

商店街マネジメントに関する事例調査

倉持 裕 彌

1. 背景

本稿は、筆者が調査に加わった鳥取県商店街振興組合連合会（以下県振連）の調査研究事業の一部について報告する。

当該事業は、鳥取県内の商店街の活性化をテーマとして3年にわたって実施されてきた。これまで、県内・県外商店街の事例調査から、商店街の事業主同士や顧客とのコミュニケーション量が不足していることを明らかにし、具体的な改善策を米子市紺屋町商店街において実施している。この事業は現在も継続中である。今年度は、そこから一步踏み込み、商店街マネジメントをテーマとして調査研究を実施した。

商店街マネジメントとは、商店街に限らず活性化に利用できる資源（人材、店舗、資金、歴史、景観、機能等）を、組合や街づくり会社などマネジメント実施主体が適切に管理し、組み合わせ、商店街の活性化を達成しようとするものである。

商店街マネジメントについては、すでに全国商店街振興組合連合会（以下全振連）をはじめ、多くの資料がある。全振連は2004年、全国の商店街振興組合を対象として商店街のマネジメントの在り方について調査研究を行い、その成果を2005年「魅力ある商店街づくりに向けたマネジメント」として取りまとめた。県振連が実施している当事業は、全振連の成果を参考にしつつ、当時から8年ほどが経過した商店街の現状を改めて確認し、県外の事例を参考にしつつ、県内の商店街が改めて検討すべきマネジメントについて考察したものである。ここでは、県振連の調査とは視点を変えて、主に県外の商店街振興組合の事例調査から得られた、商店街の活性化にむけた示唆を紹介しておきたい。

2. 香川県高松市丸亀町商店街振興組合「高松丸亀町まちづくり株式会社」

はじめに、全国でも商店街の活性化事例として名高い香川県高松市丸亀町商店街の概要および高松丸亀町まちづくり株式会社のマネジメントを紹介したい。

2.1. 概要

1988年、瀬戸大橋の開通に伴い宇高連絡船が廃止、同時に新高松空港の開港、1992年の四国横断自動車道の高松への延伸、2003年の高松自動車道全面開通など、高松市を取り巻く環境は大きく変化してきた。

瀬戸大橋の開通などの環境変化は当然中心部の商業者にも多くの影響を及ぼし、見た目の衰退もさることながら、資産価値の減少など目に見えない深刻な課題を抱えるようになっていた。そうした課題の解決策となった丸亀町商店街の再開発については、全国でも著名な事例となっている。土地の所有と利用を定期借地によって分離し、商店街の一体的な土地利用を進めている。その中心となるのが高松丸亀町まちづくり株式会社である。

丸亀町商店街は、地方都市の商店街とは思えないような商業施設になり、テナントにはグッチ、

コーチなどのスーパーブランドから、老舗の和菓子屋、流行の衣料・雑貨店、そして医療機関も見られる。通行量は開発直前の2005年9,500人から2012年は28,000人へと増加している。(土日 一日あたり)

2.2. マネジメントの特徴1 ー役割に応じた組織ー

高松市丸亀町商店街の活性化には、2つのまちづくり会社がかかわっている。一つは、地権者が共同で出資した「高松丸亀町壱番街株式会社」である。この会社は、事業を進めるにあたって地権者から土地を借り受ける機能を担っている。もう一つは「高松丸亀町まちづくり株式会社」である。この会社は、壱番街株式会社の委託を受け、再開発した商業ビルのテナントリーシングやビル管理、あるいは具体的なまちづくり事業を推進する会社である。基本的にこれらのまちづくり会社は、必要に応じて設立されている。

まちづくり会社設立のメリットは、専門家によるテナントリーシングが可能になったこと以外に、商店街が組織として動く際に求められる公益性や他の組合とのバランスなどに縛られないで済むことである。また、「まちづくりは本業を別に持つ組合員の手には負えるものではない」との考えもあり、専門に取り組める体制が必要だという。

2.3. マネジメントの特徴2 ー外部資源の使い方および商店街と資源をつなぐ人材ー

丸亀町商店街は、再開発を進めるうえで外部人材を効果的に使っている。具体的には「東京委員会」を開催してきている。東京委員会は、国の意思決定に関与できる有識者を集め、丸亀町を舞台に、実現可能な活性化プランを具体的に描いてもらう、というコンセプトで開始した。権利関係は商店街が整理するので、委員会はプランに集中できる。開始しておよそ10年になるが、いまだに毎月開催している。開催費用は1回200万円かかるので、これまでに約2億円使っていることになる。「2億円でまちが活性化するのであれば安いもの」と考えている。

この委員会と地元をつなぐのは重要な役割であるが、他所から来たタウンマネージャーなどではこの役割は困難という。地権者に説明し、納得してもらうためには、計画を動かしている人間が同じ地権者である、という立場が重要になる。

2.4. マネジメントの特徴3 ー先見性ー

丸亀町のA街区が動き出してから、丸亀町周辺の他の商店街からも「同じような開発を行ってほしい」という要望が寄せられるようになってきたが、これらに対しては、「静観してほしい」という要望を逆に提示してきた。理由は、いくつもの商店街が再開発に動くと、一か所に投資を集中することができなくなり、事業効果が薄れる懸念があったため、だという。

結果的に、A街区、B街区と続いている再開発は、他の商店街にも、空き店舗が埋まる、という形で好影響を及ぼしている。



再開発が終了した街区に整備された広場



他の街区でも着々と再開発が進む

3. 滋賀県長浜市「長浜まちづくり株式会社」

3.1. 概要

長浜市は、滋賀県の東北部に位置し、北は福井県、東は岐阜県に接している。京都市や名古屋市からはおおよそ 60 キロメートル圏域、大阪市からはおおよそ 100 キロメートル圏域にある。人口はおおよそ 12 万人、世帯数は約 4 万世帯である。2010 年に 1 市 6 町による市町村合併をしている。

他の都市同様に、1970 年代に郊外への拡散が始まり、1980 年代後半には一日観察してみても商店街を行き交うのは 4 人と犬 1 匹とまで言われるほど衰退した。そこからまちづくりが始まり、いまや中心市街地再生の代表的事例である。長浜市や長浜市商工会議所による積極的な中心市街地活性化の検討や、株式会社黒壁によるガラスをはじめとした事業展開によって、年間 200 万人を超える観光客でにぎわう中心市街地に再生した。

3.2. マネジメントの特徴 1 –コーディネータの役割–

調査に協力いただいた吉井氏は、現在商工会議所のまちづくり担当理事でありながら、長浜まちづくり株式会社のまちづくりコーディネータとして活躍中である。長浜まちづくり株式会社は、長浜市の中心市街地にあるいくつかのまちづくり会社、まちづくり組織の東ね役という位置づけにある。

この長浜まちづくり株式会社の位置づけは、これまで吉井氏が長浜の中心市街地再生において果たした役割と重なっている。吉井氏は、90 年代初頭の長浜のまちづくりの黎明期にあつて、商店街の事業主や行政と連携しハード事業を推し進める一方で、青年会議所 OB を中心とする郊外の事業主とも連携し「黒壁」に携わってきている。

吉井氏は長浜の中心市街地再生の全体を俯瞰しつつ、個々の事業者との密なネットワークを形成（飲み会などのコミュニケーションを重視）し、事業の芽を見つけ、育てていくことで再生を支えている。

3.3. マネジメントの特徴 2 –マネジメント組織におけるスタッフ–

上述のコーディネータも含め、商店街の活性化に関わるマネジメント組織には以下のような人材が求められる。

まず、地元の信頼が厚く、事業を動かすことのできる親玉が必要である。事務的な仕事はでき

なくとも、人を動かすことができることが重要である。次に、親玉の事務を支える事務局が必要である。この2名が信頼関係にあり、良いコンビネーションを発揮しなくてはならない。その周囲には、若いスタッフが必要になる。まず、経理がわかるスタッフが必要だ。次に企画運営ができるスタッフが要る。当初は景観街並み整備関連の仕事もあったため、設計企画ができる人材を雇っていた。また、いずれの人材でもいいが、B/SやP/Lが読めることも重要である。

そして、まちづくりの会議や企画を協議する場には若い女性が必ず必要になる。黒壁は当初、まちに若い女性が歩き買い物をする光景を実現するために、まったく無縁だったガラスを扱った。黒壁の経営者がたまたま訪れた観光地で、ガラスを取り扱う店に若い女性が並んでいたからだ。先述の吉井氏は若い女性について、消費者としては購買力や情報発信力などに優れている点に着目しており、まちづくりの担い手としては会議を円滑にし、豊富な感性を持ち込み、男性の力も引出す存在となる点に着目している。

4. まとめ

これまで、高松市と長浜市のケースについて、商店街マネジメントを具体的に機能させることを念頭に、それぞれの事例に特徴的な点を整理してきた。いずれもすでに他の報告書などで紹介されているエピソードかもしれないが、改めて人材の重要性が浮き彫りになっていることに気が付く。ただ、このこと自体は特別ではなく、経験上、商店街の活性化に成果を上げている事例には、必ずと言っていいほどマネージャーやコーディネータの役割を持った印象的な中心人物がいる。

鳥取県内の商店街において総合的な視点から見て事例ほどのマネジメントを実施しているところはまだない。とはいえ、他都市の事例において採用されている事業や手法が県内の商店街において適切かどうかはわからない。そこを踏まえて今回、担い手の考え方や動き方に焦点をあてた。ここで紹介した、まちづくりを本業とすること、有識者の位置づけ、組織スタッフの属性などは都市規模や環境の違いを越えて検討に値する。今後はこれらの視点を現実の商店街の状況に合わせ、実践するために必要な環境整備等の課題を検討していきたい。