

# 「関係人口⇄交流人口⇄定住人口」の質で、政策を創る。茨城県編①

## 人口と通行者の量だけ増やす政策の失敗が分かる「商店街7分類」

久繁哲之介  
地域再生プランナー

### 商店街を再生する講演、二つの要旨(知見)

私は2017年10月の4日間、茨城県の事業「いばらき商人塾」の講師を務めた。いばらき商人塾は商店街の商人が対象のセミナーで、3都市(牛久市、ひたちなか市、筑西市)で午後7時から毎晩開催。セミナー前後の時間、私は移動を兼ねて朝から晩まで多くの「商店街を視察、商人と交流」した。この体験で得た知見と、私が商人塾で話した講演の概要を今回から読者と共有したい。最初に、重要な知見二つを示そう。

▽知見1 商店街再生など地方創生の正しい政策は、「人口の量」だけを求める現在の政策の間違った思考ではなく、「**関係人口⇄交流人口⇄定住人口**」の**質量と連携性を考える**(以下「人口」と略す)。  
▽知見2 商店街再生のKPI(重要業績評価指標)は、現在の政策の間違った「通行者の量」ではなく、「**関係人口の質量が生む、利益**」である。

### 商店街7分類。客層は違うので、政策も違う

二つの知見から、茨城県の都市(商店街)を七つに分類したものを表1に示す。

七つの商店街は、**客層(人口の質量、通行者の量)が違うので、政策は当然に違う。**

七つ全ての商店街を今回の滞在中に訪問し終えたセミナー3回目、私は商人に「商店街の本質と次を質問を2回した。

【質問】七つの商店街(表1)のうち将来、過半は「**利益が出ない**」ため消滅するが、「**利益が高い**」ので存続すると思う商店街を最大二つ挙げてください。重要なので繰り返

【質問】七つの商店街(表1)のうち将来、過半は「利益が出ない」ため消滅するが、「利益が高い」ので存続すると思う商店街を最大二つ挙げてください。重要なので繰り返

表1 茨城県の商店街7分類

- 1 水戸市：定住人口が多い県都(大都市)型
- 2 日立市：大企業(日立)がある工業都市型
- 3 牛久市：東京通勤圏のベッドタウン型
- 4 筑西市：交流人口が多い鉄道結節都市型
- 5 大洗町：マリレジャー(日帰り)観光地型
- 6 笠間市：仏閣(日帰り)観光地型
- 7 ひたちなか市：漁港(他都市なら農産地)型

返すが「KPIは利益」です。

読者もぜひこの質問を2回、考えてみよう。

同じ質問を講演で2回も聞く意図は次の通り。

1 回目は「KPIは利益」と言い、表1を見せた」だけで聞く。

2 回目は「二つの知見と表1を連携させて説明(講演)」後に再度聞く。

本稿は表1を、1回目の「得票が高い(利益が高い商店街と間違われた)」順に並べた。

### 大都市・大企業に依存する地域・店は、衰退

1 回目の得票が高い表1の順は「定住人口と交流人口が多い順」かつ「大都市・大企業に依存する順」に等しい(以下、順位は1回目で記す)。

例えば、1位の水戸市は県内最大都市。2位の日立市は大企業に依存。3位の牛久市は東京という大都市に依存。

面白いことに、商人が答える順位は、1回目と2回目で正反対に変わった。

つまり、正しい知見を得た2回目の回答では

「人口の多さに依存、大都市・大企業に依存」する商店街ほど衰退すると、正しい判断ができた。

象徴的な回答は、県都の水戸市。1回目は最高得票だが、2回目は最低得票（最も消滅しそうな商店街）へ転落した。回答が正反対に変わる理由は次の二つに要約できる。

1. 「関係人口⇓交流人口⇓定住人口」の質量や関係性が分からない（思考・意識できない）状態の1回目は、回答（政策）を間違う。

2. 1が分からないと「KPIは利益」と言われても、本質が分からず「人口や通行者の量の多さ」を、利益が出そうな商店街と間違う。

### 間違った前提から導く政策は必ず間違う

ここままで、留意すべきことをまとめよう。

①二つの知見（知識）は連携しないと使えない。

②二つの要約（結論）は二つの知見と連携する。

2点は、こうして書けば、当たり前過ぎる常識と分かるが、現場で実践できない者が多い。

実践できない典型例は次の通り。やみくもに知見（知識）を詰め込むが、連携しない知識は、役に立たない（使えない）。役に立たない知識は、どんどん忘却する。頭（記憶）に残るのは、誰（猿）でも実践できる簡単な知識だけ。つまり「猿真似するだけでよい、強者（大都市、大企業）に依存すればよい」知識だけ。

猿真似と依存は、成功できない者の典型的な特性であり、知識を得るときも、思考するときも、

この特性に支配されてしまう。このように回答を間違えた思考を、水戸市の例で説明しよう。

定住人口と交流人口の量が生む「通行者の量」が最も多い側面だけを「利益が出る商店街の要因」と、1回目は間違えて考えた。

公務員の多くも、この間違った思考と因果関係から、間違った政策を導いている。例を挙げよう。

商店街再生のKPIを間違えて、通行者の量に設定して「①集客できるイベント開催②集客装置の誘致・建設」という二つの政策を導く。

結果は「①イベント時だけは通行者量が増える②集客装置で通行者量が増える」が、増えた通行者は、商店街の顧客（利益）にならない。

②の本質「集客装置の中で消費が完結（以下、

これ）に着眼しよう。知見1は、これから導くことができる。これは「集客装置」と「中で消費が完結」の二つに分ける。すなわち、**集客装置を「顧客目線、質より量」で考える。**

まず、集客装置は人口種別（統計上の呼称）との関係性から、**表2**のように整理できる。

「住む場、働く場、楽しむ場」は、商店街再生や人口増加という政策者の目線から「集客装置」という提供者目線な言葉になる。事実、この三つを柱に、

人口増加政策は「人口の量を集め」したい、商店街再生政策は「顧客の量を集め」たい。

一方、市民・顧客の目線では、三つは「自分が生きる・活きる、舞台（装置）」と言い、物（装置）が溢れた現在「量より質が重視」される。

以上より、提供者である自治体や商店街の政策が成功するには、次の二つの改革が必要となる。

①両者の違いを理解して↓顧客目線になる  
②量でなく、質を理解して↓質に対応する

### 「関係人口、交流人口、定住人口」の定義

次に、人口種別「関係人口、交流人口、定住人口」を定義する。

**定住人口**…集客装置のうち「住む」に着眼。現在、住んでいる人の数（量）。1人単位で確実に測定できる「人数」として統計に公表される。

**交流人口**…集客装置のうち「働く、楽しむ」に着眼。地域の外から「働く、楽しむ」目的で来訪する人の数（量）。統計で「就労者数、観光者数」として公表される。

**関係人口**…自分（自治体や商店）と「関係が強い（質が高い）」人の数（量）。関係の強弱（質の高低）の計測（統計）は無理かつ、集客装置という場で分類できない。なぜなら、三つの集客装置すべてに関係する人や一つだけに関係する人（前者）もいるし、すべてに関係しない人（後者）もいる。

前者から、関係人口は「定住人口や交流人口の

表2 集客装置(例)→人口種別(統計上の呼称)

住む場 (住宅)→定住人口(人口数)

働く場 (工場、役所)→交流人口(就労者数)

楽しむ場 (大型店や自然)→交流人口(観光者数)

うち、質が高い」人の数（前者）と定義でき、「定住人口と交流人口は質が重要」と換言できる。

後者から、関係人口は「定住人口や交流人口ではない、質が高い」人の数（後者）と定義でき、「定住や来訪の場は重要でない」と換言できる。

関係人口の「関係の高低は、政策ごとに違う」。地域活性化政策なら「地域への誇り等、意識の高低」であり、人の誇り（意識）を高めることがKPIや政策の目的となる。

商店街再生政策の場合は「消費（利益）の高低」であり、利益を高めることがKPIとなる。

### 前者の関係人口は、顔が見える定住者・訪問者

関係人口を商店街再生政策のケースで、前者と後者に分けて、表1を使って具体化しよう。

前者の関係人口とは、定住人口（交流人口）のうち「商店街で消費してくれる人」と定義できる。つまり、商店街で消費しない定住人口（交流人口）が多くても、商店街再生の役に立たない。彼らが消費する場合は何処か？ 郊外や大都市のケースもあるが「集客装置の中で消費が完結」する関係の強さに注目して、表1の商店街で説明する。

典型例が、2位の「日立市…大企業（日立）がある工業都市型」。働く場に来訪した後、昼食や宴会は、商店街へ行かず、社員食堂で安上がりに完結。家電商品が欲しければ、やはり商店街へ行かず、社員割引販売で買う「権利と義務」がある。

役所が集積する1位の「水戸市…県都（大都

市）型」も同様に、公務員は働く場に来訪した後、昼食や宴会は、商店街へ行かず、社員食堂で安上がりに完結。社員食堂が無い・高い等の場合も、やはり商店街へ行かず、事務所に近いコンビニで購入して、事務所で食べる。

水戸市や日立市に限らず、他県でも、1位型や2位型の都市では「集客装置の中で消費が完結」する結果、街中は「コンビニなど価格が安い全国チェーン店」だらけとなり、商店街（地元の個人店）は衰退し続けている。

### 日立や財閥に見る「権利と義務がある関係人口」

集客装置の中で消費が完結とは「社員割引販売で買う権利と義務」という言葉に象徴される。

日立など大企業グループでは、所属企業グループの商品を「安く買える権利と、欲しくなくても（他社商品が欲しくても）買う義務」がある。この義務を「しがらみ」と感じるか「価値」と考えるかで、組織（地域）の力には雲泥の差がつく。

価値（長所）と感じると「関係人口の多さⅡ量、関係の強さⅡ質」を生む。それが「愛社精神（地域への誇り）を育み、不況時でも商品が売れる（利益が高い）」ので、組織（地域）は成長する。逆に、しがらみ（短所）と感じると「関係人口の減少、関係の弱さⅡ質」を生む。それが「誇りの喪失、利益の減少」に繋がりが、組織（地域）は衰退する。

日立や財閥に見る「関係人口の多さⅡ量、関係

の強さⅡ質」は、利益を高めることがKPIの商店街再生政策と、地域への誇りを高めることがKPIの地域活性化政策に適用すべき。

この具体的な方法論を、連載第29回（2017年12月21日号）「コミュニティの「しがらみ」を「価値」に変えると、地方は創生」で詳解した。今回、第29回の核となる「価値と感じるか vs しがらみとを感じるか」の違いを考察する。

### 公務員は「自分の消費と、地域を連携」せよ

価値と感じる人は、もともと組織（地域）への愛着が高く「同じ組織（地域）の仲間が作る・売る商品は価値が高い」と思考する。つまり「自分の消費と、組織（地域）で作る・売る商品」に、一体感がある（連携する）。こういう人は、地域に定着する。

逆に、しがらみと感じる人は「自分の消費と、組織（地域）で作る・売る商品は別」とドライに思考する。こういう人は、大都市へ流出する。

第29回は私が長野県下諏訪町で話した講演をまとめたもので、ある首長から早速「我が都市でも第29回と同じ講演をしてほしい」と依頼があった。依頼文の一部要約を以下に示すが、上記の傍線を念頭に置いて読んでほしい。首長と私が、互いに相手が書いた文章を読み、インスパイア（触発）されたことにも注目しよう。

「公務員は、欲しくなくても関係者から「買う義務が無い。権利だけを当然と考える」。つまり

# 一家言

「自分の消費と、地域の商品は別」とドライに思考する。民間人なら、このドライな思考・消費行動は許される。しかし、このドライな民間人は東京など大都市へ流出する。役所は人口流出を阻止する人口政策を立案する。であれば、公務員のドライな思考・消費行動は絶対に許されない。事実、市民から公務員のドライな思考・消費行動への批判を多く頂く。つまり、公務員は「自分の消費と、

ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

○

地域の商品に、一体感がある(連携する)べき」と。以上の話は、久繁さんの著書「商店街再生の罠」と地方行政の連載第29回に書かれている通りで、この話を中心に講演をお願いします。

## 後者の関係人口は、顔が見えない通販利用者

以上より「前者の関係人口」を再定義しよう。前者の関係人口は「定住人口と交流人口のうち、商店街で消費してくれる人の数」と定義したが、厳密に言うと「関係(コミュニティ)が強いからこそ生じる「権利と義務(しがらみ)」をセットで受け入れる(価値と感じる)人の数」と再定義できる。

ここからは「後者の関係人口」の話。後者の関係人口は「定住人口や交流人口ではない、場は重要でない」が商店街で消費してくれる人の数と定義した。具体的に次の二つのタイプである。

1. 今は定住・訪問していないが、かつて定住・訪問した「出身者、転勤族、観光者」の通販利用

2. 定住・訪問した経験はない者の通販利用

## 通販(ふるさと納税、ネット通販)で、利益を高める

通販(通信販売)とは「ふるさと納税、ネット通販、テレホンショッピング、カタログ販売」等をいう。

通販はネットやカタログで商いが完結するので「仮想店舗」といわれ、商店街などは「リアル店

舗」と定義されるが、この定義は正しくない。

なぜなら、リアル店舗の多くが、通販も行っているからだ。従って、役所がよく言う「通販が急成長したので、商店街などリアル店舗は衰退した」という責任転嫁論的な因果関係は正しくない。

正しい因果関係は「通販が当たり前になった時代に、通販を併用しない商店街は衰退した」。

御田町商店街を次のように考察した。

御田町商店街を次のように考察した。

店舗数42の半分が空き店舗だった2002年、ものづくり系の起業者に空き店舗への移住を勧め、顧客を紹介するなど育成する取り組みを始め、空き店舗が全て埋まった2年後の2013年、「がんばる商店街30選」を受賞し、視察が相次ぐ。賑わいを期待した視察者は皆、通行者の少なさに驚く。

通行者が驚くほど少ない理由は「ものづくり系の店は通販が多い」から。大都市から移住した起業家は、大都市時代に築いた「人脈（関係人口）の質量」を活かして、通販で仕事（利益）を得る。店前の通行者数は何の意味も無い。

つまり、利益を得るといふKPIを実現するのに、顧客は「定住人口や交流人口ではない」し、リアル店舗という場は重要でない。

### 衝動買いは低利益 VS 目的買いは高利益

御田町商店街で、ものづくり系の店の利益が高

いもう一つの理由は、顧客の消費が高利益な「目的買い」に支えられていることである。目的買いは「購入が事前に計画されている」特性が強い。

高利益な「目的買い」の反対は、低利益な「衝動買い」である。衝動買いが起きるのは、歩いて目に留まり、つい買ってしまうときで「購入が事前に計画されていない」特性が強い。

両者の特性の違いから「定住人口・交流人口の多さ、通行量の多さは、利益を高めるKPIに寄与しない」と分かる。

表1で「利益が高い二つの理由（通販、目的買いが多い）」に該当する商店街が二つある。

7位・ひたちなか市の漁港に11店舗が並ぶ「おさかな市場」と、6位・笠間市の「笠間稲荷門前通り商店街」である（以下、2カ所）。

2カ所は最も利益が高い商店街だが、1回目の投票では、最下位を争った。間違った投票の原因は主に、次の二つである。

第一に、通行者数の多さで投票（判断）した。

この間違った判断は、役所の間違った「商店街再生のKPIに通行者数（量）を設定」の悪影響を受けている。2カ所は通行者数が最も少ないので、1回目は最下位と判断された。

第二に、利益が高い二つの理由である「通販、目的買い」の絶大な効果を認識できなかった。この間違った判断も、役所や専門家が間違ったKPIや政策を推進する影響を受けている。

### 「良質な顧客 VS 単なる通行者」を区別した政策

以上を検証しながら、本稿をまとめよう。

1位・水戸市の通行者数は「水戸市歩行者通行量調査」（2017年）によれば、日曜日が5万5843人、月曜日が5万4023人。7位より約20倍も量が多い（後述）が、質は低いので、商店街の利益は低い。質の低さは以下、6位・7位の逆である。

6位の笠間稲荷門前通り商店街は来客数が年間約350万人。1日当たりの通行者数は約9590人。水戸市の6分の1にすぎない。

7位・おさかな市場は来客数が年間約100万人。1日当たりの通行者数は約2740人。量は水戸市の20分の1の少なさだが、質は高い。

質の高さとは、通行者が「目的を持って来訪、目的買い」する「良質な顧客」であること。

目的とは、ここの魚は新鮮かつ低価格なので、食事と買い物をセットで体験できる。体験後に来訪する時間が無いときは、通販を利用できる。隣接する水戸市なら即日配送である。つまり、水戸市の魚消費は、ここへの流出が大きい。

一方、水戸市の通行者は多くが職場など集客施設へ往復する「単なる移動者」にすぎない。

通行者（訪問者）を「良質な顧客≠関係人口」に育て、通販も活用しながら、リピートしてもらうことが、商店街再生政策の本質である。