

平成 23 年度 調査・研究事業

宇都宮中心市街空き店舗における新規開業者の現状と
支援策についての調査研究

報 告 書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 栃木県支部

目 次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
第1章 宇都宮市の商業および中心市街地および商店街等の実態について	
1. 地域経済の発生過程と商業環境の考え方および商業活性化の視点・・・・・・・・	3
2. 宇都宮市の商業および中心市街地および商店街等の実態について・・・・・・・・	4
3. 宇都宮市商店街の現状・・・・・・・・・・・・・・・・	12
第2章 「宇都宮市中心市街地における空き店舗出店者の動向調査」結果について	
1. アンケート調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	20
2. アンケート結果・・・・・・・・・・・・・・・・	20
第3章 新規開業者の実態と支援策についての検討	
1. 新規開業者の実態・・・・・・・・・・・・・・・・	47
2. 支援策についての検討・・・・・・・・・・・・・・・・	52
第4章 宇都宮市中心市街地への提言及び中小企業診断士の関わり方について	
1. 宇都宮市中心市街地への提言・・・・・・・・・・・・・・・・	59
2. 空き店舗の現状と提言・・・・・・・・・・・・・・・・	63
3. 中小企業診断士の関わり方・・・・・・・・・・・・・・・・	68
第5章 成功事例集・・・・・・・・・・・・・・・・	74
おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・	88

はじめに

地域経済の商業施設においては、大規模小売店舗法が廃止されたことを一つの契機として、中心市街地における商店街の空洞化と郊外店の成長という展開が生じています。特に、商店街における老舗の衰退傾向が顕著になっています。

宇都宮市内で代表的な商店街であるオリオン通り商店街の通行量は、平成13年をピークにして大幅な減少が目立ち、その他の商店街においても減少傾向にあります。この減少を押しとどめるためにも、新規開業を増やし、商店街の魅力を高めて、空き店舗を無くしていく努力が必要とされています。店舗の新規参入・業種転換・退出などを円滑化し、環境変化に対応する中心市街地の適正な新陳代謝を促すことにより、中心市街地の活性化が可能になると考えます。

私たち中小企業診断士は、中心市街地活性化対策に長年関与し、新規開業者の経営支援に携わってきました。こうした到達点に立ってこれまでの事業を総括し、中心市街地で開業する際に留意すべき点は何か、どうしたら成功できるのか、現状を打開するためにどんな支援策が求められるか等について、調査研究を行うことにしました。

今回の調査研究では、新規開業者の実態を把握するために、中小企業診断士が対象店舗を直接訪問して聞き取り調査を実施し、「宇都宮市中心市街地における空き店舗出店者の動向調査」としてまとめました。新規開業者の基本属性、経営動向、成功要因、支援策への要望等について調査、分析することにより、今後求められる新規開業者への支援策について検討を行っています。

今回の調査研究報告書が中心市街地の活性化において、広く役に立つ情報として活用されることを期待し、はじめの言葉といたします。

平成24年 2月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部

パブリックビジネス研究会（五十音順）

青山 直子、上邑 芳和、荻原 隆寿、
尾野 哲、勝沼 孝弘、須田 秀規、
田中 義博、仲山 親雄、野崎 芳信、
半田 富男、藤井 大介、水沼 啓幸、
矢口 季男

第1章 宇都宮市の商業および中心市街地および商店街等の実態について

1. 地域経済の発生過程と商業環境の考え方および商業活性化の視点

(1) 全国的な地域経済の発展過程の概略

地域経済は一般に既存産業、誘致企業、土木建設業を基盤として、そのうえに関連企業、運輸、通信業が成り立っている。これらの企業の発達による雇用の増加が商業やサービス業の発展を生み、雇用がさらに増加するという循環過程にあった。しかしながら、公共事業の減少、大手企業の海外進出による地元企業の衰退、大手スーパーの郊外立地等による商店街の衰退等によりこの循環が立ち行かなくなり、地域パワーの減少を余儀なくされている状況にある。

(2) 地域経済における商店街のあり方について

商業においては、日米構造協議に基づいて大規模小売店舗法が廃止されたことを一つの契機として、市街地商店街の空洞化と郊外店の成長という展開が生じている。特に地域の商店街における老舗の衰退傾向が顕著になっている。

平成16年には都市再生特別措置法が改正され、まちづくり交付金制度が創設された。これは自治体のまちづくりに交付金を出すという制度で、さらに平成19年度から改正中心市街地活性化法に基づき、協議会を設立し計画を策定し、これが認定されれば重点的に支援が受けられることになっている。栃木県では大田原市が県内で初めて協議会を設立し、基本計画の策定を終了し、具体的なテナントの募集が始まった。

商店街の活性化については、地域コミュニティとしての商店街の魅力そのものや、その中の個店の魅力（大型店との差別化力）に影響される。そして定住人口の減少の問題や周辺の雇用状況からも大きく影響を受ける。現状の地域環境をどう変革し、その中での商店街の位置づけをどうすべきかということ、言い方を変えれば定住人口・交流人口のあり方といった大きな視野のなかで商店街のあり方について議論すべきである。

このような状況下における地域経済において、企業独自、商店街独自の取組みも自主性を持って行われることが必要になる。しかしながら地域全体の活性化の視点で見れば、企業独自、商店街独自あるいは行政等の共同体での取組みには限界もあり、地域全体での取組みが必須と考える。例えば、地域の「人脈」、「情報力」、「組織力」、「行動力」、「企画力」、「資金力」等を総合したプロデュース力が必要になってくるといえる。

(3) 商店街再生のための2つの視点

商店街再生において検討されるべきことは以下の2点になると思われる。

- ① 商店街の魅力とは何か
- ② 商店街活性化のための重点戦略とは

「商店街の魅力とは何か」、人々が商店街に求めるものは利便性であり、情報の発信基地であり、地域文化の担い手であり、商店街そのものの景観であり、コミュニティの場である。

特に小売業は顧客が欲しいという商品を自らの才覚で仕入、販売していくことを商いとしている。したがって情報発信機能が欠落することは商売をしていくうえで致命的だともいえる。しかしながら情報発信能力のない商店が多く見られる。

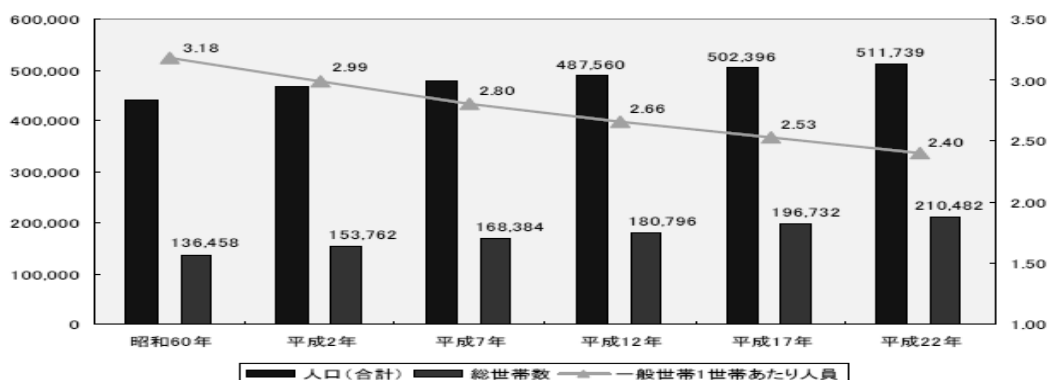
個店としての魅力の乏しい商店の集積では顧客は集まらない。言葉はきついが、「弱い者が集まって、強くはならない」ということを知らなくてはならない。ある町で協同組合を作り、核テナントに大手スーパーを入れ、その周辺に地域の店舗を入れる集合施設を作った。設立当初はそのスーパー目当ての客が周辺のお店でも商品を買ってくれていたが、最近では素通りしてしまうと言っていた。このようなところは数多くあると思われる。個店そのものの魅力が問われている。

さらに、商店街の賑わいと活力創造のためには、定住人口のほかに、交流人口の増加が重要になる。即ち市庁舎、総合病院、農協、さらには図書館、文化センターといった多くの人が集まる施設が集積されていることも極めて重要であり、定住人口の増加策とともに検討されるべきものになる。したがって商店街活性化については個店の魅力アップとともに、地域の環境整備を併せて考えていくことも必要になるといえる。

平成 23 年 11 月 16 日付の下野新聞によれば、宇都宮市の大通りに面した馬場通り二丁目のバンパ地区で中心市街地再開発として、30 階程度の高層マンションと商業ビル開発が構想されており、順調にいけば、平成 28 年にも完成する見通しであるという。さらに馬場町 3 丁目の大手地区でも 30 階程度の高層マンションなどが計画されており、将来の人口集積が期待できる。

2. 宇都宮市の商業および中心市街地および商店街等の実態について

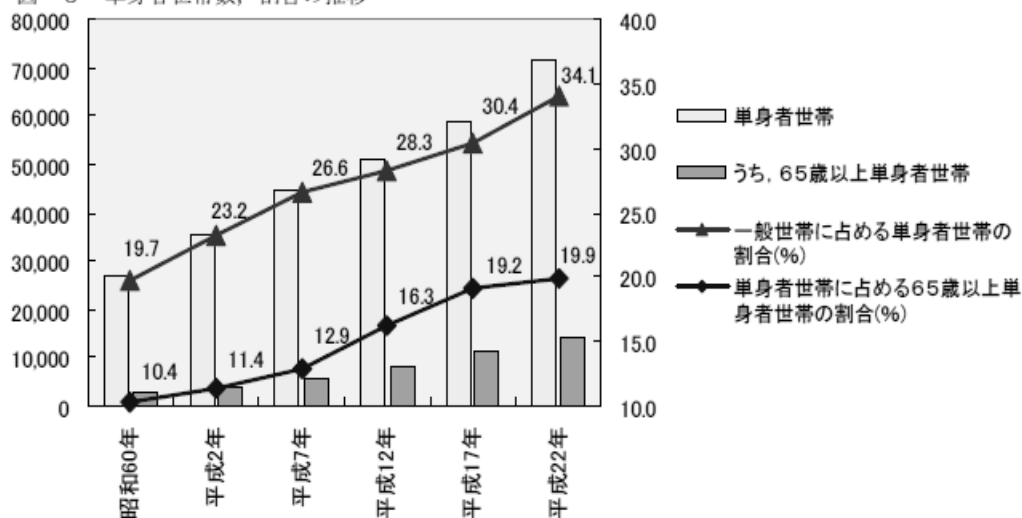
(1) 宇都宮市の人口動態



出典：H 2 2 年国勢調査

宇都宮市の人口は前頁のグラフに示したように、人口の伸び率は低下しているものの平成 22 年までは増加傾向にある。その中では、単身者世帯の増加が顕著な傾向となっている。このうち、65 歳以上の単身者も増加している。

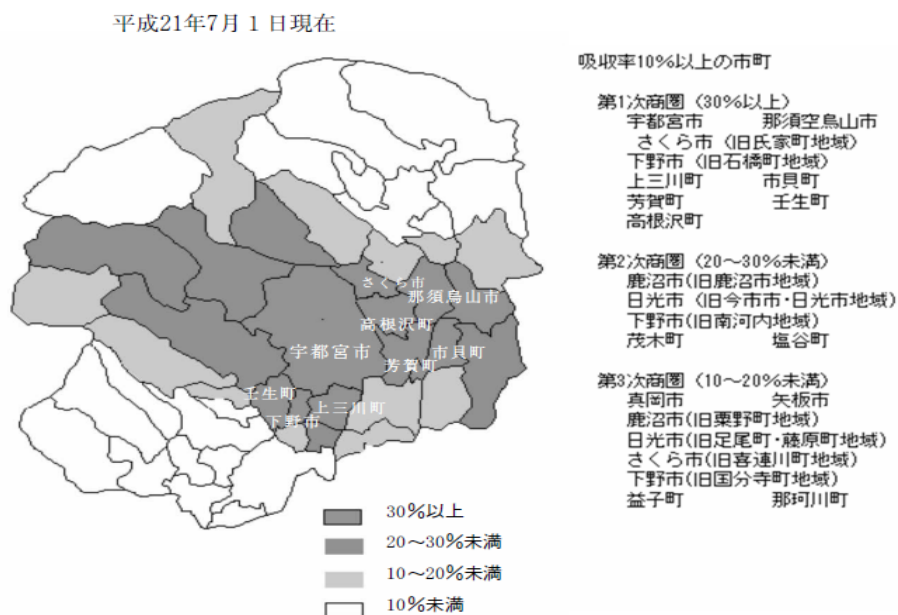
図－3 単身者世帯数、割合の推移



出典：H 2 2 年国勢調査

(2) 宇都宮市の商業の実態

① 宇都宮市の商圈



出典：栃木県商工労働観光部経営支援課

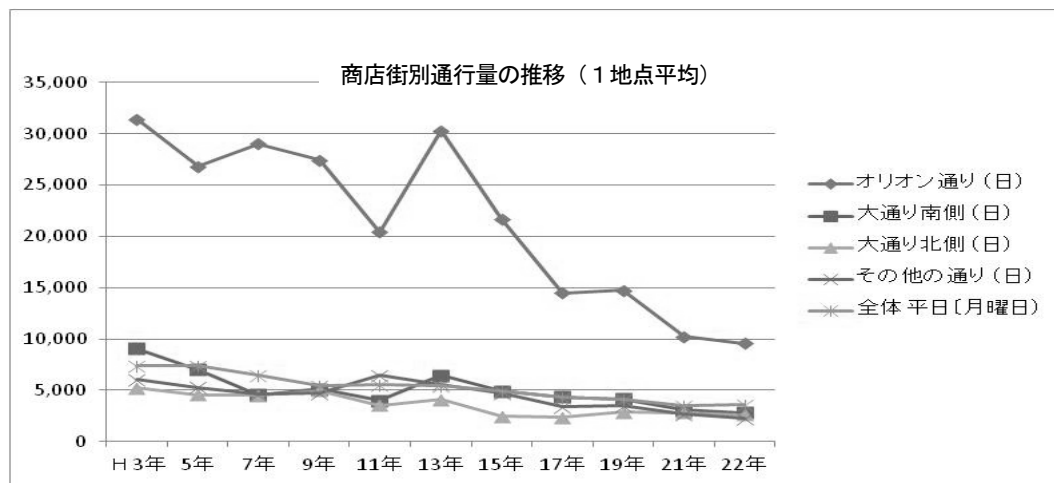
「地域購買動向調査報告」より

宇都宮市の商圈は前頁の図に示したように、吸収率 30%以上の第一次商圈である宇都宮市～市貝町と吸収率 20～30%未満の第二次商圈である喜連川町、吸収率 10～20%未満の第三次商圈である今市市～藤原町で構成されている。

(吸収率：宇都宮市に買い物に来る割合)

(3) 宇都宮市中心市街地の実態

① 商店街通行量の推移

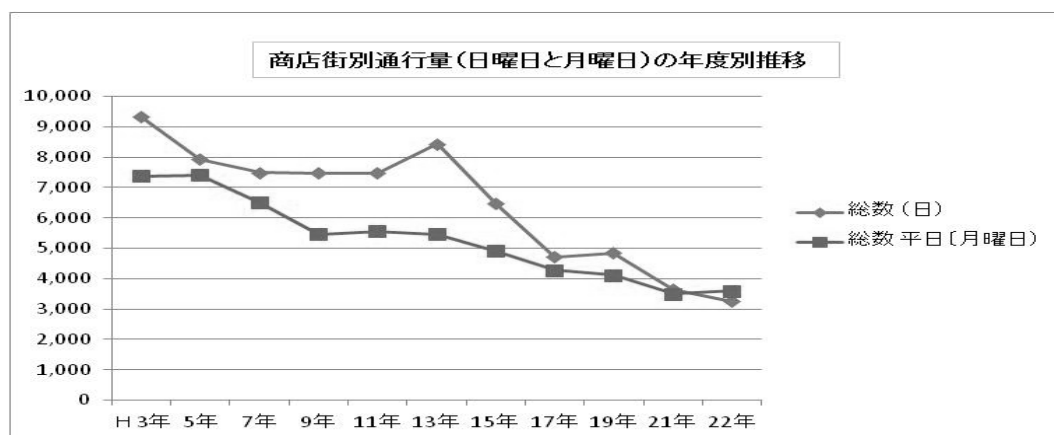


出典：宇都宮市商工振興課

「商店街通行量実態調査」を加工

平成 13 年をピークにして、オリオン商店街の通行量の大幅な減少傾向が目立ち、平成 13 年を 100%とすると、平成 22 年は 32%と 3 分の 1 の通行量になっている。

その他の商店街においても減少傾向にあり、大通り南側では同じ比較で 43%となる。



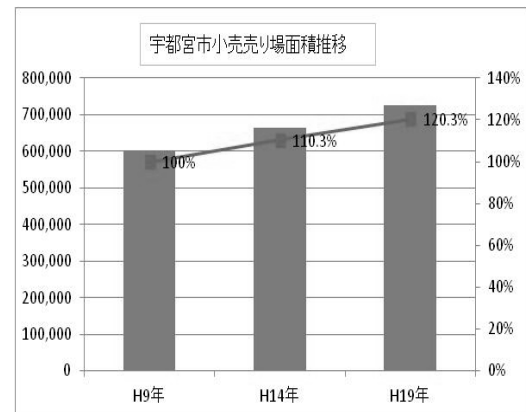
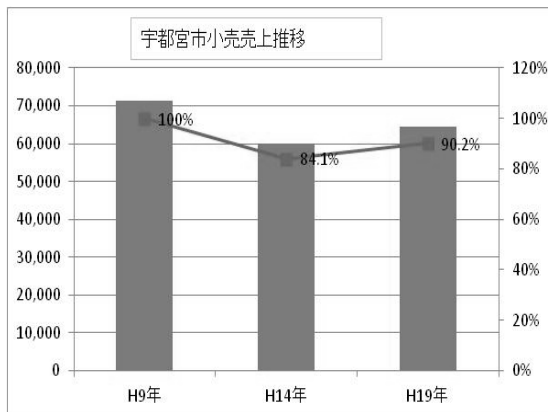
出典：宇都宮市商工振興課

「商店街通行量実態調査」を加工

日曜日と平日（月曜日）の通行量を比較すると、オリオン通りでは、平成 13 年調査では日曜日は平日（月曜日）に対して 1.5 倍の通行量があったが、平成 22 年調査では 90%であり、平日の通行量を下回っている。

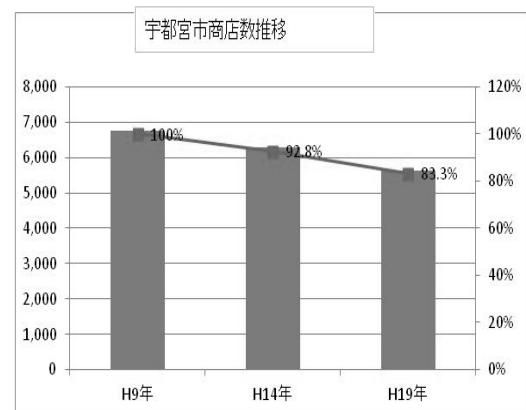
② 宇都宮の商業分析（宇都宮市商業統計から加工）

1) 総合

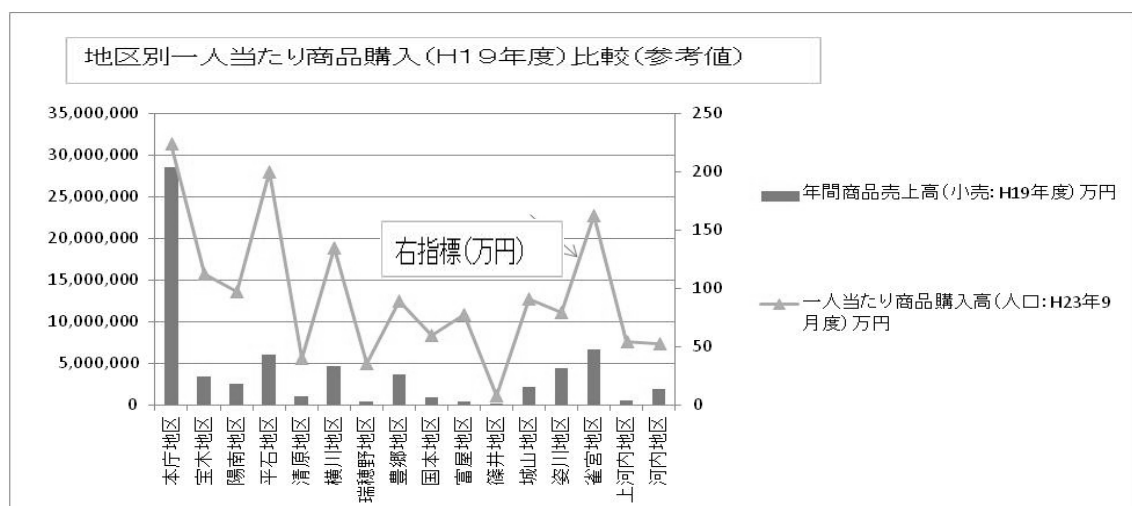


宇都宮市全体での小売売上高は、平成 9 年の調査に対して、平成 14 年は 84%に減少しているものの、平成 19 年には平成 9 年比では 90%まで、回復している。

また売り場面積は増加傾向にあるが、店舗数は減少傾向にあり、店舗の大規模化が進んでいることがわかる。



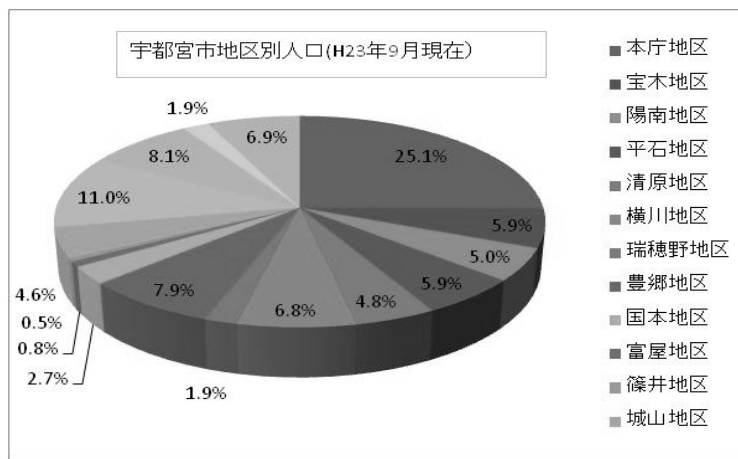
2) 地区別の商業分析（参考値）



前頁の図に、地区別の一人当たりの商品購入金額の比較を示した。地区人口は平成 23 年、売上金額（小売）は平成 19 年のデータであり、年度のずれがあるため参考値ではあるものの、本庁地区、平岩地区、雀宮地区が特に大きいことがわかる。

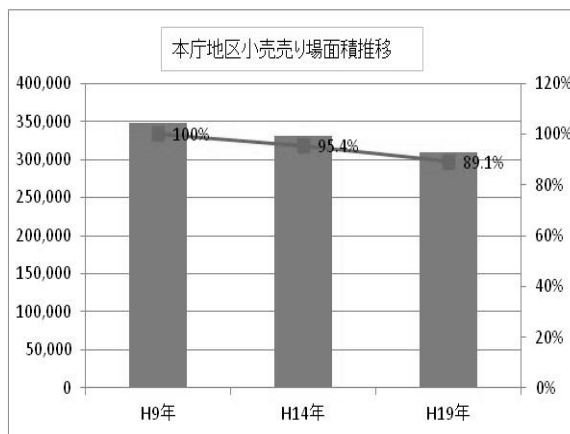
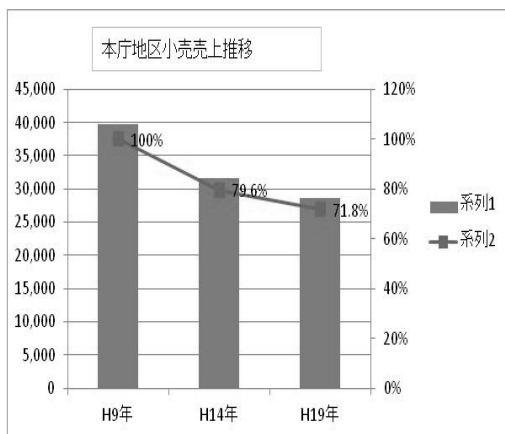
特に本庁地区は宇都宮駅西口から大通り一帯の広い地域であり、年間売上は非常に高いが、人口集積も高く、総人口の 25%を占めている。

この地域にオリオン通り等の主要商店街が入っている。



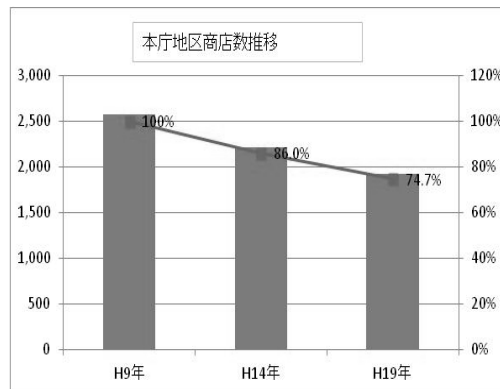
出典：宇都宮市HP（統計データバンク）より加工

3) 本庁地区商業分析（本庁の詳細は補足資料参照）



宇都宮市のなかでも最も商業集積の大きい本庁地区は平成 19 年で宇都宮全体の 44%の売上を占めている。

そこで本庁地区について同様に分析した。この結果、小売売上は平成 9 年に対し、平成 19 年では平成 9 年比 72%まで減少している。かつ売り場面積も平成 9 年比で平成 19 年は 89%まで減少している。

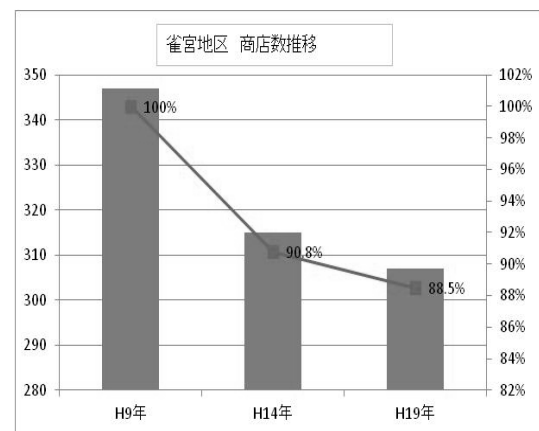
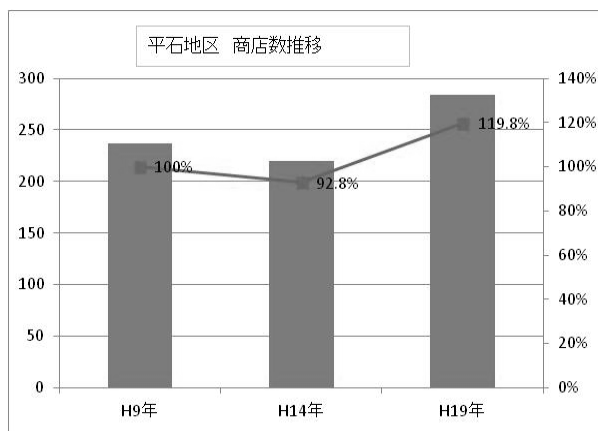
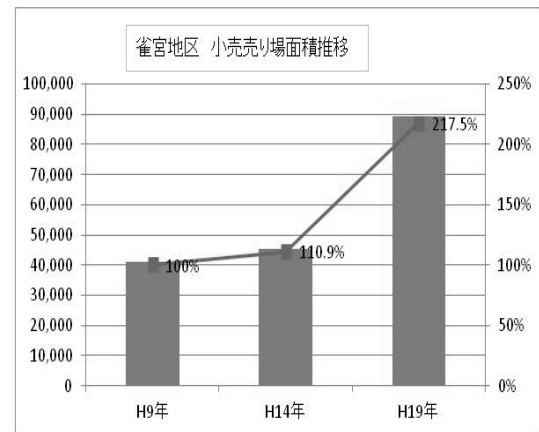
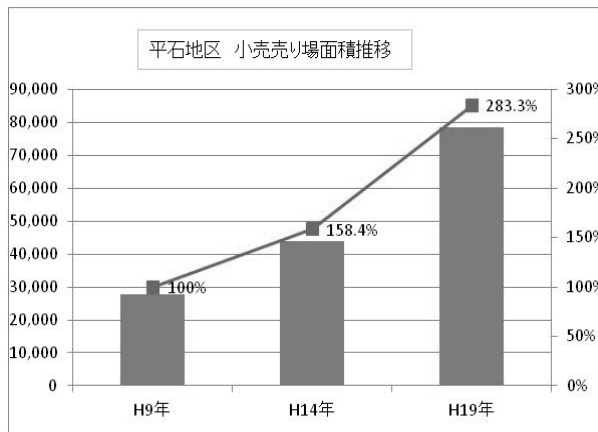
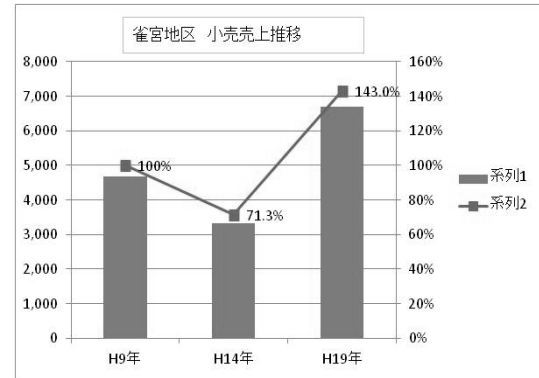
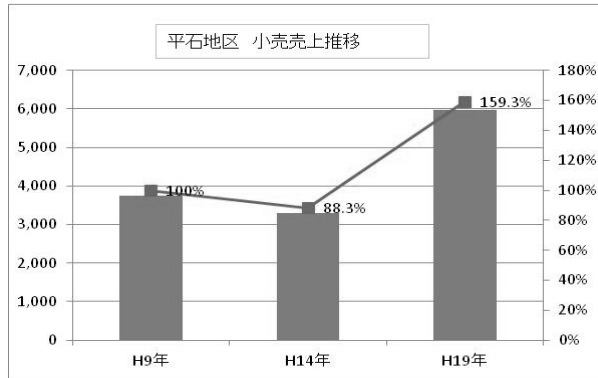


商店数も平成 9 年比で 75%と大幅な減少を示している。

4) その他地区商業分析

a. 平石地区と雀宮地区の商業分析

(平石地区と雀宮地区の詳細は補足資料参照)



平石地区はベルモールを含んだ地域であり、平成 14 年に比べて、平成 19 年は小売売上も売り場面積も大幅に増加している。かつ商店数も伸びており、大型施設による顧客吸引力が強化され、出店が進んでいる。雀宮地区は同様に小売売上も売り場面積も大幅に増加しているが、商店数は減少している。

(4) まとめ

① 宇都宮市の人口動態

宇都宮市の人口は、人口の伸び率は低下しているものの平成 22 年まで増加傾向にある。

② 宇都宮市の商業の実態

宇都宮市の商圈は、吸収率 30%以上の第一次商圈である宇都宮市～市貝町と吸収率 20～30%未満の第二次商圈である喜連川町、吸収率 10～20%未満の第三次商圈である今市市～藤原町で構成されている。

③ 宇都宮市中心市街地の実態

平成 13 年をピークにして、オリオン通り商店街の通行量の大幅な減少傾向が目立ち、平成 13 年を 100%とすると、平成 22 年は 32%と 3 分の 1 の通行量になっている。

日曜日と平日（月曜日）の通行量を比較すると、オリオン通りでは、平成 13 年では日曜日は平日（月曜日）に対して 1.5 倍の通行量があったが、平成 22 年調査では 90%であり、平日の通行量を下回っている。

宇都宮市全体での小売売上高は、平成 9 年の調査に対して、平成 14 年は 84%に減少しているものの、平成 19 年には平成 9 年比では 90%まで回復している。また、売り場面積は増加傾向にあるが、商店数は減少傾向にあり、店舗の大規模化が進んでいる。

特に本庁地区は宇都宮駅西口から大通り一帯の広い地域であり、年間売上は宇都宮市全体の 44%を占めているが、人口集積も高く、総人口の 25%を占めている。この地域にオリオン通り等の主要商店街が入っている。

小売売上は平成 9 年に対し、平成 19 年では 72%まで減少している。かつ売り場面積は同じく 89%まで減少、商店数も 75%と大幅な減少を示している。

補足資料

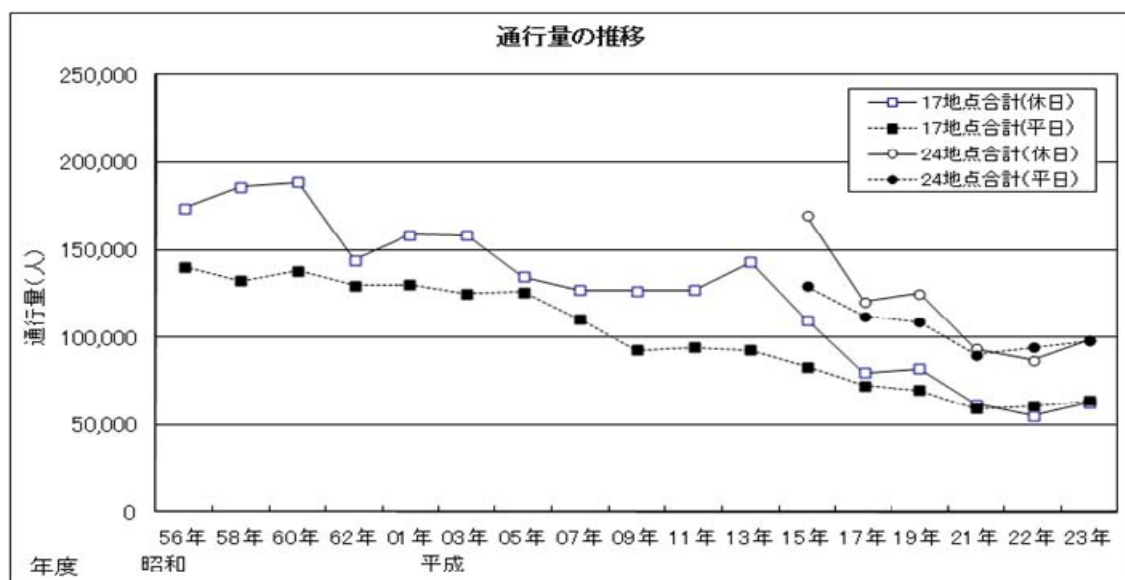
本庁地区				平石地区	雀宮地区
明保野町	清住3丁目	中今泉1丁目	不動前1丁目	石井町	上御田町
旭1丁目	越戸1丁目	中今泉2丁目	不動前2丁目	下平出町	北若松原1丁目
旭2丁目	越戸2丁目	中今泉3丁目	不動前4丁目	問屋町	北若松原2丁目
池上町	越戸3丁目	中今泉4丁目	不動前5丁目	中久保1丁目	五代1丁目
泉ヶ丘1丁目	越戸4丁目	中今泉5丁目	星が丘1丁目	中久保2丁目	五代2丁目
泉ヶ丘2丁目	越戸町	西1丁目	星が丘2丁目	東峰町	五代3丁目
泉ヶ丘3丁目	材木町	西2丁目	本町	平出町	さつき1丁目
泉ヶ丘5丁目	幸町	西3丁目	本丸町	柳田町	さつき2丁目
泉ヶ丘6丁目	栄町	西一の沢町	曲師町	陽東1丁目	さつき3丁目
泉ヶ丘7丁目	桜1丁目	錦2丁目	松が峰1丁目	陽東2丁目	下反町町
泉町	桜2丁目	錦3丁目	松が峰2丁目	陽東3丁目	下横田町
一条1丁目	桜3丁目	西大寛1丁目	松原1丁目	陽東4丁目	新富町
一条2丁目	桜4丁目	西大寛2丁目	松原2丁目	陽東5丁目	末広1丁目
一条3丁目	桜5丁目	西原1丁目	松原3丁目	陽東6丁目	末広2丁目
一条4丁目	三番町	西原2丁目	操町	陽東7丁目	雀の宮1丁目
一の沢2丁目	下河原1丁目	西原3丁目	南一の沢町	陽東8丁目	雀の宮2丁目
一の沢町	下戸祭1丁目	西原町	南大通り1丁目		雀の宮3丁目
一番町	下戸祭2丁目	二番町	南大通り2丁目		雀の宮4丁目
今泉1丁目	宿郷1丁目	八幡台	南大通り3丁目		雀の宮5丁目
今泉2丁目	宿郷2丁目	花園町	南大通り4丁目		雀の宮6丁目
今泉3丁目	宿郷3丁目	花房1丁目	峰1丁目		雀の宮7丁目
今泉4丁目	宿郷5丁目	花房2丁目	峰2丁目		雀宮町
今泉5丁目	昭和1丁目	花房3丁目	峰3丁目		高砂町
今泉新町	昭和2丁目	花房本町	峰4丁目		東谷町
今泉町	昭和3丁目	塙田1丁目	峰町		中島町
上野町	新町1丁目	塙田2丁目	宮園町		羽牛田町
駅前通り1丁目	新町2丁目	塙田3丁目	宮原1丁目		針ヶ谷1丁目
駅前通り2丁目	住吉町	塙田4丁目	宮原3丁目		針ヶ谷町
駅前通り3丁目	千波町	塙田5丁目	宮原4丁目		富士見町
江野町	大寛1丁目	馬場通り1丁目	宮町		みどり野町
大曾1丁目	大寛2丁目	馬場通り2丁目	御幸町		南高砂町
大曾2丁目	滝谷町	馬場通り3丁目	御幸本町		南町
大曾4丁目	中央1丁目	馬場通り4丁目	睦町		宮の内1丁目
大曾5丁目	中央2丁目	東今泉1丁目	元今泉1丁目		宮の内2丁目
大通り1丁目	中央3丁目	東今泉2丁目	元今泉2丁目		宮の内3丁目
大通り2丁目	中央5丁目	東宿郷1丁目	元今泉3丁目		宮の内4丁目
大通り3丁目	中央本町	東宿郷2丁目	元今泉4丁目		茂原1丁目
大通り4丁目	天神1丁目	東宿郷3丁目	元今泉5丁目		茂原2丁目
大通り5丁目	天神2丁目	東宿郷4丁目	元今泉6丁目		茂原3丁目
御蔵町	伝馬町	東宿郷5丁目	元今泉7丁目		茂原町
小幡1丁目	戸祭1丁目	東宿郷6丁目	築瀬1丁目		若松原1丁目
小幡2丁目	戸祭2丁目	東戸祭1丁目	築瀬2丁目		若松原2丁目
上大曾町	戸祭3丁目	東塙田1丁目	築瀬3丁目		若松原3丁目
川向町	戸祭4丁目	東塙田2丁目	築瀬4丁目		
河原町	戸祭台	東町	築瀬町		
菊水町	戸祭町	東築瀬1丁目	弥生1丁目		
北一の沢町	戸祭元町	日の出1丁目	弥生2丁目		
京町	中一の沢町	平出工業団地	陽西町		
清住1丁目	中河原町	平松町	陽南1丁目		
清住2丁目	仲町	二荒町	吉野1丁目		
			吉野2丁目		
			六道町		

参考文献 下平尾勲 「地元学のすすめ」新評論 平成18年

3. 宇都宮市商店街の現状

宇都宮市中心市街地の現状について、宇都宮市と宇都宮商工会議所が2年に1回のペースで実施している通行量調査および来街者実態調査、さらに平成21年に栃木県が実施した商店街実態調査を分析し、宇都宮市中心市街地の状況を考察する。

(1) 通行量調査結果の考察¹



前項でも触れたとおり、中心部に大型商業店舗が集積し、県内随一の広域商圈を擁する宇都宮市中心市街地は昭和40～50年代以後、上野百貨店、西武百貨店・福田屋百貨店（郊外移転）・ロビンソン百貨店、イトーヨーカ堂（郊外移転）など大型店の撤退と、一方で郊外商業集積開発の進展に相応するように通行量は減少の一途をたどっている。

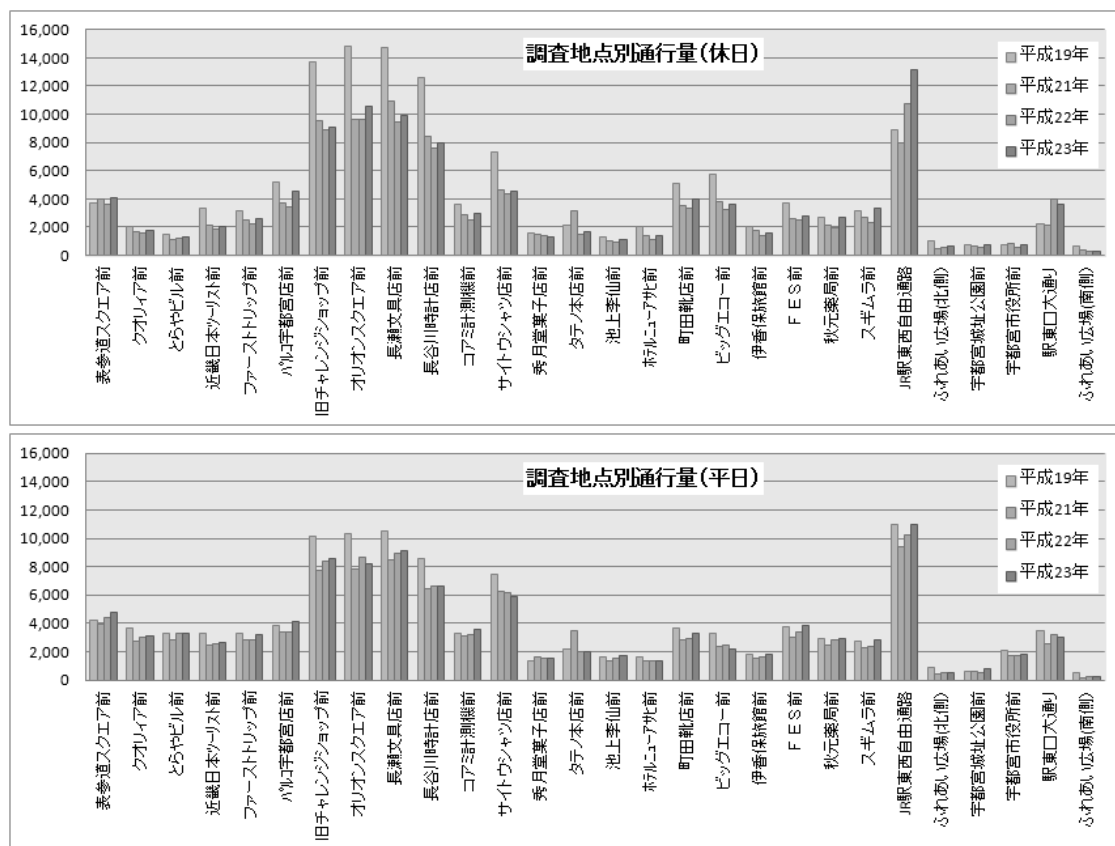
その間、宇都宮市としても平成14年には「中心市街地活性化基本計画」を推進すべく「都心部グラウンドデザイン」をまとめ、各種補助制度の新設をはじめ「オリオンスクエア」「バンバひろば」「宇都宮城址公園」など商業基盤の整備を進めてきたところである。また、中核商店街としても「ナイトバザール（平成11年～）」「宮の市（平成18年～）」「空き店舗対策事業（平成15年～）」「T・O・B・Uによる『みやヒルズ』連携事業：²（平成16年～）」「宇都宮プライド事業³」など、官民で活性化に向けた取り組みを行っている。

¹ 通行量調査は宇都宮市と宇都宮商工会議所が隔年で定点観測を行っているもので、掲載のデータは平成23年実施のものである。

² 『みやヒルズ』とは、宇都宮の地域商店街が中心市街地の活性化を目標に掲げ、2006年に誕生した『宇都宮中心商店街みやヒルズ活性化委員会』の愛称。『みやヒルズ』では、東武宇都宮百貨店・オリオン通り商店街・馬車道通り商店街・ユニオン通り商店街・池上通り商店街が、商店街の垣根を越え、協力してイベント活動、活性化事業など、宇都宮の中心部を賑わいのある街へと変える事業活動を行っている。

³ 「宇都宮プライド100年先も誇れるまちを、みんなで～」は、宇都宮市内外のみなさんと一緒につくり上げて

近年の通行量調査では、平成 13 年以降の長期的な低下傾向に歯止めがかからないままであり、平成 19 年に一時的に増加がみられたものの、平成 21 年調査では中核商店街（休日通行量）を中心とする通行量の大幅な減少が報告され、加えて、前後して発生した「ロッテリア」「マクドナルド」「新星堂」など主要ナショナルチェーン店舗の相次ぐ撤退は、中心市街地商店街に大きな衝撃を与えた。それらの危機感から緊急に実施された平成 22 年調査では、通行量減少幅の縮小により一服感がもたらされた一方で、「平日」通行量が「休日」通行量を上回る結果となり、そのことから当該調査報告書では、中心部商店街は旧来の「広域型商店街」的な発想から「地域型商店街」へ事業者の発想の転換の必要性を指摘している。



調査地点別に過去 4 回の通行量の変化（上グラフ⁴）からは、平成 21 年を境に通行量上位 4 地点⁵の大幅な減少が明らかになっており、これまで中心市街地の集客を牽引してきた中核商店街の集客力の低下が中心市街地商店街全体の停滞感を招く一因となっていることが見て取れる。

いくプロジェクト。「宇都宮ブライド」を全市一丸となって推進するため、宇都宮ブランド推進協議会を平成 21 年 4 月 24 日に設立。

⁴ H23 年度通行量調査報告書より

⁵ 調査地点の「旧チャレンジショップ前」「オリオンスクエア前」「長瀬文具店前」「長谷川時計店前」はいずれも中心市街地の中核であるアーケード商店街「オリオン通り」内である。

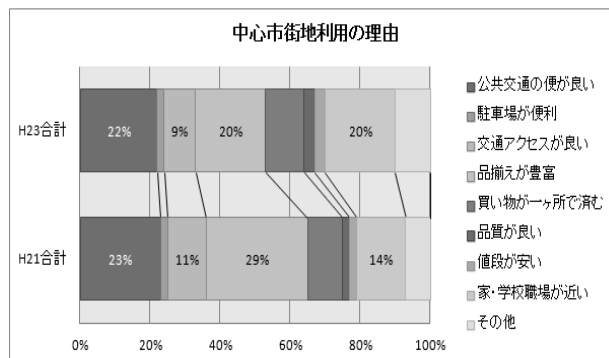
一方、「JR 駅東西自由通路」を中心に JR 駅周辺の調査地点の通行量が伸長していることも見逃せない動きである。この傾向は「JR 宇都宮駅周辺」の通行量増加は駅東口のイベント広場の整備（平成 22 年）によるほか、「駅ビルパセオ」の改装オープン、「駅なか市場」の開設など、駅を中心とした周辺の商業施設整備による成果と報告されている。また、同様に増加傾向がみられる「大通南：パルコ宇都宮店前」周辺地点では「表参道スクエア」「バンバ広場」整備に加え「シティタワー宇都宮（高層マンション）」のオープン等、中心市街地の中心である二荒山神社周辺の大型空き店舗跡のハード整備が完了し、エリアとしての集客基盤が整ったことが要因として報告されている。

(2) 来街者調査結果の考察

では、来街者の中心市街地に対する意識・動向はどうか。前項の通行量調査と同時に行われた来街者聞き取り調査により検証したい。

① 来街理由

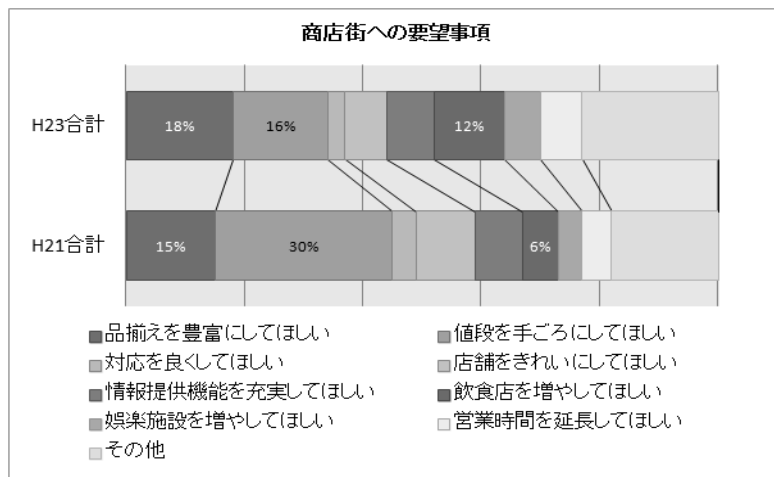
まず、来街者の中心市街地を利用する理由は下のグラフの通り「品揃えが豊富」という購買の魅力要因が減少傾向であり、代わって「家・学校が近い」という便利性要因が増加傾向である。

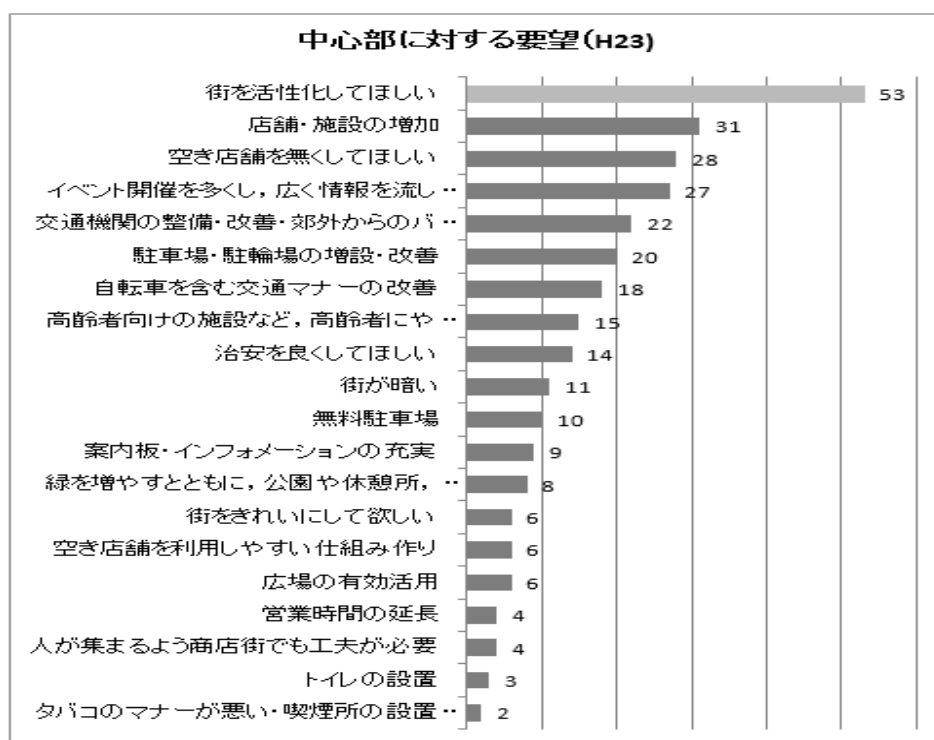


② 商店街への要望

商店街への要望事項は「品揃えを豊富にしてほしい」「飲食店を増やしてほしい」とする回答が増加し、「値段を手頃にしてほしい」とする回答が減少している。「品揃えを豊富にしてほしい」とする回答が増加したことについては前項で分析した購買の魅力要因の低下の結果と合致するところである。

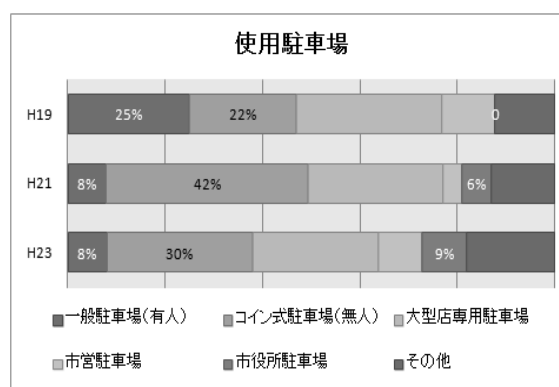
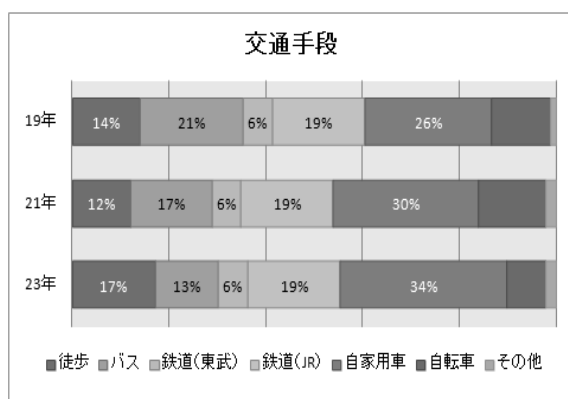
中心部に対する要望事項（自由意見）は「街を活性化してほしい」とする意見が最も多く、ファストフードチェーンの撤退や空き店舗の長期化・増加を懸念する来街者の意識が見て取れる。

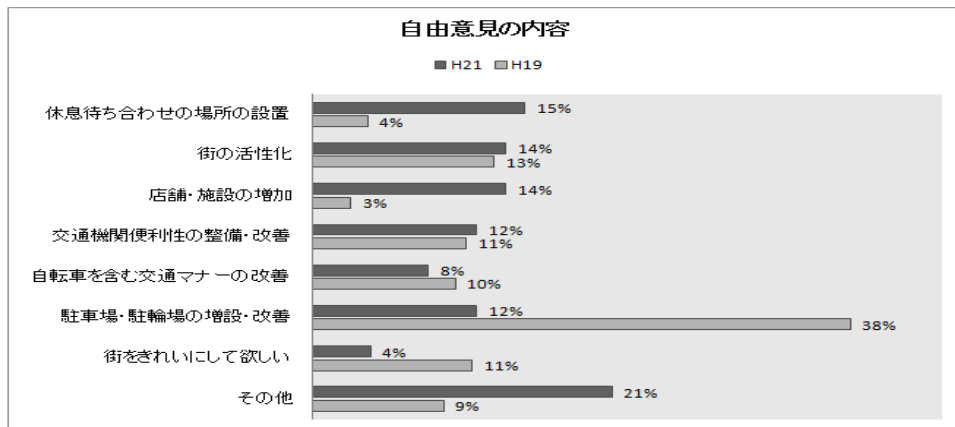




③ 来街手段

「公共交通機関」は、上記来街理由で安定した要因となっているように、中心市街地利用の大きな便利性要因であり、調査でも主要な来街手段として用いられていることが明らかである。興味深いのは、これまで中心市街地に対する要望事項の第一に挙げられていた「駐車場不足・整備の遅れ」に関する意見が平成 21 年調査を境に大幅に減少したこと、それに呼応するように自家用車による来街が上昇傾向であること、同時に自家用車で来街する際に利用する駐車場がコインパーキング主体に移行したことで、近年のコインパーキングの急速な増加が自家用車でアクセスの不便性を軽減しているものとみられる。



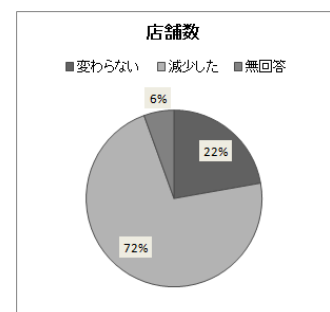


(3) 商店街実態調査の考察

次に、商店街側の状況を平成 21 年度商店街実態調査（栃木県）から宇都宮市の中心市街地 17 商店街について、商店街側の現状を整理したい。⁶

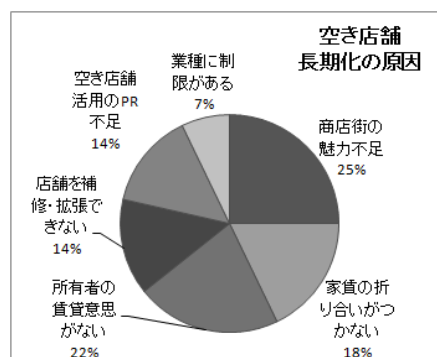
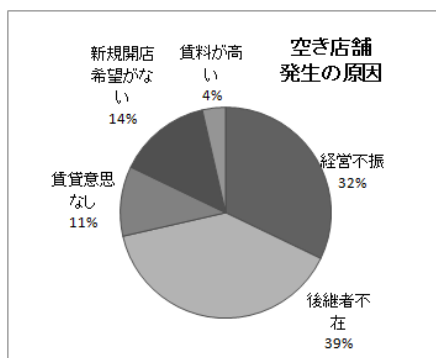
① 店舗数

商店街の店舗数と業種について 5 年前と比較してその増減と傾向を調べたところ、「増加した」とする商店街はなく、「減少した」：13、「変わらない」：4 と、ほとんどの商店街で店舗数が減少していることがわかった。業種別に減少した業種と増加した業種を総合すると「衣料品店」「身の回り品店」が減少し、「飲食店」が増加している。



② 空き店舗の状況

店舗数が減少し、空き店舗が長期化することは商店街の魅力喪失につながる深刻な問題である。調査結果から、空き店舗発生の原因は「後継者不足」や「経営不振」であり、それが長期化する要因として「商店街の魅力不足」や「家賃・条件（業種や施設条件）」の他、物件所有者の賃貸意欲の有無が少なからず影響していることがわかる。

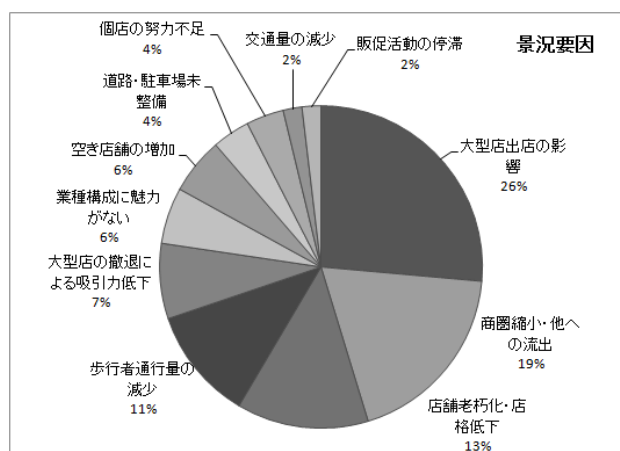
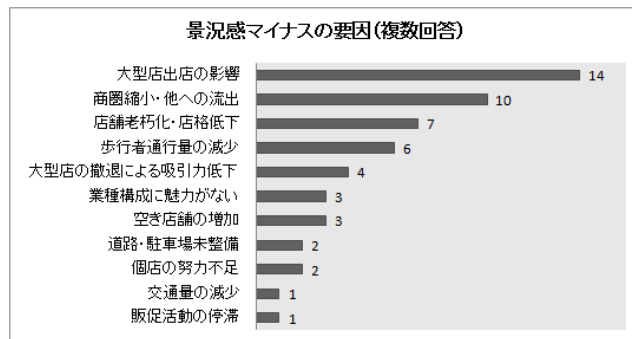


⁶ ここで取り上げる宇都宮市中心市街地商店街の実態は、平成 21 年度商店街実態調査（栃木県）より抜粋したものである。調査は宇都宮では中心市街地 17 商店街を対象として平成 21 年 7 月に実施された。

③ 景況感

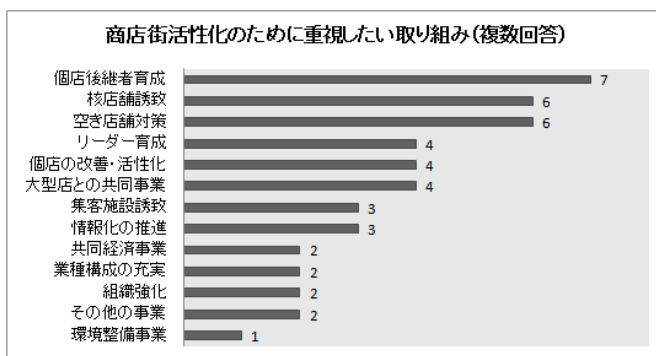
商店街の景況感についての感想は「変らない」:3、「やや衰退」:10、「衰退」:4。「やや衰退」「衰退」と回答した商店街は全体の 82%にのぼり、「繁盛している」「やや繁盛している」と回答した商店街はない。

衰退傾向の要因を調べたところ、「郊外や周辺への大型店出店の影響」「商圈の縮小・顧客の他地域への流出」「大型店（中心市街地立地）の撤退」など、いわゆる「商圈構造変化による吸引力低下」を要因とする回答が 52%と最も多く、「店舗老朽化・店格低下」（13%）「業種構成に魅力がない」（6%）「道路・駐車場の未整備」（4%）「個店の努力不足」（4%）「販売促進活動の停滞」（2%）など、個々の商店街の立地環境や個店の経営活動に起因する要因が 29%、そして「歩行者通行量の減少」「交通量の減少」（13%）、「空き店舗増加」（6%）となっている。



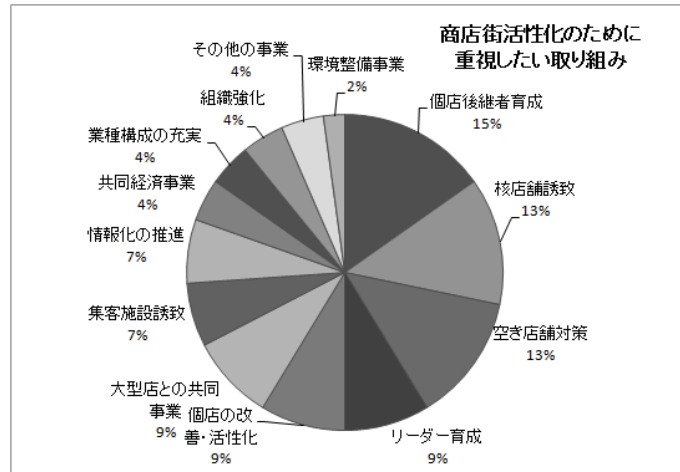
④ 商店街活性化のために重視したい取り組み

このような厳しい商業環境の変化に対して、商店街はどのような取り組みによって現況を乗り切ろうとしているのだろうか。今後重視すべきと考えている取り組みについては、「個店の後継者の育成」（15%）、「集客の核となる店舗・施設の誘致」（13% + 7% = 20%）「空き店舗対策」（13%）が上位を占めるほか、「リーダー育成」「個店の改善・活性化」「大型店との共同事業」など、意見は多岐にわたっており、問題の深刻さを浮き彫りにしている。



⑤ 商店街実態調査のまとめ

以上見てきたように、商店街実態調査からは「商圈構造の変化」や「商店街や個店の魅力の低下」が「店舗数の減少・空き店舗の増加」を進展させ、それがさらに商店街の吸引力を低下させるという「悪循環」を読み取ることができる。このような状況に対して、商店街は前述のような様々な取り組みの必要性を認めているものの、その実現可能性・実効性は不透明なままといわざるをえない。



(4) まとめ

以上、宇都宮市中心市街地の状況を各種調査からみてきた。

通行量の長期的な減少傾向が続く中で、休日通行量の大幅な減少により平日通行量との差が縮小したこと、中心市街地の利用の理由が品揃えの豊富さ等の魅力の減退とともに、公共交通機関の便の良さや自宅からの近さなど、自家用車以外のアクセスの便利性が増加していることなどから、中心市街地商店街は「広域型」から「地域型」へその在り様の転換が求められていることが分かった。

商店街実態調査からは、そのような中心市街地の変化に対して、商店街としては危機感を持ちながらも、明確な方向性を見いだせないままに「空き店舗の増加・長期化」や「後継者不足」「顧客の郊外への流出」「店舗の老朽化」に苦慮し、個々の商店は閉塞感の中に置き去りにされている様子が確認できる。

一方で、行政や民間による商業基盤整備・活性化の取り組みは一定の成果を挙げつつあることも見えてきた。「餃子」「Jazz」「自転車」などをテーマとした活性化イベントによる中心市街地の持つポテンシャルの高さや、商業基盤整備事業が成果を上げつつあることなど、明るい兆しも認められる。特に JR 宇都宮駅周辺の整備により、旧来の中核商店街のほかに JR 核が生まれる可能性も見え始めている。それらは、巨視的には環境変化に対する中心市街地の新陳代謝が進んでいる状況と捉えることができる。本文で述べた自家用車による来街比率の上昇は、これまでの中心市街地の駐車場問題に対して、不況下の土地活用の合理性を求める経営判断がコインパーキング投資を増加させ、増加したコインパーキングは市場競争原理により駐車料金引き下げを進展させ、自家用車による来街の便利性を高めたもので、正に中心市街地地域の適正な新陳代謝の結果によりもたらされたものと考えられる。

今回の調査研究は、『店舗の新規参入・業種転換・退出などを円滑化し、環境変化に対応する中心市街地の適正な新陳代謝を促すこと、適正な新陳代謝の阻害要因を明らかにし取り除くことが活性化の方策ではないか』とする仮説のもとで、宇都宮市が行う空き店舗対策補助制度を活用して新たに参入（開業）した事業者の実態を調査するとともに、彼らを成功に導くことが、中心市街地の適正な新陳代謝を促しひいてはその活性化に寄与するものであるとしたものである。

以下、新たに開業した事例調査結果を分析し、中心市街地商業の新陳代謝の一翼を担うべき彼らの現状・直面する課題を明らかにしたい。

第2章 「宇都宮市中心市街地における空き店舗出店者の動向調査」結果について

1. アンケート調査の概要

(1) 調査目的

宇都宮市の中心市街地の商店街について今般、過去3年間の宇都宮市の補助制度を活用した事業者の基本属性、動向、成功要因を調査することにより、今後の中心市街地活性化並びに開業支援に活かすことを目的とし平成23年8月～10月において訪問ヒアリングを兼ねたアンケート調査を実施した。

(2) アンケート調査

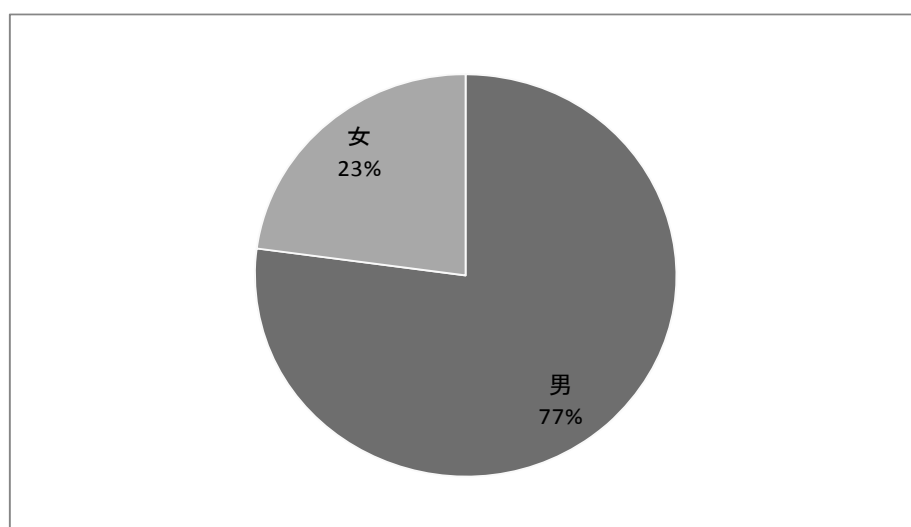
- ① 調査期間 : 平成23年8月～平成23年10月
- ② 調査方法 : 中小企業診断士の訪問並びにヒアリングによるアンケート
- ③ 回答者 : 平成19年下期から平成23年上期に宇都宮市の中心市街地に出店した店舗
- ④ 回収件数 : 85件

2. アンケート結果

① 単純集計分析

図1：代表者の性別

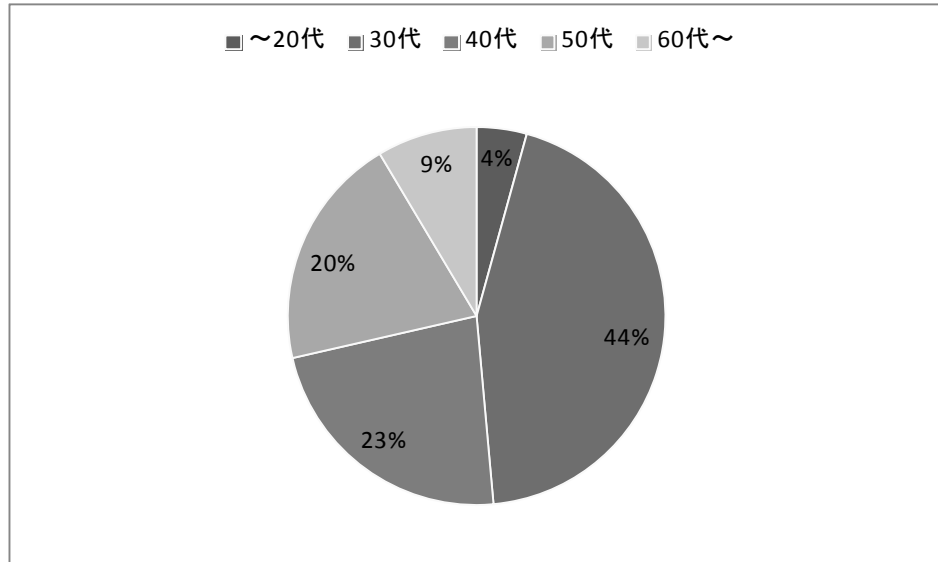
代表者の性別は男性が77%、女性が23%との内訳となっている。



(N=70)

図 2：代表者の年齢

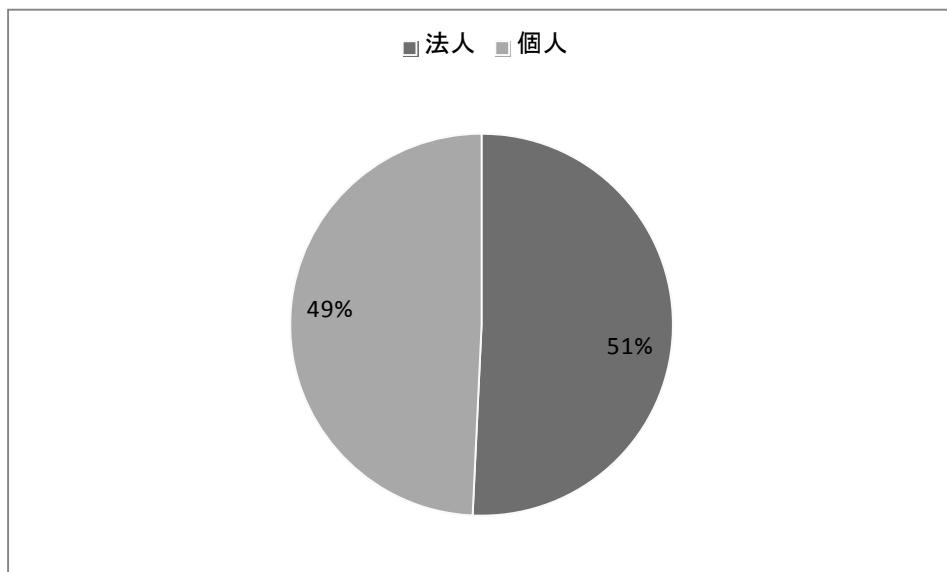
代表者の年齢は30代が44%、40代が23%と合わせて7割近くを占めている。



(N=70)

図 3：経営形態について

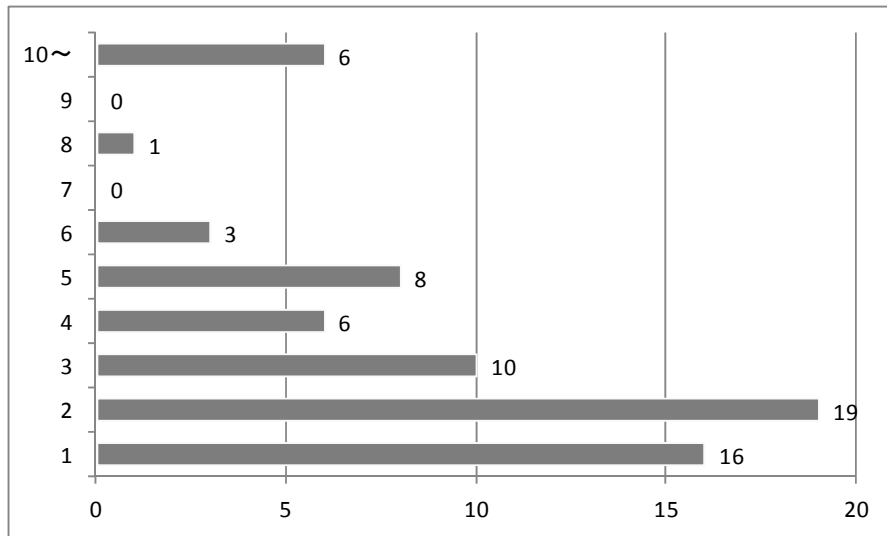
経営形態については、法人が51%、個人が49%と約半々との結果となった。



(N=69)

図 4：従業員数について

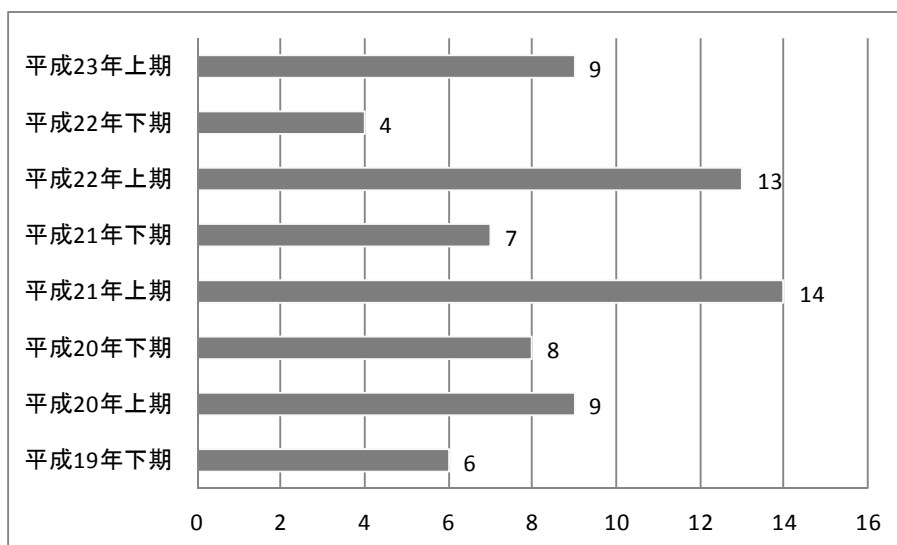
従業員数については、1～2 人で 51%を占めている。5 名以下で 85%との結果となっており、少人数で店舗を運営していることがわかる。



(N=69)

図 5：出店時の時期

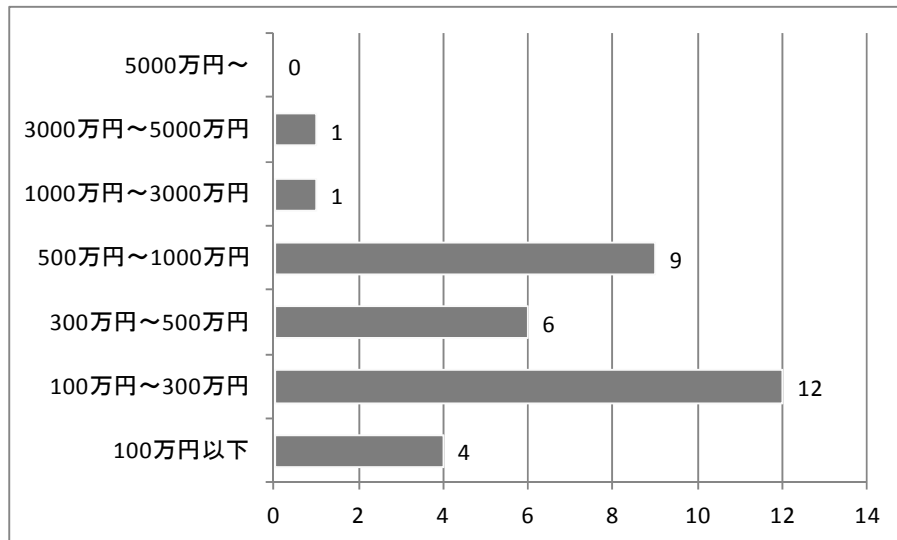
今回、ヒアリングを行った店舗の出店時期は平成 19 年下期から、平成 23 年上期に出店した店舗が対象となっている。



(N=70)

図 6:資本金額

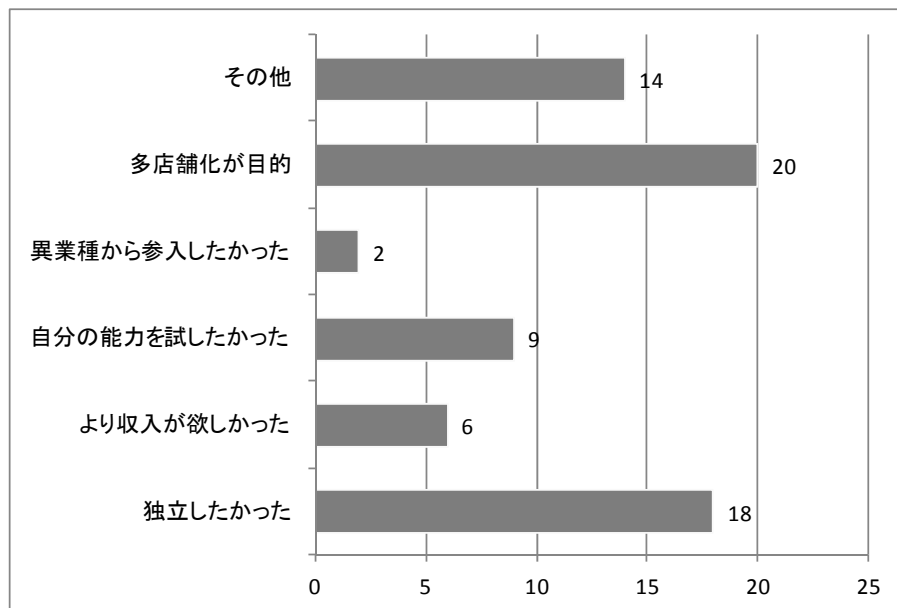
資本金額は、300 万円以下が約半数に上っている。3,000 万円以上の店舗は大手のチェーン店等、多店舗経営を行っている店舗となっている。



(N=33)

図 7: 出店の動機について

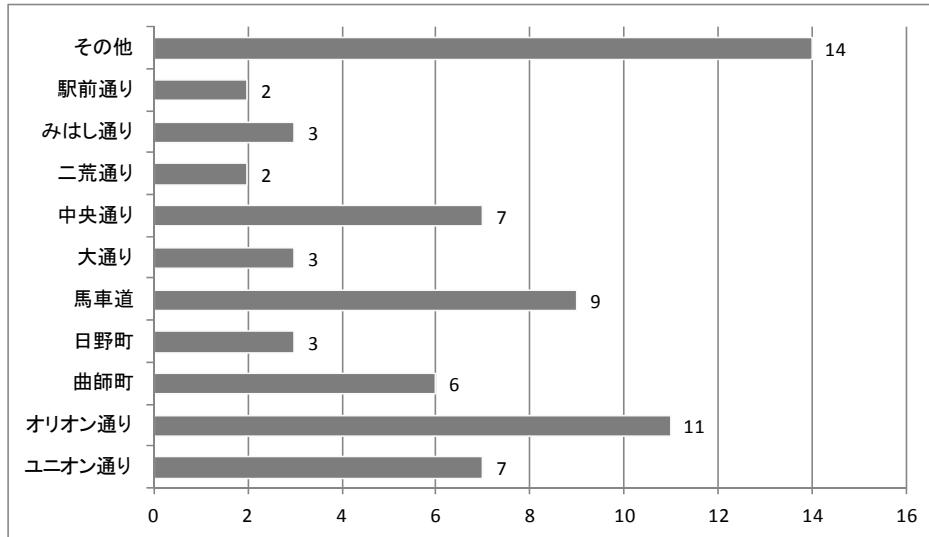
出店の動機については、「独立したかった」、「多店舗化が目的」の順に多かった。その他には、地主からの要望、店舗の移転の為等の動機が入っている。



(N=69)

図 8：出店した商店街の場所

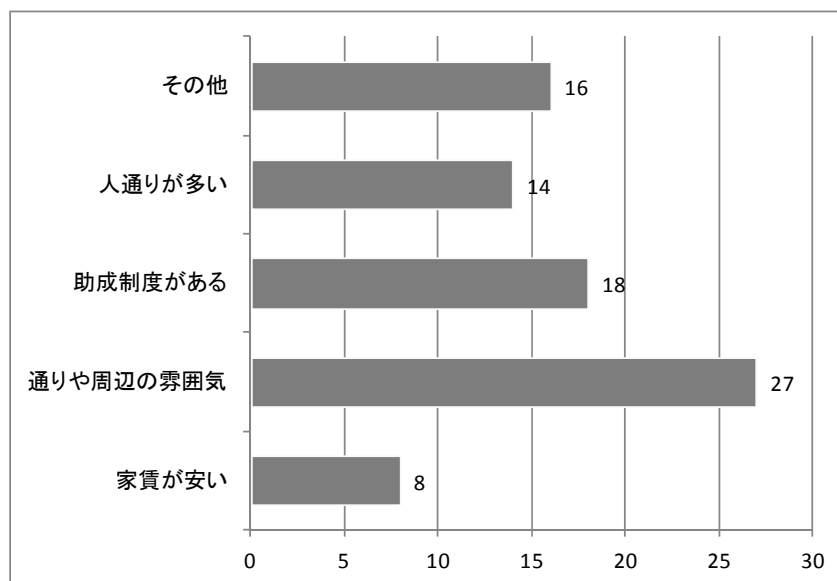
出店した商店街の場所については、「オリオン通り」、「馬車道通り」、「ユニオン通り」、「中央通り」で約 4 割を占めている。



(N=67)

図 9：出店を選んだ理由

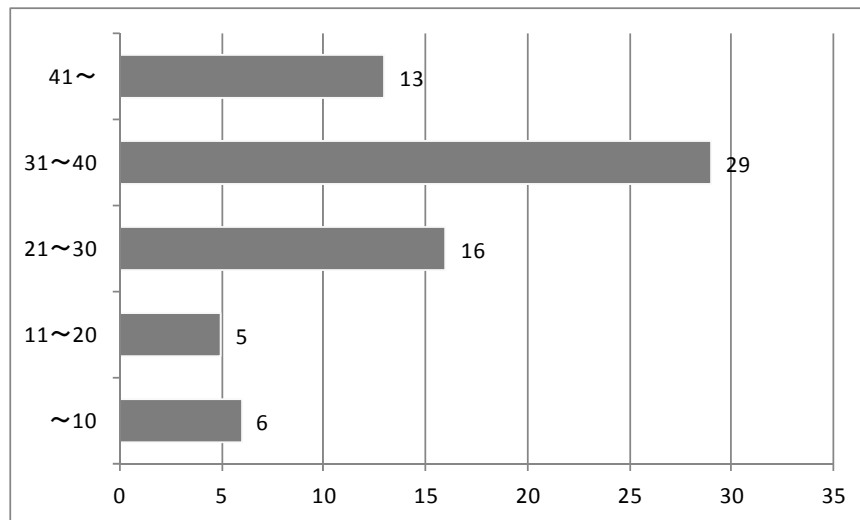
出店を選んだ理由については、「通りや周辺の雰囲気」、「人通りが多い」、「助成制度がある」が順番に多い。その他には「自宅に近い」、「知人のテナント」等の回答があった。



(N=70)

図 10：店舗坪数

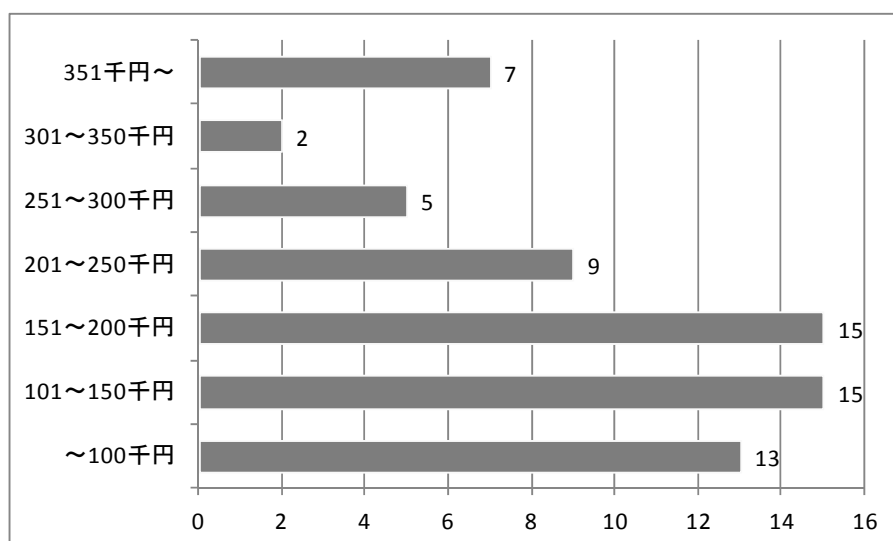
店舗坪数は、20 坪以下の店舗が 63%と大半を占めている。41 坪以上の店舗については 13 件との結果となっている。



(N=57)

図 11：店舗家賃

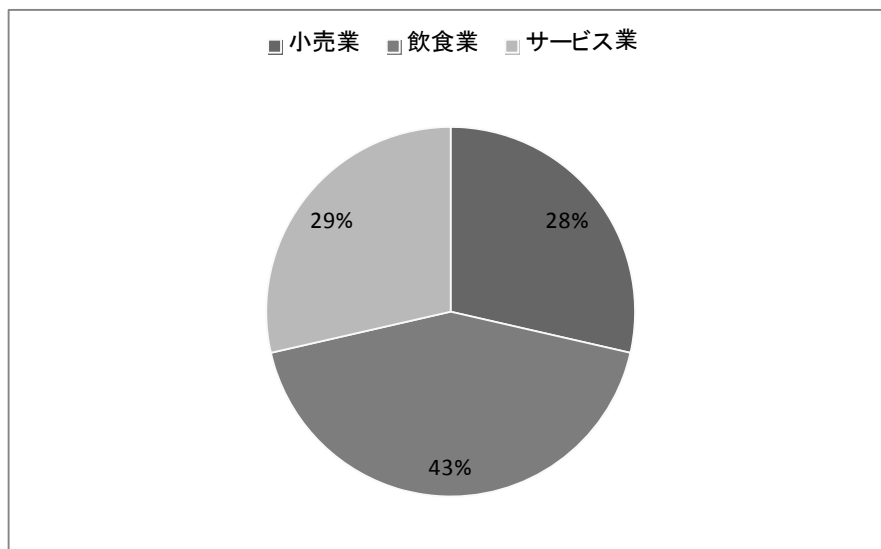
店舗家賃については、200 千円以下が 65%を占めている。



(N=66)

図 12 : 業種

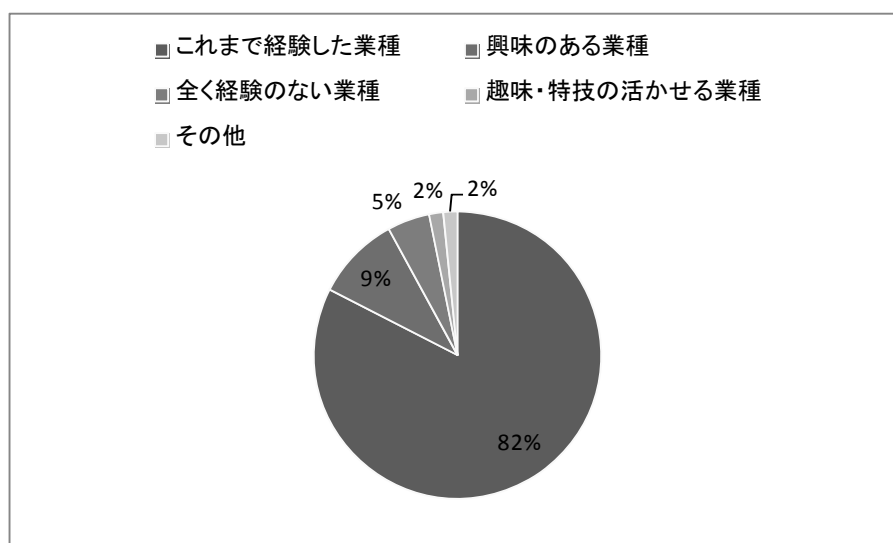
業種については、小売業が 28%、飲食業が 43%、サービス業が 29%となっている。



(N=63)

図 13 : これまでの経験と職業

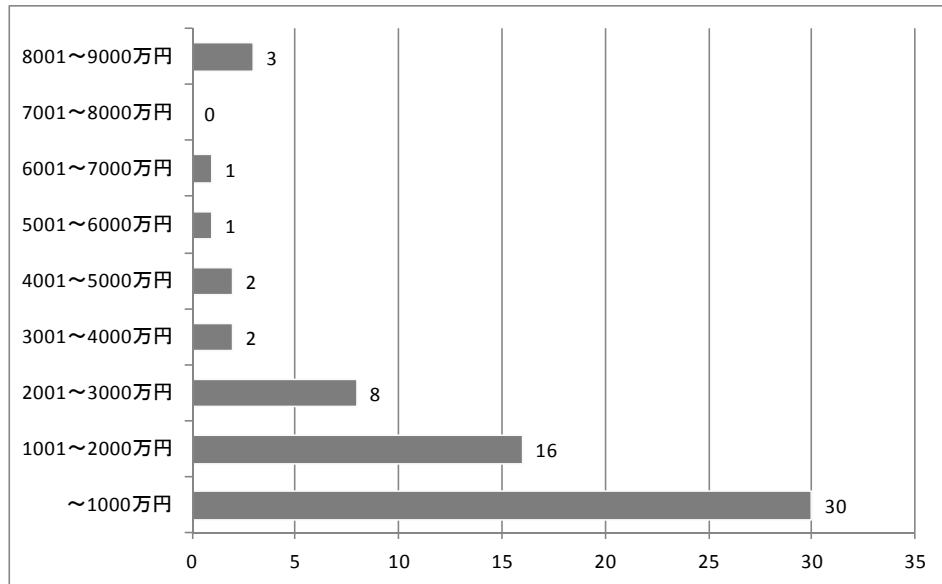
これまでの経験と職業に関しては、これまでに経験した業種、経験を活かして開業していることがうかがえる。



(N=63)

図 14：現在の売上高

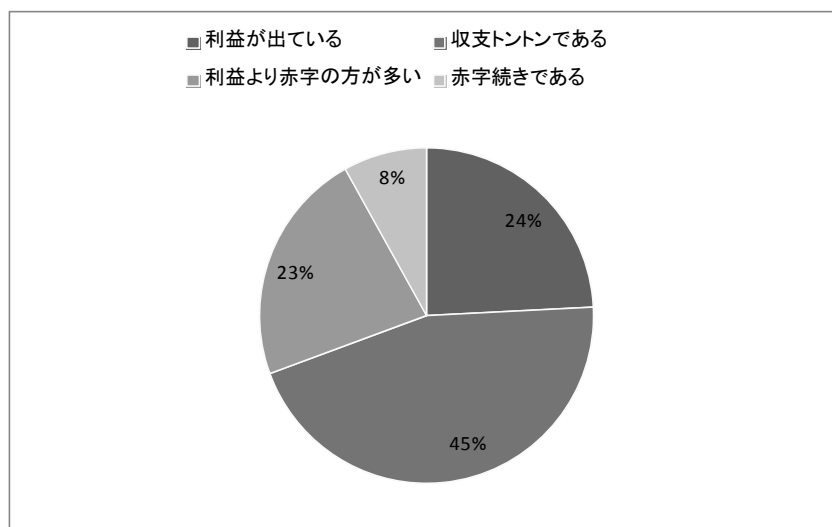
現在の売上高は、「1,000 万円以下」が約 5 割を占めており、3,000 万円以下で 8 割を超える結果となっている。



(N=57)

図 15:利益が出ているか

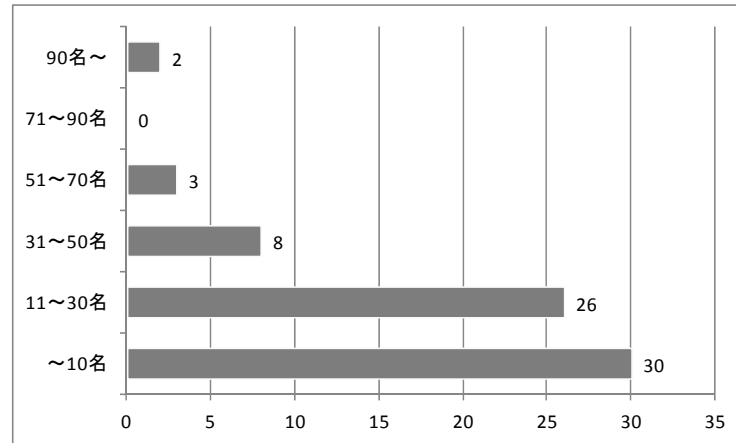
利益については、「利益が出ている」24%、「収支がトントン」であるが 45%と赤字店舗が約 3 割との結果となった。



(N=62)

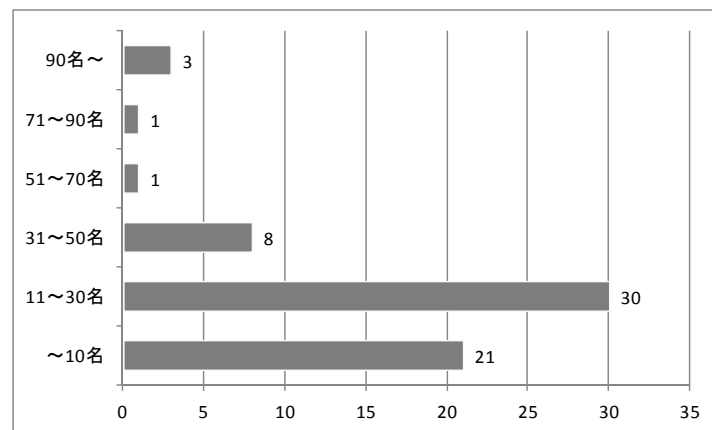
図 16：来店客数

①平日の来店客数



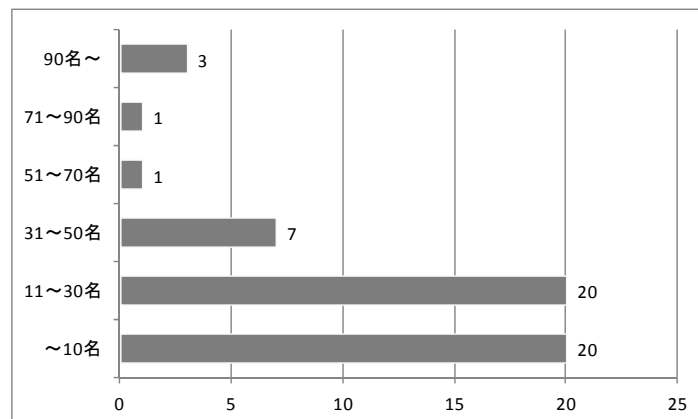
(N=62)

②土曜日の来店客数



(N=57)

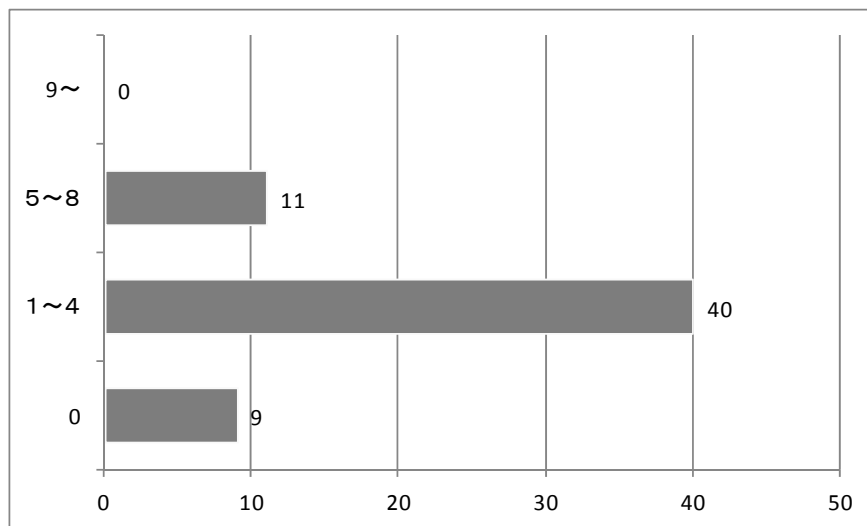
③祝祭日の来店客数



(N=49)

図 17：月に対する休日数

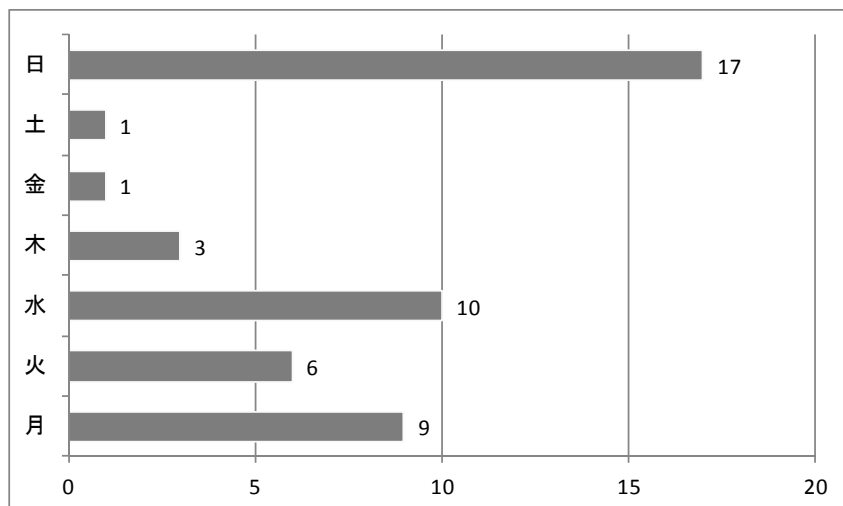
休日数については、月に「1～4」が 40 件と最も多く、休みを取らない店舗も 9 件あった。



(N=60)

図 18：休日の曜日

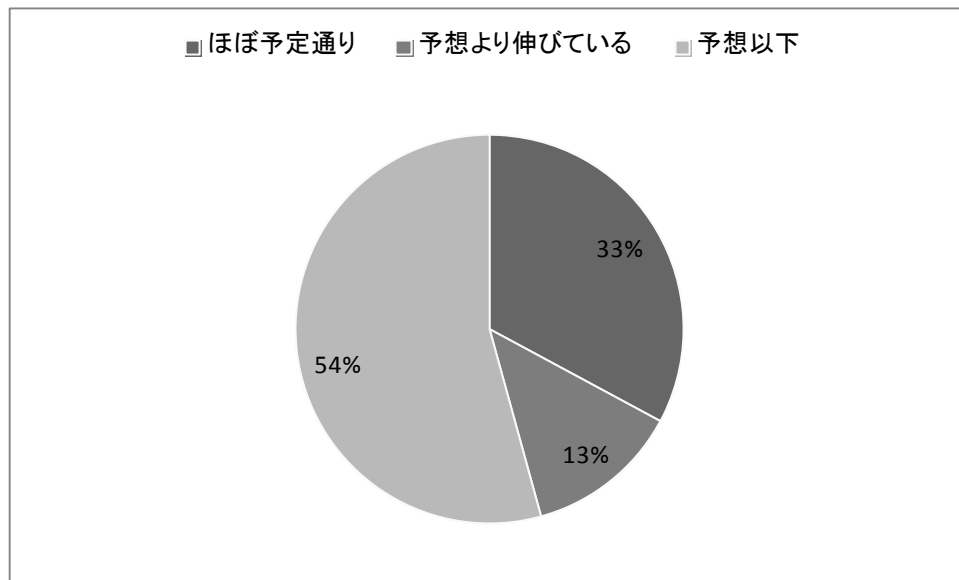
休日の曜日については、「日曜日」が 17 件と最も多くついで「水曜日」が 10 件となっている。



(N=47)

図 19：予想売上と現在の売上

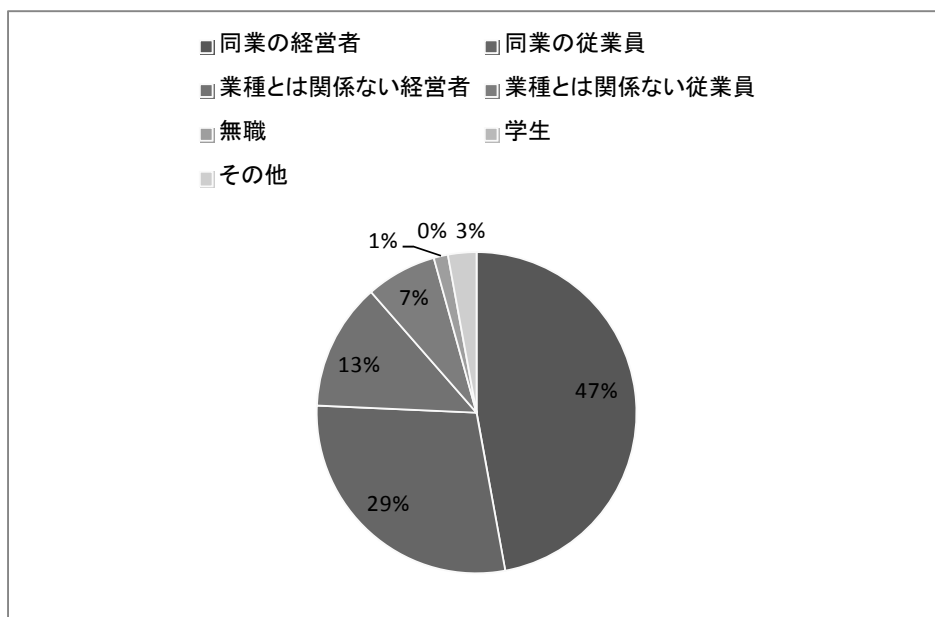
予想売上と現在の売上については、「ほぼ予定通り」が 33%、「予想より伸びている」が 13%と約半数の店舗において順調に売上高が推移している現状がうかがえる。



(N=70)

図 20：出店直前の職業について

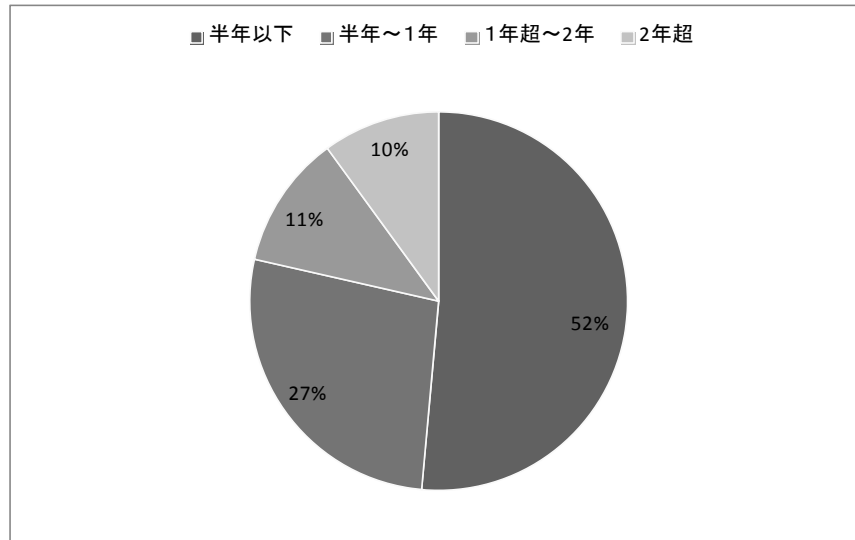
出店直前の職業については、「同業の経営者」「同業の従業員」が約 8 割を占めている。



(N=70)

図 21：出店までの期間

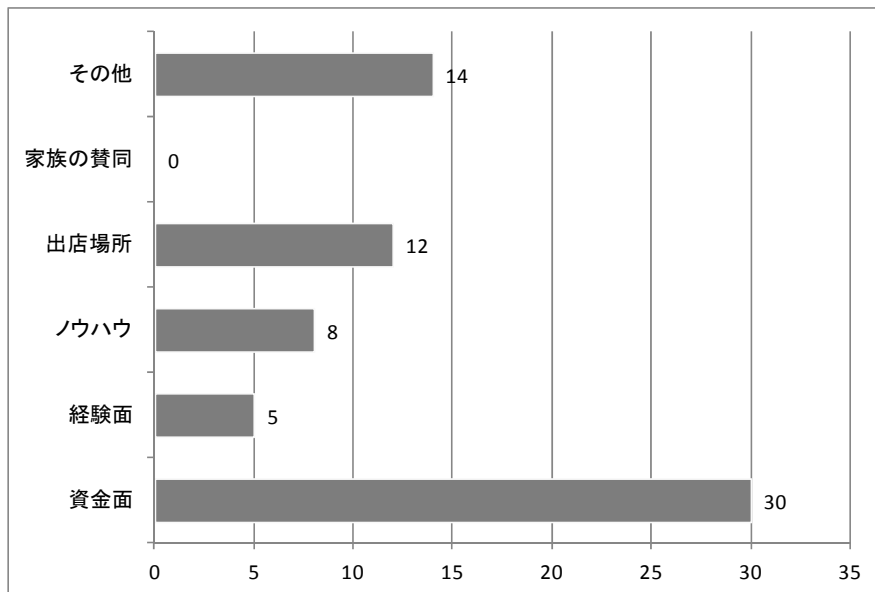
出店までの期間については、「半年以下」が52%、「半年～1年」が27%と約8割を占めている。比較短時間で出店にいたるケースが多いことがうかがえる。



(N=70)

図 22：出店のハードル

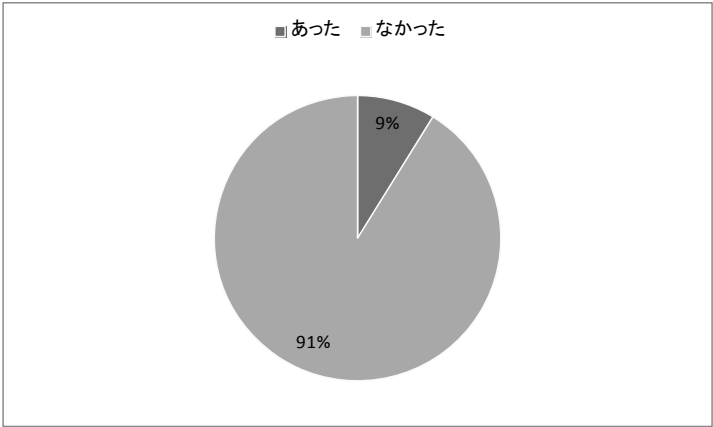
出店のハードルで最も多いのが「資金面」が30件と最も多い。次に「出店の場所」となっている。その他にはハードル自体が無かったとの意見も多かった。



(N=69)

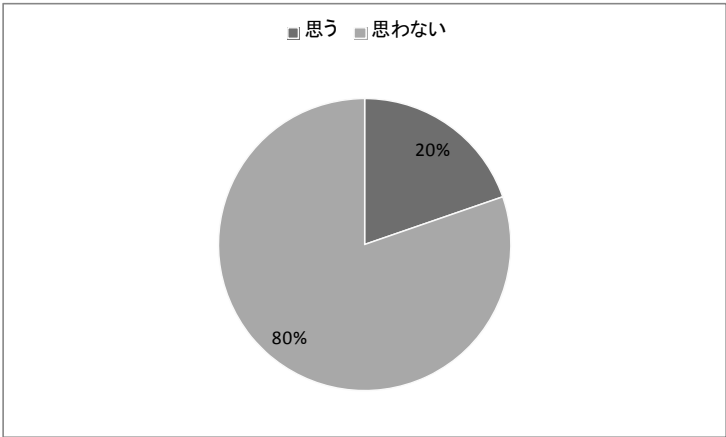
図 23 : 出店についての研修の機会について

①研修の機会があったか



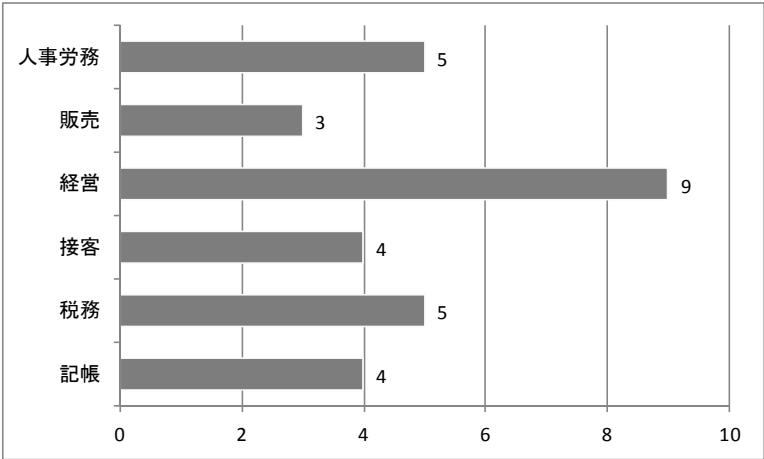
(N=68)

②研修の機会があれば良かったか



(N=66)

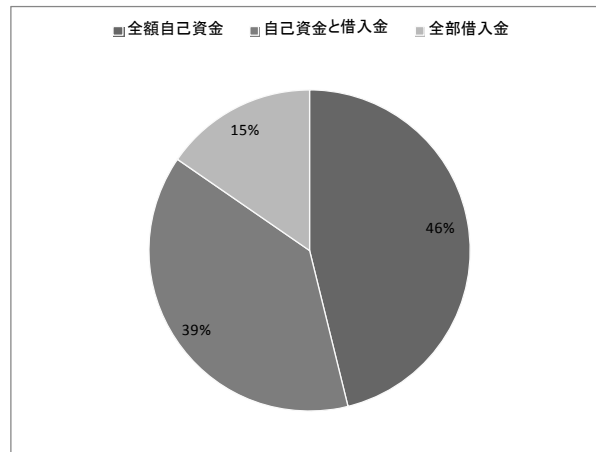
③受けたいと思う研修の内容について



(N=30)

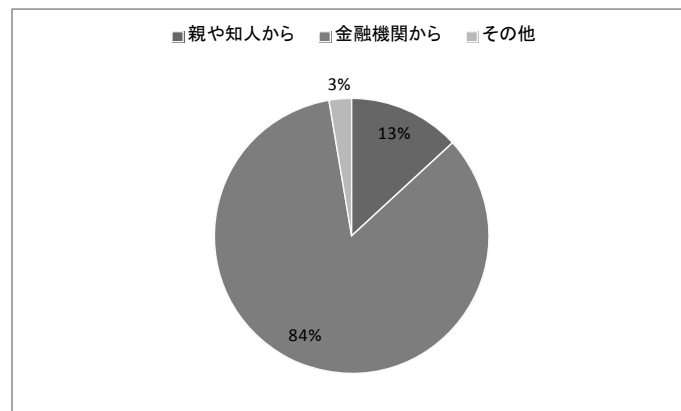
図 24：資金調達について

①資金調達法



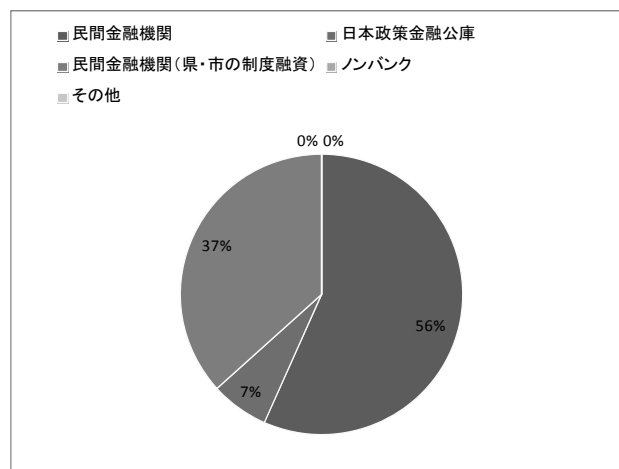
(N=65)

②調達先



(N=38)

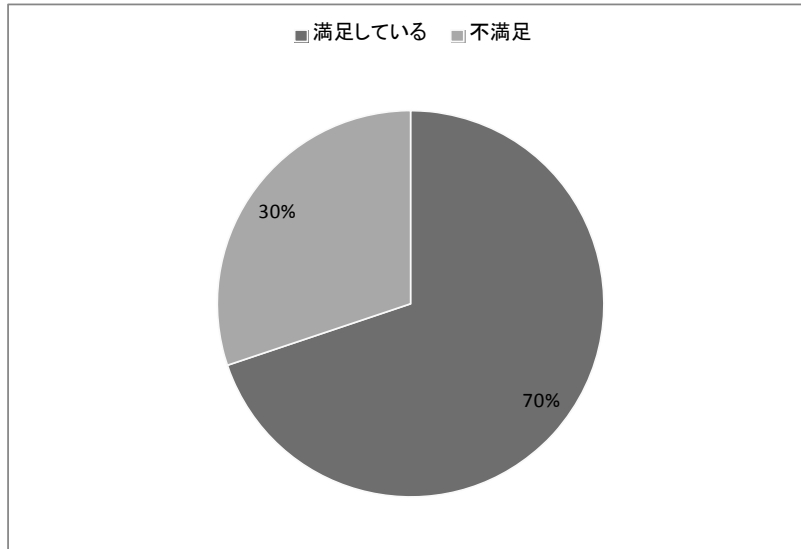
③調達先金融機関



(N=30)

図 25：補助金制度の満足度

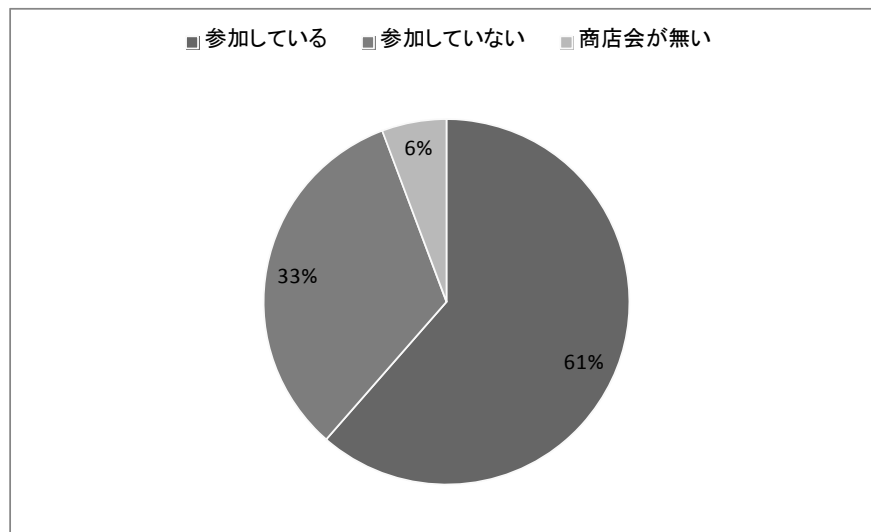
補助金制度の満足度については、「満足している」が70%となっている。



(N=63)

図 26：商店街への参加について

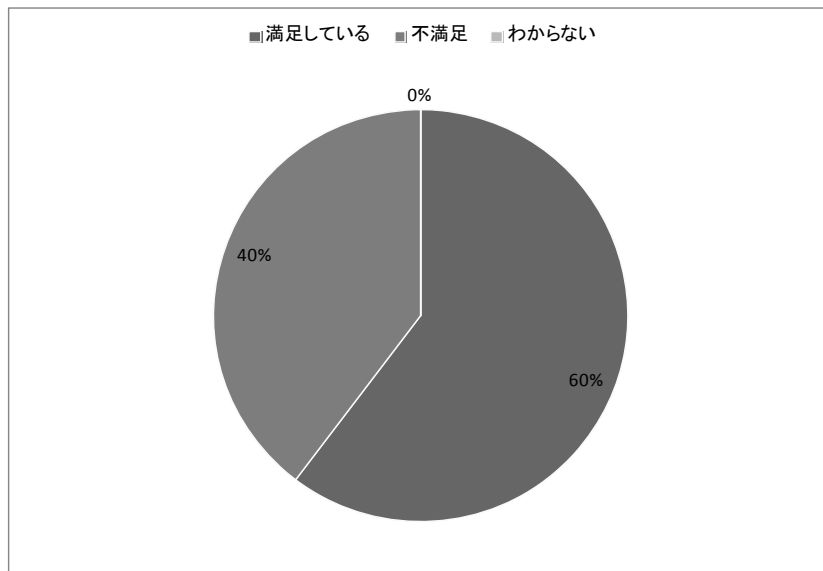
商店街への参加については、「参加している」61%、「参加していない」が33%であった。



(N=70)

図 27：商店街への満足度について

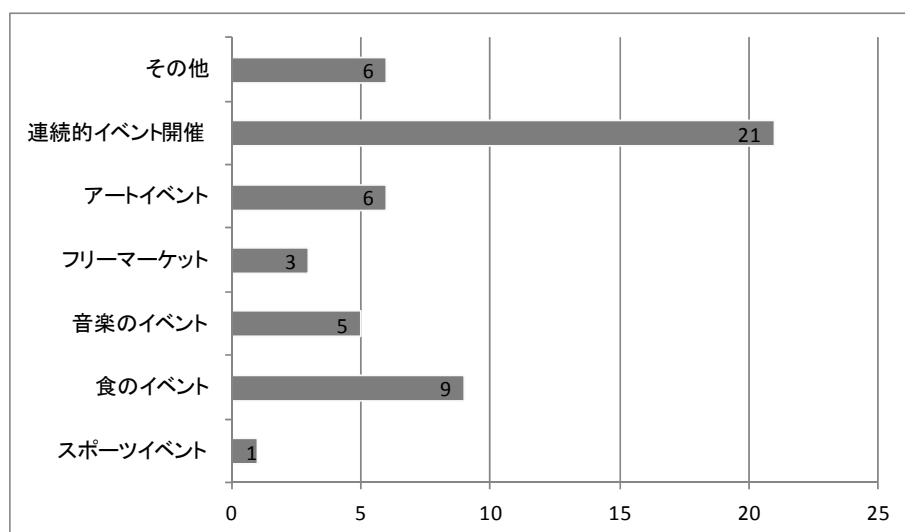
商店街に対する満足度については、「満足している」が 60%、「不満足」が 40%となっている。不満足な理由については、「足並みがそろわない」「イベントを多く開催してほしい」等の理由が挙げられた。



(N=58)

図 28：イベント開催の要望について

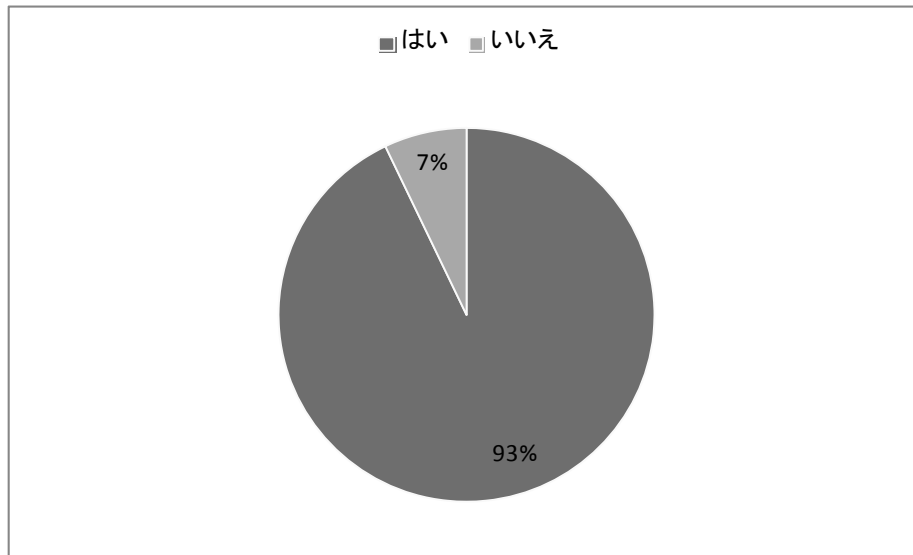
オリオンスクエア、宇都宮城址公園等でのイベントの開催についての要望については「連続的イベントの開催」「食のイベント」「アートイベント」に対する要望が多い。



(N=51)

図 29：現在の店舗を継続したいか

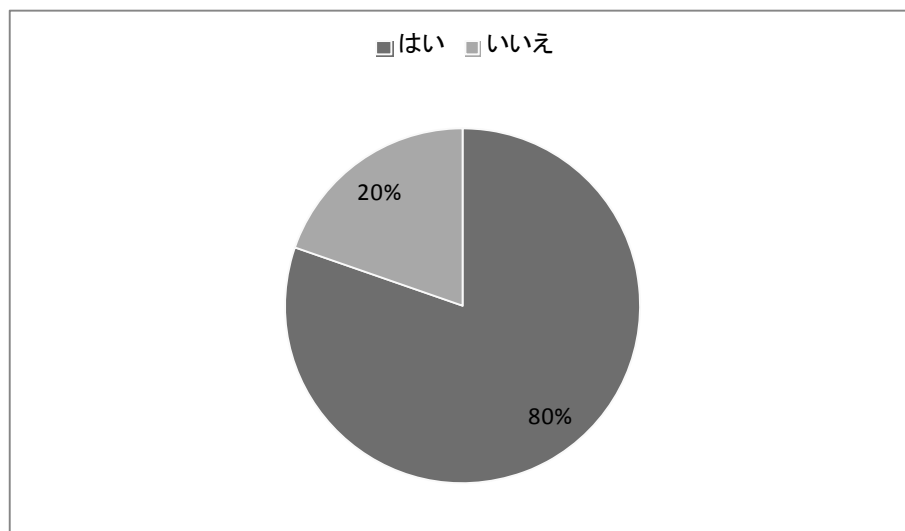
現在の店舗を93%が継続したいと答えている。その理由としては、「多店舗化が目的」「継続しないと食べていけないから」「設備投資を回収していないから」との回答が多かった。



(N=70)

図 30：出店に成功したかどうか

出店に成功したかどうかについては、8割の方が成功したと答えている。

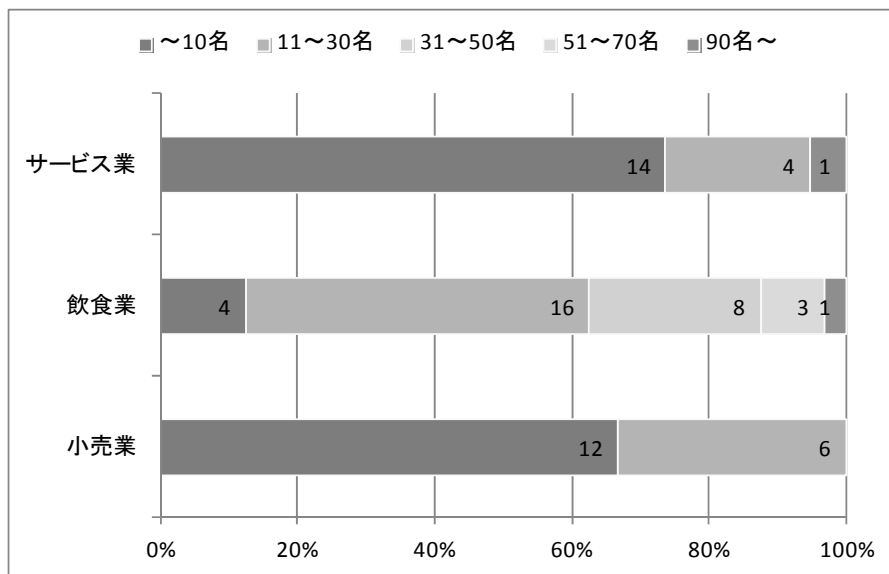


(N=61)

② クロス集計分析

図 31：一日の来店客数と業種の関係

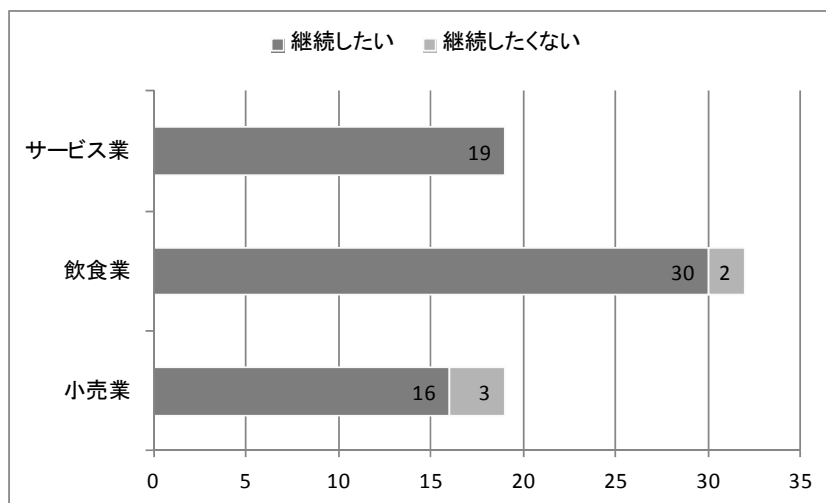
来店客数と業種の関係については、「飲食業」の来店客数が多く、小売業については30名以下となっている。



(N=69)

図 32：業種と継続希望について

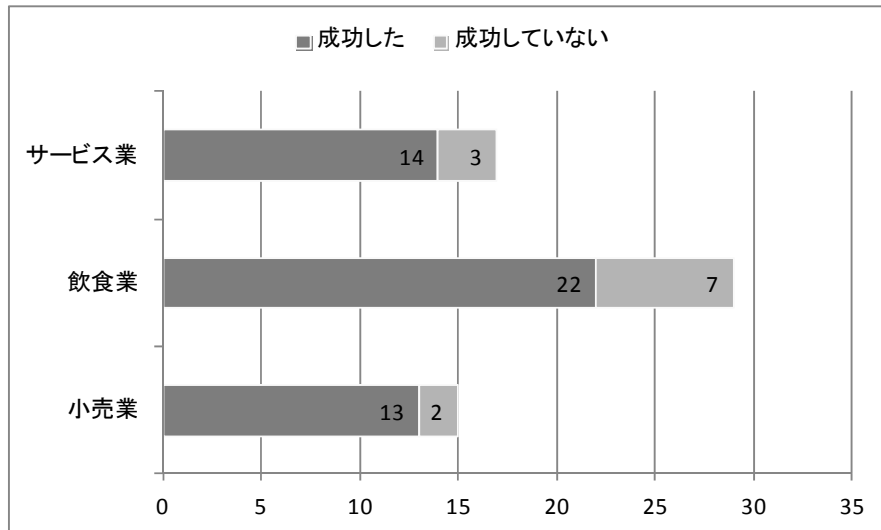
業種と継続の希望については、「サービス業」はすべての店舗で継続したいと答えている。



(N=70)

図 33：業種と成功の関係

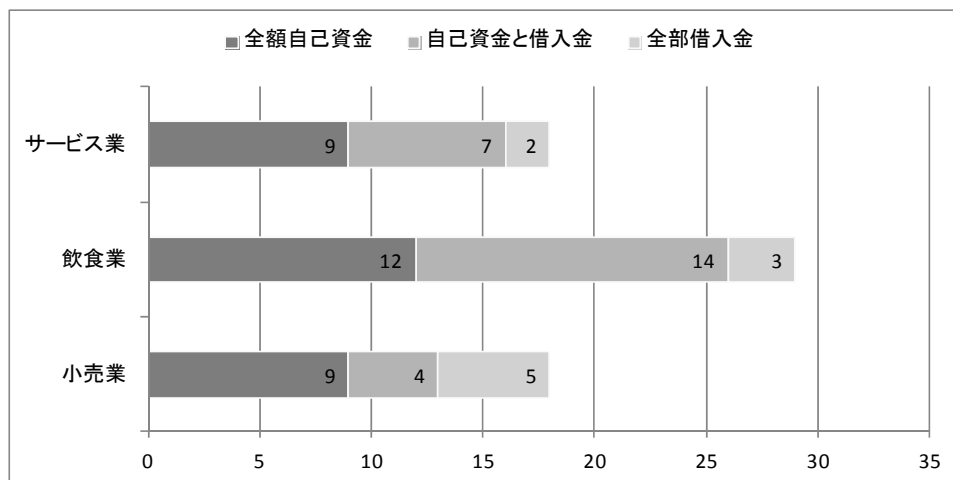
業種と成功の関係を見てみると、飲食業で「成功していない」と答えている店舗の比率が高いことがうかがえる。



(N=61)

図 34：業種と資金調達について

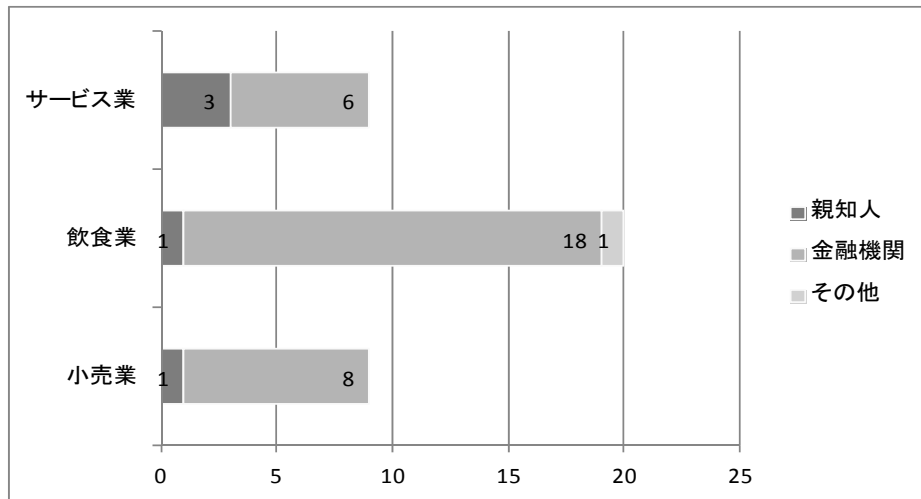
業種と資金調達については、「小売業」について全部借入金で賄っている傾向が高いことがうかがえる。



(N=65)

図 35：業種と調達先

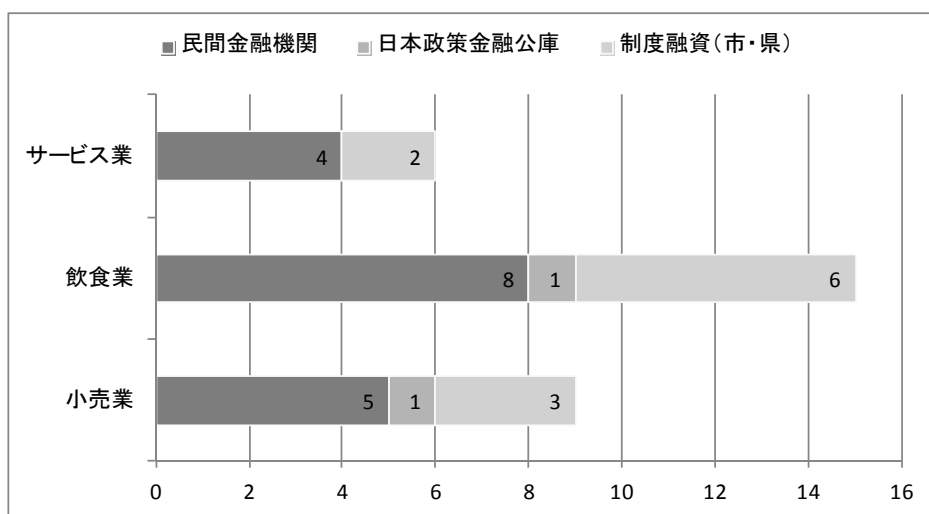
資金調達先を業種ごとに見てみると、「サービス業」で親・知人からの調達がが多い。



(N=38)

図 36：金融機関からの調達と業種

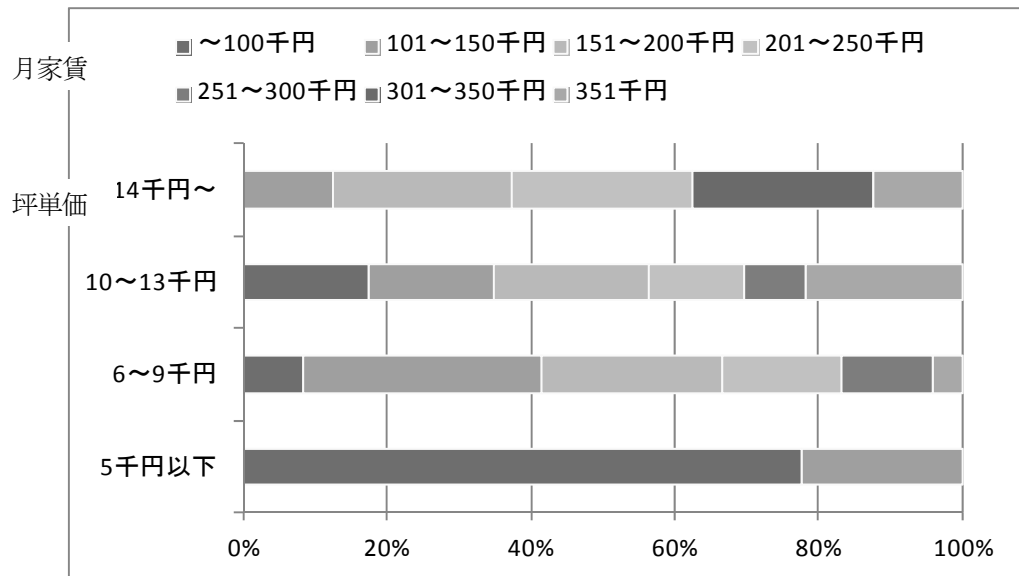
業種と金融機関からの調達の関係を見ると、各業種ともに制度融資（市・県）を活用していることがうかがえる。



(N=30)

図 37:坪単価と家賃

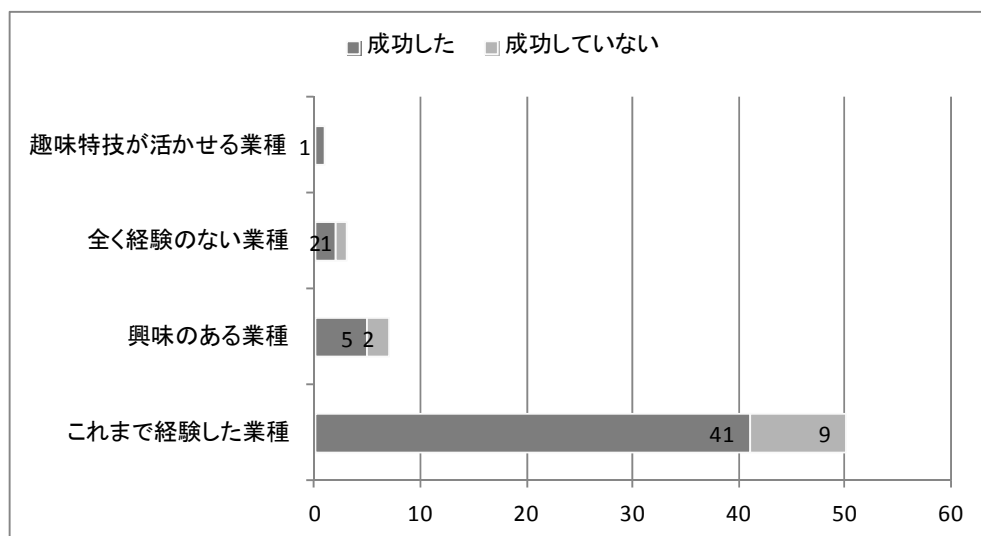
坪単価と家賃については、家賃が安くなるほど坪単価も下がる傾向にあることがうかがえる。



(N=64)

図 38 : 成功とこれまでの経歴

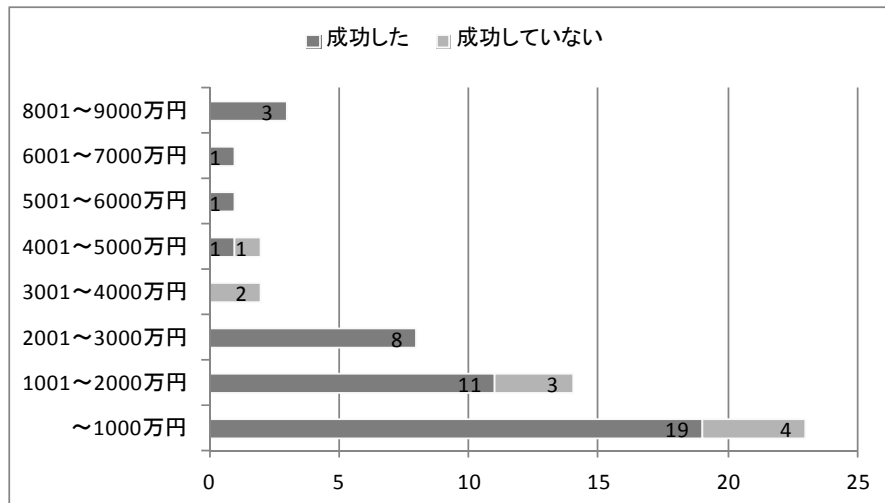
「これまで経験した業種」で約8割の店舗で成功したと答えている。



(N=61)

図 39:成功と売上高の関係

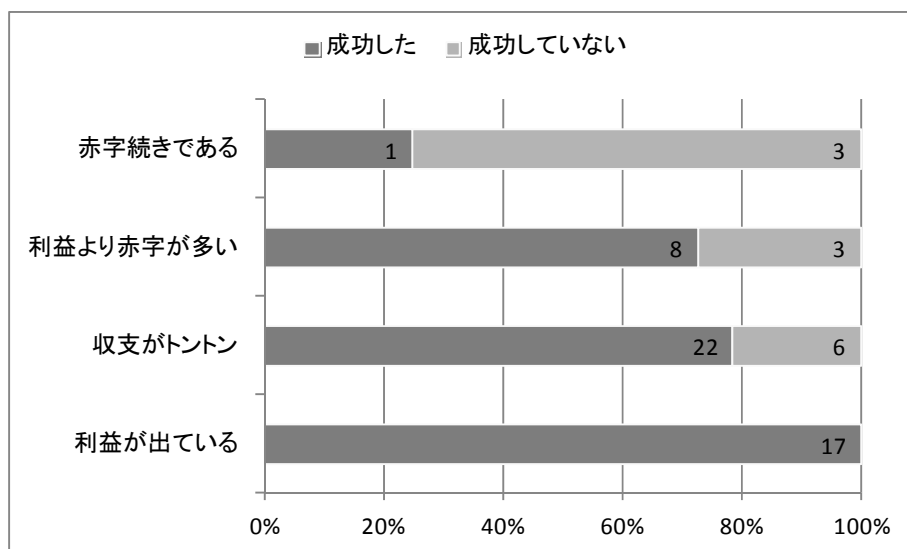
成功と売上高の関係については、「売上高が少ない」から「成功していない」という因果関係が見られず、売上高が少なくても成功と答えている店舗は多い。



(N=54)

図 40 : 利益と成功の関係

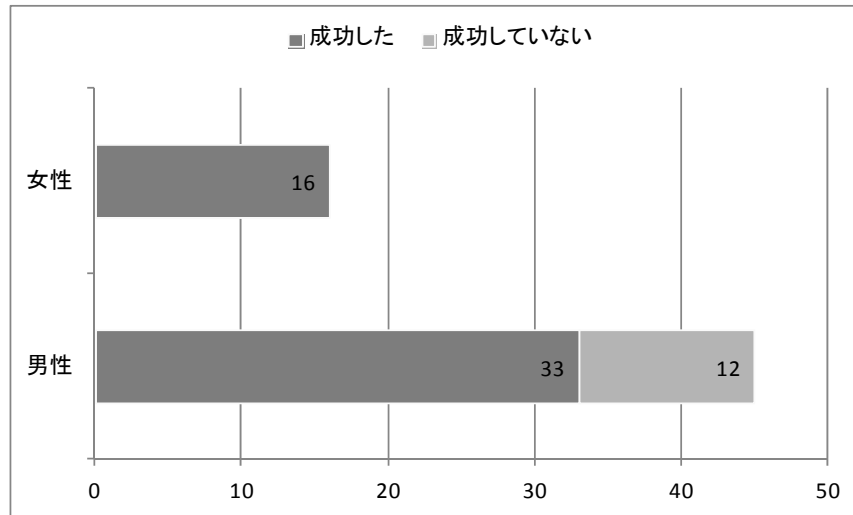
利益と成功の関係については、赤字と成功には相関関係がみられることが理解できる。



(N=60)

図 41：性別と成功の関係

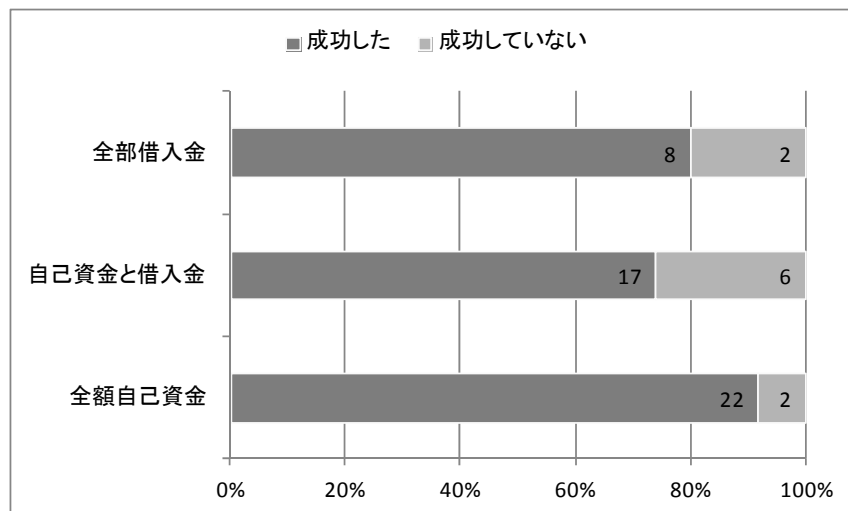
性別と成功の関係については、「女性」が運営している店舗はすべて成功していると答えている。



(N=61)

図 42：成功と借入金の関係

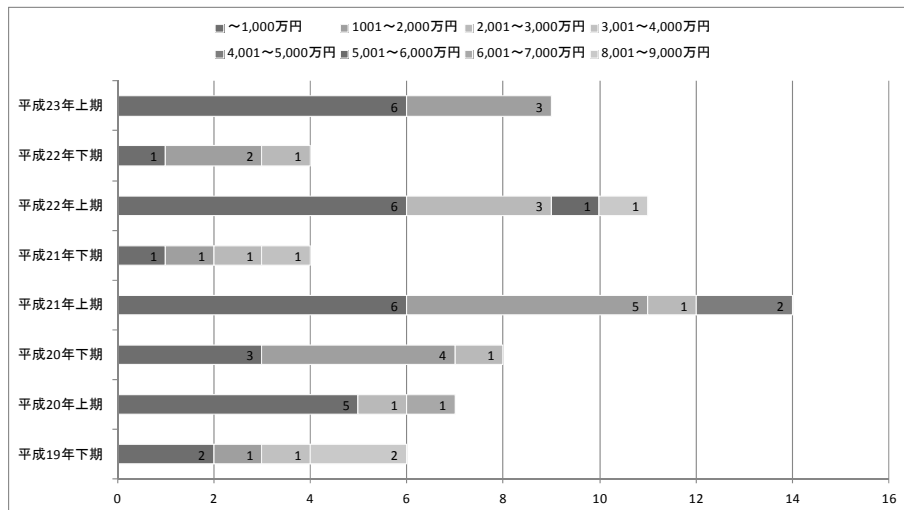
成功と借入金の関係を見ていくと、「全額自己資金」で運営している店舗の方が成功したと答えている割合は高い。



(N=57)

図 43：出店時期と売上高

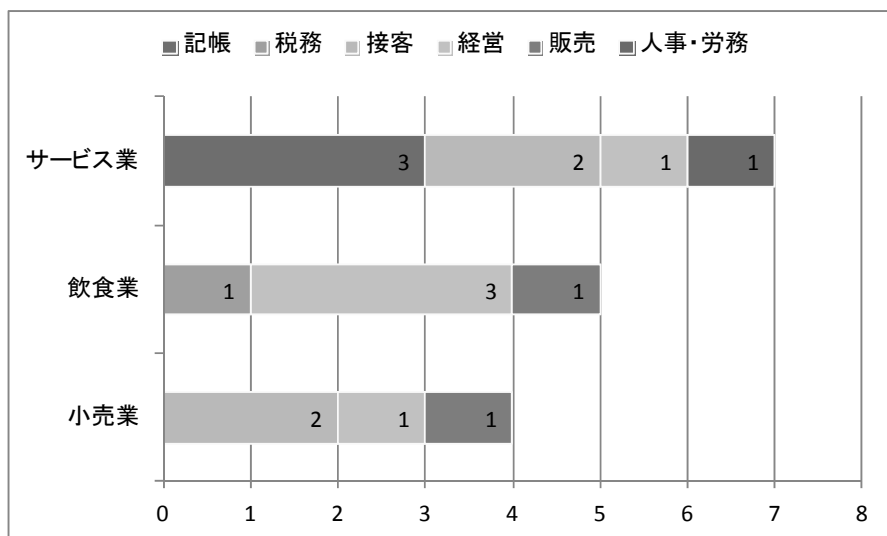
出店時期と売上高の関係を見ていくと、1年以内では3,000万円を超える店舗が無いことがわかる。
出店の成功を数字で判断するには、1～3年間は事業を行う必要があることがうかがえる。



(N=63)

図 44：業種と希望研修

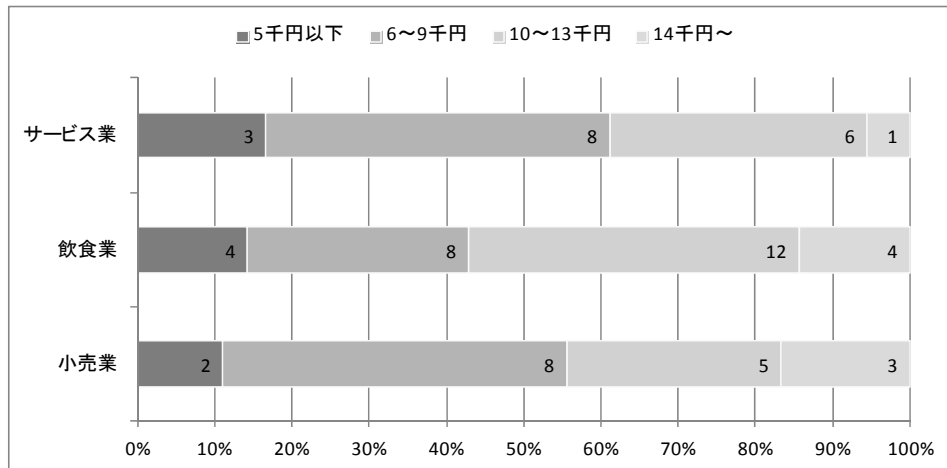
業種と希望の研修内容の関係については、「サービス業」で「記帳」、「飲食業」で「経営」と業種によって希望研修の内容も異なっている。



(N=16)

図 45：業種と坪単価の関係

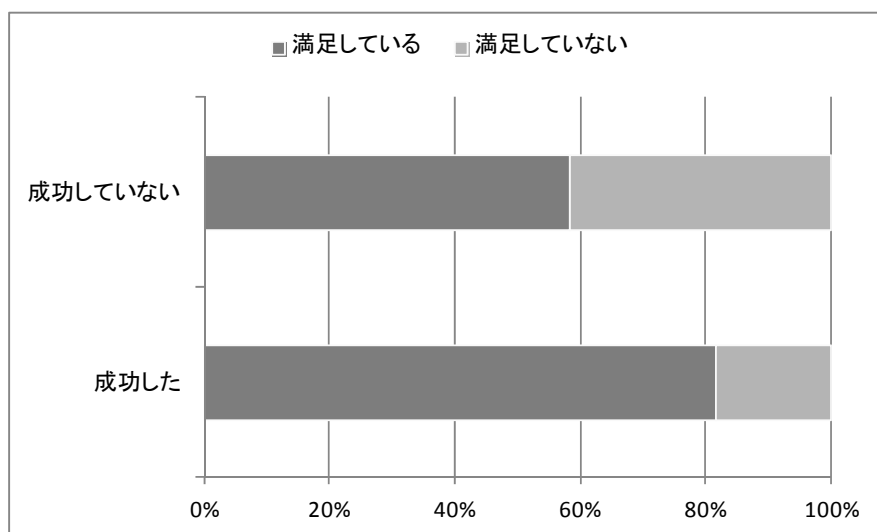
業種と坪単価の関係は、「飲食業」は坪単価が 10 千円以上になる比率が高いことがうかがえる。



(N=64)

図 46:制度の満足度と成功

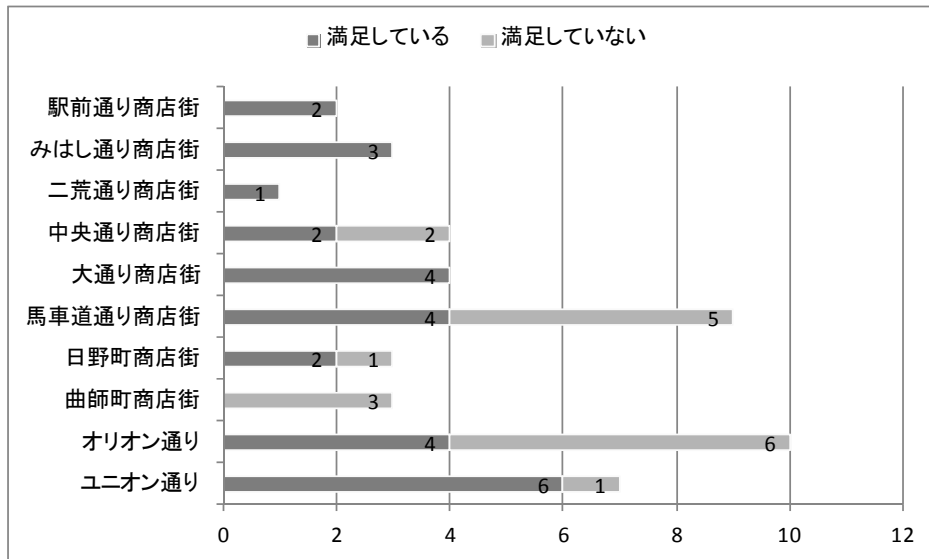
制度の満足度と成功の関係を見ていくと、「成功した」と答えている店舗は制度に対する満足度も高いことがうかがえる。



(N=61)

図 47：商店街ごとの満足度

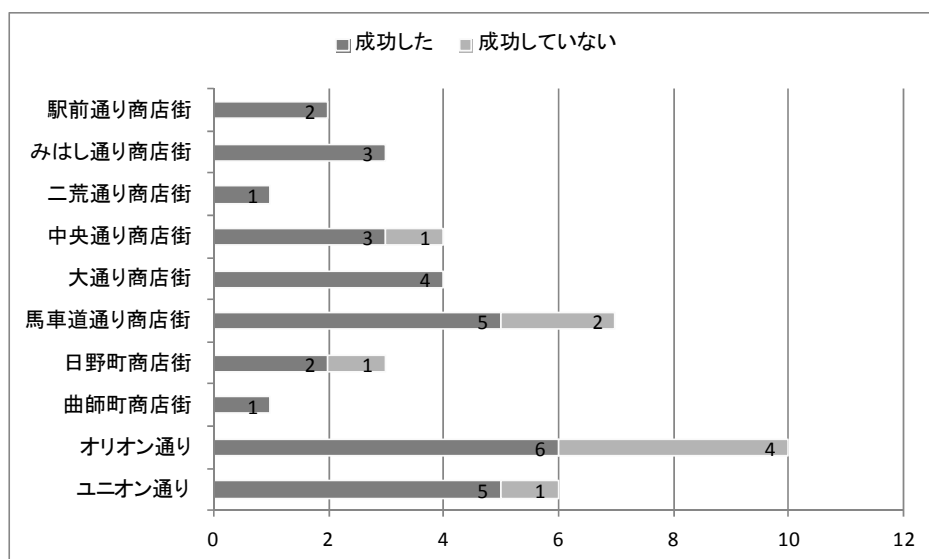
商店街活動の商店街ごとの満足度については、商店街でバラつきがある結果となった。



(N=46)

図 48：商店街ごとの成功との関係

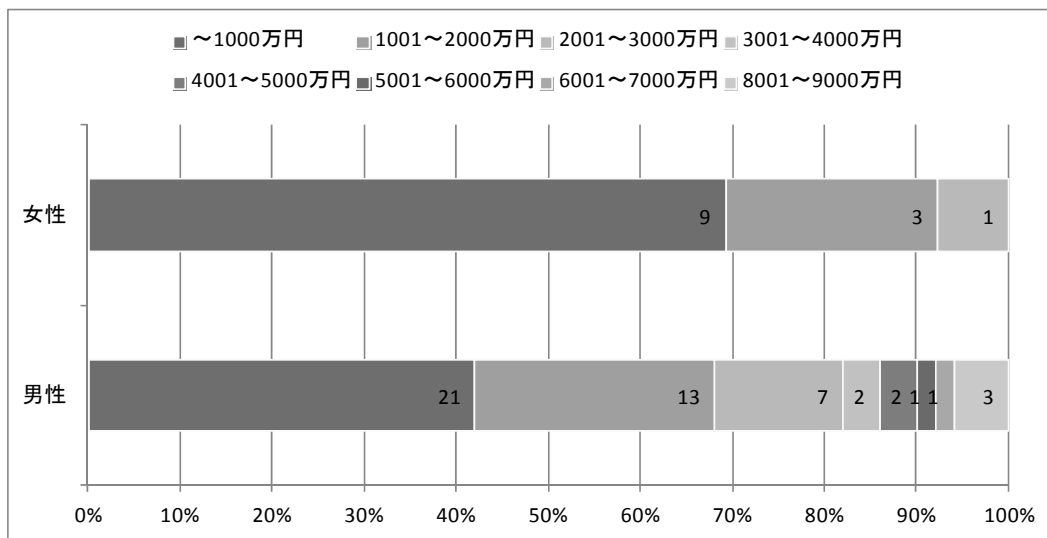
商店街ごとに「成功した」と答えている店舗を見ていくと、商店街ごとに大きなばらつきがあることがうかがえる。



(N=41)

図 49：性別と売上高分布

性別と売上高分布をみていくと、女性の出店はスモールビジネスでの出店が多いと推測できる。



(N=63)

第3章 新規開業者の実態と支援策についての検討

以下、第2章で取り上げた「宇都宮市中心市街地における空き店舗出店者の動向調査」結果を主な材料として、宇都宮市中心市街地における新規開業者の現状を分析し、支援策について検討を行う。

1. 新規開業者の実態

(1) 属性及び開業後の状況から見た問題点

① 経営者の年齢

開業時の代表者の年齢は30～40代に集中しており、比較的若い世代が中心市街地での開業に挑戦している様子がうかがわれる。20代の若者や中高年層の開業、創業する例が相対的に少ない。

② 資本金規模

開業者（法人）の資本金規模は、300万円以下が約半数にのぼっており、比較的小規模の事業として開業する傾向が強い。少なからぬ運転資金等を必要とする経営の現状に照らせば、資金的には脆弱であると言える。

③ 開業の動機・理由

開業（出店）動機として「独立志向」、「自己の能力への挑戦」、「収入動機」などが見られるが、今回の調査では、より多くの収入を求めて開業した人は少なかった。中心市街地に大きなビジネスチャンスを求めることは難しくなっているものと受け止められる。

開業（出店）の理由として「家賃が安い」「人通りが多い」が相対的に少なかった。地価が高い地域であるため、ある程度家賃が高いのはやむを得ないものの、人通りが減少している現状では、中心市街地の比較的高い家賃と収益を比較して、コストパフォーマンスが低下していることを意味している。

④ 開業した業種

開業の業種は「これまでに経験した業種」が圧倒的に多いが、これはビジネスを自らおこすという意味で当然と思われる。逆に言うと、経験のない業種で大きな冒険をすることは難しいと言えるかもしれない。

⑤ 開業の場所と家賃

家賃は「10万円以下」、「10万円超15万円以下」、「15万円超20万円以下」と、比較的安いほうを選ばれる傾向にあり、20万円以下が65%を占めている。出店した先の商店街は「オリオン通り」、「馬車道」、「中央通り」、「ユニオン通り」、「曲師町」が多いものの、立地よりも賃料の安さを物件選定のポイントにしている様子がうかがわれる。中心市街地での開業により大きな収益を見込むことが難しくなっているため、ランニングコストを意識的に抑えているものと思われる。

⑥ 開業資金

出店に当たってのハードルは「資金面」が最も多い。その資金調達については、「全額自己資金」か「自己資金と借入金の併用」が多く、民間金融機関と制度資金（民間金融機関）が多い。制度融資では飲食業が多い。

開業に当たって最大のハードルとなっている資金面の問題は開業資金の調達の問題と言え、その多くは「民間金融機関」「親や知人」からの調達となっている。「日本政策金融公庫」「県・市の制度融資」は相対的に少なく、制度の周知等を通じて、さらに積極的に活用されてしかるべきであろう。

⑦ 売上高

まず、現在売上高は「1,000 万円以下」が約半数、「3,000 万円以下」が 8 割を超えるが、このことについては本調査のサンプル（調査先）が開業後さほど年数を経っていないので単純に良し悪しを論ぜられるものではない。ただ、予想売上高との対比では、「予想以下」が半数以上を占め、計画を達成することの難しさ、あるいは計画の立て方の甘さがうかがえる。また、利益の状況を見ると、黒字がサンプルの約 4 分の 1 にすぎず、収支トントンが約半数であり、思うような利益は獲得できていない状況がうかがえる。

⑧ 来店客数

また、来店客数を見ると、平日・土日・祝祭日に拘わらず「10 人以下」と「10 人台・20 人台」が多く、「30 人以上」は少ない状況にある。業種、営業内容、店舗等の規模にもよるが、そもそも 1 店舗の来客数として、10 人とか 20 人程度しか集客できないということが、県庁所在地の中心街の店舗等としてあまりにも少ない、厳しい状況であると言わざるを得ない。

(2) 空き店舗への出店者にみる成功分析と失敗分析

① アンケートからみた成功要因と失敗要因

空き店舗出店者のうち、「成功したか」の問いに「はい」は 80%、「いいえ」は 20%と回答している。この結果からみると圧倒的に成功していることになるが、クロス集計をみると、成功の基準が曖昧であり、何を持って成功と言えるのか疑わしい結果となった。

以下、さらに詳細をみるためクロス集計結果を分析する。

1) 売上高と成功の関係

売上高と成功の関係は、売上高が大きいほど成功したという相関関係はなく、年商 3,000 万円～5,000 万円の層でも「成功していない」割合が高い（4 人中 3 人 75.0%）。また、1,000 万円以下でも「成功」は 82.6%を占めている（23 人中 19 人）。ただし、5,000 万円超の回答者 5 人はすべてが「成功」と答えている。

明らかに売上高が大きければ「成功した」という傾向が現れているが、1,000 万円以下でも 8 割強が「成功した」と答えている。このことは開業から間もないこともあり、今後の売上高に期待できるという予測の下に回答した結果といえよう。今回のアンケート対象者が開業から 4 年未満という点も考慮すれば、この短い期間での経験を踏まえ、将来に明るい展望があるとの確信からの回答とも推測できる。

2) 利益と成功の関係

利益との関係では、赤字が大きいほど「成功していない」という一般常識的な結果となったが、赤字傾向でも「成功」と回答している割合は 60.0% (15 人中 9 人) に上る。「収支トントン」では、78.6% が「成功」と回答 (28 人中 22 人) し、「利益が出ている」との回答者 17 人はすべてが「成功」と答えている。

赤字でありながら成功という判断は本来あり得ない訳であるが、これも売上高と同様に現在までの経験から将来を推測して判断したものと思われる。

3) 業種と成功の関係

業種を大きく「サービス業」、「飲食業」、「小売業」に分けた場合の業種と「成功した」との関係を見ると、サービス業では 82.4% (17 人中 14 人)、飲食業では 75.9% (29 人中 22 人)、小売業では 86.7% (15 人中 13 人) が「成功した」と回答している。

小売業が約 9 割弱で最も成功割合が高く、次いでサービス業、飲食業の順となった。この結果から業種別では直ちに小売業が最も成功率が高いとの結論を導くことはできない。なぜなら、最も低い飲食業でも 8 割弱が成功していると回答しているからである。

4) 経歴と成功の関係

出店者のこれまでの経歴と成功との関係を見る。経歴には「これまでに経験した業種」と「経験のない業種」に分けることができ、前者を選んだ回答者は全体の 82.0% (50 人中 41 人) が、後者は 72.7% (11 人中 8 人) が「成功した」と答えている。経験をしてきた業種を選んだ方が経験のない業種よりも 9.3 ポイント成功確率が高い結果となった。

なお、経験のない業種には、「興味ある業種」、「趣味特技が活かせる業種」、それに「全く経験のない業種」が含まれ、「経験した業種」を選んだ回答者は全体の 82.0% となった。

5) 性別と成功の関係

男女別では、どちらの方が「成功している」割合が高いかでは、女性は 100% (16 人中 16 人) が、男性は 73.3% (45 人中 33 人) が「成功している」と回答し、女性の開業者の成功確率の高いことがわかる。

ただし、アンケート調査での「成功」は回答者の主観的な見方であり、売上高などの客観的データに基づいていないので、「成功」そのものの解釈にもよるが、女性の方が気持ちの上では開業に対し満足していることは裏付けられる。

6) 借金の有無と成功の関係

借金の有無や借金の額が「成功」と関係しているかどうかでは、「全額自己資金」では91.7%（24人中22人）が、「全額借入金」では80.0%（10人中8人）が「成功している」と回答し、「自己資金と借入金」では73.9%（23人中17人）が「成功している」でやや下回り、無借金の方が成功している割合が高いことがわかる。

全額借入金でも8割の方が成功しており、必ずしも借金の額が少ないほど成功率が高いとの結果は出なかったが、無借金の場合の成功確率が高まることは明瞭となっている。

7) 制度の満足度と成功の関係

空き店舗での開業に対する支援策等（制度）に「満足している」という回答者は「満足していない」に比べると、「成功している」割合が高いことがわかる。「成功した」では81.6%（49人中40人）が「満足している」であり、逆に「成功していない」での「満足している」は58.3%（12人中7人）と約23ポイント低い。

このことは、開業に際して支援策（制度）を十分に認識したうえで活用した結果であるとも見方もでき、開業に際する事前の調査・検討等が成功に結びついているものと推測できる。

8) 商店街（通り）と成功の関係

出店者がどこの商店街（通り）に属し、その商店街と成功の関係をみた。10商店街（通り）に属する出店者の回答があったが、3人以上の回答者があった商店街（通り）に絞ってみると、100.0%成功と答えた商店街（通り）は「みはし通り」（3人中3人）、「大通り」（4人中4人）であり、次いで「ユニオン通り」（6人中5人）83.3%、「中央通り」（4人中3人）75.0%、「馬車道通り」（7人中5人）71.4%、「日野町通り」（3人中2人）66.7%、「オリオン通り」（10人中6人）60.0%の順となった。

この結果、サンプル数が最も多いオリオン通りでの成功は6割で最も低かった。日野町通りでも約6割強で2番目に低く、中心街で最も通行量の多い場所での出店者での苦戦がうかがえる。

② アンケート調査から読み取れるもの

「成功」と「失敗」の分析をするには85人のサンプル数では少な過ぎるものの、調査から読み取れる事項、あるいは傾向等を列挙する。

1) 成功との回答が意外と多いこと

回答者のうち約 8 割が「成功している」という結果は意外といえる。売上高 1,000 万円以下では 35.2%が、さらに赤字の出店者のうち 15.0%が「成功している」と回答している。この結果から何を基準にして「成功している」と回答しているのかという疑問が生じる。

前述したように今までの短期間（最大でも 4 年間）での出店経験が今後の成功への期待感から生じた回答と判断することができる。さらに、とりあえず出店までこぎ着けたという観点から成功という判断を下したことも考えられる。いずれにしても開業者にとっての成功とは客観的な判断よりも主観的な判断に負うことが大きいものと推測できる。

2) 業種と成功との関係はない

どの業種が成功し、どの業種が失敗するのかについては、アンケートの結果からでは結論は難しい。今回の調査では業種を大きく「サービス業」、「飲食業」、「小売業」に分類しているため詳細な業種までは分析できないが、3 業種とも約 8 割前後の出店者が「成功している」と回答しており、業種間での差はなく成功・失敗との因果関係はないものと考えられる。

この背景には、開業者が十分な準備と調査を実施しており、また「成功する」との前提で出店し、さらに中心市街地に於ける商業環境がかなり厳しい中での出店であり、出店前の意識と出店後の実際との乖離は意外と少ないことが挙げられる。

3) 経歴・性別と成功とには多少の因果関係がある

出店前に経験してきた業種と経験のない業種では前者の方は約 10 ポイント「成功した」割合が高いことから、経験に基づく商売の方が成功確率が高いことがうかがえる。また性別では女性が 100%「成功している」と回答し、男性の 7 割強と比べても大きな開きがある。

このことから、経験の有無や男女間での出店に対する成功の割合は明確に生じているものと判断することができる。ただし、サンプル数が少ないことも加味しなければならず、断定はできないが傾向はあるものと考えられる。

4) 借金の有無との関係での結論は時期尚早

出店に際し全額自己資金の場合の成功割合は約 9 割強、全額借入金でも 8 割が成功している。一方、自己資金と借入金の場合は約 7 割強で全額自己資金と比べれば約 20 ポイントの差があり、明らかに全額自己資金の方が成功割合は高い。しかし、全額借入金でも 8 割が成功していることから、借入と成功の因果関係を断じることは難しい。特に今回の回答者は開業後 4 年以内であり、前述したように赤字でも「成功している」との回答が多いことも現時点の判断は時期尚早と考えられる。

(3) スモールビジネスの可能性

中心市街地に開業した事業者の約 8 割が成功したという回答をし、新規開業者は単に利益の多寡だけで成功失敗の判断をしていない様子がうかがわれた。開業したばかりのため、今後の成功への期待感から主観的に成功と応えているという点はあるものの、開業して自分が本当にやりたいビジネスを継続できていることに意義を感じているとも言えるだろう。

特に女性は 100% 成功していると回答しているなど、中心市街地においては、自分の得意分野で自己実現を図るスモールビジネスを起業し、他店では得られない魅力ある店舗営業を行うことにより、成功を得るという選択肢も考えられる。

2. 支援策についての検討

(1) 新規開業者側から見た支援制度への満足度と問題点

① 補助金実績について

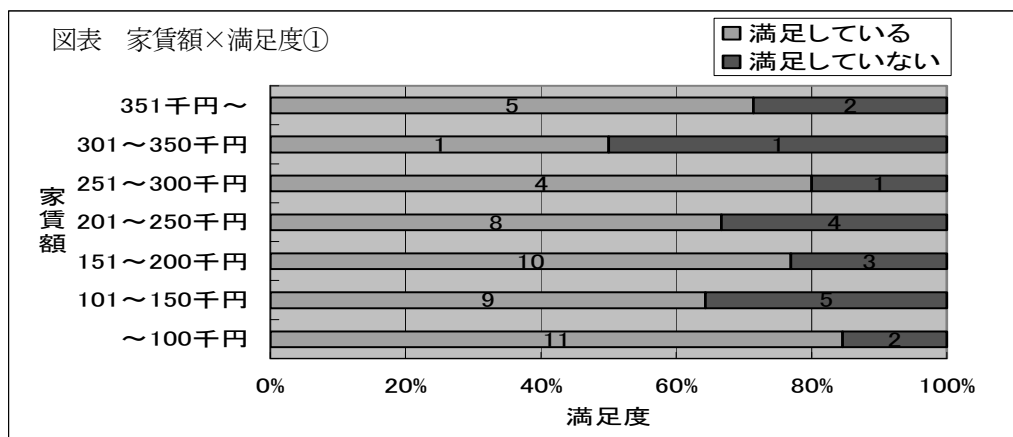
平成 20 年度において認定件数及び補助総額に落ち込みが見られたが、平成 21 年度には認定件数で対前年比 161.9%、補助総額で 105.6% の増加が見られる。中心商業地の賑わいづくりのため、空き物件をなくすという事業の目的達成に貢献している反面、平成 23 年 10 月現在の空き店舗数は 132（NPO 法人宇都宮まちづくり推進機構調べ）で調査開始以来最多となっている。

図表 中心商業地新規出店促進事業補助金実績

年度	認定件数	補助総額 (千円)
平成 19 年度	28 件	45,800
平成 20 年度	21 件	35,860
平成 21 年度	34 件	37,880

② 家賃と当補助金制度満足度

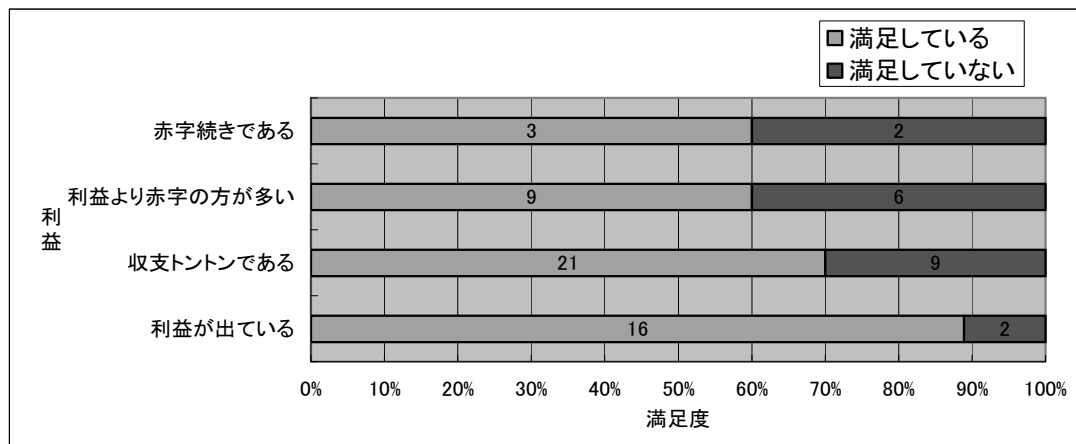
アンケート結果から家賃と当補助金制度満足度の関係を見てみると、家賃が 100 千円以下の満足度が 84.6% で最も高く、301～350 千円では 50% と最も低かった。101～150 千円及び 201～250 千円で満足度が 70% を割り込んでおり、家賃額が高いと満足度が低下する傾向が見て取れる。



③ 利益と当補助金制度満足度

利益と当補助金制度の満足度の関係については、「利益が出ている」とする群の満足度が最も高く(88.9%)、次いで「収支トントン」(70.0%)、赤字の2群については60.0%となっており、利益が少ないと満足度が低下する傾向が見られる。

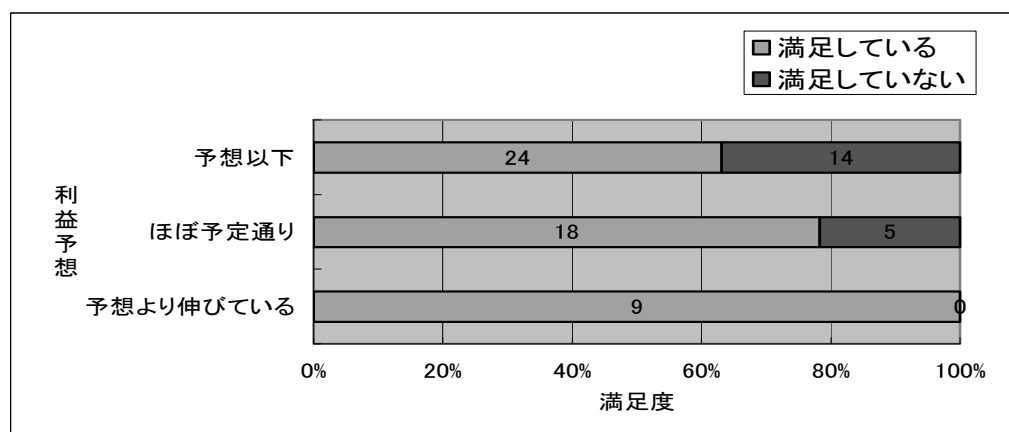
図表 利益×満足度



④ 利益予想と当補助金制度満足度

利益予想について「予想より伸びている」とする群については全員が満足していると答えている。「ほぼ予定通り」の満足度は78.3%、「予想以下」については63.2%となっており、利益予想の不調が制度に対する不満という形で現れている。

図表 利益予想×満足度①



⑤ 当補助金制度に対する要望

当補助金制度について「不満足」と答えた方に対し、「どういう制度であればよいですか」との質問をしているが、「家賃補助延長」及び「制度に課題がある」という答えが大部分を占めた。家賃負担が重くのしかかっている状況が見て取れる。

図表 「どういう支援制度であればよいですか」

要望等の内容	件数	主な意見（自由回答）
家賃補助期間の延長	6	・家賃補助は2年間必要。 ・1～3年目の補助率を変えてでも支援してほしい。
制度に課題	6	・エリアによって補助率が異なるのは不公平だと思う。 ・補助対象とならない工事があり、なぜ対象とならないのか基準や考え方が全く理解できなかった。
PR 要望	3	・お店の宣伝をしてもらえるとよい。
家賃補助額の増	2	・家賃補助の金額を上げてほしい。
補助範囲拡大	2	・他県ではフランチャイズ料の補助をしてくれる自治体もある。そういう制度があれば助かる。

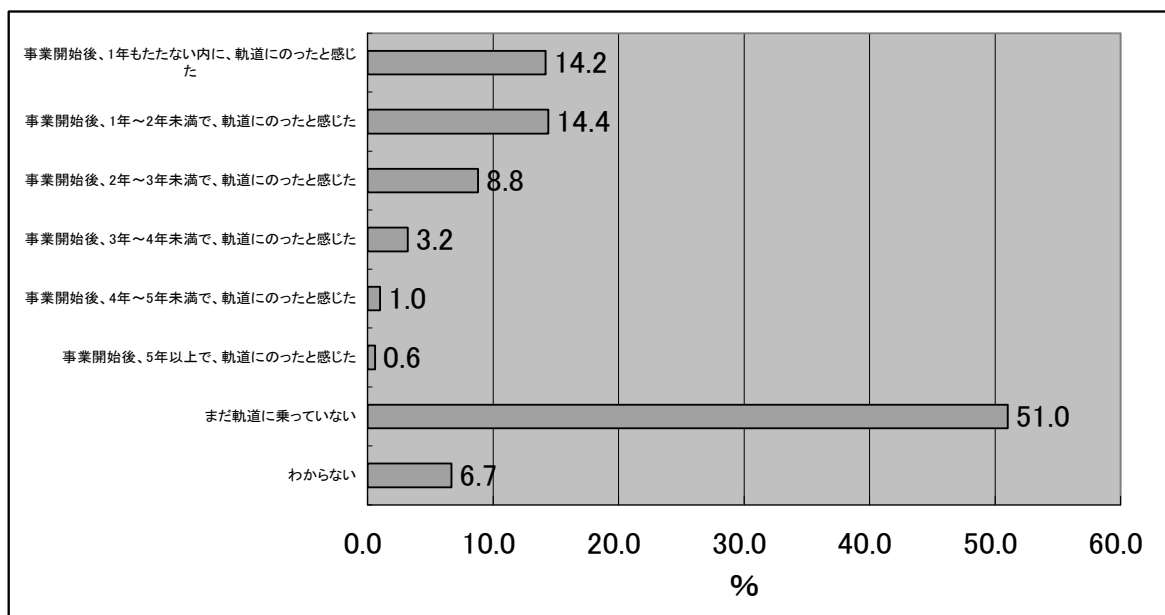
(2) 創業間もない者が抱える課題について

財団法人中小企業総合研究機構が行った「起業家のスタートアップ活動に関する調査研究」（平成18年度）では、創業から間もない経営者の実態について調査を行っている。当補助金制度を検討する上で必要と思われるものをいくつか挙げてみたい。

① 事業が軌道に乗った時期

この調査では、開始した事業が軌道に乗るまで「1年もたたないうちに軌道に乗ったと感じた」者が14.2%、「事業を開始後、1年～2年未満で、軌道に乗ったと感じた」者が14.4%となっており、2年以内で軌道に乗ったと感じた者が約3割という結果であった。反面「まだ軌道に乗っていない」とする者が51.0%で、半数以上を占めている。

図表 事業が軌道に乗った時期（n=3,090）

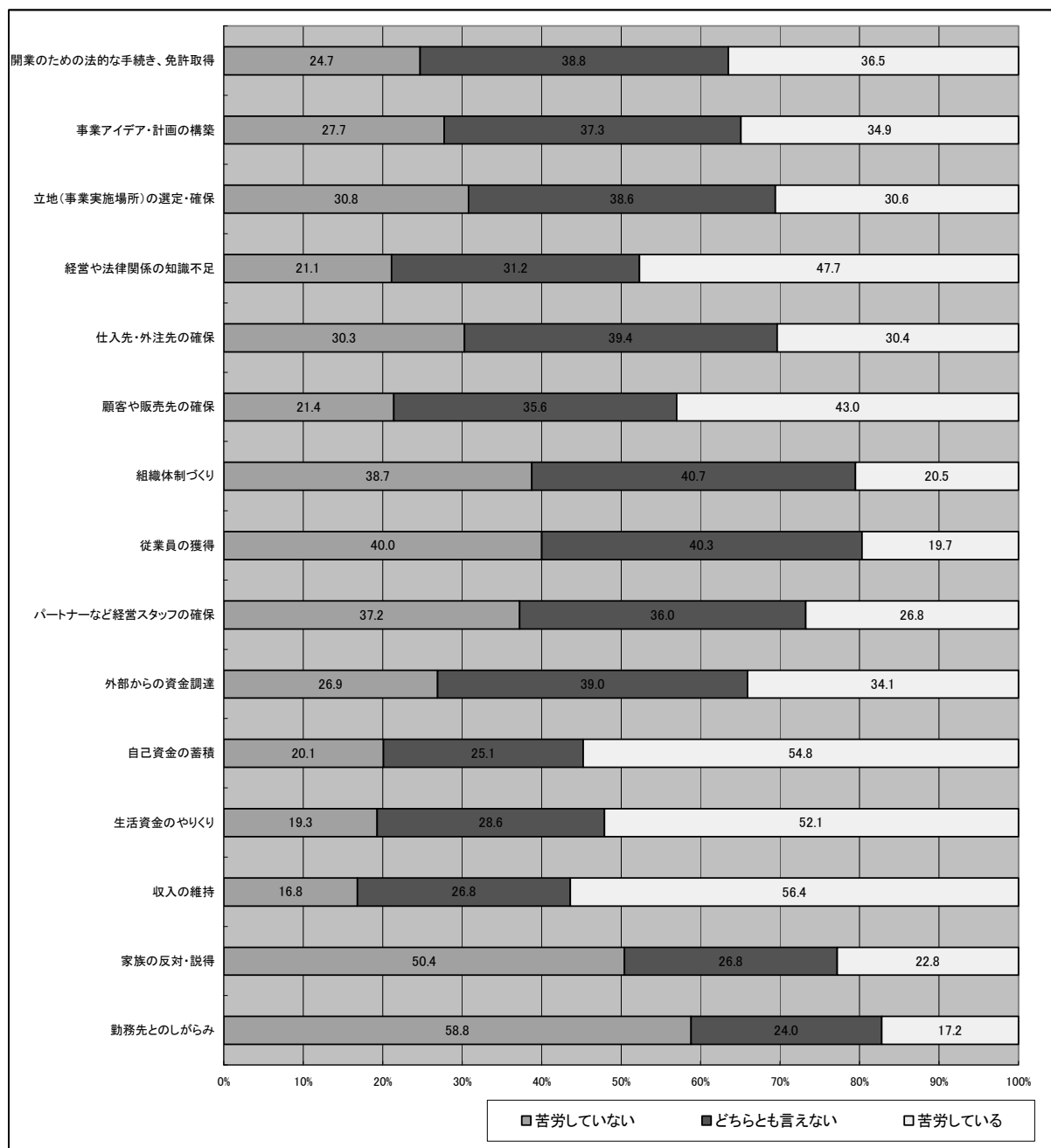


出典：「起業家のスタートアップ活動に関する調査研究」財団法人中小企業総合研究機構

② 苦勞している点

事業経営や事業を開始間もなくの時期に苦勞している点について、「収入の維持（64.0%）」、「自己資金の蓄積（62.2%）」、「生活資金のやりくり（55.1%）」が挙げられる。これらは創業予定者においても同様であり、創業後も引き続き、大きな課題であるといえる。次いで、「顧客・販売先の確保（53.0%）」の順となっている。

図表 苦勞している点

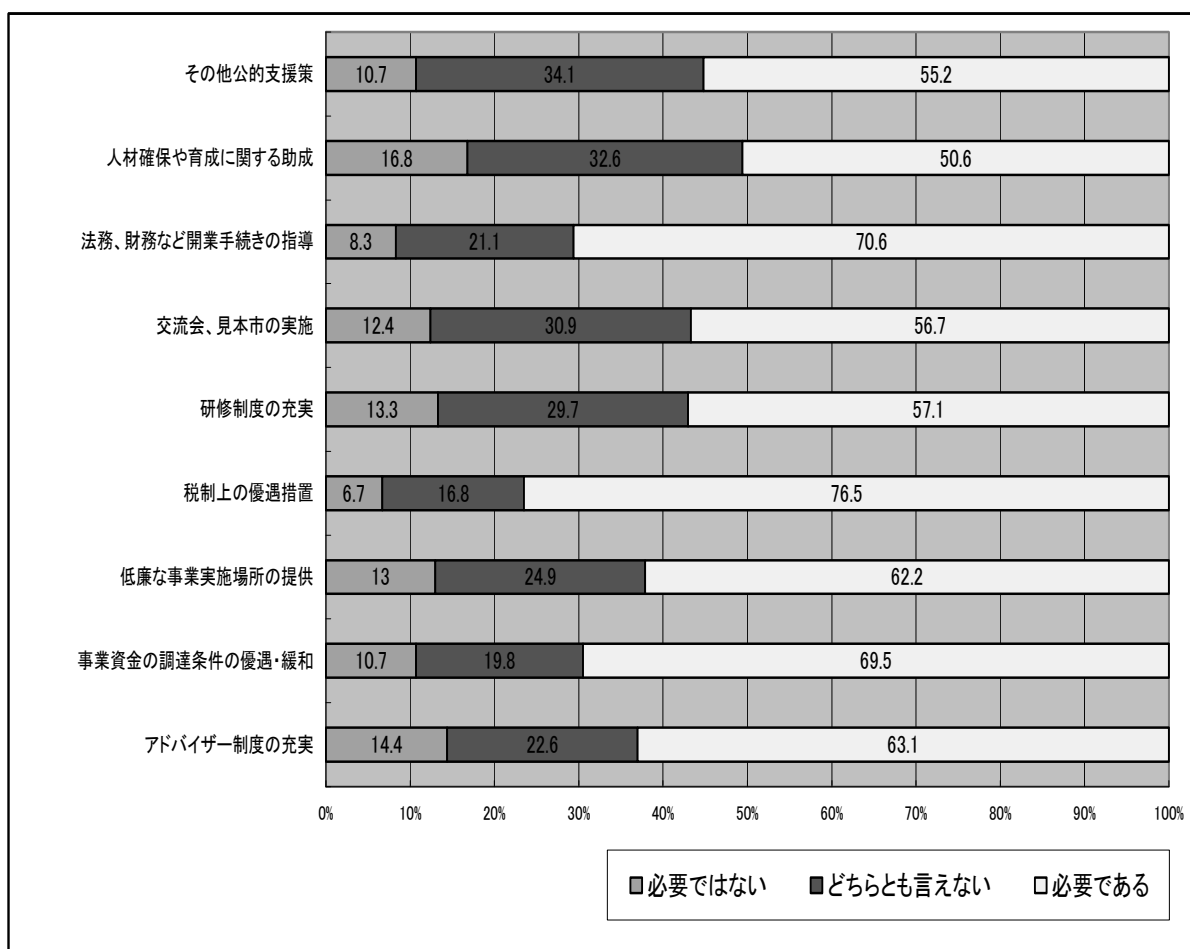


出典：「起業家のスタートアップ活動に関する調査研究」財団法人中小企業総合研究機構

③ 求める支援策

「税制上の優遇措置（76.5%）」、「法務や財務など開業に必要な手続きの指導（70.6%）」、「事業資金の調達条件の優遇・緩和（担保、個人保証、金利、返済期間、他）（69.5%）」が強く求められている。次いで「アドバイザー制度の充実（63.1%）」が高くなっている。

図表 求める支援策



出典：「起業家のスタートアップ活動に関する調査研究」財団法人中小企業総合研究機構

(3) 支援策についてのまとめ

新規開業者への支援施策としては、次の課題が重要と考える。

- ① 開業時及びスタートアップ期間の運転資金需要に柔軟に応える資金支援策
- ② 街中開業を特に促し、この経営を持続させる効果的で総合的な家賃助成策
- ③ 経営指導等を含む各種のソフトの経営支援策

求める支援策としては、資金調達の円滑化や優遇税制等に対する要望が高く、創業間もない経営者が抱える課題では資金関連のものが重要である様子がうかがわれる。

補助金や融資等の支援制度については、経営者が情報を入手できていないことが多い。また、様々な条件によって補助内容が異なるため、経営の状況によってどのような支援が使えるか、理解が難しい点も問題として挙げられる。適切に支援制度を活用することができるよう、専門家によるアドバイスなども受けながら、さらに積極的に経営者に対して周知していく必要がある。

「できるだけ早い時点で利益を出し、安定した経営を実現できる支援策と環境づくり」が非常に重要である。そのためには、アドバイザー制度を強化するなどにより、開業から2～3年程度、支援を継続する仕組みの構築が有効である。

現在、創業時等に利用できる各種支援制度について、次頁に参考資料としてまとめておく。

図表 創業者向け支援施策について

支援機関	支援種別	対象等	支援施策事業名	施策内容概略
宇都宮商工会議所	助成金	特定の中心商業地の空き店舗等に出店する経営者	中心商業地新規出店促進事業補助金	専門家の経営財務診断に要した費用、内装改造費、家賃補助等
	相談専門家派遣	経営・技術面での課題を抱える小規模企業	エキスパートバンク	直接エキスパート（専門家）を派遣し、問題を解決するために具体的・実践的な指導助言を行なう。無料。
	相談	商工会議所に相談したい、事業に参加したい。	振興委員制度	振興委員を設置し商工会議所が実施する経営支援事業及び会員サービス事業等の普及推進を図る
	相談	ビジネスの困りごと	元気応援！経営サポート隊	経営課題、経営革新、創業等の支援強化を図るため、専門家等による経営サポートを行う。
宇都宮市	制度融資	宇都宮市内に事業所を有し、引き続き1年以上事業を行っている中小企業者	設備資金・運転資金・中小企業商工振興資金・小規模企業支援資金等	設備資金 5,000 万円～1,250 万円 運転資金 1,250 万円～1,000 万円
	相談	創業予定者新分野進出経営革新を目指す経営者等	創業・創業相談窓口	中小企業診断士が、創業相談、経営課題の相談、指導を行う
	補助金	UJI ターンで宇都宮市へ住民登録し、市内において創業する者	宇都宮市 UJI ターン創業促進補助金	事業拠点補助（家賃：6 万円、不動産取得補助：216 万円）生活拠点補助（家賃：2 万円、不動産取得補助：72 万円）法人設立経費補助等：15 万円（以上いずれも限度額）

	貸オフィス	ベンチャー企業経営者	宇都宮企業家育成支援施設（宇都宮ベンチャーズ）	宇都宮ベンチャーズの支援メンバーによるメンター制度の設置 室数(規模) 10室 (10.6～24.0m ²) 月額使用料：18,020 円～40,800 円
栃木県	融資	創業前、創業後 5 年未満の者	創業支援資金	運転資金：2,000 万円 設備資金：3,000 万円 融資期間：運転資金 5 年以内（うち据置 1 年以内） 設備資金 7 年以内（うち据置 1 年以内）
財団法人 栃木県産業振興センター	貸しオフィス	創業しようとする、又は、創業して 5 年以内の企業及び個人	とちぎ産業交流センター 研究開発室・インキュベート室 SSCT インキュベーション・オフィス 足利市インキュベーション・オフィス 真岡オフィスプラン 21 ベンチャープラザ那須烏山	創業や新分野進出など創造的な事業活動について低廉な活動スペースを提供し、事業化を支援する。
	助成金	創業しようとする者、新分野進出をする中小企業者	ビジネスプラン応援事業	大手一流シンクタンクの市場調査をはじめとする支援メニュー利用を、産業振興センターが 1/2 助成。
	相談専門家派遣	創業を予定者 その他	総合相談窓口	創業及び経営課題の相談 専門家派遣
日本政策 金融公庫	融資	ほとんどの業種の新たに事業を始める者	新規開業資金	7,200 万円以内（うち運転資金 4,800 万円以内）
	融資	女性又は 30 歳未満か 55 歳以上の者で新たに事業を始める者や事業開始後 5 年以内の者	女性、若者／シニア 創業家資金	7,200 万円以内（うち運転資金 4,800 万円以内）
	融資	廃業歴等のある方	再チャレンジ支援融資	2,000 万円以内
	融資	食料品小売業等の事業を営む者	食品貸付	7,200 万円以内（うち運転資金 4,800 万円以内）
	融資	飲食店、食肉販売業、理容業、美容業、旅館業、浴場業、クリーニング業などを営む者	生活衛生貸付	設備資金 運転資金
	融資	新たに事業を始める者	新創業融資制度	1,500 万円以内
	相談セミナー	創業予定者	こくさん創業支援センター	相談会、セミナー等の実施

第4章 宇都宮市中心市街地への提言及び中小企業診断士の関わり方について

1. 宇都宮市中心市街地への提言

以下では、「宇都宮市中心市街地活性化基本計画（平成21年度策定）」を主な参考にしつつ、かつて最もにぎわいのある中心地であり、人・モノ・情報・資本などが集中していた中心市街地の現状について分析し、衰退・空洞化の悪循環から抜け出すためにはどうすべきか、検討を試みる。

(1) 中心市街地の人口動向

① 中心市街地の人口減少傾向

宇都宮中心市街地における住民の数は平成11年から平成21年の間に756人減少、また世帯数は156世帯が増加し3,856世帯となっている。

一世帯当たりの人員は、平成11年には2.34人であったが、平成21年には2.07人となっており核家族化や単身世帯の増加が徐々に進行している。

② 中心市街地の高齢化への進行

中心市街地の高齢化率は、宇都宮市全体の高齢化率を10%弱上回り、平成21年には29%に達している。宇都宮市の高齢化率の将来予測は、平成34年に25.0%となっているが、既に中心市街地は平成12年時点でその率を上回っていることから、高齢化率の進行が早まっている事が伺える。特に大通り沿道や二荒山神社付近では高齢化率が高くなっている。

(2) 市街地の整備等に関する状況

① 市街地整備について

市街地再開発事業については、JR宇都宮周辺や二荒山神社付近を中心に事業が進められており、商業・業務・宿泊・居住機能等の充実が図られている。

② 中心市街地の整備状況について

二荒山神社と宇都宮城址公園を結ぶ「歴史軸」や東武宇都宮駅、市役所といった拠点施設間の都心部道路において、電線類の地中化等道路景観の整備とバリアフリー化を進め、安全・快適な歩行空間を創出し、回遊性の向上を図っている。

③ 主な公共公益施設の分布状況について

中心市街地には、東北新幹線をはじめ、JR宇都宮線、JR日光線、JR烏山線が乗り入れる広域交通要衝拠点のJR宇都宮駅に加え、中心市街地へ乗り入れる形で位置する東武宇都宮駅が広域から観光客等を集客する本市の貴重な交通機関となっている。

また、宇都宮市の発祥の地である二荒山神社や旧篠原家住宅といった古くから市民に親しまれている歴史・文化資源が数多くあるとともに、本市商業の中核を担うオリオン通り等の商店街や東武宇都宮百貨店といった大型商業施設が位置する県内随一の商業集積地である。

それとともに宇都宮市役所や栃木県庁（合同庁舎）等の行政機関、宇都宮記念病院や宇都宮中央病院等の医療機関等、多様な施設が多く立地し、さらに、宇都宮城址公園や釜川、オリオンスクエア、バンバ広場等、憩いや賑わいの創出に寄与する空間も整備されるなど、高水準な都市基盤が形成されている。

④ 中心市街地の商業施設集積について

中心市街地に立地している店舗面積10,000㎡以上の大規模小売店舗は5店舗立地しており、J R宇都宮駅周辺には、ララスクエア宇都宮や宇都宮駅ビルパセオが立地している。

また、東武宇都宮駅周辺には、東武宇都宮百貨店やパルコ宇都宮店、ラパーク長崎屋宇都宮店が立地し、オリオン通りやユニオン通りなどの商店街の集積と併せて、中心市街地の商業核を形成している。

⑤ 大規模集積施設の撤退と立地状況について

中心市街地では、平成10年以降、上野百貨店（平成12年）、西武百貨店（平成14年）、ロビンソン百貨店（平成15年）、109宇都宮（平成17年）等の大規模小売店舗の撤退・倒産が相次いだ。しかし、これらの大規模空き店舗については、大規模小売店舗立地法の特例を活用して出店した、ラパーク長崎屋宇都宮店（平成15年、現在は）、ララスクエア宇都宮（平成17年）や再開発事業等による機能更新・広場創出が図られている。

⑥ 中心市街地の現状のまとめ

前述のように中心市街地では、居住者の高齢化や人口減少、商業活動への衰退により、空家、空き店舗や空地が発生し、利権関係の複雑さや後継者難等からこれらに対する新規投資が行われにくい事により、商店街や住宅が陳腐化・老朽化している。

そしてその状態を放置することにより、さらに集客力や人口が減少し活力を失う悪循環になってしまっている。

そもそも人口が郊外に流出したのは、中心市街地では、住宅が狭小で住環境も劣る事、住居費が高い事、自動車が使いにくい事等が原因となっており、これらの条件が改善されなければ中心市街地に人口を呼び戻す事は難しい。

加えて、中心市街地の地権者や居住者は、現状のこの状況をどう考えているのかが見えてこない。空き店舗解消のため課題の一つである高い地代についても地権者側から検討する姿が見えてこない。また、再開発の合意形成や店舗改修などの新規投資に積極的でない場合もあり、このように地権者や住民の意見が出てこない現状がある。

(3) 宇都宮中心市街地への提言

① 中心市街地に導入すべき機能

従来の中心市街地は、地価負担能力の関係等から立地施設が商業施設等に偏る傾向があった。しかし今後は、郊外の商業施設機能等と競合するのではなく、機能を役割分担し、住居や公的施設をバランスよく中心市街地に配置し、中心市街地を商業機能だけでなく複合的な機能を持った街区にすることが望ましい。具体的には、商業の他に居住、教育、文化、福祉、行政、観光等多様な機能を導入すべきであろう。

特に居住については、「街」の成り立ちに必須なのは「住」であるとの原点に立った施策が好ましい。そういう意味で最近高層マンション建設や数年先の大規模な再開発計画がなされている事は新たな中心市街地活性化への展望が開けてくるに違いない。

② 中心市街地への居住者増加と少子高齢化への取り組み

居住人口の増加と併せて、外部からの来街者を増加させるためには交流人口の増加を目的とした集客施設や街並みの整備、商業政策等の分野のソフト施策と歩行者の回遊動線の整備等との連携強化、中心市街地への交通アクセスの向上が必要になる。少子高齢社会の進展に対応して高齢者の生活利便性を確保するための病院や高齢者福祉施設等高齢者や子育て世帯への生活を支える様々なサービス機能を担う施設の整備を誘導することが求められる。

具体的には、近所の高齢者が気軽に立ち寄れる商店街のサービス機能をどのように充実させるかが課題となる。例えば、60 歳以上の高齢者を対象としたカード事業や、買い物困難者に対する宅配事業を積極的に推進する。

商店街の空き店舗を活用して（小規模多機能型居宅介護・有料老人ホーム、学童保育）の事業や商店街に「地域包括支援センター」を設置し、高齢者にやさしい商店街を目指す。

また、商店街内の空き店舗を利用して子育て支援スペースを開設し、子育て中の保護者とその子どものための交流の場を設ける。さらに、商店街の中には「子育て応援店」として、商店主の協力により子育て中の保護者を対象に様々なサービスを展開する等を検討すべきであろう。

③ 「一商店街一品」の商店街づくり

これからの商店街は、地域のお客様だけを相手にするのではなく、県内はもとより全国に商圈を広げられる商店街を目指してはどうだろうか。

宇都宮は、地域おこしの観点から「自転車」「餃子」「ジャズ」「カクテル」を売りにしているが、これらの商材を商店街活性化に利用できないだろうか。「一村一品」ではなく「一商店街一品」に商品を絞り込めば、買いに来る人の数は当然減るが、こだわりのある人が日本国中から来店する可能性が増えるのである。

例えば、自転車を商店街全体で扱うことはどうであろうか。商店街で自転車しか売らなくなれば、自転車が欲しい人だけしか来なくなる。このとき、自転車の品揃えが薄ければ、お客様はわざわざ来ないが、自転車だけを扱う店を集積し「自転車なら何でも揃っている商店街」にすれば、日本国中から来るはずである。

繁盛する商店街の重要なポイントは「わざわざ来る」ことである。

郊外にある大型ショッピングモールにあるような商品を、駐車料金を払ってまでも商店街に来るお客様を対象にするのではなく、ＪＲ等の公共交通機関を利用してのお客様を対象にする商店街を目指すのはどうであろうか。東京都目黒区のアニチャー・ストーリーには、わざわざアジア、ヨーロッパの国々からお客様が来ている。電化製品を求めてアジアから、あるいは世界中の「おたく」がわざわざ秋葉原にやって来ているのである。

④ 中心市街地へのアクセスの容易性と商店街の駐車場の問題について

中心市街地へは、徒歩、自転車、公共交通機関、自動車等により快適にアクセスできることが望ましい。このうち自動車によるアクセス性を向上させるためには中心市街地へのアクセス道路の交通混雑の解消と中心市街地における駐車場の容易性や適正配置が必要である。

中心市街地へのアクセス道路について、円滑な交通を確保するためには、宇都宮の道路網を、自動車を円滑に流すトラフィック機能を重視する道路と、沿道建築物へのアクセス機能を重視する道路とを機能分化することである。そのために、最も効果的な方法は宇都宮の市街地を東西に通行するLRT（次世代型路面電車システム）の導入であろう。

また、商店街の駐車場は一定額以上の買い物をしないと駐車券をもらえず、時間制限もあるシステムが取られている事が多い。一方、郊外型店舗の駐車場は店舗にもよるが、当該店舗で買い物・飲食しなくとも、時間に関係なく原則無料というシステムがとられており、利用時の利便性に大きな差が生じている。

中心市街地の商店街周辺には小規模な時間貸駐車場が点在しており、かなりの数の駐車場があるが、お客様が来店目的とする商店の近辺から駐車場が遠い事が多い。しかも有料となると、郊外型店舗へのシフトが進むのは当然である。

商店街での買い物客に駐車券を発行する方法には、駐車場利用客すべてに短時間利用サービス券を発行する、または買い上げ金額に応じて利用時間の異なるサービス券を発行すること等が一般的であるが、利用者に年齢による発行要件を加えて、高齢者の買い物客を誘致することも可能である。

車で買い物客に駐車料をサービスするなら、車で買い物にこない買い物客にも、駐車料相当額のポイントや割引券を与えることで不公平感をなくし、そのうえ、徒歩や自転車での来街者を増やすことにもつながる。また、車でしか持って帰れないような重い商品の買い物については、宅配サービスを行うことも商店街組合としては考える必要がある。

2. 空き店舗の現状と提言

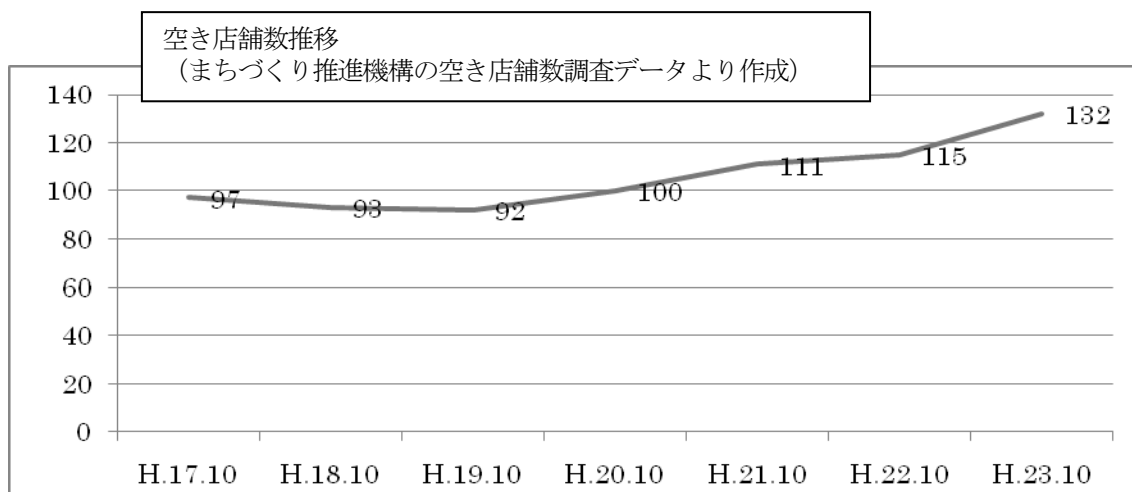
(1) 空き店舗の現状

宇都宮市中心市街地の空き店舗は、他の地方都市の中心市街地同様増加を続けており、商店街が目立つ存在となっている。空き店舗が目立つようになると、その商店街全体が衰退したイメージを持たれ、中心市街地の場合は、その市の商業が衰退しているイメージにつながっていく。また、空き店舗の多い商店街は、危険な雰囲気が漂い、安全面や防犯面でも悪い影響がでてくると思われる。そのため、行政も積極的に空き店舗問題に取り組んでおり、宇都宮市の場合も、「中心市街地空き店舗対策補助金」の助成や、リアルタイムで空き店舗情報をインターネット上に公開する等、空き店舗の解消に努めている。

しかしながら、空き店舗の数はやはりあまり減っていない。以下、空き店舗数の推移と空き店舗が減らない理由、また、現在行われている宇都宮市の支援策等をもとに現状を考察していきたい。

① 宇都宮市中心市街地の空き店舗数の推移

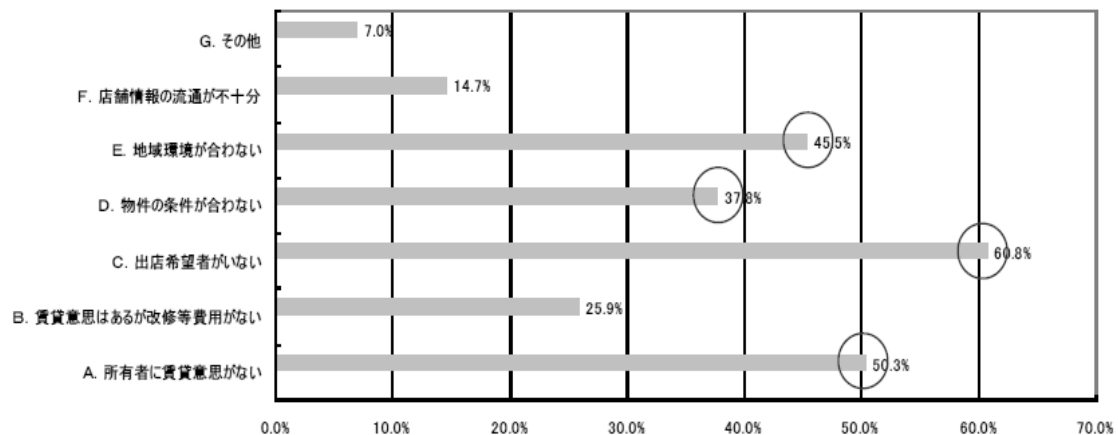
中心市街地の空き店舗数は、NPO法人宇都宮まちづくり推進機構の調査によると、平成23年10月現在で132軒（空き店舗率は10.3%）となっており、平成17年の調査開始以来最多である（ちなみに、調査対象地区は、宇都宮駅からユニオン通りまでの320ヘクタール）。平成20年までは100件以下だったのだが、その後増加に転じ、今年8月には130軒を超えた（以下グラフ参照）。物件によっては情報収集が難しいものもあり、実際の空き店舗数はもっと多いとの声もある。平成10年以降、上野百貨店（平成12年）、西武百貨店（平成14年）、ロビンソン百貨店（平成15年）、109宇都宮（平成17年）等の大規模集客施設の撤退・倒産が相次いだこと、また、最近では、マクドナルドやロッテリア、新星堂、落合書店、ABCマートなど若者向けの店が消えていることや、団塊の世代の店主の廃業、後継者難等が空き店舗数増加の要因となっている。



② 中心市街地の空き店舗ができる理由

以下のグラフは、中部地方での調査に基づくものであるが、一般的に、空き店舗の発生要因は、「出店希望者がいない」という借り手側の理由と、「賃貸意志がない」という貸し手側の理由の大きく二つである。

図表2-2 空き店舗の発生要因



(平成20年12月 中部経済産業局作成『商店街の空き店舗再生に向けた調査研究報告書』)
中部経済産業局管内市町村及び商工会議所等、有識者等へのアンケート調査結果より引用)

この二つの理由をより深く掘り下げると、出店したい人がいない要因としては、人通りが少ない、家賃が高い、駐車場がない等、その場所に店を出すメリットがないことが考えられる。また、家主に賃貸意志がない要因としては、良い条件で借りてくれる人がいない、人に貸して面倒なことになりたくない、老朽化した建物をリフォームする資金がない等が考えられる。

宇都宮市の中心市街地の場合、店舗に住居を兼ねていることが多く、かつて店を切り盛りしていた家主の高齢化と後継者がいないこと等により廃業し、店は空き店舗となってしまうが、併設の住居には今まで通り住み続けているケースも多いと思われる。この場合、家主は、経済的に逼迫しているわけではなければ、条件を下げてまで他人に貸す意思が出てこないと思われる。そのため、地価が減少しているにもかかわらず、宇都宮市の中心市街地では、坪単価1万円近い高い賃料が相場となっており、ますます借り手がつかない悪循環に陥っているとも考えられる。

③ 行政による現在の主な支援策

宇都宮市では、中心市街地活性化に積極的に取り組んでおり、以下の施策をはじめ、空き店舗対策に様々な手だてを講じている。

1) 宇都宮市商工会議所による「中心商業地新規出店促進事業補助金」

大通りやバンパ通りなど中心商業地の空き物件に出店すると、内装改造費や家賃の一部を助成する制度である（平成15年より実施）。平成23年4月改正により、内容の充実が図られている。

2) 「空き店舗検索システム」(HP)



宇都宮市まちづくり推進機構が調査した空き店舗に関する情報および各不動産会社から入手した情報をもとに、具体的な物件の所在地、規模、設備、法規制、等をインターネットで公開する仕組みである。地図上から空き店舗物件を簡単に検索でき、また通行量調査の結果もワンクリックで合わせて参照できる大変便利なシステムである。

3) 「学生による空き店舗活用事業」

市が優秀提案に対して、店舗の家賃や内装費の他、光熱費等の事業経費として最高 300 万円まで支援する事業である。

先日、優秀提案に選ばれ 10 月に創業したカフェ「C o m m u n i T E A (コミュニティ)」とギャラリー「星ヶ宮」の 2 件を実際に訪ね、店長に話をうかがった。

宇都宮大大学院農業研究科の落合奈保子さんが提案し、現在店長をつとめる「C o m m u n i T E A」は、地産地消と国際交流をテーマにしたカフェである。タイカレー等のエスニック料理のメニューがあり、店頭英語の看板、外国人従業員等がいて、外国人の方も入りやすい雰囲気であった。地産地消にも力を入れており、店内の掲示板に、今日の料理で使われている材料の産地等も詳しく書かれていた。通りに面した窓が大きく、学生によるカフェの若々しく明るく暖かい雰囲気が、オリオン通りにも伝わっていく感じがあった。カフェの前のお店が花屋さんということもあり、その地点は少なくとも通りの雰囲気が改善されているという印象を受けた。

文星芸術大陶芸専攻の小林隆則さんらが提案し、店長をつとめているギャラリー「星ヶ宮」は、アーティストを支援する貸しギャラリーで、土日を中心にアート教室の実施も予定されていた。同大の学生を中心とした若い作家を育てることに力を入れており、ギャラリーに展示している作品をホームページで掲載する等、プロモーション活動も積極的に行っている。

(2) 提言

今回、中心市街地の空き店舗の現状の調査を進めるにつれ、宇都宮市では、市、まちづくり推進機構、商工会議所が中心となって、組織的かつ専門的に空き店舗対策を種々講じていることが改めてわかった。それを踏まえつつ、以下空き店舗問題への提言を行いたい。

① 今後も現施策を継続的に実施

まず、今の施策を是非継続的に行うことが望まれる。データにはまだ現れていないようであるが、ここ2〜3年で中心市街地が活性化してきたことが一市民の印象として感じられる。行政の積極の後押しによる好事例も、上記の学生店舗だけでなく数多く存在していると思われる。せっかく良い流れができつつあるので、「新規出店促進事業補助金」、「空き店舗検索システム」、「学生による空き店舗活用事業」等の施策が、今後もとぎれることなく継続して実施されることを期待する。

② 家主に賃貸意志をもたせるシステムづくり

次に、空き店舗つき住居に住む家主に、できれば近くに転居してもらい、店舗を貸しやすくするシステムを作るべきことを提言したい。そうすれば、空き店舗発生の主な理由である「貸し手に賃貸意志がないこと」と「借り手にとって家賃が高いこと」の二つを一気に解消することができるのではないかと考えるためである。空き店舗に対する補助金では、補助金を出すことで、結局、家賃の値下がりを防ぐことになってしまい、中心市街地の家賃を需給バランスにのっとった適正価格に持っていくことを妨げることにもなりかねない。家賃を市場の適正価格にするために、空き店舗に併設している住宅に居住している家主に限っていえば、彼らに近隣のマンション等へ転居してもらい、店舗と住居とを切り離すことができれば、もっと家主が店舗を貸しやすくなるのではないだろうか？ 宇都宮市では「若年夫婦世帯家賃補助制度」の施策があり、満40歳未満の若年夫婦の中心市街地への定住を促進するための家賃補助を行っているが、これを中心市街地の店舗併用住宅に住む高齢者にも広げてはどうだろうか。

宇都宮市の中心市街地では、二荒山神社鳥居西側に建つシティタワー宇都宮に次いで、その向かい側のバンバ地区と馬場通り三丁目の大手地区にも、30階程度の高層マンションの建設計画が出されており、今後もマンション建設が増えてくると思われる。住宅供給が増えるこの機に、長年中心市街地に住み続けている家主の高齢者に転居を促し、生まれ育った場所の近くに住み続けてもらいつつ、店舗併用住宅のほうは店を営業する人に安く貸すことはできないだろうか。家賃を下げることであれば、出店希望者も増え、空き店舗も減少するであろう。

中心市街地は長い歴史があり、宮まつりをはじめとした様々なイベントも積極的に行われており、公共交通機関の便利もよい。最近では、時間貸し駐車場の急増で駐車場の数も増えており、商店街が今以上に賑わう可能性が高いといえよう。

③ 商店街としてのテナントミックスを考えた店舗誘致

空き店舗に誘致する店舗についてであるが、入ってくればどんな店舗でもいいということではなく、個性的な物販店や病院、高齢者のコミュニティ施設等、商店街に必要と思われる業種が入居するようにすべきではないだろうか。今までの考えから一歩進んで、中心市街地の商店街として必要な業種を選定したうえで、その業種を積極的に誘致したほうが、結果として良いと考える。物販店として、特に八百屋や魚屋、肉屋等の生鮮品を売る店や、日用品を売る店を誘致できれば、近隣の住民がわざわざ自動車に乗って郊外に買いに行く必要がなくなる。個性的で魅力的な物販店であれば、なおさら良いであろう。また、済生会の移転後、中心市街地には病院が少ないと感じるので、病院も積極的に誘致すべきであろう。公共交通機関の発達した中心市街地は、そもそも個性的な物販店や病院の立地としては、うってつけなのである。

④ 空き店舗対策における適正な新陳代謝の促進

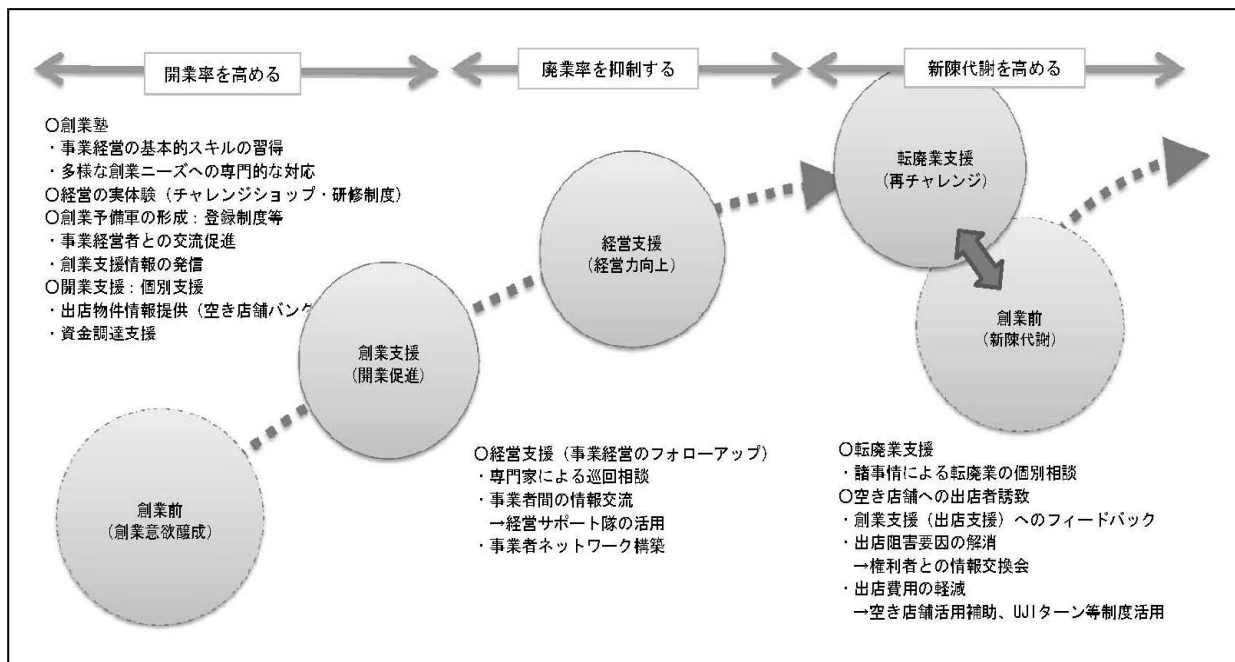
最後に、空き店舗に対する基本的な考え方においては、「空き店舗にならないようにする」だけでなく、「空き店舗になってもすぐに埋まる」という、スピーディな新陳代謝の促進策が重要である。

右肩上がりの時代と違い、消費に対する考え方・行動や購買行動は大きく変化しており、そのスピードも速い。消費の変化、競争の激化、グローバル化、人口の減少、高齢者の増加など、地域経済や社会の変化が著しい時代において、地域に根差した商売が半永久的に継続することは難しくなってきた。以前から言われてきたように、「商売は時代適応産業」としての重要度が増してきたと言える。

したがって、こうした消費環境についていけない店主や商人は商売を行う機能や意味をなくし、次を担う商人にバトンタッチすることが大切である。また、このような転換をスピードと的確性を持って行うことが望まれる。

新陳代謝を促進するには、閉店や撤退のタイミングが重要となり、大きなダメージを被ってからでは損害や負担が重すぎる。そこで、スピードとリスク軽減のために閉店や撤退の意思決定と行動が重要となり、また、再チャレンジへの可能性も残しておく必要がある。このため、定期的な診断やアドバイスをを行い、事業者の判断を後押しするような支援策が必要となる。

新規出店時の資金援助や家賃補助等の支援策に偏重することなく、その後の継続的な相談支援、万一失敗した場合の撤退支援など、新陳代謝を活発にするバランスの良い仕組みをつくることにより、中心市街地のにぎわいを徐々に取り戻すことも不可能ではないであろう。



3. 中小企業診断士の関わり方

(1) 個別店舗への中小企業診断士による支援の現状

現在、社団法人中小企業診断協会栃木県支部が、あるいは個別中小企業診断士が、何らかの形で中心市街地の空き店舗対策に関与している事業は、以下の通りとなっている。

これらの事業自体の内容については、近年広く周知されつつあるが、これらの事業と中小企業診断士の関わりについて、当事者以外の関係者たち（中心市街地に事務所等のある事業所、中心市街地に居住している一般住民、商店街に出店している役員以外の一般メンバー、新たに出店しようという事業者、商工会議所の一般メンバー、中心市街地担当ライン以外の市役所職員）に、必ずしも十分理解されていない。

個別店舗の相談内容を公開する訳にはいかないが、可能な範囲で手がけた成功事例について広く知ってもらおう努力を、中小企業診断士自らが積極的に行なっていくことは必要である。現在開業中・閉店中の個別店舗の後に続く後継者・新規出店者に、検討段階から中小企業診断士の存在を告知し、積極的に活用してもらえるよう、より一層努力をしていきたい。

① 創業塾の開催

空き店舗対策の柱の一つは、絶え間ない新規参入者の確保にある。新規出店に意欲のある後継者・新規出店希望者を、実際に出店させる行動に導く手段として、創業塾による喚起は重要なきっかけとなる。近年の創業塾参加者は、これまで以上に目的意識も高く、具体的なビジネスプランを持って参加している。必ずしも全員が中心市街地で創業するとは限らないものの、こうした層を育てることは新規参入者を増加させる効果として、大きいものがある。

平成 22 年度までは、各社団法人中小企業診断協会栃木県支部は、商工会議所主催の創業に講師を派遣し、講師・講座内容ともに参加者からは一定の評価を受けてきた。これは、中小企業診断士の関与する創業塾が一つの項目のみにとらわれず、総合的な観点で講義を実施してきた成果である。

実際、創業のここから入り、目標分野の明確化、それに対するマーケティング戦略、組織・人事戦略を押さえ、資金・収支計画を固め、グループによる事業計画作成に持ち込む一連の流れは、実践的な内容となっていた。

平成 23 年度は、事業仕分けの影響により、日本商工会議所が後援する創業塾が取り止めた。社団法人中小企業診断協会栃木県支部は、現在の具体的な創業予備軍を迷わせないため、継続的な創業塾の開催が不可欠であると判断して、急きょ、宇都宮商工会議所との共催事業として有料講座（土日計 4 日）を実施した。従来の補助金を当てにできず、受講料も従来と変わらない水準を維持しているため、ボランティアな活動として進めている。

受講者の創業に対する意識も高く、ケーススタディ等もある密度の濃い内容であり、参加者の講座内容に対する評価も高いものがあつた。従来の創業塾と同様の内容ではあるが、急な開催であったため、修了証が県の融資の要件となる扱いとはなっていない。卒業・終了の恩典をつけていくことも、今後の課題として残った。

創業塾については、県内各商工会議所は、独自予算で独自開催するところ、会場の貸与・共催するところなど、それぞれ工夫しながら、創業意欲の高い層の育成、組織化を進めている。

② 宇都宮市起業・創業窓口への相談員の派遣

宇都宮市においても、平成 23 年 7 月に直接事業として、経済部産業政策課に起業・創業窓口が開設された。社団法人中小企業診断協会栃木県支部より相談員 3 名が派遣され、毎週月曜日から水曜日まで、派遣者が交代で起業・創業を考えている市民の相談に従事している。

宇都宮市のホームページに掲載されていることから、創業塾の参加者とは別の意味で、個別具体的な相談が多い。例えば、関西のメーカーが手薄な北関東・東北の拠点を宇都宮市に置きたいといった事例もある。空き店舗対策としては、こういった路面店以外のテナント需要にも対応していくきめ細やかさが必要である。

この事業は、平成 23 年度に開始した「宇都宮ビジネスプランコンテスト」に並行して立ち上げたもので、ビジネスプランコンテスト応募者に対する、ビジネスプラン作成支援の目的も含んでいる。アイデア段階から、目標の明確化、事業計画立案、具体的な事業化の支援まで、ポイント毎に時間をかけた支援が可能で、今後も窓口開設が一定期間継続されることが望まれる。

窓口には、中小企業診断士等専門家の常駐が望ましいが、開設箇所については、公的な市役所の一角である現在の場所がいいのか、多様な回答者の得られる専門ブースがいいのか、考え方の分かれるところである。

横浜市では、市全体の相談窓口として財団法人横浜企業経営支援財団が担当しており、中区の中心街に置かれている。現在事業を継続している法人の経営や業務毎の相談から、起業・創業を考えている若者・女性起業予備軍まで多様な相談にあたっている。専門別に対応は異なっているが、例えば起業・創業窓口には専任あるいは登録の中小企業診断士等が配属されている。

さいたま市の場合は、財団法人さいたま市産業創造財団が、市全体の相談窓口となっている。経営から創業まで多様な相談に、ワンストップ体制で望んでいる。窓口には、多様な専門家が一定時間常駐しているが、起業・創業については、埼玉県さいたま市中央区北与野のインキュベーション施設に集約されている。常駐者は、圧倒的に中小企業診断士となっている。同じ中小企業診断士とはいっても、それぞれの顔写真の横に、工業系からIT系、サービス業系と専門分野が分かるよう掲示してある。

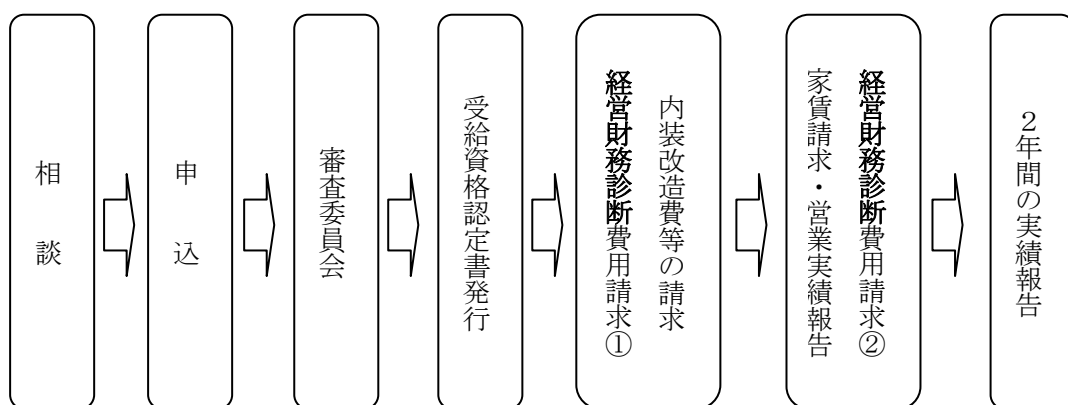
それぞれの地域特性に応じた体制が作られているが、ベンチャービジネスコンテスト応募者日本一の横浜市、未来技術に積極的に参加していこうとしているさいたま市いずれも、個別中小企業に対する相談等窓口を一本化し、専門家を配置する体制をとっている。

今回ピックアップした市が、政令指定都市の恩典をうまく活用しているという面はあるものの、宇都宮市においても、担当部署毎に分かれた各種支援窓口を、外部化して統一して運営していく段階に至っているのではないだろうか。実現すれば、経営相談はこちらへと、事業者にわかりやすい流れをとることになる。

③ 中心商業地新規出店促進事業への関与

宇都宮商工会議所が実施している中心商業地新規出店促進事業については、中小企業診断士が長年関与してきた。今回のアンケート調査は、関与してきた事業の総括とブラッシュアップのきっかけ作りのために実施した面もある。この事業で中小企業診断士が関与してきたのは、申請時と開店6ヶ月の2回義務付けられている経営財務診断である。関与の中身は制度改正により変転してきたが、現在の内容は以下の通りである。

補助金手続きの流れ



基本的に本件事業は、商工会議所で相談から実績報告まで担当している。補助金の透明性・公平性確保の意味から、第三者意見として、中小企業診断士の経営財務診断が義務付けられている。

なお、本件補助金の経営財務診断を実施している立場で言うと、可能であるなら、事業計画立案の段階から関与できれば、より効果的な補助事業とすることができる。出店の心構えに始まり、早い段階から相談に乗り、開業直後の問題発生に対してもフォローもできれば、あつけない撤退を食い止めることが可能になる。

安易に開業し経営に失敗すると、結果として空き店舗対策にならないことに繋がるためである。特に、借入金がなく自己資金だけでの出店の場合、独善的な経営に陥りがちであり、こういった層にこそ早目の経営財務診断が必要である。

今回のアンケート調査では、成功したと考えている起業・創業者の判断基準は、計画満足度の度合いに依る所が大きいとの結果が出ている。計画満足度は、利益追求の観点からすれば赤字でないことが最大のポイントになるはずである。しかし、赤字でも人が集まり、提供するサービスが納得されれば満足とのアンケート結果は、その個別内容から判断すると、NPO 的な発想による起業・創業も多々あるという事だ。

こういった層を積極的に取り込むことにより、入居率を高める効果を見込めるのではないだろうか。事業税の増収といった観点は脇に置くのであれば、産直店が何店も並ぶより、人が集まり、活気のある街並みになる。こういった点について、NPO 法人の事業との関係を深めている中小企業診断士の眼は参考になるだろう。

④ 一店逸品事業に係る店舗診断

平成 23 年 1 月、中小企業診断協会栃木県支部では、宇都宮商工会議所、オリオン通り商店街振興組合と連携して「一店逸品事業に係る店舗診断」を実施した。同組合が高度化事業を利用したアーケード屋根改修工事を実施する過程で、ソフト事業として 10 店舗の店舗診断を中小企業診断士が 2 人 1 組で実施するというものであり、実施目的は一店逸品の発掘と商店街の現状に対する助言であった。

2 月には、「結果報告会」を実施し、商店街振興組合会員と中小企業診断士との間で活発な意見交換が行われた。「昔は人通りが多くて良かった」、「郊外にショッピングセンターができて厳しくなった」、「マクドナルドなどメジャーな店舗が出て行って空き店舗が増えてい」などの受け身的な意見が出される一方、オリオン通り商店街には、卓越した技術力を持つ店舗や、全国的にも珍しい品揃えを持った特徴ある店舗も存在しているにもかかわらず、十分な PR がなされていないという意見も出されるなど、今後、商店街全体として販売力の強化を図ることにより、集客力を高めることも可能ではないかと話し合われた。

商店街では、1店舗だけ努力しても大きな力にはならない。今後も「一店逸品事業」などに組織的に取り組むことにより、会員全体で方向性を決めて活性化の努力を「継続的」に行うことが消費者へ誘導の足がかりとなる。中小企業診断士としては、今後も店舗診断活動等を通じて、商店街全体の販売力強化に協力していきたい。

⑤ 各種相談事業への関与

中小企業診断士は、個別店舗の本業事業に関する相談について、関東通産局の中小企業支援ネットワーク強化事業をはじめとして、栃木県の経営改善特別相談窓口を始めとする各種相談事業、宇都宮商工会議所のエキスパートバンク事業、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業、栃木県中小企業団体中央会の各種事業に参加することにより、個々に対応している。

(2) 個別店舗への中小企業診断士支援の可能性

前述の種々の相談事業なり、相対での個別契約によって、中小企業診断士はどのような仕事ができるか挙げてみる。

① 現状分析と経営目標の再構築

中心市街地の衰退の原因の一つは、個店レベルで、従来営業に固執することにより業態転換のチャンスを見逃し、顧客層のニーズにこたえなかったことがある。今一度経営の見直し（棚卸し）を実施していくことから始める。

経営者に再起の意欲があれば、何らかの意思表示がなされ、次のステップに進むことができる。手を挙げた意欲のある経営者に対しては、現状分析（外部環境・内部環境）の実施をした上で、経営理念再構築、これからの事業領域決定、経営戦略策定、個別戦略策定まで支援が可能だ。頭の整理をしていくと、次に繋げるアイデアも浮かんでくる。

経営の状況によっては、経営革新のスキームを使って、新分野や新規事業に進出する手助けを支援することも考えられる。

② 事業承継支援

中心市街地に人が少ないのは、国の政策に乗ってきた結果である。再開発中心の政策の下、個人は郊外の住宅地へ、店舗や駐車場は中心市街地の再開発ビルへ誘導する政策が行われた。その結果として、地方都市では商店のオーナーは郊外から通勤し、店舗や事業所の飽和状況を生んだ。その後、大店法緩和により郊外に大規模商業集積化が進み、中心市街地の空き店舗化が進展した。

いまさら住民に中心市街地に戻って来いといっても、居住性の悪化故に中心市街地に戻る意欲はなくなっている。一方、中心市街地の空き店舗を解消しろと言っても、高い固定資産税を払わなければならないオーナーは、おいそれとは安く貸す訳にはいかない。

高齢世代となったオーナーたちに働きかけて新規事業をやろうと言っても、意欲を高めることは難しい。こういった現状の認識を、後継者世代を交えて話し合っていく事業承継対策が必要になっ

てくる。実際には、後継者が生きていける事業を立ち上げる支援が必要である。長期間かけて対応を考えていくのが、中小企業診断士の持ち味だ。親子を交え話し合うことで承継は進む。仮に出口が見えなければ、残念ながら撤退戦略につながることになる。

いざ相続が発生してからでは、相続争いも発生してしまう。一度頭の整理をしておくことによって、結果として相続発生時の迅速な対応につながり、お世話になってきた商店街への継続加入やM&A等による空き店舗阻止へもつなげることが可能となる。

京都や金沢など伝統ある都市では、事業承継は後継者が30歳代に行う老舗が多数ある。隠居して趣味に生きるのも良く、会長として財界活動や社会奉仕活動に邁進するも良いのである。それは極端な例であるとしても、後継者に柔軟性が備わっているうちに事業承継することをお勧めしたい。そのためにも、中小企業診断士等の専門家の参加・助言が有効である。

(3) 商店街活性化支援

① 人の集まる仕掛けの提案

空き店舗への出店者は、既存店舗同様、人の集まる仕掛けを求めている。これまで中小企業診断士あるいは協会は、各種イベントの開催・農と食の連携支援・アート企画への参画・施設の運営面での助言などいろいろな局面で支援してきた。今後も、若く、多分野での活躍経験があり、情報が全国・全世界に広がっている中小企業診断士の増加は、宇都宮で無限の広がりを持って発信していける能力を蓄えている。

② 個々の商店街の活性化支援

宇都宮市の中心市街地の各商店街は活動に差があるが、意欲のある商店街やメンバーの活動・提案に対しては、いろいろな施策が生まれている。個店で頑張っても限界がある。今一度原点に立ち返って、組織としての活動を強化していく局面にある。例えば商店街のホームページの立ち上げ支援かも知れないし、施設設計の支援力も知れないが、そういった面でも、中小企業診断士は個別に支援している内容を組織に対して提供していくことが可能である。

(4) 行政との協調体制

商店街活性化の主役が、店主たちであることは異論ない。行政はあくまで支援者である。しかし、これまでの歴史を見ると、商店街の隆盛・衰退が国の施策に大きく影響を受けていることが分かる。店主たちの生の声を、今後の行政の政策に活かしていくには、店主たちのそばで苦労・努力をともにしている中小企業診断士が適任だ。

個別店舗の声を今回のようなアンケートの形で集めたり、個別相談の成果を組織に集約化したりすることで、行政に提言する機能は今まで以上に有効である。個別事業の範囲に囚われることなく、中小企業診断協会と行政が協調していくことが求められている。

第5章 成功事例集

(アイウエオ順)

事例企業

企業名	Whip-Smart. cafe (ウィップスマートカフェ)		
代表者氏名	北條 毅		
住 所	宇都宮市中央本町4-9	出店年	平成20年
資本金	—	従業員数	0 (経営者本人のみ)
業 種	飲食業	事業の内容 (具体的に)	喫茶店
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯 (時系列に)	・経営者北條氏は、高校時代より喫茶店を開きたいという夢をもっており、実家（アルミ関連工場）の手伝いを行って資金をため、三年前に同店を開業。 ・家具や照明はネットで買い揃え、手作りで店づくりを行った。 ・開店当初は、30代男性客をターゲット層と考えて、男性漫画や雑誌をそろえたが、現在の主要客層は、近隣のシニア層。近隣シニア層に「おにいちゃんの店」と呼ばれて親しまれていることが、成功の要因ともいえる。 		

1 出店成功要因について

(1) 出店場所

宇都宮市中心市街地のみはし通り沿い、中央郵便局の北側

(2) 業種・業態

飲食業（喫茶店）

(3) 接客

喫茶店のマスターらしく、愛想がよい。あまりでしゃばらず、客から話を振られると上手に返すという親しみやすい雰囲気好感がもてる。

(4) 平均客単価

500 円程度

(5) 当店自慢の逸品

コーヒー（豆を挽く→ペーパードリップ、400 円）、タコライス（800 円）

(6) スタッフ数

スタッフは雇わず、オーナー一人で運営

(7) 広告宣伝

店頭の看板、ブログ <http://wscafe.exblog.jp>、

『Re : raku』2011 秋号に掲載記事あり

(8) 商店街との関わりやネットワークについて

商店会に入会している。周辺の喫茶店マスターとのネットワークあり。

(9) 借入金の額

なし

(10) 中心市街地への思い

城址公園でのイベントを活発に行ってほしいと思っている

(11) 経営者の資質

喫茶店のオーナーとしての心配りができていて、客に居心地の良いゆるやかな時間と空間を提供している。

ブログ等での情報提供も積極的に行っている。

コーヒーやホイップにこだわりが感じられる。

顧客の要望を取り入れたメニューを提供する等、姿勢が柔軟である。

2 経営課題

- ・場所は気に入っているが、家賃が高いのが問題。できれば、物件を買い取りたいくらい。
- ・駐車場がないのも問題、専用駐車場が 5 台くらいあるといい。
- ・椅子や机を買い替えたい。
- ・自分のペースで店を運営していけるのが、利点ではあるが、勤務時間が長く、健康管理が課題。

3 今後の方向性

今風のカフェというより、地元の人たちに親しまれる昔ながらの喫茶店（『ネオ喫茶店』）を目指す。

事例企業

企業名	株式会社 ファーストリップ		
代表者氏名	宮田 和彦		
住 所	宇都宮市馬場通り 2-3-5	出店年度	平成 20 年度
資本金	465 万円	従業員数	2 名（役員含む）
業 種	旅行業	事業の内容 （具体的に）	大手旅行会社に属さないフリーの立場の旅行斡旋会社である。
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯（時系列に）	（経緯） ・当社の代表である宮田氏は宇都宮市内で生まれ育った。実家は市内で割烹業を営み、宮田氏は次男であるため、何れは独立する希望を持ち、旅行会社に勤務、業界の知識や技術を習得した。 ・平成 20 年 4 月 10 日、現在地で旅行業斡旋業者として創業、特定の旅行代理店や系列的な道を選ばず、当社の小回り性や機動性を発揮できる特徴ある旅行会社を目指している。 （出店動機） ・地元宇都宮市の中心街で生まれ育った経緯があり、現在の中心街の衰退を憂い、チャンスがあれば中心部で商売を起こして少しでも活性化に寄与したいという思いが強かった。 ・実家が地元で割烹業を営み、その頑張る姿勢をみており、また、友人や知人も多いことから地元での出店意欲は強かった。		

1 出店成功要因について

- オーナーは創業来 4 年目を迎えたことを一応の成功と評価しているが、収支状況は赤字には至らない程度であると話している。
- 成功の要因は、第一に地元出身者であり中心市街地に対する愛着心と故郷を思う気持ちである。活性化を目指して市街地で開催されるイベントへの積極的な参加に結びつき、これらの活動を通して固定客が増加したことが挙げられる。
- また、オーナーの人的な接客や情報提供など、大手旅行会社では難しい「かゆいところに手が届く」ような、きめ細かなサービスを提供している点も挙げられる。

2 経営課題

- 旅行業者は、大手から個人事業者まで低価格競争に陥ってきたが、最近では低価格競争に加え、付加価値による差別化を目指している。当社は地元出身という地の利を生かして差別化をはかってきたが、今後は大手旅行会社の付加価値等の攻勢に対し、どのような違いが発揮できるかが大きな課題となっている。

3 今後の方向性

- 当社は個人資本で経営し、しかも大手旅行会社等の系列に入っていないことから、当社独自の特徴を生かしていかなければならない。それには小規模企業の得意とする特定顧客（固定客）との密接なつながりが必要となり、情報提供や個々の顧客ニーズに合ったサービスを提供していくことが必要かつ重要である。

事例企業

企業名	Kahuna 宇都宮店		
代表者氏名	野中 和行		
住 所	宇都宮市曲師町 3-1 3F	出店年度	平成 21 年度
資本金	－	従業員数	3 人
業 種	サービス業	事業の内容 (具体的に)	リラクゼーション整体 整体師教育
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯 (時系列に)	1. 東京渋谷にて専門学校に通い整体師の資格をとった。 そのまま渋谷にて経験を積む。 2. 宇都宮にて開業を考え、中心市街地での物件を探したが、何店舗かの 中からよりよい物件を選択することができた。 3. オリオン通りからちょっと入るが、前面道路が広がっており、店舗を 見つけ易い。一方で静かさも備えている。 4. 内装は3百万円で済ませたが、コンセプトどおりの工事をしてもらい 納得している。 5. 入り口、導入の階段、扉、受付への流れがよい。特に女性客が入り易い 小物が配置されている。仕事柄、香りも洗練されている。 6. 最初は、チラシを作りポスティングも行ったが、周知されるに連れて、 紹介客が多くなった。現在は広告としては栃ナビを使っている。 7. 店舗内で整体の教室を開いている（6ヵ月程度）が、少人数で初歩から 丁寧な教育に努めており、内容について卒業生の評価は高い。		



店舗入口

東京渋谷宮益坂に本店のあるリラクゼーションスタジオ Okuhuna の宇都宮店との位置づけである。NCTU（全国総合療術資格認定組合）に登録しているが、経営としては宇都宮単独である。

住所は曲師町で、オリオン通り（バンバ通に近い）から、ちょっと入った小路に面して入口がある。道路を挟んで西側にガラス張りのフェスタビルがあり、周辺は明るい雰囲気だ。

オリオン通りからは、存在がわかりにくい。窓に掲示しているとともに、ビルの袖看板・スタンド看板でアピールしている。

1 出店成功要因について

- (1) 何といても、業種に最適な出店場所を確保できたことに尽きる。人通りの多い、オリオン通りから一寸入った現在の店舗を、何店舗の中からもじっくり選べた。整体の仕事は、表通りである必要はない。入っていくところを見られるのを好まない顧客が多いからだ。とはいえ、ある程度の量を確保するためには、人通りが一定数確保できる、繁華街の中である必要がある。
- (2) 次の成功要因は、整体師という資格を取り、渋谷という激戦区で修行できた経験にある。最初から宇都宮で修行したのであれば、店づくりや運営方法について、ここまで洗練した手法を取れなかった。
- (3) 開店後の顧客開拓のマーケティングについて、奇策を用いず、積み上げていったことも、成功要因と考えられる。開店前後は、チラシを配布したりして、店舗の存在をアピールしてきた。サービスの内容には自信があり、現在は、栃ナビや固定客からの口コミによる広がり力を入れている。

2 経営課題

- ・売上が当初計画を下回っている。時間をかけて固定客を増やしていくことで、増収を図っていく。

3 今後の方向性

- ・まずは、現在の店舗の採算向上を図り安定した基盤を築くこと。
- ・一定の実績が達成できた後には、宇都宮市内での多店舗化を検討すること。
- ・整体教室については、引き続き継続開催を図ることで、一定の技術を持った施術者を確保していくことが可能になる。



施術スペース

落ち着いた雰囲気 of 階段を3階まで昇ると、ガラス越しに受付フロアが現れる。白を基調に簡素で清潔感があり、リラックスできる。アロマの瓶も効果的に置いてある。

施術のスペースは、圧迫感がないよう広くとってあり、コーヒー色の什器やカーテン・タオル類と、暖色系の照明は、心地よい。希望によっては、着替えての施術も可能になっている。

事例企業

企業名	Kitchen Hinata		
代表者氏名	藤田麻美		
住 所	宇都宮市中央 2-1-8 旭ビル 3F	出店年度	平成 20 年度
資本金	－	従業員数	アルバイト 2 名
業 種	飲食業（家庭料理）	事業の内容 （具体的に）	
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯（時系列に）	高校時代にアルバイトで飲食店勤務 高卒後 2 年ほど OL 経験し 22 歳で結婚、23 歳で出産した。 25 歳で宇都宮市役所付近のカフェを間借りし、ランチを開始する。このときの経験からランチ需要がある宇都宮市役所付近の店舗で飲食店経営を決断する。 平成 20 年 2 月に 26 歳で、現店舗（Kitchen Hinata）をオープンする。 平成 23 年 3 月に、隣のアパート部分を借用し店舗増設した。   （開店当時の店舗） （平成 23 年 3 月増設した部分）		

1 出店成功要因について

- （1）出店場所：宇都宮市役所の前 3 階建てビルの 3 階に店舗を開設
- （2）業種・業態：飲食業（家庭料理定食屋）、
- （3）営業時間：11：30～16：00、夜は予約のみ営業
- （4）休日：土・日・祭日は休み
- （5）顧客層：女性客が全顧客数の 80%～90%を占めている。また昼食時は予約客で一杯になるが、フリー客も多少ある。
- （6）接客：お客が不愉快にならないような接客を心掛けている。
- （7）平均客単価：日替わり定食 880 円（コーヒー付き）程度
- （8）店舗坪数は 20 坪（増設部分が 10 坪）
- （9）客席数：35 席

- (10) 一日の来店客数：35～45 人
- (11) 当店自慢の逸品：日替わり定食メニュー
- (12) スタッフ数：アルバイト 2 名
- (13) 広告宣伝：特になし、強いて言うなら口コミ
- (14) 商店街との関わりやネットワークについて：商店街がなく商店同士の繋がりが無い。
- (15) 借入金の額：なし
- (16) 中心市街地への思い：年々中心市街地が衰退している現状を憂いている。
- (17) 経営者の資質：経営者はまだ若い非常にバイタリティーあふれている人材である。

当店は立地条件が悪い（ビルの 3 階）にも拘わらず、昼食だけで 1 日来店者数 35～45 名を超える繁盛店を実現した秘訣は、日替わりメニューの充実さと料理のおいしさ、定食の価格（コーヒー付き 880 円）設定にある。

また、女性客が 80%以上を占め殆どがリピーターでありその比率は非常に高い。

- 2 経営課題：口コミで当店に新規で行っても、予約客で一杯という状態が続いており、お断りする客が増えている状態をどう改善していくかが当店の課題である。

来店者の混雑時間は 12：00～13：00 までがピークであり、それ以降の時間帯は極端にお客が減るので、13：00～16：00 までの来店者数を増やしていく商品をどう作っていくを検討している最中である。

それは、コーヒー等の飲料商品の充実やスイーツ、デザートの商品作りへの工夫である。

- 3 今後の方向性：当店の主力であるランチメニューの充実は元より、13：00 以降のアイドルタイムへの集客を行うためのメニュー開発や、パーティー客の確保を模索している。

事例企業

企業名	GRAB HAPPINESS DINER		
代表者氏名	吉本 正人		
住 所	宇都宮市本町 13-15	出店年度	平成 21 年度
資本金	－	従業員数	4 人
業 種	飲食業	事業の内容 (具体的に)	ハンバーガー中心の ダイニングバー (現在夜は中華料理中心)
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯 (時系列に)	1. もともと市内大曾にて居酒屋「なずな」を経営してきている。居酒屋については、繁盛しており、一定の評価を得ている。 2. 今回の店舗を出店することになったのは、不動産所有者から、話があったことに始まる。 3. 私としても、宇都宮市内の中心部で事業ができることは、魅力であったので決断した。 4. 中心地の交差点で、地下道の出入口に隠れているなど、飲食店の立地としては難点もあったが、比較的短期で自ら企画検討し業態を固めた。 5. 開店当初、夕方から早朝までの 12 時間営業をメインとし、付帯してランチ営業を 3 時間と計画した。 6. 現状の売上規模では不満足だが、利益は計上している。時間の経過と共に、店舗の認知は高くなりつつあり、引き続き頑張っていきたい。 7. 現在、この店舗は責任者に任せており、ランチ営業を自ら対応している。周辺地域を更に活性化する手助けをしていきたいと考えている。		

南側（大通り）からの写真



宇都宮市内要衝である大通りと中央通り（シンボルロード）の交差する、本町交差点の北東角にある平家建ガラス張り店舗。

歩道の幅が狭いことに加え、交差点横断のための地下道の入口が大きく占めているため、店舗の存在感は乏しい。

現在、昼食時は近くに勤務する幅広い女性層にハンバーガーを提供、夜は20～35歳を中心に中華料理を提供している。

出店成功要因について

- (1) 今まで空白となっていた中心市街地で、集いの場を提供できたことが、最大の成功要因である。
それに付随して、そういった若者たちあるいはその管理者クラス・飲食店経営者の最新の意識を情報として集めることができた。この結果、今回店長の独立に伴う業態変更の検討・組織変更が持ち上がった時も、(新たな見込み顧客層を想定した上で) ある程度自信を持って、新たな企画・判断をすることができた。
- (2) 社長自身が、居酒屋という業態で今までの経験してきた内容を踏まえ、お客様から、「好きだわ」と思ってもらえるような付加価値を追求するスタイルを身につけてきた。

2 経営課題

- (1) 駐車場が遠いので、車で来店しやすい工夫が必要。
- (2) もっと人の集まるイベント・パーティの企画を進める。
- (3) 居酒屋の営業時間と商店会の集まりが被り、地元活動に参加できていない。

3 今後の方向性

- (1) 今回の店舗の業容をこれからも所期計画・それ以上の線までもっていく。
- (2) 周辺活性化のため、店を持ちたい若者を支援できるような仕掛けを作る。

店内の中華料理メニュー（手作り感を出している）



開店当初は、昼夜ともにハンバーガーを中心メニューに置いて、ダイニングバーとのコンセプトで営業してきた。(朝方5時まで営業)

店長（バーテンダー有資格者）の独立退職に伴い、新たな店長（調理師）の専門の中華ダイニングに業態転換した。

営業時間も変更したため、顧客層は代わったが、(計画未達ながら)業績は引き続き堅調に推移している。

事例企業

企業名	ヒメスタイルジャパン株式会社		
代表者氏名	荻原 功太朗		
住 所	宇都宮市池上町 1-12	出店年度	平成 21 年度
資本金	300 万円	従業員数	4 人
業 種	ドレス・アクセサリー、婦人衣料販売	事業の内容 (具体的に)	主にナイトクラブのキャストをターゲットとした高級ドレス、スーツ、アクセサリー等を企画、販売している。
出店までの経歴と事業化までの経緯経緯 (時系列に)	● 代表の荻原氏はアパレル系の学校を卒業した後、東京でアパレル関係の仕事に従事し、自らドレスのデザインを手がけるなど、商品企画のプロデュース能力を有している。両親が経営する不動産業の手伝いをすることもあり、店舗開発などの面で現在の仕事に役立っている。また、IT コンサルタントの仕事を個人経営した経験もある、多彩な才能の持ち主である。 ● アパレル系の起業をしたいという思いから、高所得の顧客層であるナイトクラブのキャストを主要顧客として、ニッチな分野で客単価の高い、高付加価値商品を販売するというコンセプトを明確にして開業するに至った。 ● 店舗以外にフォトスタジオと倉庫を保有し、フォトスタジオは、インターネットの商品販促用に活用したり、顧客のドレス姿の写真を撮影して雑誌に載せるお客様サービスに活用したりしている。 ● 開業当初は取引先からの信用も低く、自分が思うような商品を取り揃えることができなかったが、最近では仕入実績も重ねてきたため、商品力もアップしている。 ● 売上規模等、代表としてはまだ満足できる水準ではないと考えているものの、スタートとしては順調である。代表は向上心が強く、事業拡大にも意欲的である。		

1 出店成功要因について

(1) 平均客単価

高所得層をターゲットとして、ニッチな分野で客単価の高い高付加価値の商品を販売するという明確なコンセプトをもって商売をしているため、少ない客数でも利益を上げることができている(客数 4 人/日、平均客単価 15,000 円程度)。そのため、店前通行量等の変化によって、業績が影響を受けることはほとんどない。

徐々に高額品の品揃えを強化し、客単価の高い顧客層を増やすよう商品の絞り込みを行っており、経営努力によって収益性の向上が図られている。

(2) 出店場所

街の中心部の表通りに面した店舗であり、飲食店街からも近いという、立地の選定も的確である。
7坪とコンパクトな広さの店舗であり、倉庫等は別の場所に持っている。

(3) 開業費用

店舗の内外装も自分でデザインしたので、費用は一定抑えられたとのことである。開業に当たり、投資を最小限に抑えることができたのも、利益を確保できている要因である。

利益は、自社専用のフォトスタジオの開設や照明・写真機材の購入等、顧客サービスの向上のために追加投資しており、事業の拡大につながっている。

(4) 経営者の資質

代表は研究熱心であり、独学で本を読んだり、国内外の優れた店舗や商品を実際に見聞きしたりすることで、事業を常に向上させていく意欲を持っている。

2 経営課題

- 2号店を福島県郡山市に開設する準備を進め、店舗物件を契約する間に東日本大震災に遭遇した。復興状況を見極めて出店を延期することにした。
- インターネット販売にも取り組んでいるが、現時点ではオンリーワン商品がないため、あまり多くの販売量は確保できていない。
- 今後より一層販売力を強化し、多店舗化を図っていくためには、人気の高い既存ブランド商品の仕入力を強化するとともに、企業独自のブランド商品を開発することにより、商品力をさらに向上させることが経営課題となっている。

3 今後の方向性

- 今後、自社独自の商品ブランド・ラインの開発を進め、同社でしか購入できないオンリーワン商品を増やしていく方針である。こだわりのある高品質のドレスを「値ごろ感」のある価格で提供するために、良質な素材生地の海外輸入や、小ロットの製品を高品質、低価格で製造してくれる国内アパレルメーカーとの提携を進めていく必要がある。
- 近い将来、東京都心に店舗を開設するなど、多店舗展開を図る方針である。オールジャパンに羽ばたく企業が地方都市、宇都宮から生まれることに期待したい。



事例企業

企業名	ベリーダンスマルジャーナ		
代表者氏名	伊藤 裕子		
住 所	宇都宮市二荒町 4-13 上野ビル 2 階	出店年度	平成 22 年度
資本金	－	従業員数	1 人
業 種	サービス業	事業の内容 (具体的に)	ベリーダンス教室
出店までの経歴と事業化までの経緯（時系列に）	・伊藤氏は宇都宮市出身、歯科衛生士として 20 数年歯科医院に勤務 ・歯科衛生士を続けながら経験を積む ・平成 19 年以降は歯科衛生士とベリーダンス教室運営を行うようになる ・平成 20 年医院を退職し、改めてベリーダンス教室での営業を開始 ・平成 22 年 5 月に現在の教室をオープン		

1 出店成功要因について

(1) 出店場所

オリオン通りのメイン通りの近隣にあり、わかりやすい立地である。近隣にコインパーキングが数多くあり生徒が教室を利用しやすい環境となっている。近隣の商店街とタイアップしてイベントに参加できる等のメリットもある。

(2) 業種・業態

ベリーダンス教室が栃木県内には他にないことから那須、茨城、真岡など遠方から通う顧客も多い。非常にニッチなサービスであるため商圏は広域化している。

(3) 接客

教室以外には年に 2 回ベリーダンスの発表会を行うなど積極的にコミュニケーションを行うようにしている。生徒に飽きさせないためにレッスン以外の人間関係づくりにも力を入れている。

(4) 平均客単価

仕事帰りの OL の場合は平均 10,000 円程度となっている。体験コースが 2,000 円で受講できる。

(5) 当店自慢の逸品

栃木県には他にベリーダンスの教室が無い
ため、ここでのしかレッスンを受けられない。本年 7 月に生徒を含め 9 名でダンスユニット「美☆マルジャーナ」を結成した。現在、多くのイベントに出演依頼が来ている状況である。



(6) 家賃の価格

比較的低額であり、場所、広さともに教室を行って行くにはちょうど良い設定となっている。

(7) スタッフ数

0 名、今後も増加させる見込みは無い。生徒が教室を開設することになれば積極的に支援していく方針。

(8) 広告宣伝

インターネットが主な媒体である。他に専門誌「ベリーダンスジャパン」には定期的に広告掲載している。さらに現在は、地域情報誌 TWIN で「ベリーダンスでシェイプアップ」で 6 回連載を担当している。

(9) 商店街との関わりやネットワークについて

自治会並びに商店街に加盟しており、イベント等には積極的にダンスの披露で関わろうとしている。これにより、告知が行えるとともに自社の PR となっている。

(10) 借入金の額

現在借入は行っていない。

(11) 中心市街地への思い

自分たちが関わることにより中心市街地も活性化してもらえれば、この地に教室を構えたことにも大きな意味が出てくる。自分たちのダンスを見た方には元気になってもらいたい。

(12) 経営者の資質

ベリーダンスを始めた時期に栃木県内には教室自体が無かった、自分で情報収集し技術の向上を図った。現在は、海外からのセミナーワークショップに出席するなど最新のトレンドを把握したサービス提供を心がけている。



2 経営課題

オープンより 1 年が経過したが、この場所で開場したことにはとても満足している。今後は、途中でやめてしまう生徒、来なくなってしまう生徒も中にはいるためサービスの質を上げて長く通ってもらうことを心がけて行く。8 月、1 月等休みの多い時期には生徒の変動も多いため対応が必要だと感じている。

3 今後の方向性

現在の教室をさらにブラッシュアップして行きたいと考えている。健康にも良い作用を発揮する為、高年齢の方にも積極的に生徒として入ってもらえればと考えている。若い生徒にはビジュアル的なイメージが先行してしまうが自分なりに学習し長く続けてもらいたいと考えている。

おわりに

中心市街地に開業した事業者の約 8 割が成功したという回答をし、新規開業者は単に利益の多寡だけで成功失敗の判断をしていない様子をうかがい知ることができました。将来的な利益を期待して現時点で失敗したと思わないだけでなく、開業して、自分が本当にやりたいビジネスを継続することに意義があるという考えが多かったのも、成功判断の理由でした。

特に女性においては、回答した全員が開業については成功したと考えているという結果ができました。女性や若者を中心に、多くの皆様が今後中心市街地で開業し、一層活躍していくことが期待されます。

中心市街地に開業した事業者のうち、借入金によって資金を調達したという答えが過半数を超え、開業前に研修の機会があったかの答えには約 9 割が「いいえ」と回答し、そのうちの約 2 割が研修の機会が欲しいと記載しています。また、研修内容について一番の要望は“経営”について、次いで、“財務”と“人事労務”となっています。このような機会に中小企業診断士の活躍の場があるものと考えられます。

また、今回の調査の中では赤字の新規開業者が少なくなく、黒字化のために模索している様子も確認できました。こうした状況下では、国や県が資金的な支援を行う一方で、新事業から再生支援まで支援している中小企業診断士においては、既存商店街の将来の状況を判断し、さらには、地域の活性化に向けた支援ができるものと判断します。

空き店舗に対する基本的な考え方においては、「空き店舗にならないようにする」だけでなく、「空き店舗になってもすぐに埋まる」という、スピーディな新陳代謝の促進策がとりわけ重要です。

新規出店時の資金援助や家賃補助等の支援策に偏重することなく、その後の継続的な相談支援、万一失敗した場合の撤退支援など、新陳代謝を活発にするバランスの良い仕組みをつくることにより、中心市街地のにぎわいを徐々に取り戻すことも不可能ではないでしょう。

ヒアリング等、各種調査にご支援、ご協力いただきました商店及び支援組織等の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

また、調査委員、そして、支部会員の皆様には、この報告書を中心市街地活性化、創業支援の活動の参考にしていただければ幸いです。

平成 24 年 2 月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部
パブリックビジネス研究会