

# 商店街ハード事業の効果限界性と 商店街ソフト事業の必要性

小林 憲一郎

## 1. 商店街のハード事業とソフト事業

商店街活性化を目的として実施する事業は、いろいろな分類が可能だが、最近ではハード事業とソフト事業という区分法が多用されている。

商店街ハード事業とは、アーケード建設、カラー舗装の敷設、ポケットパークの設置、コミュニティホールの建設などであり、土木・建設事業的色彩の強い事業である。

商店街ソフト事業は、商店街CI事業、ポイントカード事業などであり、運営ソフトが事業の評価・効果と強く係わる事業である。

商店街ハード事業は透視図などの完成予想図が明らかにされているために可視性が強く、商店街の会員も強い関心と理解を示す事例が多い。商店街ソフト事業は可視性の度合が前者と比較するとはるかに低いために、事業そのものに対する理解の度合と協力の度合があまり高くない事例が多い。

## 2. 商店街ハード事業とソフト事業の評価の現状

東京都では商店街活性化策の1つとして、東京都モデル商店街事業を推進してきた。この事業は、都内商店街のいくつかに対して助成金を出し、主に商店街のハードを中心とした環境整備事業を行い、加えてイベント事業などのソフト事業も支援するものであった。昭和62年度に終了し、その後内容の一部衣替えを行い、現在は商店街コミュニティ事業として継続している。

東京都商工指導所では、東京都モデル商店街事業および商店街コミュニティ事業についての効果を確認すべく、効果調査を実施している。この事業の調査結果については公表されていないが、新たな商店街活性化事業の策定のための資料として活用されている。これらの事業を実施した商店街の調査結果を見ると、どの商店街でもカラー舗装な

商店街ハード事業の効果限界性と商店街ソフト事業の必要性

どのハード面に対する消費者からの評価は高く、「街がきれいになった」「きれいな店が増えた」と回答する消費者の割合が高い。

表 商店街環境整備事業の効果と今後努力すべき事柄

| 事業実施後の効果         |       | 両者の差   |       | 努力すべき事柄              |
|------------------|-------|--------|-------|----------------------|
| ・欲しい商品や店が増えた     | 3.9%  | 17.1%  | 21.0% | ・欲しい商品や店がない          |
| ・目新しい商品や店が増えた    | 5.3%  | 30.3%  | 35.6% | ・目新しい商品や店がない         |
| ・価格の安い店が多くなった    | 15.1% | ▲12.3% | 2.8%  | ・価格の安い店が多くない, 高い店が多い |
| ・売出しが活発になった      | 26.1% | ▲6.7%  | 19.4% | ・売出しが活発でない           |
| ・イベントが充実し楽しくなった  | 19.4% | ▲7.3%  | 12.1% | ・イベントが充実していない, 魅力がない |
| ・きれいな店が多くなった     | 25.7% | ▲15.4% | 10.3% | ・きれいな店が少ない           |
| ・街がきれいになった       | 67.6% | ▲30.2% | 37.4% | ・街がきれいになったのに店は変わらない  |
| ・サービスが全体によくなった   | 8.1%  | 4.0%   | 12.1% | ・サービスが全体によくない        |
| ・なんとなく楽しくなった     | 19.4% | 18.7%  | 0.7%  | ・なんとなくよそよそしくなった      |
| ・人とはなしをできる機会が増えた | 4.2%  | 25.3%  | 29.5% | ・人が多くて買物がしにくい        |
| ・特に魅力になった点はない    | 9.5%  |        | 15.7% | ・特に問題はない             |
| ・その他             | 7.4%  |        | 10.7% | ・その他                 |

都内A商店街の場合、消費者は事業実施後の効果については、次のように回答している。

|                 |       |
|-----------------|-------|
| ・欲しい商品や店が増えた    | 3.9%  |
| ・目新しい商品や店が増えた   | 5.3%  |
| ・価格の安い店が多くなった   | 15.1% |
| ・売出しが活発になった     | 26.1% |
| ・イベントが充実し楽しくなった | 19.4% |
| ・きれいな店が多くなった    | 25.7% |
| ・街がきれいになった      | 67.6% |
| ・サービスが全体によくなった  | 8.1%  |
| ・なんとなく楽しくなった    | 19.4% |
| ・人と話をできる機会が増えた  | 4.2%  |
| ・特に魅力になった点はない   | 9.5%  |
| ・その他            | 7.4%  |

突出して回答が高い項目は、メイン事業である環境整備事業に対する評価項目であり、「街がきれいになった」との回答枝については3分の2の消費者が評価している。

この効果調査では、ハード事業に対する消費者の評価と同時に、さらに商店街として努力すべき点についても消費者に対する聞き取り調査を行っている。回答項目は、消費者側が期待するハード事業以外の商店街活動が中心である。具体的には、「カラー舗装の実施以降でも、A商店街がさらに努力すべき面はどのような点ですか。下記から3つ以内選んで○印をつけて下さい」との設問を行っている。A商店街の消費者の回答は、次のようである。

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| ・欲しい商品や店がない               | 21.0% |
| ・目新しい商品や店がない              | 35.6% |
| ・価格の安い店が多くない（高い店が多い）      | 2.8%  |
| ・売出しが活発でない（魅力がない）         | 19.4% |
| ・イベントが充実しておらず楽しくない（魅力がない） | 12.1% |
| ・きれいな店が多くない（少ない）          | 10.3% |
| ・街がきれいになったのに店は変わらない       | 37.4% |
| ・サービスが全体によくはない            | 12.1% |
| ・なんとなく楽しくない（なんとなくよそよそしい）  | 0.7%  |
| ・人が多くて買い物しにくい             | 29.5% |
| ・特に問題はない                  | 15.7% |
| ・その他                      | 10.7% |

ハード事業実施後のお客の商店街に対する期待は、目新しい商品や店、変わらない個別店舗など、商店街そのものに対するよりも個別店舗の改善に関する項目に集中している。この期待は、商店街の規模・立地などによって若干違うものの、どの商店街でも共通している。

ハード事業を行ったことに対する消費者の評価とさらに消費者が商店街に求めている将来的期待の回答率の比較を行うと、消費者がハード事業を行った後に商店街に求めている項目が、よりはっきりしてくる。

具体的には、上記の各回答枝のポイント差を求めて算出することができる。このポイント差が大きいものほど、商店街としてはさらに充実していかなければならない項目である。

|           |           |
|-----------|-----------|
| ・欲しい商品や店  | 17.1ポイント  |
| ・目新しい商品や店 | 30.3ポイント  |
| ・価格の安い店   | ▲12.3ポイント |

商店街ハード事業の効果限界性と商店街ソフト事業の必要性

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| ・売出しの活発さ            | ▲6.7ポイント  |
| ・イベントの魅力            | ▲7.3ポイント  |
| ・きれいな店の多さ           | ▲15.4ポイント |
| ・街がきれいになったのに店は変わらない | ▲30.2ポイント |
| ・サービスの全体的よさ         | 4.0ポイント   |
| ・なんとなく楽しい           | ▲18.7ポイント |
| ・人が多くて買い物しにくい       | 25.3ポイント  |
| ・特に問題はない            | 6.2ポイント   |

A商店街では、「目新しい商品や店」「街がきれいになったのに店は変わらない」といった点について、今後改善していく必要がある。

この商店街に限らず、東京都モデル商店街事業あるいはコミュニティ事業を実施した商店街については、ハード事業の整備と同時にイベント事業に対する助成があり、イベント事業は助成条件として必ず実施しなければならない。このためここで示した商店街の場合のようにイベントや売出しに対する消費者の要望や将来的希望の声は、助成が行われていない商店街よりも格段に高いものの、イベント事業や売出しに対して商店街は抜本的な改善をしていかなければならない。診断の視点からは、顧客維持目的のソフト事業から顧客創造のソフト事業へとシフトさせる必要がある。

ちなみに、この商店街が実施した3つのハード事業と4つのソフト事業の消費者の評価は、5点法によると次のようであった。5点が大変良い、1点が全く良くないとした5段階の評価である。

[ハード事業]

|          |     |
|----------|-----|
| ・カラー舗装   | 4.5 |
| ・シンボルアーチ | 4.0 |
| ・街路灯     | 4.3 |

[ソフト事業]

|        |     |
|--------|-----|
| ・イベント1 | 3.7 |
| ・イベント2 | 3.6 |
| ・イベント3 | 3.7 |
| ・イベント4 | 4.3 |

(4つのイベントについて具体的な記述を行うと、秘密性が保持できないので上記のような表現とした)

この商店街では、実施したハード事業についての消費者の評価は、いずれも4（やや良い）を上回っているが、ソフト事業については1つを除きいずれも3ポイント台であ

る。金額的にハード事業の20分の1以下と言うこともあるが、同じ助成事業であってもハード事業に対する消費者の評価は高いのだが、ソフト事業の代表的存在であるイベント事業に対する評価はハード事業ほどではない。

商店街の経営者の各ハード事業、ソフト事業に対する評価は、次のようである。全般的に、消費者よりも評価のポイントが低いが、消費者と同様にソフト事業よりもハード事業に対して高い評価を行っている。

[ハード事業]

|          |     |
|----------|-----|
| ・カラー舗装   | 3.7 |
| ・シンボルアーチ | 3.5 |
| ・街路灯     | 3.8 |

[ソフト事業]

|        |     |
|--------|-----|
| ・イベント1 | 3.6 |
| ・イベント2 | 3.4 |
| ・イベント3 | 3.4 |
| ・イベント4 | 3.4 |

イベント4のように消費者が高い評価を行っているイベント事業もあるが、これに対する商店街側の評価はさほど高くない。ソフト事業に対する消費者と商店街との評価ギャップの大きさ、商店街側の評価・認識の低さが、商店街活性化の最大のネックとなっている可能性がある。

### 3. 商店街ソフト事業の必要性

#### (1) 商店街ハード事業の効果

1970年代以前の商店街活性化事業の中心は環境整備事業であり、とりわけアーケード事業を主体とする事業が大半を占めていた。北海道の旭川の買物公園の成功に刺激されてからは、次第にアーケードを取り外し、オープン・モールによる環境整備事業を行う商店街が増え、カラー舗装事業が急速に増えてきた。

オープン・モール事業は、当初中小企業事業団と都道府県による高度化資金活用のものが多かったが、最近では地方公共団体が生活道路、商業環境整備事業として独自でカラー舗装などを敷設しているケースが増えている。

アーケードは雪の降らない地方ではさほど必要性を感じない部分あるものの、豪雪地帯では日常生活に不可欠になっているためか敷設している商店街が多い。秋田県で見学したアーケードは、豪雪用のものであり、雪の重量に耐えられる構造となっているため、

夏にもかかわらず商店街は暗かった。

アーケード、カラー舗装、アーチの設置などは商店街環境整備事業、商店街ハード事業などと呼ばれているが、その効果は周辺商店街がハード整備事業を行っていない場合にはそれなりの長期的効果があり、3年近く効果が続く事例もあったが、最近のように地方公共団体が主だった商店街のカラー舗装化を推進している状況においては敷設効果も次第に短くなり、6ヶ月位で来街者数が敷設以前の状態に戻った商店街もある。

商店街ハード事業は、敷設商店街に来街者数の増加という効果をもたらすが、その効果は短期間化しており、商店街ハード事業だけでは増加した客数を長期間に渡って維持できなくなっている。商店街ハード事業だけでは一時的効果しかなく、本格的商店街活性化の状態とはほど遠い存在である。が、商店街ハード事業と同時に個別商店が店舗改造を行った場合には状況が若干違っている。

商店街ハード事業と個別商店の店舗改造が多数行われた商店街では、比較的長期にわたって来街者数の増加が維持できる。顧客が最終的に買物をするのが個別商店であり、個別商店が改造された意義・魅力は大きい。このことは、商店街ハード事業を実施した商店街に対する個別商店調査を行うとハッキリ出てくる。

商店街ハード事業と同時に店舗改造を行った商店については平均15%近い売上高の増加があったが、店舗改造を行わなかった商店については平均3%程度の売上増加しか見られなかったケースを体験している。

商店街ハード事業は個別商店の同時的店舗改造を伴うことによって初めて本格的な個別店舗レベルでの効果が生じる、と言っても過言ではない。

商店街整備事業は来街者数を増やすが、増えた来街者を単なる通過者ではなく顧客として売上と言う形で現実の効果とするのは、個別店舗レベルの努力であり、その契機となるのが個別店舗の改造である。

## (2) 商店街ソフト事業の必要性

商店街の対顧客戦略は、次の2つに区分される。

- ①顧客創造戦略：新規客を呼び込む戦略である。
- ②顧客維持戦略：現在、来街している顧客の固定客化のための戦略である。

繁栄している商店の場合は、固定客化に努力していることはもちろん、新規客の獲得にも努力している。固定客化を図ってもいろいろな事情によって固定客は次第に減少するものであり、売上維持・拡大のためには固定客の減少をカバーすべく新規客の増加によって客数の維持・拡大を図って行かなければ成らないのが現状である。経営診断において、ともすると固定客化が強調されている面があるが、繁栄している商店では新規客

の増加にもそれなりの努力を払っている。

商店街についても、商店同様に顧客創造戦略と顧客維持戦略の両方の戦略を展開して行く必要がある。が、一般商店あるいは経営診断の勧告事項では、固定客化、顧客維持管理には努力すべきとの認識はあるものの、新規客に対するアプローチ、顧客維持戦略に対する認識、記述は極めて少ない。

繁栄する商店街の割合が年々減っている理由としてはいろいろなものが考えられるが、商店街が顧客維持戦略についての努力が足りないばかりか、それ以上に顧客創造に対するアプローチがないことを、最大の理由の1つとして挙げるができる。

最近、商店街においてスタンプ事業やポイントカード事業を行うことによって効果を上げているところが多くなったが、このスタンプ事業やポイントカード事業は顧客創造にも寄与するものの、本質は顧客維持にある。スタンプ・カード事業の成功による満足感と同時に、その勢いで本格的顧客創造戦略を展開すれば、さらに商店街への来街者数は増え、スタンプ事業やポイントカード事業も以前に増して拡大することになり、プラスの循環により、商店街を長期的な繁栄に導くことになる。

前述のように、個別商店の同時的店舗改造が多い商店街ハード事業は、それなりの効果があるが、

- ①その商店街に対するお客の慣れによる新鮮さの低減による内部的魅力の低下（マンネリ化）
- ②競争商店街や商業集積の改造・新設による外部的魅力増加（継続的競争の出現）
- ③ディスカウントストアに対する顧客のシフトなど消費の変化（消費行動の変化）

などの問題は常に商店街に対する脅威となっている。商店街としては、商店街ハード事業によって増加した新規客をいかに固定化し、増加した来街者をいかに維持・確保するかと言う第2段階の命題解決に向けての努力をして行かなければならない。

が、商店街ハード事業を行った商店街の理事長や役員と話していると、商店街ハードの完成によって自分たちの任務は終了した、と言ったニュアンスの言葉が端々に出てくる。商店街ハード事業は、商店街活性化事業の最終目標ではなくスタートであるとの認識をもっている商店街関係者は極めて少ない。ハード事業の完成と同時に、新たなイベント事業をスタートさせることもあるが、その多くはハード事業完成記念のためのイベント事業であり、顧客から好評であり、評価を受けたにもかかわらず次年度からは行わない商店街が少なくない。せっかく吸引して増加させた来街者を再び流出させているのである。

個別商店の同時的店舗改造が多数伴った商店街ハード事業だとしても、長期的な商店街の活性化、増加した来街者の維持は難しい。商店街としては、商店街ハード事業の完

成を契機として商店街ソフト事業を展開し、顧客創造戦略と顧客維持戦略の両方の戦略をミックスしなければ、増加顧客状態を維持できないのである。

商店街ハード事業はデモンストレーション用のビデオテープが2～3本おまけでついているビデオ装置に例えることができる。チャンネルだけのテレビジョンに満足しない聴取者はビデオ装置を新たに買い、ビデオを楽しむことになる。だが、近所にレンタルビデオ店がない場合には、遠くのビデオレンタル店にわざわざ借りに行くことになる。これではビデオ装置をかった魅力は半減してしまう。ビデオ装置は、豊富なビデオライブラリーがあることによってその魅力を発揮することになる。逆に、豊富なライブラリーがあったとしてもビデオ装置が故障しがちならば、宝の持ち腐れになってしまう。

この意味で、商店街ハード事業はビデオ装置であり、豊富なビデオライブラリーあるいはビデオレンタル店は商店街ソフト事業に例えることができる。商店街ハード事業と商店街ソフト事業は車の両輪関係にあり、商店街の活性化に不可欠な要素なのである。商店街ハード事業の限界性が、商店街ソフト事業に対する商店街関係者の強い関心となって現われ始めているが、商店街ソフト事業を遂行した経験が少ないこと、ハード事業のように可視性があまりなく、ビジュアルな形で商店街の一般組合員に対してプレゼンテーションができない阻害条件もあり、導入に今一つ積極的でないのも事実である。

ただ、商店街の顧客維持戦略に商店街ソフト事業が不可欠であることはもちろんのこと、商店街の顧客創造戦略には商店街ハード事業だけでは不十分であることが、商店街ソフト事業の必要性をますます高めている。

### (3) 商店街ソフト事業の内容

それでは、商店街ソフト事業としては、どのようなものがあるのだろうか。考えられる商店街ソフト事業は、次のようである。

- ①商店街 CI 事業
- ②商店街輸入品フェア事業
- ③商店街ミニ FM 事業
- ④商店街イベント事業
- ⑤商店街メセナ事業
- ⑥商店街 POS 事業
- ⑦商店街カード事業
- ⑧商店街文化事業
- ⑨商店街共同搬入事業
- ⑩商店街自己診断事業

## 流通問題研究

- ①商店街自己消費者調査事業
- ⑫商店街交流プラザ事業
- ⑬商店街 PR 事業
- ⑭商店街青年部活性化事業
- ⑮商店街婦人部活性化事業
- ⑯商店街情報化事業
- ⑰商店街後継者育成事業
- ⑱商店街海外交流事業
- ⑲商店街国内交流事業
- ⑳高齢者対応型商店街事業

概念的に重複もの，概念的に不十分なものもあるが，羅列して見た。

### (4) 商店街ソフト事業の推進

上記の商店街ソフト事業の具体的推進については，拙著「商店街ソフト事業の診断」(平成6年1月，同友館)を参考にされたい。

### 〈参考文献〉

1. 小林憲一郎著「商店街ソフト事業の診断」(平成6年1月，同友館)