

特集：商店街にぎわい創出のカギを探る

第2章 ビジョン実現に向けた 商店街の機能強化



遠藤 光司

東京都中小企業診断士協会中央支部

商店街支援に携わる中小企業診断士の業務は、商店街事業の計画作成支援から個別のハード事業・ソフト事業の企画立案・実行支援、各種調査、事業実施後のフォローアップなど幅広い。中でも、単年度の事業計画の作成、あるいは個別事業（ハード設備の設置やイベントなど）の企画・実行の支援を要請されるケースが多いように見受けられる。

しかし、商店街の活性化を図るには、企業と同様に理念・ビジョンを明確化し、その実現のための経営戦略や中期・短期の事業計画を作成して、個別の事業に落とし込んでいく一連のプロセスを行う必要があるのではなかろうか。さらに、事業計画を作成した際に設定した目標の達成状況の分析や個別事業の効果測定、改善策の検討といったPDCAサイクルの導入にも取り組んでいくことが重要であろう。

1. 商店街にとってのビジョン

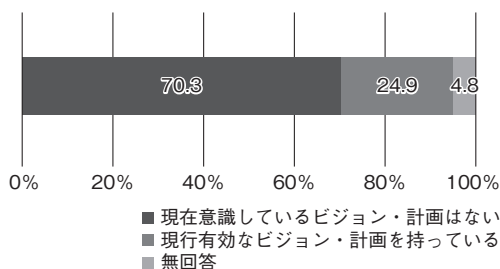
(1) ビジョン策定の現状

ビジョンとは、企業において経営理念を踏まえて、将来のある時期における自社の状況を、実現すべき夢として描くものである。ビジョンを明確にすることで、経営層と従業員との結びつきが強まり、かつ組織のベクトルと個人のベクトルを合わせる機能を果たす。企業が進むべき方向性を決める判断基準となるほか、投資家や顧客とのコミュニケーション

ンツールともなり得るだろう。

このようにビジョンは重要な概念であるものの、商店街においてその策定は進んでいない。平成24年度に中小企業庁が法人格を有する全国3,407の商店街を対象に実施したアンケート調査では、およそ70%の商店街が「ビジョン・計画を持っていない」と回答した。任意団体の形態をとる商店街を含めれば、この比率はさらに高まるであろう。

図表1 商店街としての計画・ビジョン



出所：中小企業庁経営支援部商業課「平成26年度商店街活動におけるPDCAサイクルの活用等に関する調査報告書」

(2) ビジョン策定の重要性

商店街を最初に訪問した際、筆者は支援の内容にかかわらず、「こちらの商店街は10年後にどのような姿になっていますか？」という質問を役員・会員に投げかけることにしている。具体的な回答を得られない場合は、ビジョンの策定から取り組むよう提案する。

商店街は多様な業種業態の集合体であり、

会員は一国一城の主である。意思決定の際にはバイタリティに富む意見が出る一方で、その集約化には多くの時間と労力が必要となる。事業計画を作成する場合には、個別の事業内容など各論に入るほど、議論は拡散しやすい。

先述のように、ビジョンは進むべき方向性を決める判断基準となる。商店街にビジョンがあり、関係者で共有化が図られていれば、どのような事業を行うべきかといった意思決定の迅速化を図れる。近年は商店街と地域団体などとの連携が期待されるが、ビジョンがコミュニケーションツールの役割を果たすことで協力を巻き込みやすくなるであろう。

なお、平成27年度より中小企業庁「地域商業自立促進事業」において、自立促進支援事業を要望する際には、商店街のビジョンや事業計画（3年程度）、事業計画の目標を記載した書類の提出が必須となった。補助金の交付を受けるために、商店街のビジョンを策定することは本末転倒とも言えるが、商店街振興策の視点からビジョンを策定することの重要性が増しているものと考えられる。

(3) ビジョン策定の留意点

ビジョンは商店街関係者の共感を呼び、実現に向けた意欲をかきたてるものとする。決して難しい言葉を並べる必要はなく、自分たちの言葉で表現することが重要であろう。そして、中小企業診断士などの支援者が意見を出すのではなく、商店街関係者が楽しみ、夢を語り合いながら作り込んでいくような場を持つことが、ビジョンの共有化につながる。

また後述のように、商店街は「まちの顔」として地域社会とともに歩み、コミュニティの場として発展する役割を期待されるため、区市町村の街づくり計画や商店街振興プランなどを踏まえたビジョン策定が好ましい。

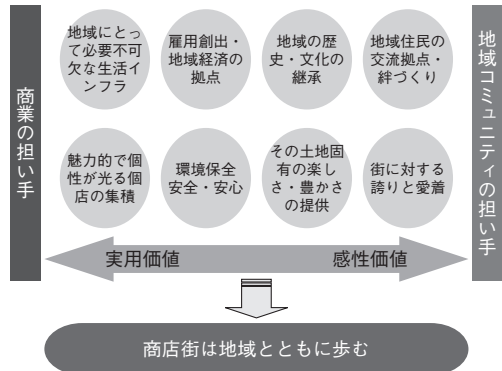
2. 商店街に求められる機能

商店街のビジョンを明らかにした後は、その実現に向けた事業計画作成のプロセスに入

る。その際には、商店街に求められる機能を商店街関係者が把握したうえで、どのように機能を強化していくのかを整理しながら議論を進めていくことが重要である。

商店街に求められる機能には、地域コミュニティの担い手としての機能（地域コミュニティ機能）と商業の担い手としての機能（商業機能）がある。

図表2 商店街に求められる機能



出所：経済産業省

(1) 商店街における地域コミュニティ機能

平成21年1月に中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会商業部会より、新たな商店街振興策が発表された。同部会では、「商店街が再生、活性化を目指すに当たっては、地域社会からのさまざまな要請を実現する場として各種の利便を提供する『地域コミュニティの担い手』としての役割・機能を発揮していくことを、より一層重視すべき」と提起した。以降、地域商店街活性化法の施行を経て、全国の商店街で地域コミュニティの維持・強化を目指した取組みが広がっている。

事業内容は子育て支援、買物支援、健康サポート、交流スペース・コミュニティカフェの開設、防犯防災啓蒙活動、リサイクル活動など幅広い。このうち、商店街が運営するコミュニティカフェの事例を第4章で紹介しているので、参照していただきたい。

(2) 商店街における商機能

先述の中小企業政策審議会では、商店街が地域コミュニティの担い手となる前提として、商店街本来の商機能を強化する取組みが併せて図られるべきであるとしている。地域コミュニティの担い手としての商店街が注目される傾向にあるが、あくまで商機能の強化・充実との両輪によって活性化が図られることに留意すべきである。

商店街がコミュニティ機能を意識しすぎると、「ボランティア疲労」を引き起こし、商機能の縮小につながりかねない。個店の売上増に寄与しないイベント事業なども、継続していく間に関係者のモチベーション低下につながる懸念がある。このような問題を解決する取組みとして、まちゼミや街バル、100円商店街などが提唱されている。中でもここ数年、まちゼミが広く普及する傾向にあるが、この事例については第4章で詳しく見ていく。

また、商店街の活性化を考えるうえで、商店街を構成する個店の魅力向上は避けて通れない。そのため、近年は意欲ある個店に対して専門家による診断・指導を集中的に行い、核となる魅力ある個店を創出するという動きが全国で広まりつつある。

さらに、個店の魅力向上のノウハウを商店街で共有し、会員間の協働（共同販促など）へとつなげる取組みも始まっている。今後の商店街と個店との関係性においては、個店の魅力向上に商店街の事業として組織的に対応していくことが重要となろう。

3. 商店街の地域連携

(1) 地域連携の重要性

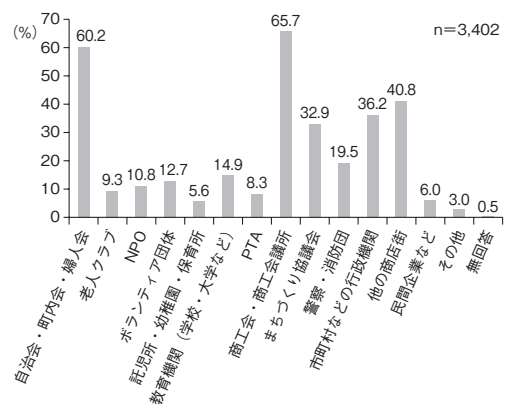
商店街は地域社会を構成する1つの要素であり、地域の団体や住民と共生の道を見出すことが重要である。また、会員の高齢化や後継者不足、会員数の減少などに悩む商店街にとっては、商店街事業を継続的に企画・実施していくうえで、人的資源の補完につながる地域団体などとの連携は必要不可欠と言える。

平成21年度全国商店街実態調査によると、全体の74.3%の商店街が「地域連携を行っている」と回答した。連携して活動している地域団体は「商工会・商工会議所」、「自治会・町内会・婦人会」、「ほかの商店街」といった回答が多い。

一方、NPOや教育機関（学校・大学など）との連携は10%台にとどまっているが、地域社会における福祉介護や教育、防犯・防災などの問題を解決する担い手としてNPOの活躍のフィールドは年々広がっている。商店街にとってNPOとの連携は、地域とのコミュニケーションを図る機会となり得る。

大学などとの連携は、若い世代のアイデア・行動力を活用することで商店街の停滞感の打破につながるであろう。以降、地域の幅広い団体との連携により事業を実施している商店街の事例を見ていく。

図表3 連携して活動している地域団体など



出所：全国商店街振興組合連合会「平成21年度全国商店街実態調査」

(2) 地域連携の事例

① 商店街の概要

名称：さいたま北商工協同組合

設立：平成22年

立地：JR 高崎線宮原駅西口周辺

組合員数：18事業者（賛助会員：約80事業者）

※平成23年3月に地域商店街活性化法認定

②商店街のビジョン

さいたま北商工協同組合では、「子どもから高齢者、障がい者までが交流できる優しい街づくり」をビジョンに掲げている。そして、隣接する上尾市に校舎を構える聖学院大学をはじめ、地域の小学校、障がい者福祉施設、子育て支援NPO、自治会といった幅広い団体がビジョンの共有化を図り、連携しながら地域コミュニティ機能の維持・強化を図っている。

③事業概要

・「さいたま KI-TA まつり」

毎年秋に開催するイベント「さいたま KI-TA まつり」では、駅前のロータリーを会場とした「ふれあいステージショー」を行う。具体的な内容はフラダンス、阿波踊り、キッズダンス、空手演武、エイサー演舞、科学実験など。地域のサークル・教室がほとんどであり、日頃の練習の成果を発表する場になるとともに、それを見に来る家族、友人らが数多く来場する。

また、子育て支援NPOとの連携による小学生の商売体験、障がい者福祉施設との連携による車椅子・高齢者疑似体験、地域住民が参加するフリーマーケットなど多様な催しを同じ会場で行っている。それぞれの団体は準備段階から積極的に参加し、イベントの企画案を提示する。イベント当日は、聖学院大学の学生30名前後がボランティアとして会場の設営・撤去、自転車の整理、ゴミの片づけなどに協力しており、マンパワーの面でも大きな戦力となっている。

・小学生絵画展

子育てNPOと連携し、商店街の近隣にある4つの小学校の児童に、毎年テーマを設けて絵画を製作してもらう。応募作品の中から優秀賞（およそ200点）を選び、宮原駅西口コンコースや各個店に展示している。

・その他の事業

平成24年より空き店舗を活用したコミュニティ施設の運営を行っている。

平成25～26年にはにぎわい補助金を活用して、

宮原駅西口前ロータリーにイルミネーションを設置し、商店街商圏内外からの集客による賑わいを醸し出した。平成26年は聖学院大学のアカペラ部が、イルミネーションを背景に「海」をテーマとしたクリスマスライブを開くなど、連携する事業は多様化している。



「さいたま KI-TA まつり」会場の様子

4. 商店街へのPDCA サイクル導入に向けて

前出の中小企業庁の調査では、「現行有効な計画・ビジョンを持っている」と回答した商店街のうち、「事業実施の際に効果評価を実施している」商店街は40.4%と半数に満たない結果となっている。商店街へのPDCAサイクルの導入は、今後の大きな課題と言えよう。

平成25～26年度には地域商店街活性化事業（にぎわい補助金）と商店街まちづくり事業（まちづくり補助金）が実施され、全国で多くの商店街が活用した。両事業では5年間の事業実施効果報告書の提出が義務づけられていることから、商店街が効果測定を行う場が生じてくる。中小企業診断士はこの機会をうまく活用しながら、商店街へのPDCA導入に取り組んでいく必要がある。

遠藤 光司

（えんどう こうじ）

1998年中小企業診断士登録。建設会社勤務を経て、2004年独立。現在は商店街・街づくり、マーケティング、創業をテーマに、現場に密着したコンサルティングを行っている。東京協会認定商店街研究会副会長、株式会社全国商店街支援センター・支援パートナー。

