

商店街の再生・整備による観光交流人口の増大

【取組の概要】第1ステージ・「昭和の町」の再生から、 第2ステージ・広域観光の推進へ

豊後高田市は、^{くにさき}国東半島の商業の中心として栄え、昭和30年代には中心市街地に300店を越える店舗が並んでにぎわった。しかし、時代の流れと共に、個人商店の対面販売はスーパーマーケットに押され、そのスーパーマーケットも郊外型の大規模店の進出によって町から消えてしまい、空き店舗が増え、人通りが商店街から消えてしまった。

1990年代になって、衰退していく町の流れを変えたいと、町の若者たちが議論をするために集まるようになった。昭和30年代のにぎわいを取り戻すために、商店主、商工会議所職員、豊後高田市職員の若手たちで、「昭和の町」をテーマに再生していくことを企画した。商工会議所と市はこれを支援し、商店街における「建築再生」、「歴史再生」、「商業再生」、「商人再生」の4つの再生を進めていくことになった。

2001年、「昭和の町」のオープニングセレモニーが行われ、マスコミに取り上げられた。翌2002年、豊後高田市は中心市街地に隣接する大規模な農業倉庫を利用して、「昭和ロマン蔵」を開設、これにより年間20万人を越える観光客が押し寄せ、「昭和の町」の本格的な観光化が進展した。

しかし、受入体制はまだ十分ではなかったことから、窓口となった商工会議所は過剰な業務を抱えることになり、これを見かねた豊後高田市は、2007年に第3セクター方式で「豊後高田市観光まちづくり株式会社」（以下、まちづくり会社）を設立した。これを契機に、豊後高田市の「昭和の町」はまちづくりの第2ステージへと進み、まちづくり会社によるマネジメントで「昭和の町」の振興とともに、国東半島全体や農業連携に視点を向けるなど、新たな展開を見せている。



昭和30年代の中心市街地
(新町通り)



多くの観光客でにぎわう
「昭和の町」(新町通り)

1. 「昭和の町」の再生 第1ステージ

「昭和」の名残が感じられる中心市街地

豊後高田市は、大分県の北部にある国東半島の西側に位置し、面積は206.6㎢、人口20,512人、10,414世帯（2009年1月現在）、高齢化率は30%を上回っており、大分県の中でも高齢化が進んでいる。歴史的には西瀬戸内地域への港があったことから、国東半島の交通の結節点として商家が立ち並び、現在の中心市街地が形成されていった。昭和30年代頃には約300店の店舗が立ち並んで非常に活気があり、国東半島一の大商店街が形成されていた。だが、時代の変化の中スーパーが支持され、郊外型の大規模店の進出や、市街地が旧国鉄の駅から離れていたことなどによって、町の中心からにぎわいが徐々に消えていった。

しかし、まだ商店街で商売を続ける店舗の中には、地元の人ならツケ買いができるほど地域にとけこみ、地域を支える店もある。「今晚、すき焼きをするからね」と店先で言えば、店主はそのお客の家族の人数を知っていて材料を揃えてくれるという、そんな昭和の時代からの商店街ならではの客と店のやり取りが残っている。

商店街の活性化に若者が立ち上がる

「昭和の町」の正式なオープニングは2001年だが、まちづくりの企画は10年近く前から地元の有志で温めてきた。きっかけは1992年、商工会議所が大手広告代理店を使って商業活性化構想を作った時だった。「豊後高田市商業活性化構想」や当時の計画は、一旦商店街を全部壊して、町の真ん中にドーム型の野球場や商業施設を作り、町を全部作り直して活性化しようというものだった。今振り返ってみれば失笑してしまうと地元関係者も言う構想だが、当時はまだバブル経済の余韻が強かったことから、大規模再開発を伴うような構想となっていた。そうした中、「事業規模が大きな店舗はいいが、小さな店舗はこの計画ではどうなるのだろう。これでいいのだろうか」と考える若い店主がいた。

その店主は、商店街で育ち、社会人となった後は、豊後高田市を離れて名古屋で働いていた。父親の後を継ぐことを決めて戻ってきたが、昔と違って商店街はすっかり活気を失っており、他の店主たちの多くは高齢となって、それまでの蓄えと年金で生活していた。

ある時、商工会議所の若手職員がその店主に声をかけた。「ちょっとお茶でも飲んでいきませんか？」商店街の再生についてそれぞれの思いを話してみると、お互いの考えに共感できる部分が多いことが分かった。たった10分かそこらの話し合いだったが、それが「昭和の町」を作り上げるスタートとなった。2人は、同じ考えを持っていそうな若い別の2人に声をかけて、4人だけで、仕事が終わってから集まっては、自分たちの商店街について話し合った。

一方、92年の商業活性化構想はその後、バブル経済崩壊後の人口2万人ほどの小規模都市に大規模な構想を実現する資金があるはずもなく、幻となって終わった。しかし、この構想の失敗のおかげで、中心市街地の活性化を本気で実現させて行こう、と考える若手メ

ンバーが集まり立ち上がることになった。

「昭和の町再生会議」発足でまちづくり本格化

若手メンバー4人は、自分たちの商店街の特徴を活かしながら活性化させるにはどうしたらいいか、繰り返し話し合いを進めていった。いつ頃の商店街が良かったか考えると大規模店ができる前、やはり昭和30年代だった。そこで昭和30年代の商店街をイメージしながら計画を進めていこうということになった。最初の頃は、うどんの町、ラーメンの町などの食べ物をテーマに考えていたが、そんな折に、メンバーたちは新横浜のラーメン博物館が「昭和」をテーマに作られているのを知って、「これなら豊後高田でもできるのではないか」と考えた。豊後高田の商店街は、昭和30年代以降は大掛かりな整備をしてこなかったことが、逆に功を奏した。自分たちの商店街なら「昭和」をテーマにした再生ができるのではないかと希望が湧いてきた。

メンバーたちは「昭和の町再生会議」を立ち上げ、商工会議所まちづくり協議会の一つの部会にしてもらった。最初の4人のメンバーから同じ思いを持つメンバーが増え、市職員や大分県職員もオブザーバーで参加するようになり、週に1回本職の仕事を終えてから商工会議所に集まって、夜中の1時、2時まで話し合うこともあった。再生会議を立ち上げた商工会議所の職員と店主は、毎晩のように会議のための資料を作成して話し合いの準備をした。「商店街を、町を、何とかしないといけない」という思いで、再生会議の若手たちは資料を集めたり、いろいろなところに視察に行ったりして勉強した。

市が「昭和の町」で商店街再生を決断

1998年頃から、若手メンバーたちの構想の実現に向けて、順風が吹き出した。その年、県の商工労働観光部長を経験した市長が就任した。そこで、商店主、商工会議所、工業関係の若手社長たちで商店街再生の構想への支援を市長にお願いした。市長は、全国的に商店街の再生がほとんどうまく行っていないことなどを承知した上で、「昭和の町」による商店街再生への取組を決断した。それまで市の職員は、「昭和の町」に関わる活動はボランティアで参加していたが、その後は職務として参画できるようになった。

301 店全てを調査して「昭和の町」を定義づけ

「昭和の町」は、「建築再生」、「歴史再生」、「商業再生」、「商人再生」という4つの再生を軸に、商店街の魅力アップを図っていった。

■「昭和の町」への4つの再生

建築再生	外観・建築	その建物が建築された当時の趣を再現 アルミ製の建具を木製に復元
	看板	木製やブリキ製の『昭和の看板』に改修
歴史再生	一店一宝	その店に代々伝わる珍しい道具等の展示
商品再生	一店一品	そのお店自慢の商品を販売
商人再生		客と店主が向い合い、会話をする商い

「豊後高田の中心商店街が、本当に“昭和”を旗印に掲げるにふさわしい歴史や景観を持っているか」を調べるために、2001年、国の緊急地域雇用創出特別基金事業を使って、昭和30年代の商業地図をもとに街並み実態調査を行った。商店街301店全てについて1店毎に歴史と建物の調査を行うとともに、店にまつわるエピソードや資料がないかなども調べた。同時にいくつかの店舗については、建物の図面を使って、店構えを昭和風に改修したらどうなるかをCGで作製してみた。このCGで作られた図が後々、大変役に立った。商工会議所にとっては、店舗に対して改修の話をする時「こんな風に店舗を改装しませんか」と説明する資料として説得力があり、市では補助事業を申請する際の有効なプレゼン資料となった。

また、2001年に県と市の助成金を利用して、4つの再生のうちの「建築再生」を行った。「街並み景観統一整備事業」として、県、市、地元の3者がそれぞれに3分の1ずつ負担して、昭和30年代の頃の外観を再現、看板を昭和の看板に戻す修景作業7店舗、3施設で行った。まずは、計画に参画してきた7店舗が率先して店舗を改修し、2008年度現在、40件の修景を行ったところである。



「昭和の町」の修景を終えた店舗

オープニングでのハフニングとサプライズ

2001年9月、『昭和の町』オープニングセレモニーを開催した。しかし関係者は、本音では誰もこのオープニングで観光客が来るようになるとは考えていなかった。観光客に来てもらえるようになるのは、1～2年後に観光施設が完成してからだろうと思っていた。ところが、マスコミの報道の内容が面白かったこと、「昭和の町」というネーミングが人々の心を掴んだことで、年間約2万人の観光客が「昭和の町」を観に訪れた。

マスコミの報道の後、観光バスの団体客までやって来て、予想していなかった観光客の反響に関係者は慌てた。バスを降りた観光客は怒り出した。『昭和の町』って報道されているから来たんですが、どこが『昭和の町』なんですか？普通の商店街じゃないですか？何があるんですか？」とクレームが出た。

関係者たちは対応を相談し、団体で来てくれた人だけでも、商工会議所と市の職員で事情を説明し、謝罪することになった。『昭和の町』はまだこれだけなんです。我々はこの考え方を持っていますが、まだ始まったばかりなんです。また来年、再来年に来てください。そうしたら、こう変わっている・・・かもしれません」。

職員たちの状況を見かねて、助け舟を出してくれた民間の2人の女性がいた。一人は元バスガイド、もう一人はまちづくりにずっと関わってきたという人だった。「職員が謝ってばかりじゃ大変だから、私たちが代わりにしますよ」と、大変な役を買って出てくれた。ところが、この2人の謝罪と説明がすばらしいと観光客を満足させて評判になった。その後、この2人の女性は「昭和の町」の名物案内人となって、「昭和の町」にとって欠かせない存在になった。案内人なしでは短時間で終わってしまうまちの観光だが、案内人と一緒だと観光客は楽しめて、滞在時間がずっと長くなった。

その後、案内人スタッフは増えて行き10数人になったこともあった。まち案内は常に予約が一杯で連日キャンセル待ちの状態が続いており、現在活躍する4人のスタッフでは対応しきれないほどである。当初は無料で案内をしてきたことから、有料にすれば予約が減るかとの関係者は考えたが、有料にしても予約状況に全く変化がなかった。4人で、年間6～7万人もの観光客の案内を引き受けている。

また、もう一つのクレーム対応として、市長が「昭和の町」の3か所の入り口に、「昭和の町はまだまだ工事中です」という謝罪の看板を出した。これも逆に、「ユーモアがあっておもしろい」と観光客に受けた。

「駄菓子屋の夢博物館」と「昭和の町」

2002年10月に、待望の「昭和ロマン蔵」がついにオープンした。「昭和ロマン蔵」は、昭和10年頃に米蔵として建てられた3棟からなる旧高田農業倉庫を、市が改修してオープンさせた施設で、駄菓子屋のおもちゃの展示施設「駄菓子屋の夢博物館」と「昭和の絵本美術館（2005年2月）」、昭和の体験施設「昭和の夢町三丁目館（2008年4月）」、レストラ

ン「旬彩南蔵（2006年4月）」が入っている。

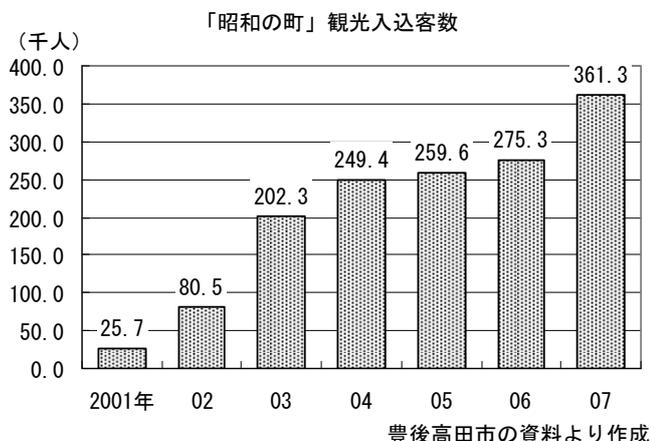
「駄菓子屋の夢博物館」は、福岡県太宰府市の日本一の駄菓子屋おもちゃコレクターといわれる人物を説き伏せ、豊後高田市に移ってもらって開館した。もちろん、豊後高田市に移ってもらうのは簡単ではなかった。最初の頃は月に2回、商店主、商工会議所と市の職員たちが、大宰府のコレクターの店舗にただ立ち寄っていた。その次に、「我々は『昭和の町』をしようと思うんですが、豊後高田にいらっしやいませんか？」と誘いかけた。最初は断られたが、あまりに粘り強い誘いかけに、ついに豊後高田に来てもらえることになった。そこで、市長に相談したところ、「展示できる博物館を作り、そこに誘致をしよう」ということになった。

この博物館に入ると、観光客はそれぞれに自分の思い出探しを始める。6万点が展示してあれば、ほとんどの人はどれか懐かしいものに出会える。「おじいちゃん世代は『これは昔、息子に買ってやったものだ！』とおもちゃを発見し、お父さん世代は『これは昔、遊んだおもちゃだ！』というものを見つける。だから、ここではグッズについて何も説明しない」と館長のコレクターは言う。「お客さんにこれはいつの時代のどういうものですかと説明すると、さっと見て出て行ってしまふ。それよりは思い出を探しながら、ゆっくり見てほしい」。コレクションの中には値が張るものもあるが、貴重な品物という見方をしてほしい訳ではないため、これにも説明はない。その博物館のあり方は、懐かしさに出会うことを楽しむという「昭和の町」そのもののコンセプトと合致している。

大宰府からコレクターを誘致したのは、20万点という日本一のコレクターだったということもあるが、コレクターの考えに学ぶところも多かったからである。後に述べるまちづくり会社の社長は「これで、豊後高田にしかないものがまた一つ増えた」と言う。『駄菓子屋の夢博物館』はよそにないものです。レトロのおもちゃ博物館なら他所にもあるかもしれない。しかし、コレクターの彼が豊後高田に住んでくれているんだから、彼の博物館は豊後高田にしかできない」

「昭和ロマン蔵」オープンで押し寄せる観光客

2002年10月の「昭和ロマン蔵」のオープニングの入り込み客数は予想していた程度の客数だったが、2002年の年末と2003年の年始に全国ネットのTVで「昭和の町」が取り上げられたことと、ずっと何年間もかけて職員たちがいろいろなメディアと旅行会社との関係を作ってきたことが功を奏し、2003年の年明け以降、福岡から旅行会社のツアーで観光バ



スが来るようになった。その後、次々と観光客がやって来て、2003年度の観光入込客数は一気に20万人を超えた。閑散としていた町に、本当に観光客が団体でやって来るようになったのである。

商店主は、「昭和の町」の商店街に来たお年寄りの観光客とは話が弾むという。「ここに来るとお年寄りには昭和30年代、40年代の話をしていますよ。昔はこうだったと」

昭和の古き良き時代を過ごした大人、特に50歳代以上の昭和30年代を知っている世代は、懐かしいと言い、また平成生まれの子どももなぜか懐かしさを感じるという。



昭和ロマン蔵（左：外観、右：「駄菓子屋の夢博物館」）

2. 広域観光へ 第2ステージ

増える観光客、限界に近づく商工会議所職員

「昭和の町」は、もともと商店の有志と商工会議所でスタートした事業のため、いろいろな問い合わせなど、ほとんどの窓口業務が商工会議所に集中した。このため2003年、2004年には、商工会議所の職員は商工会議所の業務に一切手が付けられず、窓口対応に追われた。商工会議所のこれまでの取組が結実してうれしいはずが、予想以上の大当たりに伴う問い合わせが次々と寄せられ、職員は業務に全く余裕がない状況に追いこまれた。

また、様々な諸経費も必要になってきた。観光客が増えることによって、チラシやマップなどの部数もその分増刷が必要となってくる。チラシ等は、最初だけは行政が予算をつけるが、毎年となると対応できなくなる。こうした媒体は本来、受益者である商業者が作



「昭和の町」の商店街（左：昭和30年代の車、中央：買い物をする観光客、右：ボンネットバス）

製するべきだが、経費を負担するにも人手を出すにも小さな店舗の商業者にとっては難しい。

市は商業者たちに対して、「協議会でも組合でも形式は何でもいいから、商業者で『昭和の町』の取組を行う組織を立ち上げて管理・運営して欲しい」と要望をしてきた。観光客が増えることで同時に増える庶務は、その組織で担うのが理想的だと考えてのことだった。「その組織は利益を出しても全く差し障りはない、むしろ利益を上げて、『昭和の町』の次の展開に投資して欲しい」と市は考えていた。しかし、結局いつになっても商工会議所にも、商店主たちにも、組織を立ち上げる余裕は無く、時間だけが過ぎていった。そうこうする間に、商工会議所の職員たちは限界に近づきつつあった。

これから町に必要とされるのはマネージメント

最終的に、市長は第3セクター方式によるまちづくり会社の設立を決断した。市長としては、本来ならば第3セクターという手法は採りたくなかったが、背に腹は代えられないと判断したという。

当時の日本政策投資銀行大分事務所長は、「昭和の町の企画はすばらしいが、大きく欠けているものがある。それはマネージメントだ」と指摘した。今後、「昭和の町」には諸経費が掛かってくるがそれをどう処理するのか、また今後の展開に向けてどんな組織を作っていくのかについて、日本政策投資銀行大分事務所長と商工会議所副会頭が話し合った。「まちづくり会社が収益を上げて、できれば『昭和の町』に留まらず、豊後高田市全体の観光や産業を支援していくということが必要とされている」という意見で一致した。後に、この商工会議所副会頭が、まちづくり会社の社長に就任することになった。

2004年、市は中心市街地活性化計画を作ることになったが、計画内容については「昭和の町」の構想に沿うものとし、それにプラスして、実施計画の中でまちづくり会社を作ったり、レストランを作ったりして、「昭和の町」のウィークポイントを埋めていこうということになった。

2005年11月、「豊後高田市観光まちづくり株式会社」が設立された。先に述べたように、「昭和の町」の構想は、商店主、商工会議所職員、行政職員の若手メンバーが繰り返し議論して考え上げ、一つの具体的な成果を上げてきた。まちづくり会社社長は、「『昭和の町』は、今度はマネージメントを必要とする段階に進んだ」と説明する。

民間から社長を迎えてまちづくり会社設立

まちづくり会社は、資本金9,500万円でスタートした。普通の株式会社なら資本金の10～100倍の運転資金を借り入れて事業を始めることも多いが、第3セクターの場合は市も出資しているため、借入れをするにも議会の承認が必要となり、民間企業の事業展開のスピードでは間に合わない。そのため、借入れなしで運転資金を賄えるよう、資本金の中で回

転させることになった。その結果、市から 5,000 万円、商工会議所から 500 万円、金融機関（5 社）から 2,000 万円、一般株主（10 人）から 2,000 万円出資し、合計 9,500 万円の資本金でスタートした。出資の特徴として、金融機関の中には日本政策投資銀行からの出資も含まれており、一般株主 10 人については、まちづくり会社にとってつながりがあった方が良くと考えられる市内の事業者・個人としたが、個人的な介入や利害発生を避けるために、観光には関係のない人を選んでいる。

利益が上がった場合、株主に配当はせず、すべてまちづくりに関わる新たな投資に回すようにしている。また、様々なトラブルを避けるためにも社長は無報酬としており、接待費は自己負担にしている。もちろん現社長は肩書きだけではなく、実際に勤務する。

まちづくり会社には、「公務員もこれからは民間のやり方が必要だから、まちづくり会社でやり方を見て来なさい。君が考えることはない、社長のやり方を見て勉強してくればいい」という市長からの命令で、市職員が 2 名出向している。「行政と民間の考えは違う。展開が速い。やることをきっちり考えた上で決めているので、先まで見通してスタートしている」というのが、市職員の佐藤之則氏の感想だった。

まちづくり会社が目指すもの

このまちづくり会社の設立によって、商工会議所はようやく平穩に業務ができる状態に戻って行った。商工会議所が行っていた「昭和の町」の振興業務や昭和ロマン蔵の運営は、まちづくり会社が引き継いだ。これまで豊後高田市では観光の営業活動をしていなかったが、現在はまちづくり会社が主に岡山県辺りから九州までの旅行会社への営業も行って、観光客や旅行会社のニーズに応える形で新たに事業展開ができるよう企画づくりを行っている。

「観光客が 20 万人から 30 万人に増えてお金がかかるようになってきているところに、予算主義では絶対に対応できるはずがない。また、お客がたくさん来ている時には営業活動を抑えて、別のところにお金を使うということもある。これも予算主義ではできない」と社長は言う。「観光は営業しないと、お金にならないんです。行政だったらずっと補助金を使うことになる。これを、まちづくり会社で収益を上げて、次に投資していける仕組みを作ろうと考えている。稼いだら使えるという発想が行政にはないですから」

まちづくり会社では、これまでの中心市街地だけではなく、豊後高田市全体や国東半島一円の広域観光の推進を目指している。戦略的な広域観光の展開は、まちづくり会社だからこそできることも多い。「昭和の町」からレトロ感覚のボンネットバスを出して、豊後高田市や国東半島の社寺や温泉などと結んで行くことも計画している。収益が上がれば次の展開へ広げていくことができる。

また、利益を追求することも、まちづくり会社だからこそできる。福岡からの観光客をターゲットにして、観光客の好むものだけをつないで、収益性の高いモデルルートを作ることできる。会員制を取っている観光協会のような組織だと、会員の店舗や宿泊施設を

中心につないで行くことになり、魅力あるモデルを提示できにくいこともあるが、まちづくり会社はそうした制約を持たずに事業展開できる。

3. 「昭和の町」と今後の展開

「昭和の町」を訪れる観光客の滞在時間はまだ短く、まちづくり会社では4時間以上の滞在を目指して、魅力ある町にして滞在時間が長くなるように様々な手段を講じていきたいとしている。滞在延長に向けて、国東半島全域との連携も広げて行く予定である。また、市民から民業圧迫という苦情が一部に寄せられることもあるが、実際にはそうではないことや、まちづくり会社の目指すところについての理解をより一層広げたいとしている。

今後の展開として、農業との連携も目指している。豊後高田市ではそばの栽培を奨励してきたが、このそばを観光客に食べてもらえるように、希望者を公募してそば打ち職人の養成講座を開いてきた。まちづくり会社が出店協力したそば専門店については、公募してプロのそば職人の元に修行に出して養成し、豊後高田市での開業を果たした。売上は当初予定の2倍以上と非常に好調である。また、まちづくり会社とそば組合が定める認定店も増やしている。このそばプロジェクトに続く、次の農業との連携を模索している。

豊後高田市の中心市街地は、川を挟んだ東側にも広がっているものの、そちらの方の商店街では、「昭和の町」の展開はこれまで全くなかった。今後の方向性としては、「昭和の町」の展開はせずに、高齢者に使いそうな「昭和の町」の要素だけを使いながら、福祉分野を盛り込んで、高齢者の町を作っていきたいと考えている。また、川を挟んだ東側については、前述のまちづくり会社が協力したそば専門店があることから、そば街道を作っはどうかという案もある。

まちづくり会社社長は、これまでの取組については、60点をつける。「途中で中止したり、ストップをかけたたり、方向転換したり、そんなことは一杯あります。そういう意味では、私は本業の会社の方が楽だなあと考えていますよ」と笑う。「我々は我々の理論で、公にいいと思うことは信念を持ってやっていますが、手法については相当ころころ変わっています。でも目標は変わっていないと思います。残すもの、壊すもの、変えるもの、信念持ってやっています」と、思いを熱く語る。