調査

まちづくり会社主導の地域活性化の可能性

都市の郊外化と中心市街地の活力低下が進む中、各地で中心市街地活性化に向けた様々な取組みが行われている。その一つにまちづくり会社の活用がある。2006年の中心市街地活性化法改正で、中心市街地活性化協議会の構成員にまちづくり会社が加えられたことで、行政・事業者・市民などが一体となって取り組む仕組みとして注目されるようになった。

全国で活動するまちづくり会社は100社以上（11年、経済産業省調べ）に上り、各社は市街地整備などのハード事業や、公共施設・駐車場管理や商業施設運営や物販などのソフト事業などに取り組んでいる。

まちづくり会社は、地域の実情に沿った様々な目的で事業活動を展開しており、その実態を把握することは、今後の県内でのまちづくり会社の展望を考える上でも有益と思われる。本調査では、まず、まちづくり会社及び関連法制の概要、県内の活動状況などを整理する。次に、全国のまちづくり会社にアンケート調査を実施し、設立の背景や事業の状況、課題などを確認する。さらに、全国の先行事例から、まちづくり会社による地域活性化の成果や、運営上の課題と対応策などについて知見を得る。これらを踏まえ、まちづくり会社主導の地域活性化の可能性を探る。

第1章　まちづくり会社の概要と経緯

まず、本調査の対象となる「まちづくり会社」について定義し、その歴史的経緯や事業内容、地域との関わりについて整理する。

1．まちづくり会社とは何か

⑴広義の「まちづくり会社」

①第三セクター

「まちづくり会社」とは、広義には、まちづくりを主な目的として事業に取り組む会社と考えられる。その一つが、1980年代頃から全国で設立されてきた第三セクターである。

本来、第三セクターの事業目的は様々であるが、対象区域が限定され、特定エリアの活性化や課題解決に取組む会社は、広義のまちづくり会社と捉える事が出来る。

②民間出資のまちづくり会社

第三セクターとは別に、市町村の出資を受けず、有志の商業者や住民などが、独自に会社を設立する場合もある。こうしたまちづくり会社は、各地域の課題に応じ、様々な事業を実施している。

⑵中心市街地活性化法関連の「まちづくり会社」

①タウンマネージメント機関（TMO）

1998年施行の「中心市街地の活性化に関する法律（中心市街地活性化法）(注1)」では、市町村の中心市街地活性化基本計画(注2)を推進する主体として、認定タウンマネージメント機関（TMO）が位置づけられ、商工会議所、商工会とともに、第三セクターなどのまちづくり会社がその役割を担うこととなった。

（注1・2）以下、文中では中心市街地活性化法を中活法、中心市街地活性化基本計画を基本計画と略す場合がある。

②法律上の「まちづくり会社」

中心市街地活性化法は2006年に改正され、市町村が作成した中心市街地活性化基本計画を内閣府が認定し、国が重点的に支援する仕組みとなった。

国から基本計画の認定を受けるためには、中心市街地活性化協議会を設置し、構成員として「まちづ

くり会社等」を加える必要があるとされた。

政令によれば、「まちづくり会社等」とは、「中心市街地整備推進機構」（公益法人、NPO、観光協会など）または「まちづくり会社」を指す。改正中活法の構成員となるために設立されたまちづくり会社は「法律上のまちづくり会社」と呼ぶことができる。

改正中心市街地活性化法施行令では、「法律上のまちづくり会社」の要件を次のように定めている。

①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た会社で、株式会社の場合は議決権の３％以上を市町村が有する。持分会社の場合はその社員に市町村が含まれる。

②商工会、商工会議所又は中小企業者が出資している会社で、株式会社の場合は、議決権に占める大企業者の割合が1/2未満である。持分会社の場合は、その社員に占める大企業者の割合が1/2未満である。

なお、中心市街地活性化協議会の構成員は、商工会議所や商工会が代替出来る。しかし、実際には、基本計画の認定を受けた117市のうち、91市がまちづくり会社を構成員に含めている（各市町村や協議会のHPを基に確認）。

2．地域との関わり方

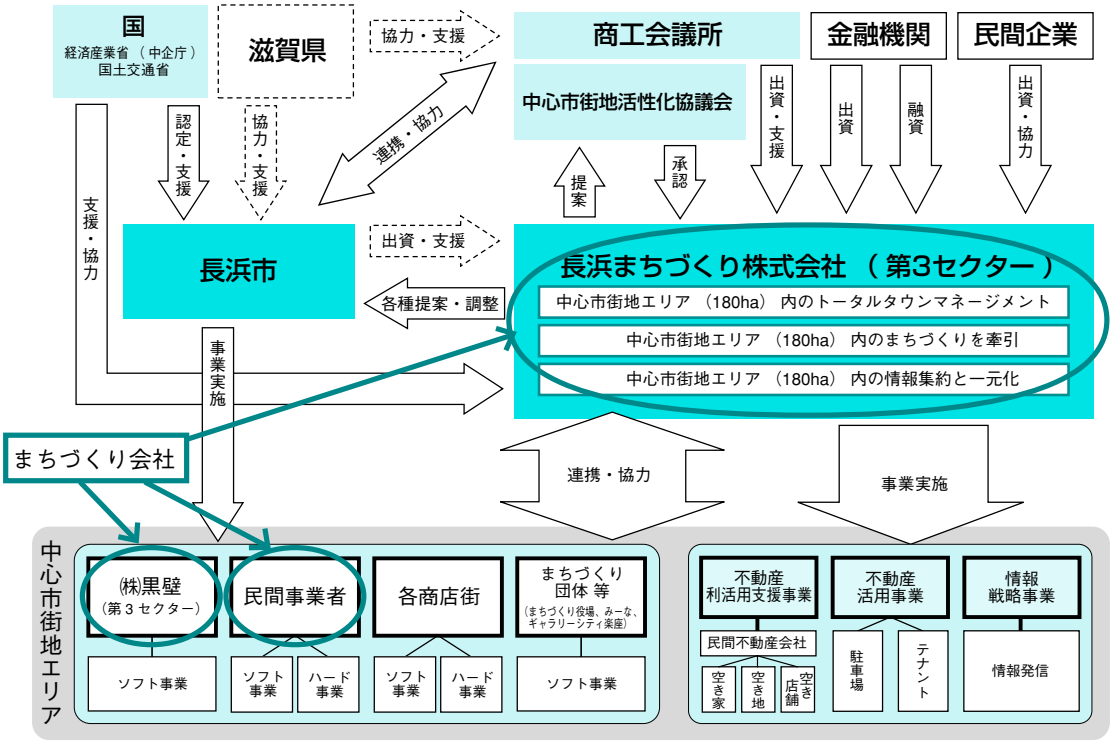
次に、まちづくり会社が地域の関係者や支援機関とどのように関わっているかを確認していく。（図表1-1）。

⑴出資者との関わり

まちづくり会社の主な出資者は、自治体や商工団体、商店街、住民、地元企業など、様々なまちの関係者である。

まちづくり会社の中には利益を配当せず、新たなまちづくり事業の資金に回すことで、地域へ還元しているケースもみられる。

図表1-1　中心市街地活性化推進体制におけるまちづくり会社の位置付け（滋賀県長浜市の場合）



長浜まちづくり㈱提供データを基にアーク作成

⑵まちづくり関係者との関わり

多くのまちづくり会社は、自主事業を行うだけでなく、自治体が策定した中心市街地活性化基本計画や都市計画の実施主体となり、事業を受託している。実施プロセスの中で、他のまちづくり会社やNPO、民間企業との連携も図っている。

⑶支援機関との関わり

事業主体として市街地再開発や施設のリニューアルなどの大規模な投資を行うにあたり、事業資金として、国や自治体の補助金・助成金を受ける場合がある。

3．事業内容

まちづくり会社の事業内容は、設立目的や地域の実情によって多岐に亘る。経済産業省の調査報告書を基に、まちづくり会社の主な事業分野を整理した図表1-2は、民間出資のまちづくり会社の事業の多様性を示している。

民間出資のまちづくり会社だけでなく、行政からの出資があるまちづくり会社も、設立年代が新しいほど、事業が多様化している。

97年以前に設立された会社は、ハード事業及び商業振興の一部が、主要な事業である。これに対し、98年の旧中心市街地活性化法施行後に設立された会社は、商業振興の事業分野が広がっている。これは、旧中心市街地活性化法の施策が商業振興を主な目的の一つとするとともに、TMO型のまちづくり会社の担い手に商工団体が多かったためとみられる。また、観光、地域ブランド形成などの分野にも、事業分野が広がっている。

さらに、06年の中心市街地活性化法改正後に設立された会社は、公共公益施設の管理運営など、公共機能の役割も担うようになっている。これは国のコンパクトシティ推進がより明確となり、商業機能だけでなく、公共・居住・文化機能といった様々な都市機能を一体的に拡充する必要性が高まったことが影響しているとみられる。

図表 1-2　中心市街地活性化に向けた方針とまちづくり会社の事業分野の変遷

			行政からの出資あり			民間出資
			中活法施行前（～ 1997）	中活法施行後（1998 ～ 05）	中活法改正後（06 ～）	
			第三セクター	TMO	法律上の「まちづくり会社」	
ハード事業		市街地再開発				
		エリアマネジメント				
		景観整備				
ソフト事業	商業振興	商業施設の管理運営				
		空きビル・空き店舗活用				
		小売・サービス業				
		イベント企画・実施				
	公共機能	公共公益施設の管理運営				
		コミュニティスペース等の管理運営				
		地域交通、放送				
		福祉事業				
	その他	観光、地域ブランド形成				
		文化・教育				
		広報・情報発信				
		調査・企画、コンサルティング				
中心市街地に対する国の方針			大型店の規制（土地の線引き）	商業振興	様々な都市機能の拡充	

経済産業省「まちづくりの取組を担う組織・団体のあり方に関する調査・研究事業」（12 年 3 月）を基にアーク作成

4．まちづくり会社の設立状況等

⑴全国の設立状況

全国のまちづくり会社を対象とした統計データが存在しないため、国土交通省や経済産業省が実施したアンケートから設立状況を探ってみる。

国交省「まちづくりにおける官民連携実態調査」によると、全国の市区町村に実施したアンケート調査（2011年２月）で回答があったまちづくり団体（まちづくり協議会などの任意団体含む）は1,631であった。このうち、「株式会社」、「有限会社」、「合同会社」は合計139社であった。

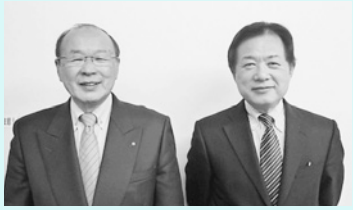
経産省による同様のアンケート調査（11年11月）によると、株式・有限・合同会社形態のまちづくり会社は、合計120社であった（「まちづくりの取組を担う組織･団体のあり方に関する調査･研究事業」）。

各調査とも自治体が把握できない会社は対象から除外されているが、全国で活動しているまちづくり会社は少なくとも100社以上あるとみられる。

⑵県内の活動事例

アークでは、県内44市町村にヒアリングを実施し、活動が確認されたまちづくり会社に対し、設立経緯や事業内容などのヒアリングを行った。

ここでは、県内で活動するまちづくり会社の活動の事例を紹介する。



「蔵」を核としたまちづくりに取り組む　～株式会社雪華（古河市）

代表取締役　野村　利夫氏（古河市観光協会会長）（左）
総務部長　舘野　隆氏（右）
設立：1996年　　従業員数：16名（パート含む、14年3月現在）
資本金：5,000万円（出資：古河市、旧古河市内の法人及び個人計108名）

＜設立経緯＞

バブル崩壊に伴う中心市街地の商業の衰退から、96年に市民主体のまちづくり会社として設立し、市とともに中心市街地活性化基本計画を策定。00年にTMO構想を受け、都市観光を通じてのまちづくりと収益事業の運営を行っている。

＜事業内容＞

①ブランド事業（蔵の保全活用、市内観光ルートのマップ作成、土産物開発など）
②飲食事業（総合公園内の「ジェラテリア」でのジェラート販売など）
③古河駅前の「まちなか再生市民広場」運営（飲食店、土産物販売など）
④情報発信事業（ポータルサイト「知っとこネット古河」の運営、広告事業など）
⑤駐車場運営
⑥その他（他のまちづくり団体のサポート、市内イベントの事務局など）
※蔵、まちなか再生市民広場、駐車場とも、市の所有施設を指定管理者として運営している。

＜取組みの成果＞

５棟の蔵を、土産物の販売店やイベント会場として活用している。蔵のある歴史的景観「蔵美」が、古河のイメージとして広まりつつある。

土産物は当社がデザインし、近隣市町村の事業者に生産を委託している。これまで、かりんとう、雪華模様入りのグラスや万年筆、バンダナなどを開発し、古河土産として人気を集めている。一部製品は市内のマラソン大会などで参加賞として使用されている。

現在は休止しているものの、02～12年のチャレンジショップ事業では、最終的に約20店舗が旧古河市内で開業した。

＜経営上の課題・まちづくりに対する考え方＞

利益率が低い事業や無償で引き受けている業務は多いが、まちの活性化になればとの使命感でやっている。今後は日野自動車の進出によって市内人口が増える期待があり、まち全体でおもてなしの力を更に高める事が重要だろう。

続いて、県内で活動する幾つかのまちづくり会社の取組みを紹介する。

◆A社

＜設立経緯＞

中心市街地での電動式レンタサイクル事業を目的として設立。営利事業である事や赤字のリスクがあるため、商工会とは別に事業会社を設立した。地元商工業者及び市民有志、商工会などが出資。

株式会社化する事で外部からの信用を得やすくなった。

＜事業内容＞

土産物の開発・製作販売。

公共施設での自動販売機の設置運営。

観光地などの写真入名刺作成。

現在、レンタサイクル事業は他の団体が実施している。

＜取組みの成果＞

地域のPRに繋がっている。他の土産物販売店に、無償で商品開発などの助言を行う事もある。まちづくりに少しでも貢献できればと考えている。

＜経営上の課題・まちづくりに対する考え方＞

専従職員はおらず、他団体との兼務者やボランティアにより運営している。資金、人手とも足りないが、自由に活動するため、補助金は受けない。

後任者の不在が課題。商売感覚だけではなく、地域への思い入れを持っている人が必要。まちづくり会社は、損をする事業でもやらなければならない場合がある。

◆B社

＜設立経緯＞

中心市街地活性化協議会の構成員となるため。商工団体では中心市街地のみを事業対象とする事が難しく、事業会社として設立する意味もあった。

出資者は市、商工団体、金融機関、市内法人など。直営店舗開業時の設備投資として、経済産業省の補助金を活用。

＜事業内容＞

農産物直売所及び飲食店の運営。

＜取組みの成果＞

空き店舗活用による賑わいの創出。ただし、中心市街地全体の人通り減少には歯止めがかかっていないと感じる。

＜経営上の課題・まちづくりに対する考え方＞

商工団体に事務を手伝ってもらうなど、運営を外部に頼っている部分がある。

店舗の売上高が減少傾向にある事が課題。今後は店舗の運営を盛り上げ、まちの活性化に繋げていきたい。

◆C社

＜設立経緯＞

まちづくり（住宅地開発･商業地開発）及びまち育て（維持管理）の研究を活かした筑波大学発ベンチャーとして設立。全て民間出資。

＜事業内容＞

戸建住宅の分譲に際したコミュニティの形成・管理などに関するシステム開発。

住宅管理システムを活用したデベロッパーへのコンサルティング。

地域情報誌の企画・コーディネート編集。

コミュニティデザイン（居場所づくり）に関するイベントの企画・運営事業。

＜取組みの成果＞

当社独自のシステムを活かし、デベロッパーや地元のまちづくり会社の開発事業と連携して業務を進めている。戸建住宅の管理に関するノウハウは大手デベロッパーにも少なく、注目を集めている。

＜経営上の課題・まちづくりに対する考え方＞

他の地域のまちづくり会社などをみると、理念があっても資金、人材が不足している所が多い。一方、資金力や影響力が大きくても、自身がまちづくり会社だとの認識が薄い会社もみられる。お互いが手を組めれば、各地のまちづくりはもっと進むと思う。

第2章　まちづくり会社に対する国の支援体制

前章では、一般的なまちづくり会社の設立経緯や事業内容について整理し、県内のまちづくり会社の事例を紹介した。本章では、まちづくり会社に関係する国の支援体制を整理する。

1．各省庁などの支援事業と予算動向など

まちづくり会社に対しては、主に中心市街地活性化を推進する国の支援制度が関係している。近年、経済産業省や国土交通省、総務省などは、中心市街

地活性化のために市町村が実施する「事業」に対し支援を行ってきた。まちづくり会社は、市町村の事業の実施主体として支援を受けるケースが多い。

商業者が中心となって活動するまちづくり会社に関しては、商店街振興組合等と連携して経産省の支援を受けるケースもみられる。

各省庁とも、支援対象の拡大や補助率の引上げなど、より利用しやすい制度設計を図っている。

⑴経済産業省

12年度補正予算では、商店街まちづくり事業に200億円、地域商店街活性化事業に100億円を基金として積み立て、13年度補正予算では、127億円と53億円をそれぞれに積み増している。14年度当初予算では新規事業として、地域商業自立促進事業に39億円を計上している。

さらに、中心市街地活性化事業（中心市街地再興戦略事業）として、13年度補正予算で45億円を商店街まちづくり事業の基金に積み増しし、14年度当初予算では6.9億円を計上している。

14年度より中心市街地活性化事業について、民間事業者の事業を新たに助成対象とした。地域商業自立促進事業は、まちづくり会社やNPO等の民間事業者と商店街が連携した地域コミュニティづくりに活用できるようになった。

⑵国土交通省

国交省の地方公共団体向け事業は、2010年度から原則として「社会資本整備総合交付金」に一括化されている。国交省によれば、中心市街地活性化関連の予算規模は、10年度以降大きく変わっていない。

都市再生整備計画事業として「社会資本整備総合交付金」（14年度当初予算0.91兆円）、暮らし・にぎわい創出事業として「社会資本整備総合交付金」、

図表 2-1　各省の主なまちづくり関連の支援事業（2013、14 年度）

	内閣府	経済産業省	国土交通省	総務省	その他関連団体
関連法制	「中心市街地の活性化に関する法律」等	「中心市街地の活性化に関する法律」 「経済産業省関係中心市街地の活 性化に関する法律施行規則」 「中小企業基本法」 「商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律（地域商店街活性化法）」 等	「中心市街地の活性化に関する法律」 「国土交通省関係中心市街地の活 性化に関する法律施行規則」等	「中心市街地の活性化に関する法律」等	「中心市街地の活性化に関する法律」 「独立行政法人中小企業基盤整備機構の産業基盤整備業務に係る業務運営、財務及び会計に関する省令」
事業内容	**①「中心市街地の活性化を図るための基本方針」策定** 中心市街地活性化関連の支援事業等について、基本方針を示す。 **②「中心市街地活性化基本計画」の認定** 市町村の中心市街地活性化基本計画を審査・認定する。認定を受ける事で、支援事業を活用する際に補助率が高まる等、重点的な支援を受けられる。	**①商店街まちづくり事業（まちづくり補助金）** 商店街等に対し、まちの安全・安心を向上させるハード整備事業（アーケード改修やLED街灯設置等）について助成を行う。 **②地域商店街活性化事業（にぎわい補助金）** 主にイベント開催等のソフト事業を中心に、商店街振興事業を助成。 **③地域商業自立促進事業（商店街支援補助金）** イベント、空き店舗活用、チャレンジショップ等の商店街振興事業について助成を行う。 **④中心市街地再興戦略事業費補助金** 調査事業及び調査事業等を踏まえ実施される先導的・実証的事業、また専門人材活用支援事業について助成を行う。 **⑤戦略的中心市街地エネルギー有効利用事業費補助金** エネルギー効率の向上に資する先進的なまちづくりの取組み（省エネ設備の整備による新たな事業モデル等）について、民間事業者等の事業を助成。	**①都市再生整備計画事業（旧「まちづくり交付金」）** 地域の歴史・文化・自然環境等の特性を活かしたまちづくりのため、市町村の都市再生整備計画に基づき実施する事業を助成。 **②まち再生出資** 都市再生整備計画の事業と一体的に施行しようとする民間都市開発プロジェクトに対し、（一財）民間都市開発機構等が出資する。 **③都市再生区画整理事業** 中心市街地並びに被災した市街地における土地区画整理事業を助成。 **④暮らし・にぎわい再生事業** 中心市街地活性化基本計画の認定を受けた地区について、都市機能のまちなか立地（移転・新設）、空きビル再生、多目的広場等の整備事業を助成。 **⑤民間まちづくり活動促進事業** まちづくり会社、NPO等の民間の担い手が中心となったまちづくり計画・協定の策定や、都市再生整備推進法人の実施事業について、1/2かつ自治体の負担額を上限に助成。	**①中心市街地活性化ソフト事業** 中心市街地活性化基本計画の認定を受けた市町村が行うイベント、講演会・シンポジウム、後継者育成研修、各種調査・計画、空き店舗対策等のソフト事業のうち、市町村の負担額が100万円を超えるものについて助成。商店街振興組合、市民団体、第三セクター等が事業主体となってもよい。 **②中心市街地再活性化特別対策事業** 中心市街地の集客力を高める施設（多目的広場、イベント広場、駐車場等）や、地域の産業振興に資する施設（物産会館等）の整備を助成する。	**＜中心市街地活性化関連＞** ・（独）中小企業基盤整備機構 ・（一財）民間都市開発推進機構 ・㈱中心市街地活性化協議会支援センター ……各地の中心市街地活性化事業を支援し、まちづくり会社の事業スキーム構築や、事業推進にかかる支援、アドバイザー派遣等を行う。 **＜商店街振興関連＞** ・全国商店街振興組合 ・全国中小企業団体中央会 ・全国商店街振興組合連合会 ・㈱全国商店街支援センター等 ……経済産業省関連の支援事業に関する情報提供や補助金受付、商業者へのアドバイザー派遣等を行っている。

各省庁のHP、ヒアリング等を基にアーク作成

「防災･安全交付金」(14年度当初1.03兆円）がある。

「民間まちづくり活動促進事業」は12年度全体で1.6億円が計上され、「まち再生出資事業」は13年３月末時点で180億円の基金が積み立てられている。

14年度より、都市再生整備計画事業のうち、基本計画の認定を受けた市町村について、ハード整備のみならずコミュニティバスの社会実験などの提案事業にも活用できる事となった。

⑶総務省

中心市街地活性化ソフト事業は、主要政策の一つである「地域力創造」に組み込まれており、政策全体で予算が計上されている（13年度補正予算で40億円、14年度当初予算で30億円)。

中心市街地再活性化特別対策事業は、各自治体が一般単独事業として予算措置を行う。

2．今後の支援の方向性

⑴「日本再興戦略」(13年6月14日)

安倍政権による「日本再興戦略」では、中心市街地活性化の方針として「地方都市においても、街なかへの集約化による都市構造の再構築を行い、人口が減少する中でも住宅・医療・福祉などの機能を街なかに誘導し、都市の活力の維持・向上を図る」コンパクトシティの推進が示された。

また、その手法として「民間投資の喚起を軸とする中心市街地活性化を図る」事が明記された。

⑵中心市街地活性化法の改正

14年２月、中心市街地活性化法の改正案が閣議決定された。大きな変更点は以下の２つである。

①民間投資を喚起する新たな重点支援制度の創設

「特定民間中心市街地経済活力向上事業（経産省)」を新設。中心市街地活性化協議会の同意の下、民間事業者の事業に対する支援を行う。

②中心市街地活性化を図る措置の拡充

「民間中心市街地商業活性化事業」として、民間事業者の事業を認定する。

これらの各種支援制度や法整備の動きは、国がこれまで以上に民間の活力を中心市街地活性化（まちづくり）に取り込みたいという国の意向が反映されている。なお、商業振興関連法制として、14年度内に「地域商店街活性化法」の見直し及び「小規模事業者基本法」の制定が予定されており、商店街や商業者への支援体制も整備される。

●コラム　牛久市で予定される都市再生整備推進法人によるまちづくり

2011年の「都市再生特別措置法」改正に伴い、都市再生整備計画に基づくまちづくり官民連携制度の充実が図られた。具体的には、市町村がまちづくり会社やNPOを「都市再生整備推進法人」として指定出来るようになった。

まちづくり会社が公的な位置付けを得る事で、地権者などのステークホルダーからの信頼を高め、再開発事業やまちづくりの全体的なコーディネート業務を進めやすくなる事が期待されている。

13年９月、全国で10社（株式会社７、一般社団法人１、NPO法人２）が各自治体からの指定を受けており、県内では、13年９月に牛久都市開発株式会社が牛久市から指定を受けた。

同社は牛久市の第三セクターとして、商業施設の管理運営などを行っている。都市再生整備推進法人としての事業内容は「市街地再開発施設の管理・運営、店舗の販売促進など」とされている。

市は、今後の具体的な事業は策定中であるものの、「様々な情報・運営体制・人員などが整っているまちづくり会社が、市町村や民間デベロッパーなどでは十分に果たすことができないまちづくりのコーディネートや、まちづくり活動の推進主体としての役割を果たすことを期待している」としている。

第3章　全国のまちづくり会社へのアンケート

まちづくり会社の事業内容や収支状況、抱える課題などについて実態を確認するため、全国のまちづくり会社にアンケートを実施した。

1．アンケート概要

⑴対象先の選定

まず、全国47都道府県に電話ヒアリングを実施し、各都道府県が把握しているまちづくり会社を確認した。茨城県内については、全44市町村に電話ヒアリングを実施した。

これに、国土交通省及び経済産業省の公表資料、インターネットなどの情報から抽出したまちづくり会社を加え、合計204社を調査対象とした。

⑵実施時期・回収方法

・2014年１月30日～２月18日

・郵送及びファックスによる返信

⑶回収状況

有効回答数：104件（有効回答率：51.0%）

⑷回答項目のグループ化について

アンケート分析では、「設立年代」、「直近年度の収支状況」、「現在実施している事業」について回答項目をグループ化した。区分は以下の通り。

＜設立年代＞

「1997年以前」「1998～2005年」「2006年以降」

＜直近年度の収支状況＞

「黒字」「赤字」

分類	「直近年度の収支状況（経常利益）」に対する選択肢
黒字	5,000万円以上の黒字
	1,000万円以上5,000万円未満の黒字
	1,000万円未満の黒字
赤字	1,000万円未満の赤字
	1,000万円以上の赤字

＜現在実施している事業＞

「ハード事業」「商業振興に関わるソフト事業」「公共機能に関わるソフト事業」「その他事業」。なお、選択肢のいずれか１つでも選択していれば、各区分に分類する。このため、各区分の合計は総計（104社）よりも多くなっている。

分類	「現在実施している事業」に対する選択肢
ハード事業	都市開発事業（エリアマネジメント・再開発事業など）
商業振興に関わるソフト事業	商業施設の管理運営事業
	空きビル・空き店舗活用事業
	イベント事業
	小売・サービス事業
公共機能に関わるソフト事業	公共・公益施設（駐車場含む）の管理運営事業
	放送事業
	地域交通事業
	福祉事業
	文化・教育事業
その他事業	広報・情報発信事業
	地域ブランドの形成・向上に関する事業
	調査・企画事業
	講師派遣・コンサルティング事業
	その他

2．アンケート結果

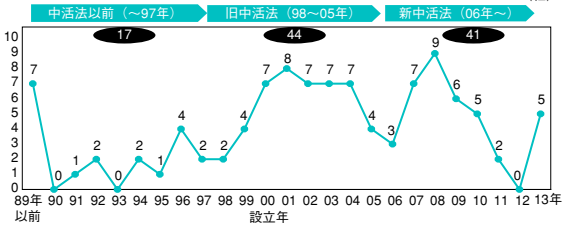
⑴基本的属性

①設立年代

中心市街地活性化法施行・改正後の設立が多い

まちづくり会社の設立年代をみると、中心市街地活性化法（以下、中活法）施行前の「97年以前」が17社、旧中活法時代の「98～05年」が44社、改正後の新中活法時代の「06年以降」が41社であった（図表3-1）。

図表3-1　まちづくり会社の設立状況（n=102）



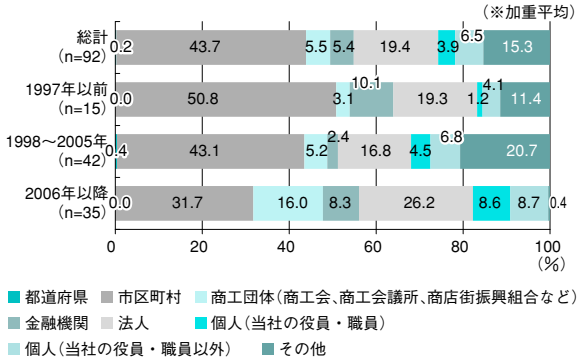
年別にみると、中活法施行後および改正後の設立数の推移に増加傾向がみられる。

設立年代が新しいほど民間の出資割合が高い

資本金の出資構成（総計）をみると、出資割合が高いのは市町村（43.7%）と法人（19.4%）で、両方で全体の約６割を占めた（図表3-2）。

出資構成を設立時期別にみると、新しい年代ほど「市区町村」の構成比が低く、「商工団体」、「個人（当社の役員・職員）」、「個人（当社の役員・職員以外）」の構成比が高い。

図表3-2 資本金の出資構成（設立年別）



②従業員数

平均従業員数は10.0人

平均従業員数は正社員・正職員が4.5人、パートが5.5人、合計10.0人であった（図表3-3）。

設立年代別にみると、98～05年は、97年以前及び06年以降と比べ、平均従業員数（合計）が多い。

図表 3-3　平均従業員数

（人）

		正社員・正職員	パート・アルバイト	合計
総計（n=103）		4.5	5.5	10.0
設立年代別	1997年以前（n=18）	3.9	5.0	8.9
	1998～2005年（n=46）	5.1	7.0	12.1
	2006年以降（n=37）	4.1	3.9	8.0
直近年度の収支状況別	黒字（n=63）	5.4	6.1	11.5
	赤字（n=33）	3.2	5.3	8.5
現在実施している事業別	ハード事業（n=23）	4.7	5.1	9.8
	商業振興に関わるソフト事業（n=93）	4.7	5.8	10.5
	公共機能に関わるソフト事業（n=69）	5.1	6.3	11.4
	その他事業（n=75）	4.5	5.5	10.0

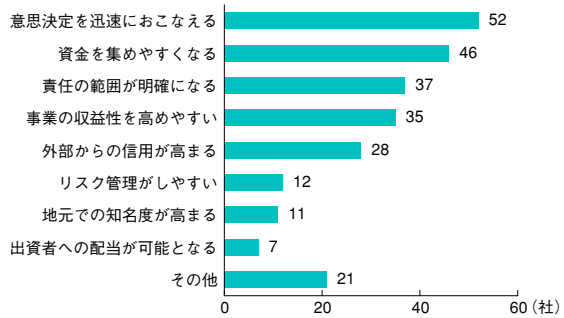
(2)単純集計

①株式会社形態を選んだ理由

上位は「意思決定を迅速におこなえる」、「資金を集めやすくなる」

株式会社（合同会社１社を含む）形態を選んだ理由をみると、最も多いのは「意思決定を迅速におこなえる」（52社）で、次いで「資金を集めやすくなる」（46社）、「責任の範囲が明確になる」（37社）となった（図表3-4）。

図表3-4　現在の組織形態（株式会社、合同会社など）を選択した理由（複数回答）（n=100）



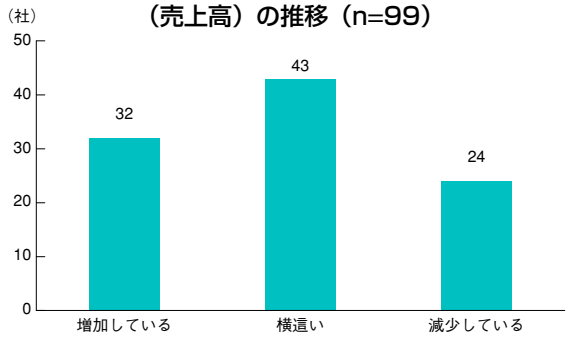
②最近5年間の売上高の推移

事業収入の推移は「横這い」が最も多い

最近５年間の事業収入[注]（売上高）の推移は、多い順に「横這い」（43社）、「増加している」（32社）、「減少している」（24社）であった（図表3-5）。

（注）5年以内に設立した場合は設立後の事業収入。

図表3-5　最近5年間の事業収入（売上高）の推移（n=99）

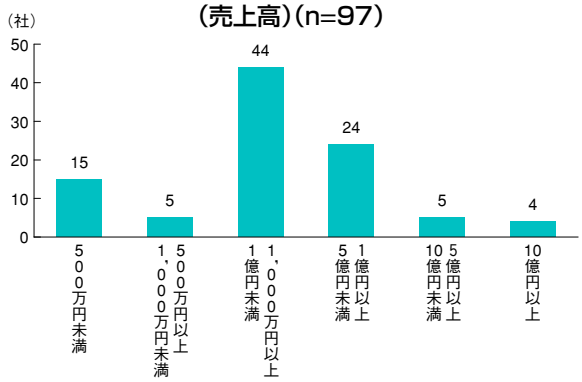


③直近年度の売上高（規模）

「1,000万円以上1億円未満」が最も多い

直近年度の事業収入（売上高）をみると、「1,000万円以上１億円未満」が44社と全体の45.4%を占め、次いで「１億円以上５億円未満」（24社）、「500万円未満」（15社）となった（図表3-6）。

図表 3-6　直近の年度の事業収入（売上高）(n=97)

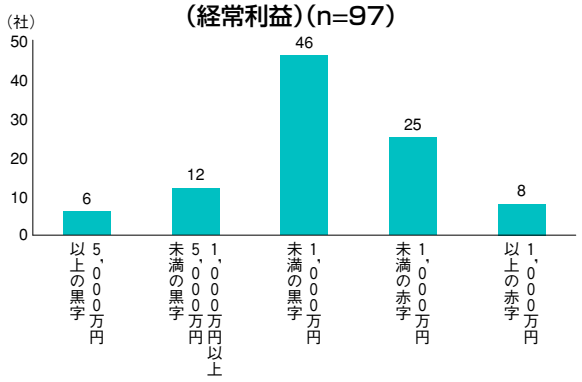


④直近年度の経常利益

回答企業の6割が「黒字」

直近年度の経常利益は、「1,000万円未満の黒字」が46社と最も多かった（図表3-7）。以下、「1,000万円未満の赤字」（25社）、「1,000万円以上5,000万円未満の黒字」（12社）と続き、全体の６割が黒字会社であった(注)。

図表 3-7　直近の年度の収支状況（経常利益）(n=97)



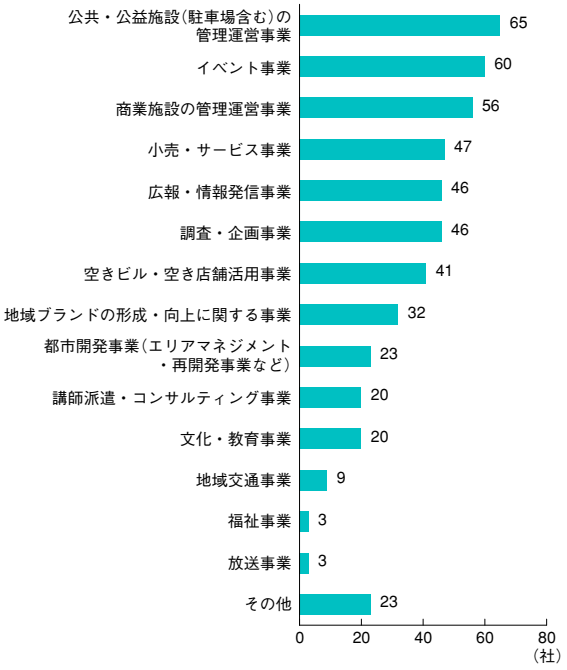
（注）あくまでアンケート回答先の結果であり、全てのまちづくり会社の収支状況を反映しているわけではない。

⑤事業内容

各社とも複数のまちづくり事業を実施

現在実施している事業で最も多いのは「公共・公益施設（駐車場含む）の管理運営事業」で65社、次いで「イベント事業」（60社）、「商業施設の管理運営事業」（56社）と続く（図表3-8）。全体として複数事業を行う会社が多くみられ、１社当たりの平均事業数は4.8であった。

図表3-8　実施している事業内容（複数回答）(n=103)



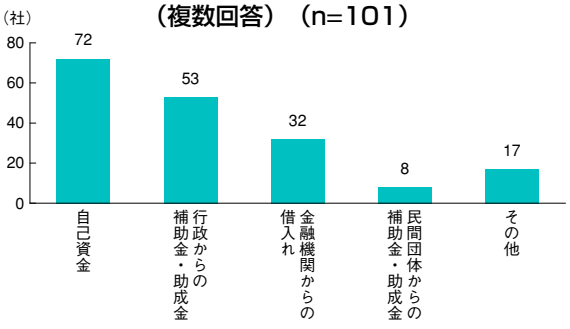
なお、売上高が最も大きい事業は、「公共・公益施設（駐車場含む）の管理運営事業」（30社）、「商業施設の管理運営事業」（29社）、「小売・サービス事業」（19社）の３つに集中している。

⑥資金調達

「自己資金」「行政からの補助金・助成金」が上位

事業資金の調達方法をみると、「自己資金」が最も多く72社、次いで「行政からの補助金・助成金」（53社）、「金融機関からの借入れ」（32社）となった（図表3-9）。約５割の会社が行政からの補助金・助成金を受け、約３割が金融機関から資金調達を行っている。

図表3-9　事業資金の調達方法（複数回答）（n=101）

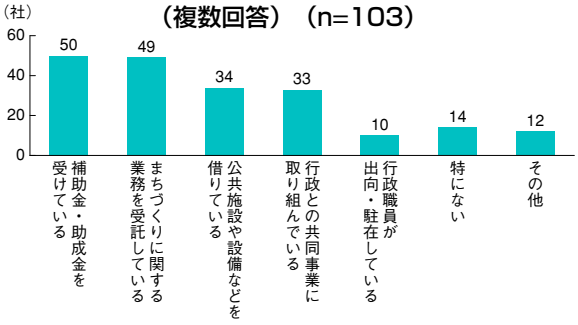


⑦行政との関わり

「補助金・助成金を受けている」「まちづくりに関する業務受託」が上位

行政との関わりをみると、上位は「補助金・助成金を受けている」（50社）、「まちづくりに関する業務を受託している」（49社）であった（図表3-10）。以下、「公共施設や設備などの借用」（34社）、「行政との共同事業」（33社）と続き、「特にない」は14社であった。

図表3-10　現在、行政（都道府県または市町村）と資金面・人材面での関わりがあるか（複数回答）（n=103）

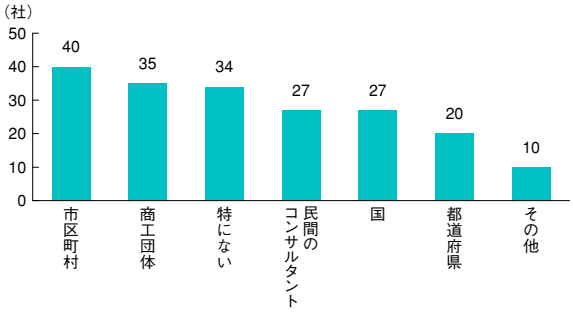


⑧支援機関などの相談窓口

市区町村、商工団体が多い

行政を含む各支援機関などの相談窓口は「市区町村」が40社と最も多く、「商工団体」（35社）、「特にない」（34社）、「民間のコンサルタント」（27社）と続く（図表3-11）。

図表3-11　各種支援機関の相談窓口や支援制度等を利用したことがあるか（複数回答）（n=102）

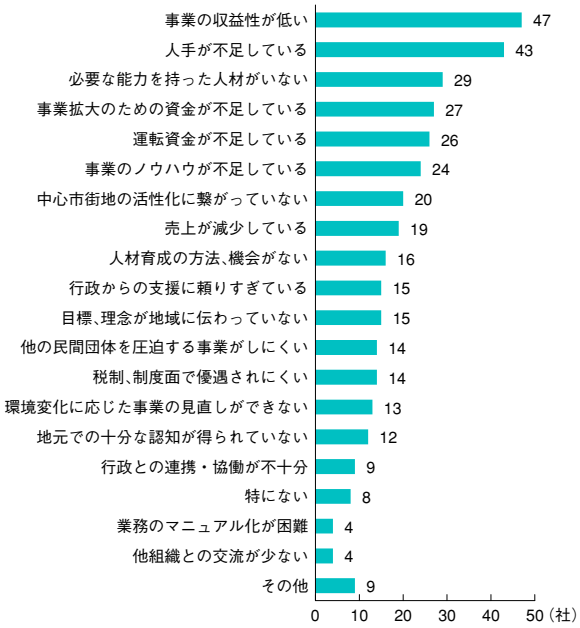


⑨現在抱える課題と対応

課題の上位は「事業の低収益性」と「人手不足」

現在抱える課題の上位は、「事業の収益性が低い」（47社）、「人手が不足している」（43社）で、それぞれ約４割に上った（図表3-12）。以下、「必要な能力を持った人材がいない」、「事業のための資金が不足している」と続く。

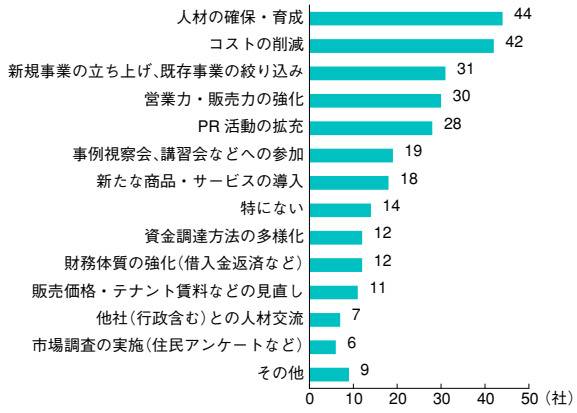
図表3-12　現在抱える課題（複数回答）（n=103）



課題への対応の上位は「人材の確保・育成」「コストの削減」

課題への対応の上位は、「人材の確保・育成」（44社）、「コストの削減」（42社）で、以下、「新規事業の立ち上げ、既存事業の絞り込み」（31社）、「営業力、販売力の強化」（30社）であった（図表3-13）。

図表3-13　課題への対応として、現在取り組んでいること（複数回答）（n=100）



⑶クロス分析

以下では、アンケート質問項目の回答結果に基づき、「設立年代」、「直近年度の収支状況」に着目し、特徴を探った。

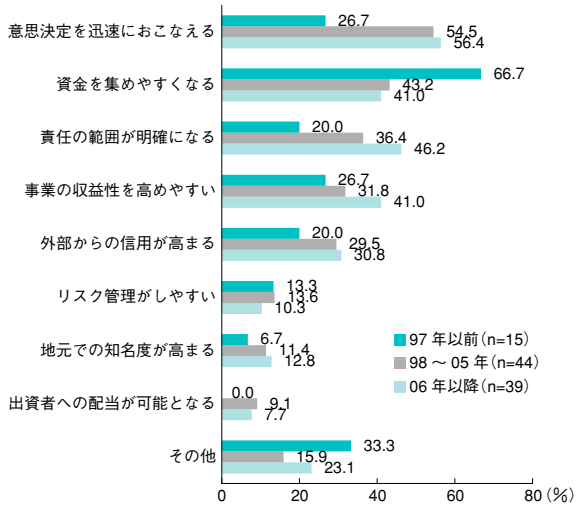
①設立年代別

設立年代が新しい会社は、意思決定の迅速さや責任の範囲の明確化を主な理由に株式会社を選択

株式会社形態を選んだ理由では、97年以前は「資金を集めやすくなる」の割合が他の年代よりも突出して高い（図表3-14）。

98～05年及び06年以降は、97年以前と比べ「意思決定を迅速におこなえる」、「責任の範囲が明確になる」の割合が高い。特に06年以降は「責任の範囲が明確になる」の割合が4割を超えており、97年以前の2割と対照的である。

図表3-14　現在の組織形態（株式会社、合同会社など）を選択した理由（複数回答）（設立年代別）



各年代とも「公共・公益施設の管理運営事業」「イベント事業」を行っている会社の割合が高い

各年代とも5割以上の会社が「公共･公益施設（駐車場含む）の管理運営事業」､「イベント事業」を行っている（図表3-15）。

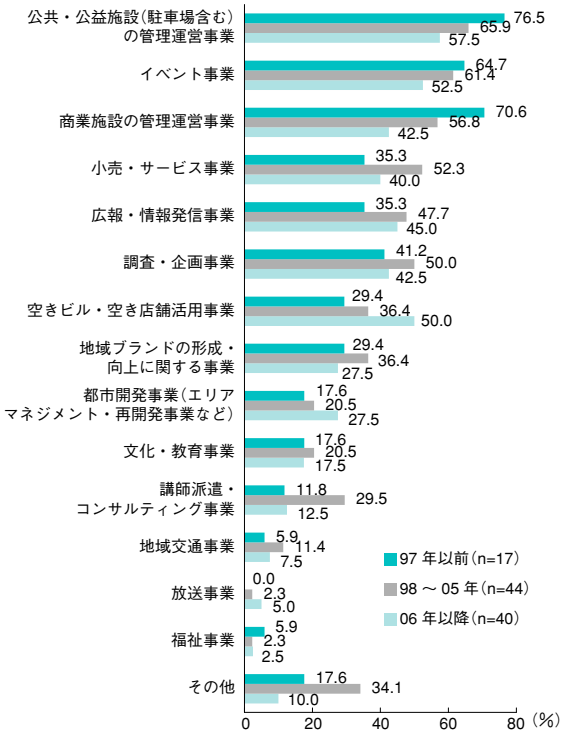
一方、年代により、実施している事業の割合には違いもみられる。各年代において、他の年代よりも割合が高い主な事業は以下の通りであった。

97年以前：「公共・公益施設（駐車場含む）の管理運営事業」、「商業施設の管理運営事業」

98～05年：「小売・サービス事業」、「講師派遣・コンサルティング事業」

06年以降：「空きビル・空き店舗活用事業」、「都市開発事業（エリアマネジメント・再開発事業など）」

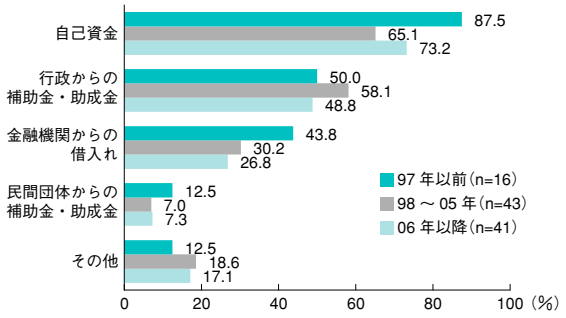
図表3-15　現在実施している事業（複数回答）（設立年代別）



97年以前の会社は金融機関借入れの割合が高い

資金調達では、97年以前は他と比べ「自己資金」、「金融機関からの借入れ」の割合が高い（図表3-16）。

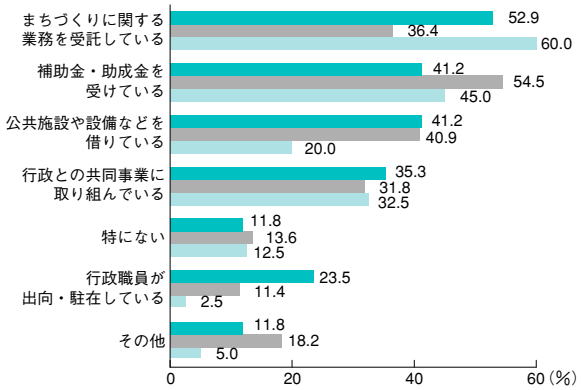
図表3-16　事業資金の調達方法（複数回答）（設立年代別）



97年以前の会社は行政職員の出向の割合が他より高い

行政との関わりでは、97年以前は他と比べ「行政職員が出向・駐在している」の割合が高い（図表3-17）。また、98～05年は「補助金・助成金を受けている」の割合が、他と比べ高い。06年以降は「公共施設や設備などを借りている」の割合が、他と比べ低い。

図表3-17　現在、行政（都道府県または市町村）と資金面・人材面での関わりがあるか（複数回答）（設立年代別）

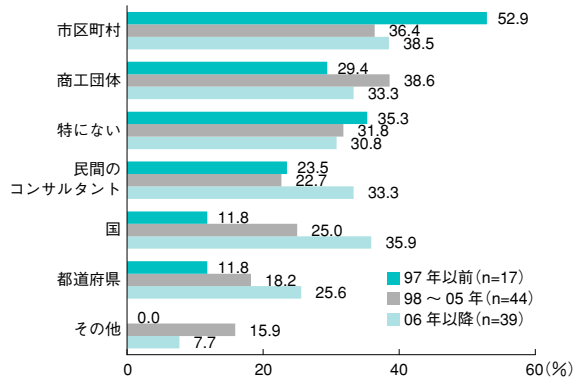


06年以降は「国」「民間コンサルタント」を相談窓口とする割合が高い

支援機関などの相談窓口では、97年以前の「市区町村」の割合が他と比べて高く、5割を超えている（図表3-18）。

98～05年は「商工団体」が最も高い。06年以降は「市区町村」が最も高く、他と比べ「国」「民間のコンサルタント」の割合が高い。

図表3-18　各種支援機関の相談窓口や制度を利用したことがあるか（複数回答）（設立年代別）



設立年代により違いがみられる課題とその対応

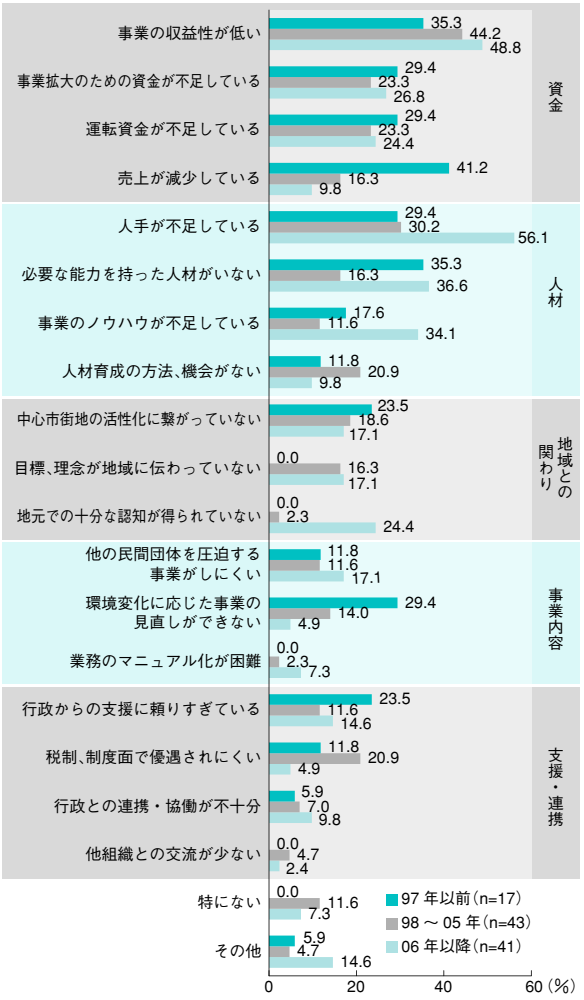
現状の課題及び課題への対応では、回答項目を「資金」、「人材」、「地域との関わり」、「事業内容」、「支援・連携」の5つに分類し、設立年代別に比較した。

現状の課題では、97年以前は、資金面では「売上が減少している」、事業内容面では「環境変化に応じた事業の見直しができない」などが他と比べ高い（図表3-19）。

98～05年は、支援・連携面で「税制、制度面で優遇されにくい」が他と比べ高い。

06年以降は、人材面では「人手が不足している」及び「事業のノウハウが不足している」、地域との関わり面では「地元での十分な認知が得られていない」などが他と比べ高い。

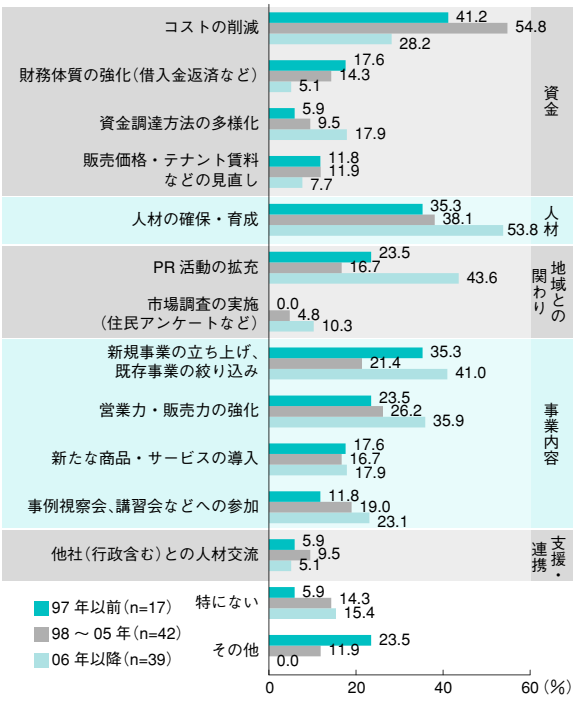
図表3-19　現在抱える課題（複数回答）（設立年代別）



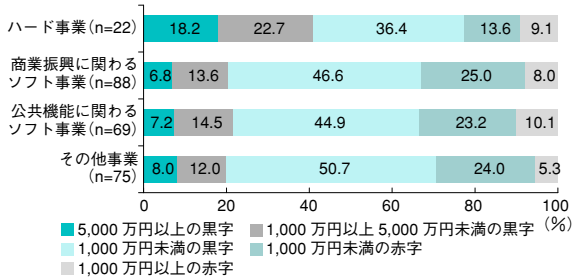
課題への対応をみると、98 ～ 05年は、資金面で「コストの削減」が他と比べ高い（図表3-20）。

06年以降は、人材面で「人材の確保・育成」、地域との関わり面で「PR活動の充実」、事業内容面で「営業力・販売力の強化」が高い。

図表3-20　課題への対応として、現在取り組んでいること（複数回答）（設立年代別）



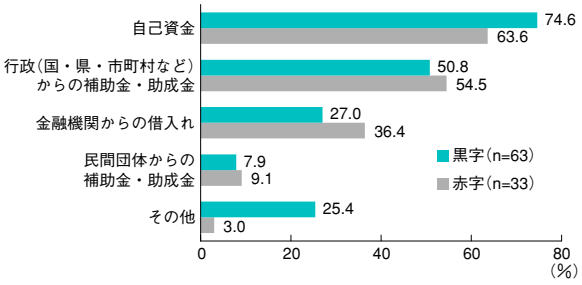
図表3-22　直近の年度の収支状況（経常利益）（現在実施している事業別）



資金調達は、赤字会社の方が、金融機関からの借入れの割合が高い

黒字会社は赤字会社に比べ、「自己資金」、「その他」（注：「その他」の回答の多くは、行政からの委託事業収入）の割合が高い（図表3-23）。また、「金融機関からの借入れ」の割合が低い。

図表3-23　事業資金の調達方法（複数回答）（直近年度の収支状況別）

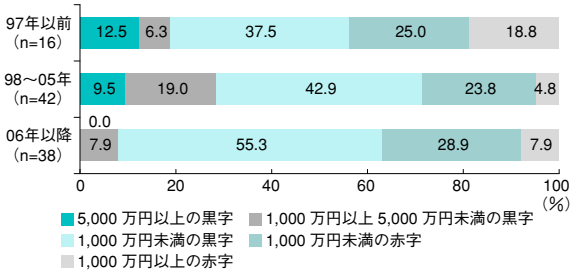


②直近年度の収支状況別（黒字・赤字別）

設立年代別・事業別で大きな違いはみられず

設立年代別及び事業別で黒字・赤字会社を比べると、設立年代別では98 ～ 05年、事業別ではハード事業の黒字会社の割合がやや高いものの、さほど大きな違いはみられなかった（図表3-21、3-22）。

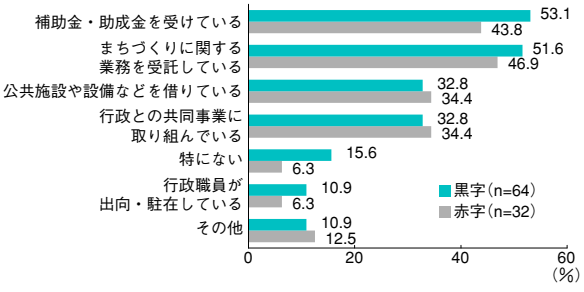
図表3-21　直近の年度の収支状況（経常利益）（設立年代別）



行政との関わりでは、黒字会社の方が補助金・助成金、業務受託の割合が高い

黒字会社は赤字会社に比べ「補助金・助成金を受けている」、「まちづくりに関する業務を受託している」の割合が高い（図表3-24）。

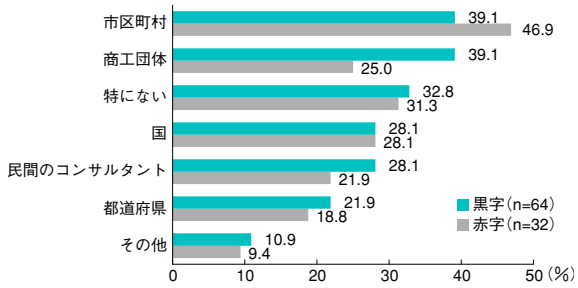
図表3-24　現在、行政（都道府県または市町村）と資金面・人材面での関わりがあるか（複数回答）（直近年度の収支状況別）



黒字会社の方が商工団体、民間コンサルタントを相談窓口とする割合が高い

支援機関などの相談窓口では、黒字会社は赤字会社に比べ「商工団体」、「民間のコンサルタント」などの割合が高い（図表3-25）。

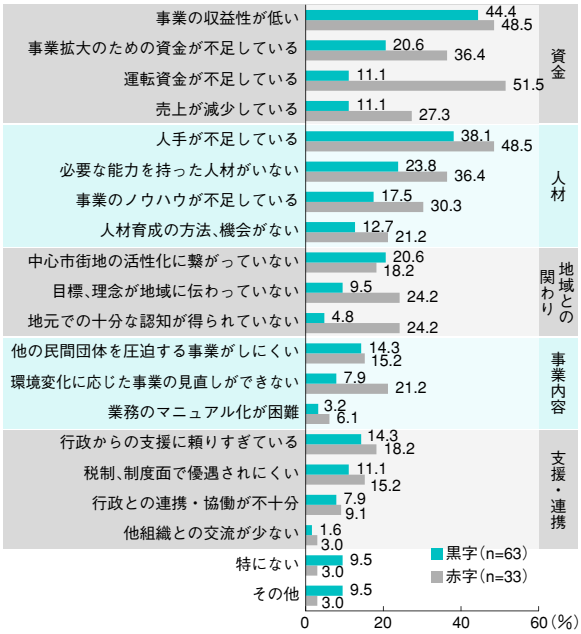
図表3-25　各種支援機関の相談窓口や制度を利用したことがあるか（複数回答）（直近年度の収支状況別）



赤字会社の方が資金・人材などの課題が多く、地域への認知度についても不十分と考えている

現在抱えている課題では、赤字会社は黒字会社に比べ、資金、人材、事業内容に関する項目の割合が高く、特に「運転資金が不足している」は突出している。地域との関わりに関係する「目標・理念が地域に伝わっていない」、「地元での十分な認知が得られていない」の項目も、黒字会社を上回っている（図表3-26）。

図表3-26　現在抱える課題（複数回答）（直近年度の収支状況別）



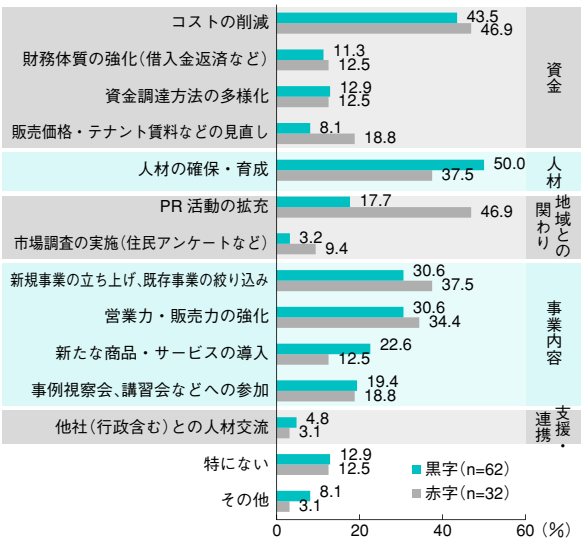
黒字会社は「人材の確保・育成」、赤字会社は「コストの削減」「PR活動の拡充」を主な課題への対応策と考えている

課題への対応では、黒字会社は「人材の確保・育成」の割合が最も高く、「コストの削減」、「新規事業の立ち上げ、既存事業の絞り込み」、「営業力、販売力の強化」と続く（図表3-27）。

赤字会社は、「コストの削減」、「PR活動の拡充」の割合が最も高く、「人材の確保・育成」及び「新規事業の立ち上げ、既存事業の絞り込み」と続く。

両社を比べると、黒字会社の方が「人材の確保・育成」、「新たな商品・サービスの導入」の割合　が高く、「PR活動の拡充」が低い。

図表3-27　課題への対応として、現在取り組んでいること（複数回答）（直近年度の収支状況別）



※アンケートの設計・分析については、「まちづくりの取組を担う組織・団体のあり方に関する調査・研究事業報告書」（経済産業省、2012年3月）、「まちづくりにおける官民連携実態調査報告書」（国土交通省、2011年3月）を参考とした。

⑷アンケート結果の評価

以上のアンケート結果を、専門家はどう見るのか。まちづくり会社の現状に詳しい、長浜まちづくり㈱コーディネーターの吉井茂人氏に、結果についてのコメントを頂いた。

――アンケートでは、設立時期によって幾つかの特徴がみられました。

まちづくり会社は、設立時期によって３つのタイプに分けられます。第一に、旧中活法の時代（98～06年頃）に、再開発事業などを行うために、行政主導で設立された会社。第二に、改正中活法に基づき、活性化協議会のメンバーとなるために作られた会社。これも行政主導型です。第三に民間主導型で、中立的な会社です。

行政主導型には共通の課題があります。経営経験がない点、事業の継続性の見通しが甘くなりがちな点、人件費を補助金から捻出しがちな点です。補助金が終了し人件費を捻出できずに、従業員を引き留められなくなるケースはよくみられます。

――現在抱える課題として、事業の収益性の低さが多く挙げられています。

多くのまちづくり会社の主な収入は、公共施設などの指定管理業務です。アンケートでも、売上が最も大きい事業の1位でした。

確かに指定管理業務は安定した収入源ですが、利幅は必ずしも大きくありません。加えて、一定期間収入が約束されるため、業務のコスト削減の取り組みが疎かになりやすい傾向がみられます。

指定管理業務でも、工夫して儲かる仕事、付加価値の高い仕事に変えていく。従業員一人ひとりがこうした意識を持つことが求められています。

――課題への対応策では、「人材の確保・育成」が最も多い回答でした。

優秀な人材が地域にいない、と言う声はよく聞きます。しかし、私自身は、人材は地域に埋もれていると考えています。「数字に強い」、「企画設計が出来る」など、必要な人材を求人募集に反映していない、採用担当者が地域の人脈を活用しきれていないなど、まちづくり会社の方にも問題がある気がします。

これまでの経験から、まちづくりにはチャレンジ精神の強い20～40代の力が欠かせません。彼らを発掘し育成するために、まちづくり会社は稼げる会社に成長することで、長期的な雇用を維持できることをアピールしていく必要があります。

――その他に、アンケートから気づいた点はありますか。

課題への対応として、市場調査を実施している会社の割合が低い点が気になりました。

長浜市では様々な調査を定期的に行うことで、潜在的な需要の掘り起こしに努めています。まちづくり会社が地域の需要に応えていけば、まちは確実に活性化され、会社も地域の方に必要とされる存在となっていきます。そのためには、地域の声によく耳を傾ける姿勢を大切にすべきでしょう。

吉井　茂人（よしい　しげひと）
長浜まちづくり㈱コーディネーター、経済産業省タウンプロデューサー。
1973年長浜商工会議所入社。商業近代化地域計画や市街地核再生プロジェクト構想を担当。98年度より中心市街地活性化基本計画、TMOの事業計画及び事業の具現化を図り、06年度より改正まちづくり三法対応に取り組む。08年、中心市街地活性化協議会設立。09年に長浜まちづくり㈱設立後、同社に出向。30年以上に亘るまちづくりの経験を活かし、全国のまちづくり会社へのコンサルティング、講演事業などを行う。

第4章　全国のまちづくり会社へのヒアリング

前章では、アンケートによりまちづくり会社の設立経緯や事業内容、課題などを確認した。ここでは、全国の先行事例から、各地域のまちづくり会社の取り組みやその成果、課題への対応などをみていく。

中心市街地で商業施設・居住施設を開設・運営　～株式会社楽市白河（福島県白河市）

代表取締役社長　鈴木　雅文氏

設立：2000年7月　資本金：5,400万円　従業員数：14名（パート含む・14年3月現在）
事業内容：駅構内でのカフェ運営、商業施設のテナント賃貸、賃貸マンション管理運営

中心市街地から郊外へ商業機能が流出

福島県南部に位置する白河市は、城下町として栄え、県南の中心都市として発展してきました。08年時点で人口は約６万６千人、中心市街地には約3,000人の住民が居住しています。

かつての駅前商店街には賑わいがありました。しかし、市内や近郊にジャスコ、ベイシアなどの大型店が相次いで出店し、さらに商業の中心が新幹線停車駅である新白河に移り、イトーヨーカ堂や十字屋も撤退したことから、中心市街地の活気は急速に消えていきました。

民間主体のまちづくり会社として設立

98年頃、商工会議所青年部や青年会議所の有志メンバーは、まちづくり会社設立の議論を行っていました。まちの衰退を食い止めるため、商業関係者自らが出資し、まちづくりに責任を持った組織を作る必要があると考えたからです。

一方、当時市は老朽化した市民会館などの建築などで旧中活法を活用するため、タウンマネージメント機関(TMO)の設立を検討していました。市と我々の思惑が一致し、00年、当社は民間主体のまちづくり会社として出発しました。

中心市街地活性化基本計画の事業主体に

当初の事業は、市から委託された調査業務や巡回バス事業などでした。しかし、確たる収益事業がなく、設立から７、８年は厳しい状況が続きました。会社存続のために出来る事業は何かについての模索が続きました。

06年に新中活法が施行されたことを受け、市は中心市街地活性化基本計画を策定しました。基本計画では、図書館の建設など、複数の施設整備事業が打ち出されました。当社は計画に係る施設の建設・運営管理を任されることとなり、新たな事業に取り組みはじめました。

駅カフェと商業施設「楽蔵（らくら）」の運営

基本計画に基づく当社の最初の事業は、JR白河駅の一部を改装した「駅かふぇ shirakawa」の運営でした。09年９月に開店し、現在は当地限定の白河バーガーや県南地域の特産品の販売、各種情報発信を行っています。

また、初代商工会議所の蔵を活用した「楽蔵」を所有し、運営管理を行っています。楽蔵は、敷地面積460坪の商業施設として、11年６月に開設しました。観光案内所の他に、だるま販売店、和雑貨、ラーメン店、歴史ショップ、沖縄料理店、農産物直売所があります。

総投資額は約１億3,000万円で、国から建設費の補助を受けています。資金調達のための増資に際しては、市や会議所の増資に加え、地元金融機関も出資に応じてくれました。

楽蔵には年間５万８千人の方が訪れてくれてい

ます。楽蔵の運営により、当社のまちづくり事業に対する認知度も高まったと感じています。

中心市街地内に共同住宅を建設

「レジデンス楽市-Ⅰ」は、まちなか居住促進を目的に建設された５階建ての店舗兼住宅です。１階が店舗（５区画）、２階以上が賃貸住宅（計20戸）となっています。

駅前には11年に図書館が建設され、大手スーパーも出店したことで住環境が整い、住宅需要の見込みは十分あると判断しました。一方で、人口規模に見合った適正規模の開発も意識しました。

建設地は、市が所有する旧白河農協会館跡地と民有地で、当社は賃借しています。建設費用は、国及び市からの補助金に加え、地元金融機関からの資金調達で賄いました。

13年８月に竣工し、現在住宅部分は全て満室です。入居者は地元で働く若い夫婦が中心となっており、高齢化が進むこの地区に若い世代が入ってくることに貢献できれば、と思っています。

収益性と公共性を備えたまちづくり事業を推進

この他、マイタウン白河（公共的スペース）の運営管理事業、空き店舗を活用したチャレンジショップの運営管理なども行っています。空き店舗の活用に関しては、新事業として、まちなかを中心とした弁当の宅配事業の準備を進めています。

まちづくり会社の経営は、収益性と公共性のバランスを保つ難しさがあり、社員にも総合的な能力が求められます。しかし、普通の仕事にはない面白さがあります。社員には、当社設立のきっかけとなった「まちへの想い」を持って、日々の業務に取組んでいってほしいと思っています。

中心市街地内に建設されたレジデンス楽市-Ⅰ

「米子方式のまちづくり」の先駆企業

～株式会社法勝寺町（鳥取県米子市）

代表取締役　石賀　治彦氏

設立：2008年9月　資本金：100万円
事業内容：商業施設「善五郎蔵」のテナント賃貸

08年にまちづくり会社を設立

私の本業は、地元の仏具・神具店です。大手非鉄金属メーカーでの勤務を経て1993年に米子市に戻り、家業を引き継ぎました。所有する白壁土蔵の善五郎蔵は、120年前に建てられた歴史的建築物で、有形文化財にも登録されています。

法勝寺町商店街振興組合の理事を務めた後、08年に個人で出資し、まちづくり会社㈱法勝寺町を設立し、現在に至っています。

米子市の商業を取り巻く環境

米子市は、人口約15万人のまちです。かつては、「山陰で新しく商売を始めるときはまず米子から」と言われるほど商業が盛んで、市内商店街には松江市など市外からも顧客が訪れていました。

しかし、近隣への大型店進出の影響や、山陰道開通による広島や岡山との都市間競争を背景に、商店街の集客力は低下しています。

会社設立はアーケード撤去がきっかけ

05年の市の調査により、市内商店街のアーケードの殆どに耐久性の問題があり、10年以内に新設や改修、撤去を行う必要があるとわかりました。法勝寺町商店街では維持費も考慮し、アーケードを撤去する方針を決めましたが、約1,000万円の撤去費用を

どう捻出するかが問題となりました。

市に相談したところ、「(当時進められていた) 中心市街地活性化計画に基づき、国に補助金を申請する方法がある。撤去だけでは補助金を受けられないので、撤去後のまちづくり事業を含めて申請してはどうか」との助言を受けました。

すでに、財政悪化などを理由に商店街振興組合は解散していたため、補助金を受ける事業主体としてまちづくり会社を設立することにしました。

設立に先立ち、どのようなまちづくりを進めるかについて、住民との合同会議を10回開催し、お互いの理解を深めました。「若い人が住みやすい、公園のようなまちが良い」という声を参考に、アーケード撤去後のデザインを考え、善五郎蔵を活用したチャレンジショップの開業も計画しました。

シンポジウムも開催し、活動を地元メディアに取り上げてもらうことでまちづくり会社としての実績を積み、補助金を受けることができました。

当社の事業活動の成果

商店街のアーケードは10年に撤去されました。撤去により、商店街が負担していた街灯の電気代は大幅に軽減され、路面が整備されたことで空き店舗に２軒の出店もありました。

善五郎蔵のチャレンジショップは、物販・飲食＆ギャラリー複合アンテナショップとして始めました。チャレンジショップで経験を積んだ店主は近隣の空き店舗に独立開業し、創業支援の役割は一旦終えたと考えています。

最近ではカーシェアリングの導入実験や農商工連携、「夜市」の復活開催など、市内の新たなプロジェクトへの誘いを受けています。身の丈にあったことでまちづくりに繋がることなら何でもやっていきたいと思います。

若者が相次いで「まち会社」を設立

中心市街地では、当社以外にも若い世代が会社を立ち上げ、複合商業施設を開設しています。最近では「米子方式のまちづくり」として、商業関係者の注目を集めています。

㈱SKYは屋上庭園を備えたおしゃれな複合施設を、㈱DARAZは撤退した銀行のビルを改装しショッピングモールを運営しています。また、㈱笑い庵は、福祉団体が運営するコミュニティカフェと産地直売所の複合店を運営しています。

各社の施設には、それまでなかったタイプの飲食店や雑貨店がテナントとして進出しています。さらに、意欲ある若い世代がまちづくりに関与することで、同世代の注目が高まり、商店街を訪れる若者が増えています。

各社は、市や中活協議会とは別に独自に活動しているため、自らを法的な「まちづくり会社」と区別し「まち会社」と呼んでいます。ただし、補助金を受けることで、まちのために働こうという意識は芽生えています。㈱SKYでは、ビル内の広場を市民に無料開放し、商店街にも加盟して若い世代と商店街振興組合の繋ぎ役となっています。

また、事業経験の浅い若手経営者のために、商工会議所ではコンサルティングなどのサポートを行っています。

今後に向けて

法勝寺町商店街では、今でも週に１回、誰でも自由に参加できる話し合いの場を設けています。また、自治会の方が、通りの清掃や植え込みの手入れなどで協力してくれるようになりました。通りの整備を進め、花や緑が豊かな景観となることを目指しています。

善五郎蔵などの商業拠点の周辺は賑わいを取り戻しつつありますが、まち全体の活性化はこれからです。当社も市や商工会議所とともに、米子の発展に貢献していくつもりです。

有形文化財でもあるアンテナショップ「善五郎蔵」

中心市街地活性化事業をトータルマネージメント　～長浜まちづくり株式会社（滋賀県長浜市）

コーディネーター　吉井　茂人氏

設立：2009年8月　資本金：7,200万円　従業員数：5名（正社員3・出向2）（14年3月現在）
事業内容：中心市街地活性化事業支援、各種事業立案、データ収集、歴史的建造物「安藤家」運営、駐車場の管理運営など

年間200万人が訪れる長浜市のまちづくり

長浜市は、人口12万４千人のまちです。80～90年代に都市機能が郊外に拡散し、中心市街地は衰退していました。このため、長浜市では80年代から「博物館都市構想」を掲げ、市や商工会議所、商店街などが一体となり、歴史と文化の雰囲気を活かしたまちづくりに取り組んできました。

代表例は、89年に設立したまちづくり会社㈱黒壁の取組みです。旧第百三十銀行（通称「黒壁銀行」）の空き店舗を商業施設「黒壁スクエア」として整備し、ガラス工芸などを取り入れた観光事業の核として活用しています。

取り組みの成果もあり、長浜は年間200万人の観光入込客が訪れるまちへと変わりました。来訪者が絶えない理由は、このまちが「変化し続けている事」にあります。まちには、常に新しいモノとコトが溢れています。情報が常に発信され、メディアに数多く取り上げられています。

事業目的別に活動するまちづくり会社

当社は、市内をトータルマネージメントする存在として、事業立案や基礎データ収集、関係者の調整、中心市街地活性化事業支援などを担っています。ノウハウを生かし、講師派遣にも取組んでいます。

また、市内では㈱黒壁をはじめ、様々な目的に応じた複数のまちづくり会社（株式会社）が事業に取り組んでいます。

株式会社は株主に対する経営責任がある点で、NPOとは全く異なります。取締役会や株主総会では厳しいご指摘もありますが、言うべきことを言ってくださるのは我々にとって有難い話です。

まちづくりを継続させる民間の力

まちづくり会社の持続的な取組みのために関係者に必要なことは、第一にお金の動きをきちんと見る経営感覚、第二にまちの在り方を長期的に考える視点、第三にまちに必要な事業を見つけ出す（創り出す）力です。この３つは、行政は不得手で、民間の得意分野です。そして、官と民の役割分担が必要です。

市内のまちづくり会社は、行政に頼らない経営を進めています。資金や人材を行政に頼ると独自に動きにくいため、人件費などの運転資金は自分達で稼ぎます。ただし、再開発事業などの大きな初期投資に関しては、国の補助金を活用します。

当社には数字に強い、デザイナー、企画・設計が出来るなど、まちづくりに必要な稼げる人材がいます。今後は情報発信力及び専門知識の高い人を採用し、あらゆる事に対応出来る会社にしていきたいと思っています。

まちづくり会社は「みんなの夢を形にする場」

市内の全てのまちづくり会社に、地元企業や住民が出資してくれています。地域の方が負担を惜しまない背景には、長浜で430年続く「曳山（ひきやま）まつり」で培った「地域の事は自分達でやる」と言う意識にあるのだと思います。

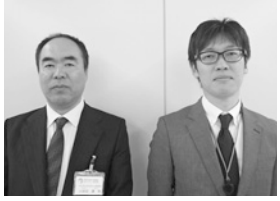
地域の皆と一緒に夢を描き、形にするのがまちづくり会社の役割です。これからも、長浜に住む自分達の手で、家族と共に住めるまちづくりを目指していくつもりです。

図表 4-1　長浜市内のまちづくり会社

会社名	事業内容等
長浜まちづくり㈱	市内のトータルマネージメント
㈱黒壁	ガラス産業の育成とショップ運営
㈱新長浜計画	㈱黒壁のエリアマネジメント事業を分離し、不動産、中心市街地のテナントミックスを行うため、94年に設立。
神前西開発㈱	神前町の自治会が主体となった会社。㈱新長浜計画とともに、市街地再開発を含む不動産事業を営む。
㈱長浜まちの駅	物産店「まちの駅」の運営
長浜倶楽部㈱	住基カードを活用したポイントカード事業の運営
㈱トライメイト	中心市街地に曳山博物館を整備する際、向いの空きビルを活用するために設立。学習塾を運営。

市との連携や複数の収益事業により事業基盤を確保　～株式会社まちづくり長野（長野県長野市）

常務取締役　タウンマネージャー　越原　照夫氏（左）
長野市都市整備部まちづくり推進課　中心市街地活性化対策室
室長　小田切　康悦氏（中央）、主査　佐藤　健一郎氏（右）



設立：2003年1月　資本金：9,500万円（13年6月現在）
従業員数：44名（パート含む・13年12月現在）
事業内容：食料品販売店運営及び宅配事業、商業施設運営事業、商店街空き店舗対策事業、各種施設の運営事業（官民複合施設、創業支援施設、駐車場等）など

中心市街地の大型店が相次いで撤退

長野市の善光寺には全国から年間約600万人が訪れます。JR長野駅から善光寺までの1.8kmに亘る200haが、中心市街地活性化基本計画の事業対象となっています。

前市長の下で市内大型店の進出に慎重な姿勢であった経緯から、他の地域と比べて郊外大型店は多くありません。しかし、中心市街地では年間小売販売額の減少が続き、商店街のシャッター通り化が進んできました。00年に長野そごう、ダイエー長野店が閉店し、中心市街地における商業空洞化は決定的となりました。

市は同時期に中心市街地基本計画の策定を進めており、２店の撤退に伴い、計画の柱として急遽、大型店跡地の活用を組み込みました。

市の施設整備に先行し食料品販売の会社を設立

市内商業者の要望及び市民約5,600名の署名を受け、市は02年６月にダイエー跡地を購入（一部借地）し、建物は寄付の形で取得しました。複数の勉強会や分科会を立ち上げ、施設整備に関する市民との意見交換を始めました。

一方、周辺商店街では、「整備完了まで跡地を空き店舗にしておくのはどうか」と言う声が高まりました。03年の善光寺の御開帳（注１）を控え、そのままでは中心部のイメージ悪化が懸念されました。

そこで03年１月、長野商工会議所を中心に、完全民間出資で当社を設立し（注２）、空き店舗の１階で市に先行して食料品や生活用品を販売する「TOMATO食品館」を開業しました。

なお、同年６月、市は、子育て支援施設や商業施設、民間オフィスなどを集約した官民複合施設「もんぜんぷら座」の整備を決定し、改修工事を進め、08年に全館オープンとなっています。

収益性の高い事業で会社全体を黒字にする

TOMATO食品館は、大手流通業出身者のタウンマネージャーの経営指導の下、中心市街地に住む高齢者を中心に多くの方に利用されています。食品館で購入した商品の宅配サービスは、前年比３割のペースで利用者が増加しています。ただし、郊外のスーパーと比べ１人あたりの購入点数が少なく、食品販売事業の採算は赤字です。

そこで、他の複数の収益事業を行うことで、食品館の赤字をカバーしています。食品館の運営だけだった03～04年度の決算は赤字でしたが、商業施設（ぱてぃお大門）のテナント賃貸や駐車場経営及び駐車券の販売などを行うようになってからは、黒字決算を続けています。

地域が控えるチャンスを活かして

長野市は、15年の北陸新幹線の金沢延伸と善光寺の御開帳を控え、JR長野駅の駅ビル拡張、善光寺までのメインストリートの歩行者優先道路化などが進められています。地元商業者の間でも、自主的な景観デザインのガイドラインを定める動きがあります。こうしたチャンスを、観光物産施設の運営や、開業志望者と空き店舗のマッチングなどに活かしていきたいと思います。

（注１）善光寺は数え年で7年に1度、本尊の御開帳を行う。御開帳の年は、市の年間観光入込客数が1,000万人超と大幅に増加する。次の御開帳は2015年。
（注２）その後、04年に長野市のTMO認定を受けるにあたり、市の出資を受ける。

まちゼミの発祥地で始まったまちづくり会社

～株式会社まちづくり岡崎（愛知県岡崎市）

代表取締役社長　松井　洋一郎氏（右）　代表取締役専務　堺　康裕氏（左）

設立：2013年3月　資本金：324万円　従業員数：2名（13年12月現在）
事業内容：市のまちづくり事業の受託、コミュニティスペース運営など

深刻化した中心市街地の衰退

岡崎市にはトヨタ系企業などの製造業が数多く立地し、三河地域の消費地としても発展してきました。徳川家康の生誕地である「康生通り」を中心としたエリアは市内の主要な商業集積地であり、松坂屋が全国ではじめて支店を開業（1971年）した場所としても知られています。

まちづくりの取組みに関して、岡崎市は全国の先駆けでした。旧中心市街地活性化法（98年）施行により全国でTMO設置が進むより前に、第三セクターによるまちづくりを始めています。

しかし、私が実家の化粧品専門店を継ぐために23年前に岡崎市に戻ってきた頃には、中心市街地はすでに衰退が始まっていました。駅前大型店の閉店が相次ぎ、中心市街地の年間商品販売額は、25年前には500億円超であったのに対し、現在は100億円を切る水準まで落ち込んでいます。

商店街の来店者を増やすため「まちゼミ」を開始

00年代の初めまでは、岡崎市内の商店街はイベントの開催に積極的でした。人通りが増えれば売上も伸びると考えたのですが、イベントだけでは買い物客は戻ってきませんでした。

「来街者」だけではなく「来店者」を増やし、固定客にするためにどうすればよいか。悩んでいたところ、商工会議所の女性指導員の「商店街は一見敷居が高いが、質問すれば何でも答えてくれるし、話を聞くことが面白いので、文化教室のようなことをやってみてはどうか。」という言葉がヒントとなり、03年に「まちゼミ」を始めることにしました。

まちゼミは個店の売上増加に効果を発揮

まちゼミとは、商店主が各々の専門知識やノウハウを顧客に伝える講座を一斉に開催する活動です。会場は自らの店舗です。顧客は無料で専門知識が学べる一方、店側も商品や店を知ってもらえます。気軽な参加を促すため、ゼミの場で商品は販売しません。開催から約１ヶ月後に参加店が集まり、ゼミの狙いや状況を発表し合います。

この取り組みにより、店舗と顧客間、店舗間で顔の見える信頼関係が築かれ、それまで難しかった個店の売上に成果が出ています。文房具店では、高額万年筆の年間販売本数が数年前の約10倍となりました。漢方薬局では、売上が６年ほど前の1.5倍に伸びています。

現在、市内で年２回実施しているまちゼミには、130店舗、受講者約2,400名が参加しています。また「岡崎まちゼミの会」が全国の商店街にノウハウを広めたことで、14年２月現在、全国100の地域でまちゼミが開催されています。10年からは「全国まちゼミサミット」が岡崎市で隔年開催され、各地の取組みの発表などが行われています。

まちづくり人材育成のため会社を設立

まちゼミの活動を通じて、まちづくりに関わる人材の育成が必要と強く感じ、現専務取締役の堺氏とともに当社を設立しました。

株式会社形態を選んだ最大の理由は、出資者の責任の所在が明確になるからです。受益者が負担することで、誰のための会社かがはっきりします。

社員は商業・まちづくり業務の経験のある女性社員２名を含め、役員も30～40代です。定款では、「利益はまちに還元すること」としています。

まち活性化のため各種事業を展開

当社の現在の主な事業は５つです。各種事業を通

じて、まちづくり活動を実践できる人材育成を進めています。具体的には、①「岡崎商人塾の会」、「おかざきバル」など、商業者の自主的な取組みの支援、②市主催の国際芸術祭「トリエンナーレ」と連携した商業活性化事業、③空き店舗出店促進事業、④まちなか子育てスペース「まざりん」の運営、⑤まちなか連携交流会議の開催です。

この他、市や商工会議所、国などからの受託事業や貸しスペースの賃貸業務も行っています。当社はまだ始まったばかりですが、出来るだけ早く安定した収益基盤を確立させるつもりです。

商店街の魅力・価値向上に向けて

岡崎の商人には、親から受け継いだ商売をここで絶やすわけにはいかないという気概があります。「中心市街地を活性化するのは無理」という声もあります。しかし、周辺住民がそこで生活を続けるためには、関係者が一体となり中心市街地を活性化させていくしかないと考えています。

まちゼミによる個店の活性化と、おかざきバルや街コン・100円商店街などの事業とが相乗効果を発揮すれば、商店街及び周辺地域の魅力・価値の向上は可能です。そのためにも、若い世代が、新しいリーダーとしてまちづくり活動をリードしていくことに期待しています。

町有地活用事業を進めるまちづくり会社

～オガール紫波株式会社（岩手県紫波町）

取締役　中村　重雄氏

設立：2009年6月
資本金：1,000万円　従業員数：20名（パート含む・14年3月現在）
事業内容：官民複合施設の管理・運営、産直施設の運営など

10年間塩漬けとなった町有地

紫波町は昭和50年代から、盛岡や花巻、八戸のベッドタウンとして住宅開発が進んできました。現在の人口は約３万４千人で、基幹産業は農業です。南部杜氏発祥の地で、ワインなどの開発も行われています。

98年に住民の長年の要望で、市中心部に現在のJR「紫波中央駅」が新設されました。乗降客確保が駅新設の条件であったため、人が集まる公共機能を町の中心部に集約する方針が固まり、98年、町は紫波中央駅前の土地10.7haを購入しました。

約140億円を投じ、役場庁舎や町民ホールなど、５つの公共施設を整備する計画でしたが、財政状態が厳しくなる中で整備事業の見直しを迫られ、町有地は一旦塩漬け状態となりました。

公民連携の手法に着目

02年、UR都市機構で商業施設の開発事業を経験してきた岡崎正信氏（オガールプラザ㈱代表取締役）が、家業を継ぐために東京から帰郷しました。岡崎氏は、まちの現状を何とかしたいと考え、06年に東洋大学大学院の公民連携（Public Private Partnership＝PPP）専攻に入学し、そこで学んだPPPの手法を使えば塩漬けの土地を動かせるのではないか、と町に提案しました。

そこで町は07年４月に東洋大学と「公民連携の推進に関する協定」を結び、公民連携による町有地活用の可能性を検討しました。

同年８月、東洋大学は公民連携による活用が有効との調査結果を発表しましたが、地元住民からは「そんなにうまく行くのか」と疑問の声が上がりました。このため、町は説明会や町内会の集まりで100回を超える説明を行う一方、国の支援制度の活用についても検討を始めました。私は当時町役場の職員として都市計画に関わっており、役場企画課、オガール紫波㈱とともに、国交省のまちづくり交付金を活用して地区のインフラ整備を行う目途を付

けました。

09年２月、町は「公民連携基本計画」を策定し、公民連携の手法で町有地の整備を推進する「紫波中央駅前都市整備事業（オガールプロジェクト(注)）」がスタートしました。

（注）「オガール」とは、フランス語で駅を意味する「ガール」と、紫波の方言で成長を意味する「おがる」から成る造語。

町の代理人としてプロジェクトを推進

オガールプロジェクトは、町有地を含む21.2haのオガール地区（A～D街区などで構成）に、役場庁舎や民間施設、住宅地、広場等を整備する事業です。当社は町とプロジェクトの企画立案に関する包括協定を締結し、プロジェクトにおける代理人を務める事になりました。

最初の事業は、紫波中央駅前地区（オガール地区）への岩手県フットボールセンターの誘致でした。町と（一社）岩手県サッカー協会の双方と交渉代理人契約を結び、協議の調整を行いました。最終的に日本サッカー協会から7,500万円、岩手県サッカー協会から6,000万円の補助を受け、11年４月に競技場が開場しました。

証券化の手法で官民複合施設の整備資金を調達

官民複合施設の整備事業も、当社が開発事業を行いました。絶対に失敗できないという岡崎氏の想いから、綿密な事前調査のもと、テナントが入る確証を得てから建設工事を発注するという、通常とは逆の手順を踏むことにしました。

さらに資金調達では証券化スキームも取り入れました。不動産事業のリスクを切り離すため、10年９月に特定目的会社「オガールプラザ㈱」を設立し、町や民間都市開発機構、民間企業などの出資、さらに地元金融機関からの融資も受け、12年６月に「オガールプラザ」が竣工しました。

官民のテナントをミックスした「オガールプラザ」

オガールプラザは、オガール地区のＢ街区に位置します。プラザには、公共施設として図書館や地域交流センター、子育て応援センターが設置されています。また、民間施設として、診療所、調剤薬局、カフェ、学習塾、居酒屋、産地直販所「紫波マルシェ」が入居しています。

当社は、紫波マルシェの運営やプラザ内の公共施設の受託事務を行い、テナント賃貸はオガールプラザ㈱が行っています。

当初は地区全体で年間30万人の利用が目標でしたが、フットボールセンターとプラザだけで既に年間70万人を達成しています。プラザ運営事業の収支も黒字が続いています。

まちづくりとして様々な施設の建設は可能です。しかし収益を生まない施設は税金で維持するしかなく、維持費を負担するのは結局住民です。本当に重要なのは建設した施設を活用し、住民自身で維持していく覚悟です。

公民連携や民間主導の開発がさらに進行中

現在、A街区にはフットボールセンター利用者を想定したビジネスホテルや、バレーボール専用コートを有するアリーナなど、C街区には町役場の新庁舎、D街区には熱供給事業を行うエネルギーステーションの整備が進んでいます。いずれも当社及びオガールプラザ㈱とは別の地元企業や、まちづくり会社が事業を推進しています。

様々な事業主体が動き出したいま、町の代理人であった当社も、今後の新たな役割を検討する段階に差し掛かっています。現在のところは、産直事業の拡充に加え、オガール地区に限らず紫波町全体のために活動していくことを考えています。

オガールプラザ施設内部
（オガール紫波㈱提供）

第5章　まちづくり会社が主導する地域活性化の可能性

本章では、アンケート結果から得られたまちづくり会社が抱える課題を確認し、先行事例における課題解決への取り組みを整理する。その上で、まちづくり会社主導の地域活性化の可能性について考える。

1．まちづくり会社が抱える課題

まず、アンケート結果を基に、まちづくり会社が抱える「事業の低収益性」、「人材・人員不足」、「行政への依存」の３つの課題について確認する。

⑴事業の低収益性

まちづくり会社の経営には、事業性と公益性の両立が求められる。しかし、公益的な事業は収益性が低いケースが多く、事業性確保の重荷となっているとみられる。

中心市街地の空きビル・空き店舗活用事業についても、その殆どは競争力が低下した不採算店舗・物件の再生事業とみられる。そのため、従来の延長線上の事業運営で収益を確保することは現実的に難しい。

⑵人手不足・人材不足

アンケートでは、業務に携わる人手と人材の両方が不足している、との回答が多かった。

まちづくり会社を支えているのは、まちを良くしたいという強い意志を持ち、努力を惜しまない経営者の存在である。しかし、資金力の乏しい会社は、社員の継続雇用が保証できない、賃金面の制約から優秀な人材を確保できないといった問題が生じており、組織としての事業の遂行力不足が課題となっている。

⑶行政支援への依存

アンケートでは、まちづくり会社が、出資や補助金・助成金に加え、公的施設の指定管理業務の受託などを通じて、行政と緊密な関係にある状況も確認された。

指定管理業務は、行政によるまちづくり会社の支援の意味合いが強い。実際、指定管理業務は、まちづくり会社にとって大きな収入源となっている。ただし、長浜まちづくり㈱の吉井氏は、指定管理業務が中心のまちづくり会社は、行政の関与が強くなり、自主的な運営が難しくなることを指摘している。

2．先行事例における課題解決への取り組み

こうした課題に先行事例のまちづくり会社はどう対応しているのだろうか。各社の事業経営の特徴をまとめてみる。

⑴事業の低収益性への対応

各社の経営者は、まちづくり会社が公益的な使命を果たすため、また組織としての自律性を保つために、安定した事業収益の確保が必要だと考えている。

そのため、駐車場経営や事務所の一部賃貸、共同住宅の運営管理など、安定収入でかつ収益が計算できる事業の確保に努めている。

また、㈱まちづくり長野は、赤字の食料品販売事業を複数の収益部門でカバーし、総体で黒字を維持している。

オガール紫波㈱の官民複合施設の開発では、テナントの確保を前提に建設が進められた。地域の実情にあった適正規模の投資もまた、施設稼働後の事業収益確保の条件といえる。

⑵人材確保と育成への対応

長浜まちづくり㈱は、会社に必要な資質や能力を持った地域の人材確保のため、自社の人脈を駆使し、その発掘に努めている。優秀な人材は地域に埋

もれているという発想が根底にある。

㈱まちづくり岡崎は、まちづくり人材の育成そのものが事業目的の会社である。同社は、様々な団体の事務局機能を担い、各現場で若手に幅広い経験を積んでもらうことで、まちづくりのリーダー育成を目指している。まちづくり会社の仕事は幅広い。その特性を活かし、様々な現場で人を育てようとしている。

⑶補助金に依存しない経営

まちづくり会社による商業施設などの開発では、各種支援制度による補助金が積極的に活用されている。まちづくり会社にとっては初期投資負担が軽減され、地元業者へ建設工事が発注されれば地域への波及効果も期待できる。

一方、補助金に依存した事業を続けていれば、まちづくり会社の経営は悪化する。㈱法勝寺町や長浜まちづくり㈱は、人件費等の費用は自主事業の収益でカバーする姿勢を貫いていた。ヒアリングした会社は、いずれも補助金に依存しない経営の重要性を強調していた。

3．まちづくり会社が主導する地域活性化の可能性

これまで見てきたことを踏まえ、まちづくり会社主導の地域活性化を展望したい。

⑴民間主導によるまちづくりの動き

今回のアンケート結果では、民間主体のまちづくり会社が着実に増えてきていることがわかった。各地で、地元の商業者などがまちづくりに責任を持つ当事者として出資し、会社を設立するという具体的な行動を始めている。

国交省や経産省は、民間の活力をまちづくりに活かすため、関連法や制度の改正、予算措置の拡大を図っている。行政側、民間側ともに、民間主導のまちづくりを進める流れが起こっている。

⑵民間主導のまちづくり会社への期待

では、民間主導のまちづくり会社には、今後の地域活性化において具体的に何を期待できるのだろうか。

一つは、地元企業などが事業に関わることで、行政主導のまちづくりでは難しかった事業、現状を打開する突破口となる事業を進めることであろう。

例えば、地元商業者が中心のまちづくり会社であれば、まちの「稼ぐ」力を高めることが期待される。ビジネスチャンスの発掘、施設の運営技術、無駄なコスト削減など、民間が得意とするビジネスの手法を取り入れ、まちにお金が落ちる事業を産み出していくことも可能ではないだろうか。

第二に、責任あるまちづくり事業の実行である。まちづくり会社は、出資者に対し事業目標の達成や健全な経営、さらに公益事業への取り組みなどの責任を果たす義務がある。出資者によるチェック機能が働き、効率的で適正な事業運営が進められることになる。

第三に、特定の事業を行うだけでなく、まちの機能全体をマネージメントする役割を果たすことも考えられる。実績を積んだまちづくり会社であれば、その資格は十分にあるだろう。ただし、その責任を果たすためには、まちづくり会社に必要な権限が与えられることが必要であり、利害関係者の協力が不可欠である。

⑶まちづくり会社主導による地域活性化の展望

まちづくりの先行事例から学ぶ点は多い。まちづくり会社は、それを地域の実情に合わせ、実現可能な範囲でアレンジしていくことが重要である。

当初の成果は小さくとも、事業を継続していくうちに地域の認知度が高まり、多様な利害関係者との協力や連携へとつながっていく。そうすれば、まちづくり会社が主導する地域活性化の姿も見えてくる。

まちづくり会社がその機能を最大限に発揮し、地域の信頼を得られる存在に成長すれば、まちが元気になる第一歩につながるだろう。

（石川・荒澤）