

中心市街地活性化・最終方針

「モールへの転換」 で実現する 商店街活性化

日 時：

場 所：

講 師：コンサルタントファーム

(有)クオールエイド代表 武雄信夫

モールへの転換で実現する中心商店街の活性化

はじめに：このセミナーで学び・確信していただきたいこと

1. 中心商店街は方向・仕事を間違わなければ必ず活性化出来る

- (1)お客の生活の内容が変わり，買い物への期待が変わった，郊外のショッピングセンターはすでにお客の期待に応えることが出来なくなりつつある。
中心商店街はお客の生活の変化～買い物への期待の変化～買い物行動の変化に正しく対応した街づくりに取り組むことで必ず活性化できる。
- (2)お客の買い物に対する期待と現実の買い物の場のあり方には大きなミスマッチがあり，これが経済・社会の先行き不安とともに消費の低迷を招いている。経済再建には中心商店街が新しい生活づくりを提案する場として再生されることが必要になっている。
- (3)自治体や国の問題意識が変わってきており，支援内容も相当充実してきた。地元が取り組み方さえ間違わなければ効果の挙がる支援が受けられる。
支援を受けるためには、『中心市街地活性化法』の枠組みのうち，地元が準備しなければならないことを出来るだけ早く完成することが大切である。
一方、「やる気がない」と評価されると支援の内容が限られてしまうので要注意、地元の工夫がいっそう重要になっている。
- (4)どこの商店街でも個店は、「なんとかしなければ」という差し迫った状況に直面している。しかし，危機感では前へは進めない，前へ進んでも破滅が早まるだけことが多い。「チャンスだ，やれば出来る」，「儲かる」と納得出来てはじめて計画的な行動が始まる。そのためには，チャンスであることを理解すること，チャンスを生かす技術を身につけること，実践することが不可欠だ。
- (5)ただし，これまでの常識で考え・行動していたのでは出来ることも出来ないし，成ることも成らなくなる。頭の切り替え＝「ものの見方，考え方」を抜本的に変えることがもっとも大切なことであり，最も難しいことである。

今日の講義は「チャンスだ，やりがいがある，実現するにはこうすればよい」ということをしっかり理解していただくことが最終目的

2 . 活性化の方向と方法 . . . 中心商店街活性化・勝利の方程式がある

(1)最短2カ年，最長3年間で商店街を活性化する方法がある。

本日説明する理論で活性化に取り組んだ結果，明るい展望が出てきた商店街が実在している。スタートからこれまで一貫して指導してきたことをどこの商店街にも当てはまる一般論としてご紹介する。

(2)3年間といえは時間がかかるようだが，他に「特効薬」はない，と断言することが出来る。なぜ断言できるか？

お店が繁盛しない理由

その1：お客がいない(店の現状、特に品揃えを支持するお客がいない)

その2：店が知られていない(店づくりはいいがお客に周知されていない)

その3：お客の眼から見、自店よりもよい店がある。

売り上げが落ちたら売り出し・イベントをしてはならない，なぜか？

まず，売り上げが落ちた理由を考えよ，原因を探し出してから対策を考える

(3)他の商店街で実験済み，成果が挙がっている方法である。この内容を如何に自分たちの街の条件に合うように作り直して，効果的・効率的に取り組むか，ということに知恵を出せば必ず目的を達成できる。

(4)取り組みにあたっては，「方向と順序」を絶対に間違っははいけない。間違った事業で間違った方向に行くよりもなにもしない方が被害が少ない。

間違ったことをやってみる余裕は無いはずである。このセミナーでは最後に街ぐるみで取り組む正しい活性化への道を提案するのでしっかり検討していただきたい。

(5)まず，これまでのような取り組み方では活性化を実現することはできない，ということをしかりと理解することが必要だ。

先進事例といわれるもののほとんどは，「事業に取り組んでみた」という例であり，事業に成功した，「活性化を実現した」という事例ではないことに気づいていない。事業成功と商店街活性化が一体となっていない取り組みばかり。これまでは商業者も指導者もすべて「見よう見まね」で事業に取り組んできた。これからは見よう見まねは役に立たない。第一，まねようにもまねる相手がいなくなっているではないか。

正しい理論を身につけ，正しい方向を見つけだして一歩踏み出すことが大切だ。

3. 活性化への道を理解するために必要なこと・・・この講習の目的

(1)まず、「活性化」とは街やそこに立地する個店がどうなることか、究極の目的について共通の認識を持つことが大切だ

カラスの鳴かない日はあっても「活性化」という声が聞こえない日はない、というのが昨今の商店街、だが、「活性化とは何か、街やそこに立地する個店がどうなることを言うのか、明らかにしたものはいない。コンサルタント、行政、関係機関等々どこをみても「商店街活性化」の定義をしていない。

誰もそのことを不思議がらない・・・これが一番不思議

活性化の定義もないのに、活性化策が一人歩きしている。結果の多くは活性化を実現できなかったのに誰もそのことを指摘しない。これが全国の商店街の現状である。このような水準からは一日も早く抜け出さないといけない。

(2)活性化とは一体街や個店がどのような状態が生まれることか

個店の場合：

計画的に店づくりを進めた結果、業績が好転する、改装改築など新規投資の意欲が起こる、後継者が出てきて事業の継続が見込まれるようになること。

・・・お客が満足し、商売が永続し、資産価値が増大する

商店街の場合：

活性化計画に基づいて街ぐるみで事業に取り組んだ結果、取り組む個店のなかから繁盛店が続出し、その結果空き店舗等を活用した新規出店が相次ぎ、新規投資に向けた合意が形成され、商業集積としての充実が実現されていくこと。

・・・名実ともに街が「都市の顔」としてよみがえる

活性化の事業に取り組む場合は、その事業を行うと上記の目的が達成できるかどうか、十分検討してから着手することが大切である。

(3)商店街の活性化は必ず実現できる、そのためには・・・

お客の生活の変化・購買行動の変化を十分理解すること

お客が買い物目的で来街し、入店し、商品を買上げない限り活性化は出来ない。個店は、お客の望む商品を提供しなければ繁盛を実現することはできない。従って、「お客は生活・商品・材料になにを望んでいるか」ということをまず知る必要がある。

競争の変化、特に郊外型SCの特徴、今後の商業集積の変化などを理解すること
商店街全盛時代とは競争のあり方、その内容が大きく変わっている。

中心商店街が新しい買い物の場として再生できる理由を理解する。

商店街関係者の意識や価値観などの変化を理解すること
また、自店の繁盛と商店街全体の活性化との関係をよく理解する。
活性化を実現する筋道を理解する。

正しい方向があり、正しい仕事があり、正しい順序がある。これらを間違っていると絶対に活性化できない。

「中心市街地活性化基本法」関連の施策を活用する仕組みを理解すること
特に街づくり、ショッピングモールへの転換という大事業を進めるうえでの
TMO（タウンマネジメント機構＝街づくり会社）に求められる役割をよく理解して、機能を発揮できるTMOを作りあげる。

個店の業績の維持・向上に留意しながら街ぐるみで転換していく計画を作り、実践していく

(5) 次のことを納得し、肝に銘じておくこと。

自店の歴史を振り返り、自店が持っている経営ノウハウがいつの時代のものか理解せよ。それは全て過去＝2度と戻らない時代の小売りノウハウであり、これからの経営に役立つノウハウではないことをしっかりと確認しておくこと。
商店街全盛期の商売とは、立地の集客力に頼り、問屋の商品供給力に頼り、売れ筋情報に頼った商売であった。言い換えれば「未熟なお客」に支えられた商売だった、ということを理解せよ。

お客の生活が変わり、競争条件が変わるなかで、自分のお店だけが変わらずにすませることは出来ない。商売を続けたいなら自分が変わり、自分の店を変えるほかに方法はない。

店づくりの転換が必要であるが、変えていくための知識、技術は自店の中には無い。取引先や指導機関にも無い。これまでのつきあいのなかからは出てこない。必要な知識、技術を習得できる機会を作ること。

学んだり・考えたり、身体を動かしたり、今まで経験したことの多いことが多く、きついことや辛いこともたくさんあるが、やり抜かなければ明るい将来を描くことは出来ない。

キーワードは「協働」である。

商店街は運命共同体ではなく、それぞれのお店が自店の都合で開・廃業できる。協働による新しいまちづくりを目指す取り組みから運命共同体が生まれてくる。

勉強すること、勉強したことを計画的に実行することが必要であり
このことを抜きにした活性化・商売繁盛は不可能である

・商店街を取り巻く環境の変化：環境変化の3点セット

個店・商店街の活性化を実現するためには、時代の大きな流れをよく知り、その流れが「プラス」となるような自店のあり方を実現する以外に方法はない。立地と規模を変えないなら商売の中身を変えることを怠ってはいけない。まず、環境の変化を大きく3つに分けて説明する。活性化に成功するためにはこれらの変化が「自店、自分たちの街にとってプラスになる」というポジションに商売のあり方を作り変えていくことが必要だ。

1. 小売業の役割・・・役割は不変だが力の入れ方が変わる

(1)小売業の定義：(教科書に書いてある「小売業の役割」)

消費財をよそから仕入れ(自分で作り)、最終消費者に販売するモノ不足時代には、「作る人」が一番偉く、「売る人」が次に偉く、「買う人」は「分けてもらう人」だった。

モノ余り時代には、お客は好きなものが好きな場所で見えるようになっているから「作る人」、「売る人」に対して特別の意識を持っていない。

(2)小売業の定義：(現在の顧客からみた)

生活を作るために必要な材料をよそから集め(自分で作り)、提案してくれる所=買いたい商品が揃い、見ると買いたくなる商品が揃っている所
買いたい商品がなければこれまでのいきさつに関係なく、買いたい商品が揃っているところへ出かける=そのための時間も交通手段も整っている

(3)小売業の役割は変わらないが、時代環境が変われば力点の置き方、目の付けどころが変わらなければならない。

必需品不足の時代

新製品普及の時代

製品差別化の時代

生活編集の時代

(4)お客の「生活づくり」という仕事の課題「=材料の調達」に「解答(ソリューション)」を提供するのが

小売業とは、次のような仕事から成り立つ「店づくり」を実現すること。

品揃え

生活情報

サービス

快適な買い物環境

お客から見て「わざわざ出かけていきたい」=来店目的をつくるのが繁盛の絶対条件

2. お客の変化（生活の変化・購買行動の変化）・・3点セットの変化その1

(1)生活の変化

小売業を取り巻く経済環境の大勢は、「モノ不足からモノ余り」へという流れ
「モノ余り＝店余り」という時代がきており、時代に合った考え方が必要だが「商売」の頭はいまだにモノ不足・差別化、価格競争時代のままである。

「色々売っているが私の欲しいものだけが売られていない」、という不満が
買い控え・消費不況の最大要因ではないか。

所得が向上し余暇時間が増えたが、支出先と「やりたいこと」も増えており、
お金と時間を賢く使うことが必要になっている・・・生活の編集

生活の編集とは、限りある時間とお金を上手に使うことで、出来るだけ自分にふさわしいと考える生活を実現すること。

そのためには「切りつめ＝必需品」と「堪能＝自分らしい趣味など」を区別して時間やお金を使い分けることが必要になっている。

(2)生活への期待の変化：「明日への準備」から「今日を楽しむ」へ

人間の歴史は「足りないものを補充する」という営みの歴史であった。今、その条件が大きく変わっている。

高度成長期の課題：「人並み」の生活を作ることから「差別化」することへ、
生活の課題が変化した・・・行き着いたところがバブルだった。

バブル以降の課題：「自分らしい生活」、「価値観を実現する生活」づくりへ
「生活の編集」（2極分化：「切りつめ」と「堪能」）が進んでいる。

(3)買い物に対する期待の変化

価格と質を比較する買い物は終わりつつある。

「価格と質」が買い物の基準だったのは、他に基準を持たなかったから。

生活への期待が変わるとの買い物への期待も変わってくる。

今、人々は生活になにを期待してるか・・・「堪能」がキーワード

買い物満足はどこから生まれるか

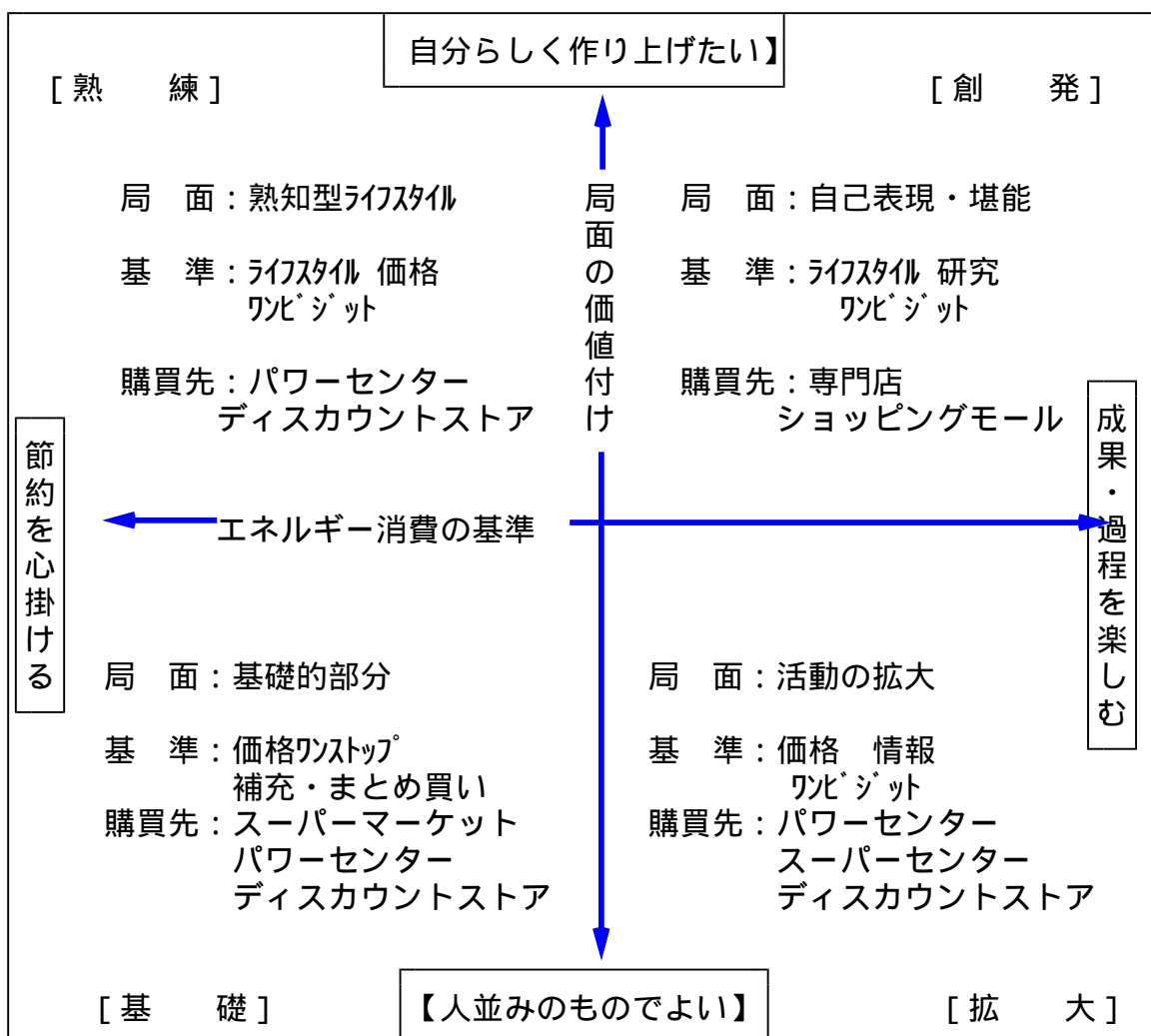
$$\text{買い物満足} = \frac{\text{商品への期待} + \text{その他の期待}}{\text{価格} + \text{価格以外のコスト}} = \text{納得できる結果を得る}$$

他店と同じ、昨日と同じ商品・サービスしか提供できないなら価格で勝負するしかないが、あなたのお店で安くしたからといって売れることはない。

買い物への期待が変わると買い物行き先が変わる。

一カ所ですべての期待がかなえられるわけではない。買い物に期待している内容ごとにふさわしい買い物先を使い分けるようになっている。

(4) 『生活局面と購買行動の多様化』



「消費の2極分化」をよく理解しておくこと

人によって「切りつめ」と「堪能」の区別は人によってさまざまである。

「堪能」の質・程度も人の経験や知識の程度などでさまざまである。

すべての人を一つの品揃え・店づくりで満足させることは出来ない。

狙う生活局面の価値が異なると「同じ品種店」でも棲み分けが出来る

同じ「着る」ということでも「切りつめたい」人をお客にする店と「堪能」したい人をお客に考えている店では、対応しようとするお客の期待が全く異なり、店づくりの内容が全く違うので競合しない。

一つ一つの商品の意味は品揃えのなかで決まってくる。商品の意味は、メーカー、問屋が決めるのではない。お店の品揃えのなかで決まってくる。

同じメーカーの同じ品番の商品が両方の店で取り扱われていてもバッティングしない。お客は両方の店を「買い回り」はしない。

商品の価格もどのような品揃えに参加しているか、ということで変わってくる。他店とは性格が違うので文句は出ない。

3. 競争の変化・・3点セットの変化その2

(1) 競争の変化

競争の原点：お客は生活の材料を手に入れるために買い物をする

お客は行動範囲内に店がないと買い物が出来ない。

買い物行き先が増えると自分の都合で行き先を選択する。

行動範囲が広がっている。(情報と移動手段の広がり)

競争の変化：誰がお客から見て最もよい店を作っているか

商店街内の個店同士の競争

個店対大型店の売場

個店対郊外型ショッピングセンター

} これまでの競争

競争の中身は、

行くのに便利かどうか

品質と価格の関係はどうか

品揃えはどうか

これからの競争は大きく変わっていく

お客から見た「機能充実」=訪店目的からみて店づくりがどれだけ充実しているか、ということをめぐる競争が中心になっていく。

品揃え・店揃えは、買い物目的にあっているか

必要な情報・サービスが提供されているか

訪問目的に合う雰囲気を作られているか

「大店法の撤廃」がもたらす影響をよく理解しておくこと

郊外型SCの駆け込み出店が続いた、なんの成算もないのだが・・・。

市街部に立地する大型量販店の撤退ラッシュがこれからもつづく。空き店舗は埋まらないし、埋まったとしても商店街のプラスにはならないことが多い。

(2) 「集積間競争」のはじまり

お客の「買物目的」をどう充実させるか、ということが競争の中心課題になっている・・・競争相手は「お客の期待=店、品揃えを評価する眼」であり、これまでの常識である「同業他店」は関係ないと考えた方がよい。

個店の力だけでお客を満足させることが難しい、これからもっと難しくなる。商業集積全体で「訪街目的」を作りださなければならないが、商店街は果たして「商業集積」に生まれ変わることが出来るだろうか？

商業集積とは

1. 独立した経営単位の店舗が一定の範囲に集合していること。
2. 計画的に建設された敷地に多くの店舗が集合していること。
3. 特定の買い物目的を充足させることを目指して計画的に店舗を集めていること

商業立地についての常識は大きく変わりつつある

これまでの考え：立地の良し悪しと売場面積の大小が小売業の成績を決めると錯覚されてきた（そのような理解ができる時代は終わった）。

これからの考え：お客が持っている「訪店（街）目的」が十分満足させられるか、という課題にどう応えていくか、ということが究極の競争テーマであることがはっきりしてきた。

個店にとって「どんな集積に所属しているか」ということが、これまでとは比べものにならないくらい大切な条件になってきた。特に商店街の場合、自分だけの力で活性化を実現するのは並大抵のことではない。商店街全体での取り組みを実現することが必要になっている。

(3)これからはっきりしてくる「商業集積の3つの類型」

集積の類型	対応する買い物ニーズ	集積の例
コンビニエンスニーズ 対応型（利便）	近くで手早く済ませたい買い物 必需品のうち毎日型の買い物	S Mを核とした 「コンビニエンス」型S
コストコンシャスニーズ 対応型（節約）	時間と支出の節約を課題とする 買い物 必需品・拡大・熟知	カテゴリーキラー パワーセンター
アップスケールニーズ 対応型（創発）	自分にふさわしく作り上げる、 『自己の発見と創造』を課題と する買い物に対応	専門店の集積度合い が鍵

コンビニエンスニーズ対応型集積（「便利な買い物」の実現を目指す集積）

例：コンビニエンスストア、スーパーマーケット

* 必要なものを必要なときに必要なだけ買える近所の店

生鮮を核に家庭の「主婦」の買い物行動に利便性を提供する

主婦の買い物をもっと便利に・もっと快適に、ということがテーマ。

コストコンシャスニーズ対応型集積（「時間とお金の節約にこだわる買い物」の対象となる業種業態を集めた集積）

例：ディスカウントストア、パワーセンター、アウトレットモール

* 行動圏内で最も安いところまで車で出かけてまとめ買い、年間を通じてどれだけ節約できるか、ということが課題

アップスケールニーズ対応型集積（「自分らしく作りあげたい生活」にふさわしい材料を集荷して提案する業種・業態で構成された集積）

* 自分にとって価値があると納得できる、気に入った商品、情報の入手

* これから中心市街地の商業が目指し、成功できる可能性の高い方向。

お客から見た「来店目的」を確立している集積だけが生き残っていく

いずれの集積も「快適性」、「アクセスの整備」などは当たりまえであるが、買い物目的が充実していないと「快適性」や「アクセス」、「イベント」などはなんの役にも立たないと考えた方がよい。

お客から「あってもなくても構わない」と思われている集積はどんどん衰退していく。

衰退する集積の魅力を個店の力で回復することは出来ないから駄目な集積に立地している個店は自力だけで業績をあげることはとても難しい。

いずれ郊外にはお客から見捨てられた店舗の墓場＝廃棄されたショッピングセンターが増えていく。

(4)既存業種・業態，集積はこれからこうなる

郊外型ショッピングセンター

ダイエー、ジャスコなど量販百貨店が核となっているが、その基本性格は「中ぐらいの質の商品・中ぐらいの価格・売れるモノなら何でも売りたい」ということであり、そのような安易なコンセプトに合致する購買行動をとるお客は激減しており、今後も減ってゆく。量販百貨店の集客力は日に日に落ちていく。

他のSCとの「差別化」として「テナントミックスによる差別化」を打ち出し、専門店をテナントに迎え入れているが、これまたどこのSCも同じような専門店群で構成されており競争力となっていない。

核はテナントに頼り、テナントは核の集客力に頼る、という相互依存体質であり、先行きははっきり没落である。

郊外型独立大型店舗

ほとんどの店舗が「時間とお金の節約」を基準にした買い物をねらっており、パワーセンターやアウトレットモールとの競争が始まれば太刀打ちできなくなる。単独立地から撤退して集積へ参加するという傾向が大勢になる。

商店街

立地(＝他店の集客力)を当てに出店してきたお店の集合であることが多く、商業集積と呼べるレベルのものは少ない。それぞれの店舗の力を相乗的に組み合わせた街ぐるみの「来訪目的」は実現されていない。

このまま放置すればもはや修復できないレベルにまで衰退していくことは間違いないが、どうしたらよいのか分からない都市が圧倒的に多い。

「問屋」の戦略転換(商店街立地の店とはつきあわない)という大問題も発生している……。

今までの経営手法では駄目なことは分かっているのだが、なにをやってよいか分からないので10年昔と同じことをやっている、というのが多くの商店街の実態である。

商店街の各種業種店

お客の生活局面の変化により必要売り場面積が大きく変わってしまった業種
本，金物・荒物，時計，眼鏡，宝石，カメラ・写真などなど

きちんと方針，戦略を立てなければいけない業種

ファッション，インテリア，文具，眼鏡，製菓小売 などなど

業種を問わず，これまで通りのやり方を変えることが出来ない，変えることに抵抗があるという人は、実は店じまいを推進しているのだと考えるべきだ。現状を維持していて商売が活性化する日は永遠に訪れない。

「こじんまり」としたお店でやれる，そういうお店でないとやれない，という商売がこれから伸びていく消費に対応した商業のあり方であり，それをやるには中心商店街は優れた立地である。このことがしっかり理解出来ないと中心商店街の活性化は無理。

言い換えれば，これからなぜ「こじんまりした店」の時代になってくるのか，ということが理解できて，その方向で店づくりをやっていけば，活性化出来るということである。

そのためにはまず，「狭い商圈でいろいろな人が少しずつ住んでいるから，いろんなタイプの商品を少しずついろいろ扱わないといけない」，というこれまでの考え方を捨てなければならない。

3．人の変化（環境の変化その3）

(1)商店街の店主のみなさん

モノ不足～差別化の時代に商業者という職業を選択した。

売り手優先の時代であり，メーカーや問屋との取引が重要だった。取引の仕方は先代・同業の先輩・商店街の仲間などから学んだ。

お客は生活や商品について知識も経験もなく，こちらの言いなり，おもしろいようにモノが売れていった。

「商店街商売」とは・・・

人の集客力を当てにして出店し、

問屋の協力指導で品揃えをし、

売れた商品を追加仕入れする という商売の方法

これからの商売は、

立地の前に来店目的を作る

お客の立場で品揃えを組み立てる

過去の繰り返しではなく新しい生活を提案する

というように変わらなければいけない。

これまでは特に知識や技術を自分で作らなくても「見よう見まね」でなんとかやれた、問屋の支援も受けられたし、支援もそれなりに効果があった。

経営技術は、他都市の同業者や雑誌などで「繁盛店のやり方」を見よう見まねして身につけた。いまやそれらの「推奨店」のことごとくが衰退してしまっている。だれも新しい繁栄のための新しい店づくりに必要なことを教えてくれない。

これまでの信用や経営資産などでなんとか続けてきたが、今や転・廃業を含めて方針を確立しなければいけないが本当にどうしたらよいか分からない。戦後開業した人は、一家の主としての役割を立派に果たしてきたが・・・

「商店街のサイクル」にうまく当てはまった人は悠々自適の生活に入っているが、はずれている人は文字通り受難の時を迎えている。

「続けるも地獄、やめるも地獄」という心境の人がたくさんいることは間違いない。組合としてもあり方を問われているがどうしたらよいか分からない。国を始めいろいろと施策を講じているが、問題をとらえ損なっているため、成果が挙がらない。時間ばかりたつうちに体力が弱まれば再起することが出来ない。本当にのるかそるか、という時点に立っていることをしっかり認識すること。

お店を続けていくためにはあらゆる問題で新しい視点が必要になっている。特に後継者をその気にさせて、繁盛店を目指してがんばってもらうには新しい希望を持たせることが必要である。

(2)後継者問題：個店にとって後継者問題とは「後継者がいるという問題」である。

経営者の課題・・・事態を直視せよ

後継者がいるところは、「後継者がいる」というそのこと自体が問題である・・・果たして将来ともやっていけるか、他に転進できるか。

やっていけそうもない、今さら転業・転職先も見つからない。

後継者がいないところは「後継者がいない」ということ自体が問題である。

・・・どうやって資産を有効活用するか。せっかくの財産が宝の持ち腐れになる寸前だ

後継者がいる店もいないところも街ぐるみの活性化が出来ないと大変なことになるのだ、ということでは同じ立場である。この共通の立場をしっかりと確認しておこう。

後継者の課題

いつになったら事業を引き継ぐのか、いつまで経ってもはっきりしない。

経営を譲られたとして、この環境条件ではどう経営していったらよいか疑問ばかりだ。

顕現を譲ってもくれないし・・・自己弁解のなかで毎日が過ぎてゆく

経営者・後継者は互いに責任転嫁を止めて直面する経営問題を直視せよ

さらに深刻な組合、行政

個店はそれぞれの理由で転廃業できるが組合はそうはいかない。

「都市経営」という役割を持つ行政にとって中心商店街の衰退は大打撃であるが、商店街の後継者が確保できないとこれまでの施策は無駄となり、中心市街地に大きな空洞が生じる。商店街は都市の顔であり、このことは街の盛衰に関係ない、寂れた商店街はその都市の経営力、都市全体のパワーの衰退の象徴となる。

(3) 従業員の問題

今までと大きく変わる従業員の役割

販売促進（お店の売りたい商品をお客に買わせる）から購買のお手伝い（お客が本当に買いたい商品を選び納得する）へ

お客の買い物ストレスを最少にするお手伝い

顧客情報をはじめ店づくりに必要な情報を収集して店づくりへ反映させる役割を上手にこなさせるには、教育と「やる気」が不可欠だが、今の状態では正直なところどう取り組んだらよいか全く分からない。

(4) 関係機関等の担当者

活性化を担当しているが、実現できる確信が持てない。

なにからどう手をつけるべきかわからない、他都市の実例をまねてみる。

3点セットの環境変化と商店街の活性化

商店街の活性化への取り組みとは、環境変化の3点セットを「商店街にとってプラス」と言い切れる進路を定めてその実現に取り組んでいくこと。

この講習会での提言は以上のような問題に答えて、環境が大きく変化するなかで商店街を活性化するための提言です。

基本的な視点は、個店の業績を今直ちに改善しながら商店街全体の活性化を実現していく、という誰から見ても正しい進路を歩むために必要なことを計画し取り組んでいくことをしっかり決心してください。

・個店の活性化

1. 地方都市の中心商店街に立地する個店の状況

(1) 中心商店街の特性

地域・広域の中心商店街として都市の内外，広い範囲から集客する「買い回り型商店街」として繁栄してきた。

交通手段は公共・大量交通機関が中心であり，公共交通の便がよい中心市街地は周辺から最も集客しやすかった。各個店は，商店街の集客力を目当てに土地を手に入れ出店してきた。

街ぐるみで来街目的を作り出そうという問題意識はなかったが，そんなことは考えなくてもものが売れた時代に現在の規模に成長した。

商店街全盛期の時代背景は？

モノ不足～新製品普及～差別化が生活の課題であったが，情報もお金も限られており，住んでいる町の商店街が一番なじみの買い物の場であった。

交通機関が未発達，お客は「人質」状態だった。

高度化事業などの活用で商店街としての施設整備は概ね完成したが，「核店舗」が撤退するなど地盤沈下に見舞われている。いままでのお客は郊外型ショッピングセンターに取られ，上位都市に取られ，見る影もなくなっている。

商品構成も全盛時代に比べると見劣りがする。自分の家族も商店街では買い物しない，というのが実態である。

商店街組織はイベントなどの共同事業に取り組んでいるが，将来につながるような成果は挙がっていない。個店の経営改革やその他本質的な問題解決に役立つような事業はほとんど取り組まれていない。

空き店舗については，支援施策はあるものの抜本的な活用は難しい。このままで行くと今は空き店舗が比較的少ないところもこれから急速に増えてくる。

施策を利用して空き店舗を扱っているうちにその隣の店舗が閉店したりする。

商店街の空き店舗対策の第一は，今ある空き店舗をどうにかすることではなく，これ以上新しい空き店舗を増やさないことである。

(2) 個店の状況

業 容

地方都市の中心商店街には専門店らしい店舗が多い。残っているのはレディースを中心にファッション店が多い。

昔は繁盛した専門店も急激に売り上げが落ちている。商品構成もだんだん安物中心になったり，一昔前にはやったブランド中心だったりする。

ディスプレイなどの技術も落ちてきた。店舗も改修期を迎えているが着手す

る気にならない。

店づくりが全体的に立地，環境条件にミスマッチという状態がある。

売れないと分かっているのに店頭の特価を並べている。売れないと分かっているのに引っ込めない。

販売技術の劣化

商品構成：絞り切れていない。「商圈の常識」にとらわれすぎている。

「いろんな人が少しずつ住んでいるのでいろんな人向けの商品を少しずつ置かないと売上げが作れない」というウソを信じている。

新しい取引先を見つけなければならないが，どこでどんなところを選び，どうやって取引を始めたらいいか，分からない。

「みんなの店」を作ろうとした結果，「誰の店でもない」店になっているところがある。「商圈人口」という間違っただ理論に基づいた店づくりの失敗。

(3)活性化への課題

必ず活性化できるが，立地，規模，業種，営業形態など全く変えないで繁盛店になりたいというのは出来ない相談，あまりにも「むし」がよい話。

「中心商店街の中のこじんまりとした専門店」の時代が来ているが，モノにするためには相当の苦心が必要だ。特に在庫の入れ替え・縮減という難問が待っている。

まず，自店を繁盛店に仕上げていくこと，を決意せよ。仕上げるためには，時間をかけ，汗を流し，頭を使わなくてはならない。今までの経営に関する常識はいっさい通用しない。すべて新しい店づくりにとっては邪魔者だと考えよ。そのためには勉強し，店づくりの転換を計画し，確実に実行していくことが必要であるが，ただやみくもに勉強すればよい，というものではない。時代，課題にあった正しい理論を必要なとき・特に意識しなくてもすぐに理論に基づいた判断が出来るようになるまで，繰り返し勉強しなくてはならない。まず，最初に30時間程度の入門コースをこなすことが必要だ。

街の中に同志を作れ，自分一人の取り組みでは長続きさせることが難しい。商店街ぐるみの取り組みを作り上げよう。

商店街活性化は，繁盛店を目指す個店の取り組みを基礎に街を挙げた取り組みが不可欠である。街ぐるみでスケジュールを作って転換に取りくまないと最後のチャンスをもにすることが出来ない。

先進的な取り組みを始めたお店では成功事例が出始めている。

街ぐるみの取り組みも始まっており，予想通りの成果を挙げている。これから取り組むところでは，「成功事例」を研究しながら進めるので圧倒的に有利である。

2. 個店の活性化とは個店がどうなることか

(1) 個店の活性化とは

お店のあり方を転換することで、今までとは比較できない業績を挙げる見通しが立ち、新規の設備投資ができる、後継者問題も解決していく、という条件・状況が生まれること。

お店の転換とは：お店がねらう「客相」をきちんと決めて、客相の生活の材料としてふさわしい商品を集めて、お客から見て納得できる方法で提案する「店づくり」に取り組むこと。

(2) 新しい店づくりのあり方

特定のお客から見て「自分の買い物行き先」と認知してもらえる内容に自らの努力で実現していくことが基本であり、自分の努力、自店の店づくりの転換を伴わないで活性化出来るということはありません。

お客から見て「買いたい商品が揃っており、見ると買いたくなる商品も揃っている」ことがお客にとってあなたのお店にやってくる唯一の訪店動機である。

訪店目的は、店の中に入って商品を選択し、購入することである。

訪店目的が充実していないという欠陥を店外の施策（街並み景観整備，駐車場，イベント，カードなど）でカバーすることは絶対に出来ない。

プラスアルファが得られるシステムを作る。ストレスを感じさせず，買い物目的に照らして快適な雰囲気を提供することも大切。

(3) 基本的な視点

限られた商圈で限られた顧客を相手に商売をする，ということでは全国どこの商店街でも条件は同じである。逃げるところはないと覚悟する。

現在の立地でうまくいかない人は，よそに行っても成功できない。

商店街の悪い口ぐせ = 「どうせ〇〇〇は人口が少ないんだから・・・」

こういったとたん，何の工夫も知恵も出来なくなる，絶対に言ってはならない。

言いたくなったら店舗の移転を考えよ。もちろん，移転しても結果は同じことであるが。

商店街の悪い癖 = 「景気，不況，大型店，駐車場，通行量etc.，」全て自分ではどうしようもないことに自店の不調の責任を負わせることは絶対に禁止。

不振の原因を店外に求めると，とたんに知恵が出なくなる。

勉強しないで済む時代ではない

人にいわれてやってもなかなか効果が出ない。

自分で時間，お金をかけてでもやらなければいけない，という自覚が不可欠になっている。

3. 個店活性化の手順

(1) 手 順

商業活性化に関する理論を身につける

まず、「活性化出来る方法がある」ということを理解し、確信を持つ。

今の商業の状況とこれからの予測。商店街や郊外の成り行きなどがすべてきちんと説明できる理論でないと役に立たない。そういう理論を発見せよ。

活性化への筋道を理解する

現状から出発して活性化を実現する道筋をはっきりと理解すること。

自分の店が現状から出発して繁栄を獲得するまでのシナリオをはっきりと描くこと。「マーフィーの法則」などという寝言ではなく、現実に関心がある人が「こういう風に動けば自店は活性化できる」という確信を持つことが勉強の成果として出てこなくてはならない。

自店の取り組みを計画する

自店が進むべき道を決定し、店づくり転換の計画を立てる

歩み続けるためには何が必要か、それをどのようにして手に入れるか、案を作り、スケジュール化してコツコツと取り組める計画であること。

実 行：試行錯誤による繁盛店づくり

店づくりは全て試行錯誤の連続である。まずやるべきことを「仮設」目標に立てる、結果を評価する。評価をふまえて新しい仮設を立てて実行する・・・という繰り返しから本当の店づくり、本当の技術が生まれてくる。

目標は実際にお客が増え、売り上げが上がっていくことである。

必ず実現できるという確信を持てるお店のあり方を計画し、コツコツと作り上げていかなければならない。この作業を導いていくのが知識である。

(2) なにをどう変えなければならないか

「今までの経営の常識はこれからの経営にとって非常識だ」と考えた方がよい。これまでの常識のことごとくを投げ捨てないと新しい考えを身につけることは難しい。

迷ったら事例を視察し、取り組んだ人たちの話を聞いてみよう。

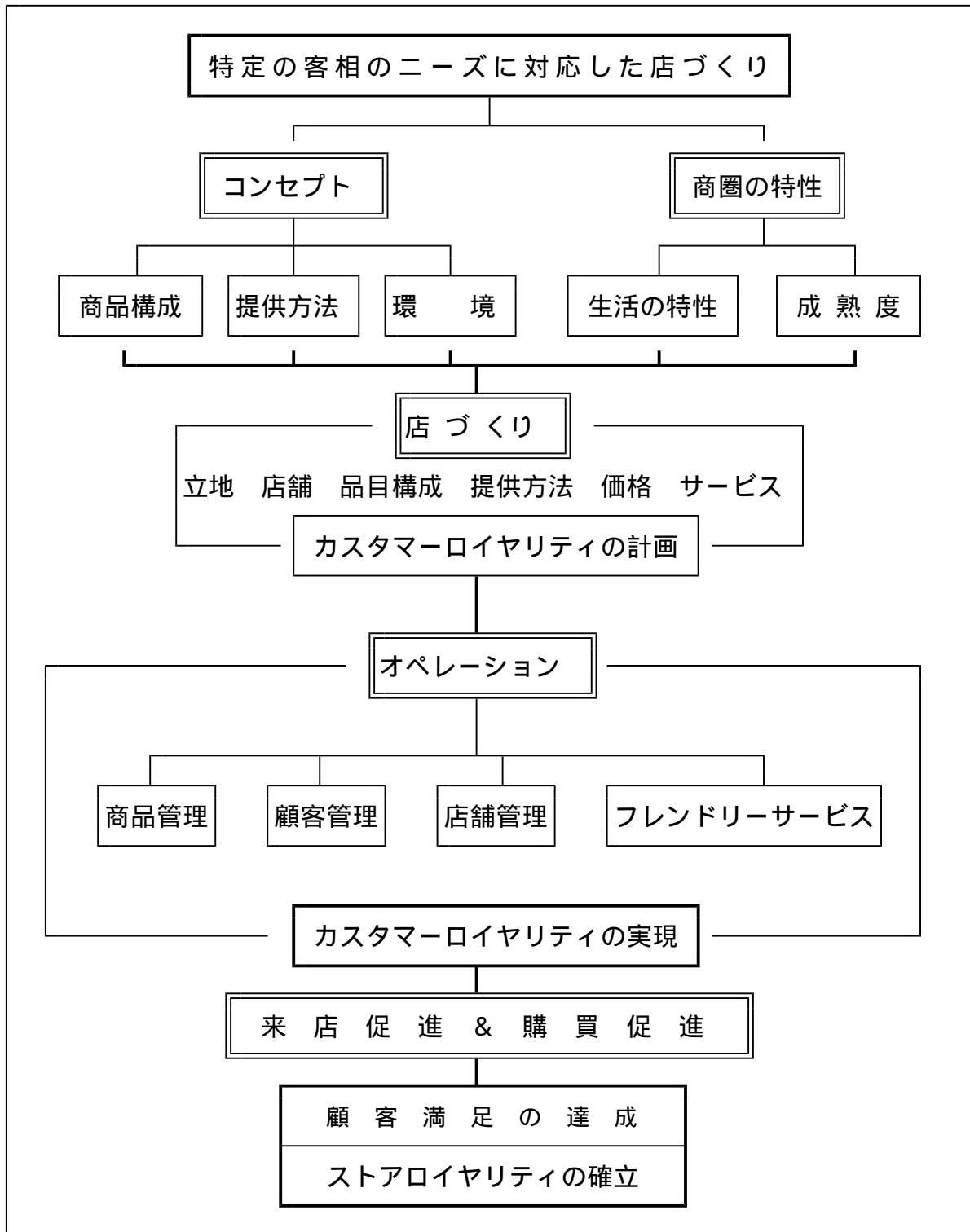
川上（メーカー、問屋）の代理店からお客の生活づくりの材料を揃える代理店へ、品揃えの視点を180度転換する。お客を決めて、お客の生活を想像して品揃えを計画し、適切な商品を供給してくれる取引先を発見する。

これまでの客層発想から客相発想へ品揃えのターゲットを転換する

客相とは、自店の取り扱い商品で作り上げる生活場面に対して期待している内容でお客を決める方法である。

イベントも「セール」から「ショッピング」へと大転換する。

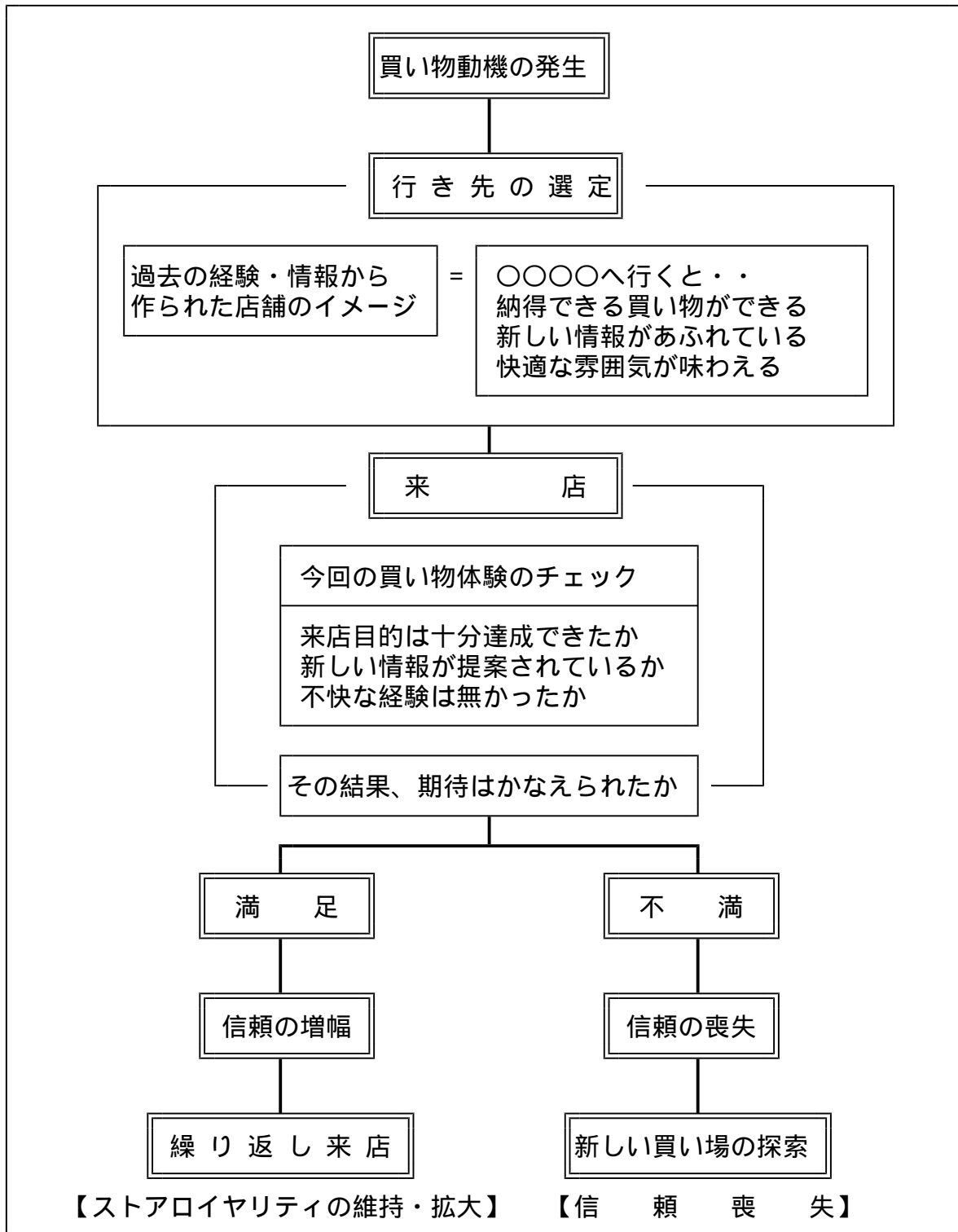
「店づくりの転換」全体図



限定商圏で確実な業績を上げる仕組みを作り上げることが業績向上（顧客の増加，買い上げ点数増加，商圏拡大）への唯一の道である。

顧客志向はお客さえ知らない（意識化していない）これからの買い物ニーズの発見と「品揃え」をはじめお客の期待に応える店づくりが課題である。

(2)ストアロイヤリティ（お得意客）の構造



限られた商圈では固定客の満足実現が最大の課題である。
基本は限られた客相にたびたび来店してもらい、そのたびにあれこれ買ってもらえる条件を店内に作り出すこと。

．中心商店街の進むべき道

1．中心市街地活性化法について

(1)法の概要

中心市街地の空洞化，特にそこに立地する商業の活性化を目的に制定されている。商店街活性化の最後の切り札であるが，いろいろと問題点も多い。活用するには相当の準備が必要だ。（そのためにも街ぐるみでの勉強）

商業活性化施策と都市基盤整備施策を一体的に推進する目標を掲げ，その実現に向けて各種の施策を活用することが大切である。特に，中心市街地をどのような場所（事業機会）として作り変えようとするのか，目標を明確にすることが最初の段階でのもっとも大切な仕事である。

関係各省庁の連携による支援

いろいろと支援施策が講じられているが，まず，街を活性化するために自分たちがやらなければいけないことはっきりさせる，やるべきことの順番を決める，必要な施策を活用する，と言う段取りを正しく作ることが大切である。

(2)これまでの施策とどこが違うか

国は，これまでは点（再開発），線（単位商店街）的な取り組みで，あまり効果が得られなかったので面的なレベルで活性化に取り組む，という問題意識である。

都市経営という視点から行政の役割を重視，行政がその気になって取り組まないとこれからの商店街活性化は成功しない。施設・設備に関する投資の考え方も抜本的に変わる。商店街の負担を軽減することで店主が「シャッターの内側」を転換する努力に集中出来る。

商店街からショッピングモールへの転換を提唱している

空き店舗の有効活用だけではなく，街全体として「訪街目的」を作りあげる。ただし，法関係のモールの考え方は不十分だから，「ショッピングモール」については独自にその内容を作り上げなければならない。

まちづくりの全体を統括・運営する「まちづくり会社：TMO」の設置

街全体をショッピングモールと見なして機能を充実させ，運営していく仕組みを作ることが必要になる。

(3)問題点

これまでの活性化への取り組みの総括が不十分である

これまでの施策でどうして商店街が活性化出来なかったか，ということの反省が不十分であり，その分，これからの取り組みの中身が甘くなっている。

特に、すでに立地している個々の店舗の街づくりにおける責任、自助努力についてはいっさいふれられていない。これは大問題である。ショッピングモールを本気で作ろうとするなら、各個店の死にものぐるいの取り組みが不可欠である。

「一体的推進の目的」についての認識が不十分

中心市街地の活性化は、中心市街地を事業立地として再生させることであり、特にそこに立地している商業群を活性化させることである。この目標がはっきりしていないと施策がバラバラになり、結局何のための事業だったのか分からない結果が生まれてしまうことになりかねない。

「ショッピングモール」の理解が出来ているか

「活性化法」関係では「ショッピングモール」の定義がされておらず、景観整備なのか商業集積としての充実を目指すのか、自分たちで決定しなければならない。

もちろん、商業集積としてのショッピングモールを目指さないと活性化は失敗する。

TM0の位置づけが不十分

中心市街地の経営主体なのか高度化事業の申請窓口なのか、はっきりしなくなっている。先行事例はほとんどが高度化事業をはじめとする補助事業の窓口が終わっている。

タウンマネージャー制度もふさわしい機能を持っていない。中心市街地・商店街の活性化ではなく高度化事業等の申請指導がほとんどである。

TM0 = 事業立地としての中心市街地の経営機関という位置づけが不可欠だ。そこから本当に必要な機能が見えてくるし、機能を修得する方法も見えてくる。このあたりについては、国にも指針が無いから要注意。

全体として「活性化を実現する筋道」が明らかにされていない

それぞれの街が自力で勉強し、研究して作り出さなければならない。

活性化を目指すそれぞれの都市が自力でシナリオを作っていかなければならない状況である。成功事例もモデルもない、仮説を立てて実行していく以外に方法はない。

地元の現有能力では推進が難しい。どうやって人材を確保するか。自分たちの能力を変えていく以外に手だてはない。

(4)問題点の解決

地域が知恵を集めて解答を出していく以外に方法はない。

関係者がそれぞれの役割分担を認識し、協同することが不可欠である。

活性化を導く理論を発見し、地域の関係者が共有する。同じコトバで違う意見を戦わせる中から自分たちの進むべき道を作り上げていく。

2. 活性化への道・・ショッピングモールへの転換

(1) 中心商店街活性化への道とは「ショッピングモールへの転換」である

ショッピングモールとは街区のデザインや施設ではない、商業機能である、ということを理解する。モール=ショッピング用に整備された歩道などというちやちな考え方では絶対に活性化できない。

定義されていない活性化法関係者の「ショッピングモール」

中心市街地関係者のなかで「ショッピングモール」がきちんと説明できる人はほとんどいない。

(2) ショッピングモールとは何か

商業集積・ショッピングセンターの1種である。

アップスケールニーズを対象客相とするショッピングセンターである。

アップスケール=ラグジュアリー=贅沢

贅沢とは必需品に「自分の好み」が付加されたもの。

新しいタイプの専門店がどれくらい集積しているか、ということが充実の目安であり、既存タイプの専門店ではなく、お客の生活局面への提案を目指す新しいタイプの専門店を集積させることが必要である。

(3) なぜショッピングモールへの転換が必要か

集積間競争の時代、個店の活性化を実現するためにはそれぞれの努力は勿論であるが集積としての充実も不可欠である。1店だけの能力には限りがあり、集積全体の相乗効果が是非とも必要である。

環境激変時代に対応する店づくり=店全体の仕組みを個人の力だけで実現することはとても難しい。共通する課題に直面している人たちが共同で取り組むことが大切である。

街ぐるみの対応のため、郊外型SCやこれから進出する郊外型商業との対応も考えておかなければいけない。施設・設備の整備には制度的な支援も活用する。

以上のような課題を考えたとき、中心市街地全体が1個のショッピングモールへと転換することを決心してすべての努力を「転換」に集中することが必要である。

(3) 転換の手順

転換の必要性を関係者が共通の認識とすること

地域商業を取り巻く環境変化の3店セットの理解

これからの中心市街地に立地する個店のあるべき方向を理解する

ショッピングモールという商業集積の理解

年間を通した研修(商人塾)を実施することで実現する。

リーダー及び関係機関の担当者によるシナリオづくり

集合教育を基礎に 市にふさわしいショッピングモールを実現するために
必要なシナリオづくり

『ショッピングモール構想』の策定

「個店の転換」の推進

有志店舗を「モデル」に選定，必要な研修を行いながら実地に取り組む。
業績を改善してショッピングモールとしての活性化への確信を作りあげる
エキスパートバンク事業などによる支援

活性化実施計画の策定

実施計画・・・一体的推進の目標 = ショッピングモールへの転換シナリオの
具体的なスケジュール化

推進組織の結成・・・ショッピングモールを運営する機関の新設 = TMO
高度化事業構想の策定・認定

ショッピングモール運営計画の策定

「街ぐるみ転換」への挑戦

「街ぐるみの転換」を推進するための手法として効果があるのは、「ファサ
ード整備事業」などの環境整備事業と連動した「店づくりの転換」を構想，
実現すること。ただし，実施にあたっては前準備を怠らないこと

ショッピングモールづくりを推進し，運営していく組織の必要性

郊外型ショッピングセンター以上の内容を持った集積への大転換であり，強
力な推進体制が必要である。

まちづくり会社 = TMOの究極の任務はショッピングモールの経営である。

3. TMOはこう作る

(1) まず，TMOの役割について決定する

既存商業を中心とした「ショッピングモールづくり」の推進

モールの恒常業務の推進・モールの経営主体

高度化事業の事業主体またはその指導

このように考えていけば，独自の組織・能力を持った新しい機構を組織するこ
とが必要である。

(2)効果・効率的な活性化事業を進めるために

適正規模の施設・設備を作ることが必要であり、投資財源などは事業企画が固まった後で工夫するのが正しい。

課題は、適正施設の取得と運転コストの確保である。

地元負担の軽減が重要課題、コストのかからない資金をどれだけ作ることが出来るか＝国・県の資金をどれだけ活用できるか、

人材の確保とノウハウ蓄積をどう実現していくか

(3)全ての状況が「地元の力を結集した第3セクター」を中心とした街づくりの必要性を示しており、設置に向けて地域の合意を作っていくことが必要ではないか。

合意形成のテーマは、次の3つである

その1．中心市街地を実現していくショッピングモールの商業集積としての性格を決定すること

その2．商業集積としての充実を実現するための施策とそのスケジュールを決定すること

その3．TMOの性格を決定し、資本構成、組織構成を決定すること

中心市街地は各商店街単位での事業の寄せ集めでは絶対に活性化できない

ショッピングモールの実現を目指して地元の力で転換を実現していくことが唯一の活性化の方向である。

(4) TMOとモール運営組織を区分する

状況によってはTMOと区分してモール運営に純化した会社を設立することも選択肢としては有り得るし、場合によってはその方が好都合のところもある。

モール運営会社の機能はおおむねショッピングセンターのデベロッパーと運営会社を併せたものと考えられる。

我が国ではショッピングモールの運営会社自体がそれほど発達していないと考えられるので、設立・運営は未踏の部分が多い。

(5)人材の確保

TMOの実務担当者の育成が優先的に取り込まなければならない。

養成の手段は整備されていない、現在の公的な養成機関の水準では本当に活性化を指導する人材を確保することは難しいので、別途手だてを講じる必要がある。

外部への委託～内部との共同作業の中で育成する、という方法も一案である。

担当者へのモチベーション施策が不可欠である。

4 . 3 年間で実現する中心商店街活性化

(1)事業の構成

年度	実施する事業	実 施 事 項
1	1.推進チームの結成 2.仕掛け人塾の開催 3.商人塾の開催	(1)事業全体を構想し推進するグループ結成 商店街組織，行政をはじめ関係団体等の担 当者，当社などで構成 (2)活性化を推進するグループの育成 各商店街の中核に対する集合教育 対象商店街ごとに開催(個店指導含) 開催：10回程度 (3)対象商店街を対象とする研修会の開催 研修会：10回程度 臨店指導：全店舗に対して各2回
2	1.活性化計画の策定 2.個店の転換計画の 作成	(1)モールへの転換計画の作成 各個店の転換計画の作成 ファサード整備事業実施計画の作成 (2)各個店の転換計画作成の支援 店づくり転換計画の作成，実践の支援 (年度を通して個店の転換を支援)
3	1 . 街ぐるみ転換の 実現	(1)商店街，個店を一体として転換する取り組み 個店の転換 ファサードその他景観整備事業の実施 生まれ変わりイベントの実施

(2)着 眼

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。

3年間の事業継続を実現するための工夫を行う。

支援グループの選定を誤るな。

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。

(3)参 考：国の中小企業施策の転換について

まとめ 地域活性化と中心商店街の活性化

1．地域活性化とは生活環境の充実と事業機会の拡大という二つの課題を限られた資源を効果的に活用して実現していくこと。

2．中心商店街が活性化されると・・・

地域の人々の生活を楽しむ条件が一層充実する
商店街に立地するお店の活性化が実現する
商店街の立地としての条件が改善される
全国から視察団が訪れ，観光地としての事業機会が拡大する
関係者の能力が向上し，協同の風潮が醸成される

3．中心商店街の活性化，課題が発生してから最初にして最後のチャンス，ここで実現できないと永遠に活性化できない。

4．中心商店街は都市の顔，活性化に成功しても失敗しても顔は顔，地域に住んでいる人々の生きる姿を全国にアピールすることになる

5．明るく朗らかに取り組んでいこう

質 疑 応 答

ご 参 考

1．当社は次のとおり，インターネットを利用して中心商店街の活性化等に関する情報を発信しています。

*クオールエイド社ホームページ：<http://quolaid.com>

2．当社及び武雄個人へご質問等があれば，ご遠慮なくどうぞ

*クオールエイド社：TEL：0954-20-1170 FAX：0954-20-1141
email：info@quolaid.com

電話，FAX，emailでのご相談はすべて無料です。