Ⓑ

平成 27 年度　第 2 次試験問題

2. 中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ

11：40～13：00

注　意　事　項

1. 開始の合図があるまで、問題用紙・解答用紙に手を触れてはいけません。
2. 開始の合図があったら、まず、解答用紙に、受験番号を記入してください。
   受験番号の最初の 3 桁の数字（１５０）は、あらかじめ記入してあるので、4 桁目から記入すること。
   受験番号以外の氏名や符号などは記入しないこと。
3. 解答は、黒の鉛筆またはシャープペンシルで、問題ごとに指定された解答欄にはっきりと記入してください。
4. 解答用紙は、必ず提出してください。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を直ちに置いてください。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。

Ⓑ

DKJC-2B

B 商店街は、ローカル私鉄の X 駅周辺に広がる商店街である。B 商店街域内の総面積は約 4 万 m^2（店舗、街路、住宅、公園を含む）であり、約 180 店が出店している。商店街運営は B 商店街協同組合が行っており、約 8 割の店舗が組合に加盟している。組合には加盟店から選出された理事 13 名、専従職員 2 名が属している。組合運営費（専従職員給与、街路灯保守費、イベント実施費など）は、月数千円の組合費、各種補助金、組合事務所のイベントスペース収入、駐車場収入などから賄われる。

現在の代表理事は商店街で寝具店を営む 50 歳代男性である。代表理事が先代から寝具店を引き継いだ頃、後述する総合スーパーの出店により、経営は厳しいものであった。しかし、購入者向けのアフターサービスに注力した結果、経営が安定し始めた。現在は後継者に店舗経営を任せ、自身は組合活動に軸足を移している。

現在の代表理事も以前は、持ち回りで選出された他の理事と同じように、運営に対して消極的な理事の 1 人であった。しかし、寝具店の後継者が決定後、県が主催したセミナーで全国の商店街活性化事例を目にした。このセミナーをきっかけに、後継者が将来にわたり寝具店を経営し続けるためには、商店街全体の活性化が必要であると感じ、以降は積極的に組合運営に関与するようになった。その後、代表理事に就任し、10 年後を見据えた組合運営という方針を打ち出した結果、志を同じくする若手店主数名の賛同を得るに至った。現在はそれらの店主達が理事に立候補し、理事の平均年齢は低くなり、逆に運営への関与度は高くなりつつある。この動きを受けて、県や市、商店街の店主、土地・建物の所有者も組合に協力的になりつつある。

B 商店街の誕生は、明治中期に現在の B 商店街周辺に数千人の工員が勤務する大規模織物工場が建設されたことに起因する。その後、当該工場の周辺に関連工場が多数建設され、工場街が形成された。結果、工員を対象とする飲食業、小売業、（狭義の）サービス業等で構成される歓楽街が周辺に形成された。昭和初期には X 駅が開業し、駅と工場街の間に現在とほぼ同面積の商店街が完成した。第 2 次世界大戦時の空襲により、工場街は炎上し、商店街も大きな被害を受けたが、戦後、工場街が再生したのに伴い商店街も復興を成し遂げた。昭和後期に入り、公害問題から工場の移転が始まり、工員の来店が大幅に減少した。娯楽施設の大半が撤退し、周辺住宅街に住む住民を対象とした商店街へと変化していった。主力の飲食店も、かつては“工員が疲れを癒す居酒屋”という趣の店が多かったが、“大人が落ち着いて食事ができる食事

処”といった趣の店に変わっていった。

同時期に食品販売を得意とする大手総合スーパーチェーンによる織物工場跡地への出店計画が立ち上がった。総合スーパーは 4 階建てであり、延床面積は商店街の延床面積に比べて小規模なものとなっている。組合は商店街と総合スーパーを一体とする商業集積としての魅力向上を期待し、出店を歓迎した。なお、B 商店街は元々歓楽街としての側面が強く、食品を扱う小売店はほとんどなく、周辺住民は主に遠方の別の商店街で食品を購入していた。当時の組合は総合スーパー出店を機に「食品販売を提供する総合スーパー」と「飲食、非食品販売、サービスを提供する商店街」という補完関係による商店街来訪客の増加を将来像として描いていた。しかし総合スーパー出店後、そのもくろみは大きく外れた。総合スーパーの低価格の NB 商品や PB 商品が、低価格志向にある周辺住民の非食品需要も吸収し、多くの非食品小売店が廃業した。また、総合スーパーに低価格を売りにする外食チェーン店が入店したため、外食需要もそれらに吸収され飲食店の売上もそれほど伸びなかった。

2000 年以降、B 商店街周辺の環境に変化が起きつつある。それは工場街跡地の再開発である。空き地となっていた工場街跡地に高価格で販売される高層マンションが多数開発され、高層マンション街が形成されつつある。そして 2015 年以降も高層マンションの建築が計画されている（図 1 は B 商店街周辺の概略図である）。同時に近年は高層マンション開発を契機とする地価の値上がりを受けて、住宅街の中高年層が土地・建物を売却し、他地域へ転居する例も増えつつある。この傾向は当面続くものと見込まれている。現在は人口の流入分が流出分を超過し、周辺人口は増加傾向にある。同時に B 商店街の周辺住民の構成も変化しつつある（図 2 は 2015 年と 2005 年の商圏の年齢別人口である）。

この間における B 商店街の空き店舗率（店舗物件における空き物件の割合）は 2005 年時点で約 3 %、2010 年時点で約 5 %、2015 年時点で約 7 %となっている。この傾向に代表理事は強い危機感を抱いており、B 商店街が生き残る道を模索し始めている。

現在、B 商店街の業種構成は店舗数ベースで飲食業約 65 %、サービス業約 20 %、非食品小売業約 15 %で、食品小売業はほぼない状況となっている。なお、店舗ごとの床面積は極端には変わらないので、延床面積もほぼ同様の比率である。一方、総合

スーパーの売場構成は延床面積ベースで食品、非食品、飲食、サービスがそれぞれ約25％となっている。なお、商店街の各店舗の営業終了時間は、総合スーパーの対応する売場の営業終了時間に合わせている場合が多い。それは総合スーパーに対抗する意味合いもあるが、B商店街が元々歓楽街であったため、当初から営業終了時間が遅かったことの名残でもある。

代表理事は手始めに、比較的短期間で成果が出やすい取り組みとして、周辺住民に商店街との接点を持ってもらうイベントを開始した。月に1回、県内の農水産物および加工品を組合事務所周辺の街路で販売する「物産市」を実施している。食品小売業がほぼない商店街の弱みを補いつつ、低価格食品販売を主とする総合スーパーと差別化しながら周辺住民を商店街に呼び込むことを狙っている。代表理事は、イベント業者任せにせず、自らが県内を回って、大手チェーンにはない、こだわりの商品を販売する小売店に物産市への参加を説得して回った。結果、当該イベントは集客力を持つイベントに成長している。しかし、イベント当日は飲食店、サービス業の売り上げは大幅に増加するが、非食品小売店の店主からは「売上増加効果が現れていない」といった不満の声が挙がっている。

代表理事は短期的な課題としてイベントの改善を実現したいと考えている。また総合スーパーに対して劣勢にあるB商店街の立場を改善するため、総合スーパーとのすみ分けが重要であると考えている。そのために中期的には、環境の変化に対応した業種誘致が必要だと考えている。また長期的には、顧客と店主、店員が顔見知りとなり親しく会話を交わすような状態になることが理想であると考えている。これらの課題解決のため、代表理事は、組合および商店街店主への助言を求めて中小企業診断士に相談することにした。

図１　B 商店街周辺　概略図(2015 年)

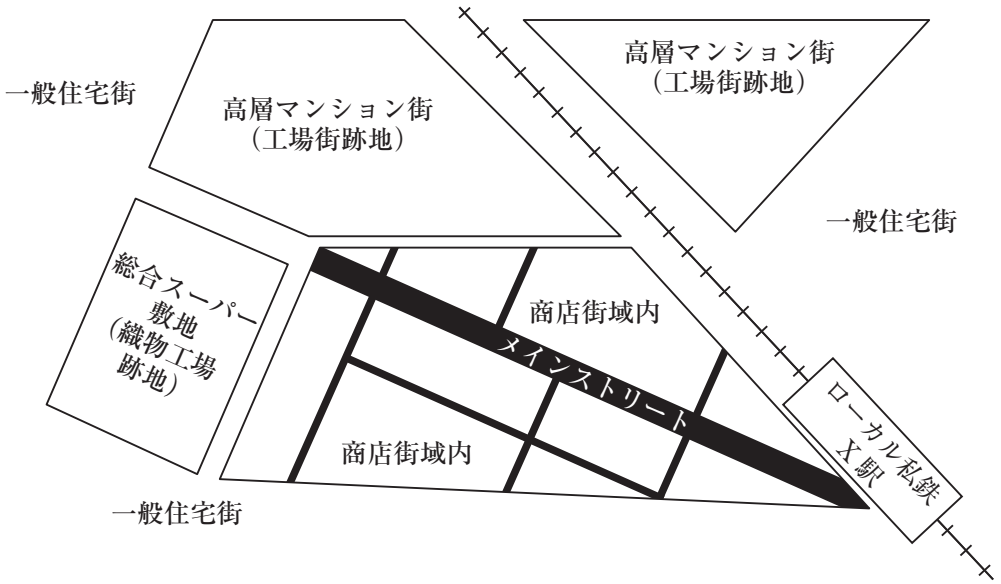
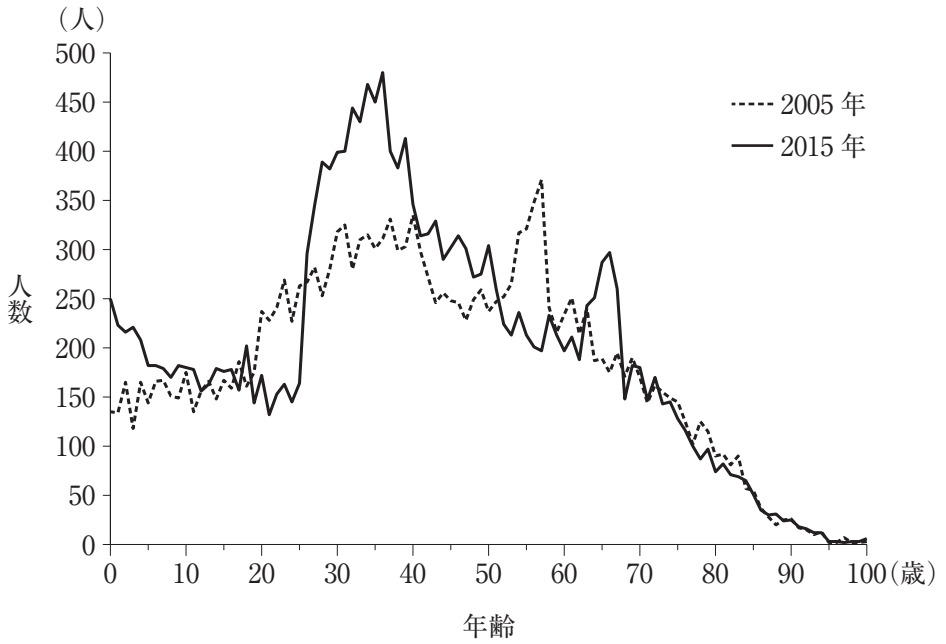


図２　年齢別人口分布



第 1 問(配点 40 点)

(設問 1)

今後、B 商店街はどのような顧客層をターゲットとすべきか。代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

(設問 2)

設問 1 で解答したターゲット顧客層向けに、新たにどのようなサービス業の業種を誘致すべきか。代表理事への助言内容を 50 字以内で述べよ。

(設問 3)

設問 2 で解答した業種の店と B 商店街の主力である既存の飲食店とのテナント・ミックス(店舗の組み合わせ)の効果を最大化するために、個々の飲食店の店主達はどのようなマーケティング戦略をとるべきか。助言内容を 50 字以内で述べよ。

第 2 問(配点 20 点)

物産市当日における非食品小売店の売上向上を実現するためには、非食品小売店の店主達へどのような助言をすべきか。B 商店街の主な非食品小売店である家具店、食器店、スポーツ用品店の中からひとつの業種店を対象に選択し、(a)欄の該当する業種店の番号に○印を付けるとともに、(b)欄に助言内容を 100 字以内で述べよ。

第 3 問(配点 40 点)

(設問 1)

代表理事は、B 商店街の魅力向上に向け、食品小売店の誘致が必要であると考えている。B 商店街はどのような食品小売店を誘致すべきか。当該食品小売店のマーケティング戦略と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。

（設問２）

代表理事は、設問１で解答した食品小売店が長期にわたり商店街に定着するための誘致と連動した新規イベントを実施したいと考えている。どのような新規イベントを実施すべきか。期待される効果と併せて、代表理事への助言内容を 100 字以内で述べよ。