

# エリアマネジメント手法による

## 高松丸亀町商店街を軸としたまちづくり

1160404 片山 文裕

高知工科大学マネジメント学部

### 1、概要

近年、商店街の衰退に対しての様々なアプローチを試みているケースが存在する。香川県にある高松丸亀町商店街に焦点を当てる。エリアマネジメント戦略を用いることで全国的に成功事例と言われている現場に対し、これまでその戦略にたどり着くまでのプロセスや現状を把握することにより、全国の主要商店街に対し戦略の改善促進を促すことを明らかにする。

### 2、背景

近年、交通網の整備により都市から郊外へ拡散する一方で、中心部における商店街やサービス事業などは、生活者（消費者）の獲得することができず、中心街の衰退が問題になるようになった。また、中心街が持っていたはずの「コミュニティの場」なども減ってきており、高齢者や生活者が住みにくい町・集まりにくい町として変化しつつある。商店街も同様で、本州と離島との交通網が普及し、以前よりも格段に交通手段が増加した。そのため、大手ショッピングモールなどが参入することで顧客獲得争いが増す結果となり、若者なども買い物や進学を考える際に県外に出る割合が増加し、少子高齢化の問題にも大きく影響を与えている。

多くの問題が混在している中で、商店街や地域が行う街づくり戦略には方向性と実施手順・検討項目などにばらつきがあり、明確なものが明らかになっていないという問題点がある。そういった現状があるなかで、商店街にもマネジメントを取り入れる地域が全国に多数存在している。その中でも香川県高松丸亀町商店街は、エリアマネジメント戦略を取り入れることにより成功事例として話題になっている。

今までのまちづくりは主に商店街を新規に開発していくことメインとしたことが多く、『つくれば売れる』もしくは、『つくれば使われる』といった風潮があった。パーツとして

個々の街づくり改善の取り組みは行われていたが、地域全体との視点での取り組みは数少なく、全国的に見ても成功事例も決して多くない。

その中で、高松丸亀町商店街は、四国の中でもっとも先進的に商店街に対するアプローチを行い、成功事例としてあげられている場所である。エリアマネジメント導入は、商店街が衰退し、通行者ですら少ない現状であった。これに対し、導入後は、空き店舗が多く見られた場所も賑わい家族連れからお年寄りまで幅広い年代層に支持されている。

香川県高松市丸亀町商店街の成功要因を検討することは、現在同様に危機に瀕している地方都市の中心市街地商店街の再生への道筋になるだけでなく、中山間地域活性化につながる可能性も秘めている。

### 3、研究目的

全国でも多種多様な商店街が衰退していく中でエリアマネジメント戦略を取り入れた香川県高松丸亀町商店街のまちづくりが成功した要因を調査する。その結果に対し、今まで挙げられていた過去の商店街活性化案との比較、エリアマネジメントがもたらした成功要因の抽出をすることを本研究の目的とする。

### 4、研究手順

はじめに高松丸亀町商店街が衰退から現在まで振興してきたことをヒアリング調査・現地調査・参考文献より調査する。そこから考えられる高松丸亀町商店街の成功軸もしくは、評価軸を探し今まで行われてきた地域活性手法との違いを比較、考察する。

### 5、エリアマネジメント手法の概要

エリアマネジメントとは、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」と国土交通省が定めている。多

くの商店街や地域で行われているが、具体的な解決案としての補正というよりも一時的に改善を目的とした場合が多く、根本的な解決に結びつかないケースの方が多い。

そのエリアマネジメントが用いられる背景としては、今まで主に行政が活動を推進させることが多く、住民や事業者などが主として行う必要があることからだ。そこには、地権者との協力も欠かせない。1つのエリアを対象にし、住民・事業者・地権者の三者が活動に関与することが挙げられる。

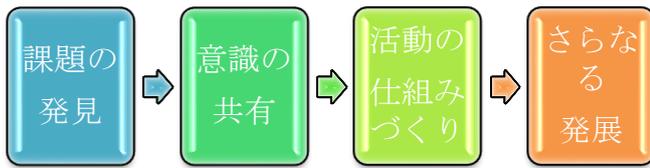


図1：エリアマネジメントの進め方

エリアマネジメントの進行には、基本的に図1のような過程が共通して見られる。課題発見においては、地域の課題やニーズの認識・把握発起人からの課題の投げかけなどが主なスタートラインとして活動が始まる。もしくは、循環サイクルにおいて課題の発見に一巡してくる。意識の共有においては、各対象のエリア内外でのステイクホルダーに対して、地域の活動方針であったり、勉強会などを開催することにより、各店舗や個人の認識の向上・スキルアップにつながると考えられる。活動の仕組みづくりにおいては、意識共有から出た活動内容へのプランニングを向上させ、より具体化していくことをしている。組織の設立であったり、活動を行うにあたってのハードルをクリアしていくために解決案を創造していく。さらなる発展としては、新たな試みに挑戦したり、既存のものへの価値創造が考えられる。エリアマネジメントの成果としては、地域環境の維持・改善や住民・地権者・事業者等の地域へのCS・ESの向上が見られることが挙げられる。

## 6、丸亀町商店街の衰退分析

高松丸亀町商店街は、もともと高松城が出来るに伴い丸亀より商人たちを呼び寄せ1588年につくられた香川市内でもっとも古いとされる商店街である。全長は約470メートルで主にファッションの商店街として流行の最先端を行く商店街である。衰退が進行していったのは、1990年後半頃からで主要因としては、以下が挙げられる。

### ① 高松市内の地価の高騰

バブル期による中心市街地への集中化の影響を受け、高松市内では、高松丸亀町商店街など主要地域の地価の高騰が起きた。香川県民のほとんどが家庭の主な交通手段が自動車が多いため、車の駐車場を家族で借りるだけでも莫大なお金が毎月かかることになった。そのことに加え高松市中心部での地価の高騰によりその周辺との地価の値段差は、3～4倍にまで広がり、商店街内から郊外へと商店街住人の移動がみられた。

### ② インフラ整備の向上

1988年4月に香川県と岡山県を結ぶ瀬戸大橋が開通した。延長37.3キロある大きな橋の開通により一躍話題の橋となった。この橋の開通により、今まで四国に参入することのなかった大手メーカーなどの参入が加速した。また、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」が近郊の高松市三条町市にオープンし、丸亀町商店街への客足が減少することに繋がった。この流れは、香川県内企業にも影響しており、今で県内を拠点として活動していた企業が県外へ流出した。商店街近辺でも形として店舗があるだけで利益率は格段に少ない小規模政策を取る傾向になった。大手の参入による衰退と交通網の向上による県外流出の2点が負の相乗効果となり、衰退への道を加速させた。

### ③ テナントの偏り

本来、商店街には日用品や飲料食品・雑貨店・食堂・居酒屋など多種多様なお店が並ぶことが多い。そうすることにより、商店街への客足の滞在を少しでも長くさせることや選択の自由によりお客様を自由に楽しませるといことがある。しかし、もともとファッション性の高い商店街としての特色がある高松丸亀町商店街では、テナントの偏りにより住みにくさがあった。いくらファッション性が高くとも、小規模の商店街では限界があり、客足はなかなか伸びにくいという環境ができてしまった。

#### 市内地価の高騰

•定期借地権による地権者へのリスクヘッジ

#### テナントの偏り

•7つのブロックごとにテナントミックス

#### インフラ整備の向上

•住みたいまちへの変化の促進力

図2：原因に対する主な改善策

## 7、プロセス分析

高松丸亀町商店街はもともと地方商店街の中でも先進的な取り組み活動をいた。そんな中で400年祭という開町を祝うイベントが行われた時に500年祭が行えるのだろうか？という疑問の声が浮上した。これが主となるエリアマネジメントが始まるきっかけである。商店街の再開発を進めるにあたっての主に人が集まる商店街ではなく、住みたいと思える商店街を目指している。それは、いくらイベントや一時的効果を見込んだことをしても商店街としては売り上げの不安定さを招くことになる。また、消費者する人として見るのではなく、商店街の住民もしくは周辺住民として生活者になり、より住みやすく改善していくことが維持・向上にもっとも効果率が高くなると考えている。実行計画としては、7つのブロックごとに業種や施設などを分け、合理的に改善・向上させるためにテナントミックスの仕組みを取り入れている。一度に行うのではなく、小さくても成功事例を多くつくることにより、商店街に全体の普及効果を徐々に促すことができ、理解を全体に示すことができる。7つのブロックに分けて行う際に問題となったことが2点ある。1つは、土地の問題である。今まで土地の権利を持った人たちが多く数だったのにも関わらず7つのブロックに分けるに際し、権利者に相応のメリットと理解を得る必要がある。

2つ目に公費を初期投資に使うということに反対意見が出たことだ。そもそも商店街に対して必要性が無いと考えている人は少なからず存在する。これは、全国各地の商店街にもあてはまることであると考えられる。商店街とそれを取り巻く消費者との間で温度差がある。反対する人たちの主な要因としては、活性化することに初期投資をしても、それ相応の見返りがあるのかを考えた時にリスクが存在すること、また今は大型ショッピングモールがあるので必要性を感じないことが挙げられる。

以上の2つの点に対しての改善案は、住民・地権者・事業者の合意形式で決めている。実例を基として挙げてみる。

高松丸亀町商店街は、高松市の中心部にあるため、比較的に投資効果率が高い。土地の所有者に土地の所有と利用を分離させ、土地の利用率向上を目指した。(テナントミックスの根本的な土地利用につながる)店舗が多数商店街に存在すれば、生活者に選択の幅が広がるかつ住みやすい環境が生ま

れる。さらに店舗増加により、税収の増加が見込め、衰退からの循環図の一步が描ける。地権者としても、土地を有効に活用され、利益を得ることができる。地権者の所有と利用を分離することは法規に関することなので安易なことではない。そのような問題に対し先進的に取り組んで来たことと小さな成功事例と提示したことが地権者を巻き込むことに成功した要因である。

## 8、現地調査

現地調査では、あらかじめ実験的場面を設定せず、実際の社会的場面における人間行動をありのままに調査研究することを目的とする。あえて仮定や理論を立てずに現地に訪問することにより、現場の実態を明らかにすることができる。

香川県高松丸亀町商店街へ現地調査

訪問日：H27年12月16日11時～13時

天候：曇り

調査者：大学生2名(男子1名女子1名)

実際に香川県高松丸亀町商店街に現地調査を行った。(平成27年12月16日)現地で実際に商店街を歩いてみて以下のような意見が出た。

出展数が多く空き店舗がほとんどない。その中でも特にファッション系のショップが多く点在しており、平日にも関わらず若者から家族連れが多くいたように思えた。高齢者の人が通行しやすいように段差がほとんどなく、道も綺麗に舗装されている。街路樹などもあり、今までの商店街とは雰囲気少し違うように感じた。また、週末にはイベントがあることが通行人わかるようにポストケースがあり、意図したまちづくりができていたと感じた。イベントなど多く行われる場所では通行幅が広く、快適でデザイン空間が作り出されていた。

## 9、ヒアリング調査

香川県高松丸亀町商店街へは、運営・管理・まちづくり会社をおこなっている高松丸亀町商店街振興組合へメールにてヒアリング調査をおこなうことにした。項目は、成功要因を探る意味付けをしている。

ヒアリング対象者：高松丸亀町商店街

再開発担当 蟻波 勝さん

ヒアリング日：平成27年1月29日

1. 戦略を立てる際にエリアマネジメントを行った要因や理由とは何ですか？

回答：エリアマネジメントというワードは、高松丸亀町商店街の活性化に対して、大学の先生が紹介している。(中略)

2. 商店街を変化させる上での成功軸とは何だとお考えですか？またどの部分で成功を感じましたか。

回答：商店街の徒歩圏、自転車圏の定住人口を増やすこと、そのためには、住むのに便利な都市機能を商店街内と周辺に導入することということかと考えている。

現状では、まだ成功とは思っておらず、まだまだ足りないと思っている。(中略)

3. 高松丸亀町商店街以外で同じようなエリアマネジメントを取り入れることは可能だと思いますか。

回答：町によって、取り入れられること取り入れられない事、取り入れるべきだと考えられることが必要である。

4. 今後の展望として時間消費型に変化して行くがありますが、そこに向かうまでの一番の課題は何だと思われますか？

回答：広場で様々なイベントがされていますが、それが必ずしも店舗との相乗効果を上げている訳ではなく、悩みながらとりにくんでいる。

### 10、成功要因の抽出

高松丸亀町商店街は、店舗にもともと偏りがありなおかつ空き店舗も増加していく状態だった。そういった現状に対し、先進的に戦略を練り、実行していることは大きな成功要因だと言える。近い将来になると言われている超高齢化社会に対する対応も進みつつある現状である。地権者の商店街の関与により7つのブロックの土地活用手法も定期借地権を用いることができている。空き店舗率の改善は、魅力ある商店街へ変化している象徴とも考えられる。テナントミックスにより各店舗の配置を想定でき、ある程度コントロールできる。そういった手法が持続的成長のできる商店街を生み出すことが出来たのだ。今の衰退している商店街のほとんどが短期的効果を求めすぎている。確かに効果が継続的には、考えられているが循環までたどり着いていない。循環させるためには地域住民は外すことのできないキーパーソンとなる。現状においてもっとも必要なのは地域住民の意志決定力であり、それに寄り添う戦略というのが理想的である。

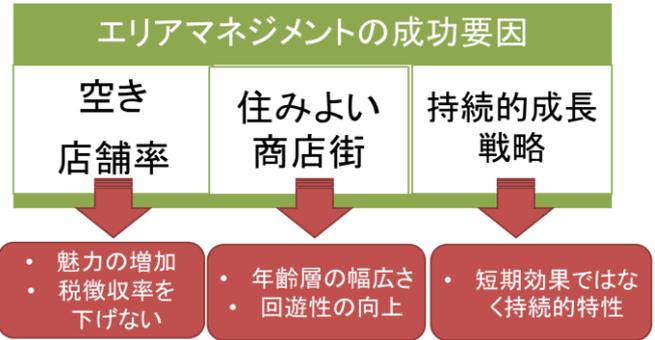


図4：エリアマネジメントの成功要因

空き店舗率の高い地域においては、短期的戦略も効果的ではあるが、そのようなイベントや企画も長期にわたってやり続けるのは難しい。治安や生活環境などの改善を考えるのであればなおさらである。図5のように空き店舗の少なくなっている高松丸亀町商店街でも以前はイベントなどを企画し行っていたが実際には成功になかなか結びつきにくかったという意見をヒアリング調査より考えられる。

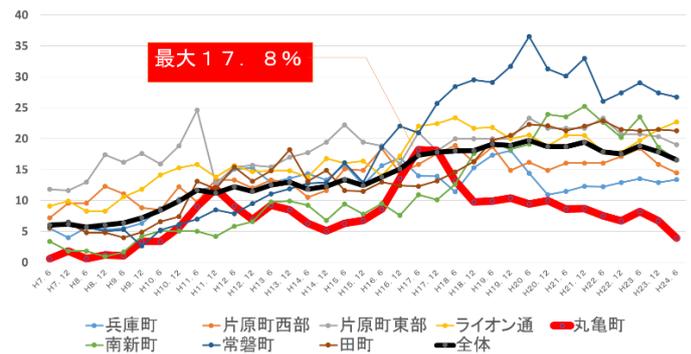


図5：高松市内の商店街空き店舗率（四国新聞より数値のみ引用）

### 11、考察

これまでは高松丸亀町商店街の衰退から現状などのプロセスを含む内容を主にヒアリング調査と現地調査より述べてきた。金銭やものごとの活性化にはほとんどの事例で循環サイクルが見られる。そこで、高松丸亀町商店街においても図6のような循環サイクルがあると考えた。まちづくり会社や商店街の振興に寄与する部署はほとんどの商店街で存在するがそこがどのようなプランや計画、指標を提示するかによって大きく変化する。高松丸亀町商店街では、まちづくり会社が地域の魅力を高めるために多角的視点から見て、魅力の促進や住民の理解・変化などに対応している。住民が住みやすい環境・まちづくりになっていることから住民の増加が考えられる。住民が増加すれば商店街の必要性がさらに増し、それ

のことに対応するために新たなる発展を考え、計画し、実行する1つがある。また図6のなかにサイクルをうまく循環させるサポートの役割を持った活動も行っているためうまく循環しやすい環境づくりができています。高松丸亀町商店街のまちづくり関与するステイクホルダーに関しても波及効果・相乗効果を与えるきっかけになるだろう。こういった活動に関しては、全国共通の課題も存在するため参考にしていきたいと思います。

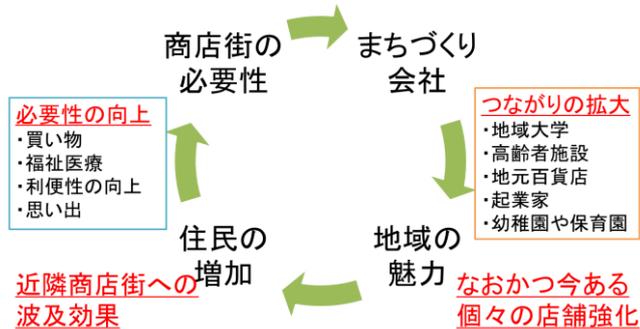


図6：商店街における価値創造の循環図イメージ

## 1 2、まとめ

本研究においては、高松丸亀町商店街の衰退からの現在までのプロセスから導いたことを主に取り扱っている。しかし、高松丸亀町商店街では、商店街機能として循環がうまくいっているがまだ発展途上の段階である。こういった先進的に進みつつある事例に関してより追求する必要があると考える。全国での商店街衰退が叫ばれている中で、本来の機能を果たすことが大切だ。その機能を果たすためには、地域というキーパーソンをうまく関連させなければ持続・向上させることは難しい。空き店舗もしくは商店街周辺の対しての改善と対策案と促進、地権者へのリスクヘッジや新たに取り入れる手法よりも商店街の本来の機能を再発掘、「住みやすい」という意識を常に変化を持ったまちづくり会社の価値創造をしていくことが全国の商店街においても重要になってくるのではないだろうか。

## 1 3、参考文献

- [1] 国土交通省エリアマネジメント Web 推進マニュアル  
[http://tochi.mlit.go.jp/tocsei/areamanagement/web\\_contents/shien/index\\_01.html](http://tochi.mlit.go.jp/tocsei/areamanagement/web_contents/shien/index_01.html)
- [2] 高松丸亀町商店街 HP <http://www.kame3.jp/>
- [3] 高松丸亀町商店街空き店舗率推移 2016 年度版  
<http://www.takacci.or.jp/info/akitenpo2712.html>

- [4] 高松丸亀町商店街振興組合まちづくり戦略  
[http://www.hoctec.info/assets/files/03\\_training/takamatsumatugame.pdf](http://www.hoctec.info/assets/files/03_training/takamatsumatugame.pdf)
- [5] 高松中央商店街店舗立地動向調査（空き店舗調査）結果  
[http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/file/21211\\_L15\\_H26.12.akitenpo.pdf](http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/file/21211_L15_H26.12.akitenpo.pdf)
- [6] 中小企業庁委託調査事業（商店街実態調査報告書）  
<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2013/0329Jittai2.pdf>
- [7] 商店街再生の罫 著者 久繁哲之介 ちくま新書
- [8] 地域活性化ビジネス 街おこしに企業の視点を活かそう 著者 岡田豊 みずほ総合研究所

# 付録

## 目次

- [1] ヒアリング調査
- [2] 現地調査

### [1] ヒアリング調査

1.戦略を立てる際にエリアマネジメントを行った要因や理由とは何ですか？またどのような発想で出てきたワードなのでしょう？

→今年の夏頃、埼玉県の高校生から、同じ様なご質問を受けました。エリアマネジメントという言葉そのものは、別に丸亀町で出てきた訳ではなくて大学の先生がそういう言葉で丸亀町で行われていることを紹介したということです。

2.商店街を変化させる上での成功軸とは何だとお考えですか？またどの部分で成功を感じましたか？

→商店街の徒歩圏、自転車圏の定住人口を増やすこと、そのためには、住むのに便利な都市機能を商店街内と周辺に導入することということかと考えています。今の段階で、まだ成功はしていません。まだ商店街全体の内半分程度が作り替えられただけで、半分再開発が終わったにもかかわらず、まだ導入できていない機能があります。住みたい町と言って頂くためには、まだまだ足りないと感じております。

3. 高松丸亀商店街以外で同じようなエリアマネジメントを取り入れることは可能だと思いますか？

→何をもちって同じ様なというかは、それぞれの町によって違うかと思えます。商店街振興組合が駐車場という収益源をもち、そこでの収益をイベントホールやコミュニティバスの運行など、不採算事業に投入すること、定期借地を使うこと、市街地再開発事業という手法を使うこと、各街区の再開発初期の調査費用を、商店街振興組合が立替えて負担し、もし実現が不可能である場合は、地主にその費用負担を求めないと決めた事、地権者自らが再開発ビルの床所有会社を設立し、開発完了後は地権者自身がリスクを負うこと、地区計画によって、将来建替えが起こるときには1.5m ずつセットバックをして、8m 道路を 11m 道路にして、そこにベンチや街路樹を置いて、単なる通過動線の道ではなくすること、丸亀町商店街でのエリアマネジメントの特徴は、私が思いつくところ以上のようなことですが、町によって、取り入れられること

取り入れられない事、取り入れるべきだと考えられることと、取り入れるべきではないと考える事が違うのだと思います。どのような事象を取り出して、同じ様なというかは変わってきますし、町によってどの点を同じようにし、どの点を同じようにしないのかは、考え方が変わって来るのだと思います。いずれにしよ、「丸亀町商店街と同じような」という抽象的な議論をしても、まちづくりは進まないかと思えます。

4.今、高松丸亀商店街が果たす役割を教えてください。

→住むのに便利な機能を提供することということかと思えます。

5.今後の展望として時間消費型に変化して行くと思いますが、そこに向かうまでの一番の課題は何だと思われますか？  
→広場で様々なイベントがされていますが、それが必ずしも店舗との相乗効果を上げている訳ではなく、悩みながらとりにくんでいるところです。

### [2] 現地調査

現地調査では、あらかじめ実験的場面を設定せず、実際の社会的場面における人間行動をありのままに調査研究することを目的とする。あえて仮定や理論を立てずに現地に訪問することにより、現場の実態を明らかにすることができる。

香川県高松丸亀町商店街へ現地調査

訪問日：H27年12月16日11時～13時

天候：曇り

調査者：大学生2名（男子1名女子1名）

実際に香川県高松丸亀町商店街に現地調査を行った。（平成27年12月16日）現地で実際に商店街を歩いてみて以下のような意見が出た。

出展数が多く空き店舗がほとんどない。その中でも特にファッション系のショップが多く点在しており、平日にも関わらず若者から家族連れが多くいたように思えた。高齢者の人が通行しやすいように段差がほとんどなく、道も綺麗に舗装されている。街路樹などもあり、今までの商店街とは雰囲気少し違うように感じた。また、週末にはイベントがあることが通行人わかるようにポストケースがあり、意図したまちづくりができていると感じた。イベントなど多く行われる場所では通行幅が広く、快適でデザイン空間が作り出されていた。

