平成15年度
商店街マネジメント推進事業

商店街マネジメントで店づくり、街づくり

平成16年
3月

全国商店街振興組合連合会

CONTENTS

目　次

商店街マネジメントで店づくり、街づくり

Ⅰ. 商店街のマネジメントを進めるために

1. 商店街マネジメントはなぜ必要なのでしょうか …… *1*
2. 商店街マネージャーの必要性と役割について …… *2*
（1）商店街マネージャーとは …… *2*
（2）商店街マネージャーの具体的な役割は …… *2*
（3）マネージャーの人選等について …… *2*
（4）マネージャーとの契約・評価方法について …… *4*
（5）マネージャーの受け入れ体制を整える …… *4*
3. 商店街マネジメント事業の具体的な進め方 …… *4*
（1）商店街マネジメントで行う事業の目標は …… *4*
（2）商店街マネージャーの心構え …… *5*
（3）マネジメント事業推進体制を整えましょう …… *6*
（4）マネジメント実行のための組織を形成する …… *6*
（5）商店街マネジメント事業の流れに沿って進めよう … *7*
4. 商店街の組織を活性化するには ……*11*
（1）財源を確保する ……*11*
（2）情報化を促進する ……*12*
（3）個店活性化を支援する ……*12*
（4）マネージャーと組合員との信頼関係を高める ……*12*
（5）人材を育成しよう ……*12*
（6）外部団体等への働きかけを大切にしよう ……*13*
【資料】商店街基本構想の立て方 ……*14*

Ⅱ.　商店街マネージャーの活動の実際

Ⅲ.　商店街マネジメントの事例

1. 小松市・株式会社 こまつ販わいセンター ……*19*
2. 輪島市・輪島商工会議所 ……*20*
3. 相模原市・相模原商工会議所 ……*22*

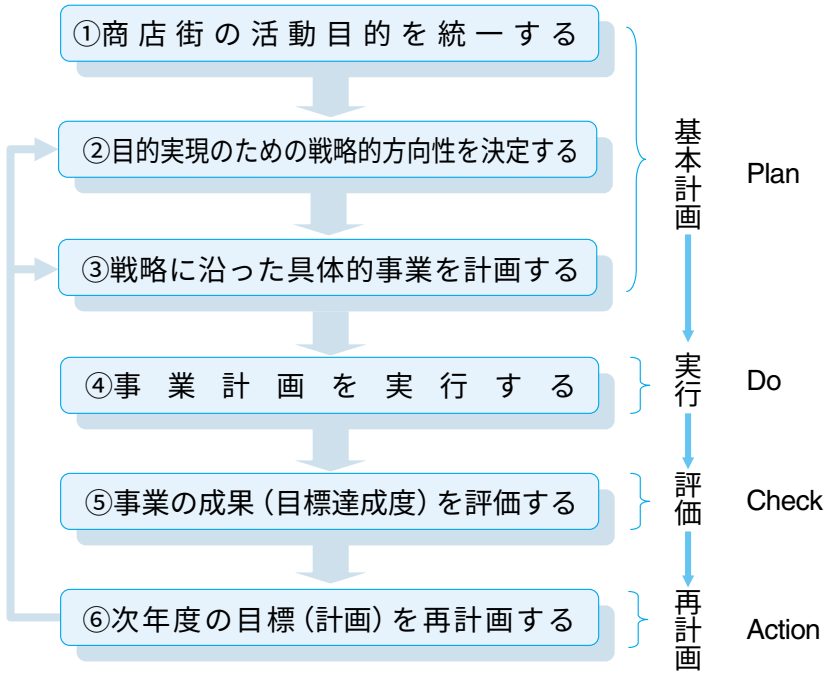
1 商店街のマネジメントを進めるために

1 商店街マネジメントはなぜ必要なのでしょうか

商店街は地域に根づき、必要に応え、長年にわたって地元の生活を支え、必要とされて発展してきました。また、高度成長期には、不足業種や不足施設が補われ、順調に成長してきました。しかし、商店街はもともと自然発生的に成長してきたために、近年の低成長市場の中で、大型店、郊外ショッピングセンターなどの増加によって、購買力が大きく奪われるようになってきました。その上、それぞれの店舗の運営形態（営業形態、販売形態）は、各店で自由に決定していますから、同じ商業集積でありながら、計画的に建設された大型店やショッピングセンターの影響を受けやすいのです。そこで、こうした厳しい環境の中で商店街が1つの個性的な商業形態としてその地位を確立していくために、商店街の活動に計画性を持たせ、成果を確認して、継続的に成長していこうとするのが、商店街マネジメントの考え方です。

マネジメントとはもともと、計画して、実行して、成果を評価して、再計画して、さらに実行する、というサイクルで行う活動を言います。これを商店街の活動にあてはめると、図表－1のようになります。

図表－1　商店街マネジメントとは



2 商店街マネージャーの必要性と役割について

（1）商店街マネージャーとは

多くの商店街では、理事長や事務局長を含む事務局メンバーは、日常的な活動に時間を奪われてしまうことがほとんどです。そこで、商店街マネジメントを実践するためには、商店街組織の通常業務とは別に、大局的観点から商店街のあるべき方向等を見通せる立場の人材を、商店街マネージャーとして配置する必要があります。

商店街マネージャーは、大型店の店長やショッピングセンターのデベロッパーとは異なる役割を持っています。大型店やショッピングセンターでは、「権限に基づく命令」（権限と命令）や独立した企業と企業の間の厳格な契約によってお互いの関係が成立しています。しかし商店街は緩やかな連合体ですから、「協調に基づく合意」（協調と合意）によって商店街マネジメントを推進することになります。そのため、前述のような大局的観点に立った人材が間に入って、商店街組織内の合意形成を図るために、構成員間のコミュニケーションを促進することが重要となります。地域のさまざまな市民・住民団体や行政機関との折衝も必要です。

このような対内的および対外的なコーディネータ（調整）としての役割を果たし、構成員の業況を活性化していくことが、商店街マネージャーの最大の任務といえます。

（2）商店街マネージャーの具体的な役割は

商店街マネージャーの具体的な役割は、例えば商店街のコンセプトや構想・計画に基づいてさまざまな行動計画を立案・推進していくことにあります。その中でも重要なものは、①顧客の視点に立った個店の「品揃え」や商店街の「店揃え」など、マーチャンダイジングに関する事項、②新規顧客の開拓、再来街の促進、集客のためのイベント等販売促進に関する事項です（図表－２）。

（3）マネージャーの人選等について

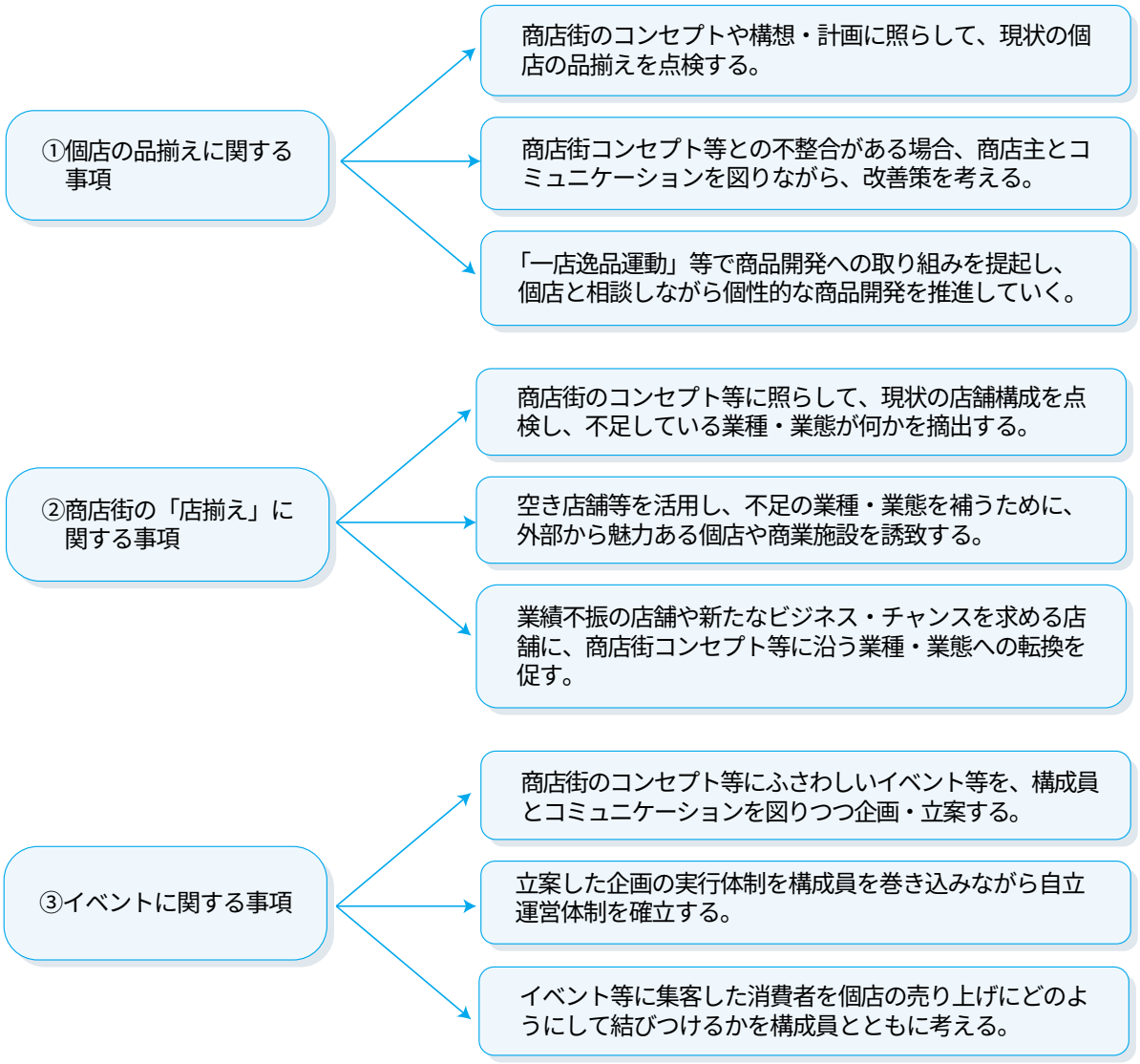
多くの商店街では、商店主が自らこうした役割を果たすのは難しく、そのため商店街の外部から専門技能を持ったマネージャーを求めることになります。その際、マネージャーには、図表－３のような資質やキャリアが求められます。また、有能な人材を確保するには相応の報酬が必要で、それを捻出するための利益をあげる仕組みをつくることも大切です。

ワンポイント◆事例紹介

マネジメント事業に関連するノウハウ、技能を持った人材を選定しよう！

- ■地元出身の情報の専門家（小松市）
- ■百貨店の出身者（松山市）
- ■大学院でＮＰＯマネジメントを修得したマネージャー（輪島市）
- ■コンサルタント会社（相模原市）

図表－２　商店街マネージャーの具体的な役割



図表－３　マネージャーに望まれる資質とキャリア

必要な資質	①商店街を大局的に観ることができる ②商業集積のマネジメントに関するある程度の専門知識がある ③ライバルとするショッピングセンターや大型店との組織特性の相違に関する十分な認識がある ④顧客の立場、顧客の利益という視点から発想し、行動できる ⑤組織内外とのコミュニケーション能力やネットワーキング能力がある ⑥商店街を含む地域社会への貢献意欲の高い人材 ⑦地元出身者等、地域に強い愛着を持ち、地域との関わりが深い
望まれるキャリア	①計画的ショッピングセンターのマネージャー等の経験者 ②大型店のスーパーバイザーや店舗管理経験者 ③自治体の商業振興や地域振興経験者 ④商工会議所、商工会等の商業振興や地域振興の経験者 ⑤地域の金融機関の支店長等の経験者

（4）マネージャーとの契約・評価方法について

商店街によってマネージャーに求められる仕事の内容には幅があります。そこで、任期や目標など契約内容をあらかじめ明確に設定しておくことが、その後の活動をスムーズにします。

①契　約　期　間（任期）：１期２～３年は必要で、１期目の業績に応じて再任するかどうかを決める。
②任期内で実現すべき目標：実現可能性が高いものから優先する。
③マネージャーの権限と責任の範囲：マネージャーに一定の権限を付与し、その守備範囲を明確にする。

（5）マネージャーの受け入れ体制を整える

マネージャーを受け入れる前に、構成員全体が商店街マネジメントの意義と特性を確認し、それを有効かつ円滑に推し進めていくためにはマネージャーを配置する必要があるという合意を形成しておきましょう。こうした明確な合意形成がなされない状況では、マネージャーと商店街組織との間に壁ができてしまい、商店街マネジメントがうまく機能しません。また一方で、人件費等のコスト負担などの問題も十分周知し、議論を積み上げ、合意形成を図っておく必要があります。

3 商店街マネジメント事業の具体的な進め方

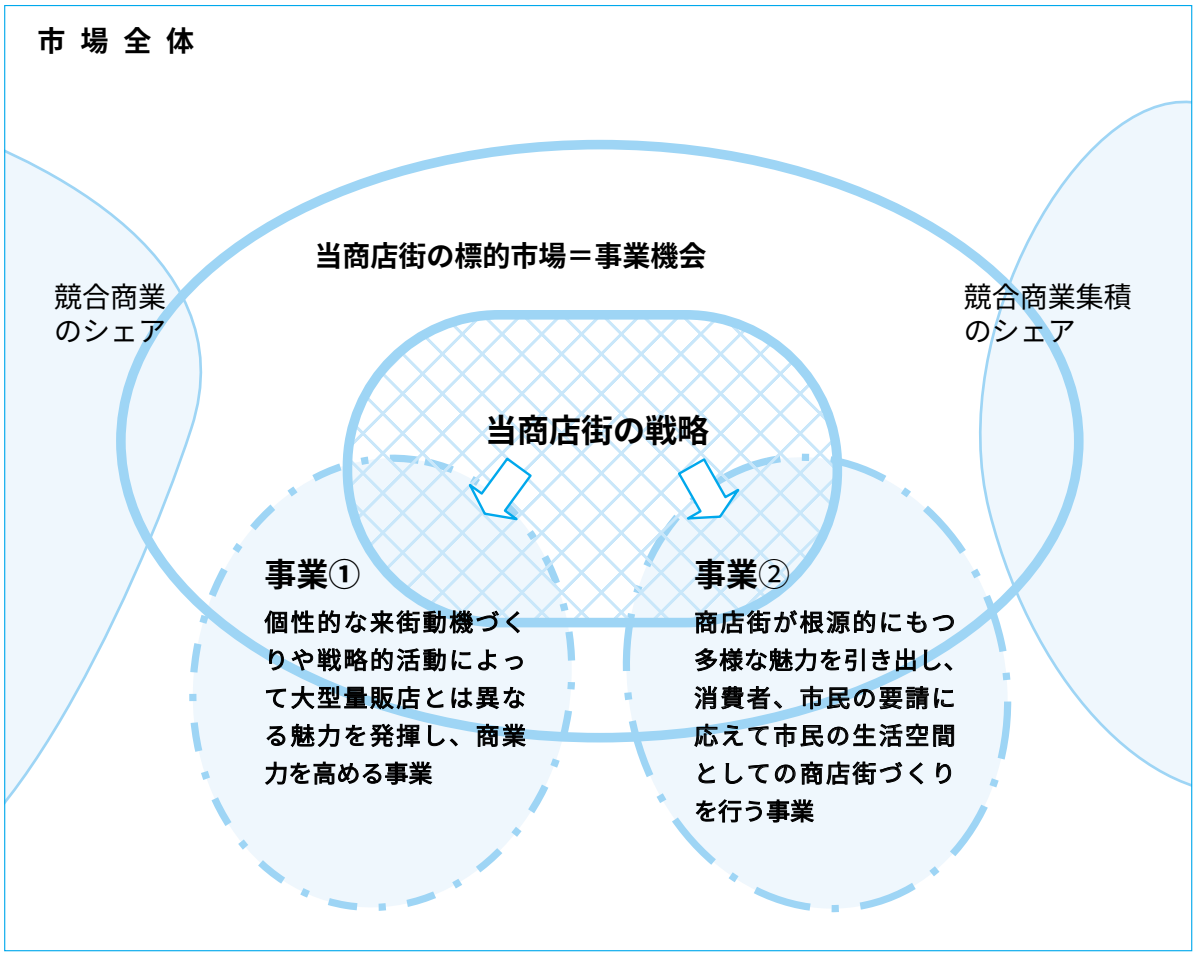
（1）商店街マネジメントで行う事業の目標は

個性的な商店が集合している商店街は実に魅力的で、世界的にも有名なパリのギャルリー・ヴェロ・ドダやギャルリー・ヴィヴィエンヌなどは、１９世紀初頭に建設され、激しい競争の中で、その４割が今なお個性的な商店街としてその役割を果たして存続しています。

商店街は、経済的効果を第一の目標としている大型店やショッピング・センターのような経済的商業空間としてだけでなく、社会的、文化的にも大きく貢献しており、人々が「歩く楽しみのある」商業空間、市民の生活空間としての役割も求められています。そこで、経済面においては個性的な来街動機づくりや戦略的活動によってショッピング・センターや大型量販店とは異なる魅力を発揮し、商業力を高め、社会・文化的側面においては商店街に内包された資源を十分に活かし、商店街がもつ多様な魅力を引き出し、消費者、市民の要請に応えていくという、この2つのことが、商店街マネジメントの事業展開の目標であり、到達点であると言ってよいでしょう。

ワンポイント◆事例紹介
小松市の中心商店街では、「歴史的遺産をめぐる文化回廊事業」を実施し、歩く楽しみを創出しています。

図表－４　市場戦略とマネジメント事業の概念



（2）商店街マネージャーの心構え

さて、商店街マネジメントは、戦略と具体的事業（Strategy ＆ Operation）によって実現されます。そのため、商店街の存続、成長、発展は、この具体的事業の質によって決定付けられるといっても過言ではありません。

マネージャーがめざすべきは､商店街コンセプトにふさわしい来街者の増加を図ることにあります。また、元気な個店、魅力的な個店が揃ってこそ商店街の集客力も高まるわけですから、個々の商業者との日常的なコミュニケーションを通じて、商売の方法やノウハウなどきめ細かなアドバイスや支援を継続的に行っていくことを心掛けるべきです。そのためには、中小企業診断士等のコンサルタントとの連携も重要な課題になります。

このようなことを踏まえ、商店街のマネジメントに直接携わる商店街マネージャーには、次のような心構えが求められます。

ワンポイント◆事例紹介
輪島市中心商店街のマネージャーは、個店を１店１店回って、店づくりのアドバイスをしています。また、松山市中心商店街でも、中小企業診断士等、専門家による個店診断事業を実施しており、このことによって個店とのコミュニケーションづくりと個店の営業力強化を図っています。

①マネジメント業務に集中すること：マネジメント活動の成果として、時には組合員１人１人にとって有利に運んだり不利が生じる場合もありますが、マネージャーは、それらの結果に必要以上に振り回されることなく、本来の役割であるマネジメント事業に集中し、事業達成に向けて努力する強

い意志を持たなければなりません。

②マネジメント事業の専門化をはかる：商店街の各個店の問題は多様です。このため、事業の質や成果をあげるために、その内容に応じた専門家の活用を考えていくことも大切です。

③ファイナンスの充実をはかる：マネジメント事業を円滑に進めるためには事業財源が必要となってきます。このため、マネージャーは単に国や自治体等からの助成金をあてにするだけでなく、商店街ファイナンスの充実を事業の面から考えていくことが大切です。

ワンポイント◆事例紹介
相模原市の中心商店街では、コンサルタント会社をマネージャーとして起用し、事業の専門化を図っています。

（3）マネジメント事業推進体制を整えましょう

商店街という大きな組織のマネジメント事業を具体的に推進していくには、推進体制を整備しておくことが必要です。例えば商店街関係者、有識者、地域住民などを構成員とする「マネジメント推進委員会」等を設け、それぞれの立場から意見を交換し、事業を円滑に進めていくことが望まれます。

推進委員会では次のような点を各事業ごとに検討し、明文化しておきましょう。

①なぜその事業を実施するのか（事業目的の明確化）
②どのような部門や部署でそれを実施するのか（事業主体の明確化）
③いつまでにそれを実施するのか（スケジュール化）
④それを商店街のどこで実施するのか（実施場所の明確化）
⑤具体的に何をやるのか（事業の明確化）
⑥事業予算はいくらか（事業予算の決定と確保）
⑦どういった手法で実施するのか（マネジメントシステム・技術の明確化）

（4）マネジメント実行のための組織を形成する

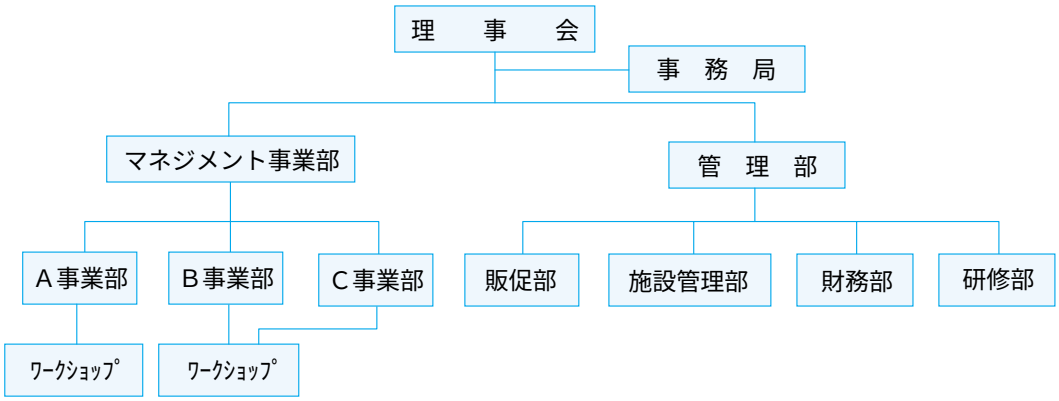
商店街マネジメントは、単にイベントや個店支援事業等にとどまらず、競合商業集積に対する競争力や集客力をつけ、来街者を増加させ、個店の業績向上につながるようなきめ細かな顧客サービスや、会員サービスまでさまざまな事業を実施していくことになります。具体的には外部環境の変化に対して、商店街をどのように変革させたら、商店街の維持、存続、発展につながるのかを検討し、計画し、実践することで、まずそのための商店街の戦略コンセプト（Strategy concept）を明確にします。例えば集客力を強化するために付属関連施設によって街並みを形成していくハード計画や、何を品揃えし、どういった業種構成、施設構成にすべきか、といったマーチャンダイジング事業（商品計画、業種計画事業）で業態転換や空き店舗などを利用した不足業種の補完をしたり、集客力を高めていくためのイベント事業（販売促進・集客事業）、来街者の再来街動機を高める顧客サービス事業、顧客に直接接

ワンポイント◆事例紹介
輪島市中心商店街のコンセプトは「輪風のふれあいに出会えるまち」です。このコンセプトによって、商店街を「地元の歴史と文化を背景とした和風のまち」と「輪島弁」が行き交うまちと位置付けています。

する商店街の核としての個店の経営の強化支援事業等、多くのソフト面のマネジメント事業を実施していくことになります。

このように、どの事業をとっても専門的で、実行力を問われる事業活動を円滑に推進していくためには、その母体である組織にも、強い機動力が求められます。そこで、従来の機能的組織に加え、「マネジメント実行組織」を商店街内に形成しておくことが望まれます。また、マネジメント事業を具体化していくワークショップ等のプロジェクト組織をその中に形成していくことも、事業の成果を確実に上げていく上で効果的です。

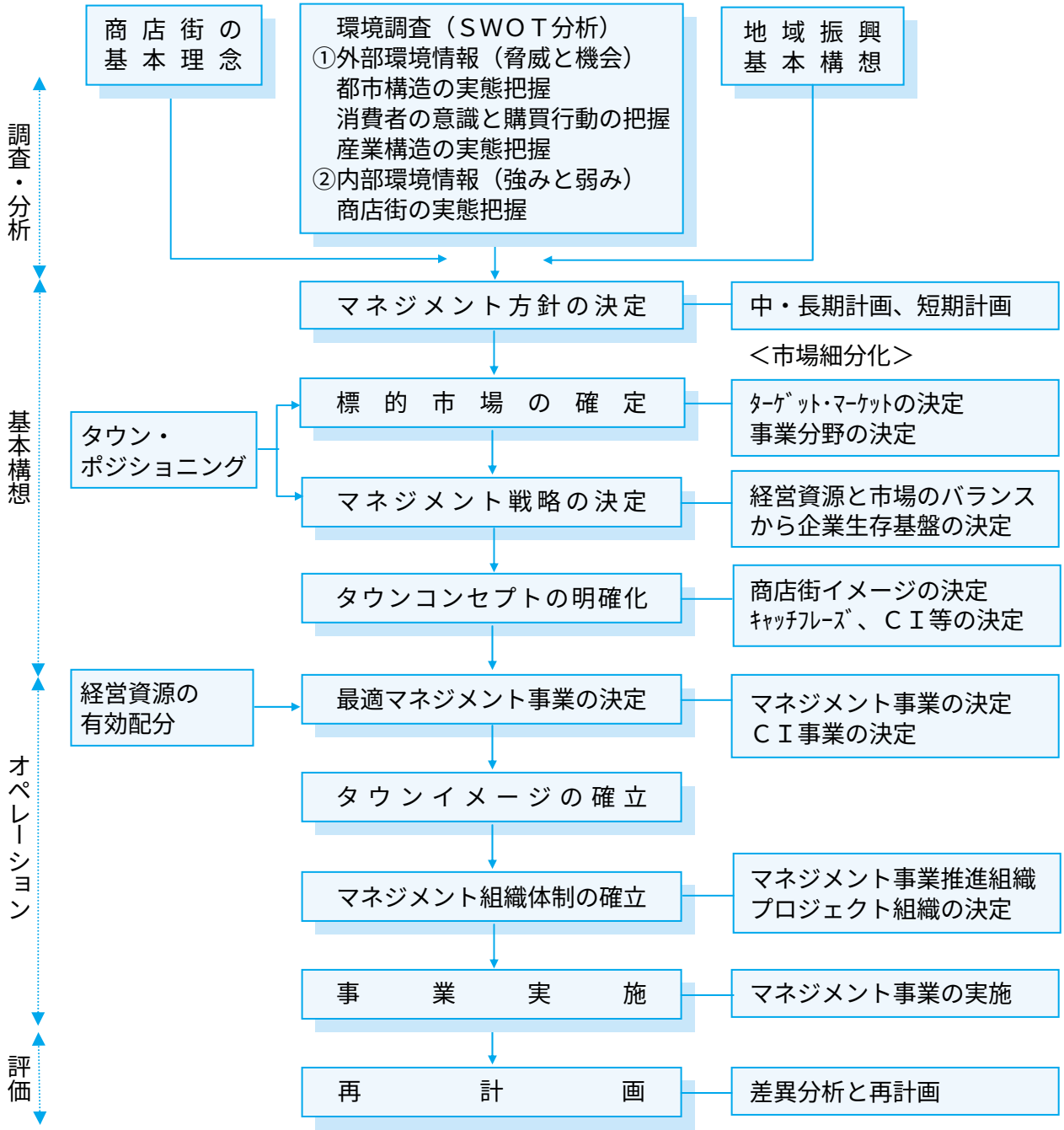
図表－５　「マネジメント実行組織」型商店街組織の例



（5）商店街マネジメント事業の流れに沿って進めよう

商店街マネジメントは、Plan（計画）－Do（実施）－Check（検証）－Action（再計画）という「マネジメント・サイクル」で実施することが効果的です。そしてマネージャーの業務は、マネジメント事業の流れを理解し、それに沿って進めることが効率的です。

図表－６ 商店街の実態把握とマネジメント・フロー



①商店街のキー・コンセプト（基本となるコンセプト）を把握する

商店街のキー・コンセプトとは、企業経営における経営哲学、経営理念と同様の意味を持つものです。これは商店街の存在の根源となるものですから、マネージャーの意志で変更することは望ましくありません。そこで、マネージャーはこれらをまず、マネジメント推進委員会にはかり、具体的な活動基準として明文化しておくことが大切です。

②外部環境と内部環境を把握する

商店街マネジメントは、商店街を取り巻く市場の変化にいかに商店街の内部のマネジメント資源（商店街の財産）を効率的に適合させ、マネジメント目標を達成していくかのプロセスです。そこでまず、都市構造の実態、消費者の意識と購買行動、産業構造の実態など商店街の外部環境（商店街を

取り巻く環境要因）と、商店街の組織や構成員の経営実態といった内部環境（経営資源）の調査を行います。

③商店街の現状を数値で把握する

商店街がどのような状況、あるいは位置付けにあるのかについては、状況を示す数値によって把握します。この数値を期間比較、相互比較、標準比較することによって商店街の実態を客観的にとらえます。

ワンポイント◆事例紹介

商店街の資源とは？

■小松市では文化的資源や個店の魅力を発見することに努めています。

■相模原市では、中心街の資産価値を資源として評価し、同時に個店の魅力を資源として開発しようと努力しています。

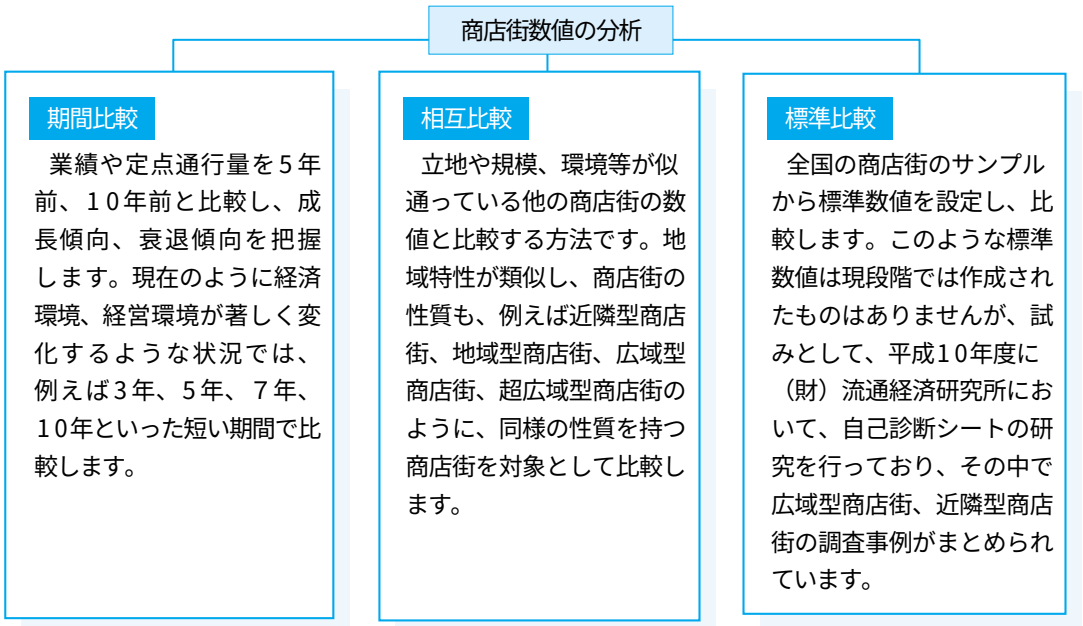
図表－７　商店街の実態を把握する主な数値

①商店街の通行量：歩行者、二輪車、自動車
②商店街の客層：男女比、年令層
③商店街の空き店舗比率
④商店街の廃業比率
⑤商店街の新規開業比率
⑥商圏内シェア
⑦個店の業績の伸長率：業績、客数増減、客層変化等

図表－８ 商店街の実態を表す指標の例

調査項目		広域型商店街の事例(商店数60店)		近隣型商店街の事例(商店数60店)	数値の算出方法
来街者数	平日の来街者数	9,462人		2,000人	平日の通行客
	週末の来街者数	11,180人		2,300人	週末の通行客
	週当り来街者数	69,670人		14,600人	平日通行客数×5＋週末通行客数×2
	来街者増減率	63.8%		91.3%	当年来街者数÷3年前来街者数%
性別	女　性	82.2%		93.1%	来街者調査対象者N数に対する割合
	男　性	17.8%		6.9%	
	計	100.0%(N=101)		100.0%(N=102)	
年代別	10代	21.8%		0.0%	来街者調査対象者N数に対する割合
	20代	17.8%		4.9%	
	30代	10.9%		17.6%	
	40代	14.9%		29.4%	
	50代	15.8%		29.4%	
	60代	13.8%		16.7%	
	70代以上	3.0%		2.0%	
	計	100.0%(N=101)		100.0%(N=102)	
商店街の概況	開業商店数	10店(18.5%)		8店(12.5%)	3年間，(開業商店数÷3年前商店数)
	廃業商店数(%)	7店(13.0%)		3店(18.8%)	3年間，(廃業商店数÷3年前商店数)
	空き店舗数(%)	1店(1.6%)		3店(5%)	(空き店舗数÷商店数)
	商圏人口	2,800,409人		35,000人	商圏内に居住する世帯の人口
	来街者比率	2.5%		41.7%	(来街者数÷商圏人口)

資料：平成10年度　商店街自己診断手法調査研究報告書（（財）流通経済研究所）より作成



④マネジメント目標を立てる

商店街マネジメントのプロセスは、マネジメントの目標を立てることから出発します。

マネジメント目標は、「商店街活動の課題」、「活性化方針」とも呼ばれるもので、マネジメント事業のゴールです。具体的な文章や数値、時には図面や工程表などを添付し、事業の到達点をわかりやすく明示することが大切です。

例えば、ハードを伴う事業では、

ア．対象となる通りの街並みイメージ

イ．街を構成する施設や仕組みの整備イメージ

ウ．来街者の生活環境を守る環境整備イメージ

などのイメージ図を添付し、共通認識の資料とします。

また、ソフト事業においては、その事業によって得られる収益や、動員したい来街者の人数など、目標とする数値を具体的に明記しておきます。このことによって、事業の目的が強く共通認識され、効率の良い事業運営ができると共に、事業終了後の検証においても、その差異が明確に分かります。

⑤商店街事業計画書を作成する

⑤－１　中長期事業計画書を作成する

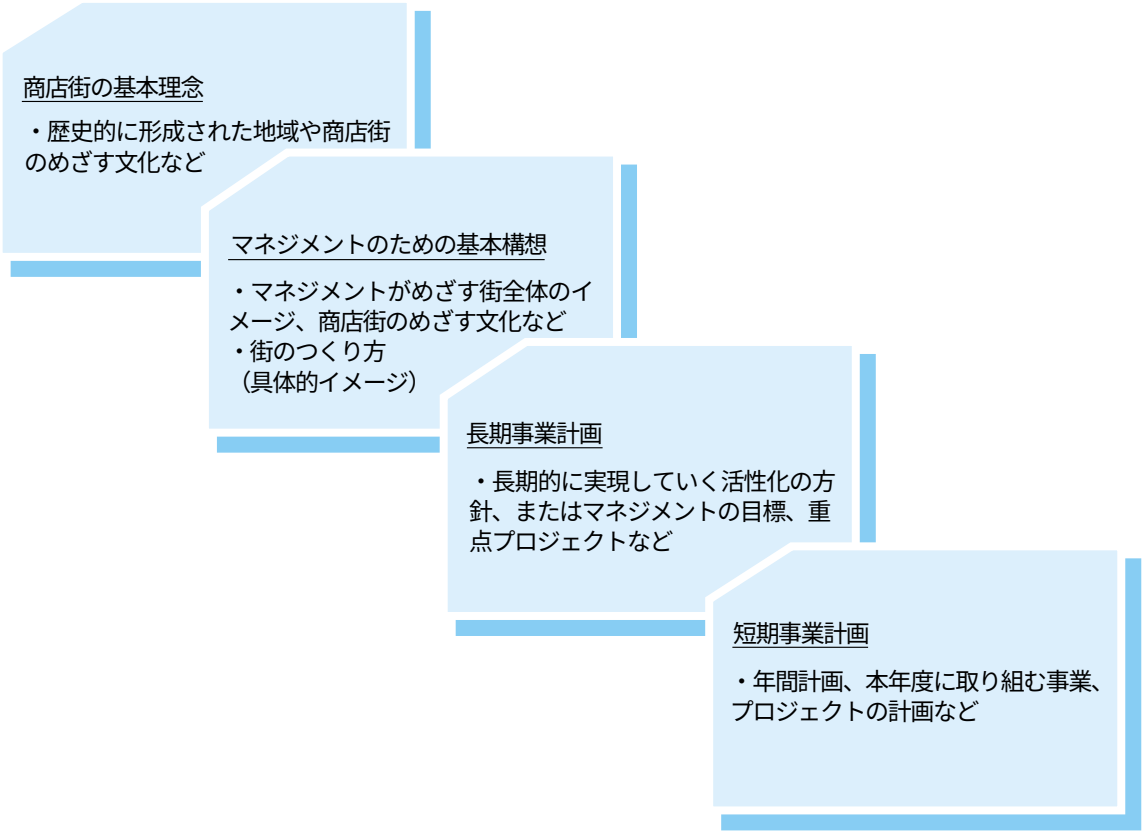
基本構想（計画）の策定後、あるいは既にある基本構想を前提に、この構想の実現のために実施すべき事業計画を立案します。このとき、実現の見込みのない計画は入れるべきではありません。事業計画の中で、ハード事業など商店街が比較的長期間をかけて達成していく事業を、中長期事業として計画書を作成します。事業計画書には、事業の目的、期間、担当部署、内容および関連する事項を明記し、スケジュールを添付しておきます。スケジュールは、マネジメントの指針であり、事業の工程表として構成員の共通認識を得やすい手法です。そのため年次計画として示し、各年次別の達成目標と事業内容を具体的な内容がわかるように記載します。

⑤－２　短期事業（年間）計画書を作成する

中長期の事業計画を具体的に実現していくために、毎年度末に、次年度の主としてソフト事業の計

画を、どのような予算で、どのように実施していくのかという短期計画について、具体的に決定します。短期計画は各事業ごとに計画され、「企画書」、「○○事業実施要領」などの名称で示される場合も多くあります。

図表－９　事業計画書作成の流れ



⑥実施事業の検証と評価の方法

事業終了後には必ず、その事業の成果を検証し、評価をします。目標との差異を明確にし、組合員に報告します。特に目標に達しなかった場合は、その原因を明らかにし、記録しておき、次回の事業運営に反映していきましょう。長期的には、これらの結果が商店街マネジメント事業推進のノウハウとして蓄積されていくことになります。

4 商店街の組織を活性化するには

商店街の事業の成否は、その組織力の強さに比例します。そこで、次のような努力を通じて、組織を強化していきましょう。

（1）財源を確保する

①新規出店者や未加入者に対して組合加入のメリットや新たな商店街活動への展望を話して、組合加入を促進する。

②事業を常に見直し、より効果の期待できる事業に有効に財源を配分する。

ワンポイント◆事例紹介

商店街の活動財源を生み出す事業

- ■共通商品券事業
- ■スタンプ事業
- ■共通駐車券事業
- ■駐車場運営事業

③収益事業の開発、事業の独立採算制の採用により、各事業が収益性を高める工夫をする。
④行政の補助金やモデル事業を有効に活用し、財源を確保する。
⑤外部の関連する事業者等に協力や協賛を依頼することによって商店街の財源以上の成果をあげる。
（例：福祉機器や環境関連機器、ＣＡＴＶやＦＭの導入など、公共性の高い商店街に製品やサービスが展示・活用されることをアピールし、リース条件や購入・契約条件などを有利に導く。）

（2）情報化を促進する

eメールやメーリングリスト（メンバーの書いたメールが他の全メンバーに自動的に配信されるシステム）を活用して、組織内の情報共有化と連絡、報告、依頼などの迅速化・効率化を図る。

（3）個店活性化を支援する

①商店街活性化においては、その最小構成単位であり、商店街発展の核ともいえる個店の力を高めることが重要で、商店街マネージャーはまず、将来に向けての意欲が高い個店を積極的に支援する。（中小企業総合事業団のシニア・アドバイザーや、商工会議所の登録エキスパート、中小企業診断協会などの活用。）
②個店を継続的に支援するために、「商人塾」等の総合研修や個店通信簿などを含めた定期的な店舗診断を実施する。

（4）マネージャーと組合員との信頼関係を高める

外部からのマネージャーに対して組合員は、往々にして警戒心や防衛意識を持つ場合があります。そこでマネージャーとなる人は、まず組合員との信頼関係と相互理解を深めるために、商店街事業によって内部に利益をもたらし、外部には商店街の存在を知らしめる努力を行い、マネージャーへの求心力を高め、組合員の結束力を強化していきましょう。

ワンポイント◆事例紹介
相模原市中心商店街では、情報紙によって個店の魅力をアピールしています。

（5）人材を育成しよう

商店街の限られた人材の限られた能力の範囲内のみで事業をしようとすると、当然事業の規模も限られてしまいます。新たな人材や若手のリーダー候補者を発見し、活動の幅を広げていくことが組織強化につながります。

①意欲のある若手や後継者を商店街組織の「役付き」とする。
②若手の組織を構成して経験を積ませる。
③地域の企業や事業者、地域住民などにも、ＮＰＯ活動やワークショップ活動などを通じて商店街活動に参加を呼びかけ、地域と組織を活性化しつつ、商店街と共に歩めるリーダー候補を複数発掘していく。
④未来のリーダーには、行政や地域との交渉、様々な委員会・シンポジウム等への参加、地域活動への協力、外部の勉強会などを通じて、商店街の事業を推進する能力を磨き、見識を広め、外部に人脈をつくっていくよう支援する。

ワンポイント◆事例紹介
相模原市中心商店街では、祭りやイベント事業の実行委員長等の経験を通じて、次世代の組織づくりに取り組んでいます。

これらの努力は商店街に将来的な発展をもたらす大きな財産となり、また商店街の“活力”向上につながります。

（6）外部団体等への働きかけを大切にしよう

①地域との連携におけるマネージャーのあり方

商店街は街の中心部に位置する場合が多く、地域社会の核としても重要な位置を占めています。そのため地域の住民や事業所（特に不動産関係者）、行政や各種団体との関係づくりは、マネージャーとして重要な業務です。

ワンポイント◆事例紹介
小松市中心商店街では、ＮＰＯ団体と共に、エコ商品の開発にチャレンジしています。

地域連携を図るために、商店街マネージャーは、「外部のいろいろな団体の会合等の機会を利用しながら、商店街の考え方や事業等を説明し、絶えずコンセンサス形成を図ること」、「事業実施時における関係者間のネットワークを構築しておくこと」、「外部との連携においてフォーマルな場での相互交流と共に、インフォーマルな場での関係づくりも重視すること」などの点に配慮することがポイントです。

※タウンマネジメントの場合は、区域内の各関係者等との調整や連携は不可欠です。地域との連携におけるタウンマネジメントのポイントは、まず市民の「まちづくり」という意識の向上、地元との合意形成、地元商店街の取り組み姿勢の強化、関係者との調整を図ることです。行政主導の基本計画づくりや庁内内部での横断的な取り組み不足、議論の不足、市民や商店街へのＰＲが不足、土地建物権利者の理解不足、などの問題がある事業は、関係者のコンセンサスが得難いので、注意が必要です。

②行政・指導機関との調整・交渉について

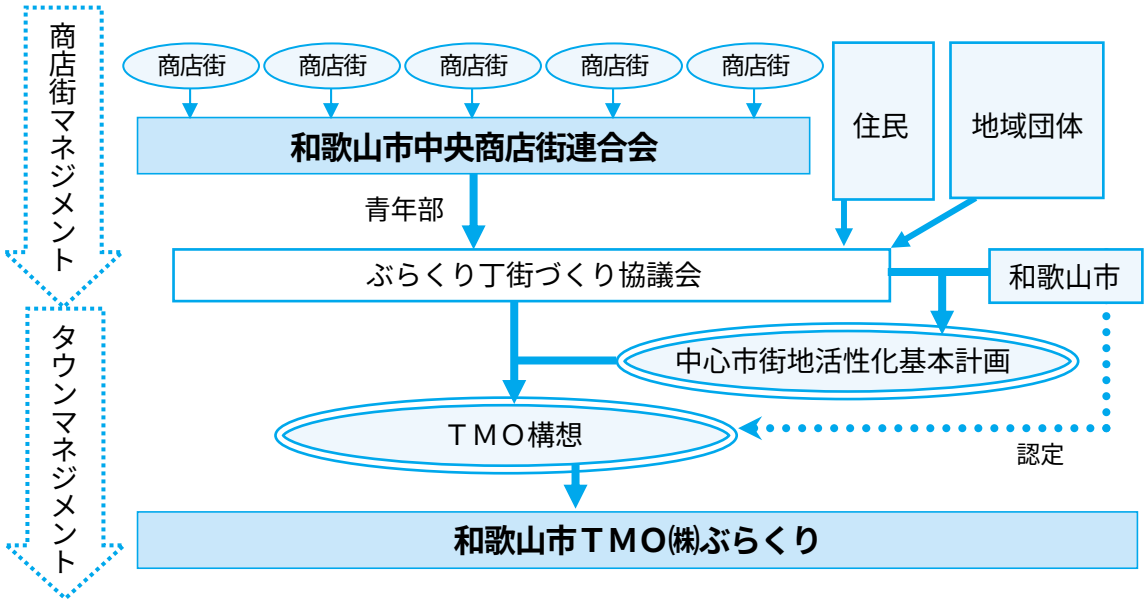
商店街事業は各種事業の企画段階から推進計画、事業実施まで全行程において、行政や指導機関等との調整や交渉が必要です。商店街マネージャーとしての能力を発揮できる場面でもあります。

具体的な窓口としては、一般的に各県の中小企業団体中央会や商店街振興組合連合会、商工会議所、中小企業支援センター等の指導機関、県庁の商工関係部署や市役所の商工関係部署等の行政担当者が、調整や交渉先となります。もちろん、事業の内容に応じて行政の窓口は変わりますが、できるだけ窓口の一本化を図り、パイプの強化を図っておきましょう。

商店街が中心市街地活性化区域内に位置し、商店街事業がＴＭＯ構想に組み込まれているのであれば、市役所の担当部署や商工会議所、ＴＭＯが調整や交渉の窓口で、行政の場合、中心市街地活性化を担当する部署によって窓口が異なる場合もあります。（例えば、政策や庁内企画は政策推進課、都市計画は都市整備課や活性化対策のために創設したまちづくり課などです。）

商店街マネジメントを進める和歌山市中央商店街連合会では、中心市街地活性化対策を機に中心市街地活性化基本計画づくりに参画、ＴＭＯ構想を策定し商店街自らがタウンマネジメントを推進している一例です。平成12年3月27日に設立した株式会社ぶらくり（第3セクター）がＴＭＯとなっています。㈱ぶらくりは、商店街主導型のＴＭＯで、この場合、国の出先機関（例えば、経済産業局）や県・市等との窓口となっています。

図表－10　和歌山市ＴＭＯ



③地域団体との交流を図ろう

商店街は「地域のマジョリティ」といわれるように地域集団の大きな地位を占めています。このためマネージャーは、地域と利益が共通する事業を連携していくことによって、相乗効果をあげるようにしていくことも大切です。行政や商工関連団体はもちろん、地域の観光協会、防犯協議会、市街地再開発組合、祭り実行委員会、消費生活団体、婦人団体、文化団体、芸術団体、趣味の会、老人会、ボランティア団体、金融機関、大学、地元有力企業、大型店、特定非営利活動法人（ＮＰＯ）など、共有できる目的を見出し、互いに協力し合って目的を達成していくことが、地域活性化の面でより大きな成果を生むことになります。

④中小支援策を有効に活用しよう

商店街の活動を活発にするための強力な支援制度が国、県、市等の中小支援策です。マネージャーはこの制度を十分理解し､積極的に活用していくことが事業規模を拡大していくことにつながります。

⑤商店街活動の広報

商店街は、地域に根づいた歴史的イベントやきめ細かなサービスを主体的に実践したり、ブランドとなる個店や職人などのように大型店に負けない魅力を内部に保有しています。マネージャーはこれらを発掘し、積極的にタウン誌・紙やマスコミなどにプロモーションし、組織力を強化して、商圏を拡大し、同時に商店街の求心力を高めていくことが大切です。

■資料　商店街基本構想の立て方

通常、商店街マネージャーが関わる事業は、基本構想立案後の事業実施段階である場合が殆どですが、本来商店街マネジメントにおいては、商店街基本構想の立案から始まります。ここではその流れを汲んで、基本構想立案の手順を簡単に説明します。

図表－11　SWOT分析

- S：Strength（強み）
  - 地域特性及び商店街が持つ独自の強さであり特徴的な優位点で、発展のために強化すべき要因
- W：Weakness（弱み）
  - 商店街に内在する弱点と活性化事業により改善していく要因
- O：Opportunity（機会）
  - 商店街が発展していくために活かしていくべきチャンスとなる外的要因
- T：Threat（脅威）
  - 商店街の発展にマイナス面で影響を与える可能性のある外的要因
- T：Trend（傾向と将来予測）
  - 今後の商店街活動に影響を与えると予測される将来的な環境要因

①自商店街の位置づけを客観的に把握しよう

商店街の実態調査や消費者の買い物調査など基礎的な調査を実施し、その結果をＳＷＯＴ分析などの手法を用いて整理し、商店街の置かれている状況をまず把握します。

②競合商業集積の位置づけを明確にしよう

資源に限りのある商店街が、マネジメント事業でその目的（例えば個店の業容の拡大や来街者の増加など）を果たそうとする場合、顧客のニーズと共に、競合商業集積との棲み分けや差異化をどう図り、どこに力を集中していくかということが重要です。このため、現在の商店街と競合商業集積が市場の中で、どのような位置関係にあるのかを把握します。このとき用いられるのが競合ポジショニング分析やタウン・ポジショニング分析と呼ばれる手法です。

図表－12は多要因象限図と呼ばれるものですが、ポジ

ワンポイント◆事例紹介

A市中心商店街のＳＷＯＴ分析

Ｓ：強み
- 歴史ある商店街の存在
- 商店街近代化の進行
- 各商店街の個性の強さ

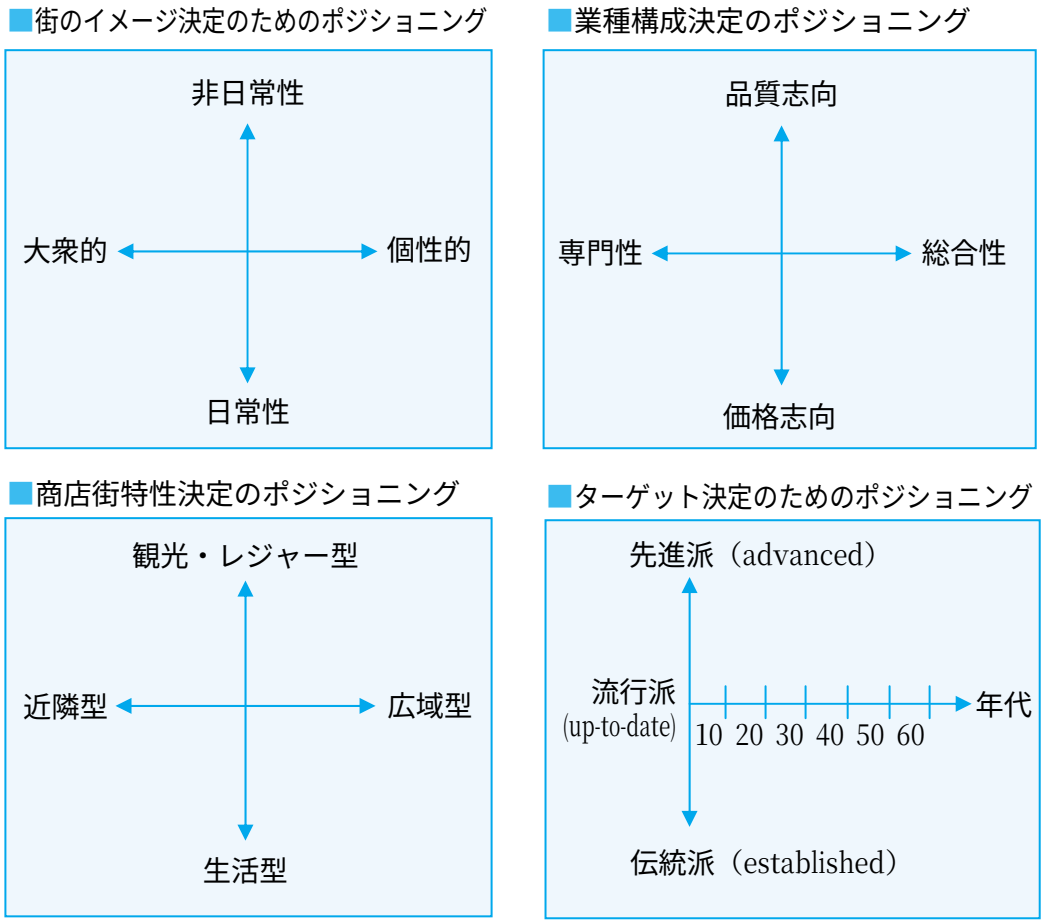
Ｗ：弱み
- 来街者の減少
- 空き店舗の増加
- 商店街活動のマンネリ化
- 事務局機能の弱体化
- 後継者難
- 情報化の遅れ

Ｏ：外的環境における機会
- 歴史ある市内行事
- 多数の高校・大学の存在
- 観光客の増加

Ｔ：外的環境の脅威
- 少子高齢化の進行
- 過疎化の進行
- 廃業･倒産の増加
- 大型店の出退店

ショニング分析を行う際に用いられます。矢印の先にそれぞれとった分類項目に該当する位置を商店街と競合先それぞれにプロットし、どこの部分を戦略的に狙えば市場の魅力度が高く、効率的かを研究していきます。各象限は商店街の魅力的な特性や消費者のニーズ、特性（Extra value）によって分類します。図は例としてもっとも典型的な項目で分類したものです。

図表－12　多要因象限図によるポジショニング分析



③商店街基本構想の立て方

商店街の基本構想は、商店街マネジメントのための判断基準と行動原則となるものです。すべての事業計画は、この基本構想に従って立てられ、通常マネージャーが関わる事業も、この基本構想に沿って行われます。

商店街の基本構想を決定づける要因は次の通りです。

ア．外部環境調査から分析されたSWOTの結果を考慮して決定する

イ．商店街の財産ともいえる内部資源の強みを活かし、弱点を補い、外的要因の脅威を避け、機会を活かすように決定する

ウ．将来性を考慮した長期的指針を示す

エ．消費者のニーズと商店街の業種やサービス構成を中心課題として決定する

オ．競争上における差異化や集中化戦略を考慮する

商店街マネージャーの活動の実際

全国の商店街はそれぞれ立地の特性も異なり、活性化の目的も、そのために直面している問題も異なっています。そのため、商店街活性化に取り組むマネージャーの活動も、自ずと異なってきます。また、マネージャー自身も得意分野があり、それぞれの個性に合った活動を展開しています。商店街の特性やめざすべき方向に合ったマネージャーに出会うことは、マネジメント事業を円滑に進める上で大切な部分です。そこで、今回の調査から、マネージャーに視点を合わせて、実際の活動を追ってみました。前述した「マネージャーの人選」の項と合わせて、参考にしてください。

（事例１）

地元出身のマネージャーが、情報技術を駆使し、地域の個店の魅力を情報発信している事例

加賀平野の中心に位置する石川県第二の都市小松市の駅周辺の都市基盤整備事業と、中心商店街の賑わい創出の両輪で進める中心市街地活性化事業のＴＭＯとして設立された㈱こまつ賑わいセンターのマネージャーは、コンピューターシステムの開発の経験を持つＩＴの専門家です。同マネージャーは、平成１４年９月から、地元の財産ともいえる歴史的･文化的資産や商店街の取り組みなどを、ＷＥＢページや情報誌「商店街にゅーす」で情報発信し、活性化に取り組んでいます。

商業者の外商の増加と来店客の減少、空き店舗の未活用による商店街の衰退やイメージ低下を打開するため、内部への意識づけと外部への訴求、つまり「内にある街の価値を外にアピールして収益をあげる」ことに着目し、情報発信事業に力を入れています。商店街の意識変革に時間をとられがちですが、商売の原点である創業者としての意識づくりを重視し、「ここにしかない店・人・サービスを集合することによって商店街としての再形成」に取り組んでいます。商店街の広い視野の不足や無関心を払拭し、量販店にないオリジナル性、専門性を強化することがマネジメントのカギであると、マネージャーは確信しています。

（事例２）

ＮＰＯマネジメントの専門家が商店街のあらゆる分野に関わり､プレイングマネージャーとして活躍

歴史ある漆器ブランドの街、輪島市が進める中心市街地活性化事業は、輪島商工会議所およびＴＭＯ㈱まちづくり輪島によって進められています。その中で、商店街マネージャーが、すでに完成したハード事業を活かしたソフト事業に、企画・報告書づくりからヤル気ある個店の１店１店の営業支援まで、熱心に取り組んでいます。

同マネージャーは､福井県立大学大学院にてＮＰＯマネジメントを学び、修士の頃から福井県のＮＰＯ支援施策づくりにも関与していた専門家で、税理士事務所の勤務経験もあるため、総務、経理にも精通しています。商店街は非営利団体と異なり個店の利益追及が主目的となるため、街づくりとのバランスをとることが大変ですが、構成員の自発性や創造性、社会性などをマネジメントすることを大切

にしています。特に個店の掃除、POPの作り方、値札の付け方など細かなオペレーションまで行う「大きなお世話運動」などを企画し、自ら出向いてアドバイスすることを重視するプレイング・マネージャーです。マネージャーの役割は、商店街構成員の1人1人異なる意識をヤル気にさせ、同じベクトルに向けてコンセンサスを図っていくことと、ヤル気のある個店が自力で自分のことを解決できるようになるまで一緒に行動することというマネージャーの熱心さに、商工会議所からも厚い信頼が寄せられています。

（事例３）

市街地再開発から参画したコンサルティング会社が、プロとして専門的にマネジメント

都心のベッドタウンとして人口急増する中で、地域間競争や大型店との競争が激化する中心市街地において、相模原市が取り組み、完成した中心市街地活性化のためのハード事業を背景に、これをサポートするソフト事業として、商店街マネジメント事業が展開されています。

市街地再開発に参加した企画会社から、引き続き商店街マネージャーが招かれ、コンサルティング会社のノウハウによって、高い専門的指導を行っています。特に１店１店の個店の魅力を消費者に認知してもらうために、調査を行ったり、店に眠っている資源を足を使って発見し、消費者にＰＲしています。また、将来の成長を目指して組織力を強化するため、若手の人材発掘と育成のために、夜間の会議にも積極的に参加し、自らコーディネートしています。ショッピングセンター開発の経験も活かして、大型店、商店街の枠を超えた中心市街地づくりを目指し、街の総合計画と商店街の事業計画をマッチさせた地域のコミュニティの形成に取り組んでいます。

（事例４）

大手百貨店出身者が中心商店街を総合的にマネジメント

愛媛県の松山市中心街に立地する、大街道中央商店街（振）、松山大街道商店街（振）、松山銀天街第一商店街（振）、松山銀天街商店街（振）の４つの商店街が形成する松山中央商店街連合会は、平成１４年７月よりマネジメント事業に取り組んでいます。外部から招かれた商店街マネージャーは、三越百貨店に長年勤務され、地元松山支店にも勤務されていました。

同マネージャーは、①歴史ある百貨店での幅広いマネジメント業務の経験があること、②百貨店は多業種によって構成されている商業形態であり、商店街という商業連合体にあっても、その知識と経験がさまざまな問題解決の場で活かされること、③地元商業団体や消費者団体との関係が深いこと、④地元の消費動向にも明るいことなど、商店街マネージャーとして求められる経験と資質を兼ね備えた人材です。そのため、着任当初より即戦力を発揮し、マネジメント事業の企画、実施全体をリードし、地元商業者の信頼をいち早く得て、県内最大の４商店街の連合体にあって、スムーズにマネジメント事業を進めています。なかでも、広告業者、イベント業者等は、三越時代の人的ネットワークを効果的に活用し、事業推進に大きく役立てています。百貨店のマネジメントを商店街のマネジメントに移し変え、地元の中小企業診断士等専門家と共に、個店診断事業を実施したり、マネジメントの前提であるマーケット（市場）の把握において、とくに立地特性、競合の状況、消費動向について、改めて調査をするまでもなく、身をもって体験していることから、事業の選定にあたっても的確で、構成員からも信頼されています。

商店街マネジメントの事例

団体名	㈱こまつ賑わいセンター（第三セクター）	資 本 金	２,２００万円
所在地	小松市三日市町５０番地１	電話番号	０７６１-２４-８２００
対象商店街	中心市街地６商店街	会 員 数	１９３店
商店街の特性	広域型商店街	商圏人口	２５万人
マネジメント事業取り組みの経緯	住宅の郊外化現象、公共施設の郊外移転、大型店の郊外進出等により、中心市街地の空洞化が進行。小松市は中心市街地活性化基本構想を策定。駅周辺の都市基盤整備事業（ハード事業）と並行して、市中心部の経済活性化のための活動を目的とした専門機関として、平成１０年１０月、第三セクター㈱こまつ賑わいセンターを設立し、マネージャーを常駐し、空き店舗対策事業等に取り組んだ。		
取り組み事業	（１）中心市街地文化回廊事業…中心市街地に数多く存在する歴史的建造物等の文化資産を活用したＷｅｂページによる情報発信で、集客力の増加と回遊性の促進を図っている		
	（２）リサイクルステーション運営事業…空き缶回収によるリサイクルポイントを魅力的にするため、エコ関連ＮＰＯと連携し、景品として提供するオリジナル商品を検討中		
	（３）トレードセンター事業…手づくり作品を扱う実験店舗で商店街の独自性をアピールし、他商業集積との差異化を促進		
	（４）貸し店舗開発事業…新店舗誘致及び空き店舗対策をめざして廃業店の貸し店舗化を促進		

マネジメントの特徴	石川県第ニの都市小松市の中心商店街は、外的要因によって組合員数が半減した。これに歯止めをかけるべく市が着手した駅前都市基盤整備事業（ハード事業）に連動して、ＴＭＯのソフト事業を中心としたマネジメント事業に期待が寄せられている。マネージャーの専門の情報部門を生かして、商店街とその周辺に存在する地元の資源を紹介した「観光と商店街ガイドマップ」を計画するなど、集客力の向上と来街者の回遊性の向上に取り組んでいる。さらに、来街者の購買率をあげるため、専門性の高い商品、サービス、人の強化という商売の原点に着目し、無農薬食品やイベント情報、個店紹介等の関連情報や空き店舗の入居者募集、会員募集等の広告など「商店街にゅーす」を通じて行っている。空港、高速道路、鉄道と、広域アクセス性を有する小松市の、①顧客を迎える環境整備、②もてる歴史的資源を活かした集客力と回遊の促進、③商品、サービスの開発による購買力向上が当マネジメント事業の特徴である。

団体名	輪島商工会議所		
所在地	輪島市河井町２0-1-1	電話番号	0768-22-7777
対象商店街	中心市街地６商店街	商店街会員数	243店
商店街の特性	地域型商店街	商圏人口	2万７千人
マネジメント事業取り組みの経緯	当市は、日本有数の輪島漆器ブランドの生産地であるが、過疎化や高齢化が進行している中で、中心商店街の空き店舗率も１１％と、商業環境の悪化が著しい。さらに、平成１５年１２月に大型店が出店し、商業競争が一層激化。ハード面から始動した輪島市の中心市街地活性化において、中心商店街の活性化を目的としたＴＭＯ㈱まちづくり輪島を設立するとともに平成１４年８月から商店街マネージャーが常駐し、商店街マネジメント事業に取り組んでいる。 歴史ある輪島の朝市等で、自然に集客（観光客比率９割）ができてきた商店街に、今後は商店街の力で顧客を呼べることを目標としている。		

取り組み事業	（1）商業者のアドバイス事業（商店街組織、商店への助言） ㈱まちづくり輪島（輪島ＴＭＯ）の立ち上げから運営に関する事業計画の企画･立案・報告書のまとめ及び総合支援
	（2）空き店舗を活用した不足業種店の開設 空き店舗を活用した輪島実業高等学校と提携した高齢者のためのパソコン教室と、漆器のデザインギャラリー、喫茶、物産品の販売等のチャレンジショップを開設
	（3）輪島市中心商店街タウンページの作成
	（4）空き店舗対策等のデータベースを公開する情報発信事業
	（5）地域通貨の検討事業 「地域通貨特別委員会」を組織し、平成１５年度以降実験的に実施
マネジメントの特徴	タウンコンセプト「輪風のまちづくり」をテーマに、中心市街地の整備と品質の高い輪島塗を体験・販売するまちなか交流施設「工房長屋」の管理・運営など、輪島市が進めるハード事業をサポートするため、ＴＭＯが主体となってソフト事業を進めることとした。ＴＭＯの形態としては、ＴＭＯ組織の意思決定を迅速に行い、事業実施がスピーディに行えるように、ＴＭＯを商工会議所に置かず、第３セクター方式を採用した。また、中心的に助言・指導する専任マネージャーを地域外から採用したため、客観的で時には厳しい発言もできるなどの成果を得ている。マネージャーは「まちなか探検隊」開催による市民の商店街認知度の向上、個別店指導、「ＴＭＯだより」情報誌の発行まで、総合的に関わっている。ＮＰＯマネジメントを大学院で学んだ客観的で科学的なアドバイスや、多様な事業の企画、個店と一緒に考えて行動するなどプレイングマネージャーとしての活動に期待が寄せられている。

団体名	相模原商工会議所		
所在地	相模原市中央3-12-3	電話番号	042-753-1315
対象商店街	４商店街	会 員 数	199店(4商店街計)
商店街の特性	地域型商店街	商圏人口	管内人口の62万人
マネジメント事業取り組みの経緯	都心のベッドタウンとして人口が増加したが、橋本駅周辺の商店街は都心や隣接する町田市やロードサイド等の大型店の影響を受けている。平成９年度から相模原市が取り組んでいる橋本駅周辺の再開発事業が進行しているが、高層ビルや空中歩行の大型プロジェクトが中心のため、商店街の連担性は低下傾向にある。そこで市の協力を得て商工会議所が中心となってＴＭＯを担い、中心市街地活性化事業に取り組む中で、商業活性化事業のコーディネート機関としてコンサルタント会社に委託し、マネジメント事業を進行中である。		
取り組み事業	都心型商業が進出しているが、橋本駅前に“顔”がないため、個店の一店逸品事業や商店街マップ・ボード、情報紙の発行等で商店街の「顔を見せる」事業に取り組んでいる。このため調査による個店の魅力の発見とＰＲ事業を実施した。また、「街づくりは人づくり」をテーマに、若手の街のリーダー育成をめざし、歴史的に市民が関わってきた七夕まつりを柱に逸品販売等を実施し、乖離している新住民と商業者の価値観を共通化すべく、事業を集中化している。		
マネジメントの特徴	急速に進む首都圏近郊都市は、新住民と地元商業者の間にコミュニティが生まれにくい。このため、「橋本商店街マップ」や「杜のかわら版」で地元の個店を積極的に紹介している。また、各事業を実現する若手リーダーの育成が急務であるが、そのため、現在実施しているイベント等を通じて成功体験を積んで成果につなげている。開発の進行する駅前の資産価値を上げるため、商店街はいわゆる知恵か資金か汗を出すべきという点でコンセンサスを図るため、市と商工会議所のバックアップを受けて、地域に関わってきたコンサルタント会社がタウンマネージャーとして、専門的に支援している。市がハード面の舞台づくりを行い、商工会議所とコンサルタントがソフト面のマネジメント事業を推進し、この両輪によって商業者、市民が利益を共有し、新しい地域のコミュニティを形成しつつある。		

■さいごに

―商店街マネージャーとマネジメント事業を円滑に進めるために―

　商店街マネジメント事業は、いかに商店街の弱点を補い、強みを強化して、個店を含めて商店街の魅力を向上し、来街動機を高めるかにかかっています。ハード、ソフト事業の数ではなく、いかに他と競合しない個性的な魅力を創造できるかという、事業の質が重要といえます。そこで、現状をよく把握し、商店街のあるべき姿、将来像を描き、その目的に合致したマネージャーの選定と共に、全構成員が意欲的に事業に取り組んでいくことが、マネジメント事業を円滑に進めるコツといえます。

平成16年３月発行

全国商店街振興組合連合会

URL : http//www. syoutengai. or. jp/

〒104−0041　東京都中央区新富１丁目９番１号
新富191ビル７Ｆ
電　話（03)3553−9300
ＦＡＸ（03)3553−9303

全国商店街振興組合連合会

〒104-0041　東京都中央区新富1-9-1　新富191ビル7F
TEL.03-3553-9300（代表）　FAX.03-3553-9303