

一計画を実現する体制づくりをするー

＜効果的な事業実施体制の構築＞

“実践的な人と体制になっていますか？”

IVー1.実施体制づくりにあたって

① 人材と体制が無ければ、事業はできないことを知る。

“人材は適材適所に配置する。”

▶ 全ての組織運営の基本

“業務に応じた外部専門人材の導入”

▶ 専門的知識と経験、行動力を持った人材の確保

“体制は、実務者を主として組み立てる”

▶ 機動力のある体制づくり

② 個店・関係団体等との協働・協力関係をつくる。

“ただ店舗が集積するだけでは、集客できない。”

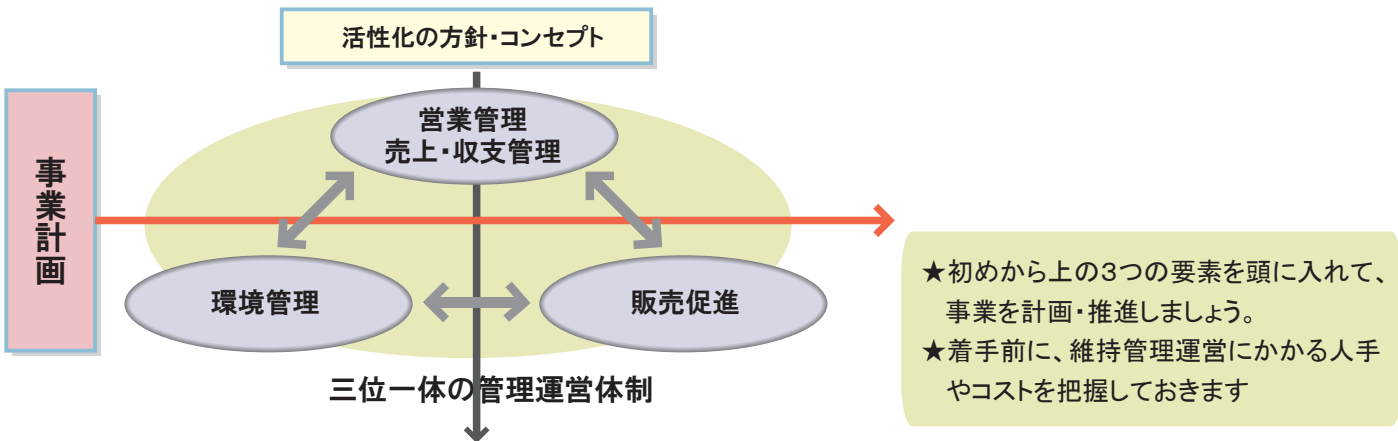
▶ 全体での集客力を向上させるためには、個店の協力が不可欠

“地域住民や企業、各団体との連携を図る”

▶ 多くの人間を事業に巻き込む

“業務の性質を把握し、それに応じた市町村、TMOとの役割分担”

▶ 地域商業振興の各担い手の役割と責任を明確化



実務者を主とした体制を組み立てる

- TMOは、中心市街地を総合的に「マネジメント」する機関、まちのマネージャー。そして、マネジメントとは、中心市街地全体のコンセプトの確立とメンテナンスに常に気を配り、活性化するため活動すること。
- 効果的な活動ができる体制、柔軟な体制、責任のある体制へ組織を見直す。

自立した事業運営体制と責任の明確化

- 人材こそが、TMO活動の要 ⇒ 専門性、活動力、リーダーシップ、適材適所、責任意識、感覚・感性。
→ 適任者が内部にいないければ、外部からの積極的な登用を図る。
- 自立した体制 ⇒ 収益事業の実施による自立的な事業運営基盤の構築と維持。
→ 補助金ありきの事業展開からの脱却を図る。

業務に応じた外部専門人材の導入

- 専門家の活用 ⇒ 事業効果を高めるために、必要性に応じて各分野の専門家を積極的に活用する。
- 実務者の活用 ⇒ 事業実施は、流通業やショッピングセンター等の実務経験者を有効に活用する。

協働して集客する(協働販促、協働営業規則)

- パートナーシップ ⇒ 街全体として、どうしたら来街客が増えるのか、各店舗、TMO他、関係者のコンセンサスを形成し、効果的な集客方法を常に心がけ努力する。
- コンセンサス形成 ⇒ 危機感を共有し、消費者のニーズに街全体としてどう応えていくのか、商品や店舗構成、営業時間を始めとして、街全体としてのサービスの向上に取り組む。

IV－2. 効果的な事業実施体制の構築

人員確保や体制づくりを忘れていませんか？

～組織を編成し、各業務の責任体制と全体の指示系統を明確にすることが重要です～

✓ 実施体制について知る

●人材と体制がなければ事業実施はできない

- 円滑な事業推進は、管理運営体制の善し悪しで決まります
- 事業実施には、優秀な実務経験者の登用が必要です
- 体制の維持や管理運営をするためにも、資金が必要です

●維持管理で重要なことは、合意形成に基づく連携

- 円滑な事業推進のために、周辺の関係者間の理解を得ていますか？
- 関係者間の連携を強め、参加型の街づくりに移行する準備はできていますか？
- 事業効果を高めるために、必要に応じた専門家の活用を考えていますか？
- 継続的な運営をするために、自立した組織運営ができる体制になっていますか？
- 責任の所在が明らかになるような体制になっていますか？

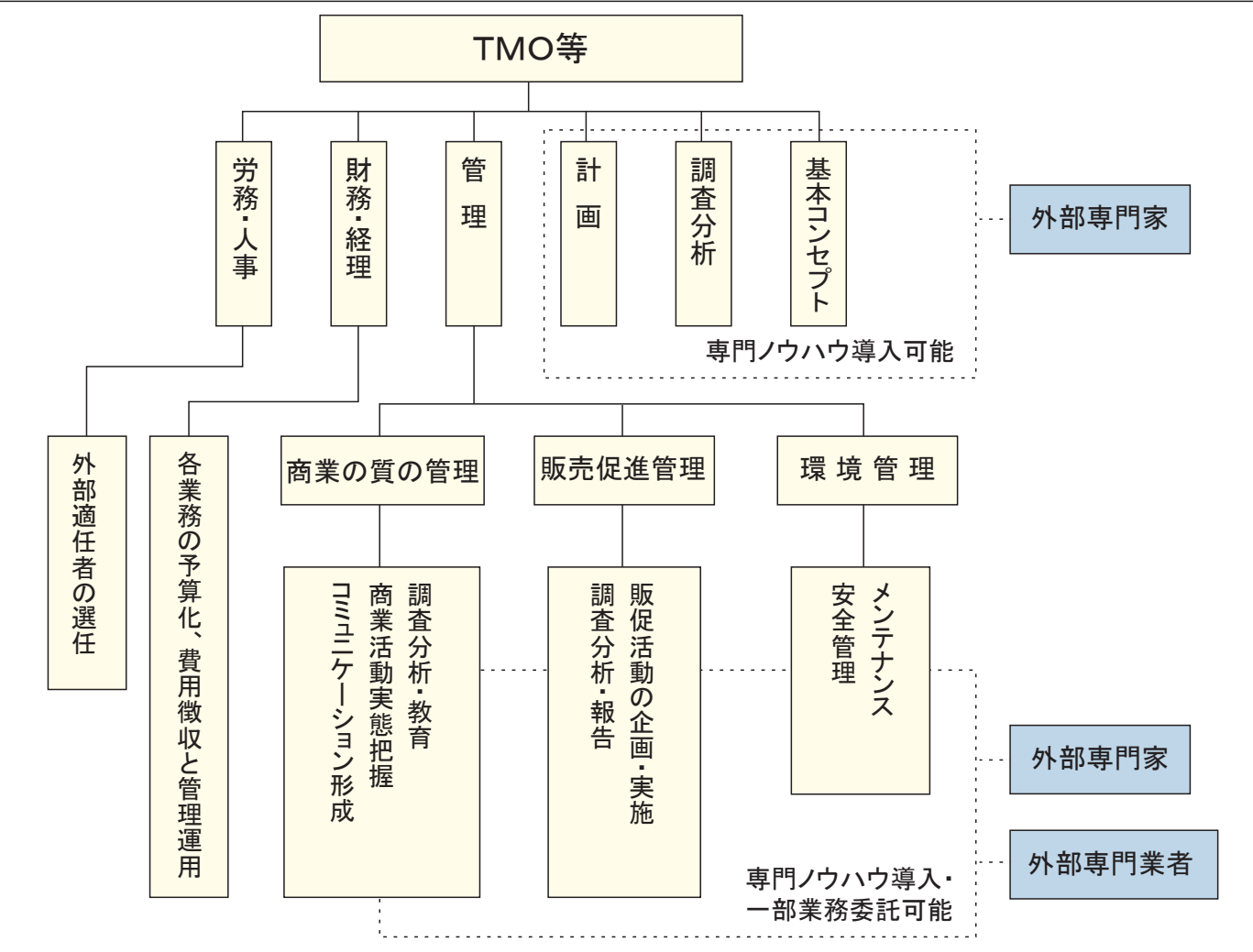
●業務の目的

- 計画事業完了後の、息の長い事業の継続を図る→事業性の確認
- 長期にわたる責任体制を確立し、事業の質と効果の維持管理を行う→継続性の確認
- 自らの力で組織づくりと運営を行うことで、ノウハウを取得し後継者の育成を行う→継続性の確認

●事業実施体制の構築

- ・ ショッピングセンター等における一般的な実施体制をもとにしたTMO等の組織イメージは、下図の通りです。
- ・ 適材適所の人材配置は当然のことですが、必ず最高責任者を決め、その人を中心に構成します。
- ・ 業務に応じ、専門家等の外部の人材を活用します。そのための費用等は、事業計画時から考慮します。
- ・ 体制づくりの際は、名誉職的な人材配置は行わず、実務者中心で組み立てます。
- ・ 効果的な事業推進のためにも、地元住民や関係団体との協力関係づくりを行いましょう。
- ・ 積極的に若い人材を引き入れ、後継者の育成にも力を注ぎましょう。

【業務区分と組織の概略】(例)



- ★上の図を参考に、自らの体制づくりを進めましょう。
- ★TMO等の組織が少人数で構成されている場合、1人のスタッフが複数の業務を兼務したり、外部専門家や専門業者に委託することがあります。

！ 注意点

□実戦的な組織編成を行う

- ① 既存の“仲間”でなく、経験とノウハウから人材配置を行う。商業施設の運営管理経験者や、地域で活発に・
 - ・ 事業を行っている人材を積極的に活用する。
- ② 兼任や委託の場合でも、情報の共有化と内部責任体制の明確化を徹底する。

一街を育てていくしくみづくりー
＜絶え間ない見直しと修正＞

”終わったと安心していませんか？”

IVー3. 街を再び育て直していくために

店舗の魅力の低下と客離れが連鎖する悪循環にならないよう、
絶え間ない見直しや評価改善を行い、好循環を維持します

① 時代と商業は常に変化している。

“事業内容と周辺動向を常にチェックする。”

▶ 内外の変化を見逃さない

“事業に終わりは無く繰り返し見直しを行う。”

▶ 変化に応じた新陳代謝が活性化を促進する

② 「リピーター」の確保。

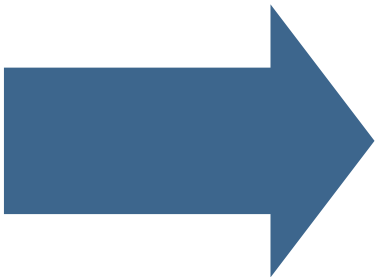
“お客さまを離さないためにどうするか、そして、来てい
ないお客さまのアプローチを考える。”

▶ 新たなサービスや業種業態へ挑戦する

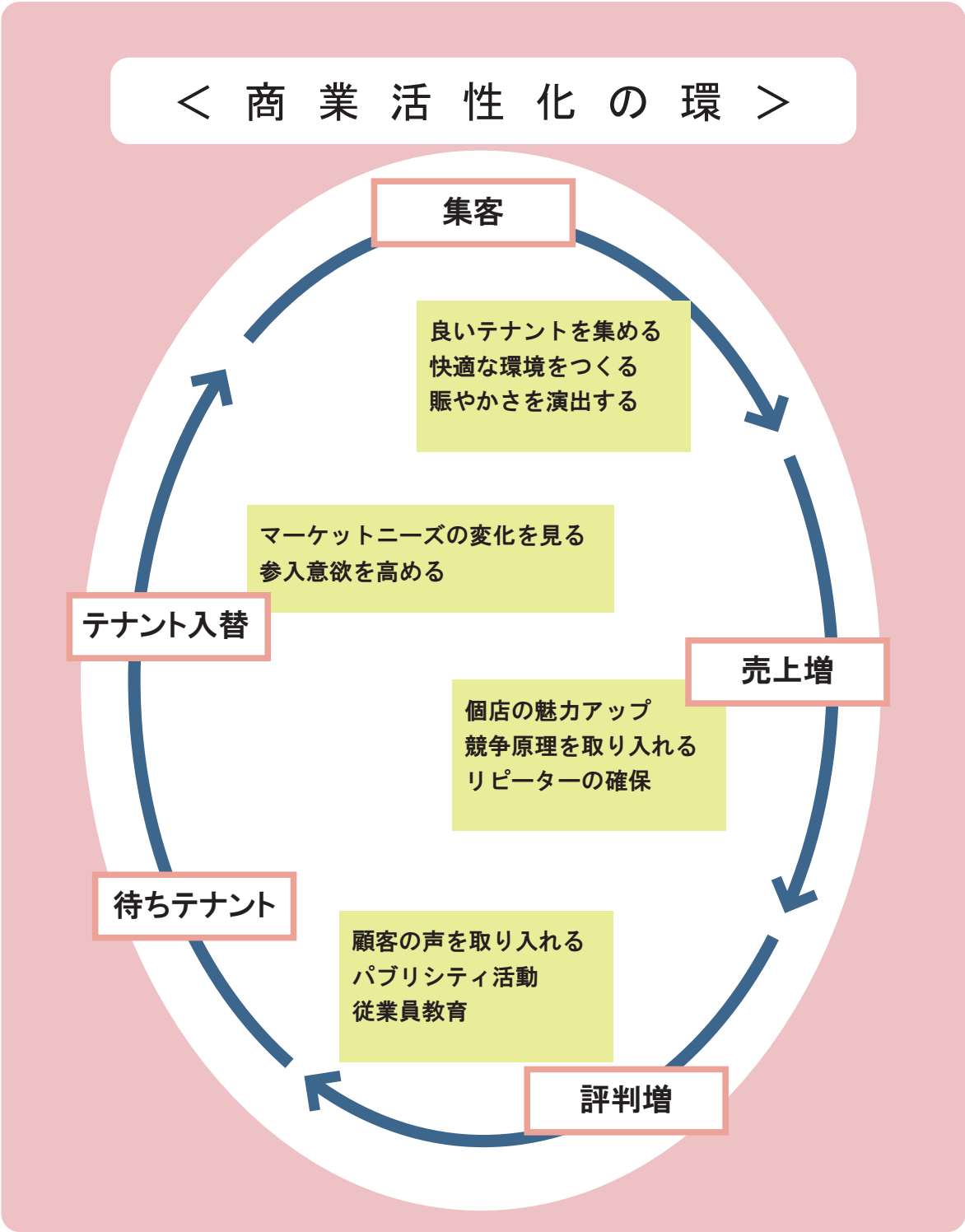
③ 常に原点に戻る。

“原理原則を再確認する。”

▶ 「競争社会」であることを忘れない



＜ 商 業 活 性 化 の 環 ＞



IV－4. 絶え間ない見直しと修正

施設が完成した時点で事業は終了と思っていないですか？
～集客力を維持するためには、絶え間ない評価改善の実施が必要です～

 事業の実施や運営について知る

●施設をつくるまでより、完成後の運営と維持管理が重要

- ☐ いったん事業が完了したらもう終わりと思っていないですか？
- ☐ 管理運営にあたってどんな種類の業務や組織が必要か具体的に挙げられますか？
- ☐ お金の流れの把握と管理が重要です。うやむやになっていませんか？
- ☐ 常に原点に戻り、競争原理に基づく見直しが必要なことを忘れていませんか？

●時代の変化に対応する柔軟さが必要

- ☐ 常に周辺の動向をチェックし、時代のニーズにあった対応をしていますか？
- ☐ 顧客確保(リピーター獲得)の努力を常にしていますか？
- ☐ 消費者は新しいものに敏感です。常に新しい事業展開等を考えていますか？
- ☐ 消費者の意見など、第三者の意見を常に取り入れる情報収集体制をつくっていますか？



●業務の目的

- ☐ 時代にあった事業展開及びテナントの入れ替えなど、消費者に飽きられない工夫を施す
 - →新鮮さの確保
- ☐ 消費ニーズや業界動向など、常に新しい情報収集→情報の確保
- ☐ 競争原理を取り入れた個店の魅力度アップとそれによる商業集積への新たな事業者参入→発展性の
 - 確保

●管理運営業務

【主な営業管理業務】

- 1) 営業ルール(規則)等の設定及び調整と管理(営業ルールに基づく実施管理)
- 2) 商業者の営業指導、教育・研修と福利厚生、苦情対応
- 3) 空き店舗や空き地への対応(調査、ヒアリング、リーシングまたはその補助)
- 4) 各種調査(消費動向調査・交通量調査等)の企画立案、実施管理、分析及び対策づくり
- 5) インフォメーション(商店街情報、地域情報)機能の管理運営
- 6) 助成金・補助金・組合費等の管理、会計報告
- 7) 地方自治体・会議所等との情報交換、地域商業者等の意見調整 など

【主な販売促進業務】

- 1) 共同のチラシ・広告、ホームページなど宣伝活動の企画実施と運営管理
- 2) ポイントカード、スタンプ、DM(ダイレクトメール)など顧客管理活動の企画実施と運営管理
- 3) 共同のセール・福引、祭りなどイベントの企画実施と運営管理
- 4) 各販促活動の効果の調査と分析、報告
- 5) 共同販促費の徴収と管理運用、報告 など

【主な環境管理業務】

- 1) 建物、舗装、アーケード、街灯、案内板、公共スペース等の保守、補修
- 2) 共同駐車場や駐輪場の保守と管理
- 3) 全体の安全管理・防災管理・清掃・ゴミ処理・衛生管理指導
- 4) プランター、バナー、フラッグ等の環境演出の企画実施と維持管理
- 5) 個店販促関連の管理(立看板・のぼり等) など



調査結果を読む

- ★業務の内容とボリュームを把握し、各業務に必要な人材(ノウハウ)・仕組み・予算を確保します。
- ★短期(半年～2年)、中期(3～5年)、長期(10年以上)と、期間を区切って見通しをたて、それに沿って計画の見直しや運営業務を行います。



注意点

- ☐ **お客さまの立場になって検討したことを、即時事業に反映させる**
- ☐ **関係者の協力が重要である。日頃から意志疎通を心がける**
- ☐ **開業後の管理運営体制や、業務を考慮した予算確保を計画当初から行う**

平成15年度 中心市街地活性化におけるテナントミックスの手法に関する調査研究事業

平成15年11月

調査事業実施者 経済産業省 中小企業庁

調査事業受託者 (株)ジオ・アカマツ