

平成17年度マスターセンター補助事業

# 大宮北部商店連合会に関する調査研究

## 報 告 書

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部

## はじめに

流通業を取巻く環境の変化に伴い、最近の小売業の状況は厳しさを増している。小売業の現状は業態により大きな較差が見られ、大型総合スーパー、地域スーパーの寡占化が進み、そして特にコンビニエンスストアなどの競争激化で出店を加速させ、大幅な伸びが他の業界と比べて顕著になっている。

しかし、中小小売業の現状を規模別に見ると、小規模小売業の商店数が減少しており、特に従業員数1~2人の規模の商店は大幅な減少となっている。

このことから、競争の激化や低価格化の進展等の小売業を取巻く経営環境の変化は、既存の小売業に大きな影響を及ぼしていることが窺える。

消費者が買い物をする店舗の選択基準は、最寄品は「近所にあること」「品揃えの豊富さ」等を、また、買回り品では「品揃えの豊富さ」「品質の良さ」等を上げており、小売業者との認識のズレが売上減少となっているのではないと思われる。

小売業としては、利便性を求める需要動向を的確に把握して、スーパーとの差別化・専門化を図って、消費者に対して便利な買い物場を提供することが必要と思える。

このようなことを背景に、大型総合スーパーの出店が相次ぎ個店経営に大きな影響を及ぼし、平成16年度埼玉県商店街競争力推進事業に認定された、さいたま市の北に位置する北区の大宮北部商店連合会の協力を得て、国道に沿って散在する個店経営の実状を下記の項目について、アンケート調査と大宮北部商店連合会を構成している各商店会会長のインタビュー調査を実施し、個店経営の問題点を掴み、「今後の個店経営のあり方」を提案するねらいで調査事業として取り上げることにした。

### (1)アンケート調査項目

個店の概況      個店の経営      店舗運営      個店の管理状態      販売促進      現状の問題

### (2)商店会会長のインタビュー項目

商店会の活動状況      商店会の活性化の必要性      会長の抱負

ここに調査結果を報告書に纏めました。

本報告書が厳しい環境にある地域に密着した個店や大型総合スーパーに囲まれた商店会等の活性化に資することになれば幸いです。

最後に、御多忙のなか本調査にご協力を頂いた、大宮北部商店連合会及び加盟各店の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成18年1月

社団法人中小企業診断協会 埼玉県支部

支部長 荒井 吉一郎

## 目次

第1章	小売業その変遷と現在の課題	1
1	商店街・小売業の変遷	1
2	商店街・小売業における実態と問題点	4
3	中心市街地から外れた商店会・個店の実態と問題点	7
第2章	大宮北部商店連合会の概要	11
1	さいたま市北区にある大宮北部商店連合会の概要	11
2	各商店会の現状	15
3	個店の状況	21
第3章	アンケート調査	23
1	調査の概要	23
2	個店経営の調査結果	24
第4章	アンケート調査の結果から見た実情と課題	36
1	アンケート調査の目的	36
2	アンケート調査結果から見た実情	36
3	アンケート調査結果から見た課題のまとめ	39
第5章	各商店会長へのインタビュー	40
1	インタビューの目的	40
2	インタビュー結果の概要	40
3	北部商店連合会としての役割	42
第6章	商店会の活性化に向けての提言	48
1	魅力ある個店づくり	48
2	地域社会において商店街に期待される役割	49

あとがき

## 第1章 小売業その変遷と現在の課題

### 1. 商店街・小売業の変遷

商店街は時代とともに、人々の生活とともに変化してきた。いま全国には活力の乏しい商店街が多いが、これからどの様に展開してゆくのだろうか。

誰もが想像する個店の連続としての商店街は、一つの時代における役目が終わったのではないだろうか。今商店街に求められているのは、経済的機能だけでなく、生活者が暮らしてゆく上で、より充実したものが必要なのではないか、特に中心市街地から離れている商店会、街並みの中に点在している個店の集まりの商店会では、小売機能の強化だけで活性化が出来るのかなど色々と考えさせられることが多い。

#### (1) 商店街の変遷

ここで商店街はどのように変わってきたかを振り返って見る。

全国にある商店街は1万とも1万5千とも言われており定かではない。遠い昔から、農産物や海産物の集散地、あるいは宿場町、門前町、城下町から発生したのが大半だろう。

駅前再開発を中心とした「都市計画」が活発化してきた1970年代前後には建築基準法の改正があり、これ以降全国の駅前再開発が始まった。駅前には中高層の商業ビル、駅の改札口を両側に設置、駅前に広場をつくり、ロータリーとしてバス・タクシーの発着場、ついでに周辺も整備され、商店もセットバックしたりして道幅も広がった。

70年前後から始まった「再開発」は駅前だけでなく、中心市街地全体のテーマだった。

地方都市の中心街は、商店・映画館・遊技場などが密集する場所だった。多くの都市計画は「ゾーン方式」なるものを採り入れ、都市を「オフィス街」「住宅地」「商業地区」と夫々の用途に住み分けるという方針が採られた。

これによって商業地は商業地として完結させるため、公立病院や市役所、商工会議所等が郊外に移転し始めた。しかも、夫々の施設が高度成長期の中で狭隘となり、施設も小さいものとなったのでその場所での改築より移転して新築したほうが合理的なものであった。ここに空洞化の始りがあった。70年後半になるまで中心市街地が空洞化するなどということは誰でも考えていなかった。勿論駅前商店街も同様であった。

#### (2) 小売業を取り巻く環境の変化

一方この間、消費動向の変化もあり、売り手市場から買い手市場へ、量より質への転換更には商品のライフサイクルの短縮化等によって小売業を取り巻く環境は大きく変わってきた。

また車社会へと変わった事が大きな要因となって商店街は大きく変わっていった。

今地方でも郊外で大規模なショッピングセンターが出来ている。沢山の娯楽施設、シネマコンプレックスなどを抱え込んだ都市的なスケールのプロジェクトが実現している。しかもその開店の速度が早

くなっている。

そして寂びれた中心市街地とは対照的に多数の客を引き寄せている。

この間、中心市街地から外れた通り沿いに有る商店は、スーパー、中心市街地内の店に客を取られ、なす術もなく縮小と衰退の一步を辿り現在に至っている。

これ迄の推移を補足すると、1950年代、スーパーマーケットが登場、1960年にかけてダイエー、イトーヨーカ堂などの急成長があり、ダイエーやヨーカ堂の進撃の前には、競争にもならず、店を閉めた個店は数多くあった。この様な大規模店舗の急進撃に対して中小小売店の不安と怨嗟が政治を動かして1973年に「大店法」が作られた。と同時に小売商業振興のための「中小小売商業振興法」も誕生した。そして前者の中に盛られてある「商調協」によって、大規模店舗は既成の商店街がある市街地に出店することは、難しくなってきた。

1978年の大改定により、大型店の中心街への出店は不可能になったと言われている。その結果大型店の郊外建設ラッシュが始まり、その周辺に飲食店、新規開業の個店が出来始めた。一方、ヨーカ堂に代表される大型店が、市街地に店を開くことが出来なかったため、コンビニをスタートさせ、既存の商店街に対して大きく影響を及ぼした。しかし残念な事に大店法は商店街の空洞化に歯止めをかけることが出来なかった。中小小売店は1982年を境に減少し始めている。小売業商店数はピークの1982年で約172万店、2002年は約130万店と20年間で42万店も消滅した事になる。これを年間に直すと2万1千店、1日当りでは58店舗の勘定となり驚くべきスピードで消滅していったことが分かる。そしてこの間、駅前・中心街でのスーパー、量販店などの不採算店等が撤退し市街地の空洞化に拍車がかかった。またロードサイドに立ち並んでいた店舗は過当競争により衰退している。

### (3) 街づくり3法の制定と改正の気配

1997年の大店法の廃止、1998年「街づくり三法」が出来て現在に至っているが、商店街の衰退は依然として衰えを見せていない。さらに地方都市では、中心街での空洞化を防ぐために不採算の大型商業・複合施設の延命策が相次いで打ち出されているが、いずれも決め手を欠いているという。

この衰退が続く地方都市を見かねた国は「街づくり3法」を見直す基本方針をまとめ、本年(2006年)の通常国会に改正法案を提出する方針と聞いている。また地方では国の規制を先取りするような動きが出ており、福島県議会は昨年10月「商業街づくり推進に関する条例」を可決した。面積6km<sup>2</sup>を超える出店に届出や地方説明会を義務づけ、県の目指す方針に沿わなければ計画の修正を勧告できるという内容だ。

### (4) 小売店舗の数・小売業のシェアの推移

次ぎに業種別年間販売額の推移を示すが、「その他小売業」の小売全体に占める割合が減少している事が分かる。

年度		小売業計	百貨店	総合スパー	専門スパー	コンビニ	その他スパー	専門店	その他小売	その他
1982	10億円	93,971	7,314	5,224	4,985	2,178	6,132	45,886	21,951	192
	%	100.0	7.8	5.6	5.3	2.3	6.5	48.9	23.4	0.2
1991	10億円	140,638	11,414	8,277	8,003	6,985	9,666	64,608	31,721	235
	%	100.0	8.1	6.1	5.7	5.0	6.9	45.9	22.3	0.2
1994	10億円	143,325	10,640	9,494	10,427	8,335	10,569	61,018	32,825	17
	%	100.0	7.4	6.6	7.3	5.8	7.4	42.6	22.9	0.0
1999	10億円	143,833	9,706	8,850	23,730	6,135	8,441	62,598	24,381	
	%	100.0	6.7	6.2	16.5	4.3	5.9	43.5	17.0	

(近代日本流通史・石井寛治編 より)

(単位:10億円, %)

小売業の事業所数を次ぎに示す。

従業員1~2名の零細小売店の減少が大きく目立つと共に構成比率も大きく減少している。

従業員規模別事業所数

年度	2人以下	3~4名	5~9	10~19	20~29	30~49	50以上
1999	661,786	321,425	237,320	117,354	35,057	19,170	14,726
2002	584,594	299,441	225,468	119,117	34,098	18,799	15,540
前年比	▲12%	▲5.8%	▲5.0%	1.5%	▲2.7%	▲1.9%	5.5%

(平成14年商業統計より)

従業員規模別小売商店数の構成比

単位=%

年度	1~2名	3~4名	5~9名	10~19名	20~29名	30~49名	50名以上
1974	62.5	23.2	10.2	2.7	0.7	0.4	0.3
1982	60.2	24.0	10.9	3.1	0.8	0.5	0.3
1991	53.2	26.2	13.4	4.5	1.3	0.8	0.5
1994	51.0	24.7	14.8	6.0	1.8	1.0	0.7
1999	48.7	22.5	16.1	8.0	2.4	1.3	1.0
2002	45.2	23.0	17.3	9.2	2.6	1.4	1.2

(近代日本流通史より)

埼玉県 2002 年の商業調査速報によれば県内の個人商店数は 1999 年の調査時に較べて急激に減っているという。商店数は全体で 8% 減となり、後継者難に加え、量販店に押されている。

減少数が多い業種を次ぎに挙げると

酒販店の 22%、鮮魚店の 17%、米穀店の 17%、青果店の 15%となっており何れも生活必需品に関連する業種である。しかし惣菜、ベーカリー、婦人服などの小売業は増えているという報告がある。

## 2. 商店街・小売業における実態と問題点

### (1) 商店街・小売業の実態

2000 年前後から商店街の内部の人・地域の人に取り組む新しい街おこしが始まった。

それまでは、既成の組織である商工会議所などの取り組みであって、活性化のプランづくりは多くはシンクタンク等に委託されたものであって全国どこでも同じようなものであり似たようなイベントを催していた。

商店街の現状は、「商店街実態調査報告書」(平成 12 年度版)から一つの商店街の店舗数の全国平均は 56、2 店で、業種編成の平均は  
飲食・サービス店が 32.4%

買い回り品小売店が 26.8% (消費者が品質・価格等を充分検討して買い求める)

最寄り品小売店が 25.7% (食料品や日用品など最寄りの店で買う)

その他が 15.1%

また商店街のメインストリートの長さは東京都では平均 264.8m である。

商店街の形態は「任意団体」の形が多く全体の 61.8% となっており「振興組合」が 26.0%、共同組合が 9.5% である

「平成 15 年度の商店街実態調査の概要」によれば

全国的に商店街の衰退が叫ばれ、国、県、市町村が様々な政策・施策を打ち出しているが、なかなか商店主自らが積極的に立ち上がり、商店街の活性化までいってないのが現状の様である。

逆に、元気のある商店街は、行政などの補助金に頼らずに、商店街が自ら立ち上がった所が多いようである。

日本経済の状況を見ると、勝ち組みと負け組みの 2 極化が鮮明となっているが、商店街においても自発的に取り組んでいる元気な商店街と、旧態依然の自ら考え自ら行動する事を忘れた商店街ではまさに勝ち組みと負け組みの 2 極化を迎えている。

負け組みの商店街では、本来持っている商人魂を何処かに置き忘れており、もう 1 度呼び起こす必要がありはしまいか。

なぜ、商人魂を置き忘れてしまったのか、それは行政サイドの様々な施策による補助金馴れ、コンサルからの青写真を示して貰うなどの受身になってしまった点も挙げられるのではないのか。

### (2) 商店街小売業における問題点

前述の商店街実態調査の概要では「商店街における大きな問題点」は

- ・ 経営者の高齢化による後継者難

- ・魅力ある商店街が少ない
- ・商店街活動への商業者の参加意識が薄い
- ・核となる店舗がない
- ・店舗の老朽化・陳腐化

が上位を占めており

「今後取り組みを強化する必要がある事業」では

- ・個店の改善・活性化
- ・組合の組織強化
- ・共同ソフト事業
- ・施設整備事業

が上位を占め、中でも「個店の改善・活性化」がダントツで2位以下を大きく離している。

商店街の衰退は構造的なもので、商店街という立地が時代のニーズに合わなくなってきたとよく言われる。また中小企業に対する不満では次ぎの表の様に調査結果が出されており、昔の賑わいのあった頃の商店街を復活させるという視点ではなく、時代のニーズに合った商店街を新たに創造して行くことが重要だと思われる。

中小小売業に対する不満

(小売店舗に対する世論調査(平成9年6月)総理府広報室より)

品揃いが悪い	358件
店の数が少なく、一度に買物が出来ない	231件
価格が高い	190件
駐車場が無い	167件
早く閉店する	149件
入りづらい店が多い	117件
休日に休みの店が多い	85件
接客態度が良くない、サービスが悪い	42件

一方、中小企業庁の産業構造審議会流通部会での「中小企業経営支援分科会商業部会における第1回合同会議」の議事として次のことが述べられている。

中心市街地に人が集まり情報が集まる事は町全体にとっても活性化に繋がるもので大きな政策課題である

中心市街地の活性化には

- ・ 首長の明確な理念とリーダーシップ

- ・ 商店街の危機意識と店主のやる気
- ・ カリスマ的な街づくりのリーダーの存在

が必要である。

中心市街地の議論は予算ありき、補助金ありきで進んでいる。まずは夢づくり、ビジョン作りが必要なのではでないか。

このまま大型店の郊外進出が続けば「焼け石に水で」中小商店の小さな努力ではどうにもならない。大型店はこれに対してどう貢献するのかといった秩序ある計画的な出店を考えること。

TMOは自主・自立を基本とするが、権限も財源もなく何もできない。

街づくりは国が積極的・直接的に働きかけるものでなく、地方のやる気をどう引き出すかが重要である。

別の見方では、商店街に強い追い風が吹き始めているという。

全国各地にTMOが出来ている

中高年や若者の間で商店街開業熱が高まり、国の支援制度も強化されている

高齢化が進み、近場で買物を求める高齢者の増加がある

地域の生活ステーションとしての商店街の役割の大きさが再認識されている

### (3) 中心市街地商店街・小売店舗の課題

中心市街地の商店街の活性化

商店街活性化のキーワードは「市民の支持を得られるか」であり、どんなに繁盛している商店街も弱い店はつぶれる。「個店の強化」が必要だ。この2つのポイントが大切である。次ぎに元気な商店街を「元気な商店街7つの秘訣、鶴野礼子著」から抜粋記載する。

元気のある商店街の成功例は全国では数少ないが、「商店街を盛り上げ、商売繁盛の街にしている」ところの秘訣は、次ぎの7つにあると言っている。

- ・ お客を集める
- ・ 商品を売る
- ・ 空き店舗を埋める
- ・ 地域に密着する
- ・ 高齢者を呼び込む
- ・ 観光地化にかける
- ・ 強い商店街を作る

以上7項目の実行には色々な困難も予想されるが、「街を愛する気持ち」と「商人魂」を呼び戻せば必ずや賑やかな街が出来ると思われる。

中心市街地小売業の活性化

小売業は商品を売るのが商売であるが、この販売という行為を通じて地域社会と深くかかわって

きた。祭りやイベントを通じて、あるいは地域の人々との交流を媒介することによって地域社会と小売業が良好な関係にあった。しかし車社会、消費構造の変化等商店街の空洞化によりこの歯車が狂ってしまった。多くの小売業者にとって、立地環境は依然として外部環境である。時代も大きく関係している。人口が減少し、高齢化社会になり、経済的にも活力がなくなった今日、シャケの切り身一つでも配達するという位の覚悟で小売業者は地域の中に根を下ろし、地域の中に発生するニーズを汲み取りそれに答えてゆくことが求められているのではないだろうか。

中心市街地小売業の一般的課題として言われていることは下記の通りである。

- ・ 商店会への来客の減少、若年層の減少が顕著
- ・ 商店会経営者の高齢化・後継者難
- ・ 品揃いの不足
- ・ 消費需要の停滞
- ・ 消費者ニーズの変化への対応が出来ていない
- ・ 販売単価の低下、収益の低下
- ・ 商店会活動の低調

尚、個店の問題点と課題の詳細に付いては下記の3 - (2)を参照されたい。

### 3. 中心市街地から外れた商店会・個店の実態と問題点

#### (1) 中心市街地から外れた商店会・個店の実態と問題点

中心市街地から外れた商店会は、一般には大通りに沿って或いは大通りの裏側の通りに店が不連続にパラパラとあり、郊外や中心街のSC、大型店に客を奪われまた周辺都市の大型店にも客を奪われる構図になっている。従って消費者から見ると「お店もある通り」となっている所が多く、車が通っているが人通りは少ない。ややもすると地域住民から商店会そのものが忘れられた存在になっている所が多い。自分の住んでいる町内、隣接町内の地域住民を主たる顧客として商売を行っていたが、量販店に顧客を奪われて多くのお店が店を閉めてしまったり、店を続ける意欲を失って、惰性のまま無気力に商売を続けていると思われる店が多く見受けられる。そのため魅力のある店がなくなり、買いたいものが無くなった店に客は足を止める事も無く、来客数の少なくなった通りとなり、商店会をやめる店が多くなって商店会に元気がなく、強力なリーダーシップの不足と相俟って活気を失った商店会が多く存在している。

中心市街地の消費者は商店街に対して利便性・コミュニケーションを求め、商店街はこれに答えるべく活性化を図る努力を商工会議所・商工会・TMOと提携して行っているが、中心市街地街から外れた商店会にあっては、相談する相手も無く、支援してくれる所もわからないまま衰退を続けている所が多い。

このような状況のもとで市街地からはずれた商店会が存続できる条件は何かを次ぎに考察してみる。

商店会としての纏りが有り、活発に活躍するリーダーがいる所は可能性が有る。

個店としての活力があつてこそその商店会であり、力のある経営者が望まれる。

高齢化が進む中で、歩いて行ける身近なお店を必要とするお客がいる。喜ばれるものを提供すればお客は付いてくる。

商店会がコミュニティの核として地域と密着して活動する事を考える時、活性化の道が開ける。この様に商店会を考える時、行き着く所は「個店の強化」であり「連帯意識」である。個店の強化なしには商店会は良くならない。個店の強化とは最終的には経営者としての力量であり経営能力の向上である。

例えば酒販店は酒販免許の規制緩和により、スーパーやC V Sで売られる事になり、酒類ディスカウントストアの台頭によって価格破壊も加わり、法人企業が増加し、個人企業が減少し多くの酒販店は窮地に陥っている。このような現象は理容店、薬局、米販売店やその他の業界にも幅広く言える事である。

このような状況下にあつて、零細店の多くの経営者は、経営意欲を喪失し、転業・廃業の何れかの選択を検討している。このような心理的な影響から脱却させ、店を存続させるには商店経営の基礎を今一度振り返らせ、そのプロセスの中からヒントを見つけ出せるようにする必要があると思われる。

## ( 2 ) 中心市街地外の商店会・個店の活性化への課題と提案

個店の充実が商店会活性化の原点と考えられるが、個店の充実・活性化策としては次の事が挙げられる。

積極的な経営努力と経営意識の改革

店のテーマを明確にした店舗とする

品揃い・鮮度・品質を充実させる

販売方法の再検討

基本的な接客能力の向上

顧客の側に立った売場作り

販売促進活動の充実

個店の業績不振の最大の原因は「お客のニーズと店づくりがミスマッチの状態に陥っている」ことである。そして業績不振の中で相談相手が居ないまま将来への希望が見えない状態に置かれていることである。お店を活性化するには先ず商人魂を取り戻し、意欲を奮い起こして経営努力をする事が大切でありそして商売の基本を知ることである。それは「何」を「誰」に売るかであり商売力に劣っている商品をどの様に売るかである。必要な事は「小売業としての知識や技術を点検して新しい経営環境への対応を急ぐことである。個店の状況は一昔前に較べて店舗運営の技術が相当劣っているところが多いと多くの人が出ている。個店の活性化は「魅力ある店づくり」であり「魅力ある個店」とは自分の生活を作るために必要なものを買いに行くに相応しいお店であることである。「個店の活性化の過程

において他店との連携の課題が生まれ、相互関係の強化により、商店会との連携が強くなって個店・商店会共々活性化する道が展開してくるものと考えられる。

小売業の経営戦略は、先ずターゲット顧客を選別することから始める。そして立地条件に適した戦略を策定することである。小売業の戦略はマーケティング戦略が中心になるが、来店の機会を作ることが必要である。店頭はお店の顔であり、顧客を引きつけ、店内は快適で居心地の良さを感じさせることが必要である。

お店の役割は単に商品を陳列、販売する場所ではなく、商品の良さ・価値で客を引きつけるようにお店自身もその魅力を持ってお客の来店を促すものである。

そのためには次の事が基本的に必要になってくる。

店舗誘導：客を引きつける看板が出ているか、お店内に入り易い様にお店の中の様子が分かるよう店頭の演出が行われているか、店舗の外装、店頭構成は上手くいっているか。

商品陳列：前だし陳列を励行、分かりやすいPOPや陳列に心掛け、季節感が配慮されているか、店舗レイアウト、照明は充分か。

店舗運営：サービスは充分なされているか、商品知識は充分あるか、品揃いは強化されているか、店員を即戦力化させるためのマニュアルがあるか、商品知識を知るための機会が設けられているか。

これからの時代は「地域密着」「顧客密着」が強い小売業が条件となってくる。消費者ニーズの多様化、少子・高齢化の時代に合った日々の暮らしに必要な商品やサービスを提供する商店が望まれている。そして既存の顧客を如何に維持し、新しい顧客をどうやって獲得するか、顧客は最大の財産であることを忘れずにやってゆくことが必要である。

商店街・商店会の活性化は、魅力ある個店が多く出来れば、人が集まり賑やかになる筈であるが、お店が点在している商店会では大きく期待できない。一方現在の商店会をこのままの状態では活性化する方策を立てることには商店会の沈滞ムード、意思の統一が難しいことから無理があると思われる。

よって次ぎの順序で商店会の活性化を進めることの提案をしたい。

同じ思いを持ち、意欲のある店は「魅力ある個店づくり」を一緒になって勉強する。

自分の店を知ってもらい、商品やサービスを伸ばすためのイベントを行う仲間づくりを共同で行う。

同じ思いの仲間の店が増える事により、商店会としての活動として立ち上げる。この場合現在の区分けされている商店会の枠に縛られる事なく、意欲のある仲間同士の店で行い、仲間の輪を広げて行く。

そしてこれらの勉強を効率的に進めるために支援機関よりの支援・指導を受けることを薦めたい。

そして商店会を知ってもらうための活動についてはイベント、販売促進を行い、組織を充実させて消費者との交流、地域生活者とのコミュニティを作るという所までもって行くことのロマンを持ちたい

ものである。

追記

この稿を終える一寸前の昨年12月6日、NHKの午後7時30分からの番組「クローズアップ現代」で巨大スーパー続々と出現、波紋は？ということで次ぎのことが映し出された。

それは大規模スーパーの出現により、地元のスーパーに大きな影響が出ており、閉店にまで至った店があるばかりか、盛岡市の様に街自体が破壊するような状況になっている所もあるという。これにより住民に不便が生じ、特に高齢者は途方に暮れているという。

大型店のある商店街で、その大型店が撤退するという事があちこちで起きている。その地域の住民は何処へ買い物に行けばよいのか。問題は深刻である。

また12月8日の日経新聞には「中心市街地を集中支援、政府、住宅建設費補助」の見出しで国は中心市街地の再生を支援する町の再構築を目指す法案を来年の通常国会に提出するということが記載された。かつての街が壊れ、住民は不便を感じる様になり、国はこれを押さえ様と新しい施策を作り始めるという。中心市街地から外れた商店会・個店にあってこれらがアゲンストになるのかフオローの風になるのか分からないが何れにしても「自分なりの工夫の生かせる個店作りを行い、地域に根を張ったものとして、暫くは日の当たらない状態の下で明日を目指して経営を続けて行くことを期待する。

## 第2章 大宮北部商店連合会の概要

### 1 さいたま市北区にある大宮北部商店連合会の概要

大宮北部商店連合会は、8つの商店会の連合体である。

これらの商店会が位置するのは北関東を代表する商都であり交通の要衝地でもある、さいたま市大宮区の北方にあたる、北区内である。北区は政令指定都市「さいたま市」の北中央部に位置し、面積は約17平方キロメートル、人口は約13万人余。区内は耕地整理や土地区画整理により、道路や公園、公共下水道等生活基盤の整った良好な住宅地として、市街地が形成されている。

また、市民の森、太田道灌ゆかりの三貫清水等の自然にも恵まれ、更には世界に誇れる盆栽村、近代漫画の先駆者・北沢栄天ゆかりの漫画会館等の伝統文化が継承され豊かな文化を持っている地域である。

鉄道は、区域の中央を南北に高崎線（宮原駅）、東部を宇都宮線（土呂駅）、西部に埼京線、更には東北・上越・長野新幹線の高架に沿って新都市交通ニューシャトル（大成駅）が走り、宇都宮線に沿って途中から北東に向かう東武線（大宮公園駅）がある。道路網も、南北に国道17号線・新大宮バイパス・産業道路があり、文字通り北区は東西南北を結ぶ要衝の地である。

そして、区の北方には大宮総合食品卸売市場・吉野原工業団地があり、物流の拠点となっている。平成16年3月、さいたま市が発表した「総合振興計画基本計画」（さいたま希望のまちプラン）は、平成16年度から平成25年度までの10年計画である。そのなかで、各区の将来像が掲げられているが、北区については「まちづくりのポイント」のなかの「産業の活性化」の項目で、次のように述べている。

- ①地域特性を生かし、地域住民のニーズに密着した、人が集まり楽しく過ごせる元気ある商店街づくり
- ②古くても輝きのある産業の育成と、地域生活と密着した新たな産業の創出・育成

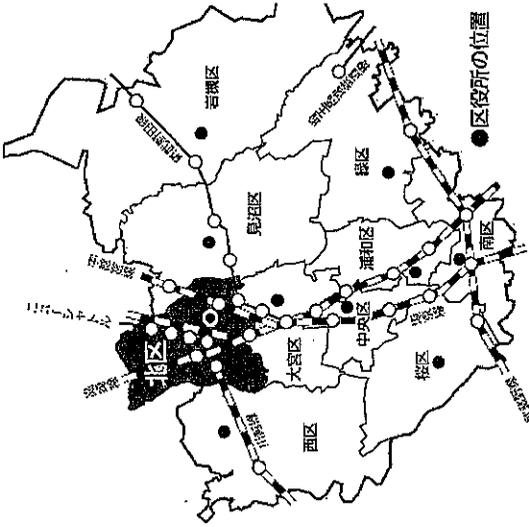
一方、「都市基盤・環境」については「さいたま市の副都心に位置づけられている日進・宮原地区では、複合市街地の整備が進んでいる」こと、「南北に走る鉄道・道路の充実に比べて東西交通は十分でなく、治水対策や親水性の向上が求められている地区もあり、駅周辺を中心に中高層住宅と周辺環境との調和も求められている」としている。

なお、人口の見通しについては、次のとおりである。

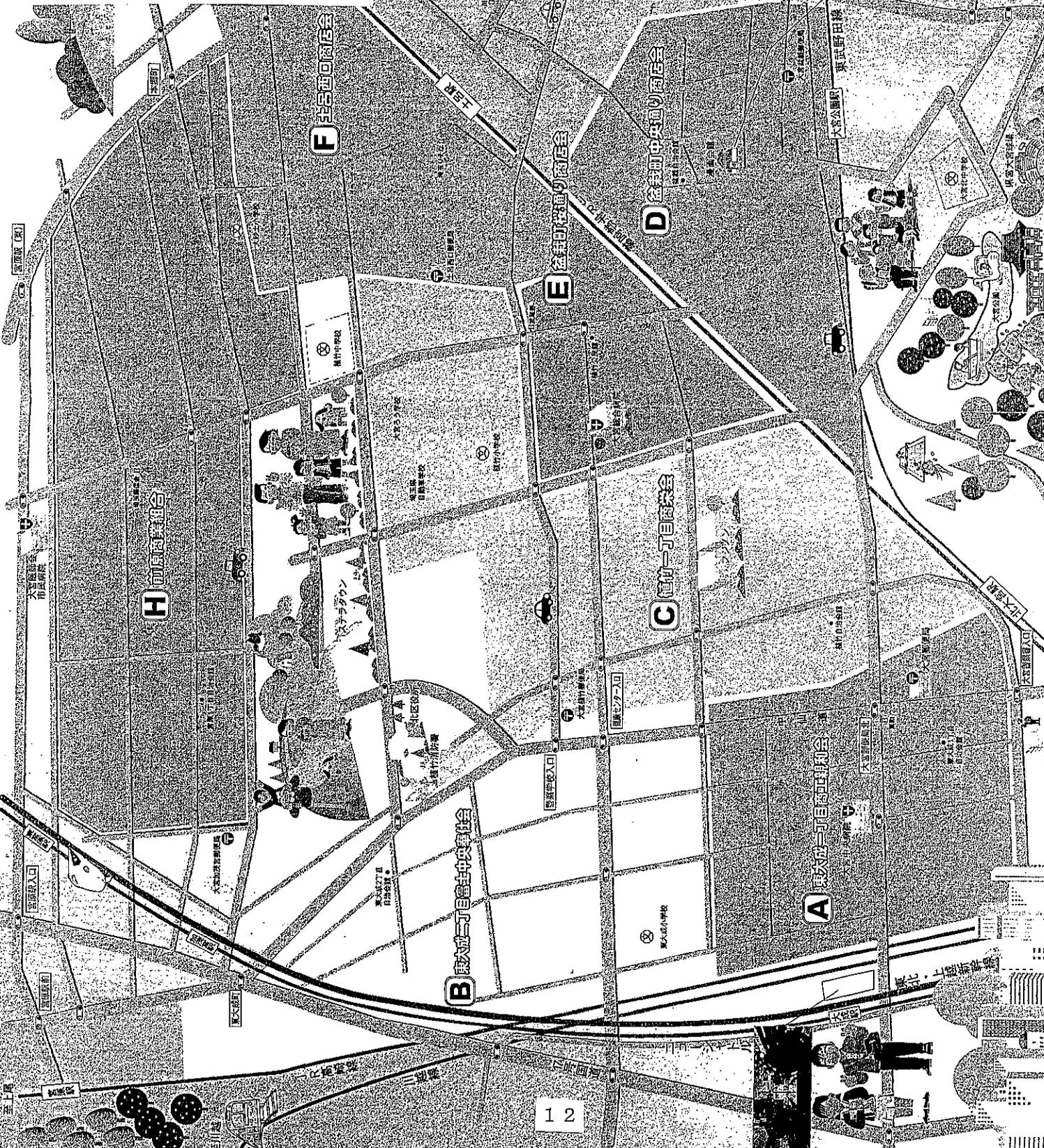
	平成15年(A)	平成25年(B)	増減比(B/A)
北区	130,361	138,000	106%
さいたま市	1,057,365	1,158,000	110

(注)平成15年は7月1日現在数。

少子高齢化時代を迎え、国勢調査（平成17年10月1日）によると日本全体では戦後初めて人口減少と



● 区役所の位置



**F** 大宮西口商店会

**C** 大宮三丁目商店会

**E** 大宮町通商店会

**D** 大宮町中央通り商店会

**H** 大宮東口商店会

**C** 大宮一丁目商店会

**B** 大宮一丁目店主会

**A** 大宮一丁目商店会

なったが、さいたま市や北区の人口は10年後も増加する見通しである。

さて、これから取り上げていく大宮北部商店連合会の構成は、次のとおりである。

大宮北部商店連合会（さいたま市北区）

- 東大成1丁目商工親和会・・・東大成1丁目
- 東大成2丁目商栄会・・・・・・東大成2丁目
- 植竹1丁目商栄会・・・・・・植竹1丁目
- 盆栽町桜通り商店会・・・・・・盆栽町
- 盆栽町中央通り商店会・・・・・・盆栽町
- 土呂西口商店会・・・・・・土呂1丁目
- 土呂2丁目商工親和会・・・・・・土呂2丁目
- 前原商業組合・・・・・・本郷町

まず、8商店会の属する町名毎の世帯数・人口について見ると、次表のとおりである。

大宮北部商店会世帯数・人口動態表

商店会名等	平成15年4月1日(A)		平成17年12月1日(B)		増減比(B/A)	
	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数	人口
東大成1丁目商工親和会	2,021	4,457	※ 2,002	※ 4,337	※ 99%	※ 97%
東大成2丁目商栄会	2,011	4,967	2,152	5,194	107	105
植竹1丁目商栄会	2,180	5,279	2,475	5,505	114	104
盆栽町桜通り商店会・盆栽町中央通り商店会	1,500	3,741	1,504	※ 3,652	100	※ 98
土呂西口商店会	2,214	5,258	2,300	5,280	104	100
土呂2丁目商工親和会	1,825	4,273	1,970	4,370	108	102
前原商業組合	3,662	9,371	3,904	9,862	107	105
8商店会合計	15,413	37,346	16,307	38,200	106	102
さいたま市北区全体	51,991	129,128	55,349	133,919	106	104
さいたま市全体	422,399	1,050,995	485,776	1,187,062	115	113

(注) 平成15年4月は、さいたま市が政令指定都市に移行した月 ※マークは減少を示す。盆栽町は商店会での区分不可。

これを見ると、北区全体の人口の伸びには及ばないものの、この3年弱で8商店会全体の世帯数・人口共伸びている。東大成1丁目と盆栽町で人口が減少しているが、これは古くから住んでいる戸建ての人が多く、いわゆる高層マンションの建設が難しい地域である。

しかし、残り6商店会ではすべて人口が増えている。とりわけ、空き地の多い本郷町や最近新幹線沿いに高層マンションが増設された東大成2丁目の増加が著しい。

一方北区及び8商店会共、さいたま市全体の伸びに比べれば、人口・世帯数共大幅に下回って

いる。その理由は、さいたま市と岩槻市が平成17年4月に合併したためである。

8商店会の町名毎の商店数（卸売・小売業、飲食店）については、最近のデータ収集はできなかつたが、過去の推移は次のとおりである。

大宮北部商店連合会・商店動態調査

町名	平成6年7月(A)	平成9年6月	平成13年6月(B)	増減比(B/A)
	(卸売・小売業、飲食店)	(商店数)	(卸売・小売業、飲食店)	
東大成1丁目	102	69	※ 97	※ 95%
東大成2丁目	64	48	69	108
植竹町1丁目	62	39	※ 57	※ 92
盆栽町	62	36	※ 54	※ 87
土呂町1丁目	89	68	※ 84	※ 94
土呂町2丁目	59	50	74	125
本郷町	121	90	129	107
8商店会合計	559	400	564	101

（注）平成9年の商店数には、飲食店は含まれない。※は減少を示す。

平成6年と平成13年を比較した場合、東大成1丁目・植竹町1丁目・盆栽町・土呂1丁目にて減少している。商店数の減少については、データが古くなるが、平成6年7月と平成9年6月について飲食店を除いた商店数で比較すると、東大成1丁目（13店減）、東大成2丁目（6店減）、植竹町（24店減）、土呂1丁目（5店減）、土呂2丁目（1店減）、盆栽町（11店減）、本郷町（12店減）と8商店会が軒並み減少し、全体では72店も減少していた。

最近では、平成12年10月「大宮サティ」が区内・櫛引町に開店したほか、植竹町始め北部商店会周辺に、中小のスーパー等が相次いで出店した影響を受けたことが、商店数の減少につながっている。その後、平成16年3月には「ロジャース」が大成町に出店している。

また土呂駅そばの「TOBUストア」は、1年位前から24時間営業となったため、個々の商店やコンビニストア等との競合が激化している。

更には、出店場所からして8商店会に最も大きな影響を及ぼすと思われる「ステラタウン」（宮原町）が、平成16年4月28日に富士重工の跡地に進出した。

「ステラタウン」は、「イトーヨーカドー」を核店舗に110店舗（ファッション関係52店、雑貨・ホビー18店、レストラン・カフェ等26店、ヘルス・ビューティ・アミューズメント8店等）を有する、新しい都市型のショッピングセンターである。JR宇都宮線土呂駅から、専用バスが15分おきに運行（乗降5分）され、朝10時から夜9時迄（イトーヨーカドーは11時迄）の長時間営業である。

北区内では、さいたま市の副都心として位置付けられる日進・宮原地区が、人口や世帯数でも

ウェイトが高い。平成17年12月1日現在で見ると、同地区の人口は54,775人、世帯数では22,696で、共に北区全体の41%を占めている。因に、8商店会の北区全体に占める人口・世帯数（平成17年12月1日現在）の割合は共に29%で、日進・宮原地区とは12ポイントの差がある。なお、8商店会の周辺に大成町を中心とする商店会や日進地区（たなぼた祭りで有名）など会員数の多い商店会もあるが、商店会同志の横の連携はない。

## 2 各商店会の現状

ここでは、8商店会にかかる地区の特徴と人口・世帯数、商店会の特徴について取り上げる。

### (1) 東大成1丁目商工親和会（東大成1丁目）

#### ① 当地区の特徴

東武線北大宮駅とニューシャトル大成駅に隣接している、ほぼ1km四方の地域である。中山道（この西側に国道17号線が並行して南北に走る）が街中を縦断している。主な集人施設としては、大宮中央病院、大宮郵便局、また近くに大宮警察署がある。平成19年には、鉄道博物館が秋葉原から移設予定である。

#### ② 人口・世帯数など

人口動態調査によると、東大成1丁目は、平成15年に比べ平成17年12月では人口で120人減少、世帯数で19減少している。

年齢構成は60歳以上が26%と多い。居住年数では、長く居住してきた住民と比較的新しい住民が混在している。住民のほとんどが、近隣地域等へ通勤している。

#### ③ 商店街の特徴

当地区の南北に走る中山道に接している店が多いが、中山道は交通量が多く、道路に駐車しての買い物は困難である。しかしながら、十分な駐車場があるとは思われない。

近年、周辺には大型店の進出が目覚ましい。平成16年3月に、500m程先に「ロジャース」が、更に同年4月には「ステラタウン」が500～1km先に進出した。

これらの大型店には、車による購買者を中心に影響が出ている。また、当商店街は商店が連続しているのではなく、中山道沿いに点在しており、馴染み客は別として一見客には認知されにくい状況である。

商店会会員は55人で、非会員は把握していない。平成6年と平成13年を比較した場合、商店数（数値は以下同）は5店減少している。

### (2) 東大成2丁目商栄会（東大成2丁目）

#### ① 当地区の特徴

当地区はニューシャトル大成駅の東側に位置するが、駅から2丁目に行くには一旦線

路の西側に降りてから南に戻り、更に線路のアンダーパスを通る必要があり、駅へのアクセスはやや不便な感じは否めない。その為、駅の乗降客の殆どが、この商店街を通ることは見込み難い。また、バス路線も交通渋滞が激しい所である。付近には保育園、小学校、保健センター等が点在している。

② 人口・世帯数など

平成15年と平成17年を比較した場合、人口は227人増加、世帯数は141増加している。当町北部の新幹線沿いに大型マンションや戸建ての住宅開発が進んだことによるものである。

③ 商店街の特徴

中山道を挟んで商店街が形成され、大手の自動車販売会社、家電店、家具店（非会員が多い）がある。交通量が多いため、一見客の吸引は困難で、日中は歩道に人通りは多ない。車でこの商店街に買い物するには不向きであり、近くのステラタウン等駐車場を完備した大型店に消費者が向うことは容易に想像される。中山道から少し奥に入った所は、閑静な住宅街である。活気を感じる店舗（生花店・会員）が散見され、これらは明るく清潔感や新鮮さを感じさせる広告等が目立つ。しかし、そのような店は全体の10%程度であり、個店の活気が商店街の活気を醸し出すには至っていない。

平成6年と平成13年を比較した場合、商店数は5店増加している。

地域的には、税理士（2）や司法書士といったサービス業の割合が高い。

（3） 植竹1丁目商栄会（植竹1丁目）

① 当地区の特徴

東武野田線北大宮駅の北方、東西約450m、南北約1000mの長方形の地域であり、大宮北部商店連合会・8会の中心的位置にある。

中山道が、当町の1つ道路を隔てた西側に並行して走っている。町の真ん中にフジノンの大工場があり、大規模小売店としてジャパン、イズカが存在することを除けば、小売商店は散在するのみで、この地域は基本的には住宅地である

② 人口・世帯数など

平成15年と平成17年を比較すると、人口は226人増加、世帯数は295増加している。町内には「コンフォール大宮大竹」等比較的新しいマンションが増えている。

人口は増えているが、住民の購買行動は隣接する中山道の商店街、ステラタウン、大宮中心街等に向けられ、当地域の購買力向上に結びついていない。

③ 商店街の特徴

当商店会員は24人、非会員10人と小規模な商店会で、いわゆる商店街としての賑

やかさはどこにも見られない。商店は点在しており、飲食店を除く本来の意味の小売商店は10店にも満たない状況である。

近隣には、区役所、法務局、警察署、病院、ステラタウン等があり、生活環境が充実しており、住宅地としては最高の立地条件にある。

しかし、当町として見た場合、購買人口は完全に町外へ流出してしまっている。

大型店についても、ジャパン、イズカが散見されるが、これもさして大きな購買力を吸収しているとは思われない。商店会としての活動は殆ど行われず、商工会議所との連携も少なく、活性化のための活動に苦慮しており、決め手を欠く状況である。

平成6年と平成13年を比較した場合、商店数は5店減少している。

#### (4) 盆栽町桜通り商店会（盆栽町）

##### ① 当地区の特徴

JR宇都宮線土呂駅の西南、東武野田線北大宮駅の北東にある当商店街は、文字通り春の桜並木で有名である。商店街はJR宇都宮線で分断され、北方部に商店が集中している。地区内には植竹団地や小・中学校、大宮総合病院、自動車学校等がある。

##### ② 人口・世帯数など

盆栽町全体で、平成15年と平成17年を比較した場合、人口は89人減、世帯数は4増加している。盆栽町中央通り商店会同様、閑静な住宅地となっていて一見客の出入りは少ない。

##### ③ 商店街の特徴

南北の道路に沿って、道路に面して店舗が並んでいる。銀行、美容室、鮮魚店、青果店、飲食店、クリーニング店、寿司店等があるが商店数は少ない。

JR線の線路近くに与野フードセンターがあり、当地区では最も大きな商店で青果・精肉・鮮魚の鮮度をアピールするほかワイン等も取扱い、近隣住宅の日用品を提供している。盆栽町は、8商店会では世帯数・人口とも最も少なく、住宅地としては最高に良好だが、商売としての基盤作りは難しいと見られる。土呂駅そばのTOBUストアやステラタウンにも近く、周辺世帯の足を止めるには工夫が必要な場所である。

会員は19人、非会員は4人である。平成6年と平成13年を比較すると、商店数は8店減少している。

#### (5) 盆栽町中央通り商店会（盆栽町）

##### ① 当地区の特徴

JR宇都宮線と東武野田線に囲まれた3角形の町で、駅前通りに店が並び、閑静な住

宅地が広がっている。付近には漫画会館、盆栽・四季の家、郵便局のほか8軒の大きな盆栽業者がいる。盆栽祭りには、愛好者が日本全国からだけでなく、外国人も訪れる有名スポットで、盆栽に興味のある人にとっては、憧れの地である。毎年5月の連休に盆栽祭りが開催される。桜や松の並木は人々に親しまれ、素晴らしい住環境が形成されている。駅の南側は大宮公園に接している。

② 人口・世帯数など

人口・世帯共、盆栽町で一括表示されているため「桜通り商店会」に同じ。

③ 商店街の特徴

公園駅そばに精肉店、寿司店、中華料理店、とんかつ店、居酒屋等がある。道路を隔てた北側に、生花店、カフェ、スナック、カラオケ店、ギャラリー、薬局等が並んでいる。西方に寿司店、鮮魚店、菓子店等がある。大宮公園駅そばに住むお客はともかく、宇都宮線土呂駅に近い所のお客は、そう期待できない。会員は36人、非会員は3法人で、非常に纏まっている。商店会では、「四季と優しさに出会える盆栽村」「自然を大切に全てにやさしく」を合言葉に頑張っている。さらに「一人暮らしに電話コール」や「グリーン」をシンボルカラーにする等全体の意識が高まっている。

商店会・個店の課題として、街路灯や公衆便所の設置がある。

(6) 土呂西口商店会(土呂1丁目)

① 当地区の特徴

JR宇都宮線土呂駅西口から、北方方面に伸びる土呂駅西通り約500mと南西方向へ約300m程の通りを中心とする地域である。駅から一步入ると閑静な住宅街となっており、会社社宅やアパート等も多く、土呂駅は通勤サラリーマンの乗り降りが多い場所である。産業道路に沿っては、大手自動車販売会社が軒を連ねている。付近には、郵便局や薬剤師会館、住宅のなかに土呂中央公園があり、住宅地としてのイメージが強い。

② 人口・世帯数など

平成15年と平成17年を比較した場合、人口は22人増加、世帯数も86増加している。駅周辺の空地だった所にマンションが新築される等、大宮駅から一つ目の駅にあり交通の便が良いため、当地区はサラリーマン世帯の出入りが結構多い場所である。

③ 商店街の特徴

土呂駅に隣接して大型店TOBUストアがあり、1年程前から24時間営業に踏み切り、周辺商店に大きな影響を及ぼしている。他にはドラッグストアセイムスが比較的大きな店舗である。駅周辺には酒店、理美容室、ドラッグストア、銀行、学習塾、コンビニ、クリーニング店等が立地。商店会会員は19、非会員は10人ほどである。

当商店会会員の殆どが、駅から200m程離れた所に店舗を構えている。

土呂駅前には、昨年から営業を始めたステラタウン（西方約1km・イトーヨーカドーが核店舗）行きの専用バスがあり、日中は15分毎に発着している。商店街として集積された店舗があるのではなく、駅前以外は小商店が点在している。

## （7）土呂2丁目商工親和会（土呂2丁目）

### ① 当地区の特徴

土呂駅東口は、駅前に空地や駐車場が多く、ゆったりした空間がある。

産業道路を越えると、徒歩6分位で区画整理の行き届いた閑静な住宅地があり、整然と1戸建て主体の家並みが並んでいる。

付近は市民の森、緑木センター、見沼田圃などが徒歩10分位で行ける、自然豊かな環境である。当地区は、農業と住民を混在させようとする試みが種々感じられる、さいたま市内でもユニークな場所である。

### ② 人口・世帯数など

平成15年と平成17年を比較した場合、人口は97人増加、世帯数も145増えている。これは、当地区の北方の空地だった所にマンション等が建設され、東京や近郊に通勤するサラリーマンが増えたためである。今後市街化調整区域が緩和されれば、更に人口の流入が予想される地域である。住民は転入者を中心に、若い人が増えている。

### ③ 商店街の特徴

当地区の西側に産業道路が走り、北に向かえば高架の道路となるため土呂駅西口とは分断されている。勿論、高架下を通して馴染み客の来店もある。

当商店会会員は20人、非会員が110人でサービス・工業といった所の加入者が少ない状況である。商店会の上部組織として商工会（桐川にある商工会は別）があり、会員数の多いこの商工会と連携してイベント等を行っている。活動は会員も資金も多い、商工会をベースにしているが、前商工会長であった当商店会長の影響力が大きい。

駅そばには、ファミリーマート、寿司店、居酒屋、スナック等があり、産業道路を越えた所にコンビニ、自然食品の店、趣味の店、理容店、クリーニング店等が住宅街の中に立地している。商店は点在し、商店街を形成している訳ではない。

客層は周辺住民だけでなく、土呂駅を下車して大和田地区等に向かう途中で買物をする若いサラリーマンや主婦も増えている。

当商店街は、駅周辺の飲食店（主に会員）以外一見客の来街はそう期待できない。

しかし、行きつけの店・便利な店として十分な存立基盤があり、馴染みの固定客を如何に確保・維持していくか、また後背地の今後とも増加が見込めるサラリーマン家庭等

の新規顧客を、どう取り込んで行くかが基盤強化の鍵となろう。

平成6年と平成13年を比較した場合、商店数は15店増えている。

## (8) 前原商業組合(本郷町)

### ① 当地区の特徴

当地区は土呂駅の北方にあり、幹線の産業道路が町を2分する形で南北に走る大きな面積の町である。産業道路沿いには、大手自動車販売会社が連なり、空地を開発して大型団地の開発が続いており、今後とも人口の増加が予想される地域である。

付近には埼玉県一の生徒数(1800人)を誇る大砂土小学校があり、放課後のグラウンドでは子供が溢れている。ベビーブーム時代を彷彿させ、およそ少子化時代とは思えない光景である。ステラタウンまでも近く徒歩5～10分程度である。小学校のほか中学及び高校、自動車学校、郵便局等がある。

### ② 人口・世帯数など

平成15年と平成17年を比較した場合、人口は491人増加、世帯数も242増加している。世帯数では植竹町に次ぎ、人口は8商店会では最も目立つ増加振りである。

土呂駅から徒歩で15～20分といった所で、都心や大宮への交通の便が良いため、最近急激にマンション・ラッシュが続いている。当町の北方に向かうほど畑や空地も残っているため、サラリーマン中心に転入者の増加が続くと見られる。

### ③ 商店街の特徴

当商店街は産業道路から約300m程西に向かった所にある。付近には大型のレストラン・洋服店、ドラッグストア等が立地している。ステラタウンの看板(2400回転とある)が立ち、平成18年には「ヤオコー」も進出する予定である。

商店街には駐車場が足りないため、駐車場確保のためのスペースを共用できるよう、商店会ではヤオコーと交渉を進めているが、今の所相手の反応は十分とは言えない状況である。当商店街は、文具店、自転車店、理容・美容室、コーヒーショップ、飲食店、洋品店、クリーニング店、米穀店等が軒を連ねている。

平成6年に比べ、平成13年では商店数は8店増加している。

世帯数・人口の増加に比べて商店数の増加が少ないのは、大型店が進出したため個店が閉業(前述の平成6年と平成9年の商店数比較では、12店減)した影響であろう。

商店会では、従来大・中型店と共存出来るような商店会づくりに努めてきている。

今後も引き続き共存態勢を整えると共に、最寄りの便利店として、マンション住民等の新規顧客を取り込みたい所である。商店会会員は30名と少ないが、全員協力的で纏まりがある。会長は今後非会員(30)の商店を勧誘して、全店加入を目標にしている。

### 3 個店の状況

8商店会に属する個店を業種・業態で分類すると、次のようになる。

#### (1) 業種

商店会毎・業種毎に、店舗数をカウントすれば、次表のとおりである。

	食品販売店	飲食店	物販店	薬局・化粧品店	サービス業	理・美容	住宅関連	医療	計
東大成1丁目商工親和会	11	8	9	2	8	4	10	1	53
東大成2丁目商栄会	5	2	3		3	2	1	1	17
植竹1丁目商栄会	5	8	9		1	3			26
盆栽町桜通り商店会	5	6			7	4	2	2	26
盆栽町中央通り商店会	5	12	5	1	5	4	5		37
土呂西口商店会	6	4	5	1	2	1	1		20
土呂2丁目商工親和会	2	7	5		2	1	3	2	22
前原商業組合	10	9	4		12	3	4	4	46
計	49	56	40	4	40	22	26	10	247

(注)・食品販売店は生鮮3店、コンビニ、酒店、米店、菓子店、スーパー等  
 ・物販店は衣料品、生花店、書籍・文具店、ガソリンスタンド、自転車店等  
 ・サービス業はクリーニング店、自動車整備、会計事務所等  
 ・住宅関連は家具店、家電店、工務店、電気工事、不動産、その他住宅関連

◎ 店舗数については、8商店会が作成した「大宮きたまち遊マップ」によるもので、一部商店会非会員も含まれている。

このような状況を踏まえ、個々の商店の実態を把握すべく、我々は8商店会に対しアンケートを実施した。その結果は次のとおりである。(アンケートの詳細については、後述する。)

#### (2) 業態

- ① 経営者の年齢は50歳以上(アンケート全体の90%) (※ 60歳以上56%)
- ② 経営形態は個人営業が主(同上 63%)
- ③ 売上は年間3,000万円以下が主(64%) (※ 1,000万円以下34%)
- ④ 創業は昭和40年代後半で、平均業歴34年
- ⑤ 売り場面積は50㎡以下(71%)
- ⑥ 土地・建物を所有(82%)
- ⑦ 後継者有り (33%)
- ⑧ 従業員はパート除きで2.7人

#### (3) 業種と業態の内訳と傾向

業種で一番多いのは飲食店で全体の23%を占め、盆栽町中央通りに多いのが目立つ。

次いで、食品販売店が全体の20%に及び、中山道沿いに昔からの町並みがある東大成1丁目と、町のエリアが広く人口増加中の前原商業組合(本郷町)が多い。

3番目は物品販売店で、薬局・化粧品店を合わせれば44店となり、全体の18%を占める。

ここでは、東大成1丁目と植竹1丁目が多い。なお、個別で見るとサービス業が本郷町地区に、住宅関連が東大成1丁目に多いことがわかる。

一方、業態では高度成長期に開業し業歴を重ねた、年商3、000万円以下・従業員3人以下の零細規模の経営者が主である。企業サイクルから言えば、成熟期を経て衰退期を迎えた、ややもすればマンネリズムに陥りやすい、もしくはマンネリズムに陥った時期を迎えている。

これらのことは、商店会の会員・非会員に関わらず、同じような状況であろう。

また、アンケート結果では、個店の問題点として「客数の伸び悩み」（全体の63%）、「粗利低下」（同41%）、「大型店の影響」（34%）、「客単価の低下」（27%）、「同業他社との競合」（24%）等、様々な問題点が浮き彫りにされている。

## 第3章 アンケート調査

### 1. 調査の概要

#### (1) 調査目的

大宮北部商店連合会の課題であるショッピングセンターに取り囲まれた厳しい環境の中で「個店の活性化」をいかに図るか、集客のアップや経営革新による繁盛店づくりの基礎とする為に実施した。

#### (2) 調査対象

商店会加入者全員199名を調査対象にした。

#### (3) 調査手順

調査票の作成

調査票の商店会員への配布と回収

調査票の集計・分析

調査結果報告書の作成

#### (4) 調査方法

各商店会に郵送し、記入のうえ返送してもらった。

#### (5) 調査項目

詳細は別紙参照

#### (6) 回収状況

配布部数 199

回収部数 41 (回収率20.6%)

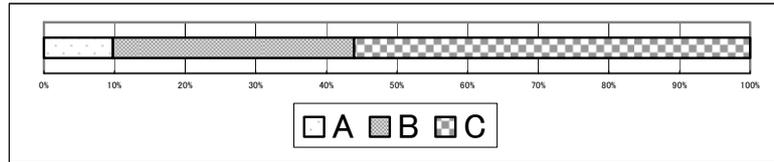
## 2. 個店経営の調査結果

### 質問1 企業の概要

#### (1) 代表者の年齢

A	B	C	計
4	14	<b>23</b>	41
10%	34%	56%	100%

- A 40歳代
- B 50歳代
- C 60歳以上

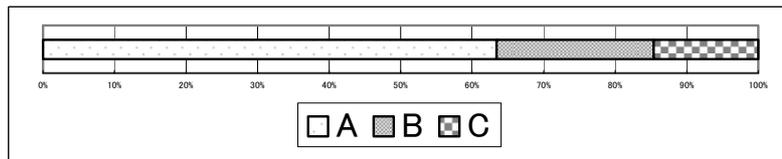


60歳以上の代表者が56%と高齢化している。

#### (2) 経営形態

A	B	C	計
<b>26</b>	9	6	41
63%	22%	15%	100%

- A 個人
- B 有限会社
- C 株式会社

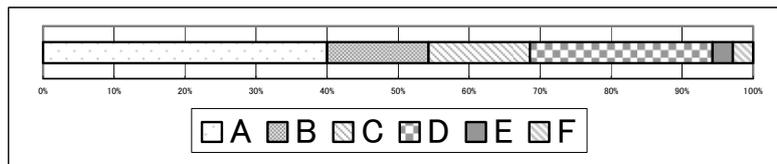


個人経営が63%と生業的である。

#### (3) 資本金Or元入金

A	B	C	D	E	F	計
<b>14</b>	5	5	9	1	1	35
40%	14%	14%	26%	3%	3%	100%

- A 300万円未満
- B 500万円未満
- C 1000万円未満
- D 3000万円未満
- E 5000万円未満
- F 5000万円以上

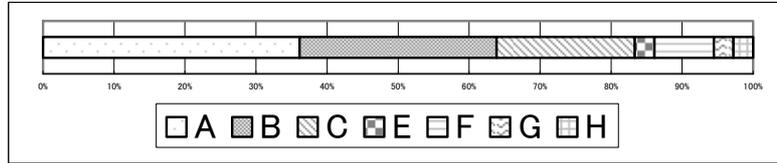


商売への元手は1000万円未満が68%を占め小規模である。

(4) 直近期の売上高

A	B	C	E	F	G	H	計
13	10	7	1	3	1	1	36
36%	28%	19%	3%	8%	3%	3%	100%

- A 1000万円未満
- B 3000万円未満
- C 5000万円未満
- D 7000万円未満
- E 1億円未満
- F 4億円未満
- G 5億円未満
- H 5億円以上



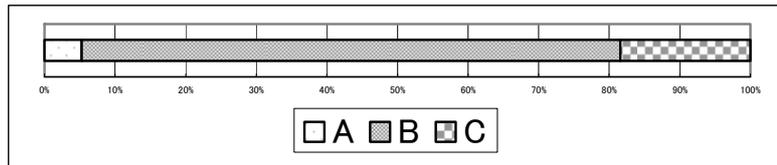
年商5000万円未満が83%を占め小規模である

(5) 業 歴

A	B	C	計
2	29	7	38
5%	76%	18%	100%

- A 大正創業
- B 昭和創業
- C 平成創業

平均で34年間

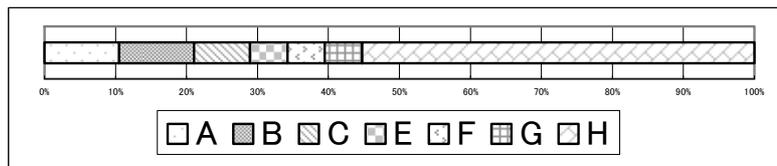


昭和以前の創業が81%、平均34年間と業歴は大変永い。

(6) 業 種

A	B	C	E	F	G	H	計
4	4	3	2	2	2	21	38
11%	11%	8%	5%	5%	5%	55%	100%

- A 酒販店
- B 専門飲食店
- C 鮮魚店
- D 薬 局
- F 理 容
- G 寿 司
- H その他各1社



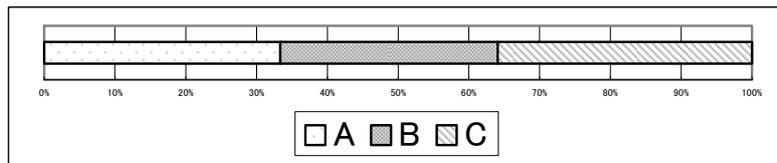
日用品販売、サービス業種が一通り揃っている。

(7) 従業員数

東和B除く38社平均

A	B	C	計
1.3	1.2	1.4	3.9
33%	31%	36%	100%

- A 常勤
- B 臨時
- C 家族

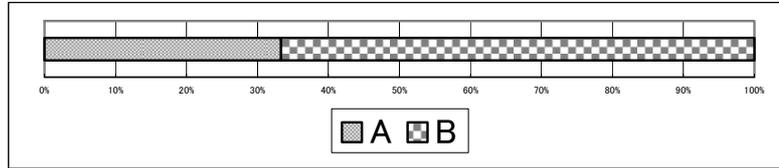


家族とパート・タイマー、アルバイトでの事業運営が窺える。

(8) 後継者の有無

A	B	計
12	<b>24</b>	36
33%	67%	100%

- A いる
- B いない

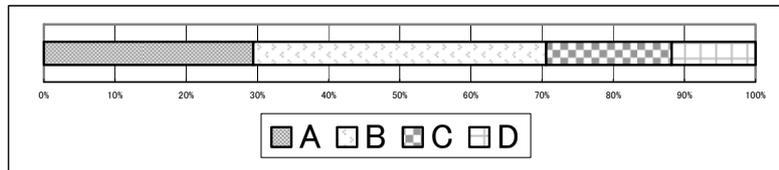


2/3の商店で後継者がいない。

(9) 売場面積

A	B	C	D	計
10	<b>14</b>	6	4	34
29%	41%	18%	12%	100%

- A 30㎡未満
- B 50㎡未満
- C 100㎡未満
- D 100㎡以上

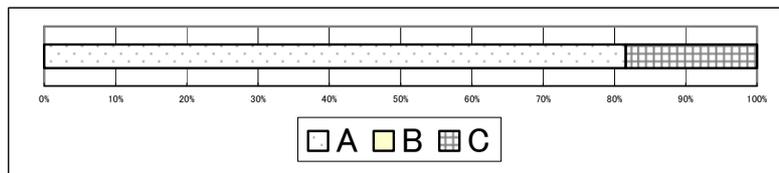


70%の商店の売場面積が50㎡未満と狭い。

(10) 土地建物の所有

A	B	C	計
<b>31</b>	0	7	38
82%	0%	18%	100%

- A 土地店舗所有
- B 店舗のみ所有
- C 土地店舗借用



土地店舗ともに自己所有が82%と地元で密着した商売をしている。

質問2 全般

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

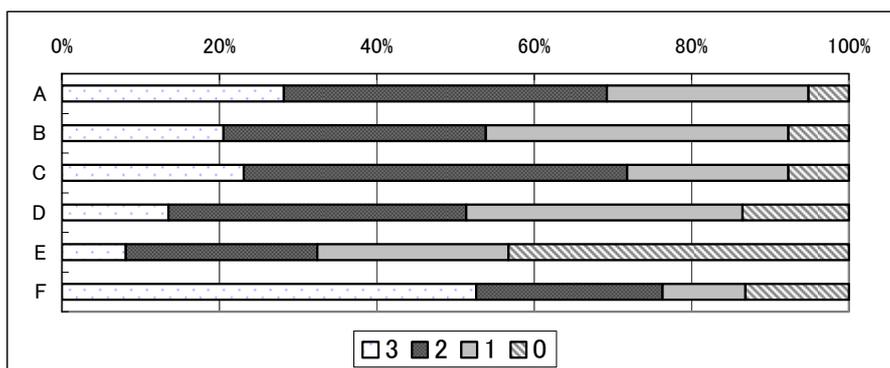
- A 店・売場・会社の実態を数字で正確に掴んでいる
- B 経験や勘よりも数字を重視している
- C 外部の情報収集・分析に関心があり努力している
- D 経営分析もある程度できる能力がある

3:伸びている 2:変わらない 1:多少減少 0:大きく減少  
E 競争店の出店による売上・利益の減少

3:問題ない 2:多少困難 1:困難 0:かなり困難

F 資金不足・銀行等からの借入困難

	3	2	1	0	計
A	11	16	10	2	39
B	8	13	15	3	39
C	9	19	8	3	39
D	5	14	13	5	37
E	3	9	9	16	37
F	20	9	4	5	38
合計	56	80	59	34	229
構成比	24%	35%	26%	15%	100%



生業でもあり、全般の掌握はできているが、スーパーや量販店等の大型店の攻勢で業績の低迷を余儀なくされている。

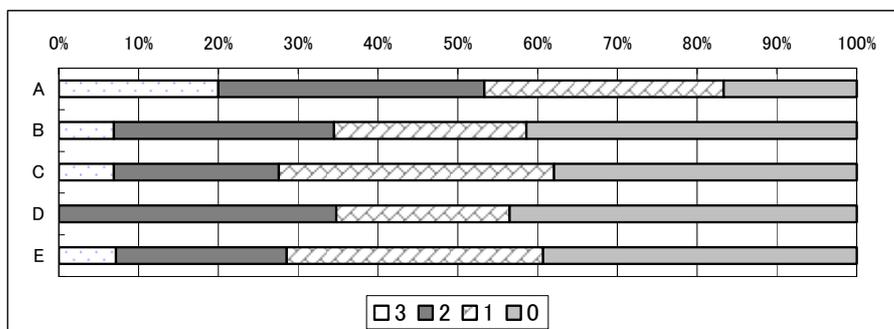
質問3 店舗運営

(1) 売 場

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 店内を回りやすいように工夫している
- B 目玉品に価格の安さを伝えるPOPをつけている
- C おすすめ品の価値を伝えるPOPをつけている
- D 店頭に売りたい商品をボリューム陳列している
- E 季節指数にあわせて売場を変更している

	3	2	1	0	計
A	6	<b>10</b>	9	5	30
B	2	8	7	<b>12</b>	29
C	2	6	10	<b>11</b>	29
D	0	8	5	<b>10</b>	23
E	2	6	9	<b>11</b>	28
合計	12	38	40	49	139
構成比	9%	27%	29%	35%	100%



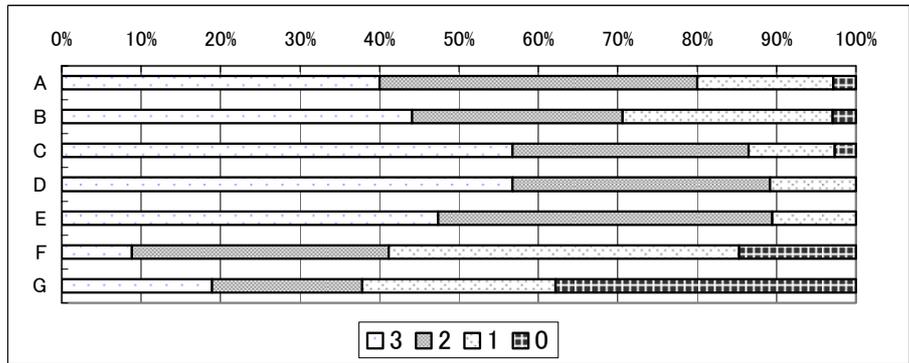
店内を回りやすいように工夫しているが、商品の訴求や店の主張を前面に出すことはされていない。

(2) 接 客

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 商品の使用価値を説明できる
- B ニーズを捉え、この商品が「おすすめです」と言える
- C 笑顔で「有難うございました」と言っている
- D お客様の話を良く聞き、クレーム対応している
- E お客様の顔と名前を良く覚えている
- F お客様・商品の情報を集めリスト化している
- G 顧客名簿を作成し有効に活用している

	3	2	1	0	計
A	<b>14</b>	<b>14</b>	6	1	35
B	<b>15</b>	9	9	1	34
C	<b>21</b>	11	4	1	37
D	<b>21</b>	12	4	0	37
E	<b>18</b>	16	4	0	38
F	3	11	<b>15</b>	5	34
G	7	7	9	<b>14</b>	37
合計	99	80	51	22	252
構成比	39%	32%	20%	9%	100%



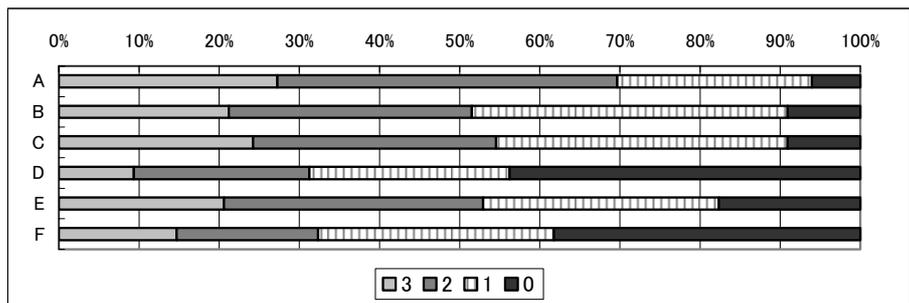
接客はそれなりにできているが、顧客情報を体系的に管理することはやや弱い。

(3) 商 品

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 売れ筋商品の売れている理由を把握している
- B 死に筋商品を把握している
- C 売れ筋商品の在庫数を把握している
- D 目玉商品の売上目標を決めている
- E いつも新商品の商品化を検討している
- F 毎日商品毎に売上高を記入している

	3	2	1	0	計
A	9	14	8	2	33
B	7	10	13	3	33
C	8	10	12	3	33
D	3	7	8	14	32
E	7	11	10	6	34
F	5	6	10	13	34
合計	39	58	61	41	199
構成比	20%	29%	31%	21%	100%



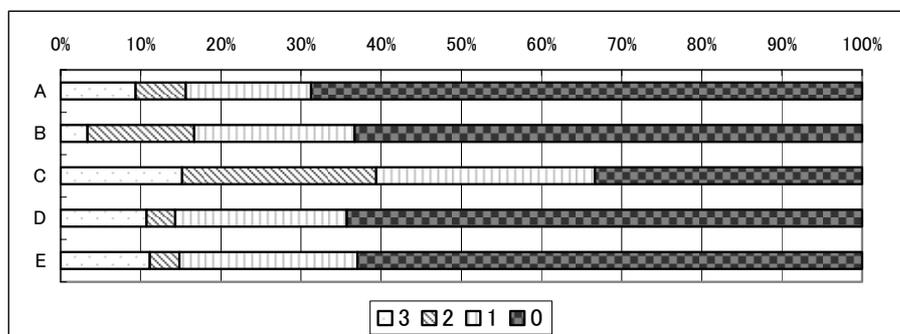
商品は経験や勘での管理が中心である。

(4) チラシ

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A チラシを発行している
- B 競合店と自店のチラシ商品を比較している
- C おすすめ商品の特徴を客層に伝えている
- D チラシ商品が売場で目立っている
- E チラシ商品の売れる個数を把握している

	3	2	1	0	計
A	3	2	5	22	32
B	1	4	6	19	30
C	5	8	9	11	33
D	3	1	6	18	28
E	3	1	6	17	27
合計	15	16	32	87	150
構成比	10%	11%	21%	58%	100%

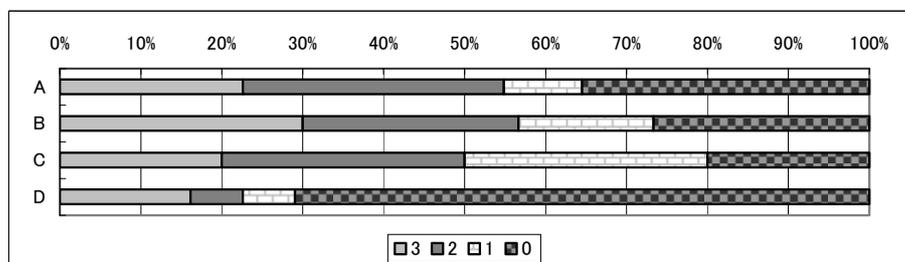


チラシ活用の効果が期待されていない面があり、それほど活発に行われていない。

(5) サービス

- A 御用聞き・配達などのサービスをしている
- B 保証・修理・その他のメンテナンスを十分にしている
- C 継続取引顧客に特別のサービスを提供している
- D ポイントサービスやチラシ割引を実施している

	3	2	1	0	計
A	7	10	3	11	31
B	9	8	5	8	30
C	6	9	9	6	30
D	5	2	2	22	31
合計	27	29	19	47	122
構成比	22%	24%	16%	39%	100%



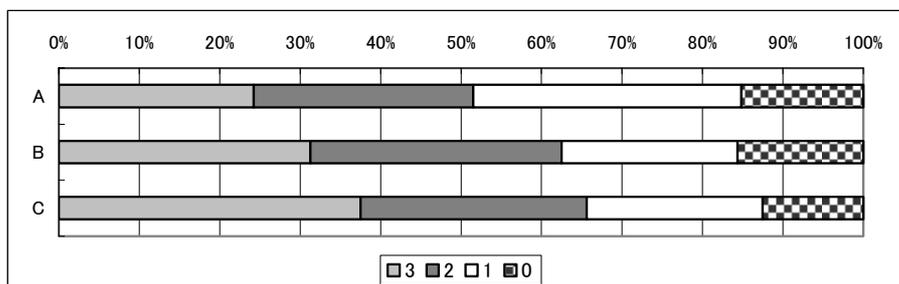
通常のサービスは実施しているが、ポイントサービスやチラシ割引はあまり行われていないのが特徴的です。

質問4 店の 5 S

(1) 整理 各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 売れ行きの停滞した商品・材料を置いてない
- B 使われない不要な什器・設備・機器は片付けているか
- C 自店が定めた商品の有効期限を遵守している

	3	2	1	0	計
A	8	9	11	5	33
B	10	10	7	5	32
C	12	9	7	4	32
合計	30	28	25	14	97
構成比	31%	29%	26%	14%	100%



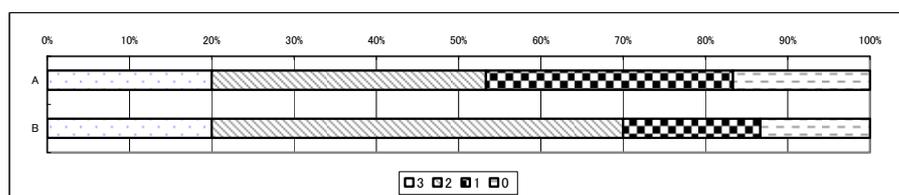
売れ行き停滞の商品が気なるが、総じて店の整理はできている。

(2) 整頓

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 商品は前進陳列を徹底している
- B 陳列は見つけやすい、とりやすい、買いやすい工夫を凝らしている

	3	2	1	0	計
A	6	10	9	5	30
B	6	15	5	4	30
合計	12	25	14	9	60
構成比	20%	42%	23%	15%	100%



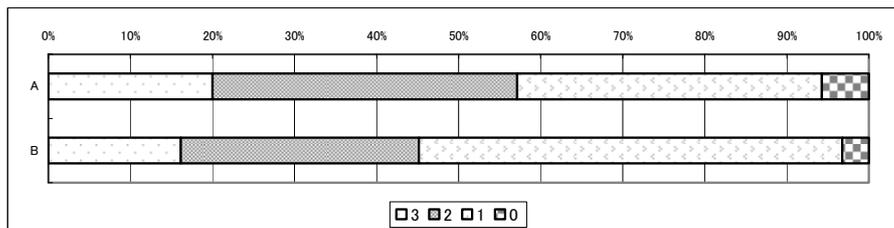
整頓は70%程度できている。

(3) 清掃

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 床、商品棚、照明器具、ウインドーに汚れはほとんどない
- B プライスカードやPOP、陳列補助具はいつもきれいにしている

	3	2	1	0	計
A	7	<b>13</b>	<b>13</b>	2	35
B	5	9	<b>16</b>	1	31
合計	12	22	29	3	66
構成比	18%	33%	44%	5%	100%



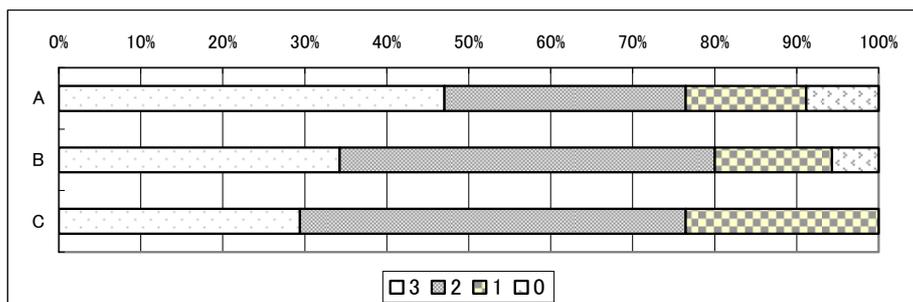
行き届いた清掃のできていない店が多い。

(4) 清潔

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 調理場や店内の空気は排気や換気を十分している
- B 照明の角度、照度は十分で、電球切れがなく、明るい雰囲気になっている
- C 従業員の制服・髪型などの身だしなみはきれいにしている

	3	2	1	0	計
A	<b>16</b>	10	5	3	34
B	12	<b>16</b>	5	2	35
C	10	<b>16</b>	8	0	34
合計	38	42	18	5	103
構成比	37%	41%	17%	5%	100%



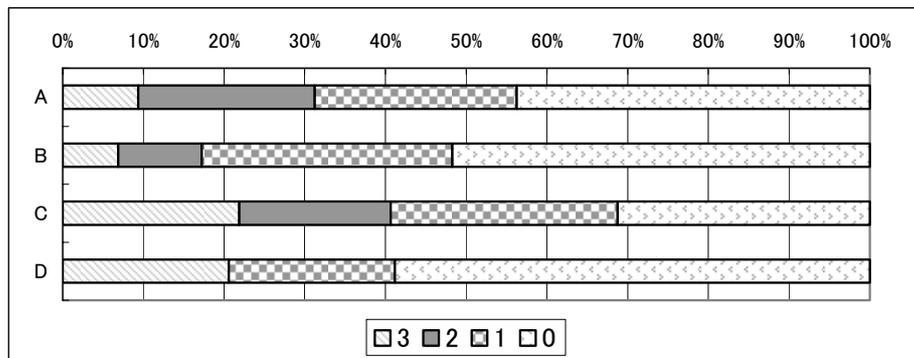
清潔は総体的には良好である。

質問5 販促計画

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 年次・四半期・月次・週間の順にテーマ別に販促計画を作成している
- B 販促計画を事務所に掲示し、修正・加筆ができるようになっている
- C 売上高の昨年実績と本年計画を併記するようになっている
  - 3:実施している 2:作成中 1:検討している 0:検討していない
- D インターネット販売(ホームページ作成)をしている

	3	2	1	0	計
A	3	7	8	14	32
B	2	3	9	15	29
C	7	6	9	10	32
D	7	0	7	20	34
合計	19	16	33	59	127
構成比	15%	13%	26%	46%	100%



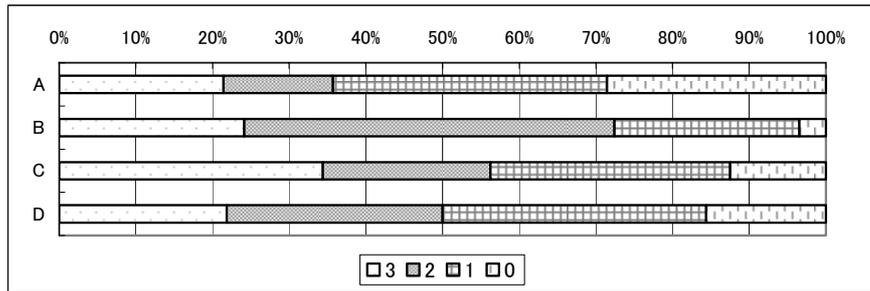
販促計画を有しない店が30～50%あるのは改善を要する。

質問6 売上拡大策

各凡例 3:よくやっている 2:やっている 1:多少やっている 0:やっていない

- A 獲得した顧客を棚卸し、フォローしている
- B メーカーや卸の言いなりにならないように徹底している
- C 自信を持って販売できる看板商品(逸品)を持っている
- D 平日・週末のお客様数や売上の増減を把握している

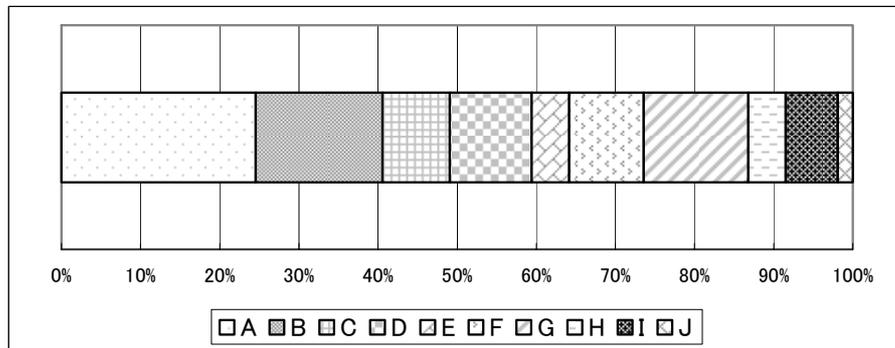
	3	2	1	0	計
A	6	4	10	8	28
B	7	14	7	1	29
C	11	7	10	4	32
D	7	9	11	5	32
合計	31	34	38	18	121
構成比	26%	28%	31%	15%	100%



看板商品を70%近くの店が有するが、顧客のアフターフォローや顧客数や売上増減の計数管理がやや弱いため、売上の拡大に結びついていない。

質問7 問題点

客数の伸び悩み	A	26	25%
粗利益の低下	B	17	16%
諸経費の増加	C	9	8%
客単価の低下	D	11	10%
資金不足	E	5	5%
同業他社との競合	F	10	9%
大型店の影響	G	14	13%
駐車場難	H	5	5%
他店への顧客流出	I	7	7%
その他	J	2	2%
合計		106	100%



問題点のベスト3は、①客数の伸び悩み25% ②粗利益の低下16% ③大型店の影響13%である。

質問8 個別診断

個別診断を望む	A	0	0%
個別診断を望まない	B	23	100%
協力する	C	10	43%
協力できない	D	13	57%
	合計	各23	各100%

個別診断を望まないが多い。

質問9 今後の経営について

- 1.大型店やコンビニの進出で顧客の考え方が変わった。もう、個店では無理。何をやっても駄目。未来はない(酒店)。
- 2.価格競争でなく、品揃え・品質・技術等に力を入れることを考えているが、苦戦をしているのが実状(生花店)。
- 3.品質の重要性和相談客の対応が一番大事と考えている。
- 4.大型店との競争では価格、品揃えに劣っているので、配達をメインに考えたい(酒店)。
- 5.スタッフ全員が協力(ギャラリー)。
- 6.主に外回りを中心だが、粗利益の増加を目指して消費者に攻めていかないと、この波は乗り越えられないと考えている(広告代理店)。
- 7.なるべく良い物を安く仕入れることが課題。量の多さでなく、他では買えないものを揃えることと、今後は自宅の改装を考慮し、キッチンと経営したい(骨董店)。
- 8.低価格店との競合が大変(理容店)。
- 9.やりがいのある業種にしたい。しっかり利益の取れる、楽しくなる仕事としたい(ガソリンスタンド)。
- 10.品揃えは大型店にかないませんので、専門店として個性を出した経営を考えている(日用雑貨店)。
- 11.大型店及び同業他社との競合については、積極的な自己アピール及びアフターサービスを心がけたい(東和BK)。
- 12.専門店なので、品数は豊富に、品質は上級のみ、価格はこだわっていない(鮮魚店)。
- 13.刺身類の品揃えと少量での調理(鮮魚店)。

## 第4章 アンケート調査の結果から見た実情と課題

### 1. アンケート調査の目的

中心市街地から外れた通りにある商店会の中の個店にたいして「魅力ある個店を目指し、繁盛店を作る」ための問題点を抽出するために行われたものである。

従って、アンケートから現状を知り、その原因や背景を調べ、繁盛店を作ることの課題を知ることが主旨である。今回のアンケートは当該地区 199 店の総体的な経営規模や態様、また経営基本管理項目（主に店舗運営）についての実施度（不適、不足等）の総体的傾向値もしくは最大公約数を認識することに重点を置いた内容となっている。

当該 199 店を個別診断指導して個別強化計画が提案出来れば好ましいが、もとよりそれは諸条件が許さず、対象となる比較的広範囲の当該地区の店舗の実態、レベルを先ず知ることが肝要であり、そのためのアプローチの意味合いをも持っている。

当アンケートの各設問項目は前述のように、ひとつひとつが経営基本管理の必要要素になっており、その回答が落第点である場合には即その項目がその店舗の改善課題となり得る。つまり第一議的にはアンケートの回答結果から細かい経営基本管理面での課題を知ることが出来る。

より多くの店舗により示された欠点を是正して行くことは、上記の目的に向かっての地道なステップに成り得ると思われ、またこのような基本項目が克服されていないと、繁盛店を作る施策もなかなか効果があがりにくいものと推測される。

その意味では繁盛店作りの具体化にあたって、より実効性を高めるための地ならし的な意味合い、狙いも指摘し得る。

ただし条件として考慮すべき点は、当アンケートはあくまで事業主各位による自己評価であり、客観的評価とは若干の乖離が生ずる可能性もあることである。

### 2. アンケート調査結果から見た実情

#### (1) アンケート回答の商店像

代表者は回答のあった 41 社全てが 40 歳以上であり、業歴も平均 34 年と長期の実績を持つ店舗が多い。創業を思わせる若い経営者は見当たらないが、平成創業が 7 社ある。従業員は家族中心であり、売り場面積も 50 m<sup>2</sup>以下が 70%と生業的形態である。売上げ規模は 1000 万円未満が 36%あり物販小売の場合は資金的に苦しい状況にあると推測される。後継者のいない事業所は 66%にのぼり、経営意欲にも大きい影響のあることが推測される。業種は多岐にわたるが物販小売業が 48%あり、複数店では酒飯店 4 軒、鮮魚店 3 軒等が多い方である。

#### (2) 設問回答からうかがえる特徴

アンケート集計結果の 12.店舗運営、13.店の 5S、14.販売促進計画、15.売上拡大策、は前述の如く経営基本要素が取り上げられており、設問自体が自店を省みるチェックリストになっている。

全体の傾向値をみてみると、自己採点の4段階（3，2，1，0）の3と2を可とし、1と0を不可として両分平均法的に評価し、不可の多い項目は改善を要する傾向の強い課題として認識することが出来る。

不可の回答数の方が可よりも多い項目を、内容別に列挙すると以下のようである。

{ 項目の内容 }	{ 不可 ( 0 , 1 ) の回答数 / 41 件中 }
(全般)	
全般E 競争店の出店による売上げ・利益の減少	25
(売り場)	
売り場C おすすめ品の価値を伝えるPOPをつけている	21
売り場E 季節指数にあわせて売り場を変更している	20
売り場B 目玉商品に価格の安さを伝えるPOPをつけている	19
売り場D 店頭に売りたい商品をボリューム陳列している	15
(接客)	
接客G 顧客名簿を作成し有効に活用している	23
接客F 御客様・商品の情報を集めリスト化している	20
(商品)	
商品F 毎日商品毎に売上げ高を記入している	23
商品D 目玉商品の売上げ目標を決めている	22
(チラシ)	
チラシA チラシを発行している	27
チラシB 競合店と自店のチラシ商品と比較している	25
チラシD チラシ商品が売り場で目立っている	24
チラシC おすすめ商品の特徴を客層に伝えている	20
(サービス)	
サービスD ポイントサービスやチラシ割引を実施している	24
(清掃)	
清掃B プライスカードやPOP、陳列補助具はいつもきれいにしている	17
(販売促進計画)	
販売促進計画D インターネット販売（ホームページ作成）をしている	27
販売促進計画B 販促計画を事務所に掲示し、修正・加筆ができるようになっている	24
販売促進計画A 年次・四半期・月次・週間の順にテーマ別に販促計画を作成している	22
販売促進計画C 売上げ高の昨年実績と本年計画を併記するようにしている	19

( 売上げ拡大策 )

売上げ拡大策 A 獲得した顧客を棚卸し、フォローしている 18

( \* 可、不可同数の項目は省く )

第一義的には上記に列挙した項目が基礎的な販売促進の課題として、各商店の実情に照らし合わせて検討されるべきである。

上記項目から言える特徴的な点は、20 項中 14 項が販促計画、販促プロモーション関連であることである。販促計画、チラシ、インターネット、ポイントサービス、顧客リスト、POP 等の活用が低調のようである。

アンケート集計結果の 16. 「問題点」として回答のあった点を、11. 「全般」の回答と併せて見てみると、次ぎのように整理することが出来る。

( 11 . 全般 E 「競争店の出店による売上げ・利益の減少--不可 25 件」)

問題 ( 経営現状 ) として、 売上げ・利益の減少 ( 粗利低下--17、諸経費の増加--9 )

課題 ( 原因と推測される点 )

客数の伸び悩み	26
大型店の影響	14
客単価の低下	11
同業他社との競合	10
他店への顧客流出	7
駐車場難	5

( 競争店の出店 25 )

多数の事業所が売上げ・利益の減少を訴えているが ( 多少減少、大きく減少--25 件 ) 反面「伸びている・変わらない」との回答もその約半数近く ( 12 件 ) はある。

アンケート集計結果の 17. 個別診断についての回答は「個店診断を望まない」と「協力できない」を併せると 36 件、「協力する」は 10 件だが、「診断を望む」はゼロである。

この結果を額面通り受け取ると、現状のままの経営状態でよく、他人のちからを借りてまでも現状を良くしたいとは思わない。他人の支援、ちからを借りずとも自力で経営の現状を打開していく、のいずれかに受けとれるが、当該調査事業の推進を図るうえでの基本的な課題として、慎重な対応が必要と思われる。

### 3. アンケート調査結果から見た課題のまとめ

課題は大きく分けて下記の3点である。

(1) 設問の個々の経営管理的基本項目、特に販売促進策関連について、個店の実情に即した実践が課題と言えよう。販売促進策についての消極的傾向は、商店街の現状を来すに到った一部要因を示唆している。既存小売店の不振は、多様化した顧客ニーズと提供する商品、サービスのミスマッチも大きい要因とされているが、商品、サービスの自信を持ったPRが出来なければ、顧客とのコミュニケーションや訴求性が生まれず、業容の先細りが危惧されることになる。また個々の設問の内容の実践は、業容の向上に向けて個店の足腰を強めるものであるという点の再認識を望みたい。

(2) 売上高、利益の減少を来している原因の内、特に来店客の減少という課題である。業種、競合状態、個店の事情その他様々な背景があり一概に論ずることはできない。慎重なきめの細かい対応が必要な課題である。

(3) 意欲ある個店とサポート側の繁盛店づくり支援委員会が、どのように協力関係を作っていくか、という課題である。そのためには主体である商店主の意思や診断について相互の理解を深める一層の意思疎通の努力が必要であろう。

## 第5章 各商店会長へのインタビュー

### 1. インタビューの目的

第3章、第4章で、個店に対するアンケートの結果と、そこから見た実情と課題が説明されているが、本章では、さらに、これを補足、敷衍する意味で行った8商店会長へのインタビューの結果を取りまとめる。

インタビューの目的は、中心市街地から外れた通りにある商店会の会長に対して、「魅力ある個店、繁盛店」のある商店会を作るため、商店会はどんな活動をしているか、又、しようとしているか、さらには、北部商店連合会としての活動の必要性について、商店会長としての意向を問うものである。

同時に、前段では、商店会のリーダーである会長自らの店についての、現状、問題点も伺い、前章で分析した、各個店の状況との比較もできるようにした。

### 2. インタビュー結果の概要

大宮北部商店会加入の8商店会の各商店会長へのインタビューの取りまとめ結果は、付表に示す通りである。ここでは、各商店会長とのインタビューの結果を横にらみして、項目ごとに整理してみる。

#### (1) 会長及び会長のお店に関するインタビュー

##### 年齢

36歳の若手経営者1人を除くと54歳から69歳となっており、60歳代が中心である。

##### 業種

コンビニ、ガソリンスタンド、生花販売、文具・事務機販売、パンケーキの製造販売、酒販業と多岐にわたるが、いずれも小売業である。

##### 店舗面積

ガソリンスタンド、生花販売店の面積が広いほかは、すべて小規模小売店である。

##### 業歴

36歳の経営者が19年となっている他は、25年から40年とその道のベテランが多い。

##### 従業者数

パン・ケーキの製造販売店の8人を除けば、1人から3人で家族経営の店が多い。

##### 後継者の有無

1店を除いては、すべて後継者有りとしている。一般的に後継者難のなかであってめぐまれているといえる。

##### 店舗（持家、借家）

1店舗を除いては、すべて持家である。

来店者の増減（3年前と比べて）とその理由

増加、不変の店も1店ずつあるが、大勢は減少であり、そのうち1店は大幅減少となっている。減少の理由は、近郷の大型店、特にステラタウンの進出の影響を挙げている。

客層（固定客か）

どこの店も固定客中心であり、年配者が多いが、一方で年齢不問という店もある。

最も影響を及ぼしている進出大型店

地域によって多少の温度差があるが、広域にわたって影響があるのは、ステラタウンであり、個別には、ビックA、ジャパン、東武ストア等があげられている。

会長の店の問題点と講じている対策

問題点は特に無しという店も2店あるが、大半は客数の減少を問題としている。又、特に、酒販店は、価格競争に勝てないことを問題点としてあげている。

対策としては、新商品の取扱い、カードの活用、サービスの向上等をあげているが、抜本的な対策は見つからないというのが実態である。

## （2）各商店会の活動状況

商店会の会員数、非会員数

商店会会員数は19から55とばらついているが、比較的小規模である。非会員数は正確には把握されていない。

青年部の有無

どこの商店会にも青年部は存在しない。今後、活性化を図るにあたり、その推進力となる若手の組織化がなされていないことは問題である。

会長の選出方法

互選と推薦が主流であるが、持ち回りというケースもある。

商店会費

徴収してないところも一つあるが、他は、月2500円迄の範囲で徴収している。

商店会活動費

年間最高で60万円、最低で6万円となっており、活動の範囲にはばらつきがある。

空き店舗の有無

空き店舗の有無はほぼ半々である。

具体的活動内容とその成果

イベントの実施として、盆踊り、大盆栽祭り、歳末大売出し、ボーリング大会等を実施している。また、チラシの配布、口コミ誌の発行をしているところもある。

盆踊り、夏祭り等は、地域住民の団結心の向上につながったとみているが、歳末売出しについては、業種のばらつき等から、期待された効果がでていないということもある。

商店会活動に対する会員の協力状況

一部を除いては、おおむね協力的だが、協力してくれる人員そのものが少ないところに難点がある。

来店者の増減（3年前と比べて）とその理由

一部不変を除いては、すべて減少傾向にある。その主要因は、ステラタウンはじめ近隣への大型店の進出があげられる。

繁盛店はあるか。それは何の店

個店としての繁盛店は1, 2しかない。特出すべきは、氷屋で、これは、競合店がほとんどないため、繁盛している。

商店会がかかえている問題点は何か

後継者難、大型店進出による来街者の減少、組織化が不十分なことがあげられる。

8商店会が連合体として実施すべきことは何か

北区の大規模なメイン事業の実施、北区祭りでの抽選会の実施等の案もあるが、積極的に協力していきたいという意向があっても、具体策はなかなかでてこない状況である。今回の商店連合会のマップ作りについては、どこの商店会も有意義だと評価してくれている。

### （3）各商店会の今後の取組

商店街（or 個店）の活性化には何が必要か

ハード面では核となる店舗の誘致、街路灯の整備、掲示板の設置、放映等の案がでていいる。一方、所詮そんなことを考えることが無理な地域だというあきらめの声もきかれる。ソフト面では、街のあり方について意識を高めるといいう、意思向上の必要性を説く人、イベントの実施、PR誌、チラシの発行を説く人もいいる。

過去に実施した活性化活動の有無と商工会議所との関わり

商工会議所の会員になっていない地域もあり、商工会議所と共同での活性化のための活動は緒についたばかりである。活性化活動といっても、従来の例では商工会議所とは無関係に、個々の商店会で、日本各地の商店街視察を行ったところがある程度である。

## 3. 北部商店連合会としての役割

前述のインタビューの総括のとおり、北部商店連合会の活動は緒についたばかりであり、本格的な組織的活動はまだ行われていない。連合会を形成する各商店会は、それぞれの問題をかかえており、会長自身、日々の仕事に追われ、組織的な活動にさける時間の少ないことも事実である。しかし、各商店会の問題は他の商店会と共通する問題も多く、共に悩み、また、協力して解決策を見出していかなくてはならない時期にきていると思われる。

このためには、各商店会の構成員が、この難局を自覚し、商店会を盛り立て、さらには、その商店会が、一致協力して商店連合会を意味のある存在に引き上げる必要があると思う。

北部商店連合会を構成する地域内には、区役所、法務局、警察署、消防署、病院、スーパー個店等、生活に必要なすべての要素がととのっており、地域全体としてみれば、一種のコンパクト

トシティーの体裁をなしており、北部商店連合会としての広域的活動がますます重要になってくるものと思われる。

〈付表〉 大宮北部商店連合会の各会長へのインタビュー調査結果

NO	項目及び内容	東大成1丁目 商工親和会	東大成2丁目 商栄会	植竹1丁目 商栄会	盆栽町 中央通り商店会
1	会長へのインタビュー		(自主運営会のため会長不在)		
	年齢	59歳		54歳	36歳
	業種	小売業		コンビニ	生花販売
	取扱商品	ガソリン、灯油		酒、タバコ、食料品等	切花、鉢植え生花
	店舗面積 (m <sup>2</sup> )	660		43	230
	業歴 (年)	40		25	19
	従業者数 (人)	3		2	1
後継者の有無	有		無	(関係なし)	
店舗 (持家、借家)	持家		持家	持家	
・来店者の増減 (3年前と比べて)	増加		減少	減少	
増減の理由	周りにガソリンスタンドがなくなった		大型店の進出	高齢化による世代交代 若い人の来店少ない	
・お客様は固定客か 固定客の場合の客層 (年配者、若い人、年齢不問)	固定客(現金) 年齢不問		固定客 年配者が多い (40~60歳)	固定客	
・最も影響を及ぼしている 進出大型店			ビックA ジャパン	東武ストア	
・会長の店の問題点	特になし		価格競争に勝てない(特に酒類)	地域連携、	
講じている対策			配達等サービス重視	コミュニケーションが途絶えていること	
2	各商店会の活動状況等				
	・商店会会員数	55		24	36
	非会員数			約 10	3
	・青年部の有無(有、無)	無		無	無
	・会長の選出方法	持ち回り		互選	推薦
	・商店会費(千円/月)	0.8		徴収せず	1
・商店会活動費(年間)(千円)	600		60	200	
・空店舗の有無	有		無	有	

NO	項目及び内容	東大成1丁目 商工親和会	東大成2丁目 商栄会	植竹1丁目 商栄会	盆栽町 中央通り商店会
	・具体的活動内容等	チラシの配布 イベント ロコミ紙発行		イベント (盆踊り)	イベントの実施 大盆栽祭り等 (年6回)
	・効果が上がった 活動事例	夏祭り (2000人参加)		盆踊り 地域の方へのPR	イベント(祭り)通じて 団結心の増加
	・効果が上がらなかった 活動事例	抽選券配布 各店の反響少ない			
	・商店会活動に対する 会員の協力状況	会費の支払状況 はよい		協力的だが参加 人員が少ない	良くなってきた
	・来街者の増減 (3年前と比べて) 増減の理由	減少 ステラタウン ロジャース等の 影響		減少 近隣への大型店 の進出	減少
	・繁盛店(強い商店)は あるか。それは何の店	マルエツ		氷屋 (競合店がない)	判断しにくい
	・商店会が抱えている 問題点は何か	イベントへの参加 が積極的でない		後継者難	予算獲得(助成金) 街路灯の設置
	・8商店会が連合体として 実施すべきことは何か	北区祭での 抽選会の実施		特になし MAPは良かった	北区の大規模な メイン事業
3	商店街(or個店)の活性化には 何が必要か ・ハード面(例:バリアフリー化、 街路灯拡張、その他)	掲示板		考えるのが無理な 地域である	盆栽を材料に頻繁に 放映する
	・ソフト面(例:イベント、 ホームページ、PR誌発行他)	PR誌の活発化		イベント	街のあり方について、 意識を高める
	・過去実施の活性化活動の有 無、商工会議所等の関わり			商工会議所会員 になっていない	無し
4	その他(会長が考えられてい ること)(自由意見)	朝市(地元の農産物)、空き店舗対策 (店の前に椅子を置く)、エコマネー、 イベントでの抽選券活用 子供の下校時のアテンド 老人による子供への昔話の実施 一品主義		会員の協力 会員同士での 売買検討	

NO	項目及び内容	盆栽町 桜通り商店会	土呂西口 商店会	土呂2丁目 商工親和会	前原 商業組合
1	会長へのインタビュー				
	年齢	66歳	69歳	60歳代	60歳代
	業種	パン・ケーキの 製造販売	酒販業	コンビニ	小売業
	取扱商品		酒、タバコ、雑貨	酒、食料品、雑誌等	文具、事務機等
	店舗面積 (㎡)	79	50	100	60
業歴 (年)	27	38	37	30	
従業者数 (人)	8	2	3	4	
後継者の有無	有	有	有	有	
店舗 (持家、借家)	持家	持家	持家	借家	
	・来店者の増減 (3年前と比べて)	減少	大幅減少	減少	不変
	増減の理由	ステラタウン (ヨーカ堂)の影響	ステラタウン セブンイレブン(駅 前)	ステラタウン セブンイレブン(近隣)	
	・お客様は固定客か 固定客の場合の客層 (年配者、若い人、年齢不問)	固定客 年齢不問	固定客 年配者	固定客 年配者50% 若い人50%	固定客 法人、学校 主婦
	・最も影響を及ぼしている 進出大型店	ステラタウン、 ロジャース近くの ベーカリー	ステラタウン	東武ストア	100円ショップ (近隣にある)
	・会長の店の問題点 ・講じている対策		客数の減少 特になし	客数減少 新商品の取扱い カードの活用	特になし
2	各商店会の活動状況等				
	・商店会会員数	19	19	20	30
	・非会員数	4	約 10	110	30
	・青年部の有無(有、無)	無	無	無	無
	・会長の選出方法	前会長の転出	互選	推薦	互選
	・商店会費(千円/月)	0.5	0.5	年間 3	1.5
・商店会活動費(年間)(千円)		114	60	300	
	・空き店舗の有無	無	有	無	有

NO	項目及び内容	盆栽町 桜通り商店会	土呂西口 商店会	土呂2丁目 商工親和会	前原 商業組合
	・ 具体的活動内容等	8月盆踊り 9月町会の子供 山車巡業へ協賛	歳末売り出し (昨年迄実施) (今年は未実施)	盆踊り大会 運動会、 グランドゴルフ大会	ボーリング大会 ゆかた祭り (会員親睦のため)
	・ 効果が上がった 活動事例		特になし	運動会 (自治体が協力的)	
	・ 効果が上がらなかった 活動事例	中元、歳末大売出し (業種のバラつき)	歳末売出		
	・ 商店会活動に対する 会員の協力状況	協力的	非協力的	協力的とはいえない (会員の余裕がない)	協力的
	・ 来街者の増減 (3年前と比べて) 増減の理由	減少	減少 ステラタウンの影響	減少 大型店でのまとめ買い	不変
	・ 繁盛店(強い商店)は あるか。それは何の店	自店	鮮魚店	ファミリーマート、 食堂(駅近辺)	
	・ 商店会が抱えている 問題点は何か	会員の獲得	来街者数の減少 会員の協力意識	大型店の影響に よる来街者減	駐車場不足
	・ 8商店会が連合体として 実施すべきことは何か	積極的に協力する (MAPはよかった)	MAP作りに続く 具体案なし	共同で汗をかく (MAPは有意義)	連携を強める (MAPは効果的)
3	商店街(or個店)の活性化 には何が必要か	各会員が「前向き な気持ちを前面 に出していくこと」			
	・ ハード面(例:バリアフリー 化、街路灯拡張、その他)	できていない 街路灯の整備	特に考えなし	街路灯の整備 (追加70本)	核となる店舗 の誘致
	・ ソフト面(例:イベント、ホ ームページPR誌発行他)	花を飾る	PR誌、チラシ等		
	・ 過去に実施した活性化 活動の有無 商工会議所等の関わり	北栄会(商工会) や町会と連携を 図る	無し	商店街視察 (長浜、小淵町) 会議所と関係なく	中元、年末売出 ハイキング等 会議所と関係なく
4	その他(会長が考えられてい ること) (自由意見)	花を飾る ストリートファ ニチャー	若いリーダー必要 (若い人の感覚や 意見で何か活動 した方がよい)	8商店会での研修 旅行	商店街周辺散歩道 にベンチ設置 外出不自由者へ の生活用品の配達



## 第6章 商店会の活性化に向けての提言

これまでアンケートを中心にさまざまな角度から述べてきた。また一般的な商店会や個店の活性化についても第1章で述べた。従って、この章では全体のまとめとして基本的な提言を試みることにする。

### 1 魅力ある個店づくり

魅力ある個店とは「消費者に支持されるお店」つまりたびたび来店していただき、欲しかった商品を買っていただき、衝動的にお買い上げいただく商品も揃っている。もちろんサービスも行き届いている。お店の雰囲気も満足できる。このような満足を次の来店に繋がり、その繰り返しがお店の繁盛を実現し、結果的に「消費者に支持されるお店＝魅力ある個店」になる。

今回のアンケートでは大型店の影響はさほど受けていない（受けている13%）にもかかわらず、来場者が減少（25%）し粗利益も減少（16%）しているとの回答がある。どのような販売戦略（販売促進計画は全くない44%）が最適なのかを考えた場合、地域密着をベストとするも専門分野に特化し、上級、中級、大衆のどれかに絞り、さらに特色・特徴のある部分に絞り込むぐらいの大胆な選択と勝負が要求されよう。それが魅力ある個店づくりの出発点とも言えよう。

お店の82%が自前の土地と建物を所有し、56%の経営者が60歳を超え、従業員も家族中心であるとすれば、当然、店の賃借料負担は無く主要な資金需要は商品仕入のみである。もし、店の経営による利益を得られなくとも生活費として個人年金を充てれば、当面の生活は維持できる。しかし、この「ぬるま湯」に浸っていれば新しい発想も対策も何も出てこないし、ただ撤退の時を待つのみで寂しい限りである。しからは勇氣をもって現実を受け入れ、一日も早くこの環境から脱出し、明るく、楽しく、しっかりと未来を見つめ、生き生きとした経営者の姿を取り戻して欲しい。政府も郊外への大型店進出を制限するため都市計画法、中心市街地活性化法、大規模小売店立地法の改正を検討しており、早ければ2007年に施行される見通しである。これはいわゆる「シャッター街」と言われる市街地の空洞化に歯止めをかけ、商店街の活性化に資するものであり大きな追い風となる。これらをふまえて個店活性化のための第一の提言は以下に示す「初心（原点）に帰ろう」である。

#### （1） 創立・引き継いだ時の初心（原点）に帰ろう

自分のお店の在るべき姿を再認識する。

お店は生業なのか事業なのか。生業ならばどれ位の生活を望むのか、事業ならばどれ位の規模にするのか。今一度初心（原点）に帰って在るべき姿を明確にするべきである。

自分のお店の可能性を探す

確実な基礎資料からお店の立地・環境・商圈などの諸条件を冷静に分析して、「何を」「誰に」売るのが。そしてもう一度 に返って検討しよう。自分の店の存在意義は何か？お店そして地域住民は自分の店に何を期待しているかを考えよう。経営者には柔軟な思考が重要である。

(2) 不足しているものを確認、補う方法を探す

不足していることは何か、自分の力を再確認する。例えば、お金のことなら行政等(国・県・市・商工団体)の制度融資や政府系金融機関(国民金融公庫、中小企業金融公庫、商工中金等)を活用できる。知識不足や迷いがあったら専門家の知恵を活用する。

(3) 戦略の策定

高齢者をターゲット

今や団塊の世代は高齢化に突入している。彼らは「金持ち・知恵持ち・時間持ち」と言われ楽しく、誇り高く生活することを望んでいる。こんな社会の変化を敏感に受け止め、先端過ぎなく、奇抜過ぎない、ほんの少し前に行く流行のお店作りがポイントである。今回のアンケートでは既に55%が御用聞き・配達のサービスを開始している。しかし、この調査では内容が掴めないのが安易な提言は避けるべきであるが「多彩な福祉」を念頭に「地域に密着した御用聞き」を展開すればさらに可能性は広がるであろう。

インターネット販売

最近のインターネットの普及は凄まじく、今や誰でも使える環境にある。インターネットは当然ながら立地条件や個店の規模、業種、商圈など全く無関係である。だからこれからの個店経営には有意義で可能性を秘めた事業展開ができる。なお、商工会議所ではIT活用関連の指導を行っている。

## 2 地域社会において商店街に期待される役割 (地域社会が商店街に期待する役割)

この大宮北部商店連合会の域内には約200の会員と約170の非会員のお店が点在している。このお店が力を合わせ戦略的に色々な個性のある店を商店会内に出現させれば、お客さんと呼ぶ力が増し、話題性も創れるし、大型店に十分対抗できることになる。

今回のアンケートから商店会には十分な駐車場がない、団結力がない、活気がない、観念的に諦めている者が多い、来店者が減少している等々漠然と把握していたものが事実であると明確に位置づけされた。しかし、どの課題も一朝一夕に解決できるものではない。個店を活性化させた上で多くの関係者には調整や折衝を執拗に繰り返し行い、会員には相互の信頼と協調さらに寛容が求められる。そして活性化した個店の会員一人一人が一致団結し熱意と力で課題に果敢に立ち向うことが要求される。

最近の行政の施策は法人を対象にしたものが多い。例えば「商店街活力再生整備事業補助」、「商店街コミュニティ・サポート事業補助」、「商店街等活性化事業補助」等々がそうである。中心市街地を外れた商店会がその活用を思い立っても際どい立場に晒されることが多い。したがって、これらの行政施策の享受や会員の団結と行動を容易にするために是非とも法人格の取得が望まれる。幸いにも既に新商法が施行され、お金をかけなくても手軽に法人格が取得できることになった。

(1) 団結は有限責任事業組合(LLP)の設立で

この有限責任事業組合とは構成員全員が各人の出資額の範囲で事業上の責任を負うことであり、組合の損益や権限の分配は自由に内部で決められ、組合には税金はかからない制度である。最低出資額の縛りもない。

## (2) 共同で新聞に折り込みチラシの活用

アンケート調査ではチラシの活用は、「よく(積極的に)やっている」が9%で「やっている」「多少やっている」を含めても33%である。大型店等が毎週広域にチラシを頒布し広く消費者を集めていることを考えればチラシの効用は計り知れない。しかし、個店のみでは資金的にもボリューム感にも限界があり、魅力も薄れたチラシとなりかつ年に数回のチラシになってしまう。これでは期待された効用にはほど遠いものになる。しかし、商工会や有志が集まれば僅かな予算の出し合いで毎週折り込みが打てても不思議でないし、アイデアや企画力次第では利用価値をより高められる。

## (3) 共同イベント

連合会傘下の商店会ではそれぞれ工夫を凝らして、いろいろなイベントが開催されている。例えば盆栽町中央通り商店会では「四季と優しさに出会える盆栽村」「自然を大切に全てに優しく」を合言葉に自分たちだけの力でイベント活動を行っている。しかもイベント活動は度々埼玉新聞に取り上げられ広く県民に紹介されている。しかし、会員の収益増加には必ずしもつながっていないともいわれている。

会員数と立地環境を活かして連合会の「知名度を上げるイベント」、「会員に収益が伴うイベント」を共同で大々的に継続性をもって開催することを提言する。具体的には春の桜(大宮公園、市民の森)を材料に「桜祭りウキウキ掘り出し大売り出し」等のネーミングで公園内等の一定の場所にテントによる大規模出店。夏は花火大会。冬は氷川神社の大湯祭。秋は四季の家・漫画会館。四季に関係なく大型店の駐車場、場所や材料はいろいろ沢山ある。掘り出しバーゲンの部は在庫品・死蔵品・協賛品など工夫を尽くせば限りなく広がるはずである。

## (4) こだわりの街づくり

個店及び商店会の活性化実現の次の段階は商店会自身が徹底した「地域にこだわり」をもち、自らの街や地域の特徴を明らかにし、その特徴を生かして個性ある商店会を築き、伸ばすことに力を注ぐことである。自分たちの街は自分たちの手で楽しく・明るく・安全で、しかも安心できる街づくりを心がけ支え合い、共に生きる喜びを共有できる地域社会をつくることである。そのためのキーポイントを以下に例示する。

車道と歩道の段差の解消(バリアフリー)

音声誘導装置を組み込んだ街路灯の設置

点字メニューや音声マップの作成

来街者に笑顔で挨拶、声かけをする。

清潔な街づくりのため、街路の清掃を行う  
点字ブロックなどの上の迷惑駐輪の整理をする  
高齢者や障害者のお買い物の手伝いをする  
商店会情報の配布や店舗の案内をする  
買い物途中にホッと一息つける腰掛ベンチの設置

(5) 専門家の診断を継続受診

お店は消費者ニーズの多様化を先取りしなければ存立できない。そして永年の経験と勘だけではどうにもならない。消費者ニーズやその動向を鋭い感覚で冷静に客観的に分析し、豊富な事例と指導実績のある専門家の診断を定期的かつ継続的に受けることを提言する。

以上いくつかの提言を試みたが決して目新しいものではない。しかし、原点に戻り一步一步着実に改善を重ねることによりはじめて展開が開けるものである。

## あとがき

今回の調査は、中心市街地から外れた通りで、しかも大型総合スーパーに取り囲まれた商店会の個店に対し行われ、アンケート調査や商店会の会長へのインタビューを通して、現状の個店経営のあり方について「自己評価」のうえ、自助努力で「魅力ある個店を目指し、繁盛店を作る」ことを期待して、調査結果を基にいろいろと提言を行った。

また、アンケート調査を「SWOT分析」に活用すると、個店の内部環境の「強み・弱み」、個店の外部からの影響を受ける「機会・脅威」の4つの情報から自店の将来を予測し、自店の今後の方向性を決めることができる。

### アンケート調査及びインタビュー調査のSWOT分析

	強み	弱み
個店の内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地・店舗とも自己所有で地域に密着</li> <li>・家族経営が主体</li> <li>・比較的年配の固定客が多い</li> <li>・資金面では安定している</li> <li>・顧客とのコミュニケーションは心掛けている</li> <li>・チラシ発行や競合店のチラシ調査は未実施</li> <li>・御用聞き・配達等のサービスは行われている</li> <li>・創業が昭和以前で業暦が長い</li> <li>・店の5Sに心掛けている</li> <li>・商品の知識を修得し、顧客要望に応じている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高が低下している</li> <li>・代表者の加齢が進んでいる</li> <li>・商品の配置・POPに弱さがある</li> <li>・商品の計数管理はされていない</li> <li>・販売促進計画に弱さがある</li> <li>・顧客管理は乏しい</li> <li>・客数の伸び悩み</li> <li>・粗利が低下している</li> <li>・自己流の経営に満足している</li> </ul>
外部環境	<p>機会(チャンス)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域人口の増加</li> <li>・個店の逸品を知らせる「大宮きたまち遊マップ」の完成</li> <li>・鉄道博物館2007年オープン</li> <li>・県は国際盆栽会館を計画中</li> <li>・さいたま市は国際盆栽公苑を構想中</li> </ul>	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大型総合スーパー・コンビニ等の進出</li> <li>・低価格品指向の傾向増加</li> <li>・市場戦略対応の遅れ</li> </ul>

より一層活用・推進すべき事項

改善を要する事項

繁盛店づくりの行動計画の立案・実行

今回のアンケート調査から、対象となった個店の業態はライフサイクルからは導入期～成長期～成熟期～急減期に入り、商品の多くは流行とは無縁の生活必需品である。安住した家族経営で生業の典型的な姿が捉えられており、しかもSWOT分析によって、個店の強み・弱みが発見でき、優先して取り組む課題やニーズが明確になったと思われる。しかし注意しなければならないことは「強み」よりも「弱み」に視点が偏り、弱点を並び立ててその解決策に捕らわれがちになることである。もちろん弱点の克服

は重要な課題で、それを解決したとしても、たいした効果は得られず、せいぜい世間並みになる程度で、それでは競争優位にはならないと思われる。

むしろ、強みの分野をさらに強化することにより、他社が追従できないレベルまで引き上げること、すなわち、コア・コンピタンスとして確立することを競争優位とすべきである。

このような視点から、「個店活性化の調査研究」で取り上げた課題に対する提言を活用することは有意義と言えるのではないのでしょうか。

小売業の個店の経営改善や指導支援にこの調査研究が参考になれば幸いです。

以上

#### 繁盛店づくり支援委員会

委員長 荒井 吉一郎

委員 長濱 浩 小林正二 黒瀬龍彦

辻田 宏 北村定俊 大塚徹夫

西田 隆 柿沼秀男 高浪正一

小林貞夫 羽田良治