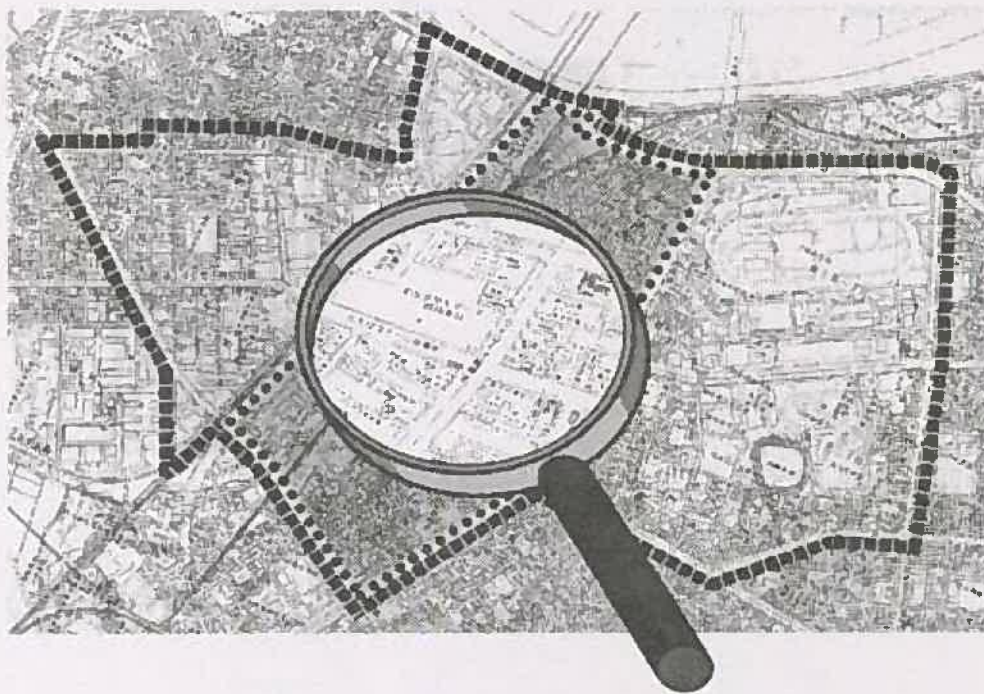




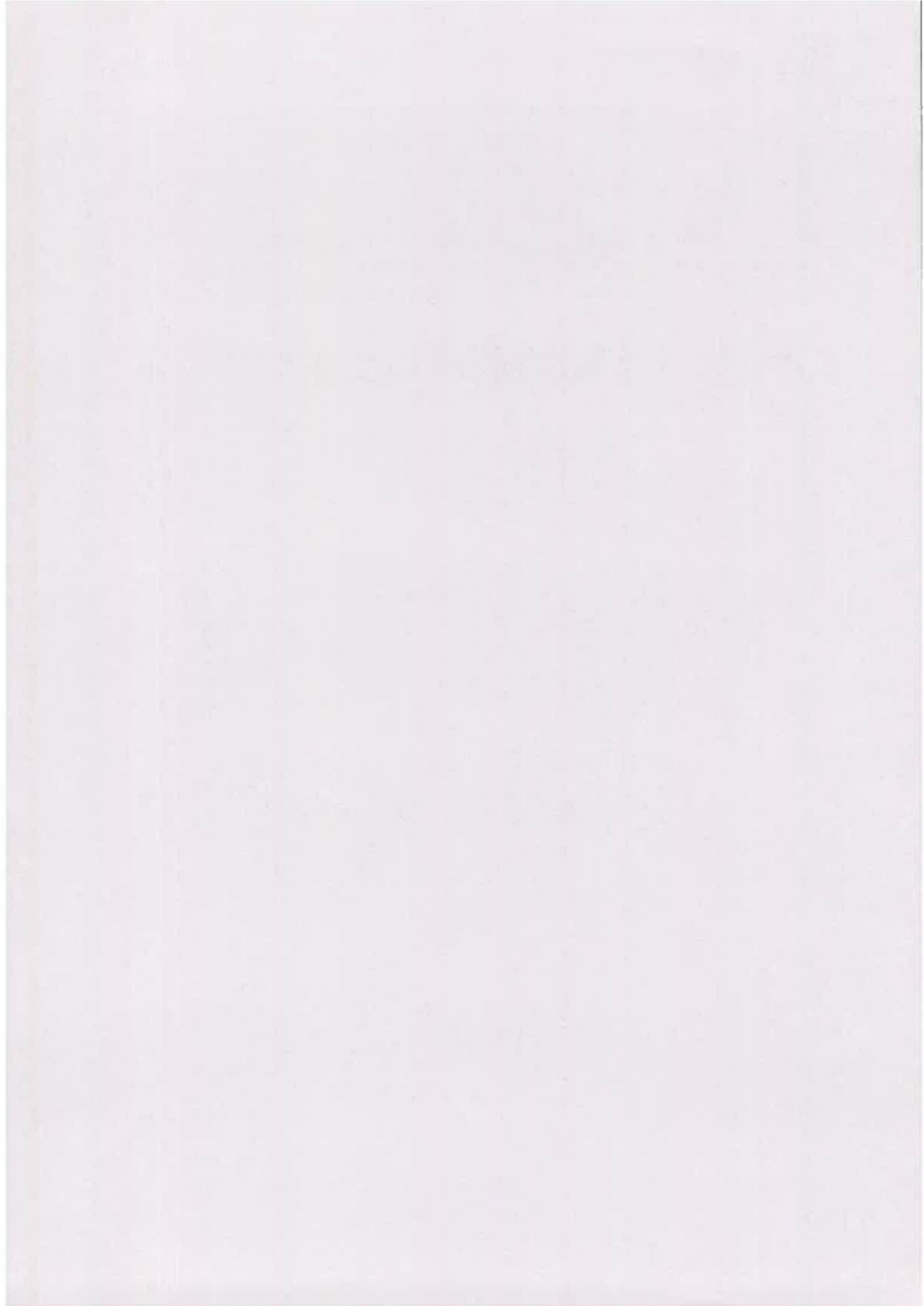
KAWASAKI CITY

実効性のあるTMO事業の進め方について



—政策課題特別研究Aチーム—

平成14年3月



まえがき

川崎市は、海外の事例研究も含んだ研究調査を通じて、政策形成に必要な国際感覚及び総合的な政策能力を身につけた職員を育成するとともに、その研究成果を本市において具現化させていく「政策課題特別研究制度」を平成13年度から発足させました。

この研究制度のテーマ設定に当たっては、各局が現在直面している政策課題について庁内公募を行い、海外の事例研究を要する緊急的課題であるか、全市的な課題であるか、などを基準として選定することとしております。

初回にあたる今年度は、「実効性のあるTMO事業の進め方について」「戦略的環境アセスメントの研究」を研究テーマと決定し、平成13年7月より研究を開始しました。本報告書は、2つの研究テーマのうち、「実効性のあるTMO事業の進め方について」を2名の研究員がまとめたものです。

川崎駅周辺地区は、100万超の人口を擁する政令指定都市、川崎市の玄関口として、高度経済成長期には、財・サービスの提供のみならず、地域における雇用の創出など大きな役割を果たしてきましたが、現在は経済の停滞や臨海部の空洞化に伴う顧客の減少に加えて、周辺の大型店の出店など競争環境の激化が予測され、商店街の集客力の低下が懸念されております。

こうした状況を踏まえ、本市では、中心市街地活性化法に基づき、川崎駅周辺地区について、平成10年度には中心市街地活性化に関する基本計画を策定するとともに、平成13年度には川崎市産業振興財団を同法の規定するTMO（タウンマネジメント機関）として認定し、中心市街地における商業の求心力の強化を目指しています。

現在、TMOは、「川崎市の地域経済にとって中心市街地の活性化が重要である」との認識のもとに、地元の事業者の方々とともに、事業展開について検討を進めているところですが、大型店とともに、多くの商店街、商店が集積している地域であることから、その合意形成は困難を極めております。

こうした状況を踏まえ、今年度はイギリスの中心市街地活性化策について現地調査を行い、単に制度的な比較にとどまることなく、日本の社会経済状況やその文化をも考慮しながら、比較研究を行って、提言としてまとめました。

今回の報告書については、市民の参加という視点を踏まえつつ、行政、企業、市民がパートナーとして手を結びながら中心市街地の活性化を進めていくビジョンが描かれております。分権型社会の到来が叫ばれている中で、地域のまちづくりと言う視点に立って、政令指定都市、川崎の玄関口である川崎駅周辺地域を考えていくには、利用者としての市民の意識を吸い上げていくことのみならず、協働という参加の枠組みの中で市民参加を進めていくことも必要であるといえるでしょう。

また、第1回目となった特別研究にはさまざまなアクシデントが起きました。多くの死傷者を出し、アメリカに大きな爪跡を残した同時多発テロにより、研究員は派遣直前で出発を延期せざるを得なくなりました。また、当初アメリカを調査候補地として定めていたAチーム訪問先の変更も余儀なくされました。

このような紆余曲折を経てまとめたのがこの報告書です。この報告書の提言は、これまでさまざまな場で検討されてきたイベント事業の内容やテナントミックスのあり方、カード事業の実施など具体論にまで踏み込んだものとはなっていません。この点については、さまざまなご批判をいただくかもしれませんが、批判は批判としていただきながら、是非とも今後の議論のたたき台として使っていただきたいと考えています。

第1回となるこの特別研究については、今後成果の検証を行いながら、継続していくこととなりますが、ここに集った研究員の方々は政策課題特別研究第1期生として、今後の川崎に向けて大きな希望を抱いており、将来に向けた種まき人として、本市の中に活力をもたらししていくと確信しております。

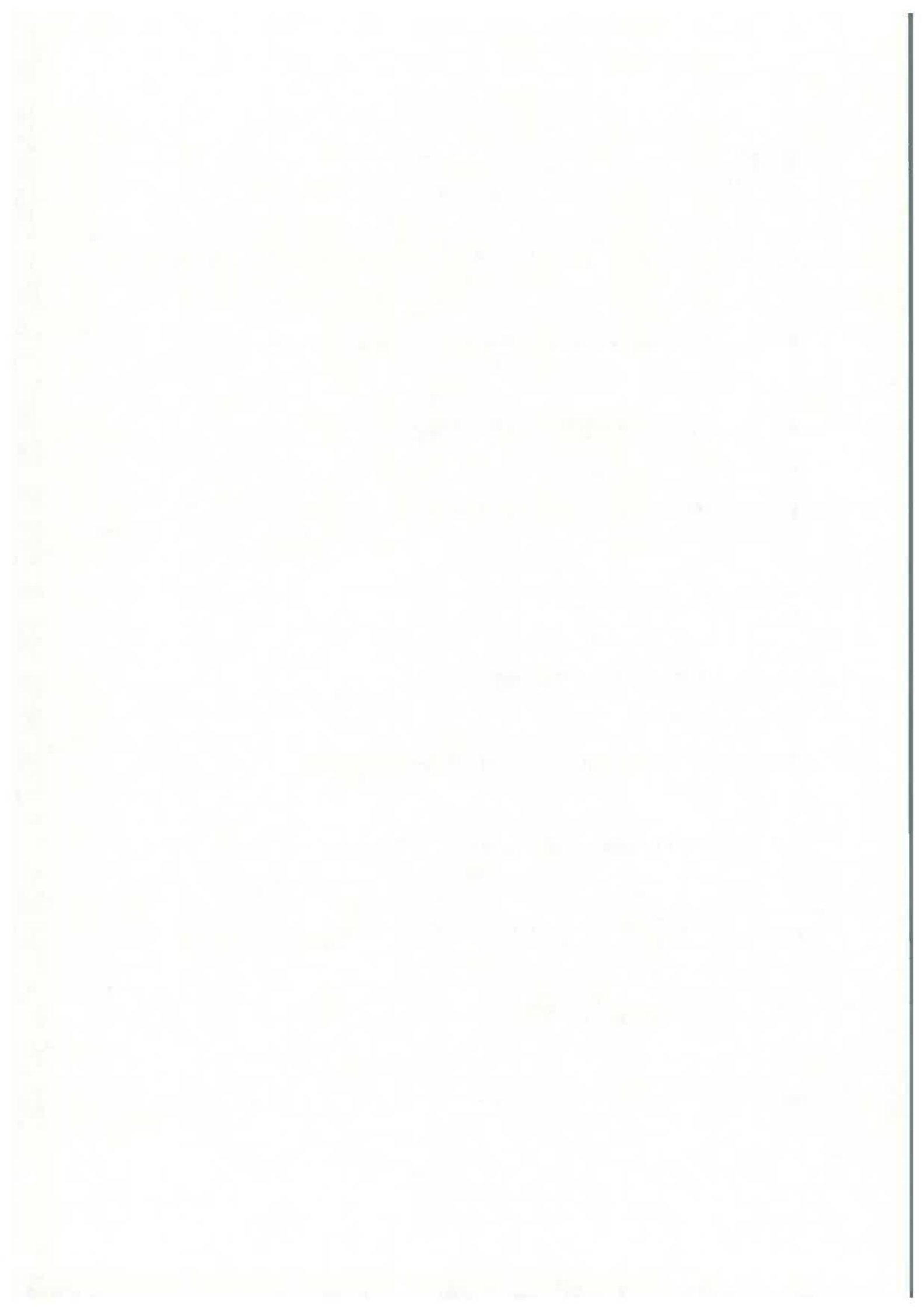
最後になりましたが、研究活動に関して御支援・御協力いただいた細野助博中央大学教授、保井美樹東京大学先端科学技術センター研究員をはじめとする国内外の関係者の皆様、そして、多忙な中で当研究チームへの参加を認めてくださった上司の方々、職場のみなさんに対して、心から感謝の意を表します。

平成14年3月

総合企画局都市政策部

目次

はじめに	1
第1章 TMO (Town Management Organization)とは	3
第2章 川崎の中心市街地活性化計画とTMO	6
第3章 アメリカのBID (Business Improvement District)	13
第4章 イギリスのタウンセンターマネージメント	19
第5章 リーズ市(Leeds)の中心市街地活性化	25
第6章 シェフィールド市(Sheffield)の中心市街地活性化	32
第7章 本市TMOを実効性あるものにするための提言	39
おわりに	47
イギリスの中心市街地活性化事例集	48
参 考	54



はじめに

平成13年度政策課題特別研究Aチームは、「川崎駅周辺の中心市街地活性化の手法～平成13年に設立された『川崎市タウンマネージメント機関(TMO)』をいかに実効性のあるものにするか～」というテーマを与えられ平成13年7月から研究を開始しました。

本市では、平成13年6月に(財)川崎市産業振興財団がTMOとして認定されたばかりであり、今後川崎駅周辺の活性化を担っていくことが期待されています。しかし、行政側の関係部局が多く、その調整に時間がかかるという行政の組織的な問題や、TMOが企画した活性化事業を実行するスタッフ不足の問題、TMO事業には地元商業者の自発的な参加が重要であるが、地元商業者は自らの仕事を抱えており、時間が制約されてしまい満足な活動ができず、財政面では、大部分を行政からの補助金に頼っており自主性に乏しいことなどの課題を抱えています。

本研究の目的は、上記のような本市のTMO事業の課題を踏まえた上で、海外(英国・米国)および国内先進事例の調査を通じて、本市のTMOを実効性あるものとするための政策提言を行うものです。

本報告書では、まず第1章と2章で川崎市の中心市街地の現状とTMO設立に至る経緯を説明し、本市のTMOの抱える課題を明らかにしています。第3章では、日本のTMOのモデルとなったアメリカのBID(Business Improvement District)について紹介します。第4章では官民パートナーシップによる運営を特徴とするイギリスのTCM(Town Centre Management)について紹介します。続いて第5章では、平成14年2月に現地訪問調査を行ったイギリス・リーズ(Leeds)市の事例、第6章では同じくシェフィールド(Sheffield)市の事例を報告します。第7章では、海外先進事例および国内先進事例に基づく本市TMOへの政策提言を行います。最後に、英国の中心市街地の事例集として現地訪問調査で印象深かった活性化の事例を写真で紹介します。

平成13年7月に研究を開始した当初の計画では、13年11月にニューヨークを中心とするアメリカ東海岸地域のBIDの調査を行う予定でしたが、13年9月11日の悲劇により、計画の見直しを余儀なくされました。その後、調査研究対象をイギリスのTCMに変更し、平成14年2月にリーズ市、シェフィールド市およびロンドンのタウンセンターマネージメント協会へ訪問調査を行いました。

私たち研究員2名にとっても予想外の展開となった訳ですが、結果として、アメリカのBIDとイギリスのTCM両方の事例を報告書に盛り込むことが出来たと自負しています。さらに、民間主導で行われるアメリカのBIDに対して、イギリスのTCMは官民のパートナーシップ組織を設立して行われることが特徴であり、イギリス式TCMの方が、本市のTMOの参考になるのではないかと思います。

平成14年2月12日から2月23日に行った、現地調査の際には、短い日程の中で7人の方にお話を聞くことができ、リーズ市、シェフィールド市の中心市街地活性化の現状

を直接見る事ができたことなど、大変充実した調査となりました。特に、シェフィールド・インターナショナル・リンクング・コミティー (Sheffield International Linking Committee) およびシェフィールド・シティセンター・マネージメントチーム (Sheffield City Centre Management Team) の皆さんには、インタビューのコーディネートをしていただいたり、街のすみずみまで連れて歩いて下さったりと大変お世話になりました。

また、国内での研究活動に御協力いただきました皆様、多忙な中であたたかく見守り御支援いただきました職場の皆様にも厚くお礼申し上げます。

2002年3月

—平成13年度政策課題特別研究Aチーム—

経済局中央卸売市場南部市場業務課 成田 伸治

麻生区役所区民生活部区民課 藤原 亮子



第1章 TMO(Town Management Organization)とは

1 中心市街地の空洞化

中心市街地は、古くから商業、業務など様々な機能が集まり、市民の生活や娯楽、交流の場となり、長い歴史の中で独自の文化や伝統を育むなど、街の活力や個性を表現する場所として発展してきました。

しかし近年、多くの都市で、モータリゼーションの進展への対応の遅れや、商業を取り巻く環境の変化、少子高齢化社会を背景に、中心市街地の衰退、空洞化が深刻化しています。具体的な要因としては、住民の行動範囲の拡大があります。モータリゼーションが進展し、移動コストや時間が短縮され、住民は近隣で満たされないニーズを満たすために、行動範囲を広げ、郊外や他都市へ足を伸ばせるようになってきました。その結果、住民の多様なニーズに対応できない中心市街地の集客力は低下し、対応できる郊外型のショッピングセンターや、有効な対応をしている他都市の中心市街地への集客力が強まっています。

さらに、中心市街地空洞化の要因として市街地の拡大があります。狭隘になった市街地を避け郊外に住宅、事業所、公共施設等が整備されることによって、中心市街地の住民、労働者が郊外に移り、これによって中心市街地の昼夜間の人口が減少したことです。

また、郊外型ショッピングセンターは、大きな売場面積（品数が豊富）と大規模駐車場を備え、雨に濡れることなく一ヶ所で欲しいものが揃う「ワンストップショッピング」ができる利便性を持った商業施設で、低層構造でバリアフリー空間での買い物や飲食が安心してできるメリットがあり、その発達も中心市街地空洞化の大きな要因の一つです。

一方、従来の中心市街地では狭い土地を利用するため高層ビルになってしまい、駐輪対策が万全でなかったり、歩道に段差があったり、商店街の真ん中を車が通行する場合もあり、安心して歩いたり、買い物をする環境が整っていないところが多く見受けられます。そのため、高齢者や身体障害者ばかりでなく一般の利用者にも不便を感じさせてしまいます。

その他、中心市街地が敬遠される要因として、商店街の努力不足、旧態依然の品揃え、魅力ある店舗への投資や変換の遅れ、早い閉店時間、空き店舗の放置などもあります。

2 中心市街地の役割

中心市街地の役割は、第1に、「地域の顔」や「地域のシンボル」として、地域住民の連帯感や一体感を図るための憩いや賑わいの空間としての役割が挙げられます。

第2に、高度に発展した魅力ある中心市街地は、商業だけではなく、サービス業やサービス機能を充実させることで地域経済の活動基盤となり、他の地域からの消費や投資、あらゆる最新情報も集積しやすくなり、経済循環を拡大することが可能です。

第3に、業務機能と居住機能を兼ね備えた街づくりを実現することにより、到来する少子高齢化社会で不足する労働力の供給を職住近接、職住混合により実現することができます。

第4に、自動車利用を前提にしない、既にインフラ整備がある程度されている中心市街地をリニューアルすることによって、地球環境保全やエネルギー多消費型社会から脱却し、環境と財政への負担を最小限にすることが可能になります。

中心市街地は、地域経済の発展や私たちの豊かな生活の実現に大切な役割を果たす場所として期待され、これからも人が住み、育ち、学び、働き、交流する大切な場所として再生することが強く求められています。

3 中心市街地活性化のためのTMO

そこで、平成10年7月に、中心市街地の活性化に取り組む市町村を支援するため、「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（以下「中心市街地活性化法」という。）」が施行されました。これを受けて、全国の市町村で中心市街地活性化基本計画が策定されました。その計画の“商業等の活性化”に係る事業の実施主体となるのがTMO（Town Management Organization）という組織です。

TMOは商店街、行政、市民、その他の事業者等の地域を構成する様々な主体が参加し、広範な問題を抱える街の運営を、総合的に調整、プロデュースして、中心市街地の商業の活性化と維持に取り組むための機関です。

TMOは、中心市街地の商業地域全体をひとつのショッピングセンターに見立て、総合的なマネージメントを中心市街地の維持、活性化のために行います。具体的には、事業計画の立案、街の環境整備（駐車場、駐輪場、街路灯）、イベント・催事・共通カード等のソフト事業推進などが掲げられています。

TMOの実施地域は市町村の基本計画で決まりますが、TMOが具体的にどのような機関で、どんなプロジェクトに取り組むかは、TMOとなる機関が策定する構想（TMO構想）を市町村が認定することでその内容が決定されます。

中心市街地活性化法では、TMOになりうる組織は、次の4つのいずれかであることが定められています。

- ① 商工会
- ② 商工会議所
- ③ 第3セクター特定会社（大企業の出資割合が1/2以下であり、地方公共団体が発行済株式の総数または出資金額の3%以上を所有または出資している会社）
- ④ 第3セクター公益法人（基本財産の額の3%以上を地方公共団体が拠出している財団法人）

平成14年3月4日現在、全国で190のTMOが認定されています。

（内訳：商工会議所・商工会130、特定会社58、財団法人2）

県内では、横浜市、相模原市など7市で認定されています。

本市においては、平成13年6月に（財）川崎市産業振興財団がTMO機関に認定されています。（前頁④の第3セクター公益法人で基本財産の額の3%以上を地方公共団体が拠出している財団法人に該当）

第2章 川崎の中心市街地活性化計画とTMO

1 中心市街地の現状について

本市は、第二次大戦後、京浜工業地帯の中核を担ってきました。そのため、製造業の生産性は高いのですが（製品出荷額13大都市中第5位）、商業については東京・横浜の二大商圏への購買客の流出等の影響により、低位（年間商品販売額は13大都市中第13位）に位置しています。

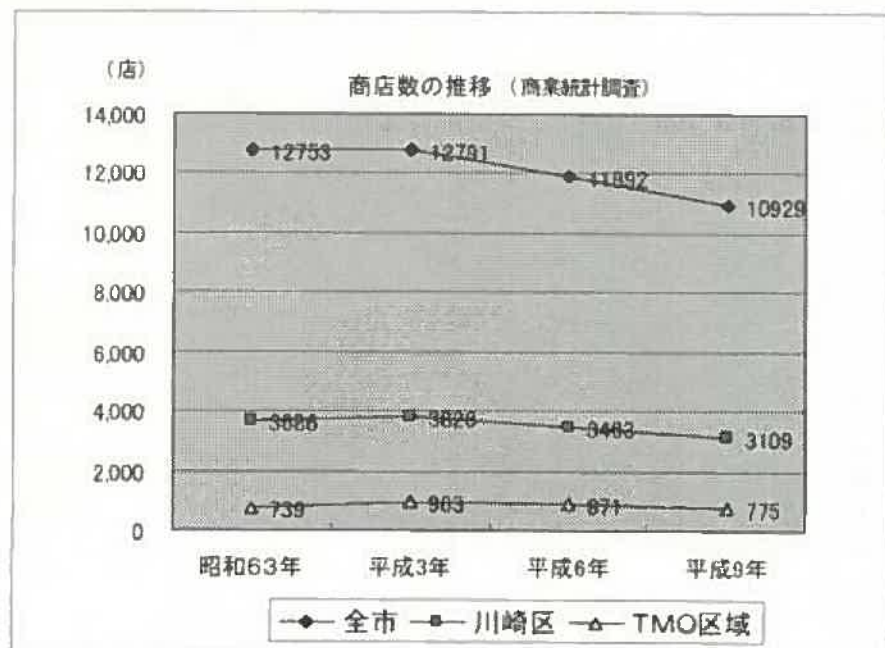
また、本市最大の繁華街である川崎駅周辺地区は、近年、都市間競争の激化や郊外型大型商業施設の出店等の影響により商業機能の空洞化など都市機能の低下が懸念されており、商業機能の充実・拡大が大きな課題となり、早急な中心市街地の活性化対策が求められています。



川崎の中心市街地

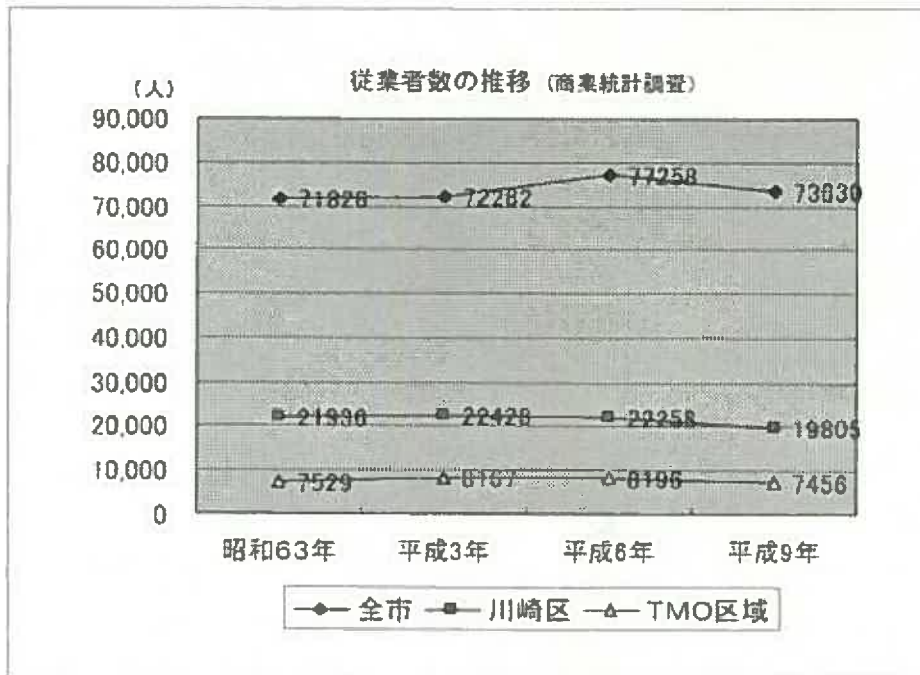
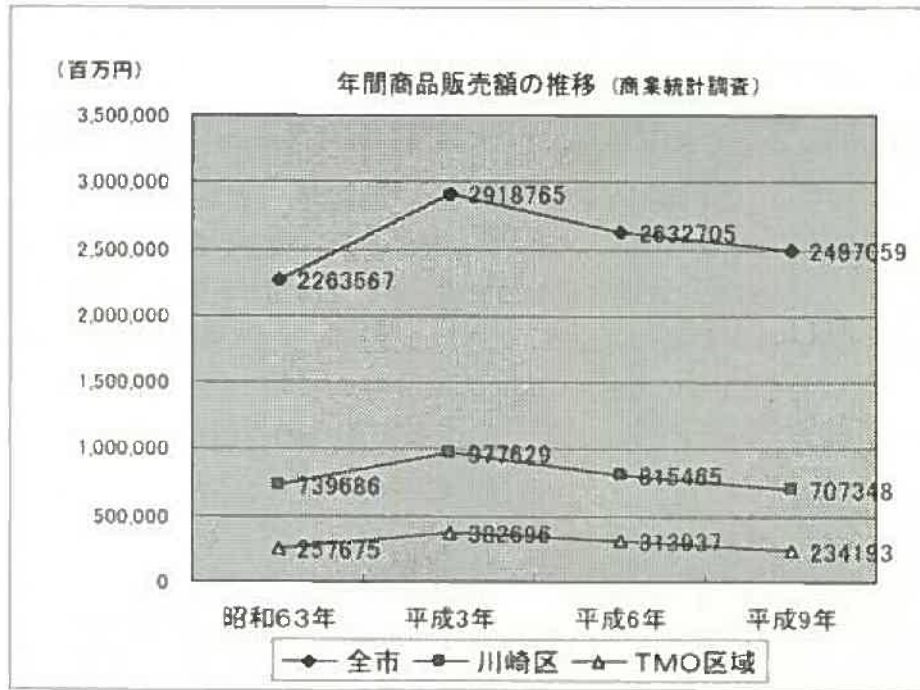
商業統計調査によると、本市における卸売業、小売業の商店数は昭和63年以降では平成3年の12,791店をピークに減少し、平成9年には10,929店となり6年間で1,826店、

14.6%の減少となっています。この傾向は、川崎区内及び川崎駅東口のTMO区域（川崎駅東口周辺の商業重点地区90区を対象とするタウンマネジメント対象地域）においても同様で、区内では18%、TMO区域で20%も減少



しています。

また、年間商品販売額についても平成3年をピークに全市で2,918,765百万円が平成9年には2,487,059百万円に減少(14%の減)し区内では27%、TMO区域では39%と大幅に減少し、同様に従業者数も減少しています。



2 中心市街地活性化基本計画とTMO構想

本市においては、平成10年度に「川崎駅周辺市街地活性化基本計画」を策定し、「市街地の整備・改善」と「商業の活性化」を2本の柱として事業の推進が図られています。この基本計画では、川崎駅を中心とする約230㍍の範囲が中心市街地として位置づけられていて、この地域を「西口エリア」「富士見エリア」「東口エリア」の3つのエリアに分けて、各エリアの特性や機能に相応しい整備を進めることとしています。

西口エリア——研究開発機能等の立地誘導や都市型の居住環境の形成を図り、職住の調和と豊かな文化やコミュニティの場を形成する。

富士見エリア——住宅や業務、文化、娯楽施設と公園機能の調和のとれた施設整備を図り、近隣住民や就業者、来街者の憩いと交流の場を形成する。

東口エリア——商業機能の充実、商業の活性化に重点を置いた事業を進め、多様な人々の出会いの場を形成する。



そして、「東口エリア」の商業重点地区（約90㍍）を対象地域とする、「川崎駅周辺市街地タウンマネジメント構想（TMO構想）」が、平成13年6月、市に認定されました。この構想では、「集客力を高める」「回遊性を高める」「環境やサービスの質を高める」の3つを中心課題に、「人々の目的地になり話題性が高く・ブラブラ歩きが楽しめ・雰囲気の良い・誰もが快適な時を過ごせる便利な」街づくりを目標としています。また、(財)川崎市産業振興財団がTMO機関に認定され、川崎駅東口周辺の活性化事業を推進することになりました。

3 TMOが担う機能

川崎駅周辺のまちづくりは、地元が主体的に進めた方が効果のあることや、行政にしかできないことなどがあり、行政と地元商業者が互いに協力して推進することが大切です。本市のTMOは、タウンマネジメント構想を具体化するための計画策定や関係者との調整を図る、「企画調整型TMO」として、次の5つの機能で構成されています。

- ① 街のビジョンづくりと個々の事業の誘導
- ② ビジョンの共有化、全体事業への理解、合意形成の促進
- ③ TMO事業の協働実施、取り組み支援のための調査・研究
- ④ 新規取り組みの企画提案、協働事業の検討
- ⑤ 行政などへの提案・働きかけ

4 TMOの組織

組織は、TMOの核となる「運営協議会」と「ワーキンググループ」「推進会議」で構成されています。

「運営協議会」は、中心市街地関係者（行政・商業者・金融機関）の代表やタウンマネージャーで構成され、全体的な方向性について意見交換や調整、意思決定を行う中核機関です。

「ワーキンググループ」は、運営協議会の下部組織として設置され、地元の代表や有志によって、具体的な事業の企画・調整・計画を行います。

そして、「推進会議」は、各事業の詳細な検討や意見交換や合意形成を図るための関係者会議としての位置付けになっています。

現状のTMO組織図



運営協議会の主なメンバー

(14年2月現在)

区分	団体名	区分	団体名
中小小 売業者	川崎駅前商店街連合会	大型店	榑さいか屋
	川崎中央商店街連合会		榑川崎ステーションビル
	たちばな通商店街振興組合		榑岡田屋
	川崎平和通商店街振興組合		榑川崎地下街
	川崎銀柳街協同組合		菱星興産榑
	川崎銀座商業協同組合		
サービス・ 金融業	榑カワサキ・ミス	関係機関	川崎商工会議所
	横浜銀行川崎支店	タウンマネー ジャー	2名
	川崎信用金庫		
行政	川崎市経済局	TMO	(財)川崎市産業振興財団

5 TMOの事業

本市のTMOが取り組む主な事業は「環境」「イベント・販促」「情報」の3つに分けられています。

環境

① 中心市街地環境美化事業

クリーンキャンペーン

ごみの回収 → 早朝回収の可能性を検討中

生ごみ処理機の設置 → 飲食店を中心に計画中

リサイクル促進 → 空き缶回収機の設置を検討

② 商店街環境整備事業

アーケード等の改修 → 川崎銀座商店街で計画中

カラー舗装整備等 → チネチッタ通り商店街で計画中

商店街モール再整備 → 仲見世通商店街で計画中

③ 街並み景観形成事業

統一テーマの基づく一体感のある景観形成 → たちばな通商店街で実施中

イベント・販促

① イメージアップ事業

来街促進キャンペーン (各商店街が連携して実施)

対外PR活動や効果的な景観づくり

② 東口エリアイベント事業

イベント情報の整理 (年間計画)

既存イベントの強化、共同 PR

話題性のある新たな統一イベントの企画・開催

③ 購買インセンティブ事業

共同広告・共同宣伝

多機能カードと連動した効果的な地域商業の活性化

情 報

① 多機能カード整備事業（多機能カード委員会）

多機能カード導入促進

顧客情報の活用

カード機能を活用した来街者サービスの充実 → 平成 13 年 11 月に「川崎駅周辺市街地多機能カード研究事業報告書」を作成し実現に向け準備中

② 駐車場共同利用促進事業

既存駐車場の共同利用による駐車券の発行等

③ 中心市街地情報発信事業

地元関係者のメーリングリストの整備

ホームページの拡充や新たな情報発信の検討、リーフレットの作成

街なかサイン（案内標識）の整備

6 課題、問題点

本市では、平成 10 年 7 月の「中心市街地活性化法」の施行に伴い、平成 10 年度に「川崎駅周辺市街地活性化基本計画」を策定し、平成 11 年度から（財）川崎市産業振興財団において商業者を中心とする委員会及び作業部会により、川崎駅周辺の中心市街地の活性化について検討を行い、「川崎駅周辺市街地タウンマネジメント構想（TMO 構想）」としてまとめ、TMO 設立の準備を進めてきました。そして、平成 13 年 6 月には、（財）川崎市産業振興財団が TMO に認定され、これまでのところ年 2 回の運営協議会、2 ヶ月に 1 回のワーキンググループのミーティング（部会）を開催し、中心市街地の活性化に向けて話し合いを進めてきましたが、今後、計画に基づく事業を進めていく上で、次のような課題が浮かび上がってきています。

① 組織については、タウンマネージャー以外の運営協議会・ワーキンググループ・推進会議等のメンバー（商業者等）は自らの仕事を抱えており、事業活動や協議する時間に制約がある。

② 現在 2 人のタウンマネージャーはアドバイザーとしての位置付けであり、専任ではないので、TMO 全体のコーディネートや中心市街地の活性化に責任ある立場で対応できない。

③ 事業を実際に実施するスタッフが集りにくい。

④ 専任の事務局員がない。

⑤ TMO構成メンバーに市民が参加しておらず、利用者の見地から中心市街地の活性化を進めるために、市民の参加を実現することが必要です。また、商業者やその他の構成メンバーにある程度の金銭的な負担を課すことによって、発言に対する責任を負うような組織づくりが望まれる。

⑥ 全国的に商工会議所がTMO機関を務めることが多い中、市が出資する（財）川崎市産業振興財団がTMO機関として力を十分発揮することができるのか。

⑦ TMOの予算規模は、平成13年度予算は約1,500万円、平成14年度、約2,000万円であるが、その大部分を市及び県等の補助金に依存しており、自主財源に乏しいこと。

⑧ 行政との調整について、関係部局が多く調整に時間がかかる。

⑨ 各商店街では、商店街全体の利益を誘導するような、空き店舗対策やテナントミックスは行なわれておらず、各店舗のオーナーに任せている。

⑩ 川崎駅周辺は、東京・横浜の二大都市に挟まれているという事情もあり、両都市に対抗できる強い個性を持つ街づくりが望まれる。

以上のような課題や問題点について、今後TMO自身はもちろん、行政や商業者等と協働しながら中心市街地の活性化のために努力していかなければなりません。

第3章 アメリカのBID(Business Improvement District)

1 BID設立の背景(NPOによる中心市街地活性化)

アメリカでは、1950年代以降、高速道路の発達とモータリゼーションの進展により、郊外への住宅建設が盛んになり、大型ショッピングセンターも次々と郊外に出店しました。そして、都心部から郊外への人口流出が目立つようになり、かつての中心市街地のスラム化が進行して行きました。

そこで、1960年代に入ってから、中心市街地の活性化と郊外への人口流出を阻止するために、連邦政府が都心部に巨額の補助金を出してハード整備(カラー舗装・スラム化したビルの建て替え等)を行いました。しかし、大半が失敗に終わり、中心市街地に人は戻ってきませんでした。

成功している郊外のショッピングセンターは、計画的な開発とともに、マネージャーが権限を持ってテナントをコントロールして(テナントの決定・営業時間・店の配置)、常に消費者のニーズを捉える努力をしています。しかし、従来の中心市街地の商店街においては、所有者の営業方針がバラバラで、総合的な商店街の活性化計画を策定することはありませんでした。中心市街地の活性化に本来必要なのは外観の整備ではなく、街のマネジメントだったのです。

そこで、1980年代に入り、従来の商店街に統一したマネジメントを取り入れる手法として生まれたのがCRM(Centralized Retail Management)です。

CRMは、商店街をひとつのショッピングモールに見立て、店舗の営業時間や定休日を統一したり、ひさしの色や高さを揃えたり、共通のロゴマークを作成するなど統一したコンセプトでマネジメントを行なうものです。

主な活動内容は次のとおりです。

- ① 安全性の維持・向上
- ② 公共施設(歩道等)の改善・維持・管理
- ③ スペシャル・イベント
- ④ イメージの改善(ホームレスの社会復帰支援)
- ⑤ テナントミックス策の策定
- ⑥ 共同広告・PR
- ⑦ テナント誘致
- ⑧ 小売店の発展支援、事業サポート
- ⑨ 統一された営業時間・外装・販促活動の実現
- ⑩ 出店計画についての審査・拒否権

このCRM活動を行うための、NPOによる地域主導の中心市街地活性化策としてアメリカの各都市で採用されている「ビジネス再開発地区」制度をBID(Business Improvement District)または、DID(Downtown Improvement District)といい、1990

年代になって急速に普及しました。

(※以後、ニューヨーク州法の呼称からB I Dと表記します。)

B I Dは、地域の産業を活性化させるための環境整備を主な目的として、設立時に策定する地区計画を基に、治安維持、清掃、公的施設の管理などの行政サービスの補完的な事業あるいは、産業振興やマーケティングなどの行政から得にくいサービスを独自に地域に提供する、州法で定められた特別地区の一種です。

また、B I Dは、州法および市条例の定めに基づき、その活動資金を地区内の不動産所有者から負担金という形で徴収します。この負担金は、中心市街地の一定地区を対象とし、地域内の不動産所有者の多数の同意を得た上で、地区内の不動産所有者から不動産評価額等に応じた賦課金を徴収する権限を持ち、それを原資にして、地区内を活性化させるための様々な事業を行います。アメリカやカナダでは、現在1,300以上のB I Dが存在するといわれています。

B I Dの徴収権限は、あらかじめ定められた地区内のすべての不動産所有者から一定額を徴収して、その財源としますが、税率はB I Dにより異なり、ニューヨーク州の場合は、市の徴収する固定資産税の20%以内で、すべての地方団体が徴収する固定資産税と併せて不動産評価額の2%を超えてはならないとされています。

B I Dを地域内に設立するためには、その地区が属する自治体の議会に計画地区の関係者が請願し、議会の承認により地区内の課税もしくは料金徴収対象者全員の投票が行われます。投票権は1人1票ではなく、地区内の所有不動産の評価額や面積に比例した投票権になっています。そして、2/3以上の賛成によってB I Dが設立されます。

設立されると、対象地区内のすべての小売業者・サービス業者・オフィス事業者は強制加入ということになります。しかし、居住者については、投票権がないかわりに課税対象にもなりません。

B I Dの運営は、そのために設立された実施主体であるN P Oに全面的に委託され、意思決定は、N P O内に設置する理事会が行います。理事会には不動産所有者、出店者、行政のほか、他の利害関係者が入ることもあります。メンバーの選任は行政により一定の基準が設けられる場合もありますが、B I Dに一任されることもあります。B I Dの構成員は、その規模の大小に関わりなく地区内すべての不動産所有者です。

また、B I Dの設立を認める大半の州法は、B I Dの構成員が5年または10年単位で、定期的にB I Dを存続するかどうかの判断を義務付けています(サンセット条項)。

B I Dの活動は、地区内の警備、清掃、駐車場管理、歩道等の基盤整備と管理、企業誘致、地区の宣伝などが一般的ですが、単に商店街の活性化を目指すのではなく、地区内の問題(住宅・交通・ホームレス)にも直接又は間接的に取り組み、総合的な街づくりを行っています。

アメリカのB I Dの規模は大小様々ですが、ニューヨークのグランドセントラルB I Dは規模も大きく、経営コンサルタント、店舗デザイナー、弁護士など200人前後の専門職員を雇用し、1,000万ドル以上の予算で運営しています。一方、職員数人で運営する小規模なものまで存在します。

次に、アメリカB I Dの具体的な事例として、ニューヨーク市のタイムズスクエアB I Dを紹介します。

2 B I Dの事例「タイムズスクエアB I D (ニューヨーク市)」

概 要

タイムズスクエアB I Dの活動区域は、ブロードウェイ劇場街の中心で、多くの劇場やホテル、レストランが集中し、マンハッタンの中でも商業やビジネスの集積した地区です。

しかし、1970年代以降、この地区は犯罪が多発し、危険な地域となってしまいました。この深刻な事態に街の再生を図ろうと、地区内の大企業や小売業者、住民たちが中心になって、1992年にB I Dを設立しました。

「清潔」「安全」「親切」の3つを目標として、タイムズスクエアを清潔で安全で、親しみやすい街として世界に発信することを目的として、清掃、警備、福祉事業、観光推進などの事業を行っています。

予算規模

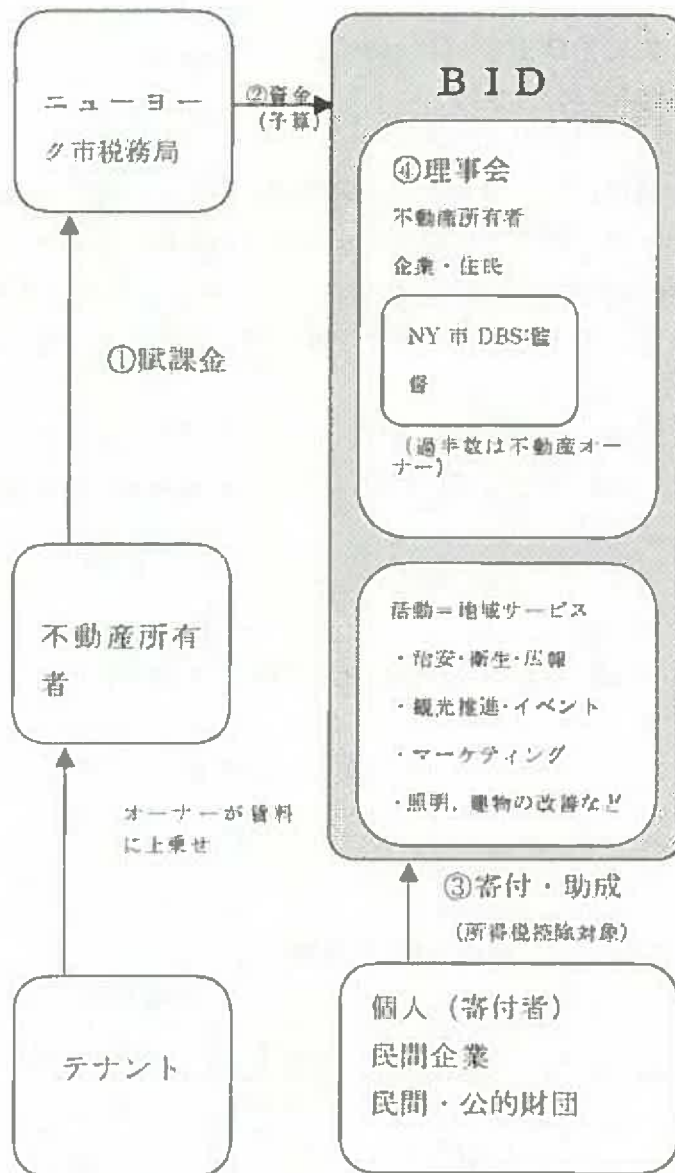
負担金は地区内の不動産所有者から徴収していますが、市が固定資産税と併せて徴収して、その後B I Dに交付する形式です。

1999年の歳入約860万ドルのうち、約600万ドルを負担金収入で賄っており、その他は寄付金等の収入です。

タイムズスクエアB I Dの歳出・歳入の推移

単位:ドル

		1997年	1998年	1999年
歳入	負担金	5,932,911	5,926,521	5,932,935
	寄付金その他	1,427,344	1,728,678	2,734,930
	計	7,360,255	7,655,199	8,667,865
歳出	マーケティング費	1,158,778	1,341,077	1,478,491
	ビジターセンター費			1,407,595
	管理事務費	650,025	634,074	438,963
	公共警備費	1,809,742	1,887,730	2,035,012
	公衆衛生費	1,396,836	1,362,720	1,386,853
	社会サービス費	393,392	417,949	409,861
	公共改善費	196,423	208,859	125,539
	一般事業費	872,197	799,095	1,213,143
	計	6,477,393	6,651,504	8,495,457



① ニューヨーク市の税務局から賦課金が請求されます。賦課金はテナントの家賃に上乗せされます。

② 市に徴収された賦課金は、定期的にBIDへ渡されます。

③ 企業や個人などからの寄付・助成・協賛金により不足分を補います。BIDへの寄付は、所得税の控除対象となります。

④ BIDの活動は、不動産所有者・企業・市職員・住民・地域の代表からなる52名の理事会によって決定されます。市のビジネス・サービス部(DBS)および監査局は、理事会に参加し、活動の監督と定期的な監査を行います。その他16名の専従職員が、企画・運営・広報活動・予算の策定などの業務を行っています。

具体的な活動

① 公共警備

47名の警備員が10:00~24:00までパトロールし、警察とも連携している

② 清掃

50名の清掃係員が6:00~22:00まで作業(ごみ収集・落書き消去など)

③ 福祉サービス

ホームレス援助専門のNPOと契約を交し、この機関を通じてホームレスを援助
若者に対しては職業訓練プログラム等の事業も実施

④ 公的施設の改善

歩道の舗装、標識の改善、街灯のリニューアル（照明能力の向上）

⑤ 経済的改善

アダルトショップの集積を抑制する土地利用の提唱

駅周辺の改善工事に係るデザインの監視

ビジネスや不動産経営の支援（研修等の実施）

⑥ 観光推進

ビジターセンター（インフォメーション）の設置

ブロードウェイのショー、バスツアーや交通機関のチケット販売

外貨の両替

警備員による道案内

⑦ 地域のプロモーション

イベントの開催

ホームページの制作、運営

キャンペーンの実施

ガイドマップなどの制作・配布



BIDの警備員（タイムスクエアのHPから）

3 BIDの課題

1980年代以降のアメリカで、急速に広まったBIDは商業地やビジネス街の活性化に大きな成果を収め、街の安全や清掃、イメージアップなどの事業を実施したことにより市民からの評価も高い。

しかし、運営費のほとんどが不動産所有者からの負担金で賄われており、理事会のメンバーも不動産・商業関係者で構成され、住民の参加や意見の反映が実質的には行われにくいという現実もあります。

また、BID普及の背景には、アメリカ経済の繁栄という好条件がありましたが、景気がやや下向きになってきた時に、従来のような負担金を支払う経済的な余裕があるか疑問もあります。

最近では、負担金を利用する際の手続きや基準が確立されていないため、専門家を雇用する際の給与レベルが確立されておらず、必要以上に高い給与を支払ったり、サービスの提供に際して、特定業者と癒着したり、金の流れが明確でないケースもあるようで、市による監視が強化される傾向にあります。

4 アメリカB I Dの本市への示唆

アメリカのB I Dが次々に設立された背景には、アメリカの地方自治体は出生や死亡などの住民記録や徴税、固定資産の評価や警察、消防など基礎的な行政サービスだけを行なう「小さな政府」であるという事情もあります。B I Dに限らず、アメリカでは、学校や道路なども、それを必要とする人たちが集って特別地区(Special District)を設立して、受益者負担により資金を集めて建設することもよく行なわれています。

ここには、「受益者負担」の考え方だけではなく、公共サービスに過度の期待をし、要望するだけではなく、自己負担と自助努力によって問題を解決しようとする市民や事業主の意識の高さがあるのではないのでしょうか。

本市においても、TMOに参加する商業者等が、TMO事業実施に係るコストの負担やボランティア活動などの時間や労働力を提供をする代わりに、街づくりや中心市街地活性化のルールや方策を自分たちで考え、実施し、行政への依存を最小限にして自助努力や共同事業によって街づくりに取り組むような意識改革が望まれます。

また、B I Dの活動は、地域社会に貢献する公共性の高いものですが、地域の魅力を向上させ、集客力の向上や土地評価額の上昇などの利益を期待したメンバーからの負担金によって支えられています。本市のTMO活動においても、商業者の利益を優先することのないよう、TMOの構成員に市民や、地域で活動するNPOが参加することが望まれます。

第4章 イギリスのタウンセンターマネージメント

1 タウンセンターマネージメント(TCM)とは

イギリスでは1970年代頃までは郊外の開発は厳しく規制されてきました。しかし1979年にサッチャー政権が発足して以来、長期に渡る景気停滞や高い失業率への対策として、様々な分野で規制緩和が進み、その結果1980年代後半から郊外型大型ショッピングセンターが各地に出現しました。この規制緩和の主な目的は小売業における新規雇用の創出でしたが、結果として郊外へのスプロール化が進み、中心市街地では空き店舗の増加や居住人口の減少、小売業における売上げの減少や犯罪の増加をはじめ、落書きやゴミなど中心市街地の衰退と荒廃が顕著になりました。

この流れを食い止めるため、1990年代以降、イギリス政府は郊外の開発の抑制と中心市街地の活性化政策を積極的に推進するようになりました。具体的にはシークエンシャル・アプローチ(Sequential Approach)と呼ばれる手法で、事業者が大型店を新規に出店する場合にまず中心市街地への出店を検討し、次に中心市街地周辺への出店を検討し、最後の手段として郊外への出店を検討することが義務付けられています。さらにシングル・リジェネレーション・バジェット (Single Regeneration Budget) やシティチャレンジ(City Challenge)などの中心市街地活性化を目的とする補助金制度を充実させるなどの活性化策を展開してきました。

この方針は、1993年、1996年の2度におわたって改訂されたPPG6 (Planning Policy Guidance 6) (PPGは英国政府が出している地方自治体向けの開発のガイドライン。その中の6は「中心市街地と小売開発」についての指針)の中に明記されています。

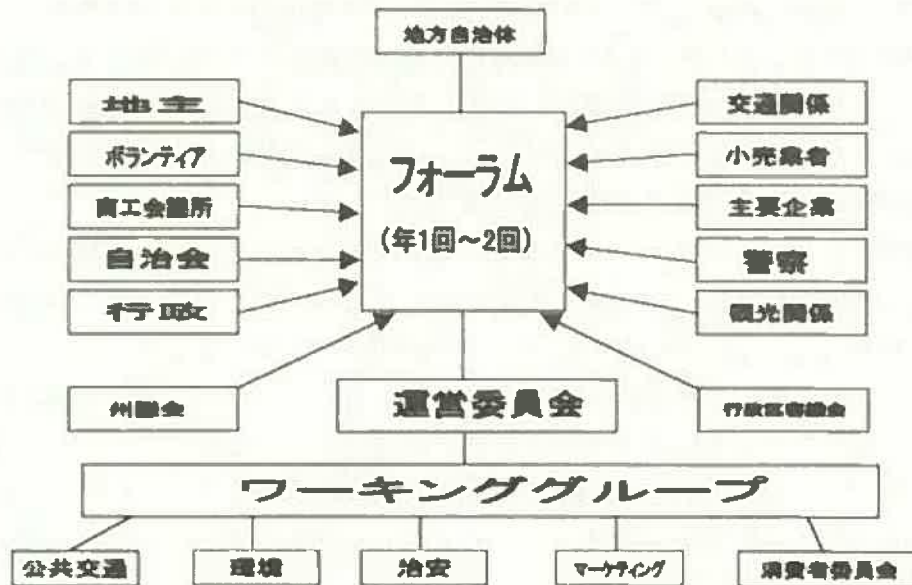
[シークエンシャル・アプローチの採用が意味するのは、第一優先順位は、それに適した用地および転用に適した建物がある中心市街地内の用地であるべきだということである。これに次ぐのが中心市街地の周辺の用地でその次が地域センターとローカルセンターである。ようやく最後が中心市街地外の用地だが、そこは多様な交通手段の選択によってアクセスできる場所でなければならない。(PPG6 1.11)]

さらにイギリスの中心市街地活性化の中心となったのは、1990年代に入りイギリス各地に設立されたタウンセンターマネージメント組織(TCM)です。TCMは多くの場合、市役所と中心市街地で事業を行う小売業者や大型店・ホテル・レジャー企業の代表者およびバス会社や警察といった中心市街地の関係者による官民のパートナーシップによる組織です。

多くのTCMではタウンセンター・マネージャーと呼ばれる有給の専門家を雇用し、そのマネージャーが関係者の意見の調整や、実際の中心市街地活性化事業を行っています。イギリス全土には約220人のタウンセンター・マネージャーが存在し、それぞれの地区

で中心市街地活性化事業を行なっていますが、彼らに求められるものは特別な技術や資格ではなく、官と民の間に入って事業の調整を行なったり、関係者間の協働を促して事業を遂行していくコーディネート能力が重要だと考えられています。

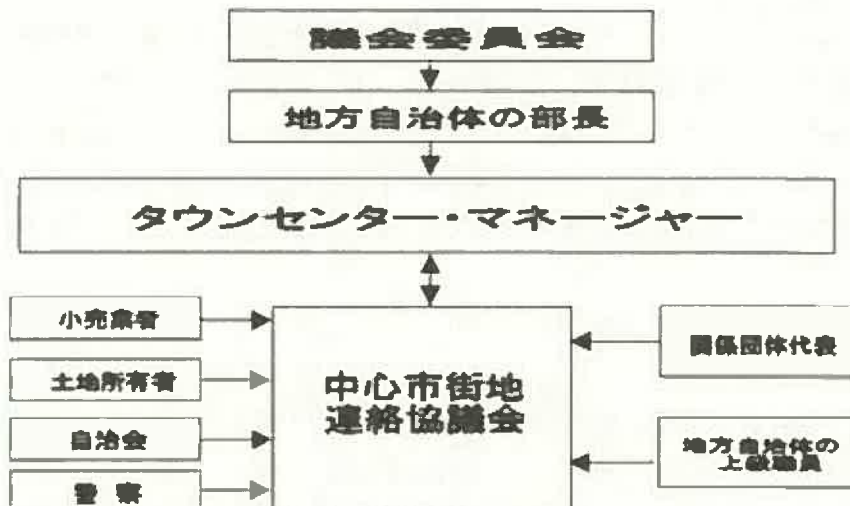
イギリスのタウンセンター・マネージメント組織には、①運営グループ主導方式（下図参照）、②タウンセンター・マネージャー方式、③地方自治体主導方式（下図参照）、④シティチャレンジ+タウンセンター・マネージャー複合方式、⑤まちづくり会社方式など様々な形態があります。



【運営グループ主導方式組織図】

タウンセンター・マネージャーが置かれる場合と置かれない場合がある。

フォーラムは年1~2回、運営委員会は毎月1回または必要に応じて開催される。



【地方自治体主導方式組織図】

タウンセンター・マネージャーは地方自治体から任命される。タウンセンター・マネージャー自身が市職員である場合もある。第5章のリーズ市はこのモデルを採用している。

2 TCMによる主な事業

- a) クリーンアンドセイフティ
 - ・ CCTV（監視カメラ）の運営
 - ・ 落書きの除去
 - ・ 中心市街地を巡回する警備員の雇用
 - ・ クリーニングスタッフの雇用
- b) アメニティ
 - ・ 街灯の整備
 - ・ ストリートファニチャーの整備
 - ・ 街のサイン板の整備
 - ・ パブリックアートの設置
- c) 公共交通の整備
 - ・ 駐車場の整備とパークアンドライドの促進
 - ・ ショップモビリティ
 - ・ 歩行者専用区域の設置
- d) 広報活動
 - ・ 地元ラジオやテレビを通じて中心市街地の話題を提供
 - ・ ニュースレターの発行
 - ・ 中心市街地ガイドブックやマップの作成
- e) イベント開催
 - ・ クリスマス
 - ・ ハロウィーン
 - ・ サマーコンサートなど

3 TCMの財源について

コベントリー市やボルトン市など一部のTCMでは会員から会費を徴収しそれを財源の一部としているところもありますが、多くのTCMでは主な財源は政府の補助金や地方自治体からの拠出金です。一部の民間企業（ドラッグストアチェーンのブーツ社や大手百貨店のマークスアンドスペンサー社）などはTCM活動に多額の寄付を行ったり、TCMにスタッフを派遣するなどの貢献をしていますが、多くのTCMは財源の大部分を公的資金に頼っている現状であり、中心市街地活性化財源の確保はイギリスTCMの最重要課題となっているようでした。今回訪問したシェフィールド市、リーズ市およびATCM (Association of Town Centre Management)の3ヶ所すべてでアメリカ式BIDの導入を検討しているとの話が出ていました。この考え方はイギリスではTIZ (Town Improvement Zone) と呼ばれるものです。

TIZとは、地区の活性化をい目的として設置される特別地区のことで、既存の中心市

街地がT I Zに指定されると、そこで事業を行なうT I Z会社が設立されます。この会社の運営の財源は、主に中心市街地内の事業者や地権者から強制的に徴収する事業税から賄われることとなります。

2004年には英国政府がT I Zを正式に認可する見込みでありそれにともなってイギリスのTCM活動はより財政的に安定し、長期的な展望に基づく活性化事業が可能になることが期待されています。

4 タウンセンターマネージメント協会

ロンドンにあるタウンセンターマネージメント協会(Association of Town Centre Management)はイギリス全体のTCMに関する調査や中心市街地に関するイギリス政府への政策提言および会員への情報提供サービスを行うNPO組織です。会員は全英のTCM組織やタウンセンター・マネージャー、地方自治体などです。以下にATCM事務局長のタランタイア氏とのインタビュー内容を掲載します。

川崎市：「中心市街地活性化の意義は为什么呢？」

タランタイア氏：「イギリスでは人口の約90%が都市部に住んでいる。そのため中心市街地関係の政策は非常に重要である。中心市街地の活性化により、小売業者は売上が伸び、不動産所有者は家賃や不動産価格が上がり、買い物客は快適で安全な環境の中で多くの店の中からショッピングを楽しむことができ、観光客は魅力的な町並みや楽しいイベントを楽しむことができる。このように中心市街地活性化によりすべての人が恩恵を受けることができる。」

川崎市：「誰が中心市街地活性化を行うべきでしょうか？」

タランタイア氏：「TCM活動には中心市街地に関係を持つすべてのセクターが参加することが望ましい。単に自治体と小売業者だけではなく、飲食店主やレジャー企業、交通会社、投資家や不動産所有者、法律家、会計士、警察、教育や医療関係者などである。ボランティア団体や地域の住民も重要である。なぜなら、これらの人々は中心市街地を特別なニーズを持つ人々の立場から見ることができるからである。」

川崎市：「TCMの財源はどうあるべきでしょうか？」

タランタイア氏：「TCMの財源は複数あることが望ましい。考えられる財源としては自治体や政府からの補助金、企業からの寄付や会員からの会費などです。また、すべての関係者が資金面の貢献に限らず物やサービス面、スタッフの提供、個々のイベントのスポンサーとなるなど様々な形でTCM活動をサポートすることが理想である。」

川崎市：「イギリスで中心市街地活性化事業において官民のパートナーシップがうまくいっている秘訣は为什么呢？」

タランタイア氏：「秘訣と言うものではありません。パートナーシップがうまくいくためには長い時間とお互いの努力が必要です。設立して半年や一年でうまくいかないと決めつけてはいけません。何年もの時間をかけること、よく話し合うことが重要なのです。」

5 イギリスのTCMの今後の課題

イギリスでTCMが成長した背景には、1970～1980年代の景気の後退とそれに伴う規制緩和策により郊外の大規模ショッピングセンターが次々に出現し、その結果中心市街地の荒廃とスラム化が大きな問題となったことが挙げられます。そのためイギリスのTCM活動はクリーンアンドセイフティ(Clean and Safety)を第一の目的としています。

また、イギリスではTCMに限らず、PFIなどの分野でも官民のパートナーシップ事業が数多く行なわれ実績を挙げています。しかし、今回の調査の印象では、TCMに限って言えば、資金的な面ではあまり民間資金の活用はされていないようでした。イギリスのTCMの今後の課題は、BID方式の導入も含めて財政面でTCMの活動を安定させ、継続性を持たせていくことが重要です。

6 イギリスのTCMの川崎市への示唆

イギリスのTCM活動の調査を通じて「中心市街地は守られなければならない」ということについて市民の合意が形成されていることを強く感じました。

本市の場合を考えると、「買い物なら他都市や郊外のショッピングセンターの方が品揃えも良く便利」、「中心市街地の活性化は主に商業者を利するもの」などの声も聞かれ、中心市街地の活性化について全市民的な合意ができているとは言えない状況にあると思います。中心市街地という特定の地区に集中して投資を行なうことについても、一部の住民から反発があるかもしれません。

なぜイギリスでは「中心市街地の活性化」に関する合意ができているのでしょうか。

その意識は中世以来の街づくりの歴史にあると考えられます。イギリスでは、どの都市にも道路標識に「タウンセンター」の表示があり、それを辿っていくと中心市街地に行くことができます。また、市庁舎、教会、広場の三つが、必ずどこかの中心市街地にもあり、



リーズ市の中心市街地（歩行者専用区域）

TCM活動により安全で楽しい街並みが確保され、市民は歩行者専用区域で買物を楽しむことができる。

それらを中心として中心市街地に歴史的建造物が集積しています。このようなことから、市民にとって、中心市街地は「コミュニティの象徴」的な意味を持つ、特別な場所であると考えられます。

また、官と民という利害関係の異なる主体が、それぞれ自発的に中心市街地活性化に関わり協力して目的を達成しようとする意識が醸成されており、このことも実効性あるTCM活動の前提条件として重要だと思われます。

第5章 リーズ市(Leeds)の中心市街地活性化

リーズ市はイングランド北部に位置し、人口 72 万人、西ヨークシャー地方最大の都市です。かつては毛織物や穀物の交易などで栄えましたが、現在はロンドンに次ぐイギリス第2の金融・司法の中心都市となっています。リーズ市の中心市街地は6つのショッピングセンター、4つのアーケード街、広大な屋内マーケット、マークスアンドスペンサー、ハウスオブフレイザー、ハーベイニコルスなどの大手百貨店や衣料品を中心とする小売店が数多く建ち並ぶ充実したショッピングエリアとなっており、全長 3.2 kmにおよぶ歩行者専用区域が設置されています。

リーズ市の中心市街地活性化の特徴は、官民のパートナーシップによるリーズ・シティセンター・マネージメント・イニシアチブ（以下 LCCMI）が中心となり、①観光とショッピングに特化したまちづくり、②市条例による全長 3.2 kmにおよぶ歩行者専用区域の設置や、パークアンドライドの促進などにより効率的に歩行者と車の住み分けを行なっていること、③歴史的建造物を利用した美しい町並みづくり、④来街者アンケートや市民意識調査など徹底したマーケットリサーチに基づいた戦略的な中心市街地活性化を行っていることです。

1 リーズ・シティセンター・マネージメント・イニシアチブ

リーズ・シティセンター・マネージメント・イニシアチブ（LCCMI）は中心市街地の活性化を目的として 1994 年に設立された官民パートナーシップ組織で、地元商工会議所、小売業者代表、ウエストヨークシャー警察、ホテル代表者、民間企業などから構成されています。

LCCMIのチェアパーソン（議長）は市議員で中心市街地活性化委員会に属するミンチン議員です。

LCCMIは年に6回会合を開き中心市街地で開催するイベントや中心市街地における様々な課題について話し合います。事務局はリーズ市役所内に置かれていて16人の市職員からなるリーズ・シティセンター・マネージメント・チーム（マーケティングとイベント部職員4名を含む）が実際の事業や役所内の他部局との調整を行なっています。市から任命されているシティセンター・マネージャーは市職員ですが、中心市街地活性化の専門家として事業の実施に大きな決定権を持っています。

LCCMIの予算は現在のところほぼ100%市からの拠出金です。LCCMIはパートナーシップ団体との事業の調整や協力を行うほか、多くの場合、直接事業を実施します。さらに、年に2回ニューズレターの発行や、プレスリリース、市民からの問い合わせに答えるなどの広報活動を通じて中心市街地の活性化を図っています。

2 リーズ市の中心市街地活性化事業

リーズ市はイギリスでも先駆的に 1970 年代に最初の歩行者専用区域を導入しました。この導入時には地元の商店主から強い反対の声がありましたが、導入の結果かえって売上げが伸び利用客からの反応も好意的なものでした。この成功によりその後、歩行者専用区域は拡充され、現在は市条例により総距離にして 3.2 km 歩行者専用区域に指定されています。この区域内には自転車およびスケートボードの進入が禁止されています。

自力での移動が困難な高齢者や障害者のために電動車椅子やスクーターの無料貸し出し所「ショップモビリティ(Shopmobility)」が中心市街地に設置されており 1 日平均 20 から 30 名が利用しているとのこと。さらに事前の予約により市の無料バスが自宅まで迎えに来てくれてショップモビリティや教会、デパートなど必要な場所まで連れて行ってくれる「アクセスバス (Access Bus)」というシステムにより高齢者や障害者の移動の自由が確保されています。

リーズ市では中心市街地の交通も戦略的に整備が行なわれています。歩行者専用区域を囲むように公共交通ボックスという公共交通専用の環状道路が設置されており、一般の車はさらにその外環のインナーリング道路という一方通行の道路を走ります。この道路の周りには駐車場が点在し、パークアンドライドを促進すると同時に中心市街地への車の進入を抑制し、交通渋滞を回避する仕組みになっています。さらに、交通渋滞の一層の緩和を目指して 2002 年には中心市街地と郊外を結ぶスーパートラム（低床式路面電車）の着工が行われる予定であり、2007 年の完成を目指しています。

リーズ市中心市街地活性化のもうひとつの特徴は「ヨーロッパ風」で「高級」な都市イメージを演出していることです。LCCMIによるオープンカフェ（パリやローマに見られるような歩道上にテーブルを出す屋外のカフェ）の奨励やハーベイニコルスなどの高級百貨店誘致などです。このためか市民意識調査によると「リーズの中心市街地は洗練された高級な街であり特別な時に行く場所」との回答が見られます。



ビクトリアクォーター

ステンドグラス風の美しいアーケードで高級感のある
ショッピングモール



ビクトリアクォーター内のオープンカフェ

オープンカフェの文化は元来イギリスにはなかったもので、
ヨーロッパを意識して近年取り入れられ人気を集めている。

3 市民意識調査、ベンチマーキング調査および年次監査レポート

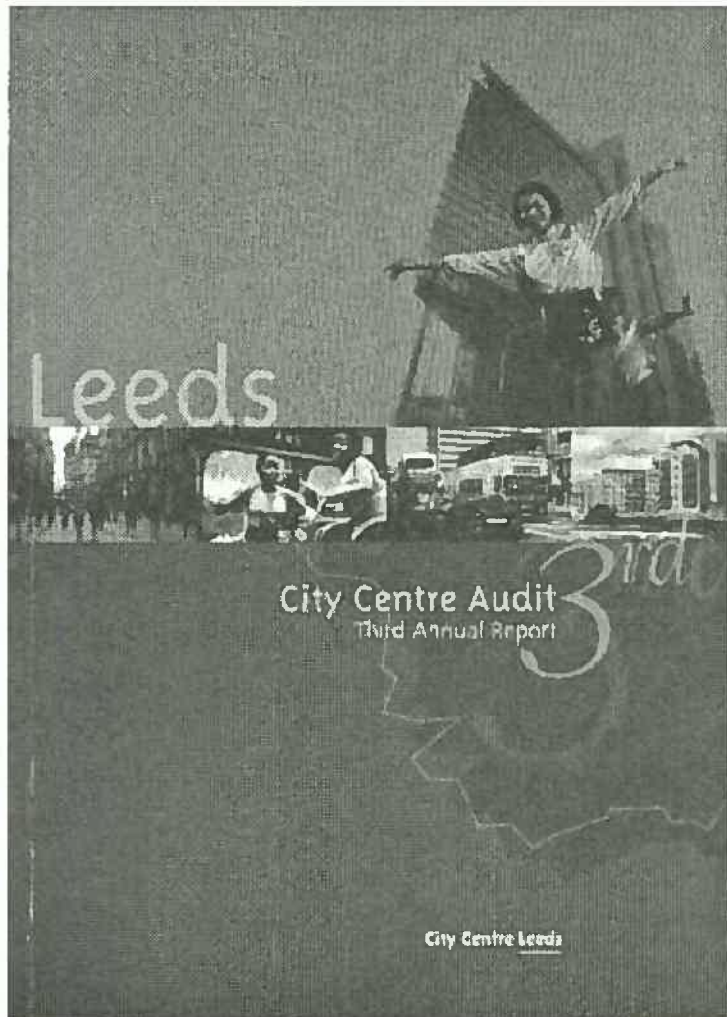
リーズ市では、戦略的な中心市街地活性化のための基礎調査として3年に1度の市民意識調査(Public Perception Survey)を行なっているほか、1998年には初めて観光に関するベンチマーキング調査(Destination Benchmarking Study)に参加しました。

ベンチマーキング調査とは、行政の政策・サービス・組織等の改善を目的として類似の団体と自らを比較する手法で、通常3～4団体が合同して行い、具体的なサービスの内容や供給手順の比較、改善策の導入、検証等を相互に行ないます。

1998年のベンチマーキング調査は、地域観光協会主催で行なわれ、マンチェスター、リバプール、オックスフォードなど14都市が参加しました。この調査で、リーズ市はショッピングや飲食店の多様さ、施設やサービスの質の高さ、などにおいて高く評価されました。しかし、バスや鉄道の本数やサービスの質、通りの清潔さにおいては平均的との評価であり、駐車場の見つけやすさと駐車料金、公衆トイレの数と清潔さ、宿泊料金などにおいて他より劣るとの評価を受けました。

さらに、リーズ市では、毎年、年次監査レポート(Annual City Centre Audit)を発行しています。このレポートは中心市街地の来街者数や小売イールド率、小売業種の多様さ、日曜日の営業率、オフィスの空き室率と賃料、パブやレストランや映画館などの娯楽施設の調査、ホテルの客室数とその稼働率、年間の観光客数と市内観光施設の入場者数、犯罪の種類と件数の増減、などについて過去数年の数の変遷を比較したもので中心市街地に関する総合的な調査です。

これらの調査により、活性化がどの分野でどの程度達成されたか、今後、重点的に活性化を行なうべきなのはどこかを客観的に判断することが可能となっています。(なお、ベンチマーキング調査および年次監査レポートはリーズ市のホームページを通じて一般に公開されています。)



このように中心市街地活性化事業に関連して、事前の徹底した調査と事後の綿密な達成度評価を行なっていることも効率的で効果的な活性化成功の要因となっていると思われます。

4 パートナーシップ成功の秘訣

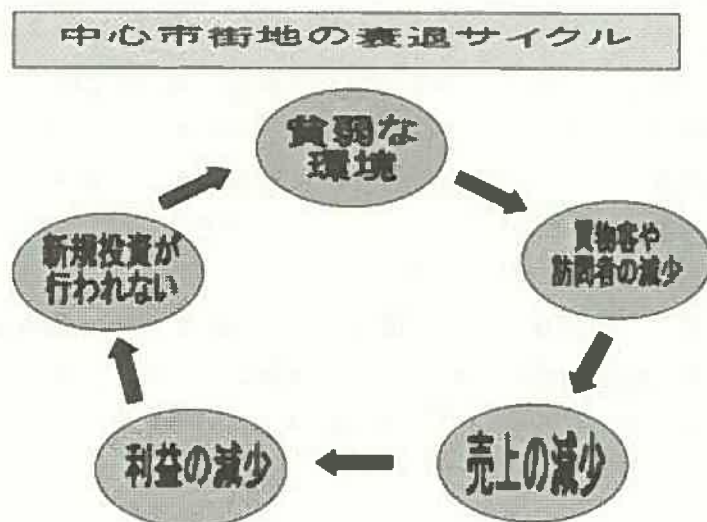
利害関係の異なる官民の関係者によるパートナーシップがうまく機能している秘訣についてリーズ市役所シティセンターマネージメントチームのロブ・マトレー氏に聞いたところ、利害関係の異なる者同士なのでやはりお互い疑心暗鬼になったり意見が対立することは度々あり、一例をあげると、「クリスマスのパーティーイベントを中心市街地の広場でやろうという案がLCCMIの会合で出たときに、独自のイベントを企画しているホテル側参加者は、客を奪われるとの考えから難色を示した。こんな時我々はいつも『もっと大きな絵を見よう(“See the bigger picture”)』と言って話し合う。つまり、目先の損得ではなく中心市街地活性化という大きな目標に向かって協力することが大切なのです。この時も最終的にホテル側参加者は、短期的には客を奪われても、中心市街地活性化により長期的には客が増える、という考えから広場でのイベントの実施に同意した。」という話を聞くことができました。

5 B I D方式の導入について

リーズ市では、中心市街地にアメリカ式B I D（地区内の事業者や不動産所有者から強制的に事業税を徴収し、それをLCCMIの財源とする）の導入を検討中とのことです。これは、財政面を補うためよりもむしろ「適正な受益者負担が必要」との考えからです。中心市街地にばかり集中してお金が使われることについて郊外の住民から不満が出たり、ブーツ社やマークスアンドスパンサーなど中心市街地活性化に積極的に寄付を行っている企業からも、資金面での負担をせずに活性化の利益だけを享受する他の受益者（小売業者）に対する不満の声が出ているためです。

6 本市への示唆

リーズ市の中心市街地活性化は、官民のパートナーシップ団体であるLCCMIとそれを支える市役所のシティセンターマネージメントチームが車の両輪のようにうまく機能していることが印象的でした。また、徹底した市民意識調査や来街者調査を行い、それに基づ



いた効率的で戦略的な中心市街地活性化事業が行われています。その根底にあるのは中心市街地が衰退すると市全体が衰退してしまうという危機感を事業者や市民が持っていることにあると考えられます。

第6章 シェフィールド市(Sheffield)の中心市街地活性化

シェフィールド市はロンドンの北、約250キロに位置する人口52万人の英国第4位の都市です。かつては鉄鋼の街として繁栄し、ナイフやフォークなどのカトラリー製造業の伝統もありますが、1970年代後半に鉄鋼業が衰退し始め、1980年代には高い失業率に苦しんだ経験を持つ都市です。このような悪循環から抜け出すために1990年代に入り市役所のイニシアチブにより積極的な中心市街地活性化に取り組んできました。

今回の調査の主な目的は1990年以降のシェフィールド市の中心市街地活性化の取り組みと、その結果、いかに活性化が達成されたか、およびシェフィールド市が経済の活性化のために1990年に誘致した大型ショッピングセンター「メドウホール(Meadowhall)」が中心市街地の商業にどのような影響を与えたか、また、中心市街地の商業と大型ショッピングセンターがどのように共存を図ってきたかについての調査をすることでした。

1 中心市街地活性化におけるシェフィールド市役所の役割

シェフィールド市には、いわゆる「官民パートナーシップ」による「タウンセンターマネジメント組織」は存在しませんが、シェフィールド市役所が中心となって中心市街地活性化施策を行なってきました。1999年には市役所の管財課(Premises and Asset management)の中にシティセンターマネジメントチーム(以下CCMT)が置かれ中心市街地活性化に関する事業を総合的に行っています。

CCMTによる事業内容は「ハート・オブ・ザ・シティ・プロジェクト(後述)」、「シティセンターアンバサダー事業(後述)」、ハロウィーンやクリスマスのイベント実施、CCTV(監視カメラ)運営、中心市街地の落書きの除去や街灯の整備、地元のラジオやテレビを通じての中心市街地の広報活動など、多岐に渡っています。

2 中心市街地活性化プラン

シェフィールド市では、中心市街地を5つの地区に分けてそれぞれの地区ごとに特色のある開発を行っています。

① キャッスルゲート・マーケット(Castlegate Market)地区

生鮮食料品や、日用雑貨などを扱う大規模な屋内マーケット(キャッスルマーケット)を擁する地区です。周辺には様々な屋台が並び、主に高齢者や低所得者層が買い物をする庶民的なエリアです。この地区の課題は、スリなどの犯罪対策や空き店舗対策のほか、近年スーパーマーケットに流出している客を呼び戻すことです。

キャッスルマーケットのマネージャーでシェフィールド市役所の職員であるアンディ・チャペル氏によると、「伝統的マーケットがスーパーマーケットと伍していくためには独自の戦略が必要である。客と店とのふれあいや、肉や魚を好きな量だけ量り売りで買えるの

はスーパーマーケットにはない良さである。マーケット内のある魚屋がタコやイカなどスーパーにはない珍しい品物を置いたところ人気店となった。品揃えが画一的なスーパーに対してマーケットは独自の品揃えで対抗することができる。今後は駐車場の整備や安全対策を強化して若者や中・高所得者層も買い物にくるマーケットを目指している。」とのことでした。



キャッスルゲートマーケット内の果物店

② インダストリアルクォーター(Industrial Quarter)地区

シェフィールド駅前のハラム大学周辺の地区。同大学にはサイエンスパークが設置され新産業育成支援も行っています。イーキャンパス(e-campus)構想もあり、新産業育成地区と位置付けられています。



ハラム大学

③ デボンシャーグリーン(Devonshire Green)地区

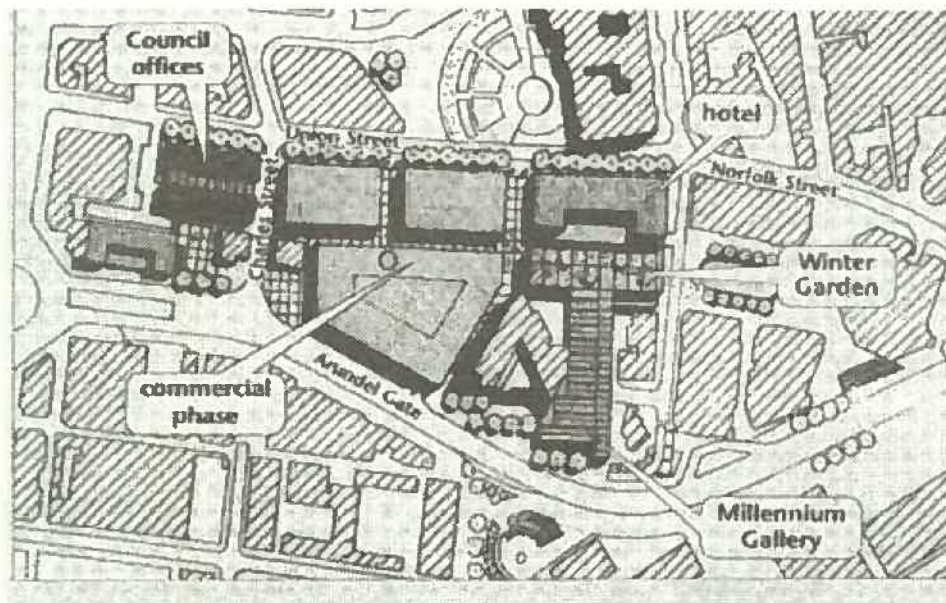
高級衣料店の集まるファーゲート通りを挟んでキャッスルゲートマーケットの反対側に位置しています。庶民的な商店街である「ムーア」や若者向けのおしゃれなショッピングモール「フォーラム」などを擁するショッピングエリアです。この地区は、都心居住促進地区と位置付けられており、現在大規模な集合住宅が建設中されています。

④ ビジネス・大聖堂(Business/Cathedral)地区

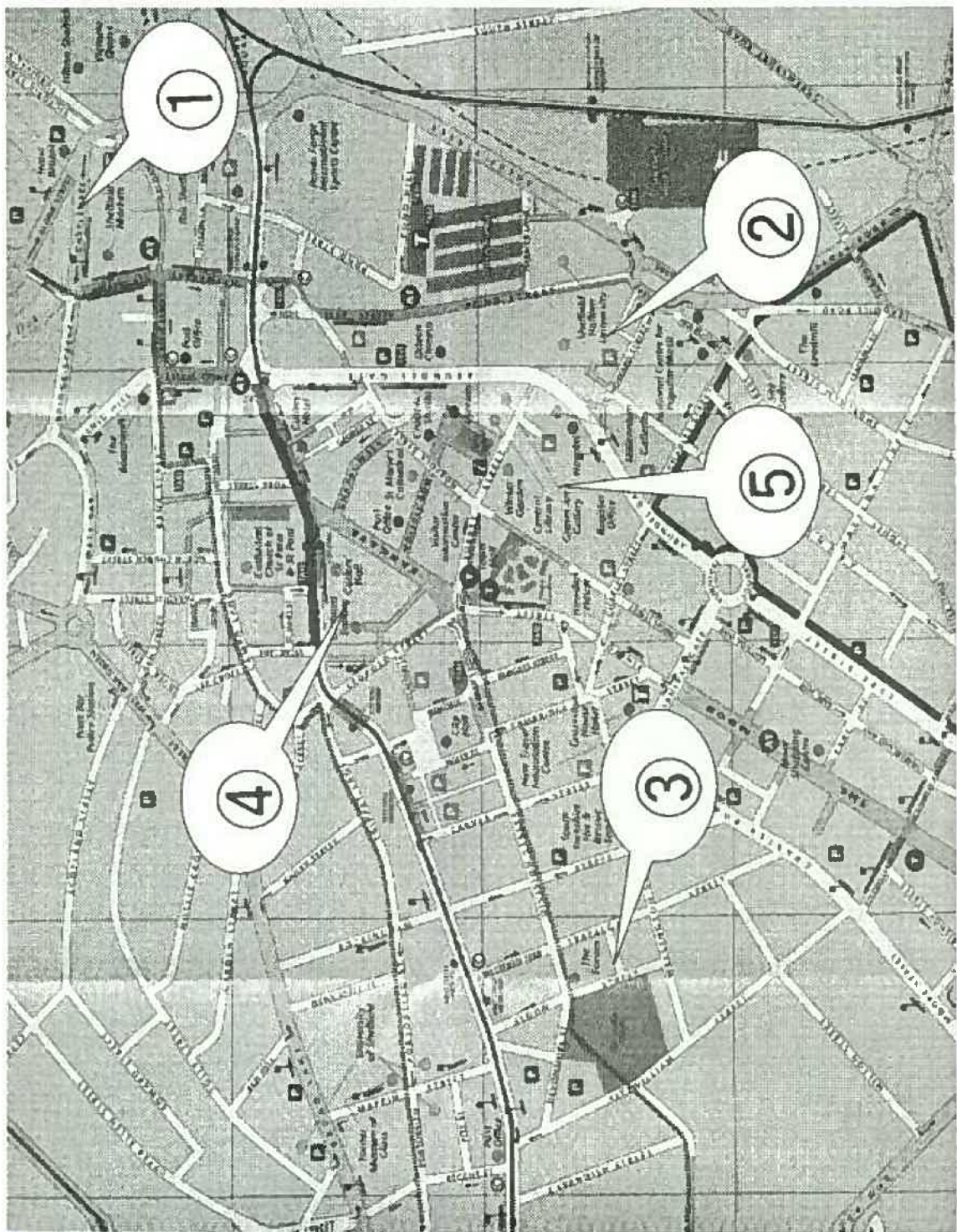
この地区には旧市庁舎や旧消防署など歴史ある建築物が集積しており、これらの再活用が検討されています。旧市庁舎は現在コンサートホールとして使用されています。

⑤ 市役所周辺地区

「ハート・オブ・ザ・シティ・プロジェクト」と呼ばれる大型プロジェクトが、英国政府のミレニアム委員会からの補助金を受けて進行中です。具体的には市庁舎前に噴水のある公共広場「ピースガーデン」の設置、「ミレニアムギャラリー(美術館)」の設置、旧庁舎を取り壊しその跡地に「ウィンターガーデン(植物園)」の開設とホテルの新設などです。この地区は上記4地区の中心に位置し、市役所はこの地区を再開発し整備することにより、中心市街地全体に付加価値をつけ、新たな投資を促進したいとのことです。



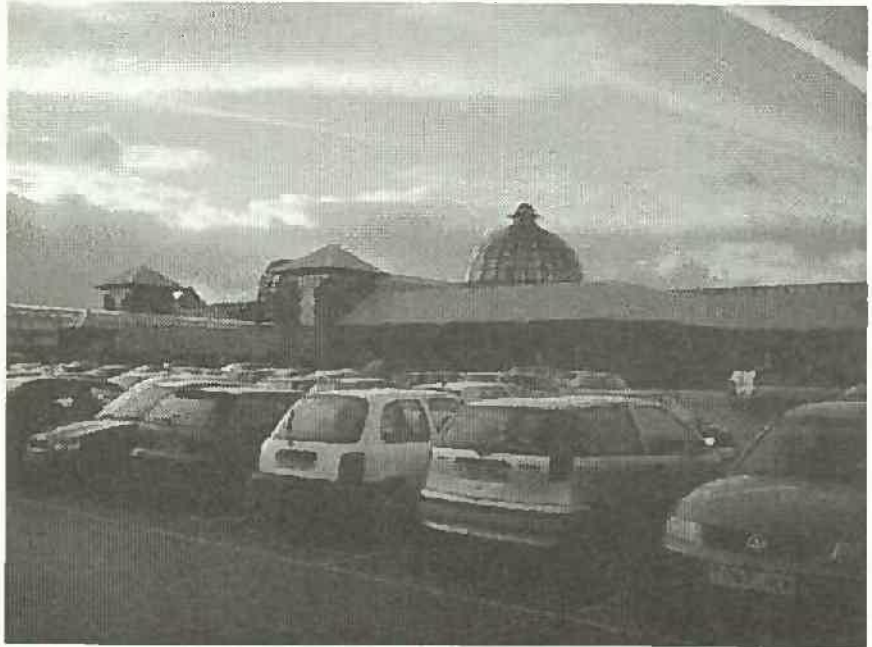
ハート・オブ・ザ・シティ・プロジェクト計画図



シェフィールド中心市街地

3 メドウホールについて

1980年代のサッチャー政権による規制緩和策によりイギリス全土に郊外型ショッピングセンターが出現しました。シェフィールドの中心市街地から約5キロ、スーパー tram で約15分のメドウホール(Meadowhall)もそのひとつで、駐車台数12,000台、売り場面積116,000㎡の巨大ショッピングセンターです。その中にはデパートやスーパーマーケット、大型ドラッグストアや書店など8つの核テナントに加えて270の個店、コココーラオアシスと呼ばれる巨大フードコート、11の映画館のあるシネマコンプレ



メドウホール外観

ックスを併設しています。車、鉄道、tramによるアクセスの良さからシェフィールド市内からだけでなく、近郊のマンチェスター、ノッティンガム、ドンカスターなどからも買い物客が訪れています。まさにクリーンで安全、天候にも左右されず、若者や家族連れや高齢者が買い物や食事、映画を一日楽しめる商業施設です。

メドウホールの誘致がシェフィールドにとって良かったかどうかは人によって意見が分かります。良かったことは、メドウホールによって①約4500人のフルタイムの雇用が生



メドウホール内

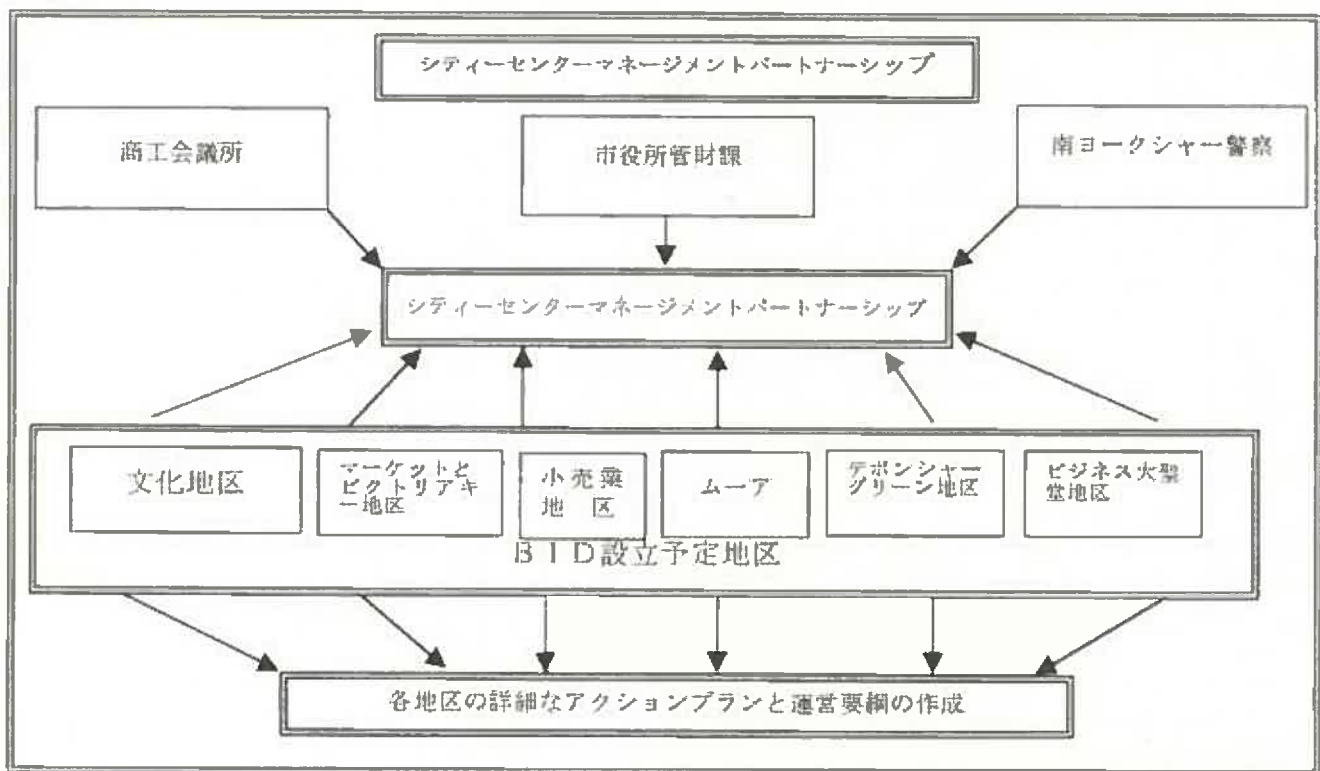
まれたこと、②メドウホールから市へのカウンスルトックス(税金)がもたらされたこと、③「労働者の街」「失業者の街」といったマイナスイメージを払拭したいシェフィールド市

にとっては、メドウホールが「ショッピングの街」という新しいイメージをもたらしたこと、④メドウホールの開設がきっかけとなって近くにドンバレースタジアムが建設されるなど新たな投資を促進したこと、などが挙げられます。しかし、シェフィールドの中心市街地の商業にとっては、メドウホールはやはり大きな打撃でした。10年前にメドウホールがオープンした時には中心市街地は壊滅的な打撃を受け空き店舗が急増しました。

その後、市役所による様々な中心市街地活性化策によって現在のシェフィールドの中心市街地には空き店舗が減って活気が戻ってきています。シェフィールド市CCMTのミック・クロフト氏によると「メドウホールの開設により中心市街地関係者が強い危機感を持ち、活性化のために協力するようになったことが良かった」とのことです。

4 シェフィールド市の中心市街地活性化の今後の課題

2004年に英国政府がBID方式の法制化へ向けて、中心市街地のいくつかの地区でBIDの設置および官民パートナーシップによるTCM組織の設立に向けて準備中です。現在、シェフィールド市の中心市街地活性化事業は100%公的資金で賄われていますが、BID設置により地区内の不動産所有者からの賦課金を徴収することが可能になります。これにより、中心市街地活性化事業を財政面で安定させるねらいがありますが、導入にいたるまでの利害関係者間の合意形成や導入後はフリーライダー（賦課金の支払いを拒否して活性化による利益だけを享受する事業者）の問題などが今後の課題です。



【将来のシティセンターパートナーシップの予想構成図】

各地区がBIDを設立してそれぞれ独自の地区計画を作成する。

市役所及び商工会議所、南ヨークシャー警察と各地区が協働して官民パートナーシップ組織を設立。

5 本市への示唆

シェフィールド市の中心市街地を視察した印象は、前述の「ハート・オブ・ザ・シティ・プロジェクト」やデボンシャーグリーン地区の大規模な集合住宅建設など、大規模工事があちこちで進行中であり、街の活気と成長力を感じました。

シェフィールド市は現在「鉄鋼の街」から「観光とショッピングの街」へ、そしてドンバレースタジアムやボنزフォージ国際スポーツセンターの建設と数々のスポーツ大会の誘致を通じて「スポーツの街」へと積極的にイメージチェンジを図っている点など、本市が参考とすべき点が多いと感じました。シェフィールド市の中心市街地活性化の手法は市役所の強力なイニシアチブと、市役所内にCCMTという中心市街地活性化をハード面、ソフト面の両面から総合的に行なうセクションを設置して行なっていることが成功の要因であると思われます。

第7章 本市TMOを実効性あるものにするための提言

【組織運営編】

- ① 中心市街地活性化総合セクションの新設
- ② 市民参加の実現
- ③ 負担金制度の導入
- ④ 専任「タウンマネージャー」の雇用
- ⑤ 広報活動の推進
- ⑥ 自己評価システムの導入

① 中心市街地活性化総合セクションの新設

TMO事業は、あくまでも地元商業者が主体となって行なうものですが、事業を円滑に実施するためには、行政との密接な連携や連絡調整が必要です。しかし、街づくりにはハードとソフトの部分があり、現在の行政の仕組みでは、ハードの部分はまちづくり局や建設局、ソフトの部分は経済局や健康福祉局が担っており、多くの部局との関連が出てきます。例えば「中心市街地活性化連絡調整会議」を例にとってもメンバーは市役所内部だけで20課以上にもなり、その調整だけでも大変なことがわかります。

シェフィールド市では、中心市街地の活性化をハード・ソフトの両面から、総合的に行なうセクションが市役所の中に設置されていて、うまく機能しています。そこで、本市においても、TMOと行政の連携をスムーズにするために、行政内部で「中心市街地活性化」に関する事業を行なう部局の庁内横断的なワーキンググループを設置し、行政側の窓口として一本化することを提案します。それによって、TMOに対して迅速で柔軟なサポートをすることが可能になります。

将来的には、本市でも、地域と密接に連携しながらハード・ソフトの両面における中心市街地活性化に取り組める総合セクションを設置することが望ましいと考えます。

② 市民参加の実現

現状では、TMOで中心市街地でのイベントや街の清掃活動などを企画しても、TMOの運営協議会のメンバーはボランティアとして参加している商店主などで、実際に事業実施のために使える時間やスタッフに限界があります。

高知商工会議所では、中心市街地活性化事業のひとつとして、市内の女子大学生のボランティアに揃いのユニフォームを用意し、中心市街地の清掃や道案内、イベント等の実行スタッフ「エスコーターズ」を編成し、話題を呼ぶとともに中心市街地活性化に役立てています。

このように、街づくりに意欲のある学生や市民に呼びかけて中心市街地活性化事業実行組織を設立し、市民も巻き込んだ中心市街地活性化が必要ではないでしょうか。

また、TMOに地域で活動するNPOが参加することが望まれます。TMOが商店街や国、市等からの補助金の単なる受け皿となり、商業者の利益ばかりを優先することがないように、中心市街地の活性化に地域レベルで活動を行うNPOが参加することで、住民の意見を反映した事業の実施や計画が期待できます。



節分の豆を配るエスコーターズ

③ 負担金制度の導入

本市においては、アメリカのBIDのように税金のような形で強制的に賦課金を徴収することや、新しく負担金の制度を導入することは難しいかもしれません。商業者は、現在でも所属商店街の環境整備事業や販売促進等のイベント毎に資金を負担する他に、商店街に会費等の負担金も支出しているのが現状だからです。

しかし、従来の負担の仕方は、狭い地区での事業やイベントのための資金として集金され活用されるものです。中心市街地という広い範囲の活性化を効果的に実現するためには、狭い地域での負担金の徴収・還元の考え方から転換し、TMOに直接「負担金」を支払い、TMOがその資金を地域全体の利益につながるような事業やイベントに活用する制度の導入を提案します。

安定した資金がTMOに集まることにより、活性化事業を計画的に展開することが可能

になり、統一感のある街のイメージづくりが可能になります。

TMO地域内の商業者は、直接TMOに負担金を支払うことにより、その構成員であることを自覚し、商業者がTMOと一体となって事業に取り組み、積極的に街づくりに参加する機会となります。

前述したように、アメリカのBIDは地区内の受益者からの賦課金を財源として民間主導で活動が行われていますが、イギリスにおいても、現在のほとんどのTCMが公的資金による運営から、会費制度の導入や、アメリカBID方式の導入による適正な受益者負担への考え方へ変わりつつあります。行政への依存を最小限にして自立した活動を行うために、「負担金」の制度を取り入れる準備が行われています。

本市のTMOにおいても、広い範囲で負担金を徴収することにより、商業者の自覚を促し、TMOの事業の計画や遂行に、商業者が主体的に参加する意識を持つようになると考えられます。

④ 専任「タウンマネージャー」の雇用

イギリスやアメリカの事例では、各TCMやBIDが独自で、有給の専門家「タウンマネージャー」を雇用しており、タウンマネージャーは実際に中心市街地活性化事業の立案や調整、事業の実施に大きな権限を持っています。

TMOが独自に専任のタウンマネージャーを雇用することについては、財源の問題や、TMO内でのタウンマネージャーの位置づけを検討する必要がありますが、専任のタウンマネージャーを置くことにより、迅速かつ計画的に中心市街地活性化事業を行うことができると考えます。

タウンマネージャーは、ハード・ソフト両面の街づくりの専門知識を有し、企画力、調整力、実行力のある人材が望ましく、事業の計画・実施のほか、行政、商業者、市民とのパイプ役となり関係者間の調整を行うことが期待されます。

⑤ 広報活動の推進

リーズ市やシェフィールド市の事例では、中心市街地活性化の重要性について市民の合意ができていることが印象的でした。

中心市街地の活性化により、空き店舗が減って買い物が便利になったり、犯罪が減って街が安全で明るくなったり、落書きやゴミや減り街が美しく快適になるなど、中心市街地活性化の意義を積極的にPRする努力が必要だと考えます。

具体的には、「中心市街地活性化ニュース」のようなニューズレターの発行や、インターネットのホームページを利用した広報活動、テレビやラジオに積極的に川崎の中心市街地でのイベントなどの情報を提供して、マスメディアによる広報活動を推進することなどが考えられます。

また、本市では、平成14年3月にTMO主催による「第1回川崎駅東口まちづくりワークショップ」が開催され、地元住民と商業者の意見交換や交流の場としての試みが行われました。このようなワークショップ等の手法を活用し、人材の掘り起こしや、中心市街地の抱える課題の共有化を図り、行政・商業者・地元住民のパートナーシップによる活性化を進めていくこともとても重要です。



第1回まちづくりワークショップ

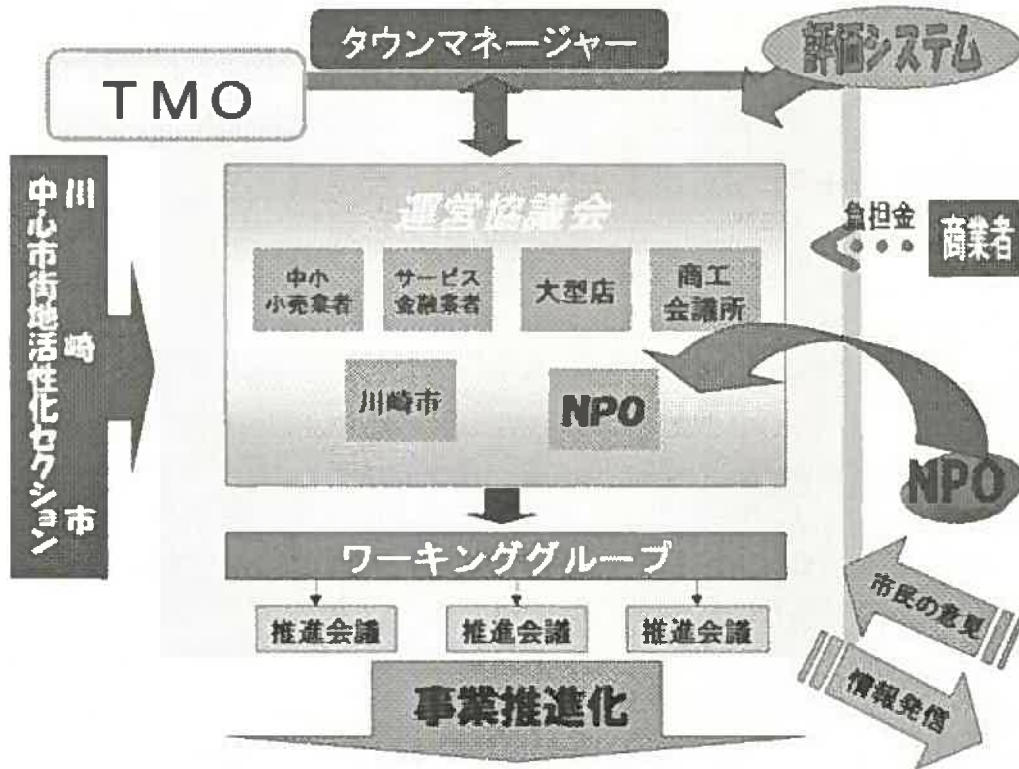
⑥ 自己評価システムの導入

TMOが事業を実施する過程で様々な問題が生じたり、当初予想したほど成果が望めない状況が出てきた時に、計画の見直しや、事業の中止を決定できるように、TMOの組織内に自ら自己の活動を評価できるセクションを設置し、定期的に事業計画や組織運営について自己評価できるシステムの導入を提案します。

アメリカのBIDにおいては、自分たちの実施してきた計画や事業の貢献度を評価するために、BIDの構成員が5～10年の単位で定期的にBIDを存続するかどうかの判断をする「サンセット条項」が義務付けられています。また、イギリスのリーズ市では、中心市街地活性化の進捗度について「達成度調査」の手法を取り入れ、活性化事業を評価するシステムが導入されています。このように、中心市街地活性化の先進両国においては、常に自分たちの活動を客観的に評価し、達成度や貢献度によって事業活動の方向性を探る制度が導入されています。

本市のTMOにおいても、組織内に自己分析を行い、貢献度を評価するセクションを設置し、行政や民間調査機関が実施する調査も参考にしながら、独自の「市民意識調査」や「TMO事業の達成度調査」等を実施し、事業の効果や達成度、TMOの組織運営について自己評価し、既存事業の改廃や新規事業への取り組みを積極的に行える柔軟な組織づくりを提案します。

理想的なTMO組織図



【事業展開編】

⑦ 理想的なテナントミックスの実現

⑧ 歩行者専用区域設定への取組み

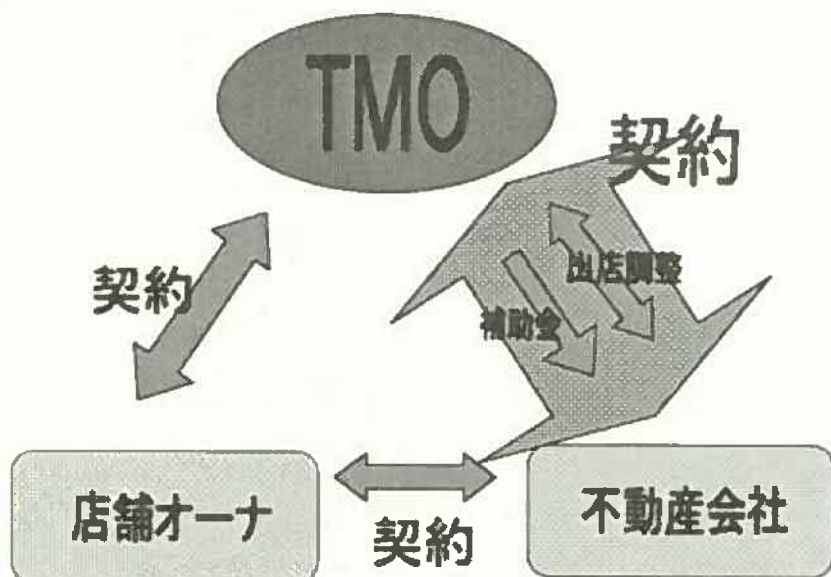
⑦ 理想的なテナントミックスの実現

大型ショッピングセンターにおいては、マネージャーがトータルで完璧なテナントミックスを実現して、常に店舗全体の利益を誘導しています。しかし、商店街や中心市街地においては、不動産所有者や商店主それぞれが、各自の利益を優先したテナント誘致や空き店舗の補充をしているのが現状です。そして、その結果、利用者の利便性が悪化し、商店街や中心市街地全体のイメージダウンになったり、マイナス要因につながることも考えられます。

TMO地区全体でのテナントミックスは、中心市街地のイメージアップや利便性の向上など活性化に大変重要な役割を担っています。

ここで提案するテナントミックスは、空き店舗のオーナーや業種変更を考えているオーナーが、TMOと契約している不動産管理会社と個別に契約し、その不動産会社に店舗をリースする方式（たとえば長期間10年～20年）を採用し、店舗を管理することにより、総合的なテナントミックスが実現できます。また、「TMOと各店舗及びオーナー」・「TMOと不動産会社」がそれぞれ契約し、各店舗や商店街、地域で統一したコンセプトで街全体のテナントミックスや個性的な街づくりが可能になると考えます。

TMOは、全体の利益を優先した調整を行なうため、店舗オーナーや不動産所有者に不利益が生じた時に、不動産会社に補助金として支出する仕組みを作り、TMOの計画に沿った出店計画や、商店街の統一したイメージを創造し、個性的で魅力ある中心市街地を実現できると考えます。



⑧ 歩行者専用区域設定への取組み

イギリスのリーズ市は、イギリスのなかでも早い時期（1970年代）から中心市街地の「歩行者専用区域」の導入が始まりました。

導入当初は、利用者や商店主から否定的な意見が多かったのですが、中心市街地の活性化に有効であることが理解され、今では、ほとんどの都市の中心市街地で歩行者専用区域が導入されています。

イギリスの歩行者専用区域は、市の条例によって設置され、自転車やスケートボードも入れないという厳しいものです（車いす・ベビーカーは可）。

これによって、買い物客は安全で快適な環境の中でショッピングを楽しむことができます。また、中心市街地から車を排除することで大気汚染の改善などの効果も期待できます。

本市の中心市街地への歩行者専用区域の設定については、利用者や商店街関係者、行政の関係部署との調整が必要で、実現するまでに様々な課題がありますが、本市において歩行者専用区域の有効性を利用者と商業者に理解してもらうために、試験的に歩行者専用区域の設定をTMOが中心になって行うことを提案します。

毎年10月に川崎駅東口周辺商店街が開催している「いいじゃんかわさき」は、東口一帯の商店街が同時に多種のイベント開催や特売を実施し、商店街や市民が参加できる一大イベントとなっています。開催期間は2日間ですが、車の通行を規制して街全体を回遊できる仕組みになっています。しかし、多くの買物客や歩行者とともに自転車が通行し、不法駐輪の数も多く、安心して歩くことができない面もあります。特に、川崎駅東口は自転車の数が多いため自転車を排除することは難しい課題だとは思いますが、歩行者が安心して買物できる街を目指して、期間中の2日間に限定し、川崎駅東口一帯の商業地域から自動車と自転車を完全に排除した「歩行者専用区域」として設定し、市民や商業者がその有効性を検討する機会にしたいと考えます。その際には、イギリスの事例にあるような、ショップモビリティやアクセスバスなど、自力で移動が難しい人々の方策も併せて考える必要があります。

また、このイベントに限定することなく、本市のTMOが中心となって、川崎駅東口周辺一帯の商業地域の「歩行者専用区域」を、利用者と商業者の両者の利益に結びつくよう



いいじゃんかわさき MAP

に推進するための提案や計画，行政や商業者等との調整に積極的に取り組むことを提案します。

おわりに

本研究は「①川崎駅周辺の中心市街地の活性化がなぜ必要なのか」「②TMOは結局、商業者だけを利するものではないのか」「③川崎市には、溝口や小杉や新百合ヶ丘もある。川崎駅周辺だけを中心市街地として特別扱いしてよいのだろうか」などの議論から始まりました。

本報告書をお読みいただいた皆様もおそらく同じ疑問をもたれたのではないのでしょうか。本編において、これらの疑問に十分答えられていない部分があったかと思しますので少し補足説明してみたいと思います。

①「地元商業者の自助努力により活性化できずに衰退の方向にむかうのならそれはそれで仕方がないのではないか。市民は横浜や東京、または郊外のショッピングセンターで買い物すれば良いのでとくに問題ない」という考え方もあるかもしれません。しかし、本編でも述べましたが、川崎市にとって川崎駅周辺はやはり「市の顔」ではないでしょうか。川崎市民が市民であることを誇らしく思えるようなまちづくりの「大切な場所」となるのが川崎駅周辺であると考えます。

②政府の「中心市街地活性化法」においては、確かに「中心市街地の商業と市街地整備に関する法律」と明記されています。しかし、TMOが商業の活性化だけを目的とする限り、TMOへの市民参加は難しいでしょうし、TMOの実効性を担保することも難しいと考えます。本市TMOは、商業の活性化だけではなく、市民を巻き込んだ川崎駅周辺の中心市街地の総合的な活性化を目指すべきだと考えます。その結果として商業も活性化し、市民と商業者、どちらもがその恩恵を受けることが理想ではないでしょうか。

③イギリスでは、タウンセンターは通常、ひとつの都市にひとつしかありません。しかし、本市の場合は、川崎駅周辺だけではなく、小杉や溝口、登戸、新百合ヶ丘など中心地は複数存在しています。また、川崎区内にも、桜本商店街や小田商店街など多くの商店街が存在します。「中心市街地活性化法」では中心市街地は、原則として1市町村にひとつと規定されていますが、本市においては核となる中心地が複数あることから、川崎駅周辺で培った活性化の手法を他の中心地の活性化にも活用することが必要だと考えます。これにより、全市的な中心地の活性化につなげていくことが可能となるのではないのでしょうか。

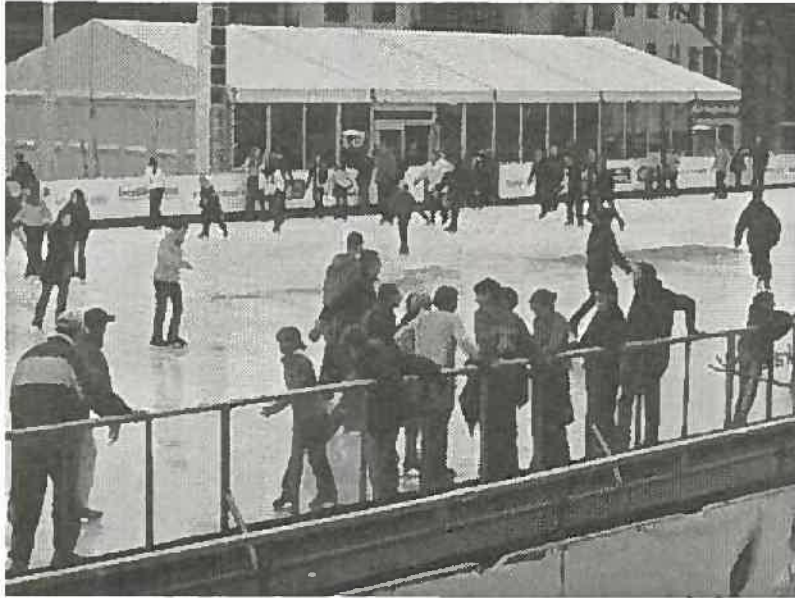
「TMO事業をどうしたら実効性あるものにできるか」というテーマでの9ヶ月間にわたる研究の報告をここにまとめましたが、研究者の力不足により説明不足や解りづらい部分がありましたらご容赦ください。



イギリスの中心市街地活性化事例集

リーズ市

① ミレニアムスクエア



政府の補助金を得て整備された公共広場。冬季はスケートリンクとして、夏はコンサートなどのイベント会場として使われている。

② ショップモビリティ



ショッピングセンター内に設置された電動車椅子やスクーターの無料貸出し所。

③ポスター掲示用ドラムの設置



違法ポスターをなくすために市役所が市内43カ所に設置したポスター掲示用ドラム

④クリーニングスタッフによる中心市街地の清掃



⑤ウォーターフロントの再開発



現在使われていない倉庫をホテルや若者向けアパートに改修して再利用すると同時にウォーターフロントのイメージアップを図っている。

⑥歴史的建造物をうまく利用した美しい街並みづくり（カークゲートマーケット）



ビクトリア朝時代の建物を利用した室内マーケット

シェフィールド市

① シティセンターアンバサダー



中心市街地の案内人。現在6人が活動しており犯罪防止の見回りやトラブルの仲裁なども行う。シェフィールド市役所に雇用されているが失業者対策の側面もある。

② パブリックアートの設置



中心市街地開発の全予算の1パーセントをパブリックアートに使うように定められている。

③低床式スーパーtram



地面との段差がなく、車椅子の人も一人で乗り降りできる。

④シティセンターマネジメントチームのパナーの設置



地元の小学生の絵を使って中心市街地活性化をアピールするカラフルなパナー（垂れ幕）を作成。

⑤メドウホールの空き店舗。



空き店舗に「新しいお店がもうすぐオープンします」とペイントして明るい
雰囲気演出。

☆ 参 考 ☆

◎ 平成 13 年度政策課題特別研究 A チーム現地調査日程表

2002/2/12 東京発 ロンドンへ

2/13 自治体国際化協会 ロンドン事務所訪問

2/14 ATCM 訪問

2/15 リーズ市役所訪問

2/16 リーズ市内視察(中心市街地)

2/17 リーズ市内視察(ウォーターフロント地区)

2/18 リーズ市発 シェフィールド市へ

2/19 シェフィールド市役所訪問

2/20 キャッスルマーケット訪問, シェフィールド市内視察

2/21 シェフィールド市長表敬訪問, メドウホール訪問

2/22 ロンドン発 東京へ

2/23 東京着

◎ インタビュー者氏名

Mr. Alan Tallantire(ATCM)

Mr. Rob Matley(Leeds City Centre Management Initiative)

Mr. Mick Crofts(Sheffield City Centre Management Team)

Mr. Richard Eyre(Sheffield City Centre Management Team)

Ms. Deirdre Pashley(Sheffield City Centre Management Team)

Mr. Andy Chappell(Sheffield Markets)

Ms. Georgina Beaumont(Meadowhall)

◎ 参考資料

-What is Town Centre Management(Association of Town Centre Management)

-Key Performance Indicators(Association of Town Centre Management)

-Developing Structures to Deliver Town Centre Management(Association of Town Centre Management)

-Leeds City Centre Audit Third Annual Report(City Centre Leeds)

-Leeds City Centre Briefings(Leeds City Council)

-Building on Success(Leeds City Centre Management Initiative)

-Sheffield Trends(Sheffield City Council)

◎ 参考資料

- 英国の中心市街地活性化 (横森豊雄 同文館)
- 海外の中心市街地活性化 (日本政策投資銀行 ジェトロ)
- 都市型社会の街づくり (大川照雄 同友館)
- 中心市街地活性化のポイント (日本政策投資銀行地域企画チーム ぎょうせい)
- 川崎駅周辺市街地タウンマネジメント構想 (財団法人川崎市産業振興財団)
- TMO (タウンマネジメント機関) の役割と実践的課題
(西郷 真理子 都市計画220)
- アメリカにおける Business Improvement District (BID)
(保井 美樹 都市問題第89巻)
- 中心市街地活性化のすすめ2001年版
(中心市街地活性化関係府省庁連絡協議会)
- 川崎駅周辺市街地活性化基本計画 (川崎市 平成12年3月)
- 米国における中心市街地再開発の現状
(CLAIR REPORT NUMBER216 (財)自治体国際化協会)
- 米国の市街地再活性化と小売商業 ((財)中小企業総合研究機構 同友館)
- 中心市街地のルネサンス (日本都市センターブックレットNo.2 日本都市センター)
- 商業統計調査結果 (川崎市)
- 川崎市消費購買行動調査報告書 (川崎市中小企業支援センター)
- ポスト大店法時代のまちづくり (原田 英生 日本経済新聞社)

◎ 参考ウェブサイト

- ATCM <http://www.atcm.org/flash.htm>
- リーズ市役所 <http://www.leeds.gov.uk/>
- シェフィールド市役所 <http://www.sheffield.gov.uk/>
- タイムズスクエア BID <http://www.Limesquarebid.org/>
- 中心市街地活性化推進室 <http://www.sheffield.gov.uk/>
- タウンマネジメント推進協議会 <http://www.life-page.co.jp/tmo/>
- 京都府ニューヨーク駐在事務所 <http://www.jetro.org/kyodo/kyoto/jpn/index.htm>
- 高知商工会議所 <http://www.cciweb.or.jp/kochi/>
- いいじゃんかわさき(川崎駅東口商店街) <http://www.ijjan-kawasaki.com/top.html>

◎ お世話になった方々

保井 美樹 氏(東京大学先端科学技術研究センター)

細野 助博 氏(中央大学総合政策学部教授)

斎藤 真知子 氏(自治体国際化協会ロンドン事務所)

桑崎 清 氏(ジェトロロンドン事務所)

Mr. Peter Horton(Sheffield International Linking Committee)

Ms. Sally Brown(Sheffield International Linking Committee)

Mr. Mike Smith(Sheffield International Linking Committee)

(順不同)

報告書名 **実効性のあるTMO事業の進め方について**

平成13年度 特別研究チームA報告書

発行日 平成14年3月31日発行

発行 川崎市総合企画局都市政策部
〒210-8577
電話 (044) 200-3708
FAX (044) 200-3800

川崎市総合企画局都市政策部

〒210-8577

川崎市川崎区宮本町1

電話 (044)200-3708 定価 500円