

平成16年度マスターセンター補助事業

静岡県における都市の中心市街地活性化手法に関する調査研究

報 告 書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 静岡県支部

## はじめに

全国的に、都市、特に地方都市の中心市街地は、荒廃・空洞化し、そこにある商店街や中小商店は、衰退の一途である。全国で96%の商店街が、停滞または衰退というアンケート結果も出ている。何とか「体」を保っているのは、100万都市以上の大都市の中心市街地や商店街か、いわゆるカリスマ的リーダーに導かれたカリスマ的なまちだけであろう。

我が静岡県においても、その例外ではない。商店街の中小商店の魅力不足、経営者の高齢化と後継者難、中心市街地大型店の撤退・倒産、中心市街地人口の減少、空き店舗の増加と新陳代謝（新規出店）の停止、中心市街地の魅力の低下やイメージダウン、一方、郊外の大型店（巨艦店）やロードサイド店のなぐりこみ的な出店などの現象が、県内全般に起こっている。

平成10～11年に中心市街地活性化法や改正都市計画法、平成11～12年に大店法に代わる大店立地法の、いわゆるまちづくり3法が制定、施行されたが、今回の調査でも明かになったように、TMOを設立して中心市街地活性化に取り組んだ都市ですらも、むしろTMOを設立した都市の方が、5～6年たっても、その効果は出していない。

これをもってTMOは失敗だった、日本ではだめだ、という短絡的な結論を下すのではなく、なぜうまくいってないのか、機能しないかなど、中小企業診断士としての分析手法や発想法などを駆使して、その原因などを調査、診断するとともに、今後、全般的な都市の中心市街地活性化のあり方や、それぞれの都市、特に我々においては、静岡県内の諸都市の中心市街地活性化の手法について提言しようと試みた。

今後、成長社会が終焉し、成熟社会・高齢社会が進むわが国においては、中心市街地すなわちまちは改めて必要となってくる。むしろ、まちは重要な存在としてクローズアップされてくると思われる。今は、そうした過渡期である。

我々の調査研究結果が、静岡県内諸都市のこれからの中心市街地活性化にとって、すでにTMOを設立して進めている都市は反省や改革の材料に、これから取り組む都市は、ぜひ参考にいただければ幸いである。

同時に、我々中小企業診断士も、各個店や各企業の経営支援ももちろん本来の重要な役割であるが、今後、視野を少し広く持って、商店街の経営、中心市街地の経営、都市の経営あるいは地域の経営ということにも、積極的に関わっていく契機としたい。

平成17年1月

(社) 中小企業診断協会静岡県支部

平成16年度「支部における調査研究」事業担当チーム

代表 菊間 範明

# 目 次

はじめに

## 第 1 章 総 論

1. なぜ今、中心市街地活性化なのか	4
2. なぜ中心市街地活性化やTMOがうまくいっていないのか	6
3. 中心市街地活性化を進める時代背景及びトレンド	11
4. まちづくり（中心市街地活性化）のベースとなる思想	13
5. 成熟社会、特に高齢社会における商業（中小店・商店街・大型店）の予測	14
6. 中心市街地活性化の必要性	21
7. 中心市街地活性化に必要な要素	24
8. 成熟社会・高齢社会における（中心）商店街の役割	28
9. 中心市街地活性化を本当に、しかも早く実現したいなら（政策所見）	29
10. 静岡県の中心市街地活性化	31

## 第 2 章 各 論（静岡県内主要都市の中心市街地活性化提言）

1. 旧 静 岡 市	35
2. 旧 清 水 市	42
3. 浜 松 市	49
4. 沼 津 市	56

5. 下田市	63
6. 伊東市	71
7. 熱海市	79
8. 三島市	86
9. 御殿場市	92
10. 富士宮市	100
11. 富士市	107
12. 焼津市	114
13. 藤枝市	121
14. 島田市	129
15. 掛川市	136
16. 袋井市	143
17. 森町	150
18. 磐田市	156

第 3 章 静岡県内の中心市街地活性化の実態と 当事者の意識に関するアンケート調査集計結果	162
調査票	175
おわりに	179
中小企業診断協会静岡県支部平成16年度調査研究事業担当チーム紹介	179

# 第 1 章 総 論

## 1. なぜ今、中心市街地活性化なのか

### (1) まちづくりの時代のはじまり

21世紀、成長社会が終焉し、成熟社会そして高齢社会を迎えたわが国の国民において、中心市街地すなわち「まち」は、非常に重要な存在となるであろう。まちづくりの時代が必ずやってくる。これからの時代のテーマは、人間の論理・感覚によるまちづくりでると思われる。

集って住む形としてのまち（都市）は、人間の生存形態（生態）の高度な表現であり、突き詰めて考えてみれば、まちは人間のからだの延長、人間の欲求の表現でもある。

いずれにしても、まちづくりは、人間の営みなどのほとんどすべての分野に関わりを持ち、それらの有機的な集約形態またはシステムである。まつりごと（葬祭・政治・行政）、交易・商業サービス、富の蓄積と誇示、地域支配の拠点、集団防衛などはもとより、民生、コミュニティ、域内農水業、インフラや資産建設と維持、ものづくり・工業、医療、福祉、教育、文化、芸術、環境保全、自然との調和など、都市問題で検討すべき領域は非常に多くかつ広い。

### (2) なぜ中心市街地のことが問題になってきたか

まち（都市）の成り立ちにはさまざまな形があるが、いずれにしても、わが国の産業経済は戦後、高度・低・安定の度合いの違いはあるものの、とにかく成長してきた。その行き着いた状態がバブル経済であり、地価は高騰し、住宅も事業所も、役所や病院などの公共施設・都市施設までもが郊外に広がった。郊外の住宅は団地状に開発され、郊外人口が加速度的に増加し、成長経済の中で所得が向上してきたことの象徴として、車を購入し、車社会（モータリゼーション）に突入した。道路が郊外に造られ、延び、資本の論理に基づく大型店やロードサイドチェーン店が雨後のたけのこのように進出した。わが国の都市政策、都市計画もその動きを調整程度にとどめ、なるがままになっていった。規制も実質的に甘かった。中小店保護を目的とした大店法から、住居環境保護を目的とした大店立地法になって、大型店そして巨艦店の動きはますます加速度を増した。消費者もワンストップショッピングができるなど便利になる環境変化を歓迎した。紡績はじめ斜陽産業の工場などの跡地に、次々と進出し、今やその大型店どうし、商圈どうし、あるいは都市どうしの熾烈な競争といった様相を呈している。

一方、郊外化して人口が減少した中心市街地の商店街また各個店は、来街者減少、客数減少、駐車場不足、売上減少、経営悪化、経営者の高齢化、後継者難、モチベーションの低下、努力不足、商店街組織の弱体化、さらなる経営悪化による店舗閉鎖・廃業、空き店舗発生、イメージダウン、大型店の撤退、さらなる……といった、「悪循環」に陥って、そこから抜け出せないどころか、ますます悲惨な状況になっている。

### (3) 日本の大転換期

しかし、わが国の時代は、バブルがはじけ、別項で後述するように、成長社会が終焉し、成熟社会、特に少子高齢社会に突入した。2007年からは、わが国の歴史始まって以来はじめて、構造的に人口が減る（戦争や飢饉で減ることはあった）。

時代のパラダイムが大きく転換しつつある。価値観がまるで変わってしまう。今までの常識が常識でなくなり、異常が正常となる。

### (4) 中心市街地活性化はコミュニティ再構築、それは日本社会・日本人の生き残り策

このような時代にあつて、人間は、我々日本人は、何を求めどのように生きていったらよいのか。それは、「共生」である。これまでの資本の論理のもとで放っておいたら、ますます勝組み・負組みが鮮明になり、弱肉強食の動物的社会になってしまう。

そんな今こそ、人間の原点にかえり、助け合うこと・支えあうこと、すなわちコミュニティを復活・再生しなければ、人間は破滅の道を歩んでいくことになる。

このコミュニティの形を、それぞれの地域の人々がそれぞれのやり方で表現・実現するもの、それがまちであり、中心市街地であり、その活性化に他ならない。そこに集って住む人々のコミュニティ、そこに入りし取引する人々とのコミュニティ、そこを訪れる人々とのコミュニケーション。今や、自然発生的にはコミュニティやコミュニケーションができあがっていない状況の中で、意識的に、人為的に、あるいは戦略的に、コミュニティなどを再構築していくほかはないし、再構築していかなければ人間は生き残っていけない、そんな過渡期を迎えている。

### (5) 今なぜ中心市街地活性化か、その理由にはさまざまなレベルがある、 どれも避けては通れない

今なぜ中心市街地活性化なのか。それは、成熟社会・少子高齢社会を迎えた中で、郊外生活はコストがかかるといった家計的な理由もあるし、もちろん地域経済（学）的な理由もあるし、コミュニティの確保といった社会（学）的な理由もあるし、自治体の財政難といった行政的・財政的な理由もあるし、これからの幸福感・豊かさとはといった哲学的・倫理（学）的あるいは宗教的な理由もあるし、近代～現代ビジネス文明の限界といった文明論的な理由もあるし、そして、人間はこれからどう生き残るかといった生態学的な理由もあり、我々にとって、非常に大きなまた深い意味を持つテーマ、しかも避けては通れないテーマとして、登場しつつある。

## 2. なぜ中心市街地活性化やTMOがうまくいっていないのか

### (1) TMO 登場の経緯と現状

前項で示した中心市街地活性化の必要性を、「これではいけない」と、まずは志ある市民（志民）が気づいた。中心市街地にある商店街や各商店も、来客数の激減から肌で感じ始めた。やがて財政難が進んだ自治体（行政）が郊外開発の限界を感じる形で、目を中心市街地に向け始めた。街中を何とかしなければ、将来、このまち（都市）自体はもちろん、地域全体もあぶない、自分たち自身も生き残れない、と。ただ、郊外に居住する生活者は自分の生活のことで手いっぱい、郊外が自分にとってますます便利になる、ニーズに沿った環境になることを望んだし、今も望んでいる。

いずれにしても、まち（中心市街地）を何とかしなければならない。今、まちは、コンセプトもなく、みんなバラバラなことをやっていて、文句ばかり言っている。自分のことばかりで、自分の行為がまちや住民などにどんな影響を与えるか考えてもいない。確かに都市計画はあるが、ハード中心で、しかも成長時代の内容のままの都市計画は、何も機能していない、無力である。

これではダメだ。そこには、ソフト面も含めた、まちの「マネジメント」あるいは「経営」という発想・要素が必要だ、中心市街地や中小店にとっては「敵」のような存在ではあるが、ショッピングセンターのマネジメントや経営手法に学ぼう、特に組織、システム、などソフト面を学ぼう、ということになった。もちろん、ショッピングセンターは、地型など多少の立地環境に制約される以外は、白紙から計画を作っていくことができるのに対し、中心市街地はハード・ソフトとも既存のものがあり、しかも権利関係・思惑・利害関係など複雑に絡んでいることが基本的に異なる。

まちをマネジメントする組織・機関、それはどんなものか。まちづくりの伝統があるヨーロッパには BID (ビジネス インプルブメント ディストリクト) がある。ひと頃ダウントウンがゴーストタウン化したアメリカは DID (ダウンタウン インプルブメント ディストリクト) によって、中心市街地を復活させた。日本でも、こうした機関が必要だということで、TMO というものが登場してきた。ただ、ヨーロッパの BID、アメリカの DID には、徴税権があり、自主的に資金を確保することができる。

平成10年～11年に、TMO の根拠法となる中心市街地活性化法、住民環境保護を目的とした大店立地法、及び市町村が独自に都市計画区域内の地域地区における特別用途地域を定められる改正都市計画法の、いわゆるまちづくり3法が成立し、平成11年～12年に施行された。

現在、全国で約400程度のTMOが設立（構想レベル）されているが、3法の施行から5～6年たっても、その効果・成果は芳しくない。

後述するように、今回の事業の一環で実施した「静岡県内の中心市街地活性化の実態と当事者の意識に関するアンケート調査」では、逆効果ともいえる実態もみられる。

## (2) 「静岡県内の中心市街地活性化の実態と当事者の意識に関するアンケート調査」より

今回の調査研究事業では、中心市街地現場でのフィールドワークとともに、静岡県内の商工会議所、商工会、TMO、商店街振興組合等、まちづくりNPOを対象に（有効回答数47件）、標記内容のアンケート調査を実施した。

詳細集計結果及び分析結果は、第3章に記載するが、主に次のようなことが判明または確認できた。

- ①静岡県内の中心市街地も、まちづくり3法以降も、活況度は低下している。
- ②皮肉なことに、TMOが設立されている都市は、TMO準備中の都市や基本計画程度の都市よりも活況度は低下している。（何も動きのないまちよりは多少良い程度）
- ③多くの都市・団体でイベントを行っており比較的效果も出ている結果となっている。ただ、単発になりがちで、イベントなどでの集客効果をいかに継続的に日常に活かすかが課題である。
- ④まちのホームページ作成は比較的多くの団体が行っているが、効果は不明が多い。その他、共同チラシ・空き店舗事業も実施件数の割には、あまり効果が出ていない
- ⑤地域住民、NPO、学生、農業者など、いろいろな人たちとの連携事業（コミュニティ）は比較的效果が出つつある
- ⑥効果出ない原因としては、事業が単発で継続性がないことや、ノウハウ不足、計画不足、連携不足などがある。「やる気」「やり方」「継続」がポイント。
- ⑦中心市街地活性化に重要なものは、個店の魅力づくりと、（中心市街地活性化の）担い手のモチベーション（やる気）である
- ⑧中心市街地の定住人口の増加や郊外開発の抑制、いろいろな連携もポイントである
- ⑨TMO（立ち上げ）は、住民とのコミュニケーションを活発にし、コンセンサス（合意）をしっかりと得る努力をし、ソフト事業を中心に、じっくりと取り組むことである
- ⑩ただ、現在の中心市街地活性化の当事者の意識は、やや危機意識に乏しいことが気にかかる

（以下、TMOや中心市街地活性化がうまくいかない原因の項目別分析である）

### (3) 人（人材）の問題

- ①リーダー不足 → コア（TMO）が動いていない、機能していない
- ②メンバー → 実働部隊不足

・商業者 自分たちが当事者・主役であることを忘れ、中心市街地（商店街）の活性化は「TMOというもの」がやってくれるものと思いきみ



- ・事務局・商工会議所・商工会は増員なしで本来の業務との兼務 → 手が回らない  
 ・TMO構想などにある事業は商工会事務局が推進することとなり、担当者が  
 ・（まちづくりに貢献したい気持ちはあっても）事業に「重荷意識」を感じている
- ・住民 行政と経済団体主導で進めたためいつのまにか計画・構想が決まっていた状況  
 しかもそれは、住民のニーズとはギャップがある  
 住民は、知らない、わからない、関心ない、また自分の生活防衛で手一杯のため、まちづくりまで意識がまわらない（わかってはいるけど、動けない）

#### （４）予算・資金の問題

- ・補助金だより（補助金は本来スタートアップ資金であるが、次に繋がらない）  
 ※「金の切れ目が事業の切れ目」
- ・企業スポンサーや住民からの基金などが集らない

#### （５）事業の問題

- ・住民のニーズとギャップがある（マーケティング活動不足）
- ・単発的で継続性がない（継続は力なり、1～2年では効果出ない）
- ・イベント（ハレ）が日常（ケ）につながらない
- ・情報発信不足（TMOや街中イベントなどについて知らない、わからない人が多い）

#### （６）動機と推進方法の問題

- ・（合併同様）まちづくり3法の動きに乗せられ（隣も他もやるからわがまちも）
- ・行政主導で進められた（行政のひとり走りが多い）、そのため住民や商業者不在で、  
 コンセンサスも何もない、説明すらない、当事者は無関心  
 結局、再び「上からのまちづくり」になってしまっている

#### （７）都市政策の問題

- ①まちづくり3法（中心市街地活性化法、大店立地法、改正都市計画法）のうち、  
 他の2法は中心市街地活性化に関して機能していない、矛盾している  
 要は、現在の都市政策はまだ成長社会を前提としたもので、環境変化に対応していない

※大店立地法 大型店ができる場合に、文字通りの環境（交通、騒音、防臭、照明、防犯、教育など）に影響与えないかを審査。まちづくり全体や中心市街地がどうなるか、中小店がどうなるかは、審査事項でない（膨大な資料を一応作成し、地元自治会＝「消費者」代表がよければ通ってしまう）

※改正都計法 特別用途地域の多様化を市町村が独自に条例で決められるが、あまり活用されていない

②国や地方公共団体（自治体）は、中心市街地活性化に本気で取り組んでいると思えない

・合併のことで手一杯

・税金につながらない、郊外の大型店誘致の方が税金（固定資産税、法人住民税）や雇用確保に貢献し、即効性ある

※しかし、最近の大型店の相互競争や経営不振から当てがはずれつつある（赤字、撤退等）

・議員にとっても、「中心市街地」は「票」になりにくい  
（定住人口少ないし、権利関係など問題が複雑で敬遠ぎみ）

(8) そもそも論

・そもそも中心市街地活性化は、行政がやるのは限界がある（能力、権限がない）  
（ハード整備や統制・規制は可能だが、それだけでは活性化は図れない）  
中心市街地活性化は「民」の仕事である

※ヨーロッパのように、わがまちに誇りを持つ市民自身が、直接動かなければダメ  
その動きに押され、「官」が権限行使してフォロー、バックアップする

・市場経済（消費者ニーズ万能主義）と都市政策・都市計画（規制）の調整が欠落  
（高度経済成長時代、バブル時代の都市政策から脱却・転換できていない）

・まちづくりにおける思想、哲学、価値観の不在（政府、行政も市民も企業も）

・まちづくりは「お上」の仕事という官民どもの旧来からの意識が根強い  
（わが国の歴史的な「市民意識」の欠如）

## 【参 考】 中心市街地活性化と TMO の基本 (確認)

### イ. TMO とは

- ・ TMO (Town Management Organization) とは、まちづくりを運営・管理する機関
- ・ 中心市街地における商業集積を一体としてとらえ、業種構成・店舗配置などのテナント管理、商業環境づくり、ソフト事業などを総合的・戦略的に推進するとともに、中心市街地におけるさまざまなまちづくりの動きや活動を調整する権限を自治体から与えられた主体 (機関) である

### ロ. TMO の事業・業務 (例)

(中小小売商業高度化事業＝商店街整備、店舗集団化、共同店舗等整備、それらの支援)

- ①テナント配置・誘致、空き店舗等活用
- ②駐車場、ポケットパーク、コミュニティ施設等の環境整備、運営
- ③域内美化 (清掃、管理)、イベント、共通カード等ソフト関連事業
- ④関係者コンセンサスの形成、各商店街の特長づけ
- ⑤TMO 構想・計画の作成、企画
- ⑥関係者、関係機関への働きかけ、モチベーション向上
- ⑦関係者・関係機関の調整
- ⑧マーケティング活動、プロモーション・PR 活動
- ⑨個店支援、コミュニティビジネス支援 (コミュニティビジネス実施も)
- ⑩まちなみ、景観整備

### ハ. 法律上の TMO (法律用語＝認定構想推進事業者) になれる機関

- ・ 商工会、商工会議所
- ・ 第3セクター (3セク特定会社) ＝まちづくり会社
- ・ 3セク財団法人 (実態は1件程度しかない)

### ニ. TMO 設立の流れ

- ・ 市町村による基本計画決定 (中小企業小売商業高度化事業実施を盛り込む)
- ・ TMO 構想作成～市町村による認定～TMO 設立
- ・ さらに各事業の具体的な TMO 計画の作成～経済産業大臣の認定

### 3. 中心市街地活性化を進める時代背景及びトレンド

わが国は、量的な右肩上がりの成長社会が終焉し、「成熟社会」が、本格的に到来したということである

その事実や現象などの主なもの（5項目ほど）は、次の通りである

- ①人口減少 → 2006年をピークに、2007年から減少（構造的な人口の峠）。わが国の歴史・価値観のターニングポイント（これまで飢饉や戦争で人口が減ることはあっても、平和な時代での構造的な減少は初めて）。
- ②高齢社会 → 「団塊世代」2～4年後 定年退職。  
65歳以上 現在は5人に1人、10年後は4人に1人。  
75歳以上（後期高齢者）10年後7人に1人。  
しかも、高齢単身世帯、高齢者だけの世帯が増加する。
- ③消費飽和 → 欲しいものがない、「モノより心（思い出）」。  
そのモノで何がしたいか・どうしたいか。  
縮小するパイ（市場）の奪合い、それゆえ新しい価値と需要の創出が求められる（経営革新）。
- ④2極分化 → 市場シェアの奪い合いや、経営革新の成功か否かによって、勝組み・負組みがますます鮮明になる。しかも、2：8の法則が表れ、2割の勝組みと8割の負組みになる。（それも次項のとおり流動的である）
- 消費者ニーズはますます多様化・異質化・高度化し、しかも一人の人がいろいろな場面でいろいろなニーズを持つようになる一人十色の様相を呈するようになる（かつては、十人一律、十人十色であった）。  
さまざまなものをグラフで表すと、以前は、横軸の項目に関して真中を中心としたひとつの山であったが、最近山が複数できる傾向にあり、平均値は以前と変わらなくても、平均値をはさむ両方（2極）の山が大きく存在し、平均値である人は存在しないという、統計のマジックができてつつある。（平均値だけで判断するのは、今の時代、危険である）
- ⑤流転激動 → 盛者必衰、敗者復活（中小店・商店街も復活可）  
何が起きてても不思議なし  
文明規模・地球（環境）規模での変動が起きている（転換期）

※さらに具体的には、次ページ【わが国のトレンドキーワード】を参照

成熟社会を迎えたわが国のこれからのトレンドキーワード集 (総括キーワード = 人とコミュニティ、文化と美しさ)

(期間範囲 作)

文字キーワード	Kのキーワード	内容・特長・現象・サブキーワードなど	関連する商店街、まちづくり、コミュニティビジネスの取組み・活動事例
1. 「質」	Kuorityu	こだわり、品質、本質、ブランド	一店逸品運動、店や商店街のブランドづくり、個店の魅力・実力・努力づくり
2. 「心」	Kokoro	心、人間性、交流、ふれあい、経験、コミュニケーション、祭り 「モノより思い出し」	接客充実、声だし声かけ、各種「市」・「バザール」・「マーケット」などの開催(定期・継続) 参加型イベント、ミュージアム施設、ステーション設置運営、NPO・ボランテア・学生などとの連携、 オーブンカフェ、テラス、サロン、暮らしたの場、交流の場、快適空間としての商店街 カード・スタンプ等ソフト事業、地域通貨(エコマネー)事業、ドラマ性・ストーリー性
3. 「感」	Kanjiru	感謝、感動、感性、スローライフ(21世紀の豊かさ観・幸福観のベース)	高齢者が居心地よく、買物弱者対応事業(宅配、御用聞き、買物代行、送迎 給食など「福祉的商業」)、宅老所(福祉施設と連携)、憩いの家、 高齢者の生涯学習や(自己表現)活動の場
4. 「高」	Koreisya	高齢社会、少子社会、福祉社会、 団塊世代高齢化(定年)、ニューシニア(エルダー・シルバー)マーケット	健康教室、ウォーカーアプラタウン(歩いてまち)、木のベンチ、足湯(温泉地)、トイレ 共同店舗、商業者のコミュニケーション、農業者等いろいろな連携とネットワーク、異業種交流 バリアフリー・ユニバーサルデザイン、貸カー、人手によるフォロー、助け合い
5. 「健」	Kenko	健康、癒し(心の健康=メンタルヘルス)	個店の魅力・実力(自助)努力づくり、個店の個性・特長・コンセプト明確化、一店逸品 ストーリー・パフォーマンス促進
6. 「共」	Kyosei	個人、個人自己実現、個人パワー、個性化、ニーズ多様化異質化	商人塾、商人コミュニケーション、リーダー発掘・創出・養成、「有効な」イベント、 創業支援、地域の子供とのふれあい、ショップ体験など(商店街が)子供を育てる事業 おかみさん(会)活動、女性消費者(主婦・共働きなど)との交流などマーケティング活動、 託児所設置
7. 「個」	Kojin, Kosei	個人、個人自己責任	事故防止(交通、施設など)、防犯活動(パトロール、カメラ)、防災体制・活動、 災害時物資提供契約、(食品店、飲食店における)食の安全活動やPR
8. 「育」	Kyoiku	教育、人材育成(リーダー、メンバー)、子育て、生涯学習	エコタウン・エコステーション、エコマネー、ソーラー発電、 5S活動、美化運動、緑化活動
9. 「女」	Kamisan	おかみさん、女性の社会進出(加速)、男女共同参画	ホームベジ活用、携帯電話活用、その他戦略(情報発信、双方向コミュニケーション)、 広報誌・チラシ等各種媒体による情報発信(商店街共同)
10. 「安」	Kikenkaishi	女性主導のマーケティング 安全、安心、防犯、防災	各報誌の顧客(情報)管理と活用など個店レベルでの情報発信や広告宣伝 輸入品取扱店(常設、イベント)、海外や特定国をイベントのテーマ、外国商店街提携、 外国や外国のまちをコンセプトに採り入れる、海外からの旅行客の誘導
11. 「環」	Kankyo, Kangen	地球環境保全、資源リサイクル、サステイナブル(持続可能性)	各種コンベン・コンテスト・コンクール、個店の差別化・経営革新 協賛しての商店街活動と(フェアな)競争としての個店活動のメリハリ
12. 「情」	Kodjyohoka	地産地消、循環型社会、資金の地域内循環	協賛しての商店街活動と(フェアな)競争としての個店活動のメリハリ 協賛しての商店街活動と(フェアな)競争としての個店活動のメリハリ
13. 「際」	Kokusaika	高度情報化(社会)(モバイル、エキタス、大容量とスピード、 コンテンツの質、情報の洪水の中から自分に価値ある情報の入手など) ※「表」はアノログ、ローテク、情緒性、裏はデジタル・ハイテク	自分(3人のバカ)一角(まちの一角)一歩(小さなこと)からのキックオフ(行動) 食によるまちおこし、食を楽しむまちづくり、食のイベント、飲食店の充実
14. 「競」	Kyoso	国際化、グローバルイズム、ポスターレス、インバウンド観光 (その反動としての)ナショナルイズム(和風、日本の良さの見直し)	農林水産業者との連携
15. 「現」	Koko(kara), Kodo	知恵(アイデア)の競争、勝ち組み(2割)負け組み(8割)の2極分化鮮明 競争と協調(の使い分け)	定住者増加、よそ者歓迎、商人も商店街に定住、起業家・仕事人・勤め人・職人・アー ティストなど諸人歓迎、彼らの仕事・表現の場の提供、文化施設・都市施設歓迎、 低地代低家賃・システム、景観整備・保全、遺産の保護保存及び活用、祭り重視
16. 「食」	Kuimono	現場、現物、現実 行動、3M(モチベーション、モラル、ムーブ=動くこと)	地域資源の再発見・発掘及び創造の保全、「地域性」の推進、地域のCI(エンセプト化) 地域発信、地域の話題づくりとマスコミ(取材)活用、地域ブランド化、都会との連携、 映画やテレビドラマの舞台(フィルムコミッション活動)、地域イメージ(アソシエ)戦略
17. 「文」	Karutya	食、食文化、特産品、ブランド 新しい「農」の時代、スローフード(スローライフとも関連)	住民自身によるまちづくり活動自体、住民の行きさまでま自治体が観光(資源)になる、 当地での過ごし方提案・情報提供・関係業者連携、実現サポート(サービス)、ループ パスなど「回遊」アセスの確保、地域(住民)全体のもてなしの気持ちと表現(勉強必要)
18. 「地」	Komyuniti	地域共同体、地域性、地域力、地域密着、界限、 地場産業、地産地消、地域ブランド、 ローカルイズム(地域主義)、地方再生、(個性的な)地域活性化	都市政策・都市計画の転換要請、市民と商人による(下からの)まちづくり わがまち意識(誇り)の醸成、まちなみ保全、ミニワークショップの多数開催と参加促進、 各種(上記に含まれる)コミュニティビジネス促進、住民一人一人のまち貢献活動
19. 「観」	Kanko	新しい観光形態、参加・体験・目的型観光、本物のリゾート志向 まちづくり観光、観光まちづくり、インバウンド観光、交通アクセス(充実)	
20. 「街」	Kompakuto city	コンパクト&サステイナブルシティ、都市の時代(都市型社会) 中心市街地活性化、まちづくり(の時代)、(本当の)地方都市の時代	

#### 4. まちづくり（中心市街地活性化）のベースとなる思想

##### (1) 成熟社会のグランドキーワード（テーマ）

今後の成熟社会において、クローズアップしてくる価値観や、大きな（グランド）キーワードまたはテーマとなってくる概念には、次のものがあると思われる。

- ①「人（人間性）」 → すべての人間の尊厳、人間と生活の論理・感性の重視
- ②「コミュニティ」 → 人間が生きる形または方法としての共生
- ③「文化」 → 人間が人間サイズで創り出すもの・こと
- ④「美しさ」 → 以上の評価基準  
(景観、光景、行為、思想、作品等が「美しい」か)

##### (2) 成熟社会における「豊かさ」とは何か

それは、時間と環境（時・意欲・金）があることであると思われる。

すなわち、自分らしく過ごすための任意・選択できる時間または感謝・感動・感興など心満たせる時間が相対的に多くあり、それを実現するに必要で適度な資源（経済状態含む）や環境が整っている状態である。スローライフは、その典型である。

##### (3) まちづくりとは、そもそも何なのか

- ・まちづくりとは、本当に豊かで幸福を感じられる「生活と人生」の環境づくりである
- ・まちづくりとは、都市（まち）におけるあるべき個性と人間（性）の回復または創造を、思想と志を持った市民の力によって実現する活動である。

##### (4) これからのわが国において、消費者（ニーズ）は絶対か、万能か

個店や企業の論理からすれば、顧客第一主義なり顧客志向と大切なことであるが、既にオーバーストアとなっているまち（都市）や地域においては、わがままな消費者（ニーズ）よりも、まちのみんなで優先して守るべきことがある。

まちづくりにおいては、消費者（ニーズ）は絶対・万能でなく、いいかえれば、まちづくりにおいては市場原理には限界がある。そのまま放置すれば、勝組み企業は繁栄するが、まち（中心市街地）は人が住めるところではなくなる。

## 5. 成熟社会、特に高齢社会における商業（中小店・商店街・大型店）の予測

(1) 現在 = 過渡期（大型店時代の終わりの始まり、中小店はふんばり時）

### ①成熟社会における市場原理の限界

現在、流通市場とまちづくりの関係においては、次のような循環が発生しつつあり、大型店の競争的進出は、地域の商業問題・経済問題を超えて、社会問題化しつつある。

商業・産業・経済問題においては市場原理は有意義であるが、それが社会問題化しつつある中、「まちづくりという社会問題」においては市場原理は限界がある、というよりも、市場原理にはなじまないものである。

消費市場飽和 → オーバーストア状態 → 坪効率ダウン → 大型店の経営悪化  
→ 地域(自治体)の税収悪化や雇用の悪化 → 大型店撤退 → 大型空店舗発生 →  
まち全体がゴーストタウン化 → 犯罪などの温床 →

大型店の（競争）問題は、地域中小店の問題だけでなく、地域消費者にとっても、今は（便利で少しでも安く買って生活防衛したいために）歓迎であるが、実は、上記のように、地域を蝕み、自分たち自身のまちの住みやすさの問題になり、ひいては社会問題化する（現に全国的にその進行は始まっている）と思われる。

大型店など「資本の論理」では、出店の理由は、「地域の消費者が求めている」ということになるが、これからは個々の消費者のニーズ以上に、地域全体の住みやすさや自分たちが誇れるまちづくりが優先されることが求められる。

ちなみにヨーロッパでは、自分たちのまちを守るため多少高くても近くの中小店を利用し、同時にいろいろな注文もつけ、地域の店を自分たちで育てている。

また、大店立地法やまちづくり3法のさらなる（抜本的な）見直しが求められよう。すなわち、まちづくりや都市計画の中で、大型店出店も規制される、少なくとも、大型店出店は、都市あるいは地域全体の新しい計画との整合性が求められる。大店法時代の中小店保護、大店立地法による生活環境保護を超えて（含んで）、法の目的は、全体的な都市政策・都市計画、まち（都市）全体のまちづくり環境、より広域的な地域全体の計画との整合性ということになってくるものと思われる。

ただ、現在現実の政治や行政の姿勢は、消極的である。

### ②大型店の事情

一方、大型店においても、出店、特に巨艦店を次々と出店せざるをえない事情がある。大店立地法により出店しやすくなったこと以外に、大型店どうしの競争に加わることが生き残りのベース（シェア NO1、安定シェア）であり、新規出店による売上増で既存借入金返済しなければならないという自転車操業的財務体質の問題もある。

### ③消費者行動

大型店の過剰な出店の中で、そろそろ大型店志向の消費者は大型店へ流れ尽くした感がある。これ以上どんなに大型店ができて、100%の消費者がすべて大型店へ流れてしまうわけでないとは確信する。

今でも、消費者の約20%は、中小店・専門店志向であると推定される。

消費者アンケートをとると、10%は「中小店・専門店がいい」との回答がある。自分のことをわかってくれる小さい店がよい、居心地よい店がよい、自分が欲しいものがある店がよい、近くて利用しやすい店がよい、というものである。今後、高齢社会の中で、こうした店はますます求められてくるであろう。ただ、現在は、そうした小さな店が自分の近くにないために、しかたなく、大型店へ行っているという消費者も多い。

また、20~30%は、中小店と大型店を使分けており、買物頻度2~3回に1回が中小店へ行っているとする、中小店の利用は10%ということになる。

以上、単純に考えて、約20%の消費者（厳密には買物行動）が、中小店利用になる。

ちなみに、大型店だけの利用という消費者は、60~70%

別の消費者調査でも、小さい店の方がいいは34%、その中で実際に利用しているはその60%ということで、全体からすると、 $34\% \times 60\% = \text{約}20\%$ が、小さい店がよくて、しかも実際に利用しているという結果がある。もっとも、小さい店がいい34%のうち40%は、店がない・あっても環境にない（その店が利用できるレベルでない）ということで、大型店へ行かざるを得ない状況である。

(2) 5~10年後 = 中小店と大型店のすみわけ・共生の時代

(ただし大型店業界内は外資系も加わり、熾烈な生残り競争展開)

#### ①団塊世代の高齢者参入~市街地回帰~コンパクトシティ化

いわゆる団塊世代の世代の多くが定年退職（一部継続勤務や独立開業もあるが）を迎え、マーケティング（ニューシニアマーケット）においても、本格的な高齢社会が到来する。

効率悪く、コミュニティも乏しい郊外の一軒家（戸建）や、かつてニュータウンと呼ばれた団地から、中心市街地への回帰現象が始まる。

既に都会や中核都市では、マンション建設（乱立）など、その動きが始まっている

行政も、これ以上郊外への拡張は財政悪化を加速することや、中心市街地活性化策は街中に居住者を増やすことが重要との政策から、「コンパクトシティ」策を進めるであろう。この段階になってはじめて、本当の意味での地方（都市）再生が始まると思われるが、問題は、そのとき、そのまち（都市）がどうなっているか、ということである。



コンセプトあるか、魅力あるか、美しいか、コミュニティができているかなど、問われることが多い。現在の景観や町並みなどを無視した高層マンション乱立は、その点で疑問である。

## ②新しい（役割求められる）商店街や中小店の再生開始

まち（中心市街地）に高齢者などの人が戻って来れば、商店街や中小店の再生が始まる。ただし、商店街や中小店はそれなりの（今以上の）努力や新しい役割が求められる。地域商業においては、全国的に、中小店・専門店と大型店の「すみわけ」（地域によっては共生）の時代に入る。

### （3）10年後 = 中小店・専門店・商店街の復権の時代 （それらの存在意義や新たな役割高まり小規模が強みに変わりうる）

## ①さらに進む超高齢社会とコンパクトシティの時代

この頃になると、団塊世代も、後期高齢期（75歳以上）に近づきつつある。

絶対人口のさらなる減少、生産年齢人口の激減から、量的需要は減り、たとえば、首都圏の都市再生などによって生まれた巨大ビル群は廃墟化し、東京などはゴーストタウン化することも予想される。

全国的に、コンパクトシティ（小さくまとまったコミュニティ都市）・サステイナブルシティ（環境面含め持続可能な都市）の時代が始まる。

## ②アメリカ型ビジネス商業からヨーロッパ型まちづくり商業へ

商業面では、1970年代から始まった50年にわたるアメリカ型ビジネスモデル追随（SC、GMS、CS、DS、ロードサイドチェーン店、FFなど）から、まちの住民が地元の店に集り、（多少高くても）自分たちのまちを守るために利用・購入し、地元の店を育てるヨーロッパ型（高齢・福祉充実社会、コミュニティ重視社会）に移行し始める。

ただし、アメリカのビジネスモデルから来たものの中で、コンビニエンスストア（CS）だけは、スクラップ&ビルドを繰り返しながらも、地域の中で昔の「よろずや」的存在として、高齢社会の中で、日本型に十分アレンジされて、定着する

地域の中小店・専門店にとって、最大の脅威は、SCでなく、コンビニになる（既に弁当惣菜屋、食堂、食品店、本屋、文具店などでは、大型店よりコンビニが脅威）。

## ③中小店・専門店及び商店街の復権と大型店の自滅・共倒れ

中小店・専門店は、基本的には、さらに高齢化の進んだ地域住民を対象に、小商圈を固

める戦略（地域密着 ・ 顧客＝固客＝個客 密着）で経営をしていくことになるが、オリジナル商品やブランドを持つ店、顧客に 喜ばれるサービスを提供する店など、个性的・魅力的な店は、地域にあっても商圈を拡大し、遠くからもわざわざ来ていただけるお客様をより多く持つようになる。

その頃になると、IT も（団塊世代はパソコン使えるなど）普及が成熟化し（デジタル派とアナログ派の割合は半々程度）、ネット販売や通販も、安定期に入る。

中小店も、ネット通販のノウハウ蓄えてさらに強化するところ（勿論店舗も充実）と、逆にアナログ・対面型で勝負という店が、2極分化してくる（中途半端が減少）

一方、大型店は、大型店志向の消費者が次第に減少し、「縮みつつあるパイの奪い合い」といった様相をますます呈し、さらなる熾烈な生き残り競争が激化（同じ店で経営が入れ替わる場合もある）する。

#### （4）自助努力の必要性

以上のように、高齢社会・成熟社会のさらなる進行の中で、長期的・全体的には、中小店・専門店及び地域商店街の未来は、明るいもの（材料）がある。

ただし、放っておいても、すべての店・商店街がその時代の恩恵を被るかという、決してそうではない。そんな時代になっても、ますます勝組み・負組みの2極分化は進む。すなわち、次項のような意欲・基本・戦略を持って、自助努力し、地域の「生活者」から求められている役割をしっかりと担っている店や商店街は生き残り・発展し、そうでない店や商店街は、今と同様、地域の生活者に見捨てられることになるであろう。

まさに、「天（時代の趨勢）は自ら助ける者を助く」である。

#### （5）まちづくり（中心市街地活性化）において、

個店の自助努力による魅力・実力づくりの必要性・重要性

個店の自助努力による魅力・実力づくり（活性化策）は、同時に個店の生き残り策でもある。

それに必要な要素の「方程式」として、次のようなものが考えられる。各項は掛け算になっているため、どれかひとつの項でも0であれば、すべてが0（効果なし）になってしまうものである。

＝ 意欲（意識） × 基 本 × 戦 略	→ 一事徹底・愚直継続
----------------------	-------------

## ①意欲（意識）について

まず、過去の成功体験感覚を捨て、こうした環境の中で、新たに「創業」あるいは「第2創業」するつもりで、再スタートすることが必要である。少なくとも、「経営革新」する意識と行動が求められる。

そして、生活と人生をかけて経営してほしい、ということである。

2004年版中小企業白書によれば、「商店街における魅力ある個店の実態」で、経営者の年齢が低い（40歳代以下、特に30歳代以下）ほど増益率が高い、という結果が出ている。これは、実際の年齢の問題でなく、気持ち・意欲の問題である。むしろこれからの高齢者を対象とした店は、経営者も高齢者であれば、そのニーズや感覚が直接わかって良いが、気持ちや意欲を失ってはいけない。

地域の消費者・生活者は、必死でがんばっていると感じられる店、それを表に出さず（グチをこぼさない）感じの良い店、そして自分のことを大切にしてくれる店に行きたいと思っている。それが無いから、しかたなく大型店へ行っているのも実態である。

厳しい経営環境の中で、これから中小店や商店街が「どうなるか」ではなく、「どうしたいか」「どうすべきか」「何ができるか」を、必死に考え実行するしかない。「どうなるか」の解答は落ちるところまで落ちる、存在価値のない店は淘汰される、というしかない。

過去の「たくわえ」あり、他に収入（家賃収入・駐車場収入・年金など）あり、現状のまま何もしなくても、自分と家族は生きていける、店は自分の代でいつやめてもよい、という意識の商業者は、早く、意欲・やる気・志ある人に、店を委託（経営委託）、安く賃貸あるいは譲渡していただきたい。その方が、地域消費者・生活者、商店街活性化、中心市街地活性化ひいては地域商業振興にとって有意義である。

## ②基本について

気持ちや意欲をベースに、まずは「基本」すなわち、お客様からして「あたりまえのこと」の再確認や徹底から、行なっていただきたい。

基本が徹底されるだけで、お客様はその店を評価する。なぜなら、今、店の基本部分だけで満足できる店が、ほとんどないからである。基本ができている、それだけで、戦略要素である「差別化」になりうる。

基本もできていなくて、店の戦略も、大型店への対抗も、経営革新も何もない。

今回のテーマは中心市街地活性化であるので、ここでは、現代商店経営の基本の内容には触れないが、次項の戦略の考え方を採り入れて、店の経営改善・経営革新などによる各個店の魅力づくり・実力（集客力）づくりが、中心市街地活性化にとって非常に重要な要素であるということを強調したい。

### ③戦略について

相互に関連するが、次のようなさまざまな戦略の考え方があり、どの辺を中心に展開していくか、ということである。

#### イ. 差別化戦略～相対的地域市場店戦略

中小店の戦略は、コンセプト（店のイメージ）・強み・長所・売りもの・特長などを明確にし（なければ今からつくる）、活用・伸展させ、地元小商圏内のシェアを固める、すなわち地元小商圏内の固定客（ファン）だけで、経営が回るようにすることである。

特に、その店の看板商品、名物商品など、特定の商品（品目）などに関して、地域一番店になることである。

「特定の商品など」には、次ようなものがある。

顧客対象	→ 高齢者、中高年女性 など
ニーズ対象	→ 年齢などにかかわらず、限定されたニーズを有する消費者・生活者を対象（後述「ニッチ戦略」にもつながる）
商品	→ オリジナル商品（製造販売、企画販売） 対象顧客層のニーズに徹底した品揃え、サービス（→業態化） 特定商品（品目）に関しては、何でもそろっている 食品等であれば、「地産地消」の動きの中で、地元こだわりの鮮度、品質へのこだわり
サービス	→ 他ではやっていないサービス

#### ロ. 地域密着・顧客密着戦略

中小店の最大の強みは、地域密着・顧客密着であり、個々のお客様のニーズをよく把握した上での品ぞろえ、お客様が気持ちの良い接客、お客様とのコミュニケーション、お客様への提案や情報提供、及びキメ細かな顧客管理内容である。

それらを、徹底させることも、立派な戦略である

また、中小店の強みのひとつには「小回りがきく」「機動的」ということがあり、お客様の求めに応じて可能なサービスや対応をすることや、こちらからのアプローチ、「まめな対応」自体が戦略になりうる。

たとえば、個別訪問し、チラシなどの手渡し・ポストインなどゲリラ作戦、宅配、御用聞き、機転をきかせたお客様（高齢者など）の送迎（ついでに乗せていってあげる）や、買物した大荷物だけ後で届けるなど、日頃からやっていることを、もう少し意識的に、力を入れてやってみることである。

## ハ. 商圏拡大戦略

店の魅力を「口コミ」で聞きつけた遠方の顧客などが、わざわざ買い求めに来るような状態になることである。

さらに、地方発送や通販、ネット通販が可能な商品やシステムを整えている店は、自家消費だけでなく贈答用に地方発送（宅配）をより多く依頼されたり、通販ルートでの注文も頻繁に入るような状態になることである。

## ニ. ニッチ戦略

中小店、特に専門店などにおけるニッチ戦略（すきまねらい）の考え方もある。

大型店では自分が欲しいものがないようなこだわりの消費者・生活者（の特殊なニーズ）、さまざまな形で大型店などに「見放された」消費者・生活者などを対象として、商圏もより広域にする形（できるだけ遠くからも来ていただけるように）で展開する方法である。

## ホ. 経営革新による付加価値増

あと、最近クローズアップされている「経営革新」によって、店の活況を再生する方法もある。特に、「中小企業経営革新支援法」（近々創造法などといっしょになり、「中小企業新事業活動促進法」という法として法もリニューアルされる予定）に規定された経営革新項目は、概ね次の4項目である。

- 新商品開発 → それに伴ない新規顧客層（新市場）の開拓も
- 新サービス → サービス業の場合は価格対象商品、その他は付帯サービス
- 新方式 → 新しいビジネスのやり方（新業態、IT活用など）
- 新事業 → 既存事業で培った経営資源を活かせる新事業を展開  
（多角化、業種転換）

他にも、具体的な戦略が考えられるが、各個店のこうした戦略的な動きは、商店街全体としては、いわゆる「一店逸品運動」などを推進するパワーともなる。

いずれにしても、昔は（集客）力ある商店街に店を出せばやっていけたが、今はその立場は逆転し、魅力・実力（集客力）ある個店が「数店」あることで、商店街が成立つ、あるいは何とか活性化するようになってきた。

確かに現在の消費者は商店街の中の特定の店にだけ来て他の店には回遊しないというピンポイント型消費行動の傾向があるが、集客力ある店ひとつでは、商店街活性化は難しい。

今や中心市街地の商店街も、有力な個店の存在が決め手になっている。

## 6. 中心市街地活性化の必要性

### (1) 中心市街地及びその活性化の必要性

冒頭の「今なぜ中心市街地活性化か」のところ、中心市街地（活性化）の必要性は、成熟社会・高齢社会におけるコミュニティ（共生・助け合い・支え合いなど）の人為的な再構築である旨を述べた。

中心市街地（活性化）の必要性が、当事者（市民・住民、商業者、経済団体、行政など）に認識・理解されていなければ、中心市街地の活性化は、何も進まないであろう。

中心市街地のあるいはその活性化の必要性といった場合、次のようなことが指摘される。

- |                                       |
|---------------------------------------|
| ①買物の場だけでなく、                           |
| ②街の顔                                  |
| ③地域経済の拠点                              |
| ④生活の場                                 |
| ⑤仕事・生産の場                              |
| ⑥コミュニティの舞台                            |
| ⑦祭りなどまちの文化の担い手                        |
| ⑧まちなみや遺産などまち自体が財産                     |
| ⑨そのまちの人々が生きてきた歴史の蓄積                   |
| ⑩循環型社会の基本単位（コンパクトシティ&サステイナブルシティ）      |
| ┌ ・資源・環境問題      小規模高密度都市      持続可能な都市 |
| ├ ・地産地消              しかもコミュニティある      |
| └ ・金は地域の回りもの                          |

### (2) 中心市街地・商店街がなくなるとどうなるか

逆に、中心市街地及びその活性化がこのままなくなったらどうなるか、ということ考えたほうが、危機感とともに、その必要性を痛感するかもしれない。

次のようなことが考えられる。

#### ①拡大し尽くし、より多くの人々が住む郊外社会の崩壊

- ・高齢化で、かつてのニュータウンが「オールドタウン」となり、(老夫婦などで住むには)コストがかかりすぎて住みにくい
  - ・それ以上にコミュニティが乏しいことで、住みづらい社会・地域になる。  
疎外感を抱いたりして、(豊かで幸福を感じる)生活が成立ちにくくなる
- ※次第に、中心市街地にできたマンションなどへの移転が始まる。

②行政も財政難で、これ以上郊外への社会資本投資（道路、水道など）ができない

③行政サービスの質的低下

・行政のリストラの中で、きめ細かな行政サービスは、郊外まで行き届かなくなる

④郊外の乱開発が進み、環境問題の発生と加速度的な進行

⑤（まちがそれを支えていた）コミュニティの喪失

- ・特に高齢者と子供に悪影響を与える。昔は子供は地域コミュニティの中で育てたが、それがなくなりつつある今、犯罪や社会問題、教育問題の原因となっている。
- ・また、高齢者の生きがいのひとつはコミュニティである
- ・各個人の生活が、豊かさや幸福からかけ離れていき、生活や人生が不毛化する

⑥まちの文化の喪失、断絶、まちの個性、「顔」の喪失

・要するに、「誇りの持てない」「味気ない」「つまらない」まちになる

⑦地域経済の中核の喪失、地域経済への影響

・経済、金融などの機能が集積し交流するメリットが喪失する、郊外の現場だけでは地域経済は活力を失う、成立たなくなると思われる

(3) これからの時代、中心市街地とは何か

突き詰めると、次のようなことが考えられる。

①ベースとなるトレンド（成熟社会、コミュニティなど）と思想（豊かさとはなど）の実現の場、形態またはシステム

②高齢社会における地域コミュニティの核

・暮らしの場、生活空間、交流と自己実現の場、

③中心市街地ならではの新しい価値や面白さの創造の場

(4) 地域（広域）住民などから中心市街地に求められるものは何か

都市（まち）にも「マーケティング」が必要、重要である。地域（広域）住民などから中心市街地に求められるものは何か、何があれば中心市街地、商店街に足を運ぶか、外に出るか、ということである。

それは、「中心市街地ならではの」の4つの「C」であると思われる。

- ① チャーム (Charm=魅力・面白さ・美しさ)
- ② カンファータブル (Comfortable=居心地よさ・自分にとって快適な場)
- ③ コミュニケーション (Communication=交流・人間性・ヒューマン)
- ④ カルチャー (Culture=文化・次に残すもの・誇り)

資本の論理で動く郊外大型店、ロードサイド店には、こうした文化は創り得ない。  
 こうしてみると、中心市街地には、マズロー風に言えば、生理・安全・社会的欲求だけでなく、自我や自己実現などの、より高次の欲求の充足が求められると思われる。

さらに、より具体的に、中心市街地に求められるものを、次表に挙げてみた。

【中心市街地・商店街に求められるものの具体的な内容 例】

ハード	都市(まち)の立地、自然との調和、まちのコンセプト、まちの風格、遺産、まちなみ、景観・佇まい、花緑など、 広場・辻、テラス・カフェ・サロンなど、 コンセプトに合った(コンセプトを表現する)ストリートファニチャー、 街中の人間サイズで環境にもやさしい移動手段(市電、自転車など)、 安全でコンセプトに合った歩道や散策路の充実(歩いて楽しいまち=ウォークアブルタウンのベースとなる) 公共施設・都市施設など集人施設 など
ソフト (こと文化など)	時間(スローライフ環境)、伝統・歴史的文化、食文化、生活文化、商業文化(個店の魅力、商慣習など)、職人文化、工房と匠の技、芸術文化、祭り、参加型イベント、市(取引)・バザール・フリーマーケット、 屋台やワゴンの連たん、住民が自己実現・自己表現できる場・機会、 各種経験(経験が価値になる)、仕事場・オフィス(知的生産の場)、 コンベンション、アトラクション(アミューズメント、エンターテインメント、レクリエーションなど、とにかく何かやっていること) 情報(メディアとコンテンツ)、ユビキタス環境、 ブランド(個々の商品、店や企業、まち、都市、地域) など
ヒューマン	まちに住む人、来訪者、出会い、会話、ふれあい、ドラマ、ストーリー、 思い出、ノスタルジー、記念、コミュニティ、コミュニティビジネス、 街中にもある憩い・やすらぎの場、隠れ家、 など

もはや中心市街地は、これまでのような郊外大型店などと競うような販売をするところではない。

中心市街地の店には、こだわり・文化性・コミュニケーション・店内の居心地よさ、買物自体や店舗に居ること自体の面白さといった特長が求められる。

一方で、中心市街地に居住している人々(今後増加復活が予想される)のために、日用品必需品すなわち最寄品などを提供していくことも改めて重要な役割となる





## ⑤地権者・大家の理解と協力

- ・地権者・大家も中心市街地活性化には、重要な当事者であり、彼等が動かなければ、「実現」しない面が大きい。  
テナントを入れる、空き店舗・空き地などを活用したいという時には、賃料をできる限り下げただけないと、まちの「新陳代謝」は図れない（空き店舗が出るのが問題でなく、すぐに埋まらないというまちの新陳代謝が図れないことが問題である）
- ・いかに動かすか。長期的なメリット（協力して活性化すれば今より価値が上昇する）を強調したり、協力していただいた地権者・大家を、表彰・マスコミ発表したりして、街全体で賞賛し、名誉心に訴えるなどの方法で動かすか。  
そこで補助金をあてにするケースがあるが、一時しのぎにしかすぎないので、望ましくない。
- ・また、中心市街地の空き店舗・空き地などの活用に関して、たとえば、行政システムのひとつである「固定資産税」のしくみで、効果をあげられないか。  
すなわち、空き店舗・空き地を実質的に活用するのであれば土地建物とも固定資産税を下げ、賃貸する場合にはその分賃料を下げることを義務づける。  
活用せず放っておくのであれば、税は基本的に割増しになるが、自治体またはそこが指定する機関へ賃貸し、転貸するなどして活用する場合には、税は据え置くというものである。  
いずれにしても、税理論の話になるが、成長時代と異なり、固定資産税は、存在する価値の対価やその保証に対するものとともに、社会的活用の度合いという要素も採り入れていく必要があると思われる。

## ⑥市民・住民、商人の（ある程度の）経済的余裕

- ・「恒産なくして恒心なし」、明日の生活や事業に困っている人々にまちづくりを考えさせ行動させることは困難。まちづくりは経済問題が前提にある。

### (2) 資源

中心市街地活性化においては、そのまち（都市）のコンセプトづくりや「戦略」策定にあたって、また具体的にまちづくりの事業や活動を進めるにあたって、市民・住民のニーズの把握であるマーケティング調査（エリアマーケティング、都市のマーケティングなど）を行なう一方、いわゆるSWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）を行なうと有効である。その結果、当然に強みやチャンスの活用ということになり、特に、資源を、表面化した定番的なものだけでなく、再発見したり発掘したりしながら、芯なり核として活用しようとする動きになるものと思われる。

中心市街地活性化のための資源は、次のような要素に分類することができる。

【中心市街地活性化に資するまち（都市）の資源の分類】

	自 然	人 為 ・ 人 文	
		歴 史 ・ 伝 統	創 造
ハ ー ド	海、川、湖、泉、水山、丘、坂、森、木 景観、気候、植生、 立地、ロケーション 動物、自然的特産品 その他自然遺産 など	まちなみ、歴史的建 造物、寺社、城、土 木構築物、駅、公園、 広場、道、産業遺産、 工芸品、地場産業品 その他文化財・文化 遺産  など	芸術作品（アート）、 新しい建造物・構築 物、 開発特産品・工芸品  など
ソ フ ト		祭、伝統芸能、習俗、 年中行事、民話・民 謡、掟、故事逸話、 歴史手的現場、郷土 料理、食文化、匠の 技、市・屋台、 その他無形文化財 など	生活文化、商い文化、 ものづくり文化、 まちのしくみ、まち づくり協定、 新しい技術・サービ ス  など
ヒ ュ ー マ ン		歴史的人物、著名人 精神風土、もてなし （ホスピタリティ）、 方言  など	人々の生きざま、 ストリートパフォーマンス、 市民・住民の活動や 事業、イベント、 人材育成  など

(3) 事業・システム

①マーケティング（調査）

- ・中心市街地活性化の「お客様」である市民、住民また来街者や潜在的来街者は、中心市街地に具体的に何を求めているか、何があれば来街するか
- ・情報収集、コミュニケーション

②し  か  け

- ・まち（中心市街地）のコンセプト
- ・戦  略  =  個性の訴求、他都市との差別化、郊外との差別化
- ・さまざまな事業企画と推進（先述の資源などを活用）
- ・さまざまな形での情報発信  
（インターネット活用などデジタル、タウン誌などアナログ）
- ・来街促進策

### ③し く み

- ・有効な（市民・商人）組織（それらを調整するのが TMO）
- ・有効な連携とネットワーク（中心市街地内部の各種関係機関、外部との）
- ・事業資金を確保するしくみ（事業収入、スポンサー、基金＝ファンドなど）
- ・交通アクセス（中心市街地までの来やすさ、中心市街地内の動きやすさ）
- ・ユニバーサルデザイン完備
- ・いろいろな利便性、わかりやすさ（情報提供）
- ・その他、中心市街地内のいろいろなシステム

### ④し き る

- ・TMO（タウン マネジメント オーガニゼーション）
- ・トップのリーダーシップ
- ・さまざまなルール、協定、条例
- ・都市政策、都市計画
- ・それらのベースにある都市思想（まちづくりの思想、価値観）

### ⑤し き ん

- ・資金（元手）

※補助金はあてにしない。事業立ち上げ時に活用できれば儲けもの程度で感覚で。

もちろん、補助金をあてにした日常の収支計画などはたてない（失敗する）。

以上、②～⑤を、4つの「し」の要素とする。

いずれにしても、これからの企業にしても店にしてもそうだが、「表はアナログ・ローテク・情緒性、裏はデジタル・ハイテク・合理性」ということが求められるのではないかとと思われる。

すなわち、中心市街地活性化にあっては、表つまり景観や人々でにぎわう雰囲気・人々の生活や生きざま・ふれあいなどはアナログ・ローテクの世界で情緒や人間味・人間くささがあふれていていい。しかし、裏の行政システムや制度、地域経済システム、各企業や組織の経営の内部システム、そして情報などに関しては、きわめて合理的・効率的さらには戦略的なものが求められ、それらの「メリハリ」の上に、中心市街地活性化は成立つものと思われる。

## 8. 成熟社会・高齢社会における（中心）商店街の役割

### (1) これからの商店街や商店街組織の基本的な使命・役割

成熟社会・高齢社会において、（中心）商店街や商店街組織の使命・役割は、基本的に次のようなものに集約される。

- ①人材育成 → リーダー、後継者の少数精鋭化、商業者どうしのコミュニケーション
- ②個店の活性化や経営革新支援 → 外部資源（専門家や制度など）活用の仲介などする
- ③空き店舗活用を推進する → 大家との調整・はたらきかけなど
- ④「戦略的な」ソフト事業の推進 → 地域消費者・生活者の利便性やメリットを高める  
(カード、エコステーション、エコマネ、イベント など)
- ⑤住民（一般住民、住民グループ、NPO など）はもちろん、経済団体・行政などと連携して、中心市街地活性化の当事者として、その役割を担う

### (2) 成熟社会・高齢社会における（中心）商店街において、さらに求められるあり方や役割

これからの成熟社会・高齢社会において、商店街特に中心商店街は、上記の基本的・基盤的な役割の他に、次のようなあり方や役割などが求められるものと思われる。

- ①何よりも（中心市街地ならではの）面白い場、面白さを提供する場、その他前掲の4つの「C」を提供または実現する場、舞台、またはシステム（装置）である
- ②地域コミュニティの核、すなわち、暮らしの場、快適（安心安全含む）生活空間、交流（と自己実現）の場 である
- ③まちまで行けない高齢者・障害者あるいは乳幼児を抱えた若いお母さんなど、いわゆる「買物弱者」の生活支援（福祉的商業）の主体となり、生活必需品など商品・サービスの供給を、コミュニケーションを確保しながら行なっていく
- ④各種のコミュニティビジネス（地域を元気にする住民主体の住民生活支援事業）の場であり、担い手・コーディネーターでもある
- ⑤循環型社会（サステイナブルシティ）の中心的な担い手である（環境保全、リサイクル、ゼロエミッション、地産地消、お金の地域内循環など）
- ⑥雇用の場、仕事の間、生産の間であり、女性の社会進出促進、男女共同参加社会、また少子化対策とも関連した、職住接近または一体化を促進するとともに、子供は地域のコミュニティ中で（地域・まちぐるみで）育てるという実践の間となる

## 9. 中心市街地活性化を本当に、しかも早く実現したいなら（政策所見）

これまで、いろいろな「理論」「考え方」を述べてきたが、わが国の都市の中心市街地は、人口100万人超の都市や「カリスマリーダー」がいる「カリスマ都市」を除き、ほとんど衰退、空洞化し、志ある当事者の涙ぐましい努力にもかかわらず、長期的にはさらに悲惨な状態にありつつある。

本当に誰が悪いのか、何が根本問題なのか。ひとつ言えることは、中心市街地活性化を何とかしなければとか、これからたいへんになるなどと唱えながら、あるいは、中心市街地がどうしようもないと文句を言いながらも、郊外に住む人々はもちろん、中心市街地に居住する人々も、毎日、何もなかったように、また何とか過ごしていているということであろう。

しかし、このまま行って、いわゆる「ぬるま湯の蛙」状態にならないために、中心市街地を本当に、しかも取り返しがつかなくなる前に早く実現したのであれば、それこそ、中心市街地活性化を、最近の年金問題や郵政民営化などのように、「国策」の筆頭に挙げるくらいの意気込みで、官民ともに、徹底して取り組まねばならないであろう。

そして、大胆、ドラスティックな都市政策や都市計画またそれらのベースにある都市思想や価値観の改革、その表現としての法改正を実行する必要がある。その結果は、規制緩和の流れに反して、厳格な「掟」によって自分たちのまちを築き守ってきたヨーロッパのように、規制強化になるであろう。その根底には、市場原理・市場主義に基づく消費者ニーズ絶対主義から、人間・コミュニティ主義や個と全体のバランス感覚へ移行することが求められる。

歴史的に市民（志民）意識が根付いていない日本においては、市場原理を前提としている限りは、本当の中心市街地活性化はかなり先まで実現できないものと思われる。中心市街地活性化のモチベーションが上がらない以上、「形」から入るしかない。すなわち、制度・システムまたその前提となる法を確立するしかない。これからのわが国で、果たして、それができるかである。

いずれにしても、中心市街地は、「なる」ものでなく、「つくる」ものであると思われる。

大胆、ドラスティックな改革の例として、たとえば、次のようなことを考える。

- ・郊外には、大型店は出店できない都市計画にする。そして、中心市街地の指定エリア（特別用途地域）にのみ出店できるものにする。
- ・中心市街地の空き店舗や空き地は、自治体またはTMOが管理できる権限を与える
- ・中心市街地の空き店舗や空き地には、放置しておく場合は、固定資産税の割増があり、賃貸する場合は割引がある、ただし、その分、賃料を差し引く義務がある。固定資産税の割増をなくすためには、自治体やTMOへ貸す方法もある。

- ・ 中心市街地の固定資産税は、自治体の住民が承認するTMOが管理・活用できる
- ・ 中心市街地の商店などで購入した商品（物・サービス）の経費について、レシートの保管を条件に、税金（所得税・法人税）などのメリット（優遇措置）があるようにする
- ・ 自治体は、中心市街地に住む人への、税制その他さまざまなメリット（優遇措置）を提供する（国策ゆえ、「法の下での平等」には反さないと思われる）

※中心市街地購買や中心市街地住民への優遇は、コンパクトシティー化による財政効率化（行政コストダウン）に対するフィードバック（協力見返り）である

- ・ 最近農業に認定農業者制度があるように、商業においても「認定商業者」（経営者が販売士資格を保持していたり、経営革新計画の承認を受けているような場合には、認定しやすくする）制度を設け、中心市街地で営業する場合には、税制・融資他さまざまなメリット（優遇措置）があるようにする。また、認定商業者の表示を店頭に掲げる権利も有するようになる
- ・ 自治体（市町村・県）及び国には、行政組織内横断的なまちづくり専任部署を設ける（よう行政法で義務づける）
- ・ 大学にも活性化の高度な担い手育成をめざす「都市学部」（仮称）などを設置し、社会人にも広く門戸を開き、本格的にまちづくりを担う人材（リーダー、専門家など）を育成する
- ・ まちなみ景観づくり、新しい箱ものをつくるのではなく古いものを補修保存する事業、交通体系やシステム（ループバス、低床式路面電車など）など、中心市街地活性化の基盤となる事業で、比較的資金が必要となる事業を、集中的・継続的に実施する自治体やTMOには、予算を優先して投入する

以上のように、人が戻った中心市街地でTMO（同じ機能を持つ機関を設立してもよいが）を主体に、中心市街地ならではの面白さの創出、コミュニティづくりなどのために何やるか、その時点では、市場原理を働かせ、市民住民・利用者が評価し、そのためにさまざまなフェアな競争があった方がよい。

このように、中心市街地（活性化）の基盤をつくるための規制やコントロールと、中心市街地内部での「魅力づくり競争」（生活者・来街者による評価・支持獲得競争）の両立がバランス良く確立されてはじめて、わが国における中心市街地活性化は、実現するものと思われる。

## 10. 静岡県の中心市街地活性化

後述各論やアンケート調査結果でも明らかなように、県内の中心市街地は、程度の差はあれ、衰退・空洞化しつつあり、道路・歩道・街路灯・ストリートファニーチャーなどハードの整備にもかかわらず、雰囲気的に「荒廃感」「荒涼感」が漂っているところが多い。

県都静岡でさえも、呉服町あたりは全国に誇れる商店街と思われるが、最近では、老舗が撤退したあとに、ドラッグ・携帯電話・消費者金融など大手チェーンが進出し、風格ある老舗集積商店街といったコンセプトが崩れつつある。さらに、今後、郊外に複数の「巨艦店」の進出が推進または計画され、中心市街地商店街に対する影響はかなり出てくるものと思われる。

県内全体に、これまで総論で述べてきたような全国的な傾向や不活性の原因などがあてはまる。大店立地法などいわゆるまちづくり3法ができてから、むしろ郊外の大店、巨艦店の出店はさかんになっている。県内においても、中心市街地活性化政策と都市政策・都市計画が矛盾しつつある。

県内でTMOが設立されているのは、平成17年1月現在、島田市、掛川市、沼津市、三島市、富士宮市、御殿場市、下田市、裾野市である。あと、2～3市町が準備を進めている。傾向としては、東高西低である。

各TMOとも、いわゆる構想や計画にしたがって、さまざまな事業に取り組んでいるが、前述したようなさまざまな原因があり、アンケート結果にもあるように、まだその成果・効果は出ていない、と言わざるをえない。

しかし、いろいろな場面・形で話題になる都市や、NPO ボランティアなどが熱心に活動をしている都市などもあり、県内における中心市街地活性化・まちづくりは、これからが正念場を迎えるものと思われる。

後述第2章の各論では、静岡県内主要都市の中心市街地の状況や、その活性化の動き、また、中小企業診断士としての提言などを行なっている。

活性化の手法としては、総論で述べた「中心市街地活性化に必要な要素」を、いくつか採りいれたり、組み合わせたりしたものになっているが、より多く見られるコンセプトやテーマまた手法の概要としては、次のような項目が挙げられている。

- ①そのまち（都市）ならではの資源を最大限活かす
- ②高齢社会への対応と、コミュニティの重視
- ③住民参加、住民自身が楽しめて、誇りにできるまち
- ④定住人口の増加と、道路・交通など基本的な都市機能（インフラ）・住環境の整備
- ⑤商店街と各個店の努力要望、その支援システムづくり
- ⑥個性ある（まちづくり）コンセプトの明確化、歩いて楽しめるまちづくり
- ⑦挨拶・清掃や空き店舗活用など、身の回りの可能なことから実践



各都市のコンセプトやキーワード・テーマまた活性化手法の概要（項目）は、次の通りである。

(1) 旧 静 岡 市

- ・歴史ある県都としての風格を持った交流型都市
- ・商店街ごとの性格や個性を打ち出す
- ・個店活性化の自助努力と支援

(2) 旧 清 水 市

- ・港町、宿場町としての歴史的資源の有効活用
- ・「ウォーターフロント レクリエーション」を活用した海の香り、港の文化を感じられるまち
- ・個性的な商店街、商店への地道な努力

(3) 浜 松 市

- ・工都浜松の中心市街地は、「つくる人」を育てる出世道場  
仕事し、働き、学び、食し、遊ぶ要素の充実を
- ・目玉は、松菱跡を、ものづくりの殿堂・つくる人づくり道場の総本山にすること

(4) 沼 津 市

- ・食べものがおいしい風光明媚な港町
- ・歩いてたのしく美しい生活文化都市
- ・まちを愛する人々が「豊か」な日々時々を送る成熟都市
- ・沼津起街隊（まちおこしたい）の結成と活動

(5) 下 田 市

- ・異時代空間の創造とその「入口」及びトイレなど利便性施設の整備
- ・まず住民自身が交流し、満足できるまち（快適生活空間）そして店
- ・笑顔とあいさつがあふれるまち

(6) 伊 東 市

- ・自然と調和し、訪れる人がやさしさを感じ、歩いて楽しめるような観光・保養都市
- ・推進する人と組織の活性化
- ・伊東の人々が、訪れた人々のために何ができるか、挨拶・掃除等身の回りから始める

#### (7) 熱海市

- ・歩いて楽しい昭和の懐かしさを感じる街
- ・多角的にいろいろチャレンジして、温泉リゾートをめざす
- ・商店街もユニークなイベントや情報発信を

#### (8) 三島市

- ・「街中せせらぎ」(コンセプト)は、まず地域住民の安心、住みやすさのために
- ・そして、創業者など新しい力で、新しい発見のある街へ
- ・それぞれの商店が魅力ある個性を発揮できる仕掛けづくり

#### (9) 御殿場市

- ・雄大な富士や森に抱かれ、「御殿場生活」を愛する人々のためのコンパクトな高原のまち(高原保養都市)
- ・これまでの商店街の地道な努力を、動き出したTMOと連携して、バージョンアップを

#### (10) 富士宮市

- ・国際観光都市への挑戦と目的型観光地への脱皮
- ・「地食健身」のまちづくりとまちの駅
- ・6つの商店街の統一したイメージ戦略づくり

#### (11) 富士市

- ・タウンコンセプトは高齢化社会へ向けての生き残り
- ・利便性の高い交通システム(公共交通機関)を整備
- ・中心市街地の住環境整備と利便性向上
- ・大型店との共存共栄～ゾーンニング
- ・空き店舗を活用した生涯学習拠点の設営

#### (12) 焼津市

- ・漁港と海洋深層水を活用したまちづくり
- ・公共施設を中心市街地にするとともに、交通手段の確保
- ・コミュニティビジネスやコミュニケーションの場の提供
- ・中心市街地の居住者の増加
- ・自転車で回遊できるまち、ゆっつりのんびり健康ウォーキングができるまち
- ・特長あるストリートの活性化・資源化

### (1.3) 藤枝市

- ・資源の有効活用と強力なリーダーシップで活性化をめざす
- ・歩きやすく、歩いて楽しく、安心して歩ける環境を
- ・空き店舗を活用したコミュニティの活性化、生涯学習の場づくり
- ・距離のある商店街、寺社仏閣、東海道宿場、高校跡地の資源を活用

### (1.4) 島田市

- ・お客様の「声」を聞いて対応していますか
- ・中心市街地の各店が、魅力ある個店になることを、とにかく徹底する

### (1.5) 掛川市

- ・住民意識の変革から
- ・街づくりコンセプトの再構築、“かけがわ”とは何か
- ・住民の視点で、住みたくなる中心市街地
- ・安全、業種構成、交通、住環境、核とゾーンニング

### (1.6) 袋井市

- ・行政と民間の協力
- ・商店街はまちの顔、商店街のコンセプトづくり、街並みの物語性も
- ・商店街機能の再確認と商店街組織の活性化を
- ・個店の活性化

### (1.7) 森町

- ・生き生き商店街 古着の町（リサイクルショップ）、森の朝市、御用聞きます
- ・来てもらえるまちづくり「小京都（みやこ）森町」  
寄ってみる森町、見てみる森町、やってみる森町

### (1.8) 磐田市

- ・市街地再開発の継続（「天平のまち」以北の外観の統一化）
- ・市民参加のまちづくり
- ・商店街イメージアップ
- ・実験店舗ミニショップ

## 第 2 章 各 論 (静岡県内主要都市の中心市街地活性化提言)

### 1. 静岡市(旧静岡市)の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 辻本元彦

#### 静岡市中心市街地の現状・特長・問題点

##### 静岡市の歴史

7000~8000年前から人が居住する(登呂遺跡は1800年前の弥生時代)

天武天皇(673~686)駿河の国府が庵原(清水市)から現在の旧静岡に移される。

足利時代初期~戦国時代まで今川氏の統治が10代230年にわたって続く。

江戸時代初期は徳川家康の隠居地として繁栄、その後も大部分の時代を天領として安定

明治22年4月1日市制施行

平成15年4月1日現在の静岡市制施行

##### 静岡市の概要・産業

面積 137,405Km<sup>2</sup>

都市計画区域面積 223.0Km<sup>2</sup>

市街化区域面積 99.2Km<sup>2</sup>

市の木 現在策定中

市の鳥 現在策定中

市の花 現在策定中

姉妹都市 アメリカ オマハ市 フランス カンヌ市 スtocken市 室蘭市上越市

友好市 佐久市

産業 木製家具 仏壇 雑具 お茶 缶詰

##### 静岡市中心市街地の現状 勝ち組と負け組

静岡市中心市街地は紺屋町、呉服町、七間町に代表される。松坂屋、西武、伊勢丹の3大百貨店も(松坂屋は御幸町で少しずれるが)この地域である。この3つの商店街はハード面、ソフト面において他の商店街とは明らかに違う。そして人が集まる。人が集まるからハード、ソフトが充実する。正のスパイラルである。一部の商店街、エリアをのぞいてJR静岡駅を中心とする中心市街地は、ハード、ソフトが時代遅れ。人が集まらない。人が来ないからすべてが老朽化したまま。という負のスパイラルに落ちいつてしまっているのが大まかな現状である。

##### 静岡市中心市街地は今後どうすれば負のスパイラルから脱出できるか

静岡の中心市街地は、他の成功事例を積極的に取り入れるのである。他の地域の繁栄している商店街を真似るのもよいが静岡の紺屋町、呉服町、七間町の3商店街のハード、ソフト面の成功事例、先進的な事例を取り入れる。また静岡の中心市街地で最もすばらしい変貌を遂げた浅間通り商店街、御幸町の一部のエリア、鷹匠町の裏通り等、よい手本は中心市街地に点在している。これらを自分のものとしてしまう。さらに、静岡中心地の大きな資産、今川、徳川時代を中心とする歴史的資産を資産所在地の商店街が組み合わせる。

## 静岡市の都市及び中心市街地SWOT

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今川氏時代や江戸時代の旧跡が多い</li> <li>・ 県庁所在地として情報発信地</li> <li>・ 静岡祭り、大道芸ワールドカップ等の大型イベント</li> <li>・ 中心地に大手百貨店（松坂屋、西武、静岡伊勢丹）</li> <li>・ 中心地に高層建築物の図書館、文化施設</li> <li>・ 気候が温暖で冬季の外出も苦にならない</li> <li>・ 紺屋町、呉服町、七間町の中心商店街は常に賑わいの中心</li> <li>・ 城下町、門前町、港町の要素をもつ</li> <li>・ 清水地区とは私鉄でつながっている</li> <li>・ 静岡大学、県立大学等と産学交流がしやすい環境</li> <li>・ お茶、缶詰等地場産業に特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心地の大型店に勢いが無い</li> <li>・ 交通手段がバス中心</li> <li>・ 中心地に駐車場が少ない（小さい）</li> <li>・ 道路の拡幅が進まないところが目立つ</li> <li>・ 紺屋町、呉服町、七間町以外で明るい感じの商店街は希少</li> <li>・ 文化施設の特徴が打ち出せてない</li> <li>・ 各地に点在する旧跡を活用してない</li> <li>・ 商店街（鷹匠町、御幸町等の）ハード面の改善をしない</li> <li>・ 成功している商店街＝浅間通り商店街を見習わない</li> <li>・ 商店街組合の存在しない商店街も多い</li> <li>・ 市民の商店街への無関心</li> <li>・ 個人商店の後継者難</li> <li>・ 本業より不動産としての方が儲かる</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京への近さ</li> <li>・ 政令都市になったばかりの勢い</li> <li>・ 静岡市としての中心市街地活性化計画がかなり成熟してきている</li> <li>・ 合併した都市としての国庫から助成金</li> <li>・ 駿府公園の整備、天守閣構想等の史跡の充実</li> <li>・ 環境問題への市民の意識の高まり</li> <li>・ 浜松に先んずる政令都市化</li> <li>・ 郊外に巨大SCが出現するための商圈の拡大</li> <li>・ 大型店舗出店の規制緩和</li> <li>・ 区割り行政の開始</li> <li>・ 中心市街地の地価低下</li> <li>・ IT、SOHO等草の根起業家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京、名古屋への近さ</li> <li>・ 愛知万博開催</li> <li>・ 旧跡の他の観光地と比較して吸引力不足</li> <li>・ 東海地震</li> <li>・ 郊外大型SCの出現</li> <li>・ 老舗商店の廃業、ドラッグストアーコンビニ化</li> <li>・ デフレ、不況による財布の紐の硬さ</li> <li>・ 中心市街地の若年層の減少</li> <li>・ ITによるショッピングの成長</li> <li>・ 異常気象</li> <li>・ 中心地の老朽化ビル</li> <li>・ PLSの速さ、多様化</li> <li>・ 先行きの不透明感</li> <li>・ 浜松の政令都市化</li> </ul>

## 静岡市中心市街地活性化の動き

### 静岡市の都市計画

静岡市中心市街地は、著しい衰退現象はみられないが、大型店の退店、老舗の廃業等の現象が見られる。また長期的に見れば、徐々に来街者数の減少を招いている。国の施策においても1973年から27年間大型店の出店を規制してきた大店法は廃止され2000年6月から大店立地法が新たに施行された。大店法は中小小売業者の保護が目的のため大型店の出店がかなり制限されたが、大店立地法は、地域環境の保全が目的のため郊外の大型商業施設の出店が規制緩和され静岡市中心市街地の衰退傾向はさらに強まるものと見られる。

そのような中、静岡市は、中心市街地活性化基本計画を2000年3月に策定（2003年3月第3回変更）した。静岡市の中心市街地を駿府公園、JR静岡駅を中心とする静岡環状線内250haと捉え、中心市街地活性化の方向性を「人々が「まち」に求めるものは、単にモノを買うところではなく、時を忘れて楽しく過ごすことのできる「舞台装置」「交流型都心」であり、その実現に向けた新しい中心市街地のあり方を構想する」としており中心市街地活性化の将来像として「駿府の風格が薫り、賑わいととも時に過ごすことが楽しい「交流型都心」としてTMOの設立も視野に入れている。実際に行われた商業等の活性化に関する事業として浅間通り商店街の商店街イメージ作り事業でうらぶれていた商店街であった浅間通り商店街は、浅間神社の門前町をイメージした近代的な商店街として甦った。

### 静岡市の商店街活性化事例

#### 呉服町商店街

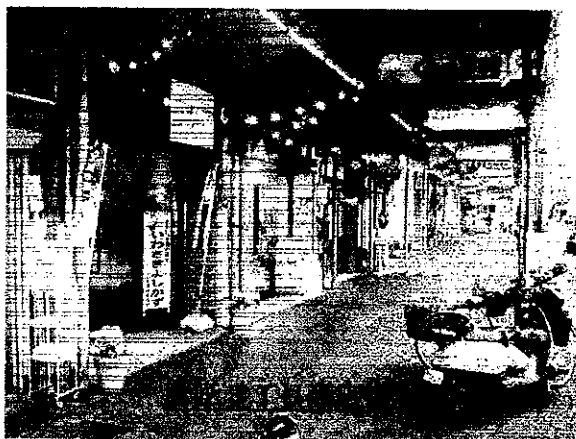
呉服町は、中央商店街地域のメイン商店街として「エンターテインメント機能の充実によるまちなか滞留性の向上」を活性化の方針としている。96年にアーケードを近代的に全面代替え街路樹や御影石を使った歩道とともに商店街のハード面での集客に貢献している。また全国的にも先進的な取組である一店逸品運動は、定期的な委員会を設け商店街全体で取り組んでいる。中心市街地のアキレス腱である駐車場不足対策には、商店街共同の駐車場を数多く設置し無料サービス券の購入客への配布するなどの努力を怠らない。

#### 鷹匠3丁目商店街

鷹匠3丁目は静岡環状線250haの中心市街地エリアには入っているが「静岡市中心市街地活性化計画の商業活性化に関する事業の実施エリア」には該当していない。（近隣の鷹匠2丁目は「来街者の特性に合ったお洒落なまちづくり」コンセプトのもと商店街の裏通りは建物、道路とも近年非常に整備されている）鷹匠3丁目は、なんら施策は施されず、空き店舗（開店休業状態）の小売業者も目立つ。ハード面（アーケード、歩道の石畳）の老朽化が目立ち集客をよりいっそう妨げている。

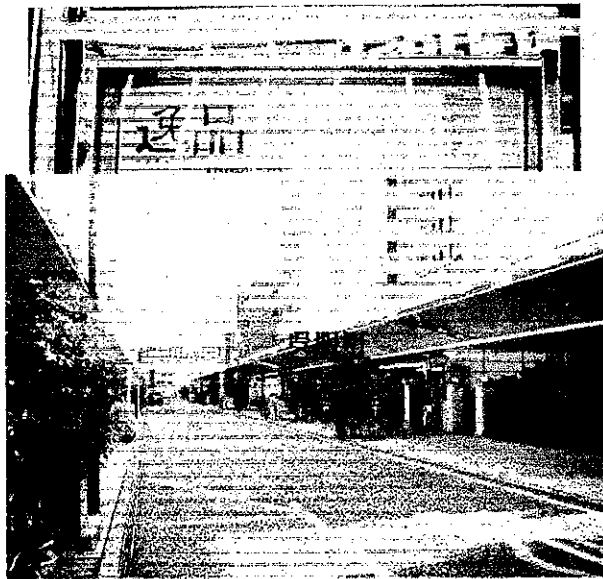
## 静岡市中心市街地活性化への提言

静岡市が策定した中心市街地活性化基本計画は平成12年から10年間の基本計画であり、中心市街地商店街の活性化は、このプランに沿って進められている。静岡市の中心市街地とは、静岡環状線の内側約250haということだが、他の市町村の中心市街地活性化基本計画と比べてみてもかなり広域である。現在のところ実際に対象になっているのは、駿府公園・JR静岡駅を中心とするエリアのようだ。静岡環状線内の南西部（錦町、茶町、一〜八番町、駒形通り等）はハード面を中心とする行政の活性化施策は、ほとんど、うたれて



いない。静岡環状線内でも呉服町、紺屋町、七間町から遠ざかると（両替町、鷹匠）ハード面の老朽化、ソフト面の無策が目立つ。政令都市になって市の財政力がアップしたとはいえ、それだけ支出するところも増加するだろうから、限りある市の財政を有効に投資するため大前提の中心市街地の範囲を極力狭めればどうか。この4年間で実際に打たれた施策もほとんどがJR静岡駅・新静岡センターを中心とするエリアであることから、現在の中心市街地の大前提を静岡環状線の内側から呉服町、紺屋町、七間町の3商店街と新静岡センターから東へ北街道沿い鷹匠3丁目まで、間を結ぶ御幸町、北は浅間通りまでとするのはどうだろうか。他の静岡商圏は、商店街としてまたは、個店として中心市街地商店街のソフト面の施策を取入れ地域密着商店化する。

第二点目として、中心市街地活性化の将来像として「駿府の風格が薫り、賑わいとともにより時を過ごすことが楽しい『交流型都市』とあり徳川家ゆかりの歴史的資源を郊外の商業施設に特化した商業集積との差別化に大いに活用することが謳われているが、ここで忘れられているのが「今川」の存在である。足利時代の初期から戦国時代まで十代230年に渡って駿府を治めてきた今川



氏をもっと有効活用できないだろうか。「徳川」は、徳川家康が、人質時代、駿河大納言時代、隠居時代と断片的に居住したが、あとは、徳川頼宣、徳川忠長以外駿府城代が置かれただけで、全国各地にある徳川氏ゆかりの地と競合関係にある。それに比べ「今川」の場合は、駿府がその歴史的資産をほぼ独占状態である。その商業面での歴史的資産の価値であるが、「徳川」に比者によるプロモーションの仕様によればかの場合、なんとといっても「家康」だが、



マイナスのイメージが先行してしまう。しかし、勝敗は時の運である。9対1の確率で白が出る場合であっても結果として1の黒が出てしまったら黒なのである。当時の「今川義元」と「織田信長」の対戦前確率も「義元」9、「信長」1ぐらいだったのではないか。「徳川家康」まではいかないとしても歴史的資産として「今川義元」の価値は、プロモーションの仕様によって静岡中心市街地活性化に活用できる資産になりうる。他力本願ではあるが、昭和48年のNHKの大河ドラマ「国盗り物語」で前半の主人公が「斉藤道三」であったためそれまで極悪人としてマイナスイメージであった「斉藤道三」のイメージアップ=岐阜市の歴史的資産価値アップしたということがあった。来年の大河ドラマは、同じく司馬遼太郎の「功名が辻・山内一豊」である。

天守閣まで作ってしまった掛川市がこれに便乗しないことはないだろう。掛川市がNHKに売り込みをしたとか、こうなることを予測して掛川城天守閣を再建したわけではないだろうが平成18年は掛川活性化のハード、ソフト両輪がそろふことになる。静岡市も「今川義元」を市の宣伝として売り込み（ソフト）市内中心地に点在する「今川」資産（ハード）の有効活用をすることを提言したい。（資産らしきものが少なければ、神社仏閣や石垣などの由緒を掘起こす。一時的ではなく継続的に新たな発見を続ける。）特にねたが尽きてきているNHK大河ドラマは、視聴率的にもはずれて10%後半、あたれば40%はいくのでプロモーション効果抜群。市役所、関係各機関の人的時間的資源を投入する価値はあるのではないだろうか。

第三点目として静岡の商店街自身が呉服町、紺屋町、七間町の成功事例を自ら吸収して自分の商店街に合うように自らカスタマイズして取り入れることである。3商店街は、昔か



ら常に静岡の繁華街であった。静岡市中心市街地において呉服町、紺屋町、七間町は、他の商店街と明らかに違う、他の商店街が暗くどんよりしているのに対して、華やかで明るい。ハード面の充実、新しさも大きな要素だが、内面的なもの（商店街の活気、商売への取組）も華やかさ明るさの大きな要素である。浅間通り商店街はアーケード、舗道等のハード面の充実は素晴らしい。一昔前のひび割れた石畳と老朽化したアーケードの頃とは、同じ商店街とは思えない。しかしそんな、ハイセンスに生まれ変わった浅間通り商店街も個店に目を向けると、商業地域に駐車場があったり、法律事務所があったりと商業施設と歴史資産を融合した商店街には至ってない。静岡環状線エリア内南西部に位置する錦町、研屋町、駒形通り商店街等は、ハード面は老朽化の極みであり個店に目を向けてみても商売にもう傾注していないと思われる商店も多い。また立地的にも郊外立地＝車での買物と変わらず広域商店街としての定義づけの無理がある。ハード面は金をかけさえすれば充実するが、商店の活気、やる気が源となるソフト面の充実に至るだろうか。商売に取組むやる気 施策等ソフト面の充実 人が集まる 一層やる気 という正のスパイラルが築けるだろうか？さらに言えば築く必要があるだろうか？小泉純一郎ではないが、「人生いろいろ」である。「商店もいろいろである」商店経営をしていても商売に傾注したくない人も多いのではないだろうか。最早商店街としての態をなしていない商店街の発展のための合意形成を取りつけることは、至難の技である。構成員各自の状態が「いろいろ」すぎるため事業の組み合わせ＝事業ポートフォリオもつくることはできないだろう。個人の交通手段が発達して特色のない商店街の存在が過去の遺物になっている状態で「商店街」にこだわる必要はなく、個店が各々模範となる商店街の商店から自分の店にカスタマイズしていく。新たに縮小限定された静岡市中心市街地商店街に実地の商業まちづくり研修・養成所を運営し中心市街地外の商店主は、そこで実地に学び自らの商店・商店街の運営に生かす仕組みを作る。

以上の3点を静岡中心商店街活性化の提言としたい。

静岡市中心市街地の区域（基本計画による）



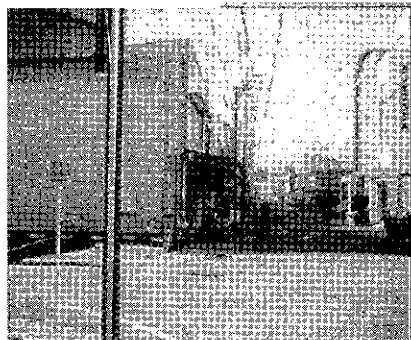
臨濟寺



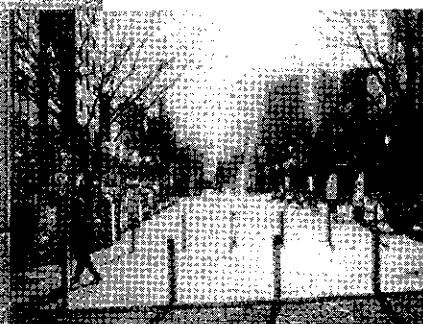
駿府公園



七間町



研屋町



青葉公園



錦町

中心市街地  
2506 a



鷹匠3丁目

## 2. 旧清水市（静岡市清水）の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 辻本 元彦

### 静岡市清水中心市街地の歴史・現状・問題点

#### 清水の歴史

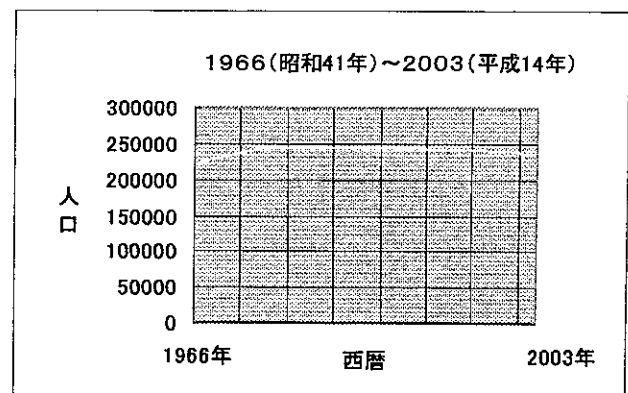
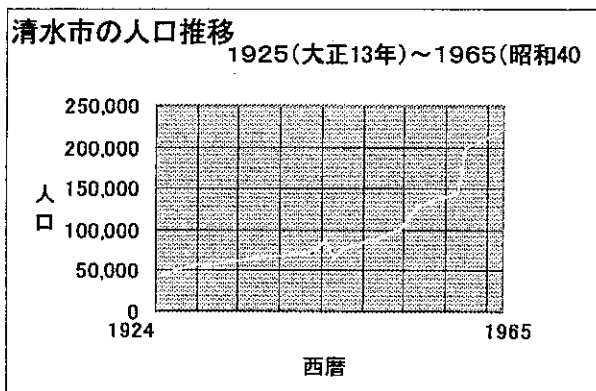
- ・ 大和朝廷時代駿河の国の国府は清水庵原に置かれていたが天武天皇（673～686）に時代に現在の静岡市に移される。「清水」の由来は、豊富できれいな水の出るところであったためついた。
- ・ 足利時代初期～戦国時代まで今川氏の統治が10代230年にわたって続き清水地区は今川氏重臣瀬名氏、蒲原氏等の領地
- ・ 戦国時代後期 武田信玄の駿河攻略の前線基地として江尻城に日本で最も古い天守閣が築かれる。
- ・ 1601年江尻城は、廃城とされ以後の江戸時代江尻は、東海道53次の宿場町、港町として発展する。
- ・ 大正13年 江尻町、辻町、清水町、入江町、不二見村、三保村（四町二村）が合併し全国で101番目の市として「清水市」が誕生。
- ・ 平成15年4月1日静岡市と合併し「静岡市」誕生。

#### 旧清水市の概要

- ・ 面積 227.66K m<sup>2</sup>
- ・ 人口 237千人
- ・ 市の木花 さんごじゅ やまもも きく ばら
- ・ 産業 アルミ 紙布 マクロ缶詰
- ・ 観光 日本平 三保の松原 鉄舟寺 石垣イチゴ エスパルズドリームプラザ

#### 問題点

下のグラフからもわかるように清水は都市として1970年ごろから人口飽和状態で1980年頃からは、ゆるやかに人口が減少している。この傾向は、中心市街地で著しく平成15年に静岡市と合併したことにより改善されるという見込みはたたない。



## 静岡市（旧清水）の都市及び中心市街地SWOT

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「サッカーのまち」として高い知名度</li> <li>・ 県庁に近く情報を得やすい</li> <li>・ 日本平 三保の松原等の観光資源</li> <li>・ 宿場町（53次江尻）としての伝統</li> <li>・ 港町としての伝統</li> <li>・ プロサッカーチームエスパルスのホームグラウンド</li> <li>・ 気候が温暖</li> <li>・ 新鮮な魚介類</li> <li>・ 東海大学（海洋学部）の活用</li> <li>・ みかん 水産缶詰の地場産業</li> <li>・ 静岡地区と私鉄でつながっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 西友をはじめとする中心地大型店の老朽化による売上げ低迷</li> <li>・ 中心地の駐車場の確保</li> <li>・ 城下町でないため武家史跡が少ない</li> <li>・ 商業の吸引力で静岡に負けてしまいがち</li> <li>・ 核になる商店街の不在 力不足</li> <li>・ 個人商店の後継者難</li> <li>・ 歴史上の有名人の少なさ（次郎長ぐらいか）</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 静岡市との合併で経済の活性化</li> <li>・ 県道清水静岡線（北街道）拡幅による交通の利便性向上</li> <li>・ 由比 蒲原地区を併合することによる経済の活性化</li> <li>・ 大店立地法による大型店出店規制緩和</li> <li>・ 新静岡市として新たな区行政による新組織による活性化</li> <li>・ J R清水駅周辺の地価低下</li> <li>・ 市民の環境意識の向上</li> <li>・ 西部の拠点浜松に先んじた政令都市化による先駆者利益</li> <li>・ 合併による助成金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 静岡市との合併によるさらなる商業顧客の流失</li> <li>・ 郊外大型店の好調（狐ガ崎ジャスコ）</li> <li>・ 予想される東海地震の脅威</li> <li>・ 1970年ごろからの人口の停滞</li> <li>・ デフレ 不況による消費者の財布の紐の硬さ</li> <li>・ ITショッピングの普及</li> <li>・ プロダクトライフサイクルの速さ</li> <li>・ 中心市街地の人口特に若年層の減少</li> <li>・ 史跡と中心市街地との相乗効果が希薄</li> <li>・ 由比蒲原地区の新たな商業集積の脅威</li> <li>・ 新幹線の停車がないことによる東京への時間的な遠さ</li> <li>・ サッカーの最近の弱体化</li> <li>・ 清水市消滅による意気の低下</li> <li>・ 合併による行政上の手続き等の変化</li> <li>・ 先行きの不透明感</li> </ul>

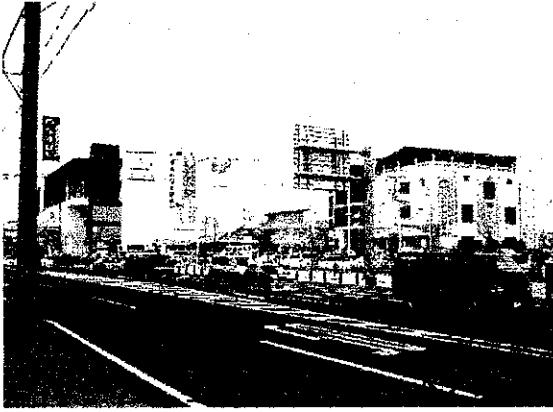
## 清水中心市街地活性化の動き

旧清水市は、2000年5月旧静岡市と時を同じくして中心市街地活性化基本計画を提出している。その中で、中心市街地の現状として 1、居住人口の減少 2、少子化高齢化の同時進行 3、各商店街における歩行者数の減少 4、小売業一店舗あたりにおける歩行者数の減少 5、路線バスの統廃合 の理由により清水市の中心市街地の拠点性がうすれつつあるとしている。


清水を外部から訪れると、JR清水駅前の伝統的な商店街の存在とともに観光新名所であるエスパルスドリームプラザ近隣の新興商店街にも興味を引かれる。清水の最大の有名人清水の次郎長の生家を拠点としている次郎長通り商店街 エスパルスドリームプラザと次郎長通り商店街を結ぶ位置にあるエスパルス通り商店街である。JR清水駅から徒歩圏内であるし、路線バスもでている。外部から訪れる人間は、観光名所に行こうと思うので、自然と次郎長通り（清水の次郎長生家）エスパルス通り商店街（エスパルスドリームプラザ）に足が向いてしまう。基本計画における中心市街地の区域においても中心市街地の区域が細長く南へ延びているのは、明らかに中心市街地の区域内に次郎長通り商店街を取り込む意図がうかがえる。

中心市街地活性化基本計画のコンセプトとして「ミュージシティーシミズ天女の降り立つ街・清水の創造」を掲げその内容説明として「生活の中心である「女性」を主役にして、今までの清水にはない新しいイメージで「安らぎ・癒し」を求めている現代及び近未来への対応を行っていきます。港町清水の優位性を前面に打ち出して、ウオーターフロントを活かした海の香り、港の文化を感じさせながら「賑わい、ふれあい、憩い」を演出可能な街を目指します。」としている。確かにエスパルスドリームプラザのある日の出地区は、このコンセプトの説明どおりに具現化されているが、残りの大部分の地域には、かなりコンセプトだけが先行していて実態の伴わないものに映る。しかし、駅前の伝統的な老舗商店街も駅前銀座商店街では、商店独自のソフト事業「たまごスタンプ事業」（100円お買い上げごとにたまごスタンプを押し台紙が埋まる（320個分）と金券と交換するというもの。金額自体は小額だが、商店街の一体感や顧客とのふれあいを感じさせる。）清水銀座商店街は、長年の商店街名を変更（ばる通り）し商店街の運営体制も2005年の4月から一新するという。行政主導ではなく商店街・店主の自助努力をかなりしている。新静岡市が策定した都市計画では、清水都心地区は、静岡都心地区の「商業・業務拠点」としての位置づけに対し「海洋文化・レクリエーション拠点」としての位置づけである。この意味するものは何なのであろうか。2000年に提出された旧清水市の中心市街地活性化基本計画は有効であるとしても、やはり、行政主導の商店街の活性化は、旧静岡地区より望めないとおいた方がよいのではないだろうか。行政の都市計画案、中心市街地の現状分析を見ても、駅前の老舗両商店街のような自助努力がかなり必要とされ、それでも、状況はかなり厳しいように感じられる。

## 清水中心市街地活性化への提言




旧清水市は、2000年5月に旧静岡市と時を同じくして中心市街地活性化基本計画を国に提出している。旧静岡市の基本的な方向付けのコンセプトが「駿府の風格が薫り、賑わいとともに時を過ごすことが楽しい『交流型都市』」であるのに対し旧清水市のコンセプトは、「ミューズ シティー シミズ 天女の降り立つ街・清水の創造」と、より女性受け若者受けする心地よいフレーズとなっている。しかし、中心市街地地区としてJR清水駅周辺及び日出地区周辺のおよそ130haとしているなかで、日出地区のウォーターフロントは、このコンセプトに沿った開発・整備を進めることができようが、昔からの中心市街地であるJR清水駅前地域にこのコンセプトを当てはめようとするには、かなりの無理があるのではないだろうか。清水中心市街地の有力な史跡である清水の次郎長生家がウォーターフロントに近く史跡と新名所がシナジー効果を発揮し十分に活用されているのに対して、JR静岡駅近辺に史跡は、埋もれていないだろうか。静岡が駿府城下という江戸時代を通しての城下町であったのに対し清水市は、江戸時代すでに城はなく、港町・宿場町として発展してきた。この点、清水が、城下町のように城跡・江戸時代の名残を活用できないというウイークポイントになっている面も大きいのではないだろうか。清水 旧名江尻にも城は、あった。武田信玄



江尻城復元図と小字名

江尻城跡

江尻城跡



兼倉木殿の武士

梶原景時を祀る梶原

大内千代

の駿河攻略の前線基地・最重要拠点であり、当時東海地方で最も早く天守閣を持った江尻城である。穴山梅雪という武田の重臣の居城で1601年に廃城となった。歴史上の人物としても、穴山梅雪は、駿府城の今川義元と比較し、B級人物であることはゆがめない。徳川家康とのかかわりが少しあるだけで穴山梅雪では、集客はあまり期待できない。現在、江

尻城跡は二の丸町付近で、江尻小学校となっている。実際に行ってみたが本丸、二の丸の規模からしても、かなり大規模な縄張りの平城であった様子が偲ばれるが、少しばかりの石垣と立て札の史跡説明以外建築物は残っていない。昭和の初期までは、城の名残の建造物はあったとのことだが区画整理等で壊してしまったということである。他に観光資源となりうる史跡としては、「明治の元勳 西園寺公望の別荘、興津」「江戸時代の小藩 小島藩の陣屋跡 小島」「鎌倉時代の武将 梶原景時の墓 北街道沿い」があるが、あまり集客できるような史跡ではなく、中心市街地からも距離がある。しかし、名のある歴史上の史跡ばかりでなく港町・宿場町として発展してきたことから名もない庶民の史跡・名所が中心市街地の各地に点在するはずである。これらを掘り起こし対外的にアピールしていきたい。郊外の人工的に作られた商業集積に対し自然発生的に生まれた商店街の差別化手段であり優位性を発揮できる場である歴史的資源の掘り起こし、有効活用は、おこなえばおこなうほど、まちおこし、中心市街地活性化につながる。行政・旧清水市が2000年に提出した中心市街地活性化基本計画から引用すると、「生活の中心である「女性」を主役にして、今までの清水にはない新しいイメージで「安らぎ・癒し」を求めている現代及び近未来への対応を行っています。港町清水の優位性を前面に打ち出して、ウォーターフロントを活かした海の香り、港の文化を感じさせながら、「賑わい、ふれあい、憩い」を演出可能な街



**ばる通り商店街**

できない重要な手法であると思う。



**駅前銀座商店街**

を目指します。」とコンセプトを説明し、あえて商店街の商業施設と歴史的史跡とのシナジー、融合について触れていないが、古くからの港町・宿場町さらに古くは、城下町、もっとさかのぼれば駿河の国の国府であった清水の史跡を掘り起こすことが、中心市街地活性化基本計画の「新しい清水のイメージ」「現代・近未来への対応」と正反対のようではあるが、清水中心市街地が「商店街」として生き残るためには、一見無意味、遠回りなように思えるが、欠くことの

2003年4月、旧清水市は、旧静岡市と合併し新静岡市が誕生した。そのことにより旧清水市と旧静岡市が国にすでに提出していた中心市街地活性化基本計画のほかに新静岡市の都市計画が作成された。この都市計画によれば、新静岡市は、以下の3つの都市核で新静岡市の都市活動と高度化した都市機能を分担するという。

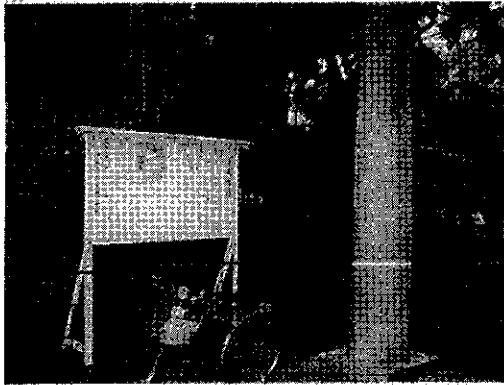
## 新静岡市都市核機能分担

1. 高度行政機能、情報・芸術拠点としての東静岡
2. 商業・業務拠点としての静岡都心
3. 海洋文化・レクリエーション拠点としての清水都心

さらに言うとして静岡都心の補足説明として「暑く蓄積された伝統資本を活かし、商業・業務機能のいっそうの高度化、多様化を図るとともに、集まる人に優しく個性豊かな都心づくりを行う。」とされているのに対して、清水都心の補足説明は、「港との結びつきを深め、都心への流通・波及効果を高めるとともに、海とのふれあいや美しい景観と調和したリゾート感覚あふれる海洋文化交流拠点作りを行う。」とされている。これはどういうことか。もうお分かりであると思うが、この新静岡市の都市計画の静岡都心、清水都心の整備方針は、それぞれ旧市時代の2000年に国に提出した中心市街地活性化基本計画の将来像、コンセプトをより深耕させているのである。つまり静岡市のなかで静岡都心は「駿府の風格が薫り、賑わいとともに時を過ごすことが楽しい『交流型都市』＝「商業・業務拠点」清水都心は、「ミューズ シティ シミズ 天女の降り立つ街・清水の創造」＝「海洋文化・レクリエーション拠点」となっている。これは、新静岡市という政令都市の一部を構成する地域として清水中心市街地＝清水都心が「海洋文化・レクリエーションの拠点」としての都市機能を担い発展していくことは、望ましい姿であるとしても、その「海洋文化・レクリエーション拠点 清水都心」を構成する商店街・商店主としては、新都市機能を担っていきけることが生き残っていける最善策であるとは、限らない。清水中心市街地の将来的な青写真には、旧来の商店街としての商業集積ではなく、流通・貿易のマクロなビジネス、海洋文化・リゾート地としての集積を目指すことが描かれている。この新潮流は、清水都心核が新静岡市のなかで「海洋文化・レクリエーションの拠点」として機能することで、周辺地域及び新静岡市全体の都市の活性化に有効的に波及する地域として考え練られたものであるから、止められないかもしれないが、商店街としては、このような、中心市街地活性化基本計画、都市計画の意図することを理解したうえで、新たなる清水中心市街地の創造を目指しつつも、行政主導の新静岡市の都市機能にこだわるあまり「新しいイメージ」のみを追い求め、自らの力量を超えてしまうような、さらには、自らの存在価値を否定してしまうようなことがないように、自らの店舗、個店の販売力・マーケティング力を磨き、できるだけ多くの歴史的資産を掘り起こし有効活用し、さらに地域に密着したソフト戦術を展開することで集客し、人が集まる限りは、ハード面の改善を怠らないという正のスパイラルを構築することによって、「清水区」のなかで、暑く蓄積された伝統、資本を活かし集まる人に優しく個性豊かな商業拠点として生き残っていく道もまた存在するし、決して消極的な後ろ向きな考えではなく、個性的な商店街・商店として生き残っていくための未来を見据えたニッチ戦略であるということを提言したい。



# 清水中心市街地



江尻城跡



駅前銀座



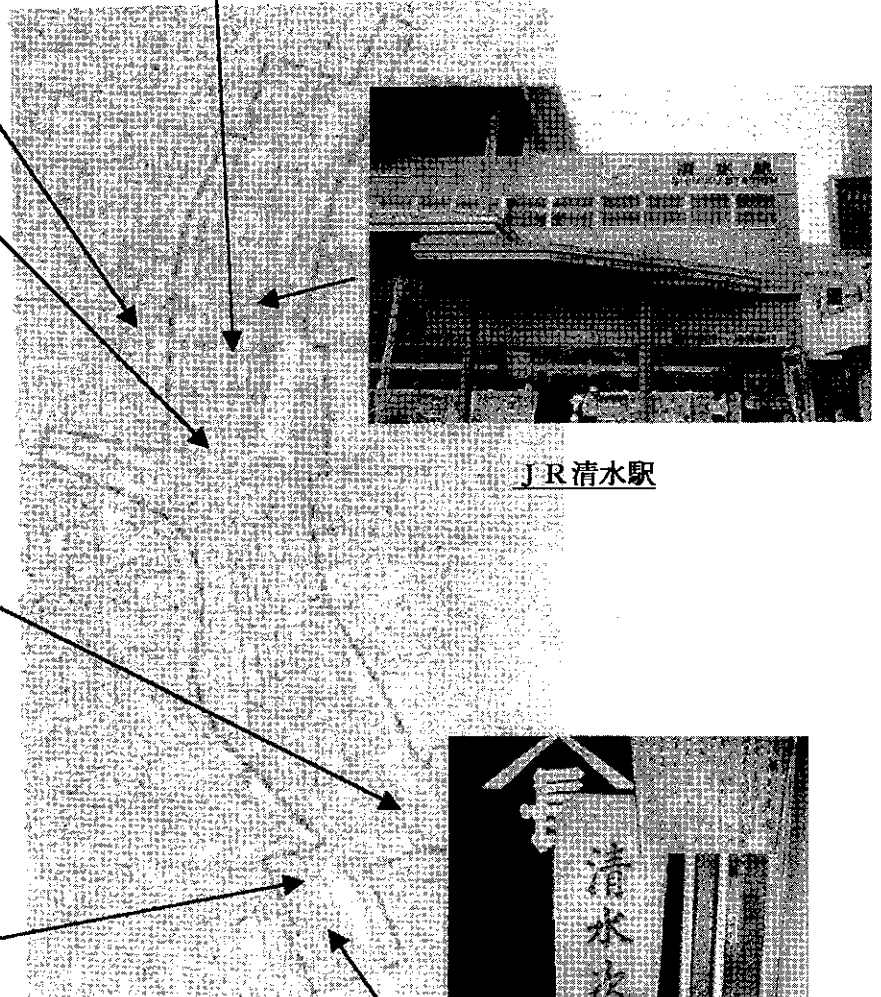
ぱる通り商店街



エスパルス商店街



次郎長通り商店街



JR清水駅



次郎長生家

### 3. 浜松市の中心市街地活性化提言

—工都浜松の中心市街地は「つくる人」を育てる出世道場—

中小企業診断士 菊 間 範 明

#### 1. 浜松市中心市街地の現状、特徴、問題点

浜松市は人口60万人で、首都圏・近畿圏以外また県庁所在地以外の都市としては、最大の人口を持つ「ユニークな」まち（都市）である。近々周辺市町と合併し、約80万人の都市となり、続いて政令指定都市となる予定である。

浜松市は、宿場町・城下町としての成立ちを持つが、現在の性格は、音楽のまちとか、技術文化都市とか、花のまちとか、もてなしのまちとか、いろいろなコンセプトを打ち出しているが、やはり工業都市である。就業人口比率において、第2次産業が約40%（以前はもっと高かった）は、60万都市としては、最も高い比率である。

その中心は、スズキ・ヤマハ・ホンダ・カワイといった3文字企業やホトニクス・ローランドなどといった高い技術や生産方式を持った個性的な大企業と、それらを頂点とした下請け・孫受けのピラミッドが構造的に築かれている。

そうした工業の基盤となる土地も、平野・台地の上に、非常に広大なものがある。

静岡県内の拠点3都市の比較で、静岡が武家のまち、沼津が公家のまちであるとするならば、やはり町人のまちであり、現在では、技術者・ブルーカラー・労働者のまちである。厳密には、上述の下請中小企業（町工場）や独立中堅企業の経営者であるブルジョアと雇用される労働者に分れ、地域全体の平均所得は他都市とあまり変わらないが、少数の高額所得者と多くの低所得者が、生活者・消費者を構成している。よく百貨店の支持人口は、30万人といわれることからすればここでは2つあってもいいはずだが、ひとつが成立つのがせいぜいである。新しいもの好きの住民性も手伝って、もちろん既にオーバーストア状態であるが、ショッピングセンターなど大型店を好む傾向が他都市よりも強いと思われる。

彼ら多くの労働者の生活パターンは、郊外の比較的大きな（2世帯も多い）家に住み、工場の作業服を着て、系列親会社の車またはオートバイ（ポンポン）に乗って、郊外の工場に通い、週末はこれもまた郊外のショッピングセンターなど大型店で、ワンストップショッピング（まとめ買い）や家族ぐるみの娯楽をして過ごす、というものである。したがって、コンサートや同窓会やイ特に興味あるイベントなどよほどのことでもないかぎり、中心市街地には出てこないし、出てくるとしても車で来街し、駐車場に苦勞する経験を味わうと、ますます中心市街地を嫌う傾向になる。

これまでの都市計画は地方都市としてはめざましいものがあり、鉄道高架・区画整理・駅前整備・アクトシティ建設など、次々とハード面の都市開発（いわゆる箱モノづくり）を進めてきた。ただ、たとえばアクトシティにおいては、地型の関係もあり、もっとも集客力ある大・中ホールの向こうにショッピングゾーンが配置され、今もって、テナント経営は厳しい状況である。アクトシティは、中心市街地活性化には貢献していない。

かつて、郊外開発が進むと同時に、中心市街地にあった大型店は次々と撤退した。西武百貨店や若者に人気のあった丸井（跡地は現在コンプマート）は、その典型であるが、最近の最大のものは、やはり中心市街地の一等地にあった老舗の松菱百貨店の倒産であろう。今もって複雑な権利関係や誘致するテナントが見出せないなどの理由で、廃墟になっており、新館の正面玄関を覆う黄色と黒の工事用バリケードは醜悪とさえ言える。

確かに中心市街地のハード面はきれいになったが、かつてのにぎわいは少なくなった。高齢者は行き場所・居場所がなく、若者はアクアモールの路上に「たむろ」する。強いて人通り多く活気あるのは、遠鉄百貨店とフォルテの間の「サンクンガーデン」広場である。

駅前（北口）は非常に近代的で100万都市の玄関であるが、ちょっとはずれると雑然としたまちが現れ、駅北や東街区など区画整理箇所は「焼け野原」の域は脱したが、それでも人間のにおいがしない開発途上地といった印象はぬぐえない。いずれにしても、実質的な中心市街地や繁華街エリアの広さや印象は、20～30万都市ではないかと思わせるものである。

## 2. 浜松市の都市及び中心市街地のSWOT

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商圏人口（後背地人口）は100万人</li> <li>・中心市街地のハードは、かなり整備されている</li> <li>・ところどころに老舗のうなぎ店、料理店など、評判の店がある</li> <li>・駅前などではストリートパフォーマンスがさかん（高校の街角コンサートも）</li> <li>・浜松まつりの絶対性（多くの浜松人にとって浜松まつりは絶対的な存在）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松が構造的に郊外型、車社会及びブルーカラーのまちであること</li> <li>・ハードがきれいになりすぎて人間味に欠ける</li> <li>・中心市街地へ集客（集人）する施設、要素が乏しいこと</li> <li>・浜松まつりはもちろん、祭り・イベントは盛り上がるが、それが過ぎると低調になる</li> <li>・中心市街地一等地の大型空き店舗の存在</li> <li>・ザザシティも若者向けだが、集客力不足</li> <li>・中高年齢者の行き場所・居場所が少ない</li> <li>・駐車場が利用しにくい（数はある）</li> <li>・中心市街地繁華街のエリアが狭く回遊性も乏しい</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併～政令市への動き</li> <li>・中心市街地へのマンション増加（特に東街区や駅北）</li> <li>・東街区への公共施設の移転、進出</li> <li>・〃の大学、専門学校の定着</li> <li>・中心市街地一等地にあるヤマハショップのリニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郊外開発の進展、郊外人口の増加</li> <li>・大型店などの郊外出店がさらに進む</li> <li>・遠州病院の郊外移転</li> </ul>

### 3. 浜松市の中心市街地の動き、可能性

浜松市の人口一人当りの小売商業売場面積は約1.4㎡（イオン志都呂含めた推定値）で、1㎡が適正といわれる中、オーバーストア状態であり、しかもその半分近くが大型店あるいは大手チェーン店である。しかも、そのような状態であっても、大手「資本の論理」は容赦なく、郊外にいわゆる「巨艦店」を進出させる傾向はますます強まっている。

中心市街地をとりまくそうした外部環境変化と、松菱の跡の問題が膠着状態にあったり、中心市街地にある各個店が単独で顕著な集客できるような魅力・実力を備えていないということ、そして中心市街地ならではの普段の面白さ（昔あったワクワク感＝誘因）が乏しいことなど、中心市街地内部にある問題が構造的に存在して、中心市街地への来街者は、ハード面の整備にもかかわらず、引続き減少している。

まつり好き、新しいもの好きな住民性ゆえ、イベントなどにはかなり人は集るが、それが終わるとまた元にもどってしまいがちである。あの浜松まつりの住民パワーが、その半分でもよいから中心市街地において日常的に続いてくれたら、かなり活気あふれるまちになっているものと思われる。

一方、市民や商業者の活動はというと、まちづくりセンターに集るNPOやまちづくりボランティアサークルなどを中心に、市民レベルでのまちづくり活動はあるが、それらの多くはまさに自分たちの町内や地区を対象とした草の根的なものであり、中心市街地全体を対象に活性化活動に取り組むものは、やはり行政や商工会議所など経済団体が絡むものになってくる。

地元商業界には、県の商店街組織のトップもおられ、そのおひざ元の中心商店街であるが、その全体的な活動は低調な感があり、イベントなど事業内容はマンネリ化している。また、そのイベントや事業なども、どちらかというところ、行政や上部経済団体主導の感が否めない。「やらまいか精神」は、浜松のものづくりには、大いに発揮されている（最近では各企業ともやや守りに入った感もある）が、商業・小売業までは浸透はしていない。

目に見えるハードの開発や躍動はあるが、主役である市民や商業者が中心市街地に対して関心がない、あるいは活性化に対して盛り上がらない状況において、中心市街地に関する何か思い切った発想や行動をしていかなければ、松菱の問題が今後も長引き、場合によっては泥沼化することが予想される中で、浜松市は、80万都市あるいは政令指定都市の中心市街地とは思えないような風格やにぎわいのなさ、味気なさ、そして個性のなさを印象づける都市になってしまうことが懸念される。

今後、東街区や駅北街区など長年にわたる区画整理事業や再開発事業が終了し、公共施設などが移転し、マンションが建ち、定年を迎えた団塊世代（これまで浜松の産業を支えてきた）が、郊外のニュータウン（実態はオールドタウン）から街中に移り住んだり、昔の懐かしさ（昭和30年代など）を求めて、何となく来街するような状態になれば、これからはじめていく魅力ある中心市街地づくりが、そこで実を結ぶことになるであろう。そうした人々のための小売商業の充実も必要となり、そのように街中へ集った人々まで、逆に車で郊外に流出させるような事態には、決してなってはならない。

#### 4. 浜松市の中心市街地活性化の提言

##### (1) コンセプト

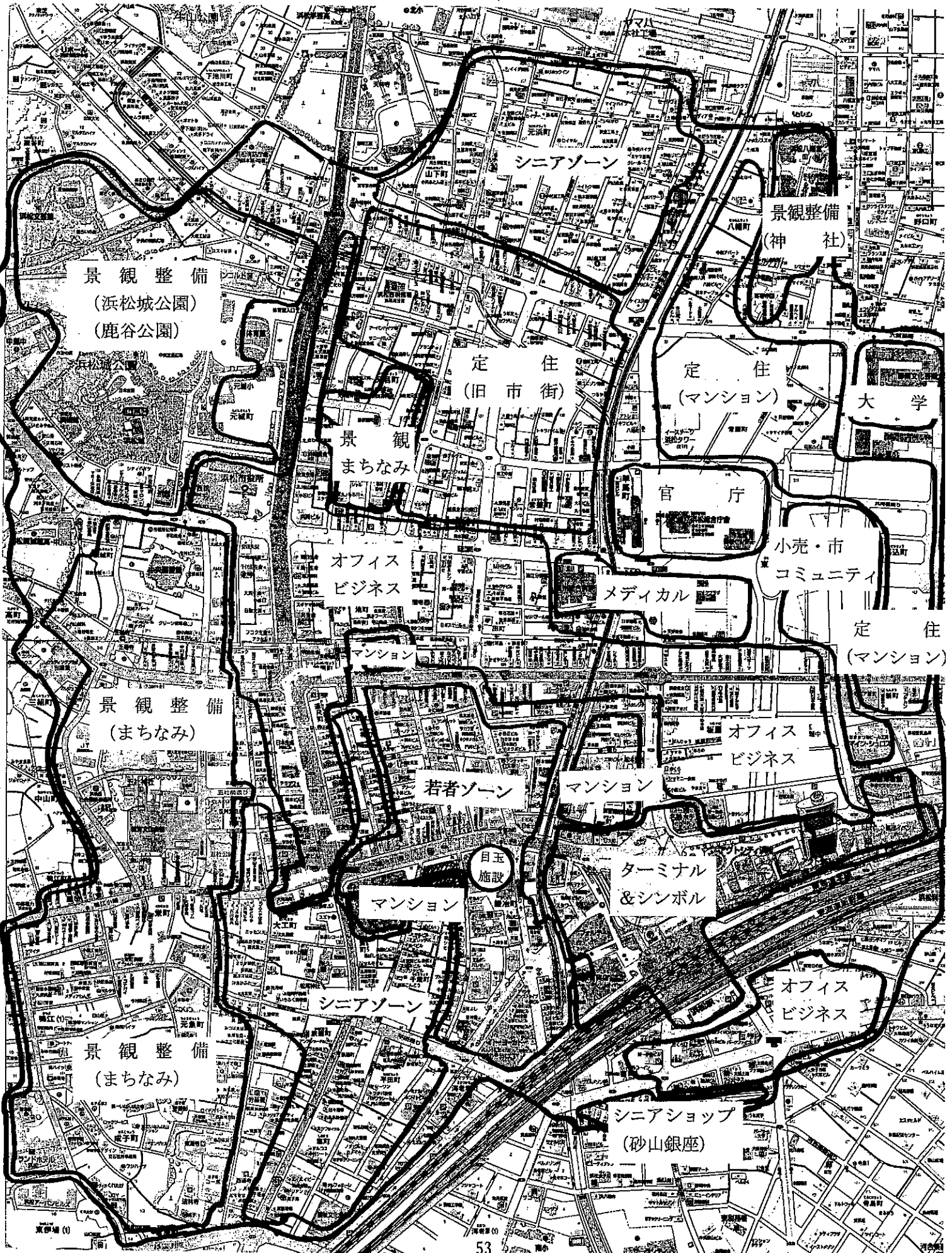
工都浜松の中心市街地は「つくる人」を育てる出世道場（浜松は出世街＝しゅっせまち）

- ・やはり、浜松は工場のまち、工都でいいと思う。クラシック音楽やオペラや高尚な芸術は似合わない。音楽は若者のストリートパフォーマンス、街角コンサート、庶民のカラオケ、文化は祭り文化、ものづくり文化、生活文化でよい。高級なグルメレストランより、うなぎ・焼き鳥の臭いがあふれ、あかちょうちん・居酒屋・立ち飲み屋・メシ屋があふれる方がいい、ちょっとしゃれるとすれば目抜き通りや広場のカフェで気軽に「たむろ」できるのがいい。
- ・浜松の中心市街地は、買物の場であることを求めず、まず仕事と学びの場であってよいと思う。特に、工都であるから、いろいろな分野での「つくる人」が仕事をし、学び、人を育てる街であってよいと思う。いろいろな技術者、各種職人、デザイナー、アーティスト、シンガーソングライターなどが、いつも出入りし、歩き、出会い、たむろし、議論し、仕事や学びにいそしみ、歓声をあげる、そんな街であってほしい。
- ・その結果、そこで店を出せば、魅力ある商品であれば購入してくれることになるであろうし、商業という要素も改めて必要なものとして再整備されるものと思われる。中心市街地にも最寄品・買回品・文化品それぞれの小売店も必要になるであろうし、日常の買物は、周辺の近隣商店街や元気いスーパーなどで購入すればよいし、郊外の大型店との「すみわけ」ができれば理想的である。
- ・また、中心市街地はつくる人を育てる「道場」である。理論的な勉強だけでなく、それを身をもって体験し、体で覚え、いろいろな分野での「マイスター」になる修業の場、あるいは自己実現・自己表現の場（舞台、ステージ）である。
- ・かつて浜松城は出世城と呼ばれ、水野忠邦はじめ、ここに赴任した城主はみな江戸幕府の重鎮となっていた。この街には、かつてより異質なものを抵抗なく採り入れる風土があり、それが「やらまいか精神」とともに、世界的企業・個性的な企業を育てる土壌となった。このように、ここで学び・修業する者は、どこから来た者であろうと、将来日本いや世界を背負って立つ人材になるような、そんな「ジnkス」が定着する街でありたい。

##### (2) ゾーンニング

全体のコンセプトは上記のとおりであるが、やはり中心市街地にはさまざまな要素も発生し、必要であるため、次ページのようなゾーンニングを描いてみるこことする。

【浜松の中心市街地のゾーニング】



### (3) 中心市街地活性化の目玉

松菱跡を、ものづくりの殿堂・つくる人づくり道場の総本山にするという構想である

その中には、次のような施設や要素が入る

- ・(現在市内3ヶ所ぐらいに分れている) 職業訓練校を集める
- ・製造職人・建設職人の養成所
- ・伝統の技、地場産業から光関係などハイテク技術まで、  
技能・技術の伝承または創造の場(研究所、道場など)
- ・静岡大学工学部及び大学院のエクステーションセンター(一般社会人向け講座開講)
- ・浜松大学の情報、経営関係の //
- ・工業技術センターの少なくとも分室を
- ・工業デザイナーの養成所、ユニバーサルデザイン研究所
- ・服飾ファッションデザイナーの養成所(高度な専門学校)
- ・SOHO施設(インキュベート施設)及び創業支援センター
- ・関係分野の図書館、情報センター、インターネット施設
- ・経営相談窓口(中小企業診断士常駐)
- ・職業安定所も移転
- ・子供のものづくり体験やものづくりしながらの遊びができる施設
- ・東急ハンズなどのようなDIY、ロフトなどのような生活雑貨関係の店舗
- ・市民の作品の展示即売会場(ものづくりフリーマーケット)
- ・中心市街地活性化やまちづくり関係の各NPOの拠点 など

あと、中心市街地における静岡文化芸術大学のさまざまな波及効果(学生の来街、中心市街地内の企業などとの連携、一般社会人向け講座の開講など)を期待したい。

また、中心市街地内にある各種専門学校(情報、デザイン、服飾、調理、自動車整備、語学、資格など)や、いわゆるカルチャーセンターの充実も求められることである。

### (4) 働き、学ぶ人々への食と楽の提供

#### ①飲食店の充実

- (昼) 食堂(めし屋⇒夜は居酒屋にもなる)、カフェ、そばうどん屋、回転すし、カレー、  
とんかつ、弁当惣菜店、弁当ワゴン、ファーストフード、コンビニ など
  - (夜) 居酒屋(赤ちょうちん・縄のれん、焼き鳥)、立ち飲み、屋台、ビアホール、パブ、  
ショットバー、各種料理店(和食系・焼肉系・焼き物系・海鮮系・うなぎ系・  
中華系・ラーメン・餃子・洋食・イタめし・エスニックなど) など
- ※最近の「地産地消」の動きも、住民はもちろん、働き学ぶ人々にも浸透へ  
(遠州灘ふぐなど浜松・浜名湖ブランドの普及など)



## ②有償無償の娯楽等の充実

各種娯楽施設、映画館

ストリートパフォーマンス（演奏、大道芸など）、街角コンサート

ワゴンショップ、物販の屋台

「市」（朝市・昼市・夜店市など）、フリーマーケット

各種個性的なショップ（見るだけでも楽しい店）

## （５）増加しつつある中心市街地定住者への生活基盤の提供

郊外と比べて不足しがちな要素や中心市街地ゆえに必要な要素を充実させる

①最寄品（生鮮品、弁当惣菜、日用雑貨、実用衣料など）の店舗

②防犯施設（警官が常駐する交番＝鍛冶町大通りやアルコモールにも必要） など

## （６）大 き な 課 題

### ①駐 車 場 対 策

超車社会の浜松及びその周辺においては、中心市街地に仕事、学び、買物などで来街するには、かなり多くの割合で車（自家用車）での来街が予想される。

現在の駐車場は、確かに台数が多いが、ザザ駐車場、駅南口駐車場、アクト駐車場など公共駐車場も一般民間駐車場も、利用しにくい（物理的、料金的＝ただし車利用者は今後環境問題などとの関係でも便利さに対する負担をすべきと考える）。

下記の交通対策を合わせて、抜本的な対策（かつて試みたトランジットモール構想や、ゾーンシステムなど）が必要である。

### ②交 通 対 策

郊外と中心市街地との交通アクセスを、自家用車でなく（館山寺街道など一部の幹線を除き、これ以上道路整備は不要なのではないか）、公共交通利用を中心に再度構築する必要があると思われる。

また、中心市街地内でも、歩行者や自転車利用者のメリットをもっと増進する必要があると思われる。ループバスは、今は利用芳しくないが、今後重要な手段になる。

### ③中心市街地における環境保全、美化、景観（まちなみ）問題（「花の街づくり」推進）

働く人、学ぶ人、訪れる人、住む人が増えると、こうした問題もクローズアップされる

以 上



## 4. 沼津市中心市街地の活性化提案

—食べものがおいしい港町沼津—

中小企業診断士 菊間 範明

### 1. 沼津市の中心市街地の現状、特徴、問題点

沼津市の中心市街地も、目に見えて衰退・空洞化している。

沼津市の人口は20.8万人、4月に戸田村と合併し、21.5万人程になるが、周辺の市町村の人口が微増しているにもかかわらず、さまざまな原因から微減傾向にある。その中心市街地も、旧くからの市街の定住人口減少は顕著である。

中心市街地にある事業所も、リストラなどによる統合・閉鎖、賃料安い郊外への移転などで、空きオフィスが目立ち、ビジネス人口も減少している。

商業面では、市内外に郊外型大型店が出店し、中心市街地にある既存の大型店や中小店・専門店などは厳しい生き残り競争にさらされている。しかも、中心市街地にあった、長崎屋や丸井が撤退し、高齢者・若年層ともに、中心市街地への集客力は低下している。

イベントも、行政や商工会議所、商店街連盟などが主催・共催で、狩野川花火大会やよさこいまつり、ホコテンなど行なわれているが、イベント時には人は集るものの、それを日頃の来街に結びつけることができないでいる。

JRの駅前へ降り立って、目抜き通りを見渡すと、大通りに並ぶビル群れなどから、多少は静岡県東部の中心都市である印象を持つが（拠点性）、やはり他都市同様、個性が感じられず、中心市街地と思われるところを歩いても、「らしさ」「面白さ」を感じるができない。

その他、沼津市中心市街地に関して、特筆すべきことは次のとおりである。

- ・静岡県東部の拠点性・（狭小化しつつあるとはいえ）広域性を持っていること
- ・東海道本線（鉄道高架化進められているが難航が予想される）及び狩野川で分断されること（JR駅は南北自由に通行できない）、ガードに係る交差点をネックに慢性渋滞発生
- ・県東部唯一の百貨店が一応あること、
- ・駐車場は中心市街地全体としては十分な台数分あるが、消費者アンケートで常に中心市街地に欲しい施設の上位に登場するのは、目当ての店の前や隣接のような便利な駐車場を求めているということ、
- ・公共施設（市役所など官庁、病院、図書館、文化ホール、イベント・展示施設など）は一部を除き、中心市街地周辺や郊外にある（移転したものもある）こと
- ・その他都市施設（都市ホテルなど）も存在するが、中心市街地の核となる位置や存在にはないこと

このように、沼津市の中心市街地は、厳しい課題を求められていると思われる。

## 2. 沼津市の都市及び中心市街地のSWOT

強 み	弱 み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・海（長くいろいろな「顔」のある海岸線＝県下で最も長い）</li> <li>・港（「沼津港直送」ブランド）</li> <li>・狩野川（中心部をゆったり流れる＝海、港と合わせウォーターフロントを形成）</li> <li>・海産物（干物など水産加工品）</li> <li>・すし（最近では鰻など）、魚料理</li> <li>・富士山他、四方に山見えるロケーション（風光明媚）</li> <li>・愛鷹牛、寿太郎みかん、茶、地酒などこれから開発の余地ある特産品</li> <li>・沼津垣などの構築技術</li> <li>・静岡県東部の拠点性</li> <li>・交通の要衝</li> <li>・気候温暖</li> <li>・近代教育発祥の地</li> <li>・皇室ゆかりの地（御用邸など）</li> <li>・花火大会、よさこいまつりなどイベントは人が集る</li> <li>・ところどころに、隠れ家的な、根強いファンを持つ飲食店がある</li> <li>・大手町の貸ホール（さんさんホール）は結構人気がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少、成長率低下</li> <li>・新幹線駅がない（隣の三島乗り換え）</li> <li>・東海道本線、狩野川でまちが分断</li> <li>・南北交流が不便（駅の自由通路もない）</li> <li>・そのため、北口のキラメッセ集客が南へ回遊しない</li> <li>・駅、ガード周辺の交通渋滞</li> <li>・中心市街地に核施設、集客施設がない</li> <li>・中心市街地に緑が少ない（公園、広場）</li> <li>・空き店舗、空き地の発生</li> <li>・まちづくりや中心市街地活性化を進める人材不足</li> <li>・全体的にのんびりし、他人任せ的な地域性</li> <li>・まち全体をあげての宗教的な祭がない</li> </ul>
機 会	脅 威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・再開発の動き（ただしどれだけ集客できるかは疑問）</li> <li>・中心市街地にマンション建設、定住人口増（高層だと、景観面では問題も出てくる）</li> <li>・アーケード名店街や上本通あたりのハード整備（に伴うソフト改善）</li> <li>・技能五輪の開催（中心市街地にとってどう活用するか）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地内の大型店の撤退</li> <li>・郊外大型店の出店</li> <li>・事業所の郊外移転、または沼津撤退（静岡など他の拠点都市への統合も）</li> <li>・駅南にとっては、駅北の再開発の動き</li> </ul>

### 3. 沼津市の中心市街地活性化の動き、可能性

沼津市には、商工会議所が主体となるTMOがあるが、目に見える成果が出ず、手詰まりの状態である。PR不足などもあり、そもそも市民や多くの商業者が認知していない。

これまで、市民ワークショップを開催したり、大通りの交差点に花を植えたり、中心市街地のホームページを開設したり、さまざまな調査を実施したり、チャレンジショップを運営したり、いろいろなことは試みているが、インパクトは弱い。

市民グループや商店街などのおかみさん会、一部若手やまちづくりを進めるNPOも、いくつかあるようだが、目立った活動は伝わってこない。

なお、フィルムコミッションのNPOは、マスコミ取材に時々取り上げられるなど、比較的積極的に活動しており、明るい材料である。

エリア的には、港周辺が、新しい観光名所の巨大な「水門」ができたことや、市場などの整備が進められており、すし屋など飲食店街、干物などの土産物街などを中心に、比較的活気ある界限になっている。首都圏ナンバーの車も多い。

中心市街地の商店街でも、いろいろなイベントや活動は行っているが、マンネリ化してきたり、商店街組織自体のモチベーションが低下したりして、一部役員だけが孤軍奮闘している状態である。

最近新しく大岡に出店し、バックにアメリカ最大流通グループのウォルマートがある西友は、出店前はかなり脅威になるものと噂されたが、今のところ、その影響は予想ほど大きくないと思われる。

鉄道の高架事業が、中心市街地活性化にとってプラスになるか、長期的なマイナス財産になってしまうかは、市民次第・商業者次第と思われる。逆に、仮に鉄道高架しなくても、それなりの中心市街地活性化は図られる。ただ、南北の人・車の交通・通行アクセスを良くすることは必要で、非常に長期的な事業になる高架以前に、ガードの拡幅や迂回路の整備、また歩行者に関しては、南北自由通路を、キラメッセ西側と沼津軒北を結ぶ最短ルートで、簡易なものでよいから建設することが望ましい。

今の沼津市の中心市街地活性化に必要なことは、モチベーションであり、まちの「気運」であり、突き詰めれば「人材」である。

有志の「沼津起街隊(まちおこしたい)」など結成し、市民レベルで、可能なことから、とにかく実行していくことが重要である。

それらの動きをTMOが調整することとなる。

気候温暖・風光明媚・食もうまい・歴史もあるなどといった資源が豊富にあるのであるから、人が動けば、必ずや活性化は図られるものと思われる。

#### 4. 沼津市の中心市街地活性化の提言

(1) コンセプト (Concept はすべて C) → どんなまちにしたいか、そのイメージ

食べものがおいしい風光明媚な港町沼津 (Cuisine、 Coast&Cove)  
歩いてたのしく美しい生活文化都市沼津 (Charming walkable town、 Culture)  
まちを愛する人々が「豊か」に日々時々を送る成熟都市沼津  
(Communication、 Community、 Comfortable、 Compact-City)

※「豊かさ」とは、本当のスローライフを実現できる時間や環境があること。すなわち、自分らしく過ごす (自己実現) ための任意で選択できる時間や、感謝・感動・感興 (面白いと感じること) 及び人の役に立っているという実感などにより、心満たせる時間が相対的に多くあり、それを実現するに必要で適度な環境や資源 (経済状態含む) が整っている状態

沼津市は、地名の由来のとおり、狩野川河口の沼地に整備した港 (津) のまちである。その後、東海道の宿場町となり、城下町ともなり、明治時代には近代学校発祥の地として教育の町となり、また御殿場線・東海道線・伊豆への西の入口と、交通の要衝の地ともなった。また、御用邸が置かれ、皇室ともゆかりの深いまちとなったり、文学の香りも漂うまちでもある。そして、静岡県東部の拠点都市としての商都、さらには機械やその部品、電子などを中心に工業もさかんである。

したがって、いろいろな要素を合わせ持つが、敢えてコンセプトをしぼるとすれば、まちの原点であり、現在も最も活気あるエリアでもある「港」を中心に据えたい。それに関連して、海・海岸・川・ウォーターフロント (河岸)・魚・水産加工・食・海とともに生きる人々の生活文化・取引 (商い文化)・ものづくり文化・そうした人々の営みを取りまくとりまく四方の山々のロケーション・温暖な気候などの自然などと、連鎖していく。

#### (2) 活性化の考え方

- ① 上記のような過去～現在の特長や財産を守り・活かすとともに、新しい創造要素を、旧きものとの相乗効果的に加えていくことが大切と考える
- ② あちこちで再開発ビル (商業施設+マンション) が計画・一部建設されているが、オーバーストアになり中心市街地の商業が共倒れにならないこと、それ以前に魅力ある店を創れるか・よべるか、マンションについては景観破壊にならないこと、などが留意点であるが、基本的には、今あるものやまちの財産のように残っているものを保存・改修して活用する姿勢を優先し、徒らに新しいものはつくらなくてよいという考え方も重要
- ③ 巨大なビルや再開発ビルに象徴されるような都市再生を、ここではやらなくてもよい、近代的といわれる都市に、すべてならなくてもよい

### (3) コンセプトを支える要素

上記のコンセプトを支える重要な要素は、次の通り、大きく6つあると思われる。

- ① **食（食べもの）や食文化の再発掘と推進強化** → 自然に恵まれた地ならではの食  
結構知る人ぞ知る店多い
- ② **生活者（定住人口）の増加** → そこに生まれる人間味・人間臭さ・コミュニティ  
生活文化の再生と伝承
- ③ **中心市街地ならではの「面白さ」** → 港、海、魚などのコンセプト  
何かがある、何かやっている、誰かに会えるかもなど、「ワクワク」するもの
- ④ **個店や施設の魅力** → 個性、港、海、魚などにつながるコンセプト、個性、特長、  
その連たんとしての街並み
- ⑤ **中心市街地と港との回遊性、一体性** → 港町としてのアイデンティティ、  
中心市街地と港の相乗効果
- ⑥ **内外の交通アクセスと駐車場** → 来やすい、駐めやすい、動きやすい  
十分条件ではないが、重要な必要条件である

### (4) コンセプト及びそれを支える各要素を実現する方法

#### ①食（食べもの）や食文化の再発掘と推進強化（食べものは、人をよべる）

- 「沼津港直送」の魚、すし、干物など塩干品（水産加工技術）、愛鷹牛など、沼津ブランドのまちぐるみの再興・強化・普及 → 沼津といえば、「食べものがうまい」まちに
- 中心市街地内飲食店の活性化（知る人ぞ知る店が多い）、飲食店の情報化
- 沼津の特長を活かした新しい創作的料理の開発
- 中心市街地、港、狩野川べりなどでの、市や屋台の普及
- 路地、横丁などの飲食店街、惣菜店（おかず横丁など）の充実（同種類の料理の店は、できるだけ並ぶか近い方が客をよべる）

#### ②生活者（定住人口）の増加に関して

- とにかく中心市街地の居住者を増やす、高齢者が増えてもよい（歓迎）  
（中心市街地が生活や暮らしの場である、これからは地方都市が鍵となる時代ゆえ、これから求められる「コンパクトシティ」のベースとなる）
- 中心市街地住宅のリフォームと居住者誘致  
（高層再開発ビル・マンションは採算、日当たり、景観保護の観点から建設しない）  
※近い将来、まちづくりのために、各種の「規制強化」も必要と思われる
- 地権者・大家の協力による賃料の適正化、適正価格での取得

- 居住者（商業者も含め）の生活もある程度安定している  
（今日明日の生活に窮している人々に、まちづくりの意識は生まれない）
- 新しい起業家があちこちでそれぞれのビジネスにチャレンジし、それを支援するサポート体制も整っている
- 中心市街地居住者のための、生鮮品店・惣菜店（おかず横丁）・雑貨店などを誘致
- コミュニティビジネスの活発化
- 公共施設、都市施設の中心市街地への再誘致、または分館などを設ける

### ③中心市街地ならではの「面白さ」

- 路地裏などあちこちにコミュニケーションがある、人間味・人間くささがある、人々の生活と生活文化が感じられる  
（中心市街地が、コミュニティの場、自己表現・自己実現の舞台、仕事・生産の場、そこから生まれる生活文化の場である）
- 気軽に集れる場、ミニ広場・辻、テラス、カフェの設置、それらの場所や商店街のあちこち（木陰など）にベンチの設置
- NPO・商店街などによるコミュニティビジネスがさかん
- 空き店舗などをコミュニティビジネスの場に開放または低家賃で賃借
- まちづくりはもちろん福祉・医療・教育・環境・美化・防災防犯・観光・文化芸術・経営支援などのNPO、市民ボランティアグループなどとの連携やネットワークができています
- 「市」「屋台」「ワゴン」「ワンボックスショップ」「フリーマーケット」などがあちこちにあり（開かれ）販わっている
- 農業生産者・水産業者との連携、惣菜店も多い
- あちこちでいろいろなことが行われている
- 中心市街地内の寺社の祭りなどが小さなものでも頻繁に行われている
- 古いもの（名所旧跡、建築物、昔の名残、遺産など）を再発見・再発掘し、保護・保全するとともに、景観を大切に作る動きがあちこちに見られる
- こうした活動をするプロジェクトチームやNPO、ボランティアの発足

### ④個店や施設の魅力

- 各個店の意識改革や努力と基本励行及び戦略化による、魅力・実力向上
- 総じて歩いて楽しい（面白い）まち（ウォーカブルタウン）である
- それぞれの店の魅力（商業者も商人塾などで消費者ニーズなどのマーケティングや店づくりなどについて改めて勉強している）
- 職人の工房、芸術家のアトリエ、稽古場などがあり、外から見られる
- 路地裏、横丁の面白さがある
- いろいろな住人の生き様や生活文化、そして笑顔に出会うことができる
- ウォーターフロント（狩野川べり、あるいは港）が魅力的

- 花や緑が豊富
- 特長ある散策ルートや遊歩道が魅力的に整備されている
- バリアフリーやユニバーサルデザインが採り入れられている

#### ⑤ 中心市街地と港との回遊性、一体性

- 沼津駅～沼津港のメインストリートをワンコインで気軽に乗れる低床のレトロ調のバスが頻繁に行き来している
- なくとも7～8分に1本は走っている（2台あれば可能）
- バス停は100m間隔
- ※かつて沼津駅と港に鉄道が走っていた（やや迂回して）時代もあった。理想は、沼津駅から港まで、さんさん通りに低床式路面電車を頻繁に走らせたいが、非現実的なため、頻繁なバスの運行を考える

#### ⑥ 内外の交通アクセスと駐車場

- 自転車で動きやすいまちでもある
- 輪場、道路・歩道との調整、段差解消
- 中心市街地内は、幹線道路以外は人と車が人を優先に共存する（そうなるような道路に）
- 見世アーケード内はもちろん、路地裏・横丁は、できるだけ車は入れない
- 郊外との道路アクセスは、現在計画している幹線の整備程度で、それ以上は不要
- バスなどの公共交通の充実を（便利で確実、しかも安価ならば利用する）

#### (5) 実現の主体

- 市民・住民と商業者が中心となって主体的、自主的に中心市街地活性化につながるまちづくり活動を誇り（わがまち意識）を持って推進している
- そうした中から、「沼津起街隊（まちおこしたい）」などの結成、いろいろなまちづくり関係者・関係機関との連携やネットワークが生まれてくる
- 高い志と能力、豊かな人間性を持ったリーダーがそうした中から生まれてくる
- TMOはそれらの調整役・支援役（いろいろなまちづくり活動の要として存在）
- TMOがしっかり都市（まち）の診断とマーケティング（活動）を行っている（それらをベースにまちづくりの思想、戦略、仕掛けなども行っている）
- まちづくりのための市民ファンド（出資のメリットあり）も多数の協力を得て有効に機能している

以 上

## 5. 下田市の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 金原 吉之

### 1. 下田市 中心市街地の現状、特徴、問題点

#### (1) 現状

下田市は伊豆半島の南部に位置し、人口は 2003.7.1 現在 27233 人である。1992 年 3 万人を割って以来一貫して少しずつ減少し 現在に至っている。

下田は江戸時代 上方から江戸への海運の中継基地として栄えた。最盛期には出船入船 3 千艘といわれた。江戸末期になって 1853 年 アメリカからペリーが下田に来航し、近代日本の幕開けとなった。下田は日本の開港という歴史的な事件の舞台になった土地として歴史にも登場し全国に知られている。

明治になると 鉄道が物資輸送の主流となり、下田は やがて上方から江戸への物資輸送の要衝としての地位を去り、以来伊豆半島南部の経済の中心として また歴史の舞台としての観光地として、1933 年年東海岸線道路伊東一下田開通、1961 年伊豆急行線全線開通などにより多くの人々を迎えることになって現在に至る。

そして 現在の下田の経済状況をみると 総商圏人口は 2003 年現在 伊豆半島南部の 54293 人であるが 直近 3 年間に 14.5%減少している。

また 1999 年から 2002 年の 3 年間に 事業所数は 6.6%減少し 商品総販売額は 23.2%激減している。但し 1 人当り販売額は 2002 年においても 133.8 万円と 静岡県の市町村中 清水町、大仁町、榛原町について第 4 位である。

地元購買率は 衣料品は 38.3%と低く、減少傾向にあるが、食料品は 86.3%で増加傾向にある。流出先は この 3 年間の動きとしては沼津・三島方面が急増している。他方 南伊豆町からの流入は減少傾向にある。

#### (2) 特徴

先ず何と云っても「日本の開国の 直接の舞台となった」という歴史がある、ということ、それ以前に上方から江戸への海上交通の要衝として栄えたという歴史をもつ、ということである。また 作家 川端康成の「伊豆の踊り子」の最終の舞台になっていることから、文化のかおりをもつ土地であることである。

次に 伊豆半島の南端に位置し 気候は温暖、海・山・川の自然と温泉に恵まれた地域を周辺にもつ 地方の中心都市であることである。

#### (3) 問題点

- i) 中核的な経営者、市民の間では 早くから「下田の街の陰り」を感じ取って危機感を訴えてきているが 街全体共通の認識にはまだなっていない。
- ii) 昨年 TMO が発足したことは大きな第 1 歩と言えるが 具体的な活動は今後にかかっており、未だ真に活動的な市井の人材を結集しきれていない。
- iii) 将来像として「歴史のロマンあふれる交流舞台・下田」があり 「方向」は定まっているが 「到達点のトータルイメージ」が具体的に明らかになっていない。(漠然と“かつての賑わい”をイメージしているのか?)



## 2. 下田市の都市および中心市街地の SWOT

強み	弱み
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「日本の開国」という歴史上の大事件の表舞台になった所縁の場所である。</li> <li>2. 「伊豆の踊り子」の舞台になった。</li> <li>3. 東京・首都圏から近い。</li> <li>4. 東京方面から直通の鉄道がある。</li> <li>5. 海の幸に恵まれている。</li> <li>6. 気候が温暖である。</li> <li>7. 周辺地域は温泉、海・山・川の自然に恵まれている。</li> <li>8. アジサイ、水仙など新しい魅力の開発が進んでいる。</li> <li>9. 民主導の TMO が発足した。</li> <li>10. 四季折々の花が中心市街地のいたるところに植えられている。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 歴史、自然に恵まれ、「努力をしてお客様に来て頂く」気風に欠ける。</li> <li>2. 関係者の連携・協力姿勢、中心市街地の有力者のバックアップ体制が弱い。</li> <li>3. 利用し易い駐車場がない。</li> <li>4. 中心市街地を訪れた市民、来街者がゆっくり一息する休憩スペースが少ない。</li> <li>5. 車で来たお客様、鉄道で来たお客様それぞれ どういうルートで歩いてもらうのか 不明確。</li> <li>6. 中心市街地活性化のイメージはあるが強烈的なヴィジョンに欠けるあるいは統一しきれていない。また アクションの優先順位が不明確。</li> <li>7. 人材が TMO に結集しきれていない。</li> <li>8. 街に活気が感じられない。</li> <li>9. 道の駅下田ベイステージとのシナジーイメージ不明確。</li> </ol>
機会	脅威
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 良い商品・サービスを提供すれば着実に受け入れられる風潮。</li> <li>2. 個人、家族、小グループの来遊者が増えている。</li> <li>3. 高齢者の旅行者が増えている。</li> <li>4. 「非日常」を求める風潮。</li> <li>5. 地域志向、地産地消の流れ。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有力な大型店、全国区の専門店チェーンが南下してきている。(中伊豆、伊東など)</li> <li>2. 市民の車等によるフットワークが良くなり、行動半径が広がっている。(気軽に沼津ぐらいまで行ってしまう。)</li> <li>3. 全体として来街客が年々減少している。</li> <li>4. 大口団体客が激減している。</li> <li>5.</li> </ol>

## 3. 中心市街地の動き、可能性

### (1) 中心市街地の動き

下田の中心市街地は伊豆急下田駅から南へ伸びた一画にあり、駅周辺商店街を含み、北に 135 号線、西側は 414 号線から南に真っ直ぐ伸びる駅前マイマイ通り両側、東側を内港（下田港）、南に了仙寺・ペリーロード周辺に囲まれたエリアである。

この左程広くないエリアにほぼ碁盤目状に狭い道路が縦横に伸びている。そこに 19 商店会、304 会員の商店がある。中心商店街は市街地南部を東西に伸びる「大横町通り商店街、そこから北へ伸びる「2 丁目・3 丁目商店街」と「伊勢崎町通り・池之町通り商店街」である。

下田の中心市街地に関する主な動きとしては 三つある。

i) 平成 9 年度「街おこし推進事業」

当支部鶴田会員（鶴田幹雄先生）指導のもとで 下田商工会議所が実施したものである。行政、消費者、商業者、商工会議所および専門家 14 名の委員により、平成 9 年 10 月から平成 10 年 3 月までの半年間、中心市街地活性化のための総合的な調査・分析・提言（下田中心市街地「街おこし」プログラム）を行っている。

その内容は (1) イメージアップ戦略 (2) 商業基盤施設の整備 (3) 商店会の組織化 (4) 商店街構造改善対策 (5) 商圈流出防止策 (6) 教育訓練である。

検討が行われてから 7 年になる。下田市中心市街地の課題と対応策がこの時点で認識され 短期、中期、長期の実行プログラムまで示されているが その後の実効は十分なものとはいえない。(TMO に引き継がれた と見るべきであろう)

ii) 下田 TMO 株式会社

2004 年 4 月 下田 TMO 株式会社が発足した。これに先立って 2000 年 3 月「下田市まちづくり基本構想」=下田市都市計画マスタープラン=が作成され、それに基づいて 2002 年 3 月 下田市が「中心市街地活性化基本計画」を作成 その後 2 年間にわたり「中心市街地活性化会議」「下田 TMO 設立検討準備会」「下田 TMO 準備会」を行い、市民交流会、勉強会を経て、47 名（うち 6 名は市、商工会議所、組合等団体である）の出資による資本金 1000 万円の株式会社として発足した。

具体的な活動として TMO 構想事業：22 事業のほか、34 提案事業項目を挙げており、その一部は既に実行段階に入っている。

第一に取り上げているのは「新集客施設(南豆開発)整備事業」であり、北方面から 135 号線を下ってくる車での来遊客に対する下田中心市街地のシンボルにしようというものである。これと平行して取り上げているのが、「複合拠点施設整備事業」で、中心市街地の中核としての商工会議所、TMO などのほか、集会・研修・会議など活動拠点にふさわしい施設を整備しようというものである。

iii) 下田市花協議会

下田の中心商店街を歩いてみるとプランターや木鉢、街路灯、ハンギングバスケットなどに色とりどりの花が植えられているのが目に付く。

下田市花協議会が中心となって 3 年前から地道に活動を続けてきた成果である。その下田市花協議会の活動を実質的に支え、リードしてきたのが、会長の志田保子さんである。以前は他地域と同様に 振興公社が花の苗を各町に配布をしていたが、3 年前から花協議会を発足させ、志田さんという活動的な人材を得て 市民の草の根活動として浸透した。

志田さんは三丁目通り商店街で編物教室を開いているが、そのかたわらハンギングマスター、グリーンアドバイザーなどの資格をとって花の育て方を指導してきた。志田さんのお店の 通りに面した壁は屋根まで四季折々の草花で埋め尽くされている。

志田さんのすばらしいのはこの間、徹底して市民主導の活動として 自身の実際活動を通じて行政をリードしてきたことである。 下田市花協議会メンバーは形にこだわらず、商店会、老人会、組、企業、病院、花愛好会、町、通りなど58団体 あらゆる形 OK である。

また 志田さんはこの「花協議会」だけでなく、「花の会」にも関わっており、またハンギングバスケット講習会等を通じて「三丁目通り」を「再建」したいと考えている。

最近 同級生が定年を迎えて故郷に帰ってきており、気心知れた仲間が広がっているという。

## (2) 可能性

先ず客観的に見て 下田にどのような可能性があるだろうか？

下田市中心市街地活性化基本計画における「中心市街地の目指すべき姿」として

自然と歴史と交流が新たな文化を育むまち「歴史のロマンあふれる交流舞台・下田」を “まちづくりのイメージコンセプト” とする、としている。

確かに自然と歴史は申し分ない。問題は「交流」である。交流には三つの視点がなければならぬ。一つは中心市街地内部の交流であり、二つは中心市街地を中心とする周辺住民との交流であり、三つは観光等のための来遊客との交流である。

この三つの視点を視野に入れながら 優先順位とポイントを外さないアクションを積み重ねれば、高齢者の住みやすい街、市街地に住む人や周辺住民の多くが買い物を通じて人と心の交流を深め、来遊者が良い思い出とともにまた訪れたいと思ってくれる可能性は十分にある、と考えられる。

次に 主体的な可能性はあるだろうか？

この点、下田は「主体の受け皿」としての「TMO 株式会社」が発足し活動を始めていることから 第1次的な可能性はある、と考えられる。 ただ 2004年10月に中小企業診断協会静岡県支部が行った調査によれば “TMOを立ち上げた都市の街の活況度は 未だ立ち上げていない都市に比べ(5年前との比較で)より低下している” という厳しい事実から見ると(当事者は十分理解されていると思うが) すべては今後の活動次第ということになる。

下田の TMO の可能性を感じさせるのは i) 民間主導で立ち上げてきたこと ii) 具体的な活動がすぐに始まっていること iii) 代表者に情熱が感じられること iv) 周辺に「花協議会」のような市全体を巻き込んだ市民活動が育ち、そこには優れた エネルギーのある活動リーダーがいることなどである。

これらが上手くかみ合い 活動的な人材が TMO に結集し これを関係各団体の有力者が、細かい利害やいきがかりを捨てて 大同についてバックアップできれば 下田中心市街地 はその身の丈にあった静かな活性化を勝ち取ることが出来ると思える。

## 下田市 中心市街地活性化への提言

### (1) どんな街にしたいか

「下田市中心市街地活性化基本計画」では「まちづくりのイメージコンセプト」を

自然と歴史と交流が新たな文化を育むまち

**歴史のロマンあふれる交流舞台・下田**

としている。 また

「目指すべきまちづくりの方向」として i) 史実や歴史的ロマン(伊豆の踊り子)を感じさせる、潤いのある「歩いて楽しい」街並みの整備を図り、賑わいをもった交流の場とする。 ii) 南伊豆地域の経済的な中心都市として地域消費者の生活ニーズを的確に捉えた商業環境を整備し、同時にそれは来遊客の回遊性ももたせる。 iii) 中心商店街は歴史的な背景を活用しつつ、歩きたくなるようなまちづくり＝高齢者の交通便利性、歩行者や障害者への安全性、駐車場の整備、個性的な店舗作り、魅力核の設置などを各商店街が連携して整備改善する。

そして 基本的方針として ア. 人に優しい市街地環境の整備 イ. 歴史文化を活かした街並み整備 ウ. 魅力あふれる商業空間(市民のコミュニティの場)整備 エ. 観光と生活環境の調和による賑わいと交流の創出 オ. 継続的なまちづくり＝行政、市民、商業者、専門家等の連携協力による「まちづくり組織」の確立 を挙げている。

さらに 中心市街地の整備改善と商業等活性化との一体的推進目標を

- 1) 安らぎと潤いに満ちた街並み整備
  - 2) 歴史とロマンの演出による開発啓発
  - 3) 中心市街地の商店街の機能強化
  - 4) 賑わいと交流を促進する機能拡充
- としている。

歴史のロマンを武器にして 下田を「住民と来遊客との交流の舞台」と捉えることにより 両者を活性化してゆきたい という思いは理解できる。 また 中止市街地活性化というテーマの追求を機会にいろいろな地域の諸問題を解決してゆきたい という思いもよく理解できる。 しかし イメージコンセプトをもう一段具体化し、誰にでもわかるようなイメージそのものにする必要がある。 その意味で 先ず大胆なグランドデザインを明確にする事が必要ではないか。 そして そのグランドデザインにあわせて TMO の 22 の事業をはじめ 今考えられている個別の事業を当てはめていくことが重要である。 グランドデザインのイメージから 場合によっては今進めている事業の方向を修正する必要が出てくる、または今まで気がつかなかった新しい事業が必要 ということになるかもしれない。 そして それら各々の事業を進めるにあたって 多少時間がかかっても 現実に引っ張られすぎないように、夢が無くなってしまわないように気をつけることが肝要である。

たとえば 「歴史のロマンあふれる交流舞台」というならば そこに 非日常、異時代、異次元の空間を創り出すことが必要ではないか。

一步其処に踏み込んだら たちまち幕末に(あるいは明治に)タイムスリップしたような錯覚に陥るような「徹底した異時代空間」をメインの通りだけでも(わき道、路地も出来るだけ夢を失わせないような)演出する。そして それを最高に引き立たせるため 「異時代空間の入口」を何としても大切にしたい。(たとえば南豆製氷跡地から 来街者に「異時代空間」に入ってもらおう。＝なんとなく、何時の間にか、ではなくある場所から截然と)

次に大切なことは「異時代空間」といってもそれはあくまでも疑似体験であって 現代の都市空間的な便利さ、快適さ、は欠かせない。 特に車で来遊するお客様のための駐車場の使い勝手(異時代空間入口へのアクセス、スペース、サービスなど)は決定的といえるであろう。 施設整備の最優先課題であると考えます。

次に重要なのはトイレである。外部装飾は当然異時代であるが、一歩中にはいけば快適な最新式の清潔な設備が必要である。その他に重要なものは \*快適な休憩所 (=現実的にはなかなか大変なのは解るが ゆっくりした気分に入るための 一定のスペースとお茶のサービス、周辺に気の利いた食事がほしい。) \*ところどころに小休憩所、(空き店舗、空き地が活用できないか) \*すっきりした異時代の街並み (ナマコ壁や漆喰屋根などを配した)、\*通りを埋め尽くす四季の花々、\*それに特徴ある美味しい飲食店等のお店・・・ 理想論 と片付けず、時間がかかっても 現実との折り合いを粘り強くつけながら 一歩一歩ランドデザインに従ったまちづくりを実現してゆきたい。

次に 「交流」をキーワードに活性化を考えるのであれば なんにもかも無原則にこの事業の中にぶち込んでしまうのではなく やはり ① 中心市街地の住民自身、住民同志の交流・満足 ② 周辺地域住民との交流・満足 ③ 来遊者との交流・満足 の三つに分けて それにどう応えていくのか いかないのか 身の丈にあったレベルで見極め現実味のある街の将来像を具体化していくことが必要である。

① 「人が訪れたいくなる街」は先ず其処に住んでいる人が 将来像としてまず挙げなければならないのは 市街地住民=生活者自身の交流・満足の活発化ではなからうか 下田も高齢化が進んでいる。高齢者を前提とした まちづくり、店づくり、品揃えを推進する必要がある。まちづくり、店づくりでほしい視点は一例を挙げれば 「ちょっと腰掛けて話し込める空間」ではないか。先進的な人材の中には独自にお店のセットバックにより そうした空間を創ろうと計画している人もいるや聞く。素晴らしい活動である。このような活動がやがて街全体のものになることが理想であるが、道路行政との関わりあいなどもあるので 市当局等行政の協力が必要である。

② 下田市の地元購買率は 65%、周辺地域からの流入は 南伊豆町から 43%、河津町から 11%、松崎町から 8%、西伊豆町から 4%である。急激に落ち込んでいる訳ではないが、全体として低落傾向にある。また 下田市の地元購買率の内訳は地元一般商店が 33.4%、地元大型店が 28.4%と一般商店が踏み止まっている。南伊豆町から下田一般商店への購買率は 17.8%と下田大型店の 24.8%に次いでいる。特に衣料品などの買回り品や食事・喫茶は大型店を上回っている。(その分 最寄品は大型店を大幅に下回っているが) 総じて 下田は大型店を含めれば 中心市街地の商店街を中心として 依然として伊豆半島南部の経済の中核都市であることは間違いない。

従って 特に中心市街地の商店街の各商店は 特色のある良い商品を適切な価格と良好なサービスで提供する責務がある との認識に立つべきではないか。そして、現実を直視し 全て網羅的に何としてでも下田の中心市街地に来てもらおう とするのではなく 遠隔地大型店・専門店、下田中心市街地周辺大型店、通販などのある程度の住み分けを見ながら 自らの中心市街地、商店街の供給ターゲットを絞り込むことも必要であろう。その絞り込みにあたっては 中心市街地住民を含む周辺地域住民の方々が 何をどのように望んでおられるかを把握しながら 自らの得意技と考え合わせながら 特色ある商品を適切な価格と良好なサービスで提供する必要がある。またそのような努力をしていく必要がある。下田市内の各地域を含む周辺地域住民との交流はここにカギがあると考え。

③ 来遊者との交流・満足については 「まちづくりのイメージコンセプト」との関

わりで「徹底した異時代空間」の演出という意味でのハード面、住みやすさが訪れやすさの源泉という意味での住民の快適生活空間の必要性については既に若干ふれた。以上の二点に加えて 決定的に重要なのがハート面である。

少しデータが古いが現在も大きく変化したという印象が無いので 平成9年度の「街おこし推進事業」報告を引用したい。その中で 下田への来街者アンケートの結果を次のようにまとめている。「下田市は恵まれた観光資源で、観光客が訪れて当然という傲慢さが過去にあり、現在でも一掃されたとは言い難い。観光客を迎える下田市民の対応は、必ずしも誉められる状態には無く、観光客に接するホテル・旅館の従業員ですら これを「親切」と答えた観光客は4割に満たない。タクシードライバー、観光案内、土産物店の従業員に対し、「親切」と答えたのはごく僅かである。(11%~25%)」

旅先での親切、不親切(感じが良い、感じが悪い)はまた訪れてもらえるか否か、という観点から 決定的である。逆の立場で考えてみよう。伊豆半島を訪れる観光客の80%は東京・首都圏から とのデータがある。首都圏から貴重な時間のお金を使ってわざわざ不親切で感じの悪い観光地にまた行こう と思う人がそれ程多いとは到底思われない。首都圏からは東西南北に数多くの魅力的な観光地に行くことが出来る。下田に来てくださっている観光客は その数ある観光地の中から下田を選んでくださったのである。その方々をあだやおろそかに扱って良いはずが無い。

先ず第一に この点についての認識と深刻な反省と克服の固い決意が必要である。

次に 気がついた人から 先ず家族、お隣さんから 「笑顔と挨拶」をとにかく実行しよう。そして通りすがりの人に声をかけてみよう。

そしてその輪をやがて中心市街地の住民みんなに広げる。「住民全てが観光案内人になる運動」を下田の行政、観光協会、商工会議所、青年会議所、商店街連盟、TMO などあらゆる組織をあげて推進する。(やはりその中でもスタートはTMOか)

運動の進め方の具体的な方法について 一つのアイデアとして 中心市街地の住民、下田市民は中心市街地周辺では「下田観光案内人」というリボンまたは腕章をする人を 市民全員を目標に推進する。手始めに 観光協会、市職員、TMO 職員、伊豆急駅員、バス・タクシー運転手、旅館の出迎え人・従業員、おみやげ物店の従業員、などは直ちに実行する。

そして その他に 「観光案内ボランティア」を募り、研修を実施したあと 常時中心商店街を巡回または観光スポットに常駐して、その他の観光スポットやお客様の質問に明るい笑顔と情報提供する。「観光ボランティア」は資格とし、ステータスを明確にし、「観光ボランティア」相互の研修会を適宜持つことによって お互いの理解を深め また下田の観光案内についての「市民研修」の講師となる。このような市民研修を通じて 市民間の相互の情報交換、意見交換、お互いの励ましあい を行う。

ただこの場合にくれぐれも気を付けなければならないのは、「形だけ、言葉だけ」の親切運動にならないようにすることである。コミュニケーションの一般論として「ことば」によって伝わる度合いはわずか7%で、あとの93%は声の調子や態度によって伝わるという。真に感謝の気持ちと親愛の情を表したいならば 本当にそう思うことが不可欠である。

(2) だれが実行を推進するのか  
下田では幸い TMO が発足している。TMO には商業者を中心に市民が結集し、中心市街地の活性化を推進しようとしている。したがって 以上のことを推進する推進組織母体は当然にこの TMO があたることになるだろう。

まちづくり、中心市街地活性化の担い手は

(バカ者+若者+よそ者) × (女性+NPO) + 高齢者+商業者+行政 といわれている。特に商業者、若者、女性、市民グループが中核に必要である。下田ではそれに“若い高齢者”の参加が欠かせない。下田は高齢者の街だからである。

こうした見方からすれば 「担い手」として一番近い存在は何とんでもなく下田 TMO である。

しかし あまりに理想的で実現困難と思われるランドデザインをなおかつ実現していくためには そしてそれらを総合的にかつ強力に推進していくためには 現在の TMO に加えて

i) たとえば花協議会の志田保子さんのような 独自に事実上中心市街地活性化のために地道な活動を積み重ね、奮闘している人材

ii) よそ者=つまり外部(たとえば首都圏で)で活躍していた人で 近年下田に移住してきた新住民で、新しい故郷のために役に立ちたいと思っている人材

を TMO のもとに結集することが重要である。

前者は地道な実行力を、後者は 今は一住民の立場ではあるが 外部から客観的に下田を見ることが出来る、また総合的に全体を見渡せる見方 を期待したい。

そしてさらに加えて 行政、観光協会、各財産区、町内会、商店街連盟、商店会などの幹部の人達、地権者など 現在の街の運営をリードしている有力者の理解と積極的なバックアップが得られるような仕組みを作ること(そのためには市長自身あるいは市長級の地域トップによる強力なリーダーシップが必要)も TMO への人材の結集に劣らず 極めて重要である。

以上

## 6. 伊東市の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 金原 吉之

### 1. 伊東市 中心市街地の現状、特徴、問題点

#### (1) 現状

伊東は首都圏との係わり合いの中で交通機関とともに栄枯盛衰してきた。古くは舟によって海産物、薪炭を江戸に供給した。その時代は海に面した新井が経済の中心であったという。そして徳川幕府への「和田湯」の温泉献上に象徴されるように物流に携わる者達の湯治場として松川沿い温泉宿集積が形成されていった。

やがて時代が下り 相変わらず漁業が経済の中心ではあるが人々の行動が行政機関や銀行を中心としてなされるようになると それ伴ってバス路線が出来、さらにその周辺に街が形成され 海辺に近く、町役場に近い「すずらん通り」=銀座通り=(現在)あんじん通り がメイン商店街として栄えた。

昭和 13 年 伊東線開通とともに人の流れは急速に移り、それに伴って商業の中心も「駅周辺から温泉宿の連なる松川沿い」のルートに変わった。そして その全体のエリアが伊東の中心市街地を形成 現在に至っている。

しかし モータリゼーションの進展とともに車ででの来遊客が主体となり、また団体客中心の来遊から個人、家族、小グループの来遊(87%)に様変わりし、観光客全体の減少(10年前の25%減)とも相俟って 鉄道による来遊客は激減した(10年前の約3分の1)。また市民の商品やサービスに対する要求の変化に対応した郊外的大型店が次々に開店したことなどの影響を受け、伊東の中心市街地、中心商店街は急速に賑わいを失ってきている。

しかし、他方で伊東以外の他の地区と比較すると 相対的には依然として相当数の来遊客(年間700万人)があり、鉄道利用客もそこそこの絶対数(140万人)が確保されている。(年々確実に減少しているが)

#### (2) 特徴

特徴の第1は「駅から温泉宿へ向かうルート」に展開されている観光客に向けた中心市街地、中心商店街(歴史的に観光客が主として歩くルートが中心となってきた)ということである。第2には そうは言っても中心の多少のぶれはあったが 地域全体としては古くから中心市街地であり続け そこに住みついている住民がしっかり根付いている=生活圏が形成されている、という側面を同時に持っているということである。

第3に 中心市街地の住民について 世帯数はほとんど減少していないが 人口は確実に減少傾向にある ということである。

#### (3) 問題点

- i 危機意識(現状認識)が行動に結び付いていない。

先進的な経営者を中心に危機意識に基づいた将来方向を的確に指し示しているがそれが中々全体の認識や具体的な行動に結び付かない。

- ii 関係者間の連携が希薄である。

商店街内部、商店街間、中心市街地の異業種間に共通の問題意識が希薄であり、一致協力する意識、姿勢、行動が希薄である。

- iii 中心市街地活性化マスタープランは立派なものがあるが そのアクションプログラムと真の実行推進母体が不明確である。

行政機関、観光協会、NPO まちこん、まちづくり協議会などの組織があるが 統一した旗振り役は不在、またはその役割を果たしていない、もしくは十分でない。



## 2. 伊東市の都市及び中心市街地の SWOT

強み	弱み
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 観光都市として定評がある</li> <li>2. 東京・首都圏に近い</li> <li>3. 東京方面からの鉄道が通っている (ターミナルになっている)</li> <li>4. 豊富な湯量の温泉がある</li> <li>5. 海の幸に恵まれている</li> <li>6. 天城連山などを背に海岸線が繋が り まちの中央に川が流れており 海 山、川の自然に恵まれて 風光明媚な場 所が多い</li> <li>7. 気候が温暖である</li> <li>8. 首都圏の住民の別荘が多い</li> <li>9. 伝統的な伊東温泉と女性と若者向 けの伊豆高原と二つの有力な顔を持っ ている</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. あまりにも自然に恵まれすぎ「努力 をしてお客様に来ていただく」という気 風に欠ける</li> <li>2. お客様に対する接し方が如何にも そっけない店が多い</li> <li>3. 市や観光協会、駅員、バス・タクシ ーの運転手、住民などみんな観光客を 心から歓迎する気持ちが希薄である</li> <li>4. 過去の「栄光」にどうしても拘って しまう経営者が多い (時代の変化に対 応しきれない経営者)</li> <li>5. バブル期の借入金の負担が過大と なっている企業が多い</li> <li>6. 関係者の利害関係が複雑で駅前の 再開発が進んでいない</li> <li>7. 車での来客用の利用しやすい駐車 場がない</li> <li>8. 旅館・ホテルと商店街、観光地域間、 施設間などの連携が希薄</li> </ol>
機会	脅威
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 花火大会、若者を巻き込んだ踊りな どの市を上げたイベントが育ちつつあ る</li> <li>2. 別荘地への比較的若いリタイア定 住者が増加している</li> <li>3. 伊豆高原アートフェスティバル、森 のクラフト展、伊豆高原桜まつり、高原 の音楽会など地元のアーティストを主 体とする季節イベントにリピート客が 来ている</li> <li>4. 個人、家族、小グループ(10人以下) の来遊客が増えている</li> <li>5. 良いものを良いサービスで提供す れば着実に受け入れられる風潮</li> <li>6.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 電車での来客が減り 車での来客 が増えている</li> <li>2. 大口団体客が大幅に減少している</li> <li>3. 全体として来遊客が年々連続して 減少している</li> <li>4. 大きな旅館が倒産し 通過客向け のホテルに変わっている</li> <li>5. 郊外に大型店が増えている</li> <li>6. 郊外の国道沿いに道の駅が出来た</li> <li>7. 首都圏からの移住者がさらに高齢 となって また首都圏へ戻っている</li> <li>8.</li> </ol>

## 3. 中心市街地の動き、可能性

### (1) 中心市街地の動き

伊東の中心市街地は JR 伊東駅から約 700M ほど南に東西に流れる 松川 を中心として 東西南北に広がっている。駅から南に向かって南北に 4 本の流れがあり そのうち 3 本 (中心商店街の湯の花通り—キネマ通り、駅前いちよう通り、旧 135 号線—あんじん通り) は中心市街地を抜けるところで合流している。後の 1 本は海沿いに走る 135 号線バイパスである。そして南北に伸びる中心商店街を横切って東西に「猪戸通り」などい

くつかの商店街が繋がっている。各商店街には商店会、組合などがそれぞれ組織されており、それらの連合体として周辺の近隣商店街を含む連合会組織（伊東市商店街連盟）がある。しかし これらの商店街が結束して中心市街地の活性化に取り組む思いはあるが、積極的、具体的な活動は少ない。

中心市街地および近隣の各商店街を巻き込んだ活動として 伊東市支援、伊東商工会議所実行の「わくわく夢シール」がある。その他に主として中心市街地の住民に対するアピール活動として 1月「伊東温泉めちやくちや市」 5月「伊東温泉おもしろ市」7月～8月「夏だよ！おもしろ出前広場」11月「タウンフェスタいとう」がある。しかし いずれも中心商店街から外れた旧市役所跡地の「藤の広場」でおこなわれ（一部に抽選を商店街の中央でやる、などの苦心が見られるものもあるもの）地元店の顧客サービスにはなっているが、商店街への人の流れ という観点からは多くは期待できない。

駅前通り（「いちちょう通り」）を使ったイベントとしては 10月「伊東温泉花笠踊り」、「伊東さんやれ祭り」「よさこいソーズラ祭り」などがあるが 商店街、中心市街地の継続的な活性化の視点から見てどのような効果をもたらしているであろうか。（人の流れを駅前通りから左右のわき道へ 中心商店街へ 呼び込む工夫を＝たとえば出店＝していく必要がある）

中心商店街の「湯の花通り」には“お湯かけ七福神の石像”があり、温泉をかけるとご利益が・・・ということで観光客の興味を引いている。

駅前からこの「湯の花通り」そして「猪戸通り」を横断して「キネマ通り」へ抜けるルート（そして松川沿いの旅館・ホテル、あるいは東海館へ）が中心商店街と考えられるが、湯の花通りとキネマ通り続いて歩いてみると二つの通りは際立った違いがある。

湯の花通りは比較的小さい店が立ち並び、道も狭くしかも真っ直ぐではないが、アーケードがない分明るく、なんとなく親しみやすい「通り」になっている。

それに対してキネマ通りは通りも広く、真っ直ぐで、床もびかびかで高級感、アーケードも高く全体として広々した感じがある。雑踏から抜けてホッとする反面、またいかにも高級な感じ、格調高い感じがすると同時に、とっつきにくく 親しみに欠けるウラミ無しとしない。全体として歩いた感じからすると 「湯の花通り」で親しみながら、店を覗きながら歩いた分、「キネマ通り」は真っ直ぐ目的地へ ということになる惧れがありそうな気がする。その点は 商店街の人たちも気がついていて、通りの中央に所々丸テーブルと椅子が置いてある。ただ歩いた感じからは なかなか「そこでちょっと一服」という気になれない、むしろある種の「よそよそしさ」を感じてしまった。折角の努力とは思いが妙である。 厳しい見方をすれば なんとなくハートが感じられない。テーブルと椅子が何かしら寂しげである。

ひとつはお店の人達自身のお互いの隣近所付き合いの場になっていないことがあるのではないか？ そこに 気さくな 親しみやすい 雰囲気がないと一見の通りすがりの客は寄り付くことができない。できるだけお店の前の通りに出て、（そのため より積極的に店舗の前に商品を並べて人がつくことも意識的に奨励しては如何＝通りの邪魔になるということであるいは控えておられるのか）隣近所のお店の人達やたまの通りすがりの人に挨拶し 気軽に話し掛ける雰囲気がほしい。

このほか中心市街地全域に八か所、古くからの共同浴場があり、市民に親しまれると同時に観光客向けにも「伊東温泉七福神の湯」としてガイドマップを発行している。またごっちゃになりそうだが「伊東温泉七福神めぐり」ということで市内の七つの神社仏閣を七福神にあてはめて、バスツアーが組まれている。

近年、活性化の目玉として、松川沿いの歴史的旅館建物「東海館」を市が買い取り、修復補強して市民、観光客に無料開放している。入館者は順調に増加し、駅から中心商店街を歩いて「東海館」までの人の流れを作っていこう、という意図が少し実現しかかっている。しかし、駐車場、ルートおよび東海館周辺にある個店の魅力創り、「東海館」自体のリピーター対応（常に新たなものを）、接客員の態度・知識など課題は多い。（「市議会地域経済活性化特別委員会」といういかめしい組織が「このルートに季節の花を」という提案をし、地元商店街や商工会議所関係者によびかけて、近く懇話会を立ち上げることにしているという。いろいろな試みをするには悪いことではないが、下田市中心市街地における実績の教訓に学び、献身的な篤志家の地道な長期間にわたる活動があってはじめて実現するものであることを肝に銘じておくべきである。

上に見た具体的な動きのほか、伊東市（行政）が中心となり、市民の代表による伊東市都市計画マスタープラン「自然と調和した観光・保養都市の実現をめざして」ITO-2020と「第三次伊東市総合計画」「住みたい 訪れたい 自然豊かな やすらぎのまち 伊東」2001～2010がある。いずれも「中心市街地の活性化」を重要なテーマとして取り上げている。

## （2）中止市街地活性化の可能性

伊東は豊富な湯量の温泉、海山の自然、海の幸、気候風土、東京から近いことなど「人が住みたいと思う、訪れたいと思う」につき、決定的な優位性を持っている。

したがって、現中心市街地がJR駅周辺に広がっていること、国道135号線に沿っていること、などを考え合わせると「それなりの活性化」は十分可能と考えられる。

しかし、それにはいくつかの条件があるが、決定的なものは二つである。

一つは、今の役職にこだわらず、真に実行を推進できる人材を結集した民主導による推進組織を編成し、周囲の有力者がその足を引っ張ることなく、面子を捨ててこの組織を支える事ができるか否か

二つはその推進組織の下で、街全体が自身の周辺への挨拶、掃除にはじまる「暖かい思いやりの心」を先ずは向こう3軒両隣に、その延長として観光客に持ち、行動に表せるように変われるか否かである。

## 4. 伊東市 中心市街地活性化への提言

### （1）どんな街にしたいか

伊東市は中心市街地のヴィジョンとして、二つのマスタープランをもっている。平成10年策定「伊東都市計画マスタープラン ITO-2020」と平成13年策定（建設部都市計画課）「第三次伊東市総合計画 2001～2010」（企画部企画調整課）の二つである。

前者は伊東市全体としては「自然と調和した観光・保養都市」をめざし、市民一人一人が“もてなしの心”を持ち、訪れる人々が優しさを感じる街づくり＝「来訪者、隣人、弱

者など誰にでも優しい」を第1に基本理念としている。そして 中心市街地としては「商店街通りを中心に 観光客や買い物客が歩いてみたくなるような歩行者空間の充実」を将来像として描き、具体的には 「交通セルシステム」(来街者や搬出入の車は区域外周の道路、駐車場を利用 区域内は安心してゆっくりとした 歩行者のための空間を確保する。そのため 区域外周道路、共同駐車場、および公共、共用交通機関の充実が必要)の導入が提案されている。

後者では「住みたい 訪れたい 自然豊かな やすらぎのまち 伊東」をめざしている。本総合計画策定に先立って 「未来(ゆめ)づくり市民会議」を設置し、目指す方向、伊東の将来像としては 市民の提案を生かしたものとなっている。

中心市街地については 観光、商業、住環境の三つの切り口からとらえている。観光面からは「市民とともに思いやりやもてなしの心のこもったコミュニケーションを大切にす観光地づくり」をめざし、「中心市街地の交流拠点として、松川藤の広場や東海館を活用」し、「だれもが楽しめるイベントの創出やユニバーサルデザインに基づいた施設整備」をすすめる。

商業面からは 商店街・商業団体の活性化支援、観光客や市民のニーズにあった商店街や個性あふれる個店の育成、若手経営者など人材育成、従業員の資質向上のための研修等、有料駐車場の共同利用、情報の収集・提供などをすすめる。

住環境面からは 「伊東駅・駅周辺市街地の活性化」をめざして 「駅および駅周辺の再整備」と伊東駅 $\longleftrightarrow$  中心市街地を「歩いてみたくなるような歩行者空間」とする。「中心市街地には人の流れを一時的に留まらせ、来訪者がイベントに参加できる空間としてのコミュニティ広場を整備する」こととしている。

以上に見てきたように 「どんな街にしたいか」という点については 行政、商工業諸団体、市民ともほとんど一致して「イメージ」が創られている。

どんな街にしたいか というイメージについては ほとんど問題がない。

## (2) それを実現するため具体的に誰が何をするか

先ず 推進者はだれか という点について疑問が生じる。すなわち 先ず行政管轄について 「ハードを中心とする街づくり」は市の都市計画課が所管し、「観光および商店街の活性化」については観光経済部産業課が所管しており、「中心市街地の活性化」について共管という事実はない。

そこで当然ながら 現状ではそれぞれの認識に従って施策が進められている。

建設部都市計画課では 1999.12「街づくりの目標・方針づくり」委員会を立上げ、市民アンケート、交通量調査、地元街づくり団体・町内会・商店街・住民との意見交換の上、2001.3「伊東中心市街地まちづくり基本構想」をまとめた。

その内容の柱は i) 伊東駅周辺地区のまちづくり ii) 松川周辺地区のまちづくり の二項目である。そしてこの二つの地域に市民・事業者・行政が一緒になって 構想具体化のための「まちづくり協議会」を編成し、推進する。

最近の業績としては 「松川周辺地区まちづくり協議会」の名前で中心市街地の各通りと交差点に愛称の「案」を発表したことである。

一方 産業経済部産業課では、「商店街の整備については、各商店街ともハード面では既にほぼ終わっている、したがって今はソフト面＝中心商店街での購買促進事業として「わくわく夢シール」などに力を入れている。という認識である。

\* 中心市街地・商店街活性化の活動について ハード面、ソフト面、ハート面の三つの面からのアプローチが必要 といわれている。

この中で決定的に重要なものは ハート面の「人材そのもの」である。 人材を得るか否か 人材を得たとしてその人材が十分に力を発揮できる組織体制が出来ているか が決定的に重要である。 日本全国あらゆる地域の中心市街地・商店街において何らかの形での「活性化」のための努力がなされている。 それにもかかわらず 2003年実態調査において商店街の96%つまりほとんどの商店街が衰退又は停滞していることの原因の多くは 人材がいないかまたは人材不足としている。

伊東市の「中心市街地活性化」についてはどうだろうか。 結論から言えば 人材はある、しかしその活用の仕方と推進組織体制に問題があると言わざるを得ない。 先ず第1に 行政機関の推進体制である。 現状は既に見てきたように マスタープラン 推進体制が二元化している。つまり 「都市計画」という切り口からの「中心市街地活性化」は建設部都市計画課が主管し 住民団体として「まちづくり協議会」が編成されている一方、「観光の振興、商店街の活性化、中心市街地の賑わい」という切り口からの「中心市街地活性化」は 観光経済部産業課が主管し、商工会議所およびこれを通じて商店街連盟・各商店街の組織が推進している。

末端の住民、商店の段階では 当然重なってくる筈であり、両主管課の間には特に支障があるような齟齬は必ずしも感じられないし お互いの情報交換もスムーズに行われているように見受けられるが、「中心市街地活性化」という極めて重要で同時に極めて困難な課題を推進するにあたって 一元的な推進組織を持たない ということは それだけで 大きなハンディキャップとなっているといわざるを得ない。

早急に 関係部課共管の一元的な「中心市街地活性化推進組織」を立ち上げるべきである。

第2に 推進組織の性格、担い手である。 現状では 第一線の活動実態はともかく 組織の中核は 行政、財産区、関係団体の代表者が名を連ねている。

しかし 「中心市街地活性化」は民が主役で行政は民の限界を補う必要があるときに登場すべきものとする。 民が十分に育つまでは止むを得ないが、出来るだけ早い時点でその主役をエネルギーあふれる民へバトンタッチすべきである。

そして 民の中でも 現在の役職にこだわらず 真に活動の出来るコアメンバーを選任することが決定的に重要である。

まちづくり、中心市街地活性化の担い手は

(バカ者+若者+よそ者) ×(女性+NPO)+高齢者+商業者+行政

が必要といわれている。 特に商業者、若者、女性、市民グループが中核に必要である。

現在の「NPO まちこん」に集まる人材がこのイメージに極めて近い存在と考える。

形にとらわれることなく 過去の栄光に引きずられることなく 真に活動的な人材(たとえば「NPO まちこん」を中核にしてこれにあてる)をこの推進組織に登用することができ、

彼らの活動を 行政や議会、財産区、観光協会・大手旅館・ホテル、商工会議所、商店街連盟、そしてさらに県会議員、国会議員などが「一致協力してバックアップする体制」ができれば、数少ない「一時的でなく継続して活性化した中心市街地」を作る可能性が十分あると考える。(特に地元各地区の有力者の強力な支持、協力が絶対欠かせない)

次に 推進組織とこれを担う人材が何をするのか という意味での ハード、ソフト、ハート面における主な課題について考察する。

#### (ハード面)

ハード面における主な課題の第1は外部から中心市街地への広域アクセスである。この点について新しい検討結果である「伊東駅周辺整備基本計画策定調査業務報告書」(2001.3)では “観光シーズンの伊豆半島へのアクセス、特に車でのアクセスは、渋滞により極めて劣悪な状況にある。スムーズな交通を確保するためには伊豆半島全体を視野に入れた道路、鉄道、海上の総合的なネットワークが課題。としながら 伊豆縦貫自動車道及びアクセス道路、国道 135 号線の整備が必要不可欠であるが、残念ながら財政状況の厳しい中での早期整備は困難といわざるを得ない。” と 事実上断念しているような 極めて奇異な理解しにくい論述となっている。

何故このような論述となったのか 経緯は定かでないが モータリゼーションへの流れは抗し難いものであり 現に H15 年来遊客 700 万人の内 500 万人は車での来遊である。

確かに「報告書」が指摘しているように 海上交通も魅力的であり、来遊手段の分散効果は小さくないと考えられるが 車での来遊に代わるほどのものとは思えない。やはり本筋としては車でのアクセスへの対応(国道 135 号線および伊東大仁線トンネルの早期有期限整備)を伊豆東海岸全体の死命を制する第1の課題として 伊豆半島の総力(=県会議員、国会議員を含め)を挙げて必死に取り組むべきと考える。

この点 「伊東市都市計画マスタープラン=ITO-2020」は“骨格となる道路交通施設”として「国道 135 号線(同バイパス)と中部横断道路等による二路線で処理」としている。

静岡県は静岡空港という超大型プロジェクトに挑戦している県である。

静岡県の東端に位置する伊豆半島としては その勢いを借りて地元首長・議員、地元選出県会議員、国会議員が第一の課題として総力を結集して取り組むべきである。

ハード面の第2の課題は中心市街地周辺および内部の交通アクセスである。

この点について上記マスタープランが「中心市街地の将来像を考えるまちづくり市民会議」からの提案により、交通セルシステム(一定の範囲の市街地内を、歩行者専用または歩行者優先区域とし、区域内への自動車の乗り入れを抑制するシステム=そのため外周道路および共同駐車場を充実させる)の導入を提唱している。この実現に向けて具体的な活動が必要である。(具体化への動きが不透明)

また 区域内移動システムとしては 他地区でも既に実施されている電気自動車、ハイブリットカーによる「100円マイクロバス」を活用することが考えられる。

#### (ソフト面)

伊東市における三つの基本計画に共通するキーワードは「“もてなし”の心」である。しかし 外部から見ると 同情的に言うところ「現状の伊東の問題点をしっかり反省して大事などころに気がついた」ということになるが、厳しく言うところ「言葉は立派だが実体はあ

まり変わっていない、具体的にどうやって変わろうとしているのか、相も変わらず行動が見えてこない」ということになる。

伊東の お客に対するそっけなさは相当に年期が入っていると考えなければならない。多くの地元の人達自身もよく理解しているように 温泉や自然、海の幸に恵まれ 黙っていてもどんどんお客がやってきた時代があまりにも長すぎ その状態に慣れ親しんでしまい ついお客様に対する対応が粗雑になっている。また そもそもお客様対応以前に 近所のお店、住民同士がお互いに“思いやり”の心で接することができるであろうか。

「訪れやすいまちづくり」は先ずは「住みやすいまちづくり」からではなかったか。

ハードやイベントや仕組みも確かに重要だが 今最も大切でありながら 伊東に欠けているもの それは何気ない、暖かいもてなしの心、相手を思いやる心ではないか。

それを実現するため

第1に その事に対する実態認識と深刻な反省と相当の決意を持って事にあたらないと実現はおぼつかないという覚悟が先ずは必要である。

第2に 先ずは自分の身の回りの できることから実行することが重要である。

具体的には「先ずはお店同志の朝の明るい挨拶」「店の前の掃除」など そして商店街のお店の人が 特に店の主人が出来るだけお店の前に出て 商店街を通る人に誰かれなく明るく声をかける それだけでも活気が出てくるのではないか。

第3に (私を含めて) 地元に住む人間が観光客に挨拶する。 気軽に親切に案内する。たとえば1アイデアとして 中心市街地の住民、出入りする地元住民は市内を歩く時はみんな「伊東観光案内人」のリボンまたは腕章をする。

特に観光協会、伊東市職員、JR 駅員、東海バス運転手・職員、各旅館の出迎え人、東海館等施設の職員などは直ちに実行する。

そのほか 観光案内ボランティアを募り 常時中心市街地・中心商店街を常に巡回して 観光スポット、おすすめおみやげ・飲食店などの情報を笑顔とともに提供する。

そして これらの地元の人たち同志の横のつながり (時々ミーティングを持って情報交換、意見交換、励ましあう) を 民主導の推進組織がアレンジ、サポートすることが望ましい。

このような実際に第一線で活動している人達同士の交流が必須である。

以上

## 7. 熱海市の中心市街地活性化提言 ～温泉を活かしたリゾートの再生～

中小企業診断士 竹村祐輔

### 1. 熱海市中心市街地の特徴、現状、問題点

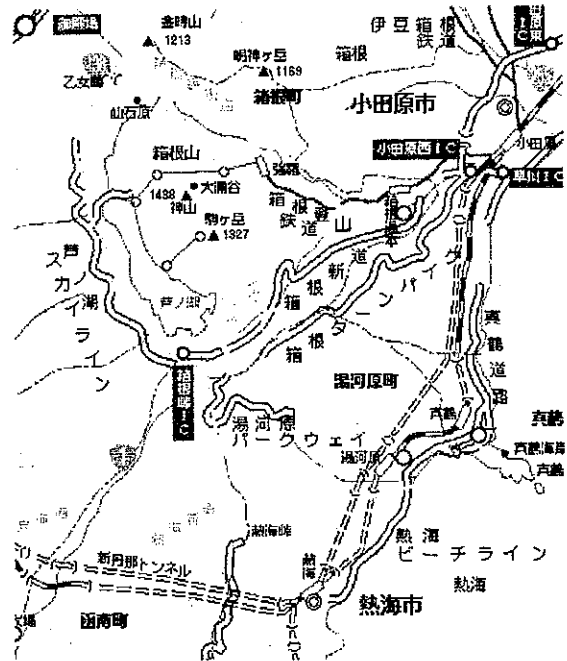
#### (1) 熱海市の地理的特徴

熱海市は県東端に位置し、まさしく首都圏からの静岡県への入り口である。

東京から新幹線で50分の距離にあり、また東海道本線は熱海までがJR東日本の管轄であり、熱海駅から南に向けて伊東線や伊豆急行線が下田まで延びている。

一方で道路に関しては、国道135号線が東京方面からのメインアクセスとなっているが、東名高速道路・小田原厚木道路・西湘バイパス・真鶴道路・熱海ビーチラインという有料道路を利用しなくてはならない。

但し、箱根町までは意外と近く距離にして十数キロしか離れていないため、最近では東名高速の御殿場ICから箱根経由で熱海を訪れる観光客も多いという。



県西からの道路アクセスは、東名高速沼津ICから函南町を經由して熱海市に抜ける熱函道路を利用するのが一般的だが、沼津ICからのわずか20数キロの距離に1時間以上かかっている。

#### (2) 人口統計から見た熱海市の現状

平成16年12月末の熱海市の人口は、男性19,109人：女性22,973人：計42,082人。世帯数は21,195世帯で1世帯当たりの平均人数は1.99人である。

また熱海市の人口は、ピークを迎えた昭和52年（合計：52,221人。うち男性24,182人女性28,039人、19,983世帯で1世帯当たり平均人数が2.61人）に比べて、27年間で2割減少している。

しかし、熱海市の特徴は人口構成に最も現れていると言えよう。年齢別人口統計で熱海市民の平均年齢は48.4歳であるが、静岡県民の平均の41.7歳（全国平均41.4歳）に比べて6.7歳も高く、人口の老年化の程度を示す「老年化指数」（老年人口÷年少人口×100）は実に257.4と県平均117（全国平均119.1）の2.2倍と老齡化が顕著になっている。

また労働状態統計を見ると、平成2年の通勤通学者、家事労働を除いた非労働人口割合は18.8%であったのに対し、平成12年調査では28.3%と大幅に増加している。これらはここ十数年で、別荘等で老後を過ごす住民が増加したことを如実に示している。



### (3) 熱海市の立地上の問題点

熱海市は北は箱根山麓、南は相模湾に面し、初島を含む総面積は61.5 km<sup>2</sup>である。しかし市内は居住地である平地の部分が少なく、熱海全市の人口密度が676人/km<sup>2</sup>（全国346位）なのに対して、熱海地区だけを取ると約2.2倍の1458人/km<sup>2</sup>となっている。

また熱海地区といっても、現在の人口が集中しているのは中心市街地であって、それは先述の熱海地区全体の面積の25%にすぎない。

（単純計算の人口密度1458人÷25%=5832人/km<sup>2</sup>は全国63位相当であり、極端な話ではあるが、東京都町田市、神奈川県藤沢市、大阪府堺市と肩を並べている。）

こうした中、平成7年度と12年度の国勢調査から見た熱海市内各地区の人口推移は、市全体の人口減少に伴い総じて減少しているが、これに対して別荘地が広がる熱海市住所表示外地区で1.8%の人口増加、泉地区で3.8%の人口増加と地域格差がはっきり出ている。

## 2. 熱海市の都市及び中心市街地のSWOT

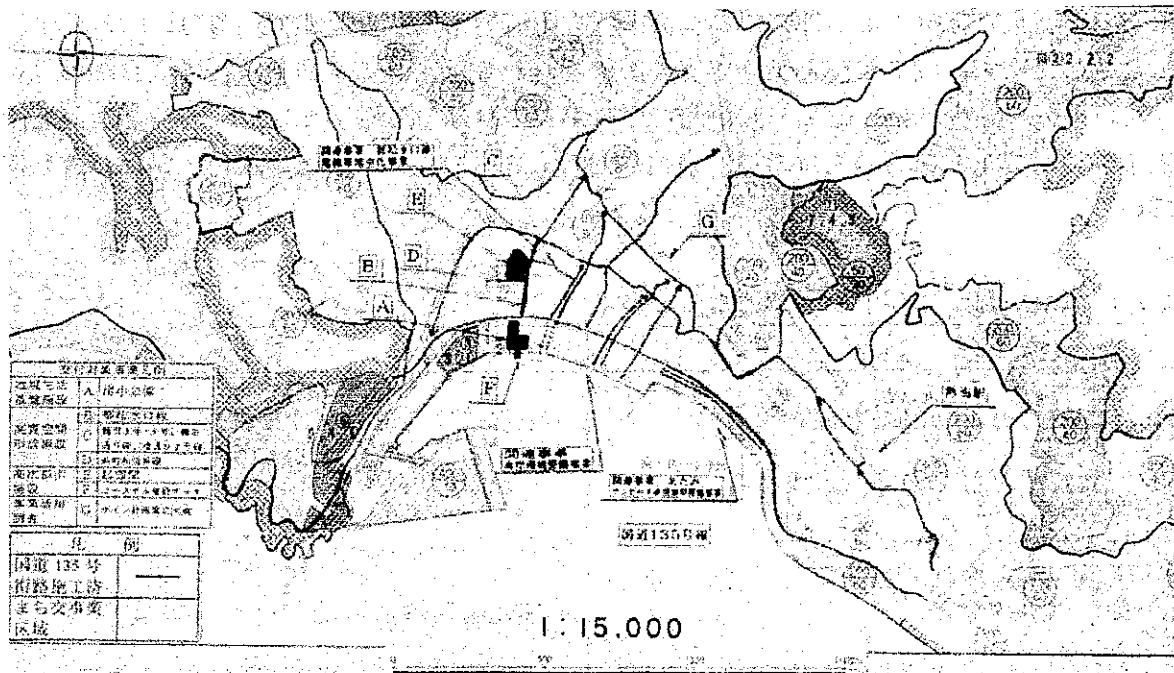
強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国的に有名な温泉と温暖な気候</li> <li>・観光資源としての海（海水浴場、海上花火大会）</li> <li>・相模湾から取れる魚介類、有名土産物の存在（干物など）</li> <li>・首都圏への交通利便性と伊東・下田へのアクセス拠点</li> <li>・ホテル、旅館等の施設が充実</li> <li>・文学的歴史資産の存在（お宮の松等）</li> <li>・地元に根付いている芸者文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不況による旅館・ホテル等の倒産や観光産業の衰退化による街全体のイメージダウン</li> <li>・人口減少と住民の高齢化</li> <li>・地元購買率の低調な推移</li> <li>・平地が少なく、坂が多いという立地</li> <li>・事業所数減少による就業機会の減少</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新幹線品川駅開業による利便性の向上</li> <li>・温泉療養への関心と期待の高まり</li> <li>・市を上げてのカジノ誘致運動</li> <li>・東駿河湾環状道路の開通による県西部からのアクセス向上</li> <li>・別荘開発による人口減少に歯止め</li> <li>・PFIによる市庁舎建替の計画</li> <li>・中心市街地に残る歴史的建造物の再利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光客の嗜好変化による大型ホテルの経営不振</li> <li>・住民の高齢化により変化への妨げ</li> <li>・公共建造物の老朽化</li> <li>・市財政の悪化に伴う施策規模の縮小</li> <li>・地震等の自然災害による風評被害</li> <li>・別荘等居住者のごみ処理等の行政負担が増えても、住民票の異動が伴わなければ税収増加につながらない。</li> </ul>

### 3. 熱海市の中心市街地活性化の動き、可能性

#### (1) 熱海市における整備計画等

熱海市は「熱海中央地区 都市再生整備計画」において、JR熱海駅北部から海岸線（熱海サンビーチ、コースタルデッキ）までの地区（71ha）を観光都市としての魅力を高める地区として重点的に整備している。

この地区は、いわゆる熱海地区の人口集中地区であり、同地区内には熱海銀座商店街、熱海駅前商店街（平和通り、仲見世通り）などが含まれている。

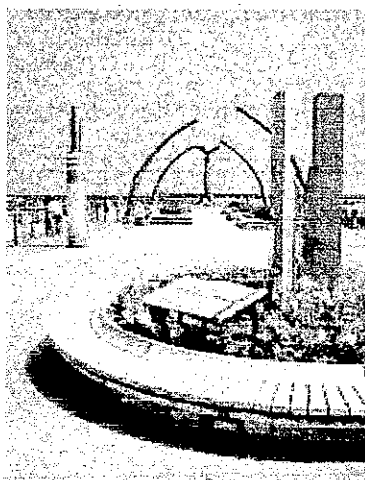


これら整備計画に基づき、地域交流センターとしての「起雲閣」の再生や旧池田満寿夫邸の改修、凌寒荘の一般公開を行うこととしている。

また、歩いて楽しめるまちのネットワークづくりとして高齢者や障害者にやさしい都市環境をつくり出すため、歩道サイン計画やバリアフリー事業を推進している。



起雲閣



一方、斬新な試みという点では「コースタルリゾート計画」というサンビーチにつながる長浜地区の海岸線の整備や、夜街の賑わいの創出と観光客誘致のために、日本で初めての本格的なライトアップとなる「サンビーチライトアップ」を実施した。

この他、イベントとして熱海商工会議所が主催した「ふれあい産業まつり」などの事業を実施している。

## (2) カジノ誘致による活性化の可能性

熱海市は「第三次熱海市総合計画 熱海フレッシュ21計画」の中で、市のイメージ改革を成し遂げるため「花と光とカジノ」を前面に押し出している。そのことに異論はないがイメージ改革のために「カジノ」というのは、いささか性急過ぎないだろうか。

先日、東京で開かれた経営コンサルタントの会議で熱海のイメージを聞いて見たところ「温泉、団体旅行、風俗、ちょっと怖い」との意見が出た。

カジノを心配する市民の多くは「治安の悪化」を心配するものであり、私自身もカジノそのものが「熱海」のイメージを一新することにはならないと考える。

確かに、熱海にカジノがあったら楽しい。しかし熱海市が先になすべきことは「温泉を中心にすえたリゾート」の再生であり、「高級リゾート」へのイメージ変革であろう。イメージの改善がなされれば、カジノはおのずと実現すると思う。

カジノ実現にはタイミングの問題もあって行政側の焦る気持ちも十分判るが、カジノが出来て住民が離れたのでは元も子もない。

熱海市ではホテル経営者・商店主を中心に、かなり時間をかけてカジノ議論がなされてきた。私などが浅い考えで申し上げるのは憚られるのだが、熱海の活性化について避けて通れない部分であることも確かだ。そのため、あえて私見を申し上げた。

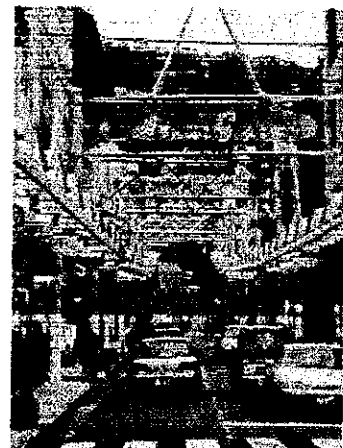
## 4. 熱海市の中心市街地活性化の提言

～歩いて楽しい 昭和の懐かしさを感じる街へ～

熱海市の中心商店街は、熱海駅前の土産物店を中心とした「平和通り名店街」「仲見世商店街」とフジヤホテルから海岸に向かって商工会議所まで続いている「熱海銀座商店街」である。

今回の商店街活性化提言は、特に熱海銀座商店街を中心に賑わい感の創出について述べてみたい。

熱海銀座商店街



### (1) 行政に対する提言

行政においては、道路網の整備を主務官庁に対して今以上に強く働きかけて欲しい。

リゾートに向かう道が大渋滞していたり、災害時に寸断されるようでは安心してはいられない。また伊東や下田など東伊豆の観光入り口として交通アクセスを良くするためにも、箱根や富士山に向かう起点となるためにも、伊豆湘南道路の早期着工に向けて周辺自治体との一層の連携が求められよう。

リゾートに必要な景観保全により節度ある開発への誘導を図るとともに、中心市街地への定住者の増加を図る必要もあろう。

現在計画されている市庁舎建替にあたってはPFIによる民間資本の導入が予定されると聞くが、十分な検討をするとともに早急に実施に向けた努力を期待する。

街の賑わいには観光客の誘致も必要だが、それを支える産業や雇用の創出も重要である。熱海は伝統的に文学者や芸能人が多く、映画や舞台の現場にもなっている。

ロケ地としてのフィルムコミッションに留まらず、コンテンツ産業（映画、芸能）の誘致による新たな雇用の創出を期待する。

観光地「熱海」としての特産物である「干物」は有名だが、現在ブランド化を進めている「ダイダイ」の広報も更に努めていただきたい。こうしてみると、熱海名物は姉妹都市である「別府」にも通じる部分が多い。別府名物は「関サバ、ざぼん」である。

この他にも別府温泉に大いに学んで、「別府の砂風呂、泥風呂」など期間限定イベントとして導入しても面白いだろう。源泉かけ流しだけでは、女性客・個人客を誘引するには心もとない。熱海に行けばすべての温泉が体験できるとして、そうしたイベント・事業に許可を与えるなどの行政の支援が必要である。

また、熱海が進めている「花」によるイメージ改革は、花だけにとどまらず「アロマ」を含めた自然療法の活用として発展させたい。香りによるリラクゼーションはブームであるが、官公庁で本格的に取り入れているところは少ない。

熱海駅に降り立ったとたんに「ハーブの香り」がしたら観光客はどう感じるだろうか。市庁舎や観光案内所でも「ハーブの香り」がしたらどうだろうか。

いささか総花的なアイデア展開になってしまったが、多角的な試みにより熱海が「温泉リゾート」として注目されるのは必要なことだと思う。

## （２） 商店街に対する提言

商店街に対しては厳しい評価になるが「活性化努力の効果が上がっていない」と言わざるを得ない。調査のため年末年始にかけて何度か商店街に足を運んだが、正月休暇の関係もあって、かなりの人出があった。そのため、みやげ物店を中心に繁盛していたというのが実感である。

しかし、その商店街に及第点がつけられないのはなぜか。それは商店街としての一体化したイベント、情報発信が少ない点だ。

確かにホームページ等は町全体が推進していることもあり、各種団体が用意している。しかし銀座商店街振興組合のサイトは17ヶ月も更新されていない。（平成17年2月現在）

このことをもってサイト責任者の非を責めるべくはないが、情報提供の必要性については商店主も認めているところであって、またメンテナンスに手間がかかることは理解できるが、残念な結果となってしまった。

最近では高齢者であってもパソコンを使い情報を入手しているが、逆に商店街は情報データベースの活用が出来ているだろうか。地元購買率が低調なのは、ここにも原因が見え隠れしている。

別荘住民や高齢者は商品購入がパターン化されている可能性が高い。熱海市に関してはIT活用により販売チャンスを捉えることは、さして難しくなさそうである。

熱海は昭和30年代には新婚旅行のメッカであったが、そうした客をフルムーン旅行で呼び戻す試みが行われており、あえて商店街も歴史にこだわった店作りで統一できれば雰囲気のある街づくりができるだろう。古いアルバムを紐解けば、セピア色の商店街がそこに映りだされる。商店街にはそれをショーウィンドに展示した店もあったはずだ。必ずしも改装する必要はない。

また熱海は首都圏からも近く別荘住民からの需要もあって、著名なレストランが多いため、食による活性化も十分可能であると考えられる。

熱海は坂が多い。そのためヨーロッパのリゾート地になぞらえて、市街地コースによる自動車レースの開催を期待する声がある。近年は危険回避の方向から主催者側の都合にもよりこうしたレース開催の可能性は低いが、この坂道を利用したイベントが組めないだろうか？

例えば熱海に自転車屋がないのは、坂がきつくて不便だからだ。それを逆手にとって、自転車レースを開催してみたらどうだろうか。

自転車のない街から自転車レースの街へ。伊豆スカイラインを挟んでお隣の伊豆市には競輪学校もあり、週末には自転車を積んだ愛好者が大勢やっている。初島までの海路を使い、日本一過激なトライアスロンなども面白かりょう。

熱海商工会議所は市内中心部にあって、重厚な建物である。建物正面にはイオニア式の装飾が施されており、歴史的な建造物といえよう。

一方、街の規模・来街者に比べてこの建物が手狭であることは否めない。

商工会議所は商店街の影の立役者だが、リアルな情報発信基地としての機能は、建物の古さにより限定されてしまっているようだ。

それならば、この立地条件を活かして「イベントホール、貸アトリエ」として利用できないだろうか。

熱海には芸能関係者・画家・作家が多く住み、住民にも多彩なコレクターが多い。こうした人達に発表の機会を与えることは、熱海が文学作品などの創作現場となってきたDNAを感じさせるものがある。先出のコンテンツ産業の誘致とともに、新たな産業を創造する可能性がある。

もちろん商工会議所は移転することになるが、市役所新庁舎に入居する等により双方の需要が解決できるのではなかろうか。



### (3) 商店街の意見に耳を傾ける

熱海駅前 平和通り名店街

開催から既に1年を経過してしまっただが、平成16年1月に開催された「第2回熱海商店街はつらつ懇談会」の中で、提案された意見に耳を傾けてみる。

これは、熱海県行政センター主催で市内商店街の代表者や若手経営者、熱海市の担当部局、熱海商工会議所等の参加を得て論議されたものである。



その中で、

- ・誰が何をやるかではなく自分たちで何ができるかが重要であり、商店街が元気になるきっかけをつかむことが大切。
- ・商店街のイベント実施には、規制による許可等のハードルが高い。
- ・商店街の魅力を伝えるには、常に新鮮な情報を提供することが大切。
- ・外から見た熱海の商店街についての声に耳を傾けることが必要である。

と言った意見が出されている。

熱海駅前 仲見世商店街



ここに出された意見はまさしく生の声であり、商店街のやりきれない気持ちが汲み取れるのである。

今回の調査で、熱海市においても色々な試みがなされてきたのは分かったが、成功していない原因は商店主の言う「自分たちで何ができるか」という視点だと思う。

我々 中小企業診断士は、客観的な判断と実現可能性の高いアイデアにより、外部から継続的に支援していく必要があると考えている。

(追加)

平成17年2月12日の静岡新聞記事によると、熱海市が子育て環境の充実のために未就学児の通院医療費を無料化することが発表されている。また、休日保育に関しても利用者の多い商店関係者の支援のため、半額補助となった。

商店街の中にはこうした事情により日曜に休業している店もあるため、こうした行政の試みは大変評価できるものである。これからも一層の商店街支援をお願いしたい。

## 8. 三島市の中心市街地活性化提言 ～歴史を持った街の賑わいに期待～

中小企業診断士 竹村祐輔

### 1. 三島市中心市街地の特徴、現状、問題点

#### (1) 三島市の地理的特徴

三島市は県東部・伊豆半島の北部に位置し、富士箱根伊豆国立公園の玄関口である。

東海地方の東端に位置してはいるが、東京から東名高速道路で約1時間半、新幹線で約1時間の距離にあつて、東京を中心とした関東生活圏（首都圏整備法によると三島は半径100kmの西端）の中に入っている。

古くは東海道の宿場、三嶋大社の門前町として栄え、現在は国道1号線と国道136号線が交差する位置にあつて道路交通の要所として重要な役割を担っているほか、伊豆方面への路線として伊豆箱根鉄道・駿豆線も通っており、三島駅には年間2,000万人以上の利用者がある。

#### (2) 人の出入りから見た三島市の現状

平成16年12月末の三島市の人口は、男性55,884人：女性57,666人：計113,550人。世帯数は44,108世帯で1世帯当たりの平均人数は2.57人である。

これは平成3年に人口106,191人、世帯人数が2.99人であったのに比べて、核家族化・単身世帯化が進んでいることを示している。

近年は郊外の北上地区・中郷地区において人口増加が見られていたが、この1～2年はマンション建設ブームにより、中心市街地付近への居住者が増加傾向にある。

平成12年の昼間人口比率は98.1%であり、市外流出は僅かであるように見えるが核店舗閉店や社会保険三島病院の移転により、中心市街地の通行量は減少している。

その他では、観光資源であるところの「三嶋大社」には年間300万人余の観光客が訪れており、有料公園である「楽寿園」にも年間25万人の利用者がある。

#### (3) 中心市街地商店街の現状

中心市街地においても空き店舗問題は深刻である。平成9年にネクステージ三島が閉店し、それ以来シャッターの開かない店が増えた。その他には、消費嗜好の多様化による個店離れ、アーケードの老朽化、迂回路の不足による慢性的渋滞、駐輪による通行妨害箇所などが見られる。水曜日は商店街の店の多くが休業し、通行人もまばらになる。

しかし夜間は広小路駅・三島駅前を中心にサラリーマンや大学生を相手にした飲食店が繁盛しており、また休日は味の評判を聞きつけた観光客により「うなぎ屋」や「土産物店」等が繁盛している。

#### (4) その他の中心市街地商店街の問題点

商店街には昔からの商店が軒を並べており事業主の高齢化も進んでいるが、世代交代が上手くいっているとは傍から見ても言いがたい。

また、飲食店を除いて午後7時には閉店してしまう店が多く、通勤しているサラリーマン・OL等にとっては「利便性」が良いとは言えない。

2. 三島市の都市及び中心市街地のSWOT

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通要所としての立地 (首都圏への交通利便性、伊豆中部からの私鉄によるアクセス)</li> <li>・ 歴史文化的資源の存在 (三嶋大社、楽寿園、国分寺、山中城跡等)</li> <li>・ 湧き水や三島梅花藻等の水辺自然資源の存在</li> <li>・ 学術研究施設等の存在 (国立遺伝学研究所、日本大学国際関係学部等)</li> <li>・ 名物料理店(富士山の雪解け清水でメたうなぎ料理)の存在</li> <li>・ 建替えによる公的施設の目新しさ (生涯学習センター、図書館、ゆうゆうホール、商工会議所等)</li> <li>・ TMO事業の確立</li> <li>・ 11万3千人の人口</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県東部地区の市町村合併構想の不調</li> <li>・ 道路、鉄道による中心市街地の交通分断 (JR三島駅による南北分断、広小路駅・県道南町文教線による東西の分断)</li> <li>・ 三島駅前の有料公園(楽寿園)の存在による駅前商業地の面積的制限</li> <li>・ ベットタウン化による昼間人口割合の減少</li> <li>・ 三島南高校移転に伴う跡地の未利用</li> <li>・ 社会保険病院の移転による中心市街地の空き地の存在</li> <li>・ 大型店の郊外進出による中心市街地商店街での買い物客減少</li> <li>・ 中心市街地商店街施設の老朽化と商店主世代交代の問題</li> <li>・ 市街地住民の高齢化と住宅老朽化</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県主導の広域連合、産業クラスター計画</li> <li>・ 中心市街地の核店舗跡地(ヤオハン)の再開発による新たな核施設の誕生</li> <li>・ 電線地中化と老朽化したアーケード撤去による商店街のイメージ改善</li> <li>・ JR三島駅北口の再開発事業計画策定</li> <li>・ 国道1号線インターチェンジの道路拡幅による渋滞緩和</li> <li>・ マンションの建設等による中心市街地の居住者増加</li> <li>・ 下田街道の北向き一方通行化による歩道等施設の改良</li> <li>・ 新幹線品川駅開業による利便性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心商店街における大型店の新たな閉鎖 (05年5月、ユニー三島広小路店撤退)</li> <li>・ インターネットによる通信販売の台頭 (消費行動の変化)</li> <li>・ 中心市街地住民の高齢化、モーターリゼーション、大型店の郊外進出による中心市街地商店街の通行者の更なる減少</li> <li>・ 東駿河湾道路完成による伊豆方面観光客の通過</li> </ul>

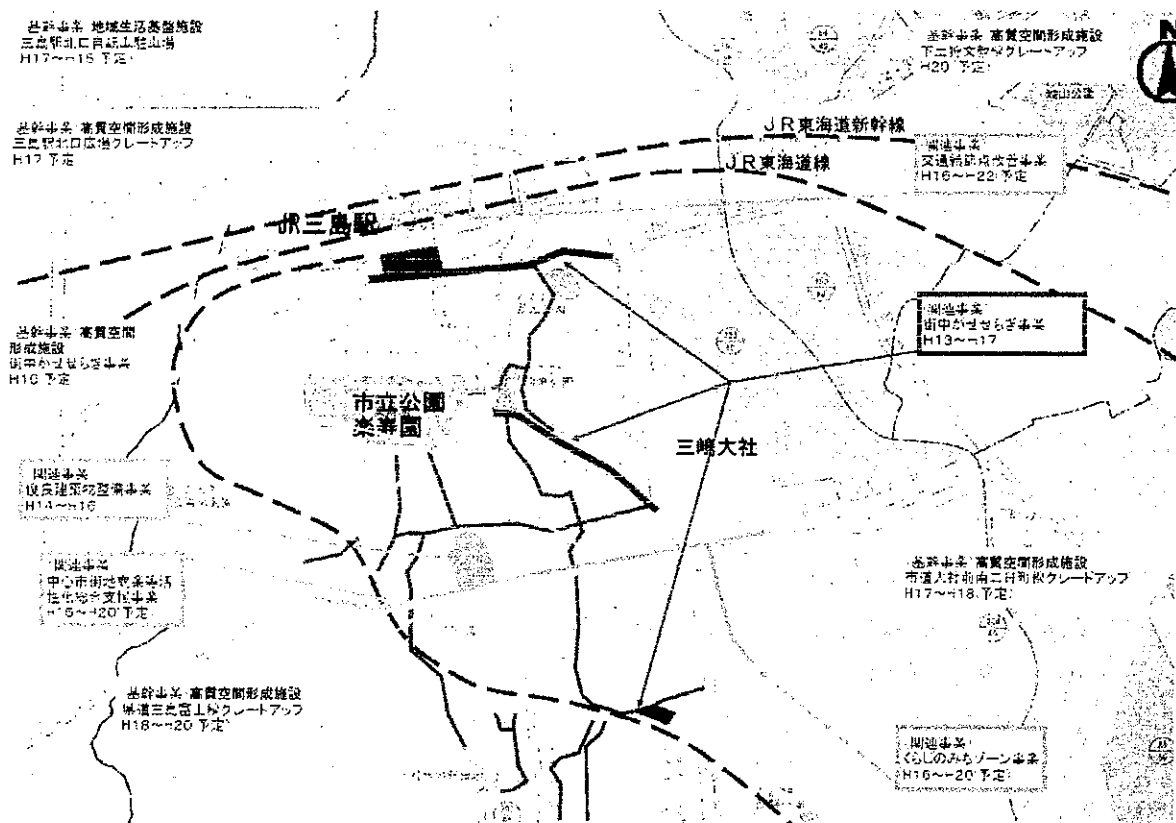


### 3. 三島市の中心市街地活性化の動き、可能性

#### (1) 三島市における再生計画等

三島市は「中心市街地活性化基本計画」において、北はJR三島駅から南は伊豆箱根鉄道田町駅、東は三嶋大社、西は伊豆箱根鉄道広小路駅に囲まれた、商業地域を中心とした官公庁施設や観光施設（公園）を含む 約123ha 中心市街地として位置付けており、同地区を中心に

「三島TMO基本構想（平成13年3月）」「街中がせせらぎ事業（平成13～17年度）」  
 「優良建築物整備事業（平成14～16年度）」「中心市街地商業等活性化 総合支援事業（平成15～20年度予定）」  
 「くらしのみちゾーン事業（平成16～20年度予定）」  
 「交通結節点改善事業（平成16～22年度予定）」及び都市再生整備計画（中心市街地活性化地区：平成16～20年度）が行われている。（下図）



こうした計画に基づき、ハード面において「電線類地中化工事、アーケード撤去、共通サイン・案内板・ストリートファニチュアの設置、ヤオハン跡地再開発、会議所会館の建設による高度付加価値化、駐車場事業、総合案内センターや駅前整備等」が、ソフト面では「商店街活性化イベント、空き店舗対策としてのチャレンジショップ提案、特産品の開発、ポイントカード事業、買い物バスの運行等」が行われている。

それらの計画立案や事業主体には、三島市役所・三島商工会議所の他、NPO法人のグランドワーク三島や第3セクターのみしま街づくり株式会社、大通り活性化協議会等が関わっており、現在も商工会議所によるTMO事業の実施とグランドワーク三島の市民参加型環境整備が活発に行われている。

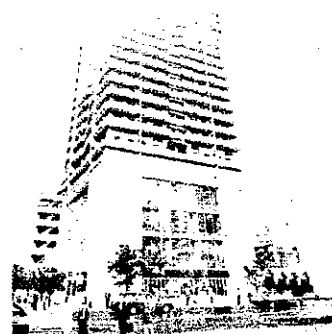
## (2) 活性化の可能性

中心市街地を取り巻く環境に、どんな活性化の可能性があるだろうか。  
まず17年3月にマークタワー（右図参考）が竣工を迎え、  
それにより商店街が大きく変わろうとしている。

このタワーは、地上21階建ての店舗複合型マンションで  
3階までの商業ゾーンと4階部分の公共施設（子育て支援施設  
が入居予定）、住戸用に141戸が用意されている。

また三島駅北口の製薬会社工場が移転し、跡地には予備校  
と大学の研究棟、公共施設の建設も決まった。

現在、周辺市町村との合併協議は難航しているが、産業  
クラスター計画や「広域連合」の機運もある。



## 4. 三島市の中心市街地活性化の提言

### (1) 住民としての感想

前項までに中心市街地の現状や活性化の可能性を述べてきたが、そうした現状に対して  
三島市における活性化施策は充実していると感じられた。

商工会議所のTMO事業の他に、グランドワーク三島やボランティア団体、行政も参加  
した官民一体型の街づくりが行われている。

しかし「街中せせらぎ」を合言葉に官民一体となった都市再生事業に取り組んでいなが  
らも、実感として中心市街地の再生にまでは至っていない。

行政はこれらの施策を「市民主導の企画」というが、盛り上がっているのは一部の熱心  
な者だけではないだろうかという疑問が湧いてくる。

### (2) 都市計画マスタープランとのギャップ

ここで改めて三島市の都市計画マスタープランを示しておく、「人が中心。うるおいと  
賑わいの歩いて楽しいまちへ」を目標像に、大きく4つのテーマ「三島宿の賑わいを伝える  
商店街」「杜のみどりとせせらぎに満ちたまち」「安全・安心な住みよいまち」「都市基盤  
の整ったまち」を柱にすえ、更に3つのテーマ「情報発信のできるまち」「歩きやすいまち」  
「生きがいのもてるまち」の計7つの基本方針を示している。

こうした計画により中心商店街は賑わいを取り戻すべく整備されつつあるが、実感とし  
て「地域住民の安心、住みやすさ」がないがしろにされているように感じられる。

7つの基本方針は、相乗効果により高い次元で目標を達成すべきだが、「みどりとせせら  
ぎ」は「観光人」ばかりを相手にしていて、地元住民の憩いや利便性に目を向けていると  
はいいがたい。

そのことを象徴するものとして地元住民に話を聞くと、三島駅前に出来た情報発信基地  
である「観光案内所」の存在を知る者は少ない。

他にも、観光客を回遊させるべく整備した「宮さんの川」沿いの道路は幅員が狭いにも  
かかわらず自動車の双方通行が可能であるなど、地域住民の意識とのギャップを感じる。

### (3) 中心市街地活性化への提言 ～新しい発見のある街へ～

#### ①行政への提言

ここで具体的に活性化への方策を提案するならば、中心市街地では住民が安心して暮らせる環境と利便性を打ち出すべきではなかろうか。そのためには中心市街地の公共施設においても、多くのサービスが受けられると良いと思う。

三島市は中心市街地に中央町別館と大社町別館を有している。また一方で新庁舎建設候補地として中心市街地から外れた国道沿いの高校跡地を取得している。(計画凍結中)

新市庁舎の計画はともかく、今後は文書の電子保存により「自宅からインターネットで申請し、原本は近くの公民館で受け取る」時代の到来が予見される。

中心市街地における小回りの利く行政サービスの向上を進め、各別館やマークスタワーに入居する公共施設(子育て支援センター)にもそうした証明書等の発行機能を付加できれば、中心市街地で買い物客を回遊させることが可能でなかろうか。

また大通り商店街ではアーケードの撤去によりイメージが変わりつつあるが、そのために老朽化した店舗の2階部分があらわになり、見栄えが悪くてなるので困るという店があると聞く。これを機会に、統一感のある店舗作りを行政側からも支援できないだろうか。

#### ②商店街への提言

商店街の個々の商店にも、残念ながら魅力や個性が不足していると感じられた。大型店に比べて差別化が図られておらず、「このお店でなければならぬ」という決め手がない。いわゆる二代目三代目といった若い層からは意欲的な意見が聞かれるものの、世代交代が上手くいっておらず、商店街全体としての方向性が見えにくい。

そのため、商店街の方向性を見定めながらも、それぞれの商店が魅力ある個性を発揮できるような仕掛けが必要であると考え。特にITマーケティング、中でもバーチャルモールや顧客情報データマイニングの分野では、まだ導入・活用の余地があると考えられるので若い経営者を中心に深く研究すべきではなかろうか。

なぜなら、WEB上で商品を選び店を訪れて現物を確かめた上で購入するという消費行動は、商品の機能性にこだわる現在の消費者にもマッチしており、個性的な商品を扱う個店でも大型店に十分対抗できると考える。専門家による顧客の分析に加えて個店が得意分野を伸ばす戦略を練られれば、商店街ににぎわいも戻ってこよう。

また、商店街全体を一つの大きなショッピングセンターと考えれば、不足している機能を補う店(例えば、喫茶店や若者向けSHOP、文具雑貨店等)が少ない。個性だけでカバーできないカテゴリーは、商店街として誘致して補うべきではなかろうか。

それには「新規創業者」により個性的な街づくりが可能であると考え。出店しやすい条件や、若い経営者が新しいことにチャレンジする環境をつくる必要がある。

イベント開催時には商店街にも相当の賑わいがあるが、その後の来街に結びついているだろうか。市民を巻き込んだイベントであると同時に、再び訪れてもらうためにもイベントでは「新たな驚き」を提供したい。例えば、身近なITである携帯電話の機能向上に伴う会員証アプリケーションや電子マネーの導入、QRコードを利用した割引クーポンなどは、目新しさもあり導入したいところである。情報発信機能とは商店街の方にこそ望まれるものであると考える。

#### (4) 新しい力で新たな発見のある街へ

前項では商店街の個店に魅力が不足しているとしたが、中心商店街は更なる積極性を持つべきであり、行政はもっと創業者の商店街への出店を支援すべきであると思う。

最近では商工会議所のチャレンジショップを経て開業するものがあるが、まだまだ創業者にとって商店街の家賃は高く、新規出店の障害になっている。

そのため、静岡市では「日本一創業のし易い都市」を目指して、創業者への家賃補助を行うという。

行政の支援に加えて、商店街に不足する機能を受け入れて魅力ある商店街が完成すれば、そこに人が集まり「あらたな発見」のある商店街へ変わって行けるのではないだろうか。

#### (5) 商店街の活性化により、後世に歴史と情緒を継承する

最後に、このレポートを執筆中に日本経済新聞に掲載された（平成17年1月22日 NIKKEI プラス1）「街めぐり時あるき」というコラムの一部を紹介したい。

.....  
東海道五十三次の三島宿として名高い静岡県三島市には、歩く喜びを与えてくれる二つの大きな楽しみがある。その一つは、水路である。～中略～

街を構成する要素として、美しい水路の存在がいかに大切であるかを、三島を歩いていると改めて強く感じさせられる。

もう一つの大きな楽しみは、むろん、富士である。～中略～  
街なかを歩いていてふと見上げれば富士が見えるというのは、何ともいえず豊かな気分だ。

～中略～

井上靖に「少年」という短編があり、その中で「三島」がこんなふう描かれている。「三島町へ行くと道の両側に店舗が立ち並び、町の中央に映画の常設館があって、その前には幡旗(のぼり)が何本かはためいていた。私たち山村の少年たちは、ひとかたまりになり身を擦り合わせるようにくっつき合って、賑(にぎ)やかな通りを歩いた。」

三嶋大社の社前の道がかつての東海道で、今も賑やかな商店街が長くつづいている。そしてどこかに歴史を持った街ならではの味わいと風格を漂わせている。

.....  
ここで書かれているように、三島市は歴史と情緒の街である。三嶋大社などの歴史に、湧泉からつながる水路や所々で顔を覗かせる富士山が、贅沢にアクセントを加えている。

後世に三島市の歴史や情緒を伝えることは我々の責任であり、街の顔である商店街に賑わいを取り戻すことが、三島人を育て未来の街を創造するだろう。

そのため中小企業診断士は、「継続的なアクション」をもって支援していく必要があると考えている。

## 9. 御殿場市の中心市街地活性化提言

—雄大な富士や森に抱かれたコンパクトな高原のまち—

中小企業診断士 菊 間 範 明

### 1. 御殿場市の中心市街地の現状、特徴、問題点

御殿場市の人口は意外と多く、約84,000人で、しかも毎年1~2%ずつ増加している。さまざまな経済誌の調査でも、総合的に「住みやすい街」の比較的上位にランクされる。

富士山、森、林、小川、空気、星空など自然にあふれ、高原保養都市・別荘都市といったイメージが強い。ただし、冬は雪が降り厳しい土地である。

御殿場ブランドを高めているのは、ひところは御殿場高原（ビール、ジンギスカン、バイキング、スポーツ施設、温泉、ホテルなど）であったが、最近は何と云っても御殿場プレミアムアウトレットである。その効果は、エリアへの集客・雇用・税収だけでなく、アウトレット内の飲食施設が来客数の割に少ないこともあって、インター周辺や幹線沿いを中心とした飲食店（駐車場完備、味の評判良い）にも現れている。

中心市街地は、JR御殿場駅の西側に位置し、主に昔からの市街地である。かつて夏場は富士登山口として賑わったが、車社会になってからは、中心市街地は、登山客・観光客でなく、当然アウトレット来訪客でなく、地域住民（御殿場市、小山町）を対象とした地域型の商店街で構成されている。

東名インター取り付け道路、国道246号線沿いに、ロードサイド店や大型店が次々と進出し、典型的なロードサイド街を形成している。東田中地区は、新興商業集積の様相を呈している。

そのため、他都市同様、郊外居住者を中心に、郊外大型店またはロードサイド店での消費が増加し、御殿場市の中心市街地も衰退・空洞化し、空き店舗も加速度的に発生し、悪循環に陥っている。

ただ、森の腰商店街などは、しっかり組織化して、広報事業や各種ソフト事業、そして商店街（組合員）による地域密着型の共同店舗事業も、高度化資金なども活用して行ない、全国的に話題になった。そこも、その後進出した「アオキ」スーパーなどとの競争も意識して、そろそろリニューアルの時期にある。

いずれにしても、駅前整備など一部のハードの整備は進められているが、中心市街地全体への波及は見られず、中途半端な印象を強くしており、今、抜本的な対策が求められている。そのためには、事業者、商工会、行政そして市民が、連携し、不退転の決意で、自分たちのまちづくりを自分たちで進めることが必要である。

## 2. 御殿場市の都市及び中心市街地の SWOT

強 み	弱 み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・市全体は人口が増加している (中心市街地は減少)</li> <li>・富士山のロケーション、森・林、田・畑、 空気のおいしさ、澄んだ空(星空)など 自然が豊富</li> <li>・分水嶺のまちのため、街中を小川・せせら ぎが多い</li> <li>・アウトレット(市内最大の集客施設)</li> <li>・話題に上ったがんばっている商店街 (共同店舗、文化・コミュニティ施設の 利用好調)</li> <li>・中心市街地には、面白そうな路地・横丁 また店がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・かつての大型店の撤退、残っている大型 店も老朽化し、集客力が低下している</li> <li>・中心市街地全体が、老朽化し、雑然・閑散 とした印象</li> <li>・中心市街地を南北に貫く県道(旧国道) がイメージダウンまた不安全(再整備が 必要)</li> <li>・商店街の各個店も消費環境変化に対応で きていない(陳腐化)、リニューアルまた 経営革新が必要</li> <li>・空き店舗の増加</li> <li>・商店街のコンセプト、統一性が不明確</li> <li>・駐車場が利用するに不便な面がある</li> <li>・商業者(商店街)、商工会、行政の連携 があまり感じられない</li> <li>・冬の雪</li> </ul>
機 会	脅 威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトレットの御殿場への集客力 (一部飲食店など恩恵あり)</li> <li>・駅前整備</li> <li>・県道整備の目処</li> <li>・TMO が動き始めたこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郊外ロードサイド店、大型店のさらなる 出店</li> <li>・消費者の神奈川、東京への流出</li> </ul>

### 3. 御殿場市の中心市街地活性化の動き、可能性

最近の動向で特筆すべきことは、TMO構想がやっと動き出したことである。ネックになっていた県道整備の問題が、都市再生整備計画により前進する見通しがたったことによるものである。

これを契機に、今後、商業者、商工会、行政及び市民がどこまで連携してTMO構想に基づく中心市街地活性化事業を進めていくことができるかが、課題となる。まず、連携以前に、それぞれの主体が、どこまで中心市街地活性化に関して意欲的になれるかである。

全国的に話題になった森の腰商店街では、しっかりと組織化し、広報事業・ソフト事業高度化資金を活用した共同店舗及びコミュニティ施設の経営など、さまざまな事業に取り組んでいるが、それでもなお現実はいきびしい。しかし、御殿場の中心市街地にある他の商店街も、切磋琢磨して、何かを変えよう、何かやろうという気概がなければ、地域の消費者生活者からも支持を失い、中心市街地は廃墟になってしまうことが懸念される。

その原因となっているのは、やはり、商店経営者の高齢化、後継者難であり、空き店舗になった場合の大家あるいは地権者の思惑もあると思われる。また、リーダーが見えて来ないということも考えられる。本来、まちづくりの主役は市民であり、商業者である。

しかし、いろいろな条件・要素が整うのを待っているのでは、中心市街地活性化活動やまちづくり活動はいつまでたっても実現しない。したがって、まずは、TMOの主体となる商工会が主導し、行政（市）が最大限の支援をしていくことが求められる。そのためには、商工会や市も早く、本格的な体制を整え、その意気込みを市民にアピールしていく必要がある。たとえば、市なども、組織を横断した文字通り「中心市街地活性化課」や「まちづくりプロジェクト」などを立ち上げることができると心強い。

御殿場は、街道の東海道からはずれ、鉄道の東海道本線の国府津～沼津間が開通するまでは動脈時代があった以外は、東海道筋になく、その分、独特な地域性が根付いていると思われる。それに加えて、御殿場の地名の由来である徳川家康の宿泊場所はじめ、要人の別荘などもあり、雄大なロケーションと豊かな自然にめぐまれた高原保養の地として、他のまちにはない文化的な資源も多い。（従来の「御殿場生活」「御殿場スタイル」）

したがって、個性的なまちづくりができそうな可能性は高いと思われる。何か、高原保養都市といった独特な雰囲気をはかに表現あるいは醸成するか、である。

一方で、最近では企業、しかも先端技術系の企業の進出がめざましく、それに伴って、技術者なども多く転入しており、そうした動きもふまえて、まちづくりにハイセンスな面が求められることも考えられる。（新しい「御殿場生活」「御殿場スタイル」）

将来的な課題としては、年間7～800万人を集めるアウトレットの集客を、何か中心市街地活性化と結びつけられないか、活用できないか、誘導できないかということである。

#### 4. 御殿場市の中心市街地活性化の提言

##### (1) コンセプト

「雄大な富士や森に抱かれ、  
『御殿場生活』を愛する人々のためのコンパクトな高原のまち」

##### (2) 考え方

やはり、御殿場の最大の資源は「自然」であろう。眼前にそびえる富士や周囲の山々、豊かな森・(雑木)林、原野、田・畑、ゆるやかな分水嶺に位置するためここから流れ出す小川、高原らしい空気のおいしさ、澄んだ空とそこに輝く星、冬の雪景色等々、日本の象徴と原風景がそこにはある。

御殿場は、軽井沢などちがった個性的な高原保養都市であってほしい。こじんまりしていて(コンパクト)素朴というか飾り気はないが、どんな人でも受け容れるあたたかさや人情味を感じられるまちであってほしい。訪れた者にとっては、御殿場駅に降り立つ(車なら御殿場インターを降りる)と、まず空気の違いを感じ、非日常の別世界に来たような、あるいはドラマのステージに自分が主役として立ったような感覚になれるまち。

もちろん、まち(御殿場の中心市街地)は、御殿場に住む人々のものである。近くにアウトレットができ、多くの人を集め、箱根や富士山・富士五湖との中継地点であるからといって、観光客に迎合する「コマースシャル シティー」をめざすのではない。

先祖代々御殿場で暮らす人々、かつて移り住んだ人々、別荘で保養する人々、最近転入した先端技術企業の技術者、いろいろな「御殿場生活」をし、「御殿場生活」をこよなく愛する住民のためのまち、住民がそこで「スローライフ」などを楽しめるまち、あるいは住民が居心地良さを感じられるまち、そんな中心市街地を、まずは、コンパクトな形で(エリアは狭くてもよい)実現することが望ましいと思われる。

##### (3) 中心市街地活性化(まちづくり)のポイント・キーワードなど

御殿場市の中心市街地活性化(まちづくり)を進めていく上で、ポイントになると思われることは次の通りである。

①まちなみ景観の整備 ※(例)高原風(緑または茶をベースに赤い屋根など)、ロジック風、御殿場アウトレットでも表現されたような田舎町風など

- ・コンセプト、共通デザイン、色使いなどの明確化と統一、協定締結、
- ・補修、改装、増改築などの際には遵守
- ・各個店のファザードや看板、装飾及び商店街の看板、フラッグなど、VI(ビジュアルアイデンティティ=目に見えるものの統一)も、可能な限り工夫・



- ②木（ウッド）を多用
- ・街中に木（ウッド）のベンチを用意、案内看板や店の看板もできるだけ木（ウッド）に
- ③春から秋は花を飾る
- ・道端、辻、店頭、窓辺など
  - ・維持管理はボランティアグループなどの協力を得る
- ④分水嶺から流れ出る小川のせせらぎや水源の再発見とそれをめぐる散策路の整備
- ⑤駐車場の整備と、歩いて楽しめるコンパクトシティー（パーク&ウォークブルタウン）
- ・台数確保できていれば、利用のしやすさを確認
  - ・御殿場は郊外住民にとっては車社会ゆえ、車で来街して、車を便利な所に駐めて、街中は歩いて回れるような、環境づくりやシステムづくりが欲しい
- ⑥街中に「御殿場生活」を愛する人々が「たむろ」することができる場所（行き場所、居場所、「サロン」）を確保
- ・店、カフェ、テラス、居酒屋、共同店舗や複合施設内の一角、広場、ポケットパーク等
- ⑦路地、横丁の面白さの演出
- ⑧「手作り」「自家製」「オリジナル」というようなキーワードを売りものにする店や商品を増やす
- ⑨街中における「御殿場〇〇祭」「御殿場△△フェスティバル」などといったイベントの開催と継続
- ・よさこい御殿場以外のもの
  - ・御殿場や住民の間で比較的さかんなこと
  - ・新進アーティストなどのパフォーマンスの場を提供
  - ・市民参加型
- （例）ジャズフェスティバル、おやじバンドフェスティバル、ビールまつり、富士山太鼓まつりを街中でも（踊りとの組み合わせも）児童・学生などの鼓笛隊パレード、
- ⑩浅間神社門前の活用やいろいろな「市」の定期開催（屋台広場なども）
- ⑪JR 御殿場駅前、富士山5合目に至る道の入り口のシンボルゲート整備

【以上に基づく、御殿場の中心市街地のゾーンニング及び重点事業マップ】 →次ページ



#### (4) 重点事業とそのコメント

##### ①ハード

- ・都市再生整備計画～県道整備 → (道路より) 街路要素をより多くし、コンセプト表現を
- ・駅前整備事業 → 今のところ個性(御殿場らしさ)が感じられない(どこのまちもある光景・景観、ただ眼前に富士山が見えることで差別化できている、駅舎は山小屋イメージでよい)
- ・駐車場整備 → 本当はまちや店の魅力自体で人をよびたいが、やはり、現在の車社会の御殿場にあつて郊外から人をよぶには、街中の利用しやすい駐車場整備が前提(必要条件、十分条件ではない)。ただし、環境への対価・街中公共スペースの使用対価として、低額固定制(時間制だと滞在時間短くなる)の駐車料金はいただくべき。(徒歩、自転車客とのバランス)
- ・共同店舗複合施設改装、整備等 → 街中のひとつの核になるように「エビ」もそろそろハードソフトともにリニューアルの時期に
- ・高原のまちのせせらぎ散策ルート整備

##### ②ソフト

- ・空き店舗活用(敢えてソフト事業として位置付ける) → まず大家のまちづくり・中心市街地活性化に対する理解を求め、可能なかぎりの協力(賃料面、使用方法面などさまざま)をしていただく(協力してくれた大家を、功労者表彰するとともに、地元新聞やタウン誌で発表・賞賛する)  
[利用方法の考え方](具体的には、みんなで意見出し合うこと)
  - 店が新たに入る
  - 各種の事業拠点となる
  - いわゆる「コミュニティビジネス」に活用
  - 住民のコミュニティのために活用
  - 住民の自己表現、自己実現(生涯学習など含む)の場として
  - せめてシャッターやシャッター前を活用して、イメージダウンにならないようにすること

- ・市民によるまちづくりの気運高揚と合意形成事業

街中ウォーキング（パトロール要素兼ねて）

（具体的なテーマに基づく）ワークショップ、自由な会合（意見交換）＝サロン

まちづくり新聞発行、配布

（ホームページも下記の通り作成するが、アナログ的要素も重要）

まちづくり（中心市街地活性化）アイデア、提案の募集

目安箱（意見箱）の設置とフィードバック

まちづくりステーション（「街の駅」）の設置

- ・商業者、商工会、行政、市民（グループ）の連携強化事業

シンポジウム開催

横断的なプロジェクトや機関の設置（コア TMO へ）

共通ホームページの開設と活用

- ・商店街統一カード事業

汎用性あり、利便性・メリットの向上（会員サービス）、ステイタス性づくりも

- ・前掲街中イベントを、どう日常の来街や来店に結びつけるか（しかけ、しくみ）

※とにかく、富士山のロケーションは、徹底的に活かしたい

### ③ 個 店

- ・共通コンセプト、VIなどに基づくファザードの整備
- ・7S1Bの励行（整理、整頓、清掃、清潔、躰、修繕、シンプル＝わかりやすさ、美化）
- ・店頭の魅力づくりを工夫
- ・一店逸品逸サービス運動、挨拶声かけ運動
- ・ユニバーサルデザイン（ハードだけでなくソフト面も）の導入運動
- ・「御殿場商店街（会）ブランド」づくりへ
- ・個店経営支援事業強化

以 上

## 10. 富士宮市の中心市街地活性化提言

— 国際観光都市への挑戦に向けて —

中小企業診断士 大石 育三

### 1. 富士宮市の中心市街地の現状、特長、問題点

(1) 富士宮市は、富士山の西南麓に位置し、富士山を御神体として平安初期に造営された富士山本宮浅間大社（全国の浅間神社1300余社の総本宮）の門前町として、発展してきた町である。

市制施行時の人口は、34,010人。世帯数は、6,058世帯であったが、現在では、人口約12万5千人を数え、4万3千世帯を有する、町へと発展してきたものである。

気候は、温暖で富士山の雪解け水を源とする豊富な湧き水や、緑あふれる朝霧高原など豊かな資源を背景に、多面的な産業が発展している。

#### (2) 就業人口と構成比

平成12年国勢調査（平成12年10月1日現在）によると、総数62,300人（100%）、第1次産業2,570人（4.1%）、第2次産業27,901人（44.8%）、第3次産業31,619人（50.8%）、その他210人（0.3%）となっている。

#### (3) 富士宮市の基本理念

富士宮市の将来都市像である「富士山の自然を守り 安らぎと活力にみちた国際文化都市」の実現に向けて、都市整備の分野では、富士山の恵みが輝き、職・住・遊・学の調和のとれた、国際文化都市にふさわしい個性的で創造的な都市の形成を目指している。

そこで、都市整備を進めるうえでの基本理念を「富士山の恵みを大切に“職・住・遊・学”が共存する創造都市」としている。

#### (4) 中心市街地のコンセプト

①市のシンボルである浅間大社、湧玉池、神田川、路地裏を市民や観光客が門前町の風情を感じ、楽しく歩いてめぐることができる「まちなか観光」のまちづくりを進める。

②風情のある安全・快適なまちづくりとして、JR身延線の高架、道路、公園・緑地等の整備及び門前町にふさわしい風情のあるまちなみ整備を行う。

③富士山本宮浅間大社1200年祭を盛り上げるために、四季折々の祭りや商店街イベント、市を定期的に開催して、ワクワクする祭りと買物でにぎわうまちづくりを進める。

④新鮮な地域情報を発信する情報交流が盛んなまちづくりを進める。

⑤市民と商業者、企業、行政などが一体となった市民活動を進める。

#### (5) 富士宮市の問題点

①中心市街地にある大型店の進出によって、行政や商店街で熱心にイベントを行っていても、個店の売上に貢献していないので、個店の経営は大変厳しい状況に置かれていることであり、大型店との共存共栄を進める施策がどのようになるかが注目されている。

②1商店街1空き店舗対策により、店舗作りの挑戦者を募集してチャレンジショップの開店を目標としているが、どのようなコミュニティビジネスがあるのか、また、ビジネスとして採算性が取れるのか未知数であろう。

③「やきそばのまち富士宮」の「やきそば横町」の早期実現が求められよう。

2. 富士宮市の都市及び中心市街地の SWOT

強み	弱み
<p>①富士山を御神体として平安初期に造営された富士山本宮浅間大社（全国の浅間神社1300余社の総本宮）の門前町を形成している</p> <p>②富士山の雪解け水を源とする豊富な湧き水に恵まれている</p> <p>③6つある商店街はそれぞれがユニークかつ個性的で富士宮らしさにあふれている</p>	<p>①空き店舗が多い</p> <p>②アーケードが老朽化している商店街もある</p> <p>③回遊性に欠けている</p> <p>④駐車場が不足気味である</p> <p>⑤個店での顧客吸引力や魅力が不足気味である</p> <p>⑥自然発生的商店街の衰退現象が生じている</p> <p>⑦一国一城の主意識による協調性不足</p>
機会	脅威
<p>①地元購買率や周辺からの吸引率とも増加傾向</p> <p>②富士宮やきそばは全国ブランドとして人気化</p> <p>③フードバレー構想による情報発信が可能。</p> <p>④最近の人口の伸び率は1.0%であるが、世帯数の増加率は6.5%</p> <p>⑤女性の感性、地域団体とNPOとが連携</p> <p>⑥マスコミの応援</p> <p>⑦浅間大社1200年祭の開催</p> <p>⑧北山工業団地への企業進出</p> <p>⑨富士山からの景色・ご来光</p> <p>⑩白糸の滝のマイナスイオン</p> <p>⑪富士山と豊かな水</p> <p>⑫日本一の標高差による豊富な農産物</p>	<p>①中心市街地に商業集積(ジャスコ富士宮店)が進出している。</p> <p>②小売業の年間販売額は減少傾向である。</p> <p>③観光客の多くは立ち寄り客が多い。</p> <p>④JR 富士宮駅の乗車客が減少気味である。</p> <p>⑤タクシー利用客が減少傾向である。</p>

3. 富士宮市の中心市街地活性化の動き、可能性

①基本理念

基本理念を「富士山の恵みを大切に“職・住・遊・学”が共存する創造都市」としている。

②.5つの目標

- a 富士山のふもとの憧れの地にふさわしい安全で快適な都市づくり  
中心市街地駐車場整備運営事業として関係者との調整や予算化を行っている。
- b 富士山の国際性・集客性を活かして活発な交流活動が生まれる都市づくり  
複合交流拠点施設整備事業として事業計画が策定されている。
- c 富士山のもとみんなで共に築く個性的で創造的な都市づくり

d 富士山といつまでも共に歩む水と緑豊かな環境と共生する都市づくり

e 富士山とともにはぐくまれてきた歴史・文化・伝統を活かした美しい都市づくり

### ③ 中心市街地の整備・改善

都市機能が集積し、人々が集い・交流する拠点である中心市街地は、高齢者や障害者をはじめ、すべての人が安全・快適に活動できる都市空間の整備・改善を進めます

a 空き店舗、空き地活用計画として、1～2店舗の開設を計画している。

b 「やきそばのまち富士宮」として、市外に情報発信するために空き店舗、空き地を活用して横町づくりに参加、支援体制が出来ている。

c 一店一ヒット商品づくりによる大型店と差別化ができる商品開発の研究が行われている。

### ④ 乗車客の推移（各年度末現在）

富士宮市は、観光立市富士宮の実現に向けて、「観光富士宮リバイバルプラン・プロジェクトA」に取り組んでいるが、乗車客数やタクシー利用客が減少していることから、JRと一体となった体制づくりを行うことにより、JR利用客については商店街利用の割引制度等の検討が望まれる。

年度	富士宮駅			西富士宮駅		
	乗車客	対前年比 (%)	一日平均	乗車客	対前年比 (%)	一日平均
平成10年	1,049,808	96.7	2,876	675,398	93.4	1,850
平成14年	974,906	100.2	2,671	602,670	97.7	1,651

※資料:富士宮駅・西富士宮駅

タクシー利用状況

年度	保有台数		乗車延べ人員
	中型	小型	
平成10年	7	132	1,134,892
平成14年	7	124	899,737

※市内タクシー6社の合計 資料:富士急石川タクシー(株)

## 4. 富士宮市の中心市街地活性化の提言

(1) 従来の立ち寄り型観光地から目的型観光地への脱皮を図る。

振興策として、下記のことが提言できる。

① 世界で有数の山である「富士山」をロケーションとした富士宮市に於いては、どの通りからも「富士山」が一望できる街づくりとする。

a. ハード面:

外国人観光客を誘致するためにも、英語併記の看板を設置する。

b. ソフト面:

英文の買物マップやDMを作成して、商品情報・イベント情報を伝えるとともに、店舗に於いても英語併記のPOPを行う。

また、商店街の従業員に対して、英会話講習会を実施して外国人とのコミュニケーション

ン上の抵抗感をなくすことが出来る。

②富士宮市のシンボルである、富士宮浅間大社の鳥居を富士宮駅前に復元して観光客の集客の核とする。

③富士宮市内にある歴史的な遺産や著名な作家・芸術家の作品等を展示する美術館や記念館を建設して観光の目的度を高める。

④富士宮浅間神社を起点として、中心市街地の商店街でのショッピングや神社仏閣・旧跡、美術館等を巡回する観光コースを設置して、行政の支援によるコミュニティバスの運行を行うことにより、商店街を歩く楽しみとか回遊できる仕掛けづくりとなる。

⑤市内にある廃業した建物を改修して、ビジネスホテル並みの宿泊施設を充実させ、夕食を提供しないホテルにすることで市内の飲食店の利用促進につながり街の活性化になる。

⑥歴史や著名人にちなんだイベントや文化催事を富士宮市の主導により各商店街と共催で実施することにより、商店街の活性化を図り、同時に小売小業の振興を図ることが出来る。

## (2)「地食健身」の街づくり

①やきそばの街富士宮として、市外からの来街客に対して、情報発信する拠点作りを行う。

a. やきそばのテーマパークとして、「安・近・短」のプチ観光需要を満たし、ベビーカーを押して来店できる家族客も安心して買物が楽しめるエリアづくりが必要である。

b. このテーマパークに来店するには、JRの電車利用の顧客に対しては値引き等の優待をさせることで、県外客の誘致につながることを期待できる。

c. イベントを仕掛けることにより、やきそばファンを飽きさせないことにより、リピート客の確保が期待できる。

d. 飽食の時代の今、食の安全性やその生鮮ブランドが本物か否かについての消費者の評価は厳しいので、商標登録によるブランドにより認知度がたかまることが期待される。

②「やきそば横丁」となるゾーニング化を図る地区を選定して、空き店舗の活用や空き地を活用して「屋台村」を開設する。

③富士宮市のフードバレー構想による、富士山と豊富な水に育まれた食のテーマパークを設置して、栄養学や料理研究家による、食の効用を裏づけてもらうことによって集客数を多く呼ぶことが可能となる。

④「観光客や市民が気軽に立ち寄れ、くつろげる場所に」、多くの来場を呼びかけることである。



⑤現在あるお宮横丁は、富士宮市宮町の浅間大社の正面、間口18メートル、奥行き40メートルという南北に細長い土地の両側に売店が並ぶデザインで、大屋根のあるオープンカフェのほか、敷地内からわき出る湧水を利用した立体的な泉水とせせらぎの水路なども設けられ、独特の雰囲気醸し出しているといわれているが創意工夫が必要であろう。

### (3)「まちの駅」の設置

①まちの駅とは・・・『ひと』、『テーマ』、『まち』をつなぐ拠点

②人と人の出会いと交流を促進する、ヒューマンステーション

「まちの駅」とは、地域住民や来訪者が求める地域情報を提供する機能を備え、人と人の出会いと交流を促進する空間施設であり、また、まちづくりの拠点となり、まちとまちをつなぐ役割を持つものとしての働きがある。

人と人をつなぐ場であるということから、ヒューマンステーションと呼ぶことができるのです。

③機能は・・・まちの窓口、サロン機能など

機能は、まちの窓口としての案内機能（窓口機能）、人の交流を促進する交流機能（サロン機能）などを持ったもので、何よりも重要なことは、その拠点が何らかのテーマを持っており、オープンな空間である。

④まちづくりテーマをつなぐ、テーマステーション

それぞれの「まちの駅」には活動テーマがあり、そのテーマを連携させることで、豊かなまちづくりに貢献することができる。人々が運営する諸施設のテーマには、福祉、医療、アート、教育、スポーツ、観光、農業、海など、様々なものがあり、「道の駅」はドライバーの休憩拠点というのが大きなテーマであり、「道の駅」も「まちの駅」のひとつと考えることができます。「まちの駅」は、テーマとテーマをつなぐ場であるということから、テーマステーションと呼ぶことができる。

⑤行政・民間を問わない設置・運営形態

「まちの駅」は主に、既存施設を活用して設置することを想定しており、その設置・運営主体は行政・民間を問わず、行政版の「まちの駅」と、民間版の「まちの駅」が連携することで、大きなネットワークができます。民間版の「まちの駅」にこそ自由な工夫が許されるといえる。

### (4)6つの商店街の統一したイメージ戦略づくり

①富士宮市は観光地として、市内にある豊富な観光資源を活用して、6つの商店街を観光型の商店街として統一したイメージでまとめることにより、全国的な集客力のある商店街として活性が期待できる。

②6つの商店街は立地面では、個々に特性を有していることから、その特性を發揮しながら

ら、個性を明確にし、商店街としての連続性を持たせることにより、各商店街を回遊する楽しみを演出して、富士宮市全体として地元のニーズに応えるとともに、全国的な集客力を高めることが可能となる。

#### (4) 神田通り商店街の役割

①歴史一杯、こだわり一杯の街、由緒正しき神田通りとして、古くは鎌倉時代から、浅間大社とともに富士宮の発展を支え、大宮城址を背にして神田宮御田植神社・神田市神社・神田蔵屋敷稲荷神社が控える歴史一杯、こだわり一杯の街、由緒正しき(!)神田通りとしての、歴史的・文化的資源の観光や伝統的地場特産品等の需要に応える観光型の商店街としての役割を持たなくてはならない。

#### (5) 駅前通り商店街の役割

①駅前通りは、富士宮では唯一富士山にまっすぐのびる商店街で、広い舗道と緑あふれる街路樹で、明るくステキな出会いをサポートする商店街として、また、県内・県外からの観光客が初めて訪れる商店街として地場特産品を中心として歴史と文化を提供することが求められる。

#### (6) 本町商店街の役割

本町は映画館と飲食店がある繁華街として、歓乐的商店街の特色を持ち発展し、近年は「ファッション」と「カルチャー」の高感度専門店エリアとして発展している。

そこで、大型店に無い専門店として差別化するような店格のある店舗づくりが必要である。

#### (7) 中央商店街の役割

中央商店街は富士宮の勝手口として、東西に長いメイン通りと、駅前の富士山をむすぶかなめで、生粋の富士宮商人が多く、老舗の風格とこだわりの逸品で、いつでもお客様を両手で広げて温かく迎えられるような、老舗ならではの対面販売サービスによって回遊性を高められるような個店を目指してもらいたい。

#### (8) 宮町商店街の役割

古くから商業が栄え町を中心としての賑わいを見せ、浅間大社神としてスタートした門前町で栄えた町並みで、富士宮市民のみなさまが名付け親となって頂いた、“大社通り宮町”として、平成7年アーケードが完成し、水と緑の町をイメージしたアーケードは夜には素敵なイルミネーションで、ウォーキング客等の来街者数の増加により集客できるような仕組みづくりが必要となる。

#### (9) 西街商店街の役割

西町商店街と西富士宮駅は、山梨への玄関口、商人の歴史と重なる西町では共に同じ歴史を持ちながら、かつては買い出し商人の玄関口として賑わい、近年は商店街イベントに

も協賛し 53 のお店の中には一世紀近く営業する老舗も多く、加えて、二代目三代目の若  
オーナーも力強くなり、西富士駅乗降客が富士宮駅まで回遊するまでの立ち寄り客を温か  
くもてなす「街の駅」の機能として貢献したい。

#### 結論

今回、中心市街地活性化の実態と当事者の意識に関するアンケート調査によれば、「あな  
たのまちの中心市街地は、今から5年前を100とすると、現在どの程度の活況とかんじ  
られますか」との質問に対して、30～110までの温度差があったことが印象的であっ  
たが、富士宮市の「やきそば」が全国的に有名になったが、商店街や個店まで恩恵が廻っ  
てくるまで、相当時間がかかるのではないかと感じられた。

それまでの間、個店が頑張れるかどうかにかかっているのではないかと考えられる。

## 1.1. 富士市の中心市街地活性化提言

—— タウンコンセプトは高齢化社会へ向けての生き残り——

中小企業診断士 大石 育 三

### 1. 富士市の中心市街地の現状、特長、問題点

(1) 紙のまち富士市の歴史は、平安時代の延喜式に「駿河より紙を貢ぐ」とあり、それから約300年後の鎌倉時代においては幕府御用達の紙の中に「駿河半紙」の4字があると記載されている。

江戸時代文化年間（西暦1,800年頃）には富士地区特産である三桧を原料として駿河半紙をすき、江戸や京都、大阪において好評を博したとされている。その後、吉原地区では原料の三桧が量産栽培され、豊富に湧出する水を利用して製紙業が普及してのである。

明治時代には富士地区（旧吉原中心）を中心に県下に中小製紙会社が続々と誕生し、紙の黄金時代が築かれ、その後も紙需用は拡大を続け、富士市は紙のまちとして発展を続けた。近年は都市化が著しく進展し、農耕地は減少の傾向にあり専業農家の兼業化が進行し、昭和63年には東海道新幹線新富士駅が開業し、東京方面への交通の便にも恵まれている。

#### (2) 中心市街地の商業の状況

中心市街地における商業の状況は、富士駅周辺地区では、店舗面積は増加傾向にあるが、年間販売額や店舗当たりの年間販売額の減少率は市全体に比べて低い傾向になっている。

一方、吉原地区については、年間販売額、店舗当たりの年間販売額については、大きく減少している。

#### ○商業(H14年、一般飲食店は除く)

	商店数	従業者数	年間販売額
卸売	852店	6,674人	4,356億1,238万円
小売	2,527店	15,373人	2,658億6,243万円
合計	3,379店	22,047人	7,014億7,481万円

#### (3) JR 東海各駅乗車人数

①駅の数 は JR 駅の数県下一であり、JR…8駅となっている。

※新富士駅乗車人数 4,615人/日 (H14年度)、平成10年度よりは、78人の増加。

富士駅乗車人数 9,031人/日(平成14年度)、平成10年度よりは513人の減少。

・岳南鉄道…10駅 で乗車人数 1,867人/日、平成10年度よりは620人減少。

#### (4) 問題点

①富士市における地元購買率は高い割合を示しているが、これは大型店が増加していることが原因であり、個店での買上金額は減少しているものと考えられる。

②富士市内には17の商店街を含む商業集積地域があるが、中心市街地における空き店舗の増加と、風俗営業店の増加によって買い物客としての来街者の減少が危惧される。

## 2. 富士市の都市及び中心市街地の SWOT

強み	弱み
①JR、東名高速道路によるアクセス性 ②街の駅による親身性のある接客サービスで顧客の信頼性が高まる  [吉原地区] ①NPO 団体による団体活動が活発 ②顧客吸引力のある元気な個店の存在 ③東海道の宿場町としての伝統 [富士地区] ①コンセプトの明確化 ②婦人服専門店の魅力店が多い ③大型店による近隣からの集客	①中心市街地の分散化 ②老舗としての集客力が不十分。 ③一国一城の主意識による協調性欠如 ④主要道路の幅が狭く安全性に支障 ⑤駐車場の不足 ⑥営業時間の対応不足 ⑦個店の売上高が減少傾向 ⑧客数の減少 ⑨イベントのマンネリ化 ⑩賑わいがない  [吉原地区] ①核店舗の撤退 ②店舗の老齢化 [富士地区] ①顧客吸引力や魅力ある個店の不足 ②シャッターが下りている店が多い ③生鮮食品等の業種構成が不足気味
機会	脅威
①中心市街地活性化構想の進展 ②高齢化社会の進展 ③新富士駅の乗車人口の増加傾向  [吉原地区] ①東海道の宿場町街としての歴史があるので、特色がある ②老舗旅館等がある ③後背地の人口増による見込み客が多い  [富士地区] ①JR 富士駅に隣接しているので、他地区からの流入客が見込まれる ②シネマコンプレックスの集客力	①大型店との競合激化 ②地域間競争の激化 ③ロードサイドショップへの大型店の進出 ④自然発生的商店街の衰退 ⑤中心市街地の空洞化 ⑥風俗営業店の増加 ⑦治安の悪化 [吉原地区] ①JR 等の交通機関からの利便性が悪い ②吉原中央駅から富士駅・新富士駅までの最終バスの運行時間が早過ぎる [富士地区] ①市民センターの取り壊しによる利用客数の減少 ②核店舗からのテナント撤退

## 3. 富士市の中心市街地活性化の動き、可能性

### ①中心市街地の人口の状況

中心市街地における人口および世帯数の推移をみると、富士市全体では人口が微増傾向にあるのに対して、中心市街地では人口が減少している。しかし、富士駅周辺ではマンション建設により居住世帯が増加している。

### ②中心市街地における商業の状況

中心市街地における商業の状況については、吉原地区については、市全体や富士駅周辺地区に比べて減収率が高く、特に平成14年度の年間販売額は5年前に比べて44%も減

少している。

### ③動き、可能性

a. 富士市の中心市街地活性化をめざす「富士TMO構想策定検討委員会」の委員委嘱式と1回目の委員会が、富士商工会議所で開かれ、構想策定に向け一步を踏み出した。

b. 富士TMO（タウン・マネージメント・オーガナイゼーション）は、中心市街地活性化基本計画に基づく各種方策を効果的に実施していくための組織で、富士商工会議所が中心になっている。

c. TMOの立ち上げを16年度の商工会議所の重点事業に挙げ、商業を軸にした中心市街地の活性化に向けた各委員の積極的な取り組みを呼びかけた。役員の指名も行い、委員長に富士常葉大学流通経済学部長の柳澤勝氏、副委員長に吉原商店街振興組合理事長の渡辺信芳氏、富士本町商店街振興組合理事長の時田龍甫氏、富士商工会議所専務理事の佐野征2氏を指名した。

d. 富士市が策定した基本計画に盛り込まれた事業をもとに、▽TMOに求められる機能▽TMOの基本的な目標と事業方針▽TMOの重点事業項目と実施方針▽TMO構想に記載する事業▽事業推進スケジュール▽TMOの組織体制▽資金調達等事業化に必要な事項などについて来年2月までに検討。最終的には、それらを「富士TMO構想」としてまとめ、検討委員会として決定し、本年度中に市に提出していく。

e. その後は、市によるTMO構想の認定、中小小売商業高度化事業計画（TMO計画）の策定。さらに、国による同計画の認定を受けて、富士駅周辺、吉原の両地区ごとに、商業者、住民、NPOなどからなるTMO運営組織を立ち上げ、事業ごとに設けるプロジェクトチームで具体的な事業に取り組む段階に移っていくことになる。

## 4. 富士市の中心市街地活性化の提言

### 1 公共交通機関の利便性のあり方

（1）行政が利便性の高い交通システムを整備するとともに、市民サイドでも一人一人が公共交通機関を少しでも利用することが必要である。

①公共交通機関の役割や道路整備のあり方などを考える「交通まちづくり市民フォーラム」が平成16年度から策定を進めている二市一町の都市交通計画について、早期に実現することが求められよう。

②新幹線富士駅と在来線富士駅と岳南鉄道とドッキングする交通機関の導入を図るために、

富士市が導入を検討している次世代交通機関※DMV(デュアル・モード・ビークル)を実現化して長年の懸案解決を図ることが重要である。

※通常のマイクロバスをベースに、鉄道に乗り入れられるよう改造した車両。具体的には鉄道を走る際に線路から外れないようにするガイド輪システムや、道路から鉄道に乗り入れる際に必要なガイドローラーなどを備えている。

## (2) 中心市街地の住環境の良さの総合的な評価の見直し

- ①三島市における中心市街地の人口が増加の兆しを見せていることから、富士市における中心市街地にもマンション建設による波及効果も評価することが大切である。
- ②三島市においては、地価下落や景気回復によって、「東京都内」と呼べる立地条件や利便性の高い都市機能、せせらぎに代表される住環境が総合的に評価されている。
- ③旧ヤオハン跡地に建設中には24時間営業の商業施設が出店する21階建ての再開発ビル「三島本町タワー」には、35歳から40歳代の購入者が20%も占めているといわれている。
- ④購入理由としては、老後を視野に入れて、市街地の利便性を購入動機に挙げている人が多い。
- ⑤富士市に於いても、吉原本町における「旧ヤオハン跡地」や富士駅前の建設予定の「マンション」計画については、中心部の人口空洞化、高齢化に歯止めがかかり、今後はマンション人口という新しい中心市街地の活性化に結びつけることが可能となりそうである。
- ⑥高齢化社会において、防犯上からも商店街のコミュニティ機能の見直しを図ることが重要である。

## (3) 大型店との共存共栄を図る

- ①大型商業施設には、「ワクワク感、ドキドキ感を提供できる非日常空間を演出」する大型娯楽施設を有していることから、週末には家族での回遊性を高められるようなソフト面の充実が求められよう。

## (4) 空き店舗を活用して生涯学習拠点の設営

- ①地の利が良い商店街にある閉店している空き店舗を活用して、岳南地区の文化や歴史を学ぶ「郷土史学」や「商店街のコンセプト」「生きがい」「起業講座」などを学ぶための教室を開催する。
- ②運営は、商店街関係者や非営利組織のNPO団体などが運営して、教壇に立つのは地元の大学教授や文化人、郷土史研究者から店主まで幅広く多彩な人材を活用する。
- ③商店街は交通弱者、高齢者重視をメイン顧客対象として、来街者の顧客満足度を高められることにつながる。
- ④ここで学ぶ学生には、商店街で学生証の提示によって買い物が値引きになったり、駐

車場、託児所にも優待を行うなどさまざまな特典を与えることが望ましい。

⑤地元大学もこの拠点を通じて、学生たちも街に出かけ清掃や来街者の案内によって、商店街との接点を持つことが可能となり、高齢者と若者とを取り持つことが出来る。

⑥高校生、富士常葉大学生などのクラブ、サークル活動での利用を促進して、若者の活力を商店街に浸透させる。

#### (5) 集客機能を高めるためのゾーニング化を図る

##### [吉原地区]

①富士市を代表する商店街として、広域型商店街としての役割を有する、旧ヤオハン跡地が存在する吉原本町通商店街の中心部分をショッピグ機能、裏側の飲食店街を中心とするアミューズメント機能、ハローワーク等の公共・サービス機能等の集客機能を高め、広域的な顧客吸引力を持つ魅力ある商店街を構成する。

②周辺ベッドタウンへの商圈拡大を目指して、個店の改装、買回り品等の不足業種の充足、専門店のグレードアップ等により、店格と業種構成の適正化を図る。

③東海道の吉原宿として町並みを再現して、歴史と文化を体現できるようにし、回遊性と滞留性の高い街づくりを行う。

④高級料理店・眺峯館や八角形 3 階建のルネサンス式洋風建築で、現在はセキ文具店にあった眺峯館は広見町公園内に移築されているが、復元化による保存が望まれる。

⑤300 年余の歴史を持つ鯛屋旅館の活用として、まちなか博物館として鯛屋旅館で開催し、清水次郎長の常宿とあって、ゆかりのお宝も展示出来よう。

⑥商店街のシャッターをさまざまなアートで彩ることを通じ、活性化に結びつけていくことを狙いとした「東海道吉原宿ストリートアートスタジアム (略称・ストスタ)」のシャッターアート部門の人気投票の集計が行われているが、防犯上のことも考慮すると富士宮市で実施しているような、シースルーシャッターの導入が必要であろう。

⑦吉原商店街で新たな事業、題して「吉原まちなかチャレンジオフィス・Y-MICS (ワイ・ミックス)」が、商店街のビル 2 階にある空き室を利用し、若手デザイナーやカメラマンなどの 7 人のクリエイターが入居するレンタル共同オフィスで、広さは約 32 平方メートル。内部は、壁に沿って 2・1 平方メートルのブースを設け、そこに 7 人のメンバーが個々に机、いす、パソコンなどを置き、「第二オフィス」としている。

NPO 法人「東海道・吉原宿」の事務局と、関連するミニ FM 局「らじよし」も同居していることから、積極的な支援が望まれる。

⑧富士市立吉原商業高校の高校生が運営するチャレンジショップ「吉商本舗」については、これから色々な品揃えをしていくことや起業家支援につながるようにしたい。

##### [富士駅北地区]

①中心市街地全体を「健康」をキーワードとしたショッピング・モールと見立てた計画の



推進を図ることである。

a. 富士地区は「健康づくり」をキーワードに、健康に関する一店逸品運動の展開、健康商店街マップ作成、健康シンボルマーク作成、健康まつり・ミニカレッジ・ウォーキングの開催、空き店舗活用のまちの駅整備といった事業が挙げられる。

b. 富士本町おかみさん会副会長の薬局では、正しいスキンケアをしたお肌は、厚化粧しなくてもきれいで、きめの整った素肌は全女性の憧れで、男性も皮膚が清潔できれいな方が好感を持たれる時代となっているので、健康な皮膚のきめを整える商品を提供しているのが、大型店との差別化になるとの提案をしていますので、他店でもこのように積極的な情報提供をすることが必要である。

c. 米国のある家電販売店では、本業とは畑違いとなる空気清浄機・ヨガマット・咳止めシロップ・エステサロンまで健康用品とサービスを提供する新型実験店を開店することであり参考にしていきたい。

d. 豆腐関連の需要が伸びているが、健康と美容に気を使う女性向けの「美・白・豆・富」が大手食品メーカーが開発したが、このようなオリジナル商品の販売も「健康」をキーワードとしたショップとして消費者を囲い込むためには効果的であろう。

②楽々市は、静岡県富士市の「富士本町商店街」のおかみさん会が中心になって、月1回の定例市を開催し、平成13年から初め、今年で4年を迎え（平成16年2月現在）「気楽に楽しく」という思いの「楽々市」が開催していた街角コンサートが付近住民からのクレームによって、中断されたということであるが、住民への根回しが必要となろう。

③核店舗の役割を果たしている、パピー、イトーヨーカ堂を中心として富士駅前本町通りを中心としたショッピングゾーンとし、モールの景観修復やストリートファニチャー、富士山ビューポイントの設置による環境整備を行う。

④旧富士文化センター跡地にコミュニティホール、教育文化施設等の公共施設を建設して、この一帯をコミュニティゾーンとする。

⑤飲食店街のある裏通りをアーケードでつなぎ、この一帯をアミューズメントゾーンとする。

⑥ブティック、アクセサリー店、有名洋食店等の新しい感覚のある「けやき通り」一帯をニュータイプゾーンとする。

⑦各個店は、これらのゾーニングに合わせてストアコンセプトを明確にして、それに沿った店舗のリニューアルを図る。

⑧以上の商業施設のハード面に加え、ソフト面からイベント事業、カード事業等の商店街の組織活動の積極化により商店街の活性化を図る。

#### (6) 住民の利便性を高める

①中心市街地における住民の生活の利便性を高める地域型商店街として、コンビニエンス機能を高めるとともに、生鮮食品の一層の強化を図るとともに、営業時間の延長を図る。

②富士駅を起点として、中心市街地の商店街でのショッピング利用を図るために富士駅南・田子地区を循環する路線を設置して、行政の支援によるコミュニティバスの運行を行う。

③日常生活需要に対応するために、不足業種を誘致するとともに、商品の品揃えを充実させ、ワンストップショッピングを可能とする。

④大型店との差別化を図るために、商店街を構成する一つ一つの店が顧客に対して、気兼ねない会話、商品情報、調理方法、御用聞き、自宅への配達などによって個性を発揮することである。

#### 結論

従来の商店や商店街等の点や線の面的だけではなく、より広い中心市街地を対象とした面としての活性化対策が求められる時期が来ているのではないだろうか。

## 1 2. 焼津市の中心市街地活性化提言

—漁港と海洋深層水を活用したまちづくり—

中小企業診断士 川口和孝

### 1. 焼津市の中心市街地の現状、特徴、問題点

焼津市の地理的特徴は静岡県中央に位置し、東は太平洋に面し、北には標高501mの高草山が聳え、そして、志太平原を縦断する瀬戸川が流れる自然に恵まれた立地にある。

そして、気候はきわめて温暖で、冬でもほとんど雪を見ることはない。

さかなのまち・焼津の名の通り、中心産業は水産業である。

遠洋漁業の拠点基地として、魚の水揚げ量は24万3千トンと、全国1位である。

人口は12万人弱、面積は45.93km<sup>2</sup>である。

前述したとおり、焼津市は漁港を中心に発展した町である。

しかし、現在、特に、商店街などの中心市街地からは昔の賑わいが消えつつある。

駅前通り商店街、昭和通り、神武通り、ゴールデン街や駅北側の西町通り商店街は空き店舗が多く見られる状況である。

以前は、中心市街地に、ジャスコ、ユニー、西友などの大型店が進出し集客効果を発揮し賑わいを創出した。しかし、これらの大型店は次々に撤退し、これと期を一にして、中心市街地から賑わいが消え、衰退が始まってきた。

この衰退は、日本全国の都市で見られる現象と同様に、郊外型大型店の進出の加速、土地区画整理による郊外の住宅化の進展、公共施設の移転分散等に起因している。

加えて、焼津市の中心市街地の道路は、幅の狭さにより、区画街路が一方通行が非常に多いため、モータリゼーションの進んだ今ではマイナス作用となっている。

#### <市勢概要>

項目	データ	備考
人口	119,444人	前年比1.2%増
年代別人口比	0～14歳 …14.7% 15～24歳…10.9% 25～64歳…55.9% 65歳以上 …18.6%	65歳以上が前年比1.9ポイント増加。高齢化の進展。
産業別人口比	1次産業…14.7% 2次産業…40.4% 3次産業…56.0%	3次産業従事者が前年比2.4ポイント増加。サービス化の進展
小売事業所数	1,334事業所	前年比▲5.3%
小売年間販売額	1,203億円	前年比▲9.2%

## 2. 焼津市のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地のハード面の整備進行中</li> <li>・ 水産加工業の集積</li> <li>・ 焼津祭り、海上花火大会などの大型イベント</li> <li>・ さかなのまち・「焼津」のイメージは全国区</li> <li>・ 東洋一といわれる漁港</li> <li>・ 特産品の存在 刺身：鮮度抜群のお刺身 練製品：特に「なると巻」シェア90% 黒はんぺん：焼津特産のはんぺん。 佃煮：カツオ・マグロの角煮 なまり節：低カロリーで栄養満点 地酒：淡麗ながらも深い味わい蔵元 かつお一本まるごと料理： 刺身、はらもの塩焼き、へその薄づくり、ホックリ、血合いの味噌たたきなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店主の高齢化 平成14年の中心市街地に於ける高齢化率25.3%は焼津市全体の17.9%に比べて、7.4%も高い。</li> <li>・ 後継者不足 商店街での店舗経営に見切りをつけている後継者候補が大半。</li> <li>・ 防災上の安全が問われる住宅密集地 空襲を免れた古い民家の密集地が散在する。</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海洋深層水の取水施設建設 海洋深層水の利活用 海洋深層水による新商品開発 海洋深層水商品を扱う業態開発</li> <li>・ 健康志向のトレンド ヘルシーな魚と海洋深層水の活用</li> <li>・ 高齢化社会の到来 近場の商店街が見直される時代</li> <li>・ 150号線バイパスの完成 半面、生活道路が確保される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郊外型の大型商業施設が開店 中心市街地は、地域環境層に敗れつつある。</li> <li>・ さかなの安全問題 汚染された海との関連で、魚の安全問題の再発</li> <li>・ 防災対策の遅れ 東海地震対策と津波対策の遅れ</li> </ul>

## 3. 焼津市の中心市街地の活性化の動き、可能性

焼津市は1951年3月1日に市制施行以来、新しい都市づくりを推進してきた。

2004年度から第4次焼津市総合計画がスタートした。これは、2013年を目標年度とする10ヶ年計画である。5年ごとに見直しを図り、前・後期計画に別けて、より実情に合った施策を行うというものである。

第4次焼津市総合計画は、「人が輝き 活気にあふれ 海の恵みと歩むまち 焼津」が基本コンセプトである。

まちづくりは「人づくり」といわれる。

焼津市は、市民が心身共に健康で、海、山、川の豊かな自然の中で、地域資源（港、駿河湾深層水等）を活かして、人が集い、憩い、賑わい、そして明日への活力を生み出し、住んでいて良かったと思える“まち”になりうる潜在能力を持ちあわせているといえる。

また、焼津市中心市街地活性化「基本計画」も策定され、101.0haをエリアとして指定している。

商店街、特にハード面、の動向は次の通りである。

西町通り商店街、焼津駅前通り商店街、港銀座商店街は都市改造が行われた。

ゴールデン街商店街は、幹線道路が既に完成しており、神武通り商店街は神武通りトレド計画により、トレド風町並み景観等の事業が完成している。

昭和通り商店街も、現状の道路復員を7.0mから12.0mに拡張して、歩道には植栽・ストリートファニチャーの設置したまち並みづくりを推進中である。

しかし、経済・景気情勢の低迷による税収不足や住民間のコンセンサス形成を前提とした事業であるため、完成までに、今後多くの年月を費やすことが想定される。

そして、「基本計画」エリア内の主要道路網も充実しつつある。

「基本計画」エリアと新焼津漁港との間に、南北に走る志太海岸線があり、また、焼津停車場線、焼津広幡線、青島焼津線、国道150号などが、ほぼ全線供用開始されている。

今後は、ハード面の完成を目指すとともに、ソフト面の充実が待たれる。

既に、ソフト面で活動している市民組織も出てきている。それは、「焼津おでん探検隊」といい、平成14年2月に誕生したまちづくり組織である。

活動目標は、まちづくり、社会教育、文化・芸術・スポーツの推進などである。

具体的には、おでんマップなど焼津おでんを切り口に食文化を探り育てることや、まちづくりや社会教育の推進を目的に活動を展開している。

このような草の根の活動が、市街地活性化の可能性を担っているといえる。

#### 4. 焼津市中心市街地活性化への提言

2004年の年末に、本報告書作成事業の一環として、タウンウォッチングを実施した。焼津駅から連なる駅前商店街、並びに、スーパーもちづきの駐車場に車を止めて隣接する商店街を散策し調査した。

年末の、それも、ボーナス支給後の日曜日というのに、商店街は閑散としている。

駅前商店街では、約半数がシャッターを閉めていた。

その後、郊外に進出している大型店、ジャスコ、カーマなどに車で足を向けた。

大型店では来店客の多さにより、駐車スペースを確保するのに一苦勞した。

このことは、たった1日の行動であったにもかかわらず、中心市街地、特に、商店街の地盤沈下が顕著であることを印象付けた。

この2つの現象を目にして、非常に奇異な感情にとらわれた。

商店街は、大型店のハード面に匹敵するハード面の充実がなされているにもかかわらず、閑古鳥が鳴いていることである。

そこで、以下に、活性化提言を試みたい。

#### (1) 来街者増加策

2006年度に完成予定の海洋深層水を利用したタラソテラピー関連施設や設置場所検討中の小泉八雲記念館と中心市街地（商店街）を結び、焼津駅に通じる市街地を整備し、ウォーキングやサイクリングによる健康的で明るく楽しい「まち」にしていく。

そして、タラソテラピー関連施設と JR 焼津駅の2つの核を繋ぐストリートで、来街者に焼津市の情報発信をしていく。

また、花沢の里、ディスカバリーパーク、大崩海岸、笛吹き段公園などの地域観光資源と連動して来街者増加を図っていく。合わせて、ゆっくりと楽しみ、海と山に育まれた「魚のおいしい」、文化の「まち」を創造する。

焼津市中心市街地は、ハード面の整備に比べ、ソフト面の充実が望まれている。

市民の誰もが中心市街地に行きたくなるように、市民の生活に密着した機能、サービスを充実させるとともに、祭りやイベントの開催によりたくさんの人が集まる仕掛けをつくり、市民が自然に集まるまちづくりを目指す必要がある。

加えて、商業の魅力の充実も求められている。

商店主の後継者問題、空き店舗対策などが深刻化している。

後継者がいなく、商店主が高齢化している場合、勢い、商売に活力がなくなる。

自前の店舗であるため、家賃の支出はない。高齢化した店主は、何とか食べていければよいと考える。

このことは全国的にいえることであるが、消費者は商店の魅力のなさをしっかり見抜き、来店しなくなるという悪循環の始まりである。

これは、個店の問題であるが、商店街という組織の問題であり、市民全体の問題でもある。早急に抜本的対策を打ち出していく必要がある。

以下に、具体的な活性化提言をしたい。

#### ① 公共施設を中心市街地に

分散している公共公益施設（図書館、病院、福祉）を中心市街地に配し、高齢化社会に対応し、社会的弱者も住み易い環境を形成し、以って、市街地の活性化を図っていく。

## ②交通手段の確保

今は、モータリゼーションの社会である。商工会議所の消費動向調査によれば、買物に行く交通手段の87%が自家用車であり、自転車・バイクは10%となっている。

しかし、モータリゼーションの発達は高齢者には貢献していない。

そこで、郊外と市街地を結ぶコミュニティバスの運行などが必要となる。

## ③コミュニティ・ビジネスの場の提供

利活用が望まれる空き店舗をコミュニティ・ビジネスの場に開放する。コミュニティ・ビジネスの内容は、まちづくり、文化芸術、福祉・医療、教育、環境などが上げられる。

行政・商工会議所の支援やNPO、ボランティア団体などとの連携も必要となる。

## ④コミュニケーションの場の提供

市民一人ひとりがおもてなしの心を発揮して、住む人と訪れる人の生活と文化が感じられるまちづくりを目指す。

そのためには、ストリートや空き店舗を活用して、気軽に集れる場、ミニ広場、オープンカフェの設置などが必要となる。

## ⑤中心市街地の居住者増加

中心市街地は生活の場であり、商いの場でもある。

地権者、建物所有者の協力により、賃料の低減化、格安価格での賃貸借が成り立つようにする。そして、空き店舗は、チャレンジ精神旺盛な起業家に開放する。そのためには、行政等の物心両面でのサポート体制は不可欠である。

## ⑥自転車で回遊できるまちづくり

健康面、環境面の双方の視点から、点在する市街地を回遊できるハード面の整備が望まれる。双方の視点をクリアするには、自転車の走行路建設が有効となる。駐輪場の整備も不可欠となる。また、自転車運転のマナーの向上のための教育も必要となる。

## ⑦ゆったり、のんびり健康ウォーキング

商店街に連なる店舗の魅力を発掘できる体制を作る必要がある。

魅力とは、店主のキャラクターでも良いし、ここにしかないという一品の販売でも良い。

通り沿いから店舗を覗くと忙しげに作業している水産加工の現場が見られるなども町を歩く楽しみの一つであろう。

また、路地裏や横丁に入ると違ったまちの顔が見られるなどの楽しみを創出する。

そして、ストリートには花や緑が豊富で、人に優しいユニバーサルデザインが採り入れられている。

⑧通り（ストリート）を活性化資源として位置づける。

定期的にフリーマーケットを開催し、賑わいを創出する。また、水産業者や農業者が朝市を開くなども、賑わい創出には有効となる。

運営には、ボランティア団体、NPOなどがあたる。

## （2）駿河湾深層水の有効利用

焼津市の活性化の目玉として、海洋深層水の出現が挙げられる。

現在、静岡県と各企業が連携して、この資源の利活用の研究に取り組んでいる。

既に、商品化に成功した商品も販売されている。

この駿河湾深層水を有効利用した商品、今後開発されるだろう有効利用法などを中心市街地活性化の主要なツールとして位置づけることは、焼津市中心市街地の活性化の選択肢1つになり得るであろう。

これには、多くの課題を乗り越えなければならないが、商店街に配置されている既存店舗の多くをこの海洋深層水の恵みによって開発された商品を販売する店舗に衣替えできたなら、焼津市の中心市街地が、他との差別化を実現して、個性的に活性化できるはずである。

以下に、駿河湾深層水の概要を述べる。

### ①海洋深層水

海洋深層水とは、一般的には水深200～300mよりも深いところにある海水のことで、太陽光が届かないため、植物プランクトンによる光合成がほとんど行われておらず、浅いところの海水と混ざることがないので、表層水とは違う特性をもっている。

焼津新港内に海洋深層水の取水施設が整備された。

深層水の特性は、「高栄養性」、「清浄性」、「低温安定性」という3つが挙げられる。

しかし、この3つの資源は、物質的には低品位でエネルギー密度からみた場合もきわめて低いレベルのため、それを有効に利用するための技術を開発する必要がある、静岡県等研究施設では利用研究を進めている。

### ②海洋深層水の利活用

利用が期待される分野と具体的利活用例は次の通り。

- ・水産利用 有用魚介類の無病種苗生産、養殖（ヒラメ、マダイ、アワビ等）
- ・深海性生物等の種苗生産（タカアシガニ、イセエビ、ウナギ等）
- ・藻類の生産（アラメ、カジメ、クロレラ、スピルリナ等）
- ・漁場環境改善（磯焼け対策、藻場造成等）
- ・水産流通（活魚輸送、蓄養、鮮度保持、魚市場利用等）



- ・水産加工（塩干品等）
- ・食品利用 健康食品（清涼飲料、酒、塩、その他）
- ・食品添加物（カロチノイド類（藻類利用）等）
- ・医薬医療 医薬用薬剤（有用物質等）
- ・海洋療法（タラソテラピー、入浴剤）
- ・化学 有用物質（ミネラル、希少金属類等）
- ・農業 低温利用（貯蔵、低温性作物、出荷時期調整等）
- ・エネルギー 冷温利用（冷熱源、冷却水、温度差発電等）
- ・環境 モニタリング（海洋環境把握、有害物質把握）
- ・海域環境（海域浄化、CO<sub>2</sub>固定化等）

### ③駿河湾海洋深層水使用商品

既に市場にて販売されている駿河湾海洋深層水使用商品は次の通り。

化粧品、ノンアルコール飲料、入浴剤、調味料、清涼飲料水、水産加工品、加工食品、穀物加工品、豆腐・油揚げ、納豆、菓子類、蒟蒻、惣菜類、加工野菜、パン、味噌など

### ④駿河湾深層水ブランドマーク

静岡県では、駿河湾深層水を使用した商品を他の海洋深層水商品と差別化を図り、商品の信頼性を高め、駿河湾深層水のイメージを守ることを目的に駿河湾深層水ブランドマークを作成し、商標登録を行い、商品開発の支援体制をとっている。

### 1.3. 藤枝市の中心市街地活性化提言

—資源の有効活用と強力なリーダーシップで活性化を目指す—

中小企業診断士 川口和孝

#### 一般論としての「衰退する中心市街地」

昭和30年後半から始まった高度経済成長を境に、都市の形態は様変わりをしてきた。特に、モータリゼーションの進展は、大型店の郊外への出店、公共施設等の都市機能の郊外への移転などを引き起こし、中心市街地を衰退させてきた。

また、商店街においても、店主の高齢化及び後継者不足・経営努力不足等による衰退が顕著となり、結果として、空き店舗の増加・まちなかの賑い喪失が起こり、悪循環として衰退の一途を辿っている。

#### 1. 藤枝市の中心市街地の現状、特徴、問題点

静岡県のほぼ中央部、静岡市の西約20kmに位置する藤枝市は、東は焼津市、北は岡部町、南は大井川町、西は島田市に隣接している。

人口は13万人強、面積は140.74平方km。

地形は南北に長く、北部は赤石山系に接する森林地帯で、高根山から流れる瀬戸川が市内を貫流している。

中部は丘陵性の山地を形成し、ここから平地にかけて市街地となっている。

南部は大井川下流の左岸で、平坦肥沃な志太平野の中心部を形成している。

また、東京と名古屋のほぼ中間に位置し、JR東海道本線、東名高速道路、国道1号線などが走り、交通の便は大変発達している。

そして、藤枝市は町村合併の歴史の中で、JR藤枝駅の北口、南口と旧藤枝地区に中心市街地を形成している。

藤枝市の中心市街地は、中小小売商業店舗数の30%弱が集積し、また、大型店・アピタ、西友なども立地し、商業機能の中核を担っている。

しかし、近年の厳しい商業環境の中で中心市街地の空店舗数は藤枝市全体の空店舗数の過半数を占めている。

このように、ここ数年は、藤枝市の顔として、中心市街地の機能低下、地盤沈下が懸念され、早急な対策を講じることが切望されている。

駅前商店街と駅南商店街は、基盤整備が計画的に進捗しているものの、JR東海道本線の線路によって、南北が分断されていることから、藤枝駅周辺の商業機能の一体性が確保できていない。

加えて、区画整理が実施された地区は、計画的なテナントミックスがなされておらず、商業の統一性の欠如や分散化の傾向が目立っている。

旧藤枝地区においては、藤枝西高校の移転、ユニー白子店の撤退などにより、そこに連なる商店街が閑散化している。

最近、ユニー白子店の跡に、食品スーパーひばりやが出店し、以前ほどでないにしろ、賑わいを少しずつ取り戻しつつある。

また、ここに連なる商店街の店舗は閉店時間が早く、夜間は通りが閑散とし、防犯上でも問題となっている。加えて、商店街に2つの進学塾が進出し、親による送迎車が不法駐車を連ねて、交通安全上の問題も引き起こしている。

## 2. 藤枝市のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>活用可能な資源の存在 サッカーのまち、小川国夫(小説家)、加藤まさお(月の砂漠作詞)、蓮華寺池公園、東海道53次の宿場町、JR藤枝駅、大井川と瀬戸川、田中城と志太郡が、県立武道館、サッカー場の建設、お茶としいたけの産地</li> <li>継続的イベントの存在 藤まつり、蓮華寺池花火大会、藤枝宿いきいきまつり、藤枝大祭など</li> <li>志太地区一の人口 13万人の住民の購買力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商店街の店主の高齢化と後継者不足 特に、駅前商店街と旧藤枝地区は顕著</li> <li>瀬戸川を境にした旧青島町と旧藤枝町の主導権争い やや薄れつつあるが、連携意識は弱い</li> <li>まちづくりへの関心が薄い ワークショップへの参加者はほぼ同じメンバーが顔を揃える。</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>サッカー人気の高揚 Jリーグ人気と地元高校サッカーの復活</li> <li>JR藤枝駅の南北コンコースの建設開始 駅南北の交流強化に繋がる。</li> <li>静岡産業大学との連携 産学連携の場としての期待</li> <li>駅周辺の人口増加 高層マンションの建設ラッシュ</li> <li>第二東名の藤枝岡部IC建設予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺市町に大型商業施設が出店し、吸引力が低下 焼津市、島田市、大井川町に郊外型の大型商業施設が開店</li> <li>二市二町の合併頓挫 市財政の逼迫化が顕著になる。</li> </ul>

## 3. 藤枝市の中心市街地の活性化の動き、可能性

市民は藤枝市の活性化を目指し、市民参加のワークショップを繰り返し実施してきた。

この活動を通して、藤枝市の第4次総合計画が策定された。

まちづくりの分野別指針は以下の通りである。これは、藤枝市の活性化の可能性を託した動きであるので、引用する。

(1) 藤枝の個性を伸ばすまちづくり

「サッカーのまち」、「藤の里づくり」、「東海道藤枝宿の歴史」などの個性を活性化するとともに、自然資源、文化資源を活用し、企業や大学などと連携した新しい魅力の創出・かん養を図り、藤枝の個性を伸ばすまちづくりを推進します。

(2) 笑顔で支えあい、すこやかな心を育むまちづくり

市民が相互に支えあい、健康で生きがいを持てる暮らしづくりと安全で安心なまちづくりを進めます。

また、子育て支援や学校教育、生涯学習の充実、市民文化の振興など、個性や可能性を生かした生活を送ることができる環境づくりを進めます。

(3) みんなで取り組む、地球に優しいまちづくり

1人ひとりの主体的なかかわりのもと、身近な自然環境を大切に、省資源・省エネルギー、ごみ減量などの環境対策に取り組みます。

また、水資源の確保、河川の浄化、親しみもてる自然にやさしい河川整備を進めます。

(4) 未来をみつめた、活力みなぎるまちづくり

地場の資源・資本を生かし、情報化、技術の高度化、国際化など変化する社会経済情勢に対応した地域産業の経営革新や各産業間相互の連携による発展を目指します。

また、高速交通体系の整備に対応した新たな企業の誘致や付加価値の高い農作物の生産、周遊性を高めた観光など、地域と特性を生かした産業の振興を図ります。

(5) 美しく快適な暮らしを支えるまちづくり

自然環境や景観に配慮し、計画的な土地利用を勧めるとともに、住宅地などの生活基盤や公園・緑地などを整備し、美しく潤いのあるまちづくりを進めます。

また、広域的な幹線道路、生活に密着した道路の整備や公共交通機関の充実など、安全で快適な交通体系の確立を図ります。

(6) 地域の魅力あるコミュニティ活動を進めるまちづくり

地域特性を生かし、誰もが参加できる健康、福祉、環境、防災活動や文化活動などを進め、お互いに助けあい、協力しあう魅力ある地域づくりを進めます。

中心市街地の活性化は、商業者だけのためのものではない。この総合計画が示すとおり、そこに暮らす市民1人ひとりが、暮らしやすさを享受するために必要なものであるはず。

#### 4. 藤枝市中心市街地活性化への提言

中心市街地の果たすべき役割を総論的に言うならば、次ぎの通りとなる。

①	歴史・文化・伝統を守ること
②	高齢者への生活環境の提供
③	地域の住民・事業者への様々なサービスの提供
④	新規事業の苗床・新たな経済活動への集積メリットの提供

⑤	環境負荷への取組み
⑥	時代を担う子供教育の場の提供
⑦	消費者ニーズに合った商業機能の提供

活性化対策は地域事情により異なり、画一的でない。即ち、各論が存在する。

そして、あるべき姿を目標に、課題を1つ1つ乗り越えていくことになる。

即ち、“早道”は無い。

結論的に言うならば、地域の住民・事業者・行政により形成されたコンセンサスを目標とし、地道に「知恵を出し、汗をかく」活動を続けていくことが大事となる。

加えて、井の中の蛙にならないためにも、その地域外（ヨソモノ）の意見を顕著に聞く体制（ワークショップ等）も必要となる。これにより、地域の意外な“資源”を掘り起こしてくれることもある。

魅力ある中心市街地の「魅力」とは何か。

万人が感じる共通の「魅力」は恐らく無い。しかし、中心市街地が中心市街地で在り続けるためには、住む人・訪れる人に、常に「魅力」を提供し続けなければならない宿命を負う。それは息の長い活動になる。

藤枝市における具体的な活性化提言は次の通り。

(1) JR藤枝駅舎を挟んだ徒歩での南北間交流を容易にする。

- ①通り抜けがしやすいコンコースの建設、エスカレーター設置等
- ②駅前商店街と駅南商店街の商業面での一体化
- ③志太病院跡地の有効活用（駅前立地を生かす。特産品販売所を併設した多目的ホール等設置）

(2) 旧藤枝地区の各商店街を一方通行又は歩行者天国にする。

- ①歩道を拡幅し、オープンカフェ（茶店）のある市民いこいのストリートづくり
- ②街並みを統一（キーワードは「藤枝宿」「サッカーのまち」）
- ③イベント等を年間スケジュール化し、賑わいを創出

(3) 蓮華寺池公園～西高跡地～旧藤枝地区の商店街の一体化による賑わいと憩いの創出

- ①西高跡地は、多目的ホール・多目的広場の建設
- ②3つの資源を活用して、健康と文化と歴史の継続的イベント開催

\*前記(1)～(3)で必要なことは次の通り。

ア. 商店街の個店の自助努力。品揃え（専門店化）・商品開発（一店一品運動等）・接客の基本・バイタリティ・明るさ等は個店の義務。

イ. 行政・民間企業・市民出資のタウンマネジメント機関の設置

ウ. 事業者のみの利害でなく、市民の立場でまちづくり（中心市街地）を調整

エ. 老人・子供が安心して歩ける環境を確保

(4) 中山間地の活性化の目玉として開発された温泉との連携

- ①都市の喧騒から逃れられるのんびりとした空間を創出
- ②温泉と中心市街地を結ぶコミュニティバスの運行

(5) 中山間地と中心市街地の交流（観光化）を図る。

- ①中山間地は市民農園、ハイキングコース、キャンプ・バーベキュー場、グリーンツーリズム、朝市などの設置・運営強化し、市民の憩いの場を提供する。
- ②中山間地の特産品を定期的に市街地で販売する朝市の運営により、地産地消の推進

(6) 中山間地に健全な若者が集うスポーツ施設の建設

- ①合宿所を併設した芝のサッカー等を設置～夏場に賑わうラグビーの菅平のイメージ
- ②元祖サッカーの町の復活

(7) 空き店舗を活用したコミュニティの活性化を図る場・生涯学習の場（箱でなく）の提供

- ①産学・学民交流による社会教育の場提供（小中学生の一日店員、高校生の一日店長）
- ②空き店舗を活用した法律相談、行政相談、昔ながらの遊び教室（めんこ・独楽・紙芝居）
- ③まちの歴史や生活の知恵を学ぶ〇〇寺子屋開設

(8) 「サッカーのまち」を維持していくしくみづくりに取り組む。

- ①各幼稚園、小中学校にサッカー指導者を派遣し、サッカーの楽しさを普及させる。
- ②空き店舗などを活用したサッカー記念館（室）を設立し、情報発信の場とする。

次に、旧藤枝地区中心市街地に限った活性化提言を述べる。

(1) 位置・概要と現状

- ①藤枝市の東部に位置し、市役所庁舎が所在している。
- ②瀬戸川に架かる勝草橋から藤枝大手までの間に、いくつかの商店街が連なっている。
- ③歴史や文化の香りが高く、寺院・観光地も散在している。
- ④最近、商店街の核的存在であったユニー白子店が閉店した。
- ⑤元気な商店も存在するが、殿様商売・日曜定休など、店主は危機感に欠けている。

(2) 利活用できる資源の検討及び活性化への提言

資源を活用して、活性化を図るための提言は次の通り。

- ①資源：東西に数キロに及ぶ商店街（相当数の商店が並ぶ）

提言：一店逸品運動の実施…商店主はもっと知恵を出すべき。

②資源：商店街の空き店舗、空き地

提言：地域住民のコミュニティ活性化を図る場・生涯学習の場として利活用する。

具体的には、a.法律相談、b.行政相談、c.昔ながらの遊び教室（めんこ・独楽・紙芝居等）、d.お年寄りの知恵伝承教室、e.地域の「達人」による教室、f.新規起業者のためのチャレンジショップなど。

③資源：数キロメートル連なる商店街を結ぶ道路

提言：道路を自動車の通路としてでなく、活性化の資源として捉える。自動車の通行との兼ね合いもあるので、商店街毎にスケジューリングして、交通規制を実施。そこを歩行者天国として歩行者に開放する。また、環境にやさしい自転車のみ乗り入れを認める。そこで各種イベントを実施して賑いを創出する。

具体的には、a.市民参加の路上パフォーマンス、b.オープンカフェ、c.プロの大道芸、d.路上将棋・囲碁大会など。

④資源：歴史ある寺社仏閣や旧東海道五十三次の宿場街（歴史・文化・伝統）

提言：散在する寺社仏閣等を観光資源化し、観光資源である蓮華寺池公園や田中城跡とリンクしてハイキングコースとしてパンフレットなどで、情報発信する。受け入れる寺社仏閣側も、連携強化のため、その寺社仏閣に纏わる情報を提供する体制を取る。

⑤資源：県立藤枝西高等学校跡地

提言：現状は更地になっている。それゆえ、白紙のキャンパスに絵はどのようにでも画ける。そこで、商業施設を兼ね備えた多目的ホールの建設を提案する。この施設は、公設民営型で建設・運営する。市街地と中山間地の交流の場、高齢者と子供の交流の場、新たな経済活動の担い手であるSOHO事業者への集積的な場、NPOの拠点等のスペースを確保する。また、行政・民間企業等・市民出資の第三セクターによるタウンマネジメント機関の活動拠点を兼ねる。

最後に、活性化に成功している「株式会社アモールトーフ」の事例を紹介し、藤枝市の中心市街地活性化、特に商業面についての方向付けを行いたい。

(1) 事業の概要

(株)アモールトーフは、東京都足立区の衰退の進んだ東和銀座商店街振興組合において、「商店街の会社」として設立された。商店街が地域住民との“コミュニティの場”として、大型店とは異にした役割を果たせることを示している。

(2) 設立の経緯と地域貢献

東和銀座商店街は、工場の移転・大型店の出店等により店舗閉店が相次ぎ、停滞感が漂っていた。その中で、商店街の役割を模索し、地域に根ざしたコミュニティを創ることを

目指して、41名の組合員が出資し、資本金1350万円を以って、平成2年に株式会社アモールトーフを設立した。あくまでも商店街のための会社であるという位置づけをし、株主は組合員に限定され、また、経営判断を迅速にするため、出資者は「経営に一切口出しをしない」ことを取り決めてスタートした。

また、収益性よりも、ボランティアのような仕事（地域のための事業を実施すること）で、地域住民の共感を得て、結果として売り上げが増加するという好循環を目指した。

そして、従業員数は、約130人となり、地域の雇用創出にも貢献している。

### (3) 事業内容

#### ①小学校・保育園の給食事業

学校給食の請負は、学校給食が民間委託方式へと切り替わる中で、地域の子供たちの給食は地域で作ろうとの考えから始めた。

#### ②高齢者への弁当宅配事業

高齢化社会が進む中で、1人暮らしの老人を対象にお弁当を宅配している。

この事業は、赤字状態でスタートしたが、「地域社会のため」という理念に基づいて引き受けた。このことで、地域から高い共感が寄せられ、現在では多くの弁当注文を受けられるようになった。

#### ③清掃事業

高齢となり商売をリタイアした元店主の生きがいとして働く場を提供するため、周辺のビル・マンション、そして大型店の清掃事業を受託した。市街地における商店街と大型店は、同じくまちの構成員であるという考えに立ち、大型店からの清掃も受託している。

#### ④空き店舗の肩代わり経営

生鮮三品を扱う店舗は、商店街活性化の源泉であり、業種構成上不可欠である。閉店した鮮魚店を肩代わり経営している。その元鮮魚店は店舗を賃貸して、賃貸料収入を得ることにより生活できるようにした。

また、パン屋を地域の知的障害者のグループに無料で貸し、家賃と機械の償却費は、(株)アモールトーフが負担するため赤字であるが、パン屋という商店街の業種構成上欠かすことができない店舗の経営を継承している。

#### ⑤戦略的店舗の経営

亀有駅高架下のショッピングモール内に地域の特産品のアンテナショップを営業している。それは、商店街の業種揃えにない業種店の営業ノウハウを蓄積しておき、将来、組合員が業種転換に迫られたときに対応したいとの考えから行っている。

また、「ふるさと館」は、漬物だけでなく、他地域と連携して特産品（秋田のきりたんぽ、熊本の特産品など）の販売も行っている。



#### (4) 今後の取り組み課題と問題点

##### ①店主のサービス精神欠如

商店街衰退は、大型店の進出に原因があるかのような言われ方もされてきたが、店頭でモノを並べていれば売れた時代は終わっている。商店街が商売の原点である「お客様へのサービス奉仕」を失っていったという反省に立たない以上、現状の打破はありえない。これをどのように意識改革し、サービス精神を高めて行けるかが課題である。

##### ②資金繰り対策

空き店舗の改装などに要す資金は、(株)アモールトーフのように地域の有志で設立された資本金の少ない会社では、金融機関からの借入が難しく、役員の個人保証に頼らざるを得ないのが現状である。このように、地域に根ざしたコミュニティ・ビジネスは資金繰りに大変苦勞するという現実がある。

##### ③人間関係対策

もともと、商店街の店主は一国一城の主としての自負が強い。(株)アモールトーフが一体となって、事業を進めることにおいて、強いリーダーシップを発揮しないとまとまらない。しかし、一方においては、強固なリーダーシップは商店街の人間関係をぎくしゃくさせることもある。如何に、円滑に合意を形成していけるかが課題となる。

##### ④商店街全体の活性化

(株)アモールトーフの経営は順調である。この順調さをどのように商店街全体へ波及させ、効果を上げていくかはまだ見出されていない。店主の意識・経営能力に、ばらつきがある以上、これは、永遠の課題の1つと言える。

以上、この(株)アモールトーフの事例は、一定の成功を収めているものの、課題・問題点も散見される。しかし、活性化に貢献していることは間違いない。

この事例における1つひとつの取り組みは、藤枝市の中心市街地における商業の活性化の方向性に、いくつかの示唆を与えている。

また、この事例に限らず、中心市街地の活性化には、強力なリーダーの存在が不可欠である。リーダー1人では活性化は成し遂げられない。リーダーに同調する商業者、一般市民、行政など多くの人々の協力とネットワークが不可欠となる。

## 1.4. 島田市の中心市街地活性化提言

～お客様の声を聞いて対応していますか～

中小企業診断士 堀江 良則

### 1 島田市中心市街地の現状、特徴、問題点

#### (1) 位置

中心市街地は、東海道宿場町から発展した本通沿いと JR 島田駅周辺に位置している。本通（旧東海道）沿いの東西に長く約 1 km を有している。

#### (2) 大型店・ビジネスホテル

中心市街地にある大型店は、スーパービック本通三丁目店（店舗面積 4,479 m<sup>2</sup>）が代表である。郊外では、アピタ島田店（19,297 m<sup>2</sup>）、カーマホームセンター島田店（3,405 m<sup>2</sup>）が中心市街地商圏との重層が生じている。

中心市街地にあるビジネスホテルは、チェーン店が 1 軒、地元ホテルが 4 軒ある。

#### (3) 島田の商圏

衣料品購買（消費需要）の顧客吸引率から見た島田商工会議所地区の商圏は、第 1 次商圏 1 市 4 町、第 3 次商圏 3 町、影響圏 1 市 1 町の 2 市 8 町で構成されている。

第 1 次商圏（消費需要の 30% 以上を吸引している地域）は、島田商工会議所地区 62.4%、川根町 53.0%、島田初倉商工会地区 49.9%、中川根町 47.5%、金谷町 47.1%、本川根町 36.9% で構成されている。第 3 次商圏（消費需要の 10% 以上 20% 未満を吸引している地域）は、吉田町 19.6%、榛原町 13.6%、大井川町 12.1% で構成されている。影響圏（消費需要の 5% 以上 10% 未満を吸引している地域）は、相良町 7.8%、藤枝市 5.8% で構成されている。

島田商工会議所地区の物品全体の購入先別占有率では、大型店が 41.2%、一般商店が 27.9% となっている。平成 12 年度の前回調査との変化は、大型店が 35.7% から 5.5% の増加、一般商店が 32.0% から 4.1% の減少となっている。

島田商圏は前回調査と比して吸引率が増加しているが、大型店、特にアピタ島田店の存在が大きいものとなっている。交流人口という切り口から見れば、周辺地域から島田に来る人数が増加していることが予測される。

#### (4) 問題点

##### ① 区画整理

中心市街地の土地区画整理事業の進捗度合いが計画通り進んでおらず、JR 線路と本通南側間の 3ha ぐらいが工事中の段階である。

##### ② 顧客満足

土地区画整理事業によるまち並み整備やイベントで交流人口や集客は増えているが、来街したお客様が商店で買物をして顧客となってくれるためには、個店の魅力が必要である。魅力度を高めるためには、お客様の声を傾聴し、その声に対応しながら顧客満足度を高めていくことが必要である。

## 2 SWOT分析

### 島田市の都市及び中心市街地のSWOT

強み	弱み
<p>市の強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米国リッチモンド市、中国湖州市との姉妹都市交流が活発</li> <li>・大井川リパティマラソンコースで、実業団や大学の陸上部が島田を合宿地としている</li> <li>・グランドゴルフに適した施設が多数点在</li> <li>・市が市内の特産物等を販売する移動販売車を導入し、物産販売に貢献している</li> <li>・安くて便利なコミュニティバスの運行</li> </ul> <p>中心市街地の強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地区画整理事業のため店舗が新しくなっている</li> <li>・電線地中化が進んでおり駅前中央通、本通の見通しが良い</li> <li>・歴史がありお客様と長い付き合いをしている店舗の存在がある</li> <li>・本通沿いに店舗が集積している</li> <li>・特定な業種（呉服・薬局・和菓子）がまとまっている</li> </ul>	<p>市の弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地区画整理事業の進捗度合いが計画通り進んでいない</li> <li>・東海道や木材産業の歴史を有している割に、歴史や産業文化財が少ない</li> <li>・JR島田駅の乗降口が北側に1つしかない</li> <li>・県道島田金谷線大井川橋の渋滞が多く、島田金谷の交流のボトルネックとなっている</li> </ul> <p>中心市街地の弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地区画整理事業のため路地がなくなっている</li> <li>・土地区画整理事業の遅れのため中心市街地が更地の場所が目立ち、期間も長い</li> <li>・商店街組織と帯祭組織が同じ区分となっており組織の横のつながりが弱い</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・金谷町との合併による新島田市民の意識の変化（平成17年5月5日合併）</li> <li>・静岡空港開港に伴う交流人口の増加見込み</li> <li>・JR東海のさわやかウォーキングによる島田をウォーキングする人の増加</li> <li>・国道1号線藤枝バイパスの無料化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本通を通行止めにしたイベントの際、周辺市民の通行止めに対する苦情を背景にした、警察署の規制強化</li> <li>・JR東海道線の10分間隔運行により静岡市への購買力流出</li> </ul>

### 3 島田市中心市街地活性化の動き、可能性

#### (1) ハード面

平成7年9月、特定商業集積整備法に基づく島田市特定商業集積整備基本構想が静岡県知事より承認を受けた。この基本構想である「和風のまちづくり」は島田市が進める土地区画整理事業とあいまって、本通北側部分が「おび通り」の一部として完成した。本通南側部分は現在進められているところであり、完成時期は平成19年度目標という状況である。

平成16年4月、本通三丁目の市街地再開発ビルが完成し、マンションとして52戸入居した。また、このビルの2階には島田市地域交流センター歩歩路（ぼぼろ）が開設されており、会議室、カルチャー教室、子育てサロンとして活用されている。この島田市地域交流センター歩歩路や1階にある2つの銀行などにより地区の交流人口は増加している状況である。

ほかには、本通五丁目にあるジャスコ島田店が撤退したビル（延床面積18,220㎡）の全面利用者が現れない状況であり、このビルの活用法が注目される場所である。

#### (2) ソフト面

平成12年12月、第3セクターである株式会社まちづくり島田が中心市街地活性化法に基づく「TMO構想」を策定し、島田市商工会議所からTMOを引き継ぎ、中心市街地47haのTMO構想推進事業者として島田市長から認定を受けた。

株式会社まちづくり島田は、本通五丁目にある立体駐車場などの駐車場経営やおび通りで毎月1回催される「しまだ元気市」の主催者としての事業を行っている。しまだ元気市は、多いときで12千人以上の集客力があり、毎年8月上旬に商店街が催す「島田宿川止め祭」や3年ごと10月に行われる中心市街地西端に位置する島田大井神社の帯祭などとともに、中心市街地の主たるイベントとなっている。

#### (3) 個店

本通沿いに立地している商店街の最も東に位置している本通七丁目には、行列のできる鯛焼き屋さんがあった。平成16年12月、この鯛焼き屋さんは、本通七丁目から中心市街地である本通四丁目に移転した。移転後は駐車場を店の裏に設置した利便性もあり、繁盛店ぶりは増しているようである。

このような店舗だけではなく、中心市街地にはこだわりをもつ古くからの店舗が多く、土地区画整理事業の進展により店舗も新しくなっている状況である。

#### 4 島田市中心市街地活性化の提言

島田の中心市街地では毎月催される元気市や三丁目再開発ビルの島田市地域交流センター一歩歩路などにより集客や交流人口の増加がうかがわれる。しかし、イベントや公共施設等により中心市街地に人が集まるようなことがおきても、これら集まった人々が自店に買い物に来てくれて顧客になってくれなければ、地域全体の活性化にはならない。買い物に来てくれて顧客になってくれるためには、個店それぞれが魅力的なお店になっていることが重要である。お店のシャッターを開けてもシャッターの柱がそのままになっているお店、店頭が出入り口以外自動販売機で埋め尽くされているお店、このようなお店が魅力的なお店なのか。

平成16年11月、「にぎわいのまちづくりフォーラム」は島田市中心市街地の商店街の各商店を対象にアンケート調査を行った。業績回復のため取り組んでみたい事柄の内最も多かった回答は、「接客サービスの向上」の65件だった。続いて「インターネットの活用」35件、「店の専門化」32件、「品構成の改善」31件となっている。(静岡新聞平成17年2月2日より)

このような事柄の方向性はどうか、また、どのように決めたらよいかなどのヒントはどこに存在しているのだろうか。大型店出店による競争環境の激変、顧客ニーズの多様化、先行き不透明な経済、顧客嗜好変化のスピードアップなどという時代にありながら、存続しつづけているお店や組織、継続的発展をしているお店や組織は確実に存在している。ここでは、このような混迷した時代の中で経営していく上で、今の組織経営の善し悪しをチェックする基準、そして、環境が変化しても、お店や組織がどう進化・変革すべきかを気づかせてくれて、お客様にとって魅力的なお店になるためのヒントやツールを説明する。

##### (1) お店の存在意義は何か？

しっかりとした商売や経営をするには、その基本となるような考え方を明確にする必要がある。心得、指針、方針、理念、ビジョン、ミッション、規範、価値表明、行動基準、信念、信条など言い方は様々であるが、要するにどういう行き方(生き方)をしたいかということである。経営者としてあなた自身が大切にしているものがお店の価値観であり、また、お店が存在する意義なのである。

##### (2) お客様は誰か？

お店や経営のお客様を具体的に表現するとどのような対象か。消費者だったら、性別・年齢・職業・地域など、なんらかの組織だったら業種・規模・特徴などを具体的に明確に答えられることが「顧客本位」経営の最初である。

「すべての人がお客様」ということはありえないのである。「すべての人と信頼関係を築き、すべての人の満足を得る」ということもありえないのである。大切なことはお店や組織の価値観にもとづき明確なお客さまの判断の基準を持っているかどうかということである。

##### (3) 競争相手は誰か？

お店、経営の競争相手にはどのような会社や店舗があるか。それは近所の店舗なのか、

コンビニエンスストアなのか、郊外の大型店や専門店なのか。そして、それぞれの脅威や特徴、強みや弱みを把握しているか。

これら競争相手と同じことをして力の差によって競争相手に勝とうとすると最後には価格競争に陥り、利益を低下させることになる。利益を低下させることより、もっと重要なことは同質化した業界から提供される商品・サービスは価値が低く、お客さまにとって魅力的に見えなくなってしまうことである。競争相手を知ることによって競争の仕方は変わってくるのである。

#### (4) お店の強みは何か？

競争相手と比較した場合の自店の優位性、競争上の特徴、特にこだわりを發揮したいのはどのような面なのか。

競争相手の得意領域や将来にむけての変化を知ることを通じて、競争相手にはできない自店の独自能力に気づくことは大切なことである。

数々ある競合店の中で、お客さまがわざわざ自店や組織を選ぶ理由はどこにあるのか。自店の持っている経営資源や特徴をよく見極め、競争相手に真似のできない独自の価値創造が必要である。

#### (5) お店の経営方針や存在意義を皆で徹底しているか？

経営者は経営に対する経営方針や存在意義といった自らの「思い」を明らかにし、顧客・社員・取引先・社会といった関係者との対話を通じて理解や共感を働きかけることが重要である。なぜなら、この「思い」はお店や組織のむかう方向や価値観・存在意義を示したもので、日常の意思決定や判断の基準となるものだからである。

このような価値観を意思決定や判断基準にすることは「価値前提」という考え方である。「価値前提」の対極には「事実前提」という考え方がある。この「事実前提」とは、例えば売上高や利益額といった事実を判断基準にすることである。お店や組織にとって重要な事項を決める際、「事実前提」で決めてしまうと、過去様々な企業で起きた偽装事件やクレーム隠しに繋がりがやすくなってしまうのである。

また、関係者との対話を通じて発生する共感によって、社員は価値観の実現に貢献しようという気持ちになってくるのである。さらに取引先であるビジネスパートナーを動機づけ、お客さまや社会全体の協力も得られるようになってくるのである。

「お客さまや社会に対して、どのような価値を提供したいのか」といった価値提供の考え方を重要とすることが有効である。

#### (6) 社員・家族の意欲や能力を高めているか？

お店や組織に集う人がそのお店や組織の価値観や目指すべきビジョンに共感していれば、そこに集う人は、その実現に貢献しようという気持ちになり、深く考え、実現に向かって組織内外のさまざまな人たちと良い協力関係を構築することができるのである。お互いの専門性を尊重し、コミュニケーションが活発になり、より深い対話によってさまざまな「知」が創造されていくようになる。このようなあるべき姿を作り出すためには、社員一人ひとりの「自己実現」による社員満足を得ることが重要である。

長年の研究によって、社員の満足感につながる要因と、不満につながる要因があることが分かってきた。満足感につながる要因は、仕事の達成感、人から認められること、仕事の性質そのものに対する満足感、責任感、進歩、個人的な成長といったものである。これらはないからといって不満にはならないのである。

一方、不満につながる要因としては、企業の方針、職場環境、給与、地位、雇用の保証といったものである。この不満に関することは、それが解消しても満足にはつながりにくいものである。

顧客満足は、社員満足がなければ達成することが困難である。社員満足を充実させるためには、より高い自己実現に向かうための要因を充実させていくことが重要である。社員の仕事に対する責任をより大きくしたり、権限委譲したりすることによって大きな動機づけにつなげていくことが重要である。

#### (7) お客様の不满、期待・要望を聞いているか？

お客様と信頼関係を構築するためには、お客様の声を真摯に聞くことが大切である。「わが社はクレームが少ない」という店・組織もあるが、本当に少ないだろうか。聞く耳を持たなければ、真実を把握することはできないのである。ある調査では「苦情を持ったお客様のうち90%以上が何も行動を起こさず、次は黙って別の店に行く」という結果が出ている。

「お客様に聞いても何も言ってくれない」と思われる経営者の方がいらっしゃるかもしれない。「苦情や意見等をいう」ことに対するお客様の心理的抵抗感や面倒くささは、お店・組織が想像する以上に大きいものである。そのため、できるだけ敷居を低くし、お客様から積極的にお声をかけていただけるように努力することが大切である。

そして、お客様の期待・要望は、現在のお客様の現在の期待・要望だけではなく、現在のお客様の将来にわたる期待・要望、さらには将来お客様にしたい人の期待・要望も理解することが必要である。

また、受注したお客様の声だけでなく、失注したお客様の声を聞くことも有効である。

#### (8) お客様の不满を解決、期待・要望に答えるためにどのような方法をしているか？

お客様から寄せられる声には、意見、要望、質問、問い合わせ、苦情等さまざまな内容が含まれている。これらお客様の声を区分することが望まれる。

- ・ 意見、要望、質問、問い合わせ、苦情、お褒めの言葉などなど
- ・ 緊急対応が求められるもの/そうでないもの
- ・ 一般的な内容/専門的な内容

以上のように区分の仕方は多様である。大切なことは目的を明確にし、その目的に最も適した区分方法を導入することである。

お客様から受けた苦情や意見は、その場で迅速に対応することが第一である。また、こうしたお客様の声を贈り物としてとらえて、現場や業務の改善、商品・サービスの開発などに反映することも大切である。苦情が生じた原因を究明して再発・未然防止のために根本的な策を打つことや、さらに、そうした仕組みをお客様に常に公開し安心してい

ただくことなどが行われることも必要である。

顧客接点での対応の善し悪しは、お客さまと現場の第一線社員とのコミュニケーションによるところが大きい。

お客さまの話を傾聴しその上で適切な対応をはかる、こうした一連の活動を可能にするのは、社員一人ひとりの基本的な資質や能力によるところが大きいのである。お客さまのことを第一に考え対応していく能力、お客さまの話を傾聴できる能力を高めるとともに、信頼できる社員に対し権限を委譲して、問題が生じた現場で迅速な対応をはかるようにすることが大切である。

(9) お客さま、競争相手、その他の変化に対して戦略や業務を改善、革新しているか？

革新、変革は誰かが起こしてくれるものではなく、組織自らが行うものである。常に変化するお客さまの価値に合わせて、最高の価値を提供しつづけるために、いかなる組織でも変革しつづけなければならない。しかしそれは、具体的な変革の着地点を明確にしないまま、漠然と変革を進めることとは異なる。お店・組織がどうありたいかを明確にし、それを目指すために、いつまでにどのような状態にするか時間を区切って明らかにしなければならない。

お店や組織の価値観とお店や組織の使命を明らかにし、その使命を時間的にとらえたものが目標である。

いつまでにこういう状態にするという目標が明らかになったら、その状態にどういう道筋でいきつくのかを明らかにしなければならない。この道筋を戦略課題という。いま何に取り組まなければならないのかを具体的に戦略課題として明示することが必要なのである。

ここで大切なのは、我々は将来のより良い状態をつくり出すために今を変えようとしていることである。過去うまくいっていたからそれをつづければよいという考え方ではなく、将来のために、いま何をすることが最も効果があるのかという発想が不可欠である。効率ではなく効果を、根性ではなく計画を、手段ではなく目的を考えていくことが何よりも大切である。



## 15. 掛川市の中心市街地活性化提言

－ 都市開発コンセプト “かけがわ”とはなにか －

中小企業診断士 池端 逸人

### 1. 掛川市の中心市街地の現状

#### (1)街の特徴(歴史・成り立ち)

掛川市は、「中心市街地基本計画等」によると、古くから東海道の宿場町として栄え、室町時代には城下町としての体裁が整えられ、江戸時代に山内一豊により天守閣が築かれ、以後、城下町、東海道の宿場町として栄えてきた。現在の中心市街地の商店街(連雀～中町～西町)は旧東海道沿いに形成されている。

現在も掛川市は、東海道線、新幹線掛川駅、東名高速掛川インターチェンジ等交通の要衝となっており、工業団地の開発等により年間 8,100 億円の製造品出荷額を誇っている。

掛川市では、昭和54年に全国初の「生涯学習都市宣言」を、平成2年には「地球・美観・徳育都市宣言」を行っている。併せて、平成3年には「掛川市生涯学習まちづくり土地条例」を制定し、土地の利用は五共益五良質体制(地権者、地元集落、進出企業・転入者及び市の五者がともに益し、ともに良質である体制)により、市民参加のもとに総合的にかつ計画的に行うものとしている。

平成6年には「掛川城」が木造で復元され、併せて「城下町風街並みづくり」が、掛川城周辺地域を中心に進められており、各建物は城下町風の建物外観となっている。

平成16年には新都市ビジョンを「自然と農住商工と福祉・レクリエーション施設が美しく共生した考え深い健康市民の大勢いる都市」として「歩行文化・スローライフ・報徳文化都市宣言」を行っている。様々なビジョンを持っているように見える行政であるが、その効果・達成状況となると難しいものがありそうである。

掛川市の商業の現状は、民営総事業所数の動向は、平成8年に3,727事業所であったものが、平成13年には3,850、平成14年には3,953事業所と増加している。しかしながら、小売商店数について見ると、平成11年に865店舗であったモノが、平成14年には849店舗と減少傾向にある。

また、年間販売額も平成11年968億円だったものが平成14年には849億円と減少傾向にある。大型店はユニー掛川店の移転先を中心に様々な郊外店が進出しており、商業の中心は、専ら郊外に移っている。

#### (2)中心市街地の現状と問題点

##### ①中心市街地の現状

掛川市中心市街地にあった大型店が平成6年に大手GMS「ジャスコ」が撤退し、平成9年には同「ユニー」が掛川市郊外へ移転を行った。特に「ジャスコ」の撤退した店舗建物は、地権者との契約等の問題もあり、数年間そのまま廃虚として残され、中心市街地の衰退の象徴となっていた。

中心市街地の人口をみていくと、昭和40年には5,881人と市人口の約1割を占めていたが、平成11年には、2,666人と減少の一途をたどっている。その傾向は現在も続いており直近では、ピーク時の1/3まで減少している。

地区毎に商店街振興組合が組織され、連雀で45軒、中町で70軒の店舗が参加している。同様に駅前地区では、駅通名店街が任意団体として組織化されている。

街中での通行人量は、非常に少なく、時間帯によっては一人も見かけなかった。徒歩は、学生・生徒が多く、移動方法は徒歩よりも車での移動が中心となっている。駐車場は、駅前の撤退した

大型店の跡地に整備されているが、買い物客よりも、通勤客や店舗従業員等に利用されており、常時、駐車場に空きは少ない。

街づくりの組織は、平成 11 年に「掛川市中心市街地活性化基本計画」が、平成 12 年には「TMO 構想」が策定され、「かけがわ街づくり株式会社」が平成 14 年に設立されている。その他、「おかみさん会」や「NPO 法人スローライフ掛川」等が組織され、街づくりの中心的役割を担っている。

## ②中心市街地の問題点

### a.住民の減少と業種の変化

昭和 50 年代に 25%あった中心市街地への買い物動向も現在では 2%程度まで減少しており、消費者の足は郊外大型店へ向いている。また、商店街の業種も買い回り品を取り扱う店舗や飲食店が多く、生鮮品を取り扱う店舗は少ない。生鮮品を取り扱う店舗の減少は、居住する住民の減少とも関連していると推察される。よって、ますます住み難い地域となりつつある。

### b.経営マインドの消失

街区整備事業により、立ち退き移転等により商店主の多くは、郊外に自宅を構え、自店舗に通勤しており、平行して事業主の経営マインドや街に対する愛着も薄れているように感じる。

また、街区整備によりメインの掛川駅から掛川城への南北の通り及び駅前地区は整備されたが、肝心の連雀・中町周辺の東西の通りの整備は進んでいない。特に、30 年以上前に設置された、アーケードの老朽化が目立っており、寂れた印象を与えている。

### c.飲食店、風俗店の増加

商店街の通り沿いに空き店舗はほとんど無いが、飲食店・風俗店が物販店から代わって入居しており、その数も増加している。結果、昼間はシャッターがおりている店舗が多く、一見シャッター通りの様相となっている。一方、一步通りから外れると、空き店舗があっても、飲食店も入居しないとのこと。飲食店・風俗店の増加に伴い安全性の低下も今後懸念される。

### d.回遊性の消失

街づくりを3つのゾーン(歴史文化ゾーン、商業ゾーン、駅前ゾーン)に分けた結果、各ゾーンを超えた回遊性が消失している。例えば、観光客が商店街を回遊することは、道に迷わない限り無いであろう。

### e.街づくりへの住民意識の低さ

住民参加の街づくりの仕組みは整備されているが、現在まで行政が主導して街づくりをすすめてきた経緯があり、積極的に参画してくる住民が少なく、住民主導の街づくりとなっているとは言えない。また、土地柄、積極的に自ら行動していくという住民の気質や風土は少ないかもしれない。

2. 掛川市の都市及び中心市街地のSWOT分析

掛川市の中心市街地のSWOT分析を行った。

強み	弱み
<p>歴史のある街(町並みは消失)                      (全国的にはそれほど認知されていない)                      平成掛川城を中心とする整備された掛川公園                      交通の要衝                      (新幹線掛川駅、東名高速掛川IC)                      市の個性的なスローガン                      (「生涯学習都市」宣言、スローライフタウン)                      工業団地の開発による大手企業工場の存在                      地場産品(お茶等)                      リゾート施設・観光施設                      (リゾート・観光施設、                      日本のカキ栽培発祥地)                      街の規模からすると多い公的な箱物施設                      個性的な多数の第3セクター</p>	<p>中心市街地全体の問題；                      核店舗・核施設の消失                      商店街の魅力の消失                      業種ミックスの偏り                      中心市街地人口の大幅な減少                      (ピーク時の1/3へ減少)                      中心市街地での風俗店の増加                      地域の安全性の低下の懸念                      個店の問題；                      経営者のマインドの消失                      消極的経営者の存在による統一感の消失                      経営者のサラリーマン化                      市街地再開発により郊外へ転居し、                      自店舗へ通勤                      再開発に係わる問題；                      ゾーニングの失敗による街の分断                      観光客や買い物客の回遊性の消失                      中途半端なコンセプトによる再開発                      中断した再開発ビル計画                      行政施策の新規性の消失                      積極的な箱物行政によるハード整備                      住民の街づくりマインドの消失                      掛川市人口の伸び悩み：街の魅力の喪失</p>
機会	脅威
<p>都市の再開発計画                      NHK大河ドラマ(平成18年)の舞台                      「掛川おかみさん会」等有志による                      積極的な「街おこし」活動                      風俗・飲食店の集積化による夜間の集客力                      行政主導による“チャレンジショップ”の実施</p>	<p>再開発計画                      大型店の郊外化の進展                      大型店の集積                      隣接地域に新しい商圈の成立                      中心市街地への風俗店の進出                      安全性の低下の懸念</p>

### 3. 掛川市の中心市街地活性化の動きとその可能性

#### (1) 行政による活性化の動きについて

前述の如く、様々なビジョンを策定し、〇〇宣言を行ってきた掛川市であるが、こと中心市街地活性化策については苦戦をしている状態である。

市による中心市街地活性化の動きは、掛川城の復元に併せて平成5年度に「ふるさとの顔づくりモデル土地区画整理事業」として旧建設省の認可を受け「城下町風町並みづくり」として、掛川城を中心とする区域を中心に城下町風の建物を整備し、同時に駅前地区においても区画整理、再開発を行って来た。城下町風の街の中に、第3セクターが運営する施設「こだわりっば」を設置し、土産物や食事等を提供している。残念ながら、昔からの建物ではなく“城下町風”の街づくりである。今後、店舗等を新改築する場合には、景観を合わせた城下町風の建物となる予定である。

平成10年施行の中心市街地活性化法を受けて、市民の代表者からなる「まちづくり検討会」や市議会特別委員会、行政機関での検討をへて「基本計画策定委員会」により「中心市街地活性化基本計画」が策定された。同計画の中で“掛川”の街づくりの目標として“歴史と伝統を大切に、育むまちづくり”“生涯学習の中心核として豊かな心を育てる街づくり”“快適な居住の場として多くの人が暮らせるまちづくり”等8項目を設定している。目標達成の為に13項目にわたるハード整備を中心とする施策が策定されたが、頓挫している施策も多い。また、街づくりにとって一番重要な「ソフト事業」については、まちづくり(株)や民間での実施を期待しており、これまでのハード整備に見られる行政の強力な主導という掛川市の手法からすると変化が見える。

その後、「掛川市タウンマネジメント構想」が商工会議所を中心に平成12年度策定され、平成14年7月街づくりの核となる「かけがわ街づくり(株)」が設立された。同年から「掛川駅前東街区第一種市街地再開発事業」が策定され、現在駅前駐車場となっている旧ユニー掛川店跡地を中心とする一画に再開発ビル建設の計画が立案され他。しかし、その計画の効果が見えない為、国や県からの補助金の交付もままならずペンディング状態にある。

#### (2) 民間による活性化の動きについて

そのような行き詰まりの中で、掛川市は「街なか再生室」を街づくりの現場(連雀商店街)に設置し、「かけがわ街づくり(株)」と連携し、また、いくつかの市民有志による団体と呼応し、ソフト事業に取り組んでいる。

中でも「掛川おかみさん会」の活動が、成果を上げつつあり事例として報告する。

おかみさん会は、駅前名店街、連雀、中町各商店会のおかみさん有志により平成8年4月に発足した。現在21名が会員となっており、加盟店舗は18店舗。発足までには紆余曲折があったようであるが、本家浅草おかみさん会や浜松おかみさん会等の指導を受け設立された。

現在の事業内容としては、

- ①毎月第2土曜日を「おかみさんの日」として個店毎に顧客へ様々なサービス実施、
- ②毎月第2土曜日10:00～13:00に連雀にて「おかみさん市」の実施、
- ③街中美術館 毎月第2土曜～翌月曜の3日間、市内の児童生徒の描いた絵100枚を街の歩道や店舗前に展示している。JR掛川駅南口コンコースにも展示することもある。

また、おかみさん会や他の市民組織が中心となり「すきです！かけがわのまち実行委員会」により、「掛川ひかりのオブジェ展」(掛川デザインイルミネーション大会)も定期開催されるようになっていく。

#### 4. 掛川市の中心市街地活性化の提言

##### (1) 中心市街地活性化への提言

###### ① 住民意識の変革: 誰がやるの?

掛川市は、基本的に行政主導により、エコポリス等の工業団地開発、企業誘致を行い発展して来た。住民にとっては、「誰かがやってくれる(誰かは、多くの場合、行政であった)」という考え方が充満していないだろうか。街区整備事業により、見た目は整備され、きれいな通りとなったが、平日、そこに歩く人はいない。住民が消えてしまった。整備された街区にあった商店の経営者も街をはなれ、店舗のみが残った。廃業し、店舗すら無くなった店もある。地方の田舎町にとっては、中心市街地の住民の減少は、ある意味大きな問題を残すこととなったのではないだろうか。

掛川市は中国の古典思想をもとに「生涯学習都市宣言」を日本で初めて行い、「とはなにか学舎」等様々なソフト施策も実施してきた。2年を一単位として、最後に発見した地域の資源をもとにイベントを行っている。このソフト事業について、もう少し長期間で人材育成を行ったり、各クラスの縦のつながりを重視した施策が出来ないだろうか。「とはなにか学舎」のOBの組織化を行い、本格的な人材育成に結び付けていくことを提案する。一区切り毎に卒業生を集めて、街づくりフォーラム等の開催を行ったらどうでしょうか。

先頭に立ち積極的に街づくりをしていく市民の育成が望まれる。

###### ② 街づくりコンセプトの再構築

###### a. 街づくりコンセプト―“かけがわ”とはなにか―

今回、改めて掛川の歴史をさかのぼっていくと、思ったより多くの史跡があることを知った。意識して文化・史跡を調べると、それらに目を向けていないと知らないことがあまりに多いことに気づいた。「とはなにか学舎」では、“かけがわ”をどのように定義し、どのように情報発信しようとしているのだろうか。残念ながら、掛川市外の人間にとって、その情報を受け取る機会は全くと言っていいほど無い。といこうとは、他の地域に住む人々に関心を向けさせるためにはそれなりの仕掛けが必要になると考える。

そこで、街づくりコンセプトとして、行ってみたい街「かけがわ」、住みたくなる街「かけがわ」という2つのゾーニングを見直した街づくりコンセプトの提案を行う。

###### b. 行ってみたい中心市街地―文化・観光の視点

現在、街区の再開発は南北に地域を分断してコンセプトが立案されている。これは、観光バス等の車による来街をもとに考えていると思われる。また、併せて商店街を通らずに掛川公園へアプローチ可能とするためであろう。このコンセプト自体、商店街を始めとする中心市街地への観光客の回遊を考えていないように思う。大河ドラマ等の影響により新幹線等を利用した観光客の増加も見据えると、掛川駅から掛川城に掛けてのメインロードの整備を行い、少しずつ歴史を遡っていくような町並みを造っていったらどうだろうか。

併せて、観光バス等の降車場も駅前にし、観光客の流れを駅から掛川城へとして街中での観光客の回遊性を高める。歴史を遡るメインロードには、併せて観光客をターゲットする店舗を誘致して、観光客の様々なニーズに応えていく。残念ながら、現在の掛川市中心市街地には、観光に着目している店舗は少ない、というより「こだわりっば」以外無いといって構わないのではないか。観光客が回遊してこないため、店舗側にとっても魅力を感じない市場となっているのであろう。

### c.住みたくなる中心市街地—住民の視点

#### イ.安全な街づくり

現在、中心市街地への風俗店の進出が激しくなっている。以前は買い回り品を扱う店舗であったところに風俗店が入居していたりする。今後街づくりに点から風俗店等の店舗の出店規制を行う必要がある。特定に地域に集積させることにより、安全に住める街づくりを目指す。

#### ロ.商店街の業種ミックスの充実

人が住むためには、少なくとも生鮮三品を取り扱う店舗が必要となるが、中心市街地に住む市民を対象としてくれる店舗の誘致、又は、場合によっては街づくり有志による店舗経営が必要となる。現在、チャレンジショップ(すろう店舗)にミニスーパーを誘致又は近隣で頑張っている生鮮三品を扱う店に出店してもらうことや、それらの店舗から宅配等を行う仕組みの構築等を視野に入れ、住民が安心して生活できる街づくりを目指す。

#### ハ.連雀—中町商店街の一方通行化と駐車帯(パーキングメーター)の設置

モータリゼーションへの対応のために、思いきって商店街を一方通行化する。連雀交差点に向かって仁藤—連雀方向へ、西町—中町方向へ、各一方通行化し、道路をジグザグにし、一定間隔で駐車帯を設置する。また、駐車帯には、パーキングメーターを設置するが、30分以内については無料となるように設定することで、短時間の買い物へ対応する。

### 二.住む場所の充実:中心市街地でのマンションの開発

店舗等の誘致は難しいかもしれない。掛川市は交通の要衝となっており、特に掛川駅はJR新幹線を利用すれば、名古屋まで1時間足らず、静岡駅まで10数分で通勤可能である。

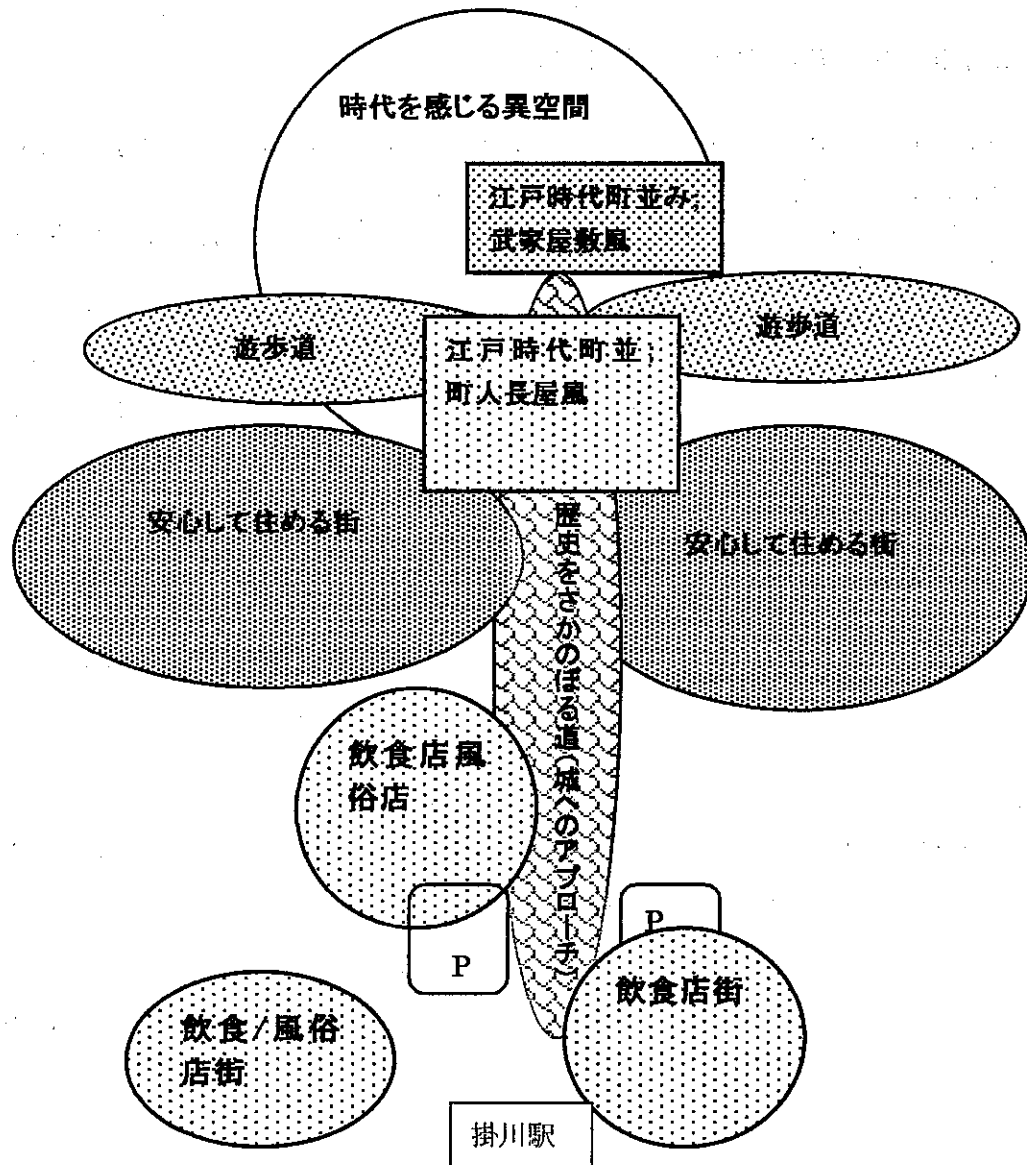
現在、新幹線を利用する通勤客も多い。よって、中心市街地に分譲マンションを開発することにより中心市街地人口の増加を見込めるのではないか。また、近隣より設定価格を低めにすることにより、中部地区からの人口の流入もM、見込めるのではないか。

#### ホ.人の集まる施設の設置

市街地人口の低下は、市役所の移転も影響を与えたのではないか。市役所が移転しなければ、人のながれも違っていたと想像に難くない。市民サービスを考えるのであれば、住民課等市民への窓口は、公共交通機関の集まる中心市街地にあってもよいのではないか。情報化のすすんだ現在、各課が一つ場所に有る必要はない。高齢者等が行きやすい中心市街地に窓口や病院の外來を設置することにより、住民サービスにも資すると考える、医療施設の設置には、医師会が反対するのは目に見えているが、患者にとっては医療機関の競争が始まり、結構なことである。患者のことを考えない、向上心のない医者排除もできるのではないか。

d.ゾーニングの見直し

以上をまとめて、新たに街のゾーニングを考えてみる。



東西や南北に沿ってゾーニングするのではなく、各ゾーンが関連性をもって、重なり合うようなゾーニングの設定が必要となる。

いまにして思えば、人が中心の街には、広い道路はいらなかったのではないかと思う。

以上。

## 1.6. 袋井市の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 豊田 和之

### 1. 袋井市中心市街地の現状、特徴、問題点

#### (1)位置

袋井市の中心市街地は、JR 袋井駅北口周辺と駅から山梨・森町に通じる街道沿いにある。長さは原谷川に突き当たるまでの約500メートルである。

現在では駅前には整備され、店舗もリニューアルされているが、その起源は、袋井駅の誕生に伴って自然発生した商店街にさかのぼる。

#### (2)中心市街地の店舗

袋井駅前の中心市街地には袋井駅前商店街協同組合があり、ホームページを公開している。その中に駅前商店街の店舗紹介のページがあり、業種と店舗名、電話番号などが分かるようになっている。駅前商店街協同組合登録店舗は数えると87店舗である。比較的小規模な店舗がその大半を占めている。

2004年の12月26日(日)の午後に中心市街地のタウンウォッチングをしたが、駅前には閑散としており、人通りもまばらであった。しかし朝夕にはJR 東海道線を利用する通勤客や通学生などによって多少人通りも増加する。

大型スーパーが以前あったが、現在は撤退し、跡地がそのまま長い間更地になっていて寂しい印象を受ける。間口が広い店舗であったため、そこで商店街が途切れてしまう印象が強い。

空き店舗はほとんどなく(目で確認したのは一軒のみ)、よくあるシャッター通りと言われるような商店街ではない。駅前整備とともにリニューアルした店舗がほとんどで、老朽化は感じられない。ほとんどが営業し、店舗の外観も汚い印象はない。外から店内を見た印象も悪くはない。

駐車スペース確保のためにセットバックしている店舗も多くあり、こうした店舗とセットバックをしていない店が混在している。また居住用のマンションなども商店街の中にある。このようなことが原因か、商店街としての統一感がないように感じる。

#### (3)問題点

##### ① ハード面

やはり、大型店の抜けた跡が更地のままずっと残されているのは、商店街のイメージを大きく下げている。大型店が営業していたときのことを覚えているため、余計にそう感じる。賑わいがなくなっている。

次に不足業種店の存在と、店舗密度の低さがあげられる。このため、駅前商店街でのワンストップショッピングができず、お客は不便を感じていると思われる。また店舗密度の低さは商店街の魅力を下げる要因のひとつとなっている。

##### ② ソフト面

商店街は各個店が力をつけることが、商店街繁栄の前提となる。個店も店舗運営・品揃えなどで魅力ある店舗となる必要があるが、そうになっていないのが現状である。個店に力をつけた上で、魅力ある商店街として、アピールする必要がある。商店街としての共同プロモーションなども不足しているように思う。



## 袋井市の都市及び中心市街地の SWOT

強 み	弱 み
<p><b>【都市全体について】</b>  <b>都市のイメージ・歴史や文化など</b>                      ・「東海道どまん中」をアピールし、そのイメージが浸透し始めている。また「遠州袋井の花火」は有名である。  <b>都市の基本資源</b>                      ・遠州三山などの歴史ある有名な寺があり、ランドマークとなっている。  <b>都市の商業</b>                      ・郊外に大型店や SC があり、他地区からも客を吸引している。また地元小売店も SC に内にテナント出店している。  <b>趨勢</b>                      ・人口・事業所数・従業者数とも増加傾向で、成長している都市であると考えられる。                      ・人口動態を見ると自然動態・社会動態（転入・転出）の両者とも増減がプラスとなっている。  <b>活性度</b>                      ・袋井市北部の一部は賑わいを見せる。特に北部の「月見の里学遊館」は賑わっている。</p> <p><b>【中心市街地について】</b>  <b>中心市街地商店街の印象</b>                      ・老朽化している店舗はほとんどなく、比較的きれいな外観の店舗が多い。空き店舗も少ない。                      ・全体的に整備され、清潔な印象を受ける。  <b>中心市街地商店街の取り組みなど</b>                      ・袋井駅前商店街協同組合があり商店街活動を行っている。袋井駅前商店街協同組合のホームページもあり、情報を発信している。</p>	<p><b>【都市全体について】</b>  <b>都市のイメージ・歴史や文化など</b>                      ・袋井といたら「これ」というものがない。                      ・地域ブランドが少ない。                      ・袋井市を取り囲む掛川市・磐田市・森町と比較すると全国的な知名度は低い。  <b>都市の基本資源</b>                      ・袋井をイメージさせるものが都市中心部にはあまりない。  <b>都市の商業</b>                      ・袋井市全体の商店数は減少傾向にある。  <b>動向</b>                      ・森町とは合併ができず、浅羽町のみとの合併に終わった。  <b>趨勢</b>                      ・個人所得額は全国的に見てもそれほど高くない。高額納税者も少なく、民力は高いとはいえない。  <b>活性度</b>                      ・中心市街地地区の人口は減少傾向である。                      ・遠州三山に訪れる観光客は、ここ数年減少が続いている。</p> <p><b>【中心市街地について】</b>  <b>中心市街地商店街の印象</b>                      ・袋井駅前商店街には、スーパー八百半が以前あったが、閉店し、現在は広大な跡地が更地のまま残され寂しい印象である。また全体的に駅前の商店街は閑散としている。                      ・駅正面に住居用 6 階建マンションなどがあるせいか、駅前商店街というイメージは薄い。                      ・中心市街地のランドマークと呼べるものがない。                      ・店舗密度が低く、面白みに欠ける。                      ・不足業種の店がある。業種構成がアンバランス。</p>
機 会	脅 威
<p><b>消費者環境</b>                      ・高齢化に伴う、熟年層マーケットの拡大が予想される。                      ・2,007 年から数年間に「団塊の世代」の大量退職が予想され、これらの人々をターゲットにした市場展開が期待される。また、流入人口の増加に伴う消費市場の拡大も見込まれる。                      ・袋井市の外国人登録者数を見ると平成 16 年には、2,152 人（ブラジル人が 1,500 人）と、市場として、無視できない規模となっている。</p> <p><b>競争環境</b>                      ・袋井市全体で見ると、袋井商圏は拡大しており、掛川市も袋井商圏の第 3 次商圏となっている。これは袋井市に集客力の強い商業集積があるためであると考えられる。商業の競争は、店舗間競争から商業集積間競争、地域間競争へと変化してきており、今後もこの競争が続くと考えられる。</p> <p><b>都市環境</b>                      ・袋井市は道路交通網の整備が進展しており、宅地の開発もいたるところで行われている。                      ・消費者の自動車保有率の増大とともに郊外でも商売が成り立つ環境になってきている。こうした背景もあり、ロードサイドに大型店が進出する機会が増えている。                      ・愛野地区（エコパ周辺）は、これからの発展が見込まれる地区である。今後この地区の人口増加が予想される。</p> <p><b>社会・経済的環境</b>                      ・浅羽町と合併し、今後の動向が期待される。</p>	<p><b>消費者環境</b>                      ・景気の低迷、フリーターやニートの増大などにより収入が伸び悩み、人々の消費支出が減少している。                      ・家計調査年報を見ると、通信費が家計に占める割合が多くなり、その分被服費が減少している。                      ・消費者の好みやニーズが多様化し、小売店の対応が難しくなっている。情報武装することが望まれるが、中小小売店は経済的に脆弱であり、困難である。</p> <p><b>競争環境</b>                      ・市外・県外の大手小売や外食チェーンが進出し、地元企業は苦戦している。                      ・インターネットショッピングや通信販売で物品を購入する消費者が増加しており、小売店は目に見えない相手とも競争をしなければならない時代となっている。</p> <p><b>都市環境</b>                      ・袋井駅前の商店街は、内部的な要因と他の商業集積や大型ロードサイド店などの外部的な要因により、顧客吸引力をなくしている。                      ・第二東名開発の成り行きが不透明。                      ・袋井市の人口は 6 万人を超えたが、市には警察署がない。今後治安の悪化が懸念される。</p> <p><b>社会・経済環境</b>                      ・森町との合併が果たされなかったことが、今後マイナス面となることが考えられる。西では、磐田市を中心とする磐南 5 市町村の合併、東では掛川市を中心とする 1 市 2 町村の合併が当初の予定通り進んでいる。</p>

## 2、袋井市中心市街地活性化の動き

袋井の駅前改造事業が着手されたのは昭和53年のことであった。また、昭和57年には駅前に大型ショッピングセンタービルがオープンした。

そのころは、まだ中心市街地活性化という言葉は使われていなかったが、中心市街地地区の活性化の意図もあり、駅前改造事業が行われたのだと考えられる。

その後、駅前大型ショッピングセンターが撤退し、駅前商店街の集客力が低下した。このような背景があり、駅前商店街は現在かつての勢いが見られなくなっている。

そこで袋井市は「2001～2010 袋井市総合計画」の中で、活力ある産業を育むまちづくりを計画している。そこに、活力ある商工業の振興策体系として①企業誘致の推進②中小企業への支援③商店街組織等への支援④中心市街地の活性化の4つが挙げられている。市としても中心市街地の活性化に向けて取り組む意図が明確になっている。

また平成16年度の前原袋井市長による施政方針のなかでも「商業の振興につきましては、袋井駅周辺地区における中心市街地活性化に向けた事業に対する支援をはじめ、活力ある商業の振興に努めてまいります。」という文言も見ることができる。袋井駅前商店街について何らかの対策を行っていかうということがはっきり見てとれる。

袋井市の中心市街地活性化法適用に向けての取り組み状況は、中心市街地活性化推進室<sup>1</sup>（東京都千代田区霞が関2-1-3 中央官庁合同庁舎3号館9階）のホームページで見ることができる。それによると袋井市は平成16年5月31日に基本計画を提出している。計画規模は約80ヘクタールで、JR袋井駅北側の既存商店街を中心に、旧東海道宿場地区を含む区域となっている。

基本的な方向は、「日本一健康文化都市」を踏まえ、中心市街地を「健康生活創造地区」として位置づけ、健康を柱とした市の顔づくりを推進するとともに、中心市街地に市民や観光客などの人々が集まり、交流するまちづくりを進める、というものである。中心市街地活性化の窓口となるTMOの設置は、まだなされていない。なお、東隣の磐田市は平成11年に、西隣の掛川市も平成11年に基本計画を提出している。

こうした市の計画はあるものの、当事者である商店主などには伝わっていないようである。これは商店街アンケートの結果などから伺える。それによると自治体レベルでは商店街活性化に関して動きが見られないとの回答であった。

いっぽう袋井駅前商店街協同組合では、商店街活性化を図るためにソフト事業を計画的に行っている。イベント事業や空き店舗活用事業などさまざまな事業をおこなっている。こうした自助努力も大切であると考えられる。

しかし、5年前の活況と比べて、現在ほどの程度ですかという質問には、5年前が100とすると、現在の活況は60であるとの回答であり、沈滞していることが伺える。行政と民間がより一層力をあわせていく必要があるのでは、と思わせる結果である。

<sup>1</sup> <http://chushinshigaichi-go.jp/>

### 3、袋井市の中心市街地活性化への提言

#### (1)行政と民間の協力が必要

中心市街地活性化を図るには行政だけでなく、民間レベルの協力も必要となる。特に商店街などの協力が重要である。行政が主に行うハード面での整備は、もちろん商店街の活性化に欠かすことはできない。しかしハード面だけの整備で中心市街地の活性化が図れるかというところではない。それは商店街の歴史が証明している。今流行っている商店街はハード面だけでなく、ソフト面でも工夫を行っているところが多い。ソフト面での充実や顧客サービスは商店街が主体的に行うもので行政が行うものでない。ハードはもちろんであるが、ハートも非常に大切なのである。ハードは完成したときから陳腐化が始まる。繁栄を継続していくためには、ソフト面・ハート面での充実が必要なのである。

また、ハード事業に関しても民間の意見や知識の導入が欠かせない。有名な滋賀長浜の黒壁商店街などは、行政と民間が協力して完成させたのである。

#### (2)商店街は「まちの顔」と認識する

駅前の商店街は、訪れた人にとって、その「まち」を印象付ける「まちの顔」である。「まち」を印象付ける上で商店や商店街の果たす役割は大きい。訪れた人は商店街が賑わっていれば、賑わいのある「まち」と感じ、閑散としていけば活気のない「まち」だと思う。このように商店街が流行っているか、そうでないかは、単にそこにある商店街、個店だけの問題ではなく、その市のイメージを決める要因のひとつとなる。

中心市街地も同じである。中心市街地の商店街に多くの人が集まっていれば、活気のある中心市街地であり、商店街にお客がまばらならば、活気のない中心市街地となる。従って、商店街の活性化を図ることはその商店街が属する中心市街地のイメージ向上につながる。こうした気持ちで商店街・商店主の方々には頑張ってもらいたいと思う。

#### (3)商店街のコンセプトを定める

商店にはストアコンセプトがある。ストアコンセプトとは取り扱う商品や対象顧客、販売方法などに関する店舗経営の基本方針のことである。こうした方針に従って店の外観を考えたり、品揃えやサービスを決める。そして、ストアコンセプトによって店の特徴を表現し、お客にもどんな店か分かりやすく伝えるのである。例えば高級品を扱っている店は、そのコンセプトに従って店の作りも高級店らしくするということである。

商店街にも商店街のコンセプトが必要である。

袋井駅前商店街の現在の主な客層は、近隣の住民だと考えられる。以前は山梨地区や森町地区の通勤・通学などで袋井駅を利用する住民も、顧客として考えていたと思われるが、山梨地区に大型SCができ、森町にもSCができたため、これらの住民はもはやよほどのことがないと袋井駅前商店街は利用しないと考えられる。従って、現在の袋井駅前商店街のコンセプトは「近隣住民に対して、生活必需的な商品をこだわりを持って提供する商店街」であろう。商店街に属する店舗はこのコンセプトにしたがって店舗経営を行うようにする必要があり、商店街の統一感やイメージのためにも重要なことである。

また、単に商品を販売するだけでなく、近隣型の商店街にはコミュニティの機能がある

ことが期待されている。生活者同士の交流が快適にできるような商店街が望まれる。広い面積の店舗ならば、店の一角にベンチなどを置き、ちょっとしたコミュニティスペースなどを作ってお客に利用してもらおうようにする、などがすぐできる簡単な方法である。

もうひとつ、商店街コンセプトに付け加えて欲しいものがある。それはその商店街のイメージを強固なものとし、アピールするものを加えることである。以前はこれを商店街 CI（コミュニティアイデンティティ）と言った。商店街 CI とは「商店街の方向を示し、これを顧客に独自の表現力で適合しながら街並みのイメージを統一する活動」のことである。

例えば、袋井市は「東海道どまん中」というイメージで知名度を上げようとしている。この動きに連動し、商店街の名称を単に「袋井駅前商店街」ではなく、「東海道どまん中商店街」、「東海道どまん中袋井駅前商店街」などとするのである。これにより、外部に対してのアピールだけでなく、商店街組織のメンバーの意識を統一することが可能となってくる。

#### (4) 街並みの物語性を高める

最近の消費の特徴として、「モノ」から「コト」への変化があげられる。人々は単に「モノ」が欲しくて「モノ」を購入するだけではない。その「モノ」を購入することによって、どんな楽しい事があるのか、どんな意味があるのか、それを考えて、商品・サービスを購入することが多いのである。例えばサッカーボールが欲しいのは、ボールそのものが欲しいというよりは、サッカーを皆でやり、楽しみたいという思いがあるからである。

最近の商品やテレビのコマーシャルには、その楽しさ・意味を意図的に訴え、消費者の購買意欲を喚起しようというものが多くなっている。

商店街にも同じ手法が使えるのである。

袋井市は「東海道どまん中」の市である。このイメージは徐々に広がりつつあると感じている。それを利用するのである。しかし物語性を高めるには更に工夫が必要である。

例を挙げる。金沢市には歴史のある観光名所が多い。観光客は観光目的で名所を訪れるが、金沢市はさらに積極的に物語性を高めるために、「作家〇〇が歩い道」「陶芸家〇〇が好んで休んだ橋」というように、工夫をしている。こうすると一見何のことはないような道や橋でもそれらしく見えてくるのである。

商店街に人が集まるには、計画的に「意味」や「物語」を付与すると効果的なのである。袋井の物語の一例を挙げる。ある観光客が「東海道どまん中」の袋井で「作家〇〇も立ち寄った店」で「どまん中にゆかりのある」商品を買ったとする。この思い出は、お客の中に物語として残るのである。こうした手法は観光客には特に有効である。

「意味」や「物語」付与の材料は歴史に関するものが効果的である。袋井市には、袋井の歴史を研究するグループ（袋井市イメージアップ研究会など）もあり、これらのグループの協力を求めるのも良いと思われる。

#### (5) 商店街機能の確認

商店街はただ商品を売っていれば良いというものではない。それは最低限のことで、その他のことも商店街には期待されている。

それらを一度確認することをお勧めする。以下に商店街に期待される機能を挙げる。

#### ①購買機能

商店街の最も基本となる機能である。顧客の欲しい商品が、適正な価格で、いつでも買えると思ってもらえるようになることが必要である。

#### ②コミュニティ機能

顧客と商店主、顧客間のコミュニケーションの場を提供することが必要である。駅前商店街が行っている青空市などは有効である。

#### ③情報提供機能

商店街を訪れると買い物や生活に役立つ情報を得られるようにする。関連するものとして袋井駅前商店街協同組合では、ホームページを公開しているが、内容を充実させていくようにしていくことが望まれる。

#### ④利便性機能

時間的・距離的利便性の提供。商店街としての業種構成の充実などが考えられる。営業時間帯の検討や商店街として不足業種はないかなどの検討が必要である。

#### ⑤アメニティ機能

買い物が楽しくなるような環境を提供する。商店街の歩道には花が植えられているが、これはアメニティ性を高めている。

#### ⑥安全性機能

商店街での買い物が安全にできるような機能である。歩道や街路灯の有無などさまざまな要因がある。

主なものは以上である。これらの確認を一度してみたい。特に①の購買機能や②のコミュニティ機能は基本中の基本であり、重要である。

### (6)個店の活性化

商店街の活性化は、魅力ある個店が集まってはじめて実現される。魅力ある個店となるためには、各店舗ごとの努力が必要である。各店舗が来店するお客に満足を与えられるようにならなければならない。来店するお客のニーズ、もしくは来店して欲しいお客のニーズに対応した店作り、品揃えが望まれる。

そのためには再度自店のストアコンセプトの見直しを行う必要がある。昔の袋井駅前商店街は、近くに競合店やショッピングセンターなどがなく、商圈を広く捉える地域型商店街のイメージであった。競争相手は浜松や掛川といった都市の商店街であり、スーパーやデパートであった。

しかし、現在では、袋井中心市街地の近隣にショッピングセンターや複数の大型ロードサイド店ができ、以前のように広い地域から集客を見込むことは困難である。より地域に密着し、限られた商圈から集客することが生存の鍵となっている。いわゆる近隣型商店街の経営に変えていく必要がある。しかし、商店街を見ていると、そのことに気づかず昔の品揃えで、昔のままの商売を行っている商店があるように思われる。今一度、来店客をよく見て、ニーズを考え、それに対応した品ぞろえや店作りをする必要があるだろう。

また、ストアコンセプトの見直しと、それに対応する店作り、品揃えを前提とした上で、

更に店舗の特徴を出すために、その商店独自の商品・オリジナル商品を考えて品揃えに加えて欲しい。駅前商店街でもそうした、オリジナリティのある商品を開発し、販売している店舗がある。この店はテレビなどでも紹介され、流行っているようである。また、手作りにこだわって評判の店もある。やはり、魅力的な店舗となるにはこうした努力が必要だということだろう。

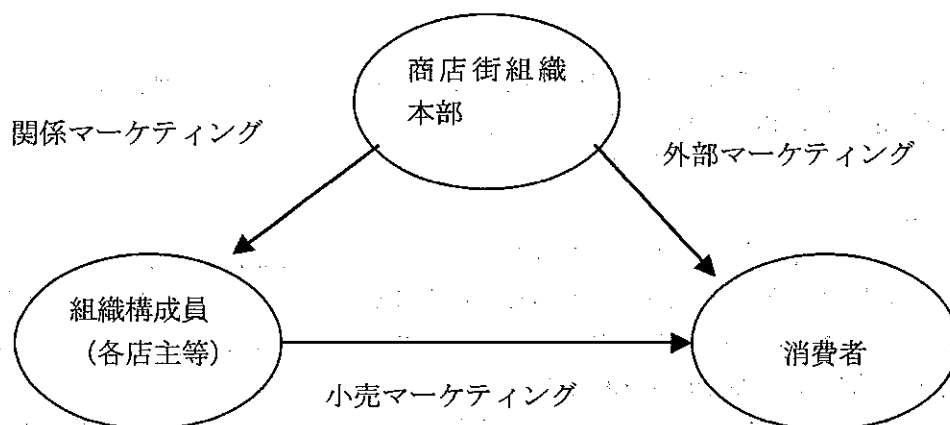
#### (7)商店街組織の活性化

袋井駅前商店街は協同組合という法人組織形態である。一般に商店街組織は企業とは異なり、皆一国一城の主であるため統制がとりにくく、意見などがまとまらないことが多い。また、商店街組織では①活動に参加しない人が多い、②貢献意欲がない、③役員に高齢者が多く、若い者がいない、④親睦団体と化している、⑤イベント事業がマンネリ化している、などの問題を抱えていることが多い。

こうした問題を解決するためには、商店街の関係マーケティングの考えが参考になる。商店街関係マーケティングは商店街本部が個店経営者を内部の顧客と捉えて、店主や経営者の欲求やニーズを聞き、それに対応することで満足度を高めることを目的としている。

サービス業などでも、サービススタッフのサービス品質を高めるのに、彼らの意見やニーズを聞き、それに対応することで、結果としてお客様に対するサービスが高まることがよく知られている。この考え方と似ている。

図示すると以下のようなになる。



この関係を構築するには、①将来ビジョンの共有、②リーダーシップの影響力、③調整と合意形成の努力、などが必要となる。

商店街組織を構成する各メンバーは、個店の経営者である。商店街組織の活動よりも自店の商売が優先され、共同事業などへの意欲も低くなるのはやむをえないことである。しかし、個店でできることには限界がある。現在は個店対個店の競争ではなく、商業集積対商業集積、広くは商業集積を含む地域間競争の時代に入っている。個店の繁栄は商業集積の繁栄なくして実現できない。商店街組織本部はこうしたことを各店主とじっくり話し合い、リーダーシップを発揮し、合意形成の努力をしていく必要がある。

## 1 7. 森町の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 野末 泰弘

### 1. 森町の中心市街地の現状、特徴、問題点

#### (1) 森町の概観

森町は赤石山系が平野部に落ちるところに位置しており、歴史的には遠江と信濃を結ぶ「塩の道」の「森口」として、信濃への玄関口の一つだった。また、江戸のころには秋葉神社へ通じる道筋の宿場町として、また、古着の町としても名をはせていたのである。

森町は、三方を山に囲まれ、東の山裾には太田川が流れて、落ち着いた町並みが「遠州の小京都」とも言われている。

人口は約21,000人余りで、少しずつ流出している状況であるが、市町村合併に対しては独自路線を歩むことになった。

#### (2) 森町の基本的資源

森町は歴史豊かな街として、小国神社や天宮神社の12段舞楽、城下の町並み、森の石松の墓など、市街地の周辺部には見るべきものが多い。

特産品としては、まず第一にはお茶である。「遠州森のお茶」として、一つのブランドと認識されている。森山焼きは市街地の西方に県内の最大の窯場があり、まろやかな感じがする陶器を製作しているが、赤にも特色がある。次郎柿は皇室へも献上されている甘くておいしい柿である。

#### (3) 森町の商業の動向

消費動向を平成11年と14年とを比較してみると、小売事業所数、販売額ともに減少しているが、前者は-12.8%で県内で7番目、後者は-12.6%で16番目の減少率である。ただ、売り場面積は実数、人口当たりも共に増加している。また、地元購買率も食料品、衣料品共に大幅に向上しているが、ユーストアの出店が大きな要因と考えられる。

#### (4) 中心市街地の現状と特徴

森の市街地は、近隣型商店街と識別され、5つの商店街（新町、中央通り、仲町、本町、栄町）の総延長は1 kmを超えている。遠州森駅は一方の端に位置し、2つの高校や役場などは市街地の周辺部に存在している。森町病院は近接していたが、郊外に移転した。

森の商店街は、旧来の街道に発達してきた経緯から、店舗と店舗の間に多くの一般家屋が存在していて、店舗が集中していない。空き店舗なのか、もともと一般家屋なのかも判別がつきにくかった。ただ、中央通りや本町などは、それぞれ（印象的には）10～15店舗前後と小規模ではあるが集中していて、商店街らしさが見える。

人通りは日曜日でもほとんど無いと言っていいほどである。

#### (5) 中心市街地の問題点

ハードウェア面では、上でも述べたように、商店街として店舗の集中が弱い点をはじめとして、車は一方通行であること、歩道が無いことなどから、買い物で回遊できる商店街とは言いがたい状況である。

また、道路も狭く、各店舗前にかろうじて1台くらいが駐車できる状況であり、共同の駐車場も無い。

ソフトウェア面では、店主の高齢化が進んできており、これまで以上に新しい取組みへの試みが困難である。過去にもいくつかの活性化の取組があつて検討までは進んだが、実行ができなかった経緯がある。



## 2. 森町の都市および中心市街地のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「遠州の小京都」のイメージ</li> <li>・ 「遠州森」のブランド名</li> <li>・ 歴史的遺産が多い 小国神社、天宮神社、森の石松の墓、町並み</li> <li>・ 特産品が多い 遠州森の茶、次郎柿、森山焼き 次郎柿ワイン、レタス、しいたけ</li> <li>・ 地域に密着した古くからの商店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般家屋が間に介在して商店が集中していない（商店街らしさが不足）</li> <li>・ 古い家が多く、人通りも少なく、寂れた印象をうける</li> <li>・ 周辺部には遠州森駅や2つの高校、役場などがあるが、そこに行き来する人は商店街を通ることは無い。</li> <li>・ 道路幅が狭く、車は一方通行</li> <li>・ 共同の駐車場が無い</li> <li>・ 店主が高齢化して、新しい事業に取り組みにくい</li> <li>・ 商店街衰退の危機感が新しい動きにつながらない</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村合併に抗して、一町単独で進むことで、新しいことに取り組む機運が生まれやすい</li> <li>・ スローライフを楽しもうと言う流れは自然や歴史を楽しむ傾向</li> <li>・ 体験型の施設を郊外に持っている（アクティ森）</li> <li>・ 第2東名高速道路のインターチェンジが予定されており、町外からのアクセスがよくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郊外に大規模な駐車場を持つユーストアがあり、顧客を取られている</li> <li>・ 袋井市山梨にジャスコがあり、顧客の吸収力が強い</li> <li>・ 後継者難の店舗が多い（ある店主談）</li> <li>・ ワンストップショッピングを好む消費者の傾向は商店街の店舗構成や店舗集中度がポイント</li> <li>・ 地域の高齢者には「足」がない</li> </ul>

## 3. 森町の中心市街地活性化の動き

過去には、新たな商業集積や共同受注を模索したときがあったが、現在では、大きな活性化の動きは特に見られない。

ただ、森町が市町村合併を拒み、単独で進んでいく決定をしたばかりなので、町としての発展を考えれば、商店街の活性化に対しても、商工会・商店街や行政を中心にして、新しい動きが出てきてもおかしくはないし、期待したいところである。

定常的な活動としては、森町ファミリーチェンとして、商店街の店舗がポイントカードの発行やプリペイドカード・商品券の取り扱いをしている。また、イベントとしては、お盆の花火祭り、サマーセールや年末の売出しを行なっている。

#### 4. 森町の中心市街地活性化の提言

森町の中心市街地の活性化を図っていくには、SWOT分析の強みを活かし、弱みを克服する手段が望まれる。

強みとしての「森」とは、ブランドであり、歴史であり、特産品などであり、弱みとは狭い道であり、人通りが少なく寂れた印象である。

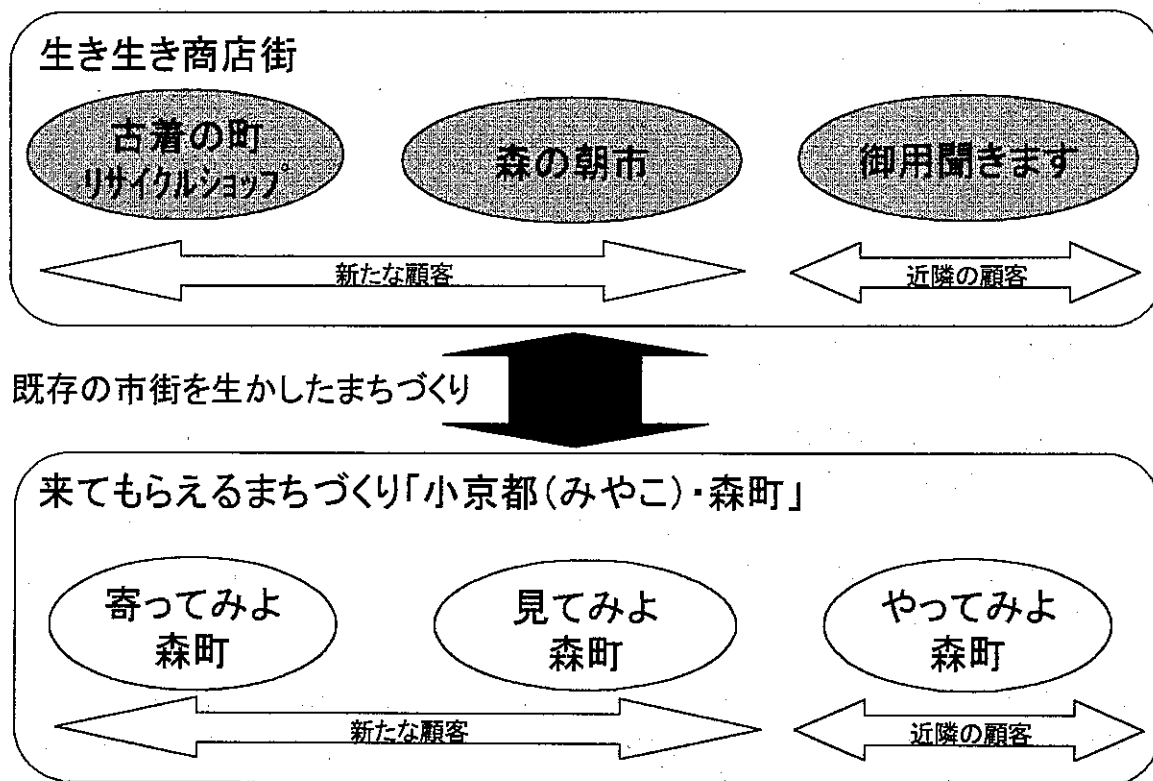
こうした点から、商店街としては弱さに通じる、古さ、歴史を逆に売り文句にして、集客につなげていく方法を考えるべきである。つまり、既存の市街地を生かしたまちづくりをしていくのである。

したがって、単に商店街だけの単位で考えるのではなく、まず、森の市街地あるいはその周辺に来ていただくと考える必要がある。

そのために、2つのアプローチを提言する。

- (1) 森町に来ていただく・・・「来てもらえるまちづくり:小京都(みやこ)・もりまち」
- (2) 商店街に来ていただく・・・生き生き商店街

この2つは、互いに連携して、効果を表すようにしていきたいと考える。



## (1) 来てもらえるまちづくり「小京都（みやこ）・森町」

具体的には3つの内容で取り組んでいく。

### i) 寄ってみよ 森町

ゆとりの時代、癒しの時代には、ゆったりと自然の中で、歴史を尋ねる要求は強くなっていく。遠州の小京都を訪ねてくれる人たちに、平日・休日いつでもご案内ができ、地元の特産品が買える空間を、商店街の中の昔からの民家に設置する。

役場にあるパンフレットを揃えて、寺社観光やハイキング、サイクリングなどの案内、あるいは観光案内ボランティアと連携ができ、森のお茶やしいたけ、次郎柿ワイン、森山焼きなどが、いつでも手に入るホットステーションである。

### ii) 見ってみよ 森町

小京都森町の見所には案内があるが、そこに至る道筋は歩いていても、見当たらない。パンフレットだけでなく、見てもらいたいところを道標でわかりやすく案内する。商店街にも昔の通りの説明版を置く。付近の見所への道案内版を置く。せっかく来ていただいた人たちに、古くからのまちであることを、知ってもらおう工夫をする。昔からの町並みと古くからの家々が売り物である。いつごろ立てられた家だと案内をしよう。

こうした取組みで、森町以外のひと、森のひと、商店街近所の人々に、まず商店街に来ていただく頻度を高めて、人通りを増やして賑わいを取り戻し、顔見知りを増やしていきたい。

### iii) やってみよ 森町

商店街の中の民家で、地域の人たちがコミュニケーション、学習する場を提供し、商店街に足を運んでもらう。いわば、町の文化施設の位置づけである。

たとえば、地域のいろいろな名人から、子供たちが遊びを教えてもらおう、歴史を教えてもらおう、民家のつくりを教えてもらおう、正月の飾り付けの作り方を教えてもらおう。地域の人たちが互いに教えあう、生涯学習の場としてもいい。

## (2) 生き生き商店街

### i) 古着のまち リサイクルショップ

新しいタイプの店舗を呼び込み、人もあわせて呼び込んで行きたい。

森町は江戸時代には、古着の町として栄えた歴史があるから、それにあやかって、リサイクルショップを開く。もちろん衣服だけではなく、幅広く品揃えをしていく。リサイクルは時代の流れに沿っているし、若者にも関心を持っている人は多いと思う。

最初から店舗として展開する方法もあるが、バザールとしてのイベントを繰り返しながら、店舗にしていくような段階を踏むのも方法である。

店舗もできるだけ商店街の民家を活用していきたいものである。

## ii) 森の朝市

現在の森の市には新鮮な野菜が出展されているが、商店街全体の来店を促すことを考えると場所的に偏っている。

この朝市も商店街の中心部（仲町や本町など）で行いたい。商店街に足を運んでもらうためである。近隣の農村から出展者を募り、組織化する。

まずは、イベントベースで開催し、徐々に定期化していく方法をとればいい。

## iii) 御用聞きます

最近の高齢化社会の進展に伴い、御用聞き、配達スタイルは、一定以上の老人にとっては、ありがたいものである。商店にいて来客を待つだけでなく、地域の人たちのニーズを把握して対応していく工夫をしていきたいものである。

個別の店舗で対応していくのも方法ではあるが、ここでは、商店街として、共同受注、共同宅配の方法を考えたい。

商品一覧はカタログ化して顧客に置いておく。カタログも簡単なものであれば、今やパソコンで作成できる。商品の入れ替えや価格変更も簡単である。顧客からすれば、日用品を中心にカタログ化されている中から選ぶことができ、宅配されれば、便利である。

しかし、現在の商店街の店舗構成からすると食品関係が弱いので、「森の市」との提携や場合によっては、新たに取組まなくてはならない。

「御用聞きます」は、商店街の共同化事例として見聞きするが、午前の注文を夕方までには配達するような即時性の仕組みが必要である。また、注文をとる方法は、配達時の口答、電話、FAX、メールなど多様な方法を用意しておく。電話などを想定すれば、「寄ってみよ 森町」の施設の中で、受注する仕組みなどを考えて、相互に活用していくのが良い。

商店街を活性化するには、まず、商店街を構成する商店が、商店主が元気でなくてはならない。ここに上げた案は地域に「元気を発信していく」手段である。地域とのコミュニケーションを密にしていけば、地域のニーズも把握でき、ニーズにこたえることを考えていけば、人も集まってくると考えられる。

## 18. 磐田市の中心市街地活性化提言

中小企業診断士 野末泰弘

### 1. 磐田の中心市街地の現状、特長、問題点

#### (1) 磐田市の概観

磐田市は、県西部の天竜川の東側、磐田が原台地にあり、奈良時代には国府や国分寺がおかれ、江戸時代には東海道の見付宿が置かれていた歴史ある街である。また、ヤマハ、スズキ、NTNなどの大手製造業の工場を抱えて、昼間は流入人口が多い街でもある。近年はジュビロ磐田の町として著名になっている。

交通の便は、JR東海道線の磐田駅、東名高速道路の磐田インターチェンジ、国道一号線が通過するなど、非常に便利な環境である。

#### (2) 磐田市の基本的資源

日本最古の木造洋風校舎の旧見付学校、国分寺跡などの歴史的遺産や重要無形民俗文化財の見付天神裸祭り、八幡宮の祭りなどがある。

特産品としては、温室メロン、お茶、白ネギ、地酒、芋切干などがあり、多くは市街地の後背地・磐田が原台地で生産されている。

#### (3) 磐田市の商業の動向

磐田市は地元購買率が平成15年は12年に比べて、若干(0.6%)ではあるが減少傾向を示している。地元購買率そのものは73%であるが、近隣の掛川市や袋井市に比べると、数%低い状況である。大型店からの購入は45%、一般小売店は25%となっている。

#### (4) 中心市街地の現状と特徴

中心市街地は、JR磐田駅前から国道1号線に延びる道路に位置しており、この駅前銀座の商店街は磐田銀二商店街、銀三会などと称していたが、ジュビロ磐田がJリーグに昇格し際にジュビロードの名称に変更した。しかし、実際には商店街の銀三会などの看板はそのまま残っており、変更された印象はなく、ジュビロードの名称も目立たない。

商店街の歩道には雨よけがあり、買い物には便利である。しかし、ところどころにないブロックがあったり、再開発途中のためか、店舗がさがって駐車スペースを持つブロックがあったり、外観の統一性に欠けて雑然とした印象を与えている。

市が駅北地区の区画整理事業を行い、商店街に「天平のまち」が出現した。このビルには、大学や市などの公共施設、医療施設、店舗などが入り、ビルそのものとその前面はあかるくスペースがゆったりとして、いい雰囲気をかもし出している。天平のまちは市街地の賑わいを取り戻す意図も持っているが、実際には土曜日でも入場者はごく少なく、閑散とした感じであった。

(5) 中心市街地の問題点

本来は、合併する新磐田市（1市3町1村）の中核的市街地としての位置づけを持つべきものだと考えると、現状はさびしいものである。

商店街としてもっともそろっていると考えられる銀三会商店街（と看板があったところ）でも、土曜に空けていない店舗は30%にもなっている。

タウンウォッチングによれば、人通りは、最も買い物客が多いはずの時間帯の、土曜日の15時30分ごろの10分間で34人、一時間換算では200人ほどであった。市内には高校が多いため、クラブ活動らしき生徒が21人、その他は老人が7人、壮年は6人であり、商店に購買のために来た人はごく少数ではないかと想定される。

現状にも示したが、商店街全体として、雑然とした印象である。

2. 磐田市の都市および中心市街地のSWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造工場が多いこと、1 大学、4 高校を持つことなどから昼の流入人口が多い</li> <li>・ ジュビロ磐田の町として有名</li> <li>・ 歴史的遺産が多い 国分寺・尼寺跡、中泉陣屋跡、中泉御殿跡、見付学校</li> <li>・ 見付天神裸祭りは重要無形民俗文化財で多くの人出がある</li> <li>・ 特産品が多い 温室メロン、お茶、白ねぎ、地酒、芋切干</li> <li>・ 商店街は駅から伸びる道筋にある</li> <li>・ 商店街近隣に2つの高校、市役所など公共的施設がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 空き店舗率が（印象として）30%と非常に高い</li> <li>・ 商店街の外観が、統一されていない、雑然とした印象</li> <li>・ 駅から200m以北は、空き地や一般家屋が目立ち、商店街としての印象は薄い</li> <li>・ ウィンドウショッピングの楽しさをアピールできる店が少ない</li> <li>・ 近隣の掛川市や袋井市よりも地元購買率が低い</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村合併で近隣町村から新しい顧客の誕生が期待される</li> <li>・ 市が中心市街地活性化計画を策定・推進している。その一環として「天平のまち」が建設された</li> <li>・ いわたブランド商品の開発を進めている</li> <li>・ まちづくりサポーター制度に登録したボランティアが、各種イベントに参加・サポートする仕組みがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郊外に大規模な駐車場を持つ大型店がある</li> <li>・ 商圏の吸引率が低下してきている</li> <li>・ 国道一号線は常に混んでいて、市街地に入るのに時間を要し、敬遠されかねない</li> </ul>

### 3. 磐田市の中心市街地活性化の動き

#### (1) 磐田市による中心市街地の区画整理

磐田市では、JR磐田駅周辺の市街地再開発事業として区画整理を進めている。磐田駅の南北自由通路化や駅北の天平のまちビルが具体的な形となってきている。天平のまちは、居住用のビルとスポーツ交流プラザや市民ギャラリー、子育て総合支援センターなどがある市民交流施設のビルから成り、中心市街地を利便性や快適性の高い生活拠点に再構築していきたいとの意図である。ビルの前は、広い空間がありイベントもできると思われる。ビルも明るい印象でスマートであるが、かえって道路を挟んだ向かい側の商店街の古さを感じさせてしまうのが皮肉である。

#### (2) まちづくりサポーター制度

まちづくりやボランティア活動をしたい人に登録をしてもらい、各種イベントや行事などで必要な人材を求めている団体に紹介をする制度で、市が事務局をしている。

幼稚園での本の読み聞かせや団体行事での司会、スポーツ指導など一芸を持つ人材を集めている。現在では150名ほどの人たちが登録し、サポート活動を行っている。

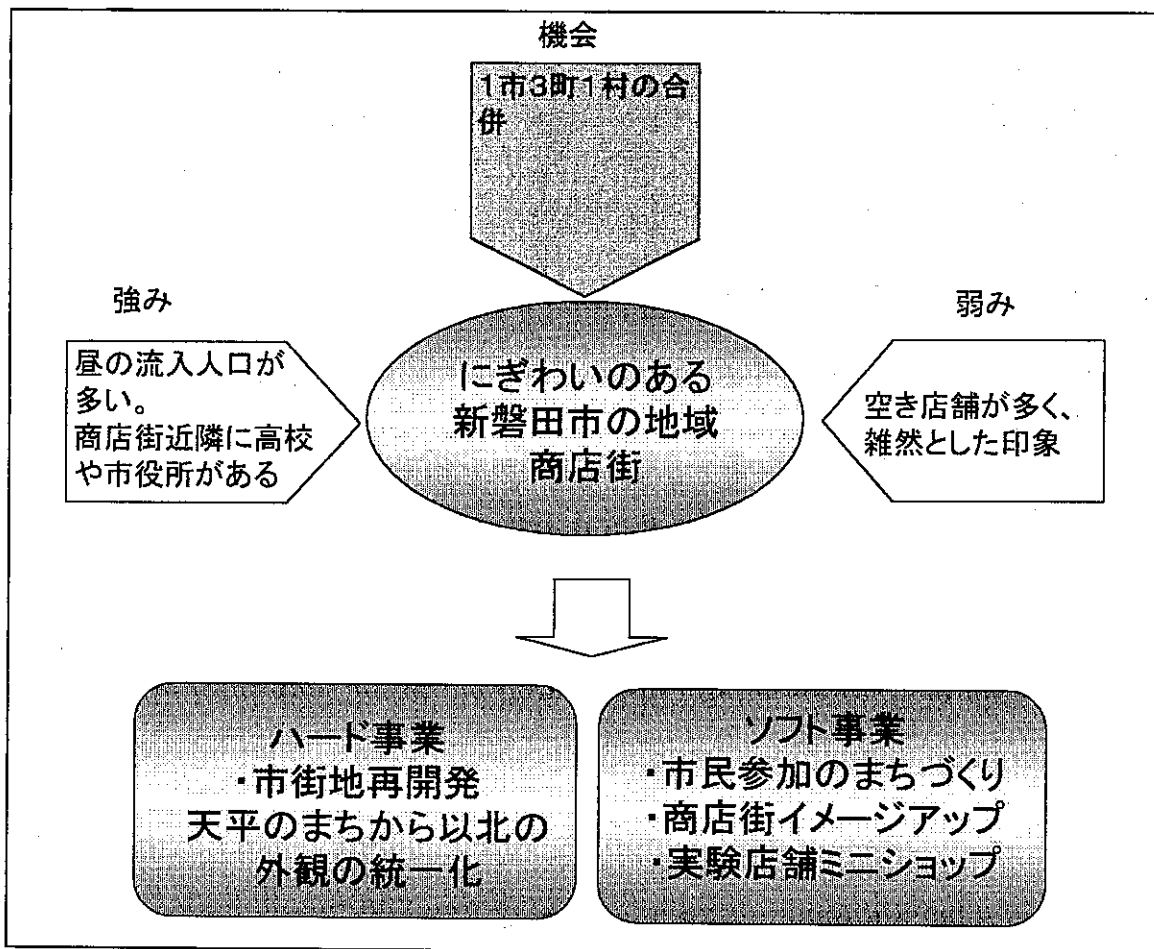
#### (3) 静岡産業大学の Birth Place

大学でまちづくり論を学ぶ学生の実験店舗として、小物を置いている喫茶店・イベントスペースである。まだ、開店したばかりであるが、小物はまちづくりサポーターの力作が並べられており、保育園の児童の節分の絵がかわいかった。コンサートや市民活動にも利用されている。

#### 4. 磐田市の中心市街地活性化の提言

磐田の中心市街地は合併してできる新しい磐田市（1市3町1村）の中核の市街地として、その顔とも言うべき役割を目指していかなくてはならないと考える。

現在は、天平のまちの美しく、スマートな印象とは別に、道路幅が不ぞろいであり、シャッターの下りている店舗が多いことなどから、雑然とした印象が強い。新しい市民を迎えてできる新磐田市の商店街を、市民参加で「楽しく歩ける、賑わいのある地域商店街」としたいものである。





## (1) ハード事業：市街地再開発

### ① 市街地の再開発の継続

再開発は市の事業として取り組まれており、天平のまちはその成果であるが、その北側へ事業を推進していくことが必要である。北側は従来の道路幅と市街地のままであるが、さらにその北側は道路の拡張と整備が進んでいる。まず、ここまでの区画整理と再開発を行って行きたいものである。そうすることで、天平のまちから北側の市街地の外観が統一されて、明るくて、歩くことも楽しくなる区画が出来上がると考えられる。

### ② 緑豊かな街路樹の設置

現在のジュビロードには街路樹が無いが、東側には、広い空間ができるので、車道と歩道の上に街路樹を植えることを提言する。緑豊かな街路樹は、商店街を通行する市民や生徒にとって、新緑が春の訪れを知らせ、夏には日影をもたらしてくれる、自然の贈り物となる。

## (2) ソフト事業

### ① 市民参加のまちづくり

これまで、まちづくりサポーター制度などで、まちづくりに市民の参加を促す試みがあるので、これをさらに推進して、新しい市民を商店街に迎え入れることができるように、市民参加型でまちづくりをしていきたい。

#### a. 商店街の課題とニーズの把握

商店街の課題とニーズを把握するために、アンケート調査を行う。対象は、商店街の近隣の住民と新しく磐田市と合併する町村の住民など、大きく2つに分けて行う。アンケート内容には「なぜ商店街に行かないか」の視点を盛り込み、課題を明確化できるようにしたい。

#### b. まちづくり提案コンテスト

まちづくりのアイデアを広く募集する。

#### c. イベントコン提案テスト

まちの賑わいを取り戻すイベントのアイデアを募集する。

## ② 実験店舗ミニショップ開設

創業を希望しているけれど、資金面や事業の見通しなどで躊躇している予備軍にたいして、創業環境を提供する。あるいはまた、現状では創業までは考えていないけれど、自分の商品を売ってみたいというチャレンジ精神のある方にも環境を提供する。

空き店舗を借り上げて店舗内をいくつかの空間に分割し、複数店舗が入れるようにする。1年とか2年とかの期間限定で、店舗の賃貸料を補助したり、経営指導を援助したりして、軌道に乗るように支援していく。

新しいタイプの店舗が生まれることで、商店街に賑わいを取り戻すひとつのきっかけにもなり、軌道に乗れば空き店舗への移転をしてもらうことで、空き店舗対策ともなる。

## ③ 商店街のイメージアップ

商店のショーウィンドウは見て楽しく、入ってみたいなど思わせるものが必要である。現在、静岡産業大学が商店街で学生カフェ（Birth Place）を運営しているが、産業大学と協働でイメージアップを検討する。学生、生徒など若者が多く通る町の飾り付けを学生たちに考えてもらう。ショーウィンドウの飾りつけコンテストとして、学生たちに競ってもらい、楽しいまちづくりを狙う。

## ④ 商店街のホームページ（HP）更新で情報発信

商店街ジュピロードとして、HPを持っているが、トップページが2003年にかかれたものがそのまま残っている。2002年のジュピロ磐田のJ1優勝にあわせて作られたと思われるが、その後の更新がされていないように感じられる。更新がされていないことで、HPを尋ねてきた人には、商店街の活気の無さを逆に感じさせてしまう危険もある。

新磐田市の顔として地域の商店街にしていくためには、情報発信は欠かせないので、再構築していく必要がある。

商店街の地図に店舗の名前が載っているのはわかりやすくて良いが、クリックしたら商店の紹介ページにリンクできるように変更したい。また、この商店街の地図も印刷できるようにもしたいものである。

商店街としてのイベント、天平のまちのイベント紹介、店舗ごとの売り出しや店主の紹介など、楽しいページを発信していくことで、地域の楽しい商店街として認知されていくと思われる。

## 第 3 章

### 静岡県内の 中心市街地活性化の実態と当事者の意識に関するアンケート調査集計結果

実 施 平成16年10月

調査対象 質問1の横軸に記載された団体

回収数 50件(169件送付、回収率30%)

有効回答 47件

実施主体 社団法人 中小企業診断協会静岡県支部

## アンケート集計結果の総括と総評

今回のアンケートでは、当然、サンプル数が少なかったことや、市民住民が対象になっていないなどで、静岡県の各都市の中心市街地活性化の実態や当事者、関係者の意識・考え方などをさぐるとともに、活性化が進まない現状において、その原因や今後の対策、糸口を見出すためには、この調査結果をそのままあてはめるには、やや乱暴かもしれないが、それでも、ひとつの傾向は見出せたと思われる。

全国的に TMO が機能していない、成果が出ていない、また TMO に限らず中心市街地活性化策が功を奏していないといわれる状態の、静岡県における実態が確認できた。すなわち、中心市街地活性化策の象徴ともいえる TMO を立ち上げた都市において、まだこれからという都市以上に活況度は（5年前と比べて）低下している結果になったことである。幸い、中心市街地活性化に関して何の動きもないまちよりは、落ち込みはとどまっている。

この現象をどう分析するか。そもそも TMO を立ち上げないとさらに危機的状況になることを危惧した都市に TMO ができた。TMO ができたことによって、商業者や住民などがまちづくりは TMO が担うものだと思解してますます何もしなくなった。TMO 設立を急ぎすぎたため、住民や商業者が不在の状態になった。TMO が補助金の受け皿としてしか機能しなかった。TMO を担う経済団体や第3セクターなどの経営基盤（人材、予算、組織体制、システムなど）が安定していないなど、いろいろ考えられることはある。

しかし、この結果から、TMO は失敗で意味がないという結論は短絡的であり、むしろ、今後、より機能し、成果の出る TMO を新しく構築していく参考にしていくべきであると考える。中心市街地活性化は、これからの高齢社会、成熟社会において不可欠な要素のひとつとなるものと思われ、それが実現できなければ、少なくとも21世紀におけるわが国の本当の「豊かさ」（自己実現できる時間とそれに必要なだけの金と、コミュニティ・コミュニケーション環境があること）は、永遠に味わえないものと推定する。

やはりよく言われるとおり、中心市街地活性化やまちづくり（ローカルであればむらおこし）は、人材ややる気といった「人」の問題、何をやるかといった「事業」の問題、そしてそれらをやりやすくする法的整備や政策あるいは都市計画など「環境」の問題の3要素が、うまくかみあうことが必要である。

本調査においても、中心市街地活性化に必要なものは、「人」と「事業」という結果が出ている。すなわち中心市街地活性化において不可欠なのは、当事者のやる気であり、さまざまな連携及びコミュニティ、そして個々の店などの魅力づくりである。また、その事業についても、定着するまで発展的に継続して行なうことが重要という結果が出ている。

いずれにしても、これまでのような、ほとんどすべて行政や経済団体といった「上」からのまちづくりでなく、自覚した市民や中小商業者などによる「下」からのまちづくりやその改革の動きがまずあって、行政や経済団体がそれなりの役割を果たしていくような流れがなければ、本当の意味でのまちづくりは行なえない。

中心市街地は、市民・住民にとって、少なくとも、面白い場所であり、居心地良い場所であり、人間くさい場所であり、便利な場所であり、そして何よりも誇りにできる場所であればならない。中心市街地、特に地方都市の中心市街地が活性化または再生するか、それともこのまま消滅してしまうかは、これからの日本という国を占う試金石でもある。

質問 1 貴団体のある自治体における中心市街地活性化は、どんな段階(状況)にありますか？(ひとつに○)

回数	答	合計(割合)	TMO	商工会議所	商工会	商店街	NPO
1	中心市街地活性化に関しては、何の動きもない	14	29.8%	1	12	1	1
2	市民・民間レベルでの多少の動きがある	4	8.5%		2	2	
3	自治体(行政)での多少の動きがある	3	6.4%	1	2		
4	中心市街地活性化基本計画作成中(自治体にて)	0	0.0%				
5	中心市街地活性化基本計画策定済(自治体にて)(まだTMOの動きなし)	5	10.6%	3		2	
6	基本計画をふまえ、TMO設立の方向で準備中	3	6.4%		1	1	1
7	TMO設立、基本構想策定済	8	17.0%	1			6
8	設立したTMOが、TMO計画作成中	3	6.4%	1			1
9	設立したTMOが作成したTMO計画認定済(経済産業大臣認定)	5	10.6%	2		1	1
10	TMOでない方法で、中心市街地活性化を推進中※	2	4.3%			1	1
	計	47	100.0%	9	17	15	2

※基本計画をふまえ、「まちづくり推進委員会」設置し、ソフト事業を目的としたNPO法人の設立へつなげる。  
区画整理、再開発手法

【コメント】

- ・今回のアンケート調査にご協力いただいた団体のフェイスである。横欄は団体の種別、縦欄はTMOを基準に中心市街地活性化の段階である。
- ・本来中心市街地が活性化しない原因や活性化の有効な方策をさぐるには、上記のほかにも、一般市民・住民に対してアンケートを行なう必要があるが、今回は予算などの関係で、現在実際に中心市街地活性化に携わっている団体の実態と意識から、それらをさぐることにした。
- ・有効回答数(サンプル数)が47件のため、統計上におけるいわゆる誤差もありうるが、一定の傾向は読み取れるものと思われる。
- ・中心市街地活性化に関しては、何の動きもないところが比較的多い。特に商工会地域では中心市街地が不明確なところもあり、中心市街地活性化の取り組み自体やりようがないところもあると思われる。

質問 2 貴団体のまちな中心市街地が衰退すると、どんな問題が発生すると認識されていますか？(いくつでも○)

	合計(割合)	T M O	商工会議所	商工会	商店街	N P O
1 中心市街地の多くの商店、企業の経営が成立たなくなる	34	72.3%	3	14	9	2
2 中心市街地の住民(高齢者など)の実生活(消費生活などに支障きたす)	26	55.3%	3	12	4	2
3 中心市街地でのコミュニティが失われる	18	38.3%	1	8	5	1
4 まち全体の文化の伝承や創出がなくなっていく	12	25.5%	1	4	2	1
5 まち全体の個性や面白さがなくなる(味気ないまちになる)	26	55.3%	4	9	9	2
6 まち全体(郊外含む)のコミュニティや「わがまち意識」が希薄になる	10	21.3%	1	3	5	1
7 まち全体(郊外含む)の住民生活(「豊かな」社会)に何らかの影響出る	12	25.5%	3	3	5	
8 まち全体(郊外含む)の社会問題(スラム、犯罪、非行など)が増加する	8	17.0%	1	1	5	
9 まち全体の経済や産業が停滞または衰退する	22	46.8%	3	10	4	
10 まち含む地域(経済圏)全体の経済や産業に影響(停滞、衰退)が出る	17	36.2%	3	6	4	1
11 まち全体的に魅力、実力ない都市になり、都市間競争に敗れていく	27	57.4%	2	8	10	
12 その他予想される問題	0	0.0%				
13 新しい展開をみせるなど、それなりにまちは成立ち、特に問題は発生せず	2	4.3%				1

【コメント】

・さすがに、中心市街地の多くの商店、企業が成立たなくなるとは容易に想像されるが、その他の影響や問題に関しては、回答比率は50%台以下である。これらすべての問題は、大なり小なり、また遅かれ早かれ発生することが予想され、中心市街地が衰退した都市においては深刻な問題となることを認識する必要があると思われる。

【TMOの有無別】

質問 2 貴団体のまちな中心市街地が衰退すると、どんな問題が発生すると認識されますか？(いくつでも○)

	合計	TMOのあるまち	TMO準備中のまち	基本計画程度のまち	あまり動かないまち	TMO以外でやるまち
1 中心市街地の多くの商店、企業の経営が成立たなくなる	34	11	2	4	15	2
2 中心市街地の住民(高齢者など)の実生活(消費生活などに支障きた)	26	6	2	2	14	2
3 中心市街地でのコミュニティが失われる	18	2	1	2	12	1
4 まち全体の文化の伝承や創出がなくなっていく	12	5	1	1	5	
5 まち全体の個性や面白さがなくなる(味気ないまちになる)	26	8	3	2	11	2
6 まち全体(郊外含む)のコミュニティや「わがまち意識」が希薄になる	11	3	2		6	
7 まち全体(郊外含む)の住民生活(「豊かな社会」に何らかの影響出る	12	7	1		4	
8 まち全体(郊外含む)の社会問題(スラム、犯罪、非行など)が増加する	7	3		1	3	
9 まち全体の経済や産業が停滞または衰退する	22	7	1	2	12	
10 まち含む地域(経済圏)全体の経済や産業に影響(停滞、衰退)が出る	16	5		3	8	
11 まち全体的に魅力、実力ない都市になり、都市間競争に敗れていく	27	10	2	4	10	1
12 その他予想される問題						
13 新しい展開をみせるなど、それなりにまちは成立ちは発生せ	2		1			1

※上記横軸の区別

1 中心市街地活性化に関しては、何の動きもない

2 " 市民・民間レベルでの多少の動きがある

3 " 自治体(行政)での多少の動きがある

4 中心市街地活性化基本計画作成中(自治体にて)

5 中心市街地活性化基本計画策定済(自治体にて) (まだTMOの動きなし)

6 基本計画をふまえ、TMO設立の方向で準備中

7 TMO設立し、基本構想策定済

8 設立したTMOが、TMO計画作成中

9 設立したTMOが作成したTMO計画認定済(経済産業大臣認定)

10 TMOでない方法で、中心市街地活性化を推進中

※質問4より  
5年前との活性化

回数 20 → 71.3%  
5 }  
5 }  
4 }  
16 → 73.7%  
2 → 80.0%

あまり動かないまち  
基本計画程度のまち  
TMO準備中のまち  
TMOのあるまち  
TMO以外でやるまち

質問 3 貴団体において、中心市街地や商店街の活性化をはかるために取組んでいる事業にはどんなものがありますか？(いくつでもO)  
 また、その事業の評価はどうか？下の凡例にしたがって、5段階評価してください

回答 (取組み=実施が多い順)	合計		T M O	商工会議所	商工会	商店街	N	P	O
	実施件数	割合							
イベント事業	29	61.7%	40	6	10	4.0	9	4.0	5.0
ホームページ作成・活用事業	16	34.0%	2.6	1	2.0	3.0	6	2.8	3.0
市、ハザード、フリーマーケットの開催	12	25.5%	3.8	4	4.0	4.0	4	3.0	
空き店舗活用事業	11	23.4%	2.8	3	3.3	4.0	3	2.3	5.0
共同チラシ発行・配布事業	11	23.4%	2.4	1	3.0	3.0	5	3.6	
スタンプ・シール事業	10	21.3%	3.2	1	2.0	3.0	3	3.3	
学生との連携事業	7	14.9%	3.7	1	4.0	4.0	3	3.0	
個店(経営)支援事業	7	14.9%	3.6	3	3.3	3.0	3	3.0	4.5
共同駐車場事業(自団体で経営)	7	14.9%	3.4	1	5.0	5.0	6	3.2	
駐車券発行事業(駐車場業者連携)	7	14.9%	3.4	1	5.0	5.0	6	3.2	
風水業者との連携事業	6	12.8%	3.7	1	5.0	5.0	3	3.0	
カーポート事業	6	12.8%	3.3	1	3.0	3.4	5	3.4	
NPOとの連携事業	4	8.5%	3.8	1	4.0	4.0	2	3.5	
地域住民との連携事業	4	8.5%	4.0	1	4.0	4.0	1	4.0	
一店造品事業	4	8.5%	3.0	2	2.5	2.5	2	3.5	
地域通員・エコマネー事業	4	8.5%	3.0	2	2.5	3.0	1	4.0	
情報誌発行事業	4	8.5%	3.8	1	4.0	4.0	2	3.0	
(ワンストップ等)コンセンサス形成事業	4	8.5%	4.0	2	4.0	4.0	1	4.0	
環境保全事業(エコステーションなど)	3	6.4%	3.7	1	5.0	5.0	1	4.0	
美化事業(ゴミの運動など)	3	6.4%	3.3	1	2.0	2.0	1	3.5	
マナーアップ調査事業	3	6.4%	3.0	1	3.0	3.0	2	3.5	
携帯電話活用事業	2	4.3%	3.0	1	4.0	4.0	2	3.5	
遺産や地域資源の保護・保全・活用事業	2	4.3%	4.5	1	4.0	4.0	1	2.0	
その他関係事業	1	2.1%	2.0	1	2.0	2.0	1	4.0	
ガイド事業(ボランティアなど活用)	1	2.1%	4.0	1	4.0	4.0	1	2.0	
農親統一事業	1	2.1%	3.0	1	3.0	3.0	1	3.0	
再開発関連事業(保留床取得、活用など)	1	2.1%	3.0	1	3.0	3.0	1	3.0	
テナントミックス事業	0	0.0%							
コミュニティ化シブス	0	0.0%							
循環バス運行事業	0	0.0%							
人材育成事業	0	0.0%							
その他事業※	7								

(5段階評価凡例)

- 5 = すでに効果あり(菜街者増加など活性化に貢献)
- 4 = 効果のきざしが見える(これから効果が出そう)
- 3 = やらないよりよくなった程度(菜街者減少や表退が多少鈍くなった)
- 2 = 不明(何ともいえない)
- 1 = 効果なし(相変わらず来街者減少や表退が鈍く)

※その他事業の内容、( )内は評価

- ・レンタサイクル(評価5.0、TMO回答、TMOあるまち)
- ・TMOパーク、TMOホール建設事業(評価5.0、商工会議所回答、TMOあるまち)
- ・がんばる団体助成金事業(評価5.0、商工会議所回答、基本計画のみのまち)
- ・商品券発行事業(評価4.0、3.0、2若商工会回答、2者動きないまち)
- ・商店街サービス店会(評価5.0、商工会回答、動きないまち)
- ・ミニFM事業(評価4.0、NPO回答、TMO準備中のまち)
- ・地域出身有名人の展示会(評価4.0、NPO回答、TMO準備中のまち)
- ・うまいものマップ(評価3.0、商店街回答、動きないまち)



【TMOの有無別】  
 質問 3 貴団体において、中心市街地や商店街の活性化をはかるために取組んでいる事業にはどんなものがありますか？(いくつでも○)  
 また、その事業の評価はどうか？下の凡例にしたがって、5段階評価してください

	合 計		TMOあるまち		TMO準備中のまち		基本計画程度のまち		あまり動かないまち		TMO以外でやるまち	
	実施件数	平均評価	実施件数	平均評価	実施件数	平均評価	実施件数	平均評価	実施件数	平均評価	実施件数	平均評価
イベント事業	29	4.0	8	4.0	2	4.5	4	3.8	14	4.0	1	4.0
ホームベーション作成・活用事業	16	2.6	6	2.3	2	2.5	1	4.0	7	2.7		
市、パザール、フリーマーケットの開催	12	3.8	6	3.5	1	4.0			4	4.5	1	2.0
空き店舗活用事業	11	2.8	4	3.2	2	3.5			5	3.2		
共同サンライズ発行・配布事業	11	2.4	3	3.3	1	4.0			7	3.3		
スタンディング・シール事業	10	3.2	2	3.0	1	3.0			7	3.3		
学生との連携事業	7	3.7	2	3.5	1	4.0	1	3.0	3	4.0		
個店(経営)支援事業	7	3.6	1	3.0	1	4.0	2	4.0	4	3.5		
共同駐車場事業(自団体で経営)	7	3.4	3	4.0	1	3.0			3	3.0		
駐車券発行事業(駐車場業者連携)	7	3.4	3	3.0	1	3.0	2	3.5	1	3.0		
農水業者との連携事業	6	3.7	3	3.7	1	3.0			2	3.0		
カード事業	6	3.3	1	3.0					5	3.4		
NPOとの連携事業	4	3.8	3	3.7	1	4.0			2	4.0		
地域住民との連携事業	4	4.0	1	4.0	1	4.0			1	3.0		
一店逸品事業	4	3.0	3	3.0					1	2.0		
地域通貫・エコムーブ事業	4	3.0	2	3.0	1	4.0			1	2.0		
情報誌発行事業	4	3.8	1	4.0					3	4.0		
(ワークショップ等)コンセンサス形成事業	4	4.0	2	4.5			1	3.0	1	4.0		
環境保全事業(エコステーションなど)	3	3.7	2	3.5					1	4.0		
美化事業(ゴミの運動など)	3	3.3	2	3.5					1	3.0		
マーケティング調査事業	3	3.0	2	3.5					3	2.5		
携帯電話活用事業	2	3.0			1	2.0	1	4.0				
遺産や地域資源の保護・保全・活用事業	2	4.5										
その他IT関係事業	1	2.0			1	2.0					1	4.0
ガイド事業(ホランティアなど活用)	1	4.0										
景観統一事業	1	3.0					1	3.0				
再開発関連事業(保留床取得・活用など)	1	3.0					1	3.0			1	3.0
テナントミックス事業	0											
コミュニティビジネス	0											
循環バス運行事業	0											
人材育成事業	0											
その他事業	0											

※5段階評価凡例(程度)  
 5 = すでに効果あり(来街者増加など活性化に貢献)  
 4 = 効果のきざしが見える(これから効果が出そう)  
 3 = ややらないよりよかった程度(来街者減少や衰退が多少鈍くなった)  
 2 = 不明(何ともいえない)  
 1 = 効果なし(相変わらず来街者減少や衰退が続く)

実施しているイベント事業の例 市、バザール、フリーマーケットの開催	元氣市、青空市、商人まつり、麵まつり(2)、七夕まつり(2)、商業祭、夏まつり(6)、イルミネーション(2)、産業祭(2)、港まつり、抽選会、花火大会、夜店市、街道祭り、アパレルショップ、よさこい祭り、七ツウワイ、鉄火巻き日本一挑戦、歩行者天国、シビロトマーケット、シャッターアート、タウンフェスタ
” 空き店舗活用事業の例	チャレンジショップ(2)、コースタルカヤックス、老老所、カルチャー教室、県外他村との提携店、産学官による出店、チャレンジオフィス
” 学生との連携事業の例	商業高校、ピカ展、ストリートフェスティバル、通行量調査、産学官による出店、チャレンジショップ、学生に播磨ぎ技術の継承
” 農水業者との連携事業の例	木曜市、やまゆり販売、バザー、特産品PR開発、物産展、笑味の家、出店
” NPOとの連携事業の例	地域交流センター、やきそばのPR、花植え、フリーマーケット、地域通貨研究、
” 地域住民との連携事業の例	コンテスト、クロケータ大会、エコシール、音楽ライブ、作品展示、
” その他関係事業の例	高齢者向けIT関連講習

【コメント】

・イベント(市、バザールも含め)は多くの団体が行っており、比較的效果も出ている結果となっている。  
 ・ただ、単発になりがちで、イベントなどでの集客効果をいかに継続的に日常に活かすかが課題と思われる。  
 ・ホームページ作成については、これも比較的多くの団体が行っているが、効果は不明のところが多い。  
 ・地域住民、NPO、学生、農業者など、いろいろな人たちの連携事業(コミュニティ)は、比較的效果が出つつある。

3-2 評価低い事業(評価1または2 = 効果上がっていない事業)の原因と考えられることは何ですか?(各事業3つ以内)

回答あったうちで評価低い=効果上がっていない順にならば。なお( )内は実施件数)	マーケティング調査	計画不足	PR不足	人材不足	予算・資金不足	各方面との協力・連携不足	事業のノウハウ不足	事業の継続性不足	開始直後のため評価不能	その他の原因
2.0 その他関係事業(1件)								1		
2.4 共同チラシ発行・配布事業(11件)		1					1	1		
2.6 ホームページ作成・活用事業(16件)				1	1	2	2		3	
2.8 空き店舗活用事業(11件)		2				1	1	1		
3.0 携帯電話活用事業(2件)										
3.0 一店逸品事業(4件)	1	1		1					1	
3.0 地域通貨・エコマネー事業(4件)	1	1		1						
3.0 マーケティング調査事業(3件)	1									
以下は全体的には評価は比較的高いが、低評価で回答された団体の挙げた原因										
3.6 個店(経営)支援事業				1						
3.7 環境保全事業(エコステーションなど)		1		1	1					
3.8 市、バザール、フリーマーケットの開催										
4.0 イベント事業	1						1	1		

- ・マーケティング(調査)不足 = 住民・市民のニーズを把握しないまま実施したため
- ・計画不足 = 十分な計画を立てないままに実施したため
- ・PR不足 = 市民・住民への適切なPRが足りない
- ・人材不足 = 事業を企画、実施する人材が十分でない
- ・予算(資金)不足 = 予算が客観的に少なすぎる
- ・各方面との協力、連携不足 = 情報や連絡不足など
- ・事業に対するノウハウ不足 = 事業の「コツ」を得ていない
- ・事業の継続性不足 = 継続しなければ効果出ないのに、単発で終わってしまっている

【コメント】

・ホームページ作成・活用事業(16件)、共同チラシ発行・配布事業(11件)、空き店舗活用事業(11件)が、実施件数多いが、あまり効果上がっていない事業となっている

・評価低い事業で効果上がっていない原因としては、さまざまなものがあるが、事業が単発で継続性がないことや、ノウハウが不足していること、また計画不足や連携不足も挙げられている。

・いずれにしても、これらの事業に関しては、効果を上げていけるともあり、「やる気」と「やり方」そして「継続」によりけりと思われる。

質問 4 あなたのまち(都市)の中心市街地は、今から5年前(平成11年頃)よりまちづくり3法ができた頃を100とすると、現在の程度の活況と感ぜられますか(人通り、賑わいなど)?(通行量調査結果などあれば参考にしてください)

平均活況度 (5年前=平成11年を100とすると)		合計 T M O		商工会議所商工会		商店街 N P O	
		78.0	63.8	86.6	74.6	76.7	90.0

【コメント】皮肉なことに、TMOからの回答が最も活性化していない(と認識している)結果となっている。

質問 5 結局、あなたのまち(都市)の中心市街地活性化のためには、全体として何が(要素または対策など)が不可欠だと考えますか? 取組んでいるか否か、実施可能か否かは問いません。(4つ以内選択)

順位	要素または対策など	合計数	割合	T M O	商工会議所	商工会	商店街	N P O
1	中心市街地にある各商店、事業所、施設などの魅力づくり	27	57.4%	3	9	9	4	2
2	活性化を担うべき(団体等)の人々のモチベーション(やる気)	24	51.7%	3	3	10	5	3
3	中心市街地における定住人口の増加	14	29.8%	14	3	4	6	1
4	継続的な活性化事業の継続	10	21.3%	2	2	4	4	4
4	郊外開発の抑制(まちづくり条例などにより)	10	21.3%	10	3	2	5	5
6	活性化事業の綿密な事業計画	8	17.0%	8	2	3	3	3
6	民間企業の中心市街地での投資促進や事業展開	8	17.0%	8	3	2	2	1
8	専門能力を発揮できる人材の確保・育成	7	14.9%	7	2	3	2	2
8	関係者の中心市街地コンセプト等に関する合意形成	7	14.9%	7	1	4	1	1
10	タウンマネジメント機関(TMOなど)の経営基盤の確立	6	12.8%	6	1	3	1	1
10	関係団体・機関相互の連携	6	12.8%	6	4	1	1	1
10	補助金などの充実	6	12.8%	6	1	2	3	3
13	バリアフリーなど歩道の整備(歩きやすいまちづくり)	5	10.6%	5	1	1	2	1
14	NPO、ボランティアなど、住民運動の盛り上がり	4	8.5%	4	2	1	1	1
14	地権者・大家の協力	4	8.5%	4	1	1	2	2
14	駐車場の増設・整備	4	8.5%	4	1	1	2	1
17	都市政策・都市計画の抜本的見直し(中心市街地活性化法など)	3	6.4%	3	1	1	1	1
17	駐車場の料金を限りなく安くするシステム	3	6.4%	3	1	1	1	1
19	原則として車を中心市街地へ入れない(ゾーンシステム)	2	4.3%	2	1	1	1	3
19	駐車場の整備(自転車利用しやすいまちづくり)	2	4.3%	2	1	1	1	1
	その他	4			1	1	1	2

※その他の内訳

- ・まちのブランドデザインを示している行政のリーダーシップと権限(欧米スタイルのまちづくりのあり方)
- ・私たちは「こうしたい」という意思表示
- ・自治体の財政改善
- ・中心市街地活性化のためには、「住民」ひとりひとりを「市民」に変えていく仕掛けが必要である。
- ・利己的な住民ばかりでは郊外の大型店が繁栄するのは必然。まちをいきいきさせるためには、自分が何をすべきかを考えて行動できる市民を育成しないかぎり、中心市街地のにぎわいは永遠に訪れることはない。

【コメント】中心市街地活性化のためには、ひとことと言えば、個店の魅力づくりと中心市街地活性化の担い手のモチベーション(やる気)という結果となっている。  
なお、主体別回答では、商店街で、中心市街地の定住人口増加や郊外開発の抑制を、商工会では連携を重視していることがうかがえる。

【TMOの有無別】

質問 4 あなたのまち(都市)の中心市街地は、今から5年前(平成11年頃)まちづくり3法ができた頃を100とすると、現在のまちの程度の状況と感じられますか(人通り、賑わいなど)?(通行量調査結果などあれば参考にしてください)

平均活況度 (5年前=平成11年を100とすると)		TMOの有無別	
合計	TMOのあるまち	TMO準備中のまち	基本計画程度のまち
78.0	73.7	96.0	90.0
			71.3
			80.0

【コメント】 皮肉なことに、TMOのあるまちは、あまり中心市街地活性化の動きのないまちに次いで活況度が低い。逆に、TMO準備中のまちは、比較的活況度は低下していない。

先行TMOの様子をみたり、市民住民などの意見をできるだけ得るなどして、じっくりまちづくりを進めた方がいいということか。

【TMOの有無別】

質問 5 結局、あなたのまち(都市)の中心市街地活性化のためには、全体として何が(要素または対策など)が不可欠だと考えますか? 取組んでいるか否か、実施可能か否かは問いません。(4つ以内選択)

順位	要素または対策	合計	TMOのあるまち	TMO準備中のまち	基本計画程度のまち	あまり動かないまち	TMO以外でやるまち
1	中心市街地にある各商店、事業所、施設などの魅力づくり	27	10	2	4	10	1
2	活性化を担うべき(団体等)の人々のモチベーション(やる気)	24	8	3	1	11	1
3	中心市街地における定住人口の増加	14	5		3	4	2
4	継続的な活性化事業の継続	10	4			6	
4	郊外開発の抑制(まちづくり条例などにより)	10	3		3	3	1
6	活性化事業の綿密な事業計画	8	3	1		3	1
6	民間企業の中心市街地での投資促進や事業展開	8	2	1	2	3	
8	専門能力を発揮できる人材の確保・育成	7	2		2	3	
8	関係者の中心市街地コンセプト等に関する合意形成	7	1	1	1	4	
10	タウンマネジメント機関(TMOなど)の経営基盤の確立	6	2			4	
10	関係団体・機関相互の連携	6	1	1		4	
10	補助金などの充実	6	3			2	1
13	パリアフリーなど歩道の整備(歩きやすいまちづくり)	5	1			4	
14	NPO、ボランティアなど、住民運動の盛り上がり	4	2			2	
14	地権者・大家の協力	4	3		1		
14	駐車場の増設、整備	4				4	
17	都市政策・都市計画の抜本的見直し(中心市街地活性化法など)	3				3	
17	駐車場の料金を限りなく安くするシステム	3	2		1		
19	原則として車を中心市街地へ入れない(ゾーニングシステム)	2	1			1	
19	駐車場の整備(自転車利用しやすいまちづくり)	2				2	

## 【自由意見】

- ・(中心市街地商業者に対して) 個々のさらなるレベルアップを望む (TMO)
- ・近々合併するので、住民の多くは合併先の財力により活性化すると他人任せの期待をかけている。現在、中心市街地は倒産や廃業でさびれつつある。(商工会)
- ・当町は、遊休地がほとんどなく、集団化やイベント場所ともない状況である。大型店コンビニ、量販店が連なる県道と、一般商店が並ぶ町道とが遊離してしまっており、相乗効果が見こめない (商工会)
- ・(政治家に対して) 大型店ひとつの出店で地域づくりの基本計画が根本的に変わる。何らかの規制 (大店法のような) により、ある程度地域づくりをコントロールする必要がある。(商工会)
- ・どの町でも顔となる場所は必要です。商業活性化と人々が交流する場として、一体的な事業推進が必要だと思います。(商工会)
- ・(中心市街地住民、商店街組織、自治会、経済団体等に対して)  
互いに協力、理解し合い、自分たちの街は自分たちで盛り上げていこうという気持ちがなければ、やはり、何も始まらないと思います。他人任せで無関心な人が多いように感じます。いかに魅力あり、人々の関心を引く事業を考えていくかが大切だと思います。  
(商工会)
- ・大型店の郊外進出による来街者の減少が大きな問題となっています。個店の努力にも限りがありますので、国としても見直しすることが大切だと思います。(商店街)
- ・商店街活性化のため、各方面の皆様、非常な努力をいただいておりますが、基本的には個店の経営状態が非常に悪化して、商品、店舗、人材等、基本的に破綻状態に近いと思います。毎月の5000円の商店街会費すら払えない状態ですから、行政、会議所で旗を振っても乗れない状態である。経営以前の問題から解決しないと活性化は無理だと思います。行政は高くても地元の商店から購入することでないとだめだと思います。安ければよいという時代は終わりにして、サービスは地元、購入は大企業またはスーパーでと思っている行政から、地元の商店を助ける気持ちをもってほしいものです。  
(商店街)
- ・(TMO に対して) 中心市街地が狭いので、観光客又買い物客が回遊する街づくりを望んでいる。(商店街)

- ・(自治体＝市町村に対して) 商業振興策が硬直化している。補助金対象事業では、中心市街地は活性化しない。抜本的な、また時代が進んでいく方向を見据えた方策を商業当事者と意見を交わすことで見出していくことが必要と思われる。(商店街)
- ・駐車場の料金設定を安くするシステムの必要性があります。中心部と郊外の差別化をなくしたい、郊外SCはほとんど無料化になっており、土地の税制にもかかわりますが、中心部は固定資産税の関係もあって、低価格にできない状況がある。(商店街)
- ・(地方自治体に対して) 大店立地法、中心市街地活性化法、改正都市計画法の3法が一体となった、まちづくりビジョンの早期実現を。(商店街)
- ・中心市街地は郊外の集積店舗とくらべて、利便性が良くならなければ衰退していく。それが、しぜんのなりゆきかも。(商店街)
- ・私たちは「こうしたい」という意思表示によって、全てが対応する。(商店街)
- ・人の集る仕組みを作るには、膨大な資金が必要です。個の集りではなかなかうまくいきません。今日、人が集る場所、郊外のショッピングセンター、地場製品の販売と温泉などを組み合わせた保養型の施設(新しくて清潔感があり安い)など、中心市街地も一度更地にして一から作り上げないと、人々の心は離れるばかりだと思います。高齢者のためにも、歩ける範囲で生活に必要な物を買える環境がほしいと感じています。(商店街)
- ・活性化に最も必要なことは、「やる気」である。現在本市に関しては、基本計画をふまえたTMO構想を策定中だが、コンセンサスにとられすぎ、「誰がやるのか?」といった最重要ポイントが抜けがちである。口は出すが動かない連中、危機感のない評論家となっている連中との闘いの真っ最中。これからが正念場です。言った以上は、自ら動くことが基本では。(NPO)

## 【コメント】

自由意見として、各方面に対する多数のいろいろなご意見をいただいた。

自分の団体内部の厳しい状態の原因を外部に求めるものもあるが、前向きな意見として目立つのは、中心市街地活性化やまちづくりに対する抜本的な変革が必要であるということである。それは、政策の問題もあるが、最後の意見にもあるとおり、当事者のやる気や行動力、自主性、それらの源となる意識改革などが、やはり決め手になるものと思われる。

調 査 票

中心市街地活性化の実態と当事者の意識に関するアンケート調査

団 体 名 (集計には表示されません。分析の参考にさせていただくものです)

--

質 問 1

貴団体のある自治体における中心市街地活性化は、どんな段階にありますか。  
該当するまたは近いものの番号にひとつ〇をつけてください。

1	中心市街地活性化に関しては、何の動きもない
2	市民・民間レベルで多少の動きがある
3	自治体(行政)レベルで多少の動きがある
4	中心市街地活性化基本計画作成中(自治体にて)
5	基本計画策定済( ) (まだTMOの動きなし)
6	基本計画をふまえ、TMO設立の方向で準備中
7	TMO設立し、基本構想策定済
8	設立したTMOが、TMO計画作成中
9	設立したTMOが作成したTMO計画認定済(経済産業大臣認定)
10	TMOでない方法で、中心市街地活性化を推進中 (具体的にはどんな形→)

質 問 2

貴団体のまちな中心市街地が衰退すると、どんな問題が発生すると認識されていますか。  
該当するものの番号にいくつでも〇をしてください。

1	中心市街地の多くの商店、企業の経営が成立たなくなる
2	中心市街地の住民(高齢者など)の実生活(消費生活など)に支障をきたす
3	中心市街地でのコミュニティが失われる
4	まち全体の文化の伝承や創出がなくなっていく
5	まち全体の個性や面白さがなくなる(味気ないまちになる)
6	まち全体(郊外含む)のコミュニティやその意識(わがまち意識)が希薄になる
7	まち全体(郊外含む)の住民生活(21世紀型の豊かな生活)に何らかの影響出る
8	まち全体(郊外含む)の社会問題(スラム、犯罪、非行など)が増加する
9	まち全体の経済や産業が停滞または衰退する
10	まち含む地域(経済圏)全体の経済や産業に影響(停滞、衰退)が出る
11	まち全体的に魅力、実力ない都市になり、都市間競争に敗れていく
12	その他予想される問題(具体的に→)
13	新しい展開をみせるなど、それなりにまちは成立っていき、特に問題は発生しない



### 質問 3

- 貴団体において、中心市街地や商店街の活性化をはかるために取組んでいる事業にはどんなものがありますか？  
次の表において該当する事業の番号にいくつでも○をしてください
- また○をつけた事業の評価はどうですか。右ページA群の凡例にしたがって5段階評価し、1～5の数字を所定欄に記入してください。
- さらに、評価で1または2を記した項目（うまくいっていないもの）について、考えられる主な原因を右ページB群の中から3つ以内で選んでその番号を所定欄へ記入してください。（例 1、3、5 など）

実施事業に○	一般的に行なわれている中心市街地活性化事業	5段階評価	
1	イベント事業（たとえば→		
2	空き店舗活用事業（たとえば→		
3	テナントミックス事業		
4	コミュニティビジネス（たとえば→		
5	NPOとの連携事業（たとえば→		
6	地域住民との連携事業（たとえば→		
7	学生との連携事業（たとえば→		
8	農水業者などとの連携事業（たとえば→		
9	市、バザール、フリーマーケットの開催（名称＝		
10	カード事業		
11	スタンプ・シール事業		
12	一店逸品事業		
13	個店（経営）支援事業		
14	地域通貨・エコマネー事業		
15	環境保全事業（エコステーションなど）		
16	美化事業（ゴミ0運動など）		
17	共同駐車場事業（自団体で経営）		
18	駐車券発行事業（駐車場業者連携）		
19	循環バス運行事業		
20	マーケティング調査事業（具体的には→		
21	共同チラシ発行・配布事業		
22	情報誌発行事業		
23	ホームページ作成・活用事業		
24	携帯電話活用事業		
25	その他IT関係事業（たとえば→		
26	人材育成事業（たとえば→		
27	（ワークショップ等）コンセンサス形成事業		
28	ガイド事業（ボランティアなどによる）		
29	景観統一事業		
30	遺産や地域資源の保護・保全・活用事業		
31	再開発関連事業（保留床取得活用など）		
32	その他事業（具体的には→		
	〃（〃→		

A

5段階評価	→	5	=	すでに効果あり（来街者増加など活性化に貢献）
		4	=	効果のきざしがみえる（これから効果出そう）
		3	=	やらないよりよかった（来街者減少や衰退が鈍くなった）
		2	=	不明（何ともいえない）
		1	=	効果なし（相変わらず来街者減少や衰退が続く）

B

上記1または2の主な原因（考えられること）
1. マーケティング（調査）不足（住民・市民のニーズを把握しないまま実施したため）
2. 計画不足（十分な計画を立てないままに実施したため）
3. PR不足（住民・市民への適切なPRが足りない）
4. 人材不足（事業を企画、実施する人材が十分でない）
5. 予算（資金）不足（予算が客観的に少ない）
6. 各方面との協力、連携不足（情報や連絡不足なども含む）
7. 事業に対するノウハウ不足（事業の「コツ」を得ていない）
8. 事業の継続性不足（継続しなければ効果出ないのに単発で終わってしまっている）
9. やりはじめて月日がたっていないので、まだ評価できない
10. どれにも該当しない（特殊な）原因

#### 質 問 4

あなたの都市（まち）の中心市街地は、今から5年前（平成11年頃＝まちづくり3法ができた頃）を100とすると、現在どの程度の活況と感じられますか（人通り、賑わいなど）（当時と現在の通行量調査などあれば参考にさせていただいて結構です）

数字

【参 考】中心市街地活性化の当事者（最後にある事由意見のための参考です）

- ・ 中心市街地住民
- ・ 中心市街地事業者（個店）
- ・ 中心市街地地権者、大家
- ・ 郊外（中心市街地外）の住民
- ・ 経済団体（商工会、会議所等）
- ・ 地方自治体（市町村）
- ・ 政 府（国）
- ・ 中心市街地商店街組織
- ・ 一般企業、事業者
- ・ TMO
- ・ まちづくりNPO
- ・ 地方自治体（県）
- ・ 政治家（議員）

## 質問 5.

結局、あなたの都市（まち）の中心市街地活性化のためには、全体として何が（要素または対策など）が不可欠だと考えますか？

取組んでいるか否か、実施可能か否かは問いません。

次の項目から4つ以内で選択して、その番号に○をしてください。

1	タウンマネジメント機関（TMOなど）の経営基盤の確立
2	継続的な活性化事業の実施
3	専門能力を発揮できる人材の確保・育成
4	関係団体・機関相互の連携
5	関係者の中心市街地コンセプト等に関する合意形成
6	活性化を担うべき（団体等の）人々のモチベーション（やる気）
7	NPO、ボランティアなど、住民活動の盛り上がり
8	活性化事業の綿密な事業計画
9	中心市街地における定住人口の増加
10	補助金などの充実
11	郊外開発の抑制（まちづくり条例などにより）
12	都市政策・都市計画の抜本的見直し（中心市街地活性化法など）
13	民間企業の中心市街地での投資促進や事業展開
14	地権者・大家の協力
15	中心市街地にある各商店、事業所、施設などの魅力づくり
16	駐車場の増設、整備
17	駐車場の料金を限りなく安くするシステム
18	原則として車を中心市街地へ入れない（ゾーンシステム）
19	バリアフリーなど歩道の整備（歩きやすいまちづくり）
20	駐輪場の整備（自転車利用しやすいまちづくり）
21	その他（具体的には→

### 【自由意見欄】

（上記の補足や、前ページのような中心市街地活性化の当事者に対する意見・要望など）

※「～に対して」と記してください

ご協力また貴重な情報提供、誠にありがとうございました

おわりに

中小企業診断士の調査研究というと、これまで企業経営を中心としたマーケティング論や戦略論などが多かった。今回、企業（個店）ひとつひとつでなく（もちろん個店の活性化は重要）、総体としての中心市街地・中心商店街・まち（都市）というもの、そして、それらの活性化の手法について、中小企業診断士の立場で調査研究を行なった。

その結果や過程において、「これからはまちづくりの時代」、すなわち都市や地域の「経営」が求められる時代であることを認識した。成熟社会・高齢社会の中で、中心市街地活性化はさらにクローズアップしてくる大きなテーマになるものと確信している。

そのとき、経営やマネジメントのコンサルタントとしての中小企業診断士が担う役割も増すとともに重要なものになることと思われる。ただ、たとえば中心市街地などの診断やそれに基づく本格的な提言及び推進フォローなど、ひとりではこなせない面が多く、チームで取り組むことが必要になってくる。

今回の調査研究事業が、それに向けた契機になれば幸いである。

また、今回の調査で、アンケートなどご協力をいただいた、静岡県内の各商工会議所・商工会・TMO・商店街組合及びまちづくりNPOの方々に、改めて感謝申し上げますとともに、各機関・団体の発展を祈念する次第である。

【(社) 中小企業診断協会静岡県支部 平成16年度調査研究事業担当チーム】

※全員 中小企業診断士

- 菊間範明 〒410-0054 沼津市北高島町19-5  
(代表) Tel 055-929-0570 Fax 055-929-0571 Email: wbs19447@mail.wbs.ne.jp
- 金原吉之 〒413-0235 伊東市大室高原3-317  
Tel 0557-51-2511 Fax 0557-51-2511 Email: ANB70754@nifty.com
- 竹村祐輔 〒411-0848 三島市緑町20-7  
Tel 055-971-3417 Fax 055-971-3417 Email: czd04663@nifty.com
- 大石育三 〒416-0946 富士市五貫島639-2  
Tel 0545-64-0147 Fax 0545-63-8994 Email: cons193@poem.ocn.ne.jp
- 辻本元彦 〒420-0913 静岡市瀬名川2-31-1  
Tel 054-263-1178 Fax 054-263-1178 Email: qq468et9@abeam.ocn.ne.jp
- 川口和孝 〒426-0015 藤枝市五十海2-3-8  
Tel 054-643-7029 Fax 054-643-7029 Email: ekaztaka@chabashira.co.jp
- 堀江良則 〒427-0022 島田市本通1-4-8  
Tel 0547-34-1191 Fax 0547-34-1191 Email: horie@mail.wbs.ne.jp
- 池端逸人 (ビジネス・プランニング・イバタ)  
小笠郡大東町 Email: bpi@ric-shizuoka.or.jp
- 野末泰弘 〒437-0223 周知郡森町中川1261  
Tel 0538-48-5986 Fax 0538-48-5986 Email: nozue@kcn.ne.jp
- 豊田和之 〒437-0014 袋井市永楽町106-1 杉の杜ハイツ205  
Tel 0538-43-9673 Fax 0538-43-9673 Email: QYY02335@nifty.ne.jp