

地方創生と商店街再生

～「しごと」としての個店経営から考える～

パブリックコンサルティング第一事業部 副主任研究員 中村 圭介

はじめに

地方創生において最重要視されている「しごとづくり」。地方の自治体や商工会議所等の団体も起業家塾や創業セミナーなど「新しいビジネス」を支援する動きが活発である。起業を志す人にとって、もちろん起業に限らず既存の働き方も含めて、「好きをしごとにしたいたい」、「しごとを通じて自己実現したい」という欲求は、誰しも少なからず持つものであろう。

他方、地方都市の疲弊の象徴的存在といえば、中心市街地などの商店街のシャッター通りである。そのような商店街の空き店舗に新たなビジネスが生まれれば、あるいは半眠状態の既存店舗がモチベーションを取り戻してビジネスを見直すことができれば、「しごとづくり」に大きく弾みがつく。それと同時にまちは「消費の場」としての機能・役割を復権し、買い物等のために生活者が集まることで「生活の場」としての価値向上につながる事が期待される。そして地方創生で必要とされる、所得と消費による経済の域内循環の再構築を実現する舞台としても、いかに魅力ある「消費の場」としての商店街を再生するかは重要な課題だ。

商店街が「消費の場」として機能するという意味からは、まずは商売、個店のビジネスを成立させ、持続的に強化していくことが基本となる。そこで本稿では、魅力ある「全体」（商店街）を創り上げるためのベースとなる「個」（個店、事業者）の力に着目し、個店のビジネスについて考察することとする。

「全体」と「個」の関係性

「消費の場」の再生を目指した取組として、商店街ができる活性化策には限界がある。商店街自体がビジネスとして経営されているところがほとんどないからだ。いずれの商店街でも、明文化されているかどうかは別として、何らかのビジョンは持っているだろう。一部の役員の間だけで語られる想いに過ぎないものもあるかもしれないが、それが商店街による共同事業の企画へとつなが

る。非収益組織である商店街としての想いだから、消費者との関係性も非収益的（公益的）となり、それを具体化するために社会貢献・地域貢献を意識したイベントなどが発想される。これ自体は決して悪いことではない。地域の住民（消費者）とのつながりを作り、一時的であってもまちの集客に寄与するのだから、発信力の小さい中小個店にとっては貴重な機会だ。「消費の場」としてのまちの価値へとつながっていくかは、個店の経営努力の結果次第である。

一方、個店の側でできることは、自身の事業を通じて消費者に価値を届けることであり、住民の利便性を高めたり、困り事を解決したりできる財・サービスを提供するビジネスを展開することである。コミュニティビジネスやソーシャルビジネスといった社会性と事業性のバランスを念頭に置いた事業活動もあるが、基本は「消費者に喜んでお金を遣ってもらおう」ことだ。これが起点となった店舗ごとのビジネスの積み重ねが「消費の場」としてのまちを形成することにつながるし、それをより効果的・効率的に推進するためには、個店どうしの連携・協働が必要となる場面もある。

【商店街における「全体」と「個」の関係性】



■商店街ビジョン

- どういうまちになりたいか、どういう商店街でありつづけたいか。ホッペは「いかにお金を落としてもらおうか」なのだが、それも含めて抽象化された「いかに地域の生活に役立ち、頼りにされるか」といった課題が提起される。

■共同の取組

- 商店街のビジョンを具体化するための商店街全体としての事業を実施する。上位概念が公益的に表現されているため、社会性の強い取組が中心となる。
- 一方で、個店が経営していく上で必要な取組、個店単独では対応できない課題を解決するようなボトムアップの取組が実行できれば、より直接的な個店の経営支援策となる。

■個店経営

- 商店街としての魅力や競争力の源泉であり、顧客が求める価値を具現化する基本単位として活動する。個店一つ一つが売上を上げ、利益の長期的な最大化を達成することで、商店街の活性度が高まる。

個店のビジネスモデル考

商店街での商売に限らず、新しく事業を立ち上げる際に、その事業を継続するために、あるいは低迷する事業の転換を図る場合でも、何をビジネスとするか、どんなビジネスにするかを考える。なぜそれをするのかという理由・動機・目的を明確化し、どのような仕組みで新たな売上を上げ、成長していくかというビジネスモデルを構築していくことが必要だ。

ピーター・F・ドラッカーは事業の目的は「顧客の創造」だと定義している。事業継続のために売上や利益を上げることは重要だが、それらはあくまで成果である。顧客にとっての価値は何か、いかに顧客や最終消費者まで価値を届けるかを考え、自分たちの市場を創っていくかなければならない。店舗の前の歩道を歩いている人たちは見込み客ではあるかもしれないが、実際に顧客（対象）とならない存在がどれだけ増えようとも市場は形成されない。顧客がなければ売上は上がらないのは当然なのだから、この「顧客の創造」という目的意識をもって独自のビジネスモデルを描くことは、個店経営でも重要なポイントである。

以下では、汎用性の高い基本パターンをもとに、商店街での個店の事業活動に資するビジネスモデルをいくつか考えてみたい。

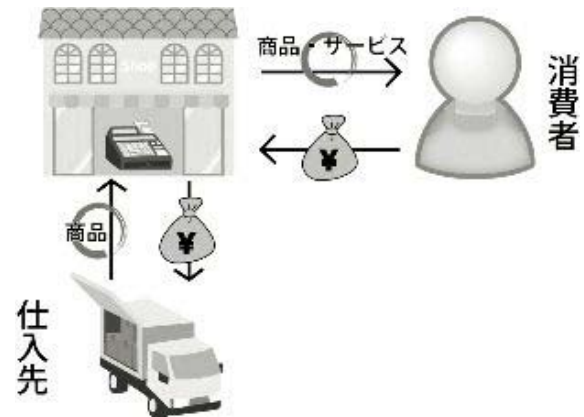
(1) 仕入販売モデル

商店街の中小物販店で多い形態。よほど独自の仕入れ先を見つけたり、差別化できる商品を発掘したりしていない限り、商品力だけでは勝負をしにくい。商品や価格での差別化が難しければ、ポイントの導入をはじめ、

顧客をつなぎ留めておくための付加サービス等を考える必要が出てくる。

一般的な形態とはいえ、例えばパン・菓子・豆腐・和洋裁などのような製造販売モデルが失われ、仕入販売モデルの店舗ばかりになると、均一的なまちになってしまい、商店街の魅力づくりは大きく後退してしまうのではないだろうか。

【仕入販売モデルの概念】

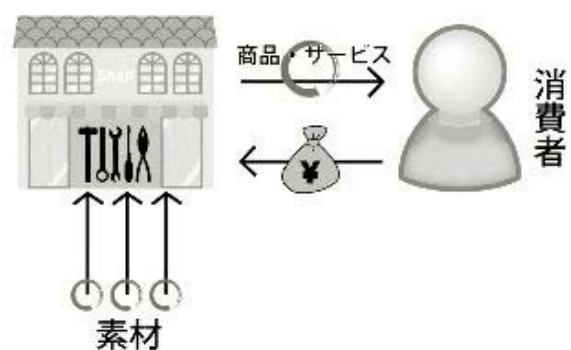


(2) 製造販売モデル

職人技を駆使して独自色を打ち出したり、顧客の求めに応じたカスタマイズなどのサービスを「売り」にしたりできる形態。DIY や料理など趣味が高じて店を持ちたいといった起業ニーズも想定できる。広い意味での「ものづくり」の技術を活かしたり、「好きをしごと」にしたりする一例である。

店頭で作業工程をアピールするように見せ方を工夫したり、会話のきっかけを持たせられたりするなど、通常の業務を活かして消費者とのコミュニケーションを図りやすいモデルといえる。

【製造販売モデルの概念】



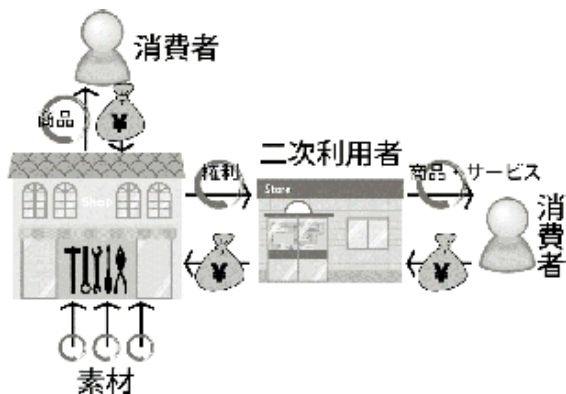
(3) 製造販売応用モデル

製造販売モデルとして消費者と直接取引をしつつ、確立した加工・製造技術を活かして OEM を行ったり、自店の商品を二次利用する権利を販売したりする応用形態。この場合は消費者だけではなく、二次利用者も重要な顧

客となるので、改変等が可能な最終商品一つ手前の段階の商品を提供するなど、顧客のニーズや使い勝手に配慮した対応が求められる。

最終消費者が望む価値を提供するために「自分たちだけでは後一步届かない」といった場合、このような他者（顧客である他事業者）と連携・共創することで、目的の達成に近づくことができる。

【製造販売応用モデルの概念】

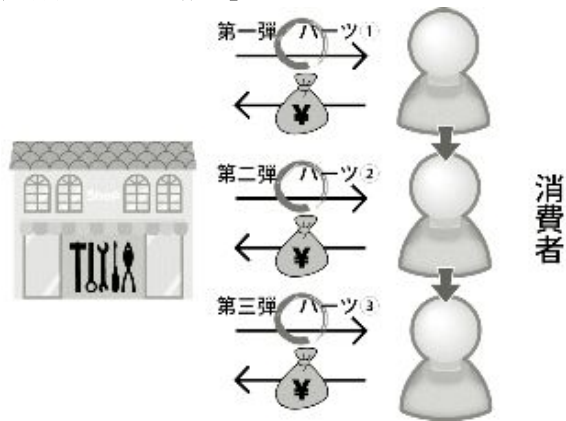


（４）順次販売モデル

製造販売モデルの応用形態。自店舗で商品開発・販売のタイミングをコントロールできるのであれば、シリーズ化して毎号コレクションさせる雑誌等のように、パーツを順次販売していった全部揃えば完成する、などの販売方法も検討できる。

花や料理など季節性のある素材を用いるビジネスでも、月ごと・季節ごとの限定商品を打ち出すなどの工夫次第で、コレクション欲、コンプリート欲を刺激し、継続的な関係性を築くことができるだろう。

【順次販売モデルの概念】

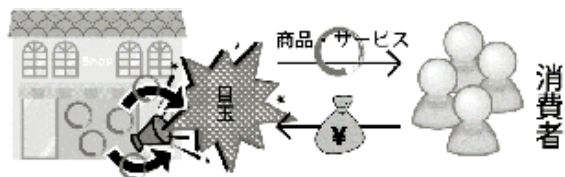


（５）目玉セット販売モデル

「目玉商品」で引き付け、他の商品の購入やサービス利用につなげる形態。「広告の品！」や「セール品コーナー」、「19時までの入店で一杯 100円」など手法としては一般的であるが、セットで提供したい（実際に購入し

てもらいたい）商品・サービスに価値がなければ、目玉だけ買い逃げされてしまう懸念もある。

【目玉セット販売モデルの概念】

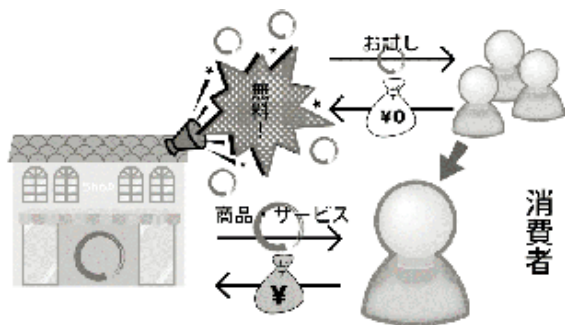


（６）無料お試し販売モデル

目玉セット販売モデルの「目玉」を試供品等に置き換えた形態。フリーミアム（基本的なサービスや製品を無料で提供し、より高度な機能を利用したい場合に課金する仕組み）とまでいかなくても、集団に対して試作品や試供品を与えてみて、それに対して好ましい反応を見せる消費者をセグメンテーションする（本格的に売り込む顧客を見極める）などを意図することができる。

製造販売モデルで事業をしているのであれば、試作品の検証プロセスに実際の利用者を参加させながら、「本命」（最終的に売りたい商品・サービス）の完成度を高めるための手法として取り入れることができる。

【無料お試し販売モデルの概念】

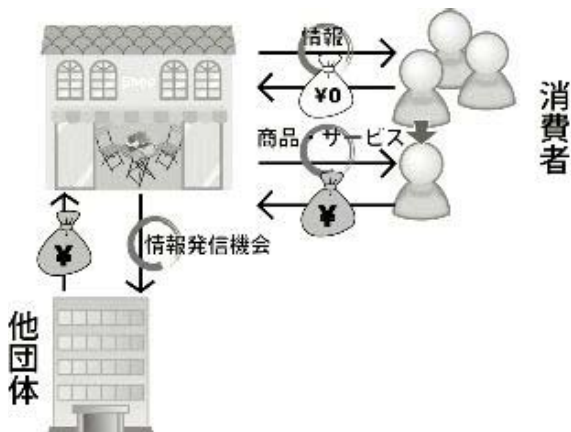


（７）情報セット販売モデル

目玉セット販売モデルの「目玉」を「無料の情報」に置き換えた形態。取り扱っている商品・サービスの関連分野だけに限らず、消費者が価値を感じられる情報であれば、扱える範囲は幅広い。顧客としてアプローチしたい消費者の好みやニーズを把握して、そのセグメント向けの情報を発信できれば、より関係性を作りやすくなる。これといった目当てがなくても立ち寄れる、くつろいだり、他人と会話したりしながら、滞在時間を長くできるような店づくりも重要なポイントとなる。

また、情報を基に消費者の生の声を聞くことのできる相互交流可能なリアル店舗が、「メディアとして」有効であるとの価値が高まれば、効果的に情報発信・PR したい第三者を顧客（情報提供者）として取引することも考えられるのではないだろうか。

【情報セット販売モデルの概念】

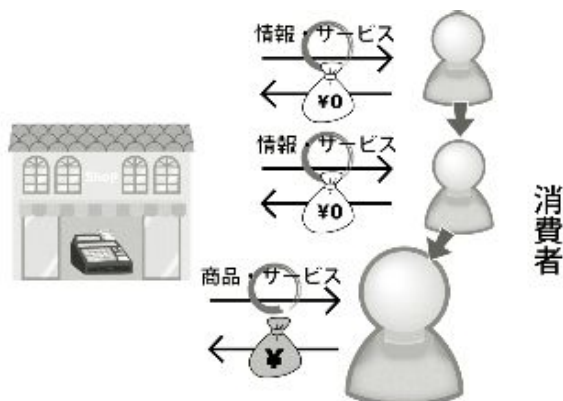


(8) 関係構築販売モデル

無料お試し販売モデルや情報セット販売モデルの時間軸をより長期で捉えた形態。無料の試供品や情報などを随時活用して継続的に来店してもらえる仕掛けを施しながら、じっくりと消費者との信頼関係を築き、顧客の気持ちの中のシェアを獲得した上で、購入へと導いていく。他のモデルよりは、「人間対人間」のコミュニケーション深化を前提とした関係構築となることをより強く意識し、再訪率の高い優良顧客の育成を目指すものとなる。

クチコミでおススメしてもらい、新たな事業を考えるための情報収集機会とするなど、ブランドの構築と展開していくための手法にもなり得る。インターネットのサービスとは異なる個店としての大きな特長は、このようなリアル店舗だからこそその人と人との濃密なコミュニケーションがあるだろう。

【関係構築販売モデルの概念】

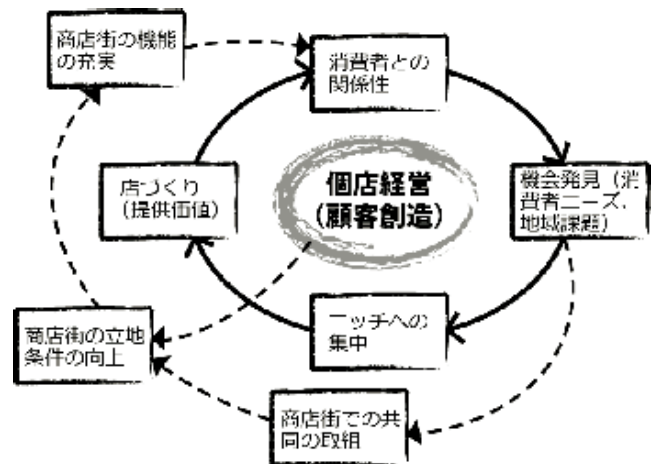


おわりに ～個店から始まる～

都市にとって商店街は重要な資源である。日常的な買い物だけにとどまらず、消費することをきっかけとして住民が気軽に出向き、集うことで、まちづくりに必要な

コミュニティが形成される。出向く場所があること自体、高齢者の閉じこもりを予防し、健康づくりに寄与するものであるし、生活の上での困り事をコミュニティが解決に導く原動力になることもある。人が集まり、市場が維持・形成されることで、福祉など民間サービスの機能が立地・集積すれば、より満足度の高い老後生活を送ることのできる地域になれる。そのような点から考えれば、商店街は確かに公益性の高い社会資源であるのだが、決して公的支援のみによって生き延びることを許された「福祉のまち」ではない。前提となるのはあくまで個々の「稼ぐ力」を持った事業者の集まりであり、そういった多様な収益源を背景とする「稼ぐ力」を持った自立したまちであることだ。必要だからといって公共負担の大きすぎるお荷物とならないためにも、個店の頑張った結果がまち全体に適切に反映されるシステムが健全に機能していくことが望まれる。

【個店経営を起点とした商店街活性化のストーリー】



人口減少社会における地方都市では、売り切り型の個店経営は立ち行かない。いかに持続的に売上が上がる仕組みを構築するか、いかに顧客との長期的な関係性を築きつづけるか、コミュニケーションが大切になる。地域の課題解決をビジネスにしようと考えれば、それはニッチ市場かもしれないが、地方の商店街の個店の中には、少ない売上でも事業を継続しやすい条件の店舗もあるだろう。損益分岐点の低い小規模な個店だからこそ、本当に必要とされている小さな需要に対応した事業の経営も手掛けやすい。セグメントを細分化して対象市場を狭めてニッチに集中したとしても、その分顧客の心により深く入り込んだ店づくりが可能だろう。

個店単独では難しくても、横のつながりを活かせば、地域の生活者の真のニーズに対応した価値の提供ができるはず。それが結果的に「全体」の魅力を一層高めることにつながっていく。

※本稿は、筆者の個人的な見解に基づき執筆しています。