

Ⅱ 中心商店街振興と魅力あるまちづくり

青森地域社会研究所調査研究部長 竹内 紀人

1. 青森市の中小小売業・商店街の現状

(1) 青森県と県内主要3市の小売業の推移

表Ⅱ-1-1、図Ⅱ-1-1～4は、平成9年以降の商業統計調査と平成24年の経済センサス活動調査の結果により、青森県と県内主要3市における小売業の変遷を時系列で表したものである。

表Ⅱ-1-1 青森県と主要3都市の小売業の推移

■事業所数

	H9 1997	14 2002	19 2007	24 2012	26 2014年	対H24増減	対H19増減	対H9増減
	青森県	19,162	17,293	15,155	10,347	10,114	△2.3%	△33.3%
青森市	3,895	3,484	3,134	1,884	1,968	4.5%	△37.2%	△49.5%
弘前市	2,566	2,288	2,043	1,422	1,393	△2.0%	△31.8%	△45.7%
八戸市	3,208	2,920	2,583	1,784	1,750	△1.9%	△32.2%	△45.4%

■従業者数(人)

	H9 1997	H14 2002	H19 2007	H24 2012	H26 2014	対H24増減	対H19増減	対H9増減
	青森県	89,581	95,861	88,330	65,995	64,969	△1.6%	△26.4%
青森市	19,944	21,689	20,531	14,673	14,456	△1.5%	△29.6%	△27.5%
弘前市	13,096	13,972	13,360	10,839	10,115	△6.7%	△24.3%	△22.8%
八戸市	17,082	18,485	16,447	11,917	12,225	2.6%	△25.7%	△28.4%

■年間商品販売額(百万円)

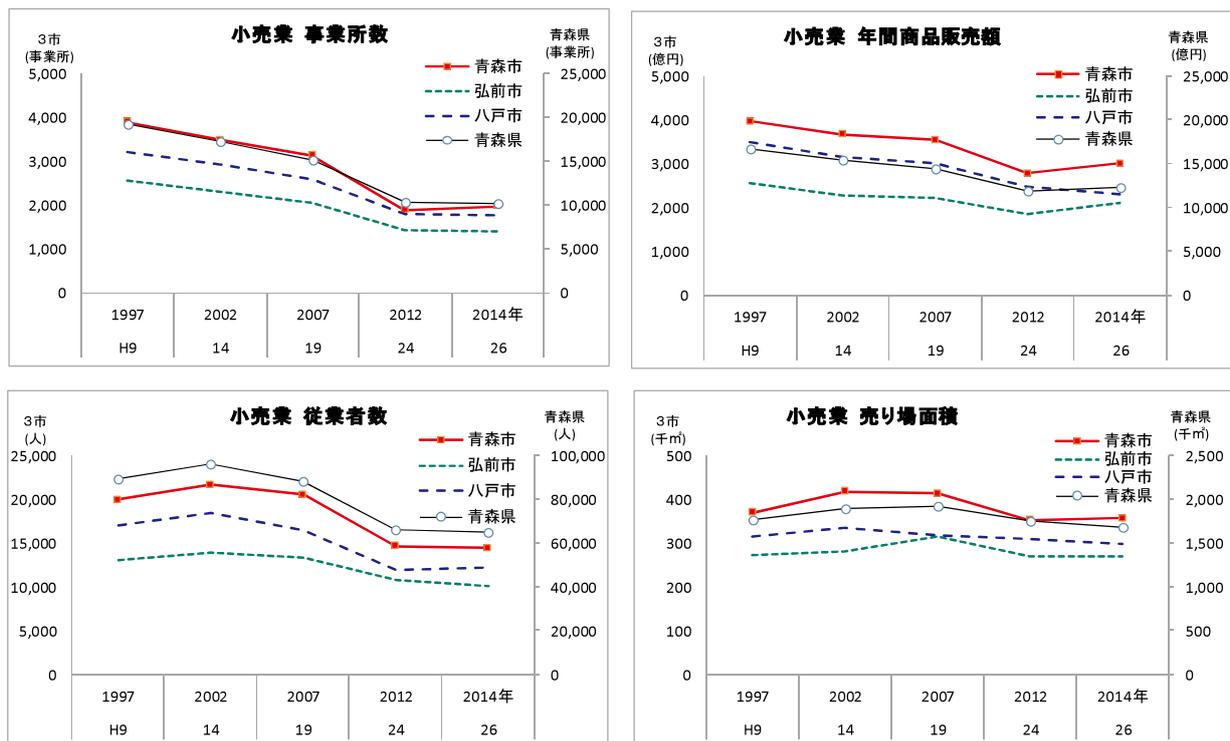
	H9 1997	H14 2002	H19 2007	H24 2012	H26 2014	対H24増減	対H19増減	対H9増減
	青森県	1,662,891	1,536,008	1,439,959	1,187,923	1,235,032	4.0%	△14.2%
青森市	396,678	366,233	353,293	278,096	300,603	8.1%	△14.9%	△24.2%
弘前市	256,805	227,215	222,555	185,858	210,765	13.4%	△5.3%	△17.9%
八戸市	348,135	316,265	301,325	246,633	230,709	△6.5%	△23.4%	△33.7%

■売場面積(m²)

	H9 1997	H14 2002	H19 2007	H24 2012	H26 2014	対H24増減	対H19増減	対H9増減
	青森県	1,762,974	1,888,025	1,918,124	1,751,398	1,686,129	△3.7%	△12.1%
青森市	370,184	418,116	413,239	352,091	356,758	1.3%	△13.7%	△3.6%
弘前市	272,545	281,496	315,481	271,107	270,730	△0.1%	△14.2%	△0.7%
八戸市	314,062	333,843	317,396	310,362	296,643	△4.4%	△6.5%	△5.5%

資料：H9～H19は「商業統計調査」(経済産業省)、H24は「経済センサス活動調査」(総務省)、H26は「商業統計調査」(経済産業省)

図Ⅱ-1-1 青森県と主要3都市の小売業の推移



資料：H9～H19は「商業統計調査」（経済産業省）、H24は「経済センサス活動調査」（総務省）、H26は「商業統計調査」（経済産業省）

表Ⅱ-1-2 青森市における主な商業施設開発等一覧（平成12年以降）

郊外への主な大型店出店			
年	月	名称	備考
平成12年	6月	西バイパスパワーセンター	現GALAタウン A～E棟 計 30,214㎡
	10月	イトーヨーカドー青森SC	20,260㎡
14年	10月	東青森駅構内商業施設	ユニバース他 8,173㎡
19年	4月	ドリームタウンALi	7,956㎡
20年	3月	イオンタウン青森浜田	1～3ブロック 計 17,021㎡
中心市街地における主な再開発、文化観光・商業施設等の整備状況			
年	月	名称	備考
平成13年	1月	フェスティバルシティ AUGA	青森駅前第二地区第一種市街地再開発事業
18年	1月	ミッドライフタワー	青森駅前第一地区第一種市街地再開発事業
21年	3月	まちなか温泉・センターホテル	まちなかホット・ぶらっと推進事業
	12月	アオモリクロスタワー「ア・ベイ」	
22年	12月	青森駅周辺地区総合交通ターミナル機能強化	青森駅周辺整備事業
	12月	A-FACTORY	
23年	1月	ねぶたの家 ワ・ラッセ	文化観光交流施設整備事業
25年	10月	新町キューブ	

資料：青森商工会議所

注：郊外への大型店出店を新大店法施行後について見ると、平成13年9月から平成27年10月まで計29店舗で総面積は91,734㎡にのぼった。単純比較はできないが、平成26年の青森市小売業の売り場面積の25.7%に相当する。

わが国では、平成10年に「まちづくり3法」が制定され、そのうち、「中心市街地活性化法」と「改正都市計画法」が速やかに施行された。さらには2年のタイムラグを経て、平成12年にはいよいよ店舗面積等の量的な調整を行わない「大規模小売店舗立地法」がかつての規制を旨とした「大規模小売店舗法」に代わって施行された。

青森県においても「まちづくり3法」の施行に伴い、郊外型の商業集積の開発が一段と進み、一方、それに対抗する形で中心市街地における再開発等も進行した。

参考までに青森市における郊外への主な大型店の出店動向と、中心市街地における主な再開発、文化観光・商業施設等の整備状況を一覧表にした。(表II-1-2)

こうした商業界における規制緩和の動きの中で、各種の基礎データがどのように変動してきたのかを確認することは、これからの中心市街地活性化、並びに中小小売業の振興を考える上で、非常に重要である。まずは、これらの指標を簡単に確認しておきたい。

① 青森県全体の動向

青森県全体でみると、平成9年～26年の間に、事業所数は半減、従業者数は3割弱の減少、年間商品販売額が約25%の減少、売場面積は4%程度の微減となっている。店舗数は半減したのに売り場面積はほぼ横ばいをキープしている、また、従業者数は事業所数ほどには減少していない点から、大型店の増加や、中小店の規模拡大が進んだものと想定される。という状況だ。

販売効率面をみると、半分の店舗でかつての4分の3の売上高を稼いでいるのだから、1店当たりの効率は1.5倍になっているということだ。しかし、従業者1人当たりの効率はさして向上していない。17年前と変わらないと言っていいほどだ。さらに、売場面積が4%減に対し、売り上げの減少分が25%なので、面積当たりの効率はかなり低下していることがわかる。

② 事業所数の推移

平成9年～26年の間の事業所数の減少傾向を見ると、青森市、弘前市、八戸市のいずれも、おおむね青森県の動きと似かよった動きを示している。すなわち、平成9年～19年の10年間で事業所数がそれぞれ約20%減少し、さらにその後の5年で減少ペースが加速した。その後平成24年からの2年間は横ばい推移で、結果的に平成26年は平成9年対比で40%台後半の減少率となっている。

この似かよった動きの中、青森市の事業所数は、平成9年比の減少率が青森県や他の主要都市2市を上回る49.5%となり、まさに半減した。他を上回る減少率となったのは、平成19年～24年の減少率が特に大きかったためである。平成24年～26年は逆に県および3都市の中で唯一の微増を記録しているが、17年間を通しての減少率は最大となった。

③ 従業者数の推移

青森県全体では、平成9年～14年に従業者数が増加し、その後減少に転じた。平成19年～24年に減少ペースが加速し、平成24年～26年はおおむね横ばいとなっている。3都市を比較すると、八戸市はほぼ青森県と平行な動きとなっており、弘前市は他に比べて増減の幅が緩やかである。ただ、弘前市に関しては、平成24年～26年の減少幅が他に比較して大きいことが心配される。

県都青森市の17年を通しての減少率は27.5%で青森県と同率だった。青森県や八戸市と比較すると、平成14年～19年の減少幅は小さかったものの、平成19年～24年に減少が加速した状況がうかがわれる。

④ 年間商品販売額

青森県全体では、減少傾向が平成19年～24年に加速し、平成24年～26年には落ち着いているという点では、事業所数と同じような動きとなっている。都市別では青森市と八戸市が似かよった推移となっている。ただ、細かく見ると、青森市は平成19年～24年の落ち込みが大きかったものの、平成24年～26年は持ち直した。一方、八戸市は平成19年～24年の減少幅は青森市より小幅だったが、平成24年～26年も減少傾向が続いているのが気がかりだ。弘前市は、従業者数と同様、他に比べて増減の幅が狭い。平成24年～26年には13%の伸びを示した。

17年を通じた減少幅は、青森県の25.7%に対し、青森市が24.2%、弘前市が17.9%、八戸市が33.7%となり、3都市の中では八戸市がワーストだった。

⑤ 売り場面積

青森県全体では、平成19年までが微増傾向、それ以降が微減傾向という動きを示している。弘前市がほぼ同じ形状のグラフとなっている。青森市は、平成9年～14年に急増し、平成14年～19年は微増、平成19～24年は他よりも減少が目立ち、平成24年～26年は他がマイナスを続ける中、わずかながらプラスを示した。八戸市の動きは総じて緩やかだが、平成14年以降、減少が続いている。

17年を通しての減少幅は、青森県の4.4%に対し、青森市が3.6%、弘前市が0.7%とほぼ横ばいを維持、八戸市は5.5%となった。

(2) 中小小売店売り場面積の激減 (青森商工会議所による試算)

— 青森市の中小小売店の減少スピードが突出? —

事業所数や年間商品販売額が減少傾向を続けている中、中小小売店の衰退が心配されている。こうした中、青森商工会議所は、平成19年商業統計調査と平成24年経済センサス活動調査の売り場面積の変化をベースに、平成27年5月、大規模小売店(売り場面積1,000㎡以上)と中小小売店(売り場面積1,000㎡未満)の売り場面積の増減を推計した。

推計には、それぞれの調査時期における大規模小売店の売り場面積(旧大店法および大店立地法の届け出ベース)を用い、青森県内主要3都市の中小小売店の売り場面積の増減を探ろうとしたものである。

青森県全体では平成24年の小売業の総売り場面積は平成19年比8.7%減少したが、その内訳は大規模小売店が7.3%増、中小小売店が21.0%減となり、心配されていた通り中小小売店の売り場面積が大幅に減少していた。

青森市の売り場面積規模別の変化を見ると平成24年の小売業総売り場面積は平成19年比14.8%減で内訳は大規模小売店が9.7%増、中小小売店が35.8%減となった。中小小売業売り場面積の増減に着目すると、これは衝撃的な結果である。

青森市の中小小売店売り場面積は、減少幅で青森県全体の21.0%を大幅に上回る35.8%となった。単純に5年間で売り場面積の3分の1強が消滅したことになる。なお、弘前市の中小小売

業は28.2%減、八戸市でも11.7%減といずれこの中小小売店も厳しい状況にあることがうかがわれるが、3市の中でも青森市の中小小売店の店舗面積の減少スピードが突出している可能性が高いことを、この試算結果は示している。

表Ⅱ-1-3 大規模小売店と中小小売店の売場面積

	平成 19 年	平成 24 年	19年比売場面積増減
青森県	1,918,124 m ²	1,751,398 m ²	▲8.7%
1000 m ² 未満	1,084,106 m ²	856,180 m ²	▲21.0%
1000 m ² 以上	834,018 m ²	895,218 m ²	+ 7.3%
1000 m ² 以上構成比	43.4%	51.1%	
青森市	413,239 m ²	352,091 m ²	▲14.8%
1000 m ² 未満	222,249 m ²	142,610 m ²	▲35.8%
1000 m ² 以上	190,990 m ²	209,481 m ²	+ 9.7%
1000 m ² 以上構成比	46.2%	59.5%	
弘前市	315,481 m ²	271,107 m ²	▲14.1%
1000 m ² 未満	172,030 m ²	123,396 m ²	▲28.2%
1000 m ² 以上	143,451 m ²	147,711 m ²	+ 3.0%
1000 m ² 以上構成比	45.4%	54.4%	
八戸市	317,396 m ²	310,362 m ²	▲ 2.2%
1000 m ² 未満	182,285 m ²	160,861 m ²	▲11.7%
1000 m ² 以上	135,111 m ²	149,501 m ²	+10.7%
1000 m ² 以上構成比	42.5%	48.1%	

資料：青森商工会議所「平成24年度経済センサス活動調査（売場面積規模別増減）について」（平成27年5月）

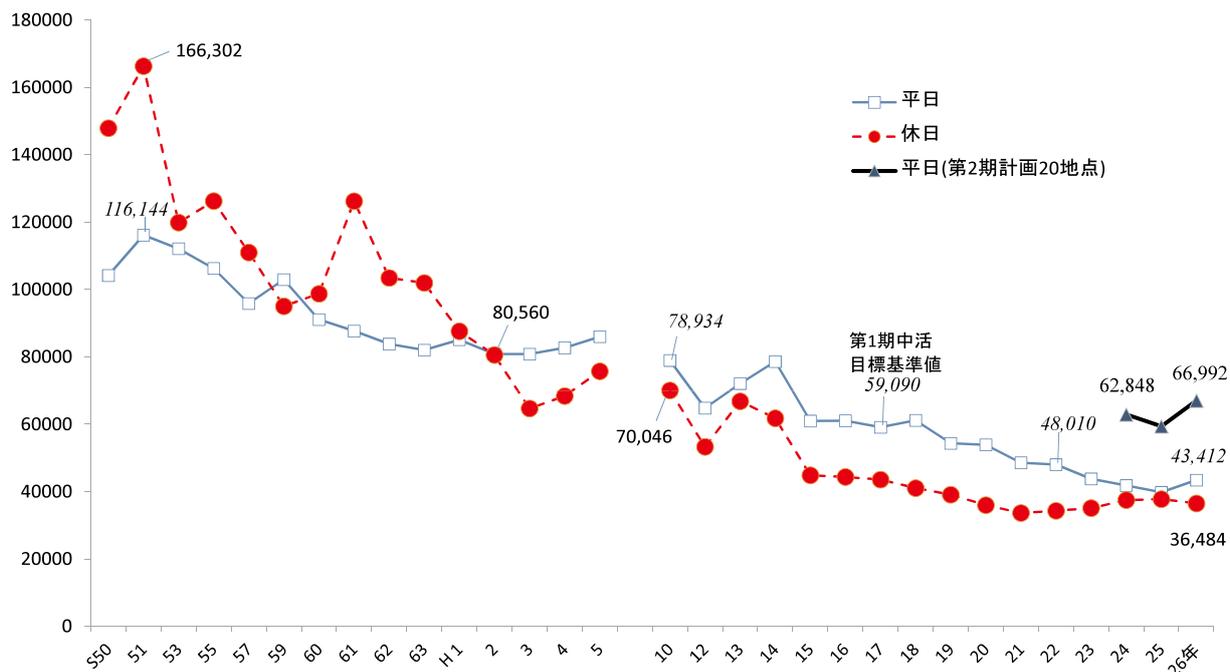
注：3市の1,000m²以上の売場面積は、H19年6月とH23年3月現在の県内における大規模小売店舗の地区別店舗面積割合（旧大店法及び大店立地法の届け出ベースによるもの）から推計。

（3）歩行者通行量の減少

第1期青森市中心市街地活性化基本計画（H19年2月～平成24年3月）の目標値調査地点14地点の平日の14地点における歩行者通行量は、平成22年の実績値は48,010人と平成17年（基準値）59,090人との比較で11,080人（約19%）減少し、平成23年の目標値76,000人の達成はできなかった。

第2期基本計画では、目標値調査地点を20地点に変更しているが、あえて同じ14地点について平成10年の歩行者通行量と比較してみると、平成26年の平日の通行量は43,412人と平成10年に比べ45%減、休日の通行量は47.9%減の36,484人と厳しい結果となっている。

図Ⅱ-1-2 青森市中心商店街の歩行者通行量の推移（14地点）



資料：「中心市街地統計情報：歩行者通行量の推移（H10～H26）」（青森市）

<http://www.city.aomori.aomori.jp/shotengai-shinko/shiseijouhou/matidukuri/toshidukuri/chuushin-shigaiti/04.html>

注：S50～H5のデータは「青森市主要商店街歩行者通行量の動向」報告書（青森商工会議所）より抜粋

また、昭和50年以降の14地点の歩行者通行量の推移を見ると、平成2年を境に休日と平日の歩行者通行量が80,000人台で逆転した。ちなみに、サンロード青森が出店した翌年の昭和53年と直近の平成26年の歩行者通行量を比較すると、平日は61.3%減、休日は69.6%減となっており、中心商店街の集客力低下が顕著である。

関連して、やや古いデータではあるが、商業統計で青森市全体と中心市街地の状況が直接的に比較可能だった昭和60年と平成14年のデータで年間商品販売額をみると、昭和60年は市全体の販売額298,331百万円に対し、中心市街地の販売額が107,358百万円と、36.0%ものシェアを誇っていた。しかしながら、平成14年は市全体の販売額が352,293百万円に増加したのに対し、中心市街地の販売額は67,493百万円まで減少し、シェアは19.2%と大幅に低下した。中心商店街のポジションがいかに低下したかがうかがわれる結果だ。

しかしながら、改めて図Ⅱ-1-2をみると、14地点の休日歩行者通行量は平成22年以降、マイナス傾向に歯止めが掛かった様子が見られ、平日の歩行量に近づきつつある。一方、減少が続いていた平日の通行量についても、26年は上向きとなった。

また、新しい計画における20地点の調査結果は、全体として見れば一進一退としか言えない状況にある。しかしながら、調査地点別に見ると、明らかに青森駅周辺の調査地点を中心に増加傾向がうかがわれる。減少傾向から抜け出せずにいる地点もあるが、東北新幹線の全線開業とそれに伴うウォーターフロント地域の再開発、あるいは古川市場の「のつけ丼」ブームなどソフト面の取り組みの成果が出始めている可能性もあるとみられる。

表Ⅱ-1-4 最近の中心商店街歩行者通行量の地点別推移（20地点）

	平成24年	平成25年	平成26年	
	(人)	(人)	(人)	増減率(%)
(駅前)青森駅前駐輪場	2,692	2,502	4,274	70.8
(駅前)青森駅ビルラビナ	4,788	4,574	6,178	35.1
(新町)旧青森グランドホテル	2,936	2,854	4,130	44.7
(新町)旧ホテルニュー青森館	4,758	4,680	5,694	21.7
(新町)エクセルシオール前	5,750	5,326	6,368	19.6
(新町)成田本店	7,734	7,602	8,590	13.0
新町通その他4地点	11,852	10,772	11,272	4.6
柳町通り1地点	1,840	1,600	1,604	0.2
夜店通り2地点	2,302	2,070	2,034	△ 1.7
昭和通り1地点	4,212	4,354	4,484	3.0
いろは通り2地点	4,280	4,066	3,846	△ 5.4
ニコニコ通り2地点	4,778	4,646	5,266	13.3
その他2地点	4,926	4,298	3,252	△ 24.3
合計	62,848	59,344	66,992	12.9

資料：「中心市街地統計情報」（青森市）

注：一部筆者が加工（複数地点を統合表記）している

(4) 空き地・空き店舗の状況

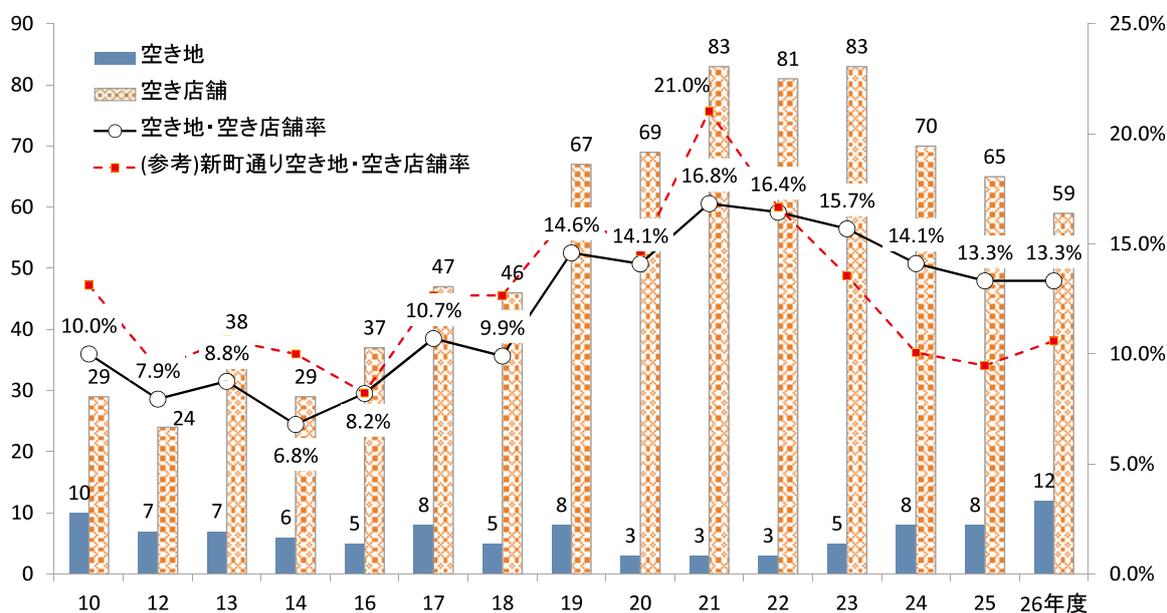
中心商店街の空き店舗状況調査では、空き地・空き店舗の割合は平成12年には7.9%であったが、平成13年の再開発事業による「アウガ」の開業効果などにより6.8%まで大きく改善された。しかし、平成15年に老舗百貨店である松木屋が閉店したことによる影響が大きく、周辺地区（中・下新町）を中心に空き地・空き店舗が増加しはじめ、平成17年には10.7%まで増加した。

空き地・空き店舗率はその後もさらに上昇の一途をたどり、平成21年には中心商店街全体でピークの16.8%を記録した。この年、新町通り商店街の空き地・空き店舗率は21.0%にまで上った。平成20年前後の青森市中心商店街の空き地・空き店舗率上昇の要因としては、平成19年にドリームタウンALi、平成20年にイオンタウン青森浜田などの複合型商業施設が郊外に立地したことも少なからず影響しているものとみられる。

なお、平成22年以降は、空き地・空き店舗率は徐々にではあるが落ち着きを見せ始めている。空き店舗の実数は24年度以降、着実に減少傾向に転じている。こうした動きは、新町通り商店街の空き地・空き店舗率改善がリードしている模様だ。

空き店舗が実数で減少傾向にあることなど、総合的に見れば改善傾向がうかがわれていると言って差し支えないだろう。しかしながら、13%台の空き地・空き店舗率は決して満足することができる水準ではなく、また、逆にこの間、空き地が実数ベースで増加しつつあることにも十分留意しなくてはならない。

図Ⅱ-1-3 青森市中心商店街の空き地・空き店舗状況



資料：「中心市街地統計情報」（青森市）

<http://www.city.aomori.aomori.jp/shotengai-shinko/shiseijouhou/matidukuri/toshidukuri/chuushin-shigaiti/04.html>

(5) 経営者の高齢化問題・後継者不足問題

青森県商工労働部は、県内商店街の実態を明らかにし、今後の商店街活性化施策の検討、推進の参考とするため、県内の137商店街を対象としたアンケート調査（回答131商店街）、並びにアンケート回答に基づくヒアリング調査を実施した。

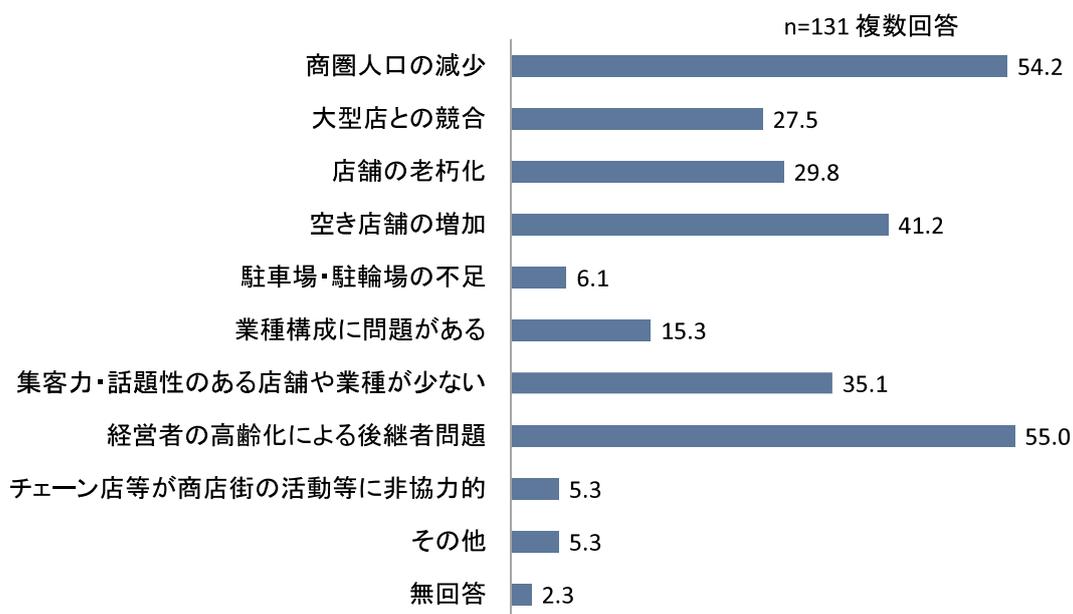
調査結果をまとめた、「平成26年度商店街及び地域団体実態調査結果」（平成27年3月）によると、商店街の問題点として最も強く認識されているのは「経営者の高齢化・後継者不在」（55.0%）であり、以下、「商圈人口の減少」（54.2%）、「空き店舗の増加」（41.2%）と続いた。

また、「経営者の高齢化・後継者不在」を問題としている商店街でも何らかの対策を講じているのは、「外部から後継者を募集」が1%、「研修を実施」が3%にとどまり、96%の商店街は何らの策も講じていないことが判明した。

後継者不在の商店が半分以上を占める商店街は全体の44.4%を占め、7割以上が後継者不在だとする商店街が23.6%を占めた。

なお、後継者不在問題については、青森商工会議所がマル経制度を平成24～26年度に利用した事業者221社に対して調査した結果でも、代表者の年齢が65歳以上の企業では7割以上が後継者なしという実態がうかがわれた。

図Ⅱ-1-4 商店街の問題点



資料：「平成26年度商店街及び地域団体実態調査結果」（青森県商工労働部）

2. 青森市の中心商店街振興に関する将来ビジョン

(1) 青森市総合戦略

今後の青森市の中心商店街の活性化および中小小売業の振興にあたっては、平成29年3月までの第2期青森市中心市街地活性化基本計画を全うするとともに、平成27年10月27日に策定した「青森市総合戦略」（地方版人口ビジョン・総合戦略）の方向性をしっかりと見据えていくことが必要である。

地方版人口ビジョンでは、さまざまな施策を講じても平成22年国勢調査による人口29万9千人から一定のペースで人口減少が続いていくことは避けられず、超長期的には平成87年（2075年）以降、18万5千人程度で安定することを目標としていくことが記されている。

総合戦略の体系としては、そうした人口減少社会への適応策のひとつとして、「安全・安心で快適な魅力あるまちづくり」という目標が掲げられ、「コンパクトシティの推進」、「中心市街地の活性化」、「都市内公共交通ネットワークの構築」といった施策が並べられている。

うち、最も今回のテーマと関連が深い「中心市街地の活性化」については、主な事業として、中心市街地活性化協議会支援等事業と港まちづくり推進事業が掲げられた。前者は、多様な主体で構成される「青森市中心市街地活性化協議会」との連携のもと、中心市街地活性化を進めるという内容であり、後者は、市民の海や港に対する認識を深めるための事業を実施する団体への支援を通じ、青森港ならびに中心市街地の活性化を図るというものである。

(2) 青森市総合戦略に則した中心商店街の再構築

それでは、青森市の地方版人口ビジョンと地方版総合戦略を合わせた青森市総合戦略における中心商店街振興は、どのようなイメージになるのだろうか。

まずは、人口がかなりのスピードで減少していく中でも、まちの顔としての魅力を持ち続ける商店街でなくてはならない。人口規模が小さくなることからすると、中心商店街も必要で魅力的な業種を補完しつつ、長期的にはダウンサイジングしていくことを考えていかななくてはならない。

中心商店街の魅力を取り戻すためには、コツコツと市民オリエンテッドな商店街に作り直していくことが必須である。現状の空き地・空き店舗率の水準が全体として決して低くないこと、商店街ごとに空き店舗の状況にばらつきがみられることなどから、中心商店街の全域に再生という結果を出すことは困難であることが予想される。

経営資源をどのように配分するかということに関し、難しい判断ではあるが、選択と集中は避けられないところであろう。特に県下全域でみられる経営者の高齢化と後継者難の問題を考えるなら、身内にこだわらない事業継承にしる、必要な業種・業態を補う創業支援にしる、人的資源の不足が最大の課題だ。難しくても、新しい経営者を呼び寄せ、育て、定着させていくシステムをつくり、集中的なエリアで商店街を再構築していくことが必要となる。

人口減少の時代だからこそ、これからは郊外型の商業集積よりも中心商店街にある種のアドバンテージが期待できる時代になると考えられる。人口減少が安定期に入る60年後とまではいかなくとも、10年後とか30年後の青森市を考えるならば、行政施設の配置や交通の拠点性などを総合的に勘案し、おのずとウォーターフロントを含む青森駅周辺が中心的な役割を担い続けるべきという方向性が導き出されるのではなかろうか。

しかしながら、新町通り商店街を中心とする中心商店街の現状を見る限り、生半可な努力で

は、多くの市民が納得できる、コンパクトで新しい魅力的な中心商店街に再生することは困難だ。商店街として、あるいは個々の店舗として徹底的な検討を踏まえ、確固たる理想像に向かっていくチャレンジ精神が必要である。

また、クルーズ船の寄港をはじめとする観光への対応力強化については、市が目玉事業として掲げている「港まちづくり推進事業」とリンクした商店街づくりも重要な視点である。その点では、東北新幹線の全線開業を機に、A-FACTORYやねぶたの家ワ・ラッセなどウォーターフロントにおけるハード面の整備と「のっけ井」に代表されるソフト展開の相乗効果で、定番のまち歩きパターンができたことは確かな実績と言えよう。長らく低迷してきた歩行者通行量が駅前方面を中心に一部で持ち直しの気配を見せていることや、中心商店街の空き店舗率に多少の変化がうかがわれることなども、そうした事象と無関係ではないとみられる。

ただ、観光客による賑わいづくりは必要だとしても、一方で通過型の観光客だけに重心をシフトすることは避けなくてはならない。本分はあくまで市民のためのウォーターフロントを形成することであり、市民が楽しく買い物や娯楽、飲食などで時間を過ごせる中心商店街でなくてはならない。それがたまたま、青森県の立体観光の要となる県都・青森市の中心商店街エリアであり、青森港にも近いため、まちなか観光についても存在感を示しているという状況が、理想的なイメージではなかろうか。

なお、ここでは主に中心商店街とそこで商売を続ける中小小売業や個人向け中小サービス業を念頭に将来ビジョンの基本的な考え方を描いてきたが、中心商店街以外の中小小売業や中小サービス業、あるいは商店街においても考え方は変わらない。すなわち、人口減少と高齢化が進む中で、自身の立地や業種特性を顧みたとき、どうすれば魅力的な商店になれるのか、誰と組んだらより好まれる存在になれるのかを自問自答しながら、未来のコンパクトシティ青森市をイメージし、どこでどのような商売をするのが適切かを柔軟に考えていくことが重要である。

3. 起業・創業等の促進に向けて

(1) 魅力あるまちづくりに欠かせない起業・創業等の促進

これまで青森県並びに青森市の小売業や商店街の現状を見ながら、将来ビジョンの基本的な考え方を示してきた。

ひとつ、はっきりしていることは空き店舗問題、あるいは経営者の高齢化や後継者不足の問題を考慮すると、特に若者や女性を中心とした起業・創業を促進することが、商店街の再構築には必須条件であるということだ。これまで存在しなかった、あるいは不足していた新しい商売を補完することはもちろん必要であるし、従来からある商売の中で、新たな興味を引きつける取り組みを始めることも大切だ。

商店街を再構築していくためには、商売したい人を見つけ、空き店舗とのマッチングを司る機能がまずは重要になる。しかし商売をしたい人からすると、最初に改装費をどうするか、運転資金をどうするかといったお金の問題に目途をつけなくてはならない。そこで起業や創業に関わる金融面の支援の現状を探るため、信用保証機関である青森県信用保証協会、地域の代表的な金融機関である青森銀行とみちのく銀行、フルバンキング機能をもつ政策金融機関である商工組合中央金庫に、それぞれお話をうかがった。以下はその概要である。

(2) 起業・創業に関する公的保証制度の利用状況（青森県信用保証協会）

① 青森県「未来を変える挑戦資金」（マル挑）の概要

「未来を変える挑戦資金」は、創業や新商品開発、雇用の創出などを行う県内中小企業者を支援する特別保証融資制度であり、長期・低利（固定）の資金調達が可能となる。青森県信用保証協会での起業・創業に利用される頻度が最も高い制度である。

中心市街地活性化等に直接的に関連する保証対象としては、「県内で中小企業者として創業する（創業後5年未満を含む）事業」、「空き店舗活用による地域商店街活性化への取り組み」、「新分野進出を図る取り組み」などがある。

本制度は、県内中小企業の前向きな取り組みを応援するため、一部の保証対象を除き、保証料の30%を県が補給することがメリットとなっている。青森市内で創業する中小企業者の場合、借入額が1千万円以内であれば、県が補給する保証料に加え、市が残り70%の保証料を拠出するので、実質的に保証料ゼロで低利資金を使うことができる。昨今の超低金利水準の中、借入希望者にとって、信用保証協会付融資は、保証料の負担感が相対的に重く感じられる傾向があるため、保証料負担ゼロの利点は大きい。また、協会保証により信用リスクを回避できる地域金融機関にとっても使いやすい制度であるといえよう。

② 「未来を変える挑戦資金」の利用状況

未来を変える挑戦資金のうち、県が保証料補給をした実績について2015年度12月末現在の計数をみると、承諾件数は199件、承諾額は32億3,600万円となった。前年同期比では件数、金額ともに約2倍の伸びを示した。

表Ⅱ-3-1 平成27年度未来を変える挑戦資金実績表（保証料補給分、27年12月末現在）

（単位：件、百万円）

保証枠	青森営業所分		合計	
	件数	保証承諾額	件数	保証承諾額
(1) 創業事業	61	831	141	1,982
(2) 重点推進分野に属する事業	3	55	3	55
(4) 省エネ設備の導入事業			0	0
(5) 国・県等による補助を受けた事業	6	135	12	183
(6) 新分野進出	8	218	12	274
(7) 新商品・役務・技術の開発、事業化	1	17	1	17
(8) 再生可能エネルギー(エネルギー対策保証)			10	150
(9) 再生可能エネルギー(エネルギー対策保証以外)	6	118	20	574
合計	85	1,373	199	3,236

資料：青森県信用保証協会

注：県による保証料補給分の保証承諾額実績である。なお、(3) 空き店舗活用枠、(10) 雇用創出枠については保証料補給がない（市町村が全額補給する）ため、本表には実績が出てこない。

保証枠別の内訳を見ると創業事業が141件の19億8,200万円と、件数で全体の7割、承諾額で全体の6割を占めている。創業関連が未来を変える挑戦資金の本流を担っていることがわかる。

なお、青森市が主体となる青森営業所管内では制度全体で85件、13億7,300万円の承諾実績となり、件数、金額ともに県内に対するシェアは4割強となった。青森営業所管内の事業別内訳を見ると、創業事業は、件数が61件、金額では8億3,100万円となり、県内での事業別シェアと同様、件数で6割、金額で7割を占めた。

未来を変える挑戦資金の取り扱い実績の伸長は創業事業資金の好調とリンクしている。協会担当者から、創業事業が好調な理由のひとつとして、今年度、「創業」の概念が、「創業後5年未満」まで拡大されたことが指摘された。しかし、当制度以外も含む「純粋な創業資金」の今年度保証承諾件数は119件に上っているそうである。すなわち、創業の概念の拡大だけの問題ではなく、本来的な「創業資金」の需要自体がしっかりしているのだ。

未来を変える挑戦資金の実績としては、このほかにも、県の保証料補給がなく、市が全額を補給する制度の空き店舗活用枠による取り組み（2件800万円）や雇用創出枠（20件8億5,400万円）などの承諾実績があるようだ。

③ 創業事業の内訳

青森県信用保証協会が今年度12月までに取り扱いした「純粋な創業資金」119件の業種別内訳を聞いてみたところ、卸小売業が約22%でトップ、飲食サービスが約13%でそれに次ぎ、福祉・介護関連が約10%で第3位、さらに、不動産賃貸業、理美容サービス業の案件などが続いているという。

商業が飲食業を抑えてトップというのはいささか驚きであった。具体的には、コンビニエンスストア、中古自動車販売、化粧品小売などが主体だそうだ。地域的には青森市だけの話ではないし、分野的にも必ずしも商店街関連とは言えない。しかし、商業関連の創業案件が確かに動いていることに注目したい。

協会によると、創業事業案件については低利で充実した制度を持つ政策金融機関・(株)日本政策金融公庫の利用者が多く、なかなか、地域金融機関と保証協会のコンビネーションに出番が回ってこないのが実情だそうだ。逆説的には、それでもこれだけの案件が実施されていることを正しく認識する必要がある。

なお最近の創業案件の傾向として、ソーシャルビジネス関連が増えてきている模様だ。実行件数ではまだ数えるほどだが、相談案件は着実に増加している。一例として、託児所設立の案件について聞いた。老人ホーム等の運営をしてきた会社が、通常の保育園では対応できない自社従業員の保育需要に対応するため、託児所を別会社で作ってしまったというものだ。資金調達は会社と長年の取引がある地方銀行で協会保証付融資を実行したそうである。こうした種類のソーシャルビジネスは、まちなかで起業してもおかしくない。物販や飲食サービス業と併せ、中心市街地の魅力を高める有望なビジネスがまだまだ埋もれている可能性がある。

(3) 地方銀行の起業・創業支援への取組み（青森銀行、みちのく銀行）

① 一般的な起業・創業案件等への対応

国が進める「地方創生」の追い風もあり、地域金融機関の中小企業に対する貸し出し意欲は旺盛だ。また、ソリューション業務の要として、起業や創業、あるいは事業承継のサポートは、各金融機関の法人営業部門が重点的に整備を進めている分野である。

地域金融機関が起業・創業等、とりわけ中心商店街に関連した案件にどのように取り組んでいるのか、今後の参考になるような好適事例がないかどうか、青森銀行とみちのく銀行の法人営業部門にヒアリングを実施した。

残念ながら、商業分野や商店街に関連した特別な事例はいずれの銀行でも「特にない」とのことであった。ただし、このことは地域金融機関が起業・創業に無頓着であるということの意味しない。両行の話をまとめると、

- 借り手にとって使い勝手の良い無担保の制度貸出等を開発し、提供している。
- 低金利を求めるお客さまのニーズや銀行サイドのリスク対応を考えると、「未来を変える挑戦資金」のような公的保証制度は借り手と貸し手の双方にメリットがあり、有力な選択肢となる。
- 公的制度でまかなえない部分が、銀行独自の制度やプロパー貸し出しの対応となる。
- 「地方創生」の観点から、創業資金には前向きに取り組むが、計画の妥当性は吟味する。
- 現実的には、低利で充実した制度を持つ政策金融機関の認知度が高く、また、中小企業の起業・創業時の相談役となる税理士等も政策金融機関を勧めるため、なかなか、地

域金融機関の取り扱い件数は伸びない状況にある
 といったところだ。こうした中、地域金融機関に持ちかけられた案件については、各営業店の担当者が窓口となり、公的な信用保証制度を活用しつつ、前向きに対応しているのは言うまでもない。

② 本部プロジェクトとしての起業・創業支援

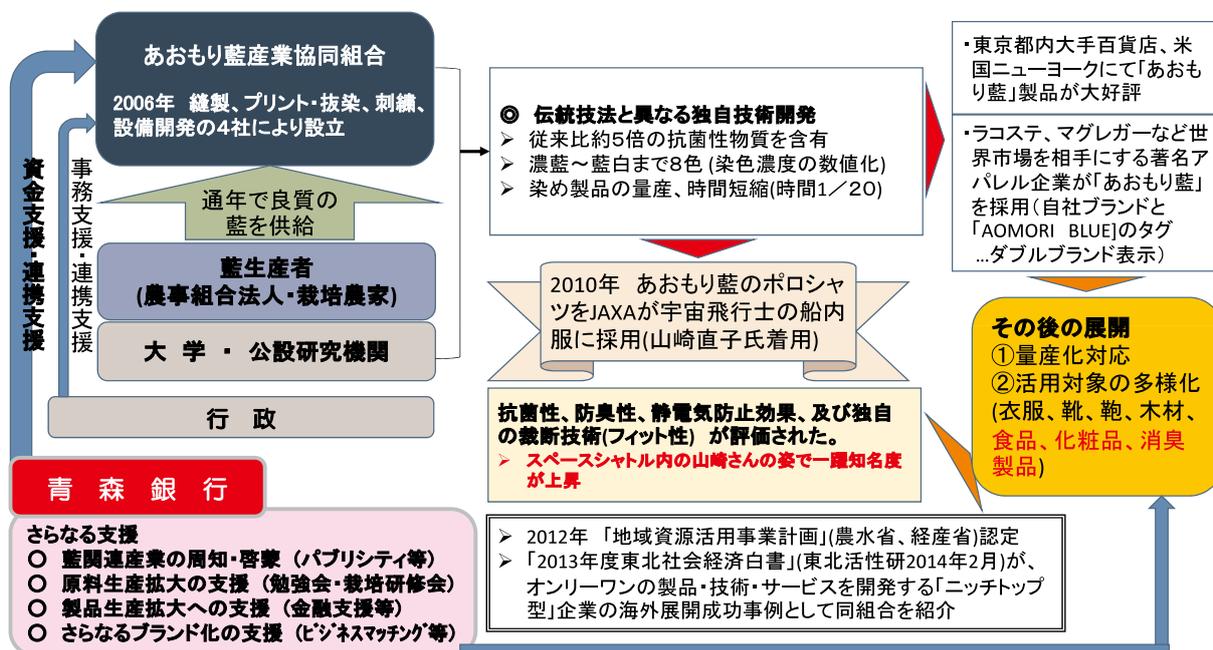
小売業に限らず、個別事業者への融資案件であれば、金額的な違いはあっても特別な対応は必要がない。事業計画がきちんと確認できて諸条件が折り合えば可となる。

それでは、地方銀行が本部プロジェクトとして取り組む起業・創業支援とはどのようなものなのか。何故それに類したものが、今のところ小売業界や商店街関連でみられないのか。実際に他業種でプロジェクトを成功させた事例を見れば、何か違いがわかるかもしれない。

聞き取りの中で2つの地方銀行から挙げられた起業・創業支援のテーマは、製造業や医療・介護サービス分野における比較的大型の新規案件や、あるいは、青森県の地域資源を活用した農商工連携、6次産業化等に関わる案件などであった。

図Ⅱ-3-1 地域産業創出への取組による地域貢献

「あおり藍」産業の育成に向けた支援（青森銀行）



資料：青森銀行資料ほかを参考に筆者作成

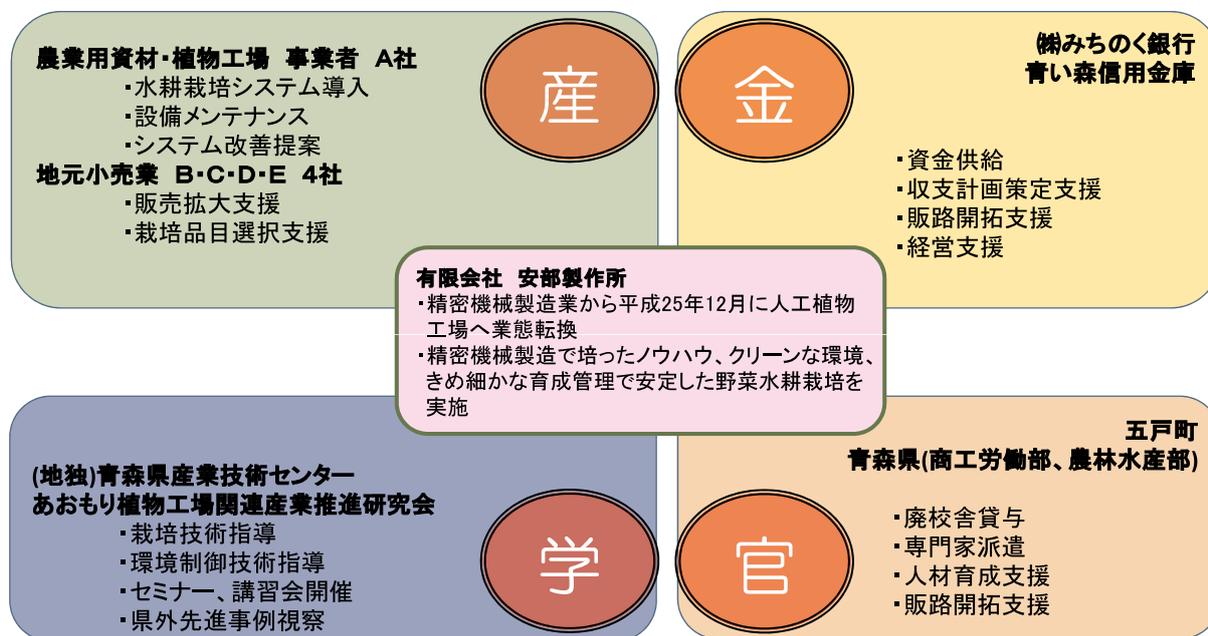
例えば、青森銀行で起業支援の事例として真っ先に挙げられたのは、「あおり藍」のプロジェクトである。産学連携により従来の伝統技法とは異なる高度で均一な藍染めの技法が開発された。世界に通用する「あおり藍 (AOMORI BLUE)」のブランドを確立させるため、資金支援を中心としたサポートが行われたのはもちろんだ。

注目すべきはその後である。青森銀行は、地域資源を素材として地域の企業が世界に通用するプロダクツを生産していることを重視し、良質な原材料の供給をさらに円滑化するため、主要な原材料供給先である農事組合法人との関わりを深めているほか、新規就農者の増加を図る取り組みにも勉強会の開催や、実地の栽培体験研修会の実施などで積極的に関与している。また、そうした一連の活動が、パブリシティを通じて複合的な「藍産業」の成り立ちや実力を地域住民にお知らせする役割も演じる。まさに原材料の一次生産分野から、製造、販売にいたるまでのトータルサポートを目指している状況がよくわかる事例だ。

一方、みちのく銀行からは、五戸町における廃校を活用した植物工場の案件が紹介された。製造業の精密加工分野から農業への転身という形の新規事業案件である。業種転換や廃校の活用という特殊性があり、加えて植物工場という新たなビジネス分野への取り組みであることから、数多くの主体が関係し、コーディネーターとしての難しさを感じたそうだ。

図Ⅱ-3-2 廃校を活用した地域産業活性化の取り組み

「人工光型植物工場」の産学官金連携（みちのく銀行）



資料：みちのく銀行資料を参考に筆者作成

③ 地方銀行の起業・創業支援好適事例の示唆

これらを含め、地方銀行2行から聞き取りしたいくつかの成功事例に共通しているのは、プロジェクトの全体像や発展性、個別の課題等が、事業に参加するさまざまな主体によってかなりのレベルで共有されていることである。

複合的に絡み合うひとつひとつの課題は必ずしも簡単に解決できるものではなく、個々の関係者にしてみれば、プロジェクトに参画することが利益になるとは限らない。しかし、そこに金融機関が加わり、効果的な調整機能が発揮されると、まずは資金的な動きが具体性を持って可視化されるメリットが生まれる。また事業の手順についても、まさに銀行の審査項目に照らし合わせるかのごとく、一段階ずつ確認が進んでいく。すなわち、外部の専門家を含めた参加者の役割分担を明確にし、お互いを信頼し合える情報が積み重ねられ、共有されていくのではなからうか。

関係者のすべてがそれぞれの役割に責任を持って取り組むことが担保されて初めて、プロジェクトを成功させようという意欲も共有できる。金融機関自身の最終的な判断は投資もしくは融資をするかしないかということであるが、案件を調整していく中で、さまざまなステークホルダー（利害関係者）を高いモチベーションで事業に向き合わせることで、彼らに求められている役割なのだろう。逆説的には、真に参加者の意欲と責任感が醸成されれば、計画に沿った資金手当ても可能となり、プロジェクトは大きく動き出す。そこまでたどり着けば、現実の事業展開の中で事後の修正を施すことも難しくはないだろう。

(4) 政策金融機関による商店街関連資金への支援（商工組合中央金庫）

政策金融機関の創業事業案件については既述の通り、低利で充実した制度を持つ(株)日本政策金融公庫（日本公庫）の活躍が目立っている。つまり、個別の中小小売事業者にとっての金融支援態勢の充実度は、実質的に地域民間金融機関と日本公庫の競合によってもたらされている部分が少なくないと言えよう。

ここでは、公的金融機関として唯一のフルバンキング機能を持っている(株)商工組合中央金庫（商工中金）において、個別の事業者というよりは商店街支援の視点から、どのような支援策が実施されているのかうかがってみた。

次に掲げる一覧表は、商工中金の全国各地にある支店が、商店街の振興を通じ、地域経済の活性化に資する案件として取り組んだ支援事例の一部である。

これを見ると、商工中金が商店街振興組合等を対象にした支援事業として、最も実績を上げているのが、「商店街支援補助金つなぎ資金制度」を用いた「つなぎ融資」であることがわかる。老朽化したアーケード、街路灯、路面等をリニューアルしたり、防犯カメラを設置したりするための補助金が交付されるまでのつなぎ資金である。中には、平成27年10月の静岡県、沼津仲見世商店街振興組合の事例のように、つなぎ資金にとどまらず、一部資金を融資している案件も見受けられる。

表Ⅱ-3-2 商工組合中央金庫による商店街関連支援事例

ニュースリリース日付	地域	対象団体	会員数 (支援時点)	種類	金額 (百万円)	内容
H27.03.27	大阪府 枚方市	香里ピーコック通り商業協同 組合	8名	つなぎ*	4	空き店舗を活用した「農商連携の産直センター事業」実施。
H27.04.03	山梨県 甲府市	かすが商店街振興組合	38名	つなぎ	16	老朽化アーケードのリニューアル。
H27.04.03	徳島県 美馬市	脇町商店街振興会	53名	つなぎ	9	老朽化街灯のリニューアル(LED化)。
H27.04.08	岩手県 雫石町	雫石町街路灯管理委員会(雫 石商工会)	12	つなぎ	9	老朽化街灯のリニューアル(LED化)。
H27.06.19	北海道 札幌市	榊豊多【ことにTV】	12	直接融資	80	琴似商店街を盛り上げる地域密着テレビ局「ことにTV」開局資金。総 投資額3億5千万円。経産省、「地域商業自立促進事業」採択案件。
H27.06.22	兵庫県 淡路市	津名商業協同組合	23	つなぎ	28	SC「津名ショッピングタウン・アル・クリオ」内のコミュニティー施設等の 照明LED化。
H27.07.07	静岡県 静岡市	清水駅前銀座商店街振興組 合	71	つなぎ	60	アーケード改修、照明のLED化、放送設備のリニューアル(災害対応)。
H27.07.17	石川県 金沢市	せせらぎ通り商店街振興会	65	つなぎ	9	防犯カメラの設置。北陸新幹線開業対応。
H27.07.24	滋賀県 大津市	丸屋町商店街振興組合	28	つなぎ	20	老朽化アーケードの改修、街灯LED化、防犯カメラ設置。
H27.09.25	千葉県 鎌ヶ谷市	くぬぎ山いちよう通り商店会	14	つなぎ	2	街灯LED化
H27.10.05	静岡県 沼津市	沼津仲見世商店街振興組合	66	つなぎ・直 接融資	150	老朽化アーケードの改修、街灯のLED化、防犯カメラの設置。補助金 つなぎ資金はうち1億円。
H27.10.30	群馬県 前橋市	前橋中央通り商店街振興組 合	49	つなぎ	44	施工後39年経過した路面をインターロッキングブロックに全面リニュー アル。

資料： 商工中金ニュースリリースをもとに、筆者作成。

*つなぎ：「商店街支援補助金つなぎ資金制度」による、補助金交付までのつなぎ資金融資。

なお、起業・創業の視点からは、平成27年6月に北海道札幌市の株式会社豊多にテレビ局の開局資金3億5千万円のうち、8千万円を融資した案件が目立っている。リリース資料によると、「ことにTV」は地上デジタルテレビジョン放送のUHF帯を活用したエリア限定の放送局で、琴似商店街の特売情報や注目商品の紹介、駐車場の空き情報、商店街のチラシデータなど、地域密着型の情報を配信するほか、災害時には避難先案内や食料の配給などの情報も提供するそうである。本事業は経産省の「地域商業自立促進事業」に採択されている。

(5) 金融支援に関するヒアリングの総括

— 商店街における起業・創業支援に向けて —

地域金融機関と政策金融機関は、ともに全産業を対象とした優れたサポート機能を有しており、地域の事業を支援する態勢は今なお進化していることがわかった。また、信用力に乏しい傾向がある中小企業にとって、公的な信用保証制度が大きな支えになっていることも改めて確認することができた。厳しい経営環境が続く中であっては、極めて低い金利水準であっても、借入金を前向きに利用してもらうためには、地方公共団体による保証料の支援が非常に重みを持っているという話も印象的であった。

しかし、同じ中小企業の集合体でありながら、農商工連携の分野において華々しい成功事例がいくつか紹介されていたことと比べると、商店街活性化の分野においては、イノベティブな事例が見当たらないのが残念でならない。

「地域金融機関に持ちかけられた案件については、各営業店の担当者が窓口となり、公的な信用保証制度を活用しつつ、前向きに対応している」にもかかわらず、「残念ながら、商業分野や商店街に関連した特別な事例はない」のが実情である。このことをどう捉えたらよいか。

推測の域を出ないことをお断りしておくが、金融機関は既存の中小小売事業者からの相談に対し、商圏人口の減少など地元需要の低減を見通す中で経営の持続性を判断することとなり、継続案件のみならず、新規事業計画にも他業種に比べると慎重な見方をせざるを得ない部分が

多いのではなかろうか。また、純然たる起業・創業の相談についても、それが「個」の案件である限り、「低迷している商店街の一角で何をしようとしているのか」という視点に対し相当にインパクトのある説明がなされない限りは、支援を受けやすい立場とは言いがたいとみられる。

一方、これまで見てきた農商工連携分野などにおける成功事例も、企画が提示された時点では、相当な困難が予想される案件であっただろう。しかしながら、今ある厳しい環境を乗り越えるための事業連合体として将来に対する明確なビジョンを有しており、そこに向かって関係者全員がチャレンジしていく計画だったということに成功の理由を見出すことができるのではなかろうか。

同様に、商店街全体の長期ビジョンとかグランドデザインが明確に示され、それを実現するための必要不可欠なパーツとして、不足業種の新規開業支援とか、商店街と若手起業家を結びつけるソフト事業とか、既存商店の事業継承戦略や新分野への展開支援といった相談事があれば、状況は変わるだろう。そうした相談事は、金融機関やさまざまな分野の専門家を自然に巻き込みながら、商店街全体の変化をもたらすための特別な案件となっていく可能性を十分に有するものとみられる。

商店街関連のプロジェクトを検討する際に、農商工連携などのプロジェクトと最も異なることは、商店街のメンバーをはじめ利害関係者が格段に多いことだ。結果的に、将来のあるべき姿を自分たちで見定め、金融機関や必要な専門家に自分たちの取り組みを説明するところまで、そもそもたどり着けずに来たことが、これまでの最大の問題点だったとみられる。

例えば、話し合いのかなり早い段階から、金融機関が重要な利害関係者の一員として参画できるような計画があれば、状況は劇的に変化していく可能性がある。

4. 中心商店街振興と魅力あるまちづくり

平成27年12月20日～22日の日程で、熊本市と鹿児島市を訪問し、熊本県庁、熊本商工会議所、鹿児島県庁、鹿児島商工会議所で、まちづくりと観光への取り組み状況をうかがい、その内容を踏まえながら中心商店街を視察する機会を得た。

いずれの都市も一極集中型の県都であり、まちのサイズや中心商店街の面積は、ともに青森市を大きく上回っている。しかしながら、地方都市として抱える課題は共通する部分が少なくない。

今回視察したふたつの都市では、先進的で意欲的な課題解決の体制や、インバウンド対応を含め、観光の力を活用した域外消費獲得への取り組みがみられた。まずはそれらを紹介しながら¹、最後にこれまでの検討結果も踏まえ、青森市の中心商店街振興と魅力あるまちづくりについてまとめる。

(1) 熊本市・鹿児島市の中心市街地視察およびヒアリング調査

① 熊本市

空き店舗問題やまちの賑わいに関しては、規模の差はあるものの、青森市と似通った根本的な課題がいくつか見られた。

郊外型大型商業施設の影響により、着実に中心市街地の通行量が減少しており、まちの魅力を維持向上させるための創業支援態勢を課題と捉えていることが一つ目の共通事項だ。また、メインストリートでは、業種的に飲食業やカラオケ店などのサービス業が増加しており、また、そうした動きに伴い、域外資本のチェーン店の比率が上昇していることなども、共通の課題といえよう。

熊本市の取り組みの特徴は、今存在する賑わいに安住することなく、10年後あるいは30年後を展望し、熊本城を中心としたまちづくりのグランドデザインを市と商工会議所と商店街の3者が一緒に描いていこうと努力を続けている姿勢にある。現時点で熊本城付近のまちなかは十分に賑わっており、同じ九州の中心都市福岡市と遜色ないくらい高いテナント家賃にもかかわらず、1階部分の空き店舗はないという。さらに別のエリアでは巨大なMICE施設のプロジェクトも進んでいる。しかし、我々からするとうらやましい限りの巨大な再開発計画も、中心商店街の店主にとっては脅威を感じさせる源としての側面を持つ。

中心商店街の沈滞化に対する危機感を背景に、さまざまな事業が検討され、実現している。熊本市中心市街地の振興組合の幹部陣は60歳前後の年齢である。若手が頑張っていると言っても、30歳代もいるが50歳代前半までが「若手」の範疇だそうだ。高齢化問題はここにもある。そうした中、ストリートアート事業等のための若手打合せ会は、2週間に1回のペースで年20数回は行われている。みんなですっかりと物事を考える基盤が整えられている。

ハード面の整備のみならず、ストリートアート事業を始めとする賑わいの創出、あるいは外国人観光客への対応のための人材育成にいたるまでのソフト面の対応など、アグレッシブな取り組みが一体的に行われていることを、我々はコンパクトシティ青森市のグランドデザ

¹ なお、九州における視察・ヒアリング調査の全容は別途、巻末にまとめてあるので、興味のある方はそちらも参照していただきたい。

インを描いていく上で見習っていく必要があるのではなからうか。

なお、熊本市では公共交通ネットワークの再編計画も進めている。15の地域拠点を8方向の放射状の基幹軸で結ぶ計画だ。サブターミナルの設置等についてはまだ計画が明確でない部分もあるが、実施可能な部分から進めていくそうだ。新たなまちのランドデザインが描かれるなら、当然にそれを支える公共交通のありかたも変わってくる。青森市においても欠かせない視点であろう。

②鹿児島市

空き店舗問題については、鹿児島市の天文館地区でも1階のテナントは充足しており、青森市よりは恵まれている状況にある。鹿児島市の場合、県全体の35%の人口が集中している極端な一極集中ということもあり、中心市街地の賑わいは保たれている。

郊外型商業集積の影響は鹿児島市においても深刻に捉えられており、中心市街地についても歴史のある天文館地区は今なお底力を示しているものの、新幹線開業に伴い発展した鹿児島中央駅地区が若年層の顧客を取り込むなど、ライバル関係はますます厳しさを増している。

こうした中、さまざまな取り組みが商店街レベルでも個店レベルでも行われているわけだが、例えば、天文館地区では家賃水準が高いため半年ないし1年で結果を出せないとどんどん退店することが指摘されていた。入れ替わりで飲食系他サービス業の比率が上昇している。物販の創業がほとんどみられないことは、いずれも同じ悩みである。

中心市街地活性化事業としてのマッチングについては、鹿児島商工会議所から、市と商店街がタイアップした「テナント・ミックス」の考え方を聞くことができた。商店街が欲しいと思う業種について話がまとまったら「改装費+家賃補助（1年、2年目から半額）」などのメリハリの利いた制度を設けている。今後、まちづくり会社による本来的な独自事業として検討したいとしていたが、体制面を含め簡単にはいかないようだ。

なお、新幹線開業に伴う鹿児島中央駅地区への投資が非常に活発であったことを改めて知らされたが、むしろ驚きは天文館地区の再開発であった。「We Love天文館協議会」の発足により、平成22年には、旧三越跡に「マルヤガーデンズ（1万8千㎡）」が開業、平成24年には、天文館シネマパラダイスを含む文化商業複合施設（LAZO表参道）がオープンし、新たなにぎわい創出の拠点となった経緯などを聞くと、地元財界の資本力や事業意欲の差を感じずにはいられない。

「マルヤガーデンズ」は平成21年5月に三越が閉店した後、ビルオーナーの丸屋本社社長が商店街と連携してできることをやりたいと1年でオープンさせたそうだ。書籍、歯科医、大手雑貨店、託児所など独特なテナント構成のビルで、当初は計画通りにいかなかった部分もあったが、柔軟に戦略を見直すなどして最近黒字化したそうだ。地元大型店の個の力が商店街を助け、商店街もまちの賑わいのため、大型店を応援しているという双方向の連携姿勢が印象的であった。

(2) 魅力あるまちづくりに向けて

① 中心商店街に関するグランドデザインの再構築

本章では、青森市の中小小売業・商店街の現状をみながら、青森市の中心商店街振興に関する将来ビジョンをイメージしつつ、「創業・起業支援」や「商店街再構築」に重要な役割が期待される金融セクターの動向を確認し、九州の2都市への視察・ヒアリングから学ぶべきものを探ってきた。

目指す姿は、2-(2)で示したとおりである。繰り返しになるが、青森市の中心商店街をコツコツと市民志向の商店街に作り直していくことである。最終的には将来的に人口が安定期に入るとされる60年後の青森市を見据え、行政施設の配置などとリンクさせながら、ウォーターフロントを含む青森駅周辺に青森市の都市生活全般を支援する中心的な生活インフラを作り直していくことが必要だ。手始めとしては10~20年後くらいの視野で中心市街地のグランドデザインを、とことん考え直してみることが現実的な取り組みとなろう。

今でさえ、物品販売だけで商店街を構成しようというのは無理な相談である。それならば逆に、飲食店やその他の個人向けサービス業を含め、魅力的な商店街、魅力的な中心市街地には何が必要なのか、どんな機能や店舗の組み合わせがあれば人が集まってくるのかを詳細に検討し、新たな青写真を描いていかななくてはならない。その意味では、鹿児島市で見た「マルヤガーデンズ」における託児所の配置などは、今後の中心市街地に是非とも欲しい生活支援機能のひとつといえよう。

また、これまでも検討が加えられてきた分野ではあろうが、魅力ある中心市街地を想定するならば、市民が都市の楽しみと生活上の必要性を求め、公共交通ネットワークで安価に簡単に移動できることにも配慮する必要がある。熊本市が取り組んでいるような、地域拠点と基幹軸の見直しといったことも、グランドデザインの大きな柱のひとつとなるのではないか。

② 人材育成システムとマッチングシステムの確立

中心商店街に必要な業種や機能を具体的に明らかにする一方、県下全域でみられる経営者の高齢化と後継者難の問題にも対応しなくてはならない。不足の業種や機能を補充するためには、人的資源の不足が最大の課題であることに留意する必要がある。斬新なアイデアを有する経営者を呼び寄せ、育て、定着させていくインキュベーション・システムを構築し、機能させることにより、特定のエリアで中心商店街を再構築していくことがはじめて可能となる。

空き家に起業家をマッチングさせる機能も大切だ。それは熊本市でも鹿児島市でもまちづくり会社の重要な役割として認識されていたが、人的な体制も含め、彼らにとってもまだまだこれからの課題だ。まして、今の青森市のまちづくり会社は、そうした機能を望める状況にはない。

したがって、マッチングの役割を司る主体を新たに定め、事業意欲が旺盛なプレーヤーがいたら、すみやかに活躍の場を与える仕組みを整えなくてはならない。単に空き店舗を管理し、入りたい人がいたらあつせんするという話ではない。商店街が必要とする人を探し、事業内容や負担能力を聞いて、そこから逆算した改装費や賃料を検討し、本人にも家主にも利益が継続していく形で空き店舗を埋めていけるコーディネーターが必要だ。意欲ある事業者がコスト倒れで離脱してしまうリスクを最大限取り除くような環境づくりやアドバイスが、

コーディネーターの役割として欠かせない。

若者にも子育て世代にも高齢者にもそれぞれに必要なとされる未来の中心商店街に向かい、イノベーションが必要な時期に来ている。従来の世襲的な商店街はもはや立ち行かないことが明白だ。青森市のウォーターフロントにほど近いエリアで事業意欲のあるチャレンジャーが活躍し、市民が必要とする都市的な生活機能が集約されている場所——そういう中心商店街を目指していくことが必要だ。

③ 観光との連携・地域型DMOという考え方

詳しくは第3章に譲るが、観光との連携も重要だ。前述のような市民志向の新しい中心商店街を構築できれば、青森港のクルーズ船やアジアからの国際航空便、あるいは新幹線経由で青森市を訪れた観光客にとっても必ずやお気に入りの街並みとなることであろう。

逆の面からみると、観光客を迎えることしか考えていない街並みを目指すことは好ましくないとしても、ウォーターフロントの一角で、国内外からの観光客に憩いと楽しみを与える中心商店街をイメージし続けることは、市民オリエンテッドなまちづくりを邪魔するわけではないということだ。観光を意識した中心商店街づくりがもたらすプラスアルファの影響は是非とも取り込んでいくべきである。

ランドデザインの再構築や人材育成、さらには観光とのリンクといった考え方を最近の動きになぞらえると、観光による地方創生を担う組織としてのDMO（観光ビジネス活動体、Destination Management/Marketing Organization）に行き着く。国土交通省が提唱する日本版DMOのイメージは、農林水産業者、宿泊施設、商工業、交通事業者、地域住民、行政、飲食店等の多分野が連携し、各種データの収集や民間手法の導入をしながら、幅広い関係者の合意形成や明確なコンセプトに基づく戦略策定に取り組み、「地域の稼ぐ力」を引き出すと言う考え方である。青森市の単位で地域型DMOを形成すれば、そのまま中心商店街の再構築に必要な要素をほぼ網羅しているという見方もできなくはない。

しかし、組織を作れば何とかなるような話でないことはもちろんだ。高い理念を持ったさまざまな分野の主要メンバーが、相応の時間を掛けて個人の理念を地域の理念として昇華させていくプロセスがなければ、「地域の稼ぐ力」を引き出す戦略を創ることはできない。まして中心商店街の再生に寄与する数値目標を立て、PDCAサイクルをまわしながら目的を達していくためには相当の覚悟と胆力が必要だ。

中心商店街自体は新しいビジネスではない。しかし、青森市の未来の中心商店街をデザインすることは、新しい産業を創造するのに匹敵するほどの緻密で複雑なパズルゲームの要素を含んでいるとみられる。「地元需要の減少で売り上げに悩み続ける商業者の集合体」を「地域住民に親しまれ、観光客に地域を売り込む複合的な事業体」に変貌させるためには、まず当事者である中心商店街の中でイメージとアイデアをとことんふくらませ、そこから地域型DMOにせよ、違う形の組織にせよ、本格的な連携のテーブルに議論の場を移し、各々の役割や支援体制を明確化していく手順を踏んでいくことが、遠いようで一番の近道ではなかろうか。