

# 市民の満足度を高める商店街活性化(1)

## 「効率、高級、交流」3コウ戦略

久繁哲之介  
地域再生プランナー

私は「商業施設(特に商店街)の活性化、中心市街地の活性化」をテーマに多くの地域で講演しています。不思議なことに、聴衆(自治体職員や商業者)の関心事は「成功する手段」の一点に集中します。すなわち「成功事例を教えてください」「どうやれば成功しますか?」を主に話してほしいと言われます。

これに私は次の二つの「問い」を発します。

①「手段」より「目的」を先に探していますか?

②成功って言葉を乱発しますが、「成功」って何ですか?

「手段」より「目的」を先に決める

前回タイトルは「協働の目的は『市民の満足度向上』」でした。私は「商業施設の活性化、中心市街地の活性化」の目的も同じだと考えます。なぜなら、上位概念である地方自治の目的も「市民

の満足度向上」にあるからです。

そういう背景から自治体職員や商業者に、活性化の「目的」「成功」は何ですか? と問いかけてみます。彼らは「売り上げ向上」「通行者増加」「賑わい向上」と当然のように声をそろえます。商業者が売り上げや売りに直結する「数字」を目的に掲げるのは当然かもしれません。しかし、商業担当とはいえ自治体職員までが「特定商業者の売り上げと売りに直結する数字」を、自治体業務の目的と考える姿勢は不思議です。

ここから二つの問題が見えてきます。まず、自治体の縦割り主義の弊害です。自治体の各部署は、それぞれが遂行すべき業務・支援対象しか目に入っていないことが多いのです。縦割り主義の狭い視点にとらわれて、上位概念である地方自治の目的「市民の満足度向上」が忘れられています。

2点目は、商業施設や中心市街地が活性化できない理由が「自分のことしか見えない縦割り主

義」にあることです。

民間の商業者が、自分のために「売り上げを欲しがる」のは当然かもしれません。しかし、自分のための売り上げ支援を、「まちづくり、中心市街地活性化」を大義名分に自治体に求める発想は公私混同です。

自治体の責任はさらに重い。自分(の部署)が遂行すべき業務・支援対象しか目に入っていない自治体の思考は、自分のために売り上げを欲しが「民間の商業者」と何ら変わりがありません。

自分のために売り上げを欲しが「民間の商業者」の要求を当然視して、「まちづくり、中心市街地活性化」の予算から多額の補助金をばらまくといった自治体の実態は早急に改善すべき課題です。

商店街支援が公私混同であっても、売り上げが向上すれば「自治体支援補助金支給」に何らかの価値を見いだすことができます。しかし、「商

業施設の活性化、中心市街地の活性化」施策の結果、売り上げが持続的に増加した事例は全国で数えるほどしかありません。

この失敗に、商業者と自治体は「目的は変えない」まま「別的手段」を探して「別の補助金」を使って活性化を試みますが、また失敗します。

改善すべき本質は「自治体の縦割り主義」なのですが、この本質改善には時間を要します。それに「商業施設の活性化、中心市街地の活性化」は待ったなしの課題です。

問題解決は、全て「緊急性と重要性」のマトリクスで考えるとよいでしょう。そこで、すぐに改善できることを二つ提示しておきます。

- ① 手段より目的を先に決める
- ② 目的の「正しさ、上位概念との整合性」を確認する

### 「商店街活性化＝レトロ化」の妥当性

「商業施設（特に商店街）の活性化」が、商業者も自治体も「自分のことしか考えていない」から失敗すると指摘しました。この具体的な事例を示します。

私は東京都江東区の市民向け講座「まちづくり」の講師を務めました。そこで、地元商店街の活性化事例をケーススタディーに使って、受講生たちに意見交換を促しました。

事例と意見の概要は次の通りです。

【事例】 東京都江東区の亀戸香取勝運商店街は



レトロ化した亀戸香取勝運商店街

2011年3月、レトロ商店街としてリニューアルオープンしました。事業総額は約2億6000万円、うち8割（約2億1000万円）が補助金です。商店街30世帯の負担は2割にすぎません。補助金使途はほとんどが「個人店舗の外観美化・看板設置」です（写真）。

【意見1】 江東区の世帯数は20万以上だが、わずか30世帯に2億1000万円の補助金支出は、不適正で不公平だと思う。

【意見2】 写真でわかるように、補助金使途の

ほとんどが「個人店舗の外壁・看板」のレトロ建築費。つまり、個人不動産の外観美化改革に1戸当たり700万円もの補助金がもらえるのは、さらに不適正だと思う。

【意見3】 レトロ商店街とは、衰退する地方都市商店街が観光客を誘致して活性化をもくろむ手段。それを、東京でまねしても「成功」（観光客増加、売り上げ増加）しないと思う。

【意見4】 売り上げが欲しいなら、改善すべきは「店の外観（をレトロ化）」ではなく「店主の営業努力と接客態度」。観光客誘致目的のレトロ化なのに、日曜日を定休日とする店が多いのは笑ってしまふ。

【意見5】 店主の努力不足を見ると、この事業は自治体の（予算を消化したい）都合で遂行され、商店側は「嫌々お付き合い」しているのかもしれない。

【意見6】 いずれにしても一番の不満は、もし仮にレトロ化が成功して観光客が来たとしても、私たち地元区民には何もメリットがない。こんな税金の無駄遣いは、もうやめてほしい。

【意見7】 商店街への無駄な補助金が既得権化する一方、私たち区民が何か要望すると自治体は必ず「厳しい財政事情の折、それは支援できない」と言う。既得権化した補助金事業ほど、特定の業界・業者にだけ金が回るから一度、ゼロリセットすべき。市民参加型の事業仕分けを通して、市民が望む分野に税金を使う仕組みをつくってほ

しい。

## 「同業の動向」より「顧客の不満」

前回、公共施設活性化の鍵は自治体が「同業の動向より顧客の不満を見ることにある」と指摘しました。これは、全ての自治体業務が「同業の動向」ばかり見ていて、「市民の不満」に配慮できていない実態を踏まえての指摘です。

亀戸香取勝運商店街への自治体支援と、それに対する地元市民の意見1〜7は、まさに「前回の指摘」と同質です。このように、自治体の思考は担当業務（部署）が違って、全く同じ習性が見られます。つまり、「同業の動向より顧客の不満を見る」ことへの変革は、全ての自治体業務に求められます。

この指摘を今回は「商業施設（特に商店街）活性化」をテーマに説明します。他の業務担当者も「自分ごと」として読んでください。

自治体の商業担当職員と商店街は「同業である他都市の商店街」動向は非常によく知っています。しかし、顧客（地元市民）のニーズ・不満やライフスタイルは、驚くほどわかっていません。顧客を理解できていないので、なぜ顧客が商店街よりライバル（郊外大型店、インターネットなど通販）を好んで利用するかもわかっていません。

自治体の商業担当職員と商店街は「調査活動」をしないわけではありません。むしろ彼らは非常に研究熱心で、お金と時間をかけて「成功事例と

言われる商店街の視察」にはよく行きます。成功事例と自分の地域では特性が違うことに気がつけず、視察後に成功事例の表面を、そっくり模倣する事例が非常に多く見られます。

この「成功事例の模倣」は亀戸香取勝運商店街にも見られます。同商店街に補助金をつけた江東区文化観光課に取材しましたが、レトロ商店街の視察先として有名な大分県豊後高田市の商店街を視察したと言います。視察ラッシュで知名度が上がった同商店街は「昭和レトロ商店街」という愛称で呼ばれるようになりました。

江東区文化観光課は、今年3月にマスコミに次のプレスリリース資料を送付しました。

**ヘッドライン** 昭和レトロな商店街「亀戸香取勝運商店街」オープン！

**本文冒頭** 亀戸の香取神社（亀戸3）の参道にある商店街「亀戸香取大門通り会」が、3月12日（土）、昭和レトロを彷彿させる外観に衣替えし、名称も新しく「亀戸香取勝運商店街」としてオープンします。この商店街は、2010年度、東京都地域連携型モデル商店街事業に指定され、東京都及び江東区の支援を受けて観光レトロ商店街として整備を行ってまいりました。（傍線強調は筆者）

典型的な役所文書なので「自治体職員の目線」で見れば、何の粗相もないと感じるかもしれませんが、

しかし、江東区プレスリリース資料と写真を

「市民目線」で見ると、成功事例の模倣は、外観にとどまらず「昭和レトロ商店街」という愛称にも及んでいることがわかります。お上から「モデル事業に選定された」ことを誇る役所的な意識が垣間見える表現は、鼻につきます。

一方、「地元市民の買い物への利便性・不満に応えよう」という姿勢は、全く感じられません。

このように「同業の動向」や「お上（上司）の顔色」だけを見て、「地元市民の不満」には配慮できない自治体の施策は、それが文章に露呈します。

地元市民を全く配慮していない自治体施策に、地元市民が意見1〜7のような強い否定反応を示すのは当然の帰結ではないでしょうか。

## 商店街と農業の共通項「努力不足」

亀戸香取勝運商店街の名誉のために補足します。このような商店街活性化施策への否定的な意見は、同商店街に限った話ではなく、全国商店街のほとんどに注がれています。

また、意見5が示すように、商店街活性化に多額の税金が投入される本当の理由は「自治体の（予算を消化したい）都合」であることも少なくありません。

私の実家は、つい最近まで広島駅前の商店街で飲食店を営んでいました。地元自治体から「アーケードを設置しませんか？こんなモデル事業を始めるから使ってくれませんか？事業費はほと

んど補助金だから、お金の心配は大丈夫ですよ」などと、毎年のように「補助事業の営業」がありました。

自治体の「補助金を使いませんか」という営業攻勢が続くと、商い感覚がまひする商店が出てきます。「自分の商いなのに、自治体の都合のために、やつてやる」感覚に変わっていくのです。そういう商店主が増えると「商店街の賑わいや売り上げが悪くなれば、自治体が困って、助けてくれる（補助金をくれる）」という「行政依存心が商店街に芽生え」始めます。

今、商店街の行政依存は全国に蔓延まえんしています。それに比例するように商店街は衰退しました。商店街が疲弊した一番の理由は、郊外大型店やインターネットなどライバル出現に何ら対応しない「商店自身の努力不足」にあります。しかし、商店の努力不足を「自治体の（予算を消化したい）都合」が加速させたのは確かです。端的に言えば、商店街の衰退は自治体の「補助金ばらまき」施策が引き起こした産物です。

この構図は農業にも見られます。作る物と量は、自分で考えずに行政の言うがまま。補助金漬けで努力を怠るようになりました。気がつけば、ライバル（海外農業）に太刀打ちできなくなっています。この構図がわからないと、戸別補償という名の「補助金ばらまき」強化施策が導かれて、事態悪化が懸念されます。

農業の活性化は難しいといわれますが、ライバル

ル（海外農業）より優位に立てる戦略は多く、関税、安全性、水耕栽培などの技術革新、企業参入、飲食店との連携などがあります。

一方、商店街など街中の商業施設がライバル（郊外大型店、インターネットなど通販）より優位に立てる戦略は読者の地域では現在、どのように描かれているでしょうか。

この本質的な問いに、自治体と商店街の多くは「ライバル（郊外大型店、インターネットなど通販）より優位に立てる戦略なんて考えたこともない」と答えるでしょう。なぜなら、自治体と商店街は「同業の動向」ばかり見ているからです。

補助金漬けの「他都市商店街の動向」ばかり見ていると、補助金漬けの弊害に気がつけないし、市民（顧客）の否定的な声も感じとれません。自治体の商店街活性化施策は、市民目線で見れば「根本から変える必要」があります。根本から変えるとは、意見7にあるように「補助金制度を（一次的にでも）廃止」することを市民は求めています。

皮肉なことに、補助金をもらう側の商店街自身も、その必要性をあまり感じていません。先述のように、自治体の「補助事業の営業」に「嫌々お付き合い」で補助金が使われる事例も目立ちます。商店街活性化を真剣に考えるならば、自治体の「補助金ばらまき」施策を止める勇氣ある提案が出てしかるべきです。これは三つの大きな効果が期待できます。

①商店街は行政依存しなくなり、自立する

②自治体の予算無駄遣いをなくす

③自治体の仕事が「予算の審査・分配」から「市民と事業者の双方が豊かになる提案」に変わる

### 「補助金」より「ノウハウ」を提供

重要なので繰り返します。自治体は「同業の動向でなく顧客の不満を見る」ことで、地方自治の目的「市民の満足度向上」を実現できます。つまり、商店街活性化も「顧客（市民）の不満」を見ることが始まります。ここでは、先述した市民の否定的な意見七つをベースに考えてみましょう。

市民の否定的な意見七つは全て「消費者の視点」「納税者の視点」から発せられています。自治体には「私の払った税金を正しく使っているか」という審査的な視線が注がれます。商店街への視線はさらに厳しい。商店街には「私のお金と時間を投資できる価値があるか」と、市民が愛用している他の消費手段（郊外大型店やインターネットなど通販）との比較審査が行われます。

つまり、商店街活性化はライバル（郊外大型店、インターネットなど通販）より優位に立てる戦略の立案から始まります。私は「効率、高級、交流」の「3コウ戦略」を提言しています。

### 「効率、高級、交流」どれで差別化？

「効率、高級、交流」の3コウ戦略は、経営学

者マイケル・トレーシーとフレッド・ウィアセー  
マが提唱した以下の三つの企業経営戦略を、私が  
商店街活性化の講演用に改良したものです。

### ①オペレーショナル・エクセレンス戦略

### ②プロダクト・リーダー戦略

### ③カスタマー・インティマシー戦略

トレーシーとウィアセーは「全ての企業活動  
は、3戦略のいずれかでライバルと圧倒的な差別  
化を図れば、勝者(ナンバーワン)になれる」と  
主張します。換言すれば、物があふれた今、3戦  
略のいずれにも優れていない商い・商店は必ず衰  
退します。詳細は彼らの著書「ナンバーワン企業  
の法則―勝者が選んだポジショニング」(日本経  
済新聞出版社)で確認できます。

この3戦略を私が改良した「効率、高級、交  
流」の3コウ戦略に置き換えて説明します。商店  
街の衰退理由も、活性化施策も、この「効率、高  
級、交流」の3コウ戦略で明確に説明・計画でき  
ます。

### 効率戦略

「効率(オペレーショナル・エクセレンス)戦  
略」は、顧客に「便利さ、安さ、早さ」という価  
値を訴求します。「安さ」を実現するには、大量  
仕入れが必要です。「便利さ、早さ」を実現する  
には、高度なマニュアル・オペレーションやイン  
ターネット技術が求められます。効率戦略はどれ  
も、大資本企業が極めて有利です。事実、効率戦

略で差別化を図る商業施設を列記すると、コンビニ  
エンスストア、ディスカウントストア、ファス  
トフード店、ワンストップショッピングが可能な  
郊外大型店、自宅で買い物できるインターネット  
などの通販があります。これらは、大資本企業が  
顧客ニーズを満たすために開発した新しい業態と  
いう共通項があります。

デフレが長期化する昨今、特に「安さ」を追  
求する効率戦略に傾斜する企業が増えています。  
「安さ」を求める顧客が多い以上、個人商店も何  
らかの形で「安さ」お徳感」を示す工夫が必要で  
す。大資本企業は大量仕入れで全ての商品を安く  
できます。一方、個人商店は全ての商品は安くで  
きませんが、一部商品だけを戦略的に安くすること  
は可能です。この「試供品の安い商品(目玉商  
品)の創り方」は次回にお話しします。

### 高級戦略

「高級(プロダクト・リーダー)戦略」は、商  
品の高級さを訴求し、「安さ」とは正反対の価値  
の創出です。つまり、高級戦略と効率戦略は対極  
にあり共存できません。その中間(安くもなく、  
高級でもない)は第三戦略の「交流」を訴求しな  
いと、中途半端で「戦略がない」と同じです。  
「高級」市場の大きさは、「効率」市場に反比  
例します。すなわち、「安さ」を求める顧客が増  
える昨今、高級市場は縮小の一途をたどっていま  
す。高級戦略で差別化を図ってきたが、市場縮小

が続く業界の象徴が百貨店です。高級戦略も大資  
本企業が有利ですが、百貨店など大資本企業でも  
敗者になるほどデフレが進んでいると言えます。

高級戦略には「便利さ(いつでも、どこでも)」、  
の正反対という側面もあります。この「希少価値  
(期間限定、当地限定)」に個人商店や地方都市  
はチャンスがあります。ここにしかない地域限定  
の商品や施設を創るのです。

ただし、この商いは常に「模倣」との戦いにさ  
らされます。例えば、先述した「昭和レトロ商店  
街」は全国に一つか二つしかない時点では希少価  
値がありました。しかし、その成功を見て模倣す  
る商店街が乱立した今では、模倣した者はもちろ  
ん、元祖も希少価値を失い、顧客から見放されて  
います。

希少価値を持続させるには、模倣されない「高  
い技術力」や「共感される物語」が必要です。当  
連載では、女性経営者の「共感される物語」を5、  
6回のシリーズで紹介する予定です。

### 交流戦略

「交流(カスタマー・インティマシー)戦略」  
は顧客に「心の満足度」を訴求します。効率戦  
略と高級戦略の基準は、流通「量」の多寡や「お  
金」の高低であり、それぞれが正反対の位置づけ  
にあります。一方、交流戦略は顧客の「心」の満  
足度が基準です。人の心は百人百様なので、顧客  
ごとにきめ細かく「おもてなし、おつきあい」す

ることが交流戦略の骨格となります。

この顧客ごとにきめ細かく「おもてなし、おつきあい」する「交流」を、面倒と思うか、楽しめるかが成否を分けるポイントです。つまり、面倒と思えば参入しないし、参入しても利益は出ない。一方、顧客と共に楽しめれば顧客も利益も増えます。

大資本企業は面倒な交流戦略に（今のところほとんど）参入していません。マニュアル・オペレーションを確立して効率戦略で優位性を維持できているのだから当然かもしれません。しかし、個人商店の多くが交流戦略を「面倒だから採用しない」現状には苦言を呈したい。なぜなら、「効率」「高級」の2戦略が大資本企業に圧倒的に有利な状況を踏まえれば、個人商店がライバルとの差別化を図るには交流戦略に限られるからです。

交流戦略は、「早さ」の正反対とも言えます。ファストフード店の効率戦略に対して、スローフード店が交流戦略の典型です。

拙著「日本版スローシティ」「地域再生の罫」の双方でスローフードの有効性を強調する背景がここにあります。つまり、地方都市街中や商店街の活性化は、ライバル（郊外大型店、インターネットなど通販）との差別化が重要です。その差別化戦略は「交流」が最適で、業種的には物販店よりも「スローフード店」の方が戦略の差別化が「商店には容易」で「顧客に見えやすい」のです。今、高齢化と過疎化の進展により、孤立した買

い物難民の増加が深刻な社会問題となっています。孤立した買い物難民は個別にきめ細かくおつきあいをすることが求められます。ここにも交流戦略の市場があります。

当連載では、買い物難民への対策と、商店街活性化を結びつけた施策を取り上げる予定です。

### 商品と店員の戦略を一致させる

以上三つの戦略は「商品（物）」と「店員（人）」で一貫性を保つことも重要です。

交流戦略の商品をそろえる店には、特定のファン（顧客）が持続的に集まります。店主（店員）も、顧客の顔やこだわりを覚え、顧客ごとにきめ細かく「おもてなし、おつきあい」する「交流」戦略が必要です。

高級戦略の商品をそろえる店には、高級感を堪能したいセレブ的な客層が多く、店主（店員）も商品知識が豊富で一流ホテルのドアマンのように紳士的にふるまえる高級戦略が要求されます。効率戦略の商品を扱うファストフード店には、

店員と交流したい顧客はほとんど来ません。店員は当然、レジで効率戦略（事務的な接客態度）で対応すべきです。

もし、ファストフード店の店員が、友人の顧客が来た時にレジで「じつくりと会話」すれば、列に並ぶ顧客に迷惑をかけ、店の評判と利益を確実に落とします。

これを「商品（物）」と店員（人）」の戦略の不一

致」と言います。これは衰退する百貨店で顕著に見られます。百貨店は商品に高級戦略を採用しています。しかし、商品知識が豊富で一流ホテルのドアマンのような店員はほとんどいません。昨今の百貨店は客が非常に少ないせいか、顧客が陳列商品に触るとすぐ買ってほしいような目線で近寄ってきます。しつこく付きまとう「高級感のない（品のない）」店員が多い百貨店ほど業績が芳しくありません。

このように、百貨店の衰退理由の一つに「商品（物）」と店員（人）」の戦略の不一致」があります。以上3つの戦略をもとに、読者が住む地域の商店街を評価してみてください。

おそらく、商品に「効率（安さ）」も「高級」も訴求できていない。かといって「交流」を訴求する商品（例えば、自分のこだわりを顧客に語れる一品）を陳列しているわけでもない。要するに、商店街の「商品（物）」に3コウ戦略はほとんど意識されていない」と思います。

一方、店主（人）」にも戦略らしきものは見られない。強いて言えば、効率戦略（というよりは、面倒くさそうな事務的な接客態度）でしょうか。要するに、商店街の「店主（人）」も3コウ戦略はほとんど意識していない」と思います。

こういう商店街を読者（自治体職員）は、これからも補助金漬けにしますか？ それとも、3コウ戦略のノウハウを無料で教えてあげますか？