

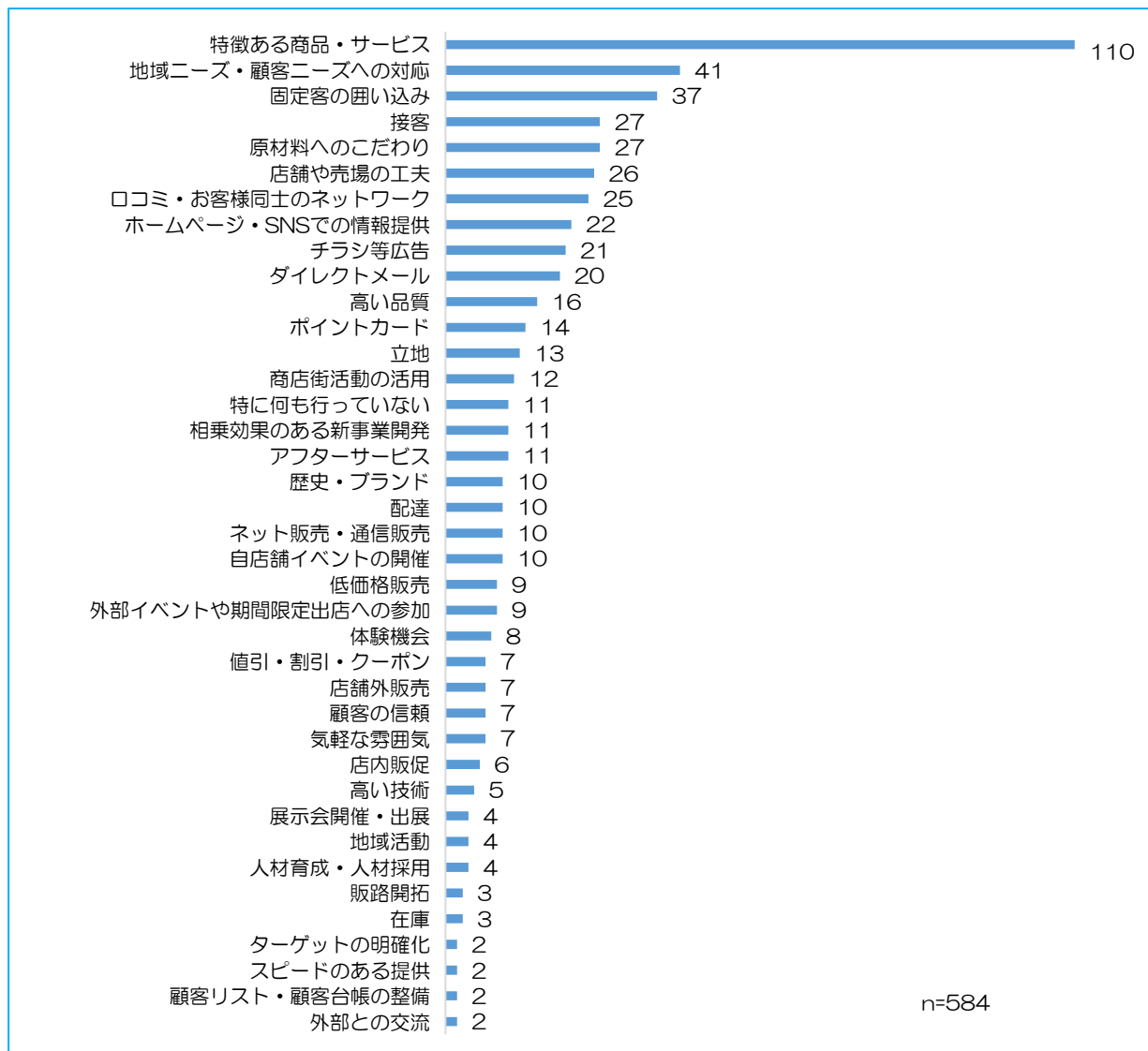
第8節 個店の頑張りをどのように商店街活性化につなげるか

本節では、商店街における繁盛店がどのようなことに取り組んでいるのかを明らかにするとともに、その頑張りをどのように商店街の活性化に活用するのかを検討します。

1. 個店はどのように頑張っているのか

最初に、個店訪問調査結果から、繁盛店が繁盛している取組内容やその理由を検討します。

図表 2-8-1 店舗繁盛のために取り組んでいること（複数回答）（単位：件）



（抽出方法）個店訪問調査 300 店のヒアリング結果を調査員が文字化した個店報告書からキーワードに集約して抽出。1 店舗あたり、1～5 件の取組がありました。グラフは 2 件以上の回答があったものを掲出。ヒアリングに基づくため、あくまでも店主の主観によるものであることに注意して下さい。

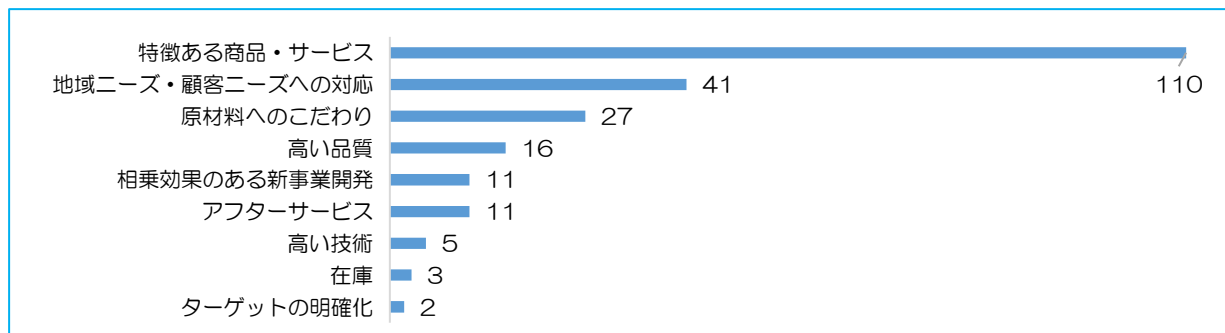


一つの考え方を言えば、繁盛している店は外的環境の変化に柔軟に対応し、活路を見出しています。競合店やお客の変化など外的環境は個店の力ではどうにも変えようがないので、自店でやれることに努力しているという姿です。ここではマーケティング戦略の4P⁷+商店街という切り口で考察します。

(1) 商品戦略：商品・サービスへのこだわり

最も多い回答は、商品・サービスに関わることです。お客様に直接利用いただくことになる商品やサービスに何らかの特徴を持たせるために、こだわりを持って仕入れや製造を行っていることがわかりました。商品・サービスを変えるためにとても多くのことを学習して、その商品やサービスについて、高い知識や識見を持っています。まちゼミや、お客様を巻き込んだ勉強会など自社イベントを開催できる素養はどの店にもあるのではないかと推察できました。

図表 2-8-2 店舗繁盛のために取り組んでいること（商品・サービスに関わることのみ抽出）（複数回答）
（単位：件）



今回訪問調査した繁盛店 300 店のうち、1/3 以上の店舗が何らかの特徴ある商品・サービスを持っていると答えています。特徴ある商品やサービスをお客様に提供するために、地域や顧客のニーズを把握し、自店舗の高い技術、例えば商品の目利きや製造とサービスの品質向上に取り組んでいます。そして、アフターサービスにも注力しながら、一部の店主は、既存の事業だけでなく新しい商品やサービスによる新事業開発も進めています。

(2) 価格戦略：価格勝負だけにはしない

価格に関する回答は、16 店で、全体の 2.7% に当たります。

図表 2-8-3 店舗繁盛のために取り組んでいること（価格に関わることのみ抽出）（複数回答）（単位：件）



価格に関する回答を確認すると、低価格や値引等の取組と合わせて、品揃えや販売方法についての取組をセットで行っていることがわかります。訳あり商品として低価格にし、それ以外の

⁷ 4P アメリカの経営学者マッカーシーが掲げるマーケティング戦略の切り口。Product（商品戦略）、Price（価格戦略）、Place（販売経路戦略）、Promotion（販売促進戦略）の4つの頭文字を取って、4Pと呼ばれる。



価値もお客様に提供しながら、戦略的に価格対応していると考えられます。大型店やチェーン店と価格で勝負できる場面とできない場面を分けて、戦略的な対応をする必要があるのだと思われます。一部の商品だけは集客のために利益を度外視した値付を行い、他の商品やサービスでは利益を得られるように行う、いわゆる粗利ミックス（マーチャンダイジングミックス）⁸の一環で価格を管理しているのです。

(3) 販売経路戦略：外に出て機会を作っている

繁盛しているお店は、単に店舗の中でお客様を待っているだけではありません。あらゆる機会を捉えて外部へ打って出て変化を捉えようとしたり、自ら変化を作ったりしています。例えば、外部イベントへの出店や複数店舗の出店、配達や御用聞き等を行っています。

(4) 販売促進戦略：固定客化への取組

固定客、いわゆるリピーター作りのチャレンジにも多くの店舗が取り組んでいることが分かりました。リピーター作りは、3つの段階で成り立っています。

まず、①お客様のニーズを的確に捉える取組があること。接客等と通じたお客様のニーズの聞き取りやお客様の声の分析といったことです。次に、②商品・サービスで圧倒的な感動を与えること。そのために、(1)で見たような取組が必要になってきます。そして、③お客様への継続的な想起活動です。想起活動とは、お客様に自店舗を常に忘れないで頭に思い起こしてもらえるようにしておくことです。ダイレクトメールや SNS もそのためのツールです。

2. 個店の頑張りは商店街にどのような影響を与えるか

第 1 節において、商店街の内部価値を知識面、感情面、意欲面、経済面に分けて説明しました。今回訪問した店舗の存在は、商店街における内部価値に大きな影響を与えられと考えられます。

今回訪問した個店の皆様は、知識面においては勉強熱心で、勉強したことを着実に実行していると推察できました。自店の商売をもっと良くしていきたいという高い意欲にあふれる方が比較的多くいらっしゃいました。経済面では、個店同士がお互いをよい意味で見習う相手と認識し切磋琢磨することによって、各個店が成長することが、商店街のためにも相互の個店の利益のためにも有効です。

このように個店の頑張りと商店街の経営を良くしていくことは別だからと切り離すのではなく、商店街というフレームの中で、顔の見える関係で4つの内部価値を意識することで、商店街内部の関係性を高めることができるはずです。

⁸ 粗利ミックス（マーチャンダイジングミックス） 商品やサービス毎に粗利益率を管理して、集客やお客様への価値を作りながら、店舗全体の粗利益を確保する手法。単品やカテゴリー毎の収益管理が必要になります。例えば食品スーパーにおける「牛乳 1L パック 150 円」「冷凍食品 5 割引」といったのは、集客のために行っており、その他の商品の購入によって収益率を維持しています。

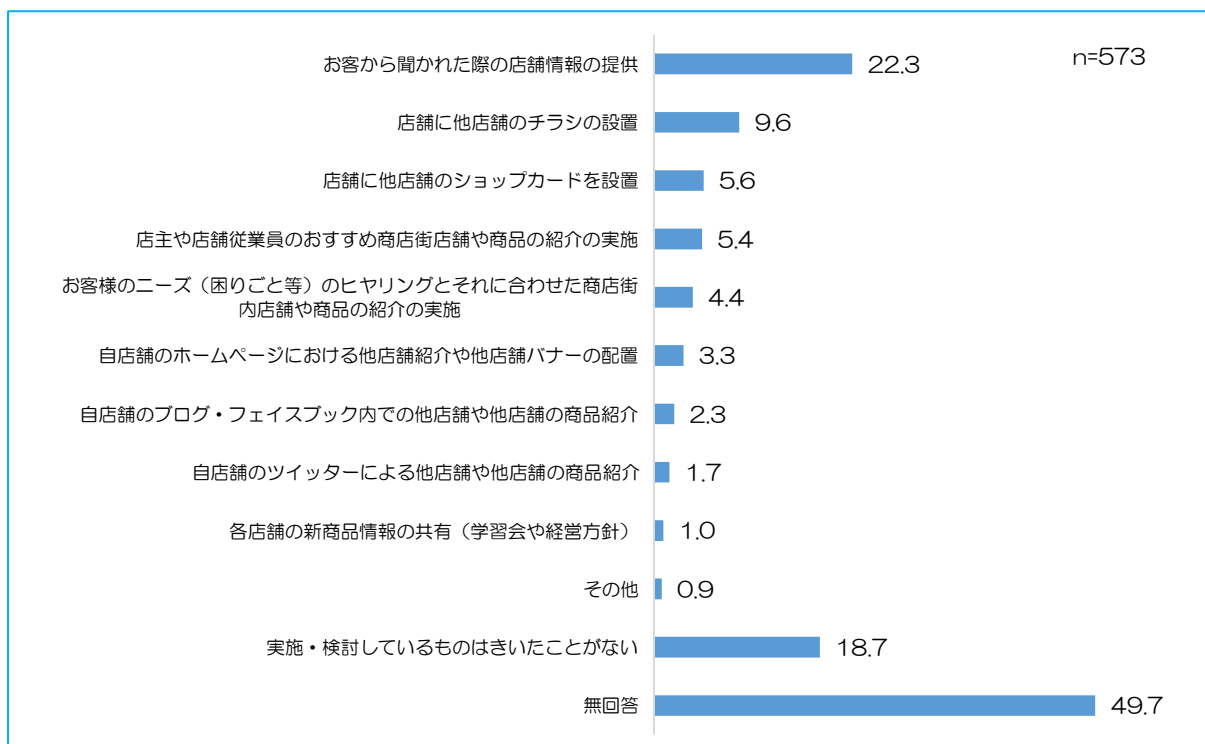


3. 相互送客の可能性と必要性

こうした個店の頑張りによって得たお客様に、商店街内の他店舗を紹介し、互いの来客数増加を図るのが、相互送客です。

相互送客に関して、各個店が行っているのが以下の図表です。

図表 2-8-4 個店から個店への送客の取組 (複数回答) (単位：%)



最も多いのが無回答であり、半数近くが何ら取り組んでおらず、実施・検討しているものがないのも18.7%と高い状態です。つまり、商店街というプラットフォームは共有しているものの、個店毎はお客様を融通し合うことはなかなかできていないことがわかります。

商店街の中で、個店同士は競争相手であり、ライバルです。商店街を通じた個店同士のお客様の送り合いといったことにはつながりにくいものです。しかし、図の2-8-1の繁盛店が行っている取組の第2位にあるように、お客様のニーズを探りつかむことが的確にお客様に合った商品・サービスを提供するポイントになっています。店舗は、自店のお客様のニーズをつかんでいるからこそ、そのお客様に合った他の個店をお薦めすることができるとも言えます。商店街内の各店舗がどのようなお客様をターゲットとし、どんな商品やサービスを提供しているかを知っていることで、図表2-8-4にあるような店舗や商品の紹介の実施やニーズへの的確な対応ができ、その結果、お客様が商店街を買い回りできることにもつながります。

約半数が無回答であり、2割近くが実施・検討しているものを聞いたことがないというのは、こうした取組とその効果についての情報を持っていなかったことが考えられます。



4. 相互送客のために取り組むポイント

(1) 1店1店が繁盛店になる

1店1店が繁盛店になるためのヒントは、訪問調査で回答をいただいた繁盛店の声である、図表 2-8-1 の項目一つ一つにあります。この中から、自店に必要なと思うもの、足りないと思う取組を取り入れて、実践することが重要です。

(2) 他店舗のお客様や店舗コンセプトの勉強会の実施

各店主は、商店街に来街するお客様構成はわかっている、各店のお客様や店舗コンセプトは知らないことも多いでしょう。商店街に来街するお客様と個店のお客様の相違やどのような取組で店舗コンセプトを実現しているのかを検討する勉強会を開きましょう。

イベントだけでなく、一緒に何らかの研究や勉強の取組を行うことで、さらに人となり分かり店主間のコミュニケーションがさらに良くなることが見られます。

(3) お客様のニーズの把握と他店へのお薦め

自店のお客様のニーズを把握することで、(2)で進めた他店の知識からお薦め店舗を見極めることができるようになります。お客様のニーズに応じて他店を紹介することで、商店街で買い回りする機会が増えれば、自店に再来店する機会も増加し、賑わいが増える循環を生み出すことができます。

