商店街におけるデザイン経営
～はじめの一歩～

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

経済産業省
九州経済産業局
Kyushu Bureau of Economy, Trade and Industry

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

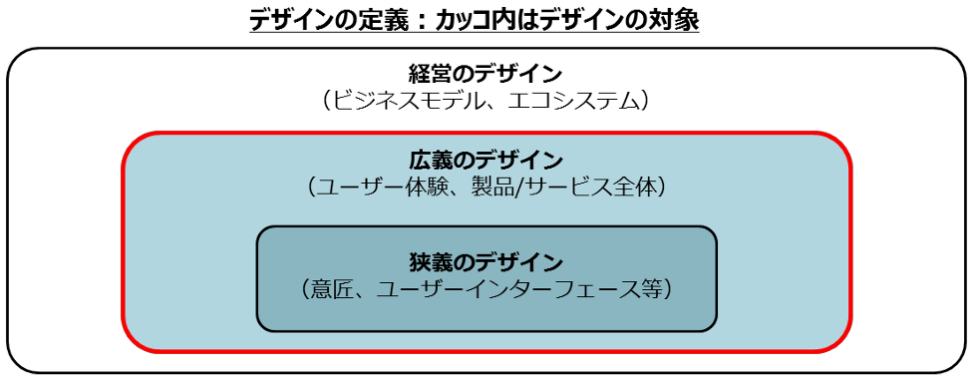
- デザインは価値の創造に資する概念であり、狭義のデザインから広義のデザイン、そして経営へとその対象は拡大

- 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

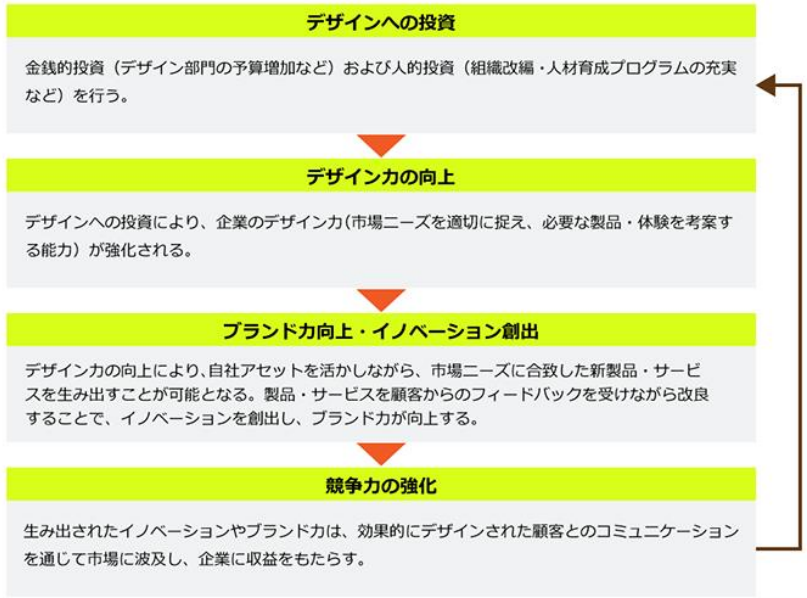
- 一部企業は既にデザインを重要な経営資源として活用しており、デザイン（経営）の売り上げ増加への寄与を示すデータも存在

デザインの定義とその対象



(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

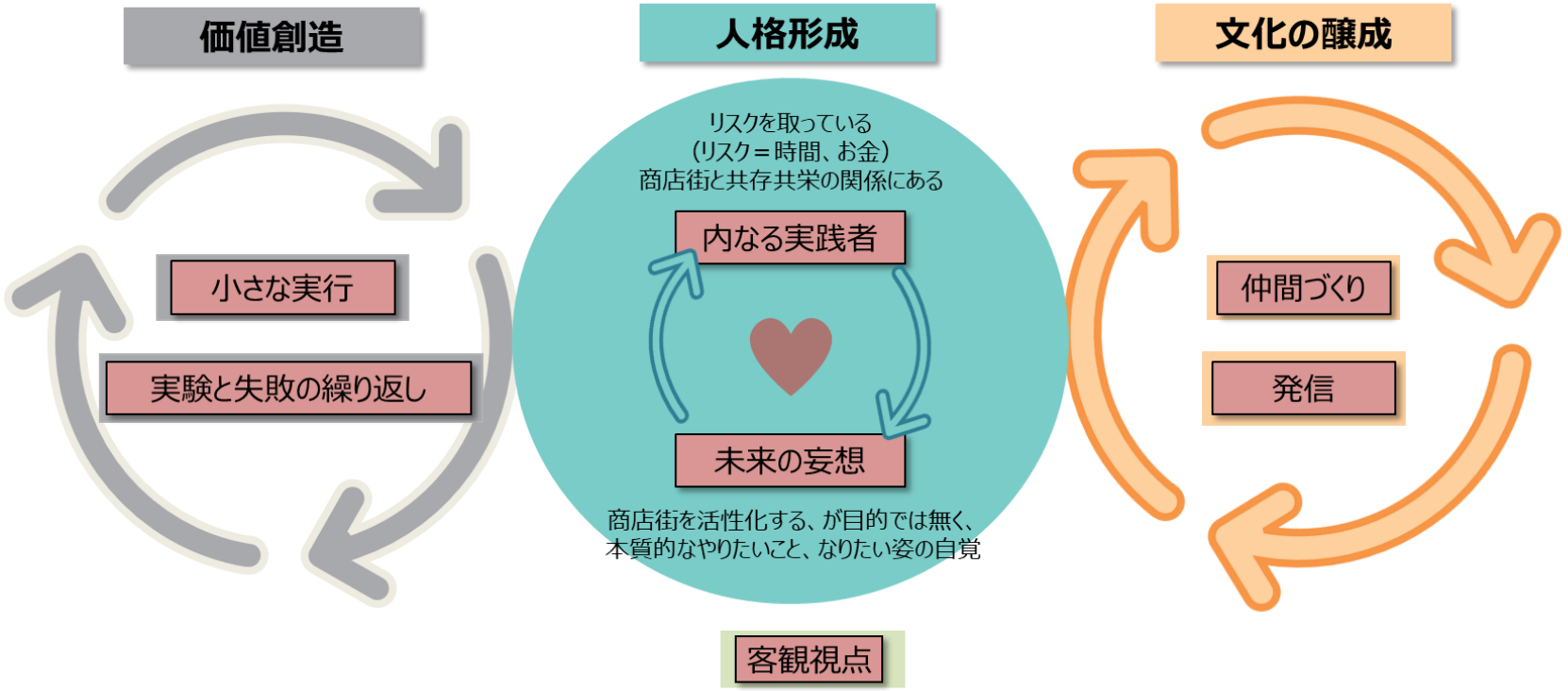
- 以下はデザイナーが持つ志向性として特徴的な5つの要素。デザインの文化や態度的な側面を組織や個人がどう取り入れて、育むかは、効果的にデザインのプロセスを進める上で重要な課題
- ①不確実性・曖昧性を受け入れる、②深い共感に従う、③五感をフル活用する、④遊び心をもってものごとに息を吹き込む、⑤複雑性から新たな意味を創造する

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

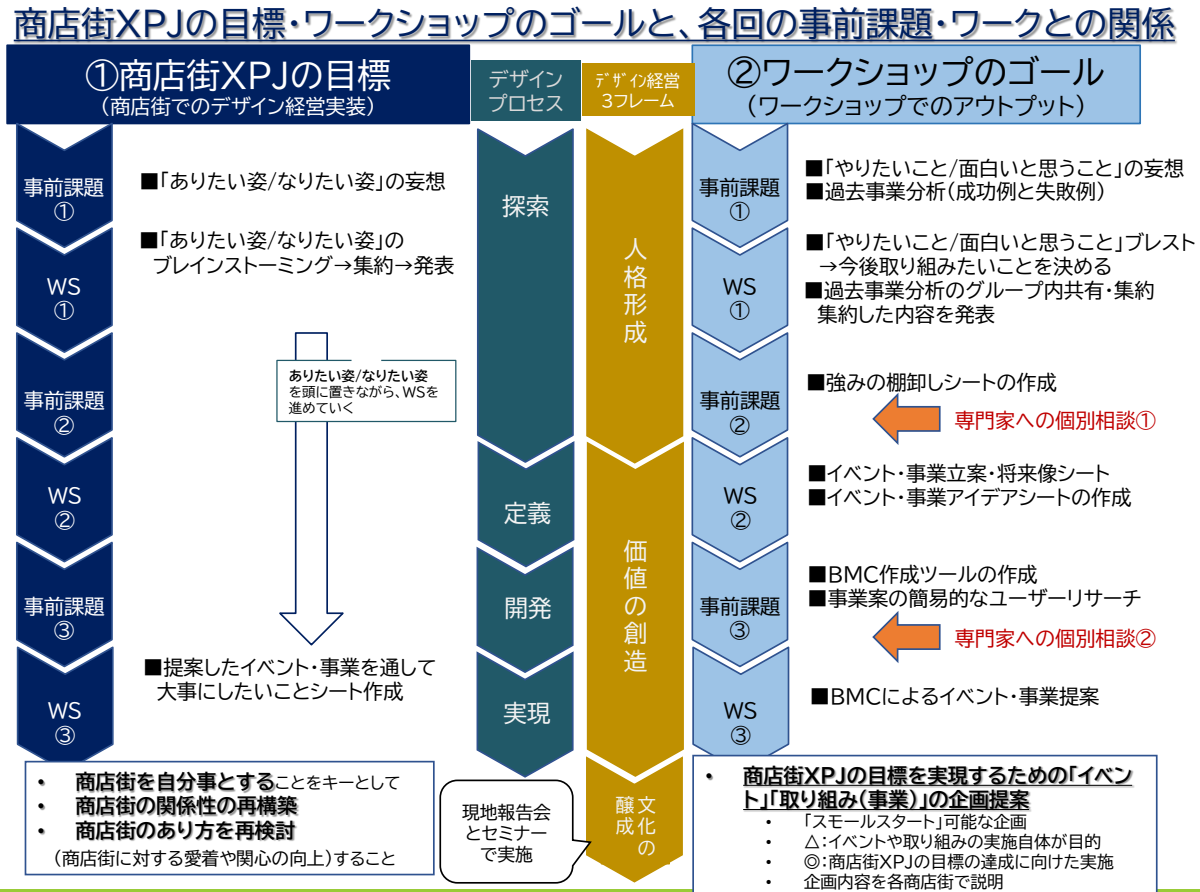
（3）商店街におけるデザイン経営のイメージ

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

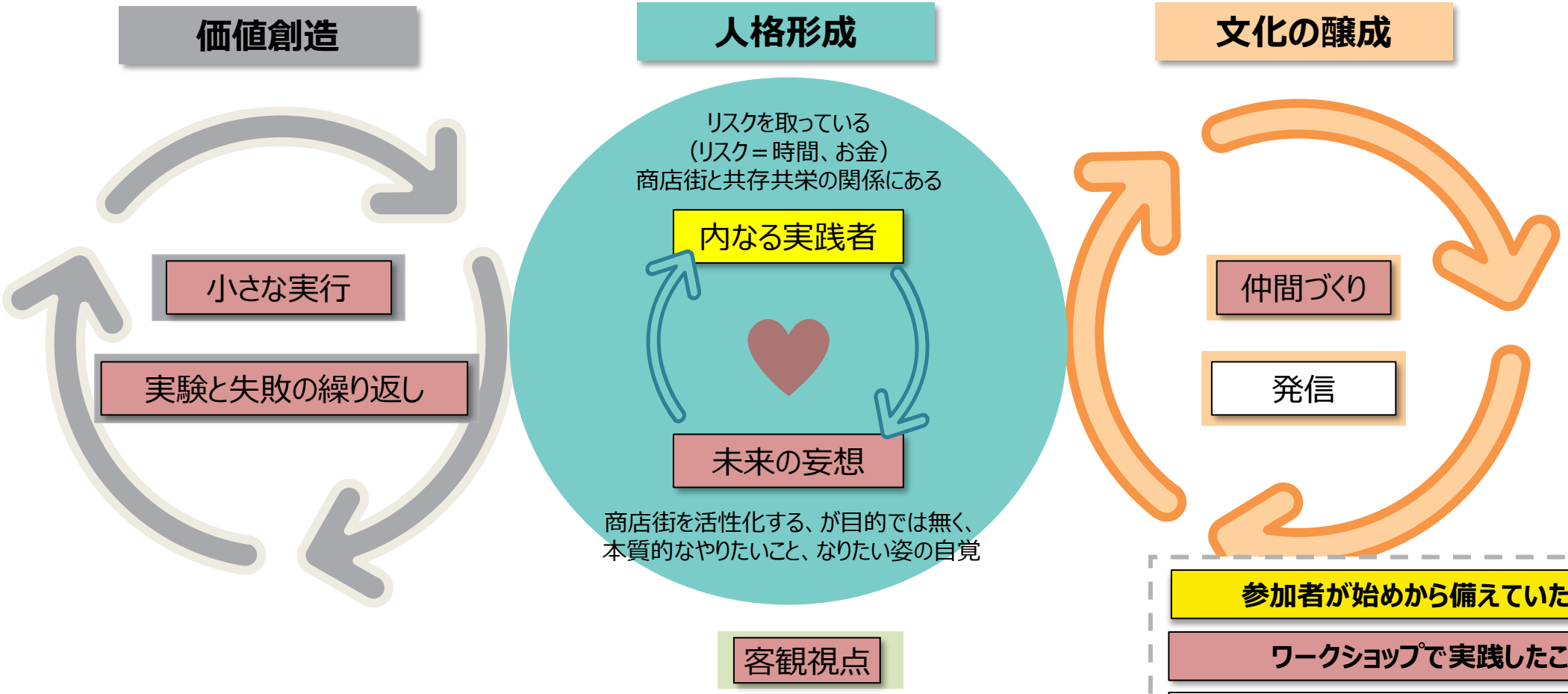


（4）商店街におけるデザイン経営実践手法（ワークショップ開催内容）

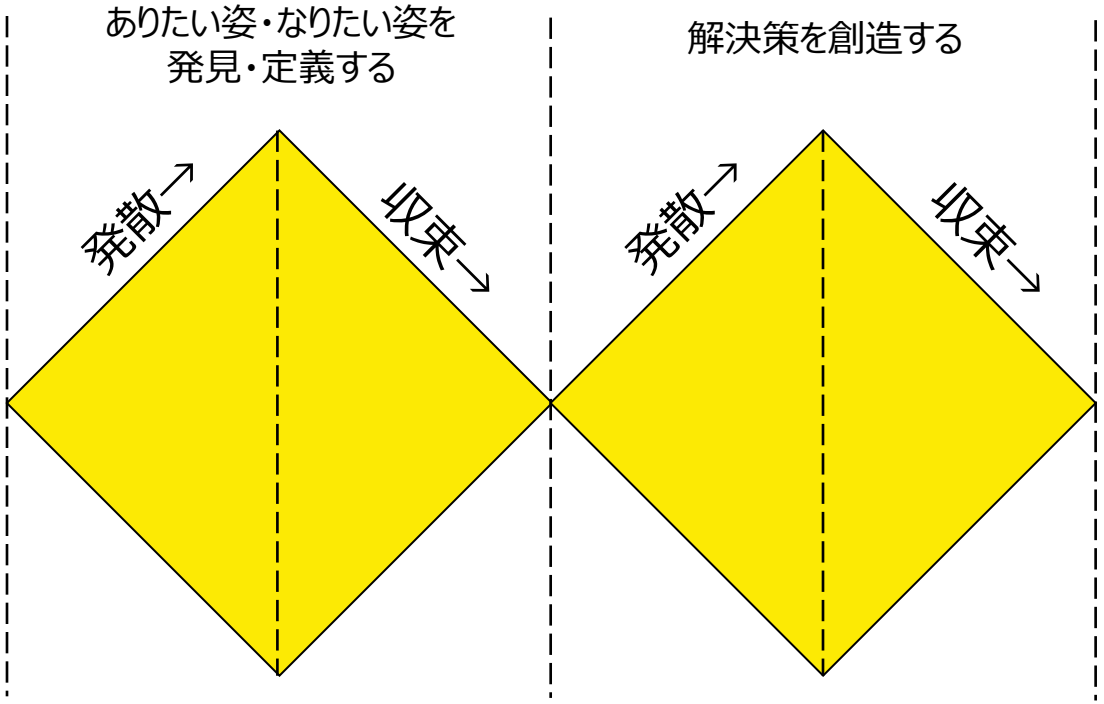
- 商店街におけるデザイン経営の要素を実現する場として、ワークショップを開催
- ワークショップの構成にあたっては、P4のデザインのプロセスを参考とした
- ワークを通して、商店街の関係性の再構築や、あり方を再検討し、それを実現する“1歩目“の事業提案まで実施



（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

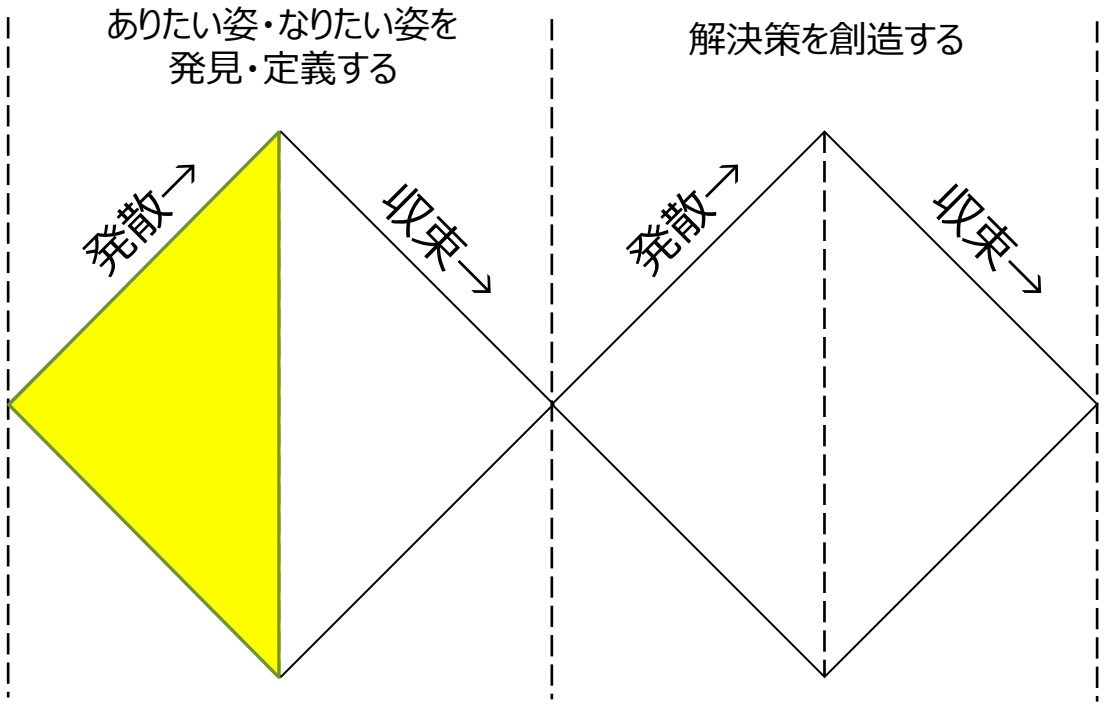
※本ワークショップは一歩目※

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



＜ワークシート＞

1．①ありたい姿・やりたいこと

＜ワークシート使用方法＞

- 「望んでいる商店街のありたい/なりたい姿」を参加者各自で事前に考える
- ワークショップの場で、各自で考えをポストイットに記入して模造紙等に貼付
- 貼付後、似たような内容をグループ化してポストイットを整理・集約
- 最終的には３つ程度を目安として集約
- 集約した「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」についてもアイデアを出して、同様の作業を実施

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

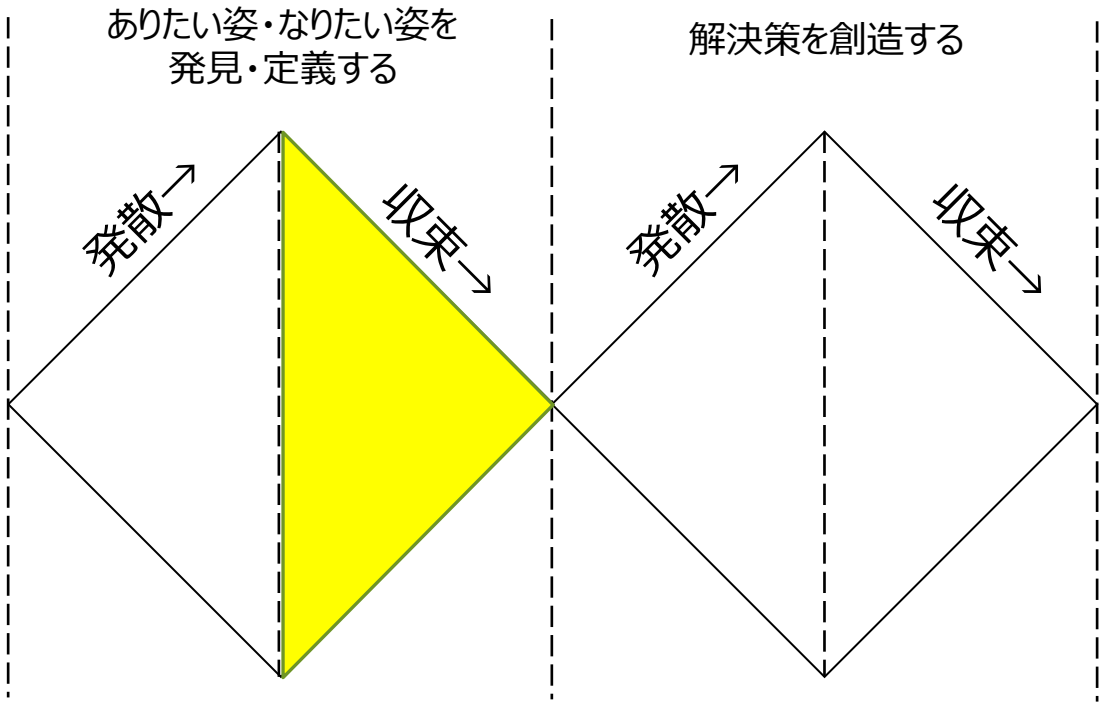
仲間づくり

※本ワークショップは一歩目※

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
（STEP2）過去の事業分析、強みの棚卸し、顧客ニーズ分析を行う



＜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

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歩目※

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
（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：○○事業　【組織：　お名前：　】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画をすることが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確では無かった

継続すべき点

課題点

挑戦すべき点

失敗した取組：○○事業　【組織：　お名前：　】

良かった点

商店街全体で話し合い、企画をすることが出来た

悪かった点

事業のターゲットが明確では無かった

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？

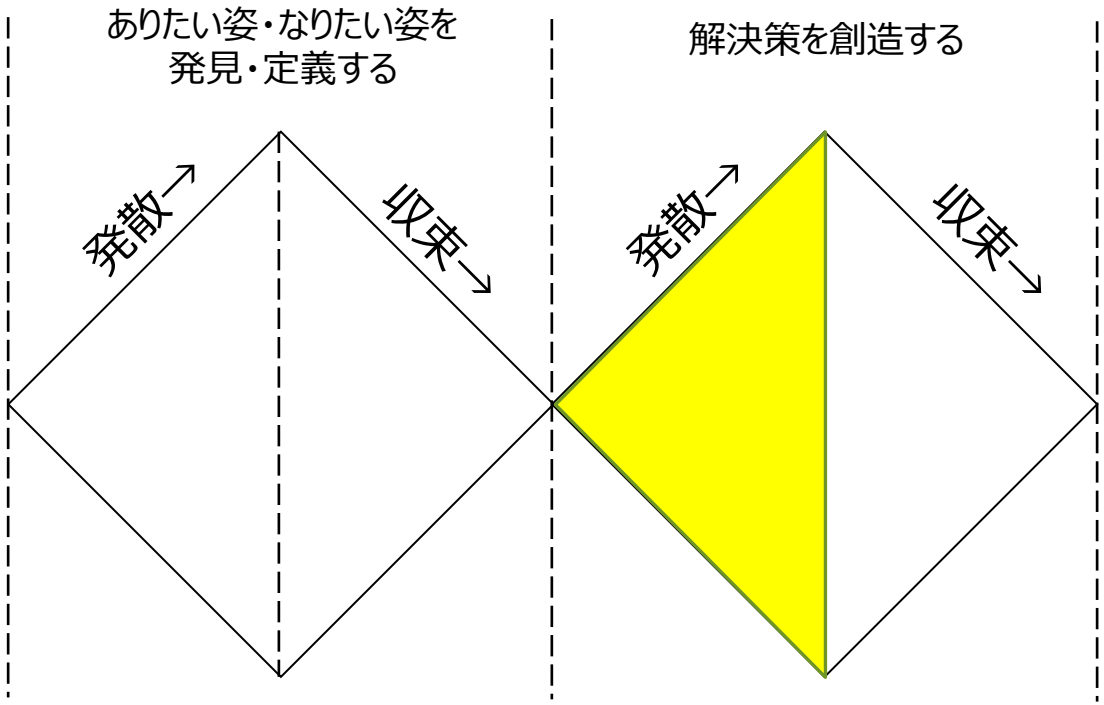
[　　] 事業

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

（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
（STEP3）イベント事業立案シートの作成



＜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⑥Ｄ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

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歩目※

実験と失敗の繰り返し

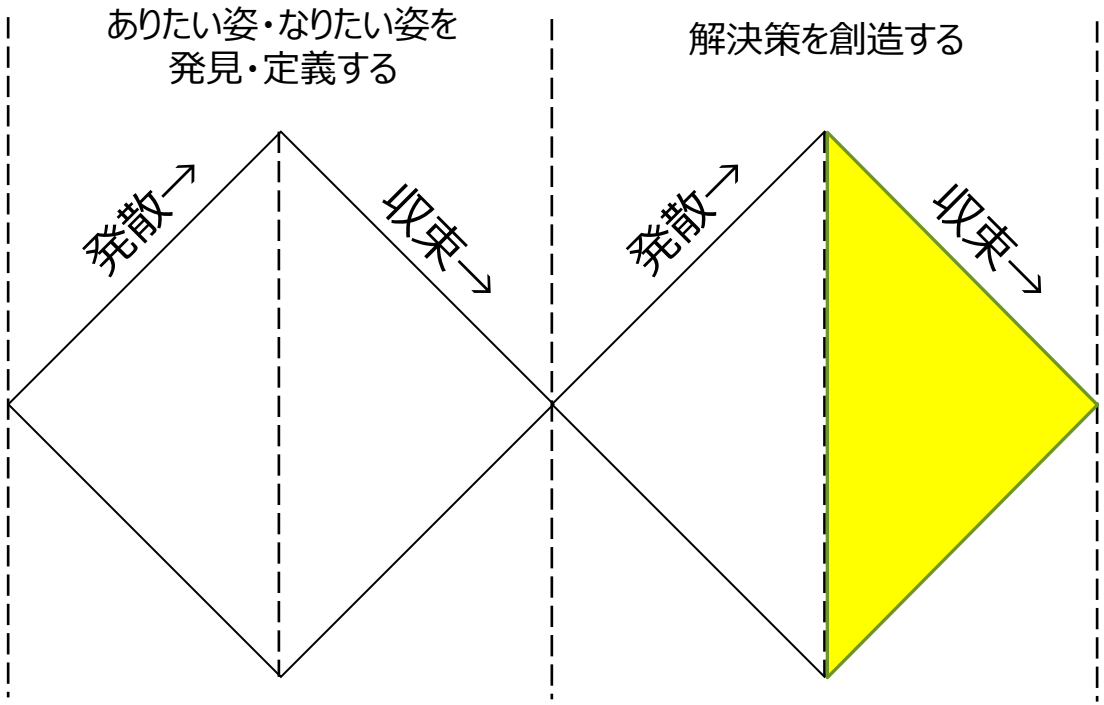
客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

（4）商店街におけるデザイン経営実践手法
（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



＜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

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歩目※

実験と失敗の繰り返し

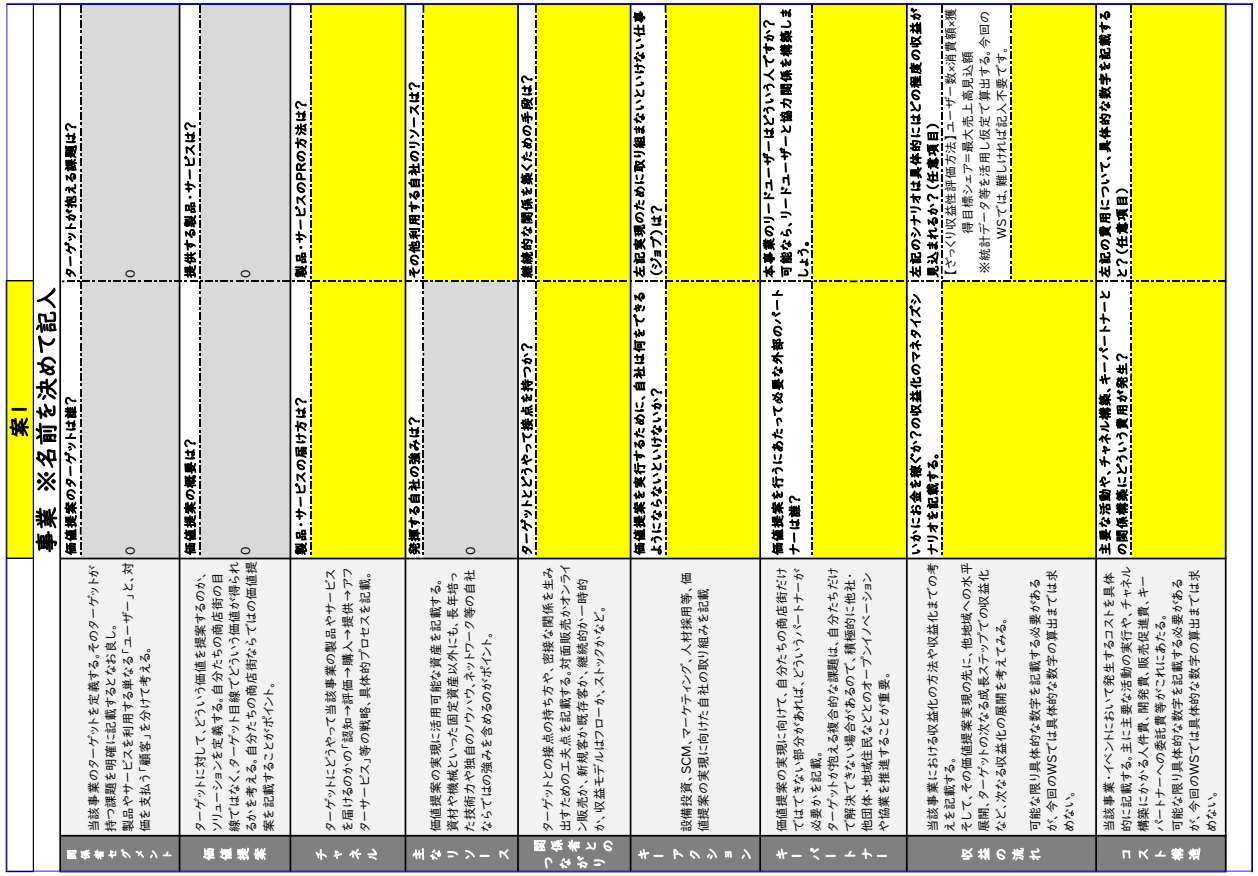
客観視点（九州大学大学院生の参加、専門家による相談対応）

（4）商店街におけるデザイン経営実践手法
（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



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	0の提供によって、0ができる	チャネル	0に苦心している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

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UIJ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歩目※

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　～はじめの一歩～

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