

# 豊田市中心市街地活性化への歩み

豊田まちづくり株式会社 執行役員総務担当 生駒 みどり

## 1. はじめに

豊田市は、世界のトヨタ自動車を擁する中核都市でありながら、都市の顔となる求心力ある都心がないことが課題とされ、昭和63年完成の「豊田市駅西口地区市街地再開発事業」を皮切りに駅東西で4つの市街地再開発事業を進めた他、美術館、コンサートホール・能楽堂、図書館、スタジアム等世界に誇れる内容の公共施設を整備し都市機能及び行政機能の集約・集積を図って参りました。

## 2. まちづくり会社の設立経緯

ようやく、都市の顔が整ってきた頃、市街地再開発事業で出店した大型小売店舗が破綻するという経済事件が、豊田市を直撃し、平成12年に、駅西の都市型百貨店(株)豊田そごうが、平成14年には、駅東のGMS(株)マイカル(豊田サティ)が、姿を消すことになりました。平成17年の愛知万博を前に、4つ目の再開発事業がスタートしようかという時期でもあり、これまで都心に投入した莫大な資本とエネルギーを無駄にするまいという思いや関連倒産の危惧等破綻による混乱がまちに渦巻いておりました。

豊田市駅西口再開発ビルは、豊田都市開発(株)(地権者法人でビルの約6割を所有)と(株)豊田そごう(ビルの約4割を所有)の共有物件であり、多くの課題が山積する中、ビル経営を維持するには、第3者が、そごう持分資産(土地・建物・債権)を取得することが必要とされました。しかも、行政からの融資を得る為の要件は、その後の経営に問題のない価格で取得する事、後継テナントが見込める事、まちづくりの為の新しい第三セクターが出来る事、資産取得の調達資金が回収出来る事、市民の皆様の大勢として理解が得られる事とされ、同時に市議会の議決要件ともなりました。

公的資金の借入と資産取得会社への出資という形で、再生に必要な資金を調達することとなり、平成13年3月

の定例市議会で、緊急活性化条例と当社前身となるとよた商人(株)(資本金31,000千円の第3セクターで当時は休眠会社)に、豊田市が公的資金(48億円)を貸付ける決議を頂きました。また、豊田市他地元産業界や市民等総勢189名が、とよた商人(株)に出資・増資し、資本の充実(資本金4億9,090万円)を図り、合わせてまちづくりを進める会社としてTMO法人たる要件(株主の3分の2以上が中小企業で、大企業は2分の1未満)を整えました。公的資金の借入と資本金等により、そごう持分資産の取得をした他、テナント誘致の為の資金として使途いたしました。平成13年4月、とよた商人(株)を全面改組、商号も豊田まちづくり(株)に変更し、現在に至っております。駅西再開発ビルは、キーテナントに百貨店松坂屋を迎え、行政サービス(子育て支援センター、市民活動センター、旅券センター等)と専門店街を交えたショッピングセンターとして再構築し、再生オープンを果たすことが出来ました。(H13.10)

## 3. 車の両輪となる会社使命

翌平成14年3月、豊田市から、TMO法人として認定を受けた豊田まちづくり(株)は、ショッピングセンターデベロッパーという立場から中心市街地全体の活性化をも推進する役割を法の下に担うこととなりました。同時に、地権者法人であった豊田都市開発(株)を分社型吸収分割により会社統合し、愈々本格的なまちづくり会社として始動することになります。駅西再開発ビルを中心とした収益事業を営むことにより、CSRを自覚した株式会社経営を実現し、公的資金48億円の返済は元より、株主への利益還元、従業員やその家族の幸せを守るという経済的責任と、法令に基づき、これまで蓄積されたまちの財産を活かしたまちづくりに取組むという社会的責任をクルマの両輪とした使命が、当社の根幹に据えられました。始動直後、先述の(株)マイカルが閉店(H14.5)、地元トヨタ生活協同組合が、まちづくりへの寄与貢献を大義として一早く1階食品フロアを開業(H14.7)、引

続き2階で衣料・雑貨フロアを開業（H 14.10）させました。4階・5階フロアは商業床から業務床へと変更、オフィスを誘致することといたしました。残る3階商業床は、テナント交渉が困難を極める状況にあり、当社はTMOとして、国の大型空き店舗活用支援事業の適用を受け、出店条件の緩和を図ることにより、ユニクロやくまざわ書店等の大手専門店を誘致し、全館オープンに至りました。（H 15. 7）このことによって駅東西で起こった経済事件は何とか終息を見ることになりました。

#### 4. 法改正に伴う豊田市中心市街地活性化協議会の設立

TMO 認定後は、緊急活性化条例の下「TMO 構想」に掲げられた TMO 重点8事業（①中心市街地駐車場管理運営事業、②駐車場新設事業、③テナントミックス事業、④チャレンジショップ事業、⑤集客拠点活性化プロモーション事業、⑥情報発信事業、⑦豊田市駅西口再開発管理運営事業、⑧シンクタンク事業）を中心にまちづくり事業を推進してまいりました。

しかしながら、平成18年8月、中心市街地活性化法が改正されることとなり、旧法の下にあったTMO法人は、事実上法的な根拠を失う状況になります。そこで、豊田市は、豊田市商業振興条例の一部を変更し、旧法に基づく「TMO」を「商業まちづくり推進事業者」に改正、また新法に基づく「中心市街地活性化協議会」を支援対象団体に加えました。当社は、中心市街地活性化協議会設置者という新たな形での責任を担うこととなり、豊田商工会議所と共に平成18年10月、豊田市中心市街地活性化協議会を設立、平成20年7月には、豊田市が策定した「豊田市中心市街地活性化基本計画」が国により認定を受けております。直前4月に、協議会の指揮監督の下に活動スタートさせたTCCM（トヨタシティセンターマネジメント）は、豊田市より先に認定を受けている都市の課題として、計画はあるもののなかなか事業が進まないということから、事業の進捗を把握し、事業主体と連携しながら事業の推進を図ると共にリーダーとなる人材を育成する役割を担う機動的な組織であります。TCCMは、豊田市役所、豊田商工会議所、豊田まちづくり(株)、(協)豊田市商店街連盟、トヨタ自動車(株)、(財)豊田市都市整備公社という豊田まちづくりの中核・実働メンバーで構成され、横の連携により、様々な知恵を出し、課題の克服に当たっています。

#### 5. 商業活性化推進交付金による事業推進

先述の公的資金は、有利子でお借りしたものであります。たとえ市場より低金利であっても再生の道を歩む企業にとって、48億円に係る利息を支払っていくことは、容易なことではありません。当社代表取締役の鈴木は、苦労の中から支払う利息が、大きな歳入の中で紛れ込んでしまうのではなく、せめてまちづくりを目的とした事業に使えるよう、まちづくり基金にする等の措置は取れないものか…とかねてから豊田市に懇願しておりました。そのことを受け、平成17年4月、豊田市は、豊田市商業振興条例を制定し、支払利息相当額を財源とした商業活性化推進交付金制度を創設し、商業活性化事業を推進することとなりました。商業活性化に繋がる事業の3ヶ年計画を策定し、商業振興委員会により認定されれば、事業費の80%を上限とした支援が受けられる制度であります。当社は、中心市街地を一つのショッピングモールとして捉え①テナントミックスの推進と創業者育成による商業の活性化、②中心市街地への来街促進と魅力の発信、③商業活性化を支える環境整備、④来街者へのおもてなし、⑤まちづくり活動の支援を事業方針とした3ヶ年計画を策定し、現在は第3期（H 23～25）商業活性化交付金事業を推進しております。交付金事業には、中心市街地活性化計画に掲げた民間事業が含まれており、当社が主体となりながら地域の皆様と取り組んでいるものであり、以下表中太字が豊田市中心市街地活性化基本計画事業であります。

基本計画事業（※1）である『飲食店ストリート構築事業』エリアは、居酒屋を中心に夜間営業の飲食店が約5割を占める西町商店街があります。それを特徴づけるべく商店街が独自に2夜限定の飲み歩きイベント『とよた西町はしご酒』を年2回開催する他、平成22年度には、当社として、そのエリア内の空き店舗に、中心市街地に不足し、女性が一人でも食事が出来たり、甘味・喫茶の提供が出来る飲食店を誘致し、開業させております。その他にも『まちなか宣伝会議』（※2）では、中心市街地にある大型商業施設や行政施設、商店街等まちの集客の要になる者達が一堂に会し、互いの情報交換を行い、まちぐるみで集客プロモーション事業や各種媒体を活用した情報発信事業を展開し、まちなかのSPをマネジメントしております。大型店撤退前は、大型店の集客に頼るコバンザメでよかった面もありましたが、今は、まちの多面的な魅力で集客を図らなければならないことを痛感しております。まずは、まちにある人・文化・産業・歴史等、蓄積されたまちの財産を知り、それを巧みに紡い

で個性や新しい価値を創造する、そしてまちに幅と深みを出し、味わい深いまちに仕上げていくことが、これか

らの目標となっております。  
(いこま みどり)

■商業活性化推進交付金事業3ヶ年計画

事業方針		事業名/事業の考え方	
中心市街地の活性化	商業の活性化	大型店の魅力化	<b>■中心市街地ショッピングモール化推進事業</b> ・大型店の不足業種業態の具体的な誘致策を構築・中心市街地の回遊性向上を目指した商業環境整美備・消費者ニーズを捉えるマーケティング調査の実施
		テナトミックス事業	<b>■特色あるストリートづくり/空き店舗再生事業(※1)</b> ・飲食店ストリートの構築・老舗街道の支援・各商店街活性化計画事業の支援・空き店舗マッチングシステム構築・中活事業との関連業務推進
		チャレンジショップ事業の充実	<b>■チャレンジショップ(創業者・話題性ある商業空間創出)事業</b>
	来街促進と魅力発信	イベント事業	賑わいの創出 <b>■ジョイカルウェイブ事業</b> ・若者文化の創出による賑わいの創出と展開
		集客イベントの開催	<b>■まちなか宣伝会議『まちパワーフェスタ』事業(※2)</b> ・セールスプロモーションの展開
		情報発信事業	中心市街地の情報発信 <b>■まちなか宣伝会議『情報発信』事業(※2)</b> ・中心市街地の店舗・施設の営業情報、イベント情報、魅力の発信 ・まちなか情報の一元化、CI・イメージづくり
	商業活性化を支える環境整備	環境向上基盤整備事業	中心市街地の基盤整備 <b>★地域とのまちづくり活動事業</b> (まちづくり交付金事業) ・中心市街地各自治区のまちづくり協議会等の活動の支援
		環境向上	中心市街地の環境向上 <b>■環境向上・環境負荷低減等の事業</b> ・都市景観の向上及び再開発ビルの屋上緑化等に関する事業の検討・実施 ※中心市街地ショッピングモール化推進事業で検討 ・まちなか清掃活動
	来街者へのおもてなし事業	おもてなし事業	商業活性化を支えるソフト事業の実施 <b>■レンタサイクル事業</b> ・回遊利便性向上による来街者へのおもてなしの実施 <b>■ショッピングカート共同利用事業</b> ・共同ショッピングカートによるショッピングモール機能の付加と商店街への拡大
		駐車場一体管理事業	フリーパーキングシステムの充実 <b>■フリーパーキング事業</b> ・中心市街地駐車場の3時間無料サービス。アクセス利便性向上による来街促進(利用者数の増加)と加盟店拡大 <b>■飲むならパーキング事業</b> ・飲酒運転防止策としてワンコイン(最大19時間)で一泊駐車可能なサービス
	まちづくり活動支援	コミュニティ創出事業	まちなか交流拠点の創出 <b>■まちなかサロン事業(活性化協議会で管理運営)</b> ・地域コミュニティの交流拠点となるサロンの設置・運営 ・地域の音楽・芸術等の文化の発信
		まちづくり人材育成活動支援	まちづくり人材の能力開発、活動サポート <b>■中心市街地のまちづくり活動支援</b> ・IT S先進都市豊田市のまちづくりの推進、エコドライブ事業への協力 ・まちづくり活動の発信、啓発、支援 ・中心市街地活性化に向けた活動記録の作成