

ガンバレ 商店街！

チャレンジショップで人が輝く、街が甦る

富山市 中央通り商店街「フリークポケット」

中小企業診断士 二瓶哲

「いらっしやいませ！」「これなんか似合うんじゃない？」若者同士のやりとりが続く。富山県富山市の中心市街地、中央通り商店街での一コマである。ここでは、若者が行き交っている。

富山駅の南口より南東1km程のところに中央通り商店街はある。同商店街では、若者をターゲットとしたユニークなチャレンジショップ事業「フリークポケット (FREAK POCKET)」を展開しており、全国から注目を集めている。チャレンジショップとは、お店を経営したい人に対し、商店街が家賃や管理費などを無償または一部負担で一定期間貸し出す制度をいう。

商店街は衰退の一途を辿っている。特に、空き店舗の増加によって生じる「歯抜け」現象は深刻である。ここでは、空き店舗対策としてチャレンジショップを取り上げ、「フリークポケット」を成功モデルとして紹介していきたい。

富山市の中心商店街は富山駅の南口に位置している。南北に伸びる西町商店街、そして東西に伸びる総曲輪通り商店街と中央通り商店街で形づくられている。商圈は富山市をはじめ周辺市町村と広範囲にわたり、いわゆる広域型商店街として機能している。

「フリークポケット」(通称フリポケ)は、ファッション系の店舗が多く立地する中央通り商店街の東端に位置するショッピングゾーンである。小さな2階建てビルに15店が入居している。店舗スペースを2坪程度に区切り、独立を目指す創業者に賃貸し、経営のノウハウを習得してもらうことを目的としている。運営はタウンマネジメント機関(TMO)である「株式会社まちづくりとやま」が行っている。

入居条件は、契約期間が原則1年以内、家賃は最初の3ヶ月間は無料で4ヶ月目から1年目までは月額1万円である。このほか、光熱水費相当負担金として月額1万5千円かかる。

独立開業を果たした卒業者は34名にのぼる。中には2,3店舗を出店している者もいる。

●フリポケ立ち上げまでの背景と経緯

1. 自分の育った商店街が寂れていく

フリポケを発案したのは、竹嶋身 and 和子・章江さん姉妹(韓国雑貨店経営、現フリークポケットサポーター)、中央通り商店街の商店の娘として、小さい頃から商店街と共に育ってきた。

竹嶋姉妹が子供の頃は商店街も栄えていたが、郊外への大型店進出といった社会環境の変化により来街者の数は年々減少していった。竹嶋姉妹は「商店街で育ってきた人間として何とかしたい」と真剣に考え始めた。

2. 香港旅行で大きなヒントを得る

平成8年10月、竹嶋姉妹は旅行先の香港で「信和中心」と「東方188商場」を訪れた。そこは、個性的で店舗面積が2～3坪という小さな店がひしめき合ったショッピングビルで、活気に溢れていた。「その時は、直感的に『コレだ!』と思ったんです」竹嶋姉妹は当時を振り返る。

3. 大きなチャンスが巡ってきた

帰国後しばらくして、中央通り商栄会が主催する商店街活性化のための女性フォーラムで発表する機会が巡ってきたのだ。竹嶋姉妹は香港で感じたこと、商店街で育ってきた中で抱えてきた想いなどを伝えた。商店主はもとより、行政サイドも興味を示した。富山市は、以前より工業版のチャレンジショップ事業ともいえるハイテクミニ工業団地の運営を20年以上前から行っており、次なる策として商業に対する創業支援を考えていたところであった。

4. いよいよ実現へ

竹嶋姉妹のアイデアは、富山市と商店街組合が資金を2分の1ずつ負担することにより「中央通りミニチャレンジショップ計画」として具体的に動き出すこととなった。竹嶋姉妹、商店主、富山市商工労政課の職員のグループは毎日のように集まり、コンセプト固めから設置場所、ネーミング、PR方法などを検討していった。竹嶋姉妹は「毎日大変だったけど面白かったですね。皆がひとつになっていくのを感じました」と発足当初を語る。

「フリークポケット (FREAK POCKET)」という名前は、個性的な人々・店・品々が集まる場所、つまり、こだわりのポケット (入れ物・集合体) を表現している。

フリポケ発足はマスコミを動かした。NHKをはじめ民放、新聞社などがこぞってフリポケを取り上げた。

5. 中心市街地活性化への原動力

平成12年7月、富山市が策定した中心市街地活性化基本計画を受け、富山市をはじめ富山商工会議所、中小企業者などが出資したタウンマネージメント機関 (TMO) である株式会社まちづくりとやまが設立された。それまで、富山市と商店街組合で運営していたフリポケは、中心市街地活性化事業の一環として同社が引き継ぐかたちとなった。

現在、同社では、チャレンジショップ事業をはじめ、コミュニティバス運営やイベント企画運営などさまざまな活動を住民公募で結成した「街づくりサポート会員」と共に行っ

ている。

●入居から独立までの流れ

1. 厳しい入居選考

フリポケの入居希望者は、まず書類審査を受ける。特に重要な審査項目は、商品力と資金力である。書類審査をクリアできない者の多くは商品力が欠落している。資金面では、「衣料品を取り扱う場合は200万円、雑貨類だったら100万円のスタートアップ資金が必要だ」と、フリポケ運営をリードする沢井淳一氏（呉服店経営）は強調する。

書類選考を通過した者は、次に面接を受ける。そこでは、運営主宰者をはじめ商店主などで構成される審査員に対し、商品や事業計画についてプレゼンテーションを行う。沢井氏は、「たとえ商品力があるとしても仕入方法に無理があるなど、ビジネスプランがしっかり組み立てられていないケースも多い」と厳しく指摘する。

また、人間性も重要である。同氏は「面接時の話し方、しぐさなどを見ることで事業に対する意気込み、誠実さが分かる」と指摘する。面接をクリアするのは、書類選考に残った者のうち7～8割である。

2. 徹底した経営指導

面接をクリアした者は、いよいよ入居決定となる。入居決定者のほとんどは、店舗経営の経験が全くないという状況である。このため、経営が軌道に乗り独立開業するレベルまで成長するためには、あらゆる面での指導が必要となる。

フリポケでは、2通りの指導が行われている。1つは、2ヶ月に1回程度実施する、経営専門家による研修会である。富山市が中小企業診断士、税理士、店舗施設士といった専門家を派遣し、店舗構成をはじめ、接客方法、ラッピング、金融機関との付き合い方まで座学を中心に行う。もう1つは、商店街の若手経営者らによる、密着した実地指導である。指導内容は、商品構成、陳列方法、陳列什器のレイアウト方法、接客方法など店づくり全般にわたる。売場の状況によっては全てをセットさせ直すこともある。指導を受ける入居者からは「実際に商売をして成功している人からのアドバイスは貴重です。ただ、何もなくてもいろいろと教えてくれることはまずありません。こちらが日々の努力の中で常に何かを考え行動する姿勢を持っていないと厳しいです」と声を合わせる。「何か助けてくれる」という受け身の姿勢では生き残っていけないことを身をもって感じさせられるのだ。

3. 積極的な情報交換

フリポケの入居者は頻繁に情報交換を行っている。週に1回、入居者同士で会合を開き、日常活動の中で困っていることなどを相談し合うほか、イベント実施に向けた話し合いなども行う。会合の内容はレポートとして運営側であるTMOに提出する。同じ志を持った者同士のコミュニケーションは入居者にとって大変貴重である。また月に1回、運営側との懇

談会を開き、フリポケ入居者が運営側に悩みを打ち明ける場を設けている。運営側と入居者側、そして入居者同士の風通しを良くすることで、何かトラブルが起こった際には即座に手が打てるしくみがなされている。

4. 独立準備

フリポケに入居できる期間は1年間である。独立の如何に関わらず、1年を過ぎた段階でフリポケを出なければならぬ。しかし、独立への道は険しい。沢井氏は「独立できる基準は、衣料品では月商100万円以上、雑貨類では月商60万以上である」としている。独立開業すると、経営条件も格段に厳しくなってくる。実際、数多くの入居者が独立開業の日を迎えることなく途中で廃業している。

独立開業の目処が立っている入居者は、フリポケの店舗を運営しながら開業準備を行う。テナント探しは運営側やフリポケ卒業生に相談したりすることも多い。また、資金調達については、富山市が融資制度（創業者支援資金融資制度）を講じている。同制度は、融資限度額が1,000万円、利率が2.05%（1.0%は市が助成）となっている。基本的には、3年間の実務経験者が融資を受けられる条件となっているが、フリポケ入居者であれば実務経験をなしたと見なされるという特別条件が設けられている。同市のフリポケに対する積極的な支援は、34もの独立店舗が生まれた大きな要因となっている。

5. 独立、そして成長

独立開業を果たしたフリポケの卒業生は、互いの情報交換を積極的に行い、経営上の悩みを打ち明けたりしている。苦しい時を共に過ごした仲間は何時になっても心の支えとなっている。

現在の独立店舗は、中心商店街で20店舗、周辺地域で14店舗である。今後も独立店舗は増えていくと考えられる。

●入居者の横顔

筆者が取材した平成14年6月6日現在では、5店が営業しており、また出店準備中の店舗がいくつも見られた。

・STASH 金作玲子さん

「STASH」は雑貨・衣料店で、アンティークをはじめ、こだわりのある品揃えが魅力的である。出店費用は約50万円、什器は手づくりで済ませるなど、極力費用を抑えている。金作さんは東京のファッションタウンである自由が丘の雑貨店で経験を積みUターンしてきた。「仕入は国内をはじめ海外へも行っています。お客様からの要望を聞いて商品を探してくるんです。大抵のものは見つける自身があります」と胸を張る。

・(猫) 滝川商店 滝川新さん

「(猫) 滝川商店」では、滝川さんが創作した猫のオリジナルキャラクターのグッズを販

売している。絵葉書をはじめ、シール、携帯ストラップなど幅広い品揃えである。「固定客は 100 人程です。既に数社からキャラクター使用の依頼が舞い込んできています」と穏やかに語る。滝川さんは大学卒業後、フリーイラストレーターとして活動している。創業資金は 5 万円と他店に比べ格段に低くなっている。

・ MAU ALOHA 朝野仙太郎さん

「MAU ALOHA」はアロハシャツショップである。朝野さんは、かつて航空自衛隊で戦闘機パイロットを目指していたというユニークな経歴をもつ。「今まで趣味でアロハシャツを集めていました。いつかは自分の店を持ちたいと思っていたのでようやく夢が叶いましたよ」と笑顔がこぼれる。創業資金は 150 万円、政府系金融機関である国民生活金融公庫からの融資を受けている。最近はインターネットによる仕入活動に力を注いでいる。「インターネットは 1 日あたり 5、6 時間見えていますよ」と積極的だ。

・ 024 大西和信さん

「024」はアートグッズショップである。T シャツ、パンツ、帽子、指輪といった身につけるものから、アート本、CD など品揃えは幅広い。有名アーティストの作品なだけに単価も高くなっている。大西さんは、あらゆる職業を経験し、世界一周旅行まで実現した人である。創業資金は 100 万円、「商品を仕入れる費用が高くなるので内装は知恵を絞ってコストをかけないようにしています」と大西さんは語る。「今後は、富山を中心にネットワークを広げていきたい」と目を輝かせている。

・ caffe * DECO 金子茜さん

「caffe * DECO」は、オープンカウンタのカフェである。金子さんは、唯一の他県出身者（岩手県）、今年 3 月まで富山市内の大学に通っており、卒業後も滞在することを決意した。料理が趣味で、学生アルバイトの頃からカフェで働いていた。「就職するよりは自分で商売したほうがいいと思いました」と起業意欲が旺盛だ。創業資金は 30 万円、内装類は倒産したカフェから格安で仕入れた。「フリポケ同居者の知人がカフェを経営しているんです。そこに連れて行ってもらい、多くを教わりました」とフリポケ入居の効果を語る。

入居者は、それぞれ独自の理念を持っており、それが「こだわり」としてフリポケの雰囲気づくりがなされている。

フリポケは、個々のチャレンジショップで構成される集合体である。自店の経営はもとより、イベントといった共同活動もある。このため、一人でも共同活動を乱す人間がいるとフリポケ入居者全てに影響を及ぼす。入居者は、創業間もないながらもそれぞれ「こだわり」を持った一国一城の主である。皆の足並みを揃えるのは、なかなか困難であるのが現状である。

●独立した卒業生たち

フリポケを卒業後、独立開業を果たした者は 34 名、多くが雑貨店や衣料品店である。独

立開業はフリポケとは異なり、厳しい環境が待ち受けている。独立開業後に抱える共通した問題は、やはり資金繰り、費用負担などカネに関することである。

卒業生の中には、年商 7,000 万円を売り上げる者や、既に2店舗目を出店している者もいる。フリポケ入居者はもとより、独立開業を果たした者にとって憧れの的である。一方、独立開業を果たしたものの、廃業せざるを得ない状況に追い込まれた者もいる。廃業理由のほとんどは経営不振であるが、特に女性の場合、結婚や妊娠といった理由もあげられる。

独立開業後に成長する者と廃業に追い込まれる者の違いはどこにあるのか。いろいろと考えられる中、独立開業者の属性を調べてみると面白いことが分かった。年齢層が大きく異なるのである。独立開業後に成長する者について、20代前半以下の割合が約30%であるのに対し、廃業した者については、その割合が70%にも及ぶのだ。いわゆる2倍以上の差が生じているのである。沢井氏も「最近の若者は飽きっぽい印象がある。5、6回転職している人も結構多い」と話す。つまり、経営が困難になった時、歯をくいしばり生き残る道を探るか、やる気が喪失してしまうかの選択は、経営者の年齢層が大きく影響するようである。

●フリーポケットが生んだ効果

1. 空き店舗が減少し賑わいが戻ってきた。

フリポケを立ち上げる前の空き店舗率は13%（平成9年7月現在）と深刻なものであったが、導入後わずか2年で2.9%（平成11年3月現在）まで減少した。フリポケの卒業生が独立して賃貸したり、その波及効果を狙って若者向けのショップを出店するケースが増えてきたからである。昨今では、大型店の無印良品と長崎屋が相次いで撤退するなど、空き店舗率は8%程度にまで上昇したものの、個店が入居できるスペースは全て埋まっている。

空き店舗が埋まることにより、人通りも多くなった。中央通り商店街の通行量を見てみると、フリポケを立ち上げた平成9年では、平日で24%、休日で20.5%の増加となった。その後も毎年増加傾向が続いており、特に若者の増加が目立っている。

2. 若手の経営者が商店街活性化に大きく貢献するようになった。

フリポケを立ち上げ、運営するにあたり大きな力を発揮したのが商店街の若手経営者であった。沢井氏は、「以前、若手の経営者は、商店街の会合にあまり顔を出すことはなく、街づくりへの関心も高くないという印象であったが、フリポケの立ち上げを境に彼らは変わった」と当時を振り返る。以降、商店街活性化の会合にも顔を出すようになり、今では、商店街組合の理事長を務める者が出る程の活躍ぶりである。また、富山市の中心市街地活性化についても熱心に取り組んでおり、活躍の幅を広げている。

3. 周辺商店街にも創業支援の機運が高まってきた

中央通り商店街のフリポケにならい、周辺商店街でもチャレンジショップ事業を導入する動きが出てきている。中央通り商店街の西端から南北に伸びる西町商店街では、シニア層をターゲットとした「まちなか西遊房」を運営している。フリポケが1年間を契約期間としているのに対し、2年間を契約期間としている点が異なる。その他は同様のシステムとなっている。

●成功要因

1. 厳しい入居審査を行っていること

チャレンジショップ事業を成功に導くためには、しっかりとしたビジョンや計画をもつ起業家に店舗を貸し出すことが重要となる。「空き店舗を何とかして埋めなければ」という焦りが出てしまうと、どうしても審査基準に甘さが生じてくる。「たとえ空き店舗が埋まらないとしても、納得のいく商品と魅力ある起業家と出会うまでは絶対に貸さない」という、しっかりとした方針を持って入居審査を行うことが質の高いチャレンジショップをつくる。さもなくば、趣味の延長線上でしか商売を捉えていない者や既に店舗があり、不良在庫のハケ口として利用しようとする心無い事業者が入居してしまうことにもなりかねない。

2. 現場に密着した経営指導を行うこと

チャレンジショップの入居者は、店舗経営の経験がないため、あらゆる指導が必要となる。商店街で成功を収めている店主が現場まで出向き、自らの経験を生かしてアドバイスを行うことは、入居者にとっては非常に心強い。

また、フリポケの業種構成が中央通り商店街と同様、衣料・雑貨店が中心となっていることもポイントである。つまり、同業種の成功者が指導してくれることで入居者も「聞く耳」を持つということである。全く畑違いの業種を営む店主が、あれこれと指導に来たとしても単なる「雑音」になってしまうことも多いのではないか。

3. しっかりとしたルールがあること

フリポケにはさまざまなルールがある。先述した入居者同士の週1回の情報交換と運営側へのレポート提出をはじめ、定休日（毎週水曜日）以外の休業の原則禁止、3回遅刻したら強制退店などである。単に「店舗」という器を用意し、入居者で埋めたとしてもそれをコントロールするルールがないと成功にはつながっていかない。フリポケのルールはチャレンジショップ事業を成功させる1つのモデルとなるといえる。

4. 若手が中心になって頑張っていること

フリポケの発案者をはじめ、立ち上げに向けた諸活動、フリポケ入居者への現地指導など、商店街の若手が積極的に参画している。若手の持つ創造性、満ち溢れる情熱、ハードな活動に耐えうる体力などがフリポケを成功に導いたと言ってよい。

その一方で、若手の意見を積極的に聞き、活性化に向けた事業として実現させた、沢井

氏をはじめとする商店主、市役所職員などの器量の多さも重要な要因である。たとえ、若手がどんなにいいアイデアを持っていても「若手の意見だから」と聞き流す商店街風土であれば実現はありえない。

5. 商店街に自主財源があること

フリポケが事業として立ち上がった大きな要因として、中央通り商店街が駐車場運営で年間約1億円という自主財源を有していることがあげられる。たとえ豊富なアイデアがあったとしても、先立つものがないと実現は困難である。行政もさまざまな商店街支援を行っているが、商店街の一定割合の自己負担を原則としている。駐車場やポイントカード事業の運営といった、商店街が自主財源を確保できるような仕組みづくりは重要といえる。

チャレンジショップは、しっかりとした「しくみ」がなされていないと効果も期待できない。それゆえに、フリポケの事例は大きなヒントになるのではないか。