

## 住民の「今」を把握し、地域の活性化につなげる

### — 行政の調査事業への提言 —

三多摩支会  
小口 裕

#### 1. 行政＝マーケティングの時代

近年、行政とマーケティングは、その間合いを一段と狭めている。たとえば「格差」の問題について一意的に突き詰めて言えば行政によるマーケティング・セグメンテーションの議論に結びつく。

さらには、多くの自治体が掲げる「行政と市民のパートナーシップ」というテーマについて言えば顧客と企業の長期的な互惠関係を志向するリレーションシップ・マーケティングの議論に他ならない。

#### 2. 調査事業の隠れた有用性

マーケティングの基本は、言わずもがな顧客の動きを観察しその声に耳を傾けることである。しかし近年、その典型である自治体による個別施策分野の調査事業は十分に行われているとはいえ主に費用対効果の側面から、むしろ縮退する傾向にある。

しかしここで、2つの問題がある。1つは「行政による調査事業を縮小してよいのか」という点である。事前の施策スクリーニングが重要であろう。また個別施策に対する地域性の反映という視点も無視できない。

実際、多摩地区と一言で述べても地域毎のオリジナリティは強く、一括りにすることは難しい。たとえば武蔵野市と福生市に着目してみると、吉祥寺という多摩地区5指に入る市街地を持つ武蔵野市と米軍基地との共存を図ろうとする福生市を同じ括りで語ることはできない。こういった異なる地域性をもつ住民の潜在要望を同質的な世論調

査結果やデモグラフィックデータ中心の指定統計、センサスのみで推し量ることは難しい。

しかしより重要なのは地域活性化という側面からの理由である。

昨今、その存在が注目されてきているコミュニティビジネス事業者やインターメディアリ（行政と市民の間に立つ中間支援組織）にとって、行政の地域調査データによる住民意識の把握は、極めて有用な経営資源となる。調査事業の隠された効用として、実は地域活性化のために一歩踏み出そうとする者の事業リスクを低減させている、という実態にも留意しながら事業性を捉えていく必要がある。

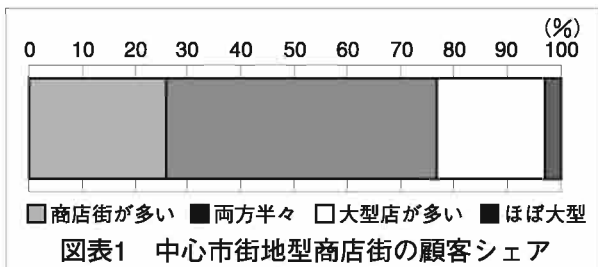
これらの点を考慮して、2点目に「それでは調査事業の事業性をさらに高めていくためにはどうすれば良いのか」という点について論じていきたい。

#### 3. 事業性を高めるために

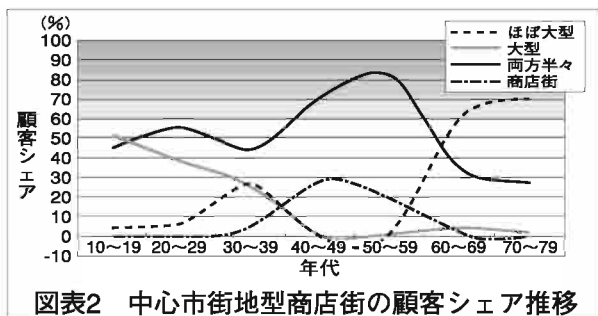
「事業性を高める」という課題を解決するには現在進められている調査事業の民間委託化による「調査費用の圧縮」もさることながら、今後より重要性を増してくるのは「調査成果の向上」である。

ここで、1つの事例を提示しよう。ある東京郊外を中心市街地で行った日用品購買行動に関するアンケート調査結果である。日用品購買時によく利用する店舗種別とおおよその利用頻度を聞いている。この中心市街地は幹線国道沿いに連なり、核となる食品系スーパーが数店舗、その周辺に数十店舗の個店が集積している。調査仕様については本稿の論旨から判断して、ここでは詳しく述べないが、

この調査結果を単純集計すると次のようになる。



このような集計グラフは行政資料で散見されるし、これはこれで明瞭な傾向が見てとれるため、得るべき示唆もあろう。しかし、これに対して、より専門的な集計分析を加えてみると、結果はより大きく様相を変えるのである。



これは前掲の単純集計のデータを被験者の職業・世代を考慮しながら、マーケティングモデルの一つである多項ロジットモデルを用いて解析したものである。縦軸には各選択肢の顧客シェア(%)、横軸には被験者の年代がとってある。被験者の年代が推移するにつれ職業も変化し、それに応じて購買行動も変化する。このグラフの曲線には、それがよく現れているといえよう。

ここでたとえば「団塊世代が退職して地元に戻ると商店街が利用されるようになる」というごくシンプルな仮説を考えてみよう。これは商業を担当する行政担当者からも良く聞かれるフレーズである。この仮説を念頭に置きながら、この集計分析結果を見ると必ずしもそれは正しいとは言えない、ということになる。

このように単純集計のみならず専門的な技法を用いてしっかりと集計・分析を行うことでより、

効果的な示唆を得ることができるのである。

#### 4. 調査成果の向上

このように「調査成果の向上」に向けて集計・分析という技術的な側面をさらに高めていく必要がある。しかし、調査成果を左右する要因として、ここではさらに以下の2点を挙げることにする。

- 1) 実態に合った調査企画・仮説。
- 2) 調査データの高い活用度。

これらについてここでは詳しく述べないが、調査成果を高めていくためには、単に集計・分析のみならず、調査事業全体に着眼して一つ一つのプロセスを改善していくことが重要となる。

#### 5. 提言：中小企業診断士の参画を

今後も、行政主導による地域の特性に配慮した調査事業は継続して行われるべきである。そのためにも行政は、調査成果、さらには調査事業全体の事業性を高めていく必要がある。調査能力を持ち、かつ地域の実態をよく知る中小企業診断士のネットワークは大きな役割を担うことができると考えるのでその活用を提言する。

効果「事前の調査企画・仮説の設定、集計分析」においては、地域の商工業、コミュニティビジネス等の活動支援を通じて地域の実態をよく知る中小企業診断士のネットワークから有用な仮説案を提供できる可能性が高い。また「調査データの分析に関する技術的な支援」もネットワークを介して十分に対応可能である。

さらには、幅広い地域行政と協働を推進する中小企業診断士を参画させることで、異なる行政主体間の調査データの比較ができる。このような「調査データの活用度を高める取り組み」においても極めて有効に機能できるはずである。

# マルチプラットフォーム商店街形成促進制度の新設について

## — 多分野活動融合商店街制度 —

中央支会  
山川 美穂子

### 1. マルチプラットフォームとは

#### (1) 女性・高齢者を地域活性化の核に

今後地域コミュニティにおいて重要な役割を果たしていくことが期待される女性・高齢者は、商店街のメインターゲットであるとともに、地域においてNPO活動の重要な担い手でもある。商店街が、福祉や環境など様々な分野のNPO活動との連携を深めることができれば、これらのメインターゲットを商店街のサポーターとすることができる。地域コミュニティとともに、商店街も発展していくことが可能となる。

#### (2) マルチプラットフォームの意義

他方、こうしたNPO活動はいくつかの問題を抱えている。具体的には、助走段階における事務局機能の不足、自立のためのマネジメント能力や情報の不足等である。ここでマルチプラットフォームとは、

福祉や環境など多分野の活動を行なう地域NPOに対して、事務局やマネジメント能力などの共通基盤の形成に協力する機能を提供する組織と定義する。

マルチプラットフォームを活用すれば、共通の基盤を持つ効果として、NPO活動の活性化だけでなく、活動の融合によるシナジー効果を期待することができる。

マルチプラットフォームは、具体的には、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）による情報・ノウハウの提供やマネジメント支援、事務局機能の支援等を行う。

### 2. 商店街がマルチプラットフォーム機能を提供する意義

このようなマルチプラットフォーム機能を、商店街を中心に整備・集積させようというのが、本構想のねらいである。これにより、次のような効果が期待できる。

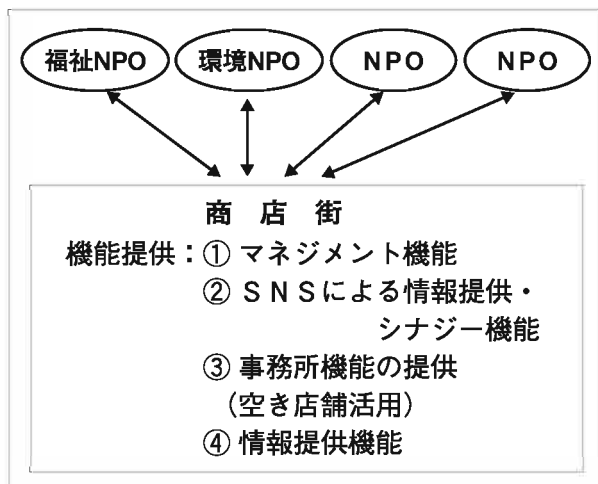
#### (1) 商店街にとっての効果

##### ① NPOとの連携施策の実施

NPOのノウハウを吸収することが可能となる。例えば、福祉関係NPOからは、お年寄りに買い物にきてもらうポイントや、自宅への配送サービスなど、環境関係NPOからは環境にやさしい商店街としてのノウハウやアピールの仕方などを学習できる。

##### ② 女性・高齢者の取り込み

NPOに参加している女性・高齢者を中心に、



福祉や環境など各分野における関係者を商店街に吸引し、これらの人々を商店街のサポーターとすることができる。

### ③ 地域活性化による市場拡大

NPOの活性化によって地域活性化を図ることができれば、商店街の市場も拡大が期待できる。

### ④ 空き店舗の活用

NPOの助走段階で、空き店舗を共用の事務所として活用できれば、商店街への来客も増え、空き店舗対策ともなる。

## (2) NPOにとっての効果

### ① 自立へのステップ

共通基盤の機能を提供してもらうことで、不足する能力を補い、自立へのステップとすることができる。

### ② 規模拡大による事業化

事業規模が拡大すれば、コミュニティビジネスとして利益を上げることも可能。

### ③ 地元ニーズのくみ上げ

地元商店街と連携することで、地元ニーズを的確に吸収することができる。

## 3. 商店街における具体策

### ① プラットフォーム指令所の構築

全体の構想をコーディネートし、NPOに様々な機能を提供する指令所は、商店街の外部機能として組織する。

具体的には、自治体からの委託を受けた中小企業診断士が、以下の業務を行う。

- NPOとの連絡調整
- 商店街とのマッチング
- NPOへのマネジメント機能提供
- SNSの運営 等

### ② SNSの構築

情報交換の基礎となるSNSは、商店街が構築する。SNSを運営するためには、汎用のSNSプログラムを入手してインストールする。SNS用のオープンソースプログラム（無料）であるOpenPNEを利用することでコストを節約する。NPOにこのSNSの利用を推奨するのは、自治体の役割とする。

### ③ 事務所機能の構築

NPOが共同で構築する事務所は、商店街の空き店舗を活用する。経費面で事務所構築が難しい場合には、商店街会員の協力でバーチャル事務所とすることも検討する。

### ④ 地域情報の提供

NPOに地域情報を提供するのには、商店街の個店の役割とする。NPOからの情報を商店街に蓄積すれば、分野横断的なコミュニティ対策の実現も可能となる。

## 4. 期待される効果（年換算）

1箇所あたり約500万円の事業規模で、約1,400万円の効果（年）が期待できる。

### ① 事業規模（約500万円／箇所）

- 広報費 5万円
- SNS構築費  
2万円×1人×1日＝ 2万円
- 指令所委託費  
2万円×1人×240日＝480万円

### ② 事業効果（約1,400万円／箇所）

- 地域活性化（売上増加）  
3,000万円×1%×30店＝900万円  
(注) 個店30店、売上増1%と推計
- NPOの事業化  
2,000万円×0.25事業 ＝500万円  
(注) 4年に1事業が事業化と推計

# コミュニティ・カフェの導入を商店街活性化策のひとつに

## — コミュニティ・カフェの集客力と採算性を活かそう —

中央支会  
池田 章

### 1. コミュニティ・カフェとは

- (1) コミュニティ・カフェとは  
コミュニティ・カフェは地域の人々が気軽に集い、コミュニケーションを交わす憩いの場である。多目的な場を提供することで集客力を高める。
- (2) メニューは喫茶と軽食で  
メニューは飲料と軽食程度にとどめる。ただし、店の独自性を出すための特徴あるメニューは必要である。

### 2. コミュニティ・カフェで商店街を活性化

- (1) コミュニティ・カフェを商店街へ導入  
カフェは、一商店街にひとつは確保したい。空き店舗の活用や、事業転換などで対応する。
- (2) 商店主をカフェの経営者に  
カフェの経営は商店街の店主にして欲しい。地域の事情に精通しており、地元にも顧客も多い。商売の経験も重要である。
- (3) コミュニティ・カフェを活用  
コミュニティ・カフェは、地域住民のさまざまなニーズに応じて集客を図る。
- 食育セミナー
  - 地域歴史探訪セミナー
  - 大人のぬり絵展示会
  - 民族楽器演奏会
  - 子供対象の本の読み聞かせ
- など、集客イベントはいくらでもある。

### 3. コミュニティ・カフェ開業スキーム

- (1) 利益を上げて経営の継続性を保つ  
コミュニティ・カフェはボランティア事業ではない。大きな収益を求めるものではないが、収支をバランスさせて事業を継続性する。
- (2) 事業主体は元気な商店主  
事業を行うのは高齢者でもよい。元気な60歳ぐらいがターゲットである。しかし、あと5年は現役で働いてもらいたい。
- (3) 店舗は既存店舗を改装して  
既存の店舗を改装してカフェにする。豪華な内装は不要で、工事は自らも手伝い、家具什器は中古品を探す。自分たちの汗と努力でコストを切り詰める。
- (4) 改装資金は借り入れて  
改装資金は借入金で賄う。堅実な売上計画を立て、無理のない返済計画により、5年で返済できる範囲内で資金を借りる。

### 4. 事業の採算性

- (1) 開業資金は500万円以内で
- 15坪の店舗での改装費用 400万円
  - 開業費 50万円
  - その他 50万円
- (2) 売上は堅実な線で月額70万円
- 15坪28席で月商70万円を見込む。  
500円(客単価)×28席×70%(稼働率)×3回転×25日=734,000円

- (3) 粗利益50万円を確保  
70万円×75% (粗利益率) = 525,000円
- (4) 人件費を除く固定費は10万円以内で  
毎月の固定費の光熱費、通信費、販促費などは極小化させ、10万円以内に抑える。
- (5) 返済は月額10万円以内で  
借り入れ500万円、返済60ヵ月(5年)とすると利息を含めて10万円以内である。
- (6) 事業主の取り分は月額30万円  
粗利益から諸経費と返済を引いた、事業主収入は月30万円である。粗利益率の高い事業なので、改装費などの設備投資を小額に抑えることで、採算性を確保することができる。
- (7) 償却後は賃貸も  
5年経過後は、借り入れがなくなるため、その分の手取りが増える。この時点で、他者へ貸して家賃収入を得てもよい。

- オペレーション指導  
開業前のオペレーションを指導、開業後の確認と事後指導を行う。

③ 1級建築士・商業施設士による支援

- 店舗設計  
店舗全体のレイアウト、厨房、水周りの設計、什器の配置などの設計を行う。

(2) 行政の支援

- 金融支援  
地域活性化支援事業として、業態転換を制度融資に加える。
- 支援チームに対する助成(100万円)  
支援チームへの助成を行政が行う。

【助成金支出内容】

事前調査費 5万×1人×2日=10万円  
事業支援 5万×3人×5日=75万円  
事後指導 5万×3人×1日=20万円

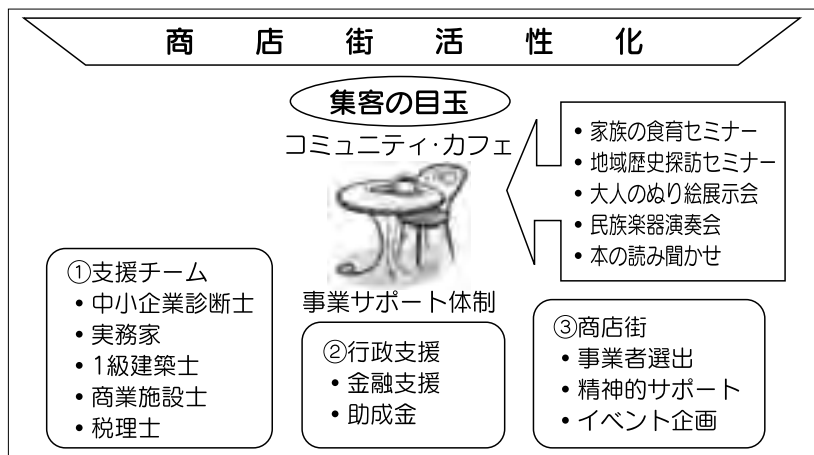
(3) 商店街の支援

- 事業者の選出  
カフェ事業を始めようという、事業者を商店街で推薦する。
- 精神的サポート  
商店街会員が事業主を精神的にサポートする。
- 地域イベントの企画提案  
地域や商店街のイベント企画に協力し、実施面でも支援する。

5. 事業の支援体制

(1) 支援チームによる支援

- ① 中小企業診断士等の専門家集団が開業支援
  - 業態転換の動機付け  
これまでの事業を捨てることは誰も不安がある。業態転換による事業の発展性、採算性、地域への貢献性を伝えながら、開業の動機付けを図る。
  - 事業計画の作成  
環境分析、店舗コンセプト策定、事業採算制を計画立案する。
- ② 実務家による支援
  - メニュー開発  
カフェメニューの指導、オリジナルメニューの開発、調理法の指導等をする。



## 地域認定商店街制度の創設について

城南支会  
樗木 裕伸

### 1. 現状および問題点

昨年に引き続き、商店街の支援をさせていただいています。現在支援をさせていただいている商店街は、理事長を中心に理事会が活発に活動している。夏は中元セール、秋は餅つき大会、冬は歳末大売出しセールなど、東京都や区の補助金を活用し、積極的に活動している。しかしそれでもなお、商店街の会員数は、年々減少している。現状の活動を維持することは出来てもかつて商店街が自力で繁栄してきた頃に戻るところまでのシナリオは、とても描けない状況である。特に深刻なのは、シャッターが下りている店舗が目立つという状況からさらに進み、商店街の通り中に住宅が入り込んできているということである。空き店舗であれば、店舗を誘致することも可能であるが、一回住宅地になってしまうとそこは虫食いになってしまう。商店街の商業集積による魅力が一旦失われてしまうと個店の努力だけでは超えられない限界も出てくる。自然発生的に形成された商店街が、その周辺環境の変化により、壊れ始めている状況が見て取れる。そこには、次のような原因がある。

#### (1) 経営不振

大型店舗の進出により客の流れが変わり、従来型の営業スタイルでは、集客が難しくなっている。

#### (2) 高齢化（後継者不在）

高齢化が進み、引退する店主が増えてきている。(1)で見たように、商売としてのうまみがなくなっていることから子供が後を継がない事例が増えてきている。そのため、自分の代で終わりと

考える店主が多く、結果として設備投資や新しい商売に対し消極的でますます店舗が寂れてしまい、商店街全体の活気のなさにつながっている。

#### (3) やる気のある店主の減少

どの商店街にもやる気のある店主はいるが、その商店街の会員全体から見ると一部の店主に限られている。(2)で見たように、高齢化した店主は、自分の代で終わりと考えている方が多く、積極的に新しい取組みに加わろうとしない。結果として商店街全体の催し物なども目新しさを提供できず、効果が薄くなってしまっている。また数十年その商売で食っていかねばならない若手の店主と高齢化した店主との間で大きな温度差があり、商店街としての強みを出せない面が多い。

## 2. 課題

#### (1) 商店街（商業集積）の魅力の維持

商店街が復活するには、商業集積の魅力を維持することが最低条件である。そのためには、自然発生した商店街を再度周辺環境の変化に対応できるように、計画的に再構築する必要がある。

#### (2) やる気のある店主の結集

先に見た商店街店主間の温度差は、自然発生的に集積した商店街では調整が難しい。当人同士での話し合いの中で疲弊してしまう。各商店街に散在しているやる気の溢れた店主を結集し、小回りの効いた商店街組織として再構成する必要がある。

#### (3) 個店経営から商店街経営へ

大手資本に負けない店づくりが不可欠である。

そのためには、積極的に今までのやり方を見直すことも必要である。従来、商店街のコンセプトというものはあまり意識されていなかったが、個店のストアコンセプトと調和させる必要がある。それにより従来以上に顧客にメッセージが伝わるようになる。

商業集積の強みを計画的に発揮するには、商店街としてのマネジメントが不可欠である。そのために強い組織が必要である。

### 3. 提言

上記の課題を解決するために、「地域認定商店街制度」の創設を提言したい。認定希望の商店街が市区町村に申請し、認定を受けることで各種のサポートを受けられるようになる。この制度によって自然発生による個別集団の商店街から計画的に構成された統一集団の商店街への生まれ変わりを支援する。ねらいは、商業集積の強みが失われないうちに積極的に「事業環境」を維持し、再び自律的な成長軌道に乗せることである。

具体的な施策内容は、以下の通りである。

#### (1) 事業承継支援

専門家コーディネータによる個店の高齢化した店主の事業承継を支援する。リタイアメントプランの相談を通じて、後継者の指導育成からテナントオーナーへの移行、廃業による店舗売却まで様々な角度からサポートを実施する。

#### (2) 商店街・個店支援

専門家コーディネータによる周辺立地調査

や競合店調査を実施し、商店街のコンセプトづくりを支援する。さらに商店街コンセプトに調和した個店の店づくりを支援し、自律的成長を可能にする。

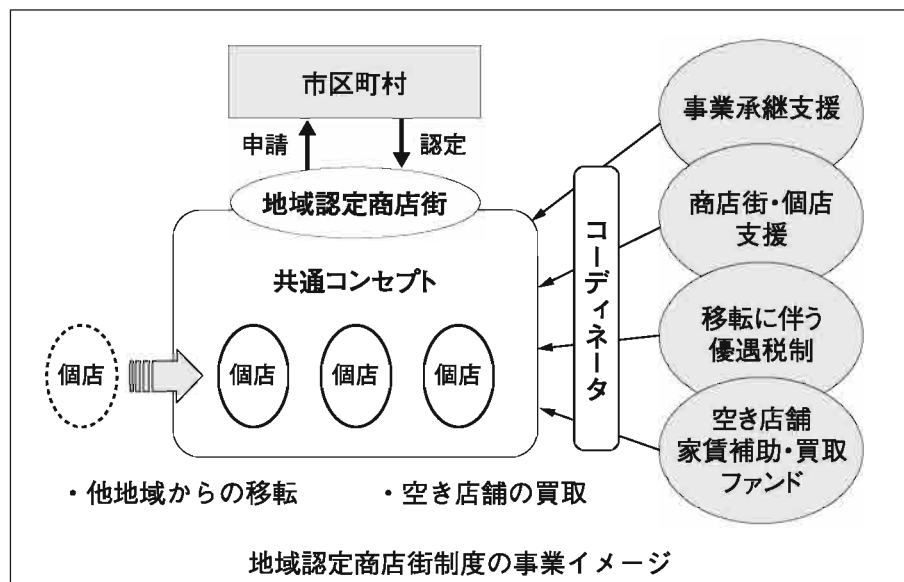
#### (3) 店舗移転に対する優遇税制

様々な商店街に散在している「やる気のある店主」を結集するために、移転コストを軽減する。具体的には、移転に伴う事業用資産の売却益に対する非課税制度の創設である。

#### (4) 空き店舗家賃補助・買取ファンド

地域認定商店街指定地域内の空き店舗に対して、「後継者」が現れるまでの間の家賃補助および買取資金を提供するファンドを創設する。空き店舗が売却され、その後住宅やマンションとして利用されることで商店街が虫食い状態となることを防ぐ。

以上の事業を実施することで、一部の店主の事業撤退による「商店街」という共有財産の価値喪失を防ぐとともに、各地で孤軍奮闘しているやる気のある店主を結集することが可能となる。また、限られた予算を有効活用するという側面からもこれらの施策化が望まれる。





# 地産地消による商店街の生鮮三品店の活性化について

城西支会  
服部 八郎

衰退している商店街の生鮮三品店に対し「安全・安心」で顔の見える話題性を求める消費者ニーズに対応するために、地産地消による新鮮で「安全・安心」な顔の見える魅力ある生鮮三品を提供し、商店街の生鮮三品店を活性化することを提案する。

## 1. 提案の内容

多摩地区の有機栽培農家グループが生産する新鮮な野菜、東京都内で豚肉の有名ブランド「トウキョウX」の生産者グループ、そして、東京都島しょ部で漁獲された新鮮な魚を扱う漁協と、商店街の店主が、卸売市場を経由しないで直接契約取引を行なう。(取引形態図参照)

### (1) 生産者グループ

多摩地区の有機栽培農家グループや「トウキョウX」生産者グループ、島しょ部の漁協は、東京

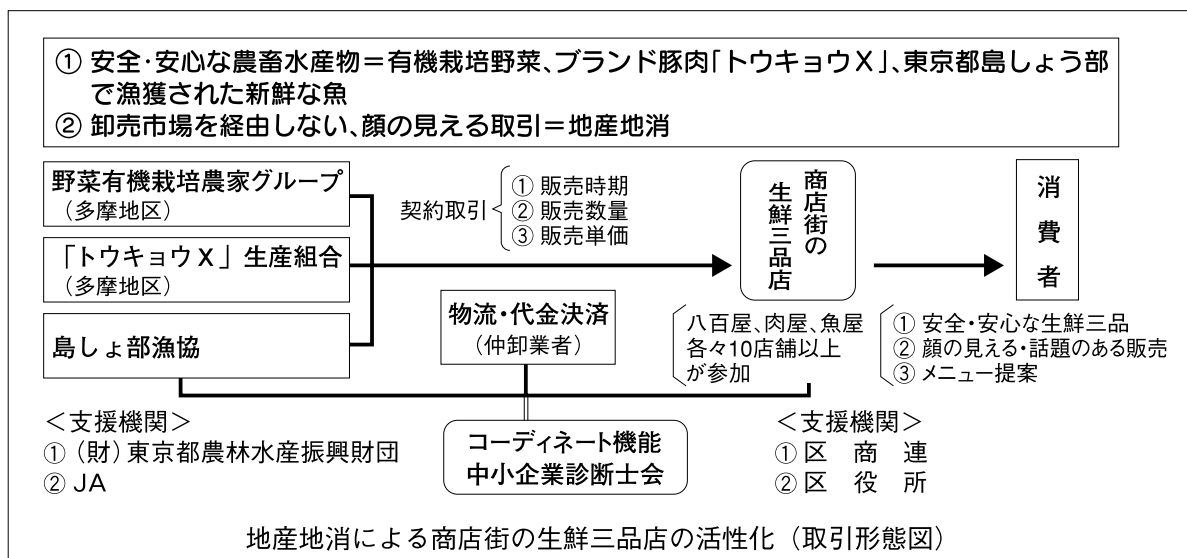
都の外郭団体である(財)東京都農林水産振興財団が日頃から生産指導等を行っており、よく把握しているため、当財団から紹介してもらう。

### (2) 生鮮三品店グループ

物流効率から、トラック単位の物流量を確保するため、生鮮三品店は近隣の複数商店街のなかから最低店数の参加を募る。目途として、八百屋さん、肉屋さん、魚屋さん各々10店程度の参加が必要となる。

### (3) 取引方式

- ① 卸売市場を経由しないで、生産者グループと生鮮三品店主との二者契約による直接取引を行う(年間契約)。
- ② 主な契約内容は
  - ア. 価格は年間値決めを行なう。作況の豊凶等により市場価格が著しく変動した場合は、二者協議のうえ価格改定を行なう。



イ. 数量は、年間契約では月別数量と年間数量を契約するが、週別数量、月別数量は、出荷時に二者協議のうえ調整決定する。

ウ. 決済条件については、生鮮三品店は、生産者グループが出荷した日を含めて3日目払いとする。

#### ③ 供給頻度

近郊産地のため、生産規模から毎日出荷供給するだけの数量を確保することは難しい。従って、当面は週2回程度出荷供給することを目途に協議する。事業実施後、参加する生産者グループが拡大し、供給数量が確保できるようになったら供給を多頻度にしていく。

#### (4) 物流

卸売市場内にある仲卸業者の物流機能を活用して、近郊産地から商店街の小売店店頭までの商品運搬を行なう。

#### (5) 中小企業診断士会、区商連及び行政の役割

##### ① 中小企業診断士会

(財)東京都農林水産振興財団やJA及び区行政・区商連と連携し、生産者グループ、生鮮三品店及び仲卸業者との取引条件や契約条項等のコーディネート機能を果たす。また、生鮮三品店の展示・陳列やPOP作成、接客等の店舗運営についての助言・支援を行う。

##### ② 区商連

一商店街では最低必要な店舗数の確保は難しいので、近隣の複数商店街のなかから、参加店舗の取りまとめを行なう。また、参加希望の生鮮三品店を集めて事業についての説明会や参加の推進を行う。

##### ③ 区行政

中小企業診断士会や区商連が行なう推進活動の環境整備と推進活動のための予算の確保を行なう。

## 2. 効果と費用

### (1) 効果

#### ① 定性効果

ア. 「安全・安心」の消費者ニーズに対応した魅力ある品揃えが可能となり、消費者の支持を得ることによる売上の増加が期待できる。

イ. 顔の見える販売により、話題が豊富となり、消費者とのコミュニケーションが図られる。

ウ. 事前に、商品の価格や数量が把握できるため、消費者に対しPOP提案、メニュー提案が強化できる。

エ. 生産者グループとの強い結び付きが出来、特徴商品としてスーパー等に対して差別化が図られる。

#### ② 定量効果

ア. 卸売市場を経由しないことによる市場手数料経費の節減が可能である。

イ. 特徴商品・差別化商品として、高価格が設定できるため、売上が増加する。

### (2) 費用

費用については、産地の集荷場所から店舗までの運送経費が発生するだけであり、基本的には、運送経費は店舗が負担する。各店舗の負担配分方法については、年間運賃総額を各店の年間取引額割合で按分する方式が考えられる。

### (3) 費用対効果

費用対効果試算は、現時点では取扱高や運送経費等が見通せないので費用対効果の試算については今回は行わない。ただ、市場手数料節減額と物流経費とを比較すれば、物流経費は市場手数料節減額の範囲内で収まると思われる。従って、金銭面でもメリットは出ると思われる。しかし、当提案の効果は生鮮三品店における商品力の強化・魅力ある品揃えによる活性化効果を強調したい。