

地域活性化に関する行政評価・監視結果報告書 関連

—総務省「行政評価監視報告書」以後—

試論 「数値目標」と商店街活性化への道

平成28年8月

武雄信夫

(有限会社 クオールエイド)

はじめに・試論の趣旨

去る7月29日公表された総務省の『行政評価監視報告書』では、中心市街地活性化の進展を確実にするために設定されている「数値目標」が十分機能していないことが指摘された。

対象となった全国44都市の『中心市街地活性化基本計画』に掲げられた数値目標の多くが未達状況にあることは、従来の取組では数値目標の達成による中心市街地活性化の実現が困難であることを物語っていると考えられる。

高市総務大臣は関係省庁に対して「原因を明らかにして対策を講じること」を求めている。この課題は、中心市街地・商店街活性化に関わる人々すべてが受け止めなければならない。

本試論は、この問題を考察することでこれから始まるであろう「原因究明と対応策の案出」に参加しようとするものである。

特に、目標未達の大きな要因となっていると思われる、商業の活性化—経済活力の向上に関する数値目標：「通行量の増大」

に限定して、上位目的・目標との関連を含め、目標未達の原因と新しい目標達成の方法について考察する。

市街地の整備改善、都市福利施設の整備及び居住環境の整備の各事業については都市によって達成状況等に差があり、また事業の性格から都市において独自に対応可能であることから、ここでは多くの都市が共通している対応に苦慮している「経済活力向上のための事業」で設定されている数値目標「通行量の増大」に限定して考察する。

なお文中、「経済活力の向上」を「商店街活性化」と表現することが多いが、これは問題が中心市街地に止まらず、地域商店街全般に共通することを踏まえている。

考察は『中心市街地活性化法』のスキーム（法及び『基本方針』）を基本として、所要の商業及び計画に関する知見及び「あるべき取組」の考察については、我々の独自の理論—仮説及び実践から得た教訓に基づいていることを注記しておきたい。

1. 「数値目標・通行量の増大」はなぜ達成できないのか

【概要】

商店街活性化で問題になる通行量とは、「一定の時間内に商店街の通りを回遊している回遊者数」であって、商店街への来街者数ではない。商店街活性化関係で目標数値として設定される「通行量の増大」も回遊者数の増大つまり、「商店街の努力で増大可能な回遊者数」でないと商店街活性化との関係が薄れ、上位目的である「恒常的な通行量の増大＝経済活力の向上」を実現出来ないことになりかねない。

数値目標の設定に当たっては、その達成が上位目的である「商店街活性化＝商業集積としての再構築」の実現を左右する戦略的な課題であるという認識が関係者に共有されていることが前提となる。

特に、商店街活性化の成否に直接影響を受ける中小小売商業者の数値目標の達成に

対するモチベーションの確立は、商店街活性化そのものの成否を左右するものである。

しかし、『中心市街地活性化基本計画』を見ると数値目標の設定にあたって、上位目的（一体的推進の目標）達成の論理に基づいて設定されていることが確認出来ないものが多い。このため、取組が自己目的的な「来街人数の増大」を目指す事業に傾斜していることが、目標未達の主因であると考えられる。

目標数値の未達は、目標設定時点の作業に不備があったということである。今回の原因究明及び改善対策の構築ではこのレベルの検討が必要であることをはじめに提起しておきたい。

(1) 「来街者増大」として取り組まれた「通行量増大」

これまで商店街で推進されてきた「通行量の増大」は、「来街者の増大：居住者、来街者を増やす」ことで実現することを「暗黙の了解」として取り組まれている。商店街の賑わいそのものである「回遊量の増大」＝街区内を回遊する回遊者数の増大については、来街者を増やすことで実現出来ると考えられており、特に目標としては認識されていなかった。

このことが数値目標としての「通行量の増大」を実現する効果的な取組を構

築出来ず、数値目標を達成出来なかった原因である。

「通行量の増大」のための事業が「来街者の増大事業」として推進された理由は次のとおりである。

① 商店街関係者の共通認識

商店街における活性化論議では、“取り組むべき課題はいろいろあるが、来街者が激減している現状のままで取り組んでも成果は期待出来ない。まず来街者を増やすことに集中すべきだ”

という意見が大勢を占め、最優先課題として、不足している来街者を増やすことが「通行量増大」の目標とされる場合が多い。

組織の取組は、“来街者を増やすのは組合の仕事、その結果増える通行量を個店のお客にするのは個店の責任”という前提に立っている。商店街の顧客は総じて各個店の愛顧客であることを考えれば、結局、来街者を増やすのは組合の仕事、それを（自店の顧客にすることを通じて）商店街の常連客・回遊客数にするのは個店の仕事、と位置づけられていることになる。

不足している通行量を増やすのだから、取組はもっぱら「新規来街者の増大」になる。事業内容は「住む人・来る人を増やす」ための事業である。

商店街にとって、通行量を増やすことが活性化へのスタート、いわば「**活性化の入口**」という位置づけである。

②指導支援する側の問題意識

各種アンケートなどによる調査では直面している問題として「通行量の減少」が挙げられている。

指導支援する側の「通行量増大」の位置づけは、減少趨勢に陥っている通行量を増大する取組を支援して中小小売商業者の事業機会を拡大し、活性化を実現するという趣旨である。

この時、商業者に増えた通行量を自店の顧客増に結び付ける能力が備わっているかどうかの検討は余り行われていない。

通行量を増やせばそれを事業機会と

して活用することで個店は繁盛し、商店街は活性化する。通行量の増大は、「現状から活性化への出口」という位置づけと考えられる。

③考察

商店街活性化の入口と出口、位置付けは異なるがどちらも「通行量の増大」を不足している通行量を増大する＝「来訪者の増大」をもって実現する、という路線である。非・物販集客施設を建設して来訪者を増やす、一過性のイベントを開催してイベント目的の来街者を増やすなどが取り組まれたが、通りの恒常的な「通行量の増大」は実現出来なかった。

一時的な来街者による「臨時通行量」は増えても、この人たちを商店街の得意客にすることで実現する「来街頻度の向上」による「恒常的通行量」の累増は出来なかったのである。その意味は後ほど詳述する。

これが「目標数値・通行量の増大」を達成出来ない理由である。

なぜこの様な状況に陥ったか？

商店街の通行量といえば、もちろん恒常的な・日々、ショッピング目的で来街するお客の通行量＝回遊客数のことである。この意味での通行量は、一見来街者の数、得意客の来街頻度、街区内滞在時間、商店街の来訪目的の充実ぶり（買い回り可能な店舗の数、通りのショッピングの場としての環境整備など）様々な要因に左右される。

しかし、実際の取組ではこのことに関心が向けられないまま、もっぱら新

規来街者、商店街の愛顧客以外の来街者の増大を目指す事業が計画され取り組まれた。

臨時の商店街来訪者を商店街の「得意客＝常連回遊者」に転化する仕組み＝「常連的来街目的」の充実（来街頻度の向上をもたらす）という商業集積にとって重要な課題が、「来街者の増大」だけで達成出来る、という錯誤が存在していたからに他ならない。

その錯誤は、よく言われる「来街者を増やすのは組合の仕事、据えた通行量をお客にするのは個店の責任」という共通認識に起因する。

街区への一回的・臨時の来訪者や近隣街区の居住者を商店街の愛顧客に変身させるには、来街者に個店に入店してショッピングを試してもらい、結果に満足して、「買物行き先」として常用する意志決定をしてもらわなければならない。

そのためには、一見のお客が入店してきた際に、既にその人を愛顧客に転化させる魅力をもった売場が出来上がっていないなければならない。

しかし、ほとんどの個店は、店前通行量が増えたら次の仕事に取り組む、というスタンスだから、「魅力的な売場づくり」には未着手のまま、組合活動としての「集客イベント」に取り組んでいるのが現実である。

来訪者には個店に入店し、ショッピングを楽しむ、試す、という機会がほとんど提供されていない。

イベント目的の来街者は、イベントが終われば、個店・売場はほとんどチ

ェックすること無く帰路につく。次の来訪は次のイベントの時、というのがイベント目的で来街する人たちに共通する行動パターンである。

イベントを契機に常連客の増加による通行量の増大は実現せず、個店が期待する「通行量が増えたら次の手を打つ」という機会は訪れない。組合がいう「来街者をお客にする」取組はほとんど実現していないのである。

繰り返しイベントに取り組んでも、次の手を打つチャンス＝通行量の増大は実現しない。「通行量が増えたら次の手を打つ」というが、通行量が増えないので次の段階に行けず、堂々巡りを繰り返している。

次に、この様な取組を繰り返している商店街の内部はどうなっているか、確認しておきたい。

(2) 商店街の現状

① 個店の状況

基本的に小売業はごく限られた「革新的経営者」が切り開いた新しい成功事例に追随し、創意工夫を付加することで成り立つ事業である。今日、成功している業容・業容類型は原型となる業容を創発した「革新者」が成功し、追随するものが多く現れ、競争及び消費購買行動との相互作用を通じて「類型」として洗練され、現在に至っている。

商店街の衰退趨勢に影響を及ぼしているショッピングモールを筆頭とする

郊外型商業施設及びeコマースに代表される通信販売の多くは、先行・成功事例をモデルに独自の創意工夫を重ねて成り立っている。理論は無くてもモデル+創意工夫で成立するのが小売業である。

ところが、現在の商店街立地の業種店には、現状を打開し、繁盛を実現するために追従出来る「商店街立地で成功する店づくり」のモデルが存在しない。

モデルが無い一方で「繁盛店づくり」に関する根拠の乏しい量販店由来のノウハウなどが流通している。

長年にわたって、「モデル無き思いつき改善」に取り組んで来た結果、多くの個店の業容(品ぞろえ・接客・売場環境の3点セット)は、郊外型商業や通信販売など多様な購買機会を使い分けている消費購買行動が期待するショッピング条件を提供出来ない状況に陥っている。このことが個店・商店街のショッピング行き先としての陳腐化—業績不振の原因となっている。

そしてさらに、実はこのことが、イベントなどによる来街者増大の成果を個店—商店街の顧客増として結実できない原因になっているのである。

商店街立地の中小小売商業の大部分は、自店単独で「繁盛=再投資可能性」を組み立てるために必要な条件を欠いており、自力のみで改革改善する可能性は低い。もちろん一部繁盛店も存在するが、他店のモデルとしてのポジションを担うことは難しい。

この機会に個店の短期間での業績好

転を可能にする取組の構築が喫緊の課題となっている。

②組織の現状

通行量の増大が組合の任務、増えた通行量を顧客にするのは個店の仕事、商売のプロだから出来るはず、という立て前のもとで来街訴求イベント事業に取り組んでいるが、これまで見てきたように、個店群は一回性の集客イベントによる来街者増を利用して自店の得意客を増やすことが出来ないため、経常的な顧客増—回遊者・通行量の増大を実現出来ていない。

商店街組織の主な事業活動は、共有施設・設備の維持管理と販売促進事業、特に通行量増大—来街訴求事業に集中している。このうち、個店の経営改善に直結することが期待される来街訴求事業による通行者増大の現状は上でみたとおりであり、事業の成果に期待できないことはもはや周知となっている。

この結果、組織に対する求心性は低下しており、組合のなかには脱退希望者が潜在しているケースも見聞される。多くの集客イベント事業は会費及び補助金で運営されているが、もし、イベントに要する経費をその都度組合員に賦課する、という仕組みだったら果たして現在の規模や数でイベントが取り組まれるだろうか？

多くの商店街組織は、組織活動の活性化という課題に直面している。

この課題は、新しい事業活動の展開によって解決する以外に無い。

目標未達への対応策を検討するにあた

っては、組合組織の活性化、組合員の相互信頼の確立という課題への対応という側面を考慮することが必要である。

③展 望

商店街活性化＝衰退趨勢にある商店街を一個の商業集積として再構築すること―は、当該都市住民の消費購買行動の受け皿としての選択肢の拡充に止まらず、都市における「消費―所得循環」の担い手として都市経済の持続可能性を左右する重要な機能を再構築することが期待されている。

さらに国内経済レベルでは、我が国経済成長にとって重要な意義を持つ、衰退趨勢が顕著な国内消費財産業全体の活性化の担い手、牽引車として重要な役割を負っている。

商店街の衰退は、広範な消費財の製造―流通過程を空洞化する。既に多くの産地、卸団地が空洞化していることはよく知られているところである。

この様な状況において取り組まれる商店街活性化は、地域中小小売商業者・サービス業者の個店経営の持続可能性を再構築する自助努力の支援を通じて、都市内経済循環の再構築、我が国消費財産業の活性化へと連なる、我が国経済成長の橋頭堡とも言うべき位置にある。

しかし、現時点で取組の見直し、再構築が出来なければ、商店街活性化の可能性はさらに縮減し、同時に都市内経済循環の再構築、持続可能性の維持、再構築の可能性は遠ざかり、国内消費財産業の縮減、空洞化のいっそうの進展が懸念される。

商店街内部の状況と、郊外型小売業および通信販売の進展という競合環境を併せて考えるとき、おそらく現在は、商店街活性化実現のラストチャンスであろう。総務省レポートに明らかになった取組の実状を的確に理解し、上位目的である「経済活力の向上」を実現する商店街活性化への道を構築しなければならない。

「通行量の増大」は、各種事業を展開して商店街を活性化していく「一体的推進の目標」実現の取組をコントロールする数値目標として適切である。

しかし、その設定に当たっては、上位目的及び『中活法』のスキームとの整合性を持った内容で設定することが大前提であり、あらためて商店街活性化と通行量との関係を確認することからスタートしなければならない。

2. 「通行量増大」の考え方

【要 旨】

中心市街地・商店街活性化の取組をマネジメントする数値目標として掲げられる「通行量の増大」とは、来街者数の増大ではなく、それを内包する「街区内回遊者数の増大」であることを確認する。

商店街、商業集積における回遊者の行動は、“ショッピング*目的の回遊”であることから、「回遊性をもった商業集積」の実現を目指す取組の「コントローラーとしての通行量」という理解を共有する。

*ショッピング：ショップすること。

来店客が売場で行うこと行動。購買、

下見、冷やかし、暇つぶしなど

(1)一体的推進の数値目標としての 「通行量の増大」

①商店街の通行量とは

まず確認しなければならないのは、商店街活性化において使用される「通行量」という概念は、一般の道路行政等における「通行量」とは異なることである。

商店街活性化関連で行われる通行量調査は、商業集積としての商店街が消費購買行動にどのように利用されているかを調査するものである。商店街の営業時間中の街区内要所における通行者(その多くは買物客)の回遊(買い回り)状況、商業集積としての利用状況を計測することで、

ア.商店街の集積としての機能

イ.活性化事業の成果の測定

ウ.新に取り組むべき課題の発見等を目的として実施される。

したがって、計測するのは一地点の通行量では無く、街区内要所の歩行者数の実態を計測して、回遊性・集積性の現状の調査という目的に即して選定される。実際に行われているとおり。

②通行量＝回遊客数

一般に商店街の通行量は、次の式で表すことが出来る。

来街者＝一見客＋得意客×来店頻度
通行量＝来街者×計測点立ち回り回数
通行量を増やすには、来街者を増や

す、得意(固定)客の来店頻度を増やす、買い回り回遊対象となる魅力を持つ個店を増やす、といった施策が総合的、一体的に取り組まれることが必要である。

商店街活性化の数値目標として設定される「通行量の増大」の場合は、その趣旨からして上記のような施策ミックスの展開を前提にしないと上位目的を見失い、自己目的化する危険がある。

通行量調査は、ショッピング目的の来街一回遊状況を調査するものである。特に「目標数値・通行量の増大」を計測する調査は、取り組んだ事業の結果、回遊性が計画通りに改善されているか、目標が達成されていなければ、原因を究明して対策を講じる事業全体のコントローラーとしての機能を確保する重要な調査である。

回遊性の確保には、来街者にとってどれだけ魅力的なコンテンツ(体験価値)が提供されているか、が極めて重要である。来街目的である個店以外に入店意欲を喚起する店舗が無ければ、来街者1＝入店客1であり、通行量としても最少効果しかない。一方、特定の個店を目的に来街したお客が他の個店に回遊すれば、来街者1が入店客1＋αとなり、通行量としての計上も増える。

繰り返しになるが、商店街の通行量＝賑わいとして計測されているのは、来街者数では無く回遊者数である。

したがって、商店街の通行量増大策は、来街者増大策に止まらず、回遊性の拡大向上を実現するコンテンツ群の

整備充実策が不可欠である。特に、回遊拠点となる要所に立地する個店は、戦略的課題としてデスティネーション性の拡充に努め、回遊性の向上を牽引させるなどの着眼が重要である。

※『基本方針』で提唱されている「中小小売商業の競争力の根幹＝業種揃え・店揃えの最適化」は集積全体のデスティネーションを向上すると共に、回遊性を高める狙いもあることに注意を喚起しておきたい。

『通行量の増大⇔回遊性の向上』は、タウンマネジメントの推進そのものでもあるといえよう。

③通行量増大のための事業ミックス

商店街の通行量増大は、来街促進イベント、個店の売場づくり、街区全体の業種揃え・店揃えの最適化、回遊性の向上、サービスミックスの最適化、街区の景観整備等所要の事業の一体的推進の結果として実現する。

改善策の検討においては、改めてこのことを確認し、事業群の相互作用、相乗効果、累積効果の発現を最大にできるよう特段の精進が必要である。

3. 改善策の基本

【要 旨】

これまでに明らかになった目標未達の原因を踏まえて、対応の方向、即ち数値目標を達成して名実共に商店街を【ショッピングの場】として再建する方向と方法について私案を述べる。重要なことは、「商店街活性化」と「個店の繁盛」を相即不離、一体的に推進する、ということであり、このことが数値目標の達成、ひいては商店街活性化の成否を左右することを踏まえ、戦略指向の事業構成を試みる。

重要なことは、個店の自助努力が全体の数値目標達成の基礎となり、達成の成果が個店の自助努力の意欲を一層鼓舞する、という取り組みを構築することである。

(1)前 提

繰り返し述べてきたように、増大を図る商店街の通行量とは当該街区内をショッピング目的で回遊する「回遊者数」である。商店街の回遊者とは個店でショッピングを楽しむ人たち。通行量を増やすには、新規来訪者を増やすイベントなどと並行して、既存個店群を入れてみたくなる店、ショッピングを楽しめる店に改革しなければならない。

個店に新規客を増やし、愛顧客を増やす力をつけることが「通行量増加」にとって極めて重要な取組である。個店が『買物の場』としての魅力を拡充する能力を修得し実践しない限り、商店街の新規顧客の創出、回遊客の増大を実現することは出来ない。

しかし、これまでの取組は、先述した理由により、新規来街者を増やす一過性の集客事業を中心に取組まれてきた。組合では集客は組合の仕事、集まったイベント客をショッピング客にするのは個店の仕事としているが、ほとんどの個店にそのような力量（商業に関する知見、経営技術）はない。

なぜ断言できるか？

これまでそのような機会はどこにも無かったし、残念ながら『中心市街地活性化基本計画』にそのような機会を組み込んでいる例は無い。

これまでの取組は、新規来街者増大の取組に集中しており入口論、出口論ともに「個店売場の改革」については、組合が取り組むべき喫緊の課題という認識が無かったことは、既に述べたとおりである。この問題に的確に対応して、個店経営に必要な能力を確保しなければ、「シャッターの外側」の努力が個店経営に結実して、回遊性の確保、増大として結実することは極めて難しい。

(2) 事業ミックス

新しい取組は、「数値目標：通行量の増大」における通行量とは「回遊者数」であることを確認し、回遊者増大のための施策を体系的、一体的に推進するには次のような事業に取り組むことが必要である。

- ① 来訪者増大のための事業（新規・一見客の来街を訴求するイベント等）
- ② 各個店の繁盛店づくり＝斬新的な業容転換の取組

③ 回遊促進のための事業（拠点となる店舗の重点的整備等）

④ 上記各項以上を確実に実行するために不可欠な理論・技術の修得

商店街活性化、一体的推進の目標としての「通行量増大」は、このような事業を最適に組み合わせて推進し、漸進的に蓄積、実現して行くものである。

付言すれば、この取組こそが「業種揃え・店揃えの最適化」、「商業集積としての再構築」を目指す【タウンマネジメント】の実践である。

(3) 数値目標

まず数値目標の機能と要件を確認する。

数値目標の位置は『基本計画』の「第一項意義及び目標」「第二項基本方針」を受けて「第七項・・・中心市街地における商業の活性化のための事業及び措置に関する基本的な事項」を一体的に推進する「タウンマネジメント：PDCA」において、全体の事業活動をコントロールする「コントローラー」の機能を担う。

「商業の活性化」の事業活動全体の実践的な目標であり、その達成は日々の活動の成果として累積、達成される性格のものが望ましい。日々の営業活動の目に見える成果（客数客単価の向上）と相即的に向上することが重要である。

「目標数値＝通行量の増大」は、既に見てきたように、商業の活性化のために計画される事業及び措置の一体的推進をコントロールする数値目標として適切である。ただし、数値目標は集客事業ばかりでは無く、日々の事業活動とも相ま

って、成果の総和として結実するものであるから、個別事業においてはそれぞれの事業に適した目標を設定して推進することは当然である。

第七項においてどのような事業及び措置群が計画されているかは、それぞれの『基本計画』によるが、ここでは「商業の活性化」に必要を考えられる事業について、その数値目標と共に掲げてみたい。

①年間イベント開催回数
(種類別と総計)

②繁盛店づくり事業への(累積)参加店舗数

③個店ごとの得意客増加目標

④区分される期間(年度)において実現を目指す通行量の増加(累計も)

取組はスタート時点から個店の得意客増加一買い回り回遊の実現を最重要テーマとして、年間・計画期間を通して目標を設定、実現していく。

以下、上位目的との関連で要請される各事業の概要を確認する。

(1)集客イベント事業

①目的

広域商圈住民を商店街が交流、相互信頼を深める機会として設営する。参加者にはイベントを堪能してもらうとともに、商店街の「ショッピングの場」としての到達状況を披露し、体験、堪能、評価してもらい、買い物個店における交流を通じて「店づくり」のいっそうの進展を期す。

②コントローラー機能

通行量増大は多様な取組の一体的推進によって実現する。このため全体としての進捗をコントロールする事業が必要である。定期的を開催するイベントをコントローラーに位置付け、その開催を各種事業の結節点として活用する。繁盛店づくりは、イベントを「お披露目」の機会と位置づけ、取組の結節点として全体を動かしていく。全体の取組は、イベントをコントローラーとして推進する。

(2)繁盛店づくり事業

①目的

商店街活性化＝商業集積としての再構築の根幹となるのは、「商業集積としての再構築」である。広域商圈において相対的に優位を占められるポジションを選択し漸進的に実現して行く。中核となる取組は、既存個店群の自助努力を組織化して推進する「業種揃え・店揃えの最適化」である。

既存個店群を現状見ての通り、という状況において着手、漸進的な手法で「業容」を改革、新商業集積を形成する「業種揃え・店揃えの最適化」推進する担い手として育成する。

②事業の重要性

商店街活性化の成否に重要な役割を果たすのは一これまであまり強調されていないが一既存個店の「業容転換」である。商店街の回遊性の基礎となるのは商店街を形成する各個店の「ショッピングの場」としての魅力であり、その集大成が商店街の来訪魅力を形成していること、中小小売商業の競争力の根幹が「業種揃え・店揃えの最適化」であることを勘案すれば、各

個店の売場の「ショッピングの場」としての充実は喫緊の課題である。

この課題への取組は、従来、個店がそれぞれ対応することとされてきたが、これまでの取組で個店にその力は備わっていないことが明かになっている。

集客イベントで増える店前通行量を店内に誘引し、得意客に転化する手腕を個店は持っていない。このため、回遊性の基礎である商店街全体としての得意客の増加、回遊性の向上が果たされていない。

来街目的、回遊目的となる魅力を持った「繁盛店」の育成、個店群の持続可能性—再投資可能性の再構築は、商店街活性化の主要な下位目的であると同時に全体の取組の成否を左右する戦略的課題として位置づけることが肝要と考えられる。

③事業の要件

商店街に所属する多様な業種・業態が、固有の条件を持ちながら取り組むことが必要であり、次のような要件を備えていることが求められる。

- ア. 業種業態・現在の業績などを問わず実践できること
- イ. スタート時点で投資を必要としないこと
- ウ. 日々の営業活動の中で実践—成果が確認出来て、モチベーションが振起されること。技術の進歩が実感されること。
- エ. 組合の活動として組織的な展開が可能なこと
- オ. 事業の成果が外部から確認出来ること

一見難しそうだが、我々が開発した「キラリ輝く繁盛店づくり」の理論と実践手法は、各地の商店街等で活性化を推進する方法として採用され、所期の成果を挙げている。

(3)個店の得意客づくり事業

①商店街活性化の差し迫った課題の一つとして「これ以上空店舗を出さない」ことがある。そのためには既存個店が自助努力によって持続可能性を確保する業績の改善向上を実現しなければならない。

この状況を逆手にとって「業種揃え・店揃えの最適化」と結び付けるのが組織的に推進する繁盛店づくりだが、実効あらしめるには、取組の成果が「個店の得意客増」として実現し、さらに累増していく仕組みが必要である。それが個店単位での実現に組織的に取り組むこの事業である。

②得意客づくりは、店づくりをいっそう顧客ニーズに接近させる不断の経営活動そのものである。売場における問題発見、解答仮設—実践—評価というP D C Aを個店段階にも活用する。そのためには、「管理可能な売場」を作ることが先決である。

(4)タウンマネジメント

旧中活法（『整備改善活性化法』時代に提唱されたTMO—タウンマネジメントについては、現在、継続している都市、あらたに「まちづくり会社」を発足させたところなどがあるが、あらためて「商業集積としての再構築」の取組を「一体的推進の目標」として掲げ、「数値目標」をコントローラーとして推進する体制として最適な体制を作らなければならない。

推進の中核となる「タウンマネージャー」については、数値目標をコントローラーとするP D C Aの担い手として必要な力を確保することが課題となる都市も少なくないと思われる。

(5)その他

空地空店舗を利用した商業集積としての充実、サービスミックスの構築等の事

業については、個別具体的な中心市街地・商店街の状況に合わせて、適切なプランニングが必要である。大規模集客施設を整備目標は「回遊客数」であり、それは一個の集客施設で実現出来るものではない。

いわゆる「核施設」の整備については、広域商圈における競争状況等を勘案しな

がら慎重に検討することが肝要であるが、さしあたり本考察では対象外とする。

以上の考察を踏まえて、最後に「総務省レポート」的問題状況への対応としてあり得る「これからの取組の方向と方法」について私案を述べる。

4. 商店街活性化への道

【要 旨】

中心市街地所在の商店街等の活性化は、これを一個の商業集積に見立て再構築する、すなわち、「タウンマネジメント」による一体的・体系的・漸進的手法で推進する、というのが『中活法』の基本である。

空洞化している商業集積を、当の集積を形成している、それ自体陳腐化している個店群の経営改善のための自助努力を組織化し、回遊性創出の拠点となる『デスティネーション』を要所に配置、これを拠点に点から線、線から面へと繁盛店を創出して「面的回遊」を実現して行く。

前人未踏のチャレンジであり、相応の理論・技術を獲得しながら推進していく、というプロジェクト的要素の強い取組である。

取組はどのような全体像になるのか、その概要を描いてみる

(1) 商業集積としての再構築

① 中心市街地所在の商店街等は、商業集積としての再構築を目指す、というのが『中活法』制定以来の中心市街地・商業の活性化の方向（『TMOマニュアル』）であり、『基本方針』にも“中小小売商業の競争力の根幹は業種揃え・店揃えの最適化”と明記されている。

業種揃え・店揃えの最適化とは、自

然成長的に推移して現在の状況に陥っている商店街を「計画的集積」として再構築することに他ならない。

② 取組には各個店の努力が不可避である。各個店の業績向上を内包しない商店街活性化の取組が目的を達成することは不可能だから、これは当然のことである。

この点は、これまでの商店街の取組ではもっぱら個店が取り組むこととされてきたが、個々の個店経営単独の取組では対応出来ないことが、明らかになっている。郊外型商業とEコマースなどの通信販売に挟撃される経営環境は商店街、個店にとって未曾有のことであり、個店、商店街双方にとって従来経験、ノウハウで対処できることではない。

③ 一方、各個店の売場が「ショッピングの場」として消費購買行動に評価されるレベルに達しない限り、シャッターの外側で推進する各種事業の成果が個店の「顧客増」として蓄積されることは無い。個店の店づくりが洗練され、愛顧客が次第に増加、累増していかない限り、「通行量＝回遊客数の増加」は実現出来ないことをあらためて確認したい。

もちろん、環境変化に対応することが出来ない個店の業績は縮減の一途を

たどっており、その持続可能性の維持、再構築という差し迫った課題がある。

「繁盛店づくり」のノウハウを確立し、中心市街地ばかりでは無く、都市内各地域に立地する地元中小小売商業の経営改善に利用することは、重要な課題である。

- ④「集積としての再構築」を目指せば、当然、広域商圈に展開しているショッピングモールを始め、多種多様な商業施設との競合・位置関係を考慮しなければならない。

これまでに作られている『基本計画』では「中心商店街の広域商圈におけるポジショニング」が確立されておらず、計画された事業は「不足している事やものの整備に準備が整った順に取り組む」というパターンで取り組まれている。

新しい取組は、ポジショニングした「商業集積としてのあるべき姿」の実現に向けた必要な事業ミックスを段階的、一体的に推進することで実現を目指すことになる。

数値目標としての「通行量増大」も「あり方」を実現する取組の総合的な結果、事業間の相互作用、相乗効果の累積である回遊性の増大として実現しないと上位目的が実現出来ない。

- (2) 一体的推進の目標（再構築を目指す商業集積の要件）

「商業集積としてのあるべき姿」は、既存の商業集積間競争において相対的に競争優位を得て持続可能性を確保できるレベルで構想されることが肝要である。そのためにはショッピングモールをはじめ、商圈内に展開する主要な商業施設のコンセプトと業容を理解し、それらと「棲み分け」を図ることが必要である。

ここでは「あるべき商業集積」の要件を掲げてみたい。

- ①郊外型商業施設、通信販売業容と「棲み分け」が可能なこと
- ②既存個店・組織の自助努力の組織化で実現可能なこと
- ③着手後直ちに個店レベルで取組成果が実感されること（客数・客単価）
- ④有志個店群からスタートし、漸進的に集積が出現すること
- ⑤過大な投資を必要としないこと

(3) 個店の取組条件

「業種揃え・店揃えの最適化」の中心になるのは、既存個店の漸進的な業容転換による繁盛実現である。

繁盛実現は、再投資可能性の実現＝経営を持続するために必要な改築改装、什器更新、商品構成の改革など戦略課題への投資が可能になること。原資を確保する信用が創造されること。

その第一歩は、現在の立地で繁盛実現が可能であることを自身の取組で実証確認することである。

取り組みの条件は、次のとおり。

- ①新規投資が不要なこと（財務的余力が無くても着手できること）
- ②計画立案が不要なこと（現状での計画は画餅に終わる）
- ③経営能力のレベルに関係なく取り組めること
- ④新規顧客の確保を前提にしないこと
- ⑤業種業態、店舗規模、現在の業績などに関係なく取り組めること

以下、我々が有志商店街と協働で取り組んで成果を挙げている取組を参考まで掲載する。

(4) 【キラリ輝く繁盛店づくり】（参考）

(3)の条件を具備した取組として我々が立案、各地の地方公共団体、商店街で

実践されている「商業集積としての再構築」を目指す取組として【キラリ輝く繁盛店づくり事業】がある。

その取組項目は次のとおり

- ①商店街から有志個店を公募、実践組織を立ち上げる
- ②商店街内部で繁盛可能性を実証する
- ③取組を点から線、線から面へ拡大する
- ④空店舗・空き地の活用と並進する「業種揃え・店揃えの最適化」の推進

既存個店群の業容転換で「業種揃え・店揃えの最適化」に取り組む場合、理論

と実践技術の共有は必須条件である。商業理論を修得することが必要だが、「中心市街地活性化」を導けるレベルの理論でないと意味がない。

(5) 『商店街活性化五つの階段』

商店街活性化＝「商業集積としての再構築は、スタートから軌道に乗るまでを工程表に落とし込み、事業成果を蓄積することで実現される。

取組を『中心市街地活性化基本計画』の期間に合わせて5年間で軌道に乗せるとすれば、次のような段階的取組が考えられる。

『商店街活性化 軌道に乗るまでの5つの階段』

年度	主 要 事 業
初年度	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街有志による「キラリ輝く繁盛店づくり(以下「キラリ」)へのチャレンジ。商店街立地の個店の繁盛可能性を実証する。(10店舗程度) ・タウンマネジメント始動
2年度	<ul style="list-style-type: none"> ・「キラリ」の取組を商店街の「2割以上」の店舗に拡大、繁盛を実現する。併せて消費購買客に対する多角的な働きかけなど、得意客づくり ・人材育成
3年度	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街5割以上の店舗がキラリ実践に参加し繁盛実現。 ・商店街活性化ロードマップ(ソフト・ハードの事業計画の作成・見直し) ・推進体制(自治体・商工団体・商店街・TMO)再構築 ・人材育成 ・空店舗活用本格化
4年度	<ul style="list-style-type: none"> ・各種事業の試行・改善、組織・計画等の改善 キラリの拡大 (キラリ全面展開・人材育成・空地空店舗活用・コミュニティ協働)
5年度	<ul style="list-style-type: none"> ・全面展開(商業集積としての再構築の本格展開, タウンマネジメント恒常化)

こうして一覧してみると、これまで商店街段階で取り組まれて来た一過性・商店街に不足しているソフト・ハードのあれこれを付け加えてきた取組の不十分さ

が実感される。従来の活性化の取組が「商店街に不足しているモノを加えてお客を集める」という販売促進事業主体であったのに対して、新しい取組は目標を定め、

段階的に事業を配置し、成果を積み上げて活性化の軌道に乗せる、即ち自然成長的商

店街から計画的商業集積へ漸進的、計画的に移行することを目指すことが必要である。

後 記

商店街活性化が思うように進まないのは、推進するために不可欠の【論理と戦略】が装備されていないからでは無いか、と思われてならない。

ここに「論理」とは。

- ①商店街活性化の定義
- ②関係各方面にとって「商店街活性化」がもたらす価値
- ③活性化の可能性
- ④関係各方面の役割分担 等である。

さらに、広域における商業施設の展開状況、Eコマースなど通信販売の趨勢などにも目配りをしないと、目的を達成する「シナリオ」を描く前提条件が揃わない。

論理を構築するには、その任を果たせる内容を持つ「商業理論」を活用することが不可欠だが、現在流通している関係書籍でこの任務に活用出来るレベルのものは(管見限り)見当たらないのが実状である。

「戦略」とは

- ①目的である「活性化された商店街」のビジョンを描き
- ②一定の期間に実現する「あるべき商店街」を目標に定め
- ③既存及び調達可能な手段を組み合わせ
- ④「あるべき商店街」に至るためのシナリオのこと。

論理と戦略が無ければ、商店街活性化を実現して行くシナリオ、それに基づく計画を作り、P D C A マネジメントとして推進することは出来ない。

今、各地の取組が直面している隘路の正体を煎じ詰めればここに行き着くように思

われる。

総務省のレポートに公表された全国的な状況把握を契機として、目標未達の原因を確認し、ここから「活性化への道」を再構築する、という課題は決して容易なものでは無い。従来の取組のパターンを維持したまま、「目標管理の精度を上げる」といったことで対応出来る状況では無いと考えられる。

試みに、これまでの取組、通行量の増大について、計測回数を増やし、未達状況を解消するとして、どういう手段が可能だろうか？イベント回数の増加、非物販集客施設の整備などで、商業集積としての再構築に直結する「通行量＝回遊量の増大」を実現出来るかどうか、修辞抜きを検討が不可欠だろう。

本論は、この様な問題意識に基づいて、数値目標としての通行量の増大をコントローラーとして活用することでP D C Aを回していくために必要な基本条件について述べてみたものである。

「数値目標・通行量の増大」は、コントローラーであると同時に、個々の個店経営に対しては日々の営業活動における【仮説一試行】としての店づくりを鼓舞し、仲間意識を強化し、組合活動の活性化という取組の総合的な進展を導く真の意味での【目標】であることを強調しておきたい。

考察の間、去来したのは、『整備改善活性化法』当時のスキームに明文化されていた「タウンマネジメント」のことである。その詳細は、中小企業庁『TMOマニュアルQ & A』に示されているが、現時点でT

MO、まちづくり会社、タウンマネージャーでこれを実務に活用している例がどれくらいあるだろうか。

趣旨を体して活用されていれば目標未達という事態には至らなかった可能性もあると思われるが・・・。

あらためてタウンマネジメントを採用される中心市街地、商店街が増えることを期待したい。

なお当時、タウンマネジメントが所期の成果を挙げられなかったのは（平成16年版『総務省行政監視評価報告書』による指摘など）、スキームの不備が原因ではなく、事業主体にスキームを活用するスキルが不足していたからに他ならない。あらためて活用するにあっては、この点に十分配慮することが必要である。

最後に。

郊外型商業集積と無店舗販売に挟撃されて沈降スパイラルに陥っている商店街を商業集積として再構築するというチャレンジは、前人未踏、前代未聞の取組である。

前例が無い取組は漸進的な仮説一試行をもって進んで行くことが理に適っている。そのとき導きとなるのは、小売商業に関する体系的知識、「商業理論」であるが、現在流通している商業系の学術・ノウハウ書に「商店街活性化を導きうる内容」を持ったものは、管見限り、見当たらない。

当分の間、実践に関わる有志が協働して構築していく以外に無いのではないか。

なお、論理性を重視して直截な記述を心がけた。趣旨に免じてご諒承賜りたい。

【ご連絡先】

有限会社 クオールエイド

〒843-0022 佐賀県武雄市武雄町武雄5598 TEL 0954-20-1170 FAX 0954-20-1141

mail <http://goo.gl/xmk3eo>

HP <http://www.quolaid.com/>

ブログ『商店街活性化への道』 <http://quolaid.blog13.fc2.com/>