

株式会社黒壁の研究－TMO的な機能の分析－

角谷 嘉則

わが国の商業政策では、中心市街地の商業集積を活性化するために中心市街地活性化法(以下：中活法)が1998年に施行され、2005年までに600以上の市区町村で中心市街地活性化基本計画を作成し、400ほどのTown Management Organization (以下：TMO)も設立されている。しかし、中心市街地活性化を達成した地域は少なく、計画を実施する方法や組織連携の仕組みの変更が求められている。

本研究では、全国の中心市街地活性化のモデルになっている長浜市に着目して、株式会社黒壁(以下：黒壁)を核とした中心市街地活性化の要因を分析する。国土交通省が選定する観光カリスマを輩出し、政府の機関紙や、中心市街地活性化に関連する省庁や財団法人においても先行事例として紹介されている。また、多くの市区町村から延べ2,000以上の団体が視察に訪れているなど、長浜市は黒壁の開業以来、注目されてきた。黒壁の事業が拡大していくなかで、中心市街地の商店街でも空き店舗が減少し、新規出店が増加したからである。各章では、黒壁および商業政策の先行研究を整理しつつ、黒壁の組織および長浜市の商業政策の分析をすすめた。第1章では黒壁の機能、第2章では長浜市の商業政策、第3章は黒壁や長浜市を含んだ中心市街地の商業集積にかかわる多様な組織の活動、第4章は黒壁を形成した複数の組織に着目している。

第1章では、黒壁の組織形成およびその活動と中心市街地活性化法において市区町村が認定するTMO構想の主体である特定会社TMOとの類似性に着目して、黒壁にはTMO的な機能があることを明らかにした。黒壁は空き店舗を減少させてきただけでなく、TMO事業と同様に中心市街地活性化の計画を作成し、事業を実施する主体の設立を促がしてきたのである。つまり、長浜市が認定したTMO構想の主体である長浜商工会議所だけでなく、黒壁もTMO的な機能を果たしていたのである。

第2章では、黒壁は、長浜市の支援や補助を受けつつ、商業政策において中心市街地の拠点として位置づけられていったことを明らかにした。黒壁が中心市街地に新規出店を促し、事業の展開をすすめていく契機となったのは、長浜市の郊外へ出店した長浜楽市の出店調整として、商店街への支援を含めた4事業をおこなうことが約束されたからである。4事業とは、すなわち商店街中心部に市営駐車場の整備、買物公園の整備、大通寺や曳山など文化遺産の活用、魅力ある商店街づくりである。この4事業を活用して、長浜市の商業政策である長浜地域商業近代化地域計画が策定される。この計画ではすでに、黒壁を中心市街地の開発拠点と位置づけられており、長浜市が黒壁と連携して活動することが商業政策のなかに示されていたのである。

第3章では、長浜市中心市街地における商業集積が好循環に変化していたことと、商店街連盟、長浜市・長浜商工会議所、黒壁、その他の多様な主体による活動を明らかにした。長浜市中心市街地の商業集積では、商店街連盟、長浜市・長浜商工会議所、黒壁、新長浜計画、まちづくり役場、ギャラリーシティ楽座など多様な主体が活動し、複数の組織が協働する形態を持っていたことを示した。さらに、石原武政・石井淳蔵の「商店街のライフサイクル」説が主張する商店街組織を主体とした活動による商業集積の発展を再考し、商店街組織以外の主体的な活動を捉えることが商業集積のライフサイクルの発展段階を説明するために必要であることを示した。

第4章では、黒壁の設立と活動は、ながはま²¹市民会議と光友クラブによって強い影響を受けて

いることを明らかにした。ながはま²¹市民会議と光友クラブは、黒壁の出資者の構成と経営者の価値観の形成に強い影響を与えていた。黒壁の出資者の構成では、ながはま²¹市民会議と光友クラブの参加者と黒壁出資者との関係が非常に強いこと、黒壁の活動や経営者の価値観は、光友クラブにおける西田天香の思想の勉強会との関係が強いことである。このように、黒壁は自然発生的に出現したのではなく、複数の組織によって形成されたのである。

結論として、黒壁は中心市街地活性化の計画を立案して事業を実施する主体であると共に事業の実施を多様な主体に任せるような利害関係に踏み込んだ調整能力を持っていた。このような黒壁の機能は、中心市街地活性化法のTMOに期待される機能と類似していることを明らかにした。また、黒壁のTMO的な機能は長浜市の商業政策によっても構築されてきた。黒壁設立以降の商業集積は、商店街組織のみならず黒壁を含めた多様な主体によってイベントや街並み整備、新規出店の誘致などの活動がおこなわれていた。そして、黒壁の形成ではながはま²¹市民会議と光友クラブが長い時間のなかでさまざまな人間関係や経営者の価値観を構築したように、TMOを形成するにはその都市がストックしている市民の諸活動を基盤とすることが重要といえる。