

# 商店街活性化のゆくえ 商店街振興組合の取り組みから

研究員 倉持 裕彌

## 【要旨】

鳥取市の中心市街地商店街のうちいくつかは、一部事業所が住宅や駐車場になるなど、空間の構成が変化してきている。その中では事業主の高齢化や廃業が進んでおり、世界的不況もあいまって、商店街が商業的な活性化を実現することは極めて難しい状況になっている。

それでも商店街は商店街活性化に取り組まなければならない。当センターが計画策定に参加した、ある商店街振興組合の組合幹部は、イベント実施を中心とする従来の活性化策と異なり、まちづくり会社の設立と歴史的建造物の活用からなる活性化策を検討している。検討初期段階では、従来の活性化になるものと思われたが、関係者との議論や詳細な調査を経たことで、従来とは異なる活性化の方向に向かっていった。

調査は以下の点を明らかにし、活性化の方向性を提示する要因の一つとなった。商店街振興組合は高齢化が進行しており、従来のような商店街全体としての活性化事業は実施が困難であること、組合員は商店街としてのまとまりをある程度維持していること、歴史的建造物は共通のシンボルとして認知されていること、である。この結果から、まちづくり会社の設立と歴史的建造物の活用が、活性化を具体的に進めるうえで不可欠な要素として位置づけられていった。

組合幹部の活性化にかける意気込みや組合員のまとまりを踏まえれば、まちづくり会社と歴史的建造物の活用からなる活性化策は、商店街の活性化につながる可能性が高い。事業内容や事業主体が明確であることに加え、具体的に歴史的建造物を活用するアイデアや人的ネットワークが集まり始めているからである。

## 1. はじめに

以前より、商店街活性化は商店街振興組合を中心に組み込まれてきているが、1990年代後半から始まっている衰退を止めることはできていない。衰退の理由として、事業主の高齢化や商業環境の変化などが指摘されている<sup>1</sup>。その中では、事業所が廃業した後、住宅や駐

車場が変わったため、商店街の空間構成の一部が住宅地のようになりつつあるなど、商店街の存続に関わる変化も起きている。

一方で、活性化策が効果をあげていない、という声があるように、これまでの対応に問題もある。例えば、活性化を目的としたイベントを行っても、一時的な集客にしか繋がら

<sup>1</sup> 倉持 (2005)。

ない、などである。

それでも商店街振興組合は、商店街の維持発展のために、活性化に取り組まなければならない<sup>2</sup>。では、以前にまして厳しい環境のなかで活性化を行ううえでは、どのようなやり方が現実的なのか。商店街の今の状況から将来を予測し、対応を検討する必要がある。

そこで、財団法人とっとり政策総合研究センターは、鳥取市の中心市街地に位置する商店街振興組合が行う商店街活性化計画策定に参画し、現状分析から活性化計画立案までをフォローした。

本稿は、商店街振興組合員に対するヒアリング調査結果を元に、商店街活性化計画策定のプロセスを踏まえながら、商店街が抱える問題点や、商店街活性化が新たな局面に入りつつあること、商店街活性化の実現可能性について検討を加える。なお、調査結果から事業主名が判明する恐れがあるため、商店街の名称は扱わない。

## 2. 商店街の概要と組合幹部の計画案

### 2.1 商店街の概要

この商店街は鳥取市の中心市街地に位置し、幹線道路沿いに形成されている。事業所数は約40、空き店舗数は5である<sup>3</sup>。中心市街地の他の商店街と同様に、1952年の鳥取大火に罹災し、ほとんどの建物が焼失した。商店街には、芸術文化に関する専門店が多く、日用品や買回り品を取り扱う店は少ない。また、スーパーはない。

この商店街には、廃業した事業所跡に一般の住居が建てられているため、住宅地に近い雰囲気をもっている区画もある。また、鳥取

駅からやや離れており、デパートなど集客施設がないため、人通りが少ない。

商店街振興組合の設立は1982年である。現在の事業所構成は組合が設立された当初からあまり変わっていない。商店街振興組合幹部（以下、組合幹部）は数回入れ替わっているため、組合員には幹部経験者が多い。そのため彼らは、組合の運営や取り組みについて詳しく、組合の事業についても協力的である。

### 2.2 組合理事の計画

組合幹部は、2007年に認可された中心市街地活性化基本計画掲載事業（以下、掲載事業）を推進するために、関係者や有識者を集めた委員会を設置した<sup>4</sup>。

そこにアーケードの補修が商店街振興組合で急遽対処する問題として持ち込まれた。歩道上に整備されている築25年ほどのアーケードの一部に補修が必要とされる雨漏りが見つかったのである。詳しく調べてみると、全体的に屋根部分の痛みが激しく、部分補修をするよりも、全体的な補修を行うほうが結果的に延命を図るうえでコストパフォーマンスが高いことが明らかになった。

補修といっても費用が1,000万円程度かかる見込みで、商店街にとっては大きな負担である。自前で修理するには組合員の個人負担を伴う恐れがあり、理解を得られるかどうかが重要になる。組合幹部は、個人負担を発生させないよう、この案件を委員会で協議し、計画に含めることで国から補助を得ようとした。そのため委員会では、掲載事業の検討にアーケードの補修を含め、全体として計画を練り直すことになった。

2 この点については検討の余地があると思われる。しかし、商店街振興組合の活動の一環として活性化が位置づけられ、中心市街地活性化基本計画に事業を掲載している以上、活性化に取り組むことは既定路線である。

3 組合員数は51である。商店街から離れた位置に店舗を構えている組合員もいる。

4 掲載事業に対しては補助金が出るため、委員会の開催や計画の策定など一定の形式を整えておく必要がある。

アーケード補修に国の補助を受けるためには、アーケードの補修が商店街の活性化を進めるうえで不可欠なものとして計画に位置づけなければならない。しかし、人通りがほとんどなく、降雪も以前ほどではなくなった現在の状況を踏まえると、アーケードと活性化を強く結びつける計画を作るのは困難であった<sup>5</sup>。

数回の委員会を経たところで、今回アーケード補修に補助金を得るのは容易ではなく、無理に提案しても却下されるだろう、という判断が下された。アーケードの補修は、負担のかからない方法を再度検討し、組合員に理解を求めて、自前で行う方向で決着した。

さて、組合幹部は、このアーケードを巡る議論を通して商店街の内外問わず様々な情報を収集し、活性化のアイデアを検討してきた。委員会では、これらのアイデアを活かすために、当初検討する予定であった掲載事業も踏まえながら、商店街を活性化するため計画を改めて検討することとした。

緊急の課題として浮上したアーケード補修は、補助を受けるという当初の目的こそ叶わなかったものの、組合幹部にとって商店街の活性化事業を改めて考える契機となった。

組合幹部が検討した商店街の課題と活性化計画（案）は以下の内容である。

〈課題〉

- ①近年、各店舗の売上が低迷しており経営状況が悪化している。
- ②組合費の負担増は困難であり、積極予算が組めない。
- ③後継者がいない店が多く、世代交代が進まない。
- ④アーケードの老朽化による改修問題が急浮上。

〈商店街活性化の方向性〉

《テーマ》

「文化」と「芸術」あふれる商業エリアの構築

《キーワード》

文化・芸術・歴史・明かり・ふれあい・楽しさ・憩いの場など

〈目標〉

「憩い・滞留・集客・情報発信」のある、活気ある商店街の復活

〈具体策〉

文化芸術エリアのまちづくり

- ・文化教室及び文化サークル等を誘致し、関連する商業の集積を図る。

（空き店舗やビルの空き室を活用する）

- ・歴史的建造物を改修し、2F・3Fを文化活動拠点として活用する。
- ・イベントの継続
- ・掲載事業の推進

案に示された課題や具体策は、組合幹部が組み立てた仮説である。ただ、仮説とはいいいながらも、狭い範囲の商店街で日々得られる情報に基づいて作られた現実的な計画であり、組合員の賛同も得られやすいと思われた。そこで、この計画に対する組合員の意見を収集することも含め、調査を行った。

### 3. 商店街の現状と課題

#### 3.1 調査概要

調査は商店街振興組合員を対象に行った。調査内容は、計画に対する意見収集のほか、各事業所の現状、廃業まで含めた将来予定、活性化に対する考え方、アーケード補修への賛否などを調査した。さらに、計画には商店街に現存する伝統的建造物の利活用も含まれ

<sup>5</sup> 商店街にとってのアーケードの必要性・利便性は委員会でも認めていた。ただし、商店街の商業的な活性化のためにアーケードが不可欠、というストーリーでなければ国は認めないという。つまり、商業集積を整備し人通りが増加することが見込めるため、などの理由でなければならない。さらに補修が補助の対象となる可能性は低いとされた。

ていたため、このような建造物が商店街全体でシンボル〈地域資源〉として認識されているかも調べた。

手法はヒアリングである。今回の調査は、例えばアーケードのように、組合員の多くに関係し、意向を知っておきたい質問が含まれることから、回収率が高いヒアリングを選択した。

調査対象者 46 (組合員、地主)

調査実施数 31 (15組合員は  
未調査または非協力)

調査期間 2008年12月～2009年3月

得られた回答は、コーディングを行い、集計した<sup>6</sup>。以下では一部の調査結果を用いて、計画案に示された課題の共通要因と考えられる事業主高齢化と、計画に対する組合員の反応についてみていく。

### 3.2 高齢化

事業主年齢構成は、20歳～40歳代が不在、

60歳以降が半数を占めている (図1)。高齢化は、様々な問題に共通する要因となっている。例えば後継者がいない高齢の事業主は、遅くとも15年以内に廃業と向き合う。さらに、居住地が事業所と同一で (図2)、かつ事業所を自己所有している (図3) 高齢の事業主が多い<sup>7</sup> ため、廃業とあわせて空き店舗の増加、もしくは事業所が一般住宅や駐車場へと姿を変えることは容易に想定できる。

売上についても、高齢化の影響がある。図4に示したように、集計した結果、売上が下がっている事業所は8割を越える。ただし、これらの事業所について、調査で個別に聞き取った限りでは、売상을伸ばそうとして下がっている事業所と、自然な成り行きに任せて下がっている事業所がある。

前者は、その要因を「経済成長の鈍化」「ライフスタイルの変化」「郊外店の影響」などに求めながらも、店舗改装や新規取引の開拓、webの活用など具体的な打開策を試みて

図1 事業主年齢構成

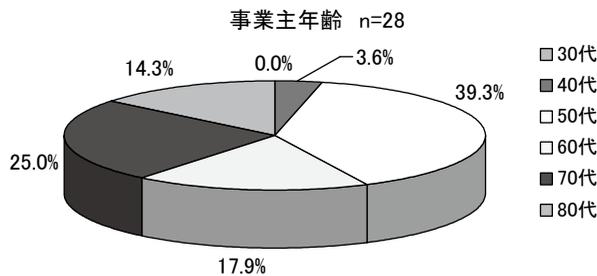


図2 事業主居住地

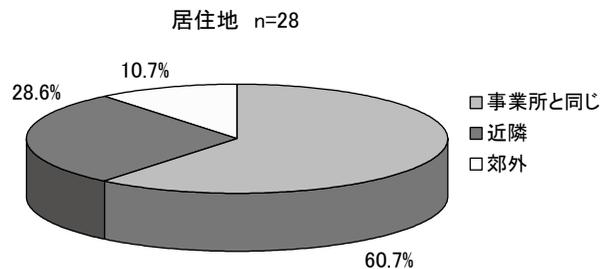


図3 店舗所有形態

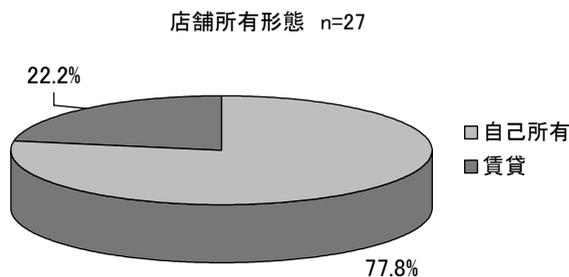
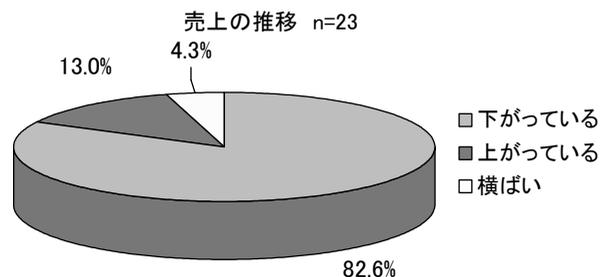


図4 売上の推移 (おおよそ過去10年間)



6 2009年3月2日までに終了した分のみ。調査不能事業所を除くと、実質的には調査対象事業所の9割をカバーしている。7 60歳以上の事業主の50%が該当する。

いる。後者は「常連客の減少」などを理由とし、具体的な打開策を講じていない。

あえて単純に区別するならば、前者は資産形成過程にある20～50歳代の事業主であり、後者は資産形成を終えた70歳以降の事業主である。

このほか、今後の事業予定、商店街活動への参加などが年齢によって異なる傾向にある。事業や商店街活動において、若手と同等に積極性を示す高齢の事業主はほとんどいない。そしてこのような態度の違いは、商店街が衰退期にあるために問題として扱われる。衰退期は、個々の廃業や引退、あるいは事業に対する消極性が、商店街全体にとって大きな影響となるからである。

これは、高齢化を要因とする精神的体力的な問題なので、商店街の活性化という大義名分をもってしても改善することは困難である。

### 3.3 計画に対する反応

この計画に対して、商店街の組合員が示した態度は、概ね賛同であった（図5）。ただし、計画への賛同であって事業への参画ではない。例えば「私は今更なにもできないが案としては良い。ただ計画通りできるかどうか。」と計画には賛同しながら参画を否定する事業主もいた。

組合幹部にとって意外だったのは、アーケード補修に関する具体的な負担に関して、組合員から「負担する（止むを得ない）」という声

が多かったことである（図6）。組合幹部や委員会の委員はこの点について、まだ商店街としてのまとまりが残っている、と評価した。

## 4. 新たな局面に入る活性化

調査結果を踏まえて、改めて商店街が今置かれている状況と組合幹部の計画との関係を整理する。

事業主の高齢化が進行し廃業が増えることは、商店街に空きスペースや住宅が増えることを意味する。それは人口減少や景気の低迷など外部環境は厳しさを増している状況では、商店街の維持存続に関わる問題である。加えて、事業主の年齢による活性化への態度の違いが解決困難な問題となっている以上、例えば、個々の事業主の経営状況の改善による商店街の商業的活性化といった手法は選択できない。

したがって、この商店街の場合、大きく分けると活性化の道は2つ考えられる。ひとつは、あくまでも商業活性化を中心としてイベントを実施するなど従来の枠組みで活性化を試みることである。もう一つは、これまでとは異なる枠組みによって、商店街とはいえなくとも人の集まる空間を形成していくことである。

組合幹部が仮説の段階から選んでいたのは後者だった。商店街を商店街として再生するのではなく、芸術や文化といった切り口で空き店舗対策やイベントを展開することで、新

図5 活性化計画に対する評価

計画に対する評価 n=31

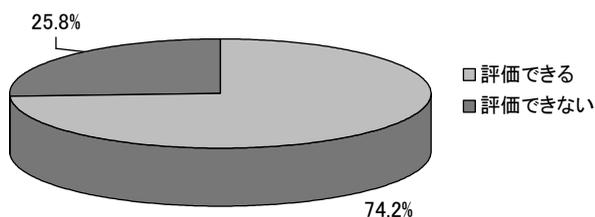
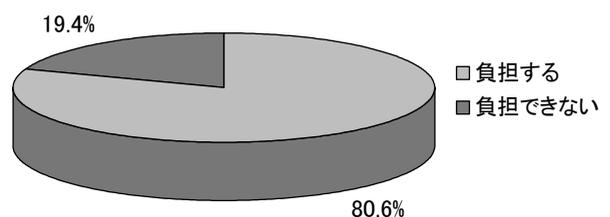


図6 アーケード補修に伴う負担

負担(平均150,000円) n=31



たな空間として再生する方向性を示したのである。商店街振興組合が従来の活性化方法論に見切りをつけたともいえるこの流れは、商店街の実態と周辺環境を照らし合わせれば、むしろ必然といえる。

計画に賛同する事業主も、このことに気が付いている。中には、「もはやこのような方向しか活性化する方向は見出せない」と指摘する事業主もいた。またある組合員は、「だいぶ前に、商店街はやがて住宅地になると専門家に言われたが、その通りになってきた」と現状を捉えていた。

ただし、アーケードにどうにか補助を受けようとした議論の過程がなければ、従来の枠組みでの活性化を検討していた可能性は高い。なぜなら、掲載事業は従来商店街で取り組んだ事業を継続・拡大したものであり、掲載事業を進めるだけであれば、組合幹部が積極的にアイデアを出さなければならない理由はないからである。設置された委員会も議論の場というより、形式的な承認の場となっていたらう。

## 5. まちづくり会社と活性化の実現可能性

### 5.1 まちづくり会社が必要とされる理由

さて、商店街を新たな空間として活性化するという方向性が現実的だとして、事業主体は商店街振興組合のままでよいのだろうか。事業主の高齢化や廃業が進む商店街では、商店街振興組合全体を事業の実施主体とするには無理があるとはいえないか。

3.2で示した調査結果によれば、組合幹部は活性化事業への具体的参加について積極的であるが、一部の組合員は消極的である。そこで、浮上してきたのが組合幹部有志を中心にまちづくり会社を設立し事業主体とすることである。以下に述べるように、まちづくり

会社は、商店街の活性化を進めるうえで、商店街振興組合にはない機動力や資金が期待できる。

組合幹部が、活性化事業の核として考えているのは、商店街に残る歴史的建造物の活用である。活用の際には、商店街のみならず、近隣の商店街や集客施設、中心市街地の活性化に積極的な事業主との連携や協力が不可欠であり、商店街振興組合が組合員の合意形成を図りながら進める手法では時間がかかりすぎる。このような事業を進めるうえでは、少人数で機動力の高いまちづくり会社のような組織が必要になる。

次に、建物が古くそのまま活用することができないため、まずリフォームを行うことになる。リフォームの程度によるが、建物そのものの耐用年数を延ばすリフォームを行うためには、数千万円の費用がかかるという。ここに、国などから補助を得ることを検討しなくてはならない。現在では、まちづくり会社など実行力や機動力のある団体による活性化事業に対して補助が出るよう国の制度が変化してきており、この点からもまちづくり会社の設立が必要とされている（経済産業省 2008）。

組合幹部は、これらの検討を踏まえて、商店街活性化を商店街活性化振興組合が担う事業とまちづくり会社によって進める事業とに分けて取り組む方向性を固めた。今後は、アーケード補修や従来から継続しているイベントは商店街振興組合で取り組み、歴史的建造物の活用などはまちづくり会社によって進め、商店街の活性化を図ることになる。

### 5.2 活性化の実現可能性

まちづくり会社が設立されれば、歴史的建造物を活用した事業実施への可能性は高まる。加えて、組合幹部の活性化に対する意欲は高く、既にまちづくり会社への参画を表明

している幹部もいる。大きな地震や火災をくぐり抜けてきた歴史的建造物は、調査結果によれば、62.1%の組合員が商店街のシンボルの建物として名前を挙げており、この商店街を含めた近隣地区にとって、建物の活用は大きな関心事となる。

具体的効果もあがっている。歴史的建造物の活用は、様々な人的ネットワークを惹き付けている。これまで誰も立ち入ることのなかった空きスペースには、組合幹部はもとより、建築士、大学教員、劇団主催者、まちづくり専門家など、芸術と文化のまちづくりを進めるうえで欠かせない人材が足を運んでいる。

そこでは、建築士が建物に改めて高い評価を見出しているほか、様々なアイデアが実行ベースで話し合われている。例えば、まず建物を公開することからイベントにしてみるのはいかがでしょうか、劇団に舞台として活用してもらったらどうか、ワークショップを開いたらどうか、登録文化財にして充実した補助を受けてはどうか、などである。

これは、歴史的建造物の活用でまちづくりを行ってきた他都市に共通して見られる、社会関係資本の集積がこの商店街でも始まっていると考えてもいざらう<sup>8</sup>。いずれにしても、まちづくり会社が文化・芸術に関するこれらの具体的な動きが徐々に発展することで、この商店街が新たな空間として賑わいを復活させる可能性は高いといえよう。

ただ、この商店街の目指す活性化は、特徴ある空間形成によって人が集まり、専門店、文化拠点、飲食店などが立ち並ぶという長期的なビジョンである。そのためには、現在の積極的な組合幹部の仕事を理解し、引き継いでいく次なる担い手を育成しなくてはならない。まして短期的には、売り上げの増加など

商業的効果が見込める計画ではない。したがって今後組合幹部が、活性化に取り組むモチベーションを維持し、継続させていくことができるかどうか重要な鍵となるのである。

#### <謝辞>

本レポートを作成するにあたり、多くの皆様にご協力頂いたことに感謝申し上げます。

#### <参考文献>

- 倉持裕彌. 2005. 「鳥取市の中心市街地商店街活性化に関する考察」『TORCレポート』26: 112-122.
- 経済産業省中心市街地活性化室. 2008. 『中心商店街再生研究会 中間とりまとめ報告書 不動産の所有と利用の分離とまちづくり社会の活動による中心商店街区域の再生について』経済産業省.
- 北海道未来総合研究所・地域問題研究所・とっとり政策総合研究センター. 2007. 『地域の「想像力」向上を目指した再生のあり方』北海道未来総合研究所.

---

8 北海道未来総合研究所・地域問題研究所・とっとり政策総合研究センター (2007)。