

東京大学 公共政策大学院

ワーキング・ペーパーシリーズ

GraSPP Working Paper Series

The University of Tokyo

GraSPP-P-08-002

宇都宮市の中心市街地活性化のための政策提言

荒木康行 長田大輔

2008年3月

**GraSPP**  
THE UNIVERSITY OF TOKYO

GraSPP Policy Research Paper 08-002

GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC POLICY  
THE UNIVERSITY OF TOKYO  
HONGO, BUNKYO-KU, JAPAN

**GraSPP**  
THE UNIVERSITY OF TOKYO

# 宇都宮市の中心市街地活性化のための政策提言

東京大学 公共政策大学院

事例研究(ミクロ経済政策・解決策分析 I) 2007 年度

経済政策コース 荒木康行

国際公共政策コース 長田大輔

GraSPP ポリシーリサーチ・ペーパーシリーズの多くは

以下のサイトから無料で入手可能です。

<http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/research/wp/index.htm>

このポリシーリサーチ・ペーパーシリーズは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・配布することは差し控えられたい。

東京大学 公共政策大学院 代表 TEL 03-5841-1349

## 目次

概要・要旨	3
I. テーマと現状	5
1. テーマと検討の流れ	5
2. 中心市街地の現状	5
3. 中心市街地の意義	7
4. 既存の施策	9
II. 問題分析	12
1. 外部環境	12
(1)マクロの商業環境	12
(2)競合構造	14
(3)消費者特性	18
(4)小括	18
2. 内部環境分析	20
(1)坪効率・販売効率	20
(2)地価	20
(3)マーケティング要素	21
(4)経営・組織形態	22
(5)小括	23
III. 施策提案	25
1. 施策の内容	25
(1)施策Ⅰ：まちづくり会社による地権の管理と一体的な経営	25
(2)施策Ⅱ：近隣型・生活型商業としての特化	26
(3)施策Ⅲ：居住施設やその他施設の併設	27
2. モデルケースによる施策のシミュレーション	28
(1)モデルケースの概要	28
(2)事業収支の算定	30
(3)投下資本回収年の算定	33
(4)当該モデルケース事業による効果の算定	34
3. 宇都宮市と国の施策	35
結論と今後の課題	36
参考文献・参考資料	38

## 概要・要旨

本レポートは、宇都宮市を題材に取り上げ、宇都宮市の中心市街地活性化をテーマとして扱い、そのための分析と政策提言に取り組むものである。中心市街地の諸機能の中で、本レポートでは商業都市として宇都宮市の中核を担ってきた商業機能に焦点を当て、検討の起点とすることとする。

まず、宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境の動向を分析する。小売業の市場規模としては縮小傾向にあり、消費支出、特に小売業品目に対する支出も減少傾向にある。広域の商圈構造として、周辺主要都市の商業力について概観すると、県外には小売吸引力の強い都市が多く、県外から大規模な集客を見込むのは難しい状況にある。また、宇都宮市の商圈の特徴として、宇都宮市外部からの買い物客の流入は多少あるが、顧客の7割以上は宇都宮市民である。同時に、宇都宮市の地元購買率はほぼ100%であり、市外への買い物客の流出はほとんど起きていない。このことから、商圈は宇都宮市自身で成立しており、最たる顧客層は宇都宮市の居住者であると言える。

宇都宮市の中では、市内居住者を巡って市内の郊外商業施設と競合しており、中心市街地はその市内の郊外商業施設との競合に劣後している。郊外商業施設は、買い物機能に加えた娯楽・アミューズメント機能、アクセスや買回り性などの利便性、といった点に優れている。また、居住者＝消費者の郊外への流出が進んでおり、車利用者の増加と、購買地への利便性の重視という点と合わせて、消費者にとって魅力的で利便性が高い郊外商業施設に顧客を奪われている、という状況になっている。

次に、中心市街地の商業に内在する内部環境の問題を分析する。第一に、宇都宮市中心市街地の小売業販売額と売場面積はともに減少傾向にあるが、坪効率(売場面積あたりの販売額)で見ても悪化している。この坪効率の水準は全国的に見ても低く、売場面積(商業床)が相対的に過剰な状況にあると言える。第二に、宇都宮市の中心市街地の地価は低下傾向にあるが、依然として高い水準にある。地価の高止まりは高い賃料を招き、地価や賃料の高さは、中心市街地からの店舗撤退の一因となっている。第三に、中心市街地の商業のマーケティング要素について見てみると、郊外商業施設とは対照的に、「商品」の魅力度と「立地・交通」の不便さという点において、郊外商業施設と大きな差があり劣後している。第四に、中心市街地の商業は個々の事業者による経営形態であるため、そのことに起因する問題点が多い。テナントを一括管理する郊外商業施設と比べても、経営形態の差は大きい。中心市街地の商業は、個々の商店による経営形態が多く、商店街一体としての事業展開や、業種・店舗構成の調整が難しいという意見が聞かれた。

以上のような外部環境と内部環境の分析を踏まえると、宇都宮市の中心市街地の商業が抱える課題は以下の3点に整理される。第一は、経営の一体化と地権の一括した管理を進めることである。個々の商店による事業展開を一体化し、商店街全体でのテナントリーシングなど、商業の再編や業種の偏りを是正する必要がある。また、地権の一括管理により、

中心市街地の地価の高止まりによる不合理な土地利用を打開することも合わせて必要である。第二は、中心市街地商業の役割や位置付けを明確にし、選択と集中を行うことである。今後小売業は大規模な市場拡大は見込めない衰退期・飽和期にあり、かつ市内外においては激しい競合状態にある状況の中では、中心市街地の商業はそのターゲットやポジショニングを明確にしていかなければならない。第三は、商業の活性化と併せた、居住機能やその他機能の併設を進めることである。現在の商業の限界を踏まえ、居住施設やその他施設の併設により、定住人口や来街者＝消費者自体の減少に歯止めをかける必要がある。さらには、地価の高止まりに対応するため、収益性が高く安定的な施設により収益性を確保するためにも、商業に居住や医療、福祉等のサービス機能を追加する必要がある。

これらの3点の課題に対応するために、次の3点の提案を行う。第一は、まちづくり会社による一体的な経営と地権の管理である。商業者や地権者などの共同出資によるまちづくり会社を設立し、まちづくり会社として一括して床の買い取り・借り受けや管理を行う。これにより、販売する商品や入居する店舗の構成など、一体的な商業の経営を行うことができる。第二は、中心市街地の商業は近隣型・生活型商業として特化することである。事業の効率化や集中化のために、中心市街地商業のポジショニングやターゲットを明確化する必要がある。外部環境と内部環境の状況を踏まえると、中心市街地の商業は、市内居住者を主なターゲットとし、趣味性の高い娯楽型の商業ではなく、利便性の高い生活型の商業としての位置付けを図ることが望ましい。第三は、居住施設やその他施設の併設である。来客数や収益性を確保するために、居住空間を商業施設と併設する。また、居住施設の他にも、一定の集客が見込めるようなその他の施設を併設する。このように、近隣型の最低限の商業機能でも運営を可能にするために、居住や医療、福祉等のサービス機能を拡充しなければならない。このような機能を付加することによって、集積のメリットを活かしたまちづくりを行う。最後に、このような提案を具体化させた例として、宇都宮市の中心市街地の一区画をモデルケースとして取り上げ、事業のシミュレーションを試行することとする。

## I. テーマと現状

第 I 章では、テーマと現状についての概説を行う。まず、テーマと検討の流れを設定する(第 1 節)。次に、テーマである中心市街地の現状(第 2 節)と意義(第 3 節)について概観する。さらに、中心市街地に関わる既存の施策についてまとめておく(第 4 節)。

### 1. テーマと検討の流れ

本レポートは、宇都宮市を題材として取り上げ、「宇都宮市の中心市街地活性化」というテーマに取り組むものである。中心市街地活性化は、1990 年代から取り上げられてきた問題であり、その定義は様々に存在するが、中心市街地活性化法では「中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上」と定義されている<sup>1</sup>。

その文言にも表されているように、中心市街地には様々な都市機能が存在する。そのような中心市街地の諸機能の中で、本レポートでは、商業都市として宇都宮市の中核を担ってきた商業機能に焦点を当てることとする。確かに、今日では従来の商業活性化を通した中心市街地活性化には限界があり、他の機能を含めた都市のあり方そのものを見直していくべきだという議論が主流になりつつある。しかし、確かに商業活性化だけでは限界があるものの、商業の役割や位置づけが曖昧にされたまま中心市街地の活性化が議論されているというのもまた問題である。そのため、ここではまず商業を検討の起点として考えていきたい。そして、宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境の動向と、中心市街地の商業自体に内在する内部環境の問題を分析し、商業の可能性と限界について考察する(第 II 章)。そしてその商業の可能性と限界を踏まえ、商業の集積や再編のための実務的な施策を考えていくこととする(第 III 章)。

### 2. 中心市街地の現状

まず初めに、本レポートで対象にする宇都宮市の中心市街地の状況について概観しておく。一般に「中心市街地」の区域は、定義によってさまざま存在するが、ここで取り上げる宇都宮市の中心市街地とは、宇都宮市が中心市街地活性化への推進方策として平成 11 年 3 月に策定した、「宇都宮市中心市街地活性化基本計画」において区画されている中心市街地区域であると定義する。その区域については図 1-1 に示される区域である。図のように、二荒山神社を中心として、西は東武宇都宮駅周辺、東は JR 宇都宮駅周辺に広がる約 320 ヘクタールの範囲を中心市街地区域としている。宇都宮市の現在の中心市街地は、二荒山

---

<sup>1</sup> 中心市街地活性化法第 1 条。

神社周辺地域、JR 宇都宮駅周辺地域に建物や店舗が集積しており、二つの都市の中核から成る「二核構造」になっている。

この中心市街地の居住人口や通行量を見てみると、図 1-2 に示されるように年々減少している。居住人口は 1 万 5,000 人台にまで減少し、通行量もやや下げ止まり傾向にあるものの、依然として減少が続いている。これらのことから、中心市街地の空洞化が進んでおり衰退傾向にあると言える。

次に、本レポートで焦点を当てる、宇都宮市における「中心市街地の商業」についてまとめておく。宇都宮市の中心市街地の商業は、商店や商店街と、百貨店やスーパー等の 2 つから構成される。商店や商店街は、ユニオン通り商店街、オリオン通り商店街、大通り商店街、馬車道通り商店街、など約 20 の商店街・商店会が存在する<sup>2</sup>。加えて、百貨店やスーパー等としては、東武宇都宮百貨店、宇都宮パルコ、長崎屋宇都宮店、パセオ、ララ・スクエア、フェスタ、表参道スクウェア(2007 年 7 月開業)などが挙げられる。

このような中心市街地の商業の状況について、現状を把握しておく。平成 16 年度の商業統計調査によれば、2002 年の時点において、宇都宮市全体の小売業商店数は 4,354 店舗となっており、そのうちの 935 店舗が中心市街地に存在している。中心市街地における商店数の推移を示したのが図 1-3 である。図からも分かるとおり、中心市街地においては、1985 年における 1,379 店舗から 2002 年には 935 店舗へと、約 32.2%も小売業商店数が減少していることが分かる。加えて、中心市街地において近年大型店の撤退が相次いでいる。具体的には、2000 年に上野百貨店が、2002 年には西武百貨店、2003 年には宇都宮ロビンソン、2005 年には 109UTSUNOMIYA が、相次いで中心市街地からの撤退を行っている。これらのことから、中心市街地における商店、大型店の減少が近年観察されており、宇都宮市における中心市街地の商業の衰退の様子が見て取れる。

実際に、中心市街地における小売業年間販売額を見てみても、その状況が読み取れる。中心市街地の小売業年間販売額の推移を示したのが図 1-4 である。図からも明らかのように、1991 年にピークを迎えた宇都宮市中心市街地における小売業年間販売額は、1991 年の 2,146 億 6,000 万円から 2002 年には 1,095 億 7,100 万円へと、約 49%の急速な減少となっている。また特に、市全体に対する割合(シェア)も減少している。一般的に中心市街地商業が中心性を保つためには、売り場面積や販売額の 30%以上のシェアが必要であると言われている。その数値と比較してみても、宇都宮市の中心市街地商業の衰退が現れている。

これら中心市街地における小売業商店数の減少、小売業年間販売額の減少、大型店の撤退という状況から、近年、宇都宮市においては、中心市街地の商業の衰退がかなりの程度進んでいることが分かる。

---

<sup>2</sup> 宇都宮市商店街連盟<http://www.utsunomiya-shotengai.com/>

図 1-1 宇都宮市の中心市街地の区域<sup>3</sup>

図 1-2 中心市街地の居住人口と通行量<sup>4</sup>

図 1-3 中心市街地の商店数<sup>5</sup>

図 1-4 中心市街地の小売業販売額<sup>6</sup>

### 3. 中心市街地の意義

次に、なぜ中心市街地の活性化をテーマとして取り上げるのかということについて触れておく。

第一の理由は、行政の視点から見て、都市のコンパクト化、いわゆるコンパクトシティの実現には中心市街地の活性化が不可欠だからである。コンパクトシティとは、その定義には諸説あるが、一義には、市街地の無秩序な拡大を図るのではなく、中心部に多様な機能を集約・集積させた都市ということができる。この都市のコンパクト化は、宇都宮市自身も目指す都市空間として掲げているものである。現在策定中の第 5 次宇都宮市総合計画の審議資料においても、「市街地の無秩序な拡大を図るのではなく、中心部を有効に活用し、そこに多様な機能を集積させた都市を目指す」「高次な都市機能が集積した、賑わいと高い経済活力を有した、都市の顔となる中心市街地の形成・再生をしていく」として、都市のコンパクト化を掲げている。このように、目標とする都市空間を実現するためにも、中心市街地の活性化が非常に重要なのである。

一般的に、中心市街地活性化の意義は次のようにまとめられる<sup>7</sup>。現在、中心市街地の衰退、都市機能の郊外化が進展することにより、(i) 高齢化社会がますます進行している現在、高齢者や障害者などの移動手段を持たない「交通弱者」にとって、居住・生活がしにくいこと、(ii) 車型社会の進展により、自動車の利用が増えることによる、自然環境への環境負荷が増大すること、(iii) 都市機能の拡散により、維持するための行政コストが増大すること、(iv) 中心市街地の衰退により、その都市の魅力を物語る「まちの顔」がなくなり、地域の活力低下が引き起こされていること、といった数々の問題が引き起こされている。従って、中心市街地の活性化を進め、都市機能の中心市街地への集中を進展させることにより、(i) 業務の高集積、職住近接による、都市の安定的な経済成長を維持することができる点、(ii) 高齢化社会がますます進行している現在、高齢者や障害者などの移動手

<sup>3</sup> 「宇都宮ランドデザイン～21 世紀における都心部再生のシナリオ～」(2002 年 8 月)

<sup>4</sup> 宇都宮市HP、宇都宮市「平成 19 年度通行量・来街者実態調査」より作成。

<sup>5</sup> 宇都宮市HP、宇都宮市統計データバンクより作成。

<sup>6</sup> 同上。

<sup>7</sup> 国土交通省「平成 14 年度 大都市圏におけるコンパクトな都市構造のあり方に関する調査」(2002 年)。その他にも、海道清信『コンパクトシティ—持続可能な社会の都市像を求めて—』(2001 年)、鈴木勉「持続可能な都市形態としてのコンパクトシティ論」(2001 年)、平修久『地域に求められる人口減少対策』(2005 年)、矢作弘「都市に中心が必要なわけ」(2005 年)、などを参考にした。



段を持たない「交通弱者」にとって、居住・生活の行きやすいまちを作り出すことができる点、(iii) 自動車利用を中心とした車型社会では、自然環境に与える環境負荷が大きく、移動距離の削減や公共交通機関への転換を図ることで、自然保護・環境保護のうえでより良い都市を作り出すことができる点、(iv) 都市間競争が激しさを増す中で、中心市街地の活性化は都市の魅力を表す「まちの顔」を創出することができ、市民にとって魅力あるまちづくりを行うことができる点、といった利点が考えられる。

そのため、地方都市において中心市街地の活性化に取り組むことは、今後ますます進展する高齢化社会に対応し、高齢者を含めたあらゆる住民の多様化するニーズに応えることができ、その都市ならではの魅力を備えた居住しやすいまちづくりを行うことができるものとする。それらの取り組みが中長期的には、都市の居住者の増加につながり、ひいては都市の持続的な経済成長を達成することができるものとする。都市の魅力を作り出し、より良い居住環境を作り出すことのできる中心市街地の活性化は、現在の地方都市において喫緊の課題であり、取り組む必要性は大きい。

このような都市のコンパクト化については、学術的にもコンパクトシティや都心再生の分析や研究が進んでいる。ここでは深い内容に立ち入らないが、コンパクトシティが都市構造や経済効果に関して一定の効果があるということが明らかにされつつある<sup>8</sup>。

中心市街地の活性化に取り組む第二の理由は、宇都宮市民から見ても、中心市街地は最大の弱みであり、非常に重要な課題であると認識されているからである。2007年に宇都宮市民に対し、宇都宮市の「強み・弱み」、「重点的に取り組むべき課題」に関するアンケート調査が行われている<sup>9</sup>。その調査結果によると、「弱み」の第1位は「中心市街地」であり、「重点項目」の第3位に「中心市街地」が入っている。これらのことから、宇都宮市の中心市街地は最大の弱みであり、非常に重要な課題であると市民も認識しているということが分かる。

また、宇都宮市の中心市街地において、商業の施策に取り組む意義としては二つの理由がある。第一に、中心市街地における商業の意義として、一般的に次のようにまとめられる。(i) 商業活動が人々の生活から切り離すことのできない、最も中核を占める活動であり、交通機能・生活環境機能・居住機能といった他の都市機能以上に、中心市街地の活性化を行う上で重要である点、(ii) 多くの地方自治体が、地方活性化の重点施策として「商業の活性化」を挙げており、中心市街地活性化の牽引役として期待している点、(iii) 商業活性化による中心市街地の活性化が、ひいては、市全体の持続的な経済の振興につながる

<sup>8</sup> 例えば、佐保肇「中小都市における都市構造のコンパクト性に関する研究」(1998年)、秋月裕子・小浦久子「中心市街地の機能混在からみた市街地構造」(2001年)、森本章倫・古池弘隆「公共交通のエネルギー消費の効率性と都市特性に関する研究」(2000年)など。

<sup>9</sup> 宇都宮市「第5次宇都宮市総合計画(2007年策定中)」審議資料「まちづくり市民アンケート」

点、といった 3 つの理由から、中心市街地の活性化を行う上で、中心市街地の商業の活性化に取り組むことは大変重要であるものとする。現在、多くの地方都市において、中心市街地の衰退が進展する中で、特に商業が衰退することによって様々な問題が引き起こされている。それらの問題は、大きく以下の 4 点が挙げられる。すなわち、

- (i) 中心市街地に商業が集積することによって生まれる規模の経済、人々が地域内外から多く集まることによって生まれる、まちの活力や賑わいが失われ、ひいてはまちの魅力の喪失、居住者や来街者の喪失につながる
- (ii) 高齢者や障害者などの「交通弱者」といった、買い物への移動が困難な人々にとって、近隣で買い物をすることのできる場所が存在しない
- (iii) 現在郊外に多く出店している商業施設は、商業戦略や売上によって出店・撤退を頻繁に繰り返しており、郊外商業施設による市民への商業機能の提供は、中心市街地における商業機能の提供に比べて持続性が少なく、住民への商業機能の提供を長期間にわたって継続的に行うことができない
- (iv) 市民が中心部に期待する機能の上位に、商業機能が挙げられており、それらの市民のニーズに応えることができない

の 4 点である。地方都市において中心市街地の活性化に取り組むに当たり、中心市街地の商業の活性化に重点的に取り組むことで、中心市街地における商業の集積、業務の高集積による経済波及効果、高齢者を含めた様々な市民への買い物の場・サービスの継続的な提供、まちの活力や賑わい、魅力の創出を行うことができるものと考えられる。そのような中心市街地の商業活性化による中心市街地活性化の取り組みによって、人々が地域内外から買い物に多く集まり、商業の集積とあわせて、活気や賑わいに満ちた中心市街地を作り出し、その都市ならではの魅力あるまちを作り出すことができるものとする。従って、商業の活性化を通じた中心市街地活性化の取り組みは、地方都市における中心市街地の活性化を図る上で特に重要であるものと考えられる。

商業に取り組む第二の理由として、宇都宮市民の中心市街地に対する要望として、「商業振興」を最も望んでいる点が挙げられる。宇都宮市の実施した「第 35 回市政に関する世論調査」によると、取り組んで欲しい施策の第 1 位は「商業振興」である。地域別で見ても、中心市街地が含まれる「中央」に対する要望でも、「商業振興」が 37.3%と最多となっている。これらのことから、中心市街地の中でまずは商業に関する施策について取り組まなければならない、本レポートでもまず商業に焦点を当てることとした。

#### 4. 既存の施策

最後に、中心市街地や商業の活性化に関わる施策についてまとめておく。まず国レベル

では、いわゆる「まちづくり三法」が制定されている<sup>10</sup>。近年、多くの地方都市において、車型社会の進展、中心市街地の地価高騰、消費者ニーズの多様化による人口の郊外部への転出に伴い、都市機能の郊外化と中心市街地の衰退が大きな問題となっている。都市間競争も激しさを増す中で、如何に魅力あるまちをつくるかは、多くの地方自治体が現在直面している重要課題である。多くの地方自治体において、中心市街地の活性化が喫緊の課題として取り上げられているが、そのような地方都市における中心市街地衰退の状況に鑑み取り組まれてきたのが、「まちづくり三法」の制定や改正・見直しである。

「まちづくり三法」とは、「改正都市計画法」、「大規模小売店舗立地法（大店立地法）」、「中心市街地活性化法」の3つの法律から構成される。改正都市計画法は、ゾーニング（土地の利用規制）を図るためのものであり、大規模小売店舗の郊外立地を市町村が土地利用規制できる。2006年の改正では、立地可能な用途地域がさらに限定された。また、大規模集客施設の立地に都市計画の手続きを求めることも規定された。大店立地法は、大規模ショッピングセンターが出店する際の地域との調整の仕組みを定めたものである。大型店の出店による影響を配慮する必要があるとし、出店を制限することもできるものである。中心市街地活性化法は、「市街地の整備改善」「商業等の活性化」を8省庁が総合的一体的に支援するものである。2006年の改正では中心市街地活性化協議会が法定化されるなどに至った。このように、都市計画法や大店立地法により無秩序な郊外開発を防ぐ環境は整っている。また、中心市街地活性化法に基づき、中心市街地活性化のための国の支援措置が得られる、という状況になっている。

また、市街地の再開発に関係する法律としては、都市再開発法があり、同法に市街地再開発事業が定められている。市街地再開発事業は、「市街地の土地の合理的かつ健全な高度利用と都市機能の更新とを図るため、建築物及び建築敷地の整備並びに公共施設の整備に関する事業並びにこれに附帯する事業」のことである<sup>11</sup>。これには第1種市街地再開発事業と第2種市街地再開発事業がある。前者はいわゆる権利変換方式と呼ばれ、従来の土地・建物等の権利者は再開発による建築物の権利床や土地持分を事業者から取得するというものである。権利床の他に保留床を確保し、保留床の売却によって事業費を調達するというスキームがとられることが多い。後者は、事業者が再開発区域の土地建物を買い取り、事業後に入居者に再配分する用地買収方式のことである。

宇都宮市や商工会議所もこれまで様々な取り組みを行ってきた<sup>12</sup>。宇都宮市の中心市街地

---

<sup>10</sup> 国土交通省「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律の一部を改正する等の法律案」（2006年2月）、国土交通省「第1回文化を培うこれからの国土交通行政を考える懇談会 資料」（2006年11月）など。

<sup>11</sup> 都市再開発法第2条。

<sup>12</sup> 「宇都宮市の都市・地域政策に関する視察資料」（2007年6月）や宇都宮市ホームページ <http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/machizukuri/shigaichi/index.html>を参照した。

に関する計画としては、「宇都宮市中心市街地活性化基本計画」(1999年)や、「宇都宮グランドデザイン 21世紀における都心部再生のシナリオ」(2002年)等が策定されてきた。中心市街地活性化の取り組みとしては、まずイベント事業として、オリオン七夕まつり、宮まつり、宮の市、イルミネーション、などの事業に取り組みられてきた。地域資源の活用として、有名な餃子に加え、「ジャズのまち」、「カクテルのまち」、「妖精のまち」としての市内外へのPRが続けられてきた。また、出店促進の取り組みとしては、空き店舗出店補助事業や、チャレンジショップ事業などがある。このようなソフト事業に加えて、ハード事業として循環バス運行や道路・景観整備事業、JR宇都宮駅西口・東口再開発事業なども進められてきた。さらには、主体となる組織・機関としてまちづくり推進機構設立やTMO機関(商工会議所)の認定などが行われてきた。このように、これまで様々な施策が打たれてきた。しかし、統計データを見る限り全体としては依然として来街者数や売上高の減少は続いており、大きな改善にはつながっていない。各種の事業は一時的な集客増加の効果は見込めるものの、中長期的な改善や効率化にはつながっていない状況にあると言える。

## Ⅱ. 問題分析

第Ⅱ章では、問題分析と課題の抽出を行う。まず、宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境を分析する(第1節)。次に、中心市街地の商業自体に内在する内部環境の問題を整理し(第2節)、両環境分析を通して商業の可能性と限界について考察する。

### 1. 外部環境

宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境として、(1)マクロの商業環境、(2)競合構造、(3)消費者特性について分析する。

#### (1)マクロの商業環境

ここではマクロの商業環境として、小売業の市場動向と宇都宮市周辺の商圈構造について見てみる。まず、小売業の市場規模について見てみると、全国の小売業年間販売額は、1991年を境目にして減少傾向にある。これには物価の変動による影響もあるが、過年度の販売額について物価の影響を補正しても、減少傾向にある。宇都宮市の小売業年間販売額について見てみても、同じように減少傾向にある。今後の人口減少化や少子高齢化を考えると、小売業の市場規模が拡大することは見込めない。小売業は業界全体としてサイクルが転換点を過ぎた衰退期・飽和期にあると言える。

次に、広域の商圈構造として、周辺主要都市の商業力について概観する。ここでは商業力を表す指標の一つとして、小売吸引力指数を用いる。小売吸引力指数は、当該都市の人口あたりの小売業販売額を対全国比で表したものである。その小売吸引力指数をプロットしたものが図 2-1 である。図から明らかなように、関東周辺では東京の小売吸引力指数が 1.45 と最大である。加えて、北関東でも近隣の高崎市(1.38)や水戸市(1.37)の小売吸引力指数が高い。このように、県外には小売吸引力の強い都市が多く、県外から大規模な集客を見込むのは難しい状況にあると言える。

同様に、栃木県内の各都市について小売吸引力を比較してみる。図 2-2 に示されるように、栃木県内では、宇都宮市の小売吸引力指数が 1.25 と最大である。しかし、近接する真岡市(1.19)や今市市(1.07)の小売吸引力指数も高い。その他にも小売吸引力指数が比較的高い都市が複数分布している。このように、県内では小売吸引力が分散している状況にあると言える。

最後に、買い物客の流出入の状況について概観する。まず、宇都宮市の商圈吸収人口の内訳を見てみると、図 2-3 のように 70%以上が宇都宮市の居住者であり最多である。二番目に多い河内町の割合でも 4.1%に過ぎない。また、宇都宮市全体ではなく中心市街地の来街者の内訳を見ても、宇都宮市内居住者が 65%であり、宇都宮市外居住者が 26%、県外居住者が 9%となっている。これらのことから、宇都宮市の主たる顧客層は宇都宮市の居住者であり、他市や他県からの顧客の流入は少ないと言える。続いて、買い物客の

流出状況について見てみる。栃木県「地域購買動向調査報告」によると、図 2-4 のように宇都宮市の地元購買率は 95%以上であり、栃木県平均と比べても非常に高い。すなわち、宇都宮市の居住者はほとんどが宇都宮市内で買い物をしており、市外への流出はほとんどないということである。また、宇都宮市の小売業年間販売額を対全国比で見てもここ数年変化が見られず、全国比に対して宇都宮市の小売業販売額が大きく落ち込んでいることはない。以上のように、買い物客の流出入の状況から見るに、現状として宇都宮市の最たる商圈は宇都宮市自身で成り立っていると考えられる。

図 2-1 周辺主要都市の小売吸引力<sup>13</sup>

図 2-2 栃木県内の各都市の小売吸引力<sup>14</sup>

図 2-3 宇都宮市の商圈吸収人口の内訳<sup>15</sup>

図 2-4 宇都宮市の地元購買率<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> 経済産業省「平成 16 年商業統計調査」の小売業年間販売額の数値をもとに算出。

<sup>14</sup> 同上。

<sup>15</sup> 栃木県「地域購買動向調査報告」(平成 16 年度)より算出。

<sup>16</sup> 同上。

## (2) 競合構造

次に、宇都宮市の中での競合構造について分析する。宇都宮市内の競争相手として考えられるのは、幹線道路沿いに展開しているロードサイド店や、郊外商業施設が候補に挙げられる。ロードサイド店とは、幹線道路に面した土地に他の商業施設とは集積しない形で単独に出店している大型専門店を指し、広い敷地面積をもつ店舗が特徴的である。例としてヤマダ電機、コジマ電気のような家電量販店、ユニクロといった衣服量販店、自動車関連の商品を扱う店舗などがある。

一方の郊外商業施設とは、中心市街地から離れた場所に立地し、複数の店舗が複合し、集積した形で商業活動を行っている施設を指す。こちらも敷地面積、売り場面積ともに非常に大きいこと、また大きな駐車場を持つことが特徴である。施設内では大型のスーパーや家電売り場、各種ブランドのショップが、施設内でそれぞれのエリアに分かれて展開している。宇都宮市の郊外商業施設は 1990 年代から出店が始まり、2007 年までに図 2-5 のような商業施設が出店している。福田屋ショッピングタウンがやや中心市街地に近い準郊外型である他は、中心市街地から数 km 離れた場所に立地している。

では、中心市街地から顧客を奪っている宇都宮市内の競争相手として、ロードサイド店と郊外商業施設のどちらがより主要な競合となっているのであろうか。結論としては、以下のような理由から、郊外商業施設のほうがロードサイド店よりも中心市街地の商業の顧客を奪っている影響力の大きい主体であると考えられる。

第一の理由として、郊外商業施設のほうがロードサイド店よりも、小売業販売額の増加率が高いということが挙げられる。各店舗や商業施設の販売額は公表されないため厳密に言うことはできないが、市内の行政区ごと小売業販売額の変化率を見てみると、郊外商業施設の出店した行政区がより高い増加率を示している。例えば、1997 年から 2002 年にかけての変化率を見てみると、陽南、姿川、宝木の 3 地区の増加率が顕著である<sup>17</sup>。その 3 地域とも郊外商業施設とロードサイド店が進出してきているが、増加率の最も高い陽南地区には、郊外商業施設のひとつであるアピタ宇都宮店が 2000 年に出店している。以上から、郊外商業施設のほうがロードサイド店よりも中心市街地の商業の顧客を奪っている競合となっている可能性が高いと考えられる。

第二の理由として、郊外商業施設の出店時期と中心市街地における大型店の撤退時期からも、郊外商業施設の中心市街地商業に与える影響の大きさを伺い知ることができる。図 2-6 のように、1991 年を皮切りに、1994 年の規制緩和以降、郊外商業施設の開店が加速している。その一方で、2000 年に上野百貨店、2002 年に西武百貨店、2003 年にロビンソン、2005 年に 109 UTSUNOMIYA が撤退しているように、中心市街地の大型店の撤退が相次いでいる。このように時系列の観点から見ても、郊外商業施設の出店が中心市街地商業衰退の契機となっていることが伺える。

実際、郊外商業施設の出店により、中心市街地商業の買い物客が奪われ、売上が著しく

<sup>17</sup> 宇都宮市統計データバンク「地区別商店数、従業者数、年間商品販売額等の推移」。

減少しているということが読み取れる。前出の図 1-4 によると、郊外商業施設が開業し始めた 1994 年前後から、中心市街地商業の小売業年間販売額が減少に転じ、その後も減少に歯止めがかからず、かつ市全体に対する中心市街地の占める割合も大きく低下している。

また、店舗面積を見ても、郊外商業施設は中心市街地商業に対する脅威となっていると言える。FKD ショッピングモールインターパークの店舗面積は、周辺にある一群の商業施設と合わせると現状で約 11 万 9 千㎡に及ぶ。中心市街地の売場面積が約 13 万 4 千㎡（平成 14 年）であるから、一つの郊外商業施設が中心市街地の売場面積にかなり近い規模となっており、郊外商業施設が中心市街地の商業に肉迫している様子が伺える。以上のような点から、中心市街地は郊外商業施設に買い物客を奪われてきたと考えられる。

図 2-5 主要郊外施設一覧<sup>18</sup>

商業施設名称	敷地面積 (㎡)	売場面積 (㎡)	入居店舗数	中心市街地からの距離	開店年	売上高 (百万円)
御幸ヶ原ショッピングセンター	32,057	9,173	9	北東 6.9km	1991/4/25	N.A
宇都宮スーパーモール	44,251	11,800	2	北東 6.6km	2000/11/28	N.A
越戸ショッピングセンター	25,693	9,429	5	東 4.3km	1996/12/13	N.A
ベルモール SC	97,099	43,000	90	東 4.1km	2004/10/5	N.A
FKD ショッピングモール	227,847	54,908	130	南 9.3km	2003/7/23	25,000(目標)
カトリアガーデン宇都宮南店	53,578	12,729	11	南 9.3km	2004/12/3	N.A
アピタ宇都宮店	71,294	27,089	31	南西 4.9km	2000/9/22	12,640(H16)
福田屋ショッピングタウン	41,405	39,180	23	北 1.9km	1994/10/13	28,773(H16)

図 2-6 郊外商業施設と中心市街地の店舗状況の推移<sup>19</sup>

年	郊外商業施設の出店状況	中心市街地の大型店の撤退
1991 年	御幸ヶ原ショッピングセンター 開店	
1994 年	宇都宮福田屋ショッピングセンター 開店	
1996 年	越戸ショッピングセンター 開店	
2000 年	アピタ宇都宮店 開店	
	宇都宮スーパーモール 開店	上野百貨店 撤退
2002 年		西武百貨店 撤退
2003 年	FKD ショッピングモール 開店	ロビンソン 撤退
2004 年	ベルモール SC 開店	
	カトリアガーデン宇都宮南店 開店	
2005 年		109UTSUNOMIYA 撤退

<sup>18</sup> 「宇都宮市の都市・地域政策に関する視察資料」、各商業施設のHP等より作成。

<sup>19</sup> 同上。



それでは、郊外商業施設とはどのような特徴を持っているのであろうか。そのような要因を具体的に洗い出すために、以下のような基本的なマーケティングの4つの要素を比較項目として設定する(図2-7)。本来、マーケティングの4要素は個々の商品について当てはめられるものであるが、ここでは購買地として商業施設全体についても含めて検討するとする。

各要素とその内容については以下の通りである。一つ目の要素は、「価格」である。「価格」は、通常店頭で販売されている商品価格や、またセール時における価格も含める。二つ目の要素は、「商品」である。これは、販売している商品の数や種類、あるいは入居しているテナントの業種や構成などの要素についてである。また、営業時間や店員の接客態度、配送サービスやポイントカードなどの買い物に関わる付随的なサービスも含める。加えて、外観や店内の雰囲気についても含めるとする。三つ目の要素は、「販促」である。販売促進のための広告やPR状況、具体的には販売している商品や入居している商店、テナントの内容や場所が買い物客に認知されているか、買い物客にとってわかりやすいものになっているか、などについて検討するものである。四つ目の要素は、「立地」である。ここでは購買地へのアクセス状況、また購買地内での買い回り状況として「交通」も含める。具体的には、目的の店舗に至るまでの交通手段やその経路について、店舗に至るまでに要する移動時間や移動距離について、店舗までの移動にかかる金銭的な費用・料金について、店舗までの移動の手間やアクセスの良し悪しなどについてである。また、購買地の中における移動のしやすさもこの項目に含めるとする。

これらの各要素について、以下のようにして収集した情報を用いた。まず基本的なデータとしては宇都宮市のホームページや統計資料、各商業施設のウェブサイト等を閲覧した。また、宇都宮市に居住している、あるいは居住していた消費者十数人に対しアンケート調査を行った。さらには、我々自身も実際に宇都宮市を訪れ、現地視察を行った。

結果として、宇都宮市の郊外商業施設は次のような二点に特徴があると言える。一つ目は、郊外商業施設は商業施設全体を含めた「商品」が魅力的であるということである。郊外商業施設の品揃えは、中心市街地と同様に高級品ではなく日用品が中心であるが、子供から高齢者まで全世代・全顧客層を幅広く対象とした商品や店舗の構成となっている。一つの商業施設でほとんどの顧客をターゲットにすることができるのである。さらに、映画館やスポーツ施設、アミューズメント施設、フードコートなども併設されており、一体的・複合的な商業施設となっている。そのように、郊外商業施設は娯楽や休憩など買い物以外のアミューズメント機能も施設内に備えているという点が特徴的である。

二つ目の特徴としては、来店までの利便性や店内の買回性など「立地・交通」の要素が非常に良いという点である。郊外商業施設は、自家用車での来店が圧倒的に多い。併設されている駐車場は規模が大きく無料である。国道からのアクセスもよく、郊外に居住する消費者にとっては中心市街地より近く行きやすい。また、中心市街地のJR宇都宮駅から無料のシャトルバスがあり、中心市街地からも多くの買い物客が利用している。さらに、店

内は通路が広くフラットなつくりをしており、店舗が集積しているため買い回りやすい。このように、郊外商業施設は来店までのコストや利便性が優れており、店内での買い回り性も非常に良く買い物がしやすい環境となっている。これらの点が特徴的であり、中心市街地の商業と大きな差異がある。

図 2-7 郊外商業施設のマーケティング要素<sup>20</sup>

比較要素	主要な状況や特徴
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地と特別な価格差は見られない</li> <li>・ 住民から見ても格段に安いというわけではない</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高級品ではなく、中心市街地と同じく日用品が中心</li> <li>・ 子供から高齢者まで全世代を幅広く対象とした商品・店舗構成</li> </ul>
商品構成・店舗構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 映画館やスポーツ施設、アミューズメント施設、飲食店なども併設した一体的・複合的な商業施設</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業時間：21時～23時、夜遅くまで営業、年中無休</li> </ul>
パッケージング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポイントカードあり</li> <li>・ 広い、明るい、楽しい、活気がある店内、落ち着いた雰囲気の内</li> </ul>
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フロアマップやフロアナビなどが整備され、商品や店舗の種類や配置がわかりやすい</li> <li>・ ディスプレイや店舗配置が整然としていて見やすい</li> </ul>
立地・交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心地から2～10kmの郊外に位置、中心地から車・バスで10～30分</li> <li>・ 車での来店が圧倒的に多い</li> <li>・ 中心市街地のJR宇都宮駅からシャトルバスあり</li> </ul>
立地環境・交通環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐車場もシャトルバスも無料</li> </ul>
店内構造・買回性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐車場は規模が大きく広い、国道からのアクセスもよい。</li> <li>・ 郊外消費者にとっては中心地より近く行きやすい</li> <li>・ 店内は通路が広く、店舗が集積しているため買い回りやすい</li> </ul>

<sup>20</sup> 現地視察、住民に対する独自アンケート、各社ホームページ等の情報をもとに整理し作成。

### (3)消費者特性

最後に、消費者の特性についてまとめておく。消費者特性の一点目は、宇都宮市においても居住の郊外化が進んでいることである。図 2-8 に示される通り、宇都宮市の郊外の居住人口は年々増加している一方、中心市街地の居住者数やその割合は減少している。これは、中心市街地の人口＝消費者が減り、居住と消費の郊外への流出が進んでいるということである。

二点目は、移動の手段として自家用車が多く利用されているということである。宇都宮市が行ったアンケートによると、中心市街地への交通手段としては自家用車が 54.1%と最も高く、郊外への交通手段としても自家用車が 70.7%となっている(図 2-9)。このように、宇都宮市では自家用車の利用率が非常に高い。さらに、購買地を選択する理由を調査したアンケートによると、中心市街地と郊外商業施設の選択理由を合わせると、「家が近い」という理由が最大となっている。買い物へ行く購買地を選択する際には「家の近さ」が最も重視されているということである。以上のように、買い物の際にアクセスや利便性が重要な要因となっていることが言える。

図 2-8 宇都宮市の郊外人口と中心地人口割合<sup>21</sup> 図 2-9 宇都宮市民の目的地別交通手段<sup>22</sup>

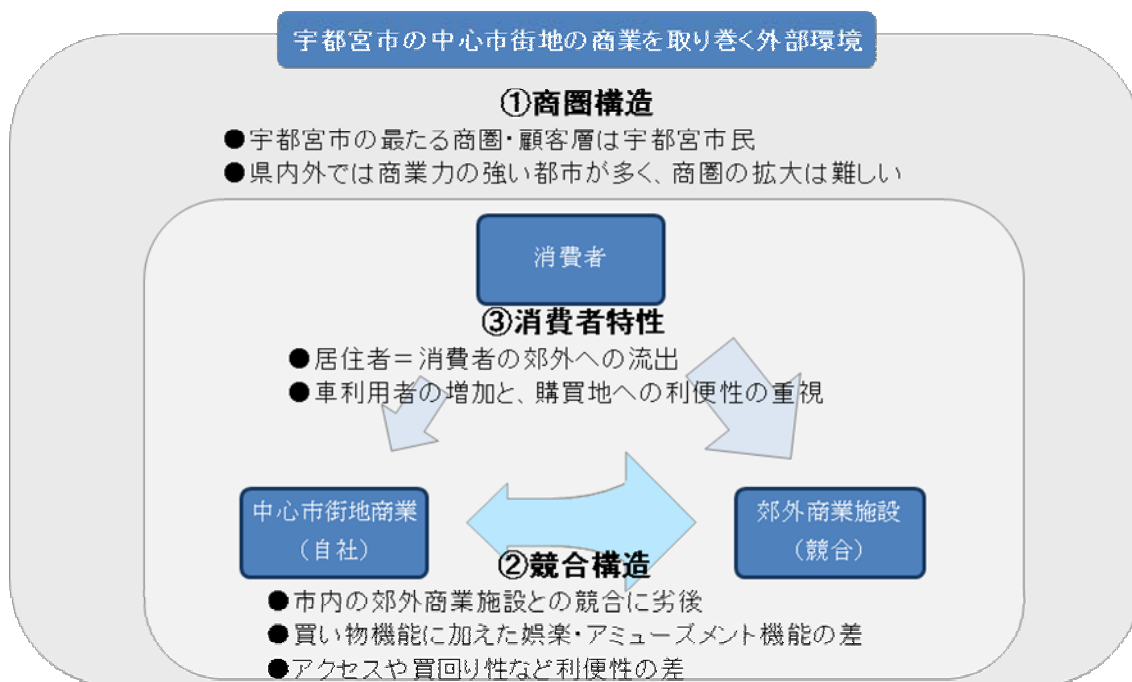
### (4)小括

以上の分析を踏まえ、宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境について整理しておく。それを図示すると以下のような図になる(図 2-10)。まず、宇都宮市の商圈は主に市内で成り立っており、最たる顧客層は宇都宮市の居住者である。県内外では商業力の強い都市が多く、商圈の拡大は難しい状況にある。市内では、市内居住者を巡って市内の郊外商業施設と競合しており、中心市街地はその市内の郊外商業施設との競合に劣後している。郊外商業施設は、買い物機能に加えた娯楽・アミューズメント機能、アクセスや買回り性など利便性、といった点に優れている。また、居住者＝消費者の郊外への流出が進んでおり、車利用者の増加と、購買地への利便性の重視という点と合わせて、消費者にとって魅力的で利便性が高い郊外商業施設に顧客を奪われている、という状況になっている。

<sup>21</sup> 宇都宮市住民基本台帳より作成。

<sup>22</sup> 宇都宮市「第 5 次宇都宮市総合計画 (2007 年策定中)」審議資料「まちづくり市民アンケート」より作成。

図 2-10 宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境



## 2.内部環境分析

次に、本節では、中心市街地の商業自体に内在する内部環境の問題について整理する。ここでは、内部環境として、(1)坪効率・販売効率、(2)地価、(3)マーケティング要素、(4)経営・組織形態、という4点について検討する。

### (1)坪効率・販売効率

まず、中心市街地の商業の販売効率について見てみる。ここでは、販売効率の指標として、売場面積あたりの販売額を表した坪効率を用いる。坪効率の経年変化を示したのが図2-11である。宇都宮市の中心市街地の販売額と売場面積はともに減少傾向にあるが、売場面積あたりの販売額として坪効率を見てみるとそれも悪化している。1991年は109.4万円/m<sup>2</sup>であったものの、直近の2002年には83.0万円/m<sup>2</sup>まで下がっており、10年間で約25%も落ち込んでいる。この坪効率は、全国では92.5万円/m<sup>2</sup>、宇都宮市全体でも90.3万円/m<sup>2</sup>である。それらに比べても、宇都宮市の中心市街地は坪効率が低い水準にある。

市場サイクルが成長期にあり集客が多い状況では、稼働率が高いため、売場面積の拡大によって売上げを増やすことができる。そのため、売場面積あたりの販売額である坪効率を重視し、売上げを拡大させるのが良いと言える。しかし、市場サイクルが転換点を過ぎ成熟期・飽和期に入ると、高い稼働率を維持できるほどの集客が確保できなくなる。そのため売場面積を拡大してもそれだけの売上げの拡大は見込めない。坪効率が悪い現状のままでは、売場面積(商業床)の拡大による売上げの拡大は難しい。商業床が相対的に過剰で効率の悪い状況では、中心市街地の販売額の増加だけではなく、商業床の集積・再編が必要となってくるのである。

### (2)地価

次に、中心市街地の地価について見てみる。図2-12に示されるように、宇都宮市の中心市街地の地価は低下傾向にあるが、依然として高い水準にある。地価の高さは賃料に反映され、中心市街地の賃料は高い状態にある。一方、郊外では大規模な土地が安価に供給され、賃料も非常に低い水準にある。地価や賃料の高さは、商店事業者にとっては高い損益分岐点となり、来街者が減る状況と併せて採算性の悪化を招いている。結果として、中心市街地からの店舗撤退、空き店舗の発生、新規出店の阻害などの一因となっている。

一般に、小売業の費用構造として、売上げを100%とすると、仕入原価がその60~70%、粗利益が30%で、賃料が8~10%の負担率になる。粗利益のおよそ半分は人件費、また半分は諸経費となる。それらを引いた後に賃料を支払うので、賃料の高さは費用を圧迫し、赤字を引き起こす要因となっている。

このような地価が高止まりしている原因の一つとして、地権者の高い期待収益が含まれていることがある。地権者が高い収益の業種や店舗を望んだり、あるいは商業地から居住地やオフィスなどへの用途転換による将来の期待収益が含まれていることなどが考えられる。

図 2-11 中心市街地の小売業坪効率<sup>23</sup>

図 2-12 中心市街地の地価<sup>24</sup>

### (3)マーケティング要素

次に、中心市街地の商業のマーケティング要素について見てみる。ここでは前節の郊外商業施設と同様に、4つの要素について整理して分析する。結果として、中心市街地の商業は、郊外商業施設とは対照的に、「商品」の魅力度と「立地・交通」の不便さという点において弱みを抱えているとすることができる。

まず、「商品」について、中心市街地の商店は日用品、雑貨、服飾品の店舗が多く、他方で食料品の店舗が少なく、店舗構成に偏りがある。また、買い物の目的となるような目玉となる特色ある店舗も少ない。実際、宇都宮市による来街者調査においても、中心市街地の商店に対する要望として、「品揃えを豊富にしてほしい」という回答が上位にきている<sup>25</sup>。中心市街地の百貨店やスーパー等の商品・店舗構成は商店よりは多様であるが、一部の業種やターゲット層に限定したものとなっている。例えば、東武百貨店やパルコは服飾品が中心だが、長崎屋は生鮮食料品が多い。百貨店には食料品を揃えたいいわゆるデパ地下があるものの、比較的価格が高めの商品構成となっている。また、パルコは10代～20代の若年層を対象にした商品構成になっており、一方で東武百貨店は30代～40代以上を対象にした商品構成になっている。また、中心市街地の商店は営業時間が比較的短く、各商店が独自に営業時間を設定しており統一されていない。

また、「立地・交通」について、特に郊外からの車によるアクセスは不便であり、市街地内での買い回り性も低いと言える。中心市街地の商店および大型店の多くは中心市街地の中央西部に位置している。そのため、東武宇都宮駅からは近いが、JR宇都宮駅からは徒歩で30分程、バスでも10分程かかってしまう。また、中心市街地の場合、駐車場自体は市街地内に150箇所ほどあるが、商店や大型店に近い駐車場は少なく、また台数も比較的小規模である。実際に使いづらいというアンケート回答も得られた。駐車場の料金についても、中心市街地の駐車場料金は一般的に1時間200～300円と有料である。さらに、買い回り性についても、中心市街地の商店は個々の店舗が離れているため不便であるという回答を得た。以上のように、中心市街地の商業は、郊外商業施設とは対照的に、「商品」の魅力

<sup>23</sup> 経済産業省「平成16年度商業統計」より算出し作成。

<sup>24</sup> 宇都宮市HP、「地価公示のあらまし」より作成。

<sup>25</sup> 宇都宮市・宇都宮商工会議所『平成17年度 来街者調査』。

度と「立地・交通」の不便さという点において、郊外商業施設と大きな差があり劣後しているといえることができる。

図 2-13 中心市街地の商業のマーケティング要素

比較要素	主要な状況や特徴
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街は特に高い安いということはない</li> <li>・大型店の高級品は比較的高めの価格設定</li> </ul>
商品 商品構成・店舗構成 サービス パッケージング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日用品、雑貨、服飾品が多く、食料品が少ない→店舗構成に偏りがある</li> <li>・専門店や特徴あるテナント、目玉となるテナントが少ない、個性ある店が根付かない</li> <li>・店舗によってターゲット層が異なる</li> <li>・餃子店は充実している。若者向けのユニオン通り商店街は好調。</li> <li>・商店街の営業時間は各店舗ごとに異なり、統一されていない</li> <li>・人は少なく、閑散・殺伐としている。古めかしい内装</li> <li>・店舗の構造や配置のせいで狭く感じる店もある。暗くわかりにくい入口もあり入りづらい店もある</li> </ul>
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街マップやフロアガイドなかったり、あったとしてもわかりづらい</li> <li>・店舗の内容や場所が把握しにくい</li> </ul>
立地・交通 立地環境・交通環境 店内構造・買回性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地という立地のため、バス停や駅には近い</li> <li>・交通手段は鉄道、バス、車が多く、自転車、徒歩もいる</li> <li>・公共交通や駐車場は有料</li> <li>・駐車場が狭く駐車しにくい。目的の店舗に近い駐車場に空きがない。</li> <li>・渋滞や駐車場、距離の問題で郊外居住の車利用者にとってはアクセスも悪く不便</li> <li>・中心市街地の中で個々の店舗は点在しており、見て回りにくい、買い回りにくい</li> </ul>

#### (4)経営・組織形態

最後に、中心市街地の商業の経営形態・組織形態に関わる問題点について、現地視察やヒアリングから得られた内容をまとめておく。まず、中心市街地の商業は個々の商業者による経営形態であるため、そのことに起因する課題が多い。テナントを一括管理する郊外商業施設と比べても、経営形態の差は大きい。中心市街地の商業は、個々の商店による経営形態が多く、商店街一体としての事業展開や、業種・店舗構成の調整が難しい。例えば、個々の商業者ごとの経営形態による弊害として、業種・店舗構成に偏在やミスマッチが生じている。先述した地価の高止まりなどの要因とも合わせて、営業のやりやすい業種や収益の安定的な業種に偏りやすくなっている。また、現在の消費者のニーズに対応しきれないまま、従前の事業が継続されている状況にある。

加えて、商店街内部の連携や取り組み、商店街一体として繋がりのある事業展開ができないという意見も聞かれた。これは、撤退による空き地や駐車場など低未利用地化することが一因であり、そのために動線や買い回り性が悪化している。さらには、チェーン店などがテナント化した土地に出店・撤退を繰り返すことで、中長期的な連携や取り組みが難しいということも聞かれた。

また、後継者不足や高齢化など担い手の不足も問題となっている。高齢化や後継者不足により経営の継続が難しく、店主の高齢化や後継者不足も、店舗撤退や空き地など低未利用地化の一因となっているようである。

#### (5)小括

以上の分析を踏まえ、宇都宮市の中心市街地の商業に内在する内部環境について整理しておく。第一に、坪効率(売場面積あたりの販売額)は悪化しており、この坪効率の水準は全国的に見ても低く、売場面積(商業床)が相対的に過剰な状況にあると言える。第二に、宇都宮市の中心市街地の地価は依然として高い水準にあり、地価の高止まりは高い賃料を招き、地価や賃料の高さは、中心市街地からの店舗撤退の一因となっている。第三に、中心市街地の商業のマーケティング要素について見てみると、郊外商業施設とは対照的に、「商品」の魅力度と「立地・交通」の不便さという点において、郊外商業施設と大きな差があり劣後している。第四に、中心市街地の商業は、個々の商店による経営形態が多く、商店街一体としての事業展開や、業種・店舗構成の調整が難しい。

最後に、宇都宮市における中心市街地の商業に関する課題をまとめておく。これまで概観してきた内部環境と先に見た外部環境とを合わせ課題を整理すると、それは以下の三点にまとめられる。

一つ目は、経営の一体化と地権の一括した管理を進めることである。内部環境の節で指摘したように、中心市街地の商業は構成に偏りがあり、また経営・組織形態が分離していることに起因する弊害も大きい。そのため、個々の商店による事業展開を一体化し、商店街全体でのテナントリーシングなど、商業の再編や業種の偏りを是正する必要がある。また、内部環境として地価の高止まりが問題となっている。そのため、地権の一括管理により中心市街地の地価の高止まりによる不合理な土地利用を打開することも合わせて必要である。

二つ目は、中心市街地商業の役割や位置付けを明確にし、選択と集中を行うことである。特に外部環境の節で述べたように、今後小売業は大規模な市場拡大は見込めない衰退期・飽和期にあり、かつ、市内外においても激しい競合状態にある。加えて、内部環境の節で述べたように、坪効率は悪化しており商業床は過剰な状況である。そのような環境の中で、中心市街地の商業は、誰に選ばれどのような役割を果たすのか、そのターゲットやポジショニングを明確にし、中心市街地の商業者で共有していく必要があると言える。



三つ目は、商業の活性化と併せた、居住機能やその他機能の併設を進めることである。これまでの外部環境と内部環境の分析から、商業だけでは限界があると言える。それを踏まえ、居住施設やその他施設の併設により、定住人口や来街者＝消費者自体の減少に歯止めをかける必要がある。さらには、地価の高止まりに対応するため、収益性が高く安定的な施設により収益性を確保するためにも、そのような商業、居住、その他施設の併設が必要である。

### Ⅲ. 施策提案

前章で行った問題分析をもとに、宇都宮市中心市街地の商業がとるべき施策は、以下の三つに纏められる。すなわち、(施策Ⅰ) まちづくり会社を創設し、それによって中心市街地の地権の管理を行い、一体的な商業の経営を行うこと、(施策Ⅱ) 郊外商業施設や市内の他商業施設との差別化を図り、中心市街地近隣の居住者をターゲットとした、近隣型・生活型に特化した商業を展開すること、(施策Ⅲ) 商業施設のみならず、居住施設やその他施設とを併設させることで来客者数や収益性を確保する取り組みを行うこと、の三つである。それぞれ三つの施策の内容について、以下詳しく述べていきたい。

#### 1. 施策の内容

##### (1) 施策Ⅰ：まちづくり会社による地権の管理と一体的な経営

まちづくり会社とは、市や地元地権者等が出資し事業を行う、共同出資会社のことである。まちづくり会社による取り組みは、ギャラリーの運営、コミュニティービジネスへの取り組み等、各地方自治体によって様々存在するが、本稿で取り上げるものは、中心市街地の地権の管理と一体的な商業の経営を行うことを目的とするまちづくり会社である。先行事例としては、香川県高松市丸亀町市街地再開発事業で現在取り組まれている、定期借地権を利用した、まちづくり会社によるタウンマネジメントの事例が挙げられる<sup>26,27</sup>。

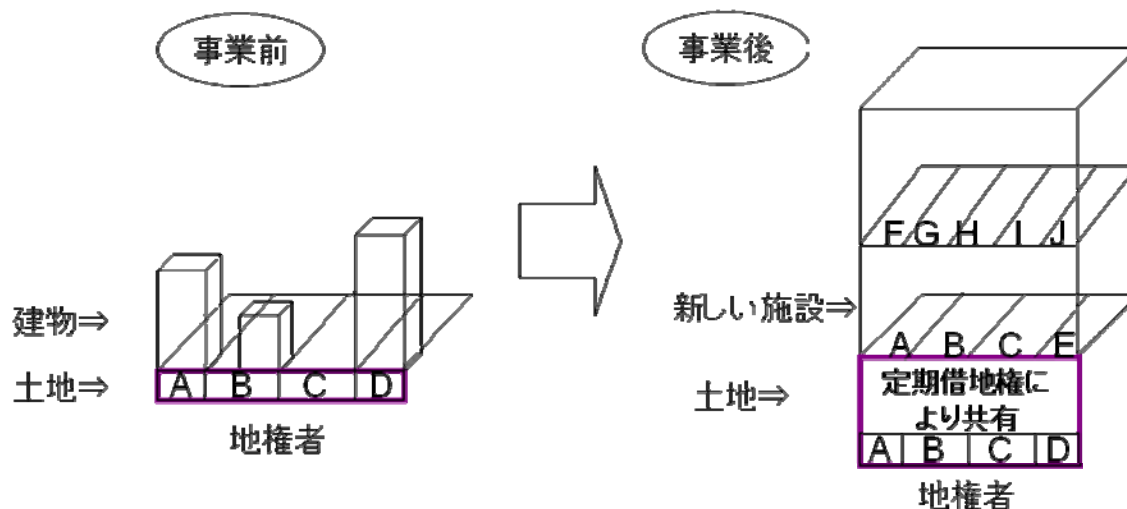
当該まちづくり会社が行う地権の管理と一体的な経営の方法に関しては、以下のように纏められる。当該事業においては、中心市街地内の一つの区画を設定し、そこに従来から土地を持つ地権者から、定期借地権という期限付きの借地権を利用することで、まちづくり会社が一括して土地を借り受け、そこに新しい施設を建設する。まちづくり会社は、その区画の地権の管理を一括して行うと共に、施設内の店舗構成や事業展開等について一体的な経営とを取り行う。一括した土地の借り受けと施設の一体的な経営を行うことで、先述の内部環境の問題として挙げられた、個々の商業主の経営形態による業種の偏在や不合理な土地利用といった問題に取り組むことを可能にする。従来からの土地の地権者に対しては、施設からの賃料収入の中から一定額の地代が払われることとなり、施設内への出店を希望する場合には、その地代の支払いと賃料とが相殺されることで、それまで持っていたものとほとんど同等の面積の店舗を施設内に設けることができる。また、施設内に出店を行うことを希望する外部からの店主は、毎月のテナント賃料を支払うことで、施設内

<sup>26</sup> 高松市HP「市街地再開発事業」(<http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/1906.html>)、「高松市中心市街地活性化基本計画」([http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/file/8171\\_L11\\_takamatsushityuukatsukihonkeikaku.pdf](http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/file/8171_L11_takamatsushityuukatsukihonkeikaku.pdf))

<sup>27</sup> また、本事例について、株式会社まちづくりカンパニー・シープネットワーク代表取締役・西郷真理子氏にご教授を頂いた。

に店舗を持つことができるようになる。施設内のテナント賃料は、その施設での売上をもとに一定の割合を割り当て、比較的安い賃料で商店主が借りられるようにする。そうすることで、中心市街地の内部環境の問題である、地価・賃料の高止まりの状況を施設内のテナント賃料に反映させない仕組みを用いることができる。当該まちづくり会社による土地・施設の利用方法を示したのが、以下の図 3-1 である。

図 3-1 まちづくり会社による土地・施設の利用方法



当該まちづくり会社は、法人化することで事業の採算性を確保することを主眼としている。これまでのまちづくり会社と異なる点としては、(1) 定期借地権を利用して一括的に土地を借り受け、地権の管理と一体的な経営を行う点、(2) 地元の地権者などが出資し事業に参画することで、会社の経営のリスクを構成員が負う仕組みを作り、事業による収益増に向けた積極的な取り組みを促す点、の二つが挙げられる。従って、コミュニティービジネスやギャラリーの運営といった事業に取り組むこれまでのまちづくり会社とは異なり、当該まちづくり会社では、構成員の経営への参画を行うことで、事業の採算性を確保する取り組みを行い、事業の効率的な運用を促すことを可能にすることができる。

個々の商店による事業展開や土地の管理によって、一体的な土地の利用を進めることができない状況にある宇都宮市中心市街地の商業においては、当該まちづくり会社を創設し、定期借地権を利用して、一体的な経営と地権の管理とを施策として行うべきであるものと考えられる。

#### (2) 施策Ⅱ：近隣型・生活型商業としての特化

続いて、宇都宮市中心市街地商業の取るべき施策として、近隣型・生活型商業としての特化が挙げられる。前章の問題分析においても述べたとおり、宇都宮市商業は、東京や仙

台といった都市のように市外・県外から多くの来街者が買い物を目的に訪れるわけではなく、宇都宮市内の消費者が大部分利用し、商圈が宇都宮市自身で成立しているという特徴を持つ。加えて、宇都宮市の中心市街地においては、中心市街地近隣からの利用者が大部分を占め、来街目的として日用品や雑貨等の購入を行っている現状にある。東京や仙台といった大都市との地理的な近さから、ブランド品といった奢侈品はこれらの都市の商業施設で購入される傾向にあり、市内においても、東武百貨店等の百貨店や郊外商業施設がこのような商品の販売を展開している現状にある。以上のような現状を踏まえると、宇都宮市中心市街地の商業においては、今後は、近隣の消費者に向けた日用品や雑貨、食料品といった近隣型・生活型の商業に特化し、利便性の高い商業の展開を行うべきであるものとする。また、手工芸品や飲食物など地場の産業を活かした店舗も展開することで、近隣型・生活型の商業に宇都宮市ならではの独自性を活かした魅力ある店舗を加えることも併せて考える。

### (3) 施策Ⅲ：居住施設やその他施設の併設

最後に、宇都宮市中心市街地商業の取るべき施策として、商業施設に加えた、集客の見込める居住施設やその他施設の併設が挙げられる。先述のとおり、小売業は衰退期・飽和期に現在あり、今後大規模な市場拡大は見込めず、商業施設の展開だけでは限界がある。従って、商業施設のみならず、集客を見込むことができ、且つ、市民の需要にも即した、居住施設等の施設を併設することで、施設相互間の効用を高め、利用者数、収益性の確保を図るべきであるとする。上述の施策Ⅱとの関連においても、近隣型・生活型の最低限の商業機能でも運営を行うことを可能にするためにも、居住施設等の施設を付加することで、集積のメリットを活かしたまちづくりを行うことを考える。

施策の具体的な案としては、近年まちなか居住に対する需要のある、高齢者世帯層や単身女性、ファミリー世帯層を対象とした居住施設の展開、高齢化が進展する中で医療・福祉施設への需要が高い、高齢者層に向けた医療・福祉施設の展開などが挙げられる。近年では、コストがかかり生活への不安もある郊外居住よりも、利便性のあるまちなかでの居住を求める動きが高齢者層を中心に見受けられ、医療や福祉施設に対する市民の需要も高い状況にある。従って、このような居住施設や医療・福祉施設の商業施設との併設は、施設の来客者数や収益性を確保し、相互に効用を高め、市民の需要にも応えることができるため、取り組むべき施策の一つであるとする。

## 2.モデルケースによる施策のシミュレーション

以上のような、宇都宮市中心市街地商業が取るべき三つの施策の内容をもとに、それらを用いたモデルケースによるシミュレーションを具体的に行い、施策としての妥当性を検討する。当該モデルケースでは、宇都宮市馬場通り 4 丁目にある互運会商店街における約 6,667 m<sup>2</sup>の区画を対象地域とし、そこに近隣の大町商店街から総施設面積 833 m<sup>2</sup>、計 8 店舗の商店を移転させ、中心市街地商業の集約と効率化を図るものとする。

互運会商店街は、宇都宮市のシンボルとなる二荒山神社の近隣にあり、周辺には来街者が特に多く集まる宇都宮パルコやオリオン通りといったものがある。2008 年現在の互運会商店街の店舗構成は、衣料を扱う店舗が 2 件、薬局・健康食品を扱う店舗が 2 件、青果を扱う店舗が 1 件、菓子を扱う店舗が 2 件、雑貨を扱う店舗が 1 件といった状況になっている。大通りに面し、来街者の多く集まる宇都宮パルコや二荒山神社に隣接しているものの、商店街内で営業している店舗はまばらな状況にある。また、8 店舗の移転を想定する大町商店街は、互運会商店街周辺の中央本町に所在し、来街者の多く集まるオリオン通りから分岐した場所に位置しており、現在商店街内の店舗もまばらな状況となっている。当該モデルケースで移転を想定する店舗とは、衣料品店 2 件、青果店 1 件、菓子店 1 件、雑貨店 1 件といった総施設面積 833 m<sup>2</sup>、計 8 店舗の商店である。

### (1)モデルケースの概要

当該モデルケースにおいては、先述の三つの施策に即し、商業施設と併せて居住施設、医療・福祉施設とを併設した、7 階層からなる施設を想定する。1 階部分には商業施設を設け、25 店舗の出店を想定する。先述の施策 2 より、当該商業施設には近隣型・生活型の商業を展開し、日用品や雑貨等を取り扱う店舗を配置することとする。1 店舗当たりの売場面積は 213.36 m<sup>2</sup>で、月額賃料は 4,592 (円/m<sup>2</sup>)、坪単価 15,182 円とする。施策 3 より、2 階部分には医療・福祉施設を設け、3 から 7 階部分の 5 階層には居住施設を設けることとする。2 階部分の医療・福祉施設においては、特に高齢者層を対象として、医療・福祉モールとして展開する。クリニックやドラッグストア等を配置し、8 店舗の出店を想定する。1 店舗当たりの売場面積は 200 m<sup>2</sup>で、月額賃料は 5,071 (円/m<sup>2</sup>)、坪単価 16,763 円とする。3 から 7 階部分の 5 階層からなる居住施設においては、350 戸の部屋を提供することを想定し、まちなか居住を求める高齢者世帯層や単身女性、家族世帯層等に向けた賃貸マンションを提供することとする。1 戸当たりの部屋面積は 3LDK で 76.20 m<sup>2</sup>とし、月額賃料 12 万円を提供することを想定する。

当該モデルケースとなる施設の概要、事業収支の概要については、以下の図 3-2、図 3-3 で表す。

図 3-2 事業概要図

図 3-3 事業収支概要

初期条件となる再開発の事業収支

支出		百万円
	調査設計計画費/事務費	5,083
	施設建築物工事費	508
	合計	5,591
収入		
	一般会計補助	1,000
	リノベーション補助金(経済産業省)	500
	合計	1,500
投下資本残高	合計	4,091

投下資本回収年の算定(単位:百万円)

経過年数		開業前	1年	10年	20年	22年	23年
経常収入							
	商業施設テナント収入		294	294	294	294	294
	医療モールテナント収入		97	97	97	97	97
	家賃収入		504	504	504	504	504
	収入合計		895	895	895	895	895
経常支出							
	地権者への地代の支払い		276	276	276	276	276
	施設運営経費		117	117	117	117	117
	建物公租公課		50	50	50	50	50
	支出合計		443	443	443	443	443
減価償却							
	建物・設備	5,083	117	117	117	117	117
	合計	5,083	117	117	117	117	117
税引前損益			335	335	335	335	335
課税対象額			335	335	335	335	335
税金合計(法人税・住民税・事業税)			151	151	151	151	151
当期損益			184	184	184	184	184
投下資本残高			3,907	2,251	411	43	-141

## (2)事業収支の算定

まず、当該モデルケースとなる施設の初期条件となる事業収支について、検討を行う。最初に、初期条件となる支出について検討する。

施設の1フロアの面積は敷地面積全体の80%とし、対象区画面積は6,667㎡より、 $6,667(\text{m}^2) \times 80(\%) = 5,334 \text{m}^2$ となる。施設全体は7階層となっているため、当該施設の延床面積は、 $5,334(\text{m}^2) \times 7(\text{階層}) = 37,338 \text{m}^2$ となる。これを坪数に変換すると、11,295坪となる。施設建築物工事費は、1坪当たりの工事費(坪単価)を45万円とすると、 $11,295(\text{坪}) \times 450,000(\text{円/坪}) = 50 \text{億} 8,263 \text{万} 5,250 \text{円}$ となる。また、施設設計計画費・事務費としてかかる費用を、上記の施設建築物工事費の10%と想定すると、 $50 \text{億} 8,263 \text{万} 5,250 \text{円} \times 10(\%) = 5 \text{億} 826 \text{万} 3,525 \text{円}$ となる。以上のことから、初期条件として必要となる支出は、(施設建築物工事費)50億8,263万5,250円+(施設設計計画費・事務費)5億826万3,525円=55億9,089万8,775円となる。

次に、初期条件となる収入について検討する。まず、宇都宮市による一般会計補助として、10億円を想定する。また、経済産業省によるリノベーション補助金<sup>28</sup>として、5億円を想定する。以上より、初期条件となる収入は、(一般会計補助)10億円+(補助金)5億円=15億円となる。

以上より、投下資本の総額は、(初期条件となる支出)55億9,089万8,775円-(初期条件となる収入)15億円=40億9,089万8,775円となる。

続いて、単年度当たりの事業収支について検討を行いたい。まず、当該モデルケースとなる施設の単年度当たりの支出について検討する。

地権者への地代支払いに関しては、まちづくり会社による定期借地権を利用して、従来の地権者が現在持つ土地の面積と同じ権利床を商業施設内で利用することができるようにするため、商業施設の賃料と地代の支払いとを同じにすることで相殺できるようにする。当該商業施設においては、1フロア的面積を土地全体の面積の80%と設定しており、土地と商業施設内の売場面積は、10対8の広さとなる。商業施設1㎡当たりの1ヶ月の賃料は4,592円、従前の地権者の持つ土地の総面積は6,250㎡より、(商業施設1㎡当たりの1ヶ月の賃料)4,592円/㎡ $\times$ (土地と売場面積の割合)80% $\times$ (従前の地権者の持つ土地の総面積)6,250㎡ $\times$ (1年間の月数)12(ヶ月)=2億7,557万5,843円となる。

1階部分の商業施設、ならびに、2階部分の医療・福祉施設の運営経費は、商業施設テナント収入、医療福祉施設テナント収入の総額の30%を見込むこととする。従って、1階部分の商業施設、ならびに、2階部分の医療・福祉施設の運営経費は、((商業施設テナント収

---

<sup>28</sup>正式名称は、「商店街・商業集積活性化施設等整備事業」に関する補助金であり、中心市街地等の商店街・商業集積の活性化を図るために、経済産業省が提供する補助金である。テナントミックスに資する店舗、施設を利用したソフト事業を行う経費等を補助対象とし、施設の敷地となる土地の取得・使用・造成・補償に要する経費を除く。

入) 2億9,396万5,496(円) + (医療・福祉施設テナント収入) 9,735万8,400(円)) × 30(%) = 1億1,739万7,169円となる。3から7階部分の居住施設部分の運営経費に関しては、敷金や管理費等を1ヶ月当たりの賃料に含めていないため、それらの金額で賄われることとする。

加えて、建物公租公課についても検討する。建物公租公課に関しては、固定資産税評価額が建築価額の60~70%程度であることから、建築価額を前述の施設建築物工事費の60%として設定する。宇都宮市において、固定資産税、都市計画税併せて1.65%の税率であることから、(施設建築物工事費) 50億8,263万5,250(円) × (建築価額の割合) 60(%) × (建物公租公課税率) 1.65(%) = 5,031万8,089円となる。

以上より、単年度当たりの経常支出は、(地権者への地代支払い) 2億7,557万5,843(円) + (施設運営経費) 1億1,739万7,169(円) + (建物公租公課) 5,031万8,089(円) = 4億4,329万1,101円となる。

次に、単年度当たりの収入について検討を行う。

まず、商業施設部分における賃料収入を算定する。当該商業施設における1年間の賃料収入は、商業施設の小売業年間販売額の6から8%の割合を見込むこととし<sup>29</sup>、ここでは6%と想定する。

最初に、当該商業施設の小売業年間販売額を算定することから始める。2007年時点の中心市街地来街者総数は、1日平均113,457人であり、平均支出額は1日平均7,400円である<sup>30</sup>。中心市街地来街者総数の1%に当たる1,134人が当該商業施設を1日に利用すると想定する。加えて、医療・福祉施設の利用者で、当該商業施設を併せて利用する来客者数を算定する。ここでは、高齢者層の利用を想定する。2007年時点の中心市街地における65歳以上の高齢者の総数は4,246人<sup>31</sup>である。中心市街地に居住する高齢者の7割が当該医療・福祉施設を利用し、1週間に2回の利用を行うとすると、(中心市街地における高齢者総数) 4,246(人) × (当該医療・福祉施設利用割合) 70(%) × ((利用者の利用頻度) 2(日) ÷ 7(日)) = 849人となり、当該医療・福祉施設の1日当たりの利用人数は849(人)となる。そのうちの80%が、当該商業施設を併せて利用するものと想定すると、(医療・福祉施設の1日当たり利用者総数) 849(人) × (医療・福祉施設利用者で商業施設を併せて利用する割合) 80(%) = 679人となり、当該医療・福祉施設を利用し、併せて商業施設を利用する1日当たりの人数は679人となる。以上より、当該商業施設利用者の1日当たり総数は、1,134(人) + 679(人) = 1,814人となる。中心市街地来街者1人当たりの1日の支出額は平均7,400円より、当該商業施設における年間の小売業販売額は、(商業施設の1日当たり利用者総数) 1,814(人) × (来街者1人当たりの1日の支出額) 7,400(円) × (1

<sup>29</sup> 商業施設の売上に対する賃料収入の割合の値に関しては、香川県高松市丸亀町商店街A街区市街地再開発事業において、まちづくり会社で実際に用いられた値を参照(日本建築学会編「中心市街地活性化とまちづくり会社」(2005年、丸善株式会社)、107頁)。

<sup>30</sup> 宇都宮市「平成19年度商店街通行量・来街者実態調査」。

<sup>31</sup> 宇都宮市統計データバンク。



年間の日数) 365 (日) =48 億 9,942 万 4,930 円となる。

以上より、当該商業施設における年間の賃料収入は、商業施設の小売業年間販売額の 6% と想定し、(商業施設における小売業年間販売額) 48 億 9,942 万 4,930 (円) × (商業施設における年間の賃料収入割合) 6 (%) =2 億 9,396 万 5,496 (円) となる。

なお、賃料に関して検討すると、商業施設面積 5,334 m<sup>2</sup>のところに 25 店舗出店すると想定すると、1 店舗の 1 ヶ月当たりの賃料は、(商業施設における年間の賃料収入) 2 億 9,396 万 5,496 (円) ÷ (商業施設内店舗数) 25 (店舗) ÷ (1 年間の月数) 12 (ヶ月) =97 万 9,885 円となる。1 店舗当たりの売場面積は、(商業施設部分延床面積) 5,334 (m<sup>2</sup>) ÷ (商業施設内店舗数) 25 (店舗) =213.36 m<sup>2</sup>となり、1 m<sup>2</sup>当たりの賃料は、(1 店舗の 1 ヶ月当たり賃料) 97 万 9,885 (円) ÷ (1 店舗当たりの売場面積) 213.36 (m<sup>2</sup>) =4,592 (円/m<sup>2</sup>) となる。坪単価に換算すると、15,182 円となる。これは、当該対象地域周辺の本町等の中心市街地テナント賃料が、坪単価 1 万 6,239 円から 2 万 1,026 円前後となっている<sup>32</sup>ことから考えてみても、周辺地域より賃料は比較的安く面積も広く確保できるため、条件の良いものと考えられる。

次に医療・福祉施設部分における賃料収入を算定する。当該医療・福祉施設においては、8 施設が出店することを想定し、1 施設当たりの面積を 200 (m<sup>2</sup>) とする。1 施設当たりの 1 ヶ月の医業収入が小売業の売上よりも相対的に高いことに鑑み、医療・福祉施設部分における賃料収入は、当該医療・福祉施設における 1 年間の収入の 15% とすることとする。平成 15 年 6 月に厚生労働省によって実施された第 14 回医療経済実態調査<sup>33</sup>の結果によると、平成 15 年 6 月の 1 ヶ月間における、一般診療所 (個人) 1 施設当たりの医業収入は 676 万 1,000 円となっており、この値を類推して用いることとする。当該医療・福祉施設における 1 年間の収入は、(1 施設当たりの医業収入) 676 万 1,000 (円) × (施設数) 8 (戸) × (1 年間の月数) 12 (ヶ月) =6 億 4,905 万 6,000 円となる。よって、当該医療・福祉施設における 1 年間の賃料収入は、(当該医療・福祉施設における 1 年間の収入) 6 億 4,905 万 6,000 (円) × (賃料収入の割合) 15 (%) =9,735 万 8,400 円となる。

なお、1 店舗の 1 ヶ月当たり賃料は、101 万 4,150 (円) となり、1 m<sup>2</sup>当たりの 1 ヶ月の賃料は、(1 店舗の 1 ヶ月当たり賃料) 101 万 4,150 (円) ÷ (1 店舗当たりの面積) 200 (m<sup>2</sup>) =5,071 (円/m<sup>2</sup>) となる。坪単価に換算すると、16,763 円となる。

最後に、居住施設部分における賃料収入を算定する。月額 12 万円の賃料と想定すると、居住施設における年間の賃料収入は、(1 戸当たりの 1 ヶ月賃料) 120,000 (円) × (居住施設における総戸数) 350 (戸) × (1 年間の月数) 12 (ヶ月) =5 億 400 万円となる。

なお、居住施設部分の延床面積は、(1 フロア当たりの面積) 5,334 (m<sup>2</sup>) × (階層数) 5 (階層) =26,670 (m<sup>2</sup>) となり、居住施設 1 戸当たりの部屋面積は、(居住施設部分の延床面積) 26,670 (m<sup>2</sup>) ÷ (居住施設における総戸数) 350 (戸) =76.20 (m<sup>2</sup>/戸) となる。当

<sup>32</sup> 不動産総合情報サイト at home web、貸店舗情報。

<sup>33</sup> 厚生労働省「第 14 回医療経済実態調査の報告」。

該居住施設周辺の賃貸マンションの状況と比較するに、中心市街地における賃貸マンションの現状は、3LDKで70.80～79.33㎡、月額10万6千円～13万円となっていることから<sup>34</sup>、近隣のマンションの状況と比較しても、部屋の面積も広く家賃も安くなっており、中心部の新築マンションに居住できるため、魅力的なものとなると考えられる。

以上より、単年度当たりの経常収入は、(商業施設賃料収入)2億9,396万5,496(円) + (医療・福祉施設賃料収入)9,735万8,400(円) + (居住施設部分賃料収入)5億400万(円) = 8億9,532万3,896円となる。

### (3) 投下資本回収年の算定

上記で検討した初期条件となる事業収支、単年度当たりの事業収支を総合して事業計画を検討し、当該モデルケースにおける投下資本回収年を算出したい。

まず始めに、当該モデルケースにおける減価償却額について検討を行う。減価償却の償却対象額を、前述の施設建築物工事費の50億8,263万5,250円と設定し、減価償却耐用年数表<sup>35</sup>より商業施設店舗の償却年39年、残存率10%を適応する。従って、単年度当たりの減価償却額は、(減価償却対象額)50億8,263万5,250(円) × (1 - (残存率)10%) ÷ (償却年数)39(年) = 1億1,729万1,583円となる。従って、税引前損益は、(経常収入)8億9,532万3,896(円) - (経常支出)4億4,329万1,101(円) - (減価償却額)1億1,729万1,583(円) = 3億3,474万1,212円となる。ここでは、課税対象額と等しくなるとする。

次に、法人税・住民税・事業税の税額を検討する。課税対象額は3億3,474万1,212円より、法人税・住民税・事業税の合計税率が45%であることから、当該モデルケースにおける法人税・住民税・事業税等の税額は、(課税対象額)3億3,474万1,212(円) × (法人税・住民税・事業税合計税率)45(%) = 1億5,063万3,545円となる。

よって、単年度当たりの事業収支は、(税引前損益)3億3,474万1,212(円) - (税金)1億5,063万3,545(円) = 1億8,410万7,667円となり、単年度収益は1億8,410万7,667円となることが分かる。

以上の分析結果から、当該モデルケースにおける投下資本回収年を算出するに、経常収入、経常支出に変動がなく一定であると仮定すると、(投下資本総額)40億9,089万8,775(円) ÷ (単年度収益)1億8,410万7,667(円) = 22.22となり、以上の事業計画によって23年目において、投下資本の回収を行うことができることとなる。

<sup>34</sup> 宇都宮市不動産・住宅情報検索サイトMAPFAN。

<sup>35</sup> 社団法人四日市法人会HP、耐用年数表。

#### (4)当該モデルケース事業による効果の算定

当該モデルケース事業を行うことによってもたらされる、宇都宮市中心市街地商業への効果として、中心市街地における小売業年間販売額の変化、中心市街地の坪効率の変化について、言及したい。

前述のように、当該モデルケースにおける商業施設部分の小売業年間販売額は、48億9,942万4,930円となっており、当該モデルケース事業により、中心市街地における小売業年間販売額を48億9,942万4,930円増加させることができるものと考えられる。

次に、当該モデルケース事業による中心市街地の坪効率の変化について検討を行いたい。坪効率とは、小売業年間販売額を小売業売場面積で割った値のことであり、小売業の効率性を表す指標の一つである。2002年度における中心市街地の小売業年間販売額は1,104億5,100万円で、売場面積は132,664㎡となっている<sup>36</sup>。当該モデルケース事業によってもたらされる、小売業年間販売額の増加分は、前述の通り、48億9,942万4,930円である。当該事業による小売業売場面積の増減分は、既存の施設からの売場面積の増加分が333.3㎡、大町商店街からの集積による減少分の面積が833㎡となっており、499.7㎡の売場面積の減少となる。従って、当該モデルケース事業による中心市街地における小売業年間販売額は、1,104億5,100万(円) + 48億9,942万4,930(円) = 1,153億5,042万4,930(円)、中心市街地における小売業売場面積は、(従来の中心市街地における小売業売場面積) 132,664(㎡) + (既存の施設からの売場面積の増加分) 333.3(㎡) - (大町商店街からの集積による減少分) 833(㎡) = 132,164(㎡)となる。以上より、当該モデルケース事業による坪効率の値は、(当該モデルケース事業による中心市街地における小売業年間販売額) 1,153億5,042万4,930(円) ÷ (当該モデルケース事業による中心市街地における小売業売場面積) 132,164(㎡) = 87万2,781(円/㎡)となる。これは、近年の2002年度の83.0万(円/㎡)という、これまでの中心市街地の坪効率の数値から見ても高い数字となっており、当該モデルケース事業により、中心市街地における商業床の過剰の減少と、坪効率の改善を達成し、中心市街地商業の効率化、土地利用の効率化を実現できることが分かる。

---

<sup>36</sup> 宇都宮市地域政策室提供資料を参照。

### 3.宇都宮市と国の施策

これまで行ってきたモデルケースによる施策のシミュレーションとその分析をもとに、最後に、宇都宮市、ならびに、国の行うべき施策について言及したい。

まず、宇都宮市を行うべき施策としては、(1) まちづくり会社による事業の円滑な運営を行い、中心市街地における一体的なタウンマネジメントを行うこと、(2) 当該モデルケース事業に対して、一般会計補助として当該事業費の10億円の拠出、ならびに、まちづくり会社への出資を行うこと、の二点が挙げられる。

次に、国を行うべき施策としては、(1) まちづくり会社によるタウンマネジメントを円滑に行うためにも、ソフト事業として、経済産業省によるタウンマネージャー派遣事業、ならびに、まちづくり人材育成事業を行うこと、(2) 経済産業省のリノベーション補助金として当該事業費の5億円の拠出を行い、当該モデルケース事業において発生する商業施設等の運営経費に充当を行うこと、の二点が挙げられるものとする。

## 結論と今後の課題

以上、本レポートでは、宇都宮市を題材に取り上げ、宇都宮市の中心市街地活性化をテーマとして扱い、そのための分析と政策提言を試みてきた。

宇都宮市の中心市街地の商業を取り巻く外部環境と内部環境の分析を踏まえ、宇都宮市中心市街地の商業に関する課題として次の三点を抽出した。第一は、経営の一体化と地権の一括した管理を進めることである。個々の商店による事業展開を一体化し、商店街全体でのテナントリーシングなど、商業の再編や業種の偏りを是正する必要がある。また、地権の一括管理により、中心市街地の地価の高止まりによる不合理な土地利用を打開することも合わせて必要である。第二は、中心市街地商業の役割や位置付けを明確にし、選択と集中を行うことである。今後小売業は大規模な市場拡大は見込めない衰退期・飽和期にあり、かつ市内外において激しい競争状態にある状況の中では、中心市街地の商業はそのターゲットやポジショニングを明確にしていかなければならない。第三は、商業の活性化と併せた、居住機能やその他機能の併設を進めることである。現在の商業の限界を踏まえ、居住施設やその他施設の併設により、定住人口や来街者＝消費者自体の減少に歯止めをかける必要がある。さらには、地価の高止まりに対応するため、収益性が高く安定的な施設により収益性を確保するためにも、商業に居住や医療、福祉等のサービス機能を追加する必要がある。

これらの三点の課題に対応し、次の三点の提案を試みた。第一は、まちづくり会社による一体的な経営と地権の管理である。商業者や地権者などの共同出資によるまちづくり会社を設立し、まちづくり会社として一括して床の買い取り・借り受けや管理を行う。これにより、販売する商品や入居する店舗の構成など、一体的な商業の経営を行う。第二は、中心市街地の商業は近隣型・生活型商業として特化することである。事業の効率化や集中化のために、中心市街地商業のポジショニングやターゲットを明確化する必要がある。外部環境と内部環境の状況を踏まえると、中心市街地の商業は、市内居住者を主なターゲットとし、趣味性の高い娯楽型の商業ではなく、利便性の高い生活型の商業としての位置付けを図ることが望ましい。第三は、居住施設やその他施設の併設である。来客数や収益性を確保するためにも、居住施設を商業施設と併設する。また、居住施設の他にも、一定の集客が見込めるようなその他の施設を併設する。このように、近隣型の最低限の商業機能でも運営を行うことを可能にするためにも、居住や医療、福祉等のサービス機能を拡充しなければならない。このような機能を付加することによって、集積のメリットを活かしたまちづくりを行う。最後に、宇都宮市の中心市街地の一区画をモデルケースとして取り上げ、事業のシミュレーションを試行した。

本レポートの今後の課題として、次の二点が指摘できる。第一に、まちづくり会社の設立やまちづくり会社による事業の実施に当たり、関係者の合意形成が実現可能かという点である。先述したように、まちづくり会社は共同出資会社であり、市や地元地権者等多く

の出資者や関係者が関わってくる。実際の実施に当たっては、このような関係者間の合意形成や事業実施のインセンティブを付与するための、まちづくり会社のスキームやメディアーションなどの合意形成手法が必要とされうる。高松市の事例においては、この合意形成の課題について、市長の積極的なリーダーシップと共に、まちづくり会社による地域事業者への積極的な働きかけが成された。事業の計画に当たっては、まちづくり会社、商店主、地元地権者などの事業に関わる多くの関係者を集め、合意形成プロセスの透明化と関係者の話し合いによる事業計画策定に取り組んだ。その過程の中において、関係者間での利害調整を進め、商店主や地元地権者、地元金融機関などが当該事業に積極的に取り組む意義を見出し、地域が一体となって中心市街地商業の問題に取り組むことを可能にした。このような高松市での合意形成の取り組みを、宇都宮市や想定されるまちづくり会社、地元事業者が積極的に行うことができれば、本稿で提案した一連の施策は実現可能であるものと考えられる。

第二に、市や国の助成金を一部の商工業者のために使うということである。確かに、商業それ自体には公共性は乏しく、商業の活性化のために税金を使う必要性について納得的な根拠を十分に示すことは難しい。特に、買い物の利便性や商業集積の経済メリットを明示的に数値化した理論やモデルも少なく、便益を正確に算出することも難しい。そのため、助成金や費用に見合った便益が数値でどれくらいあると断言することはできず、根拠として提示することは難しい。しかし、まちづくり会社による事業は、商業のみの集積を図るものではない。商業の集積は外部環境の脅威と内部環境の弱みを克服する施策であるが、商業の集積だけでは限界があるからこそ、居住や福祉、医療機能などを併設する。このような機能を付加し集積のメリットを活かしたまちづくりを進めていくためには、市や国ができる支援として助成はある程度必要であると考えている。また、事業の収入のスキームとして、助成金だけではなく、証券化によるスキームなども考えられる。このようなスキームを活用することによって、助成金の額を軽減できる可能性もあるものとする。

## 謝辞

本レポートは、「事例研究(ミクロ経済政策)」という講義の下、多くの方々にお世話になりました。本レポートの作成に当たりお世話になった方々に、ここで感謝を述べさせていただきます。金本良嗣教授、山口勝弘特任教授、国土交通省・石井喜三郎大臣官房審議官様、国土交通省都市・地域整備局・田中和氏課長補佐様のご指導を頂きました。加えて、宇都宮市の現地視察やデータの提供に当たって、宇都宮市商工会議所地域振興部・川又啓多郎様、宇都宮市まちづくり推進機構・小杉邦彦事務局長様のご協力を頂きました。また、高松市のまちづくり会社の事例について、株式会社まちづくりカンパニー・シーブネットワーク代表取締役・西郷真理子様からご教授頂きました。ご指導・ご協力頂きました多くの方々に深謝致します。

参考文献・参考資料

文献・書籍・統計資料(50音順)

- 赤松良一「地域商業近代化・活性化の実践マニュアル[改訂版]」鹿島出版会(1994年5月)
- 池澤寛「市民のための都市再生：商店街活性化を科学する」学芸出版社(2002年2月)
- 宇都宮市・宇都宮商工会議所『平成17年度 来街者調査』(2005年)
- 宇都宮市・宇都宮商工会議所『平成19年度 通行量・来街者調査』(2007年)
- 学芸出版社「季刊まちづくり13号」(2006年12月)
- 経済産業省「平成16年度商業統計調査」(2004年)
- 国土交通省「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律の一部を改正する等の法律案」(2006年2月)
- 国土庁大都市圏整備局編「商業機能によるまちづくり戦略」大蔵省印刷局(1992年)
- 総務省「平成17年家計調査年報」(2005年)
- 栃木県商工労働観光部「地域購買動向調査報告」(2004年)
- 中沢孝夫「変わる商店街」岩波書店(2001年3月)
- 中出文平、地方都市研究会編「中心市街地再生と持続可能なまちづくり」学芸出版社(2003年11月)
- 日本建築学会編「中心市街地活性化とまちづくり会社」(2005年9月)
- 日本総合研究所 調査部 ビジネス戦略研究センター「大都市圏での高齢化とその影響」(2005年)
- 三谷真、浜田恵三、神戸一生、滋野英憲「都市商業とまちづくり」税務経理協会(2005年8月)
- 藻谷浩介「コンパクトシティの本質と戦略」(2005年)
- [http://www.mlit.go.jp/singikai/infra/city\\_history/city\\_planning/shigaichi/3/shiryou5.pdf](http://www.mlit.go.jp/singikai/infra/city_history/city_planning/shigaichi/3/shiryou5.pdf)
- 山川充夫「大型店立地と商店街再構築－地方都市中心市街地の再生に向けて－」八朔社(2004年7月)

## ウェブサイト(50音順)

宇都宮市HP

<http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/>

宇都宮市商工会議所HP

<http://www.u-cci.or.jp/>

宇都宮市商店街連盟HP

<http://www.utsunomiya-shotengai.com/>

宇都宮市まちづくり推進機構

<http://www2.ucan-ltd.co.jp/kikou/>

宇都宮市統計データバンク

<http://www2.city.utsunomiya.tochigi.jp/DataBank/index.htm>

宇都宮市不動産・住宅情報検索サイト MAPFAN

[http://realestate.mapfan.com/addr1/area=2/addr1\\_1=9/addr1=9201/o=157hG\\_yaalpA-o/](http://realestate.mapfan.com/addr1/area=2/addr1_1=9/addr1=9201/o=157hG_yaalpA-o/)

経済産業省HP

<http://www.meti.go.jp/>

商店街ポータルサイトHP

<http://www.syoutengai.or.jp/>

高松市HP

<http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/>

不動産総合情報サイト at home web

<http://www.athome.co.jp/>

まちづくりポータルサイト委員会

<http://www.udit.co.jp/>

## アンケート・ヒアリング調査

宇都宮市居住者

宇都宮市商工会議所

宇都宮市まちづくり推進機構

宇都宮市総合政策部地域政策室

宇都宮市商工課

経済産業省 商務流通G 中心市街地活性化室

西郷真理子氏（株式会社まちづくりカンパニー・シーブネットワーク、代表取締役）