

# エコシステム形成からみた商店街活性化に関する一考察

## —高松丸亀町商店街の事例研究を中心に—

三 好 将 之

キーワード：エコシステム、商店街、ワイドレンズ、再開発事業、コンパクトシティ、スプロール化、中心市街地空洞化、アダプションチェーンリスク

### 1. はじめに

中心市街地の人口減少や高齢化率の上昇、モータリゼーションの進展に伴う大型商業施設の郊外進出等により、全国各地で中心市街地の衰退や空洞化が一段と深刻になっており、とりわけ地方都市では社会問題化している。この「中心市街地空洞化問題」については、早くから認識されており、1998年に制定されたいわゆる「まちづくり三法」により対策が講じられてきた。しかしながら、結果的には、かえって郊外大型店舗と中心部の商店街という対立構造を浮き彫りし、期待される成果を挙げることは適わなかった（和田, 2012, p.47）。そこで、2006年には「改正まちづくり三法」が施行されることとなった。同法の1つである「改正中心市街地活性化法」では、土地利用の郊外への拡大を抑制し、従来の中心市街地を活用した都市構造化を進めるという企図があった。「改正まちづくり三法」には、近年、地方自治体における主要な政策志向である「コンパクトシティ」の概念も内包されており、街路整備や空き店舗活用等の整備事業を各自治体が中心となり進められてきた。しかしながら、中心商店街における利害

関係者の対立等、課題山積というのが実情である。中心商店街と郊外大型店舗との格差は未だ埋まっているとは言えず、冒頭で述べたように、地方都市における中心市街地空洞化問題はより一層深刻化している（大石, 2011, p.177）。

先行研究においても、同問題は主要な研究トピックであり、中心市街地、なかでも中心商店街の活性化を図ろうとする各種取り組みに関しては、多くの先行研究（とりわけ事例研究）が蓄積されている。しかし、その多くは、多様且つ曖昧な解釈によって「成功」や「活性化」をとらえており、外的妥当性に問題を抱えていると言わざるを得ない。すなわち、ある地域での中心商店街の「成功」「活性化」は他地域における中心商店街の「成功」「活性化」とは必ずしも同義でなく、特定地域における考察結果を他地域に適用することは容易ではない。関連して、「成功」「活性化」を局所的にとらえている先行研究も多く、全体的な視点に欠けている。別言すれば、「部分最適」（例：集客数から判断した特定イベントの成功）ではあっても、「全体最適」（例：特定商店街の利害関係者全体にとっての価値の創出）とは必ずしもならない。「合成の誤謬」である。

かかる問題背景の下、本稿の目的は、「ビジネスエコシステム」（以下、エコシステム）の視点から商店街活性化をとらえ、全体最適としてのその成功要因について考察することにある。本稿では、全国でも稀有な商店街活性化の成功事例（逸脱事例）として評価されている香川県高松市の中心に位置する高松丸亀町商店街（以下、丸亀町商店街）を対象にした事例研究を行う<sup>1</sup>。丸亀町商店街は、民間主導型再開発により、衰退期と比べると通行量は約 3 倍まで増加し、空き店舗はゼロまで劇的な回復を遂げている。さらには、郊外へ流出した居住者の市街地への回帰も達成している。

本稿の構成は以下の通りである。第 2 節では、商店街空洞化の歴史的背景及び活性化の必要性について説明する。第 3 節では、先行研究の課題について考察する。第 4 節では、商店街活性化の定義について言及し、本稿で採用した分析視点について説明する。第 5 節では、事例研究対象として取り上げる丸亀町商店街や再開発事業について概観する。第 6 節では、エコシステム形成の視点から丸亀町商店街の事例分析を行う。最後に小結として、本稿における考察結果の要約及びインプリケーション、今後の課題について述べる。

## 2. 商店街空洞化の歴史的背景及び活性化の必要性

---

<sup>1</sup> 丸亀町商店街は中小企業庁の「がんばる商店街 77 選」にも選出されており、広く評価されている成功事例である。加えて、野中（2012）でも取り上げられているように、先行研究においても非常に注目を集めている事例である。本稿における事例研究は、再開発事業のリーダーとなった丸亀町商店街振興組合 理事長の古川康造氏へのインタビュー調査（2020 年 3 月 28 日 15 時～18 時）を中心に、公開されている各種資料及び内部資料にもとづいている。

本節では、中心市街地が空洞化した歴史的な背景について考察する。それを踏まえ、地方都市で中心市街地の活性化が必要なのかその理由について論じる。

## 2-1. 郊外大型店舗の出現

中心市街地空洞化は、モータリゼーションの進展に伴う郊外大型店舗の出現に端を発する。郊外大型店舗は、短期的には雇用の創出をもたらし、地域経済に寄与するという側面を持つ。しかし、郊外大型店舗は、基本的に当該地域とは無関係な地域に本社機能を持つ大企業が経営する。そのため、当該大型店舗で得られた利潤は地域に還元・循環されることなく域外へと持ち出される。つまるところ、当該地域の人々の所得は域外へ流出してしまう。帰結として、郊外大型店舗に依存する構造となってしまった地域は、経済活力の衰退を免れないのである（鈴木・藤井, 2008, p.1）。

郊外大型店舗は、意図せざる結果の産物であると言える。1974年、大型小売店の閉店日や売場面積、閉店時刻、年間休業日数等、経済活動を規制対象とし、「中小小売商店を保護することを目的」とした「大規模小売店舗法」（以下、大店法）が施行された。500㎡超の大規模小売店舗を対象とし、規制力の強い法律であった。

しかし、1990年の日米構造協議において、「大店法」は、輸入品を扱う大型小売店の成長を抑制し、米国から日本への輸出を阻害するという理由により、米国政府から厳しく非難され、2000年の廃止に至った（安藤, 2007, p.109）。「大店法」が廃止された後、2000年に施行されたのが「大規模小売店舗立地法」（以下、大店立地法）である。

## 2-2. まちづくり三法の制定・改正

郊外大型店舗による中心市街地空洞化に歯止めをかけるべく、まちづくり三法が制定された。「まちづくり三法」とは、2000年に施行された「大店立地法」、1998年に衰退する中心市街地への対策として制定された「中心市街地活性化法」、原則自由化された大型小売店の出店を都市計画の観点から立地規制するために制定された「都市計画法」を合わせた法律である（小林, 2008, pp.153-154）。

「まちづくり三法」を契機に、行政や既存の商店街組織に加え、「TMO<sup>2</sup>」や地域住民による協同のもとで、中心市街地の活性化が模索されるようになった。

しかし、結果として郊外大型店舗の出店を規制することができず、市街地が空洞化し、スプロール化<sup>3</sup>が進展した。その理由は、乗用車普及率の上昇に伴う「モータリゼ

<sup>2</sup> Town Management Organization。中心市街地における商業まちづくりをマネジメント（運営・管理）する機関。

<sup>3</sup> 郊外に向かって市街地が無秩序に拡大していくこと。

ーションの進展」と「大店立地法」にある。「大店立地法」は、1,000 m<sup>2</sup>超の大型小売店を対象としており、「大店法」と比較すると大幅に規制緩和された法律であった。「大店法」の規制対象が開店日や売場面積、閉店時刻、年間休日日数という経済活動であったのに対し、「大店立地法」は、交通、騒音、廃棄物の達成基準といった店舗周辺的环境への配慮を規制対象としている。そのため、郊外大型店舗の出店規制が事実上撤廃された状況に陥ったことが推測される。(山川, 2007, p.3)。

一方、スプロール化の進展により、自動車を運転しない高齢者等の利便性の低下や環境負荷の増大、インフラの整備・維持管理等の行政コストの増大、各種公共サービスの効率性の低下等の構造問題が顕在化した(山川, 2007, p.4)。

こうした問題を背景に、市街地の郊外への拡散を抑制し、まちの機能を中心市街地に集中させるコンパクトシティの考え方の下、それぞれに改正を加えた見直しにより2006年に成立したのが、「改正まちづくり三法」である。「改正まちづくり三法」は、郊外大型店舗を中心市街地と対峙する構図で捉えている(和田, 2012, p.47)。

郊外大型店舗の立地を抑制し、市街地の拡散に時間的猶予を与えた点において意義があったが、法改正後も中規模の大規模小売店舗の郊外立地は継続している。また商業立地を好ましい地区に誘導する意図から行われた用途地域の規制強化は、市街地内での大型小売店の新設を抑止する側面を併せもっていた(菅, 2010, p.106)。

### 2-3. 商店街活性化の必要性

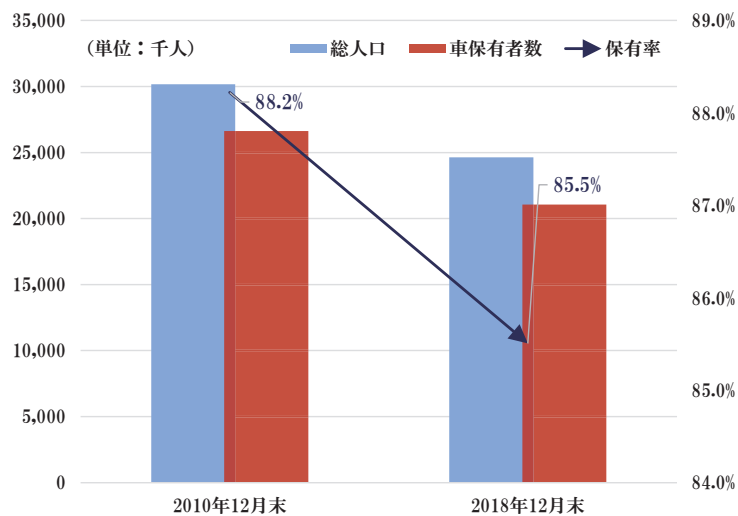
中心市街地にある商店街を活性化させる理由について「社会的側面」、「経済的側面」、「心理的側面」から説明する。

「社会的側面」では、郊外化に適応できない人々が居住地として中心市街地を選ぶことがあげられる。かつては、中心商店街等を守るため大店法が施行され、つづくまちづくり三法が施行されたが、結果として空洞化が止まらなかった。それは当時の住民が恩恵を受けていたからだと推測できる。恩恵とは、自動車を所有し、郊外大型店舗でワンストップショッピングを楽しむというライフスタイルを実現できたことである。

しかし、恩恵を享受していた当時の住民の高齢化が進んだ。それにより車での移動が困難になり、日々の食料調達、病院や介護施設への通院に支障が生じるようになった。また、子どもたちの独立により、移動時のサポートを得られなくなったことで、高齢者夫婦世帯や独居世帯が増加した。これらの問題を解決するために、徒歩圏内で買い物や医療サービスを受けられる環境が整備され、中心市街地が活性化することが必要である。

「経済的側面」では、中心市街地を活性化させる方が郊外化を進展させるより経済合理性が高いことがあげられる。もともと城下町として栄えた中心市街地は、インフラの整備が進んでいるため、行政コストが郊外に比べて圧倒的に安い。郊外化の進展は、莫大なインフラ整備費用が生じることを意味するため、無秩序な郊外化は財政悪化を招く。例えば、高松市の場合、財源である固定資産税額が市街地と郊外では坪当たり約 5 倍の差が生じている。つまり固定資産税の高い中心市街地の活性化は地方都市の財政健全化にも繋がる。

図表 1. 自動車保有率の推移（16～39 歳）



出所：内閣府（2019）「交通安全白書 第 2 章 道路交通安全施策の現況」p. 109 より筆者作成。

「心理的側面」では、幅広い世代を通してライフスタイルが変化したことがあげられる。若い世代では、車も含めた所有からレンタルやリース、公共交通機関を利用するというライフスタイルの変化が見られる。若者の車離れについて 2012 年 12 月末時点と 2018 年 12 月末時点の 16～39 歳を対象とした自動車保有数及び保有率の比較を図表 1 に示す。自動車保有数、保有率がともに低下していることが確認できる。

一方、高齢者世代では、医療という点で、地域包括ケアシステム<sup>4</sup>という概念が登場している。さらに高齢化に対応したまちづくりを志向するエイジフレンドリーシティ<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 2025 年を目途に、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができる地域の包括的な支援・サービス提供体制。

<sup>5</sup> 世界的な高齢化と都市化に対応するため、高齢者にやさしいまちがあらゆる世代にやさしいまちになるという趣旨により、WHO（世界保健機関）が 2007 年に提唱したプロジェクト。

という概念も登場している。それぞれの世代に共通することは、車を必要とせず、快適な生活を過ごしたいというニーズである。そのニーズに対応するために、中心商店街の活性化は必要なのである。

### 3. 先行研究の課題

本節では先行研究（事例研究）を取り上げ、その「成功」や「活性化」について、外的妥当性の問題を指摘する。中心市街地、なかでも中心商店街の活性化を図ろうとする各種取り組みに関しては、多くの先行研究（事例研究）が蓄積されている。

しかし、「成功」「活性化」を局所的にとらえている先行研究が多く、全体的な視点に欠けているため、「部分最適」ではあっても「全体最適」とは必ずしもならず、「合成の誤謬」が生じている。

図表 2 は、商店街を取り上げた先行研究における活性化・成功の定義について整理したものである。図表左側は、商店街活性化の成功事例としてたびたび取り上げられている先行研究で取り扱われている事例（商店街名）を記載している。右側は、それらの研究における成功・活性化の定義について記載している。

図表 2. 商店街を取り上げた先行研究における活性化・成功の定義

商店街名	「活性化」・「成功」の定義
阪急伊丹駅前ひがし商店街	商店街を利用する目的を増やすこと
松山市銀天街商店街	賑わいを取り戻すこと
みやのかわ商店街	高齢社会に適応すること
豊後高田商店街	観光客を増加させること
早稲田商店街	学生の賑わいを取り戻すこと
四日市諏訪西商店街	来街者を増やすこと

出所：先行研究の商店街事例を参考に筆者作成。

「阪急伊丹駅前ひがし商店街」の事例では、活性化の定義を「商店街を利用する目的を増やすこと」としている。商店街の取り組みとして「100円街商店街」「バル」「まちゼミ」等のイベントを開催したことで一定数の来店目的の増加を実現できたが、来街者が継続的に訪れるには至っていない（立岩, 2014, pp.97-100）。

「松山市銀天街商店街」の事例では、活性化の定義を「賑わいを取り戻すこと」とし



ている。銀天街商店街では魅力的なテナントを誘致することに注力した。キーテナント誘致により来街者は増加したが、既存店舗の売上増加に繋がったかどうか、商店街全体の収益が増加したかが不明であった（西平, 2009, pp.102-103）。

「みやのかわ商店街」の事例では、活性化の定義を「高齢社会に適応すること」としている。高齢者向けの買物代行サービス、高齢者施設への出張販売サービス、有償ボランティア制度等を通じた取り組みにより、高齢者を支える福祉対策にも寄与する商店街活動を行っている。商店街の自主的な取り組みにより、高齢社会に適応したまちづくりができてきている点は評価できる。しかし、来街者の減少、空き店舗の増加、経営者の高齢化による後継者問題等、様々な課題が残っていることから、活性化が成功したとは言いがたい（島村, 2017, pp.155-158）。

「豊後高田商店街」の事例では、活性化の定義を「観光客を増加させること」としている。商工会議所が中心となり、豊後高田地域商業活性化委員会を設置した。江戸時代からの街並みを活かし、その歴史と伝統をコンセプトとした昭和ロマン蔵を開設したことで、観光客の誘致に成功している。しかし、観光サービス業以外の成果が不明であり、一過性の活性化に過ぎない（増田, 2007, pp.3-5）。

「早稲田商店街」の事例では、活性化の定義を「学生の賑わいを取り戻すこと」としている。もともと学生の街として賑わいを見せていたが、学生のライフスタイルや価値観の変化に伴い、商店街で買い物をする学生が減少したことが衰退の原因であった。連合商店会は、学生が集うイベントの企画に注力し、エコプロジェクトやエコサマーフェスティバルを開催した。学生が集うイベントの開催により商店街が賑わいを取り戻したという点は評価できるが、それはイベントに依存した非連続的な賑わいである（増田, 2007, pp.8-11）。

「四日市諏訪西商店街」の事例では、活性化の定義を「来街者を増やすこと」としている。来街者を増やすために、各店で“おもてなし8箇条”の遵守活動を通じてサービス品質を高める取り組みや、賑い商店街づくり塾、諏訪商人塾等を開催し、個店の魅力向上に向けた取り組みを行っている。個店の経営努力によって一定数の顧客離れは防ぐことができたが、来街者の増加には至っておらず、店主の高齢化や後継者問題等課題が多く残っている（小川, 2017, p.28）。

これらの先行研究に共通する問題点は、部分最適ではあっても全体最適になっていないことである。イベントやプロモーションによる交流人口の増加は、サービス業や観光業の利益には繋がる（部分最適）が、商店街全体の持続的な発展（全体最適）には繋がっていない。高齢社会に適応したまちづくりを志向すれば、高齢者や高齢者向け

サービスを提供する事業者は利益を享受できる（部分最適）が、若者離れが進み、まちの活気が失われることで、商業地としての中長期的な発展（全体最適）が困難になる。

商店街には、地権者、商店主、行政、住民等多くの利害関係者が存在する。筆者は、商店街の活性化を一つのイノベーションとして捉え、エコシステム形成の視点から、全ての関係者が利益を享受し、まちが持続的に発展していくことが活性化であると考ええる。

## 4. 本稿の分析視点

先行研究では、商店街活性化の解釈における多様性や曖昧性を指摘した。先行研究の課題を踏まえ、本稿では、活性化の定義を「エコシステムの形成により関係者全てが長期的な利益を享受し、持続的な発展に繋がること」とする。本節では、エコシステムの定義及び本稿の事例分析手法として採用したアドナー（2013）の分析枠組みについて説明する。

### 4-1. エコシステムの定義

生態学で提唱されたエコシステムという概念は、企業間の協調関係を重視する概念として位置づけられている。最初にエコシステムの概念を導入した Moore (2006) は、エコシステムとして捉えることによって、利害の異なる複数の関係者が、共通の目的を達成するためのビジョンを示すものだと主張している (Moore, 2006, p.31)。

しかし、エコシステムの定義は曖昧であり文脈によって定義が異なる。例えば、「スマートフォンのエコシステム」を取り上げる場合には、製品やサービスのベンダーに加え、補完製品やサービス、設備等の関連産業内の相互依存した企業群のことを指す。一方、「シリコンバレーのエコシステム」を取り上げる場合には、ベンチャーキャピタル、法律家、コンサルタント、大学等を含む新たなスタートアップ企業の活動を支援する仕組みを指す (相山・高尾, 2011, p.4)。

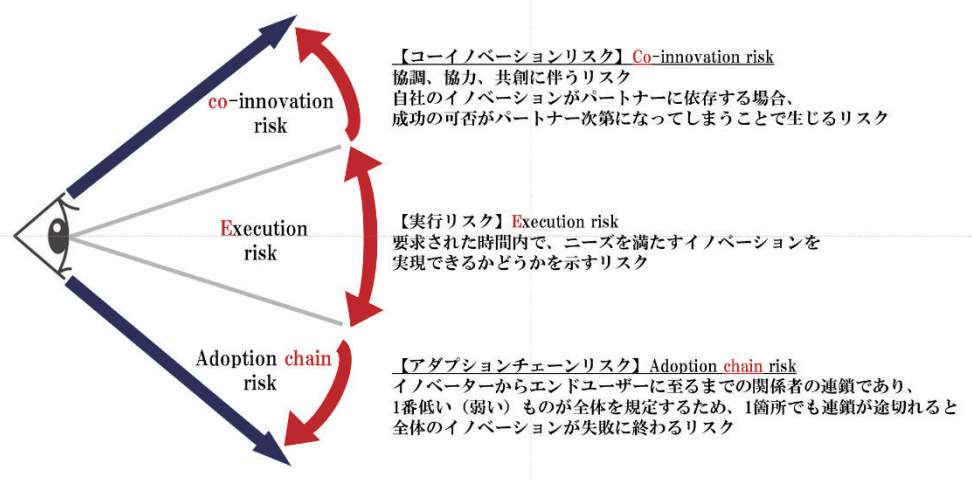
本稿では、エコシステムを「相互依存関係に着目し、価値提案を実現するために相互に作用しなければならないパートナーの協調構造」(Adner, 2017, p.40) と定義する。エコシステム戦略を成功させるためには、相互に有益な長期的なネットワークを構築できるかが重要である (Moore, 1996, p.1) ことから、高松丸亀町振興組合（以下、振興組合）や高松丸亀町まちづくり株式会社（以下、まちづくり会社）と利害関係者との関係性に着目し、協調構造が形成された過程を考察する。



## 4-2. 分析枠組み

アドナー（2013）は、「どんなに素晴らしいイノベーションも自社だけではもはや成功できない」とし、最終的な成功のためには、相互依存するパートナーと関係を築き、全体のエコシステムを考慮することが不可欠だと主張している（アドナー, 2013, p.6）。アドナー（2013）は、エコシステムの全体像を捉えるためのツールとして、「ワイドレンズ」という分析枠組みを提唱している。「ワイドレンズ」を用いることにより、イノベーターは視界（レンズ）を広げ（ワイド）、全ての依存関係を俯瞰し、エコシステムレベルでの戦略を理解することが可能となる。

図表 3. ワイドレンズ



出所：アドナー（2013, p. 13）より筆者作成。

ワイドレンズでは、3つのリスクに注目し、エコシステムを捉える（図表 3）。

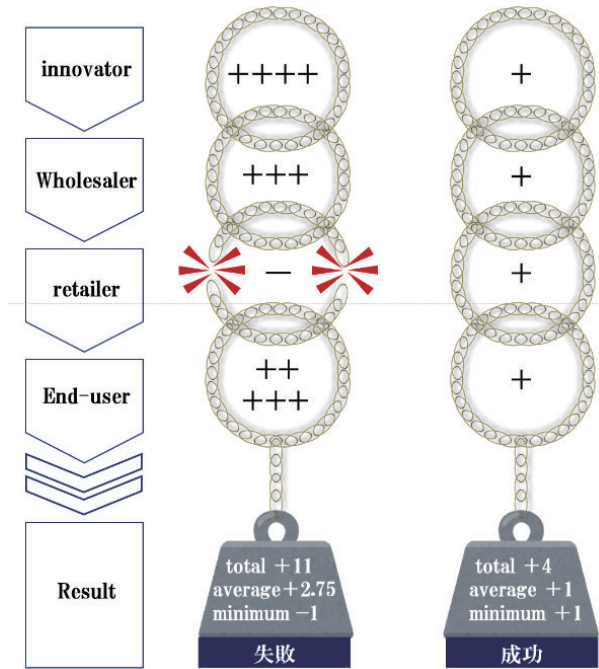
第1のリスクが「コイノベーションリスク」である。協調、協力、共創に伴うリスクを意味する。「自社の商業的成功がパートナーに依存してしまい、その結果、成功するかどうかパートナー次第となってしまうことで生じるリスク」であり（アドナー, 2013, p.24）、パートナーのプロジェクトの結果が自社の成功にとっていかに重要かを理解することで、イノベーションの成功確率が上がる（アドナー, 2013, p.70）。

第2のリスクが「実行リスク」である。「要求された時間内で、ニーズを満たすイノベーションを実現できるかどうかのリスク」である（アドナー, 2013, p.21）。

イノベーションを成功させる上で、実行リスクを評価し、積極的に管理することが重要である（Adner, 2017, p.48）。実行リスクの評価においては、回避可能な失敗を取

り除くことで成功の確実性が高まる（アドナー，2013，p.231）。本稿では、時間を要する要因を排除し、代替策を講じることが成功確率を上げると解釈する。

図表 4. アダプションチェーンリスク



出所：アドナー（2013，p. 52）より筆者作成。

第3のリスクが「アダプションチェーンリスク」である（図表4）。「イノベーターからエンドユーザーに至るまでの関係者の連鎖であり、一番低い（弱い）ものが全体を規定するため、1箇所でも連鎖がとぎれると全体としてのイノベーションが失敗に終わるリスク」である（アドナー，2013，p.44）。エコシステムは、パートナーとの相互依存によって作られており、一部で成功したとしても、全体の成功は得られない。エコシステムに参加する利害関係者全員を同じ方向に導くことが重要であり（アドナー，2013，p.92）、アダプションチェーンリスクの視点を持ち、エコシステムの相互依存関係を理解して管理することで、イノベーションの成功確率が上がる（アドナー，2013，p.70）。

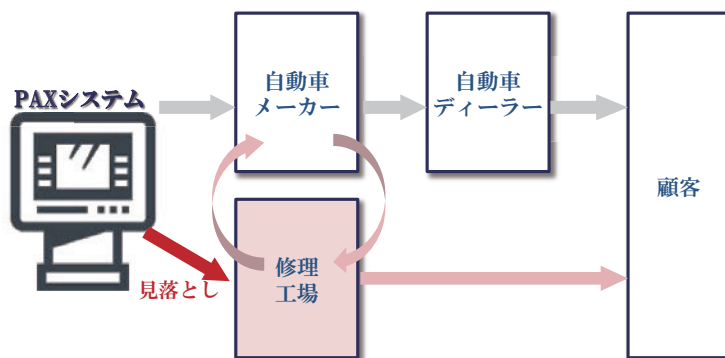
#### 4-3. ミシュランのPAXシステム

ミシュラン（タイヤメーカー）の「PAXシステム」は、イノベーションの成否をエ

コシステムから捉えることの有効性を示す好例である。PAX システムとは、タイヤがパンクしてもパフォーマンスを犠牲にすることなく、走行継続できるランフラットタイヤの開発により実現したシステムである。PAX システムにより、レッカー車を呼んだり、その場でスペアタイヤと交換したりする必要はなく、運転を継続して近隣の修理工場でタイヤを交換することができる。1990 年代当時、米国ではタイヤのパンクに起因する事故が多発しており、このシステムは自動車業界の安全性の飛躍的向上に繋がるという市場の予測から、革新的で偉大なイノベーションとして大きな期待が寄せられていた（アドナー, 2013, p.4）。

しかし、当然成功するものとして導入された PAX システムは失敗に終わった。理由は、パンク時に対応できる修理工場や交換設備が整っていなかったため、顧客の不満が募り、市場で受け入れられなかったからである。ミシュランは、PAX システムが市場で採用される際、修理工場が専用の修理設備に投資すると思い込んでいた。しかし、実際は、システムが実用化した後も修理工場での投資が行われなかった。修理工場がランフラットタイヤを扱うためには、専用設備や TPMS を調整する機械を用意し、修理工は研修や認証トレーニングを受ける必要があったが、それに見合うリターンがないと考えられたからである（アドナー, 2013, p.15）。

図表 5. PAX システムの概念図



出所：アドナー（2013, p. 15）より筆者作成。

つまり、この失敗は、マーケティングやシステムの性能、他社との競争が原因ではなく、エコシステム内でのパートナーとの関係性を考慮できていなかったことが原因である。PAX システムは、ミシュラン単独で完結できるイノベーションではなかったため、エコシステム内のパートナーである自動車メーカー、ディーラー、タイヤディーラ

一、修理工場がイノベーションを受け入れる必要があった（アドナー, 2013, p.12）。

ミシュランは、マーケティング、オペレーション管理、プロジェクト管理ができていた点で実行リスクの課題は管理できていた。また自社のPAXシステムが自動車メーカーの商業化に依存するというコーイノベーションリスクの課題についてもうまく対処できた。しかし、修理工場をエコシステムの中でうまく機能させられなかった点で、アダプションチェーンリスクを正しく管理できていなかった（アドナー, 2013, p.22）。

この事例からわかるように、どれだけ優れたイノベーションであっても、エコシステムという全体的な視点からとらえ、エコシステムに内在するリスクに対応することができなければイノベーションの実現は困難となる。「中心商店街の活性化」というイノベーションも同様である。たとえ、非常に優れた活性化策が案出されたとしても、利害関係者の一部にとってデメリットがあれば、その活性化策は実現困難となる。せいぜいイベント開催といった局所的な成功に留まってしまう。場合によっては、それらの活性化策自体が利害関係者間の対立を生み出すかもしれない。冒頭で述べたように、部分最適の総和は全体最適ではなく、下手をすると合成の誤謬となり、かえって中心商店街、中心市街地の活性化にネガティブな影響を与えてしまう恐れもあるのである。

## 5. 丸亀町商店街及び再開発事業の概要

本節では、事例研究対象として取り上げる丸亀町商店街や再開発事業について概観する。丸亀町商店街が衰退に陥った歴史的背景や再開発事業が始まった経緯、再開発スキームの特徴について説明する。また再開発事業を成功させる上で重要な役割を果たした高松丸亀町マネジメント委員会（以下、マネジメント委員会）の概要や取り組みについて言及する。最後に再開発事業の成果について述べる。

### 5-1. 衰退の歴史的背景

高松丸亀町は、1588年の高松城の築城に伴い丸亀から商人たちを呼び寄せ、城下町として栄えた町である（図表6）。今年で開町432年目を迎える高松市内で最も歴史ある町である。高松市中心部には、丸亀町商店街を含めて8つの商店街があり、これらを総称して「高松中央商店街」と呼ぶ。「高松中央商店街」は総延長2.7kmのアーケード商店街で、その長さは日本一である。中でも、丸亀町商店街は、南北に全長470m、119店舗（1階部分）で構成される市内最大の商店街である。

衰退が進行したのは1990年代後半頃である。主な要因は、①郊外大型店舗の登場、

②住民の郊外への流出、③集客力の低下である。

①郊外大型店舗の登場：郊外大型店舗が登場した背景には、瀬戸大橋の開通が挙げられる。1988年に香川県と本州を結ぶ瀬戸大橋の開通により物流ネットワークが発展したことで、県外資本の参入が加速した。大店法の規制緩和も相まって1998年には県内最大規模の大型ショッピングセンター「ゆめタウン高松」が郊外の高松市三条町に出店した。大手資本参入とモータリゼーションの進展に伴い、道路整備も活発に行われ、交通の利便性が向上したことで郊外化が加速した。そして、それと反比例するように、中心市街地の衰退が進んでいった。ここでの衰退とは郊外大型店舗の登場により、中心市街地において来街者が減少し、テナントの売上減少に伴い、商店街全体の商業が衰退したことを示す。

図表 6. 高松丸亀町商店街 歴史一覧表

年	イベント等
1588	高松城築城の際、丸亀商人をこの地に移し、 <b>城下町</b> として栄える
1931	片原町に三越高松店オープン
1949	<b>高松丸亀町商店街振興組合</b> 設立 8つの商店街組合が組織される
1952	全商店街でアーケード設置
1988	<b>瀬戸大橋</b> 開通
1989	<b>丸亀町生誕400年祭</b> 開催
1990	<b>高松丸亀町タウンマネジメント委員会</b> を設立 丸亀町商店街再開発計画（A～G街区に区分した再開発）立案
1992	バブル余韻で時価のピーク
1998	大規模小売店舗法廃止 <b>ゆめタウン高松（郊外大型店舗・西日本最大級）</b> オープン <b>高松丸亀町まちづくり会社</b> 設立
2000	大規模小売店舗立地法施行
2007	<b>イオンモール高松（郊外大型店舗）</b> オープン

出所：丸亀町商店街ウェブサイトより筆者作成。

②住民の郊外への流出：バブル期、中心市街地における人口集中化が進んだことにより地価の高騰が起きた。高松市の中心市街地の路線価は、郊外との価格差が3～4倍まで広がり、1992年には424万円/㎡にまで高騰したため、住民にとって固定資産税の負担が重く、住居の広さや税金の安さを求め、土地を手放し、郊外へと流出していった。さらに拍車をかけたのが、乗用車普及率の上昇である。普及率の上昇に伴い、車社会に対応した道路や駐車場の整備が進み、自動車を保有する住民にとって、郊外はよ

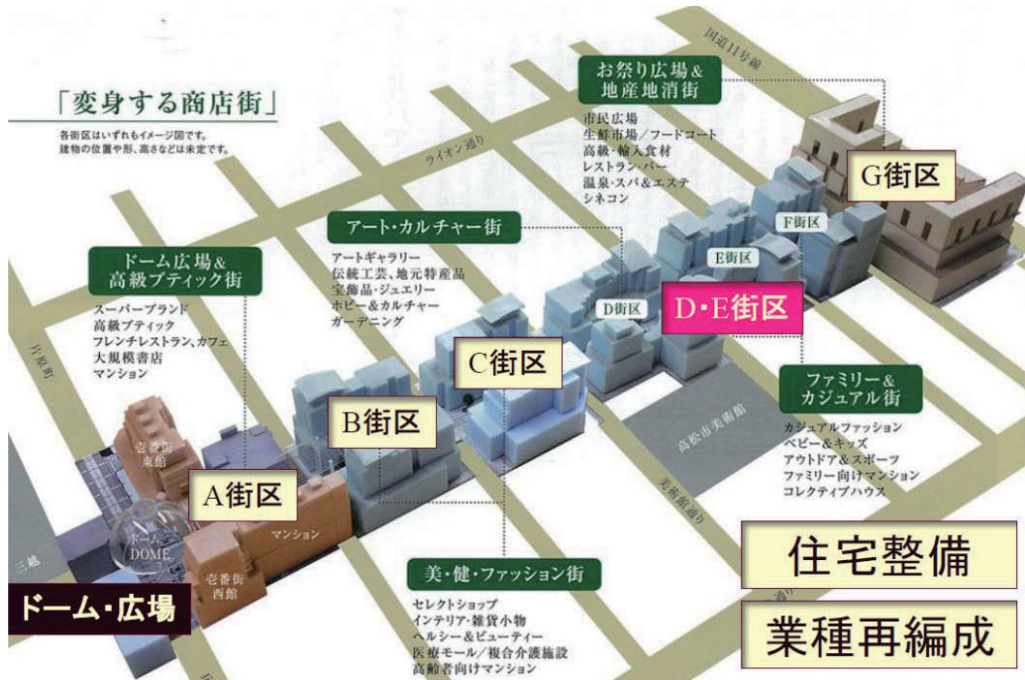


り魅力的な場所となった。

③集客力の低下：郊外大型店舗では、計画的なテナントミックスによりワンストップショッピングが可能である。加えて、大規模な無料駐車場を備えていることで高い利便性を実現している。一方、商店街では、駐車場の確保が難しいことに加え、伝統的に継承した商売形態を変えることができず、消費者のライフスタイルの変化やニーズの多様化に対応できなかった。その結果、消費者は郊外大型店舗を選択し、商店街の集客力が低下した。

## 5-2. 再開発に向けた取り組み

図表 7. 街区別テナントミックス・コンセプト



再開発事業推進の大きな原動力となったのが、中心的役割を担った振興組合である。商店街機能の充実を目的に 1949 年に設立された。現在は、再開発事業に加え、店舗、住宅、医療施設等の整備事業を行っている。振興組合では、将来を見据え、丸亀町商店街のあるべき姿を議論し、当事者意識が重要であるという古川理事長の強い思いから、まちづくり戦略の策定から実行まで一貫して実践した。



1988年に催された「開町400年祭」では、「100年後も商業の中心であり続ける商店街」というビジョンを描き、1990年には再開発に向けてマネジメント委員会を発足させた。発足翌年に策定した再開発計画が再開発事業の骨格となっている。特筆すべきは、最初から行政に頼るのではなく、振興組合自らが「まちづくり」を描き、行政はそれを支援するという民間主導型のモデルに拘った点である。1998年には、振興組合95%、高松市5%を出資し、民間主導型の第3セクターであるまちづくり会社を設立し、再開発に向けた取り組みが活発化していく。

再開発事業は、開発地域を区分し、それぞれにコンセプトを持たせることで、商店街全体を1つのショッピングモールとする計画が策定された（図表7）。具体的には、丸亀町商店街をAからGの7街区に分け、A街区は「高級ブティック街」、B、C街区は「美・健・ファッション街」等、これまでアパレル中心であった店舗構成から、幅広い年齢層の来街客が楽しめる店舗構成を目指して再開発が進められている。

後述するA街区の事業スキームの特徴は、共同出資会社が地権者と定期借地権契約を締結し、まちづくり会社が運営する形式を採用したことである。それにより総事業費を抑えた開発を実現できた。また、テナントについては、売上高に応じて地権者が得る家賃収入が増減する「オーナー変動地代家賃制<sup>6</sup>」を導入しており、地権者のまちづくりに対する参画意識を高め共創関係を形成するスキームを構築している。

### 5-3. 高松丸亀町マネジメント委員会

1990年当時、全国で前例のない再開発モデルを実現できた背景として、有識者から成るマネジメント委員会を組成できたことが挙げられる（図表8）。

再開発事業が国の認定事業として認可される過程で、都市計画法、都市再開発法、建築法、建築基準法、道路法、道路交通法、会社法、証券法、出資法等の様々な法律に準じてまちづくりを進める必要がある。これらの法律上の諸問題を解決するために、振興組合が中心となり、法律や行政、金融に精通する各分野の大学教授を加えたマネジメント委員会を設立した。

法律の柔軟な解釈によるA街区の再開発手法（街区ごとの身の丈型開発手法や定期借地権制度を活用した土地の所有と経営の分離）は、有識者の提案であった。A街区の再開発では、従来型の再開発では総事業費200億円かかる。そのため、収支が成り立たない事業であった。しかし、マネジメント委員会の定期借地権を活用した再開発手

<sup>6</sup> テナントの売上に応じて、地権者が得る地代家賃収入が増減する制度。

法の提案により 69 億円まで抑えることで実現できたのである。

図表 8. 高松丸亀町タウンマネジメント委員会メンバー

No	役職	分野・所属等	氏名
1	委員	高松丸亀町商店街振興組合 理事長	鹿庭 幸男(故)
2	委員	高松丸亀町商店街振興組合 専務理事	古川 康造
3	委員	高松丸亀町商店街振興組合 常務理事	明石 光生
4	委員長	都市計画 横浜国立大学 教授	小林 重敬
5	委員	流通・商業 大阪市立大学 教授	石原 武政
6	委員	法学・民法学 早稲田大学 教授	鎌田 薫
7	委員	経営学 法政大学 教授 (元中小企業庁 商業課長)	松島 茂
8	委員	地域経済 香川大学 教授	井原 理代
9	委員	都市計画 千葉大学 教授	福川 裕一
10	委員	金融 野口秀行事務所代表 (元日本政策投資銀行)	野口 秀行
11	委員	金融 日本政策投資銀行	藻谷 浩介
12	委員	都市計画 シープネットワーク代表	西郷 真理子

出所：古川康造「高松丸亀町まちづくり戦略 改訂版（内部資料）」p. 114 を参考に筆者作成。

古川理事長は、マネジメント委員会の組成について、各分野第一線のスペシャリストを参画させることに意義があったこと、あくまで実行主体は振興組合であったことを強調している。振興組合が目指す商店街のあるべき姿を実現するために有識者の知恵を活用する。この体制を組成・維持できたことが成功の大きな要因である。

#### 5-4. 再開発事業の成果

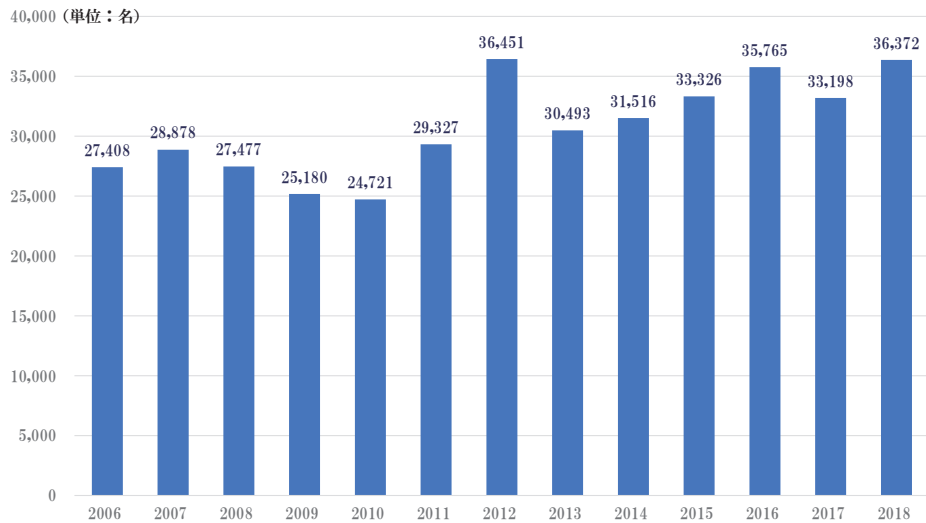
再開発事業の成果は、幾つかの統計資料からも読み取ることができる。図表 9 は丸亀町商店街における 2006～2009 年における歩行者数の推移を表している。2000 年頃に 9 千 500 人まで落ち込んだ通行量が 2006 年には 2 万 7000 人、2018 年には 3 万 6000 人まで持ち直している<sup>7</sup>。1998 年にゆめタウン高松、2007 年にイオンモール高松等の郊外大型店舗が進出し、近接する他の商店街では歩行者数が減少したが、丸亀町商店街では歩行者が増加している。

図表 10 は、丸亀町商店街と近接する片原町東商店街、田町商店街における歩行者数の推移を比較したものである。2006 年を基点とすると、丸亀町商店街の歩行者数が片原町東商店街、田町商店街と比べて大きく上昇していることがわかる。片原町東商店街、田町商店街の歩行者数の推移は、それぞれの折れ線が重なっていることから丸亀

<sup>7</sup> BUSINESS KAGAWA ウェブサイト「自ら土地ルール 新しいまちづくり」(<https://www.bk-web.jp/post.php?id=151>) を参照している。(最終アクセス日：2020 年 8 月 25 日)

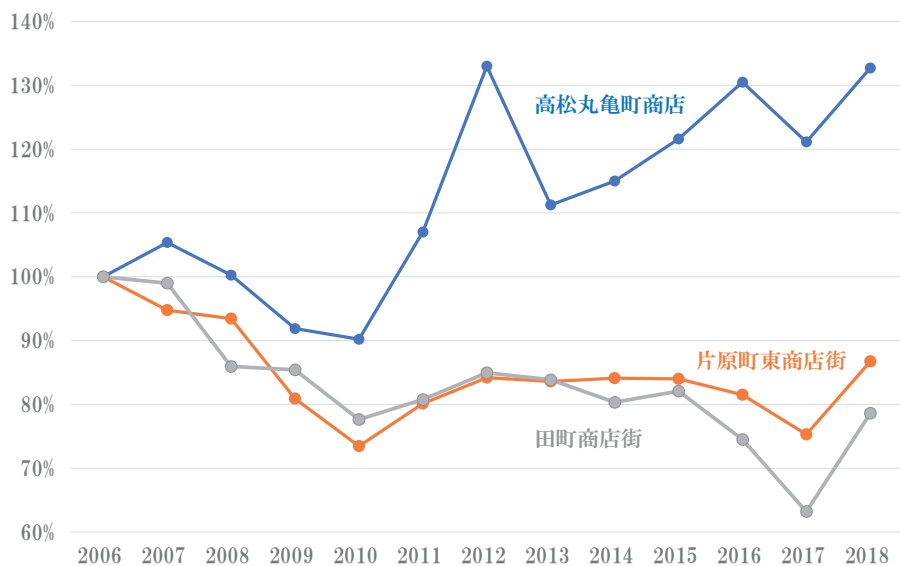
町商店街における再開発事業の成果が歩行者数推移に反映されていると推定できる。

図表 9. 丸亀町商店街における歩行者数推移（2006～2018）



出所：高松市（2019）「高松市中心市街地活性化計画」p. 27 より筆者作成。

図表 10. 歩行者数時点比較及び近接商店街比較



出所：高松市（2019）「高松市中心市街地活性化計画」p. 27 より筆者作成。

このような歩行者数の推移だけではなく空き店舗率にも大きな差が表れている。図

表 11 は、丸亀町商店街と近隣商店街における空き家店舗率の差を示した図表である。丸亀町商店街は、設置可能店舗数 119 店舗に対し、稼働店舗数 119 店舗であり、空き店舗率は 0%である。一方、近接する他の商店街は、空き店舗率が約 14.9%~17.2%となっていることから、丸亀町商店街の魅力の高さが読み取れる。

図表 11. 空き店舗率近接商店街比較

商店街名	A		B	B/A
	稼働 店舗数	設置可能 店舗数	空き 店舗数	空き 店舗率
丸亀町商店街	119	119	0	0.0%
南新町商店街	82	96	14	17.1%
常盤町商店街	64	75	11	17.2%
田町商店街	87	100	13	14.9%

出所：高松市（2019）「高松中央商店街店舗立地動向調査（令和元年 12 月）」p. 1 より筆者作成。

居住人口も 5 人から 1,000 人へと増加しており、土地を手放し郊外へ流出した人々が商店街へ回帰している<sup>8</sup>。それに伴い税収増加や新たな雇用の創出にも繋がっている。

## 6. 高松丸亀町商店街の事例分析

中心商店街の再開発を進める上で、地権者の合意形成は最も重要な課題であり、再開発事業の障壁となる。加えて、商店主、地域住民、行政、金融機関等多くの利害関係者との調整が必須となる。丸亀町商店街における再開発事業の最大の成功要因は、全ての利害関係者が便益を享受できる計画を練り上げ、全員合意のもと、計画を実行に移すことができたからである。以下、計画の策定から実行まで再開発スキームの中心的役割を担った振興組合やまちづくり会社と利害関係者との関係性に着目し、エコシステム形成の過程を考察し、アドナー（2013）の分析枠組みを用いた分析を行う。

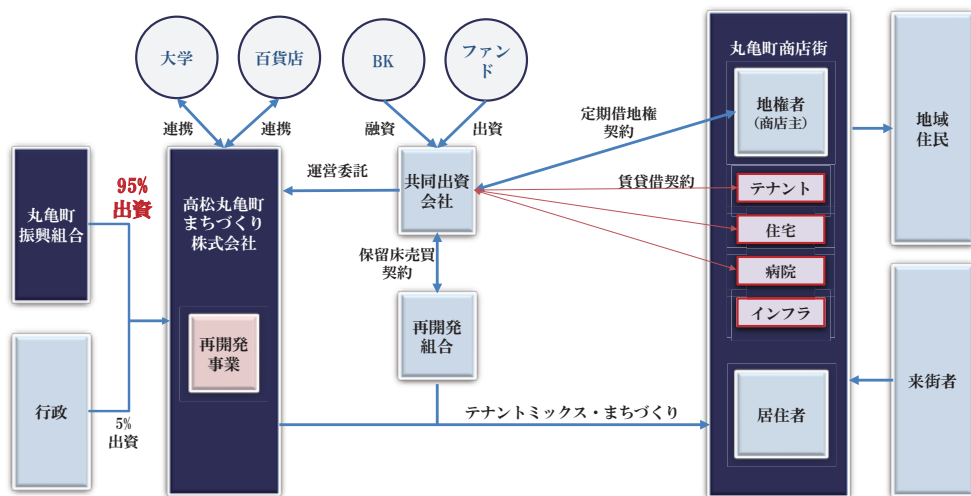
### 6-1. エコシステム形成の視点

丸亀町商店街の活性化は地権者の合意形成が要諦であった。振興組合は、地権者が

<sup>8</sup> Nippon Communications Foundation ウェブサイト「復活を遂げた高松丸亀町商店街」(<https://www.nippon.com/ja/in-depth/d00466/>)を参照している。(最終アクセス日：2020 年 8 月 25 日)

納得できる定期借地権を活用したモデルを提示し、共創の関係性を築くことができた。またマネジメント委員会の組成により、再開発に必要な知識・ノウハウを得ながら、行政、金融機関等利害関係者の理解と協力を仰ぐことができた。それにより居住者目線でのまちづくりに繋がったと考察できる。これら関係者間の協調構造やそれぞれが利益を享受できる仕組みをエコシステムとして捉えることができる。

図表 12. 関係者相関図



出所：古川康造「高松丸亀町まちづくり戦略 改訂版（内部資料）」pp. 47-50 を参考に筆者作成。

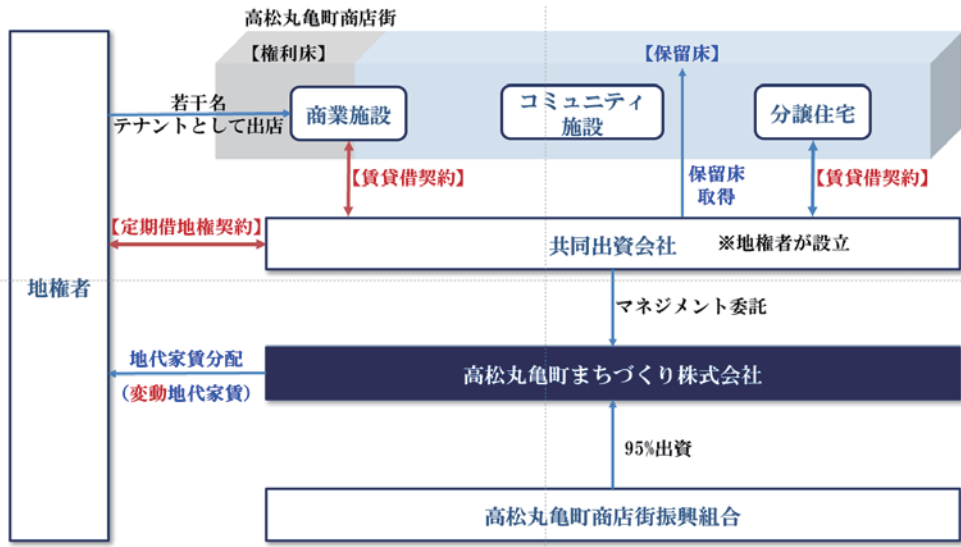
図表 12 は、丸亀町商店街の再開発事業に関わる関係者の相関図である。共同出資会社が地権者と定期借地権契約、テナントと賃貸借契約を結ぶ。まちづくり会社は共同出資会社からまちづくりに関する運営を委託されており、住民や来街者のニーズを捉えたテナントミックス、イベント開催等を行う。

## 6-2. コーイノベーションリスク

再開発事業を成功させる上で最も難易度が高い課題が土地問題の解決であり、既得権である土地所有権を有する地権者の合意形成が成功の要諦となる。まちづくり会社とイノベーションの成功可否を決める地権者との関係性に焦点を当てる（図表 13）。

地権者との交渉により当時全国初となる地権者全員合意型の再開発手法で土地の所有と経営を分離させ、コーイノベーションリスクを低減できたことを考察する。考察に際し、再開発事業の特徴やその動向についても言及する。

図表 13. 土地問題解決スキーム図



出所：古川康造「高松丸亀町まちづくり戦略 改訂版（内部資料）」pp. 49-50 を参考に筆者作成。

### 6-2-1. 再開発事業の特徴及び動向

一般的な再開発事業の特徴は、権利変換という等価交換的手法によって、エリア内の地権者の資産を再開発ビルの床（権利床）に変換し、それ以外の余剰の床（保留床）を第三者に処分することによって、事業資金の相当部分を賄う仕組みとなっている。大手デベロッパーの主導により、地権者に十分な権利床を与え、相応の保留床を確保する。その際、都市計画法を活用し、巨額の開発費を投じることで容積を担保する。

一方、地方都市の中心市街地では、衰退による床需要の低迷により、保留床処分が困難化している。そのため大手デベロッパーは開発を敬遠する傾向にある。また、保留床を処分して事業が完了しても、その後、テナントの撤退や、保留床を取得した第三セクターの経営悪化等、運営段階での問題が発生するケースも多く見受けられる（栗原，2008，p.17）。

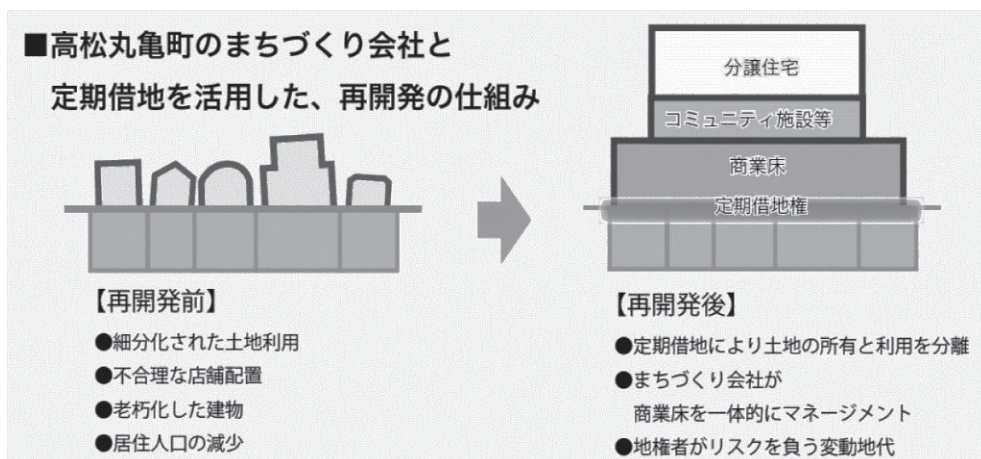
大都市都心部において、高容積化が進んでいることと対照的に、地方都市では戦略的に高容積化をせずに再開発を行うことがある。これは、高容積化により大量の保留床を確保しても処分することが難しいことから、工事費等の事業費を抑え、開発リスクを低減させるためである。社会経済環境の変化に伴って、大都市都心部における「従来型」の再開発事業と、地方都市における「身の丈型」の再開発事業という二極化現象が生じている（栗原，2008，p.18）。



## 6-2-2. 丸亀町商店街の再開発事業

丸亀町商店街 A 街区の再開発事業では、地権者が所有する土地に定期借地権を設定することで、原則、権利床への変換は行われなかった。地権者は共同出資会社を設立し、保留床を取得することで賃貸経営をする形態をとった。まちづくり会社は、商業床の整備や一体的なマネジメントを担当した。図表 14 の通り、定期借地権を活用したことで、再開発前は、細分化された土地利用により不合理な店舗配置となっていたが、再開発後は、まちづくり会社が一体的にマネジメントし、老朽化した建物の整備や合理的なテナントミックスが実現できた。また地権者に支払う地代家賃は一定ではなく、テナントの売上に応じて家賃が変動するオーナー変動地代家賃制を採用している。

図表 14. 定期借地を活用した再開発の仕組み



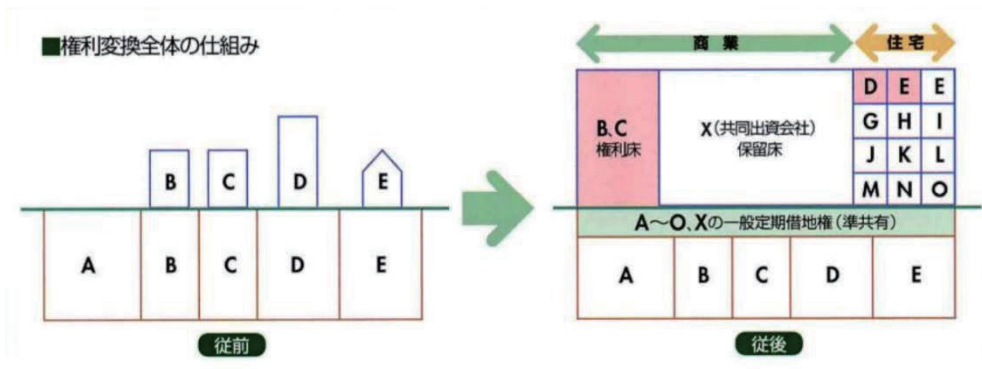
出所：古川康造「高松丸亀町まちづくり戦略 改訂版（内部資料）」p. 19 より転載。

## 6-2-3. 再開発事業の特徴

丸亀町商店街の再開発事業では、当時全国初となる地権者全員合意型の開発手法が採られた。その特徴は、所有は地権者、経営はまちづくり会社が行うことで「所有と経営の分離」に成功した点である。まちづくり会社は適切なゾーニングとテナントミックスを行って商業床を経営し、賃貸収入を地権者に支払うという仕組みである。「従来型」の再開発では土地は権利者の共有となり、土地から権利床への権利変換が行われるが、丸亀町商店街の場合は土地から土地への権利変換が行われた。つまり、土地は従前のままの分有とし、その上に一般定期借地権を設定する（図表 15）。これにより土地の取得費がかからないため、事業費を大幅に圧縮できる。さらに高容積建築の必要性

がなくなるため、顧客を増加させるための無理なテナントリーシングを行うことなく、「身の丈型」の再開発を実現できた。地権者が権利床を取得して店舗を経営すると、革新的なまちづくりが困難になるため、まちづくり会社が主導できる仕組みとして、この方式を導入したのである。

図表 15. 権利変換の仕組み



出所：古川康造「高松丸亀町まちづくり戦略 改訂版（内部資料）」p. 6 より転載。

もう1つの特徴は、経営合理性を高めるため、「オーナー変動地代家賃制」を導入している点である。まちづくり会社はテナント賃料収入から金融機関への返済、管理経費を差し引いた金額を地代家賃として共同出資会社（地権者）に分配する。この仕組みにより、地権者のまちづくりの参画意識を高め、まちづくり会社と地権者の共創関係を構築する。この関係性構築がコーイノベーションリスクの低減に繋がった。

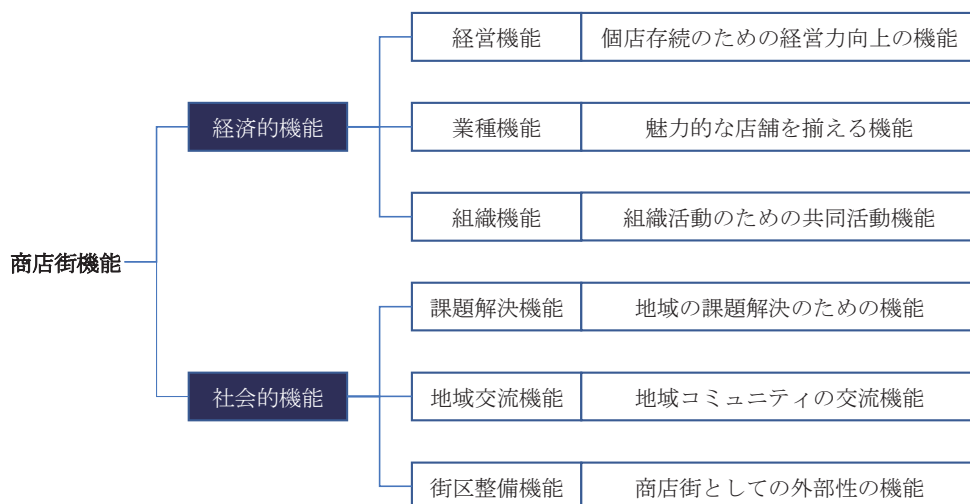
### 6-3. 実行リスク

丸亀町商店街では、まちづくりの構想時、「消費者」ではなく、「居住者」を呼び戻すという発想の転換を図った。それにより郊外大型店舗と顧客を奪い合う競争関係を回避できるからである。「居住者」とは時価の高騰で郊外への転居を余儀なくされた過去の住民や、郊外化に適応できなくなった人々を指す。「居住者」を呼び戻すためには、環境整備やテナントミックスを要求された時間内で行う必要がある。そこで支障となるのが、当時の商店主であった。すなわち、価値観の多様化やライフスタイルの変化に対応できず、昔のビジネスモデルのまま商売を続けられることが実行リスクであった。

一般的には、商店主向けの勉強会やセミナー、コンサルタントによる経営診断や助言を行うことで商店主の経営力を向上させ、活性化を模索する。しかし、それでは要求

された時間内で仕様を満たすイノベーションを実現させることは困難である。そこで丸亀町商店街がいかに実行リスクを低減できたのか商店街機能フレームワーク（小川, 2017, p.24）を用いて考察する（図表 16）。

図表 16. 商店街機能



出所：小川（2017, p. 24）より筆者作成。

2009年に成立した「地域商店街活性化法」にもあるように、商店街は地域コミュニティの担い手としての役割が求められている。商店街は、消費者に対して買物機能を提供する経済的機能として捉えるとともに、地域コミュニティの核として、地域文化の担い手として社会的機能を果たす役割だと位置づけられている（小川, 2017, p.23）。

「経営機能」とは個店存続のための経営力向上機能である。商店街には顧客を惹きつける魅力ある店がなければ、持続的な商店街の活性化は難しいため、全国各地の商店街で個店の経営力強化を目的とした研修やイベントによる集客のための活動が行われている（小川, 2017, p.26）。しかし、古川理事長は、個店の経営力向上のための取り組みは、革新的にまちづくりを推進する上で弊害になる可能性があるとして指摘した。理由は、個店の経営力を向上させたとしても商店街全体に魅力がなければ、継続的な来街に繋がらないからである。また商店街の魅力向上のためのキーテナント誘致についても「愚策」だと考えていた。それは、キーテナントは強い交渉力を有しており、敷金や家賃等の条件面で妥協せざるを得ず、商店街全体への収益に貢献しないためである。そもそも商店街衰退の主因は、商店街全体のテナントの偏りや個店の経営力の低下に

より郊外大型店舗に比べ魅力度が劣り、来街者が減少したことである。

外部環境の変化や顧客ニーズを捉えた商店街を模索するためにも、店主には経営から離れてもらう必要があった。これらを解決する手法が「所有と経営の分離」であった。古川理事長は、「個店の経営力向上ではなく、むしろ廃業支援を行った。土地を手放すことなく、所有権を有したまま、60年間商売の中心地から退場して頂く。集客力のある魅力的な店舗を有する商業者を誘致することで商店街を活性化させる。どうしても商売を継続したい店主はテナントとして入れればよい。」という考え方を示した。

再開発前まで丸亀町商店街はアパレルを中心とした店舗の構成比が高く、テナントの偏りが生じていた。居住者を取り戻すことを目的としたまちづくりを実現するためには、この偏りを解消する必要があった。一見、ドラスティックな印象を受けるが、廃業支援なくして再開発事業の成功は成し得なかつたであろう。店主の経営力向上という漸次的且つ時間を要する手法ではなく、店主の廃業支援という抜本的且つ時間短縮に繋がる手法を採用したことで、個店の経営力に依存する要因や、コントロールできない要因の排除に成功し、実行リスクを低減することができたのである。

「業種機能」とは、商店街にとって魅力的な店舗を揃える機能である（小川，2017，p.29）。高松丸亀商店街では、まちづくりの根幹を見直し、「衣食住」ではなく「医食住」に焦点を当て、特に「医」の充実化に注力している。再開発ビルの4、5階には、24時間対応できる「かかりつけ医」が駐在する医療施設、介護施設等が入居している。これら施設の上部には400戸のマンション世帯があり、その入居者の大半が高齢者である。

「食」へのこだわりも追求している。生産農家と直接契約し、丸亀町マルシェを通じて地産地消の場を提供している。「住」では、安心して快適な住環境を重視する。古川理事曰く「自分達が住みたい環境にする」というのがまちづくりの基本コンセプトである。

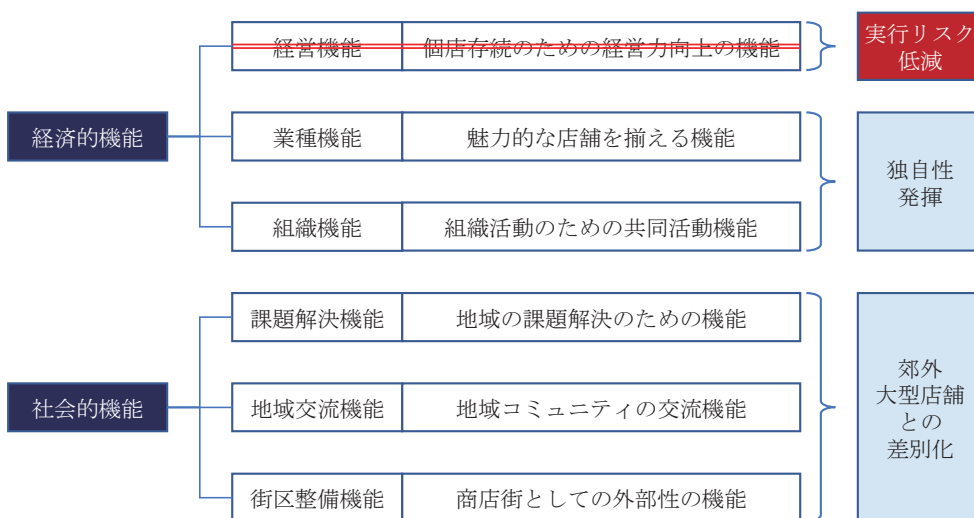
「組織機能」とは、組織活動のための共同活動機能である（小川，2017，p.31）。まちづくりの基本方針や運営に関する意思決定は、まちづくり会社が主導で行う。古川理事長がリーダーシップを発揮し、自己組織化した組織づくりができています。

「課題解決機能」とは、地域の課題解決のための機能である。高齢化社会に伴い、買物難民の増加等、地域固有の社会的事象が地域の課題として顕在化しているため、課題を解決する機能を備える必要がある。（小川，2017，p.33）。丸亀町商店街は、当初計画していたわけではないが、結果的に「地域包括ケアシステム」を備えた商店街となり、地域課題の解決を担っている。丸亀町商店街では居住者の徒歩圏内に全ての機能を揃えており、快適な生活拠点として場所を提供している。またバリアフリー化にも注力している。郊外での生活で、満足な行政サービスが得られず、不安を抱いている高

齢者や障害者にとって、生活に困らない理想的な環境が整備されている。また商店街運営に必要な駐車場運営、清掃、警備、託児施設での高齢者を積極的に採用することで、雇用の創出も実現している。

「地域交流機能」とは、地域コミュニティの交流機能である（小川, 2017, p.35）。丸亀町商店街では、自らイベントの企画・運営をするのではなく、人員体制やイベント会場となる広場の整備することで、イベントを実施したい地域市民が活躍できる場を提供することに注力する。一方、まちづくり会社は、広告や販促活動の専門家を雇用し、音響装置、オペレーター、楽器等、設備の充実化を図り、イベント支援業務も行う。他にもサテライトを開設した香川大学との連携、丸亀町ファクトリーでの起業家支援活動、三越と共同イベントを通じた商業的連携等も行っている。

図表 17. 商店街機能の考察



出所：小川（2017， p. 24）より筆者作成。

「街区整備機能」とは、商店街としての外部性の機能である。商店街の街並みを形成する店舗のファサード、商店街内のベンチ、トイレ、案内所等の利便性や快適性を充実させる機能である（小川, 2017, p.36）。丸亀町商店街の再開発当時、商店街には休憩できるスペースがないというネガティブな声があった。そこで、スペースを確保するため、建物をセットバックして、民地を道路の一部として自治体に提供することで休憩スペースを確保した。商店街と行政がお互いに利益を享受できる関係を築くことで、来街者の声をまちづくりに生かすことができた。丸亀町壱番街前ドーム広場は、現代



アート作家・川島猛氏が「札の辻」をコンセプトとしてデザインした。商店街の手すりや壁画等も川島氏が手掛けている。

このように、個店の経営力向上ではなく廃業支援を推進したことで、まちづくり会社が主体的にコントロールできる機能に集中することができ、実行リスクを低減することができた（図表 17）。また居住者目線で業種機能を充実させ、組織機能を高めたことで、丸亀町商店街の独自性の発揮に繋がった。さらに来街者の声を反映したまちづくりを志向し、社会的機能の向上に注力したことで、郊外大型店舗との差別化に繋がったと考察できる。

#### 6-4. アダプションチェーンリスク

イノベーターは、全ての関係者が総コスト以上の相対的便益を感じる仕組みを作らなければならない（アドナー, 2013, p.46）。丸亀町商店街における主要な関係者は、「地権者」、「商店主」、「行政」、「金融機関」、「居住者」、「地域住民」、「来街者」である。丸亀町商店街では、これらの関係者それぞれが、知覚する総コスト以上の相対的便益を認識し、再開発への取り組みに対する想いが一致したことでアダプションチェーンリスクを低減することができた（図表 18）。

「地権者」の多くは店舗を運営する「商店主」でもある。彼らは、赤字店舗の経営を続けるよりも、建物の運営をまちづくり会社へ委託し、安定的な地代家賃収入を得ることが得策であると考えた。一般的な開発手法ではなく、定期借地権により土地を手放す必要もない。これまで継承されてきた伝統が途切れ、転居等により顕在化するコストが生じるが、それ以上に相対的便益を享受できた。

まちづくり会社は、「商店主」に対して、売上の下限設定を設け、下限を下回ると営業権を喪失するという厳しい契約をしている。それは売上を確保できない店舗はマーケットに支持されていないため、賃貸が長期化すると商店街全体の魅力が下がるという理由である。それでも出店を望む理由は、「商店主」にとって出店やランニングコスト以上に、売上や利益の確保が見込める集客力がある魅力的な商店街だからである。

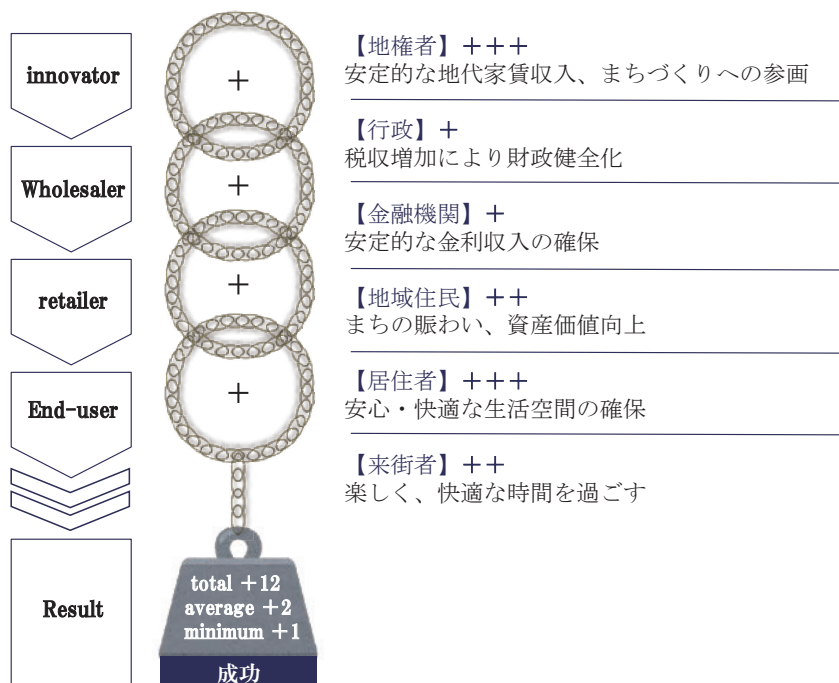
「行政」は、コンパクトシティ化が実現し、1人あたりの維持補修費の高い郊外から、維持補修費の安い中心市街地に回帰すれば、行政コストの削減に繋がるという恩恵を受ける。また活性化により、固定資産税、法人税、消費税、マンション売買による不動産取得税等の税収が増加することで財政収支が健全化する。

「金融機関」は、経済合理性で判断する。A 街区の再開発事業費 69 億円の前資は、補助金 28 億円、保留床売却資金 41 億円である。保留床は投資会社や個人が 18 億円で



取得し、残りの 23 億円は地権者共同出資会社が取得した。23 億は、高度化資金 9 億円、補助金 8 億円、金融機関 3 億円、その他 3 億円を調達できたことで実現した。金融機関にとって 3 億円は大きな融資であったが、計画を上回る収益事業になり安定的に金利収入を確保することができた。

図表 18. 丸亀町商店街のアダプションチェーン



出所：アドナー（2013, p. 52）より筆者作成。

「居住者」にとって、丸亀町商店街はあらゆるニーズを満たしてくれる場になった。「居住者」の大半は、買物弱者の高齢者である。車社会に適応できなくなり、生活が不便になり、医療、介護、福祉サービスを思い通り受けられない高齢者である。丸亀町商店街は、あらゆる機能が整っており、安心・快適な生活空間が確保されているため、不便な郊外生活を続けるよりも相対的便益が大きかった。

「地域住民」にとっての便益は、居住人口や交流人口の増加により、街が賑わいを取り戻すことや資産価値が向上することである。一方、知覚コストとして市街地の騒音やゴミ問題も生じるが、その点については、まちづくり会社が清掃体制、警備体制を充実させている。それにより相対的便益がコストを上回っている。

「来街者」にとっての便益は、快適にショッピングや食事を楽しむ時間を過ごすことができることである。その点丸亀町商店街は、魅力的なテナントが集っており、また社会的機能も充実していることから、申し分のない便益を享受できる。

## 7. 結び

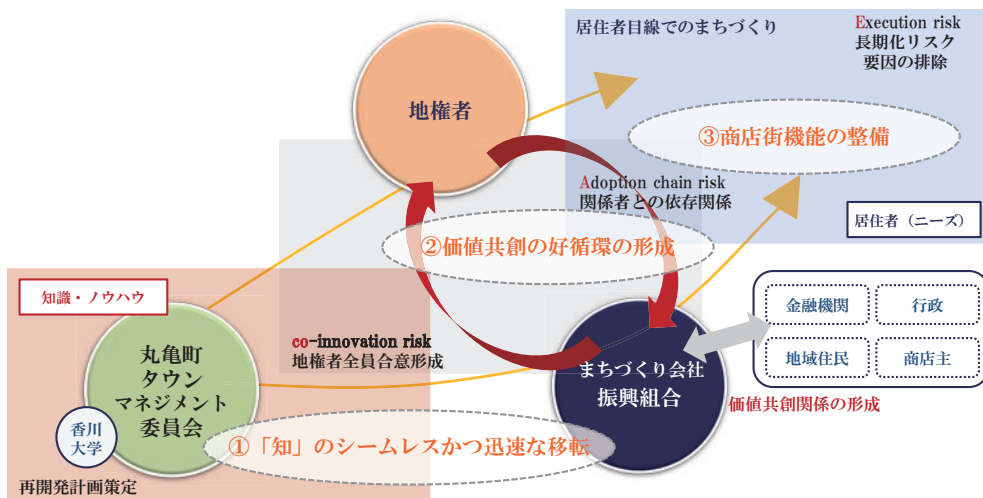
以上、本稿ではエコシステムの視点から商店街活性化を捉え、その成功要因について事例研究を行った。丸亀町商店街活性化の成功は、エコシステムの視点から説明できる(図表 19)。

①振興組合やまちづくり会社が主となり、マネジメント委員会の知識を活用しながら再開発計画を策定した。

②所有と経営を分離した開発手法やオーナー変動地家賃制の導入によりコーイノベーションリスクを低減した。また行政、商店主、金融機関等の利害関係者全員が利益を享受できる仕組みを作ったことで、アダプションチェーンリスクを回避できた。

③店主の経営力向上という漸次的且つ時間を要する手法ではなく、店主の廃業支援という抜本的且つ時間短縮に繋がる手法を採用したことで、個店の経営力に依存し、イノベーションの実現が長期化してしまう要因を排除し、実行リスクを低減した。さらに社会的機能を充実させたことで、郊外大型店舗との差別化に繋がった。

図表 19. 丸亀町商店街のエコシステム形成



出所：経済産業省「新たなイノベーションエコシステムの構築の実現に向けて」p. 4 の図表を参考に筆者作成。

全国でも稀有な逸脱事例として取り上げられる丸亀町商店街であるが、決して特殊性や模倣困難性が高い取り組みにより成功したわけではない。あらゆる利害関係者との関係性に着眼し、関係者全体が利益を享受できるエコシステムを構築する。イノベーションに内在するリスクに着眼し、部分最適ではなく、全体最適でまちづくりを計画できれば、エコシステムが形成され、商店街活性化に繋がる。

今後の研究課題としては、第1に、丸亀町商店街の事例を更に深く考察することである。古川理事長以外の振興組合のメンバーや、地権者、商店主、行政等、再開発事業に携わった関係者への半構造化インタビュー、デプスインタビュー調査を行い、それぞれの相対的便益やコストについて考察を深める。またエコシステムの形成過程を時系列で示し、モデル化することで他地域での有用性を高める。第2に、商店街活性化の失敗事例を取り上げ、丸亀町商店街との比較研究を行うことである。ワイドレンズを用いて、エコシステム形成過程の相違点を考察する。第3に、丸亀町商店街以外の成功事例を取り上げ、本稿の一般化可能性について検証を行うことである。丸亀町商店街は、活性化の成功事例として全国でも稀有な逸脱事例であったため、その検証を行うことに意義があると考ええる。

## 【謝辞】

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院 経営研究科長の西井進剛教授より多くの示唆とご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。またインタビューさせていただいた高松丸亀町振興組合 理事長 古川康造氏に深く御礼申し上げます。

## 【参考文献】

Moore, James E. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*: Harper Business.

Moore, James E. (2005) “Business Ecosystems and the View from the Firm,” *The Antitrust Bulletin*, Vol.51, No.1.

Adner, Ron (2017) “Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy,” *Journal of Management*, Vol.43, No.1.

アドナー, ロン (2013) 『ワイドレンズーイノベーションを成功に導くエコシステム戦略ー』 東洋経済新報社

安藤靖華 (2007) 「商店街衰退のリスクからその再生を考える」『経済政策研究』第3号、香川大学

- 大石貴之他（2011）「須坂市中心商店街における商業機能の変容と商店の対応」『地域研究年報』第 33 号、筑波大学
- 小川雅人（2017）『商店街機能とまちづくりー地域社会の持続ある発展に向けてー』創風社
- 木下斉（2016）『稼ぐまちが地方を変える』NHK 出版新書
- 栗原徹（2008）「全国における再開発事業の動向」『都心回帰・まちなか居住時代の再開発のミクストユース』特集、都市再生機構
- 経済産業省（2020）「新たなイノベーションエコシステムの構築の実現に向けて」
- 小林伸生（2008）「まちづくり三法改正をめぐる論議」『産研論集』第 35 号、関西学院大学
- 菅正史（2010）「まちづくり三法改正が大規模小売店舗立地に与えた影響に関する基礎的分析」『土地総合研究』2010 年夏号
- 島村守（2017）「地域商店街復活のための方策に関する研究」『商学研究論集』第 46 号、明治大学
- 鈴木春菜・藤井聡（2008）「買い物行動の態度・行動変容に向けたコミュニケーション施策～福岡県朝倉市における地産地消商業活性化の取組～」『土木計画学研究講演集』第 38 号、京都大学
- 椋山泰生・高尾義明（2011）「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』Vol.45 No.1、白桃書房
- 高松市（2019）「高松市中心市街地活性化計画」
- 立岩昇己（2014）「阪急伊丹駅前ひがし商店街にみるイベント・マネジメント」『商大ビジネスレビュー』第 3 巻 第 2 号、兵庫県立大学
- 内閣府（2011）（2019）「交通安全白書 第 2 章 道路交通安全施策の現況」
- 西平直史（2009）「松山市の中心市街地の現状と活性化のための取り組み」『紀要』第 40 巻第 1 号、山形大学
- 野中郁次郎（2012）「成功の本質 高松丸亀町商店街」『Works』18 号、リクルートワークス研究所
- 増田賀照（2007）「地域活性化研究事例の研究」『論集』No.7、共愛学園前橋国際大学
- 山川充夫（2007）「改正まちづくり三法がめざす都市構造とは」『地域創造』第 19 巻、福島大学
- 和田賢一（2012）「法規制による中心市街地活性化策の限界」『地域創造』第 23 巻、福島大学