

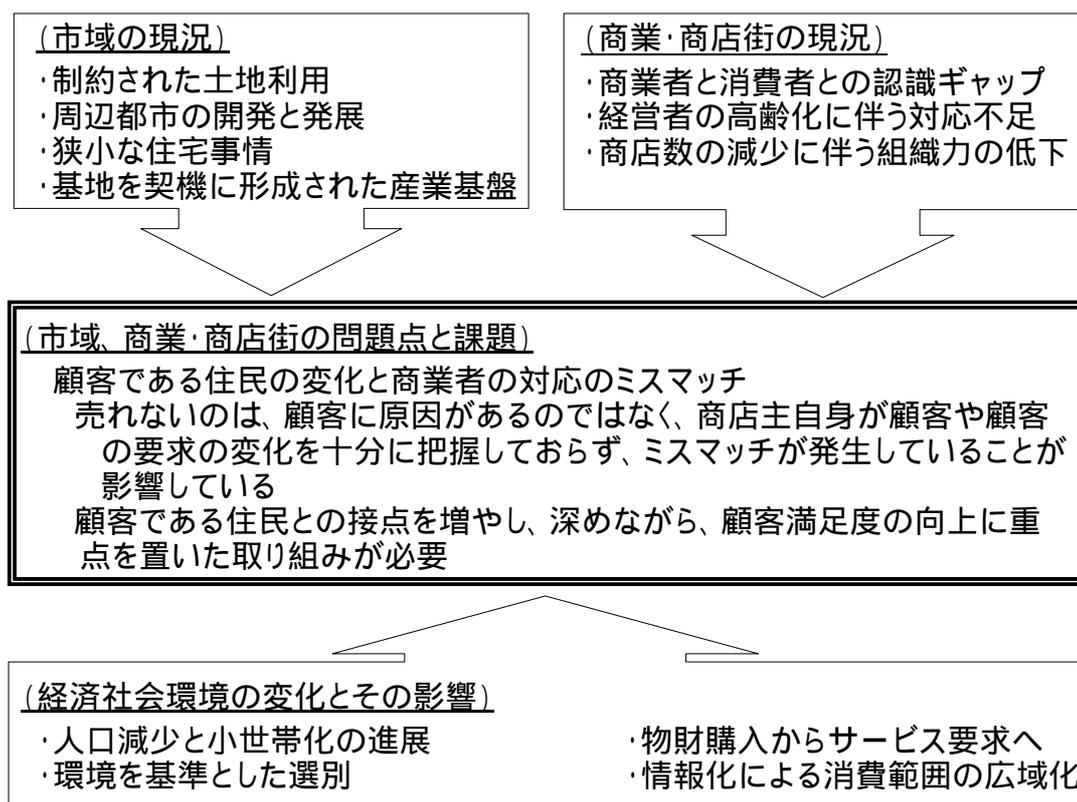
第 章

福生市商業・商店街活性化の 方向性

1. 商業・商店街の問題点と課題

福生市商業・商店街の問題点と課題について、ここまでの調査分析結果を通じて得られた市域およびその商業の概況に加え、経済社会環境の変化とその影響を踏まえた場合、下図のように整理される。

(図表 - 1) 商業・商店街の問題点と課題



(1) 市域の現況

制約された土地利用

市の行政面積は10.24㎢と多摩地域の中で下位に位置しており、市域は狭い上、その1/3は米軍横田基地が占めている。このため、都市の開発・発展を目的とする外部からの企業誘致や大規模な商業施設の勧誘のための土地利用には一定の制約がある。

周辺都市の開発と進展

隣接する同規模都市の開発・発展により、市内人口はこれら都市への転出を主因に減少傾向にあり、特に消費意欲が旺盛な30代後半の子どもを持つ夫婦世帯の転出が顕著である。さらに、市外では大型店舗が相次いで開設しており、市内購買力は市外に向かっており、結果として、市内商店による集客力は鈍化し、市

外購買力の流入も期待できない。

狭小な住宅事情

1 住宅当たり延べ面積は 62.81 m²と周辺都市の中で最も狭く、持ち家世帯比率も 40%程度と相対的に低い水準にある。こうした中、借家では 50 m²未満のものが 70%を超え、30 m²未満のものが約 30%を占めており、特に借家において狭小な住宅が多い。このため、このような居住環境下にある世帯では、狭小な住宅事情が市外に転出する一つの契機になっている。

基地を契機に形成された産業基盤

市内では卸売業・小売業と飲食店・宿泊業が全事業所の約半数、全従業員の約 40%を占めている。これら産業の発展には米軍横田基地の存在が関係しており、戦後、基地労務者に対する生活支援サービス業の集積が現在の商業・商店街の基礎となっている。一方、居住者は鉄道交通の利便性を背景とした住宅団地の造成により流入が加速し、地域コミュニティを形成・発展していったと考えられ、商業者コミュニティとはその形成過程が異なっている。

(2) 商業・商店街の現況

商業者と消費者との認識ギャップ

商業者アンケート調査の結果によると、商業者の約 90%は自店が顧客から評価されていると考えているが、実際には、商業者の多くは固定客の割合が高く、新規顧客との接点に乏しいため、その評価の軸は自店の固定客を意識しているものと考えられる。もっとも、自己評価の高い商業者の半数以上は売り上げや客数が減少している。客数の減少を経営上の大きな問題として認識している以上、新規顧客の確保は必要不可欠となるが、現状では一般消費者の満足度は必ずしも高いとは言えない。

また、道路通行量のピークを迎える時間帯にほとんどの店舗が閉店している。ファミリー層・女性が通行者の大多数を占める中、商業者が主要顧客としているのは 50 代以上の成人男子・お年寄りであり、実際の人の動きと商業者の行動・ターゲティングにずれが発生している。

経営者の高齢化に伴う対応力の低下

インターネットによる情報収集が日常化する中、ホームページを通じた情報発信が売り上げ増加につながっている調査結果も出ている。しかし、実際にこれに取り組んでいる商業者は少なく、知識不足のままインターネットに手を出して失敗する高齢な経営者が後を絶たないとの声も挙がっている。

商業者アンケート調査の結果によると、60 代以上の経営者が過半数を占めており、このうち「後継者がいない」、「未定」となっている先は半数以上存在する。

また、今後の経営方針についても、「現状維持」もしくは「わからない・未定」とする経営者が70%以上を占めており、積極的な売り上げ向上策を講じていく意識状態にあるとは言い難い。

商店数の減少に伴う組織力の低下

厳しい経営環境の中、商店数の減少による集積密度の低下に加え、空き店舗へのチェーン店の出店などによって商栄会等の会員数は減少傾向にあり、その組織力は低下している。

商業者アンケート調査の結果によると、現在、商栄会等の組織に加盟している経営者の多くは、商栄会等の活動は活発でない、売り上げ推進に役立っていないとの認識を持っている。また、組合員の中から、イベントのマンネリ化を危惧する声やイベントそのものの廃止を求める声も出ており、経営者にとって商栄会等の組織に加盟することのメリットが失われつつある。

(3) 経済社会環境の変化とその影響

人口減少と小世帯化の進展

人口規模の縮小により絶対的な総需要は減少していく。さらに、単独世帯、一人親と子からなる世帯の増加、夫婦と子からなる世帯の減少により、世帯人員は減少するとともに、高齢者世帯の増加を始めとした世帯構成の変化によって消費形態も大きく変化していく。

物財購入からサービス要求へ

家計の需要がモノからサービスにシフトしており、単なる商品の提供だけでなく、生活そのものの質の向上につながるようなサービスに対する需要が高まっている。また、消費者のライフステージや嗜好の多様化により、より個人の要望に合致した商品開発が望まれる。

環境を基準とした選別

地球温暖化などの環境問題が社会に浸透。30代から60代の女性の50%以上が商品購入に際して、環境配慮型商品であるかどうか確認した経験を持つなど、環境配慮型であることが商品選別の目安の一つともなっており、今後も環境を重視する傾向は強まっていく。

情報化による消費範囲の拡大

携帯電話を含めたインターネットの普及によって消費者の商品購入までの時間的、空間的なコストは縮小するため、消費者の利便性は向上し、消費機会や範囲は拡大していく。こうしたことから、消費面では、従来の立地や交通アクセス優位から商品そのものの魅力や情報アクセスの優位が重要視される。

(4) 問題点と課題

これまでの現況等を踏まえると、福生市商業・商店街が活性化する上での大きな問題は、「顧客である住民の変化と商業者の対応のミスマッチが発生している」ことである。消費者と商業者の対応のミスマッチが発生している市内では、次のような現象が起こっている。

売り上げの多くを固定客に依存した従来のビジネスモデルは、周辺都市の開発・発展をはじめとした外部環境の変化、固定客の高齢化に伴う移動力の低下によって限界に達しつつある。このような中、新規顧客を開拓するにも、既存の商品やサービスはありふれたものとなり、一般消費者の関心を引くには至っていない。また、商店主自身も高齢化していく中、消費動向の変化に対して機動的な対応が図れず、結果として、商業者と顧客である消費者との認識のギャップは広がり、販売促進のための経営努力の意欲も低下している。

こうした事態を組織的な活動によって打破しようとしても、会員数の減少や会員の活動への参加意欲の減退により商栄会等の組織力は低下しており、その組織的な活動自体も消費者ニーズから乖離しつつある状況にある。

このような状況が続けば、すなわち、顧客である消費者と商業者とのミスマッチを解消できなければ、廃業・撤退する商店が続出し、商栄会等も商店数の減少によりその役割を果たせなくなり、解散に追い込まれる可能性が高まるだろう。現に市内ではそうした事態も起きている。そうなれば、福生市の商業機能は近隣の大型店にその多くを依存することになるが、それは移動力が低下した居住者にとって生活利便の減退を意味するものであり、今回の調査で多数の市民から意見を聴取したが、市民がそうした状況を望んでいるとは言えない。

また、既述の通り、市内において、商業は雇用の受け皿としての機能を担っており、その商業の停滞・衰退は市内での雇用機会の減少も引き起こす可能性がある。市内に大型店が少ない中では、中小商業者の果たしている役割は大きいことから、生活利便の維持・向上、雇用機会の維持・増加のためにも、中小商業者およびその集積群である商店街の活性化が必要とされる。

顧客である消費者と商業者のミスマッチ解消を考えた場合、当然のことながら、商品が売れないのは、顧客に原因があるのではなく、商業者自身が顧客や顧客の要求の変化を十分に把握していないことが大きく影響している。

したがって、市内商業者においては、消費者とのギャップ解消を図るため、その活動において、顧客である住民との接点を増やすとともに、その関係を深めながら、顧客満足度の向上に重点を置いた取り組みへの転換を図っていくことが求められる。

2. 活性化に向けた方向性

(1) 問題点や課題の解決に向けた考え方

上述した市域商業の問題点や課題は、市内商業者と顧客である消費者との接点の有無や相互のシーズとニーズのミスマッチ、地域コミュニティに対する考え方のギャップが大きな要因となっている。

このため、商業活性化の基本的な方向性については、市内商業者の現状と今後の事業展開の意向を踏まえつつ検討する必要がある、その把握のために商業者アンケート調査の分析を行った。調査の分析については、通常単純集計やクロス集計に基づく分析に加えて、サンプル事業所の回答構造に着目した統計的分析手法（数量化 類）を利用した。

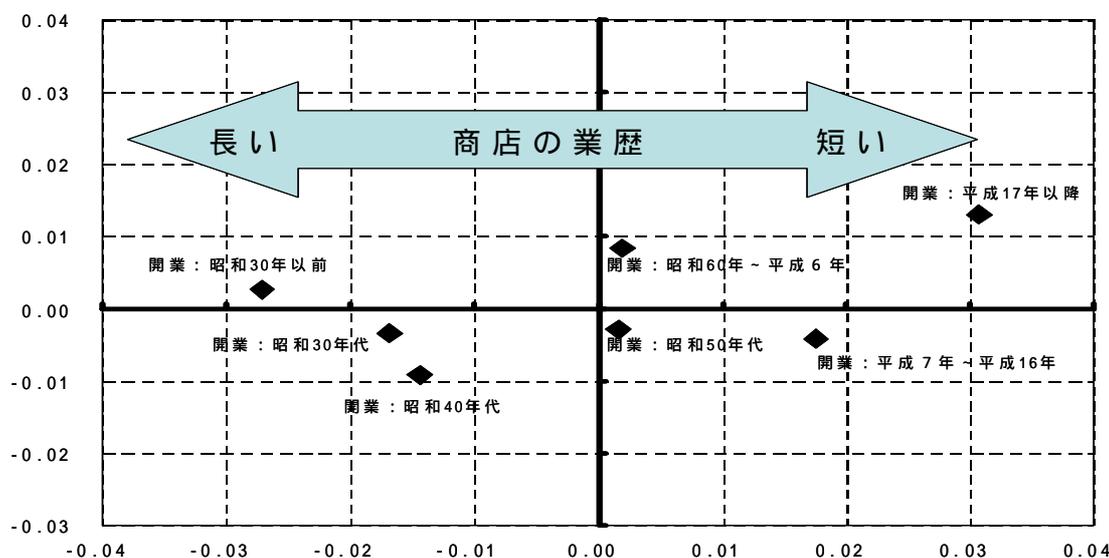
統計的分析手法の一種である数量化 類は、アンケートの各回答者や各設問に、サンプルスコアあるいはカテゴリースコアと呼ばれる点数を与え、その点数に基づき座標軸上に配置し、回答者や設問ごとの回答構造の類似性を把握する方法である。今回のアンケート調査については、得られたデータを第1軸（横軸）及び第2軸（縦軸）上に展開し、いわゆるX-Yグラフの形態においてデータ相互間の関係を整理している。

また、以下では、市内における市民の快適な生活と安心・安全な消費経済を実現する上で必要不可欠な小売業・飲食業・サービス業のうち特に個人生活に必要と想定されるものを中心に「生活支援産業群」と定義し、事業所アンケート調査のうち、左記の「生活支援産業群」に該当する市内の554事業所を中心に分析した。

市内の生活支援産業の構図

数量化手法によりアンケートを分析し、回答事業所の類似性を構図として整理した場合、第1軸（横軸）については、開業時期を基準とした「事業所の業歴」を意味していると考えられる。

(図表 - 2) 第1軸（横軸）の位置づけ



具体的に市内の生活支援事業所の開業時期を見た場合、概ね昭和 40 年代の高度経済成長期までに開設した事業所が 39.2%を占めているが、逆に昭和 60 年以降に開設した事業所も 43.3%を占めている。

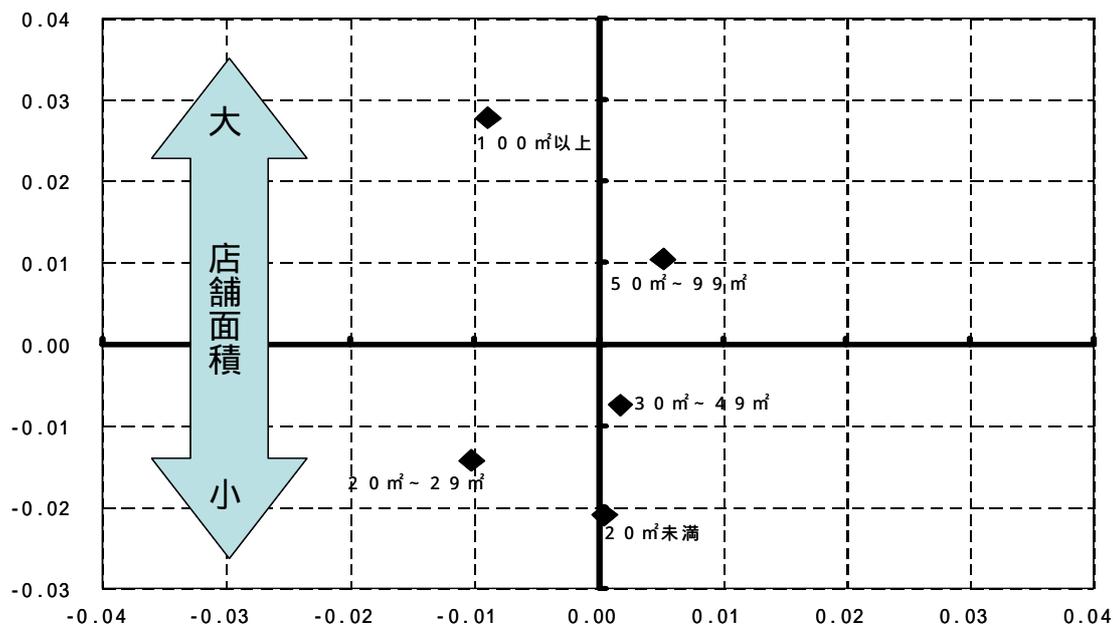
(図表 - 3) 市内事業所の開業時期

	~昭和 30年	昭和30 年~	昭和40 年~	昭和50 年~	昭和60 年~	平成7 年~	平成17 年~	不明	合計
実数	77	61	79	79	105	89	46	18	554
構成比	13.9%	11.0%	14.3%	14.3%	19.0%	16.1%	8.3%	3.2%	100.0%
	39.2%				43.3%				

単位：カ所

また、第 2 軸（縦軸）については、店舗面積を基準として下から上に規模が大きくなっている。

(図表 - 4) 第 2 軸（縦軸）の位置づけ（1）



具体的に見た場合、店舗面積が 30 m^2 ~ 49 m^2 以下の店舗数が最も多いが、100 m^2 以上の店舗も約 20%あり、次いで、50 m^2 ~ 99 m^2 以下、20 m^2 ~ 29 m^2 以下の店舗となっており、50 m^2 未満の店舗が概ね半数を占めている。

(図表 - 5) 市内事業所の面積規模

	20 m^2 以下	20~29 m^2	30~49 m^2	50~99 m^2	100 m^2 以上	不明	合計
実数	72	90	123	95	113	61	554
構成比	13.0%	16.2%	22.2%	17.1%	20.4%	11.0%	100.0%
	29.2%			37.5%			

単位：カ所

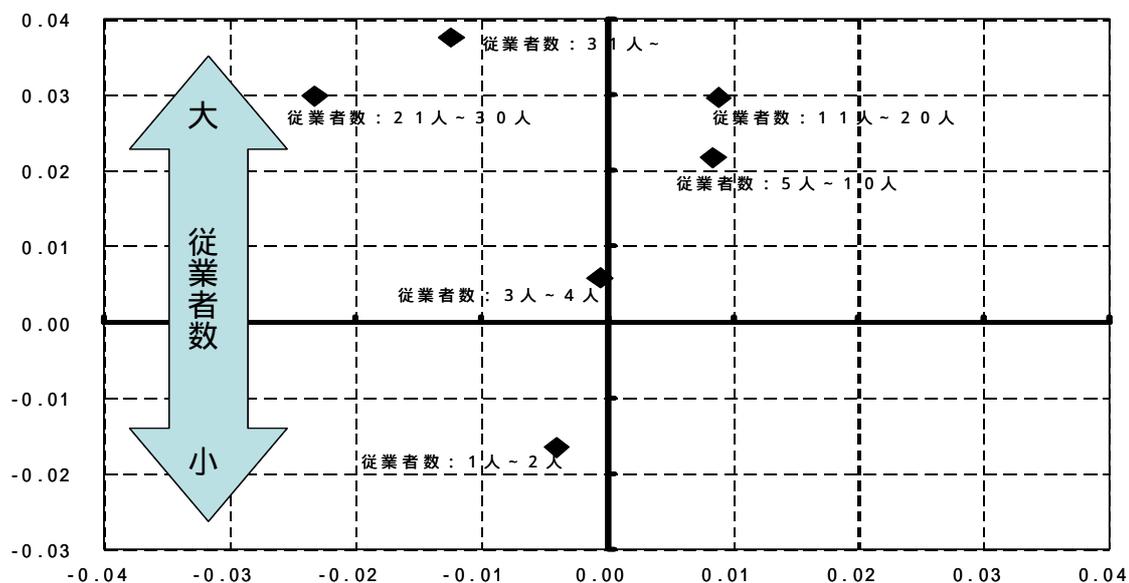
また、開業年次との組み合わせで見た場合、100 m²以上の事業所では、昭和 60 年代に開設された事業所が最も多いが、昭和 40 年代までの高度経済成長期に開設された事業所も約 46%ある。また、20~29 m²の事業所についても、昭和 60 年代に開設された事業所が最も多いが、昭和 40 年代までの高度経済成長期に開設された事業所も約 43%となっている。さらに、50~99 m²、30~49 m²、20 m²未満の事業所については、昭和 30 年代以前から昭和 50 年代に開設された事業所が過半を占めている。

(図表 - 6) 市内事業所の開業時期と店舗面積規模

	~昭和 30年	昭和30 年~	昭和40 年~	昭和50 年~	昭和60 年~	平成7 年~	平成17 年~	不明	合計
100 m ² 以上	16.8%	15.0%	14.2%	10.6%	22.1%	11.5%	8.0%	1.8%	100.0%
50~99 m ²	15.8%	5.3%	14.7%	14.7%	17.9%	18.9%	10.5%	2.1%	100.0%
30~49 m ²	16.3%	12.2%	14.6%	13.0%	17.9%	16.3%	8.9%	0.8%	100.0%
20~29 m ²	12.2%	12.2%	18.9%	15.6%	20.0%	15.6%	5.6%	0.0%	100.0%
20 m ² 以下	9.7%	12.5%	11.1%	19.4%	13.9%	23.6%	9.7%	0.0%	100.0%
不明	8.2%	6.6%	9.8%	14.8%	21.3%	11.5%	6.6%	21.3%	100.0%
全体	13.9%	11.0%	14.3%	14.3%	19.0%	16.1%	8.3%	3.2%	100.0%

さらに、第2軸（縦軸）については、従業者数についても下から上に規模が大きくなっていることから「現状における事業所の規模」を示している。

(図表 - 7) 第2軸（縦軸）の位置づけ（2）



従業者数の分布を見た場合、従業者数が2人以下の事業所が47.1%と最も多く、10人以下の事業所で全体の約80%を占めており、31人以上の大規模事業所は4%にも満たない。

(図表 - 8) 市内事業所の従業者数

	1~2人	3~4人	5~10人	11~20人	21~30人	31人以上	不明	合計
実数	261	121	75	35	22	21	19	554
構成比	47.1%	21.8%	13.5%	6.3%	4.0%	3.8%	3.4%	100.0%

単位：カ所

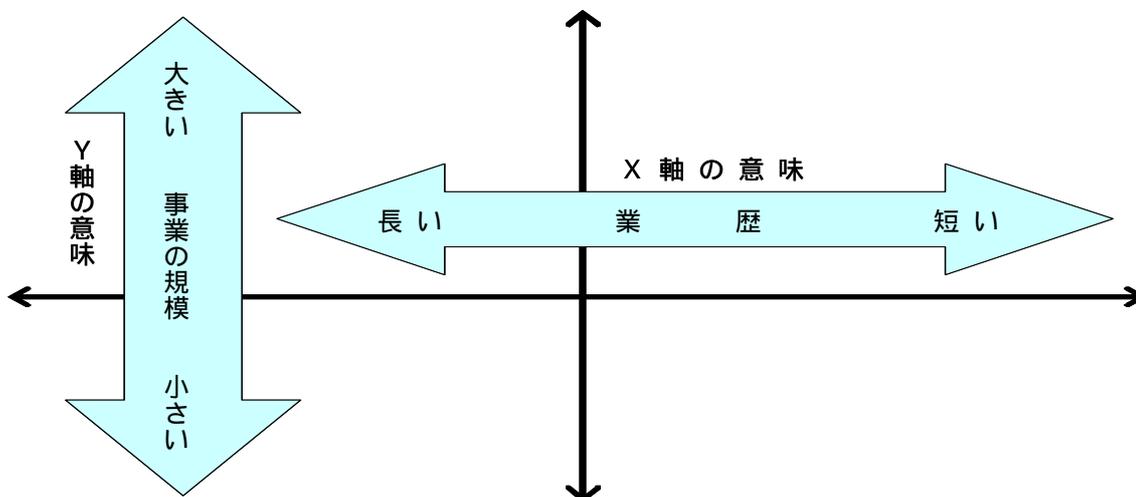
また、開業年次との組み合わせで見た場合、従業者数が1~2人、3~4人、31人以上の事業所では、高度経済成長期に開設された事業所が40%を超えており、昭和50年代に開設されたものを含めると、概ね60%を占めている。他方、従業者数が5~10人や11~20人の事業所では、昭和50年代までに開設されたものが約40%であり、昭和60年代に開設された事業所が多い。さらに、従業者数が21~30人の事業所では、昭和50年代までに開設された事業所が50%を占めている。

(図表 - 9) 市内事業所の開業時期と従業者規模

	~昭和30年	昭和30年~	昭和40年~	昭和50年~	昭和60年~	平成7年~	平成17年~	不明	合計
31人以上	19.0%	9.5%	14.3%	19.0%	19.0%	14.3%	0.0%	4.8%	100.0%
21~30人	13.6%	9.1%	13.6%	13.6%	22.7%	9.1%	13.6%	4.5%	100.0%
11~20人	8.6%	5.7%	17.1%	8.6%	20.0%	25.7%	8.6%	5.7%	100.0%
5~10人	13.3%	9.3%	9.3%	9.3%	20.0%	24.0%	12.0%	2.7%	100.0%
3~4人	16.5%	11.6%	14.9%	16.5%	18.2%	13.2%	8.3%	0.8%	100.0%
1~2人	13.8%	12.6%	15.7%	15.7%	19.2%	14.6%	8.0%	0.4%	100.0%
不明	5.3%	5.3%	5.3%	5.3%	10.5%	15.8%	0.0%	52.6%	100.0%
全体	13.9%	11.0%	14.3%	14.3%	19.0%	16.1%	8.3%	3.2%	100.0%

以上から、市内の生活支援産業に関する事業所を構図として見た場合、業歴と事業の規模を中心として整理することが、適切と考えられる。

(図表 - 10) 第1軸(横軸: X)と第2軸(縦軸: Y)の意味

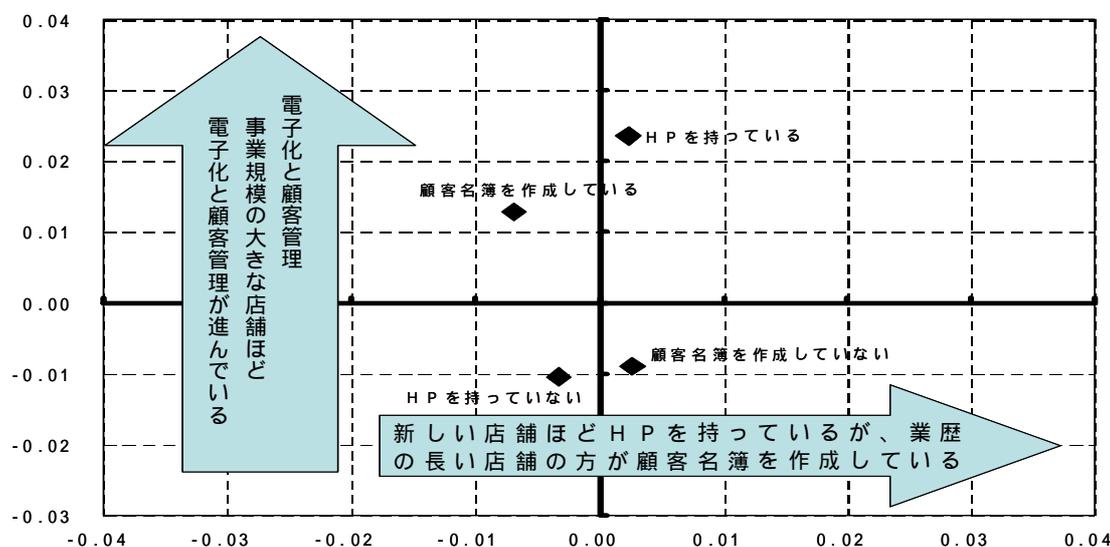


市内の生活支援産業の特徴

ア．事業所の規模とHP等の保有状況の関係

HP（ホームページ）の有無と顧客名簿の作成状況を整理した場合、規模の大きな事業所ほど、HPや顧客名簿を作成しており、顧客の誘引や管理が進展している。また、新しい事業所ほどHPを持っているが、顧客名簿については、業歴の長い事業所の方が多く作成している。この背景には、電子化・情報化等の効果については、いわゆる「規模の経済」が作用するため、事業規模の大きな事業所ほどコスト削減効果等が大きく、小規模事業所が電子化・情報化を実施することは、初期投資コストの負担を含めて容易でないことが影響している。

(図表 - 1 1) 第 1 軸 (縦軸) と電子化・顧客管理



また、市内事業所の約30%が、HPを作成している。従業員規模別に比べた場合、従業員数10人以下の事業所でHPを作成しているのは半数程度であるが、従業員数11人以上では過半数の事業所でHPが利用されており、事業規模の大きな事業所では規模の経済を踏まえた顧客の誘引・管理がなされている。

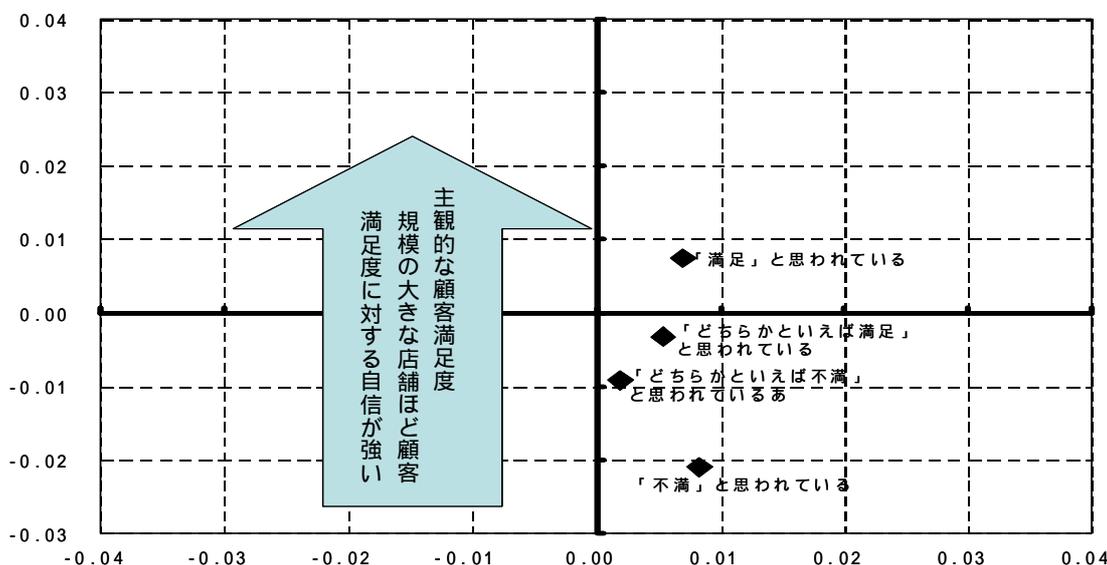
(図表 - 1 2) 事業所規模別のHPの構築状況

	HPあり	HPなし	不明	合計
31人以上	85.7%	14.3%	0.0%	100.0%
21~30人	50.0%	45.5%	4.5%	100.0%
11~20人	54.3%	45.7%	0.0%	100.0%
5~10人	44.0%	46.7%	9.3%	100.0%
3~4人	35.5%	56.2%	8.3%	100.0%
1~2人	17.6%	71.3%	11.1%	100.0%
不明	5.3%	57.9%	36.8%	100.0%
全体	30.9%	59.4%	9.7%	100.0%

イ．事業所の規模と主観的な顧客満足度の関係

主観的な顧客満足度についても、事業所の規模が大きくなるほど、「不満とされている」から「満足とされている」へと移行しており、顧客満足度に対する自信が強い傾向を示している。

(図表 - 1 3) 第 1 軸 (縦軸) と主観的顧客満足度



実際にも、店舗規模が 20 m²未満の事業所では、顧客から「満足」あるいは「どちらかといえば満足」と評価されていると考えている事業所は 70%程度であり、他の規模の事業所と比較して、顧客の「満足性」に対する評価について 10 ポイント程度の格差が生じる結果となっている。

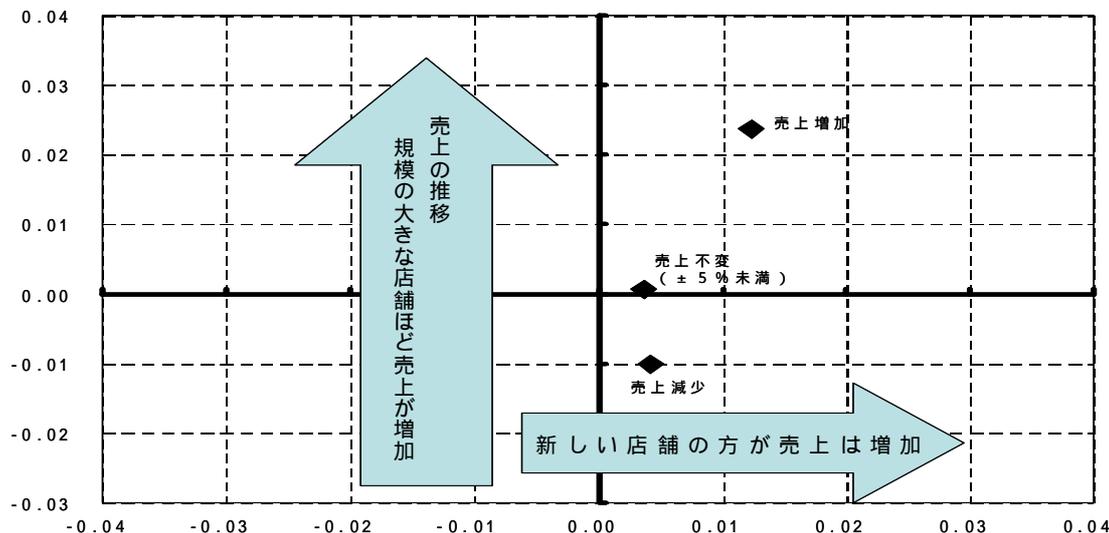
(図表 - 1 4) 市内事業所における事業所面積規模別の主観的顧客満足度

	「満足」と思われている	「どちらかといえば満足」と思われている	「どちらかといえば不満」と思われている	「不満」と思われている	不明	合計
100 m ² 以上	13.3%	67.3%	10.6%	0.9%	8.0%	100.0%
	80.5%		11.5%			
50 ~ 99 m ²	16.8%	70.5%	6.3%	2.1%	4.2%	100.0%
	87.4%		8.4%			
30 ~ 49 m ²	11.4%	69.1%	12.2%	2.4%	4.9%	100.0%
	80.5%		14.6%			
20 ~ 29 m ²	11.1%	68.9%	10.0%	1.1%	8.9%	100.0%
	80.0%		11.1%			
20 m ² 以下	11.1%	59.7%	6.9%	1.4%	20.8%	100.0%
	70.8%		8.3%			
不明	11.5%	57.4%	4.9%	0.0%	26.2%	100.0%
全体	12.6%	66.4%	9.0%	1.4%	10.5%	100.0%

ウ．事業所の規模と営業状況の関係

売り上げの推移について見た場合についても、規模が大きくなるほど、「売り上げが減少」したから「売り上げが増加」へと移行している。すなわち、ここでも、規模の利益が作用しているものと考えられると共に、品揃えや流通チャネルの合理化を図った新しい大きな事業所の方が、売り上げが増加する傾向が見られる。

(図表 - 15) 売り上げの推移



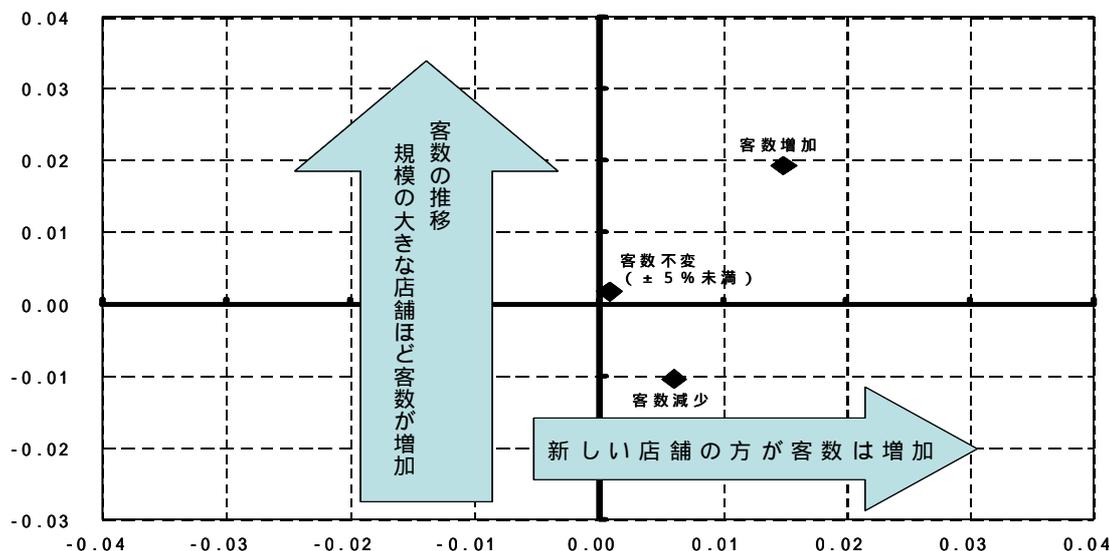
なお、店舗面積規模別に売り上げの増減状況を見た場合、いずれの規模でも過半数の事業所で売り上げは減少している。しかし、50 m²以上の事業所で売り上げが5%以上減少したものは約56%であるのに対して、49 m²以下では約70%の事業所で5%以上の売り上げ減少となっている。また、29 m²以下の事業所で売り上げが5%以上増加したものは、約5%程度であるが、50 m²以上の事業所では10%以上の事業所で5%以上の売り上げ増加となっている。

(図表 - 16) 事業所規模別の売り上げ増減状況

	10%以上増加	5～9%増加	±5%未満	5～9%減少	10%以上減少	不明	合計
100 m ² 以上	12.4%	6.2%	20.4%	14.2%	41.6%	5.3%	100.0%
	18.6%			55.8%			
50～99 m ²	7.4%	5.3%	22.1%	14.7%	42.1%	8.4%	100.0%
	12.6%			56.8%			
30～49 m ²	4.9%	3.3%	19.5%	22.8%	44.7%	4.9%	100.0%
	8.1%			67.5%			
20～29 m ²	1.1%	4.4%	18.9%	14.4%	55.6%	5.6%	100.0%
	5.6%			70.0%			
20 m ² 以下	2.8%	1.4%	15.3%	19.4%	50.0%	11.1%	100.0%
	4.2%			69.4%			
不明	1.6%	0.0%	14.8%	21.3%	37.7%	24.6%	100.0%
全体	5.6%	3.8%	19.0%	17.7%	45.3%	8.7%	100.0%

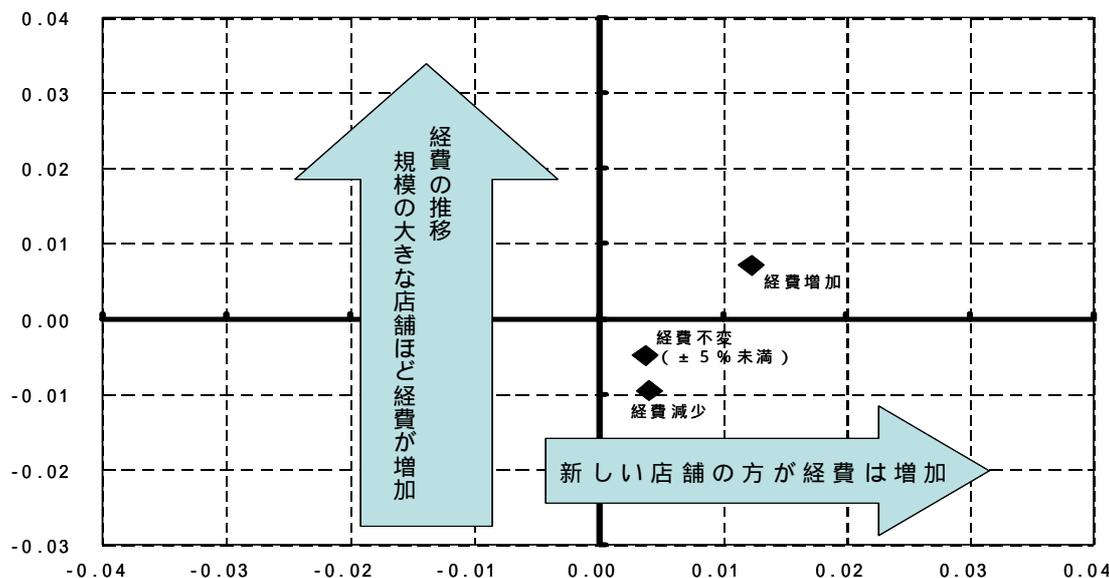
同様に、客数の推移について見た場合についても、規模が大きくなるほど、「客数が減少」したから「客数が増加」へと移行しており、規模の利益が作用しているものと思われる。また、新しい事業所の方が、客数が増加しており、客数の増加が売り上げの増加に繋がっている。

(図表 - 17) 客数の推移



経費の推移について見た場合についても、規模が大きくなるほど、「経費が減少」したから「経費が増加」へと移行している。また、新しい事業所の方が、経費が増加している。この背景には、近時に開業した新しい事業所については、過去に開業した事業所と比較して、開業費用が高む傾向にあると共に、減価償却等により経費圧力が強いことが影響しているものと考えられる。

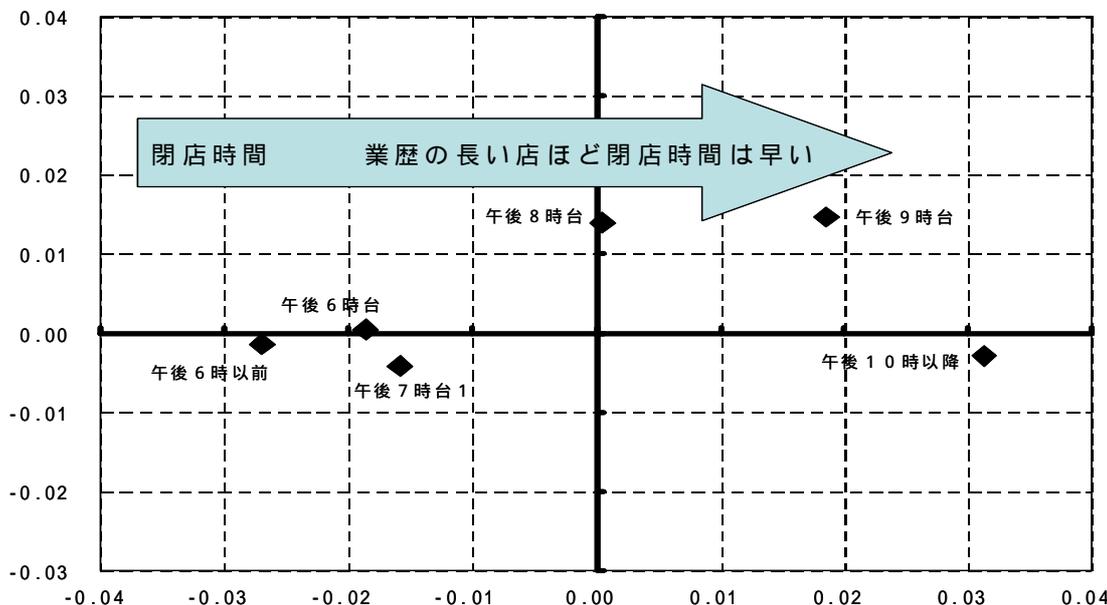
(図表 - 18) 経費の推移



エ．閉店時間と業歴の関係

第 1 軸（縦軸：X）を事業所の業歴として捉えた場合、+ 方向に向けて業歴が短くなり（開業年次が新しくなる）業歴の長い（開業年次の古い）事業所ほど、閉店時間が早い。

（図表 - 19）第 1 軸（横軸：X）と閉店時間



具体的に見た場合、昭和 30 年代以前あるいは昭和 30 年代に開設された事業所では 19 時台までに閉店するものが 70% 以上となっており、昭和 40 年代に開設された事業所でも 60% が 19 時台までに閉店する。他方、平成 7 年以降に開設された事業所では 40% 以上が 21 時以降の閉店となっている。

（図表 - 20）市内事業所の開設時期と閉店時間

	19 時台以前	20 時台	21 時以降	不明	合計
昭和 30 年以前	72.7%	10.4%	9.1%	7.8%	100.0%
昭和 30 年代	75.4%	6.6%	11.5%	6.6%	100.0%
昭和 40 年代	60.8%	12.7%	17.7%	8.9%	100.0%
昭和 50 年代	41.8%	11.4%	36.7%	10.1%	100.0%
昭和 60 年代	46.7%	13.3%	34.3%	5.7%	100.0%
平成 7 年以降	40.4%	6.7%	41.6%	11.2%	100.0%
平成 17 年以降	34.8%	8.7%	50.0%	6.5%	100.0%
不明	33.3%	5.6%	38.9%	22.2%	100.0%
全体	52.3%	10.1%	28.9%	8.7%	100.0%

業種別に見た場合でも、市内の小売業の約 60% は 19 時以前に閉店となり、21 時には、市内の小売業事業所やサービス業事業所の 75% が閉店している。とりわ

け、飲食料品分野の小売業については、62.2%の事業所が20時以前に閉店となり、約85%が21時までに閉店している。

このような開業年次や特定の業種と閉店時間が相関する背景には、業種的な特性（商慣行）等も影響していると考えられるが、同時に、市内の事業所においては顧客である消費者の志向変化に合わせた対応が不十分であると共に、小規模な事業所では、サプライチェーンマネジメント（Supply Chain Management、供給連鎖管理）等の仕組みは小規模な事業所への導入が容易でないことが影響していると考えられる。

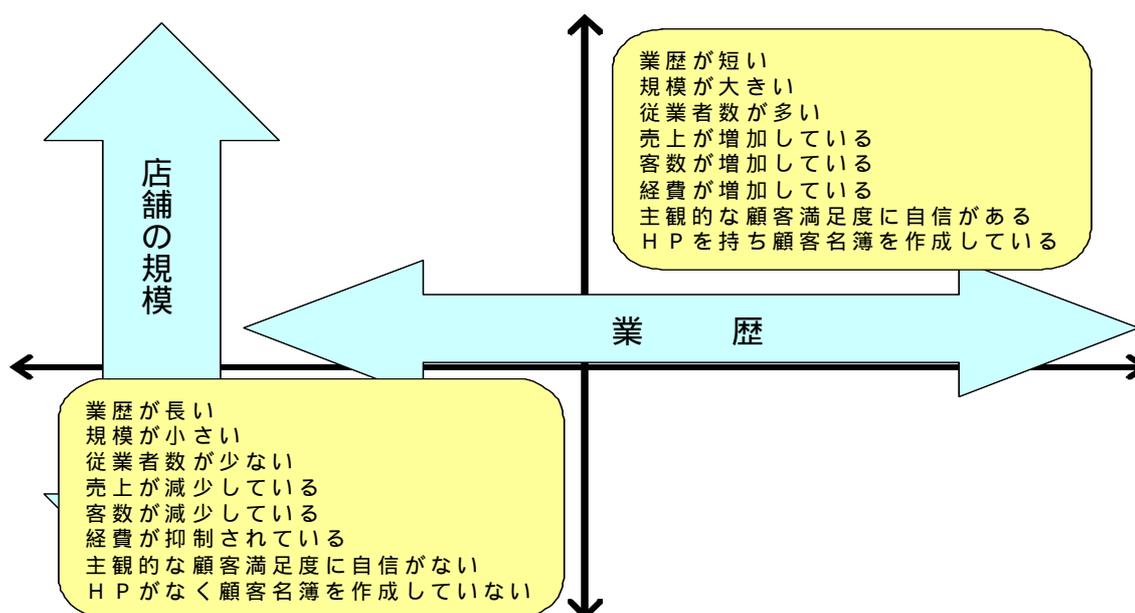
（図表 - 2 1）市内事業所の業種別の閉店時間

	19時台以前	20時台	21時以降	不明	合計
小売業	59.2%	16.0%	15.5%	9.2%	100.0%
飲食良品	62.2%	22.2%	11.1%	4.4%	100.0%
身の回り品	50.0%	6.3%	30.0%	13.8%	100.0%
買回り品	64.6%	20.4%	7.1%	8.0%	100.0%
飲食業	11.0%	4.0%	81.0%	4.0%	100.0%
サービス業	70.8%	7.7%	13.7%	7.7%	100.0%
不明	39.6%	2.1%	39.6%	18.8%	100.0%
全体	52.3%	10.1%	28.9%	8.7%	100.0%

オ．福生市の事業所の構図

以上のように、アンケート結果に基づいて市内の事業所の位置づけや特徴を整理し、全体をX - Yグラフの構図で表した場合、以下のように左下の第三象限と右上の第一象限が対極的な位置づけを示している。

（図表 - 2 2）福生市の事業所の位置づけと特徴

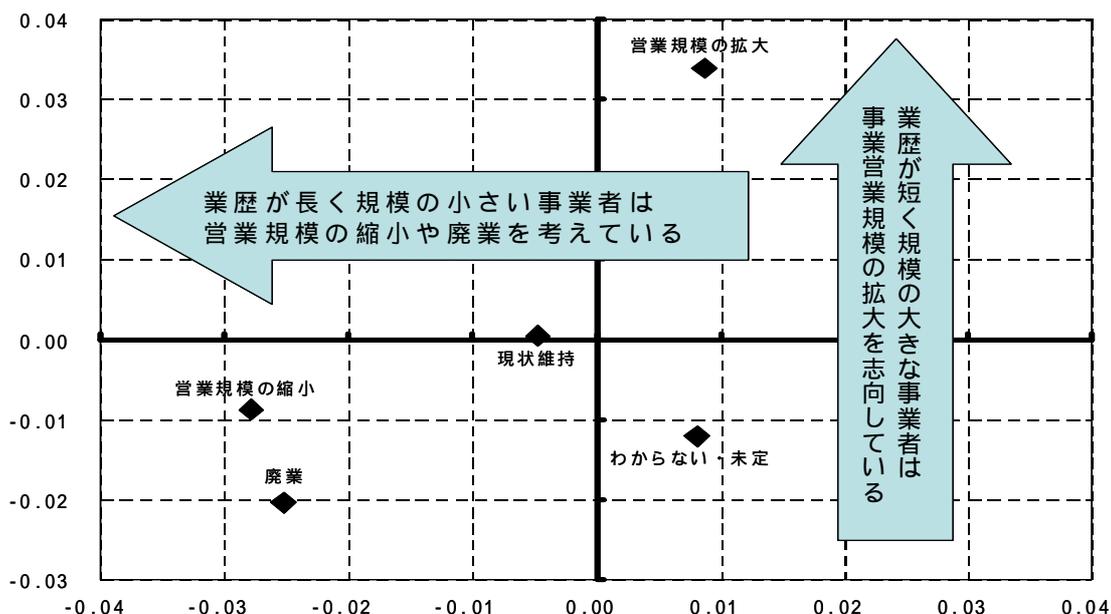


市内事業所の志向と問題点

ア．事業所の規模・業歴と経営方針

上述したように、市内の事業所については、業歴と事業所の規模を軸とした構図で示すことができる。そこで、今後の経営方針を重ね合わせた場合、業歴が短く規模の大きな事業所は事業営業規模の拡大を志向している。反面、業歴が長く規模の小さい事業所は営業規模の縮小や廃業を考えている状況にある。

(図表 - 2 3) 今後の経営方針



実際にも、店舗面積が 50 m²以上の事業所の 20%以上が営業規模の拡大を検討している一方で、店舗規模が小さくなるほど廃業を検討している事業所の比率が高くなっている。

(図表 - 2 4) 市内事業所の店舗規模別の経営方針

	営業規模の拡大	現状維持	営業規模の縮小	廃業	未定	不明	合計
100 m ² 以上	24.8%	41.6%	4.4%	2.7%	21.2%	5.3%	100.0%
50～99 m ²	20.0%	42.1%	3.2%	5.3%	20.0%	9.5%	100.0%
30～49 m ²	10.6%	43.9%	4.9%	4.9%	27.6%	8.1%	100.0%
20～29 m ²	7.8%	53.3%	5.6%	7.8%	20.0%	5.6%	100.0%
20 m ² 以下	8.3%	31.9%	5.6%	8.3%	38.9%	6.9%	100.0%
不明	11.5%	36.1%	1.6%	6.6%	24.6%	19.7%	100.0%
全体	14.4%	42.2%	4.3%	5.6%	24.9%	8.5%	100.0%

また、開設年次別に整理した場合でも、昭和 30 年代以前に開設された事業所については、拡大を志向する事業所が 14.3%であるのに対して、13.0% (10 事業所)

が廃業を検討しており、他の開設年次のグループと比較しても高い水準にある。

他方、昭和 60 年代以降に開設された事業所では、営業規模の拡大を志向する事業所の比率が高く、縮小や廃業を検討する事業所は 5%程度に留まっている。

(図表 - 25) 市内事業所の開設年次別の経営方針

	営業規模 の拡大	現状維持	営業規模 の縮小	廃業	未定	不明	合計
昭和 30 年以前	14.3%	45.5%	3.9%	13.0%	16.9%	6.5%	100.0%
昭和 30 年代	9.8%	47.5%	6.6%	3.3%	21.3%	11.5%	100.0%
昭和 40 年代	8.9%	43.0%	7.6%	7.6%	24.1%	8.9%	100.0%
昭和 50 年代	↓ 12.7%	38.0%	7.6%	6.3%	27.8%	7.6%	100.0%
昭和 60 年代	↓ 16.2%	45.7%	1.0%	2.9%	24.8%	9.5%	100.0%
平成 7 年以降	↓ 16.9%	44.9%	3.4%	2.2%	27.0%	5.6%	100.0%
平成 17 年以降	↓ 28.3%	30.4%	2.2%	0.0%	34.8%	4.3%	100.0%
不明	5.6%	22.2%	0.0%	16.7%	27.8%	27.8%	100.0%
全体	14.4%	42.2%	4.3%	5.6%	24.9%	8.5%	100.0%

なお、昭和 30 年代以前に開設された事業所については、廃業を検討している 10 力所の事業所の内、7 力所は小売業である。そこで、廃業を検討している事業所(31 力所)の属性を見た場合、31 力所のうち 20 力所は小売業であり、そのうち 13 力所までは昭和 40 年代のいわゆる高度経済成長期までに開設されたものである。

また、昭和 60 年代以降に開設された事業所については、5 力所の内、3 力所が小売業であるが、このうち 2 力所までが 100 m²以上の店舗面積がある。このように比較的新しく開設された大型店舗が閉鎖するのは、道路交通網が整備された都市圏外延部等において見られる特徴であり、この背景には、中心市街地の空洞化等に伴う大型コンビニの進出と早期の撤退、あるいは暫定的な空閑地におけるリース店舗等を利用したロードサイドショップの頻繁な事業者変更等の要因が挙げられる。

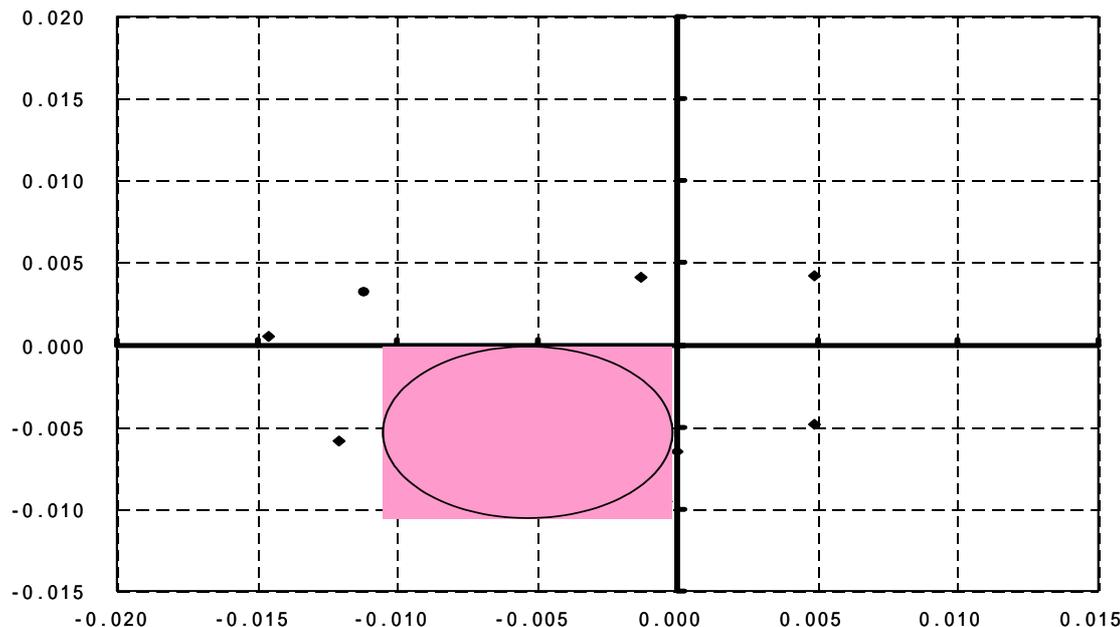
(図表 - 26) 廃業を検討している市内事業所の属性

	20 m ² 以 下	20~29 m ²	30~49 m ²	50~99 m ²	100 m ² 以 上	不明	小売	飲食/サ ービス	合計
昭和 30 年以前		2	4	1			7	3	10
昭和 30 年代	1				1		2		2
昭和 40 年代	1	3					4	2	6
昭和 50 年代			1			1	2	3	5
昭和 60 年代					1		1	2	3
平成 7 年以降	1				1		2		2
平成 17 年以降									
不明			1	1			2	1	3
全体	3	5	6	2	3	1	20	11	31

単位：力所

このように、廃業を検討している事業所について、店舗の規模と開業時期を基軸として整理した場合、高度経済成長期に開設された小売業や昭和60年代以降に開設された店舗規模の大きな事業所が中心的な位置づけを占めている。実際に、こうした事業所を上述したX-Yの2軸により示される平面上に展開した場合、下図のような分布となり、 A については第3象限を中心に、 B については第1・第2・第4の3つの象限に分布している。

(図表 - 27) 廃業を検討している事業所の分布



他方、事業の拡張を検討している事業所の属性を見た場合、事業所の面積が大きい事業所ほど、事業の拡張を意図する傾向が見られる。とりわけ、小売業においては、その傾向が顕著であり、事業の拡張を意図する小売業の過半数は、50 m²以上の店舗面積を有している。

(図表 - 28) 事業の拡張を検討している市内事業所の属性

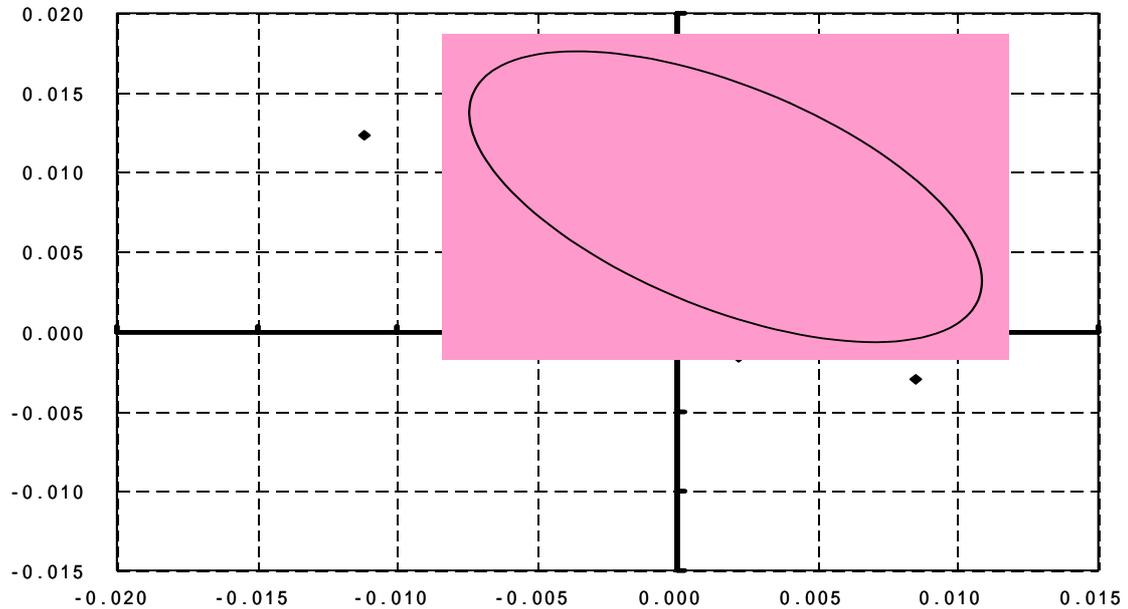
	20 m ² 以下	20~29 m ²	30~49 m ²	50~99 m ²	100 m ² 以上	不明	合計
小売	2	4	4	8	15	4	37
飲食	2	1	3	3	2	1	12
サービス	2	2	5	4	11	2	26
不明	0	0	1	4	0	0	5
全体	6	7	13	19	28	7	80

単位：カ所

このように、事業の拡張を検討している事業所について、店舗の規模を基軸として整理した場合、店舗規模が30 m²以上の事業所を中心として拡張が志向されていると共に、特に小売業及びサービス業の大型事業所での拡張志向が強い傾向にあ

る。実際に、こうした事業所を上述したX - Yの2軸により示される平面上に展開した場合、下図のような分布となり、 については第3象限を中心に、 については第1・第2・第4の3つの象限に分布している。

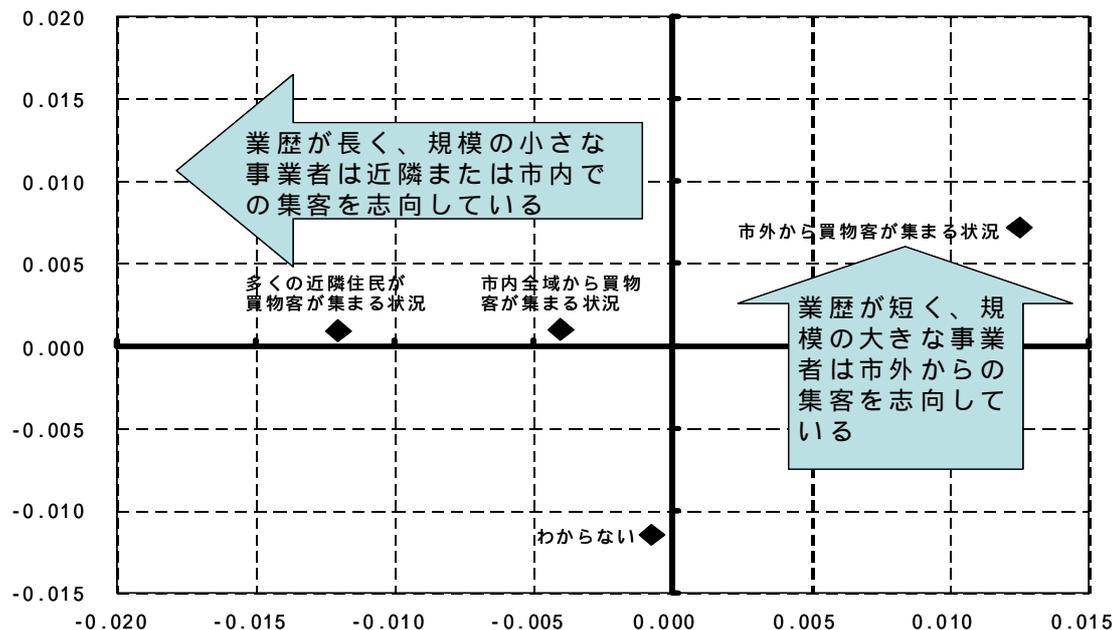
(図表 - 29) 事業の拡張を検討している事業所の分布



イ．事業所の業歴と集客範囲の志向

次に、今後の福生市の事業所が目指すべき方向性について、上述したX - Yの2軸により示される平面上に展開した場合、開業時期が比較的新しく、規模の大きな事業所は市外からの集客を志向していることが表れている。逆に、業歴が長く、規模の小さな事業所については、近隣または市内での集客を志向している。

(図表 - 30) 福生市の商業活性化が目指す方向



開業年次別に整理した場合、平成7年以前のいわゆるバブル経済の崩壊とその後の低迷期までに開業した事業所については、25～36%の事業所が近隣からの集客を志向している。これに対して、平成7年以降に開業した事業所については、30～40%以上の事業所が市外からの集客を志向している。

(図表 - 3 1) 開業年次別の集客エリアに対する志向

	近隣志向	市内全域志向	市外志向	わからない	不明	合計
昭和30年以前	32.5%	13.0%	26.0%	14.3%	14.3%	100.0%
昭和30年代	36.1%	14.8%	21.3%	14.8%	13.1%	100.0%
昭和40年代	27.8%	13.9%	16.5%	12.7%	29.1%	100.0%
昭和50年代	30.4%	20.3%	17.7%	13.9%	17.7%	100.0%
昭和60年代	26.7%	17.1%	14.3%	14.3%	27.6%	100.0%
平成7年以降	25.8%	14.6%	32.6%	14.6%	12.4%	100.0%
平成17年以降	21.7%	15.2%	41.3%	4.3%	17.4%	100.0%
不明	16.7%	22.2%	44.4%	0.0%	16.7%	100.0%
全体	28.3%	15.9%	23.6%	12.8%	19.3%	100.0%

また、店舗面積との組み合わせで見た場合、50～99㎡の規模の事業所では市外からの集客を志向する事業所が多いのに対して、その他の規模の事業所では、30%以上の事業所が近隣からの集客を志向している。

(図表 - 3 2) 事業所規模別の集客エリアに対する志向

	近隣志向	市内全域志向	市外志向	わからない	不明	合計
100㎡以上	31.9%	15.9%	20.4%	15.0%	16.8%	100.0%
50～99㎡	16.8%	17.9%	28.4%	9.5%	27.4%	100.0%
30～49㎡	31.7%	19.5%	26.8%	8.9%	13.0%	100.0%
20～29㎡	34.4%	13.3%	21.1%	14.4%	16.7%	100.0%
20㎡以下	31.9%	12.5%	20.8%	18.1%	16.7%	100.0%
不明	19.7%	13.1%	23.0%	13.1%	31.1%	100.0%
全体	28.3%	15.9%	23.6%	12.8%	19.3%	100.0%

このうち、市外からの集客を志向する事業所については、小売業の身の回り品を取り扱う事業所、とりわけ、衣服・呉服・寝具・靴の小売業やその他の雑貨等を販売するバラエティショップ等が中心となっている。

(図表 - 3 3) 業種・取り扱い品目別の集客エリアに対する志向

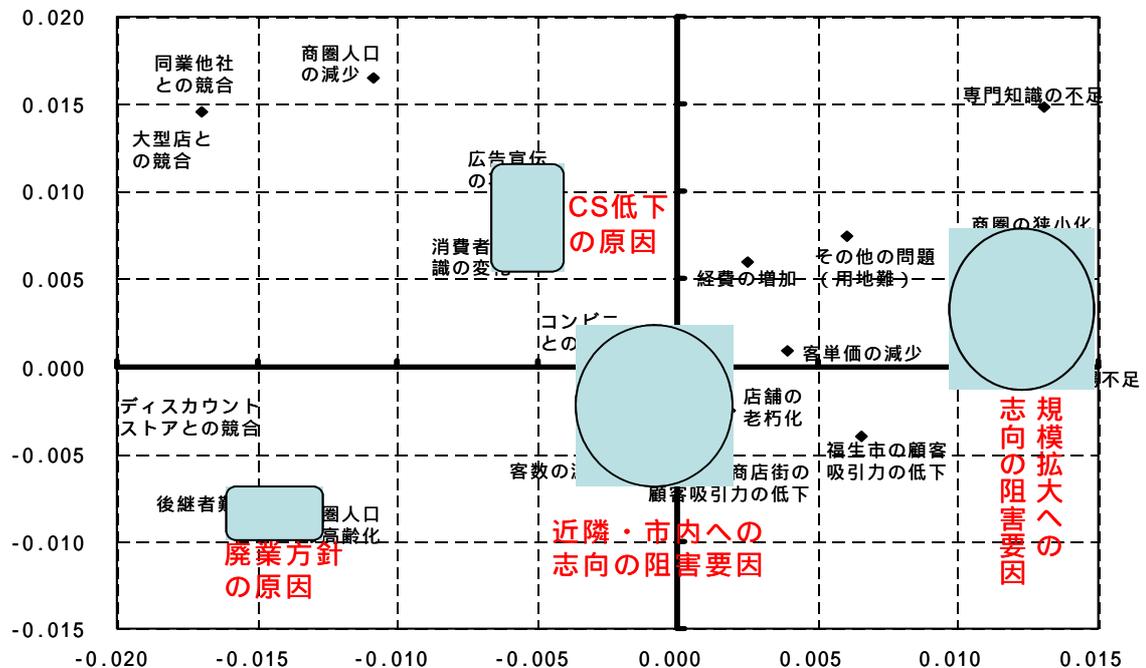
	近隣志向	市内全域志向	市外志向	わからない	不明	合計
小売業	28.6%	15.5%	26.5%	12.2%	17.2%	100.0%
飲食料品	26.7%	13.3%	22.2%	15.6%	22.2%	100.0%
身の回り品	30.0%	15.0%	33.8%	13.8%	7.5%	100.0%
買回り品	28.3%	16.8%	23.0%	9.7%	22.1%	100.0%
飲食業	24.0%	15.0%	24.0%	15.0%	22.0%	100.0%
サービス業	32.1%	17.3%	19.6%	13.7%	17.3%	100.0%
不明	22.9%	14.6%	22.9%	8.3%	31.3%	100.0%
全体	28.3%	15.9%	23.6%	12.8%	19.3%	100.0%

ウ．問題点や阻害要因の所在

上記までに整理したように、福生市の事業所では、業歴が浅く規模の大きな事業所ほど市外客の集客力を強め事業規模を拡大しようとする志向が強い。一方、業歴の長い事業所は、近隣や市内からの集客を志向しており、そのうちの小規模事業所では、廃業を検討しているところも少なくない状況にある。

そこで、こうした事業所の抱える問題点を上述したX - Yの2軸によるグラフ上に配置すると、下図の通りとなる。このグラフからは、活性化に向けての2つの問題点(廃業方針とCS低下)の原因と、2つの課題(近隣顧客の取込みと規模拡大)の阻害要因が見て取れる。

(図表 - 3 4) 市内の事業所が抱える問題点や阻害要因の所在



廃業方針の原因

まず、グラフ左下（第 3 象限）に示された問題点のうち、「後継者難」と「商圏人口の高齢化」は、前述のように業歴が長く小規模な事業所において廃業が検討されていることの影響が現れている。この背景には、個人事業者や同族経営の小規模事業所においては、事業主と顧客の双方の高齢化（減少）が進行していること、つまり、福生のまち全体が「成熟化」したことに伴って生じた問題であるといえよう。

CS（顧客満足度）低下の原因

グラフ左上（第 2 象限）に示された問題点のうち、「消費者意識の変化」と「広告宣伝の不足」については、来街者アンケート調査で指摘された市内事業所に対するCS（顧客満足度）が低い評価に留まっている現状の現れであると考えられる。すなわち、第三章において示した通り、一定の所得水準を前提とした価値観の多元化を背景として、個人のライフスタイルの多様化が進展した結果、購買活動における選択要因（それを選ぶ理由）も多種・多様・多元化している。

それゆえ、財やサービスを販売・提供する事業所、特に高度経済成長期に開設した事業所では、激しく変化する消費の動向を踏まえた上で、「主要なターゲット顧客をどうするのか」、「顧客に提供する財・サービスをどうするのか」、あるいは「経営資源の選択・集中をどうするのか」ということについて、非常に大きなリスクを感じているものと考えられる。また、そうした情報をいち早く消費者に提供するためには、多種多様な情報チャネル（ホームページ、ミニコミ誌、チラシなど）を利用することも必要となる。しかし、費用対効果を勘案すると慎重にならざるを得ないという事業者の意識が、「広告宣伝の不足」という問題点の表出に影響していると考えられる。

近隣・市内での集客を阻害する要因

グラフ中央（原点：X - Yの交差点）周辺に位置する 4 つの問題点、「客数の減少」、「商栄会や商店街の顧客吸引力の低下」、「店舗の老朽化」、「コンビニとの競合」は、近隣や市内から集客するにあたっての阻害要因が示されていると理解される。すなわち、既に整理したように、この付近に位置する事業所の特性は、近隣や市内からの集客を望んでいるが、1店舗で様々な財やサービスが調達できるコンビニ（新業態）が市内に展開した結果、市内各所に立地していた従来の各事業所（商店）の集客力が大きく衰退したものと考えられる。また、こうした従来から立地していた事業所の集客力の衰退は、その集りである商栄会や商店街の顧客吸引力の低下を招き、各事業所の店舗の老朽化とも相まって、一層の魅力低下を引き起こしているものと思われる。

規模拡大を阻害する要因

最後に、グラフ右上（第 1 象限）に位置する 3 つの問題点、「駐車場不足」、「資金力不足」、「商圏の狭小化」は、事業の拡張を志向する事業所の阻害要因が示されていると考えられる。この背景には、市域が狭く、まちの成熟化が進展した結果、

まちあるいは事業所としての拡張余力が極めて乏しいことが影響しているものと思われる。そのような中、周辺地域の都市整備が進み、新たな大型店舗の進出が活発化したため、従来の商圈が圧迫されて事業所の収益力も鈍化し、その結果、資金余力が乏しくなり事業拡張が容易でない状況にあると考えられる。

(2) 活性化に向けた基本方向と取り組み方針

ここでは、上述した問題点や課題の解決に向けた考え方に基づいて、活性化に向けた基本的な方向性を整理した上で、今後の具体化に向けた取り組み方針を整理した。

事業所のタイプと活性化に向けた問題点

市内の事業所の抱える問題点を現状の市内事業所の構図で見た場合(図表 -35) グラフ左端(第3象限と第2象限の境界付近のほぼX軸上)に「ディスカウントストアとの競合」が示され、左上隅(第2象限)に「大型店との競合」、右上隅(第1象限)に「専門知識の不足」が示されている。そこで、各々の問題点の背景について、事業所のタイプを視点として考察した。

ア．廉価量販型事業所とディスカウントストアの競合

「ディスカウントストアとの競合」については、従来からの廉価量販型の事業モデルが抱える問題点として理解できよう。この位置にある事業所は、業歴が長く、かつ、概ね店舗面積が49㎡程度までの小規模の事業所が中心であり、事業の縮小等を検討していることが特徴となっている。こうした高度経済成長期までに開設された事業所の多くでは、かつての大量生産・大量消費時代の経済環境を反映して、均一な財やサービスを廉価で供給することを基本的な事業方針としているところが少なくない。しかし、こうした廉価量販型の事業モデルは、資本や経営体力等の経営面での「規模の利益」が働くため、いわゆる「百円均一ショップ」に代表される新たなビジネスモデルの出現に伴い、経営が強く圧迫されていると考えられる。

イ．多品種販売型事業所と大型店の競合

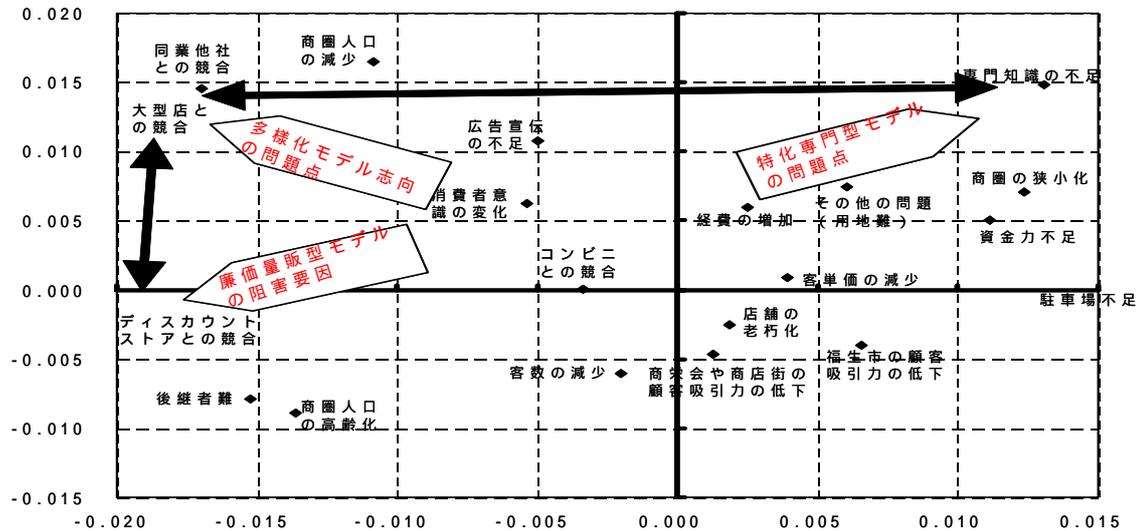
「大型店との競合」については、その近辺に「商圈人口の減少」や「同業他社との競合」が位置していることから、多品種販売型の事業モデルが抱える問題点として理解できる。この位置にある事業所は、廉価販売型モデルと同様、業歴が長いことに特徴があるが、廉価量販型モデルと異なり、店舗面積が100㎡を超える大きな事業所が中心である。こうした事業所は、高度経済成長期を経て購買活動の多様化が進展した結果、消費者の望む多様性に対応して店舗も大型化した。資本系列の再編等を通じて大型店間での店舗拡大競争が激化するとともに、商圈人口の争奪が激化した状況が問題点として現れたものと考えられる。

ウ．特化専門店を目指す時のハードル「専門知識の不足」

「専門知識の不足」については、特化専門店による大型化を志向するにあつ

ての阻害要因として理解できよう。すなわち、この位置にある事業所は、業歴が短いものの、多品種販売型モデルと同様、店舗面積が 100 m²を超える大きな事業所が中心である。こうした事業所は、事業規模の拡大を図りつつ多品種型の事業モデルとの差別化を図るために専門性を強める必要性があるが、そのためには「専門知識の習得と習熟」が大きな問題となる。

(図表 - 35) 活性化に向けた問題点の所在

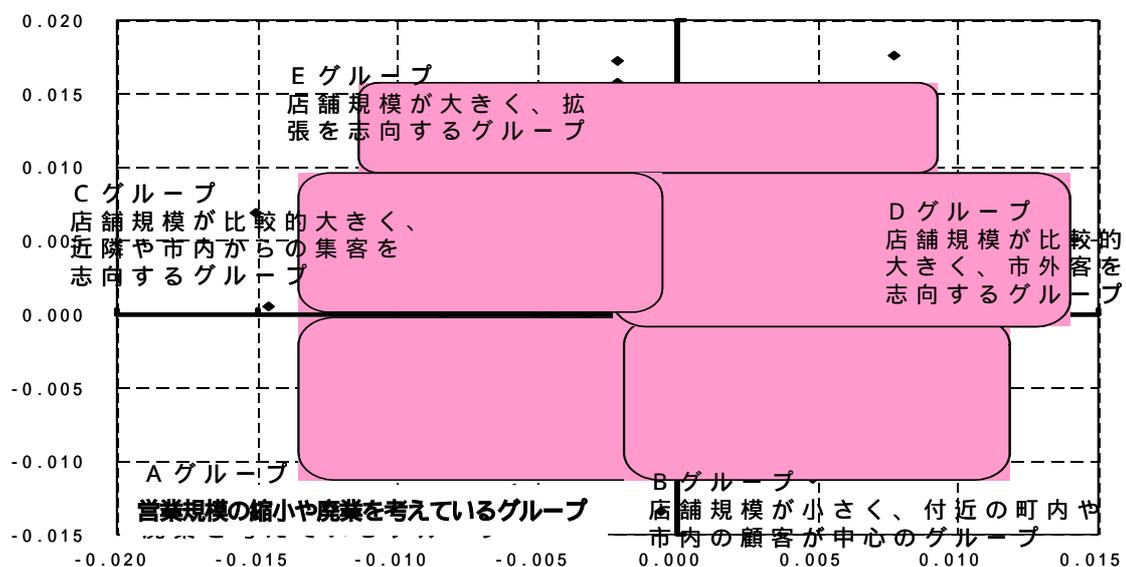


活性化の基本的な方向性

以上の整理に基づいて、同じ2軸によるグラフ上にアンケートの回答事業所を配置すると下図のような分布となる。事業所の多くは、交点を中心として第1軸(横軸：X)方向には -0.020 から +0.015 の範囲、第2軸(縦軸：Y)方向には -0.015 から +0.025 の狭い範囲に分布している。

これまでの分析結果を踏まえて、これらの事業所を A ~ E の5つのグループに区分した。

(図表 -36) サンプルの分布とグループ化



A～E各グループの問題点や課題、今後の経営方針や志向を考え合わせた場合、活性化に向けて以下の方向性が想定される。

ア．Aグループ～営業規模の縮小や廃業を考えているグループ

安定した事業展開を図るために必要な経営資源の確保が最も重要である。その上で、Cグループ（店舗規模が比較的大きく、近隣や市内からの集客を志向するグループ）の方向に向けて経営方針と集客エリアを安定させることが求められる。

また、Aグループについては、廃業や事業の縮小を検討している事業所もあり、事業の譲渡や転換等を通じて集客エリアをBグループ方向、すなわち市外からの集客へと変更することも考え得る。しかし、その実現にあたっては、事業の譲渡や転換等に関する専門的な知識が必要となることに加えて、新たな事業者の発掘等、課題やリスクも多いことに十分留意する必要がある。

イ．Bグループ～店舗規模が小さく、付近の町内や市内の顧客が中心のグループ

前述の通り、コンビニ等への対抗を図りつつ、店舗の老朽化や福生市の顧客吸引力の低下を克服して、事業をDグループ（店舗規模が比較的大きく、市外客を志向するグループ）の方向へ展開すること、すなわち集客範囲の拡大を求める必要がある。

また、Bグループにおいては、商店街の顧客吸引力の低下が大きな問題となっているが、事業所の基盤である店舗の老朽化も問題点として挙がっていることを考え併せると、商栄会等の組織力強化等、ソフト中心の施策だけでは解決が困難であると思料され、「まち」としての再生が強く望まれる。

ウ．Cグループ～店舗規模が比較的大きく、近隣や市内からの集客を志向するグループ

Cグループにおいて、単にEグループ（店舗規模が大きく、拡張を志向するグループ）を志向することは、商圈人口の伸び悩みが予想されるなか、大型店との競争や同業者間での競争激化による共倒れが生じる懸念がある。このため、消費者が求める品揃えの充実を目指し、個別事業所を組織的な集合体とし大型店との競争に備えるとともに、顧客層の拡充を目指しDグループ（店舗規模が比較的大きく、市外客を志向するグループ）の方向への対象顧客の拡充を検討する必要がある。

もしくは、に加えて、専門店としての優位な地位を確立するために、規模を拡充しEグループの方向を志向しつつも、専門性を強化していくことが求められる。

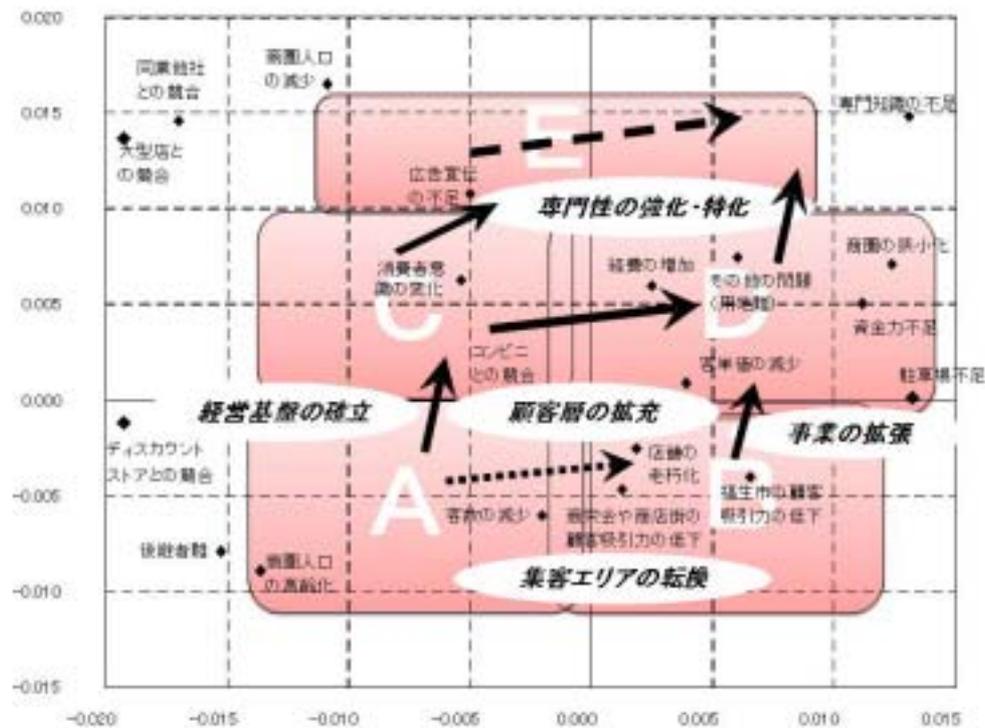
エ．Dグループ～店舗規模が比較的大きく、市外客を志向するグループ

Eグループ～店舗規模が大きく、拡張を志向するグループ

DグループやEグループは、事業の拡大を志向することとなるが、その際には

専門性の強化が競争に打ち克つための重要なポイントとなる。そのための機能や資金力の確保に向けた経営の充実が求められよう。

(図表 - 3 7) 活性化に向けた基本的方向性



具体化に向けた取り組み方針

ここでは、上記に示した方向性を踏まえて、各グループの問題点と具体化に向けた取り組み方針を示す。

ア．Aグループ～営業規模の縮小や廃業を考えているグループ

客数の減少が中心的な問題である。この背景には、商圈人口の高齢化とともに、業歴が長く経営モデルが廉価量販型であるため、ディスカウント店等との競合が厳しくなっていることがある。さらに、後継者難のため、経営上の有効策が行われていないことも悪影響を与えている。

このグループに対しては、まず、従来からの経営改善支援策等を継続し経営基盤の安定化を促すことが有効である。また、併せて円滑な事業承継・事業譲渡および事業転換に向けた支援を連携して進め、新規出店による新陳代謝の促進を検討していく。

イ．Bグループ～店舗規模が小さく、付近の町内や市内の顧客が中心のグループ

商店街の集客力の鈍化、さらには市全体としての顧客吸引力の低下が中心的な問題であり、落ち込みの激しいグループである。この背景には、集客範囲が近隣に限定されており、顧客管理や集客の広域化が遅れていること影響している。

また、前述の通り、商店街の顧客吸引力の低下が大きな問題となっているが、事業所の基盤である店舗の老朽化も問題点として挙がっていることを考え併せると、商栄会等の組織力強化等、ソフト中心の施策だけでは解決が困難であると思料され、「まち」としての再生が強く望まれる。

当該グループに対しては、個々の事業所の企業努力の効果を高めるため、市内消費者に対する商店街の魅力の向上を目指し、商店が集積していることの特長(スケールメリットなど)を最大限に活用して顧客ニーズに対応した事業領域への展開・活動を促すことが必要である。さらに、主たる顧客層である近隣住民が来街しやすい環境を整備するため、事業所を中心として「まち」の再生に向けた具体策の検討が望まれる。

ウ．Cグループ～店舗規模が比較的大きく、近隣や市内からの集客を志向するグループ

事業所規模は比較的大きいものの、近隣や市内からの集客を志向しており、ディスカウントストアや大型店、コンビニ等の廉価量販型モデルや多品種型モデルとの競合が厳しいグループと位置づけられる。この背景には、消費者意識の変化に伴い、従前からの経営方針やビジネスモデルがCS条件(顧客満足の条件)を充たせなくなったことが影響している。

このため、当該グループにおいては、個別の事業所が対応すべきCS指標の改善と顧客のリピート率の向上を最優先に取り組むことが期待される。また、複合的な業種や業態との競争が想定されることから、前述の通り、消費者が求める品揃えの充実を目指し、個別事業所を組織的な集合体とし大型店との競争に備えるとともに、顧客層の拡充を目指しDグループ(店舗規模が比較的大きく、市外客を志向するグループ)の方向への対象顧客の拡充を検討する必要がある。もしくは、に加えて、専門店としての優位な地位を確立する必要がある。

既存の優れた事業の一層の広範化・普及化・強化を図ることで、消費者ニーズに効率的に対応した事業者の育成・商店街づくりが期待される。

エ．Dグループ～店舗規模が比較的大きく、市外客を志向するグループ

規模が比較的大きく市外客を志向しており、用地難や駐車場不足が問題となっている。また、周辺地域での開発に伴い商圈が狭小化するとともに、客単価が伸び悩む一方、経費の圧縮は容易でなく、集客力向上に必要な駐車場整備のための場所や資金確保が厳しい状況にある。

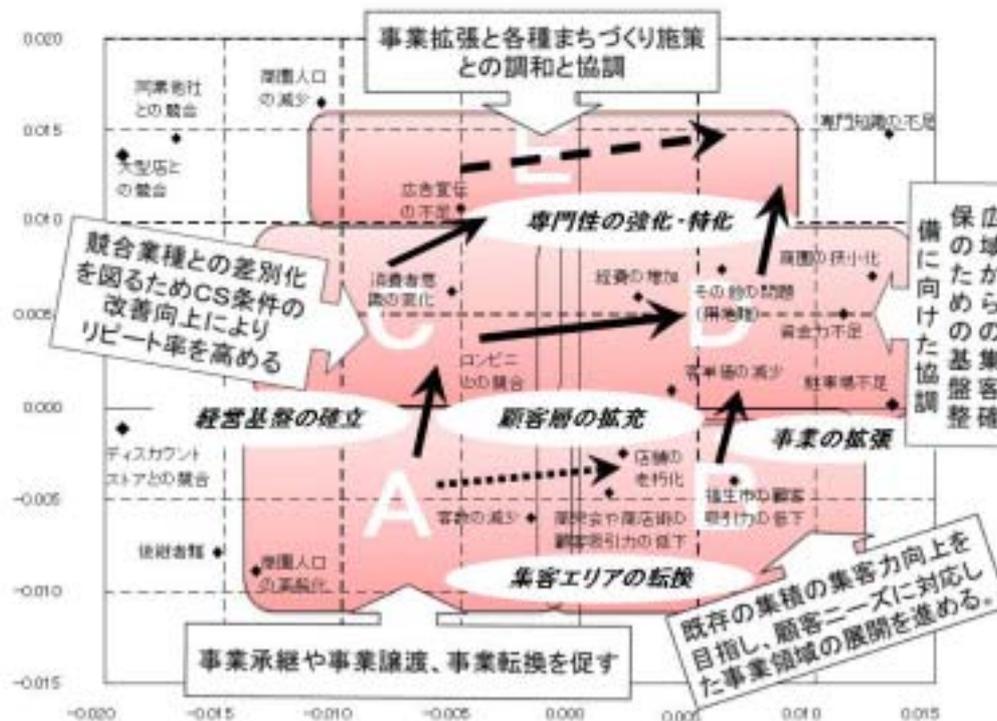
広域からの集客確保を図る基盤を整備するため、当該グループは、交流人口の増加に向けて市政との協調を図ることが望まれる。例えば、既存の市内ブランド強化事業や観光振興等による都市知名度の向上および付加価値の強化などの取り組みが挙げられる。また、ビジネスチャンスがあるのに資金不足等で活かし切れないなど、事業拡大機会と経営資源のミスマッチ解消を目指し、関連する部局や団体との連携策を模索する必要がある。

オ・店舗規模が大きく拡張を志向するEグループ

このグループは、規模が大きく事業の拡大を志向している。しかし福生市全体の人口の伸び悩みに伴い、大型店や同業他社との競合が厳しくなっており、その対策として、集客強化を目的とした広告宣伝の積極化が問題となっている。さらに、消費者意識の変化に伴い、取扱商品にかかるきめ細やかな対応が要請され、その専門知識の不足も問題となっている。

このため、当該グループに対しては、上記Dグループの取り組みと連携しつつ、活性化に向けた福生市の各種施策の企画・立案から実施まで積極的な参画を促すとともに、市内外の外部支援機関等と連携した支援を促進することが必要となる。

(図表 - 38) 活性化に向けた取り組み方針



(3) 具体化に向けた留意点

ここでは、取り組みを進める上で配慮すべき点および実現に向けた課題を整理した。

地域間競争を勝ち抜くための調和の醸成と事業所間での競争

福生の生活支援産業の活性化にあたっては、その最大の顧客である市民のニーズを充たすため、市内の事業所が創意工夫と自助努力を図ることが必要である。事業所の努力が市民の満足を得られなかった場合、その事業所は経営不振に陥り、閉鎖されることもある。顧客満足度の低迷を原因として多数の市内事業所が消滅した場合、市民は新たな事業所を探す、あるいはより遠方の他市町の事業所に出かけざるを得なくなる。このような状態は、市民の生活に不便をもたらす社会コストも上昇するため、市民の消費生活を維持する観点から、市内の事業所を保護育成すべきとの考え方もあろう。

しかし、市内事業所に対する安易な保護策は、市民による広域的な経済・交流を軽視し、需給バランスを一定の範囲でのみ捉えようとする恐れが生じる。

福生市の経済の構図が悪循環に陥っている背景には、社会経済の潮流の変化とそれを受けての周辺地域の都市構造の変化がある。すなわち、現在の福生市の都市構造は、高度経済成長期に形成されたものであり、その後の経済社会の潮流の変化や交通アクセスの改善、近隣での大規模な開発整備の進展等、その後の外部環境の変化に対して十分に適合したものではない。第3章において詳論した消費人口の規模やそのニーズの変化を考えた場合、現在の市民ニーズとの間にギャップが生じており、その結果、厳しい経営環境に置かれていると言えよう。

したがって、今後の福生市の活性化のためには、周辺地域等との地域間競争を前提とし、「まち」としての福生市の調和を確保しつつ、市の内部での競争を通じて「まち」としての魅力を高め、周辺地域との競争に勝ち抜くための環境を醸成することが必要となる。

具体活動に向けた調和の確保

地域間競争において福生市が「まち」として勝ち抜き、生き残るためには、「まち」としての調和を形成した上で、活動することが求められる。ここでの「調和」とは、「まち」としての魅力を最大限に引き出すものでなければならない。そして、まちの「魅力」とは、市民・来街者を問わず、来訪した消費者の購買活動を誘発するための仕組みや雰囲気等、「まち」としての付加価値を意味する。

「まち」としての付加価値を生み出すためには、そのための具体的な活動が一時的なものではなく、継続的に実施されることが必要である。すなわち、一時的な販促活動（イベントや催事等）は、その販促活動を目的とした来訪者も多く、販売額等の増加も一過性である。また、こうした一時的な販促活動を頻発することは、かえって事業所の収益の源泉である「リピーター（イベント目当てでなく通常時に来訪することが多い顧客）」の来訪を阻害し、いわゆる「客離れ」等の悪影響を招く恐れがある。したがって、「まち」としての付加価値を生み出す活動は、継続できる範囲かつ日常的な範囲で設定することが重要である。

また、付加価値を生み出す活動は、その「まち」の雰囲気や来訪したときのイメージと不可分であり、「まち」の文化であるとも理解される。このため、その活動の基本となるものは、外来的な要因ではなく、その「まち」の市民や事業所から自然に滲み出すものが最もふさわしい。内部から滲み出す活動を継続的に実施するためには、その活動が事業所や市民を含めた「まち」全体の活動として、合意の上で行うものでなければならない。既に明示した活性化の方向や取り組み方針に沿って、「本当に活性化を図るための活動に取り組むのか？」「具体的にどのような活動を、誰が、いつまでに実施するのか？」「必要となる資源をどのように調達するのか？」等について、事業所や市民が合意を図り具体的な計画を策定することが、「まち」の調和を形成するための第一歩となろう。そして、そのたどり着いた先にこそ、「魅力ある『まち』」という将来像があり、居住者の増加にもつながるであろう。

「まち」全体での取り組みに挑むことは、事業所や行政だけでなく、市民にとっ

ても容易なことではない。しかし、合意をベースに第一歩を踏み出すことで、その後の活動における齟齬を防止し、「まち」としての調和や一体性を確保した上での競争が可能となる。それが福生市の魅力の素となり、将来の集客に寄与するものと考ええる。

活性化への具体的な活動については、関係者の合意に基づく計画策定を最優先し、そのための協議・話し合いの環境整備から始め、自主的かつ適正な協調関係の下で進めることが望まれる。

関係者間での適切な役割分担に基づいた実行

前述の活性化の方向や取り組み方針には、事業所が組織的な集合体となって取り組むことが求められる項目もある。すなわち、個別事業所の自助努力だけでは、コストの吸収が不可能な施策、あるいは費用対効果が悪化する施策を実現するために、経済活動における「規模の利益」を目指すものである。限られた資源を有効に活用し、望ましい効果を実現するためにも重要なポイントである。

ア．商栄会等に期待される役割

商栄会等については、商栄会等が、それぞれの組織活動によって、メンバーである事業所と顧客である市民とを結びつける役割を担うことが期待される。

具体的には、商栄会等が、それぞれの消費者の目線で従来からの活動を全面的に見直すことが求められる。その際の基本的な活動は、まず、「担当する範囲の消費者は何を事業所に求めているのか？」を正確に把握した上で、「消費者のニーズに応えるために、商栄会や商店街振興組合に加入している各事業所は何をしなければならないのか？」について協議し、合意を得た活動を実施する、さらには、「本当に顧客である市民の満足度は高まったのか、次は何を求められるのか？」を検証することである。

イ．商工会に期待される役割

商工会については、まず、小規模事業所等への各種経営支援サービスを実施している外部の関係機関・団体等の窓口として、廃業や事業規模の縮小を検討している事業所等に対して、従来以上に積極的な斡旋・紹介を行うことが望まれる。このためには、市内の事業所に関する情報の収集・蓄積が重要であり、早急に体制を強化することが期待される。また、今後の周辺部との協調・競争を図るため、必要に応じて広域的な活動に備えた組織の再編策を検討することが求められる。

ウ．行政に期待される役割

行政については、今後の福生のまちづくりの視点から、活性化に向けて事業所や関係組織等と従来以上に連携を緊密化するとともに、必要に応じた支援策の充実が求められる。とりわけ、高度経済成長期に形成された市内の事業所集積群は、老朽化が著しく拡張余地も乏しいため、魅力が一層減退する悪循環に陥っており、早急な手立てが必要である。近時においては、商店街を中心とした事業所集積が

自らの活性化に向けて具体的整備事業に取り組んだ事例もある。近隣の教育研究機関等とのネットワークを利用し、具体的事業に向けた共同研究や組織的な取り組みに、ソフト・ハードの両面から継続的な支援を進めることが肝要であろう。

また、市内での消費規模の確保・拡充も重要となる。潜在的な消費者である市内居住者は、市内事業者の主たる顧客層になるとともに、まちづくりの中心的な担い手としての役割も期待できる。このため、居住者の増加に向けた取り組みは行政の重要な役割となる。