

大型閉鎖店舗再生等対策の  
総合プロデュース人材育成事業

**副 読 本**

## 目 次

小売業全体の概況 .....	1
大型店の現状 .....	12
大型閉鎖店舗の現状 .....	24
中心市街地における大型店の退店の影響 .....	39
大型閉鎖店舗再生の現状 .....	48
大型閉鎖店舗再生の事例 .....	56

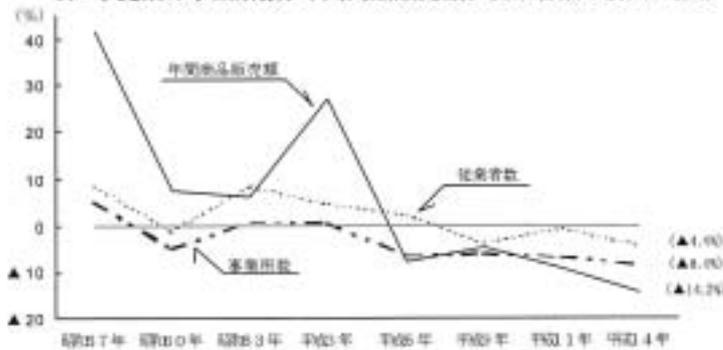
# 小売業全体の概況

(平成14年商業統計速報による)

## 平成14年商業統計速報 要旨

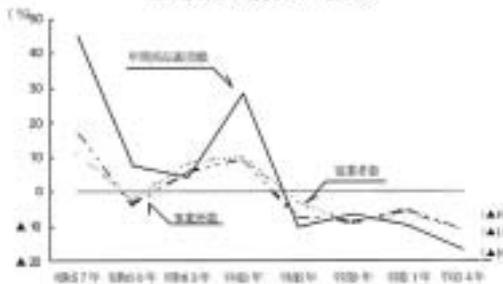
1. 減少続く事業所数、年間商品販売額、従業者数
  - ・卸売業は、いずれも1割を超える減少
2. 就業構造はダイナミックに変化
  - ・正社員・正職員が減少し、パート・アルバイト等の比率高まる
3. コンビニは終日営業、ドラッグストアは品揃え、ホームセンターは大型化でいずれも躍進！
  - ・コンビニの終日営業店の割合はほぼ8割、全県で割合高まる

卸・小売業の事業所数、年間商品販売額、従業者数の前回比推移

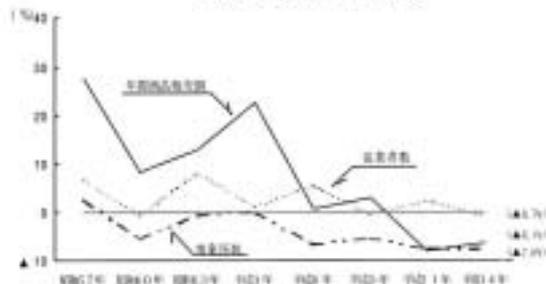


注(1) 特別1年調整において、事業所数統計を行ってはおらず、経路は「(1)」と同様に考慮したものと仮定している。  
注(2) 従業者数は、従業者数(心臓部)と従業者数(心臓部以外)の合計を指す。従業者数は、平成11年からの調査。

卸売業の前回比推移



小売業の前回比推移



卸・小売業の事業所数、年間商品販売額、従業者数

	事業所数		年間商品販売額			従業者数			
	構成比 (%)	前回比 (%)	(億円)	構成比 (%)	前回比 (%)	(万人)	構成比 (%)	前回比 (%)	
商業計									
平成13年	1,832,738	100.0	▲7.0	6,392,651	100.0	▲9.2	1,320	100.0	—
平成14年	1,679,993	100.0	▲8.4	5,485,825	100.0	▲14.2	1,293	100.0	▲4.3
卸売業									
平成11年	425,859	23.2	▲5.2	4,204,326	77.3	▲9.7	468	35.4	—
平成14年	379,547	22.6	▲10.9	4,124,572	75.4	▲10.0	417	32.1	▲10.9
小売業									
平成11年	1,406,884	76.8	▲7.5	1,428,326	22.7	▲8.0	852	64.6	—
平成14年	1,300,446	71.4	▲7.6	1,351,253	24.9	▲8.1	876	67.9	▲1.0

## 小 売 業

### ・～減少傾向の続く小売業の事業所数、年間商品販売額～

#### 1. 事業所数 ～ 事業所数は、全業種で減少 ～

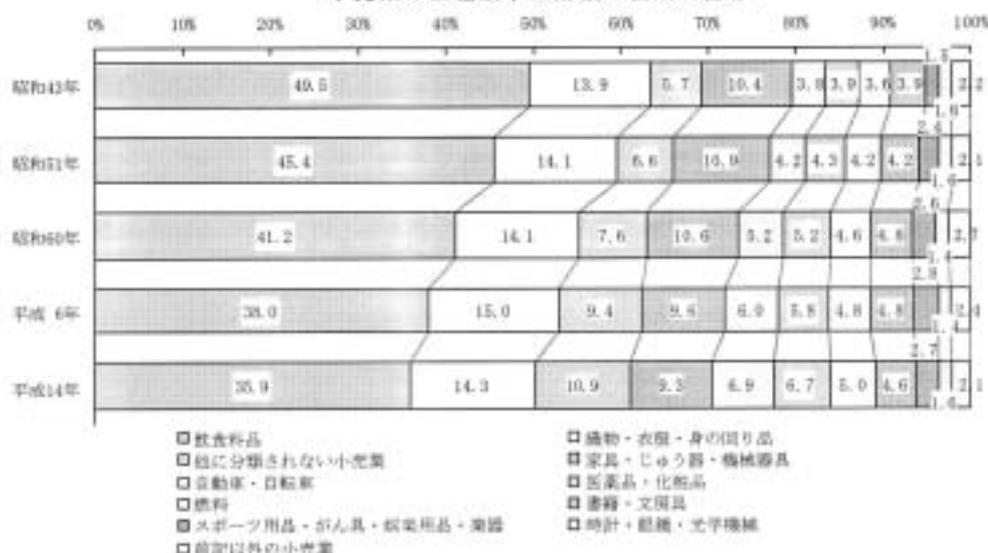
- ・事業所数は、130万事業所、前回比▲7.6%の減少。  
昭和57年（172万事業所）をピークに減少が続く、昭和37年（127万事業所）以来の低い水準。

小売業の就業者規模別事業所数

就業者規模	事業所数				
	昭和1年	昭和4年	構成比(%)		前回比(%)
			平成11年	平成14年	
小売業計	1,406,884	1,300,043	100.0	100.0	▲7.6
4人以下(小規模事業所)	983,221	887,020	69.9	68.2	▲9.8
5～49人(中規模事業所)	408,901	397,490	29.1	30.6	▲2.8
50人以上(大規模事業所)	14,762	15,533	1.0	1.2	5.2

- ・食料品（47万事業所）が最も多く、次いで、織物・衣服・身の回り品（19万事業所）。
- ・昭和43年には小売業の半分を占めた食料品が、36%へと縮小。一方、ホームセンターの含まれる他に分類されない小売業、ドラッグストア、調剤薬局の含まれる医薬品・化粧品が拡大。
- ・ドラッグストアや調剤薬局の新設が寄与した医薬品・化粧品（前回比 3.5%増）が増加し、他の業種は全て減少。

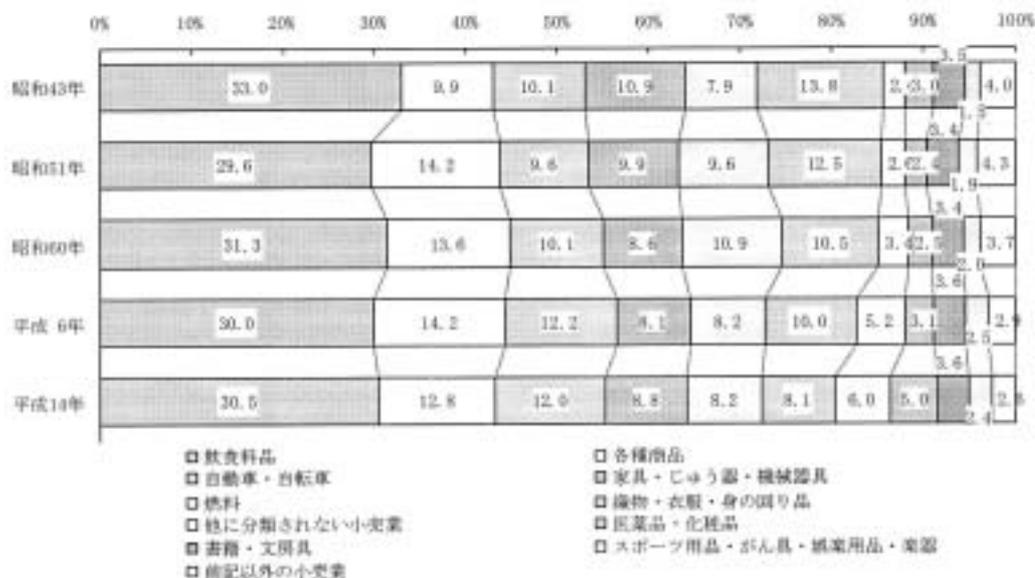
小売業の業種別事業所数の構成比推移



## 2. 年間商品販売額 ～ 年間商品販売額は、引き続き減少 ～

- ・年間商品販売額は、135兆円、前年比▲6.1%の減少。
- ・年間商品販売額は、昭和33年の年間での販売額調査開始以降、平成9年まで増加。景気低迷に伴う消費不振、価格の低下などから11年、14年と引き続き減少。
- ・多いのは、飲食料品（41兆円）、各種商品（17兆円）、自動車・自転車（16兆円）。
- ・業種別の前年比は、医薬品・化粧品（前年比28.8%増）、燃料（同1.1%増）、他に分類されない小売業（同2.3%増）を除き、全業種で減少。
- ・業種別の構成比は、織物・衣服・身の回り品、家具・じゅう器・機械器具が縮小、医薬品・化粧品、他に分類されない小売業の割合が拡大。

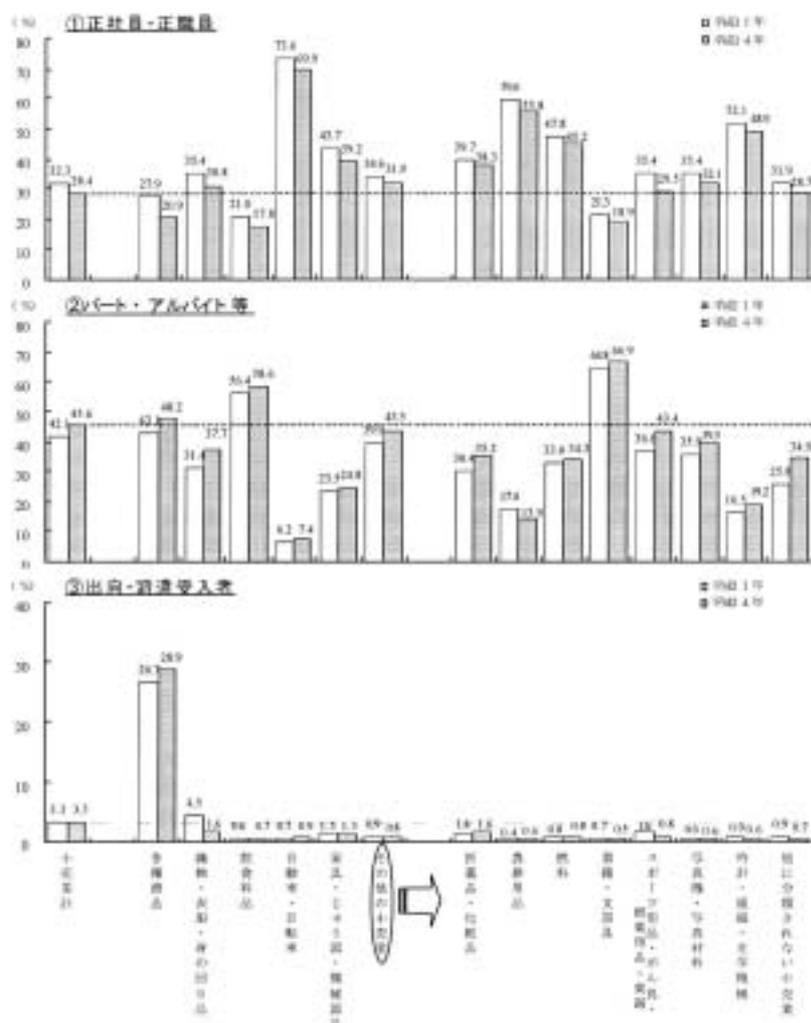
小売業の業種別年間商品販売額の構成比推移



## 3. 就業者数 ～ パート・アルバイトへの転換進む、小売業の就業者構造 ～ (パート比率は約5割)

- ・就業者数は、843万人、前年比▲1.0%の減少。
- ・多いのは、飲食料品（326万人、構成比38.6%）、次いで、各種商品（78万人、同9.2%）、織物・衣服・身の回り品（74万人、同8.8%）。
- ・身の回り品、各種商品を中心に、正社員・正職員からパート・アルバイト等への転換が進み、就業者構造が大きく変化。

小売業の業種別就業者数内訳の構成比



都道府県別

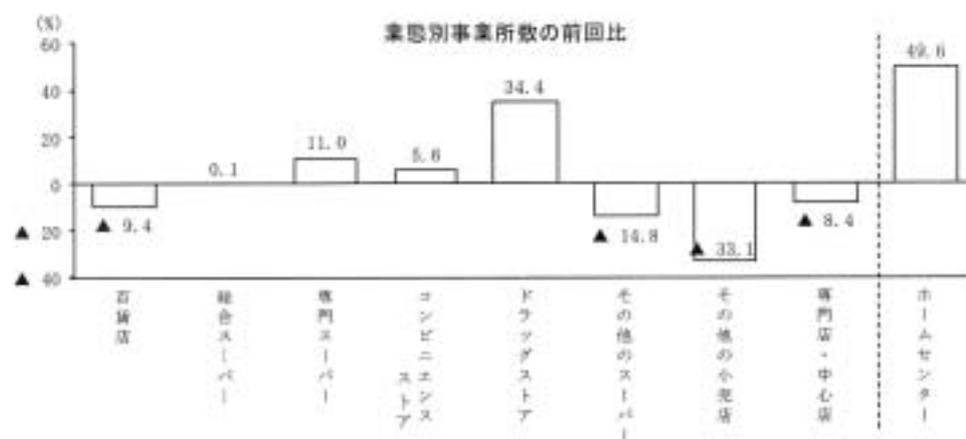
- 卸売業の事業所数、年間商品販売額、就業者数は全県で減少。
- 小売業の事業所数は全県で減少、年間商品販売額は、長崎、沖縄を除く45県が減少。就業者数は、秋田、香川などで減少、沖縄、群馬等17県で増加。いずれも、大型総合スーパー、ホームセンター、コンビニエンスストアなどの新規出店増による。

## 業 態 別

- ・ドラッグストア、ホームセンターの出店大幅増
- ・コンビニの終日営業化がさらに進展

### 1. 事業所数

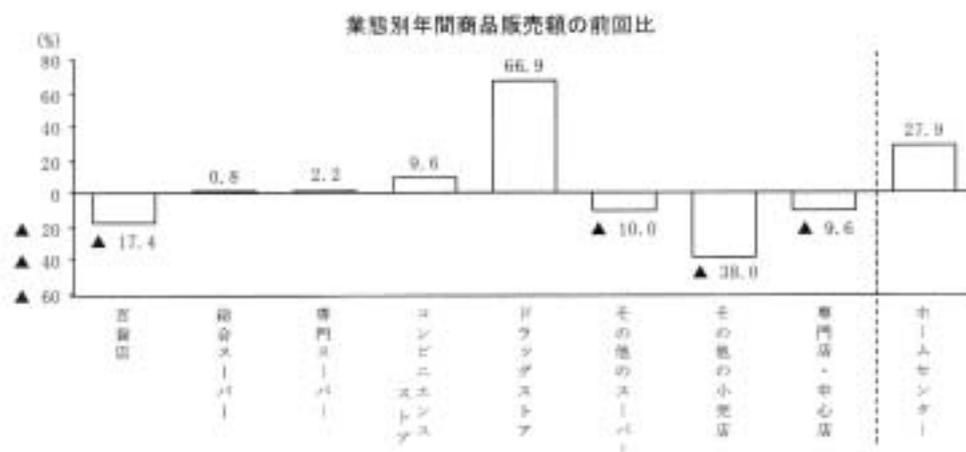
- ・前回は、ドラッグストア、専門スーパー、コンビニが増加。事業所数の多い専門店・中心店やその他のスーパー、その他の小売店などは大幅な減少。なお、住関連の専門スーパーの内数であるホームセンターは同 49.6%の大幅増。



(注) 専門店・中心店は合算して比較している。以下、同じ。

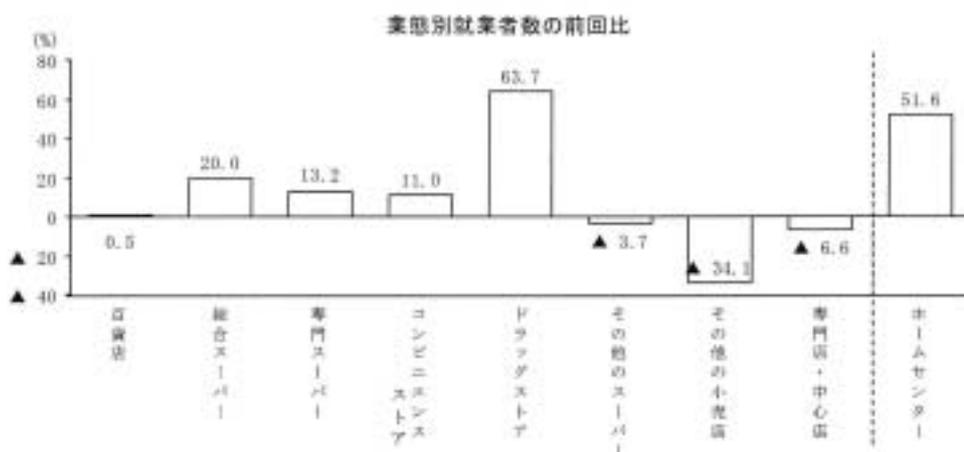
### 2. 年間商品販売額

- ・ドラッグストア（前回比 66.9%の大幅増）、コンビニが増加、その他の小売店、専門店・中心店、百貨店などは減少。なお、専門スーパーの内数であるホームセンターは同 27.9%の増加。



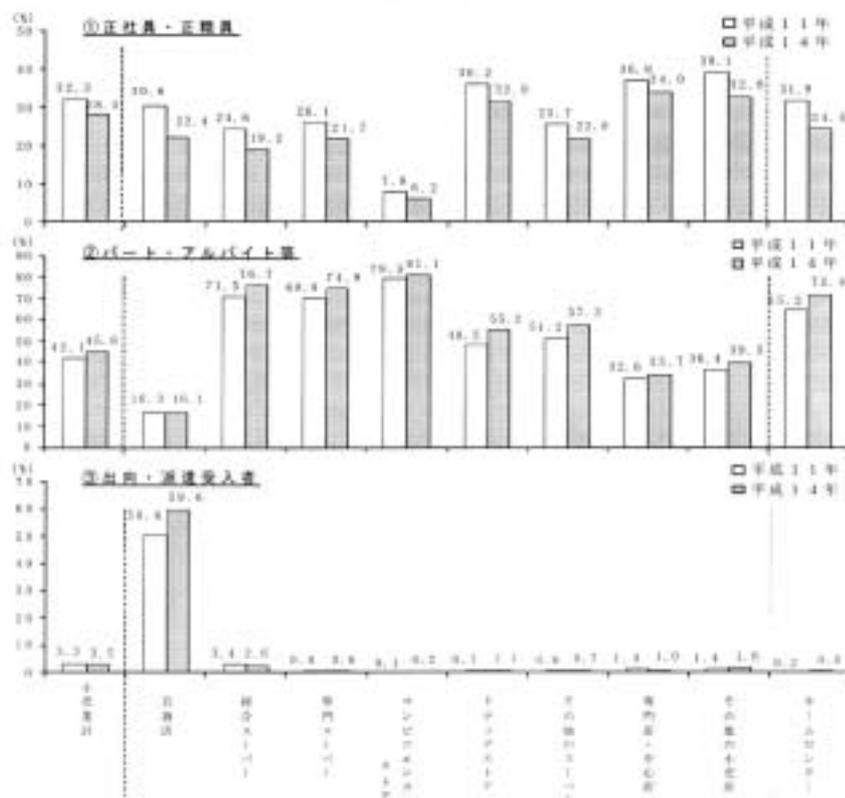
### 3. 就業者数

- ・ドラッグストアが前回比 63.7%の大幅増、総合スーパー、専門スーパー、コンビニも増加、構成比の大きい専門店・中心店は減少。



- ・就業者数の内訳を業態別にみると、パート・アルバイト等の割合は、総合スーパー、専門スーパー、コンビニは7～8割、出向・派遣受入者は百貨店がほぼ6割。
- ・全業態で正社員・正職員の割合は縮小、パート・アルバイト等の割合は百貨店を除き拡大。
- ・百貨店は、出向・派遣受入者の割合が拡大。

業態別就業者数内訳の構成比



業態別パート・アルバイト等の1日当たり平均労働時間

- ・パート・アルバイト等の1日当たりの平均労働時間は、4.9時間、コンビニ(同4.1時間)、ドラッグストア(同4.8時間)は短時間。

業 態	パート・アルバイト等の1日当たり平均労働時間(時間)
小売業計	4.9
百貨店	5.8
総合スーパー	4.9
専門スーパー	4.7
うちホームセンター	4.8
コンビニエンスストア	4.1
ドラッグストア	4.8
その他のスーパー	5.1
専門店・中心店	5.0
その他の小売店	5.9

#### 4. 単位当たりの年間商品販売額

##### ① 1事業所当たりの年間商品販売額

- ・百貨店が225億円と群を抜いて高く、次いで、総合スーパーの53億円。
- ・前回は、ドラッグストア(1億7009万円)、コンビニ(1億6073万円)が増加。

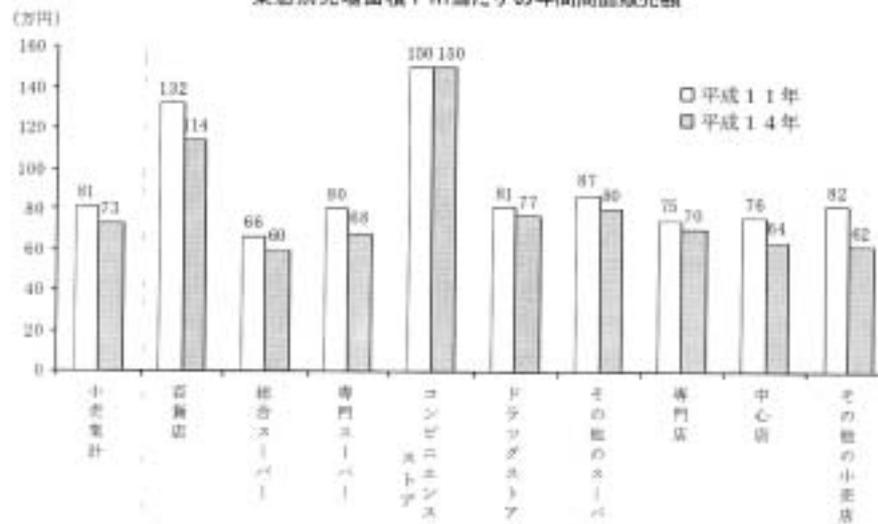
業態別単位当たりの年間商品販売額

業 態	1事業所当たりの年間商品販売額			売場面積(㎡)当たりの年間商品販売額			従業員1人当たりの年間商品販売額(万円)
	平成11年 (万円)	平成14年 (万円)	前回は (%)	平成11年 (万円)	平成14年 (万円)	前回は (%)	
小売業計	19,373	19,394	▲1.7	81	73	▲9.9	3,993
百貨店	2,469,315	2,296,872	▲6.8	132	114	▲13.0	2,334
総合スーパー	529,929	533,211	▲0.6	68	60	▲11.1	3,154
専門スーパー	69,293	63,895	▲7.9	32	33	▲15.0	2,959
うちホームセンター	60,947	79,559	▲14.9	49	37	▲19.6	3,375
コンビニエンスストア	15,487	16,973	▲3.8	159	159	0.0	1,806
ドラッグストア	13,695	17,999	▲24.2	81	77	▲4.9	2,769
その他のスーパー	8,736	10,299	▲5.7	87	89	▲8.0	1,969
専門店	6,796	8,732	▲0.9	75	79	▲8.7	1,688
中心店	7,520	7,937	▲3.9	79	84	▲15.8	1,841
その他の小売店	11,155	10,395	▲7.4	82	82	▲24.4	2,285

##### ② 売場面積1㎡当たりの年間商品販売額

- ・コンビニ(159万円)が最も多く、次いで、百貨店(114万円)。
- ・前回は、店舗の大型化から、コンビニでの横ばいを除き、他の業態は減少。

業態別売場面積1㎡当たりの年間商品販売額



③ 就業者1人当たりの年間商品販売額

・総合スーパー(3154万円)、専門スーパー(2956万円)、ドラッグストア(2763万円)、百貨店(2334万円)、その他の小売店(2285万円)の順。

また、コンビニは1806万円、専門スーパーの内数であるホームセンターは3375万円。

(注) 就業者数はパート・アルバイト等を8時間換算(8時間換算による数値は平成14年調査)したものを  
用いている。

5. 都道府県別にみたコンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンターの状況

① コンビニエンスストア

・小売業に占めるコンビニの割合は、事業所数で3.2%、年間商品販売額で5.0%、就業者数で7.4%。

・コンビニは、一時の店舗拡大のスピードは鈍化したものの引き続き堅調(新たなニーズが見込めるオフィスビル、病院、大学、ホテルなどへの新規出店がみられる)。

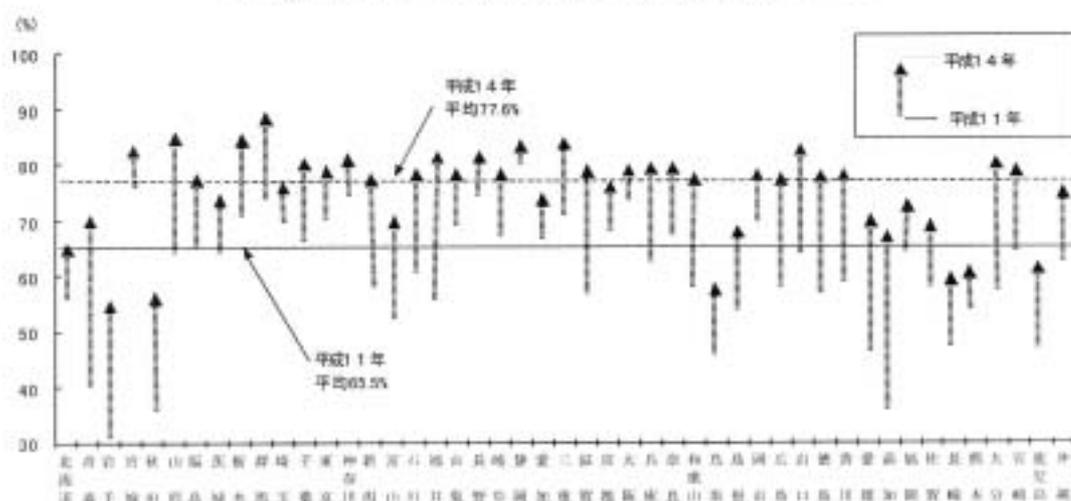
・コンビニの終日営業店の割合は77.6%へ(12.1ポイント拡大)。新店店のほとんどが終日営業店。

コンビニエンスストアの事業所数、年間商品販売額、就業者数

	事業所数					年間商品販売額 (億円)			就業者数 (人)		
	11年	増減比 (%)	14年	増減比 (%)	前年比 (%)	11年	14年	前年比 (%)	11年	14年	前年比 (%)
	コンビニエンスストア	38,561	100.0	41,769	100.0	5.0	51,270	57,137	9.6	551,895	612,604
終日営業店	25,911	65.5	32,431	77.6	25.2	46,654	57,166	22.8	437,494	526,743	21.1
終日営業店以外	13,050	34.5	9,338	22.4	▲31.6	14,616	9,971	▲31.9	114,401	85,861	▲27.0

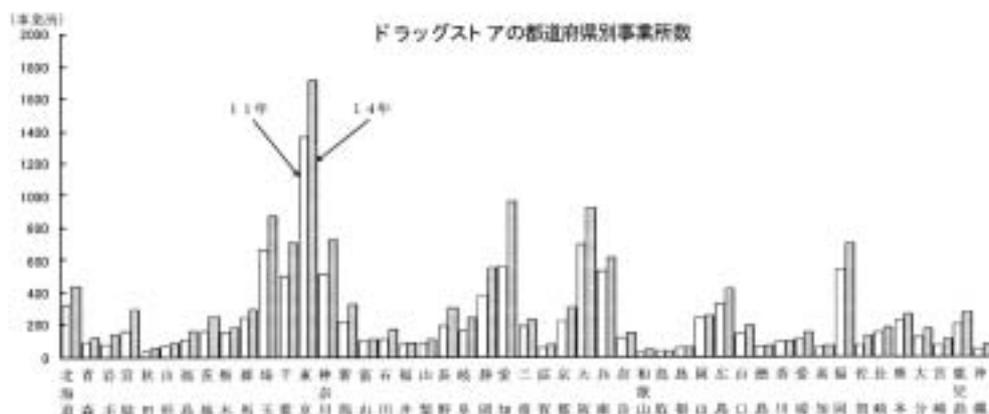
・コンビニの終日営業店割合は、群馬(90.5%)が最も高く、20県で8割を上回る。大都市の近郊圏の各県で終日営業店の割合が高い。

都道府県別コンビニエンスストアの終日営業店割合(平成11、14年)

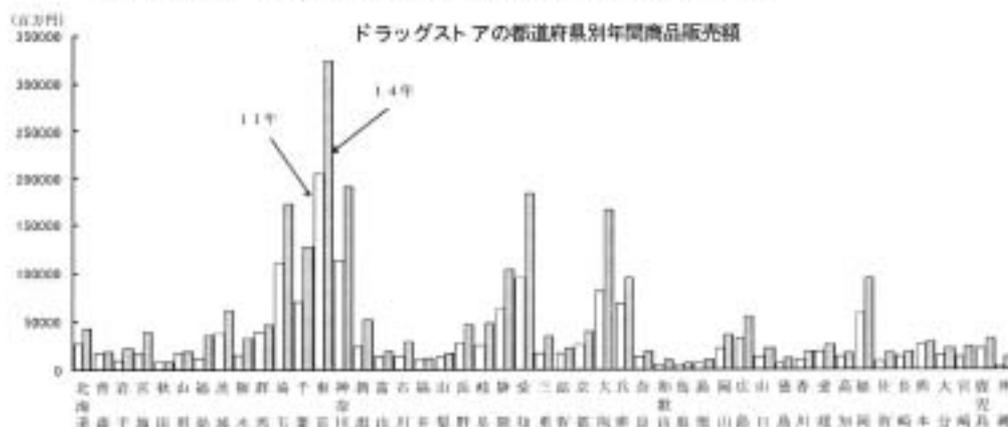


## ②ドラッグストア

- ・事業所数(1万4673事業所)が34.4%増、年間商品販売額(2兆4957億円)が同66.9%増、就業者数(11万6173人)が63.7%増とそれぞれ大幅増。
- ・少子・高齢化や健康ブームを背景に新たな業態として拡大傾向、近年は医薬品や化粧品、日用品、文房具、飲食料品など、幅広く取り扱う品揃えの豊富さで便利さを提供する業態として急成長。
- ・事業所数は、東京1715事業所(前年比25.6%増)が最も多く、次いで、愛知963事業所(同69.2%増)、大阪920事業所(同33.3%増)、埼玉869事業所(同30.7%増)など、大都市及びその近郊に集中。



- ・年間商品販売額は、東京3243億円(前年比57.8%増)が最も多く、次いで、神奈川1909億円(同65.4%増)、愛知1836億円(同92.6%増)など。



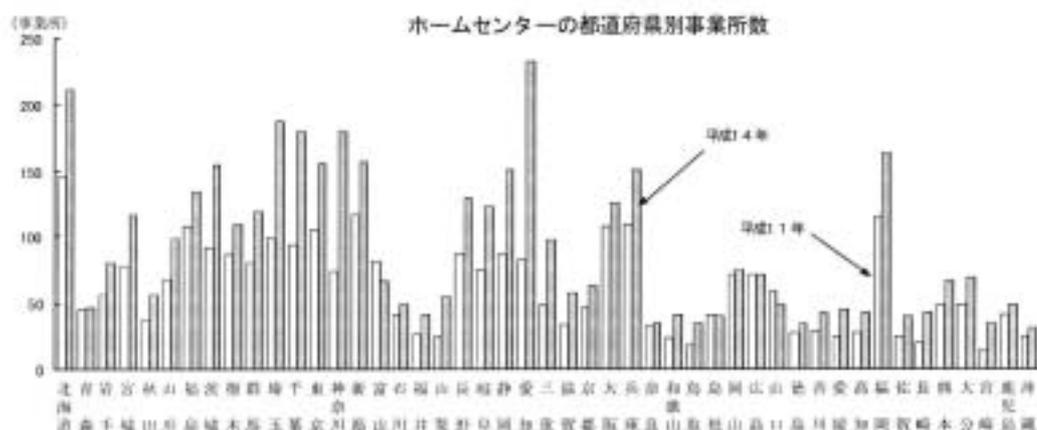
### ③ホームセンター

- ・事業所数、年間商品販売額、就業者数、いずれも大幅増。
- ・ホームセンターは、D I Y用品へのニーズの高まりや、洗剤、紙製品といった生活雑貨、カー・レジャー用品、園芸、ペット用品等の品揃えの拡大等から大きな伸び。

ホームセンターの事業所数、年間商品販売額、就業者数

	事業所数			年間商品販売額 (億円)			就業者数 (人)		
	11年	14年	増減比 (%)	11年	14年	増減比 (%)	11年	14年	増減比 (%)
住関連スーパー	9,894	13,021	31.6	51,025	61,451	20.4	205,144	279,399	36.2
うちホームセンター	2,911	4,266	46.6	24,024	30,732	27.9	64,661	128,358	51.6

- ・多いのは、愛知の 233、北海道の 212、埼玉の 187、千葉の 180 の順、郊外に住宅が広がっている県での伸びが高い。



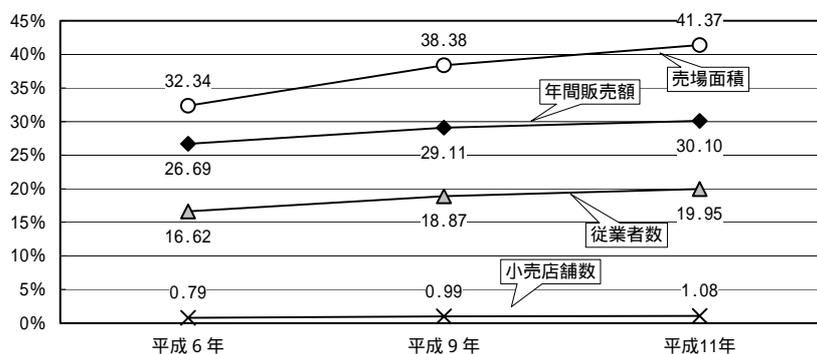


## 大型店の現状

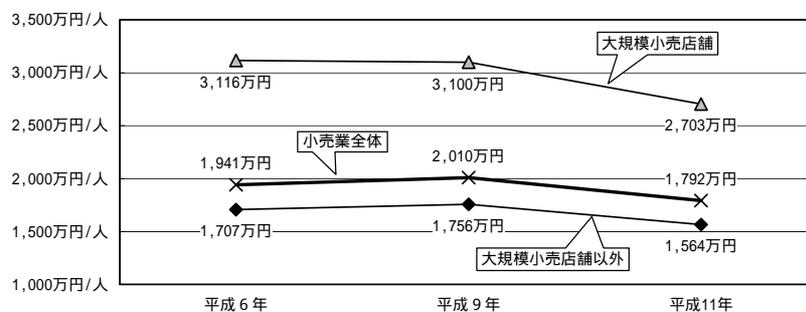
ここでの大型店は売場面積 1,000 m<sup>2</sup>以上の小売店舗をさし、商業統計の大規模小売店舗統計編を用いて作成した。なお、大規模小売店舗統計編の平成 14 年版は現段階では公表されていないため、平成 11 年版までを使用した。

### 1. 大型店の概況

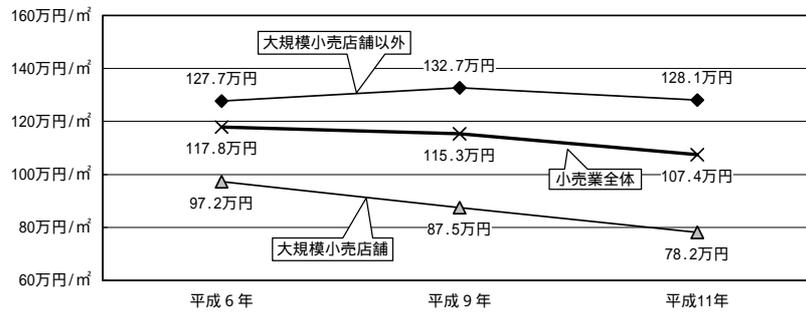
図表 - 1 大型店の小売業全体に占める割合



図表 - 2 従業員 1 人あたり年間販売額

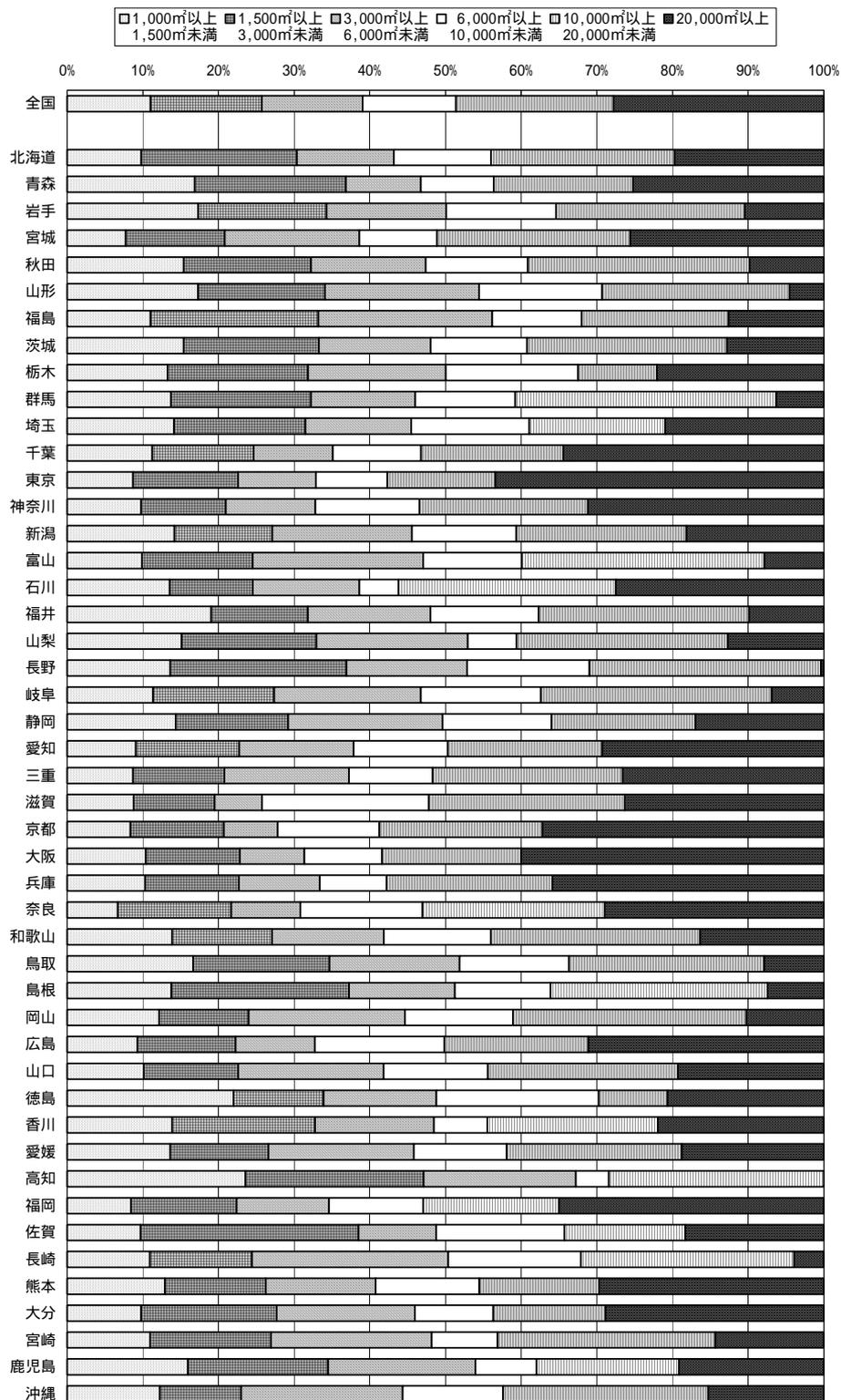


図表 - 3 売場面積あたり年間販売額

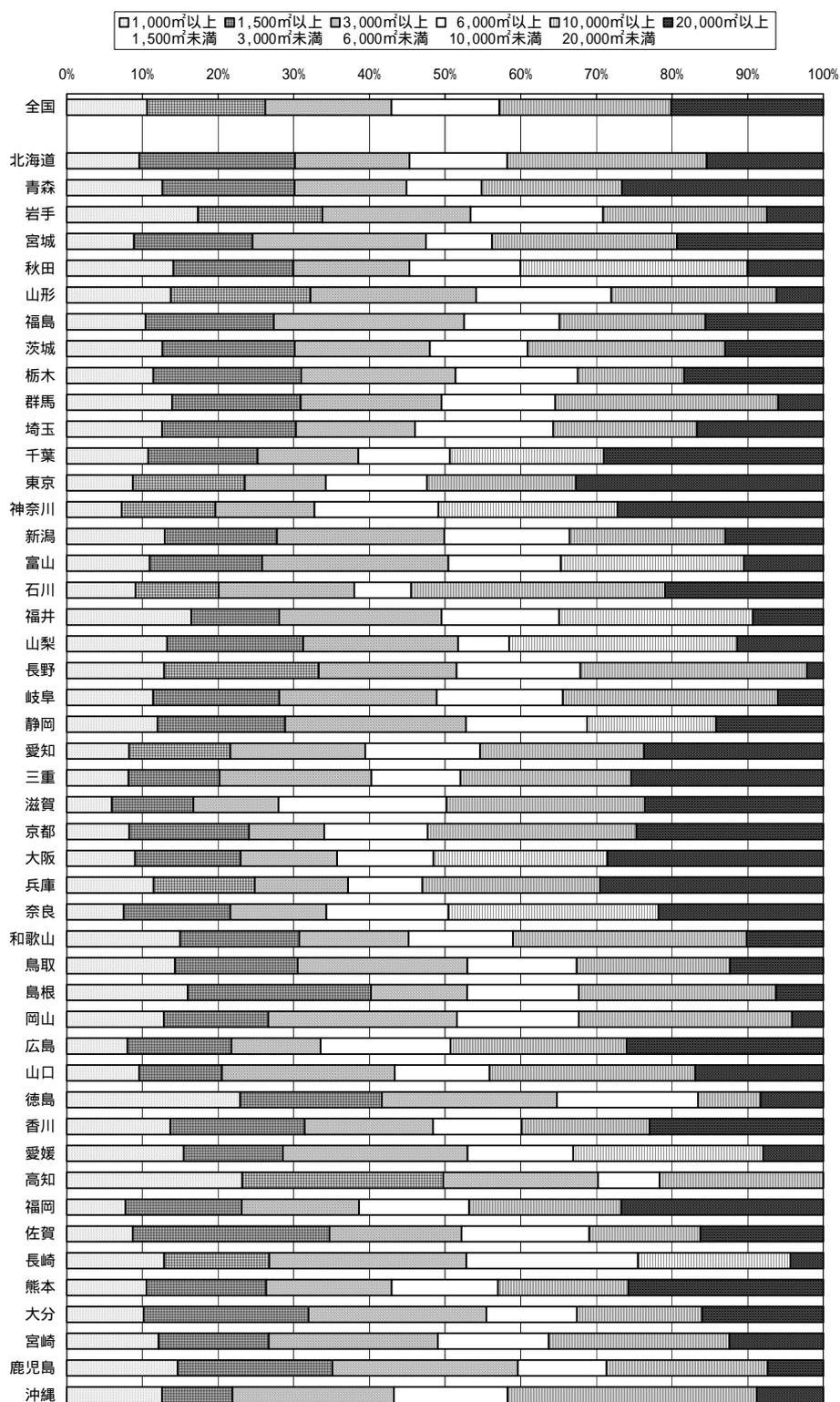


## 2. 都道府県別の現状

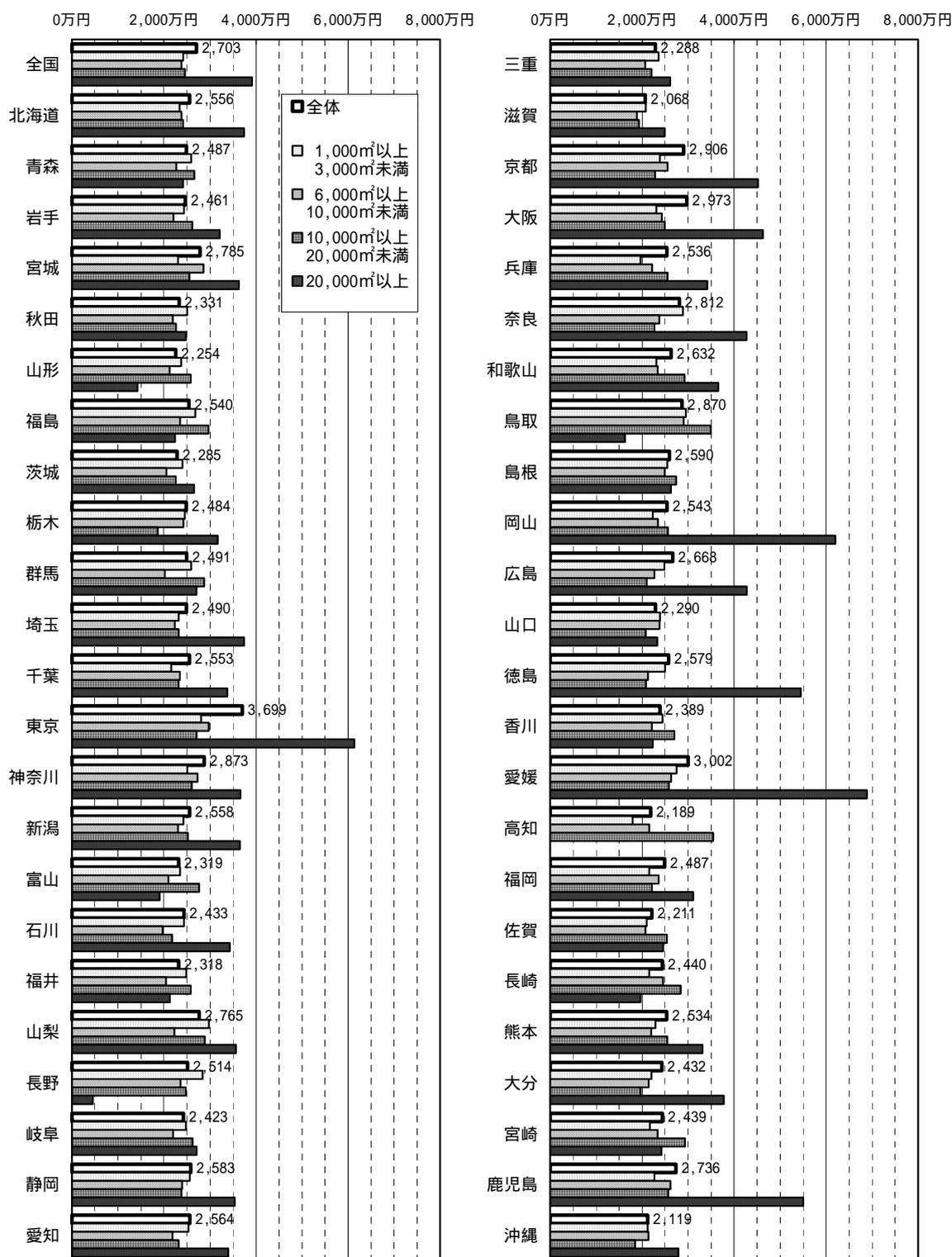
図表 - 4 平成 11 年の売場面積規模別 年間販売額構成比



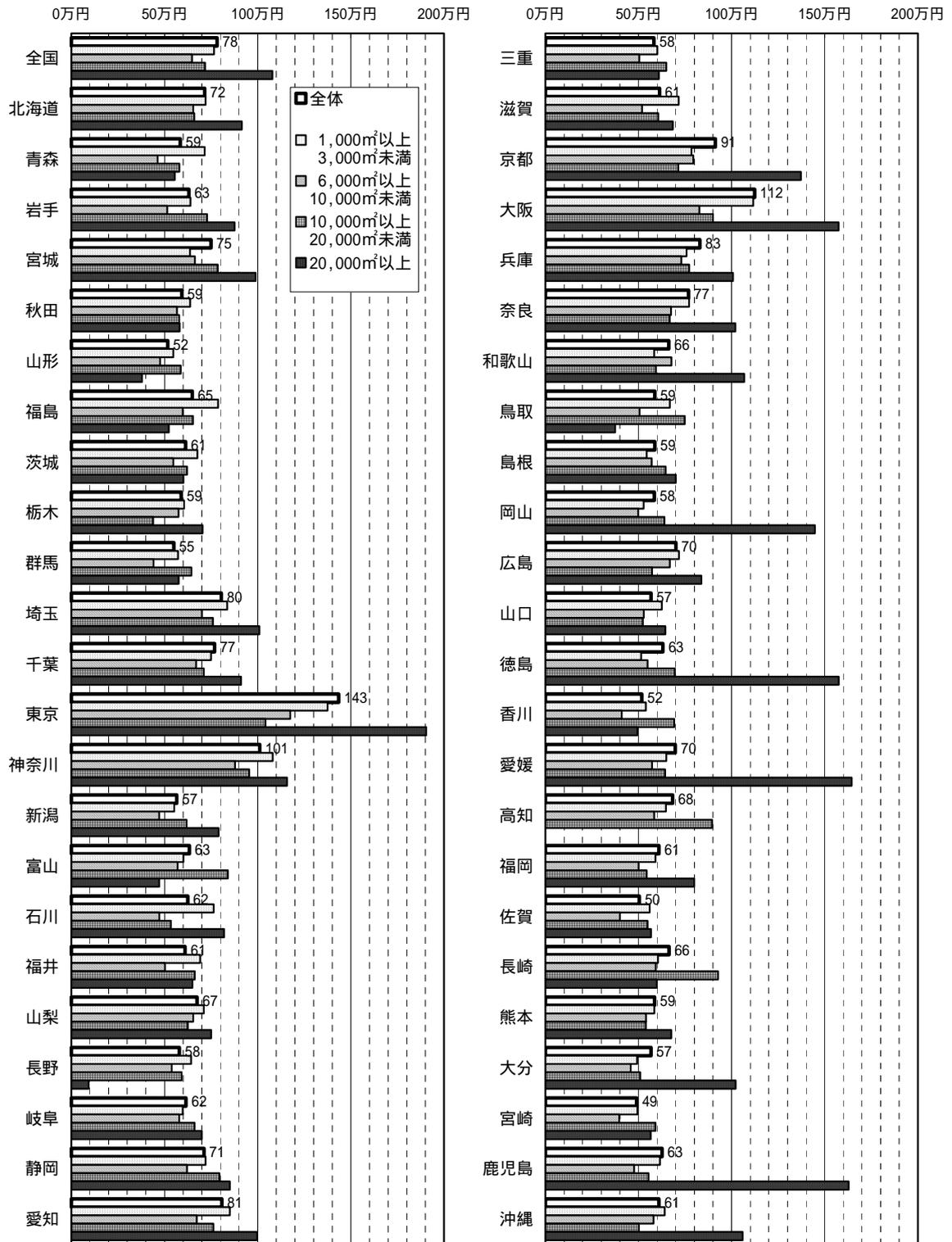
図表 - 5 平成 11 年の売場面積規模別 売場面積構成比



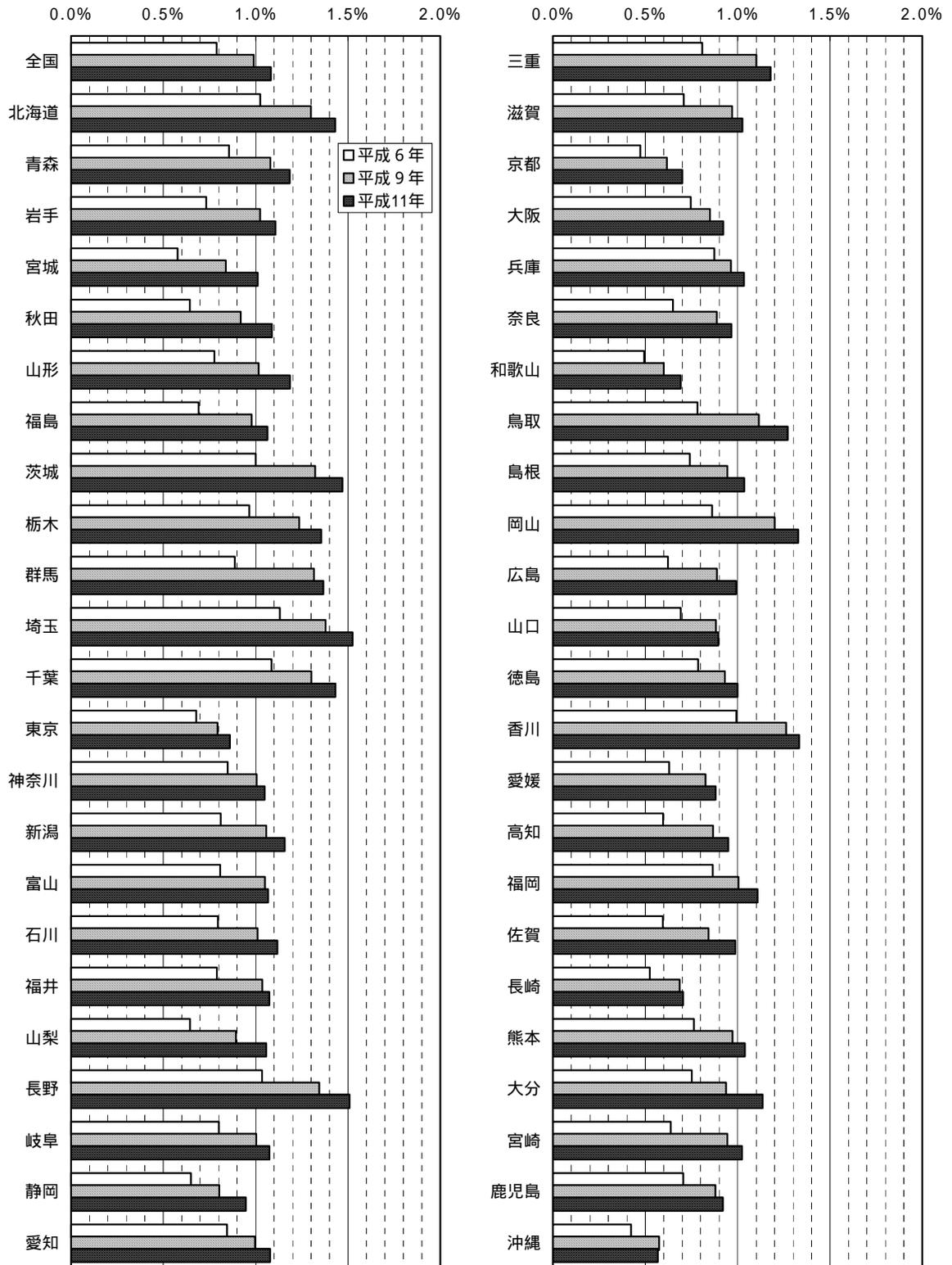
図表 - 6 平成 11 年の売場面積規模別 従業者 1 人あたり年間販売額



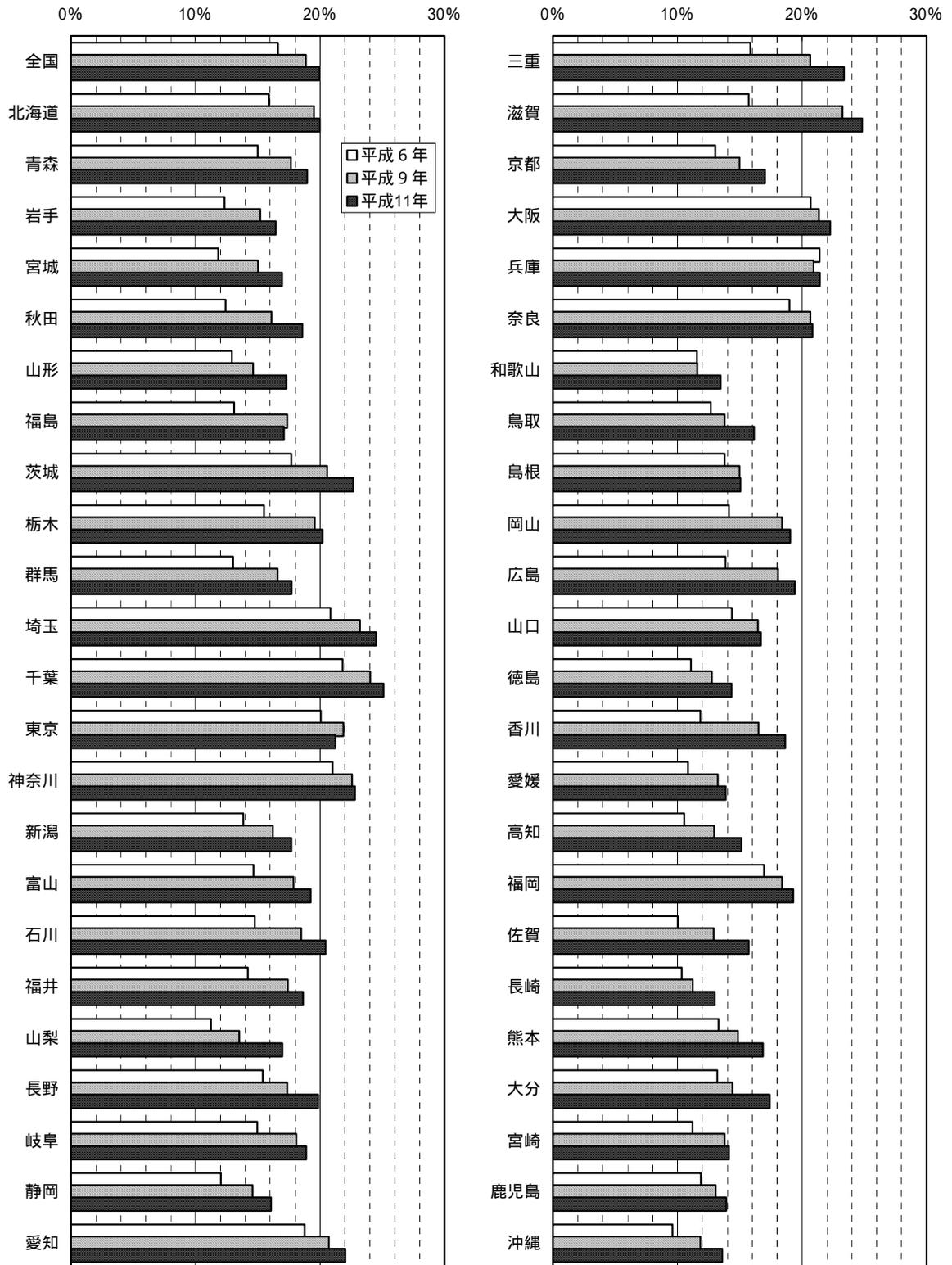
図表 - 7 平成 11 年の売場面積規模別 売場面積 1 m<sup>2</sup>あたり年間販売額



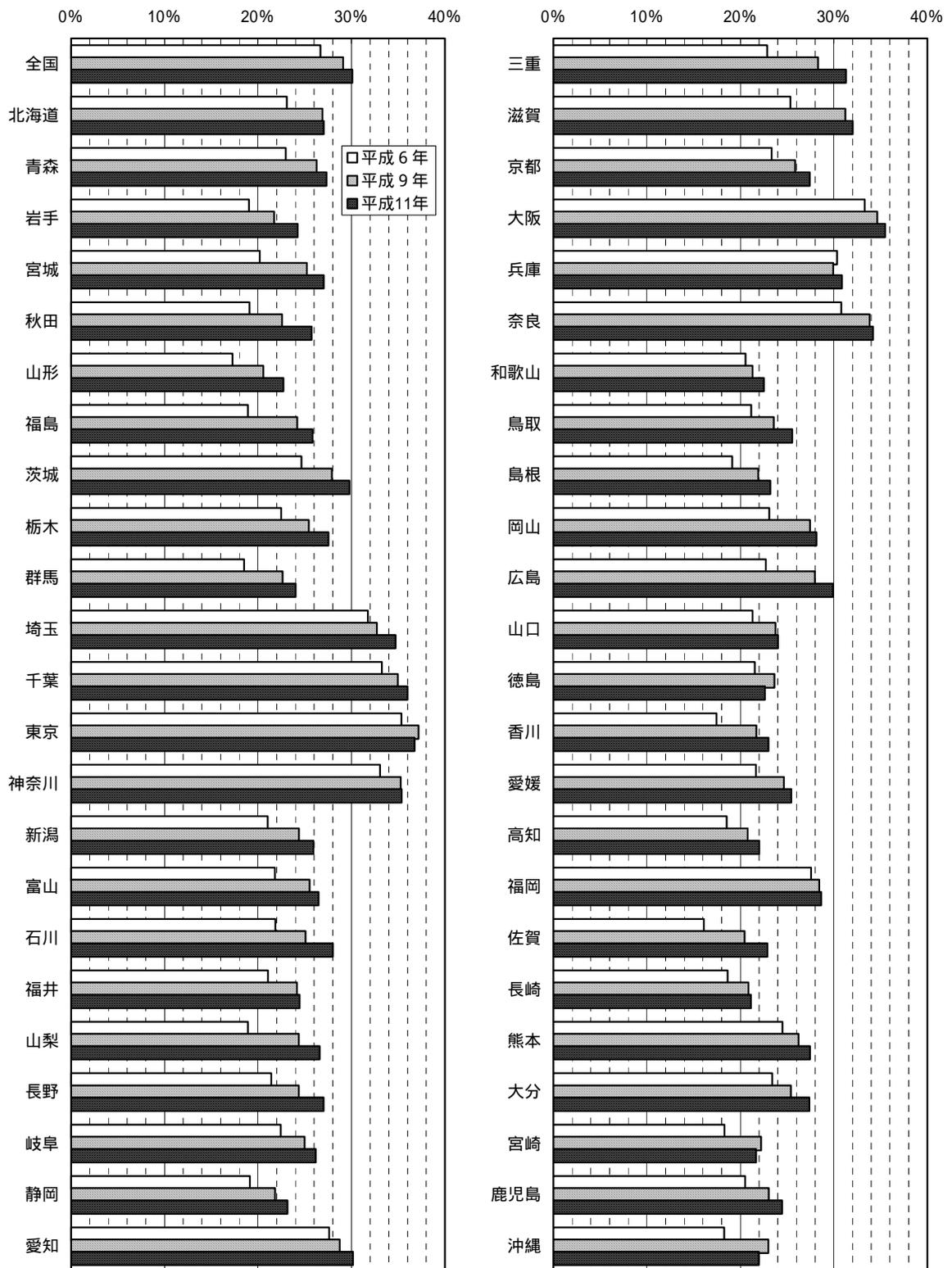
図表 - 8 小売業に占める大型店舗の比率 - 小売店舗数



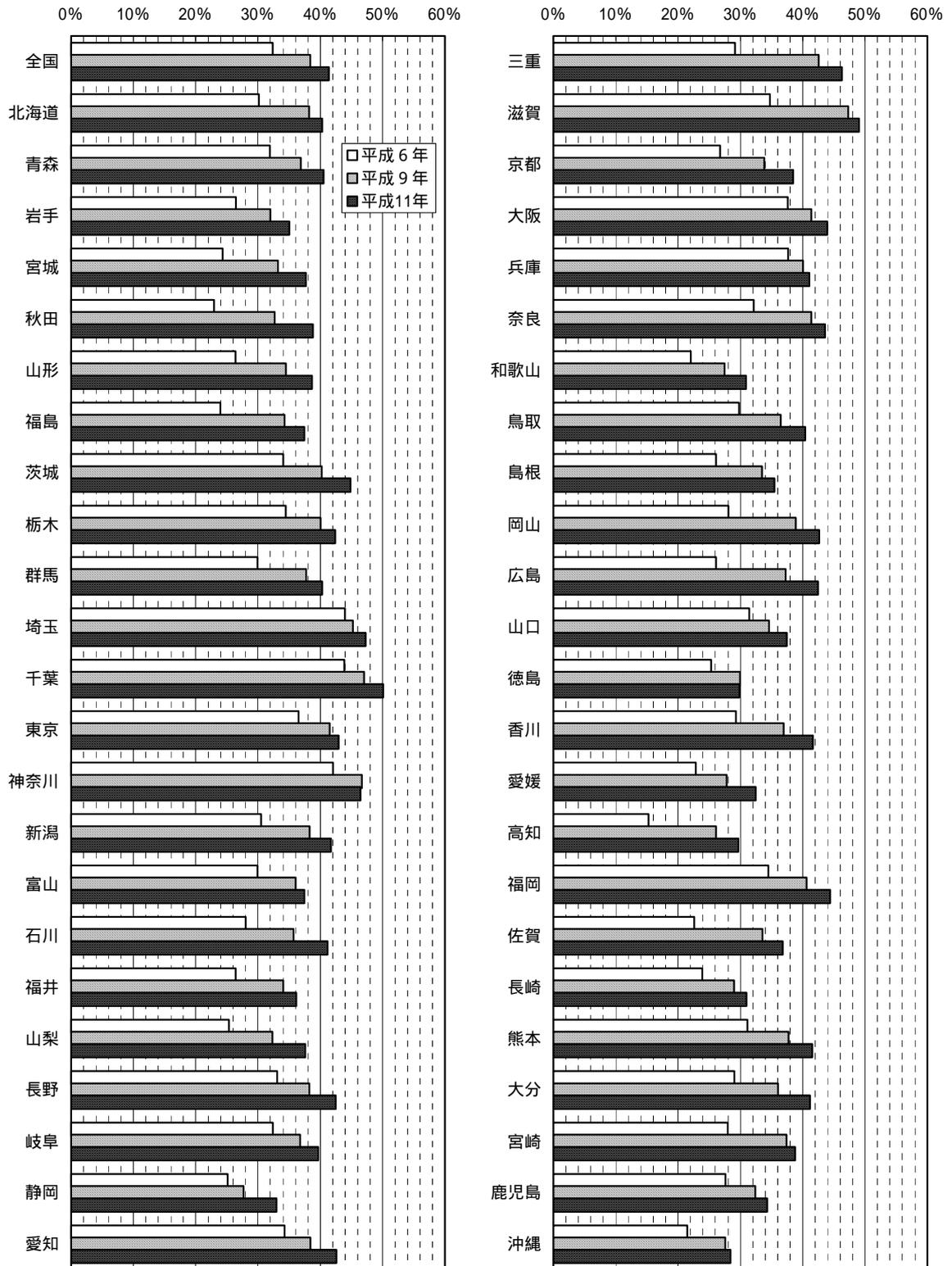
図表 - 9 小売業に占める大型店舗の比率 - 従業者数



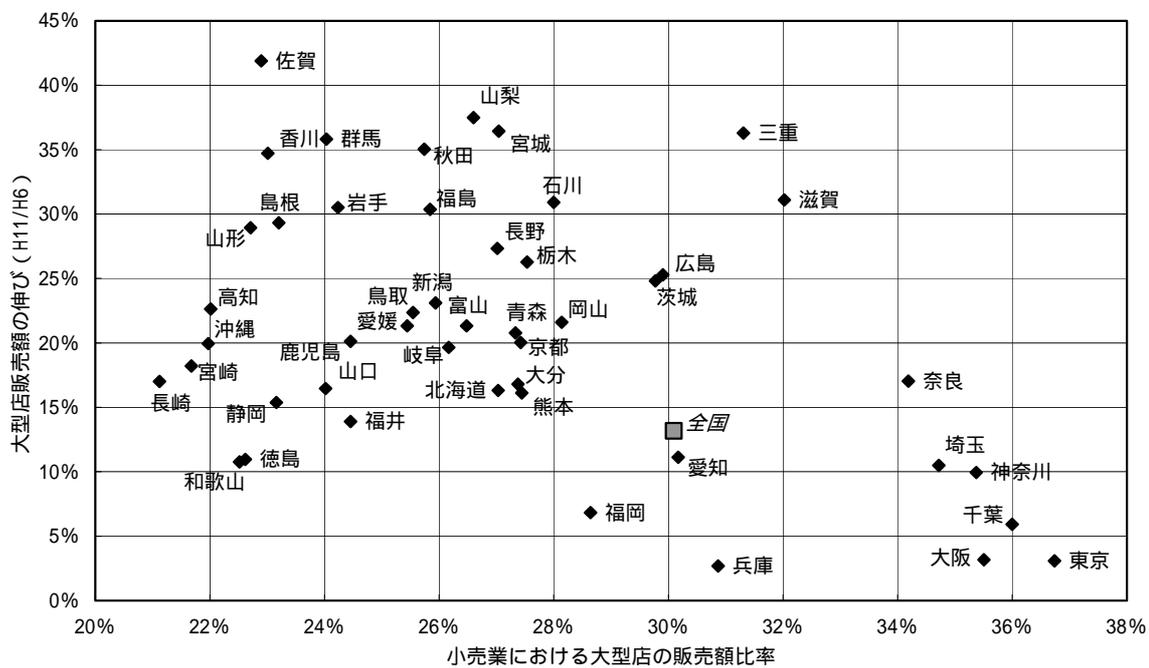
図表 - 10 小売業に占める大型店舗の比率 - 年間販売額



図表 - 11 小売業に占める大型店舗の比率 - 売場面積

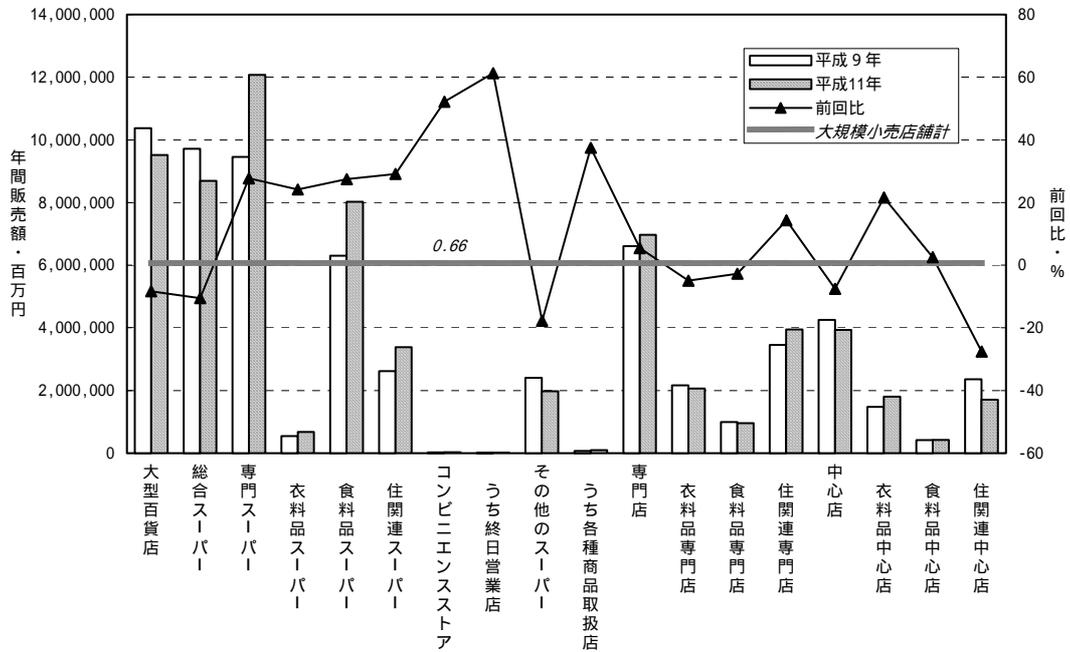


図表 - 12 小売業における大型店販売額比率 × 販売額の伸び(平成6年～平成11年)

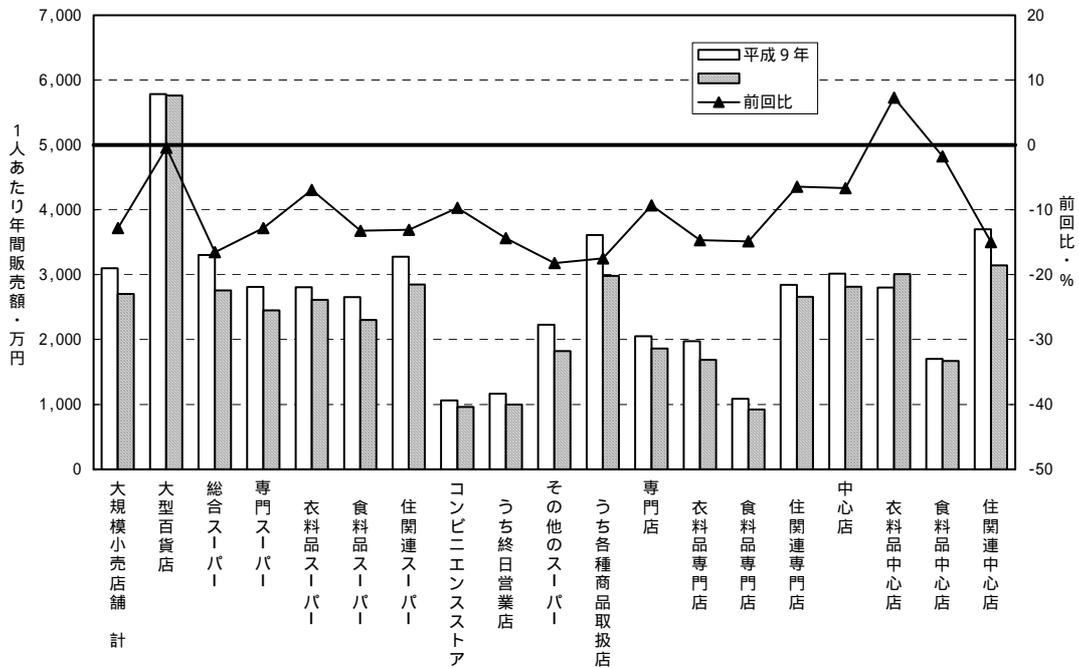


### 3. 大型店の業態別年間販売額の推移

図表 - 13 大型店の業態別年間販売額



図表 - 14 大型店の業態別従業員1人あたり年間販売額

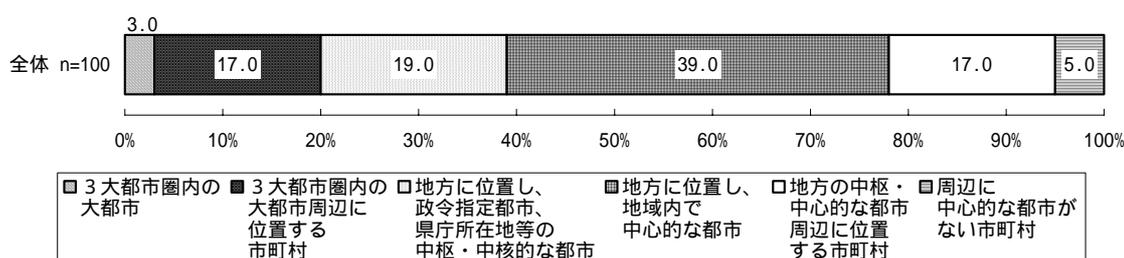


# 大型閉鎖店舗の現状

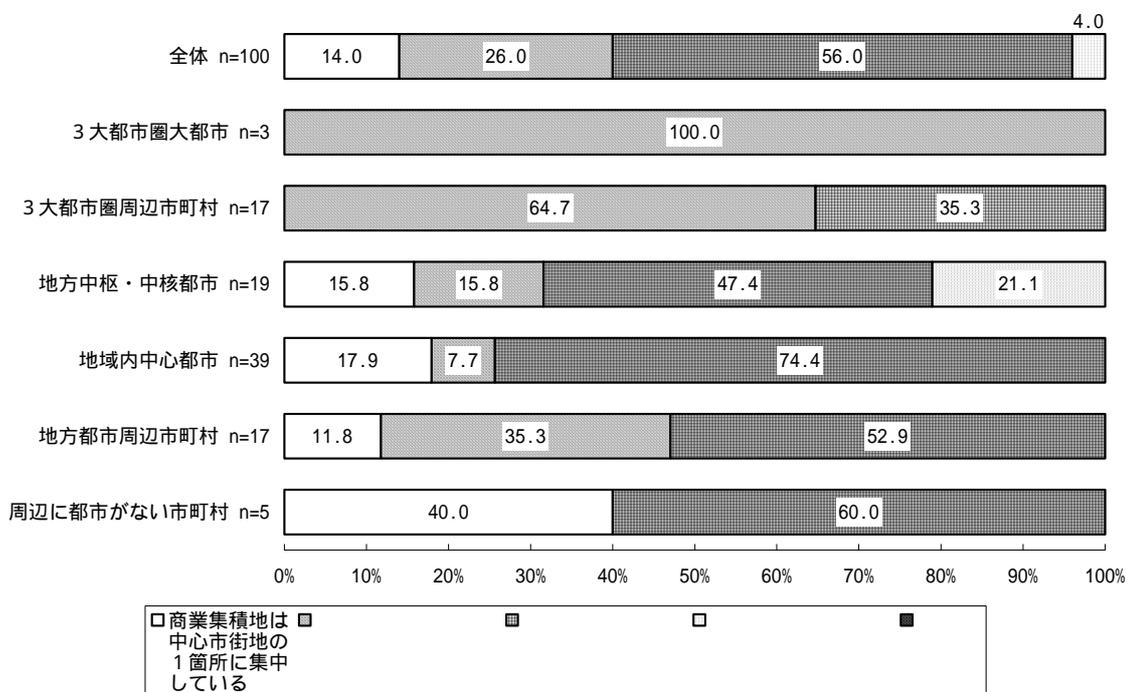
ここでは、経済産業省が平成 15 年 5 月に実施した「大型閉鎖店舗再生等のために必要な人材ニーズ」に関する調査より、大型閉鎖店舗の現状について示す。

## 1. 回答市町村の概要

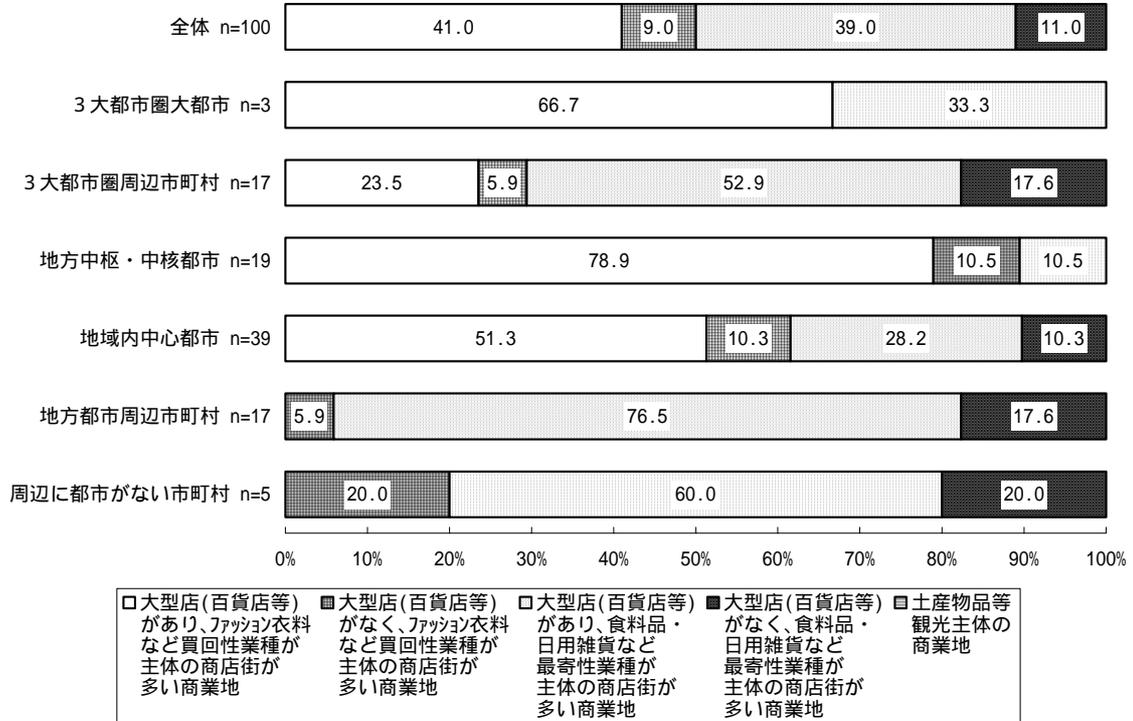
図表 - 1 都市特性



図表 - 2 商業集積地の形態

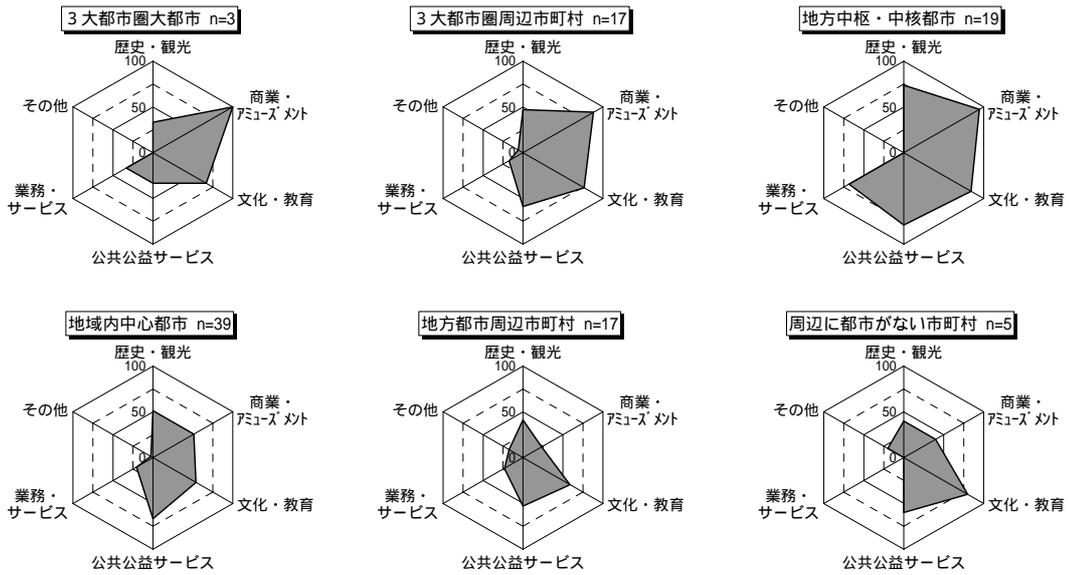
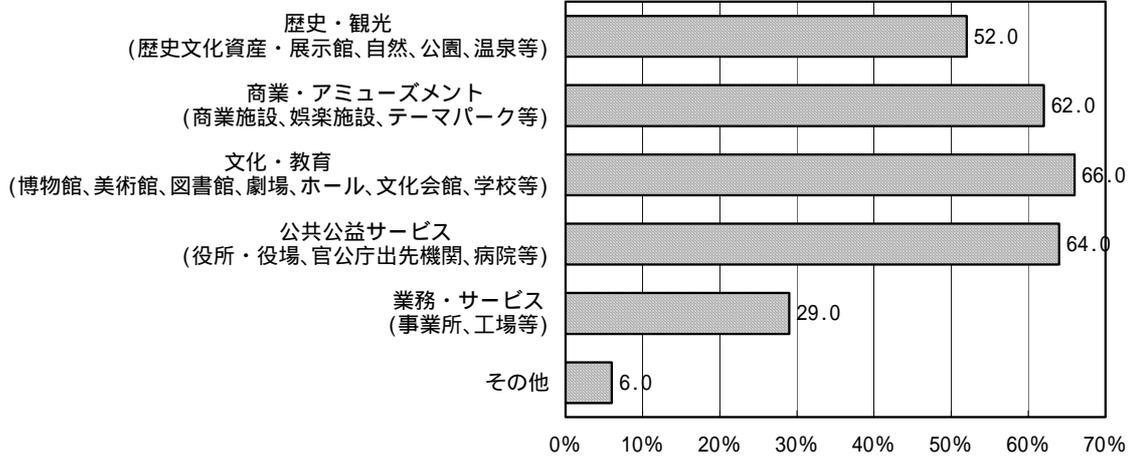


図表 - 3 中心市街地(主な商店街)のタイプ

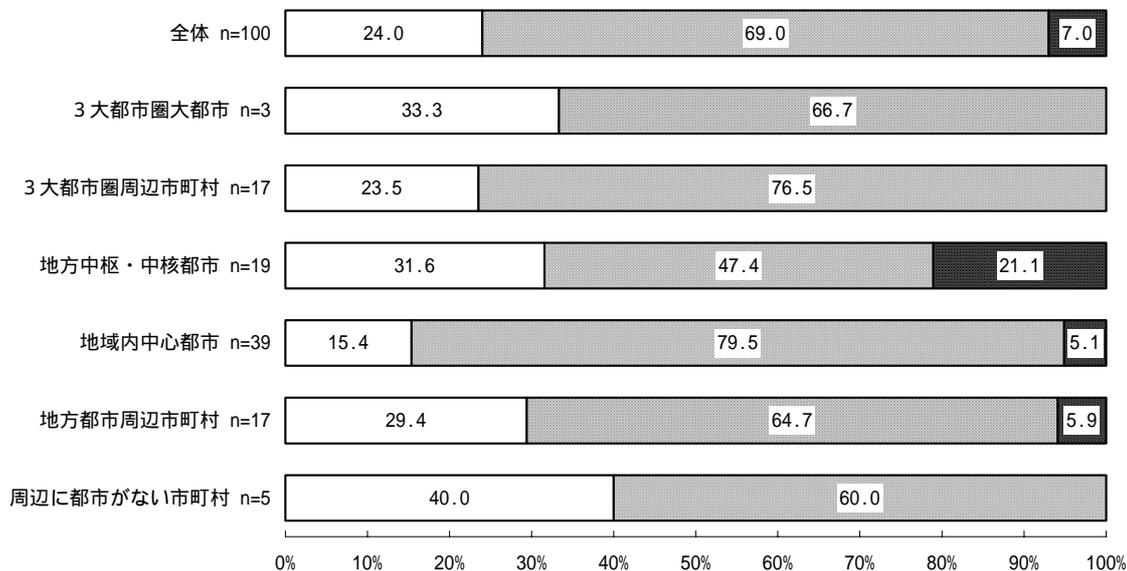


図表 - 4 中心市街地の集客資源(すべて)

全体 n=100



図表 - 5 未活用の大型店(1,000㎡超の小売店舗)の閉鎖店舗



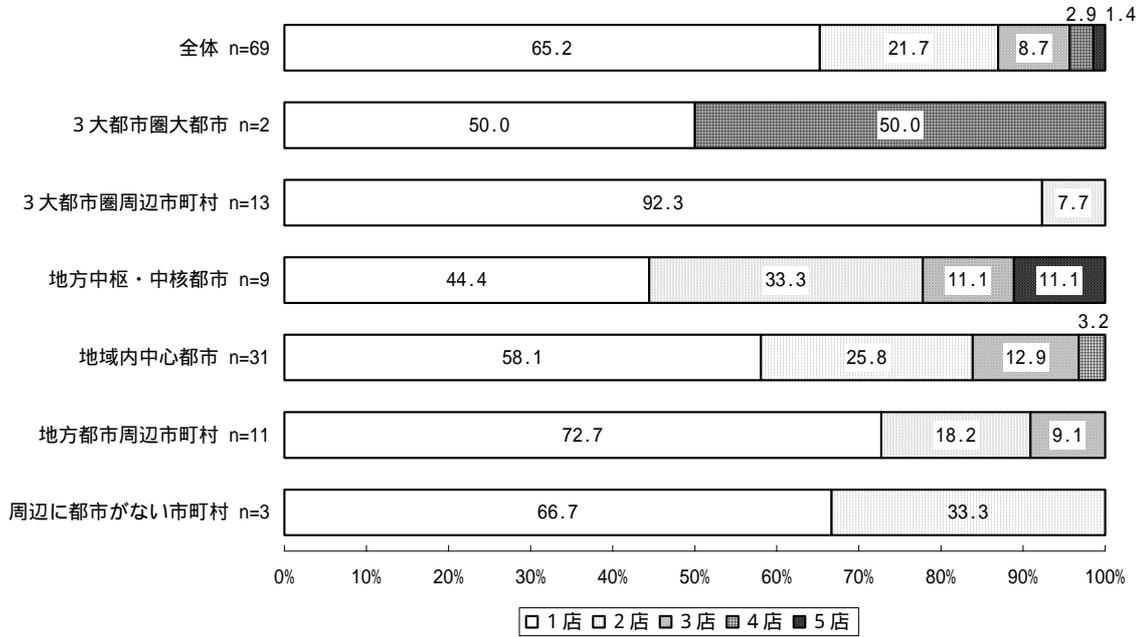
□ 今まで、大型店舗の閉鎖(予定を含む)がない □ 中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある ■ その他

回答市町村数	うち大型閉鎖店舗がある市町村数	69市町村における大型閉鎖店舗数
100市町村	69市町村	106店

(内訳)

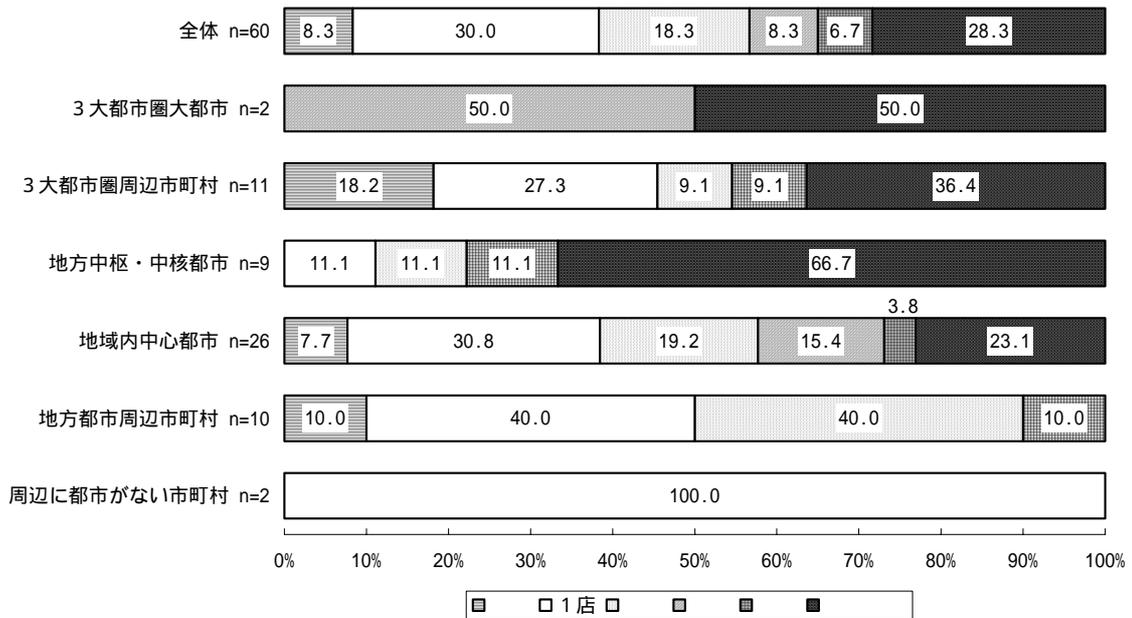
図表 - 6 大型閉鎖店舗数(予定を含む)

図表 - 5で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」場合



図表 - 7 現在の中心市街地の大型店舗数(閉鎖予定を含めない)

図表 - 5で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」場合

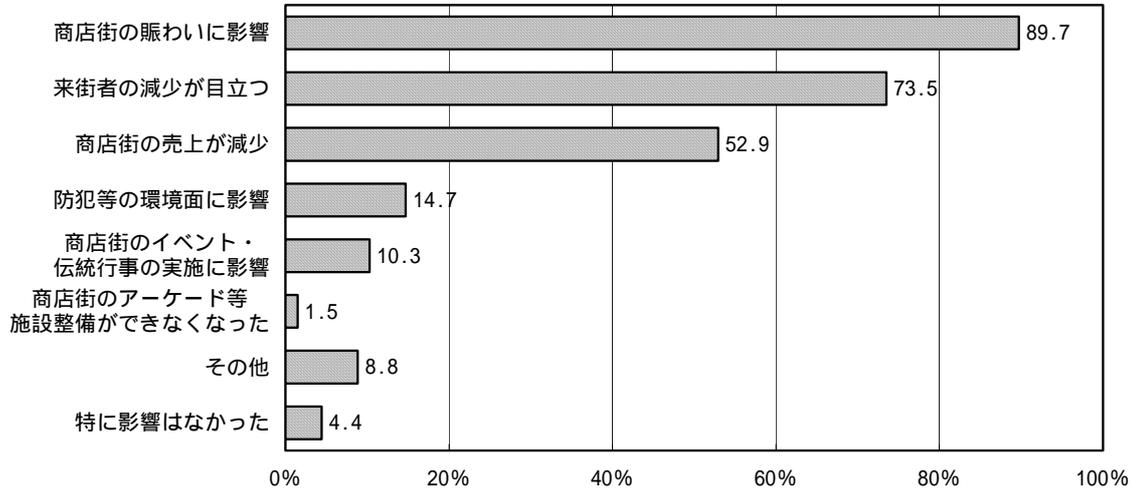


注：図表 - 5で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」と回答した市町村のうち、9市町村は、現在の大型店舗数が無回答。

図表 - 8 大型閉鎖店舗が中心市街地に与えている影響(すべて)

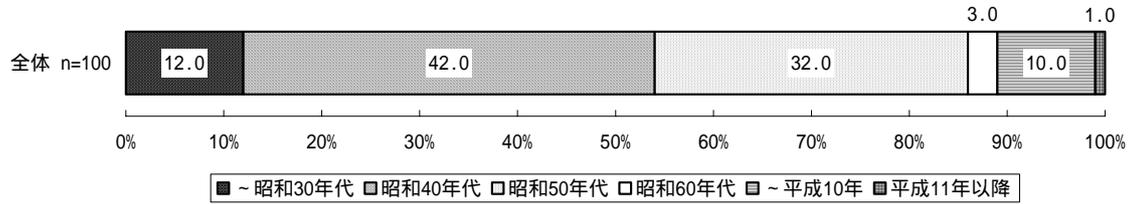
図表 - 5で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」場合

全体 n=68

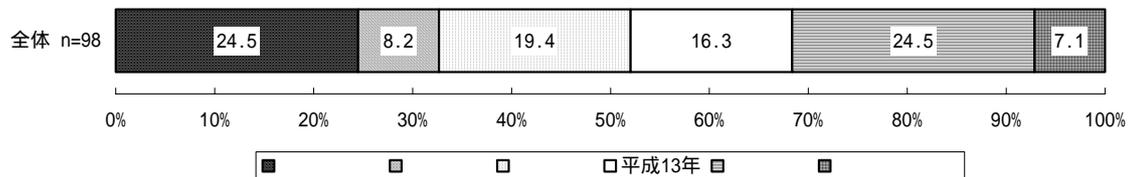


## 2. 中心市街地の大型閉鎖店舗（予定を含む）について

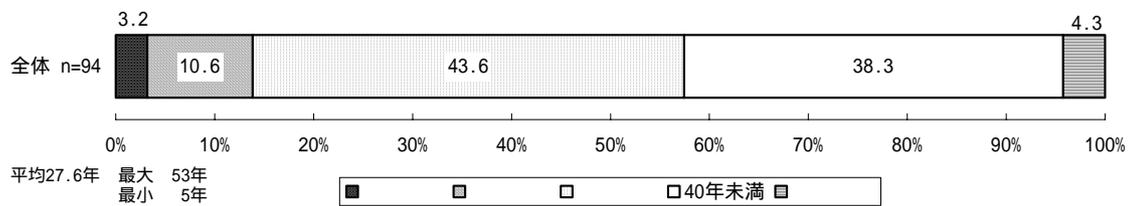
図表 - 9 開店日



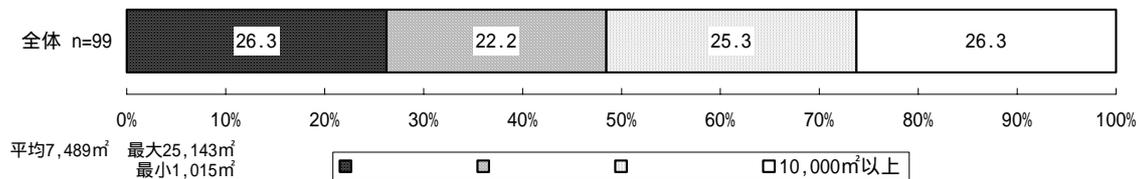
図表 - 10 退店日(退店予定日)



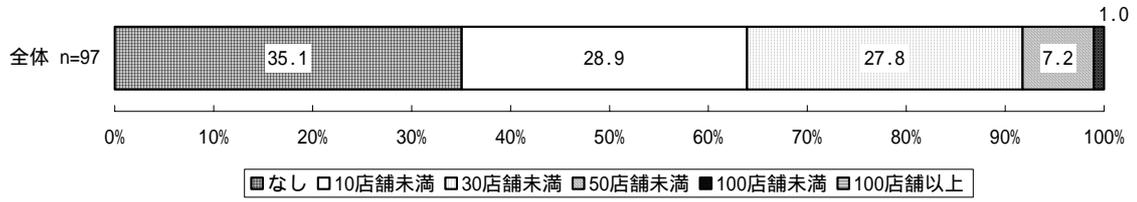
図表 - 11 築年数



図表 - 12 店舗売場面積

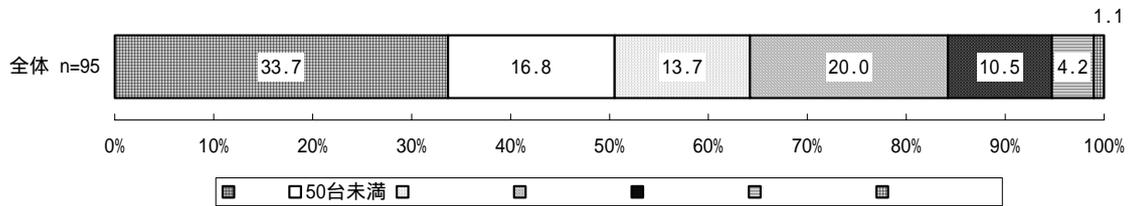


図表 - 13 核店舗以外のテナント数

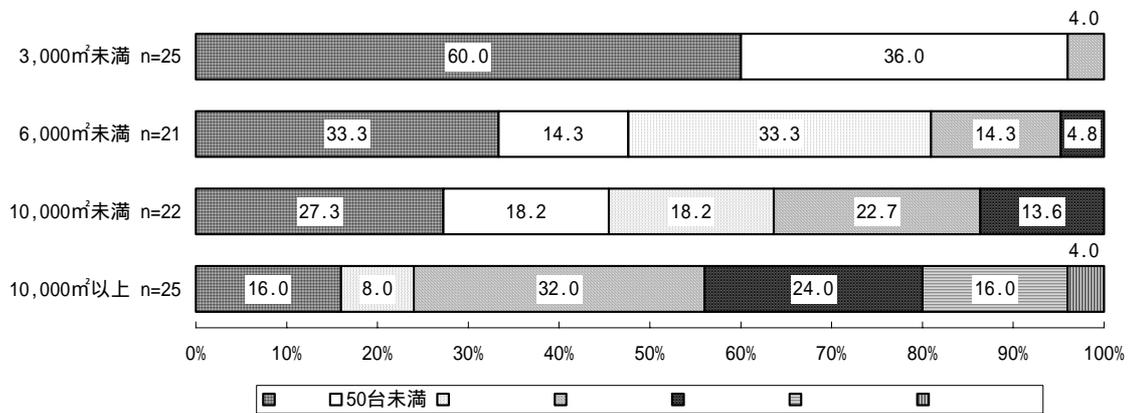


「100店舗以上」は該当なし。

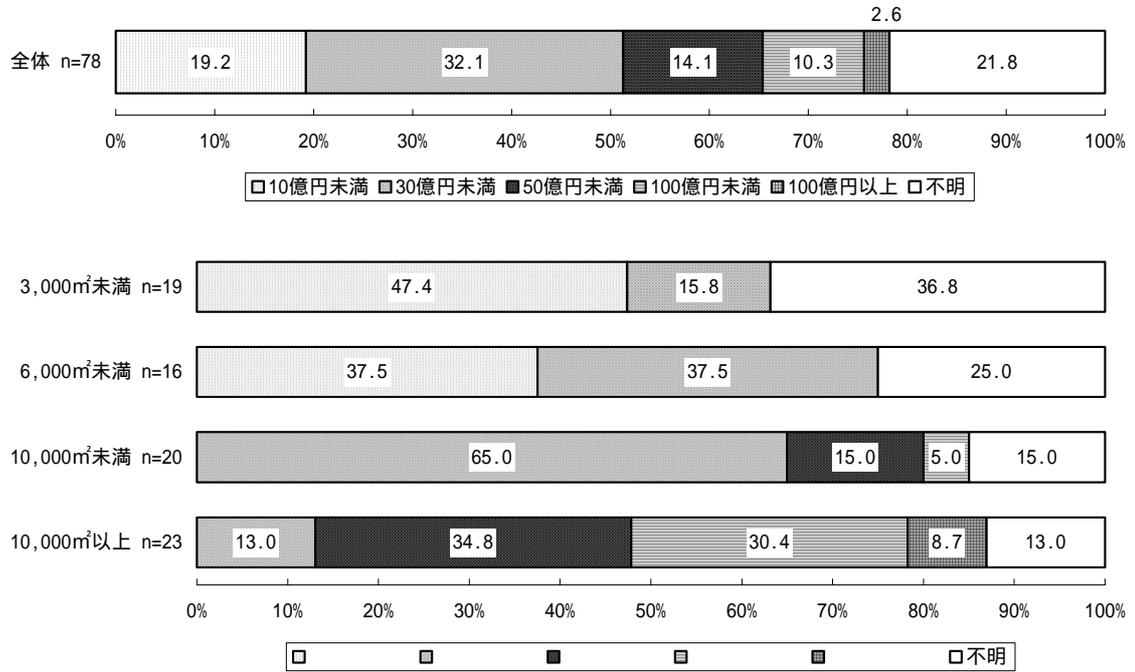
図表 - 14 駐車場台数



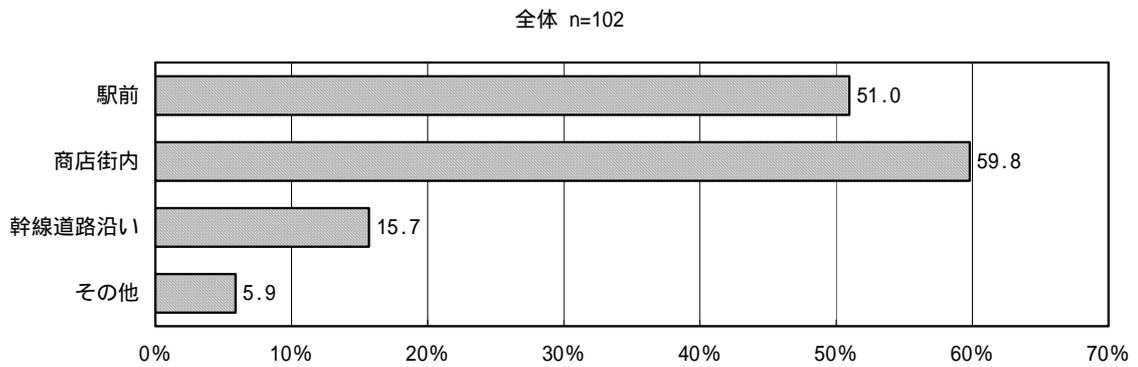
図表 - 15 駐車場台数:店舗面積別



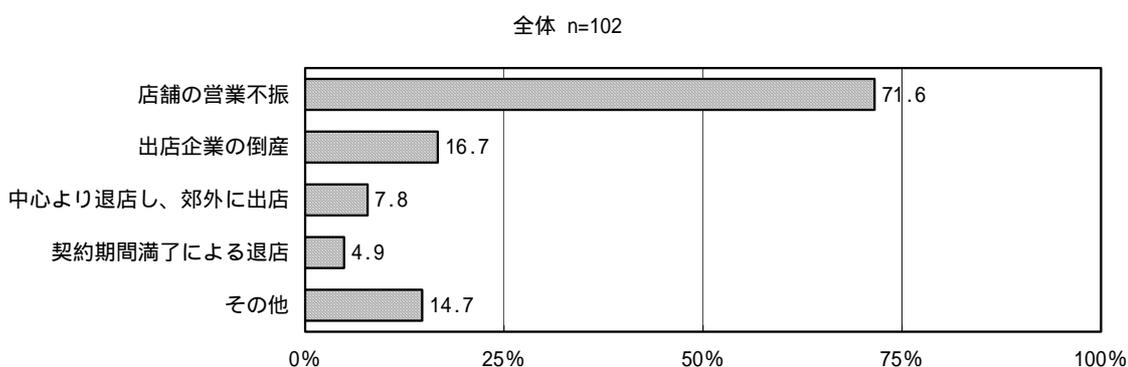
図表 - 16 年間販売高(退店した時点の販売額概算)



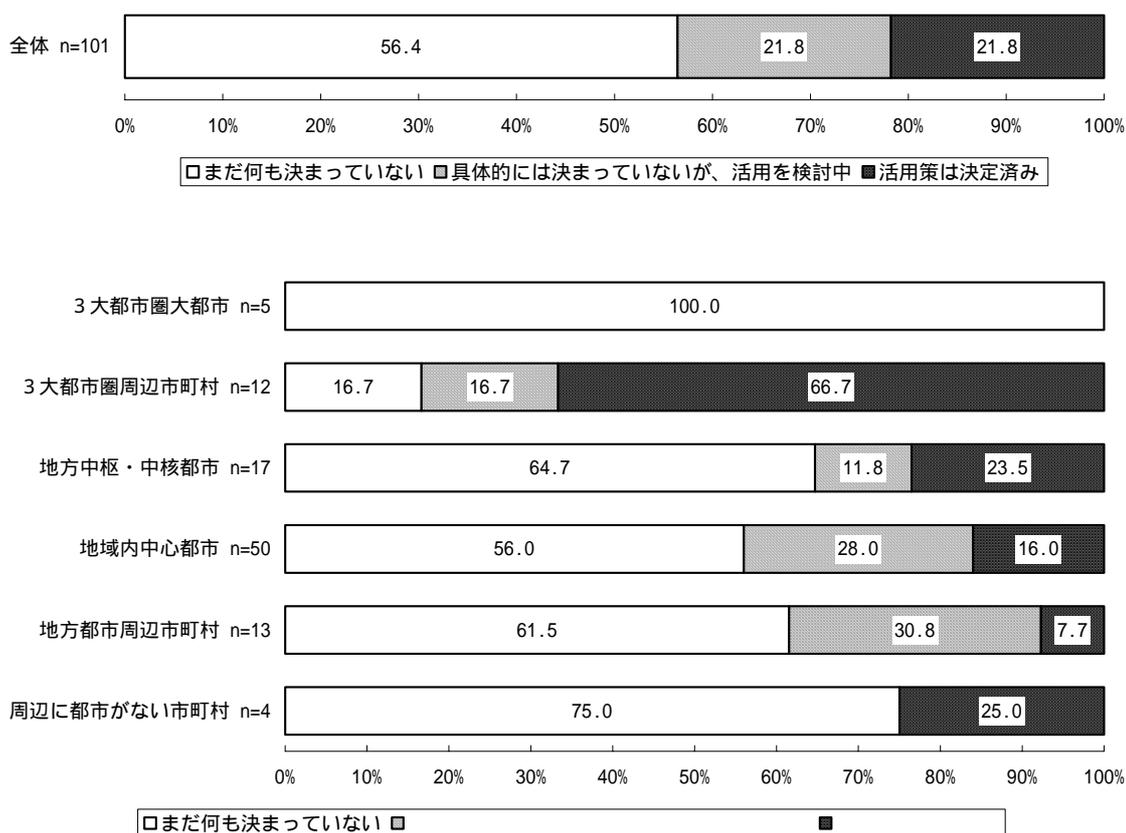
図表 - 17 立地状況(すべて)



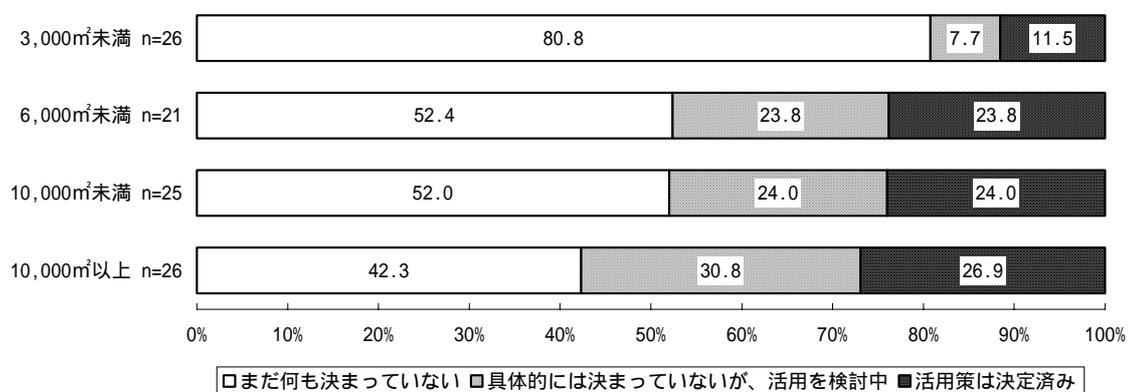
図表 - 18 退店理由(すべて)



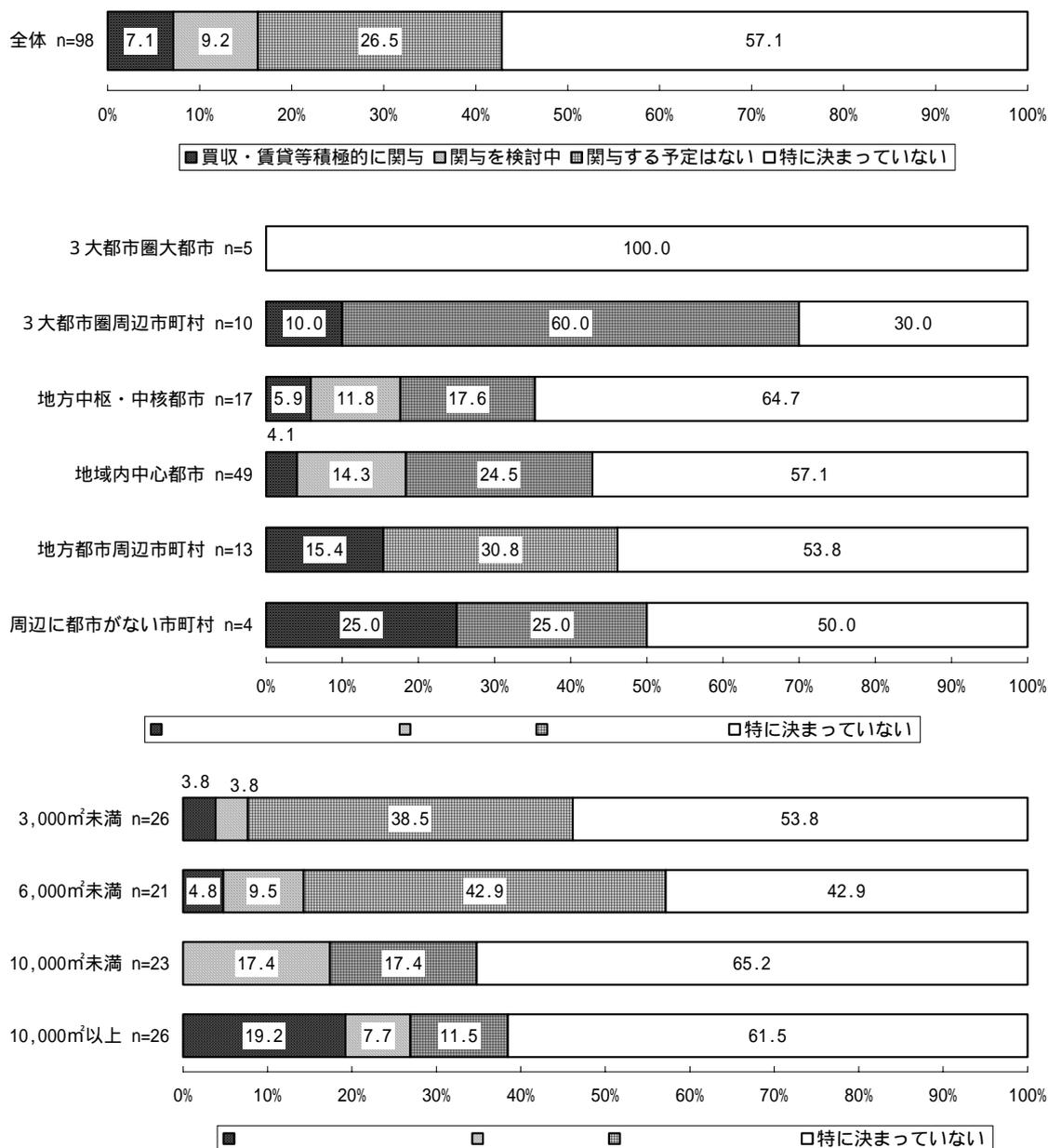
図表 - 19 大型閉鎖店舗の活用について



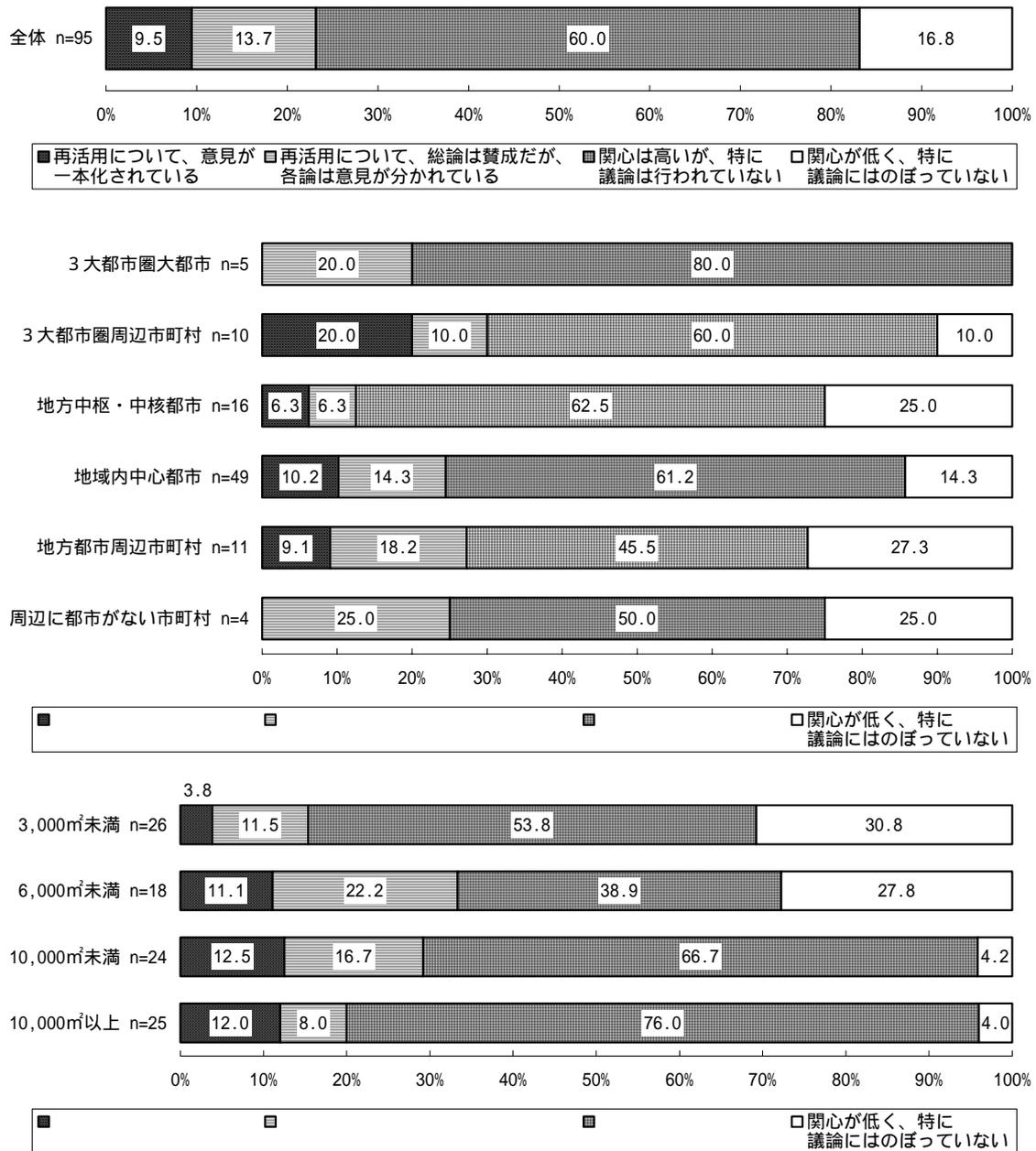
図表 - 20 大型閉鎖店舗の活用について:店舗面積別



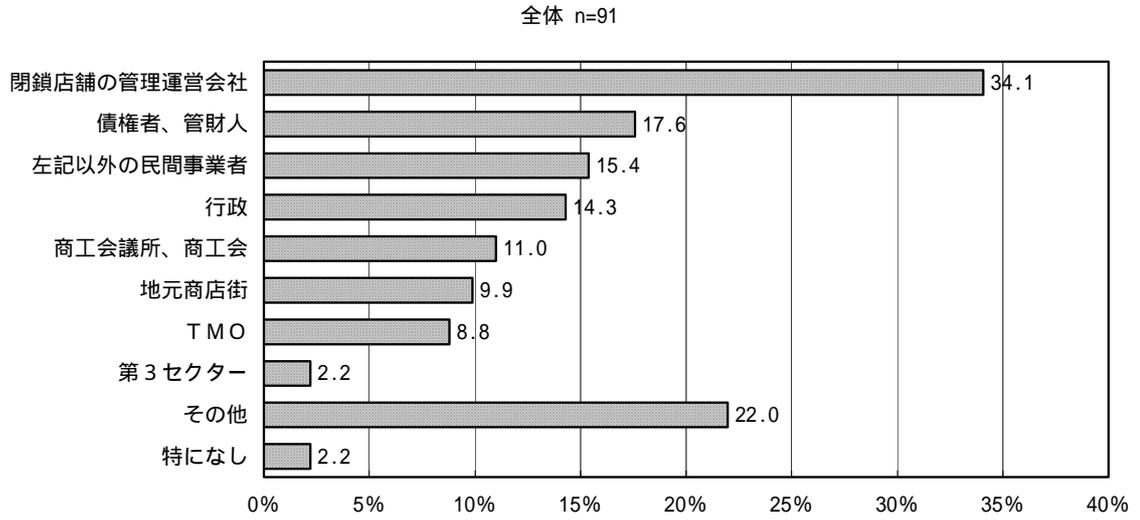
図表 - 21 行政の関わり



図表 - 22 住民の合意形成

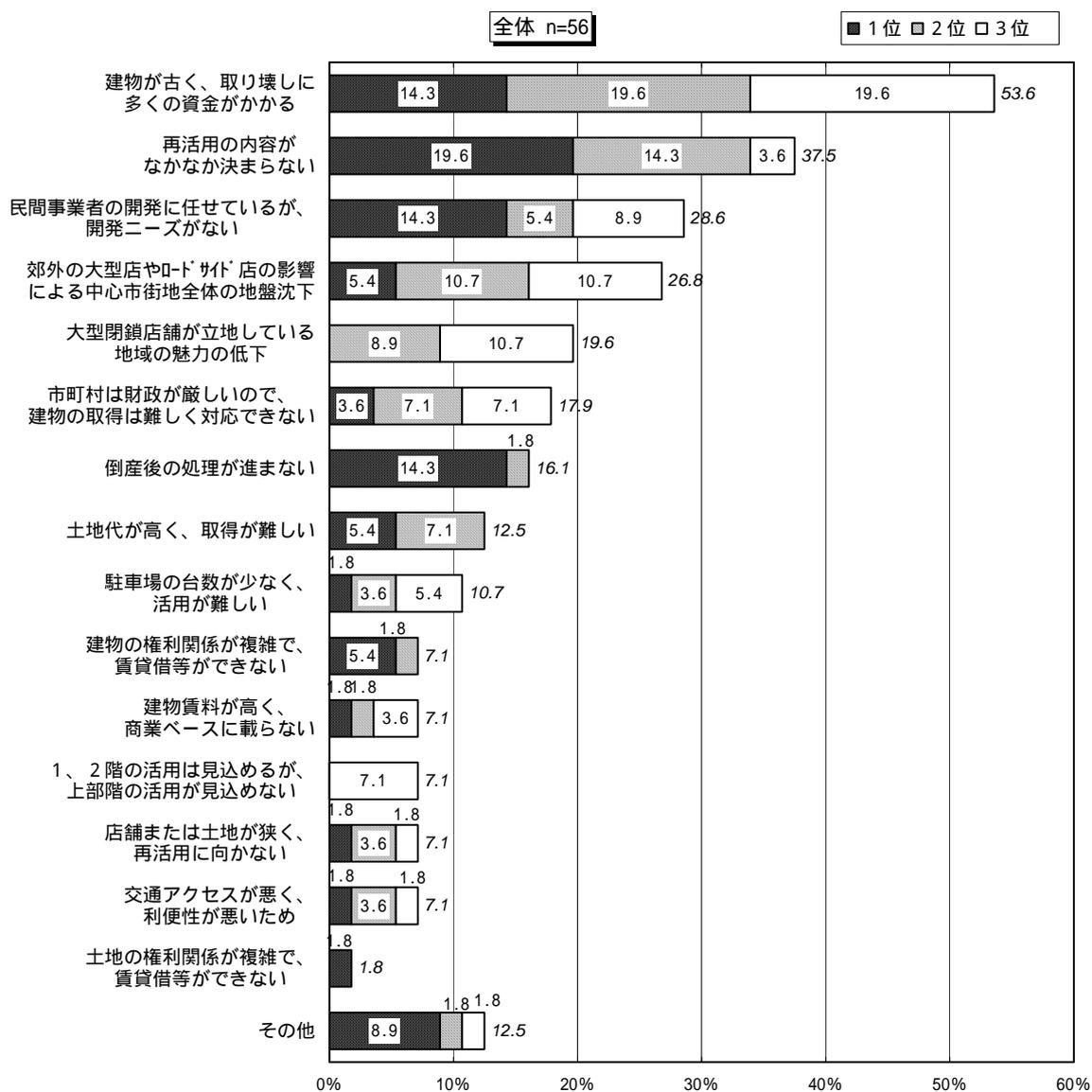


図表 - 23 大型閉鎖店舗活用推進の中心的存在(すべて)



図表 - 24 中心市街地における大型店の空き店舗が再活用されない(できない)理由

図表 - 19で「まだ何も決まっていない」場合



## 中心市街地における大型店の退店の影響

ここでは、中小企業庁が平成 14 年 3 月に実施した「中心市街地における大型店の空き店舗」に関する調査より、長野市、和歌山市、山口市、青森市の中心市街地における退店の影響を示す。

### 1. 長野市（長野県）

#### (1)ダイエーの退店理由

ダイエーの経営再建に伴うリストラの一環として退店した。同時期に、長野店のほか、ダイエー店舗としては、北海道手稲店、埼玉県ディーマート秩父店、富山県富山店、愛知県瀬戸店、大阪府トポス高槻店、宮崎県延岡店の 6 店舗、ダイエー・ハイパーマーケットとして北海道旭川近文店、和歌山県岩出店、香川県坂出店、福岡県千鳥店の 4 店舗が退店した。何れの店舗も年間販売額は 20 億円から 40 億円に留まっており営業不振であったと想定される。ダイエー長野店についても年間販売額はピーク時 72 億円であったものの、退店時には約 3 分の 1 の 25 億円まで減少し、営業不振であった。また、長野店の店舗は旧く、上層階が利用しにくかったことも大きな原因と考えられる。さらに、近接して立地していた「そごう」も、ほぼ同時期に退店しており、地区全体の集客力低下が予想されたことも理由の 1 つであったといえる。

店舗名	ダイエー長野店
店舗面積	13,687 m <sup>2</sup>
延べ床面積	24,540 m <sup>2</sup>
小売店数	14 店
立地類型	商店街型
駐車場台数	450 台
閉店日	平成 12 年（2000 年）12 月 31 日
住所	長野市新田町 1500
売上高	25 億円（平成 11 年） ピーク時 72 億円（昭和 56 年）

#### (2)そごうの退店理由

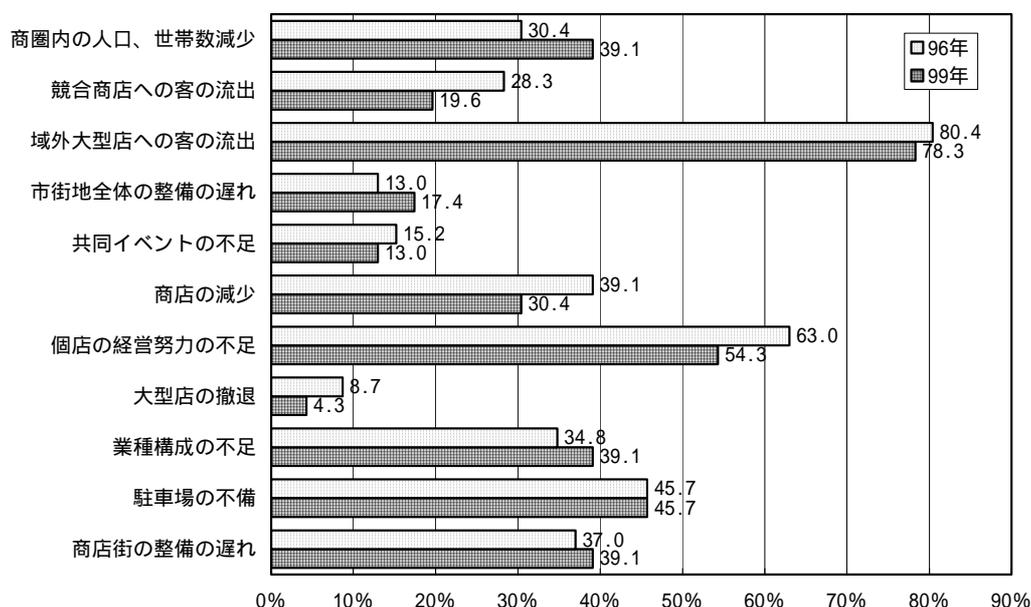
そごうの経営再建に伴うリストラの一環。

店舗名	長野そごう
店舗面積	11,157 m <sup>2</sup>
延べ床面積	17,796 m <sup>2</sup>
小売店数	2 店
立地類型	商店街型
駐車場台数	300 台
閉店日	平成 12 年（2000 年）7 月
住所	長野市問御所町 1206
売上高	59 億円（平成 11 年） ピーク時 135 億円（平成 3 年）

### (3)大型店退店による中心市街地、中小小売業、商店街等への具体的影響

県商工部が1999年7月に実施した「商店街実態調査結果」によれば、長野市商店街の業況としては、43.8%が衰退、54.7%が停滞としており、繁栄としているのは4.2%にとどまっている。また、長野市商店街の景況が停滞・衰退した理由としては、郊外大型店への客の流出、個店の経営努力の不足が多く挙げられており、大型店の撤退は僅かとなっている。ただし、ダイエー、そごう退店は平成12年であることから、その後は影響を与えた可能性がある。

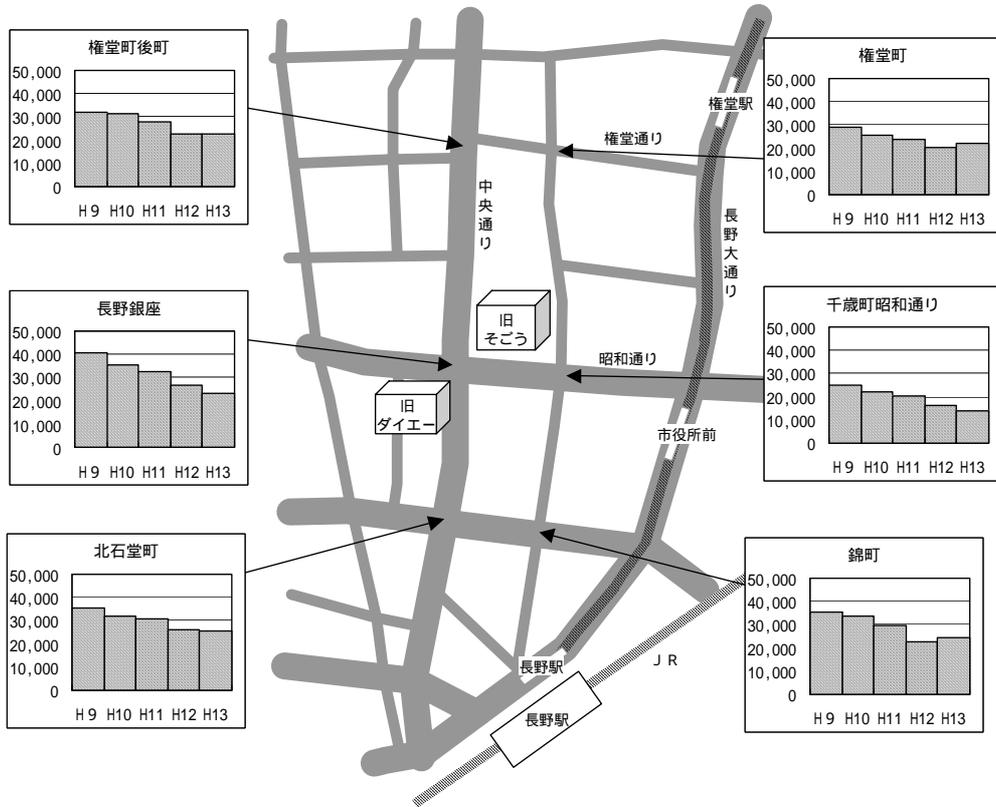
図表 - 1 長野市商店街の景況が停滞・衰退した要因



(資料) 長野市資料

市商工部、商工会議所、商店会連合会が毎年実施している長野市歩行者通行量調査結果の推移をみると、平成9年度が約53万人、平成10年度が約50万人、平成11年度が約45万人、平成12年度は約38万人と大きく減少していたが、平成13年度は約38万人とほぼ横ばいで推移している。ダイエー、そごうの退店跡地周辺である長野銀座における通行量の推移をみると、平成13年度は平成9年度に比べて3～4割の大幅な減少となっており、他の地区より減少率は大きくなっている。特に、ダイエー、そごうが退店した平成12年度から13年度にかけて平日で11.5%減と他地区に比べて極めて減少率が高く、休日はさらに深刻だともいわれており多大な影響がみられる。平成12年度から平成13年度にかけて、長野駅、ながの東急周辺と善光寺周辺の歩行者交通量は増加しているところも多い一方で、その両者にはさまれ中間に位置する長野銀座は減少し、歩行者が二極に分かれてしまったことも想定される。

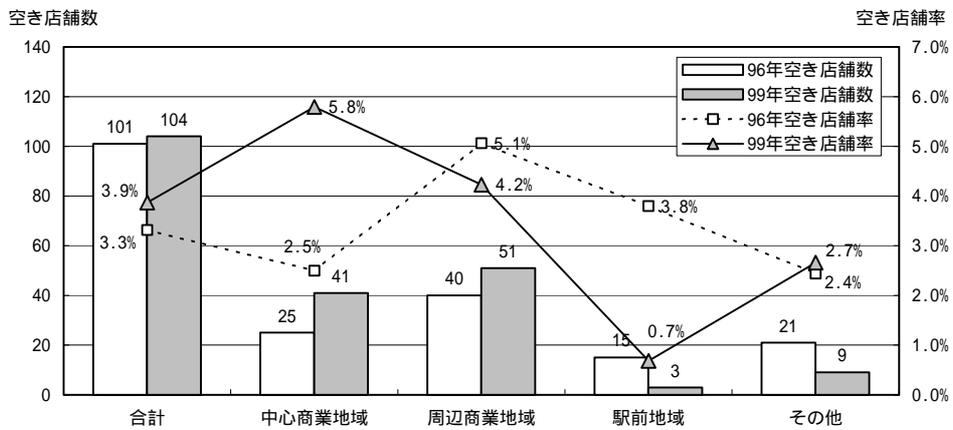
図表 - 2 長野市中心市街地における通行量の推移



(資料) 長野市資料

1999年の長野市商店街の空き店舗率は、3.9%であり、1996年の3.3%より若干悪化している。地域別にみると、駅前地域では改善(3.8% 0.7%)したが、中心商業地域では2倍以上に悪化(2.5% 5.8%)している。

図表 - 3 長野市商店街の空き店舗数と空き店舗率



(資料) 長野市資料

## 2. 和歌山市（和歌山県）

店舗名	大丸和歌山店
店舗面積	4,571m <sup>2</sup>
延べ床面積	6,285m <sup>2</sup>
小売店数	1店
立地類型	商店街型
駐車場台数	150台
閉店日	平成10年12月
住所	和歌山市元寺町1-6-3

### (1)退店理由

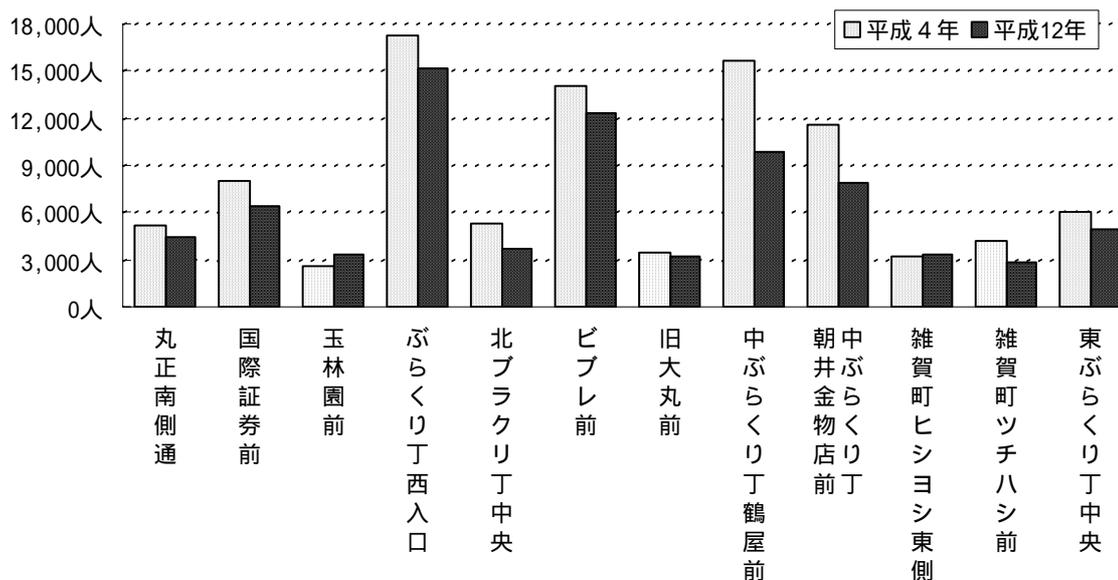
和歌山市の中心市街地であるぶらくり丁周辺には、3つの大型店（丸正、ビブレ、大丸）が集積していたが、大丸百貨店は、駐車場が少ない、店舗狭小などから、売上高が減少、不採算状態から脱却できず、平成10年12月に撤退した。

次いで丸正百貨店は平成13年2月、ビブレは平成13年5月に撤退した。

### (2)大型店退店による中心市街地、中小小売業、商店街等への具体的影響

和歌山市の中心商店街であるぶらくり商店街は、近年、郊外大型店等に押されて、中心商店街としての機能が低下、空店舗目立つなど、衰退傾向が目立つようになってきた。平成12年の通行量調査の結果をみると、平成4年に比べて休日は、19.9%、平日は33.4%も減少している。

図表 - 4 中心市街地の通行量(休日)



(資料) 和歌山市

### 3 . 山口市（山口県）

店舗名	ダイエー山口店
店舗面積	3,693 m <sup>2</sup>
延べ床面積	5,946 m <sup>2</sup>
小売店数	1店
立地類型	商店街型
駐車場台数	0台
閉店日	平成10年（1998年）6月
住所	山口市道場門前 1-1-18

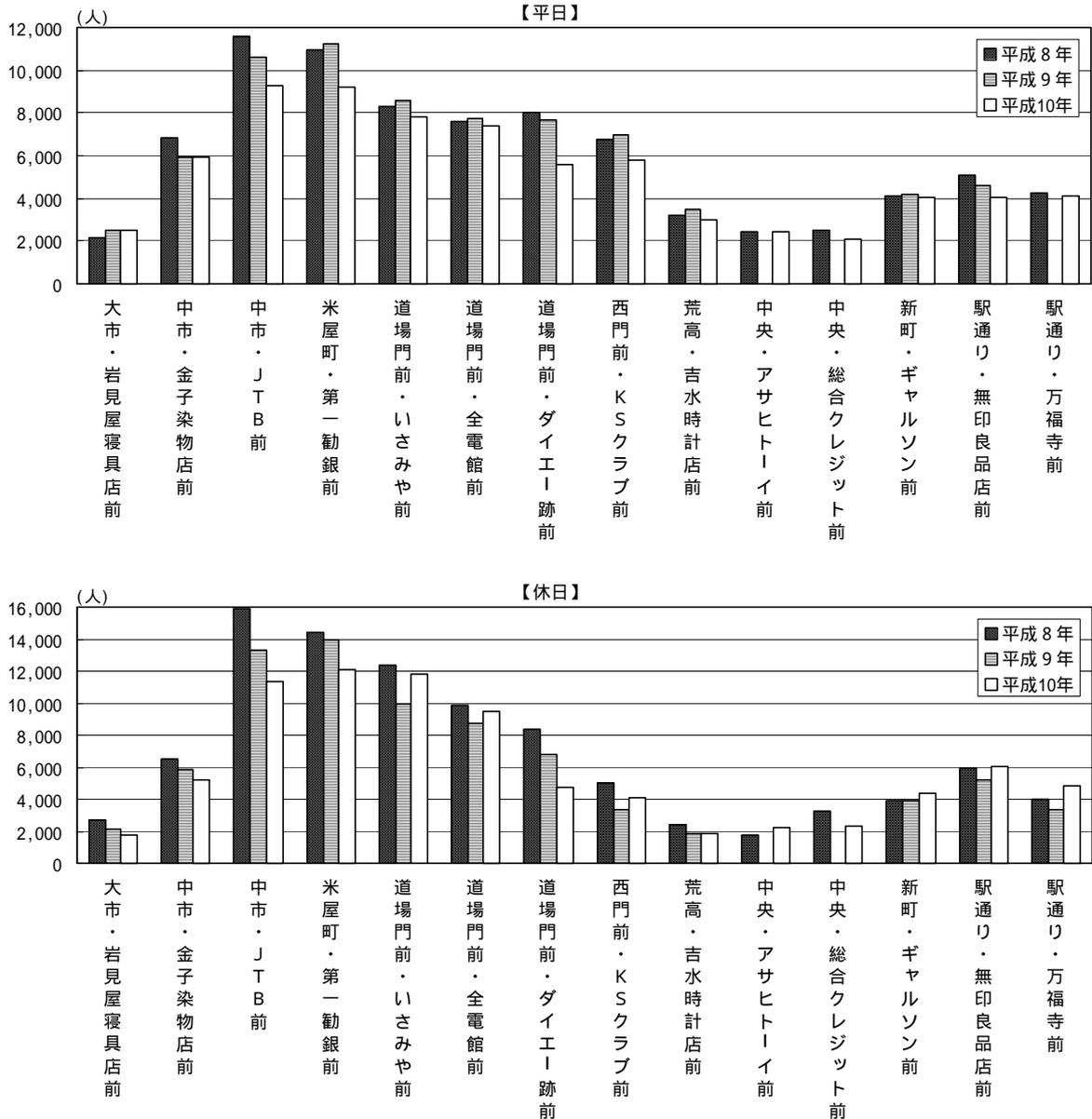
#### (1)退店理由

人口のドーナツ化の進展に伴い、ザ・ビッグ山口大内店（1994年11月開業、店舗面積10,484 m<sup>2</sup>、駐車場台数730台）、ゆめタウン山口（1978年6月開業、店舗面積19,095 m<sup>2</sup>、駐車場台数1,039台）など、郊外のロードサイドに大規模な駐車場を備えた大型ショッピングセンターが次々とオープンしたため、専用駐車場を持たないダイエー山口店の業況は悪化し、ダイエー本体の経営悪化に伴うリストラの一環として、閉店するに至った。

(2)大型店退店による中心市街地、中小小売業、商店街等への具体的影響

平成 10 年の中心市街地の通行量は平成 8 年と比べると、平日・休日とも約 15%の減少となっているが、旧ダイエー前をみると平日は約 30%、休日は約 44%と大幅な減少となっており、中心市街地の集客力の低下につながっている。

図表 - 5 中心市街地の通行量



(資料) 山口市「山口市中心市街地活性化基本計画」平成 11 年 3 月

#### 4．青森市（青森県）

##### (1) 亀屋みなみチェーンの退店理由

亀屋みなみチェーン（本部・青森市）は青森県内最大手のスーパーであったが、2001年10月、自力での経営維持を断念し、青森地裁に民事再生法の適用を申請した。しかし、その後11月の売り上げも伸びず、収支は約9,000万円の赤字であった。そのため、1月以降も赤字を引きずりながら営業を続けることはできないことや、営業譲渡など再生計画に織り込める具体的な話がないなどの理由から、青森地裁は再生の見込みがないと判断し、手続廃止を決定、2002年1月10日破産宣告を行った。破産後は、財産を清算する中で店舗などを個別に売却することとなり、優良店を中心として譲渡先を個別に見つけることとなった。

負債総額は250億円前後とされている。亀屋みなみチェーンは、資本金3億150万円、1962年に会社が設立された。売り上げは1997年の約389億円をピークに横ばい傾向だった。

亀屋みなみチェーンは、青森市内に大型ショッピングセンター2店舗をはじめ15店、弘前市6店、八戸市4店、十和田市3店、五所川原市、三沢市、むつ市、野辺地町、五戸町に各1店と、県内に33店舗を展開していた。特に1990年に総工費約45億円で青森市東部にジョイフルシティみなみ東店、1994年に弘前市にディスカウント店フードパワーセンターKバリュー、2000年には青森市西部の石江地区に複合SCジョイフルシティみなみ西バイパス店を相次いでオープンさせた。さらに衣料館、食彩館、タートルズ100、ブックショップバズなどの、店舗も積極的に店舗を展開してきた。

急激な多店舗展開、大型店への多額な投資により金融債務が大幅に増加していた。2000年11月以降、食品スーパー10店以上で、24時間営業を行うなどの対策も講じられていたが、消費の低迷、価格競争などにより売り上げが低迷していた。破たん理由は、旧みなみ百貨店時代からの債務の未解消、消費不況、2000年6月開業のジョイフルシティみなみ西バイパス店（青森市石江三好）への数10億円の投資と同店の業績不振、10年来の多店舗展開への投資とされている。

特に、2000年6月にオープンした西バイパス店は、大型スーパーのほかに映画館、銭湯などの複合型施設であり、駐車場も4,000台収容の能力があった。しかしながら、西バイパス店は当初120億円の売り上げを目標としたものの、90億円を下回る売り上げであったとされている。

##### (2) 大型店退店による中心市街地、中小小売業、商店街等への具体的影響

浦町店の影響はほとんどないとされているが、亀屋みなみチェーン破たん全体の問題としては次のことが指摘されている。

### 住民生活への影響

青森市戸山団地では、亀屋みなみチェーン破たんに伴う亀屋食彩館戸山店の閉鎖により、地域住民の生活に特に大きな支障が出た。団地内には亀屋食彩館戸山店、県住宅供給公社運営のショッピングセンターがあるが、多くの方は食料品を買うためには戸山店を利用していた。戸山団地は郊外型団地であり、かつ団地は1972年から宅地分譲をはじめ建設時期が古く、住民の年齢層が比較的高いことから、車を利用しての買い物が難しいことがますます深刻な問題とした。中心市街地にバスを利用して買い物をせざるを得ないが、雪が降ると時刻通りには走らず利用しにくいという面もあった。2002年3月には、店舗が再開され、この地区での問題は一応解消された。このような問題は、西バイパス店など他の店舗でも発生しており、郊外型団地等で特定の店に依存している地区では深刻な問題となっている。

### 雇用面での影響

亀屋で働いていた従業員は、社員320人、パート約1,000人。そのうち2002年春時点で、1,100人余は再就職先が見つかったが、300人近くは、就職先が決定していない。

青森市雇用対策本部は、青森市単独で実施する緊急雇用対策事業を実施した。具体的には臨時職員として、学校図書台帳作成（データベース化）業務、市業者登録データ電算入力業務、小牧野遺跡整理作業など7事業で、91人を募集し、職種に応じて31日間から51日間雇用した。また別に、国の緊急地域雇用創出特別交付金事業として、市民除雪遊撃隊による除雪作業と市内中小企業・事業所実態調査の2事業で約120人を雇用、市役所市民サロンに総合相談窓口を開設した。

青森県は青森労働局や商工三団体、地元金融機関、青森市などによる対策会議を設置した。青森商工会議所は、雇用対策プロジェクトチームを設置し、求人情報の提供、雇用相談などを実施。会員事業所や小売商懇談会、商店街連盟、食品スーパーなどにも求人拡大と取引企業支援を求めた。

### 取引先への影響

亀屋は仕入先に地元業者が多いことから、地元の取引先企業への影響が大きいことが当初から危惧されていた。現段階では、取引先企業の連鎖的な倒産はなかったとされているが、大きな影響があったことが想定される。営業譲渡を受けた企業も、従来の取引先を使う動きもあり比較的スムーズに行ったとされている。しかしながら、県外資本が進出することなどにより、長期的には取引先が変更されるなどの影響も想定される。

青森県は2001年10月に、県単融資制度の「経営安定化緊急支援資金」に従来の融資枠3,000万円のほか限度額3,000万円の特別枠を設定し、拡充した。対象となるのは、亀屋に対し売掛債権を有する中小企業または同社との取引依存度が年商の1割を超える企業とした。

青森市も、市単独の融資制度「地場産業緊急支援資金保障融資」に10億円の特別枠を設け、市商工業課、青森商工会議所内の「緊急特別金融相談窓口」で受け付けた。対象となるのは青森市内に本社、事務所があり、亀屋に対し売掛債権を持つか、亀屋と取引のある中小企業で、限度額は2,000万円。貸付利率は年2.4%以内で、融資期間は10年以内となっており、県信用保証協会の信用保証付きで年0.85%の保証料は、市が全額負担する。

#### 他のテナントへの影響

各店の閉鎖に伴い、100店余のテナントの営業継続も、事実上できなくなるという問題も発生する。さらに、亀屋みなみチェーンの関連企業で青森市西部のショッピングセンター「ハイパーモール・ジョイシティ」の開発主体である東北経済開発機構も自己破産した。テナントとして入っているがん具、家具、紳士服、スポーツ用品、カジュアル衣料の大型専門店が営業継続を希望している企業にも影響が出る。また、共益費負担方法などを協議する必要も出ている。

#### 中心市街地への影響

ここ数年、中心市街地の商店街の空き店舗数はほとんど変化が無く、影響もほとんど見られない。

図表 - 6 青森市商店街の空き店舗・空き地箇所数

	ニコニコ 通り商店街 振興組合	国道古川 振興会	アスパム 通り振興会	昭和通り 振興会	夜店通り 商店街 振興組合	新町 商店街 振興組合	柳町 商店街 振興組合
H11年上期	7				6	21	5
H12年下期	7				5	15	4
H13年上期	7	7	0	1	6	20	6
H13年下期	10	7	0	3	8	21	7
H14年上期	8	7	1	2	6	17	6

(資料) 青森市

## 大型閉鎖店舗再生の現状

ここでは、財団法人商工総合研究所が平成13年度に実施した「商店街における大型店等の撤退後の空店舗・跡地の有効活用」についての調査より、大型店撤退後の再生に向けての動き及び再生の現状を示す。

図表 - 1 大型店撤退事例の属性別・撤退後の対応状況別の事例数と空施設率

注：数字は事例数、空施設率は未活用事例数/合計事例数×100%

都市タイプ別	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
大都市内	5	6	11	45.5	18	18	36	50.0	22	23	45	48.9
大都市周辺	19	18	37	51.4	14	5	19	73.7	32	23	55	58.2
地方中核都市	14	20	34	41.2	22	18	40	55.0	31	30	61	50.8
その他の都市	119	67	186	64.0	72	37	109	66.1	169	96	265	63.8
合計	157	111	268	58.6	126	78	204	61.8	254	172	426	59.6

撤退店舗の業態	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
百貨店	24	25	49	49.0	25	9	34	73.5	40	29	69	58.0
総合スーパー	68	52	120	56.7	63	32	95	66.3	119	76	195	61.0
食品スーパー	20	6	26	76.9	17	17	34	50.0	34	21	55	61.8
ホームセンター	2	0	2	100.0	1	1	2	50.0	3	1	4	75.0
大型専門店	22	16	38	57.9	22	11	33	66.7	42	25	67	62.7
大型ディスカウント	10	3	13	76.9	4	3	7	57.1	12	6	18	66.7
その他商業施設	11	7	18	61.1	3	6	9	33.3	13	13	26	50.0
合計	157	109	266	59.0	135	79	214	63.1	263	171	434	60.6

撤退年別	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
平成3年	3	2	5	60.0	3	1	4	75.0	5	2	7	71.4
平成4年	3	6	9	33.3	5	7	12	41.7	8	12	20	40.0
平成5年	6	1	7	85.7	5	6	11	45.5	10	7	17	58.8
平成6年	9	8	17	52.9	7	6	13	53.8	13	13	26	50.0
平成7年	5	12	17	29.4	10	8	18	55.6	14	18	32	43.8
平成8年	7	16	23	30.4	7	1	8	87.5	13	15	28	46.4
平成9年	18	13	31	58.1	7	9	16	43.8	23	21	44	52.3
平成10年	25	11	36	69.4	24	7	31	77.4	42	15	57	73.7
平成11年	33	25	58	56.9	15	13	28	53.6	44	34	78	56.4
平成12年	39	8	47	83.0	27	10	37	73.0	58	18	76	76.3
合計	148	102	250	59.2	110	68	178	61.8	230	155	385	59.7

敷地面積別	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
1万㎡以上	13	10	23	56.5	14	4	18	77.8	25	12	37	67.6
5千～1万㎡未満	26	13	39	66.7	24	8	32	75.0	45	20	65	69.2
1千～5千㎡未満	79	54	133	59.4	41	42	83	49.4	103	87	190	54.2
1千㎡未満	30	16	46	65.2	36	20	56	64.3	61	32	93	65.6
合計	148	93	241	61.4	115	74	189	60.8	234	151	385	60.8

売場面積別	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
6千㎡以上	42	44	86	48.8	30	12	42	71.4	61	47	108	56.5
3千～6千㎡未満	30	26	56	53.6	23	14	37	62.2	44	37	81	54.3
1千～3千㎡未満	51	24	75	68.0	25	17	42	59.5	68	37	105	64.8
1千㎡未満	28	14	42	66.7	32	21	53	60.4	59	34	93	63.4
合計	151	108	259	58.3	110	64	174	63.2	232	155	387	59.9

土地所有者 (撤退時)	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
撤退店・関係法人	69	42	111	62.2	55	29	84	65.5	111	65	176	63.1
商店街組合	1	0	1	100.0	6	2	8	75.0	7	2	9	77.8
商店街関係者	11	7	18	61.1	19	7	26	73.1	28	14	42	66.7
市内民間法人	41	42	83	49.4	27	21	48	56.3	60	54	114	52.6
市外民間法人	18	6	24	75.0	14	10	24	58.3	30	14	44	68.2
3セク・共同出資会社	2	2	4	50.0	4	2	6	66.7	5	4	9	55.6
市・区・県等公共	3	1	4	75.0	3	0	3	100.0	5	1	6	83.3
その他	24	10	34	70.6	9	7	16	56.3	27	16	43	62.8
合計	169	110	279	60.6	137	78	215	63.7	273	170	443	61.6

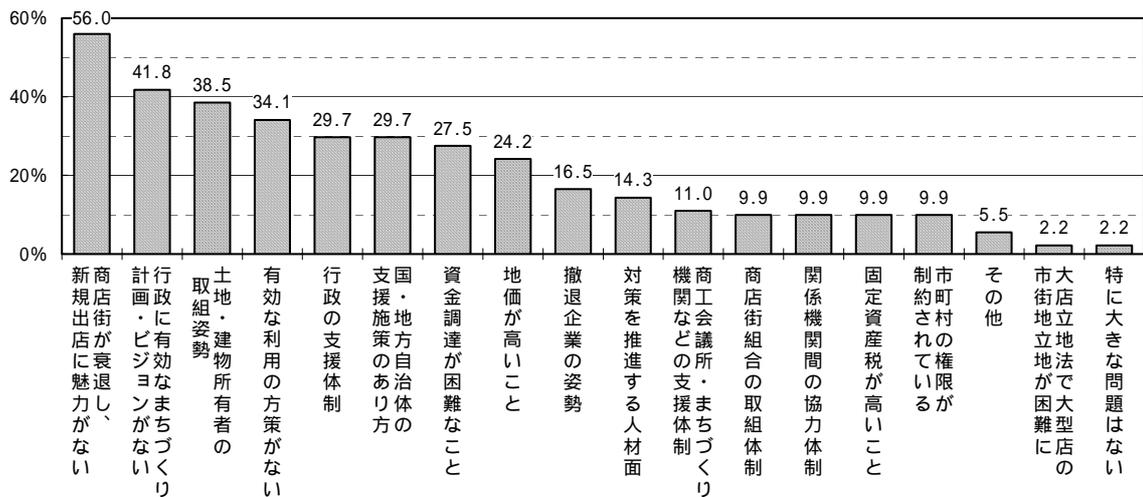
建物所有者 (撤退時)	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
撤退店・関係法人	79	47	126	62.7	56	29	85	65.9	121	70	191	63.4
商店街組合	1	0	1	100.0	6	2	8	75.0	7	2	9	77.8
商店街関係者	10	3	13	76.9	18	7	25	72.0	26	10	36	72.2
市内民間法人	33	37	70	47.1	22	17	39	56.4	49	46	95	51.6
市外民間法人	19	8	27	70.4	14	11	25	56.0	30	17	47	63.8
3セク・共同出資会社	3	4	7	42.9	7	3	10	70.0	9	7	16	56.3
市・区・県等公共	4	1	5	80.0	2	0	2	100.0	4	1	5	80.0
その他	13	7	20	65.0	6	5	11	54.5	16	11	27	59.3
合計	162	107	269	60.2	131	74	205	63.9	262	164	426	61.5

土地所有の変化別	自治体調査				商店街調査				自治体調査・商店街調査計-重複除			
	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %	未活用事例数	活用済事例数	合計数	空施設率 %
撤退時と変化なし	126	56	182	69.2	85	41	126	67.5	186	89	275	67.6
撤退時から変化した	27	37	64	42.2	25	27	52	48.1	49	57	106	46.2
合計	153	93	246	62.2	110	68	178	61.8	235	146	381	61.7

図表 - 2 最も誘致・建設したい施設の形態

	まだ具体案がない事例				具体案がある事例			
	自治体調査 (件数、構成比%)		商店街調査 (件数、構成比%)		自治体調査 (件数、構成比%)		商店街調査 (件数、構成比%)	
大型店を誘致する	8	6.1	11	12.1	1	5.9	4	14.3
大型店以外の新業態店を中心にする	8	6.1	11	12.1	5	29.4	3	10.7
専門店などを中心に誘致する	11	8.4	10	11.0	6	35.3	5	17.9
商業施設以外の集客施設を中心にする	17	13.0	13	14.3	4	23.5	4	14.3
民間の駐車場施設を誘致する	3	2.3	1	1.1	1	5.9	3	10.7
公共的な施設を誘致する	2	1.5	17	18.7	6	35.3	12	42.9
集合住宅・オフィスビル等を誘致する	4	3.1	3	3.3	1	5.9	4	14.3
商店街の共用施設とする	7	5.3	4	4.4	1	5.9	5	17.9
その他の施設とする	8	6.1	4	4.4	5	29.4	8	28.6
未定・わからない	63	48.1	17	18.7				
計	131	100.0	91	100.0	17	100.0	28	100.0

図表 - 3 対策を実施する上での問題点【商店街調査】(5つ以内)



図表 - 4 具体化計画・対応策における、資金の調達先予定(該当するもの全て)

自治体調査			商店街調査		
	件数	構成比%		件数	構成比%
1. 中小企業総合事業団の高度化融資	2	13.3	1. 中小企業総合事業団の高度化融資	6	30.0
2. 商業サービス業集積関連施設整備補助金	2	13.3	2. 通産省の補助金	5	25.0
3. 特定商業集積整備法の補助金・低利融資	1	6.7	3. 中心市街地リノベーション事業補助	6	30.0
4. 中心市街地リノベーション事業補助金	7	46.7	4. 政府系金融機関などの制度融資	2	10.0
5. 建設省の都市基盤施設整備への補助金	4	26.7	5. 市・区、都道府県等の補助金	9	45.0
6. 地域振興整備公団の商業施設への出資	2	13.3	6. 市・区、都道府県等の財政資金	4	20.0
7. 日本政策投資銀行の施設への低利融資	0	0.0	7. その他の官公庁の補助金	4	20.0
8. 市・区、都道府県等の補助金	8	53.3	8. 民間金融機関の融資	1	5.0
9. 市・区、都道府県等の財政資金	0	0.0	9. 商店街の自己資金	7	35.0
10. その他の官公庁の補助金	1	6.7	10. その他の民間資金	2	10.0
11. 政府系金融機関などの制度融資	1	6.7	11. その他	1	5.0
12. 民間金融機関の融資	3	20.0			
13. 商店街の自己資金	3	20.0			
14. その他の民間資金	2	13.3			
15. その他	3	20.0			
16. 未定	2	13.3	12. 未定	3	15.0
計	15	100.0	計	20	100.0

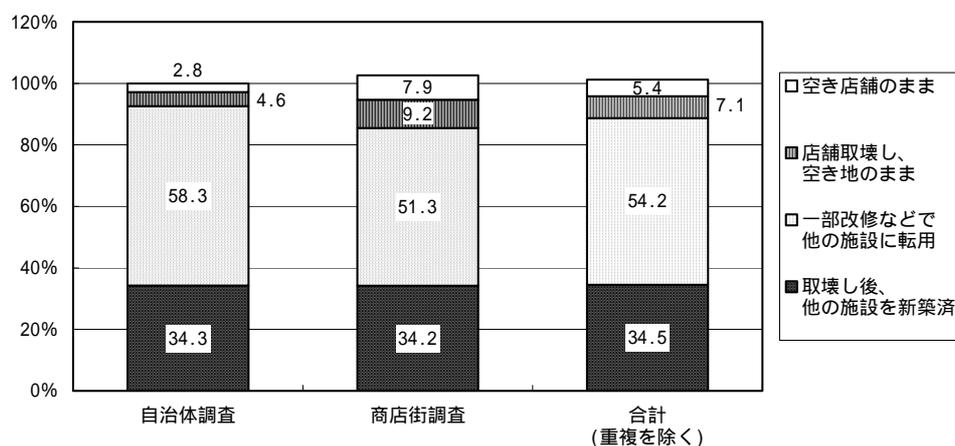
図表 - 5 現在の施設の建設・改修事業において、事業の中心となった機関・企業(3つ以内)

	自治体調査		商店街調査		合計	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
土地所有者	54	52.9	47	66.2	101	58.4
建物所有者(土地所有者以外)	20	19.6	15	21.1	35	20.2
民間事業者(土地・建物所有者以外)	28	27.5	18	25.4	46	26.6
商店街振興組合・連合会	6	5.9	5	7.0	11	6.4
商工会議所	3	2.9	3	4.2	6	3.5
TMO	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他の第3セクター	2	2.0	1	1.4	3	1.7
民間の共同出資会社	2	2.0	3	4.2	5	2.9
市・区	25	24.5	12	16.9	37	21.4
都道府県	2	2.0	4	5.6	6	3.5
その他の公共機関	1	1.0	1	1.4	2	1.2
その他	5	4.9	1	1.4	6	3.5
計	102	100.0	71	100.0	173	100.0

図表 - 6 中心になって動いた機関のタイプ別の構成 - 対応済事例  
 【商店街調査・自治体調査合計 - 重複事例を除く】

中心になって動いた機関	件数	構成比%
所有者が中心で動く	103	62.0
所有者以外のみが中心で動く	53	31.9
商店街 or 関係機関が中心で動く	31	18.7
うち1機関が動く	23	13.9
うち2機関が中心で動く	5	3.0
うち3機関が中心で動く	3	1.8
民間業者その他のみで中心で動く	22	13.3
計	166	100.0

図表 - 7 撤退店舗の跡地の現状



図表 - 8 誘致・建設した再活用施設の形態

	自治体調査		商店街調査	
	件数	構成比%	件数	構成比%
大型店を誘致する	17	16.0	11	16.2
大型店以外の新業態店を中心にする	5	4.7	6	8.8
専門店などを中心に誘致する	12	11.3	3	4.4
商業施設以外の集客施設を中心にする	10	9.4	5	7.4
民間の駐車場施設を誘致する	13	12.3	3	4.4
公共的な施設を誘致する	12	11.3	7	10.3
集合住宅・オフィスビル等を誘致する	8	7.5	9	13.2
商店街の共用施設とする	0	0.0	4	5.9
その他の施設とする	29	27.4	20	29.4
計	106	100.0	68	100.0

図表 - 9 活用済施設の具体的な店舗や施設

施設区分	具体的な施設名	活用済施設の施設内容				合計	
		自治体調査		商店街調査			
A 商業施設	1.百貨店	1	1.0	2	2.9	3	1.8
	2.総合スーパー	6	6.2	0	0.0	6	3.6
	3.食品スーパー	17	17.5	16	23.2	33	19.9
	4.ホームセンター	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	5.大型専門店	8	8.2	4	5.8	12	7.2
	6.ディスカウント店	4	4.1	6	8.7	10	6.0
	7.その他新業態小売店	9	9.3	4	5.8	13	7.8
	8.専門店等の複合商業施設	18	18.6	3	4.3	21	12.7
	9.その他の商業施設	10	10.3	13	18.8	23	13.9
	小計		73	75.3	48	69.6	121
B 商業施設以外の集客施設	10.飲食・サービス業	17	17.5	9	13.0	26	15.7
	11.映画館・劇場	1	1.0	1	1.4	2	1.2
	12.スポーツ施設	1	1.0	0	0.0	1	0.6
	13.アミューズメント施設	13	13.4	9	13.0	22	13.3
	14.ホテル	3	3.1	4	5.8	7	4.2
	15.都市型新事業支援施設	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	16.その他の民間集客施設	8	8.2	5	7.2	13	7.8
小計		43	44.3	28	40.6	71	42.8
C 公共的な施設	17.公園・広場	4	4.1	3	4.3	7	4.2
	18.公的駐車場	3	3.1	3	4.3	6	3.6
	19.市役所・県庁・国家機関	7	7.2	2	2.9	9	5.4
	20.総合病院	1	1.0	0	0.0	1	0.6
	21.大学・高校など教育施設	1	1.0	1	1.4	2	1.2
	22.コミュニティホール等地域住民施設	6	6.2	5	7.2	11	6.6
	23.図書館	2	2.1	0	0.0	2	1.2
	24.文化ホール・文化会館等	0	0.0	1	1.4	1	0.6
	25.美術館・博物館等文化施設	2	2.1	1	1.4	3	1.8
	26.その他の公共的な施設	14	14.4	3	4.3	17	10.2
小計		40	41.2	19	27.5	59	35.5
D 住宅施設・業務施設等	27.集合住宅	6	6.2	6	8.7	12	7.2
	28.店舗付き集合住宅	2	2.1	2	2.9	4	2.4
	29.高齢者向け等福祉施設	0	0.0	1	1.4	1	0.6
	30.大規模オフィスビル	1	1.0	2	2.9	3	1.8
	31.小規模SOHO施設	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	32.その他の施設	5	5.2	2	2.9	7	4.2
	小計		14	14.4	13	18.8	27
E 商店街施設	33.組合事務所・組合会館	2	2.1	0	0.0	2	1.2
	34.コミュニティ施設	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	35.ポケットパーク・広場	2	2.1	4	5.8	6	3.6
	36.商店街専用駐車場	1	1.0	1	1.4	2	1.2
	37.新規開業者向け貸店舗	0	0.0	1	1.4	1	0.6
	38.共同荷捌き場・ゴミ処理場	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	39.その他の組合共用施設	2	2.1	5	7.2	7	4.2
小計		7	7.2	11	15.9	18	10.8
総計		97	100.0	69	100.0	166	100.0

図表 - 10 事業が成功した理由(3つ以内)

	自治体調査		商店街調査		合計	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
土地・建物所有者が積極的に協力した	47	57.3	29	53.7	76	55.9
商店街組合の取組体制が良かった	5	6.1	14	25.9	19	14.0
市・区の支援体制が良かった	13	15.9	11	20.4	24	17.6
商工会議所・まちづくり機関の支援体制が良かった	2	2.4	3	5.6	5	3.7
必要資金の調達がスムーズにいった	5	6.1	1	1.9	6	4.4
関係機関の間の協力体制がうまくいった	9	11.0	3	5.6	12	8.8
空き地・空き建物の立地条件が良かった	40	48.8	11	20.4	51	37.5
空き地・空き建物を有効活用できる対応策があった	12	14.6	4	7.4	16	11.8
商店街に魅力あるまちづくりの計画・将来ビジョンが出来ている	2	2.4	2	3.7	4	2.9
その他	16	19.5	10	18.5	26	19.1
計	82	100.0	54	100.0	136	100.0

図表 - 11 現在の施設の商店街の集客施設としての有効性

	自治体調査		商店街調査		合計	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.非常に有効である	4	4.6	9	18.4	13	9.6
2.まずまず有効である	58	66.7	20	40.8	78	57.4
3.あまり有効でない	23	26.4	14	28.6	37	27.2
4.有効でない	2	2.3	6	12.2	8	5.9
計	87	100.0	49	100.0	136	100.0
5.まだ、わからない	10		11		21	
6.まだ、開業(完成)していない	10		9		19	

図表 - 12 施設種類別の集客有効性の評価【商店街・自治体調査計】

(単位：施設数)

	非常に有効	まずまず有効	あまり有効でない	有効でない	回答数	有効度指数
大型店中心の商業施設	3	15	2	0	20	0.95
公共的な施設中心	3	9	3	0	15	0.80
専門店などが中心の商業施設	1	10	2	0	13	0.77
民間の駐車場中心	1	10	3	0	14	0.64
集合住宅・オフィスビル中心	1	2	0	1	4	0.50
商店街の共同施設中心	0	16	9	1	26	0.19
新業態店が中心の商業施設	0	4	4	0	8	0.00
その他民間の集客施設が中心	0	4	5	1	10	-0.30
その他の施設	1	6	8	3	18	-0.33
計	7	60	24	4	95	0.44

(注) 有効度指数：非常に有効 + 2ポイント あまり有効でない - 1ポイント

まずまず有効 + 1ポイント 有効でない - 2ポイントとした平均ポイント

図表 - 13 中心になって動いた機関のタイプ別にみた対応済み施設の集客力有効度  
【商店街・自治体調査合計 - 重複事例を除く】

中心になって動いた機関	集客力評価				回答数	有効度 指数
	非常に有効	まずまず 有効	あまり 有効でない	有効でない		
商店街組合 or 関係機関のみが中心	3	16	5	1	25	0.60
民間業者のみが中心で動く	2	4	3	3	12	- 0.08
所有者が中心で動く	6	43	21	5	75	0.32
計	11	63	29	9	112	0.34

(注) 有効度指数：非常に有効 + 2ポイント あまり有効でない - 1ポイント

まずまず有効 + 1ポイント 有効でない - 2ポイントとした平均ポイント

図表 - 14 対策を実施した過程での問題点(3つ以内)【商店街調査】

問題点	件数	構成比%
土地・建物所有者の取組姿勢	13	40.6
商店街が衰退し、新規出店に魅力がない	12	37.5
有効な空き地利用の方策がない	9	28.1
資金調達が困難なこと	6	18.8
行政の支援体制	5	15.6
商店街組合の取組体制	3	9.4
その他	3	9.4
国・地方自治体の取組体制	2	6.3
商工会議所の支援体制	2	6.3
関係機関の協力体制	0	0.0
対策を推進する人材面	0	0.0
計	32	100.0
特に大きな問題はなかった	18	36.0
総計	50	

図表 - 15 現在の施設(予定施設)の建設・改修資金の実績額(計画額)

利用した資金	自治体調査		商店街調査	
	件数	平均金額 (百万円)	件数	平均金額 (百万円)
1. 中小企業総合事業団の高度化融資	0	-	2	101
2. 商業サービス業集積関連施設整備補助	2	142	0	-
3. 特定商業集積整備法の補助金・低利融資	0	-	0	-
4. 中心市街地リノベーション事業補助金	1	386	1	41
5. 建設省の都市基盤施設整備への補助金	1	540	0	-
6. 市・都道府県等の独自補助金	6	323	3	26
7. 市・区、都道府県等の財政資金	8	722	0	-
8. その他の官公庁等補助金	0	-	1	2
9. 政府系金融機関などの制度融資	2	281	1	30
10. 民間金融機関の融資	4	1,117	0	-
11. 商店街振興組合の自己資金	1	3	2	78
12. その他の民間資金	3	186	1	10
総投資額	21	1,115	5	597
組合自己負担額			4	61
組合借入額			4	78

## 大型閉鎖店舗再生の事例

ここで紹介する大型閉鎖店舗再生の事例は、人材ニーズ調査の一環として、平成 15 年の 5 月から 6 月にかけて実施したもので、以下に事例ごとの調査結果を示す。

### 1. レック（青森県八戸市）

#### (1) 跡地活用までの経緯

1998 年 6 月、西友グループが運営するファッションビル「ウォーク」の撤退が発表され、郊外 SC との競合等により長崎屋、ニチイなど大型店の撤退が相次いでいた中心市街地の更なる地盤沈下が危惧される状況となった。

1982 年の発足以来、共通商品券事業など中心商店街の活性化を担っていた「八戸市中心商業街区活性化研究会」で対策を検討したもののうまくまとまらず、会長及び地元有志の出資により設立された有限会社アーバン開発（資本金 300 万円）が、運営を継続することとなった。

そのため入居しているテナントの存続交渉及び新たなテナントの増強を行うため、八戸市内のファッションビル「ヴィアノヴァ」の店長を 12 年務め、当時市場の施設運営を行っていた遠藤氏に白羽の矢が立った。

#### (2) キーマンの経歴

遠藤氏は、山形県出身で、仙台で広告代理店に就職し、東北を舞台に活躍、ファッション業界とも付き合いが深かった。

そして 1985 年、付き合いの合った八戸市の広告主から、ファッションビルを立ち上げるので、手伝わないかと誘いを受けた。遠藤氏は当初、八戸市程度の商圈ではファッションビルは成立しないと考え断ったが、八戸市に無いからこそ立ち上げたいと言われ、引き受けることとなった。

しかしテナントは全てこちらで集めるので、来てくれた後は運営してくれれば良いというオーナーの言葉を信じて八戸に移ると、60 店舗程度入るビルにも関わらずまだ 15 店舗しか集まっておらず、一時は引き受けるのを辞めようかと悩んだが、結局引き受けることとした。

就任からオープンまでわずか 1 ヶ月半しかなかったため、新たに誘致できた 5 テナント、直営 6 テナントの合計 26 テナントでスタートせざるを得なかった。当然、店内はガラガラのため、スペースを埋めるべく、ギャラリーや生け花等アイデアを搾り、何とかオープンにこぎつけた。

畑違いの業界からの転職によるノウハウの不足は、織研新聞等業界紙の購読、テナントとの打ち合わせ等により克服し、競合他社に打ち勝つための独自のコンセプトを確立、見事なテナントリーシングにより 58 店舗ものテナントを獲得、地域でも評判のファッ

ヨンビルに成長させた。

「ウォーク」撤退決定後、単に1店舗の再生のみならずまち全体を開発していくべきという商活協会長の要請を受け、引き受けることとした。

### (3) レックでの運営手腕

#### 退店企業との交渉

当初「ウォーク」側は、撤退後原状回復義務に基づいて全ての設備を撤去する予定で、既に費用も計上していた。アーバン開発が運営を引き継ぐ話が出たとき、「ウォーク」店長は西友グループでも経営が困難（12年中黒字は1年のみ）なファッションビルを、地元資本で立て直されたらプライドが傷つくと考え、交渉を固辞していたが、結局3億円もの撤去費用が不要となることから、最終的には譲渡することとなった。

#### 大店法の手続き

運営主体が変わるだけの場合、大店法上の手続きがどうなるか東北通産局に聞いたところ、前例が無いと言われたため、自ら条項を熟読し、建物設置者も小売業者もそのままのことから、新たな手続きは必要ないとの結論を導き出し、通産局も承認するところとなった。

#### 既存テナントとの交渉

当時前例のない運営主体の交代に不安を持つテナントに対し、1軒1軒足を運び、競合店に打ち勝つ新たな運営のコンセプト、賃料の引き下げを武器に引き留め工作を行い、30店舗中21店舗が残ることとなった。

#### 新規テナントの誘致

既存テナントとの交渉の中で、10~20代にターゲットを絞ったコンセプトと合わないテナントには撤退を促し、その一方で新たなテナント9店舗を誘致した。

#### テナントの入れ替えによるファッションビルとしての鮮度の維持

以前に比べて格段に情報量を持つ若者をターゲットとしているため、常に変化を持たせることが大切と考え、リニューアルオープン以来毎年最低2割、多い年は1/3のテナントを入れ替えている。コンセプトと合わないとみるや優良テナントの無印良品（1F全フロアを要望してきたが、ビルイメージの固定化を嫌って断り、退店）を断念、ファイブフォックスの申し出（コムサ）も同様に断念している。その一方で、自らこれとは睨んだ企業に対しては、中央からも誘致を実現するなど、抜群の眼力、交渉力により、八戸市では欠かすことのできないファッションビルへと成長した。

## 2号店の開店

まちづくりは点ではなく面で展開していかなければならないという持論の通り、2002年にはレックの5軒隣の5F建てビルの1～2Fを借り受け、レック2をオープンさせた。こちらは10～20代がターゲットのレックと異なり、DCの先例を受けた40代の感度に合わせたMDを展開している。

図表 - 1 レック及びレック2(手前)外観



図表 - 2 レック1F



## 2. とぴあ（岩手県遠野市）

### (1) 跡地活用までの経緯

平成元年に開店したサティ遠野店が、平成 13 年 12 月にマイカルの会社更生法のため不採算店を閉店することに決まった。まちの顔である中心市街地における大型店の閉鎖は、市の経済活動や市民生活に及ぼす影響が大きいことから、市は国の補助事業等を活用して、施設を取得し、改装を経て新たなショッピングセンター「とぴあ」として、平成 14 年 12 月ニューアルオープンした。

### (2) 風の丘の手法

平成 10 年にオープンした道の駅「風の丘」は、岩手県内 16 番目の開設で、訪問者は当初年間 10 万人程度と予想されていたが、単なる休憩所やお土産屋を並べるのではなく、訪れる人がいかに楽しく過ごしてもらえるかを考え、地元の新鮮な野菜や花を扱う農産物直売所（市農産物直売組合運営）や朝市の店、地元酪農品ブランドの店が並ぶ「物産ホール」をはじめ、半月ごとに展示物が替わる「市民ギャラリー」、地元農産物中心の食べ放題サラダやひつまみといった地元の食にこだわった「ファミリーレストラン」など、ソフト面を充実させることに注力した。

その結果、初年度から 70 万人もの人が訪れ、現在は年間 100 万人を集める名所となっている。

これらの手法はとぴあ再生にあたっては、コンセプト立案からテナントミックスまで導入され、新ショッピングセンター再生の素地となった。

### (3) とぴあ再生までの運営手法

#### ショッピングセンター再生のための勉強会開催

平成 13 年 8 月サティ遠野店の撤退報道がなされた後、存続要望書をマイカルに提出するとともに、テナントの若手とショッピングセンター再生のためにどのような手を打ったらよいか、半年で 13 回もの勉強会を開催した。

勉強会では、欲しい施設の 1 位にマクドナルド、2 位にコンビニが挙がったが、施設のコンセプトと合わないため、あえて導入を見送った。

#### 市職員の活用

施設の改装にあたっては、コンサルタントや設計会社に頼むのではなく、一級建築士の資格を持つ職員とテナントオーナーと打ち合わせをしながら進めた。

また、テナント配置についても、施設中央の最も良い場所に目玉施設である農産物直売所を設置することとなった。

また、土地・建物の取得にあたっての各種交渉も市が自ら行った。

### 施設運営マネジメント人材の公募

とぴあの運営については、行政もしくは3セクが自ら行うことは難しいため、商工会へ委託を打診したが、既存業務等の兼ね合いで困難だったため、全国から公募することとなった。

こうした公募は前例が無く、応募方法も当初は市と商工会のHPを予定していたが、それでは対象人材の目に触れにくいと考え、ハローワークの協力をいただき全国から募集することとなった。その結果、市内から1名、県内から4名、県外から5名の応募があり、最終的に首都圏のスーパーで食品を担当し、遠野市へも仕入れに来るなど面識もあった人物を採用することとなった。

### 目玉施設の設置

郊外の大型店では満たされない消費者ニーズを充足するため、生鮮野菜や漬け物売る農産物直売所やリサイクル品、手作り品を安価に売るフリマーボックス、チャレンジショップ等を設けた。また、来店者が休息できる談話コーナーや、市民が気軽に借りることが出来る和室、集会室、研修室もある。さらにインフォメーションでは、住民票の写しと印鑑証明申請交付を行えるようにした。

特にフリマーボックスは他に例を見ない新しい取組であり、80ボックスに対し160人から応募があった。出店料は売上の2割であり、売上が悪いテナントは入れ替えている。

### 新規核テナントの誘致

生鮮三品を扱う地元食品スーパーを核テナントとして、市が自ら交渉し誘致した。当然目玉施設の農産物直売所とバッティングするが、スーパーの戦略として肉と魚で勝負するということで承諾を得た。

またサティ閉店前のテナントは27であったが、新規オープンにあたっては35店舗と増やした。テナント募集時の審査は市や商工会を中心に行い、ビデオ店の出店にあたってはアダルトは置かないなど指導を行った。

テナント料は坪15,000円から5,000円（光熱費など共益費含む）に値下げした。

図表 - 3 とぴあ

農産物直売所売場



農産物直売所 POP



フリーマーケット



休憩所 & 多目的ホール入口



### 3. ナナビーンズ（山形県山形市）

#### (1) 山形市商業の概要

##### 中心商店街の形成

昭和 40 年代、山形駅前、七日町を中心に大型店が相次ぎ出店、徐々に山形駅前地区と七日町地区を結ぶ「口の字型」の集積が形成された。

昭和 62 年～平成 3 年、街路整備、電線地中化、無散水消雪設備などの基盤整備が進められ、本県を代表する広域型商店街が形成されている。

また、中心商店街の進行発展を図るため昭和 62 年、「山形市中心商店街街づくり協議会」が設立された。

##### 空洞化の進展

居住人口、業務機能の郊外移転や郊外への大型商業施設の出店により、中心商店街の空洞化が進んでいる。

- ・平成 9 年 11 月山形市北部馬見ヶ崎地区にジャスコ出店
- ・平成 12 年 1 月・8 月に山形ビブレと山形松坂屋が閉店
- ・平成 12 年 11 月山形市南部吉原地区にジャスコ出店
- ・平成 13 年 5 月の県立中央病院の郊外移転

##### 活性化対策

山形市では、中心商店街の「口の字型」の集積を充実されることなどを目標とする中心市街地活性化基本計画を平成 10 年に作成している。

その基本計画にもとづき、七日町地区で優良建築物等整備事業等の市街地再開発事業や土地区画整理事業等のハード事業、さらには中心街 100 円循環バスや中心商店街での各種イベント開催等のソフト事業を実施し、活性化に向けた取組が進められている。

#### (2) 事業実施の背景・経緯

##### 旧山形松坂屋閉店の前後

旧山形松坂屋ビルは、昭和 48 年に丸久松坂屋として建設され、県都山形市の中心街（七日町地区）にある百貨店として長年親しまれてきた。

平成 12 年 8 月に、業績不振により閉店となり、松坂屋では土地・建物を一括売却する方針であったが、引き合いがない状況にあった。

中心街では、平成 12 年 1 月の山形ビブレ（山形駅前地区）閉店に続く、大型店の撤退であり、地元商店街では危機感を募らせていた。

##### 地元の動き

1) 旧山形松坂屋閉店後の対応を協議するため、平成 12 年 3 月に「山形市中心市街地活性

化連絡会議」を山形商工会議所内に設置し、山形商工会議所及び山形市が中心となり、山形県をオブザーバーに、跡地利用についての情報交換を行ってきた。

- 2)平成 13 年に貸ビル業者がビルを購入することとなり、民間と行政が強調して、8 階建てのビルのうち 3 階までを商業テナント、4 階以上の 5 フロアを公共的な施設とする複合ビルとして再生することで合意した。
- 3) 5 フロアの利活用策について山形市、山形商工会議所、山形県が検討を重ねたところ、山形商工会議所が国の補助事業を活用しながら貸借、改装し、少子高齢化や住民ニーズの多様化に対応する中心市街地活性化のための施設として整備することとなった。
- 4)ビル全体の改装工事は平成 14 年 4 月に着手し、4 階及び 5 階は同年 6 月 29 日に先行オープンした。6 階から 8 階は、9 月 28 日にオープンし、1 階から 3 階までの民間テナントと合わせグランドオープンとなった。

### (3)平成 14 年度事業の概要

山形商工会議所では、平成 14 年度、山形市中心市街地の活性化、賑わい創出、既存ストックの有効活用を図る観点から、旧山形松坂屋ビル利活用事業を実施した。

本事業は、当初が 4 階から 8 階のフロアをビル所有者から一部整備・貸借をし、4・5・7 階は市が補助事業者、6・8 階は県が補助事業者となっている。全体の管理運営は山形商工会議所が行い、各フロア個別の運営は専門の団体が行った。

平成 14 年 6 月 29 日に 4・5 階をオープン、9 月 28 日に全館をグランドオープンした。

#### フロアと運営団体の概要

図表 - 4 フロア概要

(支援機関)			
公 益 的 利 用	8F	スポーツプラザ 21	山形県
	7F	学習空間 mana-vi	山形市
	6F	ギャラリーなな	山形県
	5F	子育てランドあ～べ、高齢者交流サロン、やまがた伝統こけし館	山形市
	4F	飲食店チャレンジショップ「アキナス」、インキュベートオフィス	山形市
民 間 施 設	3F	民間商業テナント（ビル所有者が誘致）	
	2F		
	1F		
	B1	有料駐車場 41 台（ビル所有車が整備）	

(注)ビル建築年：昭和 48 年（築 29 年）

延床面積：20,441 ㎡（うち、旧松坂屋所有 17,927 ㎡）

店舗閉鎖：平成 12 年 8 月 20 日

#### 4 階：山形インキュベートプラザ

- ・新規創業や新たな分野の事業開拓など起業家を支援する施設で、「インキュベ-

トオフィス」と飲食業の起業家を支援する飲食店チャレンジショップ「アキナス」がある。運営は山形ベンチャーマーケット。

5階：子育てランドあ～べ

・乳幼児の一時預かり、個人及びグループでの遊び場、育児情報交換・相談やカウンセリングなどからなる子育て支援施設。運営はやまがた育児サークルランド。

5階：高齢者交流サロン

・高齢者が集い、趣味活動や雑話・交流ができる高齢者交流施設で、運営は山形市老人クラブ連合会。

5階：やまがた伝統こけし館

・こけしの展示、絵付け体験、観光案内等のこけし展示施設で、運営は山形市観光協会。

6階：ギャラリーなな

・文化活動の推進や絵画や書道、写真などの作品展示等を通じた交流および文化関係の公開講座などができるギャラリーとして活用。運営は山形県芸術文化会議。

7階：学習空間 mana-vi

・中・高校生や一般社会人等が自主的・自発的に学習するスペースとして活用。運営は子ども育成ボランティア山形。

8階：スポーツプラザ 21

・競技スポーツ・観るスポーツの振興を図るため、スポーツ交流スペースとして、大型スクリーンを設置し、サッカーJ2のモンテディオ山形、バレーボールVリーグのパイオニアレッドウィングスなどの試合観戦コーナーや、選手とファンの交流の場として活用。飲食の提供も行う。運営は山形県スポーツ振興21世紀協会。

全フロア：毎週木曜日定休。

#### 補助事業の概要

山形商工会議所が事業主体となり、下記の補助事業として実施した。4階の飲食店チャレンジショップ・5階のやまがた伝統こけし館・7階および6・8階は国の商店街等活性化事業（空き店舗対策事業）を活用する。5階子育てランドあ～べと高齢者交流サロンは、国のコミュニティ施設活用商店街活性化事業の補助金を活用。

図表 - 5 補助事業の概要

補助事業名	補助事業者	対象フロア（整備機能）
商店街等活性化事業 （空き店舗対策事業）	山形県	8F、6F
	山形市	7F、5F（こけし館） 4F（飲食店チャレンジショップ）
コミュニティ施設活用商店街活性化事業	山形市	5F（子育て、高齢者）

（注）国庫補助残の2/3については、各補助事業者が負担。

#### (4)事業の運営

山形商工会議所では、事業主体として実行委員会及びフロア、事業ごとに作業部会を設置し、全体計画及び個別事業等の検討を行っている。

さらに、施設の管理規則を策定するなどして施設全体の管理運営にあたるとともに、テナント会との連携を図り、ビル全体の広報やオープニングイベント、各フロア間の調整等も行っている。

山形商工会議所では日常の業務を円滑に遂行するため、6月29日、ナナビーンズの4階に管理室を設置した（職員2名が常駐）。

#### (5)事業の効果

##### 施設利用者数

図表 - 6 施設利用者数(平成14年6月～平成15年2月)

	インキュベートオフィス	チャレンジジョブアキナス	子育てランドあ～べ	高齢者交流サロン	やまがた伝統こけし館	ギャラリー一なな	学習空間mana-vi	スポーツプラザ21	計
6月(29、30日)	1,425		1,820	290	2,150				5,685
7月	423		2,580	1,156	2,945				7,104
8月	655		2,590	1,532	2,554				7,331
9月	1,896		1,989	1,221	1,255				6,361
9月(28～30日)	1,730	13,220	1,665	994	5,010	2,301	2,392	5,650	32,962
10月	3,049	32,992	4,220	2,962	11,051	6,264	7,287	12,217	80,042
11月	1,849	30,472	3,570	3,486	6,763	5,087	5,254	7,057	63,538
12月	1,503	31,006	3,652	3,426	5,109	12,185	5,417	4,893	67,191
1月	1,360	17,490	2,676	3,240	5,639	5,945	4,355	3,411	44,116
2月	946	14,843	2,777	3,417	5,433	5,617	4,810	3,106	40,949
累計	14,836	140,023	27,539	21,724	47,909	37,399	29,515	36,334	355,279

##### 就業者数

ナナビーンズ内のスタッフ及び従事者数は、公共フロア115名、商業フロア(ホテル、ビル管理含む)142名、合計257名。

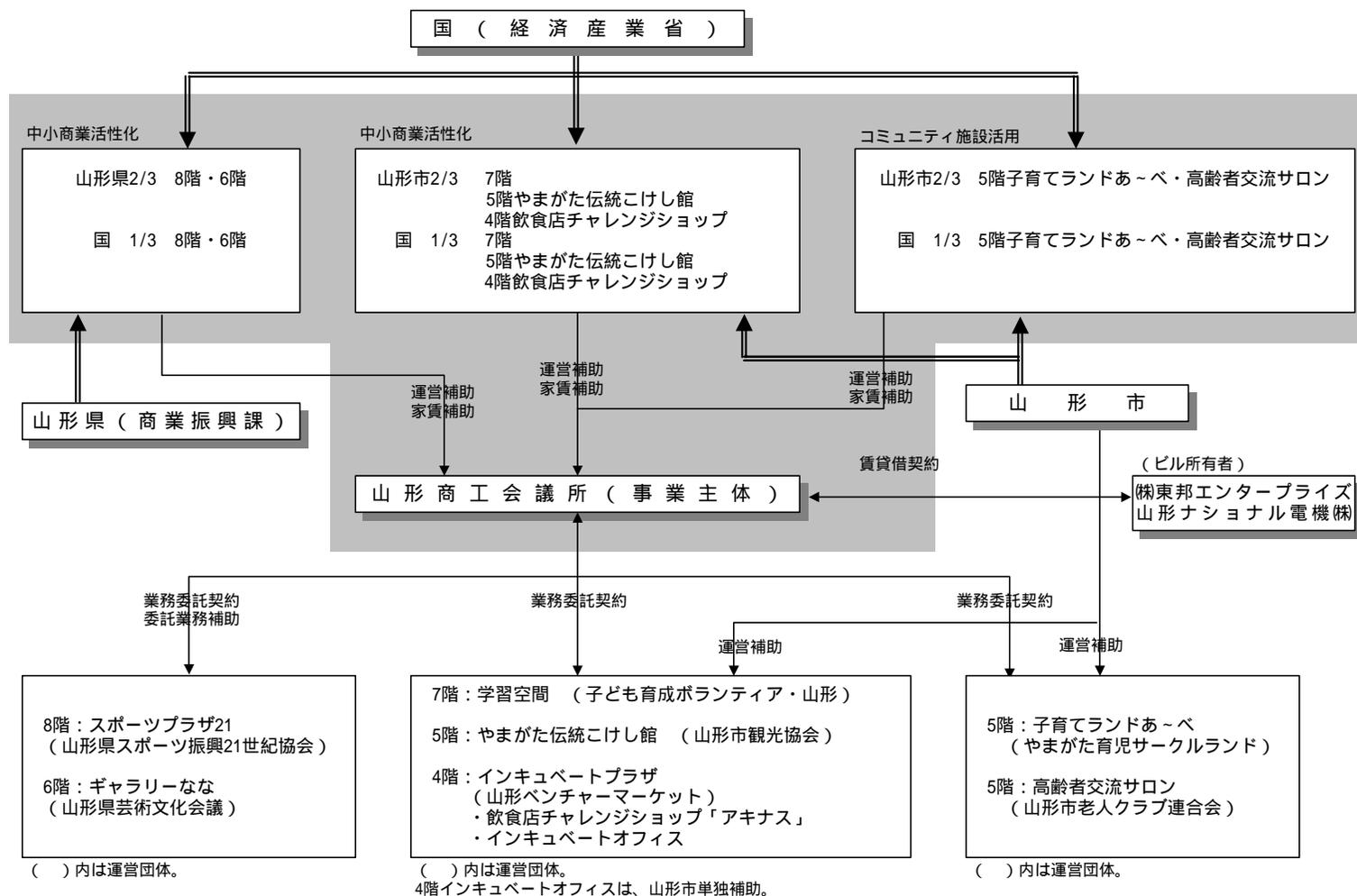
##### 通行量調査

全国的に多くの中心市街地で歩行者通行量が減少している中で、ダイエー北側と田丸屋糸店、岩淵茶舗前では、平成12年日曜日調査(曇)に比べ、平成14年(土曜日、曇・雨)は、通行量が8～39%増加している。特に岩淵茶舗前の歩行者通行量は、大幅に増加している。ナナビーンズのオープンによって、七日町地区の集客力が向上し、100円循環バスの利用などにより駅前地区等に回遊する波及効果が一部にみられる。

さらに、平成14年(曇・雨)と同じような天候であった、平成12年月曜日調査(小雨)に比べると、比較可能な調査地点15ポイントのうち、9ポイントで歩行者通行量が

多くなっている。このように、山形市の中心市街地では、100円循環バスの導入やナナビーズの開店、各種イベント・催事の実施等により、歩行者通行量の減少傾向に歯止めがかかり、一部では増加に転じるなど改善の兆しがみられる。

図表 - 7 ナナビーンズ事業スキーム図



## (6) 総合プロデューサー的役割を果たした主体と必要なノウハウ

施設運営のトータルマネジメントを行う経験・ノウハウが大切

- ・ 4～8Fの行政支援フロアは、借り手である商工会議所が、フロアごとに任意団体、NPO等を運営主体として委託しているが、トータルで運営マネジメントを行う人材が必要である。しかし、それを行える人材は、施設の所有者（不動産会社）にも、行政、商工会議所にもいなかったため、旧山形松坂屋で様々な経験ノウハウを持つ元総務部長をスカウトし、運営マネジメントを行ってもらったこととなった。
- ・ 任意団体、NPO等は自らの領域では専門家であるが、同じ施設の中で他のメンバーとどのように歩調を合わせて協力しあっていけばよいかという点については未知の領域である。そのため、1～3Fの民間事業者や行政フロア団体間との連携意識の醸成、共同イベントの企画などが順調に伸展している背景には、数多くの様々なテナントとの交渉経験を持つ元総務部長の力量に負うところが大きい。

行政支援フロアの機能分担については、県と市の摺り合わせが重要

- ・ 集客施設の1つとして、行政関連施設の誘致は重要であるが、県と市がそれぞれの得意領域において、魅力あるフロアを創り出すことが重要である。
- ・ ナナビーンズでは、県が出資する団体が運営するモンテディオ山形とファンのふれあいの場としてスポーツプラザ、文化交流を行えるギャラリーを整備し、市はやる気のある商業者を育成するチャレンジショップ、少子高齢化に対応した高齢者サロン、託児施設などを利活用策として企画・提案するなど、民間事業者が出店しにくい4F以上の5フロアを、魅力ある施設で埋めることに成功した。

#### 4. 大和百貨店（石川県小松市）

##### (1) 小松市の商業の概況

石川県小松市は人口約 11 万人で、金沢市に次ぐ石川県第 2 の都市であり、南加賀地域の社会経済の中心として発展してきた。同市に位置する自衛隊小松基地は、早くからジェット化され民間にも供用されたことから、石川県だけではなく北陸地方の空の玄関口としても小松市は機能している。

小松市の商業動向は以下の表に示すとおりである。平成元年に平和堂がオープンし、平成 7 年にはジャスコがオープンしたことから、平成の初期においては売上高の増加傾向が顕著である。しかし、平成 7 年には近隣の松任市に大型店がオープンし、平成 9 年には川北町に「プラント 3」がオープンしたこともあり、最近では若干落ち込みが見られる。

図表 - 8 小松市の商業の状況

	昭和 63 年	平成 3 年	平成 6 年	平成 9 年
商店数	1,543	1,577	1,506	1,440
年間販売額(億円)	997	1,223	1,506	1,467

小松市は、南加賀地域の中心都市であり、商圈は半径 20 キロメートル、北は松任市から南は加賀市までが含まれていた。しかし、先に述べた松任市の大型店をはじめ、加賀市にジャスコ(平成 8 年)、平和堂(平成 9 年)がオープンしたため、商圈は直径 10 キロメートル、寺井町、辰口町、川北町、美川町あたりまで縮小した。

小松市の中心商店街は、アーケード化された八日市商店街、三日市商店街、中央通り商店街および小松駅から西に延びる駅前大通り商店街が主なものとなっている。これら 4 つの商店街を合わせた動向は、以下の表に示すとおりである。

図表 - 9 小松市の中心商店街の状況

	昭和 54 年	昭和 63 年	平成 9 年
商店数	174	178	118
従業者数	717	676	376
年間販売額(百万円)	8,802	10,222	5,926
売場面積(m <sup>2</sup> )	15,999	14,556	11,943

中央通り商店街



駅前大通り商店街



小松市内及び周辺地域に大型店の立地が進んだ平成以降、中心商店街は急速に衰退が進んでいる。このような中、小松駅前に立地する西武百貨店の撤退問題が発生した。

小松市では、将来の北陸新幹線整備を見据え、JR 小松駅の立体化と駅前再整備を進めていたことから、駅前の核店舗の退店は、まちづくりの根幹を揺るがすものであった。

## (2)事業実施の背景・経緯

小松西武は、昭和50年に小松駅前に竣工した尚成ビルに西友小松店としてオープンし、同ビルのキーテナントであった。出店当初、量販店形式の店舗形態であったが、昭和58年に百貨店形式への転換、平成4年には西武百貨店の直営店とするなど、てこ入れを行ってきたが、黒字転換が見込めず、賃貸契約の20年が切れるのを契機に、平成8年12月をもって退店することとなった。同店の売上は、平成4年がピークで72億円、平成7年には44億円と急減していた。20年間の累積赤字は100億円を超え、これに対して年間4～5億円の経費削減により改善を図ろうとしたが状況を改善することはできなかった。

西武百貨店の営業不振の原因としては、様々な指摘がなされているが、主なものは以下のとおりである。

- ・ 駅前一带の商店街の衰退
- ・ 元々商圈規模が小さかった
- ・ 駐車場が60台と極めて狭かった
- ・ 大型駐車場を備えた量販店が相次いで出店した

図表 - 10 尚成ビルの概要

市街地再開発事業として昭和49年5月、小松駅前第2防災建築街区に着工、昭和50年12月竣工、尚成ビルとしてオープンした。	
建物面積	2,809.72 m <sup>2</sup>
建物延面積	25,873.39 m <sup>2</sup>
階数	地上8階 / 地下1階
総事業費	3,300,000 千円

西武百貨店の撤退意向を受け、市と小松商工会議所、西武、尚成ビルの4者により、「跡地利用計画対策準備委員会」が設立され、委員長には小松市長が就任した。この中で、新たな専門店の誘致、新たなデパートの誘致、諸団体の活動の場として公共的スペースを整備するなど、様々な可能性が検討された。

また、これとは別に中央通り商店街振興組合などの民間サイドでも、中心市街地の問題の洗い出しを踏まえて、今後の対応方策について様々な提案も行われた。西武百貨店の撤退は、中心市街地の要でもある駅前ということもあり、市民の関心も高かった。

このような動きの中で、委員会が中心となり、最終的には大和百貨店(本社:金沢市)の誘致に成功した。なお、大和百貨店の出店に際しては以下の懸案事項がクリアされたことによるが、ベースとしては市を中心とした積極的な働きかけが実を結んだものである。

- ・集客に不可欠な駐車場の整備
- ・尚成ビル共同所有者の理解
- ・地元商店街の受入

### (3)事業の概要

大和百貨店は、西武百貨店が撤退した後の尚成ビル全体を買収する形で出店している。尚成ビル時代には、小口の地権者もいたが比較的速やかに調整を図ることができた。

大和百貨店は、買い取ったビルに約 60 億円を投資し、内装および外装の全面的な改修を行った。内装、外装ともに大和カラーを打ち出しており、内装についてはエスカレーターの位置を変えたり、外装については高級感を演出するなど、デパートとしてこだわりのある店舗整備を行っている。当然、店舗自体も小松単独ではなく大和グループ全体として位置づけたものとなっている。

図表 - 11 尚成ビル(西武百貨店、大和)に係わる経緯

時 期	摘 要
昭和 50 年 12 月	西友小松店がオープン
昭和 58 年	量販店型から百貨店型に業態転換
平成 4 年 10 月	(株)西武百貨店の直営となる
平成 8 年 4 月 11 日	(株)西武百貨店撤退表明
平成 8 年 4 月 17 日	市、商工会議所、尚成ビル、西武百貨店から成る跡地利用計画対策準備委員会が発足。市長が委員長に就任
平成 8 年 12 月 25 日	(株)西武百貨店閉鎖
平成 9 年 9 月 17 日	尚成ビル(株)と(株)大和が都市、建物譲渡の合意書を取り交わす
平成 9 年 9 月 18 日	(株)大和 出店を正式表明
平成 10 年 1 月 16 日	立体駐車場着工
平成 10 年 3 月 21 日	大和小松店オープン
平成 10 年 7 月 9 日	立体駐車場営業開始

資料：小松市、北國新聞

図表 - 12 大和小松店

大和小松店



立体駐車場



大和進出の決め手の一つとなった立体駐車場の整備については、共同駐車場整備促進事業を導入し、市と地元商店街が出捐している(財)小松市開発公社の事業により実施した。大和百貨店の隣接地に屋上階も含め8層の駐車場を整備し、専用通路で連絡されている。敷地には元々複数の地権者が見られたが、市が調整を図り、小松市土地開発公社が一括購入している。

また、同時に、JR北陸本線の連続立体化工事、駅西・駅東事業の促進、小松駅前広場の拡張整備、ルネッサンス事業(駅前道路整備)、周辺道路の拡幅等も実施されており、中心市街地における車への対応が進んだとともに、景観的にも整備がなされている。

小松駅周辺には新たなホテルも立地するなど、大和百貨店を含む一帯が中心市街地の核として機能整備が行われつつある。

図表 - 13 小松駅前立体駐車場の概要

土地	小松市土地開発公社
事業主体(建物)	財団法人小松市開発公社 (小松市、中央通り商店街振興組合、三日市商店街振興組合)
規模	敷地面積 1,526.27 m <sup>2</sup> 建物面積 1,385.82 m <sup>2</sup> 延床面積 9,532.42 m <sup>2</sup> (7階8層) 駐車台数 312台
建設事業費	948,000千円
事業経過	平成9年3月31日 基本計画及び概略設計(完了) 平成9年10月15日 実施設計(完了) 平成10年1月16日 建設工事(起工式) 平成10年7月9日 供用開始
補助事業名	共同駐車場整備促進事業
その他	営業時間 24時間年中無休 3F、RF(8F)に大和小松店への連絡通路

資料：小松市資料

#### (4)事業の効果

西武百貨店の撤退により、地域経済に及ぼす影響が懸念されていたが、大和の出店により、中心部と郊外とのバランスがとれ均衡を図ることができた。

来街者数の推移を見ると、西武百貨店の撤退により減少していたものが、大和オープン以降、増加に転じている。

図表 - 14 中心商店街の歩行者数の変化(7箇所総数、休日、7:00~20:00)

	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	備考
歩行者数	13,222人	11,156人	17,908人	13,669人	H8.12 西武撤退 H10.3 大和オープン

資料：小松市

#### (5) 総合プロデューサー的役割

本事例は、結果的には民・民での対応関係であるが、一連の動きの中で小松市の果たした役割が大きく、実質的に市がプロデュース機能を発揮したといえることができる。

西武撤退後の再生に係る検討では、「跡地利用計画対策準備委員会」が中心となって検討を行った形であるが、実際は、様々な組織や機関から様々な考えやアイデアが出てくることから、調整するのが大変であった。表面的には市が組織的に対応を図りまとめ役として機能しているが、実態としては当時の商工担当が動き回ることとなった。

商店街や商工会議所は、民間サイドとしてのそれぞれの立場があることから、対応がしづらい部分も多くあったが、これらを市がカバーした形となっている。市担当としても、手慣れているわけでは無かったことから、問題が出るたびにひとつひとつ潰していったという状況であった。

関係者間の調整という意味では、立体駐車場の整備についても積極的な対応を図っている。大和の進出条件として、立体駐車場については、「やらなくてはならなかった」というのが実態ではあるが、地権者の説得など、市が積極的に動くことにより、早期の合意形成を図ることができた。

## (6) 今後の課題

大和百貨店の誘致により、尚成ビルの再生が図られることとなったが、中心市街地全体の活性化を見据えると、今後も取り組むべき課題は多い。その中でも、以下の点が主として意識されている。

中心市街地の空洞化のイメージを払拭するためには、大和と協調した中心商店街の再生が基本条件である。

歴史的にも市民意識の中でも、中心商店街が「街の顔」であり、南加賀地域の賑わいの拠点として機能させることが必要である。

中心商店街は、商店経営者による活性化に向けて大和との共存を前提に積極的な活動、種々の事業計画の検討・提案を行っており、それらを支援し事業を実施することが必要である。

また、中心商店街、街づくりへの課題・テーマとして、以下の点が指摘されている。

- ・ 駅前中心商店街としての役割
- ・ 駅前としての責任のあり方
- ・ 小松市の経済の核づくり
- ・ 時代と経済の流れを通じた変革
- ・ 中心商店街の総合的な経営
- ・ 商店街全体としての賑わいの創出
- ・ 商店街が市民のニーズを見いだすための体制づくり
- ・ 車に対応した中心市街地づくり
- ・ 大和百貨店から商店街への人の誘導 等

小松市の中心商店街には個性的な店や老舗もそろっているので、これを活かした街づくりが今後志向される。このように、既存の街の資源を掘り起こし魅力づくりを行うことにより、大和百貨店とも連携性の高い、活力あるまちの形成が期待されている。

図表 - 15 小松駅と大和小松店

高架化により新築されたJR小松駅



整備が進む駅前広場と大和小松店



## 5. イルフプラザ（長野県岡谷市）

### (1) 中心市街地の概要と中心市街地基本計画の提出

岡谷市の中心市街地は、岡谷駅から岡谷市役所までの約1kmの間に、ララ・オカヤ、中央町再開発ビル、ピアアピタの大規模商業ビルが点在しており、商業拠点性を主体とした集客の確保等が図られてはいるものの、個店を中心とする既存商業においては、その連担性の欠如や大型店と競合する中で集客に苦慮している状況である。また人口減少や周辺市町村への顧客流出などによる商圈人口の減少に加え、店舗の老朽化、後継者問題等、環境整備の遅れによる魅力・活力不足など様々な問題を抱えている。

岡谷市では、こうした状況に対応するために、岡谷駅周辺地区、中央町地区、市役所周辺地区の3つの拠点とそれらを結ぶ童画館通り及び中央通り5・6・7丁目の2つの軸、いわゆる3極2モールを骨格として、中心市街地の区域（約100ha）を定め、平成13年6月に中心市街地活性化基本計画を提出した（その後、平成14年8月に変更）。

しかし、岡谷市商圈は、岡谷市の他、辰野町、下諏訪町、諏訪市及び茅野市の一部で、約12万人であるが、諏訪IC隣接の諏訪ショッピングセンターのオープン等の影響により、商圈は縮小傾向にある。また、国道20号バイパスの工事の進展による郊外型大型店出店の懸念、製造業事業所の周辺地域への流出等による人口減少もあり、中心市街地を取り巻く環境は厳しい。

### (2) 中央町A地区第一種市街地再開発事業の概要

#### 事業計画の概要

- 1) 事業の名称 岡谷都市計画事業中央町A地区第一種市街地再開発事業
- 2) 施行者 岡谷市
- 3) 施行期間 平成4年度～平成9年度
- 4) 施行地区の区域 岡谷市中央町一丁目、二丁目の各一部約1.9ha
- 5) 総事業費 約124億円

#### 建築施設物の概要

図表 - 16 建築施設物の概要

街区	敷地面積	建築面積	延床面積	建ぺい率	容積率	主要用途
1街区	約4,980㎡	約3,950㎡	約16,350㎡	約79%	約328%	商業施設
2街区	約5,300㎡	約4,100㎡	約24,400㎡	約80%	約370%	アミューズメント施設 駐車場(466台自走式)

#### 主な経緯

- ・平成3年3月 市街地再開発等調査Aを実施し、開発基本構想説明会を開催（都市型百貨店誘致を構想）
- ・平成4年3月 市街地再開発等調査Bを実施

- ・平成4年12月 都市活力再生拠点整備事業の地区再生計画、街区整備計画の大臣承認
- ・平成5年3月 都市計画決定
- ・平成9年9月 商業ビル・駐車場棟ビル完成オープン  
(おかや東急百貨店<sup>1</sup>が保留床を購入)
- ・平成10年4月 日本童画美術館(イルフ童画館)オープン

### (3)おかや東急閉店と再生の経緯

#### 主な経緯

- ・平成14年1月 おかや東急閉店を発表
- ・平成14年2～3月 市民、各種団体、商店街等と意見交換
- ・平成14年3月 岡谷市が床の取得を決定
- ・平成14年4月末 おかや東急閉店
- ・平成14年4～6月 再生プランを作成
- ・平成14年6月 仮オープン(従前テナント)
- ・平成14年8月 経済産業省の補助金申請
- ・平成14年11月 おかや東急より床を取得
- ・平成14年11月～ リニューアル工事
- ・平成15年3月 グランドオープン(従前のテナント、カネジョウ、生涯学習活動センター)

#### イルフプラザ整備事業の概要

##### 1)目的

岡谷市中心市街地に位置する商業ビルの核店舗が閉鎖したため、中心市街地活性化に向けて、市で空きフロアを取得し、新たなにぎわいの創出を図る。

##### 2)事業規模等 構造 鉄筋コンクリート造 地上5階建

建物規模 敷地面積 4,981.97 m<sup>2</sup>

(市所有割合 100万分の929,052)

延床面積 16,494.43 m<sup>2</sup>

(市専有面積 14,761.30 m<sup>2</sup>)

---

<sup>1</sup> ながの東急の子会社。ながの東急は長野本店、小諸店を保有していたが、小諸店はおかや東急と同時に閉店。

### 3)総事業費 1,854,307 千円

土地・建物	1,158,006 千円
工事・備品等	696,301 千円
(財源) 中心市街地商業等活性化総合支援事業費補助金	373,318 千円
商業・サービス業集積関連施設整備事業債	302,214 千円
イルフスクエア整備事業債	562,700 千円
ふるさとまちづくり基金ほか	616,075 千円

### 4)特色

市街地再開発事業で建設した大型店舗の閉鎖に伴い、市民生活に影響が生じるとともに、市街地の空洞化が進むことを危惧し、岡谷市でビルを取得した。1・2階及び4階の一部を商業施設、3・4階を生涯学習活動の拠点として公共施設(生涯学習館、子育て支援館)を設置し、相乗効果を高め、回遊性、集客性のある施設とし、地域住民の利便性の向上とともに、魅力的な中心市街地の再編を図った。ビルの名称は、公募により「イルフプラザ」と決定した。

#### テナント誘致等の経緯

おかや東急は、閉店発表後、自らテナントを探したもののみつからなかった。岡谷市は、1階部分のオープンに向けて、従前のテナントに継続的な営業をお願いした。結果的には、東急からの働きかけもあり、ほとんどのテナントが残って営業を継続することになり、14年6月に再オープンした。

2階のテナントは、岡谷市が、地元総合衣料品店の「カネジョウ」を誘致した。

#### 公共施設導入の経緯

岡谷駅南口での区画整理事業の進展に合わせて、生涯学習施設と社会福祉施設の整備構想があったが、市民から、おかや東急退店跡での整備の声が多く寄せられ、当該地で生涯学習施設の整備を決めた。福祉施設は、雇用能力開発機構が保有していた諏訪湖ハイツを、格安で譲り受けることができたため、諏訪湖ハイツを活用することにした。

岡谷市では、普段から市民総参加のまちづくりを推進しており、施設の内容については、市民代表26人で構成される懇話会の提言を踏まえ、基本設計・実施設計を行った。

### (4)整備効果

3・4階の生涯学習活動センターは、年間12万人の利用を見込んでいるが、4月の利用実績は、月1日の休みで1.8万人となっており、上々のスタートである。利用者が使い易いように、利用時間を午前9時～午後9時30分としている。

1・2階の営業時間は午前10時～午後7時で、売上は1階と2階合わせて1.3億円/

月程度であり、何とか経営を維持できる水準となっている。ただ、おかや東急の売上目標は、45億円/年（実際は32～33億円）であった。

具体的な調査はしていないが、3・4階の利用者が店舗を利用するシャワー効果も出てきている模様である。また、客層の面では、昨年6月の再オープン当初は50代以上が主流であったが、3・4階の利用者層の影響で、多少若返ったように見受けられる。それに合わせて、各店舗も品揃え等を変えているところもある。

図表 - 17 イルフプラザ

イルフプラザ正面外観



1階生鮮食品レジ



2階衣料品売り場



3階生涯学習活動センターオープンエリア



#### (5)総合プロデューサー的役割を果たした主体と保有スキル

おかや東急退店の後、テナント導入の役割を果たしたという意味では、岡谷市が総合プロデューサー的な役割を果たしたと言える。具体的には、市長の決断のもと、商業観光課と企画課が連携して、その職務に当たった。

こうした事業を推進していくためには、「人柄」、「熱意」、「経験」が必要である。

人柄は、関係者の調整に当たり必要となる信頼関係、熱意はあきらめずに説得していく情熱、普段からの関係者との話し合いや関連事業経験である。経験には、必ずしも専門的な知識は必要ない。今回の誘致に当たっては、家賃や共益費等経費的な問題もあり、カネジョウ等が経営できるかは、事業者の判断に任されていた。

ただ、テナント導入後の商業部分のマネジメントはできないことから、専門家に2年間の期限付きで1・2階店舗の営業活動の指導・助言を委託している。この専門家は、1Fで生鮮食品店を指導しているコンサルタントで、生鮮食品店の社長からの紹介を受け、市で面接した後、委託した。委託期間は、平成15年度末までである。

## (6) 今後の課題

グランドオープンしたばかりで、如何に再生を軌道に乗せていくかが大きな課題である。特に、外部コンサルタントへの委託期間終了後、テナント自らの力で、現状の売上を維持・拡大していく努力が必要である。中心市街地の活性化といった視点でみると、本来であれば、おかや東急に劣らない吸引力の強い大型店の誘致が必要かも知れないが、現状では限界があるし、商業を取り巻く環境は厳し過ぎる。大型店誘致という発想ではなく、地元からの発想で、オンリーワーンを志向すべきかも知れない。

本事業以外では、3核を結ぶ2モール（商店街）の活性化、1核（駅前のヨーカドー退店）の再生が大きな課題である。車社会の浸透のなかでの駅前には、駐車台数も他の2核よりも少なく、地価も高いといった面を有し、再生が困難な状況である。

## (7) その他

本事業は、行政が総合プロデュース的な役割を果たしたが、人材育成事業の対象として、行政職員を想定するのは、人事異動があるため、適切ではないのではないかと。ただし、1級建築士の資格を有し、都市計画事業の実務経験を有する職員はいる。

総合プロデュース的な役割を果たす人材は、有資格者よりも中心市街地の活性化を牽引するリーダーではないか。外部人材に全てを依存するのは難しい。商店街では、30代を中心とする経営者グループが商店街活性化に取り組んでおり、NPO法人取得に向けて活動している。

駅前の平成12年9月のヨーカドー退店跡（ララ・オカヤ）は、諏訪バス株の所有で、一時、専門コンサルが入り、1階の一部と2～3階に店舗導入を図ったが、1年で撤退してしまい、現在は、権利者の店舗が営業しているのみである。様々な専門のコンサルタントが関わったものの結局、ビルの再生には至らなかった現状を見ると、知識だけでは難しい状況が伺える。コンサルタントに支払った委託費も決して安くはないと聞いている。諏訪バスは、自力での再生は困難と判断し、市に売却したい意向が強い模様である。市は庁内にプロジェクトチームを設置し、今後の活用方法について本格的に検討に入った。

図表 - 18 ララ・オカヤ及び周辺地区

岡谷駅前のララ・オカヤの外観（ヨーカドー退店）



権利者のみのテナント床（1階）



ララ・オカヤからイルフプラザを臨む



イルフプラザからアピタ方向を臨む



アピタの外観



## 6. 上野ふれあいプラザ（三重県上野市）

### (1) 上野市の商業の概況

三重県上野市は、人口約6万人の三重県伊賀地方の中心都市であり、上野城を中心とした城下町として発展してきた。近年、忍者の里として注目されており、観光都市としての色合いも強いものとなっている。

上野市の中心市街地は、近鉄上野市駅の南に広がっており、東西方向の本町通り、南北方向の銀座通りが中心商店街を形成している。本町通りには、東町商店街振興組合、中町商店街、西町商店街、向島町商店街、銀座通りには銀座商店街振興組合のあわせて5つの商店街がある。

上野市の北部を国道163号線、南部を自動車専用道である名阪国道が横断しており、国道沿線や名阪国道のインターチェンジ周辺に郊外型店が多く立地している。

上野市の商圏は、京都府、奈良県の県境地域まで取り込んでおり、周辺に大きな市などもないことから、比較的独立した商圏を形成している。ただし、名古屋まで高速バスで1時間半程度、近鉄線で難波まで2時間弱で行くことができるため、買い回り品を中心にこれら大都市への流出も進んでいる。

このように、中心市街地を取り巻く環境が厳しくなる中、市では平成11年3月、中心市街地活性化基本計画を策定している。この中で、まちづくりの方向性として「城下町まるごと博物館」が打ち出されており、中心市街地に残された歴史的資源を活用しながら、賑わいの創出を図ろうとしている。

### (2) 事業実施の背景・経緯

本町通りには、既に撤退したジャスコ、本事例であるニチイが隣接して立地し、中心商店街の各店舗を形成していた。しかし、郊外型店の進出に伴い、市街地での業績が思わしくなくなり、平成6年7月にはジャスコが住宅地開発の進んでいた上野市郊外の茅町へと移転した。その後、中心部の大型店としてはニチイのみが営業する形となったが、ライバル店的な存在であったジャスコが移転した後も業績は回復しなかった。このようなことから、平成7年7月にはニチイも翌年の2月末で撤退する旨の意志を市の方に伝えてきた。

相次ぐ大型店の撤退は中心商店街の活力を大きく損なうことになるとの考えから、地元の商店街と市、商工会議所が中心となり、対応策の検討を行った。

ニチイの撤退表明が出された直後の動きとしては、存続の働きかけが中心であった。しかし、ニチイサイドの撤退の意志が固いことが再確認されたことから、撤退後の店舗の活用のあり方へと、検討の内容が移っていった。このような動きの中で、地元の商店街としては、店舗跡を購入して再活用するべきとの意見が強くなってきた。

このような経緯を受け、市の助役、経済部長を中心にニチイに働きかけを行い、跡地を4億8千万円で購入するとともに、建物については無償で市の方へ寄付してもらう内

容で合意に至った。地元商店街としても、跡地の活用に対して直接参画するために、市、商工会議所の出資も受けた第3セクターの「上野本町通り株式会社」(地元商店 700 万、市 200 万、商工会議所 100 万の出資)を設立し、再生後の商業部分の運営を行うこととした。

市の方は、公共部分の運営を担うこととし、そのために約1億円の費用をかけて改修を行った。問題は、ニチイの後に入居してくれる店舗を誘致することであった。これに対しては、上野本町通り(株)のなかでも中心的な存在であった中町商店会長を中心に、様々なスーパーに対してねばり強く要請を行い、最終的には地元資本の食品スーパーの出店にこぎ着けることができた。

食品スーパーの誘致についてはかなり難航し、上野本町通り(株)としては最終的には自らオーナーを雇って、直営でスーパーを出店することも検討していた。

市が、土地を買い取り公共施設を導入することについては、ニチイの撤退が決定的になった比較的早い時点で調整が図られている。これは、撤退跡地を商業系で再度埋めることは、市郊外での商業機能の立地状況を見ても、非現実的なことであると考えたからである。市がこのように明確な意志を持っていたことから、議会の調整などについても、比較的スムーズに対応することができた。

図表 - 19 ニチイ上野店跡地利用に係る経緯

年 月 日	摘 要
昭和41年3月	ニチイ上野店が現地に出店
昭和51年9月	改築により第1種大型店舗となる
平成7年7月7日	平成8年2月末で閉店の意向をニチイ上野店長が表明
平成7年8月26日	市経済部長、商工会議所によりニチイ本社へ店舗存続のお願い
平成7年9月13日	第1回ニチイ上野店閉鎖問題の協議(自治会、商店会、会議所、市) ニチイの存続が困難と判断し跡地購入の方向性で一致
平成7年12月7日	ニチイ本社に助役、経済部長が出向き跡地購入の合意
平成8年2月29日	ニチイ上野店閉店
平成8年4月9日	上野市本町通り(株)が設立
平成8年4月25日	ニチイとの土地売買契約締結
平成8年9月28日	1階部分にスーパークレハがオープン
平成9年10月1日	2～4階部分に上野市社会福祉協議会が入居
平成10年6月17日	スーパークレハが閉店
平成11年3月12日	1階部分にスーパーニューライフがオープン

資料：上野市

### (3)事業の概要

上野ふれあいプラザは、旧ニチイの店舗であった地下1階から4階の内の、地上部分を活用して整備を行っている。当初、1階には地元のスーパーであるクレハが入居し、2～4階部分を公共施設として整備している。詳細については、後段の図に示すとおりである。なお、4階部分の一部フロアについては上野本町通り(株)の事務所として利用している。

建物全体は市の所有であることから、公共部分については市が直接管理し、商業部分については市が上野本町通り(株)にフロアを賃貸し、さらに同社がスーパーに賃貸する形を取った。上野本町通り(株)から市へ払う賃貸料については、同社が地元の金融機関から借り入れを行い、10年分5千万円を前納する形をとった。

このような形で、平成8年2月のニチイの閉店から半年後に、再スタートを切ることができた。

しかし、1階に入居していたスーパーが営業不振に陥り、開店後約1年半の平成10年6月で撤退することとなった。これを受けて、市や上野本町通り(株)が中心となって、再度新たな店舗を誘致しようと働きかけを行った。前回同様、多くのスーパーに対して働きかけを行ったが、最終的に食品スーパーのニューライフが出店することに落ち着いた。この結果、クレハ撤退の9ヶ月後である平成11年3月に、スーパーが再オープンしている。スーパーの再オープンの際も、当初のクレハの時と同様に難航したことから、上野本町通り(株)による直営スーパーも検討されていた。

図表 - 20 本町通商店街と上野ふれあいプラザ

本町通り商店街



上野ふれあいプラザの全景



上野ふれあいプラザ3階  
「上野市社会福祉協議会」のエンタランス



上野ふれあいプラザの裏通りに面した側・  
表通り側に加え裏通りサイドにも駐車場の  
出入り口がある



1階	: スーパー「ニューライフ」	売り場面積 1,300 m <sup>2</sup>
2～4階	: 上野ふれあいプラザ	約 6,500 m <sup>2</sup>

1階部分に新たに新店したニューライフもロードサイド型店を中心に新店しており、ふれあいプラザの店舗は同店の店舗網の中でも特異なものとなっている。先に入居していたスーパーの営業成績が上がらなかったことを分析し、客層に合わせたきめ細かな経営を行っている、この中でも特色的なのは、営業時間を朝8時から夜9時までとしていることである。新店以来、商店街の中で最も遅くまで開いている店として、夜9時までの営業を行っていたが、来店者が朝の早い高齢者が多いことに着目して、早朝からの営業に踏み切っている。しかし、このような営業努力をお行っているにもかかわらず、同店の売上や客単価は他店舗に比べて厳しいものがあり、ギリギリの経営を強いられている状況となっている。

#### (4) 事業の効果

2階から4階の公共施設部分は、利用者にも評判が良く、オープン以来利用者の意見に基づいてサービスの改善が行われ、ますます利便性が高くなっている。会議室については、福祉関連団体の集まりでも頻度高く活用されており、中心市街地における交流の拠点として機能している。

1階の食品スーパーについては、高齢化社会が進展する中、気軽に立ち寄ることができる店として、街の中心部には無くてはならない存在となっている。さらに、中心市街地の回遊性を高めるために、市ではコミュニティバスの運行も行っており、来街者の利便が図られている。

上野ふれあいプラザが位置する本町通りと直行する銀座通りについては、中心市街地活性化基本計画に基づき、現在拡幅および景観整備が行われており、これら一連の取組を通じて中心市街地の一層の活性化を目指している。

#### (5) 総合プロデューサー的役割

本事業においては、市、商店街、商工会議所が積極的に対応を図り、円滑に推進した形となっている。この中でも、特に市のリーダーシップと商店街サイドの機動力が全体を牽引する役割になったと考えられる。

市は、ニチイの撤退意向が明らかになって以降、助役、経済部長を中心にニチイ本社などへ直接的に働きかけを行った。このような動きを通じて、退店跡地の買い取りと建物の無償譲渡を円滑に行うことができた。また、フロア2回以上全てを公的機能で充当することに対して迅速な判断と、積極的な対応を行い、退店跡地の活用に係る方向性をいち早く明確にした意義は大きいといえる。

商店街サイドは、自らも街の再生のために責任を負うこととし、市や会議所の出資も仰ぎながら商店街の連携により「上野本町通り株式会社」を設立し、1階部分のスーパーの誘致とフロア管理に対して積極的な対応を図った。商店街のリーダーが積極的に各スーパーに対して出店の打診を行う中で、比較的迅速に地元スーパーの合意を取り付け、

ニチイ退店後の完全閉店期間を短縮することができた。

当初出店したスーパーは経営不振から結局退店することとなるが、この際も新しいスーパーを誘致するにあたり、多くのスーパーとの交渉を行い、結果的に現在営業しているニューライフの出店に結びつけることができた。

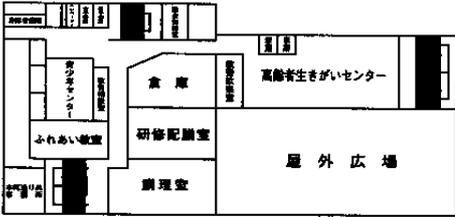
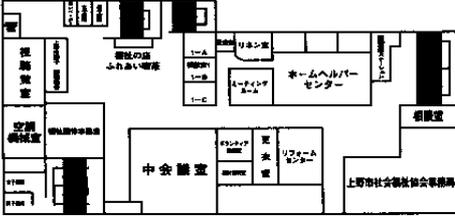
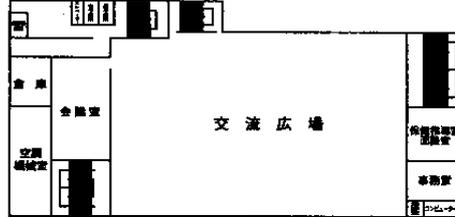
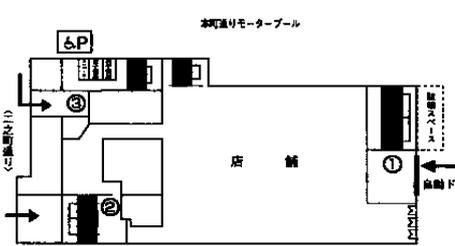
#### (6) 今後の課題

上野ふれあいプラザは、中心市街地の集客拠点としての一定の機能は果たしているが、経営面から見れば決して順調なわけではない。現在1階部分で営業しているスーパーについても、早朝営業など系列他店には見られない営業努力の中、存続を図っている状況である。また、商店街自らも店舗再生に直接関わるために設立した上野本町通り(株)についても、運営が厳しく、経営基盤であった駐車場が上野市に移管されたため、収入源を失い解散することとなった。

このような中、市としては中心市街地の街路拡幅や景観整備を引き続き行っており、車での回遊性などについても徐々に改善が図られてきているとともに、街歩きの楽しさの創出が図られている。

観光資源の整備を含めた中心市街地の基盤整備と合わせ、上野ふれあいプラザとの連携を強化することにより、中心市街地での回遊性を高めていくことが今後求められている。

図表 - 21 上野ふれあいプラザの床利用(オープン当初)

<h1>上野ふれあいプラザの概要</h1>	
<p>4階</p>  <p>4階フロアプランの概要: 高齢者生きがいセンター、ふれあい教室、研修配膳室、調理室、屋外広場、倉庫、青少年センター、ふれあい教室、研修配膳室、調理室、屋外広場、倉庫、青少年センター。</p>	<p><b>高齢者生きがいセンター（自由利用施設）</b>                      高齢者を中心として、教養娯楽、健康促進、機能回復のためにご利用いただく社協が管轄する施設。                      囲碁や踊りができる和室が2室、電子浴治療器やマッサージ機、血圧計等の健康器具が充実。市内が一望できる屋外広場には人口芝が敷いてある。</p> <p><b>調理室・研修配膳室</b>                      5台の調理台と集団調理が可能な調理設備がある。研修配膳室では食事サービスの配膳や試食会が可能。</p> <p><b>教育委員会関連施設</b>                      ふれあい教室・教育相談室・青少年センター</p>
<p>3階</p>  <p>3階フロアプランの概要: 視聴覚室、中会議室、ホームヘルパーセンター、福祉の店、ふれあい喫茶、リハビリセンター、上野市社会福祉協議会事務局、研修室、会議室、ボランティア活動室、相談室、福祉団体事務室。</p>	<p><b>上野市社会福祉協議会</b>                      社会福祉協議会事務局・ホームヘルパーセンター・訪問看護ステーション                      リフォームセンター・ミーティングルーム・ボランティア活動室・相談室・福祉団体事務室</p> <p><b>中会議室（一般使用対象施設）</b>                      150名程度の会議・研修ができる。机・いす・マイク・映像設備がある。</p> <p><b>視聴覚室</b>                      30名程度の利用ができる。ラウンジ仕様で視聴覚機材が充実し、カラオケもできる。</p> <p><b>福祉の店『ふれあい喫茶』（自由利用施設）</b></p>
<p>2階</p>  <p>2階フロアプランの概要: 交流広場、倉庫、会議室、保健指導室、事務室、事務室、事務室。</p>	<p><b>交流広場（一般使用対象施設）</b>                      人口芝が敷きつめられた36m×29.5mの大空間ただし、8本の柱があり、天井高が2.4～3mであるため、正式な運動競技はできない。                      ゲートボール練習・各種ダンス・踊り・機能訓練・展覧会・バザー・フリーマーケット・雨天代替施設等の利用ができる。</p> <p><b>会議室（一般使用対象施設）</b>                      50名程度の会議・研修ができる。机・いす・マイク設備がある。</p> <p><b>保健指導室・面談室・事務室</b></p>
<p>1階</p>  <p>1階フロアプランの概要: 店舗、6P、本町通り、自動ドア、エレベーター、倉庫。</p>	<p><b>店舗・・・（株）クレハ（スーパーマーケット）</b>                      入口・・・①クレハ正面入口右に自動ドアの専用入口があり右折れすると階段がある。                      ②クレハ裏入口を入りスロープを下りた所に階段がある。                      ③二之町通り側のクレハ荷搬場左側に専用入口があり、エレベーター及び階段がある。</p> <p><b>駐車場・・・上野市本町通り株式会社の有料駐車場がありクレハとふれあいプラザ利用者が共通して利用できる。</b></p>

出典：上野市広報

---

大型閉鎖店舗再生等対策の総合プロデュース人材育成事業  
副読本

平成16年3月

編集／発行 経済産業省商務流通グループ流通産業課中心市街地活性化室  
〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1  
TEL：03(3501)3754

---

無断転載複写を禁じます。