

商店街活性化は信用組合の手で

第4回 商店街は起業の場

— 働き方が変わる、起業家が変わる —

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



起業が求められなかった時代

戦後の日本経済を概観すると、戦後復興期、高度経済成長期、安定成長期およびバブル経済期において、企業を中心に経済発展してきた。

戦後復興期は敗戦による壊滅的な産業基盤の破壊や急進的であり得るような経済政策の実施などにより混乱が続けたが、1950年にぼつ発した朝鮮戦争により、日本がアメリカ軍をはじめとする国連軍の前線基地として位置づけられ、これにより国内に朝鮮特需が発生し、経済復興の本格的な一歩を踏み出した。

高度経済成長期は戦後復興で進めてきた社会インフラが一定のレベルに達し、朝鮮特需により得た外貨を生産設備に積極的に投資することにより生産力が飛躍的に拡大し、神武景気、岩戸景気、いざなぎ景気といった好景気が循環して訪れてきた。産業構造が第一次産業から第二次産業へ、第二次産業のなかでも軽工業から重化学工

業へと大きく重心を移行した。急激な経済成長を背景として、企業の人材需要は大いに高まり、企業労働者の労働条件は大幅に改善され、失業率は3%を下回り完全雇用が達成される。新卒者をはじめ多くの労働者は、雇用需要があり、厚遇された労働条件のサラリーマン、OLに殺到する。1950年代までは商店街の店舗など地域の自営業者のほうだが、一般的に収入は多いとされていた。しかし、戦後ベビーブーム世代が高卒者、大卒者として社会に出る1960年代には大手企業に就職することが理想的な人生設計であるとして、大学や高校といった教育機関も企業就職に見合う人材育成を行う機関として位置づけられるようになった。クレイジーキャッツの無責任シリーズや日本一の男シリーズなど一連のサラリーマンものが謳歌したのもこの時期である。

安定成長期やバブル経済期において、第4次中東戦争に端を発するオイルショックやブラザ合意に伴う円高不況など経済上厳しい局

面も確かにあったものの、「Japan is NO.1」と喧伝されるように日本的経営が評価されたり、「一億総株屋、不動産屋」と揶揄されるような空前の投資（投機）ブームが巻き起こったりした。

戦後復興期後半からバブル経済期に至る約40年間、そしてバブル経済崩壊後家計が保守的となったおおよそ10年間（失われた10年）は、企業に勤めることがよりふさわしい選択であるとする考え方に基づいて推移してきたといえる。そうしたなかで、起業にチャレンジしようとする人たちは、きわめて奇特な人たちとして扱われた。

確かに、起業ブームはこの間にも何度か起こっている。安定成長期初期の金融引き締め政策を受けた脱サラブーム、1980年代半ばの多くのベンチャーキャピタル設立を背景としたハイテク産業起業ブームなどをあげることができる。しかしながら、これらの起業は、企業に勤めることと起業することの2つの選択肢があるなかでの起業が主であり、起業動機も上昇志向の強いものを中心で、起業

家もいい意味での野心家であつて特定の社会的層に属していると考ええる。つまり、誰もが起業家を目指すといった状況にはなかつた。

起業が地域社会を動かす時代

失われた10年の後、いざなぎ景気が起こる。外需主導型の景気回復であり、製造業を中心に労働力不足は起こり、雇用状況は改善されたといえる。しかし中高年の早期退職奨励や人材派遣法成立に伴う非正規雇用の拡大などにより、労働条件の低下や雇用環境の悪化が進み、かつて日本の経営の三種の神器といわれた、企業別組合、終身雇用、年功制はもはや見る影もない状態にあるといえる。こうした状況を受け、企業従業員をはじめとする労働者全体にとっていざなぎ景気は「景況感無き景気回復」として捉えられている。

企業におけるリストラは、経営改善の手法として容易に実施されるようになってきている。1990年代後半の金融危機における大手金融機関の破綻にはじまり、そ

の後もわが国を代表する大手企業が倒産したり、合併等により実質的に企業として消滅したりする事例を数多く見てきている。失われた10年の後半、つまり1990年代後半頃から就職氷河期を経て企業就職した世代にとって、入社後の企業の状況を見て、自らの人生を企業にゆだねることのリスクを感じ始めている。リストラ等により企業を離れた人たちにとつても、企業に勤めることの魅力と安心感は色あせてしまっている。

就職と起業が同じ土俵に並べて検討される時代が訪れた。野心家がチャレンジする起業ばかりでなく、普通に仕事を働きたいと考える人がなりわいとして起業する時代がやってきた。急速に起業家の裾野が広がったわけである。

これは地域社会においても好ましい傾向となる。少子高齢化が進むなかで、首都圏等と比較して地域社会は年少人口(15歳未満)、生産人口(15~64歳)の人口比率の減少が顕著であり、高齢人口(65歳以上)比率が急増している。このため、多くの自治体でUJI

ターンとして積極的な移住を進め、生産人口の確保に取り組んでいる。その際、地域での就職先の不足が移住促進を阻害する。たとえ大都会と比べて生活費が安くすんでも、収入がないと家計は成立しない。生活できない。収入を得る方法として、就職以外に、起業という選択肢を持つことにより、より幅広い層の移住者を誘致することが可能となる。起業機会をどれだけ適切に整備し提供するか、これこそが自治体の移住促進政策の成否を握っていると考える。

変化は起業の飯の種

起業を考えると、課題とされるのが「安定性」である。寄らば大樹の陰よろしく、人は一般的に変化に対して否定的であり、大きな荒波が打ち寄せても、強い風が吹き荒れても、あまり影響を受けない位置にいたいと考える。戦後、企業が人材を集めるうえでセールスポイントとしてもっとも強調してきたのはこの安定性である。この間、社会の変化はあった








ものの変化の基調は右肩上がりであり、こうした変化は安定性を高めることはあつても、悪影響を及ぼすものではなかつた。

しかし、バブル経済崩壊後、変化は振幅も頻度も激しくなつた。そして、その変化の方向性は人口問題や環境問題に代表されるように成長路線、右肩上がりを前提とすることは難しい。変化にいかに対応していくかが重視されるようになってきている。

大規模組織は安定性を持っていとされる。変化に対応する能力は機動性や機敏性として捉えられる。安定性と機動性は同時に持つことは難しい。規模が大きいと小さな変化には対応できる。ゆつくりとした変化にもしつかり対応できる。社会変化はバブル経済期まではおおむね大規模組織にも対応できる程度の変化だった。国際化が進んだとしても東西冷戦を前提とする枠組みのなかでの変化であつた。発展途上国の躍進も先進国の許容範囲であつた。情報化も技術の進歩に感動するもののニーズの変化に歩調が合った進歩であ

り、開発された技術を何に利用しようかといった、技術の進歩に間に二歩が追いつくかといったものではなかった。

国際化についても、多極化し、先進国と発展途上国のグループ間が難しくなってきた。情報化は日進月歩どころか秒進分歩の様相を呈し、その変化を見つめるだけでも大変な能力が必要となる。価値観の多様化はいつそう拡散し、ビジネスモデルもプレイヤーマも急速に様変わりしている。つまり、変化の幅も内容もとてつもなく大きくなってしまった。大規模組織にとって、大きな変化は対応できない。中生代に繁栄を極め白亜紀末期に絶滅した恐竜は、温度低下説、隕石説、火山説など絶滅の理由は諸説あるが、いずれも激変に対応できなかったことは共通している。恐竜時代の後を襲うのは、こうした激変に機動性を持たず対応した哺乳類であった。現代は激しく変化する時代であり、今後ともその変化の速度は増していく。変化の速さを「歩く速さ」、「馬の速さ」、「乗り物の速さ」、「光の速さ」に区分して取りまわす。現代は起業の時代である。起業は変化を知らずしてビジネスを起すことができる。「歩く速さ」の変化であれば後から追いかけても追いつける。このため変化を意識する必要はない。「馬の速さ」の変化では変化に合

歩く速さ 	馬の速さ 	乗り物の速さ 	光の速さ 
後から追いかけても追いつける  変化を意識する必要なし	変化にあわせて変化する  変化に対応する	変化を読取ることができる  考えて自ら変化する	もう変化は読取れない  先んじて変化する

さ、「光の速さ」に区分して取りまわす。現代は起業の時代である。起業は変化を知らずしてビジネスを起すことができる。「歩く速さ」の変化であれば後から追いかけても追いつける。このため変化を意識する必要はない。「馬の速さ」の変化では変化に合

せて変化することが求められる。こうした変化までは大規模組織でも十分対応できる。これより速い変化は「乗り物の速さ」である。変化を読み取ることは何とかなでるが、考えて自ら変化しなければならぬ。このあたりから大規模組織では対応が難しくなる。起業の強みが出てくる。そして、現在の変化は「光の速さ」である。もう変化は読み取れない。変化の先を想定し、先んじて変化することが求められる。大規模組織ではとてつもない。起業機会はこうした変化の下にあり、新規のビジネス領域を作り上げることができ

商人双六で起業する

本稿では戦後の経済変化を俯瞰し、起業の時代が来たことを示してきた。なるほど、起業の時代であることは分かった。では、どこで、何から始めるのがいいか。そうした考えにお答えしたい。

変化の激しい産業は何か。変化の激しい産業の代表格に商業・

サービス業をあげたい。異論はないと思う。小売業に関わるマーケティング理論には、小売の輪理論（価格やマーシンのあり方で循環的に小売業態が淘汰されるとする理論）、真空地域理論（価格やサービスの観点から消費者に対応できない真空地帯に革新的な業態が成立する理論）、アコーディオン理論（品揃えにつき拡大化と専門化を相互に繰り返しながら業態を発展させていく理論）など、変化に応じて小売業が発展しているとする理論は数多くある。実践面でも理論面でも変化が小売業の発展の源であると考えている。

商業は起業に適する。商業の起業に必要なものは、極論すれば1日間で売れる商品があればいい。その日の売上を元手に翌日売る商品を仕入れる。仕入額以上の売上があることが前提であるが、こうした販売をこつこつ重ねることで、少しずつ商業は発展していく。商業とはきわめて地道なわらしべ長者なのである。

元手に応じた商品を仕入れ、通りにむしろを敷いて商品を並べ

る。毎日売上を重ねるごとに、蓄えを増やし、貯まった蓄えで荷車を買ひ、より広範囲に商品を売り歩く。販売業態を発展させることで売上も増加し、より多く貯まった蓄えで店を構える。最初の店は予算からあまりいい立地にないとしても、その後のためまぬ販売努力で、少しずついい立地の店に移っていく。最後には、その地域一番の商店街で店を構える。これが商人双六である。

商人双六は、人のライフステージに符合する。適性と努力と運がうまく合えば、商業はその人のライフステージに合わせて発展していく。製造業では、初期の設備投資がかさんだり、初期段階から高い技術レベルを求められたり、大きな変化に対応できなかったり、なかなか人のライフステージと歩調を合わせる事が難しい場合がある。また、商人双六はいろいろな双六の上がり(目標)を設定することができる。仮に中高年から事業を始めても、それに見合う上ガリを設定することで、モチベーションをしっかりと持って上ガりを

目指すことができる。

たとえば、ある女性が「私の店」をオープンしたいと考えたとする。商人双六よろしく、通りで筵を敷き商品を並べることから始めても良いが、ここではより現代的にオープンまでのスケジュールをまとめてみる。10年後の「私の店」のオープンの夢のプロットである。ここでは独身のうちに店の構想を練り、家族を増やしながらか、スキルを高め、「私の店」を実現させていくプロセスを組み上げた。人生はままならない。思ったとおりには推移しないけれども、こうした夢のプロットは大いにその人の人生を豊かにする。そして、現実に起業にたどり着くことができれば、その人や家族、お客様にとって幸せが具体化する。起業とは起業を意識したときから始まっているのである。

起業として商業をどこで始めるか。商人双六では、筵や荷車から始めている。しかし現在は商店街で店を構えることから始めたい。商店街の空き店舗率が10%で推移している現在、商店街への出店は

地域振興の観点からも大いに奨励され、多くの支援施策も準備されている。平成21年8月施行の「地域商店街活性化法」では、商店街のやる気のある人材の育成・確保に重点を置き、人材研修や起業支援などを実施している。こうした支援施策を積極的に活用すること

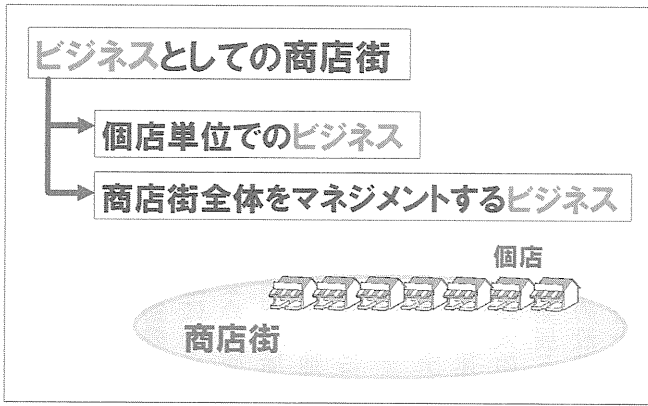
10年間を具体的に考えてみる(夢のプロット)

	今	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後	その後
夢のプロット											私の店オープン	
貴女自身			結婚				独立準備					
家族						家族の福袋						
大切な仲間						パートナー				お手伝い		
生活スタイル						独立のための節約						
大切な予定						経理の勉強			店探し			
仕事	営業スキル				商業スキル				経営スキル			

により、よりスムーズな起業を実現することが望まれる。メンターとしての信用組合

本連載では、いかにして信用組合のご関係者は商店街活性化を推進していくのが望ましいかについて、いろいろな観点から論じている。

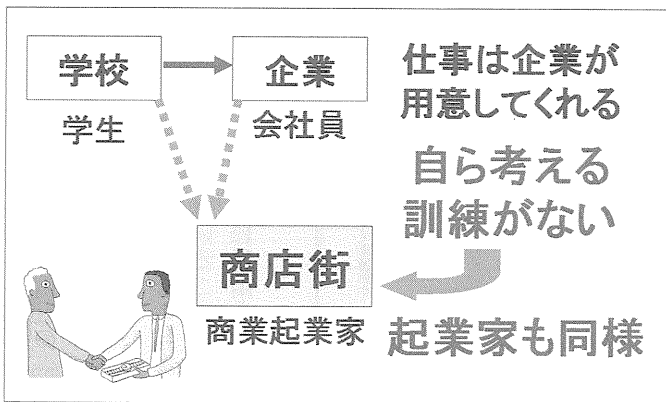
商店街をビジネスの場である一つの商業集積として捉え、商店街全体をマネジメントする重要性については第2回目(2009年11月号)で解説した。ビジネスの場としての商店街には、もう一つのビジネスの視点がある。その視点とは個店単位でのビジネスである。商店街やショッピングセンターといった商業集積は、商業集積として集客し購買意欲を高める状況整備を果たす。しかし、実際にお客様に商品やサービスを提供し、売上をあげるのは個店である。このため、個店単位でのビジネスが適切に成り立たない限り、商店街の活性化は進まないこととなる。ショッピングセンターでも、



テナントの営業指導は熱心に行われている。起業の観点からすると、起業しやすい環境を整備するのが商店街マネジメントとともに、起業に際してスムーズに立ち上げ期から成長期へと移行させる指導、支援業務も同様に重要であるといえる。

本稿で述べたとおり、戦後長きに渡り企業に就職することがよりふさわしい就業形態であるとされてきた。企業に入ると、仕事は企業が用意してくれる。新卒者の場合にはそれまで学校で学んだことを活かすのではなく、入社後その企業が新たに用意したその企業仕様の人材育成プログラムに基づき、改めてその企業に適正な人材へと育て上げられていく。従業員も企業もその企業色に染まることが望ましいこととされてきた。ジェネラリスト志向とは、ある特定の職業の専門性を高めるスペシャリストを軽視し、その企業のなかで最大限実力を発揮できる人材となることを求めている。その企業限定のスペシャリストと引き換えてもいい。

問題は、こうした状況を受けて、企業従業員の多くは企業からの指示や企業独自の常識に基づいてのみ行動する傾向が強まることである。直面した課題を的確に捉え、いろいろな情報を収集し、問題解決に向け具体的なシミュレーションを繰り返す、実践可能な計



画を立案し、内在するリスクに対して十分に準備しながら自ら率先して行動するといった、起業家の特質を体得することはほとんどない。商店街で起業する場合には、起業家の特質をある程度持つていないと立ち上げ期から成長期への展開はおぼつかない。

起業家は自らなりわいを起こす人である。よって起業家は課題や事業機会を見出すところから、すべて自ら考える力が必要である。メンターという役割がある。事業を実施するに当り、指導や命令といった具体的な指示を与えるのではなく、対話に基づき育成を受ける側が気づきと助言により自発的、自立的、自律的に考えるようにサポートする教育法をメンタリングといい、メンターはそうしたメンタリングを行う人という。起業家が事業を軌道に乗せ、成長させていくためにはこうしたメンターの役割を果たしてくれる人や組織が必要である。

起業はこれからの商店街活性化において非常に重要な役割を果たす。時代は起業を後押ししている。支援施策についても整備が進んでいる。

信用組合のご関係者においても、ぜひメンターとして起業家支援に積極的に取り組んでいただきたい。