

中心市街地における商業活性化の 現状及び課題に関する調査報告書

平成22年3月

株式会社インテージ

【目次】

I 調査概要	1
II 中心市街地における商業活性化の現状及び課題	2
1. 中心市街地活性化計画の進捗状況	2
2. 商業活性化関連事業の進捗状況	3
3. 地区別の状況	6
III 商業活性化の重点課題とその解決策	10
1. 起業支援や人材育成に関する課題と解決策	10
2. 空き店舗対策に関する課題と解決策	17
3. テナントミックスに関する課題と解決策	22
4. 大型店の地域貢献に関する課題と解決策	28
5. チェーン店の商店街活動への参画に関する課題と解決策	32
6. 商店街組織（組合）に関する課題と解決策	38
7. 協議会組織に関する課題と解決策	44
IV 資料編	49
1. 中心市街地活性化協議会アンケート集計表	49
2. 支援機関アンケート集計表	55
3. 大型店・チェーン店アンケート集計表	56

I 調査概要

1. 調査目的

平成18年度に中心市街地活性化法が改正され、中心市街地活性化に向けた取組が全国的に活発化している。法改正により「選択と集中」の観点から中心市街地基本計画認定エリアを重点的に支援する施策が充実し、中心市街地活性化協議会（以下、「協議会」）が中心となって、各エリアの基本計画に沿った事業が順次進められている。

本事業は、基本計画事業の進捗状況を一部抽出して確認し、また全国の協議会が設置されている地域の関係者に対して商業の活性化に向けた取組に関するヒアリング調査等を実施し、今後の中心市街地活性化施策の基礎資料とすることを目的とする。

2. 調査内容

①中心市街地活性化協議会における商業活性化の現状及び課題に関する調査

1) アンケート調査の実施

- 【調査目的】 協議会における商業活性化の主要課題への取組状況及び課題の把握
- 【調査対象】 平成21年10月現在で設立が確認されている全国140地域の協議会
- 【調査方法】 郵送配布・郵送回収法
- 【調査期間】 平成21年12月10日（木）～12月25日（金）
- 【発送回収】 発送数140件 回収数93件（回収率66.4%）

2) ヒアリング調査の実施

- 【調査目的】 協議会における商業活性化の主要事業の進捗状況及び成果・課題の把握
- 【調査対象】 平成21年10月現在で設立が確認されている全国140地域の協議会
- 【調査方法】 現地訪問によるヒアリング調査
- 【調査期間】 平成22年1月7日（木）～2月10日（水）

②関係団体・機関における商業活性化の取組及び課題に関する調査

1) アンケート調査の実施

- 【調査目的】 商業活性化の主要課題への取組状況及び課題の把握
- 【調査対象】 中小企業支援センター等支援機関、大型店（量販店、百貨店）、チェーン店
- 【調査方法】 郵送配布・郵送回収法
- 【調査期間】 平成22年1月5日（火）～1月25日（月）
- 【発送回収】

	発送数	回収数	回収率
支援機関	411	188	45.7%
大型店	417	141	33.8%
チェーン店	419	99	23.6%

3. 調査実施機関

株式会社インテージ

Ⅱ 中心市街地における商業活性化の現状及び課題

1. 中心市街地活性化計画の進捗状況

認定後1年以上経過した箇所として、平成20年3月末時点で基本計画が認定されている32エリアを抽出し、平成22年1月時点の中心市街地活性化計画の進捗状況等をヒアリングしたところ、現行計画、成果指標、目標値のいずれについても「現状のままでよい」が5割以上を占めた（図表1）。

図表1 計画と進捗の自己評価

現行計画	N	大幅に見直し必要	一部見直し必要	現行のままでよい
	32	2	13	17
	100.0%	6.3%	40.6%	53.1%
青果指標	N	大幅に見直し必要	一部見直し必要	現行のままでよい
	32	1	10	21
	100.0%	3.1%	31.3%	65.6%
目標値	N	大幅に見直し必要	一部見直し必要	現行のままでよい
	32	1	11	20
	100.0%	3.1%	34.4%	62.5%

2. 商業活性化関連事業の進捗状況

(1) 商業活性化関連事業の進捗状況【総括】

①進捗度への自己評価

平成21年10月現在で設立が確認されている140^{*1}エリアについて、平成22年1月時点の中心市街地活性化計画における商業活性化関連事業の進捗状況等をヒアリングしたところ、「着実に進展」と答えたのは5割近く、「やや停滞」が3割弱、「未着手・準備中」が2割強となっている（図表2）。

図表2 中心市街地における商業活性化関連事業の進捗度（自己評価）

	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中
商業活性化関連事業の進捗度	138	66	38	34
	100.0%	47.8%	27.5%	24.6%

※ 無回答2

*1 140エリアのうち、設立1年未満（平成20年10月以降の設置）は23エリア

②ヒアリング集計の結果

平成21年10月現在で設立が確認されている140エリアについて、各協議会の商業活性化関連事業の進捗度、実施手法の適切性、今後の対応策の明確性についての総括的なヒアリングを行った（図表3）。

「関連事業の進捗度」については、6割弱が『進展』しているものの、2割弱の協議会では進捗度に課題がある。

「実施手法の適切性」については、6割弱が『効果的』であるものの、1割強の協議会では手法に課題がある。

「今後の対応策の明確性」については、4割強は『明確』だが、2割強の協議会では明確でないところも見られる。

図表3 中心市街地における商業活性化の現状と課題（総括的評価；ヒアリング集計^{*2}）

関連事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	140	19	63	31	17	10
	100.0%	13.6%	45.0%	22.1%	12.1%	7.1%
実施手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	140	17	63	39	15	6
	100.0%	12.1%	45.0%	27.9%	10.7%	4.3%
今後の対応策の明確性	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
	140	13	45	46	22	14
	100.0%	9.3%	32.1%	32.9%	15.7%	10.0%

^{*2} 今回のヒアリングにおいては、協議会自身による自己評価に加え、現地ヒアリングを通じて浮かび上がった実態から、各調査員がその場で定量的に評価した結果を取りまとめ、「ヒアリング集計」として掲載している。この報告書において、以後同様。

(2)個別の商業活性化関連事業の状況

①関連事業の進捗度・適切性(ヒアリング集計結果)

140 協議会の商業活性化に関する480の関連事業について、事業の進捗度をみると、『進展』は6割強にのぼるが、『進展せず』も2割弱みられる(図表4)。

手法の適切性をみると、『効果的』は6割以上を占めるが、『適切でない』も2割弱みられる。

全体として、協議会における商業活性化関連事業のうち、6割以上は効果的に進展しているものの、2割弱は進捗や手法に課題がある。

図表4 商業活性化に関する事業の進捗度等(全体;ヒアリング集計)

事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	480	132	186	71	37	54
	100.0%	27.5%	38.8%	14.8%	7.7%	11.3%
手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	480	90	207	96	54	33
	100.0%	18.8%	43.1%	20.0%	11.3%	6.9%

計画認定後1年経過地区については(図表5)、事業の進捗度、手法の適切性ともに『進展』あるいは『効果的』が7割以上を占める。

図表5 商業活性化に関する事業の進捗度等(1年経過地区;ヒアリング集計)

事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	134	50	52	12	5	15
	100.0%	37.3%	38.8%	9.0%	3.7%	11.2%
手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	134	37	60	22	10	5
	100.0%	27.6%	44.8%	16.4%	7.5%	3.7%

計画認定後1年未満地区については(図表6)、事業の進捗度、手法の適切性ともに『進展』あるいは『効果的』は6割前後と、1年経過地区よりもやや低くなっている。

図表6 商業活性化に関する事業の進捗度等(1年未満地区;ヒアリング集計)

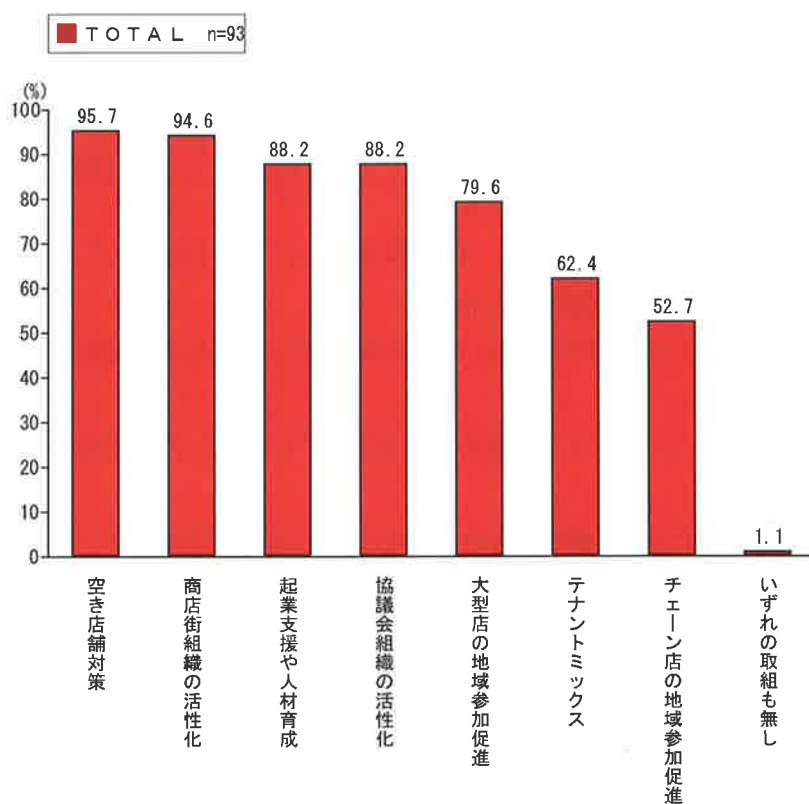
事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	346	82	134	59	32	39
	100.0%	23.7%	38.7%	17.1%	9.2%	11.3%
手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	346	53	147	74	44	28
	100.0%	15.3%	42.5%	21.4%	12.7%	8.1%

②主要課題への取組状況(協議会へのアンケートより)

アンケート調査によって、協議会における商業活性化に関する重点課題の取組状況を把握したところ(図表7)、「空き店舗対策」「商店街組織の活性化」「起業支援や人材育成」「協議会組織の活性化」は約9割の協議会で取り組みがある。

一方、「テナントミックス」「チェーン店の地域参加促進」などの取組はやや低く、5～6割の協議会にとどまる。

図表7 主要課題への取組状況



3. 地区別の状況

(1) 中心市街地活性化基本計画認定後 1 年以上経過地域の状況

中心市街地活性化基本計画が認定されて 1 年以上経過している地域（平成 20 年 3 月末時点で基本計画が認定されている 32 エリア）においては、商業活性化関連事業の自己評価は「着実に進展」が 5 割を超えているが、「やや停滞」も約 4 割みられる。

図表 8 中心市街地における商業活性化関連事業の進捗度（自己評価）

	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中
商業活性化関連事業の進捗度	32	18	13	1
	100.0%	56.3%	40.6%	3.1%

また、ヒアリング集計をみると、関連事業については『進展』が 8 割近くを占めるものの、一部エリアでは進捗度に課題がある。

実施手法については、『効果的』が約 6 割を占めるものの、『適切でない』も 2 割近くみられる。

今後の対応策については『明確』が 5 割強、『不明確』が 2 割弱みられる。

図表 9 中心市街地における商業活性化の現状と課題（総括的評価；ヒアリング集計）

関連事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	32	9	16	3	4	0
	100.0%	28.1%	50.0%	9.4%	12.5%	0.0%
実施手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	32	6	13	7	5	1
	100.0%	18.8%	40.6%	21.9%	15.6%	3.1%
今後の対応策の明確性	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
	32	3	14	9	5	1
	100.0%	9.4%	43.8%	28.1%	15.6%	3.1%

(2) 中心市街地活性化基本計画認定後 1 年未満地域の状況

(1) 以外の協議会（平成 21 年 10 月現在で設立が確認されている 108³ 協議会）においては、商業活性化関連事業の自己評価は「着実に進展」が 4 割強であり、「やや停滞」「未着手・準備中」が 5 割強を占める。

図表 10 中心市街地における商業活性化関連事業の進捗度（自己評価）

	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中
商業活性化関連事業の進捗度	106	48	25	33
	100.0%	45.3%	23.6%	31.1%

<無回答 2>

³ 108 エリアのうち、設立 1 年未満（平成 20 年 10 月以降の設立）は 23 エリア。

ヒアリング集計をみると、関連事業については『進展』が 5 割以上だが、『進展せず』も 2 割みられる。

実施手法については、『効果的』が 5 割以上を占めるものの、『適切でない』も 1 割強みられる。

今後の対応策については『明確』が約 4 割、『不明確』が 3 割近くを占める。

図表 11 中心市街地における商業活性化の現状と課題（総括的評価；ヒアリング集計）

関連事業の進捗度	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
	108	10	47	28	13	10
	100.0%	9.3%	43.5%	25.9%	12.0%	9.3%
実施手法の適切性	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
	108	11	50	32	10	5
	100.0%	10.2%	46.3%	29.6%	9.3%	4.6%
今後の対応策の明確性	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
	108	10	31	37	17	13
	100.0%	9.3%	28.7%	34.3%	15.7%	12.0%

(3)ブロック別の状況

ブロック別の集計結果は下記の通りである。

図表 12 商業活性化の現状と課題(自己評価及びヒアリング集計;ブロック別)

北海道	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		10	5(50%)	2(20%)	3(30%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		10	0(0%)	6(60%)	2(20%)	2(20%)	0(0%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		10	2(20%)	3(30%)	2(20%)	3(30%)	0(0%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		10	1(10%)	2(20%)	3(30%)	4(40%)	0(0%)
東北	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		23	9(39.1%)	5(21.7%)	9(39.1%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		25	1(4%)	9(36%)	9(36%)	2(8%)	4(16%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		25	3(12%)	9(36%)	9(36%)	1(4%)	3(12%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		25	1(4%)	10(40%)	9(36%)	2(8%)	3(12%)
関東	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		25	14(56%)	7(28%)	4(16%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		25	5(20%)	12(48%)	5(20%)	3(12%)	0(0%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		25	5(20%)	12(48%)	5(20%)	3(12%)	0(0%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		25	4(16%)	7(28%)	10(40%)	2(8%)	2(8%)
中部	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		16	6(37.5%)	6(37.5%)	4(25%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		16	2(12.5%)	8(50%)	2(12.5%)	1(6.2%)	3(18.7%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		16	0(0%)	7(43.7%)	6(37.5%)	3(18.7%)	0(0%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		16	1(6.2%)	5(31.2%)	5(31.2%)	3(18.7%)	2(12.5%)

図表 12 商業活性化の現状と課題(自己評価及びヒアリング集計;ブロック別)

近畿	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		23	12(52.1%)	7(30.4%)	4(17.3%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		23	4(17.3%)	10(43.4%)	5(21.7%)	4(17.3%)	0(0%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		23	3(13%)	8(34.7%)	8(34.7%)	2(8.6%)	2(8.6%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		23	3(13%)	3(13%)	12(52.1%)	2(8.6%)	3(13%)
中国	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		13	7(53.8%)	4(30.7%)	2(15.3%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		13	2(15.3%)	5(38.4%)	3(23%)	1(7.6%)	2(15.3%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		13	1(7.6%)	8(61.5%)	4(30.7%)	0(0%)	0(0%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		13	1(7.6%)	5(38.4%)	5(38.4%)	1(7.6%)	1(7.6%)
四国	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		4	4(100%)	0(0%)	0(0%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		4	2(50%)	2(50%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		4	1(25%)	3(75%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		4	2(50%)	2(50%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
九州・沖縄	商業活性化関連事業の進捗度(自己評価)	N	着実に進展	やや停滞	未着手・準備中		
		24	9(37.5%)	7(29.1%)	8(33.3%)		
	関連事業の進捗度(ヒアリング集計)	N	非常に進展	まあ進展	どちらとも	あまり進展せず	殆ど進展せず
		24	3(12.5%)	11(45.8%)	5(20.8%)	4(16.6%)	1(4.1%)
	実施手法の適切性(ヒアリング集計)	N	非常に効果的	まあ効果的	どちらとも	やや適切でない	全く適切でない
		24	2(8.3%)	13(54.1%)	5(20.8%)	3(12.5%)	1(4.1%)
	今後の対応策(ヒアリング集計)	N	非常に明確	まあ明確	どちらとも	やや明確でない	全く明確でない
		24	0(0%)	11(45.8%)	2(8.3%)	8(33.3%)	3(12.5%)

Ⅲ 商業活性化の重点課題とその解決方策

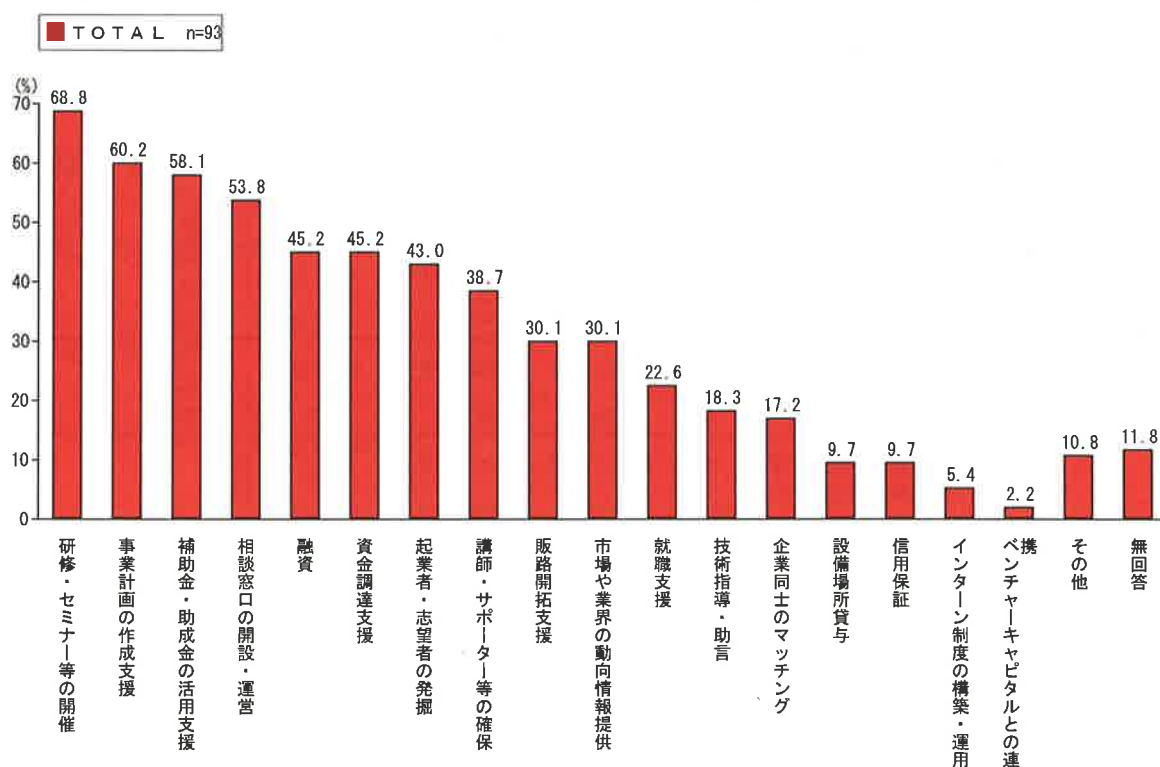
本章では、商業活性化のための7つの主要課題について、1) アンケートによる協議会の取組内容と課題の把握、2) ヒアリングにより把握した関連事例の紹介などを行う。

1. 起業支援や人材育成に関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

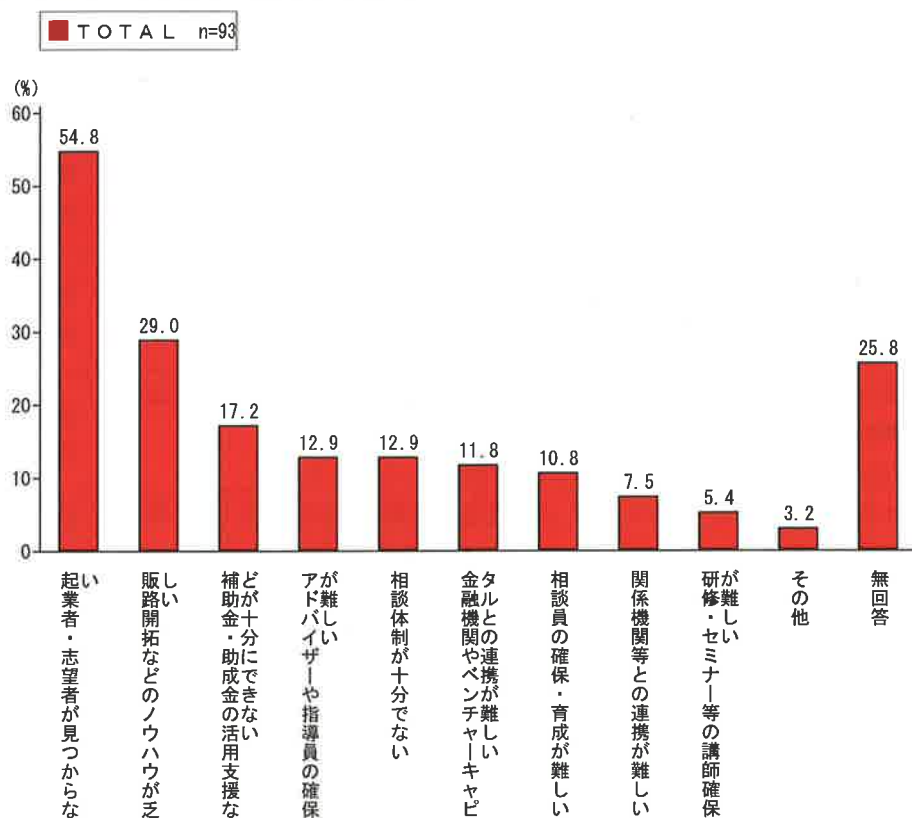
起業支援や人材育成に関する協議会の取組内容をみると(図表13)、「研修・セミナー等の開催」「事業計画の作成支援」「補助金・助成金の活用支援」「相談窓口の開設・運営」について半数以上の協議会が取り組んでいる。

図表13 起業支援や人材育成に関する取組内容



起業支援や人材育成についての課題をみると（図表 14）、「起業者・志望者が見つからない」がもっとも多く、次いで「販路開拓などのノウハウが乏しい」が多い。

図表 14 起業支援や人材育成についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

・「小樽観光大学校」を設立し観光産業の人材育成やホスピタリティの醸成を図っている。講座や検定試験により「おたる案内人」の有資格者が3年間(H19-21)で累計367人を数える。	小樽市中心市街地活性化協議会エリア
大学教授・コンサルタントを招いたワーキンググループを開催(年に3~4回)、まちなかの人々が取り組んでの街づくり勉強会(年に4~5回)など、街づくりに貢献する人材育成に積極的な対策を実施している。	柏市中心市街地活性化協議会エリア
地域活性化の実践的ノウハウに関する教育プログラムの開発(高崎経済大学と連携)を行ったり、起業者に対する総合的なサービス(セミナー、金融支援等)を提供している。	高崎市中心市街地活性化協議会エリア
昭和61年 市が民間交流事業として、全国のユニークな人に話を聞きにいく事業を実施。人的ネットワークが形成できた。 NPO法人まちづくり役場がまちづくり大学を開催(今年7年目)。	長浜市中心市街地活性化協議会エリア
中小機構登録タウンマネジャーが、週2回店舗指導などを行っている。2年で3名支援中。広報、タウンマネジャーの口コミで志望者を発掘	府市中心市街地活性化協議会エリア
株式会社街づくり山口が、インキュベーション事業を実施。中小企業相談所、地域力連携アドバイザー、エキスパートバンクなどが連携してやっている。	山口市中心市街地活性化協議会エリア
宮崎大学研究室と協力し大学生等の若い世代の提言を積極的に取り入れながら街づくりを行っている。	宮崎市中心市街地活性化協議会エリア
創業時の家賃補助・経費補助を行う際に、事業計画の指導などを丁寧に実施し、廃業者を極力少なくする対応が行われている。	越前市中心市街地活性化協議会エリア

■事業事例

協議会名称	滝川市中心市街地活性化協議会
事業名称	コミュニティカフェ事業
事業概要	活性化拠点事業の1つとして、若者向けカフェ「Need It」を運営。「街を遊ぶ、街を楽しむ」ための施設作りが狙い。
事業手法	ベルロード沿いの空き店舗を「アニム滝川」が取得し、コミュニティカフェ事業部会が周辺にはないタイプのカフェを運営するほか、様々なイベント企画等の拠点とする。
数値目標・実績	当初目標1日平均 40 人に対し、平成 21 年 2 月時点で 7,977 人(198 営業日)1日平均 40.3 人と目標を達成している。その後も順調。

協議会名称	福井市中心市街地活性化協議会
事業名称	中心市街地商業コーディネート事業
事業概要	空き店舗を活用したチャレンジショップ事業を実施。1年間家賃をまちづくり福井が全額補助。また共益費として月1万円を商業者に負担させ、それを販促費用の原資として活用している。対象者の選考は、商工会議所、中小企業診断士、商店街振興組合などが実施。選考に地元商店街を関与させていることもあり、商店街からのアドバイスを受けることもできる。

協議会名称	大分市中心市街地活性化協議会
事業名称	まちなか出店サポートセンター運営事業
事業概要	・まちなかの出店相談者をサポートする事業 ・空き店舗・空地・空きビル情報などによる相談者への情報提供や商店街・大型店の店舗業種情報・不足業種情報の提供、イベントのマネジメントや情報提供、再開発等の支援情報など、起業家や相談者に対して出店サポートを行う ・中心市街地の商店街振興組合エリア(ガレリア竹町、府内 5 番街、ボルトソール商店街、セントポルタ中央町、サンサン通り商店街)のテナントミックス状況等商業分析を行う ・事業主体:株式会社大分まちづくり倶楽部、大分市

(3)今後の展開に向けて

協議会の取り組み内容は、研修・セミナー等の開催や事業計画の作成支援、相談・個別指導などの基本的支援を行うとともに、図表14で見られた上記課題への対応として「起業家・志望者の発掘」という事業も実施しているところが多い。

「起業をしようとする人がいない」ことの背景には、起業マインドを刺激するような環境がないことが原因と思われる。「起業成功者の事例を目の当たりにできる環境」、「起業に対する具体的な動機付け」、「起業の際の障害除去施策」などの環境形成と起業支援を組み合わせることが重要である。

商業環境整備と集客に力をいれた結果、都会に出て行っていた女性が夫とともにUターンし、お店を開業する事例や、世代交代とともに後を継がない後継者が転出し、意欲のある若者や外国人が出店する地域などもある。さらに、長岡市の事例でみられように、高校生や小中学生のキャリア教育も、将来の地域をになう若者育成の点からは注目される。

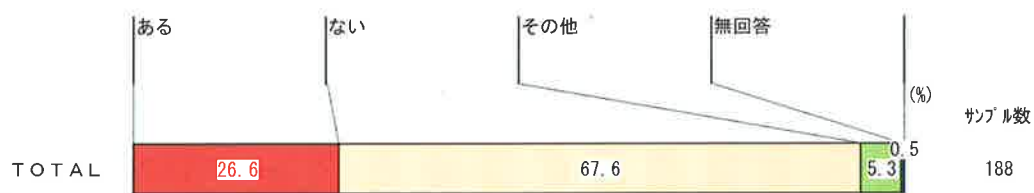
起業支援は、起業志望者の発掘から事業開始後のメンテナンスまでの一貫したサポートが重要であり、志望者発掘に関しては、広く公募する方法だけに頼らず、独立して事業者になる意欲を啓発するようなセミナーや資料提供を行なって、起業への関心を喚起していくことが必要である。また、開業後の継続指導などのサポート体制や、起業家グループの交流会などによる情報交換、成功体験の発表会などを通じ、事業意欲の向上やノウハウの増強を進めていくことも必要であろう。

参考)支援機関の中心市街地活性化への取組(支援機関アンケートより)

本調査では、中小企業支援センターなど地域の支援機関に対してアンケート調査を実施し、中心市街地活性化への取組状況等を把握した。

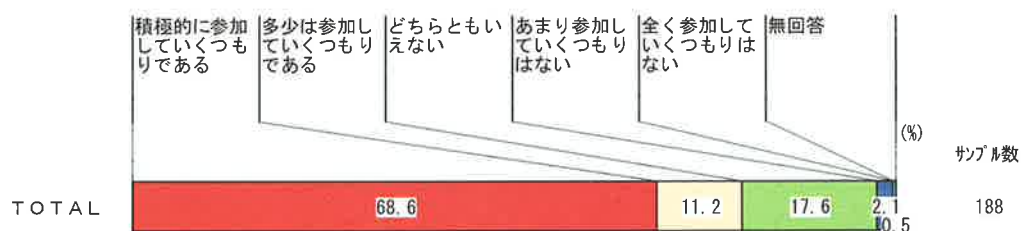
回答した支援機関のうち、地域の商店街組織との連携が「ある」は2割強、「ない」は7割近くを占めている。

図表 15 地域の商店街組織等と連携して取り組んでいることの有無



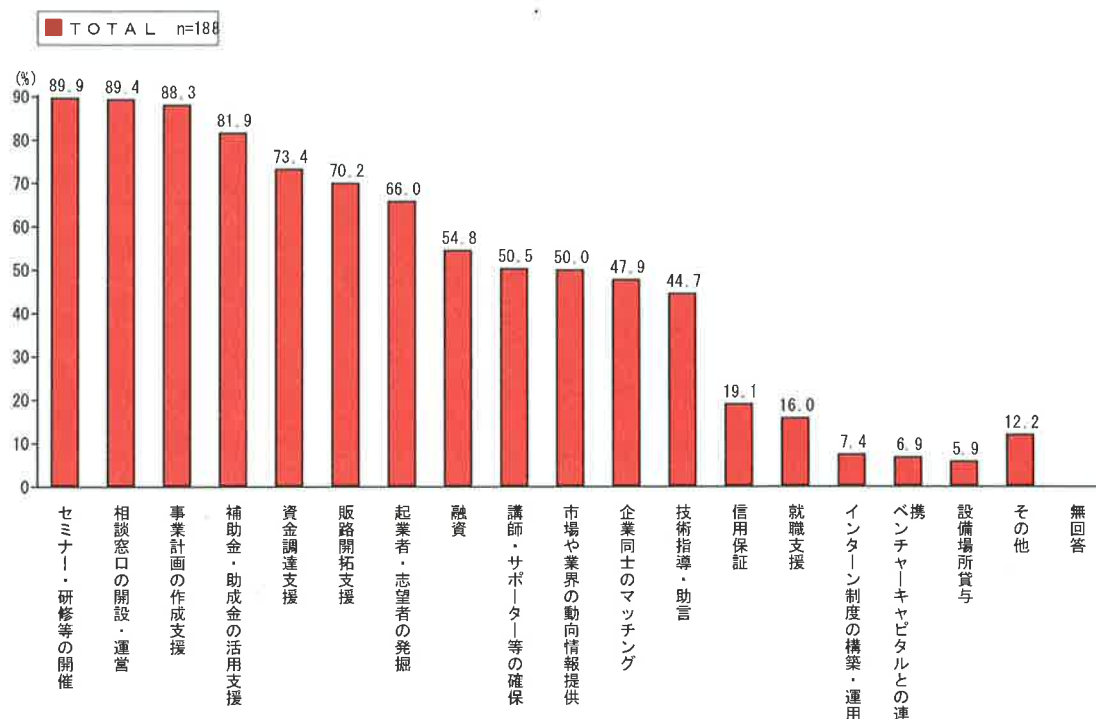
今後の意向をみると(図表 16)、「積極的に参加していくつもりである」が7割近くを占め、「多少は参加していくつもりである」を加え、支援機関の約8割は参加・協力意向を示している。

図表 16 身近な地域の中心市街地活性化への参加・協力意向



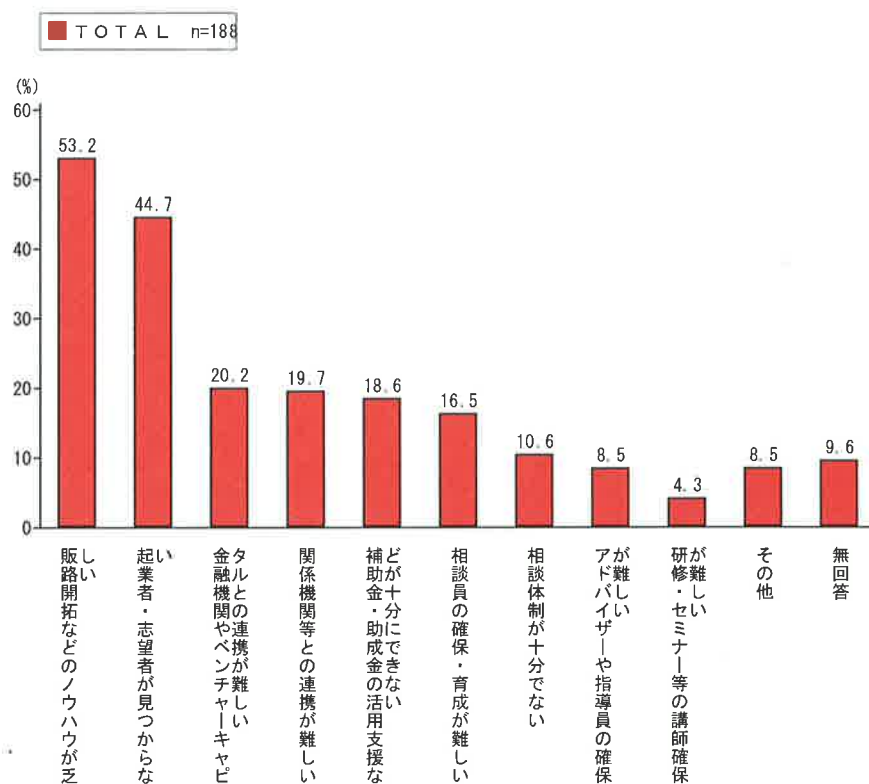
支援機関が起業支援や人材育成に関して実施していることをみると（図表 17）、「セミナー・研修等の開催」をはじめ幅広い事業が実施されており、かつ実施率が5割を超えるものが多い。

図表 17 起業支援や人材育成に関して実施していること



起業支援や人材育成に関して課題になっていることをみると（図表 18）、「販路開拓などのノウハウが乏しい」や「起業家・志望者が見つからない」が多くなっている。

図表 18 起業支援や人材育成に関して課題となっていること



2. 空き店舗対策に関する課題と解決方策

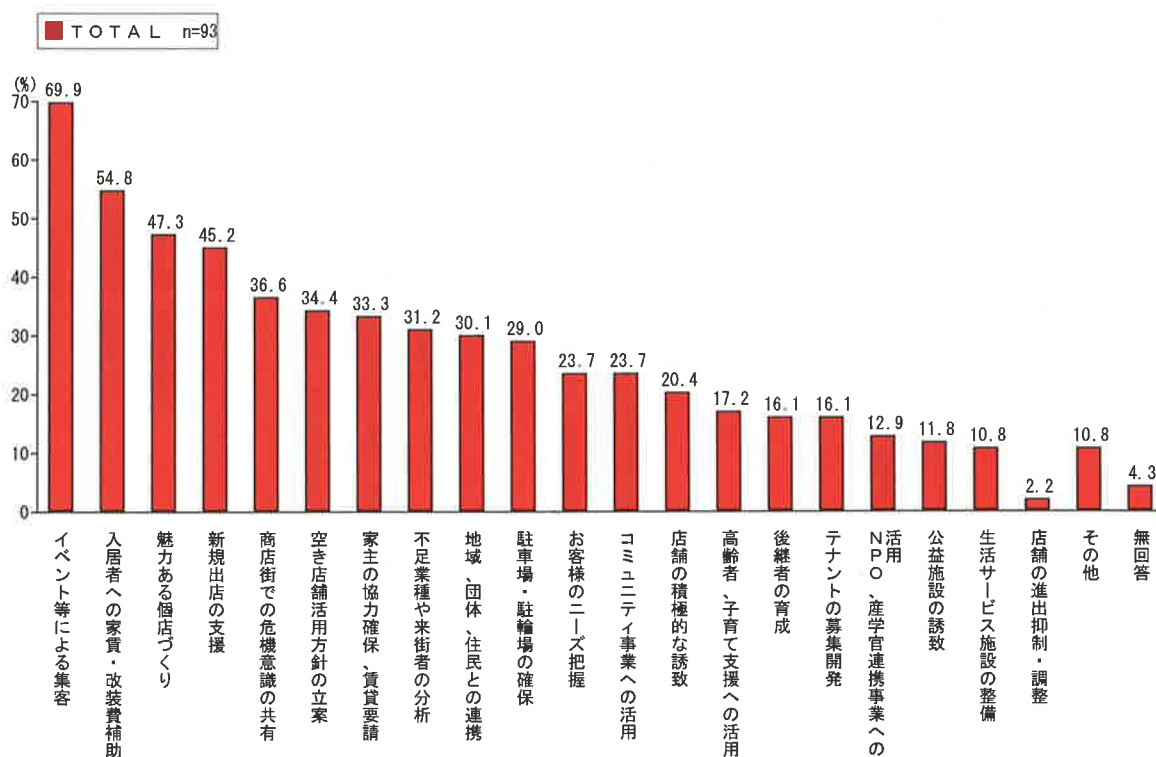
(1) 取組内容と課題

空き店舗対策に関する協議会の取組内容をみると（図表 19）、「イベント等による集客」は7割近い協議会で実施している。

また、「入居者への家賃・改装費補助」「魅力ある個店づくり」「新規出店の支援」などへの取り組みも4割以上みられることから、空き店舗については、様々な角度で対策が講じられている。

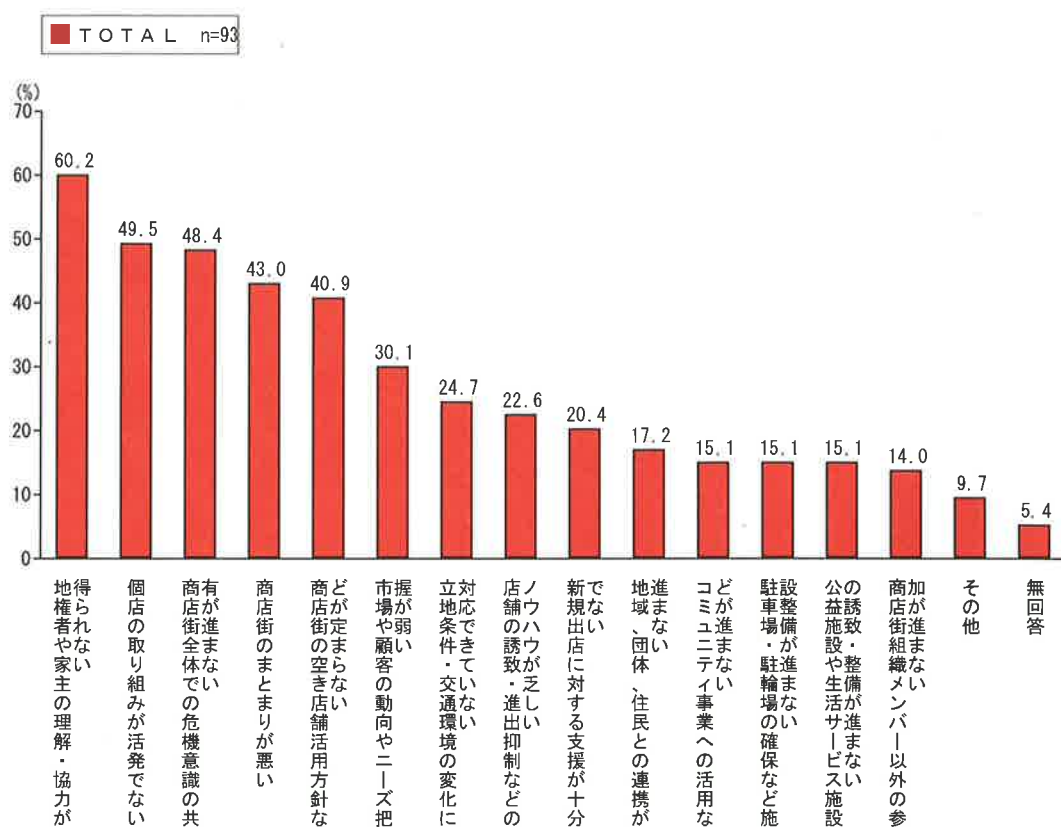
さらに、取組内容の範囲として、「魅力ある個店づくり」など個店の取組を促すものから、「空き店舗活用方針の立案」など組織的なものまで幅広い。

図表 19 空き店舗対策に関する取組内容



空き店舗対策についての課題をみると（図表 20）、「地権者や家主の理解・協力が得られない」がもっとも多い。また、このほかにも「個店の取り組みが活発でない」「商店街全体での危機意識の共有が進まない」「商店街のまとまりが悪い」「商店街の空き店舗活用方針などが定まらない」など、商店街としてまとまって取り組むことの難しさをあげるところが多い。

図表 20 空き店舗対策についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

市内の不動産業・建設業の若手経営者が組織する「マチ住まい倶楽部」が「商店街コンバージョン事業」を行っている。空き店舗の大家を1軒1軒回り、家賃の値下げ交渉や情報をデータベース化するなど、空き店舗解消を図るために熱心に取り組んでいる。家賃引き下げに応じた大家には市が改修費用半額を補助している。	岩見沢市中心市街地活性化協議会エリア
・HPで空き店舗情報を発信している。商工会が大家と家賃低減交渉をし1年間の低減を応諾した店へ入居希望者をあっせんしている。 ・滝川・岩見沢版の求人情報チラシに「出店者募集」の案内を掲載し募集している。	滝川市中心市街地活性化協議会エリア
家守制度(入居した店舗の管理・支援する制度)を導入して管理運営していく予定である。	大田原市中心市街地活性化協議会エリア
後継者不足によって生じる空き店舗対策として市が空き店舗、空き地に関する情報発信を行い、後継者不足の解消を図っている。具体的には、「空き店舗情報一元化事業」で所有者と出店希望者との出会いの場として機能させている。	高崎市中心市街地活性化協議会エリア
街づくり岩国が情報収集、Net 公開。立ち上げ時は効果があったが今は停滞。中心街の不動産会社有志 10 社の空き店舗支援が 1 月 21 日よりスタート予定。不動産会社が中心街の空き店舗を仲介する時に、仲介手数料を取らない。また、家主と現状に合った家賃交渉をしている	岩国市中心市街地活性化協議会エリア
空き店舗情報を、不動産企業に協力してもらい、情報発信している(物件紹介)。	新潟市中心市街地活性化協議会エリア

■ 事業事例

協議会名称	青森市中心市街地活性化協議会
事業名称	AOMORI 春フェスティバル事業
事業概要	中心市街地におけるゴールデンウィーク期間中の賑わいを創出するため、「ねぶた」と「よさこい」を融合したイベントを実施し、集客を図る事業。
事業手法	民間組織(AOMORI 春フェスティバル実行委員会)により実施。事業費補助を行っている。
数値目標・実績	すでに、平成 18 年～21 年の 4 回実施。2 日間の開催で、当初 8 万人の来街客数が、21 年 5 月では 15 万人に増加している。

協議会名称	小樽市中心市街地活性化協議会
事業名称	雪あかりの路事業
事業概要	・冬の観光客をいかに増やすかという課題に対し、毎年 2 月上旬から 10 日間、運河周辺と旧手宮線(使われていない線路)にアイスキャンドルやスノートンネルなどを連ねる行事。 ・市民・行政が一体となってイベントを盛り上げた結果、次第に人気が高まっている。小樽商大の学生や社会人ボランティアの他、韓国で人気が高い映画「Love Letter」の影響で、毎回自費で韓国からのボランティアも 50 人。毎年 45 ～50 万人の集客。

協議会名称	岡崎市中心市街地活性化協議会
事業名称	街情報ステーション事業
事業概要	・岡崎市中心市街地商店街の活性化支援施設として、平成 12 年度に解説。岡崎市と岡崎商工会議所が運営。 ➢ 商店街の情報を受発信し、中心市街地活性化のための勉強会や企画店など各種にぎわい事業を展開。 ➢ 中心市街地商店街の店主などが講師となり、各店の専門知識を受講者（お客様）に無料で提供する少人数のゼミナール「得する街のゼミナール（まちゼミ）」を平成 14 年度から開催。平成 22 年開催の第 15 回ゼミでは、84 講座で 1,000 名を超える市民の参加を得る。 ➢ 年数回の「商店街発見ツアー」の開催や「街情報ステーションニュース」（通信）を毎月発行。 ➢ 商店街マネージャーが常駐し、「まちゼミ」をはじめ各種商店街活動を支援。 ➢ 県立岡崎商業高等学校の運営による「OKASHOP」を併設。

協議会名称	越前市中心市街地活性化協議会
事業名称	タンス町界隈まちづくり事業
事業概要	元々指物師が多いた町で、協議会では“匠の集まる拠点”として位置づけている。空き店舗を活用した交流サロンの開設（予定）と各種イベントを実施。総事業費は 210 万円。
事業手法	最近のイベントでは地元の大学生に新郎新婦役などで参加して頂く形の、花嫁行列を再現した。（結婚→家具を揃えるという発想から）。壱の市と連携して実施したこともあり、当日のタンス町通りは盛況であったとのこと。
数値目標・実績	歩行者通行量の増加からも、事業実施による効果が発現しているものと考えられる。

協議会名称	八代市中心市街地活性化協議会
事業名称	大型商業店舗跡地の再開発事業
事業概要	・撤退した大型店舗跡地を活用し新たな商業複合施設を設置し賑わいの創出を図る ・平成 19 年度戦略的中心市街地商業等活性化事業費補助金採択事業
事業手法	平成 18 年 1 月 八代サティ閉店 売り場面積：10,267 ㎡ 平成 19 年 5 月 解体 平成 19 年 9 月 一階 食品スーパー 売り場面積：1,690 ㎡ 二階 こどもプラザすくすく スポーツ施設（テニス）
数値目標・実績	・こどもプラザすくすく：子育て親子の交流、子育て相談、子育て関連情報の提供を行う

(3)今後の展開に向けて

空き店舗対策推進上の課題の多くは、図表20にみられるように、地域、協議会、商店街などで意識と方向性が共有されていない点と、地権者・家主の協力が得られない点である。

商店街から空き店舗を無くそうという意識の共有は、協議会、商店街等関係機関が今後より一層積極的に図っていくべき課題である。地権者・家主の協力問題については、地域での意識共有の中で検討すべき課題である。ただし、空き店舗の家主が店を賃貸しない理由として、店舗と住居が併設しているというのもよく聞く話であるから、一筋縄ではいかない。前項の事例で名古屋市の大須商店街がお店の代替わりとともに後継者が転出しているのはお店を貸しやすくするためであり、また長浜市の俣黒壁が空き店舗対策を進めるうえで店を建物ごと購入するなどの手法をとっている点などは参考になる。

空き店舗を埋めるためには、当該物件に関する情報の発信とテナントの誘致活動が必要となる。空き店舗の情報発信は、空き店舗情報をホームページなどで提供するとともに、岩国市や新潟市の事例にあるように不動産会社と協力体制をとることも有効である。

他方、テナント誘致に関しては、商業地の規模と立地により次のような分類で考えることも一案である。

- ①マーケットが縮小し店舗を開設しにくいエリア
- ②一定の商業地はあるもののチェーン店が出店しないエリア
- ③チェーン店が積極的に出店している大商業地などに類型化される

①は店舗に限定せず、サービス施設やコミュニティ施設としての活用が適切であり、NP〇への誘致活動や行政による活動の場としての検討が必要である。②は地域内の人の起業や出店による空き店舗対策がベースとなる。多くの中心市街地は②に当てはまる。前項の起業支援との連携や、家主を含めた地域全体での協力体制づくりと情報発信の工夫が必要であるが、まちづくり関係者の人的ネットワークの活用や、開業後の経営指導なども重要と考えられる。③の場合は情報発信が重要であるが、むしろ商業地としての意図的なテナントミックスでテナントリーシングを進めていくことが可能であるので、空き店舗対策の対象となるケースは少ない。

なお、各地域において大型店の撤退が大きな課題となっているが、再生や再開発を実現できた事例をみると、行政のリードと地域全体による取り組みが成功のポイントとなっていることを注視すべきである。

今後、空き店舗対策を展開していくためには、商店街組織内での会合などで、商店街の繁栄がいかに関心か、自分たちの商店街にとって不足業種は何であるかなどの議論をし、交流を深めていくことが必要である。創造的な空き店舗活用の例としては、新規利用事業者のために店舗イメージを一新するような改装を施すことがある。また、狭小店舗においては、タウンマネジャーやコンサルタントを活用し、いくつか小さな空き店舗を集約するなど、一定規模の面積を確保した上で活用するなどの計画も有効である。

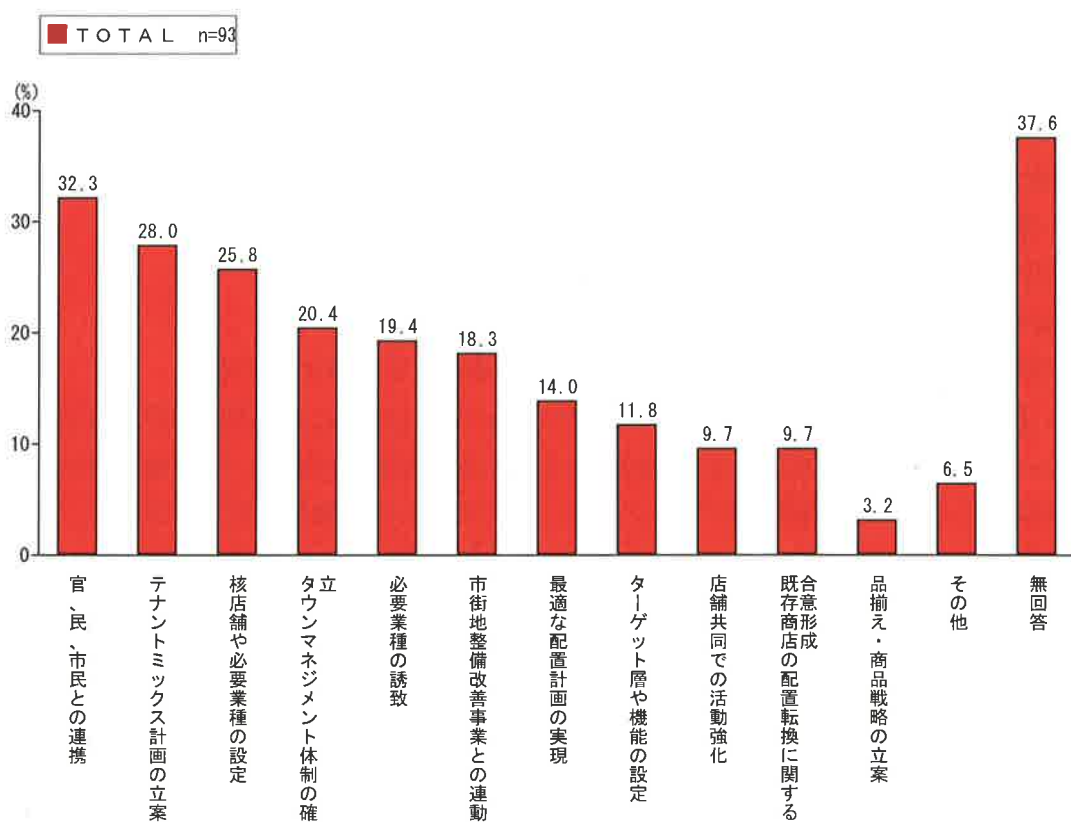
3. テナントミックスに関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

テナントミックスに関する協議会の取組内容をみると（図表 21）、「官、民、市民との連携」「テナントミックス計画の立案」「核店舗や必要業種の設定」などについて、2～3割の協議会が取り組んでいる。

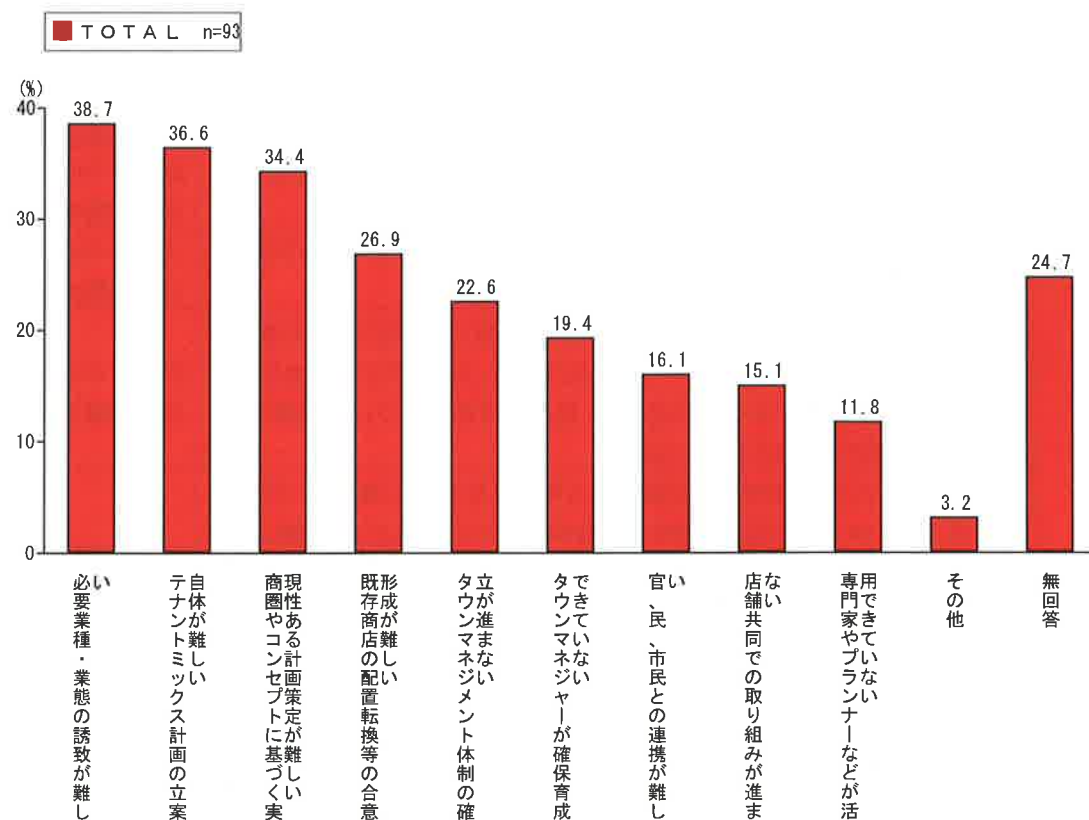
全体では「無回答（＝取り組みが無い）」が多いなど、テナントミックスについてはほかの主要課題と比べて取組が少なくなっている。

図表 21 テナントミックスに関する取組内容



テナントミックスについての課題をみると（図表 22）、「必要業種・業態の誘致が難しい」のほか、「テナントミックス計画の立案自体が難しい」「商圈やコンセプトに基づく実現性ある計画策定が難しい」などが多い。

図表 22 テナントミックスについての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

中心市街地に不足している業種を誘致してワンストップショッピングができるエリアを創出。	久慈市中心市街地活性化協議会エリア
平成 16 年に撤退した大型店の後に6店舗を入れる事業を行った。入居した店舗はサービス系のカルチャー教室、音楽、学習塾、子育て支援等である。	日光市中心市街地活性化協議会エリア
まちづくり会社により、空き店舗の取得や施設整備等が実施されており、テナントミックスの最適化が図られている。	飯田市中心市街地活性化協議会エリア
なぎさ公園テナントミックス施設整備事業と社会教育会館テナントミックス施設整備事業でテナントミックスを実施。	大津市中心市街地活性化協議会エリア
テナントミックスの考え方は、「地域にない業種・お店」、「女性に人気のある店」、「質の高い店」、「広域から人を呼べる」である。また、まちづくり会社の役員が経営状況をみており(担当を決め、毎月収支をチェック)、適宜指導を行っている(料理人を変えたこともある)。	丹波市中心市街地活性化協議会エリア
会津若松市中心市街地活性化協議会の共同設立者である(株)まちづくり会津では、平成 14 年には空き病院を買い取りテナントミックスとして整備し、6 店舗(物販、飲食店等)を入店させ運営。また、平成 17 年には空き地を広場として整備するとともにインキュベーター商業施設を設置し、新規創業者5店舗を入店させ運営している。入店に当たっては公募を中心とし、魅力ある業種には直接交渉も行っている。	会津若松市中心市街地活性化協議会エリア

■ 事業事例

協議会名称	岩見沢市中心市街地活性化協議会
事業名称	ラルズ跡地活用事業
事業概要	計画期間:平成 21 年～22 年度 事業費:平成 21 年度 55 百万円(2/3 補助)、市の路盤整備 19 百万円 平成 22 年度 52 百万円(2/3 補助) ・中心市街地の中央部にある当該跡地を平成 15 年に市が取得。 ・ワークショップやセミナー、事業募集などにより民間の意見を汲み取る中から、市商連新規事業実行委員会メンバーの若手経営者らが名乗りを上げ、事業計画立案やその後の運営主体となる会社 ZAWA.com を設立(キーマンである田宮氏が社長)、に当たることとなった。 ・第 1 段階として、歯抜け状態だった生鮮市場(ナカノタナ市場)を移転させ共同店舗、駐車場(市民から特に要望が強い)、公衆トイレ、イベント拠点(ぷらっとパーク、無料休憩所)を設置した。百餅祭に使われるやぐらをシンボルとして展示。 ・第 2 段階として、1階が店舗(6店舗)で2階がまちづくり団体などの交流スペースの共同店舗を建設。集客のシンボルとして臼を設置する。

協議会名称	柏市中心市街地活性化協議会
事業名称	(仮称) 柏駅西口共同ビル事業
事業概要	柏高島屋ステーションモール全館リニューアル事業と共同ビル(ステーションモール新館)の建設により増床し、駅と接続するダブルデッキを改修。まちの回遊性と魅力を高め、賑わいに満ちたまちづくりに寄与し、商業の活性化を図る。事業主体は東神開発(株)。 平成 20 年 11 月にオープンした。

協議会名称	長野市中心市街地活性化協議会
事業名称	ばていお大門蔵楽庭 運営事業
事業概要	・善光寺の門前に位置する大門町は古くからの商家が多い問屋街であったが空き店舗、空家が多かったため当初地元の有志がパティオ計画を立案、その後(株)まちづくり長野が引き継ぎ平成 17 年 11 月オープンした。 ・施設の所有: 株式会社まちづくり長野 ・テナント数: 当初 20 店舗でオープン現在は 17 店舗。(賃貸契約)
事業手法	敷地面積: 約 950 坪 借地・事業用定期借地契約(20 年間) 延床面積: 約 760 坪 15 棟 (改修 11 棟、新築 4 棟) 総工費: 約 6 億 9 千万円(含む解体費約 2 億円) テナント構成: 物販 8 店舗、飲食 9 店舗(契約期間 15 年間)
数値目標・実績	来場者数 年間約 70 万人(レジ通過客数約 33 万人) 売上高 年間約 4 億 8 千万円

協議会名称	山口市中心市街地活性化協議会
事業名称	どうもんパーク事業
事業概要	ダイエー山口店撤退跡地を活用して、中心地に不足している食料品スーパーマーケット、教養文化施設、医院などのテナントミックス施設。 イベント開催、ごみリサイクルなどソフト事業も行なう。 中心商店街の西の拠点を整備する事業(平成 19 年 12 月オープン)
事業手法	底地は市がダイエーから買取。建物は建て替えて組合が所有。 食品スーパーは、ダイエー閉店後入店していた coop が 1F に再入居。 新規テナントは 2F のみ。NHK 文化センター、街づくり山口、歯科医院が入居。 1 店舗未入居(医院予定) 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金 2.1 億円(実施主体: 道場門前商店街振興組合)
数値目標・実績	19 年 12 月オープン以来順調に集客。

協議会名称	山口市中心市街地活性化協議会
事業名称	アルビ跡地事業計画
事業概要	テナントミックス店舗を整備する事業。平成12年に閉店したスーパーアルビ跡地を市(土地開発公社)が買い取り(他土地と等価交換)。800坪の敷地に、中市商店街振興組合建物を建設、保留床をまちづくり山口が買い取り運営する。
事業手法	実施主体:中市商店街振興組合+(株)まちづくり山口 1Fテナント:公設市場からの移設店舗12店(市場)+飲食料卸売店。 2Fテナント:飲食1~2区画(シーブネットワークが担当) テナント賃貸条件:固定家賃制と歩合制 隣地の本陣跡の改修(中市商店街振興組合)も一緒に開発をすすめる予定。
数値目標・実績	22年度中にオープン予定

(3)今後の展開に向けて

テナントミックスの推進上の課題は、「必要業種・業態の誘致の困難さ」、「実現性のある計画策定や計画立案の困難さ」や「既存商店の配置転換の困難さ」などである。

必要業種については商店街・商業地のマーケット調査、計画の立案において検討されるべきであり、「市場調査」「計画の立案」とその実現のための再編アクションがポイントとなる。

図表21によれば、「テナントミックス計画の立案」については、「核店舗や必要業種の設定」よりも多くの協議会で実施されている。問題は適切で実現可能な計画であり、かつアクションを起こせるかという点である。

成功する商業ビルの企画では、マーケット規模から業種・業態を大きく転換する事例も見受けられる。歴史ある商店街を大きく方向転換するのは勇気が必要であるが、シャッター通りといわれる商店街を再生するには、時に思い切った対策が必要とされることもある。

千葉市の銀座商店街がビジネス街に方向転換した事例、日光市の大型店再生をサービス施設で構成した事例、ファッション中心の商店街であった山口市の商店街に食料品店を集積する事業を進めている事例などは革新事例として注目される。

再編アクションは、計画に関して地元の意識の共有がポイントである。再編を進めるために、各地でテナントミックス（マネジメント）が可能な仕組みづくりの試みが進められている。例えば所有と経営の分離を前提としたテナントミックスの仕組みでは、まちづくり会社等がテナントミックスを担当する体制である。モデルとしては高松市の丸亀商店街の再開発事業が有名であり、山口市のアルビ跡地事業計画や丹波市の事例などもある。また、まちづくり会社が商業床を取得するケースが多く見られるが、初期投資が膨大となり、着実な商業計画や事業計画の策定、さらに専門的商業運営が求められ、収益の観点からはリスクが伴うことを念頭に置く必要がある。

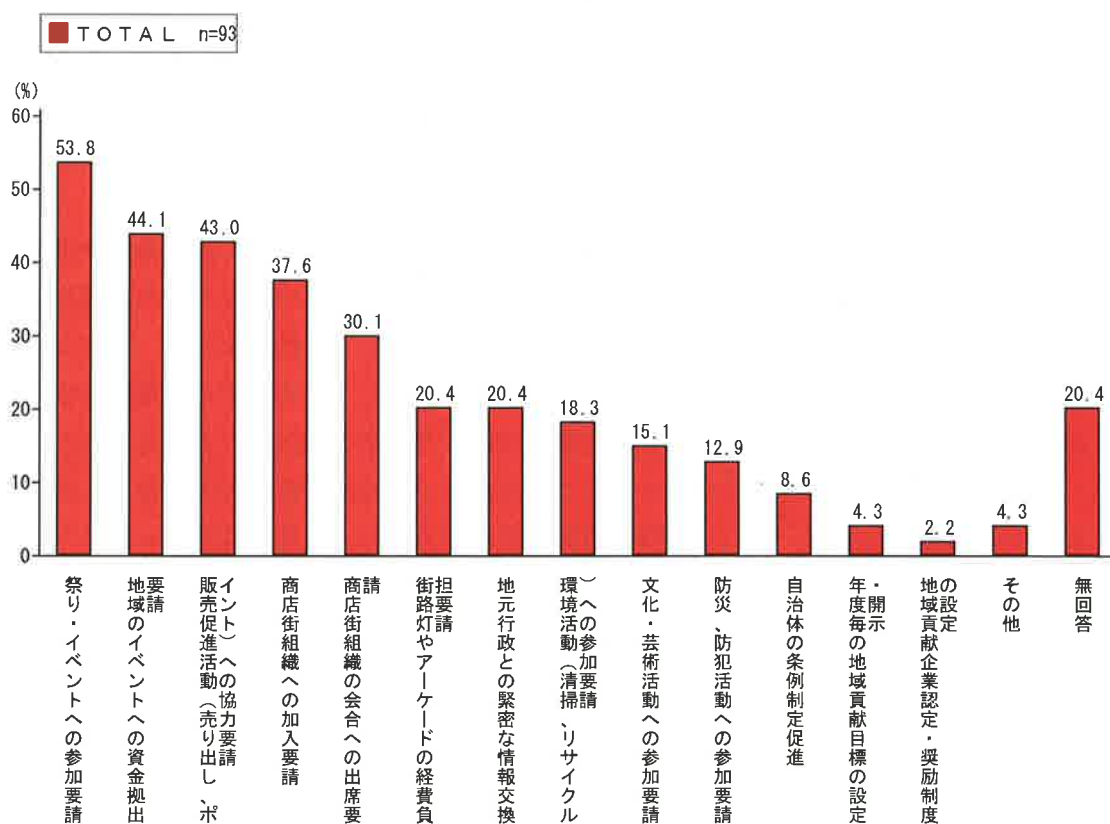
現在のような景況下でのテナントミックスは、地域市場のニーズの分析から、地域に求められる新業種取り込みの検討が必要である。

4. 大型店の地域貢献に関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

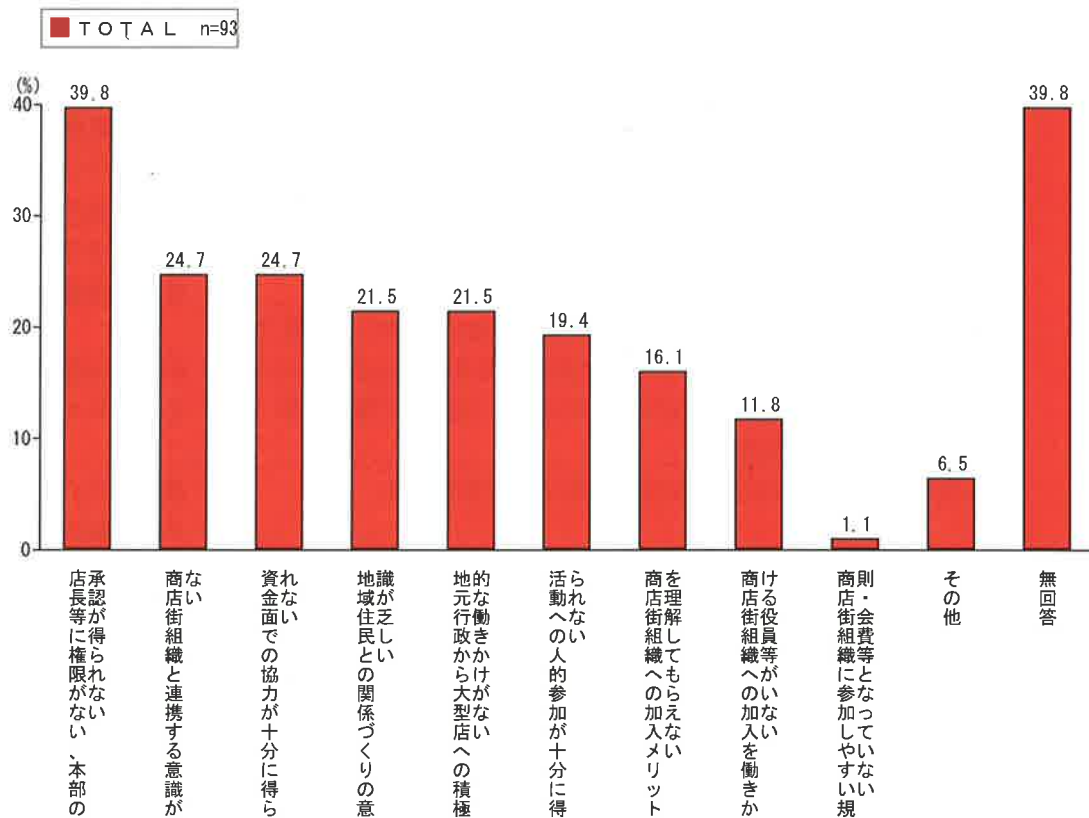
大型店の地域貢献に関する協議会の取組内容をみると（図表 23）、「祭り・イベントへの参加要請」は半数以上の協議会で、「地域のイベントへの資金拠出要請」「販売促進活動への協力要請」「商店街組織への加入要請」「商店街組織の会合への出席要請」については、3割以上の協議会が取り組んでいる。

図表 23 大型店の地域貢献に関する取組内容



大型店の地域貢献についての課題をみると（図表 24）、「店長等に権限がない、本部の承認が得られない」がもっとも多い。

図表 24 大型店の地域貢献についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

ラルズや生協、農協系も商工会議所加盟し、「共通商品券事業」にも参加している。	富良野市中心市街地活性化協議会エリア
栃木県の条例で地域貢献活動のガイドラインが策定された。(平成20年12月より)	宇都宮市中心市街地活性化協議会エリア
群馬県が大型店(6000㎡以上)に対して地域貢献、例えば環境、景観、地域貢献等のガイドラインを策定している。	高崎市中心市街地活性化協議会エリア
平成20年に市が大型店地域貢献のガイドラインを作成。	名古屋市中心市街地活性化協議会エリア
県ガイドラインはある。山口市大型店協議会が組成されており、協働して地域貢献活動を行っている。①ボランティア出張販売(特養老人ホームに出張してレクリエーション的に販売)②大型店のスペースを使って健康相談:保健所の保健婦さんが担当)	山口市中心市街地活性化協議会エリア
中心市街地内の大型店と商店街は共通駐車券事業を実施。	長岡市中心市街地活性化協議会エリア
福島県では、「福島県商業まちづくり推進条例」を平成18年10月より施行し、ガイドラインを提示している。改正都市計画法では店舗面積1万㎡超の出店規制を行うが、福島県の推進条例では店舗面積6千㎡超を対象に規制を行う、全国初の条例を制定した(事実上6千㎡超の店舗は郊外に立地できなくなった)。	会津若松市中心市街地活性化協議会エリア

■ 事業事例

協議会名称	北九州市小倉地区中心市街地活性化協議会
事業名称	小倉地区賑わい回復イベント事業
事業概要	いくつかのイベントや行事をひとまとめにした集客促進イベントを実施する事業。小倉中央商業連合会が実施している。 小倉さくらまつり(3月):次회가3回目 小倉大道芸フェスティバル(5月):次회가5回目 小倉十日ゑびす祭宝恵かご道中(1月):古くから続く 小倉食市食座(2月):次회가11回目 平成21年から実施する。戦略補助金活用事業。
事業手法	小倉さくらまつり(3月) 小倉大道芸フェスティバル(5月) 小倉十日ゑびす祭宝恵かご道中(1月) 小倉食市食座(2月)
数値目標・実績	各事業を総合して、14,700人/日(10%増加)を目指す。

(3)今後の展開に向けて

多くの自治体では地域貢献のガイドラインを制定して指導を行なっているが、大型店の多くは、各社の基本方針に基づき、行政等からの働きかけが無くてもアクションを起こしている。

今後一層大型店による地域社会への貢献に期待すると同時に、その評価をする機会を増やしていくことが重要である。

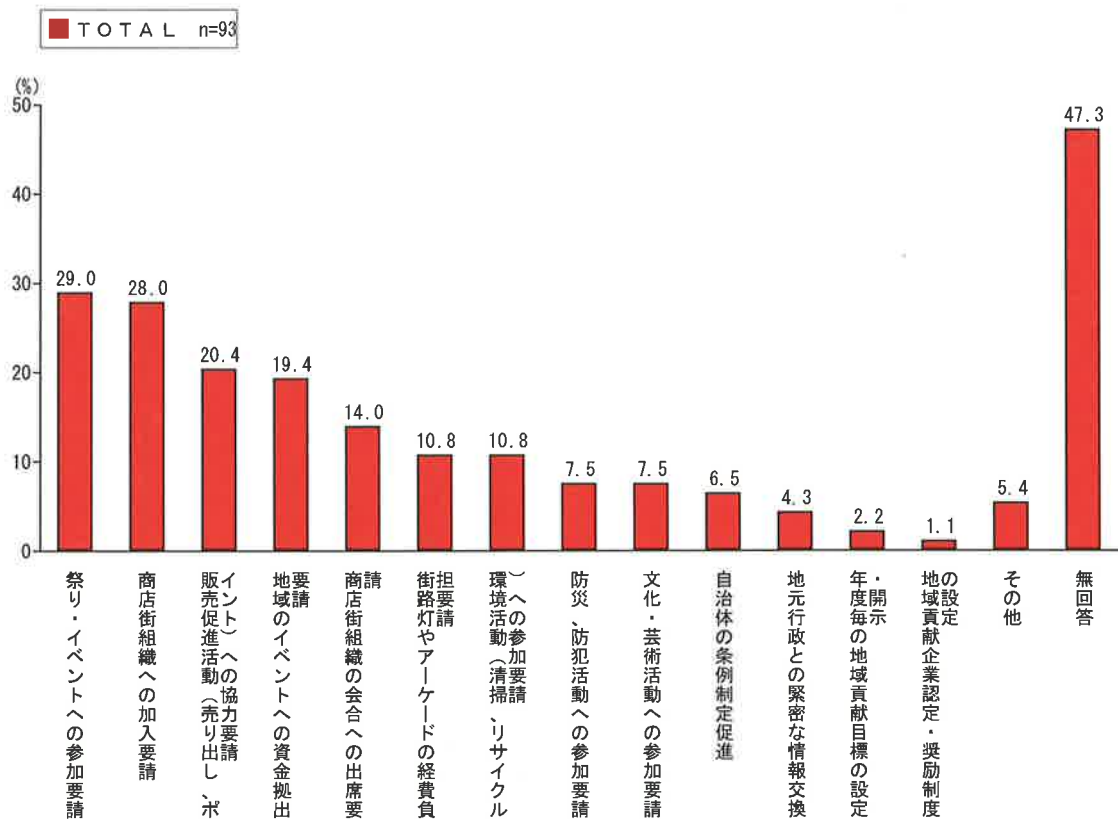
また、ヒアリングで得られた意見の中には、根気よく説得を続けていけば本部の承認が得られ、大型店の商工会議所加盟や商店街加盟を実現できるとあったことから、地元各機関からの働きかけ方の工夫も必要と思われる。

5. チェーン店の商店街活動への参画に関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

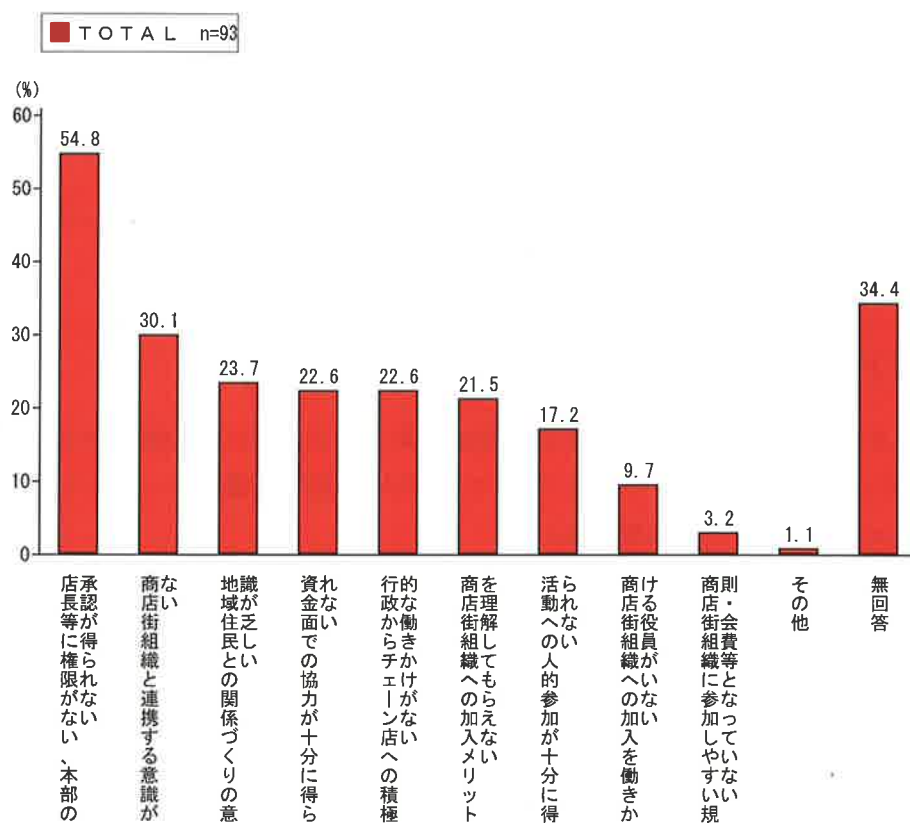
チェーン店の商店街活動への参画に関する協議会の取組内容をみると（図表 25）、「祭り・イベントへの参加要請」「商店街組織への加入要請」「販売促進活動への協力要請」「地域のイベントへの資金拠出要請」について、2～3割程度の協議会で取り組まれているが、全体としてみると、多くの取り組みは1割前後である。

図表 25 チェーン店の地域貢献に関する取組内容



チェーン店の地域貢献についての課題をみると（図表 26）、大型店と同様、「店長等に権限がない、本部の承認が得られない」がもっとも多い。大型店と比べて、取組内容よりも課題が多くあげられている。

図表 26 チェーン店の地域貢献についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

セブンイレブンなどコンビニもほとんど商品券事業に参加している。	富良野市中心市街地活性化協議会エリア
会津若松市中心市街地活性化協議会の共同設立者である会津若松商工会議所では、全国チェーンの店舗に対し、入会のインセンティブとして「プレミアム商品券」事業等をPRし、入会につなげている。また、中心市街地での創業促進として、行政とは別に、空き店舗入居者への家賃補助を独自財源で実施している。	会津若松市中心市街地活性化協議会エリア

(3)今後の展開に向けて

図表26を見ると、チェーン本部の承認、あるいは店長にその権限がないため地域に貢献できないという意見が多いが、ヒアリングからは、地域活動のリーダーシップをとっているチェーン店オーナーなども聞かれた。

商店街加盟のルールを押し付けるばかりでなく、地域社会における共同生活者としての視点で共同歩調を取りましょう、という根気強い説得が功を奏するものと思われる。

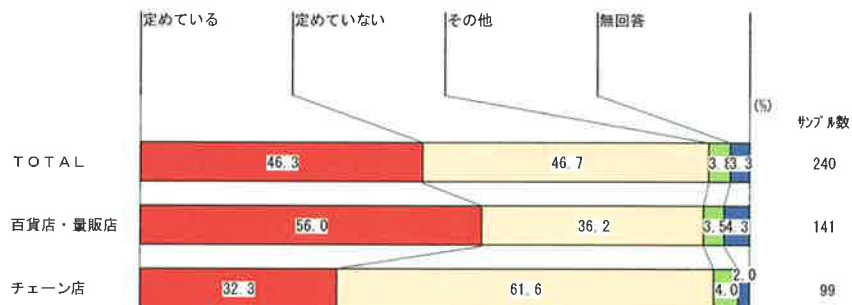
参考)大型店・チェーン店の取組と課題(大型店・チェーン店アンケートより)

①取組

図表 7 では比較的低い「大型店及びチェーン店の地域参加促進」について、大型店・チェーン店側にもアンケート調査による実態把握を行った。

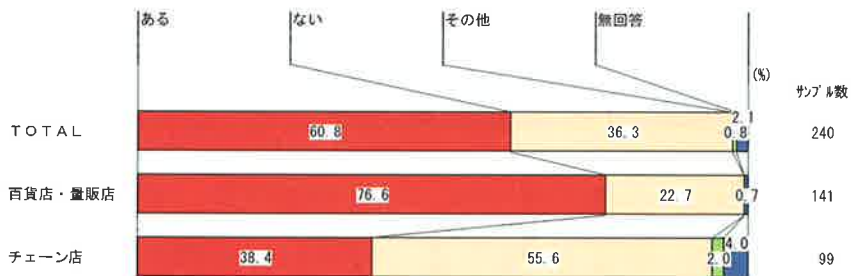
地域への貢献・取り組みに関する方針をみると(図表 27)、百貨店・量販店では5割以上が「定めている」と回答しているのに対し、チェーン店では「定めている」が3割にとどまる。

図表 27 地域への貢献・取り組みに関する方針



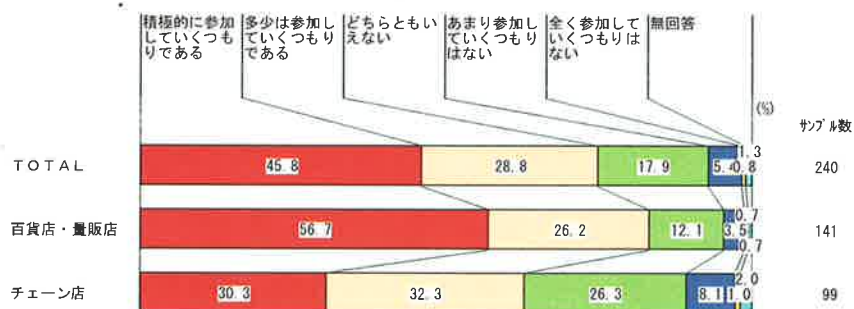
地域の商店街組織等と連携して取り組んでいることの有無をみると(図表 28)、百貨店・量販店では8割近くが「ある」と回答しているのに対し、チェーン店では「ある」は4割程度にとどまる。

図表 28 地域の商店街組織等と連携して取り組んでいることの有無



身近な地域の中心市街地活性化への参加・協力意向をみると(図表 29)、百貨店・量販店では8割以上が協力意向を示しているのに対し、チェーン店では協力意向は6割程度にとどまる。

図表 29 身近な地域の中心市街地活性化への参加・協力意向

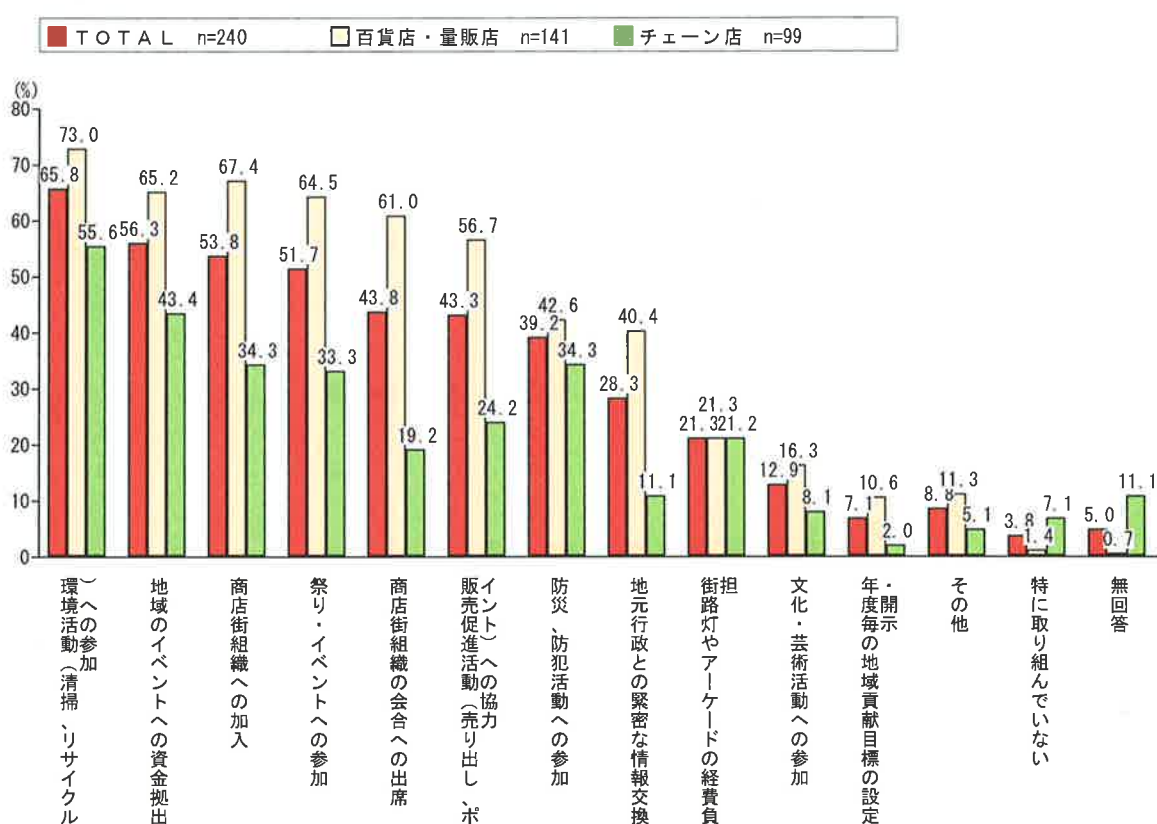


現在、大型店・チェーン店が地域貢献として取り組んでいることをみると（図表 30）、「環境活動への参加」「地域のイベントへの資金拠出」が多い。

百貨店・量販店では、このほかに「商店街組織への加入」「祭り・イベントへの参加」「商店街組織の会合への出席」「販売促進活動（売り出し、ポイント）への協力」などの取り組みも多い。

一方、チェーン店では、「商店街組織への加入」「防災、防犯活動への参加」「祭り・イベントへの参加」で3割を越えているが、百貨店・量販店に比べその割合は低い。

図表 30 地域貢献として取り組んでいること

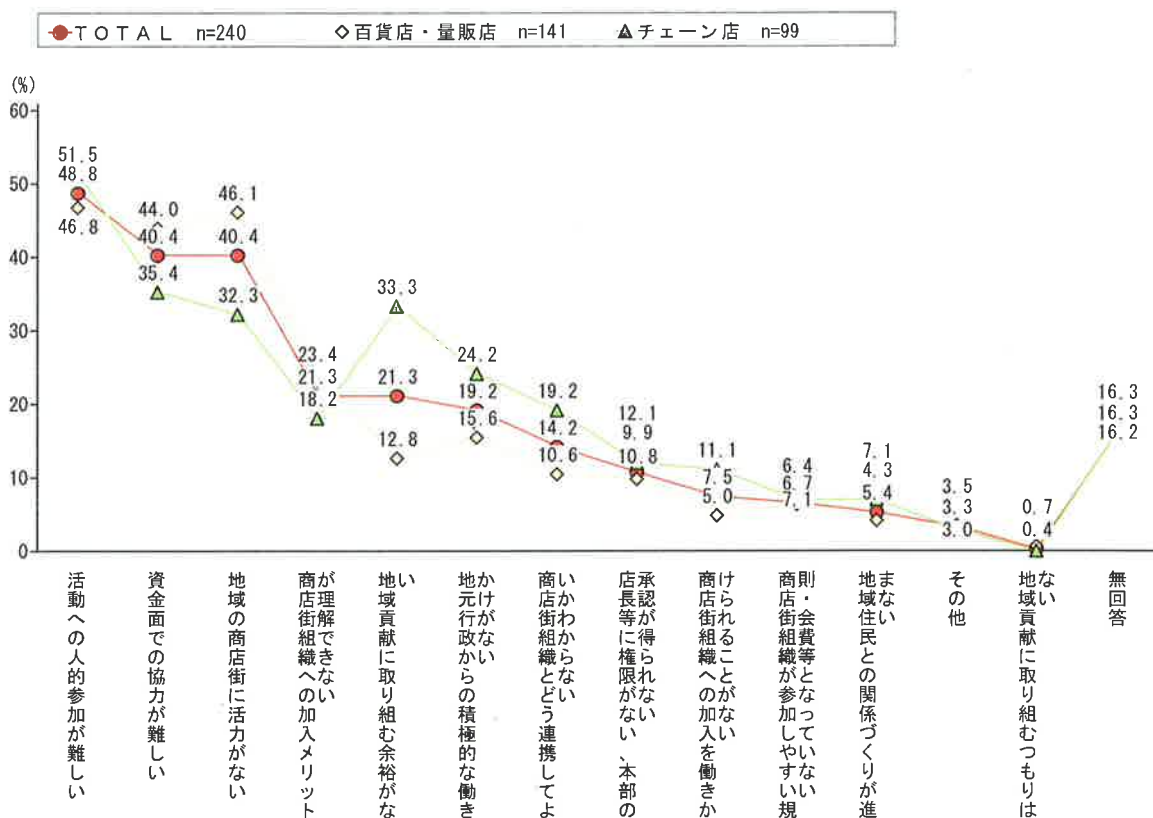


②課題

地域貢献に関する課題をみると（図表 31）、「活動への人的参加が難しい」がもっとも多くなっている。

チェーン店では「地域貢献に取り組む余裕がない」などが、やや多くなっている。

図表 31 地域貢献に関する課題



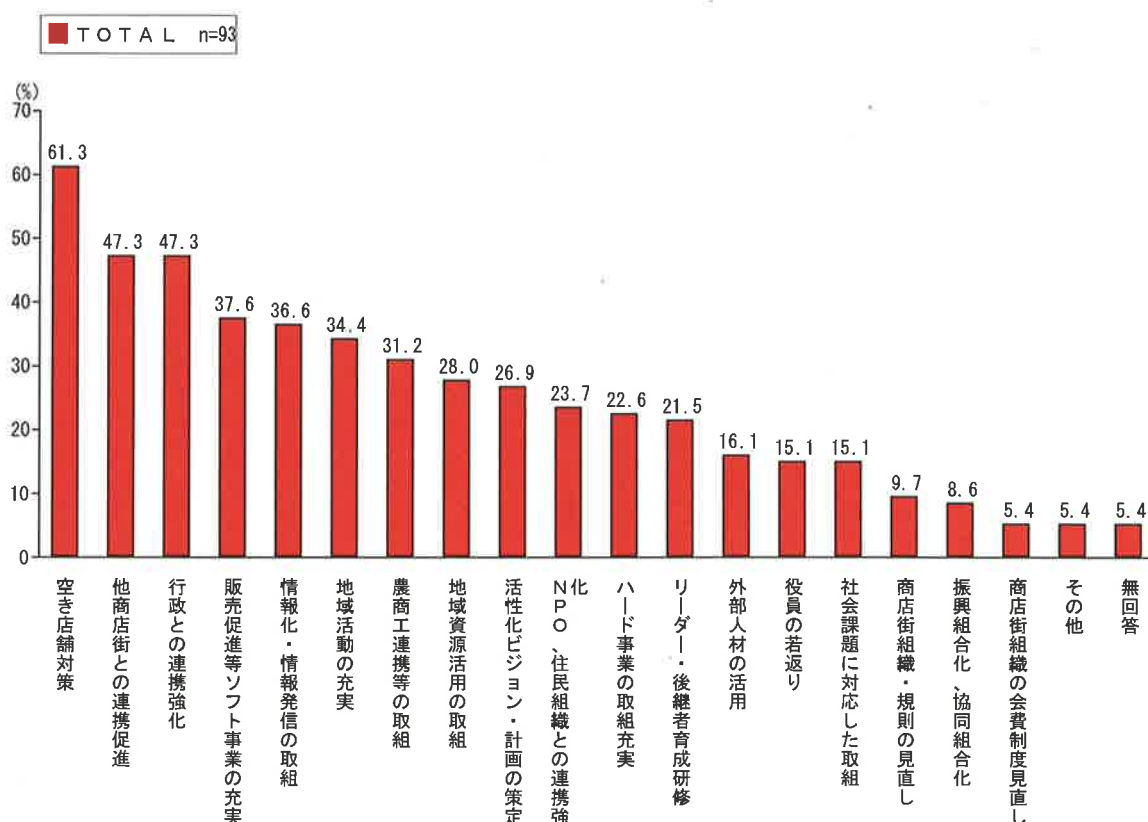
6. 商店街組織(組合)に関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

商店街組織(組合)に関する協議会の取組内容をみると(図表 32)、協議会では「空き店舗対策」「他商店街との連携促進」「行政との連携強化」などの取組が多くなっている。また、「販売促進等ソフト事業の充実」「情報化・情報発信の取組」「地域活動の充実」「農商工連携等の取組」については、3割を越えている。

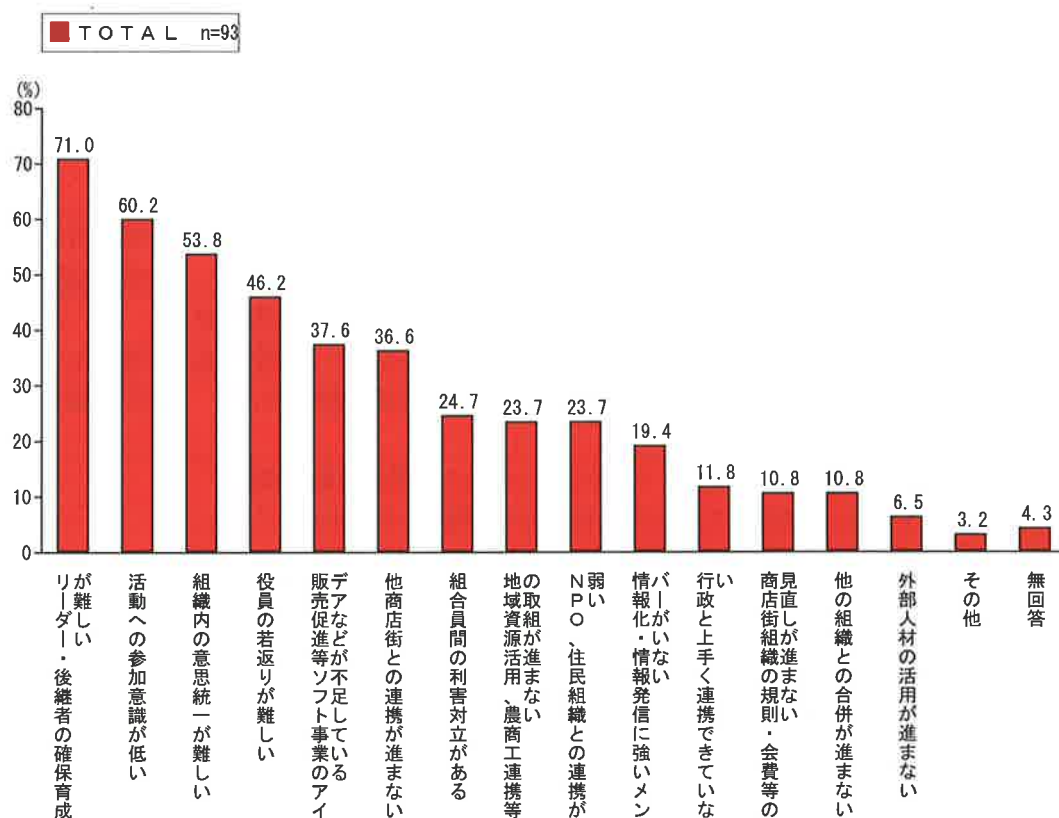
一方、「商店街組織・規則の見直し」「振興組合化、協同組合化」「商店街組織の会費制度見直し」など、組織改革に関する取組はやや低い傾向にある。

図表 32 商店街組織に関する取組内容



商店街組織についての課題をみると（図表 33）、「リーダー・後継者の確保育成が難しい」がもっとも多い。また、「活動への参加意識が低い」「組織内の意思統一が難しい」「役員の若返りが難しい」が4割以上あがるなど、組織運営上の課題を抱えている。

図表 33 商店街組織についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

・小樽市では民間人材がまちづくりに主体的にかかわる文化・風土が根付いている。きっかけは昭和48年頃の運河問題でまちを2分する対立があったこと(結局運河は存続)。その際、民間の活動や真剣な議論が結果的に全国的な知名度の向上や集客増に繋がった。その成功体験が広く共有されており、民間の活動が全般的に盛んである。 ・それを反映して、特定のキーマンではなく多くの活動的な市民がイベントごとの実行委員会で活躍しイベントの継続・充実を担っている。	小樽市中心市街地活性化協議会エリア
市内6商店会をまとめている商店連盟で、若手の育成について考えている。	大田原市中心市街地活性化協議会エリア
以前は18あった商店街が11に減少している。しかし、新しく商店街の有志が「チーム・ハナハナ・ストリート」を立ち上げ、大型店も巻き込んで「高崎駅周辺地域エリアマネジメント協議会」が地域の良い環境や価値を維持、向上させていく目的でスタートした。	高崎市中心市街地活性化協議会エリア
中央1丁目の6商店街について、一体となったイベントや販促活動が実現している。大型店、商店街がこれだけ一体となって活動するきっかけは、「イベント連携懇談会」が発端である。以前、一商店街が単独でイベントを実施していたときに、他の商店街や大型店がその動向を知らないのは、何かと不便だとの声が上がリ、上記懇談会が開催された。 会の内容はフォーマルなものではなく、特に立派な資料を準備しないで、お互いが計画している(正式に決まっていなくても含めて)イベントなどの活動を、口頭で連絡しあう緩やかな会合を設けたことがきっかけで、商店街同士や大型店とのコミュニケーションが促進され、現在のような状況になった。	福井市中心市街地活性化協議会エリア

■ 事業事例

協議会名称	砂川市中心市街地活性化協議会
事業名称	イベント等のソフト事業
事業概要	「NPO法人ゆう」の運営する地域交流センター(砂川駅に隣接)が工夫を凝らした自主イベントを実施している。 http://www.you-yukai.com/
事業手法	大ホールの舞台を生かした市民劇団や自主企画の映画の上映などを行う。毎回多くの人が集まるほか、イベント時の宿直などをボランティアで行うなど若手商工業者らの活躍の場となっている。
数値目標・実績	フォローアップによれば当初見込みを大きく上回る8万2千人を集客した。 市の助成金もあるが、ランニングコストは自力で賄うことを求められており、それに応える収支実績を上げている。

協議会名称	砂川市中心市街地活性化協議会
事業名称	「まちの駅」設置の取組
事業概要	市民有志により、観光客、ツーリング客などにトイレや休憩所・案内所の利便を提供する「まちの駅」を設置している。
事業手法	当初 3 店舗から始まりその後 10 店舗が「まちの駅協議会」に参加。今では 13 の「まちの駅」が国道周辺に展開している。

協議会名称	高崎市中心市街地活性化協議会(高崎商工会議所)
事業名称	高崎市えびす講市事業
事業概要	商都高崎ならではの商人のお祭りで、出雲の国より高崎神社境内の美保大国神社に恵比寿様を招き始まった「恵比寿講」。毎年11月の最終土日に開催し、商売繁盛のご利益があるようにと、お客様に1年間の感謝を込めて大売り出しを行う。 実施に当っては実行委員会が組織され、福引抽選会や各種イベントも行なわれる。(予算:1000万円)

協議会名称	飯田市中心市街地活性化協議会
事業名称	りんご並木賑わい作り事業
事業概要	・事業主体:りんご並木まちづくりネットワーク(所属団体約 30 団体) ・多くの市民団体等が協働し、飯田市のシンボルであるりんご並木を年に 8 回程度歩行者天国とし、文化的イベント(音楽・ダンス等)、農産物の直売等の商業イベント、地域のおまつり等を実施している。

協議会名称	鳥取市中心市街地活性化協議会
事業名称	五臓圓ビル再生事業(追加計画事業)
事業概要	鳥取市内に現存する最古(昭和6年建築)の鉄筋コンクリート造の建築物五臓圓ビルを智頭街道商店街が目指す文化・芸術に関する活性化拠点として再生することにより、当該エリアへの集客増や民間投資の促進につなげる事業。まちづくり会社が建物を買い取り、改修する。地域に画材店、楽器店などがあることから、ビルの 2 階にギャラリーやカフェ、3 階に県内大学のサテライト拠点を入居することで、新たな交流拠点として形成していく。
事業手法	街づくり会社が地権者から土地を賃借(事業主体:まちづくり会社) 地権者は家賃を払い1階にテナントとして入居(事業主体:まちづくり会社) 2階のテナントには、まちづくり会社がリーシング(事業主体:まちづくり会社) 改修費用として戦略補助金を申請中(事業主体:まちづくり会社)
数値目標・実績	現在、寄付金が150万円程度集まっており地元の期待も高まっている。また、地元商店街及び地元住民で作る「五臓圓ビルを保存活用する会」も設立され、ビルの活用に向けた事業検討を進めている。

協議会名称	日向市中心市街地活性化協議会
事業名称	街なか維持管理事業
事業概要	公共空間の環境美化・清掃活動を行うことにより街のイメージアップを図る。美化・清掃活動を行う施設としては、駅前広場、街路、広場・公園、駐車場等。実施主体は、活性化協議会、NPO 法人、商店街振興組合等。
事業手法	市民団体等による美化・清掃活動
数値目標・実績	本ソフト事業は、他事業との相乗効果を狙うものである。

協議会名称	越前市中心市街地活性化協議会
事業名称	蔵の辻・商店街活性化事業
事業概要	蔵の辻地区にて、毎月第一日曜日・第三日曜日に「壺の市」、「参の市」と称したイベントを開催する賑わい創出事業。年間総事業費は5百万円／年。
事業手法	中心市街地の中核と位置付けられている、国土交通省の都市景観大賞を受賞した“蔵の辻”地区にて、毎月2回・日曜日にイベントを実施。イベントの告知チラシには、当該イベント情報だけでなく、周辺地域のイベントをも広く取り込み、中心市街地全体の賑わい創出を図った取り組みを行っている。
数値目標・実績	事業実施から3年が経過。市民の認知度が向上していることは、肌感覚で感じている模様。目標数値である歩行者通行量の増加を見ると、事業に対する効果は得られていると思われる。

協議会名称	福井市中心市街地活性化協議会
事業名称	情報推進化事業
事業概要	中心市街地を一つのショッピングセンターと見立てて情報発信をするというコンセプトで実施されている事業。主な内容は、ポータルサイトの運営とタブロイド版のチラシの配布。チラシについては、商店街の中の商店から大型店まで様々な店舗が広告を出稿しており、出稿枠は21千円から受け付けている。毎年2回発行しており、福井新聞に折り込みを実施し、県内の21万世帯に配布している。また、レシートラリーと称する販促を実施し、地域内の対象店舗（中央1丁目の商店街にある商店と周辺の大型店が参加）のレシートを合計1万円分集めて応募すると、1万円のキャッシュバックなどを行っている。

(3)今後の展開に向けて

商店街組織に関する課題は、図表 33 でみたように、「リーダー・後継者がいない」、「活動への参加意識が低い」、「意思統一が難しい」、「役員の若返りが難しい」などであり、多くの商店街がこのような組織上の問題を抱えている。

一方で図表 32 で見られる取り組みの上位は、「空き店舗対策」や「他商店街との連携促進」、「行政との連携強化」であり、「リーダー・後継者育成研修」や「役員の若返り」などの組織上の取組は比較的少ない。ただし、いくつかの事例では従来の商店街だけでなく地域全体での体制づくりや事業実施を行うケースが増加しており、組織上の問題があるにしても、このような動きは今後の方向性として注目される。

体制づくりとして、宮崎市では若手中心に積極的に事業を実施していく組織づくりが行われているが、商店街組織の高齢化が課題となっており、若返りをしたくても若い会員がいない状況が指摘されている。

外部との連携の観点では、それぞれの地域の特性や戦略から適切な連携体制の形成が試行されている。事例としてあげた福井市では商店街や大型店との連携が一定の成果をあげている。また、外部人材の活用では、事例にみるようにタウンマネジャーやアドバイザーの活用が進んでいる。

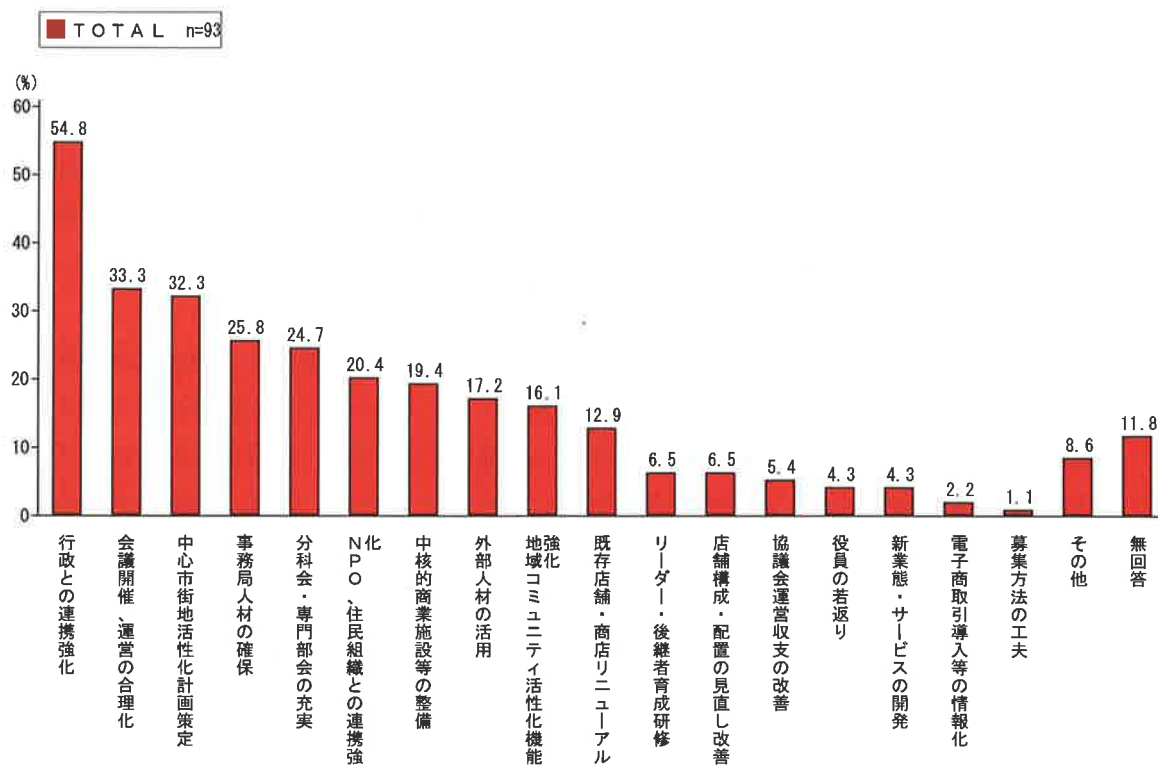
全国的に商店数が減少している中で、商店街組織の加盟店も減少し、商店街が疲弊していく流れは続くかもしれないが、共同事業の工夫や、リーダーなどの人材の確保育成といった取組を実施する努力により、活性化が図られる可能性は大きい。商店街組織を維持するためには、商業者に限定せず、商店街内及び周辺に存在するNPO、住民、商業以外の事業者などにも積極的に関与してもらうことが必要である。また、町内会などとの活動の連携を行なって、地域の社会インフラとしての役割を強化することも重要である。

7. 協議会組織に関する課題と解決方策

(1) 取組内容と課題

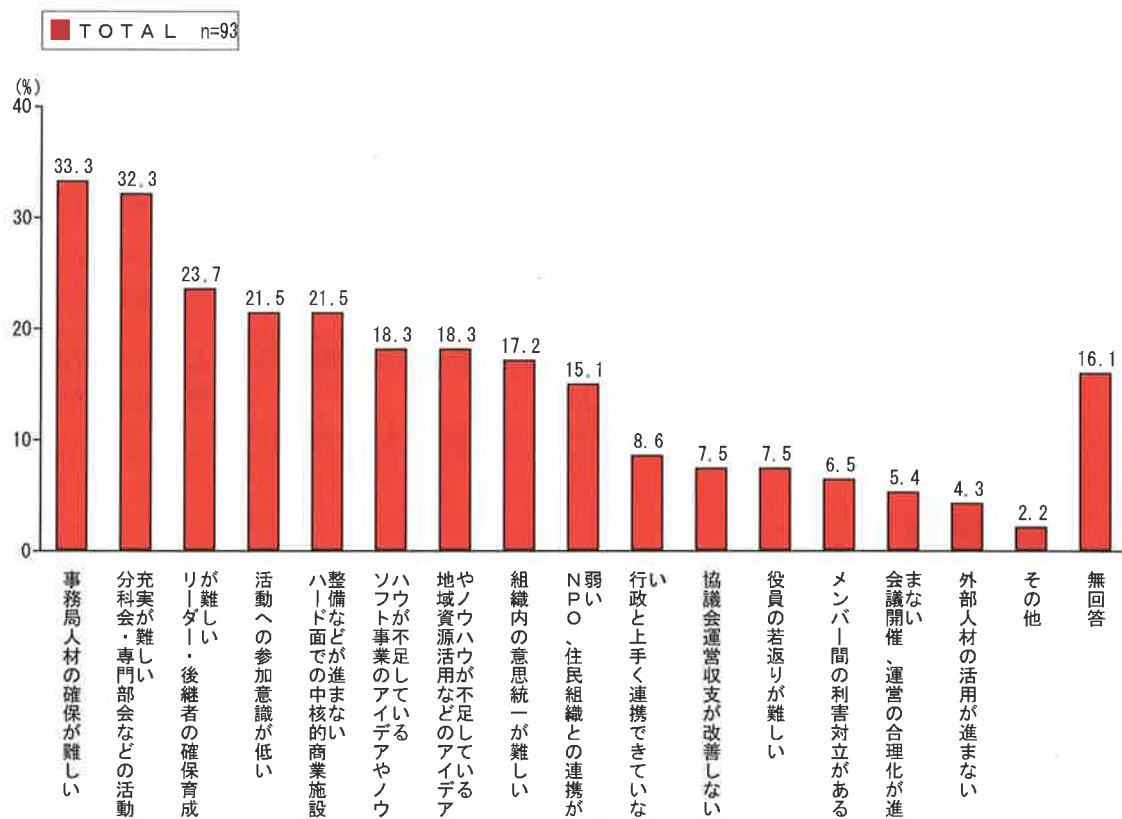
協議会組織に関する取組内容をみると（図表 34）、「行政との連携強化」がもっとも多く、ほか「会議開催、運営の合理化」「中心市街地活性化計画策定」「事務局人材の確保」「分科会・専門部会の充実」などの取組が多い。傾向としては、連携促進や組織強化に関する取組が多い。

図表 34 協議会組織に関する取組内容



協議会組織についての課題をみると（図表 35）、「事務局人材の確保が難しい」がもっとも多く、「分科会・専門部会などの活動充実が難しい」が次いで多い。「リーダー・後継者の確保育成が難しい」「活動への参加意識が低い」なども 2 割以上が課題としてあげている。

図表 35 協議会組織についての課題



(2)課題解決の取組事例

ここでは、協議会へのヒアリング調査結果の中から、実際の取組事例を紹介する。

■ 取組事例

「ラルズ跡地活用事業」では、市による用地取得後、ワークショップやセミナー、事業募集などにより民間の意見を汲み取るプロセスを重ねる中から、市商連新規事業実行委員会メンバーの若手経営者らが名乗りを上げ、事業計画立案やその後の運営主体となる会社 ZAWA.com を設立(キーマンである田宮氏が社長)、その後の事業主体になった。	岩見沢市中心市街地活性化協議会エリア
協議会の中に8つの研究会を立ち上げて課題解決を図ってきた。(例:街並研究会、IT研究会、街中居住推進研究会、空き店舗活用研究会等)	大田原市中心市街地活性化協議会エリア
協議会事務局に、事業推進の機関がある(いたみタウンセンター、旧中活でTMOとして実績を積んできたNPO)。 事務局を支える市民サポート組織がある(まち衆)。	伊丹市中心市街地活性化協議会エリア
運営委員会を設置し、事業を検討しているが、運営委員会は非公開とすることで、つっこんだ話し合いが可能となっている。 ※地主もワーキング会議などにオブザーバーとして参加してもらっている。	上越市(高田地区)市中心市街地活性化協議会エリア

■ 事業事例

協議会名称	柏市中心市街地活性化協議会
事業名称	柏駅周辺活性化イベント事業
事業概要	商工会議所が実施主体となり、青年部が母体となった市民の街づくり団体「ストリート・ブレイカーズ」、「JOBANアートラインプロジェクト実行委員会」と連携して実施する。 「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金」活用。 「ストリート・ブレイカーズ」は、若者をターゲットに音街かしわやヘルシーバトルなど斬新なイベント企画で集客を図っている。 「JOBANアートラインプロジェクト」は、幅広い年代層をターゲットに、美大生との連携により文化芸術中心の情報発信やイベントなど、地域のイメージアップ向上に関する事業を行う。

協議会名称	中津川市中心市街地活性化協議会
事業名称	中山道中津川宿六斎市(おはよう朝市)事業
事業概要	・江戸時代3と8の付く日に定期的に市が行われていたものを現代に復活、従来行われていたおはよう朝市を核に朝市を集結し、中山道中津川宿(本町・新町通り)を歩行者天国として開催する。 ・平成20年4月に第一回を開催、以降1月を除く毎月第一日曜日に定期的に開催している。 ・関係者による六斎市実行委員会が企画運営し、中心市街地活性化協議会が支援して行っている。
事業手法	本町一新町通り(旧中山道)500mを歩行者天国とする 開催時間:9:00~15:00 出店者数:40~50店(平成21年9月56店)

	業種:近在の農家による青果や加工食品のほか、多種多様な業種の出店がある。
数値目標・実績	・第1回(平成20年4月6日):出店者数30、集客数10,000人 ・第2回(平成20年5月4日):出店者数42、集客数25,000人 ・第13回(平成21年5月3日):出店者数43、集客数32,000人 ・第19回(平成21年11月1日):出店者数51、集客数40,000人

協議会名称	鹿児島市中心市街地活性化協議会
事業名称	“We love 天文館”活性化事業
事業概要	天文館地区の大型店と地元商店街による11のまちづくり戦略の実施や各種イベント開催等一体となったまちづくりの推進事業。
事業手法	We love 天文館協議会発足 市電無料の日等のマンスリーイベント 3エリアマネジメント協議会連携協定

協議会名称	福井市中心市街地活性化協議会
事業名称	中心市街地文化活動推進事業
事業概要	イベントを実施する事業。主なものとしては、毎年秋に「アートフェスタ」を、3月に「春うらん祭」を開催。「アートフェスタ」は約2ヵ月間の実施期間を設け、「響のホール」にて市民が様々な文化活動を発表する場としている。ジャズ、フラダンス、自主映画上映といったものが行われている。「春うらん祭」は毎年3月に「響のホール」前の電車通りで実施する屋外路上イベント。地元産品の販売や特設ステージでアマチュアがパフォーマンスを行う。また、「響のホール」の利用補助に関する事業も実施。

協議会名称	金沢市中心市街地活性化協議会
事業名称	かなざわファッションストリート創出事業
事業概要	平成19年度より継続して実施。平成22年度の予算額は約1300万円。ファッション関連の商業集積を形成することを目的に、内外装工事の補助、家賃助成を実施。北陸三県という広域の商圈に対して、都市のブランドを高められるような商業者を厳選して助成している。武蔵から香林坊、片町に至る地区を対象にスタートし、平成21年度からは堅町地区もエリアに加わった。市当局の説明によると、北陸新幹線開業をもにらんだ施策に位置づけられているとのこと。
事業手法	内外装整備に対する補助率は1/3、家賃補助率は1/2。 適用審査会を設けて厳しい審査を実施しているとのこと。審査基準は、北陸三県を見渡して、独自性・集客力のある店舗とのこと。
数値目標・実績	数値目標は中活計画の中の「歩行者通行量」。平成19年度に1件、平成20年度に3件、平成21年度に2件の利用実績がある。

(3)今後の展開に向けて

協議会の課題は、図表 35 でみたように、「事務局人材の確保が難しい」、「分科会、専門部会などの活動充実が難しい」などである。

協議会を運営する事務局については、商工会議所やまちづくり会社が兼務しているところが多いが、例えば奈良市では協議会専属スタッフによる事務局を整備しており、伊丹市では NPO が協議会事務局をフォローする実行部隊の役割を担うとともに、そこを中心にまちづくりサポーターを組織化して協議会をバックアップしている。

事務局を商工会議所が兼務している協議会においては、行政との連携強化という形ではあるが、計画立案や推進体制を行政に依存している例が見受けられる。行政への依存度が高い地域においては、本来の行政の事業計画を中心市街地活性化基本計画に切り分けて掲載しているものも散見される。

協議会の活動の充実については、大田原市のように、課題やテーマ別に研究会を立ち上げ議論を重ねているところや、柏市のように積極的に会合を開いている地域もあるが、通常はそれほど開催されていない。

他にユニークな事業計画の地域をみると、市民や民間事業者のかかわりが強い傾向が見られる。また、タウンマネジャーを設置し、行政と民間の連携をうまく調整できているところでは、地域特性を活かした企画や民間主導型の事業が多い傾向もみられる。

このように、中心市街地における商業活性化への波及効果の高い事業の掘り起こしのためには、協議会に民間からの参画や事業活動への参加度を高めていく工夫が重要と思われる。

IV 資料編

1. 中心市街地活性化協議会アンケート集計表

上段:実数
下段:構成比(%)

主要課題への取組状況

	TOTAL	起業支援や人材育成	空き店舗対策	テナントミックス	大型店の地域参加促進	チェーン店の地域参加促進	商店街組織の活性化	協議会組織の活性化	いずれの取組も無し
TOTAL	93	82	89	58	74	49	88	82	1
	100	88.2	95.7	62.4	79.6	52.7	94.6	88.2	1.1

問1 起業支援や人材育成に関する取組内容

	TOTAL	起業志望者の発掘	事業計画の作成支援	販路開拓支援	就職支援	設備場所貸与	インターネット制度の構築・運用	企業同士のマッチング	融資	信用保証	資金調達支援	補助金・助成金の活用支援
TOTAL	93	40	56	28	21	9	5	16	42	9	42	54
	100	43	60.2	30.1	22.6	9.7	5.4	17.2	45.2	9.7	45.2	58.1
		ベンチャーキャピタルとの連携	相談窓口の開設・運営	市場や業界の動向情報提供	技術指導・助言	研修・セミナー等の開催	講師・サポーター等の確保	その他	無回答			
		2	50	28	17	64	36	10	11			
		2.2	53.8	30.1	18.3	68.8	38.7	10.8	11.8			

問3 起業支援や人材育成についての課題

	TOTAL	起業志望者が見つからない	アドバイザーや指導員の確保が難しい	販路開拓などのノウハウが乏しい	金融機関やベンチャーキャピタルとの連携が難しい	補助金・助成金の活用支援などが十分にできない	相談体制が十分でない	相談員の確保・育成が難しい	研修・セミナー等の講師確保が難しい	関係機関等との連携が難しい	その他	無回答
TOTAL	93	51	12	27	11	16	12	10	5	7	3	24
	100	54.8	12.9	29	11.8	17.2	12.9	10.8	5.4	7.5	3.2	25.8

付問3-1 起業支援や人材育成についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	起業志望者が見つからない	アドバイザーや指導員の確保が難しい	販路開拓などのノウハウが乏しい	金融機関やベンチャーキャピタルとの連携が難しい	補助金・助成金の活用支援などが十分にできない	相談体制が十分でない	相談員の確保・育成が難しい	研修・セミナー等の講師確保が難しい	関係機関等との連携が難しい	その他	無回答
TOTAL	93	43	9	18	6	9	5	6	2	3	2	30
	100	46.2	9.7	19.4	6.5	9.7	5.4	6.5	2.2	3.2	2.2	32.3

問5 空き店舗対策に関する取組内容

	TOTAL	商店街での危機意識の共有	後継者の育成	魅力ある個店づくり	お客様のニーズ把握	新規出店の支援	不足業種や来街者の分析	空き店舗活用方針の立案	家主の協力確保、賃貸要請	地域、団体、住民との連携	テナントの募集開発	店舗の積極的な誘致
TOTAL	93	34	15	44	22	42	29	32	31	28	15	19
	100	36.6	16.1	47.3	23.7	45.2	31.2	34.4	33.3	30.1	16.1	20.4
		店舗の進出抑制・調整	入居者への家賃・改装費補助	イベント等による集客	駐車場・駐輪場の確保	コミュニティ事業への活用	高齢者、子育て支援への活用	NPO、産学官連携事業への活用	公益施設の誘致	生活サービス施設の整備	その他	無回答
		2	51	65	27	22	16	12	11	10	10	4
		2.2	54.8	69.9	29	23.7	17.2	12.9	11.8	10.8	10.8	4.3

問7 空き店舗対策についての課題

	TOTAL	立地条件・交通環境の変化に対応できていない	個店の取り組みが活発でない	市場や顧客の動向やニーズ把握が弱い	商店街全体での危機意識の共有が進まない	商店街のまとまりが悪い	商店街の空き店舗活用方針などが定まらない	地権者や家主の理解・協力が得られない	地域、団体、住民との連携が進まない	新規出店に対する支援が十分でない	店舗の誘致・進出抑制などのノウハウが乏しい	コミュニティ事業への活用などが進まない
TOTAL	93	23	46	28	45	40	38	56	16	19	21	14
	100	24.7	49.5	30.1	48.4	43	40.9	60.2	17.2	20.4	22.6	15.1
		商店街組織メンバー以外への参加が進まない	駐車場・駐輪場の確保など施設整備が進まない	公益施設や生活サービス施設の誘致・整備が進まない	その他	無回答						
		13	14	14	9	5						
		14	15.1	15.1	9.7	5.4						

付問7-1 空き店舗対策についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	立地条件・交通環境の変化に対応できていない	個店の取り組みが活発でない	市場や顧客の動向やニーズ把握が弱い	商店街全体での危機意識の共有が進まない	商店街のまとまりが悪い	商店街の空き店舗活用方針などが定まらない	地権者や家主の理解・協力が得られない	地域、団体、住民との連携が進まない	新規出店に対する支援が十分でない	店舗の誘致・進出抑制などのノウハウが乏しい	コミュニティ事業への活用などが進まない
TOTAL	93	9	19	6	22	14	11	34	4	4	7	3
	100	9.7	20.4	6.5	23.7	15.1	11.8	36.6	4.3	4.3	7.5	3.2
		商店街組織メンバー以外への参加が進まない	駐車場・駐輪場の確保など施設整備が進まない	公益施設や生活サービス施設の誘致・整備が進まない	その他	無回答						
		4	5	4	8	9						
		4.3	5.4	4.3	8.6	9.7						

問9 テナントミックスに関する取組内容

	TOTAL	テナントミックス計画の立案	ターゲット層や機能の設定	核店舗や必要業種の設定	品揃え・商品戦略の立案	市街地整備改善事業との連動	タウンマネジメント体制の確立	店舗共同での活動強化	官、民、市民との連携	必要業種の誘致	最適な配置計画の実現	既存商店の配置転換に関する合意形成
TOTAL	93	26	11	24	3	17	19	9	30	18	13	9
	100	28	11.8	25.8	3.2	18.3	20.4	9.7	32.3	19.4	14	9.7
		その他	無回答									
		6	35									
		6.5	37.6									

問11 テナントミックスについての課題

	TOTAL	テナントミックス計画の立案自体が難しい	商圏やコンセプトに基づく実現性ある計画策定が難しい	専門家やプランナーなどが活用できていない	タウンマネジメント体制の確立が進まない	タウンマネジャーが確保育成できていない	店舗共同での取り組みが進まない	官、民、市民との連携が難しい	必要業種・業態の誘致が難しい	既存商店の配置転換等の合意形成が難しい	その他	無回答
TOTAL	93	34	32	11	21	18	14	15	36	25	3	23
	100	36.6	34.4	11.8	22.6	19.4	15.1	16.1	38.7	26.9	3.2	24.7

付問11-1 テナントミックスについての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	テナントミックス計画の立案自体が難しい	商圏やコンセプトに基づく実現性ある計画策定が難しい	専門家やプランナーなどが活用できていない	タウンマネジメント体制の確立が進まない	タウンマネジャーが確保育成できていない	店舗共同での取り組みが進まない	官、民、市民との連携が難しい	必要業種・業態の誘致が難しい	既存商店の配置転換等の合意形成が難しい	その他	無回答
TOTAL	93	18	22	4	9	10	5	8	24	15	3	30
	100	19.4	23.7	4.3	9.7	10.8	5.4	8.6	25.8	16.1	3.2	32.3

問13 大型店の地域貢献に関する取組内容

	TOTAL	地域のイベントへの資金拠出要請	街路灯やアーケードの経費負担要請	販売促進活動(売り出し、ポイント)への協力要請	環境活動(清掃、リサイクル)への参加要請	防災、防犯活動への参加要請	祭り・イベントへの参加要請	文化・芸術活動への参加要請	商店街組織の会合への出席要請	商店街組織への加入要請	地元行政との緊密な情報交換	年度毎の地域貢献目標の設定・開示
TOTAL	93	41	19	40	17	12	50	14	28	35	19	4
	100	44.1	20.4	43	18.3	12.9	53.8	15.1	30.1	37.6	20.4	4.3
		地域貢献企業認定・奨励制度の設定	自治体の条例制定促進	その他	無回答							
		2	8	4	19							
		2.2	8.6	4.3	20.4							

問15 大型店の地域貢献についての課題

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織と連携する意識がない	商店街組織への加入メリットを理解してもらえない	資金面での協力が十分に得られない	活動への人的参加が十分に得られない	地域住民との関係づくりの意識が乏しい	商店街組織への加入を働きかける役員等がない	地元行政から大型店への積極的な働きかけがない	商店街組織に参加しやすい規則・会費等となっていない	その他	無回答
TOTAL	93	37	23	15	23	18	20	11	20	1	6	37
	100	39.8	24.7	16.1	24.7	19.4	21.5	11.8	21.5	1.1	6.5	39.8

付問15-1 大型店の地域貢献についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織と連携する意識がない	商店街組織への加入メリットを理解してもらえない	資金面での協力が十分に得られない	活動への人的参加が十分に得られない	地域住民との関係づくりの意識が乏しい	商店街組織への加入を働きかける役員等がない	地元行政から大型店への積極的な働きかけがない	商店街組織に参加しやすい規則・会費等となっていない	その他	無回答
TOTAL	93	31	13	4	9	5	8	2	7	0	4	42
	100	33.3	14	4.3	9.7	5.4	8.6	2.2	7.5	0	4.3	45.2

問17 チェーン店の地域貢献に関する取組内容

	TOTAL	地域のイベントへの資金拠出要請	街路灯やアーケードの経費負担要請	販売促進活動(売り出し、ポイント)への協力要請	環境活動(清掃、リサイクル)への参加要請	防災、防犯活動への参加要請	祭り・イベントへの参加要請	文化・芸術活動への参加要請	商店街組織の会合への出席要請	商店街組織への加入要請	地元行政との緊密な情報交換	年度毎の地域貢献目標の設定・開示
TOTAL	93	18	10	19	10	7	27	7	13	26	4	2
	100	19.4	10.8	20.4	10.8	7.5	29	7.5	14	28	4.3	2.2
		地域貢献企業認定・奨励制度の設定	自治体の条例制定促進	その他	無回答							
		1	6	5	44							
		1.1	6.5	5.4	47.3							

問19 チェーン店の地域貢献についての課題

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織と連携する意識がない	商店街組織への加入メリットを理解してもらえない	資金面での協力が十分に得られない	活動への人的参加が十分に得られない	地域住民との関係づくりの意識が乏しい	商店街組織への加入を働きかける役員等がない	行政からチェーン店への積極的な働きかけがない	商店街組織に参加しやすい規則・会費等となっていない	その他	無回答
TOTAL	93	51	28	20	21	16	22	9	21	3	1	32
	100	54.8	30.1	21.5	22.6	17.2	23.7	9.7	22.6	3.2	1.1	34.4

付問19-1 チェーン店の地域貢献についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織と連携する意識がない	商店街組織への加入メリットを理解してもらえない	資金面で協力が十分に得られない	活動への人的参加が十分に得られない	地域住民との関係づくりの意識が乏しい	商店街組織への加入を働きかける役員がない	行政からチェーン店への積極的な働きかけがない	商店街組織に参加しやすい規則・会費等になっていない	その他	無回答
TOTAL	93	35	19	8	6	4	6	2	3	1	1	43
	100	37.6	20.4	8.6	6.5	4.3	6.5	2.2	3.2	1.1	1.1	46.2

問21 商店街組織に関する取組内容

	TOTAL	リーダー・後継者の育成研修	役員の若返り	外部人材の活用	商店街組織・規則の見直し	商店街組織の会費制度見直し	空き店舗対策	地域活動の充実	販売促進等ソフト事業の充実	地域資源活用の取組	農商工連携等の取組	社会課題に対応した取組
TOTAL	93	20	14	15	9	5	57	32	35	26	29	14
	100	21.5	15.1	16.1	9.7	5.4	61.3	34.4	37.6	28	31.2	15.1
		ハード事業の取組充実	情報化・情報発信の取組	振興組合化、協同組合化	他商店街との連携促進	NPO、住民組織との連携強化	行政との連携強化	活性化ビジョン・計画の策定	その他	無回答		
		21	34	8	44	22	44	25	5	5		
		22.6	36.6	8.6	47.3	23.7	47.3	26.9	5.4	5.4		

問23 商店街組織についての課題

	TOTAL	リーダー・後継者の確保育成が難しい	役員の若返りが難しい	外部人材の活用が進まない	商店街組織の規則・会費等の見直しが進まない	組合員間の利害対立がある	他の組織との合併が進まない	組織内の意思統一が難しい	活動への参加意識が低い	販売促進等ソフト事業のアイデアなどが不足している	地域資源活用、農商工連携等の取組が進まない	情報化・情報発信に強いメンバーがいない
TOTAL	93	66	43	6	10	23	10	50	56	35	22	18
	100	71	46.2	6.5	10.8	24.7	10.8	53.8	60.2	37.6	23.7	19.4
		他商店街との連携が進まない	NPO、住民組織との連携が弱い	行政と上手く連携できていない	その他	無回答						
		34	22	11	3	4						
		36.6	23.7	11.8	3.2	4.3						

付問23-1 商店街組織についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	リーダー・後継者の確保育成が難しい	役員の若返りが難しい	外部人材の活用が進まない	商店街組織の規則・会費等の見直しが進まない	組合員間の利害対立がある	他の組織との合併が進まない	組織内の意思統一が難しい	活動への参加意識が低い	販売促進等ソフト事業のアイデアなどが不足している	地域資源活用、農商工連携等の取組が進まない	情報化・情報発信に強いメンバーがいない
TOTAL	93	45	15	1	2	2	0	30	29	9	1	2
	100	48.4	16.1	1.1	2.2	2.2	0	32.3	31.2	9.7	1.1	2.2
		他商店街との連携が進まない	NPO、住民組織との連携が弱い	行政と上手く連携できていない	その他	無回答						
		5	2	4	1	12						
		5.4	2.2	4.3	1.1	12.9						

問25 協議会組織に関する取組内容

	TOTAL	事務局 人材の 確保	分科会・ 専門部 会の充 実	募集方 法の工 夫	会議開 催、運 営の合 理化	協議会 運営収 支の改 善	リーダ ー・後 継者育 成研修	役員の 若返り	外部人 材の活 用	中核的 商業施 設等の 整備	店舗構 成・配 置の見 直し 改善	地域コ ミュニ ティ活 性化機 能強化
TOTAL	93	24	23	1	31	5	6	4	16	18	6	15
	100	25.8	24.7	1.1	33.3	5.4	6.5	4.3	17.2	19.4	6.5	16.1
		既存店 舗・商店 リニュー アル	新業態・ サービスの 開発	電子商 取引導 入等の 情報化	NPO、住 民組織と の連携 強化	行政との 連携強 化	中心市 街地活 性化計 画策定	その他	無回答			
		12	4	2	19	51	30	8	11			
		12.9	4.3	2.2	20.4	54.8	32.3	8.6	11.8			

問27 協議会組織についての課題

	TOTAL	事務局 人材の 確保が 難しい	分科会・ 専門部 会などの 活動充 実が難 しい	会議開 催、運 営の合 理化が 進まな い	協議会 運営収 支が改 善しな い	リーダ ー・後 継者の 確保育 成が難 しい	役員の 若返りが 難しい	外部人 材の活 用が進 まない	メンバ ー間の 利害対 立があ る	組織内 の意思 統一が 難しい	活動へ の参加 意識が 低い	ハード面 での中核 的商業 施設整 備などが 進まない
TOTAL	93	31	30	5	7	22	7	4	6	16	20	20
	100	33.3	32.3	5.4	7.5	23.7	7.5	4.3	6.5	17.2	21.5	21.5
		ソフト事 業のアイ デアやノ ウハウが 不足して いる	地域資 源活用な どのアイ デアやノ ウハウが 不足して いる	NPO、住 民組織と の連携 が弱い	行政と上 手く連携 できてい ない	その他	無回答					
		17	17	14	8	2	15					
		18.3	18.3	15.1	8.6	2.2	16.1					

付問27-1 協議会組織についての課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	事務局 人材の 確保が 難しい	分科会・ 専門部 会などの 活動充 実が難 しい	会議開 催、運 営の合 理化が 進まな い	協議会 運営収 支が改 善しな い	リーダ ー・後 継者の 確保育 成が難 しい	役員の 若返りが 難しい	外部人 材の活 用が進 まない	メンバ ー間の 利害対 立があ る	組織内 の意思 統一が 難しい	活動へ の参加 意識が 低い	ハード面 での中核 的商業 施設整 備などが 進まない
TOTAL	93	24	15	1	6	11	3	3	2	8	9	12
	100	25.8	16.1	1.1	6.5	11.8	3.2	3.2	2.2	8.6	9.7	12.9
		ソフト事 業のアイ デアやノ ウハウが 不足して いる	地域資 源活用な どのアイ デアやノ ウハウが 不足して いる	NPO、住 民組織と の連携 が弱い	行政と上 手く連携 できてい ない	その他	無回答					
		8	2	3	6	0	27					
		8.6	2.2	3.2	6.5	0	29					

2. 支援機関アンケート集計表

上段:実数

下段:構成比(%)

問1 起業支援や人材育成に関する取組内容

	TOTAL	起業者・志望者の発掘	事業計画の作成支援	販路開拓支援	就職支援	設備場所貸与	インターン制度の構築・運用	企業同士のマッチング	融資	信用保証	資金調達支援	補助金・助成金の活用支援
TOTAL	188	124	166	132	30	11	14	90	103	36	138	154
	100	66	88.3	70.2	16	5.9	7.4	47.9	54.8	19.1	73.4	81.9
		ベンチャー・キャピタルとの連携	相談窓口の開設・運営	市場や業界の動向情報提供	技術指導・助言	セミナー・研修等の開催	講師・サポーター等の確保	その他	無回答			
		13	168	94	84	169	95	23	0			
		6.9	89.4	50	44.7	89.9	50.5	12.2	0			

問3 地域の商店街組織等と連携した取組の有無

	TOTAL	ある	ない	その他	無回答
TOTAL	188	50	127	10	1
	100	26.6	67.6	5.3	0.5

問4 起業支援や人材育成に関する課題

	TOTAL	起業者・志望者が見つからない	アドバイザーや指導員の確保が難しい	販路開拓などのノウハウが乏しい	金融機関やベンチャー・キャピタルとの連携が難しい	補助金・助成金の活用支援などが十分にできない	相談体制が十分でない	相談員の確保・育成が難しい	研修・セミナー等の講師確保が難しい	関係機関等との連携が難しい	その他	無回答
TOTAL	188	84	16	100	38	35	20	31	8	37	16	18
	100	44.7	8.5	53.2	20.2	18.6	10.6	16.5	4.3	19.7	8.5	9.6

付問4-1 起業支援や人材育成に関する課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	起業者・志望者が見つからない	アドバイザーや指導員の確保が難しい	販路開拓などのノウハウが乏しい	金融機関やベンチャー・キャピタルとの連携が難しい	補助金・助成金の活用支援などが十分にできない	相談体制が十分でない	相談員の確保・育成が難しい	研修・セミナー等の講師確保が難しい	関係機関等との連携が難しい	その他	無回答
TOTAL	188	75	9	80	22	25	12	20	4	18	10	26
	100	39.9	4.8	42.6	11.7	13.3	6.4	10.6	2.1	9.6	5.3	13.8

問5 身近な地域の中心市街地の商業活性化への参加・協力意向

	TOTAL	積極的に参加していくつもりである	多少は参加していくつもりである	どちらともいえない	あまり参加していくつもりはない	全く参加していくつもりはない	無回答
TOTAL	188	129	21	33	4	0	1
	100	68.6	11.2	17.6	2.1	0	0.5

3. 大型店・チェーン店アンケート集計表

上段:実数

下段:構成比(%)

問1 地域への貢献・取組に関する方針の有無

	TOTAL	定めている	定めていない	その他	無回答
TOTAL	240	111	112	9	8
	100	46.3	46.7	3.8	3.3
百貨店・量販店	141	79	51	5	6
	100	56	36.2	3.5	4.3
チェーン店	99	32	61	4	2
	100	32.3	61.6	4	2

問2 地域貢献として取り組んでいること

	TOTAL	地域のイベントへの資金拠出	街路灯やアーケードの経費負担	販売促進活動(売り出し、ポイント)への協力	環境活動(清掃、リサイクル)への参加	防災、防犯活動への参加	祭り・イベントへの参加	文化・芸術活動への参加	商店街組織の会合への出席	商店街組織への加入	地元行政との緊密な情報交換
TOTAL	240	135	51	104	158	94	124	31	105	129	68
	100	56.3	21.3	43.3	65.8	39.2	51.7	12.9	43.8	53.8	28.3
百貨店・量販店	141	92	30	80	103	60	91	23	86	95	57
	100	65.2	21.3	56.7	73	42.6	64.5	16.3	61	67.4	40.4
チェーン店	99	43	21	24	55	34	33	8	19	34	11
	100	43.4	21.2	24.2	55.6	34.3	33.3	8.1	19.2	34.3	11.1
		年度毎の地域貢献目標の設定・開示	その他	特に取り組んでいない	無回答						
		17	21	9	12						
		7.1	8.8	3.8	5						
		15	16	2	1						
		10.6	11.3	1.4	0.7						
		2	5	7	11						
		2	5.1	7.1	11.1						

問4 地域の商店街組織等と連携した取組の有無

	TOTAL	ある	ない	その他	無回答
TOTAL	240	146	87	2	5
	100	60.8	36.3	0.8	2.1
百貨店・量販店	141	108	32	0	1
	100	76.6	22.7	0	0.7
チェーン店	99	38	55	2	4
	100	38.4	55.6	2	4

問5 地域貢献に関する課題

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織とどう連携してよいかわからない	商店街組織への加入メリットが理解できない	地域貢献に取り組む余裕がない	資金面での協力が難しい	活動への人的参加が難しい	地域住民との関係づくりが進まない	地域の商店街に活力がない	商店街組織への加入を働きかけられないことがない	地元行政からの積極的な働きかけがない
TOTAL	240	26	34	51	51	97	117	13	97	18	46
	100	10.8	14.2	21.3	21.3	40.4	48.8	5.4	40.4	7.5	19.2
百貨店・量販店	141	14	15	33	18	62	66	6	65	7	22
	100	9.9	10.6	23.4	12.8	44	46.8	4.3	46.1	5	15.6
チェーン店	99	12	19	18	33	35	51	7	32	11	24
	100	12.1	19.2	18.2	33.3	35.4	51.5	7.1	32.3	11.1	24.2
		商店街組織が参加しやすい規則・会費等となっていない	その他	地域貢献に取り組むつもりはない	無回答						
		16	8	1	39						
		6.7	3.3	0.4	16.3						
		9	5	1	23						
		6.4	3.5	0.7	16.3						
		7	3	0	16						
		7.1	3	0	16.2						

付問5-1 地域貢献に関する課題(特に課題となっていること)

	TOTAL	店長等に権限がない、本部の承認が得られない	商店街組織とどう連携してよいかわからない	商店街組織への加入メリットが理解できない	地域貢献に取り組む余裕がない	資金面での協力が難しい	活動への人的参加が難しい	地域住民との関係づくりが進まない	地域の商店街に活力がない	商店街組織への加入を働きかけられないことがない	地元行政からの積極的な働きかけがない
TOTAL	240	17	19	26	25	69	80	4	69	4	18
	100	7.1	7.9	10.8	10.4	28.8	33.3	1.7	28.8	1.7	7.5
百貨店・量販店	141	9	7	17	9	44	51	2	50	0	9
	100	6.4	5	12.1	6.4	31.2	36.2	1.4	35.5	0	6.4
チェーン店	99	8	12	9	16	25	29	2	19	4	9
	100	8.1	12.1	9.1	16.2	25.3	29.3	2	19.2	4	9.1
		商店街組織が参加しやすい規則・会費等となっていない	その他	地域貢献に取り組むつもりはない	無回答						
		4	3	0	52						
		1.7	1.3	0	21.7						
		2	2	0	29						
		1.4	1.4	0	20.6						
		2	1	0	23						
		2	1	0	23.2						

問6 身近な地域の中心市街地の商業活性化への参加・協力についての意向

	TOTAL	積極的に 参加して いくつも りである	多少は 参加して いくつも りである	どちらと もいえな い	あまり参 加してい くつもり はない	全く参加 してい くつもり はない	無回答
TOTAL	240	110	69	43	13	2	3
	100	45.8	28.8	17.9	5.4	0.8	1.3
百貨店・量販店	141	80	37	17	5	1	1
	100	56.7	26.2	12.1	3.5	0.7	0.7
チェーン店	99	30	32	26	8	1	2
	100	30.3	32.3	26.3	8.1	1	2

平成21年度中小企業庁委託事業

中心市街地における商業活性化の現状及び課題に関する調査報告書

編集・発行 株式会社インテージ

〒101-8201 東京都千代田区神田練塀町3番地インテージ秋葉原ビル

電 話：03-5294-0111

FAX：03-5294-0199

発 行 日 平成22年 3月

無許可で複製することを禁じます

Printed in Japan

