

# 商店街のライフサイクルと多様な主体の活動分析

角谷嘉則

はじめに

- I. 商店街組織の活動による商店街の発展を分析する際の問題点
- II. 多様な主体の活動による商業集積の変化－長浜市の事例から－
  - 1. 商店街における変化のきざし
  - 2. 株式会社黒壁の設立をきっかけとする商業集積と変化

III. 商業集積としての商店街における多様な主体の分析

- 1. 商店街組織の活動
  - 2. 株式会社黒壁の活動
  - 3. 長浜市と長浜商工会議所の活動
  - 4. その他の組織による活動
- IV. 多様な主体の活動とその連絡状況を扱う意味  
おわりに

## はじめに

近年、中心市街地活性化において市区町村・TMO (Town Management Organization) ・民間企業・NPO法人などの主体的な活動や商店街組織との協働が注目されている。しかし、これまで商店街の発展段階を分析した先行研究では、商業集積としての商店街（以下：商業集積とする）は商店街組織の主体的な活動によって変化し形成されると考えられてきた。それは、木地節郎（1989）<sup>1)</sup>、石原武政・石井淳蔵（1992）についても同様であった。ただし、石原武政・石井淳蔵（1992）では大規模小売店舗法の規制緩和の中でショッピングセンターなどの外部の敵だけでなく、むしろ商店街組織や商業集積の課題（内部の敵）にこそ問題の根源がありそれをどう解決していくかという視点が組み込まれていた。このことは現在の中心市街地活性化の課題解決にとっても少なからず示唆に富むものと考えられる。しかし、石原武政・石井

淳蔵（1992）以降、商業集積の発展における商店街組織以外の組織およびその活動についての理論的な研究成果はほとんど見られなかった。さらに、中心市街地活性化本部の「中心市街地活性化を図るための基本的な方針」においても中心市街地活性化協議会の設置では商業者団体等の構成員だけでなく市区町村・TMO・民間企業・NPO法人などの多様な主体が参加し議論を活性化させることや、それぞれが相互に連携し主体的に取り組むことの必要性を示しているが、なぜそれが重要な課題であるかまでは踏み込んでいない。そこで、本研究では石原・石井の先行研究を再検討していくなかで発見された問題点を指摘し、商業集積の分析において多様な主体の活動とその連絡状況を明らかにする必要性を示すことが目的である。

## I. 商店街組織の活動による商店街の発展を分析する際の問題点

表 I - 1 : 商店街が発展していくための各段階における課題と固有な特徴

商店街の発展段階	商店街の課題と固有な特徴
第二段階への移行 (行動する組織の形成)	本部組織の形成、定着イベント、スタンプ・商品券などの事業、ベンチ・街路灯・駐車場の整備、小売商の日常業務の改善
第三段階への移行 (集団価値の創出)	集団価値の形成、まちなみ整備事業、まちづくり協定、ディベロッパー機能による店揃え・店舗の入れ替え、行政や外部の支援
第四段階への移行 (商店街インフラの形成と商店街外部との多面的ネットワーク)	活動を維持する自由な資源と利害対立から独立した活動をおこなう組織の確立、地域コミュニティとのネットワーク、外部ネットワークの強化、行政や外部の支援

出所：石原武政・石井淳蔵『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社、1992年、331ページを参考に作成した。

まず、石原武政・石井淳蔵（1992）の「商店街のライフサイクル」の特徴について確認していく。石原武政・石井淳蔵（1992）では、ライフサイクルが発展していく4段階において、街としての集団資源の配分方式、店主の「日常業務の周期性による制約」、共同事業を崩壊させる「仲間のねたみ」などの課題を克服する必要性を示している<sup>2)</sup>。そして、ライフサイクルが商業集積および商店街組織の課題を克服した段階での固有な特徴を示したことは注目される（表I-1参照）。この固有な特徴は各段階の基本的な要因、および公共政策課題として提示されている<sup>3)</sup>。

つぎに、石原・石井のライフサイクルモデルの問題点を検証しておく必要がある。そこで、石原・石井モデルに対する指摘や批判について確認していく。

阿部真也（1995）は、石原・石井モデルでは資源配分方式の初期の段階で商店街が互恵的な関係によって資源配分をおこなうとしたのに対して、実際にはそうならないのではないかと指摘する（表I-2の第一段階を参照）。阿部は、商店街が互恵的な関係を除いて市場的競争から出発し、再分配（行政的介入）関係をへて、商店街の対内的・対外的ネットワークへと展開するのではないかとしている<sup>4)</sup>。また、宇野史郎（1998）は小売商業集積の類型理論の新規性である発展段階の類型化を評価しつつ、商店街が大型店やショッピングセンターなどの競争関係にありながらも、商店街がなぜ形成され発展していくのかという理論的な根拠が考慮されていないと指摘する<sup>5)</sup>。いずれも重要な指摘ではあるが、その検証がおこなわれていない。また、三好宏（2000）は石原・石井モデルは公共性や地域コミュニティを意識しているにもかかわらず、地域コミュニティとのかかわりが分析されていないと指摘している<sup>6)</sup>。三好は商店街の発展段階に踏み込んだ指摘ではなく、商店街組織にコミュニティが必要か否かについての指摘であった。いずれの批判も石原・石井のモデルと同様に商業集積が商店街組織の活動によって変化することに疑問を持っていない。

宇野の言葉を借りれば、石原・石井モデルは小売商業集積の形成・発展メカニズムの解明に踏み込んでいくという点で注目される。石原・石井モデルの発展段階の要因は、多くの商店街の事業を例にあげて説明していることに裏づけられたモデルだったからである。石原・石井モデルは商店街組織から見た商業集積の発展を分析したのであり、その他の組織は行政の支援や外部の活用という表現であらわされていた。たとえば、商店街以外の組織による活動を所与とする要因をあげてみても、第一段階から第三段階までの問題である「日常的周期性からの解放」、「商店街本部体制の確立」、「行動する組織を維持するインフラへの投資」、「集団価値の形成促進」では、行政的な支援が特に必要であった<sup>7)</sup>。ほかにも、費用負担で合意することが困難な事業や、商店街組織で事業全体をコントロールできない街並み整備事業などに外的・公的な支援は不可欠であるとしている<sup>8)</sup>。

しかし、実際の商業集積は商店街組織による活動だけでなく、それ以外の組織も主体的にかかわっているのではないだろうか。たとえば、公的支援は補助金の制限があることから、市区町村や商工会・商工会議所の主導で計画の立案や事業の運営をおこなう場合が多いと考えられる。石原・石井モデルはライフサイクルに沿って公的支援を受けることを必要不可欠であると指摘している。しかし、商業集積に影響を与える商店街以外の主体的な活動としては捉え切れていないのである。これらの問題を解決するためには、地域に応じて市区町村、商工会・商工会議所、TMOなどの活動や組織形成の枠組みをモデルに取り入れることによって、商業集積が発展する要因を主体ごとの活動から分析していく必要があるのではないだろうか。そこで、つぎの章では多様な主体の活動によって商業集積に変化をもたらした事例として滋賀県長浜市を取り上げていく。

表I-2：商店街のライフサイクル

	特性	制約条件	資源配分
第一段階	小売集積のメリットの自然発生	商人活動の日常的束縛	互恵的
第二段階	集団組織性の形成と維持	仲間のねたみ	本部による資源配分
第三段階	タウン・マネジメント	商店街活動の日常的束縛	市場メカニズムの導入
第四段階	インフラと外部ネットワーク	—	—

出所：石原武政・石井淳蔵『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社、1992年より引用。

## II. 多様な主体の活動による商業集積の 変化—長浜市の事例から—

### 1. 商店街における変化のきざし

長浜市は多様な主体の活動によって変化した事例である。それは商店街組織以外にも市役所、商工会議所、市民組織などの活動が商業集積の活性化に強く働きかけてきたからである。そこで、多様な主体の活動をとおして商店街における変化のきざしについて見ていくことにしよう。

商店街に変化のきざしが見え始めたのは1980年代からであった。商店街組合および商店街連盟は1948年に設立されている。1955年には市の補助を受けてアーケードも設置される。また、1970年代までにはすでに曳山祭り、えびす講、夏中露店、歳末売出し、十日えびす、スタンプなどの販売促進事業や行事と並行するイベントも商店街に定着していた。1961年にスーパーマーケットが商店街に出店しはじめている。商店街は1970年代中頃から衰退しはじめていたようである。たとえば、商店街の衰退に危機感を持った長浜青年会議所は1975年から「朝の市民広場」と題したイベントの朝市を開催しており、この活動に商店街青年部も有志で加わっている。ただし、商店街組織でも商店街の衰退にただ手をこまねいていたわけではない。商店街の店主によると、1960年代からすでに危機感を持っており、有志でコンサルタントを招いた勉強会を開催し、店舗の建て替えや改装のために仮店舗を共同で建てるため敷地まで購入したそうである<sup>9)</sup>。また、1970年には商店街の40程の店舗も出店するショッピングビルのパワースを商店街の真ん中に開設したのである。

長浜市の商店街が転機を迎えたのは1979年の総合スーパーの郊外への出店申請によってであった。1983年の商業活動調整協議会を経て大規模小売店舗法3条結審によって長浜楽市の出店が決まる。そして、この商調協の合意を踏まえて長浜市による商店街への支援事業が計画・実施されてきた。長浜市御堂筋商店街近代化事業や長浜地域商業近代化地域計画の策定である<sup>10)</sup>。このなかで長浜市は商業・観光などの支援施策によって幅広く商店街を支援している。また、それと前後して長浜市は1984年に博物館都市構想を策定した。博物館都市構想とは、「活力に満ちた風格あるまち」<sup>11)</sup>を目指して市民

総学芸員などの目標を掲げて、それまでに実施していたイベントや地域学習・生涯学習などソフト事業、街路舗装や橋、広場、店舗など町並みの修景のハード事業をより具体的な指針として明文化した構想である。

それまでに実施していた活動には1977年度から始まった「風格賞」、1983年に開館した長浜城歴史博物館<sup>12)</sup>、そこから生まれた長浜文化塾や長浜観光ボランティアガイド協会<sup>13)</sup>などがあり、これらに長浜市からもさまざまな支援をおこなっていた。これらのなかで長浜場歴史博物館は博物館都市構想の策定に向けた動きにとっても特別な意味があった。それは長浜城歴史博物館建設では市民参加によってまちづくりが盛り上がったのであり、その勢いをいかすため1982年に市役所内部で構想策定のプロジェクトチームを設置したからである。さらに当時の長浜市長が「全市民あげての一体感が結集したシンボルが完成した」と発言していることからその影響の大きさが伺い知れる<sup>14)</sup>。つまり、この博物館都市構想の策定に向け決定的な影響を与えたのは長浜城歴史博物館の設置に向けた一連の市民活動であったといえるのである。

長浜城歴史博物館は中心市街地および商店街にも変化をもたらしていく。まず、長浜城歴史博物館の記念イベントであった「出世まつり」である。出世まつりは長浜市からも運営費の補助を出している。当初の出世まつりは長浜城歴史博物館のある豊公園で開催されたが商店街の提案によって中心市街地で毎年開催されていくようになった。たとえば、出世まつりの一つであり1984年から始まった「きもの大園遊会」では着物を着た女性が商店街のなかをねり歩くイベントであり、商店街もイベントに参画している。1987年から始まったアート・イン・ナガハマでは商店街を会場にして、各店舗もボランティアとして会場の設営していることや、有志の店舗で年間を通じて作家の作品を展示・販売している。

その他にも、風格賞ではそれまで公共施設や民家などが受賞してきたのだが、1985年度に商店街の店舗が受賞したのを皮切りに次々と商店街の店舗が受賞してきた。また、長浜市御堂筋商店街近代化事業では、商店街のメンバーが中心となった大通寺の一斉清掃、店舗の営業を停止して街路舗装、町並みの修景もおこなった。加えて、長浜市役所と長浜商工会議所が企画した市民交流使節団によって、商店街のリーダーたちが小樽市の観光を見学していたことによってその後展開されるガラスの街に対するイメージも共有しやすかったという。

以上のように、1980年代には長浜市においてまちづくりの機運が高まっていたと共に商店街にも変化が見られ始めていたのである。

## 2. 株式会社黒壁の設立をきっかけとする商業集積としての変化

長浜市では他の地方都市と同様に1980年代後半から郊外に多くの大規模小売店舗が出店してきた。だが、整備をすすめた商店街では空き店舗が減少し、多くの業種店や飲食店が新たに出店し、既存店舗を含めた設備投資がすすんできたのである。商工会議所の吉井茂人氏によると、長浜市・長浜商工会議所によって商店街の整備を促してきた「種まき」と前後して株式会社黒壁（以下：黒壁）の展開後から来街者数が増えていく<sup>15)</sup>。結果として、中心市街地にあった60以上の空き家・空き店舗が埋まり、長浜市の補助メニューを利用した整備だけでも130件以上の店舗がファサード整備をおこなったのである<sup>16)</sup>。また、店舗販売のため冷蔵設備を一新した淡水魚専門店、近江の地酒を扱い始めた酒店、民芸雑貨を扱い始めた呉服店、飲食スペースをつくったパン屋、贈答品から店舗販売を主にした陶器店や菓子店など品揃え物を変更した既存の小売商も多い<sup>17)</sup>。これはこれまで顧客の元へ商品を届けていた商売に加えて、店舗への来客に対応するための変化であったという。

商店街にこのような変化のきっかけをもたらしたのは黒壁の営業開始からである<sup>18)</sup>。黒壁のもたらしたきっかけとは、これまで商店街にはなかったガラスの専門店を開いたこと、空き家・空き店舗であった古い民家や町家へ黒壁グループの加盟店を誘致したことなど、黒壁が小売店舗としての営業のみならず商業集積においてまちづくり会社として機能したことに他ならない<sup>19)</sup>。黒壁が中心市街地における変化のきっかけになった理由を次の二点から説明していく。

まず、一点目は黒壁が空き家・空き店舗を先行して借りてきたことによって統一性のある町並みをつくってきたことである。黒壁の会社設立の目的は明治期に建設された建築物を持続的に保存するためであった。しかし、黒壁は建物の維持管理をしつつ、商店街の活性化を目指してガラスショップの経営に乗り出すことになる<sup>20)</sup>。1989年にガラスショップと工房、レストランの3店舗で営業を開始し、長浜市の中心市街地の商業集積内に計30店舗の直営店と加盟店を展開する小売店舗と飲食店

舗のグループに成長する。その間、黒壁の直営店と共同経営店は、すべて空き店舗や空き家を借用して出店している。たとえば、1990年に黒壁は黒壁ガラス館の斜め向かいの空き店舗を利用して、長浜観光物産協会との共同店舗である札の辻本舗を出店している。1991年には、黒壁の経営者が北国街道沿いの不動産を先行取得して、商店街にある飲食店と長浜市出身の陶器店に不動産を売却して出店を誘導した。翌年に、不動産を購入した郷土料理の翼果楼<sup>21)</sup>、古美術品を扱う西川<sup>22)</sup>が加盟店として出店する。翼果楼でも看板はガラスを使用した。黒壁のグループ加盟店の内訳は、直営店12店舗（11号館は2店舗、インフォメーションセンターを含む、感響フリーマーケットガーデン内の工房は含まない）、共同経営2店舗、その他16店舗である（2006年2月現在）。その他の加盟店は、その多くが空き家・空き店舗に黒壁や加盟店が誘致した飲食店や小売店である。誘致してきた店舗はこれまで商店街にはなかった業種や飲食店であった。また、一部には黒壁のガラス講師から独立した店舗や、商店街から黒壁の加盟店に加わった店舗が含まれている。また、商店街組織にも加盟している店舗もある。

つぎに、二点目として黒壁はガラス専門店の営業だけでなく、ガラス工房を持ちガラス文化の育成やガラス街道というイメージを持たせようとした点である。たとえば、前述した札の辻本舗などの店舗の看板にはガラスを使用した。また、黒壁の直営店などではガラスの食器類をできるだけ使用すること、パンフレットの作成やイベントなどでも工夫を凝らしている。その他にも、ガラスのアート展を開催する店舗、有料の私設美術館であるガラス鑑賞館（現：黒壁ガラス美術館）を開設する。また、黒壁は北国街道をガラス街道として定着させるべく、1993年にオーストリアのラッテンベルグ市の南チロル街道と長浜市の北国街道との間にガラス街道提携に調印し、ガラス街道姉妹提携を結んだ。その後、黒壁は両市の提携によってラッテンベルグ市へグラヴィール技術を習得するために自社のスタッフを留学させたことや、ラッテンベルグから講師を招いたこと、さらに第3工房であり研究室となる黒壁ガラス研究室を開設している。いっぽうで、外に対しても小・中学生を対象にした課外学習教室、ガラスの体験教室、ガラス大学などのガラスの体験と教育を実施してきた。

そして商業集積の変化にともなって黒壁はまちづくり会社の機能を他の組織に移行させた。それが新長浜計画

株式会社、任意団体プラチナプラザ、NPO法人まちづくり役場などの組織である。これらの組織は黒壁を中心として長浜市や商店街などと協力しながら活動している。たとえば、新長浜計画株式会社（以下：新長浜計画）<sup>23)</sup>は1996年に黒壁と地元企業が合同出資で設立した会社である。新長浜計画は複合型のテナントビルであるパワースを存続させるために設立されたが、黒壁の不動産部門や10周年記念事業などの計画を実施するための実動部隊と位置づけられている。また、黒壁は新長浜計画が運営するパワース内のテナントとしてオルゴール堂の営業もおこなっている。新長浜計画は独自に空き店舗に計7店舗（2006年3月まで）を誘致しているが、それは黒壁がグループ協議会の加盟店を増やさないことを決めたことに関係している。黒壁は1998年まで加盟店を増やしてきたが、1999年以降には新規募集をしていない。

また、まちづくり役場は、黒壁のグループ協議会、視察の事務局、広報活動など黒壁の総務がおこなってきた仕事を受け継いでいるように、新長浜計画とまちづくり役場は黒壁の計画を実施する組織としての性格をもつ。まちづくり役場は北近江秀吉博覧会の事務局として使われた空き店舗をそのまま事務局として使用している。また、北近江秀吉博覧会のコンサルタントであった出島二郎氏を講師に迎えておこなう勉強会のコーディネーターもおこなっている。

以上のように、黒壁の営業開始は商業集積にとって変化のきっかけとなり、その後も黒壁は商業集積のマネジメントにおける中間支援的な組織を設立してきたのである。

### Ⅲ. 商業集積としての商店街における多様な主体の分析

つぎに商業集積内の複数の組織の活動を具体的に見ていこう。長浜市の事例では商店街組織以外で黒壁、長浜市・長浜商工会議所、NPO法人ギャラリーシティ楽市楽座、NPO法人まちづくり役場、新長浜計画株式会社などの活動と連絡状況を見ていくことにする。ただし、紙幅の制限があるため商業集積に変化がみられた1980年代以降におけるイベントや町並みの修景などに絞って論じていく。なお、ここでの記述は商店街組織以外の多様な組織の主体的な活動と商業集積の変化との因果関係を明らかにするためである。そのため商店街組織以外の

組織が主導でおこなった活動があったかどうかという点について商店街組織との主従関係を明確にしつつ論じていく。それは前述してきたように商業集積における商店街組織の活動をその他の組織が支援する分析はすでにおこなわれてきたが、その他の組織が主体的に活動し、むしろ商店街組織がそれを支援している場合や、その他の組織のみでの活動については分析対象として重視されてこなかったからである。なお、各主体の活動と事業における主従関係は筆者のヒアリングに基づいて分類し記述している。

#### 1. 商店街組織の活動

長浜市の商店街連盟は5つの商店街振興組合と1つの任意団体から構成されている（2006年度）。まず、商店街連盟およびそれに加盟する商店街のイベントから見ていくことにしよう。1980年代から始まった事業としては、馬酔木展（1987年～）を商店街のメンバーが立ち上げており、ビアレルーチェ（2001年～）では黒壁のグループ協議会と共同で開催、きもの大園遊会（1984年～）、アート・イン・ナガハマ（1987年～）にも実行委員会のメンバーとして参画している。馬酔木展は、ながはま御坊表参道商店街（当時：御堂筋商店街）の整備を契機として商店街のメンバーが企画して、観光協会や長浜市とともに開催した。馬酔木展は、野山に自生する馬酔木を鉢植えにして大通寺の一角で毎年2月末から4月にかけて開催する展示会である。当初は、それより少し早い1月から開催される盆梅展から鉢など必要な備品類を持ってきて準備をすすめたように盆梅展と共通するメンバーが参加している。ビアレルーチェは夜間の賑わいを目的として街路に灯りをともしたガラスを並べるイベントであり、滋賀県の補助事業として始まった後も長浜市の補助を受けながら開催している。また、きもの大園遊会は観光協会や長浜市などが主に開催する事業であるが、実行委員会のメンバーに商店街組織からも参加していることや抽選会やイベントで商店街組織も協賛している。きもの大園遊会は観光客の誘致、商店街の周遊性、地場産業の振興などを目的として長浜市が企画し運営費の一部も補助している。このように、1980年代以降の商店街組織とイベントとの関係を見ていくと馬酔木展以外は他の組織が立ち上げていたイベントであり、それに商店街組織も共催もしくは協力していたのであった。

町並みの修景については、ながはま御坊表参道商店街

の整備事業（160m、32店舗改装）を取り上げることにする。この事業は1987年から商店街近代化事業を実施して1959年に設置されたアーケードの撤去や街路舗装とともに、針屋橋のつけ換えと拡幅、ポケットパークの整備、各店舗の1.5mのセットバックと雁木式の屋根付のファサード整備をおこなっている。この内容について関係者のヒアリングを通して記述していく<sup>24)</sup>。アーケードの撤去か改修かの議論、店舗のセットバックやファサード整備は中立的な商業者が多かったそうである（中居純一郎氏）。田中聖文氏によると、長浜市と商工会議所の職員も中立的な商業者の懐柔、営業中断や費用負担について相談してまわったようである。そのため商店街の整備は南の出入り口付近から開始されたのだが、統一された町並みを重視して整備していくので途中から後戻りできないようにもっとも北に立地していた店舗も改装を始めたのであった。商店街の入り口と出口を同時に整備したのである。その他にも、商店街組織は公道にある除雪用のスプリンクラーの電気代の負担、掃除や手入れをおこなうことも決めた。いっぽう、長浜市では雁木式のファサードが雨天に通行できることや統一された町並みに公共性を認めるという発想で個人店舗にも補助金を出している。また、滋賀県のCI事業の導入によってロゴ・マーク、買物袋、包装紙、シールなども作成している。このようにながはま御坊表参道商店街の整備は商店街組織の活動が事業を主導してきたのであり、その活動を長浜市が強力にバックアップした事業だったといえるだろう。また、ながはま御坊表参道商店街では一連の整備が完成した1989年に商店街組織のメンバーが中心となって地元の住民とともに大通寺を守る会を設立する。大通寺を守る会は、前述したように商店街整備を契機として大通寺の一斉清掃をおこなった。その後は大通寺の池や土堀の改修もおこなっている。

## 2. 株式会社黒壁の活動

イベントでの商店街組織との関係については前述している。また、アート・イン・ナガハマには運営委員会に黒壁の社員や加盟店も参加している。いっぽう、黒壁独自では、夏季・冬季のイベント、個人作家や団体の展覧会、黒壁美術館の特別展などを実施しており、かつてはスタンプラリーなども実施していた。

町並みの修景についても前述したように、黒壁は30店舗のグループを形成したように空き家・空き店舗を先

行して取得または紹介し、場合によっては長浜市の補助を活用しつつ店舗の外装整備をおこなったのである。そもそも、黒壁という会社の設立は建物を保存することが目的であり、当初の活動がその後の町並み修景やまちづくりの機運にもっとも大きな影響を与えたと考えられる。その黒壁設立時における保存運動についてもふれていくことにする。黒壁銀行「黒壁」という社名は、1898年に建設された百三十銀行長浜支店の黒漆喰の建物が「黒壁銀行」、「黒銀行」と呼ばれる地域のシンボリックな建物であったことに由来している。その後、建物は明治銀行、専売公社、地元の民間企業である和紡、カトリック教会へ移った。カトリック教会は教会として利用するために外壁を白く塗っていた。その後、カトリック教会は建物が老朽化したため、運営する保育園に隣接する場所へ教会の移転を決める。武藤実氏によると、カトリック教会は長浜市へ購入を持ちかけていたが長浜市も購入できなかったため、民間企業に売却のあっせんを依頼したのである<sup>25)</sup>。1987年10月にカトリック教会は民間企業に黒壁銀行を売却した。民間企業が購入した後に黒壁銀行を移設すると噂され始めたことから、商店街のある周辺の自治会は署名を集めて11月末に長浜市へ建物保存の要望を出した<sup>26)</sup>。この住民からの要望によって長浜市もあらためて保存を模索する機会をえたのだが単独での購入することはできなかった。そこで、青年会議所メンバーを中心として出資者を募り株式会社の設立を目指すことになる。1988年2月には出資者がまとまったので購入していた民間企業は長浜市の依頼を受けて売買契約を解除した<sup>27)</sup>。そして、黒壁は光友クラブ、ながはま21市民会議のメンバーが中心となって1988年4月に設立される<sup>28)</sup>。また、光友クラブのメンバーが中心となって始まったイベントこそアート・イン・ナガハマである。この点はその他の組織で論じていくことにする。なお、現在の黒壁出資者には商店街組織としては出資していないが、複数の商店街組織メンバーも含まれている。

## 3. 長浜市と長浜商工会議所の活動

イベントについては、馬酔木展、ビアレルーチェ、きもの大園遊会、アート・イン・ナガハマのいずれも長浜市主催のイベントではないが運営費の一部を負担しており、いずれのイベントにおいても運営委員会には長浜市職員が参加している。

町並みの修景については、空き店舗の活用と町家の保

存、街路舗装、民家や店舗のファサード整備の補助、町並み協定の締結をおこなっている。まず、空き家を改修して活用した観光物産センターお花館について見ていくことにしよう。観光物産センターお花館は商店街組織を含む複数の団体で商店街の空き家を借りて整備した商店街近代化計画のモデル店舗である。お花館では観光物産協会の加盟店の商品などを販売していた。お花館は長浜御坊表参道商店街の整備のさきがけとなった事業であった。吉井茂人氏によると、商店街の整備のためのモデル店舗をつくって共通のイメージを持つため、そして整備前に空き店舗を埋めておきたかったことからお花館が設置されたのである<sup>29)</sup>。お花館は長浜で親しまれている大通寺のお花狐の物語にちなんで命名されている。お花狐は、その他に橋の修景やモニュメントとしても活用された。長浜市ではお花館以外にも、長浜市でもっとも古い建物を寄付によって譲り受けた四居家（江戸期の町家、2004年から観光情報センターとして活用）、安土桃山時代から十人集・三年寄（江戸時代）として長浜の自治にたずさわった安藤家（明治期・大正期の町家、1998年から有料で施設を公開）を借用するなど伝統的な商人の町家を保存し活用してきた。加えて、曳山祭りの山車を修理できるドックを設けた曳山博物館（2000年完成）も長浜市が建設した。お花館、町家の活用、曳山博物館などの事業は長浜市と長浜商工会議所の影響が大きかったのである。

1988年に、大手門通り商店街（当時はサンロード）と北国街道の工事が同時にすすめられた。北国街道整備事業は、長浜市が北国街道の街路整備や街道沿いのポケットパークの整備、橋の修景をおこなった事業であり、自治省のふるさとづくり特別対策事業に採択されている。駅前通りから南側の北国街道は1988年から1991年にかけて地道のイメージを持たせた舗装を施工し、駅前通りから北側は1991年から1992年にかけて視覚的に歩車分離の効果を持たせるように中央部分を半剛性舗装、両側にダークグリーンを自然石を敷設した。また、この事業と同時に北国街道の町並み協定が締結されている。町並み協定は、1990年に長浜らしい街道沿いの景観を保全するために建物の高さや色彩、緑化をおこなうことを目的とした協定である。この町並み協定は北国街道町衆の会によって作成された。北国街道町衆の会は北国街道沿いの旅館業者を中心としたメンバーによって設立された組織である。長浜市では今町、今川町について3件

目の近隣景観形成協定締結であり、中心市街地では初めてであった。翌年に2箇所案内板を作成している。黒壁も北国街道町衆の会に参画している。

1994年には長浜市で4件目の近隣景観形成協定として博物館通り商店街で協定を締結した。この協定は、博物館通り商店街（当時はIGO商店街）の景観整備を目的として街なみ環境整備事業の一環としてすすめられている。博物館通り商店街の街なみ環境整備事業は、1995年から実施された博物館通り商店街の店舗のファサードを整備する事業であり、2000年度までに24件の整備をおこなった。街なみ環境整備事業は、1994年に国土交通省（当時の建設省）の「街なみ環境整備事業」の採択を受けて同年に協定を締結した。長浜市は、1995年に『長浜市まちなみ・まちづくり協定要綱』を作成して、一棟の建築物に対して最高500万円までの補助を実施して、街なみ環境整備事業と同時に博物館通り商店街のポケットパーク整備、道路の修景舗装、橋の修景舗装などの事業をおこなった。このように協定の締結およびそれに基づく計画とその実施は長浜市の主導のもとですすめられた。

1998年に長浜市と長浜商工会議所は長浜市のTMO事業として補助を受けて、ゆう壺番商店街の13店舗のファサード整備と街路の石畳舗装をおこなっている。ゆう壺番商店街は、1987年に整備した長浜御坊表参道商店街と連続した商店街であり、中心市街地の回遊性を向上させることがこの事業の目的であった。

#### 4. その他の組織による活動

まず、NPO法人ギャラリーシティ楽座のイベントであるアート・イン・ナガハマについて見ていくことにする。アート・イン・ナガハマは1987年に始まった絵画やクラフトなどアートの芸術の青空市である。青空市には長浜市内外の作家が参加して2日間の展示販売を開催して10万人ほど（事務局の発表）の人を集めている。もともと、長浜市役所がアメリカの青空市のイベントを模索していたところ、長浜青年会議所と共に絵画の大展示会を計画していた石井英夫氏（美容院経営）に依頼して始まった。当初のイベントは、長浜城歴史博物館前の豊公園自由広場で開催されていたが、1993年に運営管理の資金面や地元商店街の回遊性、イベントの持続性を考えてまちなかに移動した。この催しの準備や実施はNPO法人ギャラリーシティ楽座（2002年12月にNPO法

人化)を事務局とした運営委員会によってすすめられている。運営委員会とは、商店街の店主を中心として信用金庫職員や長浜市役所職員なども加わったイベント運営体制である。イベント体制についてみていくと当初は創設者である石井英夫と光友クラブのメンバーと商店街組合の有志によってイベントや事務局を支えてきた。長浜市の商店街連盟の会員としては、理事長経験者を含む有志が常時企画会議に参加していた。イベント体制は通常のイベントと同様に組織ごとで分かれており、またその中に部署を置いている。具体的には、総務(総務部、広報部、作家部、資金管理部)、企画(イベント部、オークション部)、交流(交流部、模擬店部)、施設、楽座、事務局(ギャラリー楽座、長浜市商工観光課)があり、各部署3~10人の部員から構成される。実行委員会のスタッフは、毎年1/3が留任し、1/3が担当替え、1/3が新任となっている。つまり、運営委員会はその年ごとに新しい体制をつくっている。また、ギャラリーシティ楽座はイベント事務局の他に絵画の常設展示会、「ギャラリーシティ・ながはま楽座」の加盟店舗の事務局も兼ねている。ギャラリーシティ・ながはま楽座とは作家の作品を長浜市内の加盟する店舗に展示・販売する試みである。その目的は一年を通して街全体を美術館にしようとするものである。楽座の加盟店舗は、アート・イン・ナガハマへ参加するのと同時に「楽座」の看板を出して営業する。加盟店舗数は当初40~50店舗であったが、2005年の段階では25店舗ほどである。これらの多くが商店街の店舗である。また、アート・イン・ナガハマは豊公園で開催していた当時でも、大小の多くのテントが必要であった。このテントの張り出しは事務局や実行委員会のみならず多くのボランティアによって支えられている。中心市街地の商店街からは少し離れた場所での開催であったが、商業者達も個人的に参加していたようである。また、現在は商店街組合がある大手門通り、北国街道、博物館通り、ゆう壺番街、表参道で開催されているのでほとんどの商業者がこのボランティアに参加している。その他にも、市民は各種のイベントや炊き出し、清掃など多様な支援をおこなった。たとえば、豊公園開催時に数十人の主婦による「AIN母の会」は一日目の夜の交流会で出す食事をつくっている。この食事には湖北のふるさと料理を用意して作家をもてなしている。また、イベント閉会後の清掃活動には中学生も参加している。さらに、現在でも前述した各部署のメンバーもボランテ

アの参加によって当日には100人以上に膨れ上がる。このようにアート・イン・ナガハマは実行委員会が主催しつつも商店街組織、住民、作家、長浜市などと協働で開催されているのである。

つぎに、新長浜計画株式会社の町並みの修景について見ていく。新長浜計画は前述したように中心市街地の空きビルであるパウワースの運営、ディベロッパーとして駐車場の整備・管理、感響フリーマーケットガーデンの整備・管理、プラチナプラザの管理、中心市街地の空き店舗に小売業や飲食業などを誘致している。感響フリーマーケットガーデンは土日と祝祭日に開催する環境・健康・リサイクルにまつわるフリーマーケットの広場であり、フリーマーケット用のブースを設置した路地のような小道を通っていくと広場には巨大な万華鏡を設置している。出駐車場は6箇所193台分を整備および管理している(2006年2月まで)。パウワースでは、1997年に黒壁の直営店として長濱オルゴール堂が新装開店し(その後2005年に場所移動)、2004年に長浜商工会議所がまち家SUCCESSION横町の出店、2005年に黒壁が海洋堂フィギアミュージアム黒壁を誘致するなど他の組織と連携してきた。まち家SUCCESSION横町では、2004年から20店舗程分のブース(約12㎡/ブース)の集合店舗である。まち家SUCCESSION横町のコンセプトは、商店街にない業種を誘致することが目的であったことから、店舗の多くは長浜市外からの出店している。まち家SUCCESSION横町の整備は、空き店舗の活用を目的とするTMOのテナントミックス事業として長浜市の魅力ある商店街づくり事業の補助を受けた。

最後に、NPO法人まちづくり役場によるイベントや行事等の情報の広報について見ていく。もともと、まちづくり役場は1998年に黒壁グループ協議会の事務局、黒壁への視察の窓口やメディアの取材を外部委託するために黒壁が設立した組織である。ただし、まちづくり役場は中心市街地の商業集積全体の支援を目指していることから2003年にNPO法人に登録されている。この活動のなかで視察は年間200件ほど受け入れており、視察団体にただ案内するだけでなく黒壁・行政・商店街・議員などの講師陣によるレクチャー、資料提供、活性化のポイントを紹介するなど大きな宣伝効果を発揮している。中心市街地のマップ作成では「長浜まち歩きMAP」<sup>30)</sup>を作成している。まちづくり役場が作成および集金から配布まで一切の管理をおこなっており、中心



市街地の小売店や飲食店など124店舗が参加している。このマップは寺院や曳山蔵などの施設、宿泊・店舗の立地、各店舗の詳細な情報だけでなく、季節のイベントや行事の情報や観光コースも紹介している。さらに、事務所をスタジオにした地方局のテレビやラジオ放送によってイベント情報の広報活動をおこなっている。まちづくり役場は以上の事業から運営費を捻出していて寄付がまったくないことも特徴としてあげられるだろう<sup>31)</sup>。また、まちづくり役場にはまちづくり教育を企画して開催した勉強会もある。それが市民の勉強会である出島塾および近江万葉学会、長浜まちづくり大学である。これらの勉強会には、商店街の小売業者や地元の企業だけでなく、長浜市役所の職員や主婦を含めて地域住民も参加している<sup>32)</sup>。

#### IV. 多様な主体の活動とその連絡状況を扱う意味

それでは、長浜市の商店街における多様な主体の活動を改めて整理しておこう。イベントでは、商店街組織のメンバーが主導して始めたのは馬酔木展のみであった。ただし、商店街周辺の自治会が参加する曳山祭り、夏中露店、十日えびすなどの行事や、商店街の歳末売出しイベントなどはこれまで通りおこなわれている。いっぽう、アート・イン・ナガハマはギャラリーシティ楽座によって始まり、そこで商店街組織および多くのメンバーが支援していた。また、まちづくり役場の広報活動ではマップの作成やテレビ・ラジオ放送、市民の勉強会などで商店街組織内での有志のメンバーとの強い協力関係があった。

町並みの修景では、商店街組織が主導したながま御坊表参道商店街の整備事業において長浜市の補助や計画の作成、長浜市と長浜商工会議所による調整やお花館の設置などで支援していた。また、まちなみ協定の締結、町並みの保全に対する補助制度の実施は実質的に長浜市の主導でおこなわれた。いっぽう、黒壁の保存運動は商店街のある複数の自治会が署名して長浜市に要望を出したものの保存することが難しかったことから会社を設立したのであった。その後、黒壁はそれまで商業集積になかったガラスをコンセプトに統一して店揃えや店舗の入れ替えをおこなって町並みの修景に寄与し郊外の商業集積と差別化しつつ、従来と異なる顧客をつくりだしてきた。その活動は中間支援的な機能を果たしている新長浜計画にも受け継がれ、まち家SUCCÈS横町、長浜オルゴール堂、海洋堂フィギアミュージアムなどを長浜商工

会議所や黒壁と連携して整備したのである。

以上から、長浜市の事例からの示唆として次のことがあげられる。①町並みの修景では商店街組織による整備がおこなわれたが、長浜市や長浜商工会議所による計画と支援、黒壁や新長浜計画など商店街組織以外の組織によるデイベロッパー的な活動の比重も大きかった。②商店街組織はイベントにおいて他の組織が主催する事業に有志のメンバーで協力体制を築き支援したこと、町並みの修景にともなう事業では主導した事業だけでなく他の主体が主導した事業においても有志のメンバーが店舗を改装するなどの投資をおこなって協力していた。

#### おわりに

長浜市の事例から、商業集積としての商店街は商店街組織以外の組織の分析をおこなうことが必要であったといえるだろう。それは、長浜市・商工会議所、黒壁、その他の組織の主体的な活動が商店街に強い影響を与えたからであった。しかし、本研究で指摘した点だけでは商店街の分析、および商店街のライフサイクルモデルに残された課題が解決できたとは言いがたいことも確かである。最後に、本稿では解決されていない問題点をあげておきたい。本稿では長浜市の分析においてイベントと町並みの修景を用いたが、地域ごとに主体が異なるということは各地域によって課題も異なるのであり、課題そのものについても再検討していくことが必要であるという点である。つぎに、各地域においても長浜市では黒壁が全市民的なまちづくりの動向を背景に生まれてきたように商業集積が変化するきっかけ（新しいライフサイクルの第一段階にいたる前の段階）を解明することが求められる点である。これら課題を明らかにすることは商店街のライフサイクルをモデル化するうえでも必要不可欠になるだろうと考えている。以上については今後の研究課題としたい。

#### 注

- 1) 木地節郎は生成期、成長期、成熟期、衰退期の4段階の順に推移するモデルを提示し、各段階における最寄品店、買回品店、飲食・サービス業店の変化から明かにしようとしている。各段階への推移を業種構成からみていくと次のようになる。①最寄品店、②買回品店、③飲食・サービス業店の順に店舗は増加を辿っていく。さらに業種店および商業集積内の品揃え物の形成の変化を見ていくと、①日常必要食料品・

- 日用雑貨が増加し、②生鮮食料品の強力店、趣味的商品、軽衣料チェーン店が増加し、③それぞれの業種が充実し、④日常必需品の品揃え物に集約されてチェーン店も撤退するに至るとしている。木地節郎（1989）「商店街のライフサイクルの特性」『同志社商学』第41巻2号、p.217。
- 2) 石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社、pp.296-297。
  - 3) 石原・石井（1992）、前掲書、pp.322-332。
  - 4) 阿部真也（1995）「中小企業と街づくりの課題」『現代流通論4 中小小売業と街づくり』大月書店、pp.26-27。
  - 5) 宇野史郎（1998）『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社、pp.98-100。
  - 6) 三好宏（2000）『「まちづくり」による地域小売商業の振興に関する研究』神戸大学大学院博士論文、pp.17-19。
  - 7) 石原・石井（1992）、前掲書、p.331。
  - 8) 石原・石井（1992）、前掲書、p.325。
  - 9) 中居純一郎氏へのヒアリングより（2006年9月8日）。
  - 10) 拙稿（2005）「滋賀県長浜市の商業政策による調整と振興」『政策科学』13巻1号参照。
  - 11) 「活力に満ちた風格あるまち」は1978年の長浜市総合計画の基本構想の策定（第二次総合計画）から引き継がれている。
  - 12) 長浜城歴史博物館は、展望台を備えた民族資料館であり、生涯学習センターとしての役割も担う施設である。歴史博物館の建設に先立って、1978年に民族資料館の建設提案、1980年に多額の寄付から長浜城天守閣募金委員会が設立され、行政、企業、市民が一致団結した募金活動がおこなわれた。そして、歴史博物館の瓦には募金をおこなった約8,200人の一人一人の名前が刻まれている。募金以外にも、火縄銃や藩札、槍などの展示品の寄付が相次いだようである。このように歴史博物館の建設は、長浜市の呼びかけから全市民的な活動だった（長浜市（1993）『長浜物語』長浜市、pp.18-21）。
  - 13) 長浜観光ボランティアガイド協会は、2002年度で2.4万人のガイド実績がある。ガイド協会は、長浜観光協会がボランティアガイド養成講座を開講して1984年に設立された。事務局は、1992年から2004年まで黒壁9号館の長浜観光情報センターに置かれていたが、現在は湖北観光情報茶屋四居家に置かれている。
  - 14) 長浜市、前掲書、p.19。
  - 15) 吉井茂人氏へのヒアリングより（2005年12月2日）。
  - 16) 各店舗の外装整備にかかわる長浜市の支援としては、商業観光推進事業（1987年、58件）、商店街近代化事業（1987年、33件）、魅力ある商店街づくり事業（1988年、16件）、街なみ環境整備事業（1995年、24件）などがある。いずれも2005年度までの集計である。
  - 17) 藤林英孝氏（魚三、2005年9月30日）、川村和彦氏（かわ重、2005年9月30日）、小畑洋子氏（橋川酒店、2005年9月30日）、富田晃夫氏（パンの街かどや、2005年10月10日）、富田浩徳氏（かどや、2005年10月12日）、栗原通明氏（くり原、2005年10月11日）へのヒアリングより。
  - 18) 加藤司（2003）「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房、p.169
  - 19) 拙稿（2003）「株式会社黒壁のTMO的な機能」『政策科学』11巻1号を参照してほしい。
  - 20) 黒壁直営店の品目別の売上は、ガラス商品（輸入・国産）57.3%、オルゴール類19.0%、ガラス工房の製品6.3%、飲食売上6.1%、ガラス体験教室受講料6.3%、不動産賃貸3.0%、美術館入場料1.9%、その他0.1%である（2004年度、株式会社黒壁（2005）『第17期 事業報告書』より引用した。）。
  - 21) 翼果楼を経営する茂美志屋グループは、直営の4店舗と支店が1店舗である。直営店の3店舗は、いずれも黒壁の設立以後に長浜市中心市街地の商業集積内に出店した。また、直営店のうち2店舗が黒壁グループ協議会に所属している（辻喜八郎氏へのヒアリングより、2005年10月10日）。
  - 22) 古美術西川は、東京にも店舗を持っている。長浜市中心市街地の商業集積内には直営店および資料館、敷地内にテナント2店舗を誘致している。3店舗はいずれも黒壁グループ協議会に参加している（黒壁グループ協議会会長、西川英俊氏へのヒアリングより、2005年10月12日）。
  - 23) 資本金は8000万円で、黒壁を含めた16社の出資により設立された。代表が黒壁役員である。
  - 24) 表参道商店街、中居純一郎氏へのヒアリングより（2006年9月8日）。当時長浜市職員、三山元瑛氏へのヒアリングより（2006年1月13日）。当時長浜市職員、田中聖文氏へのヒアリングより（2004年5月13日）。長浜市職員、西島進一氏へのヒアリングより（2006年7月5日）。
  - 25) 元カトリック幼稚園園長、武藤実氏へのヒアリングより（2006年4月26日）。
  - 26) 当時自治会長であった藤沢弘武氏によると長浜市に第六連合の6自治会で提出したそうである（2006年9月8日）。他にも第八連合や、複数の連合に所属する7つの自治会が連名で保存を求めた請願書を提出したそうである（長谷部清志氏、2006年3月10日）。実際に銀行の移築の噂があったのだが具体的な案や計画は存在していなかったようである。ここでは当時の自治会長を含めて自治会が町並み保全に熱心であったという点を指摘した。なお、自治会は旧長浜市で15連合、185の自治会が運営されている（2006年1月まで）。自治会は曳山祭りの山組や商店街のメンバーと重複する場合もあるが別組織として運営されている。
  - 27) 長浜市（1988）、『広報ながはま』、4月1日号、p.10。また、民間企業は以前から長浜市の博物館都市構想に沿った活用を考えていたという記事もある。「一部に言われているような、教会をとり壊すことは今の所考えていない。保存して市の構想に沿った使い方がなされれば最善と考えている。二、三、民間から買いの問い合わせが入っているが、保存優先の立場から断っている。しかし、値の吊り上げを狙った先き買

いと思われては困る。売り出された段階で市外業者などに買い取られるよりは、市の発展を願う私らが買った方が得策だと考えた。」（『滋賀夕刊』1987年12月7日号）。

- 28) 拙稿（2004）「株式会社黒壁の設立と経済倫理」『政策科学』12巻1号を参照してほしい。
- 29) 長浜商工会議所、吉井茂人氏へのヒアリングより（2005年12月2日）。
- 30) 長浜まち歩きMAPは、新規加入店舗は5万円、継続店舗は2万円の参加費用がかかる。
- 31) 2004年度では、視察の受付および講演料、黒壁グループ協議会事務局、長浜まち歩きMAPによる売上の合計が総額の

7割を占めている。

- 32) 淡海万葉学会は、北近江秀吉博覧会のコーディネーターを務めた出島二郎を講師とする勉強会の一つである。出島二郎による勉強会は出島塾と呼ばれており、企業のマーケティング研究会など三つのコースに分かれている。そのなかで、淡海万葉学会は長浜でまちづくりを実践していく後継者を育成することが目的である。また、出島二郎によると北近江秀吉博覧会では7、8人の人材育成することを目標にしていた（出島二郎『長浜物語－町衆と黒壁の十五年－』まちづくり役場、2003年、p.37）。