

商店街再生への論理と戦略
コミュニティモールプロジェクト
—地域需要対応型商業集積への転換—

平成 30 年 6 月

有限会社クオールエイド
〒 843-0022 武雄市武雄町武雄 5598
TEL 0954-20-1170 FAX 0954-20-1141
MAIL info@quolaid.com HP quolaid.com

はじめに：提案の位置

□問題の所在

多くの都市が『中心市街地活性化基本計画』の最終結果を報告しています。

「経済活力の向上」一商店街活性化の指標とされている「通行量の増加」については、達成が難しく、また、達成した都市でも上位目標である「経済活力の向上一商店街の活性化」は実現されておらず、総じて、商店街の活性化＝持続可能性の構築は今後も引き続き取り組まなければならない課題となっています。

このことが意味するところは深刻です。

ご承知のとおり、『基本計画』における「経済活力の向上」の取り組みは、1. 居住者・来街者の増大、2. 歩行者通行量の増大 3. 空き店舗の減少、④集客イベントの拡充などを主要な事業として推進されました。自治体、商店街をはじめ関係団体等が協働、国も巨額の資金を投入して取り組んだ結果が、「目標未達、効果の発現認めがたし（総務省『行政評価・監視報告』）」ということですから、もはや従来の取り組みを拡充継続するだけでは商店街を活性化することは難しいと判断しなければならないと思います。活性化の取り組みの方向と方法は、抜本的に見直し＝再構築しなければならない、という課題に直面しています。

再構築に当たっては、基準を設定することが必要です。

基準の無い再構築は、構築の名に値しません。取り組みは恣意的になり、見直したつもりが実は従来の取り組みの同質微差事業を繰り返すことになってはなんのための再構築見直しかわかりません。

見直しの基準をどのレベルにおくのか、いろいろ考えられますが、ここでは『中心市街地活性化法』のスキーム(以下単に【スキーム】という)のうち、特に「経済活力の向上」に関わる枠組みを基準とします。その理由は次のとおりです。

1. 我が国における商店街活性化の取り組みにおいて【活性化の方向と方法】を提示しているのがこの【スキーム】以外に存在しないこと。
2. 【スキーム】の内容が商店街活性化の目的及び商店街の問題状況に照らして適切出あること。

提案の基礎としている『中心市街地活性化法』のスキームとは、

- ①『中心市街地活性化法(以下『中活法』)』、
 - ②『中心市街地の活性化を図るための基本的な方針(以下『基本方針』)』、
 - ③『中心市街地活性化対策実務のQ&A(以下『TMOマニュアル』)』
- の三点セットです。我が国で作成された唯一の商店街活性化のスキームです。

ここで疑問が生じると思います。

【スキーム】に即して作られた各自治体の『中心市街地活性化基本計画(以下【基本計画】という)』はなぜ所期の目的・目標を達成できないのか？

まさにここに重大な欠陥がありまして、具体的には第1章で明らかにしますが、

1. 【スキーム】を活用するに当たって前提となる商業理論・技術を十分装備しないまま、【基本計画】を作成したため、活性化を推進する計画として不備があった。
2. 特に【スキーム】が提唱する「街を一個のショッピングモールに見立てて再構築する」

すなわち、【商業集積としての再構築】という基本方針が理解されず、もっぱら通行量の増大、空き店舗の解消、集客イベントの展開など、眼に見える問題への対症療法に終始していること

3. 商店街の存在目的である【ショッピング行き先】としての機能(売場、売場ミックス)の充実について、既存個店、新規参入個店の自助努力に任せて所要の指導支援を行う体制が作られていないこと。

などの原因により、目標未達が相次いでいます。

本提案は、このような事情に鑑み、【スキーム】を基準として【スキーム】が提唱する【商業集積としての再構築】を目指す取り組みを提案するものです。

□取り組みの方向

国は平成 10 年に中心市街地活性化法を施行しました。【中心市街地活性化法・同基本方針・実務マニュアルの三点セット】は、我が国における唯一の商店街活性化のスキームです。このスキームに基づいてあり得べき取り組みを考えますと、

1. 目的：

商店街が地域において担う経済的・社会的役割りの重要性に鑑み、都市の経済循環の担い手としての機能を活性化するため、「商業集積としての持続可能性の維持・再構築」を実現する

2. 方向：

(1) 広域で展開されている商業集積間競争において、商業集積として相対的に優位性を確保し、長期的に持続可能なポジションを選定し、実現を目指す。

(2) “中小小売業の競争力の根幹は「業種揃え・店揃えの最適化である」とは『基本方針』に示されているところですが、実現するには、

- ① 郊外型商業集積との機能の分担による「棲み分け」を実現するコンセプトの確立
- ② 既存個店の自助努力をコンセプトを分担する売り場・品揃えの実現に組織化する。
- ③ 空地空店舗を活用するテナントミックスの最適化

という取り組みが不可欠です。参照：『TMOマニュアルQ&A』

3. 基本方針

(1) 国の中心市街地活性化のスキーム(中心市街地活性化法、基本方針、TMOマニュアル)を導きとする

(2) 既存中小事業者の潜在能力に着目、依拠しその自助努力の組織化を取り組みの中核として推進する

(3) 中心となる課題は、既存個店群の業容転換、空地空店舗の活用による「業種揃え・店揃えの最適化(以下「テナントミックス」という)」の追求である。

(4) 取り組みの全過程を通じて既存個店群の増収増益を不断に追求する

4. 方法

(1) 商店街或いは商業街区を一個の商業集積に見立てて、集積性を計画的に構築する。

(2) 既存個店群の自助努力の組織的推進及び空地空店舗への新規参入者誘致により、【業種揃え・店ぞろえの最適化】を推進する。

(3) 併せて所要のサービスミックス、環境演出・景観整備等を推進し、ショッピングゾー

ンとしての在り方を充実させる。

以上の条件を満たす取り組みとして提案するのが『コミュニティモールプロジェクト』です。

□提案の構成

提案は、これまでの取り組みの現状に鑑み、言わばその対案として提案するものですから新しい取り組みを構築、実践するために必要な事項を体系的に描く必要があります。次のような構成になっています。

第Ⅰ章 商店街活性化の基礎知識

商店街を「持続可能な商業集積として再構築する」という課題への挑戦にはそれを可能にする理論と技術を装備していることが不可欠です。基本的な方向と方法を構想する段階から実践のシナリオを作成する段階まで理論と技術が無ければ作業を行うことが出来ません。ここでは『プロジェクト的アプローチ』を吟味するために必要不可欠の基礎的事項を説明します。なお、これまでの商店街活性化事業では、事業主体による「商店街活性化」の適切な定義が行われていません。取り組みに不可欠な「定義された専門用語の共有」が実現されておらず、取り組みは各種事業の一体的推進の目標として「集積としての再構築」を掲げられないまま、可視的問題に対症療法的に取り組む傾向が著しくなっています。

ここでは、行論に必要な限りで商店街活性化の取り組みに不可欠の事項を説明して、提案の入り口とします。なお、実務に必要な商業理論および技術についてはプロジェクトの中で計画的・定型的に取り組めます。

第Ⅱ章 商業集積としての再構築の方向と方法

【スキーム】に示されている【商業集積としての再構築】は、商店街と地域住民の消費購買行動の関係において計画一再構築されるものではありません。広域商圈に展開するショッピングモールを始め多種多様な商業施設・集積、近年特に顕著になっているEコマースなど通信販売の伸長状況を踏まえたうえで、

- ①将来にわたって持続可能であること（競合との棲み分けが可能なこと）
- ②スタート時点で多大の投資を必要としないこと
- ③既存商業者の自助努力主体の取り組みで主導・牽引できること
- ④仮説一試行、漸進的に成果を構築すること

などの条件をクリア出来る「方向と方法」であることが不可欠です。

本文で見るように、中活法の【スキーム】はこの条件を十分に満たしています。

あらためて【スキーム】を説明するのは、これまでに作成された基本計画などでは最上位目標としての商業集積としての再構築の方向と方法を理解しないまま計画が作成されている可能性があるため、あらためてスキームを確認するものです。

もちろんこの【スキーム】は、次章で展開する【コミュニティモールプロジェクト】の理論的基礎となっています。

第Ⅲ章 コミュニティモールプロジェクトの概要

商店街活性化＝環境変化への対応に失敗し空洞化している商店街の再生は、前章で説明したように、様変わりしている経営環境に対応できる商業集積へと転換することが必

要です。街区、個店とも厳しい状況に陥っている商店街にとってきわめて困難な課題のようですが、条件を厳しく見定めた上で【スキーム】に示された方向と方法を採用することで無理なく活性化へ道を確立することが出来ます。

【スキーム】と問題状況を考え合わせることで【商業集積としての再構築】を実現する術式、それがコンセプトモールプロジェクトです。

商業集積としての持続可能性を再構築する方向と方法、論理と戦略、推進組織の在り方ロードマップの在り方等々が体系性・計画性を持った取り組み、すなわちプロジェクトとしての取り組みを説明します。

とりわけ重要な取り組みが、プロジェクト全体の成否を左右する既存個店群の業績不振に陥っている売場の【売れる売場】への漸進的転換という課題です。当社はその術式を【キラリ輝く繁盛店づくり】として確立、既に全国各地で思考・実証しています。この術式があって初めて【商業集積としての再構築】という【スキーム】の提起が現実のものだったと言っても過言ではありません。これについては、次章で説明します。

第Ⅳ章 再構築を牽引する「売れる売り場づくり」

プロジェクト—商店街活性化の成否は、既存個店群が持っているポテンシャルを引き出すことが出来るか否かに掛かっています。当社が独自に開発した『売れる売り場—お客に見える売り場づくり』の取り組みについて紹介します。

詳細は本文で説明しますが、この術式は、商店街既存の個店群が、業種業態不問、業績や経験不問、新規投資無し・商品構成変更無し、という誰でも取り組める条件の下でスタート、着手直後から増収増益・客数客単価向上という成果を上げて、段階的、漸進的に業容を改革していく、という画期的な手法です。

商業集積としての再構築を目指す商店街にとって唯一御術式であると同時に、集積としての再構築を目指す条件が整っていない商店街にとっても、各種集客事業等の成果を各個店の業績向上として享受する、蓄積するために是非とも取り組んでいただきたい術式です。

付 記

1. 「総合計画」「地域創生総合戦略」など既存の計画があれば、そのなかの「商店街活性化」に関する部分をこのプロジェクトに置き換えることで、確実に所期の成果を実現できる計画にすることが出来ます。
2. 『中心市街地活性化基本計画』では商店街活性化は、「第七章・・・経済活力の向上のための事業及び措置」として計画されていますが、各種事業を有機的に結合し一体的に推進することで実現を目指す「商業集積としての再構築」の取り組みとして、第七章を「コミュニティモールプロジェクト」として再編されることをお勧めします。
3. 消費税増税が来年10月と迫っています。座してこれを待つようなことがあれば、多くの商店街は衰退へ道を加速することになりかねません。従来の対症療法的事業では効果が得られないことは明白、一日も早く当プロジェクト或いは【キラリ輝く繁盛店づくり】に着手されることが最善の対策です。よろしくご検討ください。

第 I 章 商店街活性化の基礎知識

「商店街活性化」への取り組みを再構築する、という問題意識を持ってこれまでの取り組みを振り返りますと、重大なことに気づきます。それはこれまでの取り組みでは「商店街活性化とは商店街がどうなることか」きちんと定義されていなかった、ということです。当然、なぜ定義されなかったのか、という疑問が生じます。（この疑問自体、商店街活性化が現状に陥っている原因の解明に深く関わることですが、ここでは省略します。）

『商店街活性化』が定義されなかった結果、取り組みは、「通行量の減少、空き店舗の増加、駐車場の不足」など、『目に見える問題』への対応に止まることになり、『目に見えない問題＝変容著しい競争への対応、消費購買行動の変化への対応、買い物の場としての陳腐化からの脱却』という根本的な問題への取り組みが不十分なまま現在に至っています。

多くの都市の取り組みが「事業の効果が発現しているとは認め難い（総務省『行政評価・監視報告』）」と評される状況が起きている究極の原因はここにあると考えられます。活性化したければ、取り組みが陥っている此の状況から脱却することが不可欠です。そのためにはまず、「商店街活性化の定義」をはじめ、取り組みに必要な知識を共有することから始めることが必要です。

あらためて、商店街活性化の基礎知識、これらを理解、共有していないと適切な取り組みが出来ないというレベルの知識を確認することからスタートします。

1. 商店街はなぜ空洞化したか？

顧客の商店街離れ、通行量の減少、空き店舗の増加、販促活動の無効化等々、商店街の「目に見える変化＝空洞化」の背後には「目に見えない変化」が起きています。目に見える変化は、見えない変化の結果として現前していますから、まず、商店街の目に見える空洞化の原因＝見えない変化を突き止めましょう。

(1) 三位一体の環境変化の進展

大型量販店の登場以来、商店街を取り巻く環境はとどまることのない変化を続けています。変化を競争、顧客の購買行動、商店街という要素に区分して見ると、

- ①競争の変化：個店間、商店街間競争から、業態間、集積間競争へ、
- ②購買行動の変化：購買目的による行き先の使い分け、二極化
- ③商店街の地盤沈下：ショッピングモールなど計画的商業集積との競合による魅力の陳腐化、機能の空洞化 というように整理することが出来ます。

目に見えないこれらの変化の結果として通行量の減少、空き店舗の固定化、かつての賑わいが衰退が起きています。

(2) 環境変化への対応状況

言うまでもなく、商店街はいっきよにこの状態に陥ったわけではありません。商圈内に様々な商業施設が登場するたびに、徐々にあるいは急速に顧客を奪われました。この間、商店街はけして座視していたわけではありません。なんとか挽回しようとして対応策を講じましたが効果が得られませんでした。対策として取り組まれたのは、従来取り組んで来た販売促進策主体であり、【三位一体の環境変化】への対応にはなり得ませんでした。

(3) 対応策の効果が得られなかった原因

次のような理由で取り組みは効果を発揮することが出来ませんでした。

- ① 環境変化の理解が通行量減少、空き店舗増加など「可視レベル」に止まったこと。
- ② 変化への対応する基礎能力(理論と技術)が不十分だったこと
- ③ 対応の在り方の間違い

一言で言えば、大型店の登場を契機に進展した環境変化は、従来の経験を超えたものであり、変化に対応する態度・知識・技術が必要なレベルに達していなかった、ということです。

(4) 個店の状況

- ① 単発一過性で取り込まれる活性化事業は、商店街への来街者を増大し個店群の事業機会を拡大し、商店街活性化を実現するというだが趣旨である
- ② しかし、既存個店群の売場の現状は、単発一過性の来店訴求・販売促進のハウツウを濫用した結果、新規客に来店を訴求する力が衰退し、買い物行き先としての魅力が陳腐化・劣化している
- ③ 既存個店の売場の現状を放置したまま、集客事業に取り組んでも成果を得ることは不可能である。「魅力ある売場」の必要は商店街においてよく自覚されているが自分たちの店舗・売場を「魅力ある売場」に転換していく術式を持っていない。術式を確保することが喫緊の課題になっている

2. 商店街はなぜ活性化できないのか？

平成10年、『中心市街地活性化法』が施行され、その【スキーム】のもとで中心市街地・商業街区の活性化が本格的にスタートしました。しかし冒頭で述べたように、この【スキーム】で取り組んだ結果、活性化に成功した、という報告はほとんど聞かれません。

どうして活性化出来ないのか？ 次のような原因が考えられます。

(1) 『中活法』の【スキーム(*)】とは：

- ① 目的：存続に懸念が生じている商店街、商業施設等に適切な施策を講じて商業集積として持続可能性を再構築する
- ② 方向：商業街区全体を一個のショッピングモールに見立てて再構築する
- ③ 方法：タウンマネジメント手法による業種揃え・店揃えの最適化を目指す

※『中心市街地活性化法』『基本方針』、『TMOマニュアル』

(2) 実際の取り組み

総じて【スキーム】の全体像を理解しないまま、可視的課題への対応主体の落ちr組となっています。

- ① 商店街活性化とは商店街どうなることか定義されておらず、実現を目指す「あるべき姿」が具体的に掲げられていない。
- ② 商業集積間競争において持続可能な商業集積としてのポジションの再構築という目的が共有されていない。
- ③ 「郊外型商業集積との棲み分け」という課題が十分理解されていないため、取り組

みが通行量減少や空き店舗増大など「可視的問題」への「可視的対応」が中心となっており、「商業集積としての再構築」という中核的事業への取り組みが不足している。

④商業集積の基本機能である「業種揃え・店揃えの最適化」構築の基礎である個店売場の充実のための組織的な取り組みがほとんど行われていない。

☆「売れる売り場」が不足しては、店前通行量を増やしてもそれを個店への入店客—得意客—商店街の回遊客に転化することが出来ない。

(3) ギャップはなぜ起きたか？

【スキーム】を利用して活性化に取り組むために必要な条件が揃っていない

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】を活用するマネジメントスキルの整備が不十分である

③中活法の画期的なスキーム(集積性の再構築)が活かされず、従来単位商店街ごとに取り組んで来た対症療法的事業を街区レベルに拡大しただけに止まっている

(4) 総括

①以上のような事情の結果、各種事業への取り組みが可視的問題に対応する一過性の事業に終わり、「成果が挙がらない」のでまた類似僅差事業に取り組む、ということが繰り返されており、成果やノウハウ・教訓の蓄積が実現されていない

③多様な事業を展開しているにも関わらず、衰退趨勢を挽回できない状況に陥っているのは、問題状況とその認識、対応能力との間に大きなギャップが生じているからである。

③特に、「商店街活性化」という課題の定義が共有されておらず、共通しているのは「活性化事業と銘打った事業に取り組む」ということだけ、という状況は一日も早く改善しなければならない。

☆あらためて商店街活性化の推進に必要な基本的知識の共有からスタートすることが必要である。

各地の取り組みにおいて「商店街活性化」が定義されていないということは、そこで用いられている「専門用語」の定義も共有されておらず、体系的な取り組みを構築出来ない原因になっていると考えられます。プロジェクトはこの課題を解決します。

3. 「商店街活性化」とは(定義)

長年にわたって全国で取り組まれている商店街活性化が成功しない根本的な理由の一つは商店街活性化とは商店街がどうなることを目指して取り組むのか、目的が明確に定義されておらず、共有されていないことです。

あらためて「商店街活性化」の定義を確認することが必要です。

(1) 定義：

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・計画的に講じて、「持続可能性」を再構築すること。

「自然生長的商業集積」から「組織的商業集積」へ漸進的に移行すること。

(2) 活性化の成果

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こるはずですが。

- ① 個店の多くが繁盛しており、所要の設備投資が可能であり、後継者が確保出来る
 - ② 共同事業が所期の成果を挙げ、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 組合は、経営能力、再投資可能性などを備え、商業集積として持続が可能である
- ※活性化のために取り組む事業はこのような成果と直結していることが必要である

(3) 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 既存個店群の業容を漸進的に転換する
- ④ 空地空店舗を活用してテナントミックスの最適化に資する店舗を誘致する
- ⑤ プロセスを通じて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。

(4) 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、市民の活性化の必要性、論理と戦略を共有した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ことは言うまでもありません。

4. どうすれば活性化できるか

全国の都市における小売業の競争は、業種内(個店間)競争、異業種間競争、集積内競争、集積間競争と錯綜して繰り広げられています。特に近年は、ショッピングモールやパワーセンターなどの進出により、集積間競争が主流を占めるに至っています。

商業者は持続するためには強い競争力を持った集積に参加するか、自らが参加する集積の競争力の強化に努めることが喫緊の課題となっています。

特に商店街及びそこに立地する中小商業者は、現在の立地、集積規模を基礎としてこの競争裡に確固とした地歩を確立することが課題ですが、これは未だ誰も成功したことがない、戦略的な課題です。

『中活法』のスキームの中核を占める『中心市街地活性化に関する基本方針』では、課題への取り組みについて、"中小小売商業の競争力の根幹は、業種揃え・店揃えの最適化"と指摘されています。商店街の活性化、即：商業集積としての持続可能性の構築は、一個の商業集積としての再構築を目指すことによって初めて可能性をもつということです。

その方向については、「第Ⅲ 取り組みの方向と方法」において展開します。

5. 商店街活性化は何故必要か？

商店街はなぜ活性化しなければならないのか？ 自明のことのようにですがそれほど簡単ことではありません。なぜ必要か、と問い直すことはあらためて誰がどのように取り組むべきことか、どのような状況を作り出すべきかを明らかにすることでもあります。

- (1) 地域住民の消費購買の受け皿として
 - ①小売業の社会的機能として顧客の生活を作るための消費購買行動の受け皿
 - ②全国チェーン店では対応出来ない個人・地域特有のニーズへの的確な対応
 - ③高齢化するコミュニティにおける個人的生活条件の維持・改善
- (2) 既存地場商業者の事業機会の確保
 - ①事業存立条件が大きく変化する中で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
 - ②技術の共有による業容革新を加速
 - ③商業集積としての再構築による持続可能性を確保☆併せて市内各地の地場商業者への理論と技術の普及による地場商業全体の活性化
- (3) 域内経済循環の担い手、経済活力の担い手として
 - 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地場商業者の経済活力の向上による再投資～域内流通資金の拡大の実現
- (4) 新規創業の場として
 - ①空店舗・空地を利用した出店の増加・流通資金拡大
 - ②地産地消推進による経済活力の向上
- (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不動産の流動性の向上、不増産価値の増大による税収増大
- (6) 雇用の確保
 - ①安定した地元雇用の創出・拡大
 - ②新規創業者への機会の提供
- (7) 都市再生の強力な推進力として
 - ①移入代替:市外から移入される商品・サービスの地元産への置き換え
 - ②移出代替:原料として移出している産品を製品化して移出
 - ③新商品開発:高度必需に密着する商品・サービスの開発
 - ④新市場開拓・・既存産品の新市場への提供

あるべき商店街活性化の取り組みは、多様な期待に応え得る内容で取り組むことが不可欠であり、商店街が持っている潜在的な可能性を発揮させる方向と方法で取り組むことが肝要です。その可能性の発揚を無視して安易な弥縫策レベルの事業に取り組んでも活性化を実現することは出来ません。対症療法的取り組みに終始すると可視的問題すら解決出来ない、という状況が起きていることはご承知のとおりです。

6. 商店街活性化は誰の仕事か？

商店街活性化には様々の関係者が関係しますが、それぞれ固有の任務・価値と商店街

活性化との関係を確認しておくことが、関係各方面がそれぞれ共有しておくことがお互いの信頼関係の基礎になります。

(1) 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 地産地消の促進
- ④ 域内所得—消費循環の維持・拡大

(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 持続可能性の獲得：再投資可能な信用創造、後継者の確保
- ③ 関係者の生活の安定

(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
- ② 地域社会の持続への協働

『中活法』第五条は、中心市街地活性化を地方公共団体の責務と定めていますが、これを敷衍すれば、商店街活性化は地方公共団体となります。その根拠は上に述べたとおりです。地方公共団体の取り組みには商業理論・技術に裏打ちされた【スキーム】の論理と戦略を備えた活用が求められます。

7. 商店街活性化は可能か？

(1) 可能です。ただし、取り組み方を間違えると出来ることも出来なくなります。

この冊子では、商店街活性化について「こうすれば商店街は活性化できる」という基本となることを説明します。

(2) 商店街を商業集積として再構築する取り組みは、当然ながら、商業についての専門的な知見・技術が不可欠です。その修得は、活性化事業の一環として取り組みの中で計画的に行うのが合理的です。各種事業の計画にあたっては、関係者の知見・技術の習得の機会を組み込むことを特に配慮が必要です。

以上、商店街活性化に取り組むに当たって不可欠の基本事項について確認しました。さらに、このレベルで活性化を推進するには、前述の通り、小売業についての専門的な知識、技術を習得することが不可欠の条件であることは言うまでもありません。これまでの取り組みでは、この点については、既存及び新規参入の各個店が既に修得しているものとした上で施策が講じられました。しかし、連続継起する環境の変化に各個店がそれぞれ独自に対応するために不可欠の理論・技術を習得する機会はこれまでどこからも提供されていません。個店に繁盛店：売れる売り場に転換するために必要な条件は揃っていないと見なければならぬと思います。

商業集積としての再構築を目指す取り組みは、同時に事業者の経営能力・売り場づくり能力の向上を実現していく過程であることが不可欠です。

- ※ 商店街活性化が実現できない根本原因としては、取り組みを導く商業理論や計画理論の不備が大きく響いています。このことについて、小論は検討しませんが、新しい計画の作成に当たっては両分野の欠陥を剔抉した理論と実践が求められることを注記しておきたいと思います。

第Ⅱ章 商業集積としての再構築の方向と方法

ここでは商店街活性化の方向としての商業集積としての再構築について説明します。商店街活性化の方法としての「ショッピングモール見立て(*)」とは、空洞化の趨勢に陥っている商店街を商業集積として再建する方法です。自生的商業集積としての商店街の有りようを維持したまま、可視的問題に弥縫的・対症療法的に対応する従来の活性化でも、郊外型商業集積を街中に誘致することでもありません。

(*)『中心市街地活性化対策の実務(以下『TMOマニュアル』)』87ページ

『スキーム』において商店街活性化とは既存の地場中小小売店舗が集積する商店街：自生的商業集積をコンセプト主導の組織的商業集積へ漸進的に転換していくという前代未聞のプロジェクトです。

この方法は、【スキーム】の根幹として提示されていることですが、これまでに作成された『中心市街地活性化基本計画』でこの「集積としての再構築」を中心市街地—商店街活性化の方向と方法として掲げている例はきわめて少なく、また掲げてもプロジェクト的アプローチを欠いているため所期の成果を挙げる事が出来ていません。

集積間競争が常態化している今日、商店街が商業集積としての持続可能性を維持又は再構築しようとするなら、集積間競争を直視しそのさなかに確固とした位置を構築する以外に方法はありません。一見難しい課題のようですが、方向と方法を理解すればどこの商店街でも成功することが出来る方向と方法です。

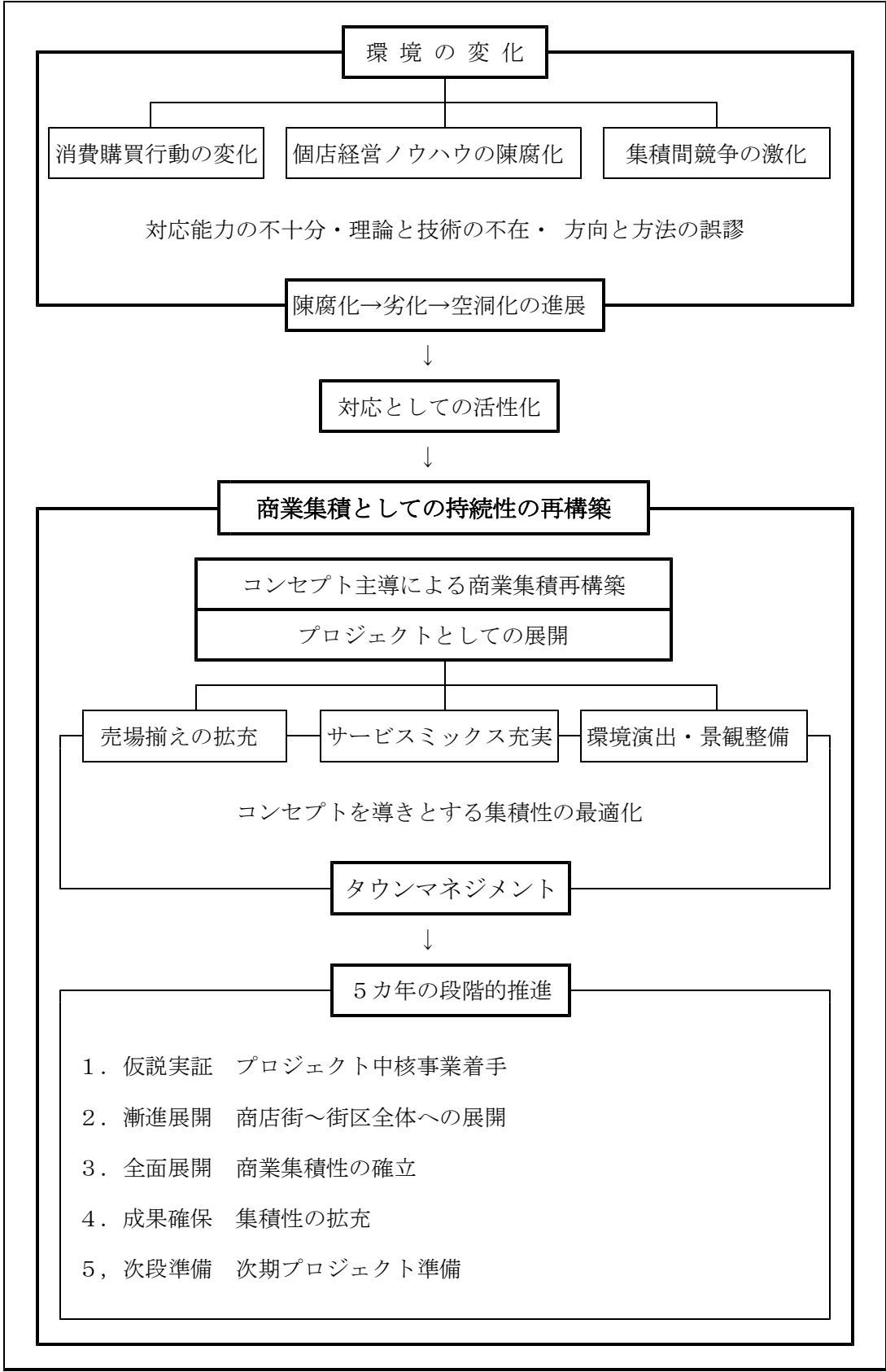
まずは次のことをしっかり肝に銘じてください。

商店街活性化の方向と方法

方向：広域商圈において商業集積としての位置を再確立すること

方法：既存個店群の増収増益を目指す自助努力の組織化と空地空店舗を活用した集積性の最適化

1. 商店街活性化(転換)の全体像



先に見たように、商店街活性化とは商業集積としての再構築のことであり、したがって、広域商圈において持続可能な商業集積としての在り方を定め、売場揃え・サービスミックス、環境演出の三大要素の組み合わせの最適化を追求することで広域商圈における持続可能性を構築します。

取り組みは、商店街の現有能力及び取り組みのプロセスにおいて新たに修得可能な力量を持って実現可能なこと、これらを基準に方向を定めます。

2. 取り組みの方向

(1) 商業集積としての再構築

- ① 中心市街地所在の商店街等は、商業集積としての持続可能性の再構築を目指す、というのが『中活法』制定以来の中心市街地・商業の活性化の方向（『TMOマニュアル』）であり、『基本方針』にも“中小小売商業の競争力の根幹は業種揃え・店揃えの最適化”と明記されている。業種揃え・店揃えの最適化とは、自然成長的に推移して現在の状況に陥っている商店街を「計画的集積」として再構築することに他ならない。
- ② そのためには、広域商圈の競争条件、消費購買行動の実態、商店街の力量等を勘案しながら、商店街が将来にわたって相対的に優位を占められる商業集積としての在り方（コンセプト）をさだめ、自助努力を中心とする取り組みをもって「あるべき姿」の実現を目指さなければならない。自生的商業集積から組織的商業集積への転換、これが商店街が商業集積として持続可能性を確保する唯一の方向である。

(2) 組織的集積への転換

- ① これまでに作られている『基本計画』では、広域における“集積間競争に対応する”という課題が十分理解されておらず、活性化策は街区内の「目に見える問題」の解決、「不足している設備、施設等の整備」、「来街訴求事業」などを中心として取り組まれている。しかし、このような事業では「集積間競争」に対応して商業集積としての持続可能性を再構築する、という任務を果たすことが出来ない。
- ② 「集積としての再構築」を目指すなら、当然、広域商圈に展開しているショッピングモールを始め、多種多様な商業施設との競合・位置関係を考慮し、相対的に優位を占められるポジションを発見しなければならない。
- ③ 新しい取組は、ポジショニングした「商業集積としてのあるべき姿」の実現に向けた必要な事業ミックスを計画的、段階的に推進することで実現を目指すことになる。数値目標としての「通行量増大」も「あり方」を実現する取り組みの全体的な結果、すなわち、各事業間の相互作用、相乗効果の蓄積である回遊性の増大として実現しないと上位目的が実現出来ない。

(3) 再構築を目指す商業集積の要件

「商業集積としてのあるべき姿」は、既存の商業集積間競争において相対的に競争優位を得て持続可能性を確保できるレベルで構想されることが肝要です。そのためにはショッピングモールをはじめ、商圈内に展開する主要な商業施設のコンセプトと業容を理解し、それらと「棲み分け」を実現を目指します。

ここでは「あるべき商業集積」の要件を掲げておきます。

- ①郊外型商業施設、通信販売業容と「棲み分け」が可能なこと
- ②既存個店・組織の自助努力の組織化及び空地空店舗のテナントリーシングで実現可能なこと
- ③着手後直ちに個店レベルで成果が享受可能なこと（増収増益の実現）
- ④有志個店群からスタートし、取り組みが拡大するにつれて漸進的に集積が出現すること
- ⑤軽微な投資で実現できること。

3. 集積の再構築

(1) 基本

計画的商業集積（ショッピングモールなど）が共有する基本機能を構築する
その構成は次のとおりです。

- ①コンセプト
- ②売場ミックス
- ③サービスミックス
- ④環境演出：景観整備

以下、簡単に説明しよう。

『TMOマニュアル』は活性化の方向と方法を“一個のショッピングモールに見立てて再構築する”としていますが、注意が必要です。ショッピングモールを誘致してその集客力を利用して中心市街地全体の活性化を牽引させる、などという案は目的を実現できません。ショッピングモールはモール外への顧客の流出を許さない完結した集積ですから、誘致したもモールから中心市街地への回遊は期待できません。

「ショッピングモール見立て」とは、①コンセプト主導の商業施設 ②テナントミックスの担い手は中小規模店舗群 ③施設全体を一体的にマネジメントする ということです。中活法的タウンマネジメントとはこういうことであり、この文脈を外れらところ郊外型ショッピングモールを模倣したり、空き店舗の解消だけを目的化するとスキームから逸脱、商店街活性化は失敗する蓋然性が高いので要注意です。

(2) 「ショッピングモール見立て」

①繰り返すが『TMOマニュアル』には、商店街活性化の方法として“中心市街地所在の商店街等の商業集積群を一個のショッピングモールに見立てて再構築する”とある。これを推進することが“タウンマネジメント”であり、推進する組織が「TMO」である。

『中活法』スキームでは「ショッピングモール見立て」はきわめて重要な概念だが、基本計画レベルで的確に理解され計画に反映されているものはきわめ少ない。あらためてショッピングモールについて確認した上で『ショッピングモール見立て』の意味するところを整理しておきたい。

②ショッピングモールは「二核ワンモール」という表現に象徴されるように、集客力のある大型店を核店舗として配置し、その間を中小のサブテナントでつなぐという

形式(この部分が狭義のモール)の商業施設である。当初は核店舗の集客力を核としてサブテナントもそこから派生する買い回りを期待する業容だったが、近年はモールを形成する店舗群の売場の連携が核店舗から独立した集客機能を持つようになってきている。ショッピング構想の変化に機敏に対応することができる中小売場の連携が大型店を凌駕する集客力を発揮するようになってきている。

商店街活性化、商業集積としての再構築を目指す上での「モール見立て」はこの文脈で理解しないと活用できない。

- ③すなわち、既存個店群を中核とする売場群がそれぞれ商店街のコンセプトを分担する業容を構築し、相互に連携することでショッピングセンター等に比肩しうる商業集積としての集積性を実現しようという方向が「ショッピングモール見立て」の神髄である。

(3) タウンマネジメント

- ①『中活法』のスキームにいうタウンマネジメントとは、コンセプト主導で商店街の「店揃え売り場そろえの最適化」を目指すことで、広域商圈においてショッピング行き先としてのデスティネーションを確立しようという試みである。
- ②取り組みの内容は次のとおり。
 - ア. コンセプトの設定：広域既存の商業施設群と棲み分けを目指す
 - イ. 業種揃え・店揃えの最適化（テナントミックスの推進）
 - (ア) 既存中小地場小売商業者の自助努力・協働の組織的推進
 - (イ) 空地空店舗へのテナントリーシング
 - ウ. サービスミックスの充実
 - エ. 空間整備
 - オ. 経営スキル向上の計画的推進

4. 個店レベルの取り組み

(1) 趣 旨

- ①『基本方針』には、“中小小売商業の競争力の根幹は業種揃え・店揃えの最適化である”と述べられている。集積間競争が熾烈な経営環境において、この言葉はいっそうの重みを帯びている。

「業種揃え・店揃えの重要性」は、逆から言えば、中小小売商業は自店の力だけで広域における多元的な競争環境において経営を持続することはきわめて難しいことを意味しており、どの商業集積に所属するか、ということが重要な戦略課題となっている。
- ②このような状況において商店街に立地する中小小売業は商店街の空洞化の進展、自店の業容の劣化という二重の課題に直面しているのである。

しかし多くの個店はこの状況から脱却するために必要な理論と技術を持っておらず、さらにそれを自力だけで修得装備することはきわめて困難である。
- ③この状態から脱出するためには個店の業容の転換と商店街の商業集積としての集積性の再構築を一体同時に推進することが必要になっている。

(2) 集積性の担い手

①商店街が商業集積としての再構築を目指すとき、その担い手は第一に業績好転が課題になっている既存個店群であり、第二に、空地空店舗を活用してテナントとして新規参入する店舗である。しかし、はじめから商店街が目指す商業集積を担う力量を持つ新規参入を期待することは難しい。まずは既存個店群が「売れる売り場づくり」に取り組み増収増益を実現、商店街活性化の可能性を実証することが肝要である。このことは、喫緊に業績を向上しなければならない個店群の課題にも相応する取り組みである。

③商業集積として再構築を目指す商店街の持続可能性は、一回性の取り組みで完成するものではなく、不断の改革改善によって消費購買行動の変化、競争環境の変化に即応する集積としての業容を変化させていくことが必要である。この変化を担うのは集積する個店群・売場の不断の自己改革以外に無い。

商店街の商業集積としての再構築—維持は、立地する個店群の売場の運営能力に掛かっているということを肝に銘じてその計画的な向上に努めなければならない。

(3)業容の転換

①一般に小売業は、標的需要に対して、①アイテム集成（≒商品構成）、②購買支援システム（≒提供方法）、③環境演出（≒売場づくり）の三大エレメントの最適ミックスを構成して相対する。この三点セットを「業容」という

②個店にとって、喫緊の経営課題は経営環境の変化に対応するための「業容転換」だが、現在、経営環境の変化は、商店街立地の中小小売業の知識・技術では対応が困難な質と量で進んでおり、協同の力、組織的な対応が不可避となっている。

ちなみに、多くの商店街では個店に対する指導支援はほとんど取り込まれていない。個店群は、店前通行量を増加すればそれを利用して客数・売上を向上出来る技術を持っていると前提されているが虚構である。

③個店群の業容転換は、個店、商店街の双方にとって喫緊の戦略課題であるが、これまでの活性化の取り組みにおいて業容転換の術式は開発されておらず、今回、我々がはじめて提案するものである。

術式の開発は、商店街活性化、一個の商業集積としての再構築という『中活法』のスキームに示されている商店街活性化を実現するために不可欠の条件であると言って過言では無いと思われる。

(4)個店の取組条件

「業種揃え・店揃えの最適化」の中心になるのは、既存個店の漸進的な業容転換による繁盛実現です。繁盛実現は、再投資可能性の実現＝経営も持続に必要な改築・改装、什器更新、商品構成の改革、人材の確保・育成など戦略課題への投資が可能になること。原資を確保する信用が創造されることを意味します。その第一歩は、現在の立地で繁盛実現が可能であることを自身の取組で実証確認することであることは言うまでもありません。

取り組みの条件は、次のとおりです。

- ①新規投資が不要なこと（財務的余力が無くても着手できること）
- ②計画立案が不要なこと（現状での計画は画餅に終わる）
- ③経営能力のレベルに関係なく取り組めること
- ④新規顧客の来店を前提にしないこと

⑤業種業態、店舗規模、現在の業績などに関係なく取り組めること

(5) 個店の任務

①取組には各個店の努力が不可避である。各個店の業績向上を内包しない商店街活性化の取組が目的を達成することは不可能だから、これは当然のことである。

この点は、これまでの商店街の取組ではもっぱら個店が取り組むこととされてきたが、個々の個店経営単独の取組では対応出来ないことが、明らかになっている。郊外型商業とEコマースなどの通信販売に挟撃される経営環境は商店街、個店にとって未曾有のことであり、個店、商店街双方にとって従来の経験、ノウハウで対処できることではない。

②各個店の売場が「ショッピングの場」として標的とする消費購買行動に評価されるレベルに達しない限り、シャッターの外側で推進する各種事業の成果が個店の「顧客増」として蓄積されることは無い。個店の店づくりが洗煉され、愛顧客が次第に増加、累増していかない限り、「通行量＝回遊客数の増加」は実現出来ないことをあらためて確認したい。

③もちろん、環境変化に対応することが出来ない個店の業績は縮減の一途をたどっており、その持続可能性の維持、再構築という差し迫った課題がある。

「繁盛店づくり」のノウハウを確立し、中心市街地ばかりでは無く、都市内各地域に立地する地元中小小売商業の経営改善に利用することは、重要な課題である。

(6) 【キラリ輝く繁盛店づくり】(第IV章 参考)

(4)の条件を具備した取り組みとして我々が立案、各地の地方公共団体、商店街で実践されている「商業集積としての再構築」を目指す取組として【キラリ輝く繁盛店づくり事業】があります。その取組項目は次のとおりです。

①商店街から有志個店を公募、実践組織を立ち上げる

↓

②商店街内部で繁盛可能性を実証する

↓

③取組を点から線、線から面へ拡大する

↓

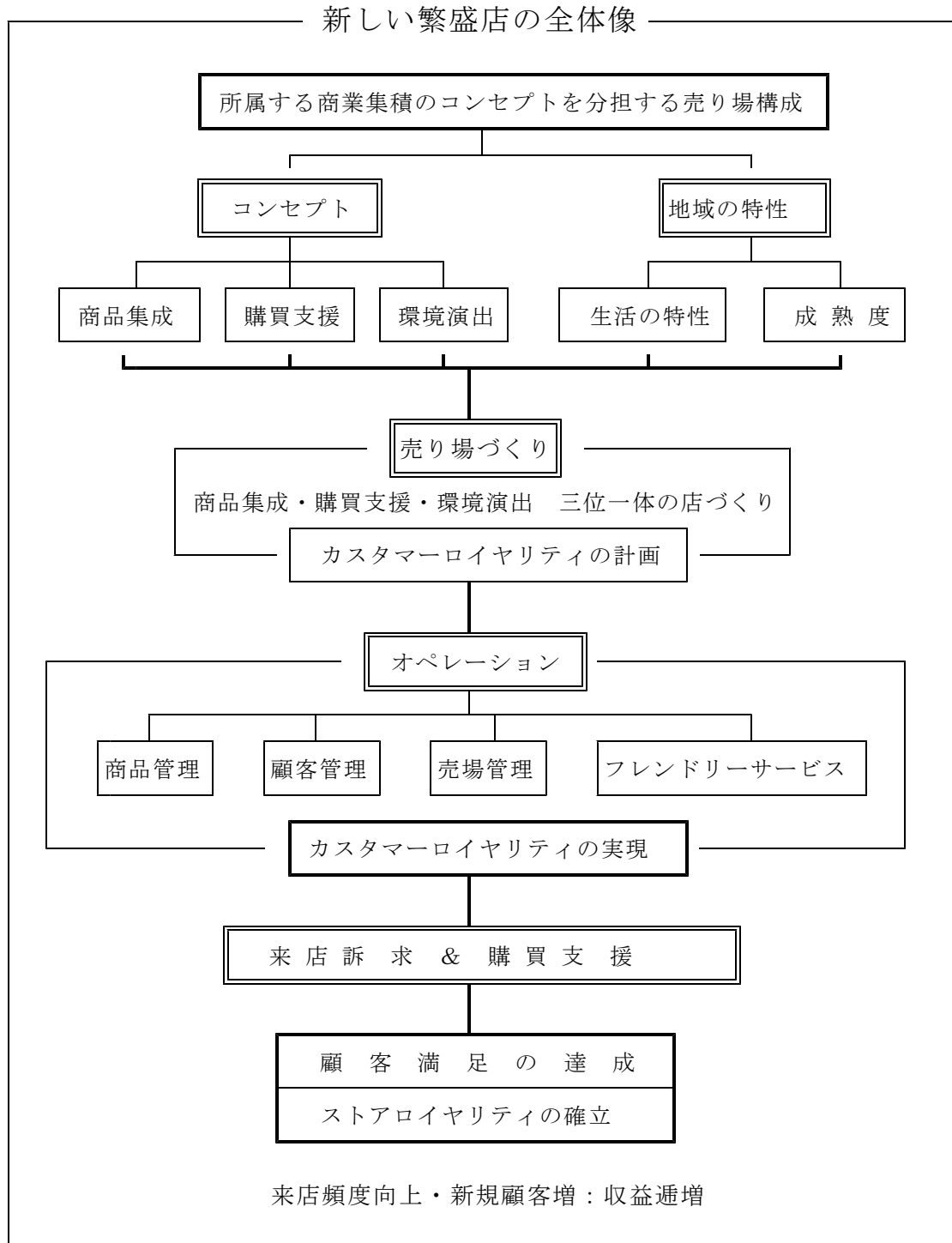
④空店舗・空き地の活用と並進する「業種揃え・店揃えの最適化」の推進

既存個店群の業容転換で「業種揃え・店揃えの最適化」に取り組む場合、理論と実践技術の共有は必須条件です。もちろん理論・技術は「商店街活性化・商業集積としての再構築」を導き得るレベルにあることが前提となります。

この取り組みは、プロジェクトとしての商店街活性化の期間を通じて実施、業容転換—繁盛を実現すると同時に商店街が再構築を目指す新たな商業集積としての「店揃えの最適化」を担う個店を通増させることで、漸進的に商業集積としての再構築を実現していく、戦略的事業であることを確認してください。

『売れる売場』を続出させることが重要であり、業種業態不問、同一術式で業態転換を実現する『キラリ輝く繁盛店づくり』或いは類似術式の存在なくして商業集積としての再構築すなわち『中活法』スキームに提示されている商店街活性化への道を開

拓することは難しいと思います。



5. プロジェクトとしてのアプローチ

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ます。これまでの取り組みの結果に鑑み、各種事業を一体的に推進して実現を目指す目標を具体的に掲げることが成功への不可欠の条件です。

取り組みの現状を踏まえ、目標を必らず実現出来る術式(方向と方法)を採用することが不可欠です。このような問題状況に対応して商店街を商業集積として再生する方向と方法として「コミュニティモールプロジェクト」を提案するものです

※プロジェクト：主体が新に直面した問題に既存の組織・専門領域の枠を超えた取り組み体制を組織して解決に当たる問題解決法

次ページにプロジェクトの下位計画の構成例を示します。

既存御基本計画の多くは『第七章経済活力の向上のための事業及び措置』において、各種事業を列挙しているだけであり、プロジェクトとしての構成を欠いていることはご承知のとおりです。

プロジェクト計画の構成例

		初年度 仮説実証	2年度 漸進展開	3年度 全面展開	4年度 成果確保	5年度 次段準備
組 織	マネジメント体制					
	推進組織					
	人材育成					
計 画	計画作成					
	計画管理					
業 務	テナントミックス ①業容転換 ②リーシング ③建設整備					
	サービスミックス ①購買支援 ②愉楽機能 ③施設整備					
	環境演出 ①レイアウト ②景観整備 ③施設整備					
協働						
コミュニティ						
その他						
財務						

取り組みをマネジメントするための年度、事業ごとの下位目標は、数値化を含めプロジェクトマトリックスのテーブル上で設定される。

※既存中心市街地活性化基本計画は、活性化＝商業集積としての再構築という最上位目標を欠いており、「各種活性化事業」が脈絡抜きで羅列されている状態であり、事業間の有機的相互作用、相乗効果の実現が期待されない。早急な再検討が必要かと思われる。

第Ⅲ章 コミュニティモールプロジェクト

はじめに

『中心市街地活性化法』のスキームでは、中心市街地—商業街区の活性化の方向と方法について、「ショッピングモールに見立てた再構築」のしています。小売商業についての知見を踏まえたその解説は前章で行いました。

ここではそれを踏まえて、我々が提案する商店街活性化の方向と方法を説明します。

(1) 基本：プロジェクトは、

- ①商店街活性化の方向を「商業集積としての再構築」と定め、
 - ②既存商業者のポテンシャルを重視し、各個店の「売れる売り場づくり」を再構築推進の原動力に位置づける。
 - ③既存個店群の「売れる売り場づくり」と空地空店舗を利用した新規出店の計画的推進であるべき商業集積を形成するテナントミックスを構築することを中核事業とし、
 - ④その推進をロードマップの中軸に配置し、これを補完するソフト・ハードの各種事業を適時適切に配置し一体的に推進する。
- という取り組みです。

※モールとは：ショッピングモール：モールを持つショッピングセンターのこと。
広域型ショッピングセンター(RSC)を構成する中小専門店が連袂する部分を指す。
核に位置づけていたGMS・百貨店が失速する中、構成上機動力に富むモールはRSCの集積間競争の切り札となっている。

国の『TMOマニュアル』は中心市街地・商業街区活性化の手法を「ショッピングモールに見立てて再構築」と提唱しているが、その本旨は集積間競争で相対優位に立てる事業機会を発見し、コンセプトを確立し、それを中小個店群・売り場が分担するという計画的商業集積構築の方法を採用すること。

※このプロジェクトは、TMOマニュアルに記載されている「商店街等の商業集積を一個のショッピングモールに見立てて再構築する」というスキームに基づいて計画しています。

(2) 「コミュニティモール」の由来

- ①『中活法・基本方針』では「中小小売商業の競争力の根幹は業種揃え・店揃えの最適化」とあり、『TMOマニュアル』ではタウンマネジメントについて「中心市街地所在の商店街等を一個のショッピングモールに見立てて再構築する」と規定されている
- ②コミュニティとは何か？
「コミュニティ」は多義だが、ここではその多義性をそのまま活用している。
ア。事業主体：地場中小商業者とその組織
- ②標的市場：ア。中心市街地居住者のデイリーニーズ対応

イ. 広域居住者の選択的消費ニーズ対応

③需要特性：チェーン小売業が対応出来ない「高度必需」

※高度必需とは：個々のコミュニティ住民・ファミリーの代替困難な需要

1. プロジェクトの概要

(1) 商店街はコミュニティモールを目指す

①モールを目指すことが商店街勝ち残りの唯一の方向・方法

②既存個店群の持続可能性はモールへの参加で実現する

③次のことについて迷いを持たないこと

ア. 活性化・繁盛店は必ず実現できる

イ. 実現するにはショッピングモールとの棲み分けを実現する

ウ. 街ぐるみで取り組んでいく

エ. 有志まず取り組み、全体に広げていく

(2) 基本的な考え方

①既存個店の「店づくりの転換・キラリ輝く繁盛店への転換」が中心

②空地空き店舗を利用した品ぞろえ、サービスミックスの充実

③関係各方面の理解・支援を確保する

④取り組みを通じて能力の育成・転換を実現する

(4) 着 眼

①補助・支援制度を十二分に活用することで自己資金の有効活用を実現する。

②3年間の事業継続を実現するための工夫を行う

③支援グループの選定を適切に

④スタートしたら後戻りは不可能である。覚悟して取り組むこと。

2. 取り組みの特徴

(1) 商店街、個店群の現状ありのままからスタートして「活性化」を実現する、現在提出されている唯一の方向・方法である

(2) 単発事業の連発から「商業集積としての再構築」を実現するための事業ミックスの設計・展開へ

(3) 既存個店の「繁盛店への転換」が当面の主要課題

(4) 行政～商店主という関係者が一体となって取り組む都市経営のパイロット事業

(5) 課 題

①事業内部で理論と技術の修得する。「能力の転換」が最重要課題

②「共通の言語」を獲得する

③既存個店群の業績好転、「繁盛店の創出・伝播」を目標の第一に位置づける

④タウンマネジメント体制の再構築

3. 目的と目標

(1) 目的

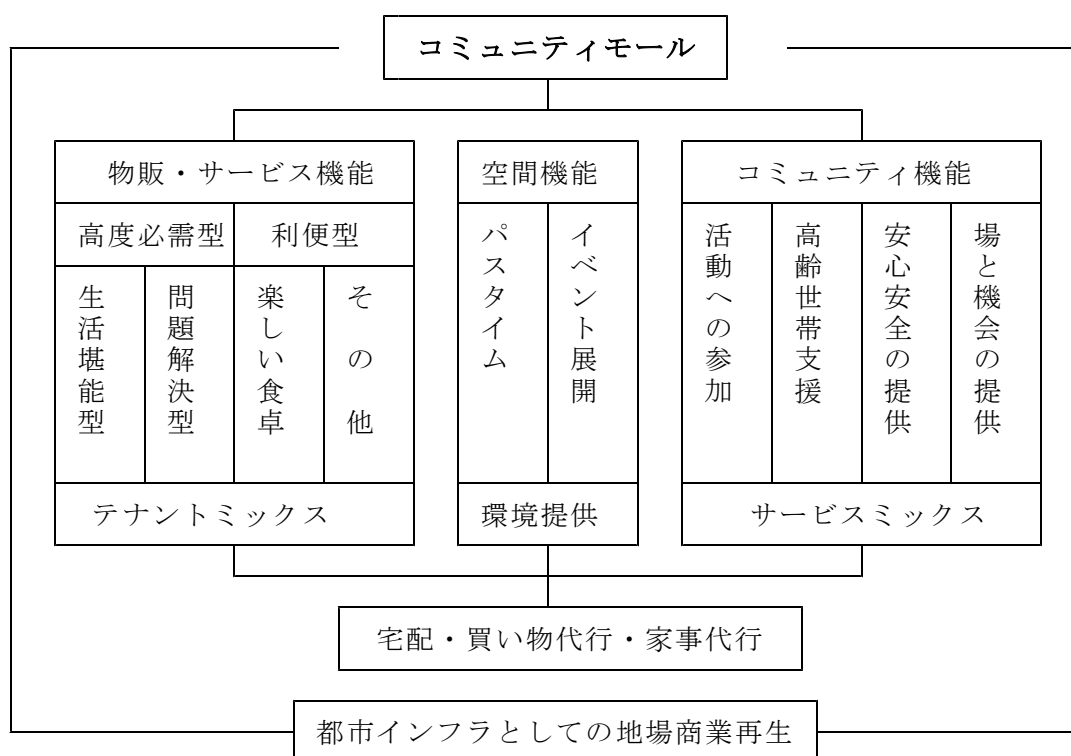
- ①地域経済の循環性の担い手である地場小売業者が集積する商店街を商業集積として再構築する。
- ②コミュニティのインフラとしての地域商店街を再生し、コミュニティの持続可能性の維持、構築に貢献する。
- ③地場中小小売業者の経済活力の向上を実現し、都市ひいては我が国の経済社会の持続可能性の維持・発展に貢献する

(2) 目標(コンセプト)

- ①商店街が広域で比較優位に担うことが出来る「高度必需」を標的とする
- ②目的及び基本構想に基づき当該都市・商店街の実状に即して定める
- ③仮称として『コミュニティモール』を使用する

4. 基本構想

コミュニティモール概念図



(1) 都市の中心商店街としての機能の充実

- ①郊外型商業との棲み分け
- ②高度必需(*)への対応

(*) 高度必需 郊外型商業では満足出来ない個人ニーズ

(2) 利便型商業機能の充実

- ①「近隣居住者のデイリーニーズ」に対する「食」を中心にした充実

- ②買い物代行
- (3) 日々の生活の安心安全に貢献するコミュニティの担い手機能の構築
 - ①コミュニティサービス 家事代行サービス
 - ②高齢世帯等への支援
- (4) コミュニティ活動への貢献
 - ①関係各方面との協働によるコミュニティ活動の推進
 - ②有志団体等が商店街を舞台に取り組む活動への支援
- (5) コンセプト
 - (1)～(3)を踏まえ、都市・商店街・商圈の実態に即して定める

5. 構築の方法

『第Ⅱ章 集積再構築の方向と方法』参照

- (1) 個店の「売れる売り場への転換」の自助努力を組織的・計画的に推進し、中心商店街のコンセプトを分担する業容に転換する(*1)
- (2) 空地空店舗へのテナント誘致によるテナントミックスの充実
- (3) 各種支援助成制度の計画的活用
- (4) 外部専門家の継続支援
- (5) メーカー、商社などが行うリテイルサポートとの連携
- (6) ボランタリーチェーンなどとの連携(*2)

(*1) 「売れる売り場づくり」には当社が独自に開発した商業理論及び店づくり技術(キラリ輝く繁盛店づくり)を活用する。

(*2) スーパーマーケットの新設、コミュニティサービスの構築には、部外のボランタリーチェーン等の参加も想定する。

6. 戦略課題・個店の業容転換

- (1) 「売れる売り場づくり」による業容転換
 - ①業容とは：小売業の基本構成＝「品揃え・サービス・店内環境」を言う
 - ②最少投資・最短時間で増収増益を実現しながら推進する
- (2) 仮説一試行による漸進的転換
 - ①業種的常識から脱却して顧客志向の店づくりへ
 - ②お客に見える売り場づくり
 - ④仮説一試行による漸進的転換
- (3) 詳細は『Ⅳ』参照

7. 能力の向上

- (1) プロジェクト推進に要求される理論と技術の確保
 - ① 一般商業理論の概要
 - ② 商業集積論
 - ③ 店づくり・運営技術
- (2) グループ推進による加速

8. まちづくりとの連携

- (1) 上位組織団体との連携
行政、まちづくり会社、商工団体、その他協同可能な組織
- (2) 自治組織との連携
地域自治会その他
- (3) 市民・消費者団体との連携
コミュニティ活動グループ 消費者グループ等
- (4) 成果の市内各地区への拡散
プロジェクトが獲得した理論・ノウハウは、市内に立地する地場中小小売商業者に提供するとともに、研修等については共同の取り組みを推進する

9. 推進体制

都市・商店街の実状、プロジェクトの規模に即して組織する

10. 財政

- (1) 組合費
- (2) 事業賦課金
- (3) エリアマネジメント負担金（*1）
- (4) リテイルサポート協賛制度（*2）
- (5) 各種助成・補助制度
- (6) その他
 - （*1）新設される〈地域再生エリアマネジメント負担金〉など
 - （*2）組合員の取引先有志によるプロジェクト協賛

11. プロジェクト計画の作成

- (1) 都市・商店街の実状を踏まえて作成する

- (2) 作成プロセスを関係者の理論共有の機会として活用する
- (3) 「売れる売り場づくり」は先行着手する
- (4) 補助事業の活用

12. 上位計画への位置づけ

現在、中心市街地活性化基本計画を推進中の都市においては、このプロジェクトを基本計画内に組み入れることで、基本計画による中心市街地活性化の実現の可能性をこれまでになく高めることが出来る。次のような組み込みが考えられる。

(1) 目的

『中心市街地活性化基本計画』の目的である「経済活力の向上」に取り組むプロジェクトである。

(2) 目標

- ① 中心市街地所在の商店街等を一つの「コミュニティモール」として再構築する。
- ② コンセプト

(3) 数値目標

- ① プロジェクトに参加する既存個店の数
 - ② プロジェクトに参加する空地空店舗の数
 - ③ 参加した結果としての各個店の業績（固定客数の増加、増収増益）
 - ④ 中心市街地全体としての回遊者数(通行量)の増加
- ※ 5年度の達成数値を定め、各年度に落とし込んで実現する。

(4) 事業計画

- ① 『基本計画』第七章「・・・経済活力の向上のための事業予備措置」を「コミュニティモールプロジェクト」に置き換える
- ② 計画中の事業群をプロジェクトを構成する取り組みとしての整合性を持つ内容に変更する
- ③ プロジェクト推進に必要な事業を追加する

(5) 特記事項

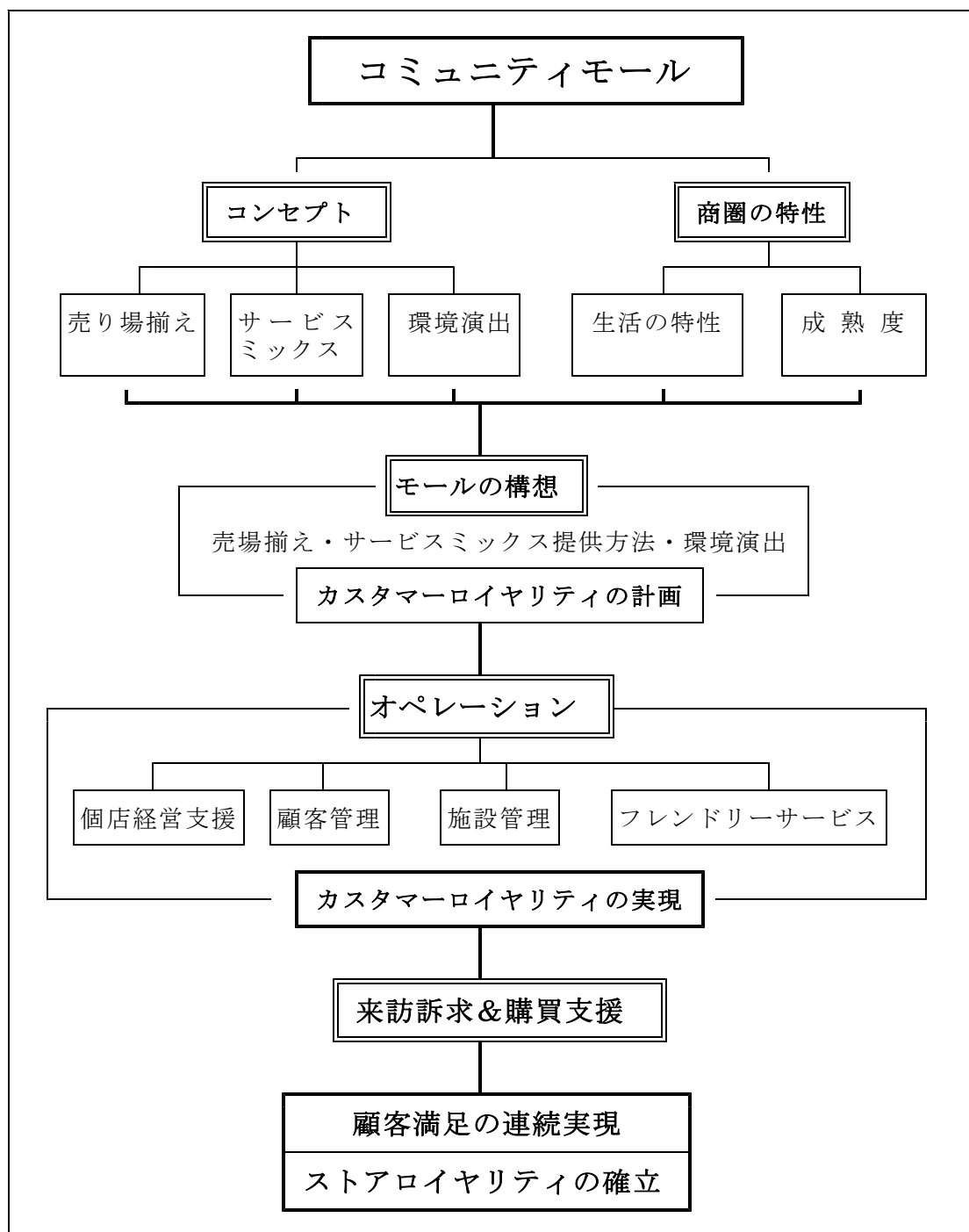
- ① プロジェクト推進に不可欠である商業理論・技術の修得については、計画に積み込み、体系的な修得を実現する
- ② 取り組みを通じて参加者の能力の向上、特に個店経営者の売り場運営技術の向上は、本プロジェクトの成否を左右する目標として重点課題として取り組む

13. プロジェクトの特徴

- (1) 商店街現状ありのままからスタートして確実に活性化を実現出来る
- (2) 既存個店から繁盛店が簇出、個店レベルの経営課題が解決に向かう
- (3) 上位目的が明確なので各種事業の相互作用、相乗効果が得られやすい

- (4) 最小投資、最短時間で活性化への道を確認することができる
- (5) 「地方再生」全般に応用可能なノウハウが蓄積される

コミュニティモールの全体像



プロジェクトは、中活法のスキーマのうち『TMO マニュアル（中心市街地活性化対策の実務）』におけるタウンマネジメントを展開するもの、その内容は前章を参照しつつご理解ください。

第IV章 転換を牽引する売り場づくり

商店街の全盛時代、通りを回遊していたのは、みんな商店街のお客さんでした。イベントともなると、この人達が一斉に来街しますから文字どおり、通りは押すな押すなの大盛況でした。お得意さん主体の人出ですから、当日はいつもとは比較にならない売上げが実現しました。

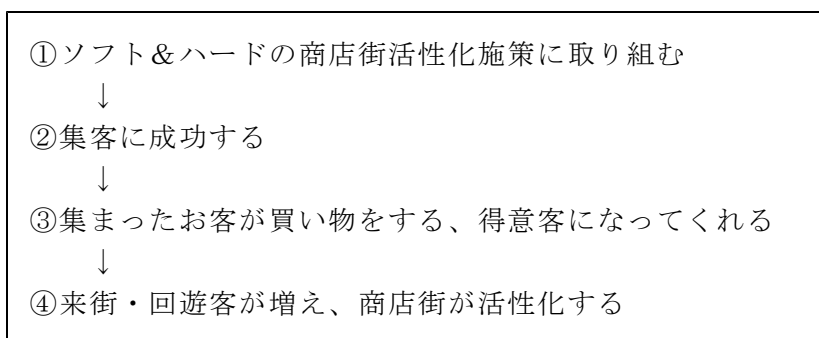
今、イベントなどで商店街を訪れる人の多くは、日頃は商店街以外の商業施設をショッピング行き先に使っている人たちです。せっかくみんなで力を合わせてイベントに取り組み、お客さんが来てくれてもその人達が各個店に入り、商品を吟味し、買い上げていただく、というイベントのねらいはなかなか達成されません。

イベントで来街した人を個店のお客に出来れば、その中からお得意さんが生まれる、やがて他の店にも回遊し商店街全体のお得意さんになってくれる・・・、こういう流れが出来上がると催事のたびに個店でショッピングを楽しむお客が増え、お得意さんが増え、回遊客が増える、という〈善循環〉が起こって、徐々に商店街は毎日賑わうようになります。もちろん昔のようにはいきませんが、現在とは比べものにならないくらいお客が増えることは間違いありません。

問題は、この〈善循環〉をどうしたら産み出すことが出来るか。

日本全国、数十年にわたって明けても暮れても取り組まれているのにほとんど成果が挙がらない商店街活性化。

活性化のシナリオを読み解いてみますと、とんでもない欠落があることが分かります。活性化事業のシナリオは次のように描かれているはずですが。



今現在もこのシナリオに基づいて集客事業が取り組まれています、成果を挙げる事が出来ません。このシナリオには大きな問題が潜んでいます。

お客が買い物をするのは各個店の売場、すなわちシャッターの内側ですが、もちろん、ほとんどの個店の売場は「客数減・客単価減」に陥っています（陥っていなければ活性化に取り組む必要はない）。すなわち、各個店を「ショッピング行き先」として評価、常用してくれるお客さん（愛顧客）が減っています。だから、販売促進、集客事業に取り組むのですが、上述のとおり、成果が挙がりません。どうしてでしょうか？

答えはハッキリしています。

お客が減っている、お客の支持が得られていない、すなわち、シャッターの内側、つまり「売り場」が陳腐化している個店が立ち並ぶ商店街、イベントに誘われてやって来た人が個店の「買い物客」に変身するのでしょうか？

もちろん、なりません。

イベント目的の来街者は、日頃は買い物に使う「買い物行き先」を持っており、ほとんど不自由を感じていませんから、商店街のイベントに参加したからと言って日頃なじみのない個店でショッピングする必要はありません。するとすれば、よほど興味を引く売り場を作ってアピールしている場合に限ります。

しかし残念ながら、イベント目的の来街をきっかけに1個店～商店街のお客になる、間言う人はほとんどありません。これは全国的な傾向です。

いくら施策を講じても商店街が活性化出来ないのは、上述のシナリオのうち、「③集まったお客が買い物をする、得意客になってくれる」が実現できず、その結果④につながるからです。①～④の活性化のシナリオは③が実現せず、ここで途切れています。

ミッシングリンクは、③の「ショッピング客の創出」が出来ないこと。その原因は、イベントその他で来街した人を個店のお客に変える魅力を持った売り場が用意されていないか。

つまり、これまでの取り組みには「ショッピングの場としての売り場の魅力を作り直す」という、イベントに先立って実現していなければならない条件が手つかずのままだった、ということです。

よく「商店街に人を集めるのは組合の仕事、集めた人を買物客にするのは個店の仕事」と言われ、みんな商売のプロだから出来るはず、といわれますが、そう簡単なことではありません。業績低迷に陥っている、ショッピングの場としての魅力が衰えている売り場を商売のプロだから、という理由で改善できるならとっくの昔に繁盛しているはずです。

商店街を活性化する、ショッピングの場として将来にわたって持続可能にするには、個店売り場の改革が絶対条件です。これは個店に任せておけば大丈夫、という性質の問題では無いことはこれまでの経験でよく分かっていることですね。

個店の売場の改革にどう取り組んでいくか？

中心市街地・商店街活性化の最大の課題ですが、この問題を指摘し改善策を提案している専門家はほとんどいません。

さしあたり、第一線で取り組んでいるまちづくり会社、タウンマネージャーさん、指導に当たる専門家の先生方などが気づいて、問題を指摘し、対策を講じるべきですが、まったく手つかずという状態です。

行政も個店の支援を課題として取り上げる傾向は徐々に増えていますが、個店レベルの支援に止まっており、商店街・中心市街地活性化の成否を左右する課題として位置づけた取り組みになっていません。商店街活性化のミッシングリンクである「個店・売場の改革」にどのような「方向と方法」で取り組むのか、ミッシングリンクを解消しない限り、商店街を活性化することは出来ず、もちろん、個別に取り組まれる個店の経営改善が成功することも難しい。

もちろん「施策」はそこまで指示は出来ませんからそれぞれの都市が能力全開で企画しな

ければならない。

我々は唯一、繁盛する個店を実現することが商店街活性化の唯一の道であると考え、その方法を開発してきました。

その方法は「キラリ輝く繁盛店づくり」と命名、全国各地の商店街、自治体で取り組まれ、成果を挙げています。

商店街、構成する各個店の状況いずれも現状見てのとおり、という現状からスタートして「郊外型全盛時代の商店街」を「ショッピングの場」へと転換していくシナリオを構想し、実務段階を繰り返し「仮説一試行」して完成させた術式です。

売れる売り場が存在すること、考えてみれば、『中心市街地活性化基本計画』、『商店街活性化事業計画』などは、各個店が「売れる売り場」を実現していて初めて効果を発現、蓄積できる各種事業を「売れる売り場の存在」という不可欠の条件が成立していない段階で取り組んでいるのですから、効果が得られないのは当然ではないでしょうか。

商店街活性化のスキームは「売れる売り場づくり」の取り組みを織り込んで初めて稼働するスキームだと断言することが出来ます。

コミュニティプロジェクト、或いは他の手法にせよ、商店街活性化の取り組みに「小手塗り場の改革」は不可欠であり、他の事業に優先して真っ先に取り組まなければならない事業です。この事業については、これまでほとんど検討されてことが無いと思いますので、出来るだけ具体的に説明したいと思います。

あらためて確認しておきますが、商店街活性化の成否は既存の売り場群をどれだけ新しい「ショッピングの場」に転換させられるかに、に掛かっており、個店の繁盛はもちろんこの転換に参加することで初めて実現することが出来ます。

このように、商店街二つて藻個店に得とつても重要な売れる売り場づくりについては、独立した論文として提供します。

この部分だけを商店街の内部研修資料として活用できるように工夫しています。

商店街活性化のミッシングリンク
「売れる売り場」の作り方

(有) クオールエイド

I 商店街活性化への道

あらためて「商店街活性化」について再確認することからスタートします。
商店街活性化をどう定義するかは自由ですが、『中活法』のスキームを利用して活性化に取り組むとするならその定義は「商業集積としての再構築」を意味するもので無いと法の趣旨を活かすことができません。

1. 商店街活性化の定義

—商店街活性化とは商店街がどうなることか—

(1) 定義：商店街という「自生的商業集積」を将来にわたって持続可能にすること

- ①多種多様な商業集積がお客の支持獲得を巡って競合する中で
 - ②劣化スパイラルに陥っている商店街が
 - ③適切な活性化策を講じることで
 - ④商業集積としての存在価値を再構築し、さらに
 - ⑤将来にわたって存続可能な条件を創出していくこと
- ※存続可能な条件とは、商業集積として持続可能な条件を維持すること。

(2) 定義から求められる主な条件

- ④商業集積としての業容を構築し維持すること
 - ア. 業種揃え／店揃えの最適化
 - イ. サービスミックス
 - ウ. 環境・景観整備
 - ⑤適時適切な販売促進事業などが展開できること
 - ⑥組織運営能力
 - ④商業施設としての施設・設備を維持するための再投資が可能なこと
- などが必要である。

結局、商店街活性化とは商店街が商業集積として存続可能な条件を作り、維持していくことに他ならない。

(3) 基本方向

- ①商店街活性化：商業集積としての性格・コンセプトを恣意的に決定することは出来ない。広域商圈における新旧商業集積の立地状況、eコマースなどの進展を踏まえ、将来にわたって安定的に生長可能な標的需要を発見、獲得する
 - ②『中活法—基本計画』にいう“中小小売商業の競争力の根幹である業種揃え・店揃えの最適化”を実現する集積性の再構築に既存個店の自助努力の組織化と空地空店舗の活用で取り組んでいく
- ※多種多様な商業集積（ショッピングセンターその他）からお客を奪還する

“業種揃え・店揃えの最適化”とは

- ①商店街が実現を目指す「ショッピングゾーン」を実現する、ゾーンとしてふさわしい店舗・売場を揃えること

- ②商店街に欠けている業種の店を誘致することではない
- ③繁盛を目指す既存個店は、この「ショッピングの場」づくりに参加し、その先頭に立つことを求められている

“ショッピング”の新らしい分類

- ①コンビニエンスニーズ対応・・・生活の中で必要の都度購買する
 - ②コストコンシャスニーズ対応・・・常備・普及型購買
 - ③ラグジュアリーニーズ対応・・・生活を堪能するショッピング
- ※ショッピング目的が異なるとショッピング行き先に求める条件が異なる
競争は、ショッピング行き先としての優劣を巡ってお客の頭の中で。

2. 活性化へのシナリオ

これまでの取り組みで実現できなかった活性化にあらためてどう取り組んでいくか

(1) 商店街活性化の戦略（シナリオ）

- ①商店街再構築の論理・戦略・実践・体制の全体像を構築する
 - ②有志個店の取り組みで実現可能性(繁盛可能性)を実証する
 - ③繁盛ノウハウを共有する
 - ④繁盛店を点から線、線から面へと拡げていく
 - ⑤空き店舗を含む「店揃え・品揃え」の最適化・・・テナントミックス
 - ⑥物販以外の機能の充実
 - ⑦来街訴求・購買支援活動の展開
- ※繁盛店を実現し、点から線、線から面へと拡大。発展させていく

(2) 実践

- ①現状ありのままからのスタート 有志による先発
- ②実践の中で必要な“向上”を実現していく
- ③推進体制の構築
- ④一過性のイベントを活用した“恒常的な賑わい創出”へ

(3) 実践を通じて基礎体力及び相互信頼の確立・強化

- ①協働の積み重ねによる相互信頼の強化
- ②個店・商店街から地場商業全体の活性化へ

3. 集積性の再構築

(1) 商業集積について

- ①『中活法—基本方針』では“中小小売商業の競争力の根幹は業種揃え、店揃えの最適化”と述べられている。多数の売場が集積することで、選択的購買、買い回り、ワンビジットによる購買以外の愉楽的需要の満足など多様な目的日欧することが可能になる。同一業種店との“棲み分け”による専門性の向上も可能になる。

- ②業種揃え・店揃えの最適化は、突き詰めれば集積としての売場揃え・品揃えの最適化すなわちテナントミックスの最適化であり、今日では集積間競争の最上位テーマとなっている。
- ③業種店である中小専門店が単独立地で経営目的を達成し続けることには多く御困難が伴う。個店群は集積に参加し、その構成エレメントとして活動することで初めて小売業としての安定的な経営条件を確保することが出来るのだということを肝に銘じたおかなければならない。

(3) 商店街の商業集積としての現状

- ①「業種揃え・店揃え」は、競争力の根幹と言われるように競合との関係において相対的に優劣が評価される。計画的に構築されたテナントミックスを持つショッピングセンターの登場は商店街の集積性を陳腐化し、顧客離れ、業績の低下、空き店舗の固定化など商業集積としての劣化―空洞化をもたらした。
- ②既に繰り返し述べているとおり、空洞化に対処する活性化策は、通行量増大、空き店舗減少、一回性集客イベントなど、表層・可視的問題への対応に限られており、集積間競争のテーマである「業種揃え・店揃えの最適化」への取り組みはほとんど行われていない。その原因は、大店法当時以来の指導理論の欠如、経営技術の陳腐化だが、対策は講じられていない。近年は、魅力ある個店が少ないこと、後継者が少ないことが指摘され、商業集積としての存続に新たな従来型の取り組みでは解決出来ない問題が生じている。
- ④このような状況において、19年10月消費税増税の時期を迎えようとしているが、対策はほとんど講じられていない。状況がさらに深刻になっている今日、前回の「賑わい補助金」が成果を挙げられないまま終わった轍を踏むわけにはいかない。
「ショックドクトリン」という言葉があるが、消費税率アップへの対応を機に商店街活性化の取り組みの抜本的な転換を実現することが必要である。

(3) 業種揃え・店揃えの最適化

- ①業種揃え・店揃えの最適化が中小小売商業の競争力の根幹である、ということは、逆に言えば、それが消費購買行動から陳腐化していると評価される状況は、個別商業者にとって競争力＝持続可能性に課題が生じているということである。現在の商店街のように業種揃え・店揃えの陳腐化がショッピングモールやドラッグストア、コンビニエンスストアなど後発の集積・店舗との関係から生じている以上、対応はまっすぐ「業種揃え・店揃えの最適化」に向かわなければならない。
- ②この問題は、空地空店舗に欠業種を誘致する、といった弥縫策で解決されるものではなく、既存個店群も商店街が新たに決定するコンセプト(集積として標的とする需要の定義)を分担する業容へ転換することが必要である。この取り組みによって個店は経営の持続に必要な収益増を可能にすることが出来る。
- ③「業種揃え・店揃えの最適化」への協働を通じて個店と商店街はあらためて「運命共同体」として広域で展開される集積間競争において地歩を確保することが出来る。

4. 商店街活性化における既存個店の売り場づくりの戦略的意義

(1) 商店街活性化サイクルのミッシングリンク

- ①通行量増大、集客イベントなどの活性化事業は、一過性の性格を持っている。その

成果が商店街活性化に結びつくには、事業の成果が商店街の愛顧客の増加を実現しなければならない。しかし、来街者増を目的とする事業が実現するのは当該事業を目的とする来街者の増加であり、来街訴求事業には商店街をショッピング行き先として常用する「愛顧客」を創出する機能は乏しい。

- ②従来取り組まれているソフト・ハード両面にわたる活性化事業の成果が「愛顧客の増加―街区内回遊(買い回り)客の増加」として実現されないのは、来街者を愛顧客に転化する機能が弱いからである。

商店街の愛顧客創出機能とは個店売場に他ならない。

- ③活性化事業の成果が最終的に街の愛顧客の遡増として蓄積されるのは個店の入店客―愛顧客の創出を通じてである。そのためには個店の売場が【売れる売り場】として確立していることが不可欠の条件だが、今現在、新規来店客の増加―得意客の増加を実現する力量を持つ個店はきわめて限られており、回遊を促進する機能の劣化は著しい。
- ④結局、商店街活性化事業の成果が蓄積されないのは、想定されている活性化サイクル：来街者増→入店・買い物客増→回遊客増→集積性の拡充→来街者増 という拡大スパイラルが機能していないからであり、その原因は既に自明のとおり、来街者を誘引する魅力を持った個店売場が提供されていないことにある。商店街活性化、想定されているスパイラルが機能しないのは、ショッピングの場としての魅力を持つ売場＝「売れる売り場」が揃っていないからであり、「売れる売り場」の不在というミッシングリンクがあるためである。
- ⑤商店街活性化、喫緊の取り組みはミッシングリンクの修復、陳腐化・劣化している個店売場の「売れる売り場」への転換である。「売れる売り場づくり」は、次に述べるように、商店街活性化という課題への取り組みにおいてきわめて戦略的な意義を持っていることを確認しておきたい。

(2) 商店街立地の商業立地としての可能性実証の効果

- ①従来の活性化事業では往々にして「組合の使命は通行量増大、増えた店前通行者を入店客にするのは個店の仕事」とされており、通行量の顧客への転換は「お互い終売のプロだから出来るはず」と言われてきたが、この転換はほとんど実現されていない。活性化事業では商店街は活性化出来ない、とする意見も少なからず聞かれる。売れる売り場づくり―繁盛店の実現で商店街の立地としての可能性を実証することで、売れる売り場づくりへの参加店の遡増、空地空店舗を利用した新規参入を促進することが可能になる。
- ②特に空地空店舗へのテナント誘致については、商店街立地の可能性を実証することで、業種揃え・店揃えの最適化＝テナントミックスの計画的推進が可能になる。

(3) 集積としての再構築を左右する個店の在り方

- ①既存個店群の有志による試行からスタートする取り組みの成功は、追従して売場づくりに取り組む個店群の逐増をもたらす。
- ②コンセプトを導きとする「売れる売り場づくり」の成功―参加者の逐増―空地空店舗への新規出店増―売れる売り場の連袂による集積性の拡充の進展によって、商店街の商業集積としての集客力が遡増し、商業集積としての賑わいが実現する。
- ②商業集積にとって個店売場は、「顧客生成―維持装置」であり、売場ミックスの魅力に替わってこの機能を果たすものは存在しない。商店街活性化の推進にとって、「売れる売り場づくり」はスタートの事業であると同時に、将来にわたって進化さ

せながら継続しなければならない最重要な戦略課題である。

以上を確認した上で我々が確立した「売れる売場づくり」の術式を説明する。

Ⅲ. 三位一体の店づくり

「売れる売り場づくり」は、商店街活性化の取り組みの現状を踏まえ、①小売業の社会的機能、②競争の実相、③個店の現状を踏まえながら、無理せず・基本に忠実に、仮説一試行で取り組んでいくことが肝要である。

このため、取り組みは目的合理性を堅持した取り組みにすることが必要である。まずは「売場づくり」に要求される条件を犬とすることから始めたい。

1. 小売業の定義

(1) 定義：

① 定義：

「営利事業として、消費財を他から調達&/or 自ら製造し、売買接点を構築して、消費者に提供する」

営利事業：売買差益を獲得することを目的とする事業

消費財：生活を作り上げるために費消される財及びサービス

消費者：生活の中で費消することを目的に消費財を購入するもの

売買接点：消費者と消費財が相対する場・「売り場」

② 定義は、業種業態、店舗の有無を問わずすべての小売業に共通する。

③ 小売業は、その標的とする需要に対応するために需要に即応する「売買接点」を構築、維持しなければならない。

2. 売り場の内部構成

(1) 売り場を構成する三大要素

① 商品集成

想定する需要に対応するアイテム群の集合

② 購買支援

顧客のニーズに即応するサービスミックスの提供

③ 環境演出

ショッピング時間を満足させる売場空間の演出

(2) 小売業の成功条件

① 標的とする需要を決定し

② 立地(集積)を選定し、

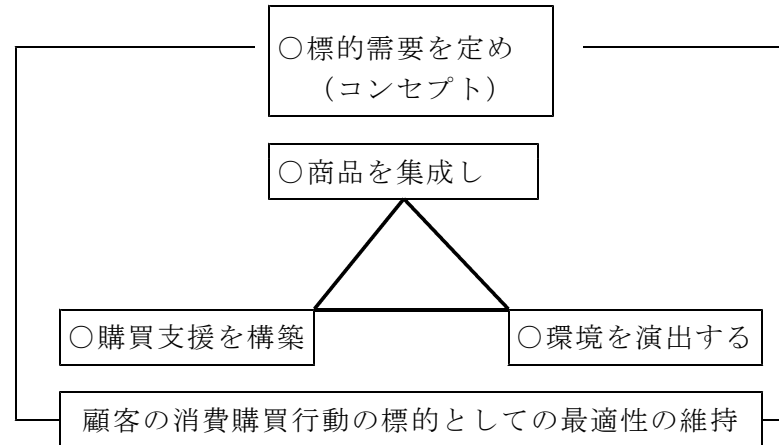
③ 標的顧客の消費購買行動を基準に売場を構成し、維持すること。

(3) 業容

① 三大要件の組み合わせで作られた売場をその店舗の「業容」と呼ぶ。

②「売れる売り場づくり」とは陳腐化している業容の売れる業容への転換である。

(4) 業容図解



(5) 売り場づくり

- ① 標的顧客、標的生活分野を定め（コンセプト）、三大構成要素のベストの組み合わせを実現し、維持する。
- ② 「店づくり」三大要素の最適構成を実現し、お客がわざわざ来店するに値する価値＝デスティネーションとして作りあげること

3. 売り場構成（業容）の最適化

(1) 三大要素を始め売場の構成要素を標的需要に合わせてバランスよく構成すること

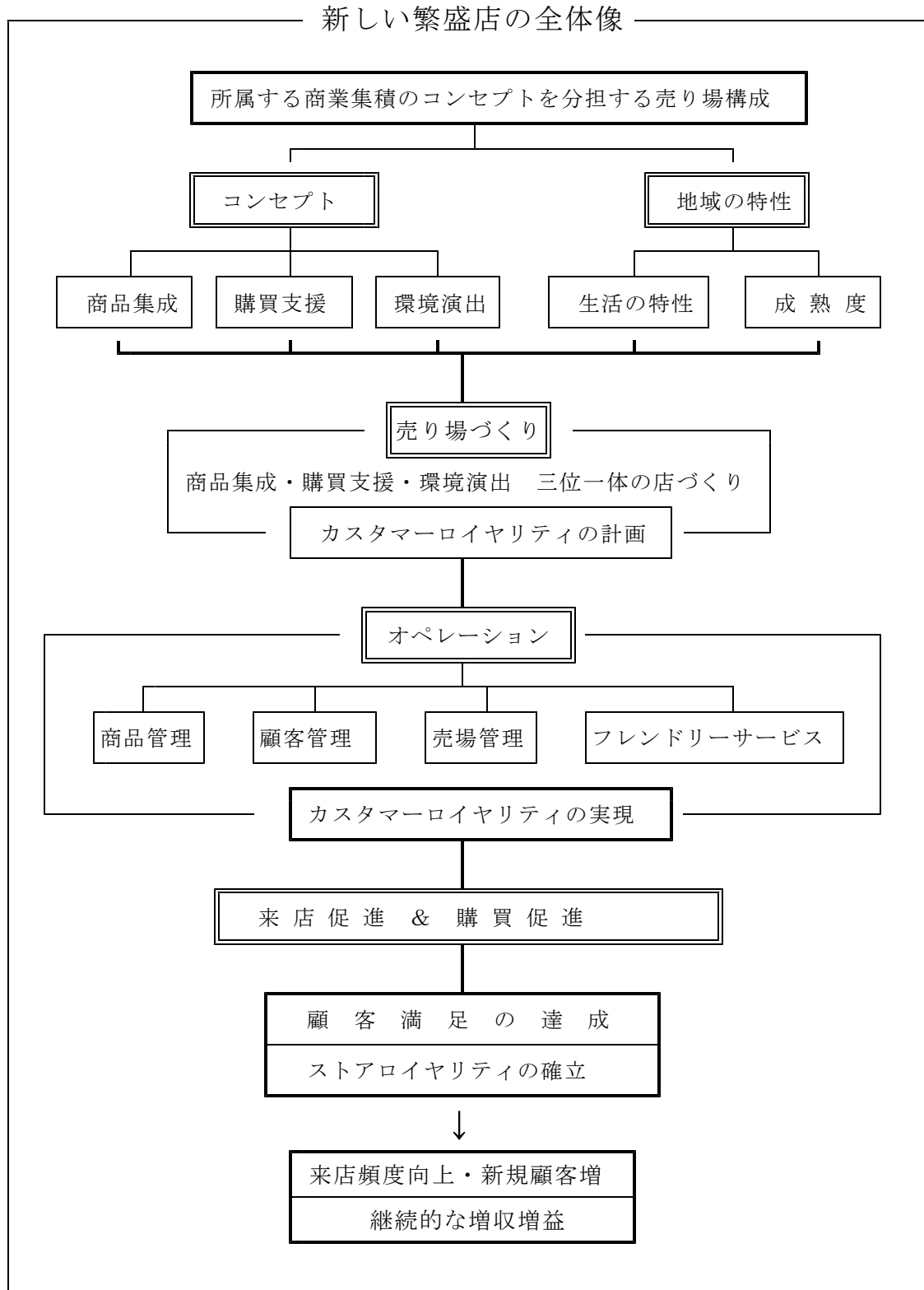
- ① 標的需要—消費購買行動の期待に応える売り場づくり

(2) 店づくりの転換は何故必要か

- ① 三点セットの環境変化に対応し、繁盛店を再生する唯一の方向である
- ② 過去のノウハウから決別、繁盛店を再生する唯一の方法である

以下、業容の全体像を描きそれに基づいて要素の概要を説明する。

4. 業容転換の全体像



5. コンセプト

(1) コンセプトとは

- ①顧客から見た店舗の存在理由、来店目的
- ②標的客相が生活局面を堪能するために必要な品ぞろえ、提供方法、環境条件のパッケージ
- ①一言でまとめること
- ②全ての行動の基準になることだから、しっかり作りあげる

(2) スタート：自店のお客（これから狙う客相）は

- ①何故うちに来てくれているか？
- ②「堪能」で表現できるか？
- ③喜んでもらうためには何が必要か？

6. 商品集成の基本

(1) 品揃えの基準が変わる：従来の業種店という発想から脱却、お客の生活局面、カテゴリー、シーンを作り上げるために必要な商品/サービス群を基本に構想する

- ①部門・品種はメーカーサイドの考え方
- ②お客のニーズにぴったり合う商品群を選択して提供する

(2) 品目は絞る、品種は増える

- ①生活を楽しむ条件づくり、拡大充実させること
- ②これまでの専門業種メーカー、問屋だけでは間に合わなくなる

5. 購買支援

(1) お客のパーソナルな問題解決に具体的に貢献するのが接客の役割

- ①販売方法 セルフ、セミセルフ、
- ②サービスミックス

(2) 堪能型ショップの接客

- ①顧客の個人的需要に最適のアイテムの購買を支援する
- ②商品や生活についての深い知識が必要になってくる

(3) プレゼンテーション（レイアウト・陳列）

- ①売り上げ～商品回転～商品鮮度～ブランド力に直接影響する。
- ②商品が良ければ必ず売れるという誤解を捨てる
 - ・見えない商品の怖さを知れ
 - ・陳列は仮説－実践－評価のサイクルで
- ③お客の行動・心理に対応する接客を組み立てる

6. 環境演出

- (1) 標的需要の消費購買行動の場：〇〇ワールドを実現する
 - ① アーケードや通りとは一線を画したカタチを作る
 - ② 外界と関係なく堪能できる環境を作る

- (2) 開いて閉じる・閉じて開く
 - ① 外部との関係をどう作るか
 - ② ショーウインド、外観の計画

- (3) 遊びの空間を確保する
 - ① 滞留時間が長くなるのが堪能型店舗の特徴
 - ② サービスセット

- (4) 店頭売場を再検討する
 - ① 全体の店舗づくり上の役割は果たしているか
 - ② お客は店頭を見てどんな印象を受けるだろうか
 - ③ 転換するとすればどうやって？

Ⅲ. 環境与件

1. 三点セットの環境変化

次の各項について、当該商店街独自の環境を分析評価する

- (1) 競争の変化
 - ① 業種内競争、商店街間競争といった商店街全盛当時の競争に加えて、業態間・集積間競争というよりシステムの競争が本格化している
 - ② 商店街は広域商圈において比較優位的に対応可能な需要を対象とする商業集積を目指す

- (2) 消費購買行動の変化
 - ① 生活の編集(図参照)
 - ② 消費購買行動の多様化
 - ③ Eコマースの台頭

- (3) 内部環境の変化
 - ① 商店街立地の変化
 - ② 各個店の変化
 - ③ 商店街活動の変化

2. 対応を迫られている環境を再確認しよう

- (1) もの不足からもの余りへ、商業環境が変化したことの意義を確認する
 - ① 商店街全盛時代のお客はいなくなった
 - ② 商店街の競争相手もいなくなった
 - ③ 新しい顧客ニーズは行き先が無くさまよっている
 - ④ 商店街に新しいチャンスが到来している

- (2) 川上（メーカー、問屋）の販売代理店から顧客の購買代理業へ
 - ① 製造業主体の流通からお客ニーズ中心の流通へ、流通の課題が大きく変わった
 - ② 多くの業界で対応が進められているが、消費財業界は各段階とも遅れている。
 - ③ 顧客満足を実現する、そのためには直接接する小売業の役割が重要になった
 - ④ 「販売代理業」としての成功ノウハウを捨てることが求められている

- (3) お客の生活の変化に対応する、顧客満足の実現が唯一の生き残り策
 - ① 新しい店づくりのモデルは無い、試行錯誤して実現することが求められている
 - ② 顧客満足について仮説を立て、その実現を試行する
 - ③ お客のモデルを確立することが必要である
「お客は誰か？」

- (4) これまでの常識はこれからの非常識
 - ① これまでの成功ノウハウとは、きわめて特徴的な時代の成功ノウハウだった
「大衆消費財」の大量生産・大量販売
 - ② もの不足からもの余りへ、時代が急激に変わる時代の成功ノウハウ
 - ③ しかも小売店自体には余りノウハウは無かった
 - ④ 他店、他地域の成功事例のまねで十分やっていけた

※新しい時代の繁盛はこれまでの常識を基礎にしては築けない

3. 標的需要は「堪能」しかない

- (1) 「買いたいモノ」、「行きたい店」が少ないことが消費停滞の根本要因
 - ① 一人一人に「買いたいものがある」、「行きたい店がある」という状況が生まれないと日本経済は好転しない
 - ② そのためには「あそこで買えば生活が楽しくなる」というお店が増えなければならない
 - ③ 儲かりたいもの、売れないと困る人、気付いた人から動き出す

- ・大きな目標は無くなっている、目標に向かって努力する、ということの意味が変わっている。

4. 方法としての仮説一試行

(1) 個店群の条件

- ① 商店街に立地する多くの個店の業容は、伝統的な業種店の業容ノウハウに基づいて作られている。多くは先行する繁盛店の業容ノウハウの模倣追随だが、集積間競争の激化に伴い、販売促進、入店訴求の工夫を凝らした結果、売場の陳腐化（三大要件の陳腐化、一体性の欠如）がいつそう進んでいる。
- ② 売場の現状に問題があることは理解されているが、改善手法が分からない。
- ④ 業績低迷の折から新規投資出来る個店は限られている
- ⑤ 取り組みから成果が挙がるまで時間が掛かる手法は採用が難しい。

(2) 売場づくりに【正解】は準備されていない

- ① 業種業態を問わず、商店街立地の売場の業容転換は仮説一試行という方法で推進する

(3) 【禁止事項】

- ① やり直しの利かない急激な変化
- ② 取り組みの成果が端的に「客数増」「造酒増益」として実現すること

以上の要件を備えた業容転換の術式として確定しているのが我々が命名する「キラリ輝く繁盛店づくり」である。

IV キラリ輝く繁盛店づくり

1. 「キラリ輝く繁盛店づくり」とは

- (1) 当社が全国各地の自治体、商店街との協働で開発確立した「売れる売り場づくり・業容転換」の術式である。

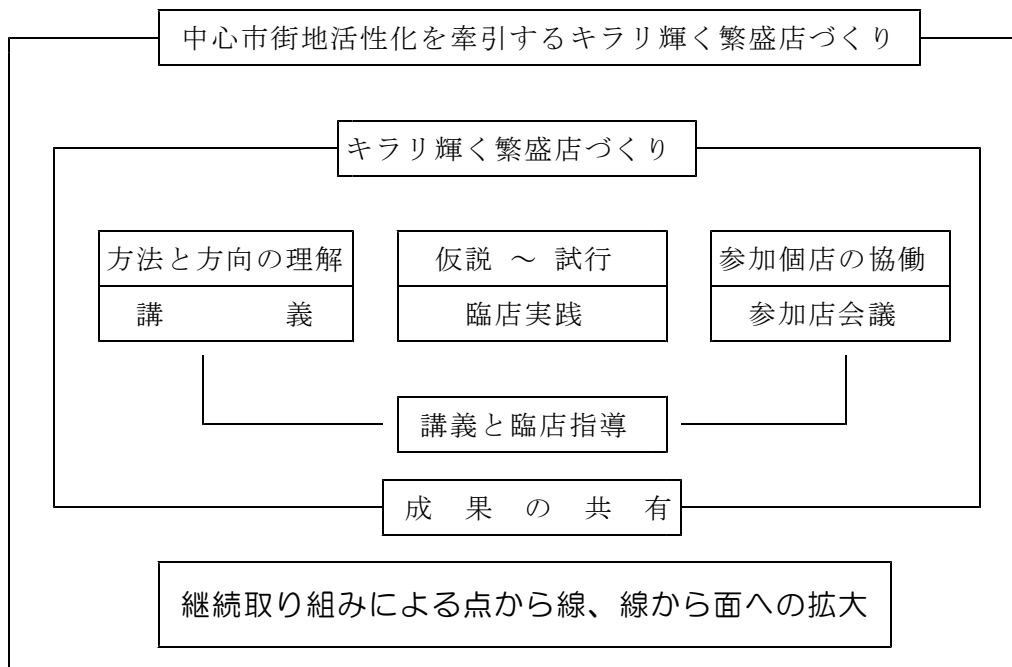
その特徴は、

- ① 立地条件、業種業態、経営規模を問わず
- ② 業歴、現在の業績、理論・技術の水準を問わず、
- ③ この術式で取り組めば誰でも「売れる売り場」実現出来るという画期的なものである。

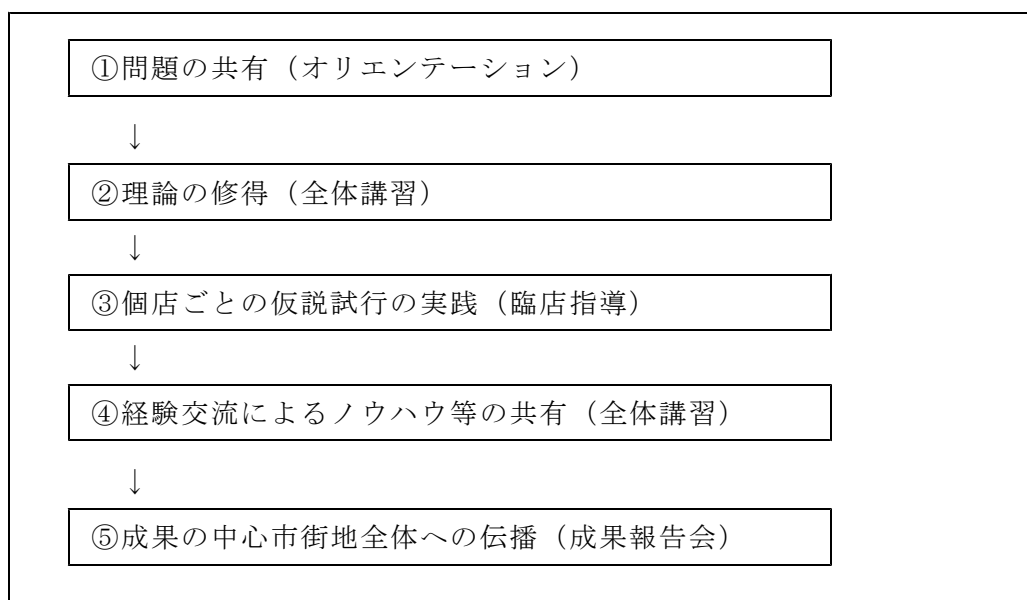
- (2) 商店街の商業集積としての再構築は、この術式があつて初めて実現の可能性を持ったと言って過言では無い。

2. 事業の全体像

(1) 事業の全体像



(2) 展開



3. 事業の位置

(1) 商店街活性化実現の「方向と方法」

- ①商店街有志を募って
- ②「お客に見える店づくり」に取り組み、
- ③成果を挙げて、ノウハウを蓄積し
- ④参加店を遡増し、売れる売り場を点から線、線から面へと拡大して行く
- ⑤並行して空地空店舗へのテナント誘致に取り組み
- ④商店街の商業集積としての再構築を牽引する戦略的事業である。

(2) 特 徴

- ①既存個店の自助努力を無理なく結合して商店街全体の活性化を実現する
- ②個店・商店街・行政・商工会、それぞれ役割を担って取り組む
- ③取組が進めばノウハウ・技術が進化し、さらに取り組みやすくなる

(3) 先行事例

これまで【キラリ】に取り組まれた商店街の所在都市：
 札幌市 釧路市 水戸市 大子町 甲府市 韮崎市 小松市 茅野市 豊田市 安城市
 刈谷市 岡崎市 四万十市 福岡市 行橋市 佐賀市 伊万里市 唐津市 武雄市 松
 浦市 大分市 別府市 日田市 由布市 豊後高田市 豊後竹田市 他
 事例動画集：<http://www.quolaid.com/katudoujoukyou/seikahoukoku.html>

4. 取り組みの基本

(1) 「繁盛店づくり」の枠組み

- ①「キラリ輝く繁盛店」とは：
 - “お客に見える店づくり”に取り組んだ結果、理論と技術が無理なく確保され、
 - ア. 増収増益が実現し経営存続に必要な「経費」が商売でまかなえる
 - イ. 将来にわたる「安定的成長」に確信が持てる
 - ウ. 設備投資が可能になる 「信用の創造」
 - エ. 資産防衛、後継者問題など戦略課題に自信を持って当たる
 - オ. 関係者の生活が安定し、毎日の仕事が楽しい
 - ※ 誰が見ても(お客、商業者、その他)繁盛している店のこと
- ②実現への条件
 - ア. 立地条件、業種業態、経営規模を問わず
 - イ. 業歴、現在の業績を問わず
 - ウ. 新規投資(設備・販促等)不要
 - エ. 着手するとすぐに成果(客数増・増収増益)が実現する

(2) 方 法

- ①商店街、個店の状況に鑑み、理論及び技術については、現状そのままスタート、座学と臨店指導で同時並行で理論と技術を習得する。
- ②売場レイアウトの改善からスタート、『見える化』の段階的展開による業容全体の改革に進む
- ③基本は『繁盛店づくり 10 箇条』

(3) 繁盛店づくり 10 箇条

繁盛店づくり 10 箇条

1. お金は掛けない（設備投資・販売促進等）
2. 新規のお客は欲しがらない
3. 売上が落ちるような試行はしない
4. やり直せないことはしない
5. “加上”は繁盛の敵
6. 思いついたらまず実行、意識変えるな店変えよ
7. 仮説一試行、効果が無ければやり直す
8. 商品・サービスは“問題ない”と考えよ
9. 人の振り見て我が振り直せ
10. 自分の能力を信じること

「顧客満足の実現」が唯一着眼・目標

(3) 方 向

- ① 郊外型商業（ショッピングセンター）の特性を理解し、「棲み分け」を目指す。
- ② 参加各店の協働により「商業集積」としての相乗効果の実現を目指す
- ③ 「時間堪能」ニーズ対応を志向する

5. 取り組みの目標

(1) 個店の目標・・・増収増益体質の構築

- ① 実績を挙げる事・・・参加店の売上、客数：半年後の昨念同月対比 20%アップ
- ② 理論と実践の基礎を修得すること
- ③ 参加者お互いにその気にさせること

(2) 商店街の目標・・・商店街活性化の必須条件の獲得

- ① 「キラリ繁盛店」づくりの「運動」としての定着・・・参加店増を数値目標に設定
- ② 「繁盛店」の店主を「繁盛する商店街」のリーダーへ
- ③ 推進体制の構築・商店街組織の活性化
- ④ 「計画的推進」の実現 計画作成、計画見直し、体制整備
- ⑤ 商店街以外への効果の波及

6. 「繁盛店づくり」の基礎条件

(1) 基本

- ①意欲・基礎体力・方法と方向 “現状見てのとおり” からスタート、
- ②仮説～試行に連続トライすることで、
- ③繁盛を実現し、そのプロセスで“意欲・知識・技術”をさらに強化する

(2) 取り組みの内容

- ①商業理論の修得
- ②仮説一試行による〈見える・化〉の実践
- ③グループ臨店・参加店会議による加速

(3) 取り組みの特徴

- ①現状ありのままからのスタート
- ②“目に見える”取り組みで、見えない問題を解決する技術を修得する
- ③「理論修得」と「実践技術力強化」が同時並行で進む

(4) スタートの取り組み：「お客に見える店づくり」

- ①店側のアピールがそのままお客に伝わり、吸い込まれるように入ってくる店づくり
- ⑤見せる・見える・見分けられる 「見える・化」三段活用

7. 基本技術「見える化」

(1) 「持続可能性」を作り、維持する

「見える・化」は、陳腐化している店舗を買い物の場として賦活させる実践を通じて、店舗～店主～経営の問題解決能力を賦活させ、店舗の恒常性を実現する技術。

(2) 売り場の全体をお客に「見える」構造に作り変えることで繁盛を実現する

- ①お客のショッピング行動を快適にするための技術
 - ・店の「イメージ」を伝える
 - ・お客のショッピング行動をスムーズ、快適に
 - ・店内で過ごす時間の堪能を実現する
- ②経営を維持・成長するための技術
 - ・品揃え、接客技術の改善は「見える・化」から
 - ・「見えない・経営」では繁盛できない

「見える・化」に取り組むと

- お客が見えるようになる
- お店が見えるようになる
- 商品が見えるようになる
- ※その結果、問題が発見できる、解答が作られる

(2) 基本となる取り組み

① お客から見たマイナスの除去

- ・お客から見てショッピング行動のマイナス（＝ストレス要因）を除去する
- ・店側の「事情」に関係なく・例外無しで排除する

② プラスの付加

- ・お客のショッピングをいっそう快適に
- ・お客を堪能させる仕組みの充実
- ・マイナス要因とプラス要因の違いを理解する

③ 「マイナス」を除去する過程で「プラス」について学ぶ

(3) “加上”からの脱出

① “加上”から“見える”へ

② “販売促進”から“店づくり”へ

③ “見よう見まね”から“仮説一試行”へ

VI カリキュラムの一例

(1) オリエンテーション

(2) 理論研修

① 期 間：6回

② カリキュラム

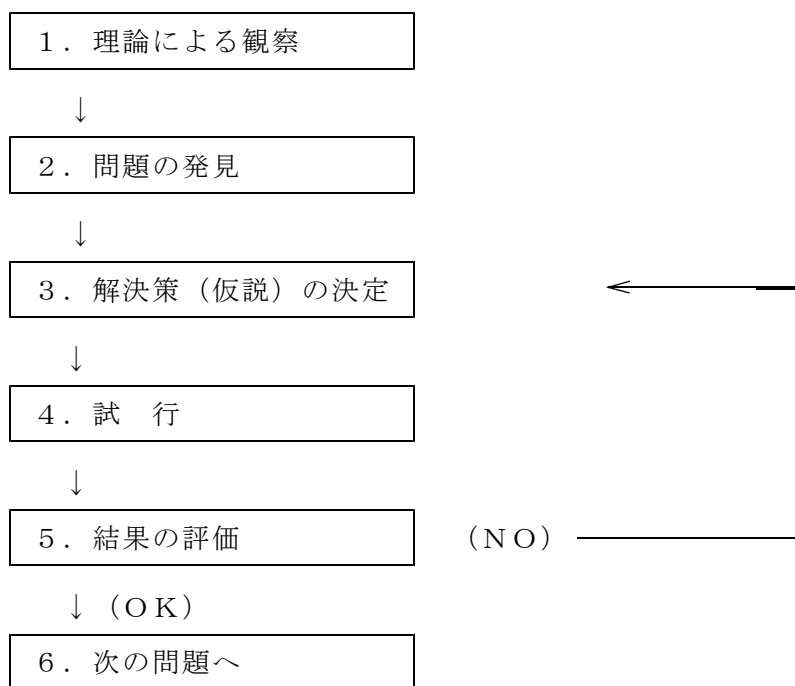
講	テ　　マ	月　　日
第1講	商店街活性化への道	月　日（　）
第2講	小売業原論・消費購買行動	月　日（　）
第3講	商業集積論・商店街の現状	月　日（　）
第4講	レイアウト原論・問題解決入門	月　日（　）
第5講	商品集成	月　日（　）
第6講	購買支援	月　日（　）
第7講	ビジュアルプレゼンテーション	月　日（　）
第8講	コミュニティモール	月　日（　）
第9講	歩みと行く手	月　日（　）
報告会	成果報告会	月　日（　）

(3) 臨店指導

① 期間：6ヶ月間に5回

回	期 日
第1回	ファサード
第2回	売場レイアウト
第3回	商品集成
第4回	購買支援
第5回	まとめ 成果と課題

(3) 参加店舗の実践



(4) 成果報告会

- ① 趣旨：成果を商店街全体及び関係各方面で共有する
- ② 目標：成果御確認、改善点の発見
- ③ 次回事業参加者へのアピール

VII キラリの優位性

1. 段階的・漸進的・成長的取組の必要性

(1) 商店街活性化は、

- ① 一時、一事業で成るものではない。

- ②関係者の現有能力で完成できるものではない
- ③事業に取り組む中で、知識・技術が向上することではじめて取り組める仕事がある

(2)「キラリ」の取組と活性化

- ①「キラリ」は、活性化実現への不可欠の条件だが、十分条件ではない
- ②“ショッピングゾーンとしての再構築”にはソフト&ハード多種多様な施策ミックスが不可欠
- ③タウンマネジメント能力の獲得

(3)常に次の段階～ゴールを意識して取り組む

- ①前後左右の取組との相乗効果
- ③事業の成果は事業が終わってから事業の外に現れる

2. 留意事項

(1)自力主体の取組を覚悟する

- ①模倣できる成功事例はない
- ②関係者が成長しないと活性化は実現できない

(2)最短5年間の継続取組みを覚悟する

- ①ローマは一日にして成らず
- ②「加上」ではなく「移動」だ

(3)都市経営上の「戦略要地」であることを自覚し、成果の伝搬を心がける

- ①循環型地域経済再構築のカギ
- ②新しい時代のマーケティングの開拓

(4)段階に応じた指導支援を確保する

- ①自力中心とは自力オンリーではない
- ②適切な指導支援を得ないと実現は難しい

(5)首長さん以下、転換期を乗り切っていく「地方創生」の切り札という位置をお願いしたい。

結 び

『中心市街地活性化法』における「経済活力の向上」とは、商店街活性化＝商業集積としての再構築のことですが、言い換えれば、自然生長的商業集積である商店街を商業集積間競争に対応しうる組織的商業集積へ転換しようという前代未聞の試みです。

誰も経験したことの無いプロジェクトですから、取り組みは、漸進的な仮説一試行の連続であると同時に、プロジェクトを推進する主体である商業者が直面している問題状況から見てその実践は、スタート直後から眼に見える成果を挙げ続けることが不可欠の条件になります。

計画期間の終了時点ではこれこれの成果が約束されている、という程度の計画では商業者が自分の事業の命運を賭ける気にはなれ無いと思います。

事業はスタート直後から参加店の「増収増益」「得意客の逐増」という成果を挙げ続けないと商店街活性化＝商業集積としての再構築は実現できません。

これまでの活性化事業は、各種事業を一体的に推進することによって実現を目指す最上位目標が掲げられていなかったために、事業間の相互作用、相乗効果が発揮されませんでした。何よりも、取り組みの根幹であり、商店街にとって唯一の「顧客創出・維持装置」である個店売場のあり方に一指も触れることが出来ず、「通行量を子役に転化する」という戦略業務がほとんど果たすことが出来ませんでした。結果、活性化に取り組んでいる間も各個店の業績は好転せず中には窮状が進む事例も伝えられています。

本文で説明したように。このプロジェクトは有志個店群による「売れる売り場づくり」からスタート、たちまち成果を上げて次の段階にステップアップしていく、注視していた仲間が繁盛実現性を確信して後続する、次第に参加者が増え、空地空店舗を利用したテナント誘致と併せて漸進的に商業集積としてのあるべき業容を実現していく、という画期的なものです。

繰り返し説明してきたように、このプロジェクトは『中心市街地活性化法』の【スキーム】を枠組みとして、同法に示された「商店街活性化＝商業集積としての再構築」を実現するため、必要な商業理論および経営技術を加えて【プロジェクト】として構築したものです。プロジェクトは【スキーム】と当社独自の商業理論・店づくり技術の合作として提案するものです。

消費税アップまで残すところ一年有余となりました。

前回の対応は販売促進を中心とした取り組みが全国的に展開されたものの、所期の成果を獲得するには至りませんでした。

状況はさらに厳しさを増しており、今回は対応を失敗す津ことは許されません。

コミュニティモールプロジェクトは、消費税対応策として提供されている唯一の方法ドアと思います。

将来にわたって繁栄する、持続課の名商業集積としての再構築への着手を消費税対アップへの対応をかねて早速に着手されることを心からお勧めいたします。

参考文献等

『中心市街地活性化法』
閣議決定『中心市街地活性化に関する基本的な方針』
中小企業庁商業課『中心市街地活性化対策の実務』ぎょうせい

安土敏『日本型スーパーマーケット原論』
武雄信夫『商店街活性化も論理と戦略』(有)クオールエイド

当社ホームページ：<http://www.quolaid.com/>

お問い合わせ：
メール：info@quolaid.com
電 話：0954-20-1170

〒 843-0022
佐賀県武雄市武雄町武雄 5598
有限会社 クオールエイド