

# 事例：坂下商業開発協同組合 ～店舗リニューアル検討をきっかけにSC活性化に向けて組合員意識が結集～

## 1. 全体要旨

### アドバイスの流れ

- アドバイスのきっかけ…オープンから10年が経過し周辺環境が変化中、ハード面の店舗改装を含め今後の方向性を模索していたことからアドバイザーを依頼。
- アドバイスの内容…ショッピングセンターの今後の方向性を踏まえた組合員の経営課題の抽出と改善策の提案。組合の賦課金基準の明確化や規約の見直し等のアドバイス。
- アドバイスの成果…組合財政の認識により組合員の意識改革が起こり業績改善。  
**⇒組合運営、組合員の経営見直しの具体策（売場づくり）がアドバイスのメインテーマ**

## 2. 事例先概要紹介

組合名：坂下商業開発協同組合（岐阜県中津川市）

組合員数：8名

組合の特徴：坂下商業開発協同組合はショッピングセンター「サラ」を運営。平成10年3月に組合が設立され同年10月にオープン。サラポイントカード事業等を展開している。

## 3. アドバイス依頼内容

### 1) 課題

要旨：オープンから10年が経過しハード面の老朽化が懸念されていたため、店舗改装時の資金調達方法、個店を含めた今後の方向性を定めることが課題であった。

当ショッピングセンターは、オープンから10年が経過し、外壁や天井、床等に劣化が見られ、建物の改修やレジの入れ替えなど、ハード面の改善が必要とされていた。また、ショッピングセンターを取り巻く顧客や競合の周辺環境の変化に対し、ストアコンセプトはオープン当初のままの状況であった。ハード面の改善はさることながら今後、この地域の中でショッピングセンターを運営していくためには、組合やそれぞれの組合員の個店においてどのように経営を見直したらよいかを模索していた。周辺環境の変化に対する情報量や情報収集機会も少なく、漠然とした不安を抱きながらも、具体的な方向性が定まっていなかった。

### 2) 背景

店舗改装に関する相談のため県を訪問した。その際アドバイザー派遣制度とアドバイザーを紹介され、外部人材によるアドバイスを受けることとなった。

当組合は、店舗改装の取り組みについての相談のため県を訪問した。その際、企業連携支援アドバイザーの派遣制度の紹介とアドバイザーの推薦を受けることになる。これまで組

## 事例：坂下商業開発協同組合

### ～店舗リニューアル検討をきっかけにSC活性化に向けて組合員意識が結集～

合内のメンバーだけで検討してきたが、店舗改装などの組合運営や個別店舗指導までに精通したアドバイザーから、総合的な支援を得られることとなった。

#### 4. アドバイザーからの支援

要旨：組合運営、各組合員の課題抽出と具体策の提案。

⇒まず組合員に個別にヒアリングを行い、店舗改装やショッピングセンターに対する意見、組合員の経営状況を把握。その後具体的な提案や手法のアドバイスを実施。

アドバイザーは、最初のアドバイスで店舗改装についての方向性と組合の運営改善に対するアドバイスの要請を受けた。

##### (1) 必要賦課金の把握と店舗改装の検討



【ショッピングセンター サラの全景】

組合は、店舗改装は計画していたが、資金は留保していなかったため、借入れが必要であった。自己資金が無いのであれば、返済のための賦課金の値上げが必要になる。まずは全体でどのくらいの賦課金があればよいのか、売場面積を含め精査することが必要であった。同時にショッピングセンターの活性化のために、どの業種の売場面積、品揃えを充実させるのかを検討し、各組合員の必要面積を割り出した。またアドバイザーは、組合員に対し個別ヒアリングを

行い、組合員の経営状況を把握するとともに、店舗改装に対する意見や要望を吸い上げ、当ショッピングセンターの方向性を含め組合内で検討し、その結果、売場縮小や賦課金の値上げが厳しいとの組合員の意見もあり、今回は老朽化しているレジの入れ替えのみを行い、店舗改装については、着手の時期を見直すことになった。

##### (2) 個店経営の見直しと催事場の有効活用の提案

その後アドバイザーは、組合員の個別ヒアリングで掘んだ課題に対し、商品配置、陳列を含めインスタプロモーション等についての具体的改善案を提案するとともに、共同催事場の有効活用を図るため、陳列商品等を含め計画的な催事の内容やスケジュールの見直しをアドバイスした。



【ショッピングセンター内 食品の核店舗】

##### (3) 賦課金基準の設定

アドバイザーは、現在の賦課基準についても早期の見直しが必要と感じていたため、組合役員からヒアリングを行い、現状の問題を整理し、賦課金の考え方や賦課金基準についてアドバイスのほか、賦課金の内容が分かりやすいように高度化資金の返済のための賦課金と組合運営費としての共益費と販促賦課金に分け説明し、賦課基準設定の必要

## 事例：坂下商業開発協同組合

～店舗リニューアル検討をきっかけにSC活性化に向けて組合員意識が結集～

アドバイスの経過について

H20年2月～H21年5月

- ・ 組合員の個別ヒアリングによる経営状況の把握と意見収集
- ・ 店舗改装の方向性の提示
  
- ・ 組合員の売場に対する改善提案
- ・ 共同催事場の活用方法の改善提案
  
- ・ 賦課金基準の是正
- ・ 核店舗の活性化支援 等

性について各組合員の理解を深め、設定の検討を促した。また、アドバイザーは、組合員全員が納得できるように、その場で協議した賦課金基準に沿ってシミュレーションを示し、具体的数字で議論を深め、妥協点を探っていた。また、駐車場使用料、敷地内の倉庫設置についても明確な基準が無かったことから、組合員の間で不公平感が生じないためにも規定を作成するようアドバイスしたほか、核店舗の活性化に対する個別アドバイスも行った。

### 5. アドバイスの成果

要旨：組合員の課題の明確化と改善への取り組みにより、売上向上に繋がった。ショッピングセンター全体では、共同催事場の活用方法の見直しにより、賑わい感が演出され、来店客数が増加した。また、組合員全員が理解できる賦課金基準の確立により、賦課金の不公平感が払拭されるとともに組合財政に対する意識が向上した。

#### (1) 組合員の意識改革

店舗改装については、着手の時期を見直すこととなったが、各組合員は、アドバイザーからの問題点の指摘と課題提示により、従来のままの経営では、今後厳しくなることを認識した。一部の組合員は自店の売場の改善に着手、レジの入れ替えと同時に品揃えや売場の改善を行っている。また、核店舗を含む食品部門においては改善が進み、売上、客数ともに増加し、“売上は、単なる結果ではなく、計画をしてつくっていくもの”といった意識が各個店の従業員にも芽生え向上した。例えば売上ピークの時間帯をチェックし、これに対応した品揃え、サービス展開に取り組むようになり、日々の売上目標に対する達成意欲も向上した。



【賑わい感を取り戻した催事場スペース】

（2）計画的な催事場の活用による賑わい感の創出

共同催事場については、食品スーパーや専門店が積極的に活用し、セールや季節催事のほか、定番として扱っていない商品の販売にも取り組んでいる。また年間の催事スケジュールを設定するとともに、制限されていた外部業者への貸し出しも円滑に行われるようになり、その結果、店内に賑わい感が創出され、来店客数の増加にも貢献している。

## 事例：坂下商業開発協同組合

### ～店舗リニューアル検討をきっかけにSC活性化に向けて組合員意識が結集～

#### (3) 賦課金の不公平感の払拭と組合財政への意識向上

新たな賦課金基準は、総会で承認された後、実行されている。組合員は、各自で簡単に自らの賦課金の計算が出来るようになり、売場以外の賦課金も明確になったことで不公平感が無くなり、新たな賦課金基準について全員一致で納得している。売上高対賦課金比率が高い組合員は、自店の売上向上のための経営改善の必要性を再認識する機会となった。組合員は、賦課金基準の見直しの際に組合の財政状態についても認識したことで、組合財政に対する意識も向上した。

#### 6. 今後の課題

##### 要旨：

- 店舗改装に向けての準備⇒資金確保を含めた各売場の面積等の検討
- 地域のショッピングセンターとしての役割の確認とサービス強化

##### 1) 今後進めていきたいこと、展望

今回、店舗改装の取り組みは延期になったものの店舗のハード面の老朽化は進んでおり、いずれにしても店舗改装に向けての資金の確保を含めての準備が必要である。また、今後は坂下地域での役割、最寄型のショッピングセンターとしての立ち位置を踏まえつつ、お客様のニーズを把握した売場づくり、宅配事業などの新たなサービス展開を行い集客力の向上に繋げていきたいと考えている。

##### 坂下商業開発協同組合

所在地：岐阜県中津川市坂下 435-28

敷地面積：6,795 m<sup>2</sup>

組合員：8名

理事長：楯 昌幸

組合連絡先：0573-75-5757

経緯等：平成10年3月設立。同年10月坂下共同店舗サ  
ラを施設集約化事業にて建設