

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



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁

まちの再生や再開発の進め方は国のあり方や地域の価値観を色濃く反映する。その意味で、中心市街地活性化の希少な成功例とされる香川県の「高松丸亀町商店街」の再開発はあらゆる面で既存の概念を覆した。行政主導から民間主導へ、「客を集める」から「居住者を取り戻す」へ、近代合理主義の演繹的発想からコミュニティ起点の帰納的発想へ。「100年先を見すえたまちづくり」は、人口減と高齢化の加速という“地殻変動”が起きるなかで、持続可能な社会の1つの方向性を示す。その全容に迫る。

丸亀町商店街の起源は1588年、讃岐藩主が城下に商業で栄えた丸亀から商人を招いたことに始まる。400年祭を開催した1988年、当時の振興組合理事長が「改造計画」を青年部に指示した。青年部の中心メンバー、古川康造・現理事長が話す。

「売上高も通行量もピークだったのに、理事長はこのまま放置すれば10～15年で商店街は崩壊すると商人の直観で予想した。この賑わいが100年続き、500年祭を迎えられるように計画を立てろ、と。数人の若手リーダーたちで調査を始めてすぐ気づきました。その年、瀬戸大橋が開通。中央の資本が一気に流入すれば、郊外の大型店に対抗する方策を持たない商店街は一瞬で消滅する。どう対応するか。最初に行ったのは全国の再開発の失敗例を調べることでした」

各地を回った古川らは失敗例に共通の「一定の法則」に気づく。行政主導で地権者の3分の2以上の賛成があれば再開発可能な方法をとっていた。典型はこんな例だ。駅前一等地が地盤沈下すると、「お役所に丸投げ」で再開発が始められる。行政はマネジメント機能を持たないため開発デベロッパー業者に丸投げする。業者はビルを建て、大型店を「土下座外交」で誘致。ビルがオープンすれば引き揚げる。大型店は3～5年経っても収益が上がらず撤退。地域は賛成派と反対派に分かれたため崩壊する。

「われわれは地権者が主体となり、全員合意を目指

地方都市再生の成功要因は「ツリー型思考」の否定にあった

そう。ハードルを高くしたのは地域コミュニティを崩壊させず、100年続くまちづくりのためでした。コミュニティが維持されれば、この先も次の一手が打てる。全員合意には精神論ではなく、全員が利益を得るオールウィンの計画が必要でした」(古川)

民間主導の再開発は市や県では相手にされなかった。規制緩和を進める国にかけ合おうと、当時の通産省(現経済産業省)に乗り込んだ。「われわれはモルモットになる。地方都市再生の施策をすべて実験してほしい」。若手官僚は強い関心を示し、国の審議会委員級の専門家たちを紹介してくれた。

ツリーからセミラティスへ

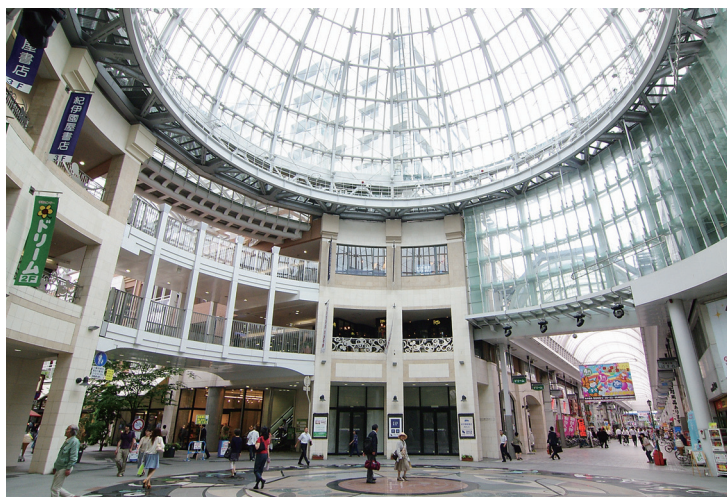
ここで古川らは、埼玉県川越市で蔵造りの町並み保存による活性化に携わっていた都市計画家集団まちづくりカンパニー・シープネットワークの主宰者で建築家の西郷真理子と出会う。以降、コンサルタント役の西郷と二人三脚で再開発を進めることになる。当時の国の行政の状況について、西郷が話す。「日本の商店の総数は1985年から減少に転じた。国も大型店を核とする既存の都市計画から、コミュニティを核にする考え方に変わり、単なる買い物の場

から人が集い憩う場へ、商店街を転換するコミュニティマート構想を打ち出しました。もともと活動が活発だった丸亀町商店街が実験場となったのです」

南北に延びる全長470メートルの丸亀町商店街はAからGまでの7街区がある。地元リーダーたちと西郷は、A街区で先行して成功例をつくり、他街区へ連鎖させていく戦略を立てた。1990年、再開発事業に着手。2カ所でワークショップをスタートさせた。

1つは地元だ。地権者27人全員が集まり、どんなまちにしたいか、徹底的に話し合った。初めは利害が対立しがちだった。西郷が触媒となり、意見を紙に書いてホワイトボードに張りつけ、共通項をグルーピングするKJ法で毎回、「今日のまとめ」を行った。それを持ってリーダーたちが上京。都市開発、商業、流通、金融、法務など各分野の第一人者たちとワークショップを行う。これを繰り返し、目指すまちの姿を浮き上がらせていった。古川が話す。

「行き着いたのは、“人が生活できるまち”です。ぼくの子どもの時代は1000人の居住者がいたのにスプロール化(無秩序な市街化)で75人に減った。再び居住者を取り戻すには何が必要か。自分たち自身が80歳になってこのまちで生活したときのこと



丸亀町商店街の象徴、クリスタルドーム広場。イタリア・ミラノのアーケード街、ガレリアを模したづくりで、居心地のよい開放的な空間だ。休日にはイベントが行われ、時には結婚式が催されることもある。

土地の所有権と利用権を分離し オールウィンの仕組みをつくる

をイメージするとすべての答えが出てきました」

住みやすいまちとはどんな空間か。地元の意向と専門家のアイデアを擦り合わせながら、「デザインコード」と呼ばれるルール集がつくられていった。この過程で西郷は傾倒する都市計画家、クリストファー・アレグザンダーの唱えた「パタンランゲージ」の理論を全面的に取り入れた。

アレグザンダーは計画的につくられた「人工都市」と歴史的な時間を経て自然にできた「自然都市」との構造の違いを、ツリーとセミラティスという集合論の概念で示した。ツリーは全体の集合のなかで下位の各集合が重なり合わず、整然と階層をなしている。セミラティスはある集合の構成要素が別の集合にもオーバーラップして含まれ、集合同士が重なり合う。住みやすい都市は階層的に構成されるツリー構造ではなく、多様な要素が絡み合って形成されるセミラティス構造でなければならないと説いた。

「社会の実体は秩序と複雑さのバランスで成り立っています。たとえば、縁側は内でも外でもあるように、店のひさしの下は道路のパブリック空間と店のプライベート空間のどちらにも属すセミパブリック空間です。セミラティスのまちは居心地がいい。一方、都市計画は近代合理主義的な考え方で貫徹され、都市はこうあるべきというマスタープランをもとにツ

リー状に細部を決めていく。結果、社会の実体とずれてしまう。そこで、まちづくりの新しい形として、地域コミュニティが対話を重ねながらセミラティスのまちをつくる。徹底的に話し合いをすると意見は自然にまとまっていきます。それをデザイン化するために活用したのがパタンランゲージでした」（西郷）

「まちづくり会社」に運営を託す

アレグザンダーは人が居心地よいと感じる都市や建築物の要素を「通り抜け道路」「座れる階段」「玄関先のベンチ」など253のパターンで示し、それらの組み合わせによる創造を提唱した。これを参考にしながら、ワークショップで浮かんだキーワードをパターンで表し、実例の写真を載せて編集したのがデザインコードだった。たとえば、「空中歩廊」は“まちの縁側”を想定、「外階段」は建物の上層階へつながる通りの延長をイメージし、「通りと会話する窓」には店内と外を結ぶ適度な開放感を求めた。

「デザインコードはみんなでビジョンを共有するためのもので、話し合いを続けながら毎年更新しました。ワークショップは1000回を超えました」（西郷）

再開発事業にはもう1つ、土地問題という難題があった。土地の利用権は地権者が所有するため、土地利用の方法を制御できない。これを解決するため、



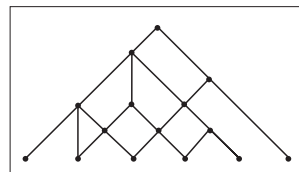
古川 康造氏

高松丸亀町商店街振興組合
理事長

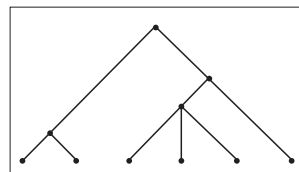


西郷 真理子氏

まちづくりカンパニー・
シーブネットワーク 代表取締役



セミラティス構造



ツリー構造

ベンチやテラスが多数設けられ、思わず散歩したくなる道路が広がる。再開発にあたり、3メートル幅を広くした。行政との度重なる交渉により、3年越しでやっと形になった空中歩廊も見える（右）。



1992年施行の定期借地権を活用し、土地の所有と利用を分離する方法を採用。地権者同士の共同出資会社を設立し、地権者と期間62年の定期借地契約を結んで土地を借り上げる。ビルを建て、テナントを誘致するが、地権者が出す店と業種が競合する場合、当然、地権者は反対に回る。実際、「総論賛成各論反対」で「殴り合い寸前」の場面もあった。

打開したのが、組合出資の「まちづくり会社」をつくり、ビルの運営を委託するアイデアだった。まちづくり会社はテナントリーシング（出店交渉）や施設管理のプロと雇用契約を結んで事業を行う。地権者は収益から地代としての配当を受ける。テナント選定には関与できないが、収益が上がらなければ、株主として社員の雇用契約の更新を拒否できる。

「土地の利用権を62年間放棄するかわり、現物出資して配当を得るための仕組みを織り込んだ。結果的に、地権者の半数が廃業しました」（古川）

再開発事業費は約70億円。地上げ方式なら土地代130億円がかかって3倍に膨れ、収支は成り立たなかった。大半は補助金を利用したが、7街区すべてが再開発されると、試算では納税額が年間合計10億円になり、「100億円の公金が投入されても10年で償還可能」（古川）。これがオールウィンの仕組みだ。ただ、地権者の合意が得られたのが1994年、そこから再開発ビルが竣工する2006年まで12年を要した。「現行法との戦い」に費やされたのだ。

ツリーではなくセミラティスで住みやすいまちをつくらうとすると、次々法律の壁とぶつかった。たとえば、通りを挟んで東西に建てるビルの間空中歩廊（ブリッジ）を渡し、回遊性を持たせようとしたが、道路の上に民間が橋をかけるなど認められない。

「国の審査会を動かし、市の許可を得るまで3年がかりです。法律はかなり柔軟で行政指導の裁量で国はOKでも、運用する市は責任が問われるので厳格に判断する。最大の抵抗勢力は市でした」（古川）

「現行法でも工夫すればかなりのことができるのに、現実にはできない。するとみんなあきらめてしまう。丸亀町商店街はあきらめませんでした」（西郷）

ビル上層階のマンションは完売

2006年、A街区に「壱番街」が完成。売上高は3倍、通行量は1.5倍に増大。2009年にB、C街区に「弐番館」「参番館」が、2012年にG街区に「丸亀グリーン」がオープンすると通行量は2.5倍に。北側の起点には高さ32メートルのガラス張りのクリスタルドーム広場がつけられる。ミラノのアーケード街・ガレリアがモデルで、中心となる象徴的な空間として各種イベントが開催される。江戸時代も高札が立てられた「札の辻」で、歴史的にも人が集まる場だった。

ビルには回廊や空中歩廊、通りにはひさしの下、ベンチなど、随所に縁側的な空間がつけられ、歩くと心地よい。ビルの上半分は分譲マンション。最終的には400戸の予定で開発済みの200戸は完売した。「自分たち自身が80歳になったときをイメージした」だけあり、入居者は高齢者が多い。テナントミックスも「商業の目線ではなく居住者の目線」が基本で、その典型が医療モール。整形外科、循環器内科、内科、リハビリテーション科などが並ぶ。重度疾患が見つければ、後方支援の大学病院などで高度医療を受け、自宅で療養し、往診を受ける。往診は医療点数が高いため、経営が成り立ちやすい。病院は空い

集客競争では大都市に負ける 地域循環モデルで活路を開く

たベッドで次の患者を受け入れる。壱番街には海外ブランド店も入るが、「起爆剤にすぎない」という。「人口減時代に各都市が集客競争をやれば、大都市の独り勝ちに終わります。そうではなく、高齢化が進むなか、中心市街地は高齢層が歩いて生活できるまちづくりに取り組む。地域でつくったものを使い、地域でお金を回す自給自足の循環モデルをどうつくれるか。商店街は、医療連携と同じように、連携のためのステージづくりを進めます」（古川）

地方再生に日本の未来像を見る

実際、地域と連携した店舗づくりも進められている。生活雑貨や地元食材を販売する「まちなしゅーれ963」を運営する讃岐ライフスタイル研究所の水谷未起専務理事は、パルコ池袋店の運営を担当していたとき西郷に誘われ、まちづくり会社の立ち上げに参加した。全国展開のブランドを誘致するより、まちづくりに必要なコンテンツ開発と人材育成が重要と感じ、地元資源の発掘に踏み出した。水谷が話す。「香川は漆器が盛んですが、芸術品でした。香川漆器を気軽に食器として使うライフスタイルを提案する。さまざまな提案を通して、地域の人も気づかなかった高松のよさを発信していけば、みんなが高松で暮らすことを大事に思ってくれるようになる。目



水谷 未起氏

讃岐ライフスタイル研究所
専務理事

指すのはライフスタイルのブランド化です」

西郷によれば、地域との連携もセミラティス的な結びつきだという。

「これまでは流通も情報もすべて中央が中心のツリー状で、食材も地域で一番おいしいものは築地に集められ、また高松に戻ってきました。そうではなく、地域でつくって売するのに必要な材料を得ようと、地場産業とつながっていく。そんなテナントをつくっていけば、まちはどんどん居心地よくなります」

まちづくり会社では、起業を目指す人に開業資金を融資するインキュベートの取り組みも始めた。D、E、F街区では介護や温浴の施設も設置される予定だ。地域の連携のなかでお金が回っていく。商店街を視察に来た地方団体は当初は「丸亀町は奇跡だ」と帰っていったが、「この方式しかないと必死の思い」で再訪するケースが増えた。丸亀町商店街の再開はなぜ成功したのか。古川は要因を2つ挙げる。

「1つはコミュニティが健在だったことです。日ごろはいがみ合っている、いざとなると個人の権利より全体の利益を優先する。もう1つは接着剤としての西郷さんです。最初はよそ者扱いされてもめげず、コミュニティは全員同意を目指すべきであると、一切ブレなかった。“鉄の女”です。みんなが彼女を信頼してからは急速にまとまりました」

本人も「女性特有のコミュニケーション能力の強み」を指摘する。「男性の有能なビジネスマンはあるべき論で教育されているため、ツリーの発想しがちで時代の変化に対応できない。もし、企業も地域と一緒にまちづくりに取り組むなら、ピラミッド組織から離れたチームがセミラティス的なつながりを持つべきです」（西郷）

西郷の目には、丸亀町商店街の姿は「日本の未来」に見える。答えはツリーの頂点に立つ中央ではなく、地方にある。近代合理主義の20世紀的価値観の転換が迫られているのは確かなようだ。（文中敬称略）

ツリー組織からセミラティス組織へ 「機能の分業」から「行為の連結」へ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

アレグザンダーは自然都市が備えた住みやすさを「無名の質」と呼んだ。言葉では表せない何か普遍的なパターンがあると。これは都市に埋め込まれた暗黙知といえる。この暗黙知を人々の生活する場面のパターンとして形式知化し、集めて辞書化したのがパタンランゲージだ。

自然都市が人々の営みにより生まれたとすると、住民自身が住みやすさの普遍的なパターンを暗黙知として持っていることを意味する。そこで、まちづくりにおいても住民が対話を通して暗黙知を形式知化し、パタンランゲージと組み合わせる自然都市を生み出す方法を唱えた。

パタンランゲージとSECIモデル

丸亀町商店街ではこれを実践。西郷さんはKJ法を用いて、住民の暗黙知を引き出していた。「徹底的に話し合いをすると意見は自然にまとまっていく」というのは、住民自身が住みやすさの暗黙知を持っていることの証だ。

社会の現実には複合的で複雑な関係性が絡み合うセミラティスの構造になっている。ここで、「こうあるべき」という普遍的命題から演繹的アプローチで論理的にトップダウンで細部を導き出していくと、現実とズレが生じる。ズレた部分は排除していくのが近代合理主義だ。

これに対し、丸亀町商店街では、現実の人々の「こうありたい」という暗黙知を曖昧さや矛盾も許容しながら、帰納的アプローチで対話を重ねてボトムアップで形式知化し、普遍を紡いでいった。そして、既存の形式知であるパタンランゲージと結びつけながら、デザインコードを編みだし、具現化していった。

アレグザンダーは都市は漸進的に成長していくと説いた。丸亀町商店街でも街区から街区への成功の連鎖に見られるように、まちづくりの体験を通して、新たに体得した暗黙知を次の再開発へと生かしていく。ここに、暗黙知と形式知をめぐる「共同化→表出化→連結化→内面化」のSECIモデルを見ることができる。

合意形成に必要なセミラティス思考

丸亀町商店街ではライフスタイルのブランド化を志向する。地域に根ざした伝統文化にも、無名の質は潜む。それを見直す取り組みはまさにまちづくりと方向性を一にするものだ。

もっとも、地権者同士の対話の初期では利害対立が起きた。もしファシリテーターがツリー的な思考を持っていたら合意形成には至らなかっただろう。西郷さん自身、秩序よりバランスを重視するセミラティス的な思考を持っていたからこそ、合意形成に導くことができた。

ところで、アレグザンダーの理論は企業組織のデザインにも取り入れることができる。ツリー型組織は業務を細分化し、機能と課業を分業する。一方、セミラティス型組織では個々人の願望や目的などの主観的要素も関係づけながら業務がつくられ、互いの行為が連結していく。

前回、組織の構造として、ビジネス・システム・レイヤーとプロジェクト・チーム・レイヤー、そして、2つのレイヤー間を結びつけ、相互作用を支援する知識レイヤーの3層からなるハイパーテキスト型組織を紹介した。これはセミラティス型に近い。企業も人間の場の集積だ。まちづくりは組織づくりのメタファーともなる。