

今村 哲 (拓殖大学商学部教授)

**活路開拓事業の
効果的実践に関する事例研究**
－石川県観光物産館を中心に－

拓殖大学 経営経理研究 No.106
pp.351～388 2016.3.

本稿は、「中小企業活路開拓調査・実現化事業（以下「活路開拓事業」）の利活用事例として石川県観光物産館を取り上げ、その事業計画、具体的実践、成功要因等について分析し、併せて活路開拓事業一般の意義と課題について検討している。

活路開拓事業とは、国（中小企業庁経営支援部）が全国中小企業団体中央会を窓口として中小企業組合等（中小企業組合、一般社団法人、共同出資組織、その他任意グループ）に提供している支援事業のことで、「中小企業が激変する内外の経済環境に対応するため、中小企業組合などを中心に共同して、新分野進出、新製品・新技術開発、新市場開拓、事業転換などについて、新たな活路を切り拓くことができるようにする補助事業」（354 頁）と説明されている。なお、全国中小企業団体中央会及び活路開拓事業の位置づけについては、著者の既往研究（今村，2013）においても詳述されている。併せて参照されたい。

第Ⅰ章では、上述した活路開拓事業の概要に加えて、同事業の活用状況が確認されている。事業創設からの 37 年間で 5,542 件もの活用例があるものの、都道府県ごとの活用数についてはバラツキがある。また、近年、全国的に活用数が減少しつつあるという。最後に、直近 3 年間の活用例における事業テーマが確認されている。

全体的には多彩であるが、商業関係の実施団体に絞るとそれらのほとんどがリニューアルに係るテーマである。

第Ⅱ章は、中小小売業が組織化を図る意義について、山中篤太郎、三浦一洋、瀧澤菊太郎、百瀬恵夫らの所説を参照しながら論じている。

第Ⅲ章では、中小小売業組織化の 1 つの形ともいべき共同店舗について、共同化の意義や、そこで採用されるべきマーチャンダイジングを論じたうえで、多くの共同店舗においてリニューアルが喫緊の課題となりつつあることが示される。

第Ⅳ章においては、石川県観光物産館の概要と、同館が活路開拓事業を活用しながら実施したリニューアルの内容が詳述されている。同館は協同組合石川県観光物産館の運営する共同店舗で、主要取り扱い品目は、県下有名老舗の銘菓、佃煮、地酒、伝統工芸品などである。1978 年の開業後、1994 年にリニューアルを経験しているが、それ以降、売場に対してはほとんど手を入れてこなかった。そのため、設備の老朽化・陳腐化が進んでおり、組合員の間で改修の必要性が認識されてきた。こうした状況と北陸新幹線の開業（2015 年）が重なり、リニューアルの気運が高まったという。リニューアルの目玉ともいべき地上 1 階の物販フロアでは、3 ヶ所あった出入口を 2 ヶ所に変更し、導線を明確化するとともに、通路も広くし、回遊性の向上に努めた。また、陳列ケース、銘菓表示板を統一し、売場のグレードを高めた。さらに、観光客からの視認性を高めるために、同館の正面外壁に「石川県観光物産館」のサインを大きく表示した。著者が 2015 年 12 月に実施した聞き取り調査によれば、石川県観光物産館の売上や入店客数は新幹線開業に伴う周辺地域の観光客増と

同様に増加しており、売れ筋商品の和菓子、海産物、地酒などの売上が好調であるのみならず、従来苦戦を強いられてきた陶磁器や漆器などの工芸品も、リニューアル後には売れるようになってきたという。こうした成果を、著者は店舗リニューアルと新幹線開業の相乗効果であると位置づけている。

第Ⅴ章は、活路開拓事業一般の効果と課題について論じている。まず、中小企業組合等へのアンケート調査（2006年度実施、対象数＝4,081、回収数＝1,516）、活路開拓事業実施団体へのアンケート調査（2014年度実施、対象数＝175、回収数＝154）をもとに、活路開拓事業の必要性を認める団体の多さを確認している。また、後者のアンケート調査から、現行制度に対する要望が抽出され、そうした要望の妥当性についてコメントを付加する形で考察が進められている。

以上が本稿における議論の概要である。中小小売業に対する補助金としては、高度化資金や地域商店街活性化法に基づく支援メニューが注目されてきた。また、かならずしも中小企業に限定されるものではないが、中心市街地活性化法に基づく支援メニューも多く、研究者たちによって注目されてきた。そうした流れの中にあって、活路開拓事業に着目する研究は、中小企業論的にも地域商業論的にもさほど多くはない。著者の研究は、この研究上の空白領域に光を当てるものである。

とはいえ、若干の疑問も残る。第Ⅰに、本稿において成功例として位置づけられている石川県観光物産館の事例については、売上高や入店客数の増加がリニューアルの成果なのか、はたまた北陸新幹線の開業効果なのか、判然としない点もある。著者は両者の「相乗効果」として処理しているが、仮にリニューアルを実施しな

かったとしても、新幹線の開業効果によってそれ相応の売上増があったのではないか。すくなくともそうした疑いは残る。リニューアルの成果については、組合員へのアンケートや聞き取り調査だけではなく、調査対象を来店者や来街者にまで拡げて慎重に論証する余地があるのではないか。第Ⅱに、第Ⅳ章で提示された石川県観光物産館の事例が、第Ⅴ章における活路開拓事業一般の評価のために十全に活用されているわけではない点である。第Ⅴ章においては同館の事例は棚上げされ、中小企業組合等や活路開拓事業実施団体へのアンケート調査をもとにした議論が展開されている。論稿のタイトルからすれば、個別事例をより深く掘り下げ、全体へのアンケート調査では明らかにできない論点を抽出することが期待されたのではなかろうか。

今村 哲（2013）「活路開拓事業を利活用した共同店舗に関する事例研究」『経営経理研究』（拓殖大学）第99号、1-31頁。

（愛媛大学社会共創学部特任准教授 山口信夫）