

# 今後のTMOのあり方について

平成15年9月  
TMOのあり方懇談会

## はじめに

中心市街地活性化法（以下「中活法」）が施行され5年が経過し、全国で300弱のタウンマネジメント機関（TMO）が認定されるに至っている。TMOが具体的な事業計画をまとめたTMO計画の認定件数も年々増加しており、事業実施が本格化しつつある段階となっている。全国における取り組み事例をみると、積極的な取り組みを展開している地域もみられるが、計画は策定したものの、具体的な事業が進んでいない地域もみられる。

「TMOのあり方に関する懇談会」は、このような状況を踏まえて、TMO活動の現状と課題を整理することを目的として、本年4月に中小企業庁に設置された。懇談会は、中心市街地の商業集積活性化の最先端で活躍されているタウンマネージャーや地方公共団体、商工会議所・商工会関係者を構成メンバーとし、現場での取り組みを踏まえながら、5回に亘り討議を行った。

本報告書は、懇談会における議論を総括し、TMOの現状、報告事例からみたTMO活動推進のポイント、TMO活動の課題、TMO活動推進に必要な事項についてとりまとめたものである。

## 1. TMOの現状

### (1) TMO構想、計画の策定状況

平成15年8月末時点における中活法の活用状況をみると、598件の基本計画、293件のTMO構想、132件のTMO計画が策定されている。基本計画の策定件数に対して、現在のところTMO構想認定件数は約5割、TMO計画は約2割となっている。TMO計画は、TMO構想の認定を受けたTMOが策定するという性格上、TMO構想策定から1～2年程度遅れて策定されるため、今後1～2年間で更に相当程度の計画が策定されるものと見込まれる。このように、TMOによる具体的な事業実施は、これから本格化することが見込まれるが、TMO計画を机上の計画に終わらせることなく、具体的な事業推進に結びつけていくためには、TMO活動の現状と課題を踏まえた対応策を講じていくことが必要である。

（注1）基本計画、TMO構想、TMO計画の推移については、図表1を参照。

### (2) TMOの組織形態

中小企業庁が平成14年11月から15年3月までの間、全国のTMOに対して実施した「平成14年度TMOの活動実態に関する調査」（以下「実態調査」）結果によれば、TMOのうち、約7割が商工会議所・商工会TMO、約3割が3セクTMOとなっている。長野市のTMOのように、商工会議所がTMOとして企画調整機能を担いつつ、テナントミックス等の事業については、株式会社（「株式会社まちづくり長野」）を設立するという事例もあるが、一般的には、TMO自らがテナントミックス事業等の事業を行う場合には3セクTMO、調整業務やソフト事業を中心に進める場合には商工会議所・商工会TMOが選択される傾向にある。

### (3) 中心市街地活性化の進展状況に対する評価

TMO構想が認定された地域における中心市街地活性化の進展状況に対する評価を見ると、「かなり進んでいる」5.5%、「進む兆しがみえつつある」28.7%に対して、「全く進んでいない」2.4%、「目立って進んでいない」20.1%となっている。しかしながら、TMO構想の認定時期別にみると、平成10年度に認定された地域においては、「かなり進んでいる」42.9%、「進む兆しがみえつつある」14.3%（平成11年度認定地域は、同18.9%、32.4%）となっており、活性化を進展させるためには一定の期間が必要であることに留意する必要がある。

（注2）図表2を参照。

## 2. 報告事例から見たTMO活動の推進のポイント

TMOが積極的に事業展開を行っている事例は全国で数多くみられるが、本懇談会において報告された長野市、鳥取市、金沢市、久留米市、小田原市、川崎市、出石町（以上、懇談会における報告順）における中心市街地活性化の取り組みは、いずれも代表的な取り組みといえる。

これらの地域においてTMOが積極的に事業展開を行うことを可能としているポイントとして、行政のイニシアティブ、専門性をもって事業を推進するリーダーの存在、商業者・地域住民等の理解と協力、事業の重点化とコンセンサス形成という4点を挙げることができる。

### (1) 行政のイニシアティブ

TMO活動推進のためのポイントとして、まず第一に挙げられるのは行政のイニシアティブの存在である。例えば、長野市の場合には、市役所とTMO（商工会議所）が強力にタイアップしながら事業展開を行っている。また、金沢市についても、地域にまちづくりに対する強い思いがあり、市役所が中心市街地活性化に非常に積極的に取り組んでいる。このため、従来から、共通パーキング・チケット制度やフラットバスの導入等を積極的に進めるとともに、市役所から金沢市のTMOに適材の職員を出向させた。こうした行政のイニシアティブが、TMO事業推進の上で大きな推進力となっている。

全国には、基本計画の策定やTMOの認定という段階で止まり、それ以降の事業の具体化については必ずしも当事者意識の高くない地方公共団体が少なからず存在するという指摘もある。具体的に事業化を進めていくためには、基本計画を策定し、TMO構想を認定した責任ある立場として、地方公共団体が強力なイニシアティブを発揮していくことが必要である。

### (2) 専門性をもって事業を推進するリーダーの存在

本懇談会で報告のあった具体的な取り組み事例においても、当初は、TMO構想や計画は立てたが行動に移せなかった（長野市、久留米市）ケースがみられる。こうした地域において具体的な事業を本格化することができたのは、専門的知見をもち、事業の牽引役となる人材を得ることができたことが非常に大きく寄与している。TMOは、「中心市街地における商店街等の商業集積において、広く『面』的展開を視野に

入れて、多様な規模・業種・業態の店舗構成、店舗配置の計画的な実現や、その事業展開を支える各種基盤施設の整備等に取り組む必要がある」(中活法基本指針)が、こうした取り組みを行っていくためには、マーチャダイジング(MD)に関する専門性を持った人材が必要である。特に、TMO自身が大型空き店舗を活用したテナントミックス事業等、商業施設の管理・運営等の事業を展開していく場合には、例えばショッピングセンター(SC)の管理運営の経験やノウハウを有する専門人材が求められる。

長野市、鳥取市及び久留米市のケースでは、いずれも商業ビジネスの最先端でMDに取り組んでいる人材やSCの管理運営に豊富な経験を持つ人材がリーダーとしてプロジェクトの推進役を担った。また、金沢市のケースでは、市役所からTMOに出向した職員が強力なリーダーシップを発揮し、民間のコンサルティング会社のノウハウも活用しながら事業を推進した。

TMOが取り組もうとする事業によって、必要な専門人材は異なることに留意する必要はあるが、特にTMO計画を具体化させる段階においては、事業推進を担うリーダーと専門人材の存在が非常に重要である。

### (3) 商業者・地域住民等の理解と協力

中心市街地における商店街等の商業集積の魅力向上を図るためには、個々の商業者及び地域住民等の理解と協力を得ることが重要である。金沢市のケースでは、周辺商店街の要請を受けつつ、商業集積全体の回遊性を高めるためのテナントミックス事業を実施した。来街者の増加とともに周辺商店街においても改装を行う個店があらわれ、相乗効果を発揮し、中心市街地の活性化につながっている。

鳥取市のケースでは、鳥取市を花の都としようという「ガーデンシティ構想」をスローガンに掲げ、市民参加を意識しながら事業展開を行った。ハンギング・バスケット通りでは、商店街の女性会が活発に取り組んだこともあって、有名テナントが出店するまでに活性化している。また、欠落業種対策として、やる気のある5人の店主がおむすび屋や抹茶カフェ店を開業する等、個々の商業者が商業集積全体の魅力向上のためになすべきことを考え、主体的に取り組んでいる。

出石町のケースでは、町民によるまちづくりへの熱意が原動力となった。昭和48年と平成6年に行われた出石城の修復は、併せて7千万円強の費用のすべてが民間の寄附によって賄われた。平成10年に設立され現在TMOとなっている3セク「出石まちづくり公社」についても一般の個人出資者が百名以上(1株5万円)に上っており、地域住民の熱意によって中心市街地活性化が進められている。

### (4) 事業の重点化とコンセンサス形成

TMO構想・計画に盛り込まれている事業を実施していくためには、対象事業を絞り込み具体的にどこから着手していくのかプライオリティー付けを行い、その方針についてコンセンサス形成を行っていくことが必要不可欠である。特に、TMO計画については、重点地域を絞り込むことが政治的に困難である、助成の対象となる可能性のある事業をなるべく前広に登録しておきたい等の思惑から、往々にして総花的な事業が盛り込まれる傾向にある。しかしながら、各地域の限られた人的・資金的リソースを最大限効果的に活用していくためには、事業の重点化を行うことが必要である。

例えば、長野市のケースにおいては、まず、中心市街地の大型空き店舗対策に重点的に取り組んだ。事業実施前には、市議会においても、どうしても限られた財政資金を中心市街地に投入するのかという議論があったが、「中心部の大型空き店舗対策に重点を置かなければ、中心市街地全体の商業集積が地盤沈下し、ひいては固定資産税収の減少を招き、市の財政も圧迫し、長野市全体が衰退する」というロジックを明確化したことが、コンセンサス形成を図る上でのポイントとなった。

### 3 . T M O活動の課題

実態調査結果によれば、中心市街地活性化が進まない理由として、「商店街、商業者との連携がとれていない」45.6%、「事業を推進するリーダー的人材がない」40.4%、「事業が継続的ではなく単発的」36.8%、「大型店の撤退等の環境変化」28.1%、「当初から現状分析、事業効果評価が不十分」26.3%、「TMOの役割が不明確」24.6%、「市町村、商工会議所・商工会との連携が不十分」12.3%といった要因が上位にあげられている。また、上記2のTMOの活動推進のポイントを踏まえると、TMO活動が停滞している理由は、ここで掲げられているような成功要因が欠落している結果とも言うことができる。

これらの課題を整理すると、まず第一に、TMOの体制・能力を云々する以前の問題として、地域において中心市街地活性化に関する方向性や役割分担が不明確であることに起因しているものがある。第二に、TMO自身の業務遂行能力に関する課題があり、第三に、TMO自身のみへの対応には限界があって、ともに中心市街地活性化を担う者の協力を仰がなければならない課題に分けることができる。以下、TMO活動の課題を、TMOに期待される役割に関する課題、TMO自体の業務遂行能力に関する課題、TMOとともに中心市街地活性化を担う者に関する課題の3つに分類し、検討することとしたい。

(注3) 実態調査結果については、図表3参照。

#### (1) T M Oに期待される役割に関する課題

中心市街地活性化を進めていくためには、まず、ターゲットを絞り込み、TMOを含めた関係者の役割分担を明確化することが必要である。しかしながら、TMO構想等の中には、中心市街地活性化の具体的絵姿が抽象的であったり、総花的でどこに重点があるのか不明確なものも少なからず存在する。また、そもそもTMO構想策定に際しての現状認識が不十分であったり、構想策定後の環境変化に十分に対応できていないというケースもみられる。例えば、長野市のケースでは、基本計画策定後、約2年間は、計画を策定すれば事業は国の支援で自ずから進められるのではないかといった誤解と甘い認識があったこと等から、事業が一向に進んでいなかった。また、大型店の閉鎖後も基本計画が見直されていなかったため、基本計画を修正するところから着手し、事業を本格化させる必要があった。

また、TMOと市町村との役割分担が不明確であるため、責任の所在が不明確となったり、関係者の理解と協力を得られにくい場合もある。例えば、小田原市のケースでは、行政側がTMOの自主性を尊重する一方で、行政も全面に出た取り組みを行おうとするときに、行政とTMOの双方がお互いの立場を尊重しすぎるのが、却って、

お互いの役割分担を不明確にしているという指摘があった。TMOと市町村との役割分担については、各地域における状況が千差万別であるため、一律に規定することはできないが、それぞれの地域に応じた適切な役割分担を行い、それを明確にすることが必要である。

## (2) TMO自体の業務遂行能力に関するもの

次に、TMOの業務遂行能力に関する課題を、人材面、資金面、情報面、組織面から整理することとしたい。

### 専門的人材の不足

TMOの担う業務は、(イ)地域商業活性化のための企画立案、行政機関や関係団体等との連携の促進、(ロ)テナントリーシング、商業機能の新陳代謝の促進、個店の強化、共通の販促活動の実施等の商業の全体的マネジメント、(ハ)核的な商業施設の設置・運営など非常に幅が広い。TMOが具体的に事業を進めていく場合には、業務内容に応じて、それぞれの業務に適切な専門的人材を活用していくことが必要である。

上記2(2)のとおり、本懇談会において報告のあったTMOの積極的な事業展開については、MDに関する専門性を持った人材やSCの管理運営の経験やノウハウを有する専門人材のイニシアティブによるところが非常に大きい。しかしながら、4割ものTMOが、中心市街地活性化が進まない理由として、「事業を推進するリーダー的人材がない」(実態調査結果)ことをあげているように、TMOにおける人材不足が深刻な課題となっている。

### 資金の不足

実態調査結果によれば、タウンマネジメントのために必要なこととして、「TMOの経営基盤の確立」(53.4%)が第一番目に挙げられている。無論、TMOの事業内容に応じて、どのような経営基盤が求められるかは異なるが、TMOが自立的に中心市街地活性化に取り組んでいく上で、十分な資金の確保が図られることが必要である。

例えば、TMOが中心市街地活性化をどの様に進めていくかに関する関係者の調整業務を担う場合があるが、本来こうした業務は収益が見込めず、公共性の高い業務であることから、自治体からの業務委託とすることも含めて検討が行われるべきである。逆に、イベント等については、商業集積の販促としての性格を有するものであり、直接的に利益を享受する商業者等が応分の負担を行うような仕組みを構築することが必要である。

その他、国からの補助金は地方公共団体への間接補助であることが多いため、地方公共団体が財政難の場合には活用することができない、3セクTMOが行う事業についてTMO計画上の認定を受ける場合には、3セクTMOの出資者の3分の2以上が中小企業者でなければならないとの要件が課されているが、資金の確保の観点から、本要件の緩和を行うべきとの指摘があった。

(注4) 実態調査の結果については、図表4を参照。

### 情報の不足

上記のとおり、TMOが行うべき業務の内容は非常に多様である。タウンマネジメントに関する情報・ノウハウについては、未だ体系的に十分蓄積されているとは言い難い状況である。このため、こうした情報・ノウハウが蓄積され、体系的に活用できるよう、関係者が努めていくことが必要である。

### 3 セクや商工会議所・商工会等、既存のTMOの形態の問題

上記1(2)のとおり、これまで設立されたTMOの約3割が3セクTMO、約7割が商工会議所・商工会TMOとなっている。どの様な組織形態を選択するかについては、事業の内容等によって異なるものの、既存のTMO形態では対応に困難を来す場合もみられる。

例えば、商工会議所TMOの場合には、TMOとしての意志決定についても商工会議所の常議員会の決定が必要となることから、迅速な意思決定を行う上で難があるという指摘がある。また、出石町の取り組みにみられるように、農業関係者がTMO活動に参画する場合もみられるが、多様な主体の参画のしやすさを勘案すると商工会議所・商工会TMOでは限界がある場合がある。また、3セクTMOについても、全国で3セクの破綻が相次いでいるためアレルギーを持つ地元があることや、やはり迅速な意思決定が行われにくい構造にある。以上のように、既存のTMOの形態には限界がある場合があることから、多様な地域の意見を吸い上げ、迅速な意思決定を行い得るNPO法人がTMOの主体となれるような制度改正について検討すべきではないかとの指摘もみられた。

### (3) TMOとともに中心市街地活性化を担う者の課題

TMOは中心市街地の商業活性化に際してリーダーシップを発揮しなければならないが、商業集積としての魅力を発揮するためには、商業者(商店街、商店主等)が自助努力を行うことが必要不可欠である。また、地域住民等の協力を得ることが重要である。

まず、商業者については、中心市街地の商業集積の魅力向上は、経営に直結した問題であり、主体的に取り組むべき立場にある。特に、商業集積としての魅力を高めるためには、個々の商店が消費者にとって魅力的な存在になることが必要である。しかしながら、懇談会においても、店主・販売員の高齢化が進みMD力向上の取り組みが遅れている、良かりし時代の感覚から抜け出せず、商業環境の変化に対応できていないという指摘がある。また、空き店舗対策をやろうとすると同業者から反対される、空き店舗を賃貸する意思がなかったり、実勢価格以上の賃料を要求するという事例は全国に少なからず存在している。商業者の自助努力はもとより、地権者あるいは建物所有者という立場になった元商業者の理解と協力が必要である。

地域住民等については、商業者とは異なり、自らの利害を超えたまちづくりに対する想いがあるのはじめて協力が得られるものである。川越市や出石町にみられるような、まちづくりに対する住民参加は、それぞれの地域の歴史や文化、コミュニティの絆の強さが異なるため、全国一律に期待することは困難な面も否定できない。しかしながら、住民参加によって、中心市街地の活性化に大きな成果を挙げている地域もあることを踏まえ、地域住民等の理解と協力を得る努力を行っていくことが重要である。

## 4. TMO活動推進に必要な事項

以上のTMOの現状と課題を踏まえ、今後、中心市街地の商業集積活性化を進めていくためには、地方公共団体、TMO、商業者等がそれぞれの役割を果たしていくとともに、引き続き全国支援団体及び国が積極的に取り組む地域を支援していくことが必要である。以下、主体毎に、中心市街地活性化のために取り組むべき事項をとりまとめる。

### (1) 地方公共団体が取り組むべき事項

地方公共団体は、地域における中心市街地活性化に係る取り組みに関して責任を持つ立場として、TMOにどのようなミッションを担わせ、どのように活用するかを含めて、関係者の役割分担を明確にしながらいリーダーシップを発揮することが求められる。

具体的には、首長をはじめとして積極的なイニシアティブを発揮すること、ターゲットの絞り込みを行うこと、TMOを含む関係者の役割分担を明確化することの3点である。無論、ターゲットの絞り込みや関係者のコンセンサス形成を行っていく際には、専門的な知見を活用していくことが必要である。また、TMOの役割分担を明確化した後のバックアップが重要である。例えば、TMOの経営基盤の確立のため、行政サービスのTMOへの業務委託を行う等、資金面での支援を行っていくことも必要である。

なお、懇談会委員からも、投資が郊外に集中している、道路整備とともに市街化区域が拡大するようなケースもみられる等の指摘がなされている。中心市街地の活性化を図るのか、郊外の開発を行うのかは各地域における市民の選択の問題であるが、中心市街地の商業集積の活性化を図ることを選択するのであれば、少なくとも中心市街地への公的投資を増加させるとともに、改正都市計画法の適切な運用を含め、民間投資を呼び込むための環境づくりを行っていくことが求められる。

また、住民の消費行動は、地方公共団体の区域に関係なく広域に及んでいる。このため、都道府県が積極的な支援、助言等を行うことも含め、中活法の基本指針にも盛り込まれているとおり、「広域的観点踏まえた取り組み」を行っていくことが必要である。

### (2) TMO自ら取り組むべき事項

TMOは、商業活性化の専門性を持つ機関としての役割を果たすことが必要である。無論、TMOが取り組むべき事項については、それぞれの地域における役割分担や実施しようとする事業の内容によって異なるものの、中心市街地における商業集積全体の魅力向上に取り組むためには、MDをはじめとする専門性が求められる。具体的には、それぞれの中心市街地の地域特性を踏まえた集客可能性、競合する商業集積の実態把握、消費者のニーズ把握等の現状把握から、将来の方向性について企画立案、計画策定し、それを実施していく能力が必要である。

特に、TMO計画の策定段階から具体的な事業実施段階に移行するためには、上記3(2)で指摘されているような専門人材の確保が非常に重要である。TMOは、こうした体制整備を行い、各地域の実情に応じた事業実施の推進役を担っていくことが



必要である。

具体的な事業を計画するに際しては、まず、中心市街地の特性を踏まえてどの程度の商圈から、どの様な層の集客を目指すのかという基本的な方針を策定し、これを明確化させることが必要である。ターゲットを明確にした上で、集客のための商業集積の魅力向上対策として、どの様な事業（どの様な事業の組合せ）が最も効果的なのかについて、費用対効果も踏まえた検討を行うことが必要である。ハード整備事業ありきで、こうした検討が不十分な場合には、費用負担のみが生じ、期待する集客効果が得られないということになりかねないことを十分に認識する必要がある。

### （３）商業者等の取り組むべき事項

商業者は、個店の魅力向上に取り組むことが必要不可欠である。商業を巡る環境が大きく変化する中で、個々の商店は、どの様な顧客に対して、どの様な商品・サービスを提供していくのかという原点に立ち返って経営の見直しを行っていくことが必要である。特に、中小商業者については、中小でなければ提供することの出来ない商品やサービスの提供に努めることによって差別化を図ることや、業態転換を行うことも含め、消費者に支持される店作りを積極的に行っていかなければならない。

また、営業を止め、地権者あるいは建物所有者という立場になった元商業者については、空き店舗の有効活用等に消極的であるため、商業集積全体としての取り組みに支障を来す場合もみられる。これらの地権者あるいは建物所有者の理解が得られるため、商業者側も商店街活動の状況を伝える等の地道な努力を行っていくことが必要である。また、空き店舗の賃貸に消極的な理由の中には、家賃や建物管理に関する契約上のトラブルに対する不安も挙げられるため、こうした懸念を払拭するための仕組みについても検討を進めていくことが必要である。また、空き店舗等で事業を行っていく商業者の育成、とりわけ新規創業者の育成を行っていくことも重要である。

### （４）日本商工会議所及び全国商工会連合会等の全国団体の支援

日本商工会議所及び全国商工会連合会等の全国団体は、各地域における取り組みを積極的に支援していくことが必要である。これまで、全国団体は、傘下の団体に対する各種の施策情報の提供、各地域におけるTMO活動に関するアンケート調査による実態把握、事例収集と紹介等に取り組んできている。

商工会議所及び商工会は、「その地区内における商工業の総合的な改善発達」（商工会議所法第 6 条、商工会法第 3 条）を図ることを目的とした機関であり、中心市街地の商業活性化は主要課題の 1 つである。また、全国団体は「全国の商工会議所を総合調整」（商工会議所法第 64 条）あるいは、「商工会の健全な発展」（商工会法第 55 条の 2）を図る立場にあるという観点からも、全国団体として、引き続き、個別具体のニーズに対応した各地域への積極的な支援に努めていくことが必要である。

### （５）国の支援

中心市街地の商業集積活性化は、地方公共団体のイニシアティブ発揮や商業者等の努力をはじめとして、各地域における主体的な取り組みなくして進めることはできない。国は、中心市街地活性化を図るという基本方針の下で、意欲を持って取り組む地

域を引き続き支援していくことが必要である。特に、TMOの事業実施等を担う人材確保、TMO事業推進に必要な情報提供を中心とした支援が求められる。

まず第一に人材の確保であるが、特にTMO事業の推進を担う専門人材の確保に対する支援が必要である。中活法施行から5年が経過し、具体的な事業実施段階に入っているTMOが増加している。しかしながら、TMOとなっている3セク、商工会議所・商工会の内部には専門人材が不足しているため、内部人材の育成を急ぐとともに、当面は、外部人材の積極的活用を図る必要がある。更に、こうした専門人材の活用については、短期間、指導・助言するだけでは不十分であり、地域に常駐し、地域に密着することが必要である。また、上記(3)のとおり、個店の魅力向上及び空き店舗等で事業を行う新規創業者の育成は、商業集積活性化に必要不可欠である。以上の様な人材に関する強い政策ニーズがあることを踏まえ、人材育成や豊富な経験・ノウハウを有する専門人材をタウンマネージャーとして確保するための支援策の充実を図っていくことが必要である。

第二に、TMO事業推進に必要な情報提供である。中小企業庁では、平成14年度に「街づくり実践行動マニュアル」や「商店街や中心市街地の広報・イベントマニュアル」を作成した。今後は、こうしたノウハウを地域へ広く提供していくとともに、引き続きTMO事業推進に必要な情報・ノウハウの整備を行うことが必要である。また、シンポジウムの開催等、TMOのネットワークのための場づくりを通じて、TMO相互の情報共有のための仕組みを構築していくことが重要である。

なお、国の間接補助金は地方公共団体が財政難のおり活用しにくいという指摘については、地方分権の流れの中で、今後、国が行うべき事業の絞り込みを含めて検討を行っていく必要がある。また、3セクTMOが行う事業についてTMO計画上の認定を受ける際の出資者要件の緩和について指摘があったが、TMO構想作成主体、TMO計画実施主体、補助金交付団体の要件について、様々な要望が出されている。これらの要望については、中小企業政策の考え方に係る問題でもあり、慎重に検討することが必要がある。最後に、既存のTMOの組織形態には限界があるという課題については、例えばNPO法人がTMOとなれるような制度改正について検討を行うことが必要である。

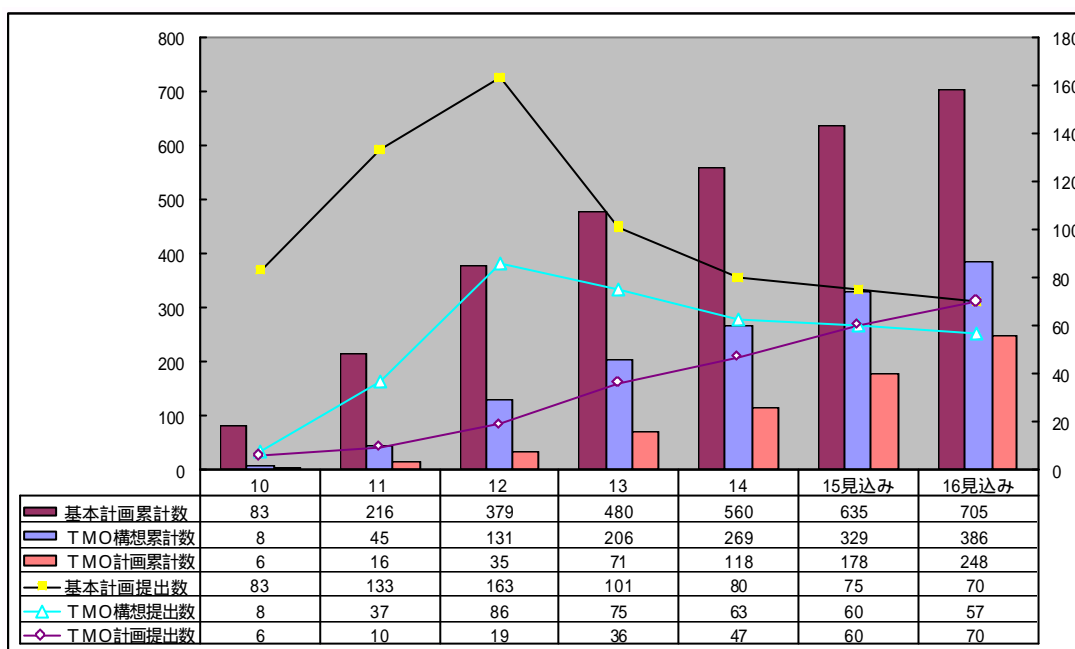
## 結び

本懇談会報告書のとおり、懇談会メンバーが活動に参画しているTMOをはじめとして、TMO活動積極的に展開されている地域がみられるようになっているが、TMO活動推進のための課題も少なくない。報告書の中でも繰り返し強調されているとおり、中活法施行から5年を経過し、TMO計画の実施段階に入った地域が多数存在することから、事業の推進を担うリーダー・専門人材の確保が最も大きな課題となっている。

無論、中心市街地の活性化は商業対策のみで行うことには限界があり、地域のコンセンサスを踏まえて、更には商業者の努力も加えて、住環境や公共施設の整備を総合的に行っていくことが必要である。今後、TMO事業の実施にあたっては、本報告書の指摘事項を踏まえ、中心市街地活性化を担う地方公共団体のイニシアティブと商業者の努力の下で、TMOや地域住民等が各々の役割を果たすことが求められる。同時

に、国及び日本商工会議所、全国商工会連合会等の全国団体が、各地域における取り組みを積極的に支援することを通じて、一つでも多くの中心市街地の商業集積の活性化が図られることが期待される。

【図表 1】基本計画・TMO構想・TMO計画の策定・認定状況

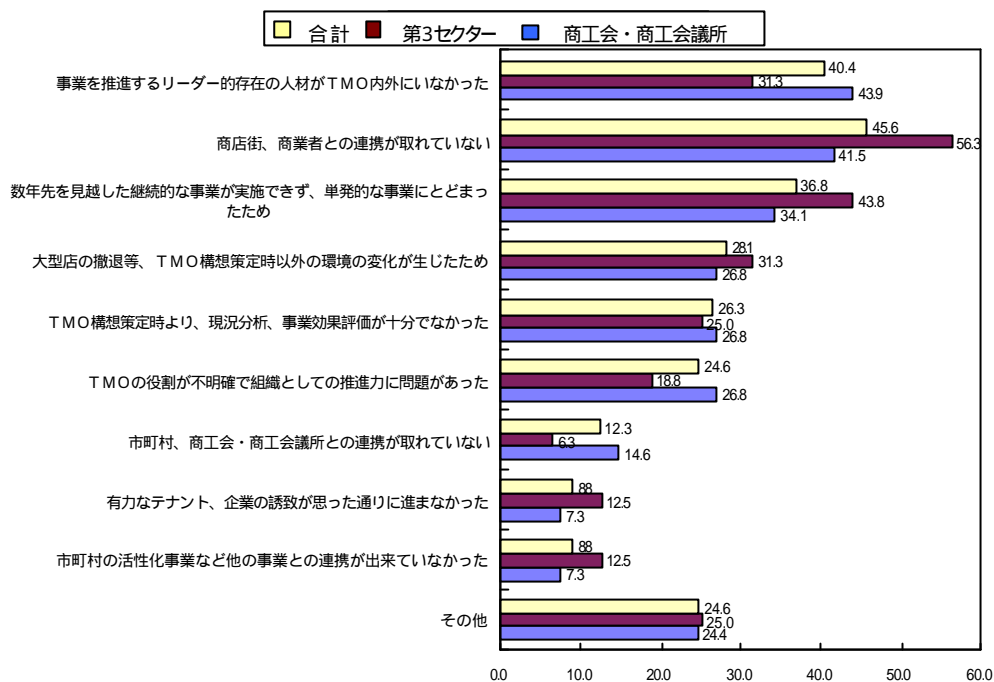


基本計画策定件数：598件  
 TMO構想認定件数：293件  
 TMO計画認定件数：132件（平成15年8月31日現在）

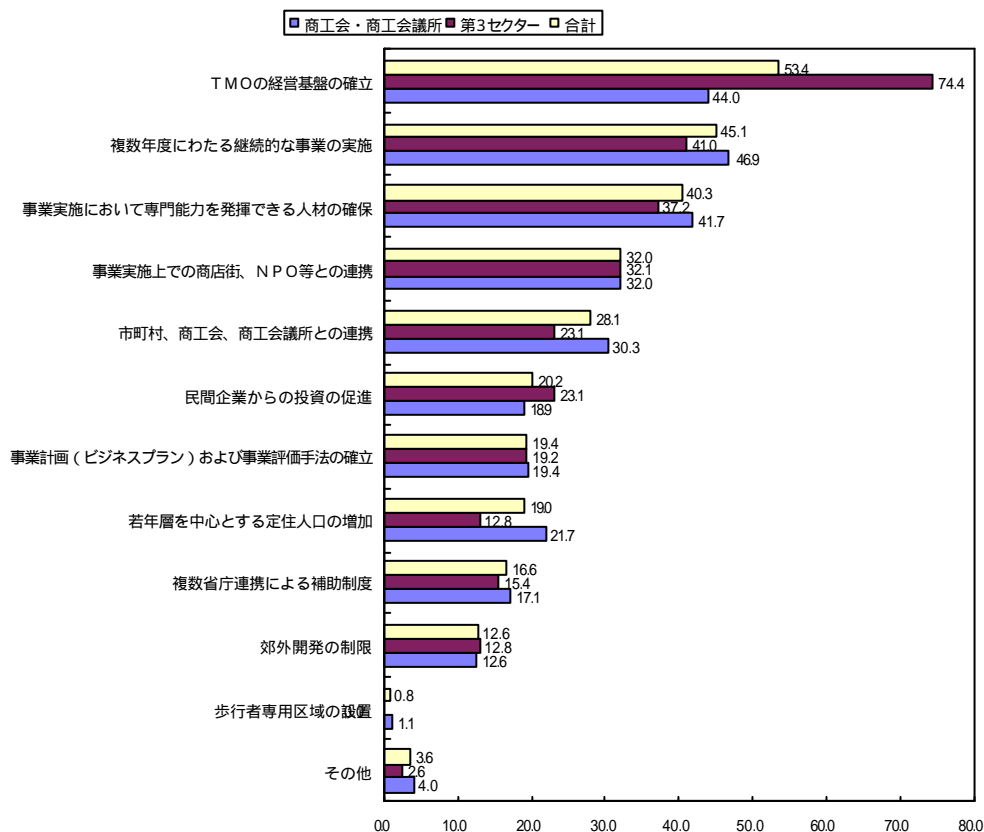
【図表 2】中心市街地活性化の進展状況

	合計 (件数)	かなり進んで いる	進む兆しが見 えつつある	事業が始まっ たばかりで具 体的にはこれ から	目立って進ん でいない	全く進んでい ない	無回答
全体	254	5.5%	28.7%	42.9%	20.1%	2.4%	0.4%
平成10年度認定	7	42.9%	14.3%	0.0%	42.9%	0.0%	0.0%
平成11年度認定	37	18.9%	32.4%	18.9%	29.7%	0.0%	0.0%
平成12年度認定	88	4.5%	30.7%	40.9%	22.7%	0.0%	1.1%
平成13年度認定	83	0.0%	32.5%	48.2%	14.5%	4.8%	0.0%
平成14年度認定	39	0.0%	15.4%	66.7%	12.8%	5.1%	0.0%

【図表3】中心市街地活性化が進展していない理由



【図表4】タウンマネージメント事業のために必要なこと



## 【TMOのあり方に関する懇談会委員】

いしはら たけまさ 石原 武政	大阪市立大学教授
い だ さ と し 井田 敏	全国商工会連合会専務理事
おおはし なおと 大橋 直人	出石町商工会会長
おざわ よしあき 小澤 良明	小田原市長
かとう しんいちろう 加藤 慎一郎	元鳥取商工会議所まちづくり推進室長
こじま あきら 小嶋 彰	(株)船場総合開発本部長
こみね としお 小峰 利夫	川越商工会議所事務局長
しのはら とおる 篠原 徹	日本商工会議所常務理事
はっとり としあき 服部 年明	長野商工会議所TMO事務局・タウンマネージャー
やまぐち あきら 山口 晃	(株)ハイマート久留米取締役・タウンマネージャー

(注) 座長は石原教授。

## 【これまでの開催状況】

- 第1回 平成15年4月3日(木)  
テーマ「TMO活動全般をめぐる現状の課題について」
- 第2回 平成15年5月9日(金)  
テーマ「商業集積活性化に向けてのTMOの役割について」
- 第3回 平成15年6月9日(月)  
テーマ「中心市街地活性化の意義とその実現に向けての戦略的取組」  
「その中でのTMO役割」
- 第4回 平成15年7月7日(月)  
テーマ「TMOのあるべき姿と今後の支援体制」  
「TMOのあり方に関する懇談会報告書(骨子案)について」
- 第5回 平成15年9月19日(金)  
テーマ「TMOのあり方に関する懇談会報告書について」