

特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構
「民学産公」協働研究事業実績報告書

研究事業名

三鷹市商店街向け経営支援プログラムの開発

2015 年 2 月 28 日

法政大学地域研究センター

目次

1. 「民学産公」協働研究事業の概要.....	2
1.1. 「既存店舗の魅力向上」にフォーカスした既存店向け経営支援プログラム開発..	2
1.2. 三鷹市商店街向け経営支援プログラムの開発・実施スケジュール.....	2
2. 申請団体のプロフィール.....	3
3. 協働研究事業期間.....	3
4. 「民学産公」協働研究事業の背景・目的.....	4
4.1. 商店街の現状.....	4
1) 全国の商店街.....	4
2) 三鷹市の商店街.....	12
4.2. 本事業の目的.....	14
5. 商店街調査報告	15
5.1. 三鷹市商店街の調査.....	15
1) 協同組合 三鷹中央通り商店会.....	15
2) 三鷹台商店街.....	19
5.2. 新潟県の商店街の調査.....	23
1) まき鯛車（たいぐるま）商店街.....	23
2) 新潟中心商店街協同組合（新潟古町まちづくり株式会社）	28
6. 法政大学経営大学院での実習授業について.....	37
7. 商店街支援プログラム.....	40
7.1. 個店の支援プログラム.....	40
1) 基本講座	40
2) 応用講座	44
7.2. 商店街の支援プログラム.....	48
1) 基本講座	48
2) 応用講座	50
8. 来年度以降に向けた課題整理と実施予定.....	51
1) 課題	51
2) 今後の実施予定.....	51

1. 「民学産公」協働研究事業の概要

本研究は、三鷹市の商店街において「(a) 既存店舗の魅力向上」・「(b) 新しい店舗誘致」を促進させるため、多年度に渡って、調査・研究・プログラム開発・プログラム実行を行うものである。

1.1. 「既存店舗の魅力向上」にフォーカスした既存店向け経営支援プログラム開発

一般的に地域住民のニーズを満たすことができ、活気あふれる商店街を実現するためには、特色があり魅力的な商店を増加させることが欠かせない。商店街に魅力的な商店を増やすためには、「(a) 既存店舗の魅力向上」と「(b) 新しい店舗誘致」が重要であり、且つ両者の共存共栄を図る取組みが必要である。

本年度は、「(a) 既存店舗の魅力向上」にフォーカスした既存店向け経営支援プログラムを開発する。

個人事業主が大半を占める商店街の商店の経営資源は限られている。そのため、経営戦略の立案やマーケティング、ブランディングの方法、Web活用などを独力で学び、実践する事は難しい。また、後継者不足や育成に悩む商店も多い。これらの課題を解決に導くための実践的なプログラムを、三鷹商店街での調査研究や、他地域の商店街の取組みの研究を通じて開発する。特に大学との連携を活用し、既存店の収益力を向上させることを研究目的の中心とする。

本研究でプログラム開発後、そのプログラムを実施することで商店街の活力向上に貢献し、商店街の持続的発展に寄与していきたいと考えている。

1.2. 三鷹市商店街向け経営支援プログラムの開発・実施スケジュール

実施項目		1年目	2年目	3年目～
既存店舗の魅力向上	プログラム開発	→		
	プログラム実施	→	→	→
新店舗誘致	プログラム開発	→	→	
	プログラム実施			→

2. 申請団体のプロフィール

本研究は、法政大学経営大学院松本研究室で実施する。法政大学地域研究センターの研究員であり、法政大学大学院イノベーション・マネジメント専攻の准教授である松本敦則が、本研究のプロジェクトリーダーとして、本研究を推進する。

また、法政大学大学院イノベーション・マネジメント専攻の特任講師を務める中小企業診断士4名が研究メンバーとして参画し、商店街での調査研究・プログラム開発を行う。

【研究メンバー】

■プロジェクトリーダー

- ・松本 敦則（法政大学准教授・法政大学地域研究センター兼担所員）

■プロジェクトメンバー

- ・吉井 裕之（中小企業診断士・法政大学大学院 特任講師・三鷹市在住 22 年）
- ・大谷 祐子（中小企業診断士・法政大学大学院 特任講師・三鷹市在住 18 年）
- ・鈴木 龍京（中小企業診断士・法政大学大学院 特任講師）
- ・西岡 健太郎（中小企業診断士・法政大学大学院 特任講師）

3. 協働研究事業期間

事業期間：2014 年 7 月～2015 年 2 月

4. 「民学産公」協働研究事業の背景・目的

4.1. 商店街の現状

1) 全国の商店街

全国商店街の現状に関して、平成25年3月に中小企業庁から出された「商店街実態調査報告書」に基づいて報告を行う。

商店街組織は主に【1】近隣型商店街、【2】地域型商店街、【3】広域型商店街及び【4】超広域型商店街に分類される。

* 商店街タイプについて

①近隣型商店街	最寄品※中心の商店街で地元主婦が日用品を徒歩又は自転車などにより買物を行う商店街
②地域型商店街	最寄品及び買回り品※が混在する商店街で、近隣型商店街よりもやや広い範囲であることから、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街
③広域型商店街	百貨店、量販店を含む大型店があり、最寄品より買回り品が多い商店街
④超広域型商店街	百貨店、量販店を含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離から来街する商店街

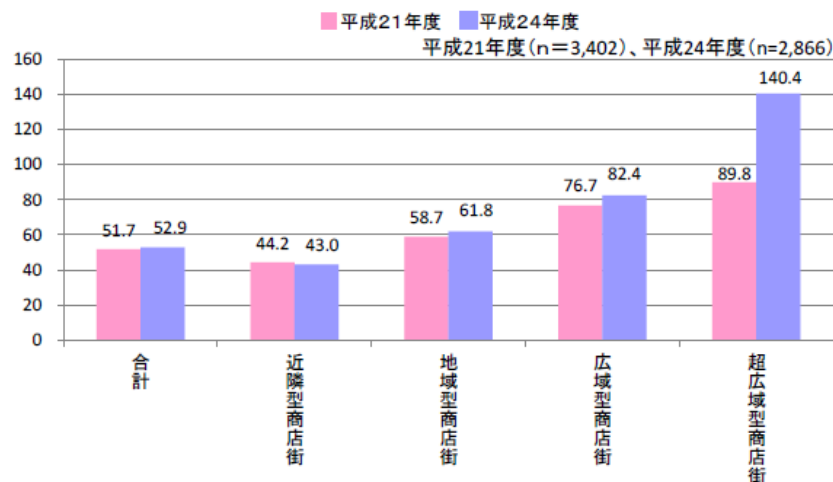
※ 最寄品：消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。加工食品、家庭雑貨など。

※ 買回り品：消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

図表 1 商店街のタイプについて

出典：商店街実態調査報告書 概要版 2P

以下の図表 2 図表-2 は 1 商店街あたりの平均店舗数である。

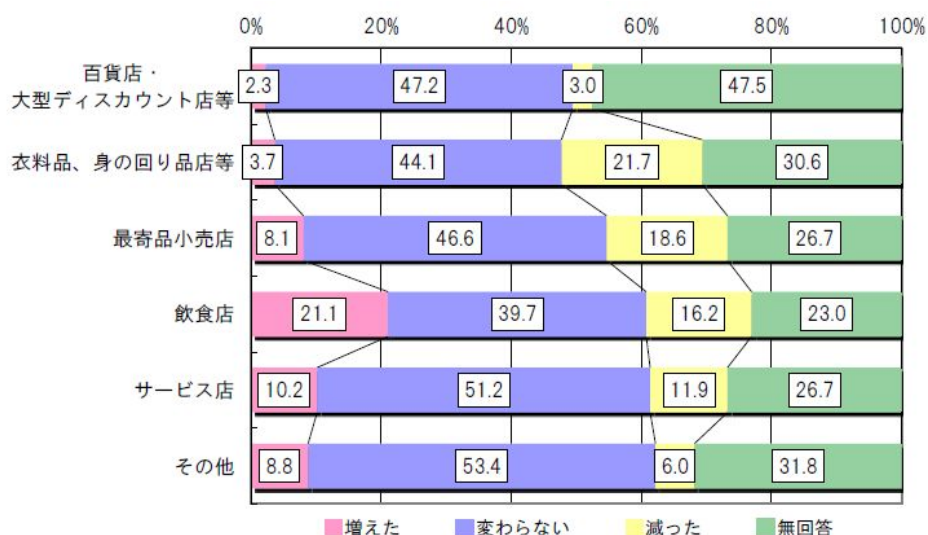


図表 2 1 商店街あたりの平均店舗数

出典：商店街実態調査報告書 概要版 2P

図表 2 図表-2 から、平成 24 年度における 1 商店街あたりの平均店舗数の平均は 52.9 店舗であり、特に超広域型商店街が大きく増加している。全国的にみると買い物客は遠方から車で多数のテナントを有する大型ショッピングセンターを訪れるという傾向が進んでいるといえる。

つぎに、商店街における業種別変化を概観する。以下の図表 3 図表-3 は最近 3 年間の商店街における業種別店舗数の変化の推移である。

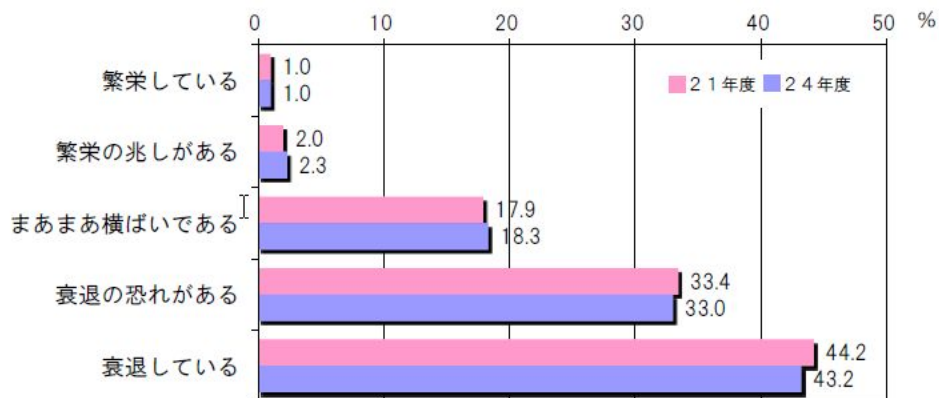


図表 3 最近 3 年間の商店街における業種別店舗数の変化

出典 : 商店街実態調査報告書 概要版 4P

業種別店舗数においては、飲食店が増えたと述べる商店街が 21.1%に対し、減ったとする商店街が 16.2%であり、飲食店は増加傾向にある。一方、衣料品、身の回り品店は増加 3.7%に対し減少 21.7%、最寄品は増加 8.1%に対し、減少 18.6%となっており、生活に身近な店舗数が減少傾向にあることがうかがえる。超広域型商店街の増加と合わせて考察をすると、生活必需品は特に大型ショッピングセンターの影響を大きく受けているといえる。

以下の図表 4 図表-4 は全国商店街の景況感を示したものである。



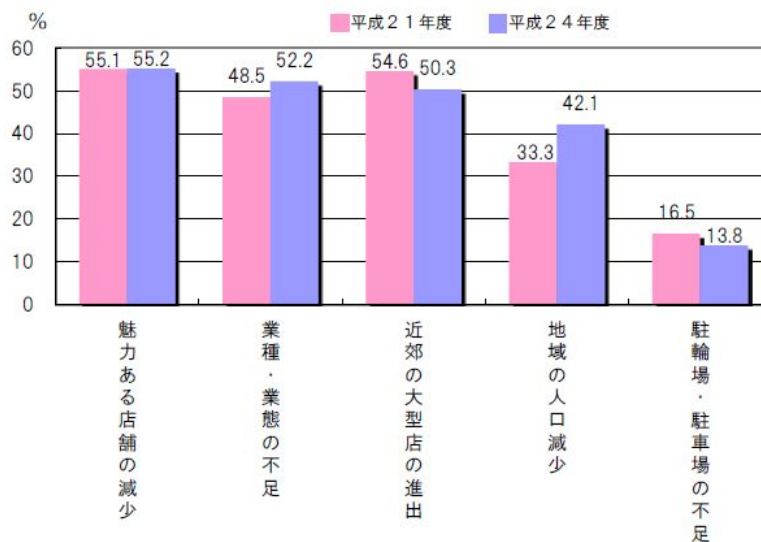
図表 4 商店街の景況感

出典 : 商店街実態調査報告書 概要版 11P

平成 21 年度との比較では、景況感に関して大差はないものの、平成 24 年時点で「衰退の恐れがある」もしくは「衰退している」と回答した商店街は合計 76.2%であり、多くの商店街が危機に直面した状況であることがいえる。

景況感に不安を抱える商店街において、その原因は来街者の減少と考えられる。以下の

図表 5 ~~図表 5~~ は最近 3 年間の商店街への来街者数の減少要因を示したものである。



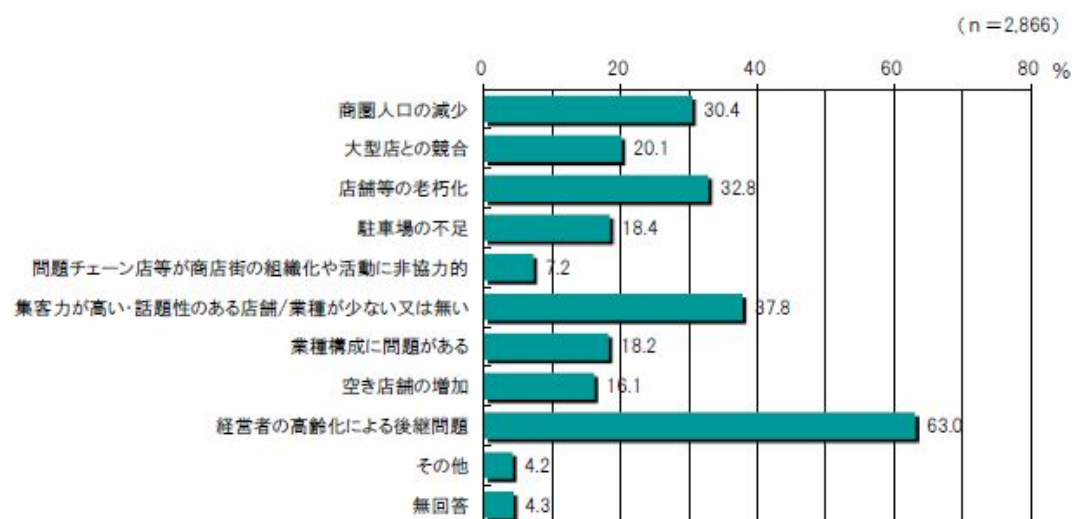
図表 5 最近 3 年間の商店街への来街者数の減少要因

出典 : 商店街実態調査報告書 概要版 12P

上記の 図表 5 ~~図表 5~~ から、前述したような近郊の大型店の進出、生活必需品に関する業種・業態の不足に加え、地域の人口減少といった地域特性もあげられる。そして、平成 24

年時点において最も高い 55.2%の数値を示したものが「魅力ある店舗の減少」である。

「魅力ある店舗の減少」は、様々な要因が考えられるが、以下の図表 6 図表-6 から明らかになる。



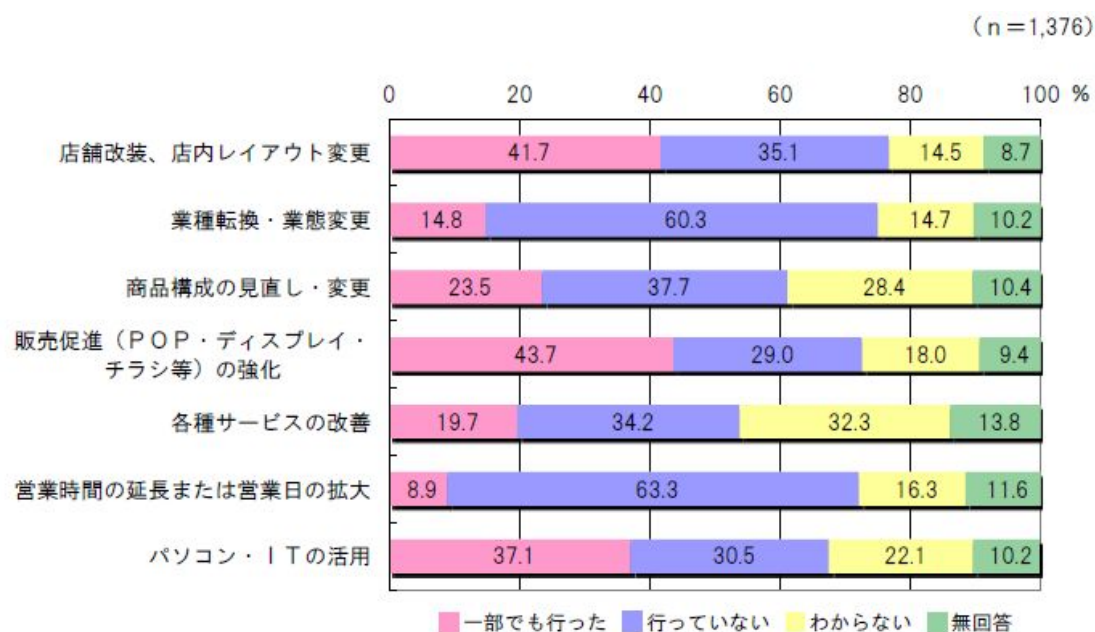
図表 6 商店街の抱える問題

出典 : 商店街実態調査報告書 概要版 13P

商店街の抱える問題は上位 3 位までをあげると【1】「経営者の高齢化による後継問題」(63.0%)、【2】「集客力が高い・話題性のある店舗/業種が少ない又は無い」(37.8%)、【3】「店舗等の老朽化」(32.8%)である。

以上の事から、後継者がいないため店舗を継続するための意義に乏しいと経営者は考えてしまうため、店舗の改装等への設備投資を積極的に行わず、集客力が高い話題性のある店舗作りを志向しないという問題を抱えていると考える。

しかしながら、店舗維持、発展のために様々な取り組みを行っている経営者も勿論存在する。以下の図表 7 図表-7 は「商店街における個店の改善策・活性化策について」の統計である。



図表 7 商店街における個店の改善策・活性化策について

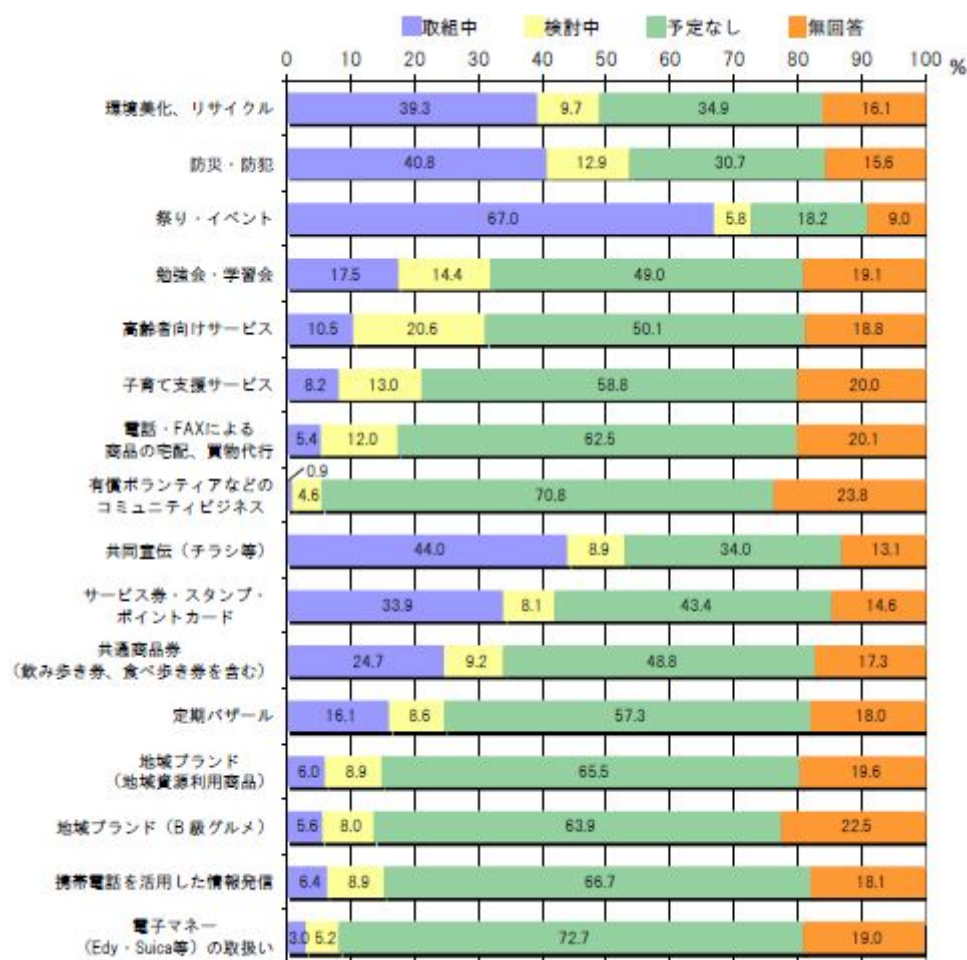
出典： 商店街実態調査報告書 概要版 15P

上記の図表 7、図表 7 から、個店の改善策・活性化策として、「販売促進(POP・ディスプレイ・チラシ等)の強化」(43.7%)、「店舗改装、店内レイアウト変更」(41.7%)、「パソコン・ITの活用」(37.1%)に取り組んでいる事業者が多い。

長年、地域に根差した店舗が個店の活性化を行うことは、商店街の再興へ向けた重要課題であり、地域住民の生活利便性や地域の魅力を向上へ寄与するものであろう。

また、個店の改善策・活性化を推進するための方策の 1 つとして、商店街組織としての事業の充実もあげられる。

以下の図表 8、図表 8 は「商店街が実施しているソフト事業」の統計である。



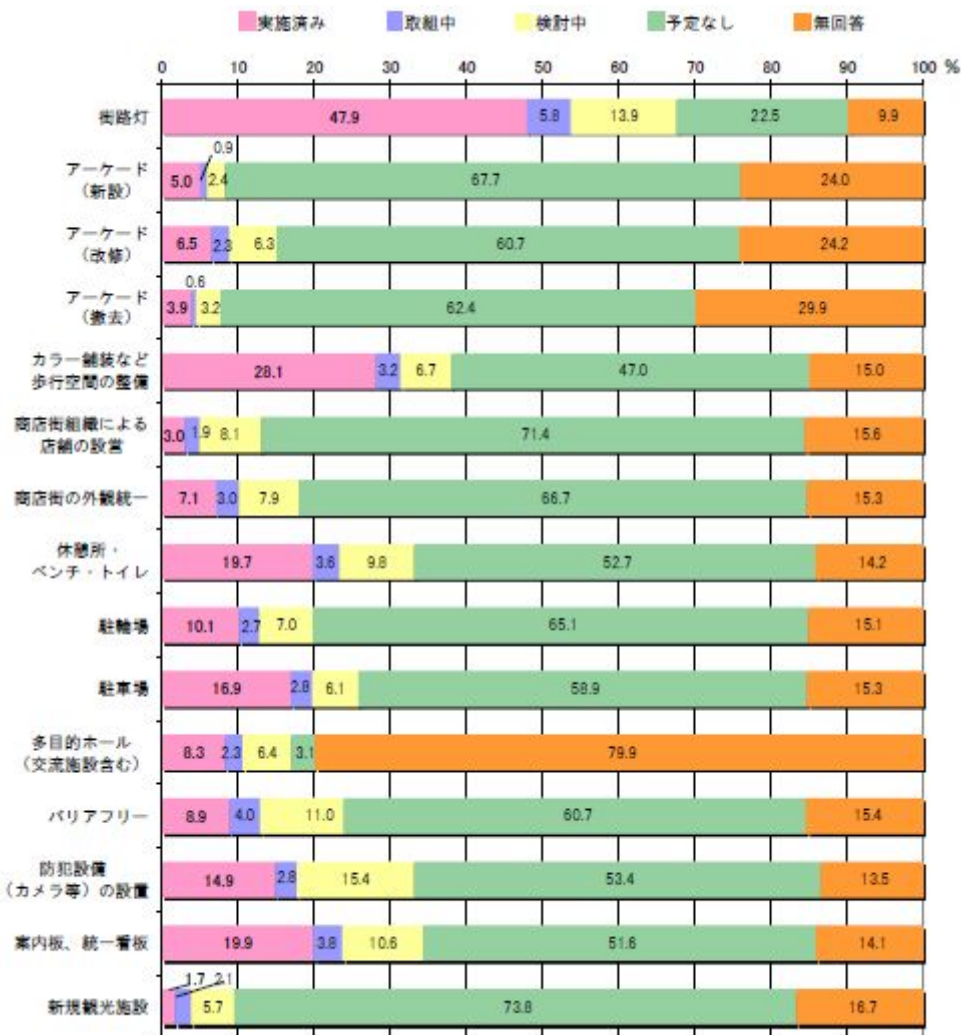
図表 8 商店街が実施しているソフト事業

出典： 商店街実態調査報告書 概要版 18P

「商店街が実施しているソフト事業」で取組中のものは「祭り・イベント」（67.0%）、「防災・防犯」（40.8%）、「環境美化、リサイクル」（39.3%）といった地域貢献に関るものから、「共同宣伝（チラシ等）」（44.0%）、「サービス券・スタンプ・ポイントカード」（33.9%）、「共通商品券」（24.7%）といった販売促進に関するもの等様々である。

また、検討中も含めると「高齢化者向けサービス」、「子育て支援サービス」及び「勉強会・学習会」といった社会問題を捉えたサービス拡充を図るための準備を進めていることが明らかになる。

また、商店街はソフト事業に加え、ハード事業を推進している。以下の図表 9 ~~図表 9~~は「商店街が実施しているハード事業」の統計である。



図表 9 商店街が実施しているハード事業

出典 : 商店街実態調査報告書 概要版 19P

上記の図表 9 図表 9 から実施中のものとして主なものをあげると、「街路灯」(47.9%)、「カラー舗装など歩行空間の整備」(28.1%)、「案内板、統一看板」(19.9%)及び「休憩所・ベンチ・トイレ」(19.7%)である。このことから商店街はハード事業として来街者の防犯、安全、利便性向上を志向していることがわかる。

本節では、全国の商店街の状況について概観した。商店街は大型ショッピングセンターの進出、地域人口の減少といった外的要因や店主の高齢化や後継者不足といった内的要因により、魅力的な店舗が失われつつあるという厳しい状況に置かれている。

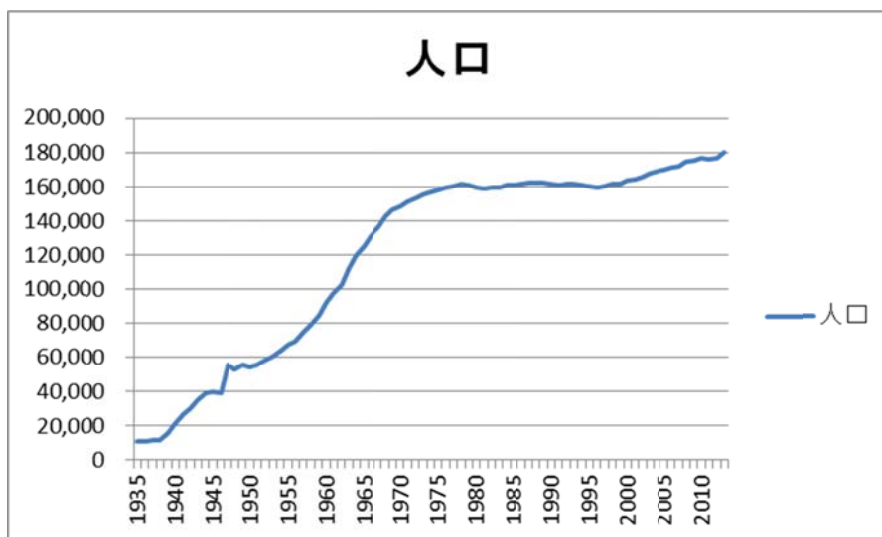
一方で、個店の活性化のために魅力的な店舗づくりを代表とする売上向上のための取り組みや商店街としての様々なソフト及びハード事業により地域貢献、来街者のための利便性向上を行っている。

今後は、魅力ある個店と商店街事業を両建てで推進し、両者の相乗効果を売上向上という成果で示すことが重要となると思われる。

2) 三鷹市の商店街

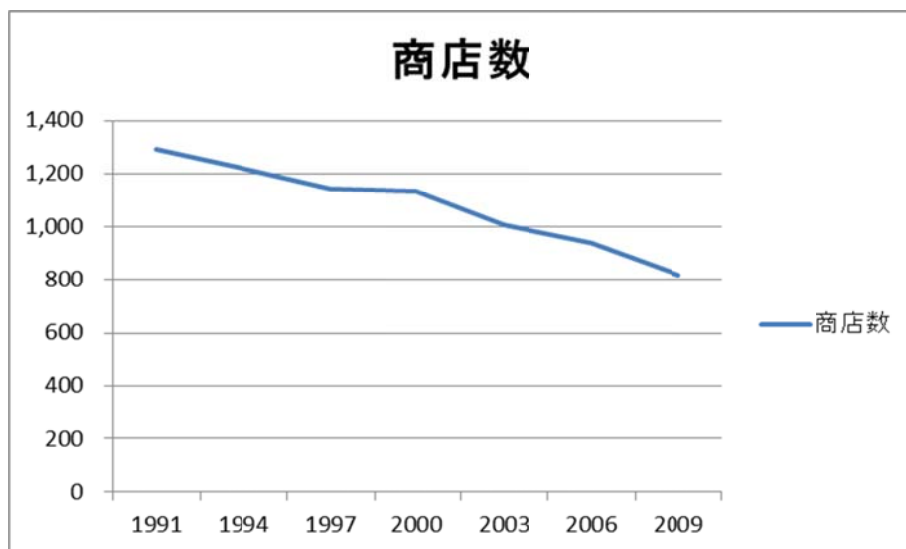
三鷹市商店街の現状に関して、「三鷹市統計データ集 2014」及び「三鷹市産業振興計画 2022」に基づいて報告を行う。

以下は、三鷹市の人口の推移、及び商店数の推移である。



図表 10 三鷹市人口の推移

出典 : 三鷹市統計データ集 2014 より作成



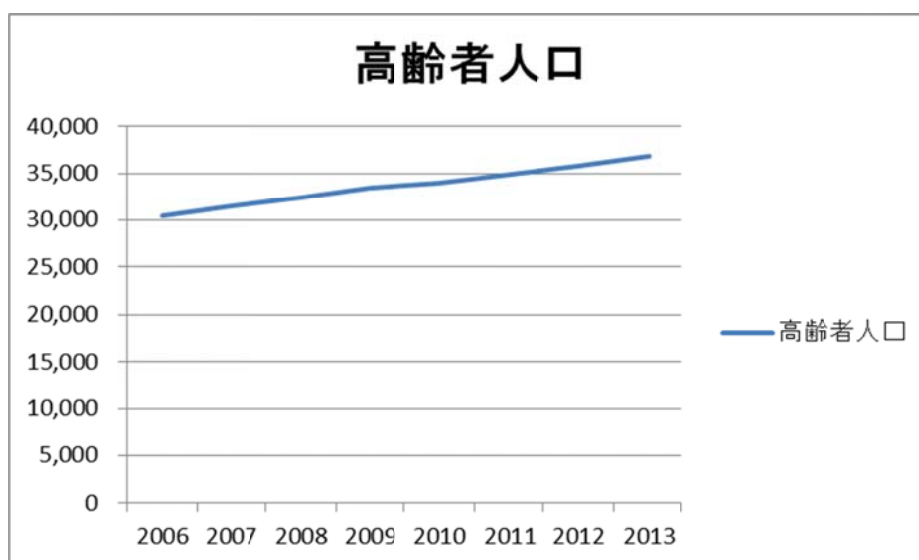
図表 11 三鷹市商店数の推移

出典 : 三鷹市統計データ集 2014 より作成

図表 10 図表-10 から、三鷹市の人口は近年でも増加傾向であることがわかる。三鷹市は戦前、軍需関連の企業が多く立地する工業の町であった。戦後、ベッドタウンとして発展し、現在では市内の約 9 割が住宅地となっている。ベッドタウンとして発展する課程で、人口は急増し、昭和 53 年（1977 年）には 16 万人に到達した。以降、しばらく 16 万人台で推移していたが、平成 9 年（1997）年ごろから再び増加に転じ、2013 年時点で 18 万人に達している。

一方、図表 11 図表-11 からわかる通り、三鷹市の商店は減少を続けている。平成 3 年（1991 年）には 1,293 店舗あった商店が、平成 19 年（2009 年）に 816 店舗となっており、20 年弱の期間で約 4 割も減少したことが分かる。人口が増加しているにも関わらず商店が減少している原因は、隣接市の大型店や市内の大型店との競争や、後継者不足であると考えられている。駅前という好立地にも関わらず、空き店舗が目立つ商店街もある。

次に、高齢者に目を向けてみると、以下の通り高齢者人口は増加を続けている。



図表 12 三鷹市高齢者人口の推移

出典：三鷹市統計データ集 2014 より作成

図表 12 図表-12 からわかる通り、高齢者は増加を続けており、平成 25 年（2013 年）時点での高齢化率は、約 20%となっている。

これらの統計情報から、人口の増加、高齢化の進展が進んでいるにも関わらず、身近な買い物拠点が失われつつあることが分かる。人口千人当り商店数も 6.5 店舗であり、近隣市町村（武蔵野市、府中市、調布市、小金井市）と比較した場合、最も低水準でとなっている。

徒歩で通える身近な商店の減少は、特に自動車などの交通手段に頼ることができない高齢者に不便をもたらすが、「三鷹市産業振興計画 2022」にも「買い物弱者（日常の買い物が困難な住民）」が見え始めていると報告されている。

このような状況の中、三鷹市では「商店街振興プラン」を推進し、商店街活性化の道筋を作ろうと努力を続けている。

【三鷹市の施策】

三鷹市が策定した「三鷹市産業振興計画 2022」によると、商店街の活性化支援として、【1】「商店街の活性化及び商店街を中心としたまちづくりの推進に関する条例」に基づく施策の推進、【2】買い物環境の整備、【3】商店街活性化への支援（空き店舗活用の推進、三鷹ブランド「メイドイン三鷹（仮称）」の展開支援、消費者ニーズの把握と活用の支援など）、【4】商業空間等の基盤整備（バリアフリー化の推進、街灯整備など）、【5】三鷹市駅前中心市街地の活性化の促進、を柱とした施策を講じている。

4.2. 本事業の目的

前節のとおり、身近な買い物の場であった商店街は、現在多くの課題を抱えている。三鷹市においても、商店街の後継者不足、空き店舗、商店会未加入・大型店との共存といった課題を抱えており、早急な対策が望まれている。

そのような状況の中、本事業では、三鷹市商店街が抱える課題を解決に導くための実践的なプログラムを、三鷹商店街での調査研究や、他地域の商店街の取組みの研究を通じて開発することを目的とする。本事業は多年度にわたるものであるが、本年度は特に大学との連携を活用し、既存店の収益力向上を研究目的の中心とする。

また、本研究でプログラム開発後、そのプログラムを実施することで商店街の活力向上に貢献し、商店街の持続的発展に寄与していきたいと考えている。

【三鷹市の三鷹市産業振興計画 2022 との関連性】

本研究は三鷹市の産業振興計画 2022 の中の、【1】「商店街の活性化及び商店街を中心としたまちづくりの推進に関する条例」に基づく施策の推進、【2】買い物環境の整備、【3】商店街活性化への支援（空き店舗活用の推進、三鷹ブランド「メイドイン三鷹（仮称）」の展開支援、消費者ニーズの把握と活用の支援など）、の3項目と関連するものである。

5. 商店街調査報告

三鷹市商店街向け支援プログラムを開発するにあたり、まず三鷹市の商店街、及び先進的な取組を行っている新潟市の商店街へヒアリング調査を実施した。本章では、ヒアリング調査内容を報告する。

5.1. 三鷹市商店街の調査

1) 協同組合 三鷹中央通り商店会

(1) ヒアリング先

協同組合 三鷹中央通り商店会 副理事長 広瀬 充弘 様
(靴の専門店ヒロセ 代表取締役)

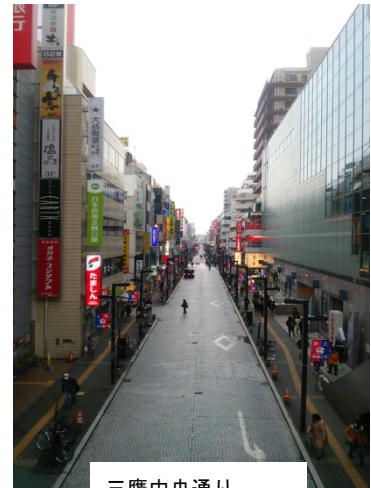
協同組合 三鷹中央通り商店会 副理事長 田中 義清 様
(株式会社 一富士 専務取締役)

協同組合 三鷹中央通り商店会 副理事長 芳賀 進 様
(婦人服 さつきや 代表取締役)

(2) ヒアリング日時・場所

日時：平成 26 年 9 月 19 日(金) 19:30～21:00

場所：協同組合三鷹中央通り商店会事務所



三鷹中央通り

(3) 商店街概要・経緯

三鷹駅までは、東京駅から中央線で約 40 分。駅前南口に出るとそこから約 400M にわたり街並みが続く。三鷹中央通りである。協同組合三鷹中央通り商店会は、1932 年町会として美土里会を発会したのが始まりで、1951 年に三鷹銀座 2 丁目会が発足し、商店会としてスタートを切った。1960 年代前半、中層住宅が建てられ、三鷹ショッピングセンターが併設されて以来、中央通りは経済の成長とともに、ハード事業を中心に整備されてきた。具体的には、街路灯設置、道路拡幅、歩道のカラー舗装、仮設駐車場のオープン、配電線地中化がある。その後、ロードサイドへの大型店の出店など競争環境が厳しくなる中、1992 年協同組合として法人化をはかり、街路灯の立替え、ゲート新設、モニュメントの新設・補修、モニュメント周囲の植栽など、ハード面のリフレッシュによる環境改善に着手。1993 年「三鷹コラル(共同店舗)」オープンに伴い、相乗効果をはかるため販売倍促進事業を拡大した。具体的には、三鷹南口商店街エリアマップの作成・配布、「三鷹にはこんな商店街が欲しい！」アイディア新聞で公募(69 件の応募)、従来のスタンプカード(グリーンカード)からポイントカード(EVAHカード)へ移行し加盟店チラシ「とくとく情報」を毎月発行、「ラッキーサンデー」(販売促進日)の設定、来街客に休んでもらうホットベンチの設置、三鷹むらさき商品券発行がある。また、株式会社まちづくり三鷹に資本参加し、インター

ネットお店情報発信事業「みたかなび」をスタートさせた。現在は、従来の「ふれあいみたか駅前夏祭り」「三鷹阿波踊り大会」「三鷹八幡大社神輿」の三大イベントの継続とコンテンツ強化を、市民参加型で行っている。また、商店を盛り上げるための活動を考える場づくりとして、「商人塾」を2008年より定期的に開催している。会員店舗は、現在120店（正規会員60、賛助会員60）で11のブロックから構成される。

(4) 事業概要

この項では、当商工会が資本参加している「株式会社まちづくり三鷹」の事業概要について述べる。会社設立は平成11年（1999年）9月28日、資本金は2億7250万円である。事業内容は、【1】



中心市街地活性化、【2】SOHO CITYみたか構想の推進、【3】地域の産業創出・支援、【4】地域資源の活用とコミュニティ・まちづくり活動の支援、【5】自治体のパートナーとなっている。

【1】中心市街地活性化では、まちづくり機関（TMO）の一員として、「三鷹 TMO 構想」にもとづく三鷹駅前の中心市街地エリアの活性化に向けた各事業をすすめている。【2】SOHO CITYみたか構想の推進では、「SOHO CITYみたか構想」にもとづき、地域へのSOHO事業者の集積をすすめている。インキュベーション機能を持つSOHO施設の運営やイベント開催のほか、SOHO事業者を中心としたビジネスネットワークづくりをおこなっている。【3】地域の産業創出・支援では、商業支援施設の拠点として三鷹産業プラザの管理運営をおこなうほか、セミナーやビジネスネットワークづくりに取り組んでいる。既存ビジネスのバックアップに加えて、これから起業する人たちを応援している。【4】地域資源の活用とコミュニティ・まちづくり活動の支援では、歴史的遺産、文化、自然環境に恵まれた地域性を大切にして、市民向けの催しなどを通じ、啓発活動をするほか、観光資源としての活用に向けた取り組みをしている。また、地域コミュニティへの活動支援や、大学や研究機関と企業との連携をとるなど、広域的な地域活性化事業をすすめている。【5】自治体のパートナーとしては、第三セクターとしての立場で、行政改革の担い手としてヘルプデスクの役割を果たしている。また、ノウハウを活用して、自治体向け各種システムの開発、販売、コンサルティングをおこなっている。

【4】のまちづくり活動の支援の具体的内容に、地域ブランドの推進とまちづくり・団体支援がある。地域ブランドの推進の一例として、現在三鷹のキャラクターとなっているPoki（ポキ）をスタジオジブリの宮崎駿監督にデザインを依頼し、市民が名付け親となって2001年に三鷹の森ジブリ美術館オープンをきっかけに、製作された。キャラクター「Poki」は、市内イベントのPRに使用でき、グッズの制作・販売もできる（要申請）。また、まちづくり・団体支援では、三鷹中央通り商店会に直接影響がある例として「三鷹駅南口中央通東地区再開発協議会」の設立がある。三鷹ショッピングセンター周辺と近隣する文化劇

場跡地の一体的な再開発を図るために、UR 都市機構が事務局となり、勉強会や視察等を実施し検討をすすめている。

(5) イベントの現状

三鷹中央通り商店会では7月～9月に3大イベントがあり、夏の風物となっている。「ふれあいみたか駅前夏祭り」「三鷹阿波踊り大会」「三鷹八幡大社神輿」である。

2015年で、「ふれあいみたか駅前夏祭り」は33回、「三鷹阿波踊り大会」は48回、「三鷹八幡大社神輿」は55回の開催となる。この3大イベントが終わると中央通りの街路樹にイルミネーションが装飾され、晩秋～師走、そして新しい年を迎える三鷹中央通りの風情を演出している。

これらのイベントは、商店主が中心になって企画・運営している。数年前からこの取組みに共感してくれた広告代理店OB（近隣在住）が、チラシ作成などで地域住民に響く楽しい紙面づくりの企画サポートに入ってくれたことを皮切りに、最近のイベントでは、国際基督教大学（ICU）の学生やNPO法人のボランティア参加など市民参加型のコラボレーションが実現している。これにより、多面的な視点で知恵を出し合い、3大イベントのコンテンツのブラッシュアップをはかっている。具体的には、「ふれあいみたか駅前夏祭り」で福島県矢吹町（三鷹市と友好姉妹都市50周年）の元気っ子アイドル“矢吹町 ShuN-R@nGIRLS★”のミニコンサートの開催や子供が楽しめる“スペシャルパフォーマンス”“鉄道イベント”といった企画はここから生まれた。「イベントはとにかく続けることが大事。これらのイベントを毎年、お客様が本当に楽しみにしてくれているから…。そのためにも個店がまずは頑張らないと！」と副理事の田中氏は語る。また、『イベントで人を集めても、個店への経済効果がどれだけあるのか』とネガティブな話もあるが、街に人が訪れる仕掛け（イベントなど）を商店会が担って、入店させ



(6) 今後の課題

実際、2013 年から始めた 12 月のクリスマスの時期の「MerryPresentFesta」は定着しつつあり、2014 年の 10 月に「MitakaMarche」と「絵本市」を同時開催し、確実に実行ベースにのせている。また、どんなコンテンツが三鷹のスタイルに合うのかをリサーチする上で、定期的に勉強会を始めたが、外部事例の情報がまだまだ不足している。

[illegible]

18

2) 三鷹台商店街

(1) ヒアリング先

こだわり茶屋 西の野園 店主



図表 13 こだわり茶屋 西の野園

出典 : こだわり茶屋 西の園 ホームページ (<http://nishinoen.com/index.html>)

(2) ヒアリング日時・場所

日時 : 平成 26 年 9 月 3 日 (水) 10:30~12:00

場所 : 〒181-0001 東京都三鷹市井の頭 2-7-23

(3) 商店街概要・経緯

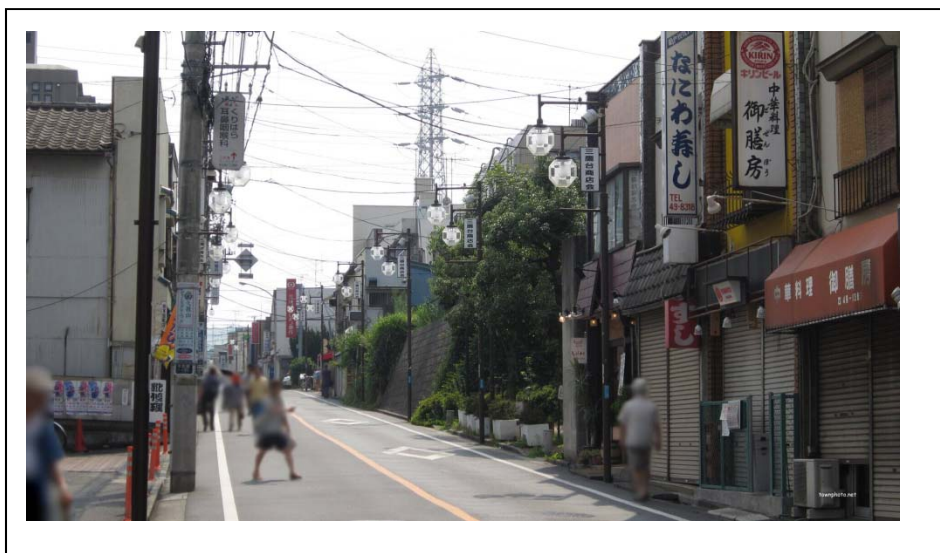
三鷹台商店街は、京王井の頭線 三鷹台駅を降り玉川上水に向かう通りに出店する店を中心とした商店街である。



図表 14 三鷹台駅前通り

出典 : タウンフォトネット (<http://townphoto.net/tokyo/mitakadai.html>)

地域との繋がりを大切に考え、特に地元の小学校と協力する夏祭りを長年にわたり開催している。この夏祭りでは、毎年小学校 5 年生が企画から参加する。有志の商店主が小学生の企画から実施までをサポートすることで、子供の成長にも寄与する試みとなっている。



図表 15 駅前通り

出典 : タウンフォトネット (<http://townphoto.net/tokyo/mitakadai.html>)

商店主の高齢化を背景に閉店・休業する店も散見されるが、新たにこの商店街へ出店している個店も存在する。

現在は道路拡張工事が実施中であり、工事終了時点では整備された道路が完成する。

(4) 事業概要

こだわり茶屋 西ノ野園の店主は「通行量を増やすことが商店街の役割であり、個店に入店し購入に結びつけるのは、個店の役割である。やる気のある店主が頑張ることで他店に影響力を持ち、商店街の活気に繋がる。」と考えている。月に一回程度、外部のコンサルタントを招き商店街活性化に繋がる講演やアイデアなどを聞く機会を設けることで活性化の施策を模索している。

(5) イベントの現状

最近では、商店街への来訪者を増加させることを目的とした「三鷹台 100 円商店街祭り」を開催した。このイベント開催準備として、来訪客を買い物客にする個店の工夫に関する講習会も開催した。



図表 16 100 円商店街のチラシ

出典 : みたか都市 観光協会 HP (<http://kanko.mitaka.ne.jp/docs/2015010900026/>)

(6) 今後の課題

現在実施中の道路拡張工事が完了し整備された道路が完成した後、通行量を購買価格に繋げる「人が来店し購入する個店づくり」をいかに進めていくのが課題であると考ええる。

また、こだわり茶屋 西~~ノ~~野園の店主は、様々な講習会は存在するが、他商店街店主の苦勞話・成功話を聞く機会は少ないと感じており、商店街活性化に直面している個店の店主が「必要としている情報」を得ることが出来る場の提供が重要だと考える。

5.2. 新潟県の商店街の調査

1) まき鯛車（たいぐるま）商店街

(1) ヒアリング先

まき鯛車商店街商売繁盛実行委員会 企画運営統括 橋本貴之様

まき鯛車商店街商売繁盛実行委員会 事務局長 田辺 隆義様

まき鯛車商店街商売繁盛実行委員会 企画運営 佐藤 宏一様

(2) ヒアリング日時・場所

日時：2015 年 1 月 25 日 午後 3:00～5:30

場所：〒953-0041 新潟市西蒲区巻甲 2213-1（まちなか交流館『囲炉裏』）

(3) 商店街概要・経緯

まき鯛車（たいぐるま）商店街は、新潟市西蒲区巻町（人口約 3 万人）に位置し、JR 越後線巻駅の西側に広がっている。このまき鯛車商店街は、巻地区の 11 の商店街が集まって平成 22 年 5 月に発足した。



図表 17 まき鯛車商店街のメイン通り

参加組織	代表	小林 勲	まき鯛車商店街 実行委員会代表。
二区商店会 三区商工親交会 四区商店街 五区中央商店街 駅通り商店街 二之丁商店街 八区商店街 九区商店街 高校通り商店街 下町商店街 愛宕地区参加店 そのほか参加各店 (順不同)	世話人 事務局長	田辺 隆義	実行委員会事務局長として、企画運営および他団体（公的、民間）との調整、連携を図ります。
	会計担当	高橋 康栄	鯛車商店街の会計を担当します。
	企画運営統括	橋本 貴之	企画運営統括としてまき鯛車商店街の企画・マネージメント、広報等を担当。メディアや一般の方等に対する窓口となります。
	企画運営書記	佐藤 宏一	企画運営及び、主に組織運営に関わる資料の保守、管理等を行います。他、視察研修などの窓口担当となります。
	企画運営 WEB デザイン	小林 正輝	企画運営及び、各委員の補佐、WEB、印刷物等の作成、編集作業等を担当します。

図表 18 まき鯛車商店街の組織情報

出典： まき鯛車商店街 HP (<http://www.taiguruma-syouten-gai.com>)



図表 19 まき鯛車商店街 MAP

出典 : まき鯛車商店街 HP (<http://www.taiguruma-syouten-gai.com>)

商店街名に使用されている「鯛車（たいぐるま）」とは、商店街が位置する巻地区に昔から伝わる鯛の形をした郷土玩具である。まき鯛車商店街の構想を練っていた頃、巻商店街にある商店の土蔵から昭和初期に作られた「鯛車」が発見された。非常に繊細で丁寧に作られていたと言う。この発見をきっかけに、巻地区という地域を連想させるシンボルとして「鯛車」を使用する事になった。

このまき鯛商店街の結成を取りまとめたのは、低迷が続く商店街に危機意識を持っていた若手店主たちであった。

(4) 取組内容

「最近では商店街がなくても生活できる環境になってきています。だからこそ、商店街の商店が生き残るには、一店一店がお客様に必要とされる店にならなければならいのです。」若手店主の一人である“はしもと玩具店”の橋本貴之氏は、商店街を構成する各店それぞれの努力と工夫が最も重要だと言う。「商店街振興でよく採用される方策は、イベント等とにかく人を集めることです。しかし、一時的に人出を増やしても、魅力のない店には結局入ってくれません。まずは各店舗の魅力を高めることが先決なのです。」

まき鯛車商店街では、「活性化された商店街」をシンプルに「繁盛店が軒を連ねている状態」と定義している。多くの商店街では、目標を定めず場当たりの事業を実施している例が見られるが、まき鯛車商店街では自分たちが目指す理想の姿をしっかりと考えた上で、取組を実施している。

【やる気のある店主で勉強会を開催】

その取組の一つが、商店街の店主が集まって開催している“勉強会”である。勉強会では、それぞれの店舗が抱える課題を持ち寄り、お互いにアイデアを出し合っている。以前の商店街では、他の店のことには口出ししてはいけない雰囲気があったが、全国商店街支援センターのグループコンサルを受けたことがきっかけになり、このような取組を行うことが出来るようになったと言う。「根本的・長期的に問題を解決するための基礎作りをしています。時間はかかりますが、少しずつ良くなっていけばと考えています。」橋本貴之さんの店舗をはじめ、勉強会に参加しているメンバーの店舗では、少しずつ売上や来客数が改善するなど、成果が出始めている。

【ご当地グルメ『カーリーナ』】

また、「カーリーナ」と呼ばれるご当地グルメを復活させる取組も行っている。「カーリーナ」とは、焼きそばにカレーミートソースをかけ、紅生姜を添えた料理である。かつて新潟市内で 50 店舗を展開していた「ラーメンタカノ」の人気メニューで、「ラーメンタカノ」が閉店した現在でも根強いファンが存在している。

まき鯛車商店街では、かつての「カーリーナ」を完全に再現するのではなく、「帰ってきたカーリーナ」と銘打ち、提供する店舗の個性を出せるスタイルで展開している。狙いはあくまで繁盛店を作ることであり、店を知ってもらうためのきっかけとなればと商店街のメンバーは考えている。



図表 20 まき鯛車商店街 カリーナ特設サイト

出典 : カリーナ特設サイト

(http://www4.ocn.ne.jp/~taigurum/carriena_sp/carriena.html)



図表 21 カリーナ食べ歩き MAP

出典 : まき鯛車商店街 HP (<http://www.taiguruma-syouten-gai.com>)

これらの取組は、あえて商店街内で足並みを揃えないでやっており、やる気のあるメンバーが先導して、周りがついてくる状況を作ろうとしていると言う。

(5) 今後の課題

「商店街の店主が商店街活動に参加できなくなることが最終目標です。」各店が忙しくなり、商店街活動ができなくなるような状態を目指していると橋本貴之氏は言う。現状は、まき鯛車商店街が目指す「繁盛店が軒を連ねている状態」には、ほど遠い状態だが、取組は始まったばかりである。

熱い思いを持った若い店主たちが活躍するまき鯛車商店街の挑戦は、これからが本番である。

2) 新潟中心商店街協同組合（新潟古町まちづくり株式会社）

(1) ヒアリング先

新潟古町まちづくり株式会社 代表取締役 松崎利春様

新潟中心商店街協同組合 エリアマネージャー 佐藤雅義様

(2) ヒアリング日時・場所

日時：2015 年 1 月 26 日 午前 10:00～11:40

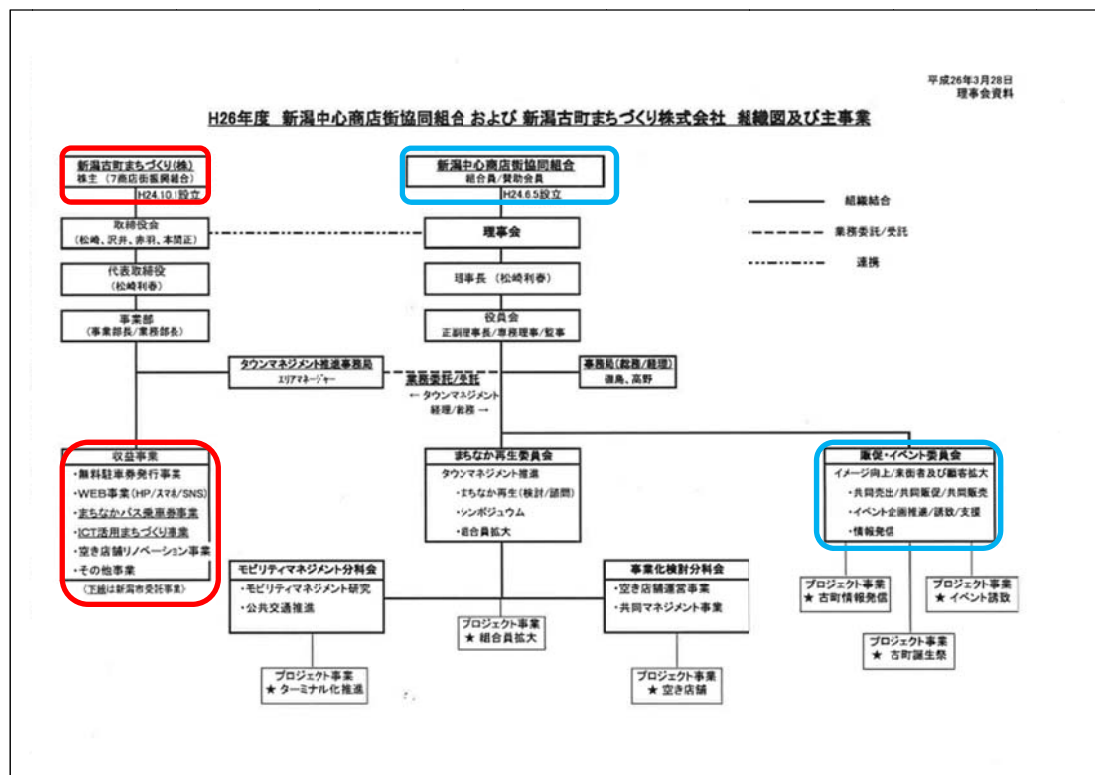
場所：〒951-8063 新潟県新潟市中央区古町通八番町 1430 番地

新潟シティホテル 4 階

(3) 商店街概要・経緯

新潟中心商店街協同組合は、政令指定都市であり、人口約 80 万人の新潟市の中心繁華街である古町地区の 7 つの商店街振興組合が中心となり、平成 24 年 4 月にスタートした比較的新しい組織である。また、新潟古町まちづくり株式会社は収益事業の発展による自立を目指し平成 24 年 10 月にスタートした。

新潟中心商店街協同組合と新潟古町まちづくり（株）は今回ヒアリングを行った佐藤雅義氏がエリアマネージャーを務めるタウンマネジメント推進事務局が商業まちづくりの管理・運営の下、連携体制が取られている。



図表 22 組織図

新潟中心商店街協同組合を組織する商店街がある古町界隈は約 360 年前に計画都市として形成された。近年は大火等もあったが、新潟市の中心地であることから地元の買い物客のみならず県内外からの観光客が集う場所でもあり、順調に商店街も推移していた。

しかしながら、三越と並び集客の中心であった石川県金沢市に本店を置く百貨店の大和が平成 22 年に撤退したことを機に商店街全体として危機感を抱いた。平成 22 年より古町の商店街による「まちなか商店会議」を開催したものの商店街の意見の統一がなされず、具体的な行動を起こすことができなかった。

そこで、新潟市のバックアップによりまちづくりの事業化をめざしタウンマネジメントの総合事業を行う新潟古町まちづくり（株）を平成 24 年にスタートした。



図表 23 新潟中心地 MAP（赤枠内が古町地区）

(4) 事業概要

新潟古町まちづくり株式会社は、収益事業の確立による自立化を目指している組織である。現在行われている事業は、【1】無料駐車券発行事業、【2】WEB 事業 (HP/スマホ/SNS)、【3】まちなかバス乗車券事業、【4】ICT 活用まちづくり事業、【5】空き店舗リノベーション事業の 5 分野である。

上記の中で、【3】まちなかバス乗車券事業、【4】ICT 活用まちづくり事業は新潟市からの受託事業であること、また【5】空き店舗リノベーション事業は地権者との関係性等解決しなければならない課題が多く、事業として見通しが立っていないという状況であるため、以下では【1】無料駐車券発行事業及び【2】WEB 事業 (HP/スマホ/SNS) についての調査結果を述べる。

まず、新潟古町まちづくり株式会社が行う【1】無料駐車券発行事業は、車で訪れる来街者の利便性向上のために古町地域の駐車場（現在 47 か所、約 4,000 台収容）との契約を結び、古町にある百貨店、専門店、金融機関、病院等約 130 か所を利用するた来街者に対し無料駐車券を発行するという事業である。

当事業は現在の売上高が約 1 億円であり、当社の資金繰りを支える重要な事業となっている。



図表 24 提携駐車場マップ

次に【2】WEB 事業(HP/スマホ/SNS)であるが、地域活性化アプリ「新潟ふるまち」を開発し、目的を問わず来街者に対し、ワンストップの情報の提供を行う事業である。

コンテンツは主として4つに分けることができる。まず、様々な買い物ニーズに対応する「ショップ情報」、GPSと連動した「いまココ情報」、商店街が行う「イベント情報」といったまちなかの楽しさを紹介するものがあげられる。

つぎに、観光施設情報等を紹介する「まちなか観光」、新潟の歴史を写真で紹介する「なつかし写真」といった地域ならではの魅力を紹介するものである。また、交通情報や災害時の避難情報等を紹介する「施設・防災情報」といったまちなか快適利用の提供があげられる。

更には、限定者のみの閲覧ということで、学会、スポーツイベントなどの独自企画を紹介する「スペシャルビジター」といった地域ならではのおもてなしがあげられる。

以上の様々な目的を網羅した地域ナビアプリの現時点における登録者は1,500人であるが、今後はこれまで把握することが困難であった来街者の属性等をデータベース化し、イベントをはじめ、様々な場面で活用していきたいと考えている。

また、地域活性化アプリを他の地域に販売していくことで、無料駐車券発行事業と並ぶ収益事業の柱にしていくことが目標だと述べている。



図表 25 地域活性化アプリ「新潟ふるまち」

(5) イベントの現状

新潟中心商店街協同組合では、様々なイベントを開催している。代表的なものとして、1月の「古町スイーツ限定販売」、2月に行われる「にいがた冬食の陣」3月に行われる「古町誕生祭」、JAXA 共催により12月に行われる「人工衛星クラブ」といったものがあげられる。

2月に行われる「にいがた冬食の陣」は冬場に減少する観光客をメインターゲットとしたものであり、3月の「古町誕生祭」は各店舗による均一セールや大抽選会等を行う販売促進が主目的である。今回のヒアリングでは、「古町スイーツ限定販売」及び「人工衛星クラブ」についての話を伺った。

「古町スイーツ限定販売」で販売される、「古町スイーツ」は古町にある新潟小学校の4年生とスイーツ関連の商店が新潟市の特色をテーマにデザインについて数度の打ち合わせを経て商品開発を行うという取組である。子ども達は商品開発に携わるだけではなく、実際の販売も考え作り上げる企画である。本年は、1月31日には商品発表会、また31日から2月2日までの3日間、新潟三越1階正面入り口で販売を行う予定となっている。

なお、本企画は新潟中心商店街協同組合が補助金を獲得し、開催するものである。



次に、12 月に開催される「人工衛星クラブ」についてである。人工衛星クラブとは、JAXA と共催により人工衛星の宇宙における仕事の内容や、人工衛星が地球環境へどのように役立っているのかを伝えるイベントである。

拠点の NEXT21 1F アトリウムでは JAXA 保有のロケット、人工衛星などの模型展示を行う。また、限定カフェを併設し宇宙食カレー等の提供を行い、宇宙を体験できるものとなっている。

また、JAXA 関係者とのトークセッションを行っており、今年のテーマは「おしえて JAXA さん！宇宙のあれこれ！」、「にいがた農業×JAXA」及び「ニイガタおいしい食×JAXA」といったものであった。

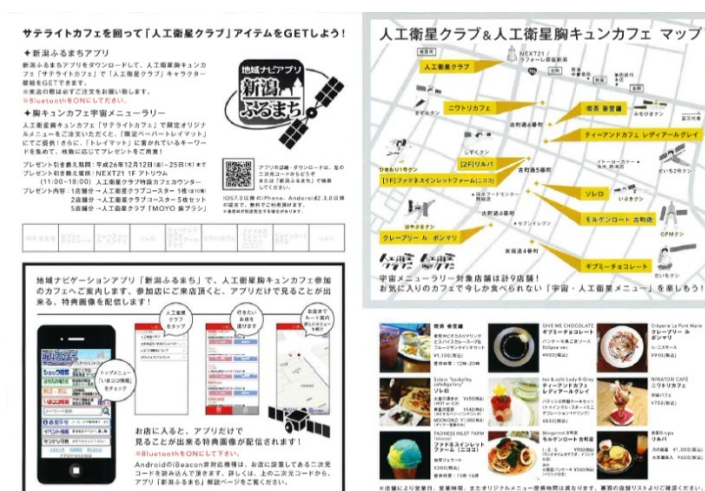


図表 27 人工衛星クラブチラシ（表面）

また、古町にあるカフェを「人工衛星胸キュンカフェ」と名付け、宇宙にちなんだメニューを提供し、同時にスタンプラリーを行い、メニューの注文者に対しコースターなどのプレゼントを行っている。

また、「人工衛星胸キュンカフェ」を活性化するため前述した地域活性アプリ「新潟ふるまち」と連動し、オリジナル画像のプレゼントを行う取組を行っている。

なお、「人工衛星クラブ」に関しては地域商店街活性化事業による補助金を国から得て行っている。



図表 28 人工衛星クラブチラシ（裏面）

【参考資料】



図表 29 古町誕生祭チラシ



図表 30 にいがた食の陣パンフレット

(6) 今後の課題

新潟古町まちづくり株式会社は、スタートして 3 年弱の新しい組織であるが、確立した無料駐車券事業の他に収益事業の柱を作ることが大きな課題となっている。そこで現在は WEB 事業 (HP/スマホ/SNS) に注力をしている。地域活性アプリにより、来街者のデータベース化を図り、その後のイベント等の施策に活用することが重要となり、それがアプリ販売の横展開ビジネスにつながると感じている。

また、空き店舗対策のためのリノベーション事業も必要になるが、利害関係者が多く現状では難しい段階であるため、長期的な観点商店街の持続的発展のために最良の方法で取り組む必要があると考える。

なお、補助金については、使えるものは使う、試すことができるものは試すという積極的な姿勢で有効に活用し、社会へ還元していきたい。

6. 法政大学経営大学院での実習授業について

法政大学経営大学院の授業である「ベンチャー・中小企業政策論」において、三鷹市の商店街に関するテーマで実習を行った。教員は松本、ティーチング・アシスタントは大谷、吉井が担当した。本講義は、三鷹ネットワーク大学と共催という形を取らせていただき、学生のインタビュー調査や成果報告会も三鷹ネットワーク大学で行った。

2014年9月24日（水）午後に教員1名、ティーチング・アシスタント2名、学生29名で三鷹ネットワーク大学にて第一回目の実習を行った。三鷹市側からは、市役所の担当者やネットワーク大学の方が参加され、意見交換を行った。その結果、以下の5つの調査課題を設定した。

(1) 商店街の行うイベントについて

市内の商店街ではセール、盆踊り、フェスタ、祭りなど時期折々様々なイベントが実施されている。こうしたイベントはまちの賑わい創出と商店の利用客・売上の増を狙ったものであるが、その多くは、その場限りの集客とお楽しみに終わり、日頃の集客や個店の売り上げ増売上増になかなか繋がっていない可能性がある。

そこで、新たな顧客獲得や売上増に結び付くようなイベントのあり方について、全国の事例や三鷹市の分析に基づき提案をする。

(2) 買物支援事業について

現状、三鷹市では商店街の活性化と買物が不自由な地域の買物利便性を向上させることを目的として、宅配サービスや朝市の開催、商店街マップの作成、ケアマネジャーとの連携、不足業種の補てんなどの支援をする買物支援事業を実施している。その一環として、店舗の減少により業種の不足に悩む商店街や、PR イベント時の賑わいづくりのため、生鮮食料品をはじめとする多様な商品サービスを扱う事業者を買物応援キャラバン隊として登録し、買物支援事業に取り組む商店会等の求めに応じて、随時派遣している。しかし、このキャラバン隊の存在や趣旨が十分に周知されているとは言えず、より効果的な運用ができるような方策が求められている。

そこで、この買物応援キャラバン隊について、現状や課題の分析及び効果的な運用についての提案をすること。なお、三鷹市での買物支援事業は、単に福祉サポート的な側面だけでなく、地域での商店街の存在意義に焦点を当て、サステナブルな住みやすい地域づくりとしての側面が強いことに留意して提案をすること。

(3) 市内共通商品券等について

三鷹市では、商店街の振興や地域経済の循環を目指し、市民に地域の商店や工務店を利用してもらおうと商工会等が実施する市内共通商品券やプレミアム商品券事業を支援してきた。

しかし、期間限定（3 か月程度）の商品券では利用が一時的であり、また、使用される店舗が固定化するなど、その効果が限定的であった。現在、市では各種の補助金、祝い金、見舞金、手当などを現金で支出しているが、それらが地域内での消費に充てられるような方策が求められている。

そこで、全国の事例や三鷹市の現状分析に基づき、地域内での経済の循環及び活性化を図るための効果的な施策について提案をすること。

(4) TAKA-1 について

三鷹市では、平成 24 年度から三鷹商工会、株式会社まちづくり三鷹、特定非営利活動法人みたか都市観光協会の 3 者が事務局となり、「TAKA-1（タカワン）＜みたかセレクト ONE＞ みたかのおみやげ部門」を展開している（実施者は TAKA-1 認定・サポート委員会：実行委員会形式）。この事業は、平成 25 年に開催された「スポーツ祭東京」を視野に入れ、三鷹への来訪者を対象とした「おみやげ」の発掘・認定を行うブランド構築事業として始まった。しかし、スポーツ祭東京の終了後である平成 26 年度も、引き続き事業を継続しており、平成 26 年 9 月認定商品（予定）を含め、21 商品が認定されている。

この事業の特徴としては、商品の認定・PRにとどまらず、催事への共同出店、PRのためのイベント開催、販路開拓等を複数年にわたり支援していることにあり、近い将来には、認定店舗による自主運営ができるよう組織化を図る予定である。

しかし、市民の認知度は上がっているものの、購入行動へ今一つつながっていないという課題がある。認定商品の一つであるキウイワインは年間 1 万本を売り上げる商品だが、TAKA-1 事業発足前からのことであり、事業の効果とは言い難い状況である。

そこで、全国の事例調査や三鷹市の現状分析に基づき、市民の購入行動につなげるための戦略や具体的な仕掛けについて提案をすること。なお、TAKA-1 商品の販売増が一番の目的ではあるが、販売店舗総体としての売り上げ増も考慮した提案をすること。

(5) 外国人対応について

三鷹市には、三鷹市立アニメーション美術館（三鷹の森ジブリ美術館）があり、年間数万人の外国人観光客が訪れている。しかし、これらの人々は、ジブリ美術館を見学後、市内に滞在・回遊することなく、すぐさま三鷹駅、吉祥寺駅に戻り、次の目的地に向かう傾向が出ている。また、市内には国際基督教大学、東京大学学生寮、アジア・アフリカ語学院、MISHOP などもあり、働く外国人を含め多くの外国人が居住・滞在している。

しかし、市内の商店街やまちづくり関連団体の外国人に対する利便性の向上に向けた取り組みが必要である。

2020 年には東京オリンピックの開催が予定されており、このことは外国人にも地元住民にも便利なまちとして整備するチャンスとしてとらえることができる。

そこで、「外国人も楽しめる地元住民密着の商店街」の視点から、全国の事例調査や三鷹の現状分析を踏まえて、商店街もしくは個店が取り組むべき方策について提案をすること。なお、くれぐれも外国人観光だけに視点を奪われず、地元市民に利用される商店街になることを考慮すること。

これら 5 つの課題について、「ベンチャー・中小企業政策論」受講者で調査・研究を行った。2014 年 10 月 29 日(水)、三鷹ネットワーク大学において、その調査・研究について、成果報告会を実施した。この成果は、本報告書における調査研究にも反映されている。



7. 商店街支援プログラム

商店街へのヒアリング調査、法政大学経営大学院で実施した講義、及び資料研究等を基に、三鷹市において実施する商店街支援プログラム（講義・ワークショップ）案を考案した。今回のテーマである既存の個店向けの支援プログラムに加え、商店街組織を対象にしたプログラムを考案した。

7.1. 個店の支援プログラム

1) 基本講座

(1)財務

講座名	目的	内容
決算書の読み方	決算書を理解し今まで以上に経営に活用してもらう	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー、経営分析について、網羅的に紹介する。 ・特に経営的視点を重視し、様々な業種における経営分析の着目点等を紹介する。
税金について	税金についての理解を深める	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・法人税、消費税、所得税といった身近な税金を中心に、税金に対する全般的な説明を行う。 ・相続税は基礎控除の引き下げにより興味があるポイントであるため、より詳しく紹介する。

(2)経営企画

講座名	目的	内容
事業計画の基礎知識	事業計画を作成する為の基礎知識を習得する。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・経営の指針となる事業計画を作成することで、会社の経営状況がしっかりと把握でき、軌道修正が容易になる。また、金融機関の信用が高まるメリットもある。 ・本講座の目標は、事業計画の意義や作成のための基礎知識を習得する事である。
ビジネスモデル研究	戦略を策定する、または読み解くための引き出しを増やし、戦略立案力を高める。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ビジネスモデルをいくつかのパターンで分類し、事例にもとづいてポイントを解説する。
事業承継について	事業承継の基礎を学び考えるきっかけを提供する	【実施形式】 通常講義 【対象者】 先代経営者、後継経営者 【実施内容】 ・多くの事業者が、現在事業承継について様々な悩みを抱えているため、事業承継の基本を説明する。 ・事例紹介により様々な事業承継の着地点を明らかにし、考えるきっかけを提供する。

(3)販売促進・マーケティング

講座名	目的	内容
小売店の 3M 「1 つ目の M：魅力 (=店+モノ)」づくり	「顧客」について の理解を深める	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「顧客は誰ですか」をテーマに事業者の「現在の顧客像」を明確にする。 (「年齢、性別等の属性」、「地理的属性」、「嗜好属性」)
小売店の 3M 「2 つ目の M：モノ (商品・サービス)」づくり	「モノ (商品・サービス)」について の理解を深める	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「顧客は何を購入していますか」をテーマに、事業者が「現在提供しているモノ (商品・サービス)」を明確にする方法を紹介する。 (「商流」、「物流」、「情報流」)
小売店の 3M 「3 つ目の M：店 (魅 せ)」づくり	「店 (魅せ)」について の理解を深める	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「顧客は何故あなたのお店から購入したのですか」をテーマに、「現在の店 (魅せ)」を明確にする方法を紹介する。 (「立地 (人口、居住者属性など)」、「空間 (訴求効果、誘導効果、選択効果)」)
マーケティング戦略 の実践 (基礎編) 4 回シリーズの 1 回目	マーケティング戦略の体系を理解する。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 実践的マーケティングの体系を解説し、ツール活用について説明する。

講座名	目的	内容
戦略的マーケティング思考法 4 回シリーズの 2 回目	結果を出すために必要なマーケティングスキルを理解する。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 論理思考とイメージ思考によるマーケティングスキルの体系を解説し、その活用方法を説明する。
WEB 活用の基礎知識	ホームページや SNS 等の WEB サービスの基礎知識を習得する。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・ ホームページや SNS 等の WEB サービスは、自社の販売促進や PR 活動を安価に実施することができる優れたツールである。 ・ 本講座では、自社の販売促進等に活用できる WEB サービスについての基礎知識を習得する。

(4) その他

講座名	目的	内容
補助金・支援制度基礎講座	国・都道府県等の補助金・支援制度について基礎知識を習得する。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・ 国・都道府県等の補助金や支援制度を有効に活用することは、新しいチャレンジを行なおうとする会社にとって大変有益である。 ・ 本講座では、代表的な補助金・支援制度の枠組みと概要、補助金を利用する為のポイントを紹介する。

2) 応用講座

(1) 経営企画

講座名	目的	内容
事業計画作成	自社の事業計画を作成する。	【実施形式】 ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・経営の指針となる自社の事業計画を作成する。 ・作成した事業計画について、公開できる部分に限って発表し、受講者同志でディスカッションを行うことで、事業計画のブラッシュアップに役立てる。 ・複数回のワークショップとする。
事業承継の進め方 (後継者向け)	事業承継のために後継者は何をすべきかを知ってもらう	【実施形式】 通常講義 【対象者】 後継経営者 【実施内容】 ・事業承継は「財産の承継」と「経営の承継」に分けられるが、後継者をターゲットにした「経営の承継」の方法についての説明を行い、何をすべきか？ということ进行を明らかにする。
経営革新計画作成	事業承継のポイントである経営革新を体系的に理解する	【実施形式】 通常講義 【対象者】 後継経営者 【実施内容】 ・「経営の承継」をスムーズに行うためには、経営革新を推進することが不可欠であるということを提案し、経営革新計画の作成を通じて事業計画の立て方について説明を行う。
経営者のためのワークショップ	他の地域、業種を事例に考えることで経営革新に必要な知識、閃きの力を補充する	【実施形式】 ワークショップ 【対象者】 後継経営者 【実施内容】 ・経営革新を行うためには、「未知への遭遇」が大きなポイントになる。そこで、他の地域、業種の事例を参加者同士で考える機会を設け、自らの経営革新を考えるきっかけを提供する。

(2) 販売促進・マーケティング

講座名	目的	内容
小売店の 3M 「1 つ目の M: 魅力 (=店+モノ)」づくり	「ターゲット顧客」を明確にし、 個店の目標を設定する。	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「誰に顧客になってもらいますか」をテーマに「今後の顧客像」を明確にする。 顧客増を具体的に描くことで顧客育成モデルを明確にする。
小売店の 3M 「2 つ目の M: 売れる モノ (商品)」づくり	「売れるモノ (商品・サービス)」を提供するためには何をすべきかを知り、考えてもらう	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「ターゲット顧客に何を購入してもらいますか」をテーマに、「今後、強化していくモノ (商品・サービス)」を明確にする。 モノ (商品・サービス) を具体的に描くことで、揃えるモノ (商品・サービス) の幅と奥行きを明確にする。
小売店の 3M 「3 つ目の M: 選んでもらう店 (魅せ)」づくり	「選んでもらう店 (魅せ)」を作るためには何をすべきかを知り、考えてもらう	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・「ターゲット顧客が選ぶ店はどんな店ですか」をテーマに、「今後の店 (魅せ)」を明確にする。 店 (魅せ) を具体的に描くことで、今後の店 (魅せ) の作り方を明確にする。 (顧客に魅せる、選んでもらう、買ってもらい、顧客に伝える)

講座名	目的	内容
マーケティング戦略の実践（応用編）4回シリーズの3回目	戦略を数値化して日常業務につなげることによってマーケティングの実効性を高める。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 基礎編での2回をベースに、実際に自身のマーケティング戦略を作成する。※ワークショップ形式
マーケティング実行のためのチェックポイント（応用編）4回シリーズの4回目	戦略を実行可能にする。	【実施形式】 通常講義 【対象者】 全事業者 【実施内容】 チェックポイントを設定し、これまで立案した戦略を実際にチェック及び修正・追記してもらう。※ワークショップ形式
繁盛店創出ワークショップ	参加事業者同志で知恵を出し合い、それぞれの店舗の売上向上を目指す。	【実施形式】 ワークショップ 【対象者】 一般消費者向け事業を実施している事業者 【実施内容】 ・店舗ごとの将来の目標を見据え、現状と課題について検討し、売上を向上させる具体的な実効策を作成する。 ・ワークショップ参加者同志のディスカッションを通じて、各店舗の実効策を検討する。 ・複数回のワークショップとする。 ・本ワークショップを通じて、店舗同志の結束を強める。

講座名	目的	内容
ホームページ企画	自社ホームページの企画を作成する。	【実施形式】ワークショップ 【対象者】全事業者（特にホームページを作成したい、又はホームページをブラッシュアップしたい事業者） 【実施内容】 ・自社の販売促進や PR 等のため、自社ホームページの企画を立案する。 ・ホームページを設置する目的は事業者によって異なる。事業者一社一社にあわせた形で、企画を立案できるようにサポートする。 ・作成した企画内容を発表し、受講者同志でディスカッションを行うことで、ホームページ企画のブラッシュアップに役立てる。 ・複数回のワークショップとする。
ホームページ作成	自社ホームページの企画に基づき、自社ホームページを作成する。	【実施形式】ワークショップ 【対象者】「ホームページ企画」講座受講者で、パソコン操作に問題の無い方 【実施内容】 ・ホームページ企画にそって、自社のホームページを作成する。 ・ホームページを作成・運用する上での、基礎的な知識（HTML 等）についても習得する。 ・作成したホームページを発表し、受講者同志でディスカッションを行うことで、ホームページのブラッシュアップに役立てる。 ・複数回のワークショップとする。

7.2. 商店街の支援プログラム

1) 基本講座

講座名	目的	内容
商店街組織の意義と役割	組織だからこそできる事を提案し、商店街活動に活用してもらう	【実施形式】 通常講義 【対象者】 商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 ・商店街の持続的発展や維持のためには、新陳代謝や情報共有が重要であり、「組織形態」の意義、役割について説明を行い、今後の組織運営を円滑に行うための情報を提供する。
商店街の 3M 「魅力＝店＋モノ」	商店街としての魅力について気づきを提供する	【実施形式】 通常講義 【対象者】 商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 ・商店街に所属する各商店が提供している「モノ（商品・サービス）」と「商店街に訪れる人」を明確にし、商店街として訴求していく「魅力は何？」について気づきを提供する。
商店街事例研究	三鷹市商店街で実施する取組の参考にするため、地域の商店街の取組・ノウハウを紹介し、その内容についてディスカッションを行う。	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・他地域商店街の取組事例を紹介する。 ・三鷹市商店街へ応用できるように、取組のプロセスや背景についても詳しく紹介する。 ・他商店街の取組事例を三鷹市商店街にどのように活用できるかディスカッションを行う。

講座名	目的	内容
商店街関連書籍研究	三鷹市商店街で実施する取組の参考にするため、商店街について研究している書籍を要約・解説し、その内容についてディスカッションを行う。	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 全事業者 【実施内容】 ・商店街の方向性や取組を考える上で、商店街について記述されている書籍の内容は大変に参考になる。 ・本講座では、商店街関連の書籍の内容を分かりやすく要約し、商店街関係者に伝え、その内容についてディスカッションを行う。 ・ディスカッションを通じて、三鷹市商店街で書籍の知識をどのように活用できるか、具体的に検討する。
アイデア発想法	潜在的にある自らのアイデア力を発揮させる	【実施形式】 通常講義+ワークショップ 【対象者】 商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 未来思考を活用したストーリー展開により、商店街活性化の新たな取組み・仕掛けを生み出すワークセッション。
「選択理論」基礎の基礎	人と上手につながっていく	【実施形式】 通常講義 【対象者】 商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 「選択理論」にもとづいた関係性構築の入口を学ぶ。

2) 応用講座

講座名	目的	内容
商店街活性化計画作成ワークショップ	商店街の将来に向けた目標設定と、それに到達する為の具体的計画をワークショップ形式で作成する。	【実施形式】ワークショップ 【対象者】商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 ・商店街の将来に向けた目標設定を行う。 ・目標到達に向けた計画を作成する。 ・作成した計画は、参加者間でディスカッションすることで、ブラッシュアップを図る。 ・複数回のワークショップとする。
まちづくりワークショップ	全国のまちづくりについて事例を基に考え、商店街活動に必要な知識、関きを補充する	【実施形式】ワークショップ 【対象者】商店街組織の中心メンバー 【実施内容】 ・他地域のまちづくりの事例を参加者同士で考える機会を設け、自らの商店街活動を通じたまちづくりを考えるきっかけを提供する。

8. 来年度以降に向けた課題整理と実施予定

1) 課題

本報告書においては、商店街の現状調査から商店街活性化のためには魅力ある個店作りが重要であるという観点に着目をし、三鷹市商店街及び新潟県の商店街に対する実地調査を行った。

三鷹市商店街事業者に対する支援方法として、今回の研究成果を活かした支援プログラムを開発するという一定の成果を得ることができた。

しかしながら、支援プログラムの実施効果を高めるために以下の課題を抱えている。まず、消費者側の調査である。本報告書では、「売る側の立場」からの調査が主であったが、「買う側の立場」の観点も重要と考えている。特に三鷹市周辺の消費者の動向を把握することにより、支援プログラムの充実が図れると考える。

次に、三鷹市商店街調査の拡充である。三鷹市においては、これまで協同組合三鷹中央通り商店会及び三鷹台商店街の調査にとどまっている。三鷹市内においても、組織、地域等の特性において状況は様々である。他商店街の調査を継続する事により、個々の状況に沿った魅力ある個店作りを提案することが行えると考える。

また、商店街支援プログラムの実施後に、商店街事業者、連携先の三鷹ネットワーク大学関係者に対しアンケートやヒアリングに基づいたフィードバックを行うこと^があげられる。相互の情報共有を行い、更に商店街事業者に有用な支援プログラムを提供していきたい。

2) 今後の実施予定

三鷹ネットワーク大学にて、三鷹で既に個店を開業している方を対象にした講義の開講に向けて商店街支援プログラムの企画提案書を作成・提出し、承認を得ることを目標とする。並行して、上記課題に対応するため、引き続き三鷹市内での調査研究を継続する。

加えて、次年度は商店街への新店舗誘致についての研究も併せて実施する予定である。

なお長期的には、三鷹中央通り商店会を皮切りに「個店の魅力倍增計画」としてストアコンセプトの策定からローコストでできる販売促進等の提案を実施できる体制を整えたいと考えている。