

F-44

地方都市中心商店街における官民連携による「テナントマネジメント」に関する研究

—大分まちなか倶楽部の活動に着目して—

A study on the Tenant management by Public Private Partnership in the shopping district of a local city

- Focus on the Activity by “Oita machinaka club” -

○小林寛¹, 川島和彦²

*Hiroshi Kobayashi¹, Kazuhiko Kawashima²

In recent years, the hollowing out of commercial structure such as increasing number of vacant stores in many local cities have been serious problem. The purpose of this paper is to grasp the effect and the problem on the shopping district by the Tenant management by Public Private Partnership. Consequently, the Tenant management contribute to a large number of the opening business, high rate of fixing and the realization of the composition based on the Tenant mix, but decrease in vacant store and increase in the traffic quantity of pedestrian are not so.

1. 研究背景および目的

近年、中心市街地の衰退が多く地方都市では大きな問題となっており、中心市街地の経済活動の中心である商店街を代表とする商業地では空き店舗の増加をはじめとした商業構造の空洞化が指摘されている。そのような現状にある中で、多くの地方都市では空き店舗解消に向けた何らかの事業を行っているが、以前より消費規模などの商業ポテンシャルが低下している状況下において、ポテンシャルに見合わない余った空き店舗には需要が発生しにくく、空き店舗の解消を第一とした空き店舗対策事業の効果は限定的であると考えられる。したがって、商店街のコンセプトとも言うべきテナントミックス^{*1}の方針に沿ったテナントマネジメント^{*2}を行い、その促進のために官の事業である空き店舗対策事業が活用されるべきであり、そのためには、官民が連携したテナントマネジメントが行われる必要があると考えられる。

そこで本稿では、テナントミックスやテナントマネジメントの方針が明確にあり、かつ、官民が連携したテナントマネジメントが行われている大分市の「大分まちなか倶楽部」を対象として、文献調査^{[1][2][3]}およびヒアリング調査^{*3}により活動実態を把握し、商店街に対して期待できる効果と課題をとらえることを目的とする。

2. 大分まちなか倶楽部の概要

2-1. 大分まちなか倶楽部の設立までの経緯

大分市は東九州の中核都市として位置づけられ、その中心商店街^{*4}は大分駅北口からすぐ近くの場所に位置し、百貨店などの大型店を含む商店街で、現在ではおよそ 600 もの店舗を抱えている。しかし、中心商店街の通行量は年々減少し、小売業年間商品販売額も大きく下落^[1]するなど、商業構造の空洞化が深刻な問題となっていた。このような

背景から、2007（平成 19）年 4 月に官民協働でまちづくり会社「大分まちなか倶楽部」が設立され、まちなか出店サポートセンター^{*5}の運営、個店の経営指導、テナントミックスの計画などのテナントマネジメントが実施されている。

2-2. テナントミックスの方針

商店街全体としては、店舗構成を既存のものから変化させることを目的として、物販店の割合を下げ、飲食・サービス店の割合を上げるようなテナントミックスを計画している。そのうえで、各商店街の通りの現状や問題を分析して、その商店街にあった、販売品目までを考慮したテナントミックスを計画している^{*6}。

3. テナントマネジメントの内容

3-1. 官民連携のテナントミックス推進スキーム

大分まちなか倶楽部では、従来の空き店舗対策事業の実施スキームを大幅に修正し、全ての情報がまちづくり会社へ向かう、まちなか出店サポートセンターをコアとした官民連携のテナントミックス推進スキームを構築している（Figure1）。これにより、開業予定者はどこに相談に行ってもまちなか出店サポートセンターへ誘導されるようになっている。また、大分まちなか倶楽部は開業予定者の出店相談に乗りながら、テナントミックスを考慮した出店計画の

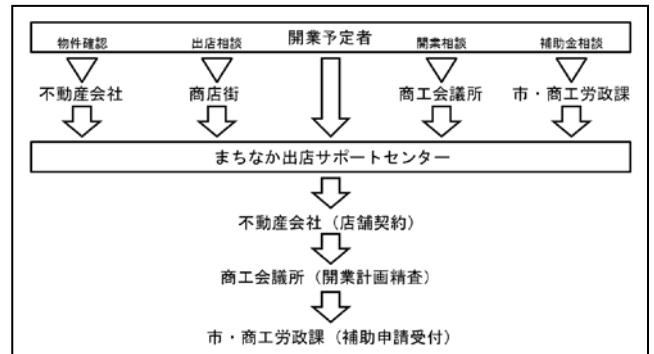


Figure1. Diagram of the scheme to promote the Tenant mix

1：日大理工・学部・建築 Undergraduate student, Department of architecture college of Science and Technology Nihon University

2：日大理工・教員・建築 Associate Professor, Department of architecture college of Science and Technology Nihon University

立案と空き店舗の紹介を行い、そのうえで大分市の空き店舗対策事業の申請を支援することで、新規に出店する店舗がテナントミックスの方針に則したものとなるよう開業サポートを行っている。

3-2. 商店街のマーケティングリサーチ

大分まちなか倶楽部では中心商店街において独自に空き店舗や既存店舗の調査を定期的に行っている。具体的には空き店舗情報の集約のみならず、店舗の立地別の客単価や座席回転率、購買層など、独自の消費者購買データを持ち、これらのデータが備わった相談窓口としてまちなか出店サポートセンターを設置している。その結果、新規出店者だけでなく既存店舗の経営者も相談に来ており、これまでに 815 件^{*7} という多数の出店に関する相談を受けている。従って、大量かつ詳細なデータを大分まちなか倶楽部が保有していることにより、出店相談をまちなか出店サポートセンターに集約することができ、そのことがテナントミックス推進スキームの実効性を高め、テナントミックスの方針に沿った新規店舗の出店を可能にしていると考えられる。

4. テナントマネジメントによる商店街への効果

4-1. 開業件数と店舗構成比率 (Table1, Figure2)

大分まちなか倶楽部では、これまでに 108 件^{*8} の店舗を開業させ、そのうち退店したのは 15 件^{*8} のみであり、開業件数に対して退店件数が少なく、定着率が高いことがわかる。また、中心商店街の店舗構成比率は、平成 20 年から平成 23 年にかけて物販店の比率が下がり、飲食・サービス店の比率が上がっているため、テナントミックスに沿ったテナントマネジメントが行えていると考えられる。

4-2. 空き店舗率 (Table2, Figure3)

多数の開業があったにもかかわらず、空き店舗率は減少せず、依然として高いままとまっている。これは、テナントマネジメントの方針が、必ずしも空き店舗の解消を目的としていないことや、消費規模に見合わない余った空き店舗が数多く存在しているためであると考えられ、そのような空き店舗については、他用途への用途転換によって活用されることも視野に入れたテナントマネジメントを行う必要があると考えられる^{*9}。

4-3. 歩行者通行量 (Table2, Figure3)

平成 21 年に増加が見られたが、平成 22 年には減少しており、全体としては歩行者通行量は横ばいであることがわかる。つまり、テナントマネジメント自体については計画通りに成果が出ていても、それがすなわち中心商店街への来街者数の増加にはつながっていないと考えられる。

5. まとめ

以上より、大分まちなか倶楽部が実施している官民連携によるテナントマネジメントは、商店街に対して、多数の

Table1.Results of the opening and closing business, and rate of types of the store

| ■大分まちなか倶楽部による開業店舗数および退店数 | | | | | | | | | |
|--------------------------|------|--------|------|--------|--------|--------|------|--------|-----|
| | 物販店舗 | | 飲食店舗 | | サービス店舗 | | 合計 | | |
| 開業数 | 32 | | 54 | | 22 | | | 108 | |
| 退店数 | 6 | | 9 | | 0 | | | 15 | |
| ■中心商店街の店舗構成比率 | | | | | | | | | |
| | 物販店舗 | | 飲食店舗 | | サービス店舗 | | 空き店舗 | | 店舗数 |
| | 店舗数 | 比率 (%) | 店舗数 | 比率 (%) | 店舗数 | 比率 (%) | 店舗数 | 比率 (%) | |
| 平成20年 | 233 | 41.7 | 125 | 22.4 | 154 | 27.5 | 47 | 8.4 | 559 |
| 平成21年 | 230 | 40.0 | 132 | 23.0 | 165 | 28.7 | 48 | 8.3 | 575 |
| 平成22年 | 226 | 37.8 | 147 | 24.6 | 167 | 27.9 | 58 | 9.7 | 598 |
| 平成23年 | 217 | 35.6 | 158 | 25.9 | 171 | 28.1 | 63 | 10.3 | 609 |

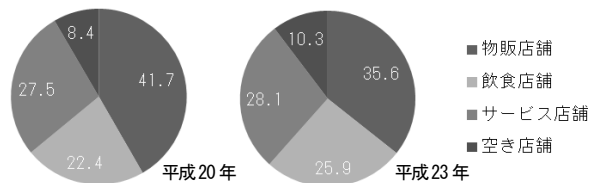


Figure2.Transition of types of the store from 2008 to 2011

Table2.Transition of the rate of vacant store and the traffic quantity of pedestrian

| | 平成20年 | 平成21年 | 平成22年 | 平成23年 |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 空き店舗率 (%) | 8.4 | 8.3 | 9.7 | 10.3 |
| 歩行者通行量 (人) | 70,051 | 74,955 | 65,862 | 67,901 |

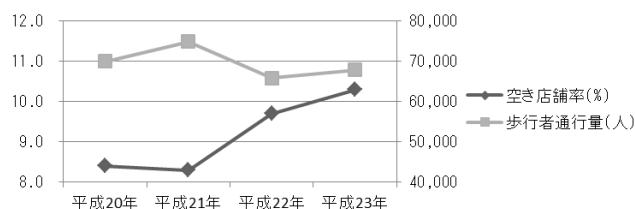


Figure3.Graph of Table2

店舗を開業させたうえで定着率も高く、テナントミックスに基づく店舗構成の実現に寄与していた。しかし、空き店舗の解消や歩行者通行量の増加といった点に関して目立った効果は見られていないといえる。今後は、テナントミックスによって実現した店舗構成を、空き店舗の解消や歩行者通行量の増加などの商店街の活性化にどのようにつなげることができるかが課題であると考えられる。

【注釈および参考文献】

- ※1 商店街における店舗の業種や業態、店舗構成の組み合わせのこと。
 - ※2 本稿におけるテナントマネジメントとは、計画されたテナントミックスを実現するために実行される、商店街全体におけるテナントの管理・運営に関する活動全般を指す。
 - ※3 調査方法：直接対面方式、調査日時：平成24年9月6日、調査対象：株式会社大分まちなか倶楽部・タウンマネージャー兼事業総括部長
 - ※4 本稿では、大分市の中心商店街とはガレリア竹町、セントボルタ中央町、府内5番街、サンサン通り商店街、ボルトソール商店街の5つの商店街を指す。
 - ※5 テナントミックス事業の拠点として2008(平成20)年10月に設置され、出店希望者の事業計画立案や事業計画に沿った空き店舗の紹介、補助金申請などの開業支援のほか、大分まちなか倶楽部が運営する地域ポータルサイトによる店舗PRサポート、各種イベントの開催サポートなどを行っている。
 - ※6 たとえば、若年層の通行が多い通りでは、イタリアンレストランやカフェテリアなどの飲食店を増やし、物販店は若年層向けのものを扱う店舗へと変化させるなどといった方針でテナントミックスを行っている。また、人通りの多い商店街のコアとなる所では回転型店舗(他の店舗と併せてまわるような、まちの中の時間消費が比較的長くなる店舗)を増やし、コアから離れた所では目的型店舗(来街者が明確な目的を持って行く、まちの中の時間消費が比較的短くなる店舗)を増やすという方針をとっている。
 - ※7 まちなか出店サポートセンター設置(平成20年10月)から平成24年5月時点までの相談件数。
 - ※8 大分まちなか倶楽部設立(平成19年4月)から平成24年7月時点までの開業件数および退店件数。
 - ※9 大分市ではコンバージョンやリノベーションといった手法を用いた事例があり、廃墟となったパチンコ店を20店舗が入居可能なテナントビルにリノベーションした「wazawaza」や、下層階には店舗を、上層階には住居とオフィスを配置した「slow dining」などが挙げられるが、空き店舗率の減少に大きな効果を与える程の事例数とはまだなっていないと考えられる。
- [1] 経済産業省「街元気 まちづくり情報サイト 大分県大分市 データ活用によるエリアマネジメントと見直し確保」
https://www.machigenki.jp/index.php?option=com_attend_events&task=view&id=64&Itemid=86
 [2] 経済産業省「街元気 まちづくり情報サイト 官民一体で進める、エリア全体のテナント・マネジメント～大分まちなか倶楽部の取り組みから～」
<https://www.machigenki.jp/content/view/1565/339/>
 [3] 株式会社大分まちなか倶楽部「今後のまちづくりと街の経営スキーム」, 中小企業大分学校 市町村等産業振興関係者研修 説明資料, (2012.8.24)
 [4] 大分市:「大分市中心部における歩行者通行量調査」平成20年～平成23年版