

特集

商店街活性 ビジネスプラン

～解法を知る五つのキーワード～

商店街はその多くが、「シャッター通り商店街」などと形容されるように、その窮状がネガティブに表現されており、社会的課題として非常に注目される場所であるが、そこにどのような問題があるのか？

本稿では、現在、弱みを見せる商店街が持つビジネスとしての“儲かる”潜在能力を検証するとともに、全く新たな活性化ステージに入った際の考え方及び実践すべき方策について、五つのキーワードを用いて考察した。

株式会社NTTデータ経営研究所
シニアアソシエイトパートナー

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

村橋 保春

① 商店街に大きな問題はない

「来街者の少ない」「シャッター通り」「長期衰退の」「後継者のいない」と、否定的な枕詞がつくように、多くの商店街が窮状に陥っているが、実際にビジネスとしての潜在能力は喪失してしまっているのだろうか？そこで本稿では、商店街の持つ能力を様々な角度から検証した。



1. 育て方を間違った商店街

日本文学には、枕詞（まくらことば）というものがある。「たらちねの」母、「しろたえの」衣、「しきしまの」大和、「うるせみの」世などなど。こうした言葉は、文学に深み、奥行きを持たせ、読み手に豊かな情感を抱かせることとなる。日本の持つ精神風土を高めており、日本独自の表現力として誇りに感じる。

商店街についても、五音節ではないものの、近年枕詞ができてしまったようだ。「来街者の少ない」商店街、「シャッター通り」商店街、「長期衰退の」商店街、「後継者のいない」商店街、のように、否定的な内容の枕詞が多い。人というのは、こうしたことを繰り返し聞かされると、その内容が常識であり、前提条件のように捉えてしまう。刷り込み、インプリンティングである。

子供は褒めて育てろという。新入社員教育においても、各人の良さを強める教育方針を採る企業が増えてきている。厳しい言葉をぶつけて、相手に「なにくそ！」と思わせ、積極的に挑戦してくるスパルタ教育は万能ではない。多くの課題を抱えているものの社会保障制度は充実し、少なくとも社会制度に起因する餓死等の身体生命の危機を感じることなく暮らすことができる現代においては、サバイバル能力の向上よりも、社会貢献能力の向上を図るほうが好ましい。マズローの欲求五

段階説に照らして考えるならば、現代は生理的欲求、安全欲求は満たされており、尊敬の欲求、自己実現の欲求を求める人が多い時代である。そうしたときには弱点を補強する教育ではなく、強みを活かす教育が求められる。つまり褒めて育てることが必要である。

商店街は誰にも褒めてもらえない。否定的な枕詞を冠して取り扱われる。繰り返し、事あるごとに、運っ葉な存在として取り扱われれば、自信も失い、なんとなく捨て鉢になり、やる気も湧いてこない。

本来、商店街には元気があった。商店街は人の往来が見込める場所に、商機（ビジネスチャンス）を読み取って商人たちが出店し、一定の規模を呈した商店街として成立することができた。他のエリアより“まち”としての賑わいや事業のポテンシャルが見込めるから、商店街として形作られた、つまり元気があるエリアだからこそ商店街となったのである。商店街は褒めるに値するだけの元気はあったのである。

商店街にはもう一つの問題がある。商店街は褒められることがなかったが、一方で甘やかされてきた。商店街を形作る店舗の多くは中小零細店舗である。資金力は不十分で、営業や経営においてもしっかりとしたノウハウ、スキルを持っているとは言い難い。商業は他の産業と比べ、比較的起業しやすい。また、人の人生、ライフサイクルとタイムスケールが重なりやすい。小さく生まれ

て、がんばり方によってはある程度の事業規模の商業となることができる。そして、地域社会や地域産業への貢献が見込める。起業段階の商業や小規模な商業を支援することは必要である。ただし、支援が商業者に対して次のステップに進む奨励ではなく、ビジネス上発生した不都合、売上の減少や経費の増大に対して補填するものになってしまっている場合がある。こうした支援は商業者に対する甘やかしとなる。

現在の流通大手企業は一部百貨店を除き、ほとんどが戦後、商店街の中で小さな店舗から一念発起し、不屈の精神で努力を重ね、商運にも恵まれながら、大手企業にまで成長を遂げた企業ばかりである。自らを甘やかせることなく、粉骨砕身、企業としての成長を夢見て切磋琢磨してきた結果である。そうした努力、運の強さなどは常人の域ではなく、もちろん商店街の商人全てに、流通大手企業となるチャンスがあったとは言わない。しかし、流通大手企業にまで成長させた経営者は、一人としてビジネスに対して甘えた気持ちを持ち込んでいない。見習うべきところである。

褒められることはなく、甘やかされた子供はどのように育つか。相当しっかりした自覚を持った子供でない限り、問題をはらむ可能性が高いことは想像に難くない。商店街の現状は、まさに褒められることなく、甘やかされた結果だ。商店街自身に責任がある。そして商店街を取り巻く環境を考えると、商店街に対して自覚し自立を目指す機会を与えることがなかったと同情すべき点もある。商店街は間違った育てられ方をしてしまった。

2. 商店街にはポテンシャルがある

このように商店街の現状を考えると、商店街としてもうこれ以上がんばりようがないほど、工夫のしようがないほどにぎりぎりまで努力を重ねた結果ではないことがわかる。商店街を支援するに当たっても、まだまだ改善の余地を十分に含んでいる。ある国際的なメーカーのように、絞りきった雑巾を、再度力を込めて絞れというような状態

ではないのである。

商店街は商業の場、ビジネスの場として成り立っている。商店街にはお客様が集まり、買い物をし、儲かるのである。だから、いくつもの店舗が出店し、多数の店が並ぶ商店街ができたのである。儲からなければ商店街はできなかった。

出店希望者にそれぞれの地域で店を出すとしたらどこに出すかについて尋ねてみる。おそらく答えは、商店街に出すか、大型商業施設に出すかのいずれかであろう。新たに店を出す場合、ぽつんと自店だけ出店することはほとんど考えられない。大型商業施設は施設全体で集客や販売促進を進めてくれるが、契約内容に基づく営業上の制約や経済条件等が厳しく、商業経験の乏しい起業者にとってはハードルの高い相手である。商店街は、往時の活力はないとしても、地域で商業を起こす場合、一番はじめに検討対象になる商業集積エリアである。商店街は儲けることのできるポテンシャルを持っているのである。

3. 商店街衰退の模範解答

商店街衰退理由の“模範解答”は、

- ① 駐車場がなくお客様が来ない
- ② 郊外の大型店など競合店舗にお客様を取られた
- ③ 後継者がおらず積極的な経営ができない

である。商店街を褒めずに甘やかしてきた結果、こうした模範解答に満足して、商店街関係者が新たな動きを起こさなくなってしまった。

商店街をテーマとしてセミナー講師を行うとき、参加者に20段に区切った紙を配り、商店街衰退の原因を書いてもらうことがある。参加者は、上記の三つの模範解答をすらすらと書く。しかし、20段に区切った紙には番号を振っており、原因を20個挙げてもらう。5分程度の時間で、模範解答以外の原因を5個書ける人がいたらいいほうである。いまだに20個挙げた人はいない。

どんな事業でも、問題点を発見し、問題点を分析し、問題解決の方法を検討して、問題解決策を

立案し、解決策を実際実践するプロセスを踏む。商店街関係者の多くは、問題点の発見で止まってしまっている。問題点を発見してなぜか安心してしまっている。問題点の発見それ自体も、模範解答を鵜呑みにしてしまっていて、自分自身の眼でしっかり見て、頭でしっかり考えた上での問題点ではない。これでは商店街衰退傾向を止め、活気づけることなどできない。

商店街はもはや「問題発見」の段階ではない。「問題解決」の段階に移らなければならない。計画を立て、具体的に実践していかなければならない。模範解答で収まってしまっているは何一つ解決しないのである。

以下では、解法を考える前に、まずこれらの模範解答について、いずれもが商店街の衰退理由でないことを明らかにしたい。

4. 駐車場は付加価値

駐車場がなくお客様が来ないというのは、郊外店舗と比較しての話である。郊外店舗は駐車場がなければお客様が来ない。郊外店舗は駐車場を整備して集客する。郊外店舗にとって駐車場は商業が成立するための絶対条件なのである。

商店街は特段駐車場を整備しなくても近くにお客様が住んでいたり、公共交通機関等の整備により車を用いなくても商店街にアクセスすることができ、売上をあげることができる。駐車場整備が必須要件である郊外店舗が好調な売上をあげているからといって、商店街売上不振の主な原因を駐車場に求めることは適当であろうか。(事業規模ではなく) エリアとして不利な立場にある郊外店舗の努力を、郊外店舗にだけ恵まれた好条件として位置づけてしまっただけでは問題解決に繋がらない。例え話をする。ある郊外に住む受験生は自宅が都心から離れていて塾に通えないため、お金をかけて家庭教師を雇い入れ勉学に励んだ結果、成績が伸びた。これに対して都心の受験生が塾に行く機会がありながら、ないしは塾に通いながらも油断してしっかり勉強しなかったため、成績が落ちて

しまった。家庭教師を雇い入れる裕福さについて郊外に住む受験生を羨んだところで、都心の受験生の成績は上がらない。塾に通うか通わないかは別として、とにかくしっかり勉強すべきである。

商店街に関する調査の一環で、商店街で買い物をしない理由に関する調査も色々な機関で実施されている。調査毎に結果は多少異なるが、商店街で買い物をしない理由として、「買いたいものがない」、「一度に買い物が済ませられない」、「魅力ある個店がない」、「品揃えが悪い」などが上位を占める。駐車場の不備も買い物をしない理由の一つに挙げているが、概ね5位以下にランクされている。商店街にとっても駐車場整備は売上向上を見込める要因であるが、決して駐車場は商店街にとって必須条件ではなく、駐車場の不備に多少の不満は残るものの、ほかの不満要因を解消することにより十分にお客様から支持を得ることができると言える。駐車場は商店街にとってあくまで付加価値である。駐車場の不整備を理由に商店街の衰退を言い切るには無理がある。

5. 既得権に頼らない商人

商店街衰退を、郊外の大型店にお客様を取られたとする理由について考える。これも変な模範解答である。お客様は特定の商店街、商人のものだろうか。この考えは間違いである。お客様が商店



▲写真は近江町商店街。金沢市の生鮮食品を取り扱う。生鮮ならではの季節感を前面に出し、お客様に常に新しい情報を提供して、来街動機を高めている。

街、店を選ぶのである。商業とはお客様を取り合うものである。お客様に自身の店を選んでもらえるように、商人は色々と工夫を繰り返すのである。商人に常禄はない。商人は既得権を持たない。一つの商売の成功は、その成功を上回る商売の方法を見つけ出した商人から挑戦を受けることとなる。もしも得意としていたお客様を取られたなら取り返すか、別の新たなお客様を見つけ出し得意客にしてこそ商人である。

商人は変化の中に商機を見つけて活躍する。変化は新たな需要（ニーズ、ウォンツ）を生み、それをいち早く見つけ、ふさわしい形で需要者に提供する。商業の成果は、最初の「目利き」で半分は決まる。目利きを効かすためには才覚が必要である。商人は常に変化の中であって、耳目を利かせ、需要をチャンスに転換し、積極的に攻めていく。既得権とはおよそ遠いところにスタンスを構える。

大手流通企業の創業者の話聞き、文章を読むと、決まって企業規模が大きくなってしまっからは商人としての喜びが半減してしまったといった嘆き加わる。商業とは動きであり、交わりである。商人であった創業者にとって、店頭の賑わいが何よりの活力源であった。店頭で活躍することが商人としての現役の証であり、規模を拡大し既得権の中で安住することを志す商人は少ない。既得権を目指した疑似商人は、規模が拡大した後必ず大きな転び方をしている。

商人に常禄はなく、既得権はないのだから、競い合うことを喜びとし、積極的に商機を見つける姿勢が求められるのである。競争相手にお客様を取られたということを売上不振の理由に挙げる商人は、もう一度そもそも商人のあり方を見直してもらいたいと考える。

6. 長期計画が後継者を育てる

後継者がいないことから商業に対する意欲が減退し、それが商店街全体の傾向となったため商店街が衰退してしまう。この模範解答も色々な問題

をはらんでいる。

商店街の商業が後を継ぎたいと思わせるだけの魅力がないのはなぜか。言い換えれば、後を継ぎたいと思う場合とは、どのような魅力を感じる場合であるか。商店街の商業は後継候補者にそうした魅力を如何にすれば感じさせることができるのか、ということである。ビジネスは基本的にはゴーイングコンサーン（going concern：企業等は将来にわたり永続して存在し活動することを前提とする考え方）であることは大切であり、人の寿命以上の事業期間を想定して事業を実施する場合には、後継者が必要となる。このため、もし後継者を得たいのであれば後継者を望む側、すなわち商店街の商人の側が長期的な事業計画、ビジネスプランを検討し、後継候補者に提示する必要がある。

商業について、長期計画を検討してみると、不確定要素が多いことに気づかされる。商業とはそもそも変化を商機として捉えており、いったん成功局面に至ると今度は陳腐化との戦いとなるからである。我が世を謳歌した流通大手企業も数多くが衰退、場合によっては倒産の憂き目にあっている。百貨店、大型量販店、食品スーパーをはじめとして、業態としても浮き沈みが激しい業界である。先が読みにくいからといって長期計画の立てないのは好ましくない。長期計画の立案はそのビジネス自体のシミュレーションであり、商機を見つける大切な検討となり、潜んでいるビジネスリスクを発見することができるのである。

商店街の商人の多くは、親族、できれば子供たちに継がせたいと考える。そうした考え自体には問題はない。ただし、自らの商業をビジネスとして捉えた場合と親族、子供達に継がせたいと考える場合との間には、考える組み立てに違いが生じる。生活を共にしまたは血の繋がった関係にある子供や親族に対して事業を説明する場合、自ずと曖昧な部分を残して済ますことが多い。曖昧な部分はお互いの気心で、阿吽の呼吸で良しなに理解してくれるだろう、曖昧な部分は課題としてほんやり感じているものの具体的に解決の方向を示す

ことなく、後継者の抱える最初の宿題としても引き継いでも特に文句はないだろうと、引き渡す側は期待する。これでは計画に甘さが出てしまい、将来のほころびの原因となる。引き渡す側が事業に対する熱意と責任感を示さないと、後継者は事業の魅力を感じることはできない。負担感のみが膨れ上がってしまった後継者は徐々に後を継ぐ意欲を削がれ、違う道を求め始める。後継者を育て、引き継ぐためには、後継者候補がたとえ子供、親族であろうとも曖昧さを残すことなく、事業を真摯に捉え、しっかりと説明責任を果たすことが大切である。

長期計画を立てる場合、後継者を全くの第三者を想定し、計画立案することが望まれる。開業率が低迷している現在、事業承継が注目されている。また、中小企業に対しても積極的にM&Aが進められており、事業規模、事業内容を問わず、今行っている事業がどのような将来性と価値があるのかをしっかりと検討することは重要である。

7. 商店街が抱える唯一の問題

商業の社会的機能は何か？ それは消費生活に関わる問題を解決することである。商業は消費生活を対象とすることにより、小さな変化に対応できる「機敏性」、消費者の機微に訴えることのできる「提案性」、方向転換を速やかにできる「柔軟性」が求められる。近江商人の家訓に「三方（さんぼう）よし」というものがある。売り手によし、買い手によし、世間によし、の三方よしである。商いの相対に限らず、広く目配せしてふさわしい商業のあり方を考える姿勢を示している。同様の意味を持つ家訓として、「徳義は本なり、財は末なり、本末を忘るる勿れ」（茂木家家訓）、「我が営業は信用を重んじ、确实を旨とし、以って一家の鞏固隆盛を期す」（住友家家訓第十一条）、「売って悦び、買って悦ぶ」（三井殊法）等があり、心学の石田梅岩は「わが身を養わるる売先を疎末にせずして真実にすれば、十が八つは、売先の心に合うものなり、売先の心に合うように商売



▲写真は札幌2条商店街。地元客と観光客をターゲットとする生鮮中心の商店街。商品の新鮮さを陳列商品やト口箱等のボリュームで強く訴える。

に情を入れ勤めれば、渡世に何ぞ案ずること有るべし」として、顧客志向に基づく商業の社会的機能を示している。

商店街が、褒められず甘やかされた結果、商業において最も重要な、①「顧客志向」と②「問題解決に向けた積極姿勢」を失ってしまった。商業はお客様のために積極的に試行錯誤を行う。商業とは融通無碍であり、臨機応変であり、縦横無尽であり、当意即妙であり、変幻自在であり、朝令暮改をよしとする。つまり、臆することなく、まずはやってみるという商人の基本姿勢である。

商店街が抱える唯一の問題点とは、商店街の商人が商人として持つべき基本姿勢を失ったことである。この問題点を解決するためには、商人の基本姿勢を取り戻せばよい。

本論は、次項にて五つのキーワードを取り上げて解法として取りまとめた。

商店街はもともと儲かる体質を持っている。だから、患部を摘除したり、バイオマテリアルに置換したり、栄養剤を投与したりするのではなく、商店街の儲かる体質をきちんと発揮させることが大切である。

まずは褒めて商店街関係者がふさわしい自信を取り戻すこと。そして、甘やかされることなく、自立心と自覚を持って、商店街をビジネスの場として捉え、しっかり商人としての実力を示すこと。これが第一歩である。

② 解法を知る五つのキーワード

商店街にビジネスの潜在能力はある。なにかとネガティブな表現が用いられる商店街を蘇らせるには、儲かる体質をきちんと発揮させることが大切である。そこで本稿では、商店街が取り入れ、実践すれば、再生へと必ず動き出す解法を五つのキーワードとして挙げた。



1. 商店街が蘇る五つの解法

『僕の将来に対する唯ほんやりとした不安』という文章を友人に送り、芥川龍之介は服毒自殺した。確かに彼の自殺の2年後には世界大恐慌が起こり、世界中の人々に苦悩と不安を抱かせ、命までも失わせる暗黒の時代を迎えることとなる。作家としての過敏すぎるまでに鋭敏な感受性が知りたくもない将来を彼に伝え、これに耐え切れなかったのかもしれない。

芥川の悲痛さとは全くの裏返しとなるが、筆者は商店街に関して『商店街の将来に対する唯ほんのりとした楽しみ』を感じずにはいられない。商人は現世を生き考える。今生きていることを如何に楽しみ、如何に活かすか。

街を見るとき、寺院が多いか、神社が多いかで歴史や風土が読み取れる。一般に寺院が多い街は、武士が中心の歴史を持つ。武士は死に方を考え、来世との繋がりを寺に委ねる。神社の多い街は、商人が活躍した歴史を持つ。現世利益を求めて、神頼みを重ねた。商人は生き方を中心に考える。どのように生きるか、ポジティブシンキングの典型である。

商人は、自分自身で考え、自分自身で行動し、結果を自分自身のものとして受け入れる。建前でなく本音で動く。かくあるべしの「べき論」ではなく、「やってみなはれ」、「やらまいか」の精神

である。前例踏襲では変化を商機に変えることはできない。武士のように利益を略奪するのではなく、農民のように利益を生産するのでもなく、商人は変化の中から利益を具体化して得るのである。生産者と消費者の間に立ち働いて、相互に得たいと考える利益の差額が、商人の利益となる。近江商人の「三方よし」の精神は、商人が取るべきスタンスを明確に示している。自らの行動と結果の繰り返しの中で、自信をつけ、積極性を増し、より大きな課題をブレイクスルーしていく。

現代の商店街は、こうした商人魂がすっかり萎えてしまった状態にある。商人魂が動き出す、最初の一押しが必要である。硬くさび付いた商人魂という水車が、最初の一押しで、コツンと動き出せば、動き方を思い出した商人は自ら動いてさびを取り除き、力強く回り始めるのである。

本論では、五つのキーワードを取り上げて、商店街に関わる将来性の確かさを示している。それぞれキーワードをテーマに、商店街との関わり方や取り上げた理由、具体的な実践手法を示している。商店街は、問題発見の段階ではなく、問題解決の段階に移っていることを反映した内容である。

ただし、具体的な手法は、商店街によって異なる。それぞれの商店街に導入する時に如何にアレンジするかが、商店街関係者、商人の真骨頂である。大いにオリジナルの要素を加えてもらいたい。五つのキーワードで示した、商店街、商人の

精神さえ取り戻すことができれば、後は単なる戦術レベルの議論に過ぎないのである。

取り上げた五つのキーワードは次のとおりである。

1. 挑む商人
2. 数字頭
3. 8勝7敗志向
4. リーシングツール
5. 商店街の品格

いずれのキーワードからでもいい。まずは商店街に取り入れて実践してもらいたい。必ず効く解法である。

Key Word ① 挑む商人

戦後の復興期から高度成長期にかけては、産業社会が一丸となって生産力を高め、産業構造を整備し、今日より明日は豊かになることを夢見て、人々はがむしゃらに突き進んできた。「消費は美德、消費者は王様」、「3C時代、三種の神器」といったキャッチコピーが流行するほどに、成長、発展、右肩上がりとは当然のこととして人々は捉えていた。日本経済の急成長を支える企業は、企業活動を担う人材を如何に確保するかということに必死になる。労働市場は供給不足のため需要側の企業より供給側の労働サイドである働き手の立場が強くなる。このため企業側は終身雇用、企業別労働組合、年功賃金といった日本型雇用システムを組み上げ、まずは人数を確保し、企業内で有効な人材として育て上げ、他社に逃げ出すことのないように腐心する。企業に勤めるサラリーマン、OLの待遇は良くなり、大手企業に就職することが人生の一つの目標にまでなってしまう。大学も就職先や就職率を大学選択の指標として受験生に示すようになり、就職部等の就職支援に関わる体制を整備していく。医師、弁護士、教員等の資格を伴う職業に関わる学部を除き、大学はほとんどサラリーマン養成を暗黙の了解として教育を進めてきたと考えられる。

商人はサラリーマン養成システムでは育たな

い。商人はお客様のニーズやウォンツを読み取り（マーケットリサーチ）、自らリスクを負って仕入れ（投資）、お客様に積極的に提示し（販売促進、プロモーション）、販売に繋げる。商人に必要なものは「工夫と始末」である。工夫とは自らの才覚でマーケット（お客様の意向）を読み取り、そのマーケットに積極果敢にチャレンジすることである。始末とは始まりと終わりを比較して、きちんと増分、つまり利益が確保できているように努めること、つまり営利を目的としてその目的を果たすことである。

寄らば大樹の陰、“就社”志向のサラリーマンと、リスクテイク（risk taker：リスクを厭わず挑戦する人）、時としてリクスラヴァー（risk lover：リスクを自らの励みとして、勇猛果敢に挑戦する人）にまでなる商人とはほとんど重なる部分がない。

商店街の衰退の主な原因は商人の不在である。商人は、商業に携わりながら、店主の考えや立ち居振る舞いや日々の商いの中から商人としてのあり方を学び、自分自身の商人像を組み上げていく。究極のOJT（On the job training：具体的な仕事を通じて、意図的、計画的に指導育成すること）であり、商人を目指す各人がオリジナルのOJTシステムを通じて自らの成長を図る。高度成長期に入り、商人として学び成長する機会を商店街は提供してこなかった。商人自ら、息子や娘を



▲写真は輪島朝市。日本三大朝市の一つ。同業店舗が立ち並び中で商人としての個性を如何にして発揮するかが問われる。お客様は商人との間の適度の緊張感を味わう。

跡継ぎとせず、早々にサラリーマンを目指す大学等に進学させてしまっている。高度成長期以前は、サラリーマンより商店街の商人のほうが一般に収入が高かった。企業の人材囲い込み活動を通じてサラリーマンの待遇は良くなっていった。こうした時期に、商品に関わる需給関係が、圧倒的な供給不足から、少しずつ需要に供給が追いつき始め、商品を確保すれば自ずと売れる時代でなくなっていった。商店街は工夫して商品を売らなければならないとなり、収入の伸びも鈍るようになった。商人が少し将来に不安感を感じるようになった時期と、サラリーマンの待遇向上の時期が重なり合い、子供達を商人として育てることを見切り、サラリーマンを目指す大学に進ませるようになる。従業員を抱えることが難しく、「丁稚奉公」を通じての商人育成も見込めなくなってしまった。

商店街が本来の商業の場となるためには、商人の存在が必須条件である。挑む商人を一人でも多く商店街に迎え入れなければならない。大手流通企業に勤めた従業員のうち、団塊の世代が定年を迎えることから、こうした流通企業OBに期待する声も聞く。そのOBが、商業を目指して流通企業に就職し仕事を重ねてきたのか、サラリーマンになるときにたまたま流通企業を選び収入を得る手立てとして働き続けてきたのかがポイントである。前者の場合には期待できる。後者であった場合には、残念ながら商人としては期待することはできない。

商人にとって、「サラリーマン根性」は必ずマイナスに働く。サラリーマンの延長に商人はいない。挑む商人を探し、育成する場合、サラリーマンから最も離れた位置にいる人たちの中から見つけ出すことが得策である。

挑む商人として期待される人たちは誰か。女性、若者である。サラリーマンは人事異動しても、異動先で〇〇課長などのポジションがあり、課される仕事がある。用意された枠組みにすっぽり入り込めばよいだけである。サラリーマンの配偶者はそうはいかない。地域社会の状況をしっかり



▲写真は小倉旦過市場商店街。北九州市の中心的台所。細い通路に店舗がせり出しわずかにクランクすることで、お客様と商人の気取りのない共通する空間を作る。

りと把握し、コミュニティに如何に入り込むかといった戦略を練り、用心深く、そして大胆に自らのポジションを構築していくのである。転勤族の配偶者となると、そうしたことを幾度となく経験し、地域社会の中での生き方の修練を重ねていくこととなる。定年退職したサラリーマンが地域社会に入り込めず、配偶者にぬれ落ち葉のようにまわりつく話は数多く聞かされる場所である。一方配偶者は、幾種類ものコミュニティの中で組織上のポジションでなく“個人”として活き活きと活動している。

こうした傾向は、サラリーマンの配偶者に限らない。男性は組織の中のポジションで、ポジションに守られて何とか働くことができる人が多いといえる。女性は有機的、複層的で柔軟なネットワークの中で、臨機応変、融通無碍に関係性を構築し、自らの判断で行動することができると思う。そうした資質は商人に求められる最も重要な資質であると言える。

若者を挑む商人として期待する理由は何か。まず、若さに基づく活力が期待される。商業の基本は活気である。売り手と買い手の交流の中で商業が成り立つのであれば、売り手も買い手も積極的に動いているほうが、商業が成り立つ可能性が高い。商業とは商的流通（商流）を担う職業であり、商品そのものと商品の所有権を移動させる役割を果たす。物的流通と異なるのは、売り手側が

買い手にとって付加価値として感じる情報を商品と併せて提供できることである。こうした付加価値の提供内容によりお客様が商人を選択することとなる。付加価値には商品特性の説明ばかりでなく、商品イメージをお客様にとって心地いい形で伝えることも含まれる。例えば、大衆薬品を売る場合に効能書きだけでなく、なんとも効きそうだと思わせるパッケージが必要なように、商人によるプロモーション（販売促進活動）が必要である。活気ある商人がふさわしいプロモーションを行う。物怖じせず、積極的で明るい若者の活力は、商業の活気として十分に期待される。

商業には小さな失敗がつき物である。売れる見込みを間違えて過剰な商品を仕入れてしまったり、お客様の納得価格を下回る値付けをして利益を小さくしてしまったり。こうした小さな失敗を糧として、営業戦略の練り直しを幾度となく繰り返しながら、商業は発展し、商人は育つ。若者は大きな勝負ができないので、大きな失敗をこうむることが少ない。だから若者は失敗を恐れない。どんな転び方をして、小さな傷ですみ、服についた汚れをパタパタと掃いながら元気に立ち上がることができる。商業の発展及び商人の成長プロセスには若者の活力が必要である。

挑む商人として、積極的に女性、若者を商店街に取り込みたい。女性、若者であれば、有利な出店経済条件を用意する。商店街関係者をはじめ、商業ノウハウ、スキルを持った関係者が一丸となって女性、若者の新規出店者を支援する。徹底的に支援して、その気にさせる。その気にさせて元気に商業に邁進させる。パイロット事業として商店街に誘致し、成功事例として成果を挙げさせる。

挑む商人を成功させて、商店街に新しい流れを作ることが大切である。

Key Word ② 数字頭

様々な仕事において、同様の仕事をする仲間でもとまりを持って、業界を作る。よりふさわしい

仕事のあり方を検討したり、自分たちの仕事を外部の人たちにも理解してもらうように情報を発信したり、産業界における一定のポジションを確保するために対外的に活動したりする場合がある。個別の企業間では同じ業界内に位置してライバルとして競い合っても、業界としての成長・発展を目指して交流し、協力し合う。仕事自体の特性とも関連して、業界独自の特性を持つ場合が多い。

商店街にも業界がある。商店街業界の特徴は何か。端的にいうと「身内褒め」である。

本論で繰り返し示したとおり、商店街は褒められず、甘やかされた経緯を持つ。人は褒められないと面白くない。そうすると、勢い自分達同志で褒めあう「身内褒め」に走る。仲間内で、すばらしさを指摘し合い、相互に盛り上げる。褒められると、気分が高揚しモチベーションが上がる。積極性が増し、具体的な実践に展開する場合もある。

実践を繰り返すうちに実力が増し、身内だけでなく、業界外部からも褒められるようになる。こうなると、好ましい。

商店街業界は残念ながら「身内褒め」の域を脱していない。商店街内で、反対意見や非協力を克服して、新しい施設や営業形態を作り上げる。イベントを実施して、来街者を増加させる。賞賛に値する成果をあげており、褒められて当然である。ただし、一つの事例で褒める期間が長すぎる。ショッピングセンターなどでは、一つの事業が成功している間に、次なる秘策を練っている。イベントは、年間計画を立てて個別のイベントの成果とは別に、次々新しいイベントを実施している。商店街業界では、一つの成功事例を5年以上使いまわしている場合もある。

褒められると、気分が高揚しモチベーションが上がって、積極性が増し具体的な実践に展開するケースが期待されるが、商店街業界に関してこうしたケースはあまり見られない。褒められ役は、その立場で各地に出向き、褒められた内容を誇らしく話す。一般に、成功事例はそれをまねることにより、問題解決に繋がることもある。ところ

が、身内褒めの対象となる事例をいくら真似ても、問題解決しない。あるいは、事例として興味深く聞くことはできても、どのように真似ればいいのかわからない。原因はどこにあるのか。

原因は二つ考えられる。一つ目は、身内褒め事例が成功事例ではない場合である。成功事例ではないので、真似ることにより問題が解決することはない。二つ目は、身内褒め事例は真似ることのできるような説明がなされていない場合である。事例説明が聞き手は楽しく聞ける話にとどまってしまう、問題解決に関わるノウハウ、スキルの提供が十分になされていない。ノウハウ、スキルは結果ではなく、経過を通じて語られるものであるが、話は成果の披露のほうが面白く、話し手、聞き手ともに負担が係るノウハウ、スキルの話は避ける傾向がある。

身内褒め事例が成功事例でない場合は、不幸である。残念なことに、商店街に関しては成功事例でない先進事例は多い。商業施設の開業時、イベント実施時は、人々の注目を集めており、来客数も売上高も相当の好成績を収める。商業施設にかかわる民間事業者では、開業初日の100倍を年間売上として見込む場合がある。この想定では、初日の売上は通常売上の3倍以上であることを意味する。商店街の成功事例は、開業時の状況を以って評価する場合が多い。大切なのは開業時とともに、その経過をきちんと集計し発表することであ



▲写真はアメヤ横丁商店街。年末大売出しで有名な商店街。商人が積極的にお客様に声掛けし、お客様の購買意欲を高める。価格訴求とエスニック商品の豊富な品揃えが特徴。

る。そしてその発表内容は、必ず数字で示さなければならない。

中心市街地を活性化することを目的に平成10年に中心市街地活性化法が制定され、商店街においても同法に基づき支援を受け、多くのハード事業、ソフト事業が実施された。先行して成功事例とされた事例は多くのマスコミ媒体に取り上げられ、全国から視察者を迎え入れて、羨望に近い注目を浴びていた。ところが、成功事例として取り扱われた事業の中から、事業主体が破綻したり、多くの損失を抱え込んだりする事例が生じてきた。こうした状況を勘案して、平成18年に同法が改正され、事業性をきちんと問い、バラまきの支援ではなく、「選択と集中」という民間企業の経営概念を、事業性が十分に見込める計画について重点的に支援する方針に改めた。

例えば、A市は同法の理念を体現したような先進性を持つ都市である。A市の事業は成功事例としてとりあげられ、改正前の支援実施時期と同様、多くの商店街関係者が同市に見学に訪れたり、商店街再生のリーダー格がA市事業の成功の秘訣について喧伝し注目されてきた。ただし中心核となる商業施設が経営悪化で市に債務引受を迫る事態となっている。こうした事態に至って、初めて事業に関わる数字が開示される。開業当初から厳しい状況にあったとの説明があり、なぜ当初から数字を用いて実態を説明しなかったのか悔やまれる。注目する側も、賑わっているという話ばかりを鵜呑みにして、より正確な状況を知ろうとする努力に欠けていた。A市関係者の努力により失敗事例として取り扱われることとならないように願うところである。

身内褒め的事例は真似をすることが難しい。身内褒め的事例を紹介するときに、せっかく関係者がこぞって褒めてくれているのに、わざわざうまくいっていない内容を話して水をさす必要がないと考え、情報開示に偏りが生まれるためである。勉強でもスポーツでも、一つの成果をあげるときには、相当の努力を重ねている。成果への道筋も順風満帆な一本道ではない。いくつかの失敗を繰

り返し、それを乗り越えて、やっとの思いで成果にたどり着いたのである。

事業について、複雑で難解な課題が発生し、その課題が事業推進を阻み失敗へと導こうとするのに対して、如何に取り組み、克服し、事業目標を達成したか、課題解決内容と解決に至るポイントについて多くの関係者は知りたいと考える。参考にすべきノウハウや経験が提供されることを大いに期待する。事例を真似るということは、結果を真似るのではなく、経過、プロセスを真似るのである。身内褒めの事例は結果を話すばかりで、経過の解説がない。特に数字を伴った内容の話がないため、聞き手はモチベーションが上がったとしても、具体的な計画作り、実践へと移行できないでいる。

商店街には“数字頭”が必要である。数字頭とは、どんな場合でも数字として情報を集め、数字に基づき検討し、数字で目標を立て、目標となる数字を達成するために実践し、数字を用いて成果を検証する頭である。身内褒めの事例がたとえ成功事例でなくても、参考にできる内容は十分に含まれている。身内褒めの事例が、商店街関係者にとってモチベーションを向上させ、事業計画を立案し、具体的に実践へと展開させるためには、事業内容について数字を使って開示・解説することが重要である。

数字頭で事業を考えると、施設開業やイベント実施といった開発までの期間を対象とするのではなく、その後が続く運営についてもしっかり考える必要がある。事業にかかわる初期投資の多寡と調達方法だけでなく、運営を通じた投資回収方法や借入金の返済計画などをきちんと整理しておくことがポイントである。

不動産の評価方法はこうした考え方にに基づき、原価積み上げによる原価法や事例比較に基づく取引事例比較法ではなく、収益性に基づく評価方法である収益還元法を重視している。所有するストックとしての価値でなく、使用して如何に価値を高めたかというフローとしての価値を重視している。ストック志向の強い不動産ですらこうした考



▲写真は長崎浜んまち商店街。長崎を代表する祭り、おくちで賑わう。さくる（長崎弁で歩く）ことが楽しめる商店街として多くのお客様を集める。

え方の転換を行っている。フローを通じて利益をあげる商業は、収益性を高める運営をより重視することが求められる。

商業の価値は、投資としての商品仕入ではなく、商品を如何に売りさばいていくかで評価される。数字頭で事業を考えるということは、商業をどのように運営（マネジメント）し、どのように売り上げ、利益を得ようとするのかといったビジネスプランを明らかにすることが求められる。

数字頭で商業を考えるということにより、店舗経営をビジネスの視点に立って、客観的に、具体的に、事業計画を立て、実施状況の良否をいち早く確認することができるようになる。商店街のあり方を考える上でも、数字頭は欠かせない。例えば、商店街全体を一つのショッピングセンターに見立てて、目標とする売上高を設定してみる。ショッピングセンターや大型店舗は年間目標売上高を必ず設定する。年間売上高が50億円のショッピングセンターと300億円のそれとでは、施設コンセプト、対象商圈、店舗構成、販売戦略などが異なる。ショッピングセンターを事業として考える場合、年間売上高の設定が全ての戦略のスタートとなると捉えてよい。開発費用も、想定賃料も、想定管理費も、事業収支に関わるものは、年間売上高が全てを規定する。

商店街を年間売上高から考え始めると、商店街のあり方の議論が俄然具体性を増すのに驚くはず

である。

商店街の会合では、数字に基づいた議論をする。それだけで、商店街の会合の内容は格段にグレードアップする。試してもらいたい。

Key Word ③ 8勝7敗志向

商業は競争であり、競争に勝つことが求められる。IT関連事業において、ある企業が対象市場を総取りし、次のステージでは別の企業が対象市場の全てを取るといった、ウィナー・テイク・オール（一人勝ち）の傾向が続き、競争の厳しさと結果の格差の大きさが注目された。こうした競争環境下では、完勝することが常に求められる。

しかし、商業の勝負の付け方は難しい。一人勝ちを決して最良の勝ち方ではない。商業はお客様からのファン投票的な意味合いを含んでいる。お客様の店選びの基準は、価格や品揃えだけではない。店が醸し出す雰囲気や店員の接客態度など、商品とは直接に関係ない要素に基づいて、お客様は店を支持する場合がある。周りの人気がありすぎて、不支持にまわるケースもある。商業とは人気商売であり、お客様のわがままで、移ろいやすい気持ちを如何に繋ぎ止めておくか、難しいマネジメント力が求められる。商家の家訓として「三方よし」のほかにも、「自ら儲く可き金の三分は人に儲けさせよ」（土倉家家憲）など、一人勝ちを戒めるものが多い。

商店街の商業は、お客様だけではなく商人仲間の顔も一人ひとり良く知った関係にあり、一層勝負の付け方が難しい。負けた側の商人が許容できる範囲の勝負をつけることが求められる。大相撲に例えれば、一場所15番勝負のうち、8勝7敗を目指す感覚がふさわしい。

「8勝7敗志向」という考え方の中には、商店街における2種類の勝負方法を含んでいる。まずは小さく、数多く勝負することである。商業とは日々の競争である。毎日工夫を加え、実際に試してみて、工夫の成果を確認し、工夫の足りなかった点を検討する。商業はPDCAサイクル（計画－

実行－評価－改善サイクル）が求められる事業であり、商人は自発的に繰り返してきたのである。一場所15番勝負どころか、もっと頻度高く勝負をすることが大切である。小さな勝負は負ければすぐに退却する。店の陳列やPOP（販売時点）広告などの工夫も全て勝負として考える。熱心な店は朝夕でメインに陳列する商品を変えて、売上アップを図る。朝令暮改は商人の基本的スタンスである。

「8勝7敗志向」は小さく勝ち越すことも意味している。小さく勝ち越すためにはどのようにしたら良いか。ある期間における事業計画をきちんと立てて、勝負に臨むことが求められる。一場所15番勝負を力士が初日前にシミュレーションするのと同じである。計画立案方法として、ローリングプランとコンティンジェンシープランという考え方がある。ローリングプランとは、計画期間内においても一定時期毎に計画と実績との差異を把握し、差異の原因を分析し改善方法を反映して計画内容を細かく調整する方法をいう。コンティンジェンシープランとは、不測事象に対応することをあらかじめ想定し、偶発的な不測事態を予測して複数の対応計画を用意して、不測事象発生時において迅速かつ的確な対応により損失を最小限とするように検討を加える計画方法をいう。商業に関わる計画立案には、必ずローリングプランとコンティンジェンシープランの考え方を取り込んだ検討を行うことが求められる。商業とは季節の影響を受けやすいものである。商店街も、商人も業種業態により事業計画期間に多少ばらつきがあるものの、1シーズン3カ月間の計画を立てることがふさわしい。ローリングプラン、コンティンジェンシープランのいずれについても3カ月間を一つの検討期間としてプランニングすることが望ましい。

大阪の商店街では、お客様が望む商品を店が取り揃えていない場合、ライバルとなる店舗を紹介することが多い。できれば自店の商品をお客様に買ってもらいたい。でも品揃えしていない商品であれば、お客様の利便性と商店街の評判を考え

て、他店を紹介する。商店街全体に一体感があることをお客様に示すことは、商店街に対して好感を持たせることとなる。

こうした関係は、商店街内で一人勝ちする店舗があれば、商人間に妬み、嫉みの気持ちを抱かせてしまい成立しない。商人は商人間でも人気商売であることに変わりない。大阪商人の「ぼちぼち精神」は決して怠けたものではなく、商店街において商人間に求められる関係をうまく表現しているのである。

Key Word ④ リーシングツール

商店街を“シャッター通り商店街”として揶揄することが多い。商店街の空き店舗率が全国平均で1割近い（平成18年度中小企業庁調べ 商店街実態調査によると空き店舗率全国平均は8.38%）。空き店舗の状況、シャッターを下ろした状況は誰にでも分かる状況であるから、空き店舗の多さが商店街の抱える課題として取り上げられやすい。

空き店舗の状態は、①店舗所有者は賃貸したいものの商店街のポテンシャルが低く、借り手が現れない場合と、②店舗の借り手はあるものの店舗所有者が条件等の事情により貸さない場合とに区分される。特に後者の場合には、「地権者問題」として取り上げ、所有と使用を分離して不動産の積極活用を促す必要性の検討がされている。

果たして「地権者問題」という問題はあるのだろうか。店舗所有者が賃貸したがることは基本的にはない。二階建て店舗兼用住宅で店舗を賃貸してしまうと二階の住居への入り口が確保できないから貸せないとか、店舗所有者が高齢で住みなれた商店街内を出て行く気苦労を考えたら店舗を貸すことなく住み続けたいとか、個別の事情に基づく「地権者Aさん問題」、「地権者Bさん問題」はある。しかし、店舗所有者を地権者として一般化し、一からげにして「地権者問題」として取り上げるのは間違いである。「地権者問題」は商店街衰退の模範解答とするのは、商店街関係者の言い訳でしかない。

地権者が店舗を貸さないので、空き店舗がそのままになっており、商店街の衰退が進むと嘆く商店街組合関係者の中で、直接地権者に打合せに向いている事例は少ない。ほとんどの場合は地権者の意向を確認することもなく、地権者は店舗を貸さないようだ判断してしまっている。不動産は賃貸借の有無に関わらず租税や資産管理費等の維持コストが発生するので、地権者は維持コスト以上の経済条件で賃貸することにより維持コストは回収し、不動産所有者としての利益を得ることを目指す。地権者は賃貸に伴う事業性と権利の安全性が確保できていれば、不動産を賃貸したいと考えるものである。

不動産活用に関わる十分な説明を行っていないのにも関わらず地権者が賃貸する意向を示さないため、「地権者問題」であるとするのは、不動産賃貸借事業、店舗経営等に関する理解不足を棚に上げた議論である。

リーシングツールというものがある。商業施設などを開発したり、運営の途中で空き区画が生じたりした時に、テナント（出店者）を誘致するために、商業施設開発者、商業施設運営者がリーシングツールを作成する。リーシングツールには、商業施設の概要と施設コンセプト、対象商圈の規模と特性、施設内の店舗区画と想定または実際の店舗区画周辺の店舗ブランド構成、出店に関わる経済条件、運営管理方針と管理体制などを取りまとめて示している。店舗区画と経済条件だけでなく、施設全体やフロアコンセプトとテナントのショップコンセプトの整合性、テナントが出店した際の想定ターゲットの状況、売上シミュレーション、施設全体としてのプロモーション計画などを詳細に示し、テナント側の積極的な出店への意思決定を誘導する。テナント側は施設実査を行うが、個別に商圈調査や事業収支計画を検討することなくリーシングツールに示された内容を検証して実施できるかについて検討し、出店の是非を判断するケースが多い。言い換えれば、信用性の高いリーシングツールであると評価された場合には、当該商業施設への出店が実現する可能性が高くな

る。

商店街関係者が商店街のリーシングツールを作
ることは、商店街のあり方を見直す重要なきっか
けとなる。これはショッピングセンターにおいて、
リーシングツールがどのように作られているかを
確認してみるとわかりやすい。

ショッピングセンターは開発にあたり、想定売
上高及び施設コンセプトを設定する。その上で、
施設の規模、施設構成、運営方法などを検討し、
具体化していく。店舗フロア図面上に店舗区画を
想定し、どのような業種業態の店舗に出店して
もらいたいのか、ショッピングセンター内におい
て当該業種業態の店舗にどのような役割を果た
してもらいたいのか、というショッピングセンター
サイドの希望事項を整理する。これとあわせて
出店した場合にはどの程度の営業成績が見込
めるのか、同営業予想成績に基づき、如何なる
出店条件を用意しているのかを明らかにする。
つまり、リーシングツールは単に店舗区画と
経済条件を説明するばかりでなく、テナント
の出店担当者の代わりにビジネスプランを
作成する役割を果たしている。

商店街においてもリーシングツールを作る
ことを通じて、商店街をビジネスの場として
見直すことができる。そもそも、我々の商店
街は、どのようなお客様に支持された商店
街なのか、お客様の期待に十分に
応えている商店街となっているか、

もしお客様に不満を感じさせている部分
があるとしたらどのような内容か、既存の
お客様の要望も含めてこれからの商店街
はどのようなお客様に対してどのような
商品、サービスを提供すればよいか、
商店街としてどのような業種業態構成、
店舗配置が望まれるか、商店街が目指
すあり方から考えて不足業種業態は何か、
どういった条件を提示して不足業種店
舗を誘致すればよいか、商店街全体を
運営する上で望まれる組織体制は何か、
商店街全体で実施する有効な販売促進
活動とはどのようなものか、などなど。

商店街リーシングツール作成を議題とし
て話し合うことは、商店街を一つの商
業施設として再認識する重要な機会と
なるのである。

Key Word ⑤ 商店街の品格

商店街もショッピングセンターもとも
に、ある一定のエリアに店舗が集積し、
集積することによる相乗効果を集客
力に活かし、商業ポテンシャルを高
める商業集積である。ただし、商店街
は商業ポテンシャルのあるところに自
然発生的に成立したのに対して、シ
ョッピングセンターは商業ポテンシ
ャルが発現していないエリアに人工
計画的に開発して成立させているとい
う違いがある。商店街は商業ポテン
シャルを受動的に捉えており、シ
ョッピングセンターは商業ポテンシ
ャルに対して戦略的にアプローチし
ており、商業集積として全体マネジ
メントを実施している。

少子高齢化に伴い、人口減少や消費
に関わる絶対額の減少が予想され、
一部では商業ポテンシャルの縮小が
進んでいる。こうした商業の事業環
境下にあつては、成長拡大を前提と
した商店街のやり方では問題解決は
進まない。ショッピングセンターで
実施しているマネジメント手法、マ
ーケティング手法を商店街も学び、
取り入れ、実施することが望まれる。

商店街は既存の商業集積であるが、
ショッピングセンターの開発プロセス
と同様にシミュレーションを行い、
課題を抽出し、ふさわしい方向性を



▲写真は原宿竹下通り。ハイティーンを中心に賑わう。お客様の欲求と商人の野心がダイレクトにぶつかり合い、商店街全体に活気をもたらす。

見出して、具体的な解決策を考えることは有効である。

ショッピングセンターの開発は想定売上高とコンセプトの設定から始まる。想定売上高の重要性及び検討方法については、「Key Word② 数字頭」の項で説明した。コンセプトについてはどのように考えればよいか。

ショッピングセンターは人工計画的に開発し、出店者は施設管理者（施設賃貸主）との間で出店契約を締結し、契約内容に基づいて営業を行う。契約関係を構築する上で、ショッピングセンターとしての施設コンセプトと、出店者のショップコンセプトがうまく適合することが必要となる。ショッピングセンターにとっては施設コンセプトの設定は必須事項である。

商店街にとっては、コンセプトをどのように考えればよいか。商業集積におけるコンセプトとは、どのようなお客様に如何なる商品やサービスを提供するかを明確に示したものであり、商業集積の輪郭をはっきりさせるものである。輪郭という境界線の内と外が区分され、境界線の内側で同様のお客様に商品やサービスが提供できると考える店舗が出店営業することとなる。

出店者との間で契約関係にあるショッピングセンターであればこうしたコンセプトは必須事項であり、コンセプトに基づく出店者管理が可能となる。しかし、商店街では、それぞれが独立して経営する個店の集合体であり、契約関係ではなく協同関係に基づいて営業している。商業集積の輪郭としてコンセプトを設定すると、輪郭の外に位置する店が出てくる可能性がある。逆に、全ての店を取り込んでしまうと輪郭が拡大し、総花的でコンセプトとは言えない内容になってしまう場合がある。コンセプトを商店街の必須事項とするのは難しい。

コンセプトに代わり、商店街のあり方を示すものに何かがあるか。“品格”である。商店街には“品格”が求められる。商業ポテンシャルに基づき自然発生的に誕生、成長してきた商店街は、お客様の特性に合った品格の店が集まってできてい



▲写真は広島本通商店街。広島を代表する超広域商店街。集客力を頼りに地域の情報発信施設が運営される。商店街は交流の核となって機能することができる。

る。集まった店が商店街の品格を一層推し進める。コンセプトは機能的であり効率的であって、よく整備されたものではあるが、商店街が持つ情緒的で、肉感的で、健康的な猥雑さも取り入れる懐の深さを感じさせるものではない。商店街の品格は質的高低ではなく、質的濃淡を示していると考え。つまり、商店街の品格は順位付けられるものではなく、特性により区分されるものと考え。

元気な商店街には品格がある。商店街は地域のコミュニティの核として、地域の品格をも代表することが期待される。商店街がビジネスの場として、女性や若者をはじめとする“挑む商人”を積極的に招き入れ、調和の取れた日々の競争を繰り返して、商店街全体のあり方を共通認識として持って、数字で実績を示すことを目指す。そうすれば、商店街には商人の誇りと自負とを統合した品格が現われてくる。

品格のある商店街になるためには、何をすればよいか。品格を感じる商店街は特に変わったこと、難しいことをしているのではない。基本的なことをきちんとこなしているといっている。

基本的なことの一つ目は「挨拶と掃除」である。当たり前のようでいて、きちんと実施できている商店街は意外と少ない。お客様にいつも楽しく日々の買い物をしていただくためには、挨拶と掃除をきちんとすることである。試しに、今まで

