

平成 23 年度 調査・研究事業

**三条市中心市街地の現状と活性化策
報 告 書**

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 新潟県支部

はじめに

社 団 法 人 中 小 企 業 診 断 協 会
新潟県支部 支部長 武田 浩昭

中心市街地の課題は、1980年代から発生し、我々中小企業診断士の活動と常に隣り合わせにありました。当支部では過去に、上越市の高田商店街での個店診断、新潟市の中心市街地での提言など、各地の中心市街地活性化事業への参画、商店街の活性化への取り組みを継続して実施してきました。

さて、今回の調査研究事業では、新潟県第4番目の都市であり、中規模で歴史のある三条市を取り上げさせていただき、近代商業史の把握、全国的な課題との比較、外部環境分析、商圈の分析、交通面の課題の抽出、創業の動向、個店の経営状況、今まで実施されてきた活性化策の評価、地域資源の把握という流れで分析を行いました。また、これらの分析内容やまちづくりへの提言が、他の中心市街地でもご参考になるはずです。

最後に、当調査研究事業のために、三条市、三条商工会議所、新潟県中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構中小企業大学校三条校など、積極的にご協力いただきました皆様方、中心市街地で活動されています皆様方に対して、心から感謝申し上げます。

目次

要約	3
第 1 章 まちづくりの全国的な動き	1 2
第 2 章 三条市の概要	1 7
第 3 章 三条の歴史からみた中心市街地の定義	1 7
第 4 章 コンパクトシティと三条市の中心市街地	2 2
第 5 章 商圏・外部環境分析	2 5
第 6 章 商店街の衰退と現在の商店街の機能、消費者から見た商店街	2 8
第 7 章 商店街活性化について	3 2
第 8 章 中心市街地における創業	3 6
第 9 章 中心市街地の商店経営	4 3
第 10 章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策 (三条マルシェ、まちなか応援サポート)	7 9
第 11 章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策(地域通貨・らて)	8 7
第 12 章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策(ご用聞き笑店街事業)	9 0
第 13 章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策(10店舗売上UP)	9 7
第 14 章 歴史的建造物の評価	9 9
第 15 章 行政の中長期計画の動向	1 1 4
第 16 章 地域資源の活用	1 1 8
第 17 章 戦略的まちづくりの提言	1 2 3
おわりに	1 3 0

要約

新潟県の多くの都市で、中心市街地に関する問題が発生している。郊外への居住空間の移動、郊外型商業施設の増加により、都市の広がりがみられる。各地で中心市街地活性化対策がとられているものの、都市の広がりスピードが早く、歴史的な不況も重なり、その効果がなかなか見えてこない。

これらの中心市街地の課題を検証し、活かして行くために、新潟県三条市において中心市街地の調査を実施した。三条市を選定した背景として、新潟県内で中規模な都市であり、他の市町村でも参考にしやすいこと、マルシェなどの施策において行政側が積極的な情報公開を行っていることが挙げられる。

その報告を以下に要約する。

第1章 まちづくりの全国的な動きから

中心市街地の問題は1980年代から言われているが、その内容は変化している。1990年代後半からまちづくり三法が施行され、2000年代に入り、コンパクトシティの理念をとり入れた改正があったものの、効果があったとは言えない。

その中で、近年全国の都市では、「公共交通機関の利用改善」「自転車利用の見直し」「市役所のシンクタンク機能の強化」「不動産の所有権と利用権の分離など土地利用」などの取り組みがみられる。

これらを背景として、本調査・研究事業では、「まちづくりと並行して、人材育成を行う」「まちづくりと並行しシンクタンク機能を市役所に持たせる」という2つの提言を行っている。

第2章 三条市の概要

新潟市、長岡市、上越市に次ぐ県内第4位の都市である。

上越新幹線燕三条駅、信越本線、弥彦線と交通の利便性が高く、三条市に近い燕市側に北陸自動車道三条燕インターチェンジがある。

産業としては、作業工具などの金物産業、暖房器具メーカー、アウトドア用品メーカーなどの工業都市である。一方で、ホームセンター、カタログギフトなどの大手小売業も存在する。

第3章 三条の歴史からみた中心市街地の定義から

中心市街地を歴史から定義すると、現在の北三条駅周辺と五十嵐川を挟んで本成寺周辺の複眼都市であった。その後、昭和初期における中心市街地は、本町であったと位置付けている。

近年の街としては、1982年ごろから、市街地の拡大がみられ、中央資本の大型店が幹線

道路沿いにできた。1988年にできたジャスコパルム店は、中心市街地が商業のエリアごとの競争に対抗する目玉として期待が集まったが、郊外への商業機能の移転に歯止めがかからず、2001年ジャスコパルム店の閉店、2002年長崎屋東三条店の閉店、同年中心市街地に立地するまるよしの破綻を招き、中心市街地の衰退が加速することになった。

第4章 コンパクトシティと三条市の中心市街地

三条市の課題はコンパクトシティの課題と重複し、

- 公共交通機関の整備がなされていない郊外に街の広がりがあり、車社会を前提とした都市形成がなされてきた。
- 1988年に造られたパルム、地元密着で存在したまるよしの双方の破綻がありその結果土地利用としての空洞化が生じている。
- 中心市街地において、商業業務機能が崩壊し、公共機能の喪失も招いている。公共機関、病院の移転により、歩いて生活できる市街地エリアではなくなっている。
- 中心市街地における住宅の密集と老朽化の問題が存在し、新耐震基準による住宅改善を行うことが難しい状況である。1828年にマグニチュード6.9の三条地震が発生していることから、防災・減災の考え方の導入が不可欠である。

ということが述べられている。(参考：日本版コンパクトシティ 鈴木浩著)

それらに基づき「中心市街地の活性化に対する課題を市民目線で明確にするとともに、中心市街地問題に対する市民の関心を高め、市民力による改善の土壌づくりを行う街づくり市民会議の検討」「中心市街地は、経済・経営系の学生が、都市づくり、中心市街地、流通、商業などの生きた知識を学べる場であり、まちなか大学、まちなか専門学校の検討が必要である。」と提言をしている。

第5章 商圈・外部環境分析から

新潟県の「2010年度 中心市街地に関する県民意識・消費動向調査報告書」から、三条市は、三条・燕エリアにおける中心的な都市であるが、近年、燕市が台頭してきており、相対的に地位は低下している。

また、三条市は同規模の都市に比べても地元購買率が低いが、新潟市、長岡市に近いという地理的な要因も影響していると考えられる。

第6章 商店街の衰退と現在の商店街の機能、消費者から見た商店街から

中心市街地に住む人は減少し続け、この20年間で3分の2になっている。中心市街地以外に住む人はほぼ横ばいで、中心市街地の人口の減少がそのまま旧三条市の人口の減少になっている。

中心市街地内の買物利用割合は、1980年の68.7%から2010年では5.1%に減少している。前回調査の2007年では12.8%あったものが、3年間で大幅に減少しているが、良食生活館、およびパルム1の撤退が主な原因と考えられる。

旧三条市の人口に買物利用割合を乗じたものを「買物利用人口」とすると、2010年は4,198人と計算されるが、中心市街地に住む人口12,000人程度を大幅に下回り、完全な流出地区になっている。買物弱者も少なからず存在していると考えられる。

そのため、2010年にオープンした「コンパクトストアまごころ」は市民に対するサービスの提供に不可欠な施策であり、民間行政が一体となった活動であり、中心市街地に果たしている役割が高いと評価できる。

中心市街地に対する県民意識調査から、中心市街地の一番の役割は、「買物」や「飲食」の場であり、「日常の買物に便利」であって欲しいと望まれている。その一方で半数以上の人が、中心市街地に足りないものとして、「商業機能の充実」を選択しており、消費者が望んでいるような現状になっていないと結論せざるを得ない。また、中心市街地に足りないものとして、「駐車場や道路の整備」も約半数の人が回答している。

第7章 商店街活性化についてから

商店街を活性化させるためには空店舗を無くしていくことが必要であるが、2007年の買物人口から想定して、中心市街地において成り立つビジネスは、商圈人口1万人で成立する小商圈小規模近隣型の店舗（最寄品）と他の地区の商店と比較して魅力のある店舗（買回品）になると思われる。休憩所、三条市の文化の発信処、特産品の陳列など、空店舗を利用して賑わい感を演出するといった考え方も必要である。

また、現状の商店街は、かつての規模のままとなっているが、商店街の利用者は大幅に減少しているので、商店街自体も広範囲に間延びしてしまっている。商店街を狭い範囲に縮小して、外れたエリアを居住エリアやビジネスエリアにするなどの方策も必要である。

中心市街地をアクセスする道路を見てみると、昭栄大橋を通る南北のラインと、商店街を抜ける東西ラインが立体交差していることや、長岡見附三条線が四日町地域で一方通行になっていることにより中心市街地へのアクセスの利便性が低くなっている。このような問題点を解消しアクセス道路を整備することも中心市街地の活性化には必要である。

ほとんどの商店はそれぞれの店舗を個人が所有していると思われる。そのため、商店街の全体像を検討しても、個々の店舗の方向性は所有者の意思決定によってしまう。商店街の活性化には、その問題の解決も必要になってくるであろう。

第8章 中心市街地における創業から

三条市空き店舗対策事業補助金の利用により、出店に係わる資金面の負担を軽減できたこと、広報誌などに店舗が掲載され集客に結びついたことを、我々はプラスの評価として捉えている。しかし、出店数から考え目的とする中心市街地の活性化に繋がっているとはいえないと評価している。

課題として、創業希望者における認知度の低さがあげられ、空き店舗情報の充実と発信の強化が利用者を増やすためには必要であると提言している。また、「空き店舗を埋める出店支援」の位置付けが濃く「創業支援」という視点に欠けていることもあり、「創業希望者を対象とした研修の実施」「新規出店後の経営上の悩みに対してアドバイスするフォローアップ」等の提言を行っている。

さらに、創業者へのヒアリングから、中心市街地に新規出店を促すための創業支援として、「空き店舗で期間を決めて実際に経営してみる制度」の必要性のほか、「駐車場の確保が不可欠である」と考えていることが分かった。

第9章 中心市街地の商店経営から

三条市の中心市街地における商店経営の実態を把握するため、酒類小売業、生活関連小売業、美容業の3店舗の店舗診断を実施した。

「スーパーやホームセンター、ドラッグストア等の参入による競争」、「消費支出が伸び悩む一方での店舗数増加」により経営環境が厳しいことを共通事項として挙げている。そのなかで、「店舗の差別的優位性を確保し、消費者にとって魅力ある店舗とする」ためには、「ポジショニング分析等を通じてストアコンセプトを見直し、マーケティングミックスに一貫性を与えること」が必要としている。マーケティングの個別課題として、「希少性の高い商品の取り扱い」、「専門性を活かした顧客とのコミュニケーション」、「ネットでの店舗情報の発信」、「ターゲット顧客のニーズを考慮した定休日の設定」、「店舗視認性の改善」、「駐車場の確保」、「建物構造上の制約への対応」を挙げている。また、「店舗の持続的成長のために経営計画の作成とその計画に沿った実行」が必要としている。

第10章 中心市街地活性化策（三条マルシェ、まちなか応援マネージャー）から

三条マルシェは、毎回10,000人を超える来場者があり、2011年9月25日開催では23,000人、同年10月10日開催では、62,000人に上っている。三条市内中心の告知であり、三条市の人口が10万人程度であることを考えると、相当な数であることが分かる。「三条マルシェ」への出店がきっかけとなって、「空き店舗対策支援事業」の補助金を活用しての出店する店舗も出てくるなど、中心市街地の活性化に向けた効果も出てきていると評価をしている。

課題としては、来場者からは、「昔の商店街を思い出した」「懐かしい」等の声が上がっている
と聞くが、中心市街地内の店舗には「三条マルシェ」を有効利用して商店街の活性化に結び付け
ようとする店舗もある一方で、自分の店舗は全く無関係といった店舗が多数あることを指摘して
いる。来場者数を見れば分かるように「三条マルシェ」自体は期待通り集客しているが、この先
は、商店街の組合や中心市街地の各店舗がいかに有効に活用するかという意識次第といえる。

まちなか応援マネージャー事業では、ミニコミ誌「まんなか」自体は、限られた人員、予算の
中でよく出来ており、情報発信力のある個店にとっては、パブリシティーとして効果的に活用で
きると評価する一方、「中心市街地として創出したい賑わい像」が見えてこないとしている。

その原因を、関係者間で「創出したい賑わい像」の定義と共有がないためとし、スタートは「地
域住民の意見も取り入れながら創出したい賑わい像を検討、共有すること」としている。

提言内容としては、企画の公募を挙げている。具体的には、頑張っている個店同士（創業した
ての店舗、活力のある店舗、若手経営者の店舗）が組織化されたものや、市民団体から提案を受
け、その企画の支援を行う形である。また、月に1度「まちなか賑わい会議」を開催し、複数の
企画提案団体が、「エンジン役として、どのように賑わいを広めていくか？」を検討し、発信情
報をより充実する取り組みなどが必要であるとしている。

第11章 中心市街地活性化策（地域通貨・らて）から

リーマンショックによる景気の悪化もあり、「らて」による経済効果を確認することは難しい。
地域環境・地球環境の保全面では、専用ゴミ袋の需要などがそれなりに起こっている事からきっ
かけ作りには繋がっていると評価している。

一方で、先進事例から、目的を絞り込まないと地域通貨が広まらないという事から、運営主体
としてのNPOの目的が曖昧であることを指摘している。更に、様々な規制や貨幣価値のコント
ロールが必要となるため、地域通貨に実通貨並の価値を持たせる事が難しいとも指摘を行って
いる。そこから、地域通貨をより活用するために、各地や各組織体で運営されているレジ袋不要な
ど環境に関わるポイントカードと地域通貨の交換を促す事で、参加者の裾野の広がりと共に、参
加者のリピートを促すことを提言している。

また、地域通貨は、NPO活動に参加することの名誉や貢献感に訴える価値（例えば、称号や
地域通貨でしか手に入らないもの）と交換できる制度を付け加えていく事が効果的であると提言
している。

第12章 中心市街地活性化策（ご用聞き笑店街事業）から

課題として、「注文と配達が利用者を意識したものになっていない。」「ネットショップの運営
が伴っていない。」「ターゲットとする顧客が曖昧であり、消費者の視点ではなく、店舗側の都合

で品揃えを行っている。」「大手のイオングループ、IYグループ、原信ナルスグループでもネットでの配達受付を実施しており、配達地域を幅広くサービスする事業者が出現している。」などの厳しい内容が指摘されている。そのため、費用にみあった売上となっておらず、波及的な経済効果が見込めていないと評価している。

その要因として、「市街地専門店が一丸となって品揃えの増加やサービス向上を怠った」「自らが御用聞きサービスを自主運営するという組織体となれなかった」「高齢者と子育て世代をターゲットとしながら、伝達媒体や提供価値やサービスに不一致があった」ということが背景としてある。

成熟させられない間に大手の参入を受けたという構図であり、今後経済的側面での効果を上げることは非常に困難であるものの、この事業を活かすためには、将来の高齢者はITを苦にしない世代になるため、福祉御用聞きという福祉路線に転換すること、それにあわせて運営母体を移管することを提言している。

第13章 中心市街地活性化策（10店舗売上UP）から

課題として「被支援側店舗の積極性の不足」「被支援側店舗の決算書開示に対する拒否感の強さ」があげられている。

そのため、「中心市街地の商業主もメンバーとなっている三条商人塾のような、学習意欲が高い会でのニーズの把握」「金融機関と一体となった管理会計の学習会による財務知識の向上」「管理会計の指導」などの方法の提言を行っている。また、重複要素が強い支援制度の活用も視野に入れながら、今一度商業者の視点に合わせた事業の再検討を必要としている。

第14章 歴史的建造物の評価

三条は河川の集まるその地形から、早くから商業都市として栄えていた。その河による数度の氾濫により、江戸以前の歴史的建造物があまりないことなどが特徴の一つとして挙げられる。歴史的建造物も近世三条城があったとされる元町周辺部や本町大通り周辺に多数存在しており、市街地中心部の町屋や小路などを結ぶと点から線の、そして線から面の散策ゾーンや観光名所が出来上がっていく可能性を示唆している。

第15章 行政の中長期計画の動向

三条市にある公共施設は、かつては中心市街地に集約していたが、モータリゼーション社会の到来とともに、広くて安い敷地を求めて郊外に設置・新築する動きが加速している。公共施設を利用する人にとって、自動車を運転する人の利便性が向上する一方で、高齢者などの自動車を運転できない人などの利用が困難になってきている反面もある。

中心市街地に対して、行政が整備しようとしている中長期計画は、現在行政で策定中であり、平成12年頃作成された資料しかない。各地域拠点の整備・各拠点を結ぶ導線の整備などが取り上げられているが、時々刻々と変化する地域のニーズに沿った取り組みを、優先順位をつけて行っていく必要がある。

三条市の公共投資計画については、協議中であるが、本年の水害対応・「防災」という観点での基盤整備などに重点を置いた政策になっていくと推測される。「防災」という観点からのハード面の公共投資が優先された中で、「中心市街地の活性化」関連のソフト・ハード面の補助金事業などがどの程度盛り込まれていくのかは不透明なところが多い。そのため、国や県の制度・施策を利用して事業を組み立てることも重要であるが、大企業や地元企業・団体などの民力を中心とした事業の組み立て・仕組みづくりをしていかなければ中心市街地の活性化の進展はなかなか進まないと提言している。

第16章 地域資源の活用

地域活性化には、B級グルメ、ご当地検定、ゆるキャラ、ご当地アイドルといった4つの手段を一体化し有機的にコラボレーションさせることが今後は有効と考えている。

三条市は決して知名度の高い地域資源に恵まれている地域ではなく、全国レベルで著名な観光名所や史跡・名勝もこれといってない。しかし、歴史のある街並みや伝統的な工業地域や独特のソフトな文化的事柄には事欠かない。各地の町おこし・地域活性化策を見ると「ないものねだり」をして継続性を欠いてしまっていることが多い。三条のような環境にある街に必要な活性化策は、「あるもの探し」という視点が必要と提言している。

第17章 戦略的まちづくりの提言

まとめの章となっている。

1. まちづくりの到達点

中心市街地（＝まちづくりの対象地域）を「東三条」「一ノ木戸」「昭栄通り」「中央」「四日町」の5商店街に「原信四日町店」を加えた地域とし、わかりやすい「目標値」と「達成年度」を設定することが戦略的まちづくりの出発点となる。本調査事業では、当該中心市街地の「買物地区別利用割合」を現在の14.0%から26.1%に引き上げるという目標値の設定を提言している。26.1%はランチェスター戦略の構築に影響を与えたクーブマンの目標値から、「強者の最低条件26.1%」をとっており、26.1%を超えなければ安定したシェアにならず、今後も地域間競争によって危ない状態となる。

具体的に、基礎データをもとにした目標達成モデルは、商店数311店、従業者数1,633人、年商169億円、売場面積35,766㎡となる。

目標達成年度の設定は、6年後を提言している。

2. まちづくり到達点への条件整備

「不動産所有者と店舗経営の分離」を提案し、やる気満々のテナント・ミックス商店街の形成を提案している。そのためには、オーナーによる業種・業態の学習は不可欠であるとともに、業種構成など、商店街の性格付けをある程度の緩やかな規制とし、空き店舗を埋めることが活性化の第1段階である。テナント経営者の弱点は、地域の催事等に積極的にかかわれないことである。F C店であればなお更である。代わって地域行事を盛り上げるのはオーナーである。オーナーとテナントとのよき連携があつてこそ「テナント・ミックス商店街」は繁盛する。オーナーとテナントとのよき連携こそ、成功必須条件となる。

「長崎屋」「良品生活館」「パルム」等の撤退・閉店後の影響がいかに大きかったか。1店で10%前後のシェアは魅力的であるが、中心市街地の環境整備が進まないと大型店誘致は難しい。大型商業集積に固執せず、既存・新規を問わず魅力ある集客施設を再発見・再開拓して連携活用することを提言している。それにより、売場面積・集客施設競争に勝ち抜く必要がある。具体的には、北三条駅周辺に集積する寺社等の集客施設としての活用があげられる。

依然として車社会の定着は持続していくだろう。中心市街地に入りやすいアクセス整備は活性化に不可欠な課題である。道路整備の到来を期待するだけではなく、優れたデザインを駆使した案内板整備などで相当な効果を生む。そのためのアクセス整備を提案している。

回遊性が高い街区が必要である。商業集積・集客施設等を中心市街地に的確に配置して、比較的短距離で歩くことを楽しみながら、目的を果たすような快適エリアを中心市街地は持つべきであると提言している。

コンパクトシティが成功実現する基本的条件整備は「パーク&ウォーク or バス」と提言している。街区の出入り口に大規模駐車場を備えることが必要である。10月10日の「三条マルシェ」で、開放された市役所駐車場にマイカーを置き、会場行きの特別巡回バスに乗せてもらった。「パーク&バス」の快適性を満喫できた。現在、三条市デマンド交通として、交通弱者に優しい交通手段であり、バスではなくタクシーによる機動性が高い交通手段がスタートしている。三条市デマンド交通の中心市街地の活性化に対する役割を期待したい。

一方で、車社会への対応は不可欠であり、かつてロードサイド専門大型店の出店計画づくりでは「店舗100坪・駐車場200坪」が決まり文句であった。中心市街にあっても「店舗面積：駐車場面積＝1：2」の割合を目標値として掲げることが、駐車場問題解決の突破口であると提言している。

3. コンテンツ戦略

「快適・便利な居住地域の整備」「コストリーダー戦略、差別化戦略、集中戦略の地域経営戦略」を示し、差別化戦略か、集中戦略のいずれかが必要」「寺泊のアメ横、塩沢の牧之通りのように

商業コンセプトが必要」と提言している。

コンセプトとして、「金物のまち」、近隣の洋食器の燕や刃物の与板等と連携した「プロショップ」を空き店舗への誘致など、「特化型専門店」が集結した中心市街地として、統一感のある町並みを提言している。

第1章 まちづくりの全国的な動き

1. 中心市街地に対する課題の歴史

はじめに中心市街地に関する課題を時系列的に見ていく。(表1-1) 中心市街地の課題が、時代とともに変遷している。

1980年代はじめに、「大都市の空洞化について、札幌、仙台、広島、福岡で、中心部の住宅地が商業地、業務用地に転換され、東京と同じように中心市街地の人口が減っている事が分かった。鉄道沿いに形成されてきた通勤圏が、自動車の普及により、鉄道網と関係なく全面的に広がっている。更に、自動車の普及に道路整備が追いつかず、通勤時に交通がマヒしがち」といった点が明らかになった。(1983年7月27日日本経済新聞朝刊5面より)

1980年代半ばになると、中心市街地の大型店と中小企業問題に発展した。横須賀市の「ダイエー・さいか屋戦争」にみられるように、大型店を中心市街地に誘致する消費者・行政のニーズに対して、既存商業者への打撃を考慮した紛争に発展した。(1985年6月4日日本経済新聞夕刊3面より)

1990年代はじめには、大規模商業施設の開発が進む地方都市で、商業用地の価格が急上昇しはじめた。国税局のまとめによると全国各地の最高路線価は、百貨店、スーパーなど大型店の出店が増えている都市で軒並み高い上昇率を記録した。このデータは、大規模小売店舗法(大店法)の規制緩和を追い風とした商業集積の整備が都市の活性化につながることを改めて立証したとされた。ただ相続税や贈与税の基準となる路線価の急上昇によって、個人商店の事業継承はますます難しくなると予測された。(1991年1月26日日経流通新聞4面より)

これらの、中心市街地の大型店と中小企業の紛争は、結果的に郊外型の大型店の出店を促す結果になり、それにより現在の中心市街地の問題に帰結したと思われる。

1997年ごろには、地方都市の中心商店街の疲弊が深刻になり、大型店が地域の環境破壊を起こしていると言われるようになった。これに対する大型店側の意見としては、次のようになっている。

表1-1. 中心市街地の課題の年表

1980年 ～84年	中心市街地の課題発生 大都市の空洞化
1985年 ～89年	中心市街地内の大型店と中小企業の競争が発生
1990年 ～94年	地方都市の地価の上昇と事業承継問題
1995年 ～99年	郊外型大型店の規制。まちづくり三法
2000年 ～04年	
2005年 ～09年	
2010年 ～	まちづくり三法の改正

百貨店法の時代から半世紀以上、大店法でみても大型店規制は四半世紀。制度疲労を起こし、時代にまったく合わなくなっている。生活者の立場からも、国際的な視野からも、廃止は当然だ。

大店法の使命は「消費者利益を守りながら、中小商店にしばし時間的猶予を与え、その間に流通の近代化を目指す」と説明されてきたが、この間、小売業界で何が起きたのかを考えてもらいたい。人口一人当たりの自動販売機の台数も、コンビニエンスストアの数も世界一になった。ロードサイドには大店法以下（店舗面積五百平方メートル以下）の量販店、スーパーが無秩序に開発され、町の景観を傷め続けた。それでいて中小商店の近代化は進んだのか。

最近の地方都市は、工場よりショッピングセンターの誘致に一生懸命になっている。固定資産税を期待できるし、新規雇用もある。それは地域の生活者にとっても大いにプラスだ。

休閒農地にどんどん税金を投入する無駄をしている。閉鎖された工場の跡をどうするか、頭を悩ませている自治体も多い。雇用問題を心配すれば、そうした土地の有効利用を考えなければならない。

商業者に関しては、大が強者で小は弱者かという点、必ずしもそうではない。最も自由な競争をしてきた米国では、かつて我々が勉強するために視察したモンゴメリーウォードが倒産したし、隆盛を誇ったディスカウンターの雄、Kマートも経営がおかしくなった。世界最大の食品スーパーだったA & Pはドイツ企業に買収された。

もっと地域の生活者の意見を尊重すべきだ。地元に「商業施設より住宅の方を選択する」という声が強くと、ショッピングセンター進出に対する反対運動が起きれば、出店を再度検討すべきだ。一方、住民が「是非に」と誘ってくれる地域も増えるだろう。

現にジャスコが核店舗になった青森県下田町のイオン下田ショッピングセンターの場合、町を挙げての誘致があり、今でも生活者の強い支持を得ている。

これまでの政策は、もっぱら供給者優位の論理から構築されてきたが、これからは市町村の長も、地域の生活者の論理の上でものごとを考えなければ支持を得られない。

(1997年12月21日日本経済新聞朝刊12面；大店法これからどうする(4)ジャスコ会長岡田卓也氏より)

この記事の意見に賛否があるものの、郊外型の大型店が消費者ニーズに基づくものであったことは事実である。上記背景をもとに、まちづくり三法が形成された。

1998年 都市計画法の施行。大規模小売店出店のできない地域を「色分け」するなど、市町村が、種類・目的に応じて、特別用途地区を柔軟に設定できることとなった。

同年 中心市街地活性化法の施行。TMOと密接に関連する法律であり、空洞化が進む中心市街地に対して市町村が関係者との協議のうえ、「基本計画」をつくり国に認定を求める仕組みである。中心市街地の課題に対して関連省庁が連携して取り組むということになった。

2000年 大店立地法の施行。大型店の新規出店について、交通、騒音、廃棄物などの生活環境面から制限を行う。店舗面積などの量的な側面での商業調整ではなく、生活環境面のみからチェックする。ただ、地域社会を形成していくには、大型店も含めた小売商と地域との協調が必要と考えられるが、こうした観点・仕組みがないという指摘が当初からあった。

しかしながら、まちづくり三法では、中心市街地の事態の悪化を遅らせる効果はあったものの、抜本的な改善とならないことから、法律の改正が2006年に行われた。このまちづくり三法の改正によりコンパクトシティの理念がとりいれられたが、効果があったとは言えない。

2. 近年の全国的な取り組み

(1) 公共交通機関の利用改善

高松琴平電気鉄道の人口増加地域に新駅開設。(2011年2月5日日本経済新聞地方経済面四国より)

福井鉄道福武線「スポーツ公園駅」の開設(2010年3月31日日本経済新聞地方経済面北陸より)

松本市の職員でつくる次世代交通政策研究会は「松本にふさわしい『交通街づくり』の推進について」と題した報告書をまとめた。車社会の弊害として中心街の衰退のほか、大気汚染や温暖化、エネルギーの浪費、渋滞や交通事故、住民の運動不足などを指摘。歩行者や自転車、公共交通を優先した交通体系が望ましい。(2010年3月26日日本経済新聞地方経済面長野より)

上記、3つの記事から、全国的には公共交通機関のアクセスの見直しが検討されている。

三条市が中心市街地としている東三条商店街は信越線、弥彦線の東三条駅に近く、バスのターミナルも存在するが、一ノ木戸、中央商店街、昭栄通商店街は駅からの距離があり、弥彦線北三条駅と東三条駅の間位置し、歩くには距離がある。但し、バス本数は多い地域であるが、バスの利用者の目的地ではなく、通過点になっている。四日町商店街においては、信越線三条駅から距離があり、バスの利用も行い難い地域である。

鉄道、バス、双方の交通機関が利用しやすい中心市街地への改善が必要である。

(2) 自転車利用の見直し

自動車利用が多い北関東3県の自治体で、自転車の利用促進策が広がってきた。職員の自転車通勤手当を増額したり、住民の自転車購入に助成したりしている。前橋市は今年度から自転車で通う職員の通勤手当を従来に比べて1～6割増額した。一方で自動車通勤手当は減額したため、市が払う通勤手当の総額も月額140万円、約1割減った。栃木県では6月から月2回の「エコ通勤デー」を設定、職員に自動車通勤の自粛を呼びかけ。宇都宮市でも自転車通勤を奨励。自転車で走りやすい道などを紹介する「自転車マップ」も広がっている。茨城県つくば市は1万部を作製し、4月から駅や商業施設などで配布を始めた。群馬県も県内各地の自転車道などを紹介し

た18種類のマップを作製した。道路の変化などに合わせて順次改訂、累計の発行部数は全種類合わせて15万部に達した。自転車の利用促進は中心市街地の活性化につながる可能性もある。車の場合は郊外の大型店などに向かう消費者が多いが、「自転車の利用が広がれば中心市街地の店舗に立ち寄ってくれる頻度も多くなる。活性化につながることを大いに期待している」(2009年7月4日日本経済新聞地方経済面茨城より)

上記の記事の例から、全国的には自転車利用の促進の検討がなされている。自動車を利用する場合、駐車場に止めにくい、有料駐車場であるなど、郊外型の商業施設と比較して中心市街地は不利である。そのため、自動車利用者と異なる層をターゲットとした検討や、気軽に立ち寄れる中心市街地の検討がなされている。

中心市街地へのアクセスとして、雪国であるため冬季間の自転車利用の問題があるものの、自転車通行帯の確保、市職員の自転車利用促進などの検討余地があると思われる。五十嵐川の南側に居住する住民が自転車で市役所などの公共機関を利用する場合、中心市街地を横断することになり、中心市街地の利用が増えると推測する。

(3) 市役所のシンクタンク機能の強化

地方分権に伴い、街づくりの主体が地方行政の責任となっている。しかしながら、地方行政において、建設、商業機能、市民生活など縦割りの行政を横断的に見ることができる人材が育っていない、更にそれぞれのセクションの知識の深さの課題もある。茨城県高萩市の例となるが、市役所内にシンクタンク機能をもたせる検討がなされている。

茨城県高萩市は産業振興や中心市街地の活性化策などを研究する自治体シンクタンクを市役所内に設置した。県内市町村では初の取り組み。公募に応じた14人の市職員が研究テーマごとにグループを作り、大学教授など外部の専門家の指導を受けながら調査を進める。(2010年9月9日日本経済新聞地方経済面茨城より)

(4) 土地利用

中心市街地活性化の具体策を検討してきた経済産業省の「中心商店街再生研究会」は、商店街の不動産の所有権と利用権の分離と、まちづくり会社の活動を通じて中心街再生を促す報告書の中間とりまとめを公表した。まちづくり会社が定期借地権などを活用して細分化された土地の利用権を集約し、店舗を改築、商圈の実情に合うテナントを誘致して活性化を実現するよう提案した。(2008年6月27日日経MJ(流通新聞)より)

3. 中小企業診断士としての提言

歴史から見ると、中心市街地に関する問題が変遷している。行政側がコントロールしたいと考えているものの、経済合理性の面から判断ミスがあり、目先の事象にとらわれ、大きな問題を見逃している。また、経済活動のスピードに行政が適応できていないとも捉えられる。

また、地方分権に伴い専門的知識を保有する者が少ない地方都市に中心市街地問題の責任と権限が移管されているが、教育を受けていない地方行政がまちづくり活動を行い、更に専門的な知識が不足している市民に運営を任せる場面があったと言える。今までのまちづくり活動はその意味で先進的な事例を探し、倣うことにあったが、その街の独自性に関する評価が不足していると思われる。まちづくり三法が改正されたことから、従来のまちづくり三法は大きな課題が存在したことがうかがえる。2006年に改正されたまちづくり三法においても、2008年秋以降の不況を差し引いて考えなければならないが、大きな効果が見られないことにより、成果があったとは言えない。

(1) 人材育成

地方分権により中心市街地の取り組みが地方都市に移された状況で、各市町村におけるまちづくりの専門家の育成が不可欠である。三条市においても、後述するように中心市街地に関連した取り組みで成果があったと言えないものもあり、その背景として人材不足、推進する人材の熱意・知識不足があるように思える。今後、まちづくりと並行して、人材育成が不可欠である。

(2) まちづくりと並行しシンクタンク機能を市役所に持たせる

茨城県高萩市におけるシンクタンク機能のように、行政において専門人材を育てる必要があり、それは部署を横断したものである必要がある。そのシンクタンクで検討すべき課題として、公共交通機関の利便性を高めるために、住宅地の広がり、商業地の広がり、行政施設の移転、工業団地の広がりに対応した駅の位置の見直しや、巡回バスの利便性を高める検討も必要である。2008年から社会実験を開始し、2011年度から取り組んでいる三条市デマンド交通は、タクシーの停留所を600カ所以上設け、本数が少ない、路線が限られているなどのバスの課題を改善する取り組みであり、今後の定着が期待される。定着のためには、利用者拡大のための訴求を、行政・民間が一体となって取り組む必要がある。特に、病院関係・飲食店・小売業などからの市民への訴求効果を期待したい。また、土地利用の問題において、パルム跡など大きな課題以外に、中心市街地の空き店舗対策を検討する必要がある。小規模な土地の利用の課題を明確にしておく必要がある。観光に関してや、防災に関して、地域における歴史教育など様々な取り組みが必要であり、それを統括するシンクタンク機能が必要である。

第2章 三条市の概要

2005年5月1日、三条市、栄町、下田村の合併によって新しい三条市が形成された。人口は約10万人となり、新潟市、長岡市、上越市に次ぐ県内第4位の都市である。

新潟県の中央に位置し、上越新幹線燕三条駅、信越本線、弥彦線と交通の利便性が高く、三条市に近い燕市側に北陸自動車道三条燕インターチェンジがある。

産業としては、作業工具などの金物産業、暖房器具メーカー、アウトドア用品メーカーなどの工業都市である。一方で、ホームセンター、カタログギフトなどの大手小売業も存在する。

表2-1. 平成23年11月末の人口、世帯数

人口計	103,677
男	50,476
女	53,201
世帯数	34,586

平成20年製造品出荷額等 322,576百万円

平成19年年間商品販売額 441,480百万円

第3章 三条の歴史からみた中心市街地の定義

1. 三条市歴史；江戸時代まで

885年が歴史の始まりとみることがでる。街づくりの中心として、神社仏閣から発展したと考え、現在の中心市街地の発展は、1599年の八幡宮の移設から始まり、1617年の三条城の移転で更に大きくなったと推測される。その後、須頃から乗蓮寺の移転があった。
長岡城が1618年に完成、新潟市本町が1617年に商工業者の移転地として作られたことから考えると、歴史がある街である。

表3-1. 三条市歴史年表より

885年	(平安時代) 京都の清水八幡宮を勧請して、三条の鎮守とする
1599年	(上杉景勝の会津移封の翌年) 八幡宮が現在の場所に移設
1617年～18年	(江戸初期) 現在の三条の中心に三条城が移転 乗蓮寺が須頃から城の移転に伴って移転
1642年(江戸初期)	本成寺が移転
1690年	(芭蕉の越後通過の翌年) 三条別院が越後布教のために設置される

これらの歴史的建造物の位置関係を示す。(図3-1参照) 本成寺を除いて、北三条駅周辺に位置する。

中心市街地を歴史から定義すると、現在の北三条駅周辺と五十嵐川を挟んで本成寺周辺の複眼都市であると言える。

図3-1. 歴史的建造物の位置関係



2. 三条市制施行の頃の街

1934年1月1日に戸数5980戸、人口32,897人で三条市が誕生した。このころ、本町の大通りの町並みはほぼ出来上がっている。ファランドール早通屋、三条信用金庫（本町2）今井邸（本町3）、小出医院、第四銀行、山田屋酒店、石田屋旅館、北越銀行、旅館会六、和菓子つるが屋（本町4）山善酒店、郵便局（本町5）、若槻石材店（本町6）などがすでに現在の位置にある。しかしながら、その頃存在した大半の商店が現在なくなっている。（ふるさと三条17号 三条市施行の頃の町並み；木村狷介著より）

この資料から、昭和初期における中心市街地は、本町であると位置付けられる。

3. 近年の街の変遷

表3-2参照。1982年ごろから、市街地の拡大がみられる。全国的な流れと同様に、中央資本の大型店が幹線道路沿いにできた。まず、西裏館方面に中心市街地が拡大し（ジャスコ三条店）続いて、新幹線の燕三条駅付近（県央サティ）、四日町付近（原信四日町店等）に拡大した。1985年から2005年に人口が110千人から104千人に減少する中で、市街地の拡大は、宅地の郊外への移転による中心市街地の人口減少、商業機能や公共機能の中心市街地からの移転を伴

い中心市街地問題を発展させた。1988年のジャスコパルム店は、こうした商業のエリアごとの競争に対抗する目玉として期待が集まったが、その後県央サティ（現イオン県央店）、原信のオープン、県央サティの増床から考えると市街地の拡大の歯止めにはならなかった。

1997年の弥彦線の連続立体交差事業は、構造的な障害がなくなったことにより、中心市街地から郊外への人の移動を加速させる結果となった。しかし、小路が複雑な中心市街地において、郊外から車で、中心市街地への人の移動がしにくく、流入人口の増加にはならなかったと推測される。中心市街地の住民はモータリゼーション化もあり、郊外へ移動しやすい環境が整い、逆に郊外の住民は中心市街地への移動がしにくい状況が現在も続いている。その結果として、2001年にパルムからジャスコの撤退を招いている。

大型店同士の過当競争は、2001年ジャスコパルム店の閉店、2002年長崎屋東三条店の閉店、同年中心市街地に立地するまるよしの破綻を招き、中心市街地の衰退が加速することになった。

表3-2. 近年の三条市の中心市街地の変遷

1982年	ジャスコ三条店オープン
1982年11月	上越新幹線（大宮駅 - 新潟駅間）開業、下須頃の燕市との境に燕三条駅（弥彦線と接続）開設
1985年4月	弥彦線の東三条駅 - 越後長沢駅間（下田村）（7.9km）を廃止、越後大崎駅も廃止
1988年3月	昭栄地区再開発事業の中核をなすジャスコパルム店がオープン
1991年4月	県央サティ（現イオン県央店）開店
1992年	原信四日町店オープン
1993年6月	県央サティ増床
1997年9月	弥彦線（燕三条駅 - 東三条駅間）の約2.7kmで連続立体交差事業（総事業費約123億円）が完成。北三条駅は高架駅となる
1997年9月	ワーナーマイカル県央店会館
2001年8月	三条競馬場で、新潟県競馬・三条開催の事実上最後のレース。2002年3月に、1993年から発売されていた日本中央競馬会の場外発売を廃止
2001年9月	マイカルが民事再生法 イオンの子会社に
2001年1月	ジャスコパルム店閉店
2002年2月	長崎屋東三条店閉店
2002年9月	1887年7月創業の老舗スーパー・まるよしが、民事再生法の適用を申請したことにより、全店舗が閉店
2005年5月	三条市、栄町、下田村が新設合併、新しい「三条市」が誕生

4. 破綻した大型商業施設の概要

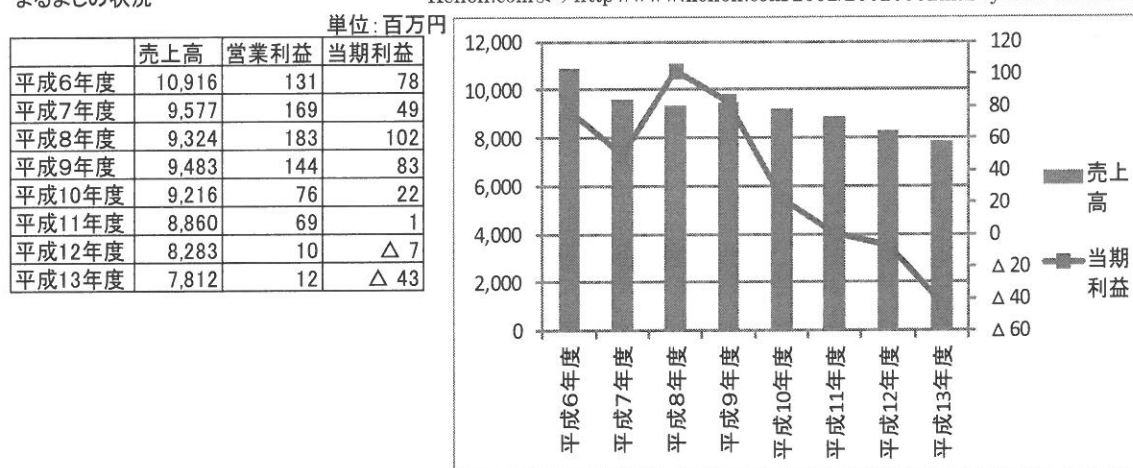
(1) まるよしの状況

負債総額30億円。平成6年売上102億円 平成13年78億円 平成12年赤字に転落。(図3-2参照) 1994年(平成6年)から、売上が低下しており、1998年(平成10年)から更に売上、利益が減少している。2002年の民事再生前年にジャスコパルム店が閉店したことを考えると、商圈規模を考えない都市計画により、お互い撤退を余儀なくされたと言える。また、まるよしの破綻は、競合との競争以外の要因が深くかかわっていると思われる。売上低下の時期と年表を比較して、その要因として、県央サティ(現イオン県央店)周辺にワーナーマイカルができたこと、弥彦線が高架になったこと、これらにより広域な商圈になったものと思われる。

図3-2. まるよしの経営状況

まるよしの状況

Kenoh.comより <http://www.kenoh.com/2002/20020902maruyoshi/index.html>



1994年～1996年の平均の売上高営業利益率が、1.6%であることを考えると、もともと利益率が低い状態であり、地域密着型の経営では利益の向上という戦略がとれなかったと考える。

三条市中心市街地にあったまるよしは、百貨店として1992年10月に設立されたものであるが、利益率から考えスーパーマーケットの域を抜けきれなかった可能性がある。

(2) 長崎屋東三条店の状況

売上 1,003 百万円 (2001年2月期実績)

開店 1975年10月

売場面積 6,287 平米

従業員数 52 名

1975年オープンした同店は1991年2月期の売上高29億円をピークに売り上げが減少。新幹線の燕三条駅開業に伴う東三条駅の地盤沈下に加え、マイカルの県央サティ(現イオン県央店)オープンで売り上げ低迷に拍車がかかった。三条の市街地に総合スーパーを構えるまるよしの

社長は「郊外大型店の出店続きで市街地店舗の商圈が狭くなった」と見る。(2001年11月13日日本経済新聞地方経済面新潟より)

長崎屋東三条店の閉店は、長崎屋の会社更生法に基づくものであるが、不採算店舗の見直しの結果の閉店である。日本経済新聞の記事からすると10年で売上高が1/3程度に落ちたことにより、まるよしと同様に広域的な競争の影響を受けたものと考ええる。

(3) パルムの状況

当初の売上計画46億円に対して、開店当初より売上が低い状態であった。(公式な売上額は不明)開店時の売上計画自体に問題があったものと思われる。

キーテナントのジャスコパルム店は高級品の販売で周辺店との差別化には成功したものの日用品で苦戦。テナントは反対に高級品を扱う店が振るわないなど購買層が定まっていない。(1988年5月10日日本経済新聞地方経済面新潟より)

上記日本経済新聞の記事で示されるように、対象顧客とコンセプト、販売促進プランの一致がなく、事業戦略上のミスが見られる。

2001年1月にジャスコが撤退以来、パワーズフジミの入居の発表が2001年6月29日であり、苦戦の様相がうかがえる。

パワーズフジミも4～5年で撤退し、その後のマルイも4～5年で撤退となっている。

これらの結果、パルム1号館を取り壊し、更地にしたうえで、売却を行っている。

表3-3. パルムの店舗の変遷

1988年	ジャスコ開店 5階建て、売場面積11000平米、駐車場430台、ジャスコ部分売場面積8000平米、1988年の売上目標46億
2001年1月	ジャスコ閉店
2001年10月	パワーズフジミ開店
2005年5月	パワーズフジミ閉店
2005年5月	マルイ開店
2010年6月	マルイ閉店

5. 歴史から見た中心市街地の定義

東三条、三条、北三条の三つの駅で囲まれた地域を、現在の三条市は中心市街地としているが、歴史からみた場合、近年の東三条の長崎屋の問題があるものの、北三条駅周辺から本町、一ノ木戸が中心市街地と見ることができる。

第4章 コンパクトシティと三条市の中心市街地

1. コンパクトシティが提唱された背景

コンパクトシティが提唱された背景として、次の事項が上げられ、中心市街地の問題と課題が重なっている。

- ① モータリゼーション化の加速
- ② 公共施設や業務空間の郊外への移転
- ③ 大学や高等学校などの教育研究施設の郊外への移転
- ④ 病院の郊外への移転
- ⑤ 幹線道路のバイパス建設
- ⑥ バイパス周辺のロードサイドに商業施設の乱立
- ⑦ 賑わいの分散化

2. コンパクトシティのイメージ

コンパクトシティは行政側で、広く使われている言葉であるものの、一般的には理解されていない。そのイメージを下記に記す。

- ① 車社会を前提とした都市の在り方からの軌道修正を図る。
- ② 商業業務系を中心とした市街地・工業区・住宅地の土地利用としての空洞化を抑える。
- ③ 中心市街地において商業業務機能や公共公益機能の適切な配置を図る。居住空間の集積を誘導し、賑わいと歩いて生活できる市街地エリアを広げる。
- ④ 農業的土地利用や農村風景を維持し発展させていくエリアとの共存・共生の関係を確立し、近郊農村地域に対して、市街化の影響を与えない方向を明確にする。
- ⑤ 安全・安心の居住、生活環境の形成を基礎に据える。
- ⑥ 資源問題、環境問題に適切に対応した持続可能な都市形成とマネジメントを明確に位置付ける。
- ⑦ 自然や環境に敵対的であった都市の姿やその政策を根本的に修正する。

「日本版コンパクトシティ 鈴木浩著」より

上記を三条市に当てはめると下記課題が浮き彫りになる。

(1) 車社会を前提とした都市の在り方から軌道修正を図る。

公共交通機関の整備がなされていない郊外に街の広がりがあり、車社会を前提とした都市形成がなされてきた。それにより、中心市街地の人口減少と、車社会による利便性の高い郊外型の商業施設の利用が高まり中心市街地の商業機能が低下した。

(2) 商業業務系を中心とした市街地・工業区・住宅地の土地利用としての空洞化を抑える。

商業業務系を中心とした市街地が拡大し、燕三条駅付近の商業地が大きくなった。中心市街地では、1988年に造られたパルム、地元密着で存在したまるよしの双方が破綻し、土地利用の空洞化が生じている。

(3) 中心市街地において商業業務機能や公共公益機能の適切な配置を図る。居住空間の集積を誘導し、賑わいと歩いて生活できる市街地エリアを広げる。

中心市街地において、商業業務機能が崩壊し、公共機能の喪失も招いている。昭和46年～48年にかけて、三条市役所、三条消防本部、三条警察署の公共機関3つの移転が行われた。更に、昭和56年に済生会三条病院、昭和62年に厚生連三条総合病院の郊外移転が行われ、歩いて生活できる市街地エリアではなくなっている。

(4) 安全・安心の居住、生活環境の形成を基礎に据える。

中心市街地における住宅の密集と老朽化の問題が存在し、新耐震基準による住宅改善を行うことが難しい状況である。1828年（文政11年）にマグニチュード6.9の三条地震が発生していることから、防災・減災の考え方の導入が不可欠である。

3. コンパクトシティによる中心市街地の定義

既にコンパクトシティとしての概念に当てはまっていなく、むしろコンパクトシティを理念として、市街地の縮小への取り組みが近未来において必要になっている。そのため大幅に市街地の再定義を行なう必要が生じている。

4. 中小企業診断士の提言

(1) 街づくり市民会議の検討

歴史から、また後述する人口と小売販売の状況から、中心市街地の絞り込みが不可欠な状況である。絞り込みにあたって、市民の中で様々な葛藤が生じることから、現状の課題を市民に認識してもらうための会議の開催を提言したい。中心市街地の活性化に対する障害を市民目線で明確にするとともに、中心市街地問題に対する市民の関心を高め、民力による改善の土壌づくりを行うことが必要である。その会議の中で、中心市街地の絞り込みの議論を行い、できるだけ好ましい方向性を導く必要がある。

(2) まちなか大学の検討

中心市街地から高等学校がなくなったことも、中心市街地から若者が少なくなった原因の一つ

である。若者を中心市街地に戻すための一つの方法として、専門学校・大学の誘致・分室の設置がある。特に経済・経営系の分野では、都市づくり、中心市街地、流通、商業などの生きた知識を学べる場であり、まちなか大学、まちなか専門学校は教育側・行政側双方にメリットがあると考ええる。

具体的には、教育期間が活用できる施設（教室）を設置するとともに、新潟経営大学、長岡大学などの、経営系のサテライト教室の設置が考えられる。また、明治以降の建造物が多く残る地域であること、作業工具など工業デザインに関連する製品があることから、造形大学などのサテライト教室としても期待できる。

また、新潟県内でも特有の食文化がある地域であり、調理関係の専門学校のサテライト教室も検討できる。

第5章 商圈・外部環境分析

1. 三条・燕エリアにおける三条市

新潟県の「平成22年度（2010年度） 中心市街地に関する県民意識・消費動向調査報告書」（以下、「新潟県2010年度調査」）では、新潟県を14の広域エリアに分割して調査を行っており、三条市は、三条・燕エリアの拠点地区とされている。図は三条・燕エリアの市町村別の買物行動を合併前と合併後の単位で示したものである。購買人口／居住人口の数値（以下、「吸引率」）をみると、現市町村単位では全市町村が1.0を下回る「流出型市町村」に分類されるが、旧市町村単位では、旧三条市と旧燕市が1.13で「吸引型市町村」となっている。地元購買率に関しては、現市町村別、旧市町村別で見ても三条市が64.2と最も高い数値であるが、加茂市51.2、燕市59.1（旧燕市55.6）と他にも比較的高い市町村が存在している。平成19年度調査の数値と比較してみると「吸引率」は旧三条市が1.22から1.13に大幅に減少している一方で、旧燕市は1.09から1.13に増加している。地元購買率に関しても、旧三条市が68.7から64.2に大幅に減少している一方で、旧燕市は、54.8から55.6に伸びている。三条市は、このエリアにおける中心的な都市であるが、近年、燕市が台頭してきており、相対的に地位は低下していると考えられる。

表5-1. 三条・燕広域エリアの現市町村の「購買人口／居住人口（吸引率）」と地元購買率（2010年度）

	購買人口／居住人口（吸引率）	地元購買率
三条市	0.90	64.2
加茂市	0.64	51.2
燕市	0.94	59.1
弥彦村	0.11	11.4
田上町	0.07	7.3

表5-2. 三条・燕広域エリアの各地区（旧市町村）の「購買人口／居住人口（吸引率）」と地元購買率（2010年度）

	購買人口／居住人口（吸引率）	地元購買率
旧三条市	1.13	64.2
加茂市	0.64	51.2
旧燕市	1.13	55.6
弥彦村	0.11	11.4
旧分水町	0.63	38.1
旧吉田町	0.80	43.5
田上町	0.07	7.3
旧下田村	0.10	14.6
旧栄町	0.05	4.5

2. 他の拠点都市（地区）と比較した三条市

「新潟県2010年度調査」では14の広域エリアの拠点都市（地区）を定めている。図は14拠点都市（地区）の買物行動を合併後、合併前の単位で示したものである。現市町村は広域化しているため旧市町村の数値で考察すると、拠点都市の中では、「吸引率」の1.13は若干低く、地元購買率の64.2はかなり低い。行政人口で同規模レベルの旧新発田市が82.6、旧柏崎市が75.7、行政人口では三条市よりも小さい旧六日町が76.5、旧十日町市が78.9、佐渡市が77.9であることを考えると、他の拠点地区と比較してもかなり低いといえる。地元購買率が低い理由としては、新潟市、長岡市に近いという地理的要因が上げられる。新潟市、長岡市とは同じ新潟平野に位置していて、山や海などの分断要因が少ないこと、また、新幹線、北陸自動車道、国道8号線と新潟市、長岡市を結ぶ交通網が発達していることにより、流出が起こりやすい地域であるといえる。また、三条・燕エリア内にある程度大きな都市である燕市が隣接し、さらには、その燕市に商業エリアが形成されていることも原因の一つといえる。

表5－3. 拠点都市（現市町村）の「購買人口／居住人口（吸引率）」と地元購買率

	購買人口／居住人口（吸引率）	地元購買率
村上市	0.74	67.8
新発田市	1.12	81.4
新潟市	1.05	89.6
五泉市	0.64	57.6
三条市	0.90	64.2
長岡市	1.03	82.0
柏崎市	0.80	74.2
魚沼市	0.66	56.9
南魚沼市	0.89	75.6
十日町市	0.87	77.6
上越市	1.03	86.0
妙高市	0.60	42.6
糸魚川市	0.48	48.3
佐渡市	0.78	77.9

（2010年度）

表5－4. 拠点地区（旧市町村9の「購買人口／居住人口（吸引率）」と地元購買率

	購買人口／居住人口（吸引率）	地元購買率
旧村上市	1.40	70.1
旧新発田市	1.30	82.6
旧新潟市	1.13	80.9
旧五泉市	0.74	53.3
旧三条市	1.13	64.2
旧長岡市	1.41	87.4
旧柏崎市	0.86	75.7
旧魚沼市	1.28	37.9
旧南魚沼市	1.54	76.5
旧十日町市	1.22	78.9
旧上越市	1.48	88.5
旧妙高市	0.76	44.7
旧糸魚川市	0.71	63.7
佐渡市	0.78	77.9

（2010年度）

第6章 商店街の衰退と現在の商店街の機能、消費者から見た商店街

1. 三条市における中心市街地の推移

表6-1は旧三条市の人口推移を、中心市街地と同エリア（本町1～6丁目、八幡町、元町、一ノ門1～2丁目、林町1丁目、仲之町、横町1丁目、神明町、旭町1丁目、居島、東三条1～2丁目、

東裏館1丁目、西裏館1丁目）と中心市街地外に分けて示したものである。中心市街地に住む人は減少し続け、この20年間で3分の2になっている。中心市街地以外に住む人はほぼ横ばいで、中心市街地の人口の減少がそのまま旧三条市の人口の減少になる計算になっている。

表6-2、図6-1は「新潟県2010年度調査」に基づいて、旧三条市の買物地区利用割合を中心市街地内の地区と中心市街地外の地区に分けた表とグラフである。中心市街地内の買物利用割合は、1980年の68.7%から減少し続け2010年では5.1%になっている。前回調査の2007年では12.8%あったものが、3年間で大幅に減少しているが、良食生活館、およびパルム1の撤退が主な原因と考えられる。中心市街地の減少分に関しては、概ね中心市街地外の市内での地区が代替してきているが、地元（旧三条市）における買物利用割合も減少している。

(2004年は7.13水害の影響で異常値となっている)

表6-1. 三条市の人口推移

	中心市街地	中心市街地外	旧三条市計
1991年	18,387	68,160	86,547
1996年	16,309	70,275	86,584
2001年	14,792	71,091	85,883
2006年	13,549	70,752	84,301
2011年	12,487	69,831	82,318

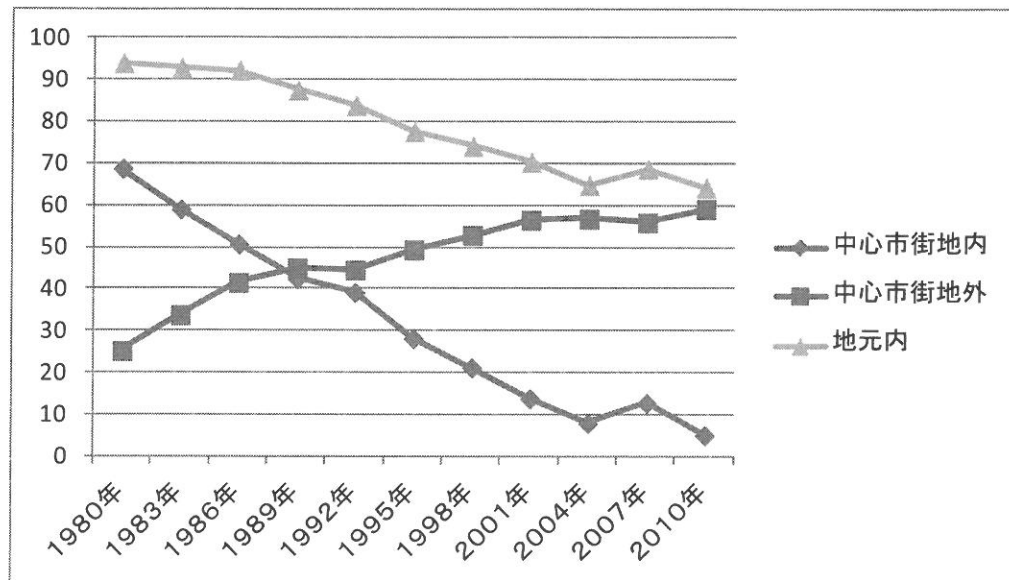
(各年3月31日現在)

表6-2. 旧三条市の買物利用割合

	中心市街地	中心市街地外	地元内
1980年	68.7	25.2	93.9
1983年	59.0	33.8	92.8
1986年	50.7	41.5	92.2
1989年	42.5	45.0	87.5
1992年	39.2	44.6	83.8
1995年	28.2	49.4	77.6
1998年	21.2	52.9	74.1
2001年	13.8	56.5	70.3
2004年	8.0	56.8	64.8
2007年	12.8	55.9	68.7
2010年	5.1	59.1	64.2

新潟県2010年度調査

図6-1. 旧三条市の買物利用割合



人口に買物利用割合を乗じたものを、仮に「買物利用人口」とすると、（注：厳密には市外からの流入分もプラスする必要があるが、ここでは旧三条市内のみで計算）中心市街地における「買物利用人口」を計算してみると

1992年（人口は1992年度末、1993年3月末日）、

$$86,686（人） \times 39.2（\%） = 33,981（人）$$

1995年（人口は1996年3月末日）、

$$86,584（人） \times 28.2（\%） = 24,417（人）$$

1998年（人口は1999年3月末日）

$$86,258（人） \times 21.2（\%） = 18,287（人）$$

2001年（人口は2002年3月末日）

$$85,768（人） \times 13.8（\%） = 11,836（人）$$

2004年は異常値のため、計算せず、

2007年（人口は2008年3月末日）、

$$83,544（人） \times 12.8（\%） = 10,693（人）$$

2010年（人口は2011年3月末日）、

$$82,318（人） \times 5.1（\%） = 4,198（人） \text{ となる。}$$

1992年には3万人以上あった「買物利用人口」が、2001年には1万人程度まで減少し、2010年では、4,000人程度まで減少してしまっている。2001年から中心市街地に住む人口を「買物利用人口」が下回っており、2010年では、その3分の1程度しか「買物利用人口」がいない。かつては、三条市において圧倒的に買物利用割合が高かった中心市街地であっ

たが、徐々に、中心市街地外の郊外型、さらには市外への買物利用割合が高くなってきた結果、「買物利用人口」が中心市街地の人口を大きく下回った状況になったと考えられる。

２００７年の段階では、中心市街地の人口と「買物利用人口」に大差がなかったのですが、周辺住民は中心市街地で買物をしていたと考えられるが、２０１０年では、「買物利用人口」が中心市街地の人口を大幅に下回っており、中心市街地の住民でさえ、相当の人が他の商業地域で買物をしている状態といえる。

２．中心市街地の現在の役割

「新潟県２０１０年度調査」における旧三条市の買物利用割合を買回品、準買回品、最寄品のそれぞれについての推移を示したのが次の図である。昭和の時代（１９８８年まで）は圧倒的に買回品の利用割合が最寄品を上まっていたが、２００１年から２００７年度まで逆転している。買回品よりも最寄品の買物利用割合が大きいということは、非日常の買物をするかつての商店街の機能よりも、日用雑貨、一般食料品等の日常の買い物をする商店街の機能を担っていることになる。平成１９年当時の中心市街地の役割は、中心市街地およびその周辺に住む人の買物をする場、特に日常の買い物をする場が第一の役割であったといえる。２０１０年は、２００７年と比べてすべての落ち込みが大きい。特に、最寄品の落ち込みが大きいので、再び、買回品が上回ってきているが、これは、閉店したパルム１、良食生活館が最寄品を中心に扱ってきたことが原因と考えられる。２０１０年度の水準は、買回品も最寄品にしても周辺に住む人口から大幅に少ない「買物利用人口」しかなく、商業エリアとして買物する場所としての機能すら果たしていない状況であり、買物難民も少なからず存在していると考えられる。まずは、パルム１、良食生活館の閉店を補い、２００７年の水準に戻し、周辺住民が買物をする場としての役割を果たす必要がある。

表６－３．旧三条市の買物利用割合推移

	全品目	買回品	準買回品	最寄品
１９８０年	６８．７	７３．１	７２．９	５３．８
１９８３年	５９．０	６０．８	６５．７	５０．３
１９８６年	５０．７	５２．４	５９．０	４１．６
１９８９年	４２．５	４４．０	５０．７	３２．６
１９９２年	３９．２	３９．６	４９．８	３０．８
１９９５年	２８．２	２８．９	３４．３	２２．２
１９９８年	２１．２	２０．９	２６．８	１８．９
２００１年	１３．８	１２．８	１７．４	１３．９
２００４年	８．０	５．６	８．１	１４．１
２００７年	１２．８	１１．０	１２．２	１６．７
２０１０年	５．１	５．７	５．６	３．９

3. 消費者の視点から見た中心市街地

「新潟県2010年度調査」では中心市街地に対する県民意識調査も行っている。その調査結果から消費者の視点を考察する。表6-4は「中心市街地の利用目的」「中心市街地に足りないもの」「中心市街地に望むこと」という問いに対するそれぞれの回答である。

表6-4. 中心市街地の利用目的、中心市街地に足りないもの、中心市街地に臨むこと

中心市街地の利用目的		(複数回答／単位：％)						
	回答者数 (人)	仕事	買物	公共的施設 の利用	飲食	芸術 鑑賞	教養・娯楽	その他
旧三条市	193	12.4	88.1	41.5	28.0	1.0	5.7	1.0
県計	7,739	13.7	81.9	48.5	26.9	1.6	6.9	3.2
市部	5,265	13.2	81.6	44.3	31.4	2.1	7.1	3.1
町村部	2,474	14.8	82.7	57.6	17.3	0.1	5.6	3.2

中心市街地に足りないもの		(単位：％)							
	回答者数 (人)	商業機能 の充実	自然環境 施設の整備	公共的施設 の整備	教養・文化 施設の設置	駐車場や 道路の整備	公共交通 機関の整備	その他	足りない ものはない
旧三条市	274	62.8	19.7	8.4	16.8	49.6	10.9	6.2	5.8
県計	10,921	69.4	14.8	10.0	13.7	47.4	12.6	5.7	5.2
市部	7,524	65.8	14.2	8.5	13.2	55.7	11.9	5.6	5.6
町村部	3,397	77.5	16.1	13.3	14.8	28.9	14.0	6.1	4.2

中心市街地に望むこと		(単位：％)					
	回答者数 (人)	商業施設や 公共機関等 が充実した 街の顔である こと	日常の買物 に便利である こと	高齢者が安 心して利用 できること	福祉・コ ミュニティ 施設が充実 しているこ と	昔をイメー ジした街並 みなど特色 があること	その他
旧三条市	183	25.1	37.7	16.4	9.3	7.1	4.4
県計	7,418	32.8	32.5	14.2	6.8	11.8	1.9
市部	5,284	34.9	30.3	13.6	5.4	13.5	2.3
町村部	2,134	27.7	37.8	15.7	10.2	7.6	0.9

「中心市街地の利用目的」という問いに対する回答は、「買い物」88.1％、「公共的施設の利用」41.5％、「飲食」28.0％、「仕事」12.4％となっている。「中心市街地に足りないもの」という問いに対する回答は、「商業機能の充実」62.8％、「駐車場や道路の整備」49.6％、「公園などの自然環境施設の整備」19.7％、「教養・文化施設の設置」16.8％となっている。「中心市街地に望むこと」という問いに対する回答は、「日常の買物に便利であること」37.7％、「商業施設や公共機関が充実した街の顔であること」25.1％、「高齢者が安心して利用できること」16.4％となっている。

以上の回答をみると、「公園などの自然環境施設の整備」や、「教養・文化施設の設置」が中心市街地に足りないという意見や「商業施設や公共機関が充実した、街の顔であること」を望んでいるという意見もあるが、中心市街地の一番の役割は、「買物」や「飲食」の場であり、「日常の買物に便利」であって欲しいと望まれている。その一方で半数以上の人々が、中心市街地に足りないものとして、「商業機能の充実」を選択しており、消費者が望んでいるような現状になっていないと結論せざるを得ない。また、中心市街地に足りないものとして、「駐車場や道路の整備」も役半数の人が回答している。

第7章 商店街活性化について

1. 中心市街地に住む人にとって利便性の良い街に

第5章、第6章で見てきたように、現在の中心市街地の商店街の一番の役割は、中心市街地に住む人にとっての最寄品の購入の場を提供することである。また、中心市街地の商店街は徒歩や自転車で来る人も多く、現状の商店街では買物難民が生まれかねない状況になりつつある。先ずは、中心市街地に住む人にとって利便性の良い街にする必要がある。三条中央商店街振興組合が取り組んでいる「コンパクトストア まごころ」は、その商店街の活性化策として最も求められることといえる。このような、最寄品を販売するような小商圈型のビジネスを行うことが理想である。16ページ17ページで示した買物利用人口において、パルム1、良食生活館が存在した2007年の10,693人に戻すと考えた場合、中心市街地において成り立つビジネスは商圈人口1万人で成立する小商圈小規模近隣型の店舗（最寄品）と他の地区の商店と比較して魅力のある店舗（買回品）しか、成立は難しい。

2. 商店街を魅力のあるものとするために

現在の商店街の前提ではビジネスとして成立する店舗は限られてくるので、商店街自体を魅力あるものにしなければならない。「新潟県2010年度調査」での旧三条市民の意識調査で、「中心市街地にある商店街又は商店に対し、不満に思っていること」という問いに対する回答として、「商品の品揃えが豊富でない、欲しい商品がない」52.7%、「駐車場等の施設が利用しにくい」41.1%、「入りにくい雰囲気のお店が多い」21.5%、が上位にきている。また、「中心市街地にある商店街または商店がもっと利用されるためには何が必要か」という問いに対する回答として、「品揃えの充実や商店の誘致」62.1%、「アーケードや駐車場の整備」48.2%、「魅力あるイベントの実施」18.4%が上位にきている。商品の品揃えや商店自体の充実については、商店街の活性化と表裏一体の問題であるので対応は難しいが、駐車場の整備は不可欠であると考えられる。公共交通機関の利用、自転車の利用などの施策を進める必要があるが、大半の市民が車社会での対応を行っており、無料の駐車場を抱える郊外型の店舗と競争する上では、車社会への対応を余儀なくされている。

表7-1. 旧三条市民の意識調査

中心市街地商店街又は商店をとりまく状況が厳しい理由 (単位：%)

	回答者数 (人)	商店街の近くに 住んでいる人が 減ってきているから	郊外に大型 店が出店して きているから	公共施設が 郊外に移転 しているから	商店街又は 商店の魅力 が足りないから	駐車場・駐 輪場が足り ないから	景気が悪化 し、消費が 低迷してい るから	その他
旧三条市	277	9.4	78.7	5.8	46.2	36.1	14.4	2.9
県計	11,146	9.2	80.6	6.0	49.2	29.0	16.2	3.6
市部	7,676	8.3	79.4	6.3	47.3	34.0	15.5	3.9
町村部	3,470	11.2	83.2	5.5	53.6	18.1	17.8	2.9

中心市街地商店街又は商店に対する不満 (単位：%)

	回答者数 (人)	商品の 品揃えが 豊富でな い、欲し い商品が ない	商品の 価格が高 い	入りに くい雰 囲気の 店が多 い	営業時 間が短 い	娯楽施 設やイ ベント がない など、 買物以 外で楽 めない	駐車 場の施 設が利 用しに くい	悪天候 時に不 便であ る	交通の 便が悪い (家 から遠 い)	高齢 者、障 害者へ の対応 が不十分	その他	不満は ない
旧三条市	275	52.7	29.8	21.5	6.9	9.8	41.1	4.4	5.5	3.3	2.9	7.3
県計	10,972	54.6	31.8	19.3	10.3	11.9	37.0	3.7	6.7	3.5	3.3	5.2
市部	7,560	49.8	27.2	20.7	10.6	12.0	44.3	4.3	7.4	3.9	3.5	4.8
町村部	3,412	65.2	41.7	16.3	9.7	11.8	20.7	2.5	5.2	2.7	2.9	6.2

中心市街地商店街又は商店が魅力を高めるために必要なこと (単位：%)

	回答者数 (人)	アー ケード ・駐車 場	送迎 サービ ス	交流施 設の設 置	行政 サービ ス	段差解 消	品揃え の充実	営業時 間の延 長	魅力あ るイベ ント	スタン プ、ポ イント カード の発行	イン ター ネット の活用	配達・ 御用開 き	子育て 支援施 設	高齢 者、障 害者の 交流施 設	その他
旧三条市	272	48.2	9.2	3.7	4.4	6.3	62.1	8.5	18.4	4.0	3.3	7.4	5.1	1.8	5.9
県計	10,971	38.5	14.2	3.3	3.8	5.9	59.7	10.0	19.0	5.9	3.7	8.8	4.8	3.1	5.9
市部	7,563	44.1	14.8	3.6	3.7	6.3	57.4	10.0	18.8	5.4	3.4	7.2	4.2	3.1	6.3
町村部	3,408	26.1	12.9	2.6	3.9	5.1	65.0	10.0	19.5	7.2	4.5	12.4	6.3	3.2	5.2

新潟県2010年度調査より

3. 商店街の空き店舗を無くすために

新潟県2010年度調査より、新潟県民の「中心市街地の利用目的」という問いに対する回答として「買物」88.1%、「公共的施設の利用」41.5%、「飲食」28.0%、「仕事」12.4%となっている。「中心市街地に足りないもの」という問いに対する回答として「商業機能の充実」62.8%、「駐車場や道路の整備」49.6%、「公園などの自然環境施設の整備」19.7%、「教養・文化施設の設置」16.8%となっている。小売、サービス、飲食の店舗だけでなく、公共的施設としての利用も検討の余地がある。また、現在の「買物利用人口」を考えると、現実的に空店舗をすべて出店させることは不可能に近いと考えられる。休憩所、三条市の文化の発信処、特産品の陳列、短期間店舗の誘致（東京で〇〇の店とか、各地のB級グルメの店）等、空店舗を利用して、賑わいを演出するといった考えも必要であろう。

4. 商店街と人口のバランスの解消

第5章、第6章で見てきたように、中心市街地に住む人口は減少してきており、さらに中心市街地での「買物利用人口」は大幅に減少してきている。現実的に買物してくれる人口が減少しているにもかかわらず、商店街の規模は変わらないので、商店街の供給力（空店舗もあるので供給ではない）が需要を大幅に上回ってしまい、空店舗が生まれてくるのである。その空店舗が商店街の魅力を無くしてしまいさらなる悪循環に陥ってしまうのである。これから商店街を活性化して、「買物利用人口」を増やしていくにしても、需要と供給のミスマッチは大きすぎると言わざるを得ない。現在の商店街は広範囲に間伸びしてしまっており、もっと狭い範囲に集約していかないと商店街自体が活性化することは難しいといえる。商店街を狭い範囲に縮めて外れたエリアを居住エリアや、ビジネスエリアとするなど人口、もしくは昼間人口を増加させるようにしてはどうだろうか。また、学校や病院等の誘致も周辺への経済効果は大いに期待できる。

5. 中心市街地へのアクセス道路の整備

三条市の主要な交通網を見てみる。J R 在来線については、信越本線、弥彦線が走っており、その中心となる駅が東三条駅であり中心市街地にその要の駅がある。一般道については、国道8号線、289号線、403号線、県道1号線（新潟三条小須戸線）が主要な幹線になるが、そのルートはいずれも、中心市街地を通らない。交通の中心となる基点は8号線と289号線の交差する地点であり、燕三条駅周辺エリアになる。新幹線の燕三条駅、北陸自動車道の三条燕インターも燕三条駅周辺となり、J R 在来線の利用者以外は、中心市街地は通過すらしないエリアとなり目的がない限り行かない場所になってしまっている。

一方、中心市街地を通る主要な道路は、①昭栄大橋を通る南北のライン②長岡から北三条駅へ行く南北のライン（県道8号、長岡見附三条線）、③商店街を抜ける東西ライン（中央商店街、一ノ木戸商店街）の3本であるが、これらの利便性がよくならないと車社会では中心市街地は取り残されてしまう。②のラインについてはところどころ狭い箇所があり、北三条駅－本町間、四日町エリアでは一方通行になってしまっている。①のラインと③のラインは立体交差しているが、そのことにより、五十嵐川の南エリアから商店街へのルートを妨げている。昭栄大橋および①のラインが大きすぎることで、五十嵐川の分断要因の解消の代わりに、道路自体が大きな分断要因となってしまっている。これらの問題点を解消し、アクセス道路を整備することは中心市街地の活性化には必要といえる。

6. 診断士としての提言

中心市街地に居住する市民の立場に立った場合、商業機能の回復が不可欠である。しかしながら、中心市街地から離れた場所に居住し、中心市街地の利用が少ない市民は、中心市街地の商業

機能を回復させるメリットを感じにくい。そのため、広く市民に中心市街地の商業機能を回復させる必要性を、理解していただく必要がある。

中心市街地の商業機能回復は、商業者にとってメリットがあるように思えるが、商店街を確認したところ、駐車場が取れない、店舗面積の規模が小規模すぎる等、店舗として不向きな物件が多いように見受けられる。商業者へのヒアリングからも、「後継者がいない。」「後継者に継がせない。」「自分の代で商売をやめるため、休日の削減や、新たな投資を行いたくない。」などの意見があった。一部の商業者を除いて、中心市街地の商業機能の回復は、地権者にとってもあまりメリットがない。

中心市街地から離れた場所に住む消費者、地権者（商業者）への啓蒙が、中心市街地における商業機能回復のための重要な課題である。また、店舗として不向きな物件を活用しやすくするために、ハード面の再開発の計画が必要である。

これから商店街を活性化して、商圈人口を増やしていくにしても、現在の商店街の規模は大きすぎると言わざるを得ない。中心市街地に居住する市民にとって、ワンストップショッピングだけでなく、商店と商店の間の空き店舗を移動しなければ、買い物ができない。今後は、5商店街を同列には扱わず、もっと狭い範囲で特定の商店街を残して、店舗も集約していく検討が必要である。集約した商業機能から外れた地域（商店街）には、学校、病院等の誘致や、居住スペースやビジネスエリアとするなどして、商圈人口の拡大のためのエリアとして扱うことを提言する。

第8章 中心市街地における創業

本章では、三条市が実施している「空き店舗対策事業補助金」による新規出店の状況を概観し、
たうえで、中心市街地における創業について政策的な観点から考察する。

1. 空き店舗対策事業補助金

三条市では、中心市街地活性化対策の一つとして、商店街団体等が共同店舗やコミュニティ施設を自ら運営する事業に対して利用する店舗、または個人、法人が新規出店する店舗の経費の一部を補助し、その活動を支援している。

(1) 事業内容

当事業の概要を下表に示す。個人、法人に対する補助には、「店舗改修費のみを補助するもの」と「店舗改修費と賃借料を補助するもの」の2つがある。なお、補助対象事業者は、当初商店街団体等を対象としていたが、更に空き店舗活用を促進していくため、2006年度からは一般の個人、法人に拡大した。

表8-1. 空き店舗対策事業補助金の概要

補助対象事業者	補助対象経費		補助率	補助限度額	補助要件
中心市街地に指定された地区内の商店街等にある空き店舗を賃借し、新規出店する商店街団体等	改修費	工事請負費（用地取得費及び建築手続き費を除く）、設備費	4分の1	200万円	総額が1件50万円以上の者に限る
	賃借料	建物賃借料（賃料に係わる敷金及び礼金を除く）	4分の1	年間120万円（月額10万円）	補助期間は1共同店舗等につき1年を限度とする
中心市街地に指定された地区内の商店街等にある空き店舗を賃借し、新規出店する個人・法人	改修費	工事請負費（用地取得費及び建築手続き費を除く）、設備費	4分の3 2分の1	150万円 70万円	賃借料の補助を受ける場合
	賃借料	建物及び来客用駐車場の賃借料（賃借に係わる敷金及び礼金を除く）	2分の1	月額5万円	補助期間は1店舗につき1年を限度とする

※三条市ホームページをもとに作成

当事業で指定する中心市街地の区域は次頁の図のとおりである。三条市にある5つの商店街すべてが対象となっているものの、三条市が設定する中心市街地活性化区域（171ha）の全域が対象となっているわけではなく、四日町商店街の東側、JR三条駅からJR東三条駅に向かうJR信越線沿いの五十嵐川までの一部の地域は対象外である。

図8-1. 空き店舗対策事業補助金の指定地域



図8-2. 三条市の中心市街地活性化区域



(2) 事業の効果

引き続き当事業の効果を見ていく。表8-2は2006年度から2011年度までの実績および2011年度の申請一覧である。これを見ると、2006年度から2010年度までの新規出店数は低調に推移したものの、2011年度に入ってから3店舗の実績と、現在2店舗の申請を受理し審査中である。また出店業種は、2006年度から2010年度においてはサービス業（リラクゼーションサロン、美容室）と小売業であったが、2011年度では4店舗が飲食業であり、1店舗が小売業である。（申請を受理し審査中のもの含む）出店地については、五十嵐川の北側の昭栄大橋付近に出店している。

他方、補助の内容は、補助対象10店舗のうち店舗賃借料のみの補助は1店舗、店舗改修費と店舗賃借料の補助は1店舗、その他はすべて店舗改修費のみとなっており、ほとんどの店舗が店舗改修費の補助を利用している。

表8-2. 2006年度から2011年度までの実績

年度	住所	店舗名	業種	事業内容	補助の内容
2006年度	本町 2-10-11	リラクゼーションルーム R.R.R	サービス業	ゲルマニウム温浴、ネイル、リフレクソロジー、アロマセラピー	店舗改修費
2008年度	東三条 1-17-5	ベストゴルフ	小売業	ゴルフ用品の販売、修理	賃借料
2009年度	本町 4-1-13	HairDesign MOMO	サービス業	美容室（カット、パーマ、カラー等）	店舗改修費
	神明町 8-36	古書 真昼造船	小売業	絶版書籍を中心とした古書の販売	店舗改修費、賃借料
2010年度	旭町 1-8-21	Mercerie Plus BonBon	小売業	手芸用品の販売、雑貨・オリジナル商品の販売、オーダーメイド	店舗改修費
2011年度	本町 1-3-17	Vega table	飲食業	オーガニック食材を使用したカフェレストラン	店舗改修費
	神明町 5-3	Curry&Spice くう象	飲食業	カレー、スパイス料理専門店	店舗改修費
	神明町 12-1 1階 101号	三条交番前横丁	飲食業	露店風居酒屋	店舗改修費

表 8 - 3. 2011年度の申請・審査中

住所	店舗名	業種	事業内容	補助の内容
本町 1-8-1	食事処 会	飲食業	旬の食材、地元食材を使用した食堂	店舗改修費
旭町 1-5-17	mather nature	小売業	オーガニック製品、おもちゃ、画材販売	店舗改修費

図 8 - 3. 空き店舗対策事業新規出店の位置図



(3) 評価と提言

このたび当事業を利用して新規出店した事業者（以下、「新規出店者」という。）にインタビューを行った。（2店舗に実施）以降はこのインタビューを参考にしつつ当事業の評価と提言を行っていきたい。

起業に関する実態調査によると、起業に踏み切ったきっかけとして「資金面のめどが立った」という回答を最も多くあげている。（中小企業庁「2011年版中小企業白書」より）

これを踏まえると、当事業の利用によって出店に係わる資金面の負担を軽減することができれば、創業希望者にとっての新規出店を後押しすることに繋がることが考えられる。当事業を利用したほとんどの店舗が一般的に多額となる店舗改修費の補助を受けているのもその表れであろう。また、「空き店舗対策事業補助金」を利用したことにより広報誌などで店舗が掲載され集客に結

びついたというマーケティング面における副次的な効果を、新規出店者はプラスの評価として捉えている。

当事業による新規出店数の推移を見てみると、2011年度は5店舗（審査中を含む）と増加しているものの、2006年度から2010年度までの5年間においては5店舗にとどまっており、目的とする中心市街地の活性化に繋げるためには、利用者の増加が必要である。

さて、ここで一つ疑問が出る。果たして当事業は創業希望者に認知されているのであろうか。そこで新規出店者に当事業を知った経緯を尋ねてみたところ、「知人から当事業を利用して出店した店舗（当該知人の友人が経営）があると聞いた」「物件を探していたところ、商店街の人から市役所に行くようにすすめられ、市役所で当事業を紹介された」という回答が得られた。当事業の広報活動は、宅建協会を通して案内を出していることから、出店に向けた具体的な動きをとっている方への広報活動として功を奏している。それ以外の広報手段としては、三条市のホームページへの掲載と商店街におけるチラシ配布である。現在、新潟県商店街振興組合連合会「まちの学校」事務局が三条市における商店街の空き店舗情報をインターネットで提供しているが、掲載希望者を募る形であるため情報量が少ない。今後も三条市としても当該団体と連携することによって、空き店舗情報の充実と発信の強化を図っていくことも利用者を増やすためには必要である。（<http://www.chuokai-niigata.or.jp/kensinren/>）

また、創業支援策など他の支援策の拡充により、広報活動がよりスムーズにいくと思われる。その事例として、2011年度において、三条マルシェ出店者が当事業の活用を実施したことが挙げられる。当事業の本質的な考え方である「空き店舗を埋める出店支援」に、「創業支援」という視点を付け加えることにより、相乗効果が得られる。例えば創業塾のように創業希望者を対象とした研修を実施することや、この研修と当事業を連携させ、創業を支援する総合的な施策とすることも考えられる。そうすれば、創業希望者に対して当事業の認知と利用を効果的にアプローチできるとともに、事業計画書の作成方法等、店舗経営に必要な知識を学び事業の実行可能性を高めて中心市街地への新規出店を促すことが期待できる。なお、新規出店者へのインタビューでは、「申請書（事業計画書）の提出にあたって何度も修正を求められた。相談できる人がいたらいい」という声もあがっていた。そのため、2011年度から、専門家による支援を実施しはじめている。

他方、中心市街地の活性化を図るのであれば、当然のことながら地域住民から店舗を利用してもらわなければならない。そのためにも、今後は地域住民のニーズに対応し、その利便性を高める業種構成と出店地を考慮して新規出店を促していくことも求められる。

さらには、「出店したら終わり」ということではなく、当事業の店舗経営への有効性や周辺への波及効果等をしっかりと検証し、中心市街地の活性化を図るためにより効果的な施策となるように必要に応じて事業内容の見直しを図っていくことも重要である。これに加えて、新規出店者へのインタビューでは「創業後の相談に対応してほしい」という声もあった。よって、事業の有効

性の検証とともに、新規出店後の経営上の悩みに対してアドバイスする等フォローアップも考えられよう。(社) 中小企業診断協会新潟県支部「2010年度調査・研究事業 創業者の現状と支援方法の調査・研究」において実施した創業に関するアンケートの結果でも創業後のアドバイスを求める創業者の声があがっている。(http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h22/h_niigata.pdf)

また、2007年版中小企業白書では、開業1年経過後の平均生存率は62.3%となっている(個人事業所ベース)。

2. 中心市街地に新規出店を促すための創業支援

ここまで「空き店舗対策事業補助金」による中心市街地への新規出店の状況等を見てきた。以降は新規出店者へのインタビュー結果をもとに、中心市街地に新規出店を促すための創業支援について考えていきたい。

今回のインタビューにおいて、創業支援についてどのようなことを望むかを尋ねたところ、下記の2つがあがった。

- ① 空き店舗で期間を決めて実際に経営してみる制度があればよい
- ② 駐車場は不可欠である

まず1点目について。これはチャレンジショップが想定される。

現在、三条市の中心市街地においてチャレンジショップへの取り組みは行われていない。

2002年から2006年までは、三条商工会議所チャレンジショップ事業運営委員会が中心となり、中央通商店街において「三条ミニチャレンジショップ商売堂(以下、「商売堂」という。)」(http://www.sanjo-cci.or.jp/archive/showbydo/)が運営されていた。

商売堂の目的は空き店舗活用と創業支援の2つであり、成果としては、衣料・雑貨販売、菓子製造販売などの分野で13店舗(15人)が出店し、6店舗が三条市内外で独立を果たしている。今回インタビューした新規出店者の中に、商売堂から独立した店舗との取引を通じて創業を決意した事業者がいた。新規出店を実現した事業者と創業希望者との交流の場を提供することも、創業への後押しや取引等に貢献する繋がりづくりという面から、創業を支援することができると考えられる。事業費は2002年に800万円、以降は約200万円をかけていたが、2006年で国県の補助金が打ち切りになったことから廃止となり、その後は前述の空き店舗対策事業で対応する形となった。また商売堂のほか、一ノ木戸商店街には貸スペース「浪漫亭」があり、ここでは2006年に中心市街地の活性化を目的としてチャレンジショップを開店していたが、現在はイベントスペース、貸しスペースとして運営されている。

表8-4. 三条ミニチャレンジショップ商売堂の概要

応募資格	18歳以上で独立開業する意欲ある方
家賃	一区画(2坪)月額5,000円 公益費 出店最初の3ヶ月間は10,000円。以降は15,000円。
入居期間	4月からの半年間・9月からの半年間。(半年間契約で一回に限り更新可能)
その他の負担について	各店舗(区画)でおこなう内装(飾り付け)ならびに商品陳列ケース等設備購入費等については出店者の個人負担。

前述したように、三条市の中心市街地において、商工会議所が期間を限定して実施しているが通年のチャレンジショップへの取り組みは行われていない。しかし、いきなり新規出店するのではなく、その前にチャレンジショップにおいて実際に経営してみることができれば腕試しができたり、事業採算性の検証が可能となる。これらの点から、チャレンジショップは創業希望者にとって新規出店を実現する後押しとなることや事業計画の磨き上げに寄与することが考えられる。ただ商売堂や浪漫亭のように中心市街地の空き店舗を活用してチャレンジショップを運営しても中心市街地で出店するとは限らない。現に商売堂から独立に至った店舗では三条市外や中心市街地外にも出店している。したがって、空き店舗対策事業補助金との連携等の方策をとることによって中心市街地への出店を促すことも必要である。

続いて2点目は駐車場についてである。新規出店者はこの必要性を強調していた。また、新潟県内では自動車での移動が一般的であるため、いくら良い物件を見つけたとしても駐車場がなければ出店できないとも回答している。これらのことから、中心市街地における新規出店を促すのであれば、まずは駐車場を確保することが必要である。商店街を含めた中心市街地における駐車場問題は以前から言われていることであるが、改めてその重要性を認識させられる。なお、この対策として新規出店者は、無料駐車場のほかに路面駐車できるスペースを作ることをあげていた。

3. まとめ

本章では、まず「空き店舗対策事業補助金」による中心市街地における新規出店の状況を確認したうえで、当事業に対する評価と提言を行った。そこでは、概して中心市街地の活性化を図るために新規出店を促すのであれば「創業支援」という視点が欠かせず、この視点から施策を考えていくことが必要であることを述べた。引き続き、新規出店した事業者の声をもとに中心市街地において新規出店を促すための創業支援について考えてきた。ここでは新規出店前の経営体験や駐車場確保への要望があがった。

さて、今回の調査を通じて、「空き店舗対策事業補助金」を利用して新規出店した事業者の意欲的な行動に触発され、中心市街地にある小売店が店舗改装を行ったことを知った。これは当事業の副次的な効果であるが、このような効果が中心市街地の活性化に向けてスパイラル的に広がっていくことを切に望み、この章を締めくくりたい。

第9章 中心市街地の商店経営

1. 中心市街地における商店経営の実態

三条市の中心市街地における商店経営の実態を把握するため店舗診断を実施した。診断対象は、酒類小売業A店、生活関連小売業B店、美容業C店の3店舗である。なお、診断対象店舗が特定されることを避けるため、文章表現に留意しているうえ、生活関連小売業B店に関しては詳細な業種を記載していない。この点について予めご理解いただきたい。以降、店舗診断から確認された中心市街地における商店経営の実態について、中小企業診断士としての視点からまとめる。

(1) 競争の激化

診断対象のどの店舗においても厳しい経営環境におかれていることを改めて確認できた。とりわけ小売業については、スーパーやホームセンター、ドラッグストア等の参入により厳しい状況にある。

酒類小売業を取り巻く経営環境は、道路交通法の改正による飲酒運転の厳罰化、若者のアルコール離れ、高齢化の進展等により酒類消費量が減少している。これに加えて、人口基準や距離基準等の規制緩和によりスーパーやホームセンター、ドラッグストア等も酒類を取り扱うことができるようになったことから競争が激化し、一般酒販店の販売シェアはこれらの業態に大きく奪われている。また、生活関連小売業についても、ホームセンターや総合スーパー等の参入によって競争の激化と商品価格の低下を招き市場規模が縮小している。他方、美容業では美容に対する消費支出が伸び悩む一方で美容室数は増加し、やはり競争が激化している。

(2) ストアコンセプトの確立

美容業C店では、ターゲットと提供価値を明確化したストアコンセプトを打ち出しているものの、商圈内においては同様のコンセプトを打ち出す美容室が多く存在し、差別化が図られていない。一方、生活関連小売業B店はボランタリーチェーンであるため、その方針に沿ったストアコンセプトのもとに展開している。ストアコンセプトは「誰に」「何を」「どのように」を定義し、店舗の事業領域を表すものである。店舗の差別的優位性を確保していくためにも、また品ぞろえ、価格、販売促進等のマーケティングミックスに一貫性を与え、消費者にとっての魅力ある店舗とするためにも、ポジショニング分析等を通じてストアコンセプトの見直しを検討していくことが必要となるであろう。

(3) マーケティング面の弱さ

診断対象店舗ではマーケティング面での弱さが見られた。酒類小売業A店では、インターネッ

ト販売によって収集した顧客情報を有しているが、この活用がなされていない。また、美容業C店でもこれと同様で、POSレジと顧客管理システムから収集した顧客情報を活かしていない。収益の安定化を図るうえで顧客情報をもとに既存客とのコミュニケーションを図り、リピート購入やリピート来店を促すように活用することが必要となろう。

他方、店内における販売促進の状況を確認してみると、POPやプライスカード等の活用が少なく、来店客に対する情報発信が不十分である。生活関連小売業B店では、POPが少ないことから商品特性がわかりづらく、また美容業C店においても、店内におけるサービスメニューの表示や、プライスカードを付けていない商品が散見され、顧客にとってはどのようなサービスメニューがあるのか、商品はいくらなのか等がわかりにくい。このような状態では機会ロスが生じていることも考えられるため、POPとプライスカードを付けることを徹底し、来店客の購買促進に結びつく情報を提供していくことが望まれる。

(4) 定休日の設定

診断対象に日曜日を定休日としている店舗があった。消費者の視点からみると、休日休みの店舗は「利用しにくいお店」として捉えられる。店舗営業する小売業・サービス業にとって定休日はマーケティングを構成する重要な要素の1つであり、その設定にはターゲット顧客とニーズを考慮することが求められる。消費者の買物利便性を向上させて魅力ある店舗となるためにも、今後はこの見直しを検討していくことも必要であろう。

(5) 専門性を活かしたコミュニケーション重視の販売の実践

前述したようにマーケティング面において弱みがある一方で、専門性を活かしたコミュニケーション重視の販売を実践しているという強みがある。生活用品小売業B店では、提案型の販売方法で、非常に丁寧な商品説明を行っている。美容業C店においても、専門的な視点からヘアスタイルの提案やアドバイスを実施しているうえ、丁寧でやさしさを感じさせる接客で対応している。これらは顧客が店舗を選ぶ重要な基準となるため、さらなる強化が必要と考えられる。

(6) 販売面におけるインターネットの活用

販売面においてインターネットを活用している店舗とそうでない店舗が存在する。酒類小売業A店では数年前からインターネット販売に取り組み、現在では売上高の30%を占めている。また、美容業C店ではホームページとブログを開設している。しかしどれも更新頻度は低く、店舗情報の発信に役立っているとは言い難い。他方、生活関連小売業B店は、商工会議所が運営する企業情報サイトに掲載している程度である。ホームページなどはそのみから集客に結びつくことは期待できないが、他の媒体と組み合わせて相乗効果を狙うことが重要である。

(7) 希少性の高い商品の取り扱い

酒類小売業A店では、日本酒のカテゴリーにおいて新潟の地酒を中心に取り扱いしており、希少性の高い限定流通銘柄も複数取り揃えている。日本酒の限定流通銘柄の取扱いは、品ぞろえの面で優位性があると考えられる。同店では銘柄を指定購入される顧客のほか、遠方から来店される顧客もいるのもその表れてあろう。しかし、実際にはこれら限定流通銘柄は量販店でも買うことができる。ただしそれらは正規流通でないことがほとんどで、このため高額となるが、一般の消費者は同店のような特約店で購入すれば量販店よりも安価に購入できることを知らないことが多く、贈答需要が生じた時などは高額でも購入してしまう。よって、同店のような一般酒販店が競争優位を築いていくには、限定流通銘柄等の希少性の高い品ぞろえの充実を図るとともに、その商品が希少である理由を酒造メーカーに代わって消費者に伝えていくことが重要となろう。不特定多数の消費者を対象とする量販店等はNB商品を中心に品ぞろえを充実させるだろうし、またセルフ販売方式を採っているため、メーカーと消費者の情報格差を埋めることは難しいと考える。

(8) 経営管理体制の未確立

経営計画が作成されておらず、計画と実績の比較や、それによる活動の見直しが図られていない。1年間の大よその目標売上高は考えられているが、計画は作成していないという状況が見られた。やはり店舗を持続的に成長させるためには、経営計画の作成とその計画に沿った実行、そして計画と実績の差異を定期的に確認して活動の見直しを図る体制を確立することが必要であろう。前述したように経営環境は激しく変化している。その行方は誰にもわからないから「計画を作ってもムダ」という声もしばしば聞かれるが、むしろ先がわからず不確実性が高いから計画を作成することが重要なのである。

(9) 駐車場の確保

美容業C店では契約する近隣の駐車場を顧客が無料で利用できるようにしているが、他の小売業2店は駐車料金を顧客から負担してもらっている。駐車場を無料で利用できないと、店舗に行くにくいことのほか、ゆっくりと買い物ができないことも考えられる。また無料で利用できても、駐車場と店舗が離れていれば利便性が悪く、店に向かう足も遠のいてしまう。さらに、駐車場が容易に認知できなければやはり使い勝手は悪くなる。筆者も店舗診断に向かう際、駐車場の場所をすぐに見つけることができず不便さを感じた。他の章でも繰り返し述べられているが、中心市街地の商店においては顧客が利用しやすい駐車場の確保が課題となっている。

(10) 店舗視認性の悪さ

車道からの店舗の視認性が悪く、すぐに認知できないことが診断対象店舗に共通していた。なお、これは診断対象店舗のみならず中心市街地に立地するほとんどの店舗で共通している。視認性が悪いと店舗が認知されにくい、また場合によっては認知できなかったということもあるため、規制や景観の確保等に十分に配慮しつつ、看板の設置等によって視認性を向上させていくことも必要であろう。

(11) 建物構造上の制約への対応

建物の構造上の制約に対し、その制約を回避するための工夫をしている。具体的には、生活関連小売業B店ではこれまで何度かリニューアルを行い、提案型販売を有効にする工夫を施している。他方、美容業C店もセット椅子を設置しているスペースにはゆったり感はないが、シャンプー台を設置している店奥は比較的余裕あるスペースを確保することでゆったり感が演出されている。中心市街地における店舗は建物の構造上における制約が多いが、むしろその制約を活かしていく発想で対応していくことが求められる。

2. 魅力的な商店経営に向けて（まとめ）

ここまで三条市の中心市街地における商店経営の実態について見てきた。小売業を取り巻く外部環境は、消費量の減少や商品価格の低下、法改正等により市場規模が縮小していることに加えて、スーパーやホームセンター、ドラッグストア等の台頭により競争が激化していることがわかった。また、美容業についても、消費支出は比較的堅調に推移しているものの、美容室数の増加から小売業と同様に競争が激化している状況がうかがえた。

他方、商店の内部環境に目を向けると、専門性を活かしたコミュニケーション重視の販売の実践や希少性の高い商品の品ぞろえ、インターネット販売への取り組み等があるものの、総じて戦略面、マーケティング面、店舗施設面、経営管理面において弱みが見られた。駐車場の確保に関しては、すでに他の章でも繰り返し述べられているのでそちらの譲ることとするが、ここで注目すべきは、ストアコンセプトの明確化やマーケティング面における顧客情報の活用およびPOP等による店内情報の提供、このほか経営計画の作成とこれにもとづく実行など、店舗経営にとって基本的なことが押さえられていないということである。このような状況は別に中心市街地の店舗に限ったことではなく、郊外に立地する店舗のほか、製造業や建設業など様々な業種においても同様の状況が見られる。ただここで言いたいことは、この点の見直しに取り組めば、地域住民にとって魅力的な個店になることも十分に期待できるということである。

しかし、見直すべきとわかっていても自店の力だけではなかなか取り組むことができないという実情が多分にあると思われる。この点については、国や県、商工会・商工会議所等で実施して

いる専門家派遣等の中小企業支援制度を活用することも有効であろう。ただ、専門家として携わることの多い我々中小企業診断士からの提言として述べさせてもらえば、中小企業が支援制度の存在を知らないということが多々あるため、行政が中小企業に対して支援制度のPRを積極的に実施することが必要である。また、支援制度の存在を知ったとしても、中小企業経営者自らが積極的に制度を利用して自店の経営改善に取り組むことはまず稀である。よって、PRに加えてその利用を促していくことも求められる。さらに、我々中小企業診断士としても国等が実施する中小企業支援制度の普及と活用を促す役割があることから、自ら積極的にPRやその利用を促していくことが求められよう。もちろん、支援制度を活用すればすぐに個店の魅力が高まるわけではないが、そのきっかけとなることを望みたい。

3. 店舗診断：酒類小売業

表9-1 企業概要

企業名	A店
所在地	三条市商店街内
業種	酒類小売業
従業員数	2名

(1) 外部環境の分析

① 酒類消費量の推移（10年間）

業界の動向を見る上で、2000年度（平成12年度）～2009年度（平成21年度）までの酒類消費量について調べたところ酒類消費量は、2009年度（平成21年度）に若干持ち直したものの減少傾向にある（図9-1を参照）。次に、2000年度（平成12年度）と2009年度（平成21年度）の2期間比較をしてみると、2000年度（平成12年度）の酒類消費量は9,520千KLであるのに対し、2009年度（平成21年度）は8,537千KLと10.3%ほど減少していることがわかる。

参考までに、同期間の酒類別消費量の推移についても調べたところ（図9-2を参照）、ビールと発泡酒の消費量が減少し、かわりに、第3のビール（リキュール類、その他の醸造酒）の消費が増えていることがわかる。一般的に第3のビールは価格が安いことから、酒類の消費量だけでなく、消費金額も減っていると考えられる。実際、総務省の「家計調査年報（2人以上の世帯）」で酒類に対する年間の支出金額をみると、2000年度（平成12年度）は、

49,994円であるのに対し、2009年度（平成21年度）は、43,488円（△13%）となっている。

業界の動向としては、酒類そのものの消費量が減少していることに加え、消費が低価格品へシフトしていることから、数量ベース、金額ベース共に市場が縮小していると言える。

図9－1 酒類消費量

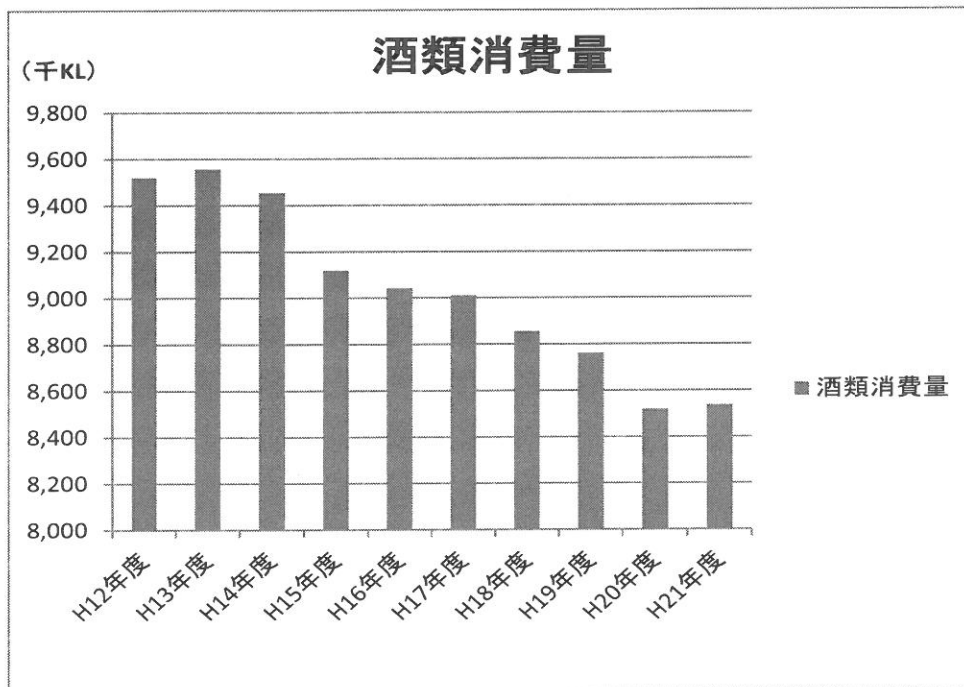
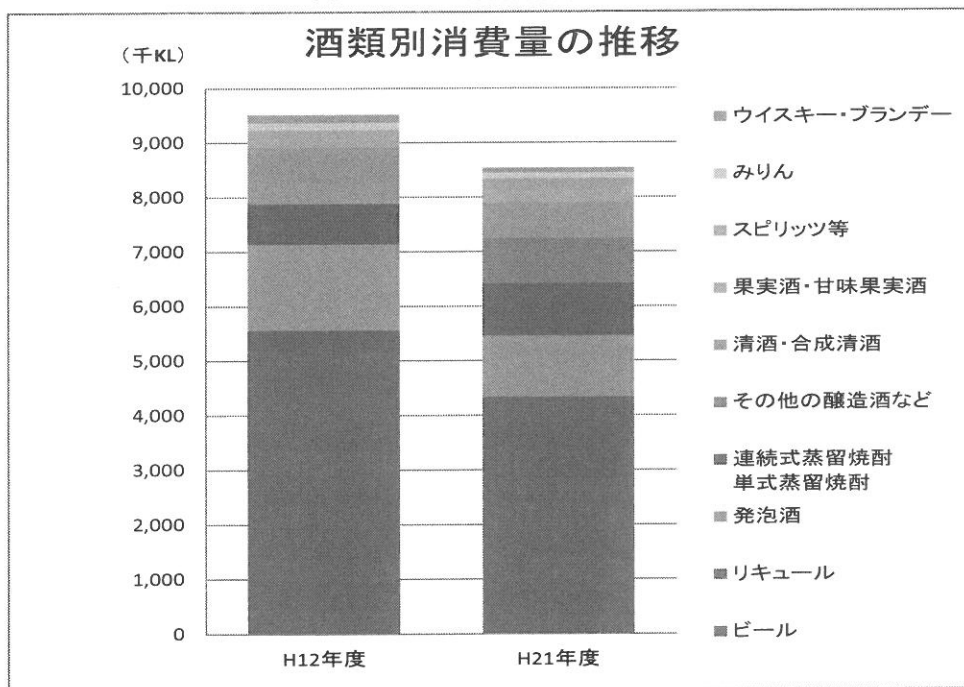


図9－2 酒類別消費量の推移



(国税庁：両図表ともに酒のしおりより作成)

② 市場縮小の要因（数量ベース）

酒類消費量は成人人口×成人1人当たりの年間酒類消費量で算出される。よって数量ベース

の市場縮小要因を調べるために、成人人口の推移と成人1人当たりの年間酒類消費量の推移について調べた（図9-3を参照）。

その結果、成人人口が増加傾向にあるにもかかわらず市場が縮小していることから、成人1人当たりの年間酒類消費量の減少が要因であることがわかる。

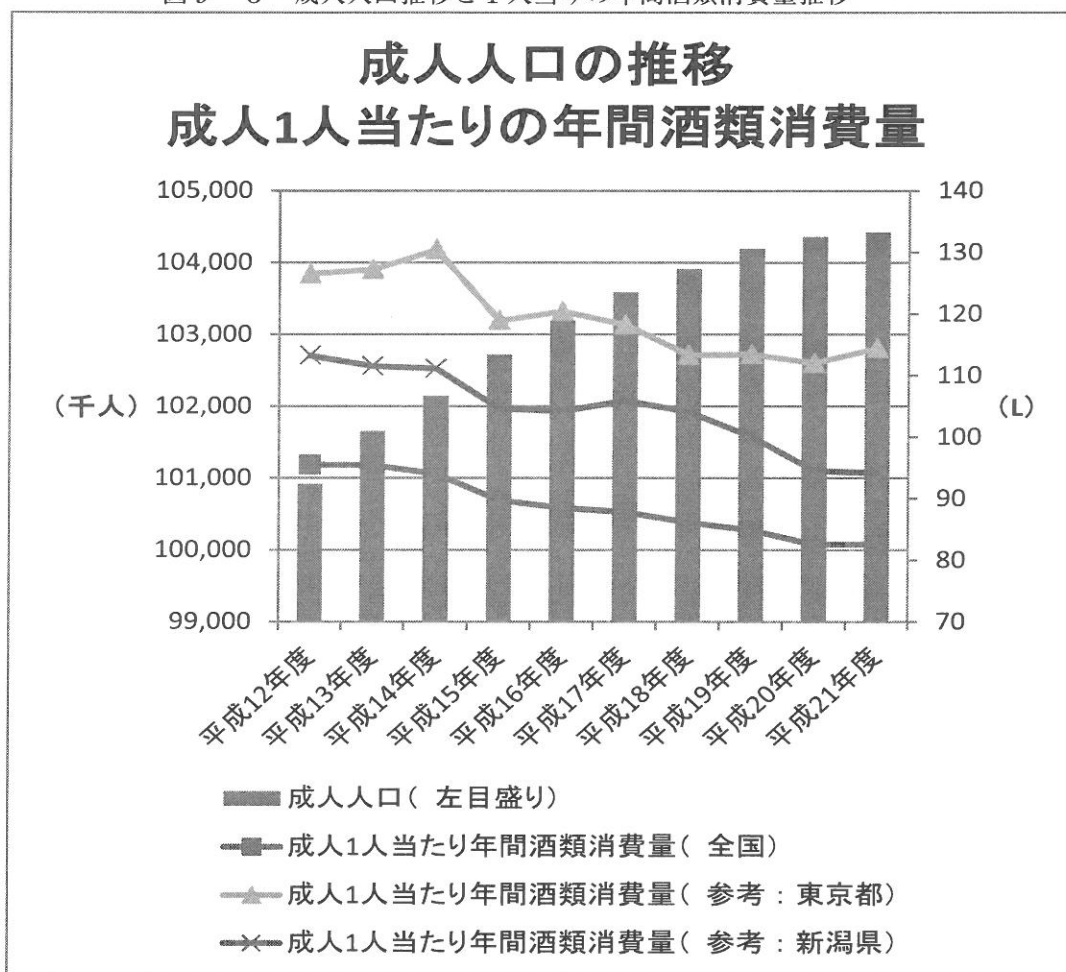
<成人1人当たりの年間酒類消費量の比較：2000年度⇒2009年度>

全国：95.5L ⇒ 82.6L (△13.5%)

東京都：126.5L ⇒ 114.4L (△9.6%)

新潟県：113.2L ⇒ 94.2L (△16.8%)

図9-3 成人人口推移と1人当たりの年間酒類消費量推移



(国税庁：酒のしおりより作成)

③ 成人1人当たりの年間酒類消費量が減少した要因

成人1人当たりの年間酒類消費量が減少した要因は、

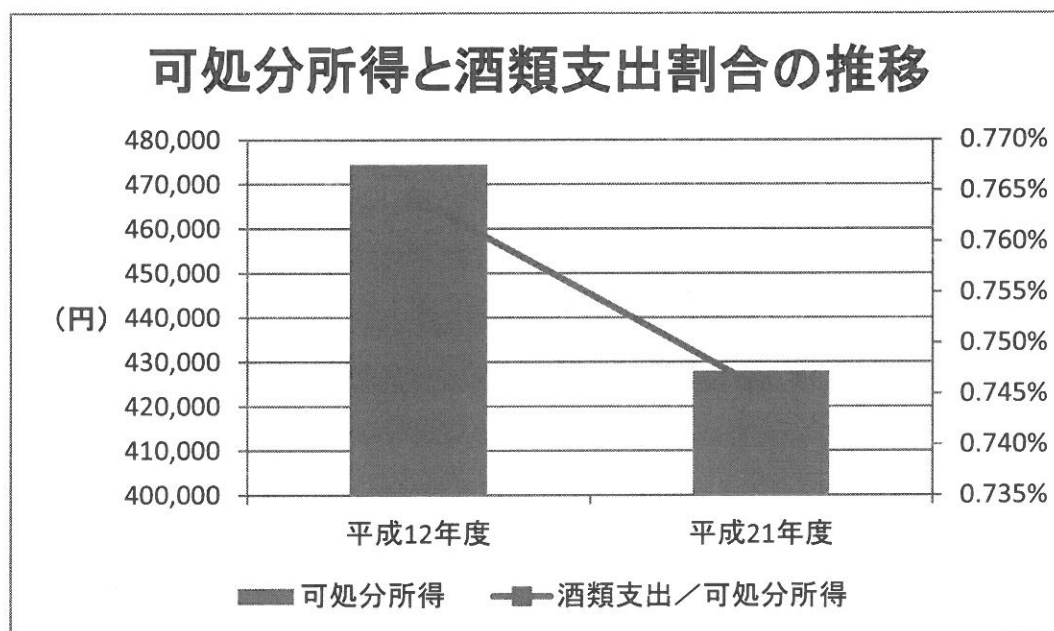
- ・ 道路交通法の改正による飲酒運転の厳罰化 (2002年6月、2007年9月改正)
- ・ 若者のアルコール離れ ・ 高齢化の進展

が考えられる。

④ 市場縮小の要因（金額ベース）

金額ベースの市場縮小の要因は、不況による可処分所得の減少と酒類に対する支出割合の低下にみることが出来る（図9－4を参照）。

図9－4 可処分所得と酒類支出割合の推移



（総務省：家計調査年報より作成）

⑤ 酒類販売チャネルの変遷

競争の状況を調べるにあたり、2001年度（平成13年度）と2006年度（平成18年度）の全国並びに新潟県が属する関東信越国税局管内における酒類販売チャネルの変遷を調査した（図9－5を参照）。

酒類販売チャネルの変遷を検討することで、A店のような一般酒販店とその他チャネルの違いを分析したいと考えたからである。

表9－2 販売チャネルごとの酒類販売シェアの動向

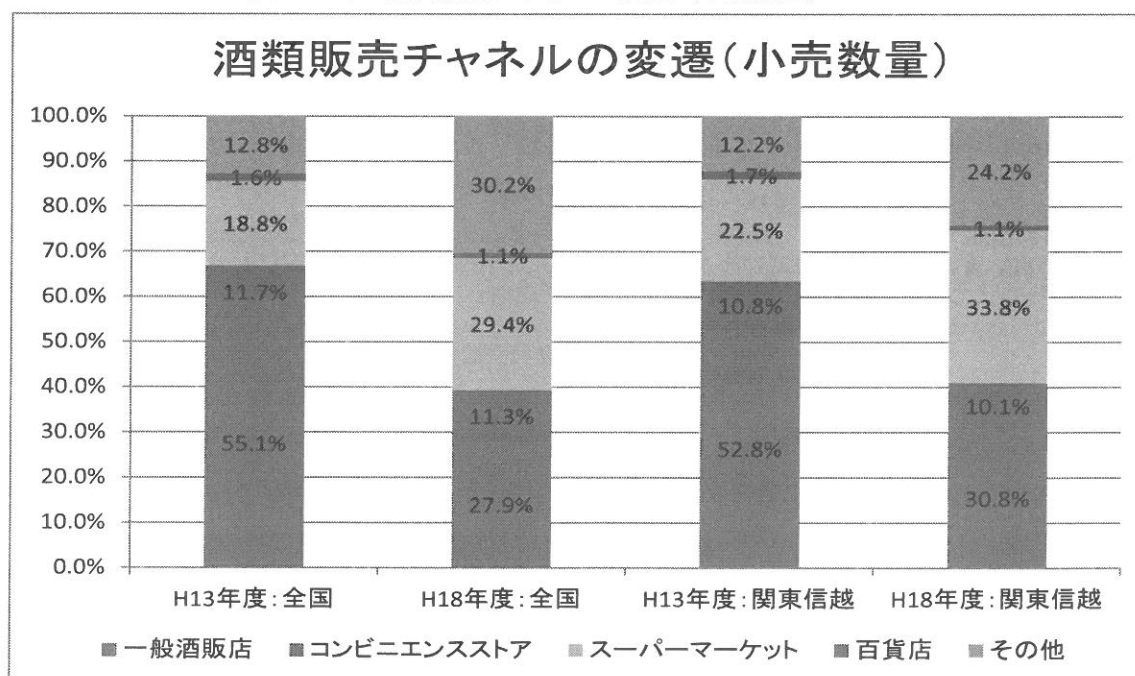
一般酒販店	2001年度（平成13年度）は、酒類の販売チャネルとして50%超のシェアを占めていたが、2006年度（平成18年度）には30%前後と急速にチャネルとしての存在感失ってきている。 ＜一般酒販店の酒類販売シェア：2001年度⇒2006年度＞ 全国：55.1%⇒27.9%（△27.2%） 関東信越：52.8%⇒30.8%（△22.0%）
コンビニエンスストア	2001年度（平成13年度）、2006年度（平成18年度）ともに、10～11%のシェアを維持しており大きな変化はない。 ＜コンビニエンスストアの酒類販売シェア：2001年度⇒2006年度＞

	全国 : 11.7%⇒11.3% (△0.4%) 関東信越 : 10.8%⇒10.1% (△0.7%)
スーパーマーケット	<スーパーマーケットの酒類販売シェア : 2001年度⇒2006年度> 全国 : 18.8%⇒29.4% (10.6%) 関東信越 : 22.5%⇒33.8% (11.3%)
その他(量販店、業務用店、ホームセンター、ドラッグストアなど)	<その他の酒類販売シェア : 2001年度⇒2006年度> 全国 : 12.8%⇒30.2% (17.4%) 関東信越 : 12.2%⇒24.2% (12.0%)

このように見て行くと、2001年度(平成13年度)から2006年度(平成18年度)の5年間の間に、一般酒販店の酒類販売シェアを、スーパーマーケットやその他チャネル(量販店、業務用店、ホームセンター、ドラッグストアなど)が奪った形になっている。

※一般酒販店のシェア減少分÷スーパーマーケット+その他のシェア増加分

図9-5 酒類販売チャネルの変遷(小売数量)



(国税庁：平成13、18年度酒類小売業者の経営実態調査結果より作成)

⑥ チャネルの変遷要因

2001年度(平成13年度)まで、50%超の販売チャネルを占めていた一般酒販店がシェアを落とした背景は、2001年度(平成13年度)から本格化し、2006年度(平成18年度)には完全自由化となった酒類小売業免許の規制緩和が大きく影響している。しかし、チャネルの変化がこれだけ劇的におきたことは、潜在的にあったお客様ニーズが規制緩和により満

たされたと考えられる。

この要因を探ることが、一般酒販店が抱える課題をあぶりだすことに繋がると考え、一般酒販店とその他チャネルとの違いを「利便性」と「経済性」の観点から見て行く。

表 9 - 3 略語の説明

略 語	業 種	代 表 的 店 舗
S M	スーパーマーケット	イオン、原信、ウオロク、マルセン等
C V S	コンビニエンスストア	コンビニエンスストア各社
D g S	ドラッグストア	ウェルシア、コダマ、アオキ等
H C	ホームセンター	コメリ、アークランドサカモト等

1) 利便性

経験的にわかることだが、車社会、共働き世帯の増加、時間の有効活用ニーズなどから、利便性（ワンストップショッピング、ショートタイムショッピング、駐車場の有無、行きやすい立地、商業集積）は、お客様がチャネル選択をする際の重要な要素である。そこで、縦軸を「買い物利便性」、横軸を「アプローチのしやすさ」とし、各チャネルをプロットした。

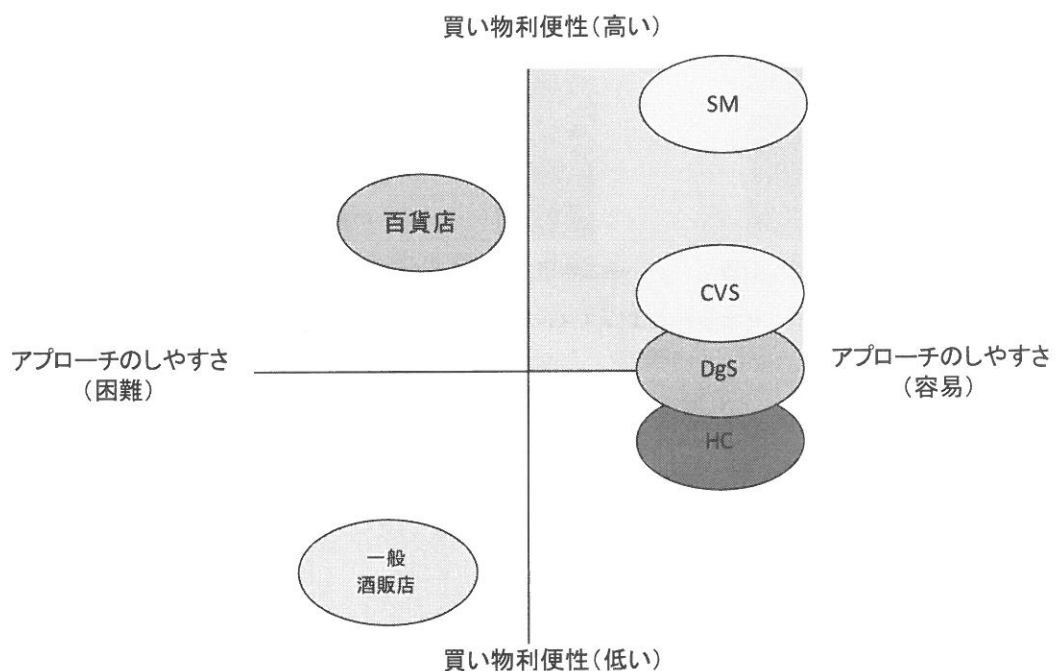
※右上（塗りつぶし部分）をお客様が価値を感じる部分として設定してある。

図 9 - 6 ポジショニング図（利便性）

◆利便性

縦軸：買い物利便性⇒「ワンストップショッピング」・「ショートタイムショッピング」

横軸：アプローチのしやすさ⇒「駐車場の有無」・「立地」



2) 経済性

汎用品ならばより価格が安く、品揃えが豊富なチャネルに魅かれる。よって経済性もお客様がチャネルを選択する際の重要な要素である。

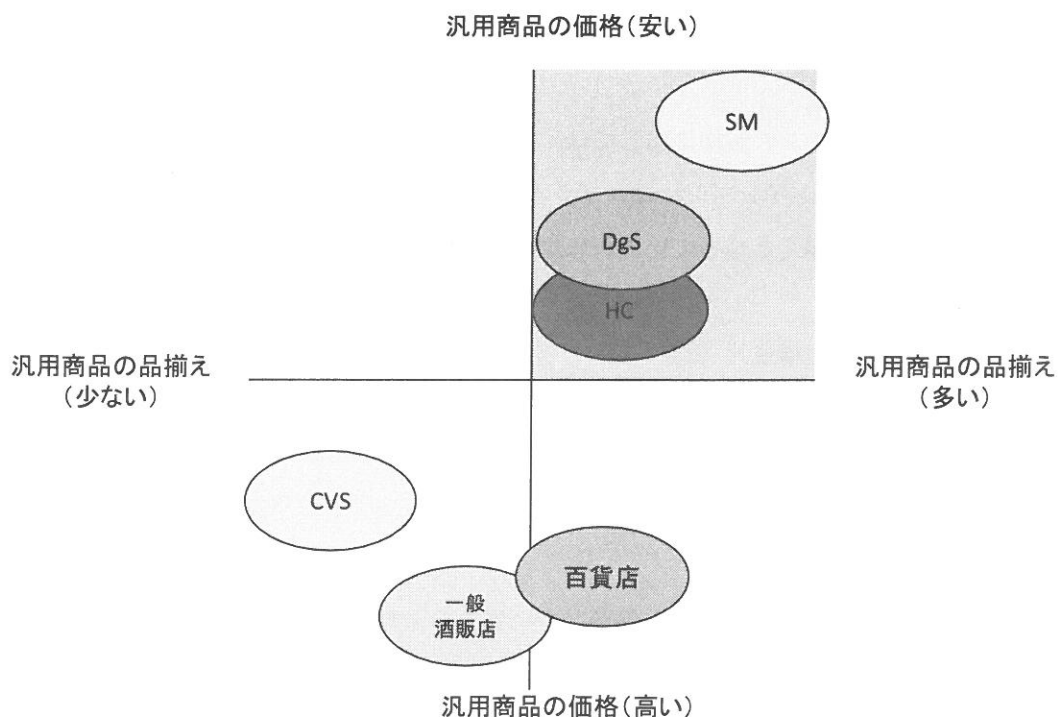
そこで、縦軸を「価格」、横軸を「品揃え」とし、各チャネルをプロットした。

※右上（塗りつぶし部分）をお客様が価値を感じる部分として設定してある。

図9-7 ポジショニング図（経済性）

◆経済性

汎用品の定義⇒酒類の大手NB商品



3) チャンネル変遷要因まとめ

ここまでの分析から、お客様が購買チャネルを一般酒販店からスーパーマーケットやその他チャネル（量販店、業務用店、ホームセンター、ドラッグストアなど）に変更した理由は、「利便性」と「経済性」の評価軸による判断があったと思われる。

⑦ 想定される競合の品揃え

想定される競合の品揃えは下表の通りである。競合店B、C共に商店街内店舗である。品揃え以外で特記すべきは、競合店Bのネットによる情報発信力（商品、蔵元など）、旬の商品を前面に押し出す訴求方法などは参考になる。また競合店Cは、ワインの専門店として、ワインと食の組み合わせ、ワインとシチュエーションの組み合わせなどを提案する販売手法が参考になると思われる。あくまで想定だが競合店Bはネット販売にかなり力を入れていると感じた。

(2) 内部環境の分析

① コンセプト

- ・「人と酒が出会う店」。
- ・酒を通した人と人との出会いを大切にし、そのきっかけ作りを積極的に行っている。

② 品揃えと価格

- ・ビール、ワイン、焼酎、ウイスキーも一通り揃えているが地酒がメイン。
- ・日本酒に関しては、「緑川」、「メ張鶴」、「越乃寒梅」、「真野鶴」、「越乃白銀」、「雪月花」などの限定流通銘柄や各蔵元の季節限定品なども扱っている。
- ・ビールを中心に NB 商品については、スーパーや量販店、ドラッグストアなどと比較して店頭価格は高い。
- ・日本酒やワインの価格に関しては、スーパー（市内のジャスコ）やコンビニエンスストア（市内のセブンイレブン）は、プライスゾーンを 1,000 円～3,000 円程度に設定し、その範囲内での品揃えとなっているのに対し、当社は、3,000 円以上的高级銘柄商品も品揃えしている。

③ 商品別の売上構成比

- ・清酒 ： 50 %（地酒中心）
- ・ビール ： 40 %
- ・ワイン他： 10 %

④ 陳列

- ・入り口正面の平台には、季節商品や特に力を入れている商品が陳列されており興味を惹く。
- ・入り口から見て、右壁面には棚が設置され、ウイスキー、ワイン、日本酒と酒類別にカテゴリー分けされて陳列されている。
- ・左壁面には、一面にリーチインクーラーが設置され、地酒やワインが冷蔵保存されている。専門店として商品の保存状況に配慮していることがうかがえる。
- ・全体的な印象だが、「初心者や初来店者には、商品選択しにくい陳列」との印象を受けた。理由は、陳列のカテゴリー分けが酒類別のみであること、また陳列されている商品に関する情報が少なく、商品の特徴、他の商品との違いがわからないからである。

⑤ 店舗

- ・メイン商材である地酒のイメージ（醸成）と歴史を感じさせる店構えがマッチしており、店格を高めている印象を受けた。
- ・店内においても、木材を主とした造作となっており、商品の保存のため控え目にした照明と相まって酒蔵の雰囲気醸し出している。また、その雰囲気が陳列されている商品の価値を高めている印象を受けた。

- ・しかし、残念なことに交通量の多い前面道路からの店舗視認性は低い。理由は、前面道路を通行する自動車の乗員に対し、「お酒を販売しているお店」との訴求が弱いこと、社用車が店舗前に駐車しているケースが多く、店舗並びに訴求物の視認を妨げていることが挙げられる。
- ・また、在庫スペースや作業スペースの不足から、店舗内外に空き箱や平積みされた商品等が散見され、雑多感などのマイナスイメージを受ける。

⑥ 駐車場

- ・お客様の駐車場は近隣パーキングの利用となるため有料である。この点は、お客様が来店しにいくだけでなく、ゆっくりと商品選びをすることができず、「人と酒の出会い大切に」という当社のコンセプト実現を阻む要因ともなりえる。
- ・社用車が店舗前に駐車しているケースがあるため、お客様のチョイ買い需要の取りこぼしが推察される。

⑦ 販売チャネル

1) 業務用販売：40%

- ・得意先数11先程度（料亭、割烹、居酒屋など）

2) ネット販売：30%

- ・2004年より開始
- ・累計のお客様名簿数は1,100人程度

3) 家庭向販売：20%

- ・ピーク時にお取引のある家庭は300件ほどあったが、現在は100件程度に減少
- ・購入頻度の高い家庭は20件～30件
- ・受注頻度、金額ともに減少傾向

4) 店頭販売：10%

- ・客層は経営者と同年代が多い（40代から50代）
- ・商圏については診断店舗周辺。ただ、日本酒銘柄の指名購入される方もおり、数km離れた地域から来店される方もいる。
- ・月平均の来店客数は100人程度

⑧ 販売促進（人的販売）

当社の扱う商品は、人間の5感のうち「味覚、嗅覚」に訴える商品である。洋服などと違い消費者は「視覚＝デザイン」から判断できないため、人的販売により、商品の「味覚、嗅覚」情報を消費者に伝えることが不可欠になる。その点、当社は、お客様とのコミュニケーションを重要視しており、お客様の要望に応じた酒選びのお手伝いを志向している点は評価できる。しかし、注意しなければならない点は「玄人だけのお店」になっていないかという点である。

常連客は、既に自身の「味覚、嗅覚」を理解しており、コミュニケーションから得る情報を自身の基準と照らすことで嗜好の判断を行うことができる。しかし、初心者は、お客様自身が、「味覚、嗅覚」に対して基準を持っていないことと、どのような言葉で要望や選択基準を伝えたらよいか分からない現状がある。

⑨ 販売促進（イベント）

定期的にイベントを実施し、酒を媒体とした人と人の出会いを創出している。このことは、お店とお客様の関係強化に貢献していると思われる。

(3) S W O T 分析

外部環境と内部環境を下表のとおり整理する。

表 9 - 4 酒類小売業の S W O T 分析

内部環境	
強み	弱み
・ 限定流通銘柄など希少性の高い商品を仕入れることができる。 ・ リーチインクーラーがあるため、生酒、ワインなど保存が難しい商品を扱うことができる。 ・ プライスゾーンが高価格帯まで及び、特別な贈答用にも対応できる。 ・ 店構え、内装がメイン商材（地酒）のイメージとマッチしており、店格と商品の価値を高めている。 ・ 日本酒に対する知識が豊富。 ・ お客様とコミュニケーションをとるスペースが用意されている。	・ 大手NB商品については、価格競争力に劣る。 ・ 商品のカテゴリー分けが酒類別のみであり、商品自体に関する情報量が少ない。 ・ 店舗の視認性が低い。 ・ 店舗内外に雑多感がある。 ・ 駐車場が有料のため、自動車で来店しにくい。 ・ 人員不足のため、業販、店頭販売、ネット販売等、チャネル毎に行うべき販売促進の取組みが十分できていない（新規客の開拓と既存顧客の囲い込み）。 ・ 特にネット販売の既存客を固定化できていない。
外部環境	
機会	脅威
・ 店舗の前面道路の交通量が多い。 ・ お客様の商品を選ぶ目が厳しくなっている。 ・ 贈答品は専門店で購入する消費者が多い。 ・ 市（いち）の盛況ぶりから、買い物にコミュニケーションを求める消費者がいる。	・ 酒類の消費量が減少している。 ・ 「利便性」、「経済性」の評価軸により、消費者をスーパー等に奪われている。 ・ 店舗前の歩行者が少ない

(4) 課題の抽出と提言

「利便性」と「経済性」という観点からは、他のチャネルに対し競争優位を持ってない。同質化競争を避けながら、いかにお客様目線に立ち、競争優位を作りだすかが課題になる。

① 新しい評価軸を設定する。（提言）

図9-9、9-10は、全国、東京都、新潟県の品目別かつ酒類販売チャネル別の推移を調べたものである。この表から読み取れることは、

- ・汎用品については軒並み、シェアを奪取されている（図9-9参照）。
- ・生産者と消費者の間に情報格差のある商品（清酒、ウイスキー、ワイン）については、差の開きが少ないか、もしくは一般酒販店回帰が起こっている（図9-10参照）。
- ・清酒については、新潟県内において一般酒販店が販売チャネルとして圧倒的な存在感を示している（若干シェアを落としているものの、2009年度も50%程度シェア）（図9-10参照）。

これらの状況を踏まえ、当店が競争優位を築くための新しい評価軸を提言する。（図9-8参照）新しい評価軸は、

「品揃えの希少性」×「関係性＝人的つながり」＝「お店のブランド化」

である。

「品揃えの希少性」とは、企業理念、生産者の思い、伝統、文化が込められた商品を品揃えすることであり、「関係性」とは、メーカーと消費者の情報格差を解消できる人的つながりを構築することである。

不特定多数をお客様とするチャネルでは、汎用品の品揃えを充実させる必要があるだろうし、セルフ販売を主とするチャネルでは、メーカーと消費者の情報格差を埋めることは出来ない。よって、「希少性」の高い品揃えをおこない、商品が「希少」である訳をメーカーに代わって消費者に伝える。という新しい軸を追求することで、一般酒販店の競争優位が築けると考える。

② 希少性の高い品揃えに留意する。

チャネルが店頭販売であっても、ネット販売であっても汎用商品では、価格競争に巻き込まれてしまう。よって、「季節」、「数量」、「流通」、「保存方法」などをキーワードに「なぜ限定された商品なのか？」の問いに対して回答のある商品を品揃えする。

表9-5 希少性の高い品揃えの具体例

施策の項目	具体的内容
オリジナルラベルの作成	農家と契約してA店専用田んぼで、A店専用の酒造米を作ってもらい、そのお米から日本酒を製造しオリジナルラベルをつける。
オリジナル商品の企画、製造	お客様から収集した嗜好情報を基に、酒造メーカーに仕様を発注して買い取り（福顔酒造を想定）。 店主セレクトの試飲セットの企画、販売（ミニボトル×3本セットなど）

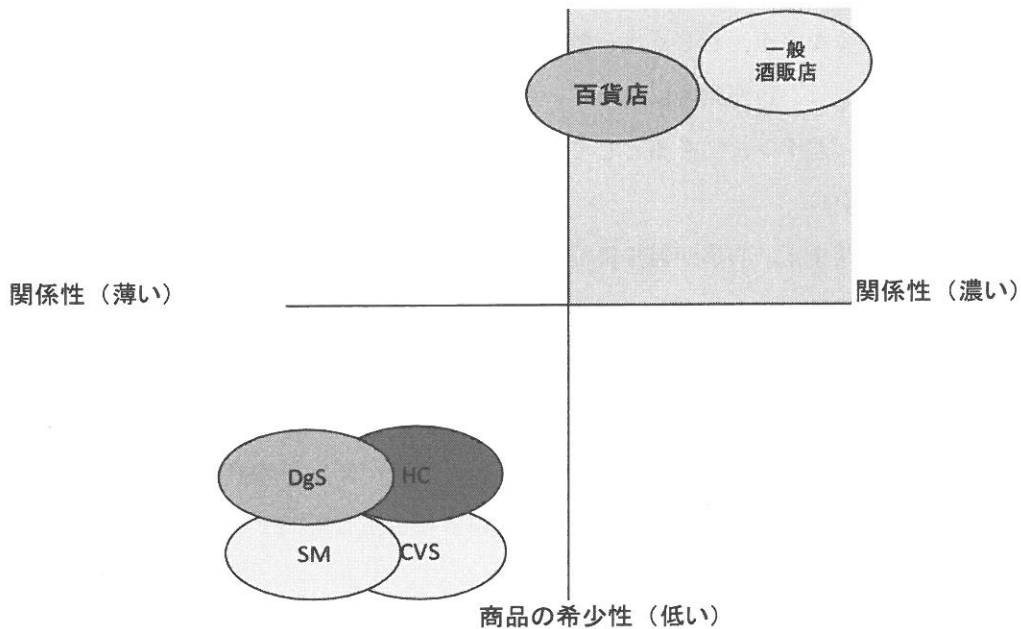
図9-8 お店のブランド化

◆ブランド化

縦軸：品揃えの希少性⇒企業理念、生産者の思い、地域の伝統、文化が込められた商品

横軸：関係性⇒メーカーと消費者の情報格差を解消できる接触密度（人的つながり）

商品の希少性（高い）



③ 消費者との情報格差をなくす。

店頭販売では、酒類別のカテゴリー分けだけでなく、「味覚、嗅覚」による分類、「価格」による分類、「食との相性」による分類なども情報格差を埋める上で重要と考える。また、蔵元の「歴史」、商品の「特徴」をPOPなどにより提供することで、消費者はコミュニケーションを行うための基礎情報を得ることが出来ると考える。

ネット販売においては、人的販売によるコミュニケーションが行えないことから、より消費者の要望（価格で選びたいのか？希少性で選びたいのか？味覚、嗅覚で選びたいのか？食のシーンで選びたいのか？蔵元で選びたいのか？日本酒の種類で選びたいのか？）に応じた情報提供が必要になる。

④ ネット販売の強化

商店街の来街者が減少していること、A店周辺住民の高齢化が進展していること、購入チャネルが多様化していることから、既存商圈を対象とした店頭、業務用、家庭向けチャネルでの売上確保は厳しい状況が続くと思われる。A店の強みとして、商品の強さ（専門性、希少性）とお酒の専門知識があることから、個人向け、贈答品向けのネット販売強化を提言する。

商品の強さ（専門性、希少性）+ネット上での情報格差をなくす仕組み+魅せる包装などの副次的サービスを構築することで、商圈の拡大が図れると考える。

図9-9 全国、東京都、新潟県の品目別かつ酒類販売チャネル別の推移（総務省：全国消費実態調査より作成）

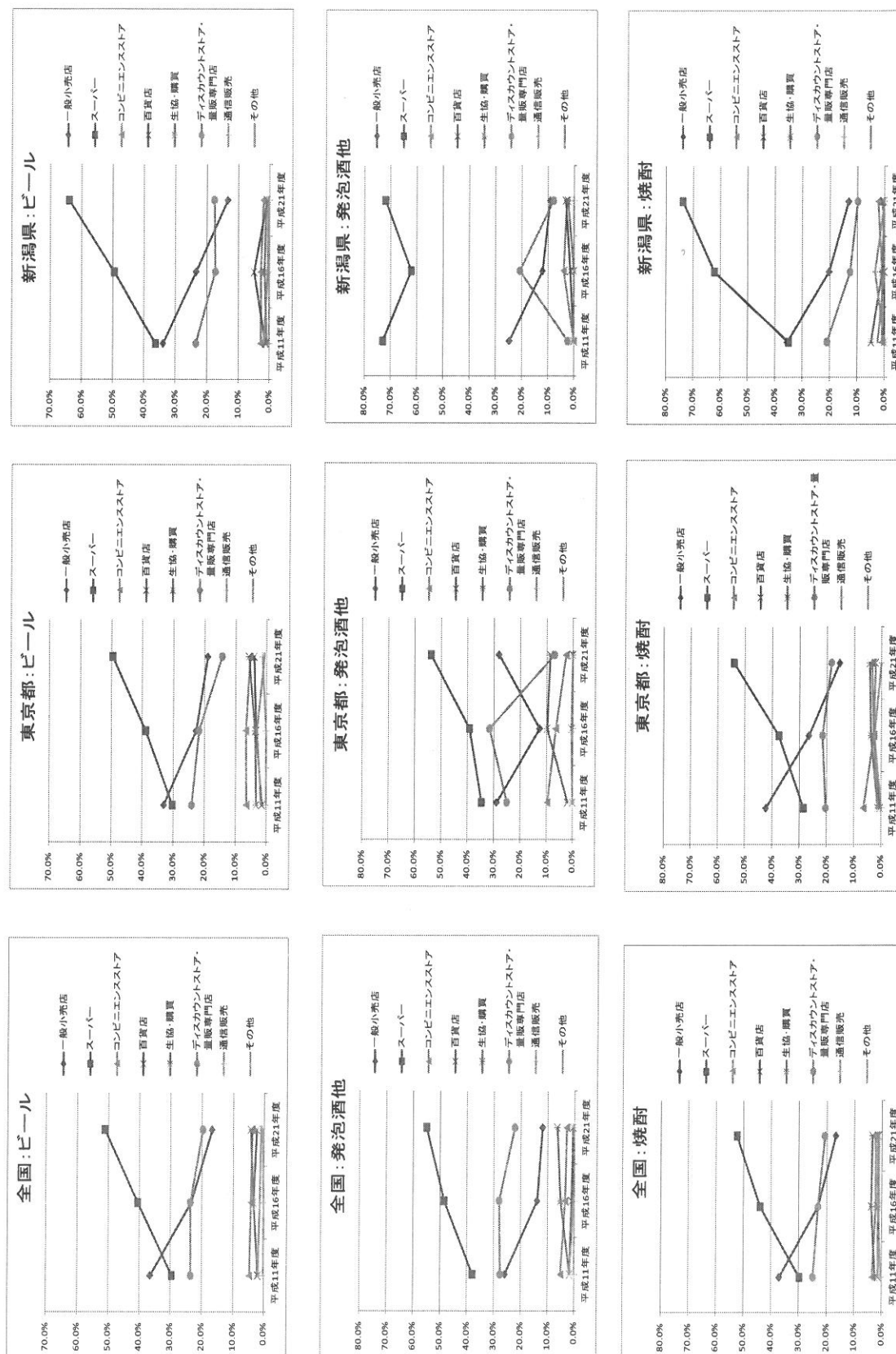
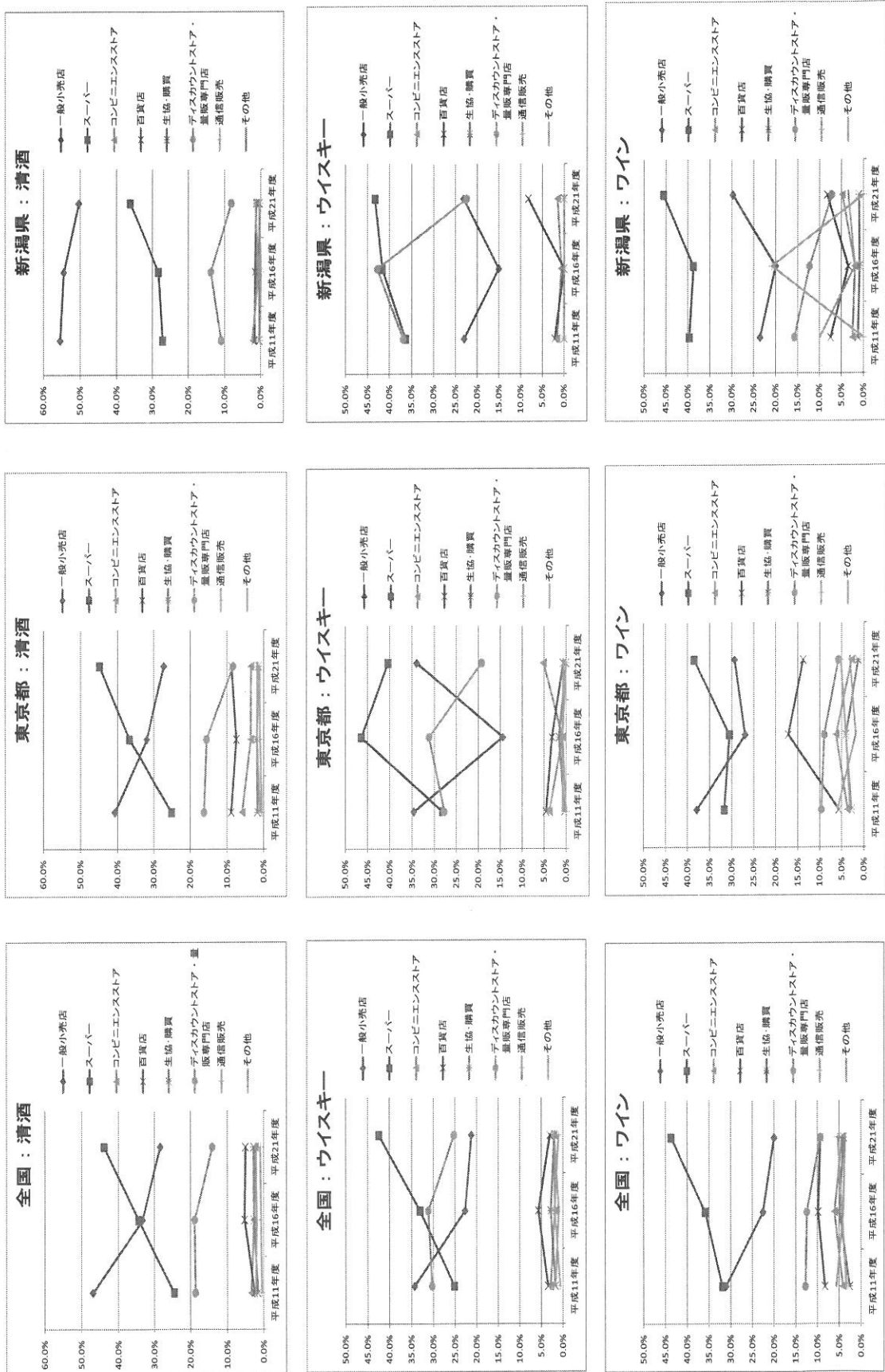


図9-10 全国、東京都、新潟県の品別かつ酒類販売チャネル別の推移（総務省：全国消費実態調査より作成）



⑤ お客様との人的つながり強化を図る。

店舗販売においては、定期的に「酒を通した人と人との出会い作り」を目的に、お店とお客様、お客様同士のつながりを創出しているが、ネット販売の方は、累計1,100人ほどの名簿を有しているにもかかわらず、購入頻度の高い顧客の層が厚くなっていない。

まず、ネット店舗への再誘導を目的としたDM 発送、メール配信を行い、既存客の掘り起こしから始めることを提言する。

商店街店舗の中には、ネット上に毎月のおすすめ品として季節商品を紹介するコーナーを設けることで、旬な情報提供を毎月行っているお店もある。

先日、四日町の市（いち）に行ってきた。寒いにもかかわらず大盛況であったが、その中でもひととき賑わっていた専門店があった。商品の鮮度の良さもさることながら、店主とコミュニケーション（情報のキャッチボール）を楽しむお客様の姿が印象的だった。

表9-6 お客様との人的つながり強化を図る事例（1）

【ネット通販】	内 容	補 足
受注時	注文のお礼メールを入れる	お客様の購入履歴【購入時期、購入目的（贈答、個人用）購入商品、値段、数量、嗜好】を履歴に残す。購入目的、嗜好についてはネット上に簡単なアンケート項目を設定することで情報を収集する。 ⇒お客様の購入目的や嗜好に関するデータを蓄積することで、お客様にとって価値の高い情報提供が行えるようにする。 メールの内容については、事前に季節数4×10パターン程度準備しておくことと効率的に実施できる。また、絵手紙の内容についても、季節毎の風物詩を季節数4×5パターン程度準備しておくことと効率的に実施できる。 ⇒お客さんにどのメール、どの絵手紙を送ったかの記録を残し、毎回内容の異なるメール、絵手紙を送ることで、お客様に特別感を与えることができる。
発送時	商品に絵手紙を入れて発送する。	
	発送のご連絡メールを入れる。	
入金時	入金のお礼のメールを入れる。	
【店頭通販】	内 容	補 足
定期的	「飲み会、食事会」の実施	「日本酒の普及」、「日本酒離れが起きている若年層の味覚教育（日本酒のおいしさ発見）」「人と人との出会い創出」など会の目的を明確にして、日本酒を大事に扱い、料理のパートナーとして日本酒の品揃えを考えている美味しいお店で、「飲み会、食事会」を実施する。

表9-6 お客様との人的つながり強化を図る事例(2)

【ネット通販】	内 容	補 足
随 時	新商品、季節商品、催事のお知らせ	メール、携帯電話を使って、タイムリーな情報提供を行っていく。
季節ごと	お正月のメール	季節毎のDMやメールについては、新潟の季節感を伝えることが重要。伝達方法は季節の写真+文面で行うと効果的。 季節の変わり目、異動時期などは贈答の選択肢として日本酒があることをそれとなくお伝えする。(例えば9月：雪深かった新潟にも、桜のつぼみが膨らみ始め、春の訪れを感じられるようになりました。春は、出会いと別れの季節。お世話になったあの方に・・・。 11月：寒さも厳しくなり、地元新潟三条市の酒造りでも新酒の仕込みが始まりました。しんと真っ白い雪が降り積もり、凜とした空気が漂う2月頃、絞りたての新酒が出来上がります。真っ先に皆様にお伝えいたしますので、楽しみにお待ちください。
	異動時期に関するメール	
	田植えの時期のメール	
	夏休みのメール	
	稲刈り時期のメール	
	新酒仕込み時期のメール	
	年末のご挨拶メール	

4. 店舗診断；生活関連商品小売業 B店

(1) 会社概要

現在の地で古くから商いを営んでいる老舗企業である。現在は1店舗のみでの営業となっているが、大手メーカーのボランタリーチェーン（以下、「VC」）に加盟し、生活関連商品の専門店として地域に根付いている。

(2) 外部環境分析

① 異業種からの新規参入による競争の激化

B社と同業の生活関連商品小売店の事業所数、年間商品販売額の推移は以下のとおりである。(図9-11、9-12参照)

1982年から事業所数が減少していることが分かる。平成6年までの減少は年間商品販売額の減少を伴っていないことから、専門店間の競争しかなかったものとみられる。しかし、平成9年からの事業所数の減少には、年間商品販売額の減少を伴っており、異業種との競争が発生したことが窺える。実際、もともと特定の小売業界でしか扱っていなかった生活関連商品であったが、現在では、ホームセンター、総合スーパーマーケットなどでも販売されており、異業種からの新規参入が増加している。

1982年の事業所数を100とした場合、事業所数は2007年の時点で40%まで減少し、1982年の商品販売額を100とした場合、販売額は2007年の時点で35%まで減

少している。商品販売額の減少率が事業所数の減少率を上回っており、異業種からの新規参入による競争の激化が、専門店1事業所あたりの売上を減少させていることが問題点として挙げられる。

図9-11 事業所数の推移

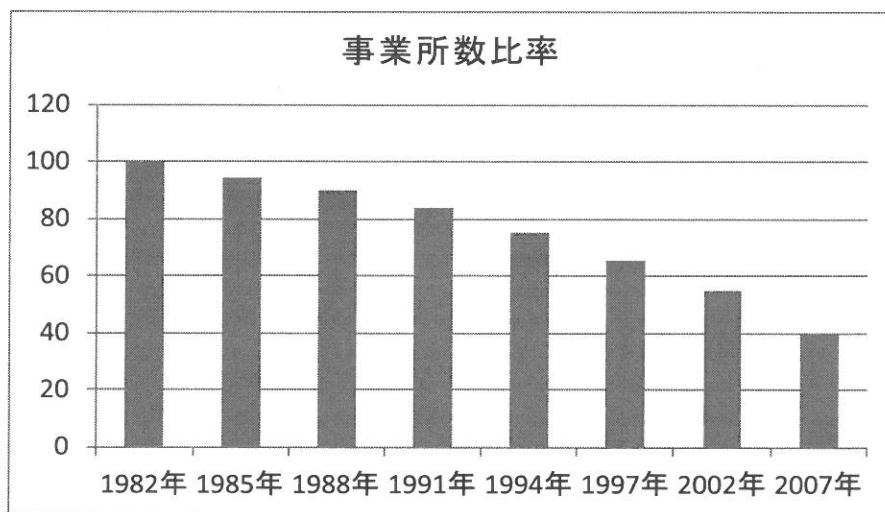
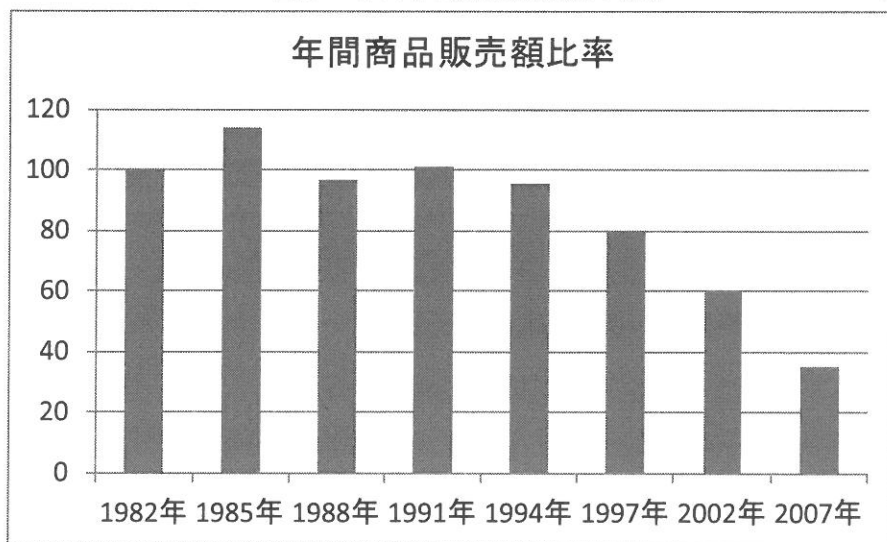


図9-12 年間商品販売額の推移



経済産業省「商業統計」を参考に作成

② 地域性を考慮した市場

表9-7 当該企業に関わる市場の特性（地域性）

	専門店1事業所当りの 世帯数	1事業所あたりの 年間商品販売額(千円)	1,000世帯あたりの 年間商品販売額(千円)
全 国	5,886	27,009	4,589
新潟県	3,553	21,816	6,140
三条市	2,396	15,307	6,388

2007年商業統計より

三条市内の専門店は1事業所当たりの世帯数が全国平均の40%であることが分かる。また、年間商品販売額も57%であり、商圈範囲が狭い事が窺える。一方で、1,000世帯当りの専門店で年間商品販売額が全国平均の139%であることから、専門店が減少せずに残っている。

③ 市場規模の縮小

当該商品にかける1世帯当たりの年間支出金額および100世帯当たりの年間購入頻度を示す。1世帯当たり年間支出金額が年々減少している。この消費支出の減少により、市場規模が縮小していることが窺える。

図9-13 当該企業に関わる商品の1世帯当たりの年間消費支出

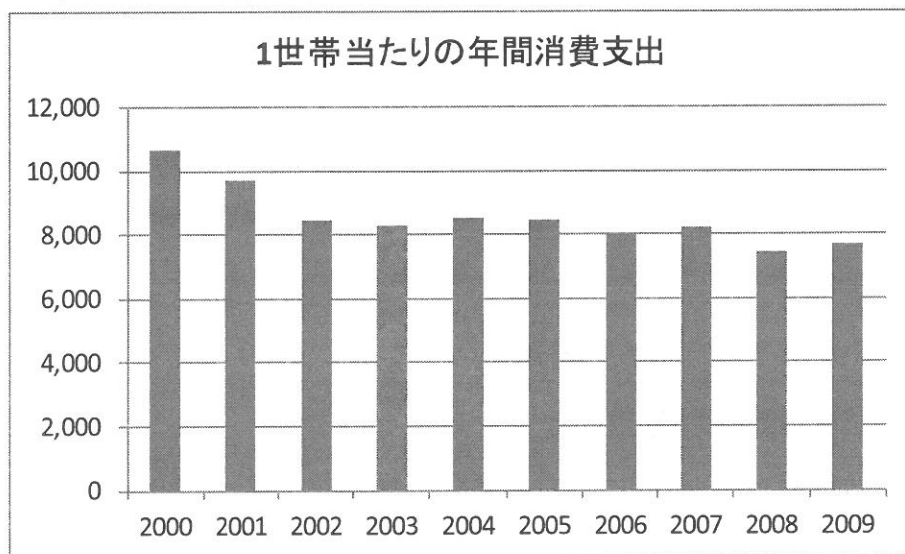
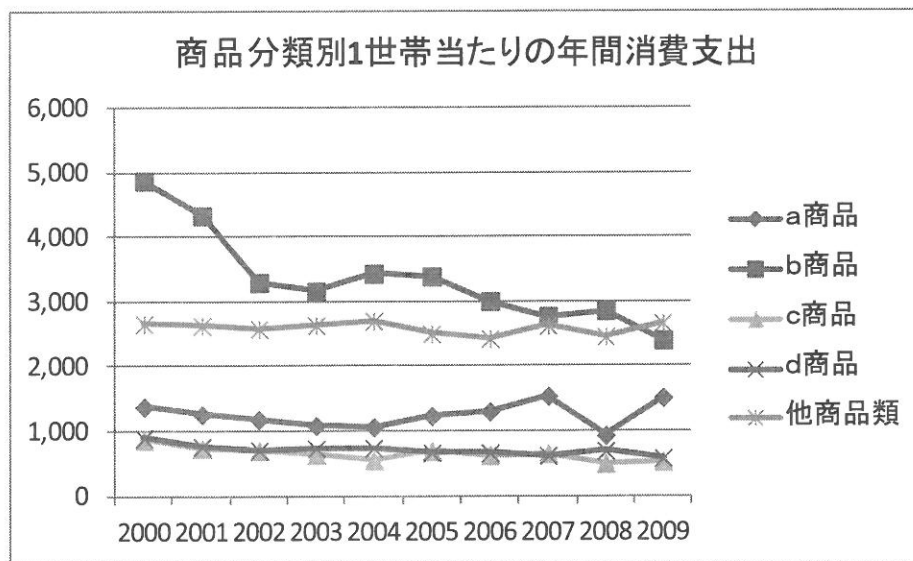


図9-14 当該企業に関わる商品分類別1世帯当たりの年間消費支出



総務省「家計調査年報」を参考に作成

b商品への支出の減少が全体に影響を与えている。

表9－8より、100世帯当たりの年間購入頻度には大きな変動が見られないことから、商品の低価格化が市場規模縮小の要因であるといえる。商品価格の低下は、輸入素材の活用、量販店の低価格戦略などが影響を及ぼしていると考えられる。

なお、購買頻度が下がっていない要因にも低価格化があると推察される。以前、当該商品は、結婚や出産などに伴い購入される機会も多かったが、社会環境の変化による婚姻率と出生率の低下により、そのような機会での購買頻度が低下している。一方で低価格化により、メンテナンスにかかる費用と同程度の負担で新品を購入できることから、買い替え需要が発生し、全体として購買頻度に大きな変動がないものと推察される。ただし、この買い替え需要は主に量販店で発生していると考えられ、一般の専門店では購買頻度が低下している可能性が高い。

表9－8 100世帯当たりの年間商品購買頻度

総世帯平均	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年
全 体	148	150	146	159	160
a 商品	2	2	2	3	2
b 商品	17	16	15	17	17
c 商品	12	10	10	11	10
d 商品	28	27	26	25	26
他商品類	90	95	93	103	103

総務省「家計調査年報」を参考に作成

④ 販売形態の変化

当該商品小売店の商品販売形態は次のような構成となっている。

表9－9 生活関連商品小売店の商品販売形態別構成比

店頭販売	訪問販売	通信・カタログ販売	その他
64%	28%	5%	4%

経済産業省「商業統計」を参考に作成

非店頭販売が36%を占めている。店舗スペースの制約、在庫負担の問題から幾分解放されるため非店頭販売を形態として選択するものと推察される。通信・カタログ販売は人件費負担も軽減されるため、小規模事業所にはメリットのある販売形態である。

⑤ 消費者ニーズの多様化

低価格ではなく高付加価値な当該商品を求める消費者ニーズが存在する。低価格以外の主な消費者ニーズとしては次のようなものが挙げられる。

- ・ライフスタイルを重視するニーズ
- ・健康志向のニーズ
- ・高齢者のニーズ

ライフスタイルの違う消費者ごとに、求められる商品のニーズも異なってくる。これらのニーズに対応するため、各種製品メーカーは高付加価値商品を開発している。

(3) 内部環境分析

① コンセプト

- ・主に健康志向のコンセプトで年齢層の高い個人顧客をターゲットとしている。V Cを主宰している製品メーカーが健康志向の顧客層を捉えようとしていることから、B社も健康志向を捉える方向になる。
- ・このコンセプトの下に専門店として、顧客へ提案型販売を行っている。製品メーカーはV C加盟店に対して、その専門性に関する複数種の認定を与えているが、B社はすべての専門性について認定を受けている。
- ・低価格志向やライフスタイル重視の若年層顧客の取り込みは難しい。

② 品ぞろえ

- ・全般的な商品類を取り扱っている。時代とともに主力商品は変わってきている。
- ・価格帯は、小物から高級品まで取り扱っているため、幅広くなっている。
- ・商品販売だけでなく、アフターサービスにも力を入れている。

③ 陳列・ディスプレイ

- ・照明は蛍光灯を多数使用しているため、店内全体はまんべんなく明るい。
- ・陳列台を利用し、顧客が手に取って比較検討できるオープン陳列である。立面陳列でもあることから狭い店内を有効活用できるようになっている。
- ・POP表示が少ないため、見ただけではどのような商品特性があるのか分からない。商品特性が分りづらいため、店が健康志向であることのアピールも弱くなっている。
- ・特に目を引くようなマグネット・ポイントはない。

④ レイアウト

- ・間口が狭く、奥行きがある店舗のため横割りレイアウトである。店頭には購買頻度の高い商品や季節商品が置かれ、店奥に高付加価値商品が配置されている。専門店のレイアウトとしては一般的な配置であるが、提案型販売を有効にするための工夫が施されている。
- ・数度のリニューアルを行った。リニューアルの際は、V C主宰の製品メーカーからの助言・提案がある。リニューアルはコンセプトを決め、主力商品を如何に売りやすく、見せやすくするかに重点を置いている。
- ・店舗の構造と店内のレイアウトが、店奥へのスムーズな進入の妨げになっている部分がある。床面積と店舗の構造が、大幅なレイアウト変更の制約条件となっている。

⑤ 店舗施設

- ・間口が狭いため、車で通る場合は店の存在を認知しづらい。商店街を歩く人にしか店舗の存在を知られていない可能性がある。
- ・のぼりなどで店が当該商品の専門店であることを認識できるが、店名だけでは当該商品の専門店であるとの認識が困難である。
- ・店舗前の歩道部分が狭いため、軒先での商品陳列はできない。
- ・お客様用駐車場はない。最寄りの有料駐車場を利用するか、短時間であれば店先に駐車してもらうことになる。チラシには最寄りの駐車場を記載している。

⑥ 販売促進；人的販売

- ・販売形態は店頭販売が主である。実際に商品を試してから購入を重視していることから、ネット販売や通信販売は行っていない。
- ・提案型の接客であり、専門店で相応しい非常に丁寧な説明をしている。
- ・B社の提案型販売の方法は、B社での購入を決定している来店客には有効な接客方法であるが、一方で、まだB社での購入を決定していない来店客には心理的抵抗を感じさせる面もある。
- ・商店街の専門店は「その店から買う。」というより、「その人から買う。」という客層が多く、人的販売は非常に重要な要素である。

⑦ 販売促進；広告

- ・新規顧客獲得として新聞の折り込みチラシ、既存顧客の囲い込みとしてDMによるイベント案内を行っている。
- ・チラシを同業他社と共同で作成した。商圈の重なる店舗同士であったが、大きな売り上げの落ち込みはなく、費用対効果としては良い結果が出たと言える。
- ・アフターサービスのチラシを年に数度出している。割引期間の数日前にチラシを配布するが、問い合わせは多い。

⑨ 販売促進；イベント

- ・B社単独で、既存顧客に対するその時限りの優待サービスのイベントを行っている。年々売上は厳しくなっているが、短期間での売上の向上を目指そうとすることで従業員のモチベーションはアップする。
- ・製品メーカーからの提案もあり、閑散期対策として県央の同業数社共同でのイベントを開催し、当初の予想を上回る成果を出した。個店だけではできないイベントであり、閑散期対策として効果があったと言える。しかし、次年度以降も同様の成果が上がるかは不明である。

⑩ 販売促進；商店街

- ・チラシ配布や売り出しがあれば、日に20～30人の来店客があるが、何も無ければ1日4～5人程度の来店客しかいない。

- ・近隣のスーパーには1日300人位の来店客があるが、その顧客の足を向けさせ購買に繋げようとする商店街の取り組みも成果が上がっていない。
- ・商店街としてのイベントも誘客・集客に繋がっているとは言い難い。

⑪ 財務

- ・現社長は、同業の大手販売店で修行を積んだ後、入社している。大手販売店での経験をもとに、在庫管理に着手した結果、在庫量が圧縮されてきている。
- ・近年、経営改善の一環として粗利益管理の徹底に努めている。数値に関する認識の甘い中小企業が多い中で、数値管理の徹底に高い意識を持っていることは評価できる。この取り組みにより従業員の意識も変わった。

(4) S W O T分析

外部環境を機会（Opportunities）と脅威（Threats）、内部環境を強み（Strength）と弱み（Weakness）に分類したB社のS W O T分析は以下のとおりである。

表9－10生活関連商品小売業 B店のS W O T分析

機 会	脅 威
・高付加価値を求める消費者ニーズが存在する ・閑散期でも購買する客層が存在する ・主力商品が変わってきている ・メーカーが商品開発をしている ・同業専門店の減少が予測される	・異業種からの参入が多く、競争が激化している ・市場が縮小している ・低価格品が多く出回っている ・非店頭販売が増加している ・商店街が衰退している
強 み	弱 み
・専門店として、顧客満足度を高める提案力がある ・製品メーカーから有益な情報・提案が得られる ・同業他社との協力体制を築くことができる ・アフターサービスに力を入れている ・数値管理に高い意識を持っている	・若年層の取り込みが困難である ・繁閑の差が大きい ・店舗の存在が認知しづらい ・建物の構造上の制約を受ける ・駐車場がない ・P O Pやマグネット・ポイントが弱く、商品情報が少ない

(5) 課題の抽出と提言

B社の主な課題として、

- ・専門性の認知度を高め、若年層を含めた高付加価値を求める顧客層を開拓する。
- ・高付加価値商品が展示してある店央、店奥への誘導機能を高める。
- ・同業者同士の連携を強化し、業界全体で閑散期の需要を喚起させる。

が挙げられる。B社は、ハード面（建物等）で物理的制約を受ける環境にあるが、ソフト面（人的資源等）に強みを持っており、ハード面の不利をソフト面でカバーして機会を捉えていくことが今後の課題解決の方向である。

① 店舗コンセプトの明確化

店舗コンセプトをより明確に打ち出し、高付加価値を求める顧客と若年層の顧客の新規開拓を行う。若年層の中にも健康志向の顧客は存在する。また、若年層もいずれは年齢を重ねるので、専門店としての認知度を高めておく必要がある。

そのために専門店として「～のプロがいるお店」であることをプッシュした広報活動をする。チラシや店頭のもの、ポスター等にも「～のプロがいるお店」などの文字を強調し、専門性をアピールする。

商品にも健康志向であることが分るPOP表示をする。

資金的余裕があれば、ホームページを作成する。若年層の情報収集源はインターネットが主流である。

② 店内の誘導機能の向上

粗利益率の高い高付加価値商品の購入頻度を高めるために、商品が展示してある店央、店奥への誘導機能を高める必要がある。

店奥にマグネット・ポイントを設け、店頭からも認知できるようにし、来店客が興味を持って進むように仕掛ける。POPを有効に使い、商品を手にとってみたくなるような商品展示をする。

B社の強みである提案型販売が発揮できるように、自然に来店客がその空間に入っていけるようにする。

③ 同業者同士の連携による閑散期対策の強化

同業数社共同で行った閑散期対策のイベント販売が、継続的な成果を上げるようにする。

市場が縮小する中、専門店同士で競争するのではなく、不足する経営資源を補いながら、低価格の量販店にはない専門店のメリットをアピールし需要を喚起する。

今期の共同イベントを一過性のものとせず、開催した店と定期的な会合を開くなどし、今期の成功要因の分析と来期のイベント実施と成功への方策についての意見交換を行っていく。

5. 店舗診断；美容業

(1) 企業概要

- 企業名 C店
- 所在地 三条市
- 業種 美容業
- 従業員 3名

(2) 経営環境の分析

①外部環境

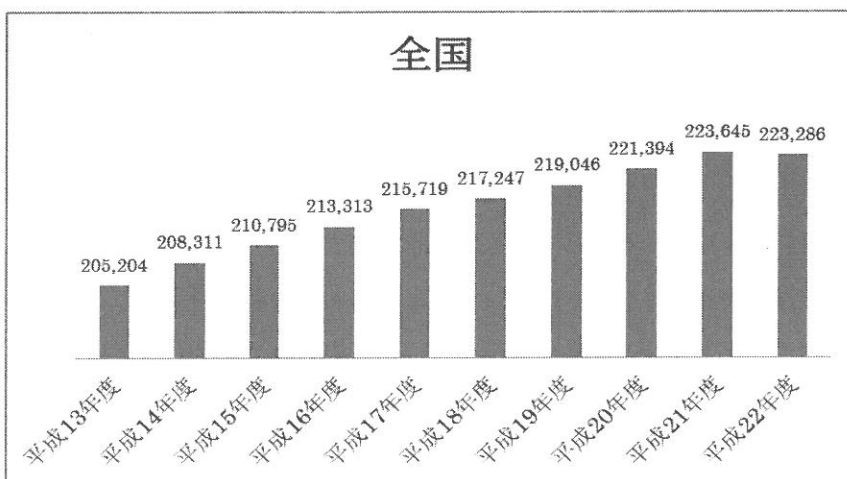
1) 業界動向

下のグラフは美容室数の推移である。新潟県内の美容室は増加傾向にあり、2008年度（平成20年度）には5千店を超えた。一方、全国の美容室数も新潟県と同様の傾向にあるものの、2010年度（平成22年度）は減少に転じている。ただし、この数字には東日本大震災による影響で東北地方の一部が含まれていないことに留意する必要がある。

図9-14 新潟県美容業の推移



図9-15 全国美容業の推移



※厚生労働省「衛生行政報告例」より作成

2) 消費者動向

a. 消費支出

図9-16、9-17は美容にかかる1世帯あたりの年間支出金額と年間購入頻度である。全国の推移を見ると、支出金額と購入頻度の双方とも減少傾向にある。美容にかかる消費支出は減少しているにもかかわらず、前述のように美容室数は増加していることからパイの奪い合いとなり、競争が激化している状況がうかがえる。

他方、新潟県の支出金額を見ると横ばいに推移している。ただし、前述のように美容室数は増加しているため、競争が激化している状況は全国と同様である。一方、年間購入頻度を見てみると、2008年度（平成20年度）に大きく減少し、それ以降は横ばいで推移している。

図9-16 美容にかかる1世帯あたりの年間支出金額

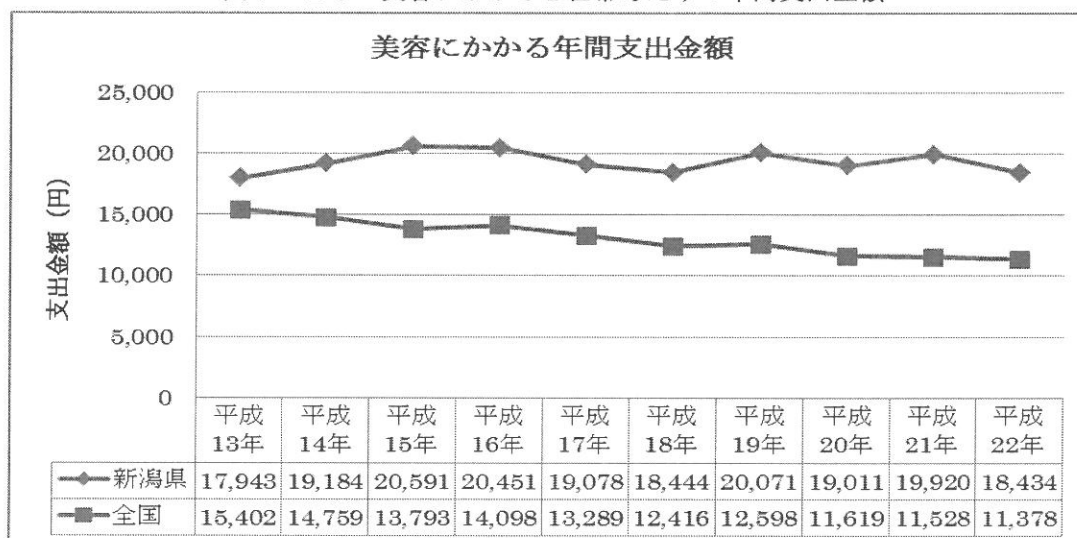
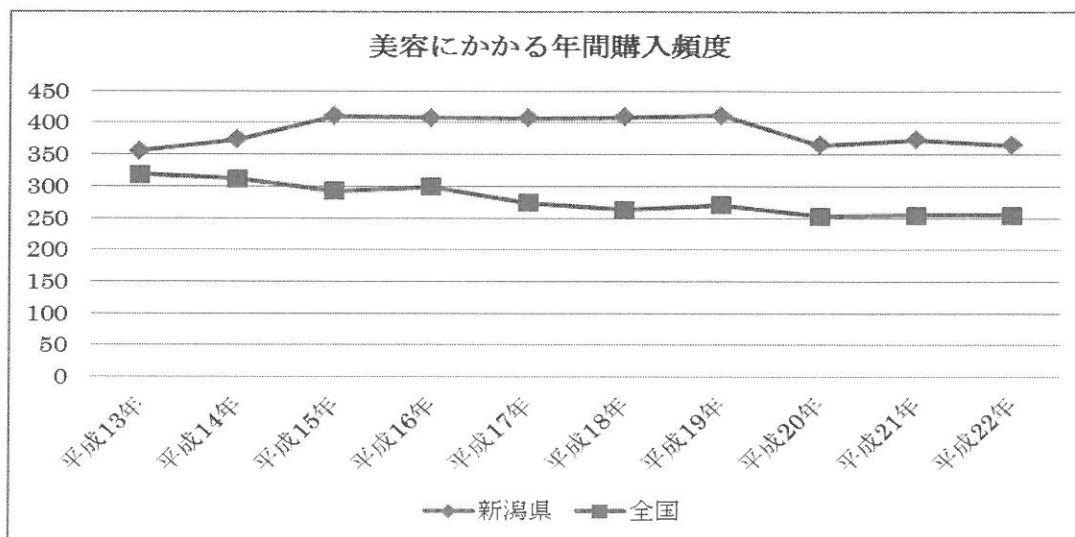


図9-16 美容にかかる1世帯あたりの年間購入頻度



※総務省「家計調査」をもとに作成

b. 美容に対する消費者ニーズの多様化

美容室に対する消費者ニーズは多様化している。価格を重視する消費者が存在する一方で、価格よりもヘアスタイルの仕上がりや傷んだ髪の改善を重視する消費者のほか、美容室でゆったりと過ごしたい、癒されたい、リフレッシュしたいという消費者も存在する。また最近では「カットだけ」とサービスを絞り込んで利用する消費者も増加している。

3) 競合状況

表9-11は、同店が広告掲載しているフリーペーパー等をもとに、想定される競合店をあげたものである。同店のオーナーは「特に競合店はない」とコメントしているが、近隣の美容室のほか、これらの美容室と競合関係にあることが考えられる。

これを見ると、「J店」は、同店と同じく「Aブランド」の取扱店であることに加えて、昨今注目されつつある「Fシャワー」を提供している。さらにカットが2,800円と低価格である。また、「E店」では同店が推奨している同じカラーを訴求している。このほか、オーガニック商品である「Cブランド」を取扱っていたり、人気の高い「Bブランド」を取扱う等、これを特長としている美容室もあるが、総じて「髪のダメージ改善」「心地よさ」「癒し」の提供を訴求しており、同店のコンセプトと重なる点がある。なお、価格帯は同店とほぼ同水準である。なお、下表にあげた美容室以外に大手美容業として低価格訴求型の「L店」が燕三条駅周辺にあるが、このほか大手美容室の進出は商圈内には存在しない。

表9-11 競合と競合店のサービスの状況(1)

店名	所在地	価格帯	特徴
A店	三条市	・カット 3,990円 ・カラー 3,150円～	・オーガニックヘアサロン ・「Cブランド」の取り扱い
B店	三条市	・カット 4,000円 ・カラー 4,725円～ ・パーマ 8,400円～	・潤いを訴求したパーマを提供
C店	三条市	・カット 4,200円 ・カラー 5,000円～ ・パーマ 6,000円～ ・ヘッドスパ 3,500円～	・今年オープン ・キッズルーム ・髪の改善を訴求
D店	三条市	・カット 4,200円 ・カラー 4,200円～ ・パーマ 4,725円～ ・Bブランドヘッドスパ 2,100円	・「Bブランド」の取り扱い ・Dブランドトリートメントを訴求

表9-11 競合と競合店のサービスの状況(2)

店 名	所在地	価 格 帯	特 徴
E店	三条市	・カット 4,200円 ・カラー 4,500円～ ・Cブランドヘッドマッサージ 4,200円	・「Cブランド」の取り扱い ・アンティーク風の調度品で大人向けのサロンを演出
F店	三条市	・カット 4,410円 ・カラー 5,775円～ ・パーマ 9,975円	・「Bブランド」の取り扱い ・ヒーリングルームがある
G店	三条市	・カット 5,000円 ・カラー 5,500円～	・ドライカットを訴求
H店	燕市(燕三条駅周辺)	・カット 4,500円 ・カラー 3,000円	・髪改善を訴求 ・「ヘナカラー」の取り扱い
I店	三条市	・カット 4,200円 ・カラー 5,250円～ ・パーマ 8,400円～ ・ヘッドスパ 1,500円	・「Bブランド」の取り扱い
J店	三条市	・カット 2,800円 ・カラー 4,000円 ・パーマ 6,800円 ・ヘッドスパ 1,500円～ ・集中トリートメント 2,000円	・「Aブランド」の取り扱い ・炭酸泉シャワーの使用 ・全員スタッフが女性であることを訴求
K店	三条市	・カット 4,725円 ・カラー 4,725円～ ・パーマ 8,925円～	・「Bブランド」の取り扱い

② 内部環境分析

1) サロンコンセプト

・美に関心のある20～40代の女性をターゲットとし、顧客一人ひとりの想いを形にして、自分の髪とキレイに長く付き合うことができるようにお手伝いすること。また、「人と地球にやさしいサロン」をめざし、心地よい時をすごせる空間を提供することをコンセプトとしている。

- ・ 商圈内には同店と同様のサロンコンセプトを打ち出している美容室も多く、それら競合店との違いは不明確である。
- ・ 対外的な発信については、ホームページで掲載している以外、他の媒体等によっては行われていない。

2) サービスメニューおよび店販商品の構成

a. サービスメニュー

- ・ ロング料金等、一般的に美容室のサービスメニューは複雑化しやすい。そのような中で同店のサービスメニューの構成はシンプルであり、顧客にとってわかりやすい。
- ・ ナノミストのスチームを使用する「Eカラー」と「Eパーマ」、「Aブランドヘッドスパ」が特徴的である。ただし、ナノミストのスチームをカラー、パーマ、トリートメントにおいて使用する美容室は多い。
- ・ 「Aブランドヘッドスパ」はサロンコンセプトに沿ったサービスメニューである。

b. 価格

- ・ 主要サービスメニューであるカット、カラー、パーマの価格を見ると、新潟市よりもカットは300円程度高い（下表を参照）。このほか、カラーおよびパーマに関しては価格設定上、単純には比較できないが、カラーについては新潟市の料金とほぼ同水準となっている。他方、上掲した競合店の価格帯と比較してもほぼ同様の水準である。

c. 店販商品

- ・ 店販商品は、主に「Aブランド」の商品を取扱っている。これは「人と地球にやさしいサロン」を目指すというサロンコンセプトに沿った品ぞろえである。

表9－12 美容料金（2011年3月、単位：円）

	新 潟 市	全 国
カ ッ ト	3,896	3,279
パ ー マ	8,747	7,711
ヘアカラー	4,975	5,546

※総務省統計局「都市別小売物価調査」

3) 陳列・ディスプレイ

- ・ 店内においてサービスメニューおよび価格の表示がないため、どのようなメニューがあり、いくらなのかがわかりにくい。
- ・ 店販商品については、レジカウンター後ろの壁面に商品棚を設置しているほか、備品棚の上に陳列されている。「Aブランド」の商品は専用のプライスカードを付けているものの、顧客が立つカウンター前から少し離れていることと、プライスカードの色使いから見えにくい。なお、「Aブランド」以外の商品にはプライスカードはない。

4) 店舗施設（店舗）

- ・店舗面積 11坪（1階店舗部分、1階奥は着付けルーム、2階はスタッフルーム等を使用）、セット椅子は3台、シャンプー台は2台である。
- ・入口から入ってすぐ右側にカウンター、左側に待合スペースがある。さらに店内に進むとセット椅子が設置され、店の奥がシャンプースペースとなっている。シャンプースペースの隣は着付けルームである。
- ・店舗の構造面からセット椅子が設置してあるスペースはやや狭く感じるが、店奥のシャンプースペースを広くとっており、ゆったり感がある。また、シャンプー台は快適なシャンプーが提供できるように配慮したシャンプー台を導入している。
- ・パラペットにデザインを施したサロン名のロゴがあり、商店街の通行者にとっての視認性は比較的良好と思われる。しかし車道からの視認性は良くない。
- ・内装・外装ともに淡いクリーム色を基調としており、やさしい印象を与える。また壁面の所々に本や小物が置けるようになっており、女性が好むような小物が置いてある。壁面の時計や窓枠も女性が好むようなデザインが施され、心地よくすごせる空間が演出されている。

5) 店舗施設（駐車場）

- ・同店から徒歩1～2分ほど離れているパーキングと契約し、顧客は無料で利用できる。無料であるため、時間を気にすることなく施術を受けることができる

6) 販売

- ・新規客の獲得を目的とする方法としては、フリーペーパーへの広告掲載を主として、美容室紹介サイトへの掲載、ホームページ、ブログがある。なお、ホームページとブログの更新頻度は低い。検索サイトからも検索されにくいため、情報発信としての役割は弱いと考えられる。
- ・既存客のリピート促進を目的とした方法としては、ポイントの付与がある。1,000ポイント（買上金額50,000円）で1,000円の金券を提供している。（還元率2%）このほか、年賀状を発送してくるくらいである。
- ・三条市以外に燕市や新潟市など遠方から来店されている顧客もいる。
- ・カラーリストによるアドバイス等、顧客とのコミュニケーションを重視し、専門的な視点からヘアスタイル等の提案を行っている。また、丁寧でやさしさを感じる接客対応を実践している。
- ・POSレジと顧客管理システムがあり、顧客の属性情報と購買履歴情報を収集している。しかし、現在は来店客の、前回の履歴の確認だけに利用されており、既存客とのコミュニケーション等には活用されていない。

7) 人事・労務

- ・週に1回のペースで技術レッスンを行っているが、教育内容は体系化されていない。
- ・接客対応など店舗運営については、気づいた時に随時、オーナーが直接スタッフに教えている。
- ・オーナーは、しばしばスタッフと一緒に食事に行き、積極的にコミュニケーションを図っている。
- ・スタッフが働きやすい美容室を目指すとともに、美容師の社会的地位の向上に向けて、来年から社会保険に加入する計画である。

8) 財務

- ・売上構成比は技術売上95%、商品売上5%である。この比率は美容室において一般的なものと判断する。

9) 経営管理

- ・大まかな年間の売上高目標はあるが、経営計画は作られていない。

(3) SWOT分析

外部環境と内部環境を下表のとおり整理する。

表9-13 美容業のSWOT分析

内部環境	
強み	弱み
・心地良く過ごせる店内空間を演出している ・駐車場が無料で利用できる ・専門的な視点からの提案力がある ・丁寧でやさしさを感じる接客対応力がある	・情報発信の弱さ ・顧客情報が活かされていない ・車道からの視認性の悪さ ・技術教育が体系化されていない ・経営計画が作成されていない
外部環境	
機会	脅威
・美容室に対する消費者ニーズが多様化している ・三条市以外の遠方からも来店される顧客が存在する	・美容室数は増加する一方で、美容に対する消費は伸びておらず競争が激化している ・A社と同様のサロンコンセプトを打ち出す競合店が存在する

(4) 課題の抽出と提言

① 独自の強みの確立による差別化

独自の強みを確立し、競合店との差別化を図る。独自の強みとは、すなわち「店の売り」で

ある。例をあげれば、カットのみのサービスで大きく業績を伸ばしている大手カット専門店の独自の売りとして打ち出しているのは「短時間・低価格」である。なお、独自の強みを確立する際には、現在同店を利用している顧客はどのような点を評価しているのかをアンケート等で探り、それをもとに作り上げていくことがポイントとなる。またこれと同時に、競合店調査とポジショニング分析等を通じて、商圈内における競合店との位置づけを明確化することも必要である。

② 情報発信の強化

1) 対外的な情報発信の強化

ホームページおよびブログの更新頻度を向上させ、インターネット上での情報発信を強化する。もちろん、これだけでは来店に結びつくことは難しいが、フリーペーパーや美容室紹介サイト等、他の媒体との相乗効果を狙って集客効果を向上させることが期待できる。例えば、フリーペーパーを見た人がインターネットで検索し、ホームページやブログから情報を収集するなどである。なお、オーナーはすでにフェイスブックを利用しているので、フェイスブックページを作成し、情報発信をさらに強化することも有効であろう。また、店内やフリーペーパー等において、ブログやフェイスブックをPRすることも重要である。

2) 対内的な情報発信の強化

店内においてサービスメニューと価格を表示するとともに、メニュー表を各セット面に備え付ける。また陳列している店販商品には全てプライスカードを付ける。このようにすることで、サービスメニューと店販商品の内容や価格等の情報を顧客に伝える。さらにPOPの活用によってニーズを喚起させ、購買の促進を図る。

③ 顧客情報の活用による収益の安定化

POSレジと顧客管理システムによって収集・蓄積している顧客情報をリピート来店への促進に活用する。リピート来店を促すには顧客との繋がりを築くことがポイントとなるが、その方策としてダイレクトメールやメール等によって継続的に情報を提供する。

④ 店舗視認性の強化

看板の設置等により車道からの視認性を改善し、店舗を認知しやすくする。店舗が認知されにくいと機会ロスが生じる可能性もある。

⑤ 体系的な教育の実践による人材育成

技術教育を体系化し、スタッフのレベルに合わせた教育を行う。また、スタッフごとの、成長目標の設定と教育計画の作成に取り組み、計画的にスタッフを育成することが必要である。

⑥ 経営管理体制の確立

「計画→実行→確認→修正」を行う経営管理体制を確立する。具体的には、経営計画の作成、計画に沿った実行、実行状況を確認するミーティング等の定期開催、活動・計画の修正を

行うことである。

経営計画は、まず今後3～5年の中期計画を作成したうえで、1年間の計画を作成する。内容は、売上高および利益等の数値計画（目標）とそれを達成するために何をするのかを示す行動計画で構成する。ミーティングは毎月1回開催し、計画と実績を比較して活動の見直しを図る。

第10章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策 (三条マルシェ、まちなか応援マネージャー)

1. ～三条マルシェ～ごった市@ホコテン

三条市では中心市街地活性化対策として、中心市街地に「人が集まり、楽しむ空間」を作り、賑わいと交流を創出することを目的に、中心市街地に屋外仮設市場を仕立て「～三条マルシェ～ごった市@ホコテン」（以下「三条マルシェ」）を開催している。出店数や来場者数等の実績は表のようになっている。

表10-1 三条マルシェの開催状況

日時	場所	出店数	来場者数	同時開催周辺イベント
2010年9月26日(日) 10:00～15:00	三条別院(東別院)・本寺小路 周辺	45店舗(49小間)	10,000人	越後三条鍛冶まつり ものづくりのまちシンポジウム 本寺小路あかり物語
2010年11月13日(日) 9:30～14:00	本寺小路	28店舗(30小間)	7,000人	100円商店街
2011年5月8日(日) 10:00～15:00	中央市場	42店舗(45小間)	14,000人	鍛冶ふれあい工房 削ろう会 200年杉御柱建て
2011年6月12日(日) 10:30～15:30	本寺小路周辺	48店舗(45小間)	16,800人	二・七の市、別院フォーラム
2011年7月9日(土) 10:00～15:00	五十嵐川河川敷(常盤橋～御 蔵橋)	42店舗(44小間)	11,500人	五十嵐川を愛する会イベント
2011年8月20日(土) 15:00～20:00	東三条大通り沿い 旧長崎屋駐車場特設会場	39店舗(41小間)	12,000人	東三条商店街ナイトバザール
2011年9月25日(祝) 9:00～16:00	三条鍛冶道場・中央市場・ 三条小学校体育館	39店舗(52小間)	23,000人	越後三条鍛冶まつり'11
2011年10月10日(祝) 10:00～15:00	三条別院～ノ木戸商店街	111店舗(130小間)	62,000人	
2012年1月29日(日) (予定)	(予定)厚生会館			

2010年度から開催され、2010年度は2回、2011年度は6回開催（2012年1月にさらに1回開催予定、計7回）されているが、2011年度は、毎回10,000人を超える来場者がある。9月25日開催では23,000人、10月10日開催では、62,000人に上っている。告知方法は、三条市内の全世帯へのパンフレット配布、市の広報誌への掲載の他、ポスター掲示、チラシの配布で、三条市内中心の告知となっている。また、新潟県内テレビ局、新潟県内新聞社に対するパブリシティ活動を行い、メディア戦略が功を奏している。三条市の人口が10万人程度であることを考えると、相当な数であることが分かる。10月10日開催では、出店数も他の回の倍以上の130小間に上っている。

写真は10月10日の様子であるが、中心市街地にこれほど人が集まるのかというほど、人があふれ、会場は活気に満ちていた。このイベント自体が市民に定着してきていると同時に、中心市街地でも目的があれば人が集まることを示している。「三条マルシェ」への出店がきっかけとなって、「空店舗対策事業」の補助金を活用しての出店する店舗も出てくるなど、中心市街地の活性化に向けた効果も出てきている。

図10-1 10月10日開催の様子



しかし、現状を客観的に見ると、中心市街地を会場にしているにもかかわらず、「三条マルシェ」を有効に活用して、店舗の業績に結びつけている店舗は少ない。来場者からは、「昔の商店街を思い出した」「懐かしい」等の声が上がっていると聞が、中心市街地内の店舗には「三条マルシェ」を有効利用して商店街の活性化に結び付けようとする意欲は感じられない。より正確に言えば、有効に活用している店舗もある一方で、自分の店舗は全く無関係といった店舗が多数あるという感じである。来場者の視点から見ると、場所は中心市街地という同一の場所であるにもかかわらず、普段営業している既存店舗と、「三条マルシェ」の出店企業は全く別の存在で、ただその場所で「三条マルシェ」というイベントが行われているように見える。「三条マルシェ」をきっかけに中心市街地に足を運んでもらって、それをきっかけとして、その後も中心市街地へ来るようなきっかけとなることが期待されている。そのため、現在市民主体の運営に移行中であり、市民が自分たちで活動を行うことにより、より愛着を持つような取り組みを目指している。それらの取り組みにより、2011年度は運営に参加するボランティアが増加し、既に50名を超えるボランティアが活動している。この先は、商店街の組合や中心市街地の各店舗がいかに有効に活用するかという意識を持つかが重要である。

2. まちなか応援マネージャー事業（コンシェルジュ）

(1) 事業の背景と目的

- ① 郊外に大型店が進出し、人の流れが変わった。
- ② 商店街への来街者減少や店主、周辺住民の高齢化が進展し、ますます中心市街地の活気が失われてきた。
- ③ 中心市街地の魅力（個店、歴史、活性化に対する取組み）を発見し、積極的に発信することと、中心市街地に地域住民を呼び込み活性化をはかることが目的。

(2) 事業の内容

- ① コンシェルジュ（担当：三条まちなか応援マネージャー1名）を配置し、中心市街地の情報収集と発信を行う。
- ② 情報発信の手段としてミニコミ誌「まんなか」を発行する（全11回）。

ミニコミ誌「まんなか」について

内 容：商店街の店舗紹介、中心市街地におけるイベントの紹介、気になるお店の特集記事さんじょうご用聞き笑店街加盟店の紹介、コンパクトストアまごごろの紹介など。

※8月からは、三条商業高等学校「商業クラブ」のメンバー9名が、まちなか応援サポーターとして「商業クラブ」取材日記を連載中。

発行頻度：毎月1回

発行部数：10,000部

配布場所：公的機関、JRの駅、商店街、コンビニエンスストアなど

目 標：三条市版 komachi のような情報誌を目指している。

予 算：5,293千円

※応援マネージャーの人件費、ミニコミ誌「まんなか」の発行費用、活動費を含む

(3) 事業の形態

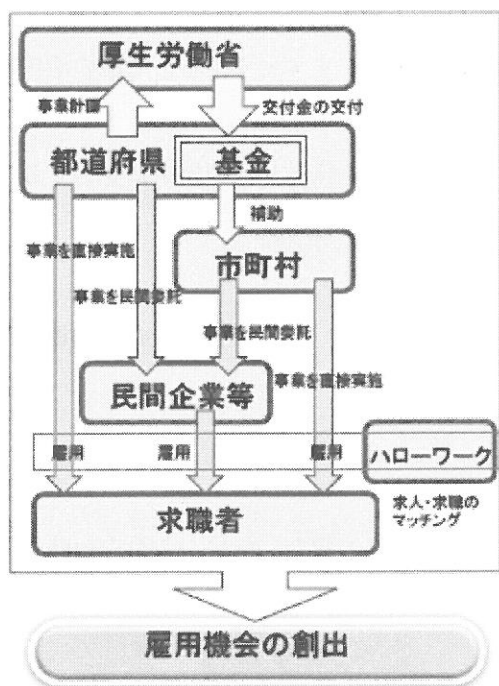
- ① 平成23年度 重点分野雇用創出事業の枠組みで行われている事業である。

※重点分野雇用創出事業

地域の雇用失業情勢が厳しい中で、離職した失業者等の雇用機会を創出するため、各都道府県に基金を造成し、各都道府県及び市区町村において、地域の実情や創意工夫に基づき、雇用の受け皿を創り出す事業のうち、介護、医療、観光等今後の成長が見込まれる分野で雇用創出や人材育成を行う事業のこと。

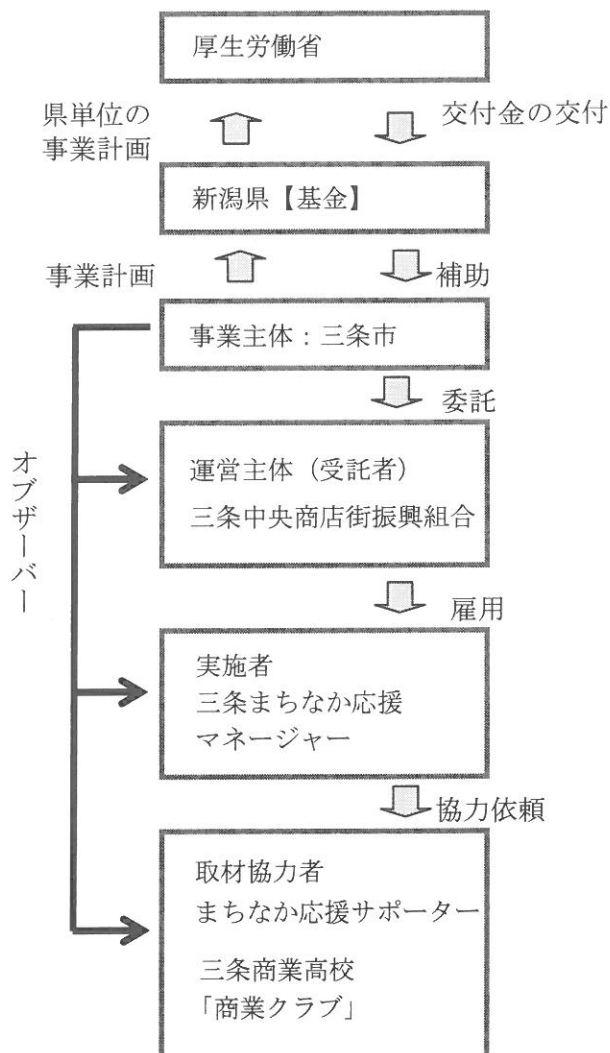
② 枠組みの概要

図10-2 重点分野雇用創出事業の枠組み



(厚生労働省 HP 資料より引用)

図10-3 三条市における枠組み



③ 役割

1) 三条市の役割

事業計画の策定

委託先の選定

オブザーバー役

2) 三条中央商店街振興組合の役割

本事業の運営主体（受託者）

三条まちなか応援マネージャーの採用（1名）

3) 三条まちなか応援マネージャーの役割

中心市街地の情報収集、発信

ミニコミ誌「まんなか」の企画、取材、編集

4) まちなか応援サポーターの役割

三条まちなか応援マネージャーの取材サポート

ミニコミ誌「まんなか」の三条商業高校「商業クラブ」取材日記の連載

※取材先に関しては、主に、三条まちなか応援マネージャーが選定

(4) 本事業に対する評価と課題

① 評価

表10-2 参照

1) 総じて、ミニコミ誌「まんなか」自体は、限られた人員、予算の中でよく出来ている。

情報発信力のある個店にとっては、パブリシティとして効果的に活用できる媒体である。

2) 個店の魅力は伝わってくるものの、ミニコミ誌「まんなか」が発する情報からは、「中心市街地として創出したい賑わい像」が見えてこない印象がある。

※「創出したい賑わい像」

どのような人たちに、中心市街地のどのような魅力に惹かれて来街してもらい、街の賑わいを創出したいのか？

3) 事業主体である三条市と受託者である三条中央商店街振興組合、5つの商店街が、「中心市街地の賑わい像」を共有していないことが原因ではないかと考える。

4) ミニコミ誌「まんなか」は情報誌である。「創出したい賑わい像」が明確でなければ、「誰に、どのような魅力を発信すべきか？」のアウトラインを定めることができず、発信する情報に意思を込めることが出来ないのではないだろうか？

② 課題

評価から導き出した課題は、以下の3つである。

1) 創出したい賑わい像を検討し共有する。

具体的には、

・「三条市の中心市街地の魅力は何か？」を定義づける。

・その魅力により、「老若男女で賑わうのか？」、「元気な高齢者で賑わうのか？」、

「チャレンジングな若者が集うのか？」、「〇〇で××な人が集うのか？」などの賑わい像を共有する。

2) 共有された賑わい像に基づき、本事業の目的、役割を再定義する。

現在の体制を継続した場合、人員、予算的に出来ることは限られる。「中心市街地の賑わい創出」のために、本事業の目的、果たす役割を再定義する。

図10-2 まちなか応援マネージャー事業の評価

○・・・良い評価 △・・・悪い評価

事業の目的	評価項目	評価
魅力の発見 情報の発信	魅力の発見	○ 【シャッターオープナー】や【三条商業高校「商業クラブ」取材日記】、【気になるお店】、【まちなか注目店】などの特集記事により、個性的な個店を発見できたり、なかなか知ることのできない個店の扱い商品、サービス内容などを知ることができ、入店動機に繋がる。 △ 個店の魅力発見＝入店動機に繋がっているが、中心市街地としての魅力発見＝来街動機には繋がっていない印象を受ける。 △ 「誰にとっての魅力か？」についても曖昧な感じを受ける。
	紙面デザイン	○ 第5号から紙面構成にデザイナーが加わり、色使い、キャラクターなどの工夫が見られる。その結果、明るい、親しみのある紙面になっている。
	情報の魅力度	○ 情報発信力のある個性的な商店の情報は【三条商業高校「商業クラブ」取材日記】や特集記事で取り上げられるなどして魅力的（新たな発見がある）に発信されている。 △ 一方、紙面上の制約や取材を行うマンパワーの関係もあるだろうが、情報量の少ない個店については、いまひとつ個店の魅力、特徴が伝わってこない。
	情報の伝え方	○ 情報に季節感（【晩秋の逸品（第6号）】、【忘・新年会特集（第7号）】）が取り入れられ、訴求点が分かりやすくなっている。 ○ 三条商業高校「商業クラブ」が取材した情報は、「若者の目から見た中心市街地個店への感想」が素直に語られており、読者の関心を惹くものとなっている。 △ 高校生の視点で取材された情報が、実際に中心市街地に来街し、購買する顧客層にとって「価値のある情報となり得るのか？」については疑問視する声もある。
賑わい創出	来街者の増加 来店者の増加	△ ミニコミ誌の発行が中心市街地の賑わい創出にどの程度貢献しているのかについては、検証するためのデータがないため評価が難しい。 △ ヒアリングベースだが、評価については、「効果あり」、「効果なし」様々とのこと。 ※商店街としては、直接売上に繋がる施策（商店街内のみ使用可能なプレミアム商品券など）の方が有効との声もある。
	若者の関心	○ 三条商業高校「商業クラブ」による取材は、直接まちなかの賑わいに繋がるかどうかは別として、若者が中心市街地に対する関心を高める上で、大変良い試みだと思う。現在、三条商業高校において、「まんなか」が配付されるようになっており、同世代の関心が高まればよいと思う。

3) 本事業による効果の検証を行う。

正確な統計を取ることは難しいとしても、取材店のその後（売上や来店者数の変化）、ミニコミ誌「まんなか」の流通量（手にとってもらえた数量）などのデータは取れると思う。

そのデータを基に効果を検証し、内容や配布先の見直しにつなげることで、より良い情報誌になると考える。

(5) 本事業に対する提言

- ① 地域住民の意見も取り入れながら、「創出したい賑わい像」を中心市街地にある5つの商店街と三条市とで検討し共有することが、本事業のスタートと考える。
- ② 商店街の疲弊が進んでおり、中心市街地作りに対する意欲に温度差があることから、「創出したい賑わい像」の合意形成は、中心市街地作りに意欲のある個店と行うのが現実的と考える。
- ③ 合意形成が出来た後、本事業の目的を「中心市街地作りに意欲のある個店や団体を、集中的に応援サポートすることで、街づくりのエンジン役を作る」とし、そのための手段としてミニコミ誌を活用し、「創出したい賑わい像実現のために、頑張っている個店や団体の情報やまちなか賑わいのための取組みを発信する」こととする。
- ④ 事業の目的とミニコミ誌「まんなか」の役割を上記のように再定義することで、2つのメリットが発生する。
 - 1) 1つめは、ミニコミ誌「まんなか」の情報がより魅力的なものになり、中心市街地に対する関心が高まることである。私がそうなのだが、ミニコミ誌「まちなか」の記事で、目にとまり興味深く読むのは、紙面を大幅に割いた特集記事である。つまり、「伝えるものがある＝頑張っている個店」の記事である。
 - 2) 2つめは、広告宣伝費をかけることなく自店の情報を提供出来ることで、頑張っている個店が街づくりのエンジン役に、より早く育つ可能性が高まることである。
- ⑤ ただ、本事業の目的を「中心市街地作りに意欲のある個店や団体を、集中的に応援サポートすることで、街づくりのエンジン役を作る」と定義した場合、運営する事業者の課題がある。本事業の運営は、市民主体の活動への移行が必要である。今回、市民主体の活動で、20～40代女性向けの「Sanjo tour MAP」の作成などが行われていることから、徐々に市民主体の活動への移行が感じられる。

商店街振興組合を運営主体とした場合に、満遍なく広く的な発想から来るしがらみにより、目的の達成が難しくなる点である。そのため、前述の「Sanjo tour MAP」のような形で、より広い活動ができる人材の育成が必要である。
- ⑥ そこで、これらの問題を解決するために事業形態の変更を提言する。

当面、事業主体は三条市にて行い、企画を公募するものとする。具体的には、頑張っている個店同士（創業したての店舗、活力のある店舗、若手経営者の店舗）が組織化されたものや、市民団体から提案を受け、その企画の支援を行う形である。

頑張っている個店や、市民団体では、発信したい情報は山ほどあるが、そのための資金が不足している。既に若手経営者の間には、パンフレットや名刺を置きあうなど、緩やかな関係構築が出来ているように感じる。

また、月に1度「まちなか賑わい会議」を開催し、複数の企画提案団体が、「エンジン役として、どのように賑わいを広めていくか？」を検討し、発信情報をより充実する取り組みなどが必要である。

本提言の主旨は、相互啓発により「街づくりのエンジン役を育てること」である。優先すべきは「街づくりのエンジン役を育て、魅力的な情報の発信を支援することで、地域住民の中心市街地への関心を高める」ことであるとする。

第 11 章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策（地域通貨・らて）

1. 地域通過「らて」事業の背景と歴史

2008年7月1日から、地域通貨「らて」のメニューに環境活動が追加されて地域通貨としての活動が開始された。2005年度から「市民活動支援検討委員会」や「中間支援組織設立準備会」で市内のNPO関係代表者と市が検討を行い、NPO組織の統合化を目的に、2009年3月に新たに発足した団体の「NPOさんじょう」がその運営に当たっている。2011年度からは、セカンドステージとして取り組み開始しており、市民団体の人的繋がりを強化し連携する活動を主体に行なっている団体である。

2. 地域通過「らて」の狙い

地域通過「らて」の狙いは下記の3点である。

- ① 地域の人材を活かして支えあう関係づくり
- ② 地域の中でお金を循環させることで地域経済を活性化
- ③ 地域環境・地球環境の保全

3. 現状の運用状況

(1) 流通通貨量、普及度合など

H22年度現在で約10万5千枚（発行枚数）している。

(2) 情報発信

三条市のホームページと「NPOさんじょう」でのホームページによる発信や、「らて通信」（HPにてPDFで情報発信）を通じて情報発信を行なっている。

(3) 市からの助成など

現在、当該事業は財政的に自立し、市からの助成金はでていない。ただし、「らて」と交換可能な地域独自のゴミ袋を市が提供している事から、市のゴミ袋に関する予算を支出が超えそうな場合、「らて」の発行数が制限される可能性もある。

(4) 運営形態

図11-1参照。レジ袋不要、マイ箸の使用などによる「エコ協力」により「らて」を発行する協力店は17商店プラス8の飲食店がある。他にも、市の施設やNPO活動により環境に貢献する活動を行った方々にも「らて」を発行する。

一方、その「らて」を使って、ゴミ袋やリサイクル品との交換が可能であり、38の協力店から「らて」による各種サービスを受けられる仕組みである。

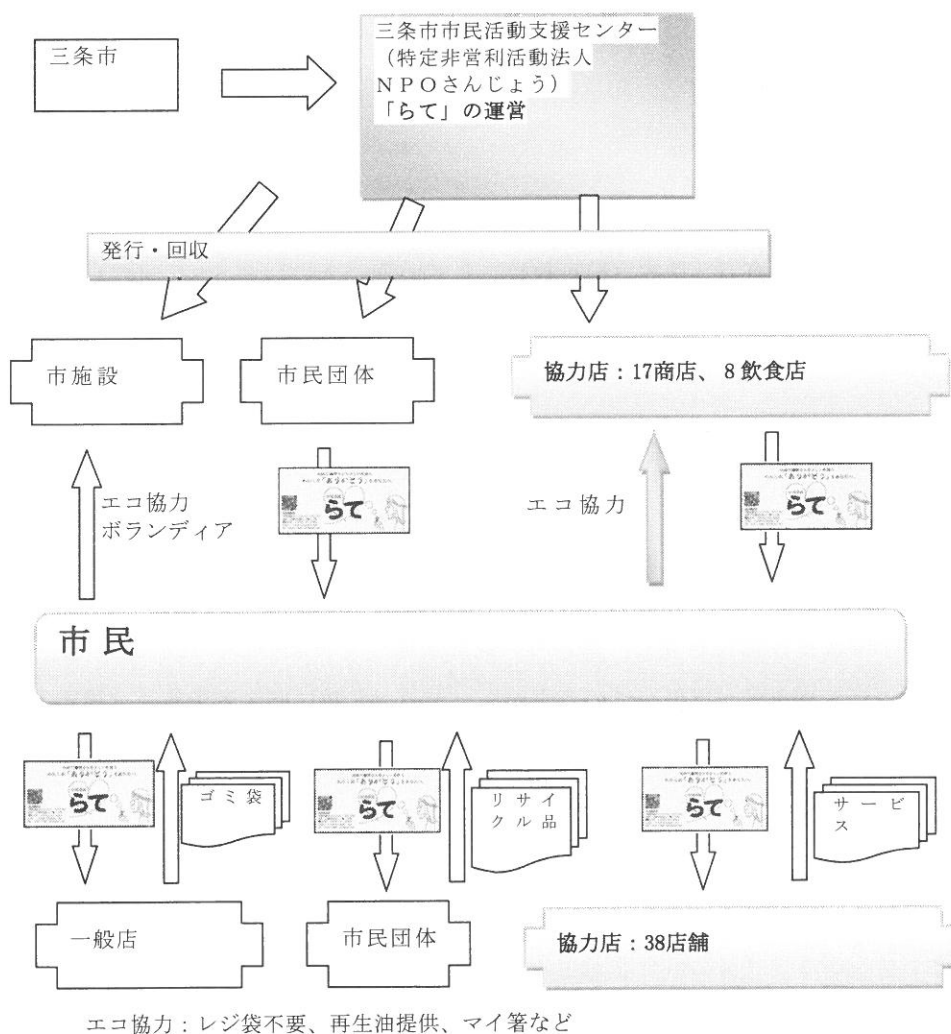
(5) 効果

「らて」を創設した狙いに対して、次のような評価を行った。

表11-1 効果と評価

目 的	短期的評価
地域の人材を活かして支えあう関係づくり	コミュニティ活動の中に取り込んでいる。コミュニティ活動のサポートとしての機能は果たしている。
地域の中でお金を循環させることで地域経済を活性化	経済効果を確認することは難しい。
地域環境・地球環境の保全	世の中全体で環境意識が高まってきたこともあり、環境保全全面での「らて」役割は終わりつつある。

図11-1 地域通過「らて」の運用形態



(6) 課題

地域通貨の考察として、いわき市のエコマネーを中心とした分析論文がある。

(大川信行 「地域通貨・エコマネーの現状と問題点」 <http://www.tonichi-kokusai-u.ac.jp/tonichi/eco-info/ohkawa/tiiki.pdf>)

これによると多くの失敗事例として下記が挙げられている。

- ・ コミュニティを最終目的としている場合は失敗している
- ・ 基本通貨との交換や短期的経済効果を望んだ事例は失敗している

第一の視点は、目的を絞り込まないと地域通貨が広まらないという事項である。これは地域通貨に限らずコミュニティビジネスが地域で拡大する大きな要件だと考えられる。

今回の運営主体は、各市民団体を更に統括したり、市民団体同士の交流を促す目的が強く、環境活動の推進といった絞りこまれた目的とはなっていないようである。その意味では、運営主体のNPOの目的と地域通貨という手段が、うまく噛み合っていないことが課題であろう。

第二の視点は、経済価値の追求と地域通貨の役割である。

地域通貨に実通貨並の価値を持たせる事は、様々な規制にも関連する上、実貨幣との交換比率を決める事が必要となり、実際の運営はかなり難しくなる。そのため、貨幣的な価値に結び付けない方が良いという主張である。

この論点は同意できる部分が多い。

欧米の事例では、地域経済の活性化に繋がる事例もあるようであるが、地域経済の波及効果を期待しすぎるよりも、NPOの目的達成のための手段として活用する方が現実的だと考える。

(7) 提言

NPOの目的達成のためには、その活動にリピーターとして何回も参加していただくことが有効な手段である。また、それをきっかけに様々な人々の参加拡大を目指すことである。

一方NPO活動に参加する人々は、経済的な価値を求めるというよりも、参加する名誉や地域活動への貢献感、達成感を求める事が多いと推測される。

上記考察を総合すると、地域通貨という手段を目的達成（今回は環境活動と仮に定義した）のために、より有効に活用するためにも、各地や各商店で運営されている、例えばレジ袋不要ポイントカードのポイント数を地域通貨と交換可能とする事も検討に値すると考える。各地で使われている環境関係のポイントカードとの交換により、幅広い層への参加を促し、参加者のリピートを促す効果が期待できる。

ポイントと交換された地域通貨により、活動参加者の名誉や貢献感、達成感を引き出すものと交換できる制度（例えば地域通貨でしか手に入らないグッズの提供、名誉付与）も合わせて推進する事が効果的であると考ええる。

第12章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策（ご用聞き笑店街事業）

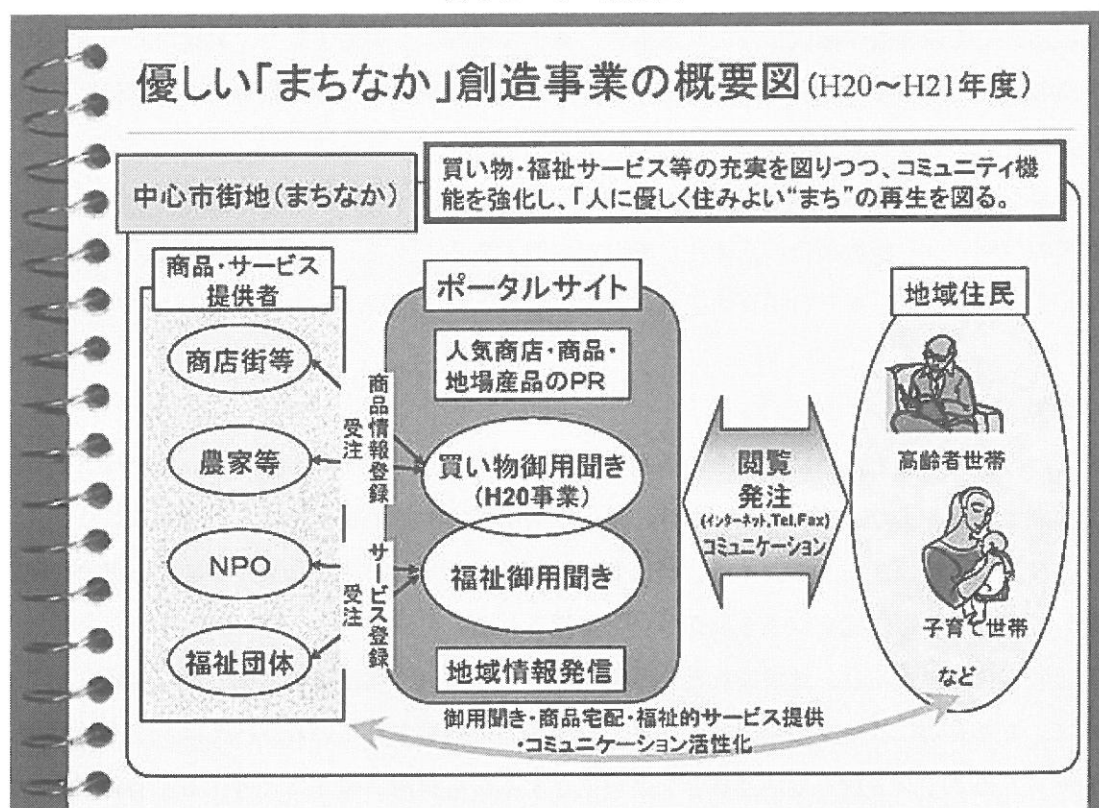
1. ご用聞き笑店街事業の経緯

総務省の地域ICT利活用モデル構築事業の「優しいまちなか創造事業」（2008年度から2009年度）がきっかけとなり事業が開始された。主に、ショッピングサイトをモデルにしたホームページを構築する事で、現在は、買い物御用聞きサービス（商品宅配サービス）を行っている。御用聞きを受ける媒体はホームページ以外にも、電話、FAXとなっているが、現状、殆どが電話での依頼となっている。

2. ご用聞き笑店街事業の狙い

中心市街地（まちなか）を「買い物・福祉サービス等の充実を図りつつ、コミュニティ機能を強化し、人に優しく住みよい“まち”の再生を図る」ことを目的としている。

図12-1 概念図



三条市の HP から引用

3. ご用聞き笑店街事業の実態

(1) 参加企業の概要

現在、三条市内の有志商店19店舗が参加し、商品数約3,000点で営業中。(図12-2、表12-1参照)

任意団体として、「さんじょう ご用聞き 笑店街」が運営事務局。商店街の有志で結成している。

図12-2 19店舗の分布



表 1 2-1 参加店概要

分 類	店舗数	内 訳
衣カテゴリー	1	衣料品店だが、環境に優しい石鹸や洗剤が掲載されている
食カテゴリー	1 3	食料品、スーパー 3 店舗 酒関係 3 店舗 和菓子 1 店舗 果物販売 3 店舗 米 1 店舗 パン 1 店舗 飲食店 1 店舗
住カテゴリー	3	日雑 2 店舗 化粧品 1 店舗
遊カテゴリー	2	花屋 1 店舗 文具 1 店舗

(3) 販売の特徴

配 送 料	宅配料を別途、一回一律 300 円
注 文 方 法	インターネット、電話、ファックス
支 払 方 法	代金引換のみ
配達時間など	月曜日から金曜日まで、毎日午後 5 時までの注文商品は翌日配達。配達時間は火曜日から土曜日まで、毎日午後 2 時から 6 時までの 4 時間。時間帯指定あり。

会員になるには、HP からの登録が必須であるが、会費は無料となっている。

(3) 配達地域

配達地域は、下記に限定されている。その背景は、参加商店の配達範囲の制約によるものが大きくになっている。

本町 2 丁目、本町 3 丁目、本町 4 丁目、本町 5 丁目、本町 6 丁目、八幡町
元町、一ノ門 1 丁目、一ノ門 2 丁目、林町 1 丁目、仲之町、横町 1 丁目、横町 2 丁目
神明町、旭町 1 丁目、旭町 2 丁目、居島、田島 1 丁目、東三条 1 丁目、東三条 2 丁目
北中、東裏館 1 丁目、東裏館 2 丁目、東裏館 3 丁目、西裏館 1 丁目、西裏館 2 丁目
西裏館 3 丁目、荒町 1 丁目、荒町 2 丁目、北四日町、四日町、南四日町 1 丁目
南四日町 2 丁目、西四日町 1 丁目、西四日町 2 丁目、西四日町 3 丁目
西四日町 4 丁目、由利、北新保 1 丁目、北新保 2 丁目、南新保、下坂井
林町、田島、興野、新光町、嘉坪川、石上、島田、南四日町、条南町、桜木町
東新保、曲渕、塚野目、松ノ木町、西大崎、三竹、北入蔵、月岡 1～2 丁目、諏訪

(4) 各種実態数値

① 参加企業の条件

ご用聞き笑店街への参加企業の負担額は 1 件 1 万円であり、御用聞き商店からの売上の 3 % を参加事務局に支払う仕組みになっている。

② 事務局の収支

運営事務局の収支は、2010 年度 10 万円程度の収入であり、独自で運営するには非常に厳しい数字となっている。逆算すると参加企業に落ちた売上は 300 万程度ということになる。

③ ユーザ登録数

調査時点で、登録されたユーザの数は約 300 名となっている。そのうち、常時活用する顧客数は 10～20 程度である。

あまり活用していないが登録している方々の登録理由の大多数は、「将来への不安から登録している」であり、将来、買い物難民になってしまうのではないかという不安感が背景にあると想定されこれは注目すべき点である。

4. 市からの助成など

前項で示したように事務局では独立して運営できるほど収入が確保できておらず、ホームページの維持管理、運営支援として2.5百万円が事務局に市から助成金が支払われている。

仮にこの費用を自前で運営するには、加盟店全体で、最低でも約8千3百万円の売上が必要な計算となるがこれは非常に高いハードルである。

5. ご用聞き笑店街事業の評価

(1) 運営時間などの課題

前日注文で翌日配達、土日の注文が火曜配達であり、毎日午後2時から6時までの4時間。時間帯指定がある。これでは、利便性を感じる層が少なからざるを得ない。

また、HPによると「Q.インターネットで注文ができない商店（商品が）あるのですが？」に対して、「在庫がないか、閉店している可能性があります。表示される情報をご確認ください。」といった記載があり、ネットショップとしての運営が定着していない部分が見受けられる。

(2) 業種および品目の課題

ターゲットとする顧客が曖昧であり、そのため店舗紹介と該店舗が売りやすい商品が掲載されている地域のショッピングサイトを構築した形になっている。買い物難民の支援という観点であれば、それなりの利便性を提供しないと顧客からの支持取り付けることはかなり難しい事になる。

例えば、重いもの、大量なもの、日々使うけど毎日買いにはいけない、日常の時間では買い物にいけない、遠いけど良いものだから欲しいといった事項である。そのためには、ターゲット顧客にあった品揃えや配達サービス時間の見直し、その他子育て相談などの目に見えないサービスの提供などが課題となる。

ただし酒類の配達には免許が絡んでおり、実施したくても出来ないという背景もあることは付記しておきたい。

(3) 運営体制の課題

システムの作りやすさや、商業者の経営改善が重視された運営体制になっており、市場規模の把握や消費者が必要としている商品やサービスなど消費者の視点での運営体制への改善が必要である。

また、運営体制の課題が発生した理由として、計画立案と実行者が異なる点であり、本事業の Plan-Do-Check-Action の管理サイクルが回せていない点が挙げられる。

(4) 競合の課題

大手のイオングループ、IYグループ、原信ナルスグループでもネットでの配達受付を実施しており、配達地域を幅広くサービスする事業者が出現している。表12-2参照

表12-2 ネットスーパーの競合状況（2011年10月現在）

項 目	原 信	イオン	IY
配達エリア	離島を除く県内全域	離島を除く県内全域 (佐渡市は2012年予定)	新潟市中央区、西区、東区一部
配 送 料	一律 315円	新潟市長岡市の一部は105円。 3000円以上の買い物は無料。それ以外は315円	315円 3500円以上の買い物は無料
利用可能範囲	1200円～5万円	1200円以上	制限なし
入会金、年会費	無料	無料	無料
取扱商品	約3千品目	約9千品目	約3万品目

(5) 経済効果

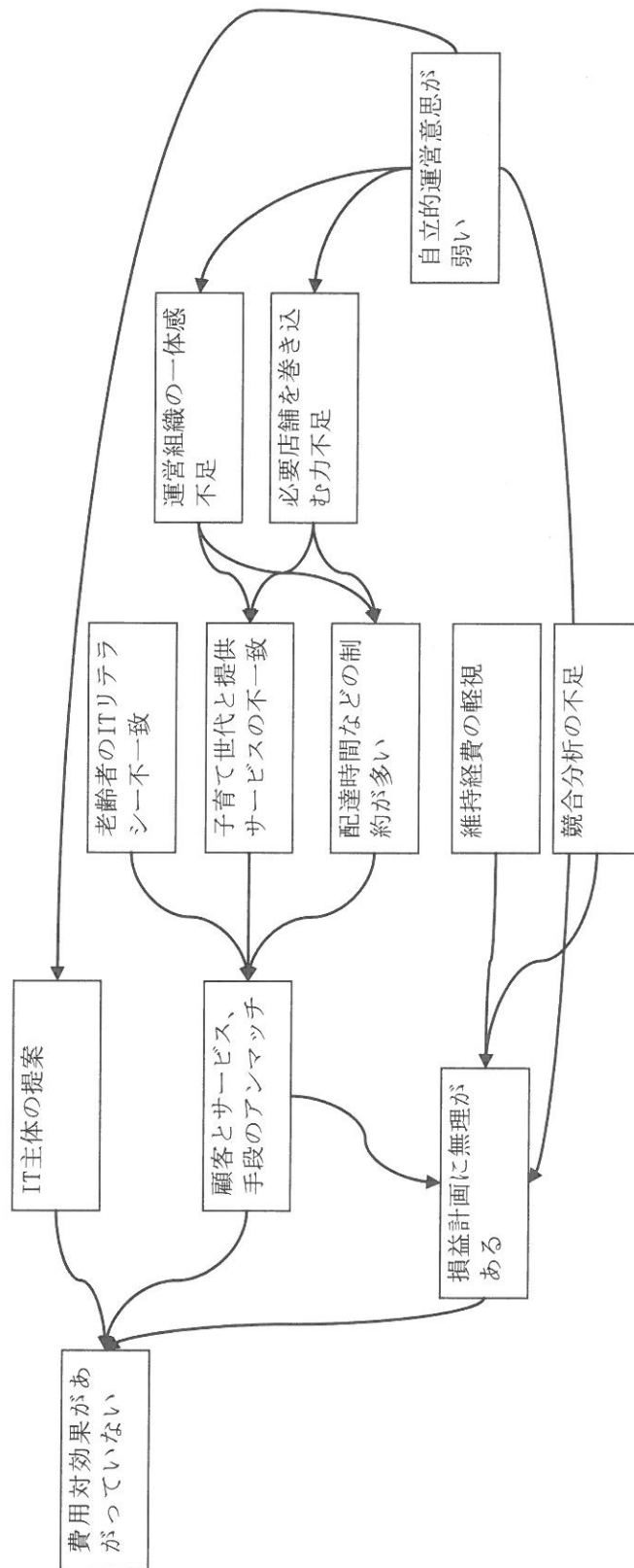
費用にみあった売上となっておらず、波及的な経済効果はほとんど見込めていない。

(6) その他事業目的との整合性

高齢者との絆の維持 : HPという媒体が現在の高齢者にはまだハードルが高い事、提供されるサービス（現在は商品販売と配達）とも高齢者が活用できるような物が少ないという課題がある。

子育て世代への活用 : 世代的にITへのハードルが低い世代ではあるが、子育てに関するサービスや商品群はそれほど提供されておらず、ターゲットと提供価値の間の不一致が起きている。

図12-3 ご用聞き笑店街課題の相関図



6. ご用聞き笑店街事業への提言

ご用聞き笑店街事業には、「買い物御用聞き」、「福祉御用聞き」と大きな2つの柱がある。経済的効果を狙った「買い物御用聞き」を先に着手したようであるが、その効果は実感できない。買い物御用聞きという着眼点は注目すべき点ではあったが、下記の点で効果が上がらなかったと考えられる。

- ・市街地専門店が一丸となって品揃えの増加やサービス向上を怠った
- ・自らが御用聞きサービスを自主運営するという組織体となれなかった
- ・高齢者と子育て世代をターゲットとしながら、伝達媒体や提供商品やサービスに不一致があった

買い物難民救済サービスは大手が進出してきているため、品目数、サービス面、配達地域、致命度に劣るこの組織体が今後とも推進することはかなり難しいと判断せざるをえない。

着眼は良かったものの、成熟させられない間に大手の参入を受けたという構図である。今後は、買い物御用聞きのような、経済的側面での効果を期待するよりも、多くの登録者が抱えている将来の不安解消や子育て世代への社会全体としての支援という福祉御用聞きという路線に転換していくことが好ましいと考える。

第13章 三条市が取り組んできた中心市街地活性化策（10店舗売上UP）

1. 事業概要

(1) 運営概要

運営主体は、三条商工会議所であり、県の「ふるさと雇用再生特別基金事業」をベースとした「商店街マーケティング力強化事業」を活用した活性化事業である。

(2) 事業目的

市街地店舗の経営支援による個店の経営改善を目的にしている。

(3) 手段

2010年8月により外部から中小企業診断士と契約し、中心市街地の商店を中心に、主にマーケティングに関わる経営支援を実施する活動を実施している。支援される商店は無料で支援を受けられる仕組みである。

(4) 実態

2011年11月末現在の状況を下記にまとめる。

指導店舗数	11店舗の支援中
業種別内訳	小売業 10 サービス業 1
商店街別内訳	中央：3 一の木戸：4 四日町：1 東三条：0 昭栄：0 未加入：3
経営者年代別	若年層（30代以下）3名 残りは50代から60代前半（その中で後継者が構えてる企業は1社程度）

2010年8月から、担当の診断士が地道に営業を実施し、実質的な支援が開始されたのは2011年1月くらいからである。既存店舗の支援をしながら、途中から商店街への新規出店者3名への支援が追加されている。

診断士の支援方法としては、分析→方向性の提案→事業計画の整理というストーリーを考えていたようだが、事業計画の策定がなかなか進まず、その後はマーケティングに関する事例や情報提供が中心となっている。

(5) 課題

① 被支援側店舗の積極性の不足

被支援側は、無料であるというだけでなく、診断士が営業をして開拓した店舗が中心となる

ため、被支援者側はどうしても受身の姿勢になりがちとなる。

また、支援企業の中で、借入などの問題でキャッシュフローに問題を抱える企業は少ない（2社程度）であることから、差し迫った企業運営状態である企業が少ないという背景もありそうである。

② 決算書開示に対する拒否感の強さ

企業の通知表である決算書を見なければ、正確な経営指導が難しい。しかしながら、今回の非指導側にて、決算書を開示したがない傾向が強い。被指導側の参加者からヒアリングした結果からも、全体として決算書を開示する意思が弱いことの指摘があった。理由として、資産蓄積ができていない企業（借入が少ない）が多いことや、高齢で後継者が不在の商店は自分の代で店舗を締めるため、あえて改善を望まない傾向があることが挙げられている。

2. 評価

実質的な支援期間は1年程度であり、成果を測りにくい、改善の方向に向かっている企業が2、3社存在する。しかしながら、費用対効果という目線で冷静に見るならば、高い評価はつけにくい。

3. 提言

今年度は、経済産業省が主管のネットワーク支援事業が存在する。これは同様に無料の経営支援の仕組みである。また、過年度においても似たような支援の仕組みが存在していた。

本当に支援を欲している企業であれば、様々な支援形態を探し出し活用を検討すると思われるため、政策的にも重複しているとも言える。

課題で示したように、商業主の消極性が活性化の大きなハードルである。行政機関としては、商店主の意識改革を促すためにも、重複要素が強いと理解しつつも、別に新たな支援制度を構築したと思われる。

しかしながら、その効果が出ていないことから、進め方の見直しが必要である。三条市内では、中心市街地の商業主もメンバーとなっている三条商人塾が存在する。自主運営で学習意欲が高い会である。そのような組織で、ニーズの把握を行うことも成果を出す一つの方法である。

また、財務に関する知識の不足から決算書の開示を拒んでいると思われ、金融機関と一体となった管理会計の学習会（中小企業基盤整備機構の会計普及セミナーの活用など）を実施し、その後参加者に管理会計の指導を行うなどの方法をとれば、事業のすそ野が広がると思われる。重複要素が強い支援制度の活用も視野に入れながら、今一度商業者の視点に合わせた事業の再検討が必要である。

第14章 歴史的建造物の評価

1. 三条市の歴史とおいたち

(1) 三条嶋城（旧三条城）と本成寺

「三条」という場所は、信濃川本流のほか、中之口川・五十嵐川・刈谷田川などの支流が、合分流を繰り返す水郷地帯であり、こうした河川の集まる地形から、蒲原平野（新潟平野）の交通の要所として栄えた商業都市であった。

歴史的建造物の代表とされる城は、平安時代に三条左衛門が築いた（三条嶋城）とされているが、詳細は不明である。

三条嶋城があったとされるのは、旧三条競馬場周辺および信濃川の河床附近一帯であろうと言われている。室町時代に三条長尾氏の山内久盛が改築。拠点として、応永30年（1423年）に守護上杉房朝と争ったとする文献が最も古い。

戦国時代も代々山吉氏の居城となっていたが、天正5年（1577年）に山吉豊守が死去すると後継ぎがなかったために弟の山吉景長が山吉氏を継いだが、領地は半減されて木場城に移され、三条嶋城には神余親綱が入った。上杉謙信の急死により勃発した御館の乱で、神余親綱は、上杉景虎に味方し、上杉景勝に対抗したが、敗れて自刃し、その後は上杉景勝が支配するものとなった。

景勝が会津に移封後は、堀直清が三条城主となったがまもなく改易になり、三条嶋城はいったん廃城となった。

こうして戦乱の世を切り抜けてきた三条嶋城であったが、最大の敵は「川」だった。江戸時代に入ってから河道変化で、三条嶋城は直接信濃川本流に侵食され始め、元和2年（1616年）に市橋長勝が三条城主に任命され、信濃川の対岸東側に新たに近世三条城を築く頃には三条嶋城は、既に原型を留めぬほど崩落していた。

たび重なる河川の氾濫のために、三条嶋城の面影を残す建造物はほとんどないが、現在の本成寺の山門は、三条嶋城の城門であると伝えられている。

図14-1 本成寺の山門 三条嶋城の城門であったと伝えられている



(2) 近世三条城と市街地の形成

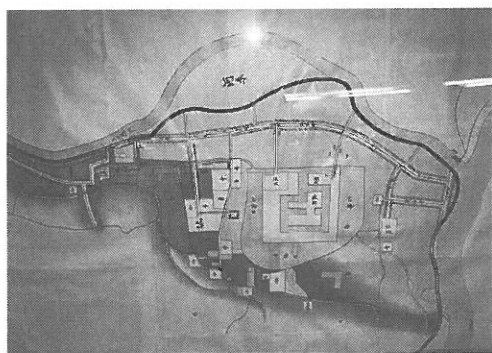
現在、歴史的建造物として残っている建物は、前述したような理由で、江戸時代の近世三条城築城以後に造られた建物がほとんどである。

近世三条城は、江戸時代初期に信濃川の対岸東側に造られたが、その位置は現在のＪＲ弥彦線北三条駅の南西部にあたる三条小学校の辺りとされている。

寛永８年（１６３１年）に近世三条城は、廃城となったが、当時を表している地図や文献は見つかっており、「享保３年（１７１８年）裁許絵図」や「文政８年（１８２５年）古城田畑絵図面」などが有名である。

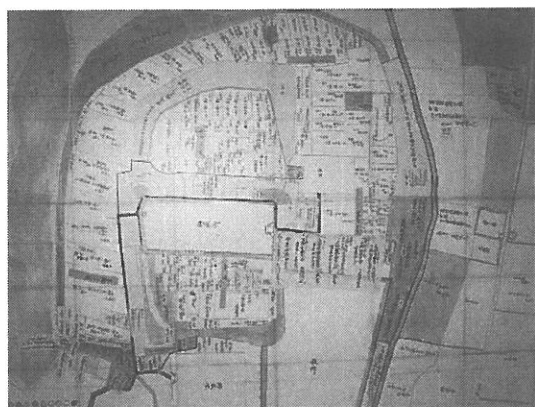
これを見ると、近世三条城は、戦国時代でも難攻不落の城といわれ、増改築されているだけに、本丸、二の丸、三の丸、外堀など、さすがに蒲原の要害の地にふさわしいスケールで造られている。

図１４－２ 近世三条城の全体図：三条市歴史民族資料館保存



廃城後は、三条城の城内は、本丸・二の丸・三の丸などは畑に、堀を埋め立てた跡は水田に利用されており、意外なことに江戸初期の廃城から約２００年間はこの状態で、宅地化は進んでいなかったようだ。宅地として利用されているのは文政当時（１８２０年頃）の役所・郷蔵・粉蔵などで、民家の跡は見られない。畑や水田の所有者は現在の三条市大町から三之町あたりに住んでいた有力者であつたらしく所有者名や面積まで細かく書き込まれていた（図１４－３参照）。

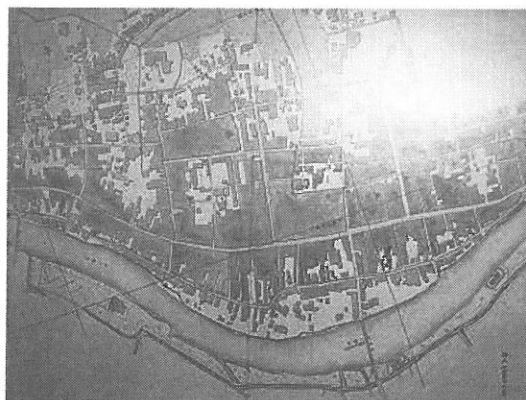
図１４－３ 廃城後の周辺地域の様子：三条市歴史民族資料館保存



宅地化が進んだのは明治以降と推定されるが、現在三条市内に残っている歴史的建造物も、神社・仏閣を除けば、この時期以降のものがほとんどである。

「文政8年（1825年）古城田畑絵図面」を現在の地図と合わせれば、三条城と現在の街区がぴったり一致するから、三条市が中世、城下町であり、それが現在の三条の中心市街地であることは、まちがいのない事実であると思う。

図14-4 三条中心市街地の町並みの原図



2. 三条市の歴史的建造物

近世三条城の本丸があったとされる元町地区（北三条駅南側）の周辺には多くの神社や仏閣が見られるが、それと同時に学校や公民館・図書館や消防所などの公共施設も散在している。

JR北三条駅前にある①三条市歴史民族産業資料館は、旧武徳殿を改装したもので、昭和8年に造られ、入母屋造棧瓦葺の屋根の中央に千鳥破風を設け、玄関を唐破風屋根として重厚さを強調した全体的に寺院風の洗練された意匠を基調とした建物だ。戦後、長らく中央公民館として使用されていたが、平成元年に現在の歴史民俗産業資料館として開館し現在も活用されている。前述した近代三条城の絵図なども展示されており、だれでも自由に見ることができる。

図14-5 三条市歴史民族産業資料館



歴史資料館に道路を挟んで隣接する②三条別院（東別院）は米山以北の真宗大谷派を統括している掛所で、善男善女から「御坊さま」と親しまれ、参詣も多く、寺の門前は市内の繁華街（本寺子路）となっている。同一敷地内に松葉幼稚園があり、あまりない見られない配置だ。

図14-6 三条別院（東別院）



歴史民俗産業資料館・三条別院の南側には琴平神社・宗正寺・極楽寺・福昌寺・輪宝寺・浄円寺・実盛寺などの大小の寺が住宅地に見え隠れするように点在する。いずれも個性を持った寺だ。

JR北三条駅を線路に沿って西側に歩いて行くと、間もなく③三条鍛冶道場が見える。そして④八幡宮にぶつかる。

③三条鍛冶道場は歴史的建造物ではないが、三条鍛冶の歴史を今に伝える道場で、ものづくりの体験研修を通じ、三条の伝統的な鍛冶や木工などの技術が体験できる施設だ。全国唯一の切り出し小刀づくり体験講座をはじめ、和釘づくり体験研修・包丁研ぎ体験研修・木工工作教室などがある。

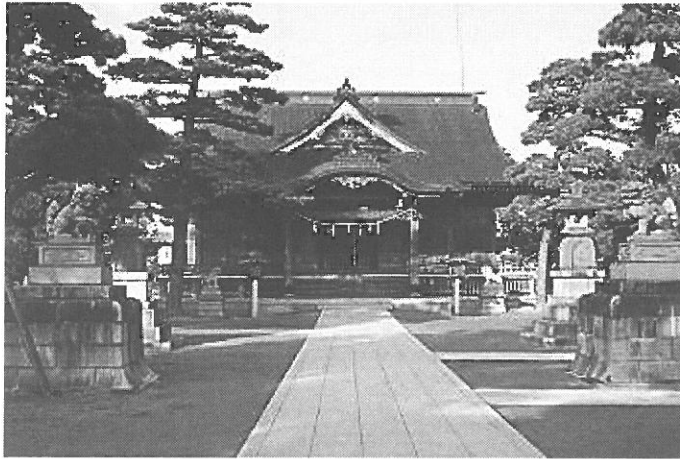
図14-7 三条鍛冶道場



④八幡宮は壮大な佇まいの神社で、敷地内の池の浮島中にも社があり、良寛とも所縁の深い神社である。庭内には良寛の2つの詩碑がある。また、毎年正月14日夜から15日朝にかけて行われる八幡宮恒例の献灯祭は、江戸時代から続いているもので、氏子から献納される直径50cm・

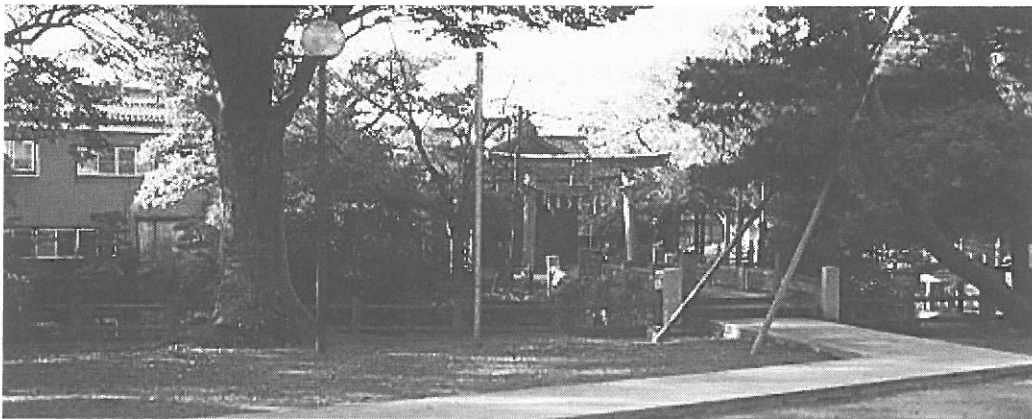
高さ1mの巨大な御神灯は、三条市民の繁栄と幸福な前途を照らす灯明として広く信仰を集めている。鍛冶道場・八幡宮の南側にも徳誓寺・安楽寺・大願寺・円明寺などの小寺院が点在している。

図14-8 八幡宮全景



また、J A北三条駅周辺の地域は、良寛さまがよく托鉢にこられ、乞食の折に残された逸話がいくつもある。八幡宮を始め、北三条駅周辺に点在する良寛歌碑や良寛の史跡など、良寛さまと関係の深い12地点を結んで散策路（全長約4km、徒歩約2時間）とし、⑤「良寛の道」として整備されている。

図14-9 八幡宮の境内にある良寛にゆかりのある社。池に囲まれた島の中央に建っている



北三条駅前以外にも歴史的建造物はある。前述した三条の歴史の中で、三条嶋城の崩落の話をしたが、三条嶋城の城門である、と伝えられているのが三条市西本成寺にある⑥法華宗総本山本成寺だ。建物の配置や間の取り方が中世の大寺院の名残を残している。

長久山と号し、永仁5年（1297年）宗祖の直弟日朗上人を始祖とし、日印上人が創設した根本道場だ。約6000坪もある境内には本堂・客殿・鐘楼・宝塔・千仏堂・番神堂・山門などの七堂釈迦が荘厳を極めている。三軌苑と呼ばれる古人の手跡を生かした大庭園なども復元されている。

図14-10 本成寺本堂



3. 三条市の町並みの特色

(1) 町並みの歴史と小路の役割

三条の町並みを散策すると、いやでも目につくのは小路の多さだ。小路も赤壁小路や八幡小路などに代表されるように、全長が長く、狭くてもきちんと整備されている小路が多い。北三条駅周辺の中心市街地だけでも55ヶ所の小路がある。

三条の中心市街地は、近世三条城ができた江戸時代に、城を取り囲むようにして現在の町並みの骨格となる大通り（現在の本町通り）が東西に通された。この大通りの南北を中心に間口3～5間程度の町家が150m程の間隔で小路が配置されたものが原図となって現在に及んでいる。小路は北に進めば寺院や神社、南に進めば五十嵐川に至り、水汲みなどにも用いられたとのことだ。

図14-11 三条市内のあちこちに見られる細長い小路



(2) 町屋とその特色

中心市街地を東西に貫く本町大通りの全長は約1100m、この北側に120軒、南側に87軒、合計207軒の町屋が配されている。町屋は間口が狭く奥行きが長い、短冊状の細長い敷地の上に建てられているものが多く、この限られた形状の土地に、中越地方の特色でもある、切妻造妻入の建物を建て並べたことが三条の町並みの特色の一つとなっている。

図14-12 新小路の町並み



細長い敷地に建てられる町屋の多くは、通りに面して主屋を配し、その裏側に土蔵、離れ座敷がある配置になっている。主屋は、表側に土間の店舗があり、店舗の裏側から東側に寄って、長く続く通り土間を奥まで通し、店舗奥に配置される客室・茶の間などに採光を取り入れる工夫がされている。

図14-13 通り土間 大通りの南北では敷地の東側に配置されている処がほとんど



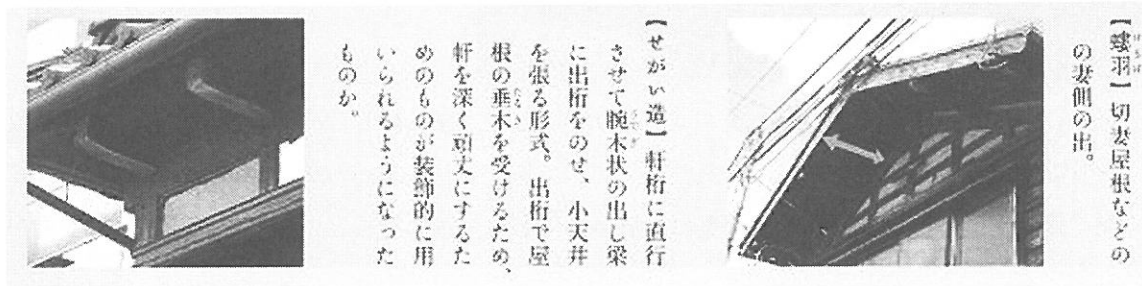
三条の町は明治時代、何回もの大火を受けているため、現在残る建物はその火災以後に建てられたものが大半であるが、同じ切妻造妻入の建物でも①明治前期、②明治後期、③大正、④昭和

の時代により建物の造りが変わってきている点も興味深い。具体的に述べると、

- ① 明治前期に造られたものは、大火後の建物ということで、その予防として軒高さが低く蟻羽の出が極めて大きい建物が多い。
- ② 明治後期に入ると町屋の軒高さがやや高くなってきて妻面には装飾が施されるようになる。
- ③ 大正時代になると、製材の機械化が進み、建物の内外に機械製材により挽いた板を豊富に使った仕様が町屋が造られるようになる、
- ④ 大正末から昭和に入ると建物の軒高さがさらに高くなり、正面妻面軒を入母屋（いりもや）のせがい造にするなど、より技巧的で装飾的な要素が濃い造りのものが多くなる。また、それに合わせて1階の天井高さも高くなり、公道側に明かり窓を配する建物も見られるようになってくる。

このように、同じ町屋でも建物は時代の影響を確実に受けて少しずつ変化している。三条の歴史的建造物の集まりとも言える町屋を散策しながら比較するのも面白い。

図14-14 建築用語



(3) 町並みのみどころ

① 洋風建築の建物

三条の中心市街地の大通りや北三条駅前、あるいは小路を散策していると先ず目につく建物はお寺と医院だ。お寺については前述したとおりであるが、医院の中でも小洒落た洋館風に造られた医院があちこちに見受けられる。下見板張りで外観をペンキ塗りとした建物が目につく。

商店でも大通りの加藤商店（本町4丁目）の土蔵は洋風で、直線と円弧を多用した幾何学模様のアール・デコ様式の建物だ。大通りのはずれにある外山虎松商店（神明町）もまた、アーチのある縦長窓を設置した鉄筋コンクリートの洋風建築に見えるが、これは戦前の外山虎松商店の名残を現在の建物に残した看板建築で、実際は木造。だまし絵のようで、それはそれで見所がある。

また、八幡町には半切妻造、箱軒の仕様で、かつては計量試験場であったという洋風建物も残っている。

図14-15 加藤商店ミセ蔵：アール・デコの土蔵



図14-16 外山虎松商店：看板建築の町家



図14-17 旧計量試験場



② 町屋にある商店

かつての町屋の面影を色濃く残す商店が現在も大通り沿いに何店か残っている。その代表

的なものを紹介しておこう。

- 1) さんきらく（本町1丁目）は、昭和9年建築の、かつては呉服屋であった建物を改造して営まれている飲食店だ。店内一番奥の小あがりから水草が浮く池のある中庭を眺めながら食事ができる。奥に長い建物で、正面屋根は入母屋せがい造、背面は寄棟造となっている。（図14-18）
- 2) 小松商店（本町1丁目）は建築年代が刻まれた大黒天を有する酒屋さんで、その新築年は昭和4年だそうだ。敷地間口は幅6m程度で、奥行は背面に流れる五十嵐川の土手手前の市道まで約60mと極めて細長い形状になっていて、大通り側から、店舗→蔵→酒蔵→住宅などが順に立ち並んでいる。店舗のある主屋は木造2階建て、三条における町屋の特徴的な入母屋せがい造の建物である。（図14-19）

図14-18さんきらく：池のある中庭



図14-19小松商店：建築年代が刻まれた大黒天を保有



3) 吉文字屋老舗（本町4丁目）は、寛政2年（1790年）に創業した和菓子屋である。主屋は大正12年、土蔵は江戸時代末期に造られたものだ。工場は昭和25年の建築で江戸時代から昭和戦後までさまざまな建築年代の建物が立ち並んでいる。主屋はかつては木造3階建だったものを2階建に改造したのだそうだ。昭和20年の終戦間際、高い建物は敵機からの攻撃目標になるとの理由から、3階部分は撤去され、現在の2階建に急遽改造されたのだそうだ。当時の写真と現在の外観を比較すると、3階部分をだるま落としで叩いて屋根をのせたような形になっている（図14-20）。

図14-20 吉文字屋老舗：老舗和菓子屋 かつては三階建



4) つるがや（本町4丁目）は江戸時代後期、文政年間創業とされる和菓子屋だ。軒高の異なる2つの建物が並んでいるような形状をしており、東棟は昭和4年に、西棟は明治13年に造られたものだ。東棟は入母屋造のせがい造りで昭和初期の三条の町屋の特色を色濃く残している。この建物における接客空間ともいえる「茶の間」は天井高さが6mもあり、東側に配する通り土間を午前中の陽光を茶の間に導く仕掛けがしてある。先人の知恵と工夫が垣間見える。

図14-21 つるがや：和菓子と鶴コレクションの店



③ 歴史の刻まれた住宅

- 1) 丸井今井邸（本町3丁目）は、丸井今井百貨店（本社北海道）を創業した今井籐七に縁のある建物で、かつて丸井今井邸主屋が、この建物の西側にあり、本建物はその離れ座敷であった。明治時代の後期から末期にかけて造られた建物だといわれている。戦中戦後は丸井今井デパートの三条店として仕入れの拠点・採用社員育成の場としての役割を果たしてきたが、平成12年に丸井今井の三条撤退後は、数々の経緯を経て、現在は民間組織である丸井今井保存会の管理運営のもと、市民の活動の場として活用されている。近代和風の離れ座敷であり、書院造りの座敷飾りを構えた続き座敷が1～2階ともありあり、周囲に廊下が回され、一部は土庇となっている。廊下の天井は化粧軒裏で、軒桁は1本物の杉の磨き丸太を使用している。土縁の縁板はイチョウの木を用いてあり、明治後期の近代和風建築の特色が色濃く残っている建物である。

図14-22 丸井今井邸（側面から）



- 2) 山田家住宅（本町4丁目）は、三条の町屋の中でも特徴的な入母屋せがいの造の町屋である。間口6m、奥行40mの細長い敷地に、大通り側から、1階を美術館の店舗とする2階建ての「マエニカイ」→中庭→家族が住んでいる「ウラニカヤ」→もう一つの中庭→土蔵となっている。「マエニカイ」は昭和9年、「ウラニカヤ」は明治中期に、そして土蔵は19世紀中期以降に建てられたものだそうだ。御多聞にもれず通り土間が東側に設置され、2つの庭は夏の涼と冬の融雪としての役割を兼ね備えている。「ウラニカヤ」の建物は「マエニカイ」の新築に際し、曳家したもので、土蔵も明治中期にあった大火後、近隣の金物屋から譲り受け、現在地に移築・改修したものだそうだ。江戸・明治・昭和の建物づくりの違いも堪能できる。ちなみにこの町屋を建てたのは山田さんではない。住吉倉造という人物であることが文献に残っている。山田家は後から移り住んだものだ。商人はより良い商売の立地を求めて、町屋から町屋へ移り住むのである。（次頁写真参照）。

図14-23 山田家住宅：建物も移動、住人も移動



3) 最後に、大通りから少し離れるが、かじまちの家（本町6丁目）を紹介しておこう。旧高橋家住宅である。旧高橋家住宅は、かつて鍛冶町とよばれた地域に立地し、東西の2棟の建物と南東奥の土蔵、南西奥の離れ座敷から構成されている。明治後期にまず東棟が建設され、末期には西棟、そして、昭和の初めに土蔵が、昭和初期に離れ座敷が造られた。高橋家は問屋で、玄関が一段高い土間となっているのも、荷車などから荷の出し入れがしやすいように工夫したものである。この辺、問屋・商家としての性格を色濃く残した建物となっている。大改装を受けたこの建物は、今はデイサービス事業の拠点として地域の財産となっている。

図14-24 かじまちの家：問屋→デイサービス施設へ



④ 大規模な歴史的建造物（料亭・倉庫）

- 1) 旧料亭若松（元町）の建物の構成は複雑で、主屋、離れ屋敷、別棟、土蔵などの4棟からなり、ここに都合16室もの客室が配される。各室が全て異なる構成で、細部に至るまで極めて凝った意匠をしている。公道に面せるのが別棟で昭和戦前期に、その奥にある3階建て土蔵、主屋は昭和5年に建てられたものだ。部屋は和室中心だが、一室だけ洋風の応接室が置かれている。各部屋ごとにテーマがあり、引き手金具でさえ様々なモチーフで造られており、来る客を楽しませてくれる工夫がしてある。

図14-25 旧料亭若松：部屋ごとのデザイン



- 2) 中心市街地から五十嵐川に架かる御蔵橋を渡ると向かって左手に大きな建物群がある。三条物産倉庫（西四日町1丁目）である。川と並行するように西側から土蔵、事務棟などが建てられている。土蔵は昭和13年に、事務棟は昭和の戦前に造られたものだそうだ。足袋製造の会社の三条物産が、なぜこれだけ大規模の土蔵を造ったかは、足袋が秋から冬にかけての季節商品で、年間を通じて製造した足袋を閑散期の春から夏にかけてはこの土蔵に保管する必要があったためとのことだ。土蔵は総2階建てで梁行6間、桁行10間という広大なもので切妻造、棧瓦葺の仕様。洋屋根組の小屋組には幣串もとつけてある。外側には南正面に幅1間の雁木があり、蔵前部分が通路として事務棟に繋がっている。この体育館ほどもある土蔵は現在も当時の姿をそのまま留めている。（図14-26）

図14-26 三条物産倉庫：足袋を保管の大倉庫

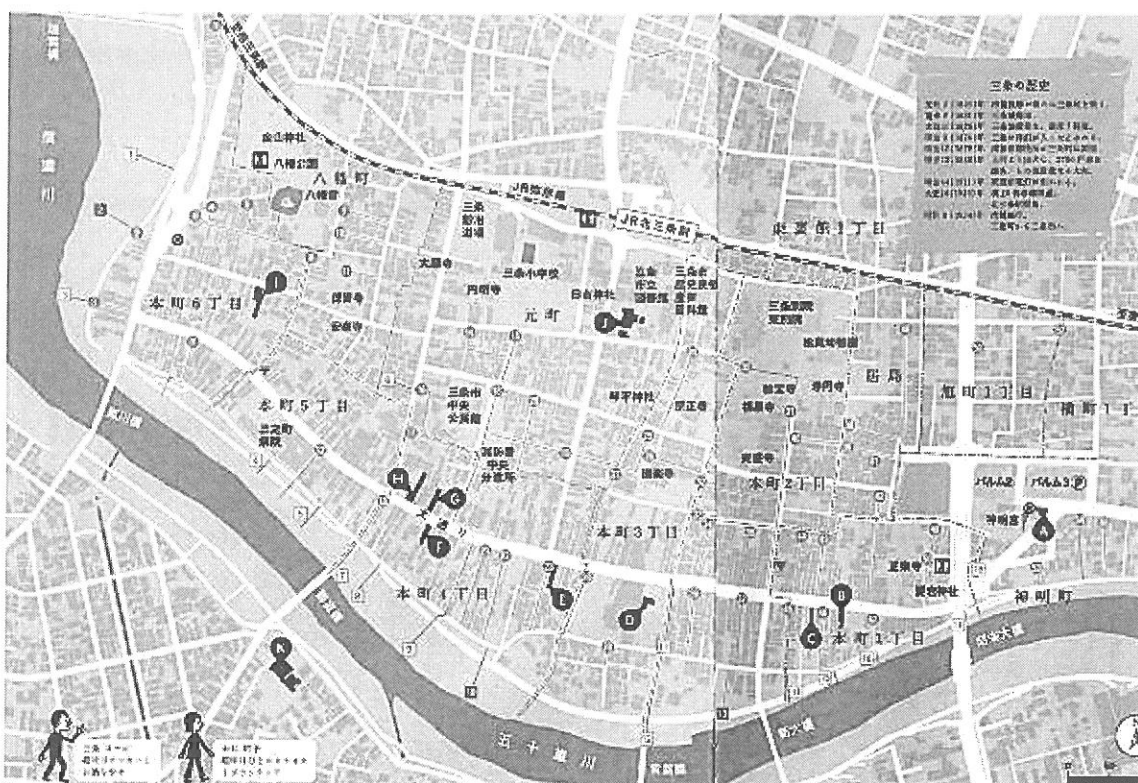


以上、三条にある歴史的建造物についていろいろと述べてきたが、三条は河川の集まるその地形から、早くから商業都市として栄えていたこと、だが、その河による数度の氾濫により、江戸以前の歴史的建造物があまりないことなどが特徴の一つとして挙げられる。

また、歴史的建造物も近世三条城があった元町周辺部や本町大通り周辺に多数存在しており、市街地中心部の町屋や小路などを結ぶと点から線の、そして線から面の散策ゾーンや観光名所が出来上がっていくような気がする。三条市が中世、城下町であり、それも蒲原の拠点としてにぎわい、繁栄していたことにも思いを馳せて、今後の三条市のPRにもなればと祈念している。

図14-27「ぶらぶら 三条市中心市街地歴史的建造物 みてあるき」より抜粋

発行：三条市市民部生涯学習課

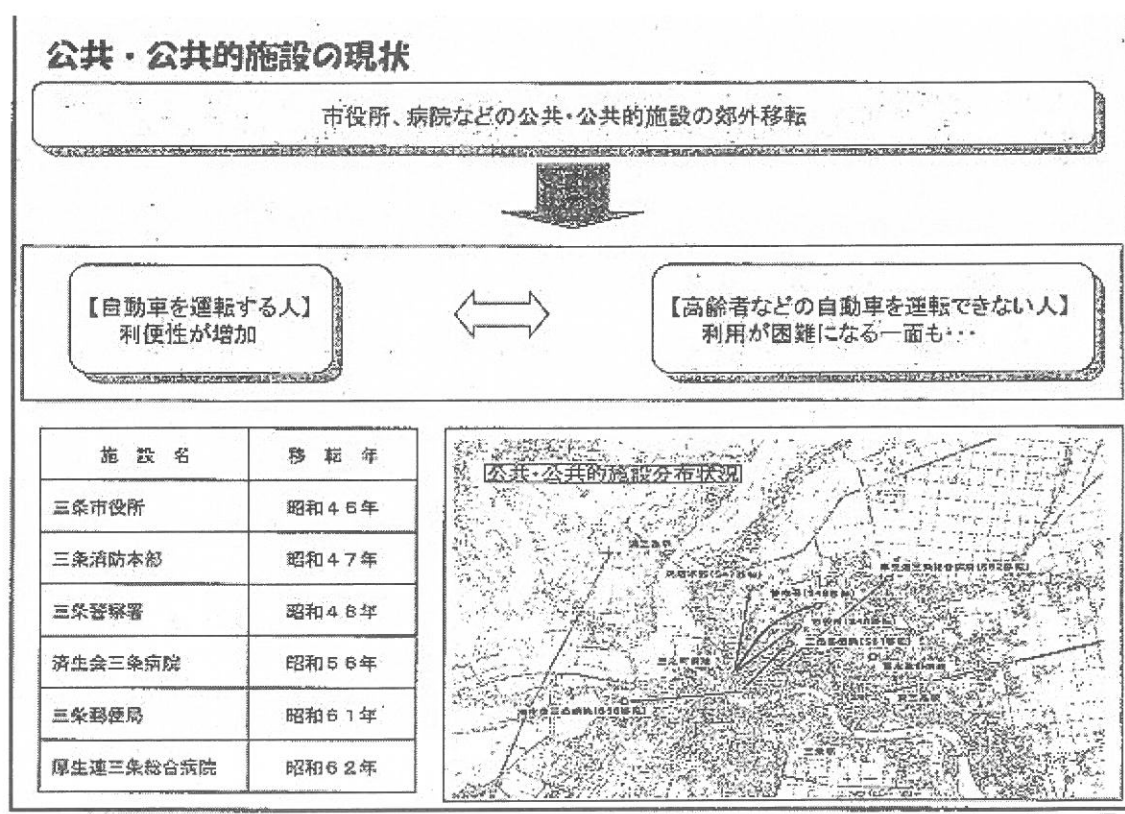


第15章 行政の中長期計画の動向

1. 公共施設の郊外移転傾向

三条市にある公共施設は、かつては中心市街地に集約していたが、モータリゼーション社会の到来とともに、広くて安い敷地を求めて郊外に設置・新築する動きが加速している。昭和46年に三条市役所が東裏館に移転したのを皮切りに、消防本部・警察署・郵便局などの公共施設の郊外移転が進んでいる。そのため公共施設を利用する人にとって、自動車を運転する人の利便性が向上する一方で、高齢者などの自動車を運転できない人などの利用が困難になってきている反面もある。

図15-1 公共施設の移転状況



2. 中心市街地の計画

中心市街地に対して、行政が整備しようとしている中長期計画は、現在行政で策定中で、平成12年頃作成された資料しかないが、これを見ると、各地域拠点の整備・各拠点を結ぶ導線の整備などが取り上げられている。既に終了した計画も、優先順位が遅くなって未着工のもの、計画が中止となってしまったものなどいろいろあるが、時々刻々と変化する地域のニーズに沿った取り組みを、優先順位をつけて行なっていただきたい。(参考：図15-2平成12年頃の計画図)

[illegible]

— 115 —

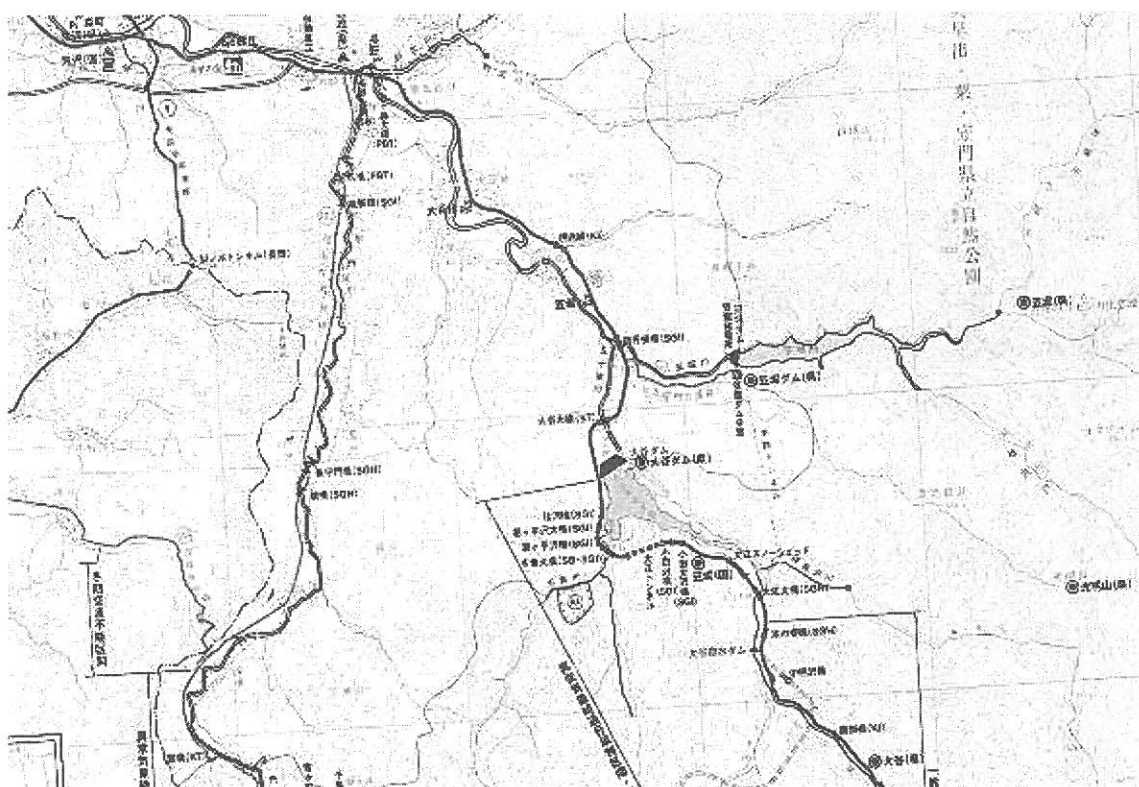
集中豪雨が三条地区を襲い、五十嵐川上流で再度決壊し、下田村地区などに被害を及ぼした。

また、前後すること平成23年3月11日、東北大震災が起こり、地震・津波・原発メルトダウンなどのトリプル災害が発生するにいたり、国及び地方行政は、「防災」という観点からの見直しを図らざるを得なくなっている。

三条市の公共投資計画は現在、審議中で今後どのような予算付がされるのかは未定であるが、本年の水害対応・「防災」という観点での基盤整備などに重点を置いた政策になっていくのではないと思われる。

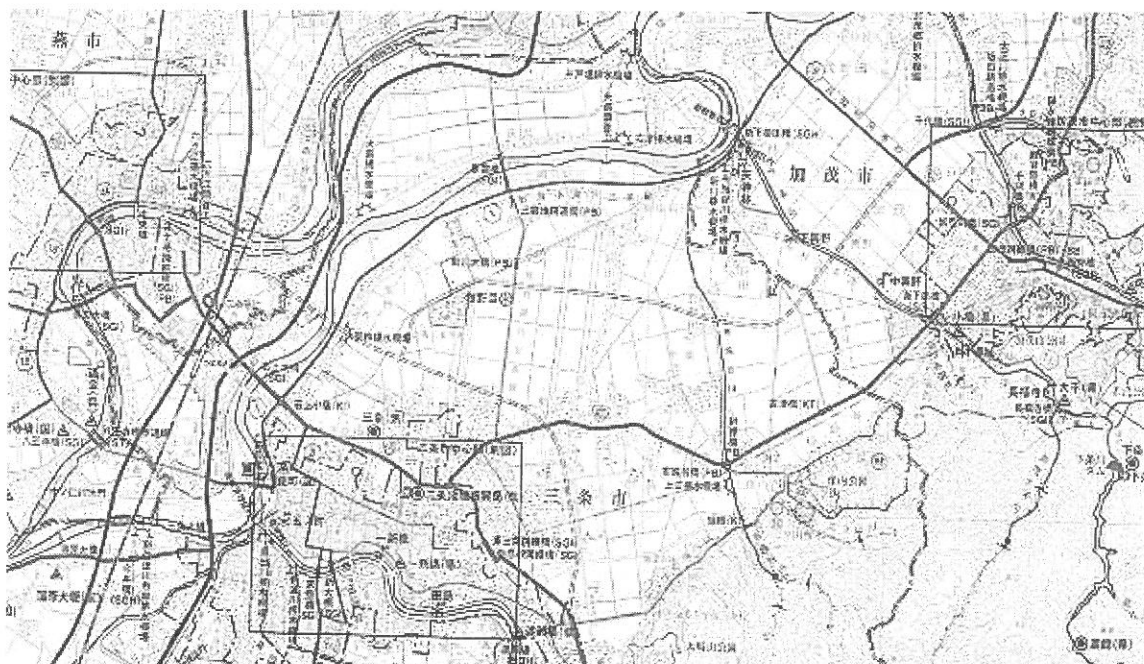
推測の域をでないが、優先順位が高いものとしては、二度の水害を起こした五十嵐川上流の笠掘ダム・大谷ダムの二つのダムの整備と五十嵐川上流地区の護岸整備が考えられる。「防災」という観点からでは、最も優先順位が高いものであろう。

図15-4 ダムの位置



次に、市街地の渋滞緩和のためのバイパス道路新設計画なども挙げられる。道路の重要性をこのたびの大震災で感じられた方も多いと思う。国道289号線の燕～下田を結ぶバイパス道路、国道409号線の三条～加茂～田上を結ぶバイパス道路は既に法線が決定していて、予算付けを待つばかりになっている。

図15-5 三条市広域の都市計画道路：点線部分が道路が新設される予定



最後に施設の地震に対する耐震補強工事や建て替え工事だ。これは平成16年の中越地震、その後の中越沖地震などを通じて主要な設備投資計画が一巡した感があり、今後、幾つか残っている整備計画の中で、順次整備されていくものと考えられる。

以上のような、「防災」という観点からのハードの面の公共投資が優先された中で、「中心市街地の活性化」関連のソフト・ハード面の補助金事業などがどの程度盛り込まれていくのかは不透明なところが多い。

国や県の制度・施策を利用して事業を組み立てることも重要であるが、大企業や地元企業・団体などの民力を中心とした事業の組み立て・仕組みづくりをしていかなければ中心市街地の活性化の進展はなかなか進まないのではないかと思います。

第16章 地域資源の活用

近年、地域の活性化に一役買っているものに、B級グルメ、地域検定、ゆるキャラ、ご当地アイドル等々がある。その目的は情報発信と地域の知名度アップであり県内でも多くの事例が見受けられる。本章では、三条市における上記手段の活用の現状とその可能性について検討する。

1. B級グルメ

B級グルメは近年地域活性化の代表的な手法として各地で用いられている。1980年代にはじまった現在ではおよそバラマキにしか見えない地域活性化事業やそれに関連したイベントは、その経済効果は一時的なものばかりで豪華絢爛な施設は残るもののその後の利用は継続せず自治体の財政を悪化させただけのものが多い。唐突で地域との関連性も決して濃いとはいえないハコモノ型優先の地域振興策には限界があった。

反面、B級グルメに関連するイベントの場合、屋内外問わずに場所さえあれば簡単に移動開催が可能であり、食という思い入れの強いソフトな事柄であることから、地域の代名詞として多くの地域で受け入れられている。また、近年成功しているB級グルメの事例はどれも「ないものねだり」ではなく、地域に「いま、あるもの」を「地元の人々」が「手間をかけて」いるものが多い。B級グルメは、食べ物を通してのその地域性つまり歴史や文化の情報発信ともいえる。

三条市は平成20年頃より「カレーラーメン」を官民一体となり売り出しており、翌年の平成21年には大手コンビニエンスストアで地域限定販売されるなど一般的に非常に大きな反響を呼んでいる。

筆者のような1970年代生まれの三条市出身者にとっては、背油系ラーメンのほうが三条らしいと思い込んでいる人間が多く、比較的地味にメニューに入っていた感のあるカレーラーメンに対しては意外な印象を持った市民も少なくない。しかし、逆に派手さはないが地味に長年メニューに組み込まれていたことが地域に根差していた証左ともいえる。

B級グルメを活用し街づくりに成功している地域の例を見ると、そのほとんどの地域の方々の考え方に「B級グルメは食文化を通じたまちづくり、人づくり、人おこし」という考えが根底にある。取り組みを始める際のメニューの知名度の高低は取り組みの成否とはあまり連動していない。

B級グルメで成功している地域にみられる共通点には以下の3つがある。

- ① 推進役の人材（人財）特に若年層の意欲的な人材が官民間問わず必ず存在している。
- ② 地域で食されてきた長い歴史があり提供店舗が多くすそ野が広い。
- ③ メニューの内容がわかりやすい粋なネーミングであること。

三条のカレーラーメンは上記3つの共通点を十分に満たしている。

人材に関しては、現市長をはじめ三条飲食店組合の有志がカレーラーメン部会を結成し積極的に活動している。2011年8月には座談会も開催されている。歴史に関しては、70年以上も食されてきた歴史がある。今後さらなる知名度の向上、地域おこしへの波及効果は十分に望める素地はある。B級グルメが食を通じたヒト起こし、地域おこしにつながり、地域の活性化に好結果を及ぼすには、上記3点の観点から継続することが最も重要と思われる。三条においては、誰がどの機関が主体となっていくかは今後の課題ではあるが、イベントへの積極的参加やイベントの開催、マスコミへの継続的なアピール等を従来以上に行うことを強く望みたい。

2. ご当地検定

我が国における最初のご当地検定は、2003年9月に日本文化普及交流機構が行った「博多っ子検定」である。その後、検定は少しずつ各地で行われるようになっていくが、全国的な広がりを決定づけたものは、2004年12月に行われた「京都・観光文化検定試験」である。京都ではその実施の相当以前よりマスメディアに取り上げられ、京都近隣だけでなく各地から申込があったことをきっかけに、各地方にとっての格好の知名度向上手段および一種の地域振興政策としても認知され各地に広がっていった。現在は全国で約240検定、県内では15前後にも上っている。県内の主な検定は以下の通りである。

表16-1 新潟県内の主なご当地検定一覧

検 定 名	実 施 主 体
佐渡観光文化検定	佐渡観光・文化検定実行委員会
新潟市観光文化検定	新潟商工会議所
新潟清酒達人検定	新潟県酒造組合
愛・天地人検定	長岡商工会議所
胎内検定	胎内検定実行委員会
阿賀町検定	阿賀町ふるさと検定実行委員会（阿賀町役場）
魚沼検定	社団法人魚沼市観光協会
みつけ検定	見附市
上越市謙信・兼統検定	上越商工会議所
糸魚川ジオパーク検定	糸魚川商工会議所
湯沢町観光・文化検定	NPO法人 ゆ

筆者調べ。2011年12月現在。

検定を主催する団体は、主に地方自治体や商工会議所などである。検定に合格すると主催団体から当該地域について一定の知識を有しているという認定を受けるシステムとなっているものが多い。

現在は受験者の減少が各地で発生し、2010年には中止される検定も出て来ている。単にブー

ムに乗っただけの企画では続かず失敗する例がほとんどだ。歴史と深みがないと検定する事柄がすぐに枯渇してしまうのでも長続きしない検定が表れてきた原因と考えられる。

上記の視点から、三条市で検定を行うとすれば、「三条ラーメン検定」「三条金物検定」「三条弁検定」等が容易に考えられるが、それをすべて融合させた「三条もん検定」等を企画しても面白いと思われる。三条は人が面白い。一般的な知名度はないかも知れないが歴史はある。独特の食文化もある。そういったソフトな事柄をアピールし興味を持ってもらうことから始めることがご当地検定には重要であり、三条で企画・実施する価値は十分にあると思われる。

2010年に行われた胎内検定は参考となる事例である。一般的な筆記試験ではなく、食品を食べ比べて特産品を応えたり温泉のにおいを嗅ぎわけたりする「体験型」の検定である。「三条もん検定・燕三条ラーメン編」と称し、お店を当てる体験型等のイベントを併設して企画するのも面白い。

ご当地検定を定着させるには、検定の狙いを明確化することが重要である。具体的には、合格者の活動の場を提供したり、合格者への割引等のインセンティブや有効期限の設定、各種イベントへの優先的な招待等の設えが考えられる。

ご当地検定は、まず、地元の人間が面白いと興味を抱かなければ長続きしない。継続することと郷土愛の醸成、地域へのこだわりをいかに受験者に抱かせるかが重要である。

3. ゆるキャラ

ゆるキャラは、「社団法人ゆるキャラさみっと協会」(<http://kigurumisummit.org/>)が設立されるほど認知度が高まっている。そのほとんどは、地方公共団体が主体となって運営されており、地方公共団体の活性化施策や町興しイベントのPRが目的となっている。また、全国で着ぐるみを使ったイベントが数多く催されるようになり、他の地域のキャラクターと連携してそれぞれの地域をPRされる事も最近の特徴である。

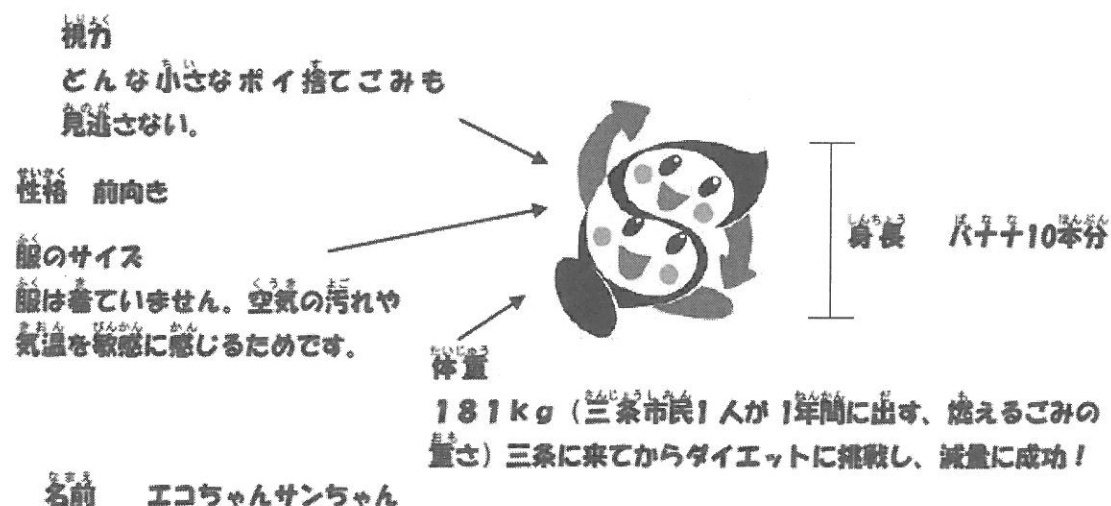
2011年11月27日に埼玉県羽生市で行われた「ゆるキャラ(R)さみっとin羽生」は、全国のゆるキャラとの交流と東日本大震災の復興を支援するため、「まちおこし」に積極的に取り組んでいる全国の市町村などから、172以上のご当地キャラクターが集まる大きなイベントとして開催された。新潟県内では、上越市の「レルヒさん」が上記イベントに並行して行われた人気投票で全国10位に入るほどの成功を収めている。

上記のように、ゆるキャラは一般的な認知度も高く地域活性化の必須アイテム化している。しかし、三条市における「ゆるキャラ」は事例に乏しく、「エコちゃんサンちゃん」という環境マスコット以外には見当たらない。「エコちゃんサンちゃん」は、2007年6月から7月にかけて一般公募し、応募総数144点から、安富勝弘さん(熊本市在住)の作品が最優秀賞に選ばれ三条市の環境マスコットキャラクターとして決定した。「エコちゃんサンちゃん」は、三条市自体をアピー

ルするためのゆるキャラではなく、環境に関する普及啓発活動のためのゆるキャラであることから比較検討には値しないが、「作っただけ・・・」ではない積極的な対外的PRが望まれる。

ゆるキャラは、年齢層の低い世代にも地域のことを知ってもらうきっかけにもなり、親しみやすいことから地域活性化にはうってつけのツールである。今後は、三条市自体をPRしたり、B級グルメイベントや各地のゆるキャライベントに参加できるようなゆるキャラを企画することを望みたい。

図16-1 エコちゃんサンちゃん



出典 三条市ホームページ <http://www.city.sanjo.niigata.jp/kankyo/page00076.html>

4. ご当地アイドル

ご当地アイドルとは、地方に本拠地を構えたまま地元を中心に活動する地域限定アイドルのことであり、「ロコドル」と省略されたり、「地方アイドル」「地方発アイドル」「ジモドル」とも呼ばれている。露出度が高く活動範囲が多岐にわたるという点では、B級グルメやゆるキャラやご当地検定といった活性化ツール以上の効果を、時間をかけずに得られるツールである。ご当地アイドルは、ゆるキャラなどのキャラクターには興味をもてない人でも、芸能人を見るような感覚で興味を持つことが出来る。ゆるキャラはしゃべることが出来ないが、アイドルは言葉で伝えることが出来るためPR活動にはとても重要である。また、若年層の支持が高いため、イベントに活動世代の若者を集めることができる。

新潟県では、「ねぎっこ」の知名度が高く成功している事例として挙げられる。その活動は全国ネット放送でも登場するほどである。ねぎっこの全国的な活動による効用は、年齢層を問わず、新潟にまず興味を持ってもらえることである。また、全国的にねぎっこが有名になることにより各地でイベントが行われ、やわ肌ねぎや新潟の特産を知ってもらう機会が増える等々があげられる。

参考：ねぎっこ

2003年7月結成。JA全農にいがたが展開する新潟の名産品「やわ肌ねぎ」のPRキャンペーンのために結成されたローカルアイドル。キャンペーン終了後もそのまま活動を継続し、新潟県を中心に県外でも活躍している。2010年12月に開催されたU.M.U AW ARD 2010～全国アイドルお取り寄せ展～にて優勝している。

他の県内における動きとして、長岡青年会議所の企画で結成された長岡市のご当地アイドルグループ「Y.O.Y（ワイ・オー・ワイ）」が2011年8月に結成され活動を始めた。その後、長岡市役所の訪問や長岡祭りの参加などのイベント出演をしている。今後も活発な活動を予定しているという。

三条ではご当地アイドルの事例は存在しない。今後、上記のようなメリットを考慮したうえで企画が持ち上がることを心待ちにしている。具体的には、「三条弁を話すご当地アイドル」が登場したら面白いかもしれない。

5. 総括

地域活性化には、上記4つのB級グルメ、ご当地検定、ゆるキャラ、ご当地アイドルといった手段を一体化し有機的にコラボレーションさせることが今後は有効と思われる。また、無理な行政主導ではなく、半官半民もしくは民間主導の枠組みで進めることが望まれる。地域活性化ツールそれぞれに「関わる人間を自然に増やすこと」が継続性を持たせ成否のカギを握るからだ。上記4つのツールは、「粋で楽しい」地域活性化策でなければならない。いずれのツールにおいても、運営する人やそれを目にする人、接する人すべてが楽しく感じなければ長続きせず、成功もしない。予算消化や横並び意識で企画されたものは淘汰される。それはすでに行われている多くの事例が証明している。

三条市は決して知名度の高い地域資源に恵まれている地域ではない。全国レベルで著名な観光名所や史跡・名勝もこれといってない。しかし、歴史のある街並みや伝統的な工業地域や独特のソフトな文化的事柄には事欠かない。各地の町おこし・地域活性化策を見ると「ないものねだり」をして継続性を欠いてしまっていることが多い。近隣にディズニーランド等の大型テーマパークがあれば確かに事は簡単に運ぶかもしれない。しかしそれはほんの一握りの恵まれた地域であり真の地域活性化とは言い難い。三条のような環境にある街に必要な活性化策は、「あるもの探し」という視点が必要なのではないか。そしてそれぞれを単体ではなく有機的に結合させた取り組みが地域活性化という目的達成にはもっとも重要ではなかろうか。

第17章 戦略的まちづくりの提言

1. まちづくり到達点の設定

はじめに

三条市の中心市街地における「まちづくり到達点の設定」に関して考察する。冒頭、結論めいたことを述べておきたい。われわれは「まちづくりに到達点はない」と考えている。まちづくりに限らず社会・政治・経済・文化・芸術活動等々の活動において「ここが到達点」というものはない。中心市街地活性化にも終わりはない。常に進化、進化、進化である。そして時折、歴史的な改革、革新が起こるのである。

しかし「到達点」に「時間軸」をクロスすれば、到達点はある。ここでは、このような視点で到達点の設定を試みることにし、そのために、あえて節題として「到達点の設定」を掲げた。

(1) 買物地区利用割合26.1%の設定

ここで中心市街地を「東三条」「一ノ木戸」「商店街と昭栄通り」「中央」「四日町」の5商店街に「原信四日町店」を加えた地域とする。この中心市街地活性化を願う関係者が、こぞって賛同でき、わかりやすい「目標値」と「達成年度」を設定することが戦略的まちづくりの出発点となる。その第1歩は、当該中心市街地の「買物地区別利用割合（下表参照）」を現在（平成22年調査）の14.0%から26.1%に引き上げるという目標値の設定である。

30年前の1980年調査では、「原信四日町店」の進出はなく、「長崎屋13.0%」「まるよし本店17.0%」が営業していたとはいえ、68.7%もの圧倒的買物地区利用割合を占めていたのである。

表17-1 買物地区利用割合（旧三条市）

	地区別買物割合 (平成22年)	外 食	地区別集客割合		地区別買物割合 (昭和55年)
東三条商店街	0.6	1.1	0.7	東三条商店街	4.2
一ノ木戸商店街	1.2	0.5	1.2	一ノ木戸商店街	8.1
昭栄通り商店街	0.6	1.5	0.7	昭栄通り商店街	7.3
中央商店街	1.4	1.5	1.4	中央商店街	14.8
四日町商店街	1.3	0.9	1.3	四日町商店街	4.3
原信四日町店	8.9	1.3	8.4	まるよし本店	17.0
				長崎屋	13.0
(計)	14.0	6.8	13.7	(計)	68.7

(資料：「中心市街地に関する県民意識・消費動向調査報告書」2011年3月 新潟県)

何故、26.1%なのか。これは「ランチェスター戦略」構築に大きな影響を与えた「クーブマンの目標値」（表17-2参照）を有効活用すべきであると考えからである。三条市の中心市街地商業力は「弱者の最低条件10.9%」をクリアしているものの「弱者の中の強者19.3%」にも到達していない。

しかし、中心市街と自他共に認められるには、「強者の最低条件26.1%」達成こそ価値ある目標設定値となるからである。

表17-2 クーブマンの目標値

73.9%	上限目標値（事実上の独占）
41.7%	安定目標値（強者の相対的安定値）
26.1%	下限目標値（強者の最低条件）
19.3%	上位目標値（弱者の中の強者）
10.9%	影響目標値（弱者の最低条件）
6.8%	存在目標値（撤退を考える数値）
2.8%	拠点目標値（撤退）

(2) 目標達成モデルの提示

目標達成モデルを関係者が鮮明に持つことは有効である。その姿を表17-3「目標達成モデル」で提示した。資料は2007年6月1日に実施された「商業統計」と同年同日の「推計人口」である（全国の人口は同年10月1日現在）。

表17-3 目標達成モデル

(小売業)		全国	新潟県	三条市	中心市街地 現状推計値 (14.0%)	目標達成 モデル (26.1%)	撤退検討 モデル (6.8%)
事業所数		1,137,859	26,783	1,190	167	311	81
従業者数	人	7,579,363	148,673	6,258	876	1,633	426
年間商品販売額	百万円	134,705,448	2,576,649	103,026	14,424	26,890	7,006
商品手持額	百万円	12,268,936	248,494	10,097	1,414	2,635	687
売場面積	m ²	149,664,906	3,446,569	137,034	19,185	35,766	9,318
人口	人	127,771,000	2,409,357	103,554	14,498	27,028	7,042
人口1人当販売額	千円	1,054	1,069	995	995	995	995
売場効率	千円	900	748	752	752	752	752
人的効率	千円	17,773	17,331	16,463	16,463	16,463	16,463

（資料：2007年商業統計、及び推計人口から筆者作成）

この2つのデータから、小売業に関する「人口1人当りの年間販売額」が算出できる。その金

額はおよそ百万円と見て取れる。売場効率（売場面積1㎡当り年商）は全国90万円に対して三条市は75万円と15万円も少ない。従業者1人当り年商の「人的効率」は、全国、県計7百万円に若干及ばない。

これらの基礎データをもとにした目標達成モデルは、商店数311店、従業者数1,633人、年商169億円、売場面積35,766㎡となる。

中心市街地の目標は、商業力の強化もさることながら、地域の雇用拡大意義も大きい（第13章）。当該中心市街地の買物地区利用割合が「6.8%という存在値」に衰退すれば従業者数は半減する。目標値の達成は雇用倍増となるが、その選択と実行は地元関係者の決定と行動にかかっている。

(3) 達成年度は6年後

次に目標達成年度の設定である。現在値14.0%を2倍にするには「年数×年間増加率＝72」を使って計算できる。仮に達成年度を6年後とすれば年間増加率は12%となる（表17-4参照）。

表17-4 中心市街地商店街 長期計画 (単位：%)

	県民意識 調査年度	基準年度 (ゼロ成 長)	1年目	2年目 (進捗確 認)	3年目	4年目	5年目 (進捗確 認)	6年目 (達成年 度)
	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
東三条	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	1.1	1.2
一ノ木戸	1.2	1.2	1.3	1.5	1.7	1.9	2.1	2.4
昭栄通り	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	1.1	1.2
中 央	1.4	1.4	1.6	1.8	2.0	2.2	2.5	2.8
四日町	1.3	1.3	1.5	1.6	1.8	2.0	2.3	2.6
原信四日町店	8.9	8.9	10.0	11.2	12.5	14.0	15.7	17.6
計	14.0	14.0	15.7	17.6	19.7	22.0	24.7	27.6
県民意識調査 (達成値の確認)	実施年度			実施年度			実施年度	

新潟県内の中小企業診断士は、2008年（平成20年）と2009年（平成21年）に「授産活動プロデュース事業」で授産施設の利用者工賃倍増ビジネスに取り組んだ経験がある。2006年（平成18年度）の実績値を基準にして、5年後の23年までに2倍にする計画である。今年度が到達最終年度でとりまとめを待つ段階であるが、すでに2倍以上を達成している授産施設が多々見られる。

「中心市街地が、『喜びと楽しみに出会える素敵なまち』にふさわしい商業力を持とう」という『目的』と「買物地区利用割合26.1%達成」という『目標』を持ち続けることは偉大な力を発揮できるものである。この認識こそ肝要である。

2. まちづくり到達点への条件整備

(1) やる気満々のテナント・ミックス商店街の形成を目指そう

目標達成のためには様々な条件整備が待ち構えている。その第1は「店揃え」である。商店経営の要（かなめ）が「品揃え」であるように、商業地経営の要は「店揃え」である。空き店舗の存在は商店の商品列棚に商品がなく、棚板だけが目立つ状況に似ている。これでは繁盛しない。

どうして空き店舗が増えたのか。車社会の急激な進展に対応できなかった中心市街地の構造と、これと対照的なロードサイド・ビジネス進出による競争激化が第一の原因として挙げられる。更に内部環境に目を転じると、「後継者不足問題」がある。「後継者はいても、継がせたくない」という店主は多く、これと並んで、「後継者自身、継ぎたくない」というケースも多い。関係者はこの問題の见えない部分に目を凝らし、解決策を練り上げなくては中心市街地の復活は実現しない。

首都圏のある商店街は100%近くのお店がテナントで構成され、最寄品を中心に繁盛している。衰退している商業地の復活経営の要諦は「（不動産）所有」と「商店経営」の分離にある。土地・建物所有者（以下「オーナー」とする）は街区の環境整備に尽力し、賃借商業経営者に採算の取れる家賃を設定して賃貸することである。シャッター通りといわれそうな商店街でも、例外なく元気な店舗はテナント店である。テナント店は不採算時点の撤退も早いから、新陳代謝効果は魅力でもある。オーナーによる業種・業態の学習は不可欠である。まずは業種構成など、商店街の性格付けをある程度の緩やかな規制として同意し、空き店舗を埋めることが活性化の第1段階である。中心市街地の活性化は「やる気満々のテナント・ミックス商店街」に変身することである。

「ヨーロッパの名門店舗が長年にわたり継続しているのは、実はテナント経営者が店名ごと賃借しているからだ」これは、パリで修行してきた県内のある銘菓店の社長から聞いた話である。オーナーの役割は重要である。まず第1に家賃収入に100%頼らなくても暮らしていける生活基盤を確立して自由な時間の確保に努めることである。テナント経営者の弱点は、地域の催事等に積極的にかかわれないことである。FC店であればなお更である。代わって地域行事を盛り上げるのはオーナーである。オーナーとテナントとのよき連携があつてこそ「テナント・ミックス商店街」は繁盛するのである。商店街催事はこの際しっかりと見直しを図り、その成果を精査・検証すべきである。繁盛する個店の集結こそ基本的な中心市街地の形である。

(2) 売場面積・集客施設競争に勝ち抜く

買物出向比率はハフモデル（商業集積に比例し、居住地点から商業集積までの距離のべき乗に反比例する）に従う。車社会の定着は時間距離の驚異的短縮化で買物出向比率の抵抗要因を大きく消去することになった。駐車場機能の重要性和合わせて導入アクセスの大切さが理解できよう。

もう1つ商業集積（通常、売場面積）の確保も中心市街地活性化に欠かせない。当該地の場合、商業集積にこだわることはない。魅力的あるいは必要性の高い集客施設も商業集積に代わる賑わい創出の要素となる。14章で紹介されているが、北三条駅周辺に集積する寺社等は魅力的な集客施設である。飲食・土産品等の門前町が形成される例は各地に見られる。市役所、市民ホール、図書館、学校、病院、福祉施設等々も同様な集客機能を有する。

市部の中心市街地の利用目的は、「買物81.6%」が最多であるが、次いで多いのは「公共施設の利用44.3%」なのである（「県民意識調査」）。「長崎屋」「良品生活館」「パルム」等の撤退・閉店後の影響がいかに大きかったかは、前出資料に見られるとおりである。1店で10%前後のシェアは魅力的であるが、中心市街地の環境整備が進まないと大型店誘致は難しいものとおもわれる。大型商業集積に固執せず、既存・新規を問わず魅力ある集客施設を再発見・再開拓して連携活用することである。

(3) 環境整備

① アクセス整備

当該中心市街地への進入アクセスの不便さは、第7章で指摘している通りである。「出やすいが入りにくい」という印象もある。JR 在来線の駅が3つもある優位性は、知恵を絞って検討したい課題ではある。マイカー利用一辺倒の時代から、電車・バス利用のエコ嗜好の兆しも見えている。

しかし、依然として車社会の定着は持続していくだろう。中心市街地に入りやすいアクセス整備は活性化に不可欠な課題である。道路整備の到来を期待するだけでなく、優れたデザインを駆使した案内板整備などで相当な効果を生むことは、各地に出かけることの多いわれわれは、体験済みである。

② 集客施設整備

地元顧客は勿論、来街者にとって魅力ある中心市街地は、回遊性が高い街区である。商業集積・集客施設等を中心市街地に的確に配置して、比較的短距離で歩くことを楽しみながら、目的を果たすような快適エリアを中心市街地は持つべきである。「2核(施設)1モール(遊歩道)」を基本型にして、逐次レベルアップしながら「3核3モール」、「4核4モール」へと進化・発展していくことが望ましい。

③ 駐車場の確保

中心市街地にこそ必要なものは「(無料) 駐車場」である。商店街の近代化が盛んに言われた頃の掛け声は「何はななくとも駐車場」だった。このキャッチフレーズは、前出資料（県民意識調査）にも現れている。市部における「中心市街地に足りないもの」として「駐車場や道路の整備55.7%」は「商業機能の充実65.8%」に次いで多いのである（第6章参照）。

高齢化社会に対応した「歩いて暮らせるまちづくり」というコンパクト・シティの基本理念は理解できるが、果たして成功事例はいかほどあるのか。コンパクト・シティが成功実現する基本的条件整備は「パーク＆ウォーク or バス」、即ち街区の出入り口に大規模駐車場を備えることなのではないか。

2011年10月10日の「三条マルシェ」は繁盛を極めた。天候に恵まれ、出店数の増加もあって、62千人もの来街者数となった。筆者は、開放された市役所駐車場にマイカーを置き、会場行きの特別巡回バスに乗せてもらった。「パーク＆バス」の快適性を満喫できた。そのため、第1章で述べられている三条市デマンド交通は、交通弱者に優しい手段として、中心市街地の活性化に対する役割を期待したい。今後三条市民以外で三条市を訪れる方などにも、利用者を拡大する訴求が必要である。

一方で、車社会への対応は不可欠であり、かつてロードサイド専門大型店の出店計画づくりでは「店舗100坪・駐車場200坪」が決まり文句であった。中心市街にあって「店舗面積：駐車場面積＝1：2」の割合を目標値として掲げることが、駐車場問題解決の突破口である。三条市に限らず、わが国の中心商店街衰退の第1要因は、中心市街地の構造が車社会の急速な定着に対応できていないことにある。ちなみに、「第9章 中心市街地の商店経営」でも駐車場の確保に言及している。

3. コンテンツ戦略

(1) 快適・便利な居住地域

中心市街地の商業活動を向上するには、地域内、地域近隣に居住人口・世帯を可及的最大の集結することである。固定客に支えられた商業者との共存共栄が可能になる。しかし、商業者はこれに甘えてはいけない。郊外立地の大型商業集積との競争は避けられない。このような状況下において、少しでも競争優位を確保するには、地域経営戦略の選択を誤ってはならない。

(2) 地域経営戦略の選択

われわれは「経営戦略」を「地域経営戦略」に適應することを提言している。「経営戦略には、3つの代替案しかない」(マイケル・ポーター)。下図はその3つの基本戦略、即ち「コストリーダー戦略」「差別化

図17-1 経営戦略

		競争優位の源泉	
		低コスト	差別化
競争の範囲	(広)	①コスト・リーダーシップ戦略	②差別化戦略
	(狭)	③集中戦略 (コスト集中)	(差別化集中)

(資料：「MBA経営戦略」ダイヤモンド社)

戦略」「集中戦略」を示す枠組みである。

暗示を掛けるわけではないが、ポーターは「これら3つの基本戦略のうち、1つも確立できない企業は窮地に陥る」と言い切っている。確かに全国の賑わい商店街は、自然発生型・計画型を問わず、街区の戦略が明確である。当該中心市街地の選択は、ターゲットを広く取った「差別化戦略」か、狭く取った「集中戦略」しかない。「コスト・リーダーシップ戦略」の選択はない。

(3) コンセプトの明確化

コンセプトを「概念」と言い換えても具体的イメージは湧かない。コンセプトとは、「企画・広告などで、全体を貫く統一的な視点や考え方（広辞苑）」をいう。密度の高い店舗配置と統一感のある業種構成で集中・差別化した「寺泊のアメ横」、平成11年から地元住民が主導して和風建築の町並みを進め、30棟を超える伝統的建造物が立ち並ぶ塩沢町の「牧之通り」など、県内においても例示できる商店街コンセプトはある。約100億円もの巨費を投じて建設された伊勢の「おかげ横丁」の成功は、「過去をテーマ」にして明確な統一感を具現化したからである。

三条といたら「金物のまち」。近隣の洋食器の燕や刃物の与板等と連携した「プロショップ」を空き店舗に誘致できないだろうか。金物のプロ職人が客人と対話できる魅力は格別であろう。「特化型専門店」が集結した中心市街地として、統一感のある町並みを期待したい。

おわりに

提言を参考に実行段階にいたるには幾多の困難も夢もあるだろう。いずれにしろ実行できるかどうかは、関係者の組織的力量である。組織の永久命題は、これまでもこれからも、「組織の目的遂行と構成員の満足度」である。今回の「調査・研究事業」が当該中心市街地活性化という目的に寄与し、これを遂行するに当り関係者の満足を得ることが出来れば、これに勝るものはない。

2011年10月に、われわれは、三条市に対して3つの「中心市街地活性化事業の提案」をさせていただいた。合わせてご検討いただき、具体的実現に向けて検討されることを、強くお願いしたい。

社団法人 中小企業診断協会 新潟県支部

平成23年度 調査・研究委員会

委員長	中村 公哉	マネージメント	第1章～3章
副委員長	田村 昌美	総合調整、提言担当	第17章
副委員長	土田 克則	外部環境分析・商圈分析担当	第5章～7章、10章
副委員長	土田 正憲	創業調査、個店診断担当	第8章～9章
	山崎 勉	ハード調査分析担当	第14章～15章
	近藤 信	地域資源分析担当	第16章
	佐野 盛也	交流担当	第9章、10章
	丸山 修司	地域社会との調整担当	
	山崎 勝雄		第11章～13章
	田中 裕輔		第9章
事務局	今井 進太郎		
	唐澤 頼充		