

# まちづくり会社等の財政基盤の強化方策の検討調査

## 報 告 書

平成 24 年 12 月

国土交通省 都市局



# まちづくり会社等の財政基盤の強化方策の検討調査 報告書

## <目 次>

1. はじめに.....	1-1-1
2. ケーススタディ地区の選定等	
2.1 地区の選定方法.....	2-1-1
2.2 地区の選定.....	2-2-1
2.3 選定地区の情報収集.....	2-3-1
3. まちづくり活動の趣旨に沿った収益事業の展開の可能性及び 寄附や出資者を募る際の課題等の検討	
3.1 ケーススタディ地区における新たな公益的な収益事業の検討方法.....	3-1-1
3.2 ケーススタディ地区における新たな公益的な収益事業.....	3-2-1
4. 事業化の可能性及び施策上の課題等の整理.....	4-1-1
(1) 会津若松地区.....	4-1-1
1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等	
○安定した収益源、運営を担う人材等の不足	
○東日本大震災での原発事故による深刻な風評被害	
○一般的な事業立案の視点①：「地域に根差した事業」であること	
○普段の事業立案の視点②：「地域に合った事業・身の丈に合った事業」であること	
2) 組織の位置づけや関係機関との役割分担のあり方	
○ソフト事業は商工会議所、ハード事業はまちづくり会津という棲み分け	
3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス	
○“今必要なもの”という視点での事業企画	
○参加者全員の事業企画案の持ち寄りによる発案	
○関係者へのヒアリングや視察などの実施	
4) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制	
○社内のフラットな関係性による柔軟な検討体制	
○各方面に精通した役員の人的ネットワーク	

5) 事業実現に向けた意思決定プロセス

- 資金の確保
- 人材の確保とパートナーとの関係づくり
- 収益モデルの確立に向けたしっかりとした役割分担
- 大河ドラマ「八重の桜」のドラマ効果以降の対応

(2) 飯塚地区 ..... 4-1-5

1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

- 事業実施に向けた融資等に対する会社の信用度（安定性）の確保
- アクティブシニア構想との連携
- 「貸すことが出来る店舗」の情報提供
- 企業を支援する施設の整備

2) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制

- 異業種の経営者等との連携による事業性の検討

3) プロジェクト化への決定プロセス

- 役員会での事業化及び業務担当者の決定

4) 事業検討にあたっての課題

- 初期コストの低減
- 運営組織力の強化に向けた人材の確保
- まちづくりの意義を如何に伝えるか
- 事業を検討し、すぐに行動に移れる体制の構築

5) その他

- 集客効果は抜群でも収益的には厳しい「まちコン」

(3) 金沢地区 ..... 4-1-9

1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等

- 行政と民間の中間組織としてのまちづくり会社
- 公益的事業と収益事業のバランス
- 中心市街地を「まち」と認識していない子どもたちの増加
- 非収益的なソフト事業を拡大・継続させるスキームづくり

2) まちづくりにおける組織の役割

- 公共的な一面と民間的な一面を持つ第三セクターならではの立ち位置

3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス

- 事業の実現性・実効性の高さという視点から新規事業を判断
- 新規事業を検討する上での組織の柔軟性・機動性の高さ
- 既存事業（「まちなかキッズステージ」）の成功を受け、拡大版を検討
- 事業の効果からみた持続可能性の判断
- 「小さく生んで大きく育てる」という事業ノウハウの活用

- 4) 事業の企画や実施における社外の協力・連携体制
  - 組織の性格を生かしたサポーターとの関係づくり
  - プログラムの対象と内容により、関係者への説明順番・内容を変更
  - 「金沢まちなかキッズステージ」参加者の確保
- 5) 事業実現に向けた特徴と意思決定プロセス
  - 社長の判断力とゼネラルマネージャーの采配力・機動力
  - 役員会での最終意思決定ならびに進捗状況の報告
- 6) 事業実施に向けての課題
  - 持続的な運営資金等の確保

(4) 長浜地区 ..... 4-1-13

- 1) 新規事業の企画検討の背景・考え方
  - 多様なまちづくり会社のコーディネート役として設立
  - 町家の空き家が増加
  - 町家の活用等に対するニーズはあるが実績は低調
- 2) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス
  - 地域のキーパーソンによる事業の検討
- 3) 事業の企画や実施における社外の協力・連携体制
  - 事業の実効性の確保に向けた長浜市との連携
  - まちづくりへの高い志のある活性化協議会メンバーとの連携
  - 若手を中心とした協力関係づくり
- 4) 事業実現に向けた意思決定プロセス
  - 取締役会による決定を原則とした事業の方向付け
- 5) 事業検討にあたっての課題
  - 地域の各主体との共存の在り方
  - 事業のスピード感のギャップの解消
  - 事業性を判断する事業ノウハウの蓄積
  - 町家の改修費の確保
  - 町家の再生・活用に向けたファンドの立ち上げ

(5) 松山地区 ..... 4-1-17

- 1) まちづくり会社の課題や新規事業を検討した背景等
  - 中心市街地全体のまちづくりをマネジメントするための組織強化
  - 安定した収益源と企画立案・実施を担う人材の拡充
  - 「二番町まち駐車場」の事業化
  - 地価の下落とそれに伴う中心商業地周辺でのマンション立地の増加
  - 中心市街地の駐輪問題への対応をきっかけとした事業企画
- 2) まちづくりにおける組織の役割や関係機関との役割分担のあり方
  - 株式会社まちづくり松山と一般社団法人お城下松山の連携

3) 今回の新規事業企画の立案や検討プロセス	
○数年来の構想により練り上げられてきた延長線上の事業企画	
○外部協力者（企業）による提案が可能な立案プロセス	
4) 事業の企画や実施における社内の検討体制や社外の協力・連携体制	
○多様な主体が集まる経営企画会議による事業企画や事業進捗管理	
○松山市との連携	
○人的なネットワークを駆使した専門的ノウハウの調達	
5) 事業実施に向けた意思決定プロセス	
○経営企画会議等で立案・検討、取締役会で決定	
6) 事業実施に向けての課題	
○マンション低層部への機能誘導のための誘導策の導入	
○テナントリーシング等の専門的なノウハウの調達	
(6) 各地区の検討プロセスにみられる特徴の再整理	4-1-21
<b>5. 寄附や出資の集め方等、公益的な収益事業の手法について</b>	5-1-1
(1) 先進事例等に見る公益的な収益事業の手法の整理	5-1-1
テーマⅠ：「志ある資金」の調達	5-1-2
1. 公益的な事業活動に資金を提供するための出資金等の調達	
2. ニーズに沿った寄付プログラムの開発	
テーマⅡ：地域の企業・団体等との連携	5-1-27
3. 企業活動（CSR活動等）との連携	
4. 地域資源を活用したまちづくり	
テーマⅢ：新たな顧客の獲得	5-1-41
5. 社会動向を見据えた顧客の開拓・事業の展開	
6. 新たな市場（ニーズ）の開拓・マッチング	
(2) 有識者による講演の概要	5-1-1
1) 『「志ある資金」の調達』に関する講演概要	5-1-53
特定非営利活動法人パブリックリソースセンター 事務局長 岸本幸子氏	
2) 『地域の企業・団体等との連携』に関する講演概要	5-1-59
株式会社ピー・エス・サポート 村田元夫氏	
(3) アドバイザー提供資料	5-1-64
独立行政法人中小企業基盤整備機構 長坂泰之氏	

<参考資料>