

高松丸亀町商店街に学ぶ商店街活性化のヒント

高知工科大学マネジメント学部

1130483 深瀬 健弘

1、概要

全国には、商店街が約 12000 あるが、総じて衰退傾向が著しく、およそ 80%が空き店舗問題を抱え、シャッター通りと呼ばれる中心市街地などの商店街が増え、1 年間に約 200 もの商店街が消滅しているという。

そんな中、再開発事業によって見事に再生したのが高松丸亀町商店街である。商業売り上げは開発前の 10 億円から開発後は 33 億円の、1 日の平均歩行者通行量は 12000 人から 18000 人へと 50%増加した。

2、目的

地方自治体の商店街施策担当者が、地域の商店街を活性化させるために最も注目、参考にしたいと考えている商店街が高松丸亀町商店街であるといい、商店街活性化の成功事例として全国的に非常に有名である。中小企業庁の「がんばる商店街 77 選」にも選ばれている。

この高松丸亀町商店街の再開発事業を研究し、他地域の商店街活性化へのヒントを考察することが研究の目的である。

3、研究方法

既存文献、公表資料、各種データから文献調査を行い、我が国商店街を取り巻く環境変化、課題を明らかにし、高松丸亀町商店街の再開発事業の、再開発のプロセスを検証し、事業コンセプト、事業の特徴を明らかにする。そして実際に現地調査を行い、成功要因、他地域の商店街活性化へのヒントを考察する。

4、研究結果

【1】再開発事業の特徴

高松丸亀町商店街は、香川県の県庁所在地高松市（行政人口約 42 万人、商圏人口約 55 万人、2012 年現在）にある、J R 高松駅の南、高松市の中心商業地区の真ん中に位置する、南北に伸びる全長 470m の商店街である。この再開発事業のコンセプトは、一言で

言えば「人が住み、人が集うまちづくり」、都市機能の再生である。一番の大きな特徴は、定期借地権制度の採用である。地権者（土地所有者）はそれぞれの土地を所有し続け、商店街が出資して設立した「まちづくり会社」と定期借地契約を結び、土地を貸し出す。まちづくり会社は、再開発後のビルの床のうち、地権者が持つ「権利床—権利変換により地権者が取得する再開発ビルの床」と、「保留床—再開発ビルを建設して新たに生み出された床」を一括管理、運営する。まちづくり会社は、家賃収入から、建物の管理コストなど必要な経費を除いた分を、地権者に分配する。地権者はこの事業に土地を投資し、地代と言う形で配当を得ることになる。このようにして、土地の所有権と利用権の分離が出来た。この結果、■1 土地代が事業費に顕在化しないため、再開発全体のコストが大幅に削減された。■2 定期借地権制度の採用により、地権者が参加しやすくなった。■3 まちづくり会社が土地の利用を一手に引き受けることで、商店街開発の最も大きな障害であり、実施が困難であった、テナントミックスやゾーニングを自由に行えるようになり、商店や施設を適材適所に配置することが出来るようになった。

【2】再開発事業の成功要因

成功要因について、文献調査に現地調査を加え、考察してみた結果、私は以下の結論を得た。■1 商店街の人たちに強い危機意識があったこと。■2 丸亀町再開発委員会の人たちが、再開発事業について良く勉強し、全国の失敗事例について、徹底的な調査、研究を行い、「お役所まかせ→開発デベロッパーに丸投げ→計画失敗」という例が非常に多いことを発見し、そうならないために、リスクを覚悟で、民間主導の再開発計画を作ったこと。■3 定期借地権制度の採用により、再開発事業が一般の再開発費用の半分以下で行う事が出来るようになり、再開発事業計画の実現が可能となったこと。■4 土地の所有権と利用権の分離により、生活者が永く住み続けたい

と真に思える「真に生活者にとって 魅力的なまちづくり」を図ることが出来たこと。■5 「地権者の危機意識」「ネットワーク」「財政基盤」の融合と商店街振興組合 鹿庭前理事長、古川現理事長の熱意とリーダーシップがあったこと。■6 まちづくりマネジメントの専門家、都市計画家 西郷真理子さんが、この再開発事業に関わったこと。「定期借地権制度」という考え方による、商店主=地権者から土地を借り上げ、街を一から作り変えるという「前代未聞のまちづくり計画」を提案し、店舗の移転や業態転換さえ求められるこの計画を、猛反対の中、商店街振興組合の幹部、明石さん、古川さんとともに、一軒一軒説得して回り、計画実行を実現させた。そして街を設計、デザインし「とても魅力のある、素晴らしい街」となったこと。その他にも、まちづくりマネジメントのハード面、ソフト面に、有形、無形の貢献があった。おそらく西郷さんの力なくしては、この再開発事業は成功しなかったのではないだろうか。

【3】他地域の商店街活性化へのヒント（商店街が活性化するために必要なこと）

商店街活性化について、高松丸亀町商店街の活性化策である再開発事業について研究する中で、私は「どこの商店街が活性化するためにも必要なこと」について、以下のような結論を得た。■1 商店街の人たちの間に危機意識が強く、強いリーダーシップを持った、商店街組織の指導者がいること。■2 商店街の幹部が中心となり、関係者、専門家たちと、徹底的な研究、調査、議論を行い、他地域の成功例を安易に真似するのではなく、地域の強みと弱み、地域生来の特性を把握し、その地域の個性を生かした活性化計画を編み出すこと。■3 商店街活性化策として再開発事業（新しい街を作る）を選択するならば「コンパクトシティ」を目指し、あくまでも「お客様にとって魅力あるまちづくり」を、徹底させること。「コンパクトシティ」とは、市街地中心部に様々な生活に必要な機能を、徒歩や自転車で移動できる範囲に集約し、市街地をコンパクトな規模に収めた都市形態のことである。コンパクトシティを目指せ

ば、その地域に住み続けたいという生活者＝居住者の増大や、車がなくても生活が出来るということで、高齢者の町への回帰も期待できる。その結果、商店街通行者の増加やにぎわいにより商店街が活性化し、地域コミュニティの創出など少子高齢化社会への対応も図ることが出来るからである。■4 商店街活性化について、商店街の人たち、専門家、市民、行政など関係者が、勉強会を開いた上で、徹底的な話し合いを重ね、合意形成を重ねること。■5 商店街は個店の集合体、商店街が活性化するためには、商店街がお客様に支持され続けるためには、ひとつひとつの店が魅力度アップのため努力を重ねること。

■6 商店街活性化には、プロフィットセンターであろうとする、経営者感覚をもって当てること。

【参考文献】

●『ケーススタディ この商店街に学べ！』坂本光司研究室&商店街問題等研究会、同友館、2009 年

●『仕事学のすすめ、まちづくりマネジメントはこう行え、都市計画家 西郷真理子』NHK 出版、2011 年 10 月

●『シャッター通り再生計画』足立基浩、ミネルヴァ書房、2010 年

●『商業界 2007 年 6 月号』商業界

●『高松丸亀町 これからの街づくり戦略』高松丸亀町商店街振興組合、高松丸亀町まちづくり株式会社、2007 年

●『高松丸亀町商店街 紹介冊子 TAKAMATSU MARUGAMEMACHI』高松丸亀町商店街振興組合、2012 年

●『高松丸亀町商店街ホームページ <http://www.kame3.jp/>』

【謝辞】

本研究に際し、高松丸亀町商店街振興組合 常務理事 熊紀三夫様には、現地調査において、インタビューにご協力いただきました。指導教授 桂信太郎先生は、お忙しい中、現地調査に連れて行ってくださいました。記して感謝の意を表します。