

6. 「商店街」再生への着眼点

～商店街はビジネス投資に適う～

株式会社NTTデータ経営研究所

アソシエイトパートナー 村橋 保春

「商店街の下には『ビジネスチャンス』が埋まっている！これは信じていいことなんだよ」

商店街に関する私の現状認識を梶井基次郎の『桜の樹の下には』の冒頭よろしく取りまとめた。

商店街については昭和50年代後半から衰退傾向が顕著となり、郊外に開発された大型商業施設との競合や商業者自身の意欲減退などにより、平成に入って繁栄していると認識している商店街は10%を割り、近年では1.6%にまで低下している(図表1参照)。

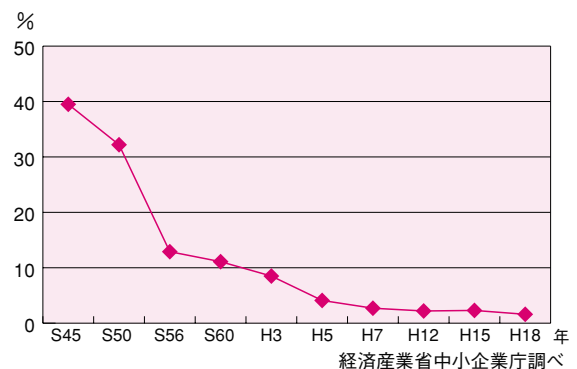
シャッター通りと揶揄され、生鮮食品など最寄品が買い求められない商店街が全国各地で見受けられる。それでいて、なぜ商店街にはビジネスチャンスがあるといえるのだろうか。

1. ポテンシャルがあるから商店街となった

商店街の成り立ちから考えたい。商店街は店舗があるエリアに集積していることから、ショッピングセンターと同様に商業集積として捉えることができる。違いは何か。ショッピングセンターが人工計画的であるのに対して、商店街は自然発生的である。

商店街はそのエリアで営業すると売上と収益が見込めると判断して、多くの商業者が出店して、

■ 図表1 商店街景況感推移(「繁栄」している割合)



その結果商店街が形成された。つまり、商店街には商業に関わるポテンシャルが十分にあったということである。ショッピングセンターは駐車場を整備し、娯楽施設を整え、絶えずイベントを打ち続けて集客に努めている。商店街は特段の努力をしなくとも集客できるほどに本来商業ポテンシャルを持っている。

商店街の問題とはポテンシャルがないことではなく、ポテンシャルを活かしていないことである。ポテンシャルを活かすためにはポテンシャルの実態を的確に判断し、それを活かす計画を立案し、具体的に実施することである。商店街が衰退を続けている理由はここにある。最も基本的なことができていない。

商店街に関する衰退理由について、多くの商店街関係者は駐車場の不足、後継者不足、郊外の大型店との競合を挙げる。これらの理由はいずれもポテンシャルがないことを示しているのではない。ポテンシャルが縮小していることを示しているだ

けである。こうした言い訳をもって努力を怠る商店街関係者が多いことにこそ問題がある。

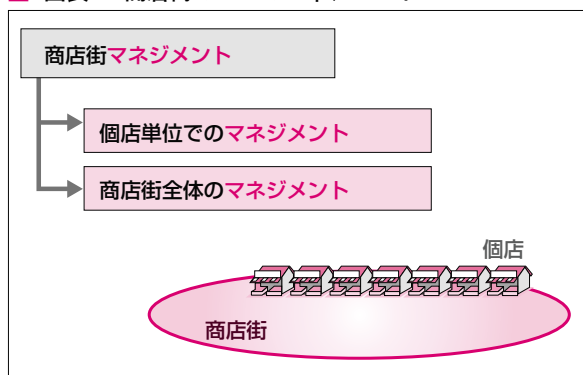
2. 商店街に求められる二つのマネジメント

商店街を再生するにはどのようにすればよいか。商店街において二つのマネジメント、つまり個店単位でのマネジメントと商店街全体のマネジメントを機能させることが重要である。

個店単位でのマネジメントとは、プロの商業者により営業をさせることである。商店街にはモノに対する欲求度が高く、商品を陳列すれば売れた時代の記憶で営業を続けているアマチュア商業者がまだまだ数多くいる。流通のチャネルリーダーが消費者に移っている現在では、こうしたアマチュア商業者の店で買い物する消費者はいない。アマチュア商業者ばかりの商店街はポテンシャルを活かすことなく衰退する。

商店街全体のマネジメントとは、商店街全体としての戦略を持ち、商店街を一体的に運営するということである。これにはショッピングセンター的運営ノウハウが大変参考になる。商業者は一国一城の主を気取る。経営成績を上げているのであればその気概も良しとできる。しかし、商店街衰退の現状はその気概を後押ししていない。ショッピングセンターのような出店契約や営業規約のない商店街においては、ショッピングセンター的運

■ 図表2 商店街の二つのマネジメント



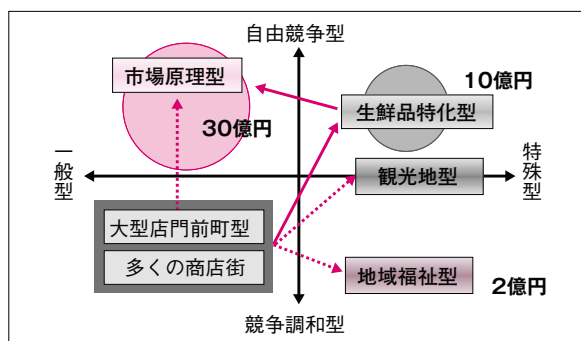
営ノウハウを直接導入することは難しく、調整が必要ではあるが商業集積として一体的なマネジメントを取り入れることが強く求められている（図表2参照）。

3. 商店街類型化の重要性

商店街全体のマネジメントにおいては、何より商業集積のコンセプトと想定規模を設定することが重要である。誰に対してどのような商品・サービスを提供する商店街なのかを明確にする。商店街全体が対象とする商圈範囲を設定して、商圈特性や競合状況を勘案した事業規模を算定する。そしてマネジメント戦略を立案する。

商店街に関して、コンセプトと想定規模の位置づけを座標に取りまとめると、図表3のとおりとなる。

■ 図表3 商店街の類型化座標



座標軸は「一般型——特殊型」と「競争調和型——自由競争型」からなる。これまでの多くの商店街は第Ⅲ象限（一般型・競争調和型）に位置している。これは明確な特徴を示すことなく、営業努力を十分に重ねてこなかった商店街を意味する。大型店門前町型商店街も戦略がないことでは同様である。マネジメント戦略を持つということは、特徴を明示する「特殊型」または商業者相互に競争して成績を高め合う「自由競争型」の特性を持つ必要がある。

想定される事業規模により目指す商店街のコンセプトは変化する。ポテンシャルが十分でない場

合には、地域住民の購買機会を提供する地域福祉型商店街を目指すこととなる。想定規模は2億円程度、コンビニエンスストア1店舗の規模に相当する。

また、商圈範囲を広げポテンシャルを高める場合には、観光地型商店街となる。この場合には地域の歴史、風土、文化や地域資産などにより幅広い想定となる。

そして、10億円程度の事業規模を想定することができる場合には、生鮮品特化型商店街を目指すことがふさわしい。都心部の食品スーパーを商店街に広げた形態を想定すると分かりやすい。

さらに、30億円を超える事業規模が期待できる場合には、市場原理型商店街を目指したい。小型百貨店やGMS規模で取り扱う商品やサービスを提供する商店街である。

いずれの種類の商店街を目指すのか。目標のない戦略はない。マネジメント戦略を立案する上で、商店街関係者は目標とする種類の設定が必要である。

4. 起爆剤としての大型空き店舗再生

では、商店街の再生はどこから着手するか。商店街マネジメントとして、個店単位でのマネジメントと商店街全体のマネジメントが必要なことはご理解いただけたと思う。しかし、具体性に乏しい。本稿では、商店街に位置する大型空き店舗の再生から手掛けられることを勧めたい。全国には500施設以上の大型空き店舗があるといわれている。商店街の中に位置し、商店街衰退の象徴となっている施設も数多くある。大型空き店舗を再生することは商店街再生の起爆剤となり、原動力となる。

大型空き店舗の再生は不動産証券化手法の考え方に基づいて捉えると分かりやすい。不動産証券化事業のポイントはデューデリジェンスとプロパティマネジメントにある。目利きと適正活用である。大型空き店舗において目利きとは、商店街の

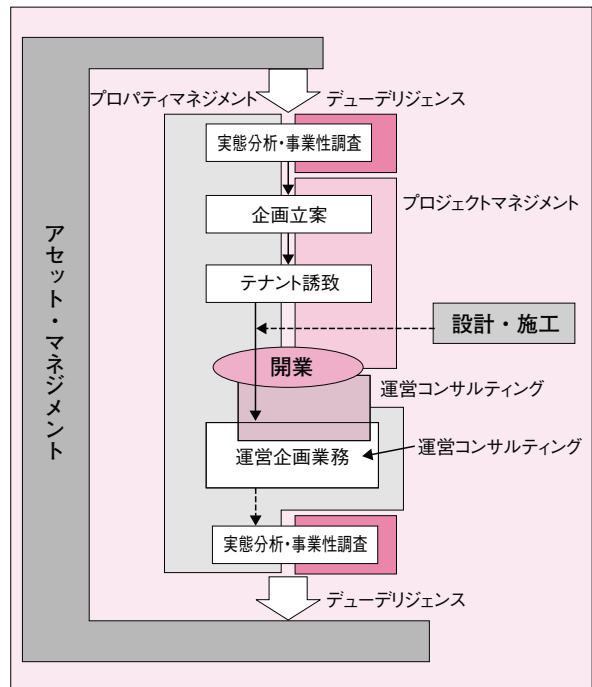
類型化と当該商店街における大型商業施設の位置づけを意味する。目利きを間違えると、その後どのように努力をしようとも成功には至らない。目利きが適うと、適正活用のプロセスに入る。商業施設はマンションやオフィスビルなど、他のプロパティタイプと異なり、高い運営ノウハウが求められる。商業施設として企画立案し、テナント誘致し、開業の後の確に運営企画業務を遂行する。まさにショッピングセンター的運営ノウハウの活用が必要となる（図表4参照）。

大型空き店舗の再生は、その施設規模に合わせて再生するのではなく、その施設の商業ポテンシャルに合わせて再生することが重要である。

仮に5階建ての大型空き店舗があるとする。ここでは全ての階を如何にして全て再生するかを目標としない。大型店舗は商店街の最盛期に開業することが多い。大型店舗閉店後の商店街のポテンシャルは最盛期を下回っていることが十分に予想される。したがって、ポテンシャルを調査分析して、その結果たとえ3階部分だけの再生となってもそれは正解である。

商店街の抱える問題の一つに「地権者」問題が

■ 図表4 商業施設再生の手順



ある。商業への情熱の失せた商業者や店舗所有者が不動産に関わる権利の制限が発生することを嫌がり、魅力のない店舗を続けたり、閉鎖状態を続けたりする問題である。こうした「地権者」にビジネス的思考は期待できない。しかし、大型空き店舗は資産規模が大きいことから、法人所有であったり、複数の事業を手掛けビジネス的思考を持ち合わせた個人の所有であったりするケースがある。競売対象や地方自治体で所有している大型空き店舗もある。

大型空き店舗は関係者間でビジネスとして検討できる環境が整っている場合が比較的多い。商店街再生の端緒として大型店再生の検討を勧める理由はここにもある。

商店街に対しては商業機能に加えて地域コミュニティの場など、より広い社会的役割が期待されている。商店街の衰退が地域格差の象徴として捉え始められている。地域振興に関わる法律として中心市街地活性化法があるが、平成18年に大幅に改正され、民間事業者に対して直接支援をするスキームも取り入れられている。民間事業者が社会性の高い商店街再生事業を行う場合、国から補助対象事業費の最大2分の1の補助を直接受けることができる支援施策もある。当該自治体で基本計画を策定しているなど、いくつかの条件を満たす必要があるが、商店街再生に際して地域貢献に十分配慮した事業計画を検討する場合には一考に値しよう。

5. 商店街はビジネス投資に適う

商店街は昭和30年代から40年代にかけて大いに賑わった。戦後復興期から高度成長期にかけて人々の収入は増え、欲しいものを積極的に買い求めていった。新三種の神器（自動車、クーラー、カラーテレビ）に象徴されるように、商店は陳列するだけで売れていった。そこにはマーケティングもマネジメントもなかった。そうした原体験を持つアマチュア商業者は、中小商業者の保護政策

に甘えて反省もなく今日に至っている。商店街が衰退した最たる理由は、駐車場不足でも後継者不足でも競合店舗の進出でもなく、プロの商業者の不在と商店街全体のマネジメントの欠如にある。幸いなことにアマチュア商業者は年齢的に商店街から退場の時期を迎えている。

商店街は必死でマネジメント努力を繰り返し、今日の衰退に至ったのではない。的確にポテンシャルを把握しておらず、ビジネスチャンスを見出し活かしていなかっただけである。投資とは何か。それは利益を得る目的で、対象の将来性を見込んで金銭や力をつぎ込むことである。現在の現状と将来展望との間にプラスの差があり、金銭等をつぎ込むことでプラスの差の実現を一層確かなものとし、そのプラス分を手に入れることができる場合、ふさわしい投資といえる。

商店街は最も優れた投資対象とまでは言わない。しかし、現在の商店街には活かされていないビジネスチャンスは数多くあり、それを正確に把握し、企画し、実行するといったマネジメントを的確に行えば十分な投資対象となることは本稿でご理解いただけたものと考え。これからは具体的な物件、すなわち商店街または大型空き店舗で、いかに実践していくかである。商店街を取り巻く支援環境は整備され始めている。商店街関係者は商店街の二つのマネジメントを実践し、商店街のポテンシャルをきちんと具現化していただきたい。時代はこの局面にある。

いずれ近いうちに梶井のモジリ文として、以下の文章が普通に読まれることを願いつつ、本稿を終えることといたしたい。

「商店街の下には『ビジネスチャンス』が埋まっている！これは信じていいことなんだよ。何故って、商店街があんなにも見事に賑わっているなんて信じられないことじゃないか。俺はあの賑わいが信じられないので、この2、3日不安だった。しかしいま、やっとわかる 때가来た。商店街の下には『ビジネスチャンス』が埋まっている。これは信じていいことだ。」