

商店と商店街、活性化のステップ

お客さまである消費者にとって、「ものを買う」「サービスを受ける」「飲食する」などを中心とした商業上のサービスは、市民生活の維持や向上に必要なまた不可欠なものとして、生活の重要な要素となっています。

物々交換時代が終わり貨幣による商習慣が始まってから現在に至るまで、一般消費者にとって「商店や商店街の必要性」は高まることはあっても、決して低下することはありませんでした。

しかし、世の中の大きな流れ、とくに 時代の経過、産業構造などの変化、技術の進歩、思想の流れ、ライフスタイルの変化、家族構成の変化、意識の変化 などにより商業のスタイルは常に「変化」を余儀なくされています。

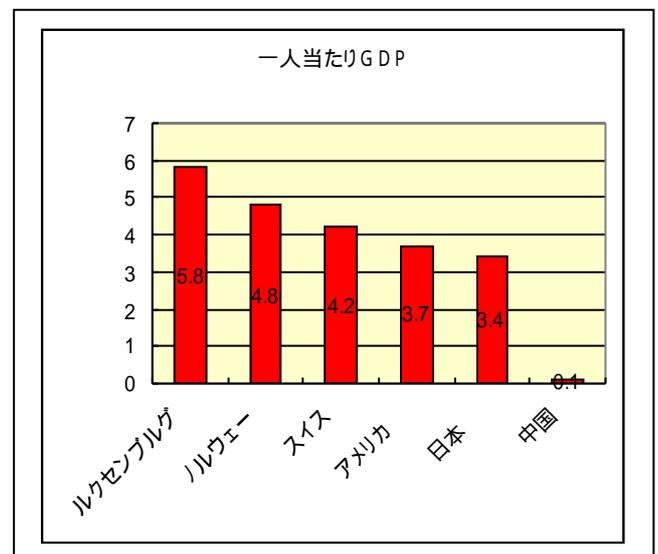
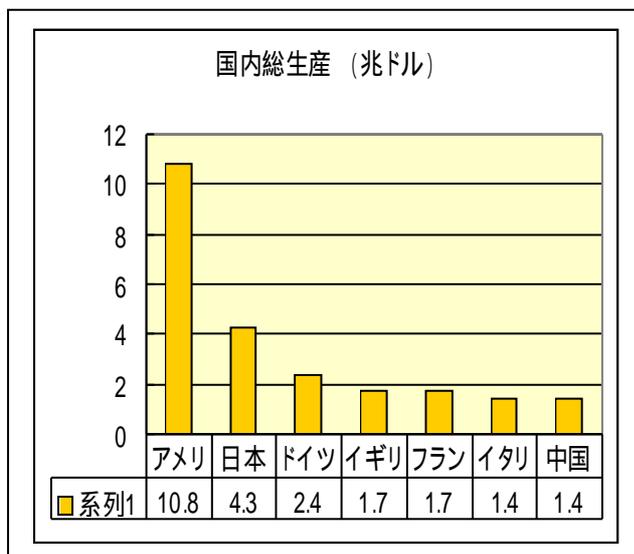
私たちは、「変化」に対して拒否反応を示すのではなく、積極的に対応し、或いは積極的にチャレンジする、という姿勢こそが「活性化」に繋がるステップであるはずで。本日は、その活性化のステップについて、皆様と共に考えたいと思います。

そして、高齢者社会の到来と共に、従来型商店と商店街については その良さが再認識されるとともに、強いフォローの風が吹く日が近い状況を踏まえ、本日は皆様方商店街の繁栄へのステップを考えたいと存じます。

1. 商店経営と商店街運営、とりまく環境の変化

戦後 60 年のうち、昨今の 20～30 年の商環境変化は凄まじいものがありました。外部的な経営環境も大きく変化しましたが、商業者自身の内部からの変化もとても大きなものがありました。

外部的変化については、我国が経済大国に躍進していったことが、その変化の象徴でしょう。この結果、我国の国民所得は世界で第 2 位のレベルとなり、また一人当たりの所得もトップクラス（大国では 3 位）に上昇し、消費者の生活レベルは飛躍的に向上しました。



次に、商業者自身の内部変化については、象徴的事象はダイエーをはじめとしたスーパーマーケットなどによる大規模商業スタイルの登場と進出でしょう。

<日本のスーパーマーケットの歴史>

(1) セルフサービス1号店

1953年(昭和28年)に東京・青山に開店した「紀ノ国屋」。それ以前は高級果物屋が、アメリカのスーパーをヒントにセルフサービスに切り替えたのが始まり。

(2) スーパーマーケット1号店

スーパーマーケットの第1号店は、1956年(昭和31年)に九州小倉に開店した丸和フード・センターである。売り場面積は、120坪あり、当時としては非常に広い売り場であったという。

(3) 大手スーパー

ダイエーは、1957年大阪旭区に1号店開店し、1959年「主婦の店」に商号変更
イオンは、1959年岡田呉服店が「岡田屋」になり、その後ジャスコに
イトーヨーカドーは、1958年「ヨーカドー」に社名変更後、1961年チェーン展開

また、最近の事象としては、一部の商品について「ネット販売」が増加してきたことでしょう。今までは hand-to-hand (手渡し) による商品の供給が原則でしたが、最近の変化では「ネット発注 配送」による商品供給というダイナミックに変化しております。しかし、この変化は従来商品の全部ではなく、一部ネット商品に限定されており「hand-to-hand」の部分は厳然と残っているのです。

我国で、このように大きな変化が起きたのは、戦後復興(ゼロ状態)から世界 2 の大国になるまでが短期間だったこと、変化の幅が大きすぎたことで、世界のどの国家よりも「先鋭的な変化」が起きてきたのでしょう。

米国や欧州、アジア諸国に比して、大規模商業のウエイトが高いことや、大規模法人化が促進され、個人店舗や事業者が苦戦するような局面が多かったと思われます。筆者は昨年イタリアの商業事情について現地視察をしてきました。典型的な商業国家のイタリアでは、大規模企業の著名ブランドが意気盛んな反面で、零細の商業主が生き生きと店舗運営して、商店街も賑わい豊かに繁盛を続けております。大 中 小の商店が特性を活かしながら、分担して活性化を進めていくシーンに、感動すら覚えました。

さて、それでは 商店と商店街を取り巻く経営の環境変化について、具体的に検討してみましよう。

(1) 豊かさの浸透

我国の国民所得は、前述のように第二次大戦後急速に増大し、一気に世界 2 に上り詰め、一人当たり所得もトップクラスにあります。戦後の復興段階はゼロから築き上げてきたという経過もあり、社会的な資本、インフラ、個人的蓄積ではまだ欧米各国に劣位する部分はあっても、最近時点においては 国家全体だけでなく、国民一人ひとりも「世界最高クラスの豊かさ」を持つようになってきていることは間違いのない事実でしょう。

このような「豊かな社会」の消費者が「何のために買うのか」という問いに対して、次のような特徴があります。世界的にはまだまだ「必要だから買う」というスタイルが一般的なのに対し、我国のような「豊国社会」では、「欲しいから買う」という生活スタイルになりつつあるようです。豊かな社会では、消費者のニーズも途上国とは違ってくるのです。消費者ニーズの時系列の変化（変遷）は次のとおりです。

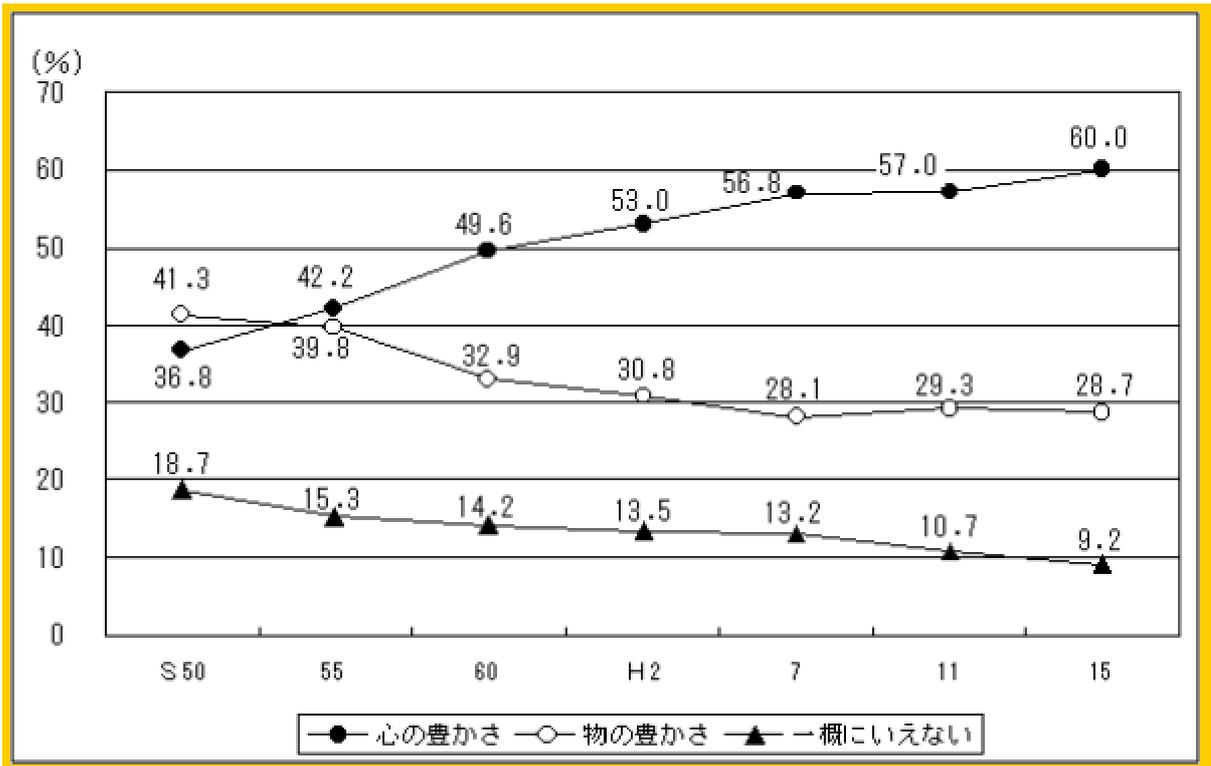
- | | |
|--------------|--|
| < 作り手優先 > | ものがまだ十分に保有されていない社会、十分供給されていない地域では、必要なものが市場に供給されることが優先されます。したがって、ものを供給する製造者が優先され、国民は「必要だから競って購入する」ようになります。 |
| < 売り手優先 > | ものがある程度保有され、供給されると今度は販売方法、販売員の能力が優先されるようになります。発展途上国はこの段階になります。物はほどほど供給され、販売する販売員が頑張って売り込むスタイルです。 |
| < 消費者ニーズ優先 > | 最後は、日本のような「豊かでもものが余る社会」です。ものがいくら供給されようが、販売員がいくら優秀であろうが、「自分にフィットしないもの」は決して買わない。それほど困窮していない、欲しいものがなければ待つ、という購入方式の社会です。 |

「豊かさの浸透」は、「欲しいニーズ」を的確にマーケティングして、消費者ニーズに近づくことで、ビジネスチャンスは大きく膨らみます。

(2) ライフスタイルの多様化 物はもういらない、心の充足が欲しいという傾向

豊かさの浸透と合い前後するように、消費者ライフスタイルの多様化が大きく進展しています。象徴的なのは、学校における制服が柔軟な形式になる、大手企業において女子従業員制服廃止による自由なファッションの浸透、などでしょう。「物の豊かさ」は充足されて、心の充足を求めてきた結果であると考えられます。

「国民生活に関する世論調査」で、物の豊かさと心の豊かさについての選択アンケートによると、心の豊かさへの急速な傾斜があります。



かつては、年代ごとのマーケティングで消費者の嗜好やニーズがある程度理解ができ、商品戦略を作っていました。例えば、「30代女性は、このようなものを嗜好し、このような洋服を好む」という人口統計学的アプローチです。

しかし、現在はこのようなアプローチでは不十分になりつつあり、性別・年齢でのニーズは「一つの参考」でしかなくなってきています。社会階層や性格・ライフスタイルなどが年齢や性別とは別の基準で動くようになってきているからです。流行やブランド志向が急速に動くと共に、かつての一律的なデザインに飽き足らない消費者が増加しているのです。

逆に考えれば、それだけ消費者のニーズの幅が広がり、一律的なナショナルブランド製品ニーズ以外にも大きなマーケットが発生してきているということです。

(3) 情報技術の進歩

この10年の情報化技術の進展は、著しいものがあります。あの有名なコニカ(現コニカミノルタ、旧小西六写真工業で世界的写真・フィルムメーカー)も、写真事業撤退を余儀なくされていることから推察できるでしょう。

テレビ、ラジオなどの家電製品・音響機器からコンピューター、パソコン、などの情報機器までのエレクトロニクスの最近の技術進歩はスピードが速く、産業構造を揺るがす状況が頻発しています。

レコード CD MD スティック、フィルム デジタルカメラ、据置 携帯電話、
ブラウン管 液晶画像・プラズマ・第3世代テレビ、単行本 メルマガ、……

情報技術の進歩は、企業サイドにおいては「経営革命」を可能にしました。機械化・情報化によって、人海戦術からの脱出すなわち生産合理化、製品単価の圧倒的削減が可能になりました。人件費高騰により近隣の中国などへ生産移転していた工場も一部は日本回帰しています。

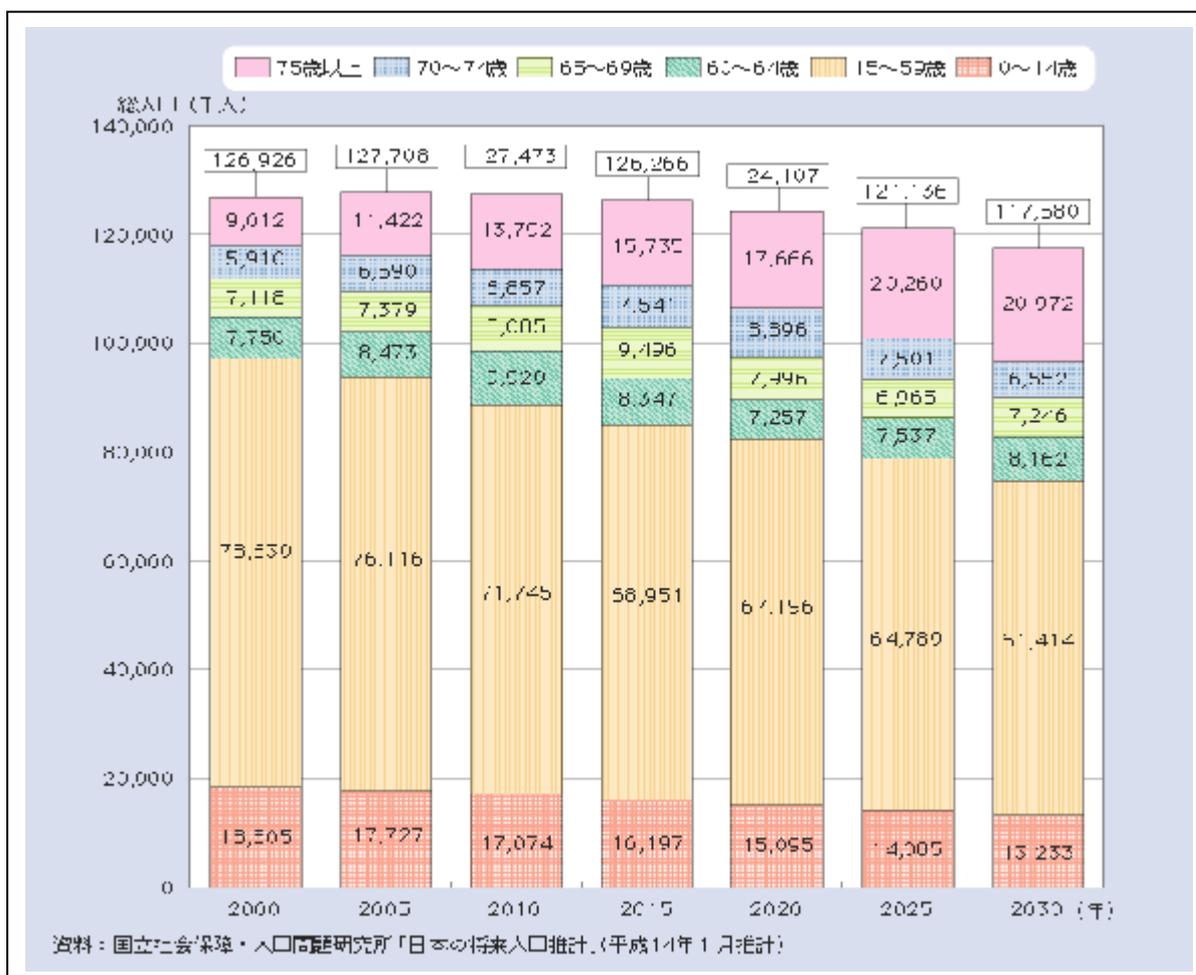
それ以上に大きな影響として、店主や中小企業の行動範囲が大企業並みに広がったこともプラス材料です。過去、大企業情報は彼らが独占して中小企業レベルには降りてこなかった訳ですが、最近インターネットや情報通信で容易に同レベルの情報を入手できるようになりました。また、ネット活用によって、全世界へのテリトリー拡大も可能になったのです。従って、個人事業の店主でも、理論上はパソコンを通じて世界との取引が可能になってきたのです。

次に消費者にとっての情報技術進歩によるメリットを考えましょう。

消費者は、情報技術の急速な進展によって、極めて多くの情報に接することができるようになりました。今までは、専門家か業者によって独占されていた「専門的情報」も一般の民間人が容易に入手できるようになったのです。

製品、商品についても、購入前段階すなわち現品を見る前にかつて専門家だけが知っていた内容についてネットを通じて事前調査し、購入前に一定の商品比較をすることが当たり前になっています。その内容は、スペックやデザインだけでなく、価格や値引き情報についてもかなりの範囲で情報が流通しています。また、購入場所＝商店、販売チャンネルについての「予備知識」も相当程度事前に取得できることで、消費者の知識は飛躍的に高度になったのです。

(4) 高齢化進展および団塊世代など世代交代



小売・飲食など商業を経営する中で、そのターゲットとしての販売対象「年令・年代」は極めて重要な要素となりますが、この年令要因＝「人口の年齢構成」が急速な高齢化で大きな変化を遂げています。

欧州とくに北欧では、すでに国民高齢化が相当程度進展しているが、我国はその欧州水準に一気に近づくとともにその水準を超える勢いにあります。しかもそのスピードは「急速」であり、急速な高齢化が進展しており、社会にさまざまな影響を与えています。

2000年には、60歳以上の人口比率が23%であるのに対し、2010年には30%、2015年は32%にまで上昇し、一気に「老齡国家」になることが予測されています。「5人に一人」だったのが「3人に一人」の時代が到来するのです。

(5) まちづくり三法改正案

政府が、現在開催中の通常国会に提出する「まちづくり3法」改正案の全容は以下のようなものとなります。

大規模店舗について、「街の中心」に誘導しようとするもので、中心市街地での事業展開については規制緩和を行い、郊外立地の開発については「抑制する」規制強化が柱になります。

大型店の郊外立地規制は、法律成立から約1年半の経過措置を設けて、2007年中にも施行し、衰退する地方都市中心部の活性化をめざしたいとしています。

まちづくり3法は大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法、都市計画法。都市計画法の見直しでは、延べ床面積1万平方メートル超の大型店の新規出店を中心部に近い3つの都市計画地域に限るものです。これ以外の地域に出店するには、市町村が都市計画を見直し、地域割りを変えなければ、出店が出来なくなります。

2. 元気のある商店街、目指す方向性

上記のように、伝統的な商店街とその構成員である商店をとりまく商業経営環境は大きく変化しています。この「大きな変化」を経営の一つの転換点と捉え、プラス思考で積極的なチャレンジ方針の採択と経営革新を目指す行動に移すことが、現在一番重要なことでしょう。

かつては、大きな支持を得ていた商店街ですので、社会や世相の変化を冷静に分析し、しっかりとした対応策を検討すれば、新しい道が見えてくるはずです。

以下、その戦略作成のステップを考えて見ましょう。

(1) 商店街は、「ショッピングセンター」である

<ポイント 商店街＝ショッピングセンター、ということをしっかり認識する>

かつての商店街は、どの地域でも活気があり消費者で溢れていました。前述したように、まだ物の少ない時代であったことと、物の供給ルートが「商店街中心」であったからです。活気のあった時代は、社会にはまだ十分な物的な蓄積がなく余暇や趣味への時間配分も少なかったため、顧客ニーズは商店街で全てが充足されていた時代でした。

しかし、時代は大きな変化を遂げてきました。ものはあふれ、商店街以外の施設の急増、しかも物的な豊かさによって、顧客サイドにも抜本的な意識革命が起こったのです。顧客ニーズの大きな変化です。

- ・ 家には、もの(製品・商品)があふれている 「いま絶対必要なもの」少ない
- ・ 購入する時は、現在保有するものより「新しい」「良い」「フィットするもの」
- ・ ショッピングは、余暇や趣味のひとつ ゆったりと楽しく時間をかける
- ・ 好みの合わない商業施設には「行く必然性、必要性がない」
- ・ 欲しいものがあり、納得できるのなら、高くても良いし 遠くても出かける
- ・ 自分だけのものが欲しい 個性のないものは買わない

このような顧客ニーズの変化に応じた形で、スーパーマーケットが誕生し、ショッピングセンターが増加し、顧客は従来の商店街だけでなく多様な商業施設へ向かうようになったのです。

しかし忘れてはならないことは、ショッピングセンターや大規模店舗だけが「新しくて」、商店街は「古い」ということではないのです。もともと商店街は「商店」の集積であって、商店街にも当初から「ショッピングセンター機能」を持ち合わせているのです。商店街離れがあるとしたら、それは、顧客ニーズに対応できていない、など 商店街の今までの戦略に不十分な点があるのでしょう。

商店街は、ショッピングセンターのひとつ、として顧客のニーズに対して十分充足させることの出来る(潜在的)基盤がある、ということを再認識しましょう。

しかし、商店街=ショッピングセンター、といっても商店が無秩序に集積しているだけでは、魅力的な商業施設にはなりません。ショッピングセンターは、通常ディベロッパーが十分な準備をして集客できるような「仕組み」を作って、十分な検討期間を経て開設されます。

商店街が、ショッピングセンターとして顧客吸引する商業集積にするにはディベロッパー的な「仕組みづくり」を進めること、そのための準備活動と、団結力、実行力が必要になります。このことは、次項でお話しましょう。

(2) 顧客を呼び込む「仕組みづくり」(1)・・・地域の「真の消費者ニーズ」を掴む

<ポイント 地域消費者の真のニーズを調査し、確認する>

消費者にとって魅力的な商業集積になるためには、地域の消費者がどのような考え方でどのようなニーズがあるかどうか、調査分析することがまず重要です。この調査分析は、一般に「マーケットリサーチ」とか「ニーズ調査」と呼ばれていますが、難しく考える必要性はありません。商店街の商圈=近隣の住民が総じて、「高齢層が多い」のかアパートが多い地域で「若い共働き層が多い」のか、そのような特徴的なことをピックアップすることから始めれば良いのです。

<ポイント 地域住民のニーズに対し、提供すべき機能をピックアップする>

皆さんが調査分析した「地域消費者ニーズ」に対して「どのような機能を提供すればニーズを充足させるか」をじっくりと検討することは、消費者を呼び込む基本になります。

従来、商店街を繁栄させるには、商店街ハード面であるアーケード、駐車場、歩道のタイル化、休憩設備、など「外面的な設備」を一律的に対応することがまず必要との考え方がありました。しかし、消費者ニーズからの分析への対応は、必ずしも資金を要する莫大な計画などとは一線を画し、消費者の原点に立ち返った議論になります。

- ・ 若い共働き層が多い地域・・・商店街全体で「夕食惣菜」を充実
- ・ 中流の比較的裕福の家が多い地域・・・ワンランク上質商品ライナップ大幅増加
- ・ 高齢者が多い地域・・・共同宅配、高齢者向け店舗、憩いの場
- ・ 子育ての家庭が多い地域・・・空き店舗に子育て NPO 入居、キッズ店舗
- ・ 自転車利用の多い地域・・・空き地を借りて、駐輪場
- ・ ワンストップショッピング希望・・・店舗構成見直し = 不足店舗を呼び込み、自前出店

(3) 顧客を呼び込む「仕組みづくり」(2) ・ 共通利益の認識、基本コンセプトの決定

< ポイント 構成員で共通利益を認識する >

前項の「仕組みづくり」(1) で、商圈の消費者動向、ニーズを調査・分析したことで、「商店街に対し、地域の消費者が期待している真のニーズ」が明確になりました。

また、そのニーズに対して「提供すべき機能」の議論もしっかり行いました。

次のステップは、その「提供すべき機能」を前提として、商店街全体 = 構成員全店の経営者が、「その機能を提供すること = 共通利益」ということを認識することが重要なことです。共通の利益を全構成員で一致して認識するのはなかなか大変なことです。しかし、前項の調査結果および地域のニーズへの提供すべき機能について、十分説明をすることで、商店街の全構成員の理解を得ることは十分可能でしょう。

その上で、その機能をどのように提供するかを、今後の課題とし全店が同じベクトルになるために組織力を強化することです。

例えば、前項のように「若い共働きが多い地域の商店街」の場合、惣菜ニーズなどを中心に「若夫婦生活支援グッズ」を取り揃え、バス停から帰宅する共働き主婦向きの商品を充実させる場合です。「共通の利益」は、共働き夫婦の「頼りがいのある商店街」となって、若い家族を取り込んで各商店が業績を上げられることとなります。

このような方向性を商店街全体で認識した場合、各商店ではこの方針を基本にして、どのようなことが可能か、どんなことができるか、を検討します。例えば、洋装店は、若い夫婦と小児むけの洋装品を充実させれば良いでしょう。飲食店では、若い夫婦が外食する場合のメニューを立案すれば、この家族のニーズを満足させられるでしょう。食品関係の小売店は、小家族向けに手軽な惣菜関係を充実させることが考えられます。その他の小売店も、この様な家族構成へのグッズを取り揃え、店頭におくことで対応が可能でしょう。

いずれにしても、このような「共通の利益」で、商店街全体の利益につながることを、構成員 = 商店が皆で理解することが一番重要です。

< ポイント 組織を固める >

共通の利益について全構成員が納得し、明確化した場合の次は不退転の決意で改革を行うという構成員の気持ちの引き締め、すなわち「組織強化」が必要でしょう。

新たな商店街作りのため、いままでは商店街幹事が進めてきた活性化の作業を、全体運動にする必要があります。この場合、別途に「商店街活性化委員会」などの特別なチームを組織し、全構成員の積極的な賛成の上で設置すると良いでしょう。

新しい委員会は、ショッピングセンターでいえば「ディベロッパー」の役割をすることになります。商店街が、単なる商店の集積ではなく、地域の顧客ニーズへの対応できる商業的な機能を持つことが出来るように、全体の施設を俯瞰して有機的な組織を作ることです。

なお、活性化委員会のテーマは、次の 6 点です。早期に検討案を作成して、商店街の全体集会で提案するようにしましょう。

- ア) 当商店街商圈の主たる顧客ニーズの再確認（調査結果）
- イ) 主たる顧客層が期待する当商店街の新しい機能、確認
- ウ) 現在の商店街状分析（強みと弱みのピックアップ）
- エ) この顧客層への「商店街コンセプト」・・・次項で説明します
- オ) コンセプトに基づいた、新しい施策
 - 各商店で追加する商品・サービス
 - 商店街で新しく追加するイベント
 - 空き店舗などに入居して欲しい業態の選定
 - 各店舗の連携の方法
 - 宣伝・プロモーションプラン
- カ) 施策の効果確認方法
- キ) 各施策の分担、資金負担など

<ポイント 商店街の現状分析を行う>

商店街をゼロから刷新する時に、まずは自分自身 = 商店街の自己分析が重要な仕事です。現在の商店及び商店街がどのような位置づけであり、競争相手としての他の商店街、スーパー、SCなどとの相違点、独自店、差別化される点、強み、弱みのすべてを抽出して、箇条書きで書き上げます。

その際、SWOT分析という手法を使用すると、今後解決すべき点が明確化して、次の手が出しやすくなります。以下、その一例を示します。

	外部の環境	商店街内部の要因
機会 フォロー 強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ バス利用者が商店街を通る ・ 学校が隣接する ・ 商圈内に生鮮スーパーは無い ・ 高齢者が比較的が多い ・ 付近に生鮮農家がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生鮮食品の店舗が複数あり強力 ・ アーケードなどハード面充実化 ・ 商店街に、ビデオ店あり(集客大) ・ 組織員が協力姿勢あり
脅威 アゲンスト 弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅へ直接向かう人は、通らない ・ 駐車がすくない ・ 大型SCが隣町にある ・ コンビニストアが近隣に増加中 ・ 中流主婦が都内を向いている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空き店舗、5店あり ・ 経営者が高齢化 ・ 飲食店が少ない ・ 商品構成、各店でバラバラ

<ポイント 商店街のコンセプトの明確化>

次のステップは、商店街コンセプトの見直し、修正、明確化です。顧客ニーズ、提供すべき機能、そして現在の商店街自己分析 の3つのステップで、「商店街の課題」が明確化してきています。これからは、委員会やプロジェクトチームが検討の主体になって「商店街のコンセプト」の明確化、見直しが重要な行動です。商店街であればどこでも、過去からの「商店街コンセプト」があると思いますが、時代と世相、社会・技術が大きく変化している現在、大幅な「見直し」や修正が必要でしょう。

コンセプトは、商店街全体のお客様について絞込みをして、そのお客様のご要望、ニーズを満足できる機能提供を基本にすると良いでしょう。

例えば、前述の共働き世代が対象顧客となった場合、共働きのお母さんに対してできるだけ対応をする、惣菜の強化、お弁当の充実、低価格帯、少人数対応・・・などでしょう。また、高齢者層が多い地域の場合、「高齢者に優しく、買いやすい、宅配制度も併設」といったコンセプトが出てくるでしょう。

<ポイント 新しい施策の検討>

新しいコンセプトに沿って、「新しい施策」を検討します。ようやく本番です！多大な資金を必要とするハンド面の施策ではないので、新しい発想でいろいろなことを考えて見ましょう。そして、試行錯誤でも良いので、いろいろな手法を使って見ましょう。

施策は、ジャンル分けして課題解決できるように工夫をしながら進めましょう。

<新しい施策、そのジャンル分け>

1. 商品構成や店頭商品の重点的な方針について
2. 価格政策に関して
3. 空き店舗対策、店舗連携対策（回遊性向上対策など）など店舗面
4. スタンプ、イベント、キャンペーンなどプロモーションについて
5. 地域の他のグループ・団体などとの協力
6. その他

(4) 実行！！・・・「優先順位付け」で課題解決スピードアップ

ここまで具体化ができれば、あとは施策の実施、実行があるのみです。組織員である全商店の合意と理解を得て、まずは成果の出そうなものから順次実行していきましょう。注意することは、「総花的」な実行をしないことです。あれもこれも実施することは、商店街の人材が豊富でもなかなかできません。

優先順位をつけて、ひとつひとつじっくりと施策展開していきましょう。

なお、委員会やプロジェクトチームは、今後継続的なフォローや企画部門としての機能が必要ですので、何らかの形態で商店街に残しておきましょう。

(5) 最近の成功事例

最近の商店街としての成功事例として、柏と横浜元町をお示ししましょう。

	改革の内容と成果
柏二番街	<ul style="list-style-type: none"> ・ 柏市東口の古くからの商店街、二番街とは、常に一番を目指すことが目標 ・ 高島屋、そごう出店を拒否せず、受け入れ時点の対抗策としてアーケード完成 ・ その後、客層を「若い年齢層」に絞込み、商品構成・販売戦略を統一 ・ デパートとの棲み分けも進み、10～20代中心の商店街として隆盛を誇る ・ なお、現在はホームページなども充実している
横浜元町	<ul style="list-style-type: none"> ・ 頑固なくらいオリジナル商品、差別化商品に拘る ・ 商店街共通の商品構成、販売戦略、キャンペーン企画を優先する ・ そのために、高い会費と組織力への忠誠を各店舗に求める

3. お客様がリピートする個店づくり

商店街の活性化プロセスの次は、各店舗の業績アップです。各店舗＝個店が強くなると、商店街も力が出ません。

(1) 自店戦略、科学的なマーケティング理論で武装

- ・ 顧客層の絞込み・・・商店街でのコンセプト作りと同様なプロセスで、販売対象となるお客様の絞込みが重要になります。

< 顧客絞込みの例 >

一つの高層マンションを想定してください。そこには1,000人の住民がいます。このマーケットに「メガネのトップ」がセールスをかけます。ターゲティング基準をいろいろと変化させると下記のように対象や人数が大きく異なってきます。

- フルカバレッジの場合： 1,000人(全員)
- 現在メガネ利用者の場合： 300人(メガネ利用者) 基準はメガネ利用者
- 特定商品の場合： 100人(60歳代) 基準は、商品(老眼鏡)
- 特定の性別のみ(女性)： 500人(女性) 基準は性別
- 複数の商品・年齢の場合： 250人(20代の女性と子供など)
- ・・・・・・・・ 基準は年令と商品

- ・ 「店舗コンセプト」明確化・・・絞られた顧客に、どのようなコンセプトで臨むのか

商品	Product	< 商品 = 構成、ライナップ、アイテム >
価格	Price	< 価格政策 >
流通	Place	< 立地、流通(仕入) >
プロモーション	Promotion	< 販売の戦略 = プロモーション >

- 業績向上の4分類・・・現在の商品やサービス、および現在のお客さまを基本に、業績が成長するための4つの分類の考え方は・・・売上高を増加させるには、このような考え方で進めることが重要。商品とお客さまを二分類して明確な形を追及する

	現在の商品	新しい商品
現在の お客様	従来以上に購入してもらう 戦略をとる スタンプ、割引、おまけ お願い、親密化	現在のお客様に新しい商品 を購入いただく その分、売上高が改善する
新しい お客様	現在の商品を、新しいお客様 に販売する 隣町、別の市町村など 団体、グループ、その他	新しい商品を、新しいお客様 に売る リスクが大きい 順調ならば売り上げ増

- 競争戦略

	内容
価格リーダーシップ戦略	同業者よりも「安い価格」を実現し、競争力を強化する戦略。 そのためには、仕入や販売コストの削減が不可欠になるが、一旦それが実現すると、規模の効果によって、さらにコストが下がるという好循環が発生。 家族の動員などにより労働コストを下げて、まずは低価格路線、という手法も考えられる。
差別化戦略	自社の商品やサービスが、他社、他店よりも良い、或いは独自性がある、ということで顧客から認められるもの。 買い手は、多少高くてもこの商品やサービスを選定する。 ブランド、機能、デザイン、パッケージ、その他の要因での差別化が必要
ニッチ戦略	特定のニッチ分野に集中して販売やサービスをするもの たとえば、「カレーパン専門店」「LLL専門店」など

- 重点商品

	取扱いが多い	取扱いが少ない
高成長	花形商品	戦略商品
低成長	金のなる木商品	低迷商品

(2) お客様がリピートするための施策は・・・固定客化のポイント

小売店で、顧客の満足感を 100% 満たした場合は、必ずリピートし「固定客化」するはずですが、これがリピート客の原点です。しかし、すべての顧客に 100% 満足する店舗作りは理論上無理があるはずですが。従って、満足感が不足した場合は、下記のような「お店へリピートしていただくための補完対策」が重要なのです。

< お店へリピートを促す対策 > 本来、満足度が高い場合は必ずリピートする

店舗・店頭の工夫・・・ハード面、明るさ（照明）、配置、商品配列、その他
顧客本位の店頭対応・・・親切なサービス、プロとしての知識、段取り
固定客化への取組み・・・スタンプ、サービス券、割引、固定客リスト化
DM、ホームページ、メールマガジン、招待日
グループ会合出席、地域新聞への寄稿、宣伝
折り込み広告、

(3) 事例研究

4 . 最後に 「提言」・・・新しい「にぎわい」をつくるために

- ◆ 商店街は、もともと お客様を満足させる機能を有しています
- ◆ 「市場・マーケット（=お客様）のニーズ」がすべての基本です
- ◆ お客様ニーズが理解できれば、繁盛する第一歩は成功です
- ◆ 「お客様ニーズの満足」には、なるべくお金をかけない方法をとりましょう
- ◆ 個店での力では不足します。組織力こそ力です
- ◆ 外部との連携、外部の活用も重要です
- ◆ 信念があれば、必ず成功します。

以上

商業施設の概論

主な出典 フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』など

1. 商店街

(1) 名称

商店街の名称は必ずしも一定ではなく、東京の銀座から取った「銀座」の名称は都市部に限らず目にすることができる。戸越銀座商店街が「銀座」レプリカの第一号とされており、正式に銀座から認定を受けている。類似の呼び名で「名店街」や「すずらん通り」などがあるが、これも商店街の一種である。

近年では「モール」と呼んでいるところがある。これは 1970 年代にランドスケープ専門家のハルプリンが計画したショッピングモールの成功例が紹介され、英語の散歩道や直線状の商店街またはショッピングセンターを意味する mall の言葉が定着したからである。

(2) 法人格

商店街は一般には商店が連なった街区によって成り立ち、商店街の組織はいわゆる町内会と同等の任意団体である。ただし、地域振興・商店街内の相互扶助を目的とし商店街振興組合法の規定を満たすことにより、商店街振興組合として法人格を得ることができる。有力な商店街の中には、振興組合として専従職員を雇用し、商店街活動の企画・運営・福利厚生事業などを積極的に行っているものもある。

(3) 歴史

商店街発達の起源は、古くは楽市・楽座まで遡ることができる。他には江戸時代に街道沿いに発達した宿場町、寺院などが集まる門前町や、現近代以前の港湾施設、現近代の鉄道駅周辺などがある。

共通するのは、商業地として栄えていたところや、人馬の往来が多いところなど集客を期待できる地域に店が集まって、自然に栄えていくことである。

(4) 環境変化

人口増加とともに発展していった商店街は、太平洋戦争によって一度は焼け野原となった地域が多かったものの、戦後の復旧とともに再び発展していった。

しかし、田中角栄が提唱した日本列島改造論以降の高速道路やバイパスなどの交通網の発達、マイカーの普及に伴うモータリゼーションの進行は<旅客運輸の主役が鉄道から自動車へ(駅利用の減少)> や<貨物運輸の主役が船舶からトラックへ(港湾施設利用の減少)> といった人の流れの変化と、自動車での来店を前提とし、広大な駐車場を備えたロードサイド型(郊外型)店舗(ショッピングセンター(ショッピングモール)、ホームセンターなど)の発達、駅前の百貨店、ゼネラルマーチャンダイズストア、スーパーマーケットの自動車来店への対応及び大型化、特化 といった店舗形態の変化をもたらした。

商店街の利用客は人の流れの変化によって減少し、商品の品揃えや価格は店舗形態の変化により出現したロードサイド型店舗や大型・特化店舗に劣っていた。他にもコンビニエンスストアの台頭など、商店街を取り巻く環境は厳しくなっていき、構成する店舗が廃業、撤退していった。郊外の住宅地や、地方都市など過疎地の商店街の中には、シャッターを下ろした店舗が立ち並びシャッター通りと呼ばれるようなゴーストタウンに近いものもみられるようになった。商店街の衰退は小売店舗経営者の失業問題はもちろんだが、商店街周辺の自動車を利用できない者の食料品や日用品の買い物に困難となったり活気が無くなった結果治安が悪化するといった問題が発生している。

(5) 再生に向けた取組

こうした状況には商店街を構成する店舗経営者も危機感を抱いており様々な対策を講じている。例えば、

- ・ 2000 年代に入って戦隊ヒーローをモチーフにした地域独自のマスコットキャラクターを生み出し、子供の人気や地域の注目を集め集客力を高めようとする。
- ・ 商店街独自のポイントサービスを用意。商店街で買い物をするとポイントがたまり、一定のポイントがたまると当該商店街で使用できる商品券や、地方通貨等を発行する。
- ・ インターネットを利用した商店街の紹介。例として早稲田商店街がある。

また、インターネットについては直接商店街を活性化させるわけではないものの、店舗が売上げを増やすためにインターネット上における商店街を模したショッピングモール(電子商店街、電子モールなどと呼ばれる)に出店し、来客を待つこと以外にも集客数を増やそうとする動きもある。

一方で地域再開発により新たな商店街が生まれる場合もある。例えば東京都渋谷区の公園通りは、以前は渋谷駅から渋谷区役所へ至る坂道でしかなかったが、舗装の改善・道路幅員の拡張など沿道整備と並行して集客率の高いファッションビルのPARCO等を建設したことで、新名所として商店街を形成、活況を呈するようになった。他にも類似したものとして青山通り沿いのラフォーレ原宿周辺などがある。

行政の対応としては、前述の地域再開発や商店会加入促進を促す条例の制定(例:世田谷区の区産業振興基本条例)、法制面では中心市街地活性化法の制定や、都市計画法見直しによる郊外型店舗の規制(2005年12月時点では国会未提出)などがあげられる。

2. スーパーマーケット

(1) 名称

「スーパーマーケット」という名称を我が国で最初に使用したのは鉄道会社である京阪電気鉄道の流通部門である(副業)。この店名の使用開始は意外に比較的新しく1952年である。当時の正式店名は「京阪スーパーマーケット」であった。その後「京阪デパート」と改称し、現在は「京阪ザ・ストア」と再度名称を変更している。また運営会社も京阪電気鉄道直営から、同社から分社化した「京阪ザ・ストア株式会社」に変更している。

(2) 歴史

セルフサービス1号店

1953年(昭和28年)に東京・青山に開店した「紀ノ国屋」。それ以前は高級果物屋でしたが、アメリカのスーパーをヒントにセルフサービスに切り替えたのが始まり。

スーパーマーケット1号店

スーパーマーケットの第1号店は、1956年(昭和31年)に九州小倉に開店した丸和フード・センターである。売り場面積は、120坪あり、当時としては非常に広い売り場であったという。

大手スーパー

- ・ダイエーは、1957年大阪旭区1号店開店し、1959年「主婦の店」に商号変更
- ・イオンは、1959年岡田呉服店が「岡田屋」になり、その後ジャスコに
- ・イトーヨーカドーは、1958年「ヨーカドー」に社名変更後61年チェーン展開

(3) 概要

これらの店舗はチェーン展開による大規模多数出店によって、価格決定権をこれまでのメーカー・問屋から、小売(=消費者)へ取り戻した功労者とみなされる。流通業の中で最も理論武装されており、発言力も強い。

日本の場合、売場面積300m²程度から3000m²以上までいくつかの系統付けられたタイプがある。大規模なものでは、一店舗で食料品や日用品といった消費財から、衣料品・家電までの耐久消費財までも扱う総合スーパーマーケット、ゼネラルマーチャンダイズストアが主に市街中心地に多く出店されたが、最近では、食料品や日用品までを扱うスーパーマーケットが、郊外へ多数の店舗が集約されたショッピングセンターに出店する機会が多い。

また、規制緩和により1990年代後半よりタバコ・酒類などの免許品の取り扱い、長時間営業(22~24時閉店、一部では24時間営業もある)・売り場面積の大型化・新規出店の増加が進んでいる。

96年からダイエーが日本のスーパー業界で始めて、全国規模で元日営業を開始。その後大手スーパーを中心に他社でも、元日営業が行われるようになった。殆どのお店は、今でも、2日からというお店が多い。

(4) 食品スーパー

食料品の売上構成比が50%以上あるものであり、店舗数が最も多いものである。来店頻度は、1週間に2・3回が想定されている。日常生活を支えることを目標に、売り場にある商品だけで1週間生活できるような品揃えを行う。

ただ同業態ではコンビニエンスストア(コンビニ)と取り扱い商品面で競合する部分も多く、生鮮食品扱いではコンビニよりも幅広い品揃えを誇るも、少子高齢化によって高齢者宅では遠くのスーパーマーケットよりも近くの

コンビニで出来合いの弁当を...という傾向も見られ、加えて若者層は自分で調理する事が少ないために生鮮食品を買わず、やはり近くのコンビニへ...となり、スーパーマーケット売上げは減少傾向が見られる。

このため元より薄利多売型の同種業態にあって更なる安売りにより顧客の引止めを図る所がみられる。しかし元々利益率が低い業態でもあるため、安売りの実施で経営困難に陥る傾向も強い。その一方でコンビニに対抗して生鮮食品を含む食料品に特化しての長時間営業をするものが2000年以降に増えている。しかしそのような店では夜間～深夜帯に自動車で買いに来る客が中心となるため駐車場の不足・立地条件の悪さなどで閉店したのも多い。

大規模小売店舗立地法の規制売り場面積の以下の小型の店舗では、コンビニエンスストアと余り明確な違いを打ち出し難い部分もあるが、その一方で出店規制の厳しい都市部や住宅街の多い地域に深く根付いている事もあって、一定の繁栄を見せている。周辺住民等に「生鮮食品を扱うコンビニ」という認識がされている場合も見られる。

郊外型の大規模な店舗はスーパーマーケット(SSM)とも呼ばれ、インスタペカーリー・惣菜の調理場・店内飲食スペースをほとんどが持っており、最終加熱をするだけの食品の販売やサラダバーなどのミールソリューションを行うようになってきている。このような店舗では一般では入手しにくい食材をも取り揃える事で、1980年代以降に急速に広がった大衆のグルメ指向もあり、またこれらを安く提供する事で人気を集めている。

(5) 衣料品スーパー

衣料品売上構成比が50%以上あるものである。元々は衣類販売店等が大型化の過程でこのような業態に行き着くが、売り場面積を大きくして総合スーパーマーケットになっていったものが多い。

(6) 総合スーパー

構成比が50%以上の部門がなく、3つ以上の部門にわたって品揃えしているものであり、日本型スーパーストアや擬似百貨店とも呼ばれたことがあった。

コミュニティショッピングセンターの核店舗となるスーパーセンタや、リージョナルショッピングセンターの核店舗となるファッションのトータルコーディネイトを提案するゼネラルマーチャンダイズストアへの転換を目指す動きがある。

1990年代以前には郊外型大型店に多く見られ、食料品はインスタント食品の類が見られるが生鮮食品は限られる物の、インスタペカーリーを併設したり、清涼飲料水などのケース買いなども可能な店も多い。ホームセンターのような業態との区別も付け難く、「ここに来れば何でも揃う」という形態に落ち着く傾向が極めて強い。

店舗面積は広く、また扱う商品は安価で豊富ともなるため、週末などには大いに賑わう形態の店舗であり、日本では平成不況で都市部中心に出来た広い経済的空白地帯に、唐突に出店するケースも見られる

3. ショッピングセンター

(1) ショッピングセンターの歴史

1922年に米国のカンサスシティで始まった、不動産業者J.C.Nicolsによるカントリー・クラブ・プラザが最初のものでいわれている。

その後の1950年前後からはモータリゼーションと郊外住宅の発展を背景として、1948年にはオハイオ州コロンバスの不動産業者Doncasterがタウン・アンド・カントリー・ショッピング・センターを、ワシントン州のシアトルではJ.B.Douglasがノースゲート・ショッピング・センターを開き、それらが今日のショッピングセンターの原型となった。その後、1956年にDayton Hudsonがミネアポリス郊外に、最初の完全なエンクローズドモール(詳細以下)としてサウスデール・センターを開いた。これは一個の街と呼べる巨大なもので、駐車場が広い上、ミネソタの厳しい冬でも快適に多数の店を回る買い物ができるため、ミネアポリス都市圏のみならず複数の州から買い物やイベントを楽しむ客が集まった。

1969年に東京都世田谷区の子玉川に玉川高島屋がオープンしたものが、日本で最初のショッピングモールであるといわれている。

1980年代以降、日本においてもモータリゼーションの発達で、郊外や農村部の幹線道路沿いの田畑を埋め立てて広大な敷地を確保することで、大型ショッピングセンター(モール)の出店が盛んになった。特に日米構造協議や規制緩和を経て、大規模小売店舗法(大店法)が廃止され、大規模小売店舗立地法(大店立地法)が制定された2000年以降、モールの数は大きく増えた。

(2) ショッピングセンターの分類・・・商圈人口にあった業態が出店しないと顧客の獲得に支障がある。

商圈人口によるショッピングセンターの分類			
名称	商圈人口	購買頻度	出店業態の例
ネイバーフット	1万人以上	一週間に2回以上	食品スーパーマーケット・ドラッグストア・クリーニング店・バラエティストア・ファーストフード店・美容室・診療所
コミュニティ	7万人以上	一ヶ月に2回以上	スーパーセンタ・ディスカウントストア・カジュアル衣料品店・スーパーウエアハウスストア・書店・レンタルビデオショップ・英会話教室
リージョナル	30万人以上	一年に4回以上	ゼネラルマーチャンダイズストア・高級衣料品店
スーパーリージョナル	50万人以上	一年に4回以上	百貨店(デパート)・高級ブランド店・宝石貴金属店

(3) 日本における5万平方メートル以上の大型店(2006年3月)

SC名	SC面積	店舗面積	テナント数	駐車台数
小樽ベイシティ(北海道小樽市)	98,000	58,000	120	5,000
イオン秋田SC(秋田県秋田市)	65,194	55,505	111	2,800
イオン太田SC(群馬県太田市)	64,909	64,909	141	4,200
ベルモール(栃木県宇都宮市)	56,800	50,400	142	5,000
ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)	62,947	56,133	152	2,500
TOKYO-BAY ららぽーと(千葉県船橋市)	181,000	120,500	537	8,000
イオン成田SC(千葉県成田市)	65,913	53,752	108	3,500
ピピットスクエア(千葉県船橋市)	52,800	52,800	118	1,540
玉川高島屋SC(東京都世田谷区)	100,560	57,600	344	2,000
メトロポリタンプラザ東武百貨店(東京都豊島区)	121,348	112,371	161	1,000
光が丘IMA(東京都練馬区)	98,173	56,152	148	1,200
ステラタウン(埼玉県さいたま市北区)	53,700	53,700	143	2,338
相鉄ジョイナス(神奈川県横浜市西区)	116,464	80,791	282	699
港北東急百貨店(神奈川県横浜市都筑区)	58,594	58,594	83	1,600
大和オークシティ(神奈川県大和市)	59,333	51,535	131	3,547
イオン高岡SC(富山県高岡市)	64,534	51,637	129	3,600
フューチャーシティ・ファボーレ(富山県富山市)	54,431	54,431	100	3,500
イオン浜松志都呂SC(静岡県浜松市)	65,322	65,322	156	3,500
栄メルサ(愛知県名古屋市中区)	64,325	58,200	15	500
イオンベイシティ品川SC(愛知県名古屋市港区)	60,129	52,879	103	3,500
イオン岡崎SC(愛知県岡崎市)	69,118	51,895	78	3,500
イオン東浦SC(愛知県知多郡東浦町)	56,334	50,951	93	4,000
マイカル桑名(三重県桑名市)	79,000	59,929	87	5,000
イオン鈴鹿SC「ベルシティ」(三重県鈴鹿市)	66,554	56,774	131	3,300

マイカル茨木（大阪府茨木市）	58,890	54,500	94	2,500
ハービス PLAZA エント（大阪府大阪市北区）	51,000	51,000	85	725
ヨドバシ梅田（大阪府大阪市北区）	-	50,093	-	-
なんばパークス（大阪府大阪市中央区）	-	54,042	-	-
ダイヤモンドシティ・プラウ（大阪府堺市）	55,000	55,000	160	2,800
イオンりんくう泉南 SC（大阪府泉南市）	77,026	51,000	170	4,367
ダイヤモンドシティ・テラス（兵庫県伊丹市）	52,023	52,023	153	2,615
奈良ファミリー（奈良県奈良市）	66,313	57,923	150	1,850
イオン倉敷 SC（岡山県倉敷市）	71,706	60,916	110	4,000
ダイヤモンドシティ・ソレイユ（広島県安芸郡）	64,500	64,500	201	4,300
シーモール下関（山口県下関市）	98,587	98,587	177	1,800
チャンネルシティ博多（福岡県福岡市博多区）	78,257	59,487	192	1,300
トリアス久山（福岡県糟屋郡久山町）	75,000	65,774	162	4,500
鶴屋百貨店（熊本県熊本市）	76,592	76,592	33	1,000
ダイヤモンドシティバリュー（熊本県宇城市）	62,050	56,620	83	3,800
TOKIWA わさだタウン（大分県大分市）	81,000	65,567	164	3,200