

中小小売商業の革新性を踏まえた新たな支援策 についての調査研究

まえがき

商店街など地域に根ざして事業活動を行う地域商業は、長年、消費者の生活を支えてきました。しかし地域商業を取り巻く環境が変化し、地域商業が疲弊したと言われて久しくなります。

「中心市街地活性化法」、「大規模小売店舗立地法」、「改正都市計画法」のまちづくり3法が制定され5年以上が経過し、「中心市街地活性化法」の効果に関する議論や「大規模小売店舗立地法」の運用指針の見直し等がされ、地域商業を取り巻く政策は、再び変化の兆しを見せています。また、地域商業の現場では、商店街を構成する個店の魅力増進に関する取り組みがなされるようになり、商店街といった集団だけでなく、個店にまで踏み込んだ支援のあり方について議論されています。商店街の新陳代謝を促進し、地域商業が都市機能の一つとして有効に機能するために、個店の経営革新が求められているのです。

こうした認識の下、個店の経営革新に対する支援のあり方について、大阪府内の市町村、商工会・商工会議所の取り組み実態を明らかにし、今後の方向性を探るために、本調査を実施しました。

調査にあたり、ご多忙の中ご協力いただきました方々に、厚くお礼申し上げます。

本調査の執筆分担は次のとおりです。

鶴坂貴恵 I、II-3、4、III、資料編

山本敏也 II-1、2、資料編

平成17年3月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋本 介三

目 次

報告書の要約

I	商業集積や商店街の状況と個店の活性化	
1	商店街の現状と課題	1
2	個店の経営革新への取り組み状況	4
3	政策からみた個店支援の位置付け	12
4	まとめ	12
II	大阪府内の行政支援の現状と課題	
1	調査の概要	15
2	商店街等の状況	15
3	ヒアリング調査の結果	29
4	まとめ	29
III	今後の地域商業振興に対する政策提言	
1	中小企業者としての地域商業者に対する支援策の構築	31
2	市町村、商工会議所等の支援機関との有機的連携の促進	34
資料編	魅力ある個店の事例	36
	調査票	

要 約

商業集積や商店街の状況と個店の活性化

1 商店街の現状と課題

商店街は停滞・衰退が 96.6%

空き店舗は増加が 36.4%

商店街の課題 「魅力ある店舗が少ない」66.3%

今後新たに取り組む、あるいは取り組みを強化すべき事業

「個店の改善・活性化」68.5%

2 個店の経営革新への取り組み状況

商店街の取り組み状況

「個店の自助努力に任せている」47.4%

商店街が取り組む際の問題点

「個店経営にまでなかなか踏み込めない」64.9%

行政の支援方向「既存個店に経営革新を促す」43.5%

行政が支援を行う際の課題

「個店の活性化に積極的に取り組もうとする商業者が少ない」62.9%

「個店の活性化を支援するための資金、財源がない」56.5%

「個店の活性化に必要なノウハウを指導する専門家が少ない」43.5%

3 政策からみた個店支援の位置付け

既存の政策では、個店の魅力づくりを当然実施しているものとし商店街等の集団への支援が中心に行われてきた。

大阪府内の行政支援の現状（調査結果）

「賑わいを失っている商店街の方が多い」56.6%

「個店の活性化を優先させて行う」

市町村 17.9%、商工会・商工会議所 24.2%

「個店の活性化と商店街、商業集積の活性化を並行して行う」

市町村 51.3%、商工会・商工会議所 63.6%

個店の活性化において望ましい取り組み方法

「市町村、商工会・商工会議所が連携して支援を行なう」78.9%

個店活性化支援の課題

「商業者への動機付け」77.3%

「財源を用意する必要がある」77.6%

個店活性化支援の際に大阪府に希望すること

「事業に要する経費に対し支援が欲しい」84.2%

個店の経営革新への支援は政策として十分に実施されていない

今後の地域商業振興に対する政策提言

中小企業者としての地域商業者に対する支援策の構築

- ・ 商業技術向上、経営改善意識啓発、一店逸品づくり運動、繁盛店創出等への支援

市町村、商工会議所などの支援機関との有機的連携の促進

商店街が疲弊するなかで、個店の経営革新に対する必要性の認識が高まっている。

行政支援の余地があるものの、まだ本格的には取り組まれてはいない。

商業集積や商店街の状況と個店の活性化

1 商店街の現状と課題

近年、商店街、あるいは複数の商店街の集合体である商業集積の集客力が低下し、衰退や停滞しているものが多い。平成 15 (2003) 年に実施された「商店街実態調査」の結果をみても「停滞している」、「衰退している」と回答した商店街が全体の 96.6% 占めている(図表 1 - 1 参照)。「停滞している」と回答した商店街の中でも、今後、「衰退する恐れがある」という回答が最も多く、予断を許さない状況にある。さらに商店街のタイプ別にみると、地域に根ざし近隣消費者の利用が多い「近隣型商店街」の方が衰退の傾向は顕著である。

図表 1 - 1 商店街の最近の景況

上段は回答数、下段は割合 (%)

	合計	繁栄している	停滞している	停滞している				無回答	衰退している	無回答
				しが停滞は上滞ある向しての兆る	るる(横ばい)あまあであ	れが停滞が衰退する恐れ	無回答			
全体	3,455 100.0	79 2.3	1,844 53.4	164 4.7	725 21.0	904 26.2	14.5 47.6	1,491 43.2	41 1.2	
近隣型商店街	1,945 100.0	15 0.8	944 48.5	59 3.0	362 18.6	493 25.3	30 1.5	967 49.4	19 1.0	
地域型商店街	1,075 100.0	32 3.0	632 58.8	63 5.9	236 22.0	318 29.4	15 1.4	399 37.1	12 1.1	
広域型商店街	269 100.0	19 7.1	169 62.8	24 8.9	81 30.1	59 21.9	5 1.9	73 27.1	8 3.0	
超広域型商店街	68 100.0	11 16.2	49 72.1	12 17.6	24 35.3	13 19.1	- -	7 10.3	1 1.5	
無回答	98 100.0	2 2.0	50 51.0	6 6.1	22 22.4	21 21.4	1 1.0	45 45.9	1 1.0	

(出所)「平成 15 年度商店街実態調査報告書」平成 16 (2004) 年 3 月、全国商店街振興組合連合会

(注)「近隣型商店街」: 最寄品中心で地元主婦が日用品などを徒歩または自転車などにより日常性の買い物をする商店街

「地域型商店街」: 最寄品店及び買い回り品店が混在し、近隣型商店街よりもやや広い範囲から、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街

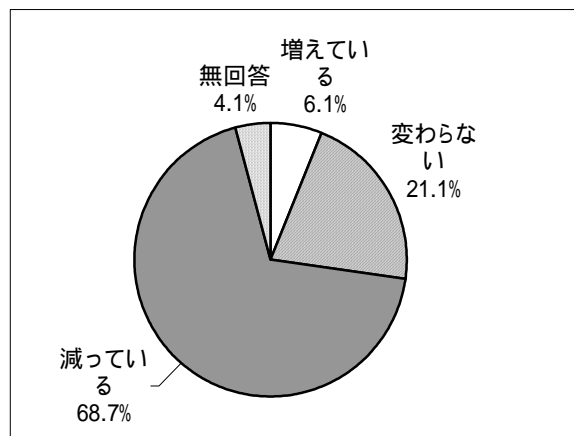
「広域型商店街」: 百貨店、量販店等を含む大型店があり、最寄品店より買い回り品店が多い商店街

「超広域型商店街」: 百貨店、量販店等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、遠距離からの来街者が買い物をする商店街

商店街の来街者数をみると全体の 68.7%の商店街の来街者数が減少していることがわかる(図表 1 - 2 参照)。次に来街者の増減に影響する要因に関する調査結果をみると、最も影響力があるという回答は「商店街に立地する個店の魅力」であり、次に「大型店の出店や退店による顧客吸引力の変化」、3 番目に商店街の「業種構成の充実度」となっている(図表 1 - 3 参照)。

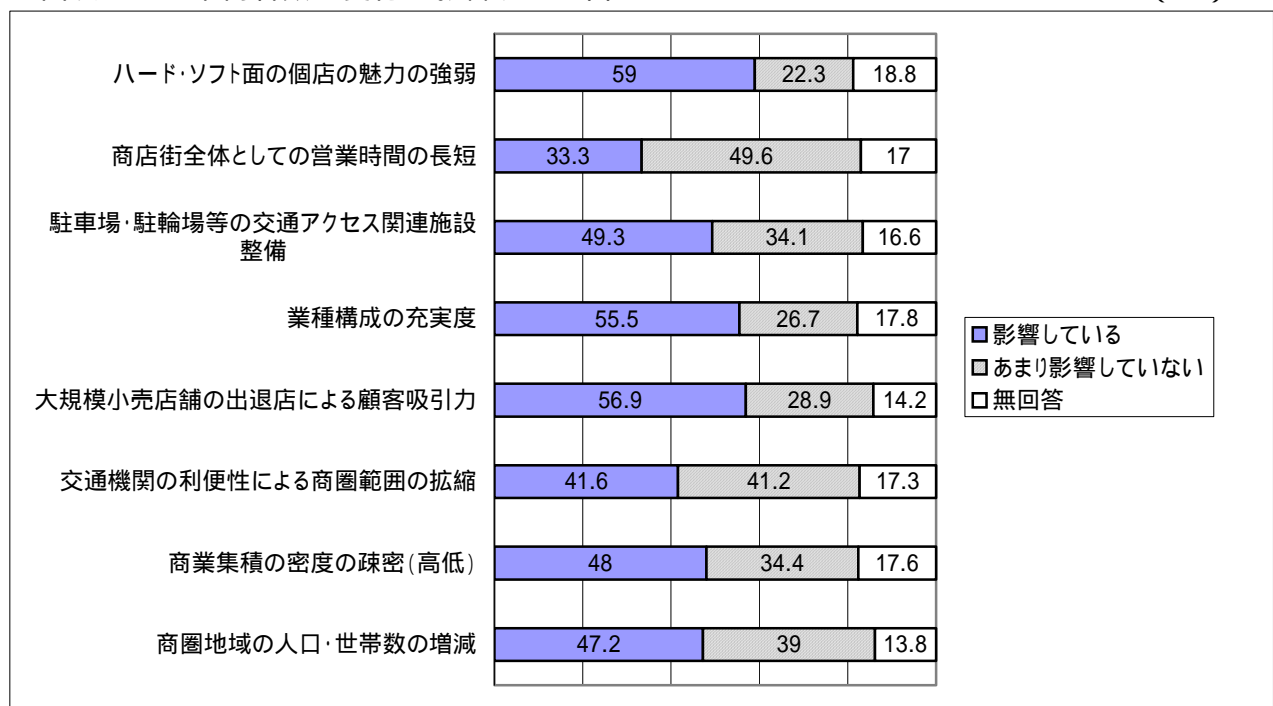
以前は、郊外立地型の大型ショッピングセンターが出店し商店街の来街者が減少するケースが目立ち、大型店出店の悪影響を訴える商業者が多かった。それよりも商店街内の個店の魅力が大きく来街者の増減に影響するという認識が商店街内部に存在するという調査結果は、商店街の役員が商業者自身の経営努力を疑問視していると言える。

図表 1 - 2 過去 3 年間の来街者数の変化



出所：「平成 15 年度商店街実態調査報告書」平成 16 (2004) 年 3 月、全国商店街振興組合連合会

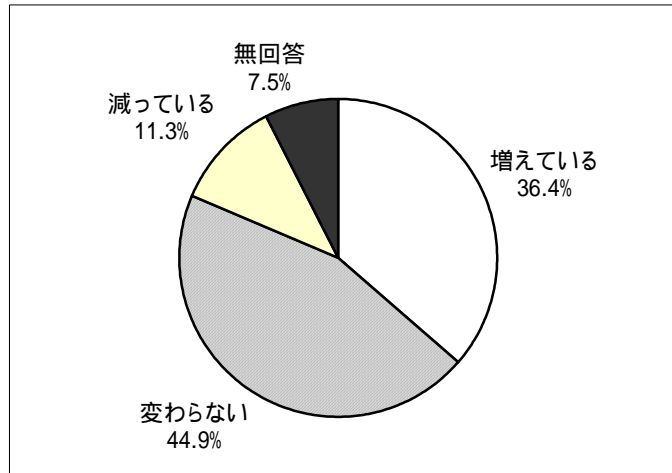
図表 1 - 3 来街者数の変化に影響する理由 (%)



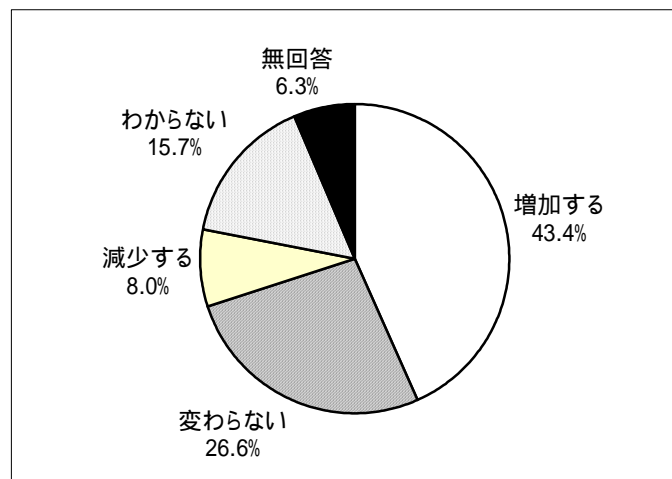
出所：「平成 15 年度商店街実態調査報告書」平成 16 (2004) 年 3 月、全国商店街振興組合連合会

さらに、過去3年間の空き店舗数の変化をみると36.1%の商店街で「増加」していると回答している(図表1-4参照)。さらに今後の空き店舗の増減については、43.4%の商店街で「増加」していると回答しており、商店街の状況がさらに悪化するという認識されていることがわかる(図表1-5参照)。

図表1-4 過去3年間の空き店舗数の変化



図表1-5 今後の空き店舗の予測



図表1-4、5とも出所:「平成15年度商店街実態調査報告書」平成16(2004)年3月、全国商店街振興組合連合会

商店街が抱える大きな問題について最も多い回答が「経営者の高齢化等による後継者難」で67.1%である(図表1-6参照)。ついで「魅力ある店舗が少ない」が66.3%と商店街を構成する個店に課題があるという認識がなされており、ここでも商店街内部の関係者が個店の店づくりに問題意識を持っていることがわかる。

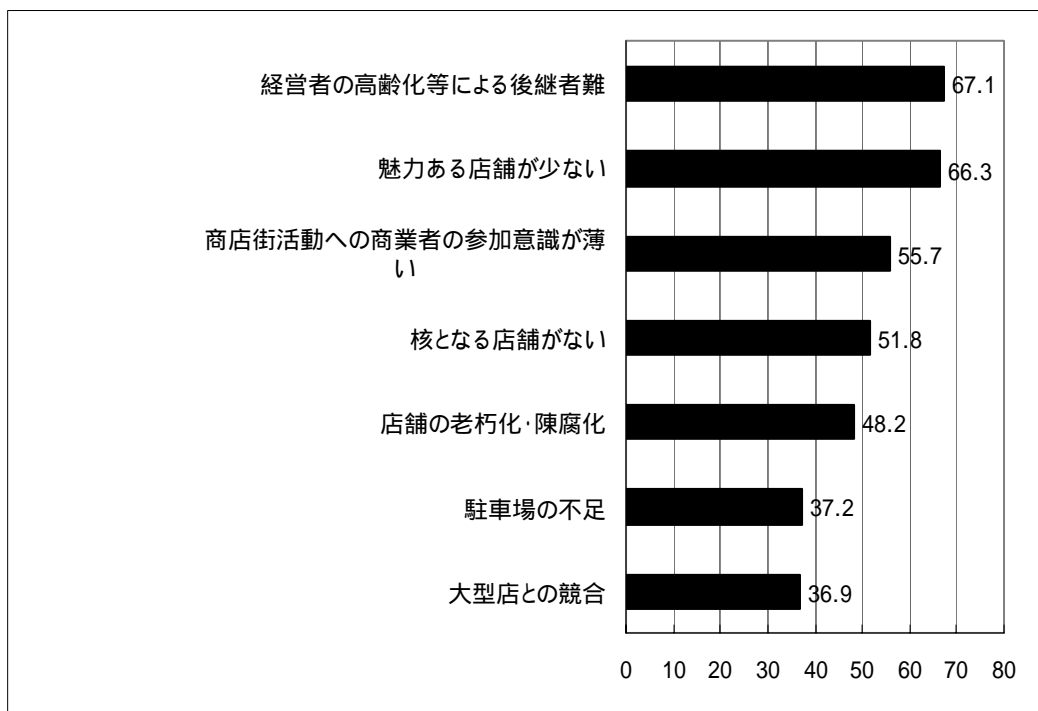
商店街が今後新たに取り組む、あるいは取り組みを強化すべき事業については、「個店の改善・活性化」が最も多く68.5%と他の項目より抜きん出た回答となっている(図表1-7参照)。

以上から、停滞あるいは、今後停滞の可能性が多い商店街で、個店の魅力が大きな問題となっており、それを改善していきたいという意向を商店街の役員等が持っていることが

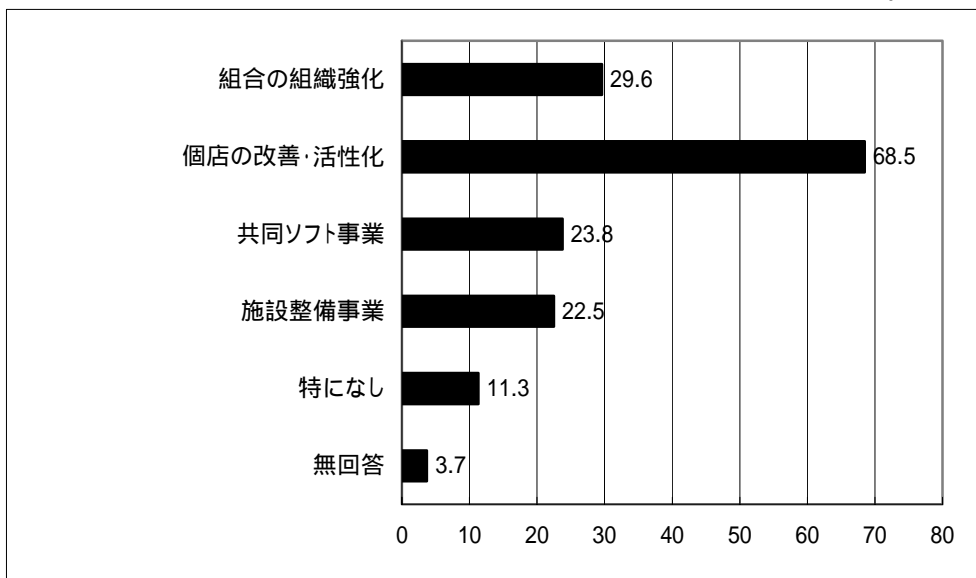
わかる。

図表 1 - 6 商店街における大きな問題

(複数回答)(%)



図表 1 - 7 今後、新たに取り組む、あるいは取り組みを強化すべき事業 (複数回答)(%)



図表 1 - 6、7とも出所：「平成 15 年度商店街実態調査報告書」平成 16 (2004) 年 3 月、全国商店街振興組合連合会

2 個店の経営革新への取り組み状況

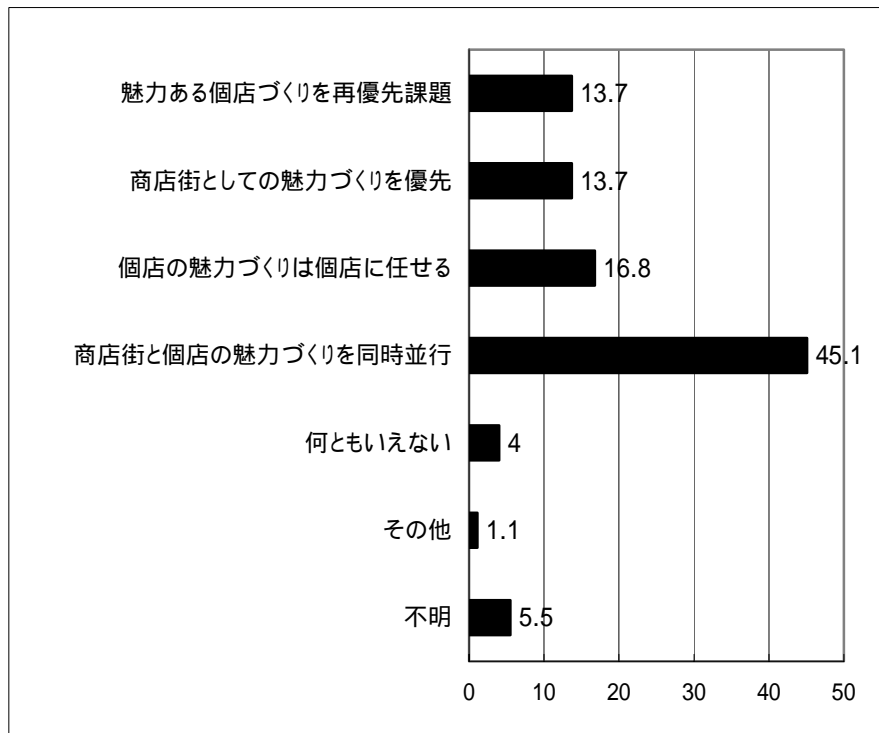
(1) 商店街の取り組み状況

商店街を構成する個店の活性化に対して、商店街はどのような取り組みを行っているだろうか。

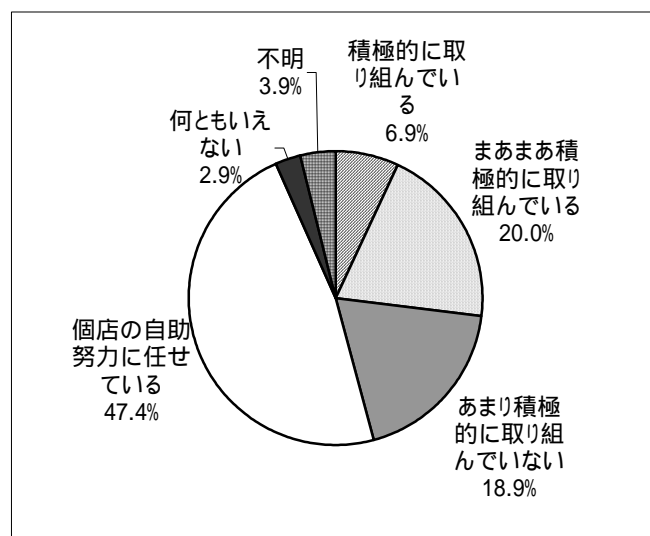
まず商店街の活性化に対する商店街自体のスタンスとしては、「商店街全体で行う共同事業などで実施する商店街の魅力づくりと個店の魅力づくりを同時並行して行いたい」という回答が最も多く 45.1%であった（図表 1 - 8 参照）。反対に「個店の魅力づくりは個店に任せる」という回答は 16.3%にすぎず、個店の魅力づくり、つまり個店の活性化の重要性が高まっている。

しかし実態は個店の活性化に対して「個店の自助努力に任せている」という回答が 47.4%と多く、商店街は個店の活性化に何らかの取り組みを行いたいものの、現実には行われていないことがわかる（図表 1 - 9 参照）。

図表 1 - 8 商店街の個店活性化に対する取り組みスタンス （ % ）



図表 1 - 9 個店の活性化に対する商店街としての取り組み状況

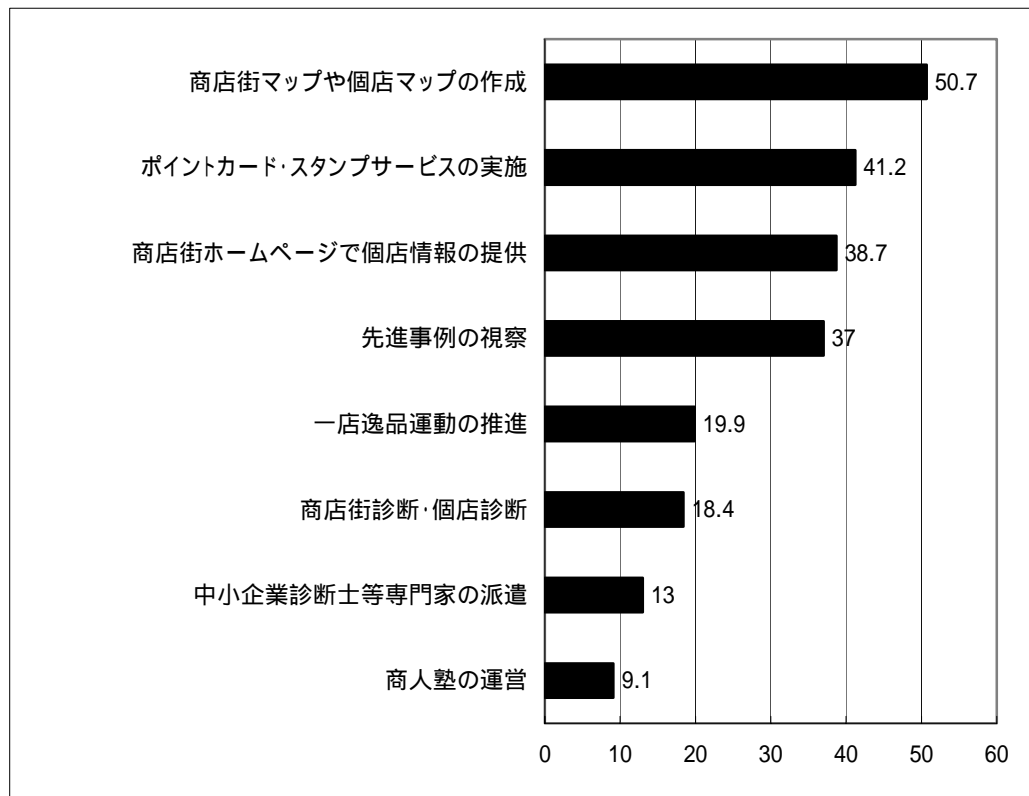


図表 1 - 8 , 9 とも出所：『『商店街における魅力ある個店の実態』についての調査報告書』

平成 15 (2003) 年 3 月、財団法人 商工総合研究所

現在、商店街が取り組んでいる個店活性化のための取り組みは、「商店街マップや個店マップの作成」が 50.7%と最も多く、「ポイントカード・スタンプサービスの実施」が 41.2%、「商店街ホームページで個店情報の提供」38.7%と情報発信や販売促進活動に関わるもので、個店の経営方法に直接関わる取り組みはあまり実施されていないことがわかる（図表 1 - 10 参照）。

図表 1 - 10 現在取り組んでいる対応策 (複数回答)(%)



出所：『商店街における魅力ある個店の実態』についての調査報告書」平成 15(2003)年 3 月、財団法人 商工総合研究所

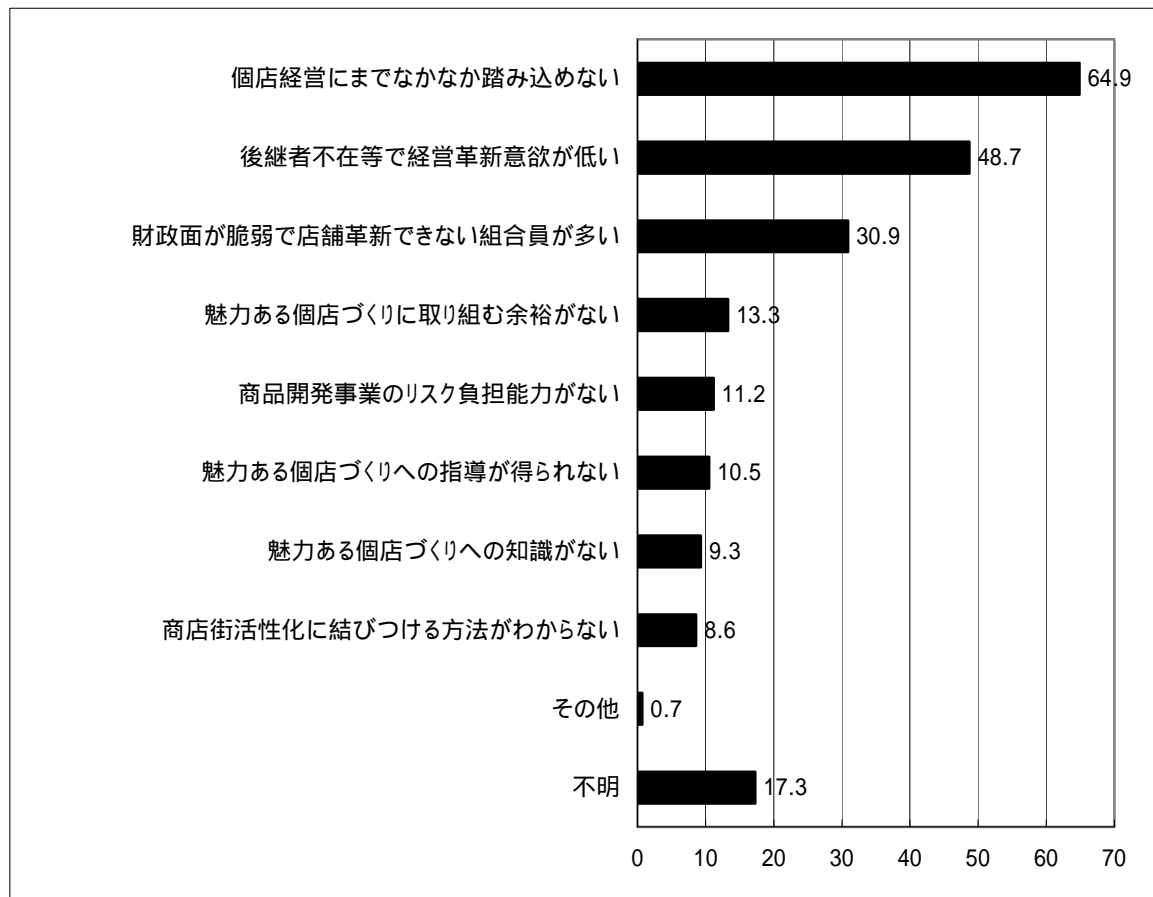
個店の活性化に取り組んでいく際の問題としては、「個店経営にまでなかなか踏み込めない」が 64.9%、「後継者不在などで経営革新意欲が低い」が 48.7%、「財政面が脆弱で店舗革新できない組合員が多い」が 30.9%という回答が多くなっている。商店街を構成する商業者が、同じ商業者の経営の方法等について指摘はできないというとらえ方が根強いとため、商店街において、個店の魅力向上のために個店の経営に踏み込んだ取り組みが少ないと思われる（図表 1 - 11 参照）。

今後の取り組み予定の対応策について、商店街単独で行う対応策として、最も回答が多かったものが「商店街マップや個店マップの作成」で 46.6%、また「商店街ホームページで個店情報の提供」が 36.9%と現在、取り組みが多い内容と同様の結果となっているが、「一店逸品運動の推進」や「商店街ブランドの創設」といった項目をあげる割合も高くなっている（図表 1 - 12 参照）。これらの取り組みは、消費者に魅力のある商品やサービスの発掘や開発といった取り組みを商店街の構成員で行いながら、個店の魅力を向上させよ

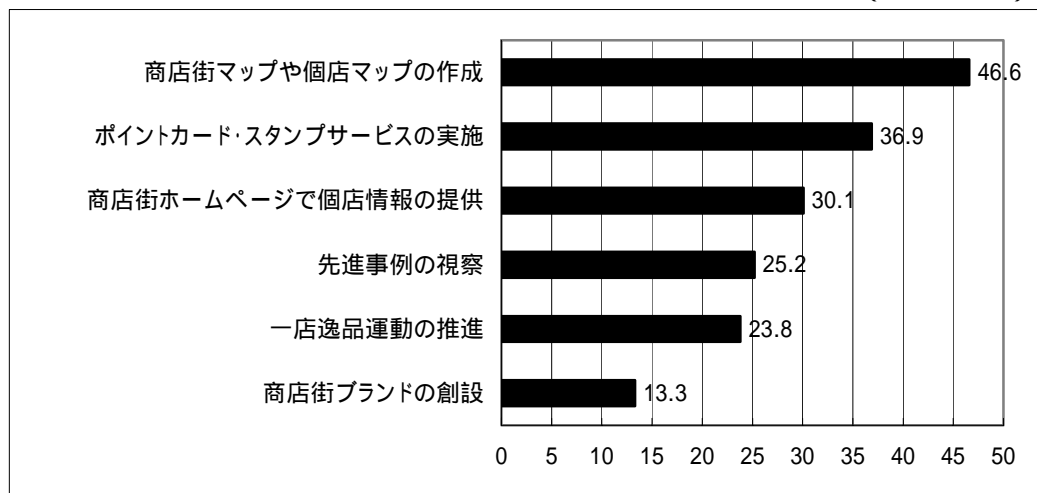
うという取り組みであり、情報発信の取り組みに比べると経営面に踏み込んだ取り組みであり、今後、個店経営に踏み込んだ部分も実施しようと考えている商店街も存在していることがわかる。

行政等と連携して行う事業としては、「商店街診断・個店診断」が26.7%、「中小企業診断士等専門家の派遣」が19.6%、「商人塾の運営」が12.0%と個店の活性化につながる取り組みを考えている商店街も存在していることがわかる（図表1-13参照）。

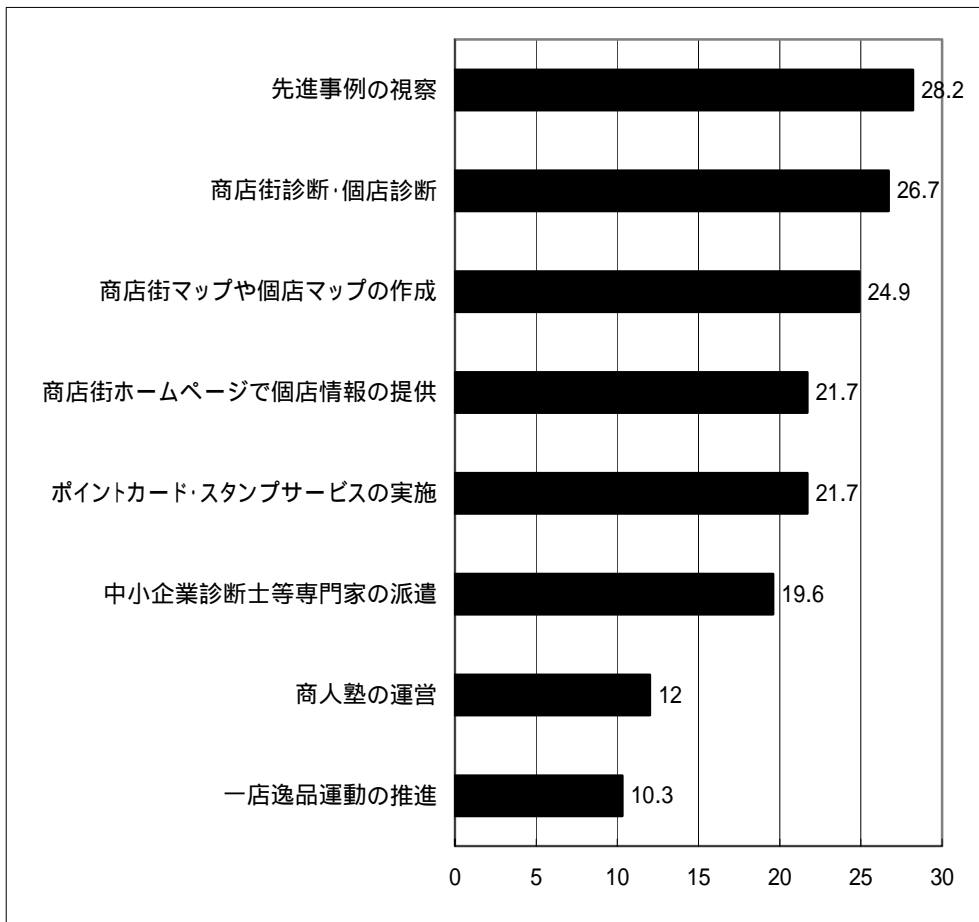
図表1-11 商店街で個店の活性化に取り組んでいく際の問題点（複数回答）（%）



図表1-12 商店街単独で今後取り組み予定の個店活性化策（複数回答）（%）



図表 1 - 13 行政等と連携して行う今後取り組み予定の個店活性化策 (複数回答)(%)



図表 1 - 11、12、13 とも出所：『『商店街における魅力ある個店の実態』についての調査報告書』平成 15 (2003) 年 3 月、財団法人 商工総合研究所

個店の活性化については、商店街単独でできることと行政などと連携してできることに差があることがわかる。とくに個店の経営に関して直接踏み込むような取り組みは、行政など第三者と連携することで、行政が実施している支援策を活用できるというメリットがあると同時に、商店街の構成員同士の間人間関係に問題を生じさせないというメリットもあると思われる。

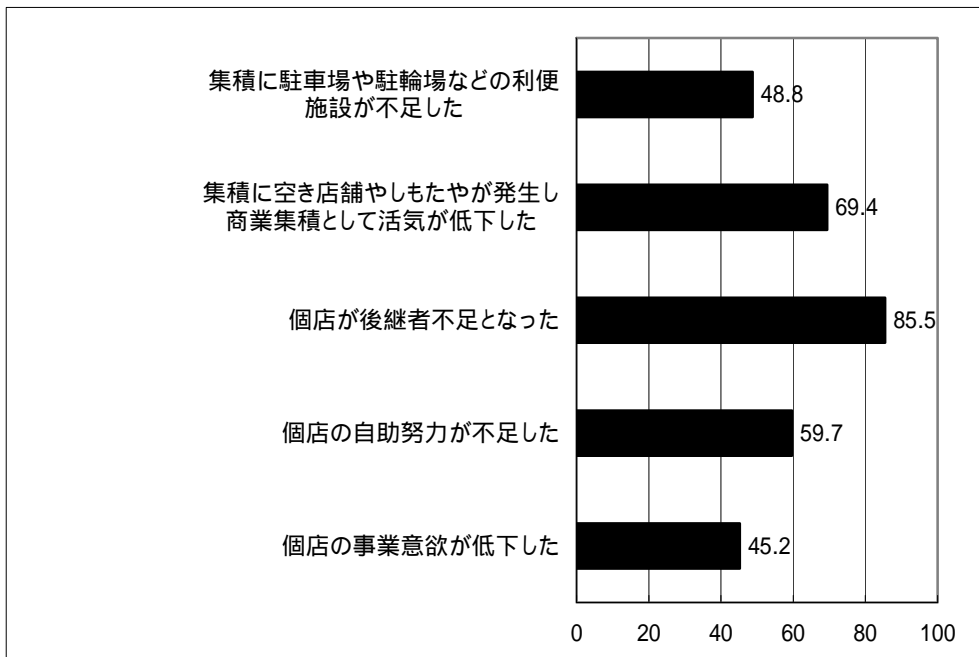
(2) 行政等の取り組み状況

それでは、行政等の支援機関は、個店の活性化や経営革新に対する支援についてどのようなとらえ方をしているのか、またどのような取り組み方をしているだろうか。

ここでは近畿経済産業局が管内で中心市街地活性化法に則った基本計画を策定している 62 市町村を対象に実施した調査結果で検討する。

まず中心市街地の商店街等が衰退した内部要因としては、「個店が後継者不足となったため」(85.5%)、「集積に、空き店舗やしもたや(店じまいし、住居となった物件)が発生し、商業集積としての活気が低下したため」(69.4%)、「個店の自助努力が不足したため」(59.7%)という回答が多くなっている。商業集積が衰退する内部要因として、「個店」に起因した要因を指摘した回答が多いことがわかる(図表 1 - 14 参照)。

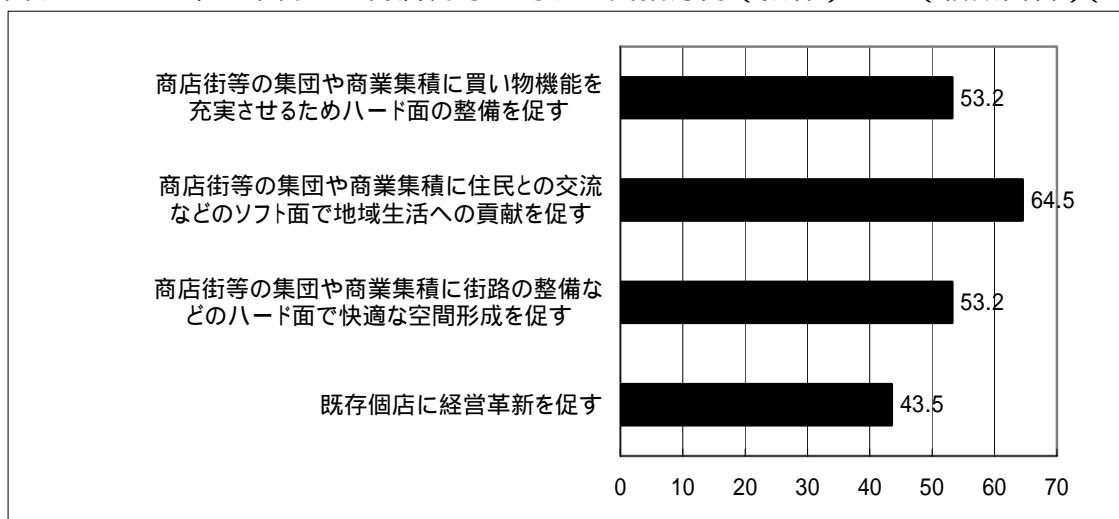
図表 1 - 14 中心市街地の商店街等が衰退した内部環境要因(抜粋) (複数回答)(%)



出所:「まちづくり」で行う「地域商業の活性化」- 個店の活性化に着目して - 平成 16(2004)年 3 月、近畿経済産業局

次に中心市街地の商店街等に対する支援方向としては、「商店街等の集団や商業集積に買い物機能を充実させるためソフト面の整備を促す」(71.0%)、「商店街等の集団や商業集積に住民との交流などのソフト面で地域生活への貢献を促す」(64.5%)、「商店街等の集団や商業集積に街路の整備などのハード面で快適な空間形成を促す」(53.2%)、「既存個店に経営革新を促す」(43.5%)といった回答が多い。商店街に設備等を整備するなどのハード面の支援と商店街で共同でイベント等を行うソフト面の支援に加えて、個店への支援の支援を認識している(図表 1 - 15 参照)。

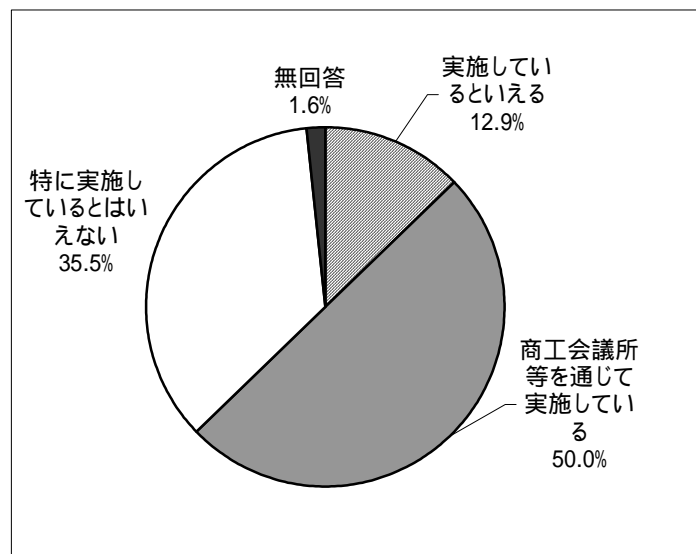
図表 1 - 15 中心市街地の商店街等に対する支援方向(抜粋) (複数回答)(%)



出所:「まちづくり」で行う「地域商業の活性化」- 個店の活性化に着目して - 平成 16(2004)年 3 月、近畿経済産業局

個店の活性化を図るための取り組みの有無については、「商工会議所と通じて実施している」(50.0%)が半数を占め、「市町村自ら実施しているといえる」は12.9%と少なく、「特に実施しているとはいえない」は35.5%となっている。つまり個店の活性化を促す支援を実施する必要性を認識しているものの、実際に単独で実施している市町村は少なく、商工会や商工会議所に市町村が補助金を出すなりして支援策を実施しているところが多い。個店の活性化の必要性は認識しているものの直接的に具体的な支援策を実施している市町村は少ないと言える(図表1-16参照)。

図表1-16 個店の活性化に対する取り組み実施の有無

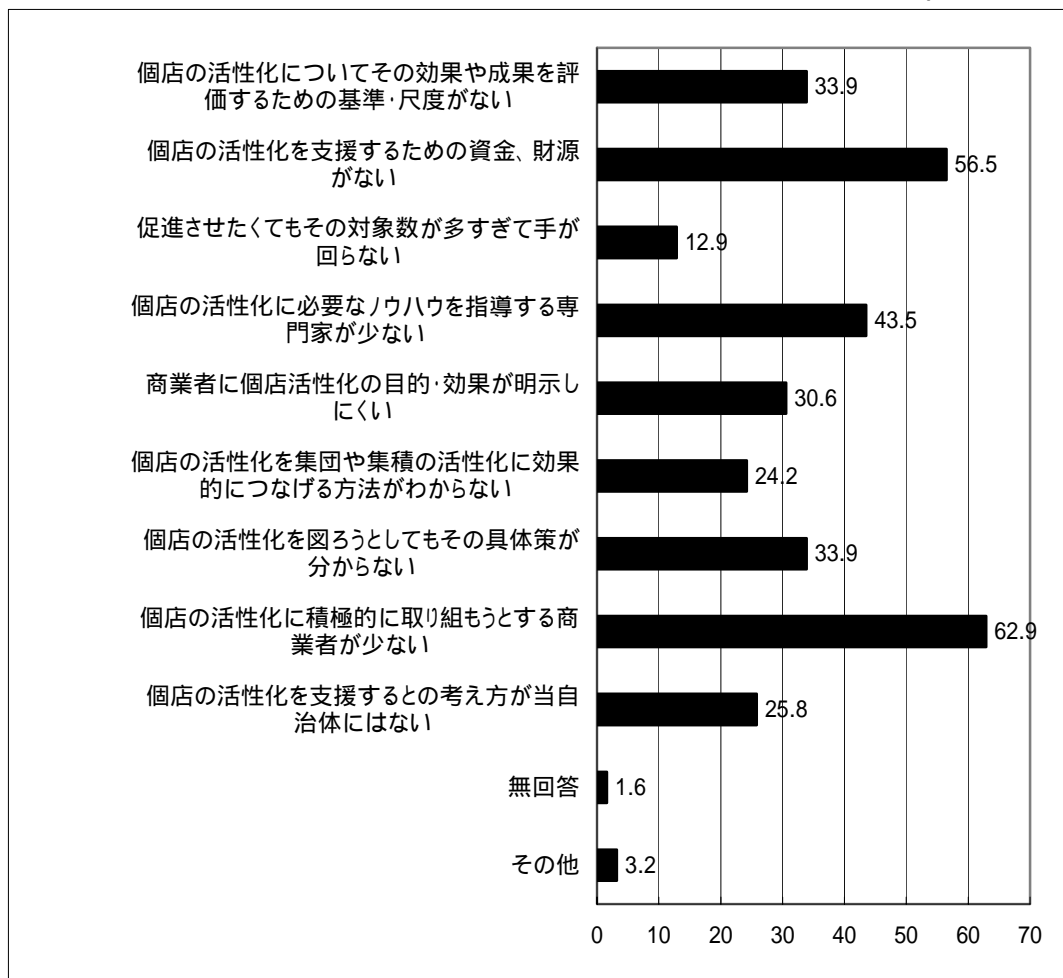


出所:「“まちづくり”で行う“地域商業の活性化” - 個店の活性化に着目して - 」平成16(2004)年3月、近畿経済産業局

個店の活性化への支援策を取り組む際に予測される課題としては、「個店の活性化に積極的に取り組もうとする商業者が少ない」(62.9%)、「個店の活性化を支援するための資金、財源がない」(56.5%)、「個店の活性化に必要なノウハウを指導する専門家が少ない」(43.5%)といった回答が多くなっている。資金やノウハウなど手段に関する課題もさることながら、対象となる商業者自身に課題があるという回答が6割以上を占めている。資金やノウハウは市町村自体の課題であり、都道府県中小企業支援センターが実施している専門家派遣制度を活用することで課題を解決することが可能である。他方、商業者自身に課題がある場合は、個店活性化の支援策を具体的に進める前に、商業者に対する動機付けなど啓発事業を実施する必要性があることを物語っている。

図表 1 - 17 個店活性化に取り組む際に発生が予想される課題

(複数回答)(%)



出所:「まちづくり」で行う「地域商業の活性化」- 個店の活性化に着目して - 平成 16(2004)年 3 月、近畿経済産業局

(3) 個店支援の重要性の高まりと意義

個店の活性化や個店の経営革新に関する取り組みは、商店街の衰退が進むなかで重要性が増しているといえる。現場では、個店の経営革新の取り組みは、個店の活性化を通じて、商店街、商業集積の活性化、魅力向上を促す取り組みであるという認識が浸透してきている。

しかし、個店の経営革新を促す取り組みを実施する必要性は認識しているものの、現実には実施している商店街や市町村は少ないと言える。とくに商店街では、個店の経営に踏み込んだ取り組みを事業者だけで実施することは難しく、行政の支援が必要である。

さらに行政側も支援策の受け手である事業者の経営革新意欲を疑問視する側面があり、このような状態で個店経営に直接踏み込んだ支援を実施しても、効果が少ないと思われる。まずは、事業者に対して、経営革新の必要性、具体的な方法、期待できる効果などを分かり易く説明する機会を設ける必要があり、事業者の意欲を高めた上で、経営に踏み込んだ支援策を実施することが望ましいと言えよう。

3 政策からみた個店支援の位置付け

商業者や市町村の実態から分析した個店の経営革新に対する支援の必要性について、述べたが、ここでは国の政策の流れから簡単にとらえてみたい。

戦後、商業政策の一つとして組織化政策が進められ、商店街などの個店の集団を組合組織に組織化し、行政は組織化された組合、あるいは組合の上位組織に対して支援を行ってきた。これが現在の商業政策の基礎となっている。それらの法律は、昭和 24 (1949) 年に制定された「中小企業協同組合法」、昭和 37 (1962) 年に制定された「商店街振興組合法」である。

さらに中小小売商業者の事業機会を適正に確保し、小売業の近代化を促すため、大型小売店の出店を調整し、同時に中小小売商業の振興を行ってきた。このときの振興も商店街という団体組織を支援するものであった。大型小売店の出店を調整する法律は「大規模小売店舗法」(昭和 48 (1973) 年施行、平成 12 (2000) 年廃止)であり、一方、中小小売商業の振興については「中小小売商業振興法」(昭和 48 (1973) 年施行)が相当する。

その後、商業政策に「まちづくり」の視点が導入される。小売商業はまちの機能の重要な一つであり、商店街は買物の場として都市インフラの一つだけでなく、地域コミュニティ形成の場、地域文化の継承、創造の場といった商業機能でない機能も担っているという認識がなされた。郊外に立地する大型店によって中心市街地の商店街等が衰退するなかで、都市計画と商業の活性化を融合させた法律「中心市街地活性化法」(平成 12 (2000) 年施行)が運用された。ここでも商店街単位の団体への支援策が中心となっている。

以上のように、商業政策における個店の経営革新という観点は、法律上では明確に打ち出されていなかった。具体的な施策をみても、商店街などの団体に対する支援に比べるとその割合は小さいものであった。

個店の経営革新とその支援が法律で明確になったのは、平成 11 (1999) 年に改正された「中小企業基本法」において、中小企業者の経営革新の促進が謳われてからである。中小企業の経営革新がわが国経済においても重要な役割を果たすという認識がなされている。同法の改正のなされるとほぼ時期を同じくして商店街などの現場においても、個店の経営革新の重要性や必要性が増してきた。

この法律では、中小企業者が自立し、経営環境の変化に適応するべく自主的な努力を行うことを国、地方団体が支援することが述べられている(「参考」を参照)。

さらに業種を問わず中小企業者が経営革新を行うことを支援する法律「経営革新支援法」が平成 11 (1999) 年に施行され、各種の支援策が用意された。同法により、わが国経済における中小企業者の経営革新の重要性が明確となった。

4 まとめ

本章でみたように商業者、行政ともに個店の経営革新の必要性を認識し、それに関係した対策を講じることの意義を見いだしている。ただ認識はされていても、取り組むには、いくつかの課題があることが明らかになった。また商店街単独で実施することに限界もあり、ここに行政等が支援を行う余地が存在する。

商業政策の上では、商店街などの団体や複数の商店街が集積した商業集積レベルでの活性化への対応は戦後一貫して実施され、十分になされてきたと判断してよい。しかし個店

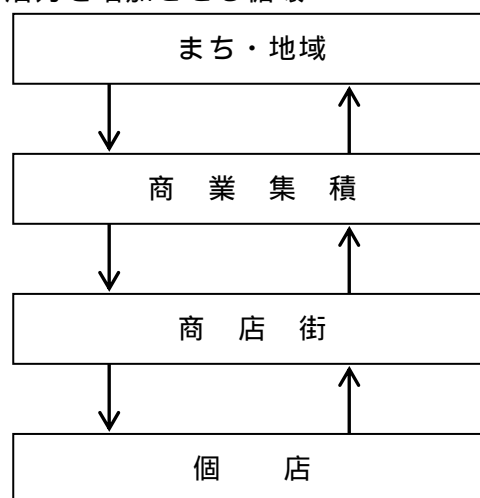
の経営革新についてのとらえ方が明確になったのは近年のことであり、政策や施策レベルではまだ十分に対応されていないというのが現状である。中小企業指導法による公的診断も商店街単位の集団診断が中心であった。また、その後実施された中小企業支援法による専門家派遣制度は、その有効な活用方法を模索している段階である。

商店街や商業集積において、個店の経営革新に対する取り組み、とりわけ経営に踏み込んだ取り組みはほとんどなされていなかった。従前、商店街で集客や魅力向上のための取り組みは、商店街を構成する商業者が共同で実施する共同事業（アーケードなどの設備を設置するハード事業、シール券・スタンプ事業やイベントの実施などのソフト事業双方を含む）がほとんどで、行政支援も共同事業に対する資金支援やノウハウの提供等を内容とするものが主流であった。

商店街において、共同事業で集客し、その効果を個店が享受する取り組みは存在したが、個店が経営革新を行うことで集客を図り、それが商店街全体の賑わいを創出するという取り組みは存在せず、商業者が共同事業に依存する部分が少なくなかった。図表 1 - 18 に示すように、「まち・地域」や「商業集積」の活力を増進させ、「商店街」、「個店」の活力の増加に活かしていく、つまり矢印の下に向かう取り組みは存在したが、個店の活力を「商店街」、「商業集積」、「まち・地域」の活力につなげる上に向かう取り組みは、「他人の商売には口を出さない」あるいは「自分の商売はきちんとやっているのが当たり前」として個店の自助努力に任せられほとんどなかった^{注1}。しかし競争環境が厳しさを増し、共同事業の成果が小さくなるなかで、商店街の基本である「個店」に立ち戻り、個店が経営革新をすることで、矢印の下向き、上向きの流れができ、個店から商店街、まち・地域に至るまでの活力が増進する正の循環が生まれるのである。

つまり、個店が経営革新を果たし、魅力が向上することで、商店街自体も魅力ある買物場所となり、同時に、地域住民のための生活インフラとして機能を発揮できるとともに、コミュニティの核として機能できるのである。

図表 1 - 18 まち・地域の活力を増加させる循環



^{注1} 加藤司『『所縁型』商店街組織のマネジメント』、『流通理論の透視力』、平成 14（2003）年、千倉書房

- 参考 - 「中小企業基本法」(昭和38年7月20日成立、第三条、第六条、第七条、第十二条平成11年12月3日改正)

(基本理念)

第三条 中小企業については、多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を發揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国の経済の基盤を形成しているものであり、特に、多数の中小企業者が創意工夫を生かして経営の向上を図るための事業活動を行うことを通じて、新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するものであることにかんがみ、独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし、その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない。

(地方公共団体の責務)

第六条 地方公共団体は、基本理念にのっとり、中小企業に関し、国との適切な役割分担を踏まえて、その地方公共団体の区域の自然的経済的社会的諸条件に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する。

(中小企業者の努力等)

第七条 中小企業者は、経済的社会的環境の変化に即応してその事業の成長発展を図るため、自主的にその経営及び取引条件の向上を図るよう努めなければならない。

経営革新に対する施策

第十二条 国は、中小企業者の経営の革新を促進するため、新商品又は新役務を開発するための技術に関する研究開発の促進、商品の生産又は販売を著しく効率化するための設備の導入の促進、商品の開発、生産、輸送及び販売を統一的に管理する新たな経営管理方法の導入の促進その他の必要な施策を講ずるものとする。

大阪府内の小売商業に対する行政支援の現状と課題

前章では、商店街の状況や商店街・行政の個店の経営革新等に対する認識と取り組みについて考察した。本章は大阪府内の行政等の状況について考察する。

1 調査の概要

調査対象：大阪府内の市町村の小売商業関係課、商工会議所、商工会

調査時期：平成 16 年 7 月

配布部数：82 件

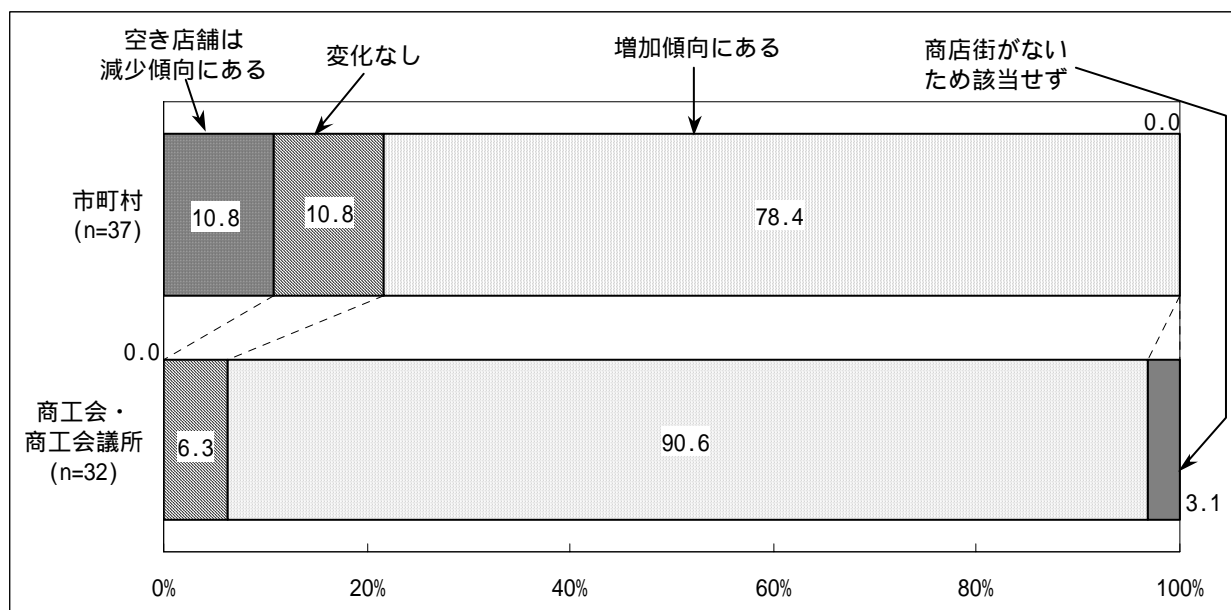
有効回答数：76 件（回収率 92.6%）

2 商店街等の状況

（1）商店街の空き店舗の状況

各市町村の商店街における空き店舗の状況については、「増加傾向にある」とする回答が、市町村では 78.4%、商工会・商工会議所（以下「商工会議所等」）では 90.6%といずれも高くなっている。このことは、商店街の特徴である個店の集積という形態が崩れつつあることを示しており、空き店舗の増加は商店街の利用者や商店街の商業者が集積のメリットを享受しにくくなることを意味している（図表 2 - 1 参照）。

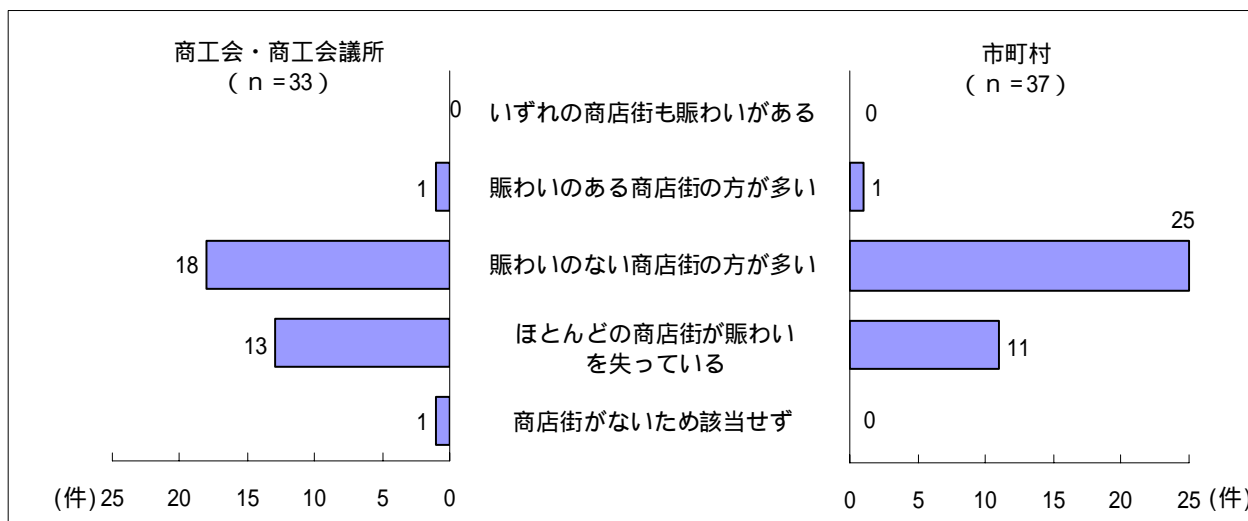
図表 2 - 1 商店街における空き店舗の状況



（2）商店街の景況について

また、商店街の景況をみると、市町村、商工会議所等ともに「いずれの商店街も賑わいがある」との回答は皆無で、「賑わいのない商店街の方が多い」が市町村で 25 件、商工会議所等で 18 件と最も多い。「ほとんどの商店街で賑わいを失っている」も、市町村で 11 件、商工会議所等で 13 件となっており、大阪府内の商店街の状況がいかに厳しくなっているかがわかる（図表 2 - 2 参照）。

図表 2 - 2 商店街の景況について



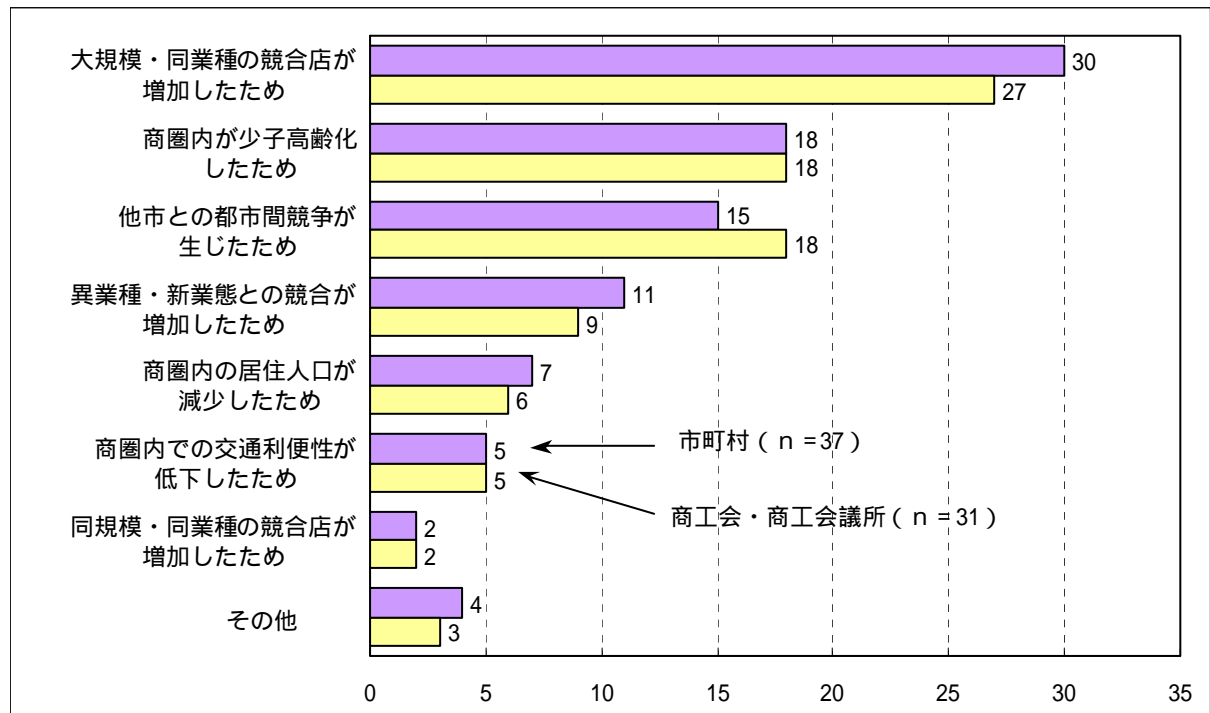
(3) 商店街における賑わい喪失の要因

本来、商店街はある程度人口の集中する地域に自然発生的に形成された商業集積で、最寄り品や買回り品などの業種で構成される専門店の集まりであった。しかし、大店法（大規模小売店舗法）の規制緩和（及び廃止）、モータリゼーションの進展、郊外型商業集積の出現、ライフスタイルの多様化といった外部環境要因や、商店街全体の魅力の低下に起因する集客力の欠如、個別店の魅力の欠如（又は経営力の低下）、後継者不足と空き店舗の増加、商店街組織におけるリーダーの不在などの内部環境要因によって上述のように各地の商店街が衰退し、その活性化が急務となっている。

さて、本調査で「賑わいのある商店街の方が多い」と回答したケースでは、集客力のある店舗が新規出店した（商工会議所等）あるいは集客力のある共同事業を実施している（市町村）といった背景がある。一方、商店街が賑わいを失った外部及び内部環境要因をみると、外部環境要因については「大規模・同業種の競合店が増加した」、「商圏内が少子高齢化した」、「他市との都市間競争が生じた」などの回答が多く、内部環境要因については「個店の後継者不足」、「個店の自助努力が不足した」、「商店街内の空き店舗やしもたやが増加し活気がなくなった」などが多い（図表 2 - 3、2 - 4 参照）。大阪府内においても、個店が原因となって商店街の賑わいが失われているという認識がなされている。

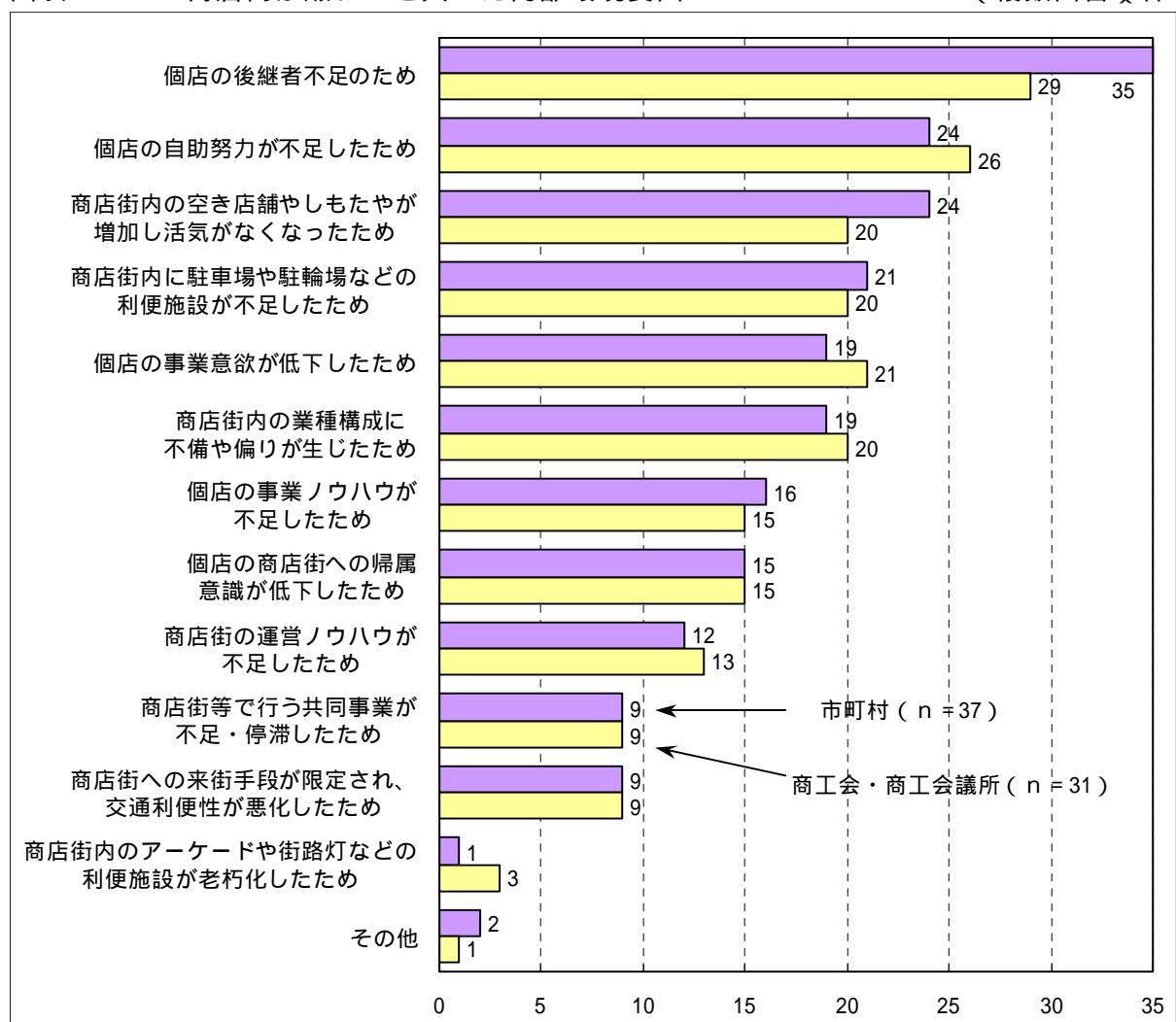
図表 2 - 3 商店街が賑わいを失った外部環境要因

(複数回答 〽件)



図表 2 - 4 商店街が賑わいを失った内部環境要因

(複数回答 〽件)



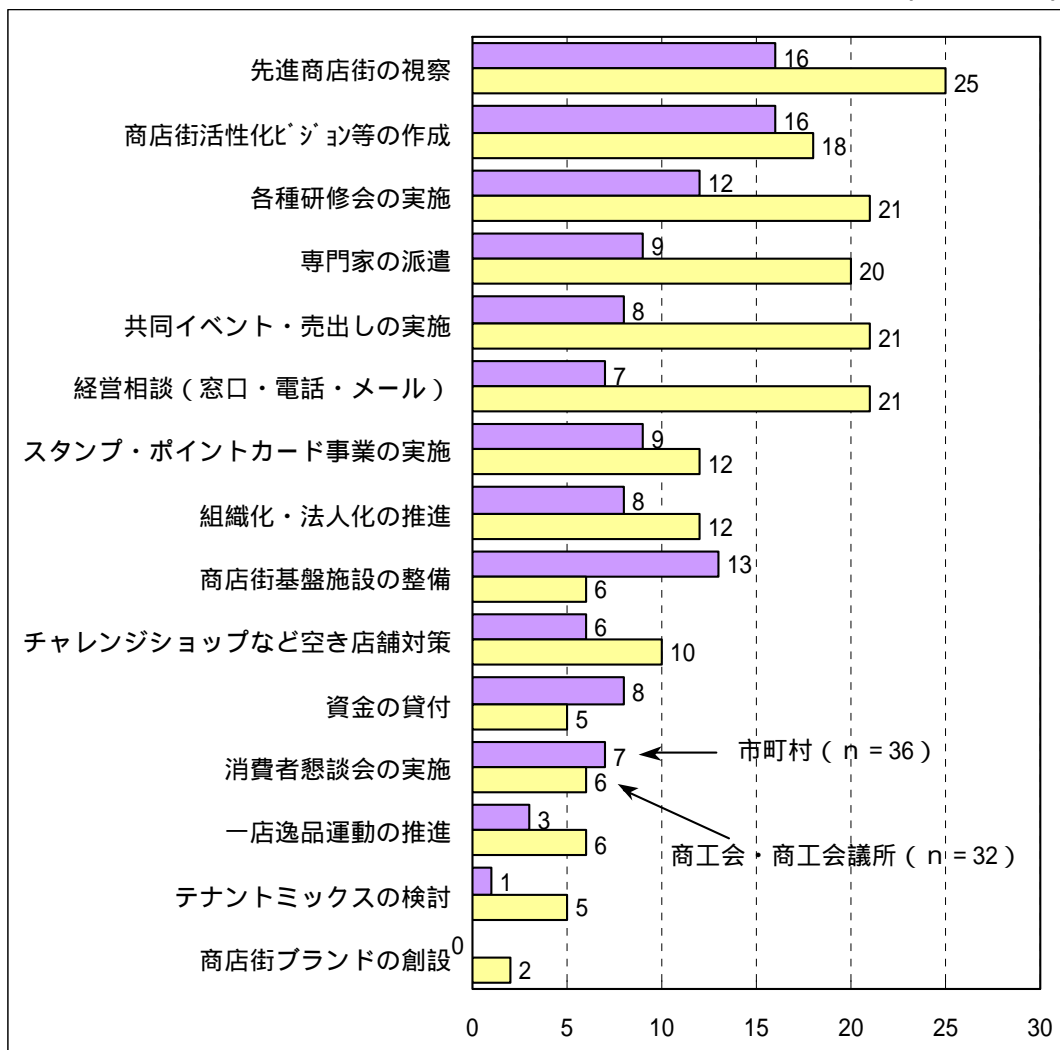
(4) 小売商業活性化の方策について

(商店街・商業集積に対する支援)

ここまで、商店街の現状とその状態を引き起こした諸要因についてみてきたが、商店街の活性化を図るために、これまでどのような手段がとられてきたのだろうか。

全体では「先進商店街の視察」、「商店街活性化ビジョン等の作成」、「各種研修会の実施」、「専門家の派遣」、「共同イベント・売出しの実施」などの取り組みが過去に行われてきたようである。市町村と商工会議所等で比較すると、「商店街基盤施設の整備」については市町村が商工会議所等を大きく上回っているのに対して、「経営相談(窓口・電話・メール)」、「共同イベント・売出しの実施」、「専門家の派遣」などについては後者が前者を大きく上回っている(図表2-5参照)。この結果の背景には、市町村に商店街の施設を整備する予算措置が長年されてきたこと、商工会や商工会議所には、経営指導員という専門性をもった職員が事業者の支援を日々行っているということが存在する。

図表2-5 これまで実施したことのある活性化支援策 (複数回答)(件)

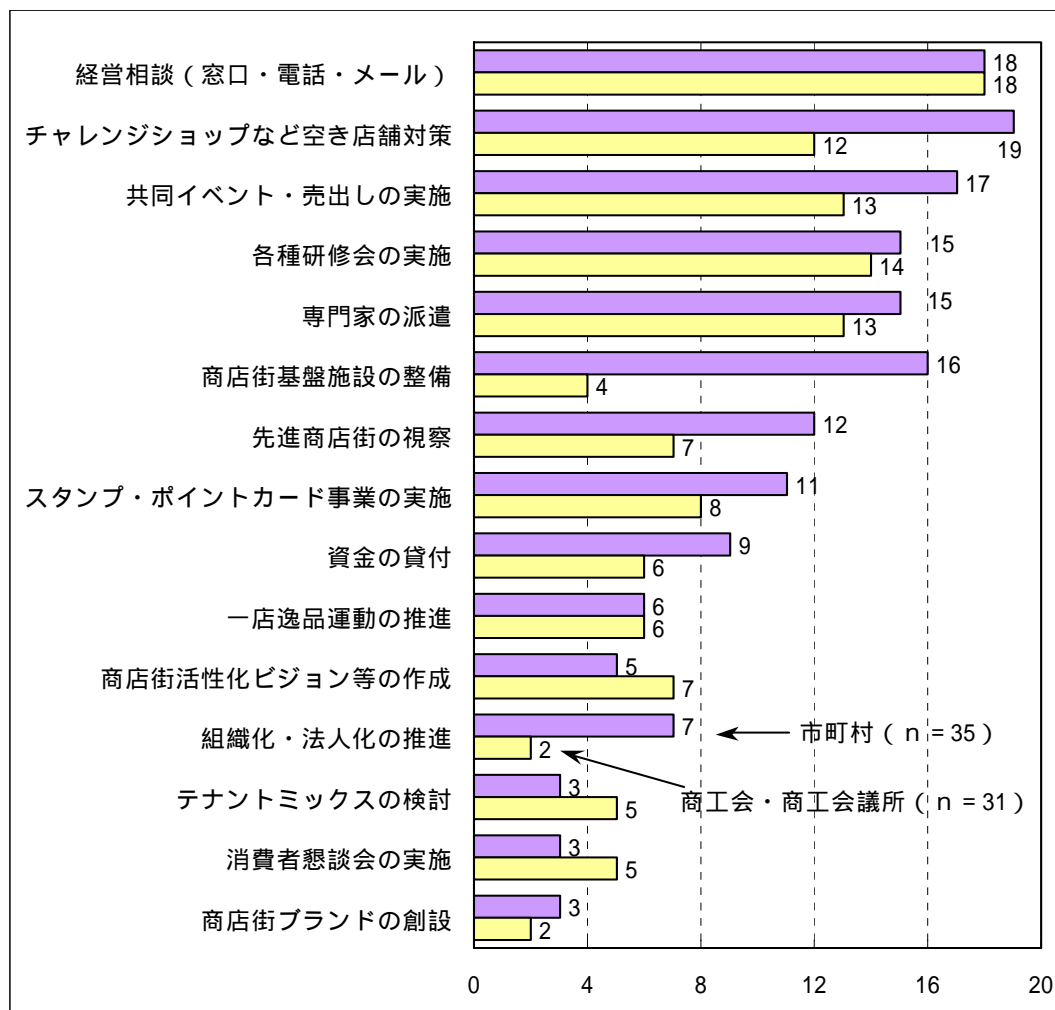


次に、現在実施中の支援策についてみると、全体では「経営相談(窓口・電話・メール)」、「チャレンジショップなど空き店舗対策」、「共同イベント・売出しの実施」、「各種研修会

の実施」、「専門家の派遣」などの回答が多い(図表2-6参照)。市町村と商工会議所等で比較すると、「商店街基盤施設の整備」、「組織化・法人化の推進」、「チャレンジショップなど空き店舗対策」などについては、市町村が商工会議所等を凌駕しているが、「テナントミックスの検討」や「消費者懇談会の実施」などでは後者が前者を凌駕している。

ハードや組織運営についての環境整備、将来像の構築など、活性化の基礎となる取り組みを中心に行う行政部門に対して、商工会議所等ではより現場での実務が中心となっていることが特徴である。

図表2-6 現在、実施中の活性化支援策 (複数回答)(件)



(個店に対する支援)

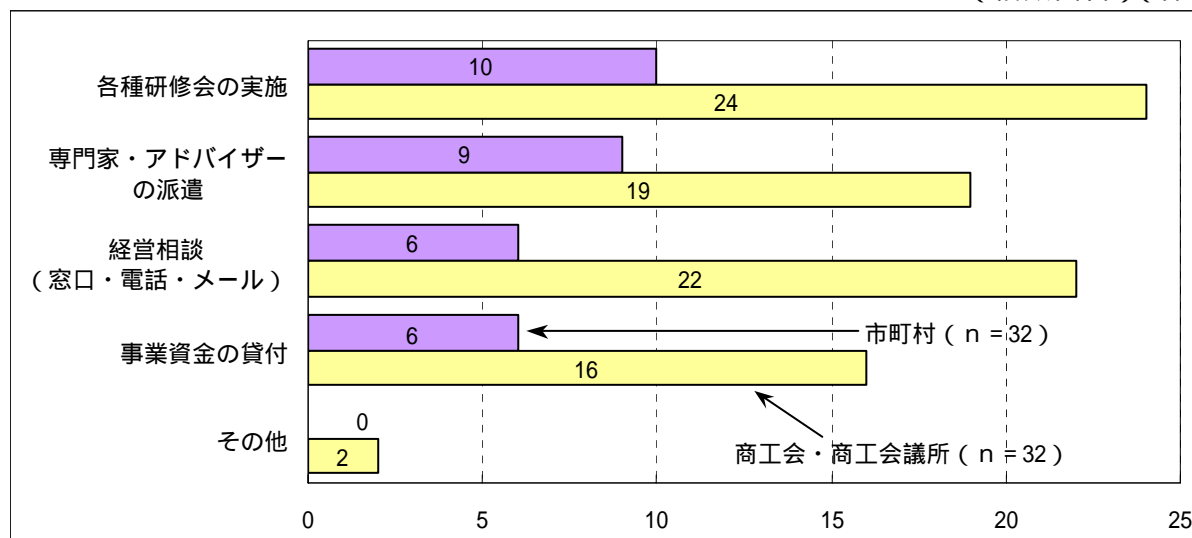
一方、個店の活性化に関する支援策についてはどうだろうか。これまで実施してきた支援策として、全体では「各種研修会の実施」、「専門家・アドバイザーの派遣」、「経営相談(窓口・電話・メール)」などが多い(図表2-7参照)。機関別で比較すると、どの項目も商工会議所等が市町村を上回るが、とりわけ「経営相談(窓口・電話・メール)」の取り組みが活発であったようである。

続いて、現在実施している個店の支援策についてみると、全体では「経営相談(窓口・電話・メール)」、「事業資金の貸付」、「各種研修会の実施」などが多い。機関別で比較する

と、どの項目についても取り組みに大きな違いはみられない（図表 2 - 8 参照）。

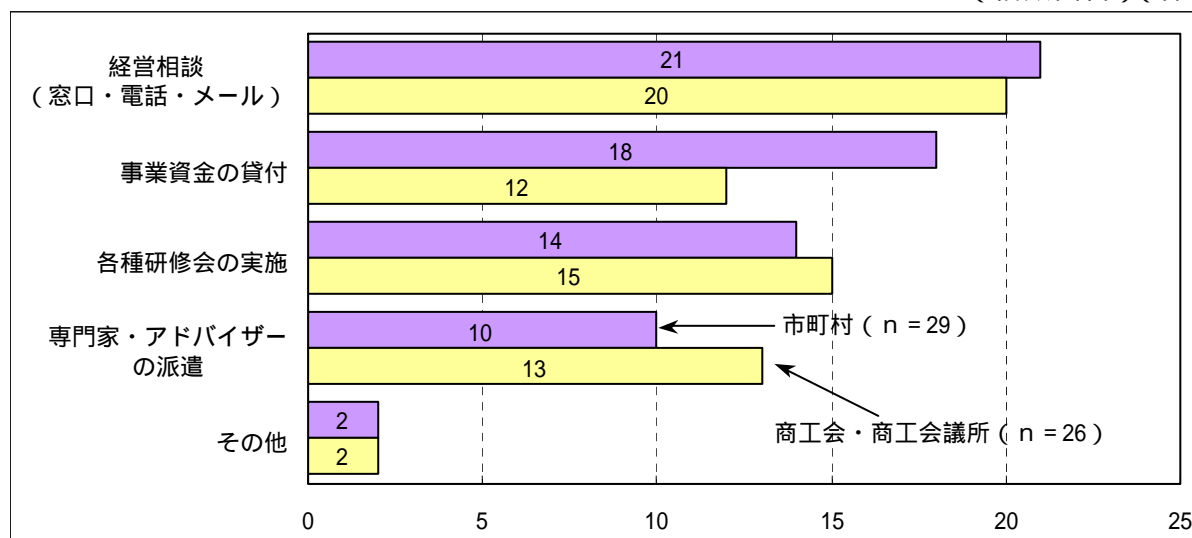
図表 2 - 7 これまで実施したことがある支援策（個店の活性化に対する支援策）

（複数回答）（件）



図表 2 - 8 現在、実施中の支援策（個店の活性化に対する支援策）

（複数回答）（件）



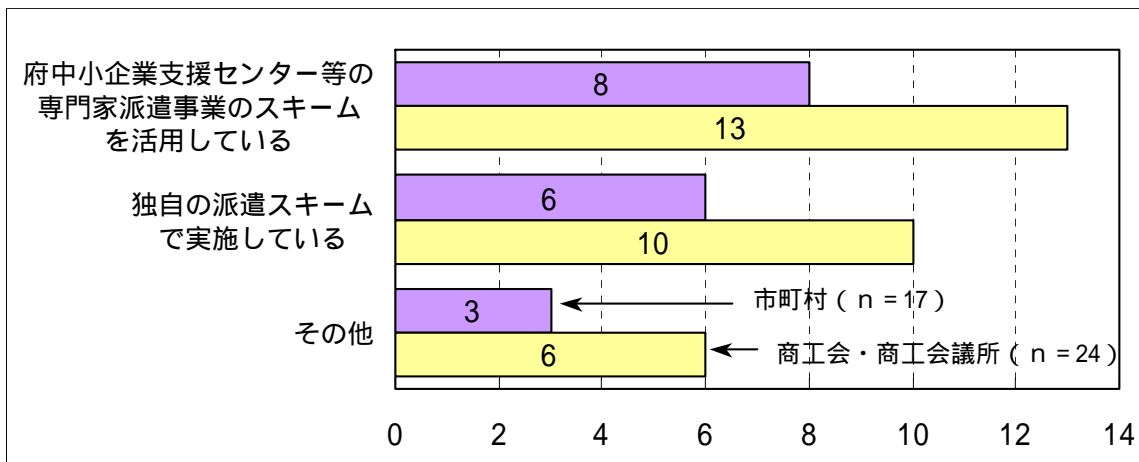
（ 5 ） 専門家派遣事業について

個店に対する支援策の中で、具体的に「専門家の派遣事業」について尋ねたところ、専門家やアドバイザーの派遣を行ったことがある、あるいは現在、派遣している市町村や商工会議所等では、独自に構築した派遣スキームによる実施よりも、府の中小企業支援センターといった専門家派遣事業のスキームを活用しているケースが多い。市町村と商工会議所等で比較すると、派遣スキームの違いに関係なく、商工会議所等での取り組みが盛んである（図表 2 - 9 参照）。

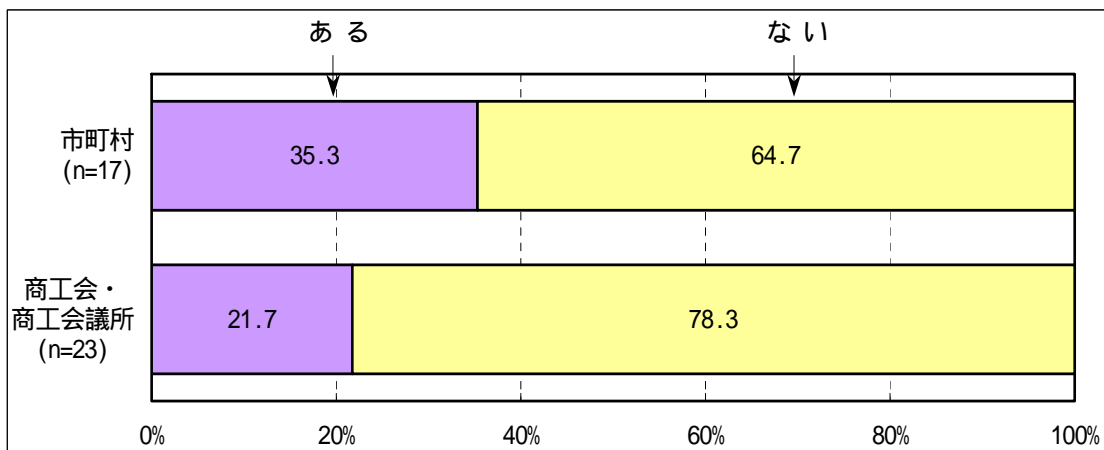
また、個店の支援策を利用する時に商業者が費用を自己負担するか否かについては、全体でみると7割強が「自己負担なし」となっており、機関別にみても市町村で6割強、商

工会議所等で8割弱は自己負担がない(図表2-10参照)。

図表2-9 専門家・アドバイザーの派遣の実施内容 (複数回答)(件)

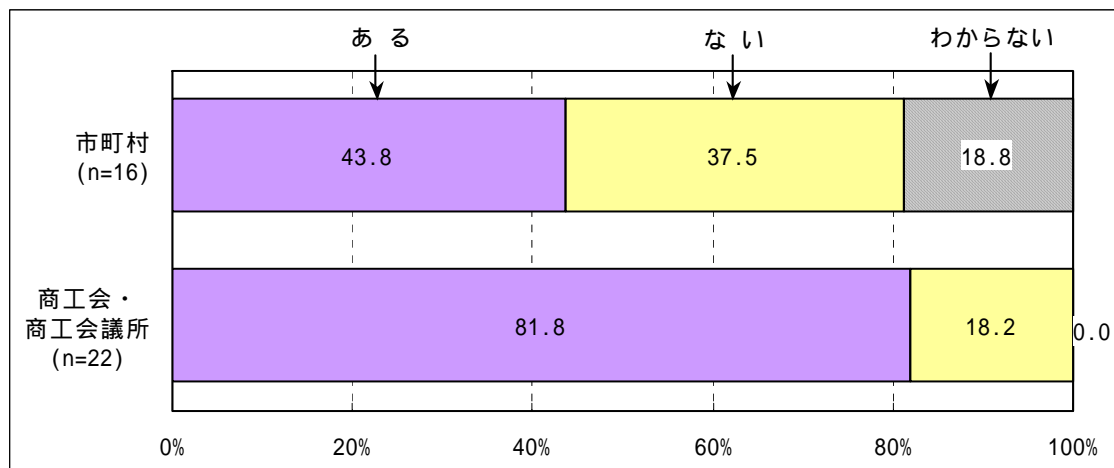


図表2-10 支援策利用時における費用の自己負担の有無



こうした個店に対する専門家やアドバイザーの派遣の効果を見ると、全体では「ある」が65.8%を占め、「ない」との回答は26.3%と一定の成果を上げているものと考えてよいだろう。しかし、市町村と商工会議所等で比較すると事情は異なっている。商工会議所等では効果があったとの回答が81.8%にも及んでいるのに対して、市町村では43.8%に過ぎず、「効果がない」も市町村では37.5%を占めている(図表2-11参照)。

図表 2 - 11 専門家・アドバイザー派遣の効果

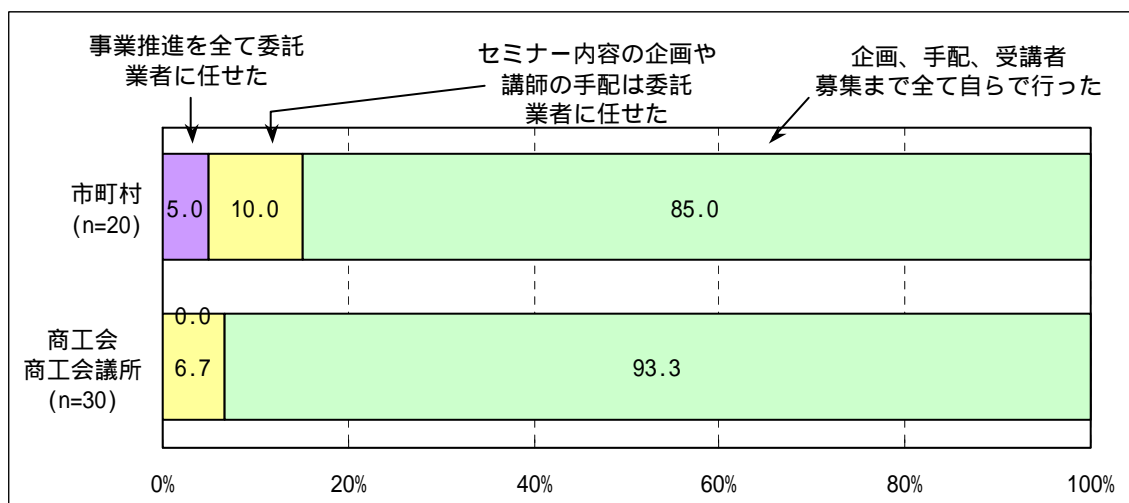


例えば、堺市と財団法人堺市中小企業振興会のように、地域によっては地域商業振興の支援メニューに明確な役割分担がみられるケースもあるが、今回のアンケート回答機関においても市町村では主に団体（商店街）支援を、また商工会・商工会議所では個店支援を中心に行っている可能性がある。

（ 6 ）各種研修会事業について

続いて、個店の活性化支援策の1つである研修会事業の取り組みについて詳しくみる。図表 2 - 12 によると、さまざまな研修会事業を行う際に、事業の企画から講師の手配、受講者の募集など全て自分たちで執り行うとの回答が、市町村で 85.0%、商工会議所等で 93.3%と最も多いことがわかる。

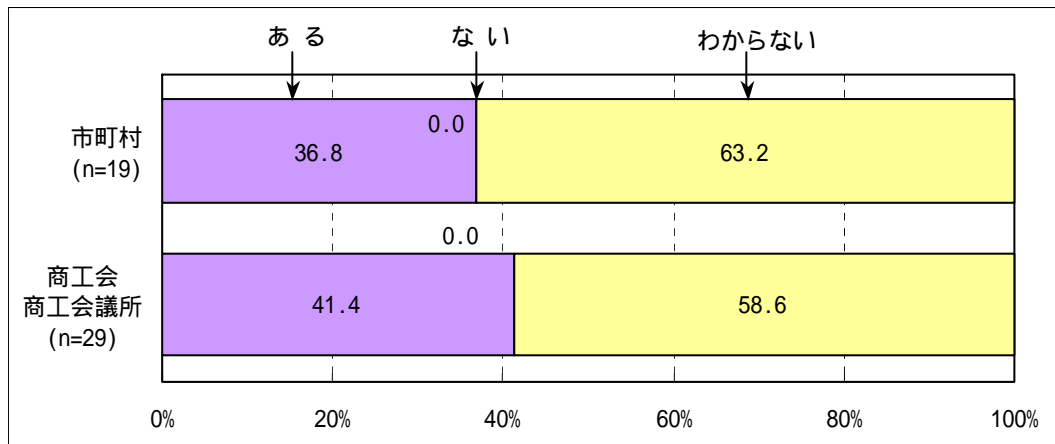
図表 2 - 12 各種研修会事業への関与について



このように、市町村、商工会議所等双方において研修会事業に対する積極的な姿勢がうかがえるが、研修会の効果については図表 2 - 13 が示すように、効果が「ある」とする回答はいずれの機関も過半数を満たしておらず、「わからない」との評価が「ある」を上回っている。

研修会事業への取り組み姿勢とその効果との関係を考えて、受講者のニーズに則した内容の刷新や事業推進プロセスの改善など、何らかの解決すべき課題があるのかもしれない。

図表 2 - 13 各種研修会事業への関与について



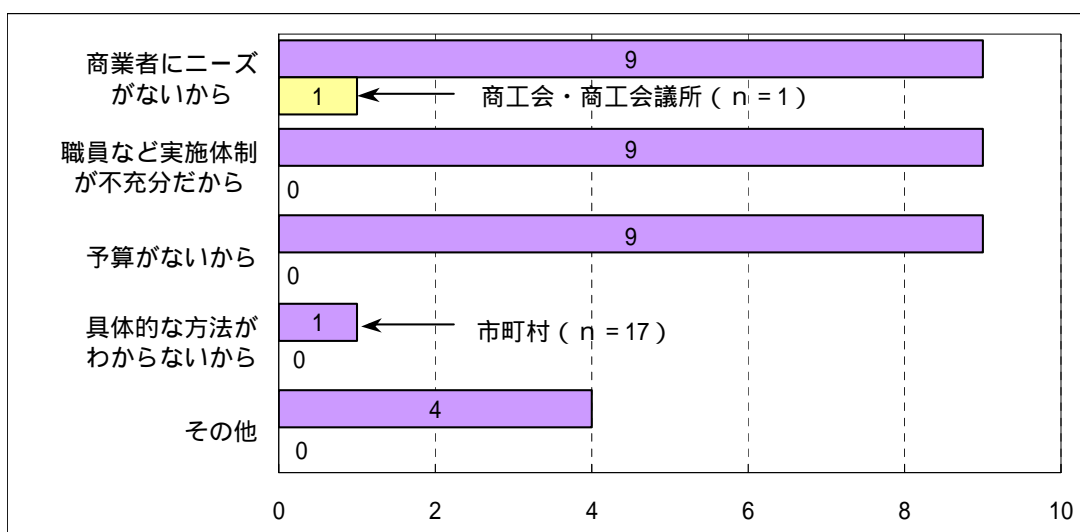
(7) 個店の活性化を支援しない理由

専門家やアドバイザー派遣など、個店に対する支援策は、上述のようにかつては商工会議所等で積極的に行われてきた。現在は市町村においても商工会議所と同様な取り組みが進んではいるものの、商店街など団体の支援を中心に行っている市町村も少なくないようである。

ここで、個店の支援策を行わない理由をみると図表 2 - 14 のように、「商業者にニーズがないから」、「職員など実施体制が不十分だから」、「予算がないから」が上位に挙げられている。

図表 2 - 14 個店の支援策を実施しない理由

(複数回答 〳 件)

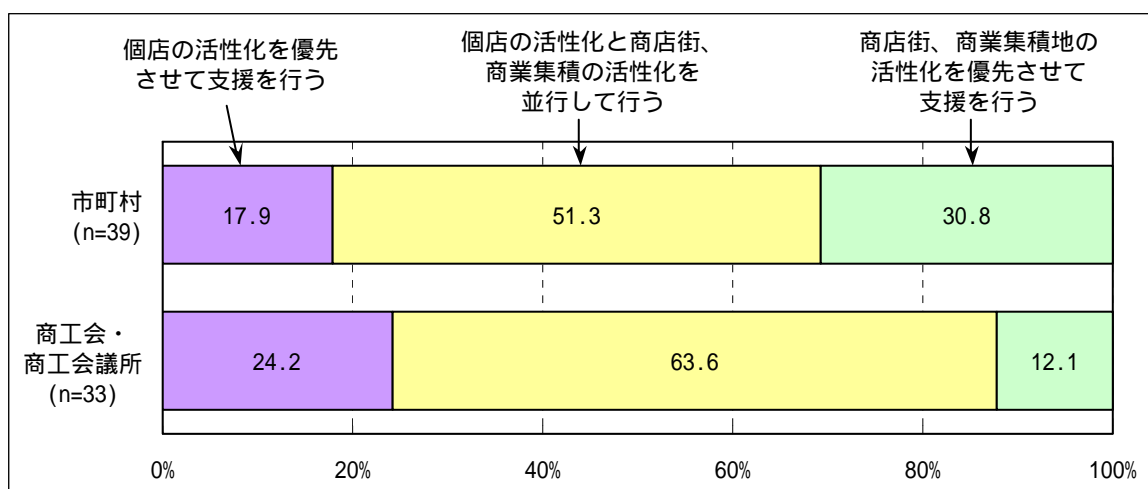


(8) 個店の活性化に対する支援方針

個店の活性化に対する今後の支援方針についてみると、全体では「個店の活性化と商店街、商業集積地の活性化を並行して行う」が6割弱を占め、これに「商店街、商業集積地の活性化を優先させて支援を行う」、「個店の活性化を優先させて支援を行う」が続く。機関別にみると、市町村では商店街や商業集積地の活性化を優先させるとの回答が30%強と多いのに対して、商工会議所等では団体よりも個店の支援を優先させるとの回答が多くなっている(図表2-15参照)。

従来及び現在の支援状況を反映するように、今後においても商工会議所等における個店支援の位置付けの高さがうかがえる。

図表2-15 個店の活性化に対する今後の支援方針

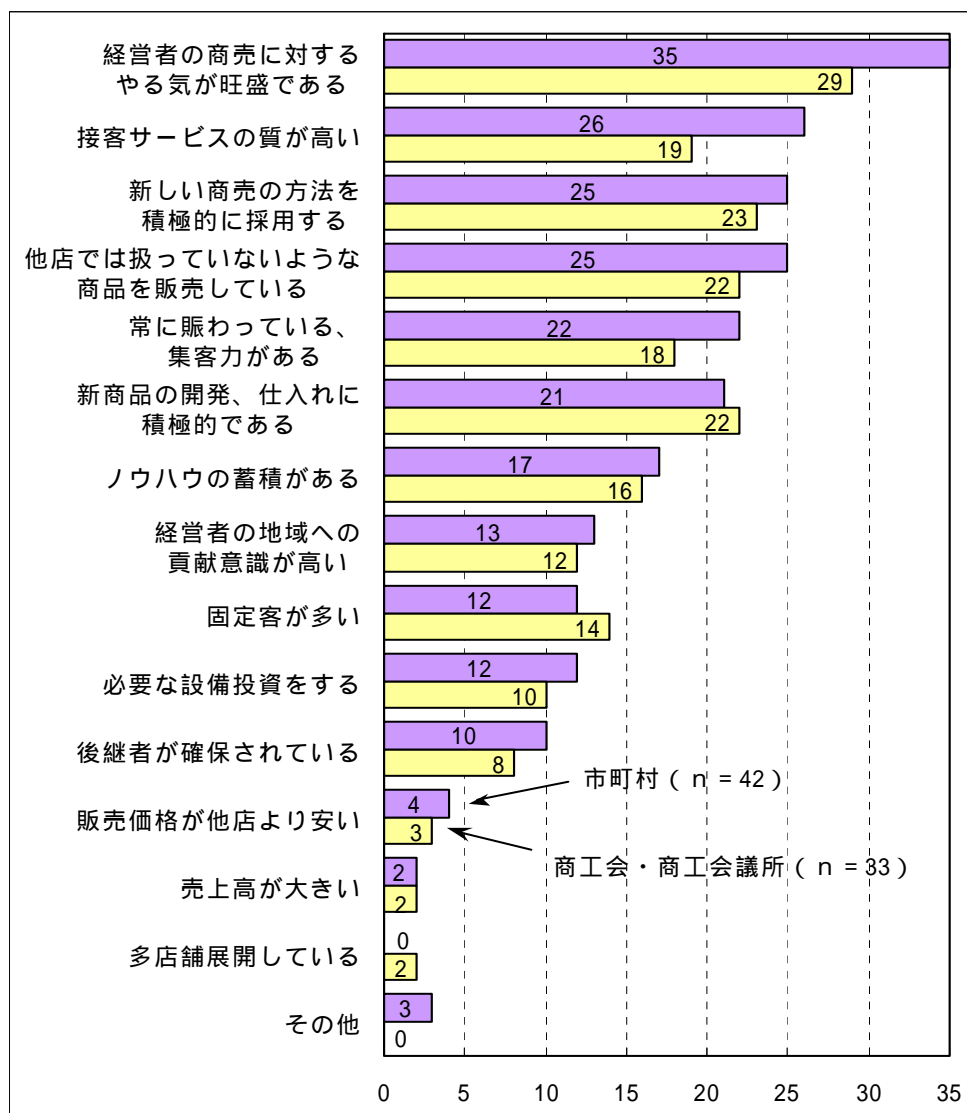


(9) 魅力ある個店、革新的な個店

魅力のある個店、あるいは革新的な個店のイメージを聞くと、全体では「経営者の商売に対するやる気が旺盛である」、「新しい商売の方法を積極的に採用する」、「他店では扱っていないような商品を販売している」、「接客サービスの質が高い」が上位を占めている(図表2-16参照)。また、機関別にみても市町村と商工会議所等との大きな違いはない。

図表 2 - 16 魅力ある個店、革新的な個店のイメージ

(複数回答)(件)

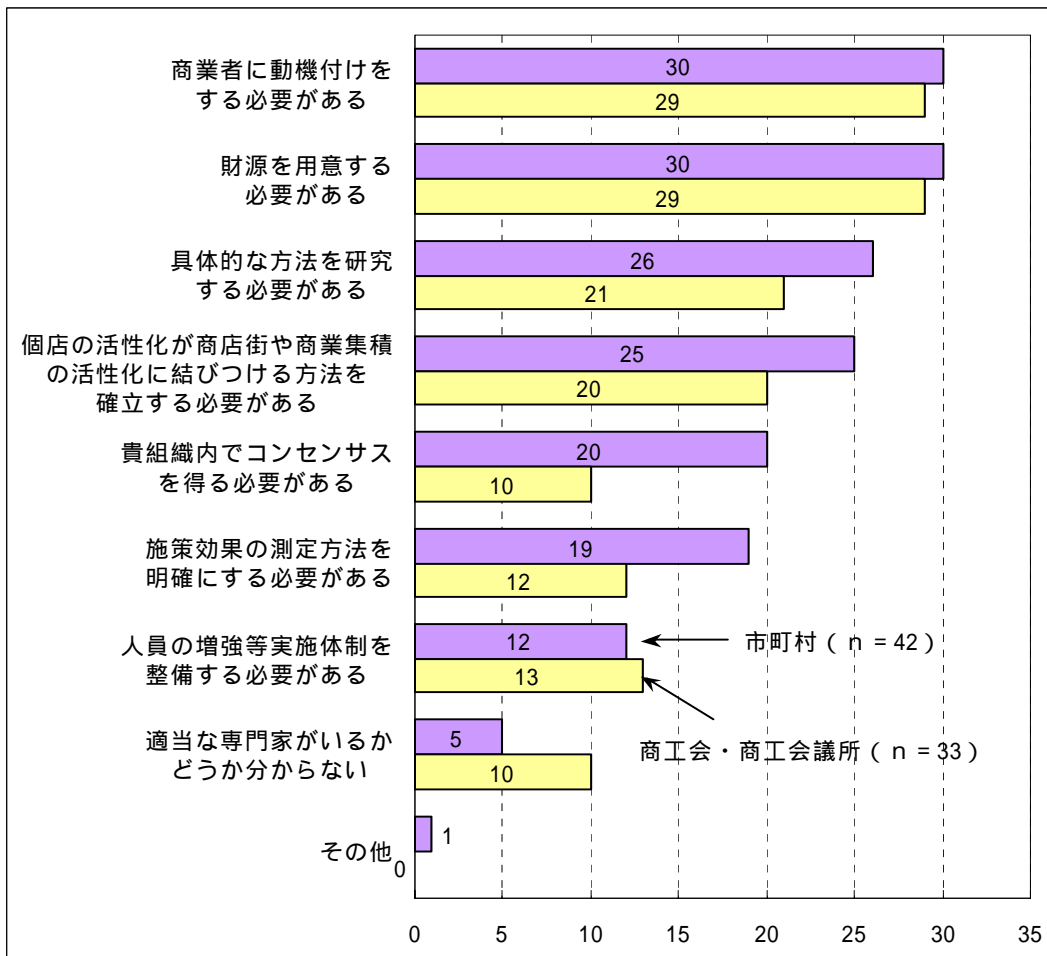


(10) 個店活性化支援の際に考えられる課題

もし今後、市町村や商工会議所等が個店を活性化させるための支援策を実施する際に、発生すると思われる課題についてみると、全体では「商業者に動機付けをする必要がある」、「財源を用意する必要がある」、「具体的な方法を研究する必要がある」、「個店の活性化が商店街や商業集積の活性化に結びつける方法を確立する必要がある」などの回答が多い(図表 2 - 17 参照)。また、「組織内でコンセンサスを得る必要がある」、「施策効果の測定方法を明確にする必要がある」といった項目では、市町村が商工会議所等を上回り、「適当な専門家がどうか分からない」は後者が前者を上回っている。

図表 2 - 17 個店活性化を支援する際に考えられる課題

(複数回答)(件)

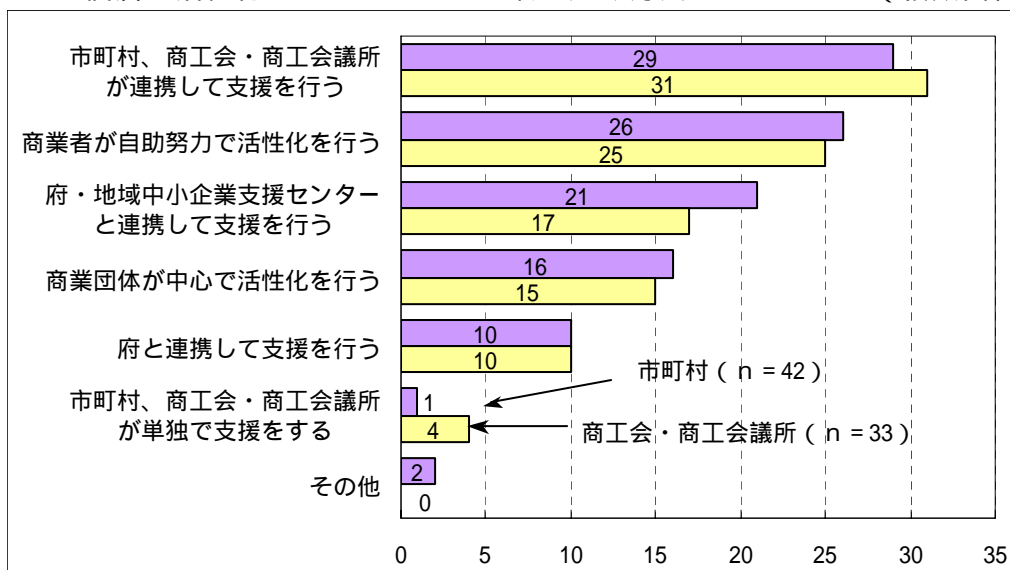


(11) 個店の活性化において望ましい方法

個店の活性化を行う場合に、どのような取り組み方法で実施するのが望ましいかを尋ねたところ、図表 2 - 18 のように「市町村、商工会・商工会議所が連携して支援を行う」、「商業者が自助努力で活性化を行う」、「府・地域中小企業支援センター」と連携して支援を行う

図表 2 - 18 個店の活性化において望ましい取り組み方法

(複数回答)(件)

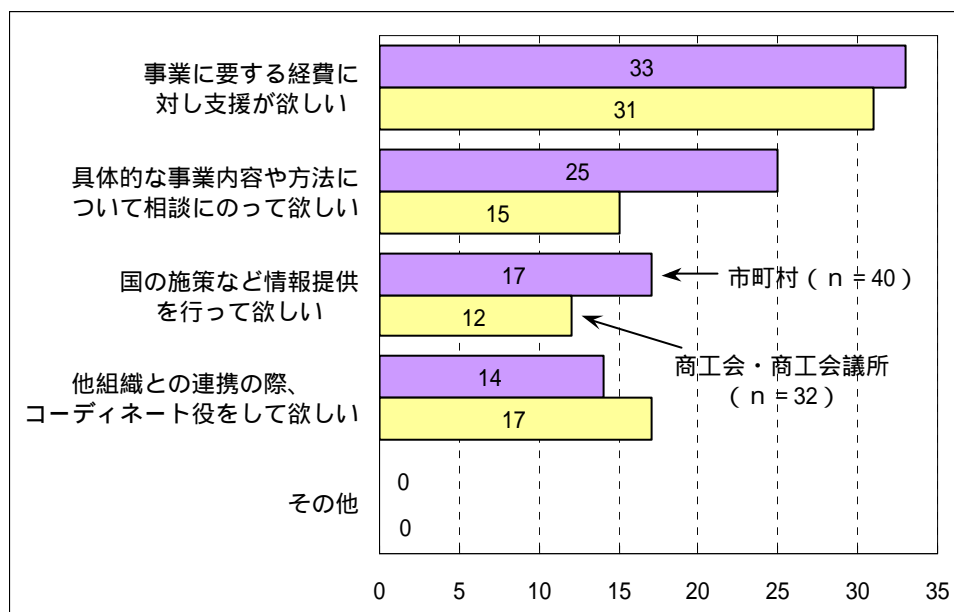


う」が上位を占めている。中小小売商業者に対して自立を促すことと同様に、市町村や商工会・商工会議所のほか、中小企業支援センターなど各種機関と連携することの重要性を意識しているようである。

(12) 活性化支援策で府に希望すること

個店の活性化支援において望ましい取り組み方法については、「事業に要する経費に対し支援が欲しい」が最も多く、「具体的な事業内容や方法について相談にのって欲しい」がこれに続いている。市町村では金銭的な支援や支援方法について、何らかのアドバイスを必要としているようである（図表2 - 19 参照）。

図表2 - 19 個店活性化支援の際に大阪府に希望すること (複数回答)(件)

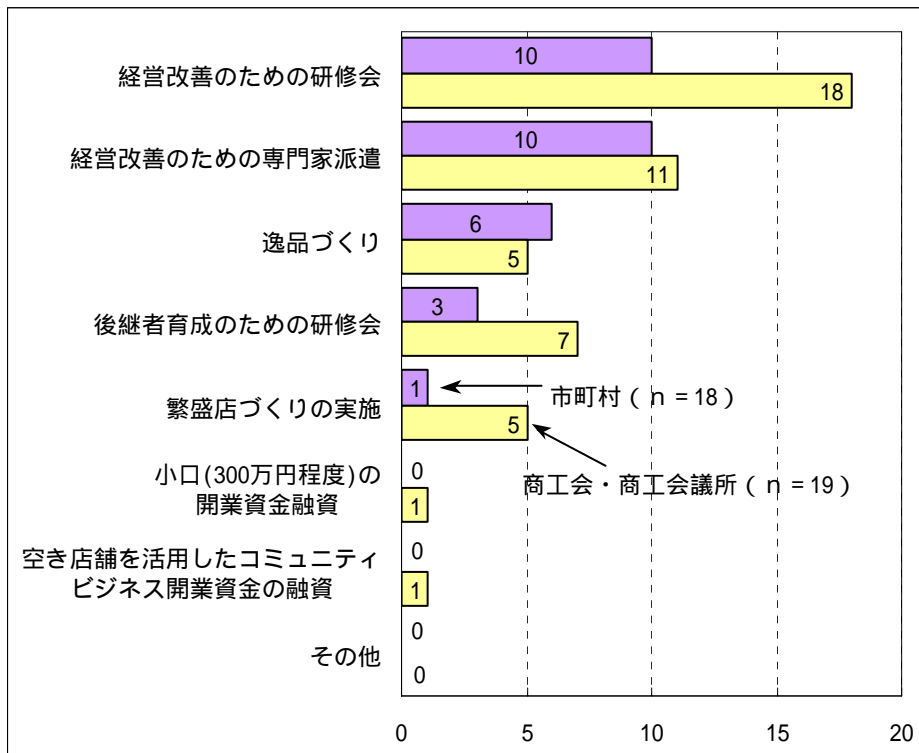


(13) 個店の活性化支援策の取り組み予定

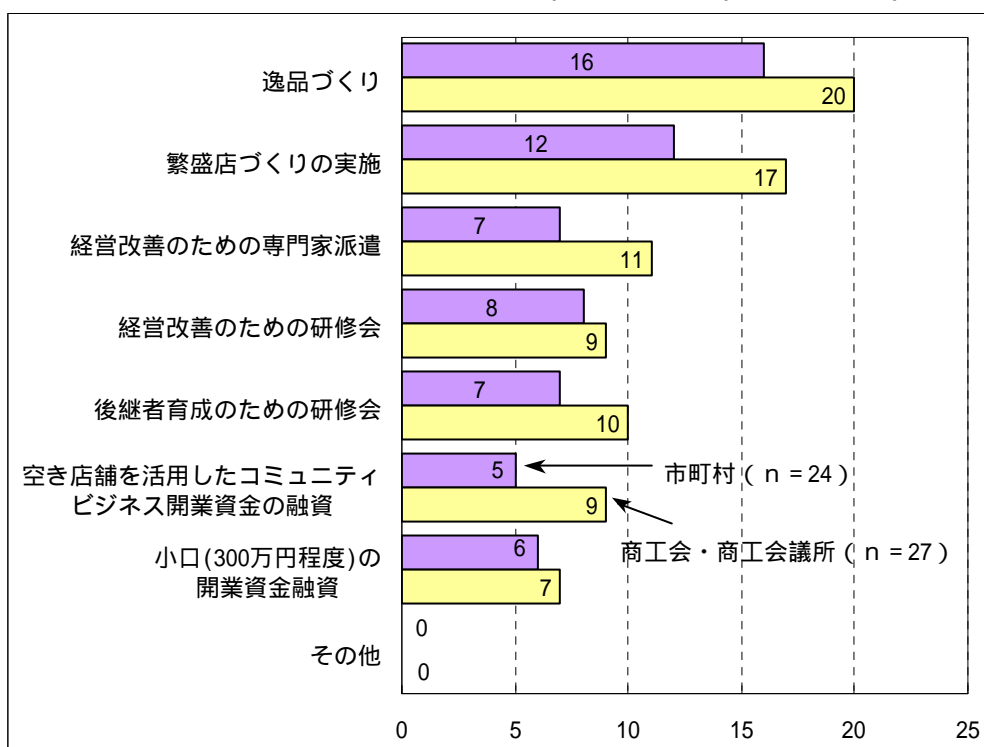
市町村と商工会議所等において、個店に対する今後の支援策についての取り組み予定をみると、実施を考えている項目として「経営改善のための研修会」、「経営改善のための専門家派遣」、「逸品づくり」、「後継者育成のための研修会」などが挙げられている（図表2 - 20 参照）。市町村と商工会議所等で比較すると、「繁盛店づくりの実施」、「後継者育成のための研修会」、「経営改善のための研修会」の項目で商工会議所等の実施意欲が高い。

また、検討したい支援策については、「逸品づくり」、「繁盛店づくりの実施」、「経営改善のための専門家派遣」、「経営改善のための研修会」、「後継者育成のための研修会」などが挙げられている（図表2 - 21 参照）。機関別では、どの項目についても商工会議所等で検討したいとする意向が強いが、とりわけ「空き店舗を活用したコミュニティビジネス開業資金の融資」、「経営改善のための専門家派遣」などの関心が高いことが分かる。

図表 2 - 20 個店の支援策における今後の予定（実施する）（複数回答）（件）



図表 2 - 21 個店の支援策における今後の予定（検討したい）（複数回答）（件）



3 ヒアリング調査の結果

上記の調査結果を踏まえて、市町村の担当課、商工会議所、商工会の担当者にヒアリングを行った。ここではその内容をまとめて述べる。

(1) 商店街の状況

大阪府内の商店街は調査結果にもあるように、非常に厳しい状況にある。表面に現れている現象は、空き店舗の増加など類似している点が多いが、根底にある問題は個別性が高く、商店街に実際に入らなければ理解できない側面がある。問題や課題を乗り越えるための対応策も、取り組み内容は類似しているが、目標を達成させるまでの方法論は、その商店街に組みやすい方法をとるなど柔軟な対応が必要となっている。また商業者だけで課題を乗り越えるための方法やそれを実行していく道筋をつけるには限界があり、行政等の支援が必要である。とりわけ、個店の経営革新については、同じ商業者には踏み込めない部分が多く、大売出しやイベントといった安易な方法をとってしまう傾向がある。ただ、イベントなども準備や運営はいつも同じ人が行うなど問題もある。すでにアーケードやカラー舗装などインフラが整い、一過性のソフト事業も、効果が小さくなっているなかで、個店の経営革新に対する関心は商業者、行政ともに強い。

(2) 支援状況

商店街の支援体制については、機関により違いがある。大きく分けると、市町村と商工会議所・商工会が共通の問題意識と認識をもち連携をとりながら取り組みを実施しているところ、市町村と商工会議所・商工会との認識にずれがあり、連携があまりされていないところである。

支援内容については、イベントなどへの補助、個店を紹介する冊子の作成などの情報発信、繁盛店創出活動、一店逸品活動など多岐に渡っている。また、常に革新的な方法を模索しているところと、そうでないところがある。それぞれの取り組み内容の情報を府内の市町村等で共有できれば、効率的に商店街の支援ができると思われる。

支援内容のうち個店に対するものは、ほとんどが個店の活性化を促し商店街の魅力増進につなげることを目標としている。具体的には個店の経営革新のためのセミナー、繁盛店創出活動、一店逸品運動である。商店街の現状や課題、個店の経営革新の必要性を認識し、問題意識を共有するためにもセミナーや勉強会等の啓発事業は重要であるという認識が強い。一方では商店街の現場に受け入れる土壌がない状況で、具体的な取り組みを行っても反って、商店街の反発を受けるといった声も聞かれた。具体的な個店支援の事業を行う際には、個店の支援を行う意義を店主に認識してもらい、個々の成果を商店街全体にフィードバックさせる取り組みが必要である。

大阪府の役割としては、市町村や商工会・商工会議所に最も期待されているのが予算面での支援である。さらに他市の事例の紹介や補助金の効果的な使い方などのアドバイスが欲しいというニーズが強かった。現在、大阪府地域産業課では市町村、商工会・商工会議所の支援の場に参画をしているが、いずれにおいても高く評価されており、このような取り組みは府の施策を有効に活用させるためにも有意義であるといえる。

4 まとめ

大阪府内においても個店の経営革新に対する取り組みの必要性が認識されているが、そ

の具体的な取り組みは始まったばかりといえる。現在、取り組んでいる市町村等は試行錯誤で事業を行っている。試行錯誤のなかから得られたノウハウを府内の市町村が共有できれば、さらに効果的に事業が実施できる。それは今後の課題といえる。

さらに取り組みの体制としては、財源的に厳しい状況にある市町村、商工会議所・商工会が多く、人的資源についても限界があることから両者が連携することで、より効果的に支援を行うことができる。そこに府が適時、関与することで、限られた財源で有効な効果が期待できる。

Ⅲ 今後の地域商業振興に対する政策提言

本章では、地域に根ざした商業活動を行っている商店街等を「地域商業」と位置付け、Ⅰ、Ⅱ章で検討した事項を踏まえて、今後の商店街等の地域商業振興に関しての政策について検討を行う。

1 中小企業者としての地域商業者に対する支援策の構築

(1) 地域商業の役割

先で述べたように、地域商業に対しては、商店街等の集団を対象とした政策が主流であった。近年は、地域に根ざした事業活動を行っているという点で、商店街に対して「まちへの貢献」、「まちづくり活動」の遂行も期待されている。

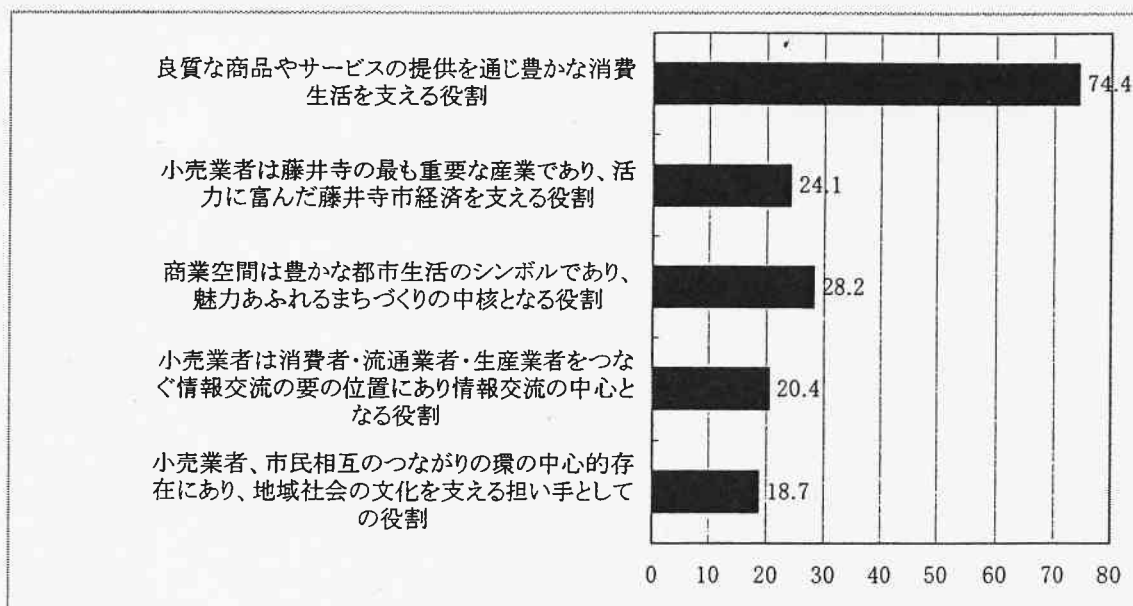
果たして、ここでいう「まちへの貢献」、「まちづくり活動」とは何か。明確な定義や共通認識もなく今日に至っている。ただ、言葉の響きから、本来の商業活動とは違った、例えば環境問題への取り組みなどの活動であると捉える傾向も強い。

しかし、商店街は商店の集まりであり、その第一義的な役割は買物の場として機能することである。商店街に買物に行っても、必要とする商品がない、空き店舗が増え続け、購入できる商店が存在しないのであれば、もはやこうした状態は「商店街」としての機能を果たし得ていないと言わざるを得ない。

図表3-1は大阪府藤井寺市で実施された来街者アンケート調査の結果である。この調査結果からも分かるように、消費者は商店街に「良質な商品やサービスの提供を通じ豊かな消費生活を支える役割」を期待している。まず、商店街が買物の場として機能できることが地域貢献の一步であり、地域社会における生活インフラとしての役割なのである。

図表3-1 地域小売商業者の役割

(複数回答) n=1,116 (%)



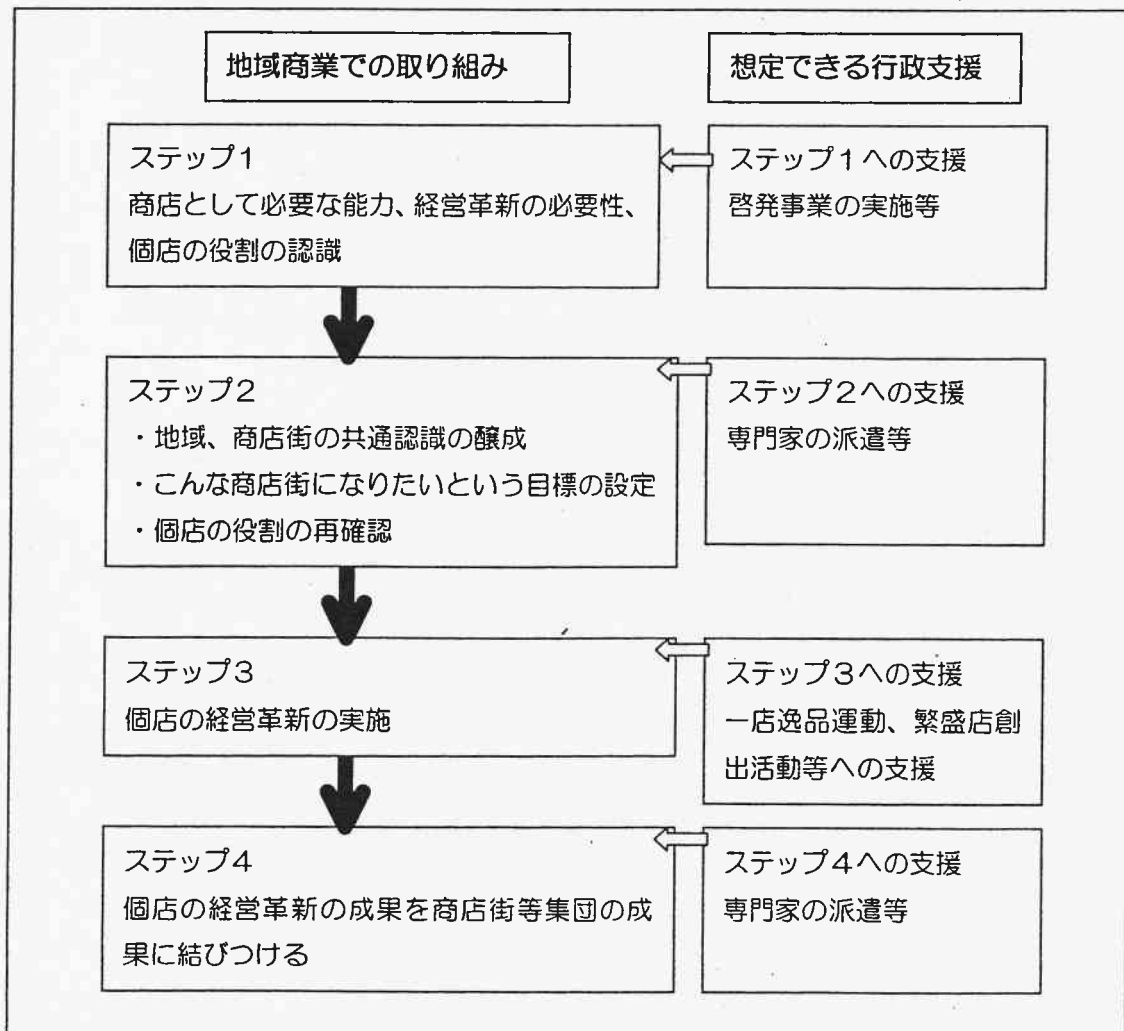
出所：「中心市街地商業活性化推進事業 コンセンサス形成事業平成16年度報告書」平成16(2004)年11月、藤井寺商工会

それを実現させるために、これまでは商店街による「にぎわいづくり」や「まちづくり」のための共同事業に対し行政支援がなされてきた。今後はこうした商店街による活性化の取り組みが、消費者が望む買い物の場づくりに真に生かされるよう、商店街を構成する個店の活性化を誘導する支援策の検討が急がれる。とりわけ個店の経営者は中小企業者としての自覚と自信をもち、弛まぬ経営革新に取り組むことが求められており、それに対する新たな視点に立った実効性ある行政支援が望まれる。具体的には次のような取り組みが考えられる。

(2) 具体的な取り組み

具体的に個店の経営革新の実現を考えると、その道程には段階があると思われ、段階が進むよう支援を行うとともに、支援対象の状況に応じて支援内容を変えていくことが望ましい（図表3-2参照）。ステップ1における商店街の衰退が進み、商店街における個店の役割の重要性が高まる中で、その点を商業者が的確に認識することが不可欠である。またステップ2の商店街やその地域内での現状や課題のコンセンサスの形成は、現状ではまだ十分とは言えない。商店街のなかでも立場によって意識の違いがあり、それを克服しなければ、個店が活性化しても商店街にその成果がフィードバックせず、課題の根本的な解決は難しい。つぎに、それぞれのステップについて詳しく述べる。

図表3-2 地域商業における個店の経営革新に関する取り組みのステップと行政支援



○ステップ1

小売商業者が円滑に事業を行うためには、商品やサービスを仕入れて販売するために必要な技術の習得・レベルアップと、業種を問わず事業体を維持・発展させるための管理手法の習得・レベルアップの双方から、いわゆる販売力の強化を早急に進める必要がある。現在の地域商業者の多くは、これまでの「経験」と「勘」をもとに事業を営んでおり、それら技術の習得などの必要性を認識していない商業者も多数存在するのが実情である。このため、こうした技術の習得とレベルアップの必要性について、商業者自身がまず認識する必要がある。そのための啓発事業、たとえば「商人塾」の開催などが考えられる。

さらに、現状を打破し個店の活性化を行う意義や商店街等における個店の役割に関する啓発も必要であると思われる。個店活性化の必要性を認識し、経営革新を目指す商業者には次のステップの支援を行う。

○ステップ2

商店街における個店の役割を認識し、個店が経営革新を行おうとするとき、商店街全体がどのような商店街になりたいのか、そのビジョンや目標を共有することによって、個店の店づくりの方向性が明確になる。

商店街のビジョンづくりやそれを共有するには、商業者だけで活動を行うよりも専門家や学識経験者、商工会・商工会議所の経営指導員等を交えることにより、新たな観点から商店街を捉えることができというメリットがある。このような場をつくるための支援も重要である。

○ステップ3

個店の経営革新については、個々に取り組みを進めることも考えられるが、商店街のなかで構成員同士が商店街の現状や問題点を共有した上で、商店街のなかの希望者がモデル店となって経営革新に取り組み、その過程において発生した課題や経営革新の方法などを商店街全体で共有しながら、経営革新に取り組む個店を増やす取り組みが「繁盛店創出活動」である。

また商店街の個店の商品やサービスのあり方を見直し、顧客に自信をもって勧めることができる商品やサービスを発掘したり、あるいは新たに開発し、その結果を情報発信して訴求するのが「一店逸品活動」である。これらの事業は、個店の革新的な活動が商店街の魅力増進にもつながる活動であり、全国的に重要性を増している。

どちらの事業も実行しやすい取り組みではあるが、一過性で終了しがちである。これらを継続して実施することで、個店ひいては商店街にノウハウが蓄積され経営革新につながっていく。

これらの取り組み、たとえば商品開発や情報発信に対する支援などが考えられる。

○ステップ4

個店の取り組みの成果を商店街全体で情報共有することで、ノウハウの共有が可能となる。そのノウハウを基礎として、商店街内の異なる個店が経営革新に取り組むといったプラスの循環が生まれ、個店のみならず商店街全体の集客につながる。このような取り組みに対して支援の可能性はある。

豊中市では、府内でも先進的に「繁盛店創出活動」、「一店逸品運動」、「商人大学」などの企画と実施の支援を行い、一定の成果をあげてきた。単に費用を補助するのではなく、「繁盛店創出活動」のときに参加する商業者と専門家のコーディネートを行うなど人的支援も行ってきた。事業を行うなかで、同じ市内でも場所によって状況が異なり、状況に応じた方法で事業を運営するこ

との必要性を認識した。

また大阪府では本年度より「商店街等サポート体制整備支援事業」において、府内市町村における商店街振興の取り組みに支援を行っている。いずれの場合も各商店街がもつ問題やその原因はまちまちであり、他市での取り組みをそのまま実施できることはなく、実情に応じた形で実施することが求められている。行政支援は、単に費用を補助するのではなく、事業効果を最大にするためにも、実情に適應した方法を見いだすためのノウハウの提供といったことも含まれよう。

2 市町村、商工会議所等の支援機関との有機的連携の促進

商店街やその個店を支援する公的支援機関は多数ある。それぞれが支援制度を整備し、支援機関が単独、あるいは連携しながら、地域商業に対する支援を行っている。

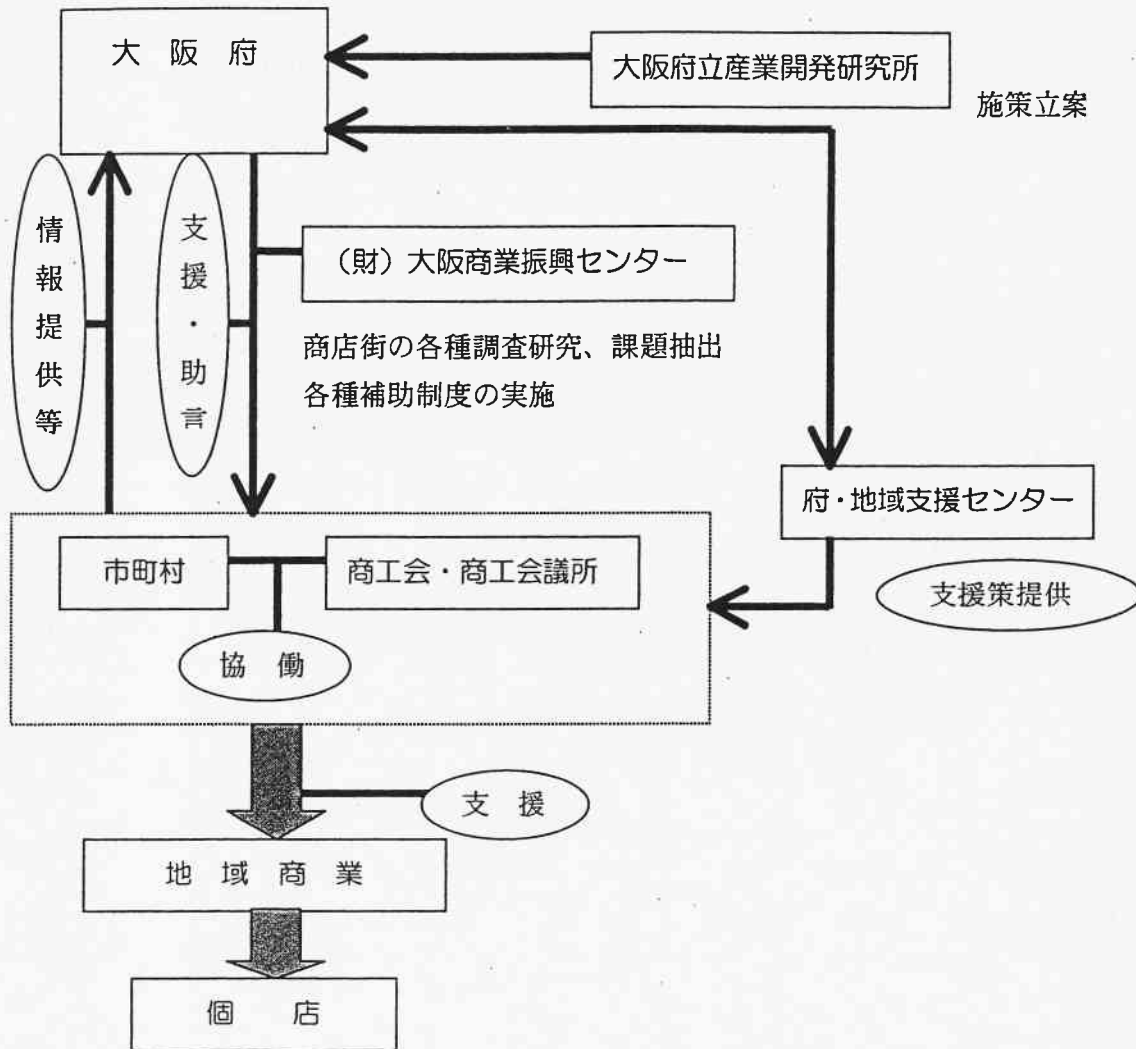
しかしながら、地域の支援機関における連携体制は必ずしも十分に整っているとはいえず、地域商業支援に対する意識にもばらつきがあるのが現状である。

なお、本調査の結果を踏まえ、地域商業の活性化をサポートする体制づくりをはじめ、改めて個店の活性化の実現に向けた協働の仕組みづくりについて、各支援機関のコンセンサス形成を進める必要がある。

また、今後、府、市町村、商工会・商工会議所などの支援機関では財政運営面からより厳しさが増すことは必至であり、地域商業支援全般においても、限られた予算で最大の効果をあげるためには、各支援機関が互いの情報やノウハウの共有を図ることはもちろん、各支援機関の役割分担を踏まえつつ、人的な交流及び連携の強化をはじめとする支援機関相互の有機的連携の促進が急がれる。

図表3-3は大阪府内に存在する公的な支援機関とその連携のあり方の案を示している。たとえば、これらの機関が大阪府内の地域商業の現状と課題を共通認識し、ノウハウ等の情報を共有し協働して事業をするための連絡、調整等ができる「地域商業連絡協議会(案)」のような組織を、大阪府の地域商業に関するシンクタンク機能と地域商業商店街等の支援策を実施する団体である財団法人大阪商業振興センターに設置するなどすれば円滑な連携が可能となるであろう。

図表 3-3 公的支援機関とその連携のあり方



資料編 魅力ある個店の事例

ここでは、商店街等に立地する小売業、サービス業の個店の事例を紹介する。(1)では、公的支援制度を活用し専門家に支援を受けた個店の事例、(2)は新しい商業集積地に立地する個店の事例である。

(1)の事例からは、支援を受ける前提に、経営者の経営革新意欲が基本となっていることがわかる。支援を受けることで、経営者自身が考えていたことに専門家の第三者の視点が加わり、その結果、革新計画の実現可能性が増している。

(2)の事例からは、専門家の支援は受けていない店舗ではあるが、新しく注目を集めている商業集積地において、事業経営の基本を忠実に守っている経営者像とその運営方法が理解できる。どちらも意欲ある個店の事例である。

(1) 商店街で専門家に支援を受けた個店の事例

ここで紹介するのは、大阪府中小企業支援センターの専門家派遣制度を活用した豊中市の「繁盛店創出活動」に参加した企業(事例1、2、3、5)中小企業庁の産学連携の支援制度を活用した事例(事例4)、大阪府中小企業支援センターの相談事業を活用した事例(事例6)を紹介する。

《事例1》PR方法の改善と商品開発に関する取り組み

A店の店主は昭和49(1974)年から店主となる。サンドウィッチの専門店が出発で、現在は惣菜の販売、店内ではスパゲティなどの飲食ができる。

この店の特徴の一つは手作りのハム、ソーセージ、燻製類である。店主が畜産学科を卒業していたこともあり、試行錯誤で作り始め5年くらいかけて商品化した。これらをサンドウィッチに使用するだけでなく、パーティー等のオードブルに盛り合わせて提供している。さらに、お店で使用している野菜のほとんども店主の手作りである。20年くらい前から行っている。パン粉を肥料にした有機農法で野菜作りをして季節の野菜の料理を出し、季節感と安心感を提供している。

店主はお客様との会話を大切にしている。なぜなら、接客する中で商売のヒントを得られるからである。安易にパートさんに店番を任せず、お客様の生の声に自分自身が耳を傾けることをずっと大切にしてきた。さらに、日々チャレンジすることである。同じお客さんも朝、昼、晩と違うニーズがある。そのニーズに対応できるような商品を提供したいと、最近も、通勤帰りの人用にお酒のあてになるようなオードブルセットを980円という手頃な価格で売り出してみたところ、好評であった。

このように、商品づくりに熱心なA店であるが、現在は、常連が中心のお店である。最近は、かつて母親と一緒に買い物に来ていた子供が成人し、彼らが学校のPTAでの集まりや会社のお弁当等にA店の商品を注文することもある。しかし、ほとんどが口コミの範囲なので、専門家にはお店のPRの方法について相談をした。店の前にポスターを貼ったり、POPを出したり、お店の特徴を積極的に打ち出してみた。その結果新しい顧客も獲得できた。店主は、これからも新しいチャレンジを続けながら、その訴求をしていきたいと考えている。

《事例2》デジタル化への対応、経営方針の転換に関する取り組み

B店は昭和10年開業のカメラ店である。現在は3代目である。老舗であることから、周辺に居住するカメラ好きの男性客の憩いの場でもある。カメラのデジタル化が進むなかで、今後の方向性に悩んだとき、専門家に相談をした。

専門家からは、「商店街のなかでお店が目立ちにくく、何を特徴にしているお店なのかわからない」と指摘された。店主は毎日、お店を見ているから全くそのことに気づいていなかったらしい。

B店が他店に負けないサービスは、フィルムの現像においても、デジタル写真においても品質が良いということであった。しかし、そのことも、店を利用したことのある消費者以外には十分に訴求できていなかった。それを訴求するため、さっそく店頭をすっきりし、照明を新しくした。

さらに今後の方向性は、デジタル対応重視でいくということで専門家と合意し、デジタルカメラ対応の機械も導入した。現在はB4サイズのものまで対応できる。専門家に相談するのは初めての経験であったが、相談してみると、第三者の目でお店のあり方を考えてもらうことができ、自分だけでは気づかないことが沢山あることがわかり、良かったと店主は感じている。

デジタルカメラのアウトプットは、家庭用のプリンターで済ましてしまいがちだが「専門家にお願いした方がやはりいい」と多くの人たちに認識してもらうのが今後の課題である。

《事例3》商品開発の取り組み

C店は昭和48(1973)年開業のそば・うどん店である。日々さば節等を店内で削り、出汁をとっている。麺はもちろん手打ちである。それ以外の店の特徴は、ちょっと大きいえびを使ったてんぷらである。ほかに鍋焼きうどんなども人気がある。

店内は民芸調のつくりになっているが、ほとんどが店主の手作りである。自宅に作業場もあり、受注すればオリジナルの家具も作ってくれる。

C店も常連客が中心であり、マンションが建設され、新しく住民が増えても、家族揃っては来店してもらえない。何か、さらに訴求するものをと、おすすめメニュー、日替わりメニューをつくり、販売してみてもどうかと考えた。それを専門家に相談し、実行に移した。メニュー作りが大変だが、作ったメニューは毎日、パソコンでアウトプットして店頭や店内に表示する。顧客からも反応があり、専門家の支援は、計画していたことを一歩踏み出すきっかけになったと店主は感じている。さらに新しいチャレンジがしたいと考え、商店街が行っている「5日市」で、2階の座敷を使ったイベントなどの展開を考えている。また、販売促進の「達人」のような人に指導を受けてみたいという希望ももっている。

《事例4》商品構成の転換と店舗のレイアウトの変更に関する取り組み

D店は平成元年に、十三にて30年間の商売を経て、当地に移転してきた子供・ベビー服店である。これまでベビー用品の専門量販店がロードサイドにでき、ベビー服の売上げが激減し、対応策として子供服でも小学生中・高学年のジュニアを重点化してきた。

その方針を実行する段階で、文化服装学院の学生グループのインターンシップを受け入れた。この取り組みは、中小企業庁の支援策の一つで、全国の文化服装学院の学生が商店街や商店街の個店の活性化について、現場に入って、商業者とともにその計画と実行を行うという試みの一つである。D店には、ファッションビジネスを学ぶ最高学年の学生がやってきた。実際に取り組んだことは、お店のレイアウト、陳列の変更とPOPなどで使うマークの作成であった。この取り組み

みにより、お店がこれまでとは違った大人っぽい感覚のある店に変化し、店の方向転換に拍車がかかった。

店主は、大阪市内の現金問屋で手ごろな値段の商品を仕入れ、それらをコーディネートして店頭で陳列し訴求している。店主の得意とするところは、コーディネート力を基本とした仕入れの技術である。さらに、体型が未熟な年頃の女の子でも、きれいに履きこなせるパンツを見つけるには自信があるという。今後はその技術をさらに訴求し、売上げに結びつけたいところである。

《事例5》商品開発に関する取り組み

E店は約70年前に開業した手作り豆腐店である。周辺でも店頭で豆腐を製造販売している店が減少し、顧客層も変動した。このような状況下、3代目の店主は、さらにこだわった「さんが作った」とか「産の」といった固有名詞を出せるような商品を開発したいと考えた。そこで、専門家と相談した結果、黒豆を使った豆腐を作ってみることにした。大豆とは違った豆腐なので、これまでの製法とは異なる点もある。平成17(2005)年の3月には試作品を出す予定である。

店主は、専門家の支援を受けて、店の中からでは気づかない部分に初めて気づく側面があり、良かったとしている。さらには、例えば黒豆ならどのような仕入れルートがあるとか、どこに交渉すればいいのかといった支援が欲しいという感想をもっている。

《事例6》他店との差異化、商品開発に関する取り組み

F店は平成14(2003)年に開業したおむずび、弁当、惣菜の販売店である。開業時に経営相談の窓口にいき、お店の設計などの相談を受けた。

この店の特徴は、アレルギー体質の人にも安心して買ってもらえる、おいしく健康的なものを提供することである。店主は栄養士と調理師の資格を持っており、その経験を活かし、献立を作っている。

米の種類も普通の米以外に玄米、黒米、五穀米などがあり、また季節ごはんなども提供している。近辺はオフィス街であり、顧客は女性の会社員が主流である。昼時になると、道路には弁当販売の出店が立ち並び、それらとの価格競争も厳しい。同店は、季節の材料を活かしたメニューづくりを行うことで原価の低減に努めている。また最近はややダイエット弁当を発売し、生活習慣病を抱える男性会社員の顧客も増えた。

このように日々、新しい発想とそれを実行していくエネルギーがないと店はやっていけないという。

窓口相談の専門家とは、相談を重ねるうちに信頼関係が芽生え、店の設計も実費でお願いした。その後も、何か不安なことができると相談している。このような窓口があり、信頼できる専門家にめぐり合ったことは、開業の大きな支えになったとしている。

(2) 新しい商業集積における個店の事例

ここで紹介するのは、大阪市内で近年、小売店等が開業しにぎわいを見せている新しい商業集積地に立地する個店の事例である。

新しい商業集積地を歩くと、感度の高い個性的な店舗が並んでいるが、類似の商品やサービスを取り扱っている店舗も多く、競争が激しい。その中で、どのような店づくりを行っているのか、その一端を事例から知ることができるが、どの事例も、小売業やサービス業が当然やらなければならないことを着実に実行していることが店舗運営の基礎にあることがわかる。

《事例1》ものづくりのプロセスを示し、手作り感を大切にす

戦前の長屋や狭い路地などの町並みが残る大阪市北区の中崎町界隈では、4年ほど前から古い長屋や町家、アパート、倉庫などを改装して洋服店、カフェ、バー、雑貨店といった店舗の進出が目立つようになった。

藍染めのジーンズやウェアを販売するG社は、平成12(2000)年に独立し、この地域へ出店した。同社の経営者は独立前、大手小売店グループのカジュアルファッション専門店の仕入れ担当として勤務し、全国各地を訪れた経験がある。当時、仕入れのためにデニム産地の児島(岡山県倉敷市)を訪れた際には、頻りに大手繊維メーカーや藍染め工房へ通った。そうするうちに、藍染めの良さを知るだけでなく、アメリカンカジュアルのルーツが(アロハシャツのように)日本にあるのではないかと考えた。ジーンズ好きの経営者は、藍染めのジーンズや和柄のシャツなど、和の要素を取り入れた普段着を扱おうと独立を決心した。

開業後は平成13(2001)年に姫路店、平成14(2002)年に三宮店を開業し、平成15(2003)年頃には同社の商品がメディアに取り上げられ話題となり、和ブームが始まった。その流れに乗じて売上げも伸びている。

同社が普段の経営で心掛けていることは、まず「常に新しいものを提案し、独自性を打ち出す」ことである。具体的には、品質の良い商品を長く使ってもらえるよう流行に左右されない商品を提案する、着物地で作った手作りシャツを販売する、ホームページで藍染め職人の製作工程を発信するなど、新しい感動を与え続けるというものである。また、社長と社員が共同でデザインを企画したり、和柄のシャツを京都の絵師に1枚ずつ手作りで製作してもらうといった独自性を追求することで、客が自慢したくなるような商品開発を目指している。このように、ものづくりのプロセスや商品の独自性を伝えることが同社の役割と考えている。

もう1つ重要なことは、接客のプロとして商品の価値や知識を客に正しく伝えるべく努力する、言い換えれば「お客様主義」に徹することである。同社において接客は基本であり、客が来店した際に「いらっしゃいませ」の挨拶をする、常連客だけでなく一見客や遠方からの客に対してもきちんと対応する、というレベルから始まる。そのほか、店内やホームページで着こなし方を陳列する、全商品を2週間に1度入れ換える、商品価値を安易に下げてしまうセールは行わないなど、現在の小売業が抱える問題点を踏襲しないという顧客第一主義への意識の高さがうかがえる。

《事例2》素材と「もてなし」へのこだわりで顧客との信頼関係を築く

北堀江で美容室を営むH社は、現社長の父親である先代が帝塚山から移転して以来、30年以上この地で商売を続けている。現社長は、短大入学の頃から通信教育で美容師のための勉強を始め、卒業と同時に美容師の資格を取得、さらに3年後には管理美容師の資格も取得した。

先代の下で 20 年働いた後、独立を決心して、平成 12(2000)年に北堀江の店舗を全面改装し、先代と社長の座を交代した。店舗づくりに際しては、書物での独学や美容関係者の友人、知人のアドバイスを参考にしながら、オリジナリティを形成していった。

同社の特徴は以下の二つに集約される。一つは、「こだわりの店」を目指すところにある。炭で作ったシャンプーやコンディショナー、頭皮に優しいパーマ液、トリートメント効果のあるヘナ（インド原産の薬草）を使ったヘアエステなどがその一例である。こうした理美容用品だけでなく、洗髪などにセラミック浄水を使用したり、店内の各所にはマイナスイオン発生装置、そして壁には熱帯魚の水槽を設置するという徹底ぶりである。

同時に、ソフトの部分のこだわりも欠かさない。理美容用品のディーラーが定期的開催する技術講習会などを通じた新しいカットの技術やノウハウの修得をはじめとして、メーキャップ、着付け、カラーコーディネート、接客マナーに至るまで、さまざまな情報を積極的に入手している。同社のこうしたこだわりは、客が内面からくつろぎ、リフレッシュできる空間を提供したい、という強い思いの表れである。

もう一つは、心や人とのつながりを大切にしている点である。「笑顔で迎えてくれる店」を目指す同社は、多店舗展開よりもスタッフの人材育成が急務と考えている。そのために社内教育用マニュアルを作成し、各項目についてできたか否かをチェックさせるほか、社会常識や敬語の使い方など、社会人として必要な作法も教育している。平成 12(2000)年に社長が交代し、店舗の雰囲気が一変されたにも関わらず、先代からの常連ばかりか、二代、三代にわたって来店する客もいる。これはまさに、心を大切にすることで築かれた信頼関係であろう。

また、堀江界隈の創作料理店や洋服店、雑貨、ギャラリーといった店舗とのつながりの中で、自店の客にそれらの店舗を紹介することもある。逆に他店から話を聞いて来店する客もあるなど、互いにメリットを享受している。一見、些細なことではあるが、これらの積み重ねが大きな信頼や自店の経営資源に変わると考えている。

《事例 3》 ネット販売と十分なコミュニケーションで顧客ニーズを把握

この J 社は、有名国内ブランドのカジュアルバッグ、ヨーロッパからのインポートシューズ、小物を扱うセレクトショップである。独立前、大手 GMS（総合型スーパー・ストア）に勤めていた同社の代表は、ファッション関連の競合が少ない業種で、商品回転率が良く販売効率の高い、すなわち利益を上げやすい分野で開業したいと考えていた。検討を重ねた結果、メーカー直仕入れの流通形態が多く、原価率の面でもコストに見合うカバン小売業に注目し、平成 13(2001)年に北堀江へ出店した。立地場所については、地域の来街者層と同社のターゲット層に多少のギャップはあったものの、個人商店の強みを生かした商品とサービスを提供し、路地裏でも成り立つ商売にしようと、当地への出店を決めた。

平成 14(2002)年頃から、ネット販売が将来伸びることを予感し、以来、店舗拡大よりもネット販売に重点を置いた経営戦略を立てている。

同社の特徴についてみると、以下の点を挙げることができる。まず、商品の良し悪しが分からない客には売りたいくないという販売スタンスである。これは、モノが溢れる暮らしの中で他人と同じ商品を買う「横並び」の消費者に、十分なコミュニケーションを経て納得のいく買い物をして欲しい、という同社の思いである。

そのために、ホームページでは商品の写真を多用するとともに、実際の店内での接客と同程度

の詳しい商品説明を掲載し、さらに、入荷・在庫情報も発信するなど、見やすく安心感を与えるヴァーチャルショップ（仮想店舗）づくりを目指している。その取り組みが奏効し、ホームページを見て土日に北堀江の店舗に来る客が増加している。

もう一つの特徴は、商品や価格帯などで他店と差異化できる、あるいは、こだわりを持ちながら柔軟に対応するという意識である。表現を変えれば、自店の強みという「引き出し」がいくつあるかということになる。例えば、店内のディスプレイは週に1度の変更だけでなく、天候によっても変えるというきめ細やかさである。また、業種を問わず、他店のユニークな発想をそのまま取り入れるのではなく、自分たちのアイデアと融合させてオリジナリティを生み出そうと心掛けている。このほか、客の名前や好みといった会話で得られた情報は、データベース化して次回来店の際に名前でも話しかけたり、好みに合った商品を紹介するなど、親近感を与えるように努めている。

同社では不景気の時ほど個人商店が有利であるという信念の下で、客のニーズを把握するための様々な取り組みが行われている。

《事例4》 娯楽性を持たせ、顧客との会話のきっかけづくりを行う

このK社は、適正な価格で良質なモノを売る店を目指して、平成6（1994）年、東京都目黒に輸入家具のセレクトショップをオープンしたのを皮切りに、平成9（1997）年には原宿店を、そして平成14（2002）年には関西初出店として大阪市西区新町に大阪店をオープンした。大阪店では、ヨーロッパ各国のモダン家具や、北欧を中心とするミッドセンチュリー（1940～60年代に米国や北欧等で工業製品として大量生産された家具類）といった中古家具、照明器具のほか、アジアの自然素材家具、インテリア雑貨・小物など、旬でこだわりのある商品が並ぶ。

社長によると、出店先を選ぶ際に船場や堀江周辺の情報も入手したが、これらの地域では物件の坪単価も高く、イメージに合わなかった。人通りが激しくなく、わざわざ来店して店内で時間を過ごしてもらえそうな「ゆったり感」や「緑の多さ」、「空の広さ」という直感的な面白さ、そしてマーケティング・データを考慮した結果、新町への出店となった。

大阪店には次のような特徴がある。一つは、常に危機意識を持って経営していることである。いわゆる人気店でも、スタッフのサービスの質が悪いこともあるが、同店では客との距離をどう近づけるか、つまり、次につながるコミュニケーションを心掛けている。こうした日々の努力が、自ずと接客の方法を改善することとなる。

元々、中古自動車販売会社の整備工場を転用した同店は、客との会話のきっかけとなるように車を持ち上げるエレベーターを残し、娯楽性を持たせている。会話が始まり、客との距離が近づくことで、商品の提案がしやすくなるというメリットもある。また、無機質な場所に木家具を配置して、空間を楽しみながら商品を見てもらおう工夫もされている。

もう一つの特徴として、ユーザーのニーズ把握とそれを意識した商品の仕入れや開発への取り組みが挙げられる。電子メールで商品の入荷情報を顧客に提供する一方で、顧客から意見を集約し、商品の買い付けに反映させている。また、客との会話の中で聞かれる要望やユニークな商品用途を参考にしながら、ソファやテレビ台といったオリジナル商品の開発も手掛けている。

このほか、一定の商品が売り切れ、全体のディスプレイにアンバランスが生じた場合、スタッフを総動員して新商品とともにディスプレイをやり直すなど、顧客に対して常に新しい発信を続けている。

《事例5》常に向上心を持ち、新しい料理を生み出す土壌づくりに努める

天五中崎通商店街（大阪市北区）でネパール料理店を営むこのL社は、元々、東京でパブ風居酒屋からスタートした。数店舗に拡大した後、そのうちの1店舗をネパール料理店に業態転換し、居酒屋の経営を譲渡した上で、平成7（1995）年にネパール料理店を大阪へ移転した。半年間に及ぶ調査・検討の結果、一軒家を主体にした素朴さとネパール料理とのミスマッチの面白さを売りにしようと、1階部分は当時のスタッフ自ら塗装などを行い、店舗イメージを作った。

味の良さ、リーズナブルな値段、本物志向という特徴が受け、連日サラリーマンやOLで賑わうが、同社の繁盛ぶりを見て、周辺でも飲食店の出店が増えたことから、情報誌などのメディアが取り上げるなど、地域に少なからぬ効果をもたらした。

こうした成功の蔭には、たゆまぬ努力がある。同社の社長は経営に対して、「常に技術やノウハウを発展させることが店の存続につながる」という信念を持っている。たとえ料理が美味しくても、10年経てば客に飽きられてしまうので、日々研究を重ねて進歩しなければならないという。例を挙げると、ネパール人のコックとスタッフに日本料理、中華料理、韓国料理など様々な料理店の味を経験させ、彼らに共同で創作料理を研究させる、社長は料理の良し悪しだけを教え、改善すべき点はコックに考えさせるという方法で従業員の成長を促し、技術・ノウハウの蓄積を図っている。

このように、新しい料理が生まれる土壌づくりを行うと同時に、新メニューをお薦めメニューとして盛り込み、客の反応を見るなど需要把握も怠らない。「作り手やタイミングによって味が変化する料理を作りたい」というように、経営者が常に向上心を持つことが、社会変化に対応できる「生きた店」の秘訣でもある。

もう一つ特筆すべき点は、客や地域の人々と密接な関係を築いていることである。約2万人の顧客データを持つ同社では、毎日データベースを更新し、持参すると飲食代が半額になる年賀状や、粗品が進呈される誕生日のダイレクト・メールを送るなど、リピーター確保のきめ細かなサービスを行っている。一方、地域との関わりでは、地元の小学校に無償でカレーを提供したり、ネパールの音楽家を招いて小学校で演奏会を開き、ネパール文化を紹介するほか、店舗周辺のどぶ掃除のような近所付き合いや、周辺に新規出店した飲食店の若手経営者との交流などにも積極的である。

同社では、こうした取り組みを地域貢献の一環と考えており、効率の良し悪しではなく、やることに意味があると信じている。

秘

中小小売商業の革新性を踏まえた支援策 についてのアンケート調査

(平成16年7月現在)

ご記入に当たってのお願い

お問い合わせ先・ご返送先

【調査の目的】

このアンケート調査は、大阪府内の商業集積地の活性化を図るべく、集積地における中小小売店の経営革新を推進するための取り組みや仕組みについて提案することを目的に実施するものです。

なお、調査結果は全て統計的に処理し、個々のデータを公表することは一切ありませんので、安心してご記入いただけますよう、お願い申し上げます。

【ご記入方法】

ご回答は、商店街など地域商業振興のご担当者の方をお願いいたします。また、ご記入に際しては、特に指定のないものは選択肢の番号を○印で囲んでください。指定のあるものは、それに従ってご記入ください。() 内には、具体的な事例をご記入ください。

【ご提出】

この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですがきたる **8月6日(金)** までに、電子メールあるいはファックスにて、ご返送くださるようお願いいたします。

大阪府商工労働部

商工振興室地域産業課 大阪府立産業開発研究所

(調査実施機関)

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5
マイドームおおさか 5階
電話 06-6947-4385
ファックス 06-6947-4369
調査研究部
企業調査研究グループ
棟坂貴恵

電子メール
TsurusakaT@mbox.pref.osaka.jp

記入不要です ↓

ご所属名	
ご連絡先	〒 電話番号： FAX番号：
ご記入者のお名前	ご役職名
電子メールアドレス (ある場合)	
一次集計結果の送付	1. FAXにて希望 2. メールにて希望 3. 希望しない

I 貴市町村の商業集積の状況について

問 1 貴市町村の商店街数 (法人化をされていないものも含める) は何箇所ありますか。

箇所

問 2 貴市内のすべての商店街の中に立地する商店は全部で何店ありますか。

(概数で結構です)

店

問 3 貴市町村の商店街における空き店舗の状況について。

1. 空き店舗は減少傾向にある 2. 変化なし 3. 増加傾向にある

問 4 貴市町村の商店街の景況について。

1. いずれの商店街も賑わいがある 2. 賑わいのある商店街の方が多い
3. 賑わいのない商店街の方が多い 4. ほとんどの商店街が賑わいを失っている

問 5 問4で1、2と回答された方へ 貴市町村の商店街が賑わっている要因は次のうちのどれだと思いますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください) 回答欄 ↓

① 商圏内の居住人口が増加した	
② 交通利便性がよくなった	
③ 集客力のある店舗が新たに开店したため	
④ 既存の店舗に魅力あるから	
⑤ 商業者に意欲があり、既存店舗の経営革新が進んだから	
⑥ 集客力のある共同事業を実施しているから	
⑦ その他 ()	

問 6 問4で3、4と回答された方へ 貴市町村の商店街が賑わいを失った外部環境要因は次のうちのどれだと思いますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください) 回答欄 ↓

① 同規模・同業種の競合店が増加したため	
② 大規模・同業種の競合店が増加したため	
③ 異業種・新業態との競合が増加したため	
④ 他市との都市間競争が生じたため	
⑤ 商圏内の居住人口が減少したため	
⑥ 商圏内が少子高齢化したため	
⑦ 商圏内での交通利便性が低下したため	
⑧ その他 ()	

問 7 問4で3、4と回答された方へ 貴市町村の商店街が賑わいを失った内部環境要因は次のうちのどれだと思いますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください) 回答欄 ↓

① 個店の事業意欲が低下したため	
② 個店の事業ノウハウが不足したため	
③ 個店の自助努力が不足したため	
④ 個店の後継者不足のため	
⑤ 個店の商店街への帰属意識が低下したため	
⑥ 商店街等で行う共同事業が不足・停滞したため	
⑦ 商店街の運営ノウハウが不足したため	

⑧ 商店街内の業種構成に不備や偏りが生じたため	
⑨ 商店街内の空き店舗やしもたやが増加し活気がなくなったため	
⑩ 商店街内に駐車場や駐輪場などの利便施設が不足したため	
⑪ 商店街内のアーケードや街路灯などの利便施設が老朽化したため	
⑫ 商店街への来街手段が限定され、交通利便性が悪化したため	
⑬ その他 ()	

Ⅱ 活性化方策について

問 8 貴市町村・貴商工会・貴商工会議所がこれまで実施された支援策、および実施中の支援策等について当てはまる箇所にご記入ください。

商店街・商業集積の活性化に対する支援策	実施したことがある	現在実施中
① 経営相談（窓口・電話・メール）		
② 専門家の派遣		
③ 各種研修会の実施		
④ 先進商店街の視察		
⑤ 資金の貸付		
⑥ 商店街基盤施設の整備		
⑦ 組織化・法人化の推進		
⑧ 商店街活性化ビジョン等の作成		
⑨ チャレンジショップなど空き店舗対策		
⑩ テナントミックスの検討		
⑪ 消費者懇談会の実施		
⑫ 一店逸品運動の推進		
⑬ 商店街ブランドの創設		
⑭ 共同イベント・売出しの実施		
⑮ スタンプ・ポイントカード事業の実施		
⑯ 商店街の情報化に対する支援		
⑰ 宅配事業の実施		
⑱ 地域通貨の実施		
⑲ その他 まちづくり活動への参加		
⑳ 地元大学等との連携		
㉑ その他 ()		

個店の活性化に対する支援策	実施したことがある	現在実施中
① 経営相談（窓口・電話・メール）		
② 専門家・アドバイザーの派遣		
③ 各種研修会の実施		
④ 事業資金の貸付		
⑤ その他 ()		

問 9 問 8「個店の活性化に対する支援策」で「専門家・アドバイザーの派遣」を「実施したことがある」または「実施中」と回答された方へ。

① 貴市町村・貴商工会・貴商工会議所の取組み内容は次のいずれに相当しますか。

1. 府中小企業支援センター等の専門家派遣事業のスキームを活用している
2. 独自の派遣スキームで実施している
3. その他 ()

② 支援策を利用する際に事業者の自己負担額がありますか

1. ある ⇒ 事業者の自己負担額はおいくらですか 1回当たり () 円
2. ない

③ 実施した効果はありましたか

1. ある ⇒ 具体的にはどのような点ですか ()
2. ない

問 10 問 8「個店の活性化に対する支援策」で「各種研修会の実施」を「実施したことがある」または「実施中」と回答された方へ。

① 貴市・貴商工会・貴商工会議所は事業実施にどこまで関与されましたか。主なものに一つ○をつけてください。

1. 事業推進を全て委託業者に任せた
2. セミナー内容の企画や講師の手配は委託業者に任せた
3. 企画、手配、受講者募集まで自からで行った

② 実施した効果はありましたか

1. ある⇒具体的にはどのような点ですか ()
2. ない
3. わからない

問 11 問 8「個店の活性化に対する支援策」の「専門家・アドバイザーの派遣」及び「各種研修会の実施」の事業も実施されていない方へ。

専門家・アドバイザーの派遣など個店に対する支援策を実施されない理由に○をつけてください。

1. 業者にニーズがないから
2. 職員など実施体制が不十分だから
3. 予算がないから
4. 具体的な方法がわからないから
5. その他 ()

問 12 この設問以降は全員の方に伺います。

今後、個店の活性化に対する支援方針はいずれに近いですか。

1. 個店の活性化を優先させて支援を行う
2. 個店の活性化と商店街、商業集積の活性化を並行して行う
3. 商店街、商業集積地の活性化を優先させて支援を行う

問 13 魅力ある個店、革新的な個店とはどのような個店だと思いますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください)

1. ノウハウの蓄積がある 2. 新しい商売の方法を積極的に採用する 3. 必要な設備投資をする
 4. 固定客が多い 5. 常に賑わっている、集客力がある 6. 売上高が大きい
 7. 経営者の商売に対するやる気が旺盛である 8. 経営者の地域への貢献意識が高い
 9. 後継者が確保されている 10. 多店舗展開している 11. 新商品の開発、仕入れに積極的である
 12. 販売価格が他店より安い 13. 他店では扱っていないような商品を販売している
 14. 接客サービスの質が高い 15. その他 ()

問 14 仮に、貴市町村、貴商工会・商工会議所が今後、個店の活性化に対する支援策を実施する場合、どのような課題が発生すると考えますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください)

回答欄↓

① 貴組織内でコンセンサスを得る必要がある	
② 商業者に動機付けをする必要がある	
③ 具体的な方法を研究する必要がある	
④ 個店の活性化が商店街や商業集積の活性化に結びつける方法を確立する必要がある	
⑤ 適当な専門家がいるかどうか分からない	
⑥ 財源を用意する必要がある	
⑦ 人員の増強等実施体制を整備する必要がある	
⑧ 施策効果の測定方法を明確にする必要がある	
⑨ その他 ()	

問 14 個店の活性化を行う際、どのような取り組み方法で実施するのが望ましいと思われませんか。(該当するものいくつかでも○をつけてください)

回答欄↓

① 商業者が自助努力で活性化を行う	
② 商業団体が中心で活性化を行う	
③ 貴市町村、貴商工会・商工会議所が単独で支援をする	
④ 市町村と商工会・商工会議所が連携して支援を行う	
⑤ 府と連携して支援を行う	
⑥ 府・地域中小企業支援センターと連携して支援を行う	
⑦ その他 ()	

問 15 貴市町村、貴商工会・商工会議所が個店の活性化に対する支援策を実施する際、府に対してどのようなことを希望しますか。(該当するものいくつかでも○をつけてください)

回答欄↓

① 事業に要する経費に対し支援が欲しい	
② 具体的な事業内容や方法について相談にのって欲しい	
③ 他組織との連携の際、コーディネート役をして欲しい	
④ 国の施策など情報提供を行って欲しい	
⑤ その他 ()	

問 16 個店に対する今後の支援策について 下記の支援策に対して貴市町村、貴商工会・商工会議所の取り組み予定をお聞かせください。(該当する箇所にいくつかでも○をつけてください)

個店の活性化に対する支援策	実施する	検討したい
① 小口(300万円程度)の開業資金融資		
② 空き店舗を活用したコミュニティビジネス開業資金の融資		
③ 経営改善のための研修会		
④ 後継者育成のための研修会		
⑤ 経営改善のための専門家派遣		
⑥ 繁盛店づくりの実施		
⑦ 逸品づくり		
⑧ その他 ()		

繁盛店づくりとは・・・商店街等で代表となるような魅力ある個店になるべく該当店に専門家を派遣し、具体的な問題解決を図る活動

逸品づくりとは・・・お客様に自信を持ってお薦めできる独自の商品やサービスを開発する、あるいは既存の商品やサービスを発掘する活動。

問 16 個店に対する支援策について、率直なご意見、お考えをお聞かせください。

ご協力ありがとうございました



大阪府立産業開発研究所 平成 17 年 3 月発行

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階/電話 06 (6947) 4360 (代)

