

第4章 持続可能型商店街の診断技法（バランス・スコアカード）： 社会的共通資本活用モデル

バランス・スコアカードは、1990年代初頭にハーバード・ビジネススクール教授であるロバート・キャプランとコンサルタントのデビット・ノートンによって発表されたが、この考え方を利用して経営改革を行って成果を上げている企業は多い。自治体でもこれを採用して、成果を評価しにくい施策を数値化するなどして、改革を行っているところもある。谷山地区中心部商店街でも、この考え方を採用することで、現在の苦闘している状況を脱却してもらうよう、ここに提案するものである。

幸い、本調査研究の過程において、商工会や谷山まちづくり事業協同組合等の意見交流会で賛同を得られたので、これを商店街活性化へのツールとして挑戦していただけることになった。

本調査研究グループとして、日本で最初の商店街でのバランス・スコアカード活用による商店街活性化への挑戦を支援していきたいと考えている。

1. バランス・スコアカードの考え方

谷山地区中心部商店街の一人ひとりに聞いてみると、いい「まち」にしたいとか、ふるさとの「まち」を守りたいとか、「まち」のために何かをしたいという気持ちが伝わってくる。しかし一方で、「まち」活性化のために「まち」は何をめざしているのか、どんな方向に動いているのか、自分は何をすればいいのか。よくわからないという人も多いようである。

実際に、中心市街地活性化基本計画やTMO構想があるにもかかわらず、このような声を聞くのは人と人との「コミュニケーション」が不足しているからにほかならない。まずは、バランス・スコアカードを「コミュニケーション」を徹底するためのわかりやすい道具として気楽に使いこなす。使っている中で事後評価が行われ、自然に次なる目標やアクションプランにつながることになる。バランス・スコアカードによって、自然にPlan（計画）・Do（実行）・Check（点検）・Action（対策）を商店街として実践していくことになる。

(1) バランス・スコアカードの考え方

バランス・スコアカードとは、ビジョンや戦略を実現するために4つの視点（顧客の視点、財務の視点、業務の視点、人材の視点）で重要な目標を定め、それをPDCAのサイクルとして実行していく手法である。

(2) バランス・スコアカード導入の手順

バランス・スコアカードは、大枠で説明すると下記の手順で導入していく。

- ① ビジョン策定
- ② SWOT分析

外部環境と内部環境について、強み・弱み等を分析する。

③ 戦略目標、戦略マップ策定

ビジョンを達成するために必要な目標を示す。そして、その4つの視点からの戦略目標の因果関係を戦略マップとして図表化する。

④ KPI（業績評価指標）設定

戦略目標の達成状況をわかりやすく把握するために、KPI（業績評価指標）を設定し、何をどこまですればいいかの基準を明確化する。

⑤ 目標値設定

KPI（業績評価設定）を決めたら、その目標値を具体的に決める。

⑥ アクションプラン作成

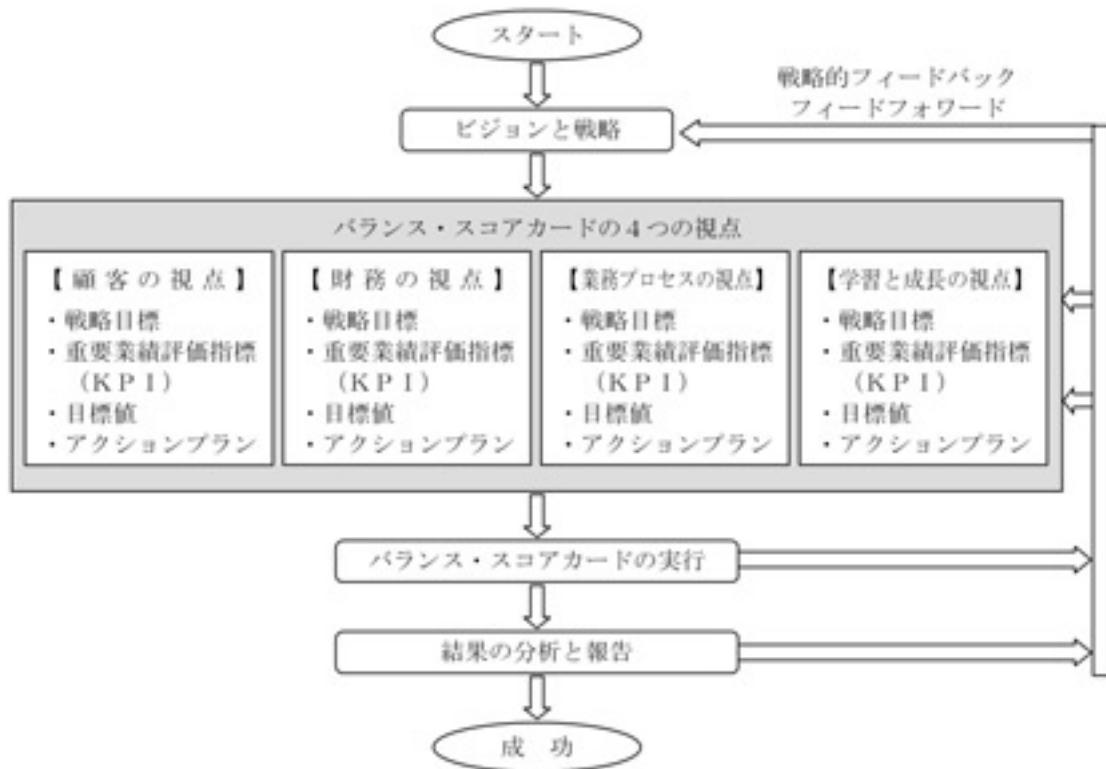
目標値達成に向けて、それぞれが何をやるという具体的な行動計画を決める。

⑦ 事後評価

定期的にKPI（業績評価指標）の実績値から、その達成状況を点検し、評価する。評価次第では、バランス・スコアカードの組み直しも検討する。

(3) バランス・スコアカードの基本モデル

上記の考えをモデルにしたものが、下記のものである。



※出典：日経情報ストラテジー「バランス・スコアカード徹底活用」P. 17

2. 商店街でのバランス・スコアカードの導入

(1) 商店街でのバランス・スコアカードの導入の考え方

バランス・スコアカードは、基本的には4つの視点での目標値を決め、それをクリアする中で企業存立の目的をより早く確実に達成しようとするものであり、企業であることから財務の視点が最上位に置かれているのが一般的である。顧客が財務を左右することから、顧客の視点を上位に考えているところもあるだろう。

いずれにしても、企業におけるバランス・スコアカード導入の成功事例は数多くある。商店街での導入はおそらく前例がないので、その成果をうかがい知ることはできないが、一般の企業の場合と違うところは、商店街当事者にその認識があるかどうかは別にして、くらしの広場としての商店街の公共性である。商店街の活性化のために公的補助金が導入されたり、郊外の大型店に立地規制が行われたり、多くの人がボランティアに参加したりするのは、商店街の存続そのものが本来、公共性・公益性を持っているからにほかならない。そうかといって、行政セクター及びその施設のように、公共性・公益性があれば無条件で存続できるというものではない。もちろん、これは顧客の支持があって成立するものであるが、商店街を構成する個店舗が存続できる経済的条件を満たしていくことも必要条件である。

(2) 商店街バランス・スコアカード導入の手順

通常、商店街ではイベントにしろ何にしろ、何らかの活動がある。谷山地区中心部商店街でも、各種の活動が行われている。したがって、それらの活動を把握した上でバランスカードを作成していくことになる。本稿での記載シートは、下記の通りである。

① まちづくり現状確認シート（まちの現状の把握）

谷山地区中心部商店街の現状を各方面から確認していく。

② まちづくりビジョン等確認シート（現状ビジョン等の把握）

まちづくりの現状ビジョン等を把握する。

③ まちづくり目標推進業務の把握シート

まちづくり目標を達成するために、今まで推進してきた業務を把握する。

④ 戦略マップシート

①②③のシートをもとに、まちづくりの状況を「顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点」から整理整頓した戦略マップシートを作成する。

⑤ バランス・スコアカード検討シート

①②③④のシートをもとに、まちづくり成果を高めるために「顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点」からなるバランス・スコアカード検討シートを作成する。

⑥ アクションプランシート

バランス・スコアカード検討シートの各指標を達成するために、そのアクションのプランを

決める。

⑦ 事業評価シート

一定期間後に、その評価を行う。

調査研究チームは、上記の手順にしたがってバランス・スコアカードを作成し、提案した。谷山地区中心部商店街のある谷山地区は、都心に近いこと、交通の便がよいことなどから、周辺に多くの住宅団地を擁している。また、商店街周辺は高齢者も多い。それらの環境から、高齢者支援や子育て世代支援が望まれている。それらを公益性を高める施設として提案している。事後評価は、谷山まちづくり事業協同組合等が自ら行って、P・D・C・Aを実践していただきたい。

【参考文献】

- ① 日経情報ストラテジー編「バランス・スコアカード徹底活用」日経 BP 社
- ② 松山真之助「バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本」中経出版
- ③ 藤井智比佐「バランス・スコアカードがよ〜くわかる本」秀和システム
- ④ 森岡謙仁「バランス・スコアカードで会社を強くする手順」中経出版

3. 谷山中心市街地商店街のバランス・スコアカードによる活性化

(1) まち現状確認シート（まちの現状の把握）

谷山地区中心部商店街の現状を各方面から確認していく。

シート名	まち現状確認シート	シートNo.	001	作成日	
対象者	谷山地区中心部商店街			作成者	

商店街概要	<ul style="list-style-type: none"> 店舗総数：営業中の店舗数 264 店(テナントミックス等計画報告書) 空き店舗率 鹿児島市全体 11.8%、谷山中心部 20.2% 都心部中央地区 5.3%(役所調査分) 商業立地環境：駅前および国道沿道型立地 商店街の類型：地域型商店街
-------	---

	内 部	外 部
まち環境	<p><組織の成熟度> 商店街は国道 225 号沿道及びその周辺に形成されており、市役所谷山支所、JR 谷山駅、谷山電停が立地する条件の良さや、商業集積の高さから、鹿児島市の南部の中心としてのみならず、南薩地域の中心として発展してきた。しかし、S45 年頃から郊外に多くの大型団地の立地が始まり、それに合わせて大規模小売店の出店が進んだ。また、都心部商店街の商勢圏拡大の中にあって、次第に地域の中心商業力を落とし、近年では空き店舗が増加する等、かつての勢いや面影はない。商店街としての結束力も弱く、商店街自ら連帯して何かをやっていくという意欲も乏しく、商店街としての組織化には至っていない。</p>	<p><市場/業界調査から> 鹿児島市の副都心としての位置づけであるが、商店街としては副都心中心商店街と呼べる商業力ではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 店舗規模(店) (H14 年) 鹿児島市：6,117 (100.0%) 谷山地区：1,169 (19.1%) 谷山中心部：311 (5.1%) 年間商品販売額(億円) (H14 年) 鹿児島市：6,800 (100.0%) 谷山地区：1,360 (20.0%) 谷山中心部：92 (1.4%) 歩行者通行量(人) (H16 年、12 時間調査) 谷山中心部：平日 417、休日(日)243 都心部中央地区：平日 3,398、休日(日)5,003

	顧客アンケート(谷山地区市民アンケート)	
アンケート	<p><好ましい評価></p> <ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関の利便性が高い。 医療機関が揃っている。 公共施設が揃っている。 	<p><好ましくない評価></p> <ul style="list-style-type: none"> 商店街のイメージが特にならない。 安価な商品が少ない。 魅力ある飲食店が少ない。 魅力的な商品が少ない。

	内部環境の分析から	外部環境の分析から
S W O T 分 析	<p><強み Strength></p> <ul style="list-style-type: none"> NPO 鹿児島探検の会や情報高校などとの連携 谷山駅周辺地区リニューアル事業の進捗 谷山まちづくり事業協同組合の事業推進(社会性・公共性の強い施設運営・交流事業の展開) 	<p><機会 Opportunity></p> <ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関の利便性が高い。 医療機関が揃っている。 公共施設が揃っている。 高校・専門学校生徒が多い。 中心市街地の夜間人口が増加の傾向にある。
	<p><弱み Weakness></p> <ul style="list-style-type: none"> 集客力のある核店舗がない。 魅力的な店舗や飲食店がない。 意欲的な店主が少ない。 退店が依然として続いている。 	<p><脅威 Threats></p> <ul style="list-style-type: none"> 商店街外に新たな大型ショッピングセンターの進出(既存大型店の他に、木材団地へのイオンやゆめタウンの進出) 鹿児島都心部商業の活況(特に JR 中央駅周辺：ミュープラザ)(湾岸沿い：ドルフィンポート) 既存大型店(ダイエー鹿児島谷山店、ニシムタ谷山店等)の存在

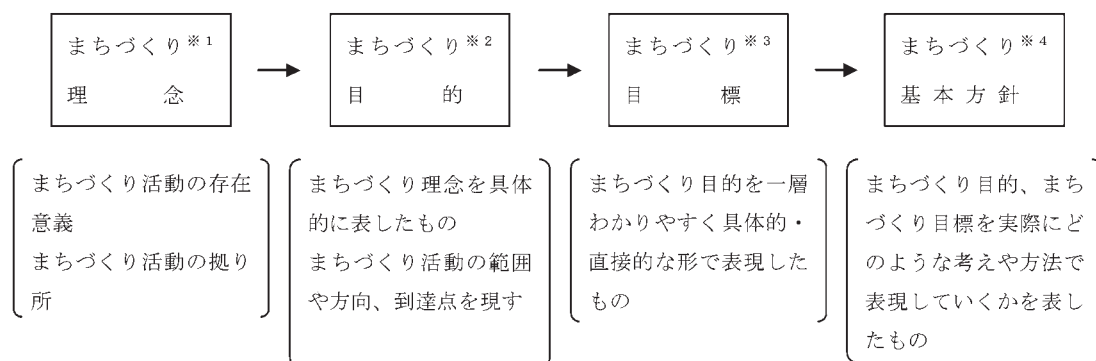
(注)年間商品販売額は、各種商品小売業を除いたもの。

(2) まちづくりビジョン等確認シート（現状ビジョン等の把握）

まちづくりの現状ビジョン等を把握する。

シート名	まちづくりビジョン等確認シート	シート No.	002	作成日	
対象者	谷山地区中心部商店街			作成者	

まちづくり理念※ ¹ (将来像)	北から南から西から東から 個性が結ぶ出会いと発見・人とまちが輝く谷山商店街
まちづくり目的※ ²	<ul style="list-style-type: none"> 物の豊かさだけでなく、心の豊かさも満たしてくれるまちづくりの実現 個性的でくつろげる等身大のまちづくりの実現 人にやさしい生活拠点となるまちづくりの実現
まちづくり目標※ ³	<ul style="list-style-type: none"> 魅力ある商品・サービスの提供（売場・買場の充実） 公益的サービス施設の導入・運営及び社会交流事業の推進 まちブランド力の向上
まちづくり※ ⁴ 基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 谷山らしい（谷山ならではの）個性あふれる商業の確立 谷山らしい（谷山ならではの）人にやさしく、多様な生活の場の形成
まちづくり戦略	<p>まちづくり2段階の発展戦略を展開する。</p> <p>段階1：谷山駅周辺地区リニューアル事業の事業化に至るまでの間、地域社会が求める社会性・公共性の強い施設の運営や交流事業の実施で、足腰の強い持続可能な商店街をつくる。施設整備区域として、8商店街のうち南清見通り会・谷山駅前通り会（一部春日通り会を含む）の2商店街に絞って、重点的に注力していく。</p> <p>段階2：谷山駅周辺地区リニューアル事業の実現により、副都心にふさわしい魅力ある中心市街地商店街に変貌する。このリニューアルの効果や足腰の強い持続可能な商店街ノウハウを活用して、名実ともに「人とまちが輝く谷山1800」を実現する。</p>
顧客認識	<p>主要な顧客層は、周辺に居住する主婦及び高齢者、この地に通勤通学する学生や若者</p> <p>従顧客層として、国道225号線・産業道路の通過客、南薩地域の居住者</p>



(3) まちづくり目標推進業務の把握シート

まちづくり目標を達成するために、今までに推進してきた業務を把握する。

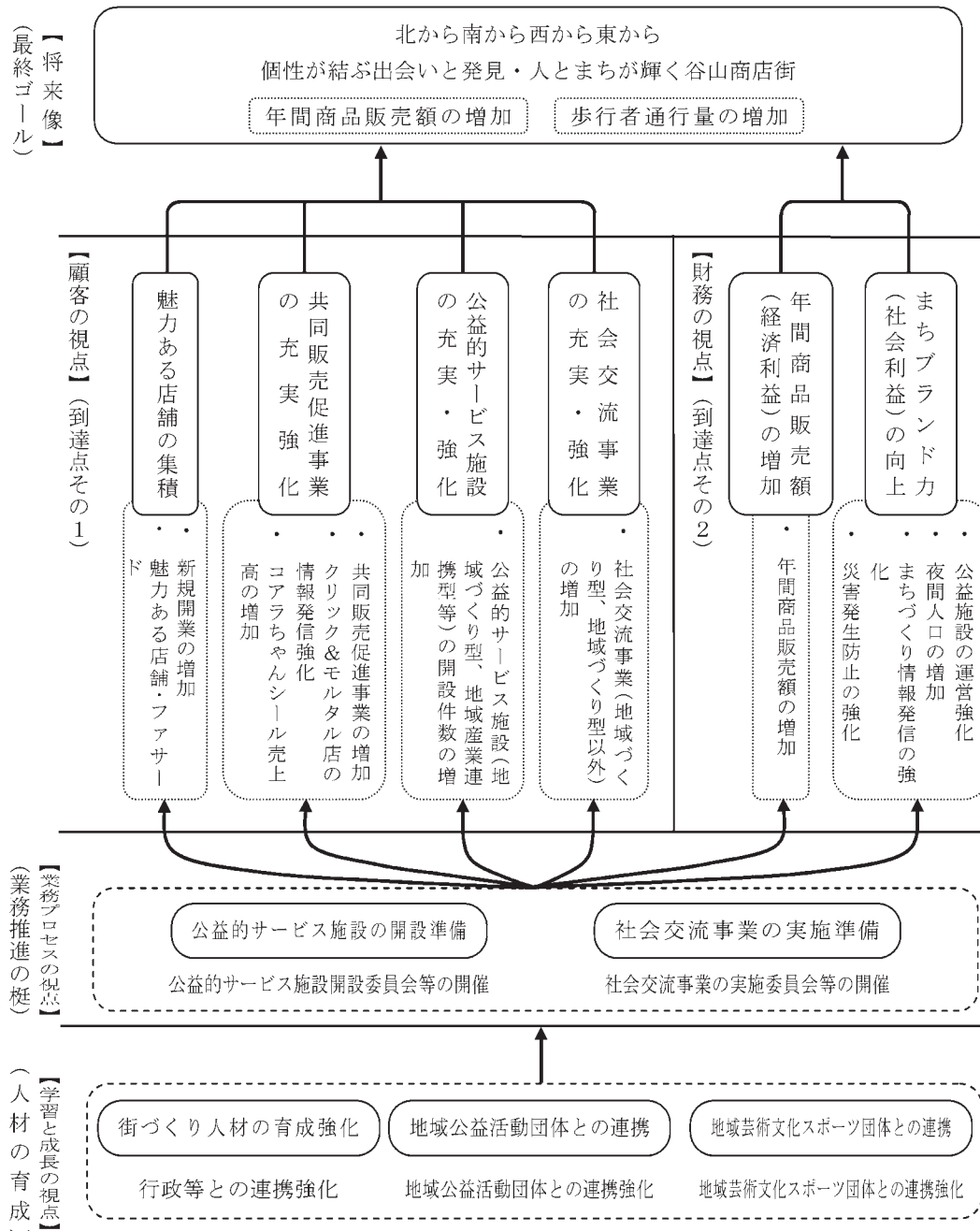
シート名	まちづくり目標推進業務把握シート	シートNo.	003	作成日	
対象範囲	谷山地区中心部商店街			作成者	

まちづくり目標	根拠にした考え方 (まちづくり基本方針)	推進してきた業務
魅力ある商品・サービス の提供 (売場・買場の充実)	谷山らしい谷山ならではの 個性あふれる商業の確立	<p>【ハード面】</p> <ul style="list-style-type: none"> 時代が求める新業態店の導入・促進 地域が求めるコミュニティビジネスの導入・運営 地域独自商品の発掘・開発 <p>【ソフト面】</p> <ul style="list-style-type: none"> コアラちゃんシール事業と連動したイベントの実施 共同販促事業の実施 事業者の勉強会の開催 コンサルタントによる個店指導
公益的サービス施設の導入・運営 及び社会交流事業の推進	谷山らしい谷山ならではの 人にやさしい多様な生活の 場の形成	<p>【ハード面（社会装置資本の充実）】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域産業連携型ショップの開業・運営（チャレンジショップ等） 地域づくり型実験店舗の開業・運営（高齢者サロン等） <p>【ソフト面（社会交流資本の充実）】</p> <ul style="list-style-type: none"> NPOによるエコマップの作成 谷山タウンマップの作成 スポーツ振興イベントによる地域とのコミュニケーション強化 産地との交流や高齢者に喜ばれるイベントの実施 谷山ふるさと祭の継承 谷山タウンナビ等による地域情報の発信 空き店舗バンクによるチャレンジャーの養成
まちブランド力の向上	多様な地域コミュニティを 集積する基盤の形成	<p>【ハード面】</p> <ul style="list-style-type: none"> 谷山駅周辺リニューアル事業の促進 都市型中高層住宅の整備促進 <p>【ソフト面】</p> <ul style="list-style-type: none"> 谷山知名度向上のためのパブリシティ活用 公共交通機関（JR、市電、バス）路線網の充実 公共公益施設（文化ホール、谷山市民会館、教育機関等）の利用促進

(4) 戦略マップシート

(1)(2)(3)のシートをもとに、まちづくりの状況を「顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点」から整理整頓した戦略マップシートを作成する。

シート名	谷山中心市街地戦略マップシート	シートNo.	004	作成日	
対象範囲	谷山地区中心部商店街	対象者	谷山地区中心部商店街	作成者	



(5) バランス・スコアカード検討シート

(1)(2)(3)(4)のシートをもとに、まちづくり成果を高めるために「顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点」からなるバランス・スコアカード検討シートを作成する。

シート名	バランス・スコアカード検討シート	シート No.	005	作成日	
対象範囲	谷山地区中心部商店街	対象者	谷山地区中心部商店街	作成者	

将来像（最終到達点）	重要業績指標	現状値 (H16年度)	目標値 (H19年度)
北から南から西から東から	年間商品販売額	2,504,165万円	2,717,019万円
個性が結ぶ出会いと発見・人とまちが輝く谷山商店街	歩行者通行量	326人(平均)	431人(平均)

	重要成功要因 (CSF ^{※1})	重要成果指標 (KGI ^{※2})	重要業績指標 (KPI ^{※3})	現状値 (H16年度)	目標値 (H19年度)
顧客の 視点 (到達点その1)	・魅力ある店舗の集積	・新規開業の増加 ・魅力ある店舗・ファサード	・新規開業店数 ・空き店舗率 ・改装改築店舗数	8店 20.2% 10店	10店 10.0% 16店
	・共同販売促進事業の充実強化	・共同販売促進事業の増加 ・クリック&モルタル店の情報発信強化 ・コアラちゃんシールの売上高の増加	・共同販売促進事業の実施回数 ・メールマガジン(ショッピング情報)の発信回数 ・コアラちゃんシールの売上高の増加率	4回 — ^{※4} 6.0%	6回 52回 6.0%
	・公益的サービス施設の充実・強化	・公益的サービス施設(地域づくり型、地域産業連携型等)の増加	・公益的サービス施設(地域づくり型、地域産業連携型等)の開設件数	6件	5件
	・社会交流事業の充実・強化	・社会交流事業(地域づくり型、地域づくり型以外)の増加	・社会交流事業(地域づくり型、地域づくり型以外)の実施回数	5回	8回
財務の 視点 (到達点その2)	・年間商品販売額(経済利益)の増加	・年間商品販売額の増加	・中心ブロック年間商品販売額	917,702万円 (H14年度)	995,707万円
	・まちブランド力(社会利益)の向上	・公益施設の運営強化 ・夜間人口の増加 ・まちづくり情報発信の強化 ・災害発生防止の強化	・文化ホールの入場者数 ・夜間人口 ・たにやまタウンナビアクセス件数 ・犯罪発生件数 ・交通事故件数	61,660人 34,782人 4,003件 744件 434件	70,000人 35,500人 50,000件 560件 370件
業務プロセスの 視点 (業務推進の梃)	・公益的サービス施設の開設準備	・公益的サービス施設開設委員会の開催	・公益的サービス施設開設委員会等の開催回数	25回	24回
	・社会交流事業の実施準備	・社会交流事業の実施委員会等の開催	・社会交流事業の実施委員会等の開催回数	11回	18回
学習と成長の 視点 (人材の育成)	・街づくり人材の育成強化	・行政等との連携強化	・まちづくり勉強会等の開催回数	31回	24回
	・地域公益活動団体との連携	・地域公益活動団体との連携強化	・地域公益活動団体との勉強会等開催回数	2回	24回
	・地域芸術文化スポーツ団体との連携	・地域芸術文化スポーツ団体との連携強化	・地域芸術文化スポーツ団体との交流協議開催回数	1回	12回

※1. CSF = Critical Success Factor = 重要成功要因 = 目標を達成し、成功を収めるために欠かせない要因のこと。

※2. KGI = Key Goal Indicator = 重要成果指標 = 最終的に何を達成するかという指標。

※3. KPI = Key Performance Indicator = 重要業績指標 = 成果に向けて適切に実行しているかどうかを中間的に測定する評価指標。

※4. メールマガジンは、平成17年3月31日現在発信されていない。平成17年度から行っていくことになっている。

(6) アクションプランの作成

バランス・スコアカード検討シートの各指標を達成するために、そのアクションのプランを決める。

シート名 対象範囲	アクションプランシート		作成日 作成者	目標値				現況値 (H16年度)	重要成果指標 (KGI)	重要業績指標 (KPI)	アクションプラン (TMO)	実行者*	地域活動団体 (NPO, 学校等, 各種組織等)	事業者**	業務推進のポイント
	006	006		H17年度	H18年度	H19年度									
重要成果要因 (CST)	重要成果指標 (KGI)	重要業績指標 (KPI)	現況値 (H16年度)	H17年度	H18年度	H19年度	商工会 (TMO)	実行者*	地域活動団体 (NPO, 学校等, 各種組織等)	事業者**	業務推進のポイント				
魅力ある店舗の集積	新規開業の増加	新規開業店数	8店	—	6店	10店	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ リスクを乗り越えるためのバックアップ体制の確立 (資金だけでなく、精神面・経営面等での各セクターからの支援獲得) ・ 空き店舗・テナントの活用 (空室店舗の詳細情報提供の充実、家賃等の適正化を図り、閉鎖店舗の活用化、チャレンジャーの確保) (グループ等) ・ 拡張・移築への助成金支援 ・ まちづくり推進の推進 ・ 店舗を向上するための専門家の活用 ・ コミュニケーション中心のイベントの開催 ・ ターゲットを絞ったイベントの開催 ・ ホームページの強化 ・ イベント等との連携 ・ 出し惜しみの防止、実行店舗等の拡大 ・ 魅力的なイベントの実施、利用店舗の拡大 ・ 市民や地域活動団体との連携 ・ 補助制度や関係団体との連携	
共同販売促進事業の充実強化	魅力ある店舗・フェアの増加	共同販売促進事業の実施回数	10店	—	12店	16店	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ カルチャー教室等文化イベントの連携 ・ チャレンジショップの店長や店主等との連携による販促の開催	
共同販売促進事業の充実強化	共同販売促進事業の増加	共同販売促進事業の実施回数	4回	—	6回	6回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 店舗間の連携強化 ・ 品揃え等市場向けのためのオンラインプラットフォーム等の整備 ・ 業者イベントやセール等の実施 ・ 専門的知識の提供 ・ 地域活動団体との連携強化	
公共的サービス施設の実装・強化	公共的サービスの充実	公共的サービス施設の新設・増設	6件	—	4件	5件	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 安全安心のまちづくりの強化等、生活インフラの整備 ・ 心置きない空間や環境の提供、不足業種の開業 ・ ホームページの強化 ・ 地域団体等との連携 ・ 警察との連携強化 ・ 地域活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
社会交流事業の実装・強化	社会交流事業の充実	社会交流事業(種別)の増加	5回	—	8回	8回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
年間商品販売額(延床利益)の向上	年間商品販売額(延床利益)の向上	年間商品販売額(商品販売額)	917,702万円 (H14年度)	—	—	995,707万円	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
財務の視点 (到達点その1)	公債発行の削減	公債発行の削減	61,860人	—	65,000人	70,000人	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化	
財務の視点 (到達点その2)	まちづくり推進(社会利益)の向上	まちづくり推進(社会利益)の向上	34,782人	—	38,000人	35,500人	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 安全安心のまちづくりの強化等、生活インフラの整備 ・ 心置きない空間や環境の提供、不足業種の開業 ・ ホームページの強化 ・ 地域団体等との連携 ・ 警察との連携強化 ・ 地域活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
業務プロセスの視点 (業務推進の点)	公益的サービス施設の新設・増設	公益的サービス施設の新設・増設	25回	—	24回	24回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
業務プロセスの視点 (業務推進の点)	社会交流事業の充実	社会交流事業(種別)の増加	11回	—	16回	18回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
業務プロセスの視点 (業務推進の点)	まちづくり人材の育成	まちづくり人材の育成	31回	—	20回	24回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
業務プロセスの視点 (業務推進の点)	地域公益活動団体との連携	地域公益活動団体との連携	2回	—	24回	24回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	
業務プロセスの視点 (業務推進の点)	地域芸術文化活動団体との連携	地域芸術文化活動団体との連携	1回	—	12回	12回	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	・ 地元活動団体との連携強化 ・ 事務局の設置	

※1. メールマガジンは、平成17年3月31日現在発行されていない。平成17年度から行っていくことになっている。

※2. 事業者とは、店舗経営者及び公益的サービス施設運営者である。

(注)目標値は、現状値及び金山でのヒアリングにもとづき、調査研究チームの総合的判断で設定した。

(注)目標値は、現状値及び金山でのヒアリングにもとづき、調査研究チームの総合的判断で設定した。目標値設定の意味がなかったため省略した。

(7) 事業評価

一定期間後にその評価を行う。

シート名	事後評価シート	シートNo.	007	作成日	
対象範囲	谷山地区中心部商店街	評価記入日		作成者	

総合得点		総合評価	
------	--	------	--

	重要業績指標 (KPI※1)	現状値 (16年度)	目標値 (18年度)	得点ウェイト	ウェイト配分	実績値	評価※2	得点	達成状況 未達成の理由
顧客の視点 (到達点その1)	新規開業店数	8店	6店	44	5				
	空き店舗率	20.2%	15%		10				
	改装改築店舗数	10店	12店		5				
	共同販売促進事業の実施回数	4回	6回		3				
	メールマガジン(ショッピング情報)の発信回数	—	36回		3				
	コアラちゃんシールの売上高の増加率	6.0%	6.0%		3				
	公益的サービス施設の開設件数	6件	4件		10				
	社会交流事業の実施回数	5回	8回		5				
財務の視点 (到達点その2)	中心ブロック年間商品販売額	917,702円 (14年度)	—	34	10				
	文化ホールの入場者数	61,660人	65,000人		3				
	夜間人口	34,782人	35,000人		8				
	たにやまタウンナビアクセス件数	4,003件	30,000件		3				
	犯罪発生件数	744件	650件		5				
	交通事故件数	434件	400件		5				
業務プロセスの視点 (業務推進の梃)	公益的サービス施設開設委員会等の開催回数	25回	24回	7	4				
	社会交流事業の実施委員会等の開催回数	11回	16回		3				
学習と成長の視点 (人材の育成)	まちづくり勉強会等の開催回数	31回	20回	15	5				
	地域公益活動団体との勉強会等開催回数	2回	24回		5				
	地域芸術文化スポーツ団体との交流協議開催回数	1回	12回		5				

※1. KPI = Key Performance Indicator = 重要業績指標 = 成果に向けて適切に実行しているかどうかを中間的に測定する評価指標

※2. 評価の基準 = 5 : 達成(80%以上) 4 : ほぼ達成(70%以上80%未満) 3 : 未達成ももうひと息(60%以上70%未満)
2 : 未達成(50%以上60%未満) 1 : 不可(50%未満)

※3. 総合評価 = 400点以上 : A A A 350点以上 : A A 300点以上 : A 250点以上 : B 250未満 : C

(注)目標値が平成17年度ではなく平成18年度となっているのは、谷山での関係者との打ち合わせが期末に近かったことから、平成17年度の目標値設定の意味がなかったため省略したが、年度を越えた時点で平成17年度の現状値を改めて拾い直し、平成18年度を評価していただくことになる。

(8) 谷山地区中心部商店街のバランス・スコアカード作成の特徴

谷山地区中心部商店街のバランス・スコアカード作成では、二つの大きな特徴がある。

一つ目の特徴は、住民参加のまちづくりを強く求めた点である。SWOT分析にみるように、この商店街が商業集積としておかれている状況は、都心部の活況や郊外のショッピングセンターやロードサイドの大型店の立地にあって危機的であり、商店街崩壊の一步手前にあるといえる。しかし、周囲に住宅団地も多く、交通利便性の高さや多様な都市機能の集積があり、地域資源には恵まれている。

この商店街は、谷山を愛する人々が公益的サービス施設の整備・運営や社会交流事業を行うことで活路を拓こうとしている先進事例となる商店街であるが、その事業の内容を見ると、前者では大きく偏っていることがわかる。前者（社会的装置資本整備という）は、行政連携型、地域づくり型、地域産業連携型、介護・福祉型、環境保全型の5つのタイプに分けられるが、谷山地区中心部商店街の実績は、地域づくり型と地域産業連携型に集中している。後者（社会交流資本運営という）は、生活支援型、地域づくり型、地域産業連携型の3つのタイプに分けられるが、特に偏りが無い。これはそれぞれの歴史の違いであり、後者は長い歴史があり、前者は空き店舗のあまりの多さに見かねて、近年始まった事業であり、歴史とまでに至っていないからであろう。

しかし、さらにその担い手を見ると、両者とも事業者が大きく偏っている。この商店街が完全に再生するには、さらに上記の社会的共通資本の整備を幅広くかつ深化させて続けなければならない。一部の献身的事業者のみで、これを行っていくには無理がある。今後は、商店街はもちろん、地域住民、団地住民、シニア・主婦グループ、大学や専門学校等の学生、NPO等との連携や協働が欠かせない。

いわゆる住民参加のまちづくりが活性化の重要成功要因（CSF）である。よって、学習と成長の視点、業務プロセスの視点では、これらの指標を要素指標としている。

次の大きな特徴は、重点区域等以外では、中高層住宅が整備されるための良好な環境を求めた点にある。谷山地区中心市街地は鹿児島市の副都心として、合併時からの経緯を引き継ぐ中で位置付けられている。しかし、現状および将来の展望を見るとき、少なくとも小売商業機能については、そろそろこの副都心という言葉の呪縛から脱するべきだと考える。谷山地区中心部商店街が規模の大きさを求めないという意味では、都心部のチャレンジャーでもなければフォロワーでもない。社会的共通資本を整備するとともに、自らの個性と専門知識と人格的魅力をブラッシュアップすることで、良好な都市機能の一角を担っていく、自立的で身の丈にあった商店街であるべきである。また、商店街延長が1.8kmと現在の谷山の商業環境からは長すぎる。駅前や電停前を除き、中高層の住機能を持つことで、中心市街地再生を商機能のみに頼らない、中高層住宅をも取り込む複合的手法による再生モデルになるであろう。

そこには個性的ではあるが、上質で穏やかな商業や公益的サービス施設と良好な中高層住宅が共存する姿がある。よって、訪れたい街、住みたい街であるためには、まちブランド力の向上も成功の重要要因であるので、その構成要素を指標とした。

結果として、谷山地区中心部商店街でのバランス・スコアカードは、鉄道高架や駅周辺リニューアルの大事業を控えてはいるが、ただ待つのではなく、ふるさとを愛する商店街外のメンバーを中心とした谷山まちづくり事業協同組合の行動的な事業者の存在をベースに、より多くの全地区民の参加を求めるとともに、商住が隣接あるいは一体化した複合的なまちづくりをめざしたものになった。

調査研究チームとしては、この谷山地区中心部商店街でのバランス・スコアカード活用による活性化への活動を見守り、支援するなかで、バランス・スコアカード活用ノウハウの蓄積に努め、他の市町村商店街でも簡単に導入できるように、商店街用バランス・スコアカードの改善改良に努めていきたいと考えている。

最後にバランス・スコアカード作成について、資料提供等でご協力いただきました鹿児島市企業振興課、鹿児島南警察署、谷山商工会（TMO）、谷山地区中心部商店街通り会連合会、各通り会、商店主の皆様、谷山まちづくり事業協同組合、チャレンジショップの方々、そしてたにやまタウンナビの方々には、この紙上を借りて、改めて厚く御礼申し上げます。