

TMOによる足利まちづくり株式会社の現状と課題

*A Condition of the Ashikaga Creation of Community Inc. by TMO and Its Problems*

片倉 庸光

by Nobumitsu KATAKURA

1. 足利人のプライド

～足利まちづくり株式会社創立の経緯～

「永らくのご愛顧誠にありがとうございます。今月末を持ちまして当店は・・・」また閉店セールのお知らせだ。最近、地元資本の老舗も郊外型大型店もあっけなく消えて行く。自然淘汰で止むなしと呼ぶのはあまりに短絡的だと感じる昨今である。

人口増が見込めず地元経済の低迷が目立つ我が足利市の「まちの顔」中心市街地再生に動き始めて5年の月日が経過した。様々な運動を続ける過程で「再生の鍵は経済にあり」と確信し、足利青年会議所の会員有志で20名の出資により1千万円の資本金を確保し1999年9月2日に会社創立。それが足利まちづくり株式会社（以下「まちづくり会社」と表記）である。

明治以降昭和30年代まで地場の繊維産業が隆盛を極めていた頃、足利におけるまちづくりは民間のイニシアティブが果たす役割が大きかった。今でこそ都市間競争と呼ばれているが、当時から進取の気概を持つ市民性は他のまちのマネを許さず、足利市の中心市街地に、時には華を、時には陰を創り出して行くのであった。プライドの高さにも後押しされ、高度経済成長の波に乗る頃までに培われたまちづくり。市民社会という言葉には遠い一面もあったが、ある意味「強い民間人がまちづくりをリードする」スタイルの原型を築いていたことは確かである。まちの再生に万能のマニュアルなど存在しない。

行政や大都市・大資本の力に委ねてばかりでこのまちに夢を持てるだろうか。地元の市民性や気質で未来を自ら創ることからしか、まちづくりの画期的な成功例は導けないのではないかと。そんな思いで私たちはまちづくり会社を立ち上げた。

2. まちの決意から始まるTMO

冒頭の問題提起に話を戻すが、店舗の相次ぐ撤退には根の深い問題が隠れている。景気低迷やモータリゼーションなどライフスタイルの変化による影響といった話は、もはや出尽くした感がある。会社事業に着手する私たちはこう考えた。自らがこのまちで生計を営み、このまちの人と共に生きていくという人生哲学とも言うべき次元まで遡れば、私たちが置き去りにしてきたまちづくりの本質が見えてくるのではないかと。まちを大切にするという感覚で生業を続ける意欲。地元の店を大切にしたい心。頑張っている商売人へのエール。地域のニーズにきめ細かく対応する企業努力。単一商店での限界を連携で補う協調性。日常生活現場で様々な立場からこうした決意を引き出すためには、経済からの挑戦が不可欠であると。各論的であっても多くの決意が表明されれば、それらをまちで統括する機関が必要だ。民間側での横串的な役割。そこでTMOなのである。私たちのまちづくり会社構想は中心市街地活性化法施行以前より暖めてきたものである。足利らしいライフスタイルを、衣食住のアイテムから教育・福祉・娯楽・観光といった要素まで提案していく。ハコモノから考えるのではなく、ソフトの提案にふさわしいハードを導き出す。そしてそのプロセスで賛同者

Keywords：市街地整備、再開発

足利まちづくり株式会社取締役

〒326-0843 足利市五十部町1121

TEL 0284-21-0511 FAX 0284-21-1875

を増やし会社規模の強化を図り、より効率的な収益事業を展開する青写真を描いた。せっかく我が国で導入されるTMO制度を最大限活用しない手はない。創立準備段階より、当社がTMOの役割を担う覚悟について行政や商工会議所はじめ関係各機関に表明した。

### 3. TMO認定と「公平性の原則」

我が国のTMO（認定構想推進事業者）は2000年9月現在で約120。別表1は筆者が分析したTMOの類型別パターンである。1つ目は、既存の行政主導による市街地再開発関連施策がたまたまこの中心市街地活性化法に当てはまった、という相乗りタイプ。2つ目は、商工会議所が主導権を握り、行政と議会を核に肩書きを並べて商店街再生をメインテーマに据える強固組織タイプ。そして3つ目は、少数派だが、足利が目指すような現場感覚の新組織タイプ。前者2タイプにおいては事業内容としてほぼ例外なく、空き店舗活用、街路整備、パティオ事業、集客戦略といった事業が羅列されている。2タイプの違いはスタートの違いというだけで、事業規模の大小はあっても、TMOだからこそ成功したというべき再生の決め手となるものは見当たらない。

日常生活現場での決意をまちで統括するためには、もっと現場に踏み込んだ組織化を図るべきなのである。そして民間側の強力なリーダーシップを発揮する場面が必ず求められる。そこでまちのビジョンが次第に形成されていくはずだ。その役割を3つ目の新組織タイプに見出したいと私たちは考えた。

ところが、このプロセスを行政は容易に認めない。それは、まちづくりにおける「公平性の原則」の貫徹と通じるところが多い。商工会議所もしくは商工会以外の営利企業をTMOとして認定する裁量権は地元自治体が握っている。別表2に示す通り、高度化事業における補助対象を決定する際に、行政の出資比率に応じてTMOへの補助金が決定される面を見ても認定の影響は大きい。しかし金額の多寡よりも市民から責任を問われる行政側にとって、実績の無い企業への出資は公平性とリスクという点で

躊躇されるのは当然であろう。全国各地で目立つ第3セクターの失敗例も無視はできない。読者の中には、行政の認定無しでも事業を興す気概が無くて何がまちづくりだ、と叱咤する向きもあろう。しかし民間側の企業論理により莫大な投資金額による事業でまちづくりに挑む行為は、大都市・大資本の力が優位であるのは当然だ。私たちは、地方都市でまちづくりの突破口を創る上での初期投資に対する公共側の後押しを求めているのである。

誤解を恐れず強調したいのは、行政にお任せのまちづくりに限界が生じている時代となつては「公平性の原則」も数あるイデオロギーの選択肢の一つだということだ。地方自治体に強い信念が無ければ、力なきものが淘汰される現実を止める力を持つものは他にいない。しかし、民間側で声を大にして、また実行力をもって待ったをかけることはできる。日常生活現場での決意が市民ニーズにより近いものであれば、そこには足利市ならではの「公」を定義付ける重大な意味が含まれるはずだ。

本業の片手間でまちづくりに挑む地元青年経済人より募った当社の資本金は1000万円。私たちの意思は理解されても、自由経済社会で問われるのは「成果」である。TMOとして当社が力を発揮する前提で事業計画を示しても、行政や金融機関の認識は「まず成果を見てから」である。TMO認定を早くゲットしたいという焦りと共に仕上げた私たちの事業計画をより綿密に仕上げる役割は、行政や金融機関に期待していた。相手を責めるばかりではない。私たち自身の反省点でもある。

- 1) 強い民間人がまちづくりをリードする
- 2) 金銭が動く分り易い事業でまちづくりへの入口を市民に示す

この2つの大義を事業で示す目的は未だ果たされていない。

### 4. 足利市におけるTMOを考察する論点と解決策

足利市においてTMOは未認定の状態だが、こうした課題を踏まえて、今後当社が事業を展開する上での論点と解決策を提示したい。

## (1) 論点

### 論点1・・・TMO認定についての論点

TMOの仕組みを問う以前に、裁量権を持つ行政側の見解に、この制度に賭ける気運が生じないと何の結果も生まない。「公平性の原則」を再考すべきではないか。

### 論点2・・・TMO制度についての論点

地域の実状は千差万別。一律の制度で捕らえる

事が正しいのか。地方分権の時代の試金石と捕らえ、画期的な例外を創るくらいの意欲が必要ではないか。

### 論点3・・・TMO理念についての論点

TMOの現場回しを民間に委ねるといっても、残念ながら現状の地方都市にその力はない。大都市・大資本主導の論理に長いスパンで反旗を翻す議論が必要ではないか。

### 論点4・・・TMO運営についての論点

民間側がまちづくりの視点で再生を図る以上、情報や専門能力の不足は必至である。この穴埋めに公共と民間のパートナーシップを求めるべきではないか。

## (2) 解決策

解決策1・・・行政側の主張とTMO側の主張を敢えて際立たせる。違いを市民に明白にする。このプロセスを経ることで行政側に影響力を与える。足利市におけるTMOを会議により見解の統一を図る手法から脱却したい。

解決策2・・・女性・子供・高齢者・来訪者といった層の声を拾うためには、TMOは複雑系の組織にならざるを得ない。諸団体の肩書きを羅列する固定した単純な組織図のTMOよりも、現場感覚に接近する創意工夫が続ける。足利市の場合、「NPO法人足利まちづくりセンター・VAN-NOOGA（以下「まちづくりセンター」と表記）」との連携で実現させたい。

解決策3・・・まちの風土や市民性や気質に合致する「公」の感覚を民間側から年月を掛けて醸成する。意識改革は数十年掛かる覚悟が必要。

21世紀を迎え、真に都市を強くするのは住む人の生き方に起因する。この視点をTMOの理念で外してはならない。

解決策4・・・行政側は、持てる情報や専門知識といった資源を思い切ってTMOに投入する覚悟が必要だ。行政側の委員会や審議会レベルで地元大学教授と在京コンサルタントが体裁良く報告書をまとめる、という図式を脱し、議論のプロセスを現場に反映すべきである。TMOはその受け皿機能を保持すべきである。更に債務保証等の課題は地元金融機関の協力体制を求めたい。

## 5. まちづくり会社の挑戦

最後に当社の今後の展望を述べる。

### (1) 足利スタイルの更なる展開

まちづくりセンターとの連携で民間からの挑戦を意図する私たちにとって、地元経済界の力に当面は頼らざるを得ない。上述のように「成果」が問われる現状を受け、足利市におけるTMOは商工会議所主導スタイルで展開される予定だ。しかし画期的な仕組みに向けて当社が実行部隊となれるよう、同会議所との連携方法を模索しながら挑戦を続ける。

### (2) デモンストレーション的事業の継続

同会議所の主催により2000年末に67日間限定で中心市街地の百貨店跡地を利用し開催される「ビューティフル足利スクエア事業」の一環として、当社が中核となり「足利買場」と称する仮設マーケットを設置する。いきなり本格的収益事業に臨むリスクを軽減するためのデモンストレーション的事業であり、当社の主管で新規参入に意欲のある市民や商業者と共に現在準備中である。私たちの考える会社事業計画を多くの市民や来訪者に提示できると思われる。多くの民間まちづくり会社が、いざ本格的に店舗経営や建物関連の事業を開始して現場回しに追われる現状を変えるには、入念な準備とマーケットリサーチ等から着手すべきだと私たちは考え、今回

絶好の機会と位置付けた。市民からの反響を参考に、本格的な事業展開を図る。

最近アメリカ合衆国のB I D等も研究対象に上っているが、課税自主権等も含めて地方分権が根本から進まない限り、現状のTMOでまちづくりに挑むのは難しいと思われる。しかし最近の「外形標準課税問題」等で明らかになったよう、地元自治体の

研究と意欲で開ける道は眠っているはずだ。その目を醒ますには民間人の結束が結局早道である。「強い民間人がまちづくりをリードする」足利の文化を、「強い民間組織がまちづくりをリードする」時代へ伝承する。足利はその範を全国に示す力を有しているはずだ。それを現実のものにすることが足利におけるTMOの役割と信じる。

表1. TMOの種類

<b>タイプ1 相乗りタイプ</b>
行政主導で再開発が進行もしくは計画されている途中で中心市街地活性化法が施行され、再開発対応第3セクターやまちづくり会社をTMOに移行させるタイプ。資本金が大きくハード事業先行の例が多い。早期に取得したTMOが目立つ。
<b>タイプ2 強固組織タイプ</b>
地元商工会議所もしくは商工会あるいは既に設立済みのまちづくり会社を、TMOとするタイプ。事業に際しては別途会社を創出しTMOの裁量により会社事業を管理統括する。TMO役員に地元行政や商工業関係のトップクラスの名前を連ねる例が目立つ。我が国で最も多いタイプ。
<b>タイプ3 新組織タイプ</b>
地元経済界や若手有志によりまちづくりの視点で会社を立ち上げ、複数企業・NPO等との連携によりTMOを目指すタイプ。民間側の強力なリーダー格により推進される例が目立つ。我が国のTMOでは少数派。

表2. TMO構想に基づく商業基盤施設等の補助率・補助限度額に関する規定

市町村が1/2以上出資のTMO	→ 国1/2 (7.5億円)
市町村が1/4以上出資のTMO	→ 国1/3 (5億円)
TMO・商店街振興組合連合会等	→ 国1/3 (4億円)
商店街振興組合等	→ 国1/4 (3億円)

脚注・・・TMO Town Management Organization

さまざまな主体が参加するまちづくりの運営や管理を総合的かつ横断的にプロデュースする機関を指す。1998年施行の中心市街地活性化法においては次のように定められる。TMOになろうとする機関が中小小売商業高度化事業構想(TMO構想)を作成し地元自治体の認定を受けることによって認定構想推進事業者となる。この事業者がTMOであり、単独または地元商店街等と共同で事業にあたる。