

ワークショップで改善策共有

城南支会
魚崎 誠也

1. 中小企業診断士は真剣に聞きます

ほとんどの場合、店主様が診断士に相談したいとき、店主様が頭に描いた「ありたい姿」がある。ところが、診断士と対面すると、結果を急いで頭に描いたイメージを端的な言葉で表現し、結果をすぐに求める店主様が多い。例えば、「在庫を少なくしたい」などがその例である。在庫を少なくする手法には色々ある。当店にとって何が有効かは、お店の置かれた状況とか、店主をはじめとする、従業員の今までの態度、やり方、更には資金繰り等によって、対策は変わってくる。このところをご理解いただいていない店主様がある。中小企業診断士は、ある面、医者と同じである。そのお店の状況を分かったの診断であり、処置である。どうか診断、処置には必要な時間が掛かることを理解いただきたい。

2. 大型店対策

一つの体験談として、大型店対策を挙げる。近所に大型店の出店が決まり「さあ、どうしよう」である。店主様は、そういっただけで、中小企業診断士は何か対策を示してくれるよう期待している。そこまで期待していなくとも、何か大型店に行く前に当店で寄ってくれる客の誘導法でも示してくれるかと期待している。ところが、当店の品揃えを見てみるとほとんど大型店で売っている

品物ばかりである。おまけにつけている値段は、大型店より1~2割高い。このような事実をそのままにして、当店が立ち行くわけがない。大型店にないコミュニティの大切さとか、品揃えの変化とかいろいろな手法が考えられるが、店主様にとっては言われてみると、皆自分の知っていることであると気がつく。何か特効薬はないかとあせる。特効薬などはないのである。自分の知っていることを如何に辛抱強く実行するかである。いろいろある対策のうち、どれが効果あって、早く達成できるかなど、その相談に乗るのが中小企業診断士の役目である。

3. 自助努力ということ

商店街には、商店街振興組合法の特典がある。この法律は昭和37年に出来た法律で、当時の商店街の復興を目的にしたものである。もうそろそろこの法律に頼らない商店街様の運営方法を編み出しても良い時期である。少し厳しい見方であるが、商店街様の事業計画書を見ると、次年度の市・区・町村の補助を計画にあらかじめ参入している例がある。補助は有効なところに利用するなどして、自前で規模は小さくとも店主様の息の入ったイベント・飾り付けに行くほうが、来店客も評価する時代ではないか。古いお店でも、きれいに掃除が出来て、清潔感があり、笑顔のお上さんが迎えてくれる商店が評価されている。

4. 確かに設備にお金が掛かる

最近の技術の進歩で、ITを中心として、いろいろの新しい設備が登場している。しかも、これら設備は新しいものだけに高価である。これら設備の導入で、お金が要る場合は、低利な公的資金の利用とか、経営革新法の適用を受けて、有利な資金を利用することが必要である。その前に、その設備がどの程度お店の売上とか、利益に貢献するか考えていただきたい。商店主様の方は、設備を導入してから設備が高くて生活が苦しくなったという声が聞かれる。特に若い商店主の方に多いのが、新しい設備を仲間と競争で導入しようとする傾向である。二代目経営者様の場合など、先代様は体験からそんな設備をしても売上・利益が増えないことが予想されても、息子可愛さによって設備の導入を図る例がある。先代様は、心を鬼にしてでも息子に我慢させる努力が必要である。IT関連の設備についても、中小企業診断士、ないしはITコーディネータの意見を良く聞いていただきたい。

5. 多様化の時代に入り小回りの利く商店主様のほうが有利

大型量販店の経営が見直されるような時代になってきた。大型店のために中小商店は撤退を余儀なくされつつあったが、これからのニーズの多様化を想定すると、中小商店の復活の時代ではないか。コミュニティビジネスなどの言葉が言われるようになったが、これは昔の商店での買い物のついでに会話を交わしている姿を想像している。世の中がスピード時代になっただけ、昔のようなのんびりした会話が復活するとは考えられないが、新しい商品知識、環境への配慮の仕方とか昔

はなかった商品に対する情報のやり取りが、今後の商売・コミュニティビジネスの中心になると考えられる。商店主様にとっては、ある程度勉強という負担を感じるが、商売繁盛の源泉であるので、商店街で勉強会などを開いて、ノウハウを習得されると良い。一般消費者もコミュニケーションを求める時代になりつつある。商店主様としては情報の収集にも気をつけてほしい。

6. ワークショップ形式による情報の共有化

商店主様も一人で考えていても良い知恵が出ないご経験をお持ちと思う。皆でわいわい、がやがや議論して、改善策を見つけるのである。その皆で見つけた改善策を実行するのである。改善策を見つけるまでの要領がある。これに中小企業診断士を利用してください。よくとられる方法がワークショップ形式で、課題を決めて、わいわいがやがややるのである。真剣にやればやるほど、大きな成果が期待できる。改善策は、商店主の方々共有財産になったのである。ここがところが大事である。明日からでも出来る費用の掛からない方法である。きっかけ作りは中小企業診断士にお任せください。



お客様と一緒に考える個店の活性化！

—マーケティング・ワークショップによる個店の診断・支援—

城南支会
田中 尚武

1. 個店経営不振の本当の原因

個店経営の不振の原因として、不景気や大型店による圧迫、自動車社会への対応不足などが挙げられているが「いざなぎ景気」を超える景気持続が取り沙汰されたり、大型店そのものものが不振と言ったように、これらの説には説得力がない。本当の理由は、個店サイドの顧客視点の欠如にあるのではないだろうか。実際「お客様は、お店に何をしたいと思っていますか」「要求や期待はどう変わって行くと思いますか」などと店主に聞いてみても「分からない」「聞いてみたい」という自信のない答えが返ってくるのは良く経験するところである。

ではこのギャップを埋めるにはどうしたらよいであろうか。今回「学習と創造」の協働作業「マーケティング・ワークショップ」による、お客様と一緒に考える個店の活性化を提言する。

2. 「ワークショップ」の活用

マーケティングとは「需要の創造」であり、その戦略策定の基本は、現状分析→問題点の発見と課題の抽出→店舗コンセプトの策定→解決策の案出→マーケティング・ミックス戦略の策定である。

従来、個店診断・支援というと、中小企業診断士等の専門家が専門家視点でこれを行っていたが、今回の提言は、これに「ワークショップ」を全面的に取り入れる所が根本的に違う。

SWOT分析やポジショニング分析から始まっ

て、4Pの策定まではもちろん、必要があれば、お店の名前やキャッチフレーズまで全ての手順を、お客様、店主、他の商業者、経営指導員等も巻き込んで「ワークショップ」のフル活用で行ってしまおうという手法である（図参照）。

3. 「ワークショップ」の手順

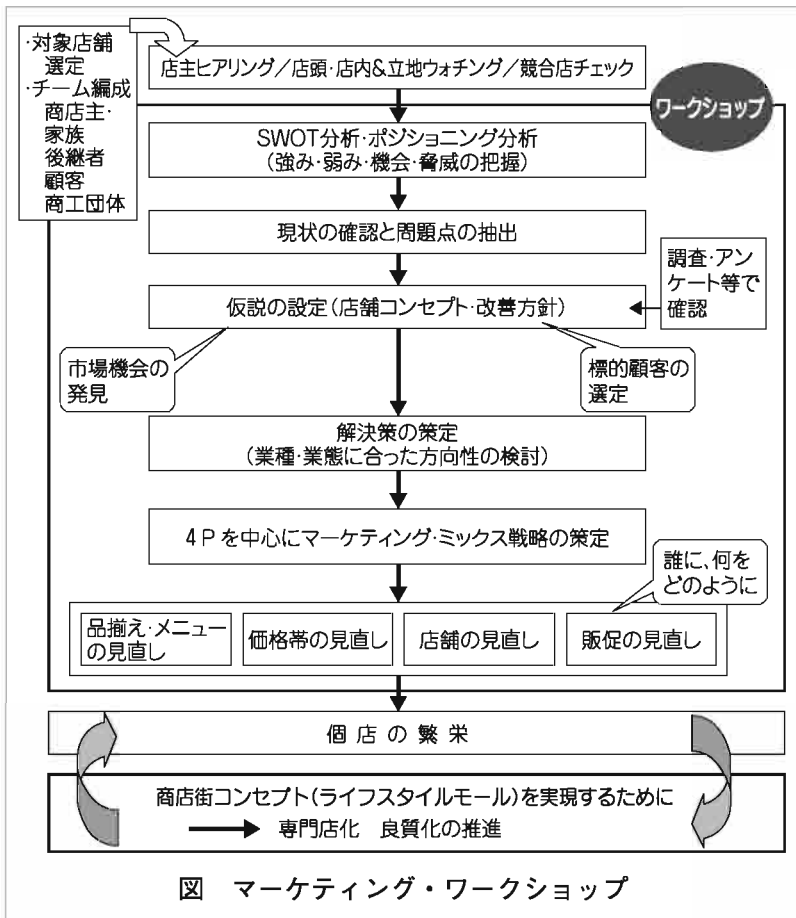
まず診断を受けたい個店の選定から始めが、商工団体・TMO等の協力が重要である。商工団体の会報・ホームページ、商店街広報等による公募、あるいは他薦・自薦により波及効果の高い個店を決める。

同時に一般市民の中から参加者を募集するが、行政の協力、たとえば広報紙誌、町内会回覧版、町内広報板等が活用できれば理想的である。次に店主の事前ヒアリングを中小企業診断士が実施し、当該店の概要を理解しておく。各メンバーには、店頭・店内&立地ウォチング・競合店調査等覆面調査を依頼する。以上の情報を持ち寄り、「マーケティング・ワークショップ」を開催するのである。一日1回2時間として4回、計10時間程度が必要であろう。

4. ファシリテーターとしての診断士

中小企業診断士は、専門家の肩書きを捨てファシリテーター役に徹することが大前提である。

「マーケティング・ワークショップ」の主役は、



5. 期待される効果

「学習と創造」の協働作業により、大きな効果が期待できる。すなわち、参加者（お客様）のニーズを取り込んだ顧客志向の店づくりにより、個店の魅力がアップする。結果、お客様が固定ファンになる。その成果を見た他店及び商店街への刺激など波及効果が期待できる。さらには商店街全体のコンセプト形成とその結実、魅力アップにつながる等である。

しかし最大の効果は、参加者同士がお互いを知り合うことであり、埋蔵資源（人材）の発掘にもつながる。

ファシリテーターを務める中小企業診断士にとっては、その後の調査なども含めて、本格的な診断・

あくまでお客様、店主、他の商業者等参加者であり自由奔放に意見、アイデアを引き出し全体のつながりを考え合意形成に持って行くように心掛けることが肝要である。

なお、個店の繁盛策の案出がワークショップの目的ではあるが、この個店の繁盛が一個店に留まるのではなく、商店街全体の繁栄につながらなければ意味がない。その意味でファシリテーター役の中小企業診断士は商店街コンセプト等上位概念にも気を配ることは忘れてはならない。また最終的には個店繁盛策、マーケティング・ミックス策をまとめることになるが、これはあくまで基本構想であり、詳細なマーケティング計画の策定・実行段階には、実務者として、また各専門家を束ねるコーディネータとしての活躍が望まれる。

支援実務への発展が期待できるが、その際にはアイデアが詰まった報告書は強力な戦略コンテンツとなる。

6. 概算予算

企画費・マニュアル作成費・ファシリテーション費・報告書作成費として計50万円「ワークショップ」開催・運営費・参加者謝礼等で計約40万円程度、総額約100万円。効率的なコスト負担も魅力的であり、継続的に実施可能である。コンセプト策定後の実行計画の策定、調査実施の際は別途計上となる。

この提言は、湘南のまちでTMO事業として実施されていることを申し添えておく。

商店街イベントを地域資源に

— 阿波踊りの隠れた効用 —

城南支会
岡部 功一

1. はじめに

商店街活性化のためのイベントといえば、サンバ、よさこい、阿波踊りなどさまざまあるが必ずしも地元個店の売り上げアップにつながっていないという指摘もある。しかし昨今は、当日の売り上げアップを求めるだけでなく、企業同様にCSRや危機管理などもっと大きな視点からイベントの効果を考える時代になっているのではないだろうか。本稿ではある商店街の阿波踊りを例に上げ地域の安全・安心やイメージアップのための資源として阿波踊りが寄与する効果について考察する。

2. 阿波踊りの連について

阿波踊りには『連』という数十人の踊りのグループがある。阿波踊り大会では連ごとに隊列を組んで踊りながら行進する。連には役所や企業、病院など職場で結成されたもの、商店街で結成されたもの、大学で結成されたもの、地域の有志で結成されたものなどさまざまなものがある。ひとつの連は、さらに数人の踊りのチームで構成されており、チームプレー的な要素もある。このチームは踊りの技量や年齢（小学生だけのグループなど）別に結成されることが多く、その結果、老若男女、初心者、ベテランだれでも参加することができるのが特徴である。大会では飛び入りで踊るかたもいて、『踊る阿呆に見る阿呆、同じ阿呆なら踊らにゃ損損』といわれるゆえんにもなっている。

3. 阿波踊り連の効用

この商店街では、複数の連が合同で定期的に練習をしており、他の地域から『研修』にきている結成まもなくの連もある。また、他の地域の商店街の連との交流もある。

初心者にはいつでも丁寧に教えてくれるため、いつからはじめても大丈夫。わずか数分のレクチャーを受ければもう隊列に加わることができる。そのため小学生、中学生、大学生、2歳から踊っている大学院生、主婦（子どもと一緒に参加するかたもいる）からサラリーマン、商店主までさまざまなまちの住民が参加していて、まちの縮図のようである。女性が多いのも特徴だ。

阿波踊り大会の控え室では、さらしを巻くのを手伝ったり、子どもに衣装を着せたり、ほほえましい光景がそこそこに。自然に助け合いが生まれている。私も女性の連員から帯の締め方のちょっとした工夫を伝授された。『こうしたほうがかっこいいですよ』。この『かっこいい』という言葉がキーワードだと感じた。また、この連の若いメンバーは夏休みに本場徳島で修行をしたり日頃から研鑽を重ねている。そして伝統のなかに常に新しさも取り入れ、先述した『かっこよさ』をキーワードにお互いが切磋琢磨している。また、『緊急時にはまず子供をまもってくださいね』という責任者の言葉。社会のルールやマナーもさりげなくしつけている。この連には、自然な助け合い、江戸っ子の厚い人情が残っていて教育上の効果も期待できる。教育上の観点からお子さんを連にい

れたという母親もいる。このような環境で育った子どもたちがうらやましい限りである。さらに興味深いのは、履歴書に『阿波踊りをやっている』と記入するとコミュニケーション能力を評価されることがあるそうだ。

また、待ち時間などにふとした会話のなかからいままで知らなかったまちの情報が入ってくる。そして、身体を動かすことによりさらに交流が深まる。日頃からこのような関係が構築されていると、万一の災害発生のときに助け合いなどで威力を発揮することだろう。安全・安心なまちづくりの土台ができているのである。

4. 地域資源としての阿波踊り連

このようなコミュニティが存在すること自体がまちの資源であると考え。それでは、阿波踊り連が具体的にどのような地域資源へ発展していけるのか可能性を列挙してみよう。

- ① 緊急時の助け合い体制の土台になる。
- ② 地域の人材の発掘の場になる。
- ③ まちのイメージ作りの基礎になる。

1 については、地域の内外と日頃から交流を深めていること、社会のマナーやルールが徹底されていることが緊急時の助け合い体制構築の土台になる。

2 については、踊りに対する研究熱心さ、パワー、センスやリーダーシップを発揮する人材もまちの資源で、これらの資源を発掘する場にもなっている。

3 については、安全・安心なまちにかっこいいイベントがあれば地元企業が協賛する可能性もあるし、まちのイメージ向上に寄与し、結果的にまちが活性化することが期待できる。

この連の活動から、イベントを地域資源として成長させるポイントが見えてきた。

① 練習の頻度を年間を通じて繁閑の差のないように設定すること。

⇒参加機会はいつでもある

② 初心者、ベテランいずれも満足する活動メニューを用意すること。

⇒多様多才な人材の発掘につながる

③ 何事も強制しない。楽しくが第一。

⇒ゆるやかな結びつき

5. 提言

舞踊やスポーツなど身体を動かす交流は、会議とは異なり敷居が低く、また、身分、職種、大人、子どもの区別もなく自然と無理のないコミュニケーションをはかることができる。また、定期的な練習がつきものであるから、年間を通じて門戸を開放することができ、継続的な交流をはかれるというメリットもある。これが安全・安心なまちづくりの土台となり、そこに楽しさ、かっこよさがあれば来街者も増加するはずである。

とかく一過性のものに終わってしまいがちな地域のイベントを公的支援や継続的な住民参加等により地域資源に成長させ、活用していくことを提言する。行政機関および中小企業診断士はこれらの地域資源を発掘し、得た情報を共有するための環境整備、その実現に向けた予算措置が必要であると考えている。

“親子連携による販促”

—互いに自店の顧客を紹介しあう—

三多摩支会
小高 正芳

1. 親子が同じビルの1階と2階でそれぞれ商売を展開

親子で、同じビルの1階と2階に分かれて商売を展開する。

そのようなケースは珍しいかも知れないが、実際に存在している例がある。

例えば、上越線沼田駅前の喫茶店Aはビルの2階で父親が経営している。その1階では娘さんがみやげ物店Bをやっている。

ここで取り上げるのは、ビルの1階でケーキの製造販売店Sを父親がやり、2階では息子さんが和食店Yを経営している。

2-(1). 事例1：親子連携の販売促進策

せっかく、同じビルの上と下で商売をしているのなら、親子で連携して販売促進ができないものか。

診断を依頼された中小企業診断士の3名のチームは、そのようなテーマを提案した。

さきに紹介した沼田の喫茶A店では、みやげ物B店で販売している「まんじゅう」を2階の喫茶店内でコーヒーなどを飲むお客様に提供している。

そうすることにより、お土産としてではなく、その場で「おまんじゅう」を食べたいお客様のご要望にお応えすることができるのと同時に客単価のアップにつなげることができるわけである。

2-(2). 事例2：S店とY店の連携強化策

診断班がいろいろと知恵を絞ったあげく次のようなアイデアが生まれた。

つまり、S店のお客様はケーキやアイスクリームなどをご自宅にお持ち帰りになるかあるいはお遣い物に訪問先に持参するというケースが一般的である。

しかし、お客様によってはお好きなアイスクリームやケーキをご自分でその場でお召し上がりになりたいと思われることがあるに違いない。

そういったお客様のリクエストに応じて2階のY店でコーヒーや紅茶などと一緒に召し上がっていただく、というアイデアはどうかというのである。また、Y店でお食事をお召し上がりになったお客様に対してはS店で販売しているアイスクリームやケーキの購入割引券を差し上げる、という案も浮かぶ。(この項は三多摩支会中村正士会員のアイデアによる)

3. 事例2の改善案「アイドルタイム」の活用

1階のS店は営業日について午前9時開店午後7時閉店という時間帯で営業している。(S店・Y店とも毎週月曜日は定休日)

一方、2階のY店は午前11時30分に開店し午後2時にいったん閉店する。

午後2時から午後5時30分までは夜の営業に備えて仕込み(準備)のための時間帯としている。

図表1 S店とY店の連携強化策（その1）

S店のお客様のお買い物行動		Y店のS店に対する連携プレイ
1. お買い上げのケーキやアイスクリームを紙箱等に包装してもらい自宅へお持ち帰りになる		
2. お買い上げのケーキやアイスクリームをプレゼント用の紙箱等に包装してもらい訪問先にお土産としてお持ちになる		
3. 上記のほかに、店頭で見たケーキやアイスクリームをその場で食べてみたいと思う	→	S店で買い上げになったケーキやアイスクリームを直接、1階のS店から2階のY店へS店の店員が運び上げる。Y店では、お買い上げのお客様に対して飲み物とセット料金として割引優遇する。

夜は午後5時30分に再び開店して午後10時まで営業する。

S店とY店では同じビルで営業しているとはいいながら、業種が異なるため営業時間がまちまちになっている。

これはもったいないというのが診断班の意見である。

何とか、午後2時から午後5時30分までのアイドルタイムを活かす方法はないものか。

この時間帯にティータイムとして活用したいお客様も存在するはずである。

おいしいコーヒーや紅茶を飲みながらケーキを食べてみたいというお客様には、まさに打ってつけのアイデアではなからうか。

ただし、Y店店主と夫人は昼と夜の営業に携わるだけでも、やや過重労働過気味と見られるのでパートの活用を提案したい。

その場合、1階のS店のパートも、例えばリクエストに応じてケーキやアイスクリームを2階に運び上げるなどの協力体制は欠かせない。（この項は三多摩支会山本洋治会員のアイデアによる）

4. 提言 おかめはちもく 岡目八目というキーワード

当事者が一生懸命になって考えても、なかなかよい考えが浮かばない。

しかし、そこに第三者が加わることによって名案が浮かぶことがある。

これを俗に岡目八目というが、経営診断の現場ではしばしば見られる光景である。

このように中小企業診断士は対応できるだけの技術と能力を具備している。

また、中小企業診断士は個々に活動し、あるいは特定のグループに所属して日々、個店指導に当たっている。

しかしながら、中小企業診断士個人が顧客を開拓することは思ったほど容易ではない。

したがって、中小企業経営者から行政に相談があった場合、また支援策を検討する折りは、ぜひとも中小企業診断士を積極的に活用する施策を進めていただきたいと願うものである。

進化し続けるインターネットの地域・商店街・個店の活性化への対応強化について

—インターネットは地域・商店・個店の活性化に不可欠になってきている—

城南支会
沼田 邦男

1. 商店街、個店の現状

今年の中小企業白書では「まちなのにぎわい創出 新たな地域コミュニティの構築と中小企業」「コンパクトなまちづくり」「まちなかにぎわいをつくり、コミュニティビジネス」「持続的なまちづくりに向けて」等について述べられている。そのような上述に関して、昨今進化が著しい掲題のインターネットの活用の視点の面から自治体への提言について述べると次の通りである。

2. インターネットWeb2.0革命の進展と新4Pについて

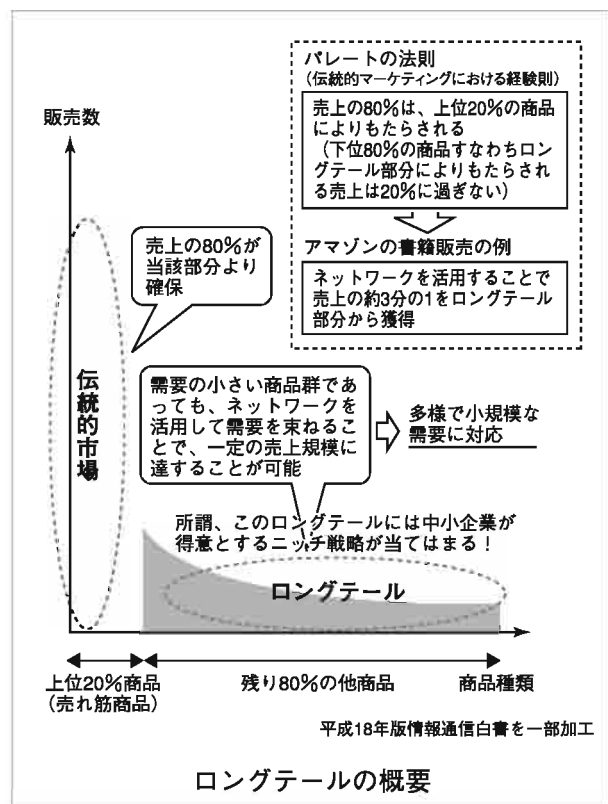
日本では8千万人もインターネット人口があり、更に追い討ちをかけるようにWebの新しい波「Web2.0革命」が今後の10～20年にわたって、地域、商店、個店の活性化へ波及してくるといわれている。

Web2.0とはインターネット上でこの数年間に発生したWebの環境変化とその方向性（トレンド）をまとめたもので第二世代のWebという意味でもある。

(1) 中小企業の得意なニッチ戦略に必須のロングテール（現象）について

前述のWeb2.0の中でも特に中小企業こそ活用すべきであるニッチ（隙間）戦略としては、ロングテール（現象）がある。ロングテールとは、Long Tail＝長いしっぽのことである。しかし、ロングテール現象とは、少数の上位で全体の大半

を占めるという「パレートの法則」に対するアンチテーゼであり、2：8の8の要素の合計が全体に対して無視できない割合を占めるという現象を言う。詳細は図「ロングテール現象の概要」の通りである。



(2) ブログの戦略的活用について

所謂「日記的なWEBサイト」と言われるブログのマーケティングには、営業部門への活用の他、人材採用、IR等の管理部門等へも活用されている。所謂諸目的によって様々な用途に活用可能である。とは云え、まとめると商談ツールとして次の特性での活用が考えられる。

- ① メッセージング（雑談に最適化されたメディア＝ブログを商談ツールとしての利用）：
（例として社長ブログ等）
- ② バイラルマーケティング（口コミを発生させる装置としてブログの活用）：（有名な「男前豆腐店」ブログ等）
- ③ 公募型グループブログ：（ナイキ ブカツブログ等）
- ④ 広告主によるブログホスティング：（有名な「ゴルフアースブログ」等）：等々

(3) 4Pから新4Pへ：

昔から言われているマーケティングの4Pといえば①プロダクト（製品）、②プレイス（流通）、③プロモーション（販促）、④プライス（価格）でこれがケビン・ケラー教授によると今後は（上述のブログマーケティングの進展等により）新4Pが重要になってくるとのことである。では、新4Pとは？それは①ピープル（人）、②プロセス（過程）、③プログラム（計画）、④パフォーマンス（効果）、である。すでに成熟した産業において、その商品をいつまでもただ売り込もうとしてもこれからの時代は難しいであろうと思われる。

従来のマーケティングの「4P」に対して心理的な要素がこれからのキーとなる「新4P」については、要は、消費者の内面に踏み込まなければいけない！と力説されている。その点、上述のブログはその内面に踏み込む具体的手法として適している。

3. インターネットの利用が頭になくて これからの時代は乗り切れない！

昨今、インターネットの進展により、次のような諸現象が出ておりインターネットへの理解・習得なくして、これからの時代に取り残されること必須を危惧するものである。

- (1) 商店・個店等でバーチャル（実店舗なし）のみ即ちインターネットのみでの店舗もでてきたこと。
- (2) 実店舗とバーチャル店との併設も多くなってきたこと。
- (3) スーパーマーケット等インターネットショップに不向きな業態をのぞいてインターネットを売上&業績向上に使用せざるをえなくなってきたこと。

4. まとめ（提言）

以上のように、量的、質的にインターネットの習得が必須な時代背景から、各々の自治体においても以下のようなしかなるべき研修制度の確立、環境設備の確保そしてその実現に向けての予算措置が必要である。

- (1) 例えば簡単なブログ（できればビルダー等のHP作成）の研修は、上述の時代背景から必要と考える。その為次のような環境整備が望まれる。

即ち、ホームページ、ブログ等の作成講習においては、既に自治体に設置されているPC環境の有効利用をも配慮に入れつつ、一人1台のインターネット接続パソコンの確保である。その理由は、①講師が指導したことを、受講者がそのパソコンでやってみて体得&実感してもらうことにより受講者満足度の高い効果を与えるため。②WEB2.0の最新動向をインターネット画面で理解促進させるプレゼンテーションのためである。

- (2) 一般的に受講者の目線は、初級、中級、上級と様々ゆえ、各レベルに合ったグループ分け、部屋分け等の環境整備が望まれることは申すまでもない。

まちづくり三法改正後の商店街施策

城東支会
高坂 一郎

1. まちづくり三法の改正

東京下町の商店街はまるで巨大ショッピングセンターに空襲を受けたかのように疲弊している。本稿は「まちづくり三法」の改正を受けて、東京区部の商店街支援策が今後どのように変容し、どういった施策が必要かを提言するものである。'06年「まちづくり三法」が改正された。その背景に、郊外に大型ショッピングセンターの繁栄と中心部の既存商業集積の衰退という問題があった。青森県は都市機能が郊外に分散し除雪のコストが増大する事を懸念し、コンパクト・シティという概念で、中心市街地に再び都市機能を呼び戻すといった戦略を打ち出した。

今回の改正では、延床面積10,000㎡超の小売店については中心部の商業地域に限定させ（改正都市計画法）、郊外への出店加速を防止する一方、中心市街地活性化法で、基本理念を設け、国・地方公共団体・事業者の責務を明確にし、さらにまちづくり全体について「中心市街地活性化協議会」を新たに設置し、地域のまちづくりを総合的に運営する形式とし、活性化に「意欲的に」取り組む市町村を重点的に支援しようとしている。

以上の改正で、東京区部の商店街にいかなる影響を与えるのであろうか。①従来のような「商店街」単独に対する行政支援スタイルから「まち」という商店街を含んだ概念への支援への脱却、②「やる気」のある（と想われる）エリアとそうでないエリアとの選別、③中心市街地に出店してくる大規模店舗との共存・共栄の課題が上げられる。

2. 「商店街」から「まち」への脱却

まず、①「商店街」から「まち」への支援対象の変容について検討してみたい。「まち」はそこに住む「住民」「勤め人」「商人」「学校・行政・病院等の公的機関」「観光客」等が混在した集合体である。従来の商店街支援策（例：新元気出せ商店街事業）は、「まち」の一要素である「商店街」を中心に支援をしてきた。しかし、以前からイベント支援を見ても広く「まち」の関係者を視野に入れる事が必要となっている。「商店街」を含んだ「諸要素」をいかに融合させて、どのように「まち」の魅力を高めていくかという視点が重要である。

区部の商店街では「町会」と連携してまちの「お祭り」に協力する例が多い。地元の神社や公園の年中行事にあわせて多くの商店街役員は町会役員と兼務・連携してイベントに参画している。一方で「商店街独自」の中元・歳末大売出しや毎月の定期市といった集客イベントも別途開催される。前者は「商店街」も「まち」の行事に協賛する（社会的動機）形式であり、後者は「商店街」集客（経済的動機）の形式となる。そして相互は別モノとして扱われ「新元気だせ！商店事業」は主として後者に対する支援となる。ところが、お祭りは、広域から客を呼び、近隣住民との交流を促進し「まち」の魅力を高めるチャンスでもある。「まち」に特色が出て、人の交流が活発になることで、そこに付随する商店街も活気が出る。「まち」の地域資源を活用し、そこから「まち」の魅力を高め、人を呼び、交流を活発にして集客を図

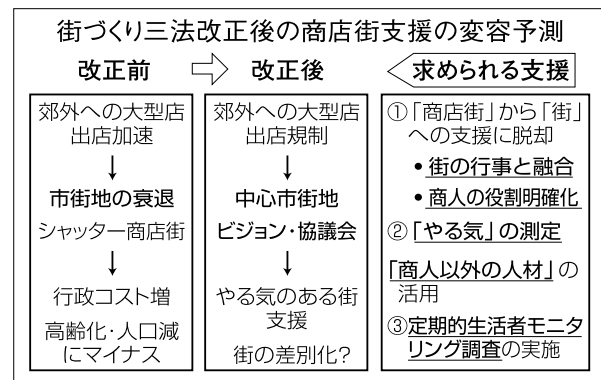
る仕組みづくりを行っていく必要がある。「新元気だせ！商店街支援事業」といった商店街振興策も地域資源の活用による経済的効果の関係付けを大局的に捉え「商店街」行事以外の「まち」のイベント運営要素にも柔軟に支援を認めることを検討すべきであると考える。

3. 「やる気」の評価と「人」の発掘

次に②「やる気」のあるエリアとそうでないエリアとの選別に対応していかなる支援が可能か。「やる気」という指標を客観的に評価することは可能であろうか。「やる気」とは現状に対するまちの想い（ビジョン）に対するギャップを埋める作業であり、このギャップが適切な間隔で努力していく実績が着実であれば、「やる気」があるといえるのであろう。「やる気の格付け」の仕組みを開発していくことも今後の課題となる。一方「やる気のあるまち」と「ないまち」がモザイク状となる事が果たして地域の発展として適切であるかということを検証する「区をまたがる広域的診断」も必要となろう。

一方「やる気」の源泉である「人」についても、「やる気」のある人を発掘し伸ばしていく支援が重要である。商店街のトップの世代交代が進まないという話をよく耳にするが、トップがなかなか若い世代に権限を委譲しないという声もある。行政に強制力はないとしても、**世代交代の新陳代謝を促進させるようなビジョン、施策を検討すること**が必要である。例えば、若手商店街リーダーの要請事業の強化や商店街理事長等の定年制の導入といった施策である。また「人材」の対象も「商店街」の若手のみならず、**周辺の「生活者」「若手事業者」「若手活動家」等の地域人材を積極的に「まちづくり」に参画させるほうが成功する例も多い。**「商店街」の活性化もはや「若手の商人」のみではなく、周辺の顧客である住民、企業といった関

係者を連携させる仕組みが必要といえる。こうした点で専門家である**中小企業診断士等がまちの関係者を結び付け、地域の人的なネットワーク構築をコーディネートしていく支援事業も必要**といえる。



4. 大型店との共存・共栄

最後に、③中心市街地に出店してくる大規模店舗との共存・共栄をどのように実現するかである。生活者にとっては、商店街でも大型店でも満足するのであれば、どちらでもいい。「商店街」ありきではなく「生活者」の目線を常に意識することが必要である。例えば、個店ならではのこだわり、顧客との対話を深掘し、大型店にない魅力を高めしていくことで繁盛している店は数多くある。多くの生活者は徒歩、自転車で気軽に買い物ができる路面店に魅力を感じている。商店街がこうした動機を持ち続ける為には、常時、生活者のニーズを探り活用していくことが必要である。そこで、**定期的に専門家（診断士等）による「生活者モニタリング」を実施し、商店主に見直しをするきっかけを設ける事業が必要**と思われる。商店街の活動が地域住民にいかなる便益を与えているかを毎年チェックしていくのである。「まちづくり」が「生活者」主体で営まれていく為には、「まちの生活者」の声を理解することが重要となる。

かつて、焼野原から復活した東京下町の商店街、今その奇跡を願いたい。

コンセプト確立による商店街の活性化支援

—活用資源の抽出と評価—

中央支会
増野 雅之

1. 商店街の現状

全国の多くの商店街は、ご説明するまでもなく、大型店の進出、空き店舗の発生、後継者難などの諸問題に直面している。

老朽化したアーケードの改修問題もそのひとつである。建築から数十年が経過して、構造物そのものが劣化し、安全性の面からも早急に判断を要するところも多い。

商店街組織の中には、多くの問題を抱え将来を考えた場合、アーケードを改修すべきか、もしくは撤去すべきかの結論が先送りになっているところもある。負担すべき費用の問題もさることながら、商店街組織がどこに向かって活動していくのかといったことを迷走している状態である。

このような迷走状態は、大規模なハード事業を目の前にしている組合に限ったことではない。これまで多くのソフト事業に取り組んでいる商店街でも、同様の事態に陥っているところもある。むしろアーケード改修の問題などを抱えているほうが、商店街を活性させるチャンスであるといった捉え方も出来る。その理由は、アーケード改修といったことをきっかけに、根本的な商店街の再生といった問題に迫られるからである。

2. 再生に向けての課題

現在、再生に取り組んでいる商店街組織を長期的に活性させるためには、ひとつに活動の原動力となる資源活用や商店街のコンセプトに絡む部分が

しっかりと考えられている必要がある。

そのための課題としては、次の点が考えられる。

- ① まちの中の最も優位性の高い資源を活用しているか。
- ② 事業を進める上でしっかりとしたコンセプトがあるか。ストーリー性があるか。
- ③ それぞれの事業内容がコンセプトと結びつき一貫性や整合性が取れているか。

ここで重要なのが、商店街の地域を最もアピールできる資源の選択である。多くの地域で取り上げているものや地域内では優位性のある資源と考えていても地域外のヒトからの評価を得ていないものなどは十分な検討が必要である。これまで先進事例として取り上げられてきている商店街では、特有の資源をベースにうまくストーリーづくりを行っているところも多い。

3. ある商店街の事例

実際にある専門家の支援により、先程例示したようなアーケード改修問題をきっかけに、資源の発掘やストーリーづくりを行った商店街ある。

この地域では、コスモスなどの花や星空の綺麗なまちとしても知られているが、商店街では、地元高校の出身でバルセロナオリンピックに出場したマラソンランナーに着目した。ここでは詳しく記載しないが、競技中のこのランナーの転倒エピソードは記憶に新しい。トップ集団で走りながら途中でシューズが脱げて転倒。その後も諦めずに

完走し見事8位でゴール。ゴール後のインタビューでは「こけちゃいました」とさわやかに応えていた。

このマラソンランナー⇒バルセロナオリンピック出場⇒スペイン⇒南国(このまちと共通した暑さ)とストーリーを展開させ、これとマッチした事業に取り組んでいる。

例えば、アーケードに替わり、バルセロナ風オーニングテントの設置、スペイン料理の開発、フラメンコダンスを取り入れた祭りなどを実施している。また何といてもインパクトがあるのが、この商店街では、通りの愛称を「こけちゃった通り」としている。商店街の活動においても、マラソンランナーの前向きな姿勢を吸収すべきという考えから名付けている。

4. 再生に取り組む際のコンセプト確立支援の提案

ハードあるいはソフト事業にかかわらず、再生に取り組もうと考えている商店街組織に対し、コンセプトの確立の支援を重点的に実施。活用資源のポテンシャルの調査・評価やストーリーづくりの支援を中心にバックアップし、その後の事業展開の継続的な活性を図る。

具体的には、商店街組織を主体としたコンセプト確立委員会を設置し、商店街組織が主体となって地域住民、地元の行政機関に協力を仰ぎ、優位性のある活用資源や商店街のコンセプトを検討する。

また、委員会のメンバーには全国各地の情報に精通した商店街・まちづくりの専門家に参加を要請し、主に以下の点についての検討を行う。

- ① 地元資源の抽出、分析と評価
- ② 効果的な組み合わせ
- ③ 商店街のコンセプト、ストーリーづくり
- ④ 具体的な事業への活用

中小企業診断士は、地域資源の分析と評価、コンセプト策定、具体的な事業展開までの一連の流れにかかわり、各地の情報を収集・提供、事業や組織の全体のコーディネートを行う。

また、事業の開始から一定期間が経過した後、事業の取り組み状態を確認し、事後フォローを行う。

5. 期待される効果

商店街の事業が単発的な取り組みで終わらないためには、次々と事業のアイデアを創発していくことが必要である。この支援を行うことで、事業内容の一貫性や整合性の取れた展開が可能になる。しっかりとしたコンセプトに基づく事業の展開は、事業にかかわる関係者の納得感も得られやすくなるため協力が得られやすい。

商店街が活性化した状態は、組織が実際に取り組みを進めることによって生まれる。さらに、泡がはじけるような活性化した状態は、継続的な事業の取り組みを行うことによって期待することができる。

6. 支援事業の予算例（1案件あたり）

具体的な事業計画策定・実施の際には行政機関との連携が不可欠となる。

○ 専門家の派遣

前述の①～④の検討と全体のコーディネート
3名×5万円×5回＝75万円

○ 事後フォローのための専門家派遣

事業の取り組み状態の確認
1名×5万円×3回＝15万円

○ その他 雑費

10万円（委員会資料代等）

※コンセプト確立支援のための委員会活動を対象とする

国の少子高齢化対策に対応した地域密着・商店街の位置付けについて

—少子高齢化対応も地域・商店・個店の活路開拓に見逃すことができなくなっている—

城南支会
沼田 邦男

1. 地域政策提言を考える上において「少子高齢化」対応への配慮が必須！かつその現況について

世界一の少子高齢化社会に突入した日本は、所謂「少子高齢化」の諸対策が求められている。

上記背景から、私は介護ヘルパー取得、その後、東京都福祉サービス第三者評価者としての評価、訪問介護事業者への創業者支援そして本年4月創設の地域密着型小規模多機能型サービス診断等にかかわった実経験から以下提言する。

(1) 高齢化対応における現況概要：

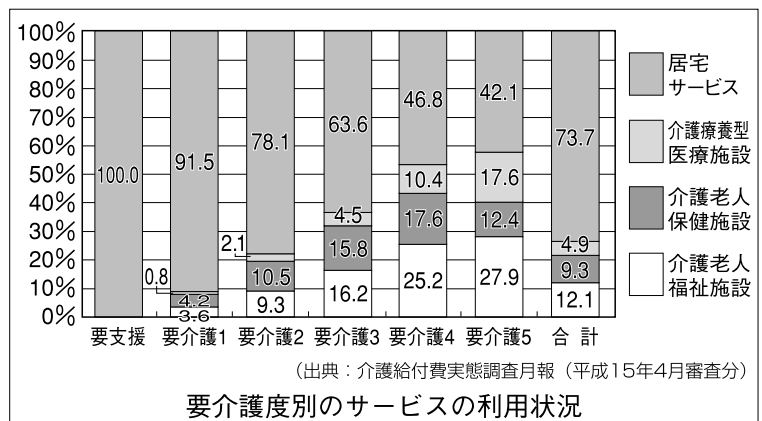
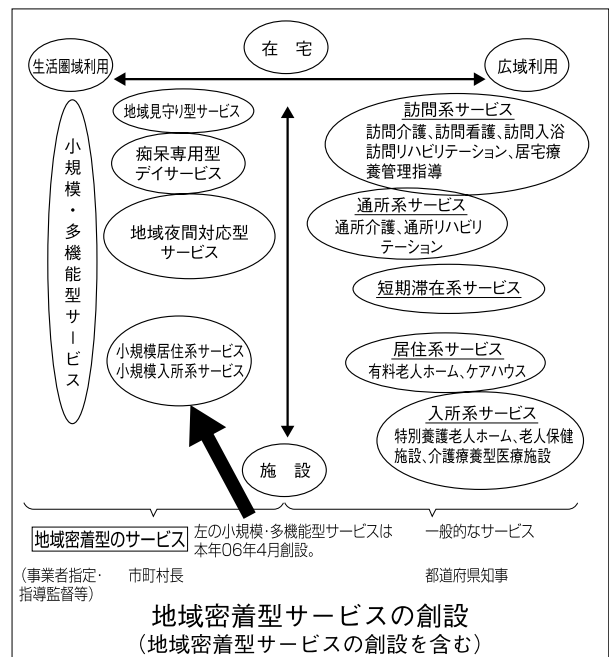
総務庁発表05年10月現在の（総人口中65歳人口の占める割合である）高齢化比率は、21.0%と昨年より3.7ポイント上昇し、世界最高水準に達し、少子・高齢化が加速している。尚、65歳から要介護認定の対象ともなるが、その中での要介護者は約300万人で高齢者の内の約十数%となっている。

別表「老人介護施設の諸類型」中、左下側は本年4月に厚生労働省により創設された「小規模・多機能型サービス」である。また要介護度に応じての介護サービスの利用状況は別表「要介護度別のサービスの利用状況」の通りである。

尚、要介護度は、利用者の容態等に応じて要支援～要介護1～5に分類される。

(2) 地域密着型小規模・多機能型サービスについて（地域密着コミュニティとしての位置づけ）：

自治体の財政難もあり特養老人ホームが各地で建設中止となった。その打開策として地域密着型の小規模・多機能型サービスが創設され、その機能は次ぎの通りである。



目の前の要援助の高齢者を、通い（昼間ケア）を基本に、泊まり（夜間ケア）や自宅へ出向いての訪問ケア、最後の選択肢としての住まいを状況に合わせて、適切にかつ柔軟に提供し、困ったその時に対応が可能であり、しかも24時間365日の安心が得られる意図がある。更に小規模多機能は地域ケアの拠点でもあり、商店街同様地域密着コミュニティとしての位置づけもある。

(3) 商店街のポジショニングと現況について：

都市圏でも売上減少や後継者不在で閉店し「シャッター通り」化している商店街もあるのはご存知の通りである。が、商店街には沢山のお年寄りが歩いており、そのニーズに対応した事例として①お年寄りの原宿として有名な巣鴨商店街、そして②最近、高齢化時代対応として、老人介護施設等への“御用聞き”等で有名な秩父市の「みやのかわ商店街」もある。

そして今般、さらに商店街と地域密着型小規模多機能サービス等の老人介護施設とが、共に「地域密着」をベースにすり合わせが一層図られ且求められている。

2. 問題点・課題

老人ホームが経営不振や倒産に至ると、逃げ場のない老人が路頭に迷い、社会問題化は必須である。従ってそれは避けなければならない。その為には、当該老人ホーム建設における自治体関係の許認可は、事業計画作成等の経営要件チェックまでは至っていないのが現状である。従って次の問題点・課題が発生する。

(1) 本介護保険法の料金体系は全国一律であるにもかかわらず、地方と比べて地代、家賃、人件費の割高な関東圏は、地方より経営上、採算性に課題がある。しかもその格差の程度については、人件費格差は数十%アップであるが、地代の格差

については、数百%アップ以上のところもあり新規に土地、建物を調達しての開設は課題が多い。

従って、新規に土地、建物を取得して開設する場合、地方と比べ、地価等の割高な関東圏は、某実施の事例にて試算すると、数億の資金調達が必要となり、それに対する返済要資金は、月当たり百数十万円となる。（金利3.5%、返済計画20年として試算）。

問題は、上述の返済要資金を「純利益+減価償却費」のキャッシュフローでまかなう事ができるのか？その資金を確保できるかということになる。

(2) しかし、今後の厚生労働省の介護保険法の料金体系は、5年毎の見直しの度に一層厳しくなることが推察される。それは苦しい国家財政の台所事情と加速する高齢化の進展対応との板ばさみの中で、当該業種は今後は利益を生むことを許さないかのような国の意向も推察されるからである。従って中長期的な国民経済的見地からは、上述の返済原資のための利益を許容されるか否かは、はなはだ疑問である。

3. 各自治体始め諸関係者へのお願い（提言）

従って、上述から各自治体に対して、次の要望をいたしたい。

(1) 商店街の空き店舗、小中学校の廃校校舎、更に一人老人等の死亡後の宅地の各々の空き地、空家への情報の提供且つ当該事業創業者への優先的供与のお願い。

(2) 許認可条件として法律的要件以外にも、上述の理由から、(既に創業等の支援融資に伴う事業計画書作成については、中小企業診断士支援をする等、港区等の先進的事例もあることから)中小企業診断士等による事業計画書作成支援を義務付けること。