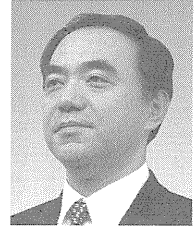


商店街活性化は信用組合の手で

第5回 商店街は宝の山

— 資産を活かす目利きになる —



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

商店街は低未利用不動産だらけ

店舗設計時にもっとも力を入れるのは1階の店舗部分である。通りを歩く人たちにお店の存在を認識させ、関心を持って店内に誘導するためには、魅力あふれるつくりとしなければならない。そのために、ファサード（店舗の外観を示す立面構成）や看板、バナー（垂れ幕）、ポスター、店頭什器などを駆使して、「私たちの店はあなただ様の来店をお待ちしていました」と積極的にアピールする。また、ショーウィンドーやステージを設け、季節やシチュエーションに通じて商品の魅力や機能を分かりやすく提案することが大切である。

よって、人々は商店街を歩くとき1階部分のみを見渡すこととなる。1階の店舗部分のシャッターを下ろし営業を行っていないと、シャッター通りと称して衰退を憂える。しかし、目線を上に移すと、多くの店舗は平屋ではなく2、3階建てであることに気付くはずである。

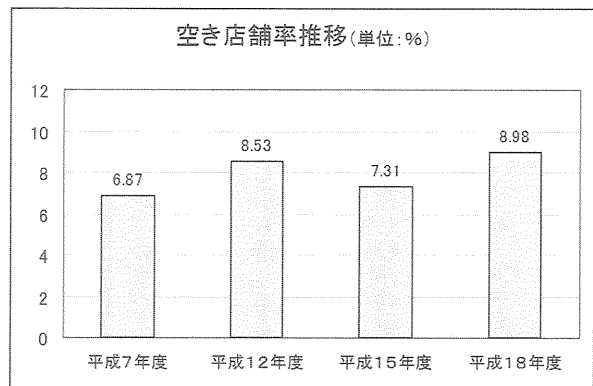


商店街が賑わった時代は、供給を超える需要があった時代、商品を店頭陳列さえすれば右から左に売れていった時代である。こうした時代で商業として成功するには、「より多くの商品を仕入れるルートを確認すること」と「より多くの商品を陳列できる売場を確保すること」が大切となる。商店街の現場では売場面積を増やす活動を進める。1階の店舗部分だけの営業では足りず、2階部分も店舗とする建替えや増築を行う。結

果として、1、2階が店舗、3階が事務所兼住居といった構成の建物が並ぶこととなる。

1階の店舗部分が空き店舗となり低未利用であることは、商店街の来街者の多くが気付くところである。営業している店を見ると、不動産として十分に活用していると捉えられるかもしれない。しかし、ここに大きな落とし穴がある。売上不振のため、これまで

空き店舗率推移(単位:%)



使っていた2階の店舗部分は閉鎖したままである。店主家族が3階の住居部分から郊外の住居に移り住み、同じく3階部分も使われなのままにある。2、3階部分の低未利用の状態もしっかり把握しておかなければならない。

商店街の空き店舗率は、おおむね10%をやや下回る状況で推移している。商店街タイプ別で示すと、近隣型商店街9・79%、地域型商店街8・96%、広域型商店街6・04%、超広域型商店街5・01%となる。中小企業庁平成18年度調査地方都市においては近隣型商店街および地域型商店街がほとんどであることから、空き店舗率はより高いと捉えることができる。

日本経済自体厳しい局面を続けており、空き店舗率は上昇し悪化していることが十分予想される。1階の店舗部分はもとより、2、3階についても利用されていない状況が広がっていると考える。商店街は低未利用不動産だらけになってきている。



低未利用である理由

不動産が低未利用である理由は、需要と供給に区分して捉えればわかりやすい。

需要が不足すると不動産は低未利用の状態となる。需要とは借り手の存在である。この借り手の存在に関わる問題には2通りある。

「絶対的に借り手がいない」と「借りたいと思う人がいない」である。地域経済が急速に衰退し商業者そのものがその地域から出ていって

しまい「絶対的に借り手がいない」状態であれば、利用を促進することをあきらめるのも方策である。しかし、「借りたいと思う人がいない」状態、つまり既存商業者や起業希望者はいるものの商店街や空き店舗での営業に魅力を感じる人がいないという状態であれば、大いに工夫の余地がある。

供給が不足すると同様に不動産は低未利用の状態となる。供給とは貸し手の存在であり、「貸したいと思う人がいない」ことに問題がある。「絶対的に貸し手がいない」状態とは、たとえば商店街全体が活況を呈し空き店舗がない状態であり、これは低未利用に該当しない。供給に関しては、不動産所有者が貸そうとしないことに原因がある。商店街の空き店舗発生の責任を、最近、貸し手である不動産所有者の姿勢に求める傾向が強まってきている。

平成4年に施行された借地借家法では、借地人および借家人が土地建物の所有者に対して比較的容易に自らの権利を対抗できる内容

として賃借人にとって有利さを高める内容を持つ一方で、定期借地権、定期借家権を制定し貸し手にとっての有利な権利も新たに設けている。同法が制定される前は明治・大正期成立の借地法、借家法および建物保護法に基づき賃貸借関係を規定してきた。借地法等は賃借人の立場を重視した構成となっておりことから、不動産所有者にとっては一度賃貸すると所有者としての権利は強く制限され、「権利が取られ、戻ってこない」といった考えを持つ傾向があったといえる。借地借家法が施行されて20年近くになるが、いまだこうした考え方を抱く不動産所有者も数多く見受けられる。

絶対的に貸し手も借り手もいないのであれば、市場は成立するとはなく致し方ない。しかし貸し手と借り手が存在しながら、市場が成立しないで動かない場合は問題であり解決策を講じなければならぬ。

商店街の店舗が低未利用となっている理由として、「事業性の観

点の欠如」をあげることができると。店舗とはそこで営業活動を行う不動産である。賃貸店舗の場合には営業の成果としての利益の中から賃料が支払われる。事業性があると感じれば借りたいと思う人が現れ、事業性を根拠として受け取ることのできる賃料が確認できれば貸したいと思う人が現れる。

不動産利用促進の担い手

事業性の観点を重視する傾向は不動産鑑定分野でも進んでいる。不動産価格の鑑定方法には、土地取得や建築施工にかかった原価を元に鑑定する原価法、周辺の取引事例を考慮して鑑定する取引事例比較法、事業性を把握し想定される収益から利回り等を勘案して鑑定する収益還元法がある。不動産を投資対象として捉えた場合、収益還元法に基づき鑑定された収益価格を重視することとなる。鑑定とは、さばけた表現を使えば目利きである。目利きとはマニュアルに基づく定番の調査分析ではなく、知識や経験に裏打ちさ

れた事業勘をもって把握される事業性を見極めることである。

では、不動産利用促進は誰が担えばよいか。

不動産市場を動かす役割はまず不動産業者が担わなければならない。貸し手と借り手の間に立って、対象不動産の事業性を的確に見出し、借り手と貸し手がともに市場に参加したいと考える状況を生み出さなければならない。

店舗を客、店員、商品のいずれにとつても好ましい環境にする役割は建築士が担わなければならない。店舗は建築士の作品ではなく、生きた売場としなければならない。

しかし、不動産業者、建築士が事業勘を働かせてこうした役割を十分に果たしている例は数少ない。低未利用である理由は「事業性の観点の欠如」とともに事業性を的確に把握する「目利きの欠如」をあげることができる。

そこで期待したいのが、金融機関、とくに地域とつながりの深い信用組合（関係者である。プロ

ジェクトファイナンスの手法に基づき事業性の目利きを行っていただきたい。プロジェクト実施に伴い発生するキャッシュフローを把握分析し、分析結果から融資に関する意思決定を行う。まさに、事業性の目利きである。信用組合（関係者だけでは十分に目利きできないと考える場合には、不動産業者や建築士などそれぞれにノウハウ・スキルと経験を持ったスタッフを取り込み、タスクフォースを組むことが有効である。その際、信用組合（関係者には積極的にリーダーシップを果たしていただきたいと考える。

不動産利用の着眼点

不動産利用をいかに検討すればよいか。とくに検討のスタートラインにある不動産利用の着眼点をどのように捉えたらよいか。

不動産は特定物（取引の当事者が取引の目的物の個別特性に注目し、市場において代替性を有しない物）である。不動産はたとえ似通ったものがあっても、立地や規

模等により異なる特性を持つ。不動産に全く同じものはなく、利用方法も異なってくる。このため、不動産ごとに利用方法を個別に検討するのではなく、あらかじめ利用方法に関するいくつかの類型を設定し、そうした類型に当てはめて利用内容を検討することがふさわしい。

まず、利用方法を①「既存不動産の活用」と②「社会変化への対応」に区分して考える。

①既存不動産の活用

商店街に所在する低未利用不動産は既存不動産であり、既存不動産の活用を考えると、これは低未利用不動産活用の直接的解決方法を考えると、ということになる。

既存不動産活用を促進するためには、建物またはマーケティング戦略に着目して考えることがふさわしい。まず、建物に着目して考えると、「既存不適格建物の利用」と「余剰部分の多い不動産の利用」に行き当る。

既存不適格建物は、建築基準法に基づく構造、接道等の条件を満

たすことができない場合、都市計画法に基づく用途地域の変更により容積や用途が適合しない場合などが考えられる。いずれも新規に建替えることは難しく、現状有姿のまままでいかにふさわしい利用を引き出すかが課題となる。

既存不適格建物の成功事例として京町家の再生をあげることができ。京町家で育った者にとつては「寒い」、「暗い」、「汚い」といったマイナスのイメージが付きまとう。しかし、京都に憧れ京都のまちなかに住みたいと考える者にとつては、京町家は大きな付加価値となる。京町家が位置する敷地は接動条件が悪く、再建築不可のものが多く。このため、設備・内装をリニューアルし「暖かい」、「明るい」、「きれい」なものに変え、京町家への憧れを素直に体感できるものとしている。

余剰部分の多い不動産の利用に對しては、減築を検討することが有効である。減築とは建物の床面積を減少させる改築をいい、増築とは逆のを行う。たとえば上

層階を減築することにより、構造上既存不適格であったものが適切な建物に戻すことができる。市場規模から考えて床面積が大きすぎる建物に関しては経済性を確保するために、市場規模に適った床面積まで減築することで、借りたいと思う人たちに貸すことのできる物件とすることができる。

既存不動産活用が促進するためマーケティング戦略に着目して考えると、「マルチユース」と「ターゲティング戦略」に行き当たる。

マルチユースとは、一つの建物を住居、業務、店舗など複数の用途に使う方法をいう。小規模店舗の場合、2階部分に店舗を設置しても客は2階まで回遊してくれることは少ない。住居の場合には、1階部分は安全確保にあまり有利とみなされず、2階以上の階を評価する傾向にある。業務に関して、も比較的安い賃料で提供すると、起業家を中心に入居者を受け入れる可能性はある。こうした考え方に基つき本稿では1階店舗、2階以上を住居、業務として提案して

いる。

既存不動産活用において、ターゲティング戦略は有効である。商店街内の建物で2、3階部分をリニューアルして住居を設けるとしても、多くても5戸設置できる程度であると考えられる。提供戸数が少ない場合、対象とする市場（マーケット）のセグメントを絞り込み、当該マーケットセグメントにターゲティング戦略を実施することで、貸し手と借り手をマッチングできる可能性が高まる。ターゲティングのカテゴリーとして、女性、高齢者、単身者などを取りあげて検討を進め、実践に展開することが望まれる。

②社会変化への対応

ビジネスにおいて変化は商機（ビジネスチャンス）であると捉えることができる。不動産事業においても変化は同様に商機となる。社会変化のなかで、店舗や住居で商機につながるものとして、ノーマライゼーションと共同生活スタイルを取りあげることができ

ノーマライゼーションとは、障害

者や高齢者など身体や精神において弱者を位置づけられる人たちが一般の社会のなかにとけ込んで生活することを推し進める考え方をいう。建物等ではバリアフリーとして、生活に支障をきたす物理的障害を取り除き、建物利用を促進することとなる。商店街はまちなかに位置し、まちなか居住は歩いて暮らせるまちを標榜している。このためノーマライゼーションに基づきリニューアルした建物は、借り手にとって魅力を増し、借りたいと思うものとなると考える。

共同生活スタイルとは、同じ建物内において居住者相互間でより深いコミュニケーションを取り合う居住スタイルをいう。グループホームやシェアハウスが代表的な事例である。こうしたスタイルの住居を提供する場合には、運営上付加的サービスが必要となる。サービス提供のノウハウについては経験者を雇い入れることにより補填する場合は数多く見受けられる。

宝の山を掘り起こす実践キーワード

商店街の低未利用不動産の活用については、信用組合・関係者に対して中心的担い手として活躍させることが期待されている。その際、不動産業者や建築士などどうまく連携することで活用の可能性

不動産利用の着眼点		
既存不動産の活用	既存不適格建物の利用	町家の再生
		減築
	余剰部分のある建物の利用	マルチユース
		ターゲティング
社会変化への対応	ノーマライゼーション	
	共同生活スタイル	

と質が高まるものと考ええる。

不動産利用の着眼点については、商店街がまちなかに位置することを考え、既存不動産の活用と社会変化への対応を基軸に検討を加えた。

本稿では商店街の低未利用不動産をいかに活性化するかについて、課題と可能性、事業着手に当たってのヒントを取りまとめた。同内容をお読みいただき、「ふむ、なるほど」を感じていただくとありがたい。しかし、欲を述べるとそうした感想でとどまることなく、「ひとつ、手がけてみよう」と実践に取り組んでいただければによりありがたい。

不動産利用に関わる事業は比較的投資金額も大きく、事業効果は長期にわたり発生する。長期にわたり事業効果をあげ続けるためには、相応の運営マネジメントを行わなければならない。不動産利用に関わる事業にしっかりと取り組むと、相当しっかりと事業経験とあわせて、人材育成につながるこ

とを重視したい。

商店街の低未利用不動産は、宝の山である。事業ポテンシャルに見合った利用を進めると不動産価値が上がり、同時に、店舗営業で商店街も活気付く。ぜひ、可能な範囲で不動産利用に関わる事業を手がけてほしい。

本稿の最後として、実践キーワードをまとめてみたい。

デュ・ディリジェンス…不動産利用に際しては、不動産の実態をしっかりと調べる必要がある。調査項目として、①不動産状況調査（土地、建物の状況）、②環境調査（アスベスト、土壤汚染等）、③法的調査（権利関係等）、④経済的調査（市場調査、テナント調査、収益調査等）があげられる。

プランニング…プランニングは、事業構想（パイロットプラン…何をやるか）、事業計画（マスタープラン…どのようにするか）、実施計画（アクションプラン…具体的事業実施項目）を順序立てて検討することである。多くの場合、検討手順のプロセスを着実に

進められることはなく、実施計画作成に拘泥することが多い。とくに事業計画立案の段階で、しっかりと事業シミュレーションをしておくことが、事業成果を高めることとなる。

プロジェクトチーム…不動産の利用は多岐にわたるかつ高い専門性を持ったノウハウを必要とする。そうしたノウハウは一人ですべて持つことは難しく、ノウハウを持った人材をプロジェクトチームに取り込んで事業に当る必要がある。理想とする目標を共有し、チームメンバー全体のモチベーションを高めることにより、事業成果を高めることができる。

高い社会性を持ち困難な課題を含むプロジェクトほど、それに取組んだメンバーの一体感と達成感が高いものである。商店街の低未利用不動産の活用は、まさにそうしたプロジェクトに該当する。計画立案業務だけでも、ご関係者のモラル（士気）とスキルは向上すると考える。ぜひ、できるだけ多くの方々に取り組んでいただきたい。