

関係人口が、まちを創る vs ネット通販が、まちを変える
 ～中心市街地活性化・商店街再生の政策は、ライフスタイルの進化から導く～

都市研究センター研究員
 久繁 哲之介

1 はじめに～本研究の要旨

駅前再開発ビルから「食料品が中心のスーパー（以下、食品スーパー）さえ撤退」して、中心市街地の衰退が加速する地方都市が増えている（以下、この現象）。

食品スーパーさえ撤退、と強調する意図は次の通り。百貨店など大型店が撤退した地域でも、食品スーパーだけは存続していたが、今や食品スーパーさえ撤退している。

本研究は「この現象」の原因を考察し、今後の方向性を示すものである。

原因として、本研究は「食品の購入さえ、ネット通販が主流」になった市民のライフスタイル進化に着眼する。理由および問題提起は表1の2点である。

市民のライフスタイルと、それに応える商業施設の進化を筆者は、5つの世代に分けて整理した（表2）。現在は第5世代に進化していて、古い世代の商業施設は、進化できた商業施設のみが存続できている。

事実、アメリカでは人口が急増するのに、ネット通販の成長（第4～5世代の主流化）により、2015年までに「商業施設13500万平方フィートが空室化、資産税52800万ドルが減少」という試算がなされている（出典「アマゾンが描く2022年の世界」）。

今後の方向性は、読者の立ち位置により異なる。REIT（不動産投資信託）など投資家は、商業施設から、ネット通販で需要が

高まる物流施設等へ投資配分をシフトする動向が見られる（7-3節を参照）。

一方、筆者と同様、まちづくり・店づくりに関わる者は、次2つの提言を応用して、まち・店の魅力を高めてほしい。

ネット等で代替されないコトを創る

まち・店と繋がりが強い関係人口を創る

表1) 問題提起

- 1 この現象（中心市街地衰退）は「人口が急増する都市、郊外に大型店が無い都市」でも起きている（原因は、人口減少や郊外化とは別の要因が強い）。
- 2 市民のライフスタイル進化に着眼しない中心市街地活性化は成功しにくい。

表2) ライフスタイルと商業施設の進化

立地や価値の変化	商業施設の例
1) 店舗：昼間のみ営業	駅前の商店街
2) 店舗：利便性等を進化	コンビニ
3) 店舗：価格等を進化	郊外の大型店
4) ネット通販の専業	アマゾン、楽天
5) 店舗がネット通販	食品スーパー

2 ライフスタイルと商業施設の進化

5つの世代に分けた「ライフスタイルと商業施設の進化（表2）」を、問題提起（表1）と連携的に考察していく。

第1世代は、小さな店舗が集積する「商店街」および「再開発ビル」である。

立地は駅前など中心市街地が多いが、郊外団地の中に開発する場合もある。

第1世代は最も古いが故に、第2世代以降が出現する1970年代まで、商売敵が存在しなかった。

だから長らく、進化しない経営でも、顧客を集めることができた。顧客(市民)は、駅前の商店街と再開発ビルを利用するしか選択肢が存在しなかった。

第2世代は、単独の店舗「コンビニ(コンビニエンスストア)」である。

コンビニは1974年、東京都江東区豊洲に営業時間を朝7時から深夜11時迄に拡大した「セブン-イレブン」の出店に始まる。

立地は単独の店舗ゆえに、中心市街地・郊外・ビルの中など多様である。

第1世代から進化した点は、営業時間と品揃えの拡大に始まるが、市民ライフスタイルの進化に合わせて、金融機能やカフェ機能などを追加する進化が続く。

第3世代は、郊外に大きな店舗を多く集めた「郊外の大型店」である。

始まりは第2世代と同様、大規模小売店舗立地法(以下、大店法)が制定された1970年代前半だが、本格的な普及は大店法が廃止された2000年以降である。

第2世代から進化した点は、店舗面積・駐車場・品揃えを大幅に拡大した上、価格を下げたこと。市民ライフスタイルの進化に合わせて、映画鑑賞など娯楽機能などを追加する進化が続く。

2-1 店舗に顧客を来させる時代：まち・店を回遊させる政策が通用した

第3世代までの共通特性が2つある。

第1の特性は、立地が中心市街地か郊外かの違いはあるが「店舗でのみ商いを行う」ことである。

第2の特性は、店舗でのみ商いを行う前提が「顧客を店舗に来させる→店舗内を回遊させ、余計な物も買わせる」という、店舗側の都合に基づくことである。これを「回遊(させる)店づくり」と言う。

この前提は、中心市街地活性化計画にも援用され「顧客を中心市街地に来させる→中心市街地を回遊させ、物を多く買わせる」という、自治体側の都合に基づく。これを「回遊まちづくり」と言う。

顧客ニーズではなく自治体・店側の都合に基づく「回遊まちづくり・店づくり」に、顧客は不満を抱いていた。

しかし、どこで何が幾らで売られているか等の情報を顧客は、まち・店を回遊して調査するしか術がなかった。つまり、まち・店側と顧客側の情報格差が大きかった。

だから、第3世代までは「回遊まちづくり・店づくり」が、情報格差があるから通用した。

しかし、スマホとネット通販の普及により、まち・店側と顧客側の情報格差が解消された。結果、顧客が回遊する場合は、まち・店から、ネット空間へ移行する。

スマホとネット通販の普及により「店舗に顧客を来させる」第3世代は終焉する。これは「回遊まちづくり・店づくりの終焉」と換言できる。

2-2 倉庫から顧客へ直送する時代：回遊 まちづくり・店づくりの終焉

第4世代は厳密に言うと、カタログ販売やテレフォンショッピング等、郵便や電話を媒介に、第1世代の時から行われていた。しかし、これらは「品揃えが少ない、店ごとの比較ができない、配送に時間がかかる」等の欠点が多く、まち・店を回遊する効果の方が、相対的に魅力が高かった。

だが、これらの欠点は、スマホとネット通販の登場で一気に解決する。

ネット通販の始まりはネットが普及する1990年代後半以降。場所のコストと人件費を圧縮できるので「店舗を持たず、倉庫から顧客へ直送する」というカタログ販売等のメリットを継承しつつ、第3世代迄には無い新しい顧客価値を創造した。

第3世代迄には無い、第4世代の新しい顧客価値は「品揃えの多さ、価格の安さ、情報の質量」等があるが、注目すべきは先述したように「情報の質量」である。

注目すべき理由は、まち・店側と顧客側の情報格差が解消された顧客価値である「回遊まちづくり・店づくりの終焉」を認識できないと、中心市街地活性化は成功しにくい、からである。

例えば、中心市街地活性化計画に「中心市街地活性化には、回遊性の向上が必要」と記載する自治体が多い。これらの自治体は「顧客を中心市街地に来させる→中心市街地を回遊させ、物を多く買わせる」という発想を改めた方が良い。

なぜなら、第4世代で唯一の弱点（第3世代迄の価値）である「食品を対象にできない」ことさえ、第5世代では解消される

からである。

食品を対象にできない理由は「倉庫は常温管理で、生鮮食品を扱えない。立地が顧客に近くないので、配送が翌日以降になってしまう」等である。

2-3 店舗が倉庫を兼ねる時代：食品さえ ネット通販を使う顧客が増えた

第5世代は「食品も、すぐに欲しい」という顧客ニーズに対応すべく、店舗がネット通販も始めた。これを「O2O (Online to Offline)」と言う。

第4世代までとの違いは「店舗が倉庫を兼ねる」機能である。

これにより「店舗に顧客を来させる」第3世代までの機能を有しつつ「倉庫から顧客へ直送する」第4世代の機能も有する、新たな顧客価値を創造した。

下線部3つの機能を、古い順に「A, B, C」と表記し、表2に当てはめて再編集すると、表3となる。

表3) ライフスタイルと商業施設の進化

立地や価値の変化	商業施設の例
A：店舗に顧客を来させる時代	
1) 店舗：昼間のみ営業	駅前の商店街
2) 店舗：利便性等を進化	コンビニ
3) 店舗：価格等を進化	郊外の大型店
B：倉庫から顧客へ直送する時代	
4) ネット通販の専業	アマゾン、楽天
C = A+B：店舗が倉庫を兼ねる時代	
5) 店舗がネット通販	食品スーパー

第5世代は、商業施設のジャンルは多様だが、本研究では「生鮮食料品も、すぐに

欲しい」という顧客ニーズに対応する食品スーパーに特化する。

食品スーパーによる020は2000年前後から試行錯誤で始まる。しかし、軌道にのる（成功する）のは、スマホが普及する2012年以降である。

試行錯誤から成功する迄に、15年近くも要した理由（難題）は主に次の2つである。

- 1 食品は、当日配送が必須だが、難しい
- 2 受取人不在による再配送コスト

食品は腐るので「当日配送が必須」であると同時に「当日に売り切る（為に大幅な値引きをする）ことも必須」である。

食品スーパーは、鮮度管理を強化する一方、大幅な値引き（処分売り）を期待して夕方に来店する顧客が増え、収益を圧迫していた。だから、定価で定常的に購入してくれるネット通販の顧客は、上客だから増やしたい。食品スーパーにとって、2つの難題は、顧客ニーズに対応しつつ、自社の収益を高める目的から、解決する必要性があった。

2-4 当日配送へ、住宅街に出店

当日配送が難しいという第1の難題は、食品スーパーが立地を「駅前」ではなく人口が集積する「住宅街」に平屋で出店して、その住宅街のみを配送地域に指定することで解決する。

これが冒頭に記した「駅前の再開発ビルから、食品スーパーの撤退が増えている」原因の一つである。

原因を補完すると、駅前の再開発ビルは人口集積度が高い地域でも「1階に食品売

場と駐車場を隣接して配置できない、道路が込む、地価・賃料が高い」等の理由から、出店と当日配送が難しい。

食品のネット通販の利用率は現在、2割強だが、上記の問題を解消できるなら、倍増する可能性がある。

日本政策金融公庫が平成29年1月に実施した「平成28年度下半期：消費者動向調査」で検証する。

食料品を主に購入する場所を問うと（複数回答可）、20.6%が「ネットスーパーや生協等の宅配」と回答する。

宅配を利用していない79.4%に、今後の利用意向を問うと、61.9%が今後も利用しない。17.3%は今後は利用する可能性がある」と回答する。

配送地域が広がれば、利用率は現時点でも、37.9%に高まる可能性がある。

2-5 再配送を回避する解決策

受取人の不在による再配送コストという第2の難題は、配送者である食品スーパー側の取組と、国の政策で解決する。

食品スーパー側の取組は2つある。まず、配送時間を2時間単位で顧客が選べるようにする。そして、受取人が不在時に商品を入れる宅配ボックスの無償貸与である。

国の政策も2つある。まず、宅配ボックスを設置する事業者への補助金制度の創設。日本経済新聞2017年1月17日記事「宅配効率化へ補助金、ボックスまず500カ所、政府、ネット通販で再配達急増」には「2017年度予算案に約5億円を計上」と記されている。次に、宅配ボックス設置部分の容積率の規制緩和である。国土交通省は2017

年 11 月 10 日に次の通知を発出した。

「宅配ボックスの設置促進は、再配達の減少につながることから、働き方改革の実現・物流生産性革命の推進のためにも非常に重要です。今般、共同住宅の共用の廊下と一体となった宅配ボックス設置部分については、容積率規制の対象外とする運用を明確化するため、特定行政庁等に対し、本日付けでその運用について通知を發出します。」(傍線は筆者)

2-6 女性の社会参加と子育て支援に、ネット通販は必要

どのような顧客が、食品のネット通販を利用しているかを、総務省の「平成 29 年版：情報通信白書」で検証する。

白書では、商品を限定しないネット通販利用率を「6 歳以下の小さな子どもがいる世代」と、それ以外の世代に分けて結果を公表している。月 2 回以上のネット通販利用率は、表 4 のとおりである。

表 4) ネット通販利用率 (月 2 回以上利用)

小さな子どもがいる世帯	49.4%
それ以外の世帯	39.0%

世帯を 2 つに分ける意図を、私は表 5 (子育て中の女性から聞いた話) から次のように推測する。

「女性の社会参加と子育て支援の推進には、ネット通販の普及が必要」

表 3 は、商店街を主役に位置づけると「衰退の歴史」に見える。

しかし、顧客・市民を主役に位置づけると、国土交通省の通知文に見るように、働

き方改革の実現など「豊かな暮らしを創造し続ける歴史」かつ「女性の社会参加を推進する歴史」である。

つまり、女性は「買物を昼に行けない(から店舗は営業時間拡大)→買物に行く時間さえ無い(から店舗はネット通販も行う)」というライフスタイル進化に合わせて、店舗は進化し続けている。

地方の商店街・まちが衰退する原因と解決策はここにある。

つまり「車とネット通販が普及したせいで衰退した」という被害者の意識ではなく「顧客・市民に豊かなライフスタイルを創造・提供する」という顧客目線な意識から、政策を進化させる必要がある。

3 研究の経緯と目的

自治体・店側の都合に基づく「回遊まちづくり・店づくりの終焉」を、前節で問題提起した。つまり「顧客を中心市街地に来させる→中心市街地を回遊させ、物を多く買わせる」という発想(以下、この発想)では、中心市街地活性化は実現しにくい。

例えば、この発想からは「駅前に、回遊の核となる再開発ビルを造れば、商店街は再生する」という政策が導かれやすい。しかし今や、回遊の核となる再開発ビルから、食品スーパーさえ撤退している。

この発想は、中心市街地活性化および商店街活性化を阻害することに加え、次の弊害を生む。

中心市街地活性化・商店街活性化に関する調査の方法が、自治体へのヒアリングを中心に据えて、自治体が語る「この発想」

を妄信すると、正しいとはいえない調査結果になる。

3-1 提供者、顧客、競合の3Cを調査

調査は本来、提供者（自治体、企業）と顧客と競合の3者への目配りが必要である。

これを経営用語で「戦略3C」あるいは略して「3C」と言う。

提供者 Company

顧客 Customer

競合 Competition

中心市街地活性化に関する調査の3Cは「提供者は主に自治体、顧客が市民、競合が表3の5つ（5世代）」である。

しかし、自治体へのヒアリングを中心に据える調査は、3Cの扱いに関して次2つの問題がある。

1. 顧客の声をあまり聞いていない
2. 競合を「最新の第5世代」で考えず「古い第3世代」に設定

3-2 3Cが集う場を、調査に活用

私は昨年10月、茨城県の筑西市と牛久市で講演した（本研究で言及する、筑西市と牛久市に関する情報は全て、昨年10月時点のものである）。主催者の自治体は広報力が高く、講演会を告示すると、中心市街地活性化の調査に必要な3Cの関係者が一堂に会することができる。

これにより、3Cのうち最も調査しにくい「顧客の声・本音」を得ることができる。

例えば、子育て中の女性（以下、Aさん）から聞いた話のうち、本研究に有益な部分

を表5に紹介する

表5) 子育て中の女性から聞いた話

食品の買物は「カスミ（茨城県が地盤の小さな食品スーパー）」のネット通販を使う。カスミのネット通販は、月500円を払って会員になると、次のようなサービスを受けられる。だから、私と同じ境遇の友達（子育て中の女性）も過半が会員になり、ほぼ毎日利用している。

- 1) 注文の金額が少なくても、注文が毎日でも、送料は無料。
- 2) 外出等で自宅に不在の場合、宅配ボックスを無償で借りるか、店舗での受取を選ぶ（店側は再配送を回避できる）。
- 3) 実は、店舗受取の頻度が高い。店舗を回遊させられる手間が省ける。子どもと店舗を回遊すると、強請られて、余計な物を買わされる。渡された生鮮品の鮮度に不満があれば、その場で交換できる。

Aさんのような話を情報として有する者は、調査の時、3Cについて次のような知見を得ることができる。

- 1 顧客の本音が分かる。例えば、情報通信白書がネット通販利用率を「子育て世帯と、それ以外の世帯で分ける意図（表4）」を推測・共感できる
- 2 提供者側は、余計な物を買わせたくて、まち・店を回遊させたいが、顧客は回遊させる下心を嫌い、回遊しないで済む、ネット通販という術を手に入れた。
- 3 競合を「古い第3世代」でなく「最新の第5世代」で設定できる。

3-3 配送費無料で、顧客を囲い込み

カスミ（茨城県が地盤の小さな食品スーパー）のネット通販は、配送費を無料にする会費が月 500 円（年 6000 円）だが、この価格水準を競合他社と比較してみた。

結論を先取りすると、もっと安い（年 4000 円以下の）会員制が多く存在する。

例を以下に挙げる（金額はいずれも税抜き、年会費に換算して表示）。

第 4 世代は、アマゾンが 3900 円。いち早く会員制を始めたアマゾンの価格が、競合の価格設定に影響しているようである。

第 5 世代は、人口が集積する大都市が地盤の食品スーパーほど安い。例えば、大阪が地盤のイズミヤは 3600 円。東京と大阪で食品スーパーを展開するライフは 3000 円。

会員制の価格が、これほど安い目的は、Aさんが「ほぼ毎日利用」と言うように「顧客の囲い込み」にある。

ネット通販の利用率は、まだ 2 割強と低い。しかし、利用頻度が「ほぼ毎日」と高ければ、駅前や郊外の店舗は売上高が激減して、撤退に追い込まれてしまう。

3-4 人口や歩行者数は、KPI に不向き

駅前から店舗の撤退（第 1 世代の衰退）と、郊外から店舗の撤退（第 3 世代の衰退）が加速する時期は、スマホが短期間で普及した時期（2012～2013 年）と一致する。

つまり、ネット通販は（パソコンだけの時代までは普及に限界があり）スマホと共に普及して、店舗の撤退はその時期から急激に加速し始めた。

これを、日経ビジネスオンライン 2013

年 1 月 21 日の記事「英国の小売りを襲う倒産ドミノ」からの要約で検証する。

“同記事によれば、イギリスでは大手の小売り業が、2012 年から 2013 年 1 月にかけて、倒産が相次いだ。倒産した小売業店舗の立地は、中心市街地もあれば、郊外もある。中心市街地および郊外に店舗をもつ小売業に倒産が相次ぐ理由の 1 つとして、ショールーミングを挙げる。“

ショールーミングとは、店舗は商品の試着・サイズ確認などショールームの如く利用するだけで、購入は最も価格が安いネット通販から買うことを言う。

以上は「来店者数、それを生む歩行者数、それを生む人口」の多さは、店舗の活性化に貢献しなくなったことを意味する。

そして、中心市街地活性化・商店街再生の KPI（重要業績評価指標）に、人口や歩行者数を設定する現在の計画は、見直す必要がある。

表 6) スマホの世帯普及率

時期	2010	2011	2012	2013
普及率	9.7%	29.3%	49.5%	62.6%

日本でも、2012～2013 年は赤字に陥る小売業が続出した。

日本経済新聞 2013 年 10 月 15 日の記事「ヤマダ電機が初の最終赤字」には次の記述がある。

“アマゾンジャパンなどネット通販会社の販売価格に店頭価格を合わせる措置で販売する際の利ざやが縮小した。”

表 6 は、総務省が 2015 年 5 月に発表した「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」の一部である。

小売業が赤字・倒産に陥る 2012～2013 年は、スマホが短期間で爆発的に普及した時期と一致することが分かる。

4 人口が急増する都市でも、店舗が撤退

ここからは牛久市と筑西市を例に、駅前の再開発ビルから、食品スーパーなど店舗が撤退する事例考察を行う。

牛久市と筑西市は、駅前に再開発ビルを整備した。ビルの全フロアを使う食品スーパーおよび総合スーパーを誘致したが、いずれも撤退している。

事例考察で最も注目すべきは、筑西市と牛久市は、人口増減など都市特性が正反対であること、都市特性に基づく再開発ビルの特性も正反対なことである。

つまり、人口が急増する都市でも、店舗の撤退は続く事実を検証できる。

4-1 人口が急増する、牛久市の特性

人口約 8.5 万人の牛久市は、東京へ通勤するベッドタウンとしての開発が今も進み、2 年に千人ペースで人口が急増している（表 7）。この要因の 1 つに、2015 年から常磐線が東京駅や品川駅へ直通になったことがある。

牛久市が牛久駅前に整備した 4 階建ての再開発ビルの特性は、人口が多い大都市などのターミナル駅によく見られる「ペDESTリアンデッキ型」である（写真 1）。

ペDESTリアンデッキは 2 階の広場に相当するが、接続する商業施設 2 階への入口として開発されることが多い。

つまり、ペDESTリアンデッキ型の再開発ビルは「駅利用者を顧客として想定」している。にも関わらず、車社会の地方都市で、ペDESTリアンデッキ型の再開発ビルを整備してしまうと、誘致した店舗は顧客の獲得に苦しみ、撤退するリスクが高い。

牛久駅前の再開発ビルからは全フロアを使う食品スーパーが撤退し、隣接地からは総合スーパーが撤退した。

この動向は後述するが、原因はネット通販の普及に加え、車社会の地方都市なのに、大都市に採用されるペDESTリアンデッキ型というミスマッチもあるだろう。

写真 1) 牛久駅から見た再開発ビル：エスカード牛久（右）、左は高層住宅



表 7) 牛久市の人口推移（単位：万人）

年度	2010	2012	2014	2016	2018
人口	8.04	8.19	8.40	8.47	8.51

4-2 人口が急減する、筑西市の特性

人口約 10.2 万人の筑西市は、人口減少と郊外化が同時に進む地方都市の典型例といえる。人口推移は牛久市とは逆で、2 年に千人ペースで急減している（表 8）。

筑西市が下館駅前に整備した 6 階建ての再開発ビルの特性は、郊外によく見られる

「ショッピングタウンの縮小型（駐車場ビル併設型）」である（写真2）。

ショッピングタウンとは「イオンタウン、ゆめタウン」等の施設名が示すように、施設の規模がタウン（まち）の如く大きな郊外商業施設を言い、併設される駐車場ビルも数千台と大規模である。

駐車場ビル併設型とは、商業施設部分も、駐車場ビル部分も、ショッピングタウンを10分の1以下に縮小したもの、といえる。

ペDESTリアンデッキ型の再開発ビルは「駅利用者を顧客として想定」して、駅利用者の使い勝手は非常に良い。但し、駅利用者は多くが買物を、自宅に近い食品スーパーを利用する、と先述した。

一方、駐車場ビル併設型の再開発ビルは「車利用者を顧客として想定」するが、実は車利用者の使い勝手が良くない。

理由は、実際の利用者（筑西市で講演に参加した女性）の声が参考になるので、以下に要約する。

“ショッピングタウンも駐車場ビル併設型も「駐車所要時間（駐車場ビルに駐車する時間と店舗への往復移動時間の合計）」に15～20分は要する。ショッピングタウンは、シネマなど楽しめるコンテンツが多く、滞在時間は半日以上と長い。だから、駐車所要時間15～20分は許容できる。

しかし、駐車場ビル併設型である筑西市の再開発ビルの店舗は総合スーパーだけ。コンテンツは「楽しむ」というより「買物という用事」にすぎず、店舗での滞在時間は30分で済む。しかも、駐車場はスペースが狭く、車庫入れが苦手な女性には駐車しにくい。店舗の客は女性が多いが、駐車場は女性が利用しにくい。だから、駐車所要

時間15～20分は許容できない。”

下館駅前の再開発ビルは、総合スーパーの撤退が3回も相次いだ。

この動向は後述するが、原因はネット通販の普及に加え、駐車場ビル併設型が顧客にとって使い勝手が良くない点（例えば、店舗と駐車場の顧客想定 mismatch）もあるだろう。

写真2) 下館駅上の歩道橋から見た再開発ビル：下館スピカ（左）、右は駐車場ビル



表8) 筑西市の人口推移（単位：万人）

年度	2010	2012	2014	2016	2018
人口	10.86	10.72	10.55	10.43	10.24

4-3 食品スーパー出店による比較考察

食品スーパー「カスミ」の出店にも、牛久市と筑西市の都市特性が正反対に違うことが見てとれる。カスミの出店は人口約8.5万人の牛久市に4店、人口約10.2万人の筑西市は3店である。

カスミなど食品スーパーの出店基準は、人口の数よりも、人口の集積を重視する。

牛久市は東京へ電車で通勤するベッドタウンなので、駅徒歩圏に住宅地が形成されている。カスミは牛久市内の2駅から10

分前後の住宅地のほぼ中央に出店する。

牛久市の例は、コンパクトシティが実現すると、食品スーパーの020（店舗がネット通販も行う）に、顧客を囲い込まれて、駅前の店舗は撤退する可能性が高いことを示唆している。

一方、筑西市は人口集積が低い郊外型の都市である。出店に人口の集積を重視する食品スーパーは、積極的に出店しない。

5 牛久市の再開発ビルの動向

牛久市は1987年、牛久駅前に4階建て再開発ビル「エスカード牛久」を整備し、総合スーパー「イズミヤ」を誘致した。エスカード牛久の隣には既に、総合スーパー「西友」が1983年に出店していた。時系列に言うと、西友が4年前に出店している隣地に、牛久市は再開発ビルを整備して、イズミヤを誘致した。

西友は1995年に撤退。イズミヤは2017年2月に撤退した。撤退は先述した原因に加え、店舗過剰も考えられる。

東京新聞2017年1月14日の記事は、イズミヤの撤退を次のように報じている。

“JR牛久駅西口の再開発ビル「エスカード牛久」に入居する総合スーパー「イズミヤ牛久店」が来月一日に閉店する問題で、牛久市は、店舗跡などを当面はイズミヤ本社（大阪市）から借り、2019年4月に買い取ることで、同社と基本合意に至ったと発表した。賃料は約5000万円。市は借りたスペースに、イズミヤの後継となるスーパーを誘致する方針。買取価格は未定だが、市は「市の優位性が認められる価格になるよう交渉を進めたい」としている。エスカー

ド牛久は4階建ての再開発ビルで、イズミヤ牛久店が1987年3月の開業から全フロアを使用していた。第三セクターの牛久都市開発が管理している。”

エスカード牛久は、2017年2月に全フロアが空室化したが、私が訪問した2017年10月には以下の状況に改善されていた。

1階の片隅に、食品スーパー「TAIRAYA」を誘致。1階の残り部分は（イズミヤの遊戯施設は撤去せず）「学習・休憩スペース」として無料開放。高校生10人弱が学習・休憩で利用していた。（写真3）。

2階はスペースを細分化して、テナントを募集すると3店が出店するが、過半は未利用でシャッターが下りている。3階以上は未利用である。（写真4）。

写真3) エスカード牛久1階



写真4) エスカード牛久2階



6 筑西市の再開発ビルの動向

筑西市は1991年、下館駅前に6階建てで再開発ビル「下館中央ショッピングデパート・スピカ（以下、下館スピカ）」を整備し、総合スーパー「サティ」を誘致した。近隣に競合する大型店はないが、2002年、サティは撤退する。

筑西市は、サティと同じ総合スーパーを誘致するが、短期間での撤退を繰り返す。2005年、エコスが撤退。2006年、長崎屋が撤退する。

筑西市は2007年、下館駅前では総合スーパーは採算が合わない現実を悟り、テナント・リーシング政策を変える。

ビル2階以下に小規模な食品スーパーを誘致し、3階以上は市役所の分庁舎とした。しかし、苦難は続く。

第一の苦難は、下館スピカは商業床の整備として経済産業省の補助金を得ていたが、業務床への用途転換により、補助金の返還を求められたこと。

第二の苦難は、小規模な食品スーパーも、撤退を繰り返したこと。

2017年2月、筑西市は再度テナント・リーシング政策を変える。下館スピカは1階の片隅にコンビニを誘致。コンビニの前を「学習・休憩スペース」として無料開放。残りは全て市役所の本庁舎とした。

私が訪問した2017年10月、1階の「学習・休憩スペース」では、小学生や高校生が学習・休憩で利用していた。ついでから右は市役所スペースである（写真5）。

写真5) 下館スピカ1階



7 今後の方向性

牛久市と筑西市の比較考察は、次のように要約できる。

両都市は、人口増減など都市特性が正反対であり、都市特性に基づく再開発ビルの特性も正反対である。

再開発ビルの特性が正反対とは、牛久市はペDESTリアンデッキ型、筑西市は駐車場ビル併設型である。

しかし、再開発ビルの動向（店舗の入退店、顧客の利用方法）は、ほぼ同じで、次5つの共通項がある。

- 1 1990年前後に開業した再開発ビルの全フロアに、総合スーパーを誘致。
- 2 開業から牛久市は30年後、筑西市は11年後、総合スーパーが撤退。
- 3 ビルの全フロアが空室化した後、物販店は1階の片隅だけ（牛久市は食品スーパー、筑西市はコンビニ）に縮小。
- 4 1階の物販店の前を「学習・休憩スペース」として無料開放。
- 5 学習・休憩スペースの利用者は8割以上が、車を運転しない学生。

7-1 地方の駅前には学生が集う

なぜ両都市は都市特性が正反対なのに、再開発ビルの動向は、ほぼ同じなのか？

答えは5つの共通項から導くことができる。まず、都市特性に関わらず、顧客は食品スーパーの020等ネット通販を利用するようになった。結果、顧客にとって、駅前には小さな食品スーパーかコンビニがあれば事が足りるようになった。

一方、車を運転しない学生の「駅を利用するニーズ(電車待ちの居場所ニーズ)」は、都市特性に関わらず、高まっている。

学生が駅を利用するニーズは主に、学校の授業後「学習塾が始まるまでの居場所、学習塾が終わった後の電車待ちの居場所」として使うことが多い。

牛久市も筑西市も、このニーズを分かっているから、駅前再開発ビルが空室化してしまったなら、学生が利用しやすい1階を「学習・休憩スペース」として無料開放することにしたのだろう。

筑西市を例に具体的に説明する。下館駅は3路線の鉄道(JR、真岡鉄道、関東鉄道)が通る鉄道交通の要所で、駅周辺は驚くほど多くの学習塾が集積している。学生は3路線から下館駅周辺の塾へ通う。

一方、3路線とも本数が少ない。だから、下館駅は「学習塾が始まるまでの居場所、学習塾が終わった後の電車待ちの居場所」のニーズが非常に高い。

下館駅周辺の中心市街地は、店舗とオフィスは撤退して少ないという視点では「空洞化、衰退」しているように見える。

しかし、学習塾は小学生から高校生までを対象に多く集積しているという視点では

「賑わいがある」ように見える。事実、学習塾の相次ぐ出店で空店舗は少ないし、学生の姿をよく見かける。だが、学生の消費は、コンビニがあれば事が足りる。収益を得る者は、学習塾と学習塾にテナントを貸す者などに限られる。

7-2 店舗はネットで代替されて半減へ

以上の考察から、地方の中心市街地を活性化する示唆を得ることができる。

ネットが進化した現在のライフスタイルでも「子どもの学習には投資を惜しまない。子どもの学習塾は、ネットで代替されにくいコト」という特性が強い。

下館駅周辺の中心市街地は、この特性を利用して(受益者は一部に限られるが)活性化している。

これは、そのままでは政策にならないので、次のような応用が求められる。

ネット通販の普及で「物を売るだけの店舗」は必要性が乏しくなった。店舗はネットに代替されて、存在価値が乏しくなって撤退する。

解決策(政策)はこの逆である「ネットで代替されないコト」を中心市街地に創る発想が求められる。

起業家や企業経営者は次のように、この発想と逆を志向する。

人口減少で人手不足が深刻な課題である今後の方向性は「店舗は人手をムダに要する非効率な経営資源」と位置づけ、ネットで代替していく発想である。

この発想から、まず小売りの店舗が代替(撤退)の対象となり、店舗の多くが中心市街地から撤退した。

小売り店舗の次は、金融機関の店舗が代替（撤退）の対象となり、店舗の多くが中心市街地から撤退するだろう。

産経新聞 2018 年 5 月 16 日の記事「3メガ銀 生き残りかけ改革待ったなし」から、これに関する記述を引用する。

“ネットバンクなどの台頭で3メガの来店者数はこの10年で3~4割減少。（中略）三菱UFJFGは店舗を半減する一方（中略）ネットバンキングの利用率を現行の2割から6割に高める”

この記事にある数値は次のように、小売り業界の実態に近い。

小売り店舗の来店者数は3~4割減少。店舗は半減する計画。ネット通販の利用率は現行の2割から6割に高める。

7-3 投資対象は、店舗から倉庫へシフト

店舗の減少を、投資家は既に織り込み始めている。例えば、REIT（不動産投資信託）は「オフィス、住宅、商業」が3本柱だった。しかし、2017年以降の新規上場4件は表9の上から、倉庫など物流特化型が2件、ホテル特化型が1件。総合型は1件にすぎない。

建設着工の統計を見ても、店舗から倉庫へのシフトが見てとれる。建設着工は件数と工事金額ともに「店舗（商業施設）は急減、倉庫は急増」している（表10~11）

表9) REIT2017年、新規上場一覧

CREロジスティクスファンド投資法人
三菱地所物流リート投資法人
森トラスト・ホテルリート投資法人
ザイマックス・リート投資法人

表10) 建設着工、用途別「軒数」推移

年度	2014	2017	増減率
事務所	10407	11568	11.2
店舗	9687	7889	▲18.6
倉庫	14116	15467	9.6

表11) 建設着工「工事金額（億円）」推移

年度	2014	2017	増減率
事務所	14566	21771	118.1
店舗	10944	9329	▲14.8
倉庫	8737	10588	21.2

出典) 建設着工統計

7-4 買物と食事で、自宅・職場から外に出たくない（ひきこもる）顧客

では、どうすれば「ネットで代替されないコト」を中心市街地に創造できるか？

筑西市での講演で見聞した商店街の取組および質疑応答を例に説明する。

まず、商店街で飲食店を経営する店主 x氏による質問と問題提起を紹介する。

“飲食は、ネットで代替されないコトの典型。昔はランチ時、ビジネスマンの外食で商店街が賑わった。筑西市役所が郊外から駅前へ移転した時、市役所職員のランチなどの利用により、我が店を含む商店街の飲食店は昔の賑わいが復活すると確信した。根拠は「水戸市の商店街が衰退した理由は、県庁が駅前から郊外へ移転したから（という有名な通説にある）」。下館駅前では、水戸市とは逆に「市役所が郊外から駅前へ移転」が起きた。だから、商店街の再生を確信した。しかし、確信は裏切られた。市役所職員はランチ時、商店街へ来ないで、

持参した弁当やコンビニ弁当を役所内で食べている。市役所職員を食事で、商店街へ来させる方法を教えて下さい“

x氏の問題提起から、以下の示唆を得ることができる。

- 1) 中心市街地の活性化には「定住人口および交流人口の増加が有益」という通説は今や、正しいとは言い難い。
- 2) 1の理由は、人口が急増した牛久市、交流人口が急増した筑西市で、中心市街地は衰退しているから。
- 3) 衰退は「物を売るだけの店舗」だけでなく「料理を提供するだけの飲食店」にも見られる。
- 4) 3の現象は「物を売るだけの店舗は、ネット通販に代替。料理を提供するだけの飲食店は、弁当持参やコンビニに代替」と換言できる。
- 5) 4の原因（店舗来店者が激減する原因）は、買物と食事に要する「移動・待ち時間というムダ」を許容できないライフスタイルの進化にある。
- 6) 買物と食事で、自宅・職場から外に出たくない（ひきこもる）顧客を、まち・店に誘う解決策は、次2つである。

ネット等で代替されないコトを創る
まち・店と繋がりが強い関係人口を創る

7-5 弁当男子が外食より4倍弱も多い

x氏の問題提起のうち「市役所職員はランチ時、商店街へ来ないで持参した弁当やコンビニ弁当を役所内で食べている」動向は、市役所職員に限らない。

つまり、食事で自宅・職場から外に出たくない（ひきこもる）顧客は、職種や地域に関わらず、増えている。

これを、第一生命が2014年9月11日に発表した調査「働く20～30代男子と女子のランチレポート～2011年と2014年のランチ事情の変化」で検証する。回答者は働く20～30代で、男子2627人、女子3945人、合計6572人。

表12は同調査より、ランチのとり方、ランチの平均金額を、2011年と2014年で時系列に比較したものである。

ランチの平均金額は、548.3円から522.5円へ4.7%の減少。

ランチのとり方で減少しているのは「社員食堂、外食」の2つ。

一方、ランチのとり方で増加しているのは「手作り弁当、市販の弁当、自宅へ帰る」の3つ。

x氏の問題提起「持参した弁当やコンビニ弁当を役所内で食べている」は同調査で「手作り弁当、市販の弁当」の上位2つに該当する。この2つを合わせた全体に占める割合は、2011年の51.8%から、2014年は61.5%へ、約10%も上昇している。

表12) ランチのとり方、ランチ平均金額

ランチのとり方	2011年	2014年
手作り弁当	36.4%	44.9%
市販の弁当	15.3%	16.6%
社員食堂	13.3%	9.9%
外食	10.9%	9.4%
自宅へ帰る	6.9%	9.2%
その他	17.2%	10.0%
ランチ平均金額	548.3円	522.5円

注目すべきは、手作り弁当が 44.9%と全体の半分に迫る勢いで増え、外食より約 4.8 倍も多いこと。この傾向は女子に限らない。同調査によれば、手作り弁当の割合は女子が 2011 年の 39.5%から 2014 年は 49.2%へ増加している。

男子は 2011 年の 32.3%から 2014 年は 34.8%へ増加。彼らを「弁当男子」という。

2009 年の流行語大賞に「弁当男子」がノミネートされたが、一時的な流行に終わらず、今も増加し続けている。

弁当男子は今や、外食より 4 倍弱も多い (34.8÷9.4=3.7)。

x 氏は「昔はランチ時、ビジネスマンの外食で商店街が賑わった」と過去を基準に、市役所職員がランチで商店街の利用を期待する。しかし、顧客のライフスタイルは今、外食から、手作り弁当へ進化している。

手作り弁当が急増した時期 (2011~2014 年) もネット通販と同様、スマホの爆発的な普及時期 (2012~2013 年) と重なる。

次節では、手作り弁当が急増した原因の 1 つに、スマホの普及と関係があることを検証する。

7-6 関係性消費には、投資を惜しまない

手作り弁当をつくるには、時間がかかる。現代のライフスタイルは、買物と食事に要する「移動・待ち時間というムダ」を許容できないが、手作り弁当には時間を投資できる。ここに、中心市街地を活性化できるヒントを見出すことができる。

手作り弁当派の多くにとって、手作り弁当は、仲間とのコミュニケーション (交流) を楽しむツールであり、彼らは「関係性消

費」を楽しんでいる。

関係性消費とは、7-9 節で定義する「関係人口」による消費である。具体的には「同郷、同窓、同じ趣味・価値観」の仲間が繋がる消費といえる。

例えば、手作り弁当は「料理をつくる趣味、料理を食べる趣味、健康志向な食生活の価値観」という 3 つの大きな市場から形成されている。関係人口が多いので、仲間を創りやすい、交流しやすい。

だから、44.9%の人が、ランチのとり方として、手作り弁当を選ぶのだろう。

手作り弁当というツールを媒介に、関係人口 (仲間) と交流する例を挙げる。

手作り弁当をスマホで撮影して、インスタグラム (以下、インスタ) に投稿する。インスタ映えするほど、インスタを媒介に交流の質量が高まる。だから、投稿者は「インスタ映え」する手作り弁当をつくることに時間をかける。

「インスタ映え」は 2017 年の流行語大賞に選ばれた。これは、関係性消費の重要性を示唆している。

7-7 まち・店の来訪者が激減した原因は「魅力の欠如」ではなく「関係性の欠如」

買物と食事は従来、中心市街地・商店街に来訪する目的のメインに位置付けられる。しかし、現在のライフスタイルは、買物と食事に要する「移動・待ち時間というムダ」を許容できなくなっている。

このライフスタイルを尊重しつつ、買物や食事などで中心市街地・商店街へ来訪を促すには「まち・店と顧客が強い関係を創る」政策が求められる。

なぜなら、地方の中心市街地・商店街を活性化する政策は「店舗来店者が激減する原因の解釈」しだいで、正反対なほど違うものが導かれる、からである。

従来は、地方の中心市街地・商店街は「郊外大型店や大都市に比べると、魅力が欠ける」という原因の解釈が主流だった。

従来の原因の解釈から政策を導くと、地方の中心市街地に「郊外や大都市で成功する施設の縮小版」の整備となる。縮小版とは、顧客数が少ない分だけ、施設の規模（ひいては魅力）を縮小するという意味である。

牛久市と筑西市の駅前再開発ビルは、この典型例といえる。

牛久市の駅前再開発ビルは、大都市のターミナル駅によく見られる「ペDESTリアンデッキ型」である。

筑西市の駅前再開発ビルは、郊外によく見られる「駐車場ビル併設型」である。

2つの再開発ビルは、開業から牛久市は30年間、筑西市は11年間、うまく機能した。だから、成功例といえる。

しかし、顧客のライフスタイルが進化した以降は、機能しなくなった。

本研究は、この進化したライフスタイルを、店舗来店者が激減する原因と解釈する。そして「買物と食事に要する「移動・待ち時間というムダ」を許容できないライフスタイル」と換言する。

政策として、買物と食事で、自宅・職場から外に出たくない(ひきこもる)顧客を、まち・店に誘う次の2つを提言する。

ネット等で代替されないコトを創る

まち・店と繋がりが強い関係人口を創る

7-8 買物と食事という消費を「非日常」と「日常」に分けて考える

買物と食事という消費は「非日常の楽しみ」と「日常の面倒なこと」の2つに分けることが重要である。

理由は、実現可能性が低い「身の丈を超えた、無理筋な政策」策定を回避するためである。

日常の面倒なこと、と顧客が感じる場合、買物と食事は、ネット通販などに代替されやすい。価格が安い方法が選ばれやすい。

一方、非日常の楽しみ、と顧客が感じる場合、買物と食事は、ネット等に代替されないし、価格が高くても選ばれる。

だから、まち・店の多くは、非日常の楽しみの場を目指したい。

しかし、非日常の楽しみの場になれる、まち・店は一部に限られる。例えば、東京のような大都市、京都のような有名な観光地、有名なシェフがいる店などである。

これは「地方のまち・店は、京都のような観光地化か、有名なシェフの招聘に成功しない限り、非日常の楽しみの場にはなれない」と換言できる。つまり、実現可能性が低い「身の丈を超えた、無理筋な政策」といえる。

にも関わらず、地方のまち・店は多くが「非日常の楽しみの場を目指して、東京や京都の縮小版を作り」活性化できていない。

非日常の楽しみの場である、まち・店と顧客の関係は「顔が見えない、その日かぎりな」希薄な関係でよい。だから、活性化への政策は主に、その日かぎりの一見客を魅惑する魅力の向上となる。

一方、日常の面倒なことと顧客が感じる

理由は、そこに住んでいて毎日のように移動せざるを得ない状況にある。

移動というムダを顧客の多くが許容できなくなった今、買物と食事は「ネット通販などへ代替、価格が安い方法・店へ代替」が進んでいる。このような「まち・店は、顧客が日常的に訪問したくなる関係・繋がりがあってこそ活性化」する。だから、活性化への政策は主に、まち・店と顧客の関係を創ることとなる。

7-9 定住人口、交流人口、関係人口の定義

まち・店と顧客の関係を創る政策の例を示す目的を兼ねて「定住人口、交流人口、関係人口」を定義しておく。

定住人口は、住む機能に着眼した「居住者数」。統計で把握できる。

交流人口は、働く・楽しむ機能に着眼した「就労者数、観光者数」。いずれも統計で把握できる。

関係人口は、繋がる機能に着眼した「関係者数」。統計は無く、数を把握できない。繋がり方は多様で、定住や就労は問わない。距離の遠近も問わない。リアルな繋がりがネットだけの繋がりがとも問わない。

関係人口で重要なのは「繋がり方」ではなく「繋がり方の強さ」である。例としては「同郷、同窓、同じ趣味・価値観」が分かりやすい。

したがって「関係人口を創る」最も簡単な方法は、同じ趣味・価値観の者が集う会や同窓会などの過程で、まち・店との繋がりを育むことである。以上を念頭に置いて、次の成功例を読んでほしい。

8 ネットで代替されないコトを創る。 店・地域と繋がり強い関係人口を創る。

中心市街地活性化・商店街再生に必要な2つの解決策も、筑西市での講演にて見聞した商店街の取組を例に説明する。x氏による問題提起の後、下館さくら商店街の理事長を務めるT氏から、次の取組と成果を聞いた。T氏の経営範囲は広く、宴会場を完備するホテル、飲食店を経営する。以下はT氏から聞いた話の要約である。

“私のホテルで同窓会など宴会が開催されると、その顧客が宴会の前後に2次会などで、商店街の飲食店を利用する。これが重なり、商店街の連中は私（のホテルで宴会の開催）に期待するようになった。期待に応じて商店街を活性化する取組として、母校の同窓会を私のホテルで開催してくれるよう、声かけを行った。母校の名簿を見て、各学年の同窓会幹事に声をかけるだけだが、幹事に市役所職員が数人いた。彼らに声かけ後、市役所職員Z氏が幹事として、私のホテルで同窓会を開催してくれた。これでZ氏と私は、関係（繋がり）ができた。Z氏は声かけ迄は、私のホテルも飲食店も利用したことがなかった。だが、関係（繋がり）ができた後は、たまに同僚を連れて利用してくれる。連れてこられた同僚と私は、更に関係（繋がり）を創る。これで顧客を増やしていく。このように「イベント（同窓会）の日かぎりの集客」ではなく、イベントを機に「顧客と関係を創り、リピートしてもらおう」重要性を久繁さんの著書『コミュニティが顧客を連れてくる』に書かれていたので、私は実践している”

9 おわりに～持続可能性と実現可能性が高い政策を創る

T氏の話にある下線部の「イベント（同窓会）の日かぎりの集客」ではなく、イベントを機に「顧客と関係を創り、リピートしてもらおう」重要性が、地方の中心市街地・商店街を活性化する鍵となる。

しかし、従来の政策は「イベントの日かぎりの集客」に止まるものが多い（前者）。あるいは先述したように、地方都市が中心市街地に「非日常を楽しむ施設を作る」と言う無理筋な政策が多い（後者）。

前者は、持続可能性が低い。

後者は、実現可能性が低い。

例えば、同窓会というイベントの開催に補助金を出す地方都市が増えている。

この同窓会の政策は一見、地方都市が中心市街地に「非日常を楽しむ施設を作る」という無理筋から「同窓会などイベントで関係人口を創る」という理想ヘシフトしているように見える。

だが、同窓会に補助金を交付する要綱には「まち・店と顧客が関係を創る」類の記載がほとんど見られない。これでは「イベントの日かぎりの集客」で終わる。

要綱で条件を付す事項は、補助金支給規定を除くと、最も多いのが「地元の店を使う」である。次の多いのが、同窓会の参加者に関する「年齢の上下限、居住地の地域外割合の下限」である。

この政策の目的は、まち・店の活性化に加えて「若者のUターン移住も、欲張って狙っている」と推測できる。

欲張る（理想が高い・多い）ことを批判する意図は毛頭ないが、次を提案したい。

政策の目的を欲張って「増やす、無理筋に設定する」ことは、中心市街地に「非日常を楽しむ施設を作る」と言う無理筋と同じで、同じ結果に陥る。

この政策は、イベントを機に「まち・店と顧客が関係を創る」ことに選択と集中を行えば「持続可能性と実現可能性が高い」素晴らしいものになるだろう。

2018年6月 久繁哲之介

【参考文献】（掲載順）

田中道昭『アマゾンが描く 2022年の世界』PHP ビジネス新書 2017

日本政策金融公庫「消費者動向調査」

総務省「平成 29 年版：情報通信白書」

総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

国土交通省「建設着工統計」

第一生命「働く 20～30 代男子と女子のランチレポート～2011 年と 2014 年のランチ事情の変化」

久繁哲之介『コミュニティが顧客を連れてくる』商業界 2012