

消費増税対応講習会 〈お金を掛けず・売れる売場づくり〉のご提案

Ⅰ. 消費増税と商店街活性化

消費税率アップ来る！

ご承知のとおり来年 10 月、「消費税率 10%」が施行されます。

状況を十分理解し、適切に対応しないと大きな打撃を受けることは確実です。

8%アップの時の対応を思い出してみましょう。「景気対策」ということで、販促イベントなどに取り組みましたが、ほとんど一過性で終わり、対策にはなり得ませんでした。

今、商店街が直面している状況は当時と比べてさらに厳しくなっています。

今回の消費増税への対応は、絶対に前回の轍を踏まないことはもちろん、これを機会に衰退趨勢を反転、活性化実現への道を切り開く機会として取り組むことが必要です。

このような視点に立って、「あるべき消費増税への対応」を考えてみたいと思います。

今、商店街はどのような状況に陥っているのか、どのような問題に直面しているか、あらためて確認したうえであるべき対応の方向と方法を提案します。

1. 商店街が直面する「3プラス1」の重大問題

全国の商店街が活性化を実現するための事業に40年以上にわたって取り組んで来ました。今現在、商店街として持続しているのはこれまでの取組の成果とも言えますが、商店街の現状に満足している人はほとんど無いと思います。

商店街を取り巻く環境はきびしくなるばかり、街の将来像はほとんど不透明であり、個店の経営技術も買い物行き先を自由に使い分ける消費購買行動に対応した売場を作り、維持するレベルには到達しておらず、改善の余地が多々あるという状況です。

現在、全国ほとんどの商店街が直面している問題を列挙してみましょう。

(1) 継続する3つの問題

商店街は慢性的に次の三つの問題に直面しています。

- ①既存個店群の業績が低迷している
- ②活性化事業の成果が蓄積出来ない
- ③組織の求心力が低下している

(通行量の減少や、空き店舗の固定化などの問題もありますが、それらは①や②の問題が解決されれば、解決に向かう問題です。逆に①や②の問題を放置したままで通行量をふやす、空き店舗をなくすという問題に取り組んでもなかなか成果が得られないことは各地で体験されているところです)

三つの問題は、個別に起こっているのではなくまたどれが原因でどれが結果というこ

ともありません。相互作用を繰り返しながら、状況を悪化させる「商店街の負のスパイラル」になっています。したがって、それぞれの問題に一対一的に対応する事業に取り組んでも成果を上げることができず、商店街が活性化に向かうことはできません。各種事業に取り組むたびに痛感されていることではないでしょうか。

この状態を突破するには、三つの問題を同時に解決する取組が必要ですが、ここに来てもう一つ、新しい厳しい問題が浮上してきました。

(2)消費税率アップという新しい問題

来年10月に予定されている消費税率の10%へのアップです。

その結果として激しくなる競争の変化、消費購買行動の変化は、商店街立地の多くの個店を直撃することになり、適切に対応しなければ、客数減、客単価の低下が起こることは避けられません。増税に対応する力が無く、経営を維持できなくなる個店が出てきても不思議では無いという厳しい状況になり、転・廃業が相次ぐことによる空き店舗の増加が懸念されます。

商店街にとっては、先行する三つの問題が増税を機に一举に悪化することになります。

(3)消費増税で何が起こるか？

①お客の店離れ・買い控えと買い物行き先の集中化

ただでさえきびしくなる一方の競争の中で施行される消費税率アップの影響は、第一にお客の「消費購買行動のシビア化」です。買い物行き先と買上げ品目の選択がよりきびしくなります。不要不急の買い物はしないという傾向が強まり、〈店離れ・買い控え〉傾向が拡大します。

これに対する業界の対応は、〈顧客争奪〉のいっそうの激化です。

チェーン店はそれぞれの得意技にさらに磨きを掛け、中でも〈価格〉は業種業態を問わず、最大の競争テーマとなることは間違いありません。

②消費購買行動は選択と集中

消費購買行動が「きびしい選択」となる時、その行動は「買い目的」にもっとも適合する売場へ集中することになります。適切な対応が出来ない売場はよりいっそうの客離れが起きることになります。

③その結果、商店街が今抱えている三つの問題はさらに深刻になり、ますます解決が難しくなります。転・廃業の続出、商店街組織の解散などこれまで経験したことのない最悪の状況が生まれる可能性も否定できません。

こういう状態に陥らないためには、まず、消費増税の影響を最小限にとどめられる工夫をすることが必要です。

④まず考えなければならないのは、消費増税をきっかけに起こる「店離れ・買い控え」が売場で起こらないように工夫すること。

先述したように適切な対応をしない売場は、かならず「店離れ・買い控え」＝客数減と客単価の低下；減収減益が起こります。

「価格競争のまっただ中での減収減益」という状況に陥れば、消費増税分をどう負担していくか？ 増税に先回りして〈減収減益〉が起こらない体制を作っておくことが消費増税に対する唯一の対策です。

2. 対応の方向

ー増収増益を実現し消費増税を商店街活性化のチャンスに転化しよう！ー

(1) 「4つの問題」にどう対応するか？

商店街の場合、問題は消費税だけではありません。既に「三つの問題」に直面しており、さらに具体的に見ていくと、来街客の減少、空き店舗の増加、店主の高齢化と後継者不在、店舗・共同施設の老朽化等々、どれをとっても解決の難しい問題が山積しています。どう対応すべきでしょうか？

これらの諸問題を個別に捉え、一対一的に解決策を考えるのではなく、全体を一つの問題の異なる現れと考えて対策を講じることが成功の秘訣です。それも従来の取組：通行量増加や空き店舗対策のように、直接の効果（客数増、客単価アップ）に直結しない事業では無く、すぐに効果が現れ、増収増益を実現できるものでないと取り組む意欲が継続できません。

商店街活性化の取組は（常識とは異なり）、すぐに効果は現れなくとも辛抱して続けていれば徐々に成果が現れてくる、というものではありません。それでは待ちぼうけ、くたびれ損に終わることはこれまで経験して来たとおりです。取り組んだらすぐに成果が現れ、継続し、拡大していく、という性質の事業で無いと活性化を実現することは出来ません。

どのような取り組みが考えられるでしょうか？

(2) 喫緊の課題、消費税対策を考える

もっとも急がれるのは言うまでもなく消費税対策です。

従来からの三つの問題が徐々に進行する、言わば〈慢性病〉であるのに対して、「消費税率アップ」は施行と同時に劇症を引き起こし、しかもその影響はおさまることがありません。様子を見てから対応を考える、ということは不可能です。

したがって、消費増税対策は〈予防〉でなければならない。

税率アップによる消費購買行動の変化が出来るだけ商店街～個店で起こらないようにすることが基本です。すなわち、消費増税を引き金とする“店離れ・買控え”が起きない売場を作っておかなければならない。

消費増税の結果として起こることが心配される〈客離れ・買控え〉を防止する取組を放置したまま、販売促進や通行量・空き店舗といった従来の取組にプレミアム商品券や景気対策イベントなどを追加しても「買い控え・店離れ」の防止は出来ません。

消費税対策は、買控え・客離れの防止対策として取り組まなければならない、したがって、当然、増税施行前に〈予防策〉として完成していなければならない課題です。

(3) 対応は即効性を重視する

「商店街活性化は時間が掛かる、すぐに効果が出なくても辛抱強く続けること、継続は力なり、だ」などと言われると根拠も無いのに〈それはそうだ〉と納得してしまいそうです。しかし、即効性が無い事業でも長く取り組んでいれば効果が出てくる、という説にはなんの根拠もありません。実際にそうした事例はないはずです。

そもそも、イベント来街者が入店～購買・得意客に変化して商店街は賑わいを取り戻す、というシナリオは、イベント目的の来街者を得意客にする、魅力的な売場が揃っていることが大前提、売れる売場が少ない商店街では集客イベントを何十回繰り返しても得意客の増加という成果を挙げることは出来ません。

今現在、お客が少なく困っている店舗の店前通行量を増やしても顧客増—増収増益を実現できないことは、消費購買行動の論理からもこれまでの実践結果からもハッキリしています。前回の消費税対策の失敗を繰り返さないためには、個店の売場を「売れる売場に転換する」というどこから見てもまっとうな事業に最優先で取り組むことが不可欠です。

重ねて書きますが、「活性化の取組は、すぐには成果が出ない、辛抱強く続けることが大事」というのは悪魔のささやき、取り組んだらすぐに効果が現れ始め、確実に蓄積されていく、そういう取組でないと効果を得ることは出来ない、と考えましょう。

消費税対策は、消費税が施行されても〈店離れ・買控え〉が起きない売場を作っておくこと、他に対策はありません。消費増税対策は、ズバリ、消費増税の影響を受けない、影響を受けても最小限にとどめることが出来る売場を作ることです。

(4) 取組に求められること

消費税対策を「売場：個店の問題」として放置すると、これまでの増税と同様、ほとんど有効な対策を講じることが出来ません。これまでの経験を踏まえて「商店街としての対応」を考えなければならない。商店街として対応の方向と方法を採用し、各個店に取組を提案することになります。

(5) 取組の条件

商店街ぐるみで取り組む対策ですから、希望する個店はすべて無条件で参加できると、したがって、特別の条件無しで取り組めることが必要です。

- ①業種業態不問、誰でも希望すればすぐ取り組める
 - ②取り組みはじめるとすぐにお客の反応が得られ、それが成果に直結する
 - ③取り組みが進むにつれて成果が蓄積され、同時に店づくり技術が向上する
- という取組であることが必要です。

3. 対策は「選ばれ続ける売場」づくり

繰り返し申し上げているように、消費税対応の原則は、施行と同時に始まる【店離れ・買い控え】の影響を受けない売場をあらかじめ作っておくこと、これ以外に方法はありません。【店離れ・買い控え】が起きない売場、それはお客にとって〈買物行き先として使い続けたい売場〉であり、お店にとっては〈買物行き先として〉選ばれ続ける売場です。どのように作るべきか？

売場づくりの対象は、それぞれの個店の得意客です。今現在のお得意さん達が、消費増税を契機に売場離れ（来店頻度の低下）・買控え〈買上げ点数の低下〉を起こさない売場を作ること。言い換えれば、消費増税でシビアになった得意客によってあらためて〈選び直される〉売場を作っておかなければならない。これに成功すれば、増税を機に適切な売場を求め

るシビアな消費購買行動を新しくキャッチすることも可能になります。

(1) 一つの取組で四つの問題を解決する《売れる売り場づくり》

対応の要点は〈一つの事業で四つの問題を解決出来る〉テーマを発見、取り組むことで四つの問題を同時並行で解決していくこと。

限られた時間、資金による対応ですから別々に取り組んだのでは効果が期待できません。取組に参加する個店は、消費税アップまでになんとしても業績を好転させ、影響を吸収出来るレベルまで体力を強化する【売れる売り場づくり】に取り組まなければならない。

そのためには、増収増益＝売上増大と粗利率向上を同時に実現することが必要であり、それを実現する〈売れる売り場づくり〉に各個店と組合の努力を集中する以外に方法はありません。

この取組が成功すると：

- ①各個店の売り場が〈売れる売り場〉に生まれ変わる
- ②各種商店街事業の成果が個店の顧客の増加、増収増益として蓄積される
- ③組合活動への評価が上がり求心力が高まる

という結果が生まれ、中・長期的な課題である「商業集積としての存続可能性」が向上します。すなわち、各個店の増収増益を実現する取組から再スタートすることが「商店街活性化への道」ということになります。

従来の考えは、商店街活性化→個店の繁盛とされてきましたが、本当はお客に支持され、増収増益を実現出来る〈売れる売り場〉が商店街活性化を牽引する唯一の存在です。

どのような取組が必要でしょうか？

ズバリ、消費増税施行までに出来るだけ多くの個店の売場を〈売れる売り場に変えること〉です。そのための取組に出来るだけ早く着手しなければならない。

(2) 取組の条件は：

- ①お金は掛けない（設備&販促投資、商品構成の転換などは不要）
- ②計画は立てずにすぐ取り組める
- ③業種・業態や業績・経験・技量に関係なく、誰でも取り組めて成果が出せる

商店街の個店がその気になりさえすれば誰でも取り組めることが条件です。

要するにお金を掛けずに取り組める範囲で売場を改善すれば増収増益が実現出来る、という取組であることが必要です。

(2) この取組は商店街のこれまでの「常識」から外れています。

商店街の常識とは：

- ①業種によって売り場の作り方は違う
- ②通行量が少なくても売場を改善しても効果は無い
- ③増収増益には新規のお客を獲得する以外に無い
- ④今どきのお客はセルフサービスが好み

といったことでした。これらはすべて誤解です。

(3)新しい取組は、これまで「常識」とされてきたことを覆し、

- ①売場の作り方の原則は業種に関係なく皆同じ
- ②通行量の多少と増収増益に直接の関係は無い
- ③増収増益は新規顧客が無くても実現出来る
- ④セルフサービスでは物足りない買物がある

ことを明らかにして、「売れる売場」を実現する方法を提案します。

4. 売れる売場の作りかた

講習会で実例を交えて詳しく説明しますが、**実は各個店の売りには〈使われずに放置されている伸びしろ〉があります。**

伸びしろのありかを知り、活用法を考え実行すること。

これが当社が推奨する〈売れる売場づくり〉です。

潜在的に持っている力を引き出すだけですから、お金も時間も掛かりません。取り組み始めたらすぐに、面白いように効果が現れます。効果とはもちろん増収増益です。

売れない理由は〈売場〉にある！

お店が業績不振に陥っている理由はいろいろ考えられますが、中でも影響が大きく、改善すればすぐに効果が現れるのは、〈お客に見える売場〉を作ること。

今現在、売場はいろいろな理由が積み重なって、お客にとって「見えない売り場・買いにくい売場」になっています。

売れない売場を売れる売場に変化させる。

これが消費増税対策の根幹です。このとき、重要なことは次の5点です。

(1)売れる売場づくり 5原則

- ①業種業態不問
- ②お金を掛けない（改装・販促無し）
- ③計画を立てない
- ④商品構成は変えない
- ⑤売場の不具合を発見し改善する

理由はセミナーで説明しますが、この条件は商店街のどの店でもその気になりさえすれば取り組めることばかりです。

さらにこの取組は増収増益が目的ですから次の通り目標を設定します。

(2)目 標

- ①取り組みスタート半年後の売上：前年同月対比20%アップを目指す
- ②同時に粗利率の向上：在庫の高速回転による値引き・割引販売の減少の実現

上記⑤原則での取組でなぜこのような目標を設定できるのか、その理由も講習会で説明します。

(3) 取り組みの内容

- ①ファサードの修景・・・売り場の視認を妨げる要素の無条件撤去
- ②レイアウトの改善・・・売り場の一望性と回遊性の確保
- ③陳列の改善・・・AIDCAのスムーズな実行
- ④おもてなしスペースの設置・・・売場滞在時間の延長
- ⑤〈見える化〉の終わりの無い追求・・・見える化三段活用

(4) 実現を目指す成果

- ①ストレスの無いショッピング堪能を提供できる
売り場回遊・・・衝動購買の頻発、AIDMAによる来店頻度の向上
- ②ロコミ、とおりから見かけた売り場のイメージに惹かれて入店する一見客の増加—
得意客化の実現

(5) 展 望

- ①「見える化」の取り組みで理論と実践技術を習得する
- ②売り場づくりへのチャレンジ
- ③商業集積としての再構築への基礎となる技術を持った店舗間の連携

この段階で消費増税が施行される31年10月を迎えることとなります。
ここからが売り場づくり・商店街再構築の本格化です。売れる売場を実現することで
商業集積としての再構築の体系的な取組をスタートすることが可能になります。

5. 「消費税率アップ」への対応から再スタートする商店街活性化

全国の商店街が直面している四つの課題、どれをとっても難問ですが、問題は個店の売場の陳腐化から始まったもの、売れる売場を実現していくことで根本的な活性化実現の基礎条件が作ることが出来ます。このことを、商店街全体の共通認識にしなければならない。

しかし、単なるかけ声だけでは状況を変えることは出来ません。

何をなすべきか、取り組む課題と取り組み方が納得できてはじめて問題意識が変わる、ということもあります。特に衰退趨勢に陥っている商店街を再生するという前代未聞の取組の場合、理論で納得したら即実行出来る、実行したら即成果が確認できる、という取組で無いと採用することが出来ないと思います。

冒頭申し上げたように、4つの問題にそれぞれ一対一で対応する取組ではどの問題も解決することは出来ません。お客あつての商店街、という基本を考えれば、お客にとって来街目的である個々の売り場が〈選ばれる売り場〉、〈売れる売り場〉として充実することが最優先の課題だと思います。

そういう意味では【売れる売場づくり】は内容といい取組のタイミングといい、まさに商店街にとってぴったりの企画ではないでしょうか。誰もが売上の低迷に悩み、商店街活性化の取組に期待して取り組んでも成果が得られず、いつしか商店街組織に対する期待も薄らいでいる・・・、そういう時期にこれまでに無い影響を受けること必至の消費増税の到来ですから、ここで踏ん張らないと、組織も街もいよいよ再起出来ない打撃を被ること

になります。

消費増税まで一年有余、この期間に何にどう取り組むかで個店～商店街の運命が決まる
とって過言では無いと思います。

いろいろと書き連ねてきましたが、是非皆さんで協議の機会を設けられて、忌憚の無い意
見交換をして、まずは講習会の開催を決定して下さい。

「**取り組むべき問題と取り組む方法をセットで共有する**」ことがこれからの商店
街活性化を成功させる取り組み方です。

新しい選択肢を獲得される機会としてこの講習会企画を是非ご活用ください。

お金を掛けず増収増益を実現できる！

II. 「売れる売場づくり（試行版）」ご提案



1. 〈売れる売場づくり〉とは

当社は、商店街活性化の成否を左右する重要課題である〈売れる売場づくり〉にシステ
ム的に取り組む手法を開発、提唱しています。

おかげをもちまして全国の県・市・商店街有志に採用していただいて、客数増、売上げ向
上、街全体への取組の普及という成果を着実に挙げています。

(1) 「売れる売場づくり」とは、

- ①商店街から有志を募り、
 - ②お店の「見える・化」を実践して繁盛を実現することで
 - ③商店街活性化の可能性を実証して点から線、線から面へ取組を拡大して
 - ④街ぐるみの繁盛＝商業集積としての活性化を実現する
- というものです。

スタート時点のテーマは「お客に見える店づくり」、お店の品揃え・接客・買物環境などがお客にまっすぐ伝わる店づくりに取り組みます。無理せずに来ること・気づいたことの改善を積み重ねて“お客が吸い込まれるように入ってくる売場”を実現します。

(2) 取組の内容は

- ① 座 学：商業理論、競争・消費得被購買行動の変化など
- ② 技 術：売れない売り場を仮説一試行で売れる売り場に転換する技術
- ③ 普及システム：〈売れる売り場づくり〉を商店街全体に波及させるシステムの三点セットで組み立てています。

(3) 取組の原則は、

- ① 業種業態・店舗規模・業績経験など一切不問
 - ② 商品構成・店舗施設は現状のまま
 - ③ 金を掛けず（新規投資、販売促進はしない）
 - ④ 計画を立てず（日々の仕事の方法を変える）
 - ⑤ 「お客の目」からみた「買物の場」としての不具合を発見、改善する
- 一見平凡な取組ですが、理論に裏打ちされた確実な成果を挙げることが出来る取組です。

(4) 取組の期間は

- ① まずは試行版に取り組む
- ② 成果を確認して〈本版〉取り組む
- ③ 試行版：2日間
- ④ 本 版：6ヶ月

(5) 取組の成果

- ① 個店：売上の向上（客数・客単価の向上）将来の展望を得た、プライドを取り戻した
- ② 商店街組織：組合員相互の連携の強化、組合活動への求心性の向上
- ③ 行政をはじめ関係各方面との信頼関係の強化

取組がスタートすると、すぐに成果が現れ、取組継続の意欲、創意工夫の意欲が喚起される、商店街活性化を取りまく雰囲気が一変するという、これまで例の無い取組です。

2. 実証事例多数

既に大分県、山梨県、茨城県、福岡市、岡崎市などをはじめ全国各地で取り組まれ、成果を挙げています。youtube上に各地の取組の成果が、取り組まれた皆さん自身によって報告されています。<http://www.quolaid.com/seikahoukoku.html>

参考：これまでに取り組まれた自治体・商店街(抜粋)

釧路市中心市街地商店街 水戸市南二丁目（振） 甲府市中心商店街 岡崎市中心商店街
福岡市みゆき通り（振） 銀天町（振） 井尻商店街（振） 大分市中央（振） 別府市弥生町（振）
日田市みゆき通り（振） 由布市湯布院商店街 宇佐市四日市商店街（振）
唐津市呉服町（協） 伊万里市新天町（振） 大村市中央商店街

Ⅲ．〈売れる売場づくり〉 試行版 実施要領



1. 趣 旨

商店街活性化の究極の目的は、“商業集積としての持続可能性を再構築”することであり、それは商店街を構成する各個店の繁盛が実現されて始めて成立することです。個店の繁盛一商店街の活性化を実現するには、既存の個店群のなかから「街ぐるみ活性化の可能性」を実証する繁盛店が続出、そのノウハウを商店街全体へ波及させる、「売れる売り場づくり」を展開波及していくことが必要です。

この課題への取組を当社は、「売れる売場づくり」と名づけ、繁盛店を実現し、点から線、線から面へと拡大して行くことで、名実共に商店街を活性化することを提唱しています。各地の商店街で着手、立地条件や業種などに関係なく成果を挙げる店舗が続出しています。

2. 実施要領

(1) 構 成

講義と講義に基づく臨店指導の二本立て

(2) スケジュール

1泊2日を原則とします。(臨店指導希望店が多い場合は調整)

1 日 目	講義「売れる売場の作りかた」 3時間(休憩時間を含む)
2 日 目	臨店指導(10:00～) @1時間程度、原則8店舗以内

(3) 講 義

商店街活性化に取り組んでいく上で是非とも共有すべき商業理論の概要、〈売れる売場〉の考え方、取組方を分かり易く説明します。これまでの商店街活性化はなぜ成果が実現出来なかったのか、新しい取組はどのように成果を実現し、蓄積するのか、理論に基づく実践の成果を共有することで団結が強まり、商店街全体の活性化が視野

に入ってきます。

①テーマ：『売れる売場の作り方』

②内 容

これまでの活性化は、「理論」を置き去りにした取組が多く見られました。

しかし、経験したことのない環境激変のなかで取り組む「活性化への道」は、経験と勘だけでは歩むことが出来ません。その可能性をを裏付ける理論を持つことが不可欠です。

③内容の一部

ア.「商店街活性化」の根本問題（これまでの取組のまとめ）

イ.〈売れる売場の作り方〉（方法と方向）

ウ.お客に見える店づくり（見せる・見える・見分ける店づくり手法）

※先行事例を動画・写真で多数紹介します。



(4)臨店指導

講義に引き続き翌日、有志店舗をモデルに「見える・化」の具体的な進め方を指導します。

①内 容

ア. 有志個店に対する「見える・化」の臨店指導

○ファサード

○レイアウト

○ディスプレイ

○おもてなしスペース その他

イ. 実施店舗数：8店舗程度（1店舗あたり約1時間）

②実施要領

ア. 取組を希望する有志個店を訪問、すぐに着手出来る課題を現場で指摘、改善策を提案、その場で講師と一緒に実行していただきます。

イ. 提案するのは業種やお店の規模を問わず、誰でも取り組めてすぐに成果を得られる内容です。

※参加にあたり、財務諸表等の提出はありません。

(5) 講師 武雄信夫 有限会社クオールエイド代表

(6) 経費

① 謝金：150,000円（1泊2日 実働合計10時間以上）

② 旅費：交通費：実費（JR九州武雄温泉駅発着）

③ 宿泊：@10,000円（またはお手配下さい）



(7) 申し込み・問い合わせ

メール：info@quolaid.com

IV. 期待出来る成果

1. 消費増税対応になすすべのなかった既存個店群の「持続可能性」が確実にになります。
2. これまでまったく展望のなかった「商店街活性化＝商業集積としての再構築」の論理と戦略が獲得されます。
3. 都市経営・地方創生の戦略的課題である所得の域内循環、域内循環資金量の拡大という課題に他では果たせない任務を背負う地場小売業全体の活性化への展望が開けます。
4. 試行版に年度内に取組、新年度早々から「本版」に取り組むことで、消費税対応を始め「四つの課題」への一つの事業による取組が可能になります。

この機会に御市商店街の「商業集積としての再生」への大きな一歩を踏み出されることをお勧めします。

有限会社 クオールエイド

〒843-0022 佐賀県武雄市武雄町大字武雄 5598 TEL：0954-20-1170

URL <http://www.quolaid.com> e-mail info@quolaid.com