

特集：商店街にぎわい創出のカギを探る

第3章 中小企業診断士を活用した 商店街支援制度



山中 令士 ほか
東京都中小企業診断士協会中央支部

わが国の人口減少と住民の高齢化が進行していく中で、地域住民が安心して安全に暮らせる「まち」の中心としての商店街、そして地域コミュニティにおける人と人との「ふれあいの場」という役割を担っている商店街。現在、こうした商店街の活性化、にぎわいづくりは、商店街の構成員のみならず、国、地方行政にとっても大きな課題となっている。

1. 「よそ者」としての中小企業診断士

商店街活性化の重要なポイントとしての「人財」は、まず商店街の「リーダー」の存在が挙げられる。ただ、商店街自体も構成員の高齢化が進み、元気に活躍していたリーダーが年を重ねるとともに元気を失っていく例も多くなってきており、厳しい状況にある。

このとき、そのリーダーを支える「人財」として「よそ者、若者、女性」の存在が大切とされるが、特に外部者としての目を持ち、客観的な判断のできる「よそ者」の存在は大きい。「若者」や「女性」を商店街において増やしていくことはなかなか難しいが、「よそ者」は外部から支援する「人財」として送り込むことができるからである。

そして、深い業務知識とさまざまな経験を持ち、数多くの商店街での成功事例や失敗事例などから生きた実例を学んでいる中小企業診断士こそは、まさに「よそ者」としてうってつけの重要な存在である。

現在、国および都道府県、区市町村、そして全国の商工会、商工会議所などさまざまなレベルにおいて、専門家派遣として中小企業診断士が商店街支援を行っている。

全国的な規模の取組みとしては、全国商店街支援センターにおける商店街へのアドバイザー派遣により、商店街の問題解決やイベント事業などについて、商店街などの活性化を図るための相談やアドバイス、研修などを行う支援制度がある。

東京都における商店街の活性化の取組み事例としては、東京都や東京都中小企業診断士協会との連携事業や、区の支援による専門家としての中小企業診断士を活用する商店街支援制度があり、次項以降でその内容を紹介する。

(文責：山中令士)

2. 東京都商店街フォローアップ事業

(1) 事業の目的

東京都地域連携型モデル商店街フォローアップ事業（以下、フォローアップ事業）は、東京都が指定した地域連携型モデル商店街事業（以下、モデル事業）について、補助金交付後の事業推移の把握・検証を行うとともに、モデル事業としての質の維持・向上を図ることを目的としている。

モデル事業とは、商店街が地域住民やNPOなどの地域団体と協議会を設置し、環境、福祉、観光振興などの地域ニーズを踏まえ、

区市町村とも連携して、地域の再生やまちづくりと商店街の活性化に取り組む施設整備、ソフト事業、イベント事業を支援するものである。平成17年度の事業開始後、平成26年度までに20事業が指定されている。

(2) 事業の内容

フォローアップ事業は平成20年度にスタートした。東京都より東京都中小企業診断士協会が委託を受け、同協会認定の商店街研究会および地域支援部に所属する中小企業診断士各1名の原則2名を、モデル事業に指定された商店街に5年間にわたり派遣している。

平成27年度は7つの商店街がフォローアップ事業の対象となっており、派遣された中小企業診断士は以下に示す活動を行っている。

①事業推移の把握および検証

商店街の総会や役員会、各種委員会、イベント事業などに積極的に参加しながら、事業推移の把握と検証を行う。商店街によっては「フォローアップ会議」などを新たに立ち上げ、モデル事業にかかわる議論を行うケースもある。具体的な検証の内容は以下のとおり。

- ・指定時のテーマの実現がなされているか
- ・事業実施前と実施後で商店街の組織・運営体制について変化が生じているか
- ・モデル事業の特徴の1つである商店街と地域団体などとの連携が維持されているか

また、商店街の内部・外部環境を定量的に把握するため、通行量調査や来街者調査、経営者意識調査などを継続的に実施している。

②事業の進捗管理と課題抽出、助言・指導

モデル事業として実施あるいは実施を予定している活動について、助言・指導を行うとともに、事業効果をさらに高めるため、必要に応じて課題を抽出する。また、課題に対する解決策を提示し、実現のための助言・指導を行っている。

③報告会の開催

商店街（年2回）および東京都（年1回）に対する報告会を開催している。参加者は、前者が商店街の役員・会員や連携している地

域団体など、後者は東京都産業労働局商工部地域産業振興課をはじめ、区市町村、区商連、東京都中小企業振興公社などである。先述した事業推移の検証、課題・解決策や中長期的な今後の方向性を中小企業診断士が報告し、関係者の間で情報の共有化を図っている。

(3) 事業の効果

モデル事業に指定された事業プランはおおむね完成度が高く、各商店街は事業を継続的に実施していく体力も有する。一方、これまで事業計画の達成状況と課題を検証し、必要に応じて改善を図る取り組み（PDCAサイクル）を恒常的に実践してきた商店街は少ない。

フォローアップ事業では、中小企業診断士が商店街関係者とともにモデル事業の実行・検証・改善に取り組む。商店街関係者はその過程を経験し、ノウハウを吸収することで、PDCAサイクルの導入・確立につながるといった効果が表れつつある。

商店街にとってPDCAサイクルを導入することは、重要かつ有意義である。フォローアップ事業のように中小企業診断士を活用した支援制度が、さらに広まることを期待したい。

（文責：遠藤光司）

3. 協会地域支援部での商店街支援事業

(1) 事業の経緯と体制

当事業は、平成14年度より現・東京都中小企業診断士協会地域支援部によって開始された。今日の厳しい経営環境の中、商店の繁栄や地域の街並みを守るために、商店街をともに活動で支え、意思決定の後押しをしてくれるパートナーが必要になっている。

ともに動くパートナーであり、専門家である中小企業診断士を商店街に派遣する制度が当事業である。支援先は当初は30商店街であったが、平成27年度の支援先は57商店街にまで及ぶようになった。

支援先は、各支部が区の中小企業診断士会や関係機関などとの調整により選定している。

図表1 平成27年度
支援予定商店街数

中央支部	6
城東支部	7
城西支部	10
城南支部	9
城北支部	15
三多摩支部	10

(2) 具体的な支援内容

本事業では、1ないし2名の中小企業診断士が、2年間を目安として担当となった商店街を支援する。ここでは、理論や診断報告書、議事録作成などといった机上の支援のみではなく、現場で出たテーマに対してその場での確にヒアリング、質問を行い、目指すべき方向性を整理しつつ、商店主の方とともに手を動かしながら模索していくところに特徴がある。具体的な内容について、以下で述べる。

①「やりたかった」店主の思いの具現化

商店主へのヒアリングにおいて、「何かやりたいことはありますか？」と質問しても回答を引き出すことは難しい。これはなぜか。

実は前述のとおり、商店街は長年の歴史の中で取り得るさまざまなにぎわい活性化策を行いつつも、競合の台頭や買い物のあり方の変化などの環境変化の加速度が強く、売上への波及効果が感じられなかった。そのため、商店主はやりたくても成果への自信が持てず、また、発言することでその業務負担を引き受けてしまうことを恐れていることが、その原因の1つにある。

中小企業診断士の役割は、そのような人たちとの会話の中から「本当は望んでいること」を引き出すことである。雑談の中の「昔は～だった」、「～だったらいいのに」などの言葉には、中小企業診断士が手を動かすべき商店街の支援要素が含まれていることが多い。

このような特徴に目を向けて、意見を出そうとするメンバーのクッション役になっていくことで、商店主たちの期待に応えている。

②複合的なかかわりでの支援

従来の中小企業診断士の役割は、定例会

合への参加などの役割に限られていたが、厳しい情勢が強まる商店街のニーズを満たすには、商店街と店舗の実態をより把握したうえで、現場の問いかけに即応できる、さらに高度な助言・支援が必要である。

その観点から、地域青年部や町会の会合への参加、自主的な商店主同士のイベント企画への参加なども積極的に行うことで、支援先のニーズを満たすような支援も行っている。

この結果、事業の経緯を踏まえた区への商業施策提案や、新たな商店街加入店舗の発掘につながり、支援先商店街の想定以上の期待を満たすとともに、中小企業診断士に対する信頼度のさらなる向上につながる。

③まずソフト、徐々にハード事業への支援

初めての商店街とのかかわりでは、商店街のホームページやSNSの改善などのソフト事業支援を行うことが有効である。そこをきっかけとして、徐々に大きな事業に対してともに動き出す発想を持つことがよいと考える。

2年を超えても自主的に商店街支援にあたる者も多い。長年、ともに手を動かしていくことで、徐々にハイレベルな課題を解決して、商店街の期待に応えている。

(文責：鶴頭 誠)

4. 中野商店街スクラム事業

同事業は、平成20年8月に中野区商店街連合会が中野区役所の支援を受けて発足させた。事業運営は、当時任意団体であった中野区中小企業診断士会が担当し、区内8商店会に中小企業診断士を各1名派遣し、各商店会とスクラムを組み、現下の厳しい商業環境を克服して改善を図り、商店街や各個店の活性化を通じて地域の発展を図る目的で実施された。

(1) 中野商店街スクラム事業

キックオフ大会は、平成20年8月に中野区商工会館で開催され、区商連会長、診断士会会長、区産業振興分野の担当者が参加して、挨拶と意見交換が行われ、最後に薬師あい口

ード商店街振興組合理事長が「キックオフ宣言」を行った。商店街スクラムの命名者は区商連会長で、商店会の区商連からの退会や、大型スーパーの出店に危機感を持っていた。

①参加商店会、その後の展開

スクラム事業発足時の参加商店会は公募で参加を表明した8商店会で、2年後の平成22年度からは2商店会が新たに参加し、10商店会となった。その後、商店会の増減や入れ替わり、担当者の交代があったが、平成27年度は下記の10商店会でスタートした。

図表2 平成27年度スクラム参加商店街

1	鷺宮商明会
2	白鷺商栄会
3	都立家政商店街振興組合
4	野方商店街振興組合
5	沼袋親交会
6	薬師あいロード商店街振興組合
7	中野南口駅前商店街
8	鍋横大通商店会
9	鍋横商店街振興組合
10	川島商店街振興組合

平成22年7月、任意団体の中野区中小企業診断士会がNPO法人化を行い、支援強化の充実を図った。年度の終わりには、事業活動報告書を作成し、報告会を開催して各商店会の取り組みや課題などの情報の共有化を図った。平成25年度には、増加する未加入店に対する商店街実態調査事業「中野区商店会加入促進」を実施し、提言を行った。

②経済センサスの中野区の商業環境

平成25年度には、平成21年、24年度の経済センサス調査から、商店街に多く立地する①卸・小売業、②不動産・物品賃貸業、③宿泊・飲食サービス業、④生活関連サービス業の事業所数は、それぞれ-10.5%、-7.0%、-11.5%、-8.8%であった。就業者数は、同様に+4.7%、+8.2%、-9.6%、-9.2%で、小売業、物品賃貸業の大型化がわかる。

平成25年4月に始動した中野北口再開発による企業・大学誘致の効果は反映されていないが、厳しい状況である。

③スクラム参加商店会個別意識調査

平成26年度に同事業参加12商店会の個別意識調査を行い、825枚のアンケートを回収した。

経営形態は、約半数が個人事業主で、営業年数は41年以上が36%、21年以上40年以内が18%で、業歴の古い店舗が多数を占めた。

売上は、駅前立地の商店会が比較的健闘していたが、住宅街立地の商店会が苦戦。

営業年数は、41年以上の67%が売上不振と回答。

営業形態は、個人事業主の約60%が営業不振と回答。

業種別では小売が苦戦し、飲食が健闘、全体では50%超が苦戦、約30%が横ばいと回答した。

しかし、どの売上項目でも若干の売上増とやや増が存在し、経営力の強弱が明暗を分けられているように感じられた。

(2) スクラム事業の7年目を迎えて

同事業は7年目を迎え、新たな展開を考える時期に来ている。野方商店街は、加盟店減少に対し、担当中小企業診断士と役員による「加入促進マニュアル」を作成して加入活動を行い、加入店舗の増加につなげた。西武新宿線沿線5商店街の5駅連携スタンプラリーの実施にも、大いに貢献した。

個別意識調査や経済センサス情報を提供し、各商店会担当がこれらの情報を活かし、中野区、区商連と連携して支援に当たれば、大きな成果が得られると考える。

(文責：鈴木隆男)

5. 世田谷区商店街顧問診断士制度

(1) 平成26年度から開始した新しい制度

世田谷区では平成26年度から、世田谷区産業振興公社の産業活性化アドバイザー派遣制度を活用した区内の商店街振興組合への活性化支援として、商店街顧問中小企業診断士制度（以下、顧問診断士制度）をスタートした。

平成26年度は、区内42の商店街振興組合のうち12の振興組合が名乗りを上げ、12名の中小企業診断士が顧問として活動を行った。

1つの商店街に1人の中小企業診断士を1年間派遣することで、その担当する商店街の活性化に向けたあらゆる支援を行うもので、好評裏に初年度を終了したことから、今年度は2年目として対象商店街の数を拡充し、5月末現在、17の商店街において引き続き実施している。

①従前の専門家派遣制度

区では従前から、商業・サービス業の振興を目的とした世田谷区産業振興公社の産業活性化アドバイザー派遣制度を実施しており、産業振興に関する専門知識や経験を有するアドバイザーを、区内の中小企業者や商店街などに派遣していた。

特に、商店街向けの派遣事業としては、商店街活性化、商店街振興組合化といった目的で、中小企業診断士の支援派遣を要望するという個別申請のあった場合に、その都度対応する仕組みとして実施していた。

②顧問診断士制度の特徴

今回の顧問診断士制度は、各商店街振興組合が、あらかじめ特定の中企業診断士を1年間という長期間、産業活性化アドバイザーとして派遣してほしい旨の申請を行い、産業振興公社がその派遣の決定をする仕組みで、これまでの都度申請の制度とは異なる特徴を持っている。

つまり、1人の中小企業診断士が1つの商店街振興組合に対し、1年間専任として当該商店街の活性化に向けて、あらゆる観点からの支援活動を行うことができる仕組みとなっていることから、継続的かつ多様な観点からの商店街活性化支援が可能になっている。

(2) 具体的な支援活動

基本的に、産業活性化アドバイザー派遣制度の謝金対象となるのは年間12回であるが、実際には多くの顧問診断士が月3、4回の支援活動を行っている。

特に平成26年度は、「にぎわい補助金」や「まちづくり補助金」の申請を支援する活動があったことから、商店街のイベントのアイデア出しや、まちづくりの効果的な方策へのアドバイスのほか、理事長や事務局の申請書作成について、専門的な観点からのアドバイスやサポートを行う支援が多くあった。

また、商店街としての個店繁盛づくり活動の支援という観点から、まちゼミや街バル実施について、企画段階からの積極的な関与によって、イベントの成功に貢献したケースも多く見られた。

(3) 顧問診断士制度への評価

商店街の役員の皆さんは、日頃、自身の店舗の仕事が終了後、食事が済んでから商店街の活動を始めることになるため、身体的にも物理的にも大きな負担を背負っている。また、事務局の専任者を抱えている組合は少ないことから、負担は一部の役員に偏重しているのが実情である。

こうした中で、顧問診断士からの専門的かつ多様な観点からのアドバイスやサポートは、大変助かったという声が多く聞かれた。

今後は、さらに専門的な観点からの商店街活動への具体的なアドバイスや支援を行いながら、商店街活性化に向けて、顧問診断士同士の情報交換や、区や産業公社との連携強化を一層深め、より密度の高い支援活動を行っていくことが期待されている。

(文責：山中令士)

山中 令士

(やまなか れいじ)

昭和28年生まれ、京都大学法学部卒。生命保険会社を定年退職後、独立。2002年中小企業診断士登録、2015年行政書士登録。商店街活性化・個店繁盛支援、事業再生、相続対策、事業承継を支援。東京協会認定商店街研究会副会長。

