

商店街へのテナント・ミックス手法導入に 関する調査研究¹⁾

菊池 一 夫
紅谷 昇 平

〈要約〉

近年、中心市街地の商店街の衰退が進行しつつある。これを回避するためには、商店街の組織体制の強化とテナント・ミックス手法の導入により、中心市街地を魅力的なものにしていく必要がある。しかし、商店街では土地・建物所有者の関わりが弱いという問題があり、土地・建物所有者をまちづくりにコミットさせることでテナント・ミックス手法を実行することが有用であることを、事例研究を用いて明らかにする。

キーワード：商店街の衰退，テナント・ミックス手法，小売競争，土地・建物所有者，借地権

1. 中心市街地の商店街の現状

近年、中心市街地の商店街の衰退に歯止めがきかないことが顕著になってきたことを背景にして、まちづくりの機運が高まっており、そのてこ入れには政策当局などからの様々な努力がなされている。しかしながら中心市街地のみ

1) 本稿は、菊池・紅谷（2005）を大幅に加筆・修正したものである。また本稿の第一筆者が日本経営診断学会第38回全国大会（2005年10月2日、於久留米大学）において報告を行った。その際、徳永豊先生（明治大学名誉教授）、井上崇通先生（明治大学）、原田保先生（多摩大学）、大橋正彦先生（大阪商業大学）から建設的なコメントをいただいた。感謝申し上げたい。但し、本稿における誤謬は筆者に帰するものである。

らず商店街全体としての停滞感、衰退感は全国に渡って深まりつつあり、空店舗の増加や後継者難、商店街組織の弱体化等が指摘されている（全国商店街振興組合連合会，2004）。こうした背景を基にしてまちづくり3法の見直し論議もなされている。本稿ではまず商店街衰退に関する仮説の検討を行う。そして小売競争という視点から事例研究を通じて、まちづくりの問題には店主だけではなく土地・建物所有者を巻き込んだテナント・ミックスの実行の重要性を提示することが本稿の目的である。

2. 商店街衰退に関する仮説の検討

本章ではまず商店街の衰退の原因に関するいくつかの仮説について検討し、整理すると図表－1のように示すことができる（菊池・紅谷，2005）。

① 自動車による購買慣習への不適応

土屋（2004）は、群馬県前橋市の調査を行って、そこから駐車場の不備のために消費者の自動車での購買慣習に適応できないために中心市街地の商店街が

図表－1 商店街衰退の諸要因

- 外部要因－A 消費者行動の変化（①自動車の買物慣習，②顧客のコミュニケーション回避）
 B 小売競争の激化（③郊外の大規模小売店舗の進出，④都市計画による過剰床）
- 内部要因－C 中心部の魅力欠如（⑤各店舗機能の大規模小売店舗の撤退，⑥公共施設の移転，⑦居住者の減少・高齢化）
 D 個店の問題（⑧個店のマーケティング能力の問題）
 E 組織力の低下（⑨商店街組合員の高齢化，後継者不足，空き店舗，商店街組合員の士気の低さ，⑩有力な小売業者の商店街活動への参加率の低下）

※カッコ内の数字は仮説の番号を示している。

出典：菊池・紅谷（2005，p. 65.）

衰退し、郊外のロードサイドにある小売店舗に消費者が移動していることを指摘している。

② 地域コミュニティ崩壊（竹内・谷村，2003）

この見解は、共同性と地域性を機軸にした地域のコミュニティが十分に機能していないため、買物行動でも、商店街での店員による人的なコミュニケーション活動を顧客の側が好まない傾向にあるというものである。

③ 大規模小売商業集積の郊外への進出

郊外に計画的なショッピング・センター（以下；SCとする）やGMS（総合スーパー）、ディスカウント・ストア等が出現することによって、中心市街地の商店街が打撃を受けるという見解である。

④ 都市計画における問題点（関根，2003）

比較的出店しやすい郊外地区に新たなSCや大規模小売店舗を政策当局が積極的に誘致しようとして、結果としては全体的に過剰な小売商業集積の開発を招いてしまったというものである。つまり、都市計画が十分に明確にされていないと小売商業の面積が過剰床に至ってしまうというものである。

⑤ 大規模小売店舗撤退説（住吉，2002）

商店街に近接ないしその中であって、商店街の核店舗の機能を有していた大規模小売店舗が移転してしまうことによって商店街の衰退が加速するというものである。これは②とは対照的な議論ともいえる。

⑥ 中心市街地における事業所の撤退（神保，2002）

これは、市役所、学校、図書館及び病院などの公共施設が中心市街地から移転すると、多くの従業員や利用者が中心市街地を離れることになり、商店街の来街者の減少につながることを意味する。

⑦ 中心市街地における居住者の減少・高齢化（神保，2002）

小売業にとって、商圈となる周辺地域の定住人口の規模が重要な意味を持つが、近年、中心市街地の人口は減少傾向にある。他方で中心市街地の高齢者の人口比率が高まることになるが、一般に高齢者の比率が高まるにつれて、最寄

品を中心とした絶対的な消費量は減る傾向にある。

⑧ 個店の経営能力の問題（清水，1963）

この見解は，商店街を構成する個々の商店において，標的顧客に対するマーチャンダイジング戦略，プロモーション戦略，立地戦略が不適當なため，顧客の欲求充足のレベルが相対的に低く，環境変化に十分に適応できないことを指摘している。

⑨ 商店街組織体制不備説

商店街全体として何かの戦略展開を行おうとしても，商店街組合等の人手不足，資金不足という点から十分な対策が取れず，また個々の構成員の商店街活動に対する士気が多様であり，必ずしも高くない。この結果，商店街全体としての戦略展開が十分に取れないために計画的な SC や大規模小売店舗に十分に對抗できないものである。また個々の小売業者において後継者が少ない点や，商店街のトップに高齢者が多いため，組織が硬直化してしまうという問題点がある。

⑩ 内なる敵仮説（石井・石原，1992）

この仮説は商店街から小売業者がいなくなるというものである。この仮説を構成する要因は3つある。すなわち，中心市街地の地価上昇と賃金の高騰，そして SC の出現である。まず地価の上昇によって単価の安い物販が成立しにくくなるというものである。次に従業員の高賃金が商店の雇用を抑制し，商店街の商店を魅力のない仕事場にしてしまう。こうした要因から商店街の小売店の存続基盤が危うくなると，レストランやゲームセンターなどの異質の店舗が商店街に入ることで街のイメージやアイデンティティが喪失してしまう。こうしたことは旧来からの商店街構成員の士気を低下させることになる。また郊外に SC が出現すると，SC は商店街の有力な構成員をテナントとして取り込もうとし，有力な商店主による商店街への参画が低下してしまうことで，内部崩壊するという論理である。

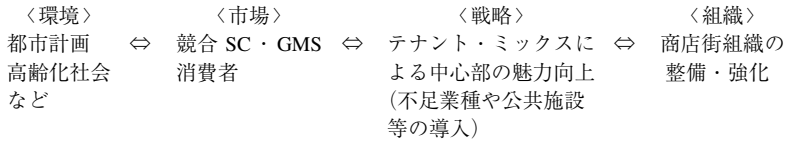
3. テナント・ミックスの重要性

これまで商店街の衰退に関する諸仮説をレビューしてきた。商店街の衰退においては、これらが実際には複合的に結合し、相互作用することによって衰退が促進されるものと理解できる。

さてここで既述の衰退原因を競争の視点から捉え直すと、そこには重層的な小売競争があるように思われる。まず第一に都市間における顧客を吸引する競争があり、そして特定地域内における商業集積間の競争である。さらに商業集積内での小売店舗の競争が存在すると捉えることができよう。都市間では人口の多い都市ほど小売商業集積が多く存在すると考えられ、顧客吸引力は一般的には強いといえる、いわゆる小売引力の法則である (Converse, 1949)。次に特定地域内では、各商業集積間で競争をしているが、売場面積や時間距離によって顧客吸引力が規定されると考えられるし (Huff, 1964)、さらに同一の商業集積において類似の営業形態間の競争が行われている。この意味では、商店街が衰退を脱却し、全体として顧客吸引力を高めていくためには、集積の経済性 (田村, 2001) を発揮できるような仕組み、すなわちテナント・ミックスを行っていく必要があると思われる。例えば、魅力的なテナントを誘致ないし維持することで地域内競争ひいては都市間競争に寄与できるかもしれない。また適切なテナント・ミックスを行うことができれば空店舗の問題や過剰な競争を回避し、顧客にとって魅力的な商業集積になることも可能になろう。衰退仮説⑥からも理解できるように、また今後の少子高齢化社会の到来をも考慮に入れるという点でまちづくりを捉えるのであれば、商店街の中に小売店舗だけではなくサービス店舗や公共的な施設そして住宅施設が必要になると思われる。

このうち外的要因は、商店街のみではなく、都市全体から考えていく必要がある。他方で、内部要因の解決の1つの手段が、テナント・ミックスであると考えられ、そして、そのためには組織体制の整備と強化が課題であると考えられる。徳永 (2005) は組織と戦略とのかかわりにおいて以下の考え方を示して

図表-2



出典：徳永（2005）に加筆・修正。

いる。つまり、①組織は戦略に従い、戦略は市場に従い、市場は環境に従う。また他方で②組織は戦略に影響し、戦略は市場に影響し、市場は環境に影響するという流れである。これらの2つが相互に作用することを認識したときに、衰退から脱却するために、これまでの議論は図表-2のように構成されるであろう。

4. 商店街へのテナント・ミックス手法の導入における問題点

中心市街地活性化法でもテナント・ミックスの効果的な導入の必要性は主張されているものの、その手法の商店街への導入には容易ではない問題点があると推察される。例えばディベロッパーによって計画的に開発されるSCではその開発コンセプトに基づいて、テナント・ミックスが行われる。そして定期的なマーケティング調査やテナントの業績、契約期間によってテナントが入れ替わり、テナント・ミックスそれ自体が自己組織化されるという仕組みを有している。つまり、SCのテナントの用地あるいはテナントに賃貸する建物床は基本的にはディベロッパーの所有もしくは管理下におかれ、SCのコンセプトが貫徹できる仕組みとなっている。したがってSCの経営原則である核店舗の配置の原則やモール構成の原則を計画的に実行することが可能になる（清水、1972）。この原則に基づいて、婦人服ゾーンや飲食店ゾーンというように、同一の商品カテゴリーを有する複数テナントを隣接させたゾーンを戦略的に形

成することが可能になる。

他方で商店街の場合には、店舗の家屋を小売業者が各々もつような、いわゆるオーナー店であったり、大家からテナントが賃借したり様々な形態がある。つまり、店舗ごとに土地・店舗の所有者が異なっているために、商店街全体としての必要なテナント・ミックスが構成できず、例えば衣料品店と飲食店が混在しているという現象が発生するのである。新規テナントの導入という点ではこれまで多くの地域でチャレンジ・ショップ事業が行われてきた。この事業は確かに既存の空店舗に外部からやる気のある人を呼び込み、活気のある新たなビジネスをスタートさせるという点では意義があるものの、入居期間の制限、周辺の業種との不整合、小規模な店舗面積などの限界も有するといえる。

また商店街の各構成員としては、個人的な意見としては誘致すべき店舗を考えているものの、他人の所有する土地やビジネスに口を出すことをはばかる傾向があるために、商店街の中でテナント・ミックスについての十分な意見形成ができていない場合も考えられる。さらに土地・店舗所有者の立場に立った場合、自分の土地を他人に貸すことへのためらいも少なくない。つまり、土地・店舗所有者側の自分の土地に関する執着心や土地を賃借することへの不安もまた、テナント・ミックス手法の導入に際しての障壁となるのである。加えて、テナント・ミックス手法を導入するにあたって、昔ながらのオーナー店は店舗の場所の移動に対して保守的であると考えられる。

また魅力ある商業集積の形成のためには、オーナー店だけではなく、顧客吸引力の高いテナント店の誘致も必要である。しかしテナント店を商店街に誘致するにあたっては、土地・店舗所有者・大家とテナント店との間での賃料の折り合いの問題や、テナント店の商店街活動への参加状況や既述の土地の賃借の問題もあり、土地・店舗所有者や地域全体での合意が必要であるといえよう。

以下では筆者が行ったインタビュー調査から、合意形成に成功した諫早アエル商店街と、高松丸亀町商店街の再開発の事例を通じてこれらの問題を検討していく。

5. 諫早アエル商店街の事例²⁾

5.1 商店街の概況

長崎県諫早市は、島原半島の付け根に位置する人口14万人の都市であり、長崎市・大村市・島原半島方面への交通の結節点にある。諫早アエル商店街は3つの商店街が連合会を形成しており、周辺の農業地域等を商圈とする買回り品を主体とした広域型商店街として発展してきた。商店街では、昭和60年代からまちづくりの指針やゾーニングを考える勉強会等を行っていたが、商店街関係者内部の議論に留まり、実行までにはいたらず、その間に近隣にGMSが outlets し、商店街は顧客吸引力を大きく失っていった。

こうして中心市街地が停滞しつつある中、平成10年に商業振興ビジョンを策定した。その策定過程において、商店街、商工会議所、市が話し合う場が設定され、商店街のまちづくりの問題点が各主体で共有できるようになった。また、会議では誰がいつまでに何をやるのかを決め、その議事録を関係者に周知し議論の繰り返しをなくすことで、徐々に若手商業者を中心にまちづくりの議論が進み、「まちづくりを進めるための組織がいる」、「まちづくりのための決めごとがある」という話になった。その議論の成果として、県の活性化事業を活用しコンサルタントと協力しながら、平成11年にまちづくり協定を策定した。その後も30～40歳代の若手商店主が主体となって、販売促進のイベントや接客サービス等の取り組みを進め、まちの運営に関する一体感を醸成させている。尚、諫早市ではTMOは諫早商工会議所内に設置されている。

5.2 空き店舗対策等の取組

空き店舗への新規テナント誘致については、出店希望者から商店街に寄せられた希望店舗の条件を大家に紹介し、2店舗の誘致に成功している。また、商

2) 平成17年10月21日14:00～17:00、諫早商工会議所総務部長兼松良二氏及び諫早市役所商工部田中伸一氏に諫早商工会議所会議室にて菊池・紅谷がヒアリング実施。

店街の理事長が町内会会長を兼ねているため、理事長自らが大家と家賃交渉を行い、賃料の引き下げを大家に働きかけている。さらに、不動産屋と商店街（理事長）、商工会議所、市が集まり、情報交換のための会議をこれまで2回開催しており、その場で敷金や家賃が高すぎるのが空き店舗の原因と話し、不動産屋からも大家にその旨を伝えて改善してもらうように依頼している。しかしながら、価格だけでなく、店舗の面積や形状が入居者とのニーズに合致しない場合も少なからずみられる。

加えて、商業者の仲間を増やしたいという思いから、チャレンジ・ショップ事業を展開している。商工会議所では、チャレンジ・ショップの応募者に対して、終了時には開業資金の融資が受けられるような経営計画を立案できるように、計画的な研修・指導を行った。また商店街メンバーも、チャレンジ・ショップの応募者の指導を行ってきた。チャレンジ・ショップ応募者が独立する際にも、商店街の理事長が、特に出店に関して障害となっていた敷金の額を中心に、大家との家賃交渉を支援していた。

また図書館の誘致にも成功している。これは、平成8年に小学校が移転して、町が一変したことを反省したためである。子どもがいなくなると町がさみしくなり、運動会等の買い物需要も減少してしまった。そこで、「中心市街地から施設が出て行ってはいけない」、「図書館を町中に残すべきだ」という地元の意識が高くなり、市も協力することになった。その後平成13年には、図書館を小学校跡地に誘致することに成功した。図書館には、平日で1,300人、土日1,800人が来ており、集客力がある。また、無料の図書館の駐車場に車を止めて、商店街で買い物をする人もみられる。

5.3 サティ跡地における再開発

諫早アエル商店街の核店舗の1つであったサティが、平成16年9月1日に翌年2月の撤退を表明した。撤退発表直後に商店街メンバーに連絡がまわり、平成16年9月7日に最初の対策会議が開かれた。その後も議論が続けられた結

果、商店街主体で、「公募型で組合員となる店舗を誘致」、「不足業種誘致型」、「大学や有線放送を入れた情報発信力」を基本コンセプトにして経済産業省の戦略補助金を受けて「コーポラティブ・マーケットアエルいさはや（仮）」の開発に取り組んでいる。平成18年4月に建物を完成させ、6月にオープン予定であり、1Fと2Fの一部は商業・飲食中心、2Fの残り部分と3Fは駐車場となっている。

再開発前のテナントでは、食品は競争力が高かったが、衣料及び飲食店が弱いことが大きな課題であった。また、駐車場が分かりにくいという欠点があった。再開発後のテナントの業態を決めるに当たっては、地元の消費者との懇談会を開催し、どんな店舗や施設が必要か話し合いをして決めていった。その結果、生鮮食料品については地場のスーパーマーケットを核店舗とし、後は薬局、クリーニング、生活雑貨、飲食店が欲しいという懇談会の意見に沿って、これら不足業種の出店者を公募した。一部業種（居酒屋）については、個別にコンサルティング会社から紹介を受けている。さらに、1Fにはオープンカフェ、2Fにはチャレンジ・ショップと地元のウエスレヤン大学の会議室・研究室を設定している。なお大学部分については、管理・運営も大学に委託する予定である。

跡地の所有権はA氏（個人）、B社（法人）、マイカル九州が所有していたが、サティ開店時にその持ち分は、A氏、B社に売却された。その後商店街連合会がB社の持ち分を購入し、A氏の持ち分は30年の一般借地権で借り上げ、建物を建設・所有・運営するスキームで開発を進めている。テナント・ミックスでは、権利関係の問題により賃料や業種についての大家の同意を取るのが難しい。特に権利関係が複雑なビルでは、大規模なテナント誘致やビル全体を考えたテナント・ミックスが困難であるが、サティ跡地では、商店街連合会が建物を所有・運営するスキームであるため、適切なテナント・ミックスを実現することができた。

このサティ跡地が、諫早アエル商店街でのテナント・ミックス事業の始まり

であり、この他にも中心部の人口増加を企図したマンション開発や、倒産店舗跡地の民間再開発による新たな店舗導入の動きも進んでいる。

6. 高松丸亀町商店街の事例³⁾

6.1 商店街の概況

高松市は人口 33 万人の香川県の県都であり、四国の行政・経済の中心地である。高松丸亀町商店街は高松の中心商店街として 400 年以上もの歴史を有しており、買回品を中心とした、四国でも著名な広域型商店街の 1 つである。しかし 1980 年代後半以降通行量が減少し始めるようになった。その背景としては、中心市街地の人口減少と高齢化の進行、郊外に大規模小売店舗の出店が挙げられる。また中心市街地の映画館が撤退したり、中心市街地から GMS が撤退して商店街全体としての吸引力は低下していった。この意味では高松丸亀町商店街も衰退傾向にある商店街の諸要件に該当しているといえる。この中でも商店街の中で有力な小売業者が郊外の SC や GMS に出店することで商店街全体の吸引力が落ちたことが問題になった。

こうしたことを背景にして高松丸亀町商店街では 400 年祭を目前にした昭和 58 年に 500 年祭を目指した 100 年使えるまちづくりを目指して取り組みを開始した。

6.2 A 街区における再開発

高松丸亀町商店街は町営駐車場を運営して、資金的な余裕もあり、青年部の意思を尊重する傾向にあった。また他の商業集積に出店する小売業者もいたが、商業集積内での競争の激化や同じような SC が各地で出来ていく姿をみて、最終的には丸亀町商店街が自分たちにとっての拠点であると考えていったという。そのためには有力なテナントを引き寄せられるだけの魅力を商業集積

3) 平成 17 年 5 月 12 日 13:30~17:00、高松丸亀町商店街振興組合常任理事再開発担当 石光生氏に同商店街事務局にて菊池・紅谷がヒアリング実施。

に備えるという考えに至った。有力なテナントを誘致し、既存の有力テナントを撤退させないためには、個別小売業者の成長の論理と商店街全体の発展の論理を上手く調和させることが必要になるという。つまり、有力な小売業者は自己の成長機会を求めて出店と撤退を比較的柔軟に行うため、商店街にとっては有力なテナントを引き込み、維持することで顧客吸引力を高めるような環境形成に努めることが重要であるという考えである。

丸亀町商店街では既存の有力な小売店舗の出店維持の問題とともに、業種の偏りの問題もあったことから、物販以外の機能強化を重点として一日ゆったりと過ごすことのできる時間消費型の商業集積への転換が意識されていた。そのためカルチャー教室、休憩施設、イベントホール、都市型マンションなどを整備し、現状の商店街の姿を大きく変革することが必要とされた。

そこで商店街振興組合の青年部が中心になってA街区再開発の推進を行っていった。そこでは、①完成した施設を商店街が総合的に管理できるようにする、②事業の安定性を高め、不足業種導入のために最大限の努力を払う、③商店街・土地・店舗所有者が主体的に事業に取り組む、という基本原則に基づいて再開発が進められた。そして高松市民が集い憩う、市民の生活の中心地となる場所を目標にして、都市住宅、セレクト・ショップを誘致し、文化施設等を有した施設の建設を行っている。

この再開発用地には何人かの土地・店舗所有者が存在していたが、土地・店舗所有者に対して店舗の移転を含め、合意に基づく交渉にあたっては、商店街組合のメンバーとコンサルティング会社が中心市街地の衰退は資産価値の下落を意味するものと説いて、長期的な対話とともに協力を要請したという。つまり、小売業者は店舗を他の地域に移動させて、商店街の衰退から逃れることができるのに対して商店街に土地を持つ土地・店舗所有者は街から逃げられない点を強調し、納得いくまでの再開発の必要性について話し合っていた。ここでは土地・店舗所有者への「説得」ではなく土地・店舗所有者の「納得」が必要であり、そうでないと地域に根ざした再開発はできないという長期的視点が

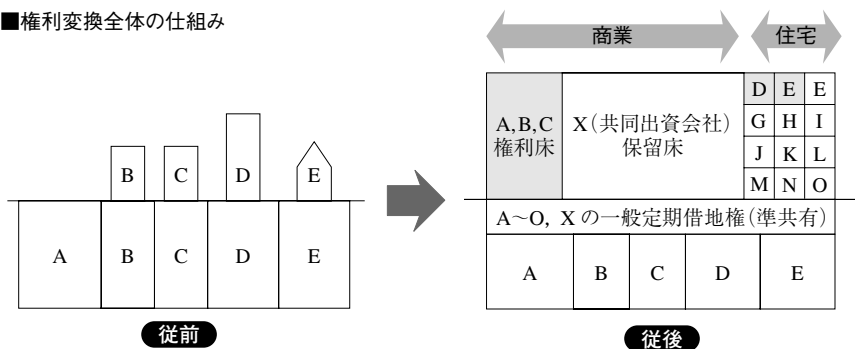
必要になるという。

そこで取られた事業スキームでは、通常の市街地再開発のような「土地から建物床への権利変換」は行わず、土地についてはこれまでの土地所有者が所有権を維持したまま、定期借地権を設定し、再開発ビルを建設している。定期借地権の導入によって、土地への初期費用を抑制し、保留床価格を下げる事が可能となった。

再開発ビルについては保留床を土地・店舗所有者が出資するまちづくり会社を取得し、再開発ビル全体としては、従前の権利者とまちづくり会社の共有となっている。区分所有ではなく共有にすることで、再開発ビル全体の管理を一括してまちづくり会社に委託することが可能となった。(図表-3)。また、再開発ビルの使用権はまちづくり会社が持っているため、例え従前の権利者であっても、再開発ビルに出店する場合には建物の床をまちづくり会社から賃借するテナントの立場となる(図表-3)。したがって従前の権利者でも、売上が低く賃料が払えなかったり、再開発ビルのコンセプトに相応しくない営業形態の店舗であった場合には、立地移動や再開発ビルからの撤退を強いられる可

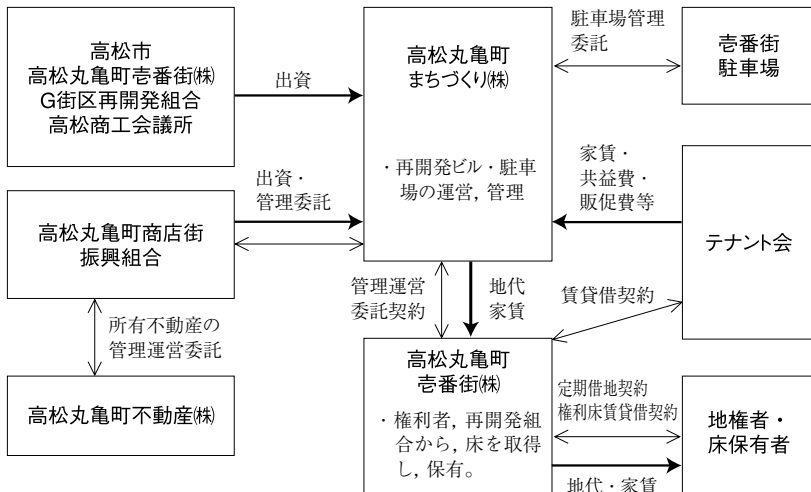
図表-3 高松丸亀町商店街A街区 第一種市街地再開発事業における権利変換概念図

■権利変換全体の仕組み



出典：高松丸亀町商店街A街区市街地再開発組合(2005)「高松丸亀町商店街A街区 第一種市街地再開発事業パンフレット」

図表－4 高松丸亀町商店街A街区 第一種市街地再開発事業 組織関連図



出典：四国経済産業局（2005，147頁）

能性もある。このように所有権と使用権が分離することによって適正なテナント・ミックスが可能になるのである。

土地・店舗所有者は土地の所有権に対する地代収入を得られるが、テナント収入から経費・返済金などを差し引いたものが地代家賃となるため、地代は変動性となる。それ故、まちづくり会社の事業リスクが軽減されると共に、テナントだけでなく土地・店舗所有者もビル全体の業績の向上と経費の合理化に努力する仕組みになっている。

今後は商店街各街区のコンセプトに基づき、シネマ・コンプレックス、温浴施設等の導入も検討されている。

7. ケース間比較

これら2つのケースには、いくつかの類似点がみられる。まず、どちらも再開発ビルで一般的な区分所有ではなく、借地権を活用しながら建物を建築し、

まちづくり組織（商店街連合会，まちづくり会社）が一元的にマネジメント可能なシンプルな権利関係（単独所有あるいは従前居住者との共有）となるスキームであり，商店街の不足業種に留意しながら建物全体で計画的なテナント・ミックスを実現する仕組みとなっている。また，そのプロセスにおいては，商店街の戦略的な構想を十分に確立した上でハード整備の初期投資負担を軽減するため，資金面で公的な支援（戦略補助金，リノベーション補助金等）を受けていること，若手店主を中心に商店街活性化の取組を長期に渡り継続してきたこと，商店街と土地・店舗所有者とのコミュニケーション，そして行政やコンサルティング会社等との協力的な関係づくりを図ってきたことが共通している。

一方，相違点としては，事業に関わる土地所有者数が諫早アエルでは2名なのに対し，丸亀町商店街では25名（A街区）であり，土地所有者と商店街とがより一体となった事業だと言える。また，諫早アエルの場合には，事業用定期借地権の制限を超える事業期間を実現するため，通常の借地権を設定したうえで30年程度の事業期間を想定した建物を整備しているのに対し，丸亀町は一般定期借地権（借地期間62年）にRC造の再開発ビルを建設した長期にわたる事業となっている。事業期間と投資額だけみれば，丸亀町商店街の再開発はリスクが大きいですが，土地・店舗所有者に払う地代を変動制にし，土地・店舗所有者にもリスクを負担させることによって，長期的な視点でのまちづくり，テナント・ミックスを実行できるように工夫されている。

8. 議 論

こうした2つの商店街を通じて見えてくることは中心市街地の商店街における土地・建物所有者と店主は運命共同体であり，適正な「地価・賃料」を設定することで商店街の魅力を向上させ，共に協力して発展していくべきということが1つの方向性である。その実現の方法としては，諫早アエルのように商店街連合会が自ら土地・建物所有者となって地域のモデルとなるテナント・

ミックスを進める方法や、丸亀町のように多くの土地・建物所有者との共同事業で市街地再開発事業を行う方法もあり、地域の実情に合わせたコンティンジェントな取り組みが求められている。

また、中心市街地の魅力を向上させることは、土地・店舗所有者の利益だけでなく自治体の固定資産税収や地域の雇用の安定化にもつながるため、公的な関与の妥当性を裏付けることにもなる。これは中心市街地の活性化の意義に連なるものである。

9. ま と め

本事例研究からの発見は、自然発生的に形成された商店街にテナント・ミックス手法という小売経営技術（鈴木，1980）を導入するためには、土地・店舗所有者という要因を十分に組み込んで望ましい地代・賃料水準へと誘導するとともに、一体的にマネジメントを行う組織の存在が必要ということである。そしてそのための前提条件としては、2つの商店街の事例調査から以下のことが挙げられる。

- 土地・店舗所有者と店主との協力（それを実現する信頼関係、話し合いの仕組み、長期にわたるまちづくりの取り組み）。
- まちづくり組織と、行政、コンサルティング会社、その他の組織との緊密なネットワークの形成。
- 統一的なテナント・ミックスを実現するためのシンプルな権利関係（まちづくり組織が建物全体をマネジメントできる仕組み）と、運営の一元化。
- 戦略的志向を持ったまちづくり組織が建物を所有するにあたっての、資金面での公的支援の重要性。

今回、再開発ビルの取り組みへの合意形成に成功した2つの事例とも現時点ではオープンをしていない状態にある。それ故、市場でどの程度の成果を挙げられるか、今後も注視していく必要があるだろう。また今後の課題として、さらなる事例研究を行い、商店街へのテナント・ミックス手法導入に必要な要因

の検証と、土地・店舗所有者の意識及び行動面について研究していく必要があるだろう。

(平成 18 年 4 月 23 日脱稿)

参考・引用文献・資料

- 石井淳蔵・石原武政 (1992) 『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。
- 菊池一夫・紅谷昇平 (2005) 「地権者の視点を組み入れた商店街のテナント・ミックスの推進」『企業診断』同友館。
- 清水晶 (1967) 『近代経営への道』同文館。
- 清水晶 (1972) 『小売り業の形態と経営原則』同文館。
- 神保充弘 (2002) 「中心市街地における商店街の現状と衰退要因－青森県を中心として－」『中小企業季報』2002 年 1 号, 大阪経済大学, 11～16 頁。
- 四国経済産業局 (2005) 『店舗の所有と使用を分離した商店街マネジメント手法の調査研究』四国経済産業局。
- 鈴木安昭 (1980) 「小売経営技術の転移」『季刊消費と流通』第 4 巻第 1 号, 日本経済新聞社, 11～16 頁。
- 住吉輝男 (2002) 「商店街衰退の現状と再生への方途」『商工金融』2 月号, 商工総合研究所, 25～48 頁。
- 関根孝 (2003) 「まちづくりと商業集積」, 専修大学マーケティング研究会編『商業まちづくり』白桃書房, 第 1 章, 1～33 頁。
- 全国商店街振興組合連合会 (2004) 『平成 15 年度商店街実態調査報告書』。
- 高松丸亀町商店街 A 街区市街地再開発組合 (2005) 「高松丸亀町商店街 A 街区 第一種市街地再開発事業パンフレット」。
- 竹内祐二・谷村馨 (2003) 「商店街衰退の要因に関する仮説的な考察」『福岡大学商学論叢』第 48 巻第 3 号, 福岡大学商学部, 349～390 頁。
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』千倉書房。
- 土屋純 (2004) 「群馬県・前橋市における中心商店街の衰退過程について」『経済地理学年報』第 50 巻第 1 号, 89～90 頁。
- 徳永豊 (2005) 「経営診断学の未来展望」『経営診断学の基礎理論と未来展望』日本経営診断学会論集⑤, 同友館, 3～22 頁。
- 藻谷浩介 (2005) 「まちなかの土地の有効活用へ」『日経グローバル』, No. 38. 10 月 17 日号, 21 頁。
- Converse, P. D (1949). “New Lows of Retail Gravitation,” *Journal of Marketing*, Vol. 14, Oct., pp. 379-384.

Huff, D. C (1964). "Defining and Estimating a Trading Areas," *Journal of Marketing*, Vol. 28. pp. 34-38.

- * 本稿は、筆者が参加した、「店舗の所有と使用を分離した商店街マネジメント手法の調査研究」（四国経済産業局）の成果の一部である。
- ** 本稿は、1～4及び6を菊池が主に原稿を書き下ろし、紅谷が加筆・修正を行い、5及び7～9までを紅谷が主に原稿を書き下ろし、菊池が加筆・修正を行った。