

個店および商店街支援

個店の活性化を通じて、商店街の活性化を

[Web デジネスコンサルグループ \(WCG\)](#) 代表 大木喜久男

連絡先 座間佳明

E-mail : CZS00670@nifty.com

WCGは神奈川県在住の「商店支援とIT技術」に精通した経営コンサルタント（中小企業診断士）のグループであり、長年にわたってグループで蓄積した「スキルとツール」を活かして、個店及び商店街活性化の支援を行っている。

WCGは商店街活性化には、消費者にとって魅力のある個店を増やすことが重要であるとし、商店街全体の実態把握と商店街活性化計画の策定、商店街活性化に不可欠な個店の選定、対象個店の臨店指導をもとに実行可能かつ効果的な活性化計画の策定、その実施の支援、を行うことで商店街全体の底上げを目指す。

1. 商店街活性化に本当に必要なことは何か

(1) ハードの環境整備事業やソフト事業だけで十分か

商店街活性化の必要性が言われて久しくさまざまな活性化事業が行われてきた。それらの主体は、環境整備事業やソフト事業を行って商店街の集客力の強化を図り、それを通して個店の売上増・機能強化を図るものであった（図の左から右への流れ）。

事業を行う時にはその目的を明確にしなければならない。WCGは活性化事業の最終目的を「消費者の利便性向上」と設定し、主要業種をカバーする「個店の機能強化・売上増」を図ることで商店街の集客力が増す、即ちそれぞれの個店が商業機能の一部をしっかりと担うことが商店街活性化のキと考える（図の右から左への流れ）。

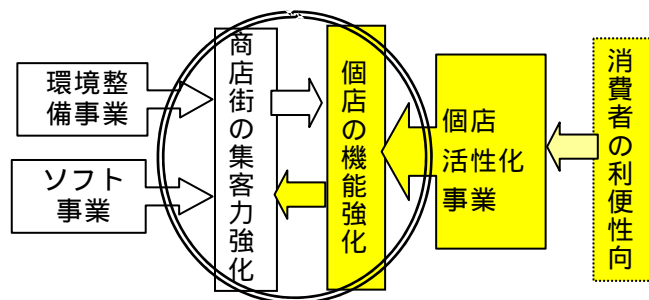


図1 商店街活性化事業の構図

(2) 「外堀」を埋める環境整備事業やソフト事業の限界

環境整備事業は「商店街の物理的環境」を改善し来街者を増加させる。またイベントなどの開

催はその期間の「来街者を増加」させることができる。それなのになぜこれらの事業を行っても商店街が活性化しないのか。それは消費者の購買行動に直接つながらないことに原因がある。

商店街を取り巻く物理的環境の改善やソフト事業によって商店街の「外堀」は改善できても、商品やサービスの提供といった商業集積の「本丸」機能が消費者の期待を満たさない限り、その効果は限定的になってしまう。外堀を埋める事業は側面支援の役割を果たすものの、それだけでは商業集積としての機能強化にはつながらない。

(3) 商店街組合活動で「本丸」を埋められるか

商店街組合は商店街を形成する個店の組織体で商店街活性化事業の担い手である。しかし企業などのような明確な指揮命令系統は存在せず、親睦会的な要素が強いのが一般的である。

また商店街組合が個店経営者の集まりであることから、なるべく自分の店舗の経営に介入されたくないし、自分も他の店舗の経営に口を挟まないようにしていることも事実である。

このような性格の商店街組合では、商店街活性化の「本丸」の個店機能強化を支援することは難しい。その結果、個店の売上増・機能強化の活動はそれぞれの個店の創意工夫に委ねることになり、努力しない個店は衰退し、その割合が多い商店街は全体が衰退することになる。

(4) 苦悩する個店経営者と救い手

個店経営者は、経営上の悩みを抱えながら自分の店舗の経営改善にあまり期待できない商店街組合活動に参加している。このような状態では、組合活動に時間をさくほど自分の店舗にかかる時間を奪われ、個店経営者の悩みは大きくなる一方である。

では、どうしたら良いのか。その答えの一つとして、「商店街組合」が第三者の経営コンサルタントに「個店活性化事業」を委託する方法がある。経営コンサルタントには守秘義務があるので対象個店の経営状態を他の組合員に漏らすことはない。

(5) 真のニーズと活性化の必要条件

WCG は商店街活性化の真のニーズは、主要業種をカバーした「良い店・魅力ある店」を作ることと考えている。通常は既に4～5店はあるはずであり、不足業種の個店5～6店舗の機能強化が必要になる。これを行うには「手間と時間」の相当の努力が必要である。

WCG は、それを実現する上での「必要条件」を下記と考えている。

- 商店街組合のやる気と調整力
- 対象個店のやる気と実行力
- 商店街の資金力

これらの活動を「行政が」や「無料で」やって貰えると考えている限りは見込みは少ない。

2. WCGは何をするのか

(1) 商業集積としての商店街の魅力の増強

WCGは個店活性化なくして、商店街の活性化はなしえないと考えている。

商店街を形成する個店のうち「元気の良い個店が2割でも」あれば、消費者に与える商店街のイメージが改善され、来街者の増加を促し、さらには他の個店も触発され活性化されるという「正の連鎖」が生まれると考える。そこでWCGは、商店街活性化事業の一環に「個店活性化事業」を位置づける。図は個店活性化の手順に沿ってWCGが用意しているサービスメニューである。

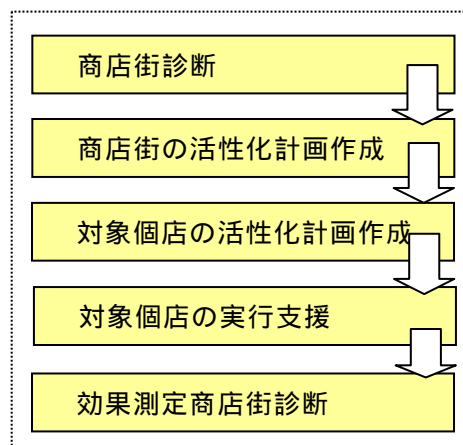


図2 WCGサービスメニュー

まず対象となる商店街が魅力ある商業集積となるために必要な機能を分析し、次にその機能を充足する個店を選定し、その個店が実現可能で同時に継続可能な活性化策を策定する。

引き続いて個店におけるその実施を支援し、効果測定などのフォローを行う。これがWCGの展開する事業であり、前記の図1における「右から左への流れ」の実現を図るものである。

(2) 個店経営者を苦悩から解放

先述したように、商店街組合に自分の店舗の経営相談を持ちかけられず孤軍奮闘している個店経営者は、第三者の経営コンサルタントから自分の店舗活性化のための支援を受けられ、その成果を商店街全体から注目されることとなる。このことは、個店経営者の従来に増しての経営に対する積極的姿勢を養うこととなり、結果として商店街活性化につなげることができる。

3. WCGの個店活性化事業の進め方

(1) 商店街診断

対象商店街の商業集積機能を診断する事から始める。

WCGでは24項目のチェックシートを用意しており、それら各項目は「商品、店舗、サービス、接客」の店舗運営に係わる要素に関連付けてある。

従って、対象商店街の全個店を評価し、図のようにグラフ化して各点に店名(業種)を入ると、商店街全体のレベル、強み・弱み、課題などが概観できる。

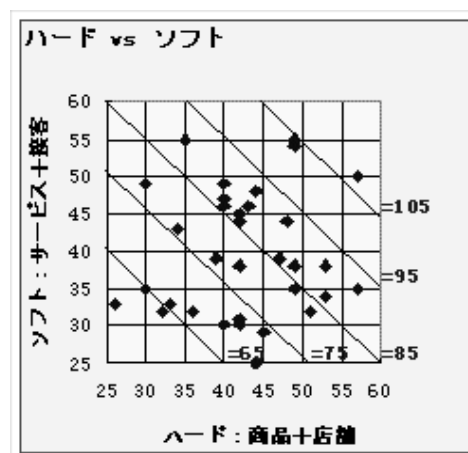


図3 商店街の個店評価例

(2) 商店街活性化計画の作成(対象個店選定)

対象商店街に必要な「商業集積機能」を、近隣の商店街や大型店などとの「競合・補完」の関係の中で抽出し、それに基づき、商店街としてのコンセプト・方向性を定める。

次に来街者の利便性から「強化する業種」および商店街活性化に必要な機能を満たす「個店」を選定する。

図は前記の24項目評価結果を、総合スコアと魅力の数(店舗、商品、サービス、接客のうち70点相当以上であった要素の数)でグラフ化したものである。

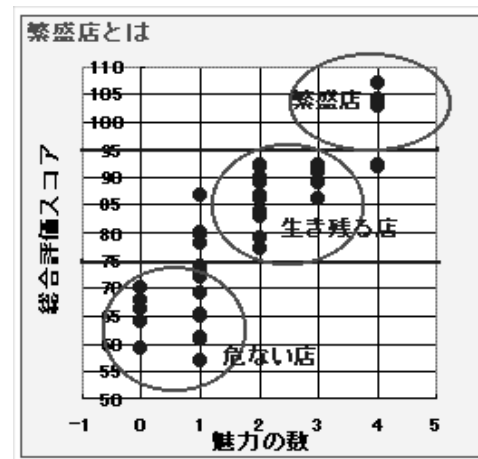


図4 個店機能レベルの評価例

グラフの各点に店名(業種)を入れたうえで、「繁盛店」に属する業種(店舗)を核にして、「生き残る店群」の中から、機能強化が必要な業種・個店を選定する。場合によっては、商店街組合からの推薦や個店からの自薦も考慮する。

以上、商店街としての必要な商業機能、近隣商業集積との競合・補完、商店街のコンセプト、機能強化する個店・業種などを盛り込んで「商店街活性化計画」を作成する。これをまとめる上でおよび以降の実行において、商店街組合の「意欲と調整力」が正否の重要な鍵になる。

(3) 対象個店の活性化計画の策定

まず対象個店の「実態把握」と店主の「現状認識」がスタートになる。

前記24項目のWCGがコンサルタントの視点で評価した結果はすでにある。しかし個店経営者は往々にして自分の店舗を過大に評価し、結果としての売上減少を「外部環境の変化」だけの理由にする傾向がある。

そこで「消費者視点」の12項目のチェックシートを用意し、来街者が対象個店をどのように見ているか、来街者が第一印象として対象個店をどう評価しているかをベースに、個店経営者との「認識のズレ」を明確にする手法を取り入れた。

これにより個店経営者の問題意識を喚起し、以降のヒアリング、活性化計画作成に円滑に移行できることを狙いとしている。

- 顧客による店舗評価
- ・ 12項目の評価シート
 - ・ 5点法採点
 - ・ レーダチャート化

図5 個店の通信簿の構造

個店活性化計画においては一般的な改善提案を行っても、対象個店がそれを継続的に実施できなければ意味を持たない。従って個店経営者とのヒアリングや現場調査を重ね、提案内容を「実行可能なレベル」にまで落とし込む。

具体的には、SWOT分析をもとに対象個店の抱える課題をマーケティング要素を構造化した上で、実施可能でかつ効果が期待できる対応策に絞り込む。WCGではそれらを的確に行うために、マーケティング要素に沿って表の「チェックシート及び計画表」を用意している。

表1 個店の分析・計画表

1	事業環境(SWOT)分析表
2	店舗コンセプト設定表
3	品揃え計画表：経営面と売場面
4	店作り・売場作りチェックシート
5	売上高確保の総合チェックシート

個店は各々後継者の不在、経営者の持病、日常業務で忙殺などさまざまな事情を抱えており、この現実を無視して「実現可能な提案」を行うことは不可能である。しかしそれを改善の限界と捉えてしまうと個店の活性化自体が不可能になる。難しい問題ではあるが、それぞれの事情を斟酌しながら最も実行可能で効果的な計画に絞り込む。

(4) 対象個店の実行支援と効果測定

日々個店経営や商店街組合活動で多忙な個店経営者に、一方的に計画の実行を迫っても実現が困難な場合が多い。そこでWCGは個店経営者に対し各種支援を行って実現を促進する。

また個店が実施した計画の効果を実施内容に応じて測定し、その結果を経営者にフィードバックして計画および実施方法を見直す。それを一定期間継続して個店活性化効果の定着を図る。

また実施に当たり商店街組合で出来ることは積極的に支援する体制を確保する。更に対象個店の活性化計画の実施状況は商店街組合に適宜報告して、その進捗・効果を共有する。

(5) チャレンジする商店街をアシストする

図はWCGが考える店舗繁盛度の構造式である。

$$\text{店舗の繁盛度} = \text{店主の意欲と努力} \times (\text{立地環境} + \text{店舗運営})$$

立地環境は絶えず変化しまた悪くなる場合が多い。

図6 店舗繁盛度の構造式

それを回復するのは、立地環境に即した「店舗運営」と「店主の努力」である。図で「店舗を商店街」「店主を商店街組合」と置き換えると商店街にも該当する。

店主または商店街組合の「意欲と努力」が店舗および商店街の機能改善の必要条件である。費用面でも「商店街と該当個店」が折半で負担する位の姿勢で取り組んでいただきたい。

4. WCGのプロフィール

WCGは(社)中小企業診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士グループで、1996年に約15名でグループを結成し、以来商店街及び個店の店作り・経営改善の支援を行ってきた。

インターネット時代の到来に及んで、WCG(Webビジネスコンサルグループ)としてホームページの企画・活用支援に活動範囲を拡大して今日に至っている。

WCGメンバ参加の実績：商店街支援(中延、金沢並木、豊岡、戸塚松栄会商店街など)

商店経営支援(多数)、創業塾(群馬県、山梨県商工会連合会など)

5 . 個店活性化事業の事例紹介

以下に我々が実施した活性化事業の具体例の一部を紹介する。対象個店の経営資源や当面の課題などをもとに活性化計画を策定しているためその内容はさまざまであるが、いずれも個店の活性化にとって有効であったと考える。

表2 個店活性化事業の具体例

	個店の特徴	改善方針	実施内容
ブティック	中高年女性向けのアウターからインナーまでのフルラインを取り扱う高級ブティック。 売場面積約 10 坪。 経営者とは別の女性店長が仕入から販売までを担っている。 近年売上が低下傾向にあるが対策を見つけれないでいる。	<ul style="list-style-type: none"> 取扱商品ラインの見直し ディスプレイの改善 経営者と店長の意思統一 	<ul style="list-style-type: none"> スーツ類の取扱中止 年間販売計画表の作成 店内陳列量の削減 ショーウィンドウ、店内レイアウト陳列方法の改善 店頭ワゴンの削減
菓子製造販売店	売場面積約 15 坪の菓子製造販売店。 主力商品であるケーキの売上が減少傾向にある。都内の有名ケーキショップで修行中の後継者が修行を終えて戻る予定。しかし後継者は自分の味が周辺消費者の嗜好に合うか不安があり躊躇している。	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の作るケーキと消費者の嗜好の検証 有名ケーキショップと後継者のケーキとの味比べ 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者モニターを募集しケーキの試食会を数回開催 試食会モニター募集ポスター作成、アンケート作成・回答分析
金物店	DIY などの業態に顧客を奪われ売上減少傾向。 これを挽回する方策として、若い後継者が住環境に関する事業展開意欲を持っているが、事業立上げには至っていない。	商店街の地域密着型サービスの担い手として工務店などの専門業者に依頼するほどでもない住まいに関する「ニッチなニーズ」を満たす事業の立上げ。	<ul style="list-style-type: none"> 生活支援サービスを企画、提案(サービスのメニュー化) 看板デザイン作成
時計眼鏡宝飾店	ジュエリーコーディネータの資格を持つ女性後継者がいるが、大手ディスカウントショップや専門店に顧客を奪われ売上減少傾向。	商店街の情報提供・文化発信の一環として、また後継者の専門性訴求と消費者との「ふれあいの場」を創出	<ul style="list-style-type: none"> 商店街会館を活用し、商店街主催のジュエリー手作り教室を企画・開催 参加者募集ポスター作成、教室運営の支援