

車&ネットは、まちと人を変え、関係人口も変える、茨城県編②

久繁哲之介
地域再生プランナー

行政主導の再開発ビルと商店街が、利用されない理由

まちの衰退要因1 関係人口の質量が悪化

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、筑西市、ひたちなか市）で毎晩19時から開催。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、商人塾で話した講演の概要を、前回から読者と共有している。

前回は、七つ

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：マリンレジャー（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

の商店街（表1）の両端が、盛衰を分ける要因として「関係人口⇄交流人口⇄定住人口」の質量と連携性にある事を考察した。

表1は、上ほど「定住人口が交流人口が多い」結果として「通行者数は多い」が、商店街の「利益が出ない」。理由は以下二つだが、要は上ほど「関係人口の質量が低い」。

- ①店舗前の通行者は多くが「単なる移動者」
 - ②ネット通販が無い＝顧客は来店者のみ
- 逆に、下ほど「通行者数は少ない」が、商店街の「利益は高い」。理由は「顧客の絞込↓良質化」による以下二つだが、要は下ほど「関係人口の質量に優れる」。
- ①店舗前の通行者は多くが「良質な顧客」
 - ②ネット通販にも「良質な顧客」

表2 まち(商店街)の衰退要因→解決策

- 1 関係人口の質量が悪化→関係人口の質量向上
- 2 車とネットの進化・普及→物でなくコトを売る・育む

客」が多い…O2O（後述）で店舗とネット通販の相乗効果を得る

まちの衰退要因2 車とネットの進化・普及

今回から、表1中央の3と4が衰退する要因として「車とネットの進化・普及が、まちと人を変えていく」ことを考察する。

つまり、茨城県など地方の商店街・まちが衰退する最大の要因↓解決策は、表2の二つである。

ネットを使えば、買物弱者は発生しない

車の普及（モータリゼーション）要因は誰でも分かるので、ネットの進化・普及の例を挙げよう。食品スーパー「カスミ（本社・つくば市）」は「会員制ネット通販（O2O）（表3）」を茨城県全域で行う。だから、茨城県では「商店街は衰退、街中の大型店は撤退」するが、ネットを使えば「買物弱者は発生しない」はず、である。

しかし、これら地域の自治体は多くが、街中から撤退した大型店の後継店を誘致する等「買物弱

者向けの政策」という矛盾・ムダな延命策を行う。

根本的な解決策は、拙著「商店街再生の罫り売りた いモノから、顧客 がしたいコトへ」で詳解したように、物でなくコトを売る・育む改革である。

自治体の政策は、この例のように「矛盾、ムダ」な

事実を検証すべく因果関係を整理しよう。

1. 市民の多くが「**ネット通販を利用する結果**」として「**商店街は衰退、大型店は撤退**」する。
2. しかし、高齢者など市民の一部が「**ネット通販を拒絶する結果**」として「自らを買物弱者と称して、自治体に買物弱者向けの政策を求める」。
3. 自治体には「ネット通販を拒絶する高齢者など市民の一部」だけから苦情が届く。ネット通販を行う多数派は、自治体へ何も言わない「サイレント・マジョリティ」。
4. つまり、自治体は一部の高齢者からの苦情（ネット通販の拒絶者）だけで、買物弱者の政策を実践する。だが、この政策は「前提が正しくない

表3 カスミの「会員制ネット通販(O2O)」概要

食品など日常的な買い物も今や、配達時間帯指定のネット通販が主流。しかも、月額たった500円で会員になれば毎日、配達は小額1品でも無料。注目すべきは、格安な会員制の狙いは「顧客の固定化→関係人口の質の向上」にあること。最早「物を店舗で売ら だけの商店街・大型店」は存在価値が無く、コトを売る場への改革が必要。

い（ネットの進化・普及という時代の流れに逆行する）」ので、莫大^{ばくだ}な税金を必要とする割に、効果が小さい。

5. なぜなら、買物弱者政策として、撤退した大型店の後継店を誘致しても、ネット通販を利用する市民は増え続けるから、後継店も直ぐに撤退する。政策は、税金の浪費に終わる。

役所への苦情も、政策の連携で解決

本連載は「間違った前提から導く政策は必ず失敗し、ムダを生む」事実を繰り返し解説してきた。

この問題の前提（原因分析）と、正しい解決策（政策）は、買物弱者の政策と、大型店撤退跡利用の政策の二つに分けて考える。

買物難民政策は、ネット通販を拒絶する高齢者など市民の一部に対して、他の政策と連携して、ネットを活用してもらうこと。

連携すべき他の政策の例は以下の通り。

1. 高齢者の安否確認や交流促進。
2. 自治体の広報はSNSを活用して「広義のO2O」による市民協働の推進。

私は鳥取県「江府町まちづくりアドバイザー」を担うが、江府町のデイケア施設（以下、施設）と地元スーパーのネット通販が次のような連携を行う。

施設に到着した利用者は、タブレットを借りて施設職員のサポートを得ながら、ネット通販で買い物する。商品は施設へ利用者が帰宅する前に届

く。利用者は商品を持って施設の送迎車で帰宅。この仕組みのメリットは次の通り。

1. スーパーは、数十人分の商品を1カ所（施設）に配達すれば良く、コストを大幅に削減。また、数十人の「顧客の囲い込み」に成功。

2. 施設利用者の高齢者は、多くが（足が不自由、ネット活用を拒絶などの理由から）自分で買物できなかったが、自分で買物できる喜びを得る。また、買物は認知症の予防に効くかもしれない。そして、高齢者のネット・リテラシーを高めた。

政策が失敗する原因は、公務員の学習不足

大型店撤退跡活用の政策は後述するが、撤退した施設と「規模・内容が同じ物販店を誘致したがる自治体の間違った前提」に焦点を当てる。

まちの衰退要因二つ（関係人口の質が悪化、車とネットの進化・普及）から、もはや「物を街中の店舗で売らだけの商店街・大型店」は利益が出ない。以上を念頭に置き、牛久市、筑西市の考察を始める。

牛久市と筑西市では、いばらき商人塾を実施したので、地元の商人や自治体職員と深く交流できた。両市には六つの共通点がある（表4）。

O2O・オムニチャネルとは

O2Oは「Online to Offline」の略語。toが2へ置換される意図は「双方向の連携」にある。

狭義のO2Oは、リアル店舗（Offline）が

表4 牛久市と筑西市、六つの共通点

- 1 商店街の衰退に加え、行政主導の駅前再開発ビルも利用されない(結果、核テナントの大型店に撤退され、まちが衰退し続ける)。
- 2 撤退後のテナント誘致に苦勞・失敗。
- 3 行政主導の再開発ビル(運営は第三セクター方式)ゆえ、赤字の補填を含む運営費は全額が税金。しかも、税金の投入(浪費)額は非常に大きい。
- 4 行政主導の再開発ビルと商店街が利用されない最大の原因が、カスミの「O2O(別名:オムニチャネル)」にあると、商人は正しく認識している。
- 5 しかし、自治体職員は「O2O、オムニチャネルって何?」と、学習不足を露呈。
- 6 商人は「公務員は学習不足だから、役所の政策は、ダメ・ムダなんだ」と、呆れる。

ネット通販(Online)も併用することで、双方の連携による相乗効果を得る政策である。カスミを例に、双方向の連携を説明しよう。リアル店舗(Offline)が実は、ネット通販(Online)の倉庫を兼ねているし、ネット通販で不具合が生じた場合の顧客対応窓口も兼ねている。だから、顧客は(ネット通販しかチャネルが無い楽天やアマゾン等と比べると)安心して、ネット通販を利用できる。

広義のO2Oは、自治体・企業がSNS等Onlineで市民・顧客と双方向の交流を行い、Offlineの場合誘った市民・顧客と協働する政策である。

自治体・企業にとって、店舗・ネット通販・SNS等は、市民・顧客と接する「チャネル」と位置付けられる。複数チャネルを使い、相乗効果を得る政策を「オムニチャネル」と言う。	
チャネルが進化し続ける歴史を表5にまとめた。表5は「下へ行くほど、顧客ニーズに応じて、進化」している。表5を見ると「物を店舗で売るだけの商店街・大型店が、時代遅れで、顧客ニーズにでない」事実が一目瞭然である。	
逆説的に言うと、商店街は、チャネルが進化するたび、衰退し続ける事実が表5で分かる。	
車とネットの「破壊ではなく創造」を政策に活かす	
表5の歴史は、実は「車とネットの進化・普及」の歴史と一致することを説明しよう。	
A 商店街は1970年代の後半ごろまで、商売敵が存在しないので、努力しなくても、顧客を	

表5 チャネルの「価値の進化」を時系列に整理

価値(場所・時間・価格)の変化	チャネルの例
A) 実店舗: 昼間のみ営業	商店街
B) 実店舗: 利便性を拡大	コンビニ
C) 実店舗: 低価格・多品種化	郊外大型店
D) ネット通販を開始	アマゾン、楽天
E) 実店舗が、O2Oを開始	セブン&アイ、カスミ

集めることができた「殿様商売」と言える。

B 1974年…営業時間を朝7時〜深夜11時に拡大したセブン・イレブン等「コンビニ」が誕生

C 1980年代以降…車の普及により、販売場所&品揃えを拡大し、更に価格を下げた「郊外大型店」が増加

D 1990年代後半…ネットの普及により、楽天やアマゾン等「ネット販売」が誕生

E 2010年代…ネットの進化により、実店舗とネット販売を併用する「O2O」を、セブン&アイ・ホールディングスなど流通大手が開始。カスミなど地方の食品スーパーも追随

チャネル進化の歴史(表5)は、商店街を主役に位置付けると「破壊(衰退)の歴史」に見える。しかし、顧客・市民を主役に位置付けると、表5は「豊かな暮らしを、創造し続ける歴史」であり「女性の社会参加の歴史」である。

女性顧客が「買物に昼間行けない(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)」等、顧客ニーズの進化に合わせて、店舗は進化し続けている。

地方の商店街が衰退する原因と解決策はここにある。留意すべきは「車とネットに破壊された」という被害者の意識ではなく「顧客・市民に豊かな暮らしを創造・提供し続ける」という顧客目線な意識から、政策を進化させ続ける事。

大型店撤退跡の活用を、自治体が失敗する理由

表4（牛久市と筑西市、六つの共通点）の状況は地方都市の多くで起きている。

注目すべきは、大型店に撤退された再開発ビルと商店街では、根本的な解決策を実践する具体的な政策は全く異なる、ことである。

再開発ビルは状況が変化する都度、テナント

（経営者）の組み合わせを何度でも変えるべき
これを「テナント・リーシング」という。

一方、商店街は「商店主（経営者）の挿げ替えは難しい」ので、経営者の質・意識を変える研修が求められる。私が講師に招聘された茨城県の事業「いばらき商人塾」は、まさにこれである。

以下に、再開発ビルのテナント・リーシングを論じる。最初に、なぜ地方都市の多くが「テナント・リーシングに失敗する」か？

自治体が楽をしたいから、撤退されたテナントと同じ業種・同じ規模のテナントを求めるのは、何も考えていないので、すごく楽（手抜き）である。この楽で手抜きの方法は当然、失敗する。

なぜなら、総合スパーAが利益を出せない
同じ都市（場所）で、総合スパーBが利益を
出せるわけがない。しかし、役所から補助金を用
意されて誘致されると昔は、断り切れず、義理で
数年は出店していた。この手の補助金は、止めた
方がいい。理由は主に次の三つである。

1. 自治体が何も考えず策で手抜きをする。
2. 1の結果、撤退が続き、地域が疲弊する。
3. 金と時間を浪費した2を経て、ようやく「物販店から、コトを売る・育む場へ用途転換を行う「正しい政策」へ移行する時、補助金の返還義務が生じる。

駅周辺で物販店は、コンビニしか利益が出ない

4型の筑西市は、上記のケースに相当する。筑

西市の下館駅は鉄道3路線（JR、真岡鉄道、関東鉄道）が通る鉄道交通の要所。人口10万人強の筑西市は茨城県西部で最大かつ中心都市である。1991年に筑西市は下館駅前に行政主導の6階建て再開発ビル「下館中央ショッピングデパート・スピカ（以下、下館スピカ：写真1）」を開業する。

2002年、核テナントのサティが撤退後、サティと同じ総合スーパーを誘致し続けるが、ことごとく短期間での撤退を繰り返す。撤退は5年間で3回、撤退の年度と店名は「2002年サティ、2005年エコス、2006年長崎屋」である。

筑西市は2007年、ようやく下館駅前では総合スーパーは利益が出ない現実を悟り、テナント・リーシング

政策を改革する。

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、まだ苦難は続く。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



写真1 下館駅から見た「下館スピカ」。大型店の撤退が相次ぎ、筑西市役所へ用途転換

たが、業務床への用途転換で補助金の返還を求められた。

第二の苦難は、小規模な食品スーパーさえ下館駅前では利益が出せず、撤退を繰り返した。

2017年2月、下館スピカ

は1階の隅にコンビニを誘致、残るスペースを市役所本庁舎とした。

大型店が撤退後のビルを、市役所が移転して本庁舎に用途転換する例は、栃木県栃木市など他都市でも見られる（写真2）。この動向は、耐震基準を満たしていない築古の市役所本庁舎を建設する計画との相殺で実現できている。

地方の鉄道結節都市は、学習塾が集積

下館駅周辺の状況は、地方の鉄道結節都市を象徴する姿になっている。例えば、栃木県の鉄道結節都市である栃木市の栃木駅周辺と、下館駅周辺の状況は驚くほど似ている。

下館駅から徒歩10分強の住宅地に、カスミなど食品スーパーやドラッグストアの物販店がある。下館駅から10分以内には、物販店はコンビニく



写真2 栃木市も大型店撤退後のビルの1階に小さな物販店を誘致、他は市役所へ用途転換

らしいがなく、やたらと学習塾が集積する。地方の鉄道結節都市で今、最もニーズが高い産業は、車を運転できない小学生から高校生（以下、学生）向けの学習塾なのだ。

地方の鉄道は本数が少ないので、駅周辺は電車待ちの学生向けの居場所が最もニーズが高い。しかし、学生向けビジネスで利益を出せる物販業は、コンビニくらいしかない。そこで筑西市は、下館スピカで最も利益を出せるはずの1階左端にコンビニを誘致、コンビニ前のスペースは自習・休憩・飲食スペースとして開放している（写真3）。この例のように、コンビニは最近、イトイン

（店内に飲食）スペースを設置する店が増えている。この動向は「物を店舗で売るだけの店は最早顧客から見向きもされない」事実を示す。

地方の駅周辺は以上のように、物販業は利益が出ないので存続できない。しかし、コンビニなど物販店でも「コトを育む店」は、活性化している。



写真3 下館スピカ：1階の左端はコンビニと、自習・休憩スペース。ついでから右は市役所が使用