

大阪市大『創造都市研究』第8巻第1号(通巻12号) 2012年6月

■ 創造経済と都市地域再生 特集論文 ■

7頁~29頁

「LRT」導入による「コンパクトシティ」政策と 地域商業のアートのマーケティング

—富山市を事例に—

牛場智(大阪市立大学大学院・創造都市研究科・客員研究員)

Compact City Strategy with LRT and Complementary Marketing for Regional Retail
Town Regeneration using Art : In Case of TOYAMA CITY

Satoshi USHIBA (Visiting Fellow, Graduate School for Creative Cities, Osaka City University)

【要旨】

多くの地方中心都市の中心市街地は、伝統的商店街とそのエリアにある地方百貨店を核として形成されてきた。しかしながら、モータリゼーションの進展にともない郊外型ショッピングセンターが多数開業され、その結果、相対的に中心市街地が衰退し問題視されてきている。近年はこうしたことに加えて、JR駅前周辺の開発が進み、新たな中心地としての地位を形成しつつある。この様な激しい商業施設間の市場競争によって旧来の伝統的中心市街地のますますの地位低下が懸念されている。

しかしながら、この様な大きな潮流の中、中心市街地への新しい戦略によって活性化に取り組んでいる地方都市も存在する。本稿は、そうした都市の1つである富山市を事例に取り上げる。富山市ではまず、モータリゼーションを克服するために、2006(平成18)年から「LRT」を導入した。一般に「LRT」は、その効果の1つとして中心市街地の歩行者が増えるとされている。富山市では、こうした増加する歩行者に対して同時に「大型再開発」、「まちなか居住の推進」を実施し、いわゆる「コンパクトシティ」の政策を推進している。

既存研究では中心市街地の商店街は、品揃え・店揃えの点において、ショッピングセンターと比較して消費者の需要に応えきれていないとされる。富山市においても、「大型再開発」のみでは、こうした需要に応えきれていない。筆者は、こうしたことの克服を行う組織として「株式会社まちづくりとやま」が機能していることを発見した。さらに「株式会社まちづくりとやま」は「まちなか居住の推進」によって生まれた新たな需要への対応もしていることも見出した。一方、「LRT」を維持するためには、第一に安定した乗客数が必要である。乗客数を確保するためには、「LRT」利用者の行動を分析し、彼らが何を求めているか、いわゆる「インサイト」の側面を探る必要がある。

筆者は、こうした「LRT」利用者の行動を分析した結果、行政・商店街と双方が各々の手法で解決をはかっていることが分かった。それが、イベント(「スゴロク」)・「まちなかポイント」である。この2つの手法を通じて、商業が「LRT」に対して、どのような効果があったかについて分析を行い、まちづくりの新しい手法を示唆する。

これまで、わが国では、「LRT」により中心市街地の地域商業が活性化するというインフラ中心主義の研究が多かった。しかしヨーロッパの「LRT」でも持続可能なのは、観光集客で需要を維持する戦略を同時にとっているところであり、逆に「LRT」を維持するために、地域の集客の仕掛けをつくる努力こそが重要で、

両者は相互作用的關係にあるというのが本研究の結論である。

【キーワード】

コンパクトシティ、LRT、インサイト、アートのマーケティング、富山市

【Keywords】

Compact City, Light Rail Transit, Insight, Marketing using Art, TOYAMA CITY

I. はじめに

日本においては1965(昭和40)年の「地方住宅供給公社法」にともない地方都市の郊外に住宅が建設され、人口の郊外への流出が始まったとされる。その後、1970年代から1980年代にかけてモータリゼーションの進展にともない地方都市の郊外が商業地として脚光を浴び始めた。こうした郊外に立地したのがいわゆるショッピングセンターである。ショッピングセンターの建設と時期を同じくして学校や病院など都市の様々な機能も郊外に流出していった。その結果、いわゆるスプロール化が進み、中心市街地の衰退と合わせて大きな問題となっている。

中心市街地の衰退とは、そこに立地する商店街の衰退と意を同じくすることも見られる。地方都市においては地方百貨店を核とした商店街が存在し、地域社会において社会的コミュニケーションの場として、あるいは地域文化の担い手として評価されてきた。

今後はさらに人口の減少が予想される中、こうした問題を解決する手法の1つが「コンパクトシティ」政策である。「コンパクトシティ」の定義については様々な議論があるが、市街地を小さくまとめ、徒歩圏内を居住範囲にすることが主眼である。

本稿では、「コンパクトシティ」政策を、「串+団子型戦略」をキーコンセプトとして推進している富山市のケースを取り上げる。この場合の「串」とは「LRT」などの公共交通であり「団子」は駅を中心とした各徒歩圏(駅勢圏)を意味する。この徒歩圏に中心市街地的な都市機能を充実させ、各「団子」を「串」で結びつけるのが富山市における「コンパクトシティ」政策の主眼である。この交通手段が「LRT」である。

この「コンパクトシティ」政策、特に「LRT」が中心市街地の商店街にどのような影響を与えたか、また同時に、商店街・行政側の仕掛けが「LRT」に対してどのような影響を与えたかについて分析を行うのが本稿の目的である。次章ではまず、富山における中心市街地の商業の概説を論じる。

II. 富山市における商業集積の活動

1. 商業集積の活性化に関する先行研究

商店街を中心とする商業集積の活性化の手法については、既存研究に様々な蓄積がある。石井・石原(1992)は『街づくりのマーケティング』の中で、集客力という課題について商店街の類型別に手法を提案する。まず最寄り型商店街は、狭い商圈での限定された顧客を対象としているので来街頻度を高めるイベントを提案する。例えば東京・谷中銀座商店街の「びっくり市」のような販促型イベントである。次に、買回り型商店街については、より広い範囲から不特定多数の顧客を呼ぶことが課題であるため、まち全体のイメージを高めるような集客型イベントを実施することを提案している。例えば、商店街でコンサートを開催することなどであり、直接的に売上には直結しないイベントが主たるものである。また、より長期的には「店揃え」と「街並み整備」の重要性を指摘する。

小川雅人(2004)は、この様な状況における商店街の活性化策として、①商業機能の発揮、②地域社会への貢献、を提示する。そしてこの商業機能の発揮について、具体的には、①消費者からどう見えているのか、

②大型店や新業態店との違い、③顧客ニーズにどう応えるか、の3点を挙げる。

小宮（2007）も、こうした商業集積の魅力を発揮するためには、ハード面とソフト面の2点の仕掛けが必要と指摘する。ハード面とは商業集積内の店舗や施設を整備することで新たな消費者を吸引しようとする試みである。この試みとして小宮は高松市丸亀町商店街を例示する。また、ソフト面としては地域イメージの向上をはかり、地域の住民のコミットメントを高めていく試みがある。この試みとしては観音寺市柳町通り商店街における「ドピカーン観音寺2006」といったアートイベントを例示する。

こうした衰退化がはじまった商業集積の活性化について牛場（2006a,b）では、大阪都心部の商店街の活性化策を、マーケティングの基本概念である4Pから分析を行った。マーケティング論では4Pという概念が重要な要素とされている（たとえば和田ら（1996））。これは、製品（Product：プロダクト）をどのように開発し、それをいくらで（Price：プライス）で、どこで（Place：プレイス）売るか、そしてそのためにどのような手段でアピールするか（Promotion：プロモーション）というマーケティング戦略の頭文字を取ったものである。牛場では4Pの内、プレイスの変更は困難であるとしつつも、その他の3点（プロダクト、プライス、プロモーション）の整合性が商店街の活性化には必要である点と、プロダクト＝「新しいコンセプト」、プライス＝「コスト戦略と多角経営」、プロモーション＝「業界利用」という読み替えを指摘した。例えば、大阪・福島聖天通商店街は、「売れても占い商店街」という「新しいコンセプト」の元、空き店舗の活用と低価格料金（「コスト戦略」）、意欲的な占い師のグループとの直接交渉（「業界利用」）を実施している。結果として、当該プロジェクトによる集客力も高く、またこの集客を利用すべく若者向けの業種の開業が行われる等、商店街全体の新陳代謝をも生み出し、さらに集客力が増すという好循環が起きている。

2. 富山市における商業環境

富山市の中心市街地は、JR富山駅から南に1km下った街区である。この街区は「総曲輪」「中央通り」「西町」という3の商店街から商業集積が形成されている。特に総曲輪は、1960年代から、ファッション業種の集積地として、富山市だけではなく広く富山県内を商圈としていた。實（2004、2008）によれば、モータリゼーションの進展により、1970年代当時には午後9時まで営業していた店舗が1985年時には午後7時には閉店してしまうという状況に陥っていた。また、多くの商店は零細であり、実質地価にみあう売上を上げることが困難になっていた。その結果、大型店舗も複数立地する中心地であったが、1997年段階で空き店舗率が約10%であり、衰退化の兆しが見られていた。

そこで、中央通り商店街において、有志により、1997年に「フリークポケット」という試みが行われた。これは、空き店舗を1区画2坪程度に区切り、商業未経験者に新規創業の機会を与えるものである。この「フリークポケット」の卒業生が、さらに商店街の空き店舗で本格的に事業を行うことで活性化に寄与することを目指した。2003年時点では72名の卒業生を輩出し32名が実際に開業するなど一定の効果は生まれていた。「フリークポケット」も、プロダクト＝「若者向け店舗」、プライス＝「店舗区画を小規模にすることによる固定費の低減」、プロモーション＝「商業未経験者の事業意欲の活用」と基本的なマーケティングに沿っていることが抽出できる。

しかしながら、関根孝（1999）が、「伝統的商店街を活性化させて、かつての地位を回復させるのは容易ではない」と述べるが如く、商店街の活性化は現実には非常に厳しいのが現状である。

その大きな原因の1つは、商店街の外部環境の問題である。例えば、大阪都心部で活性化を果たした商店街は、周辺のキタやミナミといった全国でも有数の商業集積に隣接しており、その集客力を前提としている。つまり、商店街のマーケティングは集客力が担保されて初めて有効と言えるのである。富山における「フリークポケット」も、「富山大和」や「富山西武」の集客力に依存した活性化手法であった。

しかしながら、2000（平成12）年に「大規模小売店舗法」が廃止され「大規模小売店舗立地法」が施行されて以降、郊外型ショッピングセンター（以下SCと表記）が急増した結果、各都市の中心市街地のより一層の衰退が進みだした。富山市においても、その傾向は大きく見られる。富山市においては2000（平成12）

年に開業した「フォボーレ」の影響を指摘することが出来る。「フォボーレ」とは、平和堂による「アル・プラザ富山」を核店舗に、東宝が運営するシネマコンプレックスを併設したSCである。旧婦中町に立地し、店舗面積は約3万7000m²の富山県内最大級のSCである。

表1：富山市における中心市街地の地区・施設ごとの売上・売り場面積・販売効率

		単位(億円) 売上							
		総曲輪	中央通り	西町	小計	シェア	マリエ富山	ファボーレ	県全体
平成14年	2002	184.6	64.7	200.13	449.43	10.4%	55.91	170.31	4333.64
平成16年	2004	153.13	47.58	185.92	386.63	9.4%	52.63	148.5	4114.53
平成19年	2007	75.54	32.9	176.55	284.99	7.8%	58.79	148.73	3672.6

		単位(m ²) 売り場面積							
		総曲輪	中央通り	西町	小計	シェア	マリエ富山	ファボーレ	県全体
平成14年	2002	26,634	18,833	18,863	64,330	9.2%	5,588	29,840	697,774
平成16年	2004	24,844	12,192	18,749	55,785	7.8%	6,284	27,859	711,035
平成19年	2007	10,904	10,506	17,807	39,217	5.9%	6,197	28,069	661,798

		万円/坪 効率							
		総曲輪	中央通り	西町	小計	県との差	マリエ富山	ファボーレ	県全体
平成14年	2002	228.7	113.4	350.1	230.5	25.6	330.2	188.3	205.0
平成16年	2004	203.4	128.8	327.2	228.7	37.8	276.4	175.9	191.0
平成19年	2007	228.6	103.3	327.2	239.8	56.7	313.1	174.9	183.1

(出所：『商業統計表』をもとに筆者が作成)

富山市中心市街地には、「富山西武」と「富山大和」という2つの百貨店が存在し、それが街区全体の集客力を支えていたが、「ファボーレ」の影響を大きく受けることとなった。2002(平成14)年に中央通りに立地していた「長崎屋富山店」「無印良品」が閉店し、また映画館「WIZシネマ」も閉館した。さらに2006(平成18)年には「富山西武」が閉店する。その結果、富山中心市街地は集客力において厳しい状況に直面していく。2002(平成14)年時点で平日約4万3000人、休日約5万5000人の通行量があったものが、翌、2003(平成15)年には約3万5000人、休日約4万人と各々8000人、1万5000人と大幅に減らす結果となっている。さらに、通行量は2006(平成18)年時点で平日約2万6000人、休日約2万5000人と2002(平成14)年と比較して各々約1万7000人、約3万人と大きく減少している。こうして富山市中心市街地は、郊外型大型店との競合・核店舗の喪失という地方都市における共通の問題を抱えた。

加えて、新たな問題も浮上してきている。それが、JR金沢駅の再開発である。近年、JRの中心的駅付近の再開発が顕著である。石原(2009)は、「これらの都市でいま、最も開発が進んでいるのはJR駅前周辺であるが、上でも指摘したように、そこは各都市のもともとの中心部ではなかった。すでに地価は旧の中心地以上に高騰しているが、それでも新たに形成される商業ビルは時代の先端を象徴するような店が導入され、それらが敏感な感度をもつ消費者を惹きつけることによって、新たな中心地としての地位を確保しようとしている」と指摘している。事実、1997(平成9)年にJR京都駅に「JR京都伊勢丹」が開業し、従来の「河原町」中心の商環境を一変させている。また1999(平成11)年には「JR名古屋高島屋」が開業し、名古屋においても「栄」中心の商環境を一変させた。JR金沢駅においては、2006(平成18)年にイオン株式会社が売場面積約4万5000m²、8階層のファッションビル「金沢フォーラス」を開業した。その結果、金沢においても従来の中心市街地である「香林坊地区」は大きな打撃を受けている。

この影響は富山にも波及している。富山商工会議所が2007(平成19)年におこなった『働く女性の消費動向調査結果』によれば、『衣料品(ファッション性の高いもの)』をどこで買うかについて、年代別に見ると「29歳以下」では『富山駅周辺地区』が29.5%と最も高く、次いで『金沢市の大型店・専門店』が18.5%と高いことが分かった。また、「金沢フォーラスへ“1回以上行った”」と答えた割合は「全体」では36.6%だったが、「29歳以下」に限ると同じく63.0%にも上っている。また、同店の印象では『富山にない商品・ブランドがある』(72.4%)、『いろいろなブランドのお店が集まっている』(46.4%)ということも指摘

されている。田村（2008）は、こうした傾向は全国的である指摘し、「かつて大型中核店の中心地、つまり中心市街地はそれを取り囲む都市圏のすべての消費者が探索・娯楽型ショッピングを楽しむ場であった。またそれを象徴的に示す場が百貨店であった。（中略）しかし現在の中心市街地を遊歩する消費者層はまったく変わってしまった。その遊歩者を特徴付けるキーワードはヤング・女・リッチである」と述べている。こうした事と呼応するように、富山市中心市街地では2003（平成15）年に「マクドナルド中央通り店」が閉店し、2010（平成22）年には「ロッセリア富山総曲輪店」が撤退している。この様に、富山市中心市街地は、若者がまちなかで滞在するタイプの施設を失ってきつつある。こうした核となる商業施設を失い、結果として大幅な通行量の減少は、富山市中心市街地にとって、商店街によるマーケティングの次元を超えた事態である。このため、この通行量を増やす抜本的な戦略が、富山市の中心市街地には必要になっていた。

Ⅲ. 富山市における「コンパクトシティ」政策

1. 「LRT」

(1) 「LRT」に関する先行事例

モータリゼーションの進展により空洞化した中心市街地において、このモータリゼーションを克服し中心市街地へのアクセスを容易にする手段として「LRT」（Light Rail Transit System）が注目を集めている（土居2000）。「LRT」とは、一般に路面電車の性能を向上させた車体を用い20～30km/h程度の速度で運行される新交通システムのことで、20～50万人程度の都市に事例が多い。谷口（2008）によれば、「LRT」は以下の3つの効果を中心市街地にもたらすとされている。

- ①結節点効果：「LRT」を利用する人は必ずターミナル（結節点）にやってくるため、ターミナル周辺に必ず人が集まる（自動車利用者はもっと自由に動くため、固まりとならずバラバラとした印象を与える）。
- ②面的な効果：地下鉄ではターミナル間の距離が長過ぎるため、利用者は2つのターミナル感を徒歩で移動するのに抵抗がある。また、バスと比較すると「LRT」は人々の目に留まりやすいので乗降する人々の姿は活気のシンボルとなりうる。その結果、「LRT」周辺に商業施設や住宅が集積していく。
- ③時間的効果：岡山市の調査（パーソントリップ）によれば、都心での平日における自由目的（買い物や余暇を含む）において公共交通利用者は平均2時間以上の滞在、一方、自動車利用者は平均1時間40分以下

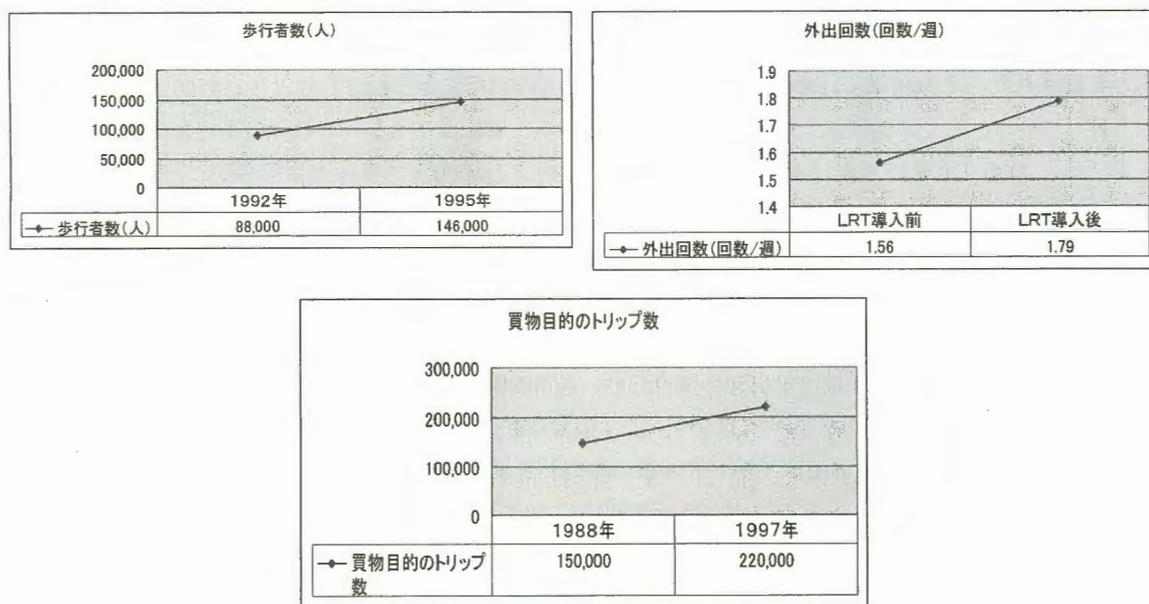


図1：ストラズブルにおけるLRT導入の効果

(出典：青山吉隆・小谷通泰編『LRTと持続可能なまちづくり』(2008))

の滞在という結果で、公共交通利用者の方が都心での滞在時間は長い傾向にある。

事実、1994(平成6)年に「LRT」を導入したフランスのストラスブール市では、中心市街地での歩行者が1992(平成4)年の土日で約8万8000人であったものが、1995(平成7)年で66%増している。このことが、住民の買い物行動に変化を起している。「LRT」導入前(1988年)時での中心市街地への外出回数は1.56/週であったものが、「LRT」導入後(1997年)には1.79/週に上昇している。また、買物目的の外出トリップも大幅に増加している(青山吉隆・小谷通泰ら2008)。

つまり、「LRT」の導入によって中心市街地の歩行者は増加し、中心市街地の商業に対しても滞在時間や買い物頻度などへ正の波及効果があることが分かる。また店舗の新陳代謝も行われているという。

(2) 富山市における「LRT」

モータリゼーションの克服のため、富山市でも様々な手法が提示されていた。例えば實(2004、2008)は、JR富山駅と総曲輪を結ぶミニ地下鉄の建設を提案している。また、商工会議所が中心となり、100円バスの実験的な運行も行っていた。こうした中、富山市は、2014(平成26)年の北陸新幹線開業に際して富山駅を高架化する必要がある、そのために在来の富山港線の終点を富山駅北側に移転することを2002(平成14)年に計画していた。しかしながら、この移転は、空間が狭く、既存マンションに影響するため、①「富山港線を廃止しバス路線にする」、②「富山港線を維持しそのまま高架工事を実施する」、③「富山港線をLRT(路面電車)化する」、の3つの選択肢が存在していた。

そこで、富山市は「公共交通」の利便性の向上を第一とし、モータリゼーションの克服の第一歩として富山港線の「LRT」化の実施に踏み切った。2004(平成16)年には第三セクター「富山ライトレール株式会社」が設立され、富山駅北から岩瀬浜駅までの7.6kmを路線として設定し、2006(平成18)年に開業した。「富山ライトレール株式会社」は、資本金4億9800万、出資率は富山市が33.1%、富山県が16.1%で、残りは商工会議所と地元企業が負担している。富山市が27億円、富山県が9億円、国が22億円を負担し合計約58億円の費用による「LRT」化である。事業方式は、設備(線路、施設、電車など)は富山市が負担し、運営は「富山ライトレール株式会社」が行う公設民営である。運営費には3億円必要であり、運賃収入で2億円、富山市の補助による1億円で負担されている。

富山港線時代との大きな違いは、利便性の向上である。従来、富山港線時代は1時間に1本、午前6時台から午後9時台の運行であったのが、「LRT」導入後は通常15分間隔、午前5時台から午後11時台の運行へと転換された。その結果、「LRT」導入前は1日3000人の利用者が「LRT」後は平日4700人、休日4800人と上昇している。とくに50代以上の利用者が増加している。富山ライトレールは通行量増加にも大きく寄与している。2005(平成17)年において富山駅周辺では約3万5000人であった歩行者が、「LRT」開業後の2006(平成18)年には約4万人と増加している。

そこで、こうした周辺部から吸引した人々をさらに中心市街地の都心部に送客する装置が必要である。それが、市内を運行する「セントラム」である。「セントラム」は都心地区の回遊性強化など公共交通活性化とともに中心市街地活性化を図るために実施された市内電車環状線化事業における「LRT」車体の愛称である。従来、富山地方鉄道によって市街地を運行している市内電車の軌道を延伸、接続することで環状化することが大きな目的である。このことによって、①「JR富山駅周辺と中心市街地の連携強化」、②「中心市街地での回遊性の強化」、③「富山ライトレールとの接続」を果たしていく。「セントラム」は、「国際会議場前電停」、「大手モール電停」、「グランドプラザ前電停」という新電停を設置し延長約930mで2009(平成21)年12月に開業した。運営方式は2007(平成19)年に施行された「地域公共交通活性化及び再生に関する法律」に基づく全国初の「上下分離方式」である。「上下分離方式」とは、公設民営の考え方に基づき、富山市(行政)が軌道整備と車両購入を行い、富山地方鉄道(民間)が軌道運送事業者として車両の運行を行うものである。総事業費は30億3300万円であり、富山市が17億51000万円、国が12億8200億円を負担している。

富山市の調査によれば、富山市内軌道線を利用して富山駅前と西町・総曲輪を移動した乗客数（富山駅前・西町間、富山駅前・グランドプラザ前の合計）の1日当たりの平均が、平日では2009（平成21）年の843人から、2010（平成22）年の1088人と29%（245人）増加している。また休日では867人から1037人と19%（170人）増加している。ライトレールからセントラムへの直接の乗り換えは平均の1日乗客数では平日247人、休日133人であることから、単純な数値の比較からも、ライトレールによる利用者を中心市街地に吸引していると考えられる。



写真1：セントラム
（出所：筆者撮影）

2. 中心市街地における商業の変化

従来、商店街のマーケティングにおいて克服することが困難とされた「プレイス」要因を、「LRT」は変化させることを可能にした。すなわち、中心市街地へのアクセスを容易にすることで、郊外のSCやJRの中心駅に流出する消費者を回帰させ、歩行者の増加に貢献している。しかしながら、いくら中心市街地へのアクセスが容易になったからとは言え、中心市街地の商業が消費者の満足を得られなければ、回帰は一時的なものとして終結する。

またそもそも、ヨーロッパでも、LRTが成功しているところは、もともと観光魅力のある街区であり、[LRT] 需要を長続きさせるためには、逆に、沿線地区の商業・観光の魅力の整備などの努力をおこなっている。交通整備と周辺の集客の魅力アップの努力とは、相互作用の関係にあり、単に「LRT」を整備するだけでは持続可能でない。

ここで、はじめて、商業の基本機能である「プロダクト」（品揃え、店揃え）を充実させることの重要性が指摘できる。富山市においては、以下の2点を実施している。

（1）大型再開発

富山市は、中心市街地において商業集積として魅力を高めるために特に「商品」、「店舗・環境」に重点を置く施策を立案・実行した。具体的には「富山大和店の移転増床」及び「グランドプラザの開業」が挙げられる。「富山大和店の移転増床」とは、従来、西町に売場面積約1万5000㎡、売上高約153億円（2005年度）であった富山大和店を、総曲輪に売場面積約3万1000㎡、売上高200億円の規模に移転増床する計画である。来店客数については、休日が1万2000人であることから2万400人と想定した（総事業費は約123.5億円）。「グランドプラザ」とは、この富山大和店に隣接する南北65m、東西21m、屋根・壁をガラスで覆ったオープンスペースであり様々なイベントが催される。「富山大和」は、複合商業施設である「総曲輪フェリオ」のキーテナントとして移転増床している。「総曲輪フェリオ」には、地下1階、地上7階の延べ約4万4200㎡に、メンテナンスの富山大和店のほか、紀伊國屋書店など27の専門店が入る。隣接する「グランドプラザ」の広場では、頻りにイベントが開かれ、相乗効果も高い。またこの2施設と総曲輪通り商店街などを含めた「総曲輪地区」として、行政と民間が協力したまちの景観づくりを表彰する国土交通省の2009（平成21）年の「美しいまちなみ賞」の特別賞に選ばれている。「富山大和店の移転増床」は、結果として売上高が2007（平成19）年198億8200万円、2008（平成20）年203億9500万円、平成2009（平成21）年187億700万円とほぼ計画通りに推移している。おそらく売上高から想定して客数もほぼ計画通りの数値であり、「LRT」の効果をうまく吸収出来ていると考えられる。



図2：「LRT」をめぐる市内地図

(出所：富山市資料)

(2) 株式会社まちづくりとやま

大型再開発として「富山大和店の移転増床」が実施されたことに伴い、隣接する商店街も連携して店舗の変革が必要とされる。しかしながら、一般に商店街は、SCと異なり独立した店主の連合体であるため、構成員は日常的な店舗経営という業務があり組織活動への関与に時間がさけないことが多い。また店主同士のねたみ(石原・石井1992)といった問題も指摘されている。そのため、商店街の活性化を行うためのソフト・ハード両面において、既存組織における合意がなかなか形成出来ないことが多い。こうした商店街の「内部環境の問題」によって「品揃え・店舗」の全体最適化を行うことが、既存組織では困難な場合がある。

そこで、こうした問題を解決する新組織が必要となることがある。富山市においてはその役割を「株式会社まちづくりとやま」が担っている。「株式会社まちづくりとやま」は、2000(平成12)年に設立されたTMOである。通常のTMOは、市や商工会議所の出向者など3～4人で運営されているが、「株式会社まちづくりとやま」は10名体制の本格的な組織である。彼らは、富山市の有力企業から出向し、給料は出身企業が支給する方式で勤務している。彼らが主体的に活動し、「大型再開発」ではリーシングが完全では無い業種・業態を補完している。具体的には「エンターテインメント」「飲食・最寄り品」といった業種・業態である。以下ではそれを成し得る施設を紹介する。

1) エンターテインメント

エンターテインメントに関しては「フォルツァ総曲輪」と「てるてる亭ほくほく通り」の2つの施設が挙げられる。

「フォルツァ総曲輪」とは、富山市に寄贈された旧「WIZシネマ」を、公設民営のシネマとライブホールを併せ持つ施設として2007(平成19)年2月に開業したものである。建物自体はかつてのファッションビルであり、当初4～5階は固定資産税が高いため富山市に寄付されていたものである。この建物を富山市が「賑わいのために、映画館をそのまま運営して欲しい。また4階に元々商工会議所内にあった株式会社まちづくりとやまの事務所を移転して欲しい」と「株式会社まちづくりとやま」に要請があり実現した(フォルツァとは= (forza) イタリア語で「がんばれ」の意味)。主にミニシアター系の映画を上映している。2010(平成22)年にはシアターとミニホールで年間約2万800人を動員している。

「てるてる亭ほくほく通り」とは元ファッションビル（以前は無印良品が入居）であった施設であり北陸銀行が管理を行っていた。この施設を劇場に転換し「株式会社まちづくりとやま」で運営を行っている。主な興業は富山県出身の人気落語家立川志の輔の高座であり、3カ月に2回のペースで上演されている。劇場の収容人数は200人程度であり、チケットは4000円で販売されている。

2) 飲食・最寄り品

飲食・最寄り品に関しては「賑わい横丁」「地場もん屋総本店」「サロン樹の子」の3つの施設が挙げられる。

「にぎわい横丁」とは、中心商店街に不足しているとされる飲食の魅力を高めるために、2007（平成19）年3月に開業した、富山のおいしい「きときと（富山の方言で「生き生きとした」の意）」の食材を活かした6つの味自慢のお店が集まった横丁である。2010（平成22）年には年間約4万5000人を動員している。

「地場もん屋総本店」とは富山市の中心部において、市内全域の地元農林水産物の情報発信と販売促進を図り、街なかの賑わいと活性化を図るための拠点として、「フォルツァ総曲輪」1階を整備した施設である。2010（平成22）年10月に開始し、700～800人/日の買い上げが成されている。当初、1客単価は約700円で合計29万円の想定であったが、現在1日平均50万円のペースで売り上げている。元来、ファッションビルの1階であり売場面積で小さいので様々な企業にアプローチしたが固定費など考えてペイ出来ないかと断わられていた。しかしながら、町中に生鮮品を販売する店が無いと消費者にとって不便なため、「株式会社まちづくりとやま」が運営を行っている。具体的な運営方式は、「株式会社まちづくりとやま」が商品（農産物）を仕入れるのではなく、農家による委託販売（手数料15%、家の近くの集荷場まで持っていくと20%）という形を取っている。商品の管理は「株式会社まちづくりとやま」発券のバーコードシールを用い、農家が自らシール貼りを行っている。JAの場合には農産物の規格に合わない商品は納品出来ないが、「地場もん屋総本店」では納品出来るため、農業振興に大きく寄与している。また全国の直売所は、農家が交代で販売に従事しているが、「地場もん屋総本店」では販売業務も代行しているので農家の負担軽減となっている。消費者にとってもスーパーほど安価ではないが、その日採れた新鮮な農作物を得ることが出来るため非常に評価が高い。

「株式会社まちづくりとやま」は、消費者の利便性を高めるために「サロン樹の子」も運営している。「サロン樹の子」は簡単な喫茶スペースとチャレンジボックスを備えた施設である。また2階はキッズコーナーであり家族と遊ぶのは無料、子供を完全に預かる場合は1時間あたり850円で請け負っている。



写真2：地場もん屋総本店
（出所：筆者撮影）



写真3：サロン樹の子
（出所：筆者撮影）

3. まちなか居住の推進

先に述べた「LRT」の面的な効果の1つに中心市街地への住宅の集積があげられる。富山市の中心市街地における人口は、1995（平成7）年時点で約2万7000人だったのが、2006（平成18）年年時点で約2万4000

人と、約12%も減少している。それに伴い、2000(平成12)年の国勢調査における富山市の人口集中地区の人口密度は、県庁所在都市最下位の41人/haであり、非常に低密度な都市になっている。

そこで「LRT」の効果を促進し、中心市街地の人口を増やすには、良質な住居の提供というハード面と、住居を購入あるいは賃貸を容易にするソフト面の2点が必要である。2005(平成17)年に富山市は、この2点に力点を置く「まちなか居住推進事業」を実施した。

まず、ハード面であるが、建設事業者に対して以下の4つの助成を行っている。

- ①共同住宅の建設への助成…1戸当たり100万円を助成する。
- ②優良賃貸住宅への建設への助成…1戸あたり50万円を助成する。
- ③業務・商業ビルから共同住宅への改修費の助成…1戸当たり50万円を助成する。
- ④共同住宅に設置する店舗、医療、福祉施設等への整備費用への助成…1㎡当たり2万円を助成する。

以上の助成によって2005(平成17)年から2011(平成23)年の7年間で、合計392件774戸の住居の確保を果たしている。

次に、ソフト面であるが、住居を購入あるいは賃貸する市民に対して以下の2つの助成を行っている。

- ①戸建て住宅または共同住宅の購入費等の借入金に対する助成…1戸当たり50万円を助成する。
- ②都心地区への転居による家賃への助成…3年間に限り、1月当たり1万円を助成する。

富山市中心市街地は、1994(平成6)年から2004(平成16)年の10年間に於いて平均で1年間に350人も人口が減少していた。しかし、これらの助成によって2004(平成16)年から2010(平成22)年の7年間は平均で1年間83人の減少と一定の歯止めがかかっている。また、自然減が1年平均149人であることも加味すれば、実質的には上昇に転じていると言える。今後は、市街再開発事業として「中央通り地区fブロック第一種市街地再開発事業(125戸)」や「西町東南地区第一種市街地再開発事業(116戸)」が予定されており、より一層の居住者増が期待されている。

4. 「コンパクトシティ」

「コンパクトシティ」とは、第一義的に、持続可能な都市形態として論じられてきた。そのため自動車交通によるエネルギー消費・廃棄物の削減を果たすために、中心市街地に都市機能を集約し徒歩圏内を居住範囲とすることが主眼となっていた。

その上で、海道(2001)は、「日本型コンパクトシティ」の狙いとして、「全体としては経済的、社会的、環境的に持続可能(サステイナブル)で活気と安らぎのある都市、地域づくりである」と指摘する。「日本型コンパクトシティ」は、持続可能な都市像を模索しつつも副二次的な効果として、「活気」を期待している。この「活気」は、商業ベースの視点からは「集客」と読み替えることが出来る。つまり、大型商業施設を失った富山市中心市街地にとって、この通行量を増やす抜本的な集客策の1つとして捉えることが出来る。

2007(平成19)年時点で富山市は、「中心市街地の人口が減少」「高い自動車依存度」という2つの課題を抱えていた。この2点の背後には市街地の低密度な拡大現象がある。車を自由に使えない人々に時間的、精神的な制約を与え、同時に都市施設の維持管理に大きな費用がかかることが予想される。さらに言えば、2005(平成17)年に富山市は、大沢野町・大山町・八尾町・婦中町・山田村・細入町の6町村と合併し広大な市周辺部を抱えることとなった。

そこで、こうした課題を解決する手段として「コンパクトシティ」に着目した。また、富山市は、合併により広大な市周辺部を抱えているため、単に中心市街地に都市機能や住機能を集約するだけでは、「コンパクトシティ」を実現することは困難な状況であった。こうした事態を克服すべく、富山市は「串」と「お団子」という新しいコンセプトを創出した。「串」とは一定水準以上のサービスレベルの公共交通であり、「お団子」とは「串」で結ばれた徒歩圏(駅勢圏)である。つまり、一般に想定されてきた同心円状ではなく、クラスター状の「コンパクトシティ」を都市モデルとして採用したのである。

先に述べた「LRT」「大型再開発」「まちなか居住の促進」は、このクラスター状の「コンパクトシティ」を都市モデルとして実現する目的をも果たしている。すなわち、「LRT」導入ではじまった中心市街地活性化が、富山市独自の「コンパクトシティ」政策である「串」と「団子」に帰結したと捉えることが出来る。

しかしながら、上記で指摘したように、「LRT型コンパクトシティ」戦略は、さらに追加条件として、ヨーロッパ型の商業・観光的な集客魅力度のアップの取り組みがなければ、持続可能な発展は難しい。ここでは、そのような試みの例を、富山でみることにする。

Ⅳ. 「コンパクトシティ」政策における商業集積のマーケティング

「LRT」を導入した都市では、中心市街地の歩行者が増えることが明らかになっている。富山市においても2009（平成21）年12月の「セントラム」開通によって、中心市街地の歩行者は増加傾向にある。

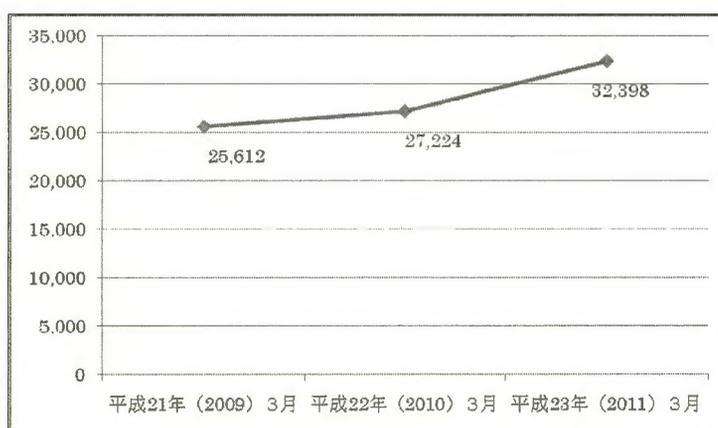


図3：富山市の中心市街地の歩行者数

(出所：富山市資料を元に筆者作成)

一般に、「LRT」導入によって中心市街地の歩行者が増加し、その効果によって中心市街地に立地する商業に大きな効果をもたらす。しかしながら、こうして増加した歩行者に対しても、さらに、いわゆる顧客満足度を高めなければ、持続的に歩行者は増えず、同時に「LRT」利用者も増えない。つまり、中心市街地の商業がその魅力を高めることで、「LRT」利用者を増やすという共存共栄の関係・「両面戦略」を構築することが重要になってくる。逆に、そのような「両面戦略」をしなければ「LRT」自身を維持することも難しくなる。

一般に商業集積の魅力要素は、「商品」「店舗・環境」「人」といった要因で構成されていることを牛場(2010)で指摘した。「商品」要素とは、基本的な品揃えや価格など、また「店舗・環境」要素とは立地や活気・雰囲気などの要素、「人的」要素とは販売に従事する者の商品知識や接客態度を指す。これらの要素によって、商業集積は顧客を吸引している。このように、これまでは「商品」「店舗・環境」「人」といった魅力要素の向上によって消費者を商業集積に引き付けることに力点が置かれていた。

酒巻(2008)は、富山市の商業集積に関して「再開発ビルに出店する核店舗としての富山大和の集客力を活用し、どう差別化を図って顧客ニーズを創造するかがポイントになる」と、「富山大和」の集客力に一定の期待を寄せつつも、隣接する商店街による賑わい創出が必要であることを指摘する。そこで酒巻は、商店街による賑わい創出に関しては「フリークポケット」や、かつて「株式会社まちづくりとやま」も実施していたチャレンジショップ「パレットスクエア」といった商業ベンチャーの育成に期待を寄せている。

こうした賑わい創出には商業集積による魅力要素の向上が不可欠である。「商品」に関する魅力は、先述した「富山大和」や「株式会社まちづくりとやま」によってある程度満たされていると考えることが出来る。

そこで本章では、富山の中心市街地の商業が「商品」以外の魅力をどのように生み出しているのか、またそれが顧客満足につながっているのかを検証する。

1. 「スゴロク」プロジェクト

「LRT」を含む「コンパクトシティ」政策によって、富山市中心市街地の歩行者数の減少に一定の歯止めがかかることとなり、富山市中心市街地を取り巻く外部環境は改善がなされている。また、内部環境においても「株式会社まちづくりとやま」を中心に「品揃え・店揃え」の補完がなされ改善がなされている。こうした外部環境・内部環境が整備されてはじめて、商店街によるマーケティングの効果が発揮される。

さらに、富山市中心市街地では、「中央通り商店街」が中心となりソフト事業が実施された。それがアートを利用した「スゴロク」プロジェクトである。以下、経緯、組織、経営、効果といった点から記述する。

(1) 経緯

「スゴロク」は、富山ガラス造形研究所のOBの発表会として、2004(平成16)年からガラス作家のS氏を中心に、年1回のペースで3回ほど実施されていたものがその発端である。各ガラス作家が、自分の親しい様々な店舗に作品を展示、その店舗を回遊するラリー的な展示を行っていた。富山ガラス造形研究所とは、全国で初めての公立のガラス造形教育機関として2001(平成13)年4月に開校し2009(平成21)年には専修学校専門課程の認可も受けているものであり、今日まで造形科・研究科から約360名の学生を送り出し、ガラス造形作家として富山市内はもとより国内外で活躍し、我が国のガラス芸術の発展に寄与している。

この様に、本格的なガラス作家の作品が気軽に鑑賞出来るので非常に人気があったが、ガラス作家だけで「スゴロク」イベント運営するには、資金集め、イベント企画など負担が大きく、S氏運営のものとしては3回で終了していた。

このイベントに着目したのが、商店街のH氏である。H氏は100年続く地元のふとん販売店の4代目の社長であり、数年前には、ネット販売も実施するなど意欲的な人物である。そこで、H氏が運営を担う形で2010年に「スゴロク」イベントが復活した。

旧「スゴロク」イベントは、ガラス作家の発表会という面が大きかったが、新「スゴロク」イベントは、中央通り商店街を軸とする中心市街地活性化が目的である。

富山市の中心市街地において「中央通り商店街」は、富山西武の移転以降特に衰退が激しかった。また、「総曲輪フェリオ」は中央通り商店街の西反対側の総曲輪側に停留所があるため、大型再開発による効果も薄かった。さらに「セントラム」の停留所も総曲輪側にあるため、「LRT」による効果も薄かった。

そこで、H氏は、「ガラス＝芸術」という鑑賞から、ガラスを媒体にした「スタンプラリー」へと転換を図ろうと試みた。そうすることで、まず「LRT」の乗降客が、中央通り商店街への歩行者となり、さらに1店舗でも多くの店を歩行者が入店する効果を狙っていた。

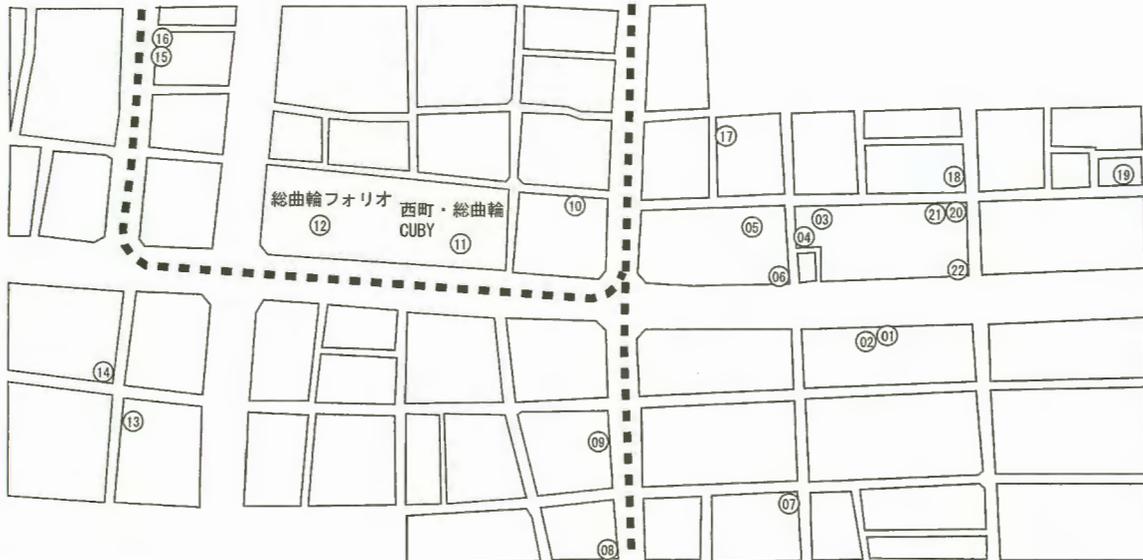
新「スゴロク」の第1回目は、2010(平成22)年3月に19店舗の参加で実施された。鑑賞者への特典として、スタンプラリー方式で10カ所回れば作家の作品をプレゼントした。参加作家は19人であり、約7割にあたる13人が富山ガラス造形研究所OBである。

スタンプラリーは、約300の応募という効果が見られた。新「スゴロク」の第2回は2011(平成23)年3月に21店舗の参加で実施された。第2回では「セントラム」の乗降客を中央通り商店街に吸引す



写真4：スゴロクの展示風景
(出所：「SUGOROKU」実行委員会資料)

べく、「セントラム」停留所で展開する「大手モール」商店街・「千石町通り」商店街の参加もはかった、また鑑賞者への特典も「セントラム」の乗車券をプレゼントするという形をとった。第1回同様、スタンプラリー方式を採用したが、鑑賞者の負担を軽減するために、ラリーポイントは4カ所へと減らした。またWチャンスとして抽選で作家の作品のプレゼントも行った。その結果約400の応募という効果が顕れた。



店番号	店名	業種	詳細	参加店舗内訳	
1	堤町まちの駅ビル	大分類	案内所併設	和菓子	5
2	池田屋安兵衛商店	土産屋	老舗の漢方薬店	呉服	4
3	竹林堂	和菓子	まんじゅう	洋服	3
4	石谷餅屋	和菓子	もちや	飲食店	3
5	牛島屋	呉服		百貨店	1
6	Piisu	洋服	セレクトショップ(メンズ・レディース両方有)	宝飾	1
7	島川あめ屋	和菓子	あめや	ふとん	1
8	呉服の岡本	呉服		家具	1
9	月世界本舗	和菓子	和三盆を元にした和風カステラ	休憩所	1
10	I-PRIMO	宝飾店		薬局	1
11	チェリオ	喫茶店	複合商業施設「西町・総曲輪CUBY」内の1店舗	土産屋	1
12	大和富山店	百貨店	6階で展示していた。	合計	22
13	イソップ	喫茶店			
14	ふれあい処がんこ村	無料休憩所	総合販売所:農産物や作家の作品の販売など		
15	秋吉屋	呉服			
16	HOME	洋服	セレクトショップ		
17	ペピン	洋食	イタリアン		
18	シャロン	洋服	ブティック		
19	平安堂	和菓子			
20	蔵島屋	呉服			
21	米三	家具			
22	平野綿行	ふとん			

図4：スゴロクの分布

(「SUGOROKU」実行委員会資料をもとに筆者作成)

(2) 組織

新「スゴロク」イベントは、中心市街地活性化が目的であるため軸となる中央通り商店街以外にも様々な組織の協力が必要である。

こうした商店街組織について福田(2005)は、同一商店街内部の有志による小規模な組織が複数活動することで多極複眼型組織の存在をとらえている。また小宮(2007、2010)は、1つの商業集積に複数の共同組織が存在することを指摘し、この様な多様な組織で商業集積のマーケティング活動が担われる可能性を指摘している。しかしながら、こうした多様な共同組織におけるマネジメントの手法までは言及していない。

新「スゴロク」イベントは、軸となる「中央通り商店街」をはじめとする「千石町商店街」や「大手モール」商店街といった商業関係者、また地域に関わる組織として「観光創造会議」やガラス作家達といった様々な組織が参加している。こうした組織を新「スゴロク」イベントという単一の目的のためにまとめあげるマネジメント手法が必要となってくる。商店街がイベント実施する際に問題となることとして、リーダーの負担が大きすぎるという問題がある。特にリーダーも商業者であるので、自分自身の商活動と並行してイベント行うという業務量の多さが問題となる。

そこで、新「スゴロク」イベントのリーダーであるH氏は、全てを取り仕切るのではなく、各組織ごとの代表を定め、その代表者らを取り仕切っていく手法を用いた。各組織は、その代表によってまとめるといふ形である。例えば、「中央通り商店街」の場合は、さらにI氏・U氏・O氏という3人という複数の代表でマネジメントされている。I氏は30代で餅店を営んでいる。H氏とは地元の消防団を通じての知り合いであり、イベントに最も熱心な人物である。その他は呉服店を営んでいる40代のU氏と、ブティックを営んでいる30代のO氏であり、3人とも「中央通り商店街」の青年部に属している。彼ら青年部が主体となることで、商店街の有志ではなく、組織全体として新「スゴロク」イベントに参加している。尚、新「スゴロク」参加店舗は、「中央通り商店街」の青年部の店舗を中心に選択している。

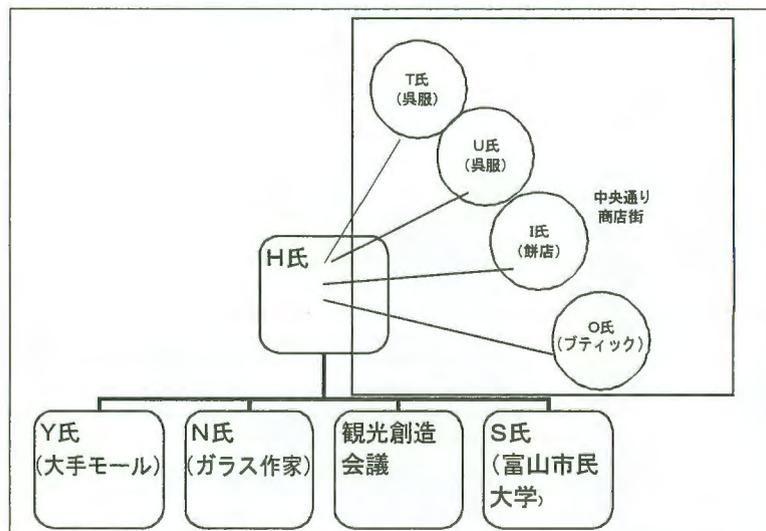


図5：新「スゴロク」の組織図

（出所：ヒアリングに基づき筆者が作成）

（3）経営

H氏は当初、イベント全体での予算を約100万円程度と想定していた。そこで、この100万円を拠出する手段を模索する。富山県・富山市には「まちの賑わい拠点創出事業」という助成金が存在する。これは全体費用の2/3は補助金として助成し、1/3は自己負担額が必要となる助成金である。また3年継続の助成金であり、上限として

初年度……富山県、富山市各々40万円の補助金

2年目……富山県、富山市各々30万円の補助金

3年目……富山県、富山市各々20万円の補助金

が支出される。つまり、新「スゴロク」イベントは第1回時には合計80万円の補助を受けることが出来た。実際にかかった費用合計は148万5000円であり、残り68万5000円が自己負担として必要になる。

H氏は、まずイベント用マップに掲載することを条件に参加店舗から1口1万円の協賛金の徴収を行った。また有力企業に対しては5万円の協賛金を依頼した。さらにまた作家有志が10万円を協賛金と出資した結果、すべての費用を賄うことが可能となった。

支出は、主にプロモーション用の費用が大部分である。具体的にはポスター（B2版・500部）・チラシに約80万円、ホームページ制作に約21万円であった。ポスターのロゴは、ガラス作家の息子を起用し、ポスター全体のデザインやホームページの製作者もH氏の知人に依頼することで安価で済み、必要最低限の資金で最大の効果を狙うことが可能となっていた。

配布に関しても最大の効果をはかるため、まず、小中高、美術館にパンフレットを配布し次に小学校校区ごとに地区センター（公民館のようなもの）にも配布した。また地元タウン誌が1万枚のパンフレットの配布を担ってくれた。

スタンプラリーの景品については「セントラム」の半額補助制度を活用した。この制度は上限20万円分を自己負担10万円分・一括払いで購入できるものである。

（4）効果

初年度は、富山のあらゆるTVが取材するなど、大きなプロモーション効果があった。また、普段の商店街の客層はかなり年齢が高いが、開催中は20代からの客層も目立った。これは、富山県内のガラス作品に携わっている様々な人々が訪れた結果でもある。さらに、富山だけではなく金沢、東京といった遠方からの人々もおり、集客範囲の拡大にも寄与している。

また、さらにこの第2回新「スゴロク」イベントでは、富山大和でも参加作家のガラス作品展が同時期に行われていたので、各種媒体を置かせてもらえるという相乗効果も発生した。商店街にも各店舗経営者のモチベーションの向上という効果が顕れた。店舗での展示作品は購入も可能であり、その際には売上の30%が店舗の収入となる。ガラス作品そのものの販売額は多くはなかったが、呉服店を中心にガラス作品と親和性の高い店舗では、作品を手にとってもらえるようにと工夫するなどして歩行者を巧みに入店者に換え、自店の売上向上につなげていた。

ガラス作家は展示場所を確保すること、商店街はイベントの実施というWin-Winの関係が成立している。今後は旧大和跡地には図書館とガラス美術館が建設される予定であるので、それまではこのイベントを継続していくことが課題である。

2. まちなかポイント

[LRT]の既存研究では、[LRT]の乗客の満足度を高める受け皿である商業やイベントの研究が希薄であった。特に商業にとって、乗降客や歩行者を入店客にする仕掛けが重要である。この商店街側が[LRT]による乗降客を入店客に変換する手法が新「スゴロク」イベントであることを先に述べた。

一方、富山市もこうした変換を試みている。それが「まちなかポイント」である。「まちなかポイント」とは、ICカード「パスカ」「えこまいか（おでかけ定期券含む）」を使って、公共交通（富山ライトレール・ポートルム及びフィーダーバス、市内電車、セントラム、路線バス、まいどはやバス）を利用して中心市街地に出かけ、加盟店で買い物をした際にもらえるポイントサービスのことである。以下、運営、効果といった点から記述する。

（1）運営

富山市は、2007（平成19）年に定めた中心市街地活性化基本計画によって、路面電車市内1日平均乗車人数を2005（平成17）年の1万61人を基準値としその1.3倍である1万3000人を2011（平成23）年の目標に設定している。

ハード面の試みとしては、2009（平成21）年の「セントラム」の開業や2007（平成19）年の中心市街地における「大型再開発」がある。そしてソフト面で地域活性化の役割を担うのが「まちなかポイント」の当初の目的であった。

2007（平成19）年9月から社会実験として実施し、路面電車のICカードを加盟店で提示し買い物をするこ

とで、2000円で10ポイントのサービスが受けられる。このシステムは、加盟店でポイントカードを受け取り、額面分を富山大和か「樹の子」にある端末によってICカードにチャージし運賃料金として還元されるものである。つまり、中心市街地で買い物すればするほど運賃料金の実質的な割引を受けられるというものであり、それによって乗車人数の増加を図ろうとした。参加店舗は富山大和、総曲輪フェリオ専門店街（20店舗）、大手モール商店街（22店舗）、千石町通り商店街（7店舗）、総曲輪通り商店街（15店舗）、にぎわい横丁（6店舗）、西町商店街（10店舗）、中央通り商店街（13店舗）の合計100店舗である。

（2）効果

「まちなかポイント」のチャージ件数は、2007（平成19）年度235件、2008（平成20）年度1012件、2009（平成21）年度1615件であった。また中心市街地でのポイント発生は、2008（平成20）年では富山大和が6万6120ポイントに対して、商店街合計が9835ポイント、2009（平成21）年では富山大和が8万4690ポイント（28%増）に対して、商店街合計が1万1180ポイント（14%）と順調に増加しており、路面電車の乗降客が入店客に変換するのに一定の効果があったことが分かった。

そこで、2010（平成22）年10月からは、従来の対象カードであった「ライトレール」・「セントラム」のICカードである「パスカ」に加えて富山地方鉄道のICカードである「えこまいか」も対象とし、中心市街地での入店客増を目的とすることへと転換がなされた。またより購買を促進するため、ポイントも2000円で上限50ポイントに改定された。

それにより、2010（平成22）年10月から2011（平成23）年7月までの累計で、富山大和で21万8050ポイント、商店街合計で3万1140ポイントと大きな成果をもたらしている。一方、「まちなかポイント」は鉄道運賃としてのみ使用出来るので、ポイントの増加は「LRT」をはじめとする鉄道利用者を促進したとも言える。



写真5：まちなかポイントのチャージ機器
（出所：筆者撮影）

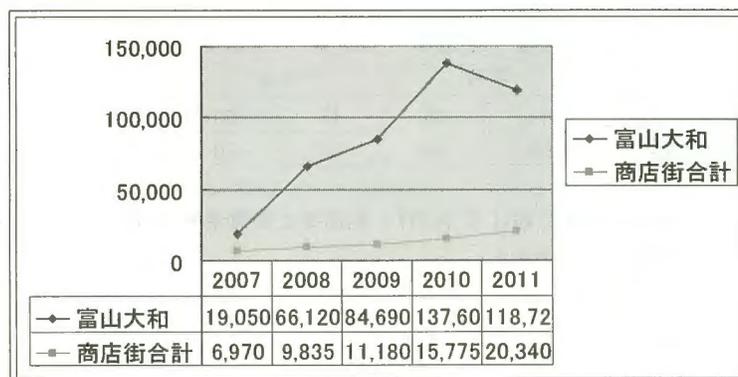


図7：まちなかポイントの発行数

（出所：富山市資料を元に筆者作成。ただし2011年は8月までのデータ。）

3. 商業集積におけるマーケティング手法の変化

近年、マーケティングにおいて顧客がなぜこの商品やサービスを買ったのかについて、購買行動の奥に潜む「インサイト」に焦点をあてる研究が進展している。「インサイト」という概念は従来、消費者をよく理解することで効果的な広告表現を生み出すために用いられてきた。不況が長引く現在では、顧客ニーズの深

掘りを行い製品やサービスを開発する新しい手段として用いられている。

「インサイト」を掴む手法としては、「エスノグラフィー」や「ペルソナ」、「サービスサイエンス」といったものが代表である。

具体的な技法としては「行動観察」があげられる。「行動観察」は、訓練された観察者が対象者の行動をつぶさに観察して、その行動を科学的分析に基づいて解釈を加えるものである。越野(2011)は、「紀伊國屋書店本町店(大阪府)」でこの手法を実施し店内の改善を行った。例えばビジネス書コーナーでは、以前は脇に小物コーナーがありビジネス書コーナーを分断していたので、代わりにビジネスマン向けの情報ボードを設置し分断の解消を行った。その結果、ビジネス書コーナーに立ち止まる人数が、改善前と比較して7ポイントも上昇したという。

(1) 富山市中心市街地での消費者行動

「LRT」を維持するには、まずは乗客数が必要である。この乗客数を増やすには、「LRT」の乗降客が何にメリットを感じているかを知ることが重要である。そのためには、彼らの「インサイト」を分析する必要がある。

そこで先の「行動観察」を援用し、「LRT」利用者と自動車利用者の消費行動を富山市の調査から分析を行った。両者の違いは、以下の3点の傾向を抽出出来る。

1) 立ち寄り店舗数

消費者が2店舗以上店舗に立ち寄るシェアは、平日では「LRT」利用者41%、自動車利用者31%と「LRT」利用者が10ポイント高い。休日における同シェアは、「LRT」利用者47%、自動車利用者30%と17ポイント高い。つまり、「LRT」利用者は多店舗を回る傾向があり、それは休日においてはますます高くなると言える。

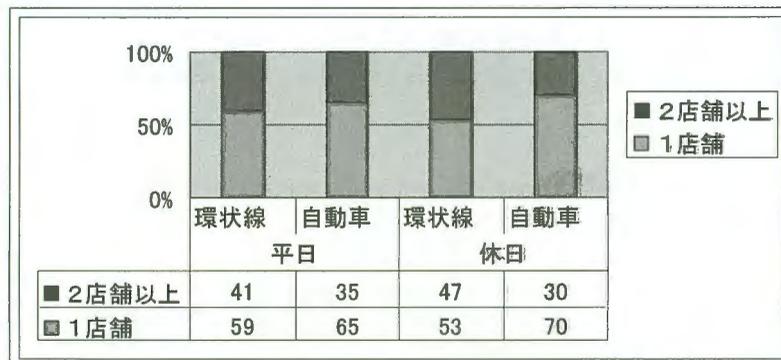


図8：富山市中心市街地における「LRT」利用者と自動車利用者の立ち寄り店舗数
(出所：富山市資料を元に筆者作成)

2) 来街頻度

消費者が、買い物目的で1週間に1度以上富山市中心市街地に訪れる頻度は、平日では「LRT」利用者37%、自動車利用者20%と「LRT」利用者が17ポイント高い。休日における同シェアは、「LRT」利用者38%、自動車利用者13%と25ポイントも高い。つまり、「LRT」利用者は頻繁に中心市街地に訪れる傾向があり、それは休日においてはますます高くなると言える。

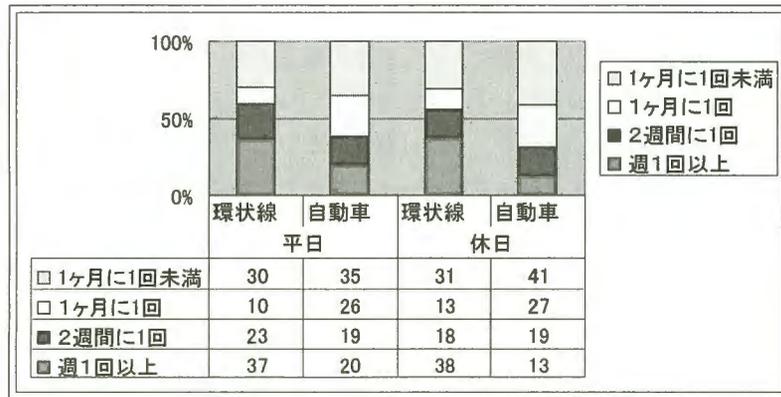


図9：富山市中心市街地における「LRT」利用者と自動車利用者の来街頻度
(出所：富山市資料を元に筆者作成)

3) 滞在時間

消費者の来街時の1回当たりの滞在平均時間は、平日では「LRT」利用者80分、自動車利用者96分間と「LRT」利用者が16分間少ない。休日における同時間は、「LRT」利用者97分、自動車利用者113分と、こちらも16分間少ない。しかしながら、1ヶ月換算に直すと平日では「LRT」利用者586分、自動車利用者252分間と「LRT」利用者が334分間多い。休日における同時間は、「LRT」利用者416分、自動車利用者216分と、200分間多い。

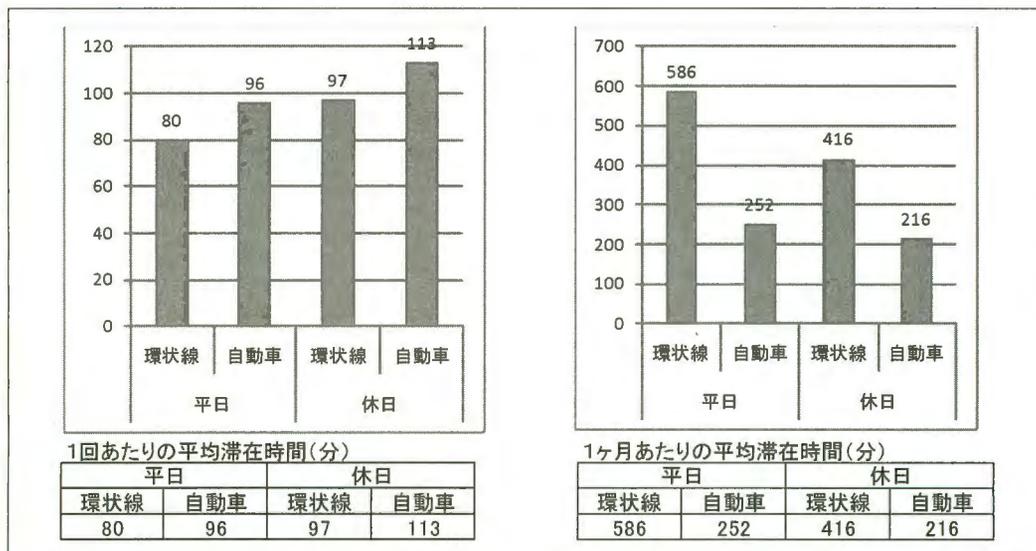


図10：富山市中心市街地における「LRT」利用者と自動車利用者の滞在時間

(出所：富山市資料を元に筆者作成)

以上の3点から、富山市中心市街地に「LRT」を利用して訪れる消費者は、月に何回も頻繁に訪れ複数の店舗に入店する傾向がある。一方、自動車を利用して訪れる消費者は、月に特定の目的の買い物をするために数回、事前に計画していた店舗に入店すると考えられる。

つまり、「LRT」利用者は、富山市中心市街地において、何らかの期待を持ち複数の店舗を回遊することを望んでいると抽出できる。この様に、富山市の中心市街地を訪れる消費者を満足させるためには、複数の店舗を回遊する仕掛けが必要である。こうした意味において新「スゴロク」イベントは、消費者の「インサイト」に強く響くイベントであると言える。さらに言えば、店舗の商品の購買とは直接的には無縁のガラス

作品の鑑賞がイベントの主旨であったため、入店率を高めるという効果もあったと考えられる。

中心市街地を訪れた消費者が、実際に店舗に入店し商品を購入するには、いくつかの段階を経なければならぬ。例えば、先の書店の場合、顧客は、①「店舗を知る」→②「入店する」→③「滞在する」→④「本と出会う」→⑤「本を手取る」→⑥「読む」→⑦「買う」という段階を経て、購買者になるとされる。つまり、②～⑦を効率よく消費者に促すには消費者の「インサイト」が必要である。

従来の商店街の集客策は、①「店舗を知る」に力点を置いていたものが多数を占め、②～⑦の段階は個別の商店の力量に依存していた。しかしながら、高齢化・単独世帯の増加といった小売市場全体の縮小の中、個々の商店の力量だけではこうした問題を解決することが困難である。そこで、商業集積全体として「インサイト」を掴むことに取り組む必要がある。

この①に関しては富山市では「コンパクトシティ」政策によって克服しつつあるので、②「入店する」や③「滞在する」に力点を置いたマーケティングが必要となる。それが、新「スゴロク」イベントであり、「まちなかポイント」である。こうした消費者の「インサイト」を掴むことで、街へのリピーターが増え、にぎわいが生まれてくる。今後のまちづくりにおいては、消費者の「インサイト」を掴み、②「入店する」や③「滞在する」までを範囲としてとらえる手法が重要となってくる。

また、こうした商業集積への訪問者の「インサイト」に響く仕掛けが結果として、安定した「LRT」の乗降客数をも促す。既存研究では、「LRT」は、中心市街地へ様々な波及効果をもたらす事が指摘されているが、ここでは、こうした商業集積の新しいマーケティングによってIV章. 2. (2)で触れたように「LRT」の利用を促進し「LRT」の維持につながるという相乗効果も生み出していることを見た。

V. 総括

コトラーは、『地域のマーケティング』(1996)の中で、「「まち」のマーケティングとは、ターゲット市場のニーズを満たすように、「まち」をデザインすることである」と述べ、その投資の種類として、①キャラクターとしての「まち」、②確立した環境としての「まち」、③サービス提供者としての「まち」、④エンターテインメントとアトラクションの「まち」、の四つを挙げている。また、コトラー(2000)は、個店における小売ミックスとして、立地・品揃え・販売促進・サービス・雰囲気のアメニティ・価格を挙げている。こうしたことから牛場(2008a)は都心におけるミクロな地域マーケティングの手法の1つとして商店街自体が体験型商業に革新する必要を指摘した。

一方、石原や田村が指摘するように地方都市の中心市街地は郊外の大型SCや中心都市のJR駅付近との激しい競争下にある。富山市において、「ファボーレ」や「フォーラス」といった商業施設が中心市街地の衰退に影響している。

本稿ではまず、こうした競争を克服するためには、まず中心市街地をめぐる外部環境と内部環境の整備が必要であることを明らかにした。この外部環境の改善がマクロな地域マーケティングであり、商業集積が小売ミックスを発揮するために物理的な集客を行うという戦略である。それが富山市における「コンパクトシティ」政策であり、「LRT」はその主眼である。

既存研究では、こうした「LRT」導入によって、商業を中心に中心市街地に大きな効果があることを指摘している。

しかしながら、またそもそも、ヨーロッパでも、「LRT」が成功しているところは、もともと観光魅力のある街区であり、「LRT」需要を長続きさせるためには、逆に、沿線地区の商業・観光の魅力の整備などの努力をおこなっている。交通整備と周辺の集客の魅力アップの努力とは、相互作用的關係にあり、単に「LRT」を整備するだけでは持続可能的でない。「LRT」は利用する人々がいなければ維持することが困難になる。つまり商業が魅力を高めることで「LRT」利用者を増やし、その維持に貢献することが必要である。顧客満足度を高めなければ、持続的に歩行者は増えず、同時に「LRT」利用者も増えない。つまり、「LRT」

は単に作ればよいというのではなく、中心市街地の商業がその魅力を高めることで、「LRT」利用者を増やすという「LRT」と商業・観光などの集客セクターとの相互作用・「両面戦略」を構築することが重要になってくる。逆に、そのような「両面戦略」をしなければ「LRT」自身を維持することも難しくなる。

このように、「LRT」利用者に満足を与え、利用者の増加に貢献するマイクロな地域マーケティングが必要である。本稿では、近年のマーケティング論を援用し中心市街地に来街者の「インサイト」を掴むことの重要性を明らかにした。具体的には、マイクロな地域マーケティングにおいて「店舗に入店する」や「店舗滞在する」という働きかけに力点を置くことである。富山市におけるそれが、新「スゴロク」イベントであり、「まちなかポイント」である。

新「スゴロク」イベントは、ガラス工芸というアートを活用することで、「LRT」に乗車する従来の商店街来訪者以外の多様な人々を各店舗へ入店させることに成功した。また、このガラス工芸は、メイド・イン・トヤマであるためイベントが持続可能性を帯びている。一方、「まちなかポイント」も「LRT」に乗車する様々な人々を各店舗へと誘っている。

チャージされたポイントは、「LRT」の乗車運賃に使用出来るため、中心市街地を訪れる人々に「LRT」の利用を促すという相互関係が生まれている。

今後、地方都市の中心市街地はマクロレベルの地域マーケティングを行政が担い、マイクロレベルの地域マーケティングを事業者が担うという相互補完が重要となってくる。

マクロレベルの地域マーケティングとしては、「LRT」を軸とした「コンパクトシティ」政策が有効であることが富山市の事例から抽出することが出来た。またマイクロレベルの地域マーケティングでも、従来の単なる集客策ではなく、来訪者を入店客、そこから購買客に転換する手法が必要であることが明らかとなった。

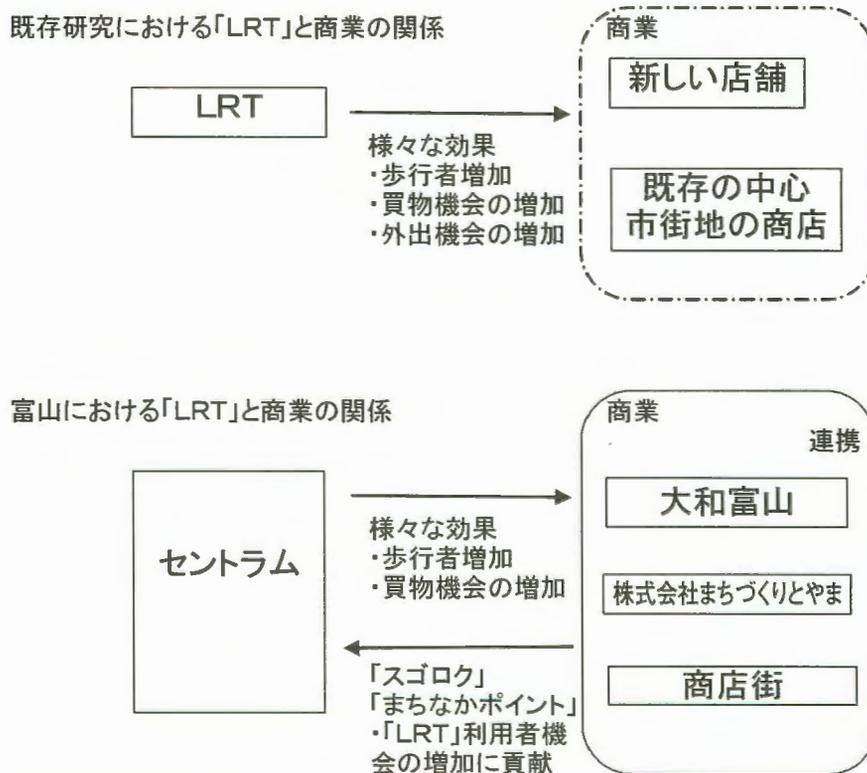


図11：「LRT」と商業の関係

(出所：筆者作成)

【参考文献】

- 青山吉隆・小谷通泰編(2008)『LRTと持続可能なまちづくりー都市アメニティの向上と環境負荷の低減をめざしてー』学芸出版社。
- 秋山秀一(2003)「地域でのネットワーク経営」(大阪府立産業開発研究所(『商業集積の活力についての調査報告書』産開研資料No.80)。
- 石原武政・石井淳蔵(1992)『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。
- 石原武政(2000)『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
- 石原武政編(2005)『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。
- 石原武政・加藤司編(2009)『地域商業の競争構造』中央経済社。
- 牛場智(2006a)「都心型商店街の新しいモデルへの変化とまちづくりー大阪・中津商店街の事例からー」『創造都市研究』第2巻第1号(通巻2号)、大阪市立大学。
- 牛場智(2006b)「都心型商店街のまちづくりにおける体験型商業モデルとソーシャル・キャピタルー大阪・福島聖天通商店街を事例にー」『都市研究』第5・6号、近畿都市学会。
- 牛場智(2008a)「eリテイルと新興商業集積ー大阪・中崎町を事例にー」『流通研究』第11巻第1号、日本商業学会。
- 牛場智(2008b)「商店街の活性化ー中心都市と郊外」(近畿都市学会編『21世紀の都市像ー地域を活かすまちづくり』)古今書院。
- 牛場智(2008c)「まちづくりにおける地域商業の新しい潮流の分析ー都市型商店街を事例とした経験経済モデル(体験型商業)とソーシャル・キャピタルからのアプローチ」(大阪市立大学博士論文)。
- 牛場智・小長谷一之他(2008)「2007年度東梅田・中崎・北天満レトロストリート構想調査報告書」((財)大阪市北区商業活性化協会商店街調査研究支援制度2007年度報告書)。
- 宇都宮浄人・服部重敬『LRTー次世代型路面電車とまちづくりー』(2010)(財)交通研究協会。
- 小川雅人(2004)「現代の商店街問題と地域商業活性化への視点」(小川雅人・毒島龍一・福田敦『現代の商店街活性化戦略』)創風社。
- 海道清信(2001)『コンパクトシティー持続可能な社会の都市像を求めてー』学芸出版社。
- 近畿経済産業局(2004)『外部機関を活用した中心市街地の活性化方策についての調査研究』。
- 経済産業省(1996、2004、2006)『平成6年、14年、16年 商業統計表』。
- 黒川和美(2004)「都市の商店街を再生する」(『岩波講座 都市再生を考える4 都市経済と産業再生』)岩波書店。
- 越野孝史「ショッパー行動観察からの売場づくり」(財団法人流通経済研究所(2011)『ショッパー・マーケティング』)日本経済新聞出版社。
- 小長谷一之(2005)『都市経済再生のまちづくり』古今書院。
- 小長谷一之(2012)『地域活性化戦略』見洋書房。
- 小長谷一之・牛場智(2007)「特集:元気な商店街ー大阪周辺の元気な商店街」『月刊地理』第52巻11号、古今書院。
- 小長谷一之・牛場智(2008)「シフトシェア分析の3次元(双対)表現による立地係数的定式化ー大阪市の商業動向分析を事例としてー」『創造都市研究』、第4巻第1号(通巻5号)大阪市立大学。
- 小長谷一之・北田暁美・牛場智(2006)「まちづくりとソーシャル・キャピタル」『創造都市研究』第1巻創刊号、大阪市立大学。
- 小長谷一之・田中登・牛場智(2006)「北区の創造的活動と創造的街区」(塩澤由典編『創造村をつくろう!』)見洋書房。
- 小長谷一之・牛場智・中島守・小畑和也(2012)「創造都市と学習の場」(創造都市研究科編『創造経済と都市地域再生2』)大阪公立大学共同出版会。
- 小宮一高(2007)「商業集積マネジメントにおける「仕掛けづくり」の考察ー香川県の商店街を事例としてー」『流通研究』第10巻第1・2合併号、日本商業学会。
- 小宮一高(2010)「商業集積の組織特性の再検討ー商業集積マーケティング論の構築に向けてー」『流通研究』第12巻第4号、日本商業学会。

- 酒巻貞夫 (2008) 『商店街の街づくり戦略』 創成社。
- 實清隆 (2004) 『都市計画へのアプローチ—市民が主役のまちづくり—』 古今書院。
- 實清隆 (2008) 『都市における地価と土地利用変動』 古今書院。
- 関根孝 (1999) 「東京 立川市の街づくり」(関根孝・横森豊雄編『街づくりマーケティングの国際比較』) 同文館。
- 谷口守 (2008) 「持続可能な都市とLRT」(青山吉隆・小谷通泰編著『LRTと持続可能なまちづくり—都市アメニティの向上と環境負荷の低減をめざして—』) 学芸出版社。
- 田村馨 (1997) 『都市のマーケティング』 有斐閣。
- 田村正紀 (2002) 『流通原理』 千倉書房。
- 田村正紀 (2008) 『立地創造—イノベータ行動と商業中心地の興亡—』 白桃書房。
- 中小企業庁 (2000) 『平成12年商店街実態調査』。
- 中小企業庁 (2003) 『平成15年商店街実態調査』。
- 中小企業庁 (2005) 『中小企業白書2005』。
- 中出文平編 (2003) 『中心市街地と持続可能なまちづくり』 学芸出版会。
- 鶴坂貴恵 (2003) 「商業集積地活性化の意義」(大阪府立産業開発研究所 [2003] 『商業集積の活力についての調査報告書』 産開研資料No.80)
- 土居靖範 (2000) 「中心市街地活性化とLRT導入—新型路面電車の導入で現実化する中心市街地活性化の展望」『社会システム研究』 第2号、立命館大学。
- 富山商工会議所 (2007) 『働く女性の消費動向調査結果』。
- 日経ビジネス編集 (2010) 「顧客のインサイトをつかめ!」『日経情報ストラテジー』 2010年10月。
- 日本政策投資銀行編著『海外の中心市街地活性化—アメリカ・イギリス・ドイツ18都市のケーススタディ』 (2000) ジェトロ。
- 沼上幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』 有斐閣。
- 八甫谷邦明編 (2008) 『季刊まちづくり18』 学芸出版社。
- 松原光也 (2010) 『地理情報システムによる公共交通の分析』 多賀出版。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (1996) 『マーケティング戦略』 有斐閣。
- Philip, Kotler, Donald, H, Haider and Irving, Rein [1993], “Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations”, Free Press (P.コトラー・D.H.ハイダー・I.レイン著、前田正子・井関俊幸・千野博訳 [1996] 『地域のマーケティング』) 東洋経済新報社。
- Philip, Kotler (2000), “Marketing Management: Millennium Edition”, Prentice-Hall (P.コトラー著、恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』) ピアソン・エデュケーション。