

〔中小企業懸賞論文入選作品〕

商店街の活性化戦略 ～商店街株式会社～

滝 沢 祐 介
(北海道大学)
(経済学部4年)



目 次

第1章 商店街の現状

第2章 商店街の活性化戦略

第3章 まとめ

第1章 商店街の現状

第1節 商業形態の多様化と商店街

近年小売商業の低迷が叫ばれているが、この原因は不況だけによるものとは言い切れない。なぜなら、売上げが落ち込む店舗がある一方で、売上げが伸び続けている店舗もあるからだ。

もともと商業は消費者のライフスタイルの変化に敏感に対応しながら多様化してきた。百貨店やGMSの多くは、バブル経済の「置いておけば売れる」状況の中、店舗の大型化やサイドビジネスに力を入れ、自らの営業力を弱体化させてしまうことで、消費者のライフスタイルの変化への対応が遅れて売上げが落ち込んだ。逆に、消費者のライフスタイルの変化に対応するために考え出された「東急ハンズ」や「タワーレコード」のような新しい業態の店は、品揃えや店員の商品知識の面での高い専門性を武器に

売上げを伸ばし続けている。

一方商店街は、これまで大型店にはない「専門性」を一つの武器にしてきたが、先述のような新業態店の登場によって顧客を奪われる場面が出てきた。さらに大店法の緩和・廃止方針は商店街にとっての大きな脅威となっている。

しかし、全ての商店街が苦境に立たされているわけではない。商店同士の結束を高めて様々な工夫を行い、個性のある商店街に変えて成功している例がある。こうした商店街を「個性的な形態の商店街」と呼び、従来通りの「一般的な形態の商店街」と区別して分析してみたい。

第2節 個性的な形態の商店街

成功している商店街は概して2つのタイプに分けることができる。一つは、同じ業種の専門店が集まった専門的な商店街で、東京の合羽橋道具街などが例である。もう一つは、様々な業種が集まった従来型の商店街ではあっても、店

の外観に統一性を持たせるなどイメージ向上によって集客に成功している商店街で、横浜の元町商店街などが例である。

前者のような専門的な商店街の特徴は、需要の大きい大都市周辺に立地し、広範囲から集客する点である。後者のような商店街の特徴は、基本的には地元の住民によって支えられているが、人が集まる大都市周辺にあったり有名店が出店しているなど、条件に恵まれている場合も多い。

こうした成功している商店街から学べることで、次の3点をあげることができる。1つは商店街としての組織力の高さである。商店街で足並みを揃えてセールをやる程度ならどこでもやっているが、建物の外観を統一するなどの工夫は高い組織力があって初めて可能になる。2つめは、他の商業形態との差別化である。そこでしか買えない商品や流行情報の発信源になりうる店の存在は差別化の重要なポイントになる。3つめは、高い知名度である。広告ももちろん有効だが、テレビ番組などのメディアに取り上げられることによって飛躍的に知名度が上昇することが成功につながっている。

第3節 一般的な形態の商店街

しかし、上記のような成功している商店街は例外的で、日本全国にある商店街のほとんどはこの「一般的な形態の商店街」に区分することができる。こうした商店街は、鉄道の駅前や旧市街地に立地し、鉄道の利用者や近隣の住民が徒歩や自転車でアクセスする、という共通の特徴を持っている。

「一般的な形態の商店街」が抱える問題は次の2点に要約することができる。1つは、他業

態との競合である。モータリゼーション化によって鉄道などの公共交通機関が使われなくなって市街地が郊外に移る現象はほとんどの都市で見られ、商圏の広域化が進んでいる。ほとんどの商圏に大型店や専門大型店が進出し、さらに無店舗販売も普及してきた。大型店は高い経営技術や資金力を背景に、価格・品揃え・立地・知名度・設備などの面で優位に立ち、複合型商業施設の開発によってより高い集客力を持つところも出てきた。また専門大型店は、立地・設備・知名度などの点で大型店に劣ることがあっても、価格・品揃え・商品の質のうちどれか一つで高い専門性を持つことでそれを克服している。さらに無店舗販売は立地・知名度・設備といった集客に必要な要素を無意味化した。こうした状況の中で商店街は、集客の武器を全て他の商業形態に奪われる形で衰退しつつある。

もう1つの問題は商店街の低い組織力である。商店街の多くは「〇〇商店街振興組合」のような組合形式をとるが、実態は町内会とほぼ同じで商店主同士の親睦を深める程度であり、具体的な活動内容もアーケード・アーチの設置やスタンプ・シール制度の運営などまで手がけるところもあるものの、祭り・イベントの企画やセールの実施などにとどまっているところが多い。中小企業庁の調査によると、商店街の組織としての機動力を高めるために不可欠な専有組合事務所や専従役職員を持つ商店街は少ない(付表)。その背景には、業績不振や後継者不在によって廃業する商店主が多いために組織力が落ちてきていることが挙げられる。もともと商店街は零細企業の集合体であり、商店街を活性化するためには個々の店舗の経営を強化しなけ

ればならない。しかし個々の店舗のほとんどは家庭経営で経営技術が幼稚なだけでなく、資金力に余裕がないなど経営基盤も脆弱である。商店街組合組織が個々の店舗の経営に介入することは不可能で、個々の商店の経営の合理化はなかなか進んでいない。従って、商店街の集客力を上げるための設備投資や広告などに必要な資金が集まらない商店街が多い。

さらに地方都市では市場自体が縮小しているために差別化や知名度の向上にも限界があることから、前節で述べたような成功している商店街から学べる3つの方策も生かすことができない場面が多い。

そこで、高齢化の進展と結びつけて商品の宅配を強化したり商店街自体のバリアフリー化によって高齢者に優しい商店街を作る動きや、地元で買い物してもらうために自治体が音頭をとって商店街専用商品券をつくる動きも出てきており、一定の成果が認められる商店街もある。但しこれらが他の商業形態との競合、商店街の組織力の低さといった商店街の構造的問題に対する打開策とはなり得ない。

本章で分析した通り商店街の多くは苦境に立たされているが、実は他の商業形態にはない強みを本来持っていることを忘れてはならない。世界初の百貨店「ボン・マルシェ」の誕生を題材にしたエミール・ゾラの小説「ボヌール・デ・ダム百貨店」の中には次のような一節がある（出所：参考文献①）。

「もしその方法が見つかりさえするならば、店の真ん中を通りだって通したことだろう」

商店街の真ん中には通りが通っている。これは、買い物の用事がなくても商店街を訪れる

人々がたくさんいることを意味している。これに対して大型店は、買い物の用事がなければわざわざ足を運んでももらえない。こうした強みを生かすために、商店街を商店の集合体ではなく一つの商業施設として機能させる工夫をすれば商店街の活性化は可能である。次章では具体的な活性化戦略を提言する。

第2章 商店街の活性化戦略

第1節 この論文の目的

第1章での議論を踏まえた商店街の活性化戦略を考えると、まず思い浮かぶのは成功している商店街から何かを学びとることだろう。しかし、成功している商店街は需要の大きい大都市を控えていたり、近隣に観光地やスタジアムなどの集客施設があるなどの条件にも恵まれ、ある程度の資金力もある。現在顧客離れに苦しんでいる多くの商店街は、不利な条件下に置かれているために成功している商店街と同じことに挑戦するだけの体力がないか、挑戦しても条件に恵まれないことが理由で失敗している場合が多いのである。こうした「一般的な形態の商店街」の活性化のための新しいスキームを提供しようとするのが、この論文の趣旨である。

第2節 商店街株式会社の設立

第1章第3節で述べたような「一般的な形態の商店街」が抱えている問題の解決に有効な手段が、商店街自体を会社化する、という考え方である。具体的には、まず商店主が所有する土地・建物を商店街株式会社に売却し、その売却代金を商店街株式会社の株券という形で受け取ることによって、商店主が会社に「出資」する。同時に商店主は商店街株式会社の社員となる。

一部の社員は自分の商店の仕事から離れて、商店街全体の経営企画や各商店の財務処理、新規取引先開拓のための営業などを専従的に行う。個々の商店は、商店街全体でまとめて処理した方が効率的な財務処理・仕入れ・マーケティングなどの業務を商店街株式会社に委託する。商店街株式会社の収入源は、商店から支払われる土地・建物の賃貸料、財務処理・仕入れなどの業務委託手数料、売上げの一部の3本柱であり、これを資産にかかる税金の支払い、社員の人件費、商店街の設備投資、マーケティングなどの活動に充てる。

この商店街株式会社は一見、駅ビルやショッピングセンターなどの専門店街に類似しているが、専門店街の場合個々のテナントは独立した経営を保持しているのに対し、商店街株式会社を構成する商店は、業務の一部委託や商店主の社員化などによってある程度独立性が損なわれている。

この会社設立によってどのようなメリットが生じるかを分析したあと、この会社設立・運営にあたって発生するであろう問題点も指摘したい。

第3節 会社設立のメリット

第2節で提唱した商店街株式会社の最大の特徴は、業務の一部委託と商店主の社員化である。まず業務の一部委託によって、個人商店の経営技術の幼稚さを解決するとともに、業務をまとめて処理することによる効率化が期待できる。委託が有効と考えられる業務内容は、財務処理・労務管理・仕入れ・顧客管理・販売管理など多岐にわたる。財務処理・販売管理の委託は個々の商店の経営状況を把握・点検する点でも

有効であり、また仕入れ・顧客管理の委託は、取引先である卸・製造元や顧客に関する情報を商店街全体で共有できる点で大きなメリットを生む。プリペイドカード・ポイントカードの導入や宅配システムなどの事業化も従来型の振興組合組織よりも機動的に取り組むことができる。また商店主の社員化によって、これまで自分の商店の利益を優先させがちだった商店主が、商店街全体に利益をもたらすために行動するインセンティブを持つことが期待できる。

さらに商店街株式会社の経営が軌道にのってくれば、空き店舗へのテナント誘致、業種が重複する商店や売上げ不振の商店の統合・整理など店舗再配置を通じて、商店街全体でのフルラインの商店構成を目指したり逆に専門的な商店構成を目指すことで集客力の向上が図れる。また、老朽化した建物や設備の更新といった商業環境整備も計画的に行うことが可能で、さらにそれを発展させた形として都市再開発を手がけることも考えられる。

第4節 会社設立・運営にあたっての問題点

会社設立が上記のように商店街の活性化に大きなメリットをもたらすとしても、それを立ち上げるときにクリアしなければならない幾つかのハードルがある。

商店街の土地・建物はほとんどの場合個人の資産であり、さらに店舗と住宅を併用しているケースが多く、これを売却することには相当な抵抗感が伴うことが予想される。しかも売却代金が現金ではなく商店街株式会社の株券という分かりにくい形で支払われることから、会社への出資を拒否する商店も現れるものと思われる。また、商店間に経営状態の格差があること

から会社設立の足並みが揃わないことも考えられる。しかし、一部の商店が不参加のまま会社設立を行うと、出資を拒否した商店も会社設立による集客増のメリットを享受するフリーライダー問題が発生するので、なるべく全商店の参加による会社設立が望ましい。この問題の解決には、まず全商店主が商店街株式会社の仕組みを十分に理解することが不可欠である。店主は、単なる店の所有者から商店街全体の共同所有者になり、会社が破綻すれば責任も負わなければならない。店主が出資した土地・建物を負債の整理に使えば、店主は店舗だけでなく場合によっては自宅も失うことになり、商店街自体も消滅しかねない。こうしたリスクと、先述の会社設立によるメリットとを天秤にかけて、全店主が納得したうえで会社設立を行うことが前提条件である。

また仮に全店主の納得が得られても、借家の店舗がある場合には新たに地権者との調整が必要である。借家店舗の店主が地権者から土地・建物を買取ることができれば理想的だが、実際は店主に買取だけの経済的余裕がなかったり地権者側が拒否することが考えられる。この場合、借家店舗の店主の商店街運営に対する発言権が弱くなること、それによって借家店舗の店主と土地・建物を出資した店主の間に対立が起こるなど商店街の結束力が低下する恐れがあること、店舗再配置や商業環境整備などの事業に制約が生じること、といった問題の発生が考えられる。こうした問題解決のためには、借家店舗の店主が売上げの一部を使って少しずつ会社に出資していく制度を作ることによって発言権を確保したり、商店街活性化が

土地の資産価値の上昇につながることを地権者に理解してもらう必要がある。

次に、会社設立ができたとしても、会社の経営を軌道にのせる段階でもいくつかの問題が発生することが考えられる。

商店街は独立した個人企業の集合体でなかったことから、従来型の振興組合組織では全体としての意思決定に時間がかかる場面が多かった。しかし、消費者のニーズに対応するためには迅速な意思決定が不可欠であり、それを可能にするのは強力なリーダーシップをとれる人物の存在である。こうした人間を発掘できるかどうかは、商店街の命運を大きく左右する。

商店街株式会社の主要業務には、各店の財務処理受託・共同仕入れ・経営指導・マーケティングや場合によっては都市再開発などが含まれ、これらの業務には高いノウハウが必要とされる場合が多い。しかし社員のほとんどはそれほど高いノウハウを持っているわけではない。中小企業庁では商店街に対して半年間専門家を派遣するなどの事業を行っておりこうした施策を活用するのも有効だが、やはり会社でも専門的なノウハウを身につけた人材を独自に確保する必要がある。また人材育成のために駅ビルやショッピングセンター等の他の商業施設へ出向させてノウハウを学ぶことも重要である。

個人商店の最大の武器は「個性」である。会社設立によって経営の委託が進むと、商店の個性がなくなっていくことが考えられる。「個性」は商店の経営にプラスにもマイナスにも働きうるが、特に商店と顧客や仕入れ先との間に築かれた人間関係は経営上重要であり、会社設立によって損なわれることのないようにしなければ

ならない。このために、会社が商店に介入できる範囲を限定することや、商店経営従事者と会社専従者を分離して商店と会社の間にある程度の距離を保つ工夫が必要である。

第3章 まとめ

多くの商店街はモータリゼーション化や商業形態の多様化によって苦境に立たされている

が、商店街は本来他の商業形態にはない強みを持っており活性化は可能である。具体的には商店街組織を法人化して、商店街を商店の集合体ではなく一つの商業施設として機能させる手法である。この手法を導入するためにはクリアしなければならない問題がたくさんあるが、これが克服できれば商店街の活性化にとって大変有効である。

参考文献

①鹿島茂「デパートを発明した夫婦」講談社現代新書 1991年

②中小企業庁「平成10年版中小企業白書」大蔵省印刷局 1998年

③田中道雄「商店街経営の研究」中央経済社 1995年

付表

商店街における専有組合事務所・専従役職員の有無

	専有組合事務所	専従役職員
有	21.5%	17.5%
無	71.7%	67.6%

出所：「平成7年度商店街実態調査報告書について」通商産業省ホームページ
(<http://www.miti.go.jp/past/c60514bl.html>) より抜粋