

第9章 μ プランにおける商業集積活性化に関する若干の示唆

1 「徳丸不動通り商店街」の特性と理論的な側面からの商業集積の検討

すでに他の節もしくは項でも述べてきたとおり、板橋区の徳丸不動通り商店街は、大東文化大学の100mほど西側に連なり、東武練馬駅まで続く住宅と混成した商業集積である。住宅と混成しているということから、一般的な商業集積とは異なり、店舗形成状況も集積としての役割・条件を必ずしも満たすものではないが、本項ではまず一般的な商業集積モデルを検討することから始め、それを徳丸不動通り商店街と照らし合わせることで、今後の当該商店街の方向性を模索していくことにする。

(1) 商業集積の形態と特徴

商業集積は、一般的に言って、自然発生的に生成・発展した商業集積と事後統合型商業集積、そして集積そのものを1つの街区もしくは単位と見て、業種構成、店舗構成、店舗配置、業種別ならびに店舗別面積配分、陳列方式などを統合的視点に立って事前に計画し、営業開始後も常に全体の立場から構成員店舗の統制を行なうと共に、集積の名において共同広告、共同催事などの共同販売促進事業を展開する計画形成型商業集積がある⁽¹⁾。自然発生的に生成・発展した商業集積としての商店街は、それ自体が交通、輸送といった別目的のために設けられた道路に沿って、長年にわたり小売機関やサービス機関がそれぞれ全く任意の動機を持って集合し、軒をつらねて形成したものであり、各自ばらばらの任意の集合体であるために、集積としての統合性・整合性は低いもの

(1) 清水滋著『21世紀版 小売業のマーケティング』ビジネス社、1992年、289頁。

である。

「事後統合型商業集積」とは、先に挙げた「自然発生的商業集積」である商店街が、より計画的、より統合的に集積に1歩近づいた形態である。その典型例として挙げられるのが、いわゆるアーケード商店街である。とかくばらばらの営業姿勢を採りがちの自然発生的商業集積にあって、アーケードという「共通の傘」を設けることにより、一体感を各店舗に促し、整合性ある地区としての顧客誘引力の引き上げを企図したものであり、歩行道路の設置、共同駐車場設営、空き地その他の非商店街部分の店舗施設による埋め合せなどによる全体システムとしての商店街化が行なわれていたり、さらには、有名店や大型店の積極的誘致、共同事業強化なども行なわれたりする。

(2) 商業集積の基礎理論からの検討

店舗商圏の地理的制約と地域小売市場⁽²⁾

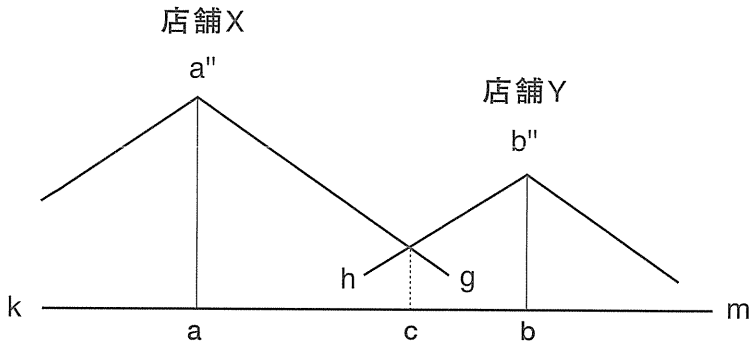
小売店舗の市場範囲は、店舗商圏によって制約を受けるとされる。店舗商圏とは、店舗が顧客を吸引できる地理的な範囲であり、この範囲は、都市形成などの社会経済的な要因や自家用車などの交通手段だけでなく、小売店舗の事業形態などによっても影響を受ける。

例えば、店舗Xの吸引力は、地点aから離れるにつれて減少する。これは、店舗Xの吸引力の低下曲線 $a''g$ によって示される。同じように、他の地点に立地する店舗Yの吸引力は $b''h$ によって示すことができる。店舗Xと店舗Yの商圏均等分割境界は、cである。この地点の消費者にとって、2つの店舗の吸引力は同じであり、2つの店舗を利用する割合は等しく同じになるということになるのである。この場合、店舗Xと店舗Yの上下の位置関係（縦軸における）は、それらの店舗の売り場面積や品揃え、価格、サービス、プロモーション技術などの店舗魅力性の差であるとする。

(2)田村正紀著『流通原理』千倉書房、2001年、195-196頁を筆者が加筆修正。

このように、小売店舗は、その取引を店舗で行なう限り、その市場の地理的範囲が制約されるのである。この制約を生み出す要

図表10-1 店舗商圈の地理的制約



出所) 田村正紀著『流通原理』千倉書房、2001年196頁

因は、消費者が空間的に分布していること、店舗からの距離が大きくなるにつれて、その吸引力が低下すること、および別の地域に立地する競合店舗が存在することが挙げられる。

集積の経済⁽³⁾

集積の経済とは、商業集積によってその集積内の個々の店舗が得られる種々の利益を言う。各店舗が隣接立地すれば、店舗間の関係は2面的になる。その一方で、競争関係が激しくなり、各店舗は周囲の店舗から悪影響を受けるのである。

集積の経済は、次のような利益から構成される。

- _ 同業種集積による顧客の増加
- _ 異業種集積による顧客の増加
- _ 店舗運営経費の減少

同業種が隣接立地すると競争が激化して個々の店舗の顧客は減少するように思われるが、同業種が集積することにより、競争の激化による顧客の減少を上回る顧客数をもたらすことがある。ま

(3)同上書、199-200頁を筆者が加筆修正。

た、同業種が隣接することにより、事実上のそれら商品群に関する売り場面積は増大することになり、それに従って顧客吸引力も高まるのである。また、異業種集積によっても顧客吸引力は増大する。それは、消費者が多目的購買出向をする場合である。異業種が集積すれば、多目的購買出向に伴う消費者の費用は飛躍的に低減するのである。これがいわゆるワンストップ・ショッピングの利便性である。さらに、これら集積売場面積要因以外にも駐車場、街路照明、保安サービス、広告・販売促進、メンテナンスなどの面で店舗運営経費は減少し、孤立立地よりもさまざまな面で集積の経済が生まれるのである。

「徳丸不動通り商店街」は、自然発生的に生成・発展した商店街ではあるが、後に区や商工会議所などの指導の下、事後統合型商業集積として共同販売促進策などを採用し、1つの商業集積として顧客吸引を図るといったことは行なわれてはいるものの、全体システムとして整備されていないために、現在ではほとんど商店街の体を成していないように感じられる。上述のような小売業の原理・原則から見ても「徳丸不動通り商店街」の顧客吸引力はきわめて弱く、商業集積としても消費者の購買欲求を満たすのに十分なものであるとは言い難い。したがって、当該商店街は、商店街として再生不可能、あるいはすでに崩壊してしまっている状態に近く、このような場合は、個々の店舗が商店街とは別に、基本的な小売ミックスの原則に従い、生き残る手立てを考えるべきであるのかもしれない。

しかしながら、「徳丸不動通り商店街」は、本プロジェクトの趣旨から考えると、学生という十分吸引可能な潜在顧客を有している。それを勘案した上で、筆者が数年前に本プロジェクトの第3期において検討した板橋区の小売商業集積の再生案を基に再検討すると、次項以下になる。

2 μ プランを考えていく際の出発点と「徳丸不動通り商店街」の今後の展開

(1) 「徳丸不動通り商店街」の再生における検討課題と提案事項 商店街の組織化

小売業者が集積を形成する利点は、消費者にワンストップ・ショッピングを提供する、すなわち、購買行動に関して消費者に時間的・空間的な利便性と、より完全な品揃えを提供することであり、加えて納入業者との、または小売業者間の取引コストおよび配送コストを低減し、さらにはコミュニティを形成することで消費者を含めた生活の場を提供することにある。そのためには、自然発生的に集合した個別の小売店の集合体としてではなく、集積の優位性を最大限に生かした全体システムとしての戦略的な展開が必要となるであろう。それには、1つの組織としての集積の考え方が必要となるのである。

しかしながら、「徳丸不動通り商店街」は、自然発生的に生成した商店街であり、かつ住宅や事務所などがその間に点在する変形型の小売商業集積である。したがって、住宅や事務所などを取り込んだ形での商店街の再形成を試みるべきである。一般消費者と学生の両方が生活できるコミュニティ形成を念頭に置いた新しいタイプの再組織化を検討すべきである。

集積ないしはシステムとしての小売ミックスの見直し

商店街全体が消費者を十分に引き付けることができるだけの小売ミックスを展開しているかを、組織的に再検討する必要があるであろう。それは個々の店舗はもちろん、「板橋サティ」を核テナントとした場合の集積全体としての小売ミックスを再構築してみることも必要だろう。小売ミックスの1つ1つの要素を厳密かつ確実に検討することが必要である。また、商店街全体の小売ミックスを考えた場合、どのようなことが考えられるのか、マーチャンダイジングとしてどのような店舗の組み合わせが有効であるのかといったことが十分に検討されるべきである。同種の商品ラ

インの品揃えをする店舗が、複数存在することが、問題なのではない。問題は、集積全体の小売ミックスの調和を達成できるかどうかである。

組織的な戦略の計画と展開

集積としての組織的な戦略の構築と実行が必要である。集積としての戦略の基本である小売マーケティング・ミックスから始まり、近隣あるいは競争相手と目される集積ないしはショッピング街に対してどのような戦略を展開していくかを計画的に構築していくことが大切である。社会・経済環境、法的環境、テクノロジー環境などの評価と自己集積の持つ資源・能力の分析を行い、現在あるいは将来の環境と自己集積の持つ資源ないしは能力が機会となり得るのか、脅威はとなるのは何であるのかを明らかにすることによって、学生の街としての集積全体の向かう方向性を描き出すことが必要である。

具体的な戦術ないしは当面する課題の解決策の検討

上記の戦略が構築されたなら、あるいはまた、それと前後して、現状において問題となっている具体的な課題ないしは現在行なっているイベントなどの戦術レベルの活動についての検討または見直しが行なわれるべきである。

解決策は、意外と身近な、基本的な部分に多く存在する。日々の活動や状態を丁寧に再検討することが大切である。消費者は、常に同じではない。そこに平時から居る人間とは、別の環境からやってくるのである。普段は暮らしやすいと考えていた雑然とした部屋が来訪者には苦痛に感じられることがあるように、消費者も来訪者として商店街を居やすい、暮らしやすいと考えるかどうかを理解すべきである。当たり前のことを、当たり前にするには、たいへん難しく、骨の折れることであるが、実は最もそれが重要な要素なのである。

具体的なレベルでの例としては、次のようなことが考えられよう。

- ①駐車場・駐輪場の整備は十分か。
- ②後継者がいない店舗や空き店舗にはどのような解決策が求められるのか。
- 集積全体の小売ミックスから考えた場合、どのような形式の小売業がよいのか。
 - 貸主の納得する貸し出し方法または借り手はどのようにすれば見つかるか。
- (cf: 小売ミックスを補完するチェーン店のへの貸し出し、プロモーション策を兼ねた学生企業への貸し出し、有力隣接店の増床など)
- ③商店街振興組合に入らないチェーン店にどのようにアプローチすべきか。
- (cf: 共同プロモーション策の提案、そのチェーンが支店をもつ競合集積との集積間競争の枠組みの共同開発、組合組織の株式会社化など)
- ④核テナントを中心とした商店街の再形成。本来これは、戦略レベルで議論される問題であるが、複数の小売吸引力の研究からも明らかなように、売り場面積と品揃えは、顧客吸引の大きな要因である。核となるテナントを持たない集積の吸引力は極端に低くなることは否めない。幸い、「徳丸不動通り商店街」には隣接した場所に「板橋サティ」が存在する。サティとの関係を見直す、またはサティとの共同施策を打ち出すことによって、新たな戦略展開が生まれる可能性は大きいだろう。
- ⑤イベント・催事などの計画と検証ーイベントを自己満足、あるいはそれをやる事を目的として行っていないかー。活性策としてイベントや催事を行なうことは重要だが、その先にある目的に沿ったイベントでなければ、ただ金銭を投入して、一時的な集客で終わってしまうだろう。集積が最終的に“こうありたい”と描いた姿に適ったイベントないしは催事を行なうようにするべきである。

(2) 大東文化大学が居る街（大東文化大学と地域住民が形成するコミュニティ）づくりに向けて

現代はまさに、地域環境が、地域の活力の源泉になるといっても過言でないだろう。「住みたい街」といわれなければ、その地域は衰退するのである。そのためには、行政が大学や地域住民と協力して「住みたい街」づくりを積極的に行なっていく必要がある。その基盤あるいは“街の顔”が大学を中心とした商業集積である街は、世界にも数多く存在している。大学もまた、その知識集積や情報収集能力を最大限に発揮し、地域に協力する姿勢を前面に押し出し、地域と一体化したコミュニティ形成の中心となる考え方を持つべきであろう。

そのためには、大東文化大学、不動通り商店街、地域住民が、「どうあるべきか」、あるいは「どのようになれば、そこにいたいと思うのか」を基本的なレベルから考えていくことが必要になるであろう。本項のむすびとして、そのチェック・リストを作成する上でのたたき台とも言える最も根本的な“問い掛け”を提示しておくことにしたい。

- ①学生が、“そこで暮らしたい”と思う街とは、どのような街か。
 - _ 早稲田やお茶の水・神保町とどこが違うのか。
 - _ 学生にとって、何がその地域に足りないのか。
 - _ 学生たちはどんな街に住みたいのか。
- ②大東文化大学があることで、地域住民が「誇りに思える」要因は何か。
 - _ 地域住民は、大東文化大学をどのように考えているのか。
 - _ 地域住民が、大東文化大学に求めているものは何か。
 - _ 地域住民は、大東の学生たちをどのように思っているのか。
 - _ 地域住民が、「大東文化大学の街」と呼ばれることに好感を抱くことのできる要因は何か。
- ③「大東文化大学の街」と呼ばれるようにするためには、（大東文化大学に）何が必要か。
 - _ 大東文化大学は、地域住民にどのように思われているのか。
 - _ 大東文化大学は、地域に対して何ができるのか。

- _ 大東文化大学の教職員・学生は、大東文化大学をどのように考えているのか。
- _ 大東文化大学と地域を結びつける要因にはどのようなものが考えられるか。
- _ なぜ大東文化大学は地域に貢献しない（できない）のか。