

規制緩和後の地域商業政策の再構築¹⁾

～神奈川県秦野市の事例～

徳 田 賢 二

はじめに

周知のとおり、大型店の出店を規制してきた大規模小売店舗法の緩和により、いわゆるGMS（総合スーパー）、百貨店、ホームセンター等々、様々な業態の小売大型店舗の全国的な出店ラッシュが進んでいる。

もともと流通政策の狙いは大規模小売店舗法（以下「大店法」と呼ぶ。）第一条のとおり、「消費者利益確保」、「中小小売業事業機会確保」、そして「小売業の正常発達」にあった。問題はこれらの目的が衝突した場合の解決策の記載がなかった。それどころか実質的な目的は「中小小売業事業機会確保」のみであった²⁾。その意味では千平方メートル未満の大型店新增設が原則自由になっている現況は、商業政策の力点が遅ればせながら「消費者利益確保＝小売業の正常発達」に切り替わっていることを示しているともいえる。消費者主権を実現しつつ、流通機能がより円滑に機能することが結果として産業全体の生産性の向上など国民経済的にも貢献することにもなる。

地域にとっても大型店の出店は地元購買力の流出防止などプラス効果が期待されるはずである。しかし現時点で大型店出店地域の現状を見ると、プラスの裏の面が顕在化しつつある。それがいわゆる商店街の衰退、空洞化、空店舗問題³⁾である。大型店出店は裏返せば、地域商店街衰退に追い打ちをかけ、商店街の持つ地域社会的な側面を崩壊させる契機であるともいえる。要は大型店出店の功罪を天秤にかける政策マインドがもともと地域サイドに

なければ、大型店が出店したはいいが、地域商業、地域社会はなしくずしに崩壊する、それを阻止する手立てはすべて後手に回り、有効な対策は打てないという袋小路に入ってしまうことになる。その状況が1万とも言われる全国すべての商店街に現在起こりつつある、または近い将来確実に起こることが予想される。その普遍的な問題に対する確たる政策的な処方箋は極めて見だしにくい状況にある。

その対処策と言えるのが、自民党の後押しで98年度予算に取り上げられている総事業費1兆円、施策数約2百に及ぶ「中心市街地活性化策」である。これは「大型店の誘致や街づくりの視点を重視。福祉施設、交通網の整備などの総合的インフラ整備を目指したもの」（日経流通新聞、1997年9月30日付）である。新聞報道によれば島根県松江市、静岡県浜松市、北海道函館市等々多くの自治体が食指を動かしている。問題はそれだけ深刻であり、規制緩和に伴う手当てを政府、地域あげて迫られているという図式である。但しその対策は消費者不在の色彩が強く、その実効性には疑問符が付く。

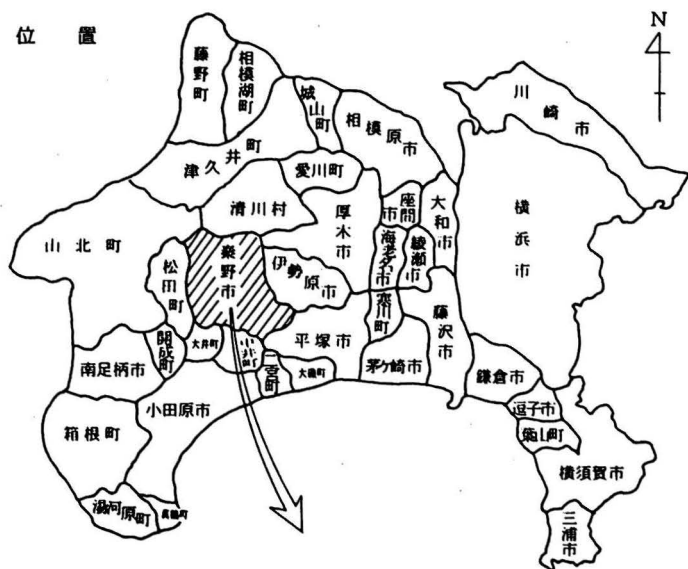
本稿は、神奈川県秦野市を事例に、以下の問題意識をベースに大型店出店により出店効果を享受し、かつ地元商店街にも相乗効果が生まれるような地域商業政策とはどのようなものか探ったものである。殆どの自治体では出店サイドから見た対策に止まっているが、秦野市では消費者サイドからみて商店街、大型店がどのような評価を受けているか、どこを是正すべきか、秦野市商業の消費者満足度合いを探ってみた。（図1）

[本事例研究に当たっての問題意識]

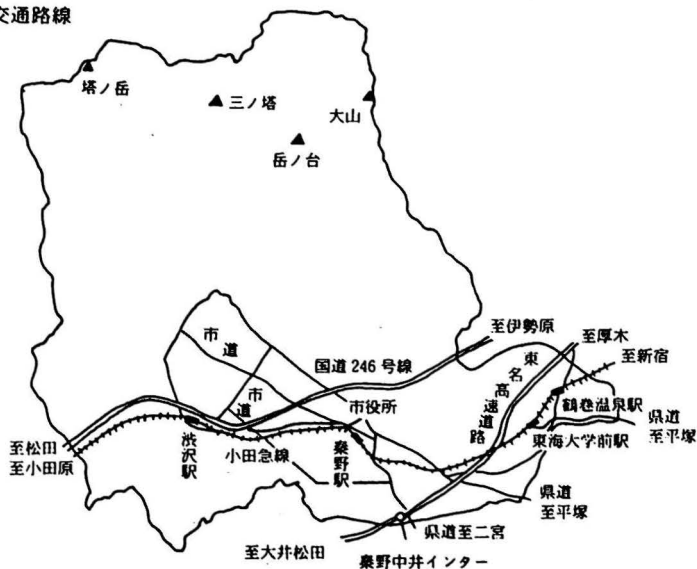
1. ジャスコ秦野店、ダイクマ生鮮館など大型店の秦野進出が著しい。大型店進出は一面では秦野商業地盤を強化し購買力流出傾向に歯止めを掛け得ることが期待される。しかしその一方で商店街への影響も大きく、早急に対策が迫られている。商店街は単なる商業施設に止まらず、地域社会の交流の場でもあり、その基盤が崩れる事は市という地域社会へのマイナスの影響からみても非常に懸念される所である。

図1 秦野市

1. 位置



2. 交通路線



(出所) 秦野市資料による。

2. 全国的に見ても規制緩和による大型店進出、商店街苦境という図式が多く見られているが、両者の共存共栄を図る実効性のある対策は殆ど講じられていないのが現状である。本調査は秦野市商業が大きく変わりつつある現状を踏まえ、秦野市商業、秦野市当局が、秦野市商業全体の活性化のために今後どのような実効性のある対策を打つべきかを探ったものである。

3. 調査の前提としたのは第一に「商業の原点は対消費者ニーズにいかに対応するかにある」という問題意識である。秦野市の消費者はどのような消費者であり、秦野市商業をどのように評価し不満を持っているか、満足しているかをアンケート、既存調査（商業診断調査）等により探ってみた。一方秦野商業者がどのような経営者意識を持って消費者に接しているかをアンケート等により探った。

4. 第二の前提としたのが「商業は市民生活の重要な生活基盤である」という問題意識である。周知のとおり、市民日々の生活は商業との接触無しに済ませる事は出来ない。市民生活をより豊かなものにすることと商業活性化は裏腹の関係にある。そこから今後の秦野市商業を例えば街づくり政策等、市全体の諸政策の中でどのように位置づけて行くか、関連付けていくかについて考慮しなければならない。

5. 取るべき手立ては秦野消費者が不満を持っている部分を解消し、満足している部分をより伸ばす事以外にない。それらを秦野市商業者に認識してもらい、今後の経営に生かす事が不可欠である。それらの内容が個々の商業施設、商店レベルでは実行困難なことであれば商店街、地区レベルでの取り組み事項とし、それらのレベルでも難しい事はあらゆる当事者を含む市全体の取り組み事項とする。そのようにどのレベルで取り組むべき事項かを見極めることが必要である。

6. 同様に考慮しなければならないことは、これまで数多くの有益な処方箋が打ち出されていたにも係わらず何故、それらが実効性を必ずしも持ちえなかったかという点である。何をやるべきかを認識しても、日々の仕事の多

忙さ、費用面等々、分かっているやれないことがある。特に個店レベルではただでさえやるべきことが多いのに、それに加えて新たなことをやることは相当な負担になる。従って本稿では、今後取るべき必要な施策を列挙するだけでなく、その施策を具体的に日々の経営等と両立させながら実行していくにはどうしたらよいか、その具体的な方策についても述べている。

本稿は第一章では既存の統計、調査結果、商業統計、商業診断調査結果等を踏まえて、秦野市の商業の現況等を分析し、第二章では消費者、商業者双方に対するアンケート調査を踏まえた分析結果、第三章では今後の商業政策の進め方について提言を行った。

第一章 秦野市商業の現況について⁴⁾

1. 秦野市の市場特性

秦野市の消費者特性と小売業現況は次のように特徴づけられる。

イ. 消費者特性

(1)人口構成で近隣諸都市⁵⁾、神奈川県と比較して特徴的なことはミドル層(35～44歳)とヤング層(15～24歳)、ジュニア層(5～14歳)の年齢層の比率が高いことである。特にヤング層の構成比は全国的に見てもトップクラスの高さである。核世帯も高齢者世帯も相対的に少なく、ミドルの世帯主を中心とした学齢層の子供のいる家族世帯と大学通学者などヤング単身者世帯も多く含まれていることと推測される。

当市の一人当たり所得水準は近隣都市平均比95%とやや低い水準にあるが、これは相対的に若い年齢構成によるものと思われる。持ち家比率、自動車保有比率も高く、所得水準以上に保有ストックに力を入れていることが推測される⁶⁾。

(2)就業構造は二次産業のウェイトが高い構造になっている。工場従業者が

相対的に多く、工業出荷額の大きい当市の産業構造を反映している。昼夜間人口比率は82%と低い水準にあり、地域外に就業するケースの多いことを示している。

(3)家計支出構成を小売販売額構成比から推測すると、基礎的消費の色彩の強い飲食品、選択的消費の色彩の強い自動車・自転車のいずれもが相対的に高い比率を示している。旺盛な購買意欲があることがうかがえる。一方、選択的な各種商品、基礎・選択的両面の色彩を持つ衣服・身の回り品のウェイトが低い。これは基礎的な消費は地元で、選択的な消費は自動車、電車で地元以外で購買するパターンと推測させる。

同様に飲食面でも秦野市の一人当たり飲食店販売額は近隣都市の中でも低い水準にある。小田原、厚木市の各々半分近い水準にある。両市に飲食購買力が流出していることが推測される。

(4)上記(1)～(3)より秦野市の主要な部分を占める消費者像は「世帯主は30代半ばから40代前半⁷⁾のミドル層、学齢層の子供、勤務地は秦野市及び市外のメーカー、家と車を保有し、買い物・飲食は市外と広い行動範囲の持ち主」及び「現代感覚を持ち、行動力のある学生及びサラリーマンの単身者世帯」である⁸⁾。

ロ. 小売業現況

小売中心地性、対人口店舗密度、店舗規模、大型店シェアは相対的に小さい。但し、上記消費者特性と照らすと、秦野市商業は昼間人口を主たる顧客に基礎的な消費部分を賄うこじんまりとした商業集積と見ることが出来る。夜間人口、若い消費者などの選択的な消費部分については、地域外の小売業に委せる形になっていたものと推される。

従って今後の大型店が選択的な部分だけでなく、基礎的な消費に見合った品揃えを進めた場合には既存商業集積への影響は大きいものがある。既存の商業集積はこれまで基礎的な消費部分を賄ってきた役割の維持と、地元に戻ってくる選択的な消費部分の取り込みを行うかどうかを迫られることにな

る⁹⁾。

上記消費者特性に照らしても若い世代の先端的な消費部分への対応を進めなければ、既存の商業集積は先細りを免れない。しかし、既存の商業集積の大半は地元生業型（地元で現状維持を望む）と思われ、前向きな経営革新取り組み意欲には限界があるものと予想される。少なくとも基礎的な地元消費への対応で取りこぼしのないようにすることがまず先決かもしれない。そして商業集積の中に含まれる地元企業型（地元で発展意欲あり）には選択的な消費対応力を強化させる必要がある。特に後者が既存商業集積の牽引車となることが期待される。

2. 主要な論点

イ. 秦野市の中心地性

秦野市は居住人口164,871人¹⁰⁾に対して商業人口¹¹⁾は約125,995人の水準に止まっている。これは居住人口の約1/4が地元以外の商業に依存していることを示している。「小売中心地性¹²⁾」は81%と算出される。近隣の他都市（平塚市等）の中心地性がいずれも100%を上回っていることと対照的である。秦野市の購買力が近隣諸都市への分散・流出していることを推測させる。

また小売中心地性の低さは居住人口に対して相対的に小売売場面積が狭いことも示している。これは小売売場面積を拡げることが小売中心地性を高め、是正することにつながることをも意味する。その視点から秦野市の追加可能売場面積¹³⁾（前提：94年度近隣都市平均の中心地性）を算出すると約45715㎡になる。既に平成7年11月オープンของジャスコ秦野店が23000㎡に達しており、中心地性は大幅に改善されていることが予想される。試算¹⁴⁾によれば小売中心地性はジャスコ秦野店出店により105と平塚市と伊勢原市の中位に位置している。仮に開店後の店舗が従来通りの売場効率を維持できているとした場合、既に購買力の流出が流入へ転化していることが予想される。な

おジャスコ秦野店から平成9年度までの出店計画の総面積は45457㎡である。前記追加可能売場面積にほぼ見合った面積である。計画店舗が全店出店した場合の小売中心地性（現時点の居住人口ベース）は123と大幅に改善されることになる。

ロ。秦野市商業の地域分布

秦野市は盆地に位置し、東西に流れる水無川に地域が分断されているために、他地域から購買力が流入しにくくまた商圈が分断されている。商店街も路線型（各乗降客数2～4万人）に展開しているが、市内には駅が4駅（鶴巻温泉駅、東海大学駅前、秦野駅、渋沢駅）と東西に長く、駅によって商圈が分断される形になっている。秦野市の商圈は全体及び分断された地域毎に把握する必要がある。

また分断された商圈をいかにつなげるかという視点も必要となる。秦野市の商業力が分散していればそれだけ近隣諸都市との競争上マイナスになることが予想される¹⁵⁾。大型店の出店効果も局地的なものに止まり、地域外から購買力を吸引するよりも地域内商業のシェアを奪うというゼロサム的な好ましくない展開に陥る可能性も高くなる。

秦野市各地区の商店街の特性はそれぞれ異なる。鶴巻温泉地区は観光ホテル、旅館を中心の都市構造になっている。各商店はその間に点在する分散型であるため、地区内の居住者は車等を利用しアクセスする形にならざるを得ない。核店舗も商圈の大きさから見てやや規模的に不充分と思われ、何らかの形で補強が迫られる。東海大前は学生向け、一般向けいずれでも中途半端なものである。東海大内部の生協等によるいわば自己完結的な経済圏、そこから出てくる学生は商店街を素通りして厚木等に出かけるパターンである。いずれにしろダイエーが一般、学生にどこまで対応するかにかかっている。その改善及び商店街の特色を明示すべきと思われる。

ハ。昼夜間人口ギャップと地域雇用開発¹⁶⁾

秦野市は居住人口16万人に対して昼間人口13万人と昼夜間人口のギャッ

ブ¹⁷⁾が大きい。他都市に対して通勤客、通学客を送り出すベッドタウンの性格を持っている。昼夜間人口のギャップは近隣都市との綱引き関係にある。近隣都市と秦野市との雇用吸収力、産業全体の競争力の力関係で決まってくる。

昼間人口でみた小売中心地性は98である。近隣諸都市の小売中心地性を基準に考えれば秦野市の中心地性は不足しているが、秦野市だけを見れば過不足ないものと言えないこともない。その意味では今後の大型店など店舗面積増加は市内の店舗面積の供給過多につながりやすいという側面を持っている。

従って工業などを含め産業全体の競争力¹⁸⁾を高め、昼夜間人口のギャップを改善することも重要な課題となる。「昼間人口増のためには、専門性、多様性に富んだ中小ビジネスの創出、もしくはこうした職場を有する企業・事業所の誘致」が望まれる。実際に商業の需要対象となる居住人口が増えることになる。市内の商業間競争を緩和することにもつながる。関連して居住環境を整備し居住人口のパイを増すことも重要である。「自治体の行政需要及び基盤整備に係わるコスト支出は基本的に夜間人口の規模に依存する。その意味で、これらの支出を比較的要しない昼間人口増」が望ましいものである。

なお、ジャスコ秦野店のような大型店は主婦パート及び学生アルバイトのような地域限定的な就労機会の創出には寄与するが、職場の専門性、熟練度に欠けるために周辺地域から通勤労働者を吸引する力には欠ける。但し、様々な産業で高度な専門性を有する「非正社員」（パート専門職、契約・派遣社員、準社員等）の需要が高まっている。企業動向をきめ細かく踏まえこうした職場の創出・定着を進める地域雇用開発が有効である。

周辺地域からの昼間人口（通勤者）の吸引力を向上させるためには、商業に限定することなく製造業、事業所サービス業などを視野に含め、地域産業全体の業種バランスを考慮し、派生雇用の重点が「専門職・熟練職」及び「長期勤続型」にシフトする姿勢が極めて重要である。

なお、商業開発により定住人口は確実に増えるかという点と必ずしも言えない。関連する都市環境整備が機能しなければならない。条件付きで増加効果ありとも言える。結局は産業強化による定住増が基本になる。定住基盤の整備は非常に重要である。しかし商業政策と都市環境整備とはつながりにくい。直接的には定住化と商業基盤とがどうつながるかが明確にされなければならない。産業の視点からみると強力な正社員雇用を誘発するものでなければ定住化は難しい。従って二次的な策として昼間人口の増加ということも非常に重要である。

いずれにしても地域雇用開発については商業開発では限界がある。強力な製造業などが必要なのだが、秦野市のように工業集積が密な地域では量的に増やすことは難しい。従って中身を変えることが必要になる。最終的に必要なのはバランスの採れた産業構成ではないか？

二、大型店出店の功罪

ジャスコＳＣを始めとする大型店の出店は秦野市商業、経済等に様々な影響を与えつつある。

まず前記の通り近隣都市への地元購買力の流出に歯止めをかけつつあるという点である。秦野市の場合、地元購買力の２割以上が近隣都市に流出してきた。購買力の流出は市経済力の低下、地元商業への打撃、さらに地域意識の低下など地域経済にとって大きなマイナス材料である。購買力の流出が地元商業競争力の基盤を奪い、さらにそれが購買力流出を招くという悪循環に陥る。所得ベースで市経済の５５％を占める商業、サービス業の不振は市経済力の低下に直結する。市民も職場も買い物も地域外では秦野市民という意識も薄れてくる。地域社会の崩壊にすらつながりかねない大きな問題である。

出店効果はまず市内他地域から購買力を引き寄せる、次に地域外に流出していた購買力を回復し、さらに地域外から購買力を吸引する段階という順序で生じると考えられる。従って出店当座は他地区の大幅売上ダウンから出発し、段階を踏むに従って他地区の売上げも回復し、徐々に全体に効果が及ぶ

形となると推測される。しかし地域外からの購買力の吸引が最終的に進まず、従って中心地性が伸びない場合には、出店効果が地区によってはマイナスのまま推移する可能性もある。試算によれば小売中心地性が近隣都市平均並み(115)になればほぼ市全体にプラス効果、少なくともマイナス効果は発生しない計算である(図2 地区別売上高増減¹⁹⁾)。当試算は机上の計算ではあるが、最終的に市全体でプラス効果を享受するためには、売場面積増の発生した地区に止まらず、かえってそれ以上に他地区の小売業は経営改善等、購買力の吸引努力を払わなければならないことをも示唆している。それが無ければ、地域間の商業バランスが崩れるというマイナス効果が顕在化・定着してしまいかねない。

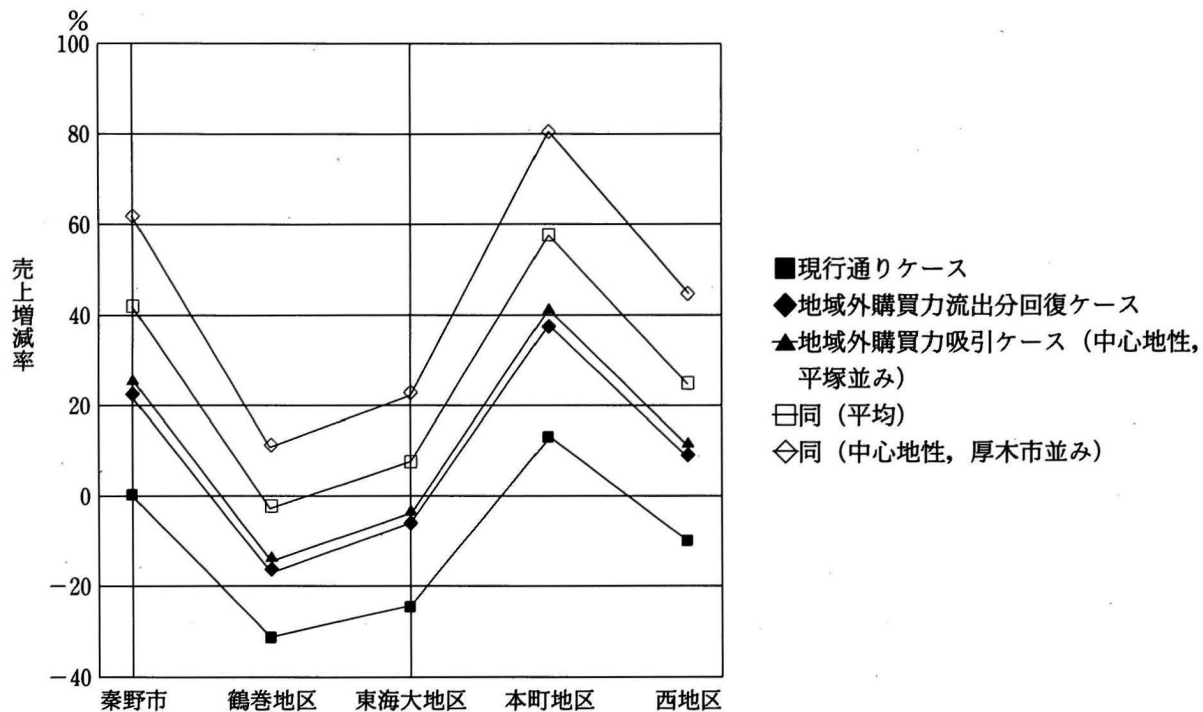
もちろん小売業の大型化、売り場面積増が購買力を地元止めうると単純に結論づけられない。新設店舗の業種構成、立地状況さらに品揃えなど様々な要因が購買力流入には影響を与えることが予想される。新設売場面積の品目構成が最寄り品中心の場合には短期的に既存の地元商店街の商圈を浸食するマイナス効果、買回り品中心の場合にはより時間を追って地域外商圈からのプラスの吸引効果が生じる。特に秦野市の場合、最寄り品の市外購買比率が低く、買回り品のそれが高い構造になっており、短期的なマイナス効果を受けやすい、但し品目構成次第では中期的にプラス効果を産みやすいパターンになっている。

第二は地元商業への影響である。本来であれば大型店と既存店舗、商店街との相乗効果が望ましいが、大型店の競争力が強すぎるために地元商業の基盤を浸食する結果となっている。これは大型店が自己完結的に運営され地元小売業との関わりが薄い場合²⁰⁾、大型店への客の動線が地元商店街等と離れている場合、価格・品揃えなど地元消費者ニーズに大型店の方が明らかに応えている場合など様々な要因が考えられる。

ホ. 商店街の対大型店対策

地元小売業の中でも地元商店街はいわば地域の顔であり、市民生活に密着

図2 ジャスコ出店・他地区売上げ増減効果（試算結果）



（前提：一部地域売場面積増→市全体の販売額嵩上げ効果
嵩上げ後販売額が実質売場面積比率（吸引力調整後）で再配分される）

した存在である。商店主一人一人がその地域に根付き、コミュニティの中心的な役割を果たしている。従って商店街の衰退は商業政策上の問題に止まらず、地域社会そのものの浮沈に関わる大きな問題といえる。今後さらに大型店の出店計画が目白押しという状況を踏まえれば、早急に歯止めを掛けなければならない。

この点について秦野市の各商店街²¹⁾はどのような状況にあり、またどのような対策を講じているか。秦野商工会議所の調査によれば次の通りである²²⁾。

(1)各商店街の売上げは急角度に落ち込んでいる。要因は消費低迷による購買力の低下、ジャスコ・ＤＳ等大型店の影響、価格・品揃え等自助努力不足などがあげられている。具体的には客数減少、客単価低下さらに従来客の減少、店前の客導線の悪化、立地条件の悪化などがある。

(2)上記に対する対策項目は以下の通り商業経営全般の見直しを迫るものである。

- ・顧客に適合する品揃えの充実
- ・販売価格の見直し
- ・配達などアフターサービスの充実
- ・仕入れルートの見直し
- ・大型店と競合しない商品への切り替え
- ・スタンプの導入
- ・売り出しイベントの強化
- ・営業時間の延長
- ・店舗改装
- ・外売強化

(3)しかし問題は、全商店街とも大半の経営者の年代が50歳以上と高齢化が進み後継者難という共通の課題を抱えていることである。これは経営改善意欲の薄さともつながる。次の世代に自分の事業が受け継がれるかどうか不明

な状態で抜本的な経営改善を期待する方が無理と言える。但し経営意欲の乏しい商店が、意欲のある商店の足を引っ張る形になることは最も望ましくないことであり、どのような絡め手からこの課題を解決するか難しい問題である。

(4)以上の通り、採るべき大型店対策にいか「実効性」を持たしうるかがポイントと言える。いずれの対策も単独ではなし得ない。また対策そのものが大型店の競争力を削ぐ形になることも避けなければならない。今後さらに大型店が出店すれば地元商店街だけでなく、既存の大型店に対する影響も鮮明に出てくる可能性が高い。現にジャスコ開店を控えた95年7月にダイエー秦野店²³⁾が閉店している。シビックマート構想²⁴⁾など今後の商業開発の展開を含め、大型店同士の競争激化という新しい側面に対しても別途対策を講じ、先手を打っておかなければならない。

へ. 商業開発の波及効果と政策の在り方²⁵⁾

秦野市に限らず大型店出店は地域商業の起爆剤と期待されながら、一般的には現実には多くの課題を残し、誘発するのが現状である。その課題解決に当たっては、大型店と既存商店街とが共存する「地域にとって実施可能・最適な」商業計画、政策誘導などが不可欠になる。

その在り方はまず都市の基礎条件によって異なる。都市構造、人口規模及びそれに対する商業構造（施設総量、集積加えて大型店度、品目構成等）の当市の特徴を踏まえる。商業開発の波及効果を見定め、有効な政策を発動するに当たっては、大型店VS既存商店という単純な図式によるべきではない。大型店進出の在り方、既存商店街の反応、両者間の位置関係、商品構成関係など当市における相対的な両者の力関係を見定め、かつこれまでの商業開発に係わる政策目標・手段を含めて今後の政策の在り方を考慮すべきである。

3. 商業基礎調査の必要性

イ. 調査背景及び目的

前記の通り最適な政策誘導、指導などを進めるに当たって、当市の基礎条件を様々な角度から見定める必要がある。前記「秦野市の市場特性」のより詳細かつ正確なデータ分析を要することはいうまでもない。重要なのは商業構造を規定する消費者と商業者両者の意識・行動を把握することである。当市の小売中心地性の低さは両者間のミスマッチに起因するのではないか。両者間のミスマッチをいかに回避するかが、政策面で最も優先すべき課題と言える。大型店の影響云々はその課題解決策と併せて論じられるべきである。

商工会議所調査²⁶⁾によれば商店街の売上げ低下は第一に「購買力低下」、第二に「大型店出店影響」である。秦野市商業者の経営行動が秦野市消費者の買い物意識・行動パターンに適合していないのではないか。適合が不十分なために、大型店出店の影響を必要以上に大きく受ける形になっているのではないか。また地域商業診断、対大型店対策などの諸対策に期待された実効性が伴わないのは、各地域の商業者、商店街が様々な異なる経営者意識²⁷⁾を持っているからではないか。経営革新を期待する処方箋を提示しても、発展意欲のある商店街と現状維持を望む商店街とでは自ずから対応力が異なってくる。各商店街がどのような経営意識を持った店主の集まりかによる。しかしいずれもアンケート調査実施前段階ではあくまで推測の域を出ない。これらの諸点をまず調査・検証することが必要と思われる。

商業構造の変動により既存の統計調査（商業統計表）のカバーレンジが狭くなり、既存の統計資料から実態がつかみにくくなっている。例えば、既存の統計資料における業種（品目）区分と現実の商業実態（次々に生まれる新規業態）が統計上では整合できないという、極めて基本的な統計分析上の問題がある。また、業態による商業主体のセパレーションの傾向とそれに応じて形成された消費様式も殆ど反映されていない。これらの空白を補う情報は実態把握として調査する必要があると思われる²⁸⁾。

「消費者調査」については人的属性、買い物行動、消費意識を把握すると同時に例えば次のような区分で、消費の業種・業態・商業地の対応関係が明

らかになる調査を行う必要がある。

業種区分：生鮮食品，婦人服，紳士服，家具家電，薬化粧品，文化用品，
レジャー消費，その他

業態区分：百貨店，GMS，食品スーパー，DS，HC，CVS，商店
街一般店舗，その他

「商業主体調査」については経営意識，商業環境，施設属性以外に，基本的顧客設定それに合わせた品揃え，販売方針等を把握する。それによって消費者意識・行動との開き（ギャップ）を明らかにする。

各商店街が現実に対象としている客層と対象としたい客層が一致しているか否か，いないとしたらそのギャップを埋めるために何が必要か，潜在的な客層がその商店街に望むことは何か，一致しているとしたら現在の客層の不満をどのように解消するのか。これらを明らかにすることが前提になる。既存の調査からはこれらの問題意識に見合うデータが必ずしも十分には得られない。今回調査によりその点を補充する必要がある。

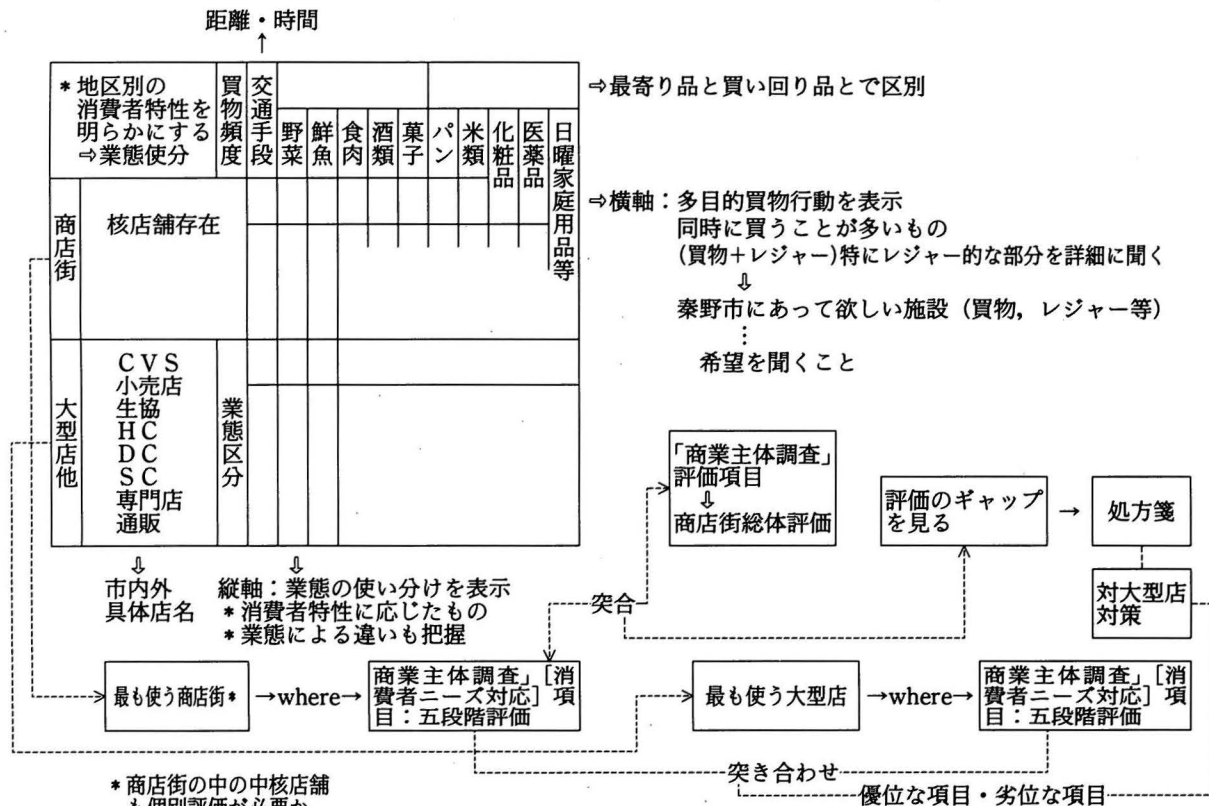
ロ．消費者調査

秦野市民が地元商店街，地元大型店，地域外小売業をどのように使い分けしているかを，例えば商品タイプ，居住地区，所得・年齢など様々な軸から見る。さらに各地区の小売業に期待しているところ，逆に問題視しているところを把握する。

最終的に各買い物地区へ買い物頻度の高い消費者はどのようなタイプで，何を高く評価しているか，していないかを抽出する。このデータを基に各地区が絞り込まれた評価点・問題点を強化・是正することが出来る（図3 消費者調査関連図）。

特に秦野市消費者の70％を占める世帯主44歳以下の家計層の買い物行動・意識に注目する。この層が現在及び将来の秦野市全体の消費行動，従って秦野商業の将来を左右する層と推測されるからである。彼らが基礎的な商品を地元，選択的な商品を地域外と買い物場所を使い分けているのではないか。

図3 消費者調査関連図



この層は若く行動範囲も広くまた車を保有し、秦野の恵まれた交通立地を利用して幅広い買い物範囲を持っていると考えられる。身近な地元、地域外という区分にとらわれず、自分たちの嗜好にあったより低価格・高品質の品揃えのある小売業を選択しているものと思われる。

彼らの潜在的・顕在的な対地元ニーズを抽出したい。それらは個店に対するもの、商店街に対するもの、場合によっては都市環境に対するものであるかもしれない。商業経営改善の枠を超えて都市環境整備を要請するものになる可能性もありうる。消費者意識・行動を総合的に捉える政策視点が重要である。

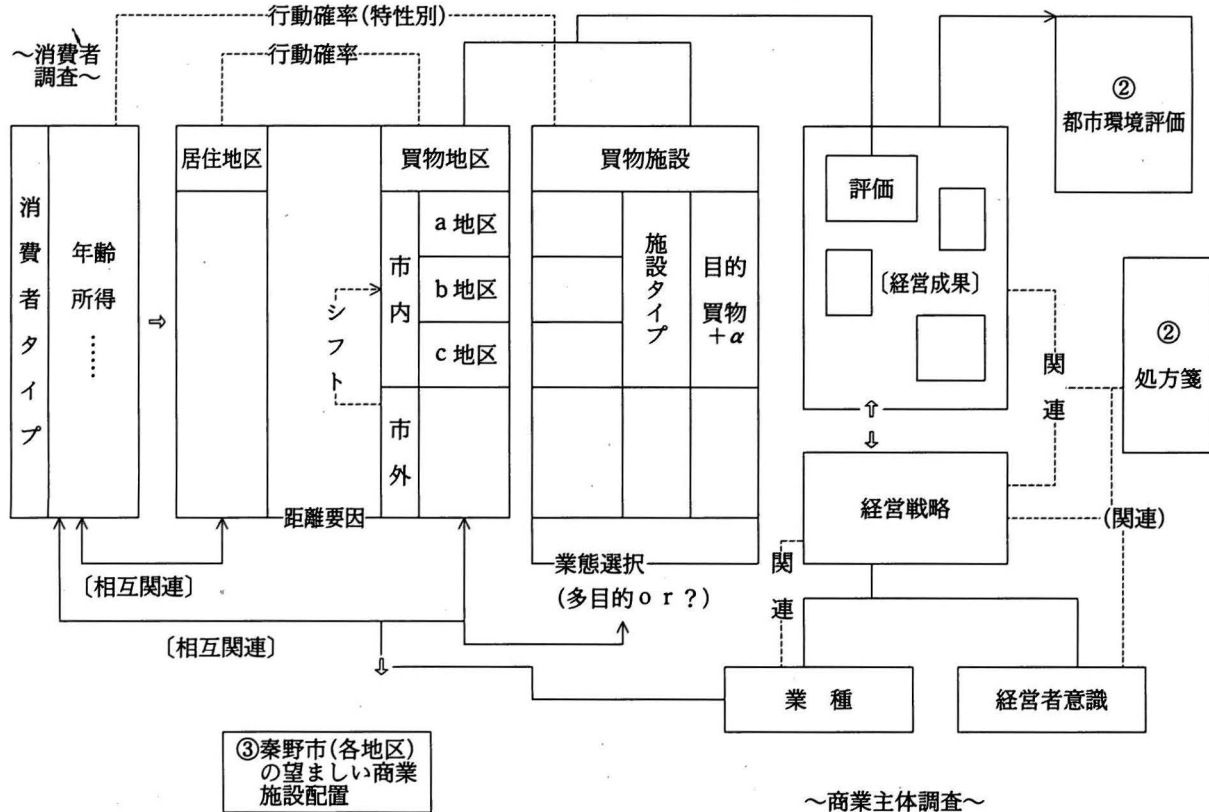
なお本消費者調査データは各地区の商圈変動を見極めることに使用可能である。各居住地区の消費者行動の違いを基に現在の商業配置の消費者吸引力（商圈規模・売場効率）及び商業開発後の消費者吸引力の変化を算出することが出来る。例えばシビックマート構想地区に仮に商業施設を配置するとした場合など今後の大型店出店によって、各地域間の商業バランスがどのように変わるかを見定めることにつながる。逆にどの地区にどのような商業施設を配置すれば、望ましい商業バランスを実現できるかも逆算することが出来る。秦野市の場合、本調査により現在の商圈バランスを把握する意義は大きいと思われる。但し、本稿では、直接の論点ではないこともあり触れていない。

ハ．商業主体調査

前記消費者行動と対をなすのが商業主体調査である。本調査では各商店街がどのようなタイプの経営者で構成されているか、またタイプ別・業種別に経営方針、経営成果、組織化程度がどのように違うのかを把握する（図4 調査関連フロー）。

軸となるのが店主の経営スタンスである。企業志向（成長志向）か生業志向（現状維持志向）か、地元志向か広域志向かを識別する。各店主が各々どのタイプに属するのか、それらの店主の総体、各商店街はどのタイプに属す

図4 調査関連フロー



るのかを区別する。加えてタイプ別にどのような経営方針を重視しているか。店舗政策、取扱商品、販売方法の各々についてその重点の違いを明らかにする。価格・サービス、高級化・専門化・投資、業種・業態転換のいずれを重視しているか。

次に各タイプ・各業種の店主、商店街が各々異なる競争環境、立地条件の下でどのような経営成果（売上げ、利益等）を産み出しているかを関連づける。各タイプ・各業種のどの経営方針が期待通りの成果を産み出しているかいないか、有効な経営方針と無効な経営方針とを見分ける。商店街レベルでは各商店街の組織化程度と経営成果との関連を探る。

各タイプ別・業種別にその組合せが鮮明になれば、有効なものはより重視、無効なものは是正する、より詳細かつ効果的な処方箋をきめ細かく提示することが可能になる。各商店街、各商店毎に経営改善の重点をどこに置くべきかが明らかになる。「廉価販売の促進」が経営成果を引き上げているとすれば、仕入れ・価格面での共同化・経営支援が重要な対策であることが識別できる。逆に経営成果を阻害する要因が例えば立地条件などにあるとすれば、立地条件の改善につながる効果的な環境整備が必要であることが分かる。

このように各商店、各商店街をタイプ別・業種別に区分した上で、各々有効な経営改善の重点策を見いだそうというものである。さらに上記「対消費者調査」の結果から消費者の各地区への期待・批判事項を突き合わせた上で、より具体的・実践的な処方箋を見出すことになる。最終的に95年12月に取りまとめられた対策³¹⁾と関連づけた上で、地区別または共通の個店対策、商店街対策、消費流出防止策、都市環境整備策を明確にする。

以上の二つの調査から消費者・商業主体のミスマッチの箇所を探り出し、そのミスマッチの要因を地区毎、個店毎に、総合的な視点から改善支援、政策誘導することが可能になる。より効率的・効果的な地区別にきめ細かい政策、政策効果が視野に入った上での政策行使にもつながる。

二. 商店街再生

秦野市商業課題の一つは既存商店街の再生であるが、商店街衰退の一般的構造として次のように考えられる³²⁾。

- ・ 歯抜け（空店舗、非商店等）
- ・ 来街者減少（大型店への流出、核施設の不在、駐車場整備不足など）
- ・ 商圈内人口減少・高齢化（転出等）
- ・ 経営資源の貧困（ハード、ソフト）
- ・ 個店魅力の欠如（老朽化、経営意欲喪失等）

これらの内、秦野市各商店街で具体的に現れている課題は何かを突き止めることで、実施可能な対策を導き出せる可能性はある。しかし、商店街問題は、商業環境が改善されたとしても、個々の店舗改造に依らなければ成立しないのが実態である。すなわち経営者のやる気如何によるところが大きく、地域の小売商業自体の風向きが追い風にならないと商店街全体としての再生はないように感じる。もちろん対商店街に対してやる気になる魅力的かつ具体的な再生プランを提示する必要がある。ここでより留意すべき視点は、個店への経営意識を高めることにある。店補経営の高齢化・後継者問題を動的に捉え、現在の経営者の年齢構成から潜在的な経営高齢化問題の解決策を見いだすことやベンチャー的企業志向にある個店・小売業の方向性などを提示することにより、個店経営における意識に働きかけることである。

ホ. 調査項目

具体的な調査項目は以下の通り。

A. 消費者調査

(1) 居住地区；町名

(2) 属性；性別、年齢（自身及び世帯主）、家族構成（二世帯、人数、子供）、世帯主及び就労者の職業・勤務地、現在地の居住年数、車所有の有無

(3) 買い物；最寄り品及び買回り品、専門品の交通手段、購入場所（都市、地区、店舗）、購入頻度、購入単価等、買い物行動パターン、代替買い物地

区の有無・具体的店舗（地区）名、多目的買い物場所・動機

(4)買い物場所評価：購入場所（都市，地区，店舗）の各項目³³⁾の評価程度（５段階評価）

(5)商店街（会）環境整備；安全性施設，利便性施設，快適性施設，情報性施設

統計分析手法としてはクロス集計及び因子分析を使用し，各買い物地区へ買い物頻度の高い消費者はどの地区に住み，どのようなタイプで何を評価しているか，していないかを抽出する。

B. 商業主体調査

(1)属性：企業組織，店主年齢，店主性別，従業員数，常時従業員比率，パート依存率，年間売上高，売場面積，支店数，営業年数，土地所有，家屋所有，後継者所有，副業，兼業，専業，業種，所属商店街

(2)経営者意識（重視程度５段階）：経営者志向（地元，生業，同族，資本家，成長，革新，危険負担）

(3)経営方針（重視程度５段階）：一般経営方針（店舗政策，業態転換姿勢など），取扱商品（種類，価格，高級化など），販売方針（廉価，セルフ，ご用聞き，クレジットなど）

(4)経営改善ネック（重視程度５段階）：資金繰り，仕入れ先，パートナー有無，投資資金，立地条件など

(5)経営成果（重視程度５段階）：客数，客単価，売上げ，粗利益，年間利益，売場効率，従業員生産性の各増減程度

分析に当たっては上記「消費者調査」の『(4)買い物場所評価：購入場所（都市，地区，店舗）の各項目の評価程度（５段階評価）』を加味する

(6)市場環境（適用程度５段階）：立地条件，価格競争，サービス競争，大型店競争，仕入れ原価，人件費，営業経費，金利負担，地代負担，在庫量，商品回転率

(7)組織交換（適用程度３段階）：商店街の組織交換強度

統計分析手法：クロス集計及び因子分析を使用し、各商店街がどのような経営者意識の店の集まりか、どのような経営方針、成果、市場環境、組織交換の程度など各商店街の差異を明らかにする。これはタイプ別・業種別の処方箋を適用する目的である。

参考 秦野市の消費者像³⁴⁾

前述の通り秦野市の年齢構成は他都市と比べて30半ば～40代前半の層、20代以下の層の比率が高い特徴がある。40代前半以下の年齢が全体に占める割合は70%に及ぶ。そこで40代以下各年齢層がどのような意識・行動パターンを持った消費者なのかを既存調査により探ってみることとする。なお、既存調査の年齢区分は先の年齢構成とは異なるので、ここでは20代、30代、40代各年齢層別にその傾向を探っている。

(1)秦野市は日本でも有数のヤングタウンである。これは小田急線近隣に大学立地が進んでおり、その主な居住地となっているためと予想される。但し、20代居住者の中には単身サラリーマンも多く含まれている。

特に20代男性は日常的に所要時間30分以上の遠距離に車を使っている。行動範囲は極めて広い。休み等には外食、厚木に行って大型店を利用する、映画を見に小田原、新宿に行く。厚木市を評価しているのは多数の店舗がある点。地元に対してはデパート・ショッピングビルなど大型店の他、若者向けのファッション性ある店舗集積、ディスカウントショップ、外食店、スーパーの集積など、大型店から専門店まで多彩な商業集積を希望している。

(2)30代の大半は子供のいるサラリーマン、休みは週1～2日。買い物は地元中心、次いで厚木に行く。地元に行くのは家が近いから、厚木等に行くのは大型店があるからと思われる。男女ともマイカー利用が定着している。男性は98%、女性も83%利用という高水準にある。30分以上の遠距離でも構わない、特に女性にその傾向が強く、行動範囲の広さ、活発さが窺える。好きな場所も遠距離にある横浜、元町など。但し実際には映画等は小田原、秦野

で済ましている。女性は近所付き合いもあり、ショッピング好きと思われる。彼女たちは現実的かつ割り切った生活・消費姿勢を持っている。交通費を掛けるまでもない食料品については地元で購入しているが、競争の少ない秦野の現状では価格も高いことに不満を持っている。日用雑貨はまずまずの評価だが、衣服のように高単価のものは交通費を掛けてもいいので市外に行く。男性も秦野商業に対しては冷めた姿勢にある。彼らは買い物をレジャーと見ており、その要素が地元商業にないことからくる実感と思われる。但しそうはいっても地元で大型店があればという希望がある。女性の食料品高価格は正希望と相まってジャスコ秦野店にこの層が回ったかどうか注目に値する。仮に回っていないとしたら、ジャスコそのものの食料品価格が安くない、レジャー的な要素が足りない、この程度の大型店・専門店ではダメ、という彼ら・彼女らの暗黙の意思表示と見ることも可能か。最も意思決定が早く、行動力のある年齢層であり、大型店出店により市外から地元へ素早く戻る可能性を秘めた層と見られる。この年齢層の意向を注視し、対応することがなにより大切である。

(3)活発な30代に対して40代はおとなしい。特に女性にその傾向が強い。マイカー利用も男性は82%と高利用だが、女性は最も利用しない層である。男性の車所要時間も15分以下が5割以上と近距離の買い物志向。サラリーマン中心のこの年齢層（注意すべきは女性過半数以上がパート・常勤など勤労女性）は、普段は近所で買い物、週1～2日の休日に夫婦連れだって厚木市などの大型店に車で行くというパターンか。近くだから地元利用、大型店・専門店があるから本厚木利用という傾向がはっきりしている。男性がよりスーパー志向、女性の方がよりデパート志向にある。いずれがイニシアチブを取っているか、市外への買い物時に車と電車をどの程度使い分けているかの違い。地元で大型店（大駐車場付き）があればそれを利用したい層。男性が奥さんを連れての買い物といったイメージ。ジャスコ秦野店なら家の近くでもあり、最もそのオープンを喜んでいるのがこの層かもしれない。女性の方が

地元を愛している風だが、最も好きな街は横浜である。この層に限らず、普段の活動場所としてはあまり表面に出てこない横浜が最も高い評価を受けているのは注目すべき点である。これは本当は一番行きたいのは横浜であって本厚木ではないことを示しているか。厚木に足りなくて横浜に十分ある「買い物を超え外食・ファッションなど多目的な行動場所」として総合的に評価しているのではないだろうか。元町への高い評価にもそれが窺える。最も住んでみたい場所として多くの年齢層で横浜が挙げられている。その居住性、総合性を含めて秦野市民にとっては横浜が理想像に近い。その生活感覚を重視しなければならない。

対地元意見を見ても、男性は「楽しめるショッピング街」と横浜的なイメージが見られる。一方女性は地元に対して実に辛辣である。日々の生鮮食料品は品揃え・価格は全くダメ、個人商店は最悪（売ってやるという姿勢）、たまに買いに行くならしゃれた街のしゃれた店に行きたい。彼女らは自分では車をあまり運転しない、買い物も徒歩・自転車程度で済まそうとするそれほど動かない層だけにかえて地元に対する評価が厳しい、逆に言えば最も地元を愛している層かもしれない。最近のマーケティング理論³⁵⁾によれば、苦情客の苦情を解決することが最も売り上げ増に役立つ、苦情を解決することでもっと買ってくれるようになる可能性を持っているとのことである。30代女性なら気に入らなければさっさと市外に車などで買い物に行ってしまう。40代女性は地元で買いに来るからと楽観してはいけいない。地元により価格・品揃え・サービス力のある店が立地したら真っ先に乗り換えることは明らかである。

本消費者像は商業診断調査時、6年前のものであり、現在とのずれはあるかもしれない。また当時の限られたサンプル調査を基にしたものという限界を持っている。また各々各年齢層の半数が次の年齢層にシフトしている。このタイプの消費者が秦野の中心的存在であることには変わりがなく、彼らの

意識・行動に沿って改善を進めていくことが何よりである。

40代までの彼らの意見を集約すると、

1. 地元商店街に期待するものは「特に食料品など日々の最寄り品の品揃え・価格」の充実、個人商店の「売ってやる姿勢」の改善、これらの点については不満がくすぶっている。年齢層によって反応が異なるだけ。20代は地元で買うことなど考えない、30代はさっさと市外に買いに行く、40代は不満を持ちながら地元で買うというパターン。但し、日用雑貨など実用的なレベルでは不満は出ていない。生鮮食料品分野の改善が重要と思われる。

商店街全体に対しては鶴巻地区の商業力不足への不満が多く見られる。商店街全体が地味なイメージだが、中には気の利いたファッション性のある店があるという風であるとイメージ改善効果は出てくる。

2. 今後の駐車場付き大型店開店は特に30、40代にとっては朗報であろう。但し男性にとっては買い物もレジャーであり、出来れば実用品だけではなく、買わなくても楽しめるだけの専門性、外食もできる総合性も期待されている。そこにどれだけ応えられるか。また女性の地元商店街への価格・品揃え不満をこれらの大型店がどれだけ吸収できるかも注視すべき点である。いずれも厚木など市外の商業集積と比べてどうかという視点も見なければならない。厚木の方が実用性、専門性、総合性で勝っていたら、秦野大型店には購買力は戻ってこない。

第二章 アンケート調査結果

第一章趣旨に沿い96年実施されたアンケート調査結果の概要を紹介する。商業者アンケートは配付数640に対して、回答数478、回答率74%、消費者アンケートは配付数3778に対して、回答数817、回答率22%の結果であった。特に商業者アンケートの回答率は非常に高いものであり、その厳しい商業環境に対する意識の高さを示しているものと思われる。

1. アンケートの狙い.

(1) 消費者アンケートの狙い

- a. 各地区、年齢層の買い物行動を明らかにする。
- b. 各地区の消費者はどの地区のどのタイプの商業施設を使っているか、それは品目によりどう異なっているか。
- c. bについて、各年齢層の違いは？
- d. 秦野の消費者は商店、各商店街、大型店、市外商業施設について、どの点を評価しているか、どの点を評価していないか。
- e. その評価を左右している要因は何か？
- f. どのような商店街であることを望んでいるか。

(2) 商業者アンケートの狙い

- a. 各地区の商業者はどのような経営者意識を持っているか。
- b. 彼らはどのような経営方針を重視しているか。
- c. その競争環境はどうか。
- d. 消費者ニーズをどれだけ重視しているか。
- e. 今後の対策をどのように考えているか。
- f. 上記に付き、売上・収益を伸ばしている商業者はどのような経営方針を持っているか。

(3) 両アンケートの狙い

前提とした仮説「商業者の使命＝いかに消費者ニーズに対応するか」

- a. 秦野商業者が秦野消費者ニーズにどれだけ対応しているかどうかを分析する。
- b. 商業者が重視しているにもかかわらず消費者が評価していない点など、両者のギャップがどの点で大きく出ているかを分析する。ギャップの大きい点、評価が低い点に注目する。逆に評価が高い点にも注目する。
- c. それは商店、商店街、大型店、市外商業施設によりどのように異なるかを分析する。業態による消費者満足度の違いを明らかにする。

d. そこから個々の商店が重視すべき経営策、各商店街が重視すべき対策、市全体で重視すべき対策を明らかにする。

2. 消費者アンケート内容

(1) 消費者属性

当アンケートによる消費者属性は次の通りまとめられる。

『年齢30～40代の世帯主の家計。家族構成は二世帯又は三世帯が中心。殆ど
の家が車、持ち家を保有する給与所得者。勤務先は近隣都市以外（都心等と
推測）が全体の4割。秦野在住6年以上が全体の7割。』

- 年齢層 30代28%, 40代64%, 50代4%
- 車所有 93%が車所有
- 家所有 87%が持ち家
- 勤務場所 秦野市内36%, 近隣都市以外40%
- 職業 給与所得者80%, 自営業10%
- 家族構成 夫婦+子供67%, 三世帯24%
- 居住年数 11～20年47%, 6～10年20%

ここで留意すべき点は次の通りである。

a. 殆どの家計が車保有であることから分かるとおり、想像以上に積極的に車利用する家計であった。回答の中には2台以上の車保有も珍しくなかった。買物を含めた日頃の行動が車利用で成り立っていることが予想される。街づくり等々の支援環境整備によりその生活行動を円滑にすることが要請される。

b. 殆どの家が秦野に持ち家し相当年数が経っている。これは秦野の生活環境等を評価し定住意思が強いことを示しており、非常に好ましいことと言える。だからこそ商業環境を含めその評価されている定住基盤をより良いものにレベルアップすることが要請される。

c. 勤務場所が近隣都市以外に40%あることは、都心等様々なエリアの商

業集積に対する知識、体験が豊富であることが予想される。現に先般の商業診断調査でも理想とする買物場所を「横浜」とする傾向が強かった。新しい商業集積に対する知識だけでなく、先端的なファッション、娯楽に対する知識、情報を相当豊富に仕入れている可能性も高い。

d. 要するに新しいファッション、レジャー情報等に敏感で、その気になれば車を使ってその場所に行くだけの行動性を持ち合わせている、先端的な消費者であることが分かる。買物行動等にも習熟しており、価格情報、サービスの善し悪しにも敏感であることが予想される。

(2) 買物場所

買物場所については次のような傾向が見られた。

a. 商店街、大型店を含む市内商業施設に対して市外商業施設は買い回り品、娯楽・レジャーについてより高い利用率が見られた。

■衣料27%、ギフト品25%、装飾品等24%、時間つぶし20%、娯楽14%、寝具・家具13%

それに対してそれらの商店街、大型店利用率は次の通り低かった。

■衣料2%、ギフト品3%、装飾品等1%、時間つぶし1%、娯楽4%

これは大型店出店前の傾向と基本的には変化していない。これまでの調査結果（商業診断等）では出店前でも買い回り品、レジャーは市外流出していた。現段階でも、買い回り品に係わる購買力、レジャーに係わる購買力いずれも大型店（ジャスコ秦野店等）進出後も市外に相当流出していることが予想される。もちろんその点の実証については今年度実施される商業統計調査結果を待たねばならないが。

但し、大型店の進出は流出購買力の回復、市外購買力の吸引にその狙いがあつたはずであり、買い回り品等が現段階でも市外購買の傾向が強いということはそれだけ大型店進出が市内の最寄品市場のシェアを食う結果になっていると読むことができる。

もちろんこのことが単純に大型店出店効果をマイナスと見ることを意味す

るわけではない。大型店出店は短期的には市内の購買力を他の商業地区等から吸引する。時間をおいて次第に市外から購買力を吸引するパターンに切り替わっていくのが一般的な進み方であるからである。

b. 商店街利用率が高い品目は酒類（18%）、書籍・文具他（18%）であった。

いずれも再販等により価格帯にそれほど地域差のないもの、サービス等の有無がそれほど期待されないと考えられるものである。但し、酒類が既にD Sの登場などにより価格競争の側面が出てきたこと、スーパー等での販売が可能になったこと、書籍についても再販廃止が議論されていることを考慮すると今後の状況は楽観できない。

c. 生鮮三品、その他食品という基本的な最寄り品の買物場所は次の通りの結果がでた。大型店、生協が全体の7割と商店街に対する影響の大きさが窺える。

■生鮮三品 大型店59%、生協、商店街各々13%

■その他食品 大型店56%、生協13%、商店街9%

d. なお年齢別に見て商店街利用率が高い年齢層は40代、50代であった。これは前回調査（商業診断）で明らかであったように免許保有率が相対的に低く、それだけ買物行動に徒歩等に頼る可能性が高い年齢層である。交通手段の制約で商店街利用を余儀なくされている面があるということは、見方を変えれば土日などに夫などがいる時に車を使った買物に向かう可能性も高いことが予想されることになる。現に商業診断調査でもこれらの層は土日に夫婦で買物をするという傾向が出ている。商店街は交通手段の制約以外の吸引手段の必要性を作らねばならない。

e. 買物場所に係わる調査結果から明らかにされた点は市内商業は市外流出購買力を抜本的に回復するためには、買い回り品、レジャー関連の供給力を強化しなければならないことである。それが強化されなければ市内の最寄り品市場を巡って大型店、商店街等市内商業施設間のパイの食い合いになっ

てしまう。現に生鮮品等食品における大型店シェアは高く商店街に対して大きな影響を与えている。商店街サイドとしては車よりも徒歩で十分な狭い商圏のみを相手にする以外になくなってしまっており、このままでは今後さらにその商圏が狭まることも懸念される。

(3) 交通手段

消費者の買物利用交通手段は次の通りである。

■生鮮三品 徒歩20%，自転車19%，バス・電車4%，自動車63%

■その他食品 徒歩18%，自転車15%，バス・電車3%，自動車57%

a. 消費者属性によれば殆どの世帯が車保有だが、実際の買物行動に当たってはそれほど車を使っているわけではないことが分かる。意外に自転車を使う比率も高く、徒歩とほぼ同等の重要性を持っている。駐車場だけでなく、自転車通行のし易さ、駐輪場の大切さ、歩行のし易さをも考慮しなければならない。

b. 一般的には自動車利用が大型店、徒歩が商店街と見られているが、自転車はその中間に属する交通手段と考えられる。上記買物場所を見ると秦野消費者は大型店に行くにも自転車をかなり利用していることが推測される。これは自動車利用商圏と徒歩利用商圏の間に属する自転車利用商圏が大型店に大きくシェアを取られていることを裏付けるものと思われる。自転車利用商圏は本来であれば商店街が相当部分対象としても良い商圏と思われ、その部分における大型店と商店街の共存が図れなければならないだろう。

c. しかし逆に言えばこれだけ車利用が進んでも、買物については徒歩と自転車併せて3，4割の利用があると見ることも出来る。商店街自身の顧客吸引力を回復すれば、交通手段面でのネックはそれほど現段階ではないと見ることも出来る。

d. なお交通手段を年齢別に見ると、相対的に徒歩利用が高い層は20代、50代であった。当該年齢層に係わるサンプル数が少ないこともあり、断定的なことはいえない。但し、この結果は興味深いものがある。車利用が少ない

と思われる50代の徒歩比率が高いことは予想されたことだが、車利用になれていると思われる20代の徒歩比率の高さは意外である。この点については各商店会との会合でも少なからず議論された点だが、次のような解釈もあり得るだろう。

■20代の世帯は秦野市に定住してそれほど日が経っているわけではない。従って新参者としては周辺の目を考えれば、隣組とも言える商店街を抜きにした買物はしにくいのではないか。逆に50代は地域社会とは密接な関係にあることが予想され、別の意味で商店街を抜きにしにくいのではないか。

■そこから予想されることは商店街は単なる買物だけでなく、お隣同士の社会的な交流の場でもあることである。商店街におけるその社会的な側面、機能は重視されなければならないだろう。

■見方を変えれば20代は対象商品によって交通手段を合理的に使い分けていることも考えられるだろう。50代は他年齢層と比べて相対的に徒歩利用商圈が広いことが窺える。

e. 以上交通手段に係わる調査結果から明らかにされた点は、商店街は徒歩及び自転車利用顧客の利便性にも配慮する必要があること、社会的な交流の場としての機能を今後とも重視していかなければならないことである。そのためには徒歩、自転車を含めた円滑な買物動線を実現するために、歩道、休憩場所、駐輪場等の整備が必要とされる。併せて各商店における人的交流、接客の重要性を再認識しなければならない。

(4) 買物頻度

商店街、大型店別に見た買物頻度は次の通りである。

■生鮮三品 商店街毎日39%，週二三回44%

大型店毎日33%，週二三回53%

a. この結果で注目されるのは大型店と商店街との購買頻度にそれほど差がないことである。交通手段の問題等々から大型店の買物頻度がもっと低いと予想されたにもかかわらず、現実には大型店だろうが、商店街だろうが必

要なものは品目別に毎日買いに行く、週二三回行くというパターンがある。

b. 対象が商店街にせよ、大型店にせよ、業態により購入する品目を決めることはしない。品目を軸にした購買パターンがあり、それを動かさないという前提に立って商店街を使う人は使う、大型店を使う人は使うということになる。

c. これは商店街と大型店とがぶつからない様にするためには、両者が取り扱う品目を変える必要があることを示している。前述の通り、両者とも最寄り品を対象とするのであれば同一品目のパイの奪い合いになってしまうわけである。

(5) 地区別利用商店街

各地区の消費者がどの地区商店街を利用するかをみると次のとおりである

(注：合計が100にならないのは、無効回答等によるもの。以下同様)。

	(単位%)			
	鶴巻地区	東海大学駅前	本町	西地区←(商店街)
■大根地区	39	42	10	
■本町地区			94	2
■南地区	1	1	71	7
■東地区			83	4
■北地区			46	44
■西地区			7	90
■上地区				100
↑				
居住地区				

a. 各商店街別に見た利用者の居住地区は次の通り、四つの商圈に分けられる。鶴巻地区商店街は大根地区居住者を対象、東海大学駅前商店街は同様に大根地区のみ、本町商店街は大根地区から西地区まで広域的、西地区商店街は北地区から上地区まで、各々各居住者を対象としている。この結果は概ね、既存の調査結果と整合性が取れている。

特記される点は、鶴巻地区商店街、東海大学駅前商店街が概ね限られた商

圏客を相手にしているのに対して、本町地区商店街は上地区を除く秦野市全域に渡る居住者を相手にしていること、大根地区居住者は鶴巻地区商店街、東海大学駅前商店街、本町商店街に分散している、即ち西地区を除く秦野市各商店街が大根地区居住者を相手に競合していること、北地区居住者をめぐって本町地区商店街と西地区商店街が競合していることである。但し逆に、競合している商店街は連携・共同することも可能であると見ることも出来る。

b. いうまでもないがここから言えることは、各商店街のマーケティングは対象となる居住地区の年齢構成、世帯構成、支出構成などを念頭になされる必要がある。その場合、共通の居住地区を対象とする場合には、商店街同士、同業種で連携したマーケティングも可能になる。さらにその居住地区から商店街へのアクセスが既存の交通網で円滑になされるかどうか、といった動線の検証、修正の必要性の有無等について留意しなければならない。

c. 中でも本町地区商店街は非常に広域的な商圈を持っていることもあり、秦野市全般の顧客特性を念頭に置く必要がある。またアクセス面でもいずれの地区からの動線も考慮しなければならない。他商店街も同様だが、特に本町地区商店街はその広域性からみて、秦野市の地元商業にとって生命線ともいべき重要性を持っている。同商店街がどれだけの顧客吸収力をもてるか、どのようなマーケティング戦略を実施するかは、全体に大きく影響することである。

(6) 大型店別利用地区

角度を変えて各大型店を利用する顧客の居住地区は次の通りである。

大型店（単位%）

↓	大根	本町	南	東	北	西	上←居住地区
■三和鶴巻	84						
■ダイエー大根	88						
■ジャスコ秦野	12	17	20	13	10	16	
■ヨーカ堂		18	39			12	
■ダイクマ生鮮		25	26	18			

■ダイクマ栄町

43 29

■ダイクマ渋沢

23

34

a. 非常に目立つことはジャスコ秦野店が上地区を除く全地域から満遍なく同程度に集客している点である。居住地区別の比率で見ても上記商店街の集客比率とは異なっている。大根地区、西地区からの集客も目立っている。各地区商店街はこのジャスコ秦野店の商圈の広さ、影響力が想像以上に大きいことを念頭に置く必要がある。

b. ヨーカ堂、各ダイクマ店はジャスコほどではないが、もうすこし限られた二、三の居住地区を対象とする商圈を持っている。特に複数の大型店の商圈が重なっている地区ではそれら大型店の特性を念頭に置いたマーケティング等が要求されることになる。

(7) 年齢別商店街評価

イ. 年齢別に見た各商店街の評価は次の通りである。この場合、「好感度」の程度を「評価」と見ている。(単位%)

年齢別	「非常に評価する」	「やや評価する」	合計
20代	0	0	0
30代	6	18	24
40代	3	16	19
50代	5	18	23
60代以上	0	50	50

a. 全体的に「非常に評価する」比率が非常に低いことが目につく。その中では限られたサンプル数という点はあるが、20代の評価が厳しいこと、60代以上の評価が相対的に高いことは予想された点である。商店街の主要顧客と思われる30代、40代、50代の顧客からは相対的に高い評価が得られているが、その中では秦野市消費者の最も大きな部分を占める40代の評価が、30代の評価よりも相対的に厳しいことに注目する必要がある。

b. この結果は秦野市消費者の厳しい評価を表している。ここから留意すべきことは、まず全体の評価水準が非常に低い点を是正することにある。そ

の中でも主要顧客層である30代、40代の評価水準を引き上げなければならない。特に40代の評価が厳しい理由を見極めは正す必要がある。20代顧客は将来の主要な商店街顧客としてみても、ある程度の評価を得ている必要がある。

ロ。次にこれらの評価を左右している要因（因子）は何かを探ってみた。この分析は因子分析³⁶⁾により、商店街評価（好感度）と連関の強い項目を統計的に探ってみたものである。

■商店街の雰囲気の良いさ

■案内表示の分かり易さ

■休憩場所の充実

■大売出しの回数

■設備の豪華さ

a. ここから商店街評価は多面的な要素に左右されることが分かる。「雰囲気の良さ」が商店街を構成する人々、その人たちの接客から、店構え、品ぞろえ、レイアウト、さらに商店街全体の景観、業種の揃えなど、あらゆる要素に対して感覚的に好感がもてることを意味している。他の項目はそれを補足する項目と見ることができる。

b. 「案内表示」は商店街における動線の分かりやすさの重要性を示している。それは二通りの意味があると思われる。一つは目的とする商店の所在、そこに至る経路を容易につかみたいという意思の表れ、もう一つは商店街内を回遊する場合の道筋を容易につかみたいという意味である。特に後者は、一度商店街に足を踏み込んだ客を回遊させる場合には不可欠の要素となる、重要な視点である。

c. 「休憩場所」も同様の視点から見る事ができる。商店街に客を止め、回遊させるためには、買物場所から買物場所、その途中に休憩場所が所在している必要がある。ここでいう「休憩場所」は文字通り買物公園的にとベンチ等を置くということでもよいだろうし、ファーストフード、喫茶店、軽食

喫茶などの飲食店のようなものでもよいと思われる。要は「休憩場所」という機能を持つ空間を用意する事にある。

d. 「大売出しの回数」は大売出しに値する値頃感のある目玉商品を含む品揃えの充実という要素もあるが、もう一つは商店街を舞台にしたイベントを期待している面もあるのではないか。それは商店街の持つ社会的な繋がりの中の再確認という側面があるのではないかと思われる。社会的な位置付けの高さを反映しているものと思われる。

e. 「設備の豪華さ」は当然ながら買物場所のアメニティを要求している。人と併せて買物場所の雰囲気等を左右する基本的な要素である事は間違いない。必要以上に華美にするかどうかということではなく、絶えず設備の水準を維持していく事が必要になる。他の商業施設の集客調査などをみても、設備水準の維持更新を怠った次の年度には必ず集客力が落ちる事が実証されている。その点は商店街という商業施設でも例外ではない。

f. 商店主の方々が安心すべき事は、これらの項目評価を高める事は、即商店街評価を引き上げることにつながり、さらに購買増に直結していることである。何でも重要な事は確かだが、特に狙いを絞った項目を実行する方が効果的で、実効性がある。

様々な買物、娯楽、飲食等を同じゾーンの中で完結させようとする志向を持つ、秦野市の消費者特性に合わせることでこれらの項目を改善強化する事は繋がっている。ゾーンとしての回遊性を支持する休憩場所、案内表示、居心地のよい雰囲気、アメニティの高い設備、楽しいイベント等々は全てこの秦野消費者の総合的な志向、何でもそこにあることを要求する志向に適合したものである。

(8) 年齢別評価項目（商店街）

上記の商店街評価を年齢別に見ると次の通りである。いずれも各アンケート項目（例、品揃え）について「最も評価する」と答えた回数比率を合計したものである。（単位％）

「品揃え」「店員接客」「価格水準」「雰囲気」

20代	0	0	0	0
30代	6	3	4	1
40代	2	2	3	0
50代	0	0	0	0
60以上	0	0	0	0

a. これらの評価結果は極めて低い事にまず留意しなければならない。例えば「品揃え」項目は5つあるので満点で500%になる。その中での各項目一桁台の回答比率は相当低いものと見なければならない。前記(7)の商店街評価はあくまで相対評価であるが、その評価の背景にはなにがあるのか、ここで探る事ができる。

b. 予想どおり20代はあらゆる側面から評価していないことが分かる。厳しい結果である。しかしもっと重要な事は、商店街にとっては重要な支持層であると思われる50代、60以上が全ての項目で20代と同じようにあらゆる項目で全く評価していないという点である。往々にして商店街は中高年齢層にとって最も身近な重要な商業施設であると言われるが、その身近なユーザーが最も評価していないことを受け止めなければならない。

c. 顧客層の中で大きな割合を占める30代、40代の評価結果についても重要な結果が示されている。前述のとおり、自動車免許取得の有無等を考えれば、より商店街に身近な客と思われる40代の方が30代の層よりもいずれの項目についてみても厳しい評価を示している。年齢層が高い層が、本来であれば最も取り込むべき年齢層なのだが、現実には年齢層が高くなればなるほど評価が厳しくなるのは大きな問題である。なぜなら、20代の評価の厳しさは実際に使っていない、商店街における購買体験の少なさに起因するものと思われるが、40代以上の評価の厳しさは実際の購買体験の結果と思われるからである。

d. 全体の傾向を見ると、「品揃え」と「価格水準」は表裏一体、品物に係わる評価だが、それらに比べて「店員接客」項目の比率が低いことに注目

しなければならない。それがまさに大型店と比べて優位性を取り得る部分と思われるにも拘わらずその評価が低いことである。商店街の生命線に係わる部分と思われる。もちろん、「品揃え」、「価格水準」という、どのような品物をどのような価格で提供すべきかという商業の最も基本的な部分をも併せて改善しなければならないことはいうまでもない。

(9) 全体の評価を左右する上位項目

ここで商店街だけではなく、個々の「商店（食品）」、大型店、市外商業施設の各々についてどのような因子がその総合的な評価に影響を与えているかを因子分析により探ってみた。これも「好感度」に影響を与える項目、「好感度」と非常に相関の強い項目を順に探ってみたものである。その結果は次の通りである。

■商店（食品）店員（商品説明、接客タイミング）

■大型店・店員（商品説明）、商品鮮度、接客態度

■市外商業施設色々な商品種類、品目の多さ、設備の豪華さ

a. ここで注目すべきことは商店と大型店、市内と市外との対比である。前述の商店街評価に見られたように、個店でも「店員」に係わる項目が総合評価を左右している。意外にも大型店についても店員接客が重要な要素を占めている。手数を省き、低価格で提供しようという大型店の志向に客は満足しているわけではないことに気をつけなければならない。

b. ここから市内商業施設は商店街、大型店を問わず、接客に問題があることが分かる。但し問題の所在は異なり、商店街は実際の接客の内容が問題にされ、大型店はそれ以前の接客の希薄さが問題にされていると思われる。いずれにしろ、秦野市消費者の不満は共通している。「接客」についてより改善を図った方がそれだけ今後の集客を期待できるという事でもある。商店街の立場から考えれば、「接客」という、現状ではともかく、潜在的には商店街得意の部分である点で大型店との競争を図ることはそれだけ有利な面であるとも言える。

c. 但し市内と市外とを対比すると全く異なる結果が出ている。市内施設が接客であるのに対して、市外は品揃えと設備が総合評価を左右している。対市外商業施設との競合という点から見れば、秦野市商業施設はより幅広い品揃え、品目の多さ、より良い設備が要求されることになる。秦野市商業全体でそれらの問題を解決することが要求されるとも言える。単に大型店単独、商店街単独ではなく、双方の品揃え、品目があって始めて、それだけ幅広い品揃えが可能になるからである。相乗効果を産むことが出来る部分である。

(10) 消費者の買物行動タイプからみた商店街評価

ここで行ったのは各消費者の買物、娯楽など様々な行動がどのように繋がっているか、関連付けられているか。因子分析³⁸⁾により統計処理した。ある場所に行った時にそこでどのような行動が組み合わさるか、組み合わせられているかを把握したものである。それが把握できれば商業ゾーンとしてどのような施設構成が必要になるか、いずれを補充すべきか等々を判断できることになる。

a. その行動パターンは二つに分けられる。

一つは「総合型」である。買物から食事、娯楽なんでも有りというタイプである。ある場所に行けば、買物もすれば飯も食う、ついでに映画を見たり、時間をつぶしたり、そこで何でもやろうとする。買物、食事、娯楽などあらゆる行動を含めたワンストップショッピングを要求するタイプである。但し、その中でも特に影響度の強い項目は「書籍など、家電製品、化粧品、ギフト品、食事」である。必需的な支出というよりは選択的な支出、最寄り品よりは買い回り品に係わる部分である。この「総合型」消費者はこれらの選択的な支出、買物にあっては買い回り品を軸に行動する、もちろんそのついでに最寄り品も買うし、遊んだりもするという行動パターンである。従って商業ゾーンとしては買い回り品、最寄り品、娯楽、飲食各機能が揃っていることが重要なこと、かつそれらの行動を円滑に行えるような動線、施設配置になっていること等が必要になる。

もう一つは「娯楽型」である。このタイプは買物よりも娯楽中心に動くタイプである。遊びに行つてついでに買物もする、食事もするというタイプであり、それだけ若い年齢層と予想される。特に影響度の強い項目は「娯楽、喫茶、飲み屋、時間つぶし」であり、このタイプの消費者は遊び、休み、飲んで、時間をつぶす、それだけの施設さえあればよいというタイプである。秦野市にはこのタイプも入る。但し、このタイプは前記の「総合型」に含まれているとも言える。総合型タイプに対応した商業ゾーンであり、娯楽等の機能が十分であればこの「娯楽型」にも対応可能である。

b. この二つのタイプの商店街評価も肯定できるものである。即ち、「総合型」タイプは予想されるように「全てを期待する」。特に「飲食設備の良さ、案内表示、休憩場所、大売出し」の項目が非常に関連が強い結果が出てくる。この結果は秦野市消費者全体の商店街評価を左右する項目と同一であるが、そのことは秦野市の消費者の大部分が「総合型」に含まれることを意味している。しかし彼らは実際の商店街ユーザーであり、彼らの行動により適合した業種の揃えをいかに用意するかによって購買力をより吸収することが可能になると思われる。

もう一つの「娯楽型」は秦野市商店街には全く期待していない、利用していない。それを裏付けているのが、彼らの商店街に対する要望は「総合型」とは異なり、具体的なものではないことである。単に「秦野市商店街要望」という一般的、抽象的なレベルに止まっている。

(II) 商店街と大型店（例、ジャスコ秦野店）との評価比較

これまで行ってきたのは商店街だけに対する消費者の評価であった。しかし問題は影響力の大きな大型店と商店街とを比較して、どちらをどう消費者が評価しているか、いないかという点である。商店街の立場で考えれば、大型店よりも評価されていない点は改善し、逆に評価されている部分、それほど変わりが無い点は伸ばすという方針が立てられる。両者の競合ではなく、両者の共生・共存という立場で考えても、両者に対する秦野消費者の不満の

所在がどこにあるかが判明すれば、そこを共同で重点的に対策を打てば良いことになる。これらの評価は作文だけの恣意的なものではなく、秦野消費者に係わる800近い数のデータから消費者行動、意識を探ったものである。押せば響くように、商店街、大型店の評価に大きく影響を与える項目をつぶしていく事が、即評価の引上げに繋がるわけである。

商店街と大型店の項目別の評価結果は次の通りである。この評価は、例えば「品揃え」であれば、品揃えに係わる各質問項目について「非常に評価する」と答えた回答比率を足しこんだものである。

	(各商店街)				(単位%)	
	鶴巻温泉	東海大前	本町	西地区	ジャスコ	格差
品揃え	19	7	18	15	104	大
品比較	6	2	2	1	15	大
店員	4	11	11	8	25	少
価格	19	18	11	9	34	少
設備	2	2	5	2	48	大
催し物	0	9	6	6	29	少
その他	6	4	8	7	52	
好感度	4	0	4	5	16	

a. 各商店街とジャスコ秦野店の評価を比較すると非常に大きな格差が見られるのは、文字通りの「品揃え」項目と品物の比較のし易さを表す「品比較」項目である。前者が大型店の規模の大きさにより幅広い品揃えを確保できること、後者が同様に広いスペースをもとに余裕のある商品レイアウトが可能になることを反映しているものと思われる。これは「設備」項目が同様に大きな格差が見られることと同様のものと言えるだろう。設備の大きさによるスケールメリットは「大型店」の生命線であり、同じスケールメリットを商店街に期待するのは無理がある。

b. 逆にそれほど格差のない項目は「店員」、「価格」、「催し物」、「好感度」である。ここから言えることは次の通りである。

■「価格」について

興味深いことは、価格面では大型店の評価もそれほど高くないこと、逆に商店街の価格評価が相対的に低くないことである。消費者は大型店の価格設定に満足していないこと、逆に商店街の価格水準にそれほど不満を持っていないことを示している。大型店の立場からはより価格水準を下げる必要があるとあり、商店街は品揃えそのものの改善を要するという違いである。

■「店員」について

商店街、大型店両者の評価結果はそれほど差が見られなかった。しかし、品揃えよりも接客で優位性を持ち得る商店街と、生産性を高めるために極力人件費を削減しようとする大型店の「接客」項目に差がないこと自体が大きな問題である。大型店は「接客」を犠牲にして「品揃え」、「価格」を重視しており、「店員」項目はそれほど重視されていないと予想される項目だからである。逆に「店員」は商店街の生命線であり、さらに評価点自体が下回っていることは真剣に受け止めなければならない点である。

(2) 商店と大型店、市外商業施設との比較

ここでは、商店街ではなく個々の商店と大型店、さらに市外商業施設に対する評価を比較してみよう。その結果は次の通りである。

	(単位%)				
	市内商店	生鮮館	市外	ジャスコ	格差
品揃え	22	95	87	104	
品比較	3	19	15	15	
店員	13	25	21	25	少
価格	14	35	37	34	少
設備		46	36	48	
催し物	9	32	27	29	
その他	10	47	38	52	
好感度	6	16	12	16	少

a. 商店街との比較で見られたように、「店員」、「価格」については商店

と他施設との評価の差はそれほど大きくない。但し評価点自体は低く、改善を要することには変わりがない。

b. 例えば生鮮館とジャスコを比較すると非常に興味深い結果が出ている。相対的に規模が勝っているジャスコが「品揃え」、「設備」では生鮮館を上回っている。逆に買物動線に工夫の見られる生鮮館が「品比較」の点でジャスコを上回っている。双方の長所を各々よく反映している。

c. 市外商業施設とジャスコとの比較では、全体にジャスコの評点が高いが、「価格」だけがジャスコは下回っている。ジャスコにとって「価格」が改善を要する点になる。

(13) スタンプ事業について

本アンケートでは各地区のスタンプ事業についても調査を行った。その結果は次の通りである。

スタンプ名	ツルちやん	おおね	エース	ピーちやん
回答数	47	78	287	228

a. この質問項目に「商店が客に対してスタンプを必ず渡すかどうか」というものがあつた。これに対しては「ツルちやん」と「おおね」が「たまにくれない」ことがあるという回答が多く見られた。改善を要するところと思われる。

b. 殆どの客がもらったスタンプは集めていると回答しており、その有効性は十分あると思われる。

c. さらに注目すべき点はスタンプに付加するサービスに何を望むかという設問に対する答えである。放行、コンサートなどではなく、圧倒的に「付加価値の増える商品券」を望む声が高かった。直接的にお金につながる付加サービスが評価されるという事である。その点を考慮すべきと思われる。その延長線で、スタンプ点数サービスの付いた買物カードなども十分有効なものと考え得ることになる。

3. 商業者アンケート

(1) 商業者属性

本アンケートによる商業者属性は次の通りである。

a. 「年間売上高」、「営業年数」、「店主年齢」について

■年間売上高 2 千万円未満が全体の33%，2 千万円から 5 千万円が32%である。

■営業年数は21年から30年までが20%，41年以上が29%に達する。

■店主年齢は60代以上が34%，50代が29%，40代が22%である。

店主年齢からみても分かるように戦後しばらくの時期から地元で商売を進めてきた店が中心である。円熟した経営者像が浮かんでくる。しかしだからこそ、今後の事業継承の如何が今後の秦野市商店街の行方を大きく左右するとも言える。

b. 「後継者有無」について

その意味ではこの項目は非常に重要な意味を持つ。後継者が決まっている、または入るのが全体の40%，決まっていないのが45%である。この「後継者有無」というまでもなく今後の事業継承の鍵となるばかりではなく、後述するように現在の事業姿勢に大きな影響を与える項目である。個々の商店の事情による面が大きい項目だが、仮に空き店舗化することになれば、商店街全体の業種揃えに大きな影響を与えることになる点でそのままにしておけない項目と言える。

従って現状取ることの出来る手立てとしては、一つは現在の事業をバックアップすること、それが後継者に当たる人の継承意欲を増すことに繋がるのではないか。もう一つは円滑に事業継率が進められるように、場合によっては空き店舗にならないように事業誘致をする等などの手立てを講じることなどが考えられる。

(2) 市場環境について

本アンケートでは市場環境をどのように見ているかを尋ねている。その結

果は次の通りである。

■立地条件 悪化している25%, 良くなっている2%

■価格競争 悪化している33%, 良くなっている2%

■サービス競争 悪化している25%, 良くなっている1%

■大型店競合度 悪化している34%, 良くなっている2%

予想どおりではあるが、大型店との競合度が強まることによる、立地条件の悪化、価格競争、サービス競争の激化が進んでいる。注意しなければならないのは一部ではあるが、全てが好転していると見ている商店もあることである。後者についてはどのような条件の下でそのようなことが言えるのかが注目される。

(3) 大型店出店による売上増減状況

昨年10月頃と比較してどれだけ売上高が増減したかどうかを見ると次の通りである。回答数478の内、全体の63%が売上減少、19%が現状維持、12%が売上げ増。

	(単位：%)		どちらともいえない	減っている	
	増えている 非常に	やや		やや	非常に
鶴巻商店会連合会	0	1	8	8	10
東海大学駅前商店会	0	8	8	16	16
今川町商店会	1	0	0	2	5
入船商興会	0	4	2	3	11
駅前通り商店街	0	3	9	9	16
花みずき通り商店会	0	2	7	6	5
片町第一商店街	0	2	5	8	6
上宿商栄会	0	5	9	17	19
桜町商店会	0	2	4	4	10
大秦会	1	0	1	4	1
大道商和会	0	3	5	7	9
仲宿商店会	0	3	4	9	4
下大槻団地商店会	0	0	0	0	0

渋谷駅前商店会	2	6	8	10	16
柳町商店会	0	9	14	25	18
学校前商店会	0	3	5	6	11
渋谷商店会	0	2	2	6	4
堀川商店会	0	0	0	0	0
合計	4	53	92	140	161

(4) 影響ある大型店とは？

a. 設問項目「影響ある大型店」に対する回答は、ジャスコ秦野店32%，ダイクマ生鮮館，渋谷店，ヤオハン渋谷店各々3％という結果である。但し，無回答の比率が44％と非常に高いことが目立った。このことが売上減少が大型店によるものかどうか確信を持ってないことを意味するのか，それとも特定しきれないものはこのアンケートだけでは判然としない。いずれにせよ予想どおり「ジャスコ秦野店」の影響度が極めて高いことが示されている。

b. ジャスコ秦野店に影響を受けたという回答サンプル154の商店街別の内訳は次の通りである。

	(単位：％)	
	回答数	比率（四捨五入）
鶴巻商店会連合会	3	2
東海大学駅前商店会	9	6
今川町商店会	4	3
入船商興会	7	5
駅前通り商店街	25	16←○
花みずき通り商店会	5	3
片町第一商店街	18	12←○
上宿商栄会	27	18←○
桜町商店会	7	5
大秦会	1	1
大道商和会	12	8
仲宿商店会	10	7
下大槻団地商店会	0	0

渋沢駅前商店会	8	5
柳町商店会	13	8
学校前商店会	4	3
渋沢商店会	1	1
堀川商店会	0	0

c. 「ジャスコ秦野店」を影響ある大型店と回答したサンプル154に絞って売上増減を見たのが次表である。

売上高増減	
21%以上増加	0%
20～11%増加	1
10～6%増加	1
5%増加	3
21%以上減少	16
20～11減少	21
合計88%売上減少	
6～10減少	25
5減少	26

(5) 秦野市商業者のトータル像

本アンケート調査の大きな狙いの一つに「経営者の考え方」がどこにあるのかを探ることがあった。まず全体として秦野商業者はどのような経営者なのかを見る。因子分析により「経営者としての考え方」の中で強く関連付けられて出てきたのが次の各項目である。

■従業員を雇用したり、またその数を増やしたりしてまで商売を拡大したくない。

■今後の経営は、計数化によって常に内容を把握しておかなければならない。

■店から得た利益は、できるかぎり店を大きくするため再投資していくことを心掛けている。

ここから浮かび上がってくる経営者像は「従業員規模は拡大せずに、計数管理を重視しながら、店を大きくする」、いわば「生業型と企業型の中間型」

と見る事ができる。

(6) 今後の経営方針について

秦野市商業者が今後の経営方針をどのように考えているかを、同様に因子分析を行った結果は次の通りである。

a. 「一般的経営方針＝今後の店舗政策」について

積極的に多店舗化する、大型店やショッピングセンターに出店するという積極的なタイプとフランチャイズチェーンに転換する、有名メーカーの系列店に入るといったタイプに二分化された。(5)の回答結果との差異は「考え方」と「実際の戦略」は異なることもあり得るということだろう。

b. 「取扱商品」について

設問項目いずれに対しても重視する傾向が見られ、全体に「品揃え」重視型と見る事ができる。その中でも特に関連が強く見られたのが、「商品種類変更」、「大衆品・安価品中心の品揃え」、「商品種類拡大」の各項目である。これはとにかく品揃えは変えなければならない、その変え方で「大衆品・安価品」に絞るか、全体に種類を拡大するかという違いである。

c. 「販売方法」について

販売方法の設問項目いずれに対しても重視する傾向が見られ、「販売方法」に対する認識の高さが見られた。その中でも特に関連が強く見られたのが、「掛け売りの増加」、「スタンプシール、サービス券を出す」、「ダイレクトメールを実施する」である。これは附帯的なサービスにより集客しようという意図が強く見られる。

d. 「経営改革」について

これらの改革項目については特に重視されたのは次の諸項目である。

■消費者ニーズへの対応を進める。

■顧客情報の収集、分析を図る。

■商業者意識を改革する。

これは商業者意識を変え、消費者ニーズ対応型に経営を改革していこうと

いう意図の表れと思われる。

e. 経営改革意識の高低

しかし、これらの経営改革意識も一様ではないことに留意しなければならない。その取り組み姿勢には温度差が見られる。即ち

■全てに取り組もうという型

■販売、経営改革を少々やるという型

■販売のみ少々やる型

に分けられる。何らかの経営サポート策を進める上でも、これらの姿勢の違いを念頭に置く必要がある。

(7) 消費者ニーズへの対応状況

次に品揃え等々の各経営項目について、各経営者はどれだけ重視しているか、そしてそれが実際にどれだけ消費者により評価されているかを対比させてみた。

	(単位%)		
	非常に重視する	消費者評価 (重視する)	格差
■品揃え	77	7～19	大
■商品配置	5	1～6	少
■店員	61	4～11	大
■価格	31	9～19	少
■設備	18	2～5	少
■催し物	22	0～9	大

a. こうしてみると商業者としては重視していても必ずしも消費者が評価しているとは限らないことが分かる。ここから留意すべきことは格差の大きな「品揃え」、「店員」、「催し物」については抜本的に見直す必要があること、その他の格差の小さな項目は現状路線の延長線でさらに改善を進めるということになる。

b. 商店街として重視する項目として特にあげられたのは次の諸項目である。

- 街に活気がある
- 業種が揃っている
- 自転車置き場がある
- 十分な駐車場がある
- 気楽に休める店や場所がある

これらの諸点はいわば「総合型」の秦野消費者に対応する策と見る事ができる。

(8) 商店街組織活動について

a. 「商店街組織的行動」について

しかしやるべきことを理解しているとはいえ、現実の商店街活動をどのように進めるかについてはやや厳しい結果が出ている。この設問項目に対して明確に重視するという傾向が見られたのは「今後は商店街活動は大切になる」という項目であった。これは現実に実行すべきことではなく、将来的な期待表明をしているだけであり、商店街活動に現実に参加する必要がある。

b. 「商店街対策」について特に重視する傾向が見られたのは次の諸項目である。

- 賑わいある商店街にする
- 商店街の中心に賑わいを作る
- 核店舗作りを進める
- 商店会リーダーの育成の強化

ここから読み取れることは商店街の賑わいに核店舗が欠かせないこと、さらに商店街活動を推進していくリーダーを必要とするという事である。前者からは大型店との共存も考えられること、後者については組織的に要請することが必要であることを示している。

(9) 商業環境整備について

a. 駐車場の設置促進について重視された項目は「公営駐車場設置」、「消費者に配慮した駐車場」、「駐車場を活用した商業対策の検討」である。これ

は「消費者の利便を念頭に置いた公営駐車場を設置するということを含んだ商業対策」が必要であることを示している。

b. 快適な商業環境整備についてここでは「総合的な街づくり計画を進める」という項目が重視されている。これは前述の商業活性化につながる抜本的な街づくり計画の推進を待望していることを示している。この点については以下の回答にも明確に表れている。

c. 地域の課題と対策について特に重視されたのは「周辺道路整備」、「区画整理事業推進」、「振興配慮したまちづくり」、「商店街専用駐車場」、「人が集う施設機能の整備の促進」である。これらは前記の抜本的な総合的街づくり計画の実施と繋がるものである。

d. 商店街環境整備の促進、街づくりの必要性は同様にあるとしても、業況により違いはある。即ち売上げ増グループがより積極的に総合的な街づくり、商業環境整備の必要性を要請しているのに対して、その他の業況の苦しいグループは最も差し迫った歩車道整備など「安全性設備の整備」を要請している。

(10) 注目すべきことはこのような厳しい商業環境の下で売上・収益を伸ばしているグループがあるという点である。同じ地域に立地していてどうしてそれが可能なのか、その経営姿勢・経営方針は商店全体の今後の方向に対して重要な示唆を与えるものと思われる。彼らの考え方・方針について因子分析によりその傾向を探ってみた。

a. 考え方について売上げ増グループの経営者意識で強く出てきた項目は次の通りである。

■今の店や事業は、自分の子供に継がせるつもりである。

■お客さまのいうことは常に正しい。

■店から得た利益は、できるかぎり店を大きくするため再投資していくことを心掛けている。

■いまのような不安定な世の中では、営業利益は事業拡大に当てるより個人

資産の蓄えに回す方が賢い。

■今後の経営は、計数化によって常に内容を把握しておかなければならない。

一般的、全般的な経営者意識と大きく異なる所は「要後継者」と「お客さま正しい」という考え方が強く前面に出ていることである。事業に対する動機付けとして事業を後に継いでいく、スタンスとして消費者優先を実践していくという明快な姿勢が見られる。経営管理も計数化し、再投資と蓄えを両立させるという非常にバランスの取れた姿勢が見える。

一方収益増グループの経営者意識で強く出てきた項目は次の通りである。

■今の店や事業は、自分の子供に継がせるつもりである。

■商店の良し悪しは利益の大きさに決めることができる。

■お客さまのいうことは常に正しい。

■従業員を雇用したり、またその数を増やしたりしてまで商売を拡大したくない。

■店から得た利益は、できるかぎり店を大きくするため再投資していくことを心掛けている。

■今後の経営は、計数化によって常に内容を把握しておかなければならない。

売上げ増グループと共通するものも多いが、異なる点は売上高の拡大よりも利益を重視した経営を進めていく点である。

但し両者に共通しているのは、後継者に事業継承しようという強い意欲が見られること、お客さま第一主義であること、利益を再投資していく積極的な姿勢が見られること、経営の計数管理を重視していることである。要するに秦野市商業者像が生業・企業型であるのに対して、これらのグループは明確に企業型であることである。

第三章 地域商業政策再構築に向けて

1. 秦野市の消費者像

アンケート調査等から浮かび上がってくる「秦野市消費者像」は「合理的な価格とサービスを要求する合理的な消費者」である。即ちより高いサービスとより低い又は合理的な価格を併せ要求する消費者である。

さらに秦野消費者は二つのタイプに分けられる。一つは総合型である。ある一定の場所、時間に関心し、買い物、遊び、食事、休憩、イベントなどあらゆる行動要素を要求するタイプ。それは商店街、大型店、市外商業施設いずれに対しても要求する。商業集積に対しても最寄り品から買回り品まで業種が揃っている事を望む。また商業施設・集積の質量だけでなく、飲食設備のよさ、動き回るための動線のよさ、案内表示の整備、動き疲れたら時の休憩場所の設置、楽しませ得になる大売出しイベントなどを要求する。要するにその空間・時間で買い物から遊びまで自己完結できるワンストップショッピングを要求するタイプである。

もう一つは娯楽型である。ある空間・時間には「遊びの要素」、娯楽施設だけを望んでいる。娯楽場所に隣接して買物場所があっても構わないが、あくまで主眼は娯楽にあるタイプである。遊べる場所でありさえすればよい。その意味では総合型消費者の一部に属すると見る事も出来る。

従って秦野消費者が望む商業集積とは次のような条件が揃っている事になる。

- A. 買い回り品から最寄り品まで業種が揃っていること。
- B. パチンコ、ゲームセンターなど娯楽施設があること。
- C. レストラン、喫茶店等々の飲食店があること。
- D. 買物公園的な休憩場所かコーヒースョップ的な休憩場所があること。
- E. 商業ゾーンとしての回遊性があること。
- F. 回遊するに当たっての動線が分かり易く、明確であること。
- G. そのための案内表示も整備されていること。
- H. ゾーンぐるみのイベントが開催されていること。
- I. 手厚い接客サービスがあること。

J. 価格水準が提供財サービスに見合った合理的なものであること。

K. 各店の品揃えがニーズに見合った十分なものであること。

2. 政策提言

これらの条件にいかに対応するかが、秦野商業の課題である。以下各レベルで対応すべき事項を整理する。

(1) 商店レベル：商店は企業型商業を目指すこと

対応すべきこと。→上記I, J, K項目

- a. 消費者サービス重視を基本に置くこと。
- b. そのために顧客情報の収集、蓄積、活用に努めること。
- c. クーポン券等の附帯サービスを活用すること。
- d. 品揃えを絞り混むかまたは拡大すること。
- e. (可能なら) 売り場面積を拡大すること。
- f. 商店街組織化に向けての協力体制を敷くこと。

(2) 商店街レベル：品目軸購買パターンに即すること

対応すべきこと。→上記A, B, C, D項目

- a. 消費者評価が低い「店員接客サービス」を向上させること。

但しこの点是对大型店では評価は低くない。

- b. 同じく評価が低い「業種の品揃え」を改善すること。

特に買回品、レジャー関連の供給力を強化すること。

この点是对大型店でみても評価が低く改善を要する。

- c. 特に飲食機能、娯楽機能の付加を行うこと。
- e. マーケティングを重視すること。
- f. 自治会：地域住民との交流に留意すること。

(3) 市全体レベル：一体となって取り組むこと

対応すべきこと。→上記E, F, G, H項目

- a. 商業活性化と絡めた積極的なまちづくりの推進を基本に置くこと。

例えば本町地区商店街でシビックマート、教育文化ゾーン、ジャスコ秦野店が各々連携を取れる様に広域的な商業ゾーン単位で整備すること。

b. 特に回遊のために重要な「歩道等の整備」を整備すること。

c. 交通手段として重要な自転車置場、駐車場（公共又は商店街単位）を整備すること。

d. 長時間滞留可能なように「休憩場所」を整備すること。

3. 支援体制の確立

これらの対応策は厳密にスケジュール管理され、実行に移されなければ意味がない。また各々の対応策は相互に関連しており、切り離して実行されるべきものでもない。そこからこれらの対応策の実行管理を進めていく推進機構の設置を提案する。

(1) 推進機構名（仮称）：「秦野マーチャントシティ推進機構」

(2) 構成メンバー：市、商工会議所、商店会連合会、進出商業（大型店、専門店、チェーン店）、金融機関、運輸機関（神奈川中央交通、小田急電鉄）、学識経験者、その他。

特に進出商業に参画を求めているのは、商店街単独、進出商業単独といういわば商業力が分散した形では秦野市の消費者ニーズに応えきれないことがアンケート調査等から判明したことによる。秦野市消費者が求めているのは大型店、商店街といった点単位での商業展開ではなく、面としてのバラエティに富んだ商業集積を含む消費生活ゾーンである。このゾーン設定に当たっては駅勢圏毎の独立性と相互関連に留意することが必要になる。商業ゾーンとしての回遊性、幅広い品揃え、幅広い業種構成が求められている。そのゾーンの設置が（秦野）消費者の潜在ニーズに適合し、購買力の定着と吸引を促すことになることが予想される。

例えば接客教育体制、顧客管理体制、仕入れ体制等々商業の根幹部分につ

いては組織としてのノウハウをゾーン展開に生かす、というようにゾーン全体の接客、品揃え等が強化されれば、進出商業単独では限界のある事業も可能になる。ともすれば大型店対商店街という不毛の対立構造ではなく、相互にお互いの強みを発揮し、活用することで相乗効果を生み出すことも可能になる。

他地域に見られる街づくり会社とは異なり、当推進機構は秦野消費生活をいかに豊かにするか、そのためにどのような商業ゾーンを構築するかという視点を軸に運営さるべきものである。従ってその実現のために確たる運営組織が必要とされる。このような形での広域地区レベルでのいわば進出商業・地元商業の共同運営は前例が無く、秦野市の「推進機構」が先例となり得る。運営に当たっては市当局、商工会議所のリーダーシップが欠かせないものである。

(3) 推進機能内容(例)

- a. 商店経営のサポート経営相談、情報提供、事業承継、資金手当など
- b. 店員教育訓練事例紹介、接客教育研修セミナー等の開催など
- c. 顧客情報管理POS、ICカード等による顧客情報データベースの集中管理及び経営支援情報のフィードバック。
- d. 地区品揃え管理大型店、商店街など地区単位での品揃えの棲み分け、調整。
- e. 共同仕入れ機構広域地区単位での同種品の共同仕入れの実施。
- f. 共同イベント開催広域地区単位でのイベント(例：秦野楽市楽座)
- e. 地区業種管理 広域地区単位での業種メニューを整備、調整。場合によっては新規商店の誘致、有効な業態転換を実施。
(例：飲食機能強化、買回り品機能付加、娯楽機能付加)
- g. 地区まちづくり推進 広域地区単位での商業活性化・生活基盤整備両面からのまちづくり計画の策定、推進。

(例：再開発計画の実施・運営、駐車場・駐輪場・休憩所

等支援環境の整備)

4. 提言実現への方策

調査内容を踏まえつつ、上記提言を実現することが秦野商業の活性化に繋がることはもちろんである。しかしそれ以上に今後必要なことは、提言実現のために、各レベルで自らの課題に具体的かつ継続的に取り組んでいかなければならないということである。

これまでの議論を整理すると次の通りとなる。

■出発点にあるのは車を日常的に使用し非常に行動範囲が広く、極力一カ所で買物・娯楽・飲食・その他の行動を済ませようとする秦野の主要な消費者の行動パターンに即した商業ゾーンを実現することが秦野商業の底上げに繋がるという点である。

■この場合に注意しなければならないことは、既に多くの大型店が出店している現状をふまえれば、往々にしてみられる大型店対商店街という図式ではなく大型店と商店街の両者が共存共栄を図ることが前提になる。相互に相乗効果を生む手立てを構築していく事が双方にとってのメリットとなる。

■そのためには個々の商店の経営改善、商店街の組織化、市当局による周辺環境整備、大型店を含めた商業ゾーンの実現、関係者ぐるみの推進機構の設立・運営という各層における取組がいずれも不可欠のものである。

本項は今回の調査結果に基づき、以上に論じられた事項、各レベルにおいて今後継続的に取り組むべき、有効な取組事項を整理したものである。全てが大事なことだが、売上げ増のために効果の大きなポイントを絞り込み地道かつ戦略的に実施していく事がなにより必要なことである。

(1) 今後の商店経営の進め方

最も中核にあるのが商店経営である。厳しい環境の中での今後の取組は決して生易しいものではないが、現状与えられた環境、支援体制等々を踏まえ最善の措置を取る以外にはない。個々の商店の努力を超える課題に対しては

商店街ぐるみで、それでも対処できない部分は市ぐるみという脈絡になる。

(イ) さて経営の根幹にあるのは「経営に対する考え方」、経営哲学である。秦野市の多くの老舗の商店経営者は各々確たる経営哲学を有している。各商店経営者が元々の経営哲学を生かしつつ、かつ今後の安定成長のためにどのような経営哲学を取り込むか、またはより強調しなければならないかが出発点になる。なぜなら「リターン to ベーシック」と言うが、今後の激変する環境のもとで秦野商業の火を絶やさず、より大きなものにしていくためには、個々の商店主が確たる経営哲学を背景にした経営を進めていく事がなにより必要なことだからである。常に確たる経営哲学に立ち戻り、次代に継承していく事が前提となる。

アンケート調査分析によれば秦野市の商業者にほぼ共通に見られる主要な「経営哲学」は次の四点である。

- a. 事業の失敗は全て経営者個人の責任である。
- b. この地で商売を始めた以上、これからもずっとこの地で商売を続けていくつもりである。
- c. 商売で最も大切なことは、利益が小さくとも経営が安定していることである。
- d. 今後の経営は計数化によって常に内容を把握しておかなければならない。

そこにはいわば「地場商業宣言」ともいうべき、非常に手堅い商業経営哲学が示されている。ここで注意しなければならないことは「この地で商売を続ける」という固い意思である。これが「今の店や事業は、自分の子供に継がせるつもりである」という意思と裏腹のものであることが読み取れる。いづれにしろ、この四点を基本にした「秦野商業経営哲学」を守っていくことが第一点である。

第二点は今後の成長のために取り込むべき経営哲学である。次の四点が重要である。

- e. 徹底的に消費者を重視する。「お客さまの言うことは常に正しい。」一部

の売上・収益成長グループに属する経営者に多く見られる点である。

f. スーパー等大型店との共存共栄を否定しない。

g. 商店会及び同業組合を商売に活かす。

h. 店から得た利益は、できるかぎり店を大きくするため再投資していく。

上記八項目はいわば「秦野市の商業経営八か条」ともいうべきものである。この八か条を基礎に、以下の今後の経営内容が規定される。

(ロ) 今後の具体的な経営の取組内容は、秦野市消費者の対商店の消費者ニーズ対応評価及び売上げ増グループの経営内容両者に基づくものである。

a. 「品揃え」について

元々消費者の「商品の鮮度の良さ」に対する評価は相対的に高いものがある。これは維持しなければならない。併せて秦野消費者が重視しているのは「同種商品での品目の豊富さ」及び「同種商品の比較のしやすさ」である。但し売上げ増グループに見られる「商品の種類を絞る」点については、「商品の種類を拡大する(多様化する)」か又は「より専門化した品揃えにする」の二通りに分けられる。

b. 「販売方法」について

売上げ増グループに共通に見られるのが「独自の特売、売り出しをする」というものである。これは具体的には「スタンプシール、サービス券を出す」、「ダイレクトメール」を出すという「サービス向上策」に繋がっている。もう一つ、秦野市消費者はより充実した接客サービスを期待している。そのためには「対面販売を重視する」必要がある。具体的には「店員の接客タイミングの良さ」、「店員の商品説明の良さ」、「店員の接客態度の良さ」、「十分な店員の数」が重要な視点になる。

c. 「価格」について

可能な範囲で全体により低価格することが望ましいことはいうまでもないが、それ以上に消費者に強く見られたのが「バーゲン・目玉商品の値引き率」である。日頃馴染みになっている店の平常の価格水準と比較してどれだけ値

引きがされているかという視点である。後述する商店街単位のバーゲン等催し物の効果は個々の店のディスカウント状況に大きく左右されることが分かる。

d. 「マーケティング」について

上記品揃え、価格決定、販売方法を進める上で前提となるのが「マーケティングアプローチ」の導入である。絶えず消費者ニーズを把握し対応する姿勢である。但しこれまでもこの点には留意していたものと思われるが、ここではより徹底する為に「顧客情報の収集・分析を図る」こと、そのために「パソコン等OA機器の導入を進めること」など情報化を進めることが必要になる。さらに一步進めていわゆる烏山方式に見られるようなICカード、ポイントカードの導入によりサービス向上と顧客情報収集を併せて行う措置も考えられるが、この点については個々の商店レベルの問題を超えている。

e. 「設備投資」について

各経営者が共通して考慮しているのが「現店舗の売り場面積を増やす」ことである。品揃えの変更、買物動線の変更一つをとってもこの設備投資に関連してくる。そのために「現店舗を改装する」、「多店舗化を進める」、「他の商店と共同店舗化」、「大型店やSCへの出店を進める」など、様々な選択肢がある。但しそのためには資金的な問題、パートナー、受け皿の問題が絡んでくる。それらは商店街単位、地元関係者単位の問題とも言える。

(2) 今後の商店街経営について

上記の基本的な線に沿って個々の商店経営を補完する形での商店街経営がなされなければならない。商店街経営も基本的には上記商店経営のポリシーに沿ったものに他ならない。

a. 「商店街の組織化」について

商店街経営が成り立つ前提には「商店街の組織化」がある。統一された経営理念のもとで共同化が進められる体制になっている必要がある。そのためには「各商店がバラバラで会合では世間話をする程度である」という段階で

はなく、以下の諸点に留意した組織的な活動が必要である。

- 各商店主間で商店街の改善についてよく話し合う。
- 商店街役員と各商店主間との意思疎通が良い。
- 商店街としての共同事業（売り出し、イベントなど）を良く実施する。
- 商店街としての共同設備投資（アーケード、駐車場等）を行っている。
- 商店街として共同資金、資産を持っている。
- 商店街活動に積極的に参加する。

b. 「マーケティングアプローチ導入」について

消費者行動を見ると「商店街単位での品揃え、業種揃え」が重要な視点になることが分かる。従って商店街単位での客層の分析、マーケティングアプローチを導入することが必要である。具体的にはアンケート調査などによる進め方、ICカード、POSシステムなど情報機器の導入、データベース作りを商店街単位で進めることが考えられる。既存の地域商業診断等の分析結果を有効利用すること等も重要である。

c. 「商店街リーダーの育成」について

千歳烏山商店街に見るまでもなく商店街単位の経営方針に基づき全体の運営を進めていく商店街リーダーの育成が不可欠である。千歳烏山の場合も青年部リーダーと商店街幹部との組合せが機能している面がある。

d. 「商店街全体の共同化」

個々の商店経営ではなく商店街全体で重要な取組内容は共同事業、共同設備投資である。

- 共同事業 重要な共同事業は大売出しである。商店街により差異はあるが、基本的には「大売出しの目新しさ」、「大売出しの内容の良さ」が評価される。これは個々の商店経営の「バーゲンセール」と関連することになる。
- 共同設備投資 商店街投資は公的に行われる場合と商店街により行われる場合とがあると思われる。消費者サイドからの商店街設備に対する要望は「休憩場所の充実」、「案内表示の分かり易さ」など意外と大きいものがある。も

ちろん商店街投資は周辺環境整備と連動して始めて効果的なものになると思われる。

(3) 今後の当局運営について

当局が今後行うべきことは商店経営、商店街経営が円滑に行えるような商業環境整備を行うことにある。

a. 「街づくりの推進、動線への配慮」について

動線とは商業集積そのものへのアクセス、即ち行き着くまでの道路、鉄道などの交通手段と商業集積に着いてから利用する駐車場や駐輪場などの利便性施設を指している。この動線の在り方の変化は集積全体への入り込みに大きく影響する。特に秦野市の消費者行動のパターンとして回遊性がある。従ってある商業ゾーン内における回遊性をいかに実現するかが重要な視点になる。その商業ゾーン内における施設配置、動線設定が極めて重要な街づくりのテーマになる。その場合には次の視点を重視されることになる。

■各関係機関と商業者の意見交換を進める。

■総合的な街づくり計画を進める。

■中心商業地整備を促進する。

■街づくり組織設置を検討する。

b. 「共同施設事業の推進」について

商業集積へのアクセスの確保、集積内における回遊性の実現のためには共同施設事業が効果的である。

■アクセス確保のための「駐車場、駐輪場の設置」

秦野消費者の殆どがあらゆる買物に自動車を利用し、その補完手段として徒歩、自転車を使用している。従って「駐車場を設置促進する」こと、「自転車置き場のスペースを十分に取る」ことは非常に重要なことである。併せて徒歩客のために「歩車道整備」を進めること、「アーケードの設置」も必要になる。

■回遊性を高める為の「公園、休憩場所などの設置」

主として買物のアメニティを高める為の施設である。例えば小公園、カラ―舗装、誘導看板類、緑地、公衆トイレ、休憩場所、託児所などが挙げられる。

■回遊性をより一層高める為の「文化施設等の設置」

多目的ホール、イベント広場、スポーツ施設などより多目的な消費者を誘導し得る文化、コミュニティ施設を作ることはより回遊性を高める為に有益である。

おわりに

本稿の分析によれば、街づくりを含めて商店街、大型店共に現代の消費者行動パターンに十分対応しているとは言えない。したがって商店街よりもより対応しているという意味で、大型店の進出が商店街経営に大きな影響を与えているということになる。大型店にとってもより消費者行動に対応した大型店が登場した場合には、同様に競争力を失うこともあり得ることにもなる。いずれにしろ、今後の地域流通の小売に係わる部分は、大型店の影響抜きに考えることはできない。今後より一層の規制緩和が進むことが予想される状況では、大型店進出が地域経済にどのような功罪を与えることになるのか、議論を整理する意味はあると思う。大型店進出に伴う功罪をどのように地域政策全体の中で位置づけるか、それこそ今後の地方分権が進んだ場合に最も各地域で普遍的に試される政策項目になり得る。大型店進出の「功」の部分は、消費者利益向上、立地地域の財政力強化、地域雇用基盤の確保、地域定住化促進の四点、「罪」の部分は、商店街衰退、なし崩し的な地域社会崩壊にあると思われる。

1. 「消費者利益の向上」。これは小売中心地性の向上の可能性が高くなることに表される。秦野市の場合であれば他都市へ流出していた購買力を回復し、逆に他都市から購買力を吸引する契機になり得る。そのことは取りも直

さず地域産業の過半を超える流通サービス業への好影響を与えることももちろんである。注意すべきは、売り場面積の確保がそのまま売上増に繋がるとは限らない。特に地域消費者行動パターンへの対応に失敗した場合にはそれが大いにあり得るということである。

2. 「財政力の強化」。これは直接的には税収増に表される。秦野市の場合、固定資産税について平成7年97億円が平成8年には102億円と5億円の増加、市民税（法人）が同期間で141億円から159億円と18億円の増加を示している。総歳入額が同期間で419億円から431億円と12億円増加していることと併せると財政上のメリットは大きいものがある。秦野市ではこれらの税収増に併せて、国庫支出金、県支出金、市債を減少させることにより、自主財源力の強化にもつなげている。但し、注意すべきは、秦野市ではそうになっていないが、大型店の影響が当該立地自治体の範囲を超える場合である。当該自治体には税収増というメリットが生じるのとは逆に、他の影響を受けた自治体ではそのメリットもなく、地域商業の衰退という悪影響ばかりということもありうることである。これは大型店が例えば地方の過疎地などに出店した場合に顕在化する可能性がある。

3. 「地域雇用基盤の確保」。平成6年度商業統計（速報）によれば、総合スーパーの雇用吸収力は売り場面積約40平方メートル当たり1人という結果が出ている。例えば2万平方メートルのGMS（総合スーパー）が出店した場合には正規雇用、臨時雇用を含めて500人の雇用が発生することになる。それらの雇用所得が地域に還元されれば大きな経済効果も生む。ここで注意すべきことは、前述のとおり、こうした大型店雇用は臨時雇用の受け皿的色彩が強いことである。地域雇用政策上それでよいのかどうか、判断の余地は残る。

4. 「地域定住化の促進」。この点についても前述のとおり、商業開発が一義的に定住化促進に繋がるとはいいがたい。現に秦野市の場合では大型店進出が進んでいない平成元年から6年の間に神奈川近隣都市を上回る人口の伸

びを示している。同市の場合は至便な交通、恵まれた自然等々、別の要因が働いているようである。とはいえ、前項の「消費者利益向上」が定住化にプラス材料に繋がることは間違いないものと言える。

5. 「商店街衰退」。秦野市の商店数は、ジャスコ秦野店オープン前の平成6年時点で平成3年比△6.8%減の1,112店舗数である。年間20～30店舗減少していることになる。今回のアンケート調査によれば前述のとおり、回答商店数の約63%が売上減少、特に直接ジャスコ秦野店出店に影響を受けた商店については88%が売上減少になっている。他調査と併せてみても、その減少に歯止めが掛かっているとはいいい難いようである。さらに今後の商店街衰退は二つの要因を契機により一層進むことが予想される。一つは、秦野市の場合であれば現在でも9割近くが40代以上、全体の6割が後継者難という状況になることである。現在の商店主の世代交代が進みはじめることが第一の減少要因になる。もう一つは、現在20代の購買層が世帯主となり中心的な購買層になったときである。現在でも彼らの対商店街に対する評価は極めて厳しいものがある。これが第二の減少要因である。

6. 「地域社会の崩壊」。前記商店街の衰退は即地域社会の崩壊に繋がりがかねない大きな社会問題という側面を持っている。夏祭、大売出しなどに見るまでもなく商店街は地域共同体意識を維持する貴重な組織とも言える。秦野市の場合をみても、各商店主達の商店街組織への参加意識そのものも決して高いと言えない。もちろん地域意識が薄れていく背景には、いうまでもなく都市化の進展による人口増という要因もあるので致し方ないことかもしれない。但し現段階では一気に隣近所との付き合いが全く消えてしまうという段階に至っているとは思えず、早めにこの面に対処する方策を講じることもあり得る。

今回の調査研究は、秦野市という大型店進出地域としてはよりプラス面の大きな地域を取り扱った。その意味では、大型店の影響がより広域的なもの

になっている地域と比べてより楽観的な結論も見いだせる。しかし空き店舗率等見ても首都圏と他の地方圏では相当な差があり、地方圏における大型店影響度は功罪いずれにしろより大きなものとなっていることが予想される。その場合の政策の軸となるのは、あくまで「消費者」の視点ということになる。その視点からみた地域政策判断がいずれにしろ大きな鍵を握っていると考えられる。

- 1) 本稿は平成八年度専修大学社会学研究所個人研究助成を受けている。事例研究にあたっては神奈川県秦野市、秦野商工会議所及び社団法人地域経済総合研究所の協力も得ている。記して感謝したい。
- 2) 田村 [1996] 参照。
- 3) 福島 [1997] 参照。
- 4) 本稿作成に当たっては田村正紀 [1981] より有効な示唆を受けている。
- 5) 秦野市の他、平塚市、小田原市、厚木市、伊勢原市を指す。
- 6) 持ち家比率が高いことはそれだけ当市に定住の意思があるという意味で望ましいことである。商業開発が促進されることはそれだけ彼らの定住性にはプラスに働こう。但し懸念されるのは公園面積、下水道整備、医師数などの生活環境インフラの水準が近隣都市と比較して低い点である。これは将来的に居住人口増を図る上でネックになりかねない。地域への定住性を規定する要因は何かについては別途分析することが必要である。秦野市にとって定住化、居住人口増加を図ることは今後の産業展開上極めて重要なことと思われるからである。
- 7) 秦野市の44歳以下の年齢層は全体のほぼ70%と近隣都市、神奈川県と比較しても非常に高い水準にある。
- 8) 後記「参考：秦野市の消費者像」参照。
- 9) 1990年実施「消費者アンケート調査」(秦野市 [1992] 所載) 結果によれば、最寄り品の市外購買比率が地区別に5~20%に対して、買回り品のそれは28~58%と高い比率にある。地元に対する要望は、最寄り品は「品揃え」・「鮮度」「価格」「接客態度」、買回り品は「品揃え」・「ファッション性」「接客態度」である。
- 10) 平成7年国勢調査速報値による。
- 11) 商業人口=(都市小売販売額)/(所属都道府県の一人当たり小売販売額)

12) 「都市間での消費者の流入・流出要因を考慮するための変数。」

13) 次により算出したもの。

追加可能売場面積＝小売売場面積（理論値）－小売売場面積（平成6年現在）

＊小売売場面積（理論値）＝{居住人口（平成6年）×近隣諸都市小売中心地性－商業人口}×（平均一人当たり売場面積）

14) 他店の開閉店を本来考慮すべきであるが、単純にジャスコ秦野店を追加変数として小売中心地性を試算すると次の通りである。

売場面積（追加後）＝109874＋23000＝132874m²

商業人口＝132874／（5954075／7762778）＝173237

小売中心地性＝商業人口／居住人口＝105

15) 秦野市に対する商圈影響度は厚木市、伊勢原市は大差なく、小田原市のそれは両市の3～4割程度。厚木市、伊勢原市と小田原市の商圈分岐点は渋沢・新松田近辺。＊W. J. ライリーの小売引力法則及び第二法則によれば、対秦野影響度＝厚木市：伊勢原市：小田原市＝100：115：36，商圈分岐点：厚木市と小田原市間は「渋沢駅よりやや新松田駅より」、伊勢原市と小田原市間は「新松田駅」。

16) 本項記述は主として日本労働研究機構佐野哲氏意見による。

17) 昼夜間人口比率＝82.7（90年国勢調査）

18) 秦野商工会議所 [1996] 参照。

19) 試算によれば、ジャスコ秦野店の各地域への出店効果（売上げ増減率変化）は次の通りである。ジャスコ出店にも係わらず市外への購買力流出が現行通りとするケースをミニマムケース、少なくとも市外への購買力流出がなくなった場合をミディウムケース、小売中心地性が平塚市並み（102.7）に回復する場合をマキシマムケースとする。ミニマムケースでは本町地区の売上げは全体で約12％増、但し他の地区は10～30％売上ダウンとなる。ミディウムケースでは本町地区が38％増、西地区がプラスに転じるが、それ以外は7～16％の売上げダウンとなる。マキシマムケースでは本町地区42％増、西地区も13％増だが依然として他地区は売上ダウンである。全地区の売り上げが現行以上となるのは、近隣都市平均並み（115）の中心地性になる段階である。

20) ジャスコ秦野店のテナント80店の内、地元出店は10店に過ぎない。

21) 秦野市の主な商店街は西、本町、大根（鶴巻温泉、東海大学前、下大槻）である。

22) 秦野商工会議所 [1995] 及び同 [1996] による。なお、秦野市・神奈川県

商工指導センター [1992] についても参照。

- 23) 競合店の出店と併せて、高テナント代による採算悪化によるものと思われる。同場所にはイトーヨーカ堂グループダイクマが出店。イトーヨーカ堂秦野駅前店も閉店が噂されたが、現状どおり運営されている。
- 24) 秦野駅前線を中心に昭和62年から検討されている農協所有地を中心とする約3000坪（約10000m²）の再開発構想である。本町地区の中心核としてジャスコ秦野店とのリンケージが、道路拡張など模索されている。高地価（坪200万円）による採算水準の高さがネックとなっている。
- 25) 本項の記述はタカハ都市科学研究所項元整氏意見に基づくものである。
- 26) 秦野商工会議所 [1996] 参照。
- 27) 各商店の業種間差異による可能性も含まれる。
- 28) 本項意見はタカハ都市科学研究所西川伸男、項元整氏による。
- 29) 秦野商工会議所 [1995] 参照。
- 30) 本項はタカハ都市科学研究所西川伸男、項元整氏意見による。
- 31) 店舗、商業集積各々の「立地上の便利さ」「品揃え」「販売促進及びサービス」「雰囲気」「価格」を指す。競合店舗、商業集積間の選好順位・要因を明らかにする（田村正紀 [1980] 第3章、表3・2、表3・3、P105～107参照。）。
- 32) 平成2年度秦野市「生活行動と生活環境に関するアンケート調査」（出典：神奈川県商工指導センター・秦野市 [1992] による。）
- 33) 佐藤知恭 [1995] 参照。
- 34) SPSS, 6.1J Windows を使用した。（以下同様）

〈参考文献〉

- Malcom P.Mcnair and Eleanor G.May., THE EVOLUTION OF RETAIL INSTITUTIONS IN THE UNITED STATES, the Marketing Science Institute, Cambridge, USA. 1976（マルカム・P・マクネア、エリナ・G・メイ、1982、『小売の輪は回る～米国の小売形態の発展』、清水武史訳、有斐閣。）
- Sam Walton with John Huey., Sam Walton in America: My Story, Dell Publishing Group, Inc., New York. 1992（サム・ウォルトン他、1992、『ロープライスエブリディ』竹内宏監修、同文書院。）
- 会田令二『出店・立地調査の実際』中央経済社、1995。

- 市原実『商圈と売上高予測』同友館，1995。
- 井原哲夫『小売市場の経済学』日本経済新聞社，1975。
- 〃『商品と消費者の経済学』日本経済新聞社，1978。
- 〃『生活様式の経済学』日本経済新聞社，1981。
- 〃『消費者の経済学』日本経済新聞社，1983。
- 清成忠男・矢作敏行『改正大店法時代の流通』日本経済新聞社，1991。
- 久保村隆佑『第二次流通革命』日本経済新聞社，1996。
- 佐藤知恭『顧客満足度を越えたマーケティング』日本経済新聞社，1995。
- 田島義博『規制緩和』日本放送出版協会，1994。
- 田村正紀『商業論』有斐閣，1980。
- 〃『大型店問題』千倉書房，1981。
- 〃『マーケティング力』千倉書房，1996。
- 長銀総合研究所『進展する「流通革新」』1996。4。
- 鶴田俊正『規制緩和』筑摩書房，1997。
- 徳田賢二『流通経済入門（新版）』日本経済新聞社，1997。
- 秦野商工会議所『秦野工業コンプレックスの形成について』，1995。
- 〃『秦野市商業振興計画策定調査報告書』，1995。
- 〃『ジャスコの出店影響調査報告書』，1996。
- 秦野市・神奈川県商工指導センター『秦野市地域商業振興診断報告書』，1992。
- 福島義和『地元商店街の空き店舗問題と街づくり』『商学研究年報』第22巻，専修大学商学研究所，1997。
- 毒島龍一・望月照彦『商業集積の戦略と診断』同友館，1994。
- 本多正久『多変量解析の実際』産能大学出版部，1993。
- 水尾順一『流通業，サービス業の市場予測調査』同友館，1996。
- 依光正哲・佐野哲『地域産業の雇用開発戦略』新評論，1992。