

平成23年度 核店舗創出による商店街活性化事業

事業成果報告書(概要版)

■報告書(概要版)の構成

1. 本事業の目的と研修プログラム・・・・・・・・・・ 1
2. 科目(プログラム)の評価・・・・・・・・・・ 4
3. 研修の結果得られた成果・・・・・・・・・・ 10
4. 研修運営上の成果と課題・・・・・・・・・・ 15
5. 継続事業としての成果と課題・・・・・・・・・・ 17

2012.2.29

受託機関：株式会社 日本コンサルタントグループ

1. 本事業の目的と研修プログラム

(1) 本事業の目的(公募要領より)

商店街を取り巻く環境変化に対応し、生活提案型の品揃えや接客サービスの提供など、地域顧客に支持される店づくりが求められており、さらには、商店街として「地域コミュニティの担い手」としての期待がますます高まっている。

こうした状況に対応し、地域顧客の声に細やかに応え、商店街全体の活性化を促進するためにも、個店の経営改善、個店の魅力づくりが欠かせない課題としてあげられる。

そこで、(株)全国商店街支援センター（以下、支援センター）では、商店街における個店の経営力向上に必要な知識・ノウハウを提供し、商店街全体の活性化を目指す。また、モデルとなる核店舗を育成し、魅力ある個店の取組を他の個店に波及させることにより商店街の回遊性と活力向上を図ることを目指す「核店舗創出による商店街活性化事業」を実施する。

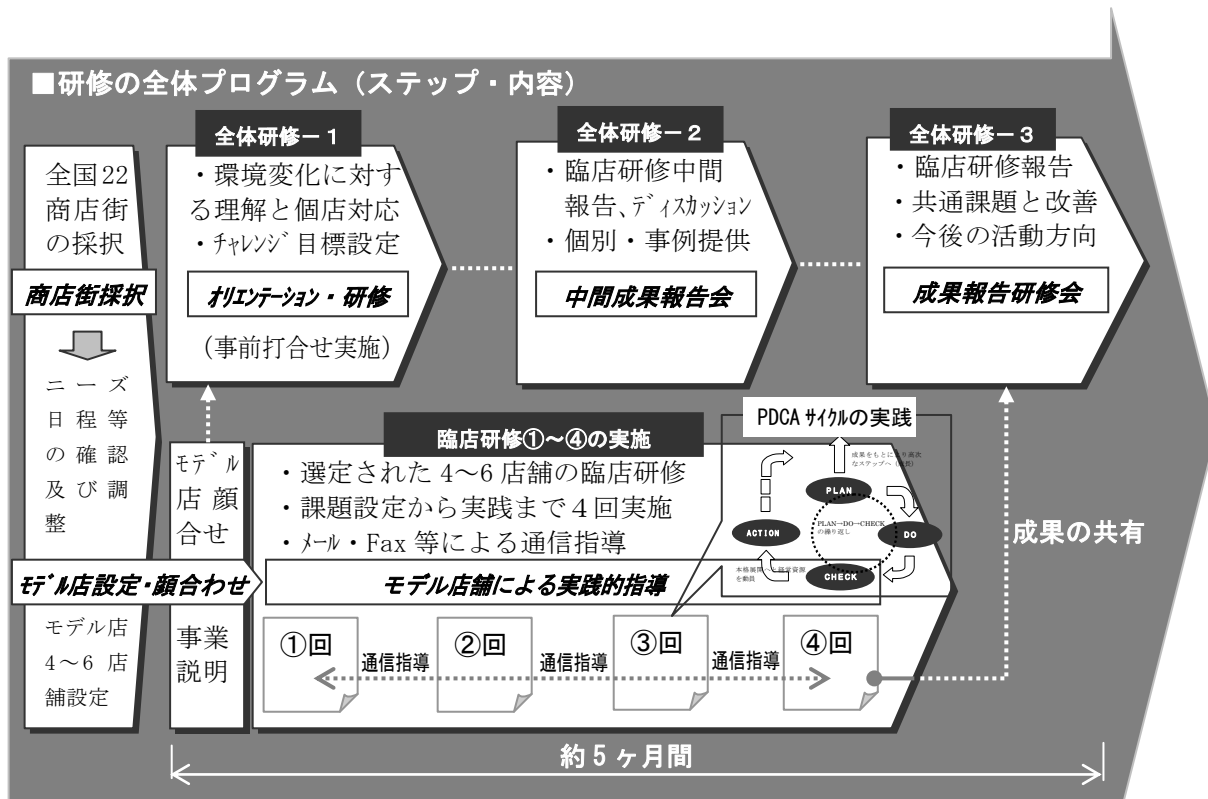
(2) 平成 23 年度基本的要件の確認

本事業の基本的要件として、23 年度公募要領から主要なものを抜粋、整理すると以下のようになっている。

要件項目	内 容
①対象者	・研修の対象者は、商店街振興組合、事業協同組合、任意商店街等において、商店主及び従業員を中心とする組合等関係者。なお、オブザーバーとして商工会、商工会議所、市町村、都道府県等の支援機関を含めることを可。
②支援内容とプログラム	<p>・モデル店舗のノウハウを共有し、商店街全体で経営改善を検討する「1. 全体研修」と、選定されたモデル店舗を対象として、各店舗における個別アドバイスをを行う「2. 臨店研修」を組み合わせ、商店街全体で個店の経営力向上を図る。商店街におけるプログラムの実施期間は 5 カ月程度で、約 1 カ月おきに講師が現地を訪問し支援を行う。</p> <p>< 1. 全体研修：受講者 20 人程度 ></p> <p>【目 的】商店街における個店の経営力向上に関するノウハウを共有 【対 象】商店街を構成する概ねの組合員等 【実施内容】臨店研修スタート時、中間時、終了後の合計 3 回開催</p> <p>< 2. 臨店研修：4～6 店舗を対象 ></p> <p>【目 的】商店街における個店の経営力向上に関する実践的研修 【対 象】商店街の取組の中心となる商店主や商店街のリーダー等 【実施内容】</p> <p>ア. 臨店アドバイス／各モデル店舗に対する経営アドバイス（4 回／店） イ. 通信指導／臨店研修と合わせてメールや FAX 等で通信指導を行う（3 回／店） ウ. 参加店会議／臨店研修後、参加店の改善の報告や情報交換等を行う（4 回）</p>
③実施件数	全国 2 2 か所以上
④商店街の募集	・支援センター及び関係機関等のホームページ上で広く募集を行う。
⑤応募条件	・応募条件として、1) 関係者の合意形成、2) 面的な活性化策の模索、3) 持続可能な事業の模索、4) モデル店舗の選定、5) 成果の公表の 1)～5) 全てに該当すること。

(3) 研修プログラム(ステップ・内容)

具体的な研修プログラム (ステップ・内容) は、以下を基本とする。



基本プログラム	研修等の内容
<p>■ 全体研修 (3回 : 2時間/回)</p>	<p>・商店街を取り巻く環境変化、消費&マーケット動向を捉え、繁盛店づくりの方向と、特に売上向上に直結する品揃え、陳列・レイアウト、販促、接客など、具体的な事例を交えた実践的な手法等について学びます。</p> <p>・参加者に対してモデル店の改善ポイントを解説し、その評価・成果等について共有するとともに、共通する課題の発見と改善方向、今後の活動方向性について検討します。</p> <p style="text-align: center;">臨店研修プロセスを共有し、研修成果を波及</p>
<p>■ 臨店研修 (4回 : 1時間/店)</p>	<p>・来店・購買につなげる店づくりを実践するため、臨店参加店舗を4~6店舗設定し、販売促進・営業促進など、各店舗が抱える課題に対する臨店指導(1店舗につき4回)を行い、経営改善の実行を高めます。</p> <p>① 進捗状況の確認 ② 個店ごとの課題抽出 ③ 課題解決のアドバイス</p> <p>・また、4回の臨店研修に合わせて参加店会議を開催し、参加店同士の課題の共有や改善意識の向上を図るとともに、各種シートを活用して臨店とのリレーションを高めます。</p> <p style="text-align: center;">課題解決に向けた取組実践と評価を繰り返す</p>

■ 平成23年度 核店舗創出による商店街活性化事業実績一覧

	地域	都市	申込団体名	参加商店街名
1	北海道	釧路市	釧路和商協同組合	釧路和商協同組合
2	北海道	千歳市	ニューサンロード商店街振興組合	ニューサンロード商店街振興組合
3	北海道	網走市	網走まちなか商店街振興組合	網走まちなか商店街振興組合
4	東北	青森県 青森市	青森市新町商店街振興組合	青森市新町商店街
5	東北	岩手県 盛岡市	盛岡駅前商店街振興組合	盛岡駅前商店街
6	東北	山形県 長井市	本町大通り商店街振興組合	本町大通り商店街
7	関東	茨城県 日立市	日立地区3モール商店街 活性化実行委員会	パティオモール商店会 ぎんざモール商店会 日立銀座商店街
8	関東	静岡県 静岡市	入江商店会	入江商店会
9	関東	新潟県 新潟市	まき鯛車商店街	11 地区商店街
10	中部	富山県 砺波市	となみ本町商店街振興組合	となみ本町商店街
11	中部	岐阜県 高山市	高山市商店街振興組合連合会	国分寺通り第1商店街 国分寺通り第2商店街 国分寺通り第3商店街 本町1丁目、2丁目商店街ほか
12	近畿	和歌山県 和歌山市	ぶらくり丁商店街協同組合	ぶらくり丁商店街
13	近畿	和歌山県 橋本市	高野口町商店街連合会	駅前商店街組合 本町商店街組合 南本町商店街組合 西町商店街組合
14	中国	鳥取県 鳥取市	鳥取商店街振興組合連合会	鳥取商店街連合会
15	中国	島根県 松江市	松江中央通商店街振興組合	松江中央通り商店街
16	中国	山口県 周南市	中央街商業協同組合ほか	中央街商業協同組合 銀南街商店街振興組合 徳山銀座商店街振興組合
17	九州	長崎県 壱岐市	郷ノ浦商店連盟	郷ノ浦商店連盟
18	九州	鹿児島県 指宿市	駅前通り会	駅前通り会

実施団体合計：18団体・地域

2. 科目(プログラム)の評価

(1)事前のニーズ確認の実施と評価

① 事前のニーズ確認及び事務局の現地対応

過去2年間の個店経営研修事業においても、事務局が申込み団体（採択商店街）に事前訪問し、研修プログラム等の案内に併せ、商店街の実態や研修ニーズについてヒアリングを行い、当該団体ニーズに応じたプログラムの設定と講師選定を行った。

本年度も、事前のニーズ確認、調整にあたっては、事前申込み確認シートを用意し、もれない確実なニーズ把握をするとともに、役割分担の確認も併せて行った。

本年度は、11月末までに採択された18商店街について、全てニーズ確認を終了し、第1回全体研修及び臨店研修に臨んでいる。

② 事前ニーズ確認の実施と評価

前記の通り、第1次選考商店街については9月に、第2次選考商店街は10月以降に、計18商店街の事前ニーズ確認を実施した。商店街の背景や現状は、申込書に記載されており、ある程度把握できることから、申請書提出後の変化等を中心に聴取した。

多くの商店街では、事業趣旨の確認と事業内容の詳細説明（一部臨店研修参加店も含め実施）、また、日程の調整と担当講師の紹介に時間を掛けた。

臨店研修参加店は、申込時におよそ決定しているが、商店街側と支援団体側の意向を調整しながら、最終的に確定した。高野口町商店街連合会では、当初は公募形式を考えたが、まず各商店街の役員（理事長）が率先垂範する意味で臨店研修に参加し、成果を挙げることで各商店街の会員の模範になることが重要であるとの考えで推し進めた。

③ 支援機関等への協力要請

本年度は、事業の成果を継続するため、また現地事務局機能を強化するため、地元支援機関との関係構築に向けた活動を行った。具体的には、事業の進捗に応じて、関係機関の訪問を行い、事業の取組み状況や事業成果についてアピールする機会を確保するものとした。

多くの商店街では、事前打合せの際に、商工会議所や商工会、行政担当者との出席があり、その席で、改めて協力要請を行っている。

新潟市のまき鯛車商店街では、研修初日の時間をあて、事務局と講師が同行し、巻商工会への協力要請を行った。そして、全体研修参加のPRのほか、臨店研修への同行などの協力をいただいた。

（2）第1回全体研修の評価

① 第1回全体研修の実施状況

第1回全体研修については、10月に14商店街で実施、二次募集等の4商店街については11月に実施している。

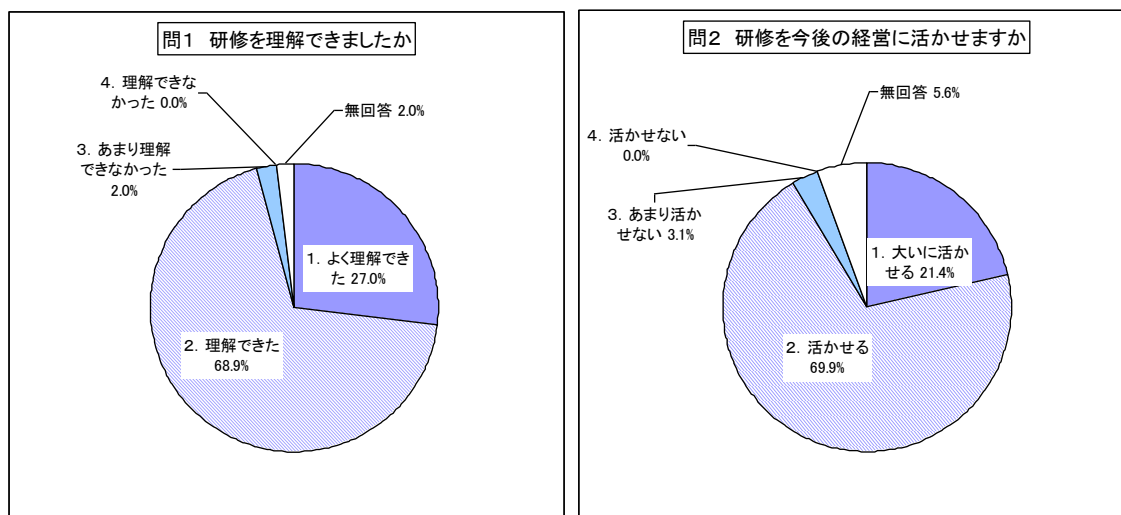
第1回全体研修参加者は18商店街平均で17名強であった。多いところで30名～40名の参加があったが、10名程度のところも数箇所あり、集客方法にも工夫が必要になると考える。

新潟市のまき鯛車商店街では40名以上の参加があり、また地元テレビ局からの取材が入るなど、事業への注目度が高くなっている。

② 第1回全体研修の受講者評価

全体研修－1に参加した受講者に対してアンケート調査を実施、250票の有効回答を得た。その集計結果をまとめると以下の通りである。

問1. 今回の研修の内容は理解できましたか。 問2. 今回の研修で学習したことは、今後の個店経営に活かすことができますか



（3）臨店研修・参加店会議の評価

① 臨店研修参加店事前顔合わせの実施

第1回全体研修実施当日、事前に選定された臨店参加店に、直接、講師と事務局が訪問し顔合わせを行い、本年度事業のオリエンテーションを行った。この顔合せ及び現状把握により、第1回目の臨店研修にスムーズに入ることができた。また、今後の進め方やワークシート等の記入方法について解説し、今後のリレーションを円滑に進められるよう配慮した。

本年度より取り入れたスキームであるが、実施してみたところ、効果は大きいと判断している。基本時間を30分と予定していたが、時間的にはちょうど良い時間設定である。ただし、お客様の対応に支障をきたさないようにする配慮は必要である。

② 事前課題把握と指導プロセス

臨店研修参加店については、研修申込書の通信欄及びカルテシート-3（担当講師に聞きたいこと・お店の課題を記入）で事前アンケートをとっている。これは、プロフィールシートとともに、第1回臨店研修の際の基本ツールとして役立った。

事前の課題把握によって、第1回の臨店研修が効率的に進められたが、課題を明確にもっている店舗（今回の研修に臨むにあたっての問題意識）とそうでない店舗があり、指導のプロセス・期待する成果等にも違いが見られた。

③ 臨店研修・参加店会議における商店街活性化への期待

事前顔合わせの効果もあり、どの商店街でも和やかな雰囲気の中で臨店研修のスタートが切れた。第1回全体研修において学んだ改善プロセスや手法を再度確認しながら、納得がいったところから改善実行をスタートする店舗が多かった。第1回の臨店研修が終わるとすぐに、ご家族でファサード整美に取り組む店舗も見られた。

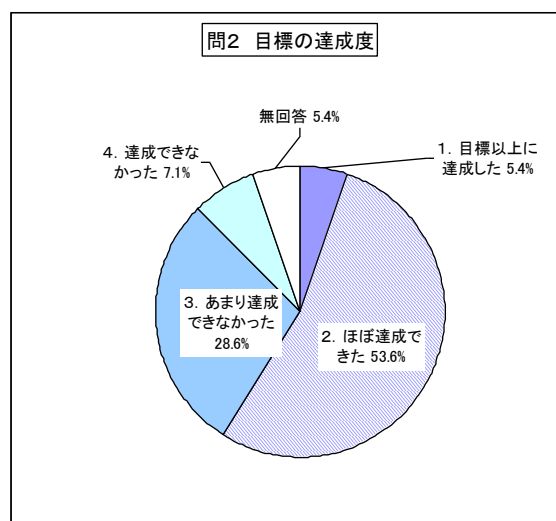
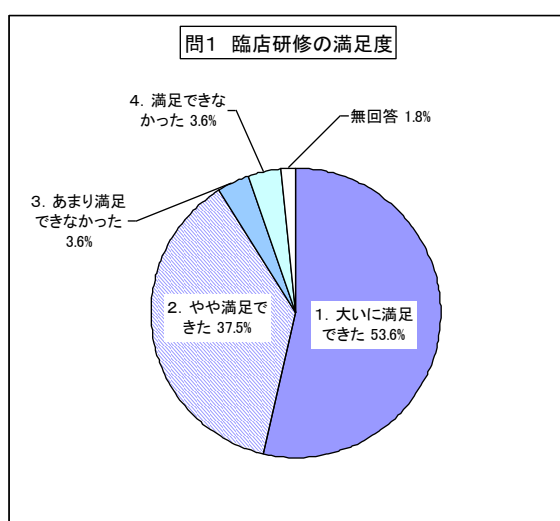
商店街全体で取組めることとして、ファサードの清掃がある。指宿市駅前通り会では、臨店研修参加店だけでも、毎週曜日と時間を決めて一斉に清掃をすることを検討している。軌道に乗れば、商店街全体に推し進めたい意向である。

④ 臨店研修の受講者評価（アンケート結果）

4回の臨店研修終了後、臨店研修参加店に対してアンケート調査を実施、56票（店舗）の有効回答を得た。その集計結果をまとめると以下の通りである。

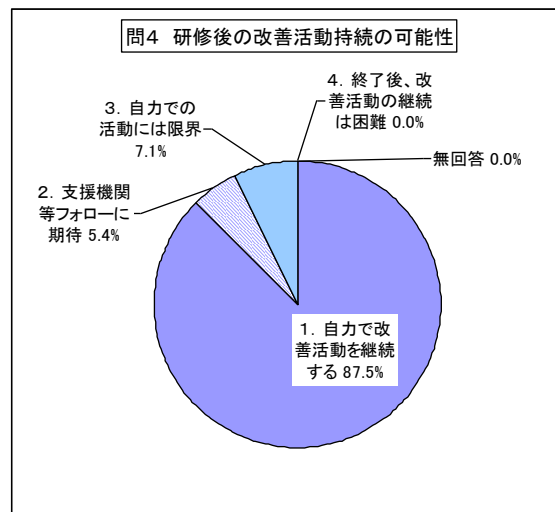
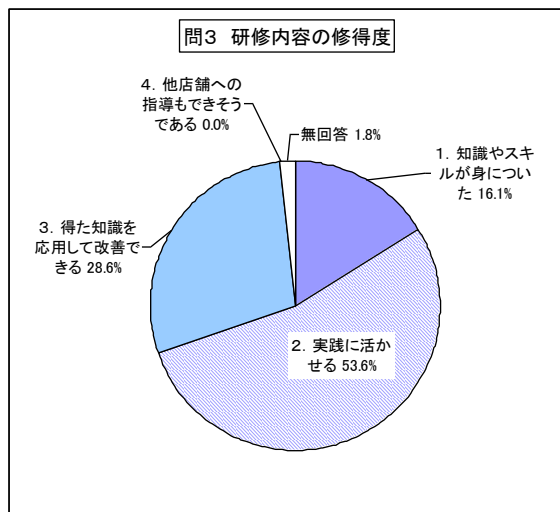
問1. 今回の臨店研修に参加された感想をお聞かせください。

問2. 当初掲げた目標（チャレンジ目標）に対する達成度についてお聞かせください。



問 3. 4 回の臨店研修を終えて、研修内容の習得度についてお聞かせください。

問 4. 臨店研修で得た知識、ノウハウを活かし、今後改善活動を継続できるかお聞かせください。



⑤ 参加店会議の開催と効果

参加店会議は、臨店研修参加店の情報共有の場所として、各店舗で実施したことを発表し合い、それに対して他の店舗の方々と質疑応答を行いながら、より良い方向を導き出す役割があり、効果は高いものと思われる。

店舗がお隣同士でも、普段は商売の話などしたことがなく、孤立感が強かった面もあったが、どのような商売を行っているかをお互いに理解することにより、相互関係が深まりコミュニケーションも活発になったようである。

また、参加店会議をきっかけに、商店街組織の枠を越えた共同販促への展開や臨店研修参加店それぞれの得意分野を活かした協力関係なども見られた。

（5）通信研修の評価

① 通信研修の対応方針とバックアップ体制

通信研修の対応は、実行を支援する臨店研修の期間内において、その間で壁にあたってしまったことや、チラシや広告の見せ方・訴え方などのアドバイスを早急に求めたい場合など、FAXやメールを利用して、講師とやり取りすることにより、対策が直ぐに取れることにある。改善実行を促進する効果は大きいと考える。

売上数値等の情報開示に敏感な臨店研修参加店も見受けられる。第三者（商工会議所など）を通すことに抵抗があり、プロフィールや数字の提出がなされない店舗もあるが、本年度においては、応募要件に明記したこともあり、回収率は高かった。

通信研修は、事務局としても指導の流れや進捗状況を把握できるとともに、バックアップ体制を整備するうえでも有効なプログラムとなっている。

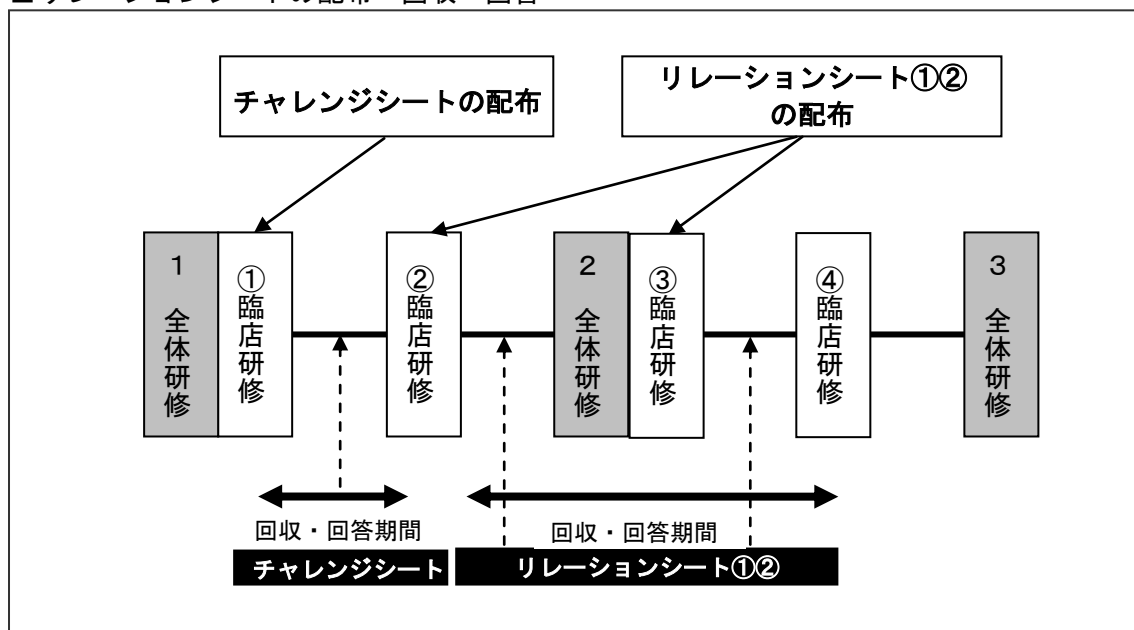
② リレーションシートの活用

月末リレーションシートは2枚あり、1枚は「今月やったこと」と「その結果どうだったか」を記入するものであり、もう1枚は数値を把握するものであり、今月と昨年の同月の「売上と客数」を記入するものである。

臨店研修終了後シートを各店舗に渡し、次回研修1週間前までの実績を事務局に送付いただく仕組みであったが、本年度における回収状況は良好であった。

送られてきたシートは、各担当講師にFAXやメールで転送し、コメントを記入後事務局経由にて各店舗にフードバックされ、次回の対策へと繋がるものである。

■リレーションシートの配布・回収・回答



（6）第2回・3回全体研修の評価

① 第 2 回全体研修の評価

本年度は事業名称も「核店舗創出による商店街活性化事業」に変わり、より商店街全体への波及が求められ、中間時に全体研修が 1 回追加されている。

これは、臨店参加店以外の方にも、臨店研修のプロセスを共有してもらい、当該参加店の取組みを商店街に波及させるねらいで企画された。

そこで、第 2 回目の全体研修では、参加店のこれまで実施した 2 回の臨店研修の取組みを発表してもらうことにした。参加店は、この際、チャレンジシートやリレーションシートを活用して発表してもらい、①これまで取り組んだこと、②その結果はどうであったか、③今後の取組みについて話してもらった。今回、18 商店街において実施されたが、次の第 3 回全体研修（成果報告会）との違いをどのように図るか、また、参加人数が少ない場合など、当初目的である商店街への波及効果については課題も残る結果であった。

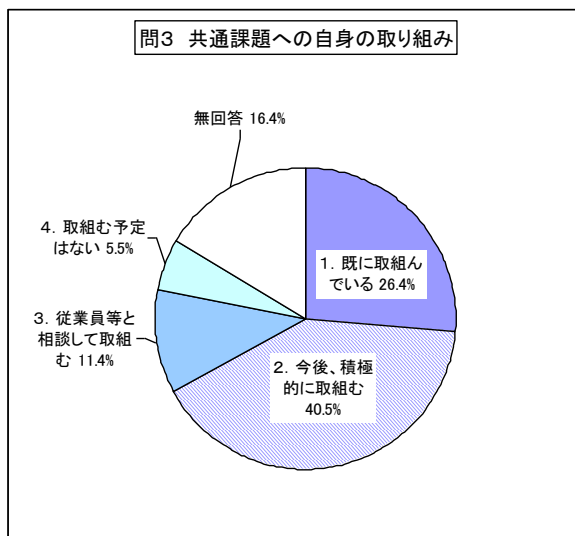
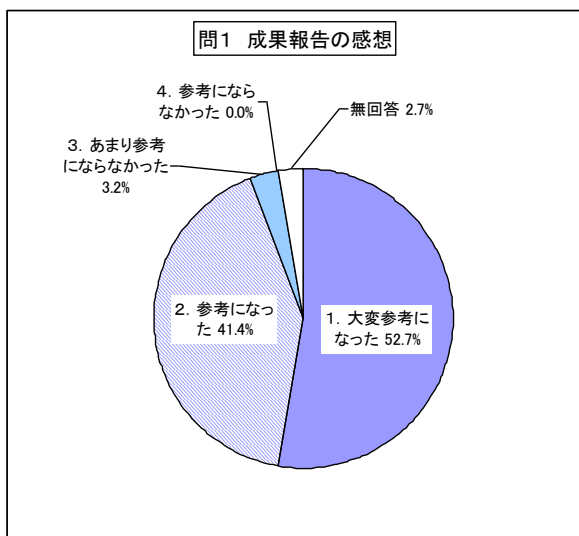
今後、郷ノ浦商店会連盟で試行した「参加店見学ツアー」を中間時にも取り入れ、現場での実体験を共有することも考えられる。

② 第 3 回全体研修の受講者評価

全体研修－3 の参加者に対してアンケート調査を実施、220 票（店舗）の有効回答を得た。その集計結果をまとめると以下の通りである。

問 1. 今回、臨店研修参加店より、研修での具体的実施項目ならびに成果等が報告されましたが、率直な感想をお聞かせください。

問 3. 臨店研修の成果を踏まえ、個店経営における共通的な課題が講師から提示されましたが、ご自分でも取組んでみようと思われましたか。



3. 研修の結果得られた成果

(1) 本年度成果獲得への課題

本年度「核店舗創出による商店街活性化事業」には、全国で 18 の商店街・地域が参加した。臨店研修参加店も 89 店舗に達し、それぞれ異なる地域環境の中で、数多くの具体的な成果（定性・定量面）が報告されている。当初目標にしていた 22 商店街・地域での実施には至らなかったが、全国的にバランスよく、事業が実施できたことが基本的な成果と考えている。

なお、本年度事業においては、参加申込み段階で、「研修における商店街の目標」を、定性的・定量的な目標に分けて記入してもらっている。まずは、この目標を振り返り、事業の成果を評価することが必要となる。

本項では、上記評価とともに、受講者アンケートや活性化への成果指標（定量・定性）を検討しながら、事業成果をまとめていくものとする。

■ 活性化への成果指標（定量・定性）の検討

	定量成果 (数量・金額で表せる成果)	定性効果 (性質・状況で表せる成果)
個店の活性化（核店舗創出）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上の伸び率 ・ 客数の伸び率 ・ 改善による新規顧客導入 ・ 新規商品・メニューの拡販 ・ 改善実行度（行動の有無） ・・・ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店主・従業員の意識改革 ・ お客様とのコミュニケーション向上 ・ 改善行動の継続性 ・ 後継者の育成 ・ 商店街リーダーの育成 ・・・ 等
商店街活性化（連携・他店波及）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同販促による売上・客数 ・ イベント再編による売上・客数 ・ 臨店・参加店会議の人数 ・ 販促の核となる核店舗創出 ・ 行政・支援機関との連携度 ・・・ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動アピール・取組み波及 ・ 参加店同士のコラボレーション ・ 組織を越えたネットワーク形成 ・ 個店同士の交流の広がり ・ 商店街組織の再編 ・・・ 等

（2）改善実行の面からの成果

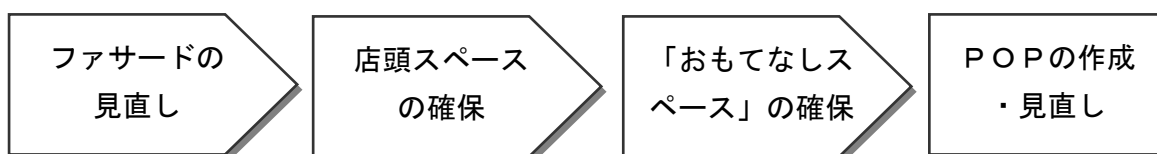
今回の研修のねらいの一つは、具体的に行動することの重要性や有効性を理解してもらうことであり、研修では、現場での改善実行支援に力点をおいている。本年度臨店研修には 89 店舗が参加しているが、そのほとんどで何らかの改善活動が実践され、試行・検証が行われた。

これは、改善プロセスを重視したプログラム設定のうち、特に初期段階における「ファサード～店頭～売場～陳列」という基本テキストに沿った改善プロセスの提示、改善実行を促進する通信研修等リレーション活動が効果的であったと考えている。

なお、前記の臨店研修受講者アンケートでは、当初掲げた目標（チャレンジ目標）に対しての達成度については、「目標以上に達成した」（5.4%）と「ほぼ達成できた」（53.6%）を加えると、約 6 割の参加店で、実践行動に伴う目標成果を獲得できたことになる。

① 改善実行（臨店研修初期段階）の具体例

臨店研修初期段階においては、ファサードを改善することで客数が増え、商品の見せ方を変える事により、売上が伸びたなど、現場での試行・検証を重ねながら、成果に結び付けていくことにしている。



地域	店舗の特徴と初期課題	指導方針	実行内容と成果
鹿児島県 指宿市駅前通り会 (A店)	<ul style="list-style-type: none"> 看板には書店と明記しているが店舗内がまるで見えないため、何を売っている店なのか分からない状態であった。 	<ul style="list-style-type: none"> まずは、お店の中を見えるようにすることからスタート。 	<ul style="list-style-type: none"> 店の中を隠していたポスター・ステッカー・創業当時から屋号看板を撤去したので、店内の見通しが改善された。 メインウィンドウに季節に応じた演出提案を行うことにより、店舗表現、イメージが明確になった。
長崎県壱岐市 郷ノ浦商店連盟 (B店)	<ul style="list-style-type: none"> 立地には恵まれているが、その効果を発揮できていなかった。 店内は、商品にあふれ、足の踏み場も無いほどであった。 	<ul style="list-style-type: none"> 道路に面した側から、中が見えるように不要なものは取り除く。 商品をグループ化し、お客様が見やすく、選びやすい店内にする。 	<ul style="list-style-type: none"> のぼりは店の両サイドに寄せて、ウィンドウや入り口に張ってあったポスター・ステッカーを除去し、見えやすくした。 商品をグループ化し、在庫を減らすことによりスペースが広くなり、店内が見渡せるようになった。

② 改善実行（臨店後期段階）の具体例

改善実行の次のステップとして、自店の強みを活かした販促や商品開発に取り組み、顧客の固定化や新規客の取り込みを図った。

地域	店舗の特徴と課題	指導方針	実行内容と成果
茨城県日立市 日立 3 モール 商店街 (C店)	<ul style="list-style-type: none"> 創業 82 年の老舗店であり、本店に対して、臨店参加店は、新たなスタイルの店舗としての展開が基本課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 「新しい老舗」をテーマに季節品・店頭重点商品・周辺関連商品の特色・「強み」を強調し、来店顧客に関心を高めてもらえる様な店づくりを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 老舗イメージをベースにした「店主お奨め商品」、「茶菓ギフト」、「パーソナルギフト・パッケージ」、縁起物・シーズン商品提案など新規商品展開の強化に取り組んだ。 その結果、一部の商品に新たな動き(お客様からの問い合わせ・販売)が出始めた。
静岡県静岡市 入江商店会 (D店)	<ul style="list-style-type: none"> お客様に常に満足を与え、楽しんでいただくために、自店の強みを活かした商品の開発を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> 季節（七五三、クリスマス、正月など）に合った商品を提供する。 	<ul style="list-style-type: none"> 紅白まんじゅう、上用まんじゅうの開発で好反響。 独自のクリスマス菓子の販売で増客となる。 2月の練切り「赤鬼」「恵方巻き」も完売。
岐阜県 高山市商店街 振興組合連合会 (E店)	<ul style="list-style-type: none"> これまで、顧客リストの見直しのないまま、大量の DM を発送し続けてきたが、より効率的かつ有効な販促手法の展開が必要であった。 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者が来年度戻ってくるために、売上志向から利益志向への転換を検討した。 	<ul style="list-style-type: none"> これまでのマンネリ的な DM の発送から、顧客分析を行って、発送数を削減するとともに、集中広告と商店街内の精肉店の飛騨牛とのセット販売を実施した。 この結果、共同広告負担金、及び印刷代が軽減され、収益が確保できた。

③ 改善実行に伴う定性効果

前記、臨店研修の受講者アンケートにおいて、9割以上の参加店から満足度評価を得ているが、「大いに満足できた」理由（自由記入）の多くは、「売上向上」といった定量的成果よりは、「意識改革ができた」という定性的成果への評価が見られた。

また、同アンケート「研修後の改善活動持続の可能性」に関する回答を見ると、「自力で改善活動を継続する」が87.5%であり、さらに、「研修後の具体的な改善効果」についても、売上・客数といった定量効果よりは「改善点について顧客から反応があった」といった具体的な改善効果をあげる受講者が48.2%と半数近くを占めている。

(3)定量的(売上・客数等)な面からの成果

本年度事業では申込み時に、各商店街から売上・客数といった定量的な目標を設定してもらい、臨店研修期間中における数値を2回、リレーションシート(P8-②参照)でモニタリングしている。

本年度実施の臨店研修参加店89店舗のうち、売上73店舗(報告率:82.0%)、客数53店舗(報告率:59.6%)から数値の報告があり、対前年月比平均は、売上が112.9%、客数が111.7%であった。

また、研修期間中に売上:100%以上の店舗は、54店舗(74.0%)、客数:100%以上の店舗が、40店舗(75.5%)であった。

一方で、売上・客数が減った店舗の理由を尋ねると、景気低迷や豪雪の影響等の外部要因、販促活動の遅れなどをあげる店舗が多くなっている。

■研修効果と想定される売上・客数アップ店舗の具体例

地域	数値アップの感想	成果(研修期間中対前年月比)
島根県松江市 松江中央通商店街 (A店)	<ul style="list-style-type: none"> ・取組むテーマは、お客様のために行なうことばかりであり、これが良い結果につながった。 ・ウィンドウ、店内が明るく中の商品も見えるようになり、フリー客、紹介客の新規のお客様が来店されるようになった。 ・今までより高額な商品を入れてみたが、意外にもコーディネートさえ良ければ売れることに気づいた。 	12月 売上:107% 客数:105% 1月のみ 売上:150% ※新規客の入店や購入が増加した
静岡県静岡市 入江商店会 (B店)	<ul style="list-style-type: none"> ・ボードで提案することにより、お客様の目に留まり店に入ってくれるようになった。 ・1本の花の効力をお知らせすることにより、若い奥様が関心を持って聞いてくれるようになった。 ・配達をスタッフが心を込めて届けると、多くのお客様から、待ってました、ありがとうございますと感謝の言葉をいただいた。 	11月 売上:107.1% 12月 売上:105.3% 1月 売上:102.7% *丁寧な対応が良い結果に繋がった

（４）交流・連携による商店街活性化の成果

昨年度と同様に、本年度事業においても、臨店研修参加店同士による共同販促をはじめ、いくつかの連携事業の実施・検討が行われ、商店街組織の枠を越えた個店のネットワーク化が見られた。

これらは、参加店会議などを通して、お互いの問題点が共有される中で、動き出したものであり、今後の線や面展開を図る一つの契機となり得るものと評価している。

本年度における連携・交流の具体例として、以下に示す郷ノ浦商店連盟及び高野口町商店街連合会のほか、砺波商工会議所では、昨年引き続き、新たに今年度臨店研修参加店の「共同チラシ」が実現し、全部で参加する店が 10 店舗となった。新規客の獲得対策として効果があることが実証されているので、今後とも継続することになった。

■臨店研修参加店同士の連携・交流の例

商店街名	実施内容
長崎県壱岐市 ＜郷ノ浦商店連盟＞ 22 年度と 23 年度の臨店参加店同士による臨店ツアー（参加店舗見学会）の実施。	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワーク（点から線）づくりの一環として、22 年度に実施した別商店街の臨店研修参加店に呼びかけを行い、交流会の開催や臨店参加店への視察ツアーを実施した。 ・顧客目線で店舗を見ることができるようになっている。それぞれの臨店研修参加店舗での改善点やポイントを聞くと共に、顧客の立場でのアドバイスを行なうこともでき、相乗効果が発揮できたものと判断する。 ・店主も素直に他店の意見を受け入れているところを見ると、お互いに本音で語れるようになったものと評価している。
和歌山県橋本市 ＜高野口町商店街連合会＞ 臨店参加店は 6 商店街の役員である。まず自らが率先して核店舗になる努力に挑戦。	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街連合会では、まず各商店街の理事長が率先垂範する意味で臨店研修に参加し、成果を挙げることで各商店街の会員の模範になることが活性化につながるとの考えで推し進めた。 ・その結果、各商店街が個店活性化へのスタートラインに揃ったこととなり、今回の事業を通じて商店街の組織を越えてお互いに協働しようという認識ができた。

（５）後継者・リーダー育成による波及効果

後継者育成については、どこの商店街も抱えている課題である。本年度事業参加の商店街の中には後継問題の解決がスムーズに行われている地域もあり、そこでは親の教育と子の意識が大きなカギになっている。

（例ー 1）網走まちなか商店街では、3 店舗が家業を継ぐために 2 代目 3 代目が戻っており、親とコミュニケーションをとりながら、新しい店づくりに取り組んでいる。

（例ー 2）高山市商店街では、この事業が 2 代目に代わるための研修と考えて、子供に真剣に取り組ませる努力が見えた。

（例ー 3）高野口町商店街では、6 店舗全てに後継者が育っており、今後一緒にノウハウの継承を行っていくと決めて家業に取り組んでいる。

4. 研修運営上の成果と課題

(1) 受講者募集と研修プログラムの設定

① 研修PRと受講者募集

本年度は、受講商店街の募集、並びに採択審査会による選定については、支援センターが主体となり実施し、受託事業者は自社HPで情報発信するほか、地方公共団体、商工会議所等への周知を行うことになっている。

結果としては、目標の22商店街の研修実施には至らず、採択審査会を経て選定された商店街は18ヶ所に留まった。支援センター等に問合せのあった申込み候補団体には、事前にアプローチし、事業案内を行ってきたが、募集条件や時期的な問題もあり、正式申込みには至らない団体が多かった。

一方で、当初の募集活動においては、事前予告を支援センターのホームページ上で行うと共に、前年実績のある商店街や事前に問い合わせのあった団体に対して、メール等で通知を行った。この結果、正式申込みに至った商店街もあった。

② 研修プログラムと研修期間の設定

本年度は、全体研修が1回追加され、全体研修3回と臨店研修4回（現場指導＋参加店会議＋通信研修）の組合せによる研修プログラムは、きめ細かな実践的研修と成果の共有といった面で、有効な内容であったと考える。ただし、一部の商店街では研修期間が短くなり、臨店研修受講者にとってもかなりタイトなものとなった。

また、追加された第二回目の全体研修について、参加者が少ない商店街もあり、取組みの波及といった面で、課題が残った。

全体研修や臨店研修参加店へのアンケート調査では、研修に対する満足度は非常に高い結果となり、全体と臨店を組合せた基本プログラムについては、受講者に理解されてきていると考える。

(2) 講師会議の指導方法等の標準化と課題の共有化

講師会議の開催・実施は、本研修事業のような複数の講師で実施する場合には、講師間の意識統一や運営・指導方法の徹底など、更に研修目的に沿った成果を得るためには必要不可欠な条件であると考えている。

昨年度に続き、本年度においても2回の講師会議を実施し、1回目は事務局作成の「研修実施要領」及び研修テキスト・指導ツール類に基づき、今回の研修の目的や進め方等の確認を行った。研修中間時点で行った第2回の講師会議では、具体的研修の場での課題等を共有するとともに、それら課題解決に向けた講師同士の情報交換やアドバイス・助言を行うなど、後半戦に向けた取組み・指導方向を再確認した。

講師会議は、指導方法等の統一や標準化を進めるだけでなく、成果モデルを共有しながら、

お互いの能力を高め、かつ本事業の成果を最大化するための、講師育成の場といった一面もあると考えている。

本年度は、特に新規講師に対しては、テキストに沿った指導方法等について、事前打合せを実施し、各個店に対しての基礎指導を十分に行うことができたものと、判断している。

本事業においては、講師育成も一つの課題であると認識しており、商店街の活性化に向けて「個店を繁盛させる」という強い意志のもと、参加する全店舗を繁盛店に導く専門家を育成しなければこの事業の成功はないとも考える。今後、講師のネットワークによるバックアップ体制など、さらに強化していく必要があると考えている。

（3）参加店会議・通信研修の有効性検証

参加店会議は、臨店訪問日にあわせ、原則 4 回実施することにしており、取り組みの進捗状況やその成果などについて、参加者で情報共有することによって、それぞれのモチベーションアップにつなげることを趣旨としている。

会議の様子を見ると、はじめは「隣は何をする人ぞ」から、何をしているのか気になりだし、お互いに意識しあうようになり、意見交換を始めるようである。

同じ商店街の仲間でも、個々の店舗のことまでは関心がないのが一般的であり、今回の参加店会議を通して、業種も異なる店舗同士の情報交換が進み、参加店相互の連携事業（共同販促等）などへの展開も数箇所で見られるようになった。

ちなみに、となみ本町商店街の参加店会議では、昨年同様に、参加店相互による「販促チラシ」が完成し、個店研修参加店のそれぞれの店舗にチラシを置き成果をおさめている。また、まき鯛車商店街では、同一コンセプトによる「ショップカード」の導入が検討され、お互いの店を紹介し合える仕組みづくりがスタートしている。その他の商店街でも、お店同士のコラボにより、クロスMDの展開による成果も報告されている。

（4）臨店研修参加店とのコミュニケーション体制の構築

本年度は、提案書作成段階から「事業者は経済的な事業運営の方法等を提案」が求められていたが、当然ながら、研修内容の質の向上と効率的な運営を両立させる必要があった。

昨年度は、第 1 回・第 2 回全体研修と臨店研修の 1 回目または 4 回目には事務局が同行することを原則としたが、本年度は第 1 回全体研修と第 1 回臨店研修が同時に開催、また中間時に全体研修 1 回が追加されたのに伴い、事務局同行は原則 3 回とした。

本年度においては、ほぼ昨年同様のスタッフ体制で運営を行うことにより、経験・ノウハウの蓄積に基づき、効率的・経済的な事業運営とバックアップ体制を確保できたと考える。

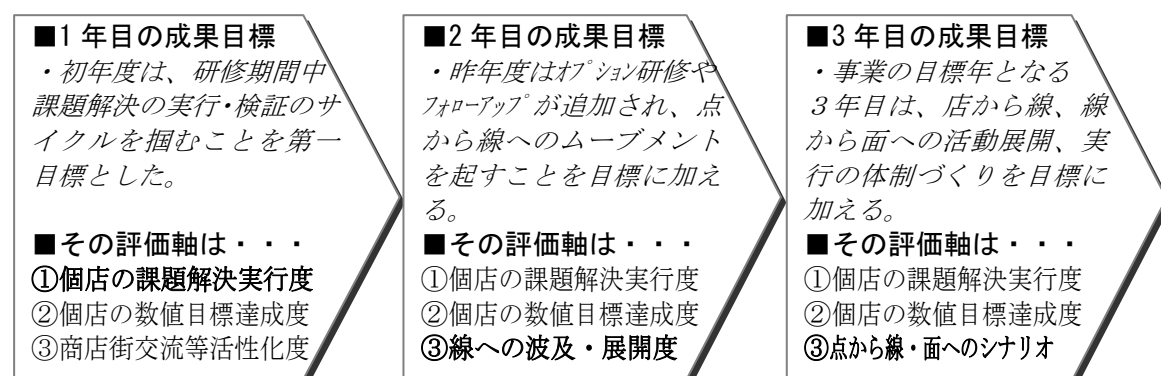
さらに、事業の成果を継続するため、また現地事務局機能を明確にするため、事業の進捗に応じて、極力支援機関の訪問を行い、事業の進捗状況や成果についてアピールする機会をもつことにした。

また、定期的な講師会議の開催も含め、講師間のコミュニケーションも図りつつ、成果を確保できる研修実施のバックアップ体制を強化した。

5. 継続事業としての成果と課題

（1）核店舗創出による「点から線、面」への展開

昨年度2年目の個店経営研修事業を終えて、以下の3年間を見据えた個店研修事業のステップアップ（仮説）を前提に、継続事業としての成果と課題として、①点から線、面展開の萌芽・ムーブメント、②ハンズオン型研修としての定着性確保、③個店を起点とした商店街の活性化、④継続事業として成果ストックの活用の4点に整理した。



本年度は、事業名も「核店舗創出による商店街活性化事業」となり、3年目の継続事業として基本的な支援内容・プログラムに変更はないものの、当初の成果目標である商店街活性化への明確な道筋（商店街の回遊性と活力向上を目指す）を描くことが追加された。

その上で、本年度を含めた3年間の成果を見ると、平成21年度（113店舗）、同22年度（220店舗：フォローアップ店舗を含め）、本年度（89店舗）、合計422店舗の臨店研修を実施し、その大多数の参加店舗で改善実行が達成されたものと考えている。また、本年度は、申込み時に売上・客数等定量的な目標設定してもらい、研修期間中における参加店の数値をモニタリングしている。その結果としては、前項3.研修の結果得られた成果の通り、報告のあった店舗のうち、7割以上が売上対前年比で100%以上の伸びを示している。

一方、本年度の成果目標に掲げた「商店街活性化への明確な道筋づくり」については、昨年同様に、臨店研修参加店同士の連携や商店街の枠を越えたネットワーク化、リーダー育成による商店街組織の強化などの動きはあったものの、商店街への具体的波及といった点では、必ずしも十分とは言えない状況であったと認識している。ただし、研修実施のほとんどの商店街で臨店参加店を中心にしたネットワーク化が進んできており、この小さな輪の広がりを基盤とした商店街への波及を進めることが重要であると考えます。

また、モデル化という点では、本年度の中間時点において、いくつかの商店街をピックアップして、個店の魅力化を基点とした商店街活性化のモデル候補として抽出した。その仮説（仕掛け）をもって後半戦に望んだ結果、活性化効果の高い商店街の抽出が図られてきた。また、繁盛店の後継リーダーの育成にもつながり、彼らが商店街の他店舗を個店ネットワークに取り込むといった事例が多く見られたことは大きな成果であったと理解している。

（２）期待される事業効果の検証

本年度事業の実施により期待される効果として、以下の三点について、検証する。

① 事業継続による核店舗・繁盛店づくりの定着化

本事業に参加した多くの店舗が核となり、点から線に波及させるためにも、継続して事業を行い、成果を積み上げることが、商店街活性化につながる早道である。

本年度においても、要となる臨店研修では、研修期間内に自ら仮説→改善実行→結果の評価を繰り返し、一定期間継続して行うことにより、繁盛店づくりの実践的ノウハウを獲得し、事業終了後も、このサイクルを回しながら、改善活動を継続していくことが期待される。

また、3年間の事業実施に伴い、全国的に核店舗・繁盛店づくりのノウハウ・事例等が蓄積され、併せて経験講師のネットワークによる支援体制も強化されることによって、支援センターのコア事業の一つとして定着、確立されてきていると考える。

② 核店舗創出による商店街活性化とモデルの構築

本事業の基本理念である、個店の繁盛実現から商店街全体の活性化の実現（点から線～面への波及展開）に向け、本年度は一步を踏み出す契機になることが期待されている。

これまでの成果から、「個店を起点とした商店街の活性化」への芽も少しずつ出てきており、継続することによって、全国に波及・展開できるモデル構築が可能であると考えられる。

3年間の実施成果を踏まえ、事業実施商店街から、戦略的にモデル商店街を選定、継続実施することで、成果獲得プロセスや改善手法等を構築し、モデル化へ繋げる第一歩になると考える。

また、本事業から商店街活性化モデル創出事業などの他事業への展開、また定量的成果指標の設定や測定が求められる他の活性化事業において、連動した展開が可能であると考えられる。

③ 支援機関との連携強化による活動の継続性確保

事業が終了し、その後の活動を継続していくのは参加店・商店街自身が学んだ実行力に他ならないが、終了後に多少失速する時期もあることが予想され、その際における地元商工諸団体等支援機関のフォローが重要となる。

また、臨店参加店の選定や商店街活性化に向けた取組み波及については、個店から個店だけでなく、支援機関の職員経由で他の個店に波及することも大きな要素である。

本年度においては、昨年同様に、地元支援機関との関係構築に向けた活動を強化することによって、事業終了後の継続を担保する仕組みや継続事業への情報提供などを行い、参加店・商店街の活動継続を促進させることに努めた。その結果、支援機関等を窓口にも、次年度以降、幾つかの商店街においては他事業への継続展開が期待される。

（3）個店を起点とした商店街の活性化

商店街の活性化は、第一に個店の経営力の向上があり、次に各店の経営力を軸とした交流が前提として築かれなければならない。そのきっかけとして本事業が果たした役割は、一定以上評価されるべきものがあると思われる。

裏を返せば、同一商店街内に立地していながら、商売を軸としてお互いに交流する機会が少ないことが、商店街活動の活発化にも歯止めをかけていることがうかがえる。

昨年に続き、本年度の成果から、「個店の繁盛実現から商店街全体の活性化」の実現、即ち、個店を起点とした商店街の活性化に向けて、以下の3つの形態を想定した。

① 個店のネットワーク型

昨年度に続き、本年度においても臨店参加店同士による共同事業や連携の動きなど、既存商店街の枠を越え、個店のネットワークによる活性化への取り組みが見られた。

これらは、参加店会議等を通して課題を共有し、支援機関等の協力も得ながら、自ら発案・実行したものであり、今後の商店街活性化の活動にリンクすることで、既存の商店街活動の活性化にも大きく寄与できるものと理解する。

今後、これらの活動の芽を商店街活性化につなげていくためには、臨店研修に参加した組合理事や支援機関などの仲介役の役割が大きくなると考える。

② リーダー育成・他店波及型

個店の強化はとりもなおさず、リーダーの育成へとつながるものである。昨年度と同様に、入江商店会や郷ノ浦商店連盟の例に見るように、臨店研修に参加した商店主が中心となり、参加店会議等の場を通して他店に対して自店の経験を伝え、アドバイスをを行っている。

また、まき鯛車商店街のように臨店研修に臨店研修参加店以外の参加があったり、高野口商店連盟では、6つの商店街組織の役員が臨店研修を受け、自ら率先して各組合会員への取り組み波及を行うなど、点から線への広がりにも力を入れ始めている商店街も現れている。

これらは、新たなモデル店・リーダーとして、繁盛店づくりのレベルアップとともに、商店街活性化に取り組むリーダーとしての資質の向上（リーダーに必要な知識・技術・態度の修得）を図り、他店・商店街を引っ張っていくことが期待される。

③ 商店街組織活性化型

核店舗創出による商店街活性化事業として「キラリ輝く繁盛店～点から線、線から面への展開」を中軸事業として商店街・中心市街地活性化を推進しようという取り組みであり、文字どおり、組織活性化タイプの一つであると考えられる。

事業終了後には、繁盛店づくりの継続推進を始め、新たな商店街活性化事業の推進、若手後継者を中心とした推進体制の構築など多様な取り組みが計画されている。

また、個店経営研修を起点として、タウンマネジメントを担う意欲のある商業者を発掘・育成されることにより、新たな商店街組織のあり方が模索され始めている。

なお、本年度実施商店街の中から、商店街波及のモデルを抽出した。主な商店街、及びその取組み概要は以下の通りである。

■高野口商店街

本年度は、高野口商店連盟での参加申込みであり、臨店研修には6つの商店街の役員がそれぞれ参加した。当初から、まず自らがこの事業に参加して成果をあげ、その結果を各商店街に戻って会員に伝えていこうとした主旨がある。

それを事業終了後から実践してもらう意味でも、意欲のある商店街に取組み波及を促す過程を検証することが可能と思われる。また、後継者が育っており次世代リーダー育成のモデルとすることも可能と考える。

■網走まちなか商店街

2代目3代目の後継者たちを中心に、修理技術・創る技術など各店がもつ「匠」をテーマにした展開を提案、店頭（修理場所や製造場所など）を、外から見える場所に移し、歩行者に訴求するものである。「しょく人通り商店街」として「職」と「食」の両方を対象にした。

一年目はプロジェクトの立ち上げを、臨店研修参加店（22年度4店舗・23年度4店舗）を中心に、他の賛同者も含め、商工会議所との共同で実施することが可能である。また、本商店街も次世代リーダー育成のモデルとすることも可能と考える。

■沓岐郷ノ浦商店連盟

22年度別商店街の臨店研修参加店と23年度臨店研修参加店との交流会や、臨店参加店視察ツアーなどを企画・実施し、交流による相乗効果を高めようとしている商店街である。

また、当該商店街では「一店逸品運動」や「いきいきスタンプ」も実施しており、この事業を通じて、波及効果を高めるため「四位一体：店舗環境（見える・見せる化）＋品揃え（一店逸品）＋接客（コミュニティー：交流会）＋販促（スタンプ）」のモデル商店街になると考えられる。

■日立地区3モール商店街

地域FM局を併設する臨店研修参加店を核とした店舗・商店街との連携（地域FMを利用した販促）という当初の研修目標に対して、臨店研修・参加店会議・第2回、第3回全体研修を通じて、様々な角度から、取組みへの提案・意見交換を行った。

また、地域FM局を参加店会議の会場とした事により、店舗間の交流に加え、核店舗と個店・商店街との連携手法の検討が効果的・具体的に行われ、これからの活動に向けて、数多くのアイデアも出された。

今回の研修で提案された「個店＋商店街＋FM活用」の取組みを今後も積極的に継続したいとの考えでまとめ、支援機関の協力を得ながら、次年度の活動につなげる。