

## 第 1 章 中心市街地活性化と個店の役割について

### 1. 中心市街地を取り巻く状況

中心市街地は、その地域の城下町、宿場町、門前町である歴史的経緯、また港湾・河川付近、駅周辺、幹線道路付近といったその地域の地理的状況を背景に、文化や伝統を育み、居住、公益（教育・医療・行政等）、産業等の各種機能を担ってきた市町村の中心であり、これまでの歴史、文化、伝統等を含めた広い意味での社会資本が蓄積された地域である。

同時に、中心市街地は、人々が集い、語り、共に助け共に楽しむ、すなわち住民が人間らしい温かい生活を実現する「コミュニティ」として、極めて重要な存在であり、まちづくりにおいて中心市街地の活性化は、地域全体の消長や人々の生活を左右する極めて重要な課題である。

そこで、静岡県支部としては、平成17年どの調査研究事業として中心市街地活性化手法に関する事業を行ない、活性化のキーワードとなるものが中心市街地で開業してる元気な個店であることから、今回の輝く店の発掘となったものである。

国の会議においては、特に中心市街地の現状について以下のような事が確認されている。

第一に、中心市街地の中には、景気の低迷、大型店の郊外立地にもかかわらず、関係者がまちづくりに積極的に取り組み、顧客・住民ニーズを見事に実現することにより、当該中心市街地のにぎわいが回復したものが存在する。

そのいくつかは成功事例として紹介されたとおりであり、成功に至った要因としては、商業者・商店街等による顧客・消費者ニーズ実現に向けた努力、コミュニティとしての魅力向上に向けた関係者の取組、市町村による郊外開発抑制策と中心市街地活性化策の一体的推進等が指摘された。

静岡県においても、静岡市呉服町商店街は「エンターテインメント機能の充実によるまちなか滞留性の向上」を活性化の方針としている成功事例であろう。

第二に、多くの中心市街地は厳しい状況にある。その取組面での原因としては、顧客・消費者ニーズからの乖離、絵花的で身の丈に合わない取組、郊外開発抑制なき商業活性化策、不十分なタウン・マネジメント活動等が指摘された。

静岡県においても、下田市のTMO構想事業である南豆製氷跡地の保存運動が中座している事

例は、今後の動向が注目されよう。

全体を通じて中心市街地の活性化に大きな影響を与える主たる要因として、以下の3点を国では挙げている。

### (1) まちの郊外化

我が国では、戦後一貫して人口が増加し、特に高度経済成長期においては毎年百万人を超える急速なスピードであった。このような中、国民のニーズを背景道路整備が進められ自家用車も急速に普及したことにより、また中心市街地の地価の高さも後押しとなって、郊外居住や事業所の郊外立地が進み、それに併せて病院や役所といった公共施設の郊外移転等も進展した。この結果、多くのまちで郊外化が進展し、小売店・飲食店を始めとする多種多様な集客施設が、顧客を求めて郊外への立地を進めることとなった。

静岡県内の市町村の合併によって、多くの庁舎が中心市街地から離れている場所に建設されていることは、財政的な負担を軽減化することからも見直しが必要である。

まちの郊外化は、日々の生活を営む舞台すなわち生活圏が中心市街地ではなく、むしろ郊外となっている人々が増加したことを意味しており、まちが既に移っているとの指摘も多くなされている。近時、大都市圏や地方中核都市では居住の都心回帰が話題となることが多く、実際に都市中心部におけるマンション建設が進んでいる。

しかしながら、平成16年11月に内閣府が実施した「住宅に関する世論調査」によれば国民の多くは未だに郊外居住を希望しており、また、自治体や土地所有者、集客施設経営者の状況(注)を踏まえると、特段の対策を講じない限り、今後もまちの郊外化が進展する可能性は高いものと予想される。

(注) 各主体の状況

○自治体は、公的機関が所有する未利用地の有効活用や、大型店誘致により発生する雇用・税収についての関心が高いというが、郊外地にこのような施設を進出させることが、これからの人口減少傾向の世の中にあっても必要であるかどうか検討しなくてはならない。

○工場所有者や農地所有者は、郊外に有している土地の有効活用を希望。

○小売店・飲食店を始めとする集客施設の経営者は、顧客・住民からのアクセスが良く、

地価・賃料もできる限り低く抑えられる場所への立地を望むのであるなら、中心市街地に進出する事業所に対しても優遇措置を講じることも必要であろう。

### (2) 小売業の現状

我が国の小売業は、平成14年時点でGDP全体の5.2% (約26兆円) を占め、また産業就業

者全体の 12.2%の雇用の受け皿となっているなど日本経済において大きな位置を占めているが、販売額は近年減少し続けており、店舗規模の大小にかかわらず全体として厳しい状況にある。また、大型店に対する見方も大きく変化した。すなわち、いかなる大型店も中小店と対立するというのではなく、むしろ中心市街地に立地する大型店については中心市街地活性化につながるものとして評価される傾向となっている。

大型店の撤退により、市街地からは人通りが消えてしまうことが予測されるので、跡地活用として中高層住宅への転換も含め、いかにして中心市街地ににぎわいを取り戻すことができるかを検討しなくてはならないと思われる。

### ① 小売業全体の状況

商業統計によれば、小売業の販売額は平成 16 年で 128 兆 1000 億円であるが、過去からの推移を見ると平成 3 年までは順調に増加を続けていたものの、その後の数年間はほぼ横ばいとなり、更に平成 8 年以降は 8 年連続で低下を続けている。また、小売業の就業者数は、平成 11 年まではほぼ一貫して伸びてきた。

しかし、それ以降横ばい又は微減となっている中、就業者の中でもパート・アルバイトといった雇用形態の割合が増している。

この背景には、家計の所得額や可処分所得が近年減少していることや、その限られた家計消費が「モノ」(衣類・食品・家具等)よりも「サービス」(保健医療・交通・通信等)にシフトしていること等が挙げられる。

②これは中小小売業に限った状況ではなく、大型店も極めて厳しい状況に置かれている。特に、平成 12 年頃から、売上の低迷・過剰債務等が原因で、そごう、長崎屋、マイカル、西武百貨店やダイエー等、経営不振や経営破綻に至る企業が相次いでいる。他方、小売業を業態別に分析した場合、百貨店が低迷し、総合スーパー(GMS)が概ね横ばいで推移している中で、コンビニエンスストアやドラッグストア、ホームセンターといった業態が売上高や店舗数を急速に伸ばしていることから、店舗規模が大きいか小さいかにかかわらず、多様かつ変化の激しい消費者ニーズにいち早く対応した事業者が急速に成長していると推察される。

他方、消費者サイドからみた場合には、平成 17 年 5 月に内閣府が実施した「小売店舗等に関する世論調査」によれば、4～5 年前と比較して買い物が便利になったと感じる者が全体の 73%となっており、政策転換以降の買い物環境の充実に対しては好意的な評価を受けている。このような状況の下、同調査では、新たな大型店の出店を必要と感じる者(40.4%)より不要と感じる者(50.6%)の方が多くなっているとの結果となっている。

### (3) 大型店の出店状況

大店法（注）からまちづくり三法に政策転換したことにより、大型店の出店が加速したと指摘されることがあるが、大規模小売店舗の新設届出数をみると、旧大店法施行時よりも大店立地法施行後の方が少ない。また、3万㎡超の超大型店に限って見ても、2000年に旧大店法に基づいて出店したものが最も多く、その前後の出店数に大きな変化はない。ただし、地方圏（三大都市圏以外）に限ると、ここ数年、超大型店の出店数が多くなっているため、郊外大型店増加という印象を強く与えている面もある。

他方で、立地場所については、駅周辺・市街地といった立地が減少する一方、郊外地域への立地割合が拡大しており、特に地方圏においては工業系用途地域・非線引き白地地域等への立地割合が拡大している。

なお、小売業の売場面積については、戦後ほぼ一貫して増加している一方、小売業の販売額は既述のとおり平成3年以降横ばいから低下傾向となっている。この結果、売場効率（1㎡当たりの販売額）は、店舗規模の大小を問わず平成3年をピークに低下してきている。また、店舗規模別に販売額に占める割合（シェア）を見ると、これも戦後ほぼ一貫して小型店舗の割合が減少する一方で大型店舗の割合が上昇している。

（注）大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律

#### ①大型店に対する見方の変化（「大型店VS中小店」から「中心市街地VS郊外」へ）

旧大店法時代には、商業活動調整協議会等において大型店が中小店と対立する姿が見られたが、現在はむしろ大型店がどこに立地するかによって評価が分かれており、大型店が中心市街地に立地する場合は中心市街地の活性化につながるものとして高く評価される場合が多い一方、大型店の郊外立地は中心市街地に悪影響を与えるものとされることが多いとの報告であるが、この評価については市民もまちまちな意見が存在することであるが、パブリックコメントなどにより意見を集約することも必要であろう。

他方、大型店が中心市街地から退店するケースも見受けられるが、このような場合には、中心市街地の空洞化につながり、地域経済に悪影響がもたらされるとの指摘もある。

長野市の大型店の撤退事例でもあるように、市が中心となったTMOが買収して図書館、国際事業、子育て事業等の活用によって賑わいを取り戻している事例も参考にしてもらいたい。

#### （4）中心市街地・商業地区の状況

まちの郊外化、厳しい小売業の状況、大型店の郊外出店等は中心市街地・商業地区の衰退の大きな要因である。他方、商業地区の活性化を実現するためには、商業者・商店街といった商業地区の担い手は、もっぱらこれらの外部要因に責任転嫁するのではなく、むしろ自らの問題として顧客・住民ニーズを実現するべく努力することが大前提である。

消費者は、価格、品揃え、品質、近さ、一度の買い物で用が済むこと（ワンストップ）等を重視しており、これらの満足度が総合的に高い店舗で買物をしているものと考えられる。逆に言えば、衰退・空洞化している中心市街地の商業地区は、これらの顧客・住民ニーズに十分対応ができていないものと考えられる。

具体的には、旧中心市街地の商店街は、営業時間や関連施設（駐車場、トイレ等）整備等の面で現在の住民のライフスタイルに合致していないとの指摘もある。

また、中には顧客・住民ニーズを実現することにより成功に至る事業があるにもかかわらず、そのノウハウを活用する（水平展開する）仕組が民間ベースではないため、成功事業のノウハウは当該商業地区等の中に留まってしまい、他の商業地区等へと伝えていくことは困難である。

この指摘は、現在の中心市街地で元気のある個店が少ないことも原因であろう。そのためにも、個店の経営者に頑張ってもらいたい。

衰退・空洞化の原因として、国は概ね以下のように整理している。

#### ① 競争条件の相違

地価・賃料、道路アクセス、敷地の広さ、権利関係等の面で、中心市街地は、廉価・大区画の用地供給が進む郊外部に比して条件が悪く、近年の消費形態に対応しにくい構図になっているといえる。

#### ② 商店街の特性

##### 1) 独立する主体が細分化され多数存在

商業地区の中でも商店街は、多数の区画毎に、商業者、土地所有者、建物所有者、借地権者、借家権者等が存在している。これらの細分化された商店街は、閉店や賃貸化、相続等によって更に細分化される傾向となっている。

このため、特に現下のような厳しい経済状況のもとでは、個別の経営・財務状況、店主の年齢、後継者の有無等を反映し、それぞれの主体の意向が食い違うケースが多く、まちづくりに熱心なリーダーの不足も相俟って商業地区関係者が一丸となった取組が極めて困難で、結果として関係者の努力を阻害し、商店街の魅力低下を生んでいる。

特に、土地所有者、建物所有者といった地権者は、テナント・ミックス事業、空き店舗対策等商業活性化への取組等で重要な役割を担うものの、まちづくりに協力的な地権者は少なく、景気回復や再開発事業等の対象化への期待等から、従前の賃借料に固執し、あるいは売却処分を意図して、借り手のいない空き店舗を放置する傾向にある。その結果、店舗・用地の未利用と賃料の高止まりが並存し、新規開業希望者の流入を阻んでしまうという問題がある。

このようにまずリーダーが不足していることから、元気で輝く個店の方々がリーダーになってもらいたい。

## 2) 「個々の取組」及び「共同的な取組」の相互外部性

商店街は、個々の商店が全体として一つの集積を形成しているが、「個々の取組」と「共同的な取組」は相互に外部性を有し、影響を及ぼし合っている。即ち、個店の活力や集客力、営業状態等は全体の活力・魅力に影響を与え（One for All）、一方、商店街の特性や共同事業の成否は構成店舗の活力や後継者問題等にも深く関連する（All for One）。商学連携や住民との連携により、空き店舗を活用した活性化に成功している例もあるが、多くの商店街では空き店舗の増加や異質な業種の立地と、まちの魅力低下の悪循環に陥っている。

### (5) 中心市街地の「コミュニティ」としての魅力低下

中心市街地には、歴史、文化、伝統等を含めた広い意味での社会資本が蓄積されており、そこに住む人々の多くは、中心市街地において日々歩いて暮らす中で歴史・文化・伝統等に愛着心を持ち、日々地元の人々と触れ合う中で顔なじみとなり、ひいては共に助け共に楽しむという人間関係を築くこととなる。この人間関係を育み、楽しむことこそが、「コミュニティ」たる中心市街地固有の魅力であり、自らが住む中心市街地の人通りが少なくなり、更ににぎわいがなくなると寂しさを感じる由縁と考えられる。

すなわち、中心市街地の衰退は、これまで中心市街地が培ってきた世代を越えた交流の機会や場の喪失につながっている。

また、大型店やナショナルチェーン店の中には、地域の歴史的・文化的なイベントやコミュニティ活動に積極的に参加・協力していない企業や地域の商習慣に沿わない形でビジネスを展開する企業も存するとの指摘がある。また、その他関係者においても、地域の各種活動に希薄化の傾向にあるとの指摘もある。それに伴い、地域の間人間関係が希薄化し、これまでのコミュニティ機能が著しく低下したことで、住民のまちに対する安全・安心への危機感、まちの誇りの喪失などが生じている。

このコミュニティという魅力は、車での移動を前提とした、顔なじみの少ない郊外的大型店にはまねることのできない優位性であるが、近年、中心市街地において、このコミュニティとしての魅力が失われつつあることは否定できない。

今回の報告書の20事例でも、コンピテンシーとしてコミュニティが挙げられる店舗があったが、特に市街地に於いては施設そのものが市民のコミュニティ施設として活用されていることが判明している。

## 2. 今後の中心市街地活性化策の方向

本章においては今後の中心市街地活性化策の基本的な方向性として、「コンパクトでにぎわいあ

ふれるまちづくり」を提言したい。

#### (1)人口減少社会におけるまちづくり

##### ① 人口減少・高齢化社会の到来

我が国の人口は、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口(平成14年)によれば、2007年から、早ければ2006年から人口減少が始まり、2050年には中位推計で2,700万人、低位推計では3,500万人以上も減少すると予測されている。

また、世帯数については、若干のタイムラグがあるものの2015年をピークに減少する見通しとなっている。これほど長期かつ大規模の人口減少は、明治以降の我が国の歴史において未曾有の事態である。今後の中心市街地活性化策の基本的方向性の検討においては、人口増加を暗黙の前提とした従来型の制度設計ではなく、むしろ人口が急速に減少する時代、これに伴い人口の高齢化が加速化する時代に通用する持続可能なまちづくりを実現するための制度設計を目指すべきである。

これから訪れるだろう超高齢化社会は完全に核家族化されるために、いつ自動車免許が剥奪されるか分からないが、いずれ取り上げられる時期が到来するものである。

その時には、郊外に位置するSCにはなかなか買物に行けないことであろう。その時には、地元の商店街に御世話になることが予測されよう。

交通手段も自家用車からバス・電車の活用に移管されることである。現在富士市で検討されている(注)デュアル・モード・ビークルはこれからの高齢化にふさわしい乗り物として早期の実現化が望まれる。

(注)デュアル・モード・ビークル (Dual Mode Vehicle、DMV) とは、JR北海道が開発している軌道と道路の両方を走る車両(バス)である。タイヤと金属車輪を持ち、30秒以下という短時間で走行モードを切り替える事が出来る。運行管理にはGPSを用いる。

2004年にマイクロバスを改造した試作車が完成し、走行試験が行われている。2005年には2両を背中合わせに連結できる新型の試作車を製作し、同年秋に北見駅～西女満別駅～女満別空港間で実用化を前提とした走行試験を行う予定になっており、早ければ2006年度中に営業運転が始まる見込み。最小限の設備投資で路線を拡張できるとして、地方ローカル線や路面電車への導入が各地で検討されている。

イギリスでもシルバーティップ・デザイン社、ランカスター大学、ノーザンブリア大学などが共同して同じコンセプトの研究を進めている。

浜松市も「オムニバスタウン」「P&R(パーク&ライド)」と同時に導入検討しているLRT(light rail transit)が検討されているようである。

##### ② 持続的な自治体財政

人口減少及び高齢化の進展に伴って自治体の税収の減少が予想される中、各自治体自身の歳出減や、いわゆる「平成の大合併」に見られる自治体同士の合併等の懸命な努力がなされない限り「持続的な自治体財政」は成り立たない。

さらに、市町村が将来的なインフラの維持コストを含めた中長期的な都市構造の全体像を明確にイメージした上で現段階から計画的な対応を進めない場合には、財政破綻を含め、取り返しのつかない事態を招く可能性すらある。

この「持続的な自治体財政」を実現するためには、今後は都市機能の集中を目指すことが望ましく、インフラの維持管理コストや行政サービスコスト（防災、防犯等）を抑えるよう各自治体に促すべきであろう。

このような視点から、自治体においては、自治体内における大型の開発事業の是非を判断する際には、現在及び将来にわたっての公共投資の投資コストと税収や雇用などへの経済的・社会的な影響などを試算した上で判断することが必要となる。

### ③ コミュニティの維持

人口減少と高齢化の進展によりまちの担い手が減少・高齢化し、更に車社会の進展等に伴って住民同士の顔なじみの関係が薄れる中では、当該地域固有の「社会・文化の継承」はもとより、顔なじみ同士の協力関係である「コミュニティの維持」すら困難となる。

コミュニティとは、人々が帰属意識を持つ集団・場と言い換えることができよう。コミュニティの中には、広範囲に点在する人々が集まる、様々な趣味や仕事を拠り所とするコミュニティもあるが、こうした特定の価値ではなく、地理的近接性を拠り所とする「地域コミュニティ」は、多様な価値（歴史・文化・防犯・防災・教育等）を総合的な観点から向上させることのできるコミュニティである。

コミュニティは人が住んで生活している場所であれば自然に発生する面もあるが、その中でも、特に中心市街地におけるコミュニティは、付近住民とそれ以外の来街者とは互いに交差する中で成り立っていること、その中心市街地の多くの住民が何らかの形で関わることを期待されていること等から、そのコミュニティの生み出す「価値」は、まち全体の価値に大きく影響し、ひいては住民・来街者にとってのまちの価値を大きく左右する点で特徴を有する。たとえ郊外に居住する人であっても、前述の世論調査によれば、「まちの中心部ににぎわいを維持または取り戻すべき。」との意見が多かったが、これはかつては繁栄していた中心市街地がすっかり疲弊している姿を目にしたとき、何とかかつてのにぎわいを取り戻せないかと感じるのは、心の中に中心市街地に対する帰属意識があるからと推察される。

このように、住民・来街者にとって極めて重要な中心市街地のコミュニティの質を高める上で



必要なことは、地域コミュニティの産み出す多様な価値の最大化であり、今後は、商業に限らず、歴史・文化・防犯・防災・介護・保育・教育・環境等の分野も含めた価値の創造を支援していくことが重要であり、関連する主体が一体となって取り組んでいくことが必要であろう。

## (2)基本的な方向性～コンパクトでにぎわいあふれるまちづくり

既述のとおり、戦後の人口増加とこれに伴うモータリゼーションを背景に、まちは郊外化し、多くの住民にとって生活圏は郊外に移行しており、今後も郊外化が進展することが見込まれている。他方、人口減少社会において「持続的な自治体財政」及び「コミュニティの維持」を実現するための方向性としては、「コンパクトでにぎわいあふれるまちづくり」が望ましい。

そのためには、郊外ではなく中心市街地に様々な都市機能を集約させること

(1)都市機能の市街地集約)と、来街者や住民のニーズを踏まえて、中心市街地における商業機能の強化や中心市街地のコミュニティとしての魅力向上に向けて取り組むこと(2)中心市街地のにぎわい回復)の双方を車の両輪として一体的に進めることが必要である。このようなまちは、高齢者でも歩いて暮らしていける点で高齢化社会において望ましいものであり、また車中心の社会の見直しにつながり得る点で地球温暖化対策としても望ましいものと考えられる。

他方、大都市圏のように市街地が連坦している地域においては、市街地の中で特定の区域に集約することは困難であるとの指摘や地方では既に都市の中心が郊外に移転しており中心部に集約することが適切でない場合もあるとの指摘もある。もとより、どのようなまちを目指すかについては、周辺地域を含めた広域的観点も踏まえつつ、住民の十分な理解の下、最も身近な自治体である各市町村が選択した上で住民等の継続的な評価を受けて改善していくべきものである。中心市街地に都市機能を集約すべきかについても、各自治体が判断すべきものであり、国がそれを強制すべきものではないことは言うまでもないが、自治体が今後目指すべき主要な選択肢の一つとすべきである。

### ① 様々な都市機能の市街地集約

#### 1)中心市街地への様々な都市機能の集約化

中心市街地の居住者や事業所を増加させ、商業機能に限らず、高齢者福祉、医療、保育、教育等の都市機能を中心市街地に集約することは、まちなぎわいを食いつめる有効な手法である。特に、人口減少が進んでいく中、小売業販売額が今後も頭打ちであること、高齢化が進んでいくこと等を踏まえると、高齢者福祉施設、医療施設や保育施設等を郊外でなく中心市街地に立地することは重要であろう。

その際、市町村は、まちづくりにおけるイニシアティブを発揮する観点から、都市機能の市街地集約に関する総合的なコミットメントを明確にする必要がある。他方、国の役割は、都市機能の

市街地集約に取り組んでいる市町村等に対して重点的に支援を行うこと、及び市町村による都市機能の市街地集約が円滑に実現されるよう制度的な問題を改善することとともに、その趣旨・目的を自治体を含む関係者に周知することであり、制度を整備するに当たっては以下の点に留意することが必要である。

## 2)市街地集約を実現するための制度論

都市機能には、商業以外にも、住宅、オフィス、公共施設（市役所・町村役場、社会福祉施設、学校等）といった様々な機能が含まれるため、これらを包括したまちづくりを実現する法制度としては、従前より都市機能の整合的かつ計画的な配置の役割を担ってきた都市計画体系を前提とすることが適切である。この都市計画体系については、現行の都市計画法等の土地利用規制の問題点に包括的に対応し得るよう、以下の方向で制度が見直されることが期待される。

a.郊外に行くほど規制が厳しくなる体系への移行様々な都市機能を中心市街地に集約する観点からは、郊外地域に行くほど規制を厳しくし、郊外立地のハードルを高くする必要がある。このため、特に農地を含めた都市計画区域外の地域、市街化調整区域といった地域においては規制を強化する方向で見直し、地域全体における規制のバランスを調整する必要がある。

### b.大型店規制との関係

様々な都市機能の集約化を図るための制度設計に当たっては、大型店だけを対象とした規制強化では目的を達成できないことから、大型店に限定することなく都市機能全般を視野に入れた規制体系全体の見直しが期待される。

その際、例えば、大型店について見れば、大型店が立地できる地域においては、顧客・住民ニーズを実現するための営業面での競争は自由に行われるべきであり、個別の大型店の出店による既存商業者への影響によって出店の可否を判断することや、既存商業者の意見が出店の可否を判断するプロセスに過大な影響を与えることは、いずれも旧大店法時代の商業調整に陥り、ひいては制度の公平性・透明性と設置者の予見可能性を損なう可能性があるため不適切と考えられる。このため、大型店を含めた都市機能の集約化を図るための制度設計に当たっては、個別事業者に着目するのではなく、制度の公平性・透明性を確保する観点から、予め許容される用途を明らかにするゾーニング手法（用途制限）を基本とすることが期待される。

この場合、当該ゾーニングは硬直的なものであってはならず、生活者、消費者としての地域住民参加のもと、地域の選択として、社会的によく判断した上で、機動的に変更できることも必要である。

### c.広域調整の仕組の導入

都市機能の中にはその立地場所により周辺市町村に影響を与え得るものがあることから、個別市町村によるゾーニング規制を、例えば広域的観点から都道府県が調整する仕組みが必要である。

## ② 中心市街地におけるにぎわい回復

中心市街地における商業を活性化し、更に商業以外のタウン・マネジメント活動を強化することは、人通りや人と人とのコミュニケーションの機会を増やして「にぎわい」を回復させ、ひいてはまちに「コミュニティ」という彩りを加えるものと考えられる。

その際、各市町村は都市圏の中での自らの役割・位置付けを踏まえた上で、中心市街地の将来目指すべき方向を見定め、にぎわい回復に向けた明確な目標を持ち身の丈に応じた適切な事業を選択した計画を立てて、まちづくりに取り組むべきである。また、国は「選択と集中」による重点的な支援を行うべきである。

加えて、中心市街地におけるにぎわい回復に向けた事業は、仮に当該事業が成功してもそのノウハウをマニュアル化することは大変困難であり、同様の事業を試みる人々に伝わることはほとんどなかった。成功事例を全国に拡大するため、成功事業のノウハウを水平展開するための支援を行うべきである。

### 1) 「都市機能の市街地集約とにぎわい回復の一体的取組」への「選択と集中」

これまでの中心市街地に対する支援は、都市機能の中でも商業機能の強化に対する支援が中心であり、また、必ずしも中心市街地の整備改善との一体的推進が十分ではなかった。

今後は、様々な都市機能の市街地への集約と中心市街地のにぎわい回復を一体的に取り組む中心市街地への「選択と集中」を図り、重点的に支援策を投入して行くべきである。

### 2) 総合的なタウン・マネジメント体制の構築

タウン・マネジメント活動は、地元自治体がその地域特性を生かしつつ、まちづくり全体の設計を行い、その中で商工会議所などの関連する多様な民間組織が主体となって、都道府県・市町村の都市計画の考え方を踏まえ、まちのにぎわい回復に寄与する実効性のある活動を責任を持って行うことが必要である。具体的には、商業機能の強化に係る取組に加えて、中心市街地の整備改善に関する事業、子育て支援施設・高齢者福祉施設などのコミュニティ活動施設設置事業、中心市街地における都市型新事業の推進業務や中心市街地の清掃、防犯、情報提供活動等まちのあらゆる構成要素を集約し、活性化させるための広範な活動を行うべきである。

また、こうしたまちづくり全体に関わる活動を総合的に実施することを可能とするタウン・マネジメント体制を構築すべきである。

### 3) 商業活性化のための取組の推進

中小商業が集積した商店街などにおいては、前述のように空き店舗拡大と商店街全体の魅力低下の悪循環に陥っている場合が多く、共同の取組と個々の構成店舗の取組とを、相乗的好循環へ転換させることが課題である。

具体的には、商業の機能強化にあたっては、前述した総合的なタウン・マネジメントの一環とし

て、次に掲げるような取組の推進が必要である。

a. 商業者・地権者等が自らの責務として主体的に取り組む仕組みの構築

b. 専任マネージャーのもと、活性化コンセプト形成、テナント・ミックス、空き店舗解消策、防犯・清掃活動、イベント実施、景観統一、ハード基盤整備などを盛り込んだ中期的なプランの策定(Plan)・実施(Do)・検証(Check)・改善(Action)への取組み

c. 関係行政機関、TMO、各種事業実施主体、地域住民等との連携・協議体制の構築

#### 4) 商業活性化等の取組に対する公的支援

上述のとおり、商業機能はまちのにぎわい回復に寄与し、中心市街地の活性化を図る上で重要な位置づけを有している。国は商業者の商業活性化及びまちのにぎわい回復に資する様々な取組に関するインセンティブ付与などのため、補助制度、税制措置等の支援を講じていく必要がある。

#### 5) 自治体の役割

地域住民の豊かな暮らしを支え、持続させていくためには、これらの「まちの価値」をいかに高めていくか、という視点が重要であり、自治体においては、商店街等の活性化にあたって、自ら主体的、積極的に関与することが求められている。

③ 様々な都市機能の市街地集約と中心市街地におけるにぎわい回復の一体的推進のための制度のあり方  
現行の中心市街地活性化法は、「市街地の整備改善及び商業等の活性化を一体的に推進する」ことが規定されているものの、様々な都市機能を市街地に集約化する観点や、にぎわい回復に向けた商業分野以外の幅広い対策の観点が不足していた。しかしながらこれまで述べてきたように、都市機能を市街地に集約化する観点や、にぎわい回復に向けた商業分野以外の幅広い対策の観点を明確にする必要があり、これを改正し、地域コミュニティの構造的な停滞感・閉塞感や長期の人口減少社会といったまちづくりを取り巻く環境の変化に対応した新たな制度設計を行うべきである。

新たな制度のポイントは、以下のとおりである。

#### 1) 支援対象の拡大と商業機能の更なる強化に向けた措置

都市圏における都市機能の集約拠点としてポテンシャルを有する中心市街地において、多様な都市機能の集約と商業等の活性化の取組等とが相まって強力で押し進められるよう、法の支援対象となる事業分野を拡大するとともに、商業機能の強化に向けた支援を拡充すべきである。

また、都市の重要な構成要素として考えられる機能、例えば、居住機能などを新たに法の支援対象とするとともに、商業機能の郊外移転等を背景とする中心市街地の商業機能の低下を防止し、大規模小売店舗を中心市街地へ立地誘導するための措置などを講じていくべきである。

## 2)基本計画の実効性の向上に係る措置

国は、中心市街地活性化に意欲的に取り組む地域に対して、その取組を後押しすべく、国による認定を受けた基本計画に基づいて行われる中心市街地活性化に効果的な事業に対して「選択と集中」による重点的な支援を講じる仕組みを法制度として構築すべきである。

## 3)タウン・マネジメント活動の機能強化に係る措置

基本計画に基づく事業を一体的かつ円滑に実施するために必要な事項について地権者・事業者等の関係者が広く協議していくため、現行法に基づく、タウン・マネジメント活動形態を再構築し、民間によるまちづくりの司令塔としての新たなTMOを位置づけていくべきである。

その際には、民間を主体としつつも、市町村等についても新TMOに全てを任せるのではなく、新TMOに積極的に参加することが求められる。

今回の国の報告書に述べられているように、中心市街地の活性化には担い手が必要であり、TMOが中心となり商業者、若者、女性、市民グループが中核にならなくてはならないのである。

そこで、我々中小企業診断士も強力な助っ人となれるような人材を養成することも重要な役割と考える次第である。

参考文献:産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会経営支援分科会商業部会合同会議中間報告「コンパクトでにぎわいあふれるまちづくりを目指して」

### 3. プロが選んだ静岡県内の輝いている 20 店

第 3 章の各論に於いて、静岡県内の主要な中心市街地の中で、執筆者の方々が中小企業診断士の立場から、光り輝いている店を 20 店舗選定して、そのコンピテンシーについて分析をしている。

業種としては、メガネ店、陶器類販売店、カフェ店、惣菜店、食肉販売店、美容院、和菓子店、飲食業、スポーツクラブ、洋品店、喫茶店等多種類に渡っている。各店舗の概要については、次のとおりである。

	店舗名	所在地	業種	特長
1	メガネのタニグチ	伊豆の国市	時計、宝飾、メガネ	北野武が愛用するこだわり商品
2	日光陶器店	三島市	陶器、食器、調理器具等販売	三島名物の風鈴やとんぼ玉の販売、昔ながらの引っ張る屋台
3	ザ・ブルーウォーター	沼津市	カフェ&ショップ	シーンやライフスタイル、まちかなのかの過ごし方を提案・演出する複合店
4	ハナマル	沼津市	惣菜・弁当店	「ヘルス&セルフ」これからの中心市街地に不可欠な店と機能の典型
5	さの萬	富士宮市	食肉販売、食肉加工品販売	富士山の麓、牛肉作りの名匠
6	Steop Me	富士市	美容院	斬新なデザインと非日常的空間を提供しリピーターが続出する人気の技術
7	松柏堂 本店	静岡市	和菓子製造販売	創業 140 年の老舗
8	松柏堂 はなや	静岡市	和菓子製造販売	大手との競合を回避するニッチ店舗
9	紫禁城	静岡市	飲食業(中華餃子専門店)	本場の味と家庭的な雰囲気ですて輝く店
10	新静岡スポーツクラブ	静岡市	スポーツクラブ	幅広い年齢層に支持され、生涯スポーツ志向で輝く施設
11	するがや洋品店	袋井市	婦人服小売業	中高年向けの女性衣料に特化し、地元住民に愛されている

				る店
12	酒菜 DINING ひいらぎや	掛川市	飲食業(居酒屋)	落ち着いた空間で、ゆったりとした時間を過ごせる隠れ家的居酒屋
13	みどりや支店	磐田市	喫茶店(あづま焼き)	開業当時からの製法を守り続けてきた品質のこだわり
14	肴屋「魚彦」	磐田市	寿司、和食、仕出し	魚屋から居心地の良い和食料理店への転身
15	レッカーランドフクカワ	周知郡森町	食肉加工業、ハム、ソーセージ製造、販売	美味しい(自家製)こだわり輝く店
16	家田	磐田市	洋菓子の製造販売	常にお客様の視点で輝く店
17	巖邑堂(がんゆうどう)	浜松市	和菓子の製造販売	本物を伝える和菓子の店
18	あんどりゆうす亭	浜松市	飲食業	一期一会の心を味にこめて
19	マディニテ	浜松市	アイウェアシヨップ	とっておきのメガネを探しに
20	アヴスウア	浜松市	イルメネーション&デザートカフェ	ひかりの国からの贈りもの

この20店舗については、詳細は第3章を参照していただくこととして、ここでは、筆者から見たワンポイントアドバイスとこの店のコンピテンシーについてを以下述べることとする。

#### (1) 「メガネのタニグチ」

この店舗が立地する大仁町は、近隣に大型店が出店したことから地元商店街は大変苦戦している商店街である。

しかし、「メガネのタニグチ」が特に力を入れているのは、「ハンドメイドフレーム」であるという谷口晴俊氏自らが作成するもので、お客様のオーダーを受けてイチから作るものだから大型店に対抗できるのである。「通好み」のこの商品は、手作り感と1点主義を大切にするお客様に人気がある。こうしたフレームにあわせたレンズは熟練の職人でなければ出来ない作業であろう。

また、当店のエピソードが感銘を与えることが出来よう。

それは、小学児童がドッジボールで友人の顔に当ててしまいメガネが破損し、当てた児童の母親が心配して修理費を負担すると申し出たところ、「タニグチのハンドメイドフレームでしたら

修理費は頂いていません。」と言って怪我をさせた親子を安心させた。それが先生方の耳にも届き、噂が広がって大変な宣伝になったという。

経営者の谷口晴俊氏はこう言う。

「メガネはかけている途中で調整が必要。たとえ修理でも来店してもらえれば接客が出来る。個店ならば量販店以上に十分なアフターケアが出来る。」こうした徹底的なアフターサービスが、当社の強みであると報告書に記載されているが、このようなお客様に感動を与えられるようなエピソードのある店が真の顧客サービスといえよう。

また、量販店との棲み分けに工夫しているとの報告もある。

このように「メガネのタニグチ」は所有する喜びを味わう商品が多いこともオーダーメイドフレームを作る「こだわり」が、当店の信頼を高めているといえる。

また「メガネのタニグチ」では、お客様の悩みを聞き、予算やこれまで使用してきた商品の特質、生活習慣や使用頻度などを詳しく聞いた上で、その悩みを解決する商品を選択して提案するといった専門店本来の姿がそこにある。

このように、専門的な商品知識が豊富であることは、似たような商品が沢山出回っている現在、消費者としてはどれを買っていいか迷うことが多いので、商品知識を持った専門家が輝いている店といえよう。

「逸品・一芸」とは、これだけは絶対に自信がある、誰にも負けない、という商品やサービスのことを総称している。大型店はターゲットを広く大きく設定しているので、こうした非効率的な「こだわり」を持つことは経済の論理で切り捨てられることが多い。

だから中小商店は人間の論理としての「オリジナル」にこだわるのであろう。

長野市にも同様な家具店があり、何代にもわたり使ってもらう家具、つまり良いものを長く大切に使おうという顧客を対象に、「一生モノとなるようなこだわりの家具」を提供している。同店扱いの家具は80%がオーダーメイドであり、「生活工作舎」というオリジナルブランドで販売している。また、家具を購入した顧客の詳細なデータを書き込んだ「カルテ」に基づき、手入れ方法のレクチャーや微調整等、販売後のアフター・サービスにも余念がないといわれている。

当店のコンピテンシーとしては、「逸品・一芸」といえよう。

## (2)日光陶器店

当店の最も特徴的なのは「蜻蛉玉」や「みしま風鈴」等のオリジナル商品であると報告されている。

特に「みしま風鈴」というのは、元より三島の名物であったわけではなく、ガラス製作の研究を続けている関根久雄氏の「地元の名物を作りたい」という発想から出来上がったもので、それ



が、あたかも古くからの三島の名物であるように感じるのは「リアカー」による風鈴の引き売りをしたことに起因すると考えられる。

代表者が「リアカーが手に入ったので風鈴を売ることにした」、「腹掛け、股引きに半纏を羽織り、麦わら帽子をかぶって、風鈴をつる下げた屋台仕掛けのリヤカー」を引くのは夏の風物詩を意識した演出だろうと推測しているが、この演出は凝ったものでもなく「懐かしさ」や「めずらしさ」が先行して話題になっている。

続けているうちに「みしま風鈴」そのものの良さが認められてコンスタンスに売れだしたというから、三島市という立地条件もサービスによる差別化が可能となったものと考えられる。

経営者のチャレンジ精神こそが、当社の強みであるとともに、オリジナル商品である「蜻蛉玉」も地元の風物詩を作ってしまった「こだわり」を楽しむ探究心と余裕が、当社の強みといえる。

当店のコンピテンシーとしては、「こだわり」を楽しむ探究心いえよう。

### (3)ザ・ブルーウォーター

この店のコンセプトは、「提案と演出」と思われると報告されているが、わが国流通業で急成長している企業は、単なる小売業ではなく、小売業にプラスアルファの付加価値をつけたビジネスモデルが構築されているといえるので、新しいキーワードとしては、4つの「提案と演出」があると述べられている。

客層は、年齢層・性別でなく、このコンセプトを好む人を対象としているというのは、大変興味深いと思われる。

いろいろな年齢層がリピーターとなっているのは、シーン、ライフスタイル、まちなかの過ごし方、提案力であると分析している。

#### ①「シーン」(雰囲気)

我が国が本格的な成熟型社会に移行しているということは、成熟型社会に対応したビジネスモデルが必要となるので、まさに、シーン、すなわち時間(ひととき)と空間=環境を提供するサービス小売業の提案であるといえる。

店内のBGMは(有線でなく)スローなジャズが流れ、オープンなテラス、その向こうにはゆったりとした川と山々をのぞみ、顧客は食事をしながら、しゃれたドリンクを飲みながら、あたかも映画やドラマのヒーロー・ヒロインになったような感覚にひたっている。

夜も、川面に浮かぶ夜景をながめながら、ムーディーな、大人のひとときを味わっている。そこでの静かな語らいは、顧客の思い出を形づくっていくことであろう。

#### ②ライフスタイル

この店は、ライフスタイルを提案し、生活演出をしている店であると述べられているが、いつも同じ商品の提供では飽きられてしまい、来店頻度が低くなったり、来店しなくなることが多い。

その点ではね当店の演出はあきがこなく新鮮なイメージをお客様に与えることができよう。その与え方も、露骨なものでなく、さりげない形である。ある意味では、レイアウトや陳列といった店舗づくりの基本に反しているかもしれないが、「これをぜひ買ってください」といわんばかりに目立たせることはなく、控えめに、探す楽しみを残すというテクニックである。

同時に、食事・カフェ・衣料身回装飾品・小物雑貨・文化（ミュージック、アート）、どれが主力ということはなく、すべての分野にそれなりに力を入れるとともに、こだわりすら感じるものがある。少なくとも、「片手間」とか「ついで」「でも」「しか」という言葉は見当たらず、計算されている。

また、吉田カバンなど沼津の他の店では手に入らない商品も結構多い。

フードメニューも、ブルーウォーター「風」とでもいえるオリジナル性を感じ、ヘルシー性にも非常に配慮、ドリンクも輸入ビールやカクテルなどにこだわりがあり、人気のメニューも多く、飲食店としてのレベルも高いと思われる。

ごく一部のお客様しか満足度を与えない安売りセールは、マンネリ化してお客様に喜ばれないのではないかとと思われるが、夢と感動を与えることができる店が輝いているといえよう。

### ③まちなかでの「過ごし方」

この店をとりあげた大きな理由のひとつに、こんな店が中心市街地のあちこちにあれば、いわゆる「まちなかならではの面白さ」のひとつを提供でき、多くの人が、中心市街地に来る動機付けになるのではないかと考えたからと述べられている。

スローライフは何も田舎暮らしだけでなく、まちなかのスローライフもあるのではないかとと思われる、それを象徴するような店である。

まちなかでの仕事がえりの老若男女も、居酒屋やスナックで庶民的・人間臭いひとときを過ごすだけでなく、ときどきは狩野川べりで、ゆっくり過ごしてもらいたいとの、「スローな夜」の過ごし方の提案・演出もしている。そのために、夕方7時前には閉まってしまう周辺の店をよそ目に、夜10時まで空いている。

こんな店が中心市街地に多くあれば、人が集り、のんびり過ごせるところ、ブラブラ楽しく歩けるところがより多くあるといえる。

公園や広場、近くの人々が散歩する川べりで、ふらりと立ち寄れる店・見るだけだが思わず立

ち止まる店、人間くさい・人間味あふれる路地横丁などが多くあってほしい。最近再開発があちこちで（沼津中心街でも）進んでいるが、建物をつくって店（テナント）を入れる（埋める）だけではダメで、「演出」（シーンづくり、ドラマ・ストーリーづくり）やその舞台づくりが必要である。

又、中心市街地に住む住民が増えた方が良く、その上で、来訪者との交流も成立つ、コンパクトシティ・コミュニティ・コミュニケーションのようなイメージを抱かれているように感じられた。

#### ④自然や景観を活かした店のあり方

当店は、狩野川沿いの店のあり方も提案していると述べられている。

沼津といえば、港であり（魚）市場であり、海というイメージが強い。港周辺には、寿司屋や魚料理店などが集積し、首都圏からわざわざ来たり、伊豆旅行の帰りに立ち寄る人が多く、賑わっているが、沼津はまちの真中を狩野川が流れ、川のあるまちでもある。しかし、川べりを活用したり、渡る川でなく、「見る川」としてその景観（借景含む）を活かしたつくりをしている店はほとんどない。

当店は、川のあるまち沼津の店のあり方のモデルともなっている。

景観法が制定されたが、この景観とは見る側から考えると、その動きは生活のなかの行動によって変わるといわれている。

例えば車で走りながら、

歩きながら、

止まって・・・と、

動くスピードが変われば、物の見え方や捉え方は変わってくるのである。これと関係して、山の上から遠くを見下ろしたり、海から陸地を見たりというように、見る位置と角度、見通せる範囲によって見え方が変わるので、これと関係して、対象との距離によっても見え方が異なるのである。

#### （6）サービス方針と従業員の活気

輝いている理由として、以上の4つの提案と演出のほか、もうひとつ忘れてはならないのは、サービス方針と従業員のいきいきとした働きぶりであると述べられている。

#### ①サービス方針

当店の接客のモットーは、「お客様と同じ視線で」ということである。すなわち、顧客志向の

徹底である。店の品揃えやメニューは、従業員が日頃からのお客様の「声」をきいて、提案したものが多く。

やはり、店舗の施設・設備や装飾・演出といったハードだけでは、お客様に満足いただける店の価値を提供しきることはできない。人的サービスあるいは人がつくり出す雰囲気が、重要な要素となる。

当店は、ソフト面なりヒューマン面も、施設全体のつくりや雰囲気などハード面と、よくマッチし、一体的に独特のコンセプトを醸し出していると思われる。

このように、必要な物を売るだけでなく、空間の演出や入りやすい雰囲気作りを作るには、店のコンセプトが必要となる。

まさにコンセプトが明確になっている店ほど輝いている店といえよう。

## ②従業員の働きぶり

当店には従業員は20人程おり、正社員がほとんどである。経営者も若い、従業員もみな若い。

その若者たちが、笑顔できびきび・いきいきと、働いており、見ていて気持ちが良い。また、その従業員自身も楽しんでいると思われる。従業員自身が楽しめる店・働きたい店は、モチベーションが上がり、静かな雰囲気ながらも、ある意味での活気が生まれ、それがまた、店の魅力となって顧客をひきつける力となる。

従業員はひとりひとりが、経営者同様、「自分の店」という意識も持っているものと思われる。

このように、当店は、4つの提案と演出といった「コンセプト」、そして「人」が、うまくかみあった複合店といえる。

東京ディズニーランドのゴミは30秒以内に片付けられるといわれている。

この理由としては、ゴミが落ちていれば自分が拾わなくても誰かが拾うだろうということではなく、すべてのスタッフ全員がお客様をもてなすという風土があり、これが来園者に感動を与えているのである。

もてなしの心を全員で共有することが感動を与えることが出来る輝いている店といえよう。

飲食業は付加価値が高い商売であるといわれているが、これは、商品・サービス・雰囲気の三つの付加価値の総合力を売っているので、どれか一つでも欠けるとお客様の満足度は低下するのである。

当店のコンピテンシーとしては、シーン、ライフスタイル、まちなかの過ごし方、提案力であるといえよう。

#### (4)SOZAI-YA HANAMARU(ハナマル)

当店は、まず、その「あたりまえのこと」ができている店であると思われる。

輝いている店は、个性的であり、当然にさまざまな点で、他の店との差別化が図られている。あるいは、他ではまねできないビジネスモデルが築かれていることである。すなわち、戦略が優れているということである。しかし、それ以上に重要なのは、基本がしっかり徹底されているということである。基本とは何か、それは、お客様からして「あたりまえのこと」である。

##### ①あたりまえのことをしっかりやっている

###### 1)「店はお客様のためにある」の言葉をモットーに

経営者に、ずばり当店のモットー(理念)を尋ねたところ、「店はお客様のためにある」と答えられた。それは、「心」ある商業者においては、語りつがれていることばであるが、当店の経営者から、すかさずこのことばが出たことは、驚きであるとともに、なるほどと思った。

しかも、言葉だけでなく、商品(メニュー)面、店舗づくり、接客などにおいて、確かにそれを実践していると思われる。

###### 2)メニューはお客様とともに考える

上記のモットー(理念)の展開のひとつとして、メニュー開発に当っては、単にこれまで売れているメニューをベースに考えていくだけでなく、お客様とのコミュニケーションの中で、その「声」をきき、お客様が望んでいるメニューを開発するようにしている。

したがって、お客様からすれば、待ってましたとばかり、そのメニューが出れば、売れるわけである。

###### 3)味にこだわり、人気の定番メニューがある

当店は、後述する提供方法だけでなく、料理(味)そのものにこだわっており、お客様から絶大な支持を得ているメニューがある。

後述のように、季節メニューや新メニュー開発など変わるメニューがある一方で、お客様のリクエストが多く、変わらないというよりも、変えられないメニューがある。

たとえば、次のようなメニューである。

・10品目野菜のたきあわせ → 10人に1人が購入する人気商品である

- ・若とりのからあげも評判
- ・各種サラダも人気
- ・全体的には、エビチリなど中華惣菜系が得意

#### 4) 健康（ヘルシー）も重視

対象顧客の80%が女性であり、また中高年も多いため、当然に、素材面や調理面において、カロリー、甘さや塩分控えめ、有機野菜など使用など、対象顧客の健康（ヘルシー）には、非常に配慮していることがうかがえる。

#### 5) できたて（温かさ、鮮度）を提供

ここが、コンビニやスーパーとの違いであり、当店の強みのひとつであろうと思われる。大皿に盛られた惣菜は、温かいものは常に湯気が出ており、温度を保ためのそれなりの機材も使われている。

売れ行きを把握しながら調理しているため、基本的には、大皿に多く残ることはないが、仮に残ったとすれば、早めにとりかえ、冷たく時間たった料理が残っているようなことはない。

#### 6) POP広告による商品説明が行き届いている

それぞれの大皿の多くには、商品説明のいわゆるPOP広告が掲示されており、顧客にとっては、商品選びの手助けとなっている。そのPOP広告の内容は、「ヘルシー」「安全」「こだわり」「ストーリー」などを表現している。

もちろん、厨房から出来立ての商品（惣菜）が運ばれてきた時には、その店員は「〇〇できあがりでした、いかがですか」と店内に聞こえるように声を出し、所定の場所へ陳列している。

#### 7) 店内（お客様スペース）はピカピカにみがき、陳列も美しく

狭いながらも、食べものを扱う店えあり、当店の床はピカピカに磨いており、もちろんゴミなど落ちていない。また、5Sすなわち整理・整頓・清掃・清潔・（それを習慣づけるための）躰が、行き届いている。

店奥のオープンキッチンも、店内からよく見え、むしろ、厨房の清潔状況や調理場面の清潔感を、お客様にアピールしている形となっている。

#### 8) 思いやりある接客

スタッフは全員女性で、メニューづくりに関しても、センスのある提案がなされているが、接

客面においても、ソフトで、笑顔があふれ、接客の基本がしっかりできている。お客様は、基本的にはセルフセレクトであるため、店員に尋ねることやコミュニケーション以外での従業員との接点は、レジ

しかないが、レジにおけるやりとり中心に考えて、お客様が接客において不満を感じることは、おそくないであろうと思われる。

一方、そのような接客であるから、店内は静寂かという点、決してそのようなことはなく、先ほどの出来上がりメニューを案内する声や、お客様を迎え、見送る声、あるいは特定の商品を勧める声が、威勢よく響いている。そのような意味でも、当該商店街の近くの八百屋とともに、活気を呈している店となっている。

## ②当店ならではの特長を出している

基本が、徹底してできているだけでも、最近の中心市街地商店街の多くの小売商店等との差別化につながると思われるが、メニュー（商品の中心）による特長だけでなく、さらには、次のような特長も出している。

### 1) 「ヘルス&セルフ」（「選ぶ楽しみ」の提供）

これは、当店のキャッチコピーであるが、先述の「ヘルス」だけでなく、好きな惣菜や弁当を選べるという「セルフ」ということをコンセプトに掲げている点が、当店の特長である。

当店のような比較的小さな店は、対面方式の惣菜店になるか、平台を中心をしてパックされた惣菜・弁当を販売する店になりがちであるが、当店は、メニューだけでなく量においても、「選ぶ楽しみ」も提供している。

また、別の意味で、季節や旬によるメニューの変化はもちろんのこと、毎日（日替わり弁当など）のメニューの変化もお客様にとっては、魅力・楽しみになっている。

### 2) 店づくり（店頭構成）の特長

店は非常にオープン（開放「感」ある）で、商店街の通りから、中が丸見えである。店奥のオープンキッチンまで店の外から見通すことができる。しかも、店頭が黒板活用や中高年のためにベンチを置いたり、魅力あるものとなっている。

## ③経営方針の特長

経営者に経営方針を尋ねたところ、「単価（お買い上げ額）でなく、お客様の数・頻度を増やしたい」との回答がかえってきた。これは、お客様、特にリピーターに支持されることに通じる考え方であり、

非常に頼もしい店である。

それは、中心市街地活性化にも結果的に貢献できる考え方であると思われる。

#### ④経営者の経営への熱意

経営者(女性)は、とにかくお客様に喜んでいただきたいとの一途な気持ちがあるように感じ、経営への熱意は非常に旺盛である。

また、経営者は勉強熱心であり、特に今は、経営に関する勉強がしたいとのことで、中小企業診断士の資格をめざして勉強しているとのことである。

このような経営者は素晴らしいと思われる。

ターゲットを女性客に絞り込んで、しかも生活習慣までも想定してふさわしい商品を提供することが最高のもてなしであると感じられる。

このことにより、他店との差別化につながっていると見える。

差別化するには、

- ①商品による差別化
- ②価格による差別化
- ③店舗による差別化
- ④サービスによる差別化

等があり、特にサービスによる差別化が固定客のリピート率を高めることができよう。

当店のコンピテンシーとしては、「店はお客様のためにある」という経営理念であるといえよう。

#### (5)さの萬

当店の場合は、経営理念、経営コンセプト等企業のバックボーンとなるものが明確である。

「堅実経営をモットーにお客様に信用と確実のサービスを提供する」

「顧客第一主義に徹し、お客様のニーズに応える」

食品会社ならではのスローガンとして、どこよりも作戦として安全衛生管理の徹底を展開している。

大正3年の創業以来、健康・環境・自然をキーワードとして、独自のブランド作りを心がけてきたものであり、経営者の考え方として「さの萬は近江牛や神戸牛の専門店にはなれないので、富士山の自然と生産者の思いを売る」ことによりお肉を通して人の幸せにつながることをモット



一としている。一頭一頭、牛の性格まで把握し、常に環境を整え、おいしい餌を与え、わが子のように手塩にかけて育てている富士朝霧牛や広々とした草原をのびのびと健康的にとびまわっている富士朝霧放牧豚を、飼育した人の心、環境の力、肉を加工した人の技も一緒に召し上がっていただくというように肉のプロが薦めるこだわりのお肉を提供している。

さの萬はおいしさを求めるだけでなく、健康にも心を配っている。添加物を一切使わず、必要ときでも最小限におさえ、増量剤を入れたり加水を施さず、お客様が安心して食することができる。

身体にやさしい、健康に良い、食づくりを心がけている。

また、富士宮やきそばとして全国的に有名となっているが、元祖といわれているのは、さの萬の肉かすが使用されている。

焼きそば・お好み焼きには天かすが使用されていたが、天かすが不足しているのに着目して、天かすの代わりに肉かすを使用することにより、更に美味しくなったようである。

このように、商品そのものが絶品といわれるようなオリジナル商品の開発には努力を惜しまない経営者といえる。

また、今回専務取締役取材したとき、開口一番、肉屋はもう廃業であり、今は健康を売る、感動を売る、コトを売る商売であるというように、食肉販売業としては光り輝いているように感じられた。

八百屋、魚屋、肉屋と言うように、「どのような商品を売るか」による業種区分で営業してきた店は現在衰退化傾向となっている。それは、消費者のライフスタイルが大きく変化しているのにもかかわらず、旧態依然の売り方をしてきたからに他ならないのである。これからは、消費者に合わせて「どのように効率よく売るか」を追求し続けるコンビニエンス・ストアのような売り方が繁盛することであろう。

当店のコンピテンシーとしては、軸足を「業種店」に残しながらも「業態店」への積極的な転換といえよう。

#### (6)Step Me

当店の経営理念は、「ヘアサロンを通じてお客様のニーズに提案できるスタッフづくり」を経営理念として、お客様に気に入られる新しい機械の導入として形状記憶で濡れているときや乾いているときに対応する「デジタルパーマ」も導入されている。

お客様の評価がスタッフの評価につながっているので、日常的に常に顧客満足度を高めているといえよう。

顧客満足度の基準としては、(1) 価格 (2) カウンセリング力 (3) 技術力 (4) 接客対応力 (5) サービス (6) 店内雰囲気 (7) ヘアケア商品 (8) 店内設備 (9) 店内立地環境からなっているようである。スタッフになぜアンケートをとるのかを説明してあるので、モチベーションが高まるといえよう。

スタッフは「自分たちの美容院の強みを知って、そこを伸ばしていくことが自分たちの美容院の発展に必要な不可欠なこと。そのためにはスタッフの協力が欠かせないこと。お店を共に成長させていって欲しいこと」などを語り、強固な協力体制を築かれている。

「スタッフの感じがいいから固定客になっている」というお客さまは本当に多いので、100%のお客さまがスタッフの感じを重視している。

ということは、スタッフが「いい状態」でなければ、美容院の発展はないといっても過言ではないのである。

そのためには、スタッフのやる気を引き出すことが重要なポイントになっているのである。「今日からお客さまにアンケートをお願いします」だけでは、スタッフはとる目的もわからずに行動することになってしまう。

なぜ、アンケートを取るのか、その狙いを熱く語り、スタッフの質問も受付けていかななくてはならないのである。あるテーマをもとにオーナーとスタッフが話しあうと、いろいろなこと（考えなど）が見えてきて、そして、気持ちに通じるものであろう。

そんな美容院が Step Me であり、そんな経営が光り輝いている店といえよう。

また、オーナーは富士市内にある「あれこれや」も経営しているので、今後も食べ物と美容に専念したいとの夢を持ち続けていることも光り輝いているかも知れない。

当店のコンピテンシーとしては、常に顧客満足度の向上といえよう。

#### (7) 松柏堂本店

「地域の和菓子屋業界」の中で、松柏堂の取る戦略は、コストリーダーシップ戦略である。ここでいうコストリーダーシップ戦略とは、「菓子を1円でも安いコストで販売するしくみをつくる」ということである。本社工場、5店の直販店、製造技術、この3つの優良な経営資源を最大限活用し、松柏堂の全セグメントすなわち静岡市全域に対してコストリーダーシップ戦略をとることで経営にゆとりが生まれる。経営にゆとりが生まれることで、他の静岡市の和菓子屋の追従を許さない事業展開ができる。

コストリーダーシップ戦略とは、競合他社よりも相対的に低いコストで活動する力を持つ企業が、それを競争力の源泉として、業界内で競争優位にある状態、またはその実現を目指す競争戦略のことである。

ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター (Michael E. Porter) 教授が提唱する3つの基本戦略のうちの1つにあたる戦略である。

ここでいうコストとは、原材料の調達や商品仕入れだけではなく、生産、流通、販売、マーケティング、サービス、バックオフィスに至るまで、バリューチェーンのすべてにおけるコストを指すのである。

コストリーダーシップ戦略では、低コスト製品を実現することによって競合他社より競争優位性を確立してシェアの拡大を図ること、またシェアの拡大により規模の効果が期待でき、さらにコストを引き下げられるという好循環を生み出すことが可能になるというビジネスモデルといえよう。

コストの優位性創造と持続のための施策として、コスト構造要因を有利にコントロールし、必要に応じてコスト構造を再編成することが考えられる。

コスト構造の再編成としては、

- ・ 間接販売から直接販売への変更
- ・ 新しい流通チャネルの開拓
- ・ 原材料の変更
- ・ 広告媒体の変更

したがって、当店はコストリーダーシップ戦略によって、経営にゆとりが生じているのがコンピテンシーであると言えるのではないかと思われる。

(8)はなや

「老舗和菓子店」は、「既存市場」全体に対するコストリーダーシップ戦略をとるのに対し、「はなや」は、大手との競争を回避する「ニッチ市場」をみつけて差別化戦略をとる。具体的にはなやの売場構成を見ると、売場の半分は和菓子屋で、その半分は、各種あべ川もち、もう一方の4分の1は、単品の饅頭、カステラ等である。

ニッチ市場はニーズの規模が小さい市場のことだが、その理由としては  
※消費者の数が少ない (特定の用途や目的に特化した需要であるため)。  
※潜在的なニーズのため、誰も「産業」として考え付かなかった分野である。  
※既存の手法では収益性が悪く、市場としての魅力が無い。  
などが挙げられる。市場規模の小ささから既存企業が進出していないため、ベンチャー企業が進出しやすい。転じて、「大手資本が手をつけないようなマーケット」のことを言う場合もある。

近年では、富裕層のみを対象にした高級品やオタクのみを対象にした萌え関連商品など、市場全体から見ると多くのニッチ市場が登場してきており、これが一般層向けの市場を追い抜きつつある。

この理由として、ニッチ市場に特化した方が収益率が高い場合があるという事実がその背景にあると言われる。

例えば、勝ち組といわれる「富裕層」は国民全体の数%に過ぎないが、その数%が国民全体の数十%の富を所有しているため、この層に特化した商売が成功した場合、一般層向けのような熾烈な市場競争を避けつつ、一般層向け以上の収益が上がるわけである。

ニッチ市場をターゲットにした産業を、ニッチ産業、隙間産業とも言われている産業として経営戦略を構築する企業もある。

ニッチ市場とはコトラーによれば、

1. 利益がでるだけの大きさと購買力があること
2. 成長潜在性があること
3. 大手企業があまり関心をもっていないこと
4. 自社の卓越した能力が効率よく発揮できること
5. 大手の参入を防止できるだけの障壁があること

といった特性をもっている。例えば、大手企業があまり関心を持っていない点で言えば、市場規模の小ささがある。大手企業にとって年商10億や20億程度の市場はほとんど魅力的でない(近頃はこの程度でも大手参入が増えてきたが)。

しかし、中小企業にとってみれば十分魅力的な市場になる。現に多くの中小企業が年商30億円程度で世界シェアのトップ企業といった事例は枚挙に遑がない。

いわばニッチ市場は中小企業にとつては、一旦手に入れることさえできれば、正に輝ける店となれることは間違いないだろう。

当店でのコンピテンシーとしては、ニッチ分野への進出によるオンリーワン企業であるといえよう。

## (9)紫禁城

開店当時から店主が描いていた家庭的雰囲気を作るという願いが実現していることがわかる。この努力の結果が、当店においても元気のよい店で共通して見られる傾向として、店・顧客・従

業員の三者が一体となりコミュニティを作り上げていることが考えられる。

それは、店が顧客と会話することでよい雰囲気を作り、そこに従業員も加わっていく。ここには自然に友人のような関係が生まれ、顧客も楽しく時間を過ごすことができる。堅苦しくなく、料理を味わえることでリピートしたくなる。このような流れが常連客を増やしていくのではないだろうか。

現代の人々は人情や、自然との触れ合いや、連帯感を喪失しつつあり、地方都市においてもコミュニティが崩壊しつつある。今や生活環境開発のあり方が問われているのであり、さびれゆく古い町の活性化も含めて、コミュニティという新しい理念による開発方式が求められている。

そして今、日本の地方に求められる理念が「(注) サステイナブル・コミュニティ」だといわれている。

(注)サステイナブルとは、維持できるとか、持続できるという意味である。サステイナブル建築とは、地球環境や人への負荷を極力抑え、長寿命化によって、環境をできるだけ維持し続けられることを考えて計画・建築されたものを意味する。

その定義とは

★人間性の回復

★連帯感のある集落（コミュニティ）の再生

★資産価値の保全

★自然との共生

「21世紀の日本の最重要課題は“産業”ではなくて、“コミュニティ”だといえる。」それも自己責任に基づく、もっと生き生きとした民主的なコミュニティであるといわれている。

しかし、戦後、経済ばかりに目を奪われ、よいコミュニティを創ろうとする努力が払われなかった代償が今の日本社会に蔓延していると思われる。

人と人、人と自然が心通わせ、できるだけ自然と富を消耗させず、家という大量の資源を使った構造体の資産価値を減価させず、快適な生活を持続させるのが、“サステイナブル・コミュニティ”である。

今はまだ、ごく一部の“気づいた人”に限られているが、このキーワードは環境保護・環境共生の課題を伴い、急速に社会に広がっている。

米国では25年前からこの理念での開発が行われており、過去の米国から日本への業種・業態移転のタイムラグからみて、丁度サステイナブル・コミュニケーションが広がりつつある時期である。

当店のコンピテンシーとしては、店・顧客・従業員の三者一体化によるコミュニティといえる。

## (10)新静岡スポーツクラブ

会員数約1,800名を抱え、定着率は高くほぼ100%、現在、暫増傾向にある。通常フィットネスクラブは退会率が高いといわれている中では、当スポーツセンターは異質といえる。オープン当時から会員という方も多く、通算利用回数が3,000回を超えるメンバーも少なくない。この様な例から、健康や体力維持向上が、利用者の生活の一部となっている事をうかがうことが出来る。また利用回数の多い別の要因として考えられる事は、当スポーツセンターのきめ細かな指導体制、顧客とかかわりあえる様々なコミュニティー作りが有るのではないだろうか。

最年少は0歳の乳児から最年長は80歳代後半の方迄と幅は広い。これは細分化しそれぞれの性別、年齢に適したカリキュラムにより幅広い年齢層をカバーしているためといえる。

顧客の居住地から見ると静岡市内、特に葵区在住者が最も多い。清水区、焼津市、藤枝市在住者がスポーツカルチャー受講者の割合として高い傾向にある。市内では駿河区在住者へのアプローチの余地があるとも考えられる。

紫禁城のコンピテンシーの要因がコミュニティーとして捉えてみたが、新静岡スポーツクラブでも同様なキーワードして報告されているので、コミュニティーについて考えてみることにする。

コミュニティーということばは、外来語であるためピッタリとした日本語の訳語がなく、一般的には「地域社会」とか「近隣社会」などと訳されている。

しかし、ただ単に、そこに町があり、地域社会があり、人びとが住んでいるというだけでは、コミュニティーとは言えないようである。

コミュニティーとは、「自分たちの住んでいる地域の人たちが、あたたかい心と心のふれあいで、お互いに理解しあい、連帯意識をもって、快適でやすらぎとうるおいのある地域社会を創っていかうとする場」であり、豊かで住み良いまちづくりは、道路とか建物などを立派にするだけでなく、人と人とのふれあいや、助け合いのある場としていくことである。

地域に住む人々は、もともと自分一人では生きていくことができないのです。地域の中で共通した問題は、みんなで力を合わせて解決していかなければ個人の生活はもちろんのこと、地域全体の生活も良くならないのです。

したがって、コミュニティーづくりは、まず、地域の人たちがお互いに話し合い、交流していくことから始まりなのである。

コミュニティー活動とは、自分たちの地域社会を、快適で住み良いものにしていかうとする共同活動のことであり、当スポーツクラブの会員が、自主的かつ自発的に行わなっていることが、コミュニティー活動であり、これをを促進し、助長し、協力する役割をもっているのが、新静岡スポーツクラブであるといえよう。

新静岡スポーツクラブの会員に対して、顧客生涯価値(LTV=life time value)という観点から、会員の顧客ロイヤルティを高めていくことが可能となる。

顧客生涯価値は、従来の市場シェアを元にした事業計画（売上計画）ではなく、顧客シェアを元にして事業計画を立てるという考え方で、この考え方は、カスタマー・エクイティという考えに基づくものである。

特に成熟した競争の激しい市場においては、シェアの奪い合いに陥りやすい市場シェア追求型の戦略ではなく、既存顧客の維持を重視した顧客シェア型の戦略が成果を追求する上では必要となっている。

当クラブのコンピテンシーとしては、オープン当時から会員という方も多く、通算利用回数が3,000回を超えるメンバーも少なくないことから、顧客生涯価値の最大化であるといえよう。

#### (11) するが屋洋品店

人の魅力でお客様を引き付ける点も「するがや洋品店」で見逃せないところである。

小売業でよく言われることは、「もの」から「こと」への変化である。小売業は「もの」を売るのは当然であるが、今の時代はそれだけではだめで「こと」もお客様へ提供していかなくてはいけないと言われている。「こと」とは情報やサービスなどが挙げられることが多いが、販売員と顧客との良きコミュニケーション・親しい交流も「こと」に含まれる。

ここで重要なのは販売員である。顧客と良好な関係を保つには販売員その人によるところが大きい。するがや洋品店には家族以外の従業員が一人いるが、その方は25年のベテランである。そのような従業員はお客様との長年のコミュニケーションにより、お客様との信頼を得ており、お客様に「もの」以外の「こと」も提供できると考えられる。特に心の交流をお客様に提供できる。これは量販店やスーパーには真似できないと思われる。これが強みである。

同店は固定客が多いそうであるが、それにはこのような長年にわたるお客様との良好な関係作りが背景としてあると考えられる。現在、チラシによる販売促進はほとんど行っていないということだが、来店客があるのは、上記のようなお客との関係作りを長年にわたり継続してきたためであろうと思われる。

買い物はレジャーであるといわれる。レジャーを単に遊びと捉えるのではなく、変化と捉えると、そのポイントはその商品を買うこと、またはサービスを受けることで、お客様の気持ちに変化するかどうかポイントである。新しい洋服を買って気分が変わる。美容院に行くと髪型が変わる。海外旅行に行くと非日常体験が味わえる。

これからの小売業はモノを売るのではなくコトを売るのである。

いままではモノを売ってお金を頂戴することが一般的なメーカーの仕事であったが、モノを売ってそこでお金を頂戴するだけでは、ビジネスは続かないのである。

コトがらを売ることがビジネスとしては良いといわれるのである。

例えば、ビルなどのトイレで、水を流すたびに良い香りとともに洗浄液が流れる洗浄装置は、洗浄装置や洗浄液を売ってビジネスをしているわけではなく、お客様は洗浄液の料に応じてお金を払うのではなく、トイレがきれいになるというコトに対してお金を払っているのである。

そのため、お客様は洗浄液の料金がいくらであるか、使用量がどのくらいかを知る必要もなく、月々固定の定額料金を支払っているのである。

また、レンタカーもコトがらを売っていることになる。介護サービスも同じで、介護用品がいくらというのではなく、介護というコトを売っているのである。

今の時代、モノはあり余った状態で、モノを売るよりは、モノを使ってどうビジネスにするかがこれからは大事なことである。同じモノでも視点を変えればさまざまなコトがらが見えてくるのである。

「モノからコトへの発想の転換が新しい付加価値を生むのである」

当店のコンピテンシーとしては、モノからコトへの発想の転換といえよう。

## (12)酒采 DINING ひいらぎや

現在、居酒屋チェーン店がさまざまな都市に進出しているが、掛川市もその例外ではなく、大手居酒屋チェーン店が平成17年の秋、駅前に出店した。比較的若い年代のお客はこのチェーン店を利用しているようである。一方、「ひいらぎや」の顧客層はもう少し上の年代で、これらの居酒屋チェーン店とは、直接競合しないように差別化が図られている。

加藤氏が創業しようとしたときには、すでに来店して欲しい顧客層を明確にしており、店舗の作りも頭の中にイメージがあったという。つまりストアコンセプトがしっかり定まっていた。加藤氏のストアコンセプトは「顧客層は30代から40代で、落ち着きのある空間の中でおいしい料理を提供し、ゆったりとした時間を過ごせる店」と考えることができる。現在来店する顧客層は当初考えていた客層とほぼ一致しているそうである。具体的には近隣の30代から40代のサラリーマンが中心顧客層となっているようである。料理もありきたりの物ではなく、独自性のあるものが多く、味にも自信をもっているようだ。

また店作りにもストアコンセプトが反映していて、前述のような店舗のイメージとなっている。特に店内への入り口を低くしたのは、加藤氏のこだわりである。このコンセプトにより、他店との差別化が図られ、独自性を発揮している。付近には同じような店舗は見当たらないという

当店が差別化を図れている「ストアコンセプト」とは何であろうか？

ストアコンセプト自体は「経営者のものの考えかた」であるので、お客さまの前に顔をみせ



ることではないが、ストアコンセプトは、あらゆる場面や機会を通して、お客さまに伝えられ、お店からお客さまへのメッセージとなるのである。

具体的には、店舗づくり、商品づくり、顧客サービスの三つのチャンネルがとくに重要であるといわれる。統一されたストアコンセプトがあれば、これらが三位一体となって強力なメッセージをお客さまに発信することになる。

どんなにすばらしいストアコンセプトをもち、それを実際の戦略の中で展開したとしても、お客さまがお店にきて、それに触れなくては何にもならないのである。

お客さまがお店にきていただくには、お店の訴求力が無くては情報が伝わらないのである。最近のお客さまの行動半径は驚くほど大きく、気に入った店だというコトがわかれば、県外であろうとわざわざ遠方から交通費をかけてもやってくることもある。

気に入った店で買い物をするために、地方から大都市へショッピングツアーをする消費者が増えて多いようである。ストアコンセプトが、遠くのお客さまにまで伝われば、距離という物理的な商圏とは関係なく、より多くのお客さまを相手にしたビジネスを展開できることになる。

特に地方都市に位置する輝く店として生き残りを図るには、このような地場をこえた「商圏」の確立が必須であり、そのためにもコミュニケーション戦略が重要になる。

お店のコミュニケーション戦略として、

まず第一に大事なものは口コミだ。実際に来店したお客さまに満足してもらったコトが原点である。同じ価値観を持ったお客さまは、どこかで直接の接点を持っているものである。そういうひとたちの中で口コミが広がれば、あなたのお店のストアコンセプトを理解してくれるターゲットの間で、効果的に知名度、好意度が上がることになる。

つぎに地元食番組のTV等によるメディアによるパブリシティも重要である。メディアで取り上げられることは、最近では集客上大いに効果がある。またストアコンセプトのしっかりしている店ほど、メディアでも取り上げられやすい点もみのがせない。しかし、物販型のお店なら問題はないが、飲食店や美容室といったサービス型のお店の場合は、お客さまが集まりすぎると、既存のお客さまに対しても対応不可能になる危険性もあることを念頭においておきたい。

当店のコンピテンシーとしては、口コミによるビジネス展開といえよう。

### (13)みどりや支店

昔ながらの懐かしさを感じさせる店構えの店頭で焼きたてのあづま焼(今川焼き)を販売している。50年間変わらない店構えに懐かしさと安心感を覚える客も多く、地元のファンは多い。店舗の立地は、人通りの少ないJR磐田駅前商店街(通称:ジュビロード商店街)の脇道という立地にもかかわらず店頭のお客が絶えない。

インタビューの中で強く感じたことは、開業当時の製法を守り続けてきた品質へのこだわりである。大手メーカーによる賞味期限表示や安全性データの改ざん事件がマスコミで報道される昨今、品質へのこだわりが店の存続を支えているということをこうしたお店が認識している、そういうことを再認識できた。

地元で50年間製法を守り続けているというから、この経営者の味を守り抜くという信念が敬服に値しよう。

最近では、食品関係の製造販売会社では、「トレーサビリティ」を重要視されている。製造前の原材料から、製造、出荷、お客様にわたるまでをトレース（追跡）できるようにしていく「トレーサビリティ」への取り組みの重要性が日増しに高まっているのである。サントリーは1997年から、「モノと情報の一体化による現場管理」をキーワードに、QRコード※（2次元バーコード）を利用したトレーサビリティシステムを導入し、これにより、原材料～製造～出荷先の情報基盤整備を行い、素早く原材料、製造履歴を遡及、また出荷先の追跡が可能な体制を整えている。

製品に用いられるすべての水について、食品衛生法（26項目）と水道法（50項目）はもとより、サントリー独自の厳しい基準を設け、定期的に約160項目にわたり分析を実施している。

主に、金属類・非金属類についての「無機物分析」、ベンゼンやジクロロエチレン等を分析する「一般有機化学物分析」、さらに水中の有機物と消毒剤である塩素が反応してできるトリハロメタン等、揮発性有機化合物についての「消毒副生成物分析」および「農薬分析」を行い、安全性を保証している。

これらの分析値は、水を使用する際の品質を確認するための基準であるのはもちろん、長期にわたって観察することによって、水質のわずかな異常の発見や今後の水質変動の予測にも役立っている。

当店のコンピテンシーとしては、昭和30年代の製法を守り続けているということであろう。

#### (14)肴家「魚彦」

開店以来の「肴家『魚彦』」の集客手段は口コミと店を紹介するチラシが主である。ランチタイム（11時～14時、ランチ850円～）の店内は、サラリーマンよりお年寄りの姿が目立つ。お年寄りはお魚屋「魚彦」のお得意様だった近所の人達で、お昼の時間に友達を誘い合っ来て来ることが多いという話しである。業種転換後も、「美味しい刺身を提供する」という観点に立ち、既存顧客を引き止めたことは「肴家『魚彦』」の成功要因の一つだろう。

また、チラシを現在の経営者のお姉さん夫婦が開いているカレー店に置かせてもらったところ、それを見て「肴家『魚彦』」に来店されるお客が多かったという話である。

既存顧客と新規顧客をリピーター化させるにあたり、現在の経営者が日頃から心がけていることは、お客が来店したときの挨拶や料理を出すときの一言添えといった「おもてなしの心」を大事にされていることだった。

おもてなしの心とは、ホスピタリティが語源だといわれている。もともと疲れた旅人や病人を手厚くもてなしたことから「尽くす」ということになったようである。

この心は、サービス業としての原点であり、飲食業であるなら当然のことであり本質でもある。

おもてなしの心といえば、代表的な旅館として加賀屋のHPから紹介してみよう。

「加賀屋のおもてなしの心は、いつもお客様の満足を第一に考え動いた、創業故先代の女将小田孝の信条から生まれました。

小さな気くばり、心くばりを基本にした客室係のサービス。そして、今ではどこでも見られる習慣、女将によるお部屋回りの挨拶は、ここ加賀屋で始まりました。

小田孝は、お客様には「できません」とはいわないようにして、一人一人のお客様と真剣勝負をするつもりで、サービスにあたりました。

その心が、今も受け継がれ、加賀屋・あへの風でなければ体験できない「心のこもったおもてなし」として、いつまでも変わらず、お客様に愛され続けています。」

(<http://www.kagaya.co.jp/2006-01/greeting.html> から引用)

当店のコンピテンシーとしては、一期一会のおもてなしの心といえよう。

#### (15)レッカーランドフクカワ

現在レッカーランドさんでは、積極的なプロモーション活動には取り組まれていない状況です。当然、スタンプカードの発行、これらスタンプカードを利用した顧客管理、スタンプカード発行者への割り、誕生日割引などはおこなわれています。また、お中元、お歳暮の時期にはDMの発送はされています。

ただ、新規顧客の殆どが「口コミ」による紹介で、圧倒的に「口コミ客」とそのリピーターであるとのこと。

当店の販売促進方法としては口コミが主体であるとのことである。

口コミ客とは、顧客が店を信頼し、自然と知人に話題としてくれる客を指しているのである。リレーションシップによる顧客との関係の強化をし、(注)リテンションによる顧客の維持を意識して行った結果、顧客を満足させられるサービスを提供できていれば、顧客は自然と口コミ客へ

となってくれるはずである。口コミ客が話題にした相手が、不透明客でも初回購入客でも顧客の状態を問わず店に対する信頼が上がり、また新たな口コミ客が増え、無限に発展してくれる。

こうした口コミ客の増加は店の売上と利益を安定させてくれる。

顧客ロイヤルティを高めれば顧客との保持 (retention)、関連販売 (related sales)、クチコミ (referrals) が高まるという考え方がある

(注)リテンションとは顧客維持のことである。つまり固定化といってよい。保険の世界でいえば、例えば自動車保険の契約者が次回以降も継続する比率ということである。

当店のコンピテンシーとしては、口コミといえよう。

#### (16)家田

当店においては、DMやポイントカード、広告などのプロモーションは一切行なわれていません、こうしたことを行なわない、これが戦略の一つとのことでした。

あえて積極的にプロモーションを行わず、顧客が顧客を呼んでくる「口コミ」による拡販に重点を置いてました。店の看板ですら小さいもの(右の写真)が店の横に申し訳なさそうにぶら下がっているだけでした。顧客の殆どが(90%以上)女性のため、女性の横のつながりを活用して、一度当店を利用した顧客の「口コミ」による信頼度の高い情報で「家田」を宣伝してもらう。店主の強かな戦略を垣間見ました。

顧客が顧客を呼んでくる仕組みを作り維持してゆく、ここに顧客の支持を受ける理由があるのでしよう。

また、顧客としても最近個人情報を出したがる人も多くいるのも事実です。私もあまり個人のことを聞かれるのは好きでないのですが、このほうがお客様との信頼関係が保たれるという当店の考え方です。

当店の場合も、著者が同じであることから口コミ中心の販売促進活動である点は同様な観点から述べられていると感じられた。

飲食業の開業マニュアル等の書物では、多くの人に店の存在を知ってもらうために、開店チラシやクーポン券の配布は効果的であるとか、紹介しているケースがあるが、大型飲食チェーン、流通業、物販業といった第三次産業の商法であり、価格をメインとして打ち出しているケースであるといわれる。

「家田」は敷居の高い店作りを無意識的に行っているといえるのではないかと思う。というのは、入口の店名が小さく、店の外にもメニューなどの表示が無い、飲食店らしくない等の外装の雰囲気、お客様が醸し出す雰囲気も常連客が多い等概ね「敷居の高い」という雰囲気をただよっていることで、店格が作り出されているのではないかと思われる。

従って、当店のコンピテンシーとしては、店格を醸し出している店といえよう。

### (17) 巖邑堂

①商品である菓子の味が良く、良い材料が菓子になるまでの物語が感じられる。

厳選した材料を使い、手間隙を惜しまず、作り置きをしない鮮度の良いお菓子であるから、理屈抜きにおいしい。「菓子=甘い」ではなく、素材の味が感じられるなかに甘さが心地よく、体にもやさしい感じがする。普段、和菓子を苦手だと思って食べない人でさえも、おいしいと言わせる味である。そこには、「製品」として出来上がった時点のお菓子だけではなく、素材の由来や作り手の手間や誠実さなど、この和菓子が出来るまでの物語を感じさせるものがある。そう感じたお客は、「和菓子が好き」ではなく、「巖邑堂の和菓子が好きだ」と、お店のファンになってしまうだろう。毎月購入するお客でなくても、例えば秋になれば、巖邑堂の栗蒸し羊羹が出る季節だと県外から注文の電話をする固定客となる。そういうお客にとっては、他のお店の栗蒸し羊羹では駄目なのである。これは、菓子の製造に手を抜かない本物の味を守る巖邑堂だから出来たことではないだろうか。

②お店が気持ちの良いコミュニケーションの場となっている

店頭では、お客様が来るとすぐに販売担当者が笑顔で挨拶と声掛けをし、迷っている人には菓子の説明をし、注文を受け、待たせる事無く手際よく包装とお勘定をしてくれる。丁寧で優しく、清潔感と品がある対応である。たとえ初めてお店に入った人でも、とても気持ち良く買い物をして出て来られるであろう。そして多分、また来店してもいいなと感じるだろう。毎週毎日買い物に来られるお得意客は、それ以上にお店の方とのコミュニケーションを楽しみにしており、特に、社長のお母様との会話を楽しみに通われるお客様は多いということだ。毎日のように通うお客は、和菓子を買求めるだけでなく、お店の方との会話も楽しみに通っている訳であるから、やはり、「和菓子を買に行く」ではなく、「巖邑堂に行く」ということになり、他のお店では駄目なのである。これは、いつも気持ちの良い接客と、お得意様を大事にしてきた事で長年掛けて築いてきた強みだろう。

③新しい商品開発を始めとした革新と工夫

古き良き物を守るだけでなく、常に新しいものへの探究を欠かさない姿勢が、経営のDNAとして染み込んでいる。これは、店主自らが職人でなくてはならないという先代の教えにつながることである。例えば、喫茶で始めた夏のカキ氷でも、黒蜜、梅、金時など、和菓子屋ならではの味のバリエーションを揃えており、黒蜜のさっぱりした味を出すレシピは工夫を重ねたものだそうだ。また、地元の酒造メーカーとの協力で開発した、酒粕の風味を生かした和菓子も主力商品として定着している。日々の経営に忙殺され、短期的業績に目を奪われがちなかで、将来のリスクを計り新しいビジネスチャンス（商品や新しい顧客）を開拓する事は、経営者の重要な役割である。和菓子業界にある巖邑堂の今後の発展を考えると、この温故知新の姿勢は大きな強みと

なるに違いない。

このような強みを持つお店であるから、よく言われるマーケティング・ミックスの4P（製品政策、価格政策、プロモーション政策、チャネル政策）を、経営理念に照らしながら、常にブラッシュアップすることで発展の可能性はまだまだ広がると思われる。巖邑堂は、和菓子と言う古くからの世界の中で、良い物を守りながらも新しい可能性を秘めた、輝くお店である。

マーケティング・ミックスはマーケターがターゲット市場から期待する反応を引き出すために用いるマーケティング・ツールの組合せで、当然、企業は事業内容や戦略の相違によって、異なるマーケティング・ツールの組合せを行なうのである。

これに対して、4Pというマーケティング・ミックスの視点はいずれも売り手の側の見方であり、買い手側の視点での4Cという根本的な批判を行なったのが、ロバート・ラウターボーンである。

#### ○買い手の視点から見た4C

ラウターボーンは、売り手は4Pを設定する前に、まず買い手の視点での4Cの検討から入るべきだと主張し、4Cとは、顧客価値（Customer value）、顧客コスト（Customer cost）、利便性（Convenience）、コミュニケーション（Communication）からなっていると対応している。

このため、当店のコンピテンシーとしては、本当の顧客志向といえよう。

#### (18)あんどりゅうす亭

あんどりゅうす亭の強みをまとめると次のようになるだろう。

##### ①メニューの内容と価格とのバランスの良さ（お値打ち感）

産地直送の安くて鮮度の良い材料を、手を抜かずに料理することで、お客にとってお値打ち感の高いメニューが提供できている。また、趣のある陶器、磁器に盛り付けられることで、その効果は一層高いものとなっている。

##### ②競合店の中でのポジショニングの良さ

良い材料を使いながら、高級料亭より気楽に行けるお店であり、一方、手頃な価格設定でありながら、チェーン展開する居酒屋店とはおいしさで一線を画すお店となっている。周辺に居酒屋チェーン店は多いが、競合して価格競争に乗るような事はしないし、その必要もないお店である。一見、競合と思えるお店と競合しない独自のポジショニングを取り、その立場を確立している強みがある。

##### ③客層のターゲットイングが出来ており固定客が多い

ターゲットとするお客は、魚介類を中心としたおいしいものを、手頃な価格で食べたいと思う

人達であろう。人数は、1名から数人のグループでの利用が多い。大人数での低価格重視の宴会での利用は想定していない。昼の部も、夜の部も、それぞれ固定客が多いこと、また、男性や女性の一方に偏ることなく、両方から支持されファンがいることは、客数という点で、お店の経営を安定させる大きな強みになっている。

お客様に喜んでもらおうという一期一会のおもてなしの理念が、メニューや価格、食器や店内のしつらえ、接客に現れ、その結果、お客の支持を得ている、輝く店である。

「ハイテク社会が進展すると、ハイタッチが求められるようになる」とは四半世紀前にアメリカの経済学者ジョン・ガルブレイズが予言した言葉が、まさに21世紀のIT革命の時代を迎え、欲しいものがあれば、インターネットを利用して世界中からほとんどの「モノ」が購入できるような世界になりつつある。このような時代だからこそ、「ハイタッチな顧客サービス」が顧客支持されるようなビジネスチャンスがあると推測される。

当店のコンピテンシーとしては、一期一会のおもてなしの理念であろう。

#### (19)マディニテ

マディニテには常時1,000点近い商品が並んでおり、選ぶ楽しさがある。同時に、驚くこともある。それはアイウェアというものは、手に取った時の印象とかけてみた時が微妙に…、時には全く違うということである。

このような場面において、鈴木さんをはじめとするグラスコンシェルジェのスタッフが心地よいサポートをしてくれる。この役割が大変重要である。

専門店ならではの高い商品知識とセンスが要求される場所であるが、これがいかに顧客の支持を集めているかは、マディニテのホームページに寄せられた、鈴木詩織さん

次のような顧客の声でわかる。

- いつ行っても素敵な店員さんが私にあうフレームを合わせて下さるので、安心してお任せしている。
- 私のことを覚えて下さるのか、前回買わせていただいたものと違うテイストで紹介してくれる。

ここに見られるように、スタッフが素敵である、センスが光っているという点にまず注目する必要がある。これはファッションを扱う店としては欠かせない要素である。マディニテの場合には、スタッフ各人の個性・センスの輝きを尊重し、それを自然に活かす形で、他店には真似のできないお店の個性を確立しているという印象を受ける。

そして、実際にお買い物をしてみると分かるのだが、探しているイメージを言えば、見事にそれにあったものを、「良いテンポ」で提案してくれるところがうれしい。

また、無理に顧客をほめたりする（例えば“お似合いですよ”というように）ところがなく、顧客の気持ちを尊重してつきあってくれるところに感心した。

接客と提案のポイントには色々あるのだろうが、「メガネは出会いのものだと思う。自分だけのメガネとの出会いを楽しんでほしい。」という鈴木さんの言葉が印象的だった。

「ワン・ツー・ワン・マーケティング」あるいは「ピンポイント・マーケティング」などの言葉が飛び交っている。要は、経営資源（人・物・金・情報）が不足している中小零細企業は、大風呂敷を広げて総合戦を戦うべきではなく、自らの持てる「強みや得意技」を発揮できる局地戦で戦うべきだという戦略が当店ではないかと思われる。

80年代のアメリカが経済の衰退により、長期的な不況下の中で「一人勝ちして急成長した企業」として名だたる「ノードストローム社」の顧客サービスは、正に、当店のカリスマ的な販売員が存在することと同様であると思われる。

同社では、一人の販売員からすべての商品を購入でき、なじみの販売員が一貫してアドバイスを受けられるということで、日本的な売り方ともいえよう。

「ノードストローム社」の顧客サービスは、伝統的に数々の感動を顧客に与えていることである。

当店のコンピテンシーとしては、カリスマ的な人材の存在といえよう。

## (20)アヴスウェ

### ① お店そのものが輝いている！

豊町に出店したのには、重要な戦略がある。

周囲に高い建物がない。店舗の背景が「空」なのである。

アヴスウェの店舗・サインポール・エントランス・植栽等には、LEDを利用した同社の各種ライトによるイルミネーションが施されており、夜になるとその真価を発揮する。

色彩鮮やかに輝くイルミネーション。そしてその背景は夜空。

店内の魅力は昼夜を問わず変わらないが、この光景を見るために、ぜひ一度は夕暮れ以降の時間にこのお店を訪れてみるべきである。

②また、このイルミネーションは季節に合わせて変わっていくという点にも注目したい。そのデザインにも力が入っている。これは他店にはとても真似ができない。

それは、アヴスウェのイルミネーションを手がけているのは、ハウ斯拉ッピング®事業を展開しているやまと興業そのものだからである。



ディズニーランドの「ファンテリジョン」は昼のパレードとはまた違い、まばゆいばかりの光に包まれた夢のパレード、光のパレードというにふさわしい、ゴージャスな世界がパレードルートに現れるので、毎夜になると人は押し寄せている。

また、商店街でも一時の鑑賞の時間を楽しむクリスマスイルミネーションを街のシンボルとして位置付けているところもある。

真夏の花火や、冬のイルミネーション、都市の夜景に夜空の星々を提供する作り出された空間に共通するものは距離感の消失であるといわれている。現代社会が失っている自然観ともいうべき距離感の消失を再現させるべき、日常生活の中で一つのイベントとして成立しているバーチャルな空間を作り出すのは、イルミネーションが新しい空間づくりのヒントとなるような気がする。

従って、当店のコンピテンシーとしては、バーチャルな世界へ誘ってくれるような外観で差別化を扱っているといえよう。