

# 商店街活性化の要因について

～所有と利用の分離はなぜ成功しないのか～

1210513 東田 和真

高知工科大学 経済・マネジメント学群

## 1. 概要

近年、地方商店街の衰退が進んでいる。衰退の要因の一つは、大型ショッピングセンターの進出である。

山本大貴（2018）によれば、ショッピングセンターの店舗配置は、同じ業種の店舗を近くに集めた配置や、お客様の年代に合わせた配置などであり、買い物をしやすく、競争を生むなど、お客様と売り手の双方に良い影響を与える配置である。対して、商店街では、ニーズにあった店舗がないため、来る目的が少ない。統一性がなく適切な店舗配置ができていないため、利用する店舗数が少なく、回遊性がないという問題が生じている。この問題を解決するには、所有と利用の分離を用いて、店舗配置を最適化することが有効である。

所有と利用の分離の有効性は、高松丸亀町商店街の成功事例をもとに、全国的に認知度が高い。しかし、所有と利用の分離を用いて、実際に活性化をしようとする商店街はあまりない。それが何故かを解明する。

本研究では、所有と利用の分離が進まない要因について、成功した商店街と、失敗した（できていない）商店街について聞き取り調査を重ね、分析した。失敗した（できていない）商店街では、そもそも活性化に向けて行動を起こしていない。また、様々な利害関係者がいる中、全員の合意を得ることは難しいということが分かった。対して、高松丸亀町商店街では、全員が危機感を持ち、積極的に行動していたため、全員が理解・納得し、合意することができた。以上の要因をもとに、どうすれば所有と利用の分離が進むのか、メカニズムを明らかにした。

## 2. 背景

筆者の地元である和歌山県和歌山市には、ぶらくり丁という商店街がある。昔は栄えていたという話をよく耳にするが、今ではすっかりシャッター街となってしまう。シャッター街を横目に育った筆者には、商店街＝廃れた街という勝手なイメージがあった。そして、筆者が高知に移住し、高知市の中心商店街である帯屋町商店街の人の多さを見たとき、感動した。どうすれば、ぶらくり丁商

店街は、帯屋町商店街のように人が増えるのかと思い、研究を始めた。しかし、研究を始めてすぐ、帯屋町商店街は、通行量自体は多いものの、人が入るのは一部の店だけであるということに気が付いた。帯屋町商店街が持つ店舗配置という問題に対して最適解とも言える、所有と利用の分離。しかし、所有と利用の分離を実際に用いて、活性化を試みる商店街は、帯屋町商店街をはじめ、ほとんどない。なぜ、成功要因として認知されている所有と利用の分離を用い、活性化しようとする商店街がほとんど無いかを解明する。

## 3. 目的

本研究の目的は、高松丸亀町商店街という全国的に認知されている成功事例があるにもかかわらず、所有と利用の分離を用いて、同様に活性化しようとする商店街がほとんどない理由を明らかにすることである。また、所有と利用の分離の実現に向けたメカニズムを明らかにすることで、ぶらくり丁商店街などの地方商店街の活性化に役立てることを社会的目的とする。

## 4. 研究方法

本研究は、はじめに、所有と利用の分離に関して、成功要因と失敗要因を、先行研究から導き出す。次に、分離に成功、失敗した商店街について、それぞれ聞き取り調査を行い、分離を用いて活性化しようとする商店街がほとんどない要因を明らかにする。

次に、上記の要因をもとに、活性化に成功している商店街について分析し、実現につながるメカニズムを導き出す。最後に、導き出したメカニズムを失敗事例と比較し、反証とする。

## 5. 所有と利用の分離とは

高松丸亀町商店街の公式WEBサイトによると、「土地の所有を変えずにビルの床をまちづくり会社が取得・運営する事業スキームとし、土地費をイニシャルコストとして事業費に顕在化させない仕組みにしています。地権者はそれぞれの土地を所有し続け、まちづくり会社と定期借地権契約を結び、土地を貸し出します。そして、

建物はまちづくり会社が所有し運営します。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、地権者に分配します。簡単に言えば、地権者はこの事業に土地を投資し、地代という形で配当を得ることになります。こうすることで、土地の所有と利用が分離され、土地はまちづくりに望ましい形で合理的に利用されていくことになります。」(参考文献[3] 高松丸亀商店街ホームページ) 以上より、まとめると、土地の所有権を持つ人と、実際にその土地で商売をする人を分離する。これにより、店舗を最適な配置へと変えるなど、まちづくりに望ましい合理的な土地利用ができる。

## 6. 先行研究の調査と疑問点

### 6-1. 先行研究

山本大貴(2018)は、「高知市中心商店街の衰退構造の分析」で、高知市の中心商店街である、帯屋町商店街が抱える問題について、次のように述べている。(参考文献 [1])

『商店街を利用する際に平均何軒のお店を利用するのかというアンケートを行ったところ、多くの人が2軒と回答した。この結果から、目的のためだけにお店を利用し、そうでない店は全く利用しないことが推測でき、回遊性の無さが問題となっていることが明らかになった。その理由として、ニーズにあった店がないことや店舗の並びに統一性がないことが考えられた。』(p.9)

また、山本大貴(2018)は、この解決策として、所有と利用の分離に基づく商店街のショッピングセンター化が有効だと提案したが、資金力を理由に不可能だとも述べている。

### 6-2. 疑問点

6-1. より、帯屋町商店街では、資金力を理由に、所有と利用の分離が不可能とされていることが分かった。しかし、近年では、手順を踏むと活性化の補助金が得られる。さらに、帯屋町商店街だけでなく、ほとんどの商店街が、所有と利用の分離を用いて活性化しようとしていない。お金以外に理由があるのではと感じた。

## 7. 所有と利用の分離についての分析

### 7-1. 聞き取り調査などによる分析

#### 1). 帯屋町商店街

##### 聞き取り調査概要

高齢化により、分離しているところが増えてきている。しかし、この分離とは店舗を貸す人が増えてきているという話であり、貸し

出す先の店舗の種類について、組合が指示できるというものではなかった。そのため、所有と利用の分離は、店舗を貸し出すこと、そして貸し出す先の店を選ぶこと(再配置)の二つの段階に分かれると仮説を立てた。そして、インタビューを重ね、(・なぜ貸し出すことができたか・再配置ができるようになるには何が必要か)それぞれの要因を導き出した。

#### 貸す要因について

##### 【1】高齢化、跡継ぎがいない

高齢化により、商売をやめる。また、後継ぎがいないため、店を閉め、空き店舗となる店が増える。

##### 【2】周囲との仲の良さ

空き店舗を放置すると、周囲に迷惑がかかる。帯屋町の店主は、全員が同じ小学校に通っていた顔見知りである。そのため、周囲に迷惑をかけないよう、店を貸そうとする人が多い。また、空き店舗の状態、だれにも貸していない店舗が1店だけあるが、周囲との付き合いが悪い人が大家である。

##### 【3】自分たちで何とかしようという意識がある。

以前、だれにも貸していない店ができたとき、説得を試みるなど、行動している。

##### 【4】店舗と住居が一体となっている店が少ない。

近場にマンションが多いため、わざわざ商店街に住み続ける人は少ない。また、店舗と住居が一体となっている店舗でも、家賃収入が得られるため、貸す場合が多い。

#### 再配置ができない要因

##### 【5】外部意見の受け入れやすさ

自分たちで何とかしようという意識がある。このことが悪い方向に作用し、他からの意見は受け入れにくい。

##### 【6】全員の賛成を得ることは難しい。

商店街には、様々な利害関係者がいる。考え方がそれぞれ違うため、何かをする場合、全員からの賛成を得ることは難しい。

##### 【7】リーダーがいない

自分の商売がうまくいけば、リーダーとなって周りを引っ張る人が現れる。昔は、繁栄していたため、引っ張る人が多かった。しかし、今では、どこも自分の商売で手がいっぱい状況。振興組合は、思いはあるが動いていない。

##### 【8】入ってくる企業が少ない

高知県は購買力が低い。そのため、企業があまり入ってこない。

仮説

所有と利用の分離は、1. 店舗を貸し出す 2. 再配置という二つの段階に分かれている。

## 2). 丸亀商店街

先行研究と聞き取り調査結果

高松丸亀町商店街に関する先行研究〔2〕：黒田彰三（2012）「香川県高松市丸亀町商店街活性化の成功例」と、ヒアリング調査結果をまとめると、所有と利用の分離の成功要因は、以下が挙げられる。

【9】優秀なリーダー

手法について理解し、進んで行動

【10】商店街の人々のやる気と協力

全員が強い危機感を持ち、積極的に取り組んだ

【11】中立な立場の専門家

中立な立場の専門家が間に入ることで、合意へと繋がった。

【12】県庁所在地（都市部）にある

【13】目的が明確であった。

商店街活性化の意味や必要性について、一つの答えを持っていた。

【14】最善な手法を理解した。

土地を借りる、土地を買うという二つの方法の中で、土地を借りることの重要性について認識した。また、土地を借りる際に、定期借地権という手法をとることが最善であると、調査や議論を重ね、結論に至った。

考察

高松丸亀町商店街では、活性化に対して一つの答えを持っていた。活性化をすることの意味、活性化の手法などが明確であった。これは、地権者が強い危機感を持っていたため、議論を繰り返すなど行動を起こした結果だと思われる。

また、1). で立てた仮説については、二つの段階に分けることは、よくある誤解ということだった。高松丸亀町商店街では、二つの段階に分けることはなく、全員が“定期借地権”という手法を理解したため、合意し、成功した。

## 3). 大橋通り商店街

聞き取り調査概要

大橋通り商店街では、独自のイベントが内閣総理大臣賞を受賞するなど、大成功している。活性化につながっているのではと思い、調査した。

結果として、イベントは一時的な増加にしか繋がらないというこ

とだった。一過性のイベントであるため、普段から通行量が増えることや、入りたいという企業が増えるわけではない。

所有と利用の分離について、“定期借地権”という手法を全員が理解しても、危機感がない現状では、所有と利用の分離は実現しない可能性が高い。

## 4). ぶらくり丁商店街

聞き取り調査結果

所有と利用の分離が進まない要因については、以下が挙げられる。

【15】和歌山の県民性

人に貸すと取られると考える人が多い。人に貸したことがない人は、貸すことに対する抵抗感が強い。

【16】2階を住居にしている

構造上、1階の店舗部分を通らないと2階の住居部分には行くことができないため、貸したくない。外に階段をつけるなどの対策はあるが、積極的にそのような行動を起こす人はいない。

【17】消極的な節税対策

住居と一体となった店舗では、空き店舗にしておく、店舗ではなく住居扱いとなり、固定資産税が安くなる。

【18】活性化に向けての意識

イベントを開催しているが、「ぶらくり丁を忘れないでほしい」という目的である。活性化に向けて積極的に動くのではなく、行政との良い関係を保つなどを重視している。

【19】相互信頼、相互扶助の振興組合

組合は中立的な立場でいるべきであり、誰かにとって不利になるようなことはできない。貸し出す先の店を強制することや、個店の売り上げについてなど、何も言うべきではない立場であるという組織の在り方。

【20】硬直化した店主

ぶらくり丁商店街は、昔は大繁盛していた。そのため、昔は儲けたという商売慣れがあり、柔軟な変化を阻害している。

【21】入ってくる企業が少ない

ぶらくり丁商店街は、シャッター街であり、人通りもかなり少ない。そのため、わざわざ出店したいという企業が少ない。

【22】危機感の有無

ぶらくり丁商店街では、平日の夕方街を歩くと、半数近くが店を閉めているという状況であるなど、衰退がかなり進んでいる。この事に危機感を感じた一部の地主が、家守会社を設立するなど、活性化に向けて進み出している。

【23】成功が生まれない。

活性化に向けて動き出している人はいるが、一部のみである。もし彼らが成功したら、協力する人もかなり増えるだろうが、現状では、あまり協力する人がいない。

### 考察

活性化に向けて、積極的には行動していないことが分かった。イベントをしているが、活性化のためではなく、忘れないでほしいという目的である。また、組合として活性化のためにできることは、行政との良い関係を維持するということだけであり、直接、商店街になんらかの影響を与えることは無い。店主たちは、昔の商売慣れが悪く働き、柔軟に変化していくということができず硬直化してしまっている。

しかし、一部だが、活性化に向けて動き出した人たちもいる。帯屋町では、危機感が無いため、他からの意見を受け入れにくい傾向にあった。しかし、ぶらくり丁商店街では、現状に危機感を持った人たちがなんとか活性化するようにと動いている。

## 7-2. 聞き取り調査結果の比較と分析

それぞれの要因について比較したところ、共通する要素から3つのパターンに当てはめることができた。

### 1. 活性化に向けて人々が動く要因

- ・リーダーが積極的に行動

リーダーの有無：【7】

手法について理解し行動：【9】

リーダーは中立な立場で、直接の干渉は避けるというべきという考え方：【19】

- ・店主らが進んで動く

危機感により、人々が動く：【10】、【22】

高齢化、後継ぎがない：【1】

自分たちで何とかしようという意識：【3】

動かないことでメリットがある：【17】

活性化の意識：【18】

昔の成功経験による悪影響：【20】

### 2. 合意に関する要因

人間関係による影響：【2】

様々な利害関係者がいる影響：【4】、【6】、【15】、【16】

納得が生まれるか：【5】、【11】、【23】、【13】、【14】

### 3. 入ってくる企業の少なさに関する問題

購買力が低い：【8】

都市部にある：【12】

人通りが少ない：【21】

以上より、所有と利用の分離が進まない要因として、1. 活性化に向けて人々が動いていないこと。2. 合意が難しいこと。3. 入ってくる企業の少なさに関する問題、これら3つが要因として、挙げられる。また、「1. 活性化に向けて人々が動いていないこと。」については、リーダーの影響で動くパターン（リーダーが情報について理解し、説得など積極的に行動）と、自ら動くパターン（危機感などの意識により、店主らが自ら進んで動く）という2種類に分かれると分析した。

## 8. 所有と利用の分離の実現につながるメカニズム

### 8-1. 概要

7-2. で挙げた所有と利用の分離が進まない要因の対策として、1. 危機感などの意識やリーダーの存在が、活性化に向けて人々が動き出すことにどのように繋がるか。2. 合意はどのように生まれているか。これら2つのメカニズムを導き出すと解決すると思われる。また、3については、活性化に成功または話題になることや、実際に行動し柔軟に対応することが重要であると考察した。

以上より、成功している事例を分析し、上記2つのメカニズムを導き出す。なお、活性化に向けて全員の合意に至るまでのメカニズムを導き出すことが目的であるため、事例数の関係上、所有と利用の分離という手法を用いているかに関わらず、活性化に成功した事例について分析する。

### 8-2. これまでの事例について分析

7-2. より、危機感とリーダーが行動、合意へとつながることが分かった。また、他に合意に関する要因について、比較し、分析したところ、組織の大きさが関係すると考察した。高松丸亀町商店街は、地権者が全員で27名と組織が小さかったため合意が生まれた。しかし、組合員が129名以上もいる帯屋町商店街では、仮に同じように議論を繰り返しても、合意することは難しいのではないかと感じた。

### 8-3. 人々が行動し、合意する（活性化の動機）メカニズムのモデル

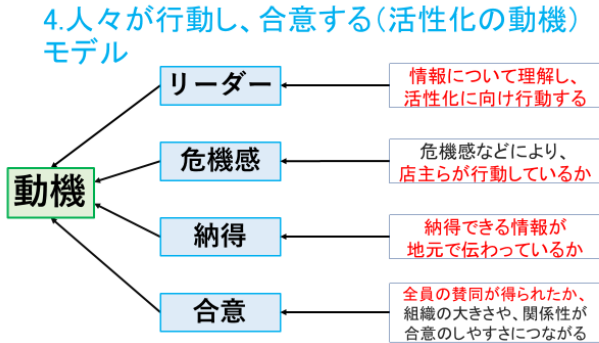
8-2. を踏まえて、人々が行動し、合意する（活性化の動機）メカニズムのモデルを考察した。リーダー、危機感、納得、合意という4つの要因が、動機に繋がると考察した。

リーダー：情報について理解し、活性化に向けて行動

危機感：危機感などの意識により、店主らが行動を起こしているか  
 納得：情報についての理解が、地元で広まっているか  
 合意：全員の賛成が得られたか

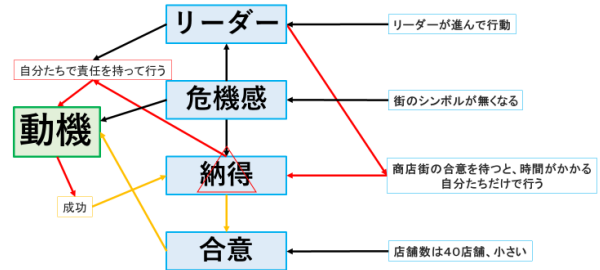
こと、専門家が間に入り調整をしたこと、組織の大きさが27名と小さかったことから、合意へとつながり、動き出した。

## 2). 黒壁



(図8-3 筆者作成「活性化に向けて行動する動機」)

## 黒壁



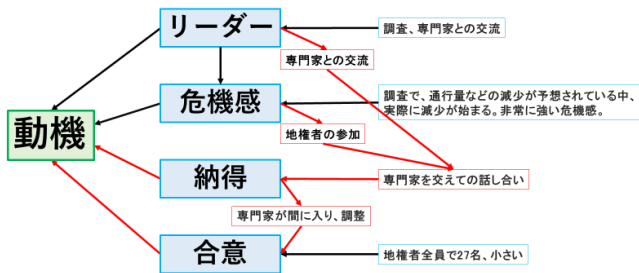
(図8-4-2 筆者作成「黒壁」)

## 8-4. それぞれの事例に当てはめて、分析

### 1). 高松丸亀町商店街

黒壁の活性化に関する先行研究(参考文献[6]「滋賀県の地域政策事例～「黒壁」から学ぶ街づくりと長浜市の現状～」や、(参考文献[7]牧野丹奈子 2014「長浜「黒壁」におけるまちづくり」)をまとめると、黒壁の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

## 高松丸亀町商店街



(図8-4-1 筆者作成「高松丸亀町商店街」)

黒壁は、街のシンボルであった建物が無くなるという話が出た際、その建物を守りたいという声から始まった。リーダーが、地元の人を説得して出資者を募り、民間8社からの出資だけで、株式会社黒壁を立ち上げた。

高松丸亀町商店街への聞き取り調査、高松丸亀町商店街の活性化に関する先行研究(参考文献[4]野中郁次郎、勝見明 2012「野中郁次郎の成功の本質：ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する(VOL.62)高松丸亀町商店街」)や、(参考文献[5]熊三紀夫 2008「平成19年度土地活用モデル大賞(国土交通大臣賞) 高松丸亀町 これからの街づくり戦略」)をまとめると、高松丸亀町商店街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

黒壁は、商店街の合意を待つと時間がかかるため、責任を持って自分たちだけで行うという手法を取った。このことで、スピード感を持った意思決定ができた。

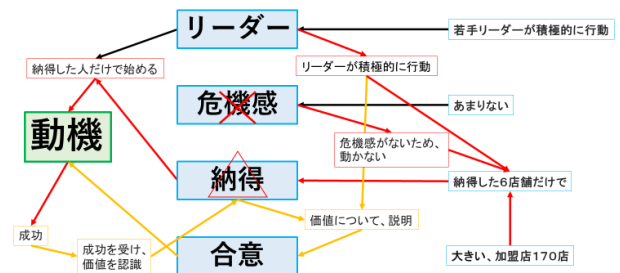
高松丸亀町商店街では、衰退がはじまる前に、リーダーが進んで調査を始めた。その結果、瀬戸大橋というインフラの開通などにより、これから急激に衰退するという予想がされた。そして、実際に通行量などの減少が始まったことで、非常に強い危機感が生まれた。

実際に行動した結果、成功した。成功を受け、店主らに納得が生まれ、アドバイスを求めに来るなど、全員が活性化に向けて動き出した。

リーダーが進んで動いたことで、専門家との交流が生まれた。また、非常に強い危機感により、地権者が進んで参加した。この二つが、専門家を交えての話し合いという場の実現へと繋がった。話し合いを繰り返すことで、納得が生まれた。そして、納得が生まれた

### 3). 稲毛せんげん通り商店街

## 稲毛せんげん通り商店街



(図8-4-3 筆者作成「稲毛せんげん通り商店街」)

稲毛せんげん通り商店街の活性化に関する先行研究(参考文献

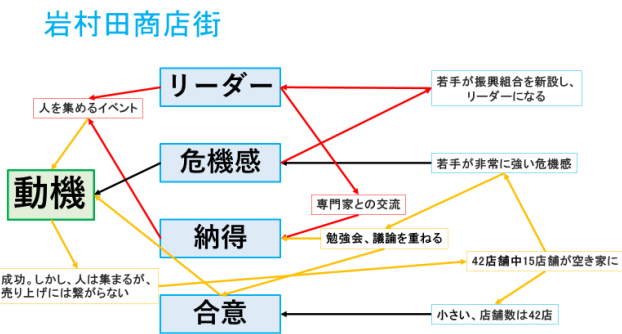
[9]松原日出人 2020「商店街における存立基盤の動揺と変革の試み：稲毛せんげん通り商店街を事例として」をまとめると、稲毛せんげん通り商店街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

組合の世代交代をきっかけに、若手がリーダーとなり、視察旅行へと参加した。あまりやる気はなかったが、視察を行った東京都青梅市の住江町商店街の取り組みに感化され、活性化に向け、熱を入れた。そして、「一店逸品運動」の話を聞き、「いなげ一品」をしようと、商店街の店主らに説得を行った。しかし、危機感が無かったため、実施内容に反対する人が多かった。最終的に納得したのは6店舗のみであった。

納得した6店舗だけで活動をはじめ、その結果、成功した。成功したことで、協力する人が増えた。また、成功に加えて、リーダーが説得したことで、納得する人が増え、合意へとつながった。

組織規模が170店舗と大きい組織であったが、納得した一部だけで行うことで、規模の大きさによる合意の難しさという影響を受けなかったと考えられる。

#### 4). 岩村田商店街



(図8-4-4 筆者作成「岩村田商店街」)

岩村田商店街の活性化に関する先行研究(参考文献[10]福井一喜、金延景、上野李佳子、兼子純 2016「地方都市の中心商店街における新規事業の創出—長野県佐久市岩村田本町商店街の事例—」や、(参考文献[11]「考えられるあらゆることを実践してきた 佐久市の岩村田商店街」)をまとめると、岩村田商店街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

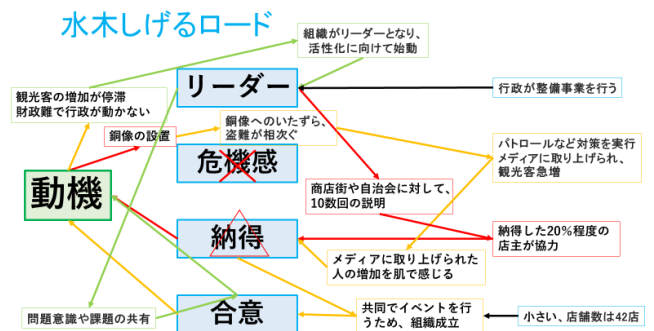
高速交通網整備に危機感を抱いた商店街の若手メンバーらが、振興組合を新設し、リーダーとなった。そして、「元気のある商店街」をアピールするため、「日本一長い草もちを作ろう大作戦」などといったイベントを開催した。イベント自体は、大成功し、商店街は賑わった。しかし、一過性のイベントであるため、店舗の利益には

繋がらず、更に衰退が進み、全42店舗中15店舗が空き家という危機的状況に陥った。

状況悪化により、危機感が強まり、更に活性化へと熱が入った。1年半にわたり毎月一回、一泊二日の勉強会(徹夜で議論をするため、実質ゼロ泊二日)を繰り返した。そして、「商店街はお客様のためにある」という結論を出し、「地域密着顧客創造型」の商店街という理念を定めて、再び取り組みを始めた。

また、組織は全体で42店舗と小さく、また非常に強い危機感があったため、合意しやすかったと思われる。

#### 5). 水木しげるロード



(図8-4-5 筆者作成「水木しげるロード」)

商店街の活性化に関する先行研究(参考文献[12] 澤田廉路、松村暢彦 2011「地方都市の漫画キャラクターを活用した商店街活性化プロセスに関するエリアマネジメントの研究-水木しげるロードの事例研究-」)や、(参考文献[13]依藤光代、松村暢彦、澤田廉路 2011「地方都市の商店街活性化におけるまちづくりの担い手の継承とその要因に関する研究 水木しげるロードをケーススタディとして」)をまとめると、商店街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

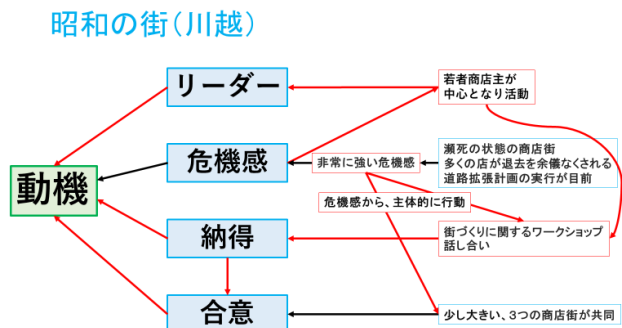
行政が、整備事業(同市出身である水木しげる氏の漫画「ゲゲゲの鬼太郎」に登場するキャラクターをモチーフにしたブロンズ像の設置)を行うため、行動を始めた。商店街や自治会に、十数回の説明を行うなどし、納得した20%程度の店主から協力を得た。実際にブロンズ像を設置したところ、いたずらや盗難が相次いだ。この事がメディアで取り上げられ、話題になり、観光客が急増した。

メディアで取り上げられたこと、人の増加を肌で感じたことが、納得へとつながり、イベントを行うため、組織が成立するなど、活性化に向けて動きだした。また、組織は小さかったため、合意しやすかったと思われる。

しかし、数年後、行政が財政難で、観光施設の整備計画を中止す

と発表した。この事を受け、活性化委員会が発足し、新たなリーダーとして、活性化へと動き出した。

## 6). 昭和の街 (川越)



(図 8-4-6 筆者作成「昭和の街」)

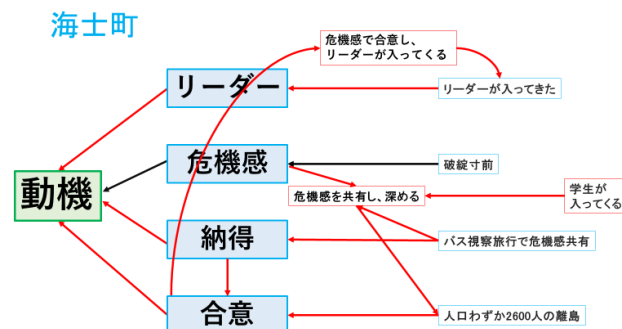
昭和の街 (川越) の活性化に関する先行研究 (参考文献[14]田原洋樹 2020「地域商業が担うまちづくりへの参画：埼玉県川越市の取り組みを通して」) をまとめると、昭和の街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

高齢化や、後継ぎがいないため、シャッターを下ろす店が増えるなど、全国でよくある問題を抱える瀕死の商店街だった。そんな中、多くの店舗が退去を余儀なくされる道路拡張計画の実行が目前に迫り、非常に強い危機感が生まれた。

この危機感により、若手商店主がリーダーとして活動を始めた。リーダーの取り組みや、強い危機感で店主らも積極的に行動したことで、街づくりに関するワークショップや話し合いが実現し、納得、合意へとつながった。

昭和の街は、3つの商店街が共同し、生まれたものである。そのため、組織規模も少し大きい、全員が非常に強い危機感を持っていたため、合意へとつながった。

## 7). 海士町



(図 8-4-7 筆者作成「海士町」)

海士町は、商店街ではなく、離島である。しかし、人口 2600 人

と小さな離島であるため、関わる人数は商店街と大差ないと考えられる。そのため、海士町についても分析した。

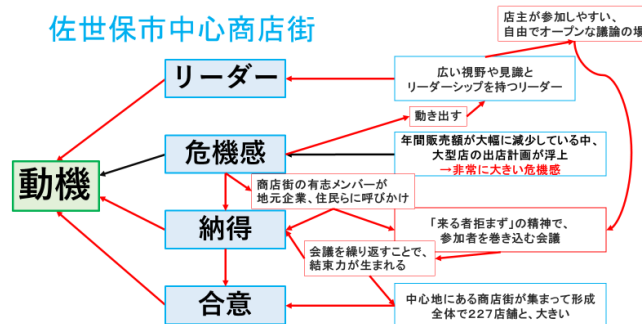
海士町の活性化に関する先行研究 (参考文献[15]富沢木実 2013「海士町にみる「地域づくり」の本質」) をまとめると、海士町の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

海士町は、破綻寸前であり、非常に強い危機感があった。そのため、バス視察旅行など行動を起こした。この視察旅行で、参加者同士の交流が生まれたことや、学生が入ってきたことで、強い危機感が共有され、さらに深まった。

海士町には、リーダーがいなかった。しかし、非常に強い危機感で合意が生まれ、外からリーダーが入ってきた。

人口は 2600 人と離島としては小さいが、商店街としてみると大きい。しかし、全員が強い危機感を持っていたため、組織の大きさが合意の阻害要因に繋がらなかったと考えられる。

## 8). 佐世保市中心商店街



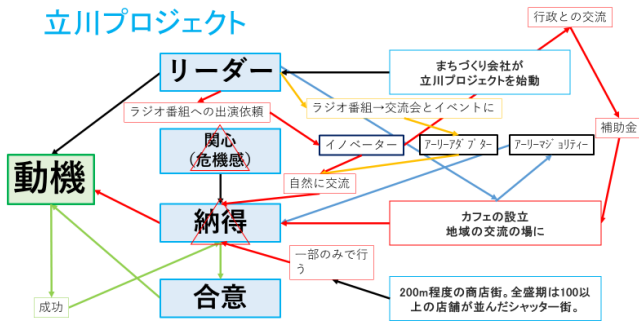
(図 8-4-8 筆者作成「佐世保市中心商店街」)

佐世保市中心商店街の活性化に関する先行研究 (参考文献[16]神保充弘 2009「商店街活性化と今後の課題ー佐世保市中心商店街の事例を中心としてー」) をまとめると、佐世保市中心商店街の動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

年間販売額が大幅に減少している中、大型店の出店計画が浮上し、非常に強い危機感が生まれた。危機感が生まれたことで、リーダーや商店街の有志メンバーが活動を始めた。

リーダーは、自由でオープンな議論の場を設け、有志メンバーは声かけを行うことで、地元住民など幅広い人を巻き込んだ会議を実現することができた。会議を繰り返すことで、危機感を共有し、結束力が生まれた。全体で 227 店舗と大きい組織であったが、危機感や結束力があつたため、合意へと繋がった。

## 9). 立川プロジェクト



(図8-4-9 筆者作成「立川プロジェクト」)

立川プロジェクトの活性化に関する先行研究(参考文献[17] 靑山真人, 十代田朗 2019「メディア運営および拠点開発を通じた地域コミュニティづくりの実践 立川プロジェクトを事例として」)をまとめると、立川プロジェクトの動機につながるメカニズムは、以下の通りである。

立川プロジェクトとは、シャッター街となったシネマ通り商店会の活性化を目的としたプロジェクトで、ラジオ番組というメディアを用いて、活性化が行われている。この先行研究では、活性化に関わる人を“キャズム理論”をもとに分類し、分析していた。関わる人の分類については、下記の図の通りである。

	地域に関する関心	リスクを取ったアクションを行っているか
イノベーター 地元キーパーソン 関心が高く、活動している	○	○
アーリーアダプター 関心が高いが、まだ活動していない	○	×
アーリーマジョリティ 関心はないが、面白いことに興味がある	△	×

→ キャズム

(図8-4-9-2 筆者作成「キャズム理論による分類」)

メカニズムについては、まちづくり会社が“立川プロジェクト”を始動し、リーダーとして動き出した。ラジオ番組への出演依頼という形で、地元有力者であるイノベーターとの交流を、生み出した。ラジオ番組後に交流会を開くなど、ラジオ放送自体をイベント化することで、アーリーアダプターとの交流も生み出した。

イノベーターと繋がったことで行政との交流が生まれ、カフェを設立することができた。カフェを通しての地域交流で、アーリーマジョリティも巻き込むことができた。こうして、図8-4-9-2で分類した3種類の人々に対して、納得を生み出すことができた。

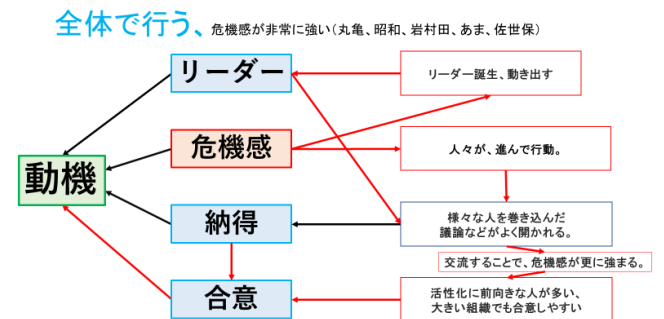
上記の3種類の人々の納得という、一部のみで行い、結果、成功したため、上記の分類以外の人たちの協力へと繋がった。

組織としては、少し大きい。また、シャッター街であるが、行政が把握している空き店舗数はゼロなど、組織の構成について少し問題があったと思われるが、一部のみで行ったため、影響を受けなかったと考えられる。

### 8-5. 比較し、共通のパターンを導き出す。

それぞれのモデルについて、共通する部分を集めたところ、二つのパターン(I. 全体で行う、II. 一部から始める)があることが分かった。それぞれのパターンについて説明する。

#### I. 全体で行う

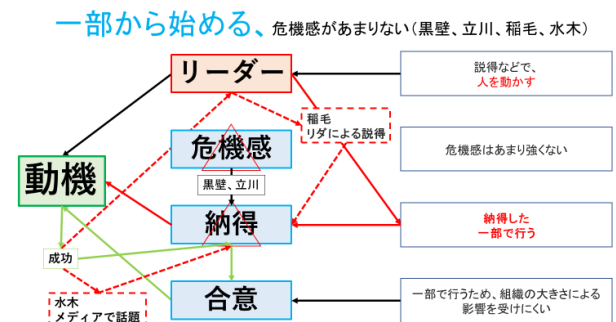


(図8-5-1 筆者作成「全体で行うパターン」)

1). 高松丸亀町商店街、4). 岩村田商店街、6). 昭和の街(川越)、7). 海士町、8). 佐世保市中心商店街、これら5つの商店街で共通したパターンである。

非常に強い危機感がある場合、実現するパターンである。非常に強い危機感により、リーダーが動き出し(いなければ生まれる)、人々も進んで行動する。行動を起こす人が多いため、議論などがよく開かれる。この議論を繰り返すことで、納得が生まれ、合意へとつながる。また、危機感が共有され更に強まるため、大きい組織でも合意しやすい。

#### II. 一部から始める





(図 8-5-2 筆者作成「一部から始めるパターン」)

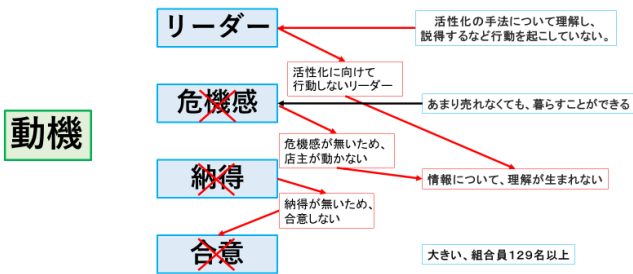
2). 黒壁、3). 稲毛せんげん通り商店街、5). 水木しげるロード、9). 立川プロジェクト、これら 4 つの商店街で共通したパターンである。

危機感の強さに関係なく、実現するパターンである。なんらかのきっかけにより、リーダーが動き出す。リーダーは、商店街の人々から、説得をするなどアクションを起こす。呼びかけに対し、応えた一部のみで始める。始めたことが“成功”すれば、他の人たちの納得を生み、合意へと繋がる。

### 8-6. 導き出したパターンと失敗事例を比較する。

#### 1). 帯屋町商店街

##### 帯屋町商店街

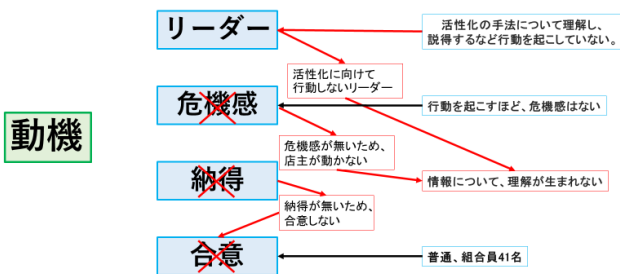


(図 8-6-1 筆者作成「帯屋町商店街」)

帯屋町商店街への聞き取り調査より、帯屋町商店街では、リーダーはいるが、活性化の手法について理解し説得するという行動を起こしていないなど、活性化に向けて動いていない。また、危機感もない。そのため、I. II. を満たしていないため、動かない。また、大きい組織であるため、合意は難しいと思われる。

#### 2). 大橋通り商店街

##### 大橋通り商店街



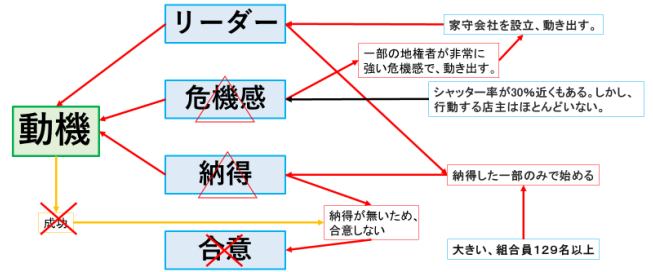
(図 8-6-2 筆者作成「大橋通り商店街」)

大橋通り商店街への聞き取り調査より、大橋通り商店街では、リーダーはいるが、活性化の手法について理解し説得するという行動を起こしていないなど、活性化に向けて動いていない。また、危機

感もない。そのため、I. II. を満たしていないため、動かない。

#### 3). ぶらくり丁商店街

##### ぶらくり丁商店街

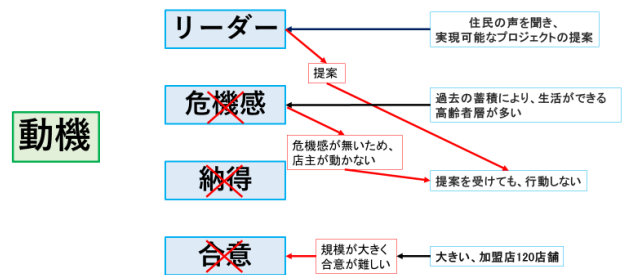


(図 8-6-3 筆者作成「ぶらくり丁商店街」)

ぶらくり丁商店街への聞き取り調査より、ぶらくり丁商店街では、リーダーをもとに一部から動き出している。しかし、まだ“成功”が無いため、納得に繋がらず、合意が生まれません。また、大きい組織であるため、合意は難しいと思われる。

#### 4). 関市本町通り商店街

##### 関市本町通り商店街



(図 8-6-3 筆者作成「関市元町通り商店街」)

(参考文献[8]河野篤 2006「地方商店街の今後のあり方--関市本町通り商店街の事例から」)より、まとめると、関市元町通り商店街では、リーダーが行動を始めた。住民の声を聞き、実現可能なプロジェクトについて提案をしている。しかし、危機感が無いため動かない経営者が多い。

このような状況では、「II. 一部から始める」が必要である。しかし、関市元町通り商店街では加盟店が 120 店舗と大きい組織であるため、合意を得るのが難しいに関わらず、全員の合意を待たせてしまっている。以上より、何も行動を起こすことができない。

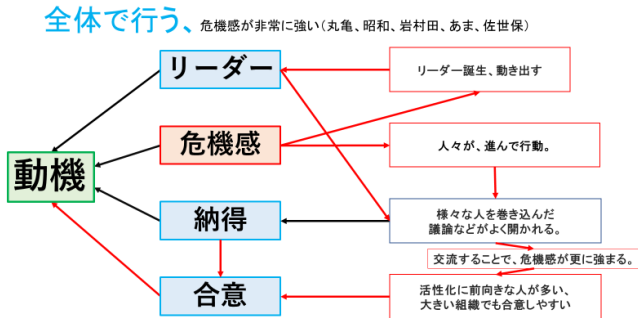
### 9. 結論

本研究を通して、成功事例があるにも関わらず、所有と利用の分離が進まない要因について、以下のことが分かった。

1. 危機感やリーダーの有無により、活性化に向けて人々が動いていないこと。
2. 様々な利害関係者がいるため、合意が難しいこと。
3. 仮に分離ができたとしても、入ってくる企業が少ないこと。

また、これらに対する解決策として、以下の二つのパターンを提案した。

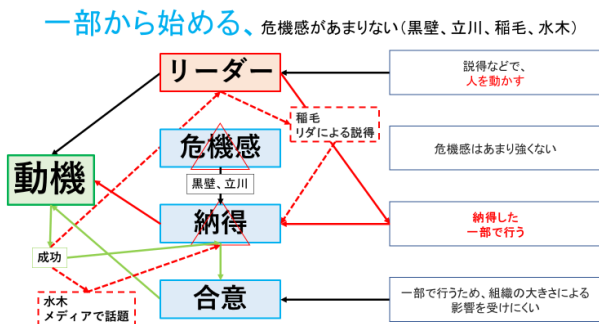
### I. 全体で行う



(図8-5-1 筆者作成「全体で行うパターン」)

非常に強い危機感がある場合に有効。組織の大きさに関わらず、合意が生まれやすい。

### II. 一部から始める



(図8-5-2 筆者作成「一部から始めるパターン」)

危機感の強さに関わらず、実現する。しかし、成功が生まれないと合意に繋がらない。

以上より、リーダー、もしくは危機感のどちらかがあれば、活性化に向けて動き出すことが分かった。また、リーダー、危機感、納得、合意の要因について、それぞれを満たす条件は、以下の通りに考察する。

- リーダー：手法について理解・説得するなど行動を起こす。
- 危機感：破綻寸前など危機的状況・全員が進んで行動を起こす。
- 納得：議論を繰り返すこと・リーダーが説得などをして、納得した一部から始める。

合意：議論を繰り返して納得（一つの答えを出すこと）・実際に行動した結果、成功や話題になること・組織の大きさ、大きいほど合意が難しい

### 10. 課題

入ってくる企業が少ない状況について、成功または話題になることや、実際に行動し柔軟に対応することが重要と述べた。これらに関して、個々の商店街を一つ一つ深く分析する必要がある。

一部から始めるパターンについて、成功が生まれないと、合意には繋がらない。しかし、どうすれば成功するかは非常に難しい。

また、事例数が少ないため、より確からしい結果を得るためにQCA分析を行うべきである。

### 11. 謝辞

本研究を進めるに当たり、聞き取り調査にご協力頂きました、帯屋町一丁目商店街振興組合の山中様、大橋通り商店街振興組合の安藤様、ぶらくり丁商店街協同組合の日茂様、高松丸亀町商店街振興組合の古川様、ご指導頂きました那須清吾教授、並びに那須研究室の皆様にご心より感謝申し上げます。

### 参考文献

- [1] 山本大貴 2018「高知市中心商店街の衰退構造の分析」高知工科大学マネジメント学部
- [2] 黒田彰三 2012「香川県高松市丸亀町商店街活性化の成功例」『専修大学社会科学研究所月報』587-588巻 (p. 6 - 15)
- [3] 高松丸亀町商店街 ホームページ「再開発について」  
<https://www.kame3.jp/redevelopment/scheme.html>  
(参照 2021/1/27)
- [4] 野中郁次郎、勝見明 2012「野中郁次郎の成功の本質：ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する (VOL. 62) 高松丸亀町商店街」『Works』18巻3号 (p. 46-51)
- [5] 熊三紀夫 2008「平成19年度土地活用モデル大賞(国土交通大臣賞) 高松丸亀町 これからの街づくり戦略」『土地総合研究 / 土地総合研究所 [編]』16巻2号 (p. 69-77)
- [6] 「滋賀県の地域政策事例～「黒壁」から学ぶ街づくりと長浜市の現状～」  
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/region-insight/EEI060125.pdf>  
(参照 2020/12/01)
- [7] 牧野丹奈子 2014「長浜「黒壁」におけるまちづくり」『桃山学院大学経済経営論集』55巻3号 (p. 409-427)
- [8] 河野篤 2006「地方商店街の今後のあり方―関市本町通り商店街の事例から」『中部学院大学・中部学院大学短期大学部研究紀要 / 中部学院大学総合研究センター 編』7号 (p. 77~81)
- [9] 松原日出人 2020「商店街における存立基盤の動揺と変革の

試み：稲毛せんげん通り商店街を事例として」『千葉商大論叢』58巻1号 (p. 79 - 95)

- [10] 福井一喜, 金延景, 上野李佳子, 兼子純 2016「地方都市の中心商店街における新規事業の創出—長野県佐久市岩村田本町商店街の事例—」『都市地理学』11巻 (p. 59-70)
- [11] 「考えられるあらゆることを実践してきた 佐久市の岩村田商店街」  
<https://kagaribiweb.com/area/nagano/388/>  
(参照 2020/12/17)
- [12] 澤田廉路, 松村暢彦 2011「地方都市の漫画キャラクターを活用した商店街活性化プロセスに関するエリアマネジメントの研究—水木しげるロードの事例研究—」『日本建築学会技術報告集』17巻36号 (p. 671-676)
- [13] 依藤光代, 松村暢彦, 澤田廉路 2011「地方都市の商店街活性化におけるまちづくりの担い手の継承とその要因に関する研究—水木しげるロードをケーススタディとして」『都市計画論文集』46巻3号 (p. 487-492)
- [14] 田原洋樹 2020「地域商業が担うまちづくりへの参画：埼玉県川越市の取り組みを通して」『明星大学経営学研究紀要』15号 (p. 17-32)
- [15] 富沢木実 2013「海士町にみる「地域づくり」の本質」『地域イノベーション』5巻 (p. 65-78)
- [16] 神保充弘 2009「商店街活性化と今後の課題—佐世保市中心商店街の事例を中心として—」『長崎県立大学経済学部論集』43巻1号 (p. 131-153)
- [17] 靱山真人, 十代田朗 2019「メディア運営および拠点開発を通じた地域コミュニティづくりの実践—立川プロジェクトを事例として」『都市計画論文集』54巻2号 (p. 171-178)