

官民連携事業の推進のための自治体 プラットフォーム形成支援等業務

箱根町仙石原まちづくりプラットフォームに かかる参考資料

平成31年1月23日

PwCアドバイザリー合同会社

まちづくり組織とは

- 地域住民が中心となってまちづくりを推進するに当たって、まちづくり会社等のまちづくり組織を活用することが有効となる場合がある。
- まちづくり組織には、まちづくりの方針決定や関係者の調整を行う「マネジメント型」や、まちづくり組織自体が事業を行う「出資型」等が考えられる。

概要

- ✓ まちの中心部などで事業としてまちづくり活動に取り組んでいる会社
- ✓ まちづくり会社の取組は不動産業から特産品販売等まで様々ですが、継続的に「地域を動かす・変えていく」仕組みとして期待されている

経産省「まちづくり会社がまちを動かす」より

基本類型

マネジメント型

地域の新コンセプト・コンテンツ創造や、まちづくりに対する意識の醸成など、まちづくり会社が地域ステークホルダー意識を統一することでまちづくりをけん引する。

出資型

遊休資産の購入や、地域における新規事業への融資によるサポートなど、まちづくり会社が出資する側に回ることによってまちづくりをけん引する。

その他

発展型

マネジメント型として事業を開始するが、事業を継続することによってケイパビリティが上昇したり、地元ニーズが変わることにより、出資型まちづくり会社の機能も持つようになったもの。

まちづくり組織の活用事例

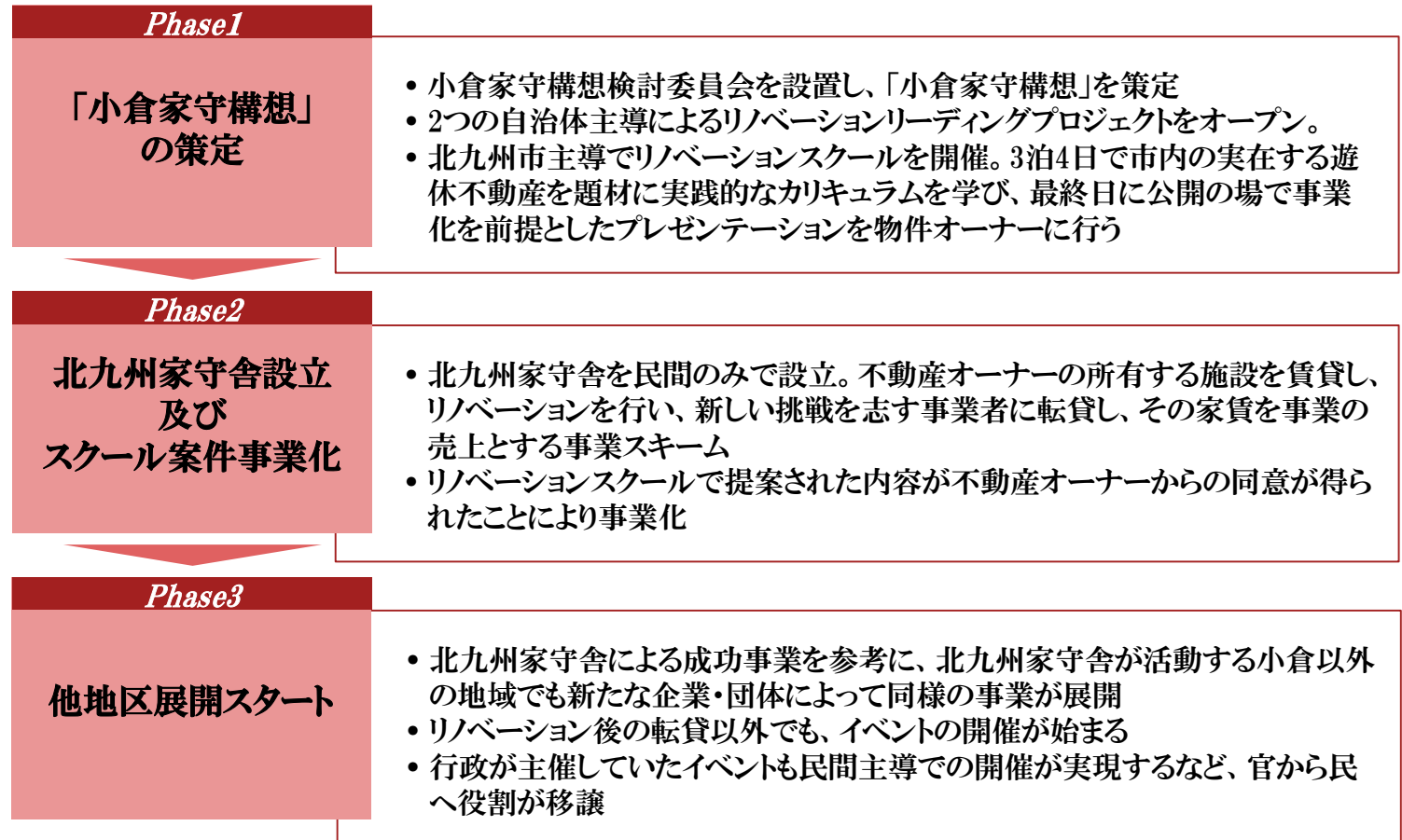
- マネジメント型及び出資型のまちづくり組織を活用した事例として、以下に示す4つの事例を整理した。

	地域	事例名	概要	ポイント
マネジメント型	福岡県北九州市	遊休不動産再生での新コンテンツ創造まちづくり	遊休不動産に困る不動産オーナーと新しい挑戦を志す事業者をマッチングするため、まちづくり会社が事業計画立案・不動産マッチングを支援。不動産はリノベーションを行い、価値を上げたうえでマッチングを実施。	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社を不動産オーナーと事業者の仲介役としたことによりリスクを限定。
	静岡県熱海市	地域資源掘り起しと滞在型保有地への変革	高層ビル増加等、昔の街並みの変化に危機を感じた地元有志がNPO法人と家守会社を設立。地域の資源を掘り起こし、元の街並みを活かしたまちづくりを実施。	<ul style="list-style-type: none"> NPO法人がコミュニティ意識の醸成等を行い、家守会社が外部の人たちを巻き込む事業を推進する等、役割を分担。
出資型	香川県高松市	まちづくり会社による統一コンセプトに基づくテナントミックス	各店舗ごとのテナントリーシングではなく、商店街全体を一つのショッピングセンターに見立て、包括的なテナントミックスを実施。土地の所有と利用を分離し、建物を一体的に管理し、適切な施設・業種の配置を実現。	<ul style="list-style-type: none"> 土地の所有と分離を行ったことにより、個人最適と全体最適の両方を実現。 市の出資も得て第三セクター会社を設立したことにより行政支援を獲得。
	岩手県紫波町	官民複合施設を核とした集積拠点の形成	官民連携によるまちづくりを目指し、民間主導で町有遊休地に官民複合施設を整備し、まちに公共部分を売却。事業構想段階から市民の意向や市場性調査を実施していたため、効果的な資金確保やテナント誘致を実現。	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携事業のため行政支援を獲得。 主要施設が建った後に他事業者も参加して新規施設が建設できる仕様となっていたため、多様な事業者による進行が実現。

マネジメント型①:北九州市の遊休不動産再生での新コンテンツ創造まちづくり

- 遊休不動産に困る不動産オーナーと新しい挑戦を志す事業者をマッチングするため、まちづくり会社が事業計画立案・不動産マッチングを支援した。
- 不動産はリノベーションを行い、価値を上げたうえでマッチングを実施し、新しい挑戦を志す事業者の開店等に繋げることに成功した。

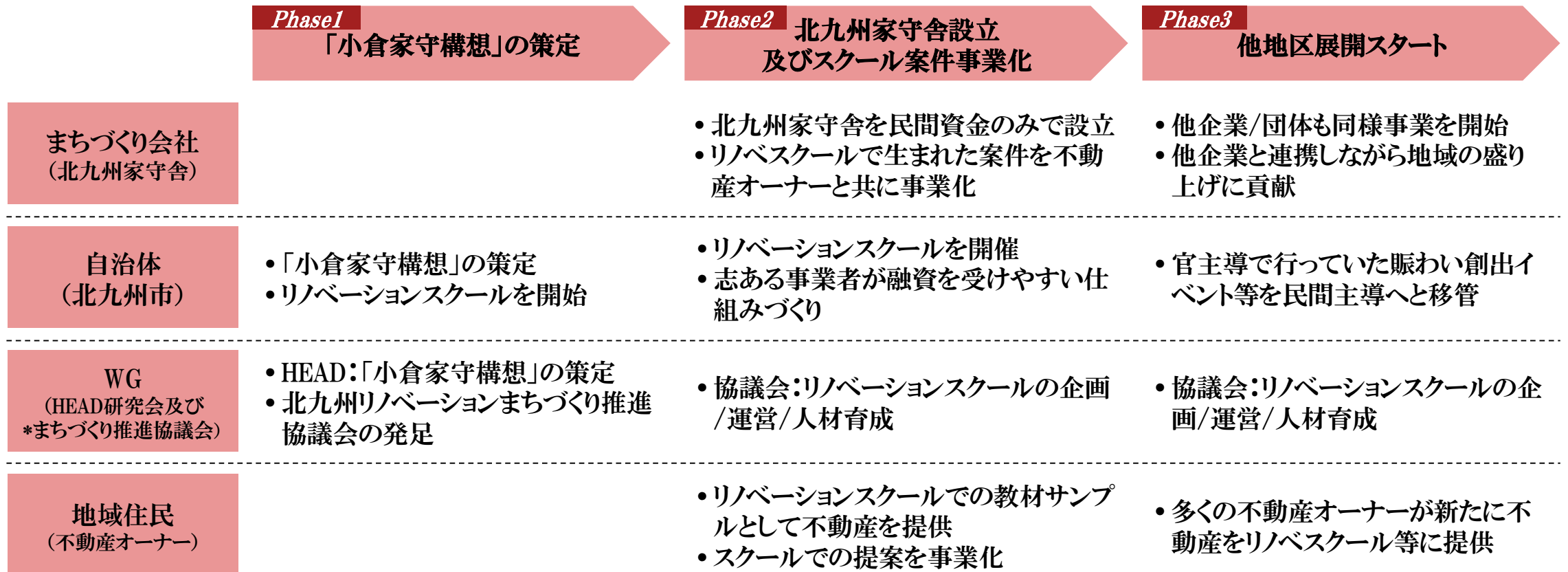
社名	北九州家守舎
設立年	2012年
来歴	製造業や企業支社の転出等により、空き店舗等が目立ち始めていたため、それら不動産を新しい事業を志す若者とマッチングし、地域全体の再生・波及を図ったリノベーターやインキュベーターにより創業。



内閣府、国土交通省、北九州市資料より作成

マネジメント型①:北九州市の遊休不動産再生での新コンテンツ創造まちづくり

- 自治体と協議会が「小倉家守構想」を策定すると共に、リノベーションスクールを開始した。
- これに加えて、施策の更なる推進のためにまちづくり会社を設立し、不動産オーナー等地域住民の参加も促し、規模を拡大していった。



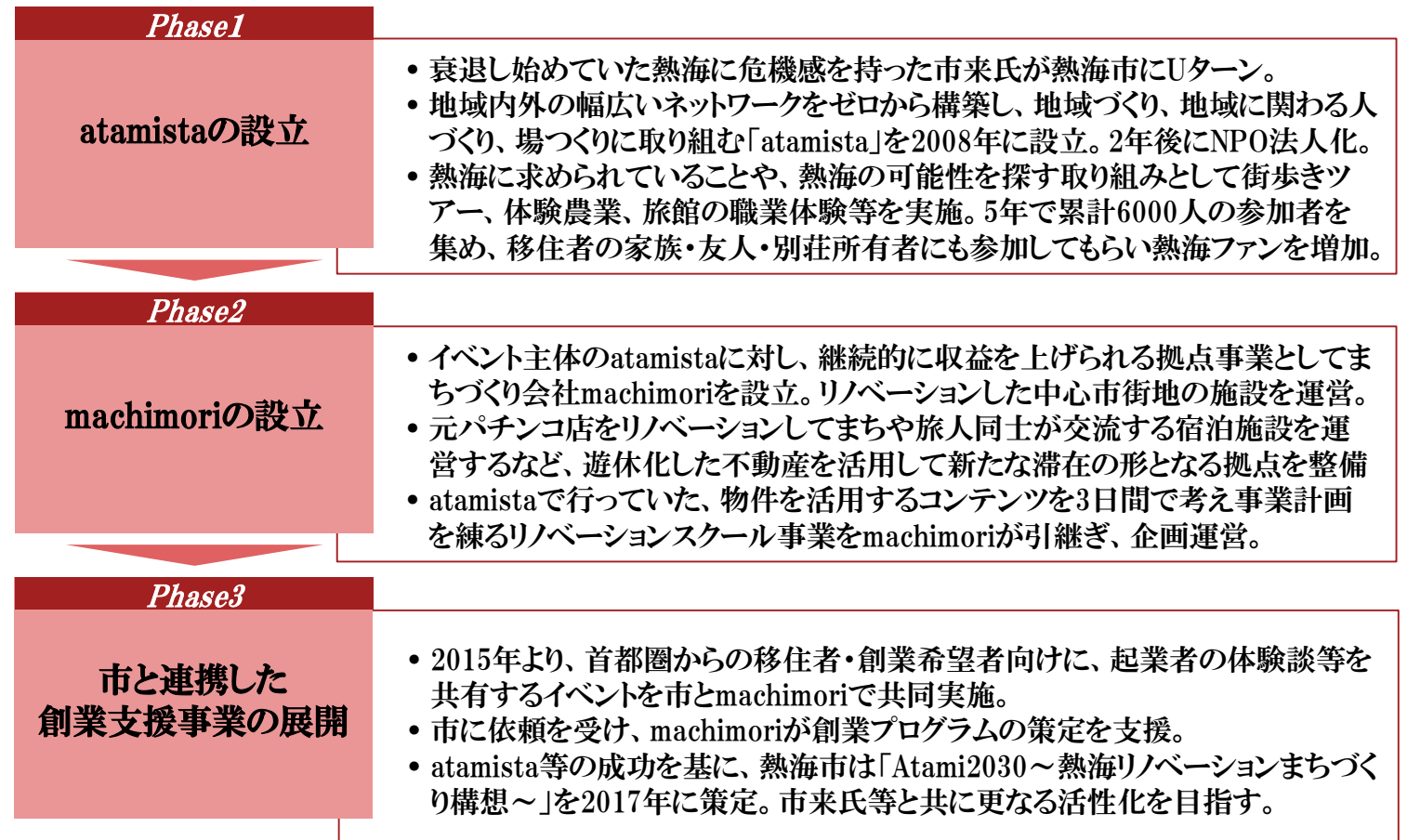
*正式名称は「北九州リノベーションまちづくり推進協議会」

内閣府、国土交通省、北九州市資料より作成

マネジメント型②：熱海市での地域資源掘り起しと滞在型保有地への変革

- 昔ながら街並みが減少し、地域の活力の低下に危機を感じた地元有志が、地域活性化のためにNPO法人と家守会社を設立した。
- 2つの法人を使い分けながら地域の資源を掘り起こし、元の街並みを活かしたまちづくりを実施した。

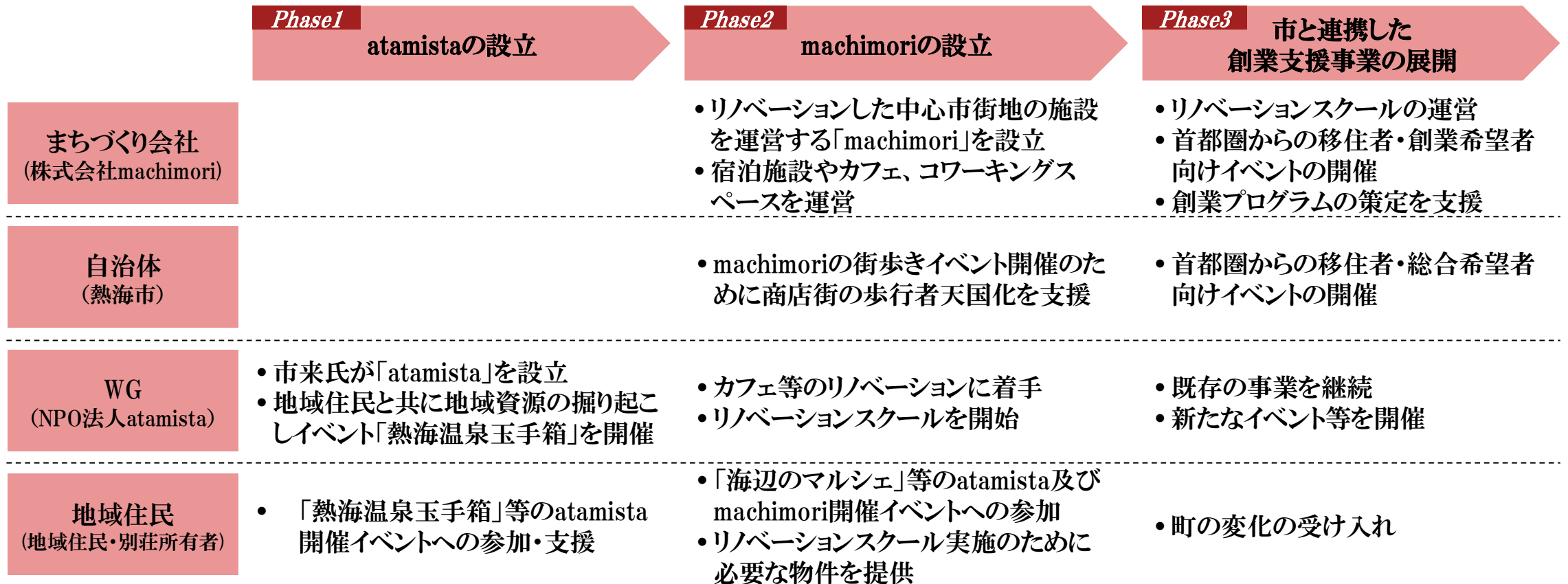
社名	株式会社machimori
設立年	2011年
来歴	熱海市出身の代表者である市来氏がイベント等を通して地域づくりを行うNPO法人atamistaを設立。その後atamistaより派生して、遊休不動産を活用して町の活性化を促すまちづくり会社machimoriを設立。



内閣府、国土交通省、福島県資料より作成

マネジメント型②：熱海市での地域資源掘り起しと滞在型保有地への変革

- 地域住民を巻き込んだイベントをNPO法人atamistaが開催し、地域内外のネットワークを構築した。
- 続いてatamistaとは別に株式会社machimoriを設立し、atamistaが行っていたイベントの数・種類・規模を拡大したものを実施した。現在では、市とも連携しながらまちの活性化に繋がる様々な事業を展開している。

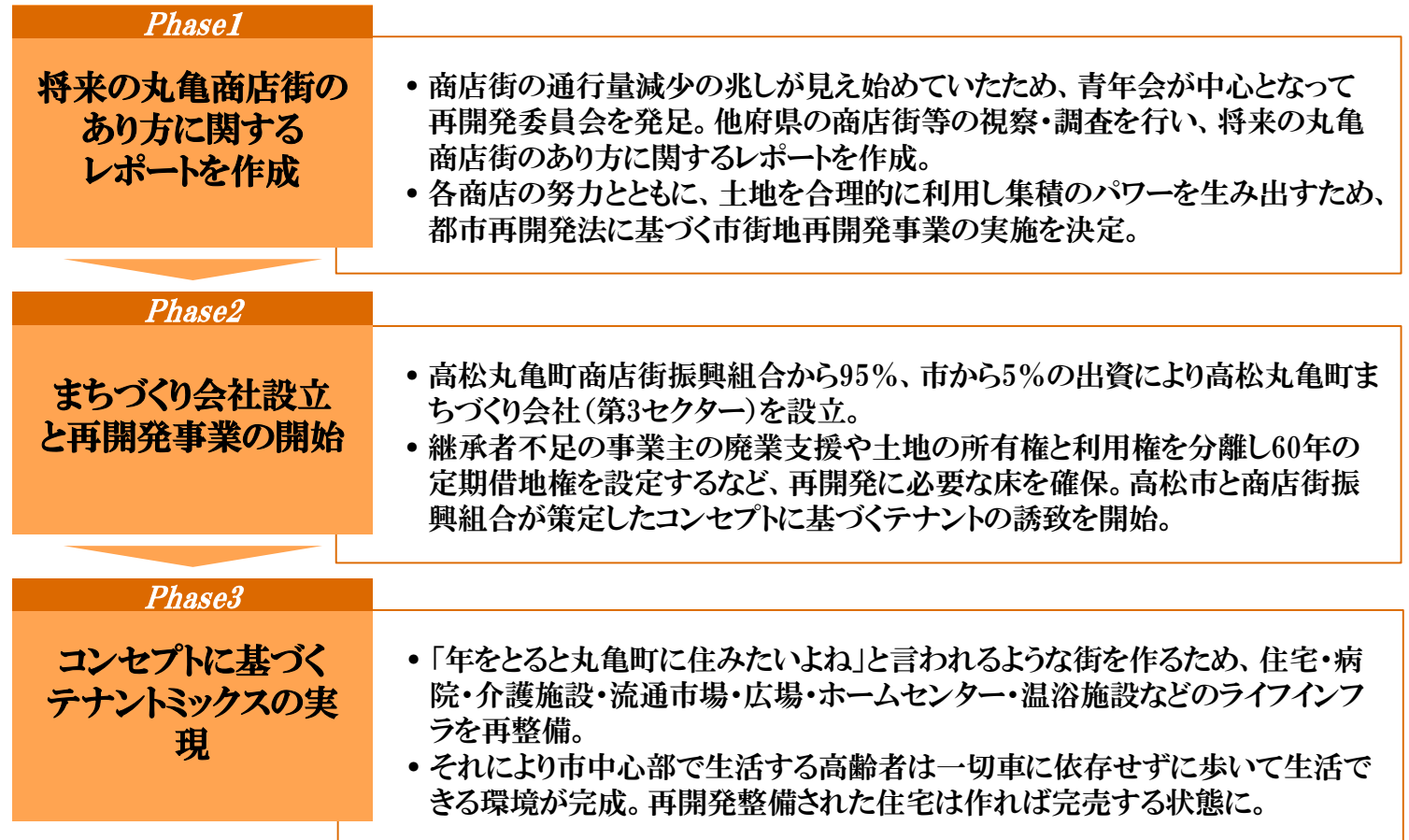


内閣府、国土交通省、福島県資料より作成

出資型①：高松市にてまちづくり会社による統一コンセプトに基づくテナントミックス

- 通常の商店街で行われるような各店舗ごとのテナントリーシングではなく、商店街全体を一つのショッピングセンターに見立てコンセプトを決定した。
- コンセプトに合わせた最適なテナントミックスを実現するため土地の所有と利用を分離し、店舗の入れ替え・新陳代謝の仕組みを構築。

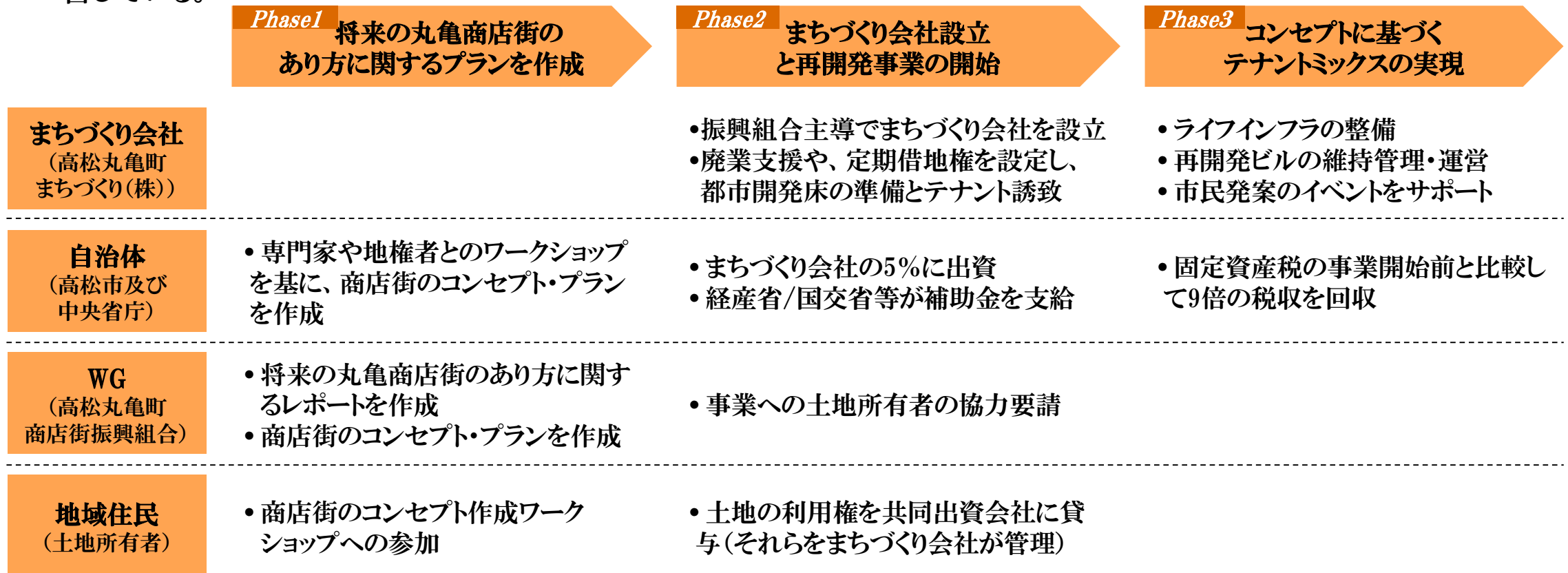
社名	高松丸亀町まちづくり(株)
設立年	1998年
来歴	商店街再開発の際にビルを管理する会社として設立。土地利用権を持つ地権者で作られた共同出資会社との契約により床を確保し、それら床を再開発に利活用。



内閣府、国交省、総務省、広島県資料を参考に作成

出資型①:高松市にてまちづくり会社による統一コンセプトに基づくテナントミックス

- 自治体やWGが主体となり、土地所有者を巻き込みながら将来の商店街のあり方に関するレポート・プランを作成し、それを基に商店街振興組合主導でまちづくり会社を発足させた。
- まちづくり会社が、主体的に都市開発に必要な準備・調整を実施し、コンセプトに基づいた商店街の再開発事業を実現し運営している。

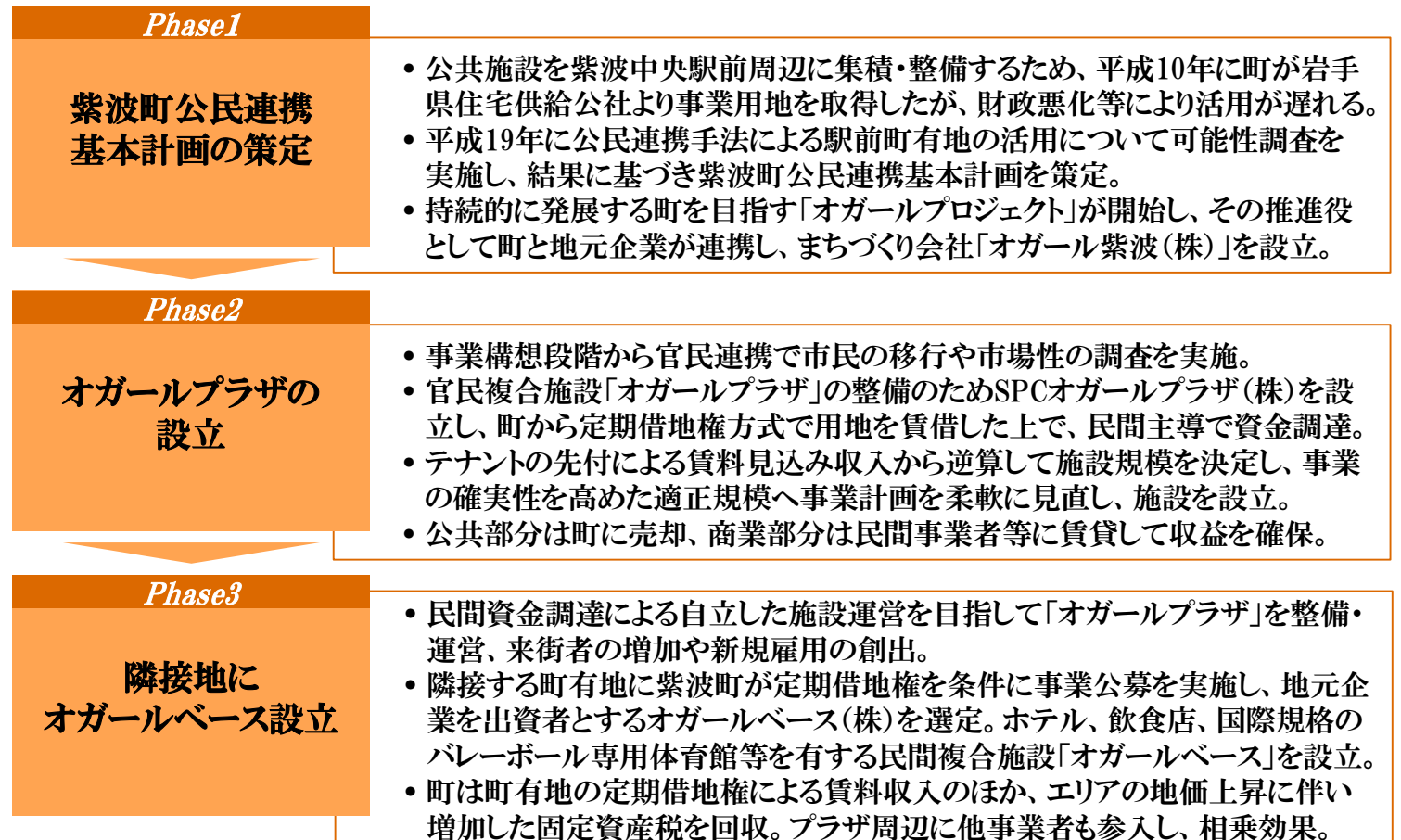


内閣府、国交省、総務省、広島県資料を参考に作成

出資型②：紫波町にて官民複合施設を核とした集積拠点の形成

- 官民連携によるまちづくりを目指し、民間主導で町有遊休地に官民複合施設を整備し、まちに公共部分を売却した。
- 事業構想段階から市民の意向や市場性調査を実施していたため、効果的な資金確保やテナント誘致を実現できた。

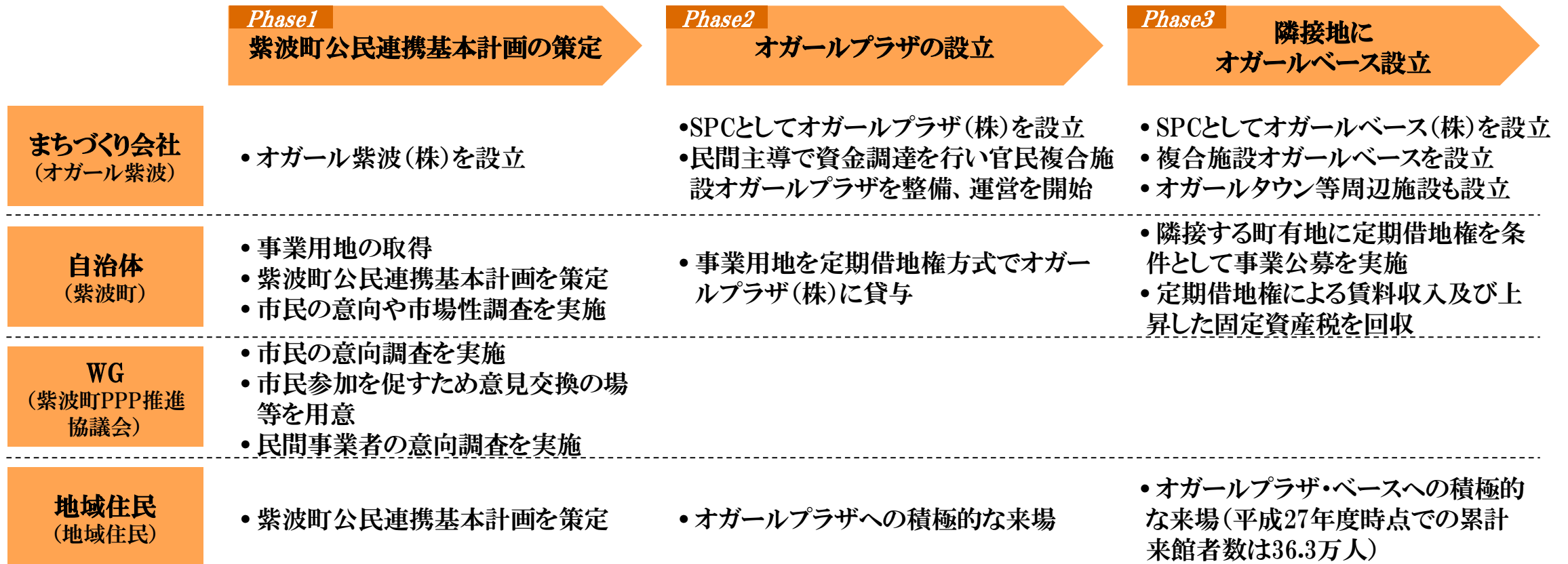
社名	オガール紫波株式会社
設立年	2009年
来歴	平成10年に町が住宅供給公社より駅前遊休事業用地を取得。平成21年に、持続的に発展する町を目指す「オガールプロジェクト」推進のために町と地元企業が連携し「オガール紫波(株)」を設立。



内閣府、国交省作成資料を参考に作成

出資型②：紫波町にて官民複合施設を核とした集積拠点の形成

- 財政悪化等を理由に遊休化した駅前事業用地の活用のため市民を巻き込み公民連携基本計画を策定した。
- オガール紫波(株)を設立することにより計画を推進し、民間主導の資金調達でオガールプラザを設立。堅実な事業を行い、続いてオガールベース等の追加施設を設立した。



内閣府、国交省作成資料を参考に作成

まちづくり会社の機能まとめ

マネジメント型まちづくり会社は事業リスク管理を行うことが重要になり、出資型まちづくり会社は事業規模が大きくなりやすいため自治体や周辺住民との調整が重要となる。また、類型に関わらず、他事業者の参加を歓迎し、町全体として盛り上げる姿勢が求められる

	地域	事例名	概要	ポイント	まちづくり会社の機能
マネジメント型	福岡県北九州市	遊休不動産再生での新コンテンツ創造まちづくり	遊休不動産に困る不動産オーナーと新しい挑戦を志す事業者をマッチングするため、まちづくり会社が事業計画立案・不動産マッチングを支援。不動産はリノベーションを行い、価値を上げたうえでマッチングを実施	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社を不動産オーナーと事業者の仲介役としたことによりまちづくり会社のリスクを限定 隣接地域での他事業者による同様事業の展開を許容 	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりの計画策定やマネジメント主体として、まちづくりの推進を支える役割となる 自身がまちづくりの核となりながらも、自治体、地域住民、事業者等の多様な関係者との連携により事業を実現
	静岡県熱海市	地域資源掘り起しと滞在型保有地への変革	高層ビル増加等、昔の街並みの変化に危機を感じた地元有志がNPO法人と家守会社を設立。地域の資源を掘り起こし、元の街並みを活かしたまちづくりを実施。	<ul style="list-style-type: none"> NPO法人がコミュニティ意識の醸成等を行い、家守会社が外部の人たちを巻き込む事業を推進する等、役割を分担 	
出資型	香川県高松市	まちづくり会社による統一コンセプトに基づくテナントミックス	各店舗ごとのテナントリーシングではなく、商店街全体を一つのショッピングセンターに見立て、包括的なテナントミックスを実施。土地の所有と利用を分離し、建物を一体的に管理し、適切な施設・業種の配置を実現。	<ul style="list-style-type: none"> 土地の所有と分離を行ったことにより、個人最適と全体最適の両方を実現 市の出資も得て第三セクター会社を設立したことにより行政支援を獲得 	
	岩手県紫波町	官民複合施設を核とした集積拠点の形成	官民連携によるまちづくりを目指し、民間主導で町有遊休地に官民複合施設を整備し、まちに公共部分を売却。事業構想段階から市民の意向や市場性調査を実施していたため、効果的な資金確保やテナント誘致を実現。	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携事業のため行政支援を獲得 主要施設が建った後に他事業者も参加して新規施設が建設できる仕様となっていたため、多様な事業者による進行が実現 	

まちづくり会社とステークホルダーの関わり方まとめ

- まちづくり会社の事業成功にはステークホルダーの協調・協力が重要。まちづくり会社の組織化、自治体の方向性の明確化及び継続的な支援、WGによる地域住民を巻き込むための場づくり、地域住民等によるまちづくり会社事業への参加・協力などが継続的に必要と考えられる

	北九州市	熱海市	高松市	紫波町	共通点
まちづくり会社	<ul style="list-style-type: none"> 家守事業及び地域の家守ムーブメントの中心的存在として他団体等と連携しながら地域の盛り上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設やカフェなど人が集まる物理的場づくり リノベーションスクール開催 他地域在住者対象のイベントを自治体と共同で開催 	<ul style="list-style-type: none"> 都市開発準備のため廃業支援やテナント誘致 都市開発後の継続的な維持管理・運営・イベント開催 	<ul style="list-style-type: none"> SPCを設立し、リスク分散 民間主導で資金調達し施設の整備 他事業者の参加余地を残した形での施設整備 	<ul style="list-style-type: none"> 地域を盛り上げる事業の中心的存在として組織化し、牽引 周辺住民や事業者など、事業者以外の人たちの協力・参加を引き出した
自治体	<ul style="list-style-type: none"> 基礎構想の策定 リノベーションスクール開催 簡易な融資の仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> イベント開催時の許認可 他地域在住者対象のイベントをまちづくり会社と共同で開催 	<ul style="list-style-type: none"> コンセプトプランの作成 まちづくり会社に5%出資 補助金の支給 	<ul style="list-style-type: none"> 事業用地の取得及び貸与 公民連携基本計画の策定 市民の意向や市場性調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の方向性を示した まちづくり会社が必要とする支援を適宜適切に提供
WG	<ul style="list-style-type: none"> 基礎構想の策定 リノベーションスクールの企画・運営・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民を巻き込むイベントの開催 新規事業・イベントの実施し、成功例の運営をまちづくり会社に移転 	<ul style="list-style-type: none"> 将来の商店街のあり方に関するレポートを作成 コンセプトプランの作成 事業への土地所有者の協力要請 	<ul style="list-style-type: none"> 市民及び民間事業者の意向調査を実施 市民参加を促すため意見交換の場等を用意 	<ul style="list-style-type: none"> 地域を盛り上げるムーブメントのきっかけとなる火付け役 初期段階から事業に地域住民を巻き込むための場づくり
地域住民	<ul style="list-style-type: none"> リノベーションスクールの教材用に不動産を継続的に提供 スクールの提案を事業化 	<ul style="list-style-type: none"> イベントへの参加 リノベーションスクールの教材用に不動産を継続的に提供 	<ul style="list-style-type: none"> コンセプト作成ワークショップへの参加 土地の利用権を共同出資会社に貸与 	<ul style="list-style-type: none"> 公民連携基本計画の策定 新施設への積極的な来場 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の基礎計画等の策定に関与 まちづくり会社の事業やイベントへの継続的な参加及び協力

先進事例を踏まえた仙石原まちづくりの考え方

- 先進事例を分析すると、一定の共通する特徴が見て取れる。仙石原まちづくりを考える上でも、これらの経験から学ぶ必要があると考えられる。
- 先進事例を踏まえた、実現のためのポイントとして、「計画や目標の策定」、「段階的実現」、「まちづくり会社の有効活用」が考えられる。

○先進事例から学ぶべきポイント

計画や
目標の策定

自治体、地域、専門家等の関係者の協力により
まちづくりのための計画や目標を立てた。

段階的
実現

計画の策定から実現のために、段階的に関係者
を巻き込みながら進めていった。

まちづくり
会社の有効
活用

計画の策定から実施に至るマネジメント、
時には実施主体としてまちづくり組織を活用した。

仙石原
まちづくりでも
同様の取組みが
必要では？

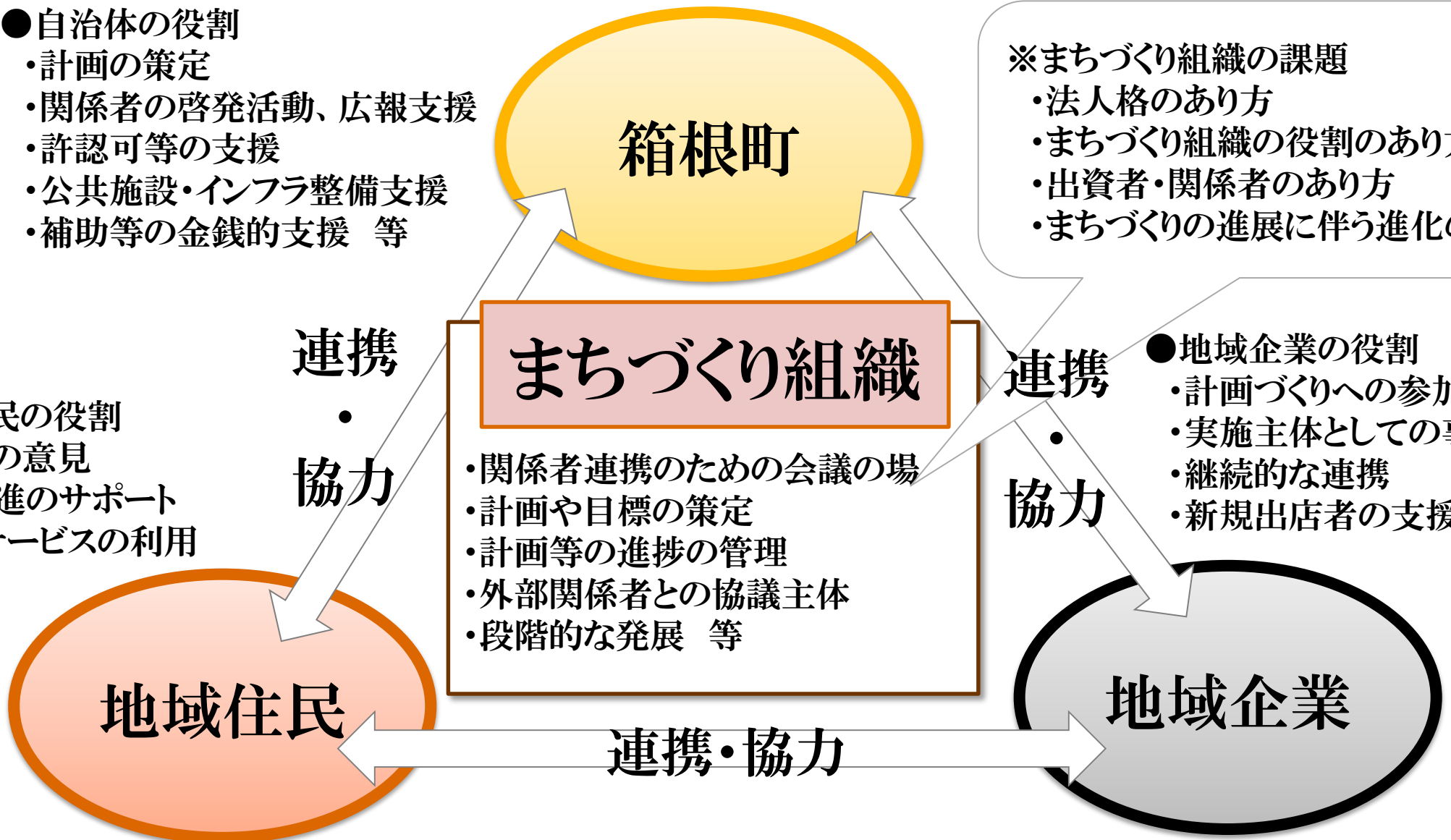
先進事例を踏まえた仙石原まちづくりの考え方(イメージ)

●自治体の役割

- ・計画の策定
- ・関係者の啓発活動、広報支援
- ・許認可等の支援
- ・公共施設・インフラ整備支援
- ・補助等の金銭的支援 等

●地域住民の役割

- ・計画への意見
- ・計画推進のサポート
- ・施設・サービスの利用 等



※まちづくり組織の課題

- ・法人格のあり方
- ・まちづくり組織の役割のあり方
- ・出資者・関係者のあり方
- ・まちづくりの進展に伴う進化のあり方

●地域企業の役割

- ・計画づくりへの参加
- ・実施主体としての事業実施
- ・継続的な連携
- ・新規出店者の支援 等



© 2019 PwC Advisory LLC. All rights reserved.

本資料は国土交通省からの依頼に基づきPwCアドバイザリー合同会社が実施した調査結果を報告する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本資料の情報を基に判断し行動されないようお願いします。

本資料に含まれる情報は正確性または完全性を、（明示的にも暗示的にも）表明あるいは保証するものではありません。また、本資料に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、PwCアドバイザリー合同会社、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

PwCアドバイザリー合同会社の作業は、本資料に記載された特定の手続や分析に限定されており、平成31年1月22日までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本資料の記載には反映されていません。