

生活再建対策の手びき

—商業経営指導テキスト—

(財) 港北ニュータウン生活対策協会

生活再建対策の手びき

——商業経営指導テキスト——

(財) 港北ニュータウン生活対策協会

目 次

1. はじめに——本テキスト作成の主なねらい——	1
1. 生活対策指導に必要な情報の種類	1
2. 本テキストの主なねらい	4
2. これからの“くらしの道”の求め方	7
1. これからの“くらし”の考え方	8
2. 自分に適した仕事のきめ方	10
3. 事業の構想のまとめ方	18
4. 構想をまとめる上での留意点	23
3. 立地条件に応じた商店のあり方	25
——場所に向く商売，向かない商売——	
1. 消費者の買物行動と，主な買物先	25
2. 近隣型商店街（近隣センター）の姿	28
3. 地区型商店街（駅前センター）の姿	32
4. 広域型商店街（タウンセンター）の姿	37
5. 各センター別にみた開業の留意点	38
4. 転業に当り検討したい諸対策	41
1. ボランタリー・チェーン	42
2. フランチャイズ・システム	45
3. 共同建築による土地の有効利用	47
4. 商店街活動と商店街の共同事業	49

5. 新規開業の実際	55
1. アパート経営開業の実際	55
2. 食料品店開業の実際（V C加盟による再建）	61
3. 飲食店開業の実際（F S加盟による開業）	69
6. 業種別新規開業の目安	77
1. 主として近隣センターに向けた業種	78
2. 他のセンター，または特別な立地に向けた業種	91
3. 飲食サービス業	105

1. はじめに

—本テキスト作成の主なねらい—

1. 生活対策指導に必要な情報の種類

① 住民の生活対策に関する意向

昭和56年11月に当協会が実施した「土地利用意向調査」によれば、ニュータウン建設地区内に地権をもつ住民（調査対象844戸，うち有効回答776戸）の，土地区画整理事業に伴う換地の状況と，土地利用についての意向の概要は，つぎのようである。

A. 地区別換地面積

調整換地の手法によって，地権者が仮換地の指定を受けた土地の地区別面積は，第1表のように，当然のことながら，一般住宅地が中心となっており，全体の80%近くに達しているが，同時に，センター地区，その他の用地もかなりの面積となっている。

住民の希望にもとづく仮換地の予定総面積に占める割合は，近隣センター，ア

第1表 地区別換地面積(民有地) (単位：m²)

区 分	予定総面積	換地面積	構成比	予定総面積に占める換地面積の割合
タウンセンター	203,600	118,172	3.7%	58.0%
駅前センター	166,700	114,626	3.0	68.7
近隣センター	56,600	54,927	1.0	97.0
アパート地区 マンション	419,300	414,968	7.7	98.9
一般住宅地	4,220,000	1,171,278	77.7	27.7
集合農地	304,800	225,121	5.6	73.8
工場倉庫用地	108,000	14,999	2.0	13.8
合 計	5,479,000	2,114,091	100.0	38.5

(当協会調，「土地利用意向調査」)

パート・マンション地区が、100%近くになっているが、タウンセンター、駅前センターも60~70%に達している。

B. 土地利用についての意向

換地処分を受けた後、これらの土地をどのような方法で利用するかという点については、第2表のように、一般住宅地は「自分で使う」ものが圧倒的に多いが、他は、「自分で使う」と「建物を建てて貸す」が圧倒的に多くなっている。

第2表 土地利用の方法（意向）

地 域	自分で使う	土地を貸す	建物を建てて貸す	すべて委せる	そ の 他
タウンセンター	60 (35.7)	13 (7.7)	70 (41.7)	7 (4.2)	18 (10.7)
駅前センター	77 (45.0)	10 (5.8)	63 (36.8)	2 (1.2)	19 (11.1)
近隣センター	46 (44.7)	15 (14.6)	35 (34.0)	1 (1.0)	6 (5.8)
アパート地区 マンション	84 (31.0)	14 (5.2)	153 (56.5)	1 (0.4)	19 (7.0)
一般住宅地	365 (62.6)	31 (5.3)	96 (16.5)	5 (0.9)	86 (14.8)

(注) カッコ内は地域を100とした割合

(資料、第1表と同じ)

ただ、このうち「自分で使う」と答えたもののなかには、「建物を建てるまでを自分で使う」という意向のものも相当数含まれているとみられるが、それにしても、センター地区等において、自営等の方法で土地利用を考えているものが、相当多いとみてよい。

C. 転業または兼業業種

転業、兼業を考えているもののうち、自営する場合の業種について回答を求めたものが第3表である。転業、兼業先業種としては、不動産を活用した貸アパート、貸家等が最も多く、これについて農業技術を生かした造園業、その他が多いが、商業、飲食業、あるいは建設業、製造業等への転業、兼業を希望するものも、相当な数に達している。

また、この調査では、転業、兼業先をはっきりと回答したものが186人となっているが、昭和52年に、横浜市都市整備局が、同じものを対象に、同様な調査を行っているので、参考のために、それとの比較をすると、この3年の間に、転業、兼業先業種を明確に回答できるようになったものが50名増加している。この間に決定した転業、兼業先業種は、傾向としては変わらないが、商業と飲食業関

第3表 転業、兼業希望業種

業 種		件 数	構 成 比	(参考) 52年調査
農業 関連	造 園 業	22	—	26
	植 木 育 成, 植 木 職	13	—	4
	そ の 他	2	—	—
	計	38	20.4%	30
不動 産 関 係	貸 ア パ ー ト, 貸 家	37	—	} 23
	不 動 産 経 営	13	—	
	不 動 産 管 理	5	—	
	貸 倉 庫, 貸 工 場	5	—	
	貸 ビ ル, 貸 店 舗	4	—	14
計	64	34.4%	52	
商業 関 係	最 寄 品 店 経 営	21	—	—
	そ の 他 の 商 業 経 営	23	—	—
	計	44	23.7%	27
レ ス ト ラ ン, 飲 食 店	建 設 業, 製 造 業	12	6.4%	5
	テ ニ ス 場 経 営	16	8.6%	14
	そ の 他	2	1.1%	0
	計	10	5.4%	8
合 計	186	100.0	136	

係を希望する人の割合が若干増加している。

② 生活対策に関する相談等の内容

この点について、統計的に処理された資料等はないが、かつて生活対策地元相談所に寄せられた相談内容には、つぎのようなものが多かった。(生活対策のしるべ、第2集より)

- A. ニュータウン計画の内容、とくに換地や補償等、ニュータウン造成と個人とのかかわりに関する相談
- B. 不動産関係の法律、税務、その他財産保全に関する相談
- C. 工事の進捗状況、工事期間中の生活や補償等に関する相談
- D. 貸アパート、貸家等についての投資計画、採算計画等の基礎的な相談

もちろん、この当時からも、新規開業に関する具体的な相談も散見されたが、当初の段階では、このような「どうなるのか」といった質問や相談が多く、「ど

うやればよいか」といった相談は、さほど多くなかった。

このような傾向は、現在でも、さほど大きく変わっていないといえる。今回の調査においても「今後の自営対策、生活対策」についての考え方につき26件の回答が寄せられたが、地下鉄の早期完成等、工事の促進や、完成時期の明示を求める声が半数近くに達している。ただし、今回の調査では、「マンション経営のための融資制度」とか「貸工場のための研修を」というように、具体的な情報や指導を望む声もかなり多くなっている。

③ 生活対策指導の体系

①でみたような住民の実態や意向を踏まえ、②のような多様な相談に応じ、指導を行うためには、少くとも次ページに掲げたような事項について、できるだけ正確な知識と情報を身につけておく必要がある。また、できれば、それらを集大成した「便覧」のようなものを準備しておきたいものである。

ただ、次ページで示した事項のなかには、すでに市、その他の関係機関が発行した刊行物のなかで、克明な解説が加えられているものも多いので、本テキストでは、重複する点を避けるために、次ページの表に、刊行物名、発行所、掲載ページを示したので、それら資料を活用していただきたい。

なお資料が手許にない場合は、当協会にお問い合わせ願いたい。

2. 本テキストの主なねらい

したがって、本テキストでは、生活対策指導項目のうち、既存資料でカバーできていない点を補うとともに、既存資料のうちデータ等が古くなり、実態に合わなくなったような事項は、最新の資料によって書き改め、既存資料と合わせて、便覧のような活用を促すことを主なねらいとした。また、それと同時に、上記、住民の事態や意向と、最近の商業、サービス業界の動向とを考慮し、実態に即した効果的な指導を行う上で必要と考えられる新たな着眼点に立って問題を取りあげた。そのあらまは、つぎのとおりである。

- ① 仮換地指定の段階で、勾配の大きいセンター地区等に零細な換地を受けたものが少なくない。その結果、段差のある土地に、小規模な店舗等が乱立するようなことになると、土地利用面、店舗の効率面はもとより、街区形成の面からも問題となる恐れがあるので、共同ビル、共同店舗等の建設につい

生活再建指導に関する項目の一覧表

1. 港北ニュータウン計画の概要（市、公団「港北ニュータウン」パンフ、1979年5月）
 - 1.1 計画面積，計画人口（同上および市「生活対策のしるべ」昭和49年1月，P63以下）
 - 1.2 土地利用計画（ 〃 ）
 - 1.3 各種施設計画（ 〃 ）
 - 1.4 交通体系とセンター・システム（ 〃 ）
2. ニュータウン計画推進手法のうち生活対策と密接に関係する事項
 - 2.1 土地区画整理事業の概要（市「生活対策のしるべ」第2集，昭和49年1月，P77以下）
 - 2.2 用途地域と用途別建築物の制限（市「生活対策のしるべ」第1集，昭和47年3月，P151以下）
 - 2.3 各種の補償（2.1と同じ）
 - 2.4 資金の融資，その他の救済制度（2.1と同じ書物のP99以下，および市再開発促進協議会「融資制度の手びき」昭和56年8月）
3. 地権者，その他の権利者に必要な知識（市「生活対策のしるべ」昭和47年，P95以下）
 - 3.1 不動産関係の法律知識（同上書，P95以下）
 - 3.2 不動産関係の税務知識（同上書，P99以下）
 - 3.3 財産の運用，保全に関する知識
4. 生活対策の基本的方向
 - 4.1 集合農地による営農の方向と対策（港北ニュータウン建設研究会「新しいまちづくりのために」昭和51年3月，P47以下）
 - 4.2 都市近郊農業への転換の方向と対策（同上）
 - 4.3 不動産を活用した新規事業開始の方向と対策（同上書，P3以下）
 - 4.4 新規開業，その他の方向と対策（市「生活対策のしるべ」昭和47年，P9以下，P19以下）
5. 不動産を活用した新規事業の計画と運営の方法
 - 5.1 農的土地利用の計画と運営の方法（ニュータウン建設研究会，前掲書，P47以下）
 - 5.2 貸家経営の計画と運営の方法（同上書，P3以下）
 - 5.3 アパート，マンション経営の計画と運営の方法（同上書，P12以下）
 - 5.4 貸店舗，貸ビル経営の計画と運営の方法（同上書，P9以下）
 - 5.5 分譲マンションの計画と実際（同上書，P16以下）
6. 商業，サービス業等への転換
 - 6.1 開業の心構えと，開業の準備（市「生活対策のしるべ」第1集，P58以下）
 - 6.2 ニュータウン内の地区別にみた業種のきめ方
 - 6.3 主な業種別の計画と経営の実際
 - 6.4 業種別開業の手引き
7. 転業に当って検討すべき事項
 - 7.1 職業訓練機関と訓練の内容（市「生活対策のしるべ」第1集，P117以下）
 - 7.2 各種資格とその効用（前掲「生活対策のしるべ」第2集，P19以下）
 - 7.3 個人経営と法人経営（前掲「生活対策のしるべ」第1集，P95以下）
 - 7.4 転業関係の相談，指導機関（同上書，P159以下）

て、積極的な取り組みを行うことが望ましい。

- ② 転業希望業種として、食料品関係、生花店、飲食店等をあげるものが多く転業先が特定業種に偏りがちである。その結果、いわゆる「とも倒れ」となる恐れもあるので、商圈内需要に対応した業種構成と、業種別にみた適正売場面積等を考慮した業種決定のあり方について検討することも必要となる。
- ③ センター地区において、自営開業を意図しているものが多いが、センター地区は、地区の特性に応じて、自ずと適正業種がきまり、営業の方式等についても、かなりの専門的知識、技術が必要となると考えられる。したがって、業種によっては、素人の新規参入がきわめてむずかしく、危険でさえあるので、地域の特性に応じた商店経営のあり方を示し、できれば、自営可能か、それとも貸店舗が望ましいかを、正しく判断できるようにしたいものである。
- ④ 一般的に、不動産経営的感覚によって貸店舗を建築し、テナントを募集して営業させるといった手順によって貸店舗、貸ビル経営を構想しているものが多い。ところが、最近では、このような手順より、まずテナントを決め、テナントの希望を取り入れて「商売に合った店舗」を建築することが望ましく、有利でもあると考えられるようになったので、このようなディベロッパー的ないき方について、検討することも必要となろう。
- ⑤ 転業等に際して、一般的には公的機関の指導を受けたり、友人、知己に相談したりした上で、自力だけに頼って実行するのが普通である。ところが、近ごろでは、ボランティア・チェーンやフランチャイズ・システムが充実し、本部の指導、援助を受けて開業し、本部のノウハウを利用して営業する方式が、広く採用されつつある。また、それによって、転業に伴うリスクを軽減し、成果をあげる例も増えているので、このような点について情報を提供することも望まれよう。
- ⑥ 開業に際して、当初から共同化を志向しているものは少ないが、商店街組合等を結成して、共同の力で環境整備を行ったり、商店街づくりと取り組むことは、きわめて有効であり、このような面に関する取り組みも、一つの課題となろう。

2. これからの“くらしの道”の求め方

前項の調査からみても、地権者の80%弱は集合農地、または農業専用地区に換地を求めて、都市近郊農業の継続を希望しているが、同時にアパート・マンション地区に換地を求めて自営兼業を考えたり、センター地区において転業、兼業を計画したりしている。すなわち、申し出換地についてみる限り、大部分の地権者は、両天秤をかけたたり、三兎四兎を追いかけたりして、土地の安全な運用をはかっている。

このような形で、農業で生活費程度を稼ぎ、あとは土地の運用で所得の増加をはかるという方針は、一見、堅実ないき方のようにみえるが、何かと問題を含んでいる。すなわち、都市近郊農業に転換すれば、それで喰えるという保証は何一つないのだし、貸アパート、貸店舗も作りさえすれば所得につながるとは限らない。まして、今までとは別の新規の事業に転業する場合には、もっと慎重に検討し、事前に「絶対に失敗しない」よう万全の準備をしておかなければならない。

今までのいき方を変えたり、巨額の投資をしたりする以上、事前にできるだけ情報を集めて十分に検討し、はっきりとした見通しをもち、計画を立てて実行することが、最も堅実ないき方なのである。

このような見方に立つと、前述のような安全そうに見えるいき方は、実は「何気なく決めたいき方」であり、どんな都市近郊農業に転換するのか、どういう方法で貸アパートを自営兼業するのかという点については、何も決まっておらず、まだ迷っているような状態にあるといわざるを得ない。

現状ではまだよいが、いざ換地処分が行われたとき、このような点が明確に決まっていなければ、貴重な財産を無為に放置しておく結果となる。また、そのときになって、あわてて決断などすれば、取りかえしのつかない大失敗をする恐れもある。

何気なく三兎四兎を追いかけるいき方は、決して安全策ではないという意見に賛成の人は、今なら十分に間に合うのだから、改めてつぎのような点を検討して、将来のくらしの道を、明確な「一家の方針」として決定していただきたい。

1. これからの“くらし”の考え方

今までに、すでに方針を決めた人も、まだ迷っている人も、大部分の人は、「今までやってきた農業を中心として」「換地を受けた土地を有効利用しよう」という〈手段〉から、これからの“くらし”という〈目的〉を決めようとしている。また、一部の人は、親類や知人がやっているという理由だけで、転業、兼業先の仕事を決めようとしている。

肝心なことは、この機会に、自分や家族に適した仕事に切り替え、家族一同が楽しく豊かな生活ができるようにしようということであって、これが「生活再建対策」なのである。前述のような〈手段〉から“くらしの道”を決めた場合でも、うまくいく例は、いくらでもある。しかし、それが自分にも家族にも向かない“くらし”であれば、いくら生活が安定しても不満が残り、「昔はよかった」と後悔するだけである。

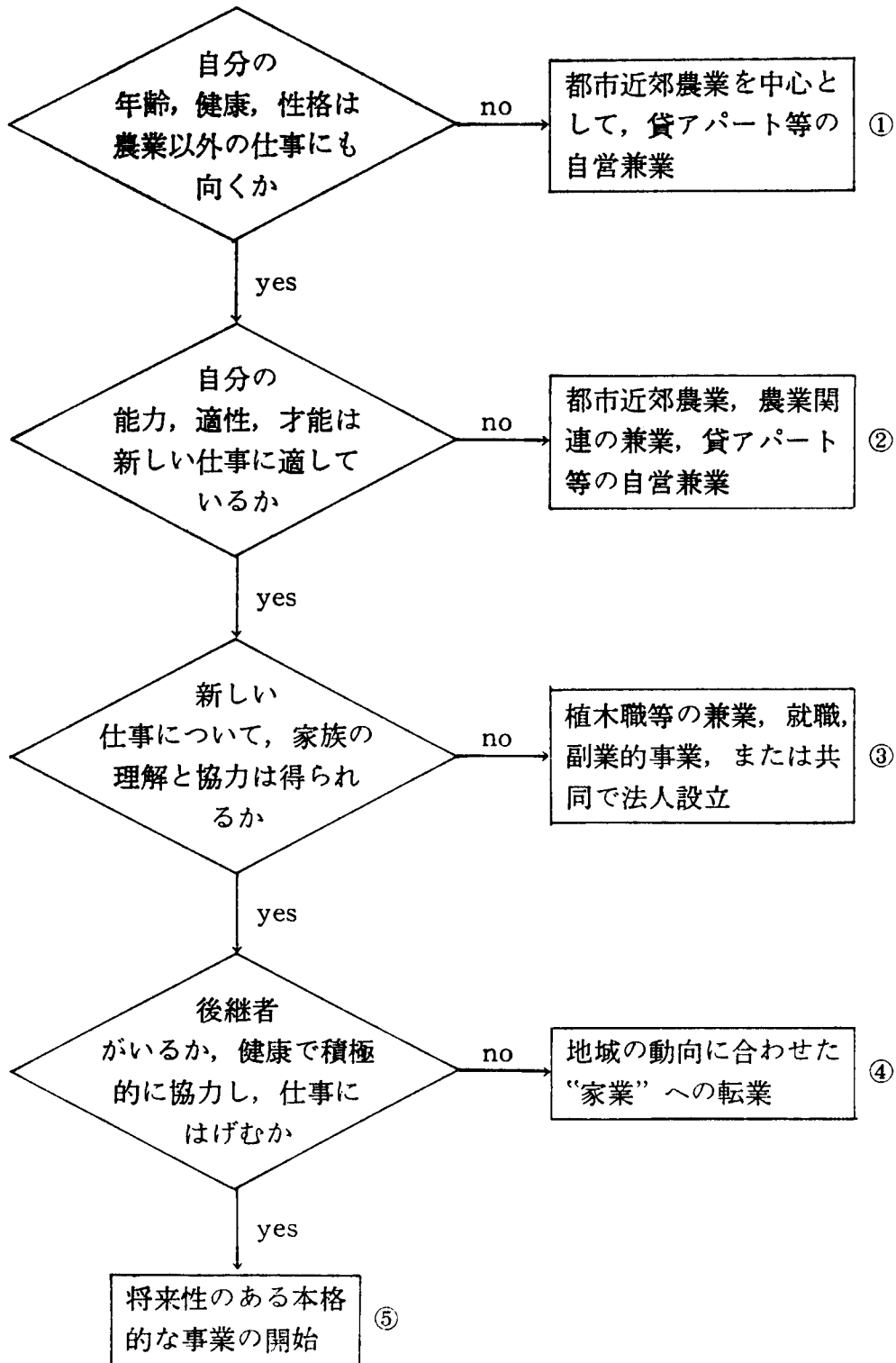
したがって、これからの“くらしの道”を決めるには、まず「どんな道が自分や家族に最も向いているか」を考えることである。その結果、農業が自分に最も向いていると考えた人は、農業を中心として、不足する分を自営兼業等に求める。また逆に、事業家肌で、お金もうけの好きな人は、地域環境の変化に対応し、将来性のある事業に思い切って転換する。このように、自分や家族のいき方に合った“くらしのあり方”をまず決め、その手段として仕事を決めるといった考え方が、生活再建の基本的ないき方なのである。

また、この際、とくに留意したいことは、時の流れや、地域事情の変化に取り残され、後悔することのないようにするということである。

そのためには、いままでやってきた手慣れた仕事にこだわりすぎることなく、第1図のような手順にしたがって、自分や家族に適した“くらしの道”は、どのような方向であるかを、改めて検討しなおしてみるとよい。

その上で、次項で述べるような筋道に沿って、具体的に、これからの“くらし”を立てる職業を選択し、十分に納得ができたとき、自分はこの道で生きるの

第1図 自分に適した道を求める手順



だと、明確に「意思決定」とするとよい。その結果、すでに申し出た換地が、自分の方針に適しないような例も出てこようが、申し出換地は10年も前に莫然とした考えで希望したものなのだから、換地を受けた後に、最も有利な方法で、今、明確になった目的に合わせて利用するようにすべきである。繰り返しているが、土地は、暮らしのための手段であって、それを活用することが“暮らしの目的”で

はないのである。

2. 自分に適した仕事のきめ方

以上のような手順で、自分や家族の将来に最も適した方向を決めたならば、その方向に沿った仕事の種類を決め、その仕事は、本当に自分に向いているか、そして有利な仕事なのか、もう1度検討しなおして見る必要がある。人それぞれの考え方や、家族の事情などをもとにして、どんな仕事が望ましいか検討する着眼点を、以下に示しておく。

① “できるだけ今までのような仕事を” と考えている人

第1図の①、②、③のような事情から、農業を中心としたいき方を採用する人は、つぎのいずれかの方法で、今後の仕事のあり方を検討するとよい。

A. 農業を中心とした“暮らし”を考えている人の場合

農業専用地区または集合農地での農業を希望する人は、つぎのような点を、よく検討し、適正な対策を立てるようにしたい。

いうまでもなく、ニュータウン内では、この農業専用地区と集合農地以外で農業を営むことはできなくなる。

農業専用地区は、①農耕地を生産緑地として位置づけて計画的に保全する、②都市と調和した姿の都市農業を確立することを主なねらいとし、③農地の基盤整備と集団化、農地施設の整備を行う地区である。また、土地利用の基本的形態は、農地の中央部に温室やハウス、畜産関係その他の施設団地を設け、それを取り囲むように露地野菜等を栽培する畑が配置される。さらに一般住宅地に接した最外側が植木団地となって、一種の景観緑地としての外観も整備され、これが一体となった緑のセンターという共同体が形成される。

これに対して集合農地は、地域住民の要望によって一般住宅地の一部に設けられた農地で、その地区が将来宅地化したときには、用途の変更も考えられる、いわば「一代限り」の農地であって、とくに大規模な農業基盤の整備等を行われない地区である。

このいずれかの地区で農業を続ける場合は、近い将来、周辺が都会になり、よそから大ぜいの人に移り住んでくるということを前提に営農方式を検討する必要がある。すなわち、都市型、ないし都市近郊型農業へと転換する方向を採用する

第4表 農業収入の主な部分

部 門	収入の60%以上を あげている農家数	収入の20%以上60% 未満の農家数
稲 作	18 (1.6)	64 (5.9)
そ 菜	318 (29.1)	103 (9.4)
植 木	58 (5.3)	66 (6.0)
花 き	18 (1.6)	9 (0.8)
酪 農	9 (0.8)	2 (0.2)
養 豚, 養 鶏	38 (3.5)	13 (1.2)
そ の 他	48 (4.4)	61 (5.6)
合 計	507 (46.5)	318 (29.1)

(注) カッコ内は有効回答1,091に対する割合

(前掲, 農家生活実態調査より)

第5表 将来の経営方針

方 式	回答数	構成比	有効回答に 対する割合
直売方式	240	29.3	22.0
市場出荷	352	43.0	32.3
契約栽培	78	9.5	7.1
観光農業	26	3.2	2.4
貸 農 園	71	8.7	6.5
そ の 他	52	6.3	4.8
合 計	819	100.0	75.1

(資料, 第4表と同じ)

ことである。また、集合農地においては、悪臭、煤煙等、公害の防除について、事前に対策を講じておく必要もある。

都市近郊農業のいき方として、まず農業経営形態についてみると、現状でも第4表のように、かなり切り替えがすすんでいる。

また、将来の経営方式としては、第5表のように、全体の75%の農家が、都市近郊農業を志向しているが、方法別には、直売方式と市場出荷が圧倒的に多くなっている。

この「その他」のなかには植木生産が相当数含まれているが、都市近郊農業の具体的方向について、第4表、第5表を要約すると、大部分の人が、そ菜作りを中心に、市場出荷と、直売方式を考えていることになる。したがって、これだけでは、まだ、対策としては不十分で、たとえば、道路添いやセンター地区の一部

で、毎日、直売の市（いち）を開く“ファーマーズ・マーケット方式”，あるいは、団地にできる自治会と提携して、有機農法による無農薬青果等の供給を計画する等、種々の効果的対策を具体的に研究することが大切であろう。

B. 農業を中心に、副業的に兼業を考えている人の場合

つぎに、くらしの基盤を農業におくが、土地を活用して収入の増加をはかったり、余剰時間を利用して、他の仕事を兼業したいと考えている人は、つぎのような点を検討して対策を立てるようにしたい。

兼業として、まず考えられるのが、貸家、貸アパート等の経営であろう。また、これら自営兼業を考えている人は、次項その他で述べるような方法で、できるだけ正確に需要を予測し、採算のとれるように、堅実な計画を立てることが肝心だが、方針を決めるに際しては、つぎのような点を、もう1度考えておきたい。

すなわち、これらの事業は、成功すれば安定した副業収入が確保できるが、腕をふるい、体を使って稼ぐタイプの事業ではないため、若くて健康な人や、仕事に楽しみや、生きがいを求めたい人には「もの足りない」仕事になる。自分の財産を活用して、楽に稼いでいるからといって、だれにも文句をいわれる筋合はないが、年間に100～150日農業をやり、あとはブラブラしているというようないき方は、若くて健康な、やる気のある人には向かない生き方で、スキが生じる恐れもある。したがって、これらの収入は、あくまでプラス・アルファの収入と考え、いままで身につけてきた経験や技術を生かして、もっと張合いのある仕事を考えることも必要となろう。

いままでの経験や技術を生かした副業としては、造園の仕事、植木栽培、建設工事関係の仕事、配管業、運送業等、いろいろな仕事がある。そこで、資格や免許が必要な場合は、いまからとっておくとか、日当稼ぎではつまらないから、同じ方針の人たちと組合を結成して受注を確保し、仕事をやりくりするというような態勢作りなども考えておきたい。

② “地域の動向に合わせた仕事を”と考えている人

第1図の④、その他に該当する人で、転業または兼業を考えている人は、つぎのいずれかの方向で検討して、今後のいき方を決めるとよい。

A. 土地の有効利用による兼業に力を入れたい人の場合

換地後の土地を活用して、貸アパート、貸店舗等の経営に力を入れていきたいと考えている人は、つぎのような点について検討し、できるだけ早い機会に計画を立てるようにしたい。

貸家、貸アパートの計画や、経営の実際は第5章の1で、事例を設けて解説してあるが、要は十分な調査と需要予測にもとづいて、間取りや施設、それに伴う賃料等を妥当な線で設定し、投資採算計画を誤らないようにすることである。

ただ、これらと並んで、ぜひ考えておきたいことは、アパート、貸家、あるいは貸店舗といっても、何も、自分で建ててから借り手を探すものだと考える必要はない。次項で述べるように、何年か後には、センター地区には、商店のほか、役所、会社、銀行もできるし、そのはずれのあたりには、病院、診療所なども当然できる。また、近隣センターや一般住宅地には、幼稚園、保育所、開業医、歯科医、美容院、理容院、その他、いろいろな施設ができることは、まず間違いない。

したがって、場所の条件をよく考えて、まず借り手を探し、借り手と相談して、借り手が最も使いやすい建物や施設を作って貸すというディベロッパーの方式を、ぜひ考えるべきである。あるスーパーは、新しく支店を出すとき、地代は稲作収入の10倍、建物や設備は通常金利の1.5倍という条件で、地主に、自分が設計したとおりの店舗を建ててもらって借りる方式をとっている。このような借り手を探せば、相手が倒産しない限り、確実な収入が保証されることになる。

B. “副業的に商売を”と考えている人の場合

専業、副業を問わず、ニュータウン内には、次項で述べるような多様な、しかも大きな需要が発生するため、いろいろな事業を開業するチャンスに恵まれていることは確かである。ところが、近ごろでは、消費者のニーズが多様化し、店に対する注文も多くなったため、昔のように、ただ近いからとか、顔見知りだからという理由だけでは、商売が成り立たないようになった。

したがって、副業として商売を考える場合にも、奥さんなり、息子さんなりが、店の経営者となって、責任をもって、四六時中、商売と取りくむ態勢を作らないと、経費もカバーできないような商売となる恐れがある。そこで、だれか1人以上が、店の仕事に専従することができないような場合には、たんなる物品販売業としての商売よりも、たとえば手芸教室、レース編み教室、木彫教室といっ

た趣味と実益を兼ねた教室を開いて、作品を問屋に納入するとか、ゴルフ練習場、テニス場、ピンポン場、釣り堀、アスレチック・クラブ等のように、趣味とか余暇を対象として、設備をすれば、あとはお手伝いをするだけで、お客が自発的に動いてくれるような仕事等を、いろいろと検討したほうがよいといえる。

③ “この際、思い切って新しい事業を”と考えている人

第1図の⑤などに該当する人で、ニュータウンに合った新しい仕事を新規に開業したいと考えている人は、つぎのような角度から検討して、新しい事業、開業する業種を検討するとよい。

細部は第3章で解説するが、ニュータウンが完成すると、この地域には、いままでなかった新しい需要が発生し、その需要を対象とした多様な仕事は事業として成立するようになる。人が住むからアパートや貸家が必要となるとか、自家用車が増え駐車場が不足すれば貸駐車場が事業として成立することは、だれにもわかる理屈であるが、30万人の人が住むようになると、消費者の需要だけでも、つぎのように、多様な、しかも龍大な需要が生じることになる。

総理府統計局発表の家計調査年報によれば、昭和54年の都市勤労者1世帯当りの年間消費支出は約260万円である。したがって、5年後に5万人の人が住むようになると、年率5%の増加を見込んで、その総支出額は1,659億円という龍大な額に達する。10万世帯になると見込まれる昭和60年代後半には、4,000億円を軽く突破する。

ところで、この龍大な支出がすべて地元へ落ちるわけではないが、消費者の買物先や、買物の仕方の概要は、ほぼ、つぎのようである。(以下の数字は、総理府、家計調査年報、人口5万以上の都市の勤労者、昭和54年)

- ① 日常の生活のための買物……食料品や日用雑貨、台所用品や化粧品といった買物は、主として、住居から500メートル～1キロ以内、徒歩または自転車で5分以内にある店のなかから、気に入った店を選んで買物する。その額は、1世帯当り、年間に50～80万円程度と推定される。
- ② ちょっとした「まとめ買い」……セーター、ブラウス等の衣料品や身まわりのおしゃれ用品、実用的な靴やハンドバッグなどの買回品、あるいは大型スーパーの特売日などに食料品等をまとめ買いするときは、普通、住居から5～10キロ程度、バスまたは自家用車で20～30分程度離れた商店街や大型

店まで出向いて買物する。その支出額は年間50万円前後程度と推定される。

- ③ 高額な品物や流行品、贈答品などの買物……夏と冬のボーナス・シーズンや、新学期、ひな祭りといった季節の行事のための特別な買い物、あるいは、とくに高級なセンスのよい物とか贈答品は、主として半日ないし1日がかかりで、都心部の盛り場に出向き、街の開放感を楽しみながら買物する。この額は、家庭によって、かなり異なるが、年間に50万円前後程に上ると推定される。

当ニュータウンにおいては、タウンセンターが、このような買物の場となるか、あるいは、これらの買物は、横浜市の中心部や新宿、渋谷等に流出するかは、かなり微妙だが、タウンセンターに、都市型のデパートが複数出店すれば、その可能性もあるとみることができよう。

以上のような「もの」の買物に、消費者は支出額の60%程度（150万円前後）を当てるが、残りの120万円程度のお金は、つぎのようないろいろな方面に使われる。（金額は1世帯年平均）

- ◎ 住居関係の費用……………32万円程度
- ◎ 交際費（贈答品も含む）……………30万円
- ◎ 趣味、教養、レジャー……………25万円
- ◎ 教育費……………10万円
- ◎ 自動車関係費……………10万円
- ◎ 交通費、通信費……………9万円
- ◎ 理容、衛生……………7万円
- ◎ 保健、医療……………7万円

これらのお金の使い先は多様で「もの」への支出のようにパターン化はできないが、地元がいい施設があれば、そこで使われる可能性が大きいといえることができる。

以上のような資料をもとに、ニュータウンにおいて考えられる事業のあらましを示すとつぎのようになろう。

- A. 近隣センター——①で示したような、毎日の生活のために必要な業種で、たとえば小型スーパー、総合食料品店、酒食品店、青果店、鮮魚店、精肉店、菓子店、惣菜店、等の食品関係業種。雑貨店、荒物金物店、薬局、化粧品

品店，タバコ店，その他の近隣型商店。クリーニング店，理容美容院等のサービス業。そば屋，すし屋，中華料理店等の飲食店などが考えられる。

B. 駅前センター——②で示したような，衣料洋品店，呉服寝具店，くつ店，かばん袋物店等の買回品店や，時計めがね店，書籍文具店，カメラ店，楽器レコード店等の文化品店，あるいは家庭電器店，家具店，スーパー，総合衣料品店等の大型店，さらには若い人向きのアクセサリーの店やブティック等の商店。喫茶店，レストラン，パチンコ店，ゲーム・センターといった都会的な飲食，遊興娯楽関係業種のほか，銀行，郵便局等も必要となる。

C. タウンセンター——元町や横浜駅西口，あるいは新宿，渋谷等と肩を並べて，③のような需要を吸引する盛り場にふさわしい街として，百貨店をはじめ，一流専門店が並び，その後背地には，各種の行政機関やその窓口，都市銀行等が揃い，さらに，キャバレー，バー，クラブ等が並んだ街となる。そのため，ファスト・フーズ関係や，肥料，飼料，塗料等の特殊な専門店関係は，素人の新規参入は可能だが，専門店等は，よほどの才能がある人が，懸命の努力をしない限り，そこで営業することはむずかしいと見られる。

D. その他の事業として，ニュータウン内で成立可能とみられる事業は，④に関連する事業で，おおむね，つぎのようなものが考えられる。(以下カッコ内は，消費支出が年率5%ずつ増え，5年後に，世帯数が5万世帯になったと仮定したときの需要)

◎ 住居費(204億円)……この大部分が家賃となるが，数億円程度の需要を対象として造園業，植木栽培，植木販売，植木リース業等が成立すると考えられる。とくに植木リース業は，将来，商店，レストラン，料飲業等が開業すると，それらの需要も期待できる。

◎ 交際費(190億円)……この大部分は横浜市の中心部，タウンセンター等に流れるとみられるので，あまり多くを望むことはできないだろう。

◎ レジャー関係(160億円)……旅行，観劇等は地元に落ちる可能性が少ないが，「やるスポーツ」としてのテニス場，ゴルフ練習場，アスレチックス，釣り堀，その他時代を先取りしたスポーツ関係や，観光農業，貸農園等のファミリーを対象とした事業が十分に成立可能と考えられる。

◎ 教育費(65億円)……この大部分が学校教育関係の支出であるため，地

元での事業とはつながらないが、世帯主年齢の若い団地族の幼児教育や課外教育等の需要を、かなり見込むことができる。自ら幼稚園、保育園、あるいは各種学習塾等を経営することも考えられるが、これら教育機関に建物、施設をリースする方式も検討されてよい。

- ◎ 自動車関連費（65億円）……これに関連するガソリン・スタンド、駐車場、自動車整備工場、自動車教習所、あるいは純正部品販売業は、十分に成立する可能性がある事業だと考えられる。
- ◎ 交通費、通信費（60億円）……このうちの相当部分は、地元で支出される需要だと考えられる。タクシー会社、宅急便等の小口運送業はもとより、特定郵便局、切手売捌所、バス回数券の販売所、旅行案内所等を直営したり、それらに施設をリースする方式が、事業として成立しそうである。
- ◎ 理容衛生（45億円）……この大部分が地元で支出される可能性をもっている。近隣の人を対象とした床屋、パーマ屋から、センター地区等における高級な美容院、さらには、美容とレジャーを兼ねたサウナ等の直営、リース業が成立すると考えられる。
- ◎ 保険医療（45億円）……常識的には自ら開業することはできないが、歯科医や開業医に向けた建物を建ててリースすることは考えられる。また、あんま、鍼、灸、マッサージ等の国家資格を取得して開業することも可能である。
- ◎ その他、タウンセンター等に、商店や食堂、喫茶店等が開店すると、その業務用需要を対象とした事業が可能となる。たとえば、室内装飾、配線、配管工事、植木リース、業務用燃料販売等が考えられる。また、ニュータウン造成に関連して、建設、建築関係需要が急増することは明らかである。これら需要につき、配線、配管、塗装、その他を請負うという取り組みも、事業として成立可能と考えられる。

いずれにせよ、ニュータウンが完成すれば、大きな需要が、多様な形で発生することは間違いない。また、消費需要は、①～③のように、かなり定型的なパターンによって発生するので、たとえば近隣センターや一般住宅地で、買回性の強いアクセサリーの店や、くつ店に開業しても、まず成功しないというように、場

第6表 品目別消費支払額の1例（核家族世帯）

品 目	月間消費支出額	米類を1とした倍率
米 類	8,269	1.00
野 菜, 果 物	7,428	0.90
肉 類	6,892	0.83
外 食 費	10,658	1.29
教 養 娛 楽 費	19,627	2.37
教 育 費	7,158	0.87
自 動 車 関 係 費	11,742	1.42
通 信 交 通 費	8,192	0.99
理 容 衛 生 費	6,021	0.73
交 際 費	18,786	2.27

所の条件に合わせた業種の選定が、とくに大切である。

一方、消費者の需要は、「ものばなれ」の傾向を示しており、第6表のように、お米や野菜よりも、教養娯楽費や交際費、自動車関係費に、ずっとたくさんのお金を使っているような状況にあるのだから、センター地区に取得した土地にこだわって、転業先を商業に限定する必要はないのである。

したがって、転業または兼業を考えている人は、親類や友人、知人のやっている仕事をまねしてやるとか、センター地区に土地を取得したから商売を始めるといった考え方だけにこだわるべきではない。以上のような資料を改めて検討し、わからないことは人に聞いて確かめて、これからのニュータウンに向けた「適正な事業」を選定するよう心がける必要がある。

3. 事業の構想のまとめ方

このような点を検討して、「やってみたい仕事」の候補がいくつか決まったならば、つぎには、以下のような点を検討して、それが自分や自分の家族に向けた事業であるかどうかを、もう1度、確かめてみる必要がある。

① まず、業界全体の動向を把握する

自分の一生をかけてやる仕事なのであるから、その業界の現状や将来性、望ましい立地や競争の状態、あるいは一般的な経営の動向等、広い視野に立って業界の動きを把握するよう心がけなければならない。

普通、やってみたい事業や業種がきまると、現にその仕事をしている親類や知

人に話を聞き、やり方を習おうとするが、この人たちは、仕事のやり方についてはベテランで、現に成功しているかも知れないが、業界の動向とか、将来性については、さほど知ってはいないのである。例は適当でないかも知れないが、親類や知人に聞くというのは、そ菜作りについて、その人が、いつ種をまき、どんな施肥をしどんな手入れをしているか、収穫したものをどんな方法で出荷しているか、「たまたま」高収益をあげているか、損をしているかを聞くようなものである。

これでは、全国的な産地の動向、たとえば信州の高原野菜の作付けや出荷量、営農規模等がどうなっているのか、京浜市場にどの程度出回わり、地場のものとの関係がどうなっているのか等は一切わからない。したがって、そ菜類の専作は、将来性があるのかどうかという肝心な点は、何一つわからないのである。

作柄の変更とか、出荷方式の変更程度の転換なら、様子をみながら、ポツポツと試験的にやってみることも可能だし、どうしてもうまくいかなければ、また、元に戻すことも不可能ではない。ところが、新規事業は、相当額の資金を投じ、一度に転換するのだから、決して後もどりはできないのである。事前に業界全体の動きや将来性等を、できるだけ正確に把握する努力が必要なのである。

それには、まず、商工会議所や銀行その他業界にくわしい機関に出向いて相談し、資料の所在を教えてもらうとか、大きな書店の経営実務書の棚から役立ちそうな本を見つけ出す等、自分で動いて資料を集めるようにしたい。どうしても資料が入らないときは、商工会議所などにもう一度出向いて、業界団体や業界組合を教えもらい、そこで資料を手に入れたり、話を聞くとよい。

その結果、たとえばスーパー業界なら、少なくとも、つぎのような形で、業界の大きな動きを把握し、将来性を占うと同時に、自分も自信をもってやっていけるかどうか、判断することが可能となる。

- A. 横浜市内には、昭和54年現在、約13,000店の食料品関係小売店があり、その年間販売額は約5,700億円に達している。このうちスーパーは約800店で、総販売額の27%に当たる1,523億円を販売している。最近3年間のスーパーの年平均の伸びは19%で、他の食料品小売店の伸びを大きく上回っている。
- B. それだけに競争がきびしく、中心地では大資本系のスーパーと、地元のスーパーとが入り乱れて競争しており、競争の激しい地区では、チェーン方式

のスーパーに、単独店方式のスーパーが押されがちである。

C. 330^m (100坪) 以上のスーパーをやるためには、半径1キロ以内に、最低2,000世帯が必要だといわれている。したがって、駅前センター、近隣センター地区なら成立可能だが、駅前センターに、将来、大資本系のスーパーが進出すると、単独店では対抗できなくなる恐れがある。

D. これらの競争に勝ち、顧客の支持を集めるには、青果、鮮魚、精肉、および惣菜の生鮮4品で評判をとり、お客を集めなければならない。そのために、現状では、生鮮4品の強化、とくに鮮度管理技術と、品揃えの特徴づくりが、重要である。

E. 一般食品や菓子、日用雑貨等は、生鮮食品の約3分の2程度の荒利益しかないが、これらの商品の品揃えを充実させることも必要で、現状では、多様な商品を、手間をかけずに、効率よく販売する技術をもたなければならないようになっている。ただ並べておくような売り方は通用しない。

② 事業の構想を数字でまとめる

以上のような検討によって、業界の動きがわかり、その仕事が自分にもできる「やりがい」のある仕事だと思えるようになったら、今度は、自分の手で、いろいろと調べて、たとえ大まかなものでもよいから、具体的な数字で構想をまとめるようにしたい。もちろん、普段からあまりやったことのない数字いじりなど、だれも上手にできはしないが、この数字いじりの過程で、業界について、もっと詳しいことを知ったり、転業する際の大事なカンどころ等を見つけたりすることが、この数字いじりの目的なのだから、尻込みせずに、やってみることである。

たとえば、スーパーの場合には、次頁の表に*印をつけたような点は、前記のような機関に問い合わせ、その他の点は、知人に聞いたり、自分なりに考えたりすれば、構想も固まるし、実施する際の問題点なども、事前に把握できるようになる。

もちろん、このような構想ができたからといって、それに向かって、いきなり走り出すことは危険である。とくに、何千万円もの投資が必要な場合とか、場所の条件はいいが、それだけ商売のむずかしいセンター地区での事業などは、この構想を示して専門家と相談し、あとは専門家の意見や指導にしたがったほうがよいのであって、ひとりよがりの独走は避けたほうが賢明である。

<商圏からみた販売可能額>

項 目	数 値
A. 商圏内世帯数	2,000世帯
B. 1世帯当り食料品支出* (該当品目)	75万円
C. 商圏内総購買力 (A×B)	15億円
D. 市場占有率*	35 %
E. 年間販売可能額 (C×D)	5億 2,500万円
F. 1日の販売見込額 (330日営業)	159万円
G. 1日平均客数 (F÷(客単価=1,700*))	935人

<適正規模の目安>

項 目	数 値
A. 平均売場1坪当り売上* (年間)	350万円
B. 必要売場面積	150坪
C. 倉庫, 作業場, 事務所等 (B×0.8)	120坪
D. 建物総面積 (B+C)	270坪
E. 駐車場, フロント・スペース*	150坪
F. 土地面積	420坪

<主要投資計画の目安>

項 目	数 値
A. 建物建築費* (坪20万円×270坪)	5,400万円
B. 諸設備費* (坪35万円×150坪)	4,500万円
C. 投資額合計 (除土地)	約1億円
D. 借入金 (自己資金50%として)	5,000万円
E. 年間元利合計 (10年, 年利8%として)	540万円
F. 必要純利益 (E÷(税率=50%))	1,080万円

<主要経営計画の目安>

項 目	数 値
A. 荒利金 (平均荒利益率* 18.5%)	9,713万円
B. 営業経費 (平均経費率* 16.0%)	8,400万円
C. 純利益 (A-B)	1,313万円
D. 人件費充当可能額* (B×45%)	3,780万円
E. 従業員1人当り売上高* (年間)	3,300万円
F. 必要従業者総数 (販売可能額÷E)	16人
G. 従業員1人当り平均賃金 (D÷F)	236万円

③ その業界の人になり切れるか考えてみる

このような形で新規開業をした人は、再び農業を主力とした仕事には戻れないのであるから、計画の実施に向かって動き出す前に、もう1度、自分が、その業界の人になり切れるか、家族や後継者も、そのつもりになれるかを考える必要がある。

今日の小売業界では、「店はお客さまのためにある」という考え方が、商売の基本となっている。どんなに自分が品質のいいものを扱っていても、お客が「あの店の品物は悪い」といえば、その人は店で買ってくれない。したがって、今日の小売業は、常にお客の立ち場で店を見直し、商品の品揃えや商品の品質、陳列の仕方や売り方を見直して、少しでも多くのお客が、他の店より「いい店」だといってくれるように、ひとりひとりがお客に奉仕することが商売の基本となっているのである。

したがって、どんなに体力があり、人一倍働く人でも、お客に喜んでもらえるよう奉仕する精神に欠ける人は商売に向かない人なのである。また、自分だけが奉仕しているつもりでも、その奉仕の仕方がひとりよがりや、お客に支持されない人も商売には向かない人なのである。これは何も、お客にペコペコと頭を下げて、お世辞をいえということではない。たとえば、カーペットを買うお客は、何軒もの店を見比べて、自分の気に入った色や柄、素材のものを探るのが普通だから、店にきて品選びをしているときは、つきまとったり、余計な商品説明を受けたくないと考えている。したがって、その人に向かってペコペコしたり、お世辞をいったり、何とか売りつけようとしたりするのは、お客本位のやり方ではないのである。

また、タウンセンターなどは、日曜、祭日にたくさん買物客が集る場所である。したがってタウンセンターの店は、お客に奉仕するために日曜、祭日には喜んで働らなくてははいけない。ところが、店や家族、従業員の都合で、子供と一日ゆっくりすごしたいから店を休むとか、せめて晩ご飯ぐらいは、家族そろって楽しく食べたいなどというのも、店本位、自分本位の商売で、お客を奉仕するという基本に反しているのである。

さらに、自分がいかにお客本位に働らいていても、奥さんが自分本位で、ひやかし客にいやな顔をするとか、知り合いの人とおしゃべりして新顔のお客に不愛

想にするというようなことがあれば、お客は「あの店は感じが悪い」ときめつけてしまう。したがって、自分だけでなく、店の仕事をする家族全員が、小売業界の人になり切るということも大事な点である。

しかし、何といても、経営者である自分自身が、心から商業者になり切り、「店はお客さまのためにある」という理念をもち、お客本位の経営姿勢を貫き通さなければ、決して事業は成功しないのである。少なくとも、「昔はよかった」などと絶対にいわない覚悟ができなければ、新しい事業に転換しないほうがいい。

4. 構想をまとめる上での留意点

以上のように、新しい街に適した有望な事業は何か、また、それが自分や家族に向けた仕事かどうかを検討する過程では、いくつかの案が浮んでくるはずである。ところが、9ページ以下で例示したような方法で、いろいろな角度から検討し、家族と相談してみると、たいていの案には一長一短があって、「これが一番よい」という案が、なかなかきまらないのが普通である。

すなわち、いままでやってきた仕事と異なる新規の仕事と取り組む場合、どの角度からみても「いいことづくめ」で、欠点や問題点がない仕事などというものは、本来、ないのである。

たとえば、都市型農業に転換すれば、いままでの経験や技術が生きるから安心だし、失敗も少ないが、農業の低生産性という問題からは簡単に抜け出せない。あるいは、アパート経営をする場合、計画どおりにいけば、かなりの収益が期待できるが、果たして、空室率が計画以下になるか、家賃の徴収について、いやな問題が起きないかといった心配がある。さらに新規に商売を初めるとなると、うまくいけばよいが、失敗したらどうするのかという不安があるし、慣れない仕事についていけるかどうかも心配である。

構想を固める段階で、各案ごとに、これらのプラスとマイナスを一緒に考えると、迷うだけで、何一つ決めることはできない。考えながら迷ったり、迷いながら考えたりしたのでは、決して、いい案を作ることはできないのだから、新規の仕事と取り組む場合には、この点を割り切って、つぎのような手順で検討を加えるとよいと考える。

A. まず、前項の①のような点を「考え」て、よさそうな仕事、有利な事業

を、いくつでも拾い上げる。

B. その事業が、自分や家族に適した事業か、自分の土地や資金をもとをしてやれる事業かどうかを「考え」て、五つか六つ以下の案にしぼる。

C. 各案について、概略、前項②のような検討を加え、各案ごとに、いい点と悪い点を「考え」て個条書きにする。

D. いい点より悪い点のほうが多いと「考え」た案は捨ててしまい、忘れてしまう。

E. 残った案のうち、いい点が多く、悪い点が少ない案を1つだけ選び出すために、迷うだけ迷う。できれば、有望な案について、少なくとも前項②のような計画を作って、それができるかどうか迷う。

F. 迷うだけ迷ったら、自分自身で、何月何日までに決めるというタイム・リミットを設けて、その日に「決断」する。

G. 決断したら、あとは絶対に迷わずに、その案の具体化だけを考える。

経営学では、経営上の意思決定とは「企業の経営目的を達成するために、情報を集め、種々検討の上で作成された、いくつかの代替案のうち、最も有効な案を採択すること」と規定している。すなわち、事業の経営では、たった一つだけの案について、イエス、ノーを決めることはほとんどないのであるから、現に方針を決めている人でも、何かもやもやした点があって、決断ができていないと思う人は、このような手順で、いますぐにでも、明確な意思決定をすることが強く望まれる。

3. 立地条件に応じた商店のあり方

——場所に向く商売，向かない商売——

ニュータウン内で商店を経営する場所としては，タウンセンター，駅前センター，近隣センター，および一般住宅地（用途地域の指定に応じ）があげられる。その他，新設される道路添い等に農産物の直売所を開くことも考えられるが，商業というものは，本来，周辺の住民や，人の流れに依存して成り立つものであるから，場所に合わない商売をすると，いかに努力をしても成功することはむずかしい。

そこで，以下，商業に転業する人，貸店舗を考えている人を主な対象として，商業の立場からみた各センター地区の特性，および各センター地区ごとの商業地としての姿を述べた上で，各地区ごとに開業する際の留意点を解説することとしよう。

1. 消費者の買物行動と，主な買物先

消費者の買物の仕方や，買物先を選ぶ基準は，「生活必需品」を買う場合と，それ以外の，たとえば，おしゃれの品，趣味の品，季節の品，住宅関連の高額商品等（以下ウオンツ商品という）を買う場合とでは，大きく異なるのが普通である。

この点の，ごくあらまは前章の3で触れたが，この消費者の買物の仕方や，それに伴う生活行動の仕方に応じて，いろいろなタイプの商店集団が生じ，各集団ごとの業種構成や，営業の仕方が変わってくる。

① 日常購買型の買物行動と，近隣型商店街

消費者の日常の生活に必要な品物，たとえば食料品や日用雑貨，家庭用品等の買物は，消費者にとっては，毎日の「仕事」のようなものであるから，買物にできるだけ時間がかからない「近くて便利な店」のなかから，主な買物先を選ぶの

が普通である。NHKの「国民生活時間調査」によれば、家庭の主婦は、毎日、平均40～50分程度の時間をかけて買物をしている。これからみると、日常購買型の買物行動とは、家から店までの時間が10分以内で往復20分以内。2～3軒の店を、各5～10分かけて用足しをすませる時間が15～25分程度ということになる。

したがって、いくら近くの店でも、1～2軒の店がポツンと立っているだけでは、そこで1度に「用足し」がすまないのので、多少遠くても、いろいろな業種の店が集まっている商店街にある店のほうが「便利な店」ということになる。

一方、家計を守る主婦としては、ただ、近くに店があるだけでは不満である。そこで近くて便利な店のなかから、少しでも「値段が安い店」「品揃えや品質がいい店」を選んで買いたいと考えているのは当然である。そのためにも、近所にただ1軒しかない店よりも、同業の店が何軒か並んでいる商店街まで出向き、少しでも品質がよく、値段が安い店を選んで買物をするようになる。

このように、消費者の側からみれば、家から遠くても1キロ以内に、生活必需品なら何でも間に合うような商店街が、ぜひ欲しいのであり、それがないと日常の生活が不便で、「住みにくい」ことになる。しかも、商店街には、スーパーのように品揃えが豊富で、1か所で用足しがすませるような店や、経費をあまりかけずに安く売る店と、品質と鮮度がよい八百屋、魚屋、肉屋などが揃っていて、「店選び」ができるようでないといふと困る。さらに毎日のように買物に行く商店街には、ついでに用足しができるタバコ屋、薬局、化粧品店、時計めがね店、文房具店、生花店などがあれば便利だし、時間にゆとりがあるとき、のぞいてみたくなるような洋装店、洋服店、いき抜きする場所として喫茶店や洋菓子店、子供向けのソフト・クリームやハンバーガーの店、ついでに食事をしたり、出前をとったりできる、そば屋、すし屋、中華料理店なども必要になる。

このような消費者の日常購買型の買物行動を受けとめる場が「近隣型の商店街」で、ニュータウン内に6か所できる近隣センター内の商店街に、このような性格や役割をもたせるようにすると、そこで営業する店に大きなプラスとなる。

② 週間購買型の買物行動と、地区型商店街

一方、毎日のように近くの商店街で生活必需品を、できるだけ安く買いたいと考えている消費者も、前述のようなウオonz商品については、別の動きにもとづいて、異なる買物行動をとるのが普通である。

ウオントツ商品の買物や、食料品等でも「もっと安いもの」「何か珍しいもの」を求めてまとめ買いする買物は、消費者にとって、用足しでもあるが、同時に、毎日の単調な生活に変化をつける「楽しみ」でもある。したがって、これらの買物については、「近くて便利」という買物理由よりも、「品揃えが豊富」で、高級品、流行品、あるいはテレビで広告している新製品などが何でも揃っているとか、便利な珍しい品物や掘出し物などを見つけるチャンスもあるといった理由で買物先を選ぶのが普通である。

さらに、これらの買物は、1週間に1度とか、10日に1度、お天気のいい日や手の空いた日に、よそゆきに着替えて、家族づれなどで、でかける例が多いのだから、いい店が並んでいる楽しい街ならば、バスや車で20～30分離れたところでも、さほど苦にならない。

すなわち、生活者としての消費者にとっては、たまには、のんびりと気晴しもできるし、買物も楽しめるような街が、割合近くにあって、半日ぐらいいは、ゆっくりできれば便利だということになる。したがって、このような街の主役は、食品スーパーや、その他の生活必需品を売る実用本位の店ではなく、広い衣料品売場を併設した本格的スーパーや小型百貨店のような店、および高級品、流行品を扱う各種の専門店、若い人に人気のあるレコード・楽器店やファッション・ブティック、あるいは大型の家具店、家庭電化店等となる。

また、街を楽しみ、人とふれ合い、くつろげるようにするためには、商店街の設備も整っていなければならないし、高級なレストラン、喫茶店、多様な食堂街のほか、パチンコ、ゲーム・センター、映画館等の娯楽関係も充実していなければならない。駅前地区等では街の裏側あたりに、飲み屋街、バー、クラブといった歓楽街も欲しい。

このような消費者の週間購買型の買物行動を受け止める場が「地区型の商店街」で、ニュータウン内にも4か所できる駅前センター内の商店街が、このような街になれば、そこで営業する店にとっても、大きなプラスとなる。

③ 月間購買型の買物行動と広域型商店街

これらウオントツ商品を買う場合、地区型商店街の店では、自分の趣味やセンスに合った高級品、流行品の品揃えが足りないとか、あるいは、贈答品を贈るとき、地元の店よりも、もっと有名な百貨店や専門店のものがないと考えた場合、

消費者は、年に何回かは、都心部の盛り場に出向いて買物をする。

また、実際上は、このような買物のためというよりも、ぜいたくを楽しんだり、命の洗濯をしたりするために、着飾って街に出て、食事をし、ついでに買物をするために盛り場に出るのが普通かも知れないが、近ごろでは、都心部の盛り場まで出向く機会が増え、盛り場で使うお金も、かなり多くなる傾向にある。

このような需要を対象として、半径30～50キロにわたる広い地域からのお客を集める街が広域型商店街であって、現状では伊勢佐木町、横浜駅西口等がこれに当たる。広域型商店街は、普通、都市の中心部で交通の便がよく、周辺にいろいろな官庁、会社、社会施設、文化施設があるような場所に、数店以上の百貨店その他の大型店と、有名専門店が軒を並べた高級な街並みを形成し、付近の娯楽街、歓楽街と一体となった形で成立している。

当ニュータウンでは、タウンセンターが、横浜市北部地域の中心としての、核を形成する計画であり、そのなかに造成される商店街が、このような広域型商店街となることが期待されている。

以下、これらの商店街のタイプ別に、街の性格や街区の形、業種構成や店舗形態、平均店な店舗数等について説明する。

2. 近隣型商店街（近隣センター）の姿

① 街の性格と街区の形態

一般の近隣型商店街は、住宅地近くの四つ角や街道添いのバス停留所付近等に「自然発生的」に生まれ、徐々に街道添いに伸び、ついには、延長1キロ近くにまで及ぶ長い商店街を形成しているのが普通である。しかしその中心部は、地元のスーパーなどを中心として、せいぜい100～150メートル程度で、それ以外のところは、副業的に商売をしている魅力のない店と住宅とが混在して、商店街らしくない商店街となっているのが普通である。また、商店街の施設も未整備で、歩道の整備もされていない上に、電柱が人の流れを妨げる等、子供連れの人などは、落ち着いて買物できないような状態にある。

ところが、近隣センターに計画されている商店街は、車両通行量の多い道路と直角、または道路に背を向けて、バス停留場と集合住宅地や公園との間を結んだ200メートル前後の道路添いに、計画的に造成される。d, f, 二つのセンター

は、やや小規模だが、他は、2店の食品スーパーや市場のような賑やかさをもった店を核として、50店以上もの商店が立ち並ぶ可能性もある。

② 必要売場面積と業種構成

地区によって条件が異なるので、一応、標準と考えられる近隣センターに例をとって、昭和60年をメドとして、その規模を推定すると、だいたい第7表のような見込みが立てられよう。

あくまで目安だが、世帯数を3,500世帯とみると、内輪に押さえても1,000坪以上の売場が必要となる。また、スーパー等を除いた一般商店の売場面積は平均約20坪（市の平均は百貨店等も加えて、約15坪）とかなりの大きさとなる。

第7表 近隣センター内、売場面積の目安

A. 近隣住区内世帯数（見込）	3,500世帯
B. 1世帯当り最寄品支出（推定）	200万円
C. 最寄品総購買力（A×B）	70億円
D. 地元滞留率（推定）	60%
E. 商店街全体の販売見込額（C×D）	42億円
F. 坪当り売上高（中小商店平均、年率5%アップ）	384万円
G. 必要売場面積（E÷F）	1,093坪
H. スーパー等の売場面積（2店舗）	200坪
I. 一般商店の売場面積（G-H）	893坪
J. 一般商店1店当り売場面積（I÷48）	約20坪

第2図 商圏内人口と商店街の業種構成

商圏内世帯数	業種構成	店舗数	商店街の性格
500～1,000世帯	食料品店中心	10店程度	商店街未形成
1,000～2,000 //	食料品店を中心に、一部日用品店、飲食サービス店	20店程度	} 近隣型商店街
2,000～5,000 //	最寄品店を中心に、一部買回品、文化品店、および、すし、そば、中華等	30～50店	
5,000～10,000 //	最寄品店、買回品店、文化品店混在。飲食、サービス、娯楽関係も	100店程度	} 地区型商店街
10,000～50,000 //	買回品店、最寄品店、遊興娯楽関係の各ゾーンができ、中心部は買回品	200店以上	
50,000世帯以上	複数の商店街が連動し、それぞれの性格、機能が明かになり、補完し合う	500店以上	広域型商店街

第8表 商品の性格別にみた主な買物先（例示）

	商品の性格	代 表 的 な 商 品	地元	地区 中心	広域 中心
主 婦	最 寄 品	食料品, 日用品, 小間物, 雑貨, 履物, 実用衣料	◎	○	
	買 回 品	子供, ベビー用品, 化粧品, 洋服, 洋品, 身の回り品	○	◎	
	文 化 品	室内装飾品, 電気製品, 玩具, 医薬品	○	◎	
男 性	買 回 品	洋服, くつ, カバン, 身辺細貨		○	◎
	文 化 品	書籍, 時計, メガネ, 電気製品, DIY, 趣味のもの		◎	○
若 い 女 性	最 寄 品	菓子, パン, 惣菜	○		
	買 回 品	洋服, 洋品, 化粧品, くつ, 身辺細貨, カバン, 洋裁用品		○	◎
	文 化 品	時計, 宝飾, レコード, 旅行用品, ホビー, アク セサリー		◎	○
若 い 男 性	最 寄 品	インスタント食品, 調理済食品	○	◎	
	買 回 品	くつ, カバン, 洋服, 洋品, 身辺細貨, 趣味のもの		○	◎
	文 化 品	時計, スポーツ用品, カメラ, 楽器, レコード, オーディオ		◎	○
学 生	買 回 品	ジーンズ, くつ, カジュアル用品, 室内装飾	○		◎
	文 化 品	書籍, レコード, 音響製品, スポーツ用品, カメ ラ, 時計	○		◎

(注) 最もよく買うところ=◎, ついでよく買うところ=○
なお, 勤め先やその付近で買うものは広域の部に記入した。

つぎに, 業種構成について考えてみよう。商店街の業種構成は, 商圈店の人口, 世帯数, 住宅から商店街までの距離, 交通機関, 商店街周辺の都市施設, あるいは他の商店街との競合状況等によって, さまざまに変化するが, 傾向としては, 第2図のようなパターンを示すと考えてよい。

ただし, 業種構成の細部については, 第8表のように, 客層によっては, 同じ性格, 同じ種類の商品では, 主に買物する場所が異なるので, 一概にはきめられない。たとえば, 近隣型商店街であっても, 学校や寮が近くにあると, 学生, 生徒の来街が多ければ, 表に例示したような買回品, 文化品関係の業種も, 街に適した業種となる。

このような理由から, ニュータウン内の近隣センターにおける商店街の業種構

第9表 近隣商店街の業種構成の目安

業種	売上構成	売場構成	1店平均売場	推定店舗数	平均年商
スーパー、日用品市場等	30～40%	30%	100坪以上	2店舗	7.4億
食料品関係業種	20～30%	35%	20坪前後	20店前後	0.5
生活用品、実用衣料等	10～15%	15%	15坪前後	7～8店	0.7
文化品関係業種	10～15%	10%	10坪前後	7～8店	0.7
飲食、サービス関係	5～10%	5%	5～10坪	7～8店	0.4
その他技術型の商業	5%程度	5%	5～10坪	7～8店	0.4
合計	—	100%	120坪前後	50店前後	0.8

成や、業種別の売場面積の標準をきめたり、平均値を示したりすることはできないが、参考のために、商圈内世帯数3,000世帯ぐらいの近隣型商店街の業種構成、売場構成の目安を示すと第9表のようになる。

また、これら商店街では具体的業種の決定について、つぎのような方針をとることが望ましい。

- A. 食料品関係業種は、総合食料品店、酒食料品店、八百屋、魚屋、肉屋、惣菜屋、およびコンビニエンス・ストアが、各2～3店ずつでき、お互いに特徴を出し合いながら、いい意味での競争をするほうがよい。
- B. 生活用品、実用衣料品店は、できるだけ日常の買物と関連する実用品を中心としたほうがよい。センスのよい流行品を主力として扱いたい人は、他の場所を考えたほうがよい。
- C. 文化品、その他買回品関係業種は、前述のような兼業を研究し、商店街全体としての業種構成を充実させる工夫が必要である。
- D. 飲食サービス、その他の業種は、できるだけ1業種1店となるように調整したほうがよい。

③ 商店街の内部構成

商店街らしい商店街として、近所のお客のいい買物の場となるためには、ぜひ、つぎのような点を検討し、事前に準備をしておきたい。

- A. 商店と非商店が混在したり、商店と商店との間が、いつまでも空地のまま放置されないようにする。用途地域や建築協定があっても、店舗を建てない人、店舗を建てても営業しない人ができる可能性もある。

また、計画によれば、商圈内の人口が増えるまでの間、バス停留場付近か

ら、徐々に店舗を建設することとなっているが、この点についても、十分検討しておく必要がある。

B. 商店街の施設として、公共事業によって設置されるものもあるが、少なくとも、つぎのような施設は、当初から完全に設置しておくことが望まれる。

○自転車・バイク置き場，○交通安全施設と自転車専用道路，○ごみ箱，共同トイレ，○休憩ベンチ，○防火，防犯施設，その他。

さらに、できることなら、つぎのような点に関する対策も、事前に検討しておくとい。

A. 店格の高い店と低い店が、できるだけ混在しないようにする。また、少なくとも両隣りは、バランスのとれた業種とする。たとえば洋品店の左側が惣菜屋で、いつも天ぷらやコロッケを揚げて、嗅いや煙をまきちらしたり、右隣が自転車修理屋で道路上で作業をしていたりするといったことのないようにする。

できれば、だいたいでよいから、スーパー等の付近に食料品関係を集め、その中間に文化品、実用衣料品の店を配置するといった「ゾーンニング」も検討したい。

B. 商店街の施設として、つぎのような環境整備施設を検討するとよい。

○青空と緑を生かした買物の場がいいか、それともアーケードづくりの買回りやすい商店街がよいか。○その他、商店街名の入ったアーチ，街路灯，共同看板，あるいは，電話ボックス，郵便ポスト等。

3. 地区型商店街（駅前センター）の姿

① 街の性格と街区の形態

一般の地区型商店街は、その付近一帯の中心の町、とくに、そこから背後地に枝分かれした道路の分岐点の町や、都市近隣の駅前付近などの道路添いに、延長1キロから2キロにも及ぶ路線型の商店街として成立している。しかし、道路の両側に店舗が建ち並び、スーパーなどを中心として、賑わっている部分は、せいぜい200～300メートル程度で、その付近からヨコにクロスした道路に新店ができ、街の中心がその付近に移動している例が多い。また、駅前地区では、駅を中心とした付近が面の形で開発され、そこに商業の中心が収縮しつつある例も多

い。

これらの中心部分は、普通、歩車道が分離され、信号機、横断歩道、歩道橋等も設置され、アーチ、アーケード、カラー舗装等の整備によって、街に集る人の安全と便利をはかり、街をゆっくりと見て歩けるような設備が整っている。また、この中心部には、全国チェーンの大型店やスーパーなど3～4店を中心として100店以上の、かなり粒ぞろいの店が軒を並べており、業種的には、最寄品店や小型の飲食店よりも、買回品関係の専門店のほうが多く、都会らしい喫茶店、レストラン等の飲食関係や、パチンコ、ゲーム・センター等の遊興娯楽関係も相当ウエイトが高くなっている。

ただ、地区型商店街においても、これら中心地区以外は、一般の近隣商店街のように、商店密度が低く、店舗も魅力がない上に、商店街としての施設も整備されておらず、商店街らしさに欠けているのが普通である。

当ニュータウン計画で計画されている駅前センターの商店街は、このような自然発生的商店街の中心部分を、人為的・計画的に造成しようとするものだということができる。四つの駅前センターごとに、それぞれ特徴ある街づくりが計画されているが、基本となる考え方を、つぎのようにとらえることができよう。

A. 駅付近に建設される集合住宅地と、周辺の2～3の近隣住区を含む駅勢圏の人口3万人前後を対象とした地区センター機能を集約する。

B. センターには、地区行政センター、公民館、派出所、郵便局、各種医療機関、その他の社会文化施設と有機的に関係づけた商業関係施設を設置する。

C. 商業施設の性格は、地区型商業中心とし、メインストリートの両側、およびサブストリートに、大型スーパー、専門店一般商店のほか、飲食業や娯楽施設等も設置される見込みである。

D. したがって、駅前センターで買物する主な客層は、駅周辺の集合住宅地からの日常購買型の買物客と、周辺近隣住区からの週間購買型の買物客が中心となり、これに社会文化施設等への通勤者と駅利用者とが加わることとなる。

② 必要売場面積と業種構成

地区によって異なる上に、センター地区における行政関係施設や社会文化施設等の集積状況、道路交通体系の整備状況等によって、与件が大幅に異なるため、

第10表 駅前センター内の売場面積の目安

項 目		数 値	綱島商店街 (54年)
駅 周 辺 地 区	A. 世帯数 (見込)	3,500世帯	
	B. 1世帯当り消費支出 (推定)	450万円	
	C. 総消費購買力 (A×B)	約157億円	
	D. マーケット・シェア (推定)	70 %	
	E. 販売見込額 (C×D)	約110億円	
駅 勢 圏 内 住 宅 地	F. 世帯数 (見込)	7,000世帯	
	G. 1世帯当り消費支払 (推定)	450万円	
	H. 総消費購買力 (F×G)	315億円	
	I. 地元滞留額 (H×44%×60%)	約 83億円	
	J. 流出消費購買力 (H-I)	232億円	
	K. Jに対する吸引率 (見込)	50 %	
	L. 販売見込額 (J×K)	約116億円	
M. 商店街の販売見込額 (E+L)		226億円	191億円
N. 坪当り売上高 (中小商店平均, 年5%アップ)		384万円	303万円
O. 必要売場面積 (M÷N)		5,885 坪	6,297 坪
P. 大型店の売場面積 (30%)		1,765 坪	—
Q. 一般商店の売場面積		4,120 坪	—
R. // 1店平均売場 (Q÷100店)		約 40 坪	約 37 坪

一概にはいえないが、当市小売業の現状と、人口5万人前後の都市の中心商店街の形成状況を参考に、昭和60年をメドとして、各センターごとの商業集積の規模を推定すると第10表のような見込みが立てられよう。なお、綱島の商店街の販売額が、今後年率7%ずつ伸びるとみると60年には、約270億円となる。

つぎに業種構成については、前項でもお断わりしたような諸条件によって全く異なり、まして「衣料品の強い街」「ヤング向けの街」あるいは「娯楽の街」といった特徴をもった商店街を目指すほうが望ましいとさえいえる。したがって、標準とか平均は、あまり意味をもたないが、地区中心商店街の中心部の事例、および地区型の大規模ショッピングセンターの事例などから、一応、第11表のような数値が目安となるのではなからうか。

また、第2図にも示したように、地区型の商店街は、自然のうちにも、つぎのようなゾーンニングが行われる。

- ◎ 大型店や粒ぞろいの専門店が軒を連ねた中心部
- ◎ 中小型の買回品店と、実用衣料品店、食品店等が混在した「用足しのゾー

第11表 地区型商店街の業種構成の目安

業 種	売上構成	売場構成	1店平均売場	推定店舗数	平均年商
大規模スーパー等の大型店	35～40%	25～30%	500坪以上	2～3店	20億
食料品、日用雑貨店等	15%程度	15%程度	30坪前後	20店前後	1.1億
衣服、身の回り品関係の店	25～30%	30%程度	50坪前後	30店前後	1.7億
文化品関係の店	10～15%	15%程度	30坪前後	25店前後	1.1億
飲食、サービス関係の店	5%程度	10%程度	20坪前後	20店前後	0.6億
その他特殊専門店	3～5%	3～5%	50坪前後	5店前後	1.8億
合 計	—	約100%	約40坪	約100店	2.2億

ン」

- ◎ 若い人向けのブティックやおしゃれ用品店、レコード・楽器店などと、ハンバーガーやソフト・クリームなどのファスト・フーズの店が建ち並んだ「ヤングの街」
- ◎ 明るい雰囲気喫茶店、レストランなどが集まった飲食娯楽ゾーン
- ◎ 小料理店やバー、クラブが建ち並んだ歓楽街

したがって、計画的に造成される駅前センターは、当初から、このゾーンニング・プランにもとづいて、適正な業種配置がなされることとなろう。

このような地区商店街の性格からみて、駅前センターで営業する中小型の店はできるだけ、つぎのような方針をとったほうがよいと考えられる。

専門化をはかる——たとえば、婦人衣料品といっても、そのなかには、スーツ、セーター、スカート、スラックス等の外衣類、ブラウス、ランジェリー、ファンデーションその他のおしゃれの下着類、肌着類、タイツや靴下等々、いろいろな商品が含まれる。これらの品物を、すべて扱えば、それだけお客をつかみやすく、売上が増えると考えがちだが、このような店は、お客の立場からみると、何でも揃っているが、その実、欲しいものが何もない魅力のない店となってしまう。

したがって、これらの婦人衣料品のうち、セーターとブラウスを主力とするとか、おしゃれの下着類だけを扱うといった専門化を研究することが大事である。その他、果物店なら贈答用の高級フルーツを中心にするとか、靴店なら、3,000～5,000円程度の大衆的な実用品を主力にする、あるいは装身具の店なら10代のジュニア向けのものに絞り込むというように専門化をはかることが「何でもある

が、何にもない店」にならない秘訣である。

専門店化をはかる——したがって、このように専門化した商品について、よく研究して商品知識を豊かにし、大型店や総合店では扱っていない独自の商品などを、できるだけ数多く扱って品揃えに個性と特徴をもつ。また、店の扱い商品にふさわしい店舗を作り、売場を工夫する。このように、特徴ある商品をもった個性のある店となり、十分な商品知識をもって固定客をつかんでいく営業方式が専門店化といういき方で、多数の人が集まる地区型の商店街などでは、こういう店が底力を発揮できる強い店となる。

③ 商店街の内部構成

地区型の商店街として、地元のお客はもちろん、周辺の近隣住区のお客を引きつけるためには、ぜひ、つぎのような点を検討し、事前に準備をしておきたい。

A. 周辺部のお客までを引きつける根本は、1軒1軒の店がよく研究して、商品についてはもちろん、店づくりや営業方法まで、あらゆる面について、近隣商店街の店とは異なる独自の特徴と魅力とをもった「いい店」となることである。

したがって、駅前センターでは、例外を除いて兼業はムリである。また、素人考えで店作りをしたり、営業方式を考えたりすると、失敗のもととなるので、専門家の指導を受けたり、繁昌店で2～3年修業をしたりする必要がある。

B. 街並みも、近隣型商店街等と、はっきり異なる都会らしさをもたなければならぬ。それには、近代的な明るい店舗が、スキ間なく建ち並ぶようにすることと、商店街としての環境施設のうち、最低限、つぎのようなものは、ぜひ設置したい。

◎ 遊歩道、または歩行者天国、買物公園等の歩行者専用道路。なお、この場合は、自転車通路等を検討するだけでなく、商品の搬出、搬入道路（万一火災が発生した場合の消防車の道路）等をよく研究する必要がある。

◎ 商店街名入りのアーチ、街路灯の設置。なお、アーケードは緑豊かな遊歩道となじまないが、雨天の際や酷暑、酷寒の際などには、来街者のために必要となるので、片側アーケード、あるいは「がん木式歩道」等、実態に応じて検討したい。

- ◎ 駐車場の確保はもちろん不可欠だが、バス停留場の位置や、バス待ち施設等についても配慮する必要がある。
- ◎ ごみ箱、灰皿、公衆便所、その他の保健衛生施設、および荷物預り所、電話ボックス、休憩ベンチ等のサービス施設の設置
- ◎ 商店街の共同事業として、共同売出し、各種の催事、あるいはクーポン、チケット等の採用等も、事前に検討しておくといよい。

4. 広域型商店街（タウンセンター）の姿

早淵川を狭んで兩岸の台地上の74.2ヘクタールに及ぶタウンセンターには、国、県、市といった行政機関、老人福祉センターその他の社会福祉施設、美術館、図書館等の文化施設、各種の学校、警察署、銀行、郵便局、総合病院等のあらゆる都市施設の設置が計画されている。また、横浜市、川崎市、東京都の都心部とセンターを結ぶ鉄道、センターと近隣住区を結ぶバス等の交通体系も完備するので、各種の会社、オフィスが軒を並べたビル街も誕生し、センターが、横浜市北部地域一帯の中心地となることが確実視されている。

さらに、計画によれば、タウンセンターの都市としての中心性が及ぶ範囲は、最低限、港北ニュータウン全域（人口30万人）で、さらに港北区、緑区全域（ニュータウン地区を除く人口約55万人）にも、かなりの影響が及ぶとみられている。その他、一部の見方によると、タウンセンターの完成により、その影響力が、東京都大田区、町田市、神奈川県各一部を含めた人口100万人にも及ぶともみられている。

したがって、タウンセンターの完成によって、そこに造成される商店街は、最低でも、人口30万人の第1次商圈と、55万人の第2次商圈を対象とした「広域型商店街」としての集積が期待されている。

広域型商店街（および広域商業中心）の街区や店舗、業種構成等については、伊勢佐木町や横浜駅西口を想像すればよい。また、当地区の特殊性を考えるならば、千葉県柏駅前や大阪の千里ニュータウン等が、それに近いかも知れない。

そこで参考のために、市内の主な広域型商店街の概要を示すと第12～13表のとおりである。

広域型商店街は第8表に示したように、普通、隣接接続した複数の中心商店街

第12表 市内の主な広域型商店街の小売店の概要（昭和54年）

商店街名	商店数	年間販売額	売場面積	1店当り	
				年間販売額	売場面積
伊勢佐木町1～2丁目	99 ^店	405.5 ^{億円}	12,202 ^坪	40,960 ^{万円}	123 ^坪
元町	176	196.2	5,872	11,148	33
横浜駅西口	35	1,433.2	28,026	409,486	801
横浜駅西口地下街	124	258.2	2,010	20,823	16
相鉄ジョイナス	161	276.9	3,785	17,199	24
上大岡	306	383.6	12,015	12,536	39
平均	150	492.3	11,144	32,820	74

第13表 市内の主な広域型商店街の飲食店の概要（昭和54年）

商店街名	商店数	年間販売額	来客収容人数	1店当り	
				年間販売額	来客収容人数
中華街	136 ^店	89.4 ^{億円}	11,175 ^人	6,574 ^{万円}	82 ^人
横浜駅西口	175	83.4	7,847	4,766	45
相鉄ジョイナス	82	98.7	4,883	12,037	60
上大岡	137	24.0	3,960	1,752	29
戸塚駅周辺	189	22.7	3,278	1,201	17
平均	144	64.0	6,292	4,444	44

と、それを補完する実用品の街、若者の街、特殊専門店街、食堂レストラン街、歓楽街等が、かなり明確に分かれたゾーンを形成し、その間を来街者が気楽に回遊できるようになっている。また、普通は全天候型的美観アーケードほか、各種の商店街施設が完備している。

5. 各センター別にみた開業の留意点

以上の解説でも、随時触れてきたが、各センターで開業、または貸店舗の建設を考えている人に、とくに留意していただきたい要点をまとめておく。

① 近隣センター

業種としては、前述のように、最寄品が中心となるが、実用衣料や各種の文化品店、および軽便な飲食業等が適している。

このうち、食料品関係の店は、1業種につき2店、ないし3店あったほうが便利で、お互いに特徴を出し、いい意味で競争することが望ましいが、何軒も八百

屋ができて、お互いにムリな安売り合戦をするようなことは避けなければならない。

また、買回品や文化品は、どうしても、街に出て買う人が多くなるので、どんなに頑張っても、地元の需要の20~30%程度しか吸引できないのが普通だから、実用衣料や肌着類などの準買回品店以外は、1業1店が望ましい。また、たとえば履物店を開業する場合は、革ぐつや、流行のケミカル・シューズ等は、主として街で買うものだから、「見せる商品」として扱うのはいいが、主力の「売る商品」として扱うのはムリである。売る商品としては、雨ぐつ、運動ぐつ、子供ぐつ、サンダル等の実用的で単価の低いものとするといった工夫が必要である。

そのほか、ちょっとした修理が必要な、時計、めがね、家庭電気製品等の文化品を扱う場合は、兼業型を考えるべきで、たとえば、めがね等、1世帯平均、3年に1回程度しか買わないから、3,500世帯が住んでも、年間の需要は約9,000個で、そのうちの6~7割は街で買うと思われるので、年間によくても300~400個程度しか売れない。平均単価15,000円としても、年間売上は500万円前後にしかない。したがって、修理代を見込んでも喰っていけないと思われるので時計や、ゆび輪、その他の実用的装身具も一緒に扱うようにするといった対策を考える必要がある。

その他、とくに気をつけなければならないことは、何の商売でも、たとえ副業であっても「店はお客さまのためにある」ということである。それには、必ず専従者をおき、常にお客本位の立場に立ち、お客の立場から店や商売のやり方を見直し、工夫する努力が、何よりも肝心だということである。

② 駅前センター

業種としては、前述のような多様な業種が想定されるが、ファッション性の高い、高級な衣料洋品、くつ、ハンドバッグ等の買回品関係の専門店は、どんなに場所がよくても、素人の自営には向かない。どうしても自営したい人は、少なくとも3年以上、都市部の専門店で勉強する必要があるし、できるだけ、次章で述べるボランティア・チェーン等に加盟して、本部の指導を受けて営業したほうがよい。

ただ、駅前センターにおいても、小規模な装身具の店、趣味の店、あるいはブティック等の買回品店や、街の一角に作られる最寄品、実用品のゾーンでの営

業、飲食関係や、クリーニング等のサービス業は、やり方いかんで十分自営が可能であると考えられる。とくに飲食サービス関係の開業に際しては、次章で述べるフランチャイズ方式への加入を検討するとよい。

したがって、駅前センターの中心部に換地を受けた人は、ムリに専門店を自営するよりは、ディベロッパー方式の貸店舗を考えると、最寄品、実用品の街、飲食サービス・ゾーン等の土地と交換分合して、成功する確率の高い業種を自営するといった方針をとったほうがよい。

また、自営の場合でも、貸店舗の場合でも、細分化された狭い土地に、1戸建ちの店舗を建てることに、こだわらないほうがよい。土地でも建物でも分筆登記によって区分所有したり、共有財産として自分の持ち分を明確にすることもできるのだから、100坪以下の土地の場合は、両隣りとよく話し合い共同ビル、共同店舗を考えたほうがよい。各個方式の鉛筆ビルよりも、共同ビルのほうが、土地の有効利用もできるし、建築費も2～3割程度は安くつくので、この点、ぜひ検討したい。

③ タウンセンター

前述のように、将来は、早淵川をはさんで、兩岸の台地の上に、2つの都心部が造成され、両地区とも、そのなかに、百貨店、大型スーパー、専門店が建ち並ぶ都市的な賑いをもった近代的商店街（アップータウン）と、各種専門店のほか、喫茶店、バー、レストラン等の飲食業と、映画館、ボーリング場、ゲームセンター等の遊戯施設に特徴をもった楽しみの商店街（ダウンタウン）とが設置されるよう計画されている。

このうち、アップータウンで専門店を開業するということは、結果的に全国的にも名の通った有名店と競合することになると思われるので自営はムリである。アップータウンに換地を得る人は、ディベロッパー方式の貸ビル、貸店舗経営をするか、ダウンタウンの土地と交換分合して、フランチャイズ方式のファスト・フーズや飲食業、あるいは貸タオルや、クリーニング等のサービス業を自営する方向を検討したほうがよい。

4. 転業に当り検討したい諸対策

はじめに

以上のように、転業等を行う場合には、自ら努力して、できるだけ情報を集め、計画を練って「絶対に失敗しない」という見通しを立てた上で、人をあてにせず、自分の全能力をあげて新しい仕事と取り組む「自己責任」と「自助努力」が必要、不可欠である。

しかし、近ごろのように、何かと商売の仕方がむずかしくなってくると、個人の能力や努力だけでは、おのずと限界が出てくる。たとえば青果物を扱う場合、近ごろでは市場に入荷する品物の70~80%は、全国各地に散在する産地からの入荷品で、産地で予冷し、冷蔵車で運ばれてきたものであるから、夏場などは、水通しをしたり、蘇生庫に保管したりして、品質の劣化を押さえなければならない。また、青果物は高温のもとでは自己消化がすすみ、急速に品が傷むので、冷蔵ケースに陳列するが、冷蔵ケースは、乾いた空気を吹き出して温度を下げる設備だから、上手に扱わないと葉もの類などは、すぐにひからびてしまう。すなわち、品質のよいものを売るためには、蘇生技術、鮮度管理技術を身につけなければならない。つぎに売値についても、スーパーその他の競合店の値段に気を配り、消費量の多い通年作物などは、お客に「高い」という印象を与えないようにしなければならない。そのためには、売価政策とか利益管理といった知識も身につけておく必要がある。また、「アイテム作り」といって、そのときの相場によっては、キャベツを2つにカットして買いやすい値段で売らなければならないし、団地等、核家族の多いところでは、キュウリなどを5本パックのお買徳品と、2本パックの核家族向けの2種類にして売るといった商品化技術も必要である。

このように、商売の仕方が複雑になり、たんに体を動かして働くだけでは不十分で、もっと研究し、どうすればお客に喜んで買ってもらえるか知恵を使い、頭を

使って働くことが大事になってきた。そこで、同じような問題で困っている人が、お互いに手を組んで、店づくり、売場づくり、商品構成、あるいは広告や接客等の営業方法や計数管理の方法を研究し、本部の人の指導、助言を受けながら店を経営する方式（ボランティア・チェーン）や、すでに成功している店の店名を借り、その店の指導を受けて、その店と全く同じやり方で商売する方式（フランチャイズ方式）等がかなり普及し、成果をあげている。

これらの方式は、とくに転業する人にとって、非常に有効だと考えるので、その概要を以下に解説する。

一方、前述のように、細分化された土地に零細な店舗を構えるより、共同建築を研究することが必要であり、場合によっては、共同で建てた大規模な店のなかで、おのおのが売場を分担し、共同で経営することも有効である。また、商店街の環境を整備し、共同売出し、その他の方法で、まず、お客に商店街にきてもらえるようにすることが、成功の大事なポイントになるので、この共同店舗と、商店街活動のあらましについても説明を加えておく。

転業するに当たっても、自己責任と自助努力が不可欠なことは前述のとおりであるが、これら集団の力を生かした「共同化」が、失敗を未然に防ぎ、成功する上で大きな力となることを、改めて認識していただきたい。

1. ボランティア・チェーン

① ボランティア・チェーンとは

ボランティア・チェーン（以下VCと書く）とは、それぞれ独立して商売をしている同業者が、大型店チェーン等の進出に対抗して、十分にやっつけける「いい店」となることを目的として、共同出資等の方法で本部を作り、その本部の指導のもとに営業していく仕組みで、VCには問屋が本部となってチェーンの世話をする問屋主宰VCと、小売店同士で本部を運営する小売主宰VCとがある。

このVCという組織は、本来、「単独店舗経営方式」とは異なる「チェーン経営方式」を採用するもので、加盟店は法的、資本的には従来どおり完全な独立店であるが、その独立店の商売のやり方については、チェーン方式を導入し、単独店では得られない「規模の利益」をあげようとするものである。

たとえば、チラシ広告をする場合、単独店では、目玉商品を増やすと、その分

だけ利益が減るが、何10店もの店が、いっせいに扱うことを条件に問屋に協力してもらおう。あるいは単独店では、どうしても、いい広告レイアウトができないし印刷代なども高がつくが、本部に専門家をおけば、いいチラシが作れるし、何10万枚も一度に印刷するから、それだけ安くチラシができる。本部の企画さえしっかりしていれば、加盟店は何もしなくても、ききめの大きい広告ができる。

同様な「規模の利益」は、商品の仕入や、備品、消耗品の購入面でも現われるが、最も大きな規模の利益は、本部が所有しているノウハウを使って、店舗の新設、改装をしたり、売場や陳列の方法を改善したり、本部に委せて計数管理を代行させたりといったような面にも現われ、素人でも自助努力を怠らなければ、高水準の商売ができるようになる。

ただ、このような規模の利益をあげるためには、加盟店が約束し合ったことを確実に守り、わがままや勝手をいわずに、本部の統制にしたがうことが必要である。

② ボランタリー・チェーンの主な事業

わが国の現状では、まだレベルの低いVCもあるが、優良なVCは、普通、つぎのような事業を全面的に実施している。

- A. 標準店舗——本部は、直営の実験店舗、モデル店舗の経営を通して、実験ずみの魅力ある店舗の外装、売場構成、陳列器具、店舗資材、倉庫や作業場等の標準をもち「皆の力で、こんないい店に生まれ替わろう」と呼びかけている。
- B. 店舗開発事業——加盟店が店舗の新設、改装をする場合は、市場調査を行い、この標準店舗パターンを生かして、改装プランの作成の、建築業者選定、見積書のチェック、工事の立ち合い、役所関係の手続代行等を担当する。また、建築資材、店舗・陳列器具の斡旋や、資金援助等をする例も多い。
- C. 店舗、陳列指導——店内レイアウトや商品配置を指導したり、売場の装飾や陳列の方法、値札やショーカードなどの使い方を指導、助言したりする事業。
- D. 商品構成改善事業——各店ごとの品揃を充実させ、売れる店とするために、全店が必ず扱う定番商品と、その陳列場所や陳列量をきめ、必要な値札

やショーカード等を提供する事業

- E. 商品供給事業——この定番商品を全加盟店が本部に集中仕入れ、本部の販売力を強化し、少しでも有利な条件で仕入れられるようにする事業
- F. 販売促進事業——チラシ広告はもちろん、ラジオ広告、ダイレクトメール、その他の催事をチェーン全体が一丸となって共同で実施する。
- G. 加盟店指導事業——定期的に本部のスーパーバイザーが店を訪問して、商売の仕方について指導、助言をしたり、本部が主催して、研修会、講習会を開いたりする。また、加盟店の要望に応じて、計数管理を代行し、数字を生かした指導も行う。
- H. その他の事業——加盟店主、家族、従業員を対象とした福利厚生事業、共済事業とか、金融機関と提携して加盟店に対する資金の融資制度を作り、借入手続きの代行や転貸融資を行う共同金融事業等。

③ ボランティア・チェーン加盟の手引き

わが国では、昭和56年現在、全国各地に150のVCがあり、その加盟店数は5万店弱に達している。業種としては食料品VCが多いのは当然であるが、衣料用品、寝具類、家具、くつ、時計・メガネ等々、大型店チェーンや専門店チェーンが進出している業種には、たいていVCができています。

VC加盟に当たっては、当然、出資金、加入金等が必要になるが、昭和55年現在、日本VC協会加入チェーンの平均は、つぎのとおりである。

- ◎ 問屋主宰VC（会社方式）……83.1万円（うち出資金56.6万円）
- ◎ 〳 （組合方式）……39.3万円（ 〳 12.8万円）
- ◎ 小売主宰VC（会社方式）……118.6万円（ 〳 81.5万円）
- ◎ 〳 （組合方式）……140.0万円（ 〳 102.9万円）

また、本部の運営費は、月額1～2万円程度の会費と、本部から加盟店に供給した商品の3～4%程度の手数料でまかなっているのが普通である。したがって、たとえば、食料品業界では、通常の間屋の荒利益が7～8%程度であるから、それとの差額だけ仕入原価が安くなるわけである。

また、VCは、普通、加盟店同士が、同じ商圈内で競合することは望まないもので、「非競合の原則」に立って組織作りをしている。そのため、食品関係では、既存の加盟店から1～2キロ離れた場所でないと加盟が認められないし、買回品

関係では、駅前センター等に既に加盟店がある場合には加盟が認められないのが普通である。

なお、VCへの加盟を検討する人は、財団法人日本VC協会（東京都千代田区神田駿河台3-4、電話03-255-2891番）などに問い合わせて本部を紹介してもらい、本部に出向いて話を聞くとともに、すでに加盟している店で、チェーン事業の実際を、いろいろと聞いて確認するとよい。

2. フランチャイズ・システム

① フランチャイズ・システムとは

VCと似たような新しい事業の仕組みに、このフランチャイズ・システム（以下FSと書く）がある。身近かに目につく著名なFSとしては、食料品関係のセブン・レイブン、サンチェーン等、飲食関係のマクドナルド、ミスタードーナツ、ケンタッキー・フライドチキン、どさん子ラーメン、小僧ずし等、サービス業関係のダスキン、白洋舎等があげられる。このほか、専門店チェーンでも、直営方式とFS方式を併用している例が少なくないが、FSの場合は、これら、すでに多数の店をもち、成功している著名な企業が本部となり、その店の店名を使い、その店から商品や原料の供給を受け、その店の指導のもとに、その店と全く同じように商売したい人が加盟店となり、両者の間で契結を結んで事業を行う方式をとっている。

したがって、FSに入れば、本部が、ちょうど自分の直営店と同じように、加盟店に商品を供給し、指導、管理、統制をしてくれるのだから、素人があれこれ考えて商売をするより、ずっと成功する確率が高くなる。ただ、契約で認められていない限り、自分勝手な仕事は一切できないという不自由さが残るし、FSの本部は、このFSという仕事を「事業」としてやっているのだから、本部が損をするような仕事は、いくら加盟店が望んでもやってくれないし、加入金や指導料なども、かなり徴収されるというマイナス面もある。

② フランチャイズ・ビジネスの内容

FSの事業は、通常、前述のVCの事業の全部を含み、しかも、その事業のすすめ方や、その事業に参加する義務の有無、費用（チャージ）等が明確にきめられている。

たとえば、開店に当たって、本部が市場調査を行い、投資計画を作るのが普通であるが、その計画のとおり店舗を建築し、設備を入れなければならないのか、特定の設備以外は加盟店が他から購入してもよいのか、あるいは、本部が店舗を建設し設備を据えつけた上で、完成した店舗を加盟店に売却するのかといった点が、各F Sごとに決められており、その費用も定められている。

また、F Sでは、普通、加盟店の義務として、加盟前に本部が用意した研修プログラムを修了すること、加盟後は、どの点とどの点については本部の指示どおりにしなければならないか等を、はっきりと決めている。たとえば、商品や原料は、全部、本部から仕入れなければならないのか、それとも何%までは他から仕入れてもよいのかとか、何時から何時まで営業しなければならないのかといった点は、たいていのF Sで決められている。

一方、本部は、全加盟店を対象として、どのようなサービスをするか、あるいは、加盟店の要望があればどんなサービスをするか等、サービスの種類や内容、費用等も明らかになっている。このような点、すなわち、本部が加盟店に提供するサービスと、加盟することによって加盟店が負う義務とを、はっきりと定めた印刷物を「フランチャイズ・パッケージ」という。もちろん、フランチャイズ・パッケージの内容が「加盟店募集案内」のような曖昧なものもあるが、この場合には、以上のような加盟店と義務を明確にした契約書が必ずある。

③ フランチャイズ・システム加盟の手引き

昭和54年現在、日本フランチャイズ・チェーン協会加入のF Sだけでも、330チェーンにのぼり、直営店、加盟店を合わせて45,000店弱がF Sに加盟している。業種別にみても、食品小売62チェーン、衣料関係小売22チェーン、住宅関係小売12チェーン、その他の小売32チェーン、飲食関係174チェーン、サービス関係28チェーンと多方面にわたっている。

F Sの場合、加入金や手数料等は、まだ、かなりマチマチで、加入金はゼロから5,000万円までである。また、手数料は、本部から供給する商品のマージンだけといった問屋のようなF Sもあれば、加盟店の荒利益の40%以上を徴収するところもある。

ただ、F Sの場合は、いわば、お金を出して、商号、商標の使用権と、フランチャイズ・パッケージに盛られたサービスを買う取引なのであるから、著名な企

業、強力なノウハウをもった企業の加入金、手数料が高くなるのは当然で、むしろ、加入金ゼロ、安い手数料で「こんなに儲かる」といった話には、気をつけたほうが良いといえる。

したがって、平均や標準は、さほど意味がないが、中小型店や飲食サービス店で、普通200~300万円程度の加入金（開店指導料を含む）、加盟店売上高の3~5%程度の一律の手数料（ロイヤルティ）といったところがメドとなろう。

また、FSの場合も、各盟店の商圈（テリトリー）を保証するとは限らないが、すでに加盟店がある場所への出店は断られるのが普通である。したがって、FS加盟を検討する人は、日本フランチャイズ・チェーン協会（東京都港区六本木3-13-12, Tel. 03-408-1796）などに問い合わせる本部を紹介してもらい、フランチャイズ・パッケージの内容について説明を受けるとよい。

3. 共同建築による土地の有効利用

① 共同建築の必要性、有効性

ニュータウンは、かなり起伏の多い丘陵地帯に造成される。したがって、換地を受ける土地は、場所によっては、坂道に沿って、段状に造成された敷地となる可能性がある。この場合でも1つの敷地が2ヘクタール以上もあれば、さほど問題はないが、それ以下になると、極端な場合には、段々畑に一軒ずつ店ができるような形状となることも考えられ、商店街らしさが生まれにくい恐れがある。

一方、センター地区に換地される敷地面積がせまく、最低50m²弱のものさえある状況であるが、これらの地区は、商業地域、または近隣商業地域に指定され、建ぺい率80%、容積率400~600%、絶対高さ20~31メートルまでの建物が建てられるようになる見込みで、開発が進むにつれて、地価も、かなり上昇すると見込まれる地区である。

ところが、あまりにも敷地が狭く、しかも北側に道路がないと、日照問題もあるので、事実上、建物を建てることもできない。高価な土地を、ただ遊ばせておいたり、有効に利用できる空間を利用せずに放置しておくことは、大きな損となるだけでなく、街の美観をそこね、街の発展を阻害する一因ともなる。

商業に転業または兼業を考えている人はもちろん、貸店舗や下駄ばき住宅の建設を考えている人も、土地とその空間を有効に使い、商店街らしい街を造るため

に、換地を受けた「自分の敷地に自分の建物」を建てることばかり考えずに、つぎのような方向で検討する必要がある。

- A. 換地計画に関する図面を、平面的にばかり見ず、立体的にも観察して、有効な土地利用を検討する。
- B. 近隣センターや一般住宅地等で、生鮮食品店の経営を考えている人や、小型店の貸店舗を考えている人は、関連する業種、少なくとも八百屋、魚屋、肉屋、惣菜屋、あるいは軽飲食店を収容できるような共同店舗、あるいは共同の下駄ばき住宅を考える。
- C. タウンセンターや駅前センターで貸ビル、貸店舗、あるいは自営を考えている人は、少なくとも、高価な空間をムダにしたり、街に合わない鉛筆ビルにこだわったりせず、必要に応じて、堂々たるビルや店舗を共同で建築する方向で検討する。

とくに、この際よく承知して、ぜひ検討の材料に加えていただきたいことは、共同建築にすると、建築費が大幅に節約でき、ときには、20～30%も安く、しかも立派な建物ができるという点である。たとえば、共同建築にすると、並び合った2軒の場合に比べて、柱や外装の壁面が1つ少なくなるし、隣りとの余計な空間も不要となり、床面積を増やすことができる。その上、階段やエレベータ、場合によってはトイレを共用にしたり、倉庫などを1か所に集めたりすると、有効に利用できる床が増え、建築費が安くつく等、大きなメリットが得られる。

② 共同建築に関する権利の概要

一般的には、共同建築にした場合でも、土地、建物を分筆登記して、どの土地が自分のものか、どの柱や壁から、どの柱や壁までが自分のものか、所有権を明確にすることができる。また、この権利は、特別な約束がない限り、担保に入れたり、売却したりすることも可能であって、共同建築は、目で見たとき1つの建物だが、財産としては、はっきりと個人個人の所有となる。

また、貸ビル、貸店舗の場合、土地を、それぞれの拠出面積に応じて共有して、建物は共同出資して設立した会社の所有とし、テナントから徴収した賃料を配当として受けとるとか、土地、建物ともに共有とする方式、その他、いろいろな方式が考えられるが、数名以下の気心が知れた人でやる場合は、業務面も考慮して、区分所有が適当であろうと思われる。

③ 共同店舗の運営と、その効果

このように、土地の有効利用と建築コストの低減をはかるだけでなく、一步前進して、共同店舗内で営業する人が、多様な形で共同化、協業化することも、大いに検討すべきであろう。

たとえば、馬小屋式の間仕切りをした共同店舗を一步進めて、食料品や雑貨の総合市場を作り、一軒一軒がお客を引くよりも、もっと強力に市場の魅力でお客を引きつけるようにする。あるいは、参加者が協力して組合等を結成し、その組合の事業として、スーパーと同じレイアウトの共同店舗を作り、管理の仕事は組合にまかせて、各人が自分の売場を担当して営業することも効果的である。このような共同店舗なら、お客の側からみると、スーパーと全く同じで、しかも個々の売場には個人経営のよさが出ているわけだから、さらに効果が期待される。

また、このような協業化による共同店舗で、とくに有効と思われるのは、慣れない仕事に取り組む人たちが、お互いに協力し合って店を盛り上げるようになるという点である。とくに、同志のなかに、商売の経験のある有能な人がいれば、その人に店長のような役割を与えて、各売場の面倒をみてもらうような組織づくりができると、大きな成果が期待される。

なお、1年以上小売業を営んできた人が、このような形で組合（または会社）を設立し、その組合の仕事として共同店舗を建設し、その店舗で組合員が共同化して営業を営む場合には、土地、建物、設備の取得に必要な資金を、神奈川県から、非常に有利な条件で借りることができる。

また、このような寄合スーパーだけでなく、タウンセンターや駅前センター等で、寄合百貨店を作ったり、共同で専門店ビルを作って共同化する場合も、県の助成対象となる。したがって、このような方式で、共同の力によって転業をはかる人は、事前に仮店舗等を作って営業経験を積んだ上で、県の指導、助成を受けて実行するよう計画することも一案である。

4. 商店街活動と商店街の共同事業

① 商店街の意義と、商店街活動

商業者の世界では、商店街について、つぎのような見方をするのが普通である。すなわち、どんなに強力な店でも、その店1店の力では、お客を呼ぶ上で限界

がある。店が発展するためには、街が発展することが先決で、皆が協力して、まず、街にお客を集め、つぎに各店の努力で、店で買ってもらえるようにしなければならない。各店が努力して、いい店、売れる店になれば、さらに街にくるお客も増える。

たいていの商店街は、「あの場所で商売をしたい」と考えた人が、勝手に自分なりの店を作り、自分なりの商売を初めた「自然発生的商店街」である。それが長い歴史の歩みのなかで、だんだんに、百貨店と専門店が建ち並んだ買回品の街、飲食店や遊技場が集まった楽しみの街等、街の性格や特徴がはっきりし、それらしい街の設備が整備され、それに合わない店は街から姿を消してきたのである。

また、そうなる過程で、商店街の人たちも、いろいろ苦勞をし、たとえば、お金を出し合ってアーケードを作ったり、あまり古くさく場所に合わない店は、人に迷惑をかけないように店舗を改装したり、転業したりしてきた。その結果が伊勢佐木町であり、渋谷や新宿なのである。また、このような研究を踏まえて、人為的、計画的に作られたのが横浜駅西口商店街なのである。

ニュータウンにおけるセンター地区の商店街は、このような研究をもとにして計画されたもので、駅との関係とか道路、交通網、あるいは商店街のレイアウト等の「物的施設」が設置されるのである。ところが、このような物的施設を活かして、いい商店街にするかどうかは、地元側の問題なのである。横浜駅西口の場合も、地元の店、外部からきた店が力を合わせて活気のある街を作り出し、共同の催事や売り出し等を行ってお客を集めたから成功したのである。

センター地区で営業する人はもちろん、貸店舗を経営する人も、とりあえず土地だけを保有する人も、商店街が栄えなければ、大きな不利益を蒙ることをよく承知する必要がある。貸店舗の場合でも、街が栄えなければ、いい借り手がなかなか見つからず、十分な賃料収入も得られない。土地価格も街が栄えるから高騰が見込めるのである。

② 商店街組合結成の必要性

タウンセンター、駅前センターの商店街には、将来、外部からの出店が、相当数見込まれ、商店の大部分が、他に本店をもつ店の支店やチェーン店となる可能性が強い。この場合、支店やチェーン店の店長は、その店の従業員であって経営

者ではないのが普通であるため、商店街活動の中心になるとは期待できない。地元の商店街が決めたことを本社に連絡して許可をもらい、その上で行事等に協力することになる。

したがって、商店街活動を活発に実施し、街に人を集めるためには、地元の商店が中心となって商店街組織を形成し、地元主導型の運営をしなければならない。

また、タウンセンター、駅前センターだけでなく、近隣センターも含めて、公団の公共事業として商店街環境施設の整備が行われる。この場合、公団は豊富な経験とノウハウにもとづいて、妥当な施設の設置をしてくれると思うが、細部の点、たとえば、街路樹の種類や街路灯の形状、位置、あるいは、フラワーボックスの形や位置等について、地元で営業する立場から、細かい配慮を願いたい点も生じる。

このような場合にも、商店街組織があり、全体の統一的意思をもとに話し合いをすれば、改善の道が開ける可能性が増える。また、公共の側としても、このような組織が確立していれば、地元の意向を汲みあげて、計画の細部をつめることができる等、何かと有効であると考えられる。

このような理由から、換地処分が実施される頃までには、商店街で営業する地元の人を中心に、中小企業等協同組合法にもとづく商店街協同組合等の商店街組織を確立することが望まれる。

③ 商店街の事業と商店街活動

商店街を充実させるには、いろいろな方向があり、人によって、多少、見解の

第14表 商店街発展の方向（意見）

方 向	商店街の役員	商店街の構成員	消費者	全 体
個 店 の 充 実	10.6%	①39.8%	7.6%	①19.4%
環 境 の 整 備	10.6	②15.0	①28.3	②18.0
業 種 の 充 実	7.6	3.0	6.0	5.5
大 型 店 誘 致	②22.8	9.8	②18.4	③17.0
再 開 発	①25.8	③10.5	③15.7	17.3
商 店 街 活 動	③12.1	6.8	8.7	9.2
不 明 , そ の 他	10.5	15.1	15.3	13.6
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

（東京都商工指導所，昭和55年）

第15表 各センター別, 環境施設の基準

		近隣センター	駅前センター	タウンセンター
交通関係	街路・歩道	歩車道分離 専用歩道	遊歩道 歩行者天国	歩車道立体分離 地下専用歩道
	街路灯	普通街路灯	美観街路灯	高級街路灯
	駐車場等	自転車・バイク置場 自動車保管場	普通駐車場	大規模駐車場 立体駐車場
	交通安全施設	信号機, 横断歩道, ガードレール	歩道橋 地下横断歩道	オーバー・ブリッジ 地下道
保健衛生関係	ごみ場	定置型ごみ箱	移動型ゴミ箱	美観ゴミ箱
	排水溝	普通排水溝	暗渠排水溝	都市下水道
	水飲み場	簡易水飲み場	普通水飲み場	冷水・温水供給場 洗顔化粧場
	共同便所	普通共同便所	中規模公衆便所	大規模公衆便所
リション関係	小緑地	街路樹	花壇噴水	都市公園
	子供の遊び場	小規模遊び場	中規模遊び場	遊園地
	その他のオープン・スペース		ロータリー	遊歩広場
景観サービス関係	アーチ	普通アーチ	美観アーチ	高級アーチ
	アーケード	共同日よけ	普通アーケード	美観アーケード
	その他の景観サービス施設		音楽放送施設	美観広告塔
娯楽サービス関係	遊技場		ボーリング場	総合遊技センター
	興行場			封切映画館 劇場
その他の関係	物品預り所 案内所	簡易物品預り所 買物案内板	普通物品預り所 買物・旅行案内所	大規模物品預り所 外国旅行案内所
	通信施設	郵便ポスト 電話ボックス	速達郵便取扱局 普通電話センター	大規模電話センター
	休憩所	休憩ベンチ	休憩所	待合所
防災関係	防火施設	防火壁	共同耐火建築	耐震・耐火建築
	防犯施設	防犯ベル	普通交番	大規模交番

(全国商店街振興組合連合会)

第16表 主な商店街活動の種類

分	類	活 動 の 具 体 的 内 容
共同販売促進事業	(1)売出し、催し	(1)連合売出し：福引、景品付、金券、旅行・観劇招待 (2)月例売出し：一斉特売 (3)グループ売出し：業種別グループ、異業種グループ、チケット・グループ (4)各種のショー、コンクール、コンテスト (5)祭礼や地域行事への協賛 (6)その他：夜市、朝市、縁日、びっくり市、草花市、植木市等
	(2)その他の販売促進事業	(1)スタンプ、(2)チケット、(3)商品券、(4)買物手帳、(5)奥様ボーナス、(6)共同配達、(7)その他
	(3)共同広告	(1)折込チラシ、(2)野立看板、(3)新聞広告、(4)ラジオ広告、(5)テレビスポット、(6)ポスター、(7)立看板、(8)車内広告、(9)街頭放送、(10)宣伝カー、(11)その他
	(4)共同販売促進施設	(1)特設売場、(2)協同売場、(3)共同装飾、(4)街路燈広告、(5)その他
経営改善、経営合理化事業	①改善事業	(1)商店コンクール、(2)商店街診断、経営講習会、(4)視察見学、(5)PR紙発行、(6)顧客調査、(7)通行量調査、(8)景況調査、(9)大型店影響調査、(10)消費者モニター、(11)消費者懇談会、(12)得意先紹介、(13)共同購入（包装紙、レジスター、ユニフォーム等）、(14)共同計算センター、(15)その他
	②福利厚生事業	(1)運動会、スポーツ大会、(2)レクリエーション、(3)定休日制度、(4)一斉開閉店、(5)健康保険、(6)集団検診、(7)協同給食、(8)慶弔金規定、(9)各種厚生施設、(10)その他
	③従業員対策	(1)集団雇用、(2)給与規定、(3)退職金共済、(4)従業員教育、(5)店員手帳、(6)共同宿舎、(7)店員休憩所、食堂、(8)娯楽施設、(9)ロッカー、(10)その他
	④親睦事業	(1)店主会、(2)婦人部会、(3)青年部会、(4)消防保安、その他
	⑤信用事業	(1)納税組合、(2)簡易保険協同加入、(3)資金斡旋、(4)無尽、(5)頼母子講、(6)その他
収益事業	①施設によるもの	(1)会館貸ホール、(2)駐車場、(3)貸店舗、(4)貸教室、(5)その他の建物貸付、(6)広告放送収入、(7)その他
	②代理業務等によるもの	(1)生命保険、(2)火災保険、(3)簡易保険、(4)その他の集金手数料、(5)チケット業務、(6)その他

ズレがあるが、その方向は、おおむね第14表のようである。

このうち、環境整備事業として検討すべきポイントを、センター地区別に示すと、第15表のようになる。また、大型店誘致は、非常に微妙な問題であって、地域住民やお客にとって魅力ある大型店がないと、商店街自体の魅力も薄れるが、かといって大型店が多すぎると、それだけ一般商店の経営が圧迫される。そこで、通産省は、大型店の出店について、一応の基準を定め、地元の調整活動によってバランスのとれた出店ができるようにしているが、この点も、大事な商店街活動となる。

その他の商店街活動のあり方も、各センターによって、かなり異なるが、商店街活動は、前述のような「環境整備に関する運動」のほか、第16表のように、1人でも多くの顧客を商店街に引きつけるための共同販売促進事業、および組合員の経営を、共同の力で改善し、合理化する事業、その他の事業等、かなり幅広く行われている。各地区の実態に応じ、効果的事業を選択して、実施態勢を確立しておき、新規に出店した店に協力させる「地元主導型」の活動が望まれる。

5. 新規開業の実際

1. アパート経営開業の実際

アパートの種類は、普通、木造アパート、簡易耐火構造アパート、耐火構造アパートに分けられる。また、アパートは使用者別に、世帯向けアパート、独身アパート、その他に分けられる。貸アパート経営成功の第一のポイントは、その地域には、どんな使用者向けのアパートが適しているか、その需要を予測し、妥当な投資、採算計画を作り、ムリのない資金計画を立てることである。

その上で、貴重な資金を投じてアパートを建築するのだから、設計依頼から、完工検査までを手落ちなくすすめる、登記によって権利を確定すること、さらに管理運営面について万全の配慮をすることである。

これらのうち、設計と工事契約、諸届類、設備管理については、港北ニュータウン建設事務所発行の「生活対策のしるべ」(p27～31)に詳しく述べられている。また、投資、採算計画については、港北ニュータウン建設研究会「新しいまちづくりのために」(p9以下)および同研究会「不動産とその経営」(p9以下)に詳しく述べられているので、それらを補足する意味で、平易に解説を加えることとしたい。

① 需要予測と調査の実際

需要予測に当たっては、まず、多摩ニュータウン、その他の立地条件が類似している地区のアパートの需給状況、とくに需要の多い間取りや施設、賃料等を観察し、よく確認することである。また、確認の方法も、あまりむずかしく考えることはない。1日程度をかけて、立地条件が似た場所の不動産屋を何軒か当たれば、つぎのような点が明らかになる。

A. タウン建設時の需給状況

- B. 間取りや風呂等の設備
- C. 主な使用者の層や、その傾向
- D. 家賃、敷金、礼金等の相場
- E. 施設に関する最近の傾向

また、最近は大手の住宅建設、住宅供給業者が、このような面について、豊富な情報を持ち、相談にも乗っているので、その話も聞いて頭を整理すれば、まず、基礎的な情報としては十分であろう。

つぎに、事前の調査としては、換地を受ける土地について、少なくとも、つぎのような点を確認しておく。

- A. 土地の規模、形状——間違いはないと思うが、自分の土地なのだから、実測したり、道路との高低関係や排水、地質、地盤、および日照条件等を改めて確認する。
- B. 環境調査——駅・バス停との距離、街路の幅員や整備状況、日常生活の上で知られる施設、たとえば変電所や冷水処理場、その他悪臭や汚水等の発生の有無、あるいは生活上必要な商店街や学校等と、その距離
- C. 法規制関係——用途地域と、建ぺい率、容積率、高さ制限、隣接地との日照問題等。これらの点は、当協会に問い合わせてもらえば、すぐにお知らせできる。

以上、わかりきった点かも知れないが、調べるものは調べて確認し、正しく記憶しておかないと、人にも相談できないことになる。

② 投資採算計画、資金計画

綿密な計画を立てるには、土地・建物の価格に期待利回りを乗じて「純賃料」（いわば純益）を求め、それに細かく必要経費を計算したものを加えて賃料（収入総額）を求める積算法とか、賃料が土地の価格をどの程度反映して決められているかをチェックする土地残余法等による計画が必要であるが、このような計画まで、必ず自分で立てなければならないことはない。

それよりも、つぎのような大雑把な方法（これも理屈をいえば「賃貸事例比較法」ということになる）によって、腹づもりをし、投資規模や資金計画を練り、ほぼ妥当という線が出たとき、専門家に検討してもらい、腹を固めるようにしたほうがよい。そのほうが、人まかせにならず、納得もできる。

まず、投資採算計画を、つぎのような手順で検討する。

〔前提条件〕

- ①敷地面積 528 m² (160坪)
- ②建ぺい率 60%…… (第2種住宅地区につき容積率150%, 日照時間に注意)
- ③戸数規模 共用部分を含み39.6 m² (12坪), 2DK, 12戸 (1階6戸) とすると, 以下のようなになる。
 - ◎建築面積は237.6 m² (72坪)
 - ◎床面積は475.2 m² (144坪)
- ④土地単価 30万円
- ⑤建築単価 35万円

このような点は、前項のような調査で、だれにでもわかる。そこで、月額家賃を1戸当り5万円とすると、投資額、および年間賃料と必要経費、差引利益は、ほぼ、つぎのようなになる。(なお、必要経費の見積りは、だいたい例示のようでよいが、自信がないときは、詳しい人に聞いてみるとよい)

A. 投資額

土	地	160坪×30万円=4,800万円
建	物	144坪×35万円=5,040 ㄥ
合 計		9,840 ㄥ

B. 年間賃料収入

$$5 \text{ 万円} \times 12 \text{ 戸} \times 12 \text{ か月} = \underline{720 \text{ 万円}}$$

C. 年間必要経費

減価償却費*(建物投資額×0.9/24)	189.0万円
維持管理費(ㄥ ×1/100)	50.4 ㄥ
火災保険料(ㄥ ×0.2/100)	10.1 ㄥ
公租公課(ㄥ ×0.95/100)	47.9 ㄥ
空室, 不払損失(月間賃料×0.5)	30.0 ㄥ
	327.4 ㄥ

(*印, 鉄筋コンクリートの場合は1/40)

D. 差引利益(年間)

年間賃料収入－年間必要経費＝392.6万円

この例では、借入金に対する金利とか、敷金、礼金の運用益等は見込んでいないが、大雑把な腹づもりは、これでよいと思われる。また、土地は通常、自分のものであるから、この設備投資に対する所要資金は建物の建築費と付帯工事だけとなる。

したがって、自分の手で、このような計画ができたなら、差引利息を総投資額で割って投資効率を出してみる。この例では、

$$\text{投資効率} = \frac{392.6\text{万円}}{9,840\text{万円}} \times 100 = \text{約}4.0\%$$

と低いので、建築単価を切り下げたり、1戸当たりの坪数を減らしたり、月額家賃をあげたりできないか考えて、投資効率が、できるだけ8%以上になるよう計画を練り直す。

つぎに資金計画については、つぎのような考え方が望ましい。

- A. 敷金、礼金等も入るが、本業でない人は、その分を当てにしなくてもやれるように資金計画を立てたほうがよい。
- B. 建築工事については、どうしても追加工事等が生じがちなので、少なくとも工事見積額のほかに10%程度を準備しておくほうがよい。また、不動産取得税、固定資産税のほかに、家屋登記費用等もかかるので、この点も建設業者に確認しておくとうい。
- C. 銀行からの借入金は、その元利合計が差引利益の半分プラス減価償却費でまかなわれる範囲内とする。

③ 建築に当たっての留意点

このような腹づもりができたならば、詳しい人にチェックしてもらった上で「基本構想」を明確に固め、つぎのような点に留意しながら、建築工事をすすめることになる。

A. 設計依頼

設計料は、通常、建築費の5%程度はかかるので、なかには自分で設計して工務店に建築を依頼する人もいるが、素人設計では問題が多く、追加工事や手直し工事で、かえって高くつくことにもなりかねない。また、設計料を正規に支払えばそのなかには、工事見積書のチェックや、施工監理、完工検査等の仕事が含ま

れるので、この点をよく確認し、信用ある建築事務所に依頼して設計してもらったほうがよい。

B. 建築業者の選定

建築業者に工事見積をさせると、普通は、大手建築業者の見積が、相対的に高くなりがちで、どうしても、中小建築業者を選ぶ傾向があるが、万一、着手金の持ち逃げとか、手抜き工事、不良資材の使用があれば、安い見積りも、結局は高くつくことになる。

したがって、安い見積が出たときには、その業者の評判や、施工建築先の評価等、よく確かめる必要がある。また、信用できる建築事務所から建築業者を紹介してもらうのも一方法である。

C. 建築業者への発注

発注に当たっては、必ず工事請負契約書を作成し、後でトラブル等の生じないようにする必要がある。

契約書に記載すべき要件は、①発注者氏名、②請負工事業者氏名、③建設工事の内容、④工事代金の額、⑤工事代金の支払方法、⑥工期、⑦工事変更をした場合の措置方法、その他となっているが、この点も、設計者にチェックしてもらったほうがよい。

D. 工事中のチェック

設計者に監理をしてもらう場合でも、できるだけ現場に顔を出し、督励をしたり、チェックしたりするほうがよい。素人が現場に出ても何もわからないかも知れないが、財団法人住宅金融普及協会でも、第17表のようなチェック・リストを作成し、建築主が尻込みせずに、現場に出向くことを推奨している。

④ 経営に当たっての留意点

経営上の数値については、前掲の資料に詳しいので、ここでは、主な経営上の留意点を列挙しておく。

A. 建築に着手した段階で、不動産仲介業者や知人等を通して募集を開始する。この場合、地元でないと募集をしても反応がないように思いがちだが、アパートを探しに人が見える場所なら、二駅や三駅、離れたところでも、かなり反応がある。

B. どんな友人、知人でも、入居者との間に必ず建物賃貸借契約書を取り交し

第17表 建築主の注意するポイント

①地縄張または地鎮祭のとき次の事項を確認しましょう	1 境界杭の位置	確 認	した	しない
	2 敷地境界線と建物との間隔	確 認	した	しない
	3 工事工程と段取り	説 明	聞いた	聞かない
	4 近隣への挨拶	挨拶	した	しない
②基礎コンクリートを打つ日に現場で説明を受けましょう	1 基礎寸法, アンカーボルト位置, 換気孔位置	説 明	受けた	受けない
	2 上棟の日を確認, 上棟式の打ち合わせ	打ち合わせ	した	しない
③上棟式の日次次の事項の説明を受け打ち合わせをしましょう	1 柱, 通し柱, 土台, 梁等構造材の寸法, 材種, 位置等の概要	説 明	受けた	受けない
	2 内外の壁・床・天井の仕上材の見本等による打ち合わせ	打ち合わせ	した	しない
	3 外回り建具・ガラスの種類	打ち合わせ	した	しない
	4 屋根工事完了予定日と公庫の現場審査予定日	打ち合わせ	した	しない
	5 請負契約に基づく中間金の支払い	打ち合わせ	した	しない
④屋根葺工事完了時次の事項の説明を受け確認しましょう	1 筋違い, 火打ち土台, 火打ち梁等耐風・耐震の構造の概要	説 明	受けた	受けない
	2 屋根の防水性能の概要	説 明	受けた	受けない
	3 土台・柱・筋違い等の防腐処理状況	説 明	受けた	受けない
	4 公庫の現場審査の結果	手 直 し	ある	ない
	5 今後の施工工程	説 明	受けた	受けない
⑤外部建具が取り付けられた頃に現場を見て次の事項の打ち合わせをしましょう	1 スイッチ, コンセント, 給水栓, ガス栓等の数及び位置	位 置	よい	悪い
	2 ペイント等塗装の色の打ち合わせ	打ち合わせ	した	しない
	3 断熱材の施工状況 (床, 外壁, 天井)	説 明	受けた	受けない
⑥木工事の終わりごろに施工業者と工事の進捗状況を打ち合わせて次の事項を確認しましょう	1 内部建具・フスマの取手, 錠, ガラスの種類, 仕上げ等	打ち合わせ	した	しない
	2 建具の開き勝手	確 認	した	しない
	3 台所, 浴室, 洗面所等の設備機器	打ち合わせ	した	しない
	4 照明器具 (各室)	決 定	した	しない
	5 工事の進捗状況 (予定と実際の比較)	説 明	受けた	受けない
⑦完工の2週間位前に現場で工事の仕上がり具合を見て次の事項を確認しましょう	1 完工予定日	確 認	した	しない
	2 現状での工事の仕上がり具合	確 認	した	しない
	3 完工後の予定 (諸手続・引っ越し等)	予 定	たてた	たてない
⑧完工の検査を施工業者の立ち合いのもとに行ってください	1 建物内外の清掃, 跡片づけ, 整地	完 了	している	していない
	2 外部仕上げのよごれやむら等の有無	有 無	ない	ある
	3 内部仕上げのよごれやむら等の有無	有 無	ない	ある
	4 建具, フスマ, 物入扉等可動の状態	支 障	ない	ある
	5 電気, ガス設備の可動の状態	支 障	ない	ある
	6 台所, 浴室, 洗面所等水回りの給水・排水の状態	支 障	ない	ある
	7 外構工事 (門, 塀, 車庫, テラス, 造園等)	完 了	している	していない
	8 設備機器等の使用方法	説 明	受けた	受けない
	9 建物の手入れ法, 後日の連絡先 (ガス, 水道, 電気等)	説 明	受けた	受けない
	10 手直し部分の文書による施工業者との確認	確 認	した	しない
	11 完工後の諸手続 (工事完了届, 登記, 残金支払い等)	確 認	した	しない

(社)住宅金融普及協会資料(朝日新聞より)

ておくこと。また契約期間は通常2年間で、家賃等の条件変更は、契約更新時に行い、1か月分程度の更新料をとるのが普通である。

C. いくら親しくなっても、あまりに個人の生活に立ち入りすぎず、プライバシーを守ることも大事である。また、その反面、入居者とは気楽に話し合えるような関係を保ち、入居者間のいさかみや不和を未然に防ぐことも大切な仕事である。

D. 廊下、階段、その他の共用部分を常に清潔に保ち、ゴミの処理等は、みなぎキッチンとルールを守るようにする。また、門灯や廊下の照明にも常に気を配り、切れたまま放置しておくことのないようにする。

E. 安全面、衛生面、災害防止や盗難の防止には、とくに気を配る。設備の上で問題があるときは、進んで改善するようにしたい。

F. 家賃の支払約定日には必ず集金する。この点が苦が手の人は、手数料をとられて不利かも知れないが、不動産業者に管理を一任したほうがよい。

2. 食料品店開業の実際（VC加盟による再建）

食料品店の開業に関する知識や、営業上の留意点等は「生活対策のしるべ（第1集）」に詳しい解説が載っているので、ここでは、多摩ニュータウンの建設に際して、素早く食料品店経営に転業した農家が、なかなか軌道に乗らなかった事業を、VCへの加盟によって成功させた事例を紹介し、参考に供したい。

② 転業のいきさつ

Aさんは、ニュータウン地区内に、先祖から受け継いだ農地約2,000坪、山林約5,000坪と、宅地約100坪を所有している野菜専業農家で、昭和35年ごろから、副業として養鶏にも力を入れてきた。昭和40年ごろ、養鶏場を含む農地全部と林山の一部が用地買収の対象となったが、当時は養鶏について大手企業の参入がはじまり卵価が低迷し、先行き不安でもあったため、Aさんは思いきって用地買収に応じ、転業する決意をした。

幸いなことに、Aさんは、自宅から約3キロほど離れた住宅団地（約200戸）の近くに100坪ばかりの土地をもっていたので、転業するなら早いほうがよいと考え、その場所で食料品を開業することにした。ただ、食料品店開業といっても、特別な知識があるわけではないし、ニュータウン内で有利な条件で開業でき

れば、それに越したことはないので、業務用地の分譲、または用地内店舗の賃借を希望し、公団の講習会や業種別説明会に必ず出席し、熱心に勉強した。

その結果、食料品店へ転業する決意がますます固まる一方、造成工事がかなり遅れることもわかったので、思いきって用地買収に応じ、土地代金として約4,000万円を受けとった。また、このうち2,000万円程度を開業資金として、土地を離れて商売を始めることとした。そこでAさんは、開業日を46年10月と決め、それまでの約1年間は、新しい土地の駅前の食料品店で見習いをするにこし、1日の日当2,000円という条件で修業を開始した。

Aさんは、この間に商売のコツを覚えるだけでなく、問屋の人とも懇意になり、100人以上のお客の顔と名前を憶えた。開業が近づくにつれて、店主や、市場で知り合った同業の人にも相談して、店のレイアウトや陳列器具、作業場の設備も研究し、予定どおり開店にこぎつけた。

② 開店後の状況

新店舗は売場面積約20坪で、店の前には5～6台は楽に駐車できるスペースをもち、倉庫や作業場なども、研究の結果、満足のいくものを作ることができた。店の扱い商品は、土地柄を考慮して、青果物を主力に、一般食品、菓子、雑貨を十分に揃え、乳製品や水ものも冷蔵ケース1台をあてて品揃えした。幸い酒の免許もとれたので、鮮魚と精肉類はないが、見習いをした駅前の店のように、まず、満足のいく店づくりができたこと、Aさんは考えていた。

いよいよ開店日を迎えると、チラシのキキメもあって、大ぜいのお客が午前中から押しかけ、レジの前に行列ができるほどの大賑いであった。そのため、開店後3日間は、1日平均60万円以上の売上があり、仲間の応援がなければ、さばき切れないような状態であった。開店10日目頃になると客足は落ちたが、1日に200人前後、1人平均1,000円の買上げで、売上は約20万円という線に落ちついた。

Aさんは講習会で習ったつぎのような数字からみても、これでまず成功と、自信を強めた。

$$\begin{aligned} \text{◎ 損益分岐点(略式)} &= \frac{(\text{月間経費} + \text{月間生活費}) \times 12 \text{か月}}{\text{荒利益率}} \\ &= \frac{(45 \text{万円} + 35 \text{万円}) \times 12}{0.19} \end{aligned}$$

=5,052万円……年間330日営業として1日15.3万円

$$\begin{aligned} \text{◎年間必要利益} &= \frac{(\text{年間借入金返済額} - \text{減価償却費})}{1 - \text{税率}} \\ &= \frac{(250\text{万円} - 145\text{万円})}{1 - 0.5} \\ &= 210\text{万円} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{◎年間必要売上高} &= \frac{(\text{月間経費} + \text{月間生活費}) \times 12\text{か月} + \text{必要利益}}{\text{荒利益率}} \\ &= \frac{(45\text{万円} + 35\text{万円}) \times 12 + 210}{0.19} \\ &= 6,158\text{万円} \dots\dots 1\text{日}18.7\text{万円} \end{aligned}$$

ところが、その後も売上が、じわじわと落ちつづけ、11月に入ると、1日100人ぐらいのお客しかなく、損益分岐点以下の12~13万円の売上げしかない日が続いた。Aさんは、これに対処するためには、最も自信がある青果に力を入れる必要があると考えたが、朝早くから市場に出かけて仕入れてきても、客数が少ないので、どうしても売れ残りが出る。売れ残りが出れば、捨てるか、あるいは、品が悪くなったものを安売りしなければならないという悪循環が続いた。

Aさんは、いろいろ悩んだ末、翌年の春頃から、店を奥さんと高校を出たばかりの長男にまかせ、自分は市場から帰ると、夕方まで野菜をライトバンに積んで、団地に引き売りにいくこととした。また、昼食後から夕方までは長男に酒を中心とした配達に回らせることとした。

このような努力が稔って、秋頃になると、1日に店売り約10万円、野菜の引き売り5~6万円のほか、配達に1口平均3,000円のものが多い日には20軒ぐらいと、どうにか必要売上高は確保できるようになった。しかし、団地を含めて、店の周囲300m以内に1戸建住宅330戸、アパート・マンション内に約200戸もあるのに、店にきてくれる人は100人程度と少なく、しかも、Aさんと長男が店を空けて外売りに力を入れていたため、店内は開店当初とは比べものにならない荒れようであった。

Aさんは、このような状態は、たしかに、月々35万円程度の生活費は稼げるし、借金もキチンと返済でき、5~6年後にはゼロとなる見込みだから成功した状態かも知れない。しかし、売上の伸びは前年比5~6%とにぶく、決して喜こ

べる状態ではないと判断し、何か手を打たなければと考えるようになった。

③ VCへの加盟

ちょうどこんなとき、かつて修業した駅前の食料品店が、県内一円に組織をもつ食料品のVCに加盟し、店舗を改装した結果、見違えるような店になり、売上も去年に比べて20%以上も伸びているという話を聞いた。そこで早速主人に様子を聞きにいったところ、確かに業績は25%ほど伸びているが、自己流の商売を続けながらVCに入っても効果はない。本部の指導を素直に受け入れ、他人と協調して仕事をやる決心がつけばよいが、そうでない限りVCに入っても何にもならない。

「今だからいうが、お前は野菜の引き売りをしたり、酒の配達をしたりして、うちの商売にかなり影響を与えている。VCには非競合の原則があるから、うちと競合する店が、同じMチェーンに入ることには反対だ」という話であった。そこで「それでは他のVCなら入ってもいいか」と尋ねたところ「それはお前の自由だ。まあ、お互いにしっかりやろう」と、気持ちよく諒解してくれたので、近所に既加盟店のない、酒系統のSチェーンに加盟を申し込んだ。

申し込みを受けたSチェーンは、早速、理事（このチェーンでは世話人といっている）の人が店にきて、Aさんの仕事ぶりを見たり、Aさんの考え方を聞いたりしたが、その上で、近くの担当の“スーパーバイザー”をよこすことを約束した。

数日後、今度は30歳台の若いスーパーバイザーが店にきて、2日ほど店のなかや品揃えを見たり、Aさんに営業の仕方や、周囲の状況を細かく聞いて帰ったが、半月ほどすると、本部の部長と一緒に店を訪れ、つぎのような資料を見せて説明をしてくれた。

説明によると、これは、あくまで一つの目安であり、チェーンとしての考えにすぎないので、実施される場合は、改めて綿密な調査と計画をすると断わった上で、第18表のような資料を示し、つぎの指摘が行われた。

- A. 現状の商圈内の需要は、ごく内輪に見積っても3億4,000万円あり、A社の売上は約6,000万円で、市場占有率は17%程度にすぎない。
- B. これはA店の規模が中途半端で、スーパーのような買物先でもないし、また、八百屋として魅力があるともいえない。したがって、八百屋に徹する

第18表 A社の改善計画

A. 商圏内購買力分析表

住 所	総世帯数	年間購買力	吸引可能割合	対象購買力
〇〇団地	194世帯	11,596万円	100%	11,596万円
〇町1丁目	243	14,525	100	14,525
〇町2丁目	108	6,455	70	4,519
△町5丁目	135	8,069	30	2,421
△町6丁目	157	9,384	10	938
合 計	837	50,029	—	33,596

(注) 該当品目, 1世帯当り年間支出額 597,720円

B. 来客数予測表

商 圏	吸引可能世帯数	来店見込割合	1日平均来店数
〇〇団地	194世帯	60%	116人
〇町1丁目	243	50	121
〇町2丁目	76	50	38
△町5丁目	40	30	12
△町6丁目	16	30	5
合 計	569	—	292

C. 販売予測表

項 目	数 値
A. 1日平均来客数	292人
B. 客 単 価	1,200円
C. 日 商	35万円
D. 月 商	992万円
E. 年商(340日営業)	11,900万円

D. 改装の必要性と改装規模(概要)

項 目	明 細	数 値
所要売場面積	売上見込高÷坪 300万円	40坪
拡張売場面積	必要面積－現状面積	20坪
建築工事費	坪当り20万円×20坪	400万円
設備更新費一部	坪当り30万円×20坪	600万円
所要総資金		1,000万円
資金調達		
Mチェーン・ローン	所要総資金の60%以内	600万円
自己資金		400万円

E. 採算および返済計画

項 目	標準数値等	金 額
A. 年 間 販 売 見 込 額	—	11,900万円
B. 年 間 荒 利 益 額	$A \times 18\%$	2,142 "
C. 年 間 人 件 費	$B \times 45\%$	964 "
D. そ の 他 の 経 費	別紙積算	881 "
E. 期 待 純 利 益 額	$B - C - D$	297 "
F. 純 利 益 率	$E \div A$	2.5 %
G. 減 価 償 却 費 (旧施設)		145万円
H. " (新施設)	建物24年 その他7年	92 "
I. 年 間 返 済 額 (旧債務)		250 "
J. " (新債務)	5年返済	120 "
K. 損 益 分 岐 点	$\frac{C+D}{0.18}$	10,250 "
L. 返 済 に 必 要 な 利 益	$\frac{(I+J)-(G+H)}{0.5}$	266 "
M. 返 済 に 必 要 な 売 上	$\frac{C+D+L}{0.18}$	11,727 "

か、ミニ・スーパーに徹するか、店の性格を明確にする必要がある。

C. チェーンとしては、商圈の実態から判断して、ミニ・スーパーをすすめる。この場合、1日の来客292人、日商35万円、年商1億1,900万円程度は、十分に可能と考える。

D. ただし、それには、約1,000万円の投資をして、売場を約2倍の40坪程度にする必要がある。また、商品構成も変更して、精肉と魚を扱う必要がある。このうち、精肉は、やりようによって1日6~7万円は売れるので、テナントを入れる方法が適当である。また鮮魚は競合店が強いので、ムリな競争を避け、塩干物を中心として、本部から供給する商品を「関連商品」として扱う方向が望ましい。

E. 以上の対策を講じると、家族の取り分を月50万円程度として、パート従業員を2人雇用しても十分にやっつけられるし、チェーンのローンを利用して600万円を借入れても、十分に返済が可能と判断される。

F. なお、改装以後は、酒の配達がいいが、青果の引き売りを中止し、Aさん

は店長として店全体の管理を担当し、長男に青果部門を担当させ、なるべく早い機会に委せるようにする。また、本部が斡旋するので、自動販売機で、飲料とタバコを扱うようにしたほうがよい。

G. これらの点について実際に確かめたかったら、昨年、藤沢市の店が改装したので、そこを見学し、話を聞くとよい。

その後、種々、いきさつはあったが、AさんはSチェーンに加盟し、本部は入金50万円を徴収して、改めて綿密な市場調査を行ない、改装計画を作成し、Aさんの依頼を受けて、43日間で店舗を改装してオープンにこぎつけた。

また、この間、Aさんと長男は、それぞれ他の加盟店で再教育を受け、奥さんもレジ操作マニュアルにもとづき、店で正しいレジの扱い方と接客の仕方を2日間にわたって教育された。新装開店に当たっては、開店特売の計画や商品の手当、チラシの作成、配布はもちろん、隣近所への挨拶まわり、交通整理の手配、仮駐車場の借上げ、景品の手配等、すべて本部が段取りをしてくれた。幸い開店日は晴天であったが、雨天の準備までしてあり、その費用がムダになったが、このようなことまでできるのも、本部が店舗改装マニュアルという特別なノウハウをもっているためと聞いて、改めて感心したような次第である。

④ VC加盟後

Sチェーン加盟後の大きな違いを示すと、つぎのようであった。

A. 本部から「店長マニュアル」というテキストを渡され、半年後に研修を受けたが、このマニュアルには、毎日、朝起きてから店を閉めて、火の元をチェックするまでの仕事や目のつけどころ、毎週、および毎月末にやる仕事の種類と仕事の仕方等が克明に書かれている。Aさんは、すぐに、それを完全に実施することはできなかったが、今まで、いかにムダな仕事ばかりして、大事な仕事をしていなかったかと驚いている。

B. 生鮮食品について、青果物は長男が毎日市場に仕入れにいき、Aさんが面倒をみているが、2週間に1回、本部からマーチャンダイザーが店にきて、鮮度保持の仕方、品目づくり、値段のつけ方、陳列の方法等を細かに教えてくれる。

精肉は本部の口ききでテナントを入れたが、テナント料、契約書等もすべて本部が面倒を見てくれた。とくに助かっていることは、本部の担当者が、

プロの職人にあれこれ指示してくれることである。また、鮮魚は、本部がいうように、さほど強力ではないが、毎日午後8時までに、オーダーシート（注文品名のリスト）をみて電話で発注すると、翌日3時にはパックずみのものが必ず届き、お客にも結構喜ばれている。

C. 食品と酒類は、オーダーブックによって、週2回本部に発注する。また、菓子、雑貨、水もの等は、すべて指定問屋に発注すれば、値段の交渉などは、すべて本部がやってくれる。とくに季節商品とか、利益のある商品、品薄の商品等は、本部から送られてくる商品情報によって仕入れれば、問屋に押しつけられる心配がない。

ただ、Aさんは、このように仕入面が楽になったことよりも、本部の指導でフェイシング管理（個々の商品を、どの位置に、何列ずつ並べるかを決めた表を作って管理する方法）で、店の扱い商品の種類が加盟前の2倍以上（約3,000品目）に増え、品揃えが強化したことを高く評価している。

D. 部門別の販売実績を10日ごとに集計して本部に送ると、細かい分析をして、伸びの悪い部門を見つけ出し、スーパーバイザーがきて、あれこれ改善の方法について相談にのってくれる。加盟2年目からは、毎月の部門別販売目標を示してくれるので、それをもとに目的をもって仕事ができるようになった。

第19表 部門別実績表

商品種類	売上高	構成比	荒利益率
青果	2,356万円	12.7%	30.0%
精肉（テナント）	1,463	7.9	20.0
酒類	3,161	17.1	18.0
雑貨、雑誌	969	5.2	20.0
塩干魚	780	4.2	20.0
煙草	1,596	8.6	10.0
菓子、パン	1,429	7.7	19.0
一般食品	4,252	22.9	15.0
米穀類	682	3.7	15.0
乳製品	1,040	5.6	15.0
その他の	809	4.4	20.0
合計	18,537	100.0	18.4

E. 広告等も、まだ不満もあるが、共同売出しに参加すれば、毎月2回は、とくに手間をかけずに、特売が実施できるようになった。

加盟後4年目のAさんの店の売上は、加盟前の3倍強、店舗拡大以来丸3年で、当初計画11,900万円の1.56倍に達し、第19表のようになっている。

1日の来客数は350~380人、客単価は平均1,500円で、1日の売上は平日で40~45万円、特売日には80万円近くに達している。

現在では店を有限会社組織に替え、Aさんの月給25万円、奥さんが10万円、長男15万円で、ボーナスも年間4か月分とれるようになった。また、従業員も男子1名、女子1名のほかパート2名と、立派な事業に成長することができた。

ただ、最近では電力料金、その他の経費が増加したため、純利益は約360万円(1.94%)と少ないが、返済等に事欠くことなど全くない安定した経営を維持している。

3. 飲食店開業の実際 (F S加盟による開業)

① 飲食業界の動向

最近では、食堂、レストラン、そば屋、すし屋、小料理屋、あるいは喫茶店等、飲食関係の店を含めて「外食産業」という言葉が使われているように、飲食業界の伸びが大きく、横浜市内だけでも、年間に約650店ずつ増加している。また、その伸びの内容をみると、一般食堂のほか、ハンバーガーやドーナツ、フライド・チキン等や中華関係の伸びが、とくに大きくなっている。

その結果、調理の腕と独自の味に特徴をもった伝統的な料理店や、永年の修業を要する日本そば店などよりも、本社の工場などで半加工した原料を、店で素早く調理して食べさせる「ファスト・フーズ」の店が、かなり目立つようになってきた。また消費者も、昔のように、「ぜいたく」するために外食するという感覚がなくなり、買物のついで、街に出たついで、待ち合わせや、おしゃべりのため等に、気楽に外食するようになった。また、最近では、共働きの家庭等では、ときどき家族づれでレストラン等に出かけるようになってきた。

このような、安くて気楽に食べられる献立て、家族や友人と楽しめる店の雰囲気、あるいは数多くの店のなかから選んでいただく店の個性や特徴づくり等は、どちらかというとも板前の腕や個人の考えよりも、大きな会社の仕事に向いてい

る。もちろん、家族的なサービスや板前の腕も大事で、うまさやサービスでお客を集める家族経営の店も、今後、大いに有望だと考えられるが、主流は徐々に大きな会社のチェーン店や、F Sに移りつつある。

昭和54年現在の飲食関係F Sの概況は第20表のとおりである。このうち和風ファスト・フーズとは、日本そば、すし、おにぎり等、洋風ファスト・フーズとは、ハンバーガー、ドーナツ、フライド・チキン、コーヒー・ハウス等、その他の飲食サービスには、ステーキ・ハウス、ファミリー・レストラン等の大型店のほか、中華ソバが中心で、このなかには、サンドウィッチや中華惣菜の持ち帰りも含まれている。

第20表 飲食F Sの概況(昭和54年)

	チェーン数	店 舗 数		1店当り販売額	
		直営店	加盟店	直営店	加盟店
和風ファスト・フーズ	97	9,214	1,518	2,285	3,590
洋風ファスト・フーズ	30	3,021	888	2,274	8,322
その他の飲食サービス	47	3,267	1,223	3,306	9,191
合 計	174	15,502	3,629	2,498	6,635

(日本F C協会)

なお、参考のために、日経流通新聞の調査をもとに、F S事業を行っている外食産業の上位のもの店名を列举しておく。

・小僧寿し、・マクドナルド、・ロイヤル、・養老乃滝、・ケンタッキーフライドチキン、・ロッセリア、・ニュートーキュー、・不二家、・ミスタードーナツ、・どさん子、・森永製菓、・小銭ずし、・元禄ずし、・どさん娘、・どさん子大将、・ジロー、・王将チェーン、・上島コーヒー、・コックドール、・鮎忠、・ほっかほか亭、・アートコーヒー、・マナベ珈琲館、・サンルート・ホテル、・三木コーヒー、その他

② F S加盟のきっかけ

泉北ニュータウンの地区センターで、焼肉店を経営しているBさんは、F Sを知ったのは、実は、いきつけの店の主人からであった。

Bさんは、もともと地区センターで、50坪ばかりの家庭電器の店を開業するつもりで、準備を進めており、友人の店で見習いをしながら、友人の斡旋でN社の販

売店としてやっていく見通しも立っていた。ところが、開店を目前にした昭和46年に、市内2か所に、売場面積500坪以上の大型店が相ついで進出した。友人も、人一倍外売りに力を入れ、修理その他のサービスを無料でやるようでないと思わずかしい。開業するより前に大型店ができたのは、むしろ幸いだという意見であり、Bさんも技術には自信があったが、不慣れな外交販売は、とても自分には向かないと判断して、この計画を断念した。

Bさんは、もともと「いける口」で大阪に出たとき、ちょいちょい顔を出す小料理屋の主人から、「今度、難波の地下街に息子が焼き肉店を出したから、ついでの折にいつてくれ」といわれていたことを思い出し、気晴しに友人を誘って出かけてみた。もとの店は、お世辞にもきれいとはいえないが、おやじの腕がよく、おいしいものを食べさせる店なので、どんな店か気になったが、地下街の店をみて驚いた。息子の店というのは、関西方面では、ちょいと知られた“K”という店で、清潔で高級な感じまでする店内で、制服を着た従業員が、礼儀正しくサービスしているし、いやな臭いが立ち込めていない。しかも値段が手頃で、おいしいのである。

たまたま、この店に、顔なじみの主人がきており、挨拶をかねて1本つけて出てきたので座席に座らせて話を聞くと、この店は、Kのフランチャイズに入ったのだという。主人の話によると、自分の店は年配のおなじみさん相手だから別だが、地下街のように、家族づれや若い女性が多いところでは、そこに合った商売をしなければいけない。自分は同じ飲食の仕事をしているが、こういうやり方には「ズブの素人」だから、専門家の知恵をカネを払って買い、専門家のいうとおりにやらせているが、本当によかったという話であった。

このとき、Bさんは“ひらめいた”のである。自分の土地も、家族づれや、若い主婦が集まる場所である。水商売はむずかしいというので、今まで考えもしなかったが、“K”の看板をあげ、Kと同じように営業する方法をちゃんと指導してくれるなら、話だけでも聞いてみる必要がある。友人も同意してくれたので、その場で本部に電話をかけてもらい、3日後には本部に出かけて、細かく説明を聞くことになった。

③ F Sに加盟して

3日後に本部に出向いて、会社概要、直営店とF S店の数や営業状況等について

て、いろいろ話を聞き、本社、工場を見せてもらったが、とくにBさんの印象に残ったものは、本社に店舗運営部という組織があって、そこには調理技術担当、接客販売担当、建築什器備品担当、事務管理担当、開店業務担当、宣伝PRデザイン担当の専門家が揃っており、直営店、FS店の別なく巡回指導をしていることであった。

もちろん、加盟条件等について説明も受けたが、Bさんが開店資金のことなどを聞くと、それよりも、まず、直営店、FS店をたくさんみて、「われわれと同じ考えで、一緒に働く気になるかどうか先だ」ということであった。Bさんは、その後、紹介された店だけでなく、紹介されなかった店や、他のチェーン店なども、いろいろ見て回り、1月後には加盟を決心し、本部に電話をかけた。

約束の日に開店業務担当の人と会うと、驚いたことに、ニュータウン関係の詳細な資料をもとに、年度別住宅建築戸数、香里園地区におけるKの知名度、居住者の利用回数、1回当りの料金等をもとに、Bさんの場合の採算の見込みや投資計画ができ上がっている。また、いつの間に実測したのか、店舗の平面図や店内レイアウト図まで、Bさんの店に合わせて作られている。

その概略は、つぎのとおり。

〔必要資金〕

○厨房、客席 (3.3㎡当り35万円), 132㎡	1,400万円
○開店指導料	100 〃
○加盟料	200 〃
○保証金	200 〃
○看板料	100 〃
○当座運転資金	200 〃
合 計	<u>2,200 〃</u>

- (注) 1. 建物建築費を含まない。
 2. 消耗品、什器、備品類は厨房設備費に含んでいる。
 3. 流動資金は開店当初から売上が充当できる。原料代金は本部の信用で、2か月後払いとなるので、人件費、その他の費用のみでよい。

〔初年度決算見通し〕

店舗面積 132㎡ { 厨房, 23.1㎡パッケージ式
 { 客席 80席

従業員 11人 (正7人, パート5人, 2シフト)

年間売上 8,000万円 (100%)

原材料費 30%

人件費 21%

諸経費 15%

返済金 }
減価償却費 } 12~17%

ロイヤルティ 3%

税込利益 15~18%

このような資料にもとづく説明が行われた後、担当者からKのFSは、本部と加盟店が、お互いに利益を得るために「一緒に働く」ということを基本としている。本部は本部として利益を得るために、①市場調査、②建築プランの提供、③財務管理サービス、④店舗運営マニュアル、⑤トレーニング、⑥商品、原材料、備品消耗品の一括提供をする。これらは、すべて直営店も加盟店も同条件である。したがって、加盟店は、本部から提供されるサービスをフルに使って、自分で働いて利益をあげて欲しいといった説明が行われ、契約書を示して、内容を十分検討の上、1か月後までに返事をするよう依頼された。

契約書の主な内容は、つぎのとおり。

- (1) Kの名称の使用——この店名やシンボル・マークはK社の財産であり、この契約によって、それをBに使用させることを許諾する。
- (2) 経営の指導、報告義務——本部が作成した様式にもとづき、期限までに正確な報告をする。本部は報告にもとづき、必要と判断した指導をする。
- (3) 基本加盟料——200万円
- (4) 保証金——200万円
- (5) 開店指導料——100万円、以上の一括支払義務
- (6) 加盟店が遵守すべき事項 (省略)
- (7) 売上金の報告と本部費 (ロイヤルティ) 3%の支払義務
- (8) 広告宣伝費——本部の企画により、本部が負担する。
- (9) 従業員の募集、および店主、従業員教育——従業員は各加盟店ごとに募集

するが、店主、従業員の教育は、加盟店の負担で本部が行う。

- (10) 商品、原材料、その他の仕入——直営店と同条件で実施
- (11) 販売地域——テリトリーの明示
- (12) 権利の譲渡——本部の同意が必要
- (13) 契約期間——10年間
- (14) 契約解除条項（省略）

1か月後、契約したい旨を申入れると、本部から、加盟前教育のプログラムが送られてきた。また、このプログラム修了時点で契約したい旨、本部から意思表示があった。教育プログラムの主な内容は、つぎのとおり。

（第1日目）

- ① オリエンテーション（講師紹介、Kの業務説明、教育目的の説明）
- ② Kの業務内容（スライド映写）
- ③ 仕事と科学的にとり組む必要
- ④ 科学的管理の体系
- ⑤ 原料生産工程と製品についての映画

（第2日目）

- ① 原料調理方法の講義
- ② 実技（調味料の仕込み方、各種機器の使い方、手入れの仕方）
- ③ 販売予測の方法
- ④ 従業員の扱い方
- ⑤ 食品衛生法と食品の扱い方

（第3日目）

- ① 実技の再演
- ② 調理実習
- ③ 温度管理と温度測定
- ④ 盛りつけの実習

（第4日目）

- ① 調理実習
- ② 仕事の段取、作業スケジュール講義
- ③ 原材料の管理（スライド、実習）

(第5日目)

- ① 実習（材料の管理，加工）
- ② 発注業務
- ③ 報告書の作り方
- ④ 試験

(第6日目)

- ① F Sの話，F S成功の条件
- ② 見学
- ③ 試験結果の発表

Bさんは，1度の加盟前教育では不合格となったが，その後，3か月間，直営店で実習した結果，2回目には合格し，加盟金等を支払って契約を取り交わした。

契約完了後は，開店業務担当が店に詰め切りの状態で，Bさんは相談されたことに答えているだけで，見る間に店ができ上り，設備，備品，原料，調味料から開店チラシまでが，つぎつぎと持ち込まれ，開店にこぎつけた。

また，開店後約半月間は，開店業務担当者が，店長代理となって，作業の指揮にとり，マニュアル類の使い方を教えてくれたので，何の不安もなく新しい仕事に溶け込むことができた。

④ F S加盟の際の留意点

Kの場合は，誠に優秀なF Sであったため，Bさんは幸いであったが，数多いF Sのなかには，疑問と思われるF Sがないとはいえない。F Sに加盟する際，相手がいいF Sかどうかを見分けるポイントを以下に列挙しておく。

- (1) 本部は，契約に盛り込まれた本部の責任を確実に果たす能力をもっているか。とくに，本部の商品は評判がよく，売れる商品であるか，また店舗づくり，商品・原料の供給体制，営業管理について，優れた知識，技術をもっているか。
- (2) しっかりした教育プログラムがあり，十分に教育してくれるか。また，開店後は，能力のある担当者が，どの程度，巡回指導してくれるか。
- (3) 契約において，地域独占権，その他，加盟店の権利がはっきり決まっているか。いろいろと勝手に解釈され，あやふやにされるようなことはないか。

- (4) 正当な理由がないのに、契約を解除される恐れはないか、また、こちらが契約を打ち切りたいとき、不当な損害を受けずにすむようになっているか。
- (5) 本部の商品や経営に関するノウハウなどについて、将来も、それを高水準に維持していくような研究、開発が行われているか。加盟した時点で魅力があった商品が、その後の新製品に押されて売れなくなったら大変である。
- (6) とくに大事な点は、本部の社長とか本部長が立派な信用できる人であるかどうかという点である。立派な人なら、必ずいい従業員を育てているはずであるから、経営者の話だけに感心せず、従業員を通して経営者を観察するとよい。
- (7) 最後につけ加えたいことは、既存の加盟店をよく観察し、話をきくことである。その場合、既存の加盟店が、事業として成功しているかどうかという点と並んで、気持の上でも「入ってよかった」と満足しているか見極めるようにしたい。

6. 業種別新規開業の日安

(1) 主として近隣センターに向けた業種

- ① 青果物店
- ② 鮮魚店
- ③ 精肉店
- ④ 菓子パン店
- ⑤ 酒 店
- ⑥ 荒物雑貨店
- ⑦ 化粧品店
- ⑧ 茶 舗
- ⑨ 生花店
- ⑩ オープン・フレッシュ・ベーカリー
- ⑪ デリカ・ショップ
- ⑫ コンビニエンス・ストア
- ⑬ コイン・ランドリー

(2) 他のセンター，または特別な立地に向けた業種

- ⑭ 文房具店
- ⑮ 書籍雑誌店

- ⑯ スポーツ用品店
- ⑰ 釣具店
- ⑱ ゴルフ・ショップ
- ⑲ 陶磁器店
- ⑳ 手芸用品店
- ㉑ インテリア店
- ㉒ ブティック
- ㉓ ジーンズ・ショップ
- ㉔ オーディオ・ショップ
- ㉕ ペット・ショップ
- ㉖ プリント・ショップ
- ㉗ D I Y

(3) 飲食サービス業

- ㉘ 日本そば屋
- ㉙ 中華そば屋
- ㉚ やきとり屋
- ㉛ 喫茶店
- ㉜ テニス・クラブ
- ㉝ マージャン屋

1. 青果物店

(1) 業界の動向と将来の見通し

家族労働主体の小規模青果店が主流である。商圈が狭くスーパーがこの種の商品をあまり得意としていないので大型スーパーの集客力に着目してスーパーの附近に出店し、繁盛している店も多い。商圈の狭少、少量購入の消費パターン等から生産性は低いが家族従業の下での事業としての存立条件は販売努力如何で十分残されている。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき営業報告書を保健所に届出ること。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 19.8 m^2 (6坪) 以上, 仕入用軽四輪車 1台

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装設備工事 150万円, 陳列設備, 仕入用軽四輪等 100万円
 運転資金 30万円, 合計 280万円程度

(5) 立地条件と留意点

ターミナル立地か, または住宅地を控えた近隣型商店街で食料品店が集まっている地域が好適地。留意点としては①商品知識, セリのテクニック, 保存技術等の修得②立地条件にマッチした商品構成③独自性の発揮④季節感にマッチした品揃え鮮度の維持⑤固定客の確保などがあげられる。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	250人前後
客単価	500円程度
日商	125千円
月商	3,000～3,500千円
月平均荒利益	715千円前後(荒利益率20～25%)
月平均経費	650千円(うち人件費400千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

横浜青果商業協同組合 神奈川区橋本町1-1 TEL(441)0922

2. 鮮 魚 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

嗜好の洋風化，魚価の高騰で魚ばなれが進行しており，一方ではスーパーを中心にビッグストアがその勢力を拡大しつつある。都心部の魚屋では，寿司屋，仕出し屋等を兼業するところが目立っており，業種的には成長性は期待できない。しかし，生鮮三品の一つとして魚の需要は大きく，立地と販売努力如何で十分事業として成立することができる業種である。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 19.8 m^2 (6坪) 以上，仕入用軽四輪車1台

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装設備工事 150万円，仕入用軽四輪車，冷蔵ショーケース外什器類 120万円，運転資金 50万円，合計 320万円程度

(5) 立地条件と留意点

最寄品街にあり，食料品関係業者が多く集まっている区域が望ましい。留意点としては①優れた調理技術の修得②活気のある店づくり③清潔な店づくり④品揃えの工夫と鮮度の維持⑤固定客の確保⑥ロスを最小にする工夫等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	270人前後
客単価	750円程度
日商	200千円
月商	5,000～5,500千円
月平均荒利益	1,300千円前後 (荒利益率23～28%)
月平均経費	1,250千円 (うち人件費650～700千円)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

横浜水産物商業協同組合 金沢区鳥浜 TEL (779)2103

3. 精 肉 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

所得の上昇による食肉需要の増大から事業数、売上高とも成長維持している。しかし、スーパーマーケットのパック肉の低価格販売が在来の精肉店経営に大きな影響を与えていることも否めない。地域に密着した商品とサービスの提供によって精肉店の個性化を図ることがキーポイントといえよう。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 19.8㎡(6坪)以上, 冷蔵ショーケース 2本, 冷蔵庫, フライヤー等を設置する場合は別

(4) 所要資金(設備資金・運転資金)

内外装工事費 180万円, 冷蔵施設 150万円, 什器備品 120万円, 運転資金 150万円, 合計 600万円程度

(5) 立地条件と留意点

人口密度の高い住宅地を控えた商店街が好適地である。団地はスーパーができることが多く安易にかかれぬ。留意点としては①さばき技能の修得②清潔な店づくり③顧客層に合わせた商品構成④そう菜の取扱いなどである。

(6) 標準的な経営効率 (そう菜を相当扱う場合)

1日の来店客数	250人前後
客単価	600円程度
日商	150千円
月商	4,000千円前後
月平均荒利益	1,000千円(荒利益率25~30%)
月平均経費	950千円(うち人件費400~500千円)

(7) 主な関係団体(VC, FSを含む)

神奈川県食肉環境衛生同業組合 鶴見区大黒町17 TEL(511)0046

4. 菓子パン店

(1) 業界の動向と将来の見通し

食パン，菓子パンを扱う菓子パン店が多くなっているが，最近の傾向としては都市部を中心に自店で焼いて焼きたてのパンを売るベーカリーショップが大きくふえてきている。反対に自家製を持たない小売専門店の経営は大型店等に押されて苦しくなっている。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき営業報告書を保健所に届出ること。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m² (5坪) 以上

陳列ケース，冷蔵ショーケース，レジスター等

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

店舗内外装工事 150万円，陳列ケース，他什器備品 60万円

運転資金 30万円，合計 240万円前後

(5) 立地条件と留意点

販売力の大きいスーパーや有力店の周辺を避け，かつ人通りの多い地区が望ましい。留意点としては①パンはストックがきかないので販売量に見合った仕入をすること②子供客を大切にすること③清潔な店づくりを心掛けること等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	160人前後
客単価	500円程度
日商	80千円
月商	2,000千円前後
月平均荒利益	480千円（荒利益率20～25%）
月平均経費	450千円（うち人件費250～300千円）

(7) 主な関係団体（VC，FSを含む）

横浜市総合パン協同組合 南区大岡町1217 TEL(641)3341

F.C オーロール

〒187 東京都小平市天神町1-64 TEL0423(41)2474

5. 酒 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

酒類専門店に特化する店と総合食料品店化する店と二極分化が進行している。酒類小売の免許申請が増加しており、免許基準緩和のすう勢にあって、競合激化は避けられそうにない。

(2) 営業資格・開店手続

酒税法にもとづき所轄税務署の免許が必要である。経験者で所轄税務署長が認めた者等の制限あり、素人では難しい。また、食品衛生法にもとづき営業報告書を保健所に届出することも必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 33 m² (10 坪), 倉庫 6.6 m² (2 坪), 冷蔵庫, 冷凍ショーケース, 陳列ケース, レジスター, 軽四輪車

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 300 万円, 倉庫 50 万円, 陳列ケース外什器備品 150 万円, 運転資金 500 万円, 合計 1,000 万円程度

(5) 立地条件と留意点

人口密度の高いところで周辺に競合点がなければ最適。その意味では新興住宅地が適している。留意点としては①配達主体となるが、地道に労をいとわないうこと②固定客を確保すること③地域の需要にマッチした商品政策をとること④業務用納品の場合の債権管理の徹底等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数		150人前後
客単価		1,500円程度
日商		225千円
月商		5,500千円程度
月平均荒利益		930千円前後 (荒利益率 18 ~ 22%)
月平均経費		900千円 (うち人件費 550千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FS を含む)

横浜酒類商業協同組合 中区港町 3-13 TEL (651)0281
 全国酒有連 VC

6. 荒物雑貨店

(1) 業界の動向と将来の見通し

消費需要は年々上昇を示しているが大型スーパーマーケットの進出に押されて専門店は漸減の傾向にある。専門店として生き残れる道は一つは取扱商品の幅を拡げて多角化を図ることであり、いま一つは、小規模だが取扱商品をしぼり込んだ専門化にある。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 33 m² (10坪)

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事費 300万円, 什器備品 150万円

運転資金 300万円, 合計 750万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地条件としては住宅地特に新興住宅地が良い。市街地ならばアパート周辺が最適である。留意点としては①季節商品の仕入に気をつけ過剰在庫を作らないこと②文化家庭用品の分野にまで取扱品の幅を拡げ多角化を図る③或は商品構成を逆にしぼり込んだ効率的な店づくりを図る④指導力のある問屋を選ぶこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	100人前後
客単価	800円程度
日商	80千円
月商	2,000千円程度
月平均荒利益	600千円 (荒利益率 20 ~ 28%)
月平均経費	550千円 (うち人件費 250千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

東京金物連合商工業協同組合 〒101 東京都千代田区岩本町 1-11-11
TEL 03(861)2571

7. 化粧品店

(1) 業界の動向と将来の見通し

薬店，洋品雑貨店等との兼業経営が多いが所得の向上で需要は堅調に推移している。生活水準の向上に伴って今後も需要の上昇と多様化が予想され，業界の将来の展望も期待がもてそうである。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m^2 (5坪) 以上，
陳列ケース

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装工事費 200万円，陳列什器備品 150万円，
運転資金 150万円，合計 500万円程度

(5) 立地条件と留意点

団地等新興住宅地周辺で同業者の少ないところあるいは若い女性の多いビル内の店舗が好適地である。留意点としては①利益が一定して高い制度品の売上促進②明るく近代的な店づくり③固定客の確保④店員の上手な応待⑤アイデアを生かした粗品の提供⑥美顔指導等のサービス等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	60人前後
客単価	1,000円程度
日商	60千円
月商	1,500千円程度
月平均荒利益	450千円 (荒利益率30%前後)
月平均経費	400千円 (うち人件費200千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

全国粧美小売連盟

〒103 東京都中央区東日本橋2-10-5 TEL 03(861)2595

8. 茶 舗

(1) 業界の動向と将来の見通し

食生活の洋風化に伴ないコーヒー，ジュース等競合品に押されて茶の専業小売店は減少の傾向にある。しかし，わが国の伝統的な嗜好品としての根強い需要と積極的な関連商品の取扱によって，スーパー等の競合先にもめげず，地道に営業しているところも多い。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m^2 (5坪)，茶箱 7箇，自動秤り 1箇

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

内外装工事費 150万円，什器備品 70万円，
運転資金 200万円，合計 420万円程度

(5) 立地条件と留意点

ターミナル立地かまたは住宅地を控えた近隣型商店街で食料品店が集まっている地域が好適地。留意点としては①中高級品の特色ある商品の品揃え②店舗の近代感，清潔感③進物用贈答品の取扱④ノリ等関連商品の取扱などである。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	80人前後
客単価	1,000円程度
日商	80千円
月商	2,000千円程度
月平均荒利益	730千円（荒利益率35%程度）
月平均経費	700千円（うち人件費400～500千円）

(7) 主な関係団体（VC，FSを含む）

9. 生 花 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

生花の需要は年々順調に伸びており、生花店も都市部を中心に増加傾向にある。植木，園芸用品との兼業形態がふえている。ニューライフスタイルの進行等により今後とも需要の上昇は期待できる分野である。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m^2 (5坪) 以上，生花育成保存用フラワーキーパー，
レジスター 1台，包装台 1台

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

内外装設備工事 150万円，レジスター 30万円，包装台
陳列台等什器備品 160万円，運転資金 30万円，合計 370万円程度

(5) 立地条件と留意点

病院や駅の発着附近或いは新興地を控えた商店街等が有利。留意点としては①花の名前，生花方法，保存方法等花の取扱上の知識を先ず養うこと②商品損耗率が高く適正仕入を心掛けること③日光の商品への直射を防ぐ④固定客の確保⑤生花教室，会社クラブ等への納品等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	80人前後
客単価	400円程度
日商	32千円
月商	850千円程度
月平均荒利益	350千円前後（荒利益率40%程度）
月平均経費	330千円（うち人件費200千円程度）

(7) 主な関係団体（VC, FSを含む）

（社）日本生花商協会 〒166 東京都杉並区高円寺南3-9-7
TEL03(312)4057

10. オープン・フレッシュ・ベーカリー

(1) 業界の動向と将来の見通し

大都市から近郊ベッドタウンへとベーカリーショップの出店が活発化しており、一部地域では競争の激化で売上げ停滞のところも出始めている。大都市部では多店舗化が進行しており、出店テンポが過熱気味のところもあるが、地域によってはまだまだ出店の余地は残されているものとみられる。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 26.4 m² (8坪) 以上, 作業場 16.5 m² (5坪)
製造機械一式

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 240万円, 製造機械及び工場造作 500万円,
店舗用什器備品 320万円, 運転資金 50万円, 合計 1,100万円程度

(5) 立地条件と留意点

人通りの多いオフィス街, ニューファミリーの多い住宅地を控えた商店街等が好適地。留意点としては①メニューを立地, 客層に合わせる事②品切れ売れ残りの防止③コーヒーセット, 紅茶セット, リビング用小物等関連商品の取扱④明るくて清潔な店づくり等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	120人前後
客単価	500円程度
日商	60千円
月商	1,500千円程度
月平均荒利益	750千円 (荒利益率50%程度)
月平均経費	700千円 (うち人件費400千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

社団法人 日本ベーカリー協会 〒111 東京都台東区小島町 1-34-9
TEL 03(866)5492

F. C モンテ・ヤマザキ

F. C ブール進々堂

11. デリカ・ショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

食生活の洋風化への対応と便宜性が受けて、デリカ・ショップはここ数年の間に都市部を中心にして急増している。おにぎり，持帰りずし，弁当等競合商品もふえており，これからは高度成長から安定成長へと移行の見通しである。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき，保健所の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 264 m² (8 坪) 程度

冷蔵ショーケース，ショーケース，コールドテーブル
冷凍冷蔵庫

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装工事 280 万円，什器器具備品等 380 万円
運転資金 50 万円，合計約 700 万円

(5) 立地条件と留意点

学生，独身サラリーマン，共かせぎ夫婦等の多い地域で競合店のない地域が望ましい。留意点としては①明るくて清潔な店づくり②消費者に支持される商品の開発提供③ロス防止の工夫等である。

(6) 標準的な経営効率

1 日の来店客数	250 人前後
客 単 価	450 円程度
日 商	113 千円
月 商	3,000 千円程度
月平均荒利益	1,500 千円 (荒利益率 50% 前後)
月平均経費	1,200 千円 (うち人件費 600 千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FS を含む)

F.C 木徳株式会社 U マートチェーン本部
東京都中央区銀座 7-2-22 TEL 03(572)4485

F.C ほっかほっか亭
東京都港区新橋 5-12-8 振興電気ビル 3 F TEL 03(432)0202

12. コンビニエンス・ストア

(1) 業界の動向と将来の見通し

最寄品中心の品揃えでセルフサービス方式を採り長時間営業体制を採って消費者に購買の便宜を提供する小売店である。VC方式、或いはFC方式で運営され多店化展開が進展している。最近では24時間営業店がふえている。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

平均的店舗 132㎡(40坪)程度、冷凍ショーケース 4本、ストッカー 2本その他

(4) 所要資金(設備資金・運転資金)

内外装費 1,400万円, VC, FC加盟料 100万円~300万円

什器備品費 1,600万円, 創業運転資金 200万円, 合計 3,000万円以上

(5) 立地条件と留意点

人通りの多い道路に面していること、団地、学生下宿街、等を控えたところ等が好立地。留意点としては①チェーン加盟の是非の決定②セルフ販売のため人員は最小限に抑さえる③親しまれる店づくり④清潔な店づくり⑤売れ筋商品の把握⑥競合店対策としての価格設定等である。なおチェーン加盟の場合のロイヤルティは売上の1~12%とチェーンによって開きが大きい。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	500人程度
客単価	1,000円前後
日商	500千円
月商	15,000千円
月平均荒利益	4,000千円(荒利益率23~28%)
月平均経費	3,500千円(うち人件費1,500千円程度)

(7) 主な関係団体(VC, FSを含む)

V.C(社)日本ボランティアチェーン協会 コンビニエンスストア部会

〒101 東京都千代田区駿河台3-4 TEL03(255)2891

F.C(株)セブンイレブンジャパン

〒105 東京都港区芝公園4丁目1-4号 TEL03(459)3711

F.C ファミリーマート

〒170 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60 TEL03(989)5212

13. コインランドリー

(1) 業界の動向と将来の見通し

比較的小資本でしかも技術経験を要しないことから、新規参入が相次ぎ、人口集中地域では過密気味のところが多い。手軽さが受けてこれからも都市部を中心に更に増えつつけて行くものと予想される。が一方、細菌汚染の心配が指摘されたり、洗濯ものが傷む、乾燥機の音がうるさい等のトラブルも目立ってきており、法的規制を求める声も強まってきている。管理者の常駐義務づけ等規制内容如何によっては業界の将来にも影響を及ぼすこととなるろう。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 10～13 m²、洗たく機 6台、乾燥機 3台

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

内装費 70万円、洗たく機 54万円（@ 8～10万円）乾燥機 105万円（@ 20～50万円）、看板代 20万円、合計 250万円程度

(5) 立地条件と留意点

利用者は学生や独身サラリーマン、OLが主体である。従って社員寮やアパートの密集しているような地域が最適立地条件といえる。留意点としては①商圏内（徒歩10分圏内）客層の把握と既設コインランドリーの状態を調べることに②チラシ等のPRを積極的に行ない固定客づくりに努めること等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	30人前後
客単価	150円程度
日商	45千円
月商	100～150千円
月平均荒利益	80～120千円（80%程度）
月平均経費	50～80千円（粗利との差が手取収入）

(7) 主な関係団体（VC、FSを含む）

日本コインランドリー協会 〒104 東京都品川区戸越4-7-9
信濃無線内 TEL 03(782)5314

14. 文 房 具 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

学童数が漸減している中で、スーパーマーケットでも文具が取扱われて、学用文具を主力とする文房具店の経営は苦しくなっている。事務用消耗品を主力としたり、学用文具の外にファンシー商品等趣味娯楽品を扱う店もふえてきている。立地にマッチした品揃えと、特色のある経営が商売の決め手であり、こうした店舗のみが生き残り、今後の繁栄を克ち取ることができよう。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m^2 (5坪)以上

陳列棚, ショーケース

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装工事 150万円, 什器備品 100万円

運転資金 150万円, 合計 400万円程度

(5) 立地条件と留意点

学校附近の表通り, 商店街, オフィス街が望ましい。留意点としては①できるだけ多くの品を広く浅く揃える②立地に合った品揃え(学用文具を主力とするのか事務用文具を主力とするのか)③ファンシー文具外関連商品の取扱④取扱品目数が極めて多くなるので商品知識の向上に努めること⑤学校, 会社等への外商ルートを確保すること等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数 200人前後

客 単 価 350円程度

日 商 70千円

月 商 1,820千円程度

月平均荒利益 490千円(荒利益率25%程度)

月平均経費 470千円(うち人件費300千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FS を含む)

東京紙文具小売団体連合会 〒111 東京都台東区柳橋1-2-10

TEL 03(862)3706

15. 書籍雑誌店

(1) 業界の動向と将来の見通し

小規模店の圧倒的に多い業界ではあるが大書店の大型化が進行しており、規模格差が一段と拡大している。このような環境の下で小規模書店の存立条件は特定分野に強いといった特色のある専門化の推進といま一つの方向は、限られた商圈の中で地域のニーズをできるだけ満たす形での大衆化であろう。

(2) 営業資格・開店手続

一般書籍、雑誌等は取次会社と契約して仕入れるので、その約定書の作成には連帯保証人2名が必要である。また、再販売価格維持契約書の提出と信認金の納入を必要とする。信認金は月間取引額見当である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 33㎡(10坪)以上、書棚 10本、店頭平台、包装台

(4) 所要資金(設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 300万円、陳列棚、レジスター外什器備品 400万円
 運転資金 400万円、合計 1,000万円以上

(5) 立地条件と留意点

人通りの多いビジネス街、学生街、あるいは新興住宅地を控えた商店街で競合店のないところ等が望ましい。留意点としては①商品の整理整頓をよくして見やすくしておくこと②委託商品については返品期間の管理を徹底して長期滞留を防止すること③地域によっては学校、事務所等への外売を行うこと④客層にあった品揃えを行なうこと⑤衝動買いのウエイトを高める陳列展示の工夫等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	300人前後
客単価	500円程度
日商	150千円
月商	4,000千円程度
月平均荒利益	1,000千円程度(荒利益率24~25%)
月平均経費	950千円(うち人件費450千円程度)

(7) 主な関係団体(VC, FSを含む)

日本書店組合連合会

〒101 東京都千代田区神田駿河台1-2 TEL 03(294)0388

16. スポーツ用品店

(1) 業界の動向と将来の見通し

見るスポーツから行動するスポーツへとスポーツ熱の嵩まりでスポーツ用品への需要も盛り上りをみせている。百貨店，スーパーでも目玉商品として取扱われるようになり業界にとっては大きな脅威となりつつある。業界では大型レジャー用品店への道を進むものと，テニスショップ，ゴルフショップ等専門化志向のものに二極化しつつある。事業所数も増加傾向にあり，今後とも成長が期待できる分野である。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 33 m² (10坪) 以上
ショーケース，陳列棚

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装設備工事 300万円，什器備品等 200万円
運転資金 450万円，合計約 1,000万円

(5) 立地条件と留意点

人通りの多い繁華街や駅前が好立地。留意点としては①顧客の中心が若者であり，若者の生活態度や意識をよく理解するように努めること②季節変動の大きい業種であり，仕入，在庫管理を徹底すること③立地に合わせた品揃えを行うこと④立地によっては外商にも注力すること⑤顧客に対して適切なアドバイスを行なうこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	30人前後
客単価	5,000円程度
日商	150千円
月商	3,900千円程度
月平均荒利益	1,000千円 (荒利益率 23～26%)
月平均経費	970千円 (うち人件費 500千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

東京運動用具小売商業協同組合

〒111 東京都台東区蔵前4-16-3 TEL03(866)2786

17. 釣 具 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

余暇の増大を背景にして手軽にできる釣りへの関心が高まり、全国の釣り人口は1,500万人に達するとされている。NHKの「釣り入門講座」も高視聴率をあげそのテキストの売行も予想を上回る成績のようである。今後ともブームは続きそうである。業界では小規模経営が大多数を占めているが都市部では大規模店の多店化が進行している。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m² (5坪) 以上, ショーケース

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装工事 130万円, 什器備品 50万円
 運転資金 100万円, 合計 300万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地的には釣り場附近または人口密度の高い処, 或いはオフィス街が望ましい。留意点としては①店主自身が釣りの趣味があり, 釣り具の使い方, 釣り場の案内等客の相談に応じられる知識をもつこと②コンサルティング販売を心掛け客の固定化に努めること③釣り宿や釣り舟, スポーツ用品の取扱等関連部門を持つこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	30人前後
客単価	1,500円程度
日商	45千円
月商	1,000千円程度
月平均荒利益	400千円 (荒利益率40%前後)
月平均経費	350千円 (うち人件費200千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FS を含む)

東京釣具協同組合 〒113 東京都文京区湯島 3-31-4

18. ゴルフ・ショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

ゴルフ新設コースの倒産等不況の影響を受けてひと頃のブームは冷めたとはいえゴルフの大衆化で支持人口を着実に伸ばしており、ゴルフ関連の需要もゴルフウェアを中心に伸びている。従来のような高度成長は期待できないが、今後とも安定成長維持は堅いものとみられる。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m² (15坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 600万円, 什器備品等 300万円

運転資金 300万円, 合計 1,200万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地的には繁華街, オフィス街等が望ましい。留意点としては①ゴルフコンペ等定期的に主催する②ゴルフ場, ゴルフ練習場等と提携して情報交換を行う③顧客に対する適切なアドバイスを行う④顧客名簿を作成して, ダイレクトメールによるPRを行うこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数(月間) 10人

客単価 20,000円

日商(平均) 50,000円

月商 2,000千円

月平均荒利益 500千円 (荒利益率 25%程度)

月平均経費 450千円 (うち人件費 200千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

全日本ゴルフ用品商工会連合会

〒113 東京都文京区湯島 3-35-5 橋本ビル TEL 03(832)8589

19. 陶 磁 器 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

低級品はスーパーや雑貨店で取扱われ、高級品はデパートや美術品専門店取扱われる。一般陶磁器店はその中間に位置しており双方の攻勢を受けて厳しい環境下にある。通信販売業者の進出も専門陶磁器店のシェアを低める原因となっている。こうした中で高級食器に特化したり、贈答品の比重を高めて好成績をあげている商店も少なくない。陶磁器のライフサイクルは短縮化の傾向にあり、需要は今後とも堅調に推移の見通しである。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

標準店舗 77 m² (23坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内装設備 (天井, 床, 照明, 陳列台) 700万円

運転資金 700万円, 合計 1,400万円程度

(5) 立地条件と留意点

人通りの多い商店街, 住宅団地を控えた繁華街等が好適地。留意点としては①商品知識を養って, お客に納得の行く買物をしてもらうこと②土地柄に合った品揃えを行ない商品回転を速めるよう努力すること③流行遅れの商品をストックしないよう思い切って早めに処分すること④店舗は明るくし, 顧客が自由に選択できるようなスペースとすること等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	100人程度
客単価	1,500円前後
日商	150千円
月商	4,000千円程度
月平均荒利益	1,400千円程度 (荒利益率35%前後)
月平均経費	1,300千円 (うち人件費500千円前後)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

東京陶磁器協同組合 〒103 東京都中央区日本橋蛸殻町2-12-5
TEL 03(669)3987

20. 手 芸 用 品 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

従来の毛糸専門店，縫糸専門店は減少しており，これに変わって工芸，手づくりをセールスポイントとした手芸店が専門化の方向で出店してきている。個性化のニーズに対応した業態であり手芸教室と兼業形態をとるところも多い。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m² (5坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 150万円，什器備品 100万円

運転資金 150万円，合計 400万円

(5) 立地条件と留意点

立地的にはなるべく人通りの多いところが望ましい。裏通りでも徒歩10分圏内に大規模団地等人口の集中している地域ならよい。留意点としては①店主が手芸に興味を持っていること②顧客の指導や相談に当ること(できれば手芸教室との兼業がよい)③商品は色合が生命であり，採光照明に工夫をこらすこと④業界，グループとの情報交換を重視すること⑤流行を手早く採り入れ，手芸技術の向上にも努めること⑥ヤングミセス層にポイントをおき明るい店づくりをめざすこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	20人前後
客単価	2,500円程度
日商	50千円
月商	1,300千円程度
月平均荒利益	420千円前後(荒利益率30~35%)
月平均経費	400千円(うち人件費250千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

(財)日本編物手芸協会

〒111 東京都台東区浅草橋 3-3-1 TEL 03(866)1517

21. インテリア店

(1) 業界の動向と将来の見通し

生活の洋風化でインテリア商品の需要は伸びてはいるが、昨今の住宅着工の不振が影響して盛り上りがみられない。加えて家具店、寝具店、リビングショップ、ギフトショップ等異業種専門店との競合も激化しており、インテリア専門店としての経営環境は厳しいものがある。

(2) 営業資格・開店手続 不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 49.5 m² (15坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 450万円, 什器備品 50万円,
運転資金 500万円, 合計 1,000万円程度

(5) 立地条件と留意点

繁華街または住宅地を控えた商店街。留意点としては①カーテン, カーペットの施工技術の修得②商圈内の建物建築の動きに注意し, 積極的な売込みを図る③イベントの開催④取扱商品にふさわしい明るい店づくり⑤競合対策としての品揃えの工夫等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	7～10人程度
客単価	10,000円前後
日商	85,000円
月商	2,200千円程度
月平均荒利益	650～700千円(荒利益率30%前後)
月平均経費	660千円(うち人件費330千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

日本ルームアクセサリ協会

〒103 東京都中央区日本橋蛸殻町2-12-5 TEL 03(669)3987

日本室内装飾業協会

〒167 東京都杉並区西荻北 平野ビル旧館 TEL 03(394)7528

22. ブティック

(1) 業界の動向と将来の見通し

女性のファッションを扱う小さな店舗で通常個人の趣味から出発したものが多。ファッションの個性化への対応として店舗数も都市部の特定地域に集中的に増加しているが基礎が弱いだけに成功店も多い反面、失敗倒産するケースも少なくない。ファッションメーカー、デパート等の参入も活発化している。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5㎡(5坪)以上

(4) 所要資金(設備資金・運転資金)

店舗内外装設備 250万円, ショーケース什器類 250万円,
運転資金 500万円, 合計 1,000万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地的にはヤングレディの多い場所で何軒ものブティックがハリついているようなところが望ましい。留意点としては①自店に合った商品の品揃え②店舗の狭さを高いファッション性でカバー(店主または従業員のファッション感覚が重要)③見切り売りをできるだけ避ける④サロンのな雰囲気のお店づくり⑤取扱商品の競合店とのバッティングを避けること等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	5人(平均)
客単価	10,000円前後
日商	50千円
月商	1,300千円
月平均荒利益	450千円(荒利益率35%程度)
月平均経費	400千円(うち人件費250千円程度)

(7) 主な関係団体(VC, FSを含む)

協同組合レディースモードチェーン

〒157 東京都中央区日本橋浜町2-16-5 TEL03(663)2488

F.C アイマリオ

〒158 東京都世田谷区玉川田園調布1-14-11 TEL03(722)3460

23. ジーンズ・ショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

ジーンズの用途の多様性，機能性が受けて15～25歳男女の80%迄がジーンズを1本以上所有している迄に成長した。取扱店舗数もひと頃の急成長はなく落ちつきをみせている。先行需要の安定見通しから，業界の動向も堅調に推移しそうである。

(2) 営業資格・開店手続
不要(3) 店舗規模と主な設備
店舗 19.8 m² (6坪) 以上(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)
店舗内外装工事 200万円，営業用什器備品 150万円，
運転資金 300万円，合計 650万円程度

(5) 立地条件と留意点

学生，ヤングの多く集まる繁華街が望ましい。顧客動員力の高いショッピングセンターや商業ビル等のテナントとして出店も考えられる。留意点としては①競合店に対する商品の差別化を通して個性的な店づくりを行なう②固定客を確保する③ディスプレイ，照明等による店のイメージづくりを行なう等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	20人前後
客単価	5,000円程度
日商	100千円
月商	2,600千円
月平均荒利益	800千円 (荒利益率30～35%)
月平均経費	780千円 (うち人件費350千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

日本作業被服小売商協同組合

〒100 東京都千代田区岩本町4-9 TEL 03(861)8509

F.C ジーンズショップタローズハウス

〒171 東京都豊島区南長崎5-9-6 TEL 03(952)0201

24. オーディオ・ショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

家電製品の多様化により、従来の家電小売店から分化した販売形態でステレオ、テレコをメイン商品とする音響機器専門店である。システムコンポ分野の成長でオーディオショップが近年急成長を遂げているが、在来の家電小売店が音響部門に注力しているところも多い。低価格コンポの出現で顧客層の底辺も拡がりをみせており今後とも需要の上昇が期待される分野である。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 49.5 m² (15坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装設備工事費 500万円, 什器備品 300万円

運転資金 600万円, 合計 1,400万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地的にはとくに繁華街である必要はないが、通行人の多い表通りに面していることが必要である。留意点としては①取扱品の性格柄製品知識がないとつとまらない②修理技術の修得も必要である③割賦販売の場合の債権管理並に資金管理④チラシ, DMの実施による販売促進等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	8人 (平均)
客単価	25,000円程度
日商	200千円
月商	5,000千円程度
月平均荒利益	1,200千円 (荒利益率 20 ~ 25%)
月平均経費	1,100千円 (うち人件費 600千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

全国電器小売商業組合連合会

〒113 東京都文京区湯島 3-6-1 TEL 03(832)4291

25. ペット・ショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

オイルショックを機に落ち込んだペットブームも、所得水準の向上、余暇時間の増大、核家族化の進展を背景にして徐々に盛り上りをみせている。小規模経営が主流であるが最近では大型総合ペットショップが出現したり、ペットフード等の関連分野の拡大、成長等新しい動きも出始めている。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m^2 (5坪) 以上

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装工事 120万円, ショーケース外什器備品 100万円

運転資金 60万円, 合計 280万円程度

(5) 立地条件と留意点

人口密度の高い住宅地を控えた商店街で、競合店のないところが望ましい。留意点としては①休日でも朝晩ペットの世話が必要である(動物好きでないと努まらない)②コンサルティングセールスを行うこと③健康相談等アフターサービスの実施等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	10人前後
客単価	3,000円程度
日商	30千円
月商	780千円
月平均荒利益	400千円弱(荒利益率50%)
月平均経費	350千円(うち人件費250千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

日本鳥獣商組合連合会

東京都新宿区岩戸町21 TEL 03(260)6337

26. プリントショップ

(1) 業界の動向と将来の見通し

コピーショップを母体とした新しいタイプの街の印刷屋である。その特色は簡易な製版機を活用して小ロットの印刷需要にも短期間に安価で受注に対応できる点にある。歴史の浅い業界で一般の知名度も低く。プリントショップの効果的な利用方法のPRが当面の課題といえる。

(2) 営業資格・開店手続

不要

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 52.1 m^2 (15.8坪) 以上, 和文タイプライター, コピーマシン, ダイレクト製版機, 小型平版印刷機, 断裁機, 紙折機, 穴あけ機

(4) 所要資金(設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 400万円, 機械什器類 1,400万円
 運転資金 100万円, 合計 1,900万円程度

(5) 立地条件と留意点

立地的には人通りの多いところが望ましい。留意点としては①明るい近代的なイメージの店づくり②店頭印刷見本などの料金価格表の提示③DM, チラシ等による積極的なPR④小規模商店等固定客の確保等があげられる。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	—
客単価	—
日商	—
月商	2,500千円程度
月平均荒利益	1,670千円程度(荒利益率67%程度)
月平均経費	1,500千円(うち人件費500~700千円)

(7) 主な関係団体(VC, FSを含む)

日本軽印刷工業会 〒101 東京都千代田区神田神保町3-7
 TEL03(263)5325

27. D I Y

(1) 業界の動向と将来の見通し

園芸，カー用品，エクステリア，家庭金物，電気等複合商品を扱う小売店のことでホームセンターとも呼ばれている。既成の概念にとらわれない新しいタイプの店として百貨店，スーパー，ボーリング業者等の参入が相次ぎ急速な成長を続けている業界である。経営効率はずしも芳しくないところも多く，商圏内顧客に如何に密着するかがポイントといえそうである。

(2) 営業資格・開店手続
不要

(3) 店舗規模と主な設備

売場面積 屋内 396 m^2 (120坪) 以上，屋外 132 m^2 (40坪) 以上
駐車場

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

店舗内外装工事 3,000万円，什器備品 2,500万円
運転資金 1,500万円，合計 7,000万円程度

(5) 立地条件と留意点

住宅地区の商店街，あるいは広域から集客できるような道路条件の良い立地が適している。留意点としては①消費者ニーズに合わせたきめの細かい品揃え②相談指導サービスの徹底③チラシ広告等による積極的な販促活動の展開等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	300人前後
客単価	2,500円程度
日商	750千円
月商	20,000千円程度
月平均荒利益	5,000千円 (荒利益率 25%前後)
月平均経費	4,200千円 (うち人件費 1,500~2,000千円)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

28. 日本そば屋

(1) 業界の動向と将来の見通し

し好の多様化，洋風化が進行している中であって，そばに対する需要は根強いものがあり比較的安定した業界である。今後とも安定成長を持続するものと見込まれるが，経営形態的には家族労働中心の大衆そば屋と純日本風高級そば屋に二極分化が進行しそうである。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。麺類の外に米飯類を扱う場合は県（窓口は区役所）に米飯提供業者の登録をしなければならない。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 16.5 m²（5 坪）以上，テーブル 4 本，イス 16 人分

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

内外装工事費 150 万円，什器備品 200 万円，
運転資金 30 万円，合計 380 万円程度

(5) 立地条件と留意点

大衆そば屋をはじめるとすれば，繁華街，駅前，オフィス街などの通行客の多い地域が望ましい。通行客の相対的に少ないところでは出前でカバーする。留意点としては①自店独自の味をつくり特色のある店とすること②出前の注文にも応じられる態勢をつくること③立地に合わせた雰囲気のお店づくりで客に親しまれること④清潔な店であること等である。

(6) 標準的な経営効率

1 日の来店客数	150 人前後
客 単 価	450 円程度
日 商	68 千円
月 商	1,500 千円程度
月平均荒利益	950 千円（荒利益率 64～66%）
月平均経費	900 千円（うち人件費 500 千円程度）

(7) 主な関係団体（VC, FS を含む）

神奈川県麺類環境衛生同業組合 中区末吉町 3-44 TEL(261)0935

29. 中華そば屋

(1) 業界の動向と将来の見通し

飲食業界の中でも相対的に成長性の高い業界である。ラーメンや餃子を主体にした小規模大衆料理店として定着している。全国的にチェーン志向が高まり、競争も激化しているが、今後とも安定成長の期待できる業界である。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。麺類の外に米飯類を扱う場合は、県（窓口は区役所）に米飯提供業者の登録をしなければならない。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 26.4 m²（8坪）以上，テーブル 8，イス 32人分

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

内外装工事費 240万円，什器備品費 360万円
 運転資金 30万円，合計 630万円

(5) 立地条件と留意点

繁華街，駅前，オフィス街等の通行客の多い地域が望ましい。通行客の相対的に少ない地域では出前でカバーする。留意点としては①独自の商品メニューを作ること②立地に合わせた雰囲気のお店づくりで客に親しまれること③清潔であること④共同仕入等経営合理化への取組み等があげられる。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	200人程度
客単価	500円前後
日商	100千円
月商	2,500千円程度
月平均荒利益	1,500千円（荒利益率65%前後）
月平均経費	1,300千円（うち人件費600～800千円）

(7) 主な関係団体（VC, FSを含む）

神奈川県麺類環境衛生同業組合 中区末吉町3-44 TEL(261)0935

30. やきとり屋

(1) 業界の動向と将来の見通し

大衆酒場の一形態であって、赤提灯の屋台やおでん屋等々同種の業態との競合関係にある。店舗数は年々増加しており、業種的には成長業種として位置づけられる。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 10 m² (3坪) 以上

イス 7～8人分

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

改装費約 75万円。

冷蔵庫, 調理器具, 什器等に約 70万円。

酒類, 鳥肉などの仕入及び宣伝等に 20万円。

合計 150万円以上。

(5) 立地条件と留意点

立地条件としては、若いサラリーマンや、工場労働者等の通行の多いところが望ましい。留意点としては①焼き方の工夫, たれの工夫等独特の味づくり②現金商売を心掛ける (貸倒れの多い業界)③固定客の確保につとめる等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	20人程度
客単価	1,500円前後
日商	30千円
月商	780千円
月平均荒利益	450千円 (荒利益率 55～60%)
月平均経費	420千円 (うち人件費 300千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

31. 喫 茶 店

(1) 業界の動向と将来の見通し

新規開業の容易性、喫茶需要の増大等から参入が相次いでおり、成長性の高い業界である。純喫茶やスナック喫茶等経営形態は多様化しているが今後とも成長が持続できる見通しの業界である。

(2) 営業資格・開店手続

食品衛生法にもとづき保健所の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

店舗 $49.5 m^2$ (15 坪) 以上、調理場、化粧室 $10 m^2$ (3 坪) 以上
テーブル、イスセット 15 セット 60 人分

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

内外装費 $3.3 m^2$ 当り 35 万円とみて 630 万円、調理器具外諸設備で
150 万円。

この外材料仕入費、宣伝費等の運転資金 50 万円、合計 850 万円程度。

(5) 立地条件と留意点

繁華街、駅前、オフィス街等の人通りの多い処が望ましい。留意点としては①開業前に喫茶学校等に入学して経営調理技術をマスターすること
②個性的な店づくり③固定客確保のための工夫等があげられる。

(6) 標準的な経営効率

1 日の来店客数	240 人前後
客 単 価	500 円程度
日 商	120 千円
月 商	3,120 千円
月平均荒利益	2,250 千円 (荒利益率 70% 以上)
月平均経費	2,100 千円 (うち人件費 1,200 千円程度)

(7) 主な関係団体 (VC, FS を含む)

神奈川県料理飲食喫茶商業協同組合 中区尾上町 5-76

F. C 不二家ファミリーチェーン

東京都中央区銀座 7-2-17 TEL 03(572)4151

32. テニス・クラブ

(1) 業界の動向と将来の見通し

テニスブームに支えられてここ数年の間にクラブの設立が相次いでおり、施設、用具、ウェアといろいろな分野に波及し、テニス産業ともいわれる迄に成長した。今後の見通しも、見るスポーツからするスポーツへの変化、ファッション性や特権意識、スポーツとしての奥の深さ等からテニス人口は更に増加が見込まれており、テニスクラブの成長性も持続できそうである。

(2) 営業資格・開店手続

1万 m^2 以下については宅地造成許可が必要である。排水問題、道路問題等各種の法律がからむので、必ず当該自治体におもむき調査することが必要である。なお、市街化調整区域では許可が下りない。また、農業振興地域や風致地区等の場合にも制限がある。

(3) 店舗規模と主な設備

ハードコート 5面程度は必要、クラブハウス 132 m^2 (40坪)

(4) 所要資金 (設備資金・運転資金)

コート建設費 (@5,000千円×5面) 2,500万円, クラブハウス建設費1,600万円
 附帯設備, 備品 2,000万円, 運転資金 1,900万円 (創業費 900万円含む)
 合計 8,000万円程度 (ただし, 会員権収入があれば, それだけ減額可能)

(5) 立地条件と留意点

交通の便利なところで、所得水準の高いサラリーマンの多い地域で且つ静かなところが望ましい。留意点としては①立地要件を満たしたところで少なくとも1200~1300坪の自己所有地を確保していること②使い易いコートづくり③会員募集④テニス教室外イベントの実施等があげられる。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	—	左の収支は正会員200人(会費月5千円) 家族会員40人(会費月4千円)平日会員 160人(会費月4千円)を見込んだ数値。
客単価	2,165円	
日商	866千円	
月商	26,000千円	
月平均荒利益	26,000千円	
月平均経費	19,700千円 (うち人件費14,400千円程度)	

(7) 主な関係団体 (VC, FSを含む)

日本庭球協会 〒150 東京都渋谷区神南1-1-1
 岸記念体育館 TEL03(466)7693

33. マーじゃん屋

(1) 業界の動向と将来の見通し

立地に恵まれば比較的開業が容易であるが、週休2日制の浸透とレジャーの多様化によりひと頃のブームは去り、先行きにも大きな期待はもてない業界である。利用者の大幅な減少で都市部では転廃業するところもふえている。しかし、サラリーマン層の代表的なレジャーとしての需要は根強く、自動卓の出現等も明るい材料である。

(2) 営業資格・開店手続

風俗営業取締法にもとづき警察署を通じ公安委員会の営業許可が必要である。

(3) 店舗規模と主な設備

スペース業界平均 30^m2、卓数 9卓が標準的な店である。高級な調度品等デラックスな設備を整えた店がふえてきているが、調度品は別にしても、椅子、パイセットの外冷暖房設備は最低必要設備である。

(4) 所要資金（設備資金・運転資金）

店舗内外装工事 300万円、什器備品等 100万円、合計 400万円

(5) 立地条件と留意点

学生街あるいはビジネス街を控えた駅の近辺が望ましい。人通りの多いところよりも一步横丁に入った所が良い。留意点としては①固定客をふやすこと②客接待等サービスを充実すること③ゆったりとしたスペースをとり、落ちつきのある店とすること④飲食店街では不良のたまり場にしないこと等である。

(6) 標準的な経営効率

1日の来店客数	36人程度
客単価	800円(@200×4時間)
日商	28,800円
月商	750千円程度
月平均荒利益	675千円(荒利益率90%)
月平均経費	600千円(うち人件費500千円)

(7) 主な関係団体（VC, FSを含む）

全国麻雀業組合総連合会

〒530 大阪市北区堂山町 29 TEL 06(361)5586

生活再建対策の手びき
——商業経営指導用テキスト——

発行者 財団法人港北ニュータウン生活対策協会
理事長 梅田 兼光
神奈川県横浜市港北区勝田町760番地

製作協力者 CORS 研究室
代表 志沢 芳夫
東京都中央区築地4-4-14
ラフィネ東銀座 711号
