

愛知県豊田市 都市再生推進法人「一般社団法人TCCM」の取り組みと課題について

一般社団法人TCCM 常任顧問 杉本 恭一
すぎもと きょういち

1. 一般社団法人TCCMとは

一般社団法人TCCM(TOYOTA CITY CENTER MANAGEMENT、以下「(一社)TCCM」と表現)は、愛知県豊田市の都心エリア、名鉄豊田市駅周辺地区の価値・魅力の向上をめざす、官民連携のまちづくり、エリアマネジメントを推進する民間組織です。

(一社)TCCMの前身の任意組織TCCMは、中心市街地活性化に関わる事業の推進・支援を目的として、イギリスのTCM(TOWN CENTER MANAGEMENT)をモデルに豊田市中心市街地活性化協議会内に設置されました。

(一社)TCCMは2017年2月に法人化・設立され、公益性を持ったまちづくり組織として事業収益のまちづくりへの還元を前提に、エリアの価値・魅力の向上をめざす「まちづくり事業」と、賑わい創出、回遊性の向上をめざす「プロモーション事業」を展開しています。

そして(一社)TCCMはまちづくりを担う法人として、2018年3月に豊田市より都市再生推進法人の指定を受けました。

さらに、「屋外空間を使い、使い方を考え・提示する」等、広場や公園、道路等の公共的な空間の活用をめざし、都心の5つの再開発ビル会社等に参画を呼びかけた「豊田市駅周辺地区エリアマネジメント研究会」の取り組みも行っています。

(1) 豊田市の中心市街地活性化、都心整備の取り組み経緯

豊田市は1988年から名鉄豊田市駅周辺の基盤整備事業を行い、約30余年間で豊田市駅東西に5つの再開発ビルの竣工等中心市街地・都心の整備を行いました。

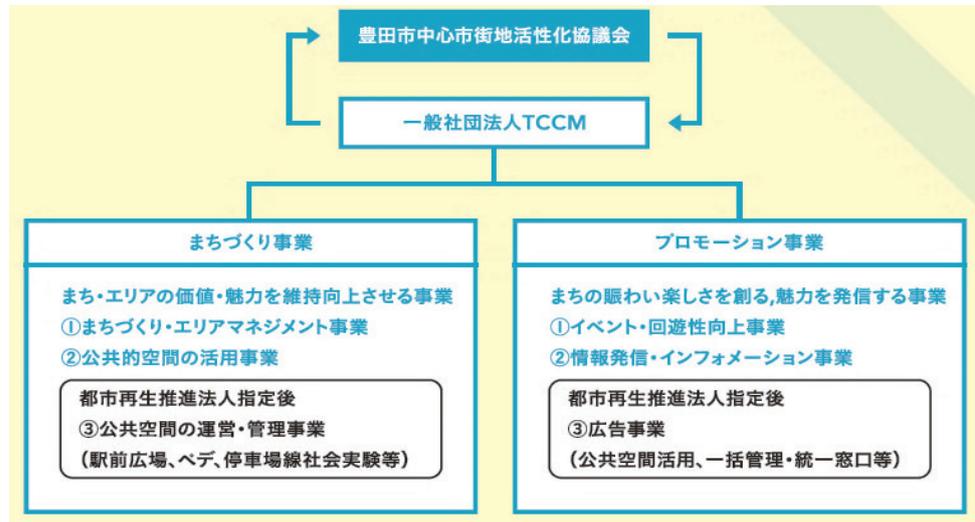
その間、2008年に第1期豊田市中心市街地活性化基本計画(以下「中活計画」と表記)を策定、国の認定を受け、現在の第3期中活計画(2018年度~2022年度)にかけて中心市街地における基盤整備と賑わいづくりを総合的に進めています。併せて2015年度に都心地区の再整備をめざす都心環境計画(2016年度~2027年度)を策定し、『誰もが来街したくなる魅力的な拠点(選ばれる都心)』を実現すべく、都心空間の「活用」と「再整備」の両輪で取り組みを推進しています。

(2) 中心市街地活性化に向けた民間の取り組み ~豊田市中心市街地活性化協議会設立、エリアマネジメント、(一社)TCCMの設立~

一方、中心市街地・都心における民間の主な取り組みは、駅周辺の各再開発ビル会社や商店街による集客イベント等のソフト事業が中心でした。

そして2006年の中心市街地活性化法の改正に合わせ、豊田商工会議所と豊田まちづくり(株)が中心となって同年に豊田市中心市街地活性化協議会を設立しました。2008年には、(一社)TCCM

【(一社) TCCMの事業】



【(一社) TCCMの概要】

<p>■名称: 一般社団法人TCCM(TOYOTA CITY CENTER MANAGEMENT)</p> <p>■設立日: 2017年2月28日(法人化 ※任意団体設置2008年4月1日)</p> <p>■所在地: 〒471-0025 愛知県豊田市西町1-200 豊田参合館1階『& SPACE』内 TEL 0565-47-7007 mail.tccm@athena.ocn.ne.jp</p> <p>■組織体制: 豊田商工会議所と豊田まちづくり(株)で組成 [代表理事] 河木 照雄(豊田まちづくり(株)代表取締役) [理事] 豊田商工会議所、豊田市役所、事業者、(一社)TCCM職員で構成 [監事] 豊田商工会議所会頭</p> <p>■職員数: 5名(正職員1名、契約社員1名、臨時職員3名) 2022年4月現在</p> <p>■事業目的: 豊田市中心市街地・都心において、まちづくり事業やプロモーション事業等を展開し、まち・エリアの価値の向上や、まちなかの賑わい創出等中心市街地の活性化に資する事業を実施 2018年3月23日豊田市より都市再生推進法人の指定を受ける</p>	 <p>●エリアマネジメントサロン『& SPACE』</p>
---	--

の前身である任意組織TCCMを中心市街地活性化協議会内に設置し、主に中活計画の民間事業の推進・支援を行いました。

1 期中活計画に引き続き、2 期中活計画(2013年度~2017年度)の中で掲げた目標指標「歩行者通行量」は、来街増から目標は達成したものの、昼間の歩行者通行量が伸び悩みました。

また周辺市町に郊外型大型商業施設が新店し、ネット販売と相俟って中心市街地・都心の商業施設、商店街等が厳しい状況に陥りました。そのような状況のなか中心市街地、都心に来街を促進し、賑わいを創出するためには商業機能だけに頼るのではなく、サービス、スポーツ・文化、業務、及び行政等の機能が都心に集積されている利点を活かし、事業連携やトータルな情報提供により、都

心の魅力を発信することや、まちなかで人が快適に滞在する、日常的な賑わいにつながる取り組みが必要であるとの認識が生まれました。

それらに対応すべく、官民連携のもと関係者と連携し、パブリック性のある事業を展開する民間まちづくり組織が必要であるとの気運が高まり、任意組織TCCMを責任と権限を持つ法人組織に変更させ、中心市街地のコアとなる名鉄豊田市駅周辺地区を活動エリアとするエリアマネジメントの推進組織、(一社)TCCMの設立へと繋がりました。

豊田市も民間の動きに連動して第3期中活計画(2018年度~2022年度)の目標として、既存の「まちなかの賑わい創出」とともに、「公民連携によるまちづくり」を設定し、エリアマネジメントの推

進を中活計画事業に掲げました。

目 標

1 まちなかにぎわい創出

- 歩行者通行量は、早朝や夜間の通勤・通学者が増加しているものの、昼間の回遊者が伸び悩んでいる。
- 市民へのニーズ調査によると、約8割が自動車で来街しており、自動車利用者の利便性を高めつつ、まちなかの魅力を高め、来街の促進を図る必要がある。

2 公民連携による活性化

- まちづくりの担い手を育成し、持続的なエリアマネジメントを推進するため、公共的空間の一層の活用を含め、公民連携による活性化事業を展開していく必要がある。

しかしながら 2020 年以降は新型コロナウイルス感染症の流行により、買い物・飲食で人が集まる中心市街地を避ける傾向や、イベント・スポーツ開催の自粛、リモートによる通勤者減等で、中心市街地への来街者数が大きく減少しました。with コロナの時代の中で、単発的なイベント等による集客でなく、日常的にまちなかで人が快適に滞在する、回遊する仕組みや場が必要となりました。

2. (一社) TCCMの事業

(1) まちづくり事業

①広場・公園・道路等公共的空間を活用した取り組み～定期的なマーケットの開催～

【STREET & PARK MARKET】

- 事業開始：2015年2月～
- 開催日：毎月第3土曜日（除10月）
- 場所：桜城址公園、再開発ビルアトリウム
- 出店数：最大60店/回
- 来場者数：約2,000人/回

【お庭でマルシェ (MUSEUM MARKET)】

- 事業開始：2015年4月～
- 開催日：春(GW)、秋年回2回各2日間開催
- 場所：豊田市美術館庭園
- 出店数：約30店/回
- 来場者数：約3,000人/回

②市の未利用地の活用～まちなか案内所～

【THE CONTAINER nishimachi 6 (N6)】

N6は豊田市駅前の市の未利用地を活用し、(一社)TCCMによるコンセプトづくりとデザイン設計をもとに豊田市が整備を行い、2017年11月にまちなか案内所とカフェ機能を持つ施設として開業しました。(一社)TCCMが運営・管理を行い、まちなかの情報発信と来街者へのまちなか案内とともに、地元素材を使ったソフトクリームやドリンク、2022年からはクラフトビール等も販売しています。また施設前スペースにCAFE&スタンドBOXを設置し、事業者に出店いただき、集客性と収益性を高めています。



【N6とCAFE&スタンドBOX】

③官民の7広場を市民に開放【あそべるとよたプロジェクト/あそべるとよた推進協議会】

【あそべるとよたDAYS】

豊田市駅周辺の官民7広場を人々の活動やくつろぎの場として広場を使いたい人や事業者に開放し、その広場を市民等に使いこなしていただく取り組みです。事務局(一社)TCCMが7広場の一括受付窓口業務を担っています。

①まちなか広場が毎日使用できます!



②7つのまちなか広場の使用手続きがWEBで簡単にできます!

【あそべるとよたDAYSの官民7広場】

【あそべるとよた推進協議会】

官民の広場管理者等が構成員となり、広場の活用促進や仕組みづくりを推進する協議会組織です。

＜あそべるとよた推進協議会構成員＞

豊田まちづくり(株)、豊田市駅東開発(株)、豊田市駅前開発(株)、豊田市駅前通り南開発(株)、豊田喜多町開発(株)、豊田市崇化館地区区長会(二区東部、二区西部、三区)、(株)こいけやクリエイト、豊田市商業観光課、豊田市都市整備課、豊田市土木管理課

＜事務局＞(一社)TCCM

④都市再生推進法人として、ペDESTリアンデッキ広場の運営・管理

(一社)TCCMが都市再生推進法人の指定を受けたことから、豊田市駅西口ペDESTリアンデッキの飲食事業者の公募・選定、運営管理、及び広場空間の運営管理業務を行っています。

なお飲食店事業者からの施設使用料収入の一部を、あそべるとよた推進協議会の運営費に充当するとともに、(一社)TCCMのまちづくり、エリアマネジメント事業の財源として還元しています。

(2) プロモーション事業

①賑わいづくり、まちなか情報の発信

【まちなか宣伝会議(実行委員会)】

中心市街地・都心への来街促進と魅力の発信を目的に、中心市街地に関連する商業・サービス事業者、地元メディア、及び公共施設等官民32組織・団体(2022年4月現在)が参加する2003年発足の実行委員会組織です。(一社)TCCMが主幹・事務局を担っています。自主イベントや連携事業の開催、WEB等による情報発信、及び情報共有を目的とした毎月定例会議を開催しています。

②映画文化の醸成、映画コンテンツの活用

【映画を活かしたまちづくり(実行委員会)】

駅前再開発ビル内のシネマコンプレックスの開館に合わせ、市民の映画に関する関心を高め、映画文化の醸成や、映画作品に関連したキャラクターを使い、まちなかへの来街促進・回遊性の向上等に繋がる事業を実施しています。

(3) エリアマネジメントの取り組み

①豊田市駅周辺地区エリアマネジメント研究会の発足

(一社)TCCMは2018年度に官民による「エリアマネジメント研究会」を立ち上げ、有識者・専門家を招聘してエリアマネジメントの考え方の理解、仕組みづくりに着手しました。

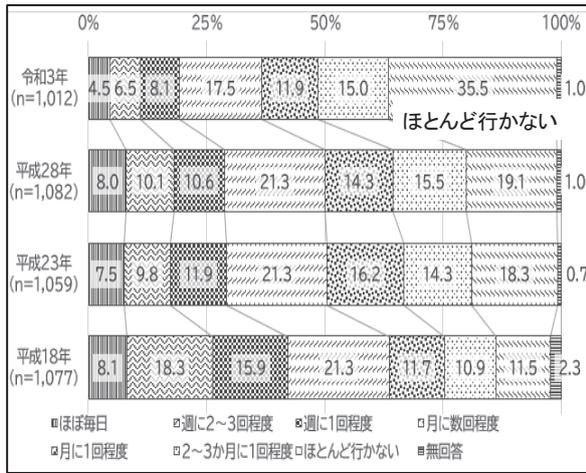
エリアマネジメントは『エリアにおける関係者が連携し、自主的な取り組みにより、エリアの魅力・価値の向上をめざす』活動であることから、2019年度以降は豊田市駅周辺の5つの再開発ビル会社等が参画した「豊田市駅周辺地区エリアマネジメント研究会」として、「まちの将来像」等について話合うとともに、屋外空間活用等の社会実験を実施し、屋外空間活用事業と各再開発ビルへの波及効果等の調査・検証を行いました。

②まちの将来像の共有

【エリアマネジメントビジョン】の作成と実践

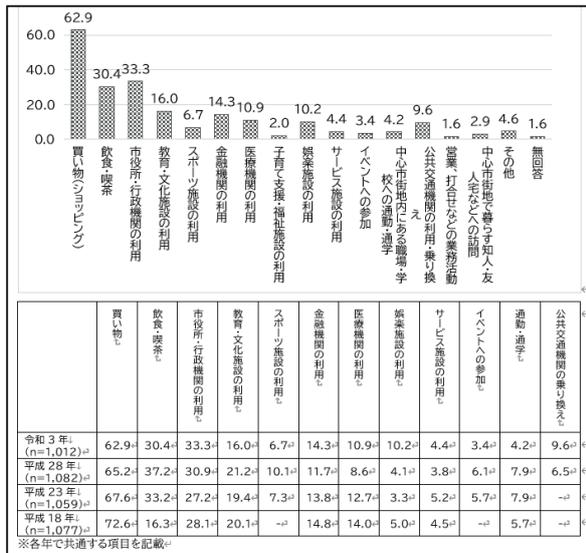
研究会での2年間の話し合いを経て『エリアマネジメントビジョン』を作成しました。ステークホルダー(再開発ビル会社等)や豊田市が参画したワークショップを開催し、エリアの設定、将来像、戦略、領域、当面の事業イメージを作成するとともに、推進する体制づくりの考え方を共有しました。

2021年度以降は、「エリアマネジメントの実践期間」と位置づけ、ビジョンにもとづく具体的事業のプランニングを行い、推進しています。



●中心市街地の来街目的として「買物」「飲食」は高いものの減少傾向

経年変化から「買物」、「飲食・喫茶」が低下傾向で市民にとって商業地としての中心市街地の位置づけが低下しています。



出典：豊田市 中心市街地に関する市民意識調査

(2)『都市再生推進法人の体制の脆弱さ』

①現状の都市再生推進法人(一社) TCCMの業務と組織・人員体制

(一社) TCCM設立前の 2016 年度から中心市街地活性化協議会事務局と市担当者の間で、まちづくりを推進する組織として、以下の3点の

- ・ 中心市街地コアエリアのまちづくりを推進する組織
(市の都心整備に対応する民間まちづくりの推進)
- ・ 従来のまちづくり会社と違い、公共性のある事業実施及び収益をまちづくりに還元できる組織
- ・ 駅周辺再開発ビル管理会社等と連携できる組織
必要性を協議し、(一社) TCCM設立につながりました。

そして豊田市は、第3期中心市街地活性化基本計画の目標として「公民連携によるまちづくり」を設定し、エリアマネジメントの推進と(一社) TCCMの役割を位置づけました。

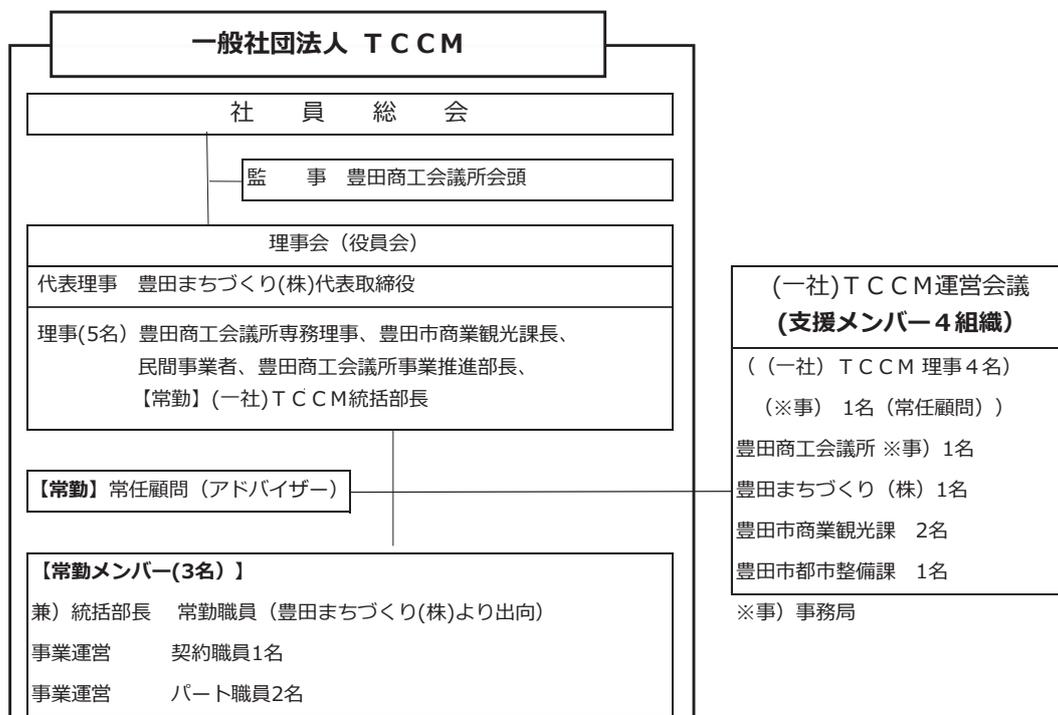
さらに 2018 年豊田市が(一社) TCCMを都市再生推進法人に指定し、都市再生推進法人の業務(事業)として掲げた項目は以下のとおりです。

- ①遊休不動産等の利活用と新規事業者の発掘支援
- ②遊休不動産等の利活用に向けたプランニング
- ③中心市街地活性化に寄与する事業の提案と実施
- ④賑わい、回遊性向上のプロモーションの実施
- ⑤都市利便増進協定に基く公共的空間の運営管理

一方、事業を行う(一社) TCCMの組織体制は右図のとおりで、常勤職員は正職員(豊田まちづくり(株)から出向)1名、常任顧問1名、契約職員1名、及びパート職員2名の計5名体制です。非常勤の理事、設立組織の豊田商工会議所、豊田まちづくり(株)、及び豊田市2部署(商業観光課、都市整備課)がサポートする体制です。

(一社) TCCMのまちづくり事業、プロモーション事業、及びエリアマネジメントの取り組み等事務局業務は原則常勤職員が運営します。各事業計画・内容の協議・報告、及び意見交換・情報共有のため、官民の中心市街地・都心のまちづくりのコア組織で構成する「(一社) TCCM運営会議」を、設立以来毎月開催しています。

2022年度 一般社団法人TCCM 組織図及び運営体制



(一社)TCCMは設立の経緯から、豊田まちづくり(株)や豊田市から移管した事業や都市再生推進法人としての業務等事業主体者として実施してきました。

しかし、設立時に比べ(一社)TCCMの事業実績や、認知度向上により外部からの依頼業務が増え、取り扱う事業数・業務量が年々増加しています。

例えば、公共的空間活用の主催するマーケットの開催数は、設立時STREET & PARK MARKET/年11回、Museum Market/年2回(5日)でした。現在はToyota Street Market/年12回、Xmasマーケット/年1回、スタジアムマーケット/年2回が加わり、当初の倍の回数をこなしています。

またプロモーション事業においても、従来の単発集客イベント開催から、分散型の回遊イベントや、サッカー、ラグビー、ラリー等のスポーツ観戦や美術館鑑賞の来街者に向けたまちなか店舗利用促進の情報発信事業等も増えている状況です。

特に、コロナの規制が解除され、中心市街地に

においてもイベントやまちづくり関連事業が再開し、新規取り組みも実施されるようになりました。

都心の事業、エリアマネジメント関連事業は(一社)TCCMにお任せの状況も散見され、都市再生推進法人ということからか、特に行政関係の事業に関わり、参画する場面も増えてきている状況です。

②現状の(一社)TCCMの収支状況～業務は多岐に及ぶ反面、安定的な収益事業がなく市等の支援に頼る財政状況～

(一社)TCCMの第6期(2021年4月から2022年3月)の決算は、2021年9～10月の事務所移転整備にともなう金融機関等から借入、整備に関わる補助金を圧縮計上したことから最終的に数十万円の赤字決算となりました。今年度はコロナの規制がなく各事業が計画どおり実施予定で、運営管理している飲食事業者の売上も昨年を大幅に上回り、受託等の事業も見込めることから、収支は改善する予定です。

しかしながら、(一社) T C C Mの財政面の課題は、固定費である人件費を自前の収益で賄えない収支状況であることです。

現在(一社) T C C Mは5名の常勤職員が勤務していますが、1名は豊田まちづくり(株)からの出向職員です。豊田市から移管された業務を担当するスタッフ2名、及びエリアマネジメント推進のアドバイザー1名の人件費は補助金で対応しています。

(一社) T C C Mの収入は、マーケットの出店料や飲食店の運営・管理による収入、公共施設管理等の受託料、及び各会議体の事務局業務等の受託等が主な収入項目ですが、業務量は増えてきていますが人件費を吸収するほどの収益増には至っていません。

行政から(一社) T C C Mに移管した事業の業務を担当するスタッフの人件費相当額や、エリアマネジメント推進の費用は補助金が交付されていますが、いつまでも補助金が継続されるとは限りません。豊田市は都市再生推進法人を支援していく考えを示していますが、補助金が交付されている間に補助金がなくても事業が行える仕組みをつくるとともに、各事業の見直しを含め検討していかなければなりません。

またエリアマネジメントの取り組みは2018年度は(一社) T C C Mと豊田市担当部署による仕組みづくり、2019年度から5再開発ビル会社等ステークホルダーが参画し、議論の中で、まちの将来像、官民連携によるエリアマネジメントの推進等について理解・共有をはかってきたものの、エリアマネジメントの取り組みがエリアの資産向上と経済的効果に繋がる仕組みづくり・事業検討はこれからの課題です。

4. 終わりに～官から民間主導のまちづくりに向け、(一社) T C C Mがめざすエリアマネジメントの方向性～

①自立したエリアマネジメントの取り組み

一般的に地方都市は人口が減少し、駅前商業・商店街の衰退、そしてコロナ禍での都心回避の中

で、都心への来街、日常的な賑わいが減少しており、中心的なエリアとしての活力が維持できない状況になってきています。

豊田市の場合は他の地方都市に比べ、豊かな財政力で中心市街地・都心の整備を継続的に行うことができ、広域な豊田市の中心核として都市機能の集積をはかってまいりました。

一方、都心の民間事業者は、豊田市の動きと連動してエリアマネジメントの考え方である「エリアの価値を維持・向上させるため、自らの主体的な取り組み」を行ってきたのかというと、まだまだ不完全でようやくその緒に就いたばかりの状態です。

2018年に(一社) T C C Mが都心のエリアマネジメントの仕組みづくりを目的に、市担当者呼びかけて発足し、翌年から各ステークホルダーも参加している「豊田市駅周辺地区エリアマネジメント研究会」は、まちの将来像について話し合い、理解・共有をはかるとともに、社会実験の実施や、行政との話し合いを重ね、官民の役割分担を確認してきました。

そして今後はエリアマネジメント研究会の役割をもうワンランク上げ、『既存の各会議体等を整理し、エリアのまちづくりにコミットし、エリアと自らが所有している資産の価値を上げるため、パブリック性を持った自主的な事業が行える組織体』をめざしていかなければなりません。

それとともに行政だけでなく、各ステークホルダーも体制的に脆弱な都市再生推進法人を支えていくため、公共的空間管理等のスキームづくりの検討も進めていく必要があります。

②エリアマネジメント推進のプラットフォーム、中間支援組織としての(一社) T C C Mの役割

(一社) T C C Mの限られた人員体制の中では、(一社) T C C Mが主体となって行う事業には限界があります。

一方で、新型コロナウイルス感染者の減少に合わせて豊田市駅周辺の屋外空間等を使った多様なプレーヤーが多様な活動を行っています。また、

広場に人工芝生の敷設や、椅子・テーブルの設置によって快適な居心地の良い滞在空間が創出され、まちなかでの公共空間で日常的に人々がくつろいでいる姿も定着し、市民や事業者が『あそべるとよた』の各広場を使いこなし、様々なパフォーマンスやアクティビティを行う件数も昨年に比べ大幅に増加しています。

(一社)TCCMは、これらの都心・まちなかで事業や活動に取り組む各プレーヤーへの支援、場・機会等の提供、そして新たなプレーヤーの発掘、育成等の役割も担っていく必要があります。

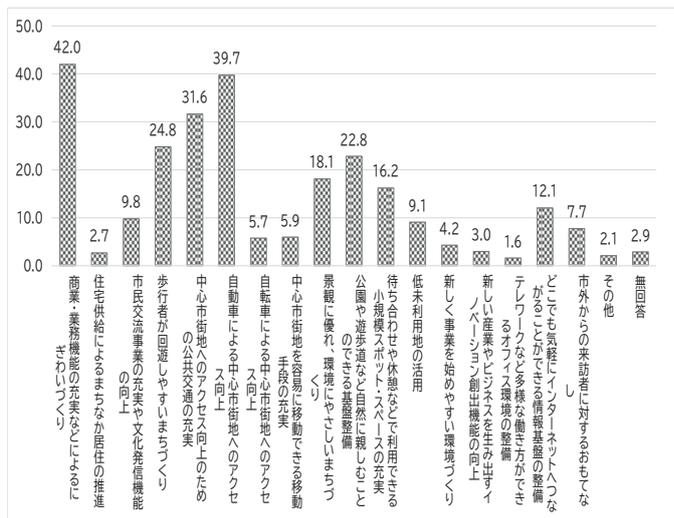
また「豊田市中心市街地に関する市民意識調査」の中で『中心市街地活性化に関して特に重要と思うもの』の回答として、「商業・業務機能の充実などによるにぎわいづくり」の割合が最も高くなっています。一方で「歩行者が回遊しやすいまちづくり」、「公園や遊歩道など自然に親しむことのできる基盤整備」の割合も高く、商業・業務機能の充実による拠点性の向上とともに、中心市街地へのアクセス性の向上、中心市街地内の回遊性の向上が重要との結果となっています。

これらに対応して、エリアマネジメント研究会の中で今後のエリアマネジメントの体制、再開発ビル会社等のステークホルダー、(一社)TCCM、そしてプレーヤー(事業者)のそれぞれの役割と位置づけを検討し、下記の表とおりまとめました。

今後、(一社)TCCMは都市再生推進法人として事業を推進するとともに、エリアマネジメント体制の中間支援組織、各プレーヤー等のプラットフォーム的役割もめざしてまいります。



【整備後の豊田市駅東口広場のイメージ】
出典；豊田市第4期中心市街地活性化基本計画（素案）



【中心市街地活性化に関して特に重要と思うもの】

出典；豊田市中心市街地に関する市民意識調査

【役割と位置づけ】

【第一層】
理念や方向性共有（協議・意思決定）
仮）豊田市エリアマネジメント協議会

【第二層】
各種手続きや調整（マネジャー）
（一社）TCCM

【第三層】
事業の実施（プレーヤー）
公募事業者、（一社）TCCM、事業者等プレーヤー（道路等公共空間）

参考資料等

- 豊田市中心市街地活性化基本計画
- 豊田市役所ホームページ
- 豊田市中心市街地に関する市民意識調査