

「TMOとは - 理念・組織・活動・未来 - 」

- 中心市街地再生方法とTMO組織

株式会社都市構造研究センター 代表取締役 南部繁樹
博士(学術)、宮城大学事業構想学部講師(非常勤)

現在、TMO (Town Management Organization) について、より具体的に知りたいと思っている人々の問いかけの多くは「TMO の役割、組織の作り方、事業内容と責任、さらには資金調達と経営」に関することといえます。ここでは、それらの「TMO に関する問いかけ」について、これ迄設立された TMO の事例や諸外国の事例を通して、その解答の手掛かりを示したいと思います。

1. 中心市街地の再生方法 - TMO の必要性に向けて

1-1. 「街の中心」とは何か

初めに TMO の必要性が論議されてきた街自体のあり様について、共通認識を持ちたいと思います。それは『街の中心とは何か』ということについてです。

ここで、中心市街地の活性化事業を実践している三人の言葉を紹介します。はじめは、イギリスの ATCM (Association of Town Centre Management) 会長のアラン・タレントアイア (Alan K. Tallentire) さんです。彼は「**地域経済の発電所になり得るものが街の中心だ**」と話されています。次に、アメリカ・ボルチモアの DPB (Downtown Partnership of Baltimore) マネジャー & エグゼクティブ・ディレクターのロバート・デングラー (Robert E. Dengler) さんで「**街の中心というのは、その都市のエンジンである**」と。さらに、ドイツのミュンヘン市都市計画部長ヴァルター・ブザー (Walter Buser) さんの言葉で「**街の中心というのは、都市のリビングルームである**」と。それぞれに街の中心 (中心市街地) の役割を端的に示した表現であると思います。

総括すれば「街の中心があってこそ私たちの生活が成り立つ」ということと、「そのように捉えることから都市の再生がはじまる」と考えたいと思います。

1-2. 中心市街地再生の仕組み

それでは「中心市街地の再生方法」をどのように考えるべきか。勿論、一元的な中心市街地再生理論はありません。

🌟 中心市街地再生の第一歩は「行動」

基本的に、中心市街地に住み、また都市に関わる一人ひとりが自らの思いを前面に出し、自らが豊かに生活、活動するための努力を払うことによって、中心市街地が都市の中心地にならないはずがないといえましょう。とは言っても、日本も含め、世界のどの国も同様に、法律を含めて、生活をする上で多くの規律や秩序をつくってきました。その規律や秩序は、昨日、今日に作られたものではなく、10年、あるものは100年前に作られた規律なり約束事です。現在の私たちの生活は、その約束事の上に行われなければいけないということがあります。そこで、私たちが今実行しようとしていることを阻害したり、枠にはめたりと、どうしても歪みやギャップ等の問題が存在しています。そういうことを踏まえながら、我々は努力をしなければいけない。現実には1人ひとりが100の力を持っていても、その力を発揮できない場合があるということです。そこで、**それぞれの力を最大限に発揮するためにはもう一度原点に立**

ち返り、皆でスクラムを組み、多くの約束事は今までであったが、それを乗り越える行動、活動をしていくことが中心市街地再生の第一歩であると強く感じています。

✦ まず 1 人の行動から

ところが、皆でスクラムを組み、行動するというのは非常に難しいことです。口で言うのは容易ですが、それは今日の商店街や町内会の活動を見ても強く感じます。同じ目的意識を持って、同じ方向の活動をするということは、理論では可能であっても、現実的には不可能に近い状況にあると思います。しかし、その不可能に手をこまねいて挑戦しなければ、現状は打開できない。では「どのように輪を広げていか」ということが今、求められているといえましょう。

ここで、宮城大学の野田一夫前学長の言葉を紹介します。学長は「**地域を変えたいと思うなら、あなた自身が変えていく。あなたが変えていく努力をすることによって、味方が 3 人、4 人と増えていく。**」という話をされます。それは「ラジカルマイノリティが、マジョリティを引っ張るのである」との言葉を引き合いに出されて話されます。皆で力を合わせてやるということは、もちろん究極の目的です。しかし、誰かが先頭を切らなければそういう社会はできない。今回の TMO を含めて、中心市街地の活性化の事業というのはそういうことであると思います。

✦ 私たちの行動を支える「中心市街地活性化法」の制定

実は、中心市街地活性化法制定時(平成 10 年 6 月)に「地方都市における中心市街地活性化に関する検討委員会」に参加をさせていただきました。その中の議論で「これまで国は、地方公共団体(県、市町村)に相当期待をしながら、地域活性化の支援をしてきた。しかし、国の経済状況、さらに地域の経済状況も大変厳しくなり、やるべきことができなくなりつつある。また、我が国の場合には、地方議会、首長、職員のレベル等が、約 3,300 の全自治体が同じとは言えず、また自治体内部でも、本来であれば一緒にスクラムを組み、地域を変えていく体制を作り上げなければならないが、どうしてもどこかが阻害要因になる。そこで、中心市街地の再生にあたっては、“再生するための仕組みとして中心市街地活性化法制定”が必要である。」との共通の理解に達したことを思い出します。

✦ 誰かが行動しなければ結果は生まれない

以前、イギリス ATCM のタレント協会会長から「なぜ日本は法律をつくらないと動かないのか」ということを問いかげられた時に、「日本はそういうような後ろ盾があると動く国民性である」と話をしたことを記憶しています。世界も注目をしています。先進諸国の中で唯一、法律で中心市街地を再生しようとする独自の法論を作り上げたのが我が国です。よって「**私たちが行動しなければ結果が出ない**」というダイアグラムが出来あがったことを理解し合いたいと思います。

1-3 . 再生の戦略

次に、「再生の戦略」についてです。そのポイントは何か。それをあえて提示するとすれば、次の 3 戦略を持つことが重要であると考えます。

✦ 中心市街地再生の 3 戦略

それはアメリカで認識されているものです。第 1 は「**プランニング戦略(Planning Strategy)**」、第 2 は「**デベロップメント戦略(Development Strategy)**」、第 3 は「**マネジメント戦略(Management Strategy)**」ということです。このうち前の二者については、本来は基礎自治体(市町村)がやること。そして、それを実行し、トータルに 1 + 1 を 5 なり 10 なり 100 なりにしていく「マネジメント戦略」は、地域の人々がつくるものであると捉えられています。この 3 戦略がリンクしていかないと、地域再生は本来の姿に結実しないと考えます。

✦ 実行は官民パートナーシップで

戦略論として、これはイギリスで言われているリンケージ論(物事の結びつきを大切に考える方)と

も結びつきますが、地方自治体が財政危機に陥っている現在の先進諸国の考え方は、この 3 つの戦略の実行にあたって「官民パートナーシップ(Public Private Partnership; PPP)の展開」が必要であるということです。「パートナーシップとは、仲よしグループをつくるということではなく、お互いの責任を果たす」、「お互いに持っている力を出し切る関係をつくること」。お金のない人にお金を出せという話ではなく、持っている力を出し切る。ですから、そこには精神的なこと、知識に関することや経済的なことも勿論あります。いわゆる、「お互いに持ち得ているものを出し合い、最大の効果を上げるための展開を行う」という実践的戦略マネジメント組織が TMO である」と考えます。これは、イギリスの PFI (Private Finance Initiative) で指摘されている「Value for Money」に通じる考え方ともいえます。

2 . TMO 組織

2-1 . 何のために組織を設立するのか - 何が TMO のゴールか

TMO の設立と運営というテーマで、多くの質問をいただくのは、第 1 は「どのような手順により設立に持っていくのか」と、第 2 は「TMO の収支計画、特に運営時の収入、組織としての経済的な仕組みはどのように構築するのか」という 2 点です。

📌 ゴールとは目標

このことは、TMO (組織) のゴールとは何かということに深く関わることです。これ迄 TMO を作られた方や現在 TMO の運営中心者の多くが、最も組織経営の中で考えていることは、「何を目標に TMO の事業を実施していくか」ということ、イコール「何が TMO (組織) のゴールなのか」という点です。

我が国の TMO で最も曖昧になっているのがゴール地点であると思います。日本人は優しいですし、地域でがんばっている方々は、精神的なことも頭の構造もグローバルですから、本当に将来の夢に向かって進もうということを進みます。それは、今私たちが持っている力なり、各地域の実態からすると、次の次の次の段階の目標、テーマであったりします。そこに近づきたいということでも今動くわけですから、まず最初のゴールというのは、もっと身近なところに置くことが必要なのです。これは欧米の基本的な考え方です。

📌 ゴールのないところにスタートはなし

アメリカでは、ゴールを明確にしない限り多くの賛同者は得られないとよく話されます。ゴールがあるからこそ、私たちも見返りと責任・役割が明確に把握できる。日本の場合には、全てを曖昧にしてしまう。曖昧な表現言葉が存在することにも一因があるのかもしれませんが、ある言葉を錦の御旗に掲げることにより、みんなで仲よく地域の活性化を目指しましょうと安心してしまふ。それは、事業を行う上でのゴールでも目標でもないと考えます。もっと現実の「何がどう変わってどうなるか」ということがゴールであるべきといえましょう。

いわゆる、TMO を組織としてつくるのであれば、「組織の目標、目的を具体的に明示しなければいけない」ということです。しかし残念ながら、現実には「こういうことをやりたい、こういうことをやっていただきたい」というレベルの目標や目的になっているのが日本の TMO の設立時の特徴であるといえます。

2-2 . TMO の主要事業と目標

タウンマネジメントについては、現在「アメリカ、イギリス、ドイツ」をはじめ、日本を含めて多くの諸国 (約 23 ヶ国) で展開されています。とくに、先進的に取り組んできたアメリカ、イギリスのタウンマネジメントを概観しますと、大枠共通する「4 つの主要事業」が認められます。

📌 TMO の 4 主要事業

第 1 は「地域コミュニティの活性化」、第 2 は「物的環境の活性化」、物的というのは、物理的な施設、建物を含めてのものです。第 3 は「経済の活性化」、地域経済の再生です。そして第 4 は今特にイギリ

スで積極的に展開されている「情報の活性化」です。情報というのは、経済の部分に入れ込んでもいいのかもしれませんが、孫正義氏は「情報というのは今まで私たちの身の回りになかった新しいツールであり、新しい手がかりになるもの」と表現しています。ですから、イギリスの TCM (Town Center Management) の各組織でも、情報のビジネス、情報に対する取り組みは別立てで考えているところが多く見受けられます。

🌟 TMO が掲げる目標は

次に、そういう TMO の主要事業がある中で、「TMO の具体的な目標は何か」という点です。このことについて、Town Management を早い時期から取り組んでいるアメリカのタウンマネジメント組織 BID (Business Improvement District) における活動を通してご紹介をしたいと思います。

アメリカの BID の多くが挙げている目標の 1 つは「都市間競争に勝つ」ということです。それは、他の街をどうこうするという競争ではない。他の街の成り立ち、私たちの街の成り立ち、いわゆる同じことで競争するのではなく、お互いの個性を高める競争をする。各地域毎に人も違う、風土も環境も違う。ですから同じ競争をする相手ではない。そこに商品、物やお金が介在することで、競争ということがクローズアップされ、センセーショナルに取り上げられていますが、実は自らの地域特性を發揮(都市イメージの確立)するための競争が、アメリカ BID の基本目標といえます。日本における私たちの地域も、他の地域も豊かに、お互いに特性を認め合う地域社会をつくる。いわゆるこのことを「競争のマネジメント」と彼らは言っています。このような競争のマネジメントを展開することによって、広域の地域活性化(ドイツでは「Regional Management」と呼んでいる)も一歩前進するといえましょう。多様な住民運動を含めて、地域の人々が力を合わせて結果を出していくためには、そのような考え方が高まっていく、そのような仕組みをつくり出していくのが BID の役割であるとアメリカでは認識されています。

2-3 . TMO 組織設立の手掛り

アメリカでは制度としての BID (Business Improvement District) を、イギリスやドイツの各都市では、制度や仕組みではないが、活動の形として TCM (Town Centre Management)、CM (City Management) という中心市街地を活性化させるためのマネジメント組織をつくり上げています。

🌟 1 人から始まる

では「組織をつくる時の手掛りは何か」というと、まず「誰かがつくろうという気持ちになること」といえます。

ここ 5 年～10 年のアメリカやイギリスの組織化の歴史を振り返りますと、まず先頭に立ってきたのは地元の数人や役所(担当者)の方です。特に役所の方というのは、そういう任務を背負って仕事をしているので、当然のことともいえます。しかし、現在の時代・社会、特に経済(財政)状況からして、役所だけではできないものが多く発生してきています。そこで行政は、地域のリーダー(その多くは商業者(企業))とお互いに協力し合いながら輪を広げていく例が多いといえます。

アメリカのボルチモア市の場合には、当初は中心商店街(チャールズ通り)の 5 人からのスタートでした。この 5 人の輪が 50 人になり、100 人になる。それには段階性があります。無理やり最初から 50 人なり 100 人、いや、地域全員の合意がなければ TMO はつukれないという話があるとすれば、それは全く論外です。私はそういう活動をし、そういう目標をつくってやっていきたいという思いの人が一人いたら、もうその街には TMO の芽はできたと理解しています。しかし、TMO が目指すゴールに着実に近づいて成果を上げるためには、1 人より 2 人、2 人より多くの賛同者が必要であることは当然です。また、多様な団体や企業の方も入っていた方がいい。また、いろんな能力がある方も入れた方がいい。そのためには段階を経て輪を広げていけば良いと考えます。

ところで現在、イギリスやドイツでのタウンマネジメント組織は行政と民間のパートナーシップによる形態で設立しているものが多く存在し、それは NPO 活動として捉えられています。しかし、ここ 2～3 年の動きはイギリス ATCM のタレントア会長の言葉を借りると「イギリスでは会社組織として立ち上がる

例が近年多くなっており、タウンマネジメント活動形態のゴールが見えはじめてきたと思う。」と、会社組織化の傾向性(事実, 会社組織率は、1996年 30%、97年 40%、98年 45%と増加)を強調されています。

これはアメリカのワシントン DC・BID エグゼクティブ・ディレクターのリチャード・ブラッドレー氏(前 International Downtown Association 会長)の話ですが、「同じメンバーで3年やると役所になる」とも言っています。いわゆる物事を固定化して枠にはめて考えていくと、結局何もできないということです。枠にはめられたことをやり通していただくだけで、もうぎゅうぎゅうです。会社組織という彼らの見方というのは、柔軟に、また自分たちの力を最大限に発揮して、そして事業展開を拡大していく。さらに自分たちの描いたゴール(目標)に近づける。それは今まで先例もなければ事例もない。一般的に事例を求めて事業をするわけではない。そういう面で、民間(会社組織)化移行というのが今日的なタウンマネジメント先進国の潮流といえます。

2-4. TMO の経営

「TMO の運営、事業資金を含めた経営」について、私が強調したい点は「資金・経営問題は、事業パートナーを沢山持つことにより解決の糸口が見い出せる」ということです。

私はこれ迄6つのTMO組織(株まちづくり会津、瀬戸まちづくり(株)、まちづくり福井(株)、新庄TCM(株)、(株)まち・みらい多賀城、(有)まちづくり温海)の設立に参加してきましたが、それぞれに共通する設立時の不安は「結局資金がなければ何もやれない、資金を集めるためには出資者、または資金を提供してくれる方々が協力者という形で入ってもらわないと、TMO はつくれないうんじゃないか」ということでした。それは商工会議所がTMOになるうが、どこがTMOになるうが同じといえます。

実態のない会社に投資をする、また協力をしてくれる方はいないわけです。また、先述のとおり、最初から余りにも雲の上のバラ色を追い求め過ぎていることが多く見受けられます。大事なことは「第1に着実に進めること、第2に結果勝負」です。結果で相手はついてくるわけです。「小さな結果を積み上げていくことが今私たちの求められている」ということです。そして、それが多くの賛同を得る。しかし問題は、その賛同がどうも地域の方全員に了解してもらおう、全員に協力してもらおうということに余りにも大きなエネルギーを割き過ぎている。まちづくりは、結果を出して理解してもらおうことが近道なのです。全く同じポリシーを持っている人が全員そうだという地域はないわけです。むしろ、今回のTMOでは、地域外の方にも理解を得て、そして地域そのものをグローバル化していくことが必要であると思います。私達は日頃もう既に地域の枠を飛び超えて、生活また事業をしているわけですから、もっとグローバルに物事を考えていかないと、TMOの具体的な事業、経営ということの議論はできない。いわゆる、設立しても現状の枠を越えた事業展開、経営は困難といえましょう。

もし地域限定型で考えるのであれば、余りTMOという言葉にこだわらないで、商店会や商店街振興組合を大きくしていったり、または商工会、商工会議所を中心に頑張っていけば良いと思います。しかし、地域を抜本的に根底から活力のある力強いものにして、ほかの地域からうらやましがられ、地域間競争の中でその存在を確立をしていきたいということであれば、勇気を持ってこれ迄とは異なる体制、新しい視点や取り組みを行うことによって経営の基盤が見えてくると思います。

3 . TMO の活用と展開システム

3-1 . TMO の位置づけ

私はここ10年間「街づくり会社」の研究を通して、「なぜ『街づくり会社(商店街整備等支援事業;昭和63年度に制度化)』がもっとも我が国の中に定着してこないのか」ということが気がかりでした。そのことを明らかにするために「街づくり会社の事例から見るタウンマネジメント組織の現状と課題」(再開発研究 No.15、1999.1)をまとめました。

🌟 街づくり会社の問題点は3つ

その結果、街づくり会社が定着してこない理由の3要因を浮き彫りに出来ました。それは、第1に「やる気のある人、やる気のあるエネルギーを持った方々がきちっと力が発揮できる組織がくれなかったこと」、第2に「順次事業展開できる人材を登用できなかったこと」、第3に「柔軟に事業資金を手立てできなかったこと」でした。今回のTMOという国の制度はやる気のある人の力が発揮できるような組織にしていけば、我が国の中心商店街を含めて、街再生というのは図れるのではないかとこのところから生まれたと理解しています。

「街づくり会社」制度は、中心商店街を活性化させるために商業支援施設(コミュニティ施設、駐車場など)の整備に対して国が資金(出資、融資)を出しながら支援をしてきました。しかし、結局全国に十分に普遍化し成果を得ることができなかつたと言えます。その後、商工会、商工会議所も事業主体になり、事業が展開できるという「小規模事業者支援促進法」(平成5年)をつくりましたが、これもなかなか結果が出せない。最終的に旗を掲げるところが少なかったということです。ということは、既存の組織で旗を掲げるといのは、我が国の場合なかなか難しいのではないかと。そこで、ある特定のグループでも設立可能なTMOになった。その前段に、建設省はTMC(タウン・マネジメント・センター)という仕組みを平成7年5月に発表しています。このように、取り巻く環境は徐々に整ってきています。しかし街づくり会社なりTMCという組織だけでは、総合的な地域活性化の結果が出にくいということで、実は「まちづくり三法」(中心市街地活性化法、大規模小売店舗立地法、改正年計画法)まで輪を広げたといえます。

🌟 活性事業の主役はTMO

ところが残念なことに、TMOの話題はマスコミを含めて沢山の情報提供がなされておりますが、私たちがどう動いて、どのような結果を出すかという情報と議論は非常に少ない。いわゆる、TMOを中心に捉え、「まちづくり三法」をワンセットとして展開しない限り、効果は生まれ難いといえます。重ねて言いますが、中心市街地活性化の実現に主体的役割を果たすのがTMOなのです。なぜなら、TMOはまちづくりの事業を主体的に実行し、かつ、マネジメントを行う組織であるが故です。

3-2. 実行のための「官民の意思決定システムの確立」と「実行プログラムの立案」

TMOを適性に運営していくためには、これまでの経験からいって重要な2点があると思います。

第1は「官民の意思決定システムの確立」ということです。

TMOは「事業を推進する組織」であり、かつ中心市街地を活性化させるための「人、もの、金をマネジメントする組織」であることから、「現実を正しく知り、正しく判断し、正しく行う」ことが求められます。そのためには、正しい議論が必要ですが、それにも増して、実は議論する前にどのようにして議論の結論を出すのかというのを決めておくことが重要といえます。今日、委員会や各種の会合が開かれていますが、非常に残念なのは、本当に物事を決めようとして議論しているのかどうか。議論を重ねて果たして決定できるのか。どのようにして決定するのかということを事前に決めてない限り、次第に参加者も減っていく。毎回同じ話の堂々めぐり、「そんなこと5年前にも話し合っていたじゃないか、そんな話何回やるのか、いつになったら物事を決めるのか」、参加者の多くは当然のこととして決めて結果を出したいと思っているわけです。しかし、どのようにして決定するのかも決めていないで、議論がなされていくというのは、地元の方(参加者)にとっても本当につらいことであると認識すべきでしょう。

とくに中心市街地活性化法の基本計画については、どのようにして最終的な決定を見るのか。それは基礎自治体(市、町、村)が決定することになっているわけですが、多くの事業実施は地元の人々ですから、行政担当者と地元の方々の意思決定、物事を決める方法・手続論を最初の会合で決めて、そして一つずつ議論していくことが重要です。

第2は「既往計画を生かした実行プログラムの立案」の必要性についてです。

これは、既存のまちづくりとTMOの取り組みとの関係ともいえます。戦後50年、否、ここ10年間、

各商店街、商工会・商工会議所や行政においては、多くの計画をつくり、まちづくりの取り組みを行ってきました。今回の中心市街地活性化基本計画そのものは、それを否定するものではなく、それを肯定しつつ結果を出すという、とにかく結果主義なんです。今まで出せなかった結果を出すということが今回の中心市街地再生の大きな錦の御旗ですので、既存のまちづくり等の取り組みのエネルギーを、どのようにして 2 倍、3 倍に高めていくかというところに是非ポイントを当てて欲しいと思います。

そのためには、「中心市街地活性化基本計画は、まちづくりの実行プログラムの立案である」と是非理解するべきだと思います。よって、立案は専門コンサルタントに委託するだけでなく、地元(事業を主体的に行う TMO をはじめとする主体的な方々)の手で行っていただきたいと強く願います。

4 . 諸外国の事例 (タウンマネジメント)

タウンマネジメントの活動実態を確認するために、米、英、独の実例を紹介したいと思います。

4-1 . アメリカの「ビジネス・インブループメント・ディストリクト (BID)」

アメリカでは中心市街地を活性化するための基本的考え方のベースが CRM (Centralized Retail Management) といわれるものです。これは中心市街地のマネジメントを中心的・統一的に行って活性化(再生)しようとするもので、郊外のショッピングセンター経営の手法を参考にしたものです。

この CRM の活動を行う主体は一般的に BID (Business Improvement District) と呼ばれるものです。BID は区域を定め、区域内権利者の過半数若しくは 2/3 以上の賛成をもって州法の手続きを経て設立されます。設立されると関係者は 100% 強制加入となり、BID には特別税や特別料金を課税する権限が与えられ、その資金を基本にして区域内の活性化事業を実施することとなります。BID の組織形態は、地方政府の一部門となる場合もありますが、一般的には NPO の形を取るものが多いと言えます。

現在、全米の各州で BID の設立を認める州法が定められており、全米で約 1,300 の BID(地区)が存在しています。また、大半の州法は BID の構成員が定期的(3~5 年)に組織の継続・廃止を投票で決めるサンセット条項を導入していることも大きな特徴です。

フィラデルフィア市の「センター・シティ・ディストリクト(CCD)」

フィラデルフィア市には BID の組織が 8 つあります。不思議に思われるかもしれませんが、アメリカの場合には、ニューヨーク市には 41 ありますし、シアトルには 4 つあるなど、1つの市に複数あるのは当たり前です。なぜならば、都市間競争という話をしましたが、いわゆる地域間競争です。人が違えばやり方が違う。商店街が違えば成り立ちも違う。業種構成も違う。いわゆる商売に対する考え方も違うということです。

まず、フィラデルフィア市の中心部を対象エリアとするタウンマネジメント組織 CCD (Center City District) の紹介です。エリア設定にあたっては、BID に賛同した人の敷地・施設を結び線を描いています。ですから当然、区域はでこぼこになっています。賛同できない人を無理やり誘いつつやるということではなく、やれる人でやるということが肝心のようです。

ところで「CCD の基本原則」は何か。それは「魅力的な場所として都市間競争に打ち勝つことができるように、安全、清潔で管理された街をつくる」こと。その時の基本スタンスは、「市役所によって供給される事業、サービスを補うための事業を行う」こととしています。基本は行政です。都市全体を束ねて色々な仕事をしているのは行政機関、とりわけ市町村ですから、市町村の力を最大限に発揮するための補助的な活動を行う組織というように理解していただいても良いと思います。

ボルチモア市の「ダウントウン・パートナーシップ・オブ・ボルチモア(DPB)」

ボルチモア市 DPB (Downtown Partnership of Baltimore) の例です。DPB を設立する背景は、イン

ナーハーバー再開発の効果が中心商業地に波及しなかったことにあったといいます。そこで、旧来からの中心地である地区についてより明確な目標や目的が示されました。まず目標が、「働く、生活する、楽しむために快適な空間を提供するというのが私たちの仕事である」というものです。次に目的(ゴール)ですが、第1は「魅力的な都市環境を構築する」、第2は「競争力の高いビジネス環境をつくり出す」、第3は「中心市街地の明確なイメージをつくり上げ、将来にわたる経済成長を保証する」と掲げられました。そのために6大事業「ビジネス環境の創出、駐車場整備、歩道をはじめとする公共空間整備、ダウントウンの経済成長、居住基盤の拡大いわゆる住宅環境を整える、集客の拡大と中心市街地の美化」等を実行しています。これらはアメリカのBID組織の一般的な仕事といえます。

セントポール市の「キャピタル・シティ・パートナーシップ(CCP)」

ミネソタ州のセントポール市にはBIDはありません。しかし、実はBIDにかわる組織の一つに「CCP (Capital City Partnership)」があります。

これは1997年に、企業30社が力を合わせて、経済的な魅力性もそうですし、街そのものを活力あるものにするために、お金を出し合っただけでなく、パートナーシップ組織です。セントポール市にも商工会議所がありますが、商工会議所と対等にお互いに役割を持ちながら、「プライベート機関」として、他の「公共機関」や「パブリック・アンド・プライベート機関」(第3セクター)とお互いに力を合わせながら、都市の活力を高める、経済活力を高める行動をしています。現在は50団体(1999年)に増加しています。このように、**タウンマネジメントを行う組織や機関の形態には、既存の会議所、また企業間のリンケージを含めた協調等々、それは各都市毎にいろんな形態があってもいい**と思います。

4.2. イギリスの「タウン・センター・マネジメント(TCM)」

イギリスのTCMで私自身が特に力説したいのは、「**いかに投資を誘発して私たちがやろうとすることを実現するか**」です。これがTCMの基本原則といってよいでしょう。公共側にはお金がなくなりました。税収が伸びない。民間企業も経済不況の中でなかなか新しい取り組みができない。しかし、「公共」と「民間」が力を合わせたならば、多様かつ広範な事業ができる。例えば1人では1万円だけれども、2人集めると5万円にもなる。2人がパートナーを組むと、実は新しい投資家が生まれてくる。これが経済的パートナーシップなのです。そういう中で、「リーダーシップ」や「事業効果」が生まれてくるといえます。

ところでTCMにおいて最近の傾向の1つが、先記の「**会社組織化傾向**」ともう1つ、「**中小都市での設立が非常に増えてきている**」ことです。当初は大きな都市での設立が殆どであったが、ここ数年、1万人から10万人未満の都市のTCMが非常に増えてきています。

また、TCM活動の特徴を一言でいうと、「**いろんな力を結集して活動する**」ということです。それは、街を活気づけるためには、今街の中にあるあらゆる資源を魅力化することといえます。他から何かを導入することでは実はない。最初に考えることは、「**今あるものをどう魅力づけするか**」ということなのです。具体的には、「リンケージ - (新しい結びつき)」という言葉に表現されています。それは、街の中心にある「商業、業務、住居、歴史的な資産、文化・レジャー施設」、それぞれの機能の相互関係を新しく作り出すこと。いわゆる従来との関係では街の再生というのは難しくなっている。無理がある。であるならば、例えば「**新しい商業と業務の関係をつくり出そう、新しい住宅と商業の関係をつくり出そう、新しい住宅とレジャーとの関係をつくり出す。それを発見しようとする**こと」といえます。必ず発見できる手かぎりはある。ただ、発見した後、事業として展開していかなければならない。その展開先の効果があるのであれば、必ずやパートナーは生まれるという彼らの発想があります。

次に、TCMを構成する組織形態についてです。これは、大別すると3つあります。「パブリックセクター」(公共団体)、「プライベートセクター」(民間団体)、そして「ボランティアセクター」(各種団体グループ)。イギリスの場合にはナショナルトラストを含めているようなNPO組織がありますから、そういう組織

との連携、こういうものが力をそれぞれに出し合いながらいろんな組織をつくっていることも特徴といえます。

イギリスの各市町村ごとの TCM 組織の特徴を見ますと全て異なる。参加するメンバーが違うのであれば、組織の構造もおのずから違うということを理解したいと思います。

ここで、イギリスの 2 都市の実例を紹介したいと思います。

ノッティンガム市「シティ・センター・マネジメント(CCM)」

ノッティンガム市は人口約 28 万人の広域中心都市です。ここに 1991 年に設立された CCM は現在 2001 年に向けて 7 大事業を行っています。基本的には現在日本の 41 の特定会社(株式会社)でやられているように、大きくは三つの主要事業を持っています。第 1 は「街の活力を高める、機能を高めるために商業施設、住宅施設整備の支援、また観光客のためのいろんな受け入れの環境整備をする」こと。第 2 は、「自分たちの街のマーケティング環境、また市街地環境を魅力化する。また、アクセス環境をよくする事業、街並み環境整備、イベント、ソフト展開としての客対応、クレームの解消、その中でカード化、防犯カメラを活用した新規のセーフティーを高めるような活動をする」こと。第 3 は、「コミュニケーションの向上」です。これはアメリカのワシントン DC・BID のリチャード・ブラッドレー氏がお話されている「私たちの活動の究極の目的(ゴール)のさらに先にある究極の夢、目標は何かということ、コミュニティーの形成である」と。イギリスもそのようです。「コミュニケーションの向上、コミュニティー・インクルージョンまたはコミュニティー・デベロップメント」という言葉をほとんどの TCM で使っています。

幸いなことに、我が国の場合、コミュニティーという言葉を使わなくても、以心伝心、また言葉を介さなくてもコミュニティーが形成されるという部分がありますから、欧米諸国とは違った優位性があるといえます。アメリカ、カナダに行きますと、「日本の近隣関係、人間関係がうらやましい」という言葉をよく耳にしますが、そういう究極の状況を日本が持っているのであれば、私は日本の TMO というのはもっとアメリカやイギリス以上に柔軟に、積極的にいろんな展開ができるのではないかと期待しています。

フルーム市「フルーム・タウンセンターマネジメント(FTCM)」

フルーム市は人口約 2.4 万人の小さな街です。1994 年に官民のパートナーシップ形態で TCM が設立されました。

ここでの特徴の 1 つに、新しいショッピングセンターが郊外にできることへの対抗手段があります。郊外というのはバイパス沿いの場所です。そこで、郊外にできると街の中心が衰退するというので、フルームの TCM は、そこに作るのではなく、中心部に作ってほしいということに住民に呼びかけたパンフレットを作成しています。1999 年 1 月に住民に呼びかけたパンフをつくり、その後、99 年 8 月に第 2 弾の呼びかけをしました。このときに、「私たちはこういうショッピングセンターを街の中につくりたいんだけど、住民の皆さんどうですか」という内容のパンフを作ったのです。このように日本の TMO の場合も積極的に物事を呼びかけるという行為が必要であると思います。合意形成ということは勿論ありますが、TMO としても、「自らの意思や思い」というものをもっと前面に出していくべきでしょう。それは設立の前も設立の後もです。やらなければならないという思いを前面に出す。フルームの資料にはリーダーシップと書いていますが、「こういうお店が私たちの街に必要です」という店舗誘致のパンフレットも配っています。いわゆる日本でいう空き店舗対策の呼びかけと同じようなものです。「私達の街にはこれだけの空き店舗があります。是非こういうお店が欲しいのです。」というように呼びかけるというのが、イギリスのやり方です。

イギリスの TCM の特徴で最終に挙げたい 2 点があります。第 1 は「事業ごとにパートナーが違う」ということ。ですから、何から何まで特定の TCM の職員も含めて中心者の方々が全部自分たちでやるということではなくて、それぞれの事業毎に最も適切なパートナーを見つけ出す、また参画をさせて最大の効果が上がる事業をやるというのが、実はイギリスの特徴です。第 2 は、「物事を決める会議メンバーは変化する」こと。ノッティンガム市の例ですが、これは今年と去年の対比ですが、線を引いたの

が、今年と去年でメンバーが変わったものです。こちらが出身組織名称、こちらが各組織から出てきているメンバー氏名。組織も変化をしていますし、参加するメンバーもこれだけ変わっています。これは、3年ごとにメンバーの入れ替えを行いながらやっているという例です。

4-3. ドイツの「シティ・マネジメント(CM)」, 「シタット・マーケティング(SM)」と「リージョナル・マーケティング(RM)」

ドイツの特徴は、「シティ・マネジメント(City Management)」と「シタット・マーケティング(Stadt Marketing)」という二つの概念があることです。そして、近年取り上げられてきているのが、「リージョナル・マーケティング(Regional Marketing)」です。これは、対象地域の広がりによる区分です。「シティ・マネジメントは中心市街地」、「シタット・マーケティングは都市再生」、「リージョナル・マーケティングは広域都市圏」を対象とし、この3段階構成により、都市の活性化が展開されています。これは日本においても同じことが言えるのではないかと思います。

もちろん、このように理論的に考えるのはたやすいといえますが、現実のやり方というのは非常に難しい側面があることは事実です。

ここで、ドイツの2都市の実例を紹介したいと思います。

フェルベルト市「シティマネジメント・フェルベルト」

フェルベルト市は人口約9万人、デュッセルドルフからバスで約1時間のところですが、地場産業で錠前、鍵をつくって約1,000年という歴史がある街です。

ドイツの場合には、イギリスもそうですが、商店街の中には地場産業のお店、地域そのものを支えている店舗が沢山あります。現在、中心商店街の空き店舗になっているのは、実は地場産業のお店であった所が多いのです。それは「後継者がいない。また、アジアを含めて、新興企業に押されてきている」等ですから、地場産業が今危機的な状況です。そういうところに空き店舗が出始めている。中心商店街の活力がなくなってきている。そういう中で、中心市街地を再生する活動に着手しています。ここではフェルベルトに於ける活動に着手する手順をご紹介しますと思います。

最初のステップは、市役所と商業者の方が、地域の人々を集めて、「**ワークショップを行い事業内容を決める**」。ところが、フェルベルトは3つの地区に分かれ、それぞれ5キロ、10キロと離れて町が形成されています。ですから、3つの地区それぞれごとに活性化策を練らなければいけない。我が国もそうですが、合併等の市町では中心地区が2つある。それぞれごとに事業内容を決める。そして、決めた事業内容がどれだけの効果を上げるのか、それが都市全体にどれだけの効果を生み出すかという検証をしながら、具体的な事業の修正案をつくる。

第2ステップは、「中間B/Sの提示」、これは貸借対照表のことを言っているわけですが、それぞれの事業ごとのB/Sチェックをしている。「**モニタリングや費用対効果の検証**」作業をし、そして次の事業展開をする。とは言っても、実際には事業をしていくということは非常に大変なことです。基本的には地元の参加メンバーの負担金で事業をするというのが大半です。負担金だけでは対応できませんので、どうするかというと民間企業の協力を得ることになります。ここにシティ・マネジャーの力量が重要になっています。

バイロイト市「バイロイト アクティブ協会」

バイロイト市は人口約7万人のドイツでは中規模の都市です。

実は、このバイロイトの展開例の一つ私たちが考える手かがりが詰まっています。それは「**ショッピングセンターのマネジャーを中心に据えたタウン・マネジメントの展開**」です。これは中心商店街、中心商店街の隣に大型商業施設を地元と役所が一緒につくったことによります。この大型商業施設には、従来の商店街とは違った商売の展開をしてもらおう。これによって新しいお客さんを街に呼び込む。そのお客さんの持っている地域に対する要望や期待をここで受けとめる。受けとめたならば、このショッピング

センターのマネジャーが戦略を立て、地域全体に呼びかけて一緒に事業をする。ショッピングセンターのマネジャーが中心にタウンマネジメント事業をすることを狙っているものです。

この例は別にショッピングセンターではなくてもよいと考えます。問題は今我が国の TMO で求められているのは、このような仕掛けをつくることなのです。いわゆる共同店舗を建設することを言っているのではなく、新しい消費者、また地域の方々に新しいサービスを提供しつつ、そして、それを次に展開するために地域の方々と一緒に行動する。そういう先駆者なり手がかりになる活動が TMO に求められているといえましょう。

5. 日本の TMO 認定状況と設立のポイント

特に株式会社の場合を見ると、大別して 2 つの初期事業スタイルが認められます。第 1 は「**拠点施設づくりからスタート**」をしているところ、第 2 は「**ソフト事業を中心にスタート**」しているところです。しかし、「**それぞれ究極的には地域再生に行き着くプログラムを持っています**」。ここで、10 年前の街づくり会社制度の教訓に学ぶとすれば、「誰が持続的に事業を支え、引っ張っていくのか」、これが今問われていると思います。そこをクリアするためには、「**設立までのプロセスが非常に大事**」だと思います。

これを、私がこれまで関与してきた福島県会津若松市、愛知県瀬戸市、福井県福井市、宮城県多賀城市、そして、山形県新庄市の事例からポイントを述べたいと思います。第 1 は、「**20 年前、30 年前の原点に立ち返って、誰かがずっと綿々とそれを引っ張り続けていかないと前に進まないこと。さらに、それらの人々が設立後も関与しないと、事業の展開というものが非常に難しい**」こと。いわゆる、今まで頑張ってきた方々にさらに新しい考え方なり新しい思いを持ってもらい、次のステップを踏んでもらう。しかし、その時に、従来の会合の形態とは違う、本当に議論できる会、議論できる場というのをつくる必要がある。名前は何でもよいと考えます。いわゆる本当に何にも縛られない、次に進むための議論をする場というものがないと、TMO 設立のための本当の議論はできないというのが私の実感です。

第 2 は、設立に至るまでには、実は「**正しい手順があるのではないか**」(私論)ということです。山形県新庄市の TMO 設立(平成 12 年 4 月 2 日)までを振り返り解説してみますと、設立に至る全体の会合数は、他の TMO と同様の 20 回 ~ 25 回位で設立にたどり着いています。そこで大事であったことは、「**地域に存在している商店街の組合や、色々な組織が持っている思いなり、今までやってきたことを、否定するものではなく、それらの思いなり、それらのやろうとしていることを実現できるような会合の設定や取り組みの仕方**を採用する、作りあげること」がであったといえます。具体的には、3 段階のステップを踏むことが必要であると考えます。第 1 段階は「**勉強会**」、全ての人々が共通の知識を正しく持つことです。第 2 段階は、議論するための「**検討会**」を設けること。これは非常に大事なことで、でてくる意見を整理し、検討すべき主題を少しずつ絞り込み、目指すべき方向を明らかにすることがポイントと言えます。第 3 段階は、いよいよ実行するための具体的協議を行う「**設立準備会**」の設置です。いつまでも一般論を検討していても方向がまとまりません。そこで、本格的に実行するための条件をまとめる協議が行われることが必要条件と言えます。以上の 3 段階を経て、設立発起人会なり、設立のための最終協議会が動き出せるものといえます。勇気を持って検討・協議をし、現状を打開する意志決定がなされることを切望します。