調査

「サービス産業化とこれからの店舗型商業」
～店舗型商業ビジネスの可能性～

近年、商業を取り巻く環境は厳しさを増している。中心市街地等の既存の商店街では空き店舗が増え、シャッター通りとなるところも少なくない。また、近年一層の進展をみせる郊外への超大型ショッピングセンターの進出も、テナント・デベロッパー業としてはともかく、大手流通業の業績をみるかぎり成功しているとはいえない状況にある。その一方、インターネットショッピングなどは着実な売上の増加をみせている。社会インフラの変容とともに、商品購入チャネルの多様化、商品情報入手の容易さが進み、様々な形で競争が激化している。

一方、モノ不足からモノ余りの時代へと変わるなか、消費行動（支出）もモノからサービスへの変化がみられる。また、人口の増加が止まり、賃金の伸びも期待できない経済環境下では、全体の消費額の増加は望めない。さらには、昨年来の金融危機を発端とする景気後退局面にあっては、１円でも安い商品を見いだして購入しようという消費者の低価格志向の高まりが感じられる。

こうした状況のもとでは、単にモノを売る目的だけでは、店舗を展開する意義が多くの商品で見いだしにくい。逆に考えると、実店舗を構え商業を営むためには、単に物を売る、つまり商品の生産者と消費者間の単なる仲介役を果たすだけでなく、モノを提供する過程において、消費者が満足できるだけの付加価値を同時に与えられる能力が必要となっていると言えそうである。

そこで本号では、これらの影響をもろともせず、また大規模店の動向を気にすることなく商売を営んでいる中小規模の店舗事業者に対して、どのような経営を進めているのかヒアリング調査を行った。これらをもとに、今後、店舗を構えて商売を営む（店舗型商業ビジネス）ためには、どのようなことが必要とされているのか。また、いわゆる商店街における活性化の取り組みと個別の店舗の商売との関係はどうあるべきなのかなどについて探ってみた。

そこで、見えてきたのは、商売の基本を着実に実践することの大切さと、プロフェッショナルの探求心ともいえる徹底した取り組み姿勢である。

第１章　商業の現況と取り巻く環境

漸減傾向にある小売業の年間販売額
～商業統計調査から～

商業統計調査の結果から、1985年以降の茨城県内の小売業の状況を整理しよう。

年間販売額の推移をみると、1996年に３兆2388億円でピークを迎え、その後は直近の2007年に1.9%増を記録しているが、概ね減少傾向にある。2007年の年間販売額はピークからは8.6%の減少である。

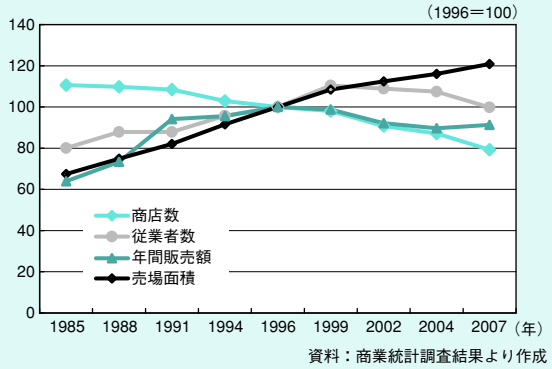
一方、商店数の推移は、1985年の35,476店をピークに、その後一貫して減少傾向にある。販売額がピークを迎える９年以上前から減少が始まっていたことになる。2007年には25,414店にまで、22年間で実に28.4%減少した。直近３年間（2004－2007）ではマイナス9.0%と減少幅も拡大している。

この間の、売場面積についてみると、店舗数の推移とは逆に、1985年以降一貫して増加を続けている。中心市街地商店街で空き店舗が増加する一方で、郊外に大型ショッピングセンターの立地が進んできたことが要因と考えられる。2007年の売場面積は売上のピークであった1996年比で、20.9%の増加となっている。

次に、従業者数の推移をみると、1990年代は増加傾向にあり、1999年に183,939人でピークを迎え、その後減少傾向に転じた。直近の2007年には

166,200人にまで減少している。ピークからは9.6%の減少である。

図1：商店数・従業者数・年間販売額・売場面積の推移



資料：商業統計調査結果より作成

いずれにしても、県内の小売業では、1996年前後に売上がピークを迎え、その後は販売額が漸減傾向にあるにもかかわらず、大型店の出店が進み、売場面積の増加が続いていることがわかる。そのような中で、従業者数は、1999年をピークに減少傾向にある。大型ショッピングセンターの進出が地域内に新たな雇用を生み出すという話が聞かれるが、こうした数値をみる限り、増えた分は他の店舗の減少により相殺され、地域全体としてみれば必ずしも雇用増に繋がっていないと言うのが最近の動きである。

進出続く大規模小売店舗

2006年５月、中心市街地の活性化等を目的として、まちづくり三法のうち中心市街地活性化法（同年８月施行）及び都市計画法（2007年11月施行）が改正された。

もともと、まちづくり三法は、上記２法に加え、大規模小売店舗立地法からなり、これらを有機的に活用することにより、中心市街地の空洞化に歯止めをかけ、賑わいを再生することを目指していた。しかし、充分な効果が得られないまま、郊外への商業施設拡大が進展していたことから改正されたものである。

そのポイントは、郊外への出店規制の強化を含む大規模集客施設の適正立地誘導と、中心市街地の規制緩和による都市機能の集約であった。具体的には、都市計画法により、ショッピングセンターなどの大規模集客施設（店舗以外の映画館、アミューズメント施設、展示場なども含め床面積が10,000m²超の施設）の立地を商業地域、近隣商業地域、準工業地域に限定する規制強化と、中心市街地の空き店舗に大型店が出店する際に出店手続き期間を短縮したり、マンション建設の一部を補助するなどの規制緩和が実施された。

人口減少や少子高齢化の進展といった社会構造変化のなかで、将来のインフラ維持コストの増大などを避け、高齢社会であっても暮らしやすいまちとして「コンパクトシティ」化を進めようとの考え方が背景にあった。

また、このなかでは、中心市街地の活性化につ

表１：商業統計調査の結果（単位：店、人、百万円、㎡、前回比%）

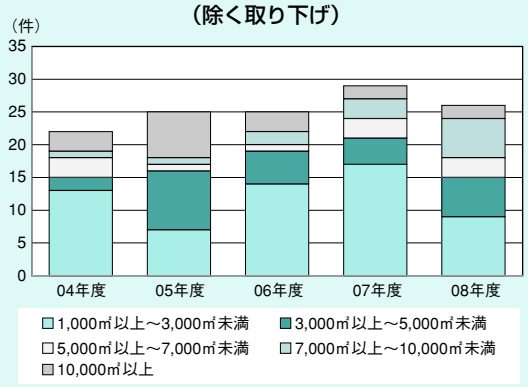
	商店数		従業者数		年間販売額		売場面積	
		前回比		前回比		前回比		前回比
1985	35,476		133,362		2,071,254		2,155,522	
1988	35,198	-0.8	146,325	9.7	2,374,431	14.6	2,393,649	11.0
1991	34,777	-1.2	146,226	-0.1	3,048,356	28.4	2,621,163	9.5
1994	32,993	-5.1	159,402	9.0	3,096,734	1.6	2,926,682	11.7
1996	32,064	-2.8	166,500	4.5	3,238,876	4.6	3,194,746	9.2
1999	31,436	-2.0	183,939	10.5	3,199,060	-1.2	3,465,546	8.5
2002	29,110	-7.4	181,361	-1.4	2,982,446	-6.8	3,591,510	3.6
2004	27,931	-4.1	178,886	-1.4	2,903,048	-2.7	3,707,595	3.2
2007	25,414	-9.0	166,200	-7.1	2,958,758	1.9	3,862,743	4.2

※網掛けは最大値　　資料：商業統計調査結果

いては選択と集中の仕組みが導入され、都市機能の充実と商業の活性化などに意欲的に取り組む市町村を重点的に支援するものとしている。当該市町村は、「中心市街地活性化基本計画」を策定し、国の認定を受ける必要があるが、この枠組みに則った取り組みが茨城県内には現在のところない。

そうした状況のなかで、茨城県内の大型小売店の出店状況をみると、出店規制のある10,000m²以上の大型店の出店は減少傾向にあるものの、規制対象外である10,000m²以下の大型店については、その後も出店数が増加傾向を続けていたことがわかる。

図2：県内の大規模小売店舗新設届出数の推移（除く取り下げ）



資料：茨城県中小企業課「大規模小売店舗立地法に基づく届出状況表」を基に作成

近年は、郊外型の大型ショッピングセンター同士の競合を招く事態に至っている。つくば市のイーアスつくばとイオン土浦の各ショッピングセンターは、車であれば30分の距離にある。

苦境が続く商店街

こうした状況のもと、商店街の現状はどうなっているのだろうか。茨城県中小企業課が実施した「商店街実態調査」（2008年：対象244団体、内有効回答233団体）をもとに、商店街の状況について整理しよう。

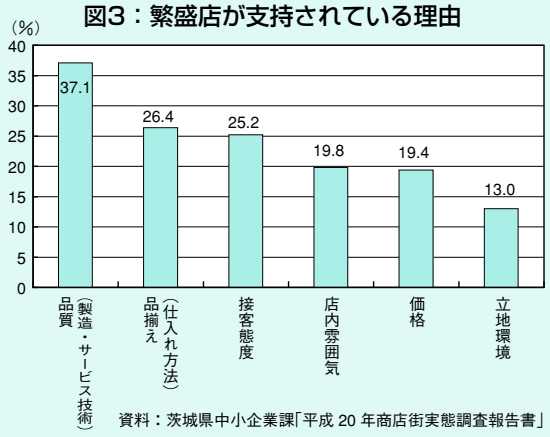
調査結果によると、回答のあった商店街団体のうち、約８割の商店街で来街者が少なくなったと回答している。その割合は前回2005年調査とほぼ同じである。

また、商店街が直面している問題点としては、経営者の高齢化・後継者不足、魅力ある店舗が少ないことなどが上位に挙げられている。かつての商店街が大型店に客足を取られることを問題点としていた状況とは変化してきている。

商店街の空き店舗率については、12.3％と前回調査に比べ0.6ポイント増加した。

商店街における業種構成では、小売業の減少、飲食業、サービス業その他では増加がみられる。また、商店街では、商店街の繁盛店の顧客の支持理由について「品質（製造･サービス技術）」（37.1％）、「品揃え（仕入れ方法）」（26.4％）、「接客態度」（25.2％）などを重要視していることがわかる。

図3：繁盛店が支持されている理由



資料：茨城県中小企業課「平成 20 年商店街実態調査報告書」

商品購入手段の多様化

この間の動きとして、もう１つ忘れてならないのが、電子商取引の拡大である。

インターネットの普及により、消費者の商品に関する情報入手手段の多様化が進み、一方で電子決済や個人宅配などのインフラ整備の進展と相まって、ネットショッピングにおける取引額が拡大している。また、インターネットの特性から、価格比較が可能となり、より安価な商品の検索が非常に容易となっている。

県内の取引状況について把握する方法がないため、国のデータでみる。経済産業省の「平成19年度

電子商取引に関する市場調査」によると、2005年3.5兆円、2006年4.4兆円、2007年5.3兆円と着実な増加をみせている。それ以前のデータについては連続性がないため、比較はできないものの、増加傾向がみられる。こうした中で、アマゾンなどにみられる非店舗型の商業も存在感を高めている。

当然ながら、インターネット等による購入には向き不向きの商品があるが、世界同時不況後の消費行動のなかでは、より低価格の商品を求める消費者の行動が際だっており、楽天などの企業業績からみても、消費者の利用が増加しているものと見られる。

常陽アークが３年毎に実施している「生活行動圏調査」においても、インターネット販売の利用状況について、設問項目を設けており、調査開始時以降、年を追う毎に増加している。2006年調査時点では、余暇・趣味関連商品の購入にあたり、11.2%の家庭が利用していた。09年は調査年に当たるが、その結果が気になるところである。

保健医療や通信で消費の伸びが続く

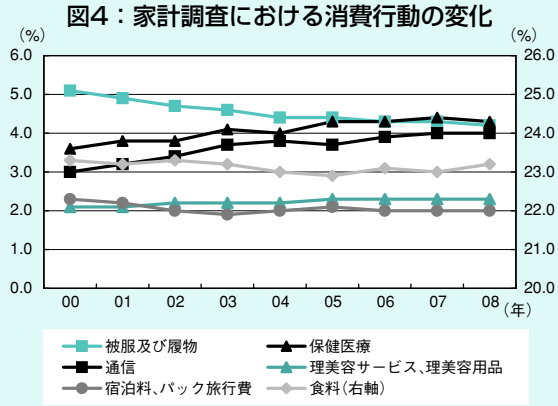
消費者の消費行動の変化について、モノからサービスへの流れが進展しているといわれているが、最近の消費低迷のなかで、どのような傾向が見られるのか。家計調査をもとに、近年の状況をみてみる。図４は、2000年以降の家計の消費額に占める各分野における消費額の割合を示したものである。

モノ消費については、被服及び履物において減少が目立つ。食料については23%程度で、僅かに減少する傾向にある。但し08年は物価上昇等の影響もあり、前年に比べ増加する動きもみられ、大幅に減少している状況にはない。

サービスの消費については、宿泊料、パック旅行費および理美容関係の出費についてはほぼ横ばいの状態で推移している。一方、情報化社会、高齢社会が進展するなかで、通信や保健医療における消費額は増加を辿っている。

平日も歩行者が多いさせぼ四ヶ町商店街

図4：家計調査における消費行動の変化



資料：総務省「家計調査年報」より作成

繁盛店の秘訣を探る

このように商業を取り巻く環境が厳しいなか、地域にはなお充分に店舗型商業ビジネスを成立させている事業者が存在する。また、商店街における地道な活動も行われている。これらの事業者の取り組みから、今後の店舗として展開する商業の生き残りへ向けたヒントを得るため、ヒアリング調査を実施した。次章では、それらの商業者の取り組みを紹介していこう。

また、商店街の取り組みについて、県で実施しているがんばる商店街を活用した大洗町観光ボランティアの活動、および、日本一元気な商店街と言われるさせぼ四ヶ町商店街の活動について紹介しよう。

第2章　繁盛店の特色づくりに学ぶ

感性のある酒屋づくり

有限会社土浦鈴木屋　代表取締役　鈴木義信さん（本社：土浦市）

ワインは自社輸入

当社は酒屋として創業し、50年以上営業しています。酒類の売上割合はワイン90％、日本酒10％となっています。ビールや焼酎はコンビニやスーパーでの取り扱いが増え、目的買いで来店くださるお客様の商材ではなく、賞味期限内に完売できないために、当店では取り扱っていません。

20年前に商社を通じてワインの輸入を始めましたが、手数料の問題も有り、自社輸入へ切り替えました。１回の輸入には20フィートコンテナに700～750箱（１箱12本）が必要で、始めたばかりでコネクションが無いなか、現地生産者からの売り込みや飛び込みで仕入れもしました。今は月に１～２コンテナ、年間15コンテナの輸入量まで増加しています。仕入れは生産者からの直接買い付けにウェイトを置いていますが、現地の酒商（ネゴシアン）からも仕入れています。

私は毎年、ヨーロッパに渡り、その年のワインの出来を確認しています。当店で扱うワインは、銘柄別・生産年別にみると約8,000アイテムにのぼり、高級ワインのストックは日本一と自負しています。

日本酒づくりへのこだわり

今のお客様は有名な銘柄をラベルで指名買いします。これでは、美味しい日本酒を飲むことは出来ないと思います。銘柄が有名になり、生産量が増え、作業に機械が用いられるようになるとアルコール発酵の効率が良くなりすぎて度数が高くなります。これを水で薄めるので日本酒の味が落ちます。

一方、手間隙を惜しまぬ小さな仕込の日本酒は、醪（もろみ）の温度管理が徹底出来るので原酒で美味しいお酒になり、水で薄めることも無く、コメ本来の味、フルーツの香りが損なわれません。地酒の一部メーカーはそれを香料で補っています。茨城県内には、知られていない蔵元にも美味しい日本酒があります。

蔵元の酒造りにも問題を感じます。やろうと思えば造ることができるのに、コストがかかり生産量も減るため、取り組んでいないのです。

吟奏の会を主催

吟奏の会は私の提唱により組織された全国ネットの酒販店グループで、「美味しいお酒・熟成が楽しめるお酒」を厳選し、提案しています。現在全国21店の酒屋で組織されています。県内の会員は５店舗あります。当初は100店程度加入していましたが、会員の廃業等により、現在の店数になっています。

吟奏の会の目的は、酒屋が扱いたいと思う酒を、蔵元との協力により仕込んでもらうことで、本当においしい日本酒をお客様へ提供することです。値段が同じで味が違うのであれば、美味しいほうを買いたいはずなのに、マーケティングの情報があふれ、銘柄で日本酒を選んでしまうお客様が多いので、その傾向に一石を投じたいと考えています。

温度管理へのこだわり

ワインは温度帯で品質が変わるため、温度管理には細心の注意を払っています。輸入されたワインは土浦本店の地下貯蔵庫（約100坪）と横浜の倉庫

で保管しております。

徹底した温度管理を行うため日本酒は冷蔵庫、ワインも専用の保冷コーナーで扱っています。その品質管理が評判となり、北は仙台、南は神奈川からと様々な地域から新規客が来店しています。

メルマガによる情報発信

インターネットが普及した当初は、サイトで紹介すれば売れる時代でした。当社のホームページは１日1,500アクセス位、少ないときでも500アクセス位あります。会員維持のため、頻繁なメールマガジンは必須で、発信の間が空くとすぐに会員数が落ち込みます。会員数は約6,000名、北は北海道、南は沖縄まで全国に広がっています。インターネットはオーバーストアの状態であり、中には誇大広告や偽の情報で質の劣るワインを販売するサイトもあります。そのため、お客様がネットの商品に対して穿った見方をする点は問題に感じます。

感性が求められる酒屋経営

お客様が酒を買う場所はコンビニやスーパーへシフトしており、このままでは酒屋の存在意義が無くなると思います。後継者問題もあり、酒屋の95%は今の経営者の代で終わってしまうでしょう。

酒屋が生き残るには、取り扱う酒について良し悪しの見極めの出来る感性を持つ必要があります。地酒を扱う酒屋は多いが、皆が欲しがる物を集めるだけで売り手の感性が無いと思います。ワインの品ぞろえは感性に左右されます。当店では、皆が知らないものでも感性で仕入れます。

長期熟成が可能なワインは高級ワイン、但し安いものにもその可能性があります。隠れた原石を見つけ出すのも酒屋の仕事です。無名でも高品質で売れるものを見つけ出す能力が必要であり、たくさんの経験により感性を磨くことが必要と思います。

私は、自店の取り組みが町の酒屋が生き残る方策だと思い、指導を求める店にはノウハウを提供したいと思っています。

他店が真似できない健康靴のコンサルティング販売

有限会社キャッチボール　代表取締役　猪狩孝行さん（本社：ひたちなか市）

健康志向の靴を取り扱う

私は靴の問屋に勤務した経験を活かし、26年前に靴屋を創業しました。

当初は一般的な靴を取り扱っていました。バブル期はブランド靴がもてはやされたが、仕入資金が足りずに取り扱いできませんでした。代わりにアキレス社からエコーというデンマーク製の靴を仕入れました。エコーは足の健康面を考えて作られた製品です。当時の日本ではデザインが受け入れられず、売れない靴でした。当社では、この靴を売るしかないと覚悟を決めピーク時には年間2,400足販売し、日本一の取扱店となりました。

ドイツ人義肢装具士との出会い

私はもともとO脚でした。靴屋を始めて６年目にO脚が原因で膝が痛くなりました。そのような状況でゾリドス社製品の仕入れに出かけ、ドイツ人のオートペディ・シュー・マイスター（整形外科靴技師）と会う機会がありました。私の症状を見抜いた彼に、O脚矯正靴を仕立ててもらったところ、１週間で膝の痛みが引き、その効果に驚きました。ゾリドス社の靴は紳士靴で46,000円、婦人靴で42,000円の価格帯でこれまでの当店の扱い商品よりも高額なものでしたが、自己の体験を紹介し、お客様に試してもらったところ、売上が伸び、ピークでは年間1,000万円程度の仕入れを達成しました。

ドイツで技術を習得

当店は日本の小売店で最初に靴の調整（※）を始めました。ゾリドス社の整形外科靴技術習得のため、当初毎月１回１泊２日で研修をし、年１回はドイツでマイスターのもと病院の実地研修に参加しました。

こうして身に付けた技術でしたが、生活者に認知されていないため、足の骨格を整える中敷には姿勢を正す効果が有ることから説明しなければならず、普及には時間を要しました。

※履く人の身体状況に合わせて中敷、靴底、踵などを調整する

MBTとの出会い

スイスのバーゼルにベアト･アマンさんという、私の師と呼べるマイスターがいます。彼はマサイベアフットテクノロジー（MBT）という靴の開発に携わっています。そのコンセプトはマサイの人々の美しい姿勢で自然の大地を裸足で歩く効果を靴で実現し、整形靴を履かずに人生を送ることです。靴底にカーブをつけることで足元が不安定になり幅広い筋肉を動かすことに繋がります。

当店は日本におけるMBT販売代理店です。当初、卸の単位が１デザイン、１カラーで2,500足でしたが、500足に減らしてもらい、３デザイン1,500足を仕入れました。これを店頭で800足販売し、他店に700足卸しました。その結果、年間3,000足の仕入れに繋がりました。

後継者は資格を取得

18年前、医師とゾリドス社のマイスターが月に１回、定期的に靴と足の診断を予約制で行いました。その相談会を私の子供にビデオ撮影をさせましたが、これは活動を記録する目的と、子供に親の仕事に接してもらう意味合いもありました。また、子供が医師と接触する中で理学療法士等の資格取得を勧められたこともあり、結果的に子供達は資格取得のうえ、父親と同業に進みました。

長男は理学療法士、義肢装具士、ドイツへ靴製作で留学、ゲゼレ（※）の資格を取得し現在当店で働いており、次男も義肢装具士の資格を取り専門学校で助手をしています。

※ドイツ語で職人の意味を持つ国家資格

年齢にあわせた接客

私は接客に適した年齢は、店員の年齢の前後10歳以内と考えています。当店は私が60歳であり、50歳から70歳の客を応対、40代の店員が30歳から50歳の客を応対、20代の店員が10歳から30歳の客を応対するように心がけています。店員の年齢が様々であることで、あらゆるお客様に対応できると考えています。

また、当店では従業員も義肢装具士、日本ウォーキング協会指導員、ノルディックウォーキング指導員の資格を持っており、専門的な応対が出来る点が強みになっています。

真似ができないコンサルティング販売

靴屋は大型店も多数存在しており、価格競争では生き残れません。この商売が好きで、頑固だから靴にのめりこみ、そして次の新しいものを求め、知識を吸収してきました。その結果このような品揃えに行き着きました。

私は他の靴屋を見に行ったことがありません。自分の好きにやり、他が真似できない店作りを目指してきました。足に困っている、靴に困っている人をターゲットにし、人、知識、技術で差別化しています。

「売れる」でなく「売る」という思考を持ち、自分で良いと思うものを売り続けています。

店頭に出す商品の選択基準は、足の骨格を整え痛みなく歩ける靴、生活者の健康維持に繋がるような靴を扱うように意識しています。

お客様との信頼関係を築く

株式会社ナムチェバザール　代表取締役　和田幾久郎さん（本社：水戸市）

多様な販売チャネルを展開

当社は1994年７月に創業し、現在はロードサイド型専門店２店、イーアスつくば内にテナント１店、インターネットに仮想店を展開しています。

当社がアウトドア専門店として開業した時には、同種の専門店が少なく新分野への進出でした。それゆえ、他社を意識することはあまり有りませんでした。今はファッション業界でも様々なアウトドアブランドの衣料が販売されており、様々な業界との競争が激化しています。しかし裏返せば当社も様々な分野へ進出ができる訳であり、柔軟な経営戦略が必要と考えています。

新規顧客獲得に寄与するモール販売

つくばにおけるモール店での販売は、集客は多いものの、ロードサイドの店舗に比べ、テナント料等の経費がかかる一方、お客様のヒット率は目的買いのロードサイドの店の10分の１位に留まっています。集客力はあるが効率が悪く購買に結びつかない面があり、モールへの出店は一長一短があるのも実情です。

但しモールはロードサイド店と違い、新規の顧客獲得に寄与しています。異なる属性を持つお客様を獲得できている点では、モール出店の意義を感じます。

価格が全てのインターネット販売

当社もインターネット上に店舗を展開しています。ネット販売は一見華々しく見えますが、実態は大きく異なります。「○○産の手作りチーズ」のように、比較対象の無い商品は別ですが、世界共通の商品はネット上で価格の安い順に並べ替えられ、一番安い店が選択されます。お客様はどこで買ったかは覚えておらず、店側も価格面で消耗戦を強いられて終わります。また、何年経過しても客の信頼には繋がらず、常に新規客を相手にしているような状況です。

本格的にネット販売を始めて５年が経過しました。抽選等の仕掛けを企画すると、メルマガ会員は１万人位すぐ集まります。店舗ではなかなかこれだけの会員数は集められません。しかし抽選が終わると解約する人も多く、ネット会員の定着は難しさを感じています。

その反面、コアな商品を探している消費者も多く、実店舗の限られた商圏では無反応な商品もインターネット上ではすぐに売れてしまうこともあり、桁違いの商圏の広さを感じることもあります。

参加型ツアーを実施

トレッキングやカヤック等のツアーやスクールの申し込みは、意外にロードサイド店から一番多く集まります。お客様も、店との信頼関係が無いと申込みしづらいと考えているからだと思います。

こうしたソフト面の取り組みは、開業して間もなく、トレッキングツアーから始めました。百名山の案内をしていましたが、後にテレビで話題になったことから反響は大きくなりました。

トレッキングツアーを実施すると、その後お客様が当店で装備を揃えてくれます。量販店で売っている登山用品の中には、品質を落とした模倣品も多くあり、ソフト面を通じた販売がお客様に「この店で買えば安心」という意識付けに繋がっていると思います。

ナムチェ・バザール水戸店

顧客ニーズに合わせた接客術

店のスタッフには、「お客様の目的や感性を理解する」ように気をつけてもらっています。例えば、山に行くという相談があったら、どのお客様にも同じ登山用品を勧めるのでは無く、その目的に応じて装備を案内させます。頂上に登るのが目的の人もいれば山中で写真撮影や花を見るのが目的の人もいるのですから、その人の価値観を確認しないと満足する買い物には繋がらないからです。

良い品を長く使う人向けに

お客様は低価格志向の人と、良い品を長く使いたいと考える人との両極に分かれています。アウトドア用品は購入後の使用する喜びや所有する喜びがあります。一方で単純に消耗品と考える人は使い捨てにしています。この選択はお客様の価値観で分かれています。当社としては、いかに良い品のメリットをアピールするかが大事だと思います。

充実した商品のラインナップ

ブランド構成だけでの差別化は難しいのですが、メーカーの中には認定ディーラー制で取扱店の環境活動や自社商品への理解力等の条件を充たし、方向性が一緒でなければ商品を卸さない、もしくはランク分けするところもあります。パタゴニア、アークテリクスやスノーピークがその例ですが、当社はそれらの取扱店に選ばれており、商品ラインナップには恵まれていると思います。

お客様との信頼関係づくりが大切

商売の形態はそれぞれが適正規模で共存するが、中心は最終的に店舗を構える姿へ戻ると思います。というのも、顔の見えるコミュニケーションが大事だと感じているからです。

店を構え、お客様と会話することで信頼関係が構築されます。信頼関係はセルフ販売の量販店やネット販売では生まれにくく、専門店でも本当の信頼関係構築には何年も期間を要します。

お客様の感性や用途にフィットした商品を対面で細かく説明できる店頭販売は、お客様にとってもプライスには代えられない、大きなメリットがあるのではないかと思います。

今後はそれらの「見えない価値」がクローズアップされるべきと考えます。

お客様の知的好奇心を刺激する

株式会社サザコーヒー　代表取締役会長　鈴木誉志男さん（本社：ひたちなか市）

軽食の店として始まったサザコーヒー

現在の店舗の場所に映画館があり、戦後、私の父が映画館を経営するようになりました。私も父の跡を継ぎ、1969年にレストランを始めました。その時にコーヒーを扱い始め、これ以後、コーヒーにのめり込み、自家焙煎を行ったり、良い豆を探したりしておいしいコーヒーを追求しています。

サザの名は、且座喫茶（さざきっさ：中国の禅僧・臨済が認（したた）めた言葉、まさにすわってちゃをたのしまんとす）からとりました。

創業当時の70年代、日本の嗜好飲料は30%がコーヒー、65%がお茶でした。食生活の変化とともにその比率が逆転し、コーヒーの方が多く飲用されています。現在日本は、米国、ドイツに次いで、世界第３位のコーヒー消費国となりました。当社は、コーヒー消費の伸びとともに成長してきました。

コーヒーは豆の品質が大切

70年代半ばから、中南米のコーヒー産地へ行って直接品質を確かめるようになりました。その経験

から、コーヒーのおいしさは、品種、産地の気候、農園主の志、焙煎（機械）で決まるということがわかりました。

当社ではアラビカ種の中でもティピカ種、ブルボン種を主に扱います。コーヒーはエチオピア原産なので、エチオピアに近い気候の場所で、良いものが生育します。

また、農園主の志も重要です。コーヒーは成熟度合いの異なる豆が、同じ房に同時になります。そのため、手作業で十分に熟した豆だけを選んで摘みます。これを天日で乾燥し、水洗いして果肉を取り除くなど、大変手間のかかる作業が必要です。これらの作業を、丁寧に実行する農園主を探し出すことも大切です。息子がコーヒーの国際的な鑑定士の資格を取っており、品評会の審査員も務めています。この目利きの力と人脈で、良い豆の入手に努めています。

こうして厳選した豆を、西ドイツ製の最高の焙煎機で焙煎しています。

日本人の味覚にあったコーヒーを提供

日本人は、お茶やだしなど、薄味の中に旨味を感じる能力があります。そこで10年ほど前から、この味覚にあったコーヒーを追求しています。ミルク、砂糖をたっぷり使う欧米のコーヒーとは違う、クリーンで、後味の良いコーヒーを目指しています。これは、17世紀から18世紀にかけて永谷宗円が青製煎茶製法（蒸茶）を編みだし、それ以前よりも茶の味わいを楽しめるようになったことに着想を得ました。コーヒーでも従来は100度の熱湯で入れることが常識でした。しかし日本は良い水に恵まれているので、80 ～ 85度で良い味を出せるのです。

徳川将軍珈琲を開発

NHKの大河ドラマで徳川慶喜が放映された1999年、日本コーヒー文化学会茨城支部では「城下町水戸でコーヒーを楽しむ会」を開催しました。このとき、慶喜公はフランス料理とともにコーヒーを飲んだに違いないと確信し、慶喜公直系の子孫である徳川慶朝さんに「将軍が飲んだコーヒー」というテーマで講演を依頼しました。それが縁となり、史実をもとにした徳川将軍珈琲を製品化しました。

さらに現在は、徳川斉昭公がビスケットを軍隊の携帯食として取り入れようとしていた可能性に注目して、ひたちなかのシラスやサツマイモを使ったビスコイトとして製品化を目指しています。

知的好奇心を刺激

当社が大手のコーヒーメーカーに対抗するには、独自の味を求めるしかありません。足で集めた情報で、良い豆を手に入れることが必要です。また、コーヒーは知的な飲み物であることを理解しなければいけません。コーヒー豆の由来、器、飲む場所の雰囲気など、トータルの文化として提供することによって知的好奇心を刺激して、お客様を引きつけることが出来ます。徳川将軍珈琲はその良い例です。

茶の湯では、茶器、書画、花など、様々な文化が関係しています。当社にも店舗にギャラリーがあり、コーヒーと文化が一体のものとなっています。無料のコーヒー教室を各地で開催し、コーヒーの普及にも努めています。

お客様の居心地の良さも大切です。コーヒー店には家庭臭のない、非日常的空間の演出が必要です。店舗の庭に雑木を配置し、自然の中にいるような雰囲気、いやしの空間を作っています。もう一回訪れたいと思わせるための驚きも演出しています。エキゾチックな仮面や絵画を飾り、庭に大きな楠木を植えてあるのはそのためです。また、もてなしを積み重ねて感動を呼び起こすために、経営者が模範となると共に、外部の講師を活用した社員教育も徹底しています。

こうしてお客様をリピーターにすることは大変重要です。なぜなら、リピーターは更にお客様を連れてきてくれるからです。それには、日頃のおもてなしをしっかりすることです。

全国の繁盛店を訪問しますと、滞在したくなる

ような仕掛けがあると思います。今日は買えないけれど、次に来店したときは買いたい、そういう夢、遊び心を提示する店が多いです。景気が低迷する中で、今すぐ売れる物が多くなり、夢のある品物が減っていきます。店主の趣味、愛情、気持ちの細やかさが見える店が繁盛店だと思います。また、清潔で、お客様が何を求めているかを良く見ていて、それに応えているのではないでしょうか。

お客様の満足には決まりやゴールはありません。経営者はすぐ驕ったり、威張ったりしがちです。これを戒め、地域に密着して、地域と共に商売出来ることが大切だといつも思っています。

逸品「那珂湊コロッケ」で集客力アップ

鳥惣精肉店　小山田幹男さん（ひたちなか市）

四代続く老舗の精肉店

当店は私で４代目であり、代々当地で商売をしてきました。主に卸売りで相応の売上は得ていましたが、店頭での売上は年々低下していました。その理由は繊維工場や缶詰工場の倒産等により従業員が町を去ったからで、減収は仕方がないと自分に言い聞かせていました。

そのような中、エキスパートバンクの取り組みを知り、申し込みを行いました。商工会議所や市の助成を得つつ、招いたのがラフィネットの水井さん（注：論説参照）でした。

「元祖　那珂湊コロッケ」の誕生

まず見た目として当店はこれまで目立ったPRが無かったので、大きな垂れ幕での商品宣伝や、季節感のあるディスプレイに改めることで、イメージを改善させました。

次に店売りの目玉として、コロッケに着目しました。既製品から手造りに切り替え、中身も試行の結果、最終的に常陸牛と男爵芋の組み合わせが最適との結論に至りました。ネーミングは水井さんの案により、「元祖那珂湊コロッケ」としました。2007年12月に販売開始し、翌年２月に那珂湊メンチカツを商品に加えました。その後ライトハウス（読売系タウン誌）に掲載されると評判を呼び行列ができました。テレビ放映翌日は１日に約300人が来店し、コロッケ1,000個、メンチカツ800個が売れました。

評判を呼ぶ那珂湊コロッケ

那珂湊コロッケを店頭販売したことで、様々な年齢層にとって入りやすい店へと変わりました。また、テレビの反響もあり、遠方からもお客様が立ち寄る店になりました。多くのお客様に良い肉を見てもらえるようになり、品揃えを見てもらうことの重要性を感じています。

お客様と売り手のギャップに気づく

繁盛店づくりモデル事業を通じて、お客様から３つのことを学びました。

1）偽装問題により、消費者は本物の手作り商品を求めている。妥協してはいけない。
2）良く駐車場や立地のせいにするが、それは二の次であり、美味しい商品があればお客様さんは来てくれる。
3）お客様の口コミにより良いことも悪いことも広まる。そして良いものは人へのお土産に用いられ、評判が広まっていく。

これらの点は、店頭で様々なお客様との会話やサービスを通じて学ぶことが出来ました。この取り組みが無ければ、お客様と売り手のギャップに気づかなかったと思います。

ドゥナイトマーケットを展開

私は1997年よりドゥナイトマーケットの実行委員会委員長をしています。ドゥナイトマーケット（do night market）とは、毎月第三土曜日の夜に行われる夜市です。

このイベントは、「行動と非常識」をモットーにしています。みんなが動き、常識を捨てることが必要と考えたからです。普通なら雨が降れば中止しますが、天候に左右されず開催を続けています。足元の悪いなか来てくれるお客様の期待を裏切らないようにし、精一杯もてなすことで評判が広まってほしいと考えているからです。

この取り組みにより、例えば㈲はるのや食品の「手造りさんまの甘露煮」のような新商品発売のきっかけが生まれています。これは、当初サービスで振舞っていたもので、評判の良さから商品化したものです。真空パック化、保健所申請、パッケージデザイン等のステップはありましたが、周囲の応援でうまく乗り越えていきました。

まちの駅「3710屋」を開始

3710（みなと）屋はドゥナイトマーケット実行委員会、那珂湊本町通り商店街振興組合、おらが湊鐵道応援団、地元高校等が共同で立ち上げた施設であり、市民の手作り商品の販売を兼ねたコミュニティスペースです。ドゥナイトマーケットの絆を活かして、マーケット開催日の昼間に「3710の日」としセールを行っています。

ボランティアによる季節感あふれるディスプレイや、市民手づくりの商品がならび、レンタルボックス（月々2,000円）のスペースを設置しました。

地元高校生による、ポスターや看板を掲示する等、三世代交流の場にもなっています。

コミュニティの担い手として商店街の連携を目指す

湊は海があり、海水浴場や海浜公園のような人の集客要素がたくさんあります。その活用が大事であり、来街者がごみと排気ガスを落とすだけでは終わらせない取り組みを目指しています。そのために歴史と商売を結びつける「１店１董運動」（注:「董」は骨董品の「董」を用いている）のようなものも必要でないかと考えます。

一方で近隣地域については、商店街が連携した在宅老人向けの宅配ビジネスを検討しています。個人店のコミュニケーション、フットワークが活用できると思うからです。

コミュニケーションを活かすため、商店街の各店同士で協力し、宅配に来た肉屋さんが電球の注文を受けることが出来るような仕組みづくりを目指したいと考えています。

「バール文化」の普及に力を注ぐ

トラットリア　ブラックバード　沼田健一さん、沼田亜紀さん（水戸市）

文化的ライフスタイルを目指し、芸術館近くに開業

主人は東京でグラフィックデザイン会社の飲食部門に勤務していましたが、出身地の茨城で独立したいとの思いがあり、2008年12月に「トラットリア ブラックバード」（イタリアンレストラン）をオープンさせました。

これまで仕事の関係で東京に住んでいましたが、地方に住むことになり大型店の建ち並ぶ郊外型のライフスタイルに一線を画したいと思い、街中に出店を決めました。自分たちの生き方として、芸術館を交えた文化的なスタイルを志向しています。

スタッフはシェフ１名、バリスタ２名、ホール１名体制です。バリスタ（コーヒーを入れる係）は朝晩１名ずつ店頭で応対しています。

自分たちの言葉による情報発信

今は、様々な情報をウェブで検索することが当たり前となっています。そこで、ウェブで自店を検索される際に、他の人のブログで当店の評判が拡がるよりも、自社のホームページで自分たちの言葉を発信したいと思い、ブログを毎日更新しています。ネットの発信対象は広いので、全国へ広まってほしいと考えています。

ウェブの反響はあり、ブログで発信した文章にメールを多数もらえています。

前職場の代表のナガオカケンメイさん（デザイナー）が「水戸に仲間が出来ました」と宣伝してくれたこともあり、都心部からも相応の反響を得ています。

その他、ブラックバードニュースというブログを抜粋したチラシを作成し、店内や近隣の店に置いてもらっています。これからは、近隣のホテルにも置いてもらえるようにし、宿泊客にも立ち寄ってもらえればと考えています。また、パブリシティについては地域紙等への掲載依頼は行わず、取材を通じた雑誌などへの記事掲載のみとしています。

水戸芸術館を意識した取り組み

アートへの関心を持つ人に来店してほしいので、芸術館に来た人がその後ブラックバードへ来店するというルート作りを目指しています。アーティストと親交のあったある企画展では、半券で５％オフという取り組みを考え、非公式ながら芸術館の了承を得て行いました。

芸術館を訪れた後、一息入れるにもいつも同じカフェではつまらないので、ブラックバードという選択肢を含むいくつかのカフェで楽しんでもらいたいと思います。

出店にはまず芸術館ありきとの考えで、この場所を選びました。通行量調査等の事前調査は行っていません。水戸の他の場所で開業するという考えはありませんでした。

ブラックバード外観

当店のスタッフは芸術館へ足を運ぶ機会が多いので、芸術館のスタッフと親交を図り、一方的なぶらさがりではなく、対等な関係を目指しています。営業時間も芸術館のイベントが終わってからでも店に来てもらえるように、ラストオーダーの時間を９時から10時へと延長しています。

新鮮な食材の提供

当店は毎朝青柳の公設市場へ仕入れに行っています。新鮮な食材を提供するというコンセプトを貫くために、店に冷凍庫は置きませんでした。

仕入れた食材によってメニューが決まるので、ランチメニューとディナーの黒板メニューは直前に決めます。そこで、朝仕入れた食材を店のブログに記載していますが、常連客にはメニューが分かると好評です。

提供する食品は自家製にこだわりたいので、パンは朝、店で焼いたものを出し、ドルチェも店内で調理しています。

公設市場内の魚屋さんの主人が当店に食べに来てくれるようになり、当店に合った魚介類を勧めてくれるようになりました。このような取り組みによりいつも新しいメニューが提供出来るほかに、メニューに季節感が出てきたと思います。

バール文化の普及に向けて

コーヒーの立ち飲みは、イタリアのバール（Bar：立ち飲み喫茶店）をイメージして設けました。水戸にバール文化を根付かせたいと考えています。今バリスタを担当している人は前職場の同僚で、愛知県出身に

もかかわらず、オーナーが水戸で独立するという話しに乗り、彼も会社を退職してついてきてくれました。

彼が来るとなった時点でおいしいコーヒーの飲めるスペースを設けることを決めました。仕事後のひと時には、少し酒を飲んだりして和むスペースにしてもらいたい。止まり木の役割になれたらと思います。また、バールのみ営業を行っている朝に限っては隣の木村屋さんのパンを持ち込み可としており、当店のコーヒーと合わせて楽しんでほしいと考えています。

エスプレッソの注文が多い水戸

東京ではカフェラテやカプチーノが多く出ましたが、水戸では大半の客がエスプレッソやエスプレッソダブルを注文します。

水戸に同様のカフェが無かったので、その需要を掴めたのではと思います。同じような店が出来、競争が起きることで街の活性化に繋がれば良いと思っています。

歩く文化を根付かせたい

ゆくゆくは２店舗目を出したいと思っています。食事とバールの店、ドルチェの店という様にそれぞれの場所で異なる食事を提供できればおもしろいと思うからです。そのため、店舗は近隣の徒歩圏に出したいと思います。

車の移動は点と点でしかないので、車を降りて歩く文化を根付かせたいと考えています。歩くことで街中を見る楽しみを持ってほしいと思います。

お客様に来てもらえる店づくりの徹底

株式会社ホンダカーズ中央神奈川　代表取締役会長　相澤賢二さん（本社：神奈川県大和市）

訪問販売を禁止

当社は1969年創業のホンダ系ディーラーです。創業当時は社員が訪問販売をしていましたが、お客様に断られ続けることでサボるようになってきます。すると時間をつぶしたり、会社の集金に手をつけるなどの弊害が生じます。お客様の側からしても訪問はこちらからの都合によるもので、迷惑を感じます。

私自身が訪問販売で嫌な思いをしており、社員に対してもその嫌な思いをさせることに抵抗を感じたことから、訪問販売を禁止しました。

手書きはがきによるコミュニケーション

当社ではオイル交換を７割引で提供しています。通常のオイルですと１回1,000円程度ですので、お客様は月に１回交換のため来店してくれます。

また、月に１度はお客様へ手書きのはがきを送ります。電話はこちらの都合でかけており、お客様に失礼にあたることがあると考えるからです。

当社はお客様用の駐車場を広く取っています。一般的にディーラーは駐車場が不十分な傾向にあり、商業施設としては良くないと考えるからです。店は小さくとも、駐車場は広くすべきです。

また、当社では月に１回はイベントを行っています。母の日であればエプロンをプレゼントしたり、秋にはジャガイモをプレゼントします。お客様の誕生日が分かれば、その日に合わせて趣味の商品をお送りしています。

そのようなイベントが奏効し、多数のお客様に来店していただいています。

その来店客に引き寄せられるように、新規客も35％程度の割合で来店してもらっています。

手動ドアでもてなしの心を表現

当社は店の周り２キロを30分かけて社員が掃除しています。掃除をすることで近隣住民の優しさに触れ、社員も優しくなるからです。当店は築35年になりますが、蛍光灯の光が床面に映る程手入れが行

き届いています。古さと綺麗さは別の話です。掃除を通じ、社員が店をかわいがり、地域を大切にしようとする心が芽生えます。

各店舗の入り口は手動ドアにし、お客様の来店時には店員がドアを開けて応対します。サービスの自動化は良くないと考えるからです。トイレにはオムツをラッピングし、サイズごとに並べて来店者が自由に使えるようにしています。

また、当社には「すぐやる工房」という、店内の備品を作る施設があります。お店の中の棚などは、木製で統一してくつろぎやすいイメージを目指しています。また、テレビなどの備品も、むき出しでは小さい子供が誤ってぶつかったりして怪我をする恐れがあるため、棚を設置します。これらの取り組みを「すぐやる工房」で対応することで、お客様がくつろぎやすい店舗つくりを目指しています。

先輩がマニュアル

当社では従業員に対し、責任業務の達成能力と協力業務の達成能力の２つを課しています。

責任業務はサービスマンであれば、自動車の整備、事務員であれば経理等を意味します。一方、協力業務は出迎えや見送り、挨拶や子供への応対です。当社ではこの２つが両方出来るのが社員だと教育しています。

当社にマニュアルはなく、新入社員に対する教育は、入社２年目の社員が担当します。新人を教育することで社員に責任感が芽生え、自身の成長に繋がるからです。

社員研修は新春と夏期の年２回行っています。研修後必ず感想文を書いてもらうので、社員は全員まじめに受講します。ある講師からは、「社員は一流ですね。」という言葉をもらいました。

その他に、毎月社員には読書感想文を書かせています。当社は本代が無料、感想文の奨励金２千円を支給しています。奨励金は感想文の提出有無に拘らず支給しているので、社員は皆感想文を提出します。課題図書は私が決め、なってもらいたい社員像をイメージしながら選んでいます。

社員の評価はお客様が決める

社員の評価はお客様のアンケートで決めています。私が数百人の社員に評価を付けると、恣意的な要素が含まれてしまうからです。

お客様へのアンケートの回収率、また回答はがきの内容で評点を決めます。（選択式のアンケート３問は答えにより25点～▲25点、自由記入欄に担当者を褒める記述があれば25点）

アンケート結果は全員で回覧するので、各人の評価が知れ渡ります。

この取り組みは社員がお客様からの要望・期待を汲み取る力を養うことに繋がり、結果として2004年の日本経営品質賞を受賞出来たのだと思います。

商店街の取り組み

大洗ワンコインツアーで商店会も活性化

観光ボランティア大洗“ほのぼの”　会長　石田久枝さん（大洗町）

１．“ほのぼの”の活動

水戸市の観光ボランティアをしていましたが、ボランティア仲間の「歴史がある大洗に、観光ボランティアが無いのはおかしい」との声を聞いて、2004年に観光ボランティア“ほのぼの”を設立しました。大洗磯前神社に待機して、大洗磯前神社や、幕末と明治の記念館などの史跡をはじめ、町内の様々な歴史について案内しています。これに加えて、大洗ワンコインツアーを企

画したところ、これが大変な評判となって、大洗町に観光客を呼び寄せています。

メンバーは専業主婦や教師、パートなど様々で、30から70歳代までの18名で構成されています。

2．大洗ワンコインツアー

(1) ツアーの経緯

2007年に、大洗文化センターで健康に関するイベントが開催されました。このとき、“ほのぼの”では、イベント会場にブースを出し、大洗町内の案内をしたらどうか、と考えました。ただ歩くだけではつまらないので、ワンコインで楽しめるツアーを組んだらどうか、それも、100円玉で楽しめるものを組み合わせて500円でお店や史跡を巡ろう、となりました。

チラシ代やガイド代などをとれば、町の商店は参加しないでしょうから、無料でやることにして、参加する商店には、100円で提供できる商品の用意だけしてもらいました。

タウン誌に呼びかけて取り上げてもらい、モニターツアーを募集したところ、70名の応募がありました。ツアー参加者のアンケートでは、非常に面白いという意見をいただいたので、このツアーを継続しようと決意しました。

継続する資金を確保するため、2007年の茨城県がんばる商店街支援事業に申し込んでみたのですが、実施主体が商店会関係者ではないため、採択には至りませんでした。翌年は商店会関係者でなくとも良いというので申し込み、優秀賞を受けることが出来ました。補助金によって地図やチラシを作成し、活動を継続しています。

最近ではテレビでの放映などメディアで取り上げられるようになり、ツアー参加者が増えています。ゴールデンウィークなどは、町中に人があふれるようになり、手応えを感じます。

(2) ツアーの概要

インターネットやチラシで情報発信し、お客様には大洗観光協会に申し込んでいただきます。この申し込みを元に、ツアーを担当する観光ボランティアを割り当て、ボランティアはお客様が希望する立ち寄り店舗を予約し、お客様との連絡を取ります。参加店舗は18店舗で、更に参加を希望する店舗も出てきています。この店舗から５店舗を選びます。日曜日の場合、休業の店舗もあるため、お任せコースで対応します。

ツアーに参加される方は、数十名単位の団体客もあれば、数名程度の家族、友人、夫婦など様々です。主に首都圏を含む北関東からのお客様が、車で来訪することが多いようです。

受付集合場所は大洗町役場で、ここを起点に２時間程度をかけてまちなかを散策し、楽しんでいただきます。

(3) ワンコインの波及効果

当初、町の人たちは「100円ぽっちの商売をして、なにになる？」という冷めた反応でした。しかしお客様は、お昼頃までツアーで町中を巡ります。お店に立ち寄れば、100円の商品以外も買うし、ツアーが終わればちょうど昼時で、食事もします。ホテルにチェックイン前の方は、翌日再びお土産として買いに来る。そうなれば、大洗町全体に波及していきます。実際にその通りの展開になってきて、商店会や町の人たちも変わってきました。

(4) 町の変化

参加商店では新たな商品開発を行ったり、顧客

のリピート化に工夫を凝らしています。ツアーのために用意した100円商品を、常時販売するようになった店もあります。ある呉服屋では、とりあえず反物の端切れなどを100円で並べました。次第に、手縫いの巾着や、シュシュ（髪縛り）など新作で品揃えを拡大しています。お菓子屋では、話題の生キャラメルを開発しました。昔の看板や薬の調合方法の版木などを展示する薬屋さんも出てきました。

商店会も、100円買い回り品をそろえたり、集客努力を始めています。あるとき、日曜日に来訪するお客様から、日曜休業のお店を訪問したいと申し込みがありました。従来なら「うちは日曜はやらない」でおしまいだったのに、今は「何時頃？じゃあ、その時間にあけて待ってるよ。」といってくれます。ボランティアの活動を見かけても、「ご苦労様」とねぎらいの声をかけてくれます。

お客様からは、「町の小学生が元気に挨拶してくれた。」といってもらえて、大洗の教育がちゃんとしていることを誇らしく感じます。町のお年寄りにも、「もっと町中で、お客様としゃべってよ」とお願いしています。お客様も、町のお年寄りと話すと、町のことを知ることが出来るし、お年寄りも自然と笑顔になります。

こうした活動を町全体に広げていけば、商店街が活性化し、町の中で買い物が出来、生活基盤を維持することが出来ると思います。

（5）ボランティア活動の継続

ツアーガイドは、観光ボランティアの意欲で支えられています。人員も増やしたいし、金銭的な負担はボランティアの持ち出しでまかなっている部分も大きいのです。活動の拡大に応じて、今後は補助金などの対応も検討する必要も出てくるかもしれません。ボランティアというと、利益には関わらないという考えもあるでしょうが、お客様に楽しんでもらうことを第一に考え、それが町内の商店の利益に繋がることも良いことだと考えて、柔軟に対応しています。

市民参加型イベントの展開で商店街に人を呼ぶ

させぼ四ヶ町商店街　理事長　竹本慶三さん（長崎県佐世保市）

1．佐世保の商店街について

佐世保は明治時代に軍港の開港を契機に急速に発展しました。現在は人口約25万人、長崎県で２番目に大きな都市です。

官庁や市民病院のような主要施設が商店街の近隣に集まっているため、市民の足は必然的に街中へ向かいます。四ヶ町、三ヶ町の２つの商店街からなる全長約１kmのアーケード「さるくシティ4〇3」（「さるく」は歩く、四ヶ町の４と玉屋の創業者の田中丸氏の「丸」、三ヶ町の３をとり命名）には、創業200年を誇る老舗百貨店「玉屋」やジャスコなど４つの店舗が核となり、恵まれた商業環境を背景に安定した集客を保っていました。

2．郊外型大型SCの進出とその対応

しかし基幹産業である造船業の不振や郊外の大規模住宅の開発による人口流出が続き、かつての賑わいにも陰りが見え始めました。

そのような中、90年代半ばに市郊外に店舗面積約３万m²の「ジャスコシティ大塔」の出店案が持ち上がり、中心市街地の商店主達に大きな危機感を与えました。

そこで私は、「本気で対策を考えないと佐世保の街は駄目になる」と考え、商店主に呼びかけ、街の活性化に立ち上がりました。対抗策を検討した結果、商店街を「出会いと交流の場」と感じてもらい、そのためにイベントをやって人を呼びこむという結論に至りました。

祭りやイベントは売上増加に直結しないという反論もありましたが、まちに活気をもたらすことが重要という考えから、様々なイベントを展開しました。

3．市民参加型のイベント、「きらきらフェスティバル」

1996年11月、商店街一帯を100万個の電球でライトアップする「きらきらフェスティバル」（通称「きらフェス」）をスタートさせました。イベント内容としては、商店街を会場にして結婚式を挙げる「きらきらウェディング」や「市民で歌う第九合唱」、「仮装大会」等、いずれも市民が参加して楽しみ、感動を共有できる仕組みとなっています。中でも、１kmにおよぶアーケードを会場にした「きらきらチャリティ大パーティー」は市民をあげての大忘年会として、毎年約5,000人が参加する人気行事となっています。

この「きらフェス」では「１口1,000円であなたのイルミネーションが２個点灯します」と呼びかけ、電球の購入費を賄う他、チャリティパーティーも１人1,000円の参加費を払ってもらい、食べ物は持ち込みとしています。

4．「YOSAKOIさせぼ祭り」で27万人を集客

1997年には「YOSAKOIさせぼ祭り」を企画しました。朝７時から行われる定例会議で札幌の「よさこいソーラン祭り」のビデオが紹介され、現地で祭りを体験した結果、佐世保人の気質に合うと感じ「YOSAKOIさせぼ祭り」の開催を決意しました。

第１回は６チーム600人で始まったこの祭りは、2008年には148チーム７千人が競い、目当てに訪れる観光客は27万人、経済効果で20億円という一大イベントへと成長しました。

5．来街者の買い物をサポートする様々な試み

2007年７月、商店街の中心部にコミュニティFM局を開設しました。１回500円でラジオにコマーシャルを流すことができ、市民に商店情報等を発信しています。

また、商店街には乳幼児のオムツ替えや授乳、昼寝コーナー等を備えた親子広場「よんぶらこ」もあり、200円の登録料で利用が可能となります。会員数は5,000名程度で、運営はNPOに委託しています。家族連れで商店街を訪れやすい環境整備を進めています。

様々なイベントや上記の取り組みを続けてきた結果、1997年のジャスコシティ大塔オープン以来減少傾向にあった商店街の歩行者数が、2001年には増加に転じ商店街の空洞化を食い止める結果となりました。

6．商店街のあり方について

商店街の役割は、経済的（買う楽しみ）・社会的（人間交流）・文化的（情報発信）の３つが挙げられます。但し人が集まらなければこれらの役割が機能しません。そのために様々なイベントを展開して、人を商店街に呼び続ける取り組みが大切だと考えています。市などの補助も重要ですが、商店街を良くするには自助（自分のことは自分でやる）、互助（地域の成員同士がお互いに助け合う）、公助（公が提供するサービス）の順で考えるべきです。まず商店主自らが知恵を絞り汗を流さなければ、商店街の活性化は難しいと思います。

また、事業（イベント）を行う際には、「何々はできないではなく、どうすればできるか」を前提に考え、様々な人を巻き込み、事業を前向きに進めています。

YOSAKOIさせぼ祭り

第3章　店舗型商業ビジネスに求められるもの

これまで見てきた各繁盛店における取り組みを表２にまとめてみた。これをもとに、今後の店舗型商業ビジネスの成立に求められるものは何か整理してみよう。

論説において、水井先生は、主に①清潔な店舗②共感を生む販売の仕掛け③「逸」によるオンリーワン的な要素づくりの３つの大切さを説いていたが、今回ヒアリングした先では、それらのことが概ね実現されていることが確認できた。

清潔（きれい）な店舗

清潔な店舗については、ホンダカーズ中央神奈川の店舗が築35年を経るにもかかわらず、照明が板張りの床に映る状態に磨き上げられ、相澤会長も古さと清潔さは全く別のものであると語ってくれた。また、同社では、店舗周辺の道路を２kmに渡って清掃する取り組みも実施していた。

また、サザ・コーヒーの鈴木会長は、店舗には清潔さに加えて、家庭臭のない非日常空間を演出することが必要だとして、顧客に癒しの空間を提供するよう心がけているという。

このように各店舗の取り組みをみても、清潔（きれい）であるということは、店舗型商業ビジネスの基本といえそうである。その上で、それぞれの店舗ならではのテーマに則ったエッセンスを加え、顧客の心を捉えている。

清潔な店内（ホンダカーズ中央神奈川）

共感を生む販売の仕掛け

ポップの活用の例も今回の取材先のなかでは複数みられた。味覚、嗅覚、触覚、視覚、聴覚といった五感を刺激することは当然のこととして、それらを活用した共感を生む販売である。

共感を生む販売の仕掛けという点に関して、サザ・コーヒーでは、顧客を感激させたいとの思いから樹木の植栽や仮面を飾ったりすると同時に、接客を通し感動を与えるために、徹底した従業員教育を施すため、外部講師を活用するなどしている。

顧客を満足させるのは当然のことで、感性、感動、感激、知覚を揺り動かし、他の人に勧めたくなるような気にさせるサービス提供が求められているということだろう。

価格競争に巻き込まれない売り方

価格面に関しては、特定の分野への特化にすることによって、価格競争とは一線を画した商売の展開がみられる。この特化に関しては、もちろんオンリーワンの商品構成・品揃えをしている店舗があった。しかし、必ずしもそればかりではなく、商品自体だけでは充分な独自性を持つことができなくても、顧客ニーズに対応した提案型の商品紹介をしたり、顧客の満足度が高まる接客方策の実践によって他店にはない独自の価値を実現している。

また、そうした店舗においては、顧客との信頼関係の構築がなされ、顧客は店舗側で選んだ商品を、品質の高さに対する安心感をもって購入することができる。ナムチェ・バザールでは、様々なイベントを仕掛け、顧客に商品の良さを実感してもらいながら、顧客の信頼感を築いている。

また、オンリーワンというべき商品を取り扱う店舗には、当然のことながら、良い商品を仕入れるための弛まぬ努力ともいうべき活動が存在する。土浦鈴木屋では各国のワイナリーを、サザ・コーヒーであれば南米のコーヒー農園を、キャッチボールであればドイツに行って調整靴をというように、取り扱う商材のルーツをたどり、本当の意味で良い商品とは何かを知り尽くし、ビジョンを持って顧客に紹

表2：ヒアリング先における特色のある取り組み（差別化戦略）

顧客に提供している価値	土浦鈴木屋	キャッチ・ボール	ナムチェ・バザール	サザ・コーヒー	鳥惣精肉店	ブラック・バード	ホンダカーズ中央神奈川
主な取扱い商品	ワイン、日本酒	オーダーメイド靴	アウトドア商品	コーヒー豆、喫茶	地元のブランド精肉	飲食（イタリアン）	カーディーラー
価格	価格競争に対しては一線を画す						
誘客策					105円コロッケによる手軽感のアピール	安価な価格設定の立ち飲みコーナーによる手軽感	オイル交換7割引
特別な品揃え	8,000アイテムにおよぶワイン	オーダーメイドによる中敷き製作など	メーカー思想にあった経営による地域独占販売	サザブレンド、新規豆の導入	常陸牛、奥久慈しゃも、ローズポークなど	地元産魚介類、有機野菜の利用	
サービス・ソリューション	顧客ニーズを把握した上でのコンサルティング			知的好奇心を満たす情報提供			店頭待ち修理の実施
安全・安心信頼感	店側の目利きによる商品の安心感	足の悩み解決による信頼獲得	店側の目利きによる商品の安心感	店側の目利きによる商品の安心感	安全・安心な食材の提供	安全・安心な食材の提供	地域からの信頼獲得（清掃活動）
店舗の雰囲気（過ごす時間の提供）				癒しの空間、の提供、感激の演出		立ち飲みコーナーによる会話促進	アットホームな造りのショールーム
情報提供	メルマガの発信イベントの実施	相談会等イベントの実施	独自イベントの開催	ミニコミ誌発行、パブリシティの活用		ブログによる食材情報等発信	来店誘客のための手書きはがき
連携	吟奏の会による酒蔵の組織化	病院からの顧客紹介	様々な団体との連携イベント開催	将軍コーヒーの開発	ナイトバザール等のイベント開催	芸術館利用客優遇、パン屋との連携	
その他の差別化策	徹底した品質管理の商品	理学療法士など専門家	適切な商品紹介のできる店員	ギャラリー設置、オリジナル商品開発、コーヒー教室（無償）	自家製コロッケ・メンチかつなど新製品開発	文化を意識した誘客	徹底した顧客満足度の向上

介している。まさに、その商品のプロフェッショナルなのである。

他店にはまねのできないちょっとしたオンリーワンづくりでは、鳥惣精肉店の那珂湊コロッケやブラックバードにおけるバール（立ち飲みコーナー）の設置などの取り組み例が挙げられる。

様々な仕掛けの実施

販売上の仕掛けと呼べるものとしては、様々な形での情報発信や提供、他の分野との連携、新たな商品の開発への取り組みなどが挙げられる。

インターネットの活用では、ブラックバードのようにブログで毎日情報発信をしたり、その日の食材情報を提供したりする。土浦鈴木屋のようにメルマガを発信するなどの例がみられた。それぞれ、情報発信をすると、すぐに顧客の反応が返ってくるとの話しであり、こまめな情報提供の重要性が窺える。その他、イベントを開催することにより集客を図る取り組みも多数みられた。

個別の店舗だけで何とかしようというだけでなく、様々な連携の取り組みもみられた。本文にはないが、ナムチェ・バザールでは、トレイルランニング（＊）など新たな競技の振興と競技人口の拡大に向け他の団体と連携して、地元での競技会の実施にこぎ着けた。それは、地域振興にも繋がる取り組みでもあった。

新たな商品の開発への取り組みも、各店で積極的に行われている。現状の商材の好評さに胡座をかくことなく、常に新たな商品開発への取り組みを模索しているのである。キャッチボールの猪狩社長は、明日の流行に繋がるようなものを扱うように意識していると語ってくれた。

また、今回のヒアリング先については店舗型商業ビジネスに注目して抽出してきた。しかし、結果としてみると、これらの店舗においても、卸売やインターネットを通した販売を手がけるなど多様な販売方法を使っている店は少なくないのが事実であり、様々な仕掛けのなかには、こうした取り組みも挙げられるだろう。

＊いわゆる山道（登山道・林道）などを走る運動・競技

広域的な商圏を持つ店舗

今回取材した商業者のなかでも、特色のある商品を販売する店舗では、地元の顧客はもちろんのこと、広域的な集客力（商圏）を持っていることが確認できた。少なくとも県内の顧客はわざわざその店舗へとやってくるのである。

小規模な個別の店舗ビジネスからみると、それほど大きなマーケットはいらない。地元に密着して、あるいは、特定の分野の顧客が一定程度の広域から着実に来てもらえれば成立する。ただし、それだけの顧客を惹きつける何かを持っているのかが焦点となる。

また、今回の取材先をみると、必ずしも商業上の一等地に立地しているとはいえない。一方で、商業地として評価が高い場所に立地する多くの商業者が苦戦している現状を考えると、立地場所の善し悪しが商売に影響しないとは言えないが、場所が良いからといって、商売がうまく行くとは限らないと言えそうである。

存在意義が問われる商店街

今回の取材を通して、商店街は何のために存在するのかについて考えさせられた。当の本人たちよりも、周りががんばって、商店街を活性化しようとしている例も目に付くからである。当の本人たちががんばることなく、周囲の人たちの力だけで、商店街が力を取り戻すことは極めて難しいだろう。

大洗町における観光ボランティアによるワンコインツアーの取り組みをみると、商業者ではない部外者の取り組みがキッカケとなって、曲松商店会の青年部の意識改革に結びついた。このように、始まりはともかくとして商店主たちのがんばりに繋がることが大切である。

別の調査時の話しにはなるが、土浦市の美容室「ラスト・ウィン」の中村社長によれば、自分の店

舗を守るための活動（店舗の前を綺麗にする）が結果的に、商店会全体を良くする必要性に結びついたという。商業者にとっては、自分の店を守っていくことが原点にあるのは、どこの店舗でも同じはずだ。

そのためのやる気が、行動に結びつくのと結びつかないのでは、全く異なる結果になるだろう。日本一元気な商店街として知られるさせぼ四ヶ町商店街の竹本理事長は、商店街の機能として、買う楽しみ以外に、人間の交流、情報発信を掲げ、イベント等の実施による商店街への集客の必要性を語る。また、人は人の集まるところに集まるとして、その活動範囲を広げていっている。しかし、集客＝購入客の増加ではないとして、そこから先は個別の店舗の努力の必要性を訴える。事実、昨年の世界同時不況後は、同商店街においても撤退を余儀なくされた店舗が数軒でているのである。

イベントの実施によって、集客を図ることはできても、その人を自分のお店の顧客とすることができるかどうかは全く別の次元の問題である。顧客となってもらうための仕掛けは、個別の店舗が何を仕掛けられるのかがポイントとなってきそうである。

ひたちなか市那珂湊地区で行われているナイトバザールでは、イベント時で提供されていたさんまの甘露煮が定番化して、その後の商品開発に繋がった。こうした例も、商店側の取り組みとしては大切だろう。

サービス提供をベースにした商売（サービス産業化）

ナムチェバザールの和田社長は、モールやインターネット販売など多数の販売チャネルを利用しながら商売を進めている経験をもとに、顔の見えるコミュニケーションが大切であるとして、「商売の形態の中心は最終的に店舗を構える姿に戻ると思う」と話してくれた。

店舗型商業ビジネスの本質は、単なるもの売りではないことは明らかである。ニーズが充分に存在するオンリーワンの商品が見いだせれば、それほど難しくなく商売を成立させられそうである。しかし、現実的にそのような商品はほとんどなさそうである。今回ヒアリングした先でみても、それに該当しそうな商品はキャッチボールの靴ぐらいのものである。

それ以外のお店で取り扱う商品は、一定の独自性のある商品に加え、専門性の高い従業員（人）、良好な店舗空間が介在し、顧客の満足度を満たすことで商売として成立しており、サービス提供をベースとした商売であり、ホスピタリティの重要性が非常に高い。

お客様は人間なのだから、人が喜ぶことを何らかの形で提供してあげられれば、その分の反応が返ってくるということである。

かつては、店先でのやりとりで商品の売買が成立していたものが、大量生産大量消費型の社会が浸透し、流通システムが整備されサプライチェーンマネージメントが一般的になってくるなかで、商品の画一化が進み、モノを売ることの意味が変化してきた。大抵のものはどこででも手に入るようになったし、人の介在余地が減ってきた。それが行き着くところまでいってしまったからこそ、商売の原点に立ち返ることが大切なのではないだろうか。

オンリーワン経営の素

今回の取材を通して会った経営者の方々に共通していることとして、非常に個性が豊かな人が多かったという印象が強く残った。そうした個性や人柄が商売にも反映して、独自性のある取り組みに繋がっているように感じられた。こうした個性の商売がオンリーワンづくりの鍵ともいえそうである。

（中庭、萩原、貝塚）