

# CONTENTS

## 目

## 次

いま、商人塾の時代	1
I. 商人塾で地域の人づくりを！	5
II. 商人塾実施に向けて！	9
1. 商人塾のモデル的な類型	9
2. 商人塾実施上の流れ	10
3. 商人塾の企画から塾の評価まで	12
III. 各地の取り組み事例	16
豊の国商人塾	17
商業界九州ゼミナール	20
ネリマ名店創造塾	23
平成長野商人塾	26
東金まちづくり塾	29

## 商人塾モデル委員会委員名簿

いま、  
商人塾の時代

# いま、商人塾の時代

商人塾モデル委員会委員長  
緒方知行



## 商業の基幹産業時代の到来

わが国の商業と商業者を取り巻く環境は、劇的に変わってきている。そうした中で、新しい時代の要請に応えて、商業者が自らの社会的存在価値を高め、世の中の支持を得て、繁栄、発展を支えていくための自己能力の開発、つまり自己啓発に対する必要性はかつてないほどの高まりをみせている。

つまり、人間社会の豊かさに資することを自らの志とし、そのための総合的な能力を自ら培った商人・商業者たちが社会的に求められる時代ということである。

この時代背景は次の二つである。

一つは、商業のポジションがいま、国民経済、あるいは地域の社会の発展や生活文化において占める位置付けが、かつて歴史の上にないほどに高次なものになって来ている、ということである。だれかが「士農工商」は、今日においては社会的ヒエラルキーを示す言葉ではなく時代の脚光を浴びる順番である、と言ったが、まさにそれは

的確な時代認識と言えるものである。

“城下町”という概念で言えば、かつては武士の時代の城下町であった。これは、士農一体の封建領主の支配体制の元では、士の城下町ということは、同時に農の城下町ということでもあった。いいかえれば、それは農業社会ということであり、国の基（もとい）は、農に置かれていたのである。

しかし、戦後、日本は、東京オリンピックの前あたりから、一気に“工業化社会”に突入していく。

この工業化の中で、特に重厚長大産業のシンボルともいえる中核企業・新日鐵の社長であった稻山嘉寛氏が「鉄は国家なり」と誇らしげに言った言葉が、筆者の記憶には鮮明によみがえっている。言葉を換えれば、工業化社会の担い手である製造業こそが、農業に代わって、国の基、つまり基幹産業である、ということを明言した言葉でもあった。しかし、時代の変化は、ダイナミックである。一時代を画した工業城下町は勢いを衰えさせ、やがて商業城下町の時代へと移り変わっていく。

その典型が、かつて隆盛を極めた京浜・京葉工業地帯である。みなとみらい（横浜）から東京のお台場、さらには東京ディズニーランドの舞浜から幕張に見られる、ベイエリアである。ここには、いまほとんど工業はない。すべての賑わいをつくっているのは商業である。同じ福岡県下の二大政令都市、福岡市（博多）と北九州市の際立った盛衰の違いにも見てとることができる。前者は、まさに商業城下町であり、後者は工業城下町である。

現実のデータの上でも、こうした“工業化社会”から“商業化社会”への歴史的転換は実証されている。まず、我が国の産業が生み出す付加価値全体の中において、いまや60%以上が第三次産業——非物的価値生産業（いってみれば、広い意味での商業）によって産み出されるものである。モノづくり産業としての一次産業（農水産）、二次産業（製造工業や土木建設業）に代わって、価値創出の主役は、非物的価値生産業としての第三次産業——商業に移ってきてているのである。雇用についても同じことがいえる。既に全雇用の六割以上を非モノづくり産業が担うに至っているのだ。

農業社会から工業化社会へ、さらに商業化社会へという移り変わりは、大きな付加価値を社会にもたらすことになる。まさにそれは士農工商は時代の脚光を浴びる順番というロジックとつながるものであり、これは「鉄（工業）は国家なり」の時代から、「商業は国

家なり」の時代への転換を意味するのである。

つまり、いま、「商業が基幹産業」と言っていい時代が到来しているのである。しかし問題は、この國の基ともいいうべき商業を担う商業者・商人に、それへの自覚と誇りと矜持があるのか、その使命感や志があるのか。さらには、基幹産業としての扱い手にふさわしい能力（総合的、専門的な）があるのか。自らを高めようとする自己啓発・自己開発・自己革新への意欲的な取組みがあるのかどうか。

こう考えたとき、その自らの社会的存在意義について覚醒するチャンスと、自らのもつ使命を達成する能力開発の場と機会が商業者にとって、いま必要とされてきているのである。

### 商人に必須のヒューマンウェア

わが國の商業と商業者にとって、かつてない次元に自らを高めるための総合的な能力開発を求める、第二の時代背景は次のようなものである。これは未曾有の歴史的变化が、商業経営に求める自己改革、変革への要請に基づいている。

一つには、生活価値観の変化が生み出した市場構造の変容と、それによった競争条件の変化である。

かつて商業経営の優劣差を決めたものは、ハードウェアであった。立地や店舗の大きさ、外観、設備などがそれ

である。こうした時代背景のもとで、地域商業活性化やその振興の行政的施策の中心は、このハードウェア整備におかれていたといっても過言ではない。たとえばカラー舗装やアーケード、あるいは、町並み、駐車場の整備などであった。そしてこの施策はこれまでの時代背景の中では少なくとも功を奏したことは間違いない。一方また、個店や人工的商業集積（ショッピングセンター）においても、このハードウェア投資が競争の優劣を決めるという考え方方が支配的であった。そういう中で、きらびやかな内外装を充実した設備と、大規模な売り場面積、山積みされた商品、そして広大な駐車場などのハードウェアが現実においても集客力をつくり、競争力を生んだ。

どこにもここにも、ハードウェアにおいて充実した個店や商業集積があふれているようになって問われ出したのは、ソフトウェア——商いの中身・内容である。つまり、商品の魅力、お客様にとって欲しいもの、買いたいもののある品揃えの満足、そして、価値ある価格。また人の心を動かす提供方法や売り方、快適でいい気分の買い物の環境（クリンリネスを含め）、もちろんフレンドリーでホスピタリティにあふれた接客とハイタッチな売り手とお客様との関係性……などの商いの中身・内容において質的に劣るところがあればハードウェア効果を發揮できないし、もし一時的に効果が出たとしても長続きはしない。

ここに、単にハードウェアだけでは、もはやお客様の支持を得ることができない大きな時代の変化をみてとることができるのである。問われているのは、正に商いの中身・内容・ソフトウェアである。

だが、商いの中身・内容が質的に変わるためにには、それを担う人——商業者・商人の意識や考え方や能力——ヒューマンウェア（人間力）が変わらなければならない。つまり、このヒューマンウェアの優劣こそが、個店、人工的商業集積、あるいは商店街を問わず、最重要的問題となってきているのである。

ここにおいて、商人の人間力——ヒューマンウェアを育て活性化するための場と機会の必要性が、今、大きくクローズアップされてきているのである。商人の人間力の涵養こそが、商業者自らにとての機会開拓においても、また、人々の豊かな暮らしを根幹から支える地域経済や国民経済の基幹的担い手としての商業の活性化のためにも不可欠となっているということである。

## 未来に向かって育て上げ、送り返す

「いま商人塾の時代」とは畏友望月照彦氏（多摩大学教授）の言である。これは以上述べてきた2つの視点からだけみても、正に時宜を得た言葉である。

望月氏のいうように、あえて「いま」と時期を特化することの意味は、そこに明確な時代背景が存在するということである。

ここで言う「商人塾」とは、「○○商人塾」といった具体的な形を伴つたものを必ずしも言うのではない。“あること”を象徴したものであるということをお分かり頂けるであろう。それは、大きな時代の変化の中で商業者たちが、自らに求められている使命感を知り、その為の商人としての総合的な能力——豊かな人間力、識見、優れた人格、視野、先見力、創造力、感性、専門的知識、技術を含めた——の自己啓発、さらには終生の友を得て相互研さんを図り、豊かな人脈・ネットワークを形成し、それを自分の財産にしていく、という機会あるいは場を、「商人塾」という言葉をもって象徴させているのである。

「いま商人塾の時代」という表現は、そうした商人の人間としての陶冶の場と機会が、まさに大きな重要性をもつ

てとらえられなければならない時代がきていることを的確に語っているものである。

まさに、時代が、「商人塾」というものを、大きくクローズアップさせているのである。

こうみてみたとき、「商人塾」は單なるこれまであった商業経営や商店経営の技術やノウハウ、知識を切り売りするような講習会のたぐいとは一線を画するものであるということをお分かり頂けるであろう。

ある大学の新しい学部づくりの基本になった考え方は「未来からの留学生を受け入れる」というものであった。未来からの留学生を、彼らの活躍する「未来に向かって育て上げ、送り返す」という、この建学の精神こそが、眞の意味での「商人塾」の建塾の精神でなければならないだろう。

「商人塾」の寄って立つ視座は、明日に向かって社会に活躍する商業者・商人づくりなのであると考えるべきではないか。

### PROFILE

#### 緒方 知行（おがた ともゆき）

昭和39年雑誌、商業界入社。以来一貫して商業・流通分野の第一線ジャーナリストとして活躍。同社編集長、取締役を経て独立。

現在オフィス2020代表。月刊誌「2020AIM」を発行している。

# I. 商人塾で地域の人づくりを！

## いま、商人塾で成功している事例がある

商人塾で効果的な人づくりができるか。先進的な取り組みを行っている事例として「豊の国商人塾」がある。(巻末に事例として紹介)。

本塾は、21世紀の新豊州商人を育てる目的として、名譽塾長は、平松守彦氏(大分県知事)が就任し、塾頭が緒方知行氏である。昭和62年9月スタートし、1年1期で、平成14年9月で第16期目を数えている。

塾の特徴は、たんに一年間の学びの機会だけではなく、優れた商業者として、また人間としての生涯学習を企図しており、卒塾後も、継続して機会あるごとに「卒塾生の会」における自己啓発、卒塾生の多くは今日、県下で指導的な役割を演じる存在に育っているだけではなく、県下一円による卒塾生のネットワークが形成されている。そして、地域の活性化に寄与している。

そのためには行政の首長の熱意と課題意識と理解——平松知事が自ら名譽塾長をつとめ、自ら積極的にこれをバックアップしようとしたこと、そして、そこには地域の若手リーダーたちを育てることをライフワークにしようという志のもとに、ボランティアの意識で

“縁の下の力持ち”として、その人望とネットワークをいかして各団体の有形無形の支援をとりつけてきたことが大きい。

今回、商人塾の提案は、単なるスキル重視の知識修得型のものではなく、優れた商業者として、人間として生き方を考え地域で主導的役割を果たす人材を育てることを目的とした「豊の国商人塾」型の塾をめざすものである。

## 全国の商人塾の期待は…

今回、全国の商店街、中小企業団体等にアンケート調査を行い、次のような結果となった。

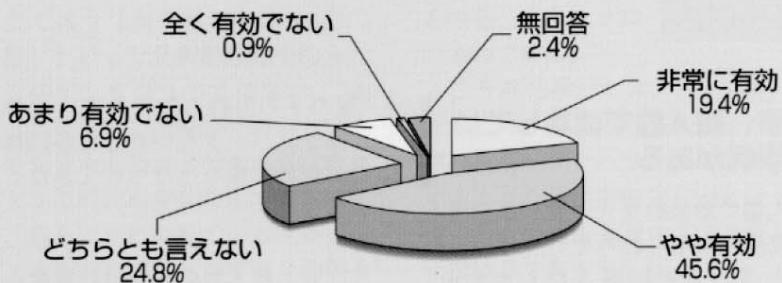
### 【ポイント】

1. 「商人塾」実施による有効性が「非常に有効」「やや有効」を合わせて65%占め、個店、商店街活性化に対する期待は大きい。
2. 「商人塾」を今後も実施したいですか、という問い合わせに対して「実施したい」「実施したいが難しい」を含めて669機関にのぼり商人塾に対する潜在的ニーズがある。

## 商人塾に取り組む

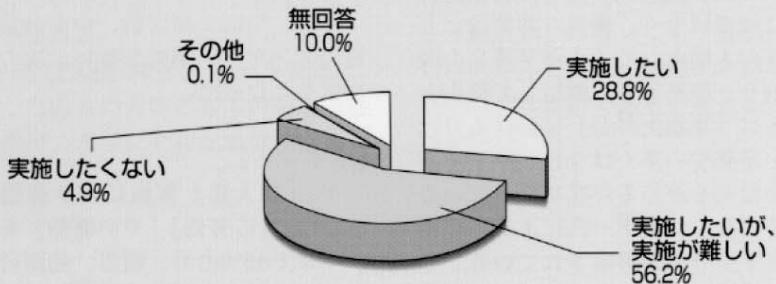
商人塾の有効性：個店・商店街活性化の期待は大きい

商人塾有効性評価(N=787)



商人塾の今後実施意向：「実施したい」「実施したいが難しい」  
合わせると、約85%。 669機関。

商人塾の実施意向 (N=787)



### 【アンケート調査概要】

- ①目的：全国各地の商人塾の実態を把握するために実施
- ②調査対象：商店街振興組合、中小企業団体中央会、商工会議所、都道府県商工会連合会等2,346先（有効回答数787 回答率33.5%）
- ③調査期間：平成14年8月～9月

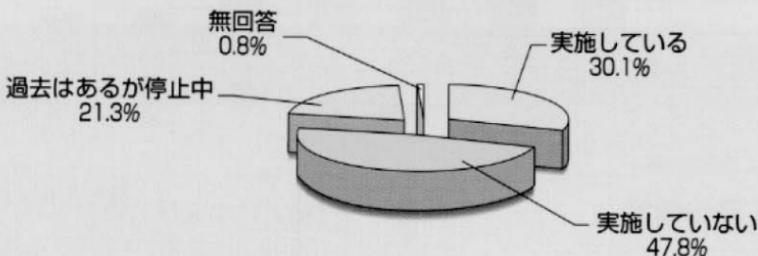
## 商人塾の実施状況と課題

### 【実施状況】

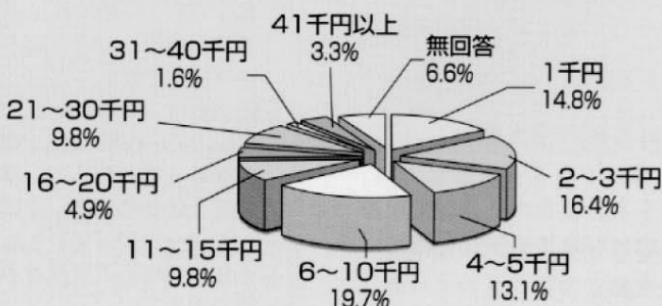
①「商人塾」を実施しているのは約3割。

②受講料は約7割が無料で、有料であっても、1万円以下が6割強となっています。

商人塾の実施状況(N=787)



商人塾有料回答者の受講料分布 (N=61)

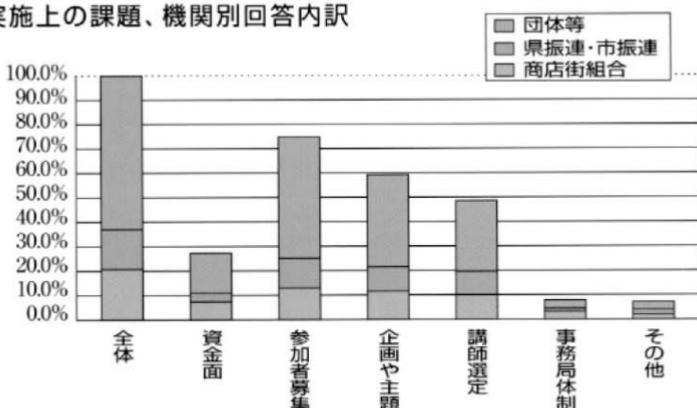


### 【実施上の課題】

①課題は、「参加者の募集」が約7割、「研修の企画や主題」が6割弱、「資金面」が3割弱となっています。

②ここで、分かることは、受講料がお手軽でも、受講生が集まらないという現実です。

## 実施上の課題、機関別回答内訳



## 商人塾の提案

商人塾は、商人としての人づくりにとどまらず、地域の活性化に一役を担うものである。

取り組むための課題には、「参加者の確保」「企画面」「資金面」が難しいなどいろいろありますが、以下を提案する。

## 【地域の求められる商人像】

- ①今、商業者にとって必要なことは、高い志のもと、従来の延長線ではない、**自らのビジネスモデルの構築・実践**である。
- ②商業者のリーダーとしては、自らが地域商業として商店街の存在する意味・意義を掘り下げ、その集合体として商店街が「何」をすべきか考え、豊かな地域社会を創造するための**グランドデザインを考え・実践する人材**が必要である。

## 【商人塾の実施方針】

- ①明日の地域を支える商人の育成を目的としており、商業者として個としての自主・主体的であることを前提に幅広く豊かな人間形成を図るものである。
- ②商人塾は、塾生が商業者としての高い「志」、「商人道」、を塾頭、講師陣、塾員、卒塾生等を通じて学ぶ「場」である。
- ③商人塾は、単なる知識の習得する「場」にとどまらず、志高い者の集まる「場」として、卒塾生、塾生同士の切磋琢磨、交流・人的ネットワークの「場」とし、五年・十年と継続して実施することが必要である。
- ④「商人塾」は、単なる商業者の人材育成にとどまらず地域の豊かな地域社会をつくるための人材育成をする場という観点から、行政、団体等の他、マスメディアの協力を得て地域で育てることが必要である。

# II. 商人塾実施に向けて！

## 1. 商人塾のモデル的な類型

類型	目的・ポイント	事例（巻末事例）
I. 商人道重視型	<ul style="list-style-type: none"><li>■商人の精神的バックボーンと使命感の自覚、時代を読む鋭い間性を育てる</li><li>■塾生同士の相互交流</li></ul>	豊の国商人塾 商業界九州 ゼミナール
II. 個店育成重視型	<ul style="list-style-type: none"><li>■明日の経営戦略を考える</li><li>■座学と現地指導</li></ul>	ネリマ名店創造塾 平成長野商人塾
III. 商店街・まちづくり重視型	<ul style="list-style-type: none"><li>■商店街活性化をワークショップ方式で考える</li><li>■座学と演習</li></ul>	東金まちづくり塾

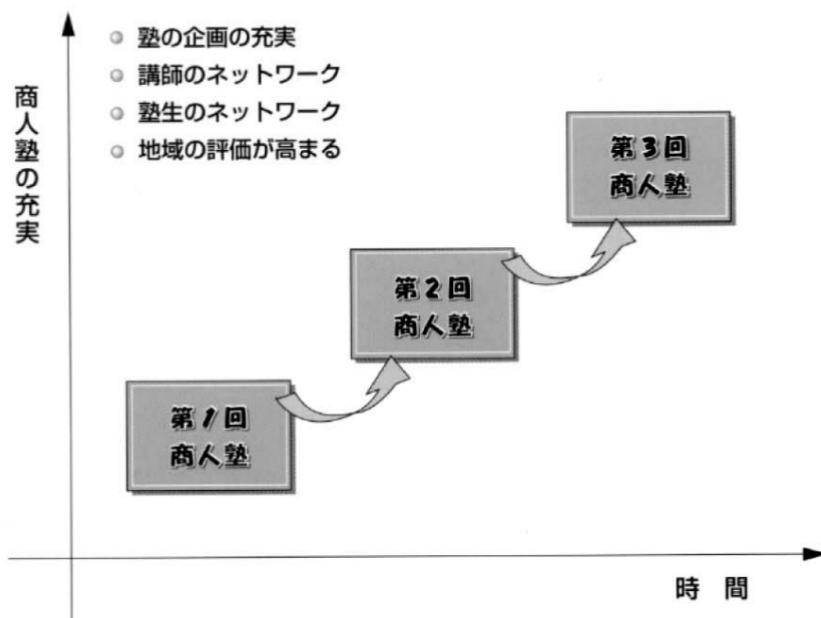
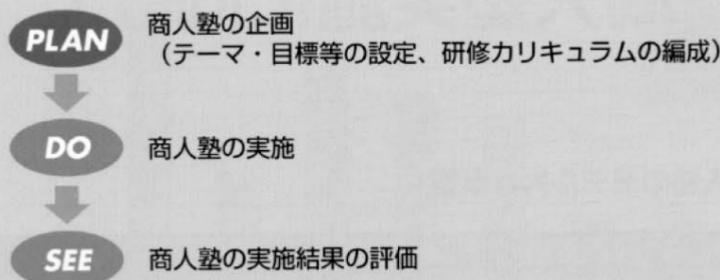
### 【実施上の検討】

- ①地域に貢献したいとする塾頭のコーディネートのもとネットワークで塾をつくること。
- ②主催者としての事務局は、議論しやすい「場」を提供するとともに、塾生との交流、卒塾生との交流に配慮するため、交流会、泊まりがけの研修も検討したい。
- ③企画は、セミナーでない、体験型・

参加型の研修方式が必要。巡回指導等ハンズオン型の支援方式を検討したい。個店の育成重視型には有効。

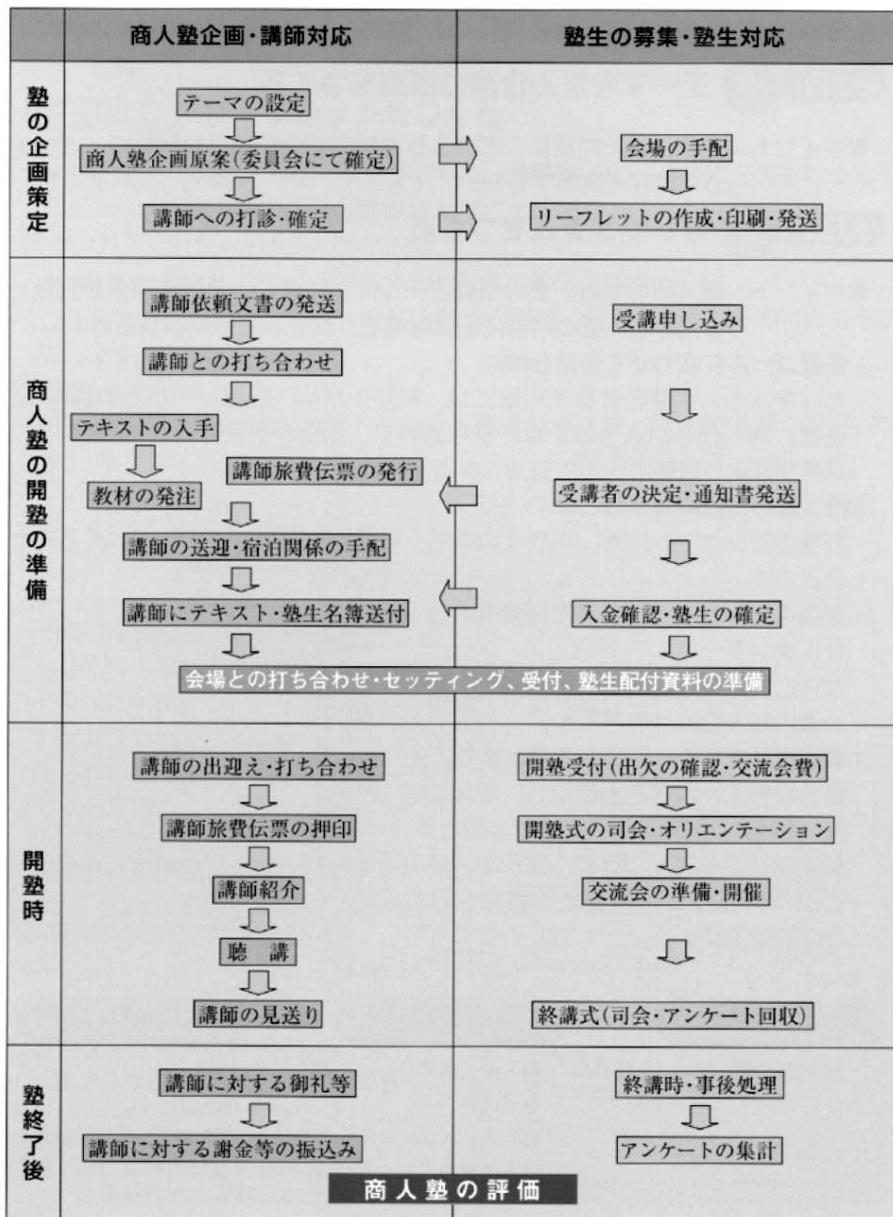
- ④開催方法は、シリーズとし、年6回程度は開催するものとしたい。
- ⑤塾の講師は、大都市に集中することから、地元の商業事情に熟知した講師の育成も欠かせない。

## 2. 商人塾実施上の流れ



商人塾は、PLAN（計画）、DO（商人塾の実践）、SEE（評価）が基本です。反省を踏まえて次回、商人塾を実施する場合にはさらに充実、スパイラルな効果を期待したいものです。

## ● 商人塾の企画から塾の評価まで ●



### 3. 商人塾の企画から塾の評価まで

#### 1. 企画をつくる

##### STEP 1 テーマを決め企画の原案をつくる

◆ポイント 先ず、誰を対象に、どのような課題解決に役立つために、どのような内容で実施するか。

##### STEP 2 カリキュラムをつくる

◆ポイント 商人塾の方針、塾の最終ゴールに合わせて、必要な要素を科目とし列挙し、塾の内容に優先順位をつけて、内容を絞り込む。

###### (1)最終ゴールに合わせて骨格を検討

カリキュラム全体の骨格を明確にし、科目レベル、項目レベルを明確にし、重複、漏れがないようにする。塾を通じて、塾生が無理なくレベルアップ、理解が深まり最終ゴールに到達できるように留意します。

###### (2)商人塾の日程の落としこみ

各種のアンケート結果、出やすい時期、時間帯、回数を決定していくことが必要です。

###### (3)講師の組み合わせ…学者と経営者とコンサルタント

理論と実践者（経営者）と実践を指導する者の組み合わせを考える。

###### (4)理論だけでなく、実践的内容とする工夫

自らが考え、課題を明確にし、考える時間、実践する時間を持つことが必要です。個店のパワーアップなど、自らの将来のビジネスプランを作成する場合などには、有効です。

講師をどのように決めるか  
—なかなか著書だけでは  
分からない—

- 塾頭の推薦講師など信頼できる方に本塾にふさわしい者を紹介してもらう。
- 日頃から著書、セミナーでの出講などに出席し情報収集を行う。

###### 塾の方針

商人道を考える

###### 科目を列挙

必要科目  
を列挙

商人道（講義）

事例研究

塾生との討論

パネルディスカッション等

###### 内容を絞り込む

絞り込む

商人道

事例研究（経営者講話）

## STEP 3 講師の打診

◆ポイント 講師の候補を決めて、依頼の順序を決める。

## STEP 4 リーフレットをつくる

◆ポイント 研修テーマ・サブタイトル、科目ネーミング等に工夫をこらして商人塾の内容の訴求が大事です。

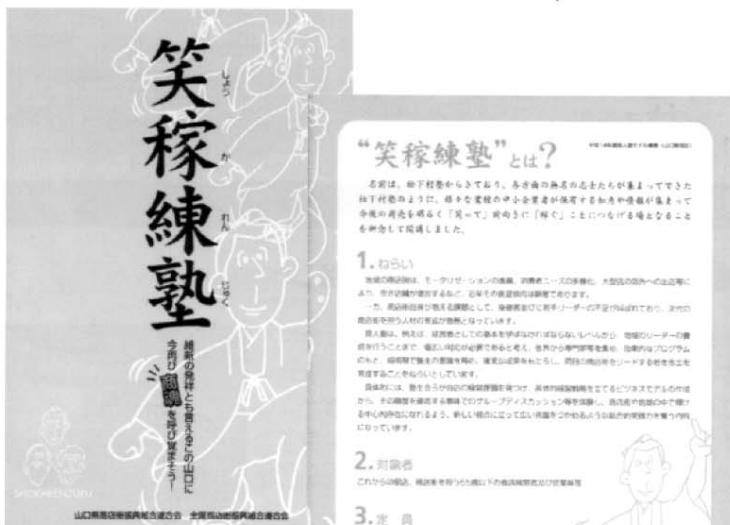
(1)パンフレットの大きさ、片面か両面か。

(2)紙面に対する大体のイメージをつかんだら、具体的な作成に入る。

レイアウト・文字の大きさ・書体・用紙の種類 キャッチコピーの付け方を工夫します。

(3)印刷

印刷部数の決定・制作に要する費用・見積書の依頼・発注先の選定を行います。



平成14年度「商人塾モデル事業」として山口県山口市にて開催した「笑稼練塾（しようかれんじゅく）」のリーフレット  
吉田松陰の「松下村塾」になぞらえたもの。  
主催：山口県商店街振興組合連合会  
全国商店街振興組合連合会

## 2. 開塾の準備

### STEP 5 講師との打ち合わせ

#### ◆ポイント

(1)講師との打ち合わせは慎重に行います。はじめての講師には安心して講義ができるよう事務的なことも含め、打ち合わせは綿密にすることが必要です。

(2)「商人塾」は、地域の商業環境、商店街・大型店の出店の状況、今後等を事前にまとめおくと、地域の実情にあつた内容を講師に期待することができます。

#### 講師との打ち合わせ

- 商人塾のゴール、科目・項目のねらいの説明
- 商人塾は、地域の商業環境を理解してもらい、効果的な講義を期待
- 講師に対しては期待している事項・要望を伝える
- 講義内容やすすめ方や講義や演習時間調整
- 使用する視聴覚機器、会場の広さ・レイアウト等を伝える
- 教材（レジュメ・資料）、会場のセッティング
- 会場入りの時間、宿泊を伴う場合には宿泊の場所、謝金・旅費・日当の金額の提示、支払方法の提示等

## 3. 開塾時の運営

### STEP 6 オリエンテーション

開塾時には、商人塾の企画担当者として、オリエンテーションにおいて、塾生に対して動機付けを与えることが大事です。塾生に対して「何」を学ぶのか、何に重点を置いているのかを説明します。

#### 【オリエンテーション】

- ①「商人塾」のねらい
- ②「商人塾」の特徴・重点
- ③「商人塾」のカリキュラムの流れ
- ④演習をする場合の留意点



豊の国商人塾 第16期入塾式  
緊張する中、全員の名前が読み上げられ、「入塾許可書」の交付が行われた。

**STEP 7 講師との調整**

研修当日、講義開始前の20分ほど前に、打ち合わせを行います。

- ①当方依頼内容の確認
- ②講師の事前に要請のあったことに対する対応状況を説明
- ③塾生の属性を伝える
- ⑤講義の前後の流れについて説明する
- ⑥これまでの塾生の商人塾の反応

**4. 商人塾の評価****STEP 8 商人塾の評価**

◆ポイント 商人塾の終了後に、その計画から実施にいたるまでの過程をふりかえり、次回の商人塾の企画に反映させます。

**【評価項目】**

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| ①コースのねらいが妥当だったか    | ⑤コース全体の流れ、時間配分がよかったですか |
| ②塾生の動機づけとなったか      | ⑥商人塾の日程、実施時期は適当だったか    |
| ③講師の評価はどうだったか      |                        |
| ④商人塾の受講ニーズに対応した内容か |                        |

**【評価の仕方】**

①教室内での聴講、②受講者のアンケート調査、③塾生との意見交換、④講義終了後の講師からの情報等を勘案し評価する。アンケート調査は、講義に対する「理解度」「参考度」等を5段階などに分けて行う。留意すべき点として、数値化により全体の傾向をつかむことができるが、具体的課題をつかみにくい。逆に記述は全体を反映したものでない場合もある。

**理解度**

1. よく理解できた
2. ある程度理解できた
3. どちらともいえない
4. あまり理解できなかった
5. 全く理解できなかった

**アンケート調査項目****参考度**

1. 非常に参考になった
2. ある程度参考になった
3. どちらともいえない
4. あまり参考にならなかった
5. 全く参考にならなかった

### III. 各地の取り組み事例

#### モデル事例

##### 商人道重視型

- 豊の国商人塾 ━━━━━━ 17  
商業界九州ゼミナール ━━━━━━ 20

##### 個店育成重視型

- ネリマ名店創造塾 ━━━━━━ 23  
平成長野商人塾 ━━━━━━ 26

##### 商店街・まちづくり重視型

- 東金まちづくり塾 ━━━━━━ 29

### 【概要】

主目的：21世紀の新豊州（大分）商人を育てる。

主 催：大分県商店街振興組合連合会

大分県（平松守彦知事が名誉塾長）、オフィス2020 緒方知行氏（塾頭）

対象者：大分県全域の商工業者および経営幹部

塾生数：26名（募集 36名）

受講料：¥150,000（宿泊、テキスト他、全て含む）

期 間：一期が1年間で、隔月（奇数月）に各1泊2日で開催

講 師：緒方知行氏（塾頭：ジャーナリスト）他

### 地域社会を支える商人の「心」を育てる、これが基本

昭和62年、大分県商店街振興組合連合会、理事長の一丸彦四郎氏、地元出身、ジャーナリストの緒方知行氏、大分県知事の平松守彦氏の三位一体によるひとつづくり構想に基いて建塾された伝統的な商人塾である。

単にシリーズ化された学習機会のみ

でなく、優れた商業者として、また同時に人間としての生涯学習をも意図して構成されている。

このためか、卒塾後も機会ある毎に『卒塾生の会』が開かれ、塾への自由な参加や自己啓発が継続していくという。結果、卒塾生の多くは県下一円に広がる人的ネットワークを形成し、大きな広がりを見せている。

### 【現在も脈々と受け継がれる建塾の理念】

1. 地域における明日の基幹産業としての商業・流通業・情報等、第三次産業に係るスケールの大きな主導的人材としての商人育成を目的とする。
2. 感性・識見・視野・視座とともに優れた人間的統治を旨とするとともに塾生相互、講師他との交流や相互研鑽を通じて幅広く人間形成を図る。
3. 優れた商人をつくる上で塾関係者、塾生、講師相互間の人間的な触れ合いを基本とし、そのため、少人数体制とする。
4. 一方的、かつ断片的な知識の提供ではなく、終生の友を得、自身の哲学を形成していくため、起居をともにしてフリーな討論を重ねることができるよう、長期、年6回の多頻度で開催する。
5. 商人としての人間形成、能力開発を自主的、主体的に目指すものもって構成され、塾生自らの自己投資を前提とする。

## 主なカリキュラム

### 第16期9月開催分

開催日	主な内容	講 師
平成14年 9月26日	『不況は商人を鍛える 眞の商人に不況はない』	(株)ダン 代表取締役社長 越知 直正 氏
	『明日に向かって立ち上がり 若き大分マーチャント』	多摩大学 教授 望月 照彦 氏
	夜なべ談義	塾頭 緒方 知行 氏
9月27日	塾頭 講義	塾頭 緒方 知行 氏

### 塾生の声が如実に物語る塾の効果

何より塾生の声の中にこの塾の効果と価値を見出すことができるようだ。

#### ■塾生の声①

『不の解消こそが商人の志である』と聞き、自分の仕事が社会の豊かさと幸せに係っているのだ、という実感と商人としての存在理由を痛感した。

また、塾生同士や講師との出会いを通じて人脈が広がり、グローバルに発想できるようになった。このネットワークはすごい財産だ。

(第一期生 干物販売業)

#### ■塾生の声②

小手先のテクニックを学ぶ講習会はいくらでもあるが、商人の心を学ぶ機会はそうないだろう。特に熱情を込め訴えかける緒方塾頭の話は卒塾後もずっと心の中に息づいている。

(第三期生 不動産業)



緒方知行塾頭

2日目の午前中3時間休憩なし。  
アット言う間に時間が過ぎる濃い内容。商人の本懐を徹底的に全6回。

#### ■塾生の声③

受講料、年間15万円の支出が高いか、安いかはその人の価値観次第。私はここで学んだものの価値に比べれば決して高いものではないと思っている。

特にここで生まれた人間関係は生涯

のものであり、人づくりにかける塾頭の献身的な情熱に惚れて私も卒塾後は卒塾生の会の世話役を担わせてもらっている。

### (第三期生 酒販業)

#### ■塾生の声④

目からウロコだった。商人としての人生観が変わった。これまで地域でいろいろなことをやってきたが、目の利益を追求せずにもっと高い視点での商人の生き様を学んだ。参加して刺激を受け、大勢の仲間もできた。

### (第一期生 菓子製造販売業)



第1日目の塾生との交流会では、塾卒者も駆けつけ体験談を語り・新塾生を激励

#### 学ぶべきポイント

1. 地元・行政・講師の協力と信頼関係がしっかりしていること。

自ら塾頭を務め、積極的に塾をバツクアップしようとした大分県の平松知事、事務局としてまさに縁の下の力持ちで塾の運営を支えた大分県商店街振興組合連合会、一丸彦四郎理事長、ま

さに手弁当でカリキュラム構成や講師の斡旋に奔走した地元出身のジャーナリスト、緒方知行氏。この3人の協力と信頼関係を抜きにこの塾の運営は語れない。

#### 2. カリキュラムに普遍性と時代性を組みこんでいること。

テーマの中に地域商業の存在価値を見据える普遍性と同時に時代が求める先進性を盛り込んだカリキュラムとそれにふさわしい講師陣が構成されている。

#### 3. 塾を支える仕組みがしっかりとしていること。

塾生同士の交流、卒塾生の会、修学旅行制度、夫婦同伴の親睦会、卒塾後の再入塾制度等々、建塾の精神を実現していくさまざまな具体的な仕組みが構築されていることも見逃せない。



会場は、別府駅から徒歩で約15分。  
露天風呂が自慢の施設で文字どおり、「裸のつきあい」が始まる

# 商業界九州ゼミナール

■商人道重視型

## 【概要】

主目的：雑誌『商業界』が行う全国規模の『商業界ゼミナール』（本ゼミ）を地方会場で開催し、地元商人の意識改革、商業者の地位向上、商業界精神の浸透を図る。

主 催：商業界ゼミナール九州連合同友会

対象者：九州全域の商工業者、従業員

塾生数：第37回開催分、375名（募集は350名）

受講料：¥29,000（宿泊、テキスト他、全て含む）

期 間：1泊2日（年1回開催）

講 師：倉本初夫氏（商業界）、緒方知行氏（ジャーナリスト）他

## 地域、同友会がボランティアで開催するマンモス塾

『商業界ゼミナール』の卒業生がそれぞれの地方に同友会を組織し、独自の活動をはじめた。

昭和34年、九州では全国に先駆けて地方版ゼミナールがスタート。

今年で37回目の開講だ。現在、全国7つの地区で毎年実施されている地方ゼミナールの草分け的存在といえよう。

事務局は各地の同友会が持ちまわりで担当し、地域の商工会議所等に呼びかけて盛大に開催されている。

九州地区では毎年、300人を超える参加者を集めるマンモス塾であり、商人としてのるべき姿を表した『商業界精神』の伝導と人の輪の広がりを見せている。なお事務局は全てボランティア活動である。

## 【商売十訓】

- ①損得より先に善悪を考えよう。
- ②創意を尊びつつ良い事は真似ろ。
- ③お客様に有利な商いを毎日続けよ。
- ④愛と真実で適正利潤を確保せよ。
- ⑤欠損は社会のためにも不善と悟れ。

- ⑥お互いに知恵と力を合わせて働け。
- ⑦店の発展を社会の幸福と信ぜよ。
- ⑧公正で公平な社会的活動を行え。
- ⑨文化のために経営を合理化せよ。
- ⑩正しく生きる商人に誇りを持て。

## 主なカリキュラム

2002年のテーマ『逆風の今こそ成長のチャンス、頭を鍛え、心を磨こう！』

開催日	主な内容
平成14年 9月3日	第1講座 『お客様に有利な商いを毎日続けよ』
	第2講座 『商いの本質とは』
	第3講座 『夫婦で目指す大阪一番豆腐店』
	第4講座 『心のおしゃれ』『人生近道は遠回り』
	第5講座 各講師との『鍊心塾』
9月4日	第6講座 『弘法大師と商業界精神』
	第7講座 『捨てなければ得られない』
	第8講座 『ときは金なり：利益時間活用術』
	第9講座 『時代は変わった』

### 目指すは商人としての高い「志」

精神論で具体性がない、という指摘もあるが大半の受講者からは「商人に幅広く共通する理念としての心のあり方を学んだ」という声が多く聞かれる。

業種や立地によって受け止め方が分かれるノウハウ型とは異なるが、高度な精神論を誰もが共感できる講義内容に落とし込んだ当ゼミは商人としての生き方を見つめなおす機会として受講者の高い評価を得ている。

また、「損得より先に善悪を考えよう」から始まる商売十訓に代表される商業界精神に賛同する参加者同士的人的ネットワークの広がりも見落すことができない効果だといえよう。

### ■塾生の声①

このような高度な精神論が好きだ。技術論はそれぞれの店の環境によって受け止め方が違ってくるから大規模の研修会には不向きだと思う。

(熊本県より参加、酒販店経営)

### ■塾生の声②

地元開催とあって自社の従業員を連れてきた。いつも自分が口を酔っぱらして言い続けていることの意味をわかってくれれば、と思う。

(長崎県より参加、飲食店経営)

### ■塾生の声③

商工会を通じて紹介されて参加した。なかば『おつきあい』だが、こういう付き合いが大切。

(宮崎県より参加、食品業経営)

# 商業界九州ゼミナール

## 学ぶべきポイント

- 精神的なバックボーンが確立していること。

地方の同友会には「商業界精神」という明確な理念がしっかりと根付いており、300人を超える膨大な参加者のマンモス塾の中で受講者も講師もボランティアでこれを支える事務局もが共通認識を醸成している。

- 開催のノウハウが引き継がれること。

九州各地の県単位・市単位の同友会が連携し、開催のたびに新たな知恵が蓄積されている。参加者管理方法から講師リスト、案内用ツールなどに至るまでさまざまなノウハウがソフト化されて引き継がれていく。



### 入塾式

メイン会場。横長の会場には参加同友会の旗が掲げられ、大きなメインパネルに、「逆風の今こそ成長のチャンス」と今回のゼミナールのテーマが大書きされていた。



1日目の最終講座は、講師との懇談会(第5講座)。

これが名物の『ミニ練心塾』。3人の講師を囲んでざっくばらんな話し合い。

各部屋のコーディネーターが出席全員発言するようにコントロールする。

- 小人数が集まるミニ集会をカリキュラムに組みこんでいること。

受講者同士、講師と受講者が語り合う交流の場として「練心塾」という時間が設けられている。主催者側のコーディネーターが巧みに会を盛り上げ、必ず全員が発言できるよう、配慮している。

これはマンモス塾にありがちな疎外感を和らげ、参加意識を引き出しているようだ。



# ネリマ名店創造塾

■個店育成重視型

## 【概要】

主目的：区内に魅力ある専門店（名店）を育成すること

主催：東京商工会議所、練馬支部

対象者：名店を目指す希望者を指導チームが選考して決定

塾生数：8名

受講料：無料

期間：一期分＝1年6か月（各期で9～10回開催）

講師陣：経営コンサルタント、安岡裕二氏を塾頭に東商、練馬支部の経営指導員、地元の名店主で指導チームを編成

## きっかけは「商店街活性化委員会」

練馬区内の小規模商店が衰退傾向にあることから、平成11年5月、東京商工会議所、練馬支部で「商店街活性化委員会」が発足。練馬区として地域密着型の商店街活性化を目指す動きが持ちあがった。

経営コンサルタントの安岡裕二氏の指導を受けながら地域商店街の若手中心に商店街活性化実行モデルが策定され、実施2年目にあたる平成13年から「ネリマ名店創造塾」（第一期：8名）がスタートした。

現在は第一期と第二期が併行して開催されている。

魅力あるこだわりの個店こそ商店街の核になる、との理念から個店の活性化として「商店街の中の名店」を通じて賑わいを作り出そうとする試みが続いている。

## 参加型講義形式が大きな効果

ほぼ、毎回のように塾生が事前課題

を発表し、指導チームと塾生全員が意見交換しながら個店別の戦略立案を進めていく参加型の受講形式が好評のようだ。

店の経営計画を自ら策定していく、というしんどい思いは確かにはあるが受動的ではない参加型の取り組みは塾生同士の相互支援をもたらし、名店作りの実践面で大きな効果を生んでいる。



第二期の10月29日開講風景。

安岡講師を囲んでの熱のこもったブレーンストーミングが続く。

題材が自店だけに発表者も真剣。

## ■塾生の声①

異業種の仲間だからこそ刺激も多い。今まで職人気質で経営には素人だった。財務や商品戦略などを学べるきっかけがなかったのでありがたい。

(フランス菓子店経営)

## ■塾生の声②

異業種のケースでも接客や商品政策など共通に学べることはたくさんあり、自分だったらどうするか、という見方で勉強している。ここで一緒に学ぶことをきっかけにお互いの店を見にいったり、交流が深まるのはとても良いことだと思う。

(生花店経営)

## ■塾生の声③

自店のメニュー改善のヒントを皆さんからたくさんいただき、とても勉強になった。異業種の方からの指摘がとても新鮮に感じられる。

塾の仲間は皆、練馬地区に集中しているので親しみが湧くし、地元を見直す良いきっかけになっている。

(レストラン経営)

## 学ぶべきポイント

1. 塾生を選別していること。  
募集時に明示している塾生の条件は  
・地域生活者の利用店  
・経営実権のある代表者  
または後継者  
・社会貢献の意思表明  
・財務データの公表  
・販促投資可能な財務体質
- などである。

実際、小人数研修ということで第一期でも30人の応募に対して塾生は現在の8人に絞り込んでいる。

指導チームはあらかじめ、資質や意欲などを見ながら塾生を選んでいるために塾生間の取組レベルにバラツキが抑えられ、スタートラインを平均化することができる。

### ● 課題レポートの宿題例 ●

- I. 経営における基本理念は?
- II. 自社の経営方針と商品・サービス政策は?  
①今後の経営方針は?  
②今後の商品政策方針は?
- III. 自店商品(サービス)の強みは?
- IV. 自店商品(サービス)のマトリクス分析  
(シェアと需要の伸び)は?
- V. これから地域No.1を担う商品とその理由は?
- VI. 現在の自社顧客層について気づいたことは?

## 塾の進め方はまさに PLAN ~ DO ~ CHECK

会合の基本的パターンと進行フロー

受講：plan



自店：do



受講：check

- ・課題発表
- ・全員討議
- ・結論（仮説設定）

- ・実行

- ・結果発表
- ・結果の検証

2. 目指す名店像を明確に定義すること。

指導チームは名店作りを目指すにあたってその定義を次のように明確にうたっている。

### 「名店とは元気で魅力ある専門店」

#### <具体的な定義>

- はっきりとしたオリジナリティ、地域No.1イメージを持っている。
- いつも時代性のある新鮮な提案をしている。
- 売れ過ぎを抑えた底堅い売上を続けている。
- 接客時に「恋人に会うようなワクワク感、幸せ感」を抱かせる。

3. 具体的な数値目標を設定していること。

名店の定義と同様、経営改善の目標となる具体的な数値を設定している点も重要である。

#### 売上目標

入塾後、6ヶ月で前年比103%以上

#### 客数目標

入塾後、6ヶ月で前年比105%以上

#### 顧客満足度目標

店全体で 満足度 100%

戦略商品で 満足度 100%

その他商品で 満足度 90%以上

➡ 顧客満足調査を継続実施

4. 指導チームに実在の地域、名店経営者が参画していること。

塾頭のコンサルタント、安岡裕二氏はもとより、指導チームには巡回訪問などの機動力がある東商、練馬支部の経営指導員に加えて地域の名店経営者が在籍している。このことで講義内容に机上論でない実践的な効果をもたらしている。さらに将来は卒塾生を迎えて後進の指導に携わることが理想となる。

## 主なカリキュラム

開催日	テーマ	内容
平成14年 8月23日	経営方針と商品政策	宿題の発表と討議、名店オーナーの事例学習
9月13日	自社商品の詳細分析	PPM分析手法学習、商品戦略の組み立て
10月11日	立地・販路・マーケティング戦略	マーケティング戦略全体、自社の戦略立案
11月 8日	広告宣伝戦略	独自性訴求の手法学習、情報発信手段のアイデア
12月13日	店舗VMSと接客	店舗訪問、店舗毎のチェックと改善
平成15年 1月10日	店舗VMSと接客(続)	店舗訪問(続)
2月14日	コラボレーション戦略	共同PRパンフの立案、パブリシティ展開
3月14日	コラボレーション戦略(続)	名店創造塾サイト立案

# 平成長野商人塾

■個店育成重視型

## 【概要】

主目的：創造性豊かな商店会のリーダーとなり得る若手経営者や後継者の育成を支援する。

主催：長野県長野市

対象者：市内の商店・事業者等に勤務する方、又は商業に興味のある方

塾生数：12名（募集は10名程度）

受講料：無料（先進地実地研修は一部自己負担）

期間：平成14年7月から平成15年1月、18:30~20:30

（講座6回・先進地実習研修1回）

※平成11年スタート。1年1期で、第4期を数える

講師陣：塾頭 望月照彦氏（多摩大学経営情報学部教授）ほか、商人塾OB、TMOマネージャー、国民生活金融公庫や市商工課融資担当

## 市の肝炒りで始まったひとづくり

長野市は善光寺の門前町としてまた北国街道の宿場町、交易地としても古くから知られる中核都市。

近年、特に中心市街地では大型店の相次ぐ撤退や各商店自体の魅力低下等の問題から商店街の地盤沈下が進んでいる。本塾は、商業者の「人づくり」として長野市が実施しているものであり、自治体が実施主体という数少ない事例である。

平成5年、長野市が「商工振興ビジョン」を策定。この中では商業者の人材育成が急務とされ、経営者の意識改革を目的とした「経営商人塾事業」の他、「若手経営者商人塾事業」として長野市の商業を支えていく若手経営者づくり、リーダーづくりを推進する事業創設が提案された。

平成6年スタート当初の商人塾は商



善光寺に通じるすてきな街並み。  
ここも塾生の起業の舞台。

業者向け講演会型のセミナーで先進地視察を組み合せたものであった。

## 起業支援型商人塾

塾はやがて商業者を対象とした啓蒙的なセミナーから、起業に眼を向けた「起業型商人塾」に大きく衣替えすることになる。セミナーの講師として何度も出講のあった多摩大学教授の望月照彦氏を塾頭に迎えた。

現在の塾では塾生がそれぞれ起業・

創業に向けたビジネスプランづくりを行うなど起業のキッカケとなる実践的な内容となっている。

塾生は起業家精神の意義やビジネスプランの作成、現実的な融資など国・県・市の施策活用方法を学ぶ他、地域で活躍している起業家の体験を聞く、といった内容で、最終回には各自ビジネスプランのプレゼンテーションの評価を受ける。

一期6回。座学およびディスカッションが主だが、塾生は回と回の間は学んだことを踏まえ、将来の構想などに思いをめぐらし、ビジネスプランづくりを行う。



ビジネスプラン中間発表。塾生は自分のプランや想い・夢をプレゼンテーションする。  
望月塾頭の暖かい指導が印象的。

開業を目指した実践的な内容のため、商人塾のOBから話を聞く機会や、融資・制度関係を解説する場も設けている。

## 主なカリキュラム

回数	開催日	内容
1	平成14年 7月25日	起業するための基礎知識
2	8月27日	この事業で成功する～事例発表
3	9月24日	創業に対する私の考え方
4	10月 3日	創業に関する融資制度
5	11月 7日	ビジネスプラン中間発表～立案作成と弱点等の指導
視察	11月28・29日	先進地への実地研修
6	平成15年 1月27日	プレゼンテーション

### 【副テーマ】～まちかどビジネスボックス事業～

ビジネスボックスとは空き店舗のこと。長野市にも空き店舗が点在しており、商人塾では中心市街地の4つの街区で塾生が起業する場合を想定して事業計画を作成し、市の制度等を活用して起業を支援することを視野に入れている。

## ■卒塾生の声

塾に入った動機は友達からの誘いだった。IT関連の会社を退職して何かやりたい気持ちを持ったままモヤモアしていた時期だった。

入塾してみて漠然とした思いが形になった。「自分の味方になる人を作れ」という望月塾頭からの指導が特に印象に残っている。自分の店をオープンするにあたって人ととの出会い、ネットワークができ、助けられている実感が持てた。これも塾に参加したことが大きい。

## ■塾生の声①

病気をして会社を休んだ時、長野市の商業が機能していないと思った。

まさに中小都市が後退していくのを実感し、起業への思いで申込んだ。

## ■塾生の声②

会社勤めをしていて会社やその中の自分の将来が見えなかった。

それなら自分の好きなことやってみたい、と思って入塾した。

## ■塾生の声③

街の魅力を感じさせる店を作りたかった。善光寺参道に至る道もどうも魅力がない、もっと魅力を持たせたいと思った。

## ■塾生の声④

ここまで、市がやってくれたのだから、これ以上は自分の問題だと思っている。妻も喜んでいる。

## 学ぶべきポイント

1. 最終ゴールがはっきりしていること。

成果は各自が作成するビジネスプラン自体である。

実際に創業意思のある塾生を募集し、創業・起業の実現という明確なゴールを設定していることが何より大きい。

また、ビジネスプラン作りが行政の各種支援策活用を具体的に取り入れている点も見逃せない。

2. 原動力はやはり「熱意」。

塾生自らの起業を通じて魅力ある商店街を、という望月塾頭の強い想いとそれを支援しようとする長野市職員の熱意とが相俟って塾生の背中を押していることは前述、彼らの声からも明らかであろう。



# 東金まちづくり塾

■まちづくり重視型

## 【概要】

主目的：まちづくりについて市民と行政がともに考える場を提供し、中心市街地活性化のための地域リーダーを育成すること。

主催：千葉県東金市

対象者：商店街を含む各種市民団体から公募

塾生数：14名

受講料：無料

期間：9か月間（8回開催）

講師：東金市中心市街地活性化基本計画策定委員長、

城西国際大学 教授 福田 順子氏ほか

## 市民参加型のまちづくり

2002年3月、東金市では新しいまちづくりを行うための『東金市中心市街地活性化基本計画』を作成した。この中には、基本方針として市街地の整備改善（主にハード）に関するものと商業活性化（主にソフト）に関するものとが定められており、基本計画を実施



「東金まちづくり塾」の会場は東金市役所の会議室。

毎月第4火曜日の夜7時から9時に開催。

するには「まずは人づくりから」という認識から、東金市の主導型で「まちづくり塾」が企画された。同、基本計画の策定委員会、委員長でもあった地元、城西国際大学の福田順子教授を改めてコーディネーターに迎え、市民参加の主旨で市内の商店街はもとより、観光協会、まちづくり研究会、などNPOを含む各種団体・組織に公募を広げた結果、多種多様な塾生が集まった。

講義形式はテーマ別の基調講演とフリーディスカッションが原則、これに視察研修や一般の聴講を組み合わせている。

なお、塾は継続的な活動を前提としており、成果は各塾生が「まちづくり」についてレポートをまとめて公開して関係者が情報を共有化することが予定されている。

## 主なカリキュラム

回数	開催日	内容
1	平成14年 6月25日	まちづくりの視点
2	7月30日	市民・商業者・行政協働のまちづくり
3	8月27日	まちづくりの心意気
4	9月24日	地域資源の生かし方
5	10月22日	特色ある商業空間作り
6	11月26日	日帰りの視察研修（自由が丘商店街、谷中銀座商店街）
7	1月28日	視察研修の報告（塾生による自主企画講座）
8	平成15年 2月25日	閉塾式

### 新たなまちづくりへのステップ、高まる周囲の期待

月1回の開催で、しかも特に「人を育てよう」「ハードよりもソフト」という主旨でスタートした塾だけに目に見える成果は残しにくいが、だからこそ課題は計画実現に向けた次のステップだといえる。

周囲からはこの受講生の輪から新たなまちづくりが始まり、次期の受講生の輪が広がって欲しい、という期待の声も出始めている。

#### ■塾生の声①

当初は市の歴史や文化などの観点からまちを見直すような話だ、と思っていた。塾ではいろいろな先生の話を聞

いて市街地活性化の大切さがわかってきたり、「まちづくりとは何か」を考えるようになった。

(観光協会より参加)

#### ■塾生の声②

まちづくりというより「商店街活性化」だった。観光などの環境資源を生かして個店ががんばることが大切だと感じた。

(商店街より参加)

#### ■塾生の声③

1年かけてようやく「まちづくりとは何か」がわかりかけてきたところ。このまま塾を終わるのではなく、成果を残していくたい。

(まちづくり研究会より参加)

## 学ぶべきポイント

1. 多様な参加者の意見交換を重視していること。

「まちづくり」は「人づくり」という観点から市民の共通理解を重視し、意識的に市民組織全体に公募して多様な市民層から幅広い層の塾生を集めている。

また講師も敢えて『外部の方』にこだわって人選し、外部の新鮮な意見を積極的に取り入れている。

2. 良いコーディネーターに恵まれたこと。

さまざまな立場の受講者を偏りなく交通整理をするコーディネーター役として当初の基本計画立案の段階から携わってきた福田教授という良きリーダーに恵まれたことの意味が大きい。

3. 顔の見える関係が下地にあったこと。

人口6万人の東金市で市の職員が市内のおもだつた団体、役職者、人物を数多く知っており、必要と思う人材に声をかけられた。

これが結果として、商工会議所や商店街振興組合のみでなくNPO団体や一般市民からの参加を実現させた。



コーディネーターとしてカリキュラムの開発や講師依頼にあたって中心的役割を果たしているのは、地元、城西国際大学教授の福田順子氏。

## 東金まちづくり塾、修了レポートについて

塾を通じて学んだこと、まちづくりについての提言をレポートとしてまとめるとしている。

### ■盛り込む内容

- ①まちづくり塾に参加するきっかけ
- ②4つの事例それぞれのまとめと学んだこと  
(烏山駅前商店街、谷中銀座商店街、西都市妻駅西口商店街および自由が丘地域のまちづくり)
- ③自分が考える「まちづくり」の定義および目的
- ④誰が「まち」をつくるか
- ⑤誰が「まち」を運営していくのか
- ⑥「まちづくり」を実践するための仕組み
- ⑦東金市の「まちづくり」への提言
- ⑧まちづくり塾を終えるにあたって