

# 商店街再生への選択 コミュニティモールプロジェクト

既存個店の売場の革新および地場スーパーマーケットの業容革新  
両者の一体的推進が牽引する商店街再生への道

平成29年10月

有限会社クオールエイド

## 問題の所在

「商店街活性化」という問題の共有から「商業集積としての再生」へ

### 1. 「商店街活性化」とは

- (1) 広域で展開されている商業集積間競争の影響で存続が困難になっている「自生的商業集積」である商店街に適切な施策を体系的に講じて、商業集積としての位置を再構築すること(以下「商業集積としての再生」という)。
- (2) 商店街活性化とは、自生的商業集積からコンセプト主導の計画的商業集積への転換である。
- (3) 商業集積としての再生＝新しい事業機会の獲得で増収増益を実現し、再投資可能性の確立、後継者の確保など商業集積としての存続に可能な条件を作っていく
- (4) 以上のような趣旨による商店街活性化は前人未踏の挑戦であり、多くの困難があることが予想されるが、取り組みの過程を通じて参加店舗の「増収増益」を実現し続けることで取り組みの実現性・可能性を実証しながら取り組んでいきたい。
- (5) この取り組みは、『中心市街地活性化法』のスキームに即して構想、計画されていることを申し添えておきたい。

### 2. プロジェクトの性格

- (1) ご承知のとおり、これまで取り組まれてきた「商店街活性化」は定義が共有されておらず、それぞれ事業主体が『活性化』に効果があると考える事業に取り組む、というパターンが多かった。そのため、「商業集積としての再生」という本来のあるべき取り組みは遅れており、活性化事業に取り組んでいる商店街でも効果が発現していない例が報告されている。
- (2) このような状況において取り組むこのプロジェクトは、『仮説一試行』を基本とした取り組みであることに鑑み、知識理論・技術の開発と共有に特に留意した取り組みを心がける。
- (3) 取り組みは、使用する専門用語の定義から具体的なテナントミックスの考え方、個店舗の売場の革新→増収増益の実現まで、『商店街の商業集積としての再生』に必要な事項を網羅して検討に供する。

## I 商店街活性化 Q&A

### 1. 商店街活性化とは商店街がどうなることか？

- (1)活性化に成功した商店街では次のようなことが日常的に起きる
- ①個店の多くが繁盛しており、必要により再投資が可能であり、後継者が確保出来る
  - ②共同事業が期待したとおりの成果を挙げており、広域の住民から商業集積として支持されている。
  - ③組合員が融和団結、組合の求心力が高い。
  - ④組合の体力は向上しており、経営能力、再投資可能性などを蓄積しており、将来にわたって商業集積として持続することが出来る。
- (2)活性化するには
- ①広域商圈において持続可能な商業集積としてのポジションを発見する
  - ②現状からスタートして自助努力を中心とした取り組みでポジションへ移動していく
  - ③既存個店群の業容転換
  - ④空地空店舗を活用した店舗誘致
  - ⑤プロセスを通じて所要の経営技術の向上や経営資源の充実が可能となる取組を計画する
- (3)都市経営上の商店街活性化の重要性を理解し、自治体、商業者、関係団体、市民の協働によって再生を実現する推進体制を作ることが重要であるが、その基本となるのがこのプロジェクトを理解し、共有することである。

### 2. 商店街活性化は何故必要か？

- (1)地域住民の消費購買の受け皿として
- ①全国チェーンでは対応出来ない地域固有レベルのニーズへの的確な対応
  - ②高齢化、宅配業務
- (2)既存地場商業者の事業機会の確保
- ①個店では対応出来ない環境変化に集団で対応することで事業機会を確保する
  - ②情報技術の共有による
- (2)域内経済循環の担い手として
- ①域内経済循環(所得～消費～所得)の担い手・地場小売業者の事業機会の確保
  - ②地場商業者の活性化が再投資～域内流通資金の拡大をもたらす

- (4)新規創業の場として
  - ①空店舗・空地を利用した出店・流通資金拡大
- (5)担税能力の維持・向上
  - ①地場商業者の増収増益による税収の増大
  - ②不動産価値の増大による税収増大
- (6)雇用の確保
  - ①安定した雇用の創出
  - ②新規創業者への機会の提供
- (7)地方創生の強力な推進力として
  - ①移入代替
  - ②移出代替
  - ③新商品開発
  - ④新市場開拓

### 3. 商店街活性化は誰の仕事か？

- (1)地方自治体
  - ①都市住民の福利の増進
  - ②所得・雇用機会の維持・拡大
  - ③地消地産の促進
- (2)商店街組織
  - ①組合員の事業機会の維持確保
  - ②集積としての持続可能性の確保
  - ③再投資可能性の維持
- (3)商業者
  - ①増収増益
  - ②持続可能性 再投資、後継者の確保
- (4)関係団体
  - ①組織目的の遂行
  - ②地域社会の福祉の増進
- (5)住 民

- ①生活条件の維持、拡充 安心安全な生活条件の維持
- ②地域社会の持続への協働

※都市経営、都市の持続可能性の維持、再構築という課題にとって、商店街の再生は、一般に考えられている以上に重要な位置を占めている  
喫緊の課題であるが、これまでの取り組みが成功していないことを踏まえ、再生を必ず成功させる術式(方向と方法)を採用しなければならない。まずは、これまでの取組は何故成功しなかったのか、その原因を考えて見たい。

#### 4. これまで商店街はなぜ活性化できなかったのか？

##### (1)『大店法』以来の取り組み

- ①商店街単位の取り組み
- ②高度化事業など支援施策の活用
- ③その他販売促進など

##### (2)『中活法』における取り組み

- ①商業街区が一体となった取り組み
- ②高度化事業など広範な支援施策の活用
- ③その他販売促進など

##### (3)『地域商店街活性化法』の取り組み

- ①商店街単位の取り組み
- ②商店街活性化事業
- ③その他販売促進など

##### (4)これまでの取り組みの問題点

- ①商店街活性化＝商業集積としての持続可能性の再構築＝他の商業施設・集積と「棲み分け（競争的共存）」を実現する、という基本方向が採用されなかった
- ②商業集積としてのコンセプトを定められなかった。
- ③高度化事業は施設整備という点では成功しているが、商業そのものの高度化という目標の達成については技術の向上など課題が残っている。
- ④伝統的な経営ノウハウから脱却するという課題への取り組みが不十分な結果、既存個店の「業容転換＝売れる売り場への転換」に取り組むことが出来ず、各種事業の成果を「得意客の増加」として蓄積することが出来なかった。

##### (5)総じて活性化に取り組むために必要な条件が揃っていなかった。

- ①地場商業を活性化するために必要な理論・技術が普及していない

②商店街活性化のスキームを活用するためのマネジメントスキルの不足

(6)以上のような事情の結果、各種事業への取り組みが一過性に終わり、成果やノウハウ・教訓の蓄積が実現されていない。活性化事業に取り組んでいるにもかかわらず衰退趨勢を挽回できないという状況である

## 5. スタートするにあたって必要な条件は？

(1)活性化の定義を共有すること

- ①商店街活性化とは商店街がどうなることか、定義が共有されていない。  
目的が定義されていなければ、事業が目的を達成することは困難である。
- ②我々は、「商店街活性化とは商業集積としての存続が危ぶまれる商店街に適切な施策を講じて商業集積としての持続可能性を再構築すること」と定義したい。

(2)活性化実現への条件を銘記すること

- ①商店街及び関係各方面の現有能力及び調達可能な能力で実現出来ること。
- ②取り組みの成果は個店群の業績の向上(増収増益)として日々確認出来ること
- ③スタート時点において新規投資を要しないこと

(3)一挙に実現することはできない、漸進的な実現を目指す

- ①活性化を実現するには多種多様な取り組みが継続的に行われなければならない。  
核店舗の誘致、通行量の増大などの単発施策で一発逆転は不可能である。
- ②既存個店群の改革は「仮説一試行」の連鎖であり、急進的な改革は不可能である

(4)商店街の現状そのままから着手、直ちに効果が現れること

## 6. 段階的・系統的なアプローチ

(1)商業集積としてのコンセプトの決定

- ①商店街が標的とする消費購買需要をコンセプトとしての決定
- ②広域商圈において当該商店街が他の集積と比較優位に棲み分け可能なポジションであること

(2)フォーマットの決定

- ①コンセプトを導きに街を一個の計画的商業集積に見立て、フォーマット(テナントミックス・サービスミックス・施設設備)、景観整備などを決定する。

### (3) 計画作成

- ① 移行計画は、漸進的であること
- ② 取組の中から所要の技術が生み出されていることから、計画はそれを反映しながら不断に改善される
- ③ 継続的な増収増益を可能とすること

### (4) 既存個店の「売れる売り場づくり」、空地空店舗への適切なテナント誘致で漸進的に「業種揃え・店揃えの最適化」を実現する

## II プロジェクトの基本事項

### 1. 取り組みの目的

- (1) 地域経済の循環性の担い手である地場小売業者が集積する商店街の商業集積としての持続可能性を再構築する。
- (2) コミュニティのインフラとしての地域商店街を再生し、コミュニティの持続可能性の維持、構築に貢献する。
- (3) 地場中小小売業者の経済活力の向上を実現し、都市・日本経済社会の持続可能性の維持・発展に貢献する

※ 地場小売業者の自助努力の組織化をもって推進する実現可能性に優れたプロジェクトである。

### 2. 基本事項

- (1) 商店街活性化とは、維持に支障が生じている商店街に適切な施策を講じて商業集積としての持続可能性を維持または再構築すること(以下「再生」という)
- (2) 再構築には、広域商圈に布陣する商業施設群との棲み分けをめざし、比較優位を得られる事業機会を創発する
- (3) 事業機会をコンセプトに表現し再構築の取り組み全体を導く「一体的推進の目標」として掲げ、すべての活動の基本指針とする。

### 3. 再生への条件

- (1)都市の現有能力及び調達可能な能力で構築可能であること
- (2)テナントミックスは、既存個店群の業容転換を主として、空地・空店舗への出店誘致を従として実現する
- (3)取り組みの過程を通じて個店群の業績維持について配慮する

### 4. 事業機会とコンセプト

- (1)ポジショニング
  - ①自生的商業集積から計画的商業集積への移行を実現する
  - ②郊外型商業集積とは「棲み分け(競争的共存)を目指す
- (2)事業機会：郊外型商業集積、チェーン型小売業が提供する利便と並行して発生している買物の「不便と不満」を解消し、新しい質の『利便と満足』を提供する
- (3)コンセプト：「毎日の生活をもっと楽しく有意義に」という普遍的テーマに対応して「生活の「いっそうの利便と堪能」に貢献する商業集積」

## Ⅲ コミュニティモールの構築

### 1. 事業機会

- (1)郊外型商業集積、コンビニチェーンが作りだしている「買物の不便・不満」を解消して、コミュニティの住みやすさの維持・拡充に貢献する
- (2)コミュニティの日々の生活の「利便と堪能」に貢献する

注：「買物の不便・不満」とは：

- チェーン小売業の進出によって実現した買物満足は多いが、反面、アクセスや品ぞろえなどに眼に見えないレベルで不便・不満が生じている
- 商店街の空洞化によって生じている専門性の高いニーズを充足する機会が減少している



## 2. コンセプト

### (1) 事業機会：

- ①「利便と堪能の相即的実現」というニーズに対し既存集積が惹起している不便不満を解消する。
- ②同時に高度必需一堪能の提供

### (2) コンセプト：「毎日の生活をもっと楽しく有意義に」という普遍的テーマに対応して日常生活に必要なショッピングの「いっそうの利便と堪能に貢献する商業集積」がコミュニティモール

※具体的な名称は、それぞれ独自に決定する

## 3. モールを形成するフォーマットの基本構想

### (1) フォーマットとは

- ①自生的商業集積から計画的商業集積への転換は、大型商業施設の整備や核店舗の誘致で事足りるものではない。モールを構成する売り場を始め各種の機能がコンセプトを分担する内容で構成されている異音が不可欠である。
- ②フォーマットは、モールにとって不可欠の機能とその具備すべき要件を示す。
- ③フォーマットは、テナントミックス・サービスミックス・環境(街区・施設・売場等)を三大要素として構成される。その具体的なあり方は個別ケースごとに決定する。
- ④ただし、テナントミックスについては、基本的な考えかたを次に示す。

### (2) 構成

- ①キーテナント  
買物目的の来街客の多くが訪れる
- ②サブテナント  
キーテナントと機能の相互補完を受け持つ
- ③デスティネーションストア  
特定の客相の来街目的となる店舗
- ④その他  
趣旨に賛同してモールに参加する店舗

### (3) スーパーマーケットの位置づけ

- ①コミュニティとの関係を重視するこのプロジェクトにおいては、スーパーマーケットに戦略的な位置づけを行う
- ②モールが取り組むコミュニティ活動の拠点機能
- ③地域団体、世帯とのネットワーク機能

#### ④ネットモール

### 4. フォーマットを構成するテナントミックスの基本構想

#### (1)基本方針

- ①モールは広域圏内の各種商業施設と「棲み分け」を目指す
- ②既存の店舗はモールの構成テナントにふさわしい業容に転換する

#### (2)主要テナント

- ①スーパーマーケット
- ②スーパーマーケットと相互補完的、相乗的効果を持つ店舗
- ③来街目的となり得る各種専門店：デスティネーションストア
- ④集積性を向上させる小規模店舗、サービス業

- (3)その他業種業態を問わず、商店街既存の非物販・サービス業との連携を図り、街目的の拡充に努める

### 5. 構築の方法

- (1)個店群の「売れる売り場づくり」の自助努力を組織的・計画的に推進し、集積を構成する店舗にふさわしい業容に転換する

- (2)空地空店舗へのテナン誘致によるテナントミックスの充実

- (3)構築にあたっては当社が開発した商業理論-店づくり技術（キラリ輝く繁盛店づくり）を全面的に活用する

- (4)メーカー、商社などが行うリテイルサポートと連携を図る

- (5)シナリオ計画に基づく段階的転換

### 6. 成功への条件

- (1)適切なコンセプトの設定とそれを導きとする参加店舗群の売り場づくりの一体的推進、空地空店舗の活用による店揃え・品ぞろえの最適化

- (2)業容転換の理論と技術の確保、普及

(3) 取り組みを通じて参加者が日々進歩を実感出来る業績向上を実現すること

(4) 推進体制の整備

- ① 全体を推進する組織の立ち上げ
  - ② 内部：商店街、行政、関係団体の協働体制
  - ③ 外部：リテイルサポート指導機関の協働体制
- ※ 現地の状況により構成する

## 7. 戦略的課題

(1) コミュニティモールを象徴するスーパーマーケットの確保・充実

- ① 「コミュニティモール」の中核的機能を担う「利便と堪能」の提供
- ② チェーンストア群との競争に「棲み分け＝競争的共存」が可能なフォーマットを確立する
- ③ ミールソリューションの充実、地産地消の追求
- ④ 「ネットスーパー」「ネットモール」対応
- ⑤ コミュニティ機能

(2) 各個店のフォーマットの転換

- ① モールのコンセプトを分担する方向で業容の漸進的転換
- ② 「キラリ輝く繁盛店づくり」の展開(次項参照)

(3) 増収増益の実現

- ① 取り組みを通じて参加店の売上げの維持・拡大を実現する

(4) 最小限の投資で実現可能なこと

- ① スタートから一年間は投資を行わない。

## 8. 基本としての個店の業容転換

(1) 業容転換とは

- ① フォーマットの漸進的転換
- ② 増収増益を目標に

(2) 漸進的取り組み

- ① 業種的常識から脱却して顧客志向の売り場づくりへ
- ② お客に見える売り場づくり

### ③仮説一試行

#### (3)キラリ輝く繁盛店づくり

- ①(尙)クオールエイドが開発した「集団で取り組む売れる売り場づくり」
- ②詳細は別途

## 9. 推進体制の整備

#### (1)プロジェクトの推進を任務とする組織の立ち上げ

#### (2)外部支援グループの確保

- ①コンセプト～フォーマットの構築の理論的技術的指導者の確保
- ②各部門の専門職能の確保

#### (3)リテイルサポートとの協働の組織化

- ①業種別・取引先別に取り組まれている企業のリテイルサポートとの協働を実現する
- ②類似目的の組織との協働  
※成功条件は、取り組みやすく、実効性があり、参加者の自律的・持続的な取り組みが可能であること

## 10. まちづくりとの連携

#### (1)上位組織団体との連携

- ①行政、まちづくり会社、商工団体
- ②商店街連合組織
- ③その他協同可能な組織

#### (2)自治組織との連携

- ①地域自治会
- ②その他

#### (3)市民・消費者団体との連携

- ①コミュニティ活動グループ
- ②消費者グループ

## 推進の全段階を尙クオールエイドが支援します！

- (1)関係各方面の合意形成
- (2)推進体制、計画作成の指導支援
- (3)「売れる売り場づくり」の理論・技術・組織化、三位一体的指導支援
- (4)既存スーパーマーケットの核店舗としての充実、空店舗・空地を利用した出店誘致
- (5)テナントミックス、タウンマネジメント支援
- (6)その他 公的支援制度の最適活用

☆お問い合わせ：有限会社クオールエイド☆

<http://www.quolaid.com/mailform1/qa-mailform.html>