

商店街活性化は信用組合の手で

第3回 チャレンジする商人街

— 商人が活躍する舞台をつくる —



NTTデータ経営研究所

村橋保春

一級建築士、中小企業診断士
不動産コンサルティング技能登録者

ビジネスを構成するもの

ビジネスの基本はヒト、モノ、カネといわれる。これに、情報とトキを加える場合もある。

ヒトとはビジネスを推進する組織に所属する人たちをいい、リーダーやスタッフメンバーをいう。モノとはカネで買えるものも含まれるが、これらはカネに包含することができず。モノとして注目すべきは地域特性や歴史、風土を反映した、ビジネスに活用できる要素である。商業としていえば、商業立地、想定商圏、地場産品、購買特性なども、単なる物体としてのモノだけでなく、ビジネスチャンスを生み出す状況も含んで考えるとよい。カネについて多言は不要であろう。現金にとどまらず、信用も大いに活用したい。

激しくビジネス環境が変化する時代にあつて、情報を的確に捉え、分析し、ビジネスに活かすことは不可欠である。ただし情報にかかわる状況は変化している。以前は流通する情報のボリュームは

小さく、特定の情報を保有していることだけで優位な立場を維持していた。現代はICTネットワーク社会へと変貌し情報ボリュームそのものが劇的に拡大したことで、情報を保有しているだけではさしたる価値はなく、その情報のなからいかにビジネスチャンスを見出すかが最大のポイントとなる。

トキとはタイミングである。空腹は最高の調味料という。空腹時には人は喜んで何でも食べる。満腹時には相当美味なものを卓上に並べられても誰も手を出さない。限界効用逓減の法則である。つまり、欲求（需要）が高いときに、その欲求を満たす物やサービスを提供（供給）する。タイミングが大切である。もちろんマーケティング戦略をもってトキを生み出すこともあるので、この点注意いただきたい。

商業の基本はヒトである

商店街における商業やサービス業は家庭消費を前提とした最終消費者への商品やサービスを販売

し、提供する。その際、業者はどのような役割を果たすのだろうか。

小売の取引は、お客様が納得して購買意欲を高め、自らのお金と商品を交換することで成立する。お客様の意思決定が必要となる。そのために、業者はお客様の嗜好、ライフスタイルなどを読み取り、お客様の立場でふさわしい商品を選択し、お客様にわかりやすく説明することが必要となる。また、販売する商品に対する保証を行い、適正な量を適正な価格で販売することが重要である。婦人アパレルや洋品雑貨のような嗜好品の場合には、お客様がその商品を実際に使用した場面をイメージできるように説明し、お客様にとって豊かな時間を過ごすことができることを理解してもらうことができる。単に「お似合いです」を繰り返してもお客様の購買意欲は一向に高まらない。家電やパソコンのような耐久消費財で、使用者が何がしかの操作をしなければならぬ商品



などは、お客様が十分に使用することができるようにしつかりとわかりやすく説明をしなければなりません。マニュアルを手渡し、ここに書いてあるから十分に読むようには商品が売れない。



商業では、ビジネスの五つの基本のうち、ヒトがもっとも重要である。商店街を、店舗をすべて自動販売機で埋め尽くした光景を想

像してみるとわかりやすい。とりあえずお金を投入口に入れば商品を手に入れることができる。しかし、ただそれだけである。商品の必要性も、商品の特性も、金額の妥当性もすべてお客様が判断し、その判断の責任はお客様が担わなければならない。なんとも、砂を噛むような話である。

商業には、サイエンス的な側面とアートの側面がある。システムで販売するものの代表業態はコンビニエンスストアである。確かにコンビニエンス(便利)である。狭域商圏と占有率を設定し、消費者行動を分析してニーズを中心とした品揃えを行い、販売状況のデータを細部にわたって収集、分析して、科学的に販売する。商業のサイエンス的な側面を活用した業態である。これに対して、専門店はある。本来の専門店が商品をあまり陳列しておらず、店員を介することなくお客様が直接商品を手に通じて、お客様との接客

品を選んで提示するものであった。店員には高いコミュニケーション能力が必要であったし、お客様の側も相応の心構えを持って店に入らなければならなかった。流通大手企業の業態は、サイエンス的な側面を持たなければならぬ。効率的なオペレーションと収益率の確保が企業存立の命題である。しかし、その典型的な業態のコンビニエンスストアでも接客

研修を行っている。コンビニエンスストアの競争が激化し価格競争等の対策をとっているが、やはり生き残る決め手は従業員の接客態度である。ましてや、アートの業態の専門店であるナショナルチェーンなどは「ロールプレイングコンテンツ」(模擬的販売演技を行い、優秀者を選ぶコンテスト)を積極的にを行い、販売員の接客スキルの向上に努めている。

多くの専門店で構成されるショッピングセンターでは、出店店舗ごとの月間売上高を館内に掲示する場所がある。時々売上が大きく変化する店舗が現れるが、主

な変化の要因は店長である。やりの、客あしらいのうまい店長が来ると、格段に数字が伸びる場合がある。力のある店長になれば、店長の移動とともにお客様も付いて動いていく。異なるブランドのショップに移ってもお客様が付いていく。カリスマ店長は、お客様を信者にまで高めていく。商業において、ヒトがビジネスの重要要素である証左である。

お客様はモノにもカネにも情報にもトキにも付かない。お客様はヒトに付く。商業において商人がいかに大事であるか。それを証する事例は枚挙にいとまがない。

「マネジメント」と「マーケティング」を商人用語で捉える

商業をビジネスとして成り立たせる場合に必要なのは何か。講演などでは「マネジメント」と「マーケティング」であると話す。ただし、こうした専門用語を商店街の皆さんにお話しすると、はつきり意味がつかめず、どうもごまかされたような気になる

と言われることがある。確かにごまかしやすい用語である。

そこで、商店街の皆さんに、「皆さんはお店で何をしているか」と聞くことにしている。いろいろな答えをいただくが、もつとも本質的なことは「売って」、「儲ける」ことである。「売る」に当っては、少しでも多く売れるように「工夫」しなければならぬ。駅前に立地するお店では、朝と夕方で店頭陳列を変えるお店がある。通勤通学途中の忙しいなかで、商品をじっくり見る余裕などない。ただし、会社や学校で必要なもので、とはいえ忘れたからといって家に取りに帰るほどでもないもの、たとえはハンカチや簡易文具などを店頭で陳列する。陳列した商品を見て忘れたことに気付くものの、取りに帰る時間が惜しくなり店に立ち寄ってさっさと買い求める。夕方

た洋品雑貨やおしゃれ文具が、店頭でこうしたお客様を待ち受ける。ついつい手に取り、気に入った物を見つけてレジに向かう。お店の「工夫」が実を結んだ瞬間である。このように、どのように売

るかを独自に考え実施することがマーケティングである。

「儲ける」とは、利益を得ることである。利益を得るには、投資額以上の回収額を得ること、つまり商品の仕入れ価格より高い販売価格でお客様に売ることである。商人言葉で「始末」するという。始まりと終わり（末）をきちんと整える、始まりよりも終わりに何がしかの上乗せ分を確保することを求めている。利益が上がる事業性が確保できないと、商業を続けることができない。マネジメントとはいかに利益を上げ続けるかを考え、実施する役割を果たす。

商人にとって大切な「工夫」がマーケティングであり、「始末」がマネジメントであると説明すると、商店街のご関係者には了解していただけることとなる。

「工夫」で売上を伸ばす

商人に求められるのは「工夫」であり、「始末」である。ところが、これができる商人が少なくなつた。

「工夫」とは、言い換えればお客様の目線に立つて商業に取り組むことである。

店主や従業員は、お店の中でお客様を待ち受ける。お店側の目線は店内から外に向かう。しかし、お客様がそうしたアングルでお店を見ることはない。通りからお店に近づき、お店の看板や陳列等を見て、お店に入る。その先に商品があり、店主や従業員がいる。お客様がどのようにしてお店や商品に関心を持ち、買いたいと思ってくれるのか。お客様目線ですっかり捉えることが必要である。

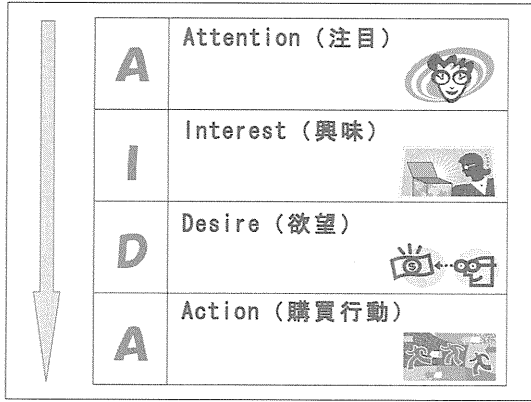
商店街の関係者に対するセミナー等で、紙を配り、今日のあなたのお店を正面から見た絵を描いてくださいという課題を出すことがある。少し意地悪な課題である。お店の看板の位置やそこに表

示されている文言すら書けない店主がいる。こうした店主のお店は総じて成績が悪い。いかにお客様目線でお店を見ていないかである。

お客様はどのようにして商品を買おうのだろうか。お客様目線をごし理屈立てて、AIDA理論を使って説明したい。

どのようなお客様でも、いきなり店内に入ってきて商品を買おうと駆け寄り、商品を買っていくことはまずない。まずは、商品に注目(Attention)することから始まる。商品はおお客様に見えなければならぬ。すべてはここから始まる。目についた商品に対して、お客様が『お、なんだこれ』や『あら、何かしら』といった興味(Interest)を持つ。その関心が『これはうまいぞうだ』や『素敵なデザインね』という欲望(Desire)に展開するように、陳列やPOPを整える。こうしたプロセスを通じてお客様は購買行動(Action)に至るのである。それぞれの単語の頭文字を

つなげてAIDA理論という。
これらのプロセスに要する時間は一定しない。高額品は欲望から購買行動に至るまでに時間がかかる場合が多い。新しいコンセプトの商品は、注目されることがあっても興味や欲望に展開させるには相当の「工夫」が要る。商人の腕の見せどころである。



「始末」は数字で考える

厳しいことをいう。今の商店街できちんと「始末」できる関係者

は少ない。商店街の多くの商業者は、需要が供給を大きく上回っていた時代、つまり物不足の時代、高度成長期でモノに対する渴望感が強かった時代に商店街でお店を営んだ経験を持つ。商品を仕入れ、商品棚に商品を置けば売れた時代に販売を行ってきた、成功体験を持つ。販売行為さえすればおむね仕入れた商品が仕入れ金額以上の価格で売れたので、儲けは手元に残った。どんぶり勘定でも問題はなかった。

最近では改善されてきたものの、まだお店の在庫量(数量、金額ともに)をきちんと把握できていないお店が多い。現代は少子高齢化の一方で、生産技術は発達し、需要以上の供給が可能な時代である。商品の流れである流通チャネルのリーダーは、生産者から流通業者を経て、消費者、つまりお客様に移ってしまっている。今後ともチャネルリーダーはお客様から流通業者や生産者に戻ることはない。よって、相当に売り方を工夫しない限り売れない時代となる

た。

売れないときは「始末」をする。これが商人の鉄則である。実施可能な販売計画を立て、計画に基づき仕入れを行い、無駄を抑えて経費を見直し、利益の上がる販売価格を設定して適切に売り上げる。すべて数字で計画を立て、数字で判断し、数字で評価することが求められる。商店街の店舗経営においても当り前のことが、しっかりと求められる時代になった。

商人はソロバンづくのチャレンジャー

商人の血潮がもつともたぎるときはいつだろうか。商業のチャンス、つまり商機を見出したときである。商機は獲物であり、商機を見出したとき商人は猛獣になる。商機は変化のなかから生まれる。

お客様の側で不都合が生じたり、新たな欲求が高まったり、そうしたお客様のニーズやウォンツが発生したことをいち早く読み取り、商品やサービスとして具体化して提供する。商品やサービスが受け

入れられ、売上が立ち、利益をあげる。商人が商機という獲物を獲得した瞬間である。

商機を生む変化がとても激しい時代となった。商人にとって立て続けに起こる変化は、商機にあふれる状況である。サーファーにとって、心躍らせる大波が引きも切らず押し寄せてくる状況である。一方で、変化は商人に成功を味わういとまを与えない。商機は、商機を支持する変化が維持される間のみ商機たりえる。商機の前提となる変化が、次の変化に移ってしまえば、もはや商機たりえない。陳腐化が起こる。陳腐化が起こった段階で、商機の前提条件がすべて崩れてしまう。商いはみずものといわれるゆえんである。

現代は変化が激しい。人々の価値観は多様化し、社会構造も情報化や国際化などの影響を受けて大きく変貌を遂げている。こうした傾向は今後とも続く。こうした傾向はいっそう激しさを増すことになる。こうした状況を面白いと捉

えるか、大変だと捉えるか、その意識が商人の大きな分岐点となる。

商人はポテンシャルのなかからチャンスを見出し、売上と利益を具体化しようとするリスクラヴァーであると本連載のはじめに述べた。言い換えれば、リターンをしっかりと目論んであえてリスクをとり、その結果を自らの責任で受け止める、商人はソロバンづくのチャレンジャーなのである。

商人街として再生する

商店街をいかに再生するか。商人が活躍する街、「商人街」として再生することがもつとも重要であると考える。

商業の基本はヒトである。そのヒトが今の商店街ではかなり劣化している。「工夫」と「始末」のできる商人が活躍する商店街でなくてはならない。お客様目線で商売をし、数字で事業性をしっかりと把握しなければならぬ。モノも、カネも、情報も、トキも、商人としてのヒトが活躍してはじめて活

かされる。

こうした商人はどこにいるか。商人を探し集めるのではなく、こうした商人が集まっていく、商店街という舞台をつくるのが大切である。商店街を地域の文化やコミュニティの場として捉え、どのような支援をしても守るべきものとする「商店街賛美論」や、シャッター通りという言葉が示すとおり地域商業機能の役割を終えたもの



とする「商店街不要論」など、商店街をいかに捉えるかで極端な考え方が示される場合がある。私は、こうした考え方に對して「商店街舞台論」を唱えたい。商人が活躍する舞台として商店街を位置づける。

商店街を商人がお店をしたいと感じるものに組み直す。そうすると自ずと商人は集まってくる。商店街とはそもそもそういうものであった。お客様が集まり、商売が成り立つエリアに、さらに商人が集まって自然発生的に商業集積、つまり商店街ができた。原点を見つめなおせば、そこに再生のヒントはある。

商店街を商人の舞台とするには、まず商店街関係者の努力が必要である。しかし、「工夫」と「始末」を十分に実施できない場合が想定される。そうした商店街に對して、信用組合のご関係者にはぜひ商人街再生を進める支援をよろしくお願したい。ぜひ応援していただきたいと考える。

機関誌「しんくみ」 ご購入のおすすめ

本誌は業界唯一の月刊誌として50年の歴史を有するに至りました。

今後も編集内容をより一層充実させ、みなさまのお役に立つ機関誌として、さらにご期待に応えるべく努力いたします。

本誌のご購読を希望される方は下記宛お申し込みください。

定 価
申 込 先

1冊400円（送料含む）

〒104-0031 東京都中央区京橋1-9-1

(社)全国信用組合中央協会 機関誌編集室

☎ 03-3567-2459・kikanshihensan@shinyokumiai.or.jp