

持続可能型商店街の診断技法

Sustainable Town Management Diagnosis of 'Shoutengai'

(社)中小企業診断協会 加藤 敏文
Kato Toshifumi

論文要旨 本論文では、全国の多くの商店街が停滞・衰退感を強める中、街づくりカフェなどの公益的小売・サービス施設の導入や地域の公益的活動団体と連携した社会交流事業を展開し、活性化に取り組む商店街の実態とその成長管理の診断技法について、検討した。活性化の事業には、成立基盤機能の社会的有効性を高めること、社会的共通資本の活用が必要なことを前提とし、アンケート結果と先進事例商店街から、活用の実態を把握した。特に、事例商店街をバランス・スコアカードの活用により分析し、商店街の今後の課題について、提案した。

キーワード 社会的有効性、社会的共通資本、持続可能性、成長管理、バランス・スコアカード

1. はじめに

全国の商店街の96.6%が「停滞及び衰退している」状態にあり、多くの商店街が成長の限界を感じている。その商店街の停滞・衰退要因は、①外部環境要因として、人口の減少や少子高齢化の進行による商圈構造の変化、高速道路のネットワーク化が郊外立地型ショッピングセンターなどの選択性を高めるモータリゼーションの一層の進展、②内部環境要因として、経営者の高齢化等による後継者難、魅力ある店舗が少ない、商店街活動への参加意識が薄いなどの深刻な問題、③街づくり政策として、街づくり3法の改正により、中心部商店街の再生の方向づけが明示されたが、TMO（タウンマネジメント・オーガニゼーション）の事業推

進主体の範囲の拡がりや大店立地法の環境規制緩和が不十分など、様々なものがある。

そうした厳しい環境の中で、商店街は経済効率性をできるだけ維持しながら社会的有効性も高めていくことが重要である。社会的有効性¹⁾とは、商店街には地域社会と共生し貢献できる役割があり、その中核的な成立基盤機能であるという考え方である。このことは、商店街は地域の人々が生活に関する知識や技術を交流させる公共空間であることを意味し、生活文化提案の場、伝統文化継承の場、地場産業振興の場、情報交流の場などの「生活の場」なのである。

しかし、これまでの「生活の場」づくりは、商業機能支援型の憩いの空間づくり（コミュニティーマート構想、特定商業集積法等）であり、生活支援的な多様なコミュニティ機能を事業化し導入するものではなかった。

本論文では、これからの商店街は、多様なコミュニティ機能を公益的小売サービス店舗や施設として「生活の場」の中に導入し、街づくりの活性化に貢献できる役割は何か、また先進事例を通じて持続可能な成長を見込める方向などを把握し、街づくりの成長管理の診断技法として活用できるバランス・スコアカードの適合性と今後の課題について、述べることにする。

2. 持続可能な成長管理の方向性

持続可能な成長が見込める商店街とは、どのような方法により実現できるのか、その概念と枠組みについて述べる。

1) 持続可能な成長

全国の多くの商店街が停滞や衰退の状況にあることを考え方の前提にすれば、狭い意味の従来型小売・サービス店舗の新規参入で量的な拡大を図れる商店街は数少ない。そのような量的拡大ではなく、広い意味の商業機能に含まれる公益性（社会性・公共性）の強い小売店舗・サービス施設の導入や社会交流事業の継続的な展開によって、新たな来街者を集客する装置を整備し、商店街の質を変えることが大切と考える。商店街が多様な地域コミュニティ機能を担う事業が展開される「生活の場」として再生すること、商店街が立地する地域の住民が抱える固有の生活問題を解決する公共空間としての役割を果たすこと、このことが持続可能な成長につながるものと考えられる。持続可能な成長は、公益的小売店舗・サービス施設の導入が活性化の起爆剤となって、停滞や衰退の流れを押し止め、それ

を起点にして、公益志向の商店街に変わって達成されると考えられる。

2) 成長に不可欠な社会的共通資本

公益志向の商店街づくりには、社会的共通資本、「一つの国ないし特定の地域が、ゆたかな経済生活を営みすぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような社会的装置を意味する」²⁾資本が必要となる。この資本は、社会全体の共有財産として活用され、社会公準（公平性や公益性など）に基づき、地域住民の生活福祉を高める社会利益を創出するものと考えられている。

また、その資本の管理・運用は、地域住民から市民セクターで活躍する自立性、自律性の強いスペシャリスト（職業的専門家）に信託されるものと考えられている。社会的共通資本は3つの要素、自然環境、道路・上下水道などの都市的インフラストラクチャー、環境・医療などの制度資本によって構成される。このうち、都市的インフラストラクチャーには、都市施設としての商店街も含まれる。

商店街に社会的共通資本が投入できるのは、商業者が街づくりのために設立した商店街組織（振興組合など）が、多様な生活の場を管理・運営する非営利組織の性格をもち、地域住民から街区の共有財産の管理・運営を信託される成立条件を満たしているからである。

さらに、社会的共通資本は、生産活動のソフト的基盤整備のために投下されるものであり、公益的小売店舗・サービス施設の生産機能が整備されるものであれば、商店街での適合性も高い。

社会的共通資本は、社会的装置資本と社会交流資本に分類される。社会的装置資本は建物や設備などに投資され、具体的な公益的小売店舗・サービス施設は、①行政連携型（児童館など）、②地域づくり型（大学生が展開するまちづくりカフェなど）、③地域産業連携型（チャレンジ・ショップなど）、④介護・福祉型（障害者パン工房など）、⑤環境保全型（エコステーションなど）の5つに分類される³⁾。

また、社会交流資本は、「社会的な資源を獲得するために人々が接触し交流する場、並びに、そこにおいて個人に求められる資質や行動の仕方、また社会がそのために個人に課すルールや仕組み」⁴⁾を整備する特性がある。社会交流資本は、地域住民が地場産業で生産された特産品、催事・祭りなどより継承される伝統や生活文化の知識や技術などの資源を現在の生活の中で活用し、個人や仲間が交流を深め合いながら、知識や知恵及び技術を高めていく地域社会のルールづくりや

交流が円滑に機能する仕組みづくりに活用される。

社会交流資本活用型の事業は、①生活支援型（地元の食材で調理知識と技術を教える料理教室など）、②地域づくり型（労働力提供とそれの等価交換を図る地域通貨の流通など）、③地域産業連携型（農協・漁協共催型の地場産品販売イベントなど）の3つに分類される。

3) 街づくり成果を高める社会的共通資本

筆者が中心となって実施した「街づくり成果を高める社会的共通資本に関する実態調査」（全国の商店街振興組合1,000組合を対象にして、アンケート郵送での調査を2005年10月に実施し、256件の有効回答を得る）では、社会的装置資本を活用し、過去5年間に公益的小売・サービス店舗や施設、地域産業連携型や地域づくり型を設置した商店街（全体の5割）が多くあり、「新規来街者の増加」、「地域活動団体との連携の強化」（全体の5割）、「通行量の増加」、「街ブランド力の増加」、「コミュニティ意識の増大」（同4割）などで、活性化に貢献している評価が高い。

また、社会交流資本を活用し、過去5年間に公益的交流事業、地域づくり型や生活支援型を実施した商店街も3割程度あり、「地域活動団体との連携の強化」、「コミュニティ意識の増大」（全体の5割）などで、活性化への貢献を評価している。

さらに、空き店舗率（商業機能集積度）と来街者の変化（賑わい度）でクロス集計した「街の活力度」の分析（空き店舗と来街者の変化率の水準にあわせて、4グループ化した）では、公益的活動を実施するにあたっての重要課題として、活力度水準に係わらず、「組合員のまちづくり意識の高揚」、「行政との連携強化」、「商店街の魅力向上」（全体の3割）をあげている。そして、活力度の水準が低下するに従い、「組合員と地域住民のまちづくり意識の共有化」を重視する商店街が増え、地域と一体となった街づくりの必要性を感じているようである。

4) 持続可能な成長管理とバランス・スコアカード

持続可能な成長が見込める商店街にするには、成長を管理するシステムが必要である。それには、ハーバード大学のロバート・キャプラン教授と経営コンサルタントのデビット・ノートンによって考案された経営戦略性の強い業績管理技法のバランス・スコアカード（以下、BSC）が適合すると考えられる。

BSCの優れている点⁵⁾は、①戦略目的やビジョンを達成するため、4つの視

点（顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、人材の視点）で重要な戦略目標を定め、それをPDCAの管理サイクルで実行すること、②組織全体が戦略目的や目標の実現のため一体となって取り組み、目標の達成や未達成の状況について、業績管理指標の実績値の把握で情報の共有化が図られること、③情報・データが過去・現在・未来という時間の経過に沿って把握され、常に状況に適応した最適な指標の選定や組み換え、設定した目標値の柔軟な時点修正ができることなどである。

多くの商店街は、街づくりの人的・資金的資源に限りがある中で、街づくりの戦略的ビジョンを設定し、「選択と集中」による資源配分を効果的・効率的に行う管理志向が強く求められてくる。BSCは、街づくりの戦略目標、それを達成するための成果指標の設定などで、成長管理を実行する診断技法として、有効性の高いものと考えられる。

5) 商店街BSC導入の手順

まず、最初に①街づくり現状確認シート（SWOT分析による街の現状の把握）を作成し、②街づくりビジョン等確認シート（現状の街づくりビジョンや将来計画等の把握）を作成し、③まちづくり目標推進業務の把握シート（街づくり目標の達成のため、今まで推進してきた業務の把握）を作成する。

次に、①②③のシートをもとに、④戦略マップシート（街づくりの状況を4つの視点から整理整頓する）を作成し、⑤バランス・スコアカード検討シート（街づくり成果を高めるために、4つの視点から、街づくり目標を達成する重要成功要因（CSF）、重要成果指標（KGI）や測定可能な重要業績指標（KPI）、目標値などを設定する）を作成し、各指標を達成するための行動計画づくりとなる⑥アクションプランシートを作成し、最後に⑦事業評価シートを作成する。

3. 鹿児島市谷山地区中心部商店街のBSC導入事例

1) 谷山地区中心部商店街の現況

谷山地区人口は15万8千人を擁し、鹿児島市の副都心に位置づけられている。中心部商店街は、JR谷山駅や市電谷山電停などの交通ターミナルの結節点にあることと国道225号線上に位置していること、市役所谷山支所や市民会館などの公共公益施設が集積しているなどから、薩南地域まで商圈として発展してきた。

商店街は8つの通り会から構成され、その店舗総数は264店である。空き店舗

率は高水準であり、全国平均7.31%の3倍近い。業種構成をみると、金融機関、病院を含めたサービス業が多く、最寄品、買回品の店舗の割合が少ない。街区構成では、谷山電停及びJR谷山駅を中心とする2つの駅前型商店街、公共施設が多いシビックセンター周辺型商店街、沿道型商店街の4ブロックからなっている。

その現況は、商店街周辺に郊外型ショッピングセンターやロードサイド大型店の進出が続き、商店主が高齢化や街づくり意欲を失くした典型的な衰退商店街となっている。そうした厳しい環境の中、商店街そのものの公益性を理解した地域の企業者が、意欲ある商店街店主とともにNPOのまちづくり事業組織（谷山まちづくり事業協同組合）を立ち上げ、中心部商店街の衰退を押しとどめようと挑戦を始めている。

公益的小売・サービス店舗や施設については、他の商店街に比べて空き店舗が多い谷山駅前通り会及び南清見通り会を優先的・重点的な活性化先行地区に位置づけ、5店舗の独立型チャレンジ・ショップを事業展開している。また、インターネット活用による商品紹介だけでなく、実店舗を設けてヒューマンタッチな雰囲気の中で、地域企業の紹介や販売促進を行うクリック&モルタル店舗をJR谷山駅構内で営業している。さらに、情報高校の高校生が高校側と連携して、高齢者サロンの展開のほか、パソコン教室の開設、他の職業高校の生産・製作した商品を販売する店舗運営の実績があるが、採算上の問題から2年で閉業した。

社会交流事業の実施状況については、谷山を代表する夏祭としての「ふるさと祭」、主として、高齢者との交流の活発化に効果があるコアラちゃんシール事業、谷山の地域交流の特徴でもあるスポーツ振興事業（ソフトボール大会、コアラ杯ゴルフ大会など）、谷山の独自の歴史と文化や多くの史跡・文化財を紹介するエコマップ作成事業のほか、周辺の農家と連携した野菜市や古物商とタイアップした骨董市なども、不定期だが開催している。

2) BSC導入の概要

谷山地区中心部商店街のBSC作成では、二つの大きな特徴がある。

一つ目の特徴であるが、地域住民参加の街づくりが強く表れている点である。

この商店街は、谷山を愛する人々が公益的小売・サービス施設の整備や社会交流事業を行うことで活路を拓こうとしている。その事業内容をみると、社会的装置資本利用の類型では、地域づくり型と地域産業連携型に集中し、社会交流資本運営の類型では、生活支援型、地域づくり型、地域産業連携型の3つに偏りがな

く分かれている。

また、この商店街は都心部に対抗し量的拡大を求めるのではなく、地域住民との共生・協働関係をより深めた「生活の場」の機能を強めた商店街へ変えていこうとしている。地域住民と連携を深め、商店街の経営者も自らの個性と専門知識と人間的魅力に一層磨きをかけることにより、「生活の質」を高める街づくりを進めている。

しかし、その事業の担い手をみると、両事業の主体ともに、特定の連携する事業者に多少の偏りがある。この商店街が再生するには、これまで以上に社会的共通資本の整備を幅広くかつ深化させ続けなければならない。今後は、商店街の組合員はもちろん、商店街周辺の住民、団地住民、社会的余暇志向のシニア・主婦グループ、近隣の大学や専門学校等の学生、NPO等との連携や協働が欠かせない。いわゆる地域住民参加型の街づくりが、活性化の重要成功要因（CSF）である。したがって、学習と成長の視点、業務プロセスの視点では、これらの指標を要素指標としている。

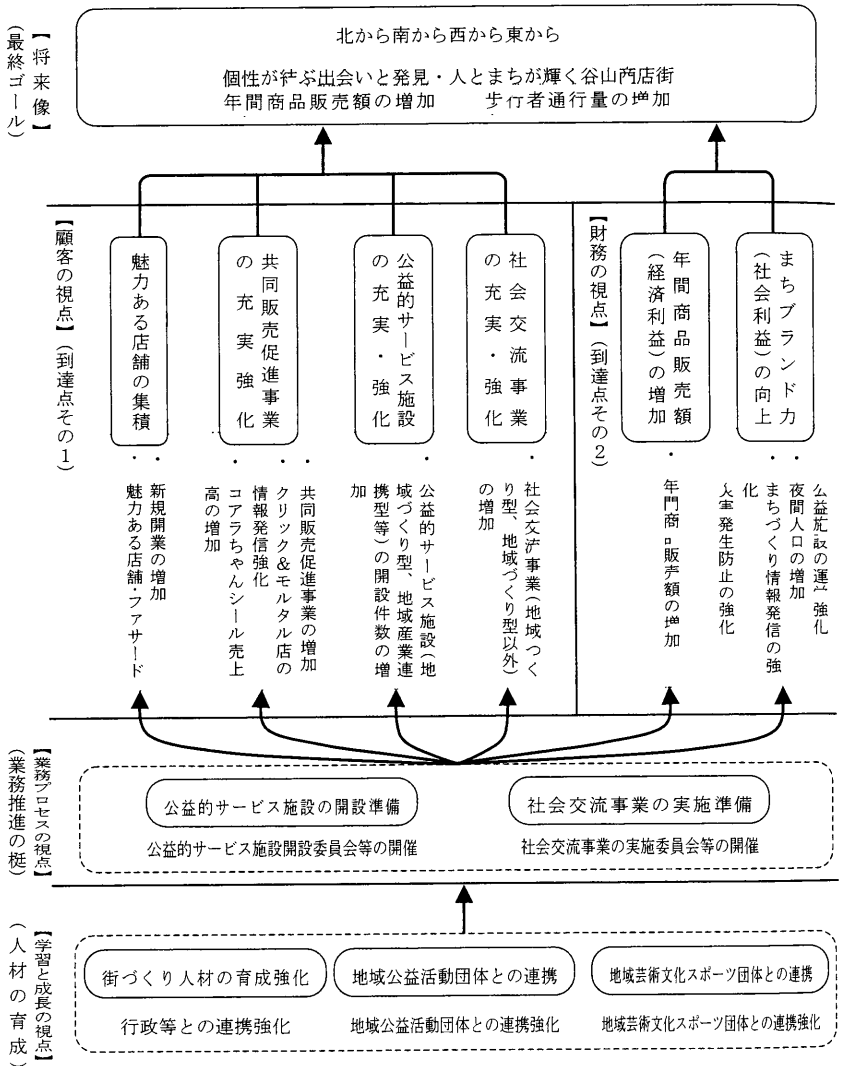
次なる特徴は、先行的な取り組みをする重点区域以外では、中高層住宅を整備していくための良好な住環境に配慮する点にある。谷山地区中心市街地は副都心として、鹿児島市に合併される時点から位置付けられている。しかし、現状および将来の展望をみると、少なくとも従来型の小売商業機能については、この副都心という言葉の呪縛から脱するべきだと考えられる。従来型の小売商業機能は維持するだけでも大変な状況にあるので、公益的小売・サービス店舗の導入の助けを借りて、広い意味の商業機能を保持すること、このことが良質な住環境を整備することに貢献すると考えられる。

また、商店街の延長が1.8kmもあり、現在の谷山の商業環境からみると、長すぎる。中心市街地の再生は商業機能のみに頼るという必要もなく、JR谷山駅前や市電の電停前の交通結節機能ゾーンを除き、都心型の中高層住機能をもてるような用地も多くあり、中高層住宅も取り込む複合的な再開発の計画が実行されれば、良質な住環境が整備された副都心としてのイメージが高まる。

そこには個性的ではあるが、上質な従来型小売・サービス店舗及び公益的小売店舗・サービス施設と良好な中高層住宅が共存する姿がある。そうした快適な環境があることにより、訪れたい街、住みたい街として認識されるようになり、その認識がまちブランド力を高める主要な構成要素になるので、街ブランド力を重

要成功要因と位置づけ、それを具体的に実証する要素を重要成果指標及び重要業績指標とした。

図表1 戦略マップシート



図表2 バランス・スコアカード検討シート

シート名	バランス・スコアカード検討シート	シートNo.	005	作成日	
対象範囲	谷山地区中心部商店街	対象者	谷山地区中心部商店街	作成者	

将来像（最終到達点）	重要業績指標	現状値 (H16年度)	目標値 (H19年度)
北から南から西から東から	年間商品販売額	2,504,165万円	2,717,019万円
個性が結ぶ出会いと発見・人とまちが輝く谷山商店街	歩行者通行量	326人(平均)	431人(平均)

	重要成功要因 (CSF ^{※1})	重要成果指標 (KGI ^{※2})	重要業績指標 (KPI ^{※3})	現状値 (H16年度)	目標値 (H19年度)
顧客の視点 (到達点その1)	・魅力ある店舗の集積	・新規開業の増加 ・魅力ある店舗・ファサードの増加	・新規開業店舗数 ・空き店舗率 ・改装改築店舗数	8店 20.2% 10店	10店 10.0% 16店
	・共同販売促進事業の充実強化	・共同販売促進事業の増加 ・クリック&モルタル店の情報発信強化 ・コアラちゃんシールの売上高の増加	・共同販売促進事業の実施回数 ・メールマガジン(ショッピング情報)の発信回数 ・コアラちゃんシールの売上高の増加率	4回 — 4 6.0%	6回 — 52回 6.0%
財務の視点 (到達点その2)	・公益的サービス施設の充実・強化	・公益的サービス施設(地域づくり型、地域産業連携型等)の増加	・公益的サービス施設(地域づくり型、地域産業連携型等)の開設件数	6件	5件
	・社会交流事業の充実・強化	・社会交流事業(地域づくり型、地域づくり型以外)の増加	・社会交流事業(地域づくり型、地域づくり型以外)の実施回数	5回	8回
業務プロセスの視点 (業務推進の楯)	・年間商品販売額(経済利益)増加 ・まちブランド力(社会利益)の向上	・年間商品販売額の増加 ・公益施設の運営強化 ・夜間人口の増加 ・まちづくり情報発信の強化 ・災害発生防止の強化	・中心ブロック年間商品販売額 ・文化ホールの入場者数 ・夜間人口 ・たにやまタウンピアクセ件数 ・犯罪発生件数 ・交通事故件数	917,702万円 (H14年度) 61,660人 34,782人 4,003件 744件 434件	995,707万円 70,000人 35,500人 50,000件 560件 370件
	・公益的サービス施設の開設準備 ・社会交流事業の実施準備	・公益的サービス施設開設委員会の開催 ・社会交流事業の実施委員会等の開催	・公益的サービス施設開設委員会等の開催回数 ・社会交流事業の実施委員会等の開催回数	25回 11回	24回 18回
学習と成長の視点 (人材の育成)	・街づくり人材の育成強化 ・地域公益活動団体との連携	・行政等との連携強化 ・地域公益活動団体との連携強化	・まちづくり勉強会等の開催回数 ・地域公益活動団体との勉強会等開催回数	31回 2回	24回 24回
	・地域芸術文化スポーツ団体との連携	・地域芸術文化スポーツ団体との連携強化	・地域芸術文化スポーツ団体との交流協議開催回数	1回	12回

※1. CSF = 重要成功要因 = 目標を達成し、成功を収めるために欠かせない要因

※2. KGI = 重要成果指標 = 最終的に何を達成するかという指標。

※3. KPI = 重要業績指標 = 成果に向けて適切に実行しているかどうかを中間的に測定する評価指標。

※4. メールマガジンは、平成17年3月31日現在発信されていない。平成17年度から行っていくことになっている。

谷山の街づくりを4つの視点から1例で示すと、地域の公益的団体との勉強会を増やし（学習と成長）、地域に必要な施設の開設可能性を検討し（業務プロセス）、開設施設の事業内容を紹介する情報プラザ（たにやまタウンナビ）との連携で開設施設を含めたアクセス件数を増加し（財務）、そうした施設が呼び水となって店舗などの立地が進み（顧客）、結果として、最終目標の年間商品販売額と歩行者通行量の増大に貢献するということになる（図表1戦略マップシート及び図表2バランス・スコアカード検討シート参照）。

最後になるが、谷山地区中心部商店街でのバランス・スコアカードの作成は、鉄道高架化や駅周辺リニューアルの再開発事業が都市計画決定（2006年7月7日）されるといふ明るい材料が加わり、その実行を待つことになったが、ただ待つのではなく、ふるさとを愛する商店街内外の街づくりサポーターを中心とした谷山まちづくり事業協同組合の先行的な事業者の存在を基礎にして、より多くの全地域住民の参加を求めるとともに、商業機能と住機能が隣接あるいは一体化した複合的な街づくりをめざすことが望まれる。

4. 持続可能型商店街の今後の課題

地方中小都市の多くの商店街では、街区内の大型店の退店の影響がより深刻化し、地域住民の郊外移住や高齢化による足元商圈も縮小する中で、近隣から来街する2次・3次圏の消費者を集客するため、商圈発想の従来型の買物目的と公益的小売・サービスの購入目的を併せ持つ公益圏を成立単位として、考えてみてはどうか。

持続可能な商店街は、公益圏志向の商店街に質的転換を遂げることである（図表3参照）。それを考えるヒントは、事例分析やBSCの街づくり診断技法で取り上げた鹿児島市谷山地区中心部商店街の実態やアンケート調査の結果から、社会的共通資本を活用した施設や交流事業が十分とはいえないが、街づくり成果を上げる役割があることが確認されているので、これらの検討資料から読み取ることが可能である。

それでは、これからの持続可能な成長が見込まれる商店街は、どのような課題を克服すべきか、いくつかを提示する。

- ① 商店街は、公益的小売店舗・サービス施設を導入し、公益的交流事業も展開しながら、コミュニティ機能を充実強化した「生活の場」という新たな公

図表3 商店街の特徴の比較

		従来型商店街	持続可能型商店街
圏域の構造		商圈	公益圏
圏域の成立単位		買物目的の消費者が生活する圏域	買物及び公益的小売・サービス購入目的の消費・使用者が生活する圏域
街づくりの志向性		私益（経済利益）志向	私益志向＋社会利益志向
主要な提供機能		従来型の商業機能	広い意味の商業機能（従来型＋公益的小売・サービス機能）
業種（店舗）構成		物販・飲食・サービス店舗	物販・飲食・サービス店舗＋公益的小売店舗・サービス施設
街づくりの組織主体	街区全体の管理運営主体	商店街組織（振興組合、事業協同組合、任意団体等）	商店街組織＋NPO法人型TMO等
	店舗・サービス施設建設・管理運営主体	商業経営者、TMO	商業経営者、NPO型TMO＋地域公益活動団体（ボランティア団体含む）

共空間づくりをする。

- ② 商店街づくりは、地域の人々との信頼関係を築き連帯することが基盤となるが、地域で公益的活動を展開する団体の存在を知り、地域理解を深めることが大切である。地域の公益的活動団体との結びつきを強め、短期的・一時的な交流事業の実行を手始めとして、長期的・継続的な公益的小売・サービス施設の導入を促進する。
- ③ 新たな地域コミュニティを創造する戦略的な公共空間—商店街という認識が、組合員をはじめ、地域社会の人々に理解され、意識の共有化を図ることが大切である。公益的小売店舗やサービス施設の充実により、「来街したい・住みたい」という街ブランド力の魅力を高める仕組みづくりに努力する。
- ④ 商店街づくりの担い手の範囲を拡大する。中心市街地活性化の支援制度の中には、街づくり型NPOも事業主体に加えられるようになったが、まだ数

が少ない。NPOはもとより、地域の公益活動団体も公益的小売店舗・サービス施設の建設・管理運営主体として、参加できる工夫が必要である。

- ⑤ 改正中心市街地活性化法では、基本計画の認定基準に具体的な数値目標の設定が義務づけられる。商店街づくりにおいて、街づくりの要因と成果の関係を数値目標で明確化し、目標達成の工程表を組み込んだバランス・スコアカードなどの成長管理の簡易な診断技法の活用も重要である。

注) _____

- 1) 社団法人中小企業センター（2003）『商店街活性化戦略と外部資源活用』（平成15年調査研究報告），4～5頁。
- 2) 宇沢弘文（2000）『社会的共通資本』，岩波書店，4～5頁。
- 3) 北海道経済産業局（2005）「異材を活かし異能をつなぐ異彩のまちづくり」（パンフレット），34頁。
- 4) 柳沼寿（2003）「熟練の集積と地域社会」宇沢弘文他編『21世紀の都市を考える』，東京大学出版会，203～205頁。
- 5) 日経情報ストラテジー編『バランス・スコアカードの徹底活用』，日経BP社，17頁。

[参考文献]

- 宇沢弘文（2000）『社会的共通資本』，岩波書店。
 狩俣正雄（2000）『共生社会の支援システム』，中央経済社。
 小松隆二（2000）『公益学のすすめ』，慶應義塾大学出版会。
 全国商店街振興組合連合会（2004）『商店街実態調査報告書』。
 社団法人中小企業研究センター（2004）『商店街活性化戦略と外部資源活用』。
 松山真之助（2003）『バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本』，中経出版。
 柳沼寿（2003）「熟練の集積と地域社会」宇沢弘文他編『21世紀の都市を考える』，東京大学出版会。