「世界一」を支える組織・人づくり

「世界一の都市・東京」との商店街の未来戦略ビジョンを、現場商店街レベルでハード・ソフト事業化していくには、それを支える組織づくり・人づくりが欠かせない。都振連でもリーダー育成事業「商店街大学」や、賦課徴収基準見直し等の組織基盤強化策を推進中。商店街加入促進への取り組みや振興組合化、さらに都の広域支援型商店街事業を機とした区を超えた連携も活発化している。

加入促進で組織力向上
世田谷条例化10周年シンポ　理解と共感、力に

保坂区長も迎えてのシンポに、内外から250名超が集まる

商店街加入促進条例の先駆けとなった世田谷区商店街連合会（桑島俊彦会長）で昨年12月12日、「加入促進活動10周年記念　商店街加入促進シンポジウム」が開催された。基調講演で桑島会長は、区の産業振興基本条例に加入促進条項が盛り込まれた当時の経緯とともに、10年間で全国100自治体に広がるなどの波及効果も紹介。商店街の社会的地位が上がり新規出店者の理解が得やすくなったとする一方で、「実際に汗をかいて条例を活用しなければ成果は出ない」とも強調。今後の区内各商店街でのさらなる取組みへの期待を表明した。

続く成果報告では本杉香　加入促進担当副会長が登壇し、商店街への加入メリットを理解してもらうことよりも商店街がいかに社会貢献しているかを訴えて、一緒に街を良くして行こうと呼びかける――と活動スタンスを解説。傘下商店街向けに加入促進用資料をワンセットとして制作したほか、市民向けにはキャラクター「が～やん」を活用した共通フラッグや着ぐるみでPR。さらに加入状況調査事業も実施して、「医療機関や塾の加入率が低い」との結果をもとにした「医療・健康マップ」作りでは、マップへの掲載を機に10店舗以上もの新規加入を得た商店街もあったとした。

◇　◇

続くパネル討論では松島茂　東京理科大学教授をコーディネーターに、㈱玄代表の政所利子氏、保坂展人区長、桑島会長、本杉副会長が登壇。

政所氏は、地域コミュニティのプラットフォームとしての商店街の役割がはっきりしてきた10年だったと総括。自助・公助・共助・〝近助〟、さらに観光など交流産業経済効果も期待できるとして、地域人財を生かしつつ大手にできない〝おもてなし〟で東京五輪もチャンスにしてほしいとした。

保坂区長は、子育て層や高齢者の優遇制度を設けてのプレミアム付商品券発行、災害時協定、地域イベントなど「買い物だけでなく、地域の人と人とを結びつける『組み合わせ』の拠点となる可能性を持つ場」として商店街を高く評価。今後も地域ニーズへの対応やまちなか観光拠点としてなど、商店街の公共的役割を後押しするとした。

本杉副会長は、地元商店街で民間交番設置後に店への強盗が激減したことで新規加入にこぎつけた例や、大手スーパーが条例を受けて全店加盟を申し出た例などを紹介。また桑島会長は、「加入促進で組織力を高めて行政・政治へ声を上げていくのがリーダーの役割」として、その結果としての行政支援を原資に商店街は公共的役割を果たし得ているとした。

最後に松島氏はこれまでの加入促進運動について、地域の理解と共感を得ながら成果をあげていると高く評価。商店街には地域の人を結びつける役割とともに、その日常的な活動のあり様そのものが文化でもあり、まちなか観光資源のひとつにもなるとエールを送った。

未来のリーダー巣立つ
都振連商店街大学　地道に13年、現場で実践

これまでに200名もの受講生を迎えている

商店街、そしてわが街経営のリーダーの育成を13年来担ってきたのが都振連の商店街大学（学長＝松島茂　東京理科大学大学院教授）だ。これまでの受講生総数は200名に達し、都内各地で商店街理事長や役員、また都の東京商店街グランプリ「個人の部」受賞の栄誉に輝く卒業生も出てきている。今年度も昨年12月10日に松島学長による最終講義および閉校式が行われ、受講生14名が全課程を修了している。

最終講義では松島学長が、現場学習で訪れた3商店街（三の輪銀座、自由が丘、笹塚十号通り）に学んだことを総括。受講生は、これらを自分の商店街にどう取り入れるかを発表するなど、活発な議論が展開された。

閉校式の来賓祝辞では阿部泰之　東京都産業労働局商工部地域産業振興課長が、東京都商店街実態調査報告書よりの厳しい現状報告とともに、「とくに後継者不足を問題視する声が多かった」と指摘。昨年の都・中小小売商業活性化フォーラムの冲方丁氏の基調講演では、リーダーに必要な資質として多様性・専門性・独創性・人間性が挙がったとして、とくに「人間性」、そして人的ネットワークを発揮して、地元商店街を盛り上げてほしいとした。

続いて主催者を代表して桑島理事長は、自らの青年部長時代の国の審議会での松島学長や石原教授との出会いを振り返りながら、地域商店街活性化に基づく㈱全国商店街支援センターの人材育成事業や、都振連の商店街大学が着実に成果を上げていると報告。こうした人材育成事業に注力していくとともに、今後の課題として、まちゼミ等で地元客の支持を得ていくこと、加えて訪日観光客の受入れへ向けて商店街のハード・ソフト整備も推進したいとした。最後に桑島理事長より、受講生へと修了証が授与された。

また今回は最終講義の後に、石原武政　流通科学大学商学部特別教授による公開講座「商店街活動におけるリーダーシップとは?」も開催（左に講演概容）。同氏のリーダー論をはじめ全国6大学の学生1000名への商店街に関する意識調査アンケートの途中報告、各地でのまちゼミ実践例や意義、戦前の商店街指導者・中村金治郎氏の理論・実践の解説など、豊富な研究事例や最新データで大いに示唆を得る機会となった。

【石原教授の講演概要】

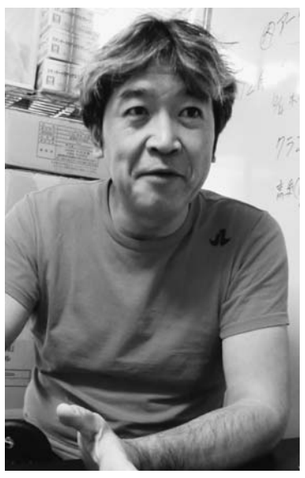
理想像でなく〝あなた流で〟

約20年にわたる商店街研究では、鳥山駅前通り商店街青年部長（当時）の桑島現都振連理事長をはじめ全国各地の街を動かしてきたやる気・情熱・行動力あるリーダーに出会ってきた。こうした経験から、一般的なリーダー論では長期政権は2番手が育たない、革新的な取り組みができないなどとされるが、商店街リーダーについては例外で、長年に渡って街の顔となるリーダーがいてこそ強さを発揮しているケースも多い。

人材育成方法については、大須商店街連盟（愛知県名古屋市）の「大須大道町人祭」は一成功事例。イベント責任者を毎年持ちまわりとして、かつ翌年の責任者をサブとする方式で、実践を通じてノウハウや決断力、失敗経験など、専門性を身につけさせている。

理想的なリーダー像は、トップダウン型リーダー、調整型・合意形成型リーダーなど、時代ごとに異なる。そして、すべてが揃ったリーダーはいない。よって、「どんなリーダーが望ましいか」ではなく、「あなた自身がどのようなリーダーになれるのかを考え、〝あなた流〟のリーダーになること」が目標となるのではないか。

商店街大学から　ジャンプアップ
人・店の〝多様性〟に活路
第13期生　鵜飼（うがい）友義（ともよし）氏　築地場外市場（振）理事



今年も年末年始の書き入れ時を迎え、一般客から業務客までがごった返す中央区の世界一の鮮魚市場・築地。「買ってよし、〝食べてよし〟、そしてこれからは〝働いてよし〟の築地に」。地元商店街・町会の地域ぐるみのNPO築地食のまちづくり協議会では人材マッチング事業担当も務め、「求人マッチングサイトの立ち上げを今年の課題としたい」。凍える早朝から揃いの店舗ロゴ入り半そでTシャツで、従業員らとともに店頭で陣頭指揮をとる鵜飼さんだ。

地元生まれの「鳩屋海苔店」三代目だが、先代の病で家業を継承したのはほんの4年前。それまで20年間勤務した人材サービス会社リクルートでは、顧客企業へ新部署丸ごとの派遣を指揮するなど、企業人材活用ではまさにプロ。常に競争が求められる厳しい現場が染み付いていただけに、「当初は商店街の運営スタイルに戸惑うことも多々あった」。それでも、そんな〝出る杭〟も地道に4年間、積極的に商店街事業に取り組むなかで、「〝出すぎた杭〟として、ようやく認めてもらえるようになったのでは」と笑顔で振り返る。

集客の核であった場内市場の移転を2年後に控え、その後のヒントになればと本年度臨んだ都振連の商店街大学。「とくに視察先の自由が丘商店街で学んだ組織の運営手法が参考になった」。「築地の魅力を支えるのは、人・店の多様性＝〝市場（いちば）〟性」――を維持するには、その地権者との連携手法にぜひ倣いたい。また街のファンを組織化する取り組みは、築地ファンが集う情報交流・発信機会として真似したい。

前職企業で培った効率性・効果性を見極める〝クールヘッド〟と、「築地という商売の舞台を守ってきてくれた、先代たちへ恩返ししたい」との熱い〝ウォームハート〟。築地DNAをしっかり受け継いだ、〝出すぎた杭〟ならではのネオ・築地市場像に、今後もぜひ期待したい。

墨田区振連設立へ
都内で22番目　法人化で基盤強化

商店街の組織基盤強化には、その法人化も欠かせない。このほど墨田区内の商店街振興組合を結集した「墨田区商店街振興組合連合会」が、都内で22番目の区市振連として今年2月1日に事業開始を予定。1月8日には曳舟文化センターにて創立総会を開催予定で、初代理事長に墨田区商連の山田昇会長が就任する。

今回区振連に参加するのは、錦糸町（振）、東向島駅前（振）、鳩の街通り（振）、おしなり（振）。「会員の協力や事務局の努力が実っての念願の法人化」（山田会長）に、「これまで任意団体ではできなかった経済事業や地域の公共的役割にも取り組んでいきたい」との方針。今後同区振連としては区商連とも連携しながら、法人化メリットを生かした交通系ICカード連携型の「すみだぽいんと」のテコ入れや区内共通商品券の発行も視野に、全区的な事業展開につなげていく。

チェーン本部へ要請
新宿区商連・区と連携　HP、講習で会員意識啓蒙

▲日本チェーンストア協会へ要請書を提出する大室会長（中）と中山弘子区長（当時、右）＝昨年2月
◀傘下会員店舗をステッカーでPR

〝ご近所〟のピア・プレッシャー（＝仲間意識）が商店街加入への心理的後押しとなる近隣型商店街と異なり、大手チェーン店など外部資本店が多数を占める繁華街型商店街では、単会レベルでの〝雇われ店主〟への働きかけは成果が出にくい。新宿区商店会連合会（大室新吉会長）では、区商連ならではの〝トップダウン〟と〝ボトムアップ〟両建て戦略で、加入促進運動を展開中だ。

まず〝トップダウン〟策としては、区商連としてスーパーやコンビニなど業界団体幹部との会合の場を毎年設けて、傘下事業者の商店街への加入を申し入れ。5年前からは新宿区長も同席するなど行政の強力な後押しも得て、大手スーパーの全店加盟なども実現。今年も、区内商店街地区で加入率が5割未満の大手コンビニ・チェーン企業をターゲットに、吉住健一区長の参加も得ての同社本部との会合を2月に予定している。

一方で〝ボトムアップ策〟としては、6年前より加入促進大会を毎年開催。昨年10月3日の同大会では、講演「地域を盛り上げる商店会活動、楽しくなる商店会」（講師＝中小企業診断士　後閑和子氏）を実施して、商店街の存在意義や消費者動向、求められる店舗像などを会員店舗向けに講習。加えて今春には区商連公式ホームページについて、個店情報を新たに追加することで商店街加入メリットとして強化する予定。スマホ（スマートフォン）対応や個店が情報更新・発信できる機能も盛り込む予定で、将来的には傘下約4000店舗の全店掲載を、さらには同サイトへの参加を機とした新規商店街加入促進も後押ししていく。

商店街振興組合の運営の手引き〈1〉

Ⅰ．決算関係書類の作成

1．決算関係書類（財産目録、貸借対照表、損益計算書、剰余金処分案又は損失処理案、監査報告書、事業計画、収支予算書）及び事業報告書は、毎年度総会が終了してから２週間以内に所管行政庁に提出します。

①　決算関係書類提出書
②　総　会　資　料
③　総　会　議　事　録

以上を重ねて袋とじをしたものを２部提出します。

※　そのうち１部は、組合原本として所管行政庁の受領印が押され返還されます。

事業報告書と決算関係書類

事業報告書と決算関係書類は、商店街振興組合法第53条の規定により作成することが義務付けられ、決算関係書類は、「財産目録」・「貸借対照表」・「損益計算書」・「剰余金処分案（又は損失処理案）」をいう。

いずれも、商店街振興組合法規則の規定に基づき作成する。なお、事業報告書と決算関係書類は、必ずしも書面で作成する必要はなく、商店街振興組合法では電磁的方法（パソコン等を活用して磁気ディスク等により一定の情報を確実に記録しておく方法）により作成することも可能であり、さらに電磁的記録を電子メールにより組合員へ提供することも認められている。

事業報告書

事業報告書は、通常総会において定款で定めた事業年度内における事業活動等を組合員に報告する書類である。その内容は組合の事業活動の状況を的確に記載することが必要である。

この事業報告書に記載しなければならない事項は商店街振興組合法規則第45条から第48条に規定されており、この規定にしたがって作成する。

【商店街振興組合法規則に規定されている事業報告書の記載事項】

商店街振興組合法規則では、事業報告書に記載しなければならない項目として、「組合の事業活動の概況に関する事項」、「組合の運営組織の状況に関する事項」、「その他組合の状況に関する重要な事項」の３つの項目をもって構成されており、項目には次の事項を内容とすることを記載する。なお、項目の中に該当するものがない場合は、特になしと記載する。また、組合として記載すべきと考えられる事項を追加することは差し支えない。

○組合の事業活動の状況に関する事項
　一　当該事業年度の末日における主要な事業内容
　二　当該事業年度における事業の経過及びその成果
　三　当該事業年度における次に掲げる事項についての状況（重要なものに限る。）
　　イ　増資及び資金の借入れその他の資金調達
　　ロ　組合が所有する施設の建設又は改修その他の設備投資
　　ハ　他の法人との業務上の提携
　　ニ　他の会社を子会社とすることとなる場合における当該他の会社の株式又は持分の取得又は処分
　　ホ　事業の全部又は一部の譲渡又は譲受け、合併（当該合併後当該組合が存続するものに限る。）その他の組織の再編成
　四　直前三事業年度（当該事業年度の末日において三事業年度が終了していない組合にあっては、成立後の各事業年度）の財産及び損益の状況
　五　対処すべき重要な課題
　六　前各号に掲げるもののほか、当該組合の現況に関する重要な事項
○組合の運営組織の状況に関する事項
　一　前事業年度における総会の開催状況に関する次に掲げる事項
　　イ　開催日時
　　ロ　出席した組合員の数
　　ハ　重要な事項の議決状況
　二　組合員に関する次に掲げる事項
　　イ　組合員の数及びその増減
　　ロ　組合員の出資口数及びその増減
　三　役員（直前の通常総会の日の翌日以降に在任していた者であって、当該事業年度の末日までに退任した者を含む。以下この条において同じ。）に関する次に掲げる事項
　　イ　役員の氏名
　　ロ　役員の当該組合における職制上の地位及び担当
　　ハ　役員が他の法人等の代表者その他これに類する者であるときは、その重要な事実
　　ニ　当該事業年度中に辞任した役員があるときは、次に掲げる事項
　　（1）　当該役員の氏名
　　（2）　法第46条の３第３項において準用する会社法第345条第１項の意見があったときは、その意見の内容
　　（3）　法第46条の３第３項において準用する会社法第345条第２項の理由があるときは、その理由
　四　職員の数及びその増減その他の職員の状況
　五　業務運営の組織に関する次に掲げる事項
　　イ　当該組合の内部組織の構成を示す組織図（事業年度の末日後に変更があった場合には、当該変更事項を反映させたもの。）
　　ロ　当該組合と緊密な協力関係にある組合員が構成する組織がある場合には、その主要なものの概要
　六　主たる事務所、従たる事務所及び組合が所有する施設の種類ごとの主要な施設の名称及び所在地
　七　子会社の状況に関する次に掲げる事項
　　イ　子会社の区分ごとの重要な子会社の商号又は名称、代表者名及び所在地
　　ロ　イに掲げるものの資本金の額、当該組合の保有する議決権の比率及び主要な事業内容その他の子会社の概況
　八　前各号に掲げるもののほか、当該組合の運営組織の状況に関する重要な事項

財　産　目　録

財産目録は、まず資産の内容を示し、ついで負債の内容を示し、その差額を正味資産として表示するものである。

財産目録に付すべき価格については、昭和44年の最高裁判所の判決における「協同組合の組合員が組合から脱退した場合における持分計算の基礎となる組合財産の基礎となる価格の評価は、所論のように組合の損益計算の目的で作成されたいわゆる帳簿価格によるべきでなく、協同組合としての事業の継続を前提とし、なるべく有利にこれを一括譲渡する場合の価格を標準とすべきものと解するのが相当である。」に従い、処分換価価格に改訂すべきか検討されたが、当時は時価会計が行われていなかったため、従来からの取得原価基準による財産目録の作成を継続することにしてきた。

平成13年に会計制度に時価会計が導入されたことから、第７回（平成13年11月）会計基準改訂に際して、再度時価への改正を検討した。その結果、取得原価基準による貸借対照表の価格を、財産目録に移記するが、財産目録の脚注に時価による組合正味財産の価格を表示することにした。

今回、会計処理に関する規定が盛り込まれた商振法規則が公布されたが、同規則第20条２項では、財産目録に計上すべき財産については、第57条（資産の評価）により取得価格を付すこととされた。このため、財産目録の作成方法は、従来どおり、取得原価基準であり、一部の名称等の変更を除いて改訂はない。

【商振法規則上の財産目録に関する規定】

商振法規則において、財産目録については次のとおり規定されている。

（財産目録）
第20条　法第53条第２項（法第78条において準用する場合を含む。）の規定により各事業年度ごとに組合が作成すべき財産目録については、この条の定めるところによる。
２　前項の財産目録は、次に掲げる部に区分して表示しなければならない。
　一　資産
　二　負債
　三　正味資産
３　資産の部又は負債の部の各項目は、当該項目に係る資産又は負債を示す適当な名称を付した項目に細分することができる。
（資産の評価）
第57条　資産については、この省令又は法以外の法令に別段の定めがある場合を除き、会計帳簿にその取得価額を付さなければならない。
２　償却すべき資産については、事業年度の末日（事業年度の末日以外の日において評価すべき場合にあっては、その日。以下同じ。）において、相当の償却をしなければならない。
３　次の各号に掲げる資産については、事業年度の末日において当該各号に定める価格を付すべき場合には、当該各号に定める価格を付さなければならない。
　一　事業年度の末日における時価がその時の取得原価より著しく低い資産（当該資産の時価がその時の取得原価まで回復すると認められるものを除く。）事業年度の末日における時価
　二　事業年度の末日において予測することができない減損が生じた資産又は減損損失を認識すべき資産　その時の取得原価から相当の減額をした額
４　取立不能のおそれのある債権については、事業年度の末日においてその時に取り立てることができないと見込まれる額を控除しなければならない。
５　債権については、その取得価額が債権金額と異なる場合その他相当の理由がある場合には、適正な価格を付すことができる。
６　次に掲げる資産については、事業年度の末日においてその時の時価又は適正な価格を付すことができる。
　一　事業年度の末日における時価がその時の取得原価より低い資産
　二　市場価格のある資産（子会社の株式及び持分並びに満期保有目的の債券を除く。）
　三　前２号に掲げる資産のほか、事業年度の末日においてその時の時価又は適正な価格を付すことが適当な資産
（負債の評価）
第58条　負債については、この省令又は法以外の法令に別段の定めがある場合を除き、会計帳簿に債務額を付さなければならない。
２　次に掲げる負債については、事業年度の末日においてその時の時価又は適正な価格を付すことができる。
　一　次に掲げるもののほか将来の費用又は損失（収益の控除を含む。以下同じ。）の発生に備えて、その合理的な見積額のうち当該事業年度の負担に属する金額を費用又は損失として繰り入れることにより計上すべき引当金
　　イ　退職給付引当金（使用人が退職した後に当該使用人に退職一時金、退職年金その他これらに類する財産の支給をする場合における事業年度の末日において繰り入れるべき引当金をいう。）
　　ロ　返品調整引当金（常時、販売する棚卸資産につき、当該販売の際の価額による買戻しに係る特約を結んでいる場合における事業年度の末日において繰り入れるべき引当金をいう。）
　二　前号に掲げる負債のほか、事業年度の末日においてその時の時価又は適正な価格を付すことが適当な負債