

# 焦点

## 中心市街地の再生はみんなの手で タウンマネジメントの時代



アオノマ経営情報研究所 青 沼 泰 彦

### タウンマネジメントとは何か

県内だけでなく、全国的に商店街の停滞、衰退が問題となつて久しい。特に最近の郊外への大規模ショッピングセンターの出店や、デイスカウトショップ、コンビニエンスストアなどの新しい業態店の増加によって、中心市街地の商店街や一般商店は非常に厳しい経営環境におかれている。

このような商店街の再生のために、いままでさまざまな活性化施策が採られてきた。代表的な施策としては、商店街の店舗を改装したり駐車場などの施設整備を行う際の「高度化資金融資制度」や、商業施設と基盤的施設、さらに道路・河川などの公共施設を一体的に整備しようという「特定商業集積整備法」という施策も展開されてきた。

今般「タウンマネジメント」という考え方がでてきた背景には、大規模小売店舗法（大店法）の廃止というきわめて大きな制度の变革がある。現行の大店法は平成十二年三月末に廃止され、代わつて環境・交通問題から大型店の出店を審議する「大規模小売店舗立地法（立地法）」が施行される。また都市計画法が平成十年度に改正され、自治体独自の判断により、中小小売店舗地区といった特別用途地域を定めることができるようになった。そして、「中心市街地活性化法」も同年七月に施行されたわけである。

これからの商店街の活性化施策は、立地法・改正都市計画法・中心市街地活性化法の「街づくり三法」を基本に展開されることとなるが、タウンマネジメントとは、これらの中核をなす考え方である。

中心市街地活性化法では、国・県の基本指

針に基づき、市町村が中心市街地活性化のための「基本計画」を策定することが前提である。この基本計画に則り、タウンマネジメント機関（TMO）が、中心商店街をひとつのショッピングモールと見立てた具体的な活性化計画の策定や、その管理運営を行うというものである。なおタウンマネジメント機関になれるのは、商工会・商工会議所、第三セクター特定会社・第三セクター公益法人の四者である。

活性化計画の内容としては、キーテナントの誘致や駐車場などの環境整備に関するハード事業と、イベントの開催や共通カードシステムの導入など、ソフト事業が含まれる。

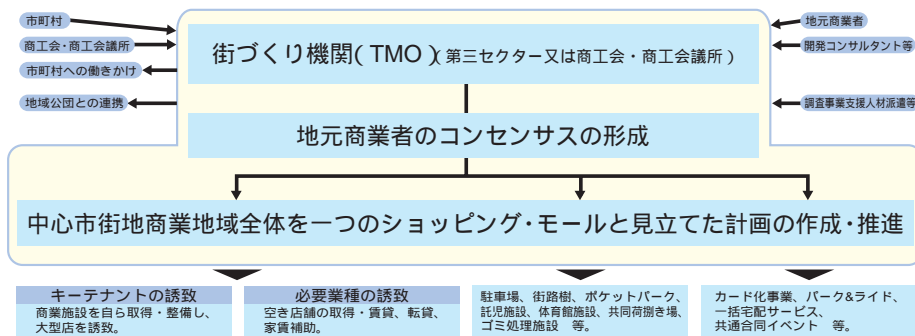
### なぜタウンマネジメントなのか

中心市街地活性化法が、以前のさまざまな商店街活性化策と異なる点は、行政と、指導機関・商業者・住民が協力し合つて、中心市街地の再生を目指すという枠組みを明確に定めたことである。

過去においては、行政と商業者が独自に活性化への取り組みを行ってきた例が多く、それぞれの計画に整合性を欠いていたり、二重・三重の計画づくりで無駄が多かったり、意見調整がうまくいかず、結果として「絵に描いた餅」に終わった場合が非常に多かったといえる。

中心市街地活性化法では行政・指導団体・商業者・住民が協調し、市街地の再生に取り組むという枠組みが、法的にも明確化されたことが画期的なことであるといえる。

このような仕組みが必要となつたのは、中心市街地の再生はもはや商店街や商業者だけの問題ではなく、地域住民全員にとって焦眉



の課題となったからである。中心商店街が衰退することにより、車を運転できない高齢者が買い物に不便を来したり、行政機関や金融機関・医療機関など、街にとって重要な役割を果たしている機関が、郊外へ転出したりと、都市機能そのものが大きく損なわれてしまったのである。このような状況のなか、中心市街地の再生は、もはや商業の問題にとどまらず、都市機能全体の問題として、トータルに取り組まねば解決が困難な状況になったのである。したがって地域に住むすべての人が、緊急に取り組むべき問題として浮上してきたわけである。

### タウンマネジメン トがめざすもの

本年末までに、基本計画は約二百力所の市町村で策定され、タウンマネジメント機関も数十設立されると見込まれている。これらの活性化策の代表

的な事例をみると、空き店舗対策のため新規創業者に低額なテナント料で店舗を貸し出す例(県内外で多数)、にぎわいを高めるためにイベントやフリーマーケットを開催する例(同)、中心部で循環バスを運行する例(県内では山形市・新庄市で実施)、昔ながらの蔵を生かした景観づくりの例(岩手県江刺市、福島県会津若松市など)、第三セクターでビジネスホテルを経営している例(宮城県古川市)など、多種多様な取り組みがみられる。以上のように、地域の景観や歴史・文化などの地域資源を生かしたのも、都市交通問題への対応を図ったもの、産業構造の変化やニュービジネスを活用したものなど、日本のタウンマネジメントが目指している方向が垣間見えてくる。

### タウンマネジメントを成功させるポイント

そこに住む人が、自分の街の問題として真剣に考え、主体的に取り組むことがもつとも重要である。中心市街地の衰退は、街の顔が失われることであり、日常の買い物や住民同士のコミュニケーションに不便を来すことでもある。決して商業者だけの問題ではないことを認識して、真剣に取り組まねばならない課題なのである。中心市街地活性化法の仕組みを理解し、お互いに協力・協調する体制を整えることも重要である。

計画を策定する際には、街や地域の独自性を生かす方策を工夫することがポイントである。その地域の自然や景観、歴史や文化を生かした街づくりが大切であり、どこにでもあのようなミニ東京を作ってもしょうがない。自分の住む街のすぐれた部分を発掘し、活性化の「起爆剤」とすることが、タウンマネジ

メントの仕組みを生かすことにもつながる。街なかを実際に踏査し、写真を撮ってマップを作成してみると、案外すぐれた建物や通りなどの景観が発見できるものである。

リーダーの存在も重要なポイントである。時代や環境の変化を正しく理解し、地域の独自性を生かした戦略的な事業展開のできる街づくりリーダーが求められる。なお、国の人材養成機関である中小企業大学校では、「タウンマネージャー養成研修」として、街づくりリーダーの育成研修を実施している。このような制度を活用して、リーダーとなる人材を育てて行くことも重要なポイントである。

また、より大きな課題としては、定住人口の増加策も避けて通れない。郊外へのニュータウンの造成や、商店街の職住分離により、中心部の居住人口が減少したことにより、街の活力が失われてしまっている。中心部の定住人口が多く、街に活気があることは、これからの市街地再生にとっても基本的に重要である。そのためには、中心部における区画整理の実施や、商店とマンションが一体となった建物の建築促進などの住宅政策の転換や、著しく高い固定資産税の減免措置など、税制面の見直しも必要であろう。

### 青沼泰彦

アオヌマ経営情報研究所所長  
中小企業診断士(商業部門)  
山形市あこや町2-3-1  
錦産業会館内  
中小企業事業団中小企業大学  
校仙台校登録研修指導員(財)  
山形県企業振興公社山形県小  
売商業支援センター研究員  
専門分野: 商店診断、商店街  
活性化指導、マーケティング  
指導、情報システム活用指導  
など