

〔論 文〕

ショッピングセンターにおける効果的な インキュベーション・システム

——新静岡セノバ「起業のつばさプロジェクト」の事例——

池 澤 威 郎

I はじめに

商業施設は古くから市場の変化に合わせた様々な取り組みを行ってきた。総合型小売業態である百貨店ではかねてから流行や芸術、趣味の世界をつくり出し遊覧場と呼ばれた時代があった。今日においても(物産展など)物販催事や文化催事などのいわゆる催事機能を持ち、1週間を単位とした変化創出を担っている。また、商業不動産を営むショッピングセンター(以下、SCという)はテナントとの間で共同販促機能を持つほか積極的な催事を展開し1週間~数カ月単位での変化創出を担ってきている。しかし、現代において百貨店・SCいずれの商業施設も全国的ないしグローバルなブランドをマーチャンダイジング(以下、MDという)構成にもち、競合する施設間で同質化する傾向にある。商圈市場の顧客を飽きさせない変化創出をどこに求めるかは、商業施設運営者にとって課題である。

他方で、クリエイターやデザイナーらが自律的に店舗を展開して店舗を集積する事例を各地で見かけるようになった。横浜市の黄金町アート・イン・レジデンスや台東区・城南地区を中心としたものづくりのまち¹⁾は、かれらのMDが一定の支持を集めており、同質化を回避したいと考える消費者をして向かわしめ、差別化を志向するものであると捉えることができる。しかし、クリエイターやデザイナーといった存在は恒久的に店舗を運営するには経営資源に制約があるケースが多い。先ほどの期間限定の催事出店であればまだしも、恒常的に常設店舗を運営するにはハードルが高いことも多いだろう。経営資源の豊富なメーカーの多店舗出店による同質化と、経営資源に制約のあるメーカーによる差別化は、商業施設のMD(ポートフォリオ)を上手くバランスさせる1つの物差しといえるかもしれない。

さて、本稿ではこうした経営資源に制約のあるメーカーをSCの運営者(デベロッパー)が育成・支援し、継続的に出店させるのと同時に、施設として差別化を果たそうとする新静岡セノバによる「起業のつばさプロジェクト」を紹介したい。そして、いわゆる一般的なBI(ビジネスインキュベータ)施設との比較を通じて、インキュベーションの支援方法の有効性について考察することを目的とする。BI施設は後述の通り、一般に安価に施設内のスペースを入居企業に賃借させ各種の支援活動を行うが、一定期間を経過すると卒業を迎えることになる。他方で、本稿で取り扱う事例は施設での支援期間を過ぎると、(卒業ではなく)同施設内にそのままテナントとして出店(事業開始)させるところに特徴がある。

本稿では、次節にて先行研究を整理し、3節ではリサーチ概要とリサーチクエスチョンを述べる。4節では事例を検討し、5節で考察、6節で結論としたい。

II 先行研究の整理

先行研究はBI一般に関する研究及び商業施設におけるインキュベーション研究の2種類を整理したい。第1項ではごく一般的なBIの概念やBI施設の類型化、アプローチについて述べる。BI論の体系に

においては、各論として業種別のインキュベーション論がみられ、本稿では商業という業種に関するインキュベーションに焦点化する。そのため第2項では、百貨店業態の催事のほか、主に商店街組織（自然発生型商業集積）にみられる空き店舗対策事業やチャレンジショップ、近年注目を浴びる不動産事業者によるリノベーションまちづくりなど、商業におけるBIの先行研究について述べたい。

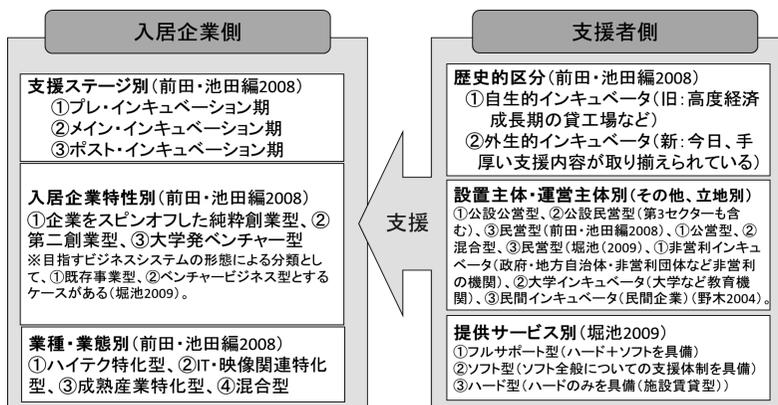
2-1. ビジネスインキュベーションに関する先行研究 (BI 研究)

2-1-1. ビジネスインキュベーションの定義と分類

BIの定義の曖昧性(野木2004, 28ページ)がしばしば指摘されるなか、経済産業省地域経済産業グループ(2005)によれば、①起業家に提供するオフィスなどの施設を有していること(施設支援要件)、②起業・成長に関する支援担当者による支援を提供していること(サービス支援要件)、③入居企業を限定していること(入居者制限要件)、④退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること(時限要件)、の4要件を挙げている。これは第一に、実験室・工場の場合もあるが、まずは少なくとも汎用的なオフィス機能を提供するハード(ファシリティ)が整備されていることがあげられる(①)。次に、支援の提供であるが、IM(インキュベーションマネジャー)やその他の支援者が存在していることがあげられる(②)。これは、①がBIのハード面を指すのに対し、②がソフト面を指していることが分かる。提供されるソフトは、一般的なオフィスサービスである「基本サービス」のほか、金融・経営・技術面での専門的な助言やネットワーク構築支援などの、入居企業に適合した「専門サービス」に分けることができる(野木2004)。3つめの入居企業については、入居審査によって一定の基準を満たしたものが同施設に入居できることになる(③)。このBI対象となる企業は、創業企業ないし創業を目指す個人となり、成熟した企業ではないという限定性に注意しなければならない。また、BI対象となる企業は入居期間に制限があり(3～5年)、入居企業が入れ替わることを前提に作られている(④)。

また、インキュベーションには地域の経済社会に影響を及ぼす(クラスターのような産業政策レベルの)マクロ的なものと、個々の企業や事業を対象とするミクロ的なものがあり、分析単位に留意する必要がある。

BIないしビジネスインキュベーションについては、いくつかの分類方法がある。大きくは入居企業側からみた分類(支援ステージ別、支援対象となる入居企業の特性格、業種・業態別)と、支援者側からみ



出所) 筆者作成

図表 2-1 BI の分類について

た分類（歴史的な分類，設置者と運営機関の別，立地・ロケーションの別，提供サービス別）に分けることができる。図表 2-1 を参照されたい。

2-1-2. BIにおけるコミュニケーションとBIシステムに関する研究

BIにおいて主要なプレイヤーは入居企業と支援者であることは先述したが，両者のコミュニケーションのあり方と信頼関係に関して，支援機関に対して調査した丹生による一連の研究がある（丹生・永田 2006，丹生 2007，丹生 2008）。丹生（2007）の視点は，コミュニケーションのあり方とパフォーマンスの関係性において，「都市と地方に分けて考察する必要」性を指摘している（同 138 ページ）。そして都市と地方には差があり，都市においてはインキュベータからの情報提供，地方においては入居企業間のコラボレーションが有効であり，都市においてはIMによる直接対応がベターでありスピード感が求められるのに対し，地方ではフォーマル／インフォーマルを問わずコミュニケーション頻度が大切といった支援スタイルの差があることを各種の定量分析で明らかにしている。また，丹生（2008）は，相互のコミュニケーション形態において，①個人的，②支援活動的，③外部環境的，④時間的な 4 側面が影響を及ぼす要因であるとし，ヒヤリング調査から，両者の相互の個人の領域を含むコミュニケーションが必要であり，同時に緊張感を持った関係であるのが重要であり，フォーマル／インフォーマルは対立するものではなく融合可能であるとの示唆を得ている。

2-1-3. BIの要素とBI論の体系

BIについては，鹿住（2002）によれば 10 の構成要素があるとされる（図表 2-2 参照）。これは，「ビジネスインキュベーション論」体系の一部に属する。同体系は「インキュベーションシステム論」（IS），「創業支援論」，「業種別インキュベーション理論」の 3 つに分けられ，そのうち「インキュベーションシステム論」の中にこれらの構成要素が位置付けられる（鹿住 2002，224 ページ図 8-4）。これらのリストの項目を見てみると創業時期特有の知識に関する支援機能がハード，ソフト両面において整理される。そし

(1) 創業時の相談・コンサルティング機能	それぞれの起業家個人のもつポテンシャルや経験、経営資源、創業の目的・目標によって創業の困難度や準備の方法が異なる。 ⇒低料金で気軽に相談できる。第三者から客観的に評価分析。
(2) 創業に必要な基礎知識の習得機会	事業開始に関わる諸手続きや税務、労務に関する知識等実務的知識、経営戦略、マーケティング、簿記・会計、事業系買収書作成など企業経営に関わる知識を習得可能（実務的内容までの教育の困難さ）。
(3) 技術の提供機能	事業アイデアを実現化するための技術は、内製化と外部調達とがある（大学や企業の研究機関に関与もある）。
(4) サポートینگ・インダストリー、ビジネスプラットフォーム、アウトソーシングの受託企業	自社ですべての工程を抱えることは困難（産業集積やクラスター内のサポート企業や、本業外のビジネスアウトソーシング企業の存在）
(5) 専門サービスの提供機能	契約内容のチェック（弁護士）、特許出願等（弁理士）、資金調達・M&A等（会計士）⇒創業段階での顧問契約締結による恒常的活用は難しいが、経営の要所要所で必要となるサービス。
(6) 資金供給機能	リスクの高い創業間もない企業への資金供給の難しさ（エンジェル投資家やVCなどの専門投資機関が資金供給機能を果たす）。地域産業の活性化・雇用創出のための国・自治体の創業者融資制度や債務保証制度。
(7) 人材供給機能	特に経営幹部や技術者などの人材確保は困難。VCは、ベンチャー企業への投資だけでなく、事業化と企業の発展に必要な経営幹部人材をあっせんする機能を有する。
(8) 創業の場所・設備の提供機能	信用力のない創業企業にとって、オフィスやラボの確保は困難。保証金や賃借料の支払い能力も不足。事務機器や一般設備も1社で抱えるにはコスト増。⇒安価なオフィススペースと事務機器の利用は必要。
(9) 販売先・提携先へのアクセス	知名度の低い創業企業が販売先を確保できるよう、展示会での共同出品や新製品発表会・商談会開催といった支援機能が必要。
(10) 上記要素の調達に係わるコーディネート機能	創業者が必要とするときに、必要な要素を調達できるよう、創業者と提供者の間を仲介するコーディネート機能が必要（IM:インキュベータマネジャーの役割）。

出所) 鹿住 (2002) より

図表 2-2 インキュベーションシステム (IS) の 10 の構成要素

て、様々な専門技術や資金・人材(人材育成)といった資源の手当て、また販路(市場への出口)の問題なども挙げられている。また、必要な機能を持つ支援プレイヤーを総合的にコーディネートする機能も求められる。

複数の専門性を有する支援プレイヤーを組み合わせることで、インキュベーションをシステムとして捉えることができる。本稿ではこの「インキュベーションシステム」を単位として捉え、その構造を、事例を通じて明らかにしていきたい。

2-1-4. 小括

これまでBI一般の研究をレビューしてきた。それは、創業期という特有の時期に関する時限的な支援の要素が強く、必ず卒業を迎える。そして、支援期間中のハード面・ソフト面の支援はもちろん、専門的な支援を適宜、タイミングと状況に合わせて提供し、時には支援メニューや支援者そのものをコーディネートする総合的な能力も必要となることが分かった。また、BIは都市部と地方では要請されるものが異なるという状況があり、地方固有の支援の特性を考える必要があることに留意しておく必要がある。

2-2. 商業インキュベーションに関する研究

本項では、BI研究の応用課題として先述の「業種別インキュベーション理論」を挙げた。その中で「商業」業種はどのように取り扱ったらよいであろうか。たとえば、商店街におけるチャレンジショップや、百貨店など商業施設における催事・POP-UPショップ、近年注目されるリノベーションまちづくりである。これら一連の商業に関するインキュベーションを「商業インキュベーション」と呼ぶことにする。

ここで、まずは商店街におけるチャレンジショップの実態やタイプについて整理する。そして、チャレンジショップ(制度あるいは仕組み)における経済条件(投資や経費)はどのようなものか(出店者への金銭的負担の軽減)。また、近年見られるリノベーション型まちづくりとはどのようなインキュベーションなのか、あるいはチャレンジショップにおける出店事業者と集積運営主体とはどのような関係性にあるのか、について紹介していく。

2-2-1. 商店街における空き店舗対策とチャレンジショップ

商店街では従前より「空き店舗問題」が課題となっていた。景観面も含めて商店街における店舗集積の空床は、商店街の賑わいを寂寥感に変えてしまい、退店の連鎖にもつながってしまう恐れがある。こうした空床対策のために、チャレンジショップ事業による対応がとられてきた。ある意味で集積内の競争を増やし新規参入を進めるという側面を有しながら、次代の商店街の継続性を急務とするチャレンジショップ事業は、商業について初心者であった出店者への多様な組織的支援を実施するに至った。ここで、チャレンジショップとは「一定期間、通常は半年から1年間小さな店舗で実験的に営業を行い、それで商売のコツや消費者の性格などを学びそのあとで本格的な開店を促そうとする事業」(石原2012, 240ページ)をさす²⁾。富山市中央通商店街における「FREAK POCKET」(フリークポケット。以下、フリポケ)が嚆矢となり、その後空き店舗対策事業の代表例となっている。

ここで、「チャレンジショップ」は宇崎・野嶋(2002)によれば、2つに類型化されるとする。「独立展開型」と「継続営業型」である(図表2-3参照)。独立展開型は比較的大きな空きビルの小さな区画を小割で貸出して(出店ハードルを引き下げ)集積させるやり方で、出店テナントが成長し独立する(一定期間を経ると)、商店街の空き店舗へ出店するという2段階構成である。他方で、継続営業型は直接、商店街の空き店舗へ(経済条件を引き下げて)出店させ、一定期間を経ると通常の経済条件へ戻すというやり方である。

	独立展開型	継続営業型
内容	事業対象商店街の空き店舗の1つを、複数の小さな店舗面積のブースに分割し、期間を設定して、無料または安価な賃貸料で貸し出す。	事業対象商店街に点在する空き店舗への出店者を募り、家賃と店舗改装に伴う初期投資の補助を行う。
時限的対応の違い	経済条件緩和期間中の小割店舗による事業化テスト段階を経て、期間終了後には商店街の空き店舗への独立出店を促す2段階構成。	既に商店街内の空き店舗区画に直接出店するが、経済条件緩和期間終了後に継続出店を促す。
出店面積と経済負担	小割のブースでの小さな事業展開となる。初期投資は軽減されるが、業種が制限される可能性がある。また、独立出店時の移転費用が必要。	独立展開型に比べて、比較的大きな面積となるし、改装等の初期費用が必要（経済的負担）。
概念図		

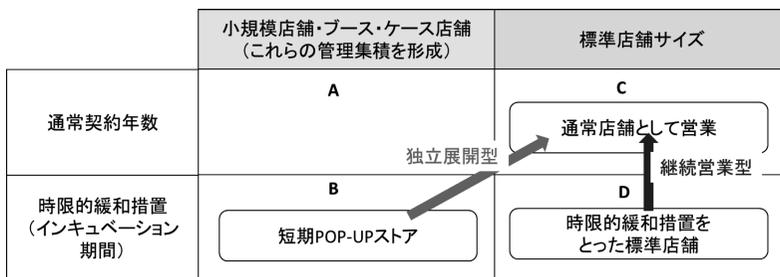
出所) 宇於崎・野嶋(2002)に筆者加筆

図表 2-3 チャレンジショップの2類型

両者の違いは、前者がそれ自体集積として集客力があり核を形成できる反面、2段階の出店投資が負担となるデメリットがあり、後者は出店投資が抑えられるものの、前者のような助走期間でのサバイバルテストを得られないまま大きな面積を借りなくてはならないデメリットがある(図表2-4参照)。

富山市中央通商店街のフリボケは1990年代後半にあるまちづくり会社が結成されたことでスタートした。ここでは、各種の勉強会(遠州2004)のほか、日常的な支援がなされる仕組みとなっている。近藤(2005)は運営組織であるミニチャレンジショップ運営協議会における濃密なコミュニケーションを重要視し、中心メンバーであった姉妹を地域連携させるための乳化剤に見立て、同運営協議会を「エマルション型組織」と呼んでいる³⁾。

浜松市ゆりの木通り商店街においては築50年以上の「KAGIYAビル」やその施設内にケース貸しで展開するNEWSHOP Hamamatsuに多数の店舗を集積している。また、北九州市の小倉魚町商店街の「メルカート三番街」は、築40年超の「中屋ビル」を改装し、多数の店舗を集積させている。これらは、出店



出所) 宇於崎・野嶋(2002)をもとに筆者作成

図表 2-4 商店街における商業インキュベーションの2段階モデル

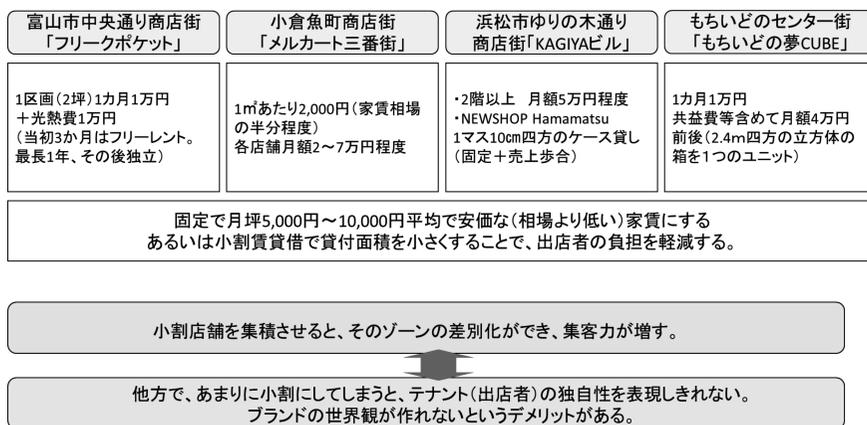
※注：管理型商業集積(SC)の場合、AやCの状態通常契約とするケースがあり、もともと緩和された経済条件で、SC全体の収益性により、緩和した部分をカバーするケースがありうる。招待誘致度の高さ(集積全体への集客貢献)や業種特性により、賃料負担力の査定は変わる。

者の賃料低減のためには初期投資を抑えることは必須であり、先述のBI施設一般と同様、ハード面でのリノベーションが活用されている。他方で、新築物件として奈良市のもちいどの(餅飯殿)センター街「もちいどの夢CUBE」(奈良市)においても、2.4m四方のユニットを単位とした集積をしている⁴⁾。加えて、もう一つ新築物件であるフラノマルシェ(富良野市)では、同施設内に地元事業者をテナント構成に迎えることになった。出店者が受けた支援は、事業計画の策定や運営相談指導が多く、続いて仕入先の紹介、資金調達と続く⁵⁾。ふらのまちづくり会社はハード面での優位性に加え、こうした支援(ソフト面)をも充実させている。

リノベーションまちづくりは遊休化した建物不動産を、不動産オーナーと「家守」という運営事業者が利活用し、事業者(テナント等)、官学の関係者と連携して都市・地域課題を解決しようとするものである(清水2014)。小倉魚町商店街(北九州市)では、「小倉家守構想」により複数の建物のリノベーションが実施され、リノベーションスクールといった継続的な仕組みが開発されている。リノベーションは新築と異なり、初期投資を圧縮することで短期に事業収支を改善する仕掛けとなっている⁶⁾。時間・空間の小割を組み合わせると出店者が入居しやすくすると同時に⁷⁾、不動産価値も向上させるという小さなリノベーションの連続を重視しており(同70ページ)、そこには志のある不動産オーナーとまちづくりを自律的に運営する家守の存在が欠かせないという。

こうした商業インキュベーションの取り組みが奏功するためには、そのほかに要となるリーダーが重要となるが、周囲を巻き込む力やコミュニケーション(大西ら2020)のほか、出店者に対する日常的な支援や勉強会(遠州2004)⁸⁾、あるいは独立展開型にみられるハード面での工夫(区画の小割化による賃料負担低減や退店前提のカセット式仮設機構)⁹⁾などがあげられる。特に運営組織の課題が横たわっているといえる。しかし何より重要なのは、入居しやすくするための工夫、すなわち出店者の経済的負担の軽減であろう。

ここで、出店者においてハードルとなっている経済的負担(取引システム)について確認してみると、図表2-5の通りとなる。対象となる4つの商店街では、周辺相場より低廉な月坪5,000~10,000円程度の固定家賃とするか、もしくは小割賃貸借として出店者の経済的負担を軽減している¹⁰⁾。しかし、特に後者においては小割店舗集積による集客力の増大と、各店舗の世界観の打ち出し表現とがトレードオフになるというジレンマが存在する。ブランドの世界観の減殺という課題を解決する必要があるだろう。



出所) 各種文献をもとに筆者作成

図表2-5 商店街の商業インキュベーションにおける経済条件

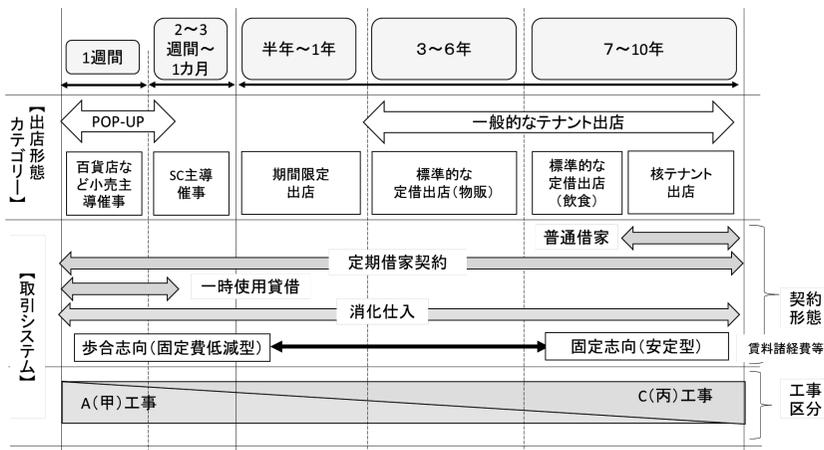
さて、こうした商店街におけるチャレンジショップはどれほどの効果を得られたのであろうか。たとえば先のフリボケでは、継続できている事業者は粗利が高い飲食店であり、物販業種は粗利が稼げないと存続は困難であるという(石原2012)。また、フラノマルシェの事例では新規出店公募時に生活雑貨・服飾を取り扱う出店者がおらず、まちづくり会社が直営しなければならない(加藤2017, 141ページ)ケースがみられた。チャレンジショップには、衣料・雑貨業種の展開の難しさがある。売上高賃料負担率のバーを越えられるか、それが実現可能となる業種であるのかどうか、の問題も横たわっている。

2-2-2. 商業施設における催事やPOP-UPに関する研究

百貨店やSC(管理型商業集積)等においては、年間52週のマーチャングアイジングに即した催事出店を後押ししてきた歴史がある。これらは催事出店や近年では、POP-UPショップと呼ばれる形態で展開されてきた。菊池(2020)は特にポップアップ・ストア研究のレビューを行い、時代背景、概念、目的、類型、機能・ブランド機能、特性などを整理している。菊池によれば、ポップアップ・ストアの概念は「限定された時間」「限定された場所(空間)」「プロモーション」「限定的な商品・新商品」「経験」の5つの要素に規定されるとする¹¹⁾。こうしたPOP-UPは時限性・限定性といった特徴に着目するが、特に本稿では支援する側とされる側との取引関係の時限性や経済条件の低減化要素について着目する。

百貨店の催事については、池澤(2009)の研究がある。これは、百貨店における催事を場所別(店内・外)と対象別(商品・文化催事)で4つに類型化しており、店内催事においても大催事場と売場内催事スペースに分け、常備売場やインショップと結びつけてブランド・インキュベーションの過程をモデル化している。こうしたことから、催事は本格的な常時商品取り扱い(インショップを含む)をゴールに見据えたインキュベーションの場と捉えることができる。SC(管理型商業集積)においては一般的な出店(定期借家契約)よりも経済条件が低減された「一時使用貸借」契約の取引システムが採用されている。これは、敷金や工事費などのインシヤルコストや固定賃料といったランニングコストを回避させ、スムーズに出店させる組立てとなっている。SCにおいてもやはり最終的な目標は本格出店(店舗の常設化)であり、催事を市場の修練の場とみてインキュベーションを行っている¹²⁾。

百貨店とSCにおける催事と継続出店とを取引システム別に整理したものが図表2-6となる¹³⁾。催事



出所) 筆者作成

図表2-6 商業施設における出店形態と取引システム

は売上連動型（固定費負担低減型）と内装工事の運営者側負担（A工事）が1つの特徴となっている。

2-2-3. 小括

ここで、商業インキュベーションにおいて商店街（自然発生型商業集積）のチャレンジショップ、百貨店の催事、SC（管理型商業集積）の催事などを見てきた。これらはいずれも、運営者が経済条件による調整を行って出店者負担を軽減しながらインキュベーションを行なう段階的なプロセスモデルとなっているという意味で共通する。しかし、単に経済条件の負担調整のみによりインキュベーションが成立していないことも明らかであり、その有効性は各支援者による支援内容にあるといわざるを得ない。

また、商業インキュベーションのゴールは商店街や土着型の単館SCでは地域商圏における局地的な需要への対応に留まるかもしれないが、全国に店舗を有する百貨店やナショナルチェーンとして複数の物件を有するSCでは、それらが有する他の店舗や物件での出店拡大へとつながる可能性があり、注意が必要である。本稿でも、インキュベーションの成果としての起業家テナントに対する出店の全国化への支援という側面に着目したい。

2-3. 先行研究からのまとめ

本節において、BI一般ないし商業インキュベーションにおける先行研究をレビューしてきた。BIにおいては、ハード・ソフト両面の支援や、支援内容や支援プレイヤーについての示唆を得た。また、商業インキュベーションにおいては、常設店舗へと出店させるために準備段階を設けて経済的負担を軽減すると同時に、様々な支援策を講じてきたことが分かった。また、チャレンジショップやPOP-UPストアがこうした常設出店の助走期間となっており、いずれも新興出店者をサポートする段階を経ている。また、ラフォーレ原宿や109などの都心部の商業施設におけるインキュベーションと、地方都市におけるそれとは異なるものと理解する必要があることが示唆された。

III リサーチ概要とリサーチクエスチョン

3-1. 事例選択の理由

ここで、本事例を選択した理由について触れておきたい。新静岡セノバは静岡市の中でも駅と中心市街地を含む商業エリアにおいてSCとして地域一番店の位置づけであるが、第一に地元企業である鉄道会社を中心とした商業施設主体の複合的なインキュベーション事業として先端事例（田村2006）にあたること、第二に地域のプレイヤーを広く参加させる、地域のインキュベーション事例（管理型商業集積であるSCを中心として）であること¹⁴⁾、最後に出店者が出店期間として一巡する契約期間3年が満了している現時点（成果を見出すことができるタイミング）で追加調査（調査①-2で追補した）を実施し当該プロジェクトの成果を検証できることが挙げられる。特に出店者のうち出店継続がなされている（再契約を果たしている）スイーツブランドXについてヒヤリングをかけているため、支援される側のニーズを含めて、支援の有効性を確認することができるだろう。

3-2. リサーチ概要

リサーチ概要は図表3-1のとおりとなる。プロジェクトを主導したデベロッパーと出店者（テナント）及び支援者側、いずれのプロジェクト参加者においても調査①～⑤においてヒヤリングを実施するとともに、契約期間満了後の次の全館リニューアル（10周年）時点で追加調査①'を実施している。5社9名へのインタビューを実施した。5社の関係性は、4節4項（特に図表4-2）を参照されたい。

	インフォーマント	区分	プロジェクト役割	面談日時箇所	区分
調査①	デベロッパーA2氏	デベロッパーA社	デベロッパー 起業支援	2019年11月19日(火) 14時～15時	静鉄PMの A2氏同席。 全て静鉄 PM本社打 合せ室で 実施
	デベロッパーA3氏				
調査②	テナントx1氏	テナントX社	起業家	2019年11月19日(火) 15時～16時	
	テナントx2氏				
調査③	メディアB氏	メディアB社	募集・報道・特番	2019年11月19日(火) 11時～12時	
調査④	金融機関C氏	資金支援C社	経営相談 事業計画 原価計算	2019年11月19日(火) 16時～17時20分	
調査⑤	内装設計会社D1氏	設計・ 施工会 社D社	設計・施工 (ブランドX受注)	2019年11月19日(火) 17時20分～18時30分	
	内装設計会社D2氏				
追加調査①	デベロッパーA1氏	デベロッパーA社	デベロッパー 起業支援・企画	2022年7月7日(木) 14時～15時	Zoom オンライン面 談

出所) 筆者作成

図表 3-1 ヒヤリング調査の概要

3-3. リサーチクエストション

これまで、先行研究においてインキュベーション論における多様な支援者によるアプローチがあり、支援サービスの内容について吟味してきた。また、業種別インキュベーション論としての「商業インキュベーション」において、百貨店の催事や、商店街・リノベーション施設を中心とする取り組み内容について触れてきた。そこで、下記のようなリサーチクエストションを設定することができよう。

RQ①地域商業におけるインキュベーション、中でもSC(管理型商業集積)によるインキュベーションとはどのような意義をもつのか？

RQ②SCによるインキュベーションにおけるインキュベーション・システムや取引システムはどのような構造となっているのか？

RQ③効果的なインキュベーションの条件とは何か？出店者と支援者との関係性はどうかあるべきか？

SCという(統制可能性が高い)管理型商業集積がどのような商業インキュベーションを行なうのか。また、他の業態や商店街とは異なりどのような有効性があるのかをここでは明らかにしていきたい。

IV 新静岡セノバ「起業のつばさプロジェクト」の事例

4-1. 新静岡セノバの概要

新静岡セノバは、2011年10月5日に静岡鉄道株式会社が新静岡駅に開業したSCであり、鉄道駅・バスターミナル・駐車場を含む結節点施設である。前身は1966年開業の「新静岡センター」(2009年閉館)であり、地元市民に愛着のある施設であった。店舗面積は約32,000m²、地下1階～地上9階までの10層で構成される。運営会社は静岡鉄道100%出資のデベロッパー会社、静鉄プロパティマネジメント株式会社である。

4-2. 「起業のつばさプロジェクト」の概要

「起業のつばさプロジェクト～しずおか元気化計画2017」は、新静岡セノバ開業6周年(2018年)の大規模リニューアルを契機に、地元で情熱ある商業者の事業を支援し、出店させることを目標としたプロジェクトである。提供資料によれば、「①次世代に活躍するショップ経営者の発掘・育成、②地域におけ

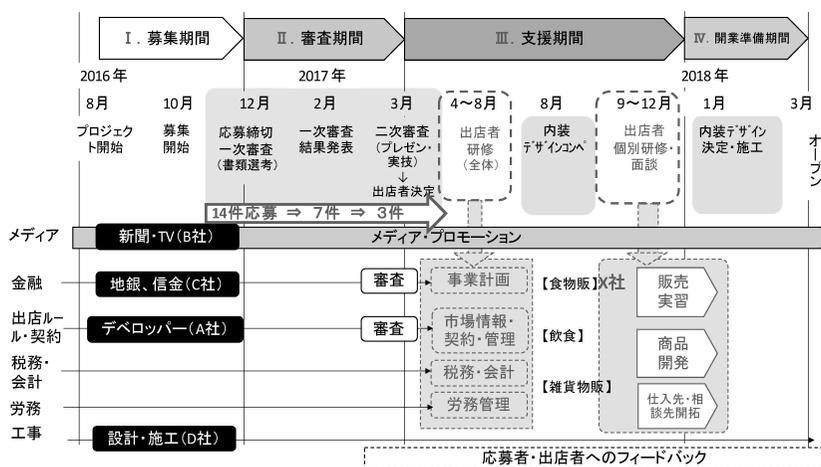
る更なる起業文化の醸成を目的に新静岡セノバが出店から運営まで支援を行い、セノバから全国へ新たなショップを送り出すプロジェクト」である。この2つの目的は、ミクロナインキュベーションのみならず、地域を含むマクロな内容を含む。支援内容は、「①出店条件の優遇、②販売環境（基本内装）の提供（上限有）、③販売・経営コンサルティング、④専門家による研修、⑤販促・広報」の各側面からのショップ支援である（同資料）。同プロジェクトの応募資格は「静岡県内に在住している18歳以上の健康な個人または静岡県内に登記している法人」としており、「既に店舗を運営している場合、1店舗以内かつ年間売上が1億円未満、創業後5年以内であることを目安とする」としている¹⁵⁾。募集要件は、「(1)ファッション・雑貨・サービス部門、(2)飲食（フードコート：らーめん）部門、(3)食物販（弁当・惣菜・スイーツ等）部門」の3部門であり、各部門に対しては具体的な区画を設定している。

先述のBIにおける施設支援要件、サービス支援要件、入居者制限要件、時限要件という4要件をみるならば、先の3要件は満たしているが、時限要件（インキュベーション期間）については「卒業」という概念の位置づけが異なる。準備期間は2017年3月に出店者が決定してから、2018年3月の開業までの1年間である。その後は定期借家契約が締結されている。これは時限的なものであるが、相互に出店合意がなされれば再契約され、事業を継続可能である。部門は物販・飲食業に限っており、業種特化型の商業インキュベーションといえる。

4-3. 「起業のつばさプロジェクト」の進行過程・組織体制

「起業のつばさ」プロジェクトの進行過程および各組織体制について整理したものが、図表4-1になる。これは、全体を4期に分けることができる。I期は組織化を含む募集期間である。同プロジェクトは先述のリニューアルオープンの1年半前の2016年8月に開始され、10月に応募開始、2カ月後の12月末に応募を締め切っている。その後、3カ月の審査期間（II期）に、2度の審査を経て入居者（出店者）が決定している¹⁶⁾。14件の応募に対して、デベロッパーA社内書類選考で7社が1次審査を通過。その後、審査員に外部者を巻き込んだプレゼンテーション（飲食は実技も実施）を含む2次審査を経て最終的に3部門・3社が決定した。それが2017年3月である¹⁷⁾。

具体的な支援期間（III期）は出店者が決定してから継続的に行われた。出店者全体に共通に実施された



出所) ヒヤリング、提供資料をもとに筆者作成

図表4-1 「起業のつばさプロジェクト」の進行過程

研修のほか、出店者にカスタマイズした個別研修・面談を実施している。その合間に店舗内装のデザインコンペを実施している。そして、開業準備期間(工事期間, IV期)を経て2018年3月に開業を向かえる。本事例のヒヤリング調査は、デベロッパーA社と出店者(食物販)X社のほかに、支援者であるメディア(新聞・TV)B社、金融機関のうち信用金庫のC社、出店者X社の内装設計・施工を行った事務所D社に対して行った¹⁸⁾。簡単な質問項目を用意したが、ヒヤリング調査自体は自由回答方式による非構造化面接で、全て録音の上テープ起こしを行い、データを適切に管理している。

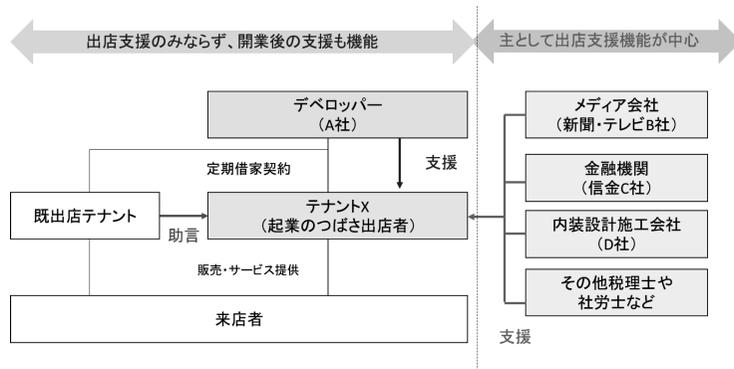
4-4. 調査結果—「支援する側」「支援される側」の関係性

ここでは、「起業のつばさプロジェクト」に関わる〔支援する側〕であるデベロッパー及び出店支援企業(メディア, 金融, 内装設計会社その他), 〔支援される側〕であるテナント(出店者)のそれぞれの観点から、リサーチの結果を検討していきたい(図表4-2参照)。

4-4-1. 総合的な支援者としてのデベロッパー(出店支援・開業後の営業支援)

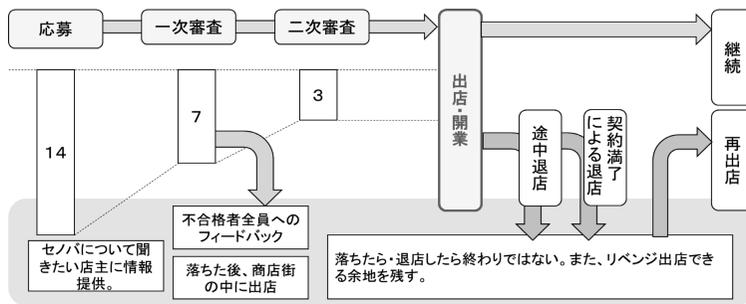
支援者としてのデベロッパーは、この「起業のつばさプロジェクト」の発端を生んだ存在であり、総合的なプロデューサーの役割である。静鉄PMの川井敏行社長(当時)はセノバの前身であった商業施設について、「前身の新静岡センターに50年前、1号店を構えた宝飾店が今、日本を代表する宝飾チェーンになっている。先輩方はセンターを1丁目1番地にする商業者を育てて全国にはばたかせる夢を持っていた」とする。そして、「ショッピングセンターには次世代の商業者を育成する義務がある」としている¹⁹⁾。

このようなミッションの下で、セノバは次なる商業者を育成するプロセスを進めていく。応募から一次、二次審査を経て出店・開業へと進めるが、それは機械的な選別というより、各ステップでデベロッパーによる支援的な内容となっている。デベロッパーは、審査を迎えるにあたって出店場所であるセノバの市場情報を起業家へ伝達したり、不合格者へのフィードバックをしたり、あるいは仮に出店後に途中退店となっても再出店がなされるような余地を残すようにしているという。セノバは「鍛え上げていく場」であり、「一回失敗したら終わりという社会ではない」という。それは、「ゴルフのステップアップツアーのようなもの」であるとしている²⁰⁾。仮に事業につまずいて退店を余儀なくされても、安心して戻って来られる商環境そのものが、セノバのもつインキュベーション基盤であるといえる(図表4-3参照)。



出所) 筆者作成

図表4-2 出店支援・開業後支援(営業支援)に関わるインキュベーション・システム



出所) ヒヤリングより筆者作成

図表 4-3 「起業のつばさ」のインキュベーションプロセス

4-4-2. 出店支援者(メディア会社, 金融機関, 内装設計会社, その他)

デベロッパー以外の各支援企業については、こうしたインキュベーションのプロジェクトはなかなか単独では実施しえないという。たとえば、信金C社は事業計画の立て方講座や創業セミナーレベルでの対応のみにとどまり²¹⁾、メディアB社も起業応援の番組は制作できても商業のプロにはなり切れないという限界²²⁾について述べた。商業のプロの関与や実際の商業空間の提供というゴールがあればこそ成立する。その中で、デベロッパー以外の支援企業について「起業のつばさ」を通じた各々の役割をここで示しておく(図表4-4参照)。

まず、地域メディアである。B社は静岡の新聞社でありテレビ局を有している。メディアとしての話題性のほか、テレビを見て起業家を応援しようという人たちを作る役割を担う。また、プロジェクト当初の告知の際には、元来潜在的に事業を起こし出店したいと考えている起業家たちの背中を後押しすることになったのではないかと。こうしたプロジェクトは、セノバのリニューアルにおいてプロモーションそのものとなり、また特別番組が組まれることになった²³⁾。

次に金融機関である信金C社である。C社は2次審査以降参加し、現場で経営相談の経験のある担当者が合格者を細かくみる。起業家は独特の世界観を持っており商品のアイデアは輝いているが、会計や財務ははじめてということが多くという。したがって、起業家にしっかりと主体性をもって事業計画を立てるよう促したという²⁴⁾。また、好適な補助金(国の持続化給付金や静岡県の経営力向上補助金)の活用など、必要な助言を行っている²⁵⁾。

最後に内装設計会社のD社である(図表4-5参照)。D1氏によれば、通常の出店と「起業のつばさ」

メディアB社	信用金庫C社	内装設計・施工会社D社
話題作り・ニュース性 地域活性化への取り組みの理解 ↓ 起業家を地域代表として アナウンスする役割。	・共通部分は講義+個別課題は個別相談を実施。 ・主体性をもって事業計画を立ててもらう。危機感や何となく感を払しょくする。 ・起業家は独自の世界観をもつのは大前提として必要。 ⇨(そのうえで)信用金庫は「添え木」の役割 ・現場のオペレーションは助言から離れる。	・思いの共有・共鳴(大規模な企業とは異なり、起業家は独自の世界観を強固に持っている) ・未完成のブランドを起業家と共に作り上げていく(参加型デザイン)を実行していく(内装設計・施工会社の役割)

出所) 筆者作成

図表 4-4 出店支援者の役割

デザイナーが作りたい作品を提示したり、目新しい
機材の使用を薦めるより、起業家の思いを形にす
る共感型の空間づくりのほうが効果的。

	出店者＝企業 (担当者はサラリーマンが多い)	出店者＝起業家 (X社など)
商業空間の 捉え方の差異	ブランドがまずあって、 それを表現するための店は何か ということを考える。 (すでにブランドは確立している)	商品に対する熱い思い(特別な思い入れ) 気持ちや熱量がある。 時間をかけて世界観やオリジナリティを出し てきた。 (しかし、ブランディングはまだこれから)
設計方法 への反映	商品に対する思いというよりは、 金額(設計・施工費などのコスト)、集客、 機能的制約に関する商談が多い。 ↑ デザインよりも現実味が優ってしまう。	内装設計会社のデザイナーが起業家より冷 めていると全然良いものが作れない。 (クライアントと共鳴・共感できる若手のデザ イナーD2氏を配置) ↓ 未完成なブランドづくりを一緒に作り上げて いく(参加型の設計デザイン)

出所) ヒヤリングをもとに筆者作成

図表 4-5 起業家との参加型内装設計

の出店では、商業空間形成におけるアプローチが異なるという。通常の出店者の内装設計・施工は、担当者がサラリーマンであることも多く、既に確立したブランドを表現するための店を考える。したがって商品に対する思い入れというより、機能面や店舗に関わるコスト(投資)額などの制約がデザインより優先されやすいという(同図表左側参照)。対して、本事例のように起業家が出店者の場合には、商品に対する特別な思い入れがあるものの、ブランディングについてはこれからの課題であることが多かったという。したがって、内装設計会社のデザイナーが起業家より情熱が冷めているとよいものが作れないことが危惧された。したがって、クライアントである出店起業家と共鳴・共感できる若手のデザイナー(D2氏)が起用された。そして、未完成なブランドづくりを内装設計会社が出店者と一緒に作り上げていく参加型の設計デザインとなったという(同図表右側参照)。

4-4-3. 出店テナント(起業家)

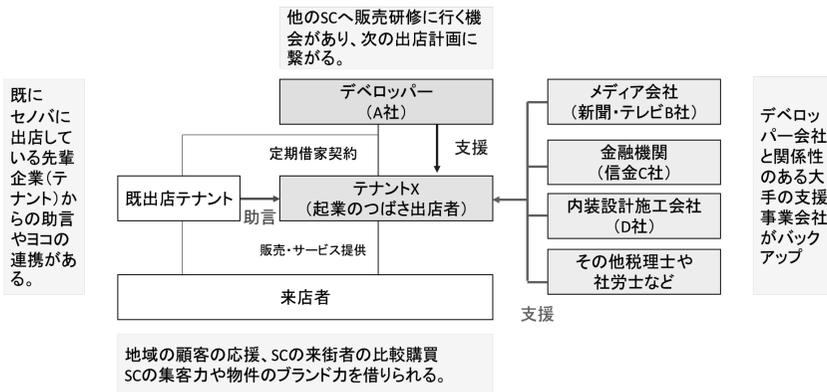
最後に出店テナントであるX社である²⁶⁾。X社は各種出店支援者から、路面店にはない声掛けや支援活動があったという。特にデベロッパーからは親身の支援があったという。それは、たとえば他の都市に立地する商業施設(SC)への出張販売研修があった。県外SCへの催事出店により、路面店ではなくSC(商業集積)特有の商売の仕方を学ぶことができたという²⁷⁾。メディアについては、起業家は地域内で際立った存在としてPRされるため、あらかじめ「地域の代表、顔として」開業を迎えることになり、その訴求力は大きかったという。また、内装設計・施工については、3社による内装デザインコンペによりプロポーザルの比較などを経験でき、ブランディングに必要な内装の見極めの勉強になったという。

V 考察

さて、ここで第3節に挙げたりサーチクエスション(RQ①～③)について応えたい。

5-1. SC(管理型商業集積)によるインキュベーションの意義(RQ①)

SCには路面店にはないインキュベーションの良さがあった。それは、出店者にとって多方面で様々なメリットがあった(図表5-1参照)。主たる支援者であるデベロッパーからは、事業計画や人員計画、採用やスタッフ教育、運営オペレーションやディスプレイ等の支援があったが、特に他のSCへの販売研修のあっせんがあった。商圏が競合しない範囲で出店者が次なる出店先を探すきっかけにもなった²⁸⁾。



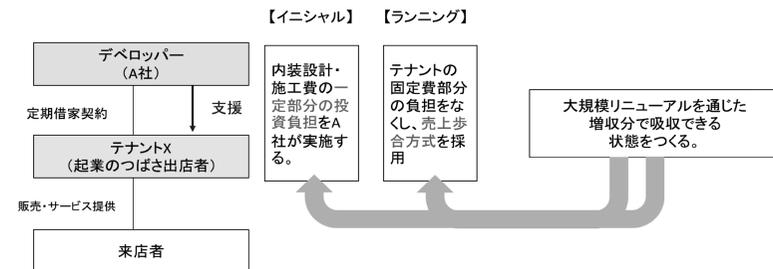
出所) 筆者作成

図表 5-1 SCにおけるインキュベーションの意義

また、デベロッパー会社との関係性の深い大手の支援事業者がバックアップしてくれることや、既にセノバへ出店している地域の出店企業(先輩企業)からの助言や連携があったこと、またSCには他の複数のテナントとの競合と地域市場における集客力、SCにおける他のブランドの吸引力を借りた商業を展開することがあった。こうした市場における切磋琢磨もまた、SCにおけるインキュベーションの意義であることが確認できた。

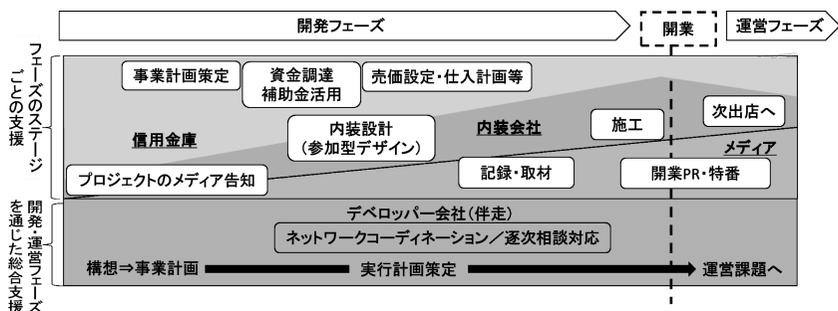
5-2. SCのインキュベーションシステムと取引システム(RQ②)

このようなSCにおけるインキュベーションシステムを支えているのは、支援プレイヤーのみならず、経済的な支援も含まれる。特に熱意のある起業家出店者にとって最初のハードルとなる初期投資(インシヤルコスト)である。これは、デベロッパーであるA社が内装設計・施工費の一部を負担することになっている。そして、出店者にとってのランニングコストも固定費の要素をなくし、売上歩合方式をとっている。これらの投資回収部分は、SC全体の大規模リニューアルを契機とした増収分でカバーする仕組みとしている(図表5-2参照)。



出所) 筆者作成

図表 5-2 インキュベーションのための取引システム



出所) 筆者作成

図表 5-3 効果的なインキュベーションの条件

5-3. 効果的なインキュベーションの条件と出店者および支援者の関係性 (RQ③)

SCによるインキュベーションのプロセスは、その開発及び運営のそれぞれの段階において、効果的な支援を得ていることがわかる(図表5-3上図、フェーズのステージごとの支援)。出店決定直後の段階は事業計画や資金調達、売価設定や在庫投資に関わる部分で信金による効果的な相談や支援が実施された。次に、商業空間形成のためのプロポーザルを得て内装工事に関わる支援がなされた。ここでは、起業家と内装会社のデザイナーによる二人三脚のブランディングが進行していった。それは、ブランドが未確立であるという部分へ大きな学びにつながっている。また、ショップ竣工後から開業以降は、プロジェクトそのものがプロモーションやメディアの題材となり、集客や消費者による応援へとつながっていった。

こうした開発フェーズにおいて必要に応じたタイミングで相応しい支援ができるのは、デベロッパー会社による開発・運営にまたがる一貫した総合支援体制の恩恵によるものが大きい(同図表下図、開発・運営フェーズを通じた総合支援)。また各ステージの支援だけではなく、個別の出店者に逐次的に起こる課題解決は、伴走するデベロッパーによるモニタリングが欠かせない。デベロッパー自ら解決できない場合に、ふさわしいプレイヤー(支援者)を出店者とうまく結びつけるネットワークコーディネーションも重要となる。こうした二段重ねの支援が、インキュベーションの有効性につながっていると考えられる。

VI 結論と残存課題

本稿では、「起業のつばさプロジェクト」という時限的な商業インキュベーションのあり方について事例を検討してきた。「起業のつばさプロジェクト」で出店が決定した出店者三者について、現時点で出店継続ができていないのはスイーツのブランドを展開するX社一社のみである。同社は県外への出店も果たし、デベロッパーA社を中心とするインキュベーションシステムによる支援について一定の成果を得られたと評価することができる²⁹⁾。

ここで改めて本事例のインキュベーションシステムに関して発見事実の整理を行っておきたい。第一に「起業のつばさ」自体がSCの共同販促的な意味合いを持っており、単にインキュベーションの意味に限定されていないことに注意が必要である。全館リニューアルという大きな節目であったからこそその資金面・集客面での大きなバックアップがあったと捉えることができる³⁰⁾。第二に、この支援についてはハード・ソフトの両面での優位性がみられる。一時的で簡易的な店装のポップアップでは、SCは出店者

自体を本格的に育成支援できない。一定規模の投資や継続的な従業員の雇用といった事業継続を前提とした課題に直面してこそ、出店者の事業継続につながる。そして、次なる出店への足掛かりとなりうる。プロジェクトの過程で、店舗内装面でブランドの世界観を構築できたことも大きい。ポップアップの限られた投資による簡易内装では、世界観が中途半端に終わってしまう可能性がある。ここで、デベロッパーは日常の営業支援活動の延長で起業家支援が可能であり、支援そのものが業務として持続可能である。催事のような時限出店ではなく、継続出店を前提とするからこそ、関係性も緊密になりやすい³¹⁾。加えて、第三に先輩出店地元企業との接点も継続的で、同時的である。SC内に先を行く同じ立場の出店者がいてくれるからこそ、安心感がある。これも卒業があるBI一般にはない特徴である。第四に地元応援型の消費者コミュニティを形成しやすい場であると考えられる。地元メディアでの露出は、起業家やそのショップを地域代表としてとらえる。応援は出店者に対して行われ、結果としてSCへの応援や集客へもつながっていくだろう。総じて、このインキュベーションシステムのビジネスモデルは頑健である。デベロッパーはこうしたインキュベーションシステムを、テナント・ポートフォリオの形成に役立てると同時に、SCにおける差別化要素として担保している。また出店誘致市場において、同SCが対外的にインキュベーションの役割を有するデベロッパーとして認識される可能性がある。つまり、大手のテナント全国企業すら、ブランディングの初期段階(新規ブランドの投入時)に同施設へ出店しようという動機づけが働く可能性があることを留意しておきたい。

さて、本稿は単一の事例のみの検討であり、一般化可能性に課題が残る。より多くのインキュベーション事例にあたる必要がある。また、本事例において他の出店者(2社)³²⁾や、今回取り上げなかった逐次的な支援者(税理士や社労士等の士業専門家)の役割について追加調査をする必要がある。また、セノバ既存出店の先輩企業、創業社長等へも確認が必要である。また、都心型商業施設と地方単館型(セノバ)商業施設とのインキュベーションシステムの比較考察も重要である³³⁾。今後の筆者の課題として取り組んでいきたい。

注

- 1) 許(2020)あるいは池澤(2021)に詳しい。許伸江(2020)「台東区のモノマチー—新たな地域コミュニティの形成による地域活性化(第6章)」長山宗弘編著『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』(ミネルヴァ書房)137-152ページ。
- 2) なお、チャレンジショップ事業の概念は現在では多様化しており、商業高校や大学生によるチャレンジショップを活用した活動(ゼミ活動を含む)の教育効果についての研究なども含まれる。確かに将来の商店街構成プレイヤーの担い手となる可能性も否定できないが、こうした学外活動によるものは、ここでは対象として除くものとする。
- 3) 従前の石原(1993)の提示した「仲間型組織」におけるリーダーシップに対して、近藤(2005)は、リーダーシップを發揮しすぎないことが大切だとしている(205-206ページ)。石原武政(1993)「流通における企業間組織と意思決定」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重『リーディングス 日本の企業システム4 企業と市場』(有斐閣)。
- 4) なお、フリボケやもちいどの夢CUBEでは、卒業生が独立して商店街の空き店舗へ出店する「独立展開型」(先述)を取っている。
- 5) 加藤(2017)143ページ図9、「マルシェ、マルシェ2の出店者が受けたサポート」より抜粋
- 6) 最長5年で投資回収をする基準を立てている(清水2014, 70ページ)。
- 7) 清水(2014)は、「暫定利用」(投資回収期間)と「絶対賃料」(テナントの支払い上限)の2つの概念を挙げている(同69-70ページ)。テナントの事業収支を睨みながら賃料の支払い能力(市場価格)から家賃設定や原価管理を実施するのはSCデベロッパーのリーシング業務でもよく行われていることである。特に後者は家賃設定の際の原価法の排除(市場価格を反映させる事例比較法や収益還元法の採用)にあたると思われる。
- 8) フリボケの「勉強会」は照明・陳列技術、ディスプレイ、ラッピング講習、事業計画の立て方、販売促進計画の立て方、創業資金の調達の仕事、記帳指導・税務指導などが年間を通じてなされる、としている(遠州2004, 303ページ)。
- 9) 下記、参考資料においては、もちいどの夢CUBEの設計におけるポイントを5つ挙げている。それは、小面積で家賃を抑え借りやすくする、高さを抑え採光する、町屋の構成要素を入れる、三方に入口を設けアクセスをよくする、入れ替え前提の仮設的な機構である。動線の変更や構造上の課題を解決できる、新築物件ならではの強みである。

Mar. 2023 ショッピングセンターにおける効果的なインキュベーション・システム

「『元気な街の仕掛け人』もちいどの夢CUBE(奈良市)」(2012年2月10日, 日経BP社) 66-69ページ。

- 10) 貸床の「小割賃貸借」化による出店者の固定費低減については、SCでも活用されている。事例として、池澤(2022)のルクア内の「バルチカ」がある(同52ページ)。
- 11) 菊池は経験価値の提供の強弱から、ポップアップ・ストアを「取引志向型」と「プロモーション志向型」に分類している。しかし、本稿では「地域活性化志向型」とでもいうべき側面があることに留意しておきたい。
- 12) 他方で、一般的な賃貸借スキームの中で発生しうる中途解約による期間満了前の不慮の退店により、空いたスペースに、次のパーマネントな出店契約が固まるまでに、中継ぎ型の催事出店を入れるデベロッパー側都合のものもある。催事はこうしたSC全体の収益救済型の展開もあることに留意しておく必要がある。
- 13) SCのテナント誘致については、一般に核テナントと一般テナントといった特に、開発時において発生する関係性により分類する議論や、核テナントの中でも「集客核」、「売上核」、「イメージ核」、「目的核」といった役割別の分類がある(栗山2012)。本稿では、一般テナントとしての出店を前提に出店準備(支援)プロセスを進行しながら、地元テナントによる差別化要素として位置づけられているものと考えられる。栗山(2012)『成功するSCを考えるひとたち』(ダイヤモンド社)。
- 14) 都心型としては従前よりラフォーレ原宿、SHIBUYA109、LIMINE新宿、最近では渋谷PARCOが実施している。地域のインキュベーション事例は地域経済に密接な関係である点で、都心型のそれとは異なると考えられる。都心型は別稿で取扱いたい。
- 15) そのほか、オリジナル商品・サービスの提供や、フランチャイズ出店の排除を応募資格として挙げている。なお、既存店舗を有している事業者の場合について、店舗数(1店以内)、売上規模(1億円未満)、事業期間(創業5年以内)といった3つの制限で応募条件を決めており、単に創業として1店舗目を開業するというだけではなく、「SCという商業集積での新しい事業」(第二創業の意味か)、「全国へ新たなショップを送り出す」という意味での起業支援という側面を含んでいる。前田・池田(2008)は、BI施設への入居対象者が①企業をスピノフした純粋創業型、②第二創業型、③大学発ベンチャー型の3つに分類される(同15ページ)とするが、本事例の場合①に②を含んでいると解される。
- 16) 審査期間(Ⅱ期)は、一次審査で応募書類についてデベロッパー社内で審査を実施しスクリーニングした。二次審査は外部の専門家を交えての審査となった。プレゼンテーションを実施した会場は物販・サービス店舗と食物販・飲食店舗の2部門に分けている。前者は会議室、後者は厨房付きの会場(実技審査、試食)で行った。外部の専門家はメディアB社、金融機関C社を含み、大学関係者、デベロッパー会社・鉄道会社、SC業界関係者のほか、セノバに出店している地元事業者(先輩出店者)などが含まれている。
- 17) 審査における業種ごとの件数は、(1)ファッション・雑貨・サービス部門(応募3→一次通過2)、(2)飲食(フードコート:らーめん)部門(応募3→一次通過2)、(3)食物販(弁当・惣菜・スイーツ等)部門(応募8→一次通過3)である(2022年9月28日メールでの追加調査より)。なお、X社は「食物販」部門での応募であった。
- 18) ヒヤリング調査については、2018年11月21日(水)に静鉄PM本社にて予備調査(当プロジェクトで主導的な役割を果たした役員A1氏およびプロジェクト担当A3氏)を実施。その後、2019年11月19日(火)に同社接客室で本調査を実施した。デベロッパーA社(本調査①)、役員A2氏およびプロジェクト担当A3氏の2名)、出店者X社(本調査②)、役員X1氏および店舗リーダーX2氏の2名)、新聞社B社(本調査③)、プロジェクト当時営業局部長B氏)、信用金庫C社(本調査④)、経営相談部C氏)、設計施工会社D社(本調査⑤)、開発部長D1氏および開発担当者D2氏の2名)の5社計8名の聞き取りを行った(すべての調査にA3氏が同席し、適宜補っていただいた)。また、追加調査として2022年7月7日(木)にZoom(オンライン方式)によりA1氏に聞き取り調査を行って補完した。以下必要な場合、適宜「予備調査」、「本調査(①~⑤)」、「追加調査」と呼び分けることにする。
- 19) 静岡新聞(2018年3月14日付)より。
- 20) 調査①A社A2氏より。なお、惜しくも不合格となった店舗が商店街の中に出店するというケースも見られた。
- 21) 調査③C氏より。
- 22) 調査②B氏より。
- 23) 調査②B社B1氏より。なお、同社より「新店オープンに密着!静岡から羽ばたく挑戦者たち」(2018年4月14日(土)16:00~16:56、SBS)といった特別番組が組まれた。
- 24) 調査③C社C氏によれば、金融機関はインキュベーションの「添え木」であるとしている。
- 25) 調査③C社C氏より。「売価設定のしかた」、「業種平均の原価率をすべてのアイテムに一律にかけ、赤字の商品が出る」「補充発注の方法(売れ行きをみて在庫を増やす)」「輸入の場合、店頭と並ぶまでに時間を要する(納品リードタイム)」といった内容についても助言を行ったという。
- 26) X社は2016年1月に焼津の1号店をスタートさせ、わずか9カ月後の2016年10月にセノバの「起業のつばさプロジェクト」に応募しており、2018年に2店舗目としてセノバにオープンしている。その間、開業1年前にはセノバの

販売数量を賄う製造能力を増強するため工房を設置している（その後2021年に再増設）。なお、X社は焼津の路面店時代にも顧客の認知度は高かったようで、デベロッパーA社としてもSCの地元出店者による差別化要素としては期待は大きかったと思われる。審査期間を経て最終的に出店が決定したが、他の複数のテナントとの競争でしごを削るSCという集積への出店は初めてであり（調査②）、路面店出店に次ぐSC出店は彼らにとって第二創業（新規事業）の位置づけではないかと考えられる。すなわち、ここでいうX社への「起業」支援とは、単なる路面店レベルの開店支援（局地的需要に留まるもの）ではなく、SCという複数店舗集積への出店を契機とし、さらに全国SCへの出店拡大を見越した「起業」の支援であると捉えている

- 27) X社はデベロッパーA社の紹介で、①福岡バルコ、②新さっぽろサンピアザ&デュオ、③ラゾーナ川崎、④ラシック（名古屋）の4か所で催事出展の経験をしたという。たとえば、路面店に比べ、SCでは客単価が小さいが客数で稼がなくてはならないビジネスである、などの違いがあったという。オープン前の県外SCでの催事出展は学びにつながったという（調査②X社ヒヤリング調査より）。
- 28) 「起業のつばさ」出店1年後、2019年春に催事販売先であり販売研修先であったラシック（名古屋の三越系SC）地下1階に正式な店舗として「チーズピゲ」3号店がオープンした。
- 29) 発祥の焼津本店（路面店）のほか、SC初出店は「起業のつばさ」を経た新静岡セノバ店。それ以降、名古屋三越ラシック店、浜松遠鉄百貨店、御殿場店（PF店）、クッキー専門店 Cookie Pige HUT PARK 用宗店など出店拡大をしている（<https://cheesepige.jp/shop.html>：チーズピゲ公式HP参照時点2022年8月22日）。
- 30) 共同販促一般には、テナント群及びデベロッパーによって「共同」で販促費用が拠出されるのが前提である。しかし、この場合、平時の共同販促というよりは、新築・増築物件の開業時や大規模リニューアル時といった中長期タームの集客動員の契機に、一時的に集められる共同販促を指す（開業販促費やリニューアル販促費という名目でテナントから集められるものもあるが、ここでは特に区別せず用いている）。
- 31) A1氏はこの緊密さは、特に開業間際には「デベロッパーがテナントの店舗開発部長」になっていた、という（追加調査①より）。これは、いわばデベロッパーとテナントとの利害関係を越えて、人格が同一化するような事態であり、デベロッパーとの「信頼関係」を基礎にしている。
- 32) X社以外に、最終的に審査を経てセノバに出店した2店舗のうち「ファッション・雑貨・サービス部門」はオーガニック専門店（コスメ、フード）が出店し、2021年2月28日に契約期間満了によりセノバより退店している（現在は他の静岡の駅ビル食物販ゾーンに出店）。また、「飲食（フードコート：らーめん）部門」はラーメン店が出店し、2019年8月25日にセノバを途中退店している（現在、本店を含め閉店。コロナ禍（COVID-19）の影響も考えられる）。前者は全く初めての事業者として、後者は既存店舗を有する事業者として出店している。A社らの支援内容も、前者は店舗運営ノウハウの支援、後者は新商品の開発といった、起業家個別の対応を行っている（参考資料の映像資料参照）。なお、これら店舗の退店理由については内部的要因も含め個別的要因があり本稿では触れない。
- 33) A1氏は、地方のデベロッパーは東京から新しいブランド等を誘致するのと同じくらい、地域固有のブランドを発掘・育成していくことが大事であると述べている（追加調査①）

参考文献

- 赤星ゆかり (2000) 『「フリボケ」が商店街に若者を呼び戻した』『住民と自治』（自治体問題研究所）444号、2000年、40-43ページ。
- 赤星ゆかり (2002) 『フリークポケット』が商店街に若者を呼び戻した—富山市のミニ・チャレンジショップ事業』『中小商工業研究』（中小商工業全国交流・研究集会実行委員会）71号、71-81ページ。
- 遠州敦子 (2004) 「市町村合併のなかで問われるまちづくり—富山市中央通り商店街における『フリークポケット』の成果を通して—」『日本の科学者』（日本科学者会議会）、302-304ページ。
- 堀池敏男 (2009) 「日本におけるビジネスインキュベーションにかかる一考察」『京都学園大学経営学部論集』第19巻第1号、1-22ページ。
- 星野敏 (2006) 『最新ビジネスインキュベーション』（同友館）。
- 池澤成郎 (2009) 「百貨店におけるブランドポートフォリオと取引システム—仕入形態の機動的活用とブランド育成：食品の場合—」『流通』（日本流通学会）24号、3-19ページ。
- 池澤成郎 (2021) 「ものづくり商業集積の特質と成立要因（組織間関係と管理様式を中心として）—2k540AKI-OKAアルチザンの事例—」『流通』49号、31-50ページ。
- 池澤成郎 (2022) 「ショッピングセンターにおける食物販・飲食集積の一体性獲得プロセス—ルクアフードホール、バルチカの事例—」『都市経営』第14号、41-59ページ。
- 石原武政 (2012) 「商業・まちづくり口辞苑」（碩学舎・中央経済社）。
- 石原武政・加藤司・風谷昌彦・島田尚住 (2017) 『フラノマルシェはまちをどう変えたか』（学芸出版社）。

Mar. 2023 ショッピングセンターにおける効果的なインキュベーション・システム

- 加藤司 (2017) 「フラノマルシェは地域内経済循環をいかに高めたか」石原武政・加藤司・風谷昌彦・島田尚住『フラノマルシェはまちをどう変えたか』(学芸出版社) 第5章。
- 菊池一夫 (2020) 「ポップアップ・ストア研究の現状と課題」『三田商学研究』63巻4号, 217-234ページ。
- 近藤健一 (2005) 「エマルション型組織による商店街活性化事業の創発—チャレンジショップ事業「FREAK POKET」を事例に一」石原武政・加藤司編著『商業・まちづくりネットワーク』(ミネルヴァ書房)。
- 前田啓一・池田潔編 (2008) 『日本のインキュベーション』(ナカニシヤ出版)。
- 野木大典 (2003) 「ビジネスインキュベーターの概念構築過程—欧米の既存研究の整理を通じて—」『ベンチャーレビュー』第4号, 113-120ページ。
- 野木大典 (2004) 「日本におけるビジネスインキュベーターに関する研究動向」『情報文化研究』第18号, 27-47ページ。
- 野長瀬裕二 (2011) 『地域産業の活性化戦略—イノベーター集積の経済性を求めて—』(学文社)。
- 新島裕基 (2018) 『地域商業と外部主体の連携による商業まちづくりに関する研究』(専修大学出版局)。
- 西本伸顕 (2013) 『フラノマルシェの奇跡』(学芸出版社)。
- 大西達也・城戸宏史・加藤一浩編著 (2020) 『実践! 地方創生の地域経営』(きんざい)。
- 小野浩幸 (2007) 「イノベーションクラスターにおけるインキュベーションの機能」『専修大学都市政策研究センター論文集』第3号, 95-110ページ。
- 鹿住倫世 (2002) 「第8章インキュベーション」金井一頼・角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』(有斐閣)。
- 鹿住倫世 (2007) 「日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—」『国民生活金融公庫 調査季報』第80号, 49-76ページ。
- 関根雅則 (2008) 「ビジネス・インキュベーターにおける柔軟さの必要性」『高崎経済大学論集』第51巻第1号, 45-59ページ。
- 清水義次 (2014) 『リノベーションまちづくり 不動産事業でまちを再生する方法』(学芸出版社)。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチデザイン』(白桃書房)。
- 丹生晃隆 (2007) 「地域におけるビジネスインキュベーターの課題—『都市』と『地方』における成果決定要因と支援形態の比較から」『経済科学論集』, 135-165ページ。
- 丹生晃隆 (2008) 「新事業創出支援活動における支援者と起業家とのコミュニケーション形態に関する一考察」『経済科学論集』, 31-60ページ。
- 宇田忠司・高橋勲徳 (2006) 「インキュベーション施設を捉える論理—メビック扇町における施設管理者と入居者の相互関係—」『企業家研究』第3号, 28-44ページ。
- 宇於崎弘実・野嶋慎二 (2002) 「店舗育成手法としてのチャレンジショップ事業の現状とその要件—富山市中央通り商店街の事例—」『日本建築学会技術報告集』第15号, 301-306ページ。

参考資料

- 「空き店舗を活用したミニ・チャレンジショップ—富山市—」『産業立地』(2000年3月), 26-29ページ。
- 「日本のSC 『新静岡セノバ』」『SC JAPAN TODAY』(日本SC協会) 443号, 66-74ページ。
- 酒井公夫「トップリーダー インタビュー 静岡鉄道株式会社 代表取締役社長 酒井公夫 『新静岡セノバ』オープンで、静岡市中心部を活性化 静鉄グループのブランド力のさらなる向上を目指す」『SERI まんすりー』(静岡経済研究所) 49巻12号 (2011年12月号), 2-5ページ。
- 「新静岡セノバ(特集 商業施設の計画と設計)」『近代建築』(近代建築社) 66回11号 (2012年)。
- 後藤誠一 (2016) 「地元の一体感と次世代の支援で街の活性化を図る『新静岡セノバ』」『SC JAPAN TODAY』(日本SC協会) 2016年12月号 (494号), 26-28ページ。
- 「起業のつばさプロジェクト—しずおか元気化計画2017」『静岡新聞』2016年11月17日第10面 (広告)。
- SBS (静岡放送) 「新店オープンに密着! 静岡から羽ばたく挑戦者たち」(2018年4月14日(土)16:00~16:56) (映像資料)。
- 「『元気の街の仕掛け人』メルカート三番街」(2011年9月25日, 日経BP社), 60-64ページ。
- 「『元気の街の仕掛け人』もちいどの夢CUBE (奈良市)」(2012年2月10日, 日経BP社), 66-69ページ。
- 「策あり! 空きビル再生—『リノベーションスクール』を核に小倉駅近辺を活性化」『日経アーキテクチャ』(2013年5月25日, 日経BP社), 56-63ページ。

(2022年11月18日掲載決定)