



(株) 全国商店街支援センター

平成 24 年度 商店街の現地マネージャー育成事業

商店街の現地マネージャー育成ノウハウ

平成 25 年 3 月

事業委託先：株式会社岩手広告社

平成24年度 商店街の現地マネージャー育成事業

現地マネージャー育成ノウハウ

平成25年3月

支援機関名	株式会社 岩手広告社
商店街名	① 協同組合湯本商店会（岩手県西和賀町） ② 材木町商店街振興組合（岩手県盛岡市）

1. 事業概要 ～現地マネージャー人材育成の基本体系～

東日本大震災の被害・影響、地域構造の変化、所得の減少、少子高齢化、消費やニーズや志向の変化及び多様化、後継者不足、ネットによる流通構造の激変、などの様々な要因により、地域経済を支えてきた岩手県内の商店街の置かれているビジネス環境は、年々厳しさを増している。

これらの問題・課題を解決するためには、将来の商店街や地域コミュニティの活性化を支える次世代リーダーや後継者の発掘及び育成、新たな戦略的取組みが重要な成功要因となる。

今回、株式会社岩手広告社で担当するのは、2商店街地域（西和賀町湯本商店会、盛岡市材木町振興組合）で、岩手県内でも魅力と歴史のある商店街として選定した。また、岩手県中小企業団体中央会等のバックアップを得ながら、将来の地元商店街の活性化に貢献するための事業計画に基づいて、事業の効果的な運営・実施に努めてきた。

現地マネージャー育成の実施にあたっては、「戦略的な思考力や行動力を持ち、過去の前例・慣例にとらわれずに、ゼロベースから新たな価値を創造・創発し、リーダーシップを発揮して地域の組織化を図り、実行をサポートし成果に結び付けることができる人材の育成」に主眼を置いて、事業モデルの構築を目指した。

全国的に現地マネージャーの重要性、必要性が高まっている中、本事業における現地マネージャーの活動や成長の過程、習得してきたスキル等について、他地域の活性化に貢献できる育成ノウハウとするべく「全体最適の観点」から体系的に整理しカリキュラムに落とし込み、成果に結びつくように取組んだ。

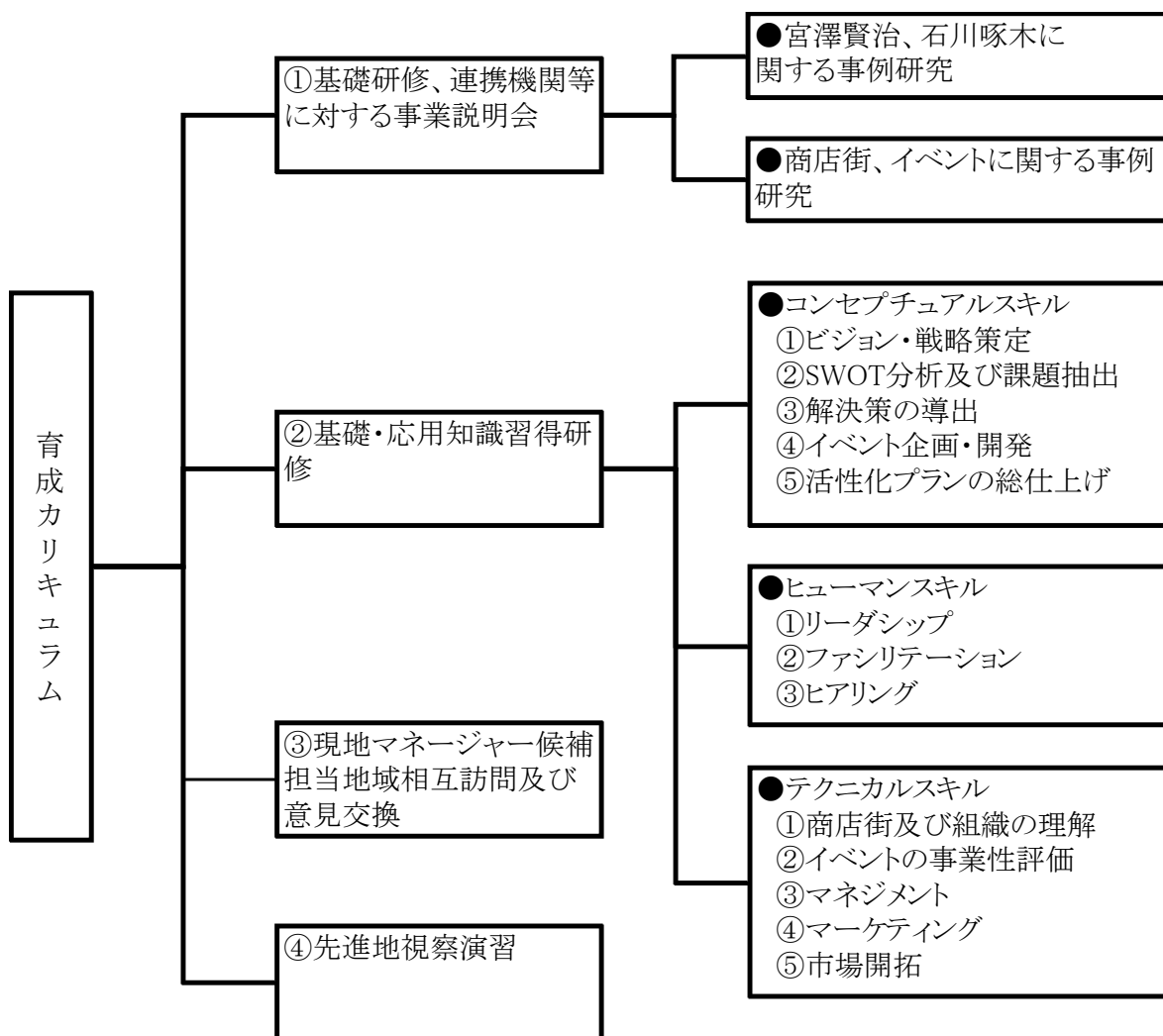
他地域においても汎用可能な育成手法としてマニュアル化することで、全国の地域商店街全体の底上げの一助になる事業を目指す。

(1) 育成カリキュラムの概要

○目指す現地マネージャー像の設定

商店街活性化に向けて、現地マネージャーに求められるスキルとして、コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキル、テクニカルスキルの3つの視点から、体系的なカリキュラムを企画し、戦略的人材に成長するために能力向上を目指す。

本事業を通じて育成を図り、商店街活性化に必要な知識や実務スキル、さらに人や組織の合意形成のためのファシリテート能力、プレゼンテーション能力などを習得することで、地域や組織をまとめていくためのマルチな対応力を養成する。



上記のカリキュラムに基づいて毎月各地域における集合研修及び個別指導（現地指導）と先進地視察を実施した。

研修日以外には、各地域の活動や状況を把握するために、現地マネージャー候補の2名には、電話やメールでコミュニケーションや情報共有を図った。

育成機関である弊社は、本事業を円滑に運営するために、商店街地区の関係者や連携機関との調整、育成カリキュラムの検討、現地マネージャー候補へのサポートなど、タイムリーな対応を行うように留意した。

(2) 事業の流れ (スケジュール)

日程	全体研修 (支援センター主導)	湯本地区	材木町地区
11月		・集合研修 於：盛岡市 商店街に関する事例及び手法、イベントのアイデア、宮澤賢治に関する講義	
		・現地指導	・現地指導 (宮沢賢治や石川啄木の事例研究及び調査など)
12月		・集合研修 於：盛岡市、西和賀町 材木町商店街及び湯本商店会への現地視察・調査	
		・現地指導 (商店街を理解する、マネジメント手法、リーダーシップなど)	・現地指導 (商店街を理解する、マネジメント手法、リーダーシップなど)
1月		・集合研修 於：宮古市、盛岡市、佐久市、軽井沢町 ① 進地視察：岩手県宮古市末広町商店街、長野県佐久市岩村本町商店街、長野県軽井沢銀座商店会 ② 商店街視察：岩手県盛岡駅前商店街	
		・現地指導 (マーケティングを理解する、ファシリテート技術など)	・現地指導 (マーケティングを理解する、ファシリテート技術など)
2月	全体研修会 (成果報告会) 於：全国商店街支援センター会議室	・集合研修 於：新潟市 (先進地視察：新潟県新潟市上古町商店街)	
		・現地指導 (ビジョン・戦略を導く、活性化プラン策定、バランススコアカードによる活性化プランのブラッシュアップなど)	・現地指導 (ビジョン・戦略を導く、活性化プラン策定、バランススコアカードによる活性化プランのブラッシュアップなど)

2. 実施内容 ～各地の取り組み～

(1) 商店街の概要と背景

①西和賀町協同組合湯本商店会

湯本商店会は、湯本温泉街として温泉地域で商店街を形成している。商店は、周囲約1キロメートル程度の狭い地域に点在している。従来、湯本地区の地域住民を対象にした商店街として形成され、発展して来た。そのため加入商店の業種は、時計眼鏡店、菓子店、写真館、洋品店など、多岐に渡り、網羅されている感がある。反面、観光客を対象にした温泉商店街としての役割は、さほど果たしていない面がある。

地域には郊外型の大規模店舗はなく、中規模のスーパーマーケットと資材販売の中規模店が進出しているだけであり、湯本商店会は、主として、地域住民の利便のための事業を行う商店街として活動している。



湯本商店会 位置図

平均来街者数/日	来街者についての現況	主な来街手段	空き店舗(*)の状況
平日：約 300 人 休日：約 400 人	主に地域から、最寄品(食料・家庭用品)や買回品(衣料・文化・耐久品)等の購入のために訪れる。	主に自転車や徒歩などである。	・商店街の店舗数(非会員を含む)約 35 店舗 ・うち空き店舗数約 5 店舗 (平成 24 年 12 月 31 日現在)

※空き店舗の定義：店舗として当分の間使用する見込みのないもの（現在一般住宅など他の用途に使用されているものを除く）。

【商店街の抱える問題・課題と現地マネージャーの必要性】

①湯本商店会としての独自性を打ち出す、②商店会活動としての位置づけで「錦秋湖舟下り」を商店街のメインイベントに育てる、③観光資源である温泉地の特殊性を活かした事業に取組む、④各事業を通じて各商店の販売向上に結びつく仕掛けや仕組みを作る等が課題で

ある。

課題の解決に向けた取組みをするためには、湯本商店会に根付いて事業をサポートしてくれるような人材が求められる。こうした活動の外部からの担い手については、「錦秋湖舟下り」イベントでの協力者は少しずつ増えているが、現在の商店会の状況を考えると、活性化に向けて積極的に多様な視点からコーディネートやマネジメントを行ってくれる中核的人材が必要である。

② 盛岡市材木町商店街振興組合

材木町商店街は、盛岡駅から徒歩10分ほどのところに位置する430mほどの、横には北上川が流れ、川沿いからは岩手山も見える情緒豊かな商店街である。材木町商店街の愛称は「い〜はと〜ぶアベニュー材木町」。「い〜はと〜ぶ」とは、童話作家の宮沢賢治が名づけた理想郷岩手の愛称である。和風の風情が漂う町並みが続く中、舗道には、宮沢賢治をテーマにしたモニュメントが飾られ、賢治の世界をかもしだすことに成功している。

材木町商店街は、昭和49年（1974年）から、歩行者天国の路上買い物市場〈よ市〉を開催しており、地元に着した商店街であると同時に、全国の観光客にも愛されている商店街といえる。商店街としての特徴である「よ市」は毎週土曜日に開催され、賑わいを見せているものの、近年は、産直市場が各地域に生まれているため、往時の勢いはない。



平均来街者数/日	来街者についての現況	主な来街手段	空き店舗(※)の状況
平日：約1,000人 休日：約2,000人	地域だけでなく広域から、最寄品や買回品等の購入、観光やイベント目的で訪れる。	自家用車、公共交通機関、自転車、徒歩など手段は多様である。	・商店街の店舗数（非会員を含む）約80店舗 ・うち空き店舗数約3店舗 (平成24年12月31日現在)

※空き店舗の定義：店舗として当分の間使用する見込みのないもの（現在一般住宅など他の用途に使用されているものを除く）。

【商店街の抱える問題・課題と現地マネージャーの必要性】

①材木町商店街としての存在価値を見つめなおす、②イベントも例年多彩に行われているが、材木町商店街らしい事業に取り組む、③近隣商店街と連携して集客に結びつくような連携事業が求められている、④商店主の売上増加、収入に結びつくような仕組みづくりに取り組む等が課題である。

課題の解決に向けた取り組みをするためには、材木町商店街に根付いて事業をサポートしてくれるような人材が求められる。これまで商店街としてリーダー的人材の育成については、特に取り組んで来なかった。現在の商店街の状況を考えると、活性化に向けて積極的に多様な視点からコーディネートやマネジメントを行ってくれる中核的人材が必要である。

(2) 現地マネージャー人材の選定

①西和賀町協同組合湯本商店会（佐井 守氏）

佐井氏は、測量士の専門的立場で長年業務に従事した後、NPO 法人西和賀文化遺産伝承協会の事務局を担当している。岩手流域文化研究会・代表の傍ら、西和賀町で水源地域活性化支援事業にも携わり、NPO 法人北上川流域連携交流会の会員として多数の地域活動に積極的に関わっている。また岩手県の環境アドバイザーとしても委嘱され活動されている。

長年にわたって、西和賀地区で環境関係の地域活動に関わってきた。湯本商店会が今後の商店会活動の有力な柱にしようとしている「舟下り」事業にも当初から参加し、アドバイスするなど商店会からの信頼も厚い。

事業期間内において、湯本商店会でのOJT事業に主体的に参加することができ、湯本商店会の今後の事業計画にも携わることができることから、上記のような地域貢献をされている経験に加え、佐井氏は、商店街と様々な外部の人や資源をつなぐ現地マネージャーとしての役割を期待されて選定となった。

③ 盛岡市材木町商店街振興組合（東海林 浩英氏）

東海林氏は、医療や商社等で勤務した後、独立してフリーライターとして活動している。

平成20年から材木町振興会青年部の活動に参加しはじめ、地域の祭りの準備・運営やその他の地域行事の運営などに携わり、材木町商店街の活性化に貢献してきた。また、執筆や演劇活動などを通じて、自らの居住地区でもある材木町商店街の応援に情熱を持って取り組んでいる。

事業期間内に、材木町商店街でのOJT事業に主体的に参加することができ、また、材木町商店街の今後の事業計画にも携わることができると、地域や商店街と様々な外部の人や資源をつなぐ現地マネージャーとしての役割を期待されて選定となった。

(3) 育成目標の設定

①西和賀町協同組合湯本商店会

商店街の活性化を図っていくための計画の策定や具体策の立案、域内外の多様な人や組織を有機的に連携していくためのコミュニケーション能力、策定した計画を円滑に実行するためのマネジメント能力等を身に付け、商店街の活性化のみならず、観光や文化の進展にも寄与していくことを目指す。地域の中核的人材として事業終了後も湯本地区の活性化に従事していく。

② 岡市材木町商店街振興組合

歴史ある材木町商店街を見つめ直し、さらなる魅力向上、集客、活性化への道筋を着実に辿るためのスキルとして、コンセプチュアル、ヒューマン、テクニカルの3つの分野を体系的に学び習得する。現地マネージャーのコミュニケーションスキルは特に秀でている。それにさらなる磨きをかけ、地域や商店街の中心的存在としてリーダーシップを発揮していく。事業終了後も材木町商店街の活性化に従事していく。



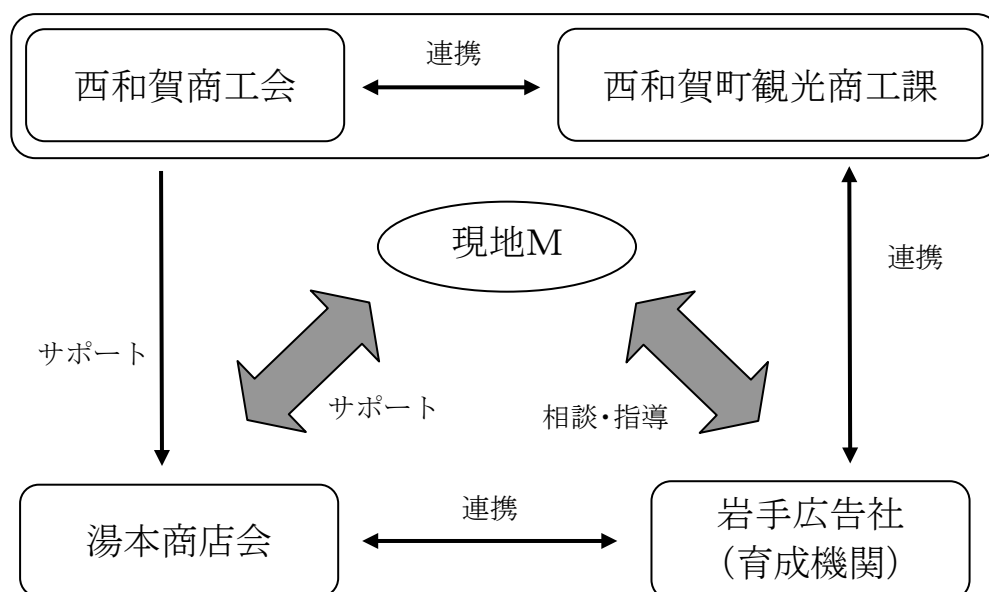
[写真1. 現地マネージャー 2名]

左：湯本商店会・佐井 守氏

右：材木町商店街振興組合・東海林 浩英氏

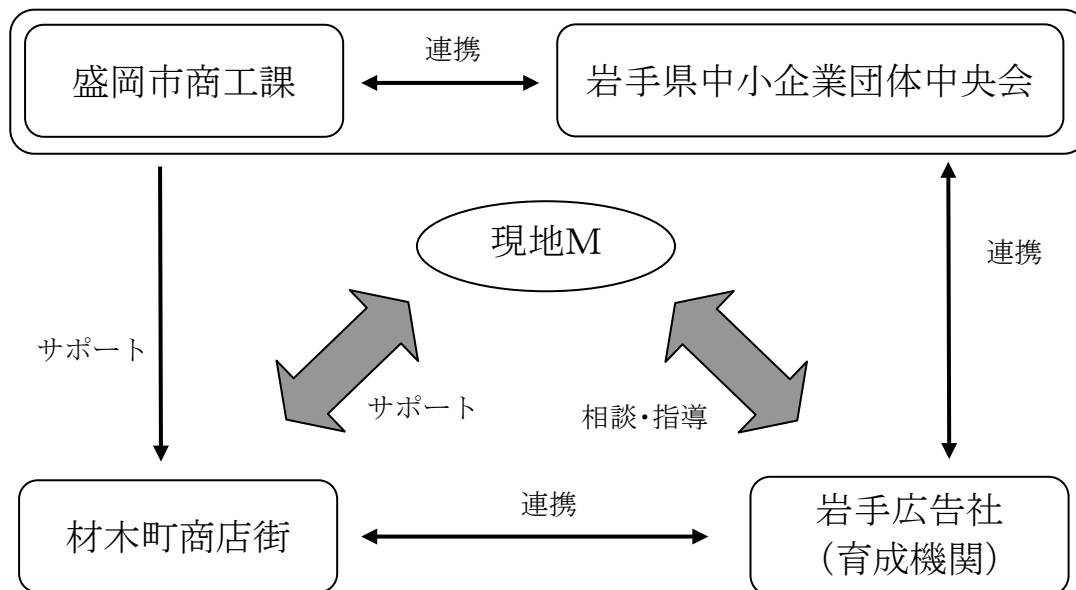
(4) 実施体制

①西和賀町協同組合湯本商店会



湯本商店会で現地マネージャーが活動するにあたって、西和賀商工会や西和賀町観光商工課の協力を得て商店街と共同で活性化事業を展開した。岩手広告社は、現地マネージャーに対する指導やフォローを中心に現地連携機関と密接に連携および調整を図りながら事業を進めていった。

②盛岡市材木町商店街振興組合



材木町商店街で現地マネージャーが活動するにあたって、盛岡市商工課や岩手県中小企業団体中央会の協力を得て、商店街と共同で活性化事業を展開した。岩手広告社は、現地マネージャーに対する指導やフォローを中心に現地連携機関と密接に連携および調整を図りながら事業を進めていった。

(5) 指導内容と成果 (基礎研修・現地OJTへの個別指導)

1) 基礎研修

①基礎研修「石川啄木、宮澤賢治と盛岡の街づくり～二人の魅力を商店街で活用～、今後の商店街イベントのアイデアについて」

実施日：11月21日（水） 於：盛岡市・大通会館リリオ

現地マネージャー候補、商店街関係者が一堂に会する最初の集合研修で、街づくり全般から、偉人を商店街活性化イベントに採り入れている事例までを学ぶ。

湯本では正岡子規を取り入れた活用法及び、前回舟下りイベントの残した課題についてディスカッションを行った。また材木町では過去に実施した街づくりテーマを挙げ、観光的な側面、啄木と賢治の比較などを切り口に、材木町におけるイベントの展開などについてディスカッションを行った。



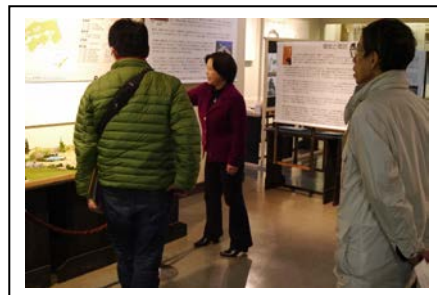
【写真2：集合研修】

②基礎研修「宮澤賢治と並び評される岩手の偉人（文人）「石川啄木」考察」

実施日：11月27日（火） 於：盛岡市・啄木記念館

石川啄木記念館学芸員山本玲子氏を講師に、石川啄木記念館で取材・調査をして、県内偉人を活用する商店街イベントについてヒントを学んだ。

- 材木町界隈の啄木史跡→啄木の痕跡を追う
- 啄木は盛岡を、材木町をどのように見ていたか作品から検証
- 材木町商店街が啄木を今、顕彰する価値
- 啄木を盛岡で大事にする企画アイデア



【写真3：啄木記念館】

③基礎研修「宮澤賢治活用範囲の可能性を探る」

実施日：11月28日（水） 於：盛岡市・盛岡劇場

演出家くらもちひろゆき氏を講師に、宮澤賢治を比較対象とし、啄木を活用する商店街イベントについて新しい企画を練るため、具体実施例を想定しディスカッションを行った。

- 賢治を活用した文化的な催し物
- 賢治に関わる街全体を使った謎探しや宝探し
- 賢治に関わるコンテスト
- 賢治パレード



【写真4：宮澤賢治を検証】

④基礎研修「魅力ある商店街に変貌する方向性について、全国的な事例から学ぶ」

実施日：11月29日（木） 於：盛岡市・大通会館リリオ

専修大学商学部の渡辺達朗教授を講師に、小さな商店街の「ショッピングモール」手法を学び、各商店街の魅力づくりについてディスカッションを行った。また、盛岡市商工観光部の課長沼田秀彦氏を講師にストーリーが見える「商店街プロデュース」手法を学び、今後の商店街イベントのアイデアについてディスカッションを行った。

最後に全国商店街支援センターより、現地マネージャー事業に関するガイダンスがあり、事業に対する理解が更に深まるとともに、現地マネージャー候補だけでなく、商店街同士の交流を促進を図ることができた。



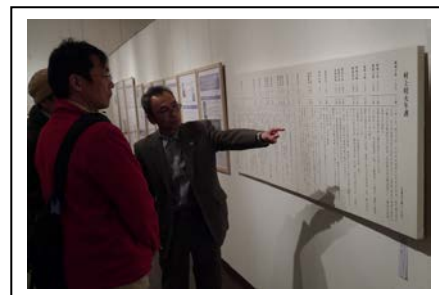
【写真5：商店街の魅力づくり】

⑤基礎研修「魅力ある商店街に変貌する方向性について、全国的な事例から学ぶ」

実施日：11月30日（金） 於：盛岡市・啄木賢治青春館

啄木賢治青春館を訪問し館長の田口善政氏から、資料、文献等の説明を受けながら、材木町商店街が宮澤賢治を活用する可能性を探った。

- 宮澤賢治と盛岡とのかかわりについて
- 具体的なイベント構想案として、音楽会、オリエンテーリング、参加型イベントを中心に考えた
- 外部の運営団体と共同運営の仕組み構築について



【写真6：可能性の模索】

2) 基礎・応用知識習得演習

① 2 地域共通

訪問日	指導内容	演習内容
12月7日 (金)	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街及び組織を知る① ・商店街及び組織を知る② 	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街及び、組織の成り立ち・背景を把握する ・全国の事例を用い、各商店街のポジションを再確認する
12月10日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> ・材木町商店街現況の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・各商店街に必要な人材とは、現地マネージャーの理想像を描く。
12月17日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街を理解する①（現状の把握）【湯本商店街】 ・商店街を理解する②（現状分析、課題の明確化）【湯本商店会】 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状把握の必要性を理解し、現状を調査・ヒアリング等で把握する 調査した現状を、SWOTマトリックス分析で強み、弱み、課題・問題を整理し明らかにする
12月20日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・第1回錦秋湖舟下り事業検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・イベントの歴史及び現在のイベントの基本を把握する
12月25日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメントを理解する ・商店街を理解する①（現状の把握）【材木町商店街】 ・商店街を理解する②（現状分析、課題の明確化）【材木町商店街】 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営や事業のマネジメントの知識・ポイント理解する ・現状把握の必要性を理解し、現状を調査・ヒアリング等で把握する 調査した現状を、SWOTマトリックス分析で強み、弱み、課題・問題を整理し明らかにする
1月8日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングを理解する 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングの基本知識を学ぶ
1月15日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファシリテート技術について ・商店街の課題・要望調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・後半の店主達とのディスカッションに際し、自ら中心となり進めていくファシリテーション能力を磨く ・業務終了後の店主とのディスカッションを通じ、演習で得た手法を用い課題を明らかにし解決策を探る

②【個別指導】西和賀町協同組合湯本商店会

1月23日 (水)	・商品・イベントの企画・開発プロセスを学ぶ	・収益性を念頭に置いた商品やイベントの企画・開発に関する方法・手順を学ぶ ・グループディスカッションで、魅力ある商品やイベントのアイデア出しをする
1月29日 (火)	・商品・イベントを企画・開発する②	・商品やイベントの企画・開発に関する方法・手順を学ぶ
2月7日 (木)	・商品・イベントを企画・開発する③ ・イベント関連販売マネジメントを理解する	・収益性確保を念頭に置いた、商品やイベントの企画を磨き上げる ・イベントとリンクさせ、販売管理、販売促進の知識・ポイントを学ぶ
2月8日 (金)	・講義を経ての活性化プランまとめ指導①	・講師による、講義内容の重要課題再確認 ・アウトプット最終形の確認
2月9日 (土)	・講義を経ての活性化プランまとめ指導②	・成果発表会資料作成及び、シミュレーションの実施
2月18日 (月)	・ビジョン・戦略を導く（戦略を理解し、策定手順を学ぶ） ・商店街活性化を実現するビジョン・戦略を導く	・ビジョン・戦略を導く（策定プロセス）の方法・手順を学ぶ ・明らかにした商店街の強みや課題から相応しいビジョン・戦略を導く
2月19日 (火)	・戦略に基づいた具体策を創出する。	・導出した戦略に基づいた具体策を創出する
2月22日 (金)	・バランススコアカードを理解する ・BSC手法で商店街活性化の中長期計画を策定する（計画づくり）	・バランススコアカードを理解する ・BSC手法で商店街活性化の中長期計画を策定する（計画づくり）

③【個別指導】盛岡市材木町商店街振興組合

1月23日 (水)	・商品・イベントの企画・開発プロセスを学ぶ	・収益性を念頭に置いた商品やイベントの企画・開発に関する方法・手順を学ぶ ・グループディスカッションで、魅力ある商品やイベントのアイデア出しをする
1月29日 (火)	・商品・イベントを企画・開発する	・商品やイベントの企画・開発に関する方法・手順を学ぶ
2月7日 (木)	・商品・イベントを企画・開発する③ ・イベント関連販売マネジメントを理解する	・収益性確保を念頭に置いた、商品やイベントの企画を磨き上げる ・イベントとリンクさせ、販売管理、販売促進の知識・ポイントを学ぶ
2月8日 (金)	・講義を経ての活性化プランまとめ指導①	・講師による、講義内容の重要課題再確認 ・アウトプット最終形の確認
2月9日 (土)	・講義を経ての活性化プランまとめ指導②	・成果発表会資料作成及び、シミュレーションの実施

2月18日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン・戦略を導く（戦略を理解し、策定手順を学ぶ） ・商店街活性化を実現するビジョン・戦略を導く 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン・戦略を導く（策定プロセス）の方法・手順を学ぶ ・明らかにした商店街の強みや課題から相応しいビジョン・戦略を導く
2月19日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略に基づいた具体策を創出する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・導出した戦略に基づいた具体策を創出する。
2月22日 (金)	<ul style="list-style-type: none"> ・バランススコアカードを理解する ・BSC手法で商店街活性化の中長期計画を策定する（計画づくり） 	<ul style="list-style-type: none"> ・バランススコアカードを理解する ・BSC手法で商店街活性化の中長期計画を策定する（計画づくり）

基礎研修実施における成果

集合研修、個別指導にて、知識やスキルを身に着けるための座学と視察研修を実施し、各現地マネージャーのスキルを向上させた。

- ・「基礎・応用知識習得研修」にて、商店街活性化に必要な知識やスキル、戦略的な計画策定方法などを、コンセプチュアル、ヒューマン、テクニカルの3つの分野を体系的に指導。
- ・「コンセプチュアルスキル」として、①ビジョン・戦略策定、②SWOT分析及び課題抽出、③解決策の導出、④イベント企画・開発、⑤活性化計画の総仕上げなどのスキルを習得。
- ・「ヒューマンスキル」として、①リーダーシップ、②ファシリテーション、③ヒアリングなどのスキルを習得。
- ・「テクニカルスキル」として、①商店街及び組織の理解・調査、②イベントの事業性評価③マネジメント、④マーケティング、⑤市場開拓などのスキルを習得。

① 2 地域共通

■ 定性目標→成果

- ・地域の課題を解決する商店街の姿を創造できる力量（ビジョン力）
- ・商店街の事業計画を作成できる力量（プラン力）
- ・商店街の事業企画を実施できる力量（マネジメント力）
- ・商店街の活性化に資する個店の販売企画を提案できる力量（マーケティング力）

成果

集合研修、個別指導にて、知識やスキルを身に着けるための座学と視察研修を実施し、各現地マネージャーのスキルを向上させた。

- ・「基礎・応用知識習得研修」にて、商店街活性化に必要な知識やスキル、戦略的な計画策定方法などを、コンセプチュアル、ヒューマン、テクニカルの3つの分野を体系的に指導。
- ・「コンセプチュアルスキル」として、①ビジョン・戦略策定、②SWOT分析及び課題抽出、③解決策の導出、④イベント企画・開発、⑤活性化計画の総仕上げなどのスキルを習得。
- ・「ヒューマンスキル」として、①リーダーシップ、②ファシリテーション、③ヒアリングなどのスキルを習得。
- ・「テクニカルスキル」として、①商店街及び組織の理解・調査、②イベントの事業性評価③マネジメント、④マーケティング、⑤市場開拓などのスキルを習得。

②西和賀町協同組合湯本商店会（佐井守氏）

■定性目標→成果

- ・湯本商店会の新しい価値の発見
- ・湯本商店会らしい賑わいの創出
- ・現地マネージャーの力量アップ

成果

集合研修、個別指導にて、知識やスキルを身に着けるための座学と視察研修を実施し、各現地マネージャーのスキルを向上させた。

- ・「湯本商店会の新しい価値の発見」及び「湯本商店会らしい賑わいの創出」については、本事業の研修を通じて、西和賀町湯本を深く再認識できた。そのため、商店街活性化計画の中に、「商店街（地域）の活性化戦略」として、湯本の自然や温泉の魅力を活かした商品開発やサービス・イベントを展開し、交流を増やすと掲げた。
- ・「現地マネージャーの力量アップ」については、商店街活性化に必要なスキルの習得により、戦略的な人材となり論理的思考による戦略や計画の策定ができるようになった。

■定量目標→成果

- ・錦秋湖舟下りのイベント（OJTとして実施）で前年比10%アップの集客
- ・商店街各個店の販売高の前年比5%アップ

成果

今回の事業を通じて、学んだ知識やスキルで商店街活性化計画を策定することができた。今後のイベント実施に活かしながら、集客や個店の売上高の向上につなげていく。

③盛岡市材木町商店街振興組合（東海林浩英氏）

■定性目標→成果

- ・材木町商店街の新しい価値の発見
- ・材木町商店街らしい賑わいの創出
- ・現地マネージャーの力量アップ

成果

集合研修、個別指導にて、知識やスキルを身に着けるための座学と視察研修を実施し、各現地マネージャーのスキルを向上させた。

- ・「材木町商店街の新しい価値の発見」については、宮澤賢治や石川啄木を深く調査・研究することで、イベントの魅力的な素材として活用できることが分かった。
- ・「材木町商店街らしい賑わいの創出」については、宮澤賢治をテーマとしたサブイベントを企画し実施することで、「よ市」と相乗効果を狙ったり、材木町商店街の「地域資源（観光資源分野）」の認定を目指すなどの取組みで賑わいの創出につながるようになった。
- ・「現地マネージャーの力量アップ」については、商店街活性化に必要なスキルの習得により、

戦略的な人材となり、論理的思考による戦略や計画の策定ができるようになった。

■ 定量目標→成果

- ・宮沢賢治まっりのイベント（OJTとして実施）で類似イベント前年比10%アップの集客
- ・商店街各個店の販売高の前年比5%アップ

成果

今回の事業を通じて、学んだ知識やスキルで商店街活性化計画を策定することができた。今後のイベント実施に活かしながら、集客や個店の売上高の向上につなげていく。

3) 現地マネージャー候補担当地域相互訪問及び意見交換

① 材木町商店街の現況把握（基礎・応用知識習得演習）

実施日：12月10日（月） 於：盛岡市材木町商店街

材木町商店街振興組合集会室にて、工藤健人氏を講師に「材木町商店街の現況把握」について学んだ。外部・内部環境調査の手法（実地調査・来街者アンケートなど）及びポイントについて資料をもとに学習し、現状を調査分析した。

実習として材木町商店街の現地調査を行った。

午後は、東海林千秋氏を講師として材木町商店街での集客イベントの実際について学び、材木町商店街についてのSWOT分析を行い、他の実例をもとにイベント協業の課題についてディスカッションを行った。



【写真7：現況把握】

② 材木町商店街の現地視察

実施日：12月12日（水） 於：盛岡市材木町商店街

材木町商店街を視察調査するために、商店街内店舗を数軒訪問しヒアリングを行い、今後の活性化プラン作成のための情報を収集した。



【写真8：現地視察】

③湯本商店会の現地視察

実施日：12月13日（木） 於：西和賀町湯本商店会

湯本商店会を視察調査するために、商店街内店舗を数軒訪問しヒアリングを行い、今後の活性化プラン作成のための情報を収集した。

また、役場、商工会、金融等地域関係機関とのディスカッションを行った。



【写真9：現地視察】

④第1回錦秋湖舟下り事業検証（基礎・応用知識習得演習）

実施日：12月20日（木） 於：西和賀町湯本商店会

実施済みの第1回錦秋湖舟下り事業の検証を通じイベントの歴史、基本を把握する。銀河高原ホテル集客体験イベント「星空観察会」参加し、体験と併せ、立ち上げからの経緯、イベント継続に不可欠な収益性の必要性などについて説明を受けた。



【写真10：事業検証】

⑤イベントの企画・実施に係る現地マネージャーの役割

実施日：1月24日（木） 於：材木町商店街振興組合事務所

北九州市若松商店街連合会の現地マネージャー牛島源氏を講師に、商店街事例を学び、現地マネージャーに求められる役割・能力などを学ぶ。国内の他地域の事例を聞き、今後担当する地域との比較から実際の手法を考えるきっかけとなった。商店街視察後、ディスカッションを行い、成果発表会資料を作成した。



【写真11：現地Mの役割】

4) 先進地視察演習

① 宮古市末広町商店街

実施日：1月13日（日） 於：岩手県宮古市

宮古市中心市街地商店街現地マネージャー前川亘氏を講師に迎え商店街主催イベント「レッドカーペット」について講義を受ける。その後、ボランティアとして運営に携わった。

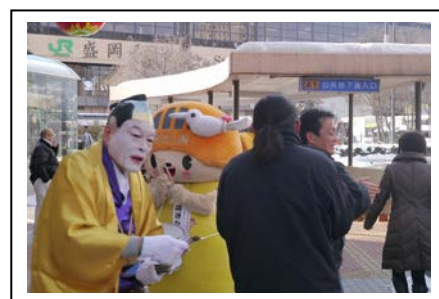


【写真12：視察】

② 盛岡駅前商店街

実施日：1月18日（金） 於：岩手県盛岡市

前半、盛岡駅前商店街振興組合三浦伸元氏より商店街活性化の取組事例について学んだ。後半、中小企業診断士工藤氏と共に現地視察後商店街活性化策についてディスカッションを行い、駅前の集客性や立地の特徴を活かした取組みなど参加になった。当日行われたちんどん屋行列にも参加した。



【写真13：視察】

③ 岩村田本町商店街

実施日：1月26日（土） 於：長野県佐久市

岩村田本町商店街振興組合理事の阿部眞一理事長、細川保英氏、中村芳生氏を講師に迎え、商店街の取り組みを学んだ。その後、商店街を視察し将来的に商店街の展開する方向を考えることができた。

また、特色ある立地の商店街の取組みと新たな人材を活かした事業例は大変参考になった。



【写真14：視察】

④ 軽井沢銀座商店会

実施日：1月27日（日） 於：長野県軽井沢町

観光リゾート地の軽井沢銀座商店会を訪問し、商店街に加え、観光協会も伺い、商店街との協力体制について話を聞く。各店舗の取組みや、季節的な客層の変動を考えた営業形態を展開しており非常に参考になった。



【写真15：視察】

⑤ 上古町商店街

実施日：2月28日（木） 於：新潟県新潟市

上古町商店街を視察訪問し、臨店研修を受け成果が上がった6店舗を個別に回り、店主達からそれぞれ工夫した点や持っているノウハウなどについて学んだ。

店ごとに独自性を出すために視点やテクニックなど非常に参考になった。



【写真 16：視察】

（6）商店街の役割

湯本、材木町の各商店街は、本事業で育成する現地マネージャー候補2名が活性化のために活動するメインフィールドとして、各氏への協力と連携体制を整えてくれた。

①西和賀町湯本商店会

湯本商店会は、様々な活性化に向けての場を提供し、受け皿として活動に協力していくことで、周囲の団体（西和賀町観光商工課、西和賀商工会、岩手県中小企業団体中央会など）が商店街を支えていくための信頼関係と枠組みを構築することができた。

②盛岡市材木町商店街

材木町商店街では、東海林氏とのさらなる信頼と連携の深耕をはじめ、盛岡市商工観光、岩手県中小企業団体中央会とも良好な協力体制を築いている。宮澤賢治がゆかりある場所でもあるため今後の新たなイベント開催には興味があり積極的な支援を受けることが見込まれる。

3. 育成手法の提案 ～事業を振り返って～

（1）現地マネージャー像の設定（商店街活性化に求められる人材像）

商店街活性化に求められる人材として、大きく3パターンに分類される。

- ①商店街活性化の戦略・計画を立案し、現場での実行・展開をサポートできる。
- ②商店街内だけでなく、地域の関係機関との協調・連携などでリーダーシップを発揮し柔軟なコーディネーターができる。
- ③将来の商店街や地域の活性化のための「次世代の若きリーダーや担い手」を育成できる。

現地マネージャーに必要なスキルとして、商店街活性化のための知識及びスキル、商店街の意見を吸い上げるファシリテート能力、説明のためにプレゼンテーション能力があげられる。

また、様々な関係者を巻き込み、地域と商店街、行政等のつなぎ役として、様々な事業に関わっていく必要がある。そのためにも、組織を円滑に運営するためのスキル、イベントの企画運営と多様なスタッフと連携を図るスキルの習得も必要となる。

他地区の成功事例をアレンジせずに活動地区にそのまま導入しようとしても失敗することも多い。どうやったら自分の地域に合うか置き換え能力（柔軟な発想）も求められる。

(2) 現地マネージャー候補の確保（選定）

現地マネージャー候補の選定に際し、まず必要なのは当該商店街および現地支援機関の事業に関する理解と協力である。ただし、育成機関が直接接触せず、現地支援機関を通じた現地マネージャーの選定のみで事業を実施する場合、実施当初に商店街関係者向けに事業説明会を行い、質疑応答を通じて事業やカリキュラム、現地マネージャー候補の活動に対して理解を得ることが必要である。

同時に、商店街や会議所、行政等の現地支援機関が現地マネージャー候補をどのように育てたいのか、どのようなスキルを身につけてもらいたいのかという将来の現地マネージャー像の明確なビジョンを持つことも大切である。また、研修終了後の現地マネージャーの活動環境の整備について、研修実施前からある程度検討しておくといよい。

選定に当たり、商店街や現地支援機関から推薦された現地マネージャー候補であっても、育成機関が事前に面接することが望ましい。集合研修方式を採用するため、協調性が不足していたり、意欲が欠けていたり、育成機関の考える現地マネージャー像とかい離れた人材では効果が薄いためである。

育成機関が商店街に事業提案するよりも、現地マネージャーの必要性を痛感し、候補を有する商店街から提案された方が事業は格段に進めやすい。商店街に対し事業そのものの認知度を上げ、浸透させるべく積極的に多様な手段で広報していく必要がある。

現地マネージャーにすべての事柄を背負わせることは不可能なので、商店街、外部機関、専門家と連携しながら一体となって商店街活性化を進めていく体制作りが必要だが、その中心を担うことが現地マネージャーには望まれる。

(3) 育成の考え方と育成ノウハウ

①商店街活性化のための知識やスキルの向上

商店街で活動する上で、現地マネージャーとして不可欠な基礎知識の習得には欠かせない。担当地区の商店街で実施していない事業、予定のないハード事業等においても、今後事業化することも考えられるので習得すべき知識は事例を中心とした講義で行う。

その際に、単なる事例紹介ではなく、事業に至るまでの背景、課題、現在の状況、現地マネージャーが活動する地域において導入可能か、など実体験に基づいた説明と指導が不可欠と思われる。また、年数を経て経験や実務を積むことで、応用的な知識も必要となってくる。

②育成カリキュラムの考え方

本事業で立案したカリキュラムは、管理職（マネジメント）に必要とされるスキルについて

て、ロバート・カツが提唱している「カツ・モデル」を基に立案した。「カツ・モデル」において、マネジメントに必要なスキルを、「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、「コンセプチュアルスキル」の三つに分けて考えている。

i) テクニカルスキル

業務遂行能力。担当する業務を遂行する上で、必要な知識や技術のことである。

ii) ヒューマンスキル

対人関係能力。仕事上の人間関係を構築する技術で、人を観察・分析し、望ましい働きかけを選択・実行する技術のことである。

iii) コンセプチュアルスキル

概念化能力。仕事を取り巻く状況を構造的、概念的に捉え、取り組むべき課題の本質を見極める技術のことである。

結果的にすべてを習得することは望ましいが、まず最初に体系的に知識やスキルを習得する意味や重要性を理解することで、一部にとらわれずマルチな成長を促す効果が見込まれる。

③本事業で活用した育成ノウハウ

分野	具体的なノウハウ
コンセプチュアルスキル	①ビジョン・戦略策定プロセス ②SWOTマトリックス分析手法 ③事業計画の構造及び計画の具体化 ④イベント企画・開発手法 ⑤バランススコアカード手法
ヒューマンスキル	①リーダーシップのあり方 ②ファシリテーション技術 ③ヒアリング技術 ④対話のルール
テクニカルスキル	①商店街及び組織の理解・調査 ②イベント事業性の評価法 ③マネジメント手法（商品・サービス提供プロセス、企画・提案プロセス、人材育成プロセス、経営レビュープロセス） ④マーケティング手法（マーケティング・ミックスの明確化、マーケティングプラン検討シート、メニュー開発&販売促進検討表など活用） ⑤市場開拓の手順（市場の把握とターゲットの明確化） ⑥商品開発プロセス

(4) 育成環境の醸成に向けた課題と対策（活動継続のための支援と課題）

①商店街の役割

商店街自体が活性化の必要性と、それを推進するための現地マネージャーの必要性をしっかりと認識することが重要である。現地マネージャーの活動環境を整備するためにも、活動の場の提供と商店街が一体となった積極的な連携を進めていく必要がある。

現地マネージャー研修修了生の活動の受け皿がない場合、商店街全体として雇用する仕組みを作ることを検討しなければならない。

1つ目の方法として、別途雇用のための賦課金を徴収することである。2つ目として、商店街が出資してまちづくり会社などを設立し、事業収益を通じて継続雇用する仕組みを作ることである。

②行政、商工会議所・商工会等、商店街支援機関との連携

現地マネージャーの活動において、行政、商工会議所等の現地支援機関との連携、バックアップ体制の充実は不可欠である。育成機関は助成事業だけでなく、様々な情報を提供することが1つ目である。同時に、育成機関が有するネットワークやパイプなどを活用して、現地マネージャーの活動をサポートしていく必要がある。

2つ目は、商店街で継続雇用が困難な場合は、緊急雇用制度を含めた報酬の確保である。ただし、緊急雇用制度は期限があるため、期間終了後の対策としてまちづくり会社設立による収益事業の確立を含めた様々な継続雇用政策を検討し続ける必要がある。

3つ目は、現地マネージャーを知識面、経験面でバックアップする外部アドバイザーの協力を得ることである。現地マネージャーの精神的負担を軽減するためにも、実務経験が豊富な専門家は必要になってくる。

③外部人材との連携

i) テーマ別に応じた専門家（コンサルタント）

担当地区によって取り組むべき課題、事業内容も異なっており、極めて高い専門性が求められる場合もある（再開発等）。育成機関だけでは、対応しきれない場合は、外部から専門家を招いて指導をサポートする体制の構築とネットワークが必要になる。

ii) 地域を拠点にしている専門家（コンサルタント）

現地マネージャーが活動する地域から育成機関が遠方にある場合、現地マネージャーのOJT事業や日々の活動フォローとして、当該商店街に近い専門家にサポートしてもらうシステムも有効である。ただし、その専門家には本事業の趣旨に理解を深めてもらい、育成機関のカリキュラムと方針に沿った活動を展開してもらう必要がある。

iii) 他地区で活動する現地マネージャー

本事業の修了生をはじめ、各地で活躍する現地マネージャーとネットワークを深め視察研修時の講師依頼をはじめ日常の活動においても電話やメール等で実体験に基づいた助言を直接得られるような環境整備を育成機関は構築する必要がある。

(5) その他

①現地マネージャーとアドバイザーの住み分け

現地マネージャーがすべてを抱えるのではなく、専門家をブレンとして活用し、様々な課題解決や事業推進のための調整役に専念する環境整備が必要である。現地マネージャーの活動範囲をある程度限定し、外部専門家と業務や役割を分担することで、よりスムーズな商店街運営を図ることができる。

②現地マネージャーと商店街の事務局員との住み分け

商店街活動において、通常のルーティン業務（集金、書類配布、銀行振込等）は、商店街が雇用している事務局員が担い、現地マネージャーは企画立案や各種マネジメント業務に専念できる体制が必要である。

現地マネージャーが上記のルーティン業務を担うようになってしまうと、現地マネージャー本来の活動のための時間や労力が取られてしまう。ゆえに商店街は現地マネージャーとは別に事務局員の採用が不可欠である。

平成24年度 現地マネージャー育成事業

委託元： 株式会社 全国商店街支援センター

〒104-0043

東京都中央区湊1-6-11 八丁堀エスワンビル4階

TEL： 03-6228-3061

委託先： 株式会社 岩手広告社

〒020-0022

岩手県盛岡市大通1-11-2

TEL： 019-623-3777