

140. 中心市街地活性化協議会におけるタウンマネジメントの実態と課題  
- 中心市街地整備推進機構として認定されたNPO法人に着目して -  
The actual condition and problems of town management in downtown revitalization  
conference  
-Focusing on NPO certified Downtown Development Organization-

間舘祐太\*・岡崎篤行\*\*・梅宮路子\*\*\*  
Yuta Madate and Atsuyuki Okazaki and Michiko Umemiya

In 2006, Downtown Revitalization Law was revised and downtown revitalization conferences which require members such as downtown development organizations have been positioned legally. In addition, these organizations have been able to include not only public interest corporations and also NPO by the revised law. Therefore, this paper aims to clarify the actual condition and problems of town management in downtown revitalization conferences. It focuses on whether or not NPO approved as downtown development organizations would contribute to hard enterprises. As a result, there were fourteen organizations which established downtown revitalization conferences for NPO as downtown development organizations. Five of them contributed to hard enterprises.

**Keyword:** Downtown Revitalization Conference, Town management, Downtown Development Organization, NPO

中心市街地活性化協議会, タウンマネジメント, 中心市街地整備推進機構, NPO

1. 研究の背景と目的

全国各地で中心市街地の衰退が起きており、中心市街地活性化に総合的かつ一体的に取り組むタウンマネジメント活動が必要である。そのため、1998年の中心市街地活性化法（以下、旧中活法）により、TMOと中心市街地整備推進機構（以下、推進機構）が制度化した。前者は412団体設立<sup>1)</sup>されたのに対して後者は2団体の設立に止まっていた。その理由として、TMOは商業者が設立したのに対して、推進機構は公益法人であり行政が設立するからである。このように旧中活法ではTMOが多額のタウンマネジメント活動を担っていたが主に組織しているのが商業者だったため、商業系のソフト事業が主となってしまい、まちづくり全体に発展しないという課題があった<sup>1)</sup>。そのため、よりハード事業まで含んだタウンマネジメント活動を行うことを目的に2006年に中心市街地活性化法が改正（以下、改正中活法）され、中心市街地整備推進機構（以下、推進機構）等を必須構成員<sup>(1)</sup>とした中心市街地活性化協議会（以下、協議会）が制度化した。この制度化により、都市機能増進の組織と経済活力向上の組織が共同で協議会を設立しなければならないとなっており、推進機構はより重要視されるようになった（図-1）。また、これまでのNPO法人の活発な活動が評価され改正中活法により推進機構となれる組織として公益法人に加え、新たにNPO法人を含んだ。このように制度の枠組みとしてはNPO法人がハード事業を担う組織として位置づけられるようになったが、その実態と課題を明らかにした研究はない。そのため、本研究は推進機構として認定されたNPO法人がハード事業まで含んだタウンマネジメント活動を担える組織になっているかという点に着目し、その実態と課題を明らかにするものである。

2. 研究の位置づけと方法

既往研究には長岡市の推進機構を事例としたもの<sup>2)</sup>や協議会の基礎状況を示したもの<sup>3)-7)</sup>がある。本研究の特徴は、推進機構として認定されたNPO法人に着目する点であり、全国すべての事例を対象とすることである。研究の方法としては資料調査、専門家5人及び19自治体へのヒアリング<sup>(2)</sup>調査を行った。また、研究の流れは、図-2に従って行った。

3. 全国の協議会設立状況及び対象NPO法人概要

3-1. 全国の協議会設立状況

2011年1月現在、全国で147の協議会が設立され、その内、14団体のNPO法人、21団体の公益法人が推進機構として認定され必須構成員となっている（表-1）。この14のNPO法人（以下、対象NPO法人）を対象として研究を行う。協議会、147全ての経済活力向上の組織は商工

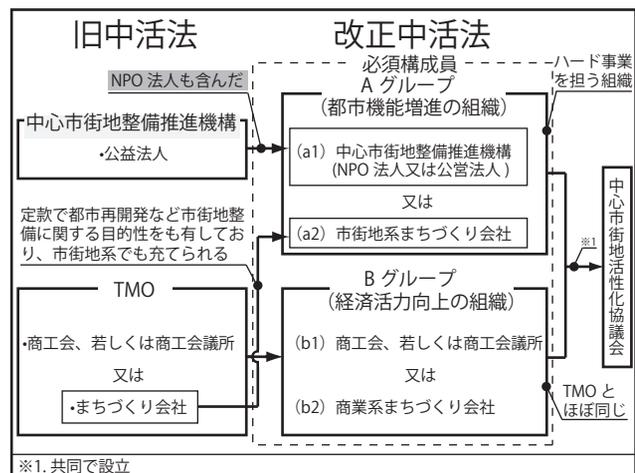


図-1. 旧中活法と改正中活法の比較

\*学生会員 新潟大学大学院自然科学研究科 (Niigata University)

\*\*正会員 新潟大学工学部建設学科 (Niigata University)

\*\*\*正会員 株式会社全国商店街支援センター (Notional Shopping District Support Center)

会又は商工会議所が設置者となっていた(表-1)。その内、3協議会は経済活力向上の組織として商工会又は商工会議所と共に商業系まちづくり会社が共同設置者となっていた(表-2)。

協議会設立の際、経済活力向上の組織は全国に商工会又は商工会議所があることから問題ないとして、課題となってくるのが都市機能増進の組織である。都市機能増進の組織として既存のまちづくり会社がない場合には新規にまちづくり会社を設立するか若しくは公益法人又はNPO法人を推進機構として認定する必要がある(図-3)。推進機構として認定されたNPO法人にも既存のNPO法人として存在していたものと、新規にNPO法人格を取得したものとがある。また、新規のNPO法人には、以前から任意の組織として活動していた団体と、全くの新規の団体とがある。そのため、必須構成員となる前後の組織形態と実際の活動内容を以下の章で明らかにする。

### 3-2. 対象NPO法人の概要

対象NPO法人の内、既存のNPO法人を推進機構として協議会を設立したのは7団体、既存の任意組織をNPO法人としたのは3団体、新規に組織を設立し、NPO法人格を取得したのは4団体であった(表-5(a))。

対象NPO法人の主な活動内容は以下となっている。中心市街地活性化を明確に打ち出し、活動を行っていたのは長岡市、宇都宮市、岡崎市、米子市、沖縄市の5団体(表-3, 表-5(b))。また、歴史的環境保全を目的に活動を行っていたのは、水戸市、別府市の2団体(表-3, 表-5(b))。その他の活動目的の団体は7団であり、二本松市と菊池市に関しては新規の組織を設立しNPO法人格を取得したにも関わらず、中心市街地活性化の活動を行っていない状況であった(表-3、表-5(a))。

## 4. 対象NPO法人のタウンマネジメント活動実態

### 4-1. 目標中心市街地整備推進機構像

旧中活法に基づくTMOは多くの場合、企画調整機関という消極的な位置づけとなっていた。その為、改正中活法では実際に事業を推進することを強く求めている。推進機構は協議会の必須構成員の中で、都市機能増進の組織に分類され、その役割を多に果たすことが期待されている(表-4)。そのため、推進機構として、必要とされているハード事業内容を4-2章で抽出し、その項目と対象NPO法人の実際の活動内容を照らし合わせ4-3章、4-4章で評価する。

### 4-2. タウンマネジメント活動内容項目の抽出と評価

ハード事業内容項目の抽出をする際、世界の先進事例であるBIDやTCMのタウンマネジメント組織の事業内容<sup>8)</sup>と旧中活法におけるタウンマネジメント推進協議会が発行するガイドブック<sup>9)</sup>に記載されている事業内容を参考とした。また、世界のBIDやTCMのタウンマネジメント組織はハード事業とソフト事業を同時並行に行っており、成果を挙げている。そのため、今回、ソフト事業に

関しても一応参考までに評価を行う。評価方法としては、上記で抽出したタウンマネジメント活動項目とNPO法人の事業内容を照らし合わせ、「積極的に事業を行っている」「事業を行っている」「事業を行っていない」の3つに分類した。該当する事業がある場合は事業規模、事業

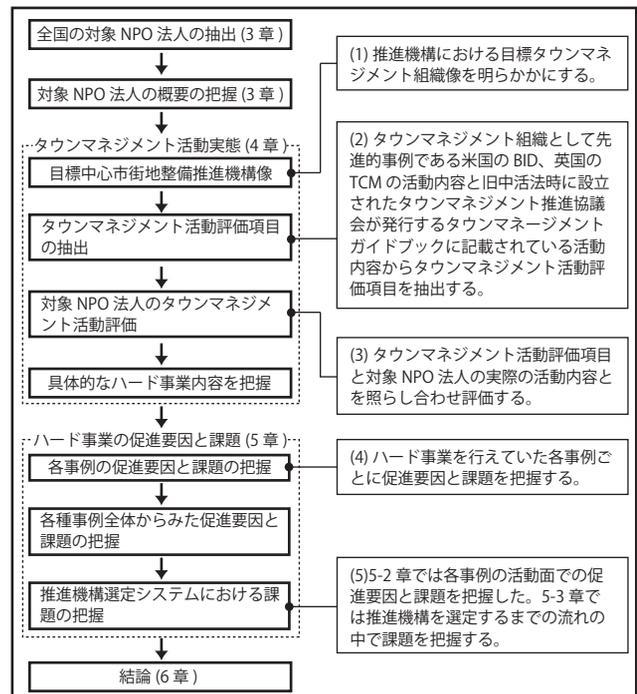


図-2 研究の流れ

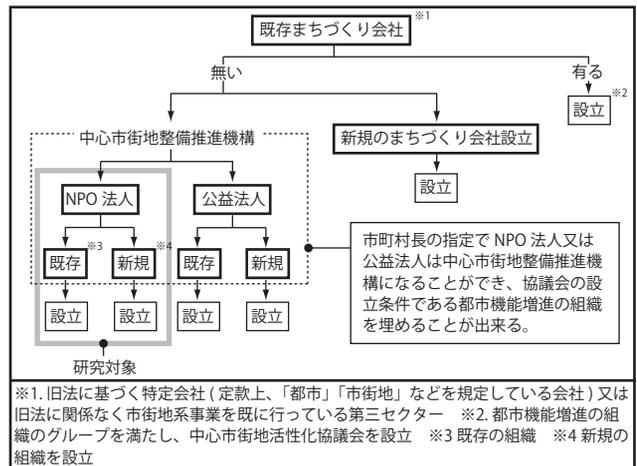
表-1 協議会設置状況

|                 | (a1) 中心市街地整備推進機構 |      | (a2) 市街地系まちづくり会社 | 計   |
|-----------------|------------------|------|------------------|-----|
|                 | NPO法人            | 公益法人 |                  |     |
| (b1) 商工会・商工会議所  | 14               | 21   | 112              | 147 |
| (b2) 商業系まちづくり会社 | 0                | 0    | 3*               | 3*  |

\*商工会・商工会議所と共にBグループの必須構成員となっている。

表-2 商業系まちづくり会社を含む協議会

| 都市名             | 必須構成員                   |                         |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
|                 | 都市機能増進の組織               | 経済活力向上の組織               |
| 1 兵庫県 神戸市(長田地区) | 新長田まちづくり(株)             | (株)神戸ながたTMO<br>神戸商工会議所  |
| 2 兵庫県 宝塚市       | ソリオ宝塚都市開発(株)            | 宝塚まちづくり会社(株)<br>宝塚商工会議所 |
| 3 兵庫県 川西市       | 川西都市開発(株)<br>(株)ベナルティ川西 | 川西能勢口振興開発(株)<br>川西市商工会  |



※1. 旧法に基づく特定会社(定款上、「都市」「市街地」などを規定している会社)又は旧法に関係なく市街地系事業を既に行っている第三セクター ※2. 都市機能増進の組織のグループを満たし、中心市街地活性化協議会を設立 ※3 既存の組織 ※4 新規の組織を設立

図-3 都市機能増進の組織決定までの流れ

の主体性、頻度等を総合的に考慮し評価を行った。

#### 4-3. ハード事業のタウンマネジメント活動

対象NPO法人の内、ハード事業項目に該当する取り組みを行っていたのは5団体(水戸市、宇都宮市、米子市、別府市、沖縄市)と少なかった(表-5(d))。その内、開発地区を定め、ビルなどを含めた複数の建物(着工済み2、進行中5)の改修事業を行っていたのは沖縄市のみであった(表-5(d))。そのため、多くの団体が都市機能増進の組織としての役割であるハード事業を行っていない状況であった。

そういった状況の中でもハード事業項目に該当する取り組みを行っていた団体の具体的事業内容を以下で述べる(表-6)。水戸市は協議会の必須構成員となる以前、2004年に古い空きビルを改装し、飲食店や服飾店など7店舗が入るチャレンジショップを2007年まで行っていた。宇都宮市は2010年に地域の観光資源である大谷石造の築70年の建物をレストランとして改修を行った。米子市は以前、住民の手で改修を行った築140年の木造建築物の更なる改修を行っている。別府市では、浜田温泉館や駅前高等温泉など歴史的建造物の保存活動に向けた提案や基金の設立などを行っていた。さらに別府市では、日本のアーケードとしては最も古い竹瓦小路木造アーケードを毎年、少しずつ修復する活動を行っている。沖縄市は空き屋となった店舗に、公共施設のみならず、商業施設、住居等を配置するといった商店街全体の魅力を向上させる長期的な戦略を持ってハード事業に取り組んでいた。

#### 4-4. ソフト事業のタウンマネジメント活動

ハード事業に比べて比較的多くの対象NPO法人がソフト事業に取り組んでいた(表-5(d)(e))。その中でも、ソフト事業項目の内、「積極的に事業を行っている」という評価が3つ以上あり、積極的に行っていたのは長岡市、岡崎市、沖縄市の3団体であった。長岡市はまちある

きやキャンドルイベント、まちなかビアガーデンなどの各種イベント、インターネットや機関誌による情報発信などを積極的に行っていた。岡崎市は長岡市のような各種イベント、情報発信に加え、小規模店舗の設置におけるビジネスモデルの開拓や公園や大型店舗の再開発事業の提案活動も行っていた。沖縄市は音楽や芸能を中心とした各種イベントや情報発信に加えコザ文化のプロモーション活動にも力を入れた活動を行っていた。

### 5. ハード事業の促進要因と課題

#### 5-1. 各事例の促進要因と課題

対象NPO法人の内、ハード事業項目に該当する取り組み

表-3 主な活動内容

| 都市         | 主な活動内容  |
|------------|---|
| 1 北海道 帯広市  | まちなか移住の促進のための各種情報提供                           |
| 2 青森県 弘前市  | ラジオを通して、地域の情報発信                               |
| 3 新潟県 長岡市  | 中心市街地活性化に関するソフト事業を主に企画立案実施                    |
| 4 福島県 二本松市 | 実質的な活動は市民交流センターの指定管理                          |
| 5 茨城県 水戸市  | 景観に関する研究やまちなか再生プロジェクトの提案                      |
| 6 栃木県 宇都宮市 | ソフト事業を主として大谷石のプロモーション活動                       |
| 7 愛知県 岡崎市  | 中心市街地活性化に関するソフト事業を主に企画立案実施。公園や大型店舗の再開発事業の提案活動 |
| 8 滋賀県 旧高月町 | 植栽や観音のプロモーション活動                               |
| 9 鳥取県 米子市  | 「笑い庵」や中心市街地活性化情報総合サイトの管理・運営                   |
| 10 島根県 出雲市 | 市内企業の事業活動支援                                   |
| 11 愛媛県 西条市 | 水と芸術をテーマにしたソフト事業を主としたイベント活動                   |
| 12 大分県 別府市 | 歴史的建造物の保存・活用に関する研究・調査・提案                      |
| 13 熊本県 菊池市 | 特になし  |
| 14 沖縄県 沖縄市 | 中心市街地活性化に関するソフト事業、ハード事業の企画立案実施                |

表-4 改正中活法第15条第1項

第十五条  
 第九条第一項の規定により市町村が作成しようとする基本計画並びに認定基本計画及びその実施に関し必要な事項その他中心市街地の活性化の総合的かつ一体的な推進に関し必要な事項について協議するため、第一号及び第二号に掲げる者は、中心市街地ごとに、協議により規約を定め、共同で中心市街地活性化協議会(以下「協議会」という。)を組織することができる。  
 一 当該中心市街地における都市機能の増進を総合的に推進するための調整を図るのにふさわしい者として次に掲げるもののうちいずれか一以上の者  
 イ 中心市街地整備推進機構(第五十一条第一項の規定により指定された中心市街地整備推進機構をいう。次条、第十八条及び第十九条において同じ。)  
 ロ 良好な市街地を形成するためのまちづくりの推進を図る事業活動を行うことを目的として設立された会社であつて政令で定める要件に該当するもの  
 二 当該中心市街地における経済活力の向上を総合的に推進するための調整を図るのにふさわしい者として次に掲げるもののうちいずれか一以上の者

表-5 対象NPO法人の概要とタウンマネジメント活動

| 都市名        | NPO法人            | 協議会設立前の組織形態            | 活動目的                   | 依存度 | タウンマネジメント活動           |                       |                       |                       |                      |                      |                      |                      |
|------------|------------------|------------------------|------------------------|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|            |                  |                        |                        |     | ハード事業(d)              |                       |                       |                       | ソフト事業(e)             |                      |                      |                      |
|            |                  |                        |                        |     | テナントミックス              | 街並み/個店整備              | モール・アーケード             | 駐車場管理・設置              | イベント                 | 情報発信                 | まちづくり教育              | 個店支援                 |
| 1 北海道 帯広市  | 十勝まちづくり住の会       | N                      | 他                      | 80% | x                     | x                     | x                     | x                     | x                    | x                    | x                    | x                    |
| 2 青森県 弘前市  | コミュニティネットワークキャスト | N                      | 他                      | 12% | x                     | x                     | x                     | x                     | x                    | ◎                    | x                    | x                    |
| 3 新潟県 長岡市  | まちなか考房           | 任意                     | 中活                     | 92% | x                     | x                     | x                     | x                     | ◎                    | ◎                    | ◎                    | ○                    |
| 4 福島県 二本松市 | まちづくり二本松         | なし                     | 他                      | 0%  | x                     | x                     | x                     | x                     | x                    | x                    | x                    | x                    |
| 5 茨城県 水戸市  | 茨城の暮らしと景観を考える会   | N                      | 歴保                     | 99% | ○                     | x                     | x                     | x                     | x                    | x                    | x                    | ○                    |
| 6 栃木県 宇都宮市 | 宇都宮まちづくり推進機構     | 任意                     | 中活                     | 82% | x                     | ○                     | x                     | x                     | ○                    | ○                    | x                    | x                    |
| 7 愛知県 岡崎市  | 岡崎都心再生協議会        | 任意                     | 中活                     | 56% | x                     | x                     | x                     | x                     | ◎                    | ◎                    | ◎                    | ◎                    |
| 8 滋賀県 旧高月町 | 花と観音の里           | N                      | 中活                     | 52% | x                     | x                     | x                     | x                     | ○                    | x                    | ◎                    | ○                    |
| 9 鳥取県 米子市  | まちなかこもんず         | なし                     | 中活                     | 99% | x                     | ○                     | x                     | x                     | x                    | ○                    | x                    | ○                    |
| 10 島根県 出雲市 | 21世紀出雲産業支援センター   | N                      | 他                      | 86% | x                     | x                     | x                     | x                     | x                    | x                    | x                    | ◎                    |
| 11 愛媛県 西条市 | うちぬき21プロジェクト     | N                      | 他                      | 0%  | x                     | x                     | x                     | x                     | ◎                    | x                    | ○                    | x                    |
| 12 大分県 別府市 | 別府八湯トラスト         | N                      | 歴保                     | 86% | x                     | ○                     | ○                     | x                     | ○                    | x                    | ○                    | ○                    |
| 13 熊本県 菊池市 | 菊池まちづくり千年の風      | なし                     | 他                      | 0%  | x                     | x                     | x                     | x                     | x                    | x                    | x                    | x                    |
| 14 沖縄県 沖縄市 | まちづくりNPOコザまち社中   | なし                     | 中活                     | 90% | ◎                     | x                     | x                     | x                     | ◎                    | ◎                    | ◎                    | ○                    |
| 計          |                  | N: 7<br>任意: 3<br>なし: 4 | 中活: 5<br>歴保: 2<br>他: 7 | -   | ◎: 1<br>○: 1<br>x: 12 | ◎: 0<br>○: 3<br>x: 11 | ◎: 0<br>○: 0<br>x: 13 | ◎: 0<br>○: 0<br>x: 14 | ◎: 4<br>○: 3<br>x: 7 | ◎: 4<br>○: 2<br>x: 8 | ◎: 4<br>○: 2<br>x: 8 | ◎: 2<br>○: 6<br>x: 6 |

凡例 【協議会設立前の組織形態】 N: NPO法人 任意: 任意組織 なし: 組織として存在しなかった 【活動内容】 中活: 中心市街地活性化を活動目的としたNPO法人 歴保: 歴史的環境保全を活動目的としたNPO法人 他: 中心市街地活性化とは別の活動目的としたNPO法人 【依存度】 (補助金+指定管理+委託事業)/収入×100 【タウンマネジメント活動】 ◎: 積極的に事業を行っている ○: ある程度事業を行っている x: 事業を行っていない

みを行っていた5団体（水戸市、宇都宮市、米子市、別府市、沖縄市）の促進要因と課題について以下で述べる。

(1) 茨城県水戸市

促進要因はまず、景観保全に関する研究・提案を行う組織として設立され、歴史的建造物の保存・活用に取り組む機運にあったことである。また、2004年の空きビル改装前から景観に関する活動を行っていたため、行政からの信頼もあり、事業に関する補助金（国と市）を受給しやすかった。さらに、NPO法人内には都市計画コンサルや建築家など専門家が所属しており、補助金に伴う企画書や事業実施ができたことにあると考えられる。今後の課題としては、2007年のチャレンジショップ終了と同時にもとの空きビルに戻ってしまったので、補助金打ち切りによる事業の継続をどのように行っていくかである。

(2) 栃木県宇都宮市

促進要因はまず、中心市街地活性化に関する事業を行う組織として設立され、特に宇都宮市の観光資源である大谷石をプロモートする機運が高かったことである。また、市と商工会議所が設置したNPO法人という組織形態から行政との連携が密となっており、市が保有していた大谷石造の歴史的建造物を27万円という安い値段で取得出来た。さらに、土地自体は市の保有のままなので土地所有に係る経費が発生しなく、事業収益があまりないNPO法人でも持続可能な管理運営が可能となっている。今後の課題としては組織自身が事業費・人件費ともに行政の補助金に依存しすぎているため、行政の都合により左右されやすい（図-4）。また、ヒアリング調査で事務局長は「中心市街地に残る歴史的建造物所有者の貸したいというニーズと事業者の借りたいというニーズを今後うまくマッチングさせることが課題だ」と述べていた。

(3) 鳥取県米子市

促進要因はまず、中心市街地活性化に関する事業を行う組織として田園プロジェクト<sup>(3)</sup>メンバーにより設立され、実際にまちづくりを推進していく機運にあったことである。また、笑い庵改修事業に伴う事業費の確保としては行政からの補助金としていた。今後の課題としては、ほとんどの事業が補助金に依存していることから、補助金の打ち切りによりその事業自体が終わってしまう可能性がある。そのため、既存の事業継続の為にも収益事業を検討していかなければならない。

(4) 大分県別府市

促進要因はまず、歴史的建造物の保存・活用を行うことを目的として設立され、そういった事業を行う機運があったことである。また、歴史的建造物の保存・活用事業に関しては主に行政への提案や基金の設立であり、多額な事業費を必要としない為、事業収益に乏しいNPO法人でも行えた。さらに、木造アーケード修復事業の事業費の多くは市民の寄付であり、毎年少しずつ行える範囲で進めている。今後の課題としては、行政への提案や基金の設立が主な活動となっていたため、歴史的建造物の保存・活用の最終意思決定はNPO法人にない。そのため、歴史的建造物の買い取りも含めた事業展開をする必要があると考えられる。

(5) 沖縄県沖縄市

促進要因はまず、中心市街地活性化に関する事業を行う組織として設立され、実際に自らが事業を行うといった機運があったことである。また、理事長は行政を早期退職をしてまでもNPO法人を設立し中心市街地活性化に取り組むといった非常に熱心な方であった。次に、協議会自体がうまく機能しており、建物の取得も含めた地域

表-6 対象NPO法人のハード事業一覧

| 都市名  | 茨城県水戸市                           | 栃木県宇都宮市   | 鳥取県米子市                         | 大分県別府市                                  |
|------|----------------------------------|---|--------------------------------|---|
| 事業名  | セントラルビル改修                        | 大谷石造活用事業  | 笑い庵進化再生事業                      | 歴史的建造物保存事業                              |
| 棟数   | 単体                               | 単体  | 単体                             | 複数                                      |
| 事業区分 | 改修                               | 改修  | 改修                             | 提言、基金の設立                                |
| 事業内容 | 築46年の木造2階建ての空きビルの改修。飲食店など7店舗が入店。 | 築70年の大谷石造の建物の改修。レストランとして活用。   | 以前、住民が改修を行った築140年の木造建築物の更なる改修。 | 歴史的建造物の保存のために行政に提案や基金の設立。同時に文化財指定の動きかけ。 |
| 写真/図 |                                  |   |                                |   |
| 参考文献 | 【参考文献10】より転記                     | 【参考文献11】より転記  | 【参考文献12】より転記                   | 【参考文献13】より転記                            |
| 都市名  | 大分県別府市                           | 沖縄県沖縄市  |                                |   |
| 事業名  | 竹瓦小路木造アーケードの修復保存事業               | 胡屋地区リノベーション事業   |                                |   |
| 棟数   | 複数                               | 複数  |                                |   |
| 事業区分 | 改修                               | 改修  |                                |   |
| 事業内容 | 日本のアーケードとしては最も古い竹瓦小路木造アーケードの修復。  | 長期的に空き店舗となっている建物を改修し公共施設、商業施設、住居等を配置。地区を定めビルなどを含めた複数の建物(着工済み2、進行中5)の改修。 |                                |   |
| 写真/図 |                                  |   |                                |   |
| 参考文献 | 【参考文献14】より転記                     | 【参考文献15】より転記  |                                | 【参考文献16】より転記                            |

の合意形成が図れたことだと考えられる。沖縄市の協議会は戦略会議、幹事会、全体会と分かれており、戦略会議ではNPO法人、行政、商工会議所が集まり企画の素案を作成、その後の幹事会では各担当者レベルで協議を何度も重ね、最後に全体会で承認を得るという組織体制をとっていた(図-5)。また、建築や都市計画出身者、行政出身者、経済の大学教授などの専門家が核となるメンバーに存在しており、専門的な知見のもとに事業を進められている。さらに、これらの専門家が企画書を作成し指定管理や雇用に充てられる補助金を取得した事により、専任事務局員2人、臨時事務局員40人強という大人数を確保することができ、より多くの中心市街地活性化事業を行えた(図-5)。また、今後の課題としては補助金の打ち切りにより、事務局員の人数が大きく左右されることから、リノベーション事業のテナント収入などを安定的に継続させ、将来的にはNPO法人の人件費などに充てられる収益モデルを作る必要があると考えられる。

5-2. 各事例全体から見た促進要因と課題

促進要因はまず、ハード事業を行っていた5団体、全ての設立目的が中心市街地活性化又は歴史的環境保全を明確に打ち出していたことである。また、ハード事業を行う方法として以下の2つが見受けられた。1つ目は水戸市、宇都宮市、米子市、沖縄市のように行政から補助金を受給し事業を行う方法、2つ目は別府市のように行政への提言や基金の設立といった活動を行う方法である。また、事業費がかかるとしても低く抑えるために宇都宮市のように行政から建物本体だけを安く購入するといった団体もあった。さらに、5団体とも都市計画、建築、行政といったいずれかの専門家が核となるメンバーに存在していた。そうした専門家がいることにより、補助金に伴う企画書や事業実施ができたと考えられる。

今後の課題としては、ハード事業を行っていた5団体の行政に対する収入面の依存度が82%以上と高く(表-5(c))、補助金打ち切りにより事業が終了してしまう可能性がある。そのため、いかに収益事業を生み出していかかが重要である。また、沖縄市のように開発地区を定め、ビルなどを含めた複数の建物の改修事業を行うためには協議会が十分機能し、地権者を含めた地域の合意形成の醸成を図る必要がある。さらに、ハード事業を行っていた5団体も含め、すべての対象NPO法人で駐車場の管理・設置の事業が行えていなかった(表-5(d))、今後はこのようなハード事業まで含めた幅広い事業を展開することが求められる。

5-3. 推進機構選定システムにおける課題

4-3章で述べた「多くの団体が都市機能増進の組織としての役割であるハード事業を行えていない状況であった」の理由として、NPO法人は根本的に元々ハード事業を行う事を想定していなかったと考えられる。つまり、中心市街地活性化に係る国の補助金は協議会を設置しな

ければならず、多くの対象NPO法人は行政や商工会・商工会議所からの要請で必須構成員になっただけでハード事業推進に関してあまり積極的ではなかったことが考えられる。また、改正中活法では推進機構に認定される基準(表-7)として、ハード事業を行えることを明記しているが、実際には定款に市街地整備に関する記述がされていれば市町村長の判断により推進機構に指定出来る実態にある(図-6)。そのため、ハード事業まで踏み込

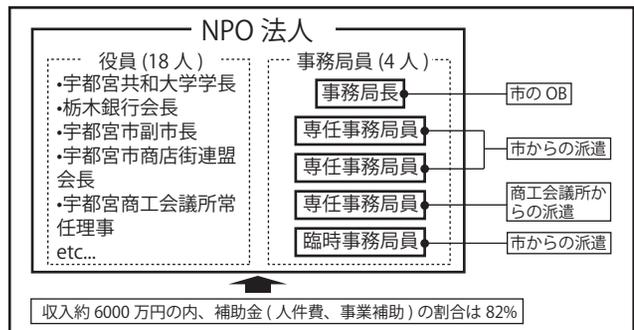


図4: 宇都宮市の組織概要

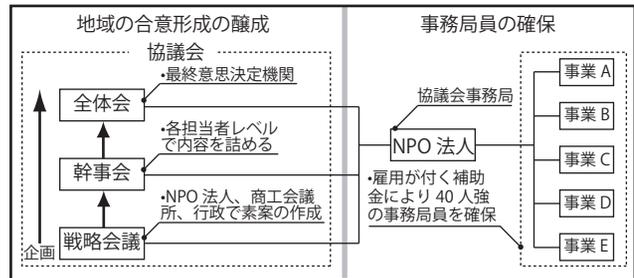


図5: 沖縄市の組織概要

表7: 改正中活法第52条第1項

第五十二条推進機構は、次に掲げる業務を行うものとする。(新設)

- 一 中心市街地の整備改善に関する事業を行う者に対し、情報の提供、相談その他の援助を行うこと。
- 二 中心市街地の整備改善に資する建築物その他の施設であつて国土交通省令で定めるものを認定基本計画の内容に即して整備する事業を行うこと又は当該事業に参加すること。
- 三 中心市街地の整備改善を図るために有効に利用できる土地で政令で定めるものの取得、管理及び譲渡を行うこと。
- 四 中心市街地公共空地等の設置及び管理を行うこと。
- 五 中心市街地の整備改善に関する調査研究を行うこと。

六 前各号に掲げるもののほか、中心市街地の整備改善を推進するために必要な業務を行うこと。

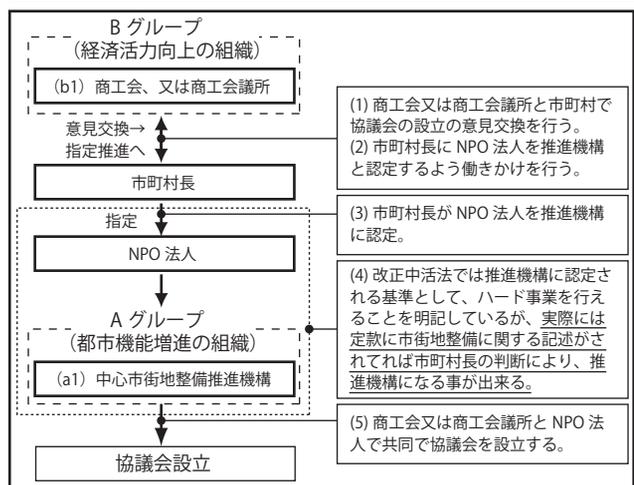


図6: 推進機構選定システムの運用実態

んだタウンマネジメント活動を有していないNPO法人を推進機構として認定され、協議会の立ち上げに至ってしまうケースが多くあると考えられる。

## 6. 結論

- 1) 全国で147の協議会が設置されており、その内、NPO法人を推進機構として、協議会を設立したのは14であった。その内、中心市街地活性化を明確に打ち出し活動を行っていたのは長岡市、宇都宮市、岡崎市、米子市、別府市の5団体。歴史的環境保全を目的に活動を行っていたのは水戸市、別府市の2団体であった。その他の活動目的の団体は7団体であり、二本松市と菊池市に関しては新規に組織を設立しNPO法人を取得したにも関わらず、中心市街地活性化の活動を行えていない状況であった。
- 2) 対象NPO法人の内、ハード事業項目に該当する取り組みを行っていたのは5団体（水戸市、宇都宮市、米子市、別府市、沖縄市）と少なかった。また、複数の建物を対象とし、事業を行っていたのは別府市と沖縄市だけであった。さらに、別府市は提言や基金の設立に止まっているのに対して沖縄市は自ら事業主体となっていた。
- 3) ハード事業を行っていた5団体の共通する促進要因はまず、設立目的として中心市街地活性化又は歴史的環境保全と明確に打ち出していることである。次に、核となるメンバーには都市計画や建築の専門家、行政経験者が存在し、企画書の作成や事業実施に必要な能力を有していたことである。特に沖縄市はこういった専門家や行政経験者が人件費に充てる事の出来る補助金を取得し、事務局員を多く雇用していた。また、沖縄市の協議会は戦略会議、幹事会、全体会といった構成とし、密に連携を図り本質的な議論を行っていた。
- 4) 今後の課題として、ハード事業を行っていた5団体は行政に対する収入面の依存度が82%以上と高かったため、新規の収益事業の創出が必要だと考えられる。また、市町村長が推進機構を認定する際はハード事業まで含んだタウンマネジメント活動を担える組織となっているか、しっかりとした認定責任のもと判断する必要がある。

### 〈謝辞〉

本研究は対象NPO法人をはじめ多くの関係者から多大なるご協力を頂いた。ここに記して謝辞としたい。

### 【補注】

- (1) 協議会を組織することができる構成員を必須構成員としている。尚、必須構成員には都市機能増進の組織と経済活力向上の組織に分けられ、協議会設立の際は共同で設立しなければならないとなっている。
- (2) 有識者として三橋重昭（NPOまちづくり協会、理事長）、平林謙一（中心市街地活性化協議会支援センター、事務局長）、樋口秀（長岡技術科学大学、准教授）南部繁樹（株式会社 都市構造研究センター、代表取締役）、経済産業省中小企業庁中心市街地活性化担当者に現地ヒアリングを

行った。対象NPO法人としてまちなか考房、花と観音の里、岡崎都心再生協議会、まちづくりNPO コザまち社中、宇都宮まちづくり推進機構に現地ヒアリングを行った。また、対象NPO法人全てに電話ヒアリングを実施した。さらに、タウンマネジメント活動の先進事例である飯田まちづくりカンパニー、いたみタウンセンター、まちづくり役場、豊田シティーマネジメント、安慶名マネジメント株式会社に現地ヒアリングを行った。

(3) 田園プロジェクトとは住民が中心となり、地域の福祉の向上を図ると同時に中心市街地活性化に繋げるといったプロジェクトである。活動内容としては商店街の空き店舗を改築して福祉施設や商業施設を入れた事業がある。

### 【参考文献】

- 1) 矢作弘・瀬田史彦：中心市街地活性化三法改正とまちづくり，学芸出版社，2006
- 2) 樋口秀，松川寿也，中出文平：長岡市における中心市街地整備推進機構「NPO まちなか考房」の取り組みと課題，私家版，2010
- 3) 進藤静雄，白江真二，南部繁樹：中心市街地協議会に関する研究：その1. 中心市街地活性化協議会組織設置地地区の基礎状況，日本建築学会大会学術講演梗概集，PP. 149-150，2007
- 4) 進藤静雄，白江真二，南部繁樹：中心市街地協議会に関する研究：その2. 中心市街地活性化協議会組織・運用状態の現状，日本建築学会大会学術講演梗概集，PP. 151-152，2007
- 5) 小林敏樹：改正中心市街地活性化法にもとづくタウンマネジメント組織の形成：中心市街地活性化協議会の考察，日本建築学会大会学術講演梗概集，PP. 243-246，2007
- 6) 進藤静雄，白江真二，南部繁樹：中心市街地協議会に関する研究：その4. 中心市街地活性化基本計画における数値目標，日本建築学会大会学術講演梗概集，PP. 1023-1024，2008
- 7) 進藤静雄，白江真二，南部繁樹：中心市街地協議会に関する研究，その3. 協議会組織のWEB上での情報公開，日本建築学会大会学術講演梗概集，PP. 1021-1022，2008
- 8) 古田明弘・大西一嘉：米英における地域活性化手法に関する研究-BIDとATCMの事例分析を通じて-，日本建築学会学術梗概集，PP.535-536，2003
- 9) タウンマネジメント推進協議会：タウンマネジメントガイドブック，1999
- 10) 東京新聞，「チャレンジショップで水戸の中心市街地活性化」セントラルビル企画，2004. 12. 16
- 11) 下野新聞ホームページ：石蔵レストラン完成 宇都宮まちづくり推進機構，<http://www.shimotsuke.co.jp/>，閲覧日：2011. 2. 15
- 12) まちなかこもんず：よなご・かえる通信WEB，<http://cms.sanin.jp/p/yonago-kaeru/>，閲覧日：2011. 2. 6
- 13) 別府八湯トラストHP：別府八湯の温泉文化遺産を活かしたまちづくり，<http://homepage3.nifty.com/hatto-kk/trust/>，閲覧日：2011. 2. 6
- 14) 大分合同新聞：大正時代の風情後世へ竹瓦木造アーケード，[http://www.oita-press.co.jp/localNews/2010\\_128140211993.html](http://www.oita-press.co.jp/localNews/2010_128140211993.html)，閲覧日：2011. 2. 6
- 15) まちづくりNPO コザまち社中の提供写真
- 16) NPO法人まちづくりNPO コザまち社中：胡屋地区リノベーション資料，2010