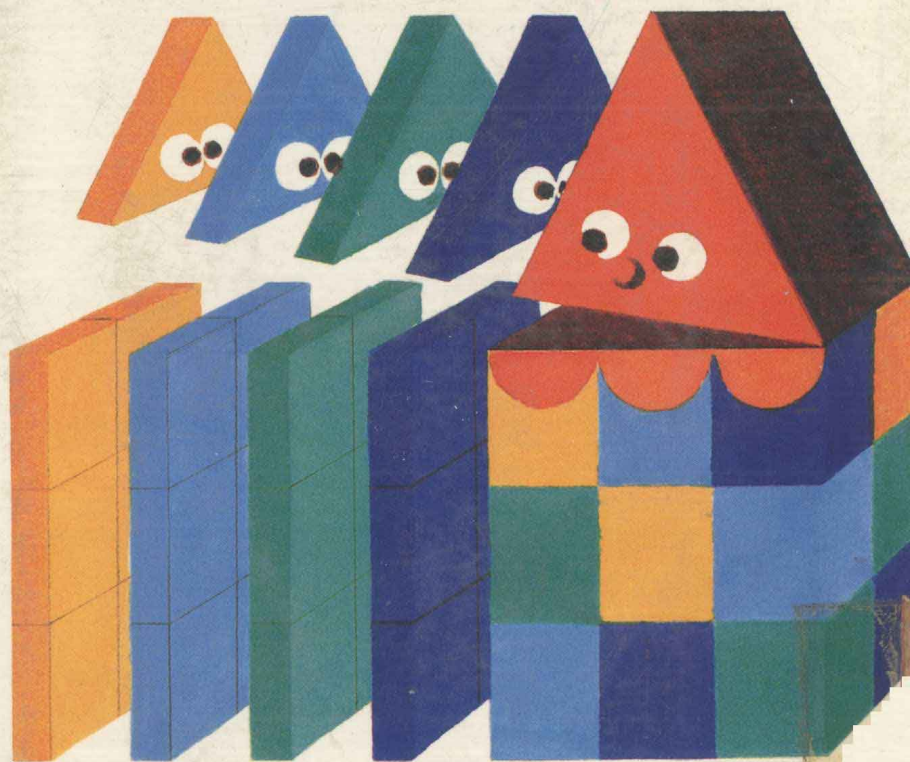


商店の近代化投資 は回収できる

投資の安全性を中心として

深川晃一著



深川 晃一（ふかがわ・こういち）

- 大正15年1月大阪府茨木市に生れ東京浅草に育つ。
- 現在、新宿を本拠とし、株式会社トータルグループの下に株式会社トータルプランニングセンター以下4社の制作会社を統轄。
- 中小企業診断士
- 昭和52年より中小企業庁委託日本商工会議所近代化中央委員、51年より同全国団体中央会高度化事業運営改善委員会委員
- 商業集団専門の経営コンサルタントとして、全国の多数の共同店舗を指導。最近のものでは佐久市中込地区近代化事業、上諏訪駅前市街地再開発事業などがある。



商店の近代化投資は回収できる

NDC 671

発行日 昭和57年10月5日 第1版発行

定 価 1200円

著 者 深 川 晃 一

発行者 小 川 茂 男

発行所 誠 文 堂 新 光 社

101 東京都千代田区神田錦町1-5-5

振替東京7-6294

印 刷 星野精版印刷

製 本 神田・若林製本所

検印省略 万一落丁・乱丁本があればお取り替えます

©1982, Kouichi Fukagawa. Printed in Japan.

ISBN 4-416-78217-9

本社発行13雑誌

商店界・ブレーン・アイデア・子供の科学・天文ガイド・無線と実験・電子展望・初歩のラジオ・ガーデンライフ・囲碁・愛犬の友・農耕と園芸・月刊芽

商店の 近代化投資は回収できる

深川 晃一 著

誠文堂新光社

はじめに

本書は実務書である。現代の急変する小売環境の中にあつて、行くべき方向を見失いがちな小売業者に、一つの具体的な行動の提案をしようとする書である。

したがって、あくまで小売業者の方々が興味を持ち、読んでもらうことに主眼を置いて書いたものである。決して学術書でもなく、実務家のレポートでもない。

筆者は、昭和五五年に、既存商店街が、大型店の郊外進出によって、スラム化することを恐れ、これを防止する対策の書として、『大型店の郊外進出は阻止できる』をはじめて世に問い、全国の商店街指導者の大いなる共感と、商工会議所専務理事以下商業集団指導者の圧倒的な共鳴を得た。さらに、翌昭和五六年、大型店の郊外進出と商圏内各都市への中型店の進出によって、地盤沈下する一方の中心商店街を復活させるための手引書として、『中心商店街は復活できる』を発表した。

この書も、前記街区指導者、商工会議所指導者、そして、行政の立場からその対策に苦慮していた市町村の商工担当者、および商店街を含んだ地域の都市計画事業を抱える土地地区画整理、市街地再開発担当者の強力な支持を得て、増刷されるに至った。

これら二著は、日本経済が高度成長期から低成長期に入り、大型店の進出による流通近代化の嵐の中で、商業集団の羅針盤としての役割を果たしたものであるが、今回は、国債償還、景気低迷による

税収不足、その結果として発生する増税の是非、これらから派生し、日本の将来を左右するといわれる行政改革の論議の中で、沈没しつつある既存商店街の中であって、何とかしなければいけない、と思ひながら、具体的にどうしてよいかわからない小売業、飲食サービス業経営者に、新たな投資をすることによつてのみ、その道が開けることを明示しようとして書いた書である。

開業以来、経験したこともないような売上げの停滞、減収に見舞われて、ぼう然自失、なすところを知らないといった状態にある小売業等零細企業経営者、そして生業者の方々に、今後、企業を継続し、後継者に良好な立地をバトンタッチし、子孫の現業による繁栄を願うためには、過去の蓄積はおろか、借金をしても、今こそ、将来のための投資をしておく絶体のチャンスであり、今においては滅亡あるのみであると認識してもらうために書いた書である。

今のように景気の悪い時に、投資を考えること自体に、強烈な反発を覚えるのは当然であるが、今回の、政治に頼った大型店規制強化が消費者の反発を招き、再び大型店の攻勢にあえぐことになることを防止するには、既存商店街が消費者のニーズにこたえて、理想的な、近代的な街区を再形成するべく、個々の経営者が全力をあげて近代化投資に踏み切るしか、生き残る方策はないのだ。この機会をのがしては、中小企業庁でなく、厚生省の救済を受けるしかないのだと思ひ定めて、この際、近代化投資に活眼されることを願うこと切なるものがある。

一九八二年三月

商店の近代化投資は回収できる―目次

はじめに

第一章 商店街と商店が近代化する最後のチャンスだ……………9

1 あぐらをかいた商店街と消費者の不満……………10

2 大型店の進出とその規制……………15

3 街区の混乱……………22

4 街区の衰退……………28

5 今が近代化の最後のチャンスだ……………34

第二章 街区と、そして店舗は、近代化しなければならない……………41

1 街区の近代化とは何か……………42

2 街区近代化による間接的恩恵……………47

3 店舗近代化による個別経営者のメリット……………57

4 近代化は現時点の経営者として絶対やるべきである……………67

第三章 近代化の投資は回収できる……………69

- 1 商業は、よい立地を確保することが最大の投資の回収である……………70
- 2 近代化の投資は回収できる……………72
- 3 佐久市中込近代化の事例……………76
- 4 上諏訪駅前街区近代化の事例……………88

第四章 近代化のために、どんなことが大切なのか……………107

- 1 構成員の利益のために集団が優先されるべき
だという思想……………108
- 2 強力なリーダーシップによる組織の運営……………114
- 3 組織が一体となって権利調整……………120
- 4 行政の協力の取り付け……………126
- 5 商業街区に配慮した都市計画……………131
- 6 コミュニティ機能の強化……………137

<目 次>

7	全街区公平化の原則……………	141
8	取扱い商品の計画的配分……………	146
第五章 どんな事業で投資してゆけばよいか…………… 155		
1	動機発生から完成までの流れ……………	156
2	計画を具体的に施行するための作業……………	159
3	どんな事業を興してゆけばよいか……………	169
4	施行段階の小売業サイドの事業……………	172
5	都市計画サイドの事業……………	175
6	どんな事業をミックスすればよいか……………	187
7	どんなスケールで事業が進行するのか……………	195
8	資金をどうやって調達するか……………	200
第六章 個店の経営者として、どう対応してゆけばよいか…………… 207		
1	個店の近代化とは何か……………	208
2	権利者になるな、経営者になれ……………	213

3	企業内の意志を統一させよ.....	215
4	集団に協力して、集団の力で資金調達.....	219
5	資産価値の維持向上に留意する.....	222
6	後継者へのスイッチを念願する.....	229
7	過大投資を防止する.....	233
8	求めて借金をすることが経営の活性化の源泉で ある.....	235
9	商品構成を再検討する.....	239
10	建物は極力安く建て、設備は慎重に.....	242
11	店舗内装にできるだけ投資する.....	246
12	住宅は極力安く建てる.....	251
	あとがき.....	254

第一章

商店街と商店が

近代化する最後のチャンスだ

1 あぐらをかけた商店街と消費者の不満

(1) なぜあぐらをかいていると見られるのか

「殿様商法」、「立地にあぐらをかけた商店街」「売ってやる商法」等々、今までの中心商店街に与えられた評価は、惨たんたるものがある。しかし、筆者が日常、街区経営者と接触している限りにおいては、少なくとも今の街区の経営者は、そんなつもりで商売しているわけではない。それではどうしてそんなふうに評価されるのであろうか。

まず第一に、都市の発生は、その多くが封建時代の領主の行政上の中心地であった。したがって、そこは行政的配慮から、交通の要衝であり、経済立地に優れた場所が多い。それは必然的に、座っていて商売の出来る場となっていることである。

第二に、封建末期、商人が台頭するにつれて、経済の主導権は商人に移り、町人百姓は、商人によって盆暮の勘定で生活物資を貸し与えられていたわけで、その時代の消費者は、商人に信用され、物資をツケで与えられなくては生活出来なかった。そこから都市の中心街区の商人の優位性が定着し、そこから殿様商法と表現される商人の傲慢な態度が潜在化してしまった。

第三に、その時代の商品流通は、あくまで流通上の生産条件、つまりその地方の産物を閉鎖社会の中で配給する傾向が強く、そこには消費者の商品を比較選択する余地はほとんどないといつてよかつ

ため、消費者の消費性向や意識を配慮する必要はほとんどなく、またその必要もなかった。この状態から歴史ある都市、特に城下町には未だに色濃く残滓が残っている。

これらの傾向が歴史の古い町ほど強く残っているため、何代か続いた商人の潜在意識に今なお定着していることが、消費者から見て「あぐらをかいている」と表現されることになる。

(2) まだ大丈夫、客は来る

このような物の考え方を基礎に、先祖から相続した店舗と商品と、客の信用と、それ以外の財産を運用して日々の商売を続けていると、大型店が郊外に進出してきたり、商圏内の町村に中型店が進出して来ても、「まだ何とかなるさ」、という安住感はなかなか拭い切れるものではなく、また現実には客数が減ってきて、一年や二年赤字が続いても、金融機関から見ても、財産的信用もあるため、現実には資金に困るほどではない。もっと極端な場合には、株の売買運用とか、所有するアパートの家賃とか、他の財産の運用によって、生活に困ることがない状態の商人も相当数あるのが歴史ある中心商店街の現状である。

かと思うと、新興住宅地や駅前、当代が開業した一代身上の経営者や、営々と資金をつくり、やっと中心商店街に開店した新興の経営者にとっては、この古い中心街の、オトリ構えた経営者と一緒にやっていては、自分らもいつか沈没しかねないという危機感が強くなっている。

この古い経営者の「まだ大丈夫、客は来る」式の経営感覚と、こんな連中と一緒にやっていては自分らも自滅だと真剣に心配している経営者の一群の相克にあえいでいるというのが現時点の商店街の

一般的パターンといえよう。

(3) 消費者は街へ買物に行く気はしていないのだ

一二年程前、筆者が長野県の依頼で、長野市の権堂商店街を診断した際、来街する若い女性にアンケートした時、この長野市に一ヵ所しかないオーバークード、カラー舗装の商店街に日曜日に買物に来る理由の第一に、市内で買った新しい洋服を着て、この雨の降らない繁華街でそぞろ歩きすることであると答えた客が相当数あるのに驚いたものだが、今、そのニーズに応えうる街区が全国に何ヵ所あるだろうか。

このあたりで、消費者にとって、今の商店街は何が原因で行く気がしないのか整理して見よう。

〔商業街区の欠陥①〕

①商店街へ行く途中の道路と、街区の道路が狭く、車が渋滞し、運転もしにくい。

②街区内、特に、街区に接して駐車場が少ない。自転車置場も満足にない。

③街区内の買物で、後から来る車が心配でゆっくり品選び出来ない。

④子供を連れてきても、遊ばせる場所や休ませる場所もないために、子供があきてしまい、街でゆっくり買物を楽しむことが出来ない。

⑤最近では、商店街のある町の中心にあった市役所、郵便局、市民会館公民館、学校等が郊外へ移転したため、中心地の商店街へ、買物以外の用事で行く必要がなくなってきた。

⑥商店街の経営者が高齢化し、若い消費者の気持やニーズがつかめなくなってきた、買物をしてい

シンパサイズ（仲間意識）が生じないため、買物が楽しくない。

⑦専門店の集合体であり、その商品に対する専門知識が強く要求されるのに、その知識が充分でないか、全く知識を吸収しようという意欲にも欠けている。

⑧専門店の特徴としてのキメの細かいサービスがない。

(4) 消費者不在の対応策

以上のような状況にある商店街が、大型店問題を中心として、その近代化対応を迫られているわけであるが、現実には採られた対応策はどのようなものであるか見てみよう。

①大型店を街の中に出させない

大型店を街の中に出させると、自分らの取扱商品と競合して負けるから、街の中に出さないよう必死の抵抗をした結果、大型店は出店出来ないと思っていたのに、郊外へ進出してしまった。郊外の新しい住宅地に中型店が出店することは、遠いところだし、規模も大きくないから大したことはないと思ったら、結果として中心街へ来る客数が減って売上げがじわじわ減少してきた。

②大型店進出抑制に全力をあげる

とにかく大型店が無理な進出をするからいけないのだ。大型店の出店を抑制するはかない。他の事では容易に団結しない商店街も、この最大公約数的被害対策にはそれなりの団結を示し、次項の過程を経て、規制は強化された。

③最大の共同事業がアーケード設置とカラー舗装

「大型店排除だけが方策ではない」という良識者の中にはいて、街区集団の事業として、アーケードを設置し、歩道をカラー舗装する街区もある。しかし、その辺までが、現在の商店街の一般的水準であり、最大の共同施設事業であるといえるようである。

以上のような商業街区の対策で、はたして肝心な消費者は満足しているであろうか。大型店進出に對する商工会議所等の諮問機関である商業活動調整協議会（「商調協」）の場で、消費者代表委員が最も強く主張するのは、大型店の進出を最も反對する商店側が、これに對応して消費者のニーズを満足させる対策を何ら提示しないままに、ただひたすらその進出を反對するのは、全く商業者のエゴにかならない。それならば消費者を満足させる施設を整備すべき対案を示せと迫られるのは当然のことである。

それに対して、街区の施設改善の対案が、ただかアーケードの設置と、カラー舗装ではお話にもなるまい。いや、それでさえも、街区リーダーの二、三年間にわたる必死の会員に對する説得がいるのが現状なのである。

その中で、ほんの少数の集団が、共同駐車場を設置している。しかしこれも、適切な位置に満足する敷地がなく、折角造成したが、利用率が充分でない場合か、商店側の契約駐車場として利用され、フリーの客用駐車場として利用されている部分は少ない状況である。

まして消費者のニーズに應えて、抜本的に街区を近代化した事例は、全国に数が極端に少ない。その事例も、都市計画による街路拡張事業にかかったため、やむを得ず引き下がつて、連店で近代化し

た建物を造ったといった事例が多く、消費者にとって、前項の不満を解消するべき対策を含んだ事業とはなっていない場合が多い。

しかし、その中で、極めて少数だが、本来の消費者の買物のニーズに応えて、抜本的に、機能面の向上を追求した真の商店街整備事業として完成し、また実施しつつあり、そして計画しつつある事例がある。

筆者の企業では過去一七年の間に、商店街近代化事業として指導し、プランし、権利調整を指導して、完成したものは、佐久市中込をはじめ二街区、実施中のもの一二街区、計画中のもの二〇街区、合計三四街区を数える。

2 大型店の進出とその規制

(1) 大型店進出の必然性

大型店はなぜかくのごとく急激に各都市に進出して来たのか、それは要するに新規に大規模な投資をしても儲かったからである。しかし、それは、流通の近代化によって真の利潤を上げることの出来た昭和四〇年代までのことであって、オイルショック後は、新規出店による規模の利益の追求に依存する形となり、いわゆる自転車操業に陥ってきた。

この自転車操業体質によって、大型店各社は許される限り新規店舗の出店に全力を上げることとな