

商店街活性化は信用組合の手で

第6回 投資を呼び込む商店街

— ビジネスの観点で支援する —



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

ビジネスの場としての商店街

商店街の活性化は、ぜひ信用組合のご関係者に取り組んでいただきたいという想いのもと、本誌に6回の拙稿掲載の機会をいただいた。マネジメント、商人、資産などを個別テーマとして取り上げ、商店街のどの部分が弱点で、信用組合のご関係者にどのように取り組んでいただきたいかを述べてきた。商店街に関しては、クールヘッド・ウォームハートの姿勢で、冷静にかつ積極的に可能性を追い求めている。

今回、最終回にあたり、信用組合にとって商店街がいかにビジネスの対象となっているかについて、しっかりと取りまとめてみたい。商店街にはいろいろな顔がある。地域のコミュニティとしての商店街をあげる人がいる。商店街は生活に必要な品物を買いに地域の人が集まる。食料品などを買うために、ほぼ毎日来街することとなるため、地域の人たちの情報交

流の場となる。確かに、商店街は地域のコミュニティの中心的役割を果たしている。

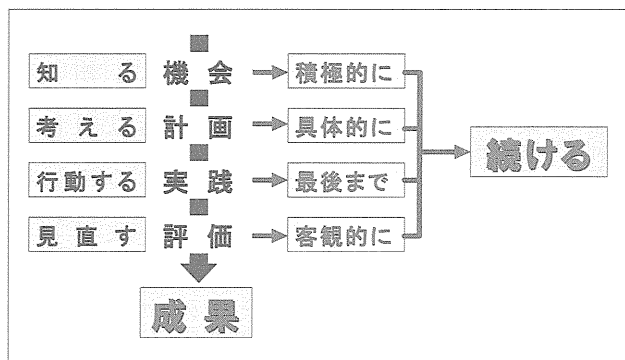
しかしながら、商店街がはじめに地域のコミュニティを作ったのではない。商店街はあくまで地域において人通りの多いエリアに対して、商業意欲の高い商人が当該エリアに商機（ビジネスチャンス）を見出し、積極的に店を出すことにより、商店街が形成されたのである。商人はビジネスの場としてより多くの売上と利益を得ようと商店街に店を構えたのである。間違っても地域コミュニティの向上に努めようとボランティアで店を整えたのではない。

商店街の本質はビジネスであり、商店街をビジネスの場としてみるのがなにより重要である。商人が商店街にビジネスチャンスを見つけ出し、事業性を根拠として店舗を構え、狙ったお客様に向けて積極的に営業する。これからの商店街を考えるうえで、こうした考えに基づき取り組んでいかなければならない。もともと基本的

なポイントである。

ここで、ビジネス思考について取りまとめておきたい。

ビジネス思考は左図のとおりまとめることができる。ビジネスはPDC Aサイクルを的確に実施することが求められる。ここでは、計画を立てる前の「機会」をプロセスの端緒におき、A（Action…改善）は成果のなかに含め



ビジネス思考のあり方

出所：著者作成

ることとして、一連の流れを取りまとめている。ひとつのビジネスを「機会」―「計画」―「実践」―「評価」のプロセスで示すとき、それぞれを修飾語や動詞を組み合わせるとうわかりやすくなる。つまり、「機会」とは機会を積極的に知ることであり、「計画」とは計画を具体的に考えることであり、「実践」とは最後まで実践する（行動する）ことであり、「評価」とは客観的に評価し見直すことである。そして、なにより大切なことは、こうしたことを繰り返し続けること、つまりPDCAサイクルとして実行することである。

は、あらかじめベンチマーキングすることが有効であるとされる。ベンチマーキングとは予定事業に類似する既存事業のうち参考としたい事業を選び出し、優れた部分を自らの事業に積極的に取り入れる手法をいう。ライバルのいる会社は事業を成功させる確率が高い。ライバル同士お互いに競い合うことにより、市場やお客様によりふさわしい製品やサービスを提供することができるようになるためであるが、競い合いのなかにいてもベンチマーキングがなされているのである。

ライバルより少しでも良い製品やサービスを提供するためには、ライバルを基準として優れたところを取り入れながら、つまりベンチマーキングしながら、いつその付加価値を加えている。本稿では、次代を駆ける商店街や地域を紹介する。ぜひこれらの商店街や地域をベンチマーキングしてもらいたい。紹介事例のどの部分をベンチマーキングしてもらいたいについても取りまとめて

いる。どのように取り込んだらいいか、そうした観点で事例を読み込んでいただければと考える。

①遊座大山商店街

遊座大山商店街(東京都板橋区)は、東武東上線大山駅より東側に展開する近隣商店街である。東京の住宅地に位置する商店街であることから周辺に数多くの住民が住んでいるものの、当然にライバルとなる商店街や商業集積が数多くある。東武東上線の起点となる池袋は日本有数の商業集積地であり、大山駅より西側には元気のある商店街としてしばしば取り上げられるハッピーロード大山が強力なライバルとして存在する。

同商店街および周辺には、文化会館、都税事務所、区役所、税務署、老人医療センターなどがあり、近隣居住者のほかこうした施設利用者を顧客対象と見込むことができる。現在は空き店舗が1店舗もなく、出店を希望する者が商店街振興組合に空き店舗の情報待ちを申し込む状況にある。しかしながらかつては、他の商店街同様

次代を駆ける商店街とは

事業を計画し実践するときに

空き店舗が目立ち、あまり元気を感ぜさせない商店街であった。

CI事業により商店街名を現名称に変え、マスコットキャラクターも設定した。安心安全の商店街として、防災型街路灯を設置し、防犯カメラの運営も行っている。東京都のバリアフリー特区として石畳風の道路整備を行い、椅子やバギー客の来街しやすい環境を整えている。その後街路灯を発光ダイオードに変え、イルミネーションとしての役割も加えている。販売促進活動として、レプリカ小判の商品券の発行、サマーフェスティバル、サンバカーニバルをはじめとする数多くのイベントの実施、商店街オリジナルのキャラクターによるプロレス大会の開催など積極的に進めている。現在は行っていないが、地元大学と連携して食育をテーマとしたレストランを開設し、子連れ客の集客も進めていた。

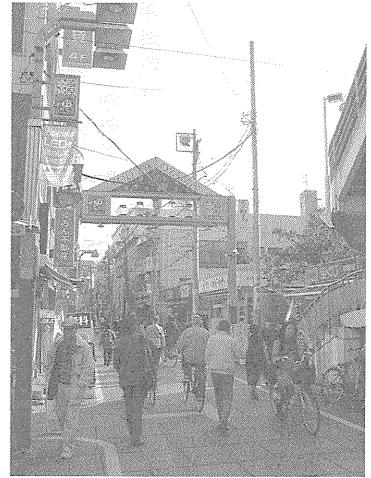
遊座大山商店街から何を学ぶのか。多くの商店街事業を実施し活性化に努めたことは結果である。

ポイントはなぜこのように多くの事業を誘致し、連携して商店街を活性化できたかである。

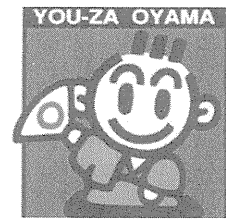
遊座大山商店街が活性化した理由は、「専任」と「全体構想」にある。

遊座大山商店街には2名の副理事長がおられる。一人の副理事長は自ら服飾店舗を行っていたものの業種替えをし、外食のフランチャイジー（加盟店）として営業している。もう一人の副理事長は土木設計士で、商店街内で設計事務所を設けるとともに所有店舗を賃貸している。二人とも、店舗営業そのものに深くかわりを持つことなく、販売に時間を取られることも少ない。つまり、商店街活動に「専任」できる状況にある。

商業の世界で「さんずの川」という言葉がある。そのココロは、「金貸さず」、「役就かず」、「印鑑（はん）せず」である。商店街の組合の役員は、商店街の長老格がなることが多い。しかし、店舗営業に定年はなく長老格といえども「兼任」となり、商店街活動にしつ



遊座大山商店街
商店街風景



商店街マスコット

かり取り組むことができない。何事も中途半端な取り組みでは成果が上がらない。商店街が抱える課題は「専任」できる人材がいてはじめて解決できるものであると捉えなければならぬ。

どのような職業においても得意分野、不得意分野がある。商店街関係者は、商品流通や接客技術には長けている。しかし、一般にまちづくりや商店街マネジメントといった多くの構成要素を持つ構想を組み上げる経験が少ないことから、「全体構想」を練り上げることが得意としない傾向がある。ここで土木設計士である副理事長の特性が活かされる。土木に関連する

仕事から、面的にも金額的にも大きな規模の検討経験を積んできている。範囲を大きく捉えること、体系的に捉えることから考えを始めることの重要性を理解している強みが発揮される。商店街における設備投資を伴う環境改善は、同副理事長の発想力と実行力によるところが大きい。

「専任」と「全体構想」を実施できる商店街はあまりない。

信用組合ご関係者によるサポートが強く望まれるところである。

②まちづくり長野

全国各地で推進されている中心市街地活性化やまちづくりにおいて、きちんと実績を上げている組

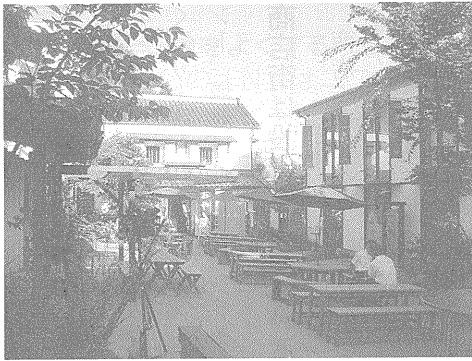
織の筆頭格が株式会社まちづくり長野である。長野市の中心市街地活性化を主要業務として取り組んでおり、とくに商業機能の再生に成果を上げている。

長野市の中心市街地にはかつて百貨店として「そごう」が、大量販店として「ダイエー」が、十字路を挟み対峙する形で営業を行い広域からも集客する賑わいを持っていた。しかしながら平成12年に相次いで閉店し、中心市街地の商業核を失ってしまった。商店街の衰退傾向を大きく強めることとなった。長野市の中心市街地に位置する商店街は、善光寺による集客や大型店による集客に頼る傾向があり、これら大型空き店舗の再生が焦眉の急として解決が求められた。

株式会社まちづくり長野は、中心市街地活性化法に基づき設置された長野TMOが事業実施のため設立した会社である。同社は旧ダイエー跡の建物全体を「もんぜんぶら座」として、1階部分に食品スーパー（TOMATO食品館）



もんぜんぶら座全景



ばていお大門 中庭

を設け、その他の部分に公的施設を入居させて再生を図った。現在は同建物の上層階部分にコールセンターを誘致し全館活用して、再生は完了している。

「もんぜんぶら座」のほかにも、商業機能を高める活動を数多く行っている。代表的なものに「ばていお大門」がある。中心商店街に位置する蔵や伝統的建物をひとつの商業集積として再生した。商業振興に資する施設コンセプトを設定し、提案型の小売店舗や滞留型の飲食店舗などを誘致し、広域

集客を図るとともに、中心商店街内での回遊性を高めている。

まちづくり長野の活動で注目すべきは「ハード事業」である。

一般に、過剰投資的認識で、ハコモノである建物に投資することをおまない傾向がある。低額予算で実施でき、開催時にはある程度の賑わいを見込むことのできるイベント事業を行う商店街が多い。まちづくり長野は「もんぜんぶら座」、「ばていお大門」をはじめとして、ハード事業を中心に実施し、力強く中心市街地の活性化を

推進している。

ハード事業の特徴は、投資額が大きく、事業期間が長いことである。ハード事業に取り組むにあたっては、長期にわたり事業を推進し、的確に投資回収を実行できる運営体制を整備することが求められる。

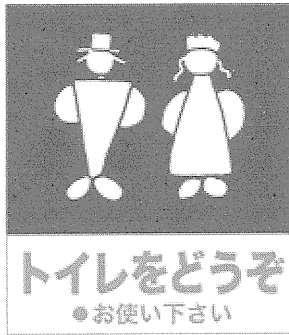
つまり、イベント事業実施に求められる計画・実践能力と、ハード事業実施に求められる計画・実践能力とは全く別物であると捉えることが必要である。ハード事業実施を推奨するものではない。商店街においてハード事業実施を想定して検討を重ねることは、商店街関係者のノウハウスキルアップに大きく貢献することを理解していただければありがたい。

③ アネッサクラブ

アネッサクラブは会津若松市の中心商店街で活躍するおかみさん会である。会津若松市はまちづくり活動が活発であり、アネッサクラブのほかにも観光振興など全国的に注目される活動を実施する団体や組織が数多く活躍している。

ただし、同市の中心商店街も長期にわたる景気低迷の悪影響を受け、大型量販店や百貨店の撤退など、厳しい局面を迎えている。

アネッサクラブは、商店街の活性化、歴史と格式のある商人文化の伝承と普及、交流活動を通じた「ふれあいのまちづくり」の推進を趣旨として平成9年に設立した。店舗の軒先に家のお宝を飾り来街者に商人文化を感じてもらおう「のきさきギャラリー」や店舗のトイレやいすの提供、お茶や荷物預かりのサービスからなる「四つのおぞ」など、お客様の立場に立ち、商店街としても無理なく続けることができる活動を行っている。また、「ハイカラさんに会える街」や「流しかんしょ踊り」などのイベントの実施や「アネッサ大学」という研修会の開催を行っている。アネッサクラブの活動から学ぶべきことは「継続」である。活発に活動している商店街はその活動主体が女性であったり、若者であったりする。女性は実質的で粘り強い傾向があり、若者はが



四つのどうぞ

出所：アネッサクラブHPより

<http://www.anessclub.aizu.or.jp/douzo.html>

んばることが将来成果として自分たちに直接返ってくると考えている。一定の結果が出るまでしっかりと続ける。商店街活性化の活動は、計画倒れや尻すぼみの事例が多い。結果が成功でないとしても、その内容をきちんと確認することは次の行動に必ずプラスとなる。最後までやりきり、その結果を受けて次の行動に活かすことの重要性を女性や若者は十分に理解

している。アネッサクラブの活動は、こうした活動の模範として捉えることができる。実際、「四つのどうぞ」は全国の商店街で数多く取り上げられており、ムーブメント、標準活動となりつつある。

商店街は投資を求めている

商店街を語る時、残念ながら「負け組」の代表格として取り上げられることが多い。そのように取

り上げられる原因は商店街にある。商業は基本的に競争であり、打ち勝つためには常に自己改革しなければならぬ。戦後の復興から高度成長期にかけては、供給を大きく上回る需要があった。商業者はこの需要に応じるため、いかに供給元から商品を仕入れるかに仕事を集中させた。商品を店頭に出すと、お客様は争って買っていった。こうした成功体験を持つ世代が商店街幹部の役割を担っている。経済構造はもとより、大きく社会構造が変わるなかでは成功体験は問題解決の手立てとはならない。

私自身、商店街の再生をテーマに全国各地の訪問機会をいただいている。本稿の事例以外にも、激変する状況下にあつて地域商業がどのように対応したらよいか真剣に考え、積極的にチャレンジしている方々は数多くおられる。少子高齢化や新興国の台頭など、日本の最盛期に戻ることを前提とした再生は難しい。しかしながら、昭和の時代に比べ十分に豊かになつた現代社会のポテンシャルに応える商業需要は存在し求められている。

商業とは常に業態の革新を求められる産業である。地域のあり方はこれまで以上に重視される。地域生活の質的向上を商業の立場で高める役割を担う商店街の可能性は今後高まっていくことが期待される。

商店街に求められているのは、経営的ノウハウと事業実施に必要な資金である。この二つの要素は信用組合・関係者のもっとも強みとするところではないだろうか。

商店街を投資対象の観点で見直していただきたい。そこには、地域協同のビジネスチャンスが横たわっていることと考える。

信用組合ご関係者の今後ますますのご活躍を心から祈念しつつ本連載の筆を置くこととする。

