

商店街とまちづくり

ミニ再開発をめぐる

前田 寿

一 はじめに

市内には約三百五十の単位商店街と七十ほどの商店街群が立地しているが、その大部分は長い年月を経て自然発生的に形成された。

この自然発生の商店街の特色は地域の風土、住民の生活慣習に寄り添うように店舗の集積・業種の編成を図ってきた点にある。住民にとっては、「生活施設」経営者にとっては「経営施設」という二つの性格がほどよくバランスし、小売商業中心地を形成してきたといえる。しかも、この小売商業中心地は後背地(商圏)

が静態的な時代にあつては、広域的な立地関係の上でかなり明確な機能分担が成立し、近隣型・地区型・広域型などのタイプ間に「補充・併存・競合」の定常的な状態が保たれてきた。

しかしながら、今日全国的な都市化現象の中で、店舗集積Ⅱ小売商業中心地の形成パターンに急激な変化が起りつつある。駅前街区を中心とする面再開発の進展、スーパー等の新規立地の郊外化・大規模化は短期間のうちに新しい小売商業中心地の形成をみ、既成の小売商業中心地の再編はもちろん、小売商業中心地間の商業動線に急激な変化を生み、従

来の立地関係上の機能分担Ⅱ相互関係の切断↓面(商圏)盗り合戦の下剋上の色彩を濃くしつつある。

こうした立地関係急変の背後には、消費者が生活者として自己の価値観・ライフスタイルをもち、余暇時間の増大と車社会の進展による小売商業中心地への接近手段の多元化↓複数の小売商業中心地を回遊する「買物行動の点状化」という、わが国小売業がかつて経験したことのない環境の変化が現在進行形の形で存在する。

この小論のねらいは動態的な立地関係時代を迎えた小売商業中心地の核として

の商店街の活性化Ⅱまちづくり上の留意点を整理することにある。

二 商店街の三要素と活性化

立地産業としての小売業の特性は人的関係の重みにある。商業施設は単なる「売場」(経営施設)ではなく、消費者の「買場」であり、また買物行動以外の生活行動Ⅱ人々との接触・交流等の場でもある。したがって、ここでは消費者のライフスタイルが生き生きと反映できる「舞台」性を持たねばならない。この「生活の場」Ⅱ「舞台」としての生命は、

経営者と消費者が「商品」⇨「小道具」を通して、どのような人的関係を構築できるかどうかにかかっている。

経営者と消費者、来街者としての消費者同士間の人的関係が「互いに見知る関係」を基調とするのか、「互いに見知らぬ関係」を基調とするのかによって、「場」・「商品」(ハード商品はもちろん、サービス・情報などのソフト商品を含む)の性格は異質性を帯びてくるし、とりわけ、繁華街・盛り場は「無名性」・「匿名性」が生命であり、後者の人的関係がいかに増幅可能かどうかは活性化の鍵であるといえる。すなわち、「人」・「商品」・「施設(場)」の三つの要素の三角関係をどのように総合化できるかどうかは活性化のポイントであり、まちづくりの計画化とは、この総合化を図るための「意志」の明確化であるといえよう。

自然発生型商店街は急激な小売商業中心地の群発生・分散化により、立地条件の優劣、個々の経営者の能力格差、地域産業組織体としての商店街の組織力格差を一挙に暴露せざるをえなくなった。すなわち、従来の「二点一地区(既成の小売商業中心地および隣接地)」への店舗の集中化により発生する点状オーバーパスの集中化の場合、地区内競争の強まりの反面、「顧客動員力の相乗効果」という共存の基盤が存在しえたが、面状オーバー

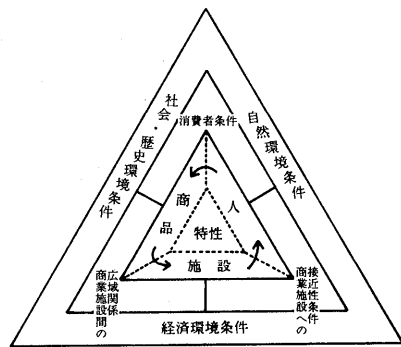
ーストア化というあらたな小売業の発展段階を迎えた今日、三要素間のギャップを生じさせないためには、「常時点検」の必要性が益々高まりつつある。まさに、一度限りの、定期点検としての対策では意味をなさなくなりつつあるといえる。計画的な意志のもとに、全面再開された商業ビルでさえが軒並み再点検を

迫られ、管理会社・企画部門・テナント組織などの「人的要素」、個々の商品・テナントミックスなどの「商品的要素」のローリング的な再編システムの確立と、それに合わせた「施設」の改変という「人」⇨「商品」⇨「施設」の動態的な三角関係の確立が急務となっている。ましてや自然発生的な商店街にあっては、この三要素間のギャップは目であてられないほど拡大しつつある。

それではこのギャップを解消し、総合化する自然発生型商店街の活性化のポイントはどこにあるのか。

第一条件は「商品・業種編成の活性化」である。先に記したように、消費者の「生活者」化と生活行動範囲の拡大の中で消費者の欲求は供給者(経営者)側の経験重視・保守的な対応を通り越し、商品の中に自己を発見できるかどうか、すなわち、商品と自己の共感を求め、購買決定するパターンが定着しつつある。したがって、「来街→来店→商品決定」の

図一 商店街の三要素と外的条件



て、図一の「人」⇨「商品」の輪は商品・業種・業態までを含め、各店および商店街がどう転換・対応できるかどうかにかかっており、経営者としての人的能力、商店街組織に対する各経営者の評価が大きくものをいうことになる。

次に、第二の条件は「施設面の活性化」である。とくに街の景観面への配慮と商店街の「生活施設」機能の重要性とを強調したい。

従来、各店舗の経営者は自己の店舗デザインに対しては執拗なまでに関心を払い、多額の投資も惜しまなかった。しかしながら、商店街全体の環境づくり・空間づくりに対しては皆目意を注ごうとせず、むしろ、自分の店舗さえ目立てば、商店街全体は御構いなしといった態度さえ散見できる。商店街通りの「道空間」としての意義を認識し、路面・建築物・看板広告類・日除け・アーケード・植込街路樹・ストリートファニチャーなどの一体的建設⇨「道の建築化」に対する努力はきわめて弱かった。したがって、従来から全国各地の商店街はアーチ、アーケード、街路灯などの環境整備事業を実施してきているし、『中小小売商業振興法』もこれらの事業を商店街近代化事業の一つに挙げ、奨励してきたが、街の景観面への配慮を欠き、これら施設の出来映えの全国的な画一性、類似性を招来す

ることとなり、街を無性格なものとして
いるケースがきわめて多い。個性に富ん
だ商店街の街並みは都市のランドマーク
として、われわれに限りないイマジネー
ションと期待感を持たせる。すなわち、
商店街の「道空間」・「街並み空間」は
人間・商品・店舗などにとって、「出会

いの空間」・「結節空間」・「共存空間」で
あり、自然・歴史・地域性などを表現す
る「キャンパス空間」・「変動空間」でも
ある。われわれはこの自由な、それでい
てきわめてヒューマンスケールに富んだ
空間に自分なりのイメージを描き、自己
を主役に仕立てようとして商店街を訪れ
る。したがって、商店街は街並みの中に
自己主張を持たねばならないし、街並み
を構成する諸要素は一貫したイメージの
もとに統一化し、デザイン化されなけれ
ばならない。ようやく国の画一的な商店
街近代化事業も本市のモデル化商店街制
度（経済局）同様、各地の特色の強化を
全面に打ち出す方向（特定商店街制度の
検討）へと転換しつつある。しかしなが
ら、ここ二、三年、全国各地で構想・計
画されつつあるショッピングモール化事
業も、やはり従来の近代化事業同様、あ
まりにも酷似した内容となっており、計
画指導にあたられる設計コンサルタント
の「地域」をみる厳しい目・態度を要請
したい。

「地域からの流通・商店街の近代化」の
発想は、昭和三十年代後半以降、展開さ
れた。いわゆる流通革命論において欠落
していた最大の問題点であり、この没地
域論は上述の商店街振興策や大型店出店
調整策における「無地域性」へつながっ
ているといえる。

また、地域とのかかわりの中で商店街の
あり方を検討すると、次の二点から益々
生活施設機能の充実を図り、その社会性
・半公共性を強める必要があるものと思
われる。

① 買物行動のレジャー化（レジャー
ショッピング化）の傾向の高まりは
勿論、他の生活行動、とりわけ余暇
活動の場として、商業機能以外の機
能の併有化を進める必要がある。

従来、ややもすると、私的な形で
供給可能なサービスまでも、公共サ
ービスとして行政に依存しがちであ
ったが、各店・商店街は新しいライ
フスタイルの提案者として消費者・
地域住民の各種の生活行動に対し、

「場」の提供、催事の企画・実施な
どの面で主体的な役割を担う必要性
があるものと考えられる。

たとえば、一部の百貨店・スーパー
が実施に踏み切っている劇場、美術
館、展示場・地域の催し場、集会所
プールの併設、さらにはミニプラザ

の整備などは、こうした観点からの
機能の併有といえよう。広場機能を
果す商店街の道空間はこうした視点
から一層の活用を旨とすべきであろ
うし、道路管理者は道の通行機能以
外の機能の発揮に対し、柔軟な対応
が求められているのではなからう
か。

② 企業中心社会のわが国において
は、地域活動が容易に定着しないが
その原因は地域活動を推進する母体
の弱さにあるといえまいか。町内会
・自治会の活動内容はどちらかとい
えば行政色が強く、したがってフォ
ーマルな活動が中心となっている。

地域住民・消費者のインフォーマル
な意向・趣向を（地域）活動として
取りあげ、少くとも活動当初の世話
役的な役割を商店街はもともっと
買って出るべきものと考えられる。すな
わち、商店街は地域産業組織体に留
まることなく、地域づくり・地域活
動の主体として、「地域生活組織
体」の中心母体化を旨とすべきもの
と考える。こうした観点から、現行
の『商店街振興組合法』も運用され
るべきものと思われる。

最後に、第三の活性化の条件は、第一
・第二の条件の総合化としての「商店街
の管理・運営の活性化」である。動態的

な立地関係時代を迎えた今日、外的条件
（図一参照）のチェック→新事態への対
応を臨機応変かつ継続・反復的に実施で
きるよう、商店街の管理・運営体制を固
める必要がある。しかも、第二条件で言
及したように、地域とのかかわり方に十
分意を注ぐ必要がある、市内商店街の中
にも、「消費者部」・「地域環境部」な
どの設置、活動の常態化を目ざすところ
が誕生しつつある。大型店の泣きどころ
である地域とのかかわりを重視し、商店
街活動の柱に据えて行く努力こそ、地域
生活組織体への第一歩であり、また、こ
うした商店街は地域のコアとして、『商
業コミュニティ』を形成しうるものと思
われる。この点についても本市のモデル
化商店街を中心に、たとえば、催事につ
いても地域住民——町内会、婦人会、消
費者グループ、趣味の会など——の協力
参画のもとに年々行事化、慣習化が図ら
れつつあり、新興住宅地内に立地する商
店街にあっては、催事を通じ、住民相互
の交流が生まれつつある。

三——全面再開発と商業経営

『都市再開発法』の適用の有無を問わ
ず、「○○地区再開発計画」・「○○地
区改造計画」といった全面再開発（既存
施設の撤去→土地の高度利用・建替え）

方式による計画は全国各地でおびただしい数にのぼるが、その内容を一見して驚かされるのは、計画内容・手法の類似性・同一性である。再開発計画の内容・手法には地域・地区を超越した「一般解」が存在するのだろうか。地域・地区の自然環境条件、社会・歴史環境条件、経済環境条件の特殊性を考えれば、各々の地域・地区の「特殊解」をどのように解き、特殊解間の動態的な相互依存関係の変動を予測し、その上でどのような戦略を設定するかが「計画する」ことの意味であろう。とりわけ、「面状オーバーストア化段階に入った小売商業中心地の質量面の急激な変化は「玉突き現象」を誘発し、混乱状態（過当競争）を生じかねない。「全面再開発」売場面積の急増」の商業経営に与える広域的な視点での影響は勿論、全面再開発は当該地域・地区内においても、次のような問題点を内包している。

① 土地の高度利用を主眼とし、商業施設の立体化・垂直化を図る外科手術方式は、立地条件の根本的な変更をもたらす。すなわち、従来、「線立地」・「水平立地」であった立地特性は「面立地」・「垂直立地」へと急激な質的变化をとげ、地域・地区内の商業動線は一変することとなる。しかも、従来、環境条件の変化

表一 商店街の類型（横浜市内）

類型	施設への主たる接近手段	業種編成上の特色	一般的な売場面積規模	該当地例	備考	
近隣性	最寄商店群	徒歩	最寄品ウエイト80%以上	100~500㎡	約200商店街	商店街名簿実態調査等から判定
近隣中心商業施設群	"	"	最寄品ウエイト65%以上	500~2,000㎡	約100商店街	"
住区	"	徒歩	最寄品・中間品ウエイト65%以上	2,000~5,000㎡	洪福寺松原など約30商店街	"
地区	"	バス・鉄道	買回品ウエイト30%以上	3,000~20,000㎡	長津田、中山、金沢文庫、新橋、大目通り、六角、鶴見、空明寺、鶴行、サニーアーク上野辺	繁華街統計調査実態調査等から判定
中城	"	鉄道	買回品ウエイト35%以上	20,000~50,000㎡	綱島、鶴見駅周辺、戸塚	②
広域	"	"	"	50,000㎡以上	上大岡	①
都心	"	"	都心の高次商業施設群	"	横浜駅周辺、伊勢佐木町、元町	③

②

垂直立地化の結果、二階以上の階を、「線」・「水平」という時間対応に恵まれたかたちでその特性を活用し、店舗のスクラップアンドビルドを繰り返えしつつ、生きながらえてきた店舗群は、同一の器（再開発ビル）の中に入ることにより、この柔軟性を失い、個々の店舗は業種、業態の持つ営業位置・時間（日）・方法の特殊性を放棄せざるをえなくなる。業種・業態によっては、これは死を意味するものであり、画一的な権利評価・交換方式では対応不能の要素を内包している。

表二 中層百貨店階層別業種構成一覽表

階層	食料品	飲料	衣服	身の回り品	家具	什器	文化品	結核物
R		8						15 6
9		2 2					1 1	2
8	1 1	9 12	3 3	1 1	2		1	6 11
7		7 8	2 3	2 10	10	7	2 2	16 13
6		2 3	6 7	4 9	9	7	2 3	8 17 13
5		1 5	17 16	11 3	6 6	2	9	12 8
4		8	22 14	14 2	1	7	1 1	2 9 7
3		1 8	22 20	16			2 2	1 6 5
2		1 10	21 21	19			3 1	10 7
M2		1 1	1	1	1	1	1	1
1	2 2	8 10	18 20				18 2	2 19 4
MB1	1 1							1
B1	7 20	20 1	13 6	8 3	1 1	2 1	2 2	4 5
B2	1 3	4 1	4 3	3 1	1 1	2	1 1	3
B3		1 1				1		1

(注) 東京都内及び神奈川県・千葉・埼玉3県の該当する百貨店22店

表三 階層別業種編成モデル例

高位階	子供遊園、園芸用品
	個店飲食店、大食堂
	家具、インテリア用品
	家庭電化製品、文具・書籍、玩具
	家庭用品、和洋食器
中位階	ベビー用品、子供服
	紳士・婦人服、ファッション性商品
低位階	衣料雑貨
	身辺細貨、アクセサリ
G.L.B	食料品

③

全面再開発により「施設」は近代（危険性）がある。

層の店舗化が問題となる。来街者を二階以上に誘引し、経営採算を確保できる業種・業態がどれほど存在するであろうか。勿論、目的買いの対象であるウォンツ商品は中位階から高位階への立地が可能となろうが、これとて図一の中の「商業施設間の広域関係」に依存している。この点については、表一（横浜市内商店街の類型）が参考となる。最寄品のウエイトが高い「近隣性最寄商店群」・「近隣中心商業施設群」・「住区中心商業施設群」にあつては垂直立地化はきわめて難しいといえ

よう。この垂直立地の限界は表一二（中層百貨店階層別業種構成一覽表）からも読みとれよう。表一二をもとに若干強引ではあるが、最大公約数的に階層別業種編成モデルとして整理したのが表一三である。

したがって、全面再開発対象地区の川途指定上の基準——容積率・建ぺい率・高さ——から機械的にはじき出される事業規模（売場面積）算定方式は「敷地面積主義」とでも呼ぶべきものであり、単に、施設供給側のスケールメリットを示すにすぎず、施設需要側（出店者）の採算条件を必ずしも満足させているとはいえないのである。ここに保留床処分を鍵とする全面再開発のバクチ性（危険性）がある。

化し、一流となっても、商店街等の

三要素の他の二つ（「人」と「商品」）

の近代化は並行して進まないのが実

態である。すなわち、同好会の域を

出ない商店街の人的・組織的条件を

考えると、全面再開発Ⅱ外科手術は

かえって街の体力（街力）を弱める

結果にもなりかねないのが実態であ

り、「心の再開発」を先行させる必

要がある。（再開発）計画の本来の

姿である「人・商品」↓「施設」の

作業手順を採択するかどうかは時間

・労力・経費の浪費の感があるが、

全面再開発の可否はこの辺にあると

いえよう。

④ 全面再開発の基本的な性格である

「短期間における既存施設の一掃↓

新施設の整備」という方式は単に環

境を物的に作り変えることに留ら

ず、長い時間の経過の中で地域住民

・来街者の体臭が溶けこみ、発酵

し、醸成された流体環境とも呼ぶべ

き「場の気（雰囲気、かおり、たま

しい、心、気持）」の破壊をもたら

すものであり、「時間の断絶」とい

うゼロからの再出発を強いることと

なる。

計画指導に当るわれわれは往々にし

て、特定の法制・手段を尺度に一般解を

求めようとしがちであるが、全面再開発

Ⅱ外科手術に対し権利者が何故、拒否反

応を示すのか、権利者の立場に立ち帰り

充分、究明してのち、計画の具体化を図

る必要がある。その意味では無暴運転に

酷似した対応が間々、見受けられるし、

われわれが準備するまちづくり手法のメ

ニューの中味は、現実の複雑な実態と比

較し少なすぎるくらいがある。まちづく

りの本来のねらいは、街の活性化Ⅱ街力

の強化にあることを再認識し、柔軟な対

応姿勢がとれるよう、手法メニューの多

元化を図っていく必要がある。

四 ミニ再開発と

モデル化商店街制度

まちづくり手法の多元化の一つとして

「ミニ再開発」のネーミングのもとに事

業化された本市の「モデル化商店街制

度」（経済局予算事業名Ⅱ地域商店街づ

くり指導事業）は、商店街におけるまち

づくりのあり方を示す好例であるといえ

る。

ここにいう「ミニ再開発」とは単に再

開発規模の大小をもって概念規定されて

いるのではなく、次のような視点から把

えられている。まず、施設面では、

① 売場面積の拡大という量的作戦を

戦略とせず、現有売場面積の見直

し、活路の発見に努める。

② 全面再開発手法のように一回限り

の完結型のまちづくりではなく、

「継続・発展する段階的なまちづく

り」を目指す。このため、先行戦略

事業の設定と後続事業の展開が可能

となるよう、当初から計画的な仕掛

けづくりに努める。その際、『街づ

表一4 街づくり協定書事例（馬車道商店街の場合）

<p>主 旨</p> <p>(1) 協定書の目的 本協定書は、馬車道商店街における「街づくり憲章」として関係者（商店街会員、同賛助会員、新規立地人等）の街づくりに対する意志の統一を図り、調和のとれた街づくりを進めることを目的とする。</p> <p>(2) 街づくりの基本方向</p> <p>① 馬車道は「開港横浜」の歴史の重みを擁する伝統ある街である。この歴史の重みを「文化色豊かな街づくり」の中で保存・修復する。</p> <p>② 人間優先の街路とし、「緑と太陽のあふれる歩行者空間創造の街づくり」を推進する。</p> <p>③ 人間交流・ショッピング行動の多様化に対応するため、「都心型商店街として魅力的な街づくり」を推進する。</p> <p>協 定 事 項</p> <p>(1) 建物の新築・増改築の場合</p> <p>① 施主等関係人は、できる限り早期の段階で計画概要を、商店街企画委員会に説明することとする。</p> <p>企画委員会は、事前調整の上、公共団体等関係団体・機関と協議し、調和のとれた街づくりの方向づけを行うこととする。</p> <p>② 上記の事前調整事項は概ね次の通りとする。</p> <p>A. 建築形態に関する事項</p> <p>イ. 壁面線後退・広場等公共空地</p> <p>ロ. 共 同 建 築</p> <p>ハ. 駐 車 場</p> <p>ニ. 建 築 物 の 色</p> <p>ホ. 看板、広告物、アーケード</p> <p>ヘ. その他の必要事項</p> <p>B. 建築用途に関する事項</p> <p>建物1階部分の用途は極力、物販・飲食・サービス店とし、業務型店（銀行、証券、保険会社等）としての利用は避け、商店街にふさわしい店舗づくりを行うこととする。</p> <p>(2) 既存建物の改修・改装の場合</p> <p>① 調和のとれた街づくりを推進するため、建物所有者等関係人は極力、改修・改装に努めることとする。</p> <p>② 改修・改装に当っては、新築・増改築の場合に準じ、事前調整、協議を行うこととする。</p> <p>(3) 赤レンガ歩道等の取り壊しの場合</p> <p>① 赤レンガ歩道等街づくり事業の施工部分に何らかの変化（赤レンガ部分の堀りかえし等）を及ぼす原因者は、事前に商店街企画委員会に工事計画を説明し、同意を得ることとする。</p> <p>また、原因者は自己の負担において原状回復を行うとともに速みやかに上記委員会へ報告することとする。</p> <p>② 商店街企画委員会は、上記①の場合、同意する前に公共団体等関係団体・機関と協議するものとする。</p> <p>(4) 赤レンガ歩道等の清掃・管理</p> <p>赤レンガ歩道、街路樹、植樹マス、フラワーボックス、ベンチ等の清掃、管理は商店街事務局と会員が共同して行うものとする。</p> <p>(5) そ の 他</p> <p>① 街づくり事業の推進に伴い派生する各店別の必要工事（埋設物・私設アーケード等）については、原則として各店別の費用負担により行うこととする。</p> <p>② その他街づくり事業に関連する事項については、商店街企画委員会と充分、事前協議し、その効果をあげるべく努めるものとする。</p> <p>③ 上記各事項の細目については必要に応じ、別途、取り決めることとする。</p>	<p>Ⅱ外科手術に対し権利者が何故、拒否反</p> <p>応を示すのか、権利者の立場に立ち帰り</p> <p>充分、究明してのち、計画の具体化を図</p> <p>る必要がある。その意味では無暴運転に</p> <p>酷似した対応が間々、見受けられるし、</p> <p>われわれが準備するまちづくり手法のメ</p> <p>ニューの中味は、現実の複雑な実態と比</p> <p>較し少なすぎるくらいがある。まちづく</p> <p>りの本来のねらいは、街の活性化Ⅱ街力</p> <p>の強化にあることを再認識し、柔軟な対</p> <p>応姿勢がとれるよう、手法メニューの多</p> <p>元化を図っていく必要がある。</p> <p>ここにいう「ミニ再開発」とは単に再</p> <p>開発規模の大小をもって概念規定されて</p> <p>いるのではなく、次のような視点から把</p> <p>えられている。まず、施設面では、</p> <p>① 売場面積の拡大という量的作戦を</p> <p>戦略とせず、現有売場面積の見直</p> <p>し、活路の発見に努める。</p> <p>② 全面再開発手法のように一回限り</p> <p>の完結型のまちづくりではなく、</p> <p>「継続・発展する段階的なまちづく</p> <p>り」を目指す。このため、先行戦略</p> <p>事業の設定と後続事業の展開が可能</p> <p>となるよう、当初から計画的な仕掛</p> <p>けづくりに努める。その際、『街づ</p>
--	--

くり協定書』(表14は馬車道商店街の協定書事例である)を締結し、まちづくりの思想(考え方)の火を消さぬよう配慮する。

③ 地域的運命共同体としての商店街を、「通り」という串で一体化し、その特性を強化する。このため、歴史的に保存すべきもの及び街にふさわしいものの保全に努めるとともに不適なものを除去する。したがって施設の全面更新よりも修復(整形外科的手法)を中心に街の景観の修景及び環境の質的向上を図り、街の体質を改善する。

④ 商店街の財産である「道空間」を積極的に生かし、「生活の場」として再編成する。このためには商業施設以外の施設(たとえば集会所・休憩の場など)を組み込み、『商業コミュニティ』として地域へのコミュニティ施設サービスを提供するとともに活動の母体的役割を果たす。

⑤ 上記②及び④の具体的な手法としては「線再開発」道の建築」から着手し、街力の向上に合わせ、点あるいは面再開発へ結びつける。したがって、道路行政(工事施行及び管理)等の公共事業及び公共関連事業との相互乗入れ・一体化が不可欠となる。

次に、商品(業種編成)の面では商店街を広域関係からチェックし、変化への対応・特化に努める。

② 適正競争状態をつねに保ち、活性化を図られるよう、同業種間の意欲づくりを運営策として重視する。

③ 「商品は人なり」という考えに立って、個々の店の品揃えはもちろん、商店街全体としての不適業種・業態の転換不足業種業態の誘導など、計画化を図り、顧客動員力の相乗効果を上げる。上述の『街づくり協定書』に基づき、事前チェックが可能となるよう配慮する。また、商店街として組織的に対応するため、企画部等を常設する。

さらに、これら「施設・商品(業種編成)」を支える「人」の問題としては、

① 経営者・従業員の「心の再開発」を忍耐強く行う。まちづくりなど共同事業に対する経営者の意識は、無関心派・積極派・消極反対派がそれぞれ、「六対三対一」であるケースがよく観察され、作業は遅々として進まないのが一般的である。

この意識格差は、「一國一城の主」根性、経営観、資力、年令、家族構成(特に跡継ぎの有無など)などの諸要因がかさなり、少々の対策

では解消しそうにない。しかしながら、「街が変わる」「人が集まる」「儲りそうだ」と動物的な感覚で変化を読みとるとたんに一斉に走り出す現金な集団である。反復継続的な人間交流を基礎に、ときには生々しい情報をぶつけ、ショック療法をも加えられるような態勢をつくりあげる必要がある、このためには商店街は会員相互と利害関係のない、公正な立場に立てる人を指導者に迎え日頃から継続指導を受ける努力が求められる(内部組織づくり)。

② 「道」を中心とするまちづくりは道の公共性を反映し、関係者がきわめて多岐にわたることから、これら関係者の関心の共通化を図る組織づくりが事業の成否を決定づけることとなる。商店街と行政との信頼関係に基づいた分担態勢の確立、そして双方がどこまで歩み寄れるかどうか。すなわち、市民参加であり、行政参加でもある事業の性格を関係者が充分認識することがスタートである。

③ 「道」を生活の場とし、集まり、利用する主体は地域住民を中心とする来街者である。そこで、計画づくり、道の「場」の生かし方(たとえば催事の実施など)にこれらの人々

の参画が得られるような仕組みを考える。上記②と③は外部組織づくりであり、商店街組織として明確に位置づけ・制度化する。

こうした視点から中小商業対策・商店街対策を都市づくりとの関連で事業化したのが前述のモデル化商店街制度である。

現行法・制度をケースに応じ組合せ、また、本市独自の制度を付加する方法により、「立地特性別モデル化商店街の指定制・調査・診断」商店街近代化構想・計画の策定・事業実施指導(調整・助言)・融資・助成」という一連の作業を三カ年(モデル化指定期間)にわたり計画的に実施していくわけである。その作業はきわめて人間臭く、泥臭いものであり、形式を重視した、通り一遍の対応では一歩も先に進めない。商店街も行政も血を吐く思いで共同歩調をとり、しかもこれを持続させる姿勢がジワジワと街力を強化していくことにつながるものと思われる。馬車道・菊名西口・第一みゆき・洪福寺松原・中華街南門通り・芹ヶ谷など既指定の商店街で展開されているまちづくりはミニ再開発の典型事例として、今後、益々、広がりをもってくるだろう。〈企画調整局プロジェクト室主査〉