



# 経営の散歩道

一四八回

川中経営所長 川中清司

## ロスアンゼルス中心地の 荒廃から再生へ

アメリカのBID(ビジネス・インフラープメント・デスクトリクト)は、衰退する中心市街地の危機を救い再生に導く機関として、九〇年代に入って急増した。いまカナダを含め約二〇〇カ所に設置されている。

ロスアンゼルス市の有力なBIDの一つに、LAFD(ロスアンゼルス・ファッショント・デスクトリクト)がある。一九九五年にカリフォルニアで初めて中心市街地不動産所有者組合(DPOA)として組織され、これをベースとしてBIDに発展していったものだ。

ソ連が崩壊し冷戦が終結すると、カリフォルニアの軍需産業が衰退して州全体の景気が低迷し始めた。ロスアンゼルス市では中心部の空洞化が進み、九二年には暴動が起き、飢えた浮浪

者がうつろな目で街頭にたむろし、ゴミが散乱しビルの壁面は落書きで汚され深刻な事態に陥った。そうした環境のなかで中心地再生の市民運動が起こり、その一環としてこのBIDが立ち上げられていったのだ。



## LAFDが市街地を活性化

LAFDは衣料地区(ゲームント・デスクトリクト)とも呼ばれ、紳士、婦人、子供、アクセサリーなどのファッショ関連の製造業や流通関連の業者が多く、八〇億ドル規模の有力な衣料産業ゾーンとしてニューヨークの良きライバルでもある。

週末には卸業者やメーカーグループが直売も行い、月末の土曜日には無料のトロリーバスを出して、地域の歴史やファッションを案内している。

地域のゴミ撤去、道路の清掃、ビルの落書き消し、外灯や看板の破損防止と補修、不法投棄物の撤去、樹木の刈り込みといった仕事も担当し、それらに年間一〇〇万ドル、安全管理のために警備会社をパトロールさせ七〇万ドルの予算を投じている。これらは市民のボランティア活

動で支えられている。

## 街づくりは人づくり

その11

アメリカのBIDに学ぶ

動で支えられている。

## SCのノーマウを 街づくりに活かす

アメリカなどの郊外に出現する超大型のSCは、映画館、診療所、旅行会社、銀行の窓口、ホテル、プールやテニスコートまで備えており、もはや大型の小売施設というのではなく、一種の街づくりと言って良い。

たとえばカナダのウエスト・エドモントンモールなどは、SCのなかにホテルやゴルフ場や湖まであつて潜水艦が浮かんでいる。ショッピングは電動のスクーターで回るほど広い。

こうした大きなSCを成功させたノーマウを、中心市街地の活性化の手法としてアメリカの都市開発省や運輸省が作ったCRMの中に採り入れた。BIDが成功したのは、それを土台としてさらに強い自治機能と資金と人材を確保したことにある。

## 統制力と人材確保が TMOの成功条件

SCを成功させるには、全体の構想や企画が綿密に設定されていて、構成メンバーがその規則や統制に忠実に従うことが必要だ。またテナントは個々に特徴のある経営を展開し、SCの経営の維持経費も十分に生み出し、それぞれの追加投資が可能でなければならぬ。

有能なマネジャーの存在も欠かせない。SC全体の経営管理から、メンバーのアドバイスも果たし、ガバメントや銀行や商社とのコネも強い。組織をまと

める統率力もあり、柔軟な交渉力、説得力を持つ。そういう支配人が確保できることだ。まちの再生にSCの原理を導入しようとするのなら、こうした要件を満たさなければならぬ。日本のTMOの場合は、その努力を怠つて組織づくりだけを急ぐ傾向がみられる。

## 強い自主意識と長期視点

流通経済大学の原田英生教授はアメリカのDIDと日本のTMOの基本的な違いについて、DIDは地区内の関係者は強制加入で、業種のコントロールや徴税権など組織の力が強く統制力がある。補助金に頼らず「自らコストを負担して、活性化のためのルールは自分たちでつくる」という強い意識をもつことをあげている。

街づくりに哲学と長期の視点が必要だ。国が勧めている補助金ができる、どこでもやっているからと、TMOの形づくりだけを焦ってはならない。

1つづく