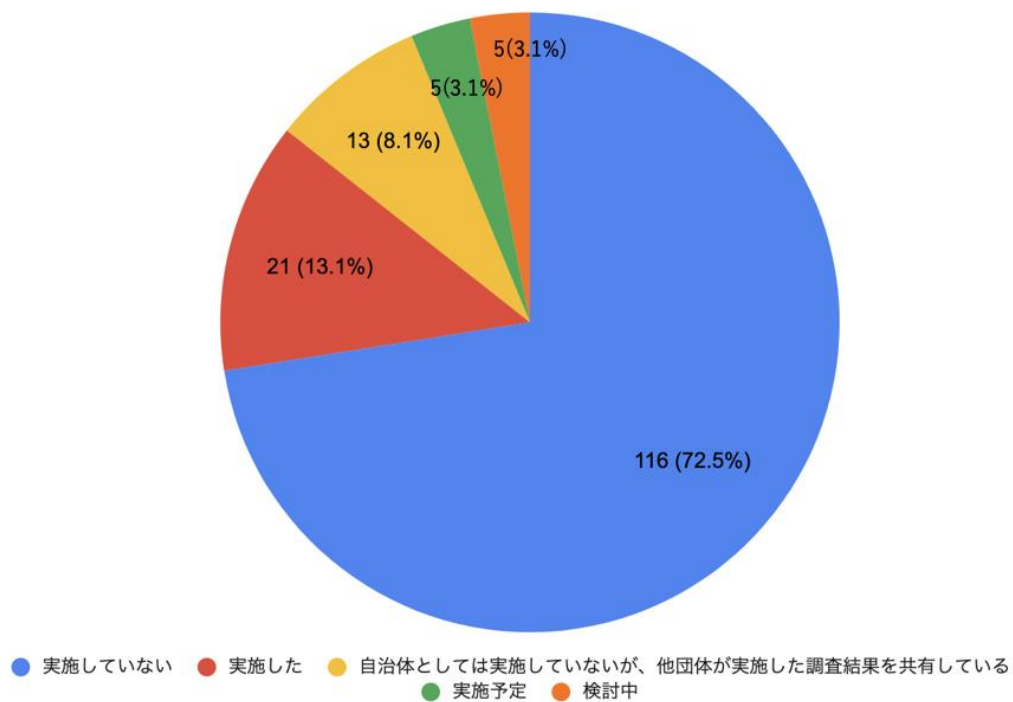
1. 商店街の概要

① 地域内の商店街の数 (n=159)

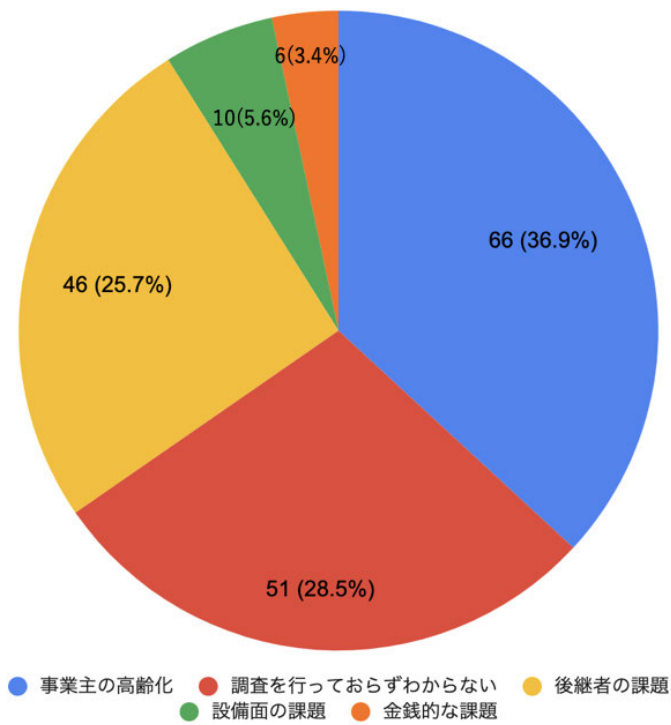


2. 商店街/中心市街地の現状

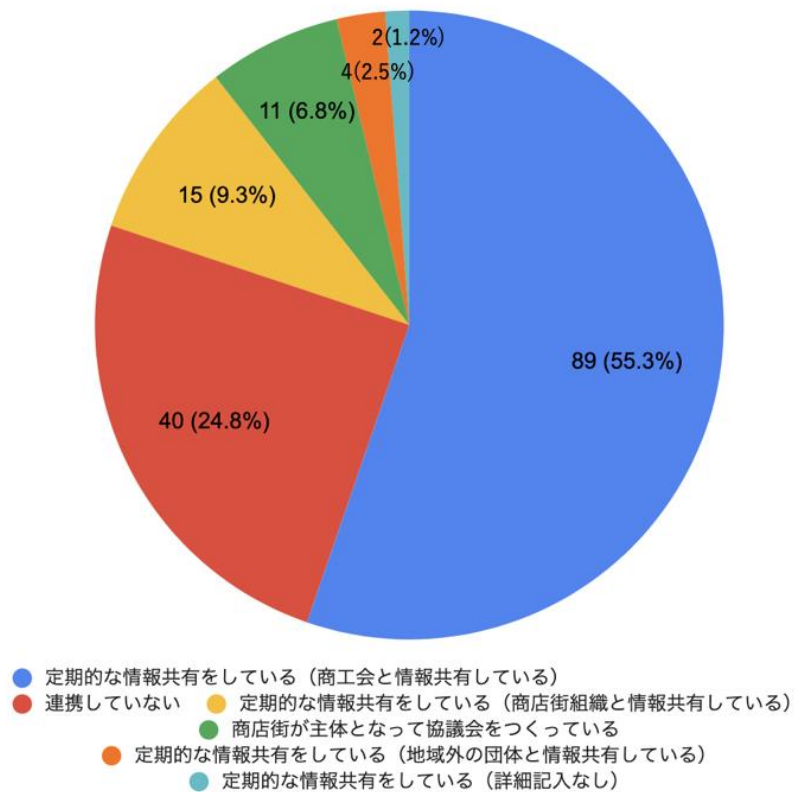
① 商店街の事業者の後継者の有無、承継の意向、状況等に関する地域内調査（アンケート等）を実施しているか。（n=160）



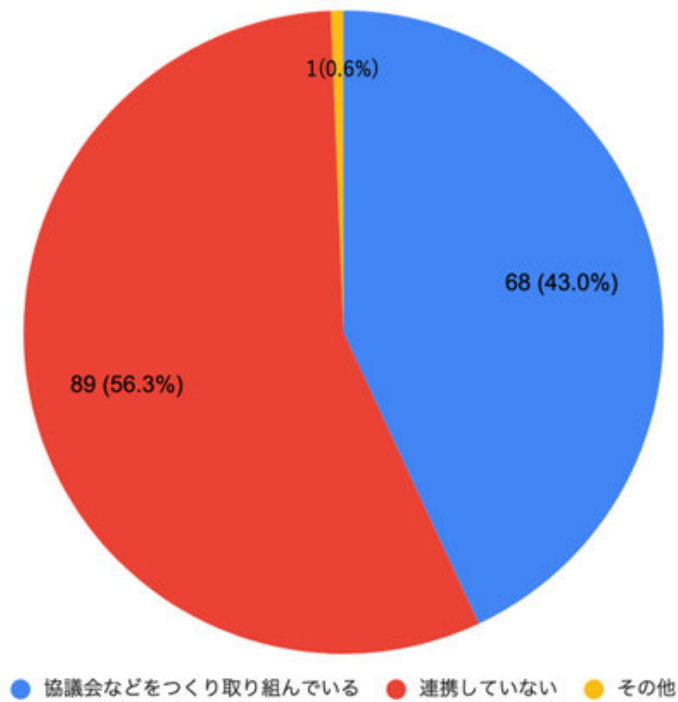
② 商店街の新陳代謝、事業承継における課題は何か。（n=160）



③ 商店街組織、商工会等と現状や課題の共有がされているか。(n=159)



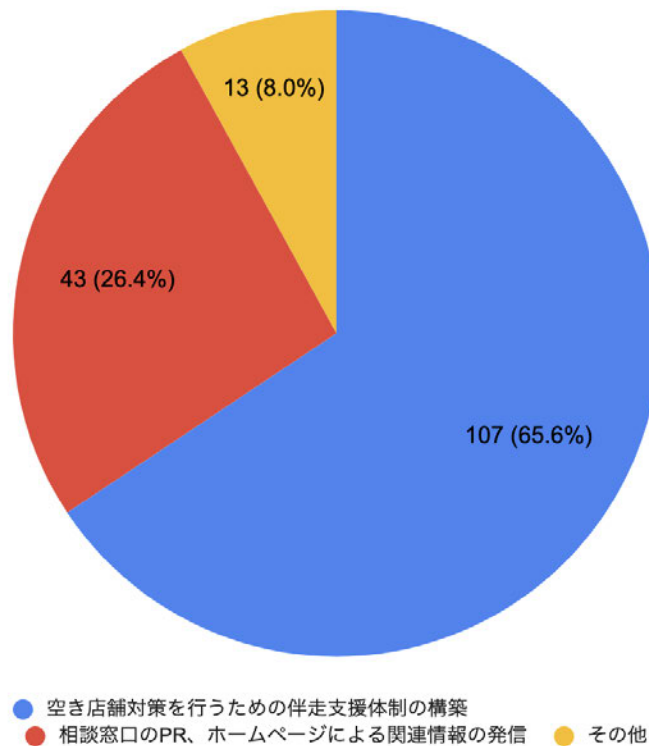
④ 商店街や商工会と連携しているか。(n=158)



3. 商店街の空き店舗の状況について

① 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■支援側（行政、商工会・商工会議所・中央会、まちづくり会社等）の条件
（n=159／複数回答あり）



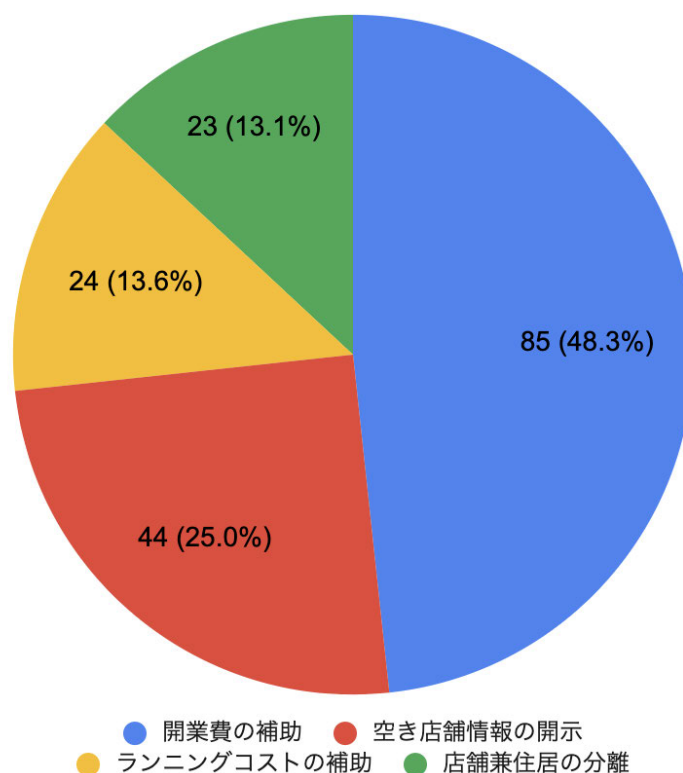
【「その他」詳細】

- ・ 空き店舗情報の収集及び公開
- ・ 利用できる空き店舗の確保

- ・ 空き店舗の状況把握
- ・ 商店街がないため実施不可
- ・ 貸主と借主のマッチング体制の構築
- ・ 空き店舗貸主と借主のマッチングのためのプラットフォーム構築
- ・ 出店等を促進するための伴走支援体制の構築
- ・ 商店街のほとんどが店舗兼住居のため町の特徴にあった関連情報の習得と発信
- ・ 駐車場の整備
- ・ 財源

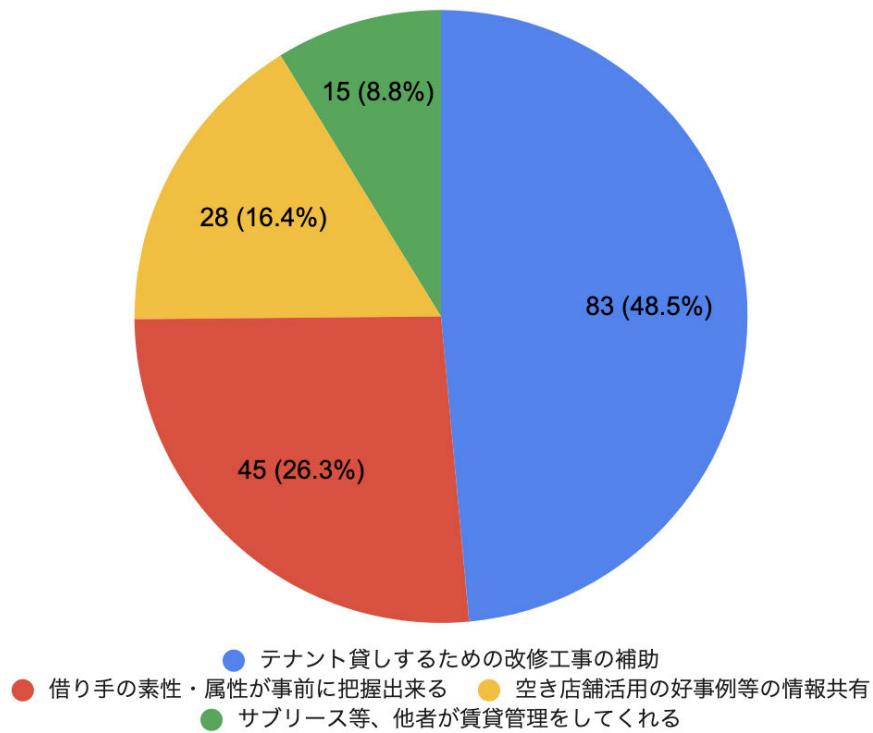
① 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■ 借り手側（新規創業者等）の条件（n=158／複数回答あり）

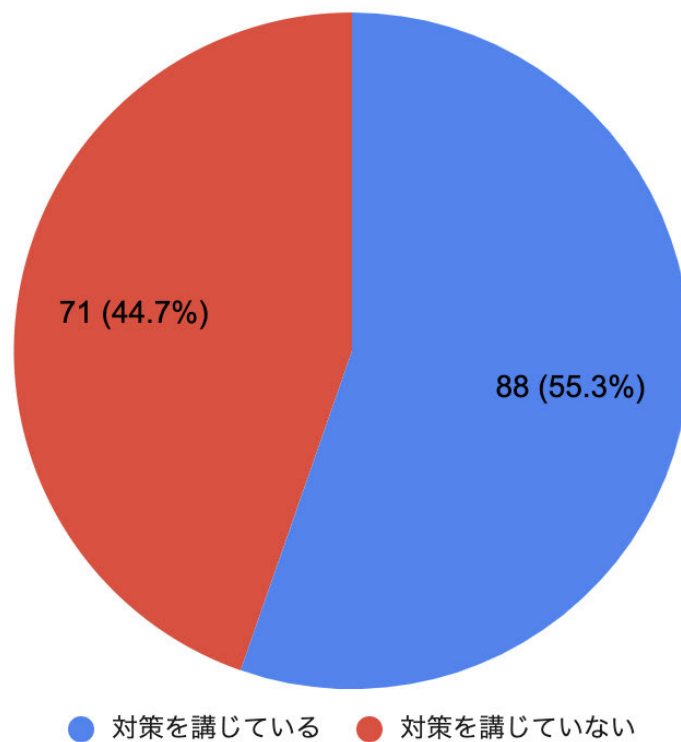


① 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■ 貸し手側（店舗主等）の条件（n=157／複数回答あり）

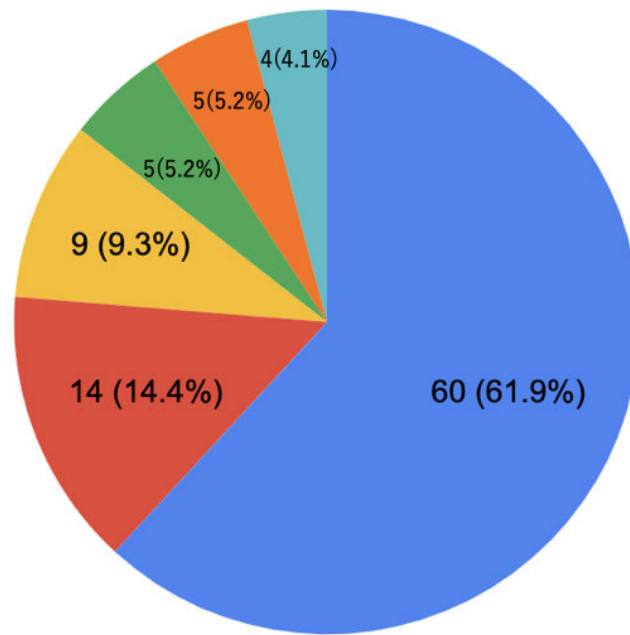


② 現在、空き店舗対策を講じているか。(n=159)



②-1 「対策を講じている」と回答した方のみ

■ どういった対策を講じているか。(n=88／複数回答あり)



- 自治体による補助金（開業費） ● 自治体による補助金（ランニングコスト）
- 自治体による補助金（その他） ● チャレンジショップの実施
- 専門家等アドバイザーの活用 ● その他

【「自治体による補助金（その他）」の具体的な施策】

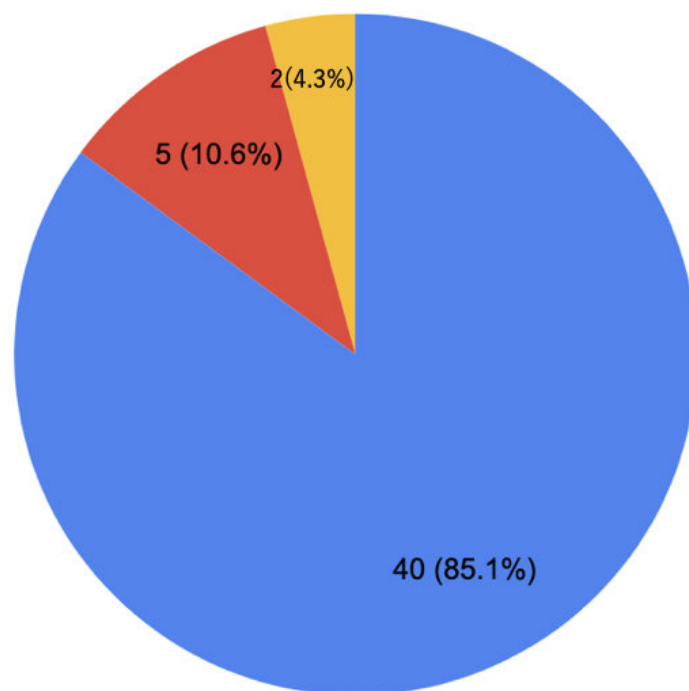
- ・ 空き店舗活用補助金（賃料や改修費）
- ・ 空き店舗等の改修に係る工事費の補助
- ・ 店舗・敷地・駐車場の賃貸料
- ・ 空き店舗で営業する際の家賃補助

【「その他」内訳】

- ・ 開業費及び事業開始から3年間までのランニングコストに対する補助金
- ・ 開業費の補助金／空き店舗の調査を行いリスト作成
- ・ まちづくり会社と連携した空き店舗活用の補助施策
- ・ 創業者支援補助金

②-2 「対策を講じていない」と回答したのみ

■ 対策を講じていない理由は何か。(n=69)



● 対策方法がわからないため ● 事業者が第三者に店舗を貸すことに抵抗がある
 ● 対策を講じても結果につながらなかったため

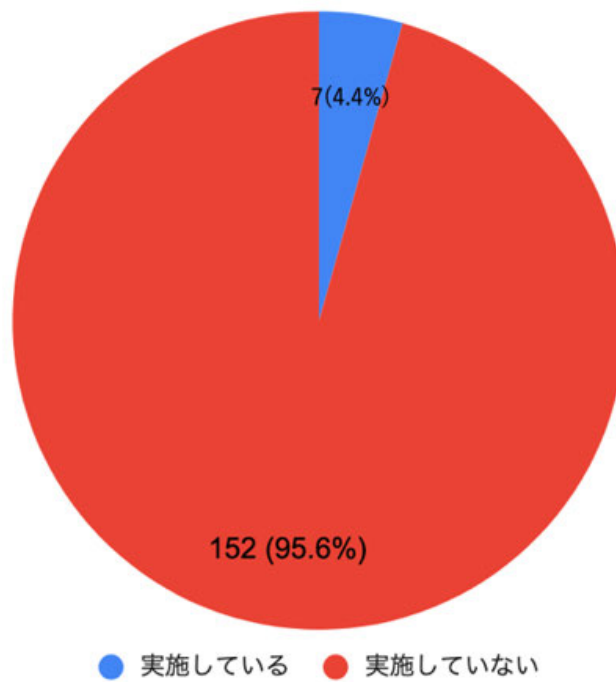
【「その他」自由回答を統計化】

回答内容	回答数
商店街がない	7
その他	6
財政面での課題	3
空き店舗に関係なく補助金を出している	3
空き店舗がない	2
ニーズがない	2

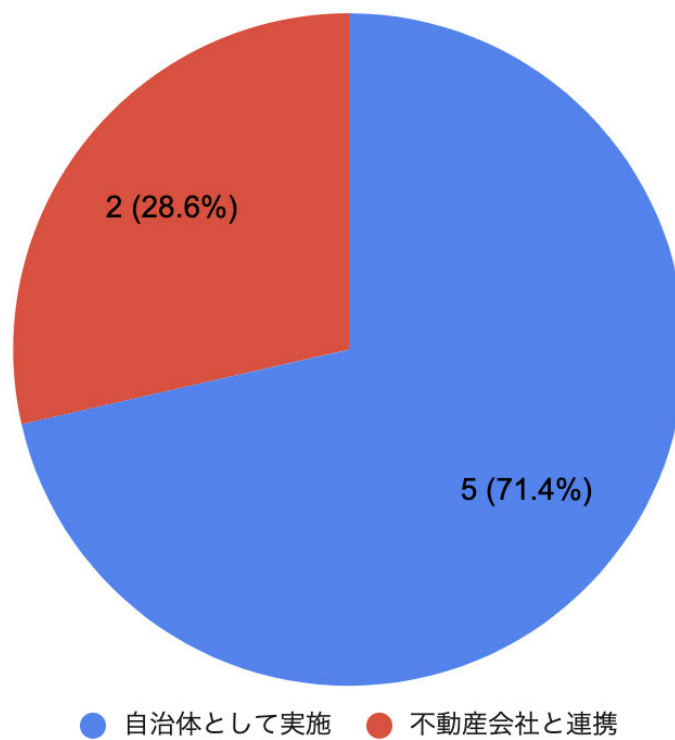
【「その他」の分類不可な「その他」回答】

- ・他事業の優先順位が上のため
- ・所有者の個人的な事情により空き店舗情報が市場にでないため
- ・震災後、多くの建物が解体され、「居抜き物件の需要＞空き店舗数」という状況が続いているため
- ・住居兼店舗の空き店舗が多く、所有者からの相談及び対策に対するニーズが無いため

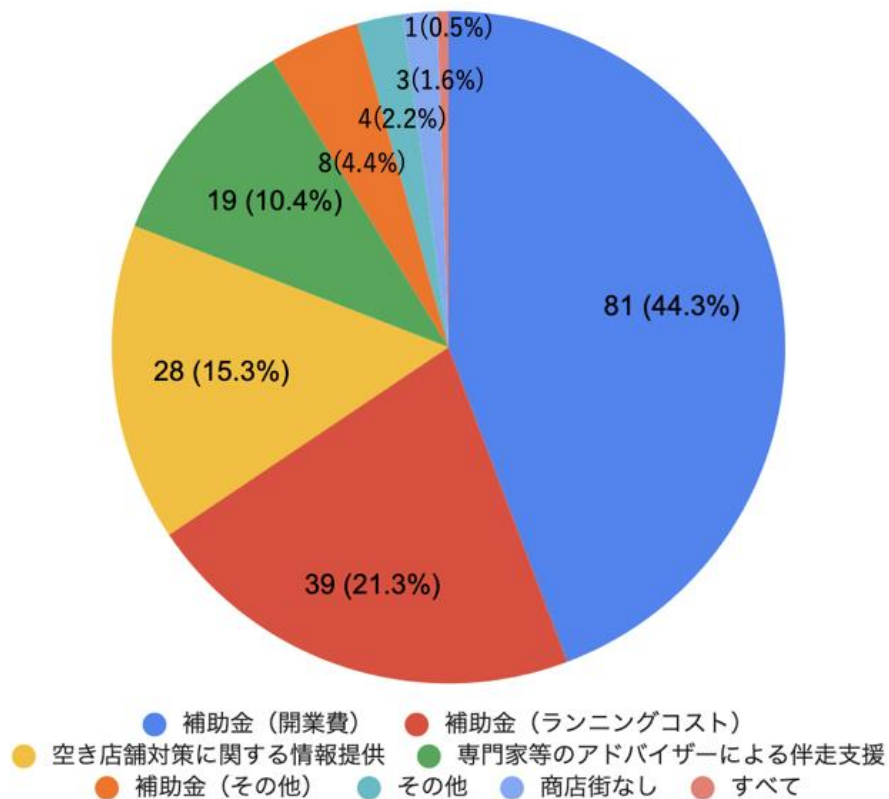
③ 自治体としてテナントのリーシングを実施しているか。(n=159)



■「実施している」と回答した人の内訳（n=7）



④ 空き店舗対策として、国に求める支援は何か。（n=159／複数回答あり）



【補助金（その他）の具体例】

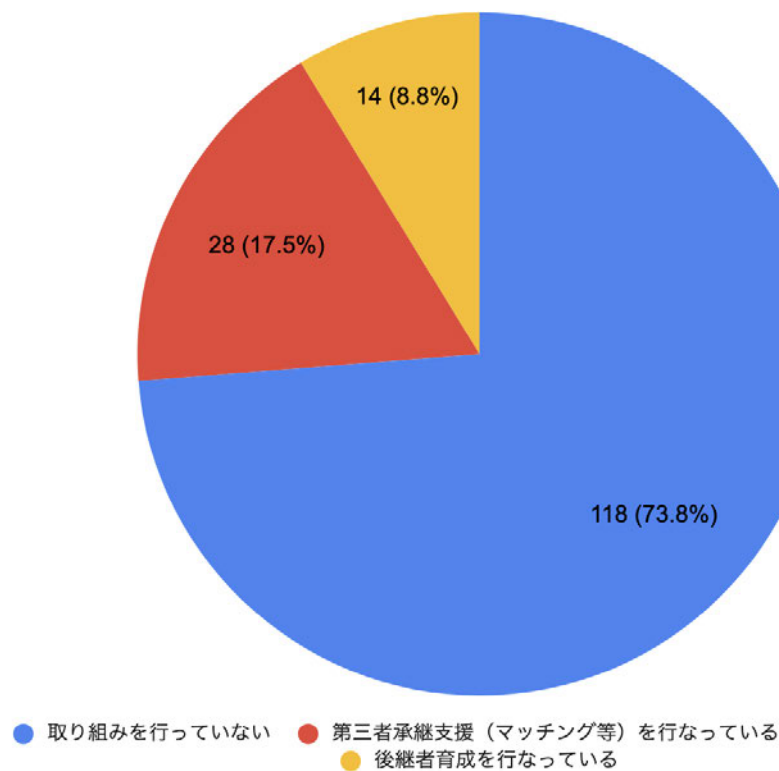
- ・解体費、リフォーム費用等
- ・店舗兼住居の場合の改修費の補助
- ・家賃補助、改修費補助
- ・設備投資費

【「その他」詳細】

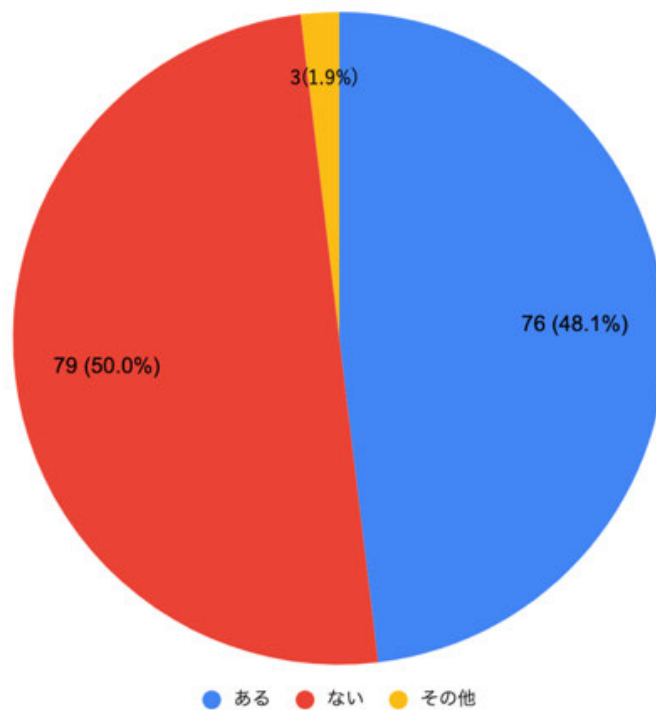
- ・店舗兼住居の切り離し対策
- ・中心市街地の空洞化に関する対策

4. 事業承継・引継ぎに関する問題について

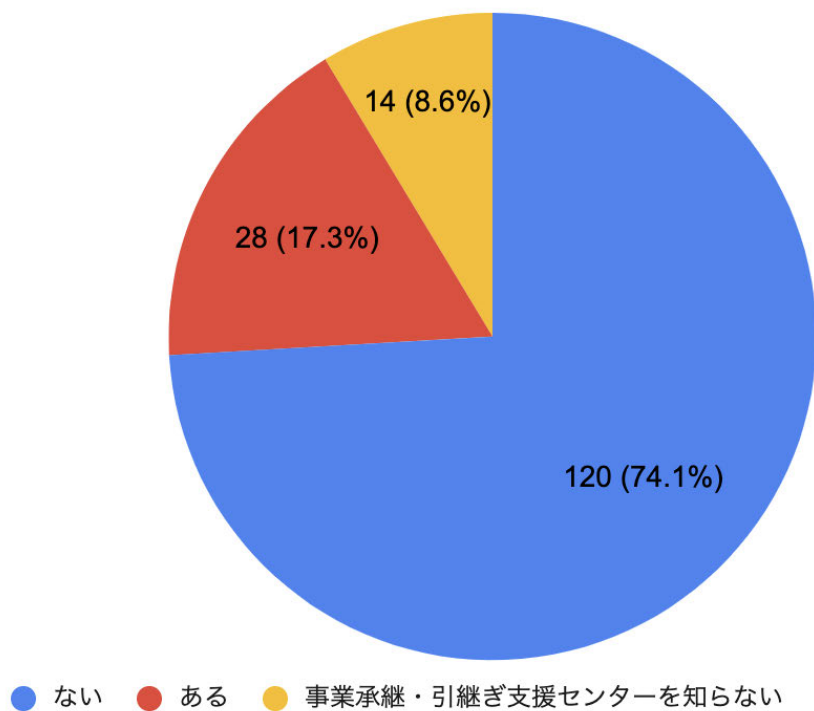
- ① 自治体として、後継者育成や事業承継・引継ぎ支援といった取組を行っているか。(n=160)



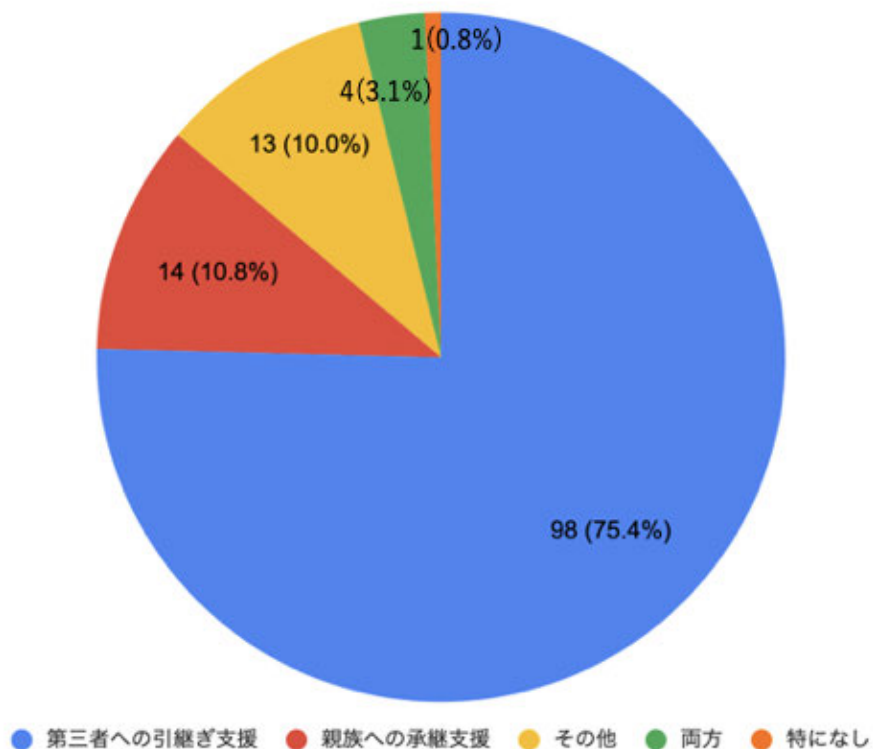
② 事業承継・引継ぎ支援が可能な支援機関との繋がりはあるか。(n=158)



③ 各県に設置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」を活用したことがあるか。
(n=161)



■「ない」若しくは「事業承継・引継ぎ支援センターを知らない」場合、どのような支援があれば利用したいか。(n=130／複数回答あり)

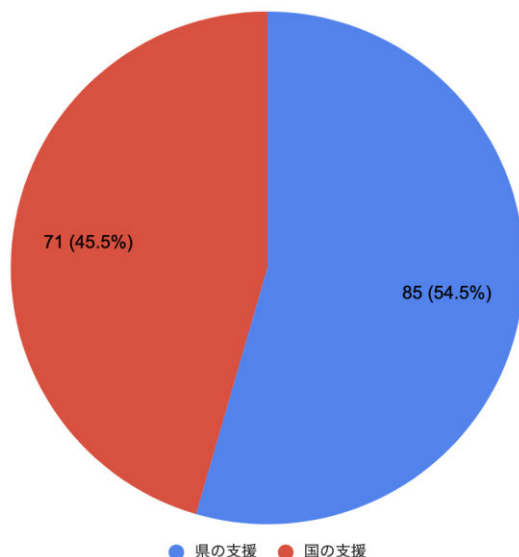


【「その他」詳細】

- ・親族承継、第三者承継の区別を設けない事業承継相談会
- ・事業承継のニーズ把握
- ・具体的なニーズに応じた、全般的な相談受付とその後の対応相談受付

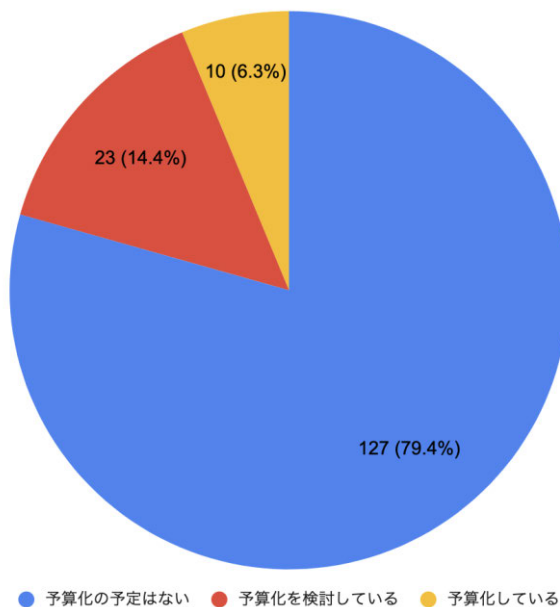
- ・気軽にアクセスできる相談窓口
- ・事業承継、引継ぎの相談窓口
- ・経営課題への対応も含めた引継ぎ支援

④ 事業承継・引継ぎ支援として、国や県に求める支援は何か。(n=156)

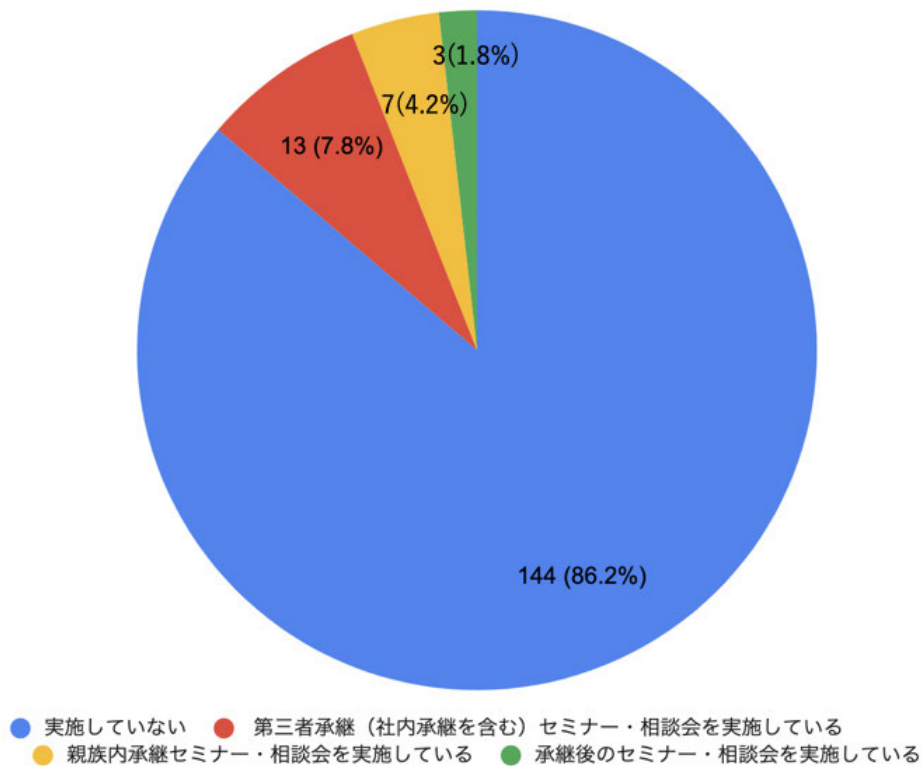


5. 事業承継・新陳代謝について

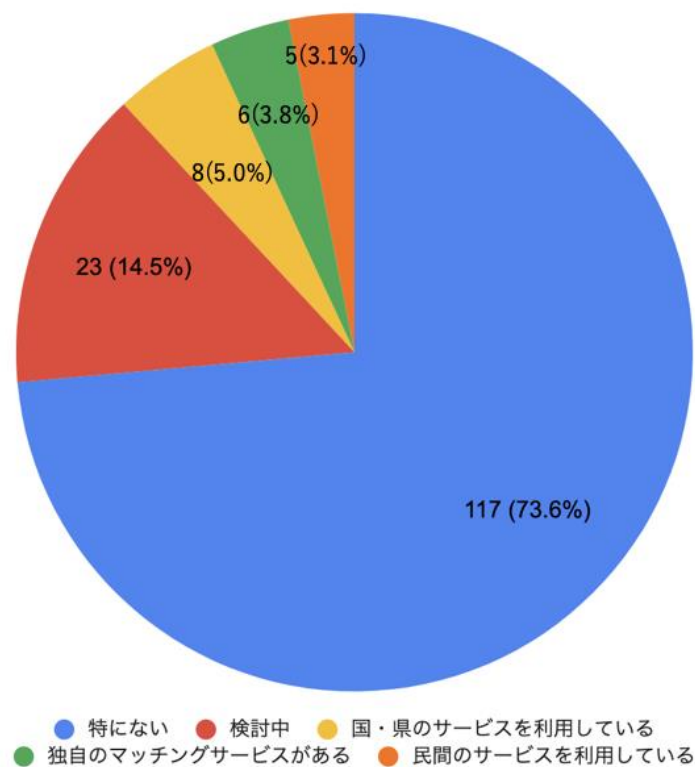
① 商店街の事業承継・新陳代謝に関して、予算化をしているか。(補助金を除く) (n=160)



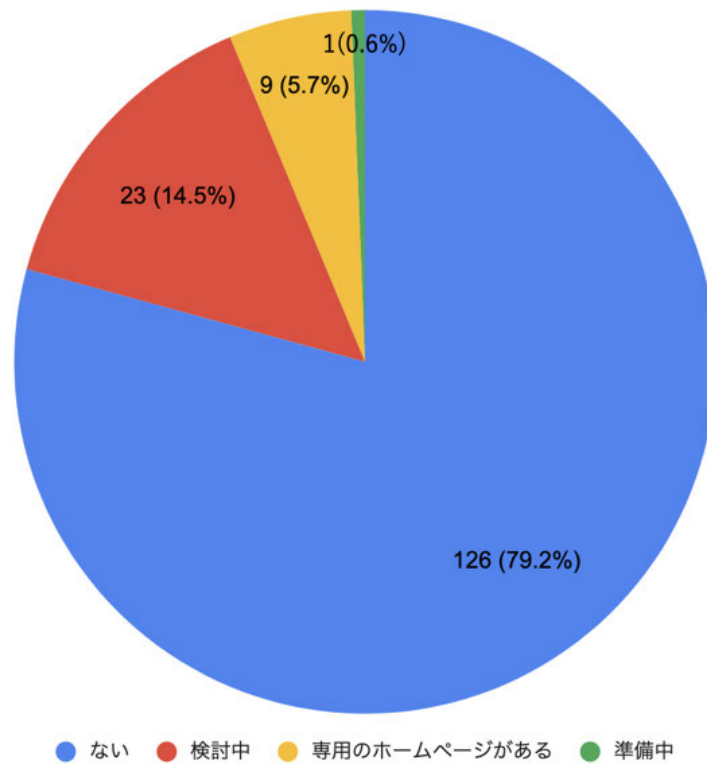
② 商店街の事業承継・新陳代謝に関するセミナー／相談会等を実施しているか。
(n=159／複数回答可)



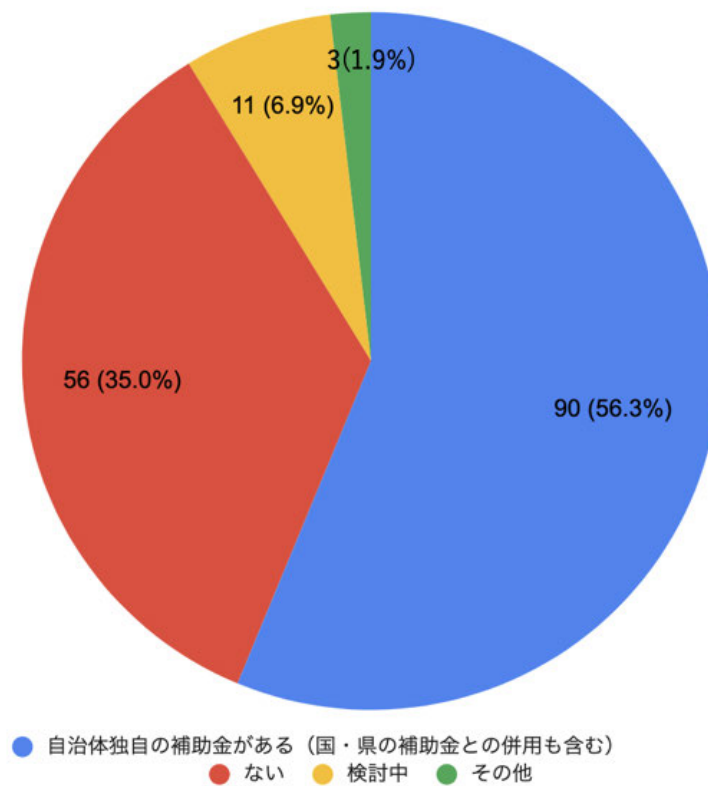
③ 商店街の空き店舗や後継者不在事業者らを起業家等とマッチングしているか。(n=159)



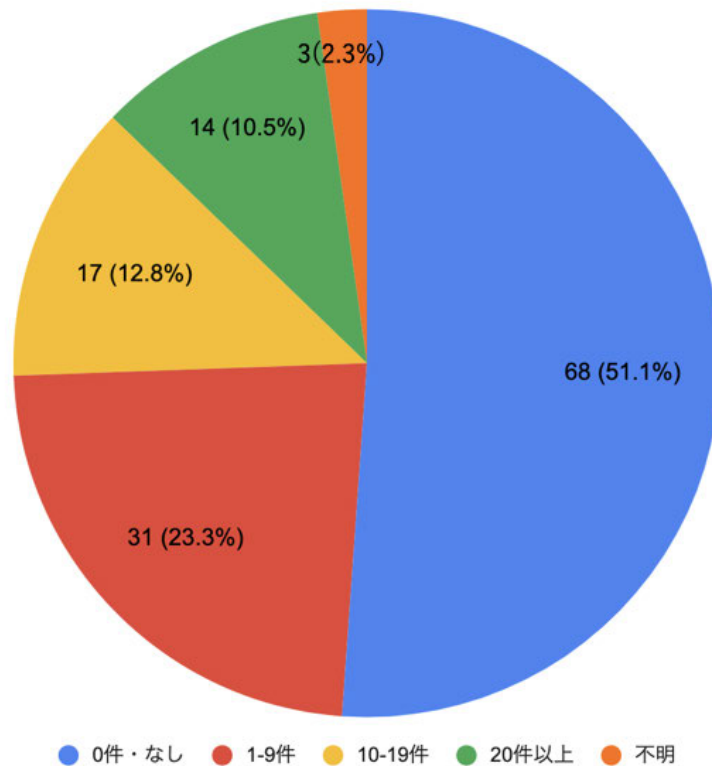
④ 商店街の活性化、事業承継・新陳代謝支援に関するホームページを整備しているか。(n=159)



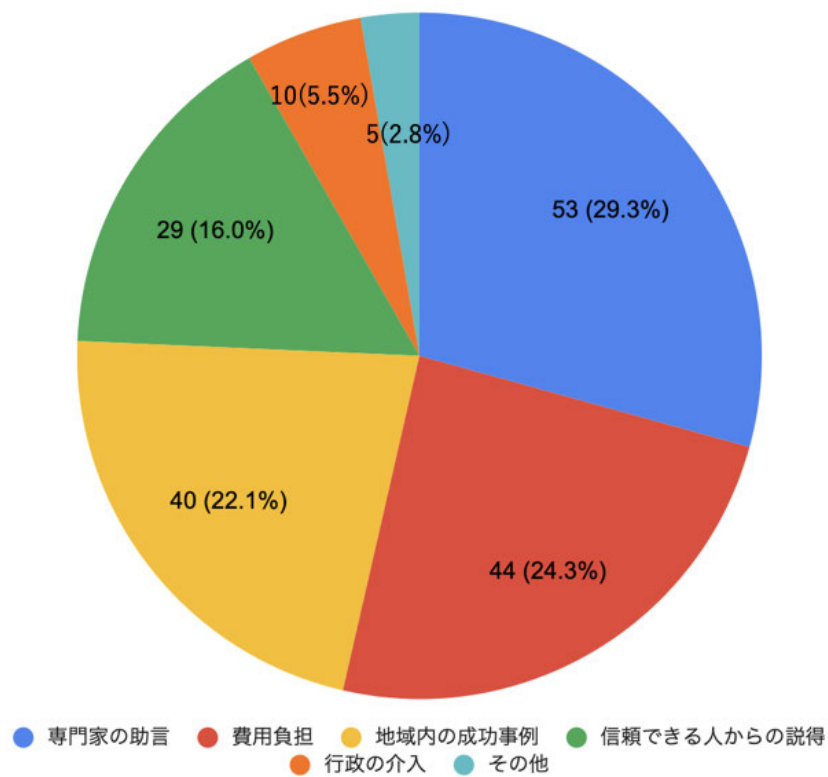
⑤ 商店街の空き店舗活用、事業承継に活用できる補助金はあるか。(n=160)



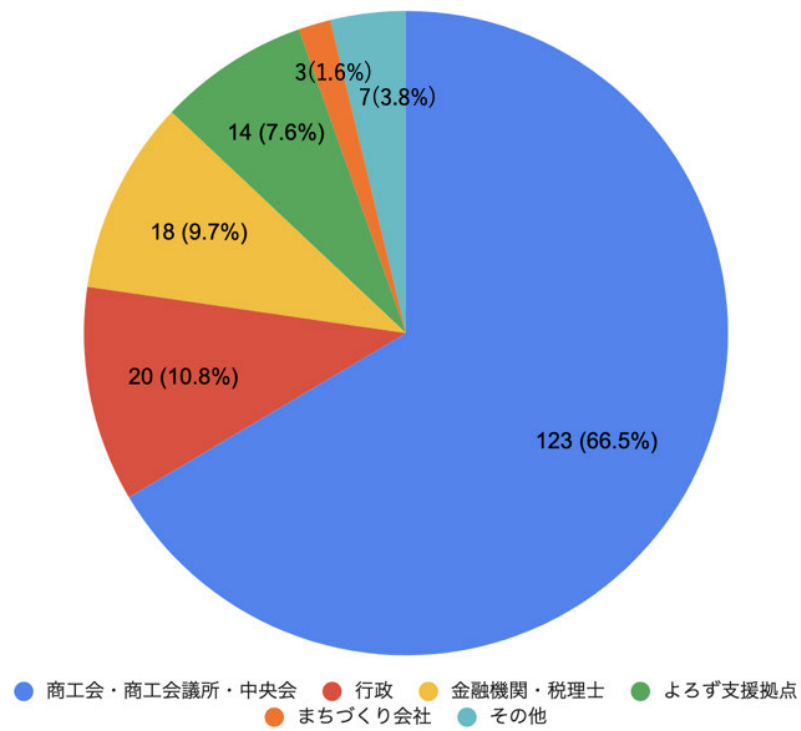
⑥ 過去 5 年間の補助金の利用実績 (n=154)



⑦ 事業承継・新陳代謝の進展にあたり、事業者にとって必要なきっかけは何だ考えるか。
(n=160／複数回答あり)

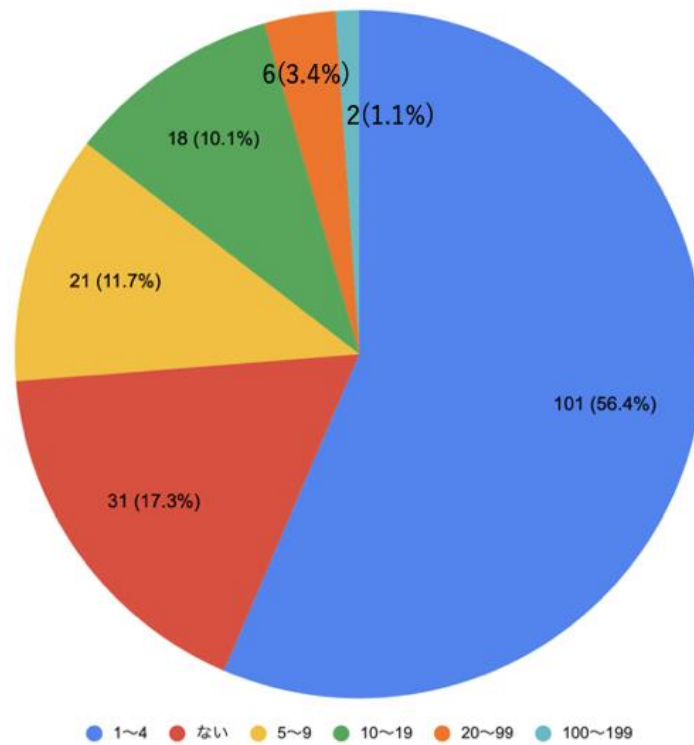


⑧ 事業承継・新陳代謝を進めるにあたり、事業者にとって必要な相談先はどこだ考えるか。
(n=160／複数回答あり)

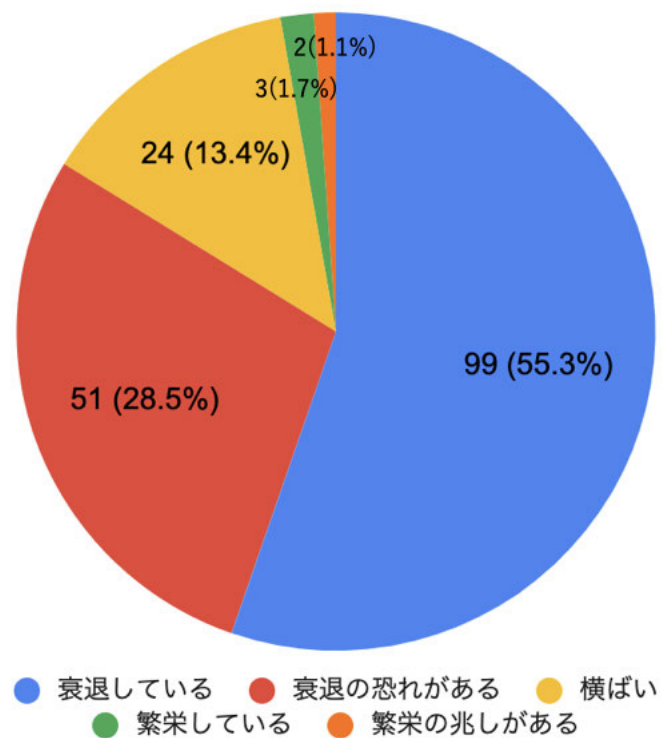


▼商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート
(商工会・商工会議所回答)

① 地域内の商店街の数。(n=179)

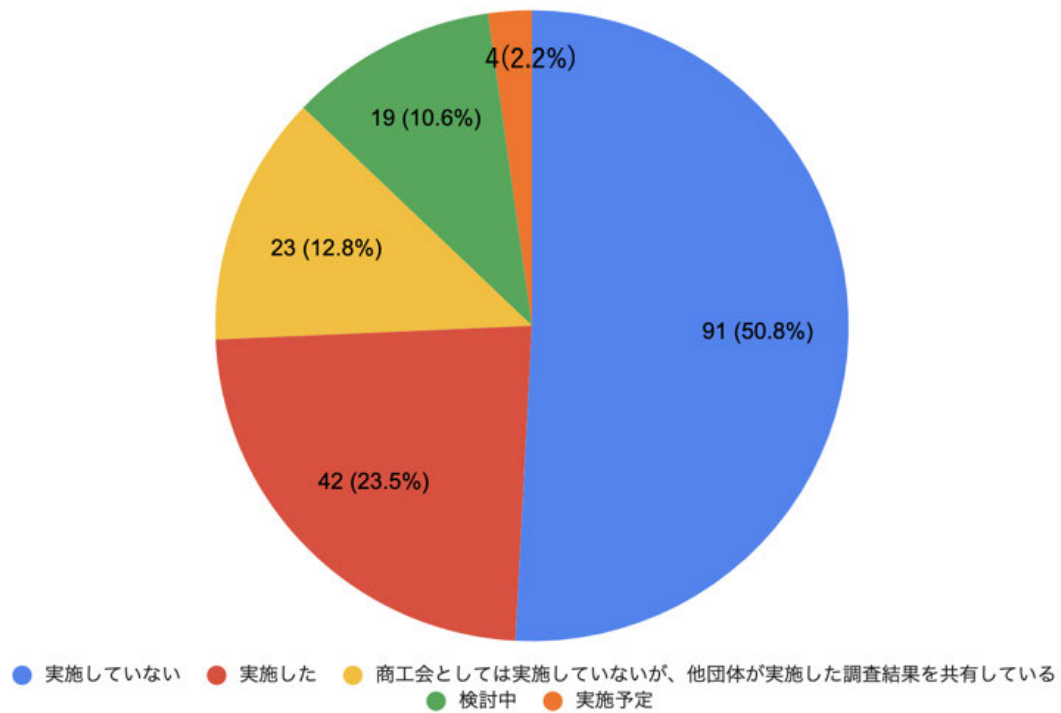


② 商店街の最近の景況感についてお答えください。(n=179)

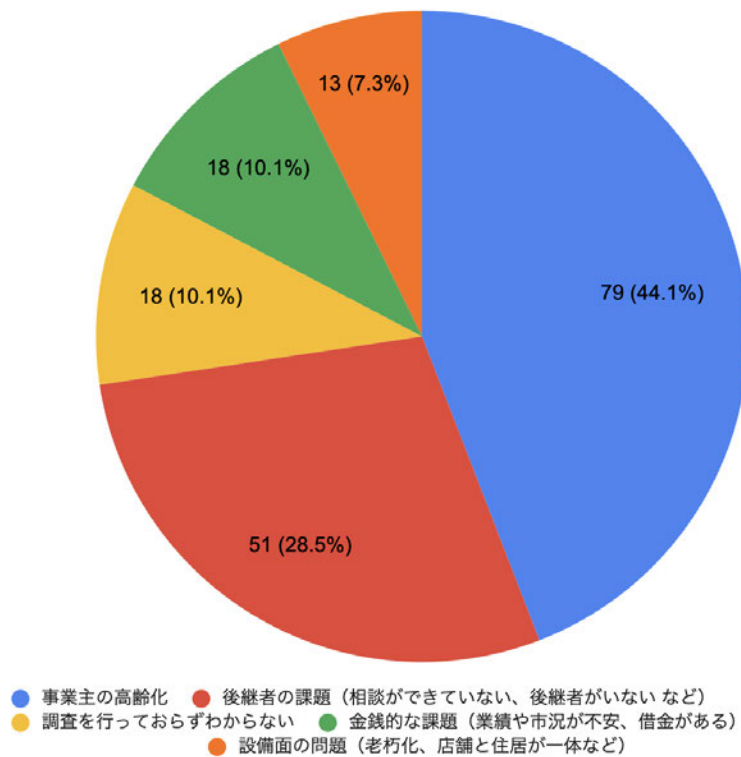


1. 商店街/中心市街地の現状

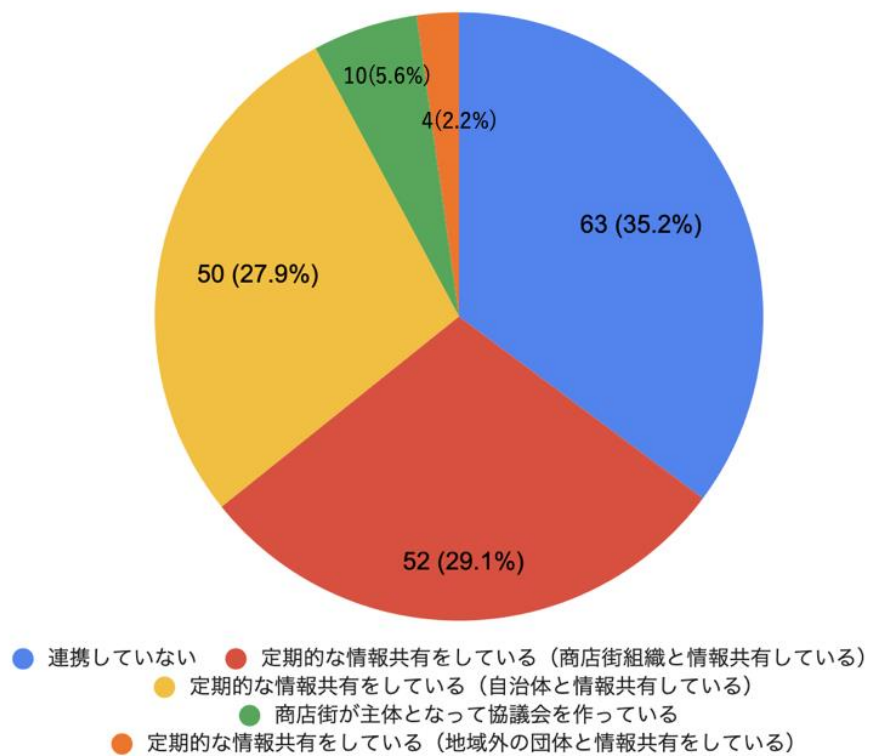
① 商店街の事業者の後継者の有無、承継の意向、状況等に関する地域内調査（アンケート等）を実施しているか。(n=179)



② 商店街の新陳代謝、事業承継における課題は何か。(n=179)

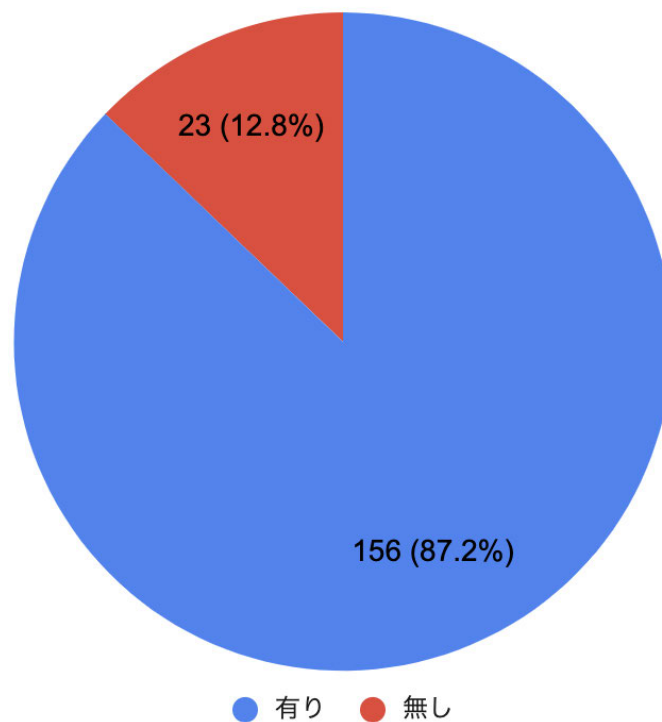


③ 商店街組織、自治体等と現状や課題の共有がされているか。(n=179)



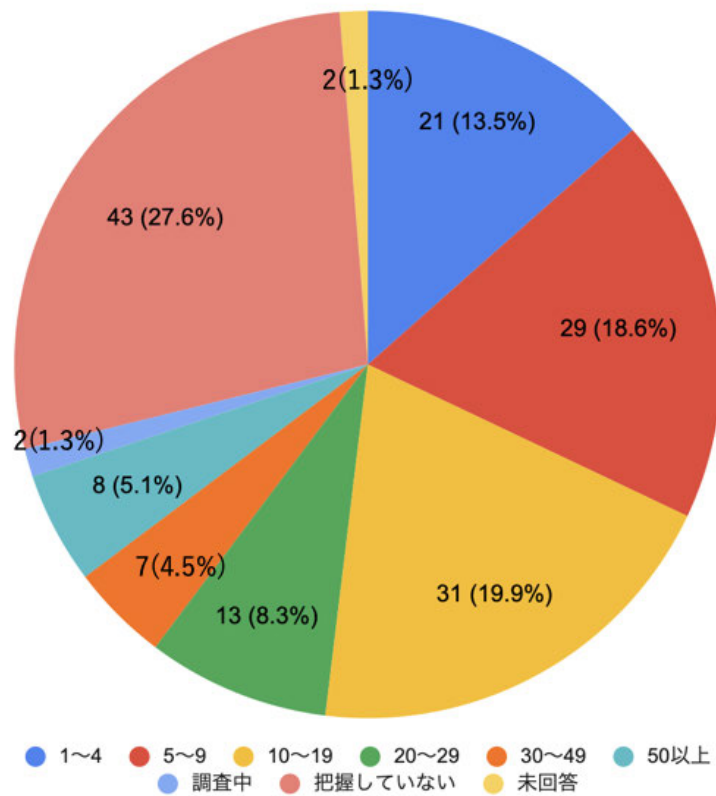
2. 商店街の空き店舗の状況について

① 空き店舗（※）の有無。（n=179） ※店舗兼住居で閉店している場合を含む



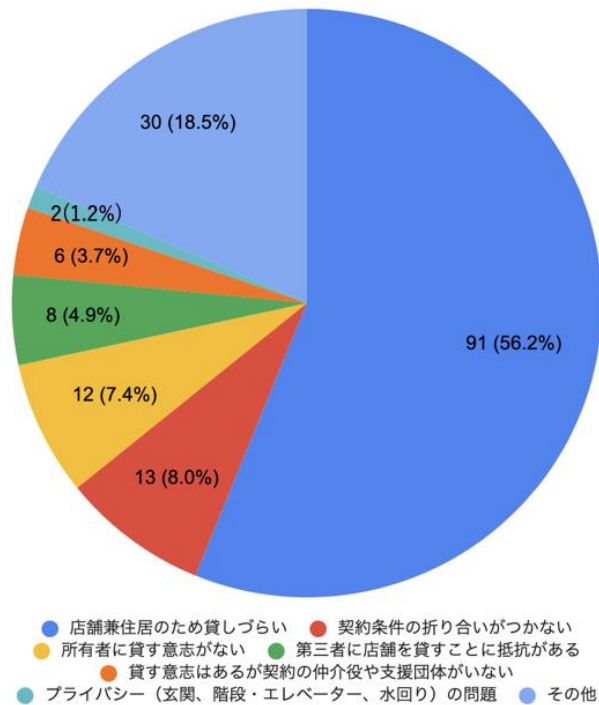
「空き店舗有り」と回答した方のみ

■空き店舗の数。（n=156）



「空き店舗有り」と回答した方のみ

■空き店舗が埋まらない理由（貸し手側の都合の場合）（n=156／複数回答あり）



【「その他」内訳】

回答内容	回答数
借り手がない	8

調査をしていないので不明	8
店舗の老朽化	4
地域ごとに事情が異なる	2
商店街の衰退	2
賃貸料や物件の面積等が希望通りではない	2
所有者が不明	1
間もなく埋まる予定	1
所有者が近くに住んでいない	1
貸し手の高齢化	1

「空き店舗が埋まらない理由（貸し手側の都合の場合）」で「所有者に貸す意志がない」と回答した方のみ

■貸す意志がないと回答した理由詳細

- ・後継者問題、設備問題、契約管理など煩わしいため
- ・収入に困ってないため
- ・借り手側の使用目的に大家が抵抗感を示すため（例：飲食店舗）
- ・誰も借りる人がいないと考えているため
- ・所有者が他の用途に使用しているため
- ・店舗兼居住のため

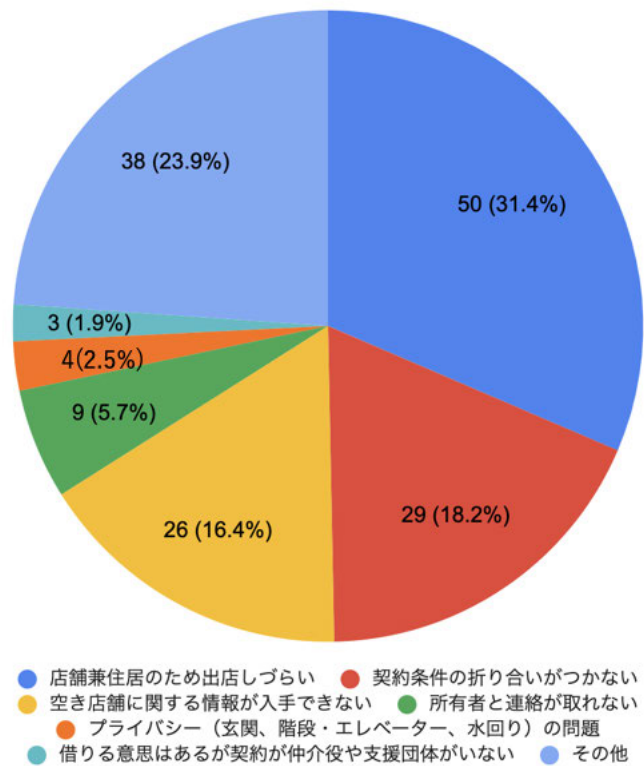
「空き店舗が埋まらない理由（貸し手側の都合の場合）」で「契約条件の折り合いがつかない」と回答した方のみ

■折り合いがつかない点

- ・立地条件
- ・家賃などの金額面
- ・建物の老朽化

「空き店舗有り」と回答した方のみ

■空き店舗が埋まらない理由（借り手側の都合の場合）（n=156／複数回答あり）

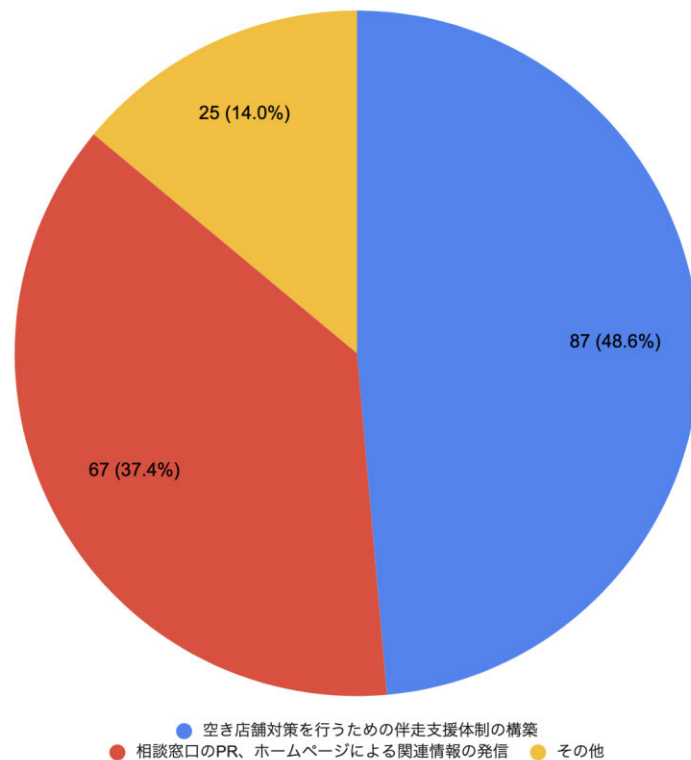


【「その他」詳細】

回答内容	回答数
集客が見込めない・採算がとれない	16
調査を行っておらず不明	8
空き店舗の老朽化	6
借りたい人がいない	3
特になし	2
地域ごとに事情が異なる	1
駐車場が併設されていない物件が多い	1
高齢化	1

② 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■支援側（行政、商工会・商工会議所・中央会、まちづくり会社等）の条件（n=179）



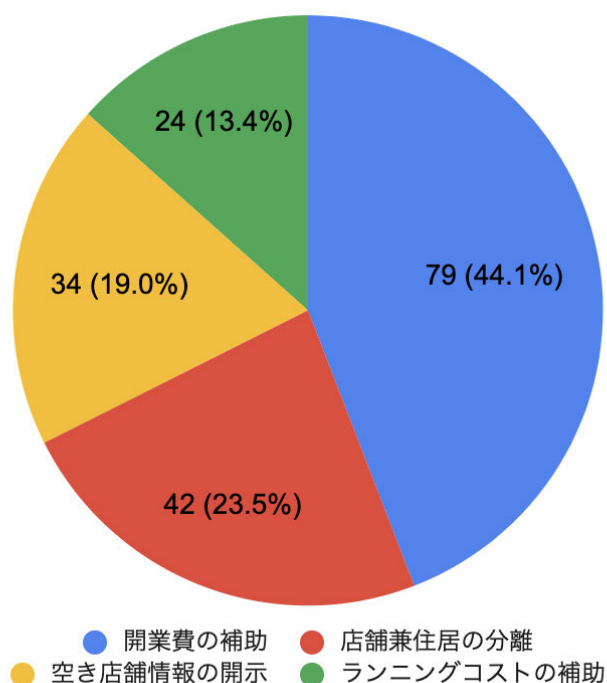
【「その他」詳細】

回答カテゴリー	回答内容
補助金	家賃補助
	空き店舗対策のための充実した補助事業
	行政による補助金支援
	貸す側借りる側のニーズ確認及び借りる側への金銭的な支援策
	有効な助成制度
商店街再生	商店街の再生
	商店街通りがない。
	人口減少対策、過疎地対策
	時代の変化・経済圏の変化に合わせた支援
	社会の変化により、リアル店舗を必要とする「コト」の掘起しとマッチング
	交流人口の創出
	地域経済の活性化、駐車スペースの確保・整理
連携	不動産業者との連携
	不動産業者との連携
	市町村との連携
	まちづくりビジョンの共有と実現のための関係機関との連携

	商店街としての危機意識及び実務的な行動に繋がる自発性、商店街組織としての認識の共有及び一体感
ビジョンの共有	なぜ空き店舗を活用するのか「目的」の再定義
	貸主の意識改革
調査・ノウハウ提供	伴走支援体制の構築に向けた悉皆調査とノウハウ提供
	実態把握（貸す側・借りる側のニーズ、必要性など）
施策	地方から都会に出たらふるさと納税で出身地に納税する施策
その他	事業希望者の掘り起こし

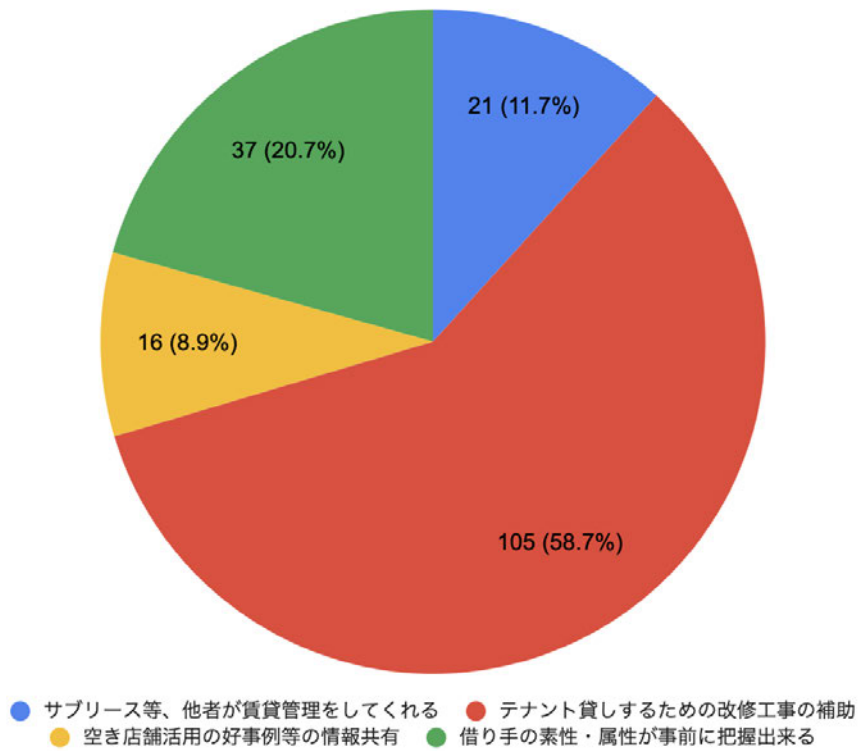
② 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■借り手側（新規創業者等）の条件（n=179）

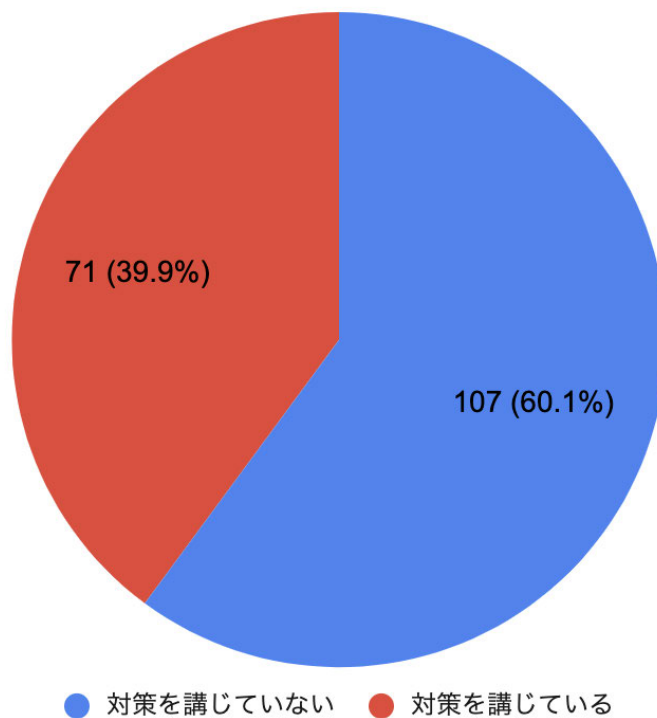


② 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■貸し手側（店舗主等）の条件（n=179）

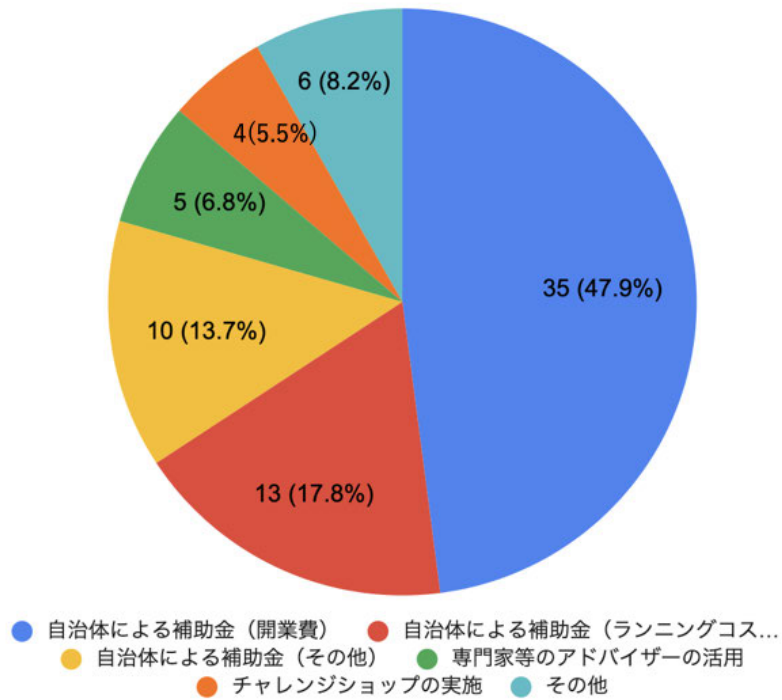


③ 現在、空き店舗対策を講じているか。(n=178)



「対策を講じている」と回答した方のみ

■ 講じている対策を以下からお選びください。(n=71／複数回答あり)



【「自治体による補助金（その他）」の詳細】

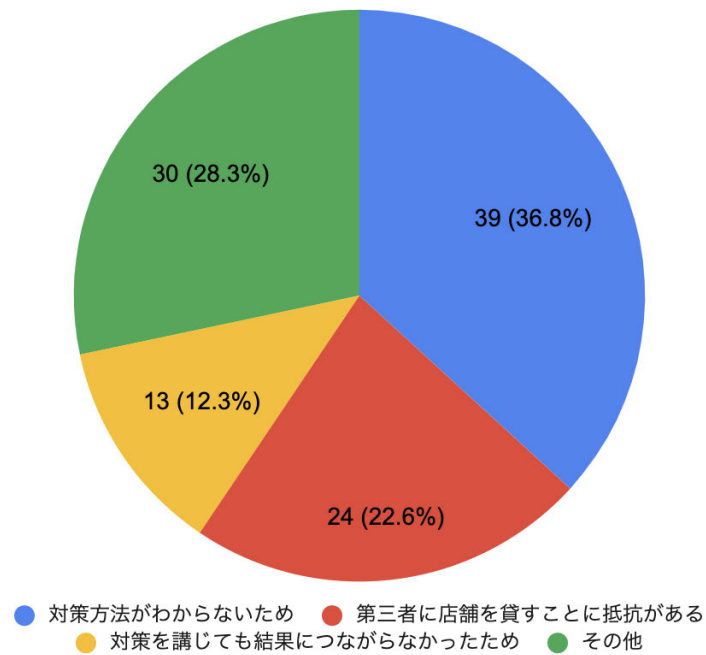
- ・商店街の空き店舗で営業した場合家賃補助
- ・開業費補助金（利子補給）
- ・ランニングコスト、店舗内装・設備工事費
- ・創業支援補助金、空き店舗活用補助金

【「その他」詳細】

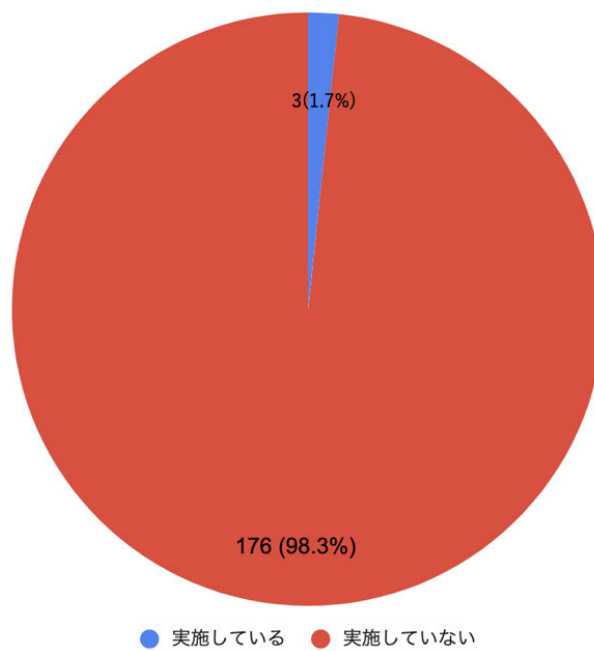
- ・自治体による補助金や当所による補助金
- ・必要に応じた、空き店舗の紹介
- ・創業者や移転希望者と空き物件を管理する不動産会社とのマッチング
- ・市・商工会議所にて相談窓口の設置

「対策を講じていない」と回答した方のみ

■対策を講じていない理由を教えてください。（n=106）



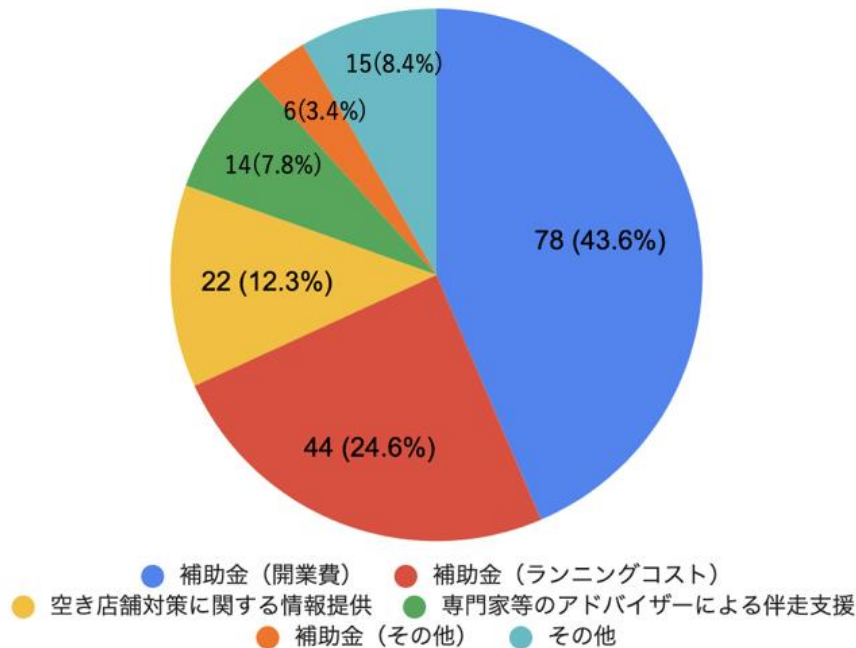
④ 団体としてテナントのリーシングを実施しているか。(n=179)



【「実施している」内訳】

回答内容	回答数
団体として実施	2
不動産として連携	1

⑤ 空き店舗対策として、国に求める支援は何か。(n=179)



【「補助金（その他）」詳細】

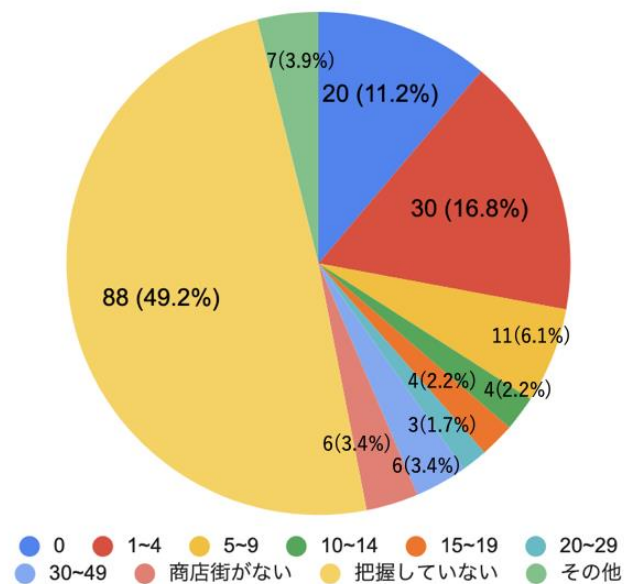
- ・基礎データの整理、提供条件の整理、管理システムの構築、情報発信に係る費用
- ・空き店舗を事業用に貸す側・借りる側双方への費用補助。貸す側（住居分離、改装費用など全額補助）、借りる側（家賃、改装、ランニングコスト、開業・創業費用など。既存事業者は1/2補助、新規創業者は2/3補助）。
- ・固定資産税減免や契約成立した場合の報奨金制度、自治体やデベロッパーによる買収費用補助

【「その他」詳細】

- ・解体費用の補助、リノベーション促進補助等
- ・開業（改修等）補助及び情報の共有
- ・空き店舗対策という方針の抜本的見直し
- ・経産省、国交省、総務省など省庁を横断したメニュー活用 of アドバイス及び今後の施策の方針の示唆
- ・商店街景観形成補助金等の創設
- ・新規出店者等の誘致
- ・創業者や新規事業者の支援、特に小売業者への重点支援
- ・大型店進出の規制
- ・地域経済活性化につながる事業者支援
- ・店舗兼居宅の切り分け
- ・都市機能を郊外から誘導する施策の強化
- ・東京一極集中の解消

3. 商店街の退店（廃業）の状況について

① 過去3年間の退店（廃業）店舗数（n=178）

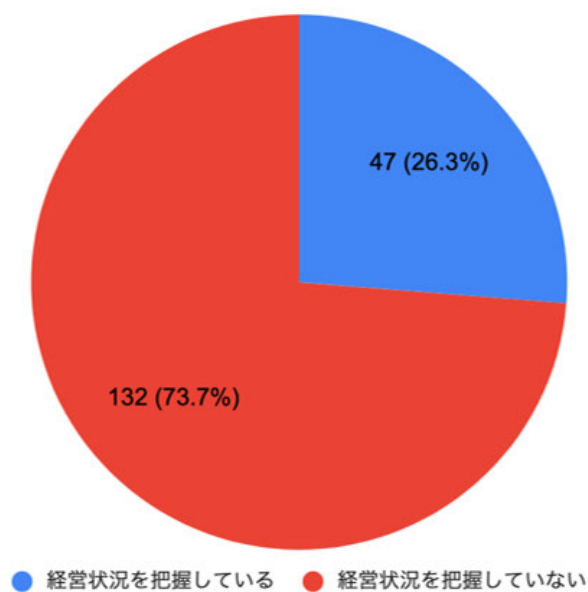


【「その他」詳細】

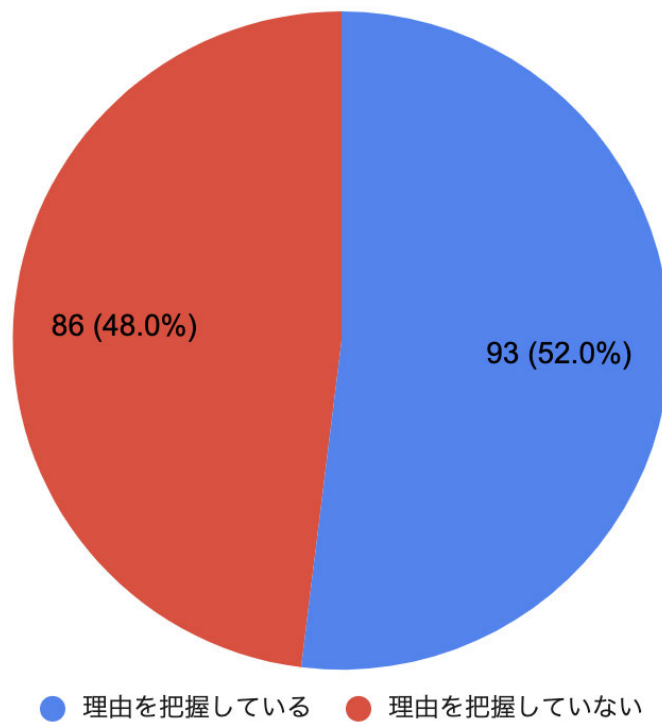
- ・ 11 店舗内 3 店舗
- ・ 35 店舗中 7 店舗
- ・ 3 割
- ・ 3 割
- ・ 8 割程度

② 退店（廃業）の理由及び経営状況を把握しているか。（n=179）

■退店（廃業）の経営状況を把握しているか。

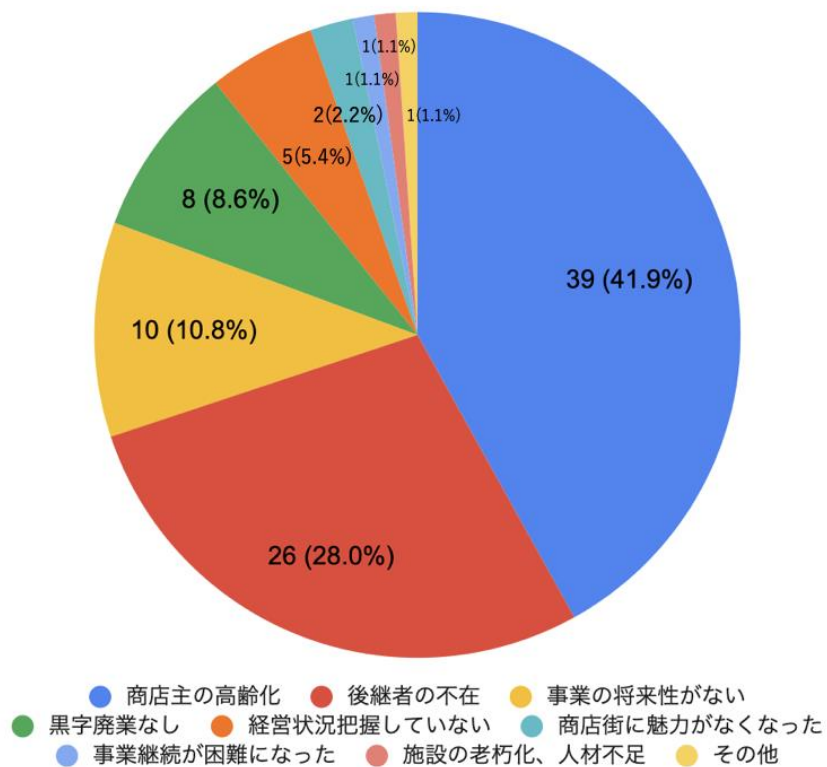


■退店（廃業）の理由を把握しているか。



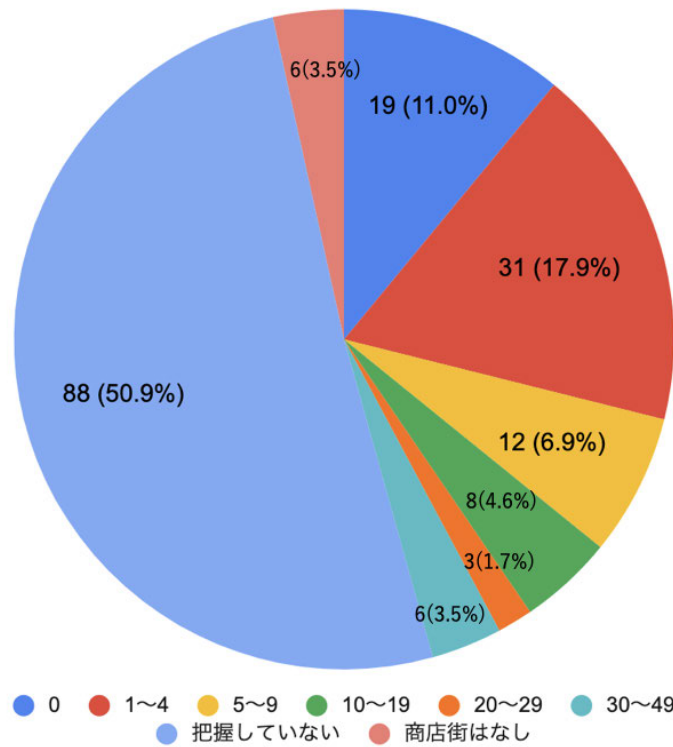
「退店（廃業）の理由を把握している」場合

■黒字廃業している場合、その理由（n=93）

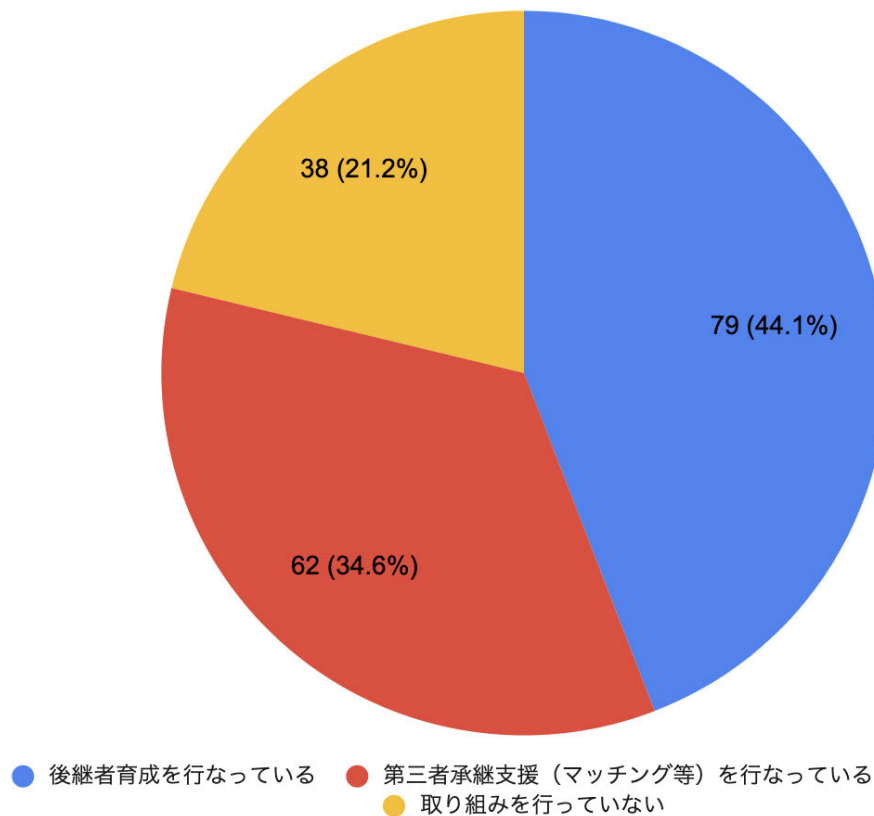


4. 事業承継・引継ぎに関する問題について

① 商店街において、後継者が存在する店舗はどの程度あるか。 （n=179）



② 団体として、後継者育成や事業承継・引継ぎ支援といった取組を行っているか。(n=179)



【「後継者育成」に関する主な回答】

- ・巡回指導でのヒアリング
- ・事業承継に関する聞き取り調査、事業計画策定
- ・県の事業承継ネットワークの構築

- ・研修会の企画
- ・青年部活動を通じた経営スキル向上
- ・セミナー開催、個別相談、事業承継支援センターとの連携
- ・若手後継者、後継候補者の組織で経営に関する講習会
- ・国県制度の普及と専門家相談等

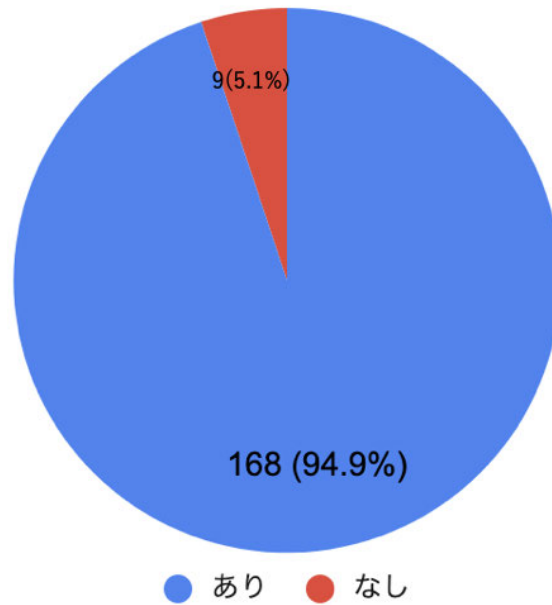
【「第三者承継支援」に関する主な回答】

- ・個別相談会
- ・関係機関との連携による取組
- ・県の支援センターや日本政策金融公庫との連携によるマッチング登録
- ・M&A 支援
- ・後継者向けのセミナーや事業承継・引継ぎ支援センターとの連携
- ・県事業引継ぎ支援センター等と連携した専門家派遣事業
- ・引継ぎセンターやよろず支援への橋渡し

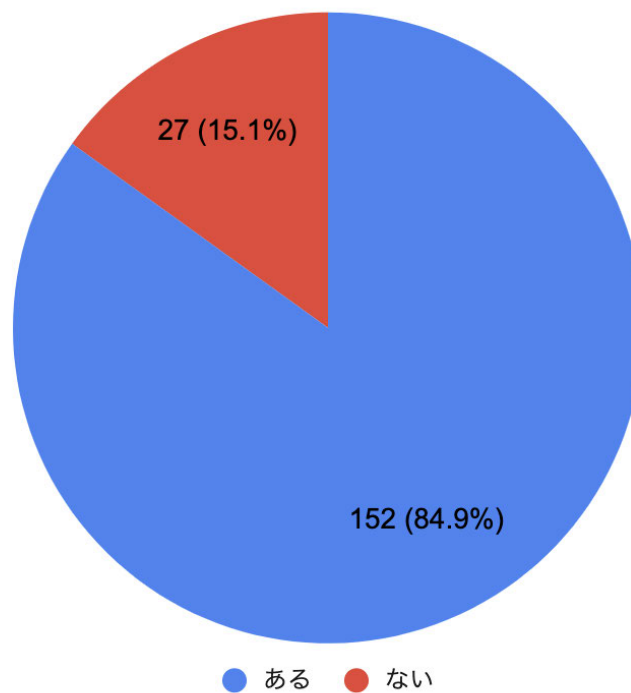
【「取り組みを行っていない理由」に関する主な回答】

- ・組織の中で、優先順位が低いため
- ・国や県の機関が連携して実施しているため
- ・ノウハウ、人材不足のため（雇う資金含め）
- ・対象者がいないため
- ・県の補助金を活用した補助事業終了により商店街関係者の関心が薄れてしまったため

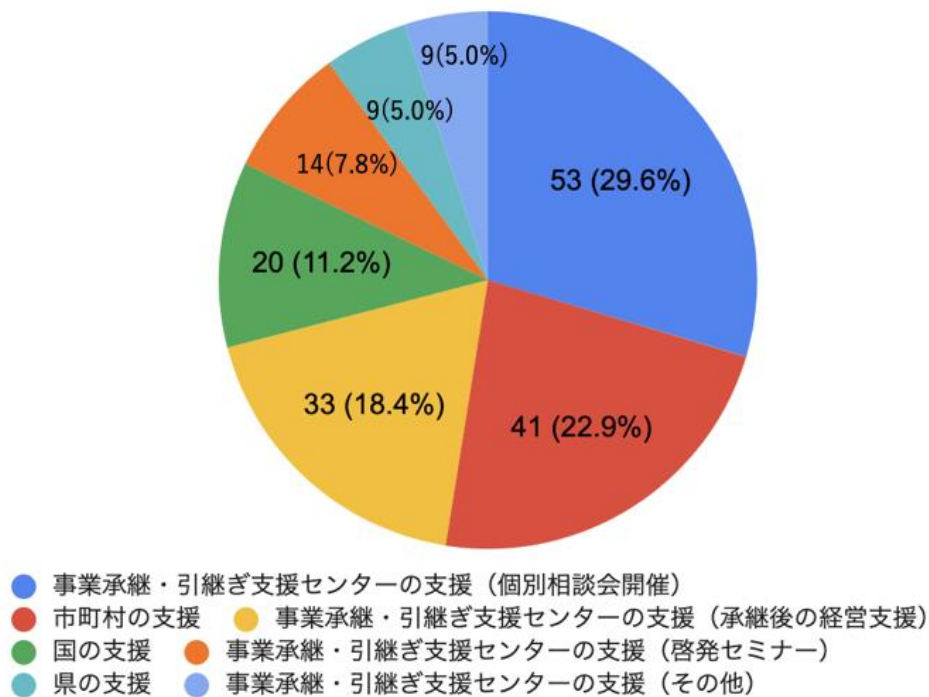
③ 事業承継・引継ぎ支援が可能な支援機関との繋がりはあるか。(n=177)



④ 各県に設置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」を活用したことがあるか。
(n=179)



⑤ 事業承継・引継ぎ支援として、国、県、市町村、事業承継・引継ぎ支援センターに求める支援は何か。(n=179)



【「市町村の支援」内訳】

回答内容	回答数
補助金・支援制度	19
マッチング支援・事業承継に取り組む補助事業／制度	8
空き店舗情報の共有・店舗確保	4
専門家による経営支援	3
集客	2
その他	5

【「市町村の支援」での「その他」内訳】

- ・親族内や第三者による事業継承のメリット提示・機運醸成
- ・村に商業関係の誘致

【「国の支援」内訳】

回答内容	回答数
補助金・制度	9
事業承継支援・マッチング支援	6

その他	5
-----	---

【「国の支援」での「その他」内訳】

- ・適切な人材調達
- ・補助制度の紹介と申請支援
- ・説明会における開催補助
- ・廃業支援
- ・事業承継支援、機運醸成
- ・商店街再生にむけた支援

【「県の支援」内訳】

回答内容	回答数
補助金	4
その他	5

【「県の支援」での「その他」内訳】

- ・引き継ぐ側、引き継がれる側向けのセミナー
- ・伴走型の支援
- ・M&A セミナー
- ・親事業承継先となりえる創業支援や起業家が育ちやすい教育環境の支援

【「事業承継・引継ぎ支援センターの支援」内訳】

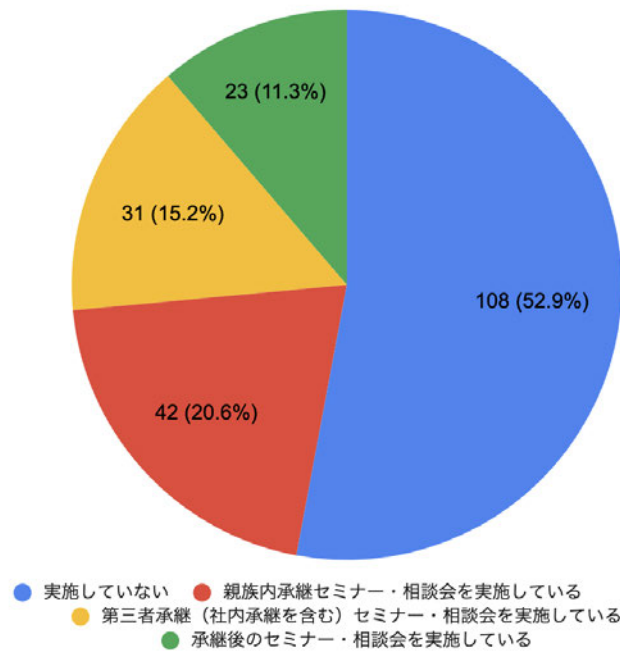
回答内容	回答数
M&A・マッチング支援・事業承継計画策定支援	6
その他	3

【「事業承継・引継ぎ支援センターの支援」での「その他」内訳】

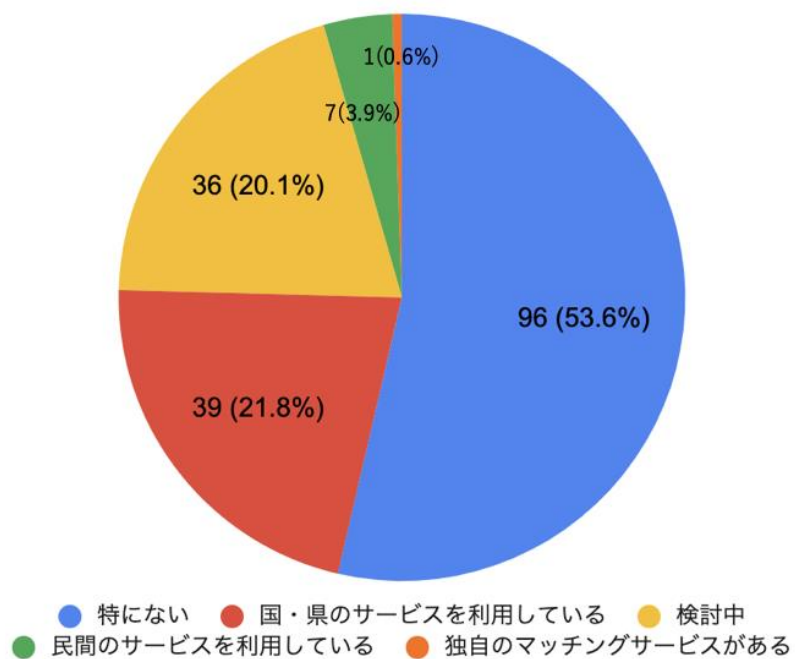
- ・第3者承継の抵抗感を無くす取組（親族内承継以外の選択肢）
- ・データベースの構築
- ・税制の優遇

7. 事業承継・新陳代謝について

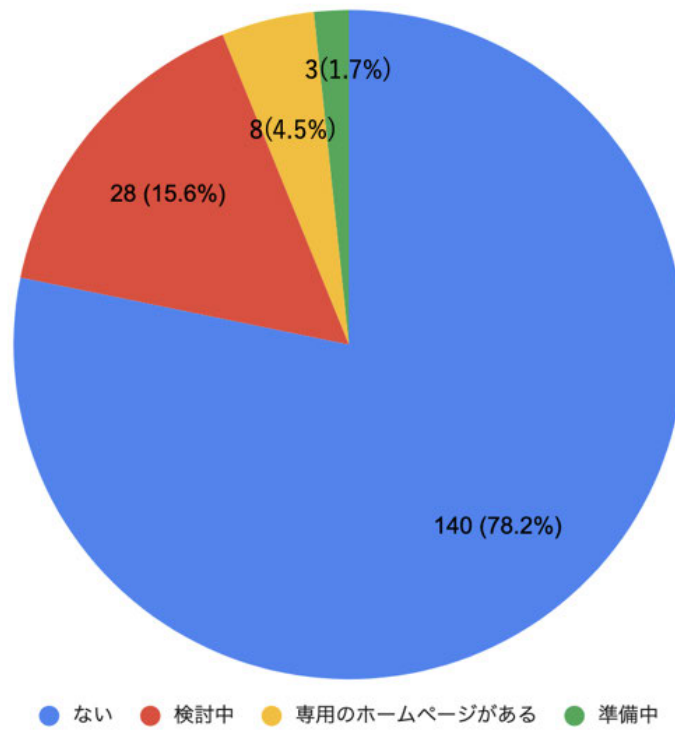
- ① 商店街の事業承継・新陳代謝に関するセミナー／相談会等を実施しているか。（n=179）



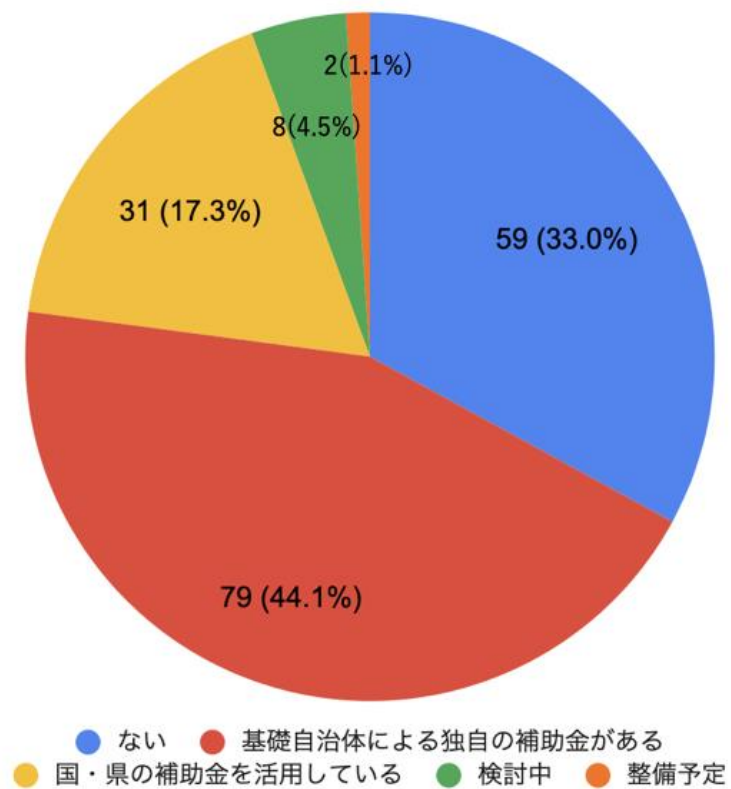
② 商店街の空き店舗や後継者不在事業者らを起業家等とマッチングしているか。(n=179)



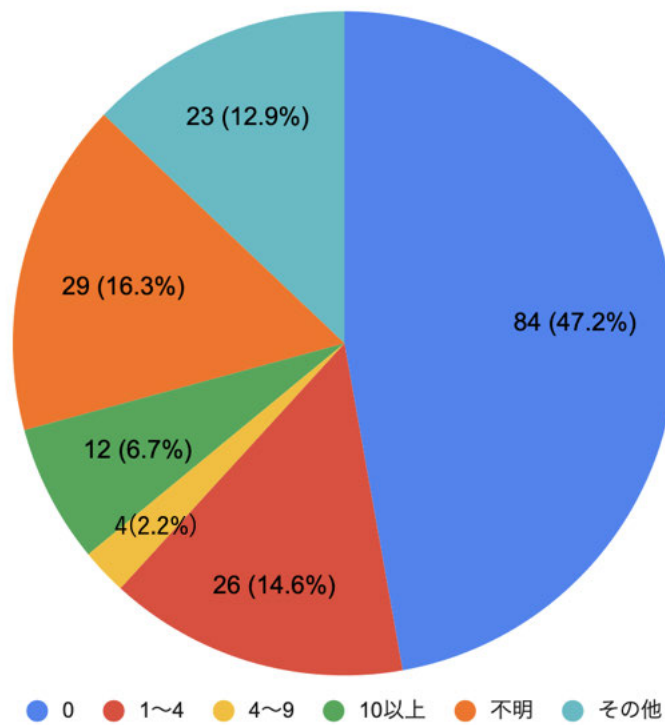
③ 商店街の活性化、事業承継・新陳代謝支援に関するホームページを整備しているか。
(n=179)



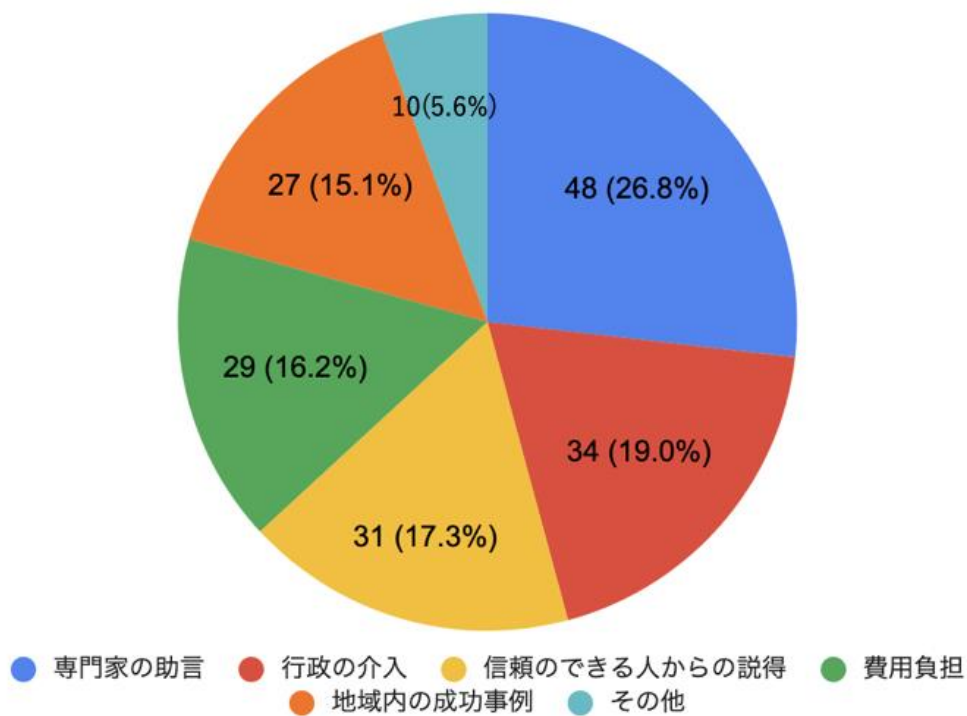
④ 商店街の空き店舗活用、事業承継に活用できる補助金はあるか。(n=179)



⑤ 過去 5 年間の補助金の利用実績 (n=179)



⑥ 事業承継・新陳代謝の進展にあたり、事業者にとって必要なきっかけは何だ考えるか。
(n=179)

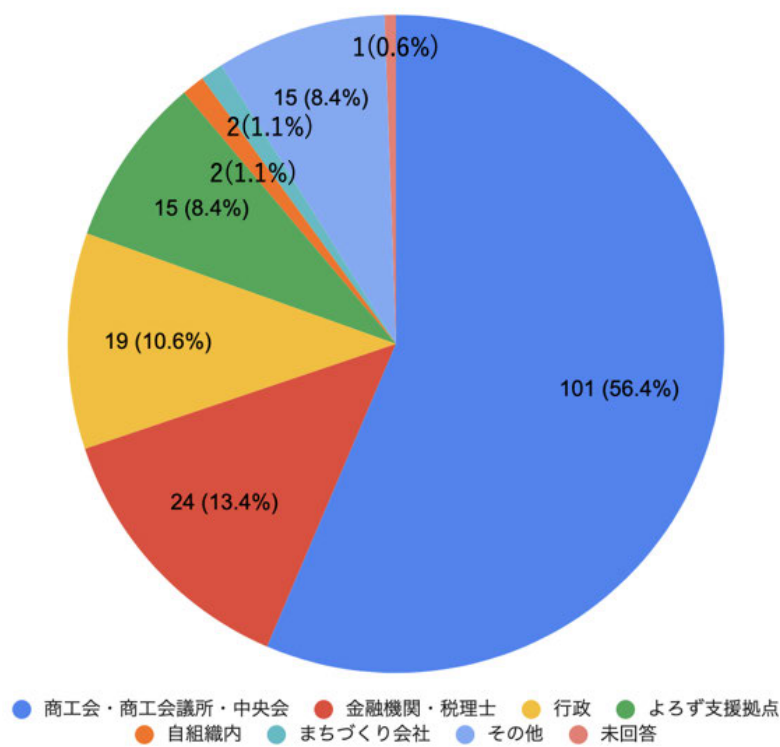


【「その他」詳細】

- ・ 商工会、商工会議所の個別指導
- ・ 店舗の整備
- ・ 基礎的な経営支援。手段としての事業承継

- ・ 経営者の高齢化
- ・ 信頼できる人からの助言（行政との連携）と費用負担
- ・ 地域内での事業承継進展状況の情報

⑦ 事業承継・新陳代謝を進めるにあたり、事業者にとって必要な相談先はどこだと考えるか。
 （n=178／複数回答あり）



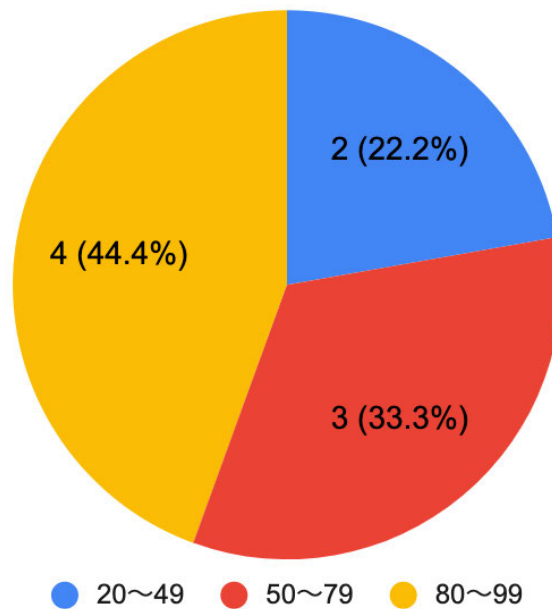
【「その他」内訳】

回答内容	回答数
事業承継・引継ぎ支援センター	8
段階に応じて必要な相談先も変化してくるためすべて該当する	3
行政や地域の代表的な団体（商工会等）	1
事業規模等によると考えられる	1
商工会のような事業所に近い支援機関から中小企業診断士、税理士などの専門家	1
上記のネットワーク構築による情報共有強化が必要	1

▼商店街等における新陳代謝・事業承継に関するアンケートレポート（商店街振興組合回答）
 （n=回答数）

1. 商店街の概要

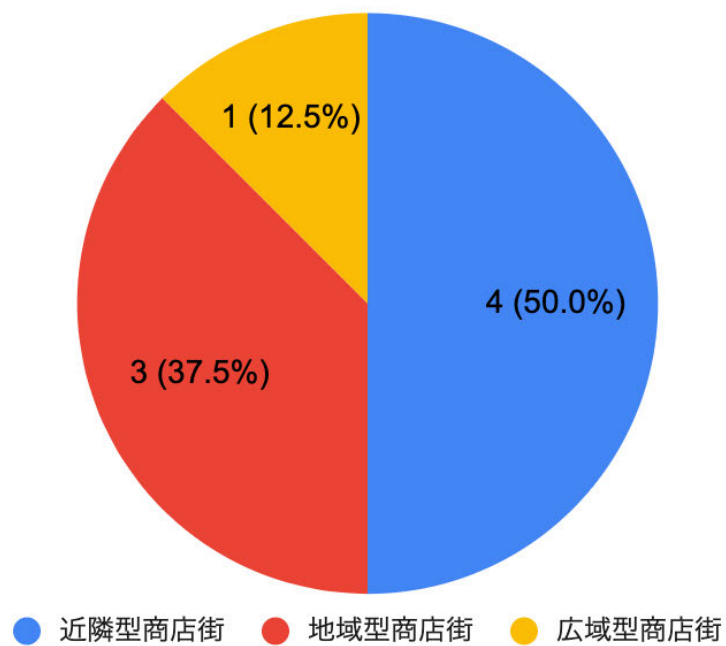
① 組合員数（n=9）



② 組合員の年齢構成（※年齢層が多い順に順位づけ）（n=8）

	10 代	20 代～30 代	40 代～50 代	60 代～70 代	80 代以上
回答 1	5 位	3 位	1 位	2 位	4 位
回答 2	5 位	4 位	2 位	1 位	3 位
回答 3	5 位	3 位	2 位	1 位	4 位
回答 4	5 位	3 位	1 位	2 位	4 位
回答 5	5 位	4 位	1 位	2 位	3 位
回答 6				1 位	
回答 7	5 位	3 位	1 位	2 位	4 位
回答 8			2 位	1 位	

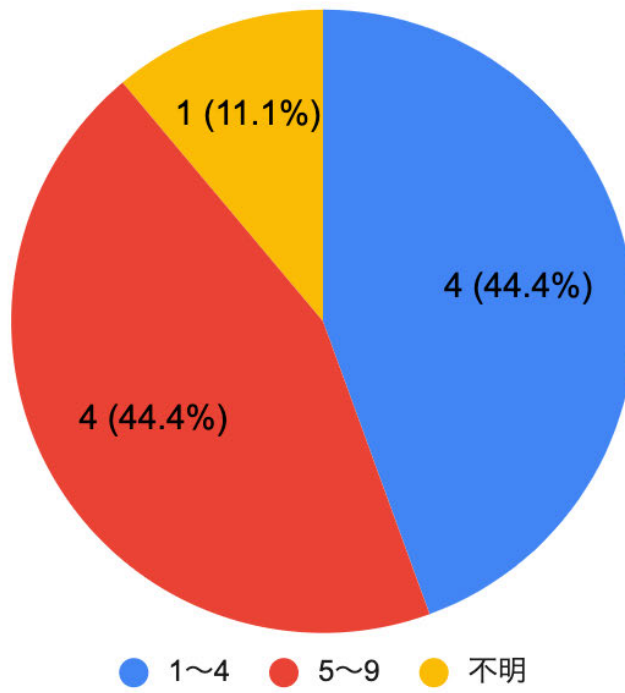
③ 商店街のタイプ（注記 1） n=8



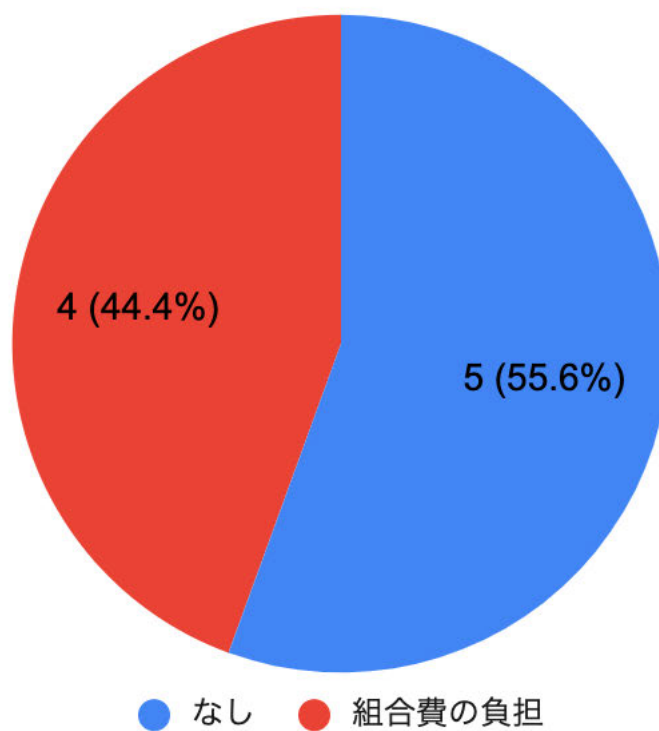
④ 店舗数 (n=9)

	総店舗数	空いている店舗数	閉店している店舗数
回答 1	120	2	2
回答 2	30	9	9
回答 3	60	14	14
回答 4	64	4	4
回答 5	不明	不明	不明
回答 6	40	37	3
回答 7	78	52	7
回答 8	30	27	3
回答 9	35	30	5

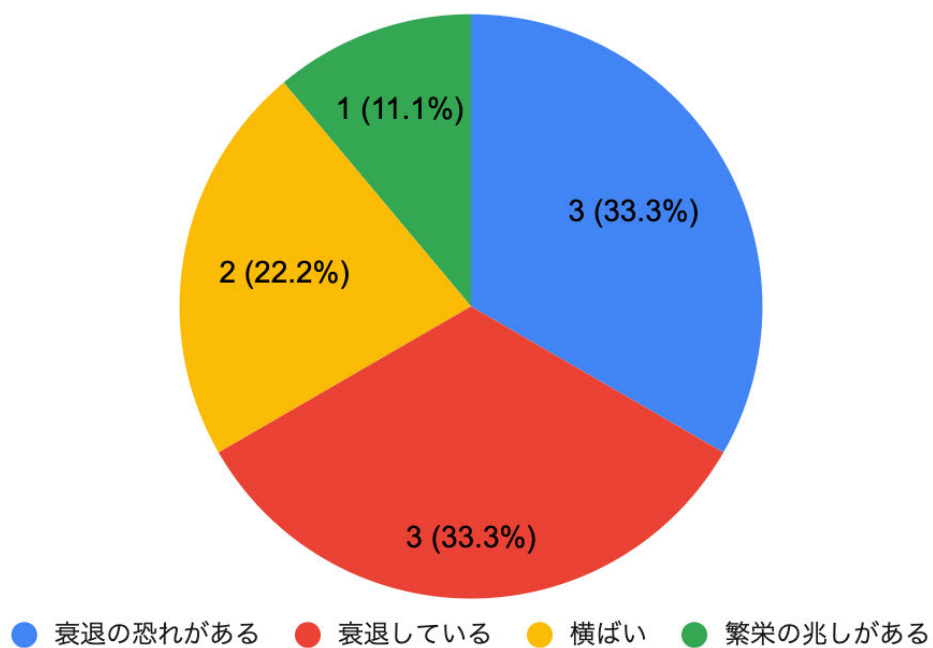
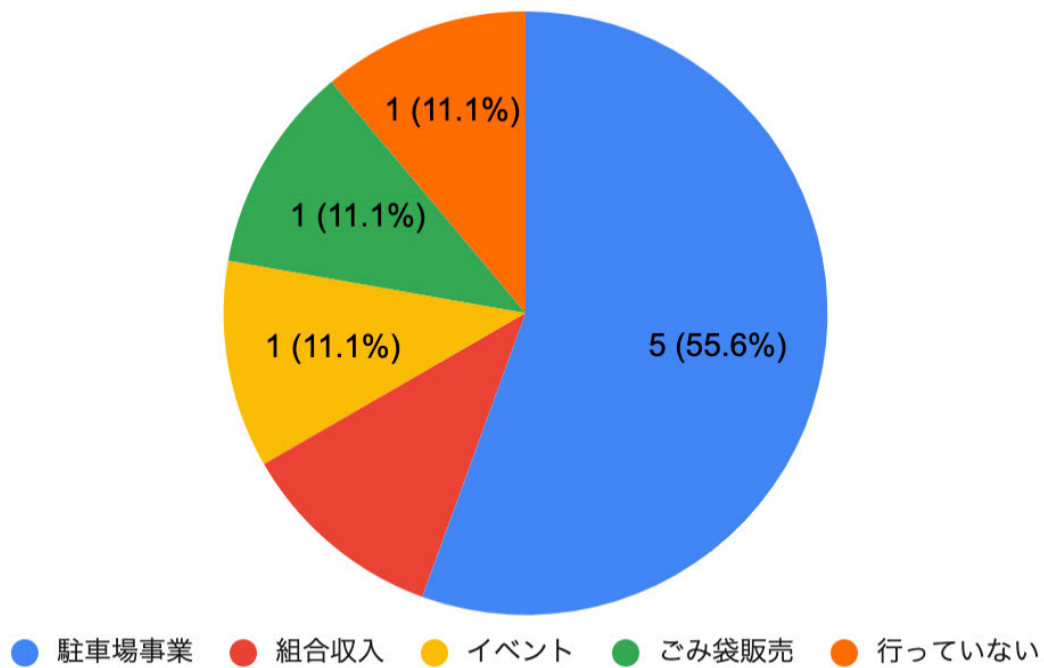
⑤ 店舗兼住宅件数 (n=9)



⑥ 出店の要件 (n=9)

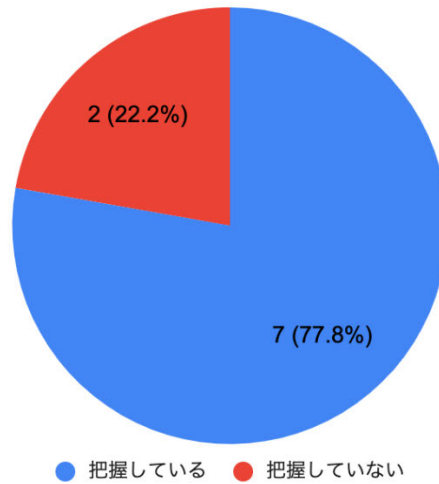


⑦ 組合として収益事業を行っているか。(n=9)



2. 商店街/中心市街地の現状

① 来街者の属性や傾向を把握しているか。(n=9)



②-1 来街者の属性について（※主要顧客の年齢層が多い順に、順位づけ）（n=7）

	10 代	20 代～30 代	40 代～50 代	60 代～70 代	80 代以上
回答 1	4 位	2 位	1 位	3 位	5 位
回答 2	5 位	4 位	1 位	2 位	3 位
回答 3	1 位	4 位	2 位	3 位	5 位
回答 4	—	4 位	1 位	3 位	—
回答 5	—	—	1 位	2 位	5 位
回答 6	5 位	3 位	1 位	2 位	4 位
回答 7	5 位	4 位	2 位	1 位	3 位

②-2 来街者の属性について（※主要顧客として多い順に、順位づけ）（n=7）

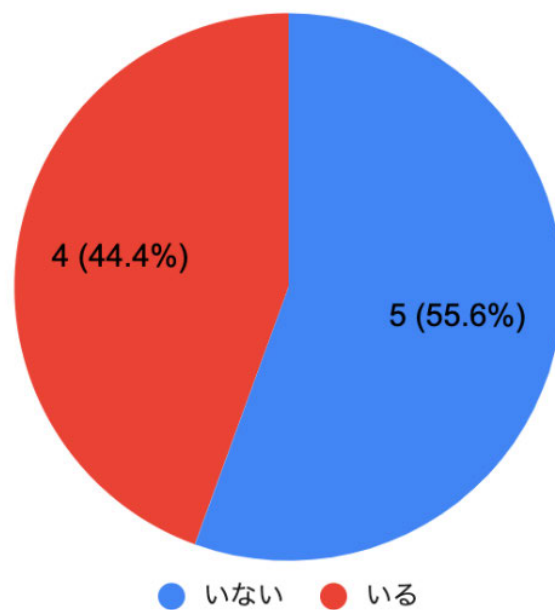
	学生	家族連れ	会社員	高齢者	その他
回答 1	2 位	3 位	1 位	4 位	5 位
回答 2	5 位	3 位	2 位	1 位	4 位
回答 3	3 位	4 位	1 位	2 位	5 位
回答 4	—	—	2 位	1 位	3 位
回答 5	3 位	4 位	5 位	2 位	1 位
回答 6	4 位	1 位	3 位	2 位	—
回答 7	4 位	3 位	1 位	2 位	—

②-3 来街者の属性について（※地元の顧客とインバウンド客について、多い順に順位づけ）（n=7）

	地元の顧客	観光客（国内）	観光客（海外）	その他
回答 1	1 位	2 位	3 位	4 位

回答 2	1 位	3 位	4 位	2 位
回答 3	1 位	3 位	2 位	4 位
回答 4	1 位	2 位	3 位	—
回答 5	1 位	—	—	—
回答 6	1 位	—	2 位	—
回答 7	1 位	—	—	—

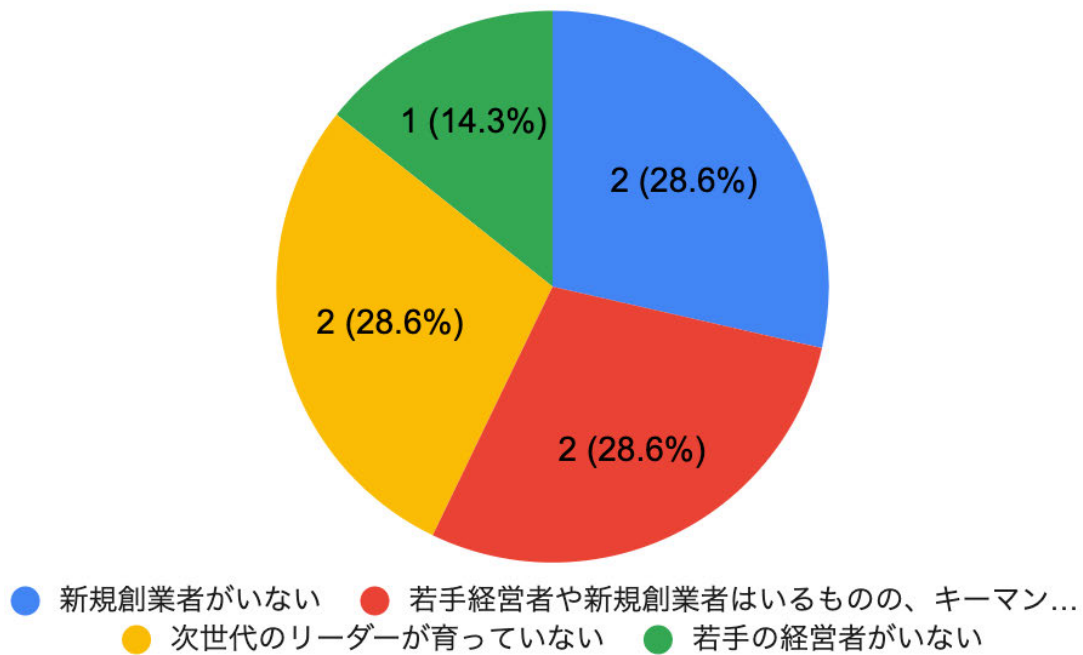
③ 商店街のキーマンの有無（n=9）



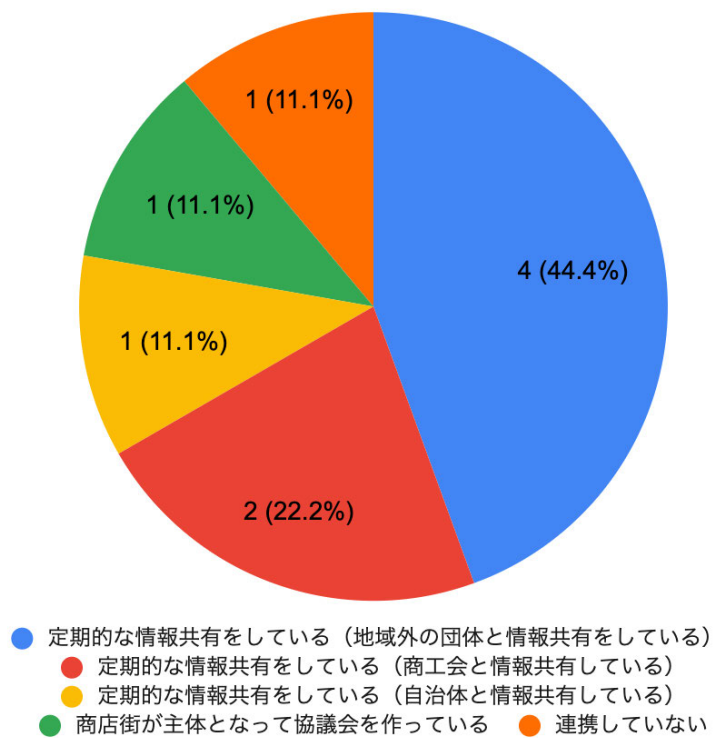
【具体的にどなたか教えてください。】

・組合理事長

④ いない理由を教えてください。（n=5／複数回答あり）

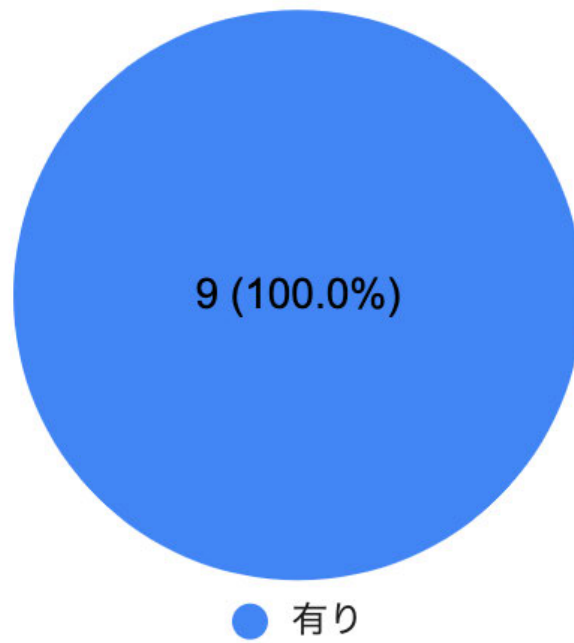


⑤ 自治体や商工会等と現状や課題の共有がされているか。(n=9)

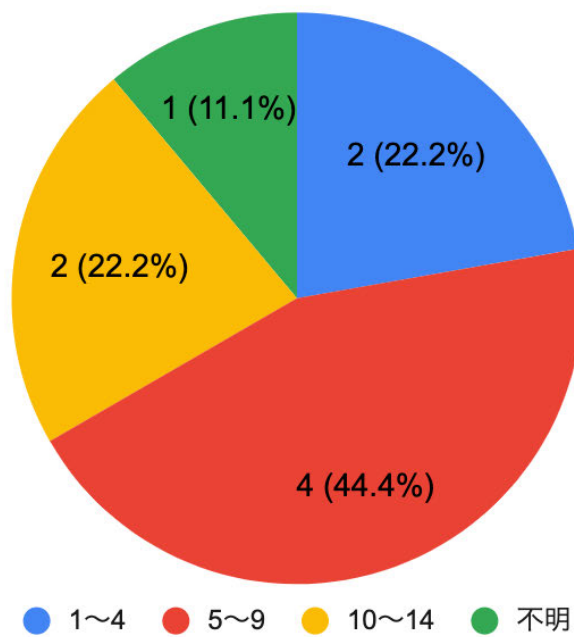


3. 商店街の空き店舗の状況について

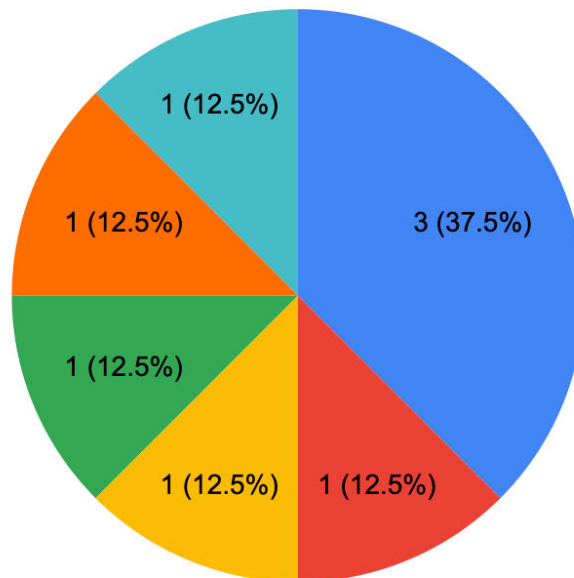
① 空き店舗（※）の有無 ※店舗兼住居で閉店している場合を含む（n=9）



②-1 空き店舗数 (n=9)



②-1 空き店舗が埋まらない理由（貸し手側の都合の場合）(n=8)

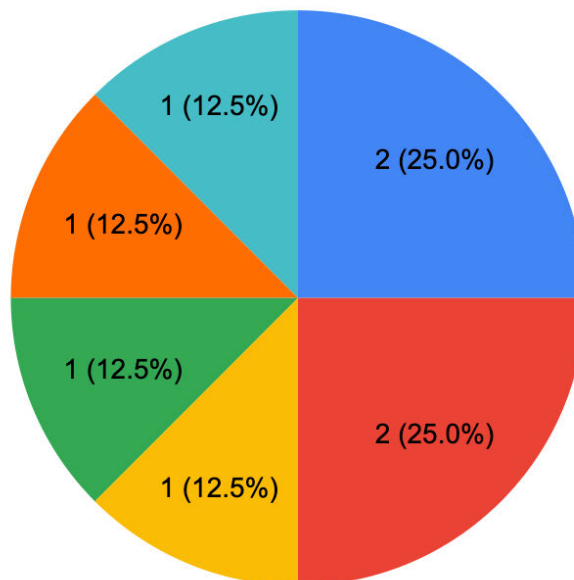


● 契約条件の折りがつかない
 ● 貸す意志はあるが契約の仲介役や支援団体がいない
 ● 店舗兼住宅のため貸しづらい
 ● 来街者が少ない
 ● 景気が悪い
 ● 再開発待ち

【具体的にどういったことで折りがつかないか】

- ・使用用途（飲食店利用）
- ・家賃・場所

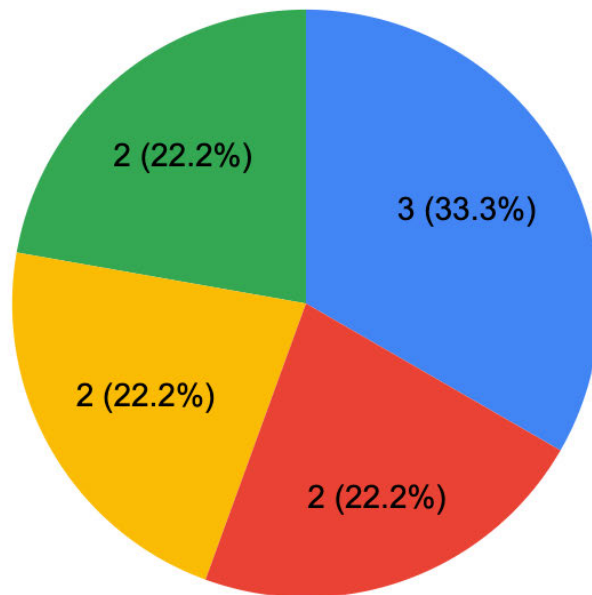
②-2 空き店舗が埋まらない理由（借り手側の都合の場合）（n=8）



● 空き店舗に関する情報が入手できない
 ● 契約条件の折りがつかない
 ● 魅力がない
 ● 人が集まるイメージがない
 ● 景気が悪い
 ● 特になし

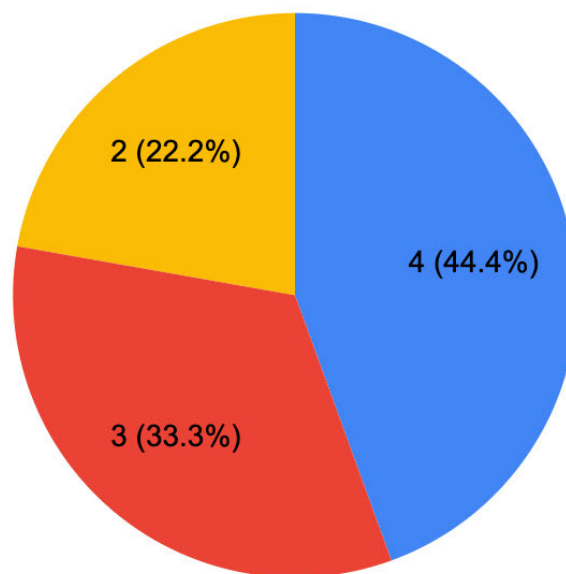
③ 空き店舗活用のためにどんな条件が必要と考えるか。

■貸し手側（店舗主等）の条件（n=9）



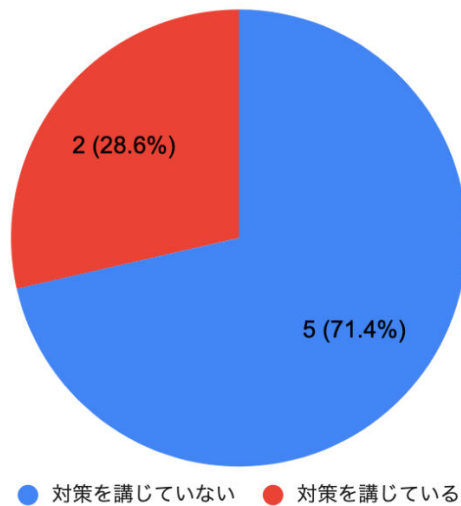
● テナント貸しするための改修工事の補助
 ● 借り手の素性・属性が事前に把握できる
● サブリース等、他者が賃貸管理をしてくれる
 ● 空き店舗活用の好事例等の情報共有

■ 借り手側（新規創業者等）の条件（n=9）



● 開業費の補助
 ● ランニングコストの補助
 ● 空き店舗情報の開示

④ 現在、空き店舗対策を講じているか。（n=7）



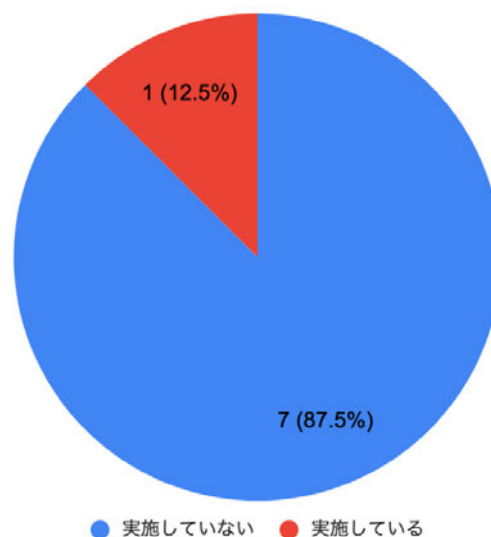
【「講じている対策」内訳】

回答内容	回答数
自治体による補助金（開業費）	2

【「講じていない理由」内訳】

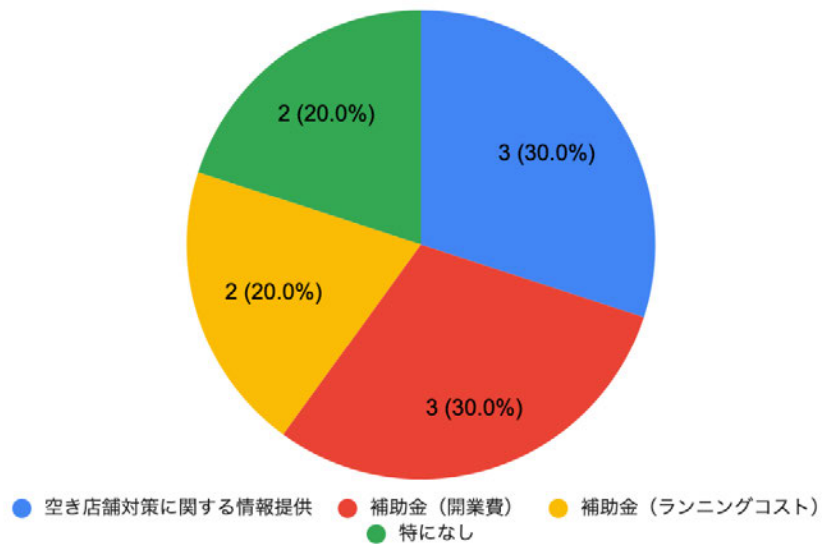
回答内容	回答数
対策方法がわからないため	4
持ち主さんと借りたい側の話なので、商店街としてはどういった原因や現状があるのか把握できていない。	1

⑤ 商店街組織としてテナントのリーシングを実施しているか。（n=8）



・実施している 1 件は、「商店街組織として実施」している

⑥ 空き店舗対策として、行政に求める支援は何か。（n=8／複数回答あり）

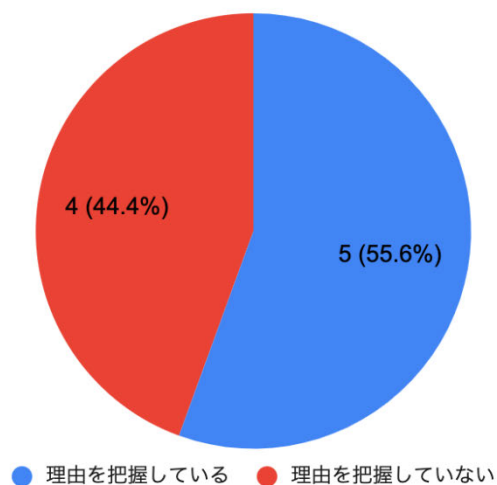


4. 商店街の退店（廃業）の状況について

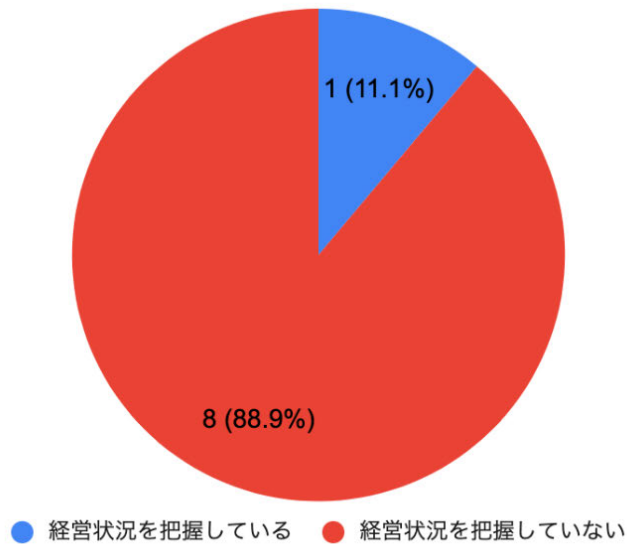
① 過去3年間の退店（廃業）店舗数（n=9）

回答内容	回答数
9店舗のうち黒字廃業5店舗	1
7店舗のうち黒字廃業3店舗	1
2店舗のうち黒字廃業2店舗	1
2店舗のうち黒字廃業？店舗	1
廃業店舗1店舗	1
5店舗	1
不明	3

② 退店（廃業）の理由を把握しているか。（n=9）



③ 退店（廃業）の経営状況を把握しているか。（n=9）



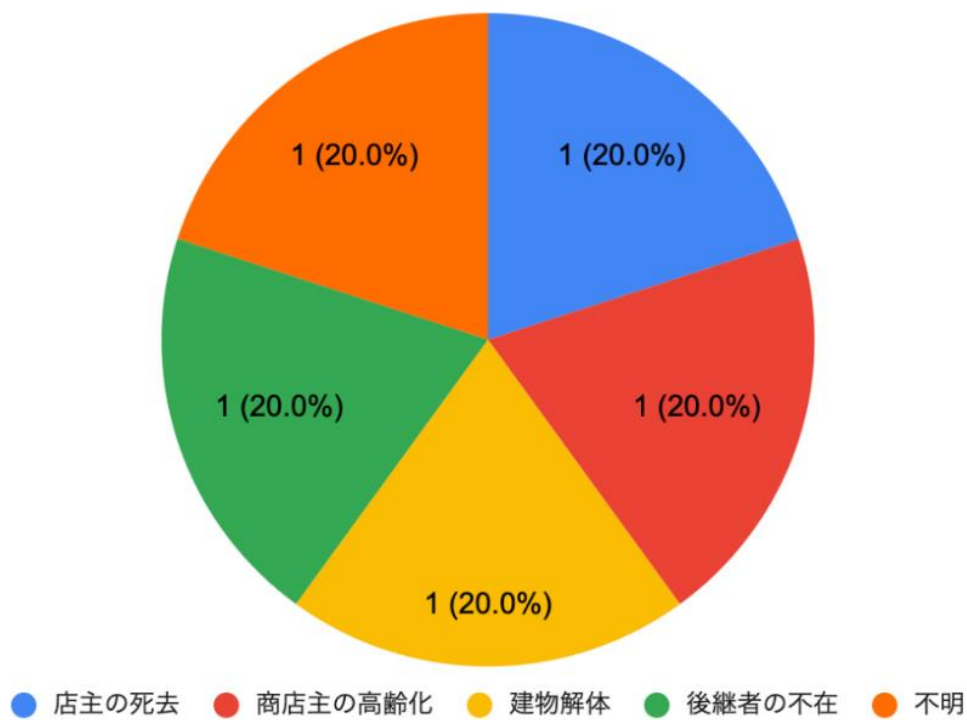
④ 退店（廃業）理由として多い順に順位付けください。（n=5）

	店主の 高齢化	後継者不在	同業種との競合	商店街に魅力が なくなった	事業の将来性が ない	その他
回答 1	5 位	4 位	2 位	6 位	3 位	1 位
回答 2	1 位	1 位	1 位	1 位	1 位	6 位
回答 3	1 位	2 位	4 位	3 位	5 位	6 位
回答 4	2 位	2 位	2 位	2 位	2 位	1 位
回答 5	2 位	1 位	—	3 位	4 位	—

【退店（廃業）理由で「その他」を回答された方は具体的に教えてください。】

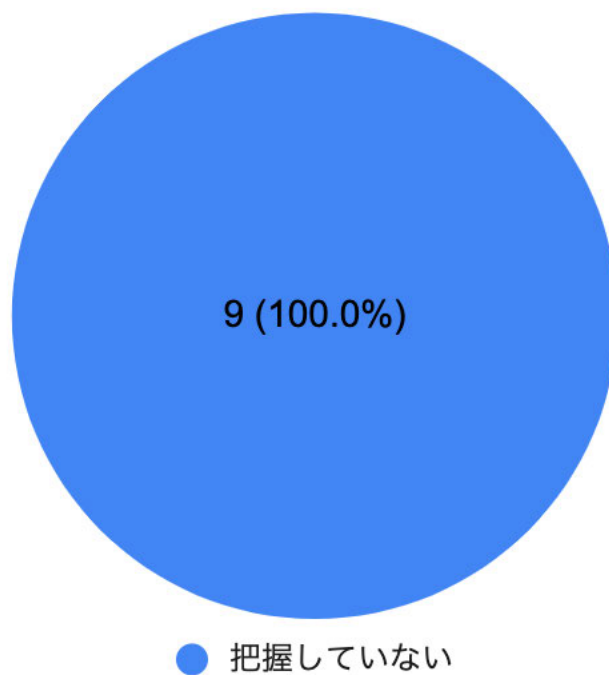
- ・店主の死去
- ・道路拡張の為廃業
- ・建物解体・経営赤字

⑤ 黒字廃業している場合、その理由（n=5）

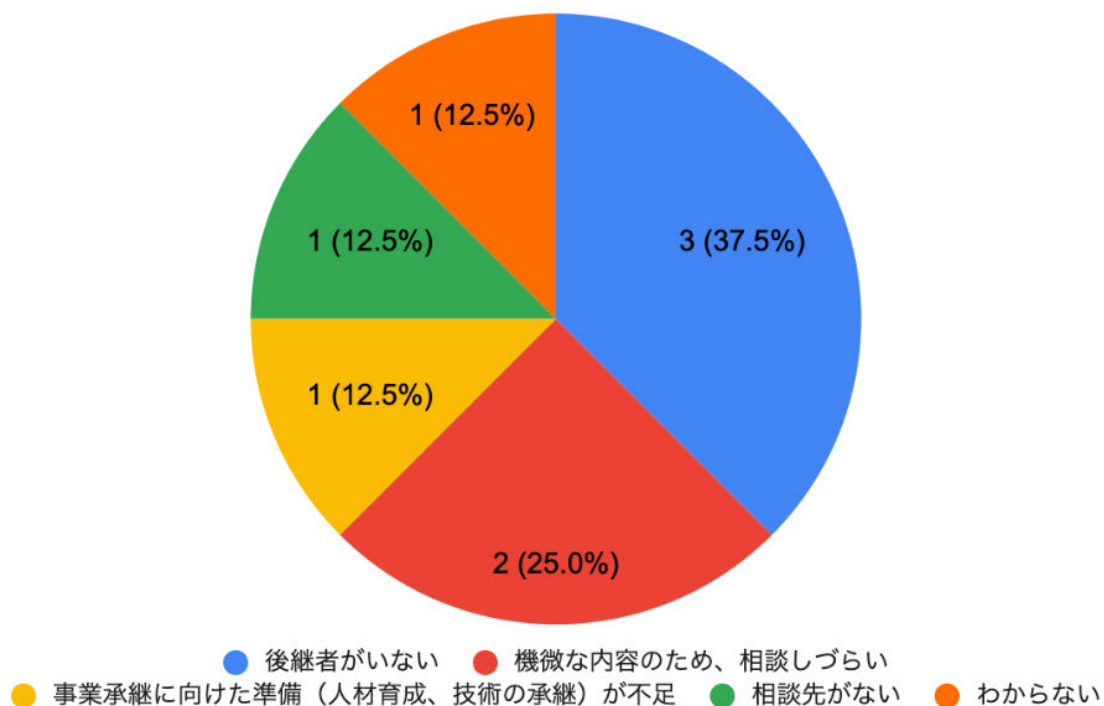


5. 事業承継・引継ぎに関する問題について

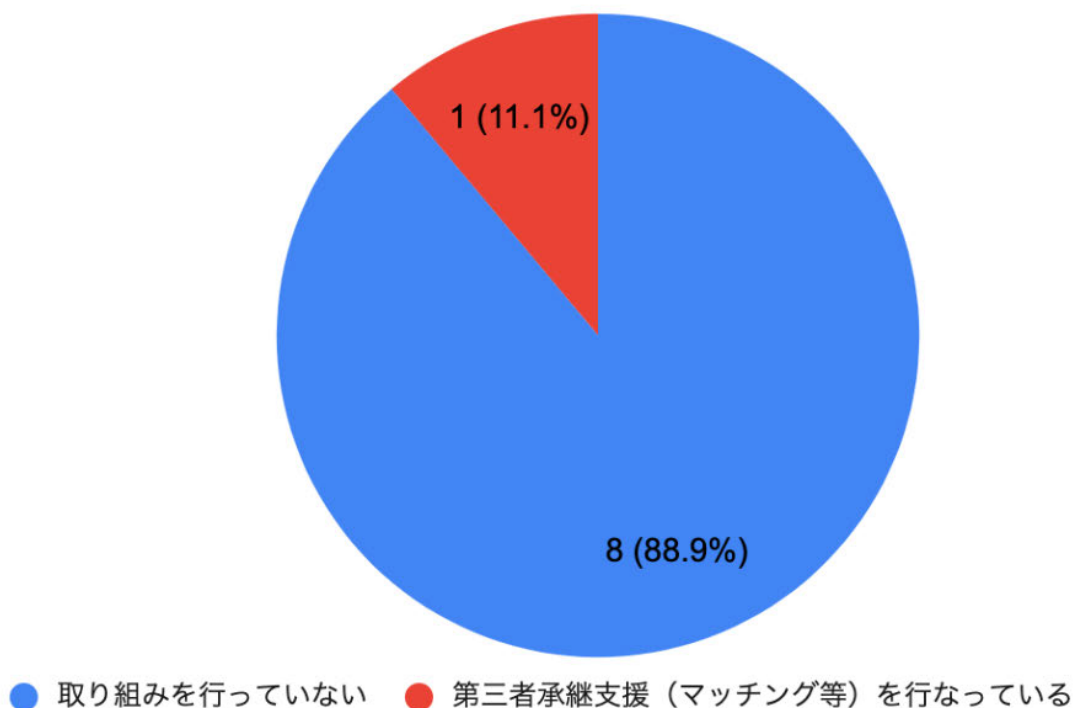
① 商店街において、後継者が存在する店舗はどの程度あるか。(n=9)



② 事業承継・引継ぎにあたっての課題 (n=8)



③ 商店街として、後継者育成や事業承継・引継ぎ支援といった取組を行っているか。(n=9)



【「第三者承継支援」と回答した方のみ】

■ 具体的にどういった取組をしているか教えてください。

・伴走支援

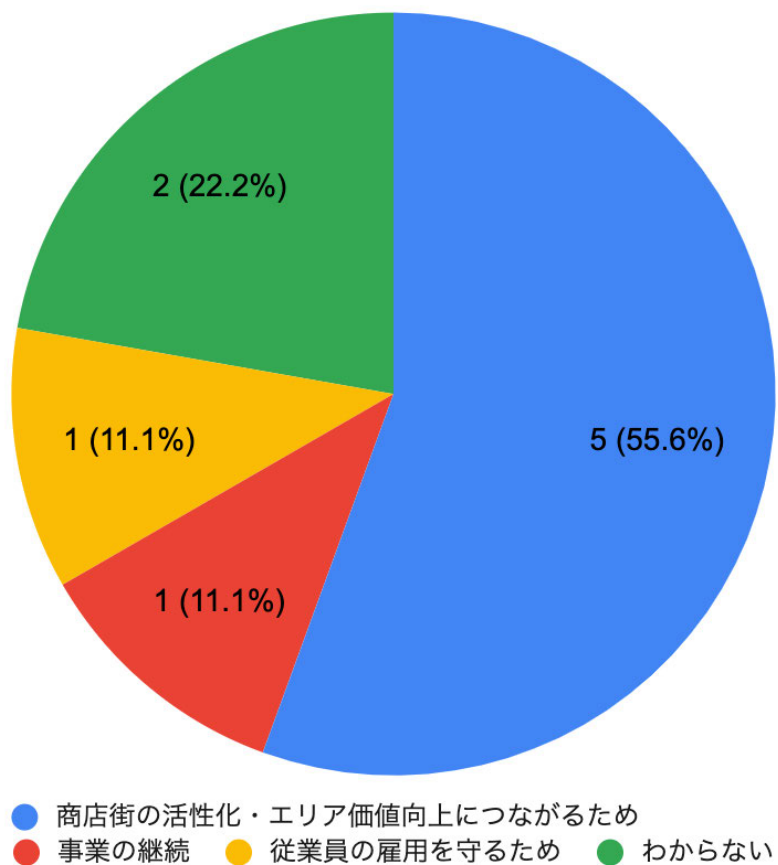
【「取組を行っていない」と回答した方のみ】

■ その理由を教えてください。

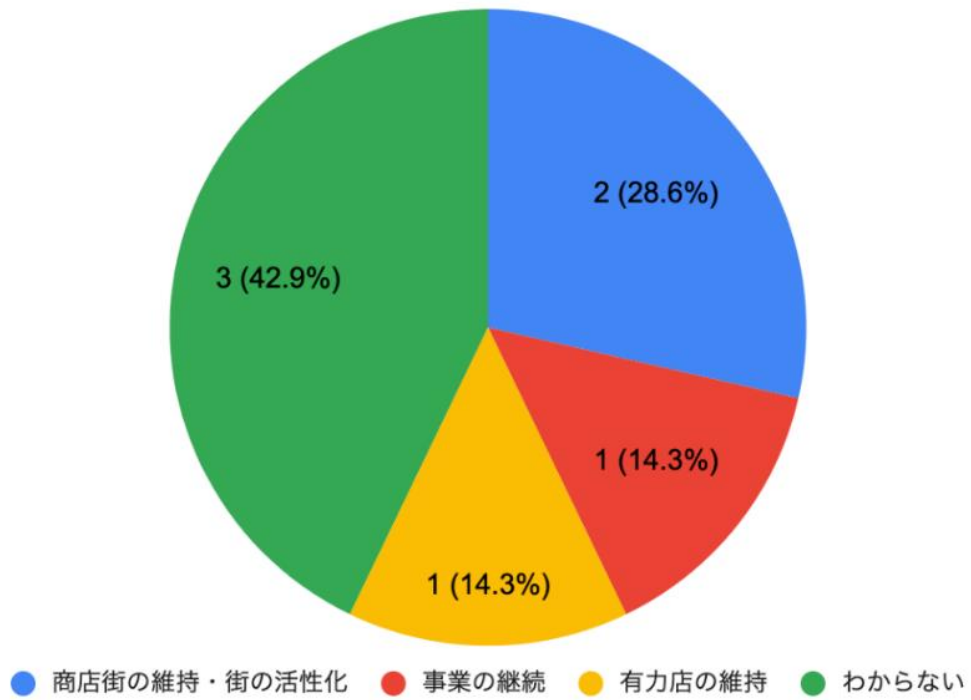
回答内容	回答数
------	-----

事業主の問題であるため	4
事業目的と不一致のため	1
個人事業主がいなくなり事業承継に対する取り組み需要がないため	1
特に理由はなし	1

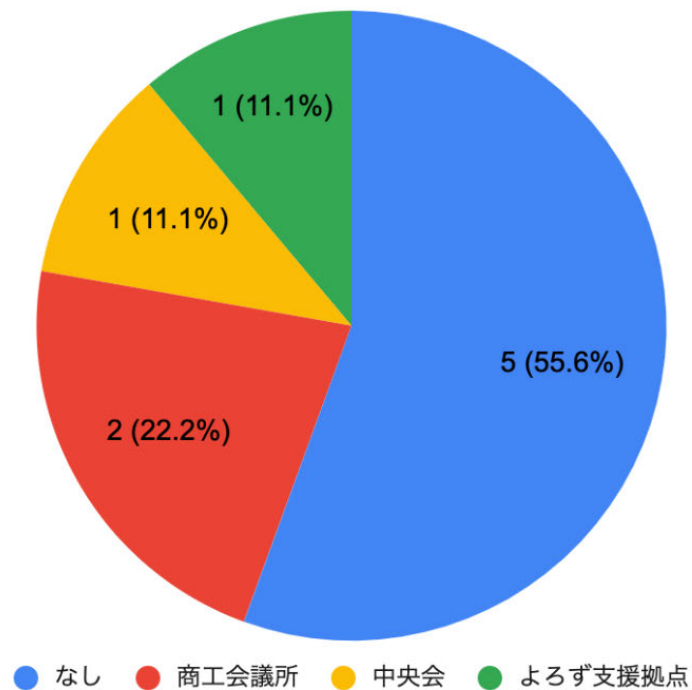
④ 承継・引継ぎの目的は何か。(n=9)



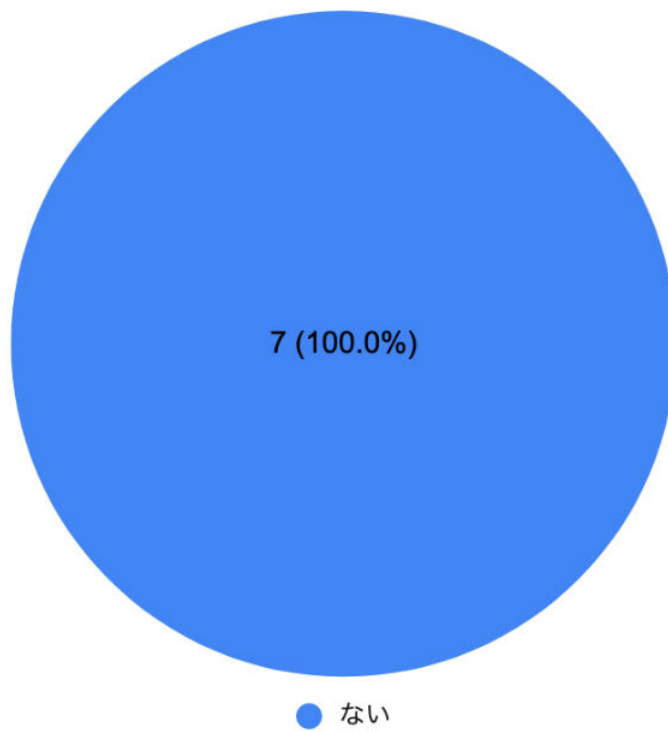
⑤ 承継・引継ぎのメリットは何か。(n=7)



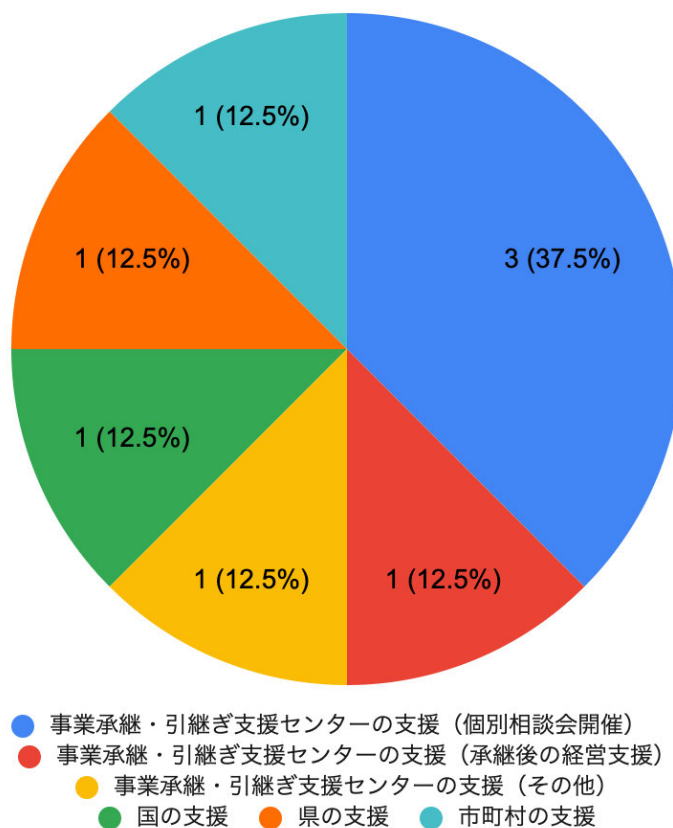
⑥ 事業承継・引継ぎ支援が可能な支援機関との繋がりはあるか。(n=9)



⑦ 「事業承継・引継ぎ支援センター」を活用したことがあるか。(n=7)

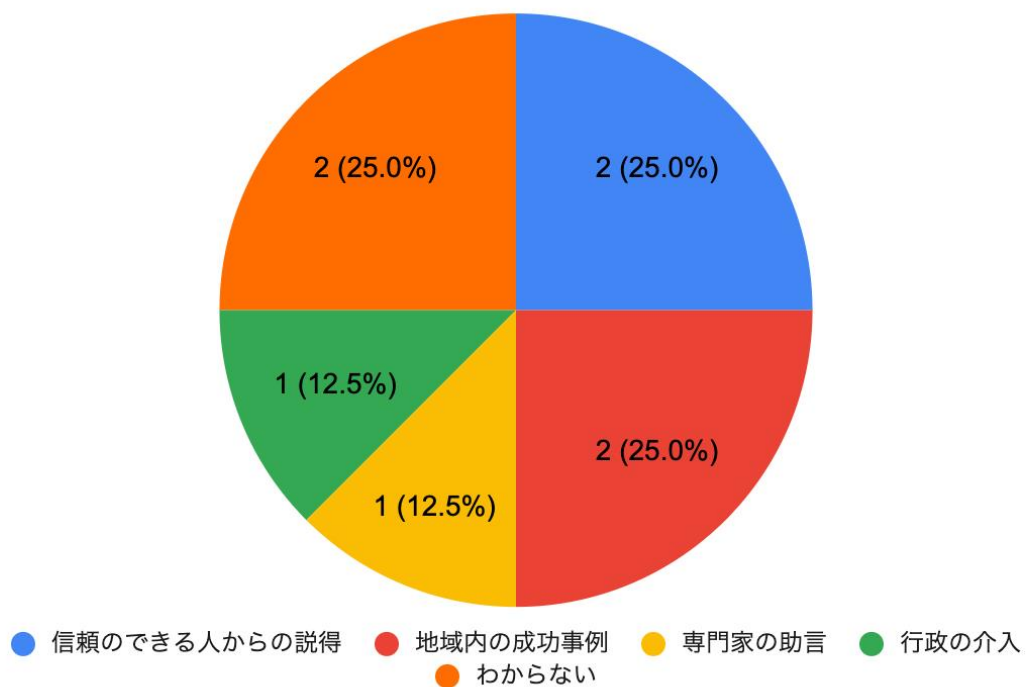


⑧ 事業承継・引継ぎ支援として、行政等に求める支援は何か。(n=8)

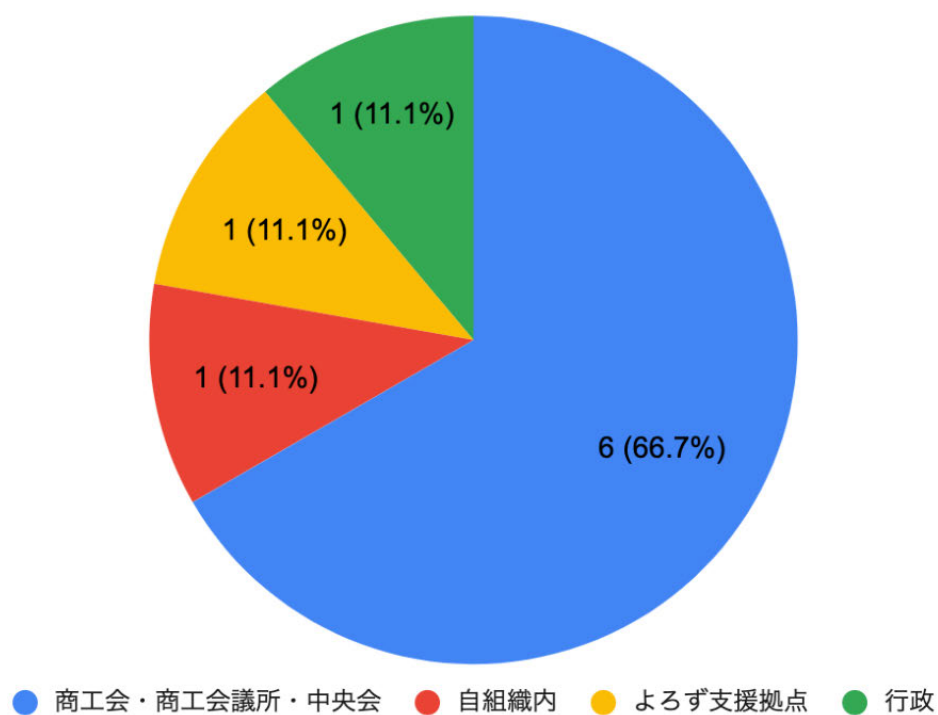


6. 事業承継・新陳代謝について

① 事業承継・新陳代謝の進展に必要なきっかけは何か。(n=8)



② 事業承継・新陳代謝を進めるにあたり必要な相談先はどこか。(n=9)



【調査結果】

- 自治体の約7割、商工会・商工会議所の約6割で調査を行っておらず、実態の把握が進んでいない

- 対象や情報共有、連携について、自治体と商工会・商工会議所の間で認識にギャップが見られた
- 空き家・事業承継の課題は自治体・商工団体ともに高齢化と後継者不在が要因との認識を持っていた
- 空き店舗が埋まらない理由は、貸し手側・借り手側ともに店舗兼住宅であることがあげられた
- 自治体、商工会・商工会議所ともに伴走支援体制が必要だと回答している
- 空き店舗対策に取り組んでいる自治体の約9割、商工会・商工会議所の約8割が補助金を設けているが、店舗兼住宅物件に対する活用には進んでいない
- 借り手側への空き店舗活用における必要な支援として、最も多かったのは補助金だが、「空き店舗情報の開示」についても自治体、商工会・商工会議所ともに一定数の回答があった

【現況調査の総括】

《実態の把握》

今回の調査により、自治体の約7割、商工会・商工会議所の約半数で、商店街の事業者の後継者の有無、承継の意向、状況等に関する地域内調査を行っていないことが明らかになった。実態の把握が進んでいないことが明らかになった。

《商店街の新陳代謝・事業承継における課題》

自治体、商工会・商工会議所、商店街振興組合いずれも、「事業主の高齢化」・「後継者課題」が主な課題であるとあげており、商店街の新陳代謝・事業承継における課題感の認識は同じであったことがわかった。また、自治体、商工会・商工会議所、商店街振興組合において課題の共有がされているかを尋ねたところ、自治体では「商工会・商工会議所と情報共有をしている」が半数以上あったことに対し、商工会・商工会議所では、「連携していない」が3割超、「商店街組織と情報共有をしている」・「自治体と情報共有している」がそれぞれ3割弱となっており、自治体の認識とのギャップがあることがわかった。一方、商店街振興組合の回答では、「地域外の団体と情報共有している」が4割超で一番多く、続いて「商工会・商工会議所と情報共有している」で2割、自治体と情報共有しているは1割ほどの結果であることがわかった。

《空き店舗活用における現状と対策》

空き店舗活用のために必要な条件について「支援側」「借り手側」「貸し手側」それぞれの視点でアンケート調査を行った。支援側に関する回答として一番多かったのが「空き店舗対策を行うための伴走支援体制の構築」で、自治体では6割強、商工会では約5割という結果であった。（※支援側に関する質問対象は自治体、商工会・商工会議所のみ）次に借り手側としては「開業費の補助」が3者とも一番多い結果となっていた。最後に、貸し手側の条件としては、「テナント貸しするための改修工事の補助」がそれぞれ半数以上、または半数近い結果となっていた。「支援側」「借り手側」「貸し手側」の必要な条件について3者の認識が一致していたことがわかった。

また、商工会・商工会議所、商店街振興組合に対しては必要な条件に加えて、空き店舗が埋まらない理由として「貸し手側」「借り手側」の視点でもアンケート調査をとった。

貸し手側としては、商工会・商工会議所では「店舗兼住宅のため貸しづらい」が5割以上を占めている一方で、商店街振興組合については「契約条件の折り合いがつかない」が4割と一番多かった。

借り手側としては、商工会・商工会議所でも「店舗兼住宅のため出店しづらい」が6割近かったが、商店街振興組合では「空き店舗に関する情報が入手できない」「契約条件の折り合いがつかない」がそれぞれ3割弱であった。商工会・商工会議所と商店街振興組合間において認識のギャップがあることがわかった。

《空き店舗対策》

前述の通り、空き店舗活用における問題と必要な条件の回答結果から、3者に空き店舗対策を講じているかについて尋ねた。自治体の回答としては、半数以上が「対策を講じている」と回答しており、具体的な対策内容としては「自治体による補助金（開業費）」が6割を占めており、次いで「自治体による補助金（ランニングコスト）」が1割となった。

一方で、商工会・商工会議所では6割、商店街振興組合では7割が「対策を講じていない」と回答しており、その理由としては「対策方法がわからない」が一番多く、商工会・商工会議所

では4割弱、商店街振興組合では8割を占めていた。自治体では制度を整えているにも関わらず、事業者との接点のある商工会・商工会議所、商店街振興組合では対策・対応しきれていないことが明らかとなった。

《事業承継・新陳代謝において必要な取り組み》

事業者の高齢化や後継者課題といった商店街における課題解決に向け、事業承継・新陳代謝の進展に関する調査も行なった。自治体に対して、補助金を除いて商店街の事業承継・新陳代謝に関して予算化しているかという質問に対し、「予算化の予定はない」という回答が8割弱あることがわかった。

さらに、商店街の事業承継・新陳代謝に関するセミナーや相談会等の開催について質問したところ、「実施していない」が9割弱と大多数を占めていることがわかった。その他にも後継者不在事業者と起業家等のマッチングや支援に関するホームページの整備に関する質問をしたが、いずれも「ない」という回答が8割を占めており、事業承継・新陳代謝における取り組みが進んでいないことがわかった。

そのような中で、事業者にとって必要なきっかけや相談先に関する質問を3者にしたところ、「専門家の助言」「行政の介入」「地域内の成功事例」「費用負担」などほぼ同率の回答があった。以上の回答から、専門家や行政などの信頼のできる人から助言を受けられる支援体制の構築が早急に必要であることが明らかになった。支援体制の構築により、地域内での承継事例がうまれることで、地域内での事業承継に関する機運を醸成することができる。

4. 現況調査、個別事例研究報告会の開催

(1) 開催概要

商店街等における新陳代謝が進みにくい要因や課題の把握、商店街振興組合等と「事業承継ネットワーク」とが連携する形を模索し、商店街等の事業者に適時の事業承継を促すための有機的な支援体制の構築を目指すため、商店街の現況調査結果で先進地域の事例発表を広く知っていただき、アンケートの調査の結果報告なども行う結果報告会を開催した。当日の参加者は95名であった。

(2) 実施内容

「令和5年度商店街等における新陳代謝・事業承継に関する現況調査、個別事例研究・収集」報告会

日 時：令和6年3月7日（木）13時30分～15時30分

開催方法：オンライン（Microsoft Teams・参加無料）※要事前申し込み

対 象 者：自治体、商工会、商工会議所、中央会、まちづくり会社、商店街振興組合

主 催：東北経済産業局

事 務 局：(株)ジェイアール東日本企画 盛岡支社 青森支店、ココホレジャパン(株)

タイムスケジュール

時間	所要時間	内容	登壇者
13：30	5分	挨拶・概要説明	東北経済産業局 商業・流通サービス産業課 課長 成田早霧
13：35	30分	成果報告 商店街等における新陳代謝・事業承継に関する アンケートレポート	ココホレジャパン株式会社 古橋舞乃
14：05	70分	先進地域の事例発表	
		①まちづくり組織を活用した新規出店者への店舗紹介事例 （愛知県豊橋市「大豊商店街」）	・大豊商店街 理事長 黒野有一郎 ・ココホレジャパン株式会社 浅井克俊
		②関係機関による黒字廃業を避けた事業承継事例 （静岡県静岡市「清水駅前銀座商店街」）	・静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 清水至亮 ・ココホレジャパン株式会社 中鶴果林
15：15	5分	事業の統括 商店街等における新陳代謝・事業承継に関する 調査の方向性について	東北経済産業局 商業・流通サービス産業課 課長補佐 佐々木剛
15：20	10分	中小企業経営者のための事業承継対策 ～事業承継・引継ぎ支援センターの支援～	独立行政法人中小企業基盤整備機構東北本部 （中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部） 中小企業アドバイザー 後藤毅

（２）報告会の様子

① 会場



② オンライン



【調査とりまとめ】

中小事業者の経営者の6割が70代となり、その半数が後継者不在により、廃業する可能性が指摘されている「大廃業時代」の到来が2025年に迫る中、商店街の空き家も今後ますます増加していくことが危惧される。

本事業では、商店街の空き店舗活用や事業承継支援の実態を把握し、先進地域の事例を共有することで、東北エリアの商店街の活性化に取り組む上での気づきとなる機会づくりを行なった。

東北では、多くの地域で補助金を中心とした支援を行う一方で、「店舗兼住宅物件の活用が進まない」「空き家情報が提供されない」などの課題認識を持っていた。

先進地域では、これらの課題を公的機関や民間事業者が連携を図ることで解決しており、共通してみられたのは、イベントによる大家と店子のマッチングやサブリース、公開での後継者募集など、情報発信とマッチングの機会創出を積極的に行なっていることだ。

補助金が空き店舗活用や事業承継を後押しすることは間違いないはずだが、創業・事業承継したいというモチベーションと挑戦の機会の創出も重要だと考えられる。

大廃業時代に向けた商店街の担い手確保には、情報の把握と発信、大家と店子の出会いやチャレンジショップなど、一歩踏み込んだアプローチが必要だと考えられる。