

来街者を増加させたまちづくり会社の 事業特性に関する研究 —株式会社黒壁と他のまちづくり会社との 比較考察—

岩本 直

正会員 独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道本部（〒001-0014 札幌市中央区北2条西1丁目1-7）
E-mail:iwamoto-n@smrj.go.jp

本研究は中心市街地への来街者を増加させたまちづくり会社である(株)黒壁の事業特性について、国内の他のまちづくり会社との比較考察により以下の通り、抽出した。

第1点目として、(株)黒壁のみ社長が代々、中小企業の経営者が就任している点である。まちづくり会社も中小企業に含まれるものであり、(株)黒壁は中小企業の経営状況を理解した社長がこれまで経営してきたといえ、このことが他のまちづくり会社と異なり、ガラス細工事業という独自の事業を創業し、運営を可能にすることができたといえる。第2点目として、(株)黒壁のみが、他と差別化できる独自性のある事業を自ら考案し、実施している点である。その事業とはガラス工芸品事業であり、(株)黒壁はこの事業を核に、ハード、ソフトの両面で多くの事業を展開している。第3点目として、(株)黒壁の勤務者数は考察対象のまちづくり会社のなかでは最大となっている点である。(株)黒壁はガラス工芸品事業という独自の事業を核にハード、ソフトの両面で事業展開をした結果、これだけの勤務者を雇用することになったと思われる。(株)黒壁のこのような勤務者数の拡大は、長浜市の中心市街地内の勤務者数の増加にもそのまま寄与し、長浜市の中心市街地活性化の推進にも寄与しているものと思われる。

Key Words : kurokabe,city centert,activation

1. 序論

(1) 背景

我が国では中心市街地の衰退が発生して久しくなっている。中心市街地とは、その都市において最も商業や業務機能が集積した地区のことであり、言わばその都市の「顔」として長らく機能してきた地区のことを指す。我が国では中心市街地の衰退の対処策として、1998年（平成10年）に政府が「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律^①（以降、「活性化法」）」を成立させて以来、これまで中心市街地活性化政策が推進されてきた。

中心市街地活性化政策の主要な事業推進主体の一つとしてまちづくり会社があげられる。まちづくり会社は主に中心市街地内の商店街の活性化等を主目的として1980年代以降、全国各地で設立された。まちづくり会社は活性化法ではTMO^②の認定対象にも含まれる等、既に我が

国では中心市街地活性化を推進する機関の一つとして広く認知されているところである。

まちづくり会社は、これまで中心市街地の活性化に係る事業として様々な事業を実施しているが、なかでも中心市街地の商店街の来街者数の増加を発生させる事業については商店街の活性化に直接寄与する事業と思われるだけに、最も重要な中心市街地活性化事業の一つであると考えることができる。このため、実際に中心市街地の商店街の来街者を増加させたまちづくり会社の事業を考察することは今後、全国のまちづくり会社が中心市街地の活性化に係る事業を効果的に進めていくうえで参考になるものと思われる。

(2) 目的と考察対象の選定

以上から本研究では、中心市街地の商店街の来街者を増加させたまちづくり会社の事業特性について設立状況、事業内容及び事業推移の視点から把握することを目的と

する。

まちづくり会社は、それぞれの会社によって活動状況は様々であり、なかにはほとんど休眠状態の会社も存在する。本研究は、まちづくり会社の事業活動の量と質が一定のレベルを超えた良質なものを対象としたいため、経済産業省中小企業庁が2006年（平成18年）及び2009年（平成21年）において「他の商店街に参考となる商店街活性化事業を実施しているまちづくり会社」として選出⁹した計6社のまちづくり会社を本研究の対象とする。この6社の内訳は、岩手県奥州市の株式会社黒船（以降、「黒船」）、滋賀県長浜市の株式会社黒壁（以降、「黒壁」）、東京都三鷹市の株式会社まちづくり三鷹（以降、「三鷹」）、長野県飯田市の株式会社飯田まちづくりカンパニー（以降、「飯田」）、株式会社まちづくり長野（以降、「長野」）、松江まちづくり株式会社（以降、「黒松江」）となった。

これらのまちづくり会社の6社うち、商店街への来街者の大幅な増加（表-1参照）を発生させたことを公表しているのは黒壁のみである⁴。さらに来街者の増加等によりその功績として自治省、建設省等の複数の省庁から受賞を受けているのも黒壁のみである⁵。他の5社については、商店街の来街者の増減については公表しておらず、また商店街の活性化を功績とする複数の省庁からの受賞も受けていない。従って、本研究は、大幅に来街者を増加させた黒壁の事業の傾向を、他のまちづくり会社5社との比較考察により、把握することとする。

(3) 考察の展開

まず、黒壁の事業特性を把握するために、考察対象のまちづくり会社6社に対して設立状況、事業内容及び事業推移に関連する計13種類の項目（表-2参照）についてヒアリング及び現地調査、文献調査により調査する。次にこれらの把握された項目をもとに黒壁と他のまちづくり会社5社の事業との比較考察を行い、黒壁の事業特性を抽出する。

2. 序論

(1) 調査結果

本研究の考察対象の6社に対し、表-2に示した13項目の調査結果をまとめたものが表-3から表-8である。本研究ではこれらの調査結果をもとに設立状況、事業内容、事業推移の視点から黒壁の事業特性を抽出する。設立状況については社長の出身元、従業員数等について考察し、事業概要については各まちづくり会社の主要事業収入を発生させている事業内容について考察し、事業推移については各まちづくり会社の主要事業の事業展開の動向について考察した。

(2) 設立状況

設立状況については、黒壁のみが社長は代々、中小企業の経営者が就いていることがわかった。黒船と黒松江は歯医者、薬局といった個人事業者が社長に就いている。また、黒三鷹、黒長野、黒飯田は、地元の行政の副市長、商工会議所の会頭等が就いていることがわかった。また、勤務者数については、黒壁が102人（役員含む）となっており、考察対象の全まちづくり会社のうち、最大の雇用を発生させている。

表-1 株式会社黒壁の来場者数の推移

年	来場者数	年	来場者数
1989年	12.2万人	2001年	195.5万人
1993年	73.7万人	2005年	183.9万人
1997年	150.8万人	2008年	192.2万人

表-2 調査項目一覧

①設立年、②所在地、③資本金、④出資構成(現在)、⑤社長の出身元、⑥勤務者数、⑦設立経緯、⑧事業内容、⑨中心市街地活性化事業の推移、⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要関係機関との関係、⑪主要事業収入、⑫主要事業推移、⑬受賞歴(公表分のみ)

(3) 事業内容

本研究の考察対象の6社は全て施設賃貸業を行っていることがわかった。また、黒壁のみ集客の核となる独自性のある事業を創業し、当該事業を直接経営していることがわかった。この独自性のある事業とは、本研究では中心市街地が持つハード及びソフト資源を活用した事業のことを指す。黒壁の場合、その独自性のある事業とは、「長浜市の中心市街地に多く所在する蔵を活用したガラス工芸品の製作、販売」事業であり、この事業が黒壁の事業の核となっている。この事業の実施によって長浜市の中心市街内の商店街の来街者が増加したことを黒壁は公表している。また、この事業によって黒壁への来場者数も大きく増加したのも表-1に示したとおりである。

黒壁以外の他のまちづくり会社については、集客の核となり、独自性のある事業を自ら考案していない。黒船は当初は黒壁に出店してもらい、黒壁の退店後は飲食店の直営等により集客を行っているが、その事業も黒船が考案した独自性のある事業は存在していない。黒松江についても蓬萊荘の割烹、そば屋等へのテナント貸し賃貸業にとどまっており、集客の核となり、他と差別化できる同社が自ら考案した事業は存在していない。さらに、黒三鷹、黒長野、黒飯田の主要事業については、行政及び商工会議所が決定した中心市街地活性化事業に沿って整備された施設を賃貸する事業が主であり、この

結果、当然ながら集客の核となり、他と差別化できる同社が自ら考案した事業は存在していない。

同社が考案した集客の核となり、他と差別化できる事業に基いて事業を展開している。また、(株)黒壁は、店舗については黒壁29号館まで拡大し、さらに近年は集客向上等のために古い店舗のリニューアル整備も行っている。また、黒壁ガラス大学の開催、欧州へ研修のための(株)黒

(4) 事業推移

各まちづくり会社の事業推移については(株)黒壁のみが

表-3 株式会社黒船の概要

①設立年	1997年
②所在地	岩手県奥州市江刺区(岩手県旧江刺市。旧江刺市は2006年に水沢市等と合併し、奥州市となる)
③資本金	9,910万円
④出資構成	民間(100%)、株主計60者
⑤社長(出身元)	初代: 笹野輝也(歯科医)(設立～2008年) 2代: 亀井祐一(有限会社岩谷堂うるしタンス工房)(2008年～現在)
⑥勤務者数	5人(役員含む)
⑦設立経緯	初代社長の笹野氏を中心とする若手経営者11名が、滋賀県長浜市の(株)黒壁の事例に習い、旧江刺市の中心市街地の各所に現存する蔵を活用した中心市街地活性化事業の推進を目的として全額民間出資により設立させた。
⑧事業内容	1. ガラス館の建物管理、運営 2. ガラス館周辺の蔵(市等所有)を用いた店舗運営、賃貸業務等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1991年・蔵を活かした中心市街地の活性化を旧江刺市が商店街街路活性化計画に盛り込む。 1997年・(株)黒船が設立 1999年・旧江刺市が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定 2000年・旧江刺商工会議所がTMOの認定を受ける 2006年・旧江刺市、旧水沢市等が合併し、奥州市となる。 2007年・新活性化法に基づく奥州市中心市街地活性化協議会設立。奥州市は中心市街地を旧水沢市の中心市街地とする方向で現在、新活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定中。
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1. 旧江刺市・ガラス館周辺の道路整備、景観整備、蔵の移設、整備及び管理等 2. 旧江刺商工会議所(TMO)・ガラス館周辺の道路整備、景観整備、蔵の移設、整備及び管理、「水曜夕市」や「おらほの祀り」等のイベントの実施等
⑪主要事業収入	補助金、ガラス製品等の販売収入、黒壁ガラス館周辺の蔵のテナント貸しによる賃料収入
⑫主要事業推移 旧江刺区の位置づけ 行政補助の割合	1997年・会社設立 1998年・ガラス館、ガラス工房オープン。ガラス館は(株)黒船が取得、改修した蔵であり、ガラス工房は旧江刺商工会議所が改修した蔵を(株)黒船が無償譲渡を受けたもの。ガラス館には滋賀県長浜市の(株)黒壁がテナント(「黒壁ガラス館 in 江刺」)として出店。 2000年・オルゴール館を直営化(当初は旧江刺商工会議所が運営) 2002年・(株)黒壁が撤退し、黒壁ガラス館を(株)黒船が直営化 2006年・直営店「えびあ(飲食店)」オープン 2010年・黒壁ガラス館にオルゴール館を統合。ガラス工房を閉鎖。直営店「ハイカラヤ(飲食店)」オープン。 旧オルゴール館跡地に「見楽館(箏箏工房)」が入居。
⑬受賞歴	中小企業庁「がんばる商店街77選」受賞(2006年)

表-4 株式会社まちづくり三鷹の概要

①設立年	1999年
②所在地	東京都三鷹市
③資本金	2億7,250万円
④出資構成	三鷹市(98%)、株主計13者
⑤社長(出身元)	初代: 内田聖二(三鷹市副市長)(設立～2010年) 2代: 河村孝(三鷹市副市長)(2010年～現在)
⑥勤務者数	57人(役員含む)
⑦設立経緯	1996年に三鷹市が「三鷹市産業振興計画」を策定し、第3セクターによる産業振興策の推進が提案された。1998年に三鷹市は、第3セクターによるSOHO設置推進等を目指した「SOHO CITY みたか構想」を含めた中心市街地活性化計画を策定する。これらの計画を受けて1999年に三鷹市は(株)まちづくり三鷹を設立する。

⑧事業内容	1. 三鷹産業プラザ等の SOHO 施設の運営、管理を通じた新ビジネス創出支援 2. 駐輪場等の管理、電子商店街の運営 3. まちづくり事業及び地域資源活用事業、地域コミュニティ形成事業の実施、支援 4. 三鷹市からの受託事業(市政窓口業務、IT事業等) 等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1998 年・三鷹市が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定 1999 年・(株)まちづくり三鷹が設立 2001 年・(株)まちづくり三鷹が TMO の認定を受ける
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1. 三鷹市・(株)まちづくり三鷹を設立。(株)まちづくり三鷹が実施する各種事業の支援、(株)まちづくり三鷹への業務アウトソーシング 2. 三鷹商工会・(株)まちづくり三鷹に出資、業務連携。
⑪主要事業収入	賃貸施設と賃料収入、三鷹市等の受託事業収入、各種支援事業収入
⑫主要事業推移 河村社長の交代時期 中心市街地活性化協議会の設立如何	1999 年・会社設立 2000 年・SOHO 施設「三鷹産業プラザ」、「三鷹市立 SOHO センター」オープン 2001 年・TMO 認定を受ける。財団法人まちづくり公社と統合。SOHO 施設「SOHOCITY センター」の管理を同公社から移管。「SOHO 施設「三鷹産業プラザアネックス」オープン。SOHO セミナー開催(以降、毎年開催) 2007 年・ITシステム開発を三鷹市から受注。三鷹駅西口駐輪場オープン 2008 年・子育てでシンポジウム開催、地デジ運営サポートセンターを受託
⑬受賞歴	(社)日本テレワーク協会テレワーク推進賞・活用の部会長賞受賞(2005 年)、中小企業庁「がんばる商店街 77 選」受賞(2006 年)

表-5 株市域会社まちづくり長野の概要

①設立年	2003 年
②所在地	長野県長野市
③資本金	8,000 万円
④出資構成	長野市(6%)、株主計 93 者
⑤社長(出身元)	初代:仁科恵敏(長野商工会議所会頭)(2003 年~2007 年) 2代:加藤久雄(長野商工会議所会頭)(2007 年~現在)
⑥勤務者数	36 人(役員含む)
⑦設立経緯	2001 年に長野市の中心市街地に所在した「長野そごう」と「ダイエー長野店」が相次いで閉店したことが大きなきっかけとなり、長野商工会議所が TMO 構想協議会を立ち上げる。2003 年に長野商工会議所が中心となって長野市の中心市街地活性化推進を目的としたまちづくり会社として設立する。
⑧事業内容	1. とまと食品館(食品スーパー)の運営 2. ぱていお大門蔵楽庭、表参道もんぜん駐車場の賃貸、インキュベーション施設賃貸等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1999 年・長野市が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定 2002 年・長野商工会議所が TMO の認定を受ける 2007 年・新活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画が認定を受ける
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1. 長野市・もんぜんぶらざ館(ダイエー長野店跡)の土地と建物を所有 2. 長野商工会議所・長野まちづくり株式会社の設立において中心的な役割を担う。また、長野まちづくり株式会社が TMO に認定を受けるまで TMO として活動する。
⑪主要事業収入	とまと食品館の運営収入、補助金、パティオ大門及び駐車場等の賃貸収入
⑫主要事業推移	2003 年・会社設立 2004 年・もんぜんぶらざの1階に「とまと食品館」をオープン、長野市の出資を受ける、TMO の認定を受ける 2005 年・中心市街地内に存在する蔵を活用した、ぱていお大門蔵楽庭オープン 2006 年・表参道もんぜん駐車場オープン 2008 年・インキュベーション施設オープン、共通駐車サービス券事業開始
⑬受賞歴	中小企業庁「がんばる商店街 77 選」受賞(2006 年)

表-6 松江まちづくり株式会社の概要

①設立年	2006 年
②所在地	島根県松江市
③資本金	3,000 万円
④出資構成	民間(100%)、株主計 24 者
⑤社長(出身元)	初代:古志勝俊(有限会社古志薬局)(設立~現在)
⑥勤務者数	3 人(役員含む)

⑦設立経緯	社長の古志勝俊が松江市内の由緒ある旅館蓬萊荘の再開発の話を聞き、蓬萊荘を残存させるために有志 4 人により有限会社松江まちづくり会社を設立した。翌年、中小企業庁の補助金活用による蓬萊荘のリニューアルの実施のため、新たに出資を募り、株式会社化した。
⑧事業内容	1. 蓬萊荘の土地建物管理、運営 2. まち歩きマップ作成 等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1998 年・松江商工会議所が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定 1999 年・松江商工会議所が TMO の認定を受ける 2008 年・新活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画が認定を受ける
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1. 松江商工会議所・松江まちづくり協会の取り組みを「殿町の奥座敷再生及びまち歩き観光創出事業」として位置づける
⑪主要事業収入	蓬萊荘のテナント貸しによる収入
⑫主要事業推移	2005 年・松江まちづくり有限公司設立 2006 年・新たに出資を募り株式会社化、蓬萊荘リニューアルオープン(テナントとして割烹、そば屋、ジャズバーが入居)
⑬受賞歴	国土交通省「平成 20 年度まちづくり功労者賞」受賞(2008 年)、中小企業庁「新・がんばる商店街 77 選」受賞(2009 年)

表-7 株式会社黒壁の概要

①設立年	1988 年
②所在地	滋賀県長浜市
③資本金	4 億 4,000 万円
④出資構成	長浜市(32%)、株主計 36 者
⑤社長(出身元)	初代:長谷定雄(株式会社長谷ビル会長)(設立～1999 年) 2代:笹原司朗(琵琶倉庫株式会社会長)(1999 年～2002 年) 3代:高橋政之(高橋金属株式会社社長)(2002 年～現在)
⑥勤務者数	102 人(役員含む)
⑦設立経緯	1983 年に長浜青年会議所のメンバーが「ながはま 21 市民会議」を立ち上げ、地域間競争に勝つための中心市街地活性化も含めた本格的な地域づくり活動を開始する。1984 年に長浜市は「博物館都市構想」を策定する。1988 年に中心市街地において「黒壁銀行」と親しまれてきた蔵の取り壊しの話がなくなり、「ながはま 21 市民会議」の中心メンバーがとなって、この蔵を買い取って事業を行うことを目的として民間及び長浜市の出資により同社が設立。
⑧事業内容	1. ガラス工芸品の輸入、製作、販売、研究、普及活動 2. 店舗(食堂、喫茶)の運営、賃貸 3. まちづくり文化に関する情報提供、国際交流に関する業務、旅行業 等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1998 年・長浜市が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定 1999 年・長浜商工会議所が TMO の認定を受ける 2007 年・新活性化法に基づく中心市街地活性化協議会が設立 2008 年・新活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画の認定を受ける
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1. 長浜市・(株)黒壁に出資、中心市街地内の道路、景観整備 2. NPO 法人まちづくり役場・長浜市における中心市街地活性化事業の情報発信、(株)黒壁より分離独立 3. 黒壁新長浜計画・中心市街地における空店舗等の買収、(株)黒壁と民間出資により設立 4. ブラチナブラザ・高齢者による中心市街地における食品販売店舗等の経営、任意団体
⑪主要事業収入	ガラス工芸品販売収入、食堂喫茶の売上収入
⑫主要事業推移 不動産収入の割合 ブラチナブラザの運営形態	1988 年・会社設立、初代社長の長谷氏が「歴史性」「文化芸術性」「国際性」の視点から、蔵とガラス工芸品を核とする同社の事業コンセプトを決定 1989 年・1(黒壁ガラス館)～3 号館オープン 2004 年・黒壁文化発信情報誌「クロカベシーズ vol.1」創刊、10 号館リニューアル 2005 年・「ステンドグラスフェスタ」開催、ガラス工芸品に係る文化イベントを京都で開催(以降、全国各地で開催) 2007 年・「グラスジュエリーフェスタ」開催
⑬受賞歴	国土庁「国土長官賞」受賞(1989 年)、朝日新聞「公共施設色彩賞」受賞(1989 年)、建設省「平成 4 年度まちづくり功労者賞」受賞(1992 年)、滋賀県「麗しの滋賀建築賞」「ブルーレイク賞」受賞(1992 年)、日本建築協会「第 3 回日本建築協会賞」受賞(1992 年)、まちづくり学会「全国まちづくり大賞アカデミー賞」受賞(1995 年)、自治省「地域づくり団体自治大臣賞」受賞(1995 年)、ニュービジネス協議会「ニュービジネス大賞リージョナル賞」受賞(1997 年)、国土庁「地域活性化貢献企業特別賞」受賞(1998 年)、中小企業庁「がんばる商店街 77 選」受賞(2006 年)

表-8 株式会社飯田まちづくりカンパニーの概要

①設立年	1998年
②所在地	長野県飯田市
③資本金	2億1,200万円
④出資構成	飯田市(14%)、株主計40者
⑤社長(出身元)	初代:吉川光圀(飯田商工会議所副会頭)(設立～現在)
⑥勤務者数	5人(役員含む)
⑦設立経緯	飯田市は中心市街地の衰退に対処するため、1987年に中心市街地活性化委員会を発足させ、1990年の再開発事業と中心市街地にある「りんご並木」を活用した「中心市街地活性化構想」を策定した。1993年に飯田市、商工会議所、市民との間でまちづくり会社が保留床を取得することによる再開発事業の推進機運が高まり、当該市街地再開発事業(橋南第二地区)着工の前年である1998年に(株)飯田まちづくりカンパニーが飯田商工会議所副会頭、再開発事業組合理事長、税理士、地元商工業事業者2名の出資により設立。
⑧事業内容	1.市街地再開発ビル保留床取得による住宅販売、店舗、事務所、駐車場の賃貸 2.NPO、福祉、情報発信事業の支援 3.地域交流施設、福祉施設の管理 等
⑨中心市街地活性化事業の推移	1999年・飯田市が旧活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画を策定、(株)飯田まちづくりカンパニーがTMOの認定を受ける 2007年・新活性化法に基づく中心市街地活性化協議会が設立 2008年・新活性化法に基づく中心市街地活性化基本計画が認定
⑩中心市街地活性化事業に係る他の主要機関との関係	1.飯田市・(株)飯田まちづくりカンパニーに出資。(株)飯田まちづくりカンパニーが所有する賃貸用スペース(橋南第二地区市街地再開発ビル)にテナントとして入居。市街地再開発ビルの管理業務を委託。 2.飯田商工会議所・(株)飯田まちづくりカンパニーに出資。
⑪主要事業収入	店舗等賃料収入、ビル管理業務収入、駐車場収入
⑫主要事業推移 保留床の取得範囲 駐車場の保有者	1998年・会社設立 1999年・TMOの認定を受ける、飯田市が出資 2000年・三連蔵(蔵を活用した商業テナント等施設)オープン 2007年・堀端地区優良建築物完成
⑬受賞歴	中小企業庁「がんばる商店街77選」受賞(2006年)

壁スタッフの派遣、黒壁情報発信誌の発刊、国際シンポジウムの開催、京都市等でのガラスガラス工芸に係る文化イベントの開催等、ハード及びソフトの両面で事業を拡大させており、この結果、前述の通り、(株)黒壁は考察対象のまちづくり会社のなかでは最大の雇用を発生させている。

3. 結論

(1) 株式会社黒壁の事業特性

これまでの考察の結果、(株)黒壁の事業特性として以下の3点が考えられる。

第1点目として、(株)黒壁のみ社長が代々、中小企業の経営者が就任している点である。まちづくり会社も中小企業に含まれるものであり、(株)黒壁は中小企業の経営状況を理解した社長がこれまで経営してきたといえ、このことが他のまちづくり会社と異なり、ガラス細工事業という独自の事業を創業し、運営を可能にすることができたといえる。

第2点目として、(株)黒壁のみが、他と差別化できる独自性のある事業を自ら考案し、実施している点である。その事業とはガラス工芸品事業であり、(株)黒壁はこの事業を核に、ハード、ソフトの両面で多くの事業を展

開している。

第3点目として、(株)黒壁の勤務者数は考察対象のまちづくり会社のなかでは最大となっている点である。(株)黒壁はガラス工芸品事業という独自の事業を核にハード、ソフトの両面で事業展開をした結果、これだけの勤務者を雇用することになったと思われる。(株)黒壁のこのような勤務者数の拡大は、長浜市の中心市街地内の勤務者数の増加にもそのまま寄与し、長浜市の中心市街地活性化の推進にも寄与しているものと思われる。

(2) 考察

本研究で把握できた(株)黒壁の事業特性については中小企業の経営手法と相通じる部分が存在すると思われる。

まず、(株)黒壁のみが集客の核となる他と差別化できる事業を自ら考案して事業を実施しており、この事業を核に事業分野がぶれずに事業を展開している点である。これは他社がなかなか参入できないニッチ分野に事業参入し、その事業分野に自社資源を集中投入し、事業を拡大させるという中小企業が事業を安定、拡大させるための一つの有効な手法として認知されているものであり⁶⁾、(株)黒壁はこの手法に沿って事業を展開していると考えることができる。(株)黒壁がこのような事

業が実施できたのは、㈱黒壁の社長が代々、中小企業経営の経営者が就任したことが大きいと思われる。

また、㈱黒壁が考察対象のまちづくり会社6社のうちで最大の出資を得ていることも事業を安定的に拡大できた要因の一つとして考えることができる。民間と行政から多くの出資を受け、この多額の出資金をもとに㈱黒壁は他のまちづくり会社よりも大きく事業を拡大していくことができたと考えることができる。

謝辞

本研究の考察対象となった計6社の各まちづくり会社には現地視察、電話ヒアリング等で大変お世話になった。ここに記して謝す次第である。

補注

- (1) 「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」は改正が行われ、2006年に「中心市街地の活性化に関する法律」が施行されている。
- (2) タウンマネージメントオーガニゼーションの略称。「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」において主に中傷小売商業の活性化を主目的とする組織であり、まちづくり会社や商工会議所がこの任務を担った。中小企業庁よりこのTMOの認定を受ければ、補助事業の補助率アップは税制優遇等の特典を受けることができた。なお、この政府によるTMOの認定制度は2006年の法改正の施行時に廃止となった。
- (3) 経済産業省中小企業庁は2006年及び2009年に全国のまちづくり会社、商工会議所、商工会等による「他の商店街の参考となり得る商店街活性化事業」を「頑張る商店街77選」及び「新・がんばる商店街77選」として公表している。
- (4) ㈱黒壁が設立される直前に実施された長浜市の中心市街地の商店街通行量調査では一時間の通行量が「人2名と猫1匹」だったことが長浜商工会議所により公表されている。
- (5) ㈱黒壁が国土庁から受賞した「地域活性化貢献企業特別賞」は、独自の技術及び革新的な試み等で地域の活力の担い手となっている者や、地域資源を活用しながら地元根付いた活動を行い成功している者として地方自治体等から推薦がったものを対象に有識者の審議を経て決定した者に国土庁長官が表彰する賞である。なお、この賞は現在、国土交通大臣が表彰を行っている。また、㈱黒壁が自治省から受賞した「地域づくり団体自治大臣賞」は、地域づくりに積極的に関与し、地域の発展に寄与した住民主体の地域づくり団体を自治大臣が表彰する賞である。この賞については、現在は総務大臣が表彰を行っている。

- (6) 中小企業の経営を成功させる有力な手法の一つとして、本研究の参考文献の(4),(5)において紹介されている。

参考文献

- 1) 西郷真理子(1996年),「『黒壁』まちづくり会社としての成功と課題」,地域開発1996年7月号,財団法人日本地域開発センター
- 2) 垣内恵美子、林岳(2005年),「滋賀県長浜市黒壁スクエアにおける観光消費の経済波及効果と政策的インプリケーション」,都市計画論文集第40号,社団法人日本都市計画学会
- 3) 角谷嘉則(2009年),「株式会社黒壁の起源とまちづくりの精神」,株式会社
- 4) 百瀬恵夫 (2005年),「中小企業論新講」,株式会社白桃書房
- 5) 社団法人日本中小企業診断士協会編 (2003年),「創業・新事業展開とビジネスプラン作成支援」,社団法人日本中小企業診断士協会