

特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構

平成 27 年度

「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

法政大学地域研究センター

内容

1. 法政大学経営大学院松本研究室が実施する調査・研究について.....	3
1.1. 概要.....	3
1.2. 背景.....	3
1.3. 目的.....	3
1.4. 平成26年度調査・研究の振り返り.....	4
2. 申請団体のプロフィール.....	5
3. 調査・研究期間.....	5
4. 平成27年度協働研究事業活動報告.....	6
4.1. 既存店向の魅力向上を目的とした経営支援プログラムのテスト.....	6
1) 事例Ⅰ.....	6
2) 事例Ⅱ.....	10
3) 事例Ⅲ.....	13
4) 既存店向け経営支援プログラムテストのまとめ.....	15
4.2. 新店舗誘致を目的とした調査・研究.....	16
1) 三鷹市商店街の魅力度評価.....	16
2) 商店街調査.....	20
3) 行政機関の起業支援調査.....	35
4) 新店舗誘致を目的とした経営支援プログラム（例）.....	46
5. 平成28年度に向けた課題整理と実施計画.....	47
5.1. 課題整理.....	47
5.2. 平成28年度の展開（予定）.....	47

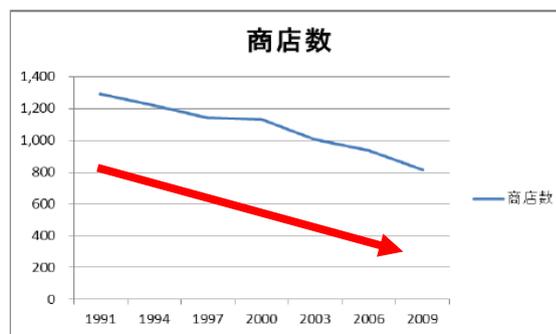
1. 法政大学経営大学院松本研究室が実施する調査・研究について

1.1. 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) 新しい店舗の誘致」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。昨年度は、「(a) 既存店舗の魅力向上」のための調査・研究・プログラム開発を実施した。本年度は、「(a) 既存店舗の魅力向上」における経営支援プログラムのテストと「(b) 新しい店舗の誘致」を目的とした調査・研究及び経営支援プログラムの開発を行う。

1.2. 背景

三鷹市では、商店数の減少傾向が続いており、平成3年の商店数は1293店であったが、平成19年時点では816店となり、約37%減少している。また、人口1,000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、最も低水準となっている。



出典：三鷹市統計データ集2014より作成

しかも、商店街店主の高齢化の進展や後継者不足などにより、商店街の再活性化は容易ではない。三鷹市商店街においても、後継者育成、新規出店促進・空き店舗対策、隣接する広域商店街（吉祥寺）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。

「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。しかし、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。

1.3. 目的

本研究の目的は、大学との連携を活用し、既存店の魅力向上による収益力向上と新規出店促進による「まちの賑わい創出」である。本研究で経営支援プログラムを開発・実施することによって、商店街の活力向上に貢献し、商店街の持続的発展に寄与する。

経営支援プログラムの内容 ～個店:基礎～

役割	段階	分類	テーマ
個店	基本講座	財務	・決算書の読み方 ・税金について
		経営企画	・事業計画の基礎知識 ・ビジネスモデル研究 ・事業承継について
		販売促進	・小売店の3M：「1つ目のM:魅力(=店+モノ)」づくり 基礎編 ・小売店の3M：「2つ目のM:モノ(商品・サービス)」づくり 基礎編 ・小売店の3M：「3つ目のM:店(魅せ)」づくり 基礎編
		マーケティング	・1回目(全4回)：マーケティング戦略の実践(基礎編) ・2回目(全4回)：戦略的マーケティング思考法
		WEB活用	・WEB活用の基礎知識
	その他		・補助金・支援制度基礎講座

* 各テーマ毎に60～120分

【昨年度の研究成果を活かして開発した経営支援プログラムの一部を抜粋】

1.4. 平成26年度調査・研究の振り返り

昨年度は、三鷹商店街（31 商店会）の調査（“にぎわい、活気”“安心・安全”“街並みの美観、統一感”などの観点）、商店街組織へのインタビュー（協同組合三鷹中央通り商店会、三鷹台商店会、三鷹商店会連合会）を実施し、現状把握と課題抽出を行った。また、他地域の商店街調査として、新潟県「まき鯛車商店街」及び「新潟中心商店街協同組合」の現地調査・インタビューを実施し、事例の効果分析と三鷹商店街への活用できるところを抽出した。これら商店街の現地調査・ヒアリングの結果、商店街を元気にさせるには一商店を元気にさせることから始めていくことが重要であることを確信した。箱モノ的再生ではなく、我々のような支援者が、一つひとつの店舗にきちんと関わり、それぞれの店のセールスポイントを明確にし、方向性を示し、魅力的な店にしていくことである。“個店主の高齢化と儲かるビジネスモデルが作れないことで後継者が継がずに空き店舗になる⇒チェーン店の出店⇒街が壊れていく”というプロセスを断ち切るのである。魅力的な店が増えれば、点は線になり必然的に面となる。そして結果的に商店街全体の活性化につながっていくのではないかと思われる。

さらに、三鷹ネットワーク大学と共催で、法政大学経営大学院の授業「ベンチャー・中小企業政策論」において、三鷹市の商業に関するテーマ実習を、本プロジェクトの松本、吉井、大谷と学生 29 名で実施した。本研究を政策的観点からも補完し、研究成果にも反映することができた。



実習テーマの発表風景

本年度は、昨年度の研究活動を踏まえて、「新店舗誘致」をテーマに研究活動を行い、「新店舗誘致」を目的とした経営支援プログラムを開発する。

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・マネジメント研究科イノベーション・マネジメント専攻の准教授である松本敦則が、本研究の統括責任者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・マネジメント研究科イノベーション・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・経営支援プログラム開発を行う。

【研究メンバー】

■統括責任者

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）

■プロジェクトリーダー

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24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20年）

■プロジェクトメンバー

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. 調査・研究期間

2015年7月～2016年2月

4. 平成27年度協働研究事業活動報告

既存店の魅力向上による収益力向上と新規出店促進による「まちの賑わい創出」を目的に実践的な経営支援プログラムを、三鷹商店街（31 商店会）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。本年度はその2年目にあたる。

【三鷹市商店街 経営支援プログラムの開発・実施スケジュール】

実施項目		平成26年度	平成27年度		平成28年度	
		通期	上期	下期	上期	下期
既存店の魅力向上	プログラム開発	実施済				
	プログラムテスト		→			
	プログラム実施				→	
新店舗誘致	プログラム開発			→		
	プログラムテスト				→	
	プログラム実施					→
まちの賑わい創出	システムデザイン					→

4.1. 既存店向の魅力向上を目的とした経営支援プログラムのテスト

昨年度開発した既存店向け経営支援プログラムは、自治体及び政府系機関の経営支援事業を活用して、3事業者において実施テストを行った。

1) 事例 I

① 業種

印刷業 ○社 従業員3名

② プログラム

ビジネスモデルキャンバス、損益分岐点分析

③ 内容

現社長から「事業承継にあたって、新たな事業のあり方を模索している。どうやって独自性を出して競争に打ち勝っていくためのヒントを見出していきたい」という要望があった。ビジネスモデルキャンバス（以下BMC）の概要について話をしたところ、興味を示してくれ、自社のBMCを作成することになる。この時点では、家族経営であるが故に、必要に迫られないと事業計画も作成することはない。まして、ビジネスモデルとは何かということも知らない状況であった。

経営支援プログラムをワークショップ形式で実施。参加者は、社長、奥様、後継者の息子さんの3人である。

第1回 ビジネスモデルのフレームワークを知る

BMCのフレームワークを知ってもらい、実際に体感することを目的とした。まず、確固たるビジネスモデルの構築が事業業績を左右することを体系的にレクチャーし、BMCについてはコンビニエンスストアというお題で、フレームワークに対応する内容を3人で考えてもらいプロットしていった。ゲーム感覚なので、終始楽しい雰囲気でもフレームの使い方に慣れてもらった。

第2回 BMCのフレームワークを他社の成功事例を踏まえながら理解する

BMCのフレームワークに当てはめて、イノベーションを起こしている企業の事例研究を以下の切り口で行った。具体的には、(1)サービス型への転換(2)マス・カスタマイゼーション(3)価値提案削減による差別化(4)バリューチェーンの拡大・縮小(5)顧客の転換(B→C、C→B)(6)固定費の変動費化(7)属人性の排除(8)ジレットモデルの応用(9)自己強化型ループである。研究内容は、一般の企業との比較や事例企業の過去と現在の比較をBMCのフレームワークを使って行い、BMCのどの要素が変わることで新たな価値が創造されたかをWORK形式で検討した。

第3回 自社ビジネスモデルの現状をBMCに当てはめる

BMCのフローに則り、だれを顧客に、どのような価値を、どのチャネルをつかって、どのような関係性を築くことによって提供できているのか。また、価値を提供するにあたって、どのような経営資源を活用して経営活動を行い、補完としてどの外部パートナーのちからを借りて事業をまわしてきたのかをヒアリングする。具体的には、小売個店、学習塾、整体、リサイクルといった業種業態は多様であるが、折込チラシを主力の販促ツールとして活用している事業者を中心に、インターネットを活用して全国から注文を受け付けている。配送は、折込広告社と連携して配送チャネルを確保し、きめ細かな進捗及び納品後フォローによって、小口・全国対応という価値を単色色紙という特徴を生かして提供している。また、地場事業者としてのロビング活動を怠らず、刷紙の作り方を企画提案するという付加価値を提供することで、地元の自治体、病院、学校といった公共機関をクライアントとして押さえている。今後さらに、オンデマンド印刷機を導入し、カラー少部数対応を実現しようとしている。外注印刷会社も5社～6社活用している。

第4回 自社ビジネスモデルを再構築する①

印刷業界の動向と構造変化についてレクチャー及び実感値の共有。自社のBMCを再構築するにあたって、まず自社のSWOT分析を行った。前半は、クロスSWOTを完成させ、事業の方向性を探った。後半は、いよいよBMCを作成する。BMCの課金及びコストのカテゴリー以外は作成することができた。

今回のワークショップの最後に、次回のテーマ「コストの構造化」についてのさわりをお話ししたところ、「そっか、そういうことだったのか！利益を出すってこう考えるんだ！」と社長は目から鱗が落ちた状態であった。

第5回 自社ビジネスモデルを再構築する②

今回はBMCの課金及びコストのカテゴリーについての課題を問うと「儲けを如何に出せるようになるか」であった。これまでの業界動向と事業の実感知として、利幅の少ない業種であることは間違いない。事業のゴーイングコンサーンのため、時流を読んだ工夫もしてきている。あとは何をやるのかを突き詰めていくだけである。

まず、コスト構造をしっかりと捉えて利益をどうつくるかの考え方を知ってもらった。次にコスト管理は守りではなく、攻めの姿勢が必要であることを理解してもらい、どうやって利益を生み出す体質に変えていくかを「5S」「損益分岐点による利益管理」についてのワークを通して理解を深めてもらった。

「5S」については、5Sの定義、意味、手順と期待できる効果について確認する。

「損益分岐点による利益管理」では、コストの構造化について、単位当たりの変動費と限界利益と売上数量、固定費の考え方を図で示しながら、損益分岐点分析の重要性と算出の仕方についてレクチャーする。利益を出すためのコスト削減において留意しなければならないのは、固定費の削減であり、固定費そのものを削減するのは、どんなに頑張っても現状の5%が限界であることである。これにメスを入れすぎると企業そのものの体力を落とすことになり、リカバリーがきかなくなるからである。現状の商品・サービスの収益構造を一つ一つみて、どのように組み合わせれば利益のでる仕組みがつかれるかを考えることが必要であるということをメッセージとして伝えた。

第6回 自社ビジネスモデルを再構築する③

BMCを今一度振り返り、課金については、オンデマンド印刷機を投資コストとみなし、内製比率を高めていくことが課題であり、コストについては、固定費もあと10万円削減するために、前回指摘した「5S」の徹底が必要であることが明確になった。

今後の事業コンセプトを再定義するにあたって、これからの印刷業の在り方として、業界で示されている“ソリューションプロバイダー印刷”についての共有とそれに対して自社がどの方向性でやっていくのかを検討した。

※ソリューションプロバイダー印刷の類型

【地域活性プロモーター】

☆多種小ロット対応→オンデマンド印刷導入
内製印刷拡大の重要施策

【特定機能プロバイダー】

◎折込チラシ

【特定業界プロバイダー】

×業界は特定しない

【メディアプロダクトメーカー】

○動画制作など

【パーソナルメディアショップ】

△顧客の顧客にリーチする（今後検討）

【印刷製造スペシャリスト】

×特殊もしくは高鮮度印刷機の設備投資

以上から、これまでインターネットを活用した営業戦略を活かし、地域活性プロモーターとして業態転換を目指すという事業の方向性を見出した。

(例) 印刷機能を持つ地域密着型のプロモーション企画会社

〇〇印刷 B M C (ビジネス・モデル・キャンバス)

<p>KP (協力企業・提携先)</p> <p>〇〇広告 〇〇広告 (ポストイング) 〇〇運輸、〇〇急便 外注印刷会社 5社~6社</p>	<p>KA (主な活動)</p> <p>Face to Face の顧客対応 顧客とのコミュニケーション</p> <p>印刷屋ではなく、販促屋 ⇒印刷機能を持った販促屋 “地域活性化プロモーター”</p>	<p>VP (提供する価値)</p> <p>【ネット顧客】 低価格、小口・全国対応、単色色紙 適性品質・低価格を実現</p> <p>【オンデマンド印刷 (導入予定)】 カラー小部数・短納期対応</p>	<p>CR (顧客との関係づくり)</p> <p>きめ細かな対応 ネットで問合せor発注 必ず電話でやり取りをして、広告 内容のすりあわせをする ※会話でのやり取りを重視</p> <p>★初版大変だが、リピーター多い</p>	<p>CS (対象顧客を決める)</p> <p>【全国】 個店中心で業種業態は多種多様 ex 学習塾、整体、リサイクル 広告会社 (求人が多い)</p> <p>【地元】 自治体、学校、病院 中小製造業、組合</p>																
<p>CS (コスト構造⇒効率化)</p>		<p>RS (収入の流れ)</p>																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">単位あたり 売上高</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">変動費</td> <td style="font-size: 2em;">×</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">印刷部数</td> <td style="font-size: 2em;">-</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">固定費</td> <td style="font-size: 2em;">=</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">利益</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">限界利益</td> <td colspan="7"></td> </tr> </table> </div>					単位あたり 売上高	変動費	×	印刷部数	-	固定費	=	利益	限界利益							
単位あたり 売上高	変動費	×	印刷部数	-	固定費	=	利益													
限界利益																				
<p>今回のワークショップ後の取組み</p> <p>5 S 活動による業務効率の向上⇒事務所レイアウト変更し、動線円滑化 伝票を色違いのファイルに入れて、進捗管理を行う</p> <p>(今後) 内製印刷のシェアをアップ 内製の限界利益率60%に対して、外注は25%</p>		<p>折込チラシ代と印刷代 ※印刷代は内製と外注に分かれる</p> <p>(今後) チラシ連動動画の製作によるチラシの高付加価値化による単位当たり売上高アップ ※自社の動画製作機能を活用</p>																		

2) 事例Ⅱ

① 業種

珈琲豆の焙煎小売・喫茶 T社 従業員2名

② プログラム

3C分析に基づいた商品開発

③ 内容

自店の現状を3C分析のフレームを活用して整理した。

■自社の強み

- ・珈琲豆の自家焙煎小売りを始めて21年になり、リピート顧客が82.5%、新規顧客の70%が口コミによる紹介と安定した顧客基盤を有している
- ・店主が日本スペシャルティコーヒー協会認定マイスターであり、来店客に対してそれぞれの豆の特徴・美味しい飲み方の提案ができ、購入の際に豆の鮮度が落ちない量（7日~10日で飲みきる）での購入を推奨するなど豊富な商品知識を有している
- ・厳選した生豆を常時30種類仕入れており、顧客の嗜好に対応したブレンドができる。

■顧客の特徴

- ・顧客の年齢層が30歳~80歳と幅広い
- ・地元だけでなく近隣・近県からも来店しており、商圈エリアは広い
- ・月1回以上来店する顧客が全体の約60%と顧客ロイヤルティが高い

■競合状況

- ・近隣に同業の競合店はない

現状をヒアリングし整理していく中で、気に入った豆の農園が、その豆を生産しなくなり、在庫も少なくなってきたので、新たな生豆を探しているといった話があった。また、個店の魅力をより引き出すためには競合の存在は重要で、目標を設定することの必要性を感じた。

上記の2点を踏まえ、こだわり品質の品揃えで有名なリージョナルスーパーのオリジナルブレンド豆を超えるブレンド豆をつくるという目標設定をし、レインフォレスト・アライアンス認証を取得したコロンビア豆を厳選しオリジナル“プレミアム”ブレンドを開発した。

商品開発したオリジナル“プレミアム”ブレンドについては、試飲会を実施し、次頁のような高評価を得ることができた。試飲会には、公募で14名の参加があり、コロンビア豆を軸とした有名コーヒーチェーンのブレンドとリージョナルスーパーのオリジナルブレンド、オリジナル“プレミアム”ブレンドの浅煎りと深煎りの4種類のテイステイング評価を実施した。

オリジナル“プレミアム”ブレンド テイスティング評価結果

①味覚の特徴：試飲の際、感じた味覚で該当する箇所を○で囲んでください。

	苦味	甘味	酸味	香り	コク
赤	1	5	10	7	1
青	12	0	5	3	6
黄	2	6	5	6	2
緑	6	5	4	5	8

②順位付：試飲した4つの味覚の中で好みの順に1～4の数字を()に記入して下さい。

順位	1	2	3	4
赤	4	1	4	5
青	2	4	1	7
黄	1	4	8	1
緑	7	5	1	1

順位	1	2	3	4	
点数換算	4	3	2	1	合計
赤	16	3	8	5	32
青	8	12	2	7	29
黄	4	12	16	1	33
緑	28	15	2	1	46

③“また飲みたい”と思った珈琲の色を○で囲み(複数回答可)、さらに飲みたいと思った珈琲の適正と思われる価格を○で囲んで下さい。

	また飲みたい	適正と思われる価格	
		豆100g	喫茶
赤	5	600円前後	500円
青	1	600円前後	500円
黄	4	650円前後	600円
緑	6	700円	580円前後

上記が (赤) オリジナル“プレミアム”ブレンドの浅煎り (青) 有名コーヒーチェーンのブレンド (黄) リージョナルスーパーのオリジナルブレンド (緑) オリジナル“プレミアム”ブレンドの深煎りとした結果である。

(緑) オリジナル“プレミアム”ブレンドの深煎りが総合的に最も高い評価を得ることができ、テイスティングにおいては高評価を得ることができた。

【参考】

◎レインフォレスト・アライアンス認証コーヒーとは？



コーヒーは私たちの生活にすっかり溶け込んでいますが、世界のコーヒーの貿易額は、一次産品の中で石油に次いで多いことをご存知でしょうか。

◎熱帯雨林を伐採して育てられるコーヒー

コーヒーの木は日陰でも育つため、かつては原生林の林冠の下で、環境への影響も与えることなく育てられていました。しかし、1970年代から、森林の樹木をすべて伐採してコーヒーの木だけを植え、大量の化学肥料を用いて栽培されるようになりました。このような単一栽培によって、野生生物は消え、土壌が浸食されやすくなり、川は泥と化学肥料で汚染されるようになりました。コーヒーが育てられる熱帯地域の森林には、地球上の生物種の半数以上が生息していると推定されており、自然環境に与える影響は大きなものです。

◎森林と野生生物を守り日陰で育てる

レインフォレスト・アライアンス認証コーヒー アメリカに本部を置く NGO であるレインフォレスト・アライアンスは、伝統的な栽培方法を用いて森林と野生生物を守り、労働者に適切な労働条件を与えている農園を認証し、その農園で生産された製品に右のようなエコラベルを付けて流通させるシステムを構築しています。認証の主な内容は、以下のとおりです。

熱帯雨林の日陰で育てること

野生生物を保全すること

化学肥料の使用を管理し、削減すること

労働者に適切な労働条件を与え、地域社会全体が恩恵を受けること

レインフォレスト・アライアンスに認証された農園には様々な樹種が生え、希少な種を含む多くの野生生物が生息していると報告されています。私たちは、レインフォレスト・アライアンス認証コーヒーを選ぶことによって、安心・安全な品質のコーヒーを飲むことができるとともに、熱帯雨林を守る環境保全に貢献することができます。

3) 事例Ⅲ

① 業種

セレクトショップ 従業員 11 名

② プログラム

エクセルを活用した売上データの分析・活用し、季節による売上高変動と収益のバランスを予測することで販売戦略を立案するヒントを提供する

③ 内容

他社のMDの事例研究を通して、自社MDにおける課題が何かを一緒に検討した結果、優先課題を“売上計画の精度をいかに上げるか”に設定した。今回は売上計画の精度をあげる手法についてコンサルティングを実施した。

(1) マーチャンダイジングの商品予算計画における売上高予算計画の重要性を体系的に理解してもらう。

【正しい商品予算計画の手順】

売上高予算(売価)⇒在庫高予算(売価)⇒減価予算⇒値入高予算(売価→原価)⇒仕入高予算(原価)の手順で行うのが好ましい。つまり、「どれくらい売れるかを、需要予測で正しく予測する。この売上高を達成するための在庫高を計算し、値下げ・値引きや減耗分もきちんと計算に入れた上で、目標利益を達成するための値入を行い、売価を原価に切り替える。最後に計算した総仕入れ分の仕入れを行う」のである。

【好ましくない商品予算計画の手順】

仕入⇒値入⇒減価⇒在庫⇒売上の手順は好ましくない。理由は、「需要予測もないまま適当に仕入高予算を立てて、もしくは予算を立てずに仕入を行い、適当に値入を行って原価を売価に切り替える。思わぬ減耗や値入が失敗して売れず、値下げなどを行う。それでも在庫がたくさん残り、結果的に売上高も達成しない」状況になる。

(2) 売上高予算計画の体系と算出手法についての説明

長期と短期の違い：年間で計画するか、月別で計画するか

長期の場合：目安法、両分平均法、移動平均法、最小自乗法

目安法（過去の売上実績をグラフ上にプロットして傾向線を引く）

両分平均法（対象期間を2つに分け、各期間の実績平均値を結ぶ）

移動平均法（1年ごとに前後3年の平均値を出し、傾向線を引く）

最小自乗法（実績値と計画値の誤差を最小にする方程式から算出）

短期の場合：月別平均法、連環比率法

月別平均法

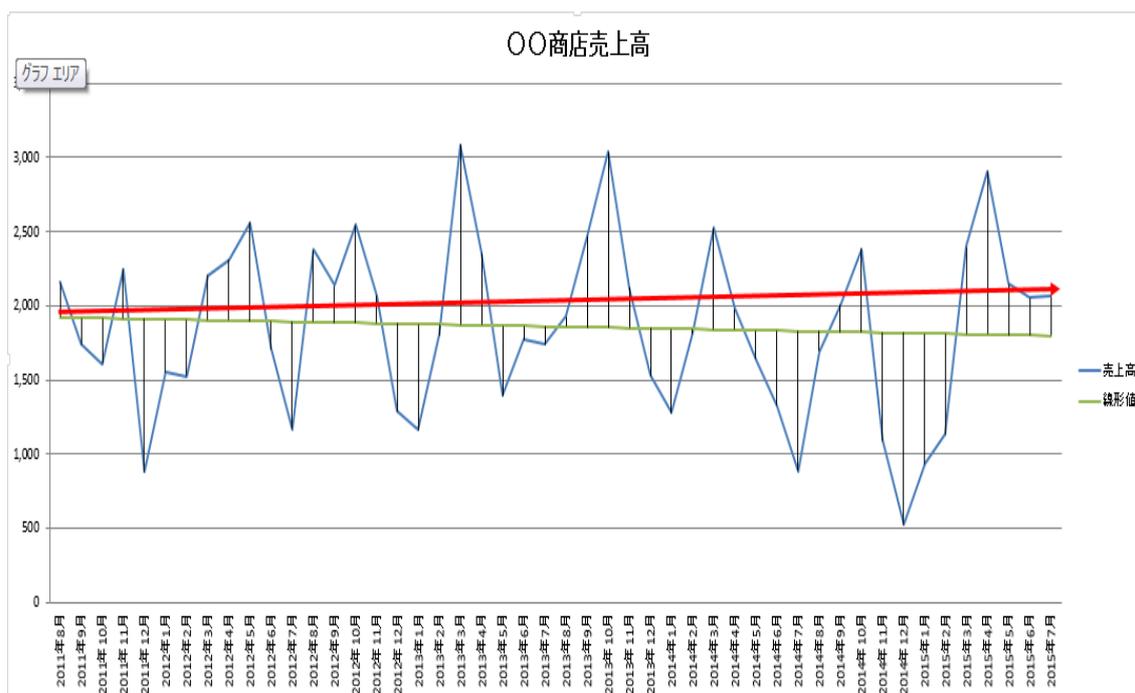
- ① 月別に過去の売上実績の平均を出す
- ② 各月の平均を12ヵ月合計し、さらにその平均を出す
- ③ 季節指数の算出：①÷②
- ④ 各月の売上高を算出：(年間売上高予算÷12) × 季節指数

連環比率法

趨勢変動・物価変動が著しい場合に、より正確に予測するために連環比率を用いる手法

(3) (1)～(2)で理論と算出方法を説明し、次のステップとして売上実績データをもとにEXCELのTREND関数を使って売上高予算計画値を算出して分析を行った。

4年間のトレンドでみると徐々にではあるがダウントレンドなっている。売上の季節変動が激しく、セール後の落ち込みをいかに減らすかが課題として見えてきた。商品カテゴリーとしてアウトレット品をつくり、通販限定で販売するなどいくつかの提案をした。EXCELの機能は、目から鱗だったようで今後活用して販売戦略に活用していきたいということであった。



4) 既存店向け経営支援プログラムテストのまとめ

個店の現状・ニーズを把握し、適切にアレンジすることができれば、企業規模の大小に関わらずフレームワークを活用できることがわかった。

ただ、既存店の場合、課題も個別性が強く、定石通りにはいかないケースもあるので、支援段階を2段階に分けて個別にサポートすることが適正と思われる。

まず、個店の店主との対話を通じて経営課題を探り、個別のニーズに応じた支援内容を考える。これをソリューション・リサーチとし、課題発見の切り口に資金調達、販路開拓、商品企画・開発、コストの構造化、現場改善、理念・ビジョン策定、経営革新、事業継続等を準備しておく。支援回数は1回～2回を目安にする。

次に、個店の店主に希望があれば、経営課題を絞り込み、課題に適したフレームワークを活用して、個店の現状に適合するかたちでアレンジを加える。これをソリューション・サポートとする。支援回数は5回～7回を目安にする。課題が多面的に及ぶ場合は、前半6回・後半6回に区切り、合計で12回を目安にする。

一方、新規店舗のケースは、開業するという共通目的がある。また、開業するにあたってのステップには定石があり、基礎固めをしっかりと支援して、個店の個性が発揮しやすい状況を一緒につくっていくプロセスとなる。これをビジネス・ナビゲーションとする。支援回数は2回～4回を目安とし、ワークショップ形式の集合セミナーで実施する。具体的には、新規店舗向け経営支援プログラムの項で述べる。

4.2. 新店舗誘致を目的とした調査・研究

1) 三鷹市商店街の魅力度評価

「新しい店舗の誘致」にあたり、三鷹市の商店街が中央線沿線（西東京エリア）の他の商店街と比較した場合、どれだけ魅力があるものなのかを調査・評価した。

評価にあたり、東京販売士協会が主催する「エネルギー・タウン表彰事業」にプロジェクトリーダーの吉井が参加し、約40名の1級販売士の力も活用した。

西東京エリアの評価対象となる商店街は、総数206に及んだ。三鷹市31カ所、武蔵野市48カ所、小金井市・国分寺市39カ所、国立市・立川市40カ所、日野市・八王子市48カ所である。「エネルギー・タウン表彰」とは、東京の“キラリと光る”活力ある商店街を販売士が評価して表彰する事業で、毎年対象エリアを決めて表彰しており、平成27年度は西東京エリアの8都市で、16回目になる。

① 調査・評価概要

評価段階は1次～3次まであり、全て現地に出向く実地調査・評価で、9名の1級販売士が評価をする。1次～3次ごとに別々の3名が調査・評価にあたる。

(a) 1次調査・評価

商店街の基本情報収集及びイメージ調査／4段階評価（A～D）

(b) 2次調査・評価

調査・評価項目を具体的にして、1次調査・評価と同様に4段階で評価（A～D）

(c) 3次調査・評価商店街組織の責任者へのインタビューと2次よりも詳細な項目で評価

【3次調査・評価※協働組合三鷹中央通り商店会の場合】

評価項目	評価点数	一言コメント
1 総合(独自性)	8 /10	歴史的風土と個店の魅力、しっかりした組織
2 ハード面	17 /20	全て揃っている
3 ソフト面	26 /30	イベントを育て全国規模に成長させた商店街
4 組織活動	27 /30	役員が若く、外の意見も受入れ活気あり
5 個店について	10 /10	個店の多さと魅力度はピカイチ
合計	88 /100	

評価項目の詳細

総合評価	独自性、歴史文化の活用、環境変化への対応、新規性 など			1	商店街としての将来ビジョン・コンセプトづくりへの取り組み	
ハード面	安心して買物ができる、バリアフリーへの配慮	ソフト面		2	イベント等の実施状況	
	1			はみ出し陳列がない	3	地域の顧客情報の把握
	2			自転車対策（駐輪場設置、自転車が整理されている、放置されていない）	4	顧客に対しての情報提供
	3			歩車道分離がされている（歩行者道路・ガードレール、白線で分離）	5	顧客に対するサービス
	4			障害物が置かれていない、道路の段差がないなどの対策がされている。	1	組織体制・活動状況
	商店街の美観	組織面		2	リーダーの存在、次世代リーダーの育成	
	5			清潔感、清掃がされている（ゴミが落ちてない、タバコのポイ捨てなどない）	3	個店の経営支援をしている
	6			街路樹がある、植栽があるなど（手入れがされている）	4	空き店舗を活用している
	商店街としての統一感・街並み			5	チェーン店とうまく連携している	
	7			商店街のフラッグがあり汚損していない。	6	地域活動、コミュニティ活動
8	モニュメント、アーチ、カラ―舗装、街路灯などがあり汚損がない（きれいに維持されているか、切れた電球がないか、不必要な時間に点灯されていないか）			個店		1
その他の施設など	2	消費者の声や要望に積極的に対応しようとする店が多い				
9	ポケットパークや買物途中で休憩できる場所、子どもの遊び場などがある（小公園、店先のベンチ、歩道のベンチ、など）	3	個店の魅力度について			
10	買物途中で気軽に化粧室を利用できる（清掃が行き届いている、お店でのトイレ貸しの有無など）	4	接客態度について			
				5	活気ある店が多い	

② 評価・表彰結果（日経MJ 11月8日より）

(a) エネルギッシュ・タウン賞 東小金井南口商店会

東小金井南口商店会には、地元野菜を売るコンビニエンスストアなど独特の特徴をもった店が多く立ち並ぶ。また、イベントなどの行事も数多く催されている。具体的には、盆踊りや和太鼓の演奏、花火大会などを催すサマーフェスティバル、秋には他の商店会と合同で街バルを開催している。イベントの情報発信は、ツイッターやフェイスブックなどのSNSを活用して頻繁に行っている。



(b) コミュニティ賞 協働組合三鷹中央通り商店会

J R 中央線の三鷹駅南口にある協働組合三鷹中央通り商店会は設立後 60 年以上の歴史がある。ただ老舗店ばかりの閉鎖的な組織になるのではなく、イベント企画などに会員以外の若者の意見も積極的に取り入れる。イベントの開催時には外部から若いスタッフを加え、インスタグラムやフェイスブックなどの SNS で情報発信している。これらの取組みにより、7月の夏祭り、毎月第4日曜日に出店マルシェなどで、若者ならではの斬新な内容のイベント開催や出店があり、街ににぎわいを生んでいる。



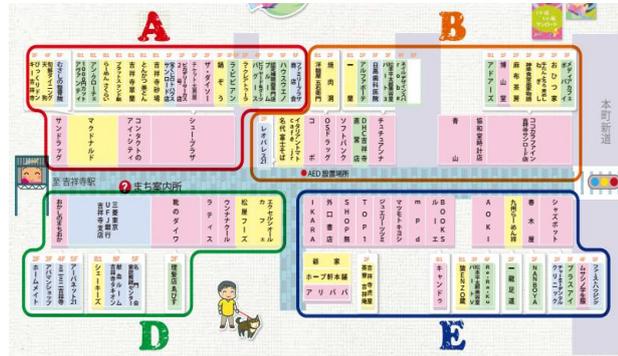
(c) クリエイティブ賞 きらきら通り商店会（三鷹）

J R 三鷹駅南口の三鷹中央通りと並行して位置するきらきら通り商店会は、「夜でも人が通れる通り」を目指して 10 年前に設立された新しい商店街である。かつて夜は暗く、人通りの少ない通りだったが、商店街設立後は街頭や店舗などの明かりによって女性やファミリー層が安心して通れる環境となった。加盟店は 18 店舗と小規模だが、それぞれが商店会の名のとおり「きらきら」するアピールポイントを有しているのが特徴である。



(d) 地域連携賞 吉祥寺サンロード商店街振興組合

吉祥寺サンロード商店街振興組合では、チェーン店の看板が目立つが昔ながらの古書店や漢方薬店など特徴のある店も存在する。住みたい街ランキングで上位に必ず顔を出し話題を集める吉祥寺には、観光客も多い。約50人の「コンシェルジュ」を組織化したり、「まち案内所」設置するなど対応も細やかである。また、当組合を中心に他の商店街とも連携して、ほぼ毎月イベントを催すなど地域活性化に貢献している。



(e) 特別賞 富士見台名店街商業協同組合（谷保）

富士見台名店街商業協同組合（むっさ21）はJR南武線谷保駅からJR国立駅に向かう途中にある「富士見台団地」の一角に位置している。住民の高齢化や店舗の撤退など環境変化に対応し、近隣にある一橋大学の学生と地元住民などで構成するNPO法人を設立し、カフェや地元野菜を扱う店のほか、手作り雑貨などを扱う店など5店舗を運営している。また、学生が中心となった商店街のフリーペーパー「やっほー」を発行している。



③ 調査・評価のまとめ

今回、評価対象206商店街の中から5商店街が表彰され、三鷹市から2商店街が選ばれた。専門家による多面的な実地調査・評価の結果、三鷹市の商業活力は西東京エリアにおいて高い評価を得ることができたといえる。これは、「新しい店舗の誘致」の訴求ポイントにもなる。



〔三鷹市 HPより〕

2) 商店街調査

① 概要

今回の調査では、「若者の新規創業支援」をテーマに創業希望者の立場に立った助成制度（補助金・空き店舗活用）を実施している商店街をリサーチし、当該責任者及び担当者へのインタビューと現地調査を行った。

② 事例Ⅰ 美殿町商店街振興組合(岐阜県岐阜市)

(a) ヒアリング先

美殿町商店街振興組合 理事長 鷺見浩一 様

(b) ヒアリング日時・場所

2015年10月24日(日) 10:00~11:30

美殿町某所

(c) 商店街概要・経緯

美殿町商店街は、店主の住居と店舗が一体となっており、現在も多くの店主が店舗の上に住んでいる。そのため店主同士のつながりは深い。

昭和38年(1963年)8月28日、美殿町商店街に立地する40人の店主が1口1,000円×3口の3,000円を出し合い、合計120口12万円の出資金で「美殿町商店街振興組合」を設立した。

昭和25年まで美殿町通りには美殿町線(市電)が走っていて、美殿町が発着駅であったため関市、美殿市方面の郊外から大勢柳ヶ瀬に集まってきた。さらに美川憲一の「柳ヶ瀬ブルース」のヒットもあり、全国的にも知名度が高くなり全盛を誇っていた。その「柳ヶ瀬商店街」が隣に立地しているため、美殿町商店街は柳ヶ瀬商店街の繁栄にあやかっていた。

美殿町商店街を「東柳ヶ瀬」と宣伝し、柳ヶ瀬とつながりのあるようなイメージを前面に出して、柳ヶ瀬の来客を少しでも多く美殿町に回遊する活動をしていた。

ただ美殿町商店街の店主は、独自性が強く、常に柳ヶ瀬と対抗していた。そのため柳ヶ瀬がアーケードを建設した時も、美殿町はかたくなにアーケードの建設を行わなかった。

このことは結果として、アーケード建設費・維持費の徴収を現在までする必要が無く、組合費も安価に設定することができている。

2015年現在、組合員は40店。毎月徴収する賦課金は、1店舗「組合費」1,000円+「事業費」2,000円の合計3,000円である。毎月末に集金当番になった組合店が賦課金を現金集金する。尚、集金当番は毎年輪番で代わる。店主同士のつながりを強くするために自動振込みなどの集金方法は行わない。

(d) 事業内容（イベント状況等）

当時の商店街活動は、歳末大売出しイベントを年に1回程度開催する程度であった。そんな中、1984年大規模な道路改修工事を行い、岐阜市で最初に本物のガスを使用したガス灯を4基設置し、ドイツ製のアルコンダで道路を作り、レンガ色の歩道を作った。

道路完成を祝して「美殿町ガス灯夏祭」を行うようになり、現在も継続して毎年8月に開催している。今年で31年目の開催であった。

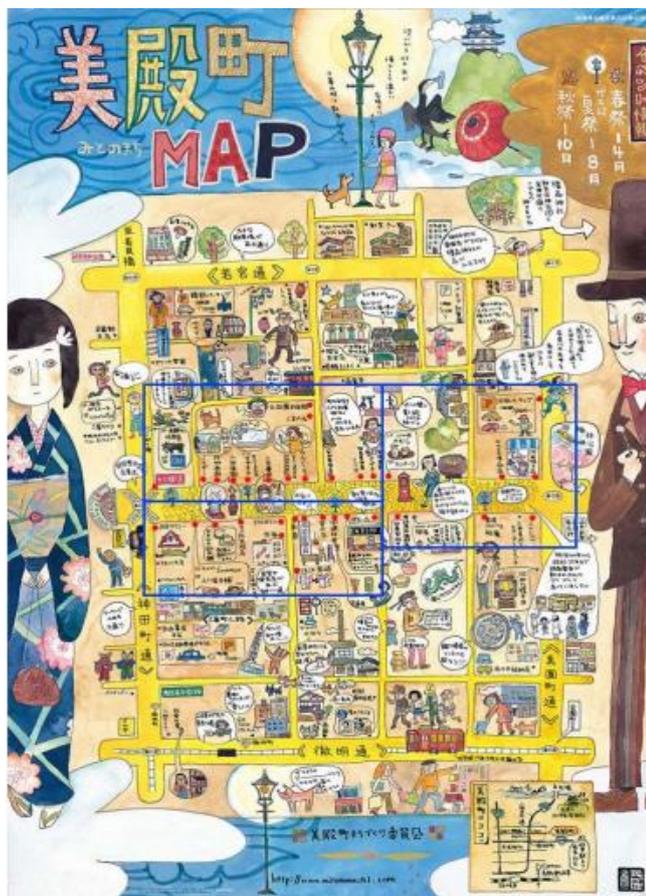
この当時のイベントは、8月の「美殿町ガス灯夏祭」、年末大売出し、新年大売出しの年3回程度を開催していた。特に「美殿町ガス灯夏祭」はお客様への謝恩をテーマとして、商店主が模擬店を担当した。

今から10年前の2004年に、模擬店を担当する商店主の高齢化、さらには謝恩というテーマでのイベント開催への疑問、また当時は各店舗ともそれぞれ固定客を持っていることで商売的には安定していたが、その固定客の高齢化や死去により年々売上げが減少していくことに危機感を若干商店主が持つようになった。若手店主は「美殿町」の知名度は低くないと考えていたが、調査の結果、「美殿町」を知らない人がほとんどである現実を知りさらに危機感を強めた。

そこで若手店主4名（家具屋、布団屋、漆陶屋、和菓子屋）が、町の知名度を高めるために「美殿町イラストマップ」をつくる計画を立てた。美殿町を中心とした11自治地区の約250店舗を回り、80店舗から協賛金100万を集めて10万部制作し、1年で配布を完了させ知名度向上を図った。同時にマスコミへの情報発信を絶えず行い、美殿町商店街のマスコミ露出回数を増加させた。

「美殿町イラストマップ」は2年に1回ずつ制作し、すでに5版目となっている。現在までに総制作数30万部配布している。

イベント内容も街の知名度を高めること、美殿町のファンをつくることを目的にし、話題性のあるイベント開催を4月（美殿町春祭）、8月（美殿町ガス灯夏祭）、10月（美殿町秋祭）の年3回行っている。特に春・秋祭りは8年前より「アンティ



ークモノマーケット」をテーマにして開催するようになり、東海・北陸・関西・関東からの来場するようになり、「キモノマーケット」としては全国的に知名度が高くなって



ている。5年前より10月に「みとのまちハロウィン」を開催し、普段美殿町商店街にこない若い世代を呼び込み、各商店の宣伝につなげている。



イベントを開催する場合は常に各商店の利益につながるように企画している。(当日の売り上げや宣伝、商品や店の紹介)

(e) 新規出店誘致・空き店舗対策

今から4年前2011年、美殿町商店街振興組合理事長となった鷲見氏は何気なく美殿町の各店舗を眺めていて、店主の高齢化、跡継ぎのいない店舗の多さを考えた時、10年、15年後には4~5店舗前後しか残っていないという新たな危機感を持った。

今までの集客をするためだけのイベント開催をしても、肝心の商店が消滅していくのでは何の意味も持たないと考えた。そこで、目先の空き店舗対策ではなく「まちづくり」としての取り組みとして、10年、15年先を見据え、商店数が減らないように今から商店街へ新しい入居者、創業者を呼び込むための活動を起こした。

しかし、貸物件の坪単価1万円というのが大部分であり、地域に興味を持ち、出店したいと感じる個人にとっては、広すぎる・高すぎる物件しかなく、空き店舗の需要と供給にミスマッチが起こっていた。空き店舗のオーナー側も、「何とか貸したいが、分割して個人に貸す方法が分からない」といった問題を抱えており、適正家賃、小割り等、創業者・事業者等のニーズに応じた提案が必要であった。事業の対象となる物件として、イベント会場に使用している空き店舗(ビル)を候補とした。1階の入り口を共有するなど、貸し出すには困難な物件であったが、「新しく入居する仲間とこれからの美殿町をつくる拠点にしたい」という思いで事業に取り組んだ。

この取り組みは、これからの美殿町のまちづくりの核となるものであり、単純に対象の空き店舗を埋めるのではなく、美殿町のブランディングをふまえた取り組みにする必要がある。中・大規模の空き店舗を小割りして、複数の入居希望者に貸し出すためのスキームづくりを行うとともに、「街のブランディング」と「ビルのコンセプト」を検討した。新しい美殿町のブランディングコンセプトを「つくるがある町・美殿町」とし、本事業で取り組む空き店

舗を使った仕組みづくりを行い、そのビル名を「まちでつくるビル」(通称)と名付け、「若手クラフトマン」や「若手クリエイター」など、何かをつくる人に入居してもらい、新たなものづくり世代への呼びかけを図った。



事業の構築

- ショップリーシングの指標となる街のコンセプトの再構築
- 中・大規模物件の小割り・シェアの仕方の検討
- 小割りしたときの物件の運営主体・方法について検討
- 「適正家賃」の検討
- 取り組みのコンセプトに共感し、出店を希望する人材の募集
- 店主や出店予定者とのコミュニケーションによる関係構築

実施内容

- キックオフセミナーの開催
 - ① 商店街(組合員)へ事業開始の告知
 - ② 事業の必要性や意義の理解
 - ③ まちづくりを行う上で「よそ者」や「若者」を受け入れる重要性などの理解を目的に、セミナーを開催した。
- ガヤガヤ会議の開催(全9回)

これまでの商店街のこと(商店街の歴史、店舗の特色、店主の気質、親世代のまちづくりの取り組みなど)、いまの商店街のこと(現在開催しているイベントの内容・課題、客層、商店街とテナントの関係など)、これからの商店街のこと(美殿町の魅力、強み弱みは何か、お客様や入居者が美殿町に期待することなど)、そして美殿町のコンセプトづくりのための「キーワード」等について話し合った。
- 商店街のポジショニングの整理

ガヤガヤ会議における議論をもとに、美殿町のまちづくりのコンセプトを確認し、街のブランディングを行った。「まちでつくるビル」には、若手クラフトマンや若手クリエイターなど、「何かをつくる」人に入居してもらい、新たなものづくり世代への呼びかけを図った。
- 小割りしたときの物件の運営主体・方法について検討

入居希望者・オーナーの意見、適正家賃の算出を併せて検討し、①ハード整備優先型、②ルームシェア型、③コーポラティブハウス型から③を選択した。
- 入居者の募集

現場説明会の開催、パンフレット制作、フリーマガジン・facebook・テレビ・ラジオ・新聞などを活用。

■セルフビルドのワークショップ開催

既存の商店主たちと出店予定者の関係構築のため、ペンキ塗りのワークショップを実施した。

美殿町のコンセプトを「つくるがあるまち」に決めたこの取組みによって、2013年に空きビルをリノベーションしたシェアビル「まちでつくるビル」を新しい拠点として作り上げた。現在「まちでつくるビル」には、イラストレーター、ファッションデザイナー、ウエディングドレス工房、コピーライター、工業デザイナー、webデザイナー、建築士などの様々なジャンルのクリエイターが入居していて、美殿町の活性化の一助となっている。

10年先と予想していた商店数の減少が、予想よりも早く訪れ、危機感を持った翌年には3件が廃業、さらには更地化が進んでいるため、「まちでつくるビル」入居者のクリエイターと協同して、ものづくりをするクリエイターを美殿町に集めるために「美殿町つくる市」を開催するようになった。これにより新しい業種である古本屋が空き店舗への入居につながった。

さらに第二、第三の「まちでつくるビル」となる空き店舗、空きビルへの入居者募集、オーナーとの交渉を商店街が行うようになっている。空き地のオーナーに対しては、空き地利用目的で店舗誘致も行っている。



(f) 今後の課題

これまでの継続になるが、街並みの維持と後継者の確保である。街並みの継続においては、オーナーとの空き家維持の話し合いをできるだけ早めにできるよう小まめにアプローチを継続することである。後継者の確保では、小出しでも地道に継続して情報発信をしていくことが必要である。経営者は第3者になるかもしれないが、味と屋号は守る仕組みがつくれればよい。1日平均30アクセスは問合せであるらしい。中には岐阜大から、空き店舗を利用して、街中にゼミ室をつくりたいといったものもある。いずれにしてもオーナーとの橋渡しは今後もハードルとして避けては通れないものであることは間違いない。

③ 事例Ⅱ 堅町商店街振興組合(石川県金沢市)

(a) ヒアリング先

堅町商店街振興組合 専務理事 細田泰成 様

(b) ヒアリング日時・場所

2016年1月17日 10:15～11:30

堅町商店街振興組合事務所

(c) 商店街概要・経緯

堅町の町名は、当時の金沢の町並みが南北に並んでいたのに対して、犀川に平行して道路が出来たこの地域が東西に連なり縦に並んでいることに由来する。また、古くは堅河原町(たてがわらまち)と呼ばれたものが省略されて堅町になったとされる。古くは北国街道の片町から分岐し、犀川とほぼ平行に上流部へ通じる街道の入口の町である。元は犀川の河原であったが、1615年(元和2年)に河原を埋め立てて町が形成された。堅町の誕生時点からこの地域は商店街が形成され、周辺に暮す人々の生活必需品や武家の必需品を売る町屋通りとして発展した。1632年(寛永9年)に油酒屋三郎右衛門という灯油と酒を扱う店が開店したのが最初の店舗とされている。

戦後、街灯の設置や夜店の開催など買物客の集客の整備が進められ、1968年(昭和43年)以降、堅町通りにはユニー(旧ほていや)や長崎屋などが堅町に店舗を構えるようになった。1966年(昭和41年)、住居表示制度の実施により、堅町の一部が片町一丁目となり現在に至る。

堅町商店街は、金沢市内の中心商業集積ゾーンである香林坊・片町地区内に形成され、

5つの商店街(香林坊・片町・堅町・柿木畠・広坂)の南端に位置している。国道157号の片町一丁目交差点(スクランブル交差点)から中央通の堅町交差点までの南北に延び、全長ほぼ直線で約430m、道幅4.5mの堅町通

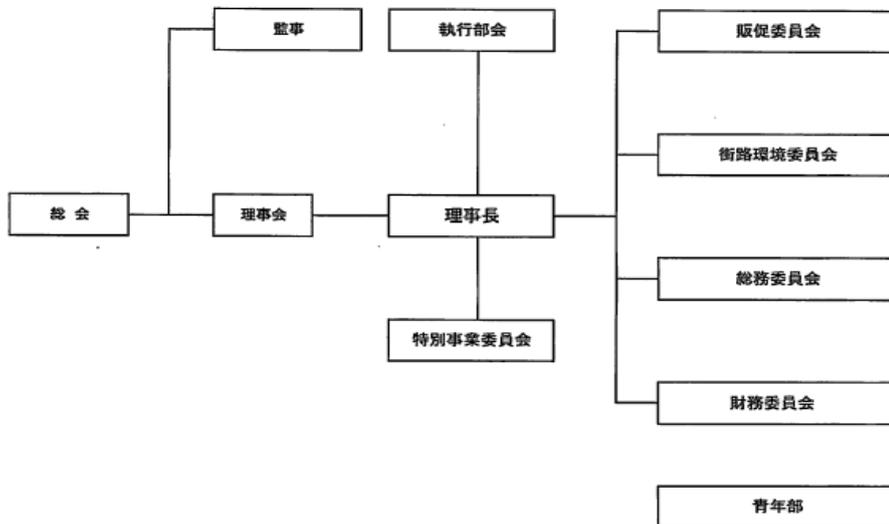


「タテマチストリート」

(市道)の両側に衣料品を中心とした専門店が形成されている。堅町通は、通称『タテマチストリート』と呼ばれ、「北陸NO.1のファッションストリート」として、土日は、県内はもちろん近隣県からも多くの若者を集客する超広域型商店街である。

堅町商店街振興組合の設立は、昭和38年9月12日。現在の組合員数は167店・117名。出資総額は約3,500万である。業種構成は、衣料・小物品46%、飲食料品2%、その他小売業7%、飲食店7%、サービス店13%、その他事業者25%となっている。

■組織図（平成 27 年度）



昭和 54 年に高度化資金を活用して、県からの払い下げの場所に来街者用の駐車場を建設した。収益は、商店街運営の経費、イベント等の販売促進費用に活用している。10 年で高度化資金を完済し、現在は年 5,000 万~6,000 万のキャッシュフローを生む事業となっている。駐車場や広場の



整備、次に記載するモール化、IT 事業など、堅町商店街（タテマチストリート）は、商店街としてのインフラがほぼ整えられた状況にあるといえる。今後は、さらなる顧客獲得を目指し、ブランド形成やテナント・リーシングなど商店街の一体的なマネジメントに力を入れつつある。

(d) 事業内容（イベント状況等）

■モール化整備事業

ショッピングモールとして整備し、潤いのある歩行者優先の街路空間を創造することにより、快適・安全で賑わいと活気あふれる商店街の実現を目指し、自然石舗装、植栽（ケヤキ/シンボルツリー1 本、他 14 本）、電気ロードヒーティングの施設を実施した。



■商店街等活性化事業

金沢市においても、他の中小地方都市にみられるように、中心市街地商店街は、郊外大型店・ショッピングセンターとの競争激化や郊外移住による街なか定住者の減少の影響を強く受けている。

豎町商店街では、モール化整備事業によりハード整備はほぼ一巡していたが、より魅力のある商店街として賑わいを増し、街中に人を呼び込むには、ソフト面における有効策が必要であった。このため、以前取り組んだものの、周辺地域の反対により挫折した、歩行者天国「ホコ天」の拡大に取り組んだ。「タテマチストリート」の従来からの交通規制は、土、日、祝の午後（12:00～18:00）に限り、車両の進入が禁止となっていたが、休日で約 3 万人、平日でも休日の半数程度の通行量があり、人と車の混在は安全上からも問題があった。このため、取り組みに当たっては、組合においても車両通行量調査を実施したほか、金沢市交通政策課へも働きかけ、「金沢市における歩けるまちづくりの推進に関する条例」にのっとり作業を進め、周辺地域の了解も得ることが出来た。併せて警察とも連携をとり、平成 17 年 12 月 1 日より、平日にも交通規制を拡大することが出来た。なおこの際、夕方の規制時間を 1 時間延長し、12:00～19:00 とした。アーケードのない商店街における通年のホコ天は、全国的にもあまり例がないと思われる。



ホコ天拡大後における通行量調査がなされていないため、確かなデータはない。しかし、通りを行き交う人達は、車を気にせず道の真中をゆったりとくつろいで歩いている。また、幼児を乗せたバギー車を押した若い夫婦連れも歩道を歩かず、車道を歩く。中心市街地は、高齢者比率も高く、散歩を日課としている人も多い。交通規制後はこうした人達からも散歩ルートとして好評であるほか、周辺住宅街では、従来、多くの通過車両が流入していたが、豎町通りの交通規制を機に、減少し、静かな環境づくりの一助ともなっている。

年間を通しての午後の交通規制の実施により、一般車の商店街への進入は抑制できたが、警察発行の通行許可証を有する運送業車両や組合員業務車両は、進入可能の状態となっている。このため、一般車両が減った分、これら車両が目立ち、買い物客の印象を悪くしている。対策として、荷捌き所の設置が求められているが、商店街通りは430mと長く、2箇

所は必要で適地の確保は容易でない。また、各店の商品の荷受、配送は、リアルタイムで動いており、規制時間内の自由な通行を望む商店街の組合員の要望も多い。これらは今後、運送業者との調整や、組合員への説得を要する部分である。

ホコ天は、寛ぎの空間や憩いの場所の提供も必要で、ベンチやパラソルといったストリートファニチャーの充実、街路樹の増植、景観の向上等のハード面、オープンカフェの実施、通りでのイベントの開催等のソフト面、これら両面での取り組むべき課題も多い。



■タテマチドットコム（ホームページ）の運営

時代に対応した個店と顧客との情報の受発信機能を整備するため、個店にて情報更新することにより、最新の情報を顧客にリアルタイムで届ける仕組みを構築した。SNS を活用した販促事業、Twitter 連動型の情報発信サイト「タテマチつぶやきストリート」、Ustream による番組配信も行っている。



■多目的街頭カメラ「【ti:】'sEye」の設置

商店街の防犯・治安の確保と I T 技術を活用した来街促進・賑わいの創出を目的に、画像をサーバーに 3 日間保存でき、インターネットで閲覧できるカメラシステムを導入した。商店街設置物の当て逃げや犯罪などの現場映像の記録により、犯罪検挙につながっている。

■ イベント

イベントの実施も多く、県内の大学生とコラボレーションした「タテマチアート」（金沢工業大学）、「KAMS DISCUSSION」（金沢美術工芸大学）を開催。今後も、学生や若者とタッグを組んだ企画を積極的に展開していき、アートだけでなく、音楽・スポーツ・食など多彩なイベント実施を検討している。



雪の結晶と雪玉をイメージした
イルミネーション・オブジェで
装飾されたストリートの街路樹

平成 27 年 3 月の北陸新幹線開通に向けて商業集積が金沢駅前にシフトし、大手流通グループが運営するファッションビル“FORUS”が台頭してきたことによって、衣料品専門店の駅前移転が進み、ファッションタウンとしてのコンセプトがこの 10 年で崩れてきた。



従来のコンセプトでは“FORUS”の競争力には到底太刀打ちできないので、ファッションの枠を一旦外し、ゼロベースで考えることが必要であった。女性のライフステージを軸に、“FORUS”との競争を回避し独自性を打ち出せる業態を、市場の成長性も考慮し 5 年かけてリサーチした結果、ゼクシィの結婚相談の開設から始まる婚約指輪・結婚指輪のブランド・ショップの誘致という結論に至った。取扱商品が高価であるためセキュリティの強化が必須で、テナントより個店が安心・安全ということで出店誘致が成功し、2016 年 5 月には空き店舗はなくなるということであった。

また、商店街の連続性を壊さないために、若者にも積極的に新規出店してもらえよう、



行政と連携をはかりながら、店舗家賃を 20 年前と比較して半分になっている。このような時代変化に対応した施策を商店街として実施していくためには、オーナー同士のコミュニティをつくっていくことが重要となってくる。堅町商店街は、所有(オーナー)と経営(テナント)の分離が早い時期からできており、オーナーを教育するのに時間はかかったものの、時代に対応したテナント経営ができています。

(f) 今後の課題

脱ファッションをコンセプトに、ブライダル関連業態を展開していく。例えば、結婚式は市郊外だけれど2次会は市街地であったりすることが多いというリサーチ結果に基づいて、市街地で結婚式がやれば新たな需要を生めるのではないかと商店街にプチ結婚式場をつくることを計画している。

また、商店街で保有している都市銀行の跡地に旅行者専用のホテルを建設することになった。金沢が市街に観光スポットが集積していることと堅町商店街が市街の好立地にあることを活かして、街全体を観光地として散策してもらい拠点にしていく構想である。海外観光客（欧米）をターゲットに（1）1階は免税店とラウンジを設置、（2）iPadを貸し出して海外観光客の視点でシェアをしてもらい新たな観光スポット見出してもらい、（3）夜の飲食需要が生まれバルを出店して夜の賑わいを創出するといったストーリーを描いている。海外からの旅行者に対応したHP(英語、中国語)の制作も検討中である。

④ 事例Ⅲ 駅前別院通り商店街振興組合(石川県金沢市)

(a) ヒアリング先

駅前別院通り商店街振興組合 理事長 柿谷 医 様

(b) ヒアリング日時・場所

2016年1月17日 16:00～17:30

「炭火焼鳥 RYO」店舗

(c) 商店街概要・経緯

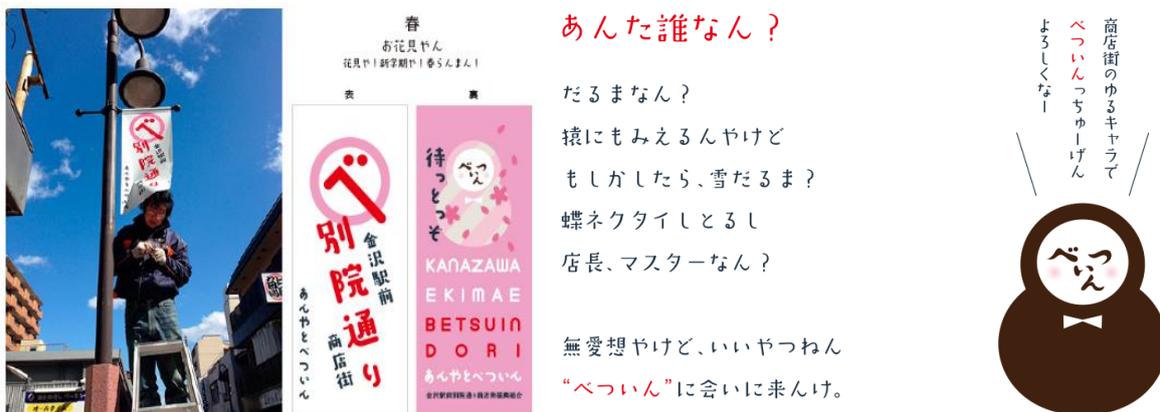
かつては、門前町として物販中心の業種構成であった。ロードサイドへの大型店の出店ラッシュもあり、10年前の駅前には人通りがほとんどなかった。ちょうどその頃から平成27年3月の北陸新幹線開通に向けた駅周辺の再開発が進み、駅西へのオフィス移転によりビジネスマン人口が増え、これが追い風になった。駅周辺への飲食店出店が促進される中、3年前位から駅前別院通り商店街においても飲食店の出店が増え、現在では飲食店13店舗、物販7店舗の構成となっている。業種構成の転換は、ちょうど商店街理事の代替わりもあり、比較的スムーズにいった。また、2014年8月に開催した商店街主催のフェスティバル(来街者数3,000名)がきっかけで、商店街全体に一体感が醸成され、「商店街のために何かできれば・・・」「ひとり勝ちの時代ではない。みんなで頑張って商店街を盛り上げていく」という思いを共有し、出張中のビジネスマンにも「金沢に来てよかった」「金沢に来たらまた立寄りたい」と思ってもらえる街づくりを目指している。



(d) 事業内容（イベント状況等）

2014年のフェスティバル開催は次年度も継続し、今年も開催予定。また、駅前別院通り商店街の場所がわかりにくいこともあり、商店街の垂れ幕の刷新やゆるキャラをつくるなど発信力を高めている。

※飲食店が増えたことにより、夜の巡回パトロールを毎日実施している。これは、街の安全もあるが、風俗店の出店及び勧誘の抑止にもなっている。



(e) 新規出店誘致・空き店舗対策

新幹線開業による駅前再開発が好影響で、飲食中心の業種構成に転換が進んでいる

(f) 今後の課題

組合の理事構成が若返り、物販店と飲食店のコミュニケーションの円滑化が進む。ベクトルが同じであれば、年齢関係なく前に進めるということを実証しており、未来を感じられる商店街であり、これからが楽しみである。

3) 行政機関の起業支援調査

① 金沢市の起業支援団体ネットワーク

金沢市起業支援相談窓口では、これから起業をお考えの方や起業して間もない方を対象に、企業に必要な知識・ノウハウ、資金調達、販路開拓などについて、市内の起業支援機関と連携し、ワンストップで相談に乗っている。



制度	内容	実施機関	備考
商業活性化アドバイザー派遣制度	起業を検討している方、起業後間もない方の抱える課題を解決するアドバイザーを派遣	金沢市 商業振興課	年度内4回まで (各回2時間程度)
専門家定例相談	経営に関する各種問題でお悩みの方を対象に個別相談に応じます。(第1水曜: 中小企業診断士、第3水曜: 税理士、第2・4水曜: 弁護士)	金沢商工会議所	30分以内 要予約
創業エキスパートバンク	起業・創業をめざす方に、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などの専門家(エキスパート)を派遣		年度内3回まで
企業ドック	企業の「健康状態」を客観的に把握し改善につなげるため、各分野の専門家を派遣(開業後に限る)	石川県産業創出支援機構/金沢商工会議所/森本産工舎/石川県中小企業団体中央会	年度内3回まで (5月～翌年2月) 要Web登録
“ミラサガ”専門家派遣	起業・創業をめざす方をはじめ、中小企業者を対象に経営課題解決のため、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などの専門家を派遣		
創業・ベンチャー起業専門家派遣	起業・創業をめざす方に、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などの専門家(エキスパート)を派遣	石川県産業創出支援機構	-
ビジネス相談デスク	事業者向けに IT、デザイン、映像などの無料相談を実施	ITビジネスプラザ武蔵	30分以内 要予約
ものづくりアドバイザー	ものづくりに関する技術相談から補助金申請の書き方、産学連携等について幅広く相談に対応	金沢市産業種研修会館	詳細はお電話で (TEL:240-1934)
経営実務支援事業	特定の経営課題を抱える中小企業に対する専門家による実務的なアドバイス	中小機構 北陸本部	5ヶ月以内、10回以内、8,200円/回

② 金沢市役所

■ 起業支援相談窓口

平成 26 年 1 月 20 日に施行された産業競争力強化法をきっかけに開設した。1 次対応は市の職員がして、専門的な話が必要な場合は、専門家(16 名登録)が対応する。

年で 200 件ほどの相談がくる。「今何をしたいのかわからない」「商工会議所、銀行には相談いくにはちょっと敷居が高い」といった創業についての意識が漠然としている方で、30 代後半～40 代前半方からの相談が多い。最近では女性の相談が増えてきており、「これをやりたい」という目標はあるが、どうやって進めていけばいいのかわからなくて相談に来ている。相談内容が具体的なのが



女性の相談者の特徴である。金沢市役所としては、「ここまではできるけれど、ここはできない」「こういうやり方であればできる」「こういった相談であれば、この機関で相談するのが適切である」と総合窓口の役割を果たしている。

■ 起業支援セミナーなど

市としては、コミュニティビジネスに限定して、年に1回起業塾を6回シリーズで開催している。また、各団体とネットワークを組んで、各機関の特徴を活かした起業応援フェアの開催もしている。

※参考

コミュニティビジネスとは、地域資源を活かしながら地域課題の解決を「ビジネス」の手法で取り組むものであり、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出し、地域コミュニティの活性化に寄与するものと期待されている。

■ 起業チャレンジ若者支援事業

【背景】

金沢市には40の商店会があるが、特に郊外の商店街において(1)後継者がいないため廃業に至り空き店舗が目立つようになっている、(2)それが商店街の来街者の減少につながり、活力がなくなっているという問題がずっとくすぶっていた。

「問題の本質は何か」「行政として何ができるか」を何度も商店街の理事の方々とも綿密にやり取りをして、施策を企画提案してきた結果、市郊外の商店街への出店支援制度としてできたのが、そもそもの始まりである。

【目的】

金沢市の商店街で、起業を志す若者や開業して間もない若手起業家の支援制度である。開業前後にかかる運円資金や家賃などの費用を助成し、またアドバイザーを派遣して若手起業家をサポートすることで未来の商店街を担う人材を育成することを目的としている。

商店街に新しい風を!
起業チャレンジ若者支援事業 挑戦者募集中!

あなたの方で商店街をもっと元気にしませんか?
40歳未満の熱意のある若者を応援します!!

**締め切り
6月3日(金)**

※起業チャレンジ若者支援事業とは・・・

金沢市の商店街で、起業を志す若者や開業して間もない若手起業家を支援する制度です。開業前後にかかる運円資金や、家賃などの費用を助成し、またアドバイザーを派遣して若手起業家をサポートすることで、未来の商店街を担う人材を育成します。

支援内容

- 1. チャレンジ奨励金の支給(限度額50万円)**
最初の3ヶ月は20万円以内の額、その後3ヶ月ごとに10万円以内の額を支給
開業前後の運円資金(内外装費、備品費除く)に対して実績払いにて支給します。
(例) 広販費、パソコン等リース代、消耗品など
- 2. 家賃の助成 1年目 月額家賃の2/3、2年目1/2**
(限度額 1年目:140万円、2年目:100万円)
- 3. 経営アドバイザーの派遣**
起業後、市で選定した経営支援アドバイザーを派遣します。
回数は1年間で概ね8回、1回2時間程度。費用は無料

対象者の要件等

- ◆応募期間 平成28年4月1日(金)から平成28年6月3日(金)まで
- ◆応募対象者 これから起業する者(平成28年9月30日までに起業するもの)または事業を営んで1年未満の者(個人・法人を問わず)で、平成28年4月1日時点で40歳未満の者
- ◆出店場所 金沢市が指定する商店街区域(金沢市商店街連盟へ加入している商店街組織のエリアなど)
- ◆対象業種 小売業、飲食業、理容業、美容業(ただし風俗関連業種等は除く)
- ◆応募方法 所定の出店計画書等を直接ご持参ください(商店街からの推薦書が必要です)。
- ◆選考方法 一次審査(書類審査)および二次審査(面接審査)により採択者を決定
- ◆面接審査 平成28年6月下旬
- ◆採択件数 3件程度
- ◆採 択 後 採択決定後、平成28年7月から支援事業を開始。
なお採択された方は、開業場所にある商店街組織へ加入し、商店街活動へ積極的に取り組んでいただきます。

問い合わせ先

金沢市経済産業振興課(起業支援相談窓口)
〒920-8577 金沢市広坂1-1-1
Tel: 076-220-2193 FAX: 076-260-7191
Mail: syouseiyou@city.kanazawa.lg.jp

はたらこう課
金沢市経済産業振興課

【内容】

- ・チャレンジ奨励金の支給 1年間

最初の3カ月は20万円未満以内の額、その後3カ月ごとに10万円以内の額を支給する。
開業前後の運転資金（内外装費、備品費除く）に対して実績払いにて支給する。

- ・家賃の助成

1年目月額家賃の2/3（限度額140万円）、2年目1/2（限度額100万円）

- ・経営アドバイザーの派遣

起業後、市で選定した経営支援アドバイザーを派遣する。回数は1年間で概ね8回、
1回2時間程度、費用は無料

【審査~採択】

上期下期で各3件程度、計6件を年度で採択する。1次審査と2次審査がある。1次審査では、商店街推薦状と資金計画書を提出する書類審査となる。2次審査は面接となり、まず事業プランについてプレゼンテーションを行ってもらう。プレゼンテーション後、面接官（銀行員、教育関係者、士業）からの口頭試問となる。口頭試問は7項目で構成され、1項目5点満点で評価し、上位3名が採択される。採択された事業者は、開業場所にある商店街組織に加入し、商店街活動へ積極的に取りくんでもらうという条件がある。

起業チャレンジ若者支援事業 採択一覧

番号	採択者	業種	店名	所属商店街	開業場所	開業時期	採択時期
1	進地 美穂	飲食業	フランス菓子 La Peinture (ラ・パンテュール)	野町弥生地区商店街連盟	泉1-3-4	平成25年12月6日	平成25年12月18日
2	宮崎 智裕	理容業	Lamp hair (ランプヘアー)	杜の里商店会	もりの里3-219	平成25年9月20日	平成25年12月18日
3	林 雅子	美容業	soixante-deux (スウワソンドゥー)	新堅町商店街	新堅町3-120-4	平成26年2月1日	平成25年12月18日
4	永井 悟	小売業	WILD MONKEY (ワイルド モンキー)	堅町商店街振興組合	堅町84 エスヤビル2F	平成26年4月22日	平成26年7月1日
5	谷口 直子	飲食業	scala (スカラ)	木倉町商店街	木倉町2-5 2F	平成26年9月11日	平成26年7月1日
6	今村 大輔	飲食業	焼肉ちょうや	野町弥生地区商店街連盟	泉1-5-20	平成26年5月1日	平成26年7月1日
7	中川 あずか	飲食業	バル センナリ食堂	片町伝馬商店街	片町2-23-3 プリンスビル1F	平成26年10月30日	平成26年12月25日
8	西田 健太	飲食業	四季追 HIKARI	森本商店街振興会	塚崎町ホ155-3	平成27年1月17日	平成26年12月25日
9	村田 亮介	飲食業	炭火烧鶏Ryo	駅前別院通り商店街振興組合	此花町2-6	平成26年10月1日	平成26年12月25日
10	高柳 健志	飲食業	いるたけ	伏見台商店街振興組合	三馬3-231	平成27年5月9日	平成27年6月18日
11	石田 嘉志	飲食業	いなさ	駅前別院通り商店街振興組合	笠市町6-2 中田ビル1F,2F	平成27年8月6日	平成27年6月18日
12	大工 美幸	飲食業	カジュアルBAR DAIKU 72	片町伝馬商店街	片町2-31-40 タカオビル3F	平成27年5月3日	平成27年6月18日
13	中野 穂香	美容業	parfum calme (パルファン カルム)	諸江地区商業協同組合	駅西新町3-11-10 ライフハルス206	平成27年12月14日	平成27年12月25日
14	菅神 克哉	小売・飲食業	DEA (ディア)	泉ヶ丘商店街振興会	泉野出町4-3-19 コーポM101	平成28年3月27日	平成27年12月25日

【起業チャレンジ若者支援事業／採択事業者インタビュー】

炭火焼鳥 RYO 代表 村田亮介 様

いつか自分の店を持ちたいという志で、あるオーナーに弟子入りし、3年前から店を任せてもらっていた。思ったようにお客様が集客できず、最初の1年～2年は苦しかったが、周りの諸先輩からもアドバイスをもらい、“素材”にこだわった店づくりに取り組んできた結果、今では金沢では人気焼鳥店のひとつとなっている。

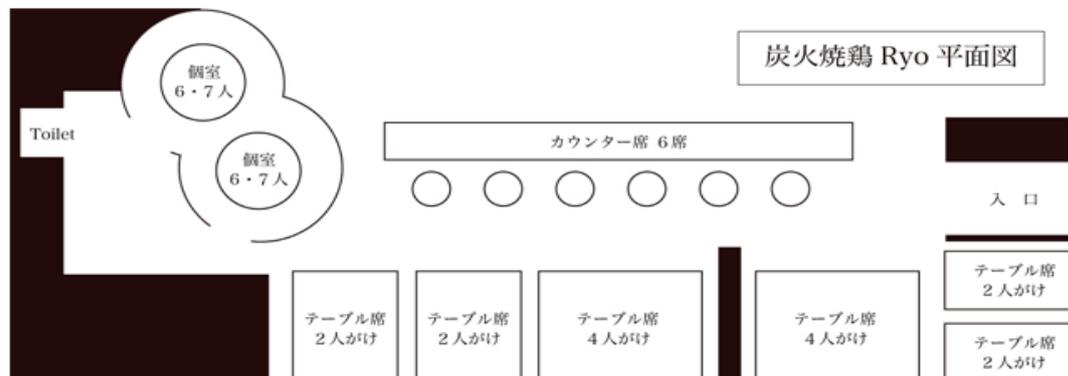
※素材へのこだわり

鶏は今朝まで生きていた鶏をその日締めたものを使用し、その味を最大限に引き出すために毎日串を打つ。さらに調理に使う塩は、奥能登の天然塩と瀬戸内海の天然塩を料理がより引き立つよう使い分けている。

開業は平成26年10月1日で、オーナーから任せられた店をそのまま貸してもらっている。従業員はアルバイト8名、社員1名をかかえており、今年新たに1店舗出店する計画で、具体的になれば社員を2名増員する予定である。

起業チャレンジ若者支援事業へは、商店街の理事や税理士からの勧めで平成26年度の下期に応募し、12月25日に採択された。1次審査は、税理士のアドバイスを受けながら作成し、無事通過。2次審査は、事前準備を徹底し、にビジョン・動機をしっかりと作り込んで臨んだ。面接では、10数名の審査員がいる中、1人でプレゼンテーションを行った。

Ryoの店内



③ 金沢商工会議所

■概要

地域のともに歩む経済団体として、地域振興・商業の発展に寄与することを目的に様々な支援事業を推進している。会員数は、5,875 事業所（平成 27 年 11 月時点）であり、70%が小規模事業者となっている。※金沢市の事業所数 2 万 8,000 の約 21%で構成されている。



（金沢商工会議所外観）

■商店街支援

【商店街の魅力創出】

金沢商工会議所では、商店街への応援事業として“商店街チャレンジ応援事業”を実施している。商店街の商いを向上するため、イベント支援として“商店街イベントチャレンジ応援成金事業”、新商品・新サービス開発への助成事業として“商店街オリジナル商品・サービス開発応援成金事業”がある。

“商店街イベントチャレンジ応援成金事業”

新たにイベントを実施したい、長年温めていたが経費面の問題から実施できなかったイベントを実施する商店街に対して、当所経営指導員が計画段階から事業に参加した上で、費用の一定額を助成する。

- (1) 助成金額 最高 30 万円
- (2) 助成件数 金沢市内 3 商店街程度を予定
- (3) 助成対象 当初会員もしくは金沢市商店街連盟に加盟する商店街
- (4) 助成率 10 / 10 ※内容により減額あり
- (5) 助成条件 石川県、金沢市などから助成金等を受けていないこと、企画会社などが関与しない手づくりの企画であること
- (6) 申請条件 複数の商店街での申請も可能 ※代表商店街の決定・共同申請者リスト
- (7) 採択実績 新塲町商店街振興組合「しんたて夜市」
金沢城兼六園商店会 「氷室 de 納屋坂」
横安江町商店街振興組合「よこ 3 D ! アートコンペ」
せせらぎ通り商店街振興組合「スイーツ de Marche」
片町商店街振興組合「片町ラウンドコンパ」
竪町商店街振興組合「X'mas セール」
武蔵商店街振興組合「むさし食話祭 2016」



せさミィ似顔絵コーナー
せさミィの似顔絵を描いてくれた方には
せさミィ・持ち費、をプレゼント☆

金沢の中心で3日連続マルチイベント

2日 11:00～18:30
サクマルシェ しいのき迎賓館
3日 11:00～16:00
スイーツ de Marche
4日 11:00～17:00
せせらぎ Marche

11/3 SUN.
11:00～16:00

スイーツ de Marche

ステージイベント
秋の小さな音楽会 by 石川高等学校音楽部
TOMOPON+MIKI

場所：香林坊にぎわい広場

出店

- スーパースイーツ製菓専門学校
- サンニコラ
- アシルフード
- ひらみばん
- エンゼル
- ムシャリラ・ムシャリロの弁当屋
- スイーツデコ
- 石川県立大学
- マルガージェラート

- シュガーアートの体験コーナー
by スーパースイーツ製菓専門学校
～出来上がった品を東北の被災地に届けます～
- いろいろな種類のスイーツの販売
・スーパースイーツ製菓専門学校
焼き菓子やホットチョコレート
・石川県立大学
銀座サツマイモ“兼六”を使ったスイーツ
・岩手県宮古市飯盛商店街「たろちゃんハウス」
ワッフル、かりんとう

お問い合わせ
味崎 高橋
076-231-0116

スペシャルメニューと
ゲストとの会話で楽しいひとときを。

開催期間：2016年
2/23(金)～28(木)

むさし食話祭 2016

1 食べて健康に！ 風流の和食料理 23 12:30 14:00 16:00	2 日本酒・串刺し お刺身にかき料理 24 12:30 14:00 16:00	3 入門者のための 心臓アインホ 24 12:30 14:00 16:00
4 チーズの魅力 〜チーズを使った料理〜 25 12:30 14:00 16:00	5 中華米の香りと料理 28 12:30 14:00 16:00	6 「食」と「本」 28 12:30 14:00 16:00



“商店街オリジナル商品・サービス開発応援助成事業”

商店街特有の資源や魅力を活用し、商店街の賑わい創出に繋がる独自の商品開発やサービスを実施する商店街に対して、当所経営指導員が計画段階から事業に参加し、費用の一定額を助成する。

- (1) 助成金額 最高 30 万円
- (2) 助成件数 金沢市内 3 商店街程度を予定
- (3) 助成対象 当初会員もしくは金沢市商店街連盟に加盟する商店街
- (4) 助成率 10 / 10 ※内容により減額あり
- (5) 助成条件 石川県、金沢市などから助成金等を受けていないこと、企画会社などが関与しない手づくりの企画であること
- (6) 申請条件 複数の商店街での申請も可能 ※代表商店街の決定・共同申請者リスト
- (7) 対象経費 商品・サービス開発に向けた試作品関係費用（作成費、材料費、消耗品費、外注加工費、技術指導費、認証取得費、デザイン費など）やサービス開発費用（講師謝金、講師旅費、会場費、デザイン費、先進事例研究費（単なる視察等にかかる旅費は除く）など）
※但し、商品やサービス完成後における販売目的のための仕入費用、販売・サービス提供にかかる人件費、打合せや会議にかかる飲食費等は対象とならない。

例) オリジナル商品・・・ノベルティグッズ開発、商店街共通のロゴ開発 など
オリジナルサービス・・・ポイントカード、多言語化サービス、宅配サービス など
(いずれもシステム開発にかかる費用助成)

【中心市街地商店街の空き店舗対策】

“まちなか出店サポートセンター”



サポート内容 物件のご紹介 出店に際しての
アドバイス 出店時の補助・
融資制度のご紹介 お問い合わせ



金沢市、金沢商工会議所、商店街、金沢中心商店街まちづくり協議会（香林坊商店街振興組合、片町商店街振興組合、豎町商店街振興組合、柿木畠振興会、広坂振興会、(株)大和香林坊店、金沢都市開発(株)、香林坊第一開発ビル(株)、(株)東急モールズデベロップメント、(株)金沢東急ホテル）、金沢中心商店街武蔵活性化協議会（武蔵商店街振興組合、近江町市場商店街振興組合、横安江町商店街振興組合、尾張町商店街振興組合、彦三商店街振興組合、(株)金沢丸越名鉄丸越百貨店、ANA ホリデイ・イン金沢スカイ、青草辻開発(株)、(株)ル・キューブ金沢）(株)金沢商業活性化センターが連携して、企業や個人などがスムーズに出店できるよう支援する任意団体である。「お店をだしたいけれど、何から始めたらいいのか、わからない」「金沢市中心部や商店街の概況を知りたい」「行政の支援や融資制度を知りたい」「商店街の物件情報を集めたい」「経営に関する相談がしたい」など、金沢のまちなかに出店・起業を検討している方を幅広くサポートする。

【金沢商工会議所における創業支援】

「創業実現化支援総合パッケージ 創業アシスト」

創業前後は課題が多く、経営の舵取りが難しい時期である。そんな悩みを持つ創業者の方を全面的に支援するのが創業実現化支援総合パッケージ「創業アシスト」。

「創業アシスト」は、創業準備段階から創業後のフォローアップまでの支援をひとつのパッケージにした金沢商工会議所独自の支援事業である。

- 創業プラン（事業計画、資金計画、収支計画）策定支援
- 資金調達（国・県・市の制度融資等）支援
- 法人設立支援
- 計数管理（記帳、決算、申告）支援
- 労務管理（就業規則、労働保険、社会保険、教育）支援
- フォローアップ

「創業セミナー等の開催」

起業支援団体ネットワークで開催時期を共有し、時期がかぶらないようにしている。

○ かなざわ創業応援塾

1. 創業のスタートに立って考えておきたいこと
2. 創業に向けて～ステップとして準備したいこと～
3. 創業準備のステップ別基礎知識
 - (1) 創業の心構え
 - (2) 事業アイデア（構想）
 - (3) 事業計画作成の要点
 - (4) 経営の基本
 - (5) 資金調達の要点
 - (6) 開業準備の要点
 - (7) 経営安定化の要点
4. 創業から経営へ～ステップ別支援と情報収集活用術～
5. グループディスカッション

○ かなざわ創業力向上ゼミナール

第1部 ゲスト創業者3名によるパネルディスカッション

第2部 まとめ「創業者から学ぶ、事業成功のポイント」

第3部 ゲスト創業者と参加者によるグループディスカッション

第4部 交流会（ネットワークづくりの場等に活用）

○ 100年企業を目指せ！かなざわ経営革新・第二創業スクール

～自社の強みを棚卸して次代に向けて挑戦しよう！～

円滑な事業承継や事業転換は企業の存続、雇用の維持・確保にも寄与するものであり、その意義・必要性は大きい。金沢市では、創業100年以上の企業50社余りで構成する「金澤老舗百年會」といった組織があり、これらの企業はその歴史の中で、幾度となく事業承継や経営革新を行い、まさに第二創業を実践・継続している。そうした「老舗」の精神を学ぶことも踏まえ、“第二創業”をテーマとしたスクールを金沢商工会議所では開催し、究極の目標としては“将来の老舗企業を生み出す”ことを目指している。

1. 講話「第二創業で会社が生まれ変わる」
2. 講話「老舗企業は経営革新・事業承継の賜物」
第二創業時の心構え、意識改革
企業再生とは
3. 経営資源・課題分析ワークショップ
4. マーケティングと販売・営業戦略
5. 商工会議所活用方法（企業支援施策、福利厚生制度等について）
利益計画と資金繰り
企業の相続対策について
6. 資金調達と公的支援制度の活用について
ビジネスプラン作成ワークショップ

※金澤老舗百年會

昭和55年に金沢商工会議所が設立100周年を迎えたことから、会議所の会員で市内にて百年以上の歴史を持つ事業所を顕彰。昭和59年に顕彰を受けた有志が「金澤百年會」の設立を提案し設立。平成26年に創立30周年を迎えた。会員数は56社。

「マッチング商談会」

金沢商工会議所では、創業後のアフターフォローとして、販路開拓の機会提供を目的にビジネスマッチングの場を提供している。これは、北陸三県縦断のビジネスチャンス創出プロジェクトであり、石川・福井・富山の商工会議所・商工会が連携して行う「完全予約型」の商談会である。(1) ビジネスチャンスもネットワークも拡大 (2) 効率よく、効果的な営業活動ができる (3) 新製品開発や販売面での協力者を探せる (4) 会いたい事業所の担当者と直接話ができる、というメリットがある。2015年度は333件の商談が実現した。

1. 商工会議所・商工会の会員事業所に参加を募る
2. 参加申し込みのあった事業所リストを公開～商談申し込み
1事業所あたり5社まで ※早朝エントリー事業所は10社まで
3. 商談調整
4. 商談日時のご案内
5. 当日の商談時間は1事業所あたり最大30分

※参考

平成27年3月の北陸新幹線開通に伴う金沢市の経済環境の変化

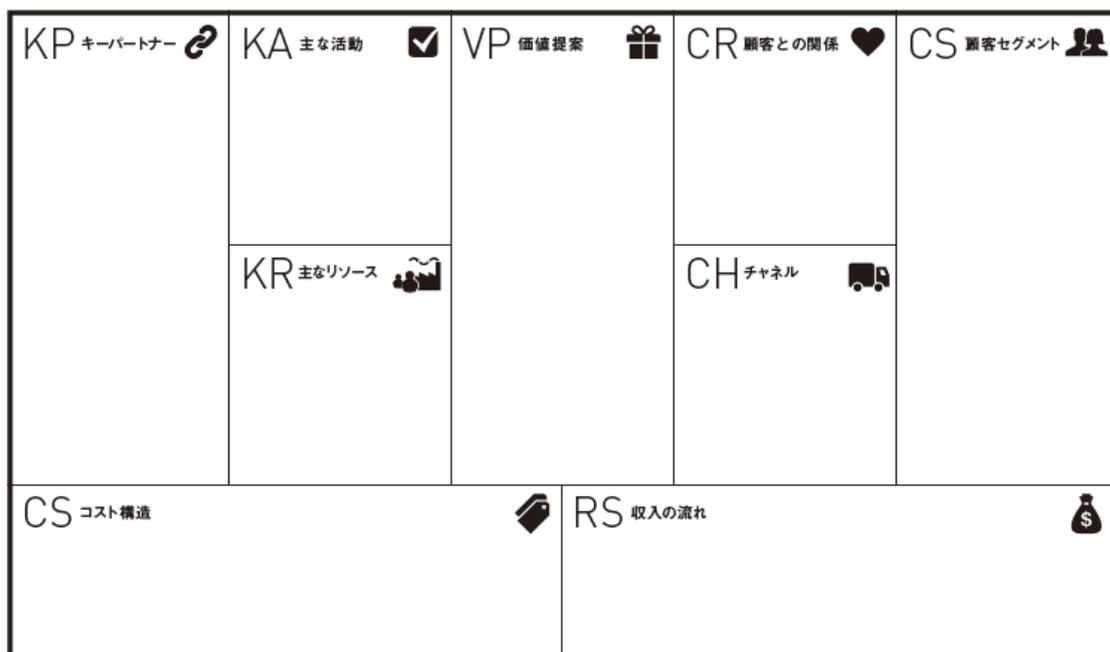
新幹線開業前を比較して、乗降客数が在来線併用時の3倍、兼六園の来園者1.5倍、金沢城址来場者1.8倍、21世紀美術館1.3倍、景気DI及び有効求人倍率が全国平均以上、オフィスの空室率低下と経済効果はプラスに出ている。

4) 新店舗誘致を目的とした経営支援プログラム（例）

1日集中講座 10:00～18:00

プログラム	内容
(1)オリエンテーション	創業のスタートに立って考えたいこと
(2)創業に向けて	創業前に準備しておきたいこと
(3)創業の基礎知識	①創業の心構え ②事業アイデア(構想) ③事業計画作成の要点 ④経営の基本 ⑤資金調達の要点 ⑥開業準備の要点 ⑦経営安定化の要点
(4)経営と組織	事業成長にともなう組織づくりのポイント
(5)グループディスカッション	創業者から学ぶ 事業成功のポイント
(6)交流会	参加者同士、支援機関との交流・ネットワークづくり

※上記プログラム実施前にコンセプトモデル、ビジネスモデル講座を開催する。



5. 平成28年度に向けた課題整理と実施計画

5.1. 課題整理

本年度の研究においては、既存店向の魅力向上を目的とした経営支援プログラムのテストと新規店舗誘致のための事例研究及び新規創業支援プログラムの開発を行った。

既存店の魅力向上を目的として経営支援プログラムのテストにおいては、フレームの活用方法と個別事情により段階的支援が適切であることがわかった。また、新規店舗のケースは、目的と手順の共通性から、ワークショップのような参加型の集合支援でも効果は望めることが調査によりわかってきた。

しかし、支援プログラムの実施効果を高める上で、次の課題が考えられる。第一に既存店の支援プログラムについてである。個別性はあるもののいくつかのカテゴリーに分類できるはずである。カテゴリー分類の基準をつくる必要がある。第二に新規店舗についてである。出店にあたっての資金的ハードルを下げる必要がある。また、どうやってストーリー思考によるビジョン形成とビジネスモデル構築を行うかのコンテンツを充実させることも必要かと思われる。そして、第三に来街者のニーズについてである。今の来街者は商店街に何を求め、どんな時間を過ごし、何に価値を見出しているのか、もしくは見出していきたいのかをしっかりとつかむ必要がある。

5.2. 平成28年度の展開（予定）

上記3つの課題に対して、平成28年度は以下の展開を予定している。

1. 既存事業者向け研究活動報告会の実施・意見収集
2. 経営支援プログラムの実施
3. 創業支援プログラムの SOHO ベンチャーカレッジとのコラボレーションを企画
4. 来街者参加型で賑わい演出に成功している商店街の調査・研究
5. 来街者参加型のワークショップ形式の意識調査

以上、実証性を高める取組みを行っていく。

尚、長期的には、三鷹中央通り商店会を始点に「個店の魅力倍増計画」として、商店街の来街者増と個店の売上が連動するようなスキームを構築していきたいと考えている。