

「どんでん広場」の研究

森 靖 雄

目 次

はじめに

- (1) 問題の所在
- (2) 問題解決への具体的とりくみ
- 1 「どんでん広場」の概要
 - (1) 所在地と施設の概要
 - (2) 設立時期と設立のねらい
 - (3) 施設内各店舗の機能分担
 - (4) 「どんでん広場」開設の背景
 - (5) 経営母体の特徴
- 2 東海市中心街整備事業の概要
 - (1) 「東海市」の概要
 - (2) 「大田まちづくり研究会」の研究主題
 - (3) 先進地域の見学（前半）
 - (4) 「完成後」から「工事中」へ
 - (5) 「ユニー大田川店」の撤退と影響
 - (6) 駅前「賑わい施設」構想への収斂
- 4 施設用地問題の経過
 - (1) 建設用地探し
 - (2) 先進地域の見学（後半）
 - (3) 「ユニー」跡地利用案の実現
- 5 事業主体の設立と資金計画
 - (1) 事業主体の検討
 - (2) 「株式会社どんでん」の設立
 - (3) 「市民株主」計画の実現
 - (4) 資金計画の検討
 - (5) 「株主配当」の活用とクーポン券の発行
- 6 「どんでん広場」建設経過
 - (1) マーケティングとテナントミックスの検討
 - (2) テナント募集
- 7 事業計画の再検討と関連組織の設立
 - (1) 4機能を持つ複合施設計画
 - (2) 核施設としての「世界のグルメコート」構想

(3) 「知多半島総合物産館」への転換

(4) 「農事組合みのり」の設立

8 「どんでん広場」開設と来客動向

(1) 来場者調査から見た利用客の分布

(2) 来場者の交通手段

(3) 来場者の施設利用状況

むすび

(1) 初期的トラブルの解消

(2) 経営上の問題点

(3) 問題点の解消と展望

はじめに

(1) 問題の所在

わが国では最近10年来「商店街衰退問題」が重視されている。多くの地方都市では商店街の衰退が中心市街地や駅前にまでおよび、新しい「インナー都市問題」として重視されるにいたっている。それに対して国では1998年に「中心商店街活性化法」を制定して対応し、各地に同法に基づくTMO（まちづくり機構）が組織されつつあるが、すでに数年を経た今も、それによって商店街復活などの効果をあげている例はほとんど見られない。

その原因としては後継者問題や競争力差などが指摘されているが、さらにその原因を辿れば結局「大型店の普及」に行き着くことは既に定

説化している。こうした商店街衰退の過程で問題は都市問題や日常の買い物ができないという生活問題にまで発展しつつある。そのため、現段階では商店街衰退要因の議論や犯人探しよりも、地域における「日常的な生活維持機能の回復」の方が、焦眉の問題になっている。

問題視すべき点は、商店街の著しい衰退ないし消滅が、周辺地域の日常の買い物を中心とした生活条件を著しく悪化し、とりわけ高齢者など遠隔地へ移動しにくい条件の住民の生活条件が著しく悪化してきている点にある。そうした商店街衰退の要因が消費者の商店街離れにあり、その主要な要因が少々遠くても大型店へ買い物に行くという購買スタイルの普及にあったことは論をまたない。筆者は、商店街衰退問題自体は1970年代から始まった「小売市場衰退問題」以来問題が拡大し続けた結果であって、本質的には近年に始まった問題だとは考えていないが、衰退の量的規模としては、したがって社会的広がりという意味では、広大な駐車場を備えた郊外型大型店普及の影響が大きかったと判断している。

商業統計によると、わが国の小売店舗数は、1982年の172.1万店をピークに減少に転じている。『90年代の流通ビジョン』の1990年推計値によれば、同年のわが国小売業総売上高86兆3760億円のうち、一般小売店（『ビジョン』では「その他の小売業」）の売上は55.18%、スーパーは30.72%（うち大型スーパー9.61%）となっていた。それが、1999年商業統計では小売業総売上高は114兆8400億円で拡大したが、一般小売店に多い従業者規模9人以下の割合は36.6%に縮小している。

「大規模小売店舗法（大店法）」は、抑制効果に疑問をもたれつつも、地域によっては大型店出店を抑制する役割も果たしていた。しかし、こうした大型店政策もアメリカからの圧力に屈

した形で1990年代後半を通じて急速に緩和され、ついに廃止されてしまった。その結果、廃止後1ヵ月で1200件の新規出店届が出るなど、大型店の出店はあっという間に加速され、それと反比例する形で商店街の衰退、「シャッター通り化」の現象が加速した。

こうした大型店の発展普及のような変化は「小売業における技術革新」の側面を持ち、抑制すれば済む問題ではない。実際に大型店ができると消費者が吸い寄せられていく現象が起きる。これは、大型店が従来の商店街よりも優れた販売技術を備えていることの左証でもある。ところが、大型店は大型化するにつれて郊外へ移動し、大半の消費者にとっては「車がないと利用しにくい」存在になった。その結果、何らかの理由で「車に乗れない」住民は、日常生活用品を入手する手段を奪われる結果になった。

「買い物弱者」とでも呼ぶべきこうした消費者の割合は、筆者が指導する東邦学園大学（経営学部）森ゼミナールで「買い物に使われる車の使用頻度」を調査したところ、愛知県知立市の名鉄知立駅前地域では、昼間在宅している住民の中で「免許証を持っていない」と回答した人が17%、何らかの事情で「車には乗らない」と回答した人が23%、合わせて40%の家庭は車の使用を前提とした購買行動は成り立たないことが明らかになった（2002年9月調査）。次いで2003年10月に愛知県春日井市のJR勝川駅前地区で同様の調査をしたところ、ここでは「免許証を持っていない」住民が15%、「車には乗らない」住民が22%、合わせて37%の家庭が、車使用を要しない物資供給施設を必要としていることが明らかになった。

この2地域で現れた数値は、決して「少数の特例」として片付けられる問題ではないことを示しており、同時に、まだほとんど注目されて

はないが、各地で問題が広がっている新しい社会問題として認識すべき事態であろうと考えられる。そうした「問題」が現実化した愛知県東海市の一地域で、住民達がこの問題を解決しようと、具体的な事業化に取り組んだケースが出てきた。筆者もその準備段階から助言者として関わってきた一人であるが、新しいテストケースとして紹介し、その役割について考察したい。

(2) 問題解決への具体的とりくみ

2003年6月12日、愛知県南部の知多半島に小さな集合型商業施設「どんでん広場」が、10年間の期限付きで開設された。住民が手づくりで開設したこの施設は、直接には市街地整理事業に起因する地域空白状態に対応する措置として発案された事業である。この施設がつくられた東海市大田地区では、この地域の主要な買い物施設であった駅前のスーパー（ユニー大田川店）が撤退し、車で移動できない住民の生活条件が急速に悪化する事態を迎える事態に直面した。持ち家比率が高いこの地域では、当該地域自体で問題を解決しないと、生活条件の改善は望めないとも考えられた。

市街地整備事業と小売り流通構造の変化に伴う地域の居住条件の変化は、購買条件の悪化にとどまらず、この地域で営業していた小規模業者の営業条件を悪化させ、廃業や転出が増えていた。しかし他方では、この地域で営業を続けたいと希望する業者も少なからずあり、こうした人たちに営業機会を作ることも望まれた。さらに、こうした地域の変化はパートタイム就労など地域の就業機会を縮小させ、地域経済を急速に疲弊させつつあった。このような、直接にはこの地区で営業しつつある業者や、「地元業者」に愛着を持つ住民、一定期間はやむをえないと言いつつも地域荒廃の防止を願う住民が、

次々と共感者を増やして実現したのが「どんでん広場」であった。

事業をこうした形で結実させたのは、直接には現会長の森岡克夫氏（洋蘭栽培農家）や現社長の神野進平氏（衣装レンタル業）を中心とした多くのボランティアの人たちである。同時に、この事業を全面的に支持し応援されている東海市や東海商工会議所、知多農業協同組合の役割も大きい。加えて、困難な問題の一つであった用地問題に協力された「株ユニー」の役割も見逃せない。

この事業は本誌が発刊される頃にようやく1周年を迎えるところで、まだその成否を論じられる段階ではない。すでに予想外の困難も多発しており、問題も多いが、そうした危うさを伴いつつも、新しい試みとして注目される事例であろうと考えている。

1 「どんでん広場」の概要

(1) 所在地と施設の概要

地元の祭礼で曳かれるカラクリ付きの山車^{だし}を、急回転させる用語「どんでん返し」に由来して名づけられた商業施設「どんでん広場」は、名古屋駅から私鉄の名古屋鉄道（名鉄）急行で約13分の、東海市「太田川」駅前に開設された。沿道の住宅1列を挟んで片道1車線の県道247号線（通称：常滑街道^{とこなめかいどう}）が通り、名鉄線との間に挟まれたほぼ長方形の約3,350坪（11,200㎡）に建設された施設である。

施設配置は販売・飲食施設と約300台収容できる駐車場とで構成されている。販売・飲食施設の配置と経営者は次ページの図のようで、建物は1区画20坪と6坪またはその2倍の大きさに建てられている。中央部の「とれたてマーケットどんでん広場」と表示されている建物はテントづくり、その左の建物と合わせて一体化

知多半島の厳選された **美味しい** お野菜・お魚・お肉 **でいっぱい!!**

知多半島
グルメコート

どなたでもカント
どんでん広場

12のレストラン・
飲食店・居酒屋

農家の直売店
同時オープン!!

朝7時～夜11時

朝9時～夕方6時前迄



した野菜などの売り場で、100坪ある。「イベント広場」は各種イベントのためのオープンスペースである。

(2) 設立時期と設立のねらい

この施設が具体的に構想され始めたのは2000年からである。それ以前から、区画整理事業中の、10年以上にわたる工事期間中の駅前荒廃問題や営業機会の維持問題、整理工事完成後の「地元業者の継承」問題への対応策などの検討は進められていた。しかし2000年の後半に、駅前で30年以上営業してきた「ユニー大田川店」の閉店・撤退の噂が流れ、確認したところ事実と判明してから、問題の焦点は「地域の生活維持」へと移った。初期段階では用地問題が最大のネックであったが、「ユニー跡地」の期限付き借用が実現して敷地問題のメドが立

ち、本格的に動き始めたのは2001年からである。2002年前半にはほぼ構想が固まって、建築設計の検討やテナントミックス、テナント探しなどが始まり、2002年10月にユニー閉店、2003年1月に建物取り壊し、同月末借地引渡し、同年3月から着工して6月8日完成式、6月12日開業という流れで開設された。

施設のコンセプトは、当面する「生活維持施設の開設」に、「若手起業家の支援」や「地産地消」「高齢者らの就業機会の拡大」などが付加され、中心になって動いた20人ほどのメンバーが目指した目的は、次の5点に集約できる。

- 1 太田川駅前の賑わいを絶やさない。
- 2 スーパー撤退後の地域の不便さの解消。
- 3 知多半島の産物の周知・提供。
- 4 地域の人たちへの働く場の提供。
- 5 若い起業家の育成・援助。

(3) 施設内各店舗の機能分担

野菜売り場 「どんでん広場」の中央に位置し、機能的にも目玉的存在である「とれたてマーケットどんでん広場（以下、野菜売り場）」は、この施設を経営する「株どんでん」の直営で、知多半島内の産物を集中販売する目的の施設である。まだ集荷体制が十分ではなく、半島内の産物を集め切れていないし、そのために他産地の製品を並べている部分もあるが、順次入れ替えて知多半島の産物を揃える計画である。

飲食施設 飲食施設で営業しているのは、太田川駅周辺の再開発地域内の営業者（移転を余儀なくされている）と、知多半島内で評判のよい飲食店を誘致した店舗群、起業を目指していた人たち、が集まっている。誘致店も若い営業者や独立を希望する従業員がいる店に重点を置いた。そのため、大部分の営業者は30歳代後半から40歳代である。

移動店舗 営業形態として自動車による営業を希望された業者には、入り口にスペースを用意して、施設内では事実上固定位置で営業してもらっている。ほかに臨時にテント店を出すスタイルの短期移動店舗を設置することもある。

リース店舗 この施設の基本コンセプト検討過程で出たアイデアの中に、施設を有効利用するために1日に2回転する使用法や、日替わりの店を作ることで常に新しい発見が得られるのではないか、などの意見があった。それとは別に、同じ市内にある経営学部を持つ大学から「学生の実習用に1店舗確保できないか」という打診があった。この申し入れは基本的に応ずる方向で検討したが、大学の試験期間や長期休暇を考えると、しばしば休業する可能性があり、施設運営全体を考えると望ましいことではないと判断された。そうした諸条件の中から出てきたのが、「リース店舗」の発想である。経営の勉強に店舗を営営することでも、学校以外の人

が自作品を売ること、作品を展示することもできる。低料金で期間を自由に選べるようにすれば、上記のいずれも実現できるアイデアとして「リース店舗」案が採用された。利用時期は空いている限り先着順。

リース料は、常設店舗を月6万円で設定していたので、「リース店舗」はその30分の1にあたる1日2000円で貸し出している。リース店舗は2店舗を用意している。開業最初の1ヵ月間の実績は、1店舗は1ヶ月契約のリースで埋まり、もう1店舗は23日間利用された。その後は、2店舗を同時運用していることもあって、平均利用率は30%前後に下がっている。この店舗は、そのほか見学者の説明会場や料理教室、お菓子教室など、イベント広場では不適當な室内型イベントなどにも利用されている。

予備店舗 リース店舗に隣接してもう1軒貸し出していない空き店舗がある。これは、営業過程で補充が必要になる業種のために、しばらく貸さないことにしているもので、飲食店にも使える施設条件を備えている。

イベント広場 イベント広場はその名の通りイベントのための常設広場で、これまでに「マグロの解体・即売」や「バーベキュー大会」などが行われた。アマチュアバンドなどのパフォーマンスも予定しているが、民家に隣接しているため大音響を発するイベントは組みにくい環境ではある。行事がない時には随所に配置した休憩施設で自由に憩う使い方で、買ったものを早速ここで食べる人も多い。

駐車場 駐車場は前述したように約300台の駐車可能な広さを用意しており、一般用スペースとは別に駐車幅をやや広くとった「レディーススペース」やほぼ2台分のスペースをとった「身障者用駐車場」も用意した。駐車場の管理は、諸々の条件を考えて太田川駅に隣接する大型駐車場を運営する名鉄系商社に管理を委託

した。90分までは無料、90分を超える駐車については超過時間1時間について100円、最大800円までである。この駐車場では、月1回ずつ約200店舗が出店する「フリーマーケット」も開かれる。

(4) 「どんでん広場」開設の背景

「どんでん広場」は、前述したように市街地再開発に伴って、地元地権者有志らによる自主的な研究会によって発案され、実現した施設である。工事期間が計画通り進んでも15年以上かかるため、当初はこの工事期間中に住民も商業者も次々に転出することは避けられないと考えられた。相当長期にわたって駅前の広大な地域が半ば無人化するため、地域が一定期間壊滅状態になるほか、治安上好ましくないことが起きやすくなることも予想された。そのため工事完成前10年間ほどを「空白期間」と呼んで、この空白期間の弊害を小さくすることが検討された。

兵庫県尼崎市では、JR尼崎駅北の開発に当たって、工事区域内に先行して公営住宅を建設して希望者を入居させ、着工前からの住民の約70%が完成後も同じ地域にとどまっている。1990年代後半期にはこうした先進例を見学するなどして研究したが、当地では尼崎のような手法は取れないという結論になった。そのうちに市の財政が逼迫し始めて、工事完了時期が5年間延期されることになり、数ヵ月後にはさらに5年間延期が決まった。つまり工事の完成は早くても四半世紀先ということになった。

その時点で、研究会の主題は「完成後」から「工事中」に移り、検討中に駅前スーパーの撤退計画が明らかになって、より差し迫った「住みにくさの回避」が主要な課題になった。そのため、検討された帰結はスーパーの代わりはできないまでも「商業施設」であり、「昼も夜も

賑わう施設」の建設であった。そうしたアイデアが収斂し方向性が見えるようになると、次に問題になったのはその事業主体である。

(5) 経営母体の特徴

駅前問題を検討していたメンバーの多くは市街地整備事業に関わる地権者であり、これに地元で営業する鉄道や銀行、郵便局の代表らが加わった。事業の輪郭ができ始めるにつれて、主として同じ市内に居住するデパート関係者や設計士、公認会計士、税理士などが次々と参加されるようになり、そうした各分野の専門家の意見も聞きながら経営母体を検討した。検討したのは、第3セクターやNPOなど4種類の経営形態であるが、検討の末「株式会社」を設立して運営に当たることになった。こうしたリスクの多い事業を運営するためには、責任の所在と指揮命令系統が明確な組織でないと危ないという考え方からである。

発足した「株式会社どんでん」は、全額民間出資の、しかも「大手企業の資金」や「大口出資」が入らない市民出資企業である。設立直後の増資分を含めて資本金は1367万円である。その詳細は「6 事業主体の設立と資金計画」で説明する。

2 東海市中心街整備事業の概要

(1) 「東海市」の概要

「どんでん広場」が立地している東海市は知多半島の東海岸に位置し、市の地先を埋め立てた広大な臨海工業地帯を擁している。大田地区からは数km離れた場所ではあるが、同じ市内でトヨタ自動車などへ薄板鋼板などを供給する新日本製鐵(株)名古屋製鐵所なども操業している。その関連で、市内には同社の従業員なども多く、労働者の町でもある。同時に、現在の東

海市内は基本的に農業地帯であり、現在も多くの農家が営農している。特徴的な栽培品は洋蘭と巨峰ブドウであり、洋蘭産地としては日本最大である。そこで、市では東海市の特徴を「鉄と花のまち」とうたっている。

市の北端は名古屋市港区と接しており、名古屋市中心部への交通の便もよい。鉄道は名鉄だけであるが、2路線が合流する地点であるため、とくに名古屋へは昼間でも平均10分間隔程度で運行されている。道路事情は半島地形にもかかわらずその付け根に近いと、東西・南北とも比較的多くの道路が開けており、市の北部を伊勢湾岸道路が通り、将来の「第2東名道路」と「第2名神道路」との結節点になるなど、将来的にも陸上交通の要衝になりうる地点である。それだけに、魅力ある地域にしないと住民はどこへでも行きやすくなり、ますます軽視される危険をはらんだ地域でもある。この計画に携わったメンバーは、常にそうした危機感を意識して議論しており、こうした地の利を活かせる施設づくりを標榜してきた。

東海市は戦後6つの町村が合併して形成された人口約10万人の都市で、「どんでん広場」が開設された大田地区は旧大田町に位置している。こうした合併都市にありがちな形態であるが、東海市においても市内の商業地域は数カ所に分散しており、「市の中心市街地」と明示しうる地域はない。名鉄「太田川」(地名は^{おおたちょう}大田町あるいは^{おおたがわ}大田川であるが、駅名は^{おおたがわ}太田川)周辺はそうした商店街の一つであるが、かつては100軒近い商店が集中する繁華街であった。しかし近年は前述のように寂れて、そろそろ商店街の態を成さない状況に変わり始めていた。

そうした中で市は、大田地区を東海市の中心市街地と位置づけ、工事面積64.3haに及ぶ大規模な区画整理・市街地整備・再開発事業に着手した。加えて、東西交通のネックになってい

た太田川駅前の渋滞を解消するため、名鉄太田川の駅舎などを高架化する連続立体化事業にも着手した。

(2) 中心街形成計画と商業施設

名鉄太田川駅は、明治後期に敷設された愛知電気鉄道(現名古屋鉄道)の主要駅の一つであり、名古屋から南進してきた線路は太田川で常滑線と河和線とに分岐する。そうした交通事情から同駅は知多半島中部の交通要衝地の一つでもあり、駅周辺の商店街は地域の需要だけではなくバスなどで乗換える地方客の購買にも応える役割を担っていた。しかし近年は、郊外地域や隣接都市への大型店の進出や自家用車の普及、市外通勤者の増加などによって商店街の衰退が進み、駅周辺がどうにか商店街の面影を残すにとどまっていた。1990年代に入ると大田地区の再開発が始まり、それに伴う転出が加わって、いつそう「さび寂れた」感じが加速されつつあった。そうした中で、市は大田地区を東海市の中心市街地として再生させる計画で動き始めた。

3 「大田まちづくり研究会」の活動経過

(1) 2組の研究会活動とその合流

大田地区では、区画整理事業の決定と歩調を合わせて、1989年から2つの研究会が動き出していた。先行したのは農業経営地権者を中心としたグループ、やや遅れて同じ地域の地権者である商業者たちが研究会を立ち上げた。商業者はこの区画整理に当たって、区域内に散在する業者のうち営業活動の継続を予定する業者を1カ所に集める「飛び換地方式」を決めていた。市もそれに協力して、太田川駅から300mほど離れた場所に新しい商業区域を決定した。

それぞれの研究会は、連絡しつつも別組織と

して2～3ヵ月ごとに研究会を開いていた。筆者が関わっていた商業者の研究会について言えば、当初は新しい商業区域の使い方を話題にしていた。しかし、検討が進むにつれて太田川駅周辺を一体とした商業活動のあり方についてのコンセプト（基本認識）をはっきりさせないと、駅から離れて立地することになる商業区域だけでは検討するにも限界があると考えようになり、両研究会の合同開催を模索し始めていた。たまたまそうした時期に、農業者たちのグループの助言者が遠隔地へ転職されることになり、それを機会に両研究会を発展的に解消して、1997年7月に新しく「大田まちづくり研究会」を発足させた。新しい参加者は、旧両研究会のメンバーを合わせた人数の半数強に当たる30人弱であった。助言者には筆者が委嘱された。

（2）「大田まちづくり研究会」の研究主題

新たに発足した「大田まちづくり研究会（以下、研究会）」では、工事の進捗状況やそれに対する要望をまとめるほか、当初は従来の議論を引き継ぐ形で、工事完成後の駅周辺の事業展開やその基礎となる大田地区のまちづくりのあり方、とりわけ市の中心市街地としていかなるコンセプトを持つべきか、などの課題を論じていた。その間に、市議会では突然市長から区画整理事業完了時期の「5年間延期」、その数ヵ月後には「さらに5年間延期」の答弁がなされ、関係者は工事完了に疑念さえ抱き始めた。さらに、研究会発足当時は半信半疑であった「中部国際空港の建設」が決定し、直ちに着工される新しい変化も起き、研究会の主題も変化せざるを得ない事態になった。

なお、この研究会の活動ではないが、同じメンバーの人たちが自主的に仲間を作って、区画整理工事現場の県道沿いに花を植えたり、プランターを並べたりするボランティアを始めてい

た。工事の進行につれて空き地が増えることはやむをえないが、殺伐とするので、せめて花を飾って和やかな雰囲気になりたいという動機であった。これには市も同意して工事中の空き地利用を認め、大田地区では工事区域の道沿いに四季折々の草花が並ぶ光景が展開されるようになった。このボランティアは、種子や苗は花の栽培農家が提供し、地域の婦人会有志らが植栽を手伝う形で維持されている。

（3）先進地域の見学（前半）

研究会では、1990年代後半から年1回程度の割合で街づくりや商店街振興、再開発などで「先進地」といわれる地域の見学を実施し始めた。この現地見学は、2000年代に入ると計画が具体化し見学の必要性も高まったことから年2回ほどに頻度が高まったが、いずれも専門の解説者（多くは筆者）が同行したことが特徴であった。見学はほとんどが日帰り、往路の車中で見学地の説明と見学のポイントを解説し、さらに現地で注目すべき企画や特徴を説明する方式が多かった。車中や現地の説明者には、現地担当者をお願いすることもあったし、筆者も含めて参加メンバーがそれぞれの専門を生かして解説することもあった。

こうした見学企画の費用などについては、市や県の補助事業を利用したものもあったし、市から車を出してもらったこともあったが、車さえ確保できればそれほど経費がかかるわけではなく、基本的にはボランティアで、参加者は実費負担する形で実施した。見学ツアーはほとんど休日を利用して行われたが、その多くに東海市の地域開発担当者らも同行され、住民と情報を共有しながら事業を進めるという姿勢が貫かれた。

こうしたグループ見学以外にも、参加メンバーが個人的にあちこち見学して研究会でも紹介

されたが、研究会として見学した訪問地域と見学目的は、おおむね見学順に次のようであった。帯広以外は日帰りで実施した。見学後は車内で感想を述べ合うほか、夕方帰還後、有志が会食しながら夜更けまで見学の成果を語り合うことが多かった。先進例を見学し、大田地区のあるべき姿や成功例・失敗例の手法などを検討したことが、大田地区の再開発手法を検討する際の話題を格段と広げた。

滋賀県長浜市 長浜市の中心商店街は、「楸黒壁」によって衰退した商業地区を再生させた例として著名であり、すでに見学経験のある人が多かった。しかし、目的をはっきりと意識して見学し、それに合った説明を聞くことで「まったく違って見えた」という感想が多かった。とりわけ、これまで単に「ガラスをテーマに観光地化して成功した」と理解していた参加者が、それとはまったく異なるねらいで商店街復活事業が行われ、「普通の（地域生活を支える）商店街」として復活に成功しつつあることに目を見張った人が多かった。

兵庫県尼崎市 JR尼崎駅北地区の再開発第1期工事に当たって、既存住民の拡散を防ぐ手立てとして、工事に先立って各ブロックに市営住宅を建設し、入居を希望する賃借住民を入居させた。次に公団住宅を建てて、入居を希望する地権者を入居させた。商店街は隣接地に仮設店舗を設けて営業を続けた。住民としては、こうした市のサービスを利用すれば転校や通勤経路の変更を回避できるので、多くの住民が入居した。工事完成後は、新しい民間アパートや自分の土地へ戻ったが、こうした措置によって、再開発完了後も約70%の旧住民が同じ住区にとどまっている。そうした事例に注目して見学したものである。

京都市西新道錦会商店街 1970年代に地元産業（友禅織）の衰退とともに衰退した商業地

区を、80年代に再生させ、その後も地域密着型商店街としての役割を追求して復活させた例として見学した。一見ありふれた「場末の商店街（失礼!）」と見えるこの商店街が、車も寄り付けない、周辺には大型店がひしめく環境の中で、「日本一」といわれる理由に感嘆するとともに、「営業努力」のあり方についても考えさせられた見学であった。

愛知県小牧市小牧駅前地区 名鉄小牧駅前の再開発は、大田地区と条件がよく似た再開発先進例として見学した。駅前広場のあり方や、無用の長物にしか見えなかったペDESTリアンデッキ、駅から離れた商業ビルなど、「開発の基本的考え方がよく判らない」と参加者の評価は芳しくなかったが、大田地区の開発にあたって留意すべきポイントが掴めたと好評であった。

神戸市ハーバーランド地区「MOSAIC」 商業者が集中する新しい商業区のイメージ作りのモデルとして、神戸ハーバーランド地区の新しい商業施設「MOSAIC（モザイク）」を見学した。顧客層の違いから類似施設を作るつもりはなかったが、建物構造の配置や建築構造などに見るべき点が多く、後々まで折に触れて話題にされた。

以上は、「どんでん広場」構想がまとまる以前の見学先である。構想が収斂した後の見学については「4 施設用地問題の経過（2）先進地域の見学（後半）」で紹介する。

（4）「完成後」から「工事中」へ

区画整理期間が2回にわたって延長されたことは既に述べたが、市長の答弁から計算すると完成は2020年以後ということになる。市街地形成期間を20年間と想定すると、街が整うのは2040年前後である。その結果、「完成する頃には我々は100歳にもなってしまう」「今後さ

らに延期される事態が起きなくても、着工時には80歳前後になる」ことが問題になりはじめた。1997～8年になると、会員の関心は「いつになるか判らない『完成後』よりも、『工事中』の方が重要ではないか」という方向に向かい、2005年の中部国際空港の開港に伴って、太田川が通過駅になってしまわない工夫を検討し始めた。太田川駅自体についても、ありきたりの駅ではなく、「鉄と花のまち」にふさわしい個性を盛り込んでもらう希望など、数年先を議論する機会が多くなった。

そうした最中に「ユニーが閉鎖する」ニュースが報道され、従来の「(工事に伴う) 駅前の荒廃」に加えて「生活条件の悪化」、とりわけ高齢者が増えている中で「日常生活物資の供給確保」が主要な関心事になってきた。その発端となった「ユニー」撤退は、次のような事情からであった。

(5) 「ユニー大田川店」の撤退と影響

1990年の後半になると「ユニー大田川店」の建物の一部が太田川駅高架化事業に伴う仮線用地にかかることが明らかになり、次いで「ユニー撤退」が新聞で報道された。ユニーは愛知県を中心としたローカルスーパーであるが、中堅スーパーとしてはかなり大きな役割を果たしており、ファンも多い。とりわけ「ユニー大田川店」は一時期ユニー系列店の中で最大の売り上げを維持していた実績を持つ店で、地元では消費者からも地元業者からも支持されていた。そのため、このユニー撤退問題は地元で衝撃を与えた。

やがて明らかになったプログラムによると、ユニーとしては開業後35年以上を経た大田川店を閉鎖し、約3 km離れた同じ東海市内のしゅうらくえん 聚楽園地区に新しい系列店「アピタ」を建設して、大田川店の機能はこの店に吸収するという

ものであった。ところが、大田川店の用地は大半がユニーの所有地であるところから、同店の転出自体はやむをえないとしても、その跡地はどうするつもりなのかが話題になり始めた。

研究会のメンバーがこの点に関心を持ったのは、小型店でもよいから何らかの店舗を作ってもらえれば、地域の利便性低下は防げるのではないかと考えたからである。話題としては「できれば食品中心の店が望ましい」などという意見さえ出た。これも内々聞いたところでは、「どうも利用方法は決まっていならしい」という結論であった。そうなると、この地域は日常生活にも事欠く劣悪な居住条件におかれることになる。そこで、研究会の主要な関心は、「地域生活を支える機能」「駅前の賑わいを維持し続ける機能」「インキュベータ機能(若い事業後継者を育成する機能)」に集中していった。

(6) 駅前「賑わい施設」構想への収斂

この研究会は「シンプル イズ ベスト(単純なほど良い)」と考える基盤があり、あれこれ検討している間にいろいろな考えやアイデアが出てきて方向が見えにくくなると、「一番大事なこと」を見つけて、そこから話しを組み立て直す議論方式をとっている。研究会で取り組むべき当面の仕事が「商業施設」に集約された段階で、再び様々なアイデアや構想が出るようになったが、あれもこれもはできないので、基本コンセプトを決めることになった。検討の結果まとまったのが「駅前賑わい施設」というコンセプトであった。以後は、このコンセプトをどのように膨らませるか、可能な限り多くの夢を実現させる方法やアイデアが検討されたが、話がそこまで来ると、次に具体的な「場所」が問題になり始めた。

4 施設用地問題の経過

(1) 建設用地探し

「飲食・物販を中心とした賑わい施設づくり」に目標が絞られ、このコンセプトを具体化する検討が進められたが、併せてその「場所＝用地」探しが課題になった。当初は、この事業が非常に公共性の高い事業なので、広大な区画整理事業地域の中で「比較的着工時期の遅い区域を無料で借り受けて、そこに仮設店舗を建てる」というアイデアを描いていた。そのため、議論の中心は、「2度移転しないで済む方法」の検討に移り始めていた。ところが、参加している市の関係者がどうもこの案に消極的で、しきりに区域外の適地を勧め始めた。その過程で、どうやらわれわれが考えているように借り受けることは難しいと判断され、「用地探し」そのものを主題にせざるをえなくなった。前述した「ユニ撤退」のニュースが伝わったのはその頃で、主として現社長の神野進平氏が「ユニの跡地を借り受ける」構想を練り始めた。当初は結実するかどうか不確かであったが、きわめて具体性に富んだ案が次々と提起される中で、この方向で取り組んでみようということになり、ユニの担当重役との接触が始められた。時期的にはほぼ世紀が変わる「ミレニアム」ブームが起きていた頃である。

ユニとは、首脳部と個人的な付き合いがあった人がいたほか、東海市や東海商工会議所の支援もあり、話をすることはできたが、個人的な関係で処理できる問題ではなく、双方が何度か条件を出し合って用地確保にめどをつけることができた。そうした用地問題が解決に向かうとともに、「開業時期」が絞り込まれるようになり、従来検討してきた構想の具体化を急ぐ必要が強まった。

この段階では、前述したようなコンセプトと

「世界のグルメコート」を目玉にする方針は固まっていたが、土地利用形態、店舗構造、テナントミックス（業種構成）、テナント探し、事業主体の設立、資金調達方法など、いずれもまだ初歩的な検討段階であった。そこで、2001年に入ると研究会とは別に、実質的な具体案を検討する有志の集まりが頻繁に開かれるようになり、2002年にはほぼ毎週定期的に、メンバーの一人が経営する喫茶店で会合が開かれた。営業終了後の夜8時から開かれる会合には7～8人が参加して深夜11時から12時ごろまで議論することが多かった。そこで具体案が固まると研究会を開いて全員で検討するが、この頃になると研究会のメンバーは30人ほどに増え、毎回20数人が参加して議論をたたかわせる状況になっていた。それと並行して、当時進行しつつあった具体化案に役立ちそうな、先進例の見学も比較の間隔を狭めて実施した。次に、この時期に実施した先進例見学について紹介しておく。

(2) 先進地域の見学（後半）

愛知県犬山市「犬山駅前」地区 「ユニ跡地」の利用が話題になり始めた当初、「犬山市が駅前のユニ撤退跡地を借り受けて商業施設を作った」という情報がもたらされた。犬山市の担当者に経過を聞くと同時に、現地も見ておこうということで見学会を実施した。この見学会は、「大田でもユニの跡地利用が実現できるかもしれない」とメンバーを勇気づけた。

愛知県犬山市の「リトルワールド」 後述するように太田川駅前につくることを想定していた施設の目玉は、当初は「世界のグルメコート」を構想していた。そこで、どのようなイメージの飲食施設にするのか構想をまとめる必要があった。愛知県には安城市「デンパーク」内の飲食施設など参考にしていただた施設もあるが、いず

れも和風あるいはアジア風であり、洋風の参考例を求めていた。そこで犬山市にある（名鉄経営の野外博物館施設）「リトルワールド」の「ドイツ館・フランス館ブロックの飲食施設」の雰囲気がいよというこで、現地を見学した。

岐阜県美濃加茂市の「美濃太田駅前ホテル」
美濃加茂市では、JR美濃太田駅前に第3セクター方式でホテルを建設したところ大赤字で頓挫し、「第3セクターの解散」という困難な経過をたどって結末したこで知られている。その後、「この赤字の原因になったホテルが再開し、初年度から黒字を出している。住民参加型経営に成功した」という情報が伝わってきた。そこで、研究会でも追及しつつあった「住民参加型経営」の具体例を見ようということになり、現地見学を実施した。時間の都合で休日に突然訪問したにもかかわらず、支配人さんにお話をうかがうことができ、「市民株主方式」という重要なヒントを得て帰った。これは後述する「(株)どんでん」の会社づくりに生かされた。

北海道帯広市「北の屋台村」 JR帯広駅近くのビル跡地に20軒の仮設店舗で構成された「北の屋台村」は、今ではかなりよく知られた存在であるが、その構想段階からこの情報得ていたメンバーがあり、「どんなものか知りたい」という要望が出ていた。そうは言っても簡単に調べに行ける場所ではないので、筆者が北海道へ行ったついでに、帯広へ回る形で関係者と会って、かなり詳しく構想や準備状況を把握することができた。その後、この「北の屋台」構想は「協同組合北の広場」が組織されて実現した。そこで「どんなものか見ておこう」ということになり、有志3人で現地を訪問して、関係者にお会いして説明を聞くと同時に、現地でも飲食を体験して帰った。この見学も、かなり形が変わってではあるが「どんでん広場」の設計に生かされた。

(3)「ユニー」跡地利用案の実現

ユニー本社への正式の借地申し込みは、2002年4月1日に「大田まちづくり研究会代表者」名で行われた。ユニーとしては「私的な研究会」に貸出した例はなかったが、東海市の強力な後押しもあって受け入れられ、好意的な条件で有償借地が決まった。この間、研究会では、何を残してもらい、何を取り壊してもらうか、などについて検討が続けられた。例えば3階建ての本体自体が大半は残すことも可能で、古いとはいえ10年間ぐらいなら十分使える。そのため、建物自体を利用する案が提起されたりするわけである。同じような問題は意外に費用がかかるトイレについても検討する必要があった。ユニー側としてはそうした希望にも応じられる雰囲気であったため、決定権の多くは研究会側に委ねられた。こまかい論議経過は煩雑になるので省略するが、結論としては、借用期間は10年、既存建物は取り壊し、通路・駐車場などのコンクリート張りは残す、トイレは壊すが地下の便槽は残してもらうなどの条件が決められ、2002年10月に閉店、取り壊しのうえ2003年1月末に研究会に引渡しと決まった。

そうした経過の中で、研究会の主要メンバーは2002年の年間を通じて、具体化案と販売施設計画、要員、テナント確保などに忙殺された。忙しかった課題の一つは事業計画具体化案の立案であり、その事業主体を立ち上げるこであった。

5 事業主体の設立と資金計画

(1) 事業主体の検討

用地問題に見通しが開けると、次の課題は事業主体の検討であった。検討したのは「第3セクター方式」「NPO法人方式」「協同組合方式」「事業法人方式」の4種類の事業形態であった。

最終的に「株式会社」経営に落ち着いたが、簡単にこの問題での検討経過をまとめておく。

第3セクター方式 最初に検討したのは東海市を加えた第3セクター方式であるが、当面市にはそうした計画はなく現実性に乏しい。加えて、第3セクター施設の経営ではあまりうまくいっている例がなく、成功率は低いと判断された。そのため、この案は市などに働きかける以前に不採用になった。

NPO法人方式 次に検討した案はNPO法人方式であるが、この計画はもともと営利事業であり課税は免れない。加えて不特定な相手から寄付を集めたりする性格の事業ではないので、NPO法人になるメリットは低いと判断され、これも不採用になった。

協同組合方式 次は協同組合方式であるが、これも営利を追求するのが目的ではないとはいえ、赤字が作れない事業を協同組合で運営しても、責任主体があいまいになるだけではないかという意見が出て、不採用になった。ただ、農産物出荷業者を組織化する必要があり、それについては「農事組合」という形で組織化を図ることにした。

事業法人方式 以上のような検討を経て、最後に選択されたのは、責任の所在と指揮系統が明確にできる事業法人方式であった。当初は資本金300万円の「有限会社」を設立する予定であった。しかし、資金計画を検討したり、出資してもらえそうな人たちに声を掛けたりしている間に、事業に賛同してくださる人が増えて、300万円を大幅に超える資金を調達するメドが立ち始めた。そこで研究会では1000万円を集めるように目標を修正して、「株式会社」として発足することになった。

(2) 「株式会社どんでん」の設立

「株式会社どんでん」設立の趣意書に記載され

た事業内容は、次のようなものである¹⁾。

1. 東海市太田川駅前ユニー跡地の商業開発に関する調査並びに企画立案及びその管理運営。
2. 建物、駐車場の賃貸及び管理業務。
3. 音楽、スポーツ等イベント事業の企画立案及び制作運営。
4. 広告宣伝に関する企画立案及び制作。
5. 店舗経営に関する指導及び情報提供。
6. 食料品、日用雑貨品の販売。
7. 飲食店の経営。
8. 商品券、各種割引優待券の発行、取扱及び販売。
9. 前各号に附帯する一切の業務。

出資金については、1000万円を募集したが、所定の手続きで窓口金融機関へ払い込まれた金額はこれを上回り、設立総会で早くも170万円の増資を決定する結果になった。こうして、いささか贅沢な資金集めの混乱はあったが、2002年（平成14年）9月22日に東海商工会議所で設立総会が開かれ、同会議所内に本社を置く「株式会社どんでん」の設立が決議された。設立時の株主は49人であった。この総会では、設立後の増資計画として前述したように「当初予定を上回って出資」があったという、珍しい理由で170万円の増資が決定されたほか、新たに200万円の増資計画が決定された。次に述べる「市民株主」用の増資である。

(3) 「市民株主」計画の実現

小論では、さきに「4 施設用地問題の経過(2) 先進地域の見学(後半)」で、岐阜県美濃加茂市の「美濃太田駅前ホテル」を見学して重要なヒントを得たことを紹介したが、同ホテルが黒字転換できたのは次のような事情からであった。

第3セクターの手を離れた同ホテルでは、再

開資金を集める方法として、大口出資に頼らず、多数の市民に賛同を求めて数百人の小口出資者を募った。それらの出資者たちが近親感を持って同窓会や誕生会、法事などにこのホテルを利用するようになり、宿泊客は相変わらず少ないが稼働率が大幅に改善されて、再開初年度から早くも黒字に転換したというものである。それ以外にも、同ホテルでは、昼食に格安なメニューを提供するなど、基本的な営業努力に力を入れている。そうしたきめ細かなサービスをベースに来客を集めていることは確かであるが、見学したわれわれは、一種のファン作りといえる「小口株主方式」に注目した。そこで、会社設立を検討する過程でこの方式を組み込むことを予定し、早速実施に移したものである。応募条件は1口1万円、1人1株しか売らないという方式で、200人の市民株主を作ることを目指した。

この「運動」には、市の幹部や農協、商工会議所などが積極的に協力してくださり、たちまちほぼ完売となった。正確には、前回の轍を踏まないように、197口に達したところで募集受けを打ち切ったので、払い込み額は197万円である。この分の株主は80%以上が東海市内の住民であるが、20%近くは市外の居住者である。住民の一部が、市外に住む子供や兄弟にも呼びかけられたようである。この市民株主づくりの結果、従来「大田地区の事業」と見られていた「どんでん広場」が、一挙に全市的な意識に転換し、従来、部分的ではあるが「なぜ大田地区だけにカネをかけるのか」などの批判が聞こえてきたのが、ほとんど消える効果もあった。

(4) 資金計画の検討

「どんでん広場」の建設に関わる費用は、とても出資金でまかなえるような額ではないの

で、早くから費用・資金計画を検討してきた。研究会メンバーでもある公認会計士さんの手で、経営条件の異なる8種類の資金計画表が作成され、シミュレートしながら煮詰めていった。並行して建設計画も練られた。実際の運用ではなかなか計画通り行かないが、もっとも大きな資金を要した施設建設費用に関して試算すると、約1億5000万円かかることがわかった。予算計画では設備費を1億円以内としていたので、削れる部分を思い切って削ぎ落として、ようやく1億円で建設できるめどを立てた。しかし、テナントが決まるにつれて予想をはるかに超える電気設備が必要になり、結局あれこれで1億5000万円かかってしまう事態になった。しかし、こうして綿密な資金計画を練っていたおかげで、予想外の支出にも対応できた。

(5) 「株主配当」の活用とクーポン券の発行

株式会社ではあるが、当初から「株主配当はしない」と事実上宣言していた。しかし、単純にそうはいかないのではないかという論議が起きた。そこで考え出されたのが、できるだけ「出資額の5%程度を配当しよう」という考え方である。ただし、現金で配当するのではなく相当額のクーポン券を配布し、どんでん広場の販売促進に寄与しようという案である。その初回分として、開業記念に1枚500円の「どんでんクーポン券」が発行された。クーポン券の刷色は赤系で、使用期限2003年8月31日までの期限付きである。

6 「どんでん広場」建設経過

(1) マーケティングとテナントミックスの検討

具体案の検討に先立ち、地元出身のコンサルタント事務所に委託して大田地区の商業適性を調べてもらった。2002年5月にできてきた報告

書によると、競合しそうな大型店や中規模スーパーは18店舗あるが、いずれもほぼ2km離れた位置に半円形を描くように展開しており、大田地区は商業施設の空白地帯になっていることが明らかになった。この報告書はA3判37ページのものであるが、丹念に作られていて示唆に富み、検討材料として繰り返し活用された。

こうしたマーケティング結果なども検討しつつ、次第に商業施設構想が固まるのと合わせて、2002年春から商業施設に強い設計事務所との相談が始められた。研究会が示す考え方をまとめた資料や、パース、建物構想が2002年6月23日に出来上がり、すぐに研究会が呼びかけられて検討された。「“なんでも市場”^{マルシェ} marche」と仮称された案であった。以後、この案は何度も練り直されて、最終的にはかなり異なるものに変化するが、基本的なベース案になった。2002年6月になると、前月以来のマーケティング検討結果を踏まえて、同じコンサルタント事務所から「テナントミックス計画・収支計画案」が届けられた。それによると、研究会からの非常に無理な要求に応えた、施設の時間替わり利用法など、示唆に富んだ提案がなされていた。これらの案は、結果的には採用できなかったものが多かったが、その検討過程で考え方を整理したり検討手法を学んだりでき、さらにすぐには使えなくても将来計画のタネになり、大変有効であった。

(2) テナント募集

この施設計画の目玉が「世界のグルメコート」というものであったことは前述したが、後述するような経過によって、かなり大詰めの段階で中心施設の目玉を「知多産物市場」へ転換した。そのことでテナント誘致対象が見えやすくなり、がぜん身近になった。多くの関係者が生まれも育ちも知多半島であるため、半島内の情報

や人脈は得やすい。そこで知多地域で評判がよい飲食店を食べ歩き、ついでに意向を打診する方法で勧誘し、次々と有力店が決まっていった。

誘致を決める際には、「起業者を育てたい」という趣旨に沿って、できるだけ若い経営者の店や、独立を考えている人たちを選んだ。誘致するほかに、関係者らの口コミでも起業希望者を募った。その結果、教員を辞して店を開いた人や、老舗の料理店が若い後継者を独立させた店、会社を辞めて開業した人など、大半の経営者が30歳代後半から40歳代という若い経営者たちが集まった。その結果、開店早々から行列ができる店や、週末などは予約しないと席が取れない店などもでき、滑り出しはまず快調といえた。半年ほどするとさすがに繁閑に差が出るが、1周年直前の現在もテナントが交代する気配はない。

建設プランの検討過程で、同じ市内の星城大学から2つの要望が届いた。1つは経営学部の実習用店舗を確保したいこと、もう1つはスクールバスの発着場として使用させてもらえないかということであった。検討の結果いずれも基本的に要望に沿うことにしたが、検討すべき問題もあり、前述したように「リース店舗」という、大学が必要とする時だけ利用できる方法を案出した。バス停問題は、類似の申し入れを名鉄観光からも受けており、歓迎すべき申し入れではあるが、地形上大型バスが回転できないことがネックになっていた。あれこれ配置を工夫し、通路を広げる土地を借地する方法でバスの回転スペースを確保するめどがつき、拡幅工事が終わればバスを停めることもできるようになる。

大学との協力については、筆者が勤めている東邦学園大学とも協力し始めており、同じ知多半島にある日本福祉大学とも関わりをもって、3大学との協力関係を結びたいと考えている。

7 事業計画の再検討と関連組織の設立

(1) 4機能を持つ複合施設計画

開設する施設には、「太田川駅前の賑わい」「地域の生活条件の改善」「起業者の育成・援助」「地域の人たちへの就労の場の提供」という、4つの機能を具備させることになった。その必要性については既に述べたので繰り返さないが、いくつかの点について補足しておきたい。

駅前の賑わい 「太田川駅前の賑わい」については「昼も夜も」という条件を設定していた。そのため、昼間は主として日常の買い物客を集め、午後には子供たちも気軽に遊びに来れる施設を、夕方からは勤め帰りの人たちが一杯やりながら軽費で憩える施設を、というのが「目指す施設」であった。そのためには、「日用品販売施設」と「飲食施設」とを組み込む必要があった。

生活条件の改善 「地域の生活条件の改善」については、最低の要件として、ユニー撤退によって生鮮3品を中心とした日常生活に支障が出ている事態を、改善する必要がある。加えて、この地域の文化的要求に応え、子供たちへの情操教育にもなるような施設にしたい、というのが「目指す条件」であった。そのため、地域の人たちが気軽に店を開いたり、自分たちの作品を展示・即売したりできる、「日替わり店舗」や「ギャラリー」機能を組み込む必要があった。

起業者育成 「起業者の育成・援助」については、完成後の街が知らない商売人ばかりというのは寂しい。新しい街は地元とつながりがある人に中心になってもらいたい、という願いを実現する方策として考えられた。具体的には2つの方向で起業者を育成することにした。1つは、食は生活の原点でありこの分野で優れた企

業を育てたい。もう1つは、学生・若者・主婦・高齢者を問わず商売に興味を持つ人を生み出したい、というのが「目指す目標」であった。そのため、飲食分野についてはかなり意識的にテナントを選んだ。また、この機会に事業を始めたい若者を、口コミではあるが広く求めた。さらに、前述した「日替わり店舗」や「ギャラリー」機能を組み込むことで、その目的がかなり実現できると考えた。事業を成功させるには、そうした外形的条件以外にもノウハウや工夫が必要であるが、それは開業後に勉強会を企画するなどの方法で補完できると考えられた。

就労の場の提供 「地域の人たちへの就労の場の提供」については、主として高齢者、身障者、パートの機会が減った主婦層に就労の機会を作る方針が検討された。そのため、場内の直営部門で必要になる労働力については、比較的早い段階で市内のシルバー人材センターに求人する方針を決めた。次の課題は、身障者ことに就労機会が得にくい心身障害者の就労であるが、扱った経験がないので、開業後「親の会」などと協議して仕事を見つけることにした。開業後は、場内（屋内）にスペースを無償提供して、作業所の作品や小規模のフリーマーケットを開いてもらうなどの支援を行っている。

そこで問題になったのが、あれこれの機能を具備しつつも、対外的にはシンプルに明示できる「目玉施設」の確定であった。

(2) 核施設としての「世界のグルメコート」 構想

前項で述べたような半ば理想主義的な理念も追求しつつ、他方では「採算を合わせる」という、経営体としては当然の課題も追求しなければならない。そこで、企画具体化の比較的早い段階で決めておくべき事項の1つに、「中核施設」の問題があった。いわば目玉事業である。

この「中核施設」として、当初話題になったのは「ユニーに代わる中堅スーパー」の誘致であった。しかしこれは2つの理由で早々に断念した。理由の1つは、いま次々と市街地から小型・中堅スーパーが撤退している中で、誘致に必ず店を探すことは容易ではないこと。もう1つは、建設用地がユニー跡地であり、そこへ他の系列店を誘致しようとしても、ほとんど必ず出店者が見つけられる可能性はないであろうという判断である。すでに述べたように、ユニー自体は代替店を作る意思はないことがはっきりしていたので、結局「スーパー中核案」は打ち切った。そこで、有力案になったのが「世界のグルメコート」案である。

「世界の軽食店を10店舗集める」というのが「世界のグルメコート」の概要である。中国・ベトナム・タイ・メキシコ……と挙げてゆくと10カ国ぐらいは集められそうであったし、それらが軒を並べれば「かなり強力な集客力をもつ」という判断で、この案が採用された。軽食といってもいわゆるファーストフードではなく、「金額でいえば2000円前後で飲食できる程度の店」を想定していた。この案は、公式のプランとされていたので、市議会における市長答弁にも登場したし、役員の名刺にも刷り込まれた。

ところが、知多半島内と西三河地域、名古屋市内を中心に勧誘したところでは意外に手ごたえが悪く、半年あまり努力しても1件も成約には至らない有様であった。2002年秋には筆者も名古屋市中区の大須商店街で営業している、台湾・韓国・ベトナム・メキシコなどの料理店の誘致交渉に同行したが、まったくというほど反応がなかった。筆者流に要約すれば、「名古屋市内よりも田舎で成り立つとは思えない」と考えられている様子であった。

(3) 「知多半島総合物産館」への転換

「世界のグルメコート」実現の努力はその後も続けられたが、2002年10月にいたっても「有望1店」という状況で、目標を10店舗から5店舗に縮小しようという意見さえ出始めた。この意見については、5店舗で「世界のグルメコート」と言えるか?という問題もあるし、その5店舗のメドも立っているわけではなかった。そこで、役員会では思い切って「世界のグルメコート」構想を断念して、「知多半島総合物産館」構想へ転換することにした。

知多半島は、農産物や花・果樹栽培のほか、乳牛飼育や養鶏も盛んであり、伊勢湾漁業も健在で食の宝庫と言える地域である。酒類も明治期まで日本3大酒造地帯であった名残りで酒造家も多く、日本酒のほか、地ワイン、地ビールからウイスキーまで造られている地域である。しかもこれらを一堂に集めた施設はまだなく、いずれどこかに作りたい施設でもあった。そのため、この提案は即座に受け入れられて、翌日には市長にも事情を説明に行くことになった。

こうして、かなり土壇場の段階で方針転換したが、それによって目標が明確になったほか、農業者を中心に「これなら自分たちでできる」という意識が高まり、以後は急ピッチで準備が進んだ。この新しい構想の中核施設は「直営農産物販売施設」であり、「目玉」を外に求める必要もなくなった。さらに、農産物販売施設としては、隣接する大府市に前年開業して好業績が伝えられる、「アグリタウンげんきの郷さと（JAあいち知多経営）」という日本で一、二を争う大型農産物販売施設がある。そこで、早速この施設と業務提携を結んで、従業員教育や営業指導、商品供給支援などの協力を得ることにした。

(4) 「農事組合みのり」の設立

「どんでん広場」での農産物の集荷方法は、

近在農家が自分で袋詰めし、値付けも自分でした農産物を、所定の時間に販売施設へ持ち込み、夕方残品を引き取る方式である。このスタイルは、当地方ではJAあいち知多傘下のいくつかの販売所などでも行われており、すでに10年以上の経験を持つ方式である。前述した「げんきの郷」でも基本的にこの方式が採用されており、どんでん広場でもすでに定着しているこの方式を部分改良して採用した。

農産物の持ち込みについては、地域農業振興の一助にするために、専業・兼業農民に呼びかけるほか、高齢者や女性など在宅者が余業に農産物や花卉を栽培して、持ち込んでくれることを予定している。しかし、当初からそうした不安定なルートに頼るわけにはいかないので、JAを通じて近在の農業者に呼びかけ、販売希望者を募った。システムとしては、(株)どんでんが主体となって「農事組合みのり」を設立し、販売希望者はこの組合に登録して、販売権を得る方式である。加入登録料は1000円、販売手数料は15%としている。

なお、筆者がかつて「朝市」の組織化に関わった経験では、予定の出店数を安定的に確保するためには、出店予定店舗数の20倍の出品者を組織しておく必要があった。そうした経験も反映させて参加者を募っているが、この組合ではまだ5倍程度の組合員数にとどまっている。

8 「どんでん広場」開設と来客動向

(1) 来場者調査から見た利用客の分布

「どんでん広場」では経営者としては素人集団であることを配慮して、開業当初の混乱によるトラブルを回避するために、来客の少ない木曜日に開業した。2日間の「慣らし運転」を経て最初の週末を迎えたわけであるが、その最初の土曜日(2003年6月13日)に、筆者が中心になってこの施設への来客調査を実施した。午前・午後それぞれ2時間ずつの来客を対象におこなったため、夕方以後飲食を目的に来場した人については掴めていないが、アンケートに応じた185人について見ると、この日(昼間)の来場者は表1のように、この施設がある東海市内からの来客が64.3%、市外からの来客が30.3%という割合であった。

なお、来場者調査はその後、開業後2ヶ月を経た2003年8月中旬にも実施し、この2回目の調査では114人の回答を得ている。一部の項目については、その数字も併記しておく。さしあたり来客の住所については比較できるので、併記した。この「2ヵ月後」の方は、初回に較べて無記入が多く比較が難しいが、市内よりも市外からやってくる人の方が増えている様子である。

表1 来客の住所

(括弧内は%)

	東海市内	東海市以外	無記入	計
開業時	119(64.3)	56(30.3)	10(5.4)	185(100.0)
2ヵ月後	56(49.1)	29(25.4)	29(25.4)	114(100.0)

開業時の来客についてさらに細かく見ると表2のようで、東海市内からの来場者のうち地元の大田町から来た人は28.6%だけで、7割以上は他地域からの来場者が占めるという予想外の集客状況であった。その理由は、来場者への聞

取り調査で明らかになった。東海市では1乗車100円で乗れる「地域バス」を運行しており、それが「太田川駅前」で停車するため、市内全域からこの施設へ容易に来ることができることが判った。なお、市外からの来客はほぼ隣接市

表2 (開業時) 来場者住所の地域別詳細

東海市(119 =100.0%)		東海市以外(56=100.0%)	
大田町	34(28.6)	知多市	28(50.0)
荒尾町	14(11.8)	常滑市	4(7.1)
名和町	5(4.2)	半田市	2(3.6)
富貴ノ台	3(2.5)	大府市	10(17.9)
東海町	2(1.7)	名古屋市	8(14.3)
富貴島町	21(17.6)	その他	4(7.1)
中央町	4(3.4)		
加木屋町	14(11.8)		
養父町	8(6.7)	無記入	10(-)
高横須賀町	12(10.1)		
横須賀町	2(1.7)		

町から来場されている。

次に来客の年齢を見ると、表3のように、開業時の調査結果では各年齢層にわたってほぼまんべんなく集客できている。しいていえば、50歳代以上が過半数を占めてやや高齢客が多いといえる。ただ、この施設はいわゆるイベント施設ではないので、買い物客の年齢層としては妥当な集客構成と言えるのではないかと判断

される。「2ヵ月後」の調査では、これも無回答が多いので正確な比較は困難であるが、30歳代以下の低年齢客が減少して、高齢者の割合が増えている様子がうかがえる。この点は、毎日朝から夕方まで在场されている神野社長の観察でも、「毎日来られる高齢のリピーター客が定数いる」ということであり、視認した状況でも客層の高齢化が進んでいるようである。

表3 回答者の年齢

(括弧内は%)

	20代以下	30代	40代	50代	60代	70・80代	無記入	計
開業時	23(12.4)	32(17.3)	19(10.7)	50(27.0)	39(21.1)	15(8.1)	7(3.8)	185(100.0)
2ヵ月後	4(3.5)	1(0.9)	13(11.4)	24(21.1)	28(24.6)	12(10.5)	31(27.2)	114(100.0)

(2) 来場者の交通手段

来場者の交通手段については表4の通りで、開業時には自家用車で来た人が69.2%とほぼ3分の2を占めて多く、地域巡回バスと徒歩を合わせた「その他」が17.3%でそれに続いていた。駅前に立地しているにもかかわらず、電車による来客が極めて少なかったことも特徴といえ

る。それが2ヵ月後の調査結果では、表4の下欄のように変化した。調査時期が夏休み期間であったにもかかわらず、車で来る客が減り、自転車と徒歩による来客が増えている。これは、この施設が地域の人たちにとっての利用施設化している事を示していると思われる。そのことは、一面では当初の目論見どおりに役立ち始め

ている反面、来客が固定化して、売上が伸びにくくなる要因になる危険性もあり、今後の経営方針との関連で注意すべき傾向といえよう。

表4 来場者の交通手段 (括弧内は%)

	電車	自家用車	自転車	その他(徒歩・バス)	無回答	計
開業時	6(3.2)	128(69.2)	18(9.7)	33(17.8)	0(-)	185(100.0)
2ヵ月後	6(5.3)	39(34.1)	29(25.4)	33(28.9)*	7(6.1)	114(100.0)

*2ヵ月後調査における「その他」は次のような内訳である。(%)は33=28.9%の内訳
 徒歩 24(21.1%)、バス7(6.1%)、その他2(1.8%)

(3) 来場者の施設利用状況

来客の施設利用状況については、まずメイン施設である「野菜売り場」の開業時の利用状況を見ると、表5の上欄のように大半が未利用者と推定される「無回答」が25.9%であり、残る約4分の3の人はこの施設で買い物をしたと推定される。表5には直接地元から仕入れた物だけ数字を入れたが、ほぼ3分の2の人が野菜を購入しており、実際に場内では「新鮮だ」とか

表示された提供者を見て「あ、この人知っている」などの声が飛び交った。2ヵ月後の調査では、取扱商品が変化しているため「買った」か「買わなかった」かだけ比較してみると、来場者の大半が野菜売り場で何かを購入して帰っており、開業後の2ヵ月間でこの施設の機能がかなり浸透し、様子を見に来るというよりは、購入を目的に来場する人が圧倒的多数を占めるように、変化したことを示している。

表5 (開業時)「野菜売り場」利用状況 (複数回答・括弧内は%)

	野菜	花	調味料	米	肉類	無回答	計
開業時	122(65.9)	31(16.8)	略(-)	略(-)	略(-)	48(25.9)	185(100.0)
2ヵ月後	買った 111(97.4)		買わなかった 3(2.6)*				144(100.0)

*「2ヵ月後」については「無回答」は集計していない。

ただ、この売り場については問題もある。開業当初でも午後には売り切れて品物が無いコーナーなども出たため、品揃えについては表6のように「満足」と「少し不満」が拮抗する状況で、問題を残したことが判った。「不満」で多

かったのは「品揃えが少ない」「価格が高い」という声であった。これらの点は、後述するようにこの施設の運営システムそのものに起因する要素もあり、基本的には今日まで改善しきれていない。

表6 (開業時)「野菜売り場」の品揃え感

	満足	少し不満	不満	無回答	計
実数	71	70	15	29	185
(%)	38.4	37.8	8.1	15.7	100.0

野菜売り場以外の店の利用状況は、物販関係(コロッケ、クレープ、おにぎり、鮮魚)については表7のように、開業時には約3分の2の人が利用した。それが2ヵ月後には、利用客率

が83.3%に上昇しており、表5で見たような「目的を持って来場する」傾向が、ここにも現れていると言えよう。

飲食関係については、開店当初や週末には終

表7 野菜売り場以外の店で買ったか(括弧内は%)

	買った	買わなかった	計
開業時	127(68.6)	58(31.4)	185(100.0)
2ヵ月後	95(83.3)	19(16.7)	114(100.0)

日行列が絶えなかったラーメン店や、2時間待ちでないと入れなかった料理店などもあったため、そうした理由であきらめて帰った人も多く、利用者は3分の1にとどまった。ただ、飲食関係の利用客には極めて顕著な特徴があった。それは、午前中の入場者には利用客が多く、午後の来場者に利用者が少なかったことである。これは、午前に来た人の一部は食事ができることが判って昼食をとったが、午後に来た人はここで食事ができることを知らないで来た人が多かったことである。そのため、午後早い時間に来た人たちの中には、「ここで食事ができるなら無理をして食べて来ることはなかったね」などという声も聞かれた。さらに遅い時間になると、帰路の混雑を避けるために落ち着かなくなり、全体に午後は飲食客が減少する傾向が見られた。そうした傾向は、施設の機能が知られば解消するものであり、2ヵ月後の調査では飲食施設の利用率が飛躍的に向上している。

なお、夕方以後については飲食施設だけが営業するため、当初から来客の大半は飲食を目的に来場される。「どんでん広場」の経営主である「株式会社どんでん」は、テナントから施設使用料(家賃)を受け取るだけで、各テナントの売り上げには関わらない。そのため施設運営の採算については、直営店舗である野菜売り場については正確に把握できるが、テナントごとの状況はつぶさには判らない。しかし客の入りはおおよそ把握できるので、それから推定すると、飲食店は夕方以後かなり客入りがよく、毎晩ほぼ満席に近いと推定されている。

表8 飲食したか(括弧内は%)

	飲食した	しなかった	計
開業時	58(31.4)	127(68.6)	185(100.0)
2ヵ月後	89(78.1)	25(21.9)	114(100.0)

むすび

(1) 初期的トラブルの解消

この種の施設の常として、当然のことながら順風満帆というわけではない。施設などハード面では、開業直後の大雨で水はけに問題があることが判り、急遽イベント広場周辺に排水溝を設置するという、追加工事を余儀なくされた。これで2000万円あまりの追加費用が必要になった。

次いで、各テナントでは随時休業日を設けるが、「どんでん広場」としては、正月休み以外はほぼ年中無休の運営をする計画であったが、施設メンテナンスのために、月1回程度は休まないとうまく行かないことがわかり、毎月第1月曜日を定休日にした。加えて、営業時間を朝9時から物販関係は夕方6時まで、飲食関係は開始時間を拘束しない代わりに、夜11時まで営業してもらう契約にしていたが、夏の間だけ物販の営業時間を夕方7時まで延長するように改めた。

もっと大変だったのは冷暖房関係であった。各テナントの店舗は、比較的狭いし、閉鎖型にできているので問題は少なかったが、「野菜売り場」は、容積が大きい上に、建物の約4分の3が厚手のビニールで二重に覆っただけの構造であるため、断熱効率が悪く、当初から予想したとおり初期に設備したエアコンでは不足な事態が起きた。7月に入ると、商品である野菜が午後になると萎れ始める問題が起きたものである。そのため、これも急遽エアコンを追加する必要が起き、あれこれ数千万円の追加投資を

余儀なくされた。

(2) 経営上の問題点

経営面でも予想外の問題が発生した。「どんでん広場」が2003年6月12日にオープンしたことや、直営事業のメインが地場野菜など農産物の販売であることはすでに述べたが、知多地域では6月から9月まで野菜の端境期で、開業まもなく商品が集まらない事態に見舞われた。ほぼ同じ期間、果物や花卉類も品薄になるため、入荷する商品が種類としても量としても減少する事態に見舞われた。加えて2003年夏は、長雨のため全国的に野菜が不作になり、いっそう事態が悪化した。そのため、売上が予定ほど伸びないという経営上の問題に遭遇した。ただし、これは通年で採算が取れば良いことなので、それほど深刻な事態ではなかった。それよりも問題であったのは、「地産地消」も「地域の利便性」も成り立たない事態であった。ことに、売る野菜が少なくなる事態はなんとしてでも回避する必要があった。そのため、「地産地消」や「安全安心」は一時棚上げして、名古屋市の中央市場から仕入れるほか、特定の野菜については高原野菜など遠隔地からも仕入れることで乗り切った。

「商品が集まらない」問題はもう一つあることが明らかになった。それは、この施設が、近隣農民からの商品提供を受けると同時に、価格も出品者につけてもらう、毎日朝8時ごろに搬入してもらって、夕方残りを引き取ってもらう方式であることを紹介した。この方式はすでに10年ほどの歴史があり、この地域では定着した方式であることも前述した。そのため、「どんでん」が新規に参入しても、比較的スムーズに運営できたが、その半面で、農業者はすでに経験済みの人が多く、1日に売れそうな量を推算して、最初から残らないように少なめに持ち

込む人が多い。その結果、午後になると比較的売れ行きがよかったコーナーは売切れが続出し、夕方にはほとんど商品がなくなるという事態になったものである。

「どんでん」としては仕入れ商品で補うので、実際に売るものがなくなるわけでないが、もともと八百屋をしているわけではないので、できれば、仕入れ品ではなく、農家からの持ち込み野菜を売りたい。ところが、この問題は、現在のシステムを続ける限り避けられない、システム上の問題でもある。まだ解決策は見つからないが、改善策を考えるべき課題になっている。

そうした設備の追加投資などで出費が増えた半面で、商品が思うように集まらないため平均客単価²⁾が予定を下回り、経営的には予定を下回る採算が続いた。

(3) 問題点の解消と展望

経営の根幹である採算問題については、開業の翌月から計画売上額を下回り始めた。様々な努力にもかかわらず、肝心の商品が十分集まらないことが主要なネックとなって、約半年間にわたって予定売上額を20~40%下回る状況が続いた。それに対しては、顧問役の会計士さんからの指摘で人件費の削減を柱とした経費の節減を図ると同時に、神野社長を中心に不振の要因である「商品の増加」に取り組み、ある程度他産地野菜を導入する方法で解消した。

その結果、2004年2月期からは単月黒字に転換し、4月は事務所移転などの追加工事をおこなったため赤字であったが、5月は再び黒字に転換でき、2003年6月開業以来の年間収支では若干の黒字になる見通しになっている。初年度決算は10ヵ月間で若干の赤字になるが、先行きはほぼ見通せる状況になった。初期投資の借り入れなどがあるため、もともと4年間は赤字

決算、5年目から累積黒字に転ずる計画であり、初年度から、赤字ながら計画数値をやや上回る結果になった。

ただ、他方では、こうした他産地産品の導入は、「地産地消」というこの施設本来の理想と乖離する結果になる。その点については、常に地元産品を取り揃えることを最優先し、「最悪の端境期でも他産地野菜が売り場の半分を超えない」ことを基準に運用する方針が立てられている。また、「無農薬・低農薬野菜」を主たる商品にしたいという理想については、この趣旨に賛同する果樹栽培者が協力して出品し始めているほか、大手企業の労働組合などとも協力して参加者を募った、100坪耕作の余業菜園による「低農薬野菜」が、まだ少ないけれども売り場に並び始め、これも順次拡大するめどが付き始めた。

本誌が発刊される頃には、2日間にわたる1周年記念イベントがおこなわれる予定である。これには、同じ東海市に開設された星城大学のリハビリ学科が、「健康相談コーナー」を開設するなど、地域との新しい連携も強まっている。

〈注〉

- 1) 「株式会社どんでん 定款」第2条による。
- 2) 「平均客単価」は、レジを通過する客が支払う額の平均額。