

## まちづくり会社の設立・活動の手引き Q&A

はじめに／手引きの趣旨	.....	1
Q&A 一覧	.....	2
Q&A		
初動期	.....	3
発展期	.....	15
成熟期	.....	21

## はじめに／手引きの趣旨

### ●手引き作成の目的

- ・ 本手引きは、主に中心市街地のまちづくりを推進する主体である「まちづくり会社等（以下、まちづくり会社と略す）」を設立してこれからまちづくりに取組もうとしている方々あるいはこれから設立を想定している方々を対象として、設立及び活動に際して参考にしていただくことを目的としています。
- ・ いわゆる会社組織そのものの設立の仕方、運営方法などは他の手引き、参考資料等に譲るとして、ここでは、「中心市街地のまちづくり」を進める組織の設立、活動等についての考え方を提示するものです。

### ●手引きの構成

- ・ まちづくり会社について、設立から将来の展開にあたって、初動期、発展期、成熟期の3つのステージに分けて、その活動の考え方を提示します。初動期とは、設立から当初の主要事業を実施する段階、発展期はさらなるまちづくりの展開を目指して新たな事業へ取組む段階、成熟期は安定したまちづくりの活動を展開する段階を想定しています。
- ・ まちづくり会社の活動について、ヒト、モノ、カネの3つの視点から、各段階についてポイントを整理しました。ヒトとは人材や組織、モノは事業、カネは資金を想定しています。
- ・ なお、Q&A方式でポイントを整理しました。回答については、一般論的な考え方を示すとともに、具体のまちづくり会社の対応例を掲載しています。

### ●まちづくり会社の発展イメージ

- ・ 中心市街地のまちづくりを担うまちづくり会社の将来像として、次頁の図に示すように、地域密着型の公益性と企業性を併せ持ち、地域密着型のディベロッパーとして、ハード、ソフトの両面から、中心市街地の再生に取り組むことが期待されます。
- ・ まちづくり会社は、設立の初動期から発展期、成熟期に至り、ここで掲げた5つの性格を有する組織として成長していくことが期待されます。
- ・ 当初は、「公益性」と「企業性」を併せ持って、核となるリーディング事業を実施することが期待されます。発展期には、特に「ディベロッパー」的な役割を担って、中心市街地においてまちの更新に取り組むとともに、「地域密着性」をより高め、「マネジメント」に取り組む姿が期待されます。
- ・ 以上のようなステージごとのまちづくり会社の発展イメージを目指して、まちづくり会社の活動を推進していくことが考えられます。

■Q&A 一覧表

	I. 初動期	II. 発展期	III. 成熟期
まちづくり会社の 目指すイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーディング事業の実施</li> <li>・公益性、企業性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な開発への取組み</li> <li>・「ディベロッパー」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域への還元、マネジメント</li> <li>・「地域密着性」「マネジメント」</li> </ul>
①ヒト ・人材など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織の体制 Q1:どのような体制で組織を運営すればいいのでしょうか。</li> <li>●株式会社としての役割 Q2:株式会社として、株主への配当などはどう考えればいいのでしょうか。</li> <li>●行政、民間、市民・NPOとの連携 Q3:行政や商工会議所、民間、市民・NPOとは、どのような連携を図ればいいのでしょうか。</li> <li>●合意形成、利害調整 Q4:対立意見の調整、合意をどう図ればいいのでしょうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規事業を含む組織体制の確立 Q11:中心市街地のまちづくりを担う主体として、どういう組織づくりを目指せばいいのでしょうか。</li> <li>●まちづくりの人材発掘、育成 Q12:まちづくり会社の発展期においては、どういう人材が必要でしょうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織づくりの長期的な視点 Q16:まちづくり会社は、長期的にどのような視点から、組織づくり、あるいは再編を行えばいいのでしょうか。</li> <li>●組織としての継続性の確保 Q17:組織の継続性を図るために、人づくりについて留意すべきことは何でしょうか。</li> </ul>
②モノ ・事業など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●まちづくり会社としての事業への取組み Q5:まちづくり会社として、まず何をやればいいのでしょうか。</li> <li>●リーディング事業の組立て Q6:主要事業を成功に導くためのポイントは何ですか。</li> <li>●再開発事業への取組み Q7:これまで経験のない再開発事業にはどう取組めばいいのでしょうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●まちづくり会社としての次の事業展開 Q13:まちづくり会社として、次の事業展開について、どのような視点に留意すべきでしょうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域に還元する事業の実施 Q18:地域に還元する事業を実施していくために、どういうことに留意すべきでしょうか。</li> <li>●タウンマネジメント Q19:長期的視点から、まちづくり活動を推進していく上で、どういう取組みが必要でしょうか。</li> </ul>
③カネ ・資金など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本金の設定 Q8:まちづくり会社の資本金はどの程度必要ですか。</li> <li>●資金の調達 Q9:再開発事業などを実施する上で活用できる補助金や支援策、資金調達の方策などを教えてください。</li> <li>●活動を支える収益事業の実施 Q10:取組みやすい収益事業としてどのようなものがありますか。また、どういうことに留意すべきですか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●活動継続のための資金繰り Q14:活動を継続するため、まちづくり会社は一般的に、どのような資金繰りを行っているのですか。</li> <li>●新規事業実施のための財政基盤の強化 Q15:資本金を増資したいのですが、どうすればいいのでしょうか。また、留意すべきことは何でしょうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資金の地域循環、地域還元 Q20:地域社会の支援を得ながら、地域還元を図るために、どのような資金運用、活用が必要でしょうか。</li> </ul>

## I . 初動期

初動期とは、設立から当初の主要事業を実施する段階を想定しています。当初は、「公益性」と「企業性」を併せ持って、核となるリーディング事業を実施することが期待されます。

Q1:どのような体制で組織を運営すればいいでしょうか。

Q2:株式会社として、株主への配当などはどう考えればいいでしょうか。

Q3:行政や商工会議所、民間企業、市民・NPO と、どのような連携を図ればいいでしょうか。

Q4:対立意見の調整、合意をどう図ればいいでしょうか。

Q5:まちづくり会社として、まず何をやればいいでしょうか。

Q6:主要事業を成功に導くためのポイントは何ですか。

Q7:これまで経験のない再開発事業にはどう取組めばいいでしょうか。

Q8:まちづくり会社の資本金はどの程度必要ですか。

Q9:再開発事業などを実施する上で活用できる補助金や支援策、資金調達の方策などを教えて下さい。

Q10:取組みやすい収益事業としてどのようなものがありますか。また、どういうことに留意すべきですか。

Q1:どのような体制で組織を運営すればいいでしょうか。

Keyword : 専従職員、事務局、専門家

Ans.

- ・ 事務局として、専任のスタッフを確保することが、組織運営の成功を握る鍵といえます。中心市街地の立場から発想し、行動できる人材が必要とされます。また、行政や商工会議所等の関連組織からの出向という形であっても、中立的な立場で事業に取り組む環境を創出するとともに、事業の費用と効果を明確にする意味でも、まちづくり会社が給料を支払う専従職員としての位置づけが望まれます。
- ・ また、ハード事業を含む取組みに対しては、再開発等の事業経営に関する専門的な知識や経験が必要不可欠ですが、それを担うスタッフを全てまちづくり会社で抱える必要はありません。事業を推進するプロジェクトマネージャーなど、目的と必要に応じて、外部の人材を専門家として活用することが考えられます。そのための人材ネットワークの形成が期待されます。

事例

●(株)まちづくり長野(2003年1月設立)

- ・ 前身であるTMOの時代に、タウンマネージャーと事務局兼事業推進部長の2名の専任の実務型スタッフを外部から招聘し、商工会議所の職員とチームを編成し、中心市街地の活性化に取り組んだ。
- ・ 「TMO事務局」は、適切な意思決定、並びに統一かつ総合的なタウン・マネジメントを実施する立場から、タウンマネージャー並びに各事業担当、各事業委員会を設置している。

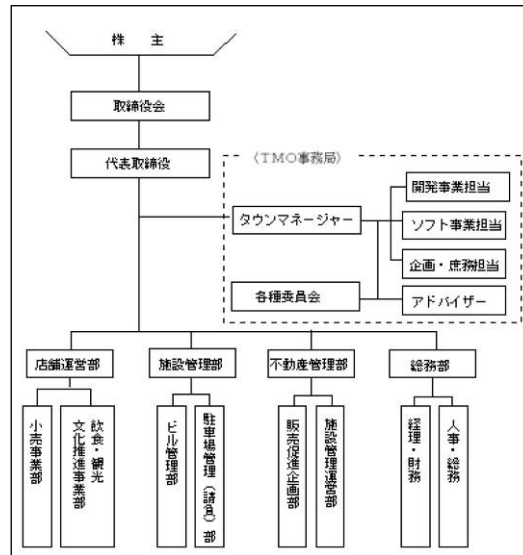
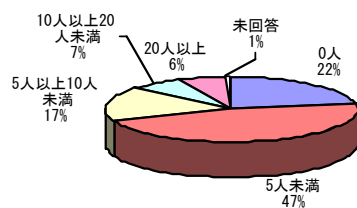


図 組織構成

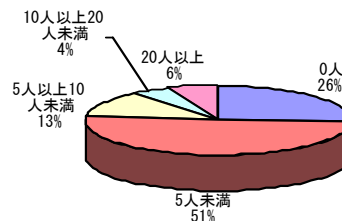
(参考)「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート調査

○全国のまちづくり会社等に対するアンケート調査では、約半数(47%)のまちづくり会社の専従職員数が5人未満で、給与を支払っている職員数も、約半数(51%)が5人未満でした

■専従職員数(n=142)



■うち給与を支払っている職員数(n=112)



出典:「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート(平成19年)国土交通省都市・地域整備局

Q2: 株式会社として、株主への配当などはどう考えればいいでしょうか。

Keyword : 公益性、企業性、配当、地域還元

Ans.

- 株式会社としてのまちづくり会社は、企業性ととともに、行政が出資する第三セクターとしての公益性を併せ持つものです。広く市民を巻き込むという意味で、まちづくりあるいは収益事業による利益は、株主に還元するというよりも、地域に還元されることの重要性を出資者に理解してもらうことが大切です。地域に還元されることによって、さらなるまちづくりへと発展させていくことが期待されます。
- 市民の関心を高めて、広く出資者を獲得するという意味では、出資者への「配当」があるのは、大きな魅力といえます。ただ、その場合の「配当」については、金銭としてだけでなく、多様な形を考えることが望まれます。例えば、市民が自由に利用できる場所が提供されること、市民が憩える快適な空間が提供されることなども、出資に対する「配当」と考えることができます。

事例

●株式会社ア・ラ・小布施 (1994年11月設立、長野県上高井郡小布施町)

- (株)ア・ラ小布施は、利益をまちづくりに還元することに賛同する出資者によって支えられています。下記のような経営哲学がホームページに掲げられています。

株式会社ア・ラ・小布施の経営哲学 (HPより転載)

りんご、栗と北斎、町並み修景などをキーワードに、独自性あふれる時代を拓いてきた小布施町に暮す私たちは、今後どのように町づくりを進めていくのが望ましいだろうか。一人でも多くの住民が「ここに住んでいてよかった」と、幸福感をもって暮らせるような、成熟した生活文化をもつ町にしたい。その為の手段として、私たち第三セクターの株式会社ア・ラ小布施を設立しました。(略)

ア・ラ・小布施の出資者は、賃金、労力、アイデアなど、持てる資源を提供するが、直接の見返りは求めない。事業活動の成果として、小布施町全体が向上することの恩恵を、活動に携わった住民として楽しみあう事とする。

以上の経営哲学を確認しあった人間集団の連帯感と、小布施という土地への限らない愛着。この二つを土台に、株式会社ア・ラ・小布施は発足しました。地方小都市「小布施町」の生活文化をいかにして高めるか。この視点から、多彩な人々とのダイナミックな交流が生まれるような企業体に仕立て上げてゆきたいと思っております。

●出石まちづくり公社 (1998年6月設立、兵庫県豊岡市出石町)

- 出石まちづくり公社では、観光センターやそば茶店、商業店舗や旅行代理店の経営、駐車場経営等により、設立の平成10年度より毎年1億円以上の売上げ(純利益は約半分)を維持しています。
- 出石町町民を含む株主に対して年数%の配当を出し、事業利益を株主に還元しています。(出典『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』)

表 出石まちづくり公社年度別経営概況 (単位:円)

	第1期 (平成10年度)	第2期 (平成11年度)	第3期 (平成12年度)	第4期 (平成13年度)	第5期 (平成14年度)	第6期 (平成15年度)	第7期 (平成16年度)	第8期 (平成17年度)
売上高	1億90万	1億3833万	1億7382万	1億6698万	1億9105万	1億6896万	1億6208万	
売上純利益	4522万	6143万	7813万	7570万	8729万	8572万	7827万	
販売費								
人件費	3051万	4398万	4183万	4254万	4192万	4350万	4531万	
一般管理費	1380万	2027万	3147万	2718万	2736万	2647万	2657万	
営業利益	91万	-282万	283万	698万	1802万	1576万	538万	
営業外損益	88万	-333万	-358万	-150万	1025万	-384万	-121万	
経常利益	178万	51万	641万	748万	777万	1960万	660万	
法人税等充当額	82万	31万	230万	240万	260万	770万	160万	
当期純利益	96万	-20万	411万	508万	517万	1190万	500万	
株主配当	無	無	2%	2%	3%	3%	3%	

第1期のみH10.7.24～H11.3.31まで、以降は3月末決算

Q3: 行政や商工会議所、民間企業、市民・NPO と、どのような連携を図ればいいでしょうか。

Keyword : 自律性、協力関係、専門家、ボランティア

Ans.

- ・ 組織運営などにおいて、当初は、行政や商工会議所、民間企業などの支援を受けることが必要不可欠と考えられますが、各種関係機関と対等な協力関係を形成しながら、徐々に自律を図っていくことが大切です。そのためには、例えば勉強会や研究会など多様な機会を通して、まちづくりとしての取組の目的や活動の方向性を共有するとともに、信頼関係を築いていくことが考えられます。
- ・ また、市民や NPO の協力は必要不可欠です。まちづくり、各種取組みにおける専門家的な立場からの関与、組織運営やイベントの実施などにおける労力の提供など、数を背景とした市民パワーは絶大です。市民の理解に基づく支援なくしてまちづくりの成功は期待できません。市民のボランティア・ネットワークと信頼ある協力関係の構築が期待されます。

事例

●株式会社まちづくり松山 (2005年7月設立、愛媛県松山市)

- ・ 松山市の中央商店街(大街道、銀天街など4つの商店街で構成)が出資、設立した(株)まちづくり松山では、アーケード内の道路空間を活用した大型映像装置やプラズマディスプレイの設置による情報(広告)発信事業を行っており、行政等関係者との連携を図っています。
- ・ 公共空間の道路空間の活用にあたって、松山市との間に3つの協定を締結しています。
  - ① 松山市中心市街地活性化事業連携協定書(地域経済課所管):官民連携して地域まちづくりに積極的に取組む
  - ② 道路管理協定書(道路管理課所管):安全で円滑な通行が確保された道路の維持機能と商店街の活性化企業との調和
  - ③ 中央商店街広告物活用地区協定書(建築指導課所管):屋外広告物に関する必要事項を定めて、まちなみの活力維持に資する
- ・ また、まちづくり松山の運営する情報発信基地「ほっとステーションおいでんか」を、愛媛大学地域創成センターのサテライト分室として、市民向け講座、大学の情報発信の場として活用するため、両者間で連携に関する覚書を締結しています。

□まちづくり松山へのヒアリングより

- ・ いい点も悪い点も隠さずに、お互いにオープンにしていたため信頼関係がうまれた。
- ・ 当初、まち会社はまちづくりに関するノウハウを有していなかったが、信頼関係の中で行政からいろいろな知恵を借りることができた。
- ・ 道路使用・占用許可について、申請する時は「まちづくり松山」の印がないと警察は受け付けないというルールがここ2〜3年の間にできた。
- ・ まち会社に変なことをしていないということを示すために理由等を明らかにしている。
- ・ 道路空間の利用にあたり、不法・違法行為がないように、また利用申請者の平等利用のために、大街道・銀天街内においては、まち会社がコントロール・調整の役割を果たしている。



**Q4: 対立意見の調整、合意をどう図ればいいでしょうか。**

Keyword : 中心市街地活性化協議会、部会、専門家

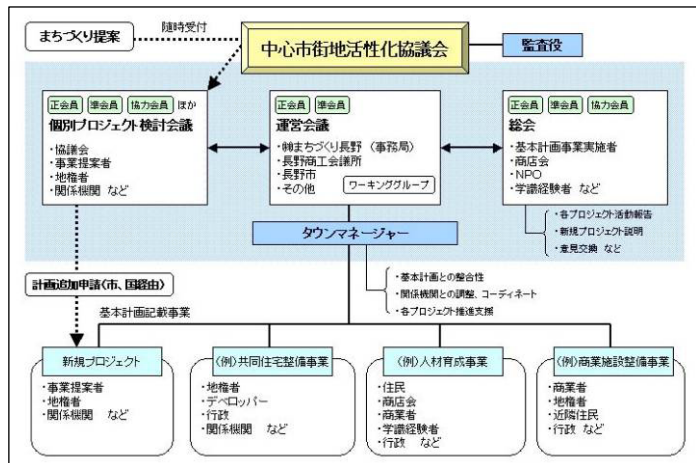
Ans.

- ・ まちづくりは多様な主体が参加するものであり、意見の対立が発生することは当然、予想されるものです。まちづくり会社に対立する関係者の仲介をする場合、まちづくり会社と他の関係機関が対立する場合などが想定できます。意見対立の調整、合意形成は開かれた場における協議によって解決することが多いものです。その意味では、多様な関係者が参画する「中心市街地活性化協議会」をまちづくり会社が上手く活用することが期待されます。
- ・ また、テーマごとに部会を設けて実質的な協議を進めたり、専門家による客観的な判断、アドバイスを受けることもひとつの方法として考えられます。いずれにしても、意見の対立の背景は常に異なるものであり、いろいろな場面での協議、議論の仕方を学びながら、意見の調整、合意形成を図っていくのと考えられます。

**事例**

**●長野市中心市街地活性化協議会**

- ・ 協議会は運営会議、個別プロジェクト会議、総会で構成されています。運営会議には、必要に応じて「ワーキンググループ」を設置し、住宅、商業、交通等の特定政策について研究を行うことができ、ここで実施的な検討、議論が進められているようです。
- ・ 運営会議は、設立（2006. 9. 27）から現在（2007. 12. 26）までに8回、基本計画認定後も、継続して開催されています。



**●越前市中心市街地活性化協議会**

- ・ 越前市中心市街地活性化協議会では、中心市街地の活性化にあたっての重要なテーマについて、協議会に3つの専門部会を設置し、検討を行い、必要な事項を定めることになっています。
  - ① まちなか居住推進部会：まちなか居住推進に関する事項、空家・空き地・空き店舗解消に関する事項等
  - ② まちなか賑わい創出部会：まちなか回遊・観光推進に関する事項、商業活性化に関する事項、まちなか賑わい活動に関する事項等
  - ③ 交通アクセス利便性向上部会：交通アクセスに関する事項、駐車場に関する事項等
- ・ 各部会は、協議会設立（2007. 7. 6）から現在（2008. 2. 18）までに、まちなか居住推進部会4回、まちなか賑わい創出部会6回、交通アクセス利便性向上部会3回が開催されて、取組みについて議論が進められている。



Q5:まちづくり会社として、まず何をやればいいでしょうか。

Keyword：ソフト、小さなこと、できること

Ans.

- ・ 本来は、中心市街地活性化の先導的な事業を担って設立されるものと考えられますが、組織の設立が先行し、具体事業が定まらない場合も見受けられます。今後、まちづくり会社を中心に、市民、商業者・地権者、民間企業等を巻き込み、一緒にまちづくりを推進していくための基盤づくりを始めることが大切です。まずは、例えばホームページの立ち上げに着手し、まちづくり会社の存在、役割を積極的にPRしていくことが考えられます。
- ・ その上で、まちづくり会社には、生活拠点づくりの視点から、市街地整備、街なか居住、公共公益施設、商業業務、公共交通などの施策、事業に取り組むことが期待されますが、大きなテーマ、方向性を設定した上で、そのまちづくりにつながるソフト的な取り組み、小さなことなど、できることに着手し、成功事例を積み重ねていながら、目的の実現に向けて取り組んでいくことが考えられます。

事例

●(株)まちづくりとやま(2000年7月設立、富山市)

- ・「まちづくりとやま」は設立以後、「賑わいづくり」、「情報発信」、「市民参加によるまちづくり」の3つを柱として、多様な取組みを展開してきました。

① 賑わいづくり(基盤整備)

インキュベータ・ショップ(ミニ・チャレンジショップ)、コミュニティバス「まいどはや」、とやまインキュベータ・オフィス、レンタルサイクル、街なかサロン「樹の子」、アーバン・アテンダント(ティーエンジェルス)、街なか観光の推進、ワゴンショップ「プチポケ」、素人芸人登録、にぎわい横丁、フォルツァ総曲輪

② 賑わいづくり(イベント・行事)

越中大手市場、街角パフォーマンス「マチツパ」、あつたか街フェスタ、中心商店街の事業支援

③ 情報発信

ホームページ、情報誌「シティ・ウォーカー」

④ 市民参加によるまちづくり

まちづくり工房、若者工房、まちづくりフォーラム、アイデア提案箱

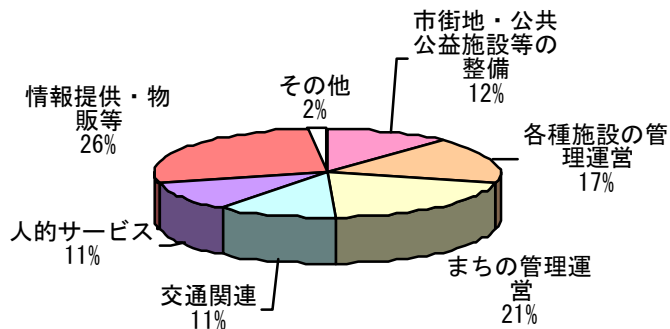


●パサージュ広場(青森市)

- ・ 青森市では、「青森市中心市街地活性化基本計画」(平成10年11月策定の旧計画)のコンセプトである「ウォークブルタウン(遊歩街)」に基づいて、青森駅前につながる通りに面して「パサージュ広場」が整備されました。広場に面して商業ベンチャー施設が配置され、パサージュ広場は市民の賑わいの場となっています。
- ・ そして、駅前には図書館等の公共施設の入った再開発ビルがオープンし、中心市街地において、回遊性と滞留性が高まり、来街者が歩いて楽しめるまちづくりが展開されてきました。

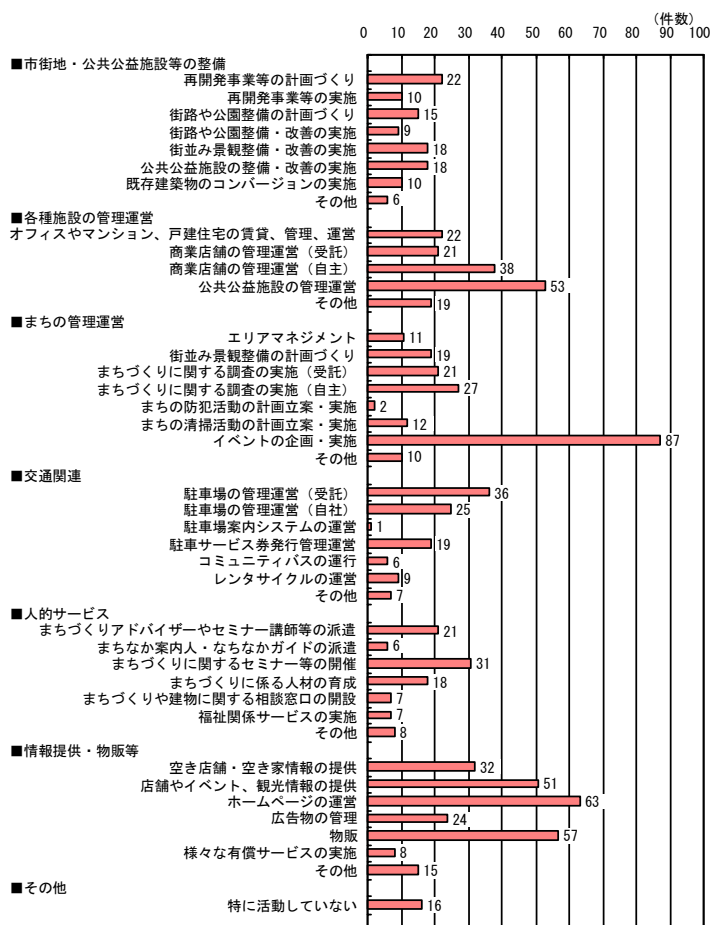
(参考)「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート  
 ○全国のまちづくり会社等に対するアンケート調査では、まちづくり会社が直近3年間（平成17～19年度）に実施した、あるいは実施中の事業のうち、最も多かったのは「情報提供・物販等」（26%）で、次いで「まちの管理運営」（21%）でした。

■過去3年間（平成17～19年度）の活動内容分類（n=175）



○まちづくり会社等において特に多かったのは「イベントの企画・実施」「ホームページの運営：情報提供・物販等」「物販：情報提供・物販等」「公共公益施設の管理運営：各種施設の管理運営」「店舗やイベント・観光情報の提供：情報提供・物販等」でした。

■まちづくり会社等の過去3年間の活動内容（複数回答）



出典：「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート（平成19年）国土交通省都市・地域整備局

Q6: 主要事業を成功に導くためのポイントは何ですか。

Keyword: フィージビリティ、ハードとソフトの連携、支援制度、専門家

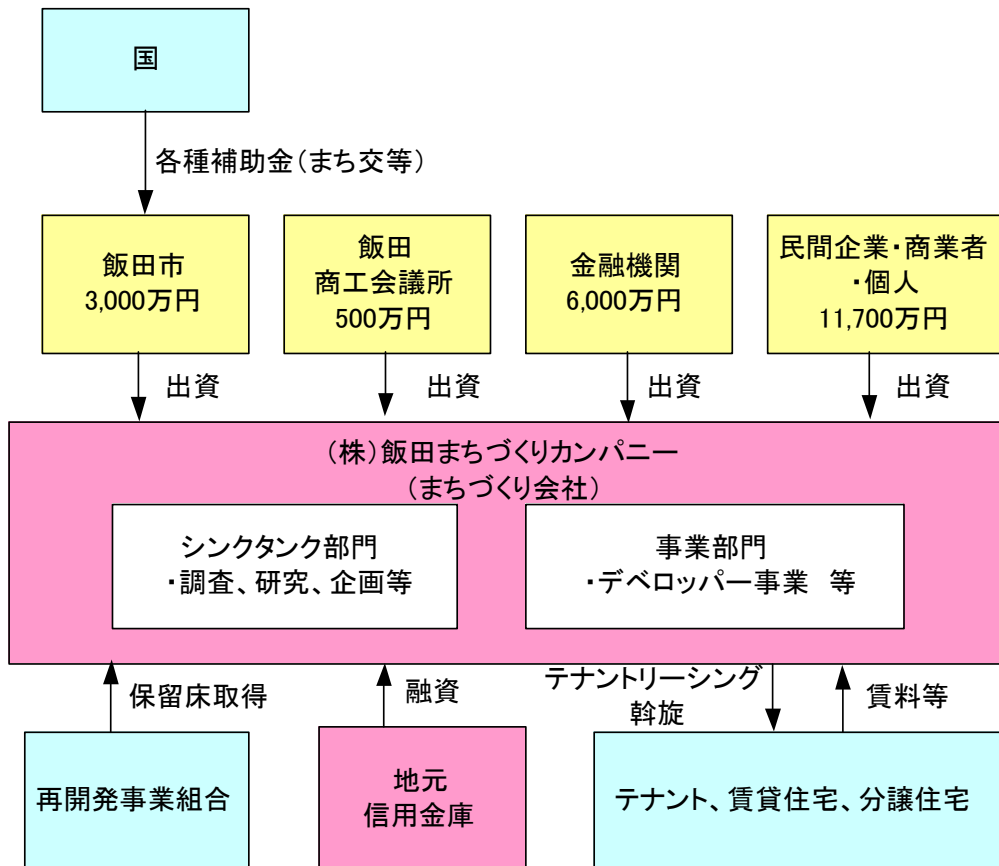
Ans.

- ・ 再開発事業などの取組みにおける失敗事例の多くに共通して言えることは、事業計画のフィージビリティ(実現可能性)検討が不足していることです。情報入手、データ把握、マーケティング予測、シミュレーションなどに基づき、コストやリスクの低減を図り、事業の実現可能性を高めることが大切です。
- ・ また、ハード事業においてもソフト的な視点を上手く連携させる工夫が必要です。例えば、集客的施設を作るというハード事業には集客のためのソフト施策が必要不可欠です。この場合、中心市街地活性化法に基づく各省庁の支援制度を組み合わせるなど戦略的に活用する視点が重要です。
- ・ 事業計画のフィージビリティ検討、ハードとソフトの連携など、いずれも専門的な知識や経験が必要となります。専門家の登用あるいはアドバイザーの活用などが望まれます。

事例

● (株) 飯田まちづくりカンパニー (長野県飯田市)

- ・ (株) 飯田まちづくりカンパニーは、社内に再開発やテナントリーシングなどを行う事業部門とは別に、事前調査(アンケート等)に基づくニーズ把握などを行うシンクタンク部門を設け、独自の調査・研究結果に基づく身の丈にあった事業を行っている。
- ・ また、そのような体制を構築することにより、事業の構想・計画段階から、保留床取得によるリスクの引き受け、テナントリーシングまでの一元的な管理体制を実現している。



Q7:これまで経験のない再開発事業にはどう取組めばいいでしょうか。

Keyword : 長期的視点、専門家、プロジェクトチーム

Ans.

- ・ 再開発事業は、実現までに長い時間を要する事業です。長期的視点に立った取組みが必要であり、そのためには、まちづくりの考え方、事業の方向性の明確化が必要です。一方で、社会経済状況の変化に対応して、事業計画の見直し、修正を図ることのできる柔軟な取組み体制が望まれます。
- ・ そのためには、関係者が専門的な知識を身につけることも必要ですが、専門家の関与が不可欠です。また、まちづくり会社だけで担えるものではなく、組織内外のメンバーによってプロジェクトチームを編成し、関係者が一体となって事業に取り組む姿勢が必要です。

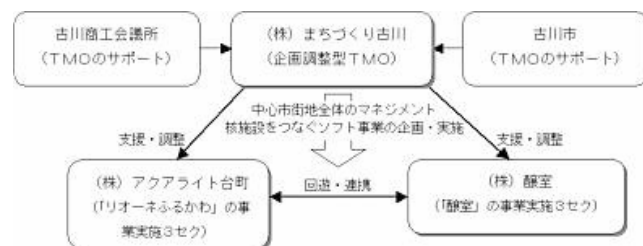
### 事例

#### ●古川地区における民間まちづくり会社によるまち再生事業（宮城県大崎市（旧古川市））

- ・ 若手商店主によって設立された民間まちづくり会社（1997年設立、52名の個人・法人の出資、資本金5,000万円）「台町TMC（タウン・マネジメント・センター）株式会社」が、個人施行者となり、商業、住宅、医療施設、カルチャー施設などの複合した「台町地区第一種市街地再開発事業」を実施。
- ・ 台町TMCは、98年に5億円の融資を受けて、「プラザホテル古川」新館を建設し、ホテル会社に賃貸事業を開始。2年目から黒字を計上し、商店街活性化の自主財源を確保。3年目には賃貸住宅事業を展開。
- ・ 大型店撤退跡地において、台町TMCの個人施行によるシネマコンプレックス事業を実施。台町TMCは、映画館運営事業に算入し、市と商工会議所の出資による第三セクター「アクアライト台町」が設立され、保留床を取得し、商業施設のテナント事業の管理運営を担っている。

#### ◎事業連携図

3セクTMOの「(株)まちづくり古川」とともに、事業を実施する2つの3セク「(株)アクアライト台町」と「(株)醸室」が同時に設立され、まちづくりが進められている。



#### ◎事業の経緯

- 1996年 活路開拓ビジョン調査報告
- 1997年 台町TMC(株)設立、「台町再開発プロジェクト基礎調査」
- 1998年 「まちづくり研究会」発足  
古川市中心市街地活性化基本計画作成
- 1999年 「台町・中里・駅前地区まちづくり研究会」設立  
古川市台町地区再開発基本計画  
古川市中心市街地活性化推進協議会設置
- 2000年 「台町・中里・駅前地区まちづくり準備会」設立  
市街地総合再生基本計画
- 2001年 TMO構想、(株)まちづくり古川・(株)アクアライト台町設立  
再開発事業「事業計画」着手
- 2002年 TMO計画
- 2003年 再開発事業個人施行事業認可（個人施行者台町TMC株）
- 2004年 再開発事業「権利変換計画」作成開始
- 2006年 3月建築工事竣工、シネコン先行オープン

#### 事業前



#### 事業後



Q8:まちづくり会社の資本金はどの程度必要ですか。

Keyword：事業計画、事業規模、配当、行政出資比率

Ans.

- ・ まちづくり会社の設立にあたっては、通常の株式会社の設立と同様に会社法の規定によります。資本金の最低金額は、現実的には、当初の事業計画、事業規模、当面必要な資金から設定するのが妥当と考えられます。ただし、純資産が300万円未満の株式会社については、配当が禁止されていますので、利益をまちづくりに還元するためには、純資産が300万円以上になるように資本金を設定する必要があります。
- ・ また、中心市街地活性化協議会を構成する「都市機能の増進を総合的に推進するための調整を図るのにふさわしい者」としての「まちづくり会社」となるためには、行政の出資比率が3%以上になるように資本金を設定する必要があります。

### 事例

#### ●出石まちづくり公社

- ・ 当初の出資金5,000万円の内、町2,500万円、商工会300万円、町民2,200万円（一株5万円、一般公募）。観光協会の事業部門を第三セクター方式でまちづくり公社として立ち上げた。町有地や施設を利用することから、県の指導により出資金の半額を町が持ち、また、地域全体で観光に取組んできた経緯を踏まえて、町民すべてに出資を呼びかけた。

#### ●まちづくり長野

- ・ 商工会議所の出資額（2,500万円）を基に、当初の活動、運営に必要な資本金として5,000万円を設定し、残りの2,500万円について、民間企業、NPO、商店会、個人の出資により設立。

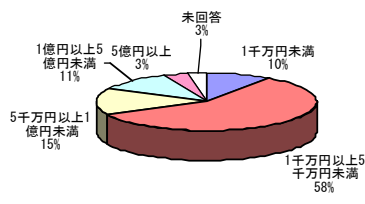
#### ●その他

- ・ 地元住民等（個人）が大半を出資しているまちづくり会社  
まちづくり利府（80.8）、白石まちづくり（71.0）、さくらんぼ東根まちづくり（91.5）、まちづくり小野（75.0）等
- ・ 商店街が大半を出資しているまちづくり会社  
旭川まちづくり（90.9）、ティエムオーニ崎（80.0）、高松丸亀町まちづくり（95.0）、まちづくり松山（77.5）等
- ・ 地元企業等が大半を出資しているまちづくり会社  
斜里工房しれとこ屋（95.1）、千厩まちづくり（92.5）、横須賀エリアマネジメント（94.0）、まちづくり臼杵（96.9）等

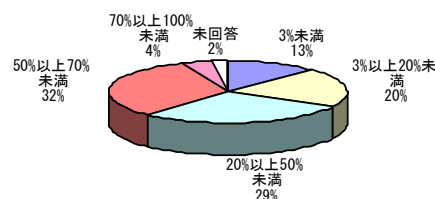
（参考）「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート調査

- 全国のまちづくり会社等に対するアンケート調査では、約6割（58%）のまちづくり会社等の資本金（払込）が「1千万円以上5千万円未満」でした。
- このうち、まちづくり会社等の資本金に対する行政の出資比率で最も多かったのは「50%以上70%未満」で約3割（32%）でした。中活法第15条でいう「まちづくり会社等」に該当しないもの（出資比率3%以下）も13%ありました。

■資本金（n=139）



■資本金に対する行政の出資状況（n=140）



出典：「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート（平成19年）国土交通省都市・地域整備局

Q9:再開発事業などを実施する上で活用できる補助金や支援策、資金調達の方策などを教えてください。

Keyword：補助金、寄付、借入れ

Ans.

- ・ 市街地整備・再開発、都市福利施設、街なか居住などのハード整備事業については、国土交通省のまちづくり交付金など様々な補助制度の活用に加え、経済産業省等他省庁の制度の活用が考えられます。また、(財)民間都市開発推進機構においても、民間事業への出資、低利の資金提供、「まちづくりファンド」への資金拠出などが行われています。こういった補助金、助成の活用が期待されます。
- ・ その上で、事業実施において不足する分については、自前で調達することが必要になります。この場合、市民からの寄付金も想定できますが、銀行など金融機関からの借入れが一般的な方法と考えられます。銀行からの借入れは、個人保証の問題などから難しい場合もあるため、何らかの行政支援も必要になると考えられます。

#### 事例

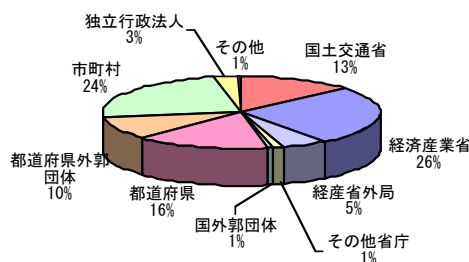
##### ●高松丸亀まちづくり会社（香川県高松市）

- ・ 先進的な資金調達（信託、SPC の活用）を実現しているほか、各種補助金（都市再生ファンド、中小企業高度化資金、戦略補助金等）を積極的に活用し事業性の向上を図っている。都市再生緊急整備地域にも指定。

(参考)「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート調査

○全国のまちづくり会社等に対するアンケート調査で「まちづくりや市街地の活性化に役立ったと思われるまちづくり支援策」を聞いたところ、その支援元で最も多かったのは「経済産業省」で26%でした。次いで多かったのは「市町村」の24%ですが、都道府県や市町村の支援策の大半は商業活性化やソフトの支援策であり、国土交通省以外の支援策は、基本的に経済産業省系（商業活性化）が中心となっています。

##### ■まちづくり支援策の支援元の割合（n=151）



出典：「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート（平成19年）国土交通省都市・地域整備局

Q10: 取組みやすい収益事業としてどのようなものがありますか。また、どういうことに留意すべきですか。

Keyword： 駐車場、物販、広告、イベント

Ans.

- ・ 事業の容易性、失敗の少なさという意味では、公的施設の指定管理者制度の活用が考えられます。また、駐車場経営による収益事業は、活用できる補助金が多いこと、事業としての立ち上げやすさ、ニーズがあること、経営の失敗が少ないことから、多くのまちづくり会社で取組まれています。
- ・ その他、地元特産品などの物販事業への取組みも多いようです。新しいものとしては、映像や電子媒体を使った広告による事業によって収益を上げているところが見られます。さらに、イベントを開催し、物販事業と絡めて、収益を上げる方法も考えられます。

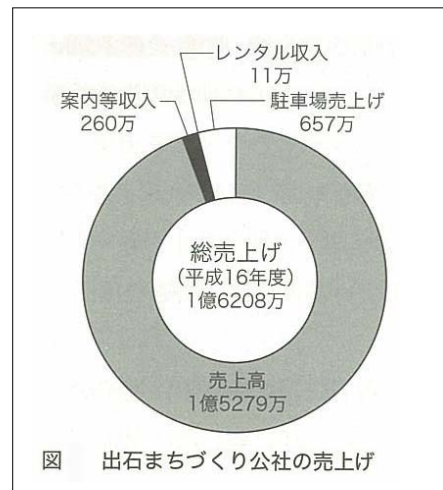
事例

● 駐車場経営による収益

- ・ 出石まちづくり公社では、街なかの遊休地（町有地）をまちづくり会社を買取り、駐車場として整備。平成16年12月～同17年3月までの駐車場売上げは657万円。

（右図出典『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』）

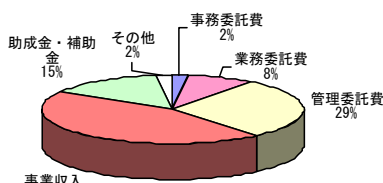
- ・ 金沢商業活性化センターでは、むさしパーキングネットの事務代行。買物の額に応じて『1時間サービス券』を提供、次回買物の際にサービス券を提示すると1時間までの駐車サービスが受けられる。



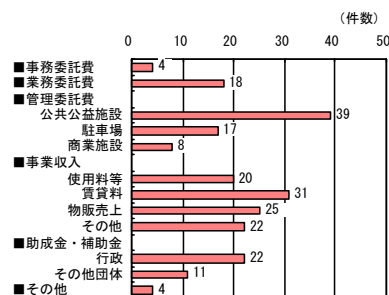
（参考）「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート調査

- 全国のまちづくり会社等に対するアンケート調査では、約半数弱（44%）のまちづくり会社等が事業収入を主な収入源としていました。次いで管理委託費が約3割（29%）でした。
- 主な収入源の内訳を見ると、公共公益施設の管理委託費を主な収入源とするものが最も多く（39件）、次いで、テナントの賃貸料による収入（31件）でした。

■ 主な収入源（n=221）



■ 主な収入源の内訳（n=221）



出典：「中心市街地活性化に係る「中心市街地整備推進機構」及び「まちづくり会社等」に関するアンケート（平成19年）国土交通省都市・地域整備局

## II . 発展期

発展期はさらなるまちづくりの展開を目指して新たな事業へ取り組む段階です。特に「ディベロッパー」的な役割を担って、中心市街地においてまちの更新に取り組むとともに、「地域密着性」をより高め、「マネジメント」に取り組む姿が期待されます。

Q11: 中心市街地のまちづくりを担う主体として、どういう組織づくりを目指せばいいでしょうか。

Q12: まちづくり会社の発展期においては、どういう人材が必要でしょうか。

Q13: まちづくり会社として、次の事業展開について、どのような視点に留意すべきでしょうか。

Q14: 活動を継続するため、まちづくり会社は一般的に、どのような資金繰りを行っているのですか。

Q15: 資本金を増資したいのですが、どうすればいいでしょうか。また、留意すべきことは何でしょうか。



Q11: 中心市街地のまちづくりを担う主体として、どのような組織づくりを目指せばいいでしょうか。

Keyword : まちの更新、ディベロッパー

Ans.

- ・ 中心市街地は商業、業務、居住、文化、医療福祉等の多様な都市活動によって成り立っています。こういった都市活動の持続性、活発化を図るためには、中心市街地への多様な投資が必要です。具体的には、インフラや施設等のハード整備を含んだ、まちを更新する適切な取り組みが必要といえます。まちづくり会社には、企業性と公益性を併せ持った「ディベロッパー」としての組織づくりが期待されます。
- ・ この場合、どのような更新を行えばよいか問われます。バブル期に破綻をきたしたような過大な開発計画ではなく、それぞれの地域の実情に対応した、地域に密着した適切な形、あり方を探っていく姿勢が必要と考えられます。

事例

● (株) 飯田まちづくりカンパニー (長野県飯田市)

- ・ 飯田まちづくりカンパニーは次のような「視点」と「基本コンセプト」に基づいて、市民のためのまちづくり事業を行っています。

「中心市街地再生に向けた5つの視点」

- ①まちづくりの原点に戻り、生活（住宅）と交流（商業・イベント）と仕事（オフィス）等の都市型機能を合わせ持った、安全で便利で快適な、暮らしよい環境を目指す視点。
- ②中心市街地全体が一つの共同体であり、公共性を持った市民財産であるという視点。
- ③中心市街地の土地、建物の所有と利用に関して、生活者の立場に立ったより合理的な権利関係の調整、マネジメントを行う視点。
- ④土地、建物の所有者およびそこに生活する人々の利益、つまり商業地、生活地としてのポテンシャルを向上させる視点。
- ⑤常に住民の合意形成を大切にした市民主導の視点。

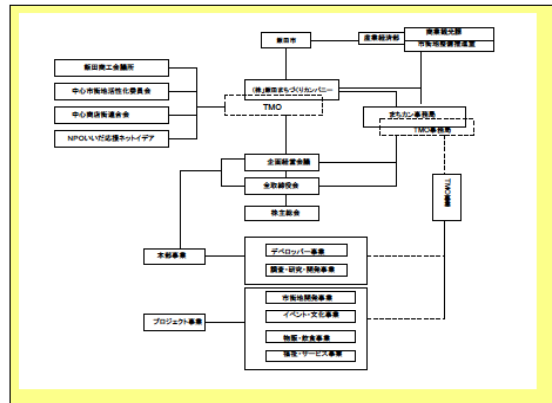
「基本コンセプト」

- 商業だけでは活性化できない。生活に必要な機能を集積させ、定住人口を増やす。
- 住民が安心して集まることのできる場所を提供する。
- これらを実現するために、都市機能再編のための再開発を実施する。
- 再開発にあたっては、事前の調査に基づいた、身の丈にあったまちづくりを実施する。

◇主な事業

事業名	内容
ディベロッパー事業	① 橋南第一地区市街地再開発事業 ・住宅販売 ・テナント賃貸 ・駐車場賃貸 ・ビル管理
	② 橋南第二地区市街地再開発事業 ・住宅販売 ・テナント賃貸 ・ビル管理
	③ 堀端地区優良建築物等整備事業 ・住宅販売 ・住宅、テナント賃貸 ・ビル管理
プロジェクト事業	① 高齢者住宅の供給 「アシストホームりんご」
	② 商業テナントビル 「まちカン2002」
	③ 物販飲食事業 「りんご並木三連蔵」管理運営受託
	④ イベント文化事業 「IIDAMAVE」への支援
	⑤ NPO法人いいだ応援ネットイデアへの支援

◇組織図



Q12:まちづくり会社の発展期においては、どのような人材が必要でしょうか。

Keyword：人脈ネットワーク、事業推進者、経営的センス

Ans.

- ・ ひとつは、利用者、事業者など多様な関係者間のコミュニケーションを促進するとともに、内外からの多様な協力、支援に支えられる「人脈ネットワーク」の形成が期待されます。
- ・ その一方で、目的とする事業の推進に向けて、多様な関係者のニーズを正しく理解し、関係者間の必要な調整を行うとともに、強い意欲を持って取組み、努力を惜しまない「事業推進者」としての役割が期待されます。
- ・ また、事業を展開する上で、コストと採算性のわかる商業的センス、データや調査を分析し活用する能力、基本的なマーケティング理論の理解など、「経営的センス」が必要不可欠です。まちづくり会社は、こういった資質を有する人材を確保、育成していくことが望まれます。

事例

●(株)まちづくり長野

- ・ 実務の最高責任者、タウンマネージャー、経営管理部長の三名はいずれも流通業での経営担当経験者であり、業界の経営戦略に明るい人材であった。

●(株)飯田まちづくりカンパニー

- ・ 再開発事業の実施を通して、国の行政機関、再開発事業やまちづくりに関する研究者、実務者の専門家等を含め、全国レベルの人脈、ネットワークを形成。
- ・ 再開発事業におけるフィージビリティスタディを通して、事業ノウハウを蓄積。

●高松丸亀町まちづくり(株)

- ・ まちづくりの研究者、実務者の専門家等のネットワーク形成。
- ・ 事業フィージビリティの検討。

参考：イギリスのタウンセンターマネージャーに必要とされる能力

- ・ 多様なパートナーの異なった目標・目的を正しく認識する能力
- ・ いろいろな人と良好な関係を築く能力
- ・ 具体的活動について関係者から理解を得る能力
- ・ 目標を達成するために必要となる活動の調整・優先順位付けを行う能力
- ・ 活性化への強い関わり、目的達成への強い意欲と努力
- ・ 事業のコストと採算性がわかる商業的センス
- ・ データや調査の重要さが理解でき、これを分析し、結論を引き出すことができる能力
- ・ 中心市街地の主要利用者と利害関係者を意識し、中心市街地発展のダイナミズムを理解する能力
- ・ 基本的なマーケティング理論、特にプロモーションパブリシティに関する理論を理解し、

Q13:まちづくり会社として、次の事業展開について、どのような視点に留意すべきでしょうか。

Keyword：管理運営（メンテナンス）、都市開発事業

Ans.

- ・ 初動期において展開した事業によって整備した施設の管理運営(メンテナンス)に留意する必要があります。施設の大規模な修繕や更新などによる新たな費用負担の発生も考慮に入れて、管理運営計画を検討し、設定しておく必要があります。
- ・ また、ディベロッパーとして、新たな事業展開にあたって、都市開発事業への着手が期待されます。この場合の都市開発としては、Q11 で触れたように大規模な再開発事業ではなく、事業の実現性という視点からも、まちづくり会社の体力に見合った事業展開を考えていく必要があります。

#### 事例

##### ●(株)四番町スクエア(滋賀県彦根市)

- ・ 敷地面積 1.33ha、権利者数 77 名、総事業費 27 億 6800 万円、施工期間平成 11 年～平成 18 年。平成 15 年、(株)四番町スクエアを設立。開発コンセプトとして「大正ロマン」をテーマとして景観を統一。
- ・ まちづくりのための区画整理という考え方にに基づき、「集約換地」、「飛び換地」を行い、空き店舗や未利用地を集約し、集客の中核施設(四番町ダイニング、彦根まちなかプラザ、駐車場)を建設。
- ・ 事業の実施体制として、4つの組織が設立された。
  - ① 土地区画整理組合：土地の基盤整備
  - ② 本町地区共同整備事業組合：区画整理事業で対応しきれない事業を担当する組織。地権者が拠出した資金により、区画整理事業ではできないような「まちづくり事業」を担当
  - ③ (株)四番町スクエア：共同利用街区の集客の核施設を運営する会社。
  - ④ (株)四番町スクエア協同組合：地域の商店街活動を掌握し、(株)四番町スクエアと共同して施設の管理を行う。
- ・ 事業終了後は、(株)四番町スクエアと四番町スクエア協同組合が分担して、まちの管理を行っている。路地、植栽、休憩施設、水景施設等の管理は協同組合の分担。



Q14:活動を継続するため、まちづくり会社は一般的に、どのような資金繰りを行っているのですか。

Keyword：事業費、活動費

Ans.

- ・ 事業費の資金調達としては、Q9で上げたように、国土交通省はじめ経済産業省等他省庁の制度による補助金・助成の利用が中心となります。その他、リースの活用、テナントからの建設協力金等が考えられますが、基本的に不足する事業費分については、金融機関等からの借入れが必要になります。
- ・ また、組織運営に関わる活動費としては、Q10 で上げたような各種収益事業の他、再開発ビルの管理運営による収益などが想定できます。

事例

●(株)黒壁(滋賀県長浜市)

- ・ 「(株)黒壁」は、当初、民間企業より8名の有志が集い、長浜市の支援を受け出資総額1億3千万円で設立し、現在の資本金は、4億4千万円となっている。総売上は年間7億円程度、純利益は3～400万円程度である。事業実施に当たっては、融資等を必要とするが、商工会議所役員の個人保証となる。

●(株)四番町スクエア(滋賀県彦根市)

- ・ 土地区画整理事業は、市がほぼ全額を土地区画整理事業組合に補助。
- ・ まちづくり会社「(株)四番町スクエア」は、平成15年出資者6名、約2100万円の資本金でスタート、その後、9775万円となった。主な出資者は、共同整備事業組合(約32%)、(株)平和堂(約30%)、彦根市(約10%)となっている((株)平和堂は、地元のスーパーで、H8年に断念した再開発事業計画の核テナント)。
- ・ (株)四番町スクエアは、集客核施設の建設にあたり、滋賀銀行から5300万円の融資を獲得。テナント賃料、集客施設(食賓館)、駐車場収入が収入源となっており、駐車場事業の収入が最も多い。

●(株)まちづくり長野(長野県長野市)

- ・ まちづくり会社の資本金(5千万円)は長野商工会議所、中小企業者、大企業)から調達。その後、ばていお大門整備時に市の出資(500万円)も受け増資し、資本金8千万円。TOMATO食品館の改修費約1億円のうち3千万円は金融公庫より商工会議所役員の個人保証により融資を獲得、約5千万は補助金。H15-17は家賃補助も受ける。今後役員の任期もあり資金調達の継続性が課題。
- ・ ばていお大門「蔵楽庭」の改修費5.5億円のうち1.5億円の借り入れは、役員の個人保証が得られず難航したが、商工中金より融資を獲得。国・市の補助金約1.4億円づつ、建設協力金約1.2億円。現在は地元金融機関からの融資も受けているが、まちづくり会社が黒字転換するまでは融資を受けられなかった経緯もある。

●豊後高田市観光まちづくり(株)

<政策投資銀行>

- ・ 地域再生計画に基づく全国初めての出資(900万円)。
- ・ 株主間協定(預金積立、3年ごとの契約見直し)で出資に値しうる経営安定性、出口戦略(最終的には地元投資家・地域金融機関へ)を確保。
- ・ 政府系金融機関の出資により地方銀行のリレーシオンバンキングの推進を支援。

<大分みらい信用金庫>

- ・ 大分みらい信用金庫では、地域振興のため「昭和のまちづくりローン」を実施している。このローンは店舗の改修・新規出店に係わる費用を1000万円を限度に融資する(2.5%10年)。事業計画等の一般的な融資条件に加えて商工会議所会頭の認定書が必要。400-500万円規模の融資が多く、約6400万円程度(14件)の融資が実施されている。

Q15:資本金を増資したいのですが、どうすればいいでしょうか。また、留意すべきことは何でしょうか。

Keyword：出資者、出資比率

Ans.

- ・ 新たな事業展開を進める上で、組織としての体質強化を図る意味から資本金の増資も視野に入れておくことが想定されます。増資にあたって、出資者として、地元企業、金融機関、市民などに協力を依頼する上で、まちづくり会社の今後の活動の方向性、計画事業の具体性などを明確にしておくことが必要と考えられます。なお、出資に関連して、既存の法律(新会社法、金融商品取引法、出資法等)に抵触することのないよう、留意が必要です。
- ・ また、増資に際して、まちづくり会社への出資比率の是正を図ることが考えられます。設立当初、行政の出資比率が高く、行政主体であった場合には、民間出資比率を高めることによって、民間主体に移行し、組織としての自立性を高めていくことが望まれます。

事例

●(株)出石まちづくり公社

- ・ 豊岡市と周辺5町の合併を控え、公社の体質強化を図るため、資本金5,000万円を9,800万円に増資することを決定。
- ・ 増資によって、借地一切を町から購入。また、金融機関からの借入金で、駐車場を購入。駐車場収入は借入金の返済及び収入源となる。
- ・ 出石町の出資額2,500万円の内の、500万円を出石町観光協会へ譲渡。その結果、観光協会とまちづくり会社のつながりが発生するとともに、行政の持ち株比率は50%から20.4%となり、行政からの自立が進んだ。

表 出石まちづくり公社の現況  
(平成18年3月31日現在)

(1) 資本金

区分	当期末	備考
資本金	9800万円	

(2) 株式の状況

発行済株式総数	1960株
当期末株主総数	330名

大株主	所有株数	持ち株比率
豊岡市	400株	20.41%
出石観光協会	100株	5.10%
出石町商工会	60株	3.00%

●(株)まちづくり長野

- ・ 設立当初5,000万円の資本金から、活性化の口火を切る事業(「TOMATO食品館」、「ばていお大門整備事業」等)に取組むため、3,000万円の増資(長野市500万円、民間企業等2,500万円)を実施。

出資者	株主数	出資額(万円)	出資比率(%)
長野商工会議所	1	2,600	32.50
長野市	1	500	6.25
中小企業者(商店街、事業者等)	65	1,325	16.56
大企業者(流通、建設、金融、放送等)	20	3,045	38.06
その他(NPO、個人)	4	530	6.63
計	91	8,000	100.00

### Ⅲ . 成熟期

成熟期は安定したまちづくりの活動を展開する段階を想定しています。発展期に引き続き、「ディベロッパー」として、「地域密着性」をより高め、「マネジメント」に取り組むことが期待されます。

Q16:まちづくり会社は、長期的にどのような視点から、組織づくりあるいは再編を行えばよいでしょうか。

Q17:組織の継続性を図るために、人づくりについて留意すべきことは何でしょうか。

Q18:地域に還元する事業を実施していくために、どういうことに留意すべきでしょうか。

Q19:長期的視点から、まちづくり活動を推進していく上で、どういう取り組みが必要でしょうか。

Q20:地域社会の支援を得ながら、地域還元を図るために、どのような資金運用、活用が必要でしょうか。

Q16:まちづくり会社は、長期的にどのような視点から、組織づくりあるいは再編を行えばよいでしょうか。

Keyword：地域還元、マネジメント

Ans.

- ・ ディベロッパー的な側面に加えて、生活空間の質を高める視点から、地域に根ざしたビジネスを展開し、地域経済の循環を促す事業を推進する組織づくりが期待されます。
- ・ この段階に到ると、取組みは多様化していることが予想されます。多種多様な取組みを一元的に運営していく組織構造とするか、まちづくり会社として担うべき機能を明確化するとともに取組みも限定化した組織への再編を目指すことが考えられます。取組みの多様化とともに組織を大きくし、財政基盤を強固にしていくことも想定できますが、地域密着型のディベロッパーとしてのまちづくり会社を中心として、その周りに多様な取組みを担う数多くの組織とネットワークを形成し、中心市街地の総合的なマネジメントを展開する姿が想定されます。

事例

●(株)黒壁

- ・ 長浜では、(株)黒壁以外にもさまざまなまちづくり組織が活動している。黒壁から派生した組織、活動が役割分担をしながら、黒壁と連携して、地域のまちづくりを担っている。主体的な役割を担っている組織を以下に紹介する。
- ・ 黒壁(株)：第三セクター株式会社。企業経営のノウハウを熟知する民間企業の経営者が主導する。現在は主として、観光事業を実施。
- ・ 新長浜計画(株)：空き店舗を大家から借り受け、まちにあったテナントを選別して貸す不動産事業を展開。
- ・ NPOまちづくり役場：任意団体として平成10年に設立し、平成15年にNPO法人化。プラチナプラザ事務局、黒壁グループ協議会事務局、地元ラジオ局のサテライトスタジオ等様々なまちづくり事業を実施するとともに、情報の受発信基地の役割を担っている。

Q17:組織の継続性を図るために、人づくりについて留意すべきことは何でしょうか。

Keyword：システム

Ans.

- ・ まちづくりの成否が、特定の個人のリーダーシップや資質に大きく影響を受ける場合があります。カリスマ的なリーダーの出現への期待が高まりますが、長期的な視点に立てば、組織の継続性は、個人ではなく、組織を構成するメンバーの役割分担、協力体制が明確化されたシステムによって保たれるものと考えられます。
- ・ まちづくり会社においては、これまでの取組みにおいて培われた蓄積されたまちづくりのノウハウ、情報ネットワークや関係者とのパートナーシップなどの資産が、特定の個人に留まるのではなく、組織として円滑に引継がれていくことが期待されます。

Q18: 地域に還元する事業を実施していくために、どういうことに留意すべきでしょうか。

Keyword : 地域循環、地域固有の価値

Ans.

- ・ Q16 でも触れましたが、生活空間の質を高める視点から、地域に根ざしたビジネスを展開し、地域経済の循環を促す事業への取組みが期待されます。地場産業や地域活動との連携などにより、地域のヒト、モノ、カネが循環する持続可能な地域経済の構築が期待されます。
- ・ また、地域固有の価値に根ざした事業への取組みが期待されます。地域の人たちにとっての住み良さ、他にはない魅力づくりを目指すことが大切です。

Q19: 長期的視点から、まちづくり活動を推進していく上で、どういう取組みが必要でしょうか。

Keyword : タウンマネジメント

Ans.

- ・ 個別の事業の実施で終わらず、ハード、ソフトの両面からマネジメントを継続することが重要であり、引いては中心市街地のタウンマネジメントへの展開が期待されます。中心市街地における公園や広場などの公共的空間に留まらず、民間空間を含めて、合理的な活用を図り、まちの賑わいを創出する総合的な取組みが期待されます。
- ・ また、中心市街地の再生が進まない大きな原因として、土地、建物の権利関係の輻輳化、郊外に比べて相対的に高い地価などによって、土地の流動化が進まないことが挙げられます。適切な規模の再開発や土地の暫定的な利用、定期借地権の活用などによって、やる気のある人(地権者)が土地を有効に活用できるような取組みが期待されます。

Q20: 地域社会の支援を得ながら、地域還元を図るために、どのような資金運用、活用が必要でしょうか。

Keyword : まちづくりファンド、BID

Ans.

- ・ 地域住民や地元企業等が自らの地域、まちの再生のために、資金を拠出して、まちづくり基金(ファンド)を設立する取組みが全国各地で見られます。まちづくり会社の取組み、継続的な組織運営などにおいて、こういった地域の資金が投入されることが期待されます。
  - ・ また、米国のBIDのように、行政が特別税等の形で負担金を徴収し、その資金をまちを維持管理する「まちづくり会社」に交付する仕組みは現行の日本の法制度では不可能であるが、エリア内の公共施設管理者からの助成金、地権者の負担金等で維持管理のための自主財源を確保する試みは、先行的に展開されている。
- ※BID(ビジネス・インフラ・ディストリクト: 特定エリアを対象に、強制的に負担金を徴収し、地域経営の財源にあてる仕組み)