

一計画の方向性を探る一

<実現可能な戦略の構築>

“夢だけを見ていませんか？”

II-1. コンセプトの構成要素

コンセプトとは

めざしている姿を、具体的に誰にでもわかるように表現したもの。

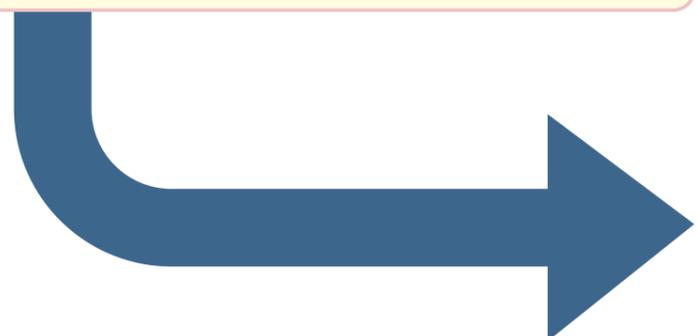
コンセプトの「再」構築の必要性

- ・事業が進まない、具体的行動がとれない、コンセンサスがとれない、よくわからない。
- ・コンセプトは、現状把握をベースとして、具体性があり、明確な方向性を示しており、実現可能なものである必要があります。

コンセプトの構成要素

誰に？	ターゲット設定…中心となるお客さまを設定する。
何を？	業種業態構成、テナントミックス…お客さまに求められている店舗や魅力ある個店群を形成する。
どこで？	商業活性化重点地域…求められている個店群を集積させる場所とその配置を考える

※これらを、前述の現状分析をふまえながら設定していく



実現可能な戦略の構築

誰に？

- 地域分析を踏まえ、主要な客層を絞り込む。
- 集客は、まず、「商圏の拡大化」と「商圏の深耕化」の2つに集約されます。

- ・商圏の拡大化→規模拡張や新機能(業種業種)、独自性のある商品構成の導入等により、商圏を広域化。
- ・商圏の深耕化→既存商圏の中で、来街・来店者の更なる取り込みを図る。
- ・どちらの場合でも、それぞれの客層に見合った魅力的な店舗の集積(テナントミックス)が必要。

誰に？	方向性	
お客さまの居住地・年齢層・性別・容姿・職業・所得・教育・来街目的・手段・頻度・関心やニーズの整理。	商圏の拡大化	現状より広いエリアからの集客を図っていく戦略であり、ファッションストリートのような買い回り品を中心とした店舗の構成や、観光要素を活用した商業等が考えられる
	商圏の深耕化	地域に密着したニーズに対応し、比較的近いエリアからお客さまに足繁く通って頂きかつ繰り返し購買して頂く戦略、日常性の高い最寄り品が中心となる(小口高頻度)

何を？

- ・地域のニーズに合った、お客様に必要とされる業種業態を選ぶ。
- ・ワンストップ・ショッピングを可能にする業種業態・商品を揃える。
- ・購買意欲をより高める、商品ラインの幅と奥行きを確保する。
- ・同地区内での適度な競争による、商業集積全体の活性化を図る。
- ・地権者や既存事業者等を保護するような、外部からの競争排除を行わない。

どこで？

- 『中心市街地の中で、商業集積地として特に骨格となる(またはなるべき)エリアを、商業活性化重点地域として絞り込むことが重要』
- ・広い範囲で、一度にあちこち手をつけようとしても、効果が低い。まずは、対応が最も必要なところ、成功の可能性が高いところ、波及効果が期待できるところに絞り込んで、事業を進める。

II-2. コンセプトの「再」構築

コンセプトとキャッチフレーズを混同していませんか？

～有効な事業推進を行うには、具体的で明確なコンセプトの構築が重要です～

✓ 将来の可能性を知る

● 整理分析した問題点から、活性化の方向性を探る

- 外部環境・内部環境それぞれのプラス要素・マイナス要素は把握できましたか？
 - ① 外部環境とは人口動態や世間の景気など、自分たちの努力では改善が困難な要素。
 - ② 内部環境とは商店の魅力や集客装置づくりなど、自分たちの努力で改善が可能な要素。
- 現状を踏まえて、それに必要とされる方策ができましたか？
 - ① 大型店・有名店の誘致等安易な設定を行っていないか？
 - ② 他市の成功事例に習えようと先例主義に陥っていないか？
- 既存商圏の中での来街率・買い物依存率を高めるにはどうしますか？
 - ① 商圏の規模自体を拡大できる要素はあるか？
 - ② 既存の街資源や集客要素を生かしているか？
 - ③ 観光に資する全国レベルの物産や歴史的遺産、行事、祭りがあるか？
 - ④ 上記で上げたものは商業活動に貢献するか。
- 計画を具現化できる人は誰ですか？

● 調査の目的

- 各調査及び分析結果を一覧表等にまとめ、改めて整理する。
- この時点で方向性を決めるために、方針の柱となる要点の再認識を行う
- 上記の内容に基づき、中心市街地活性化のコンセプトの策定を行う

● 中心市街地の強みと弱み分析による方向性の模索

次の表はそれぞれの英文の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれ、専門家によく知られている基本的な分析法です。

- 1) 現状をまとめる際に作成した強みと弱みの表に、要素を落とし込みます
- 2) 各々の場面で考えられる具体的対策を、思いっただけ全部記入します

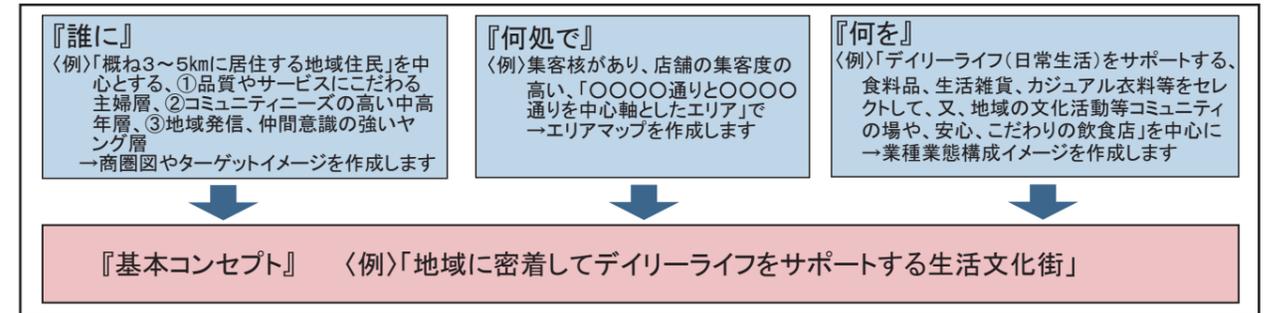
【SWOT分析表の記入例】

		外部環境	
		機会(Opportunity) プラス要因 ・商圏規模が大きい、商業環境がよい	脅威(Threat) マイナス要因 ・商圏規模が小さい、商圏環境が悪化
内部環境	強み(Strength) プラス要因 ・商業の販売力が強い ・業種業態機能が充実 ・まちの集客要素がある ・競合に対する競争力が強い	【現状】 ・商圏が広く増加傾向 ・集客力・競争力が高い ・商業の販売力が強い ・まちの魅力度が高い 【強化策】 ・魅力ある業種の集積強化、充実 ・地域商圏を深耕(ニーズに応える) ・ファッション性向上、情報発信 など	【現状】 ・商圏が狭い、または減少傾向 ・競争が激化し競争力が低下 ・既存商業の販売力が強い ・まちの魅力度が高い 【強化策】 ・住宅整備による人口増で市場を拡大 ・大型店導入による競争力強化 ・個性的な業種集積を強化 など
	弱み(Weakness) マイナス要因 ・商業の販売力が弱い ・業種構成が単調 ・まちの集客要素が少ない/ない ・競合に対する競争力が弱い	【現状】 ・商圏が広く増加傾向 ・集客力・競争力が高い ・商業の販売力が弱い ・まちの魅力度が低い 【強化策】 ・不足業種を充実、誘致導入 ・個店の販売力強化 ・新たな都市機能を導入 (エンターテインメント、文化、コミュニティ等) ・まちの魅力を生かした集客を強化 など	【現状】 ・商圏が狭い、または減少傾向 ・競争力、集客力が低い ・商業の販売力が弱い ・まちの魅力度が低い 【強化策】 ・住宅整備による人口増で市場を拡大 ・商業での競争をやめて役割分担と棲み分けを図る ・既存商圏の生活利便性、快適性、文化性、福祉などを充実 など

オフェンス戦略(積極的戦略)

ディフェンス戦略(防衛的戦略)

★「強み」をより強化していくのか、「弱み」を補強していくのか、今後の事業の要となる『誰に』、『何を』、『どこで』を設定し、基本コンセプト(街の将来像)を明確にします。



🔍 調査結果を読む

- ・アイデアは幅広く、豊富にありましたか、「誰に」「何を」「どこで」の整理もできていますか？
- ・「賑わいあふれる豊かな街」のような表現は、商業的には意味が広すぎて適切ではありません。活性化の方向性が、具体的にイメージできる表現を心掛けましょう。

⚠ 注意点

❑ 導き出されたコンセプトは、今後全ての事業の指針となる

- ① 商業にとらわれず、幅広い視点から見ることも大切である。
- ② 商業とコミュニティ機能等、複合的な検討も必要である。

II-3. 実現可能な戦略の構築

地域の特性を理解しないまま、無理な戦略の構築をしていませんか？

～特性の違いを知ること、適切な方向を見いだします～

✔ コンセプトに沿った実施可能な戦略を探る

● 中心市街地ならではの特性や注意点とは何か？

- 商業集積と郊外型ショッピングセンター(SC)との違いは何かわかりますか？
 - ① 真似できないところとできるところを見極める。
 - ② 商業集積とSCのそれぞれの特性を比較検討してみる。

【中心市街地と郊外型SCとの特性比較】

	中心市街地	強化策	郊外型ショッピングセンター
起源	・自然発生的 ・個性的	・個性の回復 ・界限性の回復 ・街づくりの視点重視	・計画発生的 ・均質的(どのSCも似ている)
テナントミックス(空き店舗含)	・地元店舗中心 ・自然で不作為な構成 ・コントロールが難しい	・既存店強化 ・地域有力店中心 ・テナントミックス	・ナショナルチェーン中心 ・人工的に計画された構成 ・全体的にコントロールできる
経営状況把握	・把握が難しい ・業績の変化が把握しにくい ・ため、問題意識に上りにくい	・売上の把握	・各テナントの売上を把握 ・業績の変化が賃料等に即時に反映するシステム(歩率賃料)が多い
商圏	・地域商圏の重要性が高いことが多い ・平日集客中心	・地域商圏の見直し	・広域型商圏 ・土日集客中心
運営	・一体的な運営は難しい ・組織の体系化が困難	・TMOの活用	・一体的な運営を行う ・運営組織が体系化、規格化されている
付加価値	・計画的に都市型機能やアミューズメント機能等の導入は難しい。 ・公共・教育、福祉、生活サービス等の立地妥当性は高い ・観光要素など、他の要素の影響(恩恵)を受けやすい ・その他の無形資産(歴史、物産等)の存在	・地域活性化計画の再構築 ・新たな集客機能導入の可能性を幅広く検討 ・地域の無形資産(資源)の活用可能性の検討	・知名度が高い ・計画的にシネマコンプレックス、アミューズメント、スポーツ、温浴等、非商業機能も導入 ・大型付帯施設が多く、付帯施設の集客力も強い ・テレビCMなど大掛かりな販促が可能 ・観光要素など他の要素の影響(恩恵)を受けにくい ・均質な性格のため、その他の無形資産の活用があまり有効でない

● 調査の目的

- 商業地の特性をつかんで、身の丈にあった方向性を設定する
- 特性に見合った商圏の見直しを行う
- 途中で迷った時などに、指標となる基本コンセプトや基本戦略の確認を行う

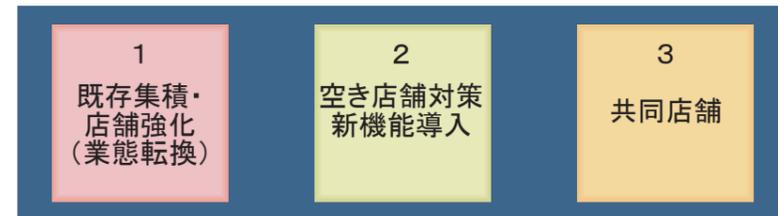
● 商業強化の基本的方向性(戦略)の確認

基本的方向性(戦略)は「商圏の拡大化」と「商圏の深耕化」の2つに集約されます。具体的な方策を考え、その実現性を検討しながら、どちらの方向性が適しているかを確認します。

【商圏の拡大化と深耕化の考え方】

	戦略の基本的方向性	具体的な方策例
商圏の拡大化	現状の商圏より、広いエリアからの集客を図っていく戦略であり、買い回り品を中心とした店舗の構成や、観光要素を活用した商業等が考えられる	・観光資源を活用して広域から集客 ・飲食等特徴的な集積の形成によって商圏を拡大 ・ファッションに特化した商業集積を形成して商圏を拡大
商圏の深耕化	商圏を広げるのではなくむしろ絞り込んで、地域に密着したニーズに応える。比較的近いエリアからお客さまに足繁く通って頂き、かつ繰り返し購買して頂く戦略、日常性の高い最寄り品が中心となる	・日常的な食品の充実によって、地域からの支持を得る ・利便性の向上を図り、近隣からの支持を得る ・コミュニティやサービスの充実を図り、地域からの支持を得る

● テナントミックスに係わる事業



- ★ 基本コンセプトや基本戦略をふまえ、それぞれの計画を進めていきます。
- ★ 一般生活者・消費者の視点に立って、発想することが大切です。

🔍 調査結果を読む

- ・商圏の拡大化と深耕化の意味が理解できましたか？ それぞれの具体策は何ですか？
- ・テナントミックスに係わる3つの基本手法のイメージがわかりますか？ 具体的な方法はありますか？

⚠ 注意点

□ 調査結果等を再確認する

- ・ ① 方向性を設定する時に、もう一度「商圏」と「消費者ニーズ」の点検を行う。
- ・ ② お客様の視点が入っているか再度確認する。