

## コラム 井戸端での独り言

### 「まちづくり会社」

現在、日本では 100 社を超えるまちづくり会社が活動しています。まちづくり会社は中心市街地活性化法に基づく主要主体で、市町村が中核地域の活性化を図るために行う中心市街地活性化事業の重要な担い手です。また、この事業に対して国が認定及び支援を行うことを定めた同法の枠組みの中では、まちづくり会社の法的な位置付けは次のようになっています。それは、市町村がその認定を受けるために多様な地域主体から構成される中心市街地活性化協議会を組織する必要があり、その構成員のひとつにまちづくり会社を加えなければならないということです。まちづくり会社は、市町村の中心市街地の今後のビジョンを示し、ビジョンの実現のため各種事業を展開していることとなります。

私たちは、こうしたまちづくり会社について中心市街地に限定したもので良いのかという問いかけを行いたいと思います。多くの論文やレポートを拝読するとまちづくり会社は、設立目的と経営の自立性の観点から 4 つに分類されていることが多いです。

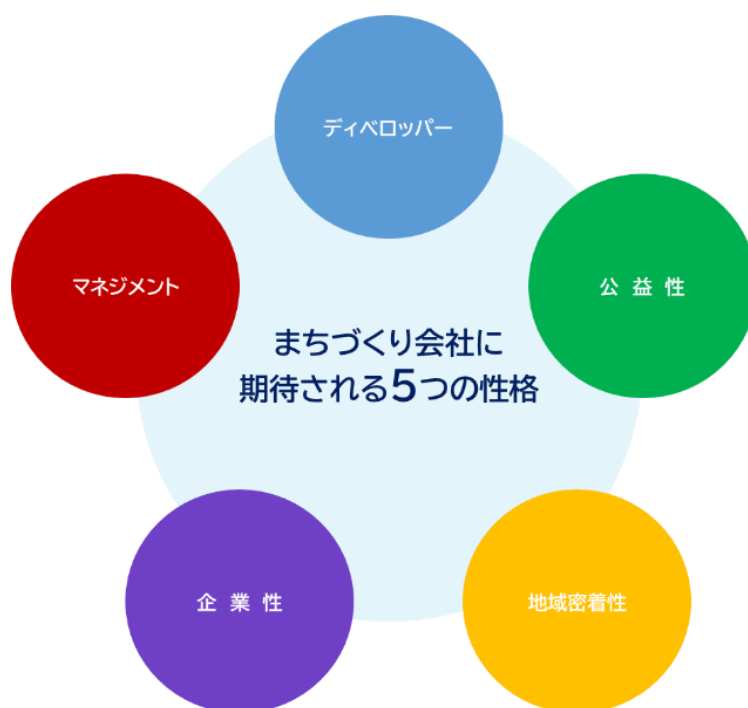
- ・類型 1 当初、再開発事業や不動産事業推進を目的に設立され、且つ、自主事業収入の割合が高く自立的な経営を図っている団体で、平成 10 年以前に設立された団体。
- ・類型 2 中心市街地のまちづくり全般を担うために設立され、且つ、自主事業の割合が高く自立的な経営を図っている団体で、平成 11 年～18 年までに設立された団体。長野市の「まちづくり長野」はここに分類されると思われます。
- ・類型 3 中心市街地のまちづくり全般を担うために設立されたが、行政からの補助金及び委託料収入の割合が高く、行政サービスの補完及び代替的役割を担っている団体で、平成 19 年以降に設立された団体。
- ・類型 4 当初は再開発事業など不動産事業を推進するために設立されたが、自主事業の割合が低い団体。

また、課題としてよく挙げられる事項として、①事業の低収益性②人材の確保と育成③補助金に依存しない経営の 3 点があります。大手シンクタンクにおいても公共部門は採算をとり続けるのが難しい中で、市町村のまちづくり会社が苦慮していることは当然のことなのかもしれません。加えて、新型コロナウイルスの流行による社会生活の変化にもまちづくり会社は適応しビジョンを示し直さなければならない責務が少なからずあると思います。しかしながら、社会生活や商業活動の変化は中心市街地だけの話ではありません。そうなりますと先ほど問いかけた「中心市街地に限定するものなのか？」に繋がってくるのだと思います。

これからは、地方都市においてエリア的限定を置かずに「公益性」「地域性」にベクトルを向けて持続的な収益を維持しながら組織として持続する企業をつくることが求められるのではないのでしょうか。分かりやすくまちづくり会社と表現してきましたが、イメージとしては新しい価値を生み出すことで利益を得る地域をプロデュースする企業であると考えま

す。考え方としては、数人のしっかり差配できる事務局が機能すれば、研究員等を自社で囲わずに地域のネットワークを駆使しながら、それぞれのスキルある人材と有機的に連携し委託という形で事業を進めていくということは可能だと思います。

ここで重要となる要素は、この企業がシンクタンク的機能としての「頭脳」とそれを実践するための運用機能「手足」を兼ね備えるという点です。これは、「知行合一」といった言葉もあるように、しっかりとした計画書があってもそれを遂行できなければただの読み物ですし、実施する人員だけいてもビジョンや方向性がなく、ただ動き回っても成果は生まれにくいということです。では、まちづくり会社にはどのような機能が期待されるのでしょうか。国土交通省では、まちづくり会社に期待される 5 つの性格として下記の図のようにまとめています。



国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」ホームページより  
<https://www.mlit.go.jp/crd/index/pamphlet/05/index.html>

・ディベロッパー

持続可能な中心市街地として、インフラ、施設等のハード整備を含んだ「開発」を行う機能。

・マネジメント

地域ニーズを踏まえ、まちの価値を高めるような事業を実施し、民間投資が継続的に行われるよう、まちの維持管理を進める機能。

・公益性

まちづくりとしての公益性を持ち、市民に役に立つ成果を提供する機能。

・企業性

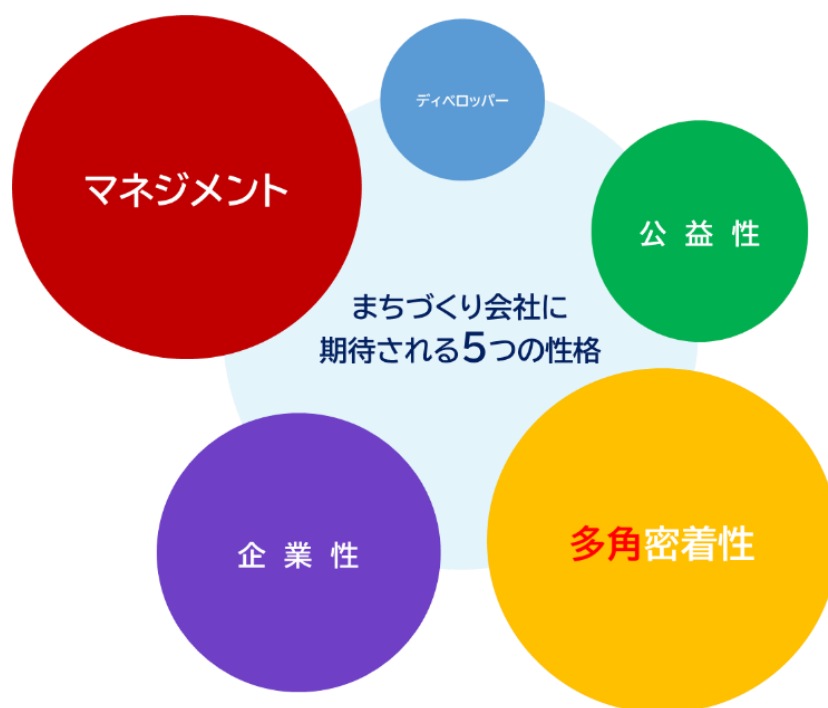
組織運営に財政的な基盤を持ち、企業経営の意識を持って事業を実施する機能。

- ・地域密着性

中心市街地において、生活空間の質を高める、地域に根ざしたビジネスを創出し、地域の人材を育成する機能。

この5つはたしかに必要な機能かと思いますが、これから長い目で地域を見ていく中で、中心市街地だけで捉える必要はないかと感じています。特に法律によることなく、民間資本によって「公益性」「地域性」に考慮しつつ経済原理のもと運用していくことがこれからの地方にとっては必要なのだと思います。規模や手法もその地域に合ったもので良く、地縁ある人たちだけで地域を盛り上げる時代ではありませんし、その場になくても仕事は可能な時代なのです。

こうした考えのもと、まちづくり会社に期待される5つの性格を捉え直すと下記のとおりではないでしょうか。



国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」ホームページを参考に筆者にて新たに加工しています。

<https://www.mlit.go.jp/crd/index/pamphlet/05/index.html>

- ・ディベロッパー

地域と時代に即した規模でインフラ、施設等を持続することを目的に「開発」も行う機能で、これまでより割合幅は減少される。

- ・マネジメント（プロデュース）

地域ニーズを踏まえ、まちの価値を高めるような事業を実施し、民間投資が継続的に行われ

るよう、まちの維持管理を進める機能で、マネジメントのみならずプロデュース機能も期待され役割は増大される。

- ・公益性

まちづくりとしての公益性を持ち、市民に役立つ成果を提供する機能で、これまで以上の効果が期待される。

- ・企業性

組織運営に財政的な基盤を持ち、企業理念の原則のもと事業を実施する機能。

- ・多角密着性

これからはひとつの市町村でビジョンや事業を実施する必要は薄れ、民間企業であるまちづくり会社が間に入ることで広いエリアで多角的に繋がり、強みを補完しながら事業を行い、生活空間の質を高め、地域に根ざしたビジネスを創出し、地域の人材を育成する機能で、より重要性が増すと思われる。

国土交通省が示した 5 つに果たすべき役割のバランスを円の大きさにして振り分けました。エリアを限定せず、まちづくり会社が主導する地域活性化を探っていくための基本となるものだと思います。まちづくり会社がすべてを行う必要はなく、地元企業や行政、地域社会の間に入り調整役を果たすことで、新しい価値をプロデュースし、マネジメントしていくことの方が肝要になります。

新型コロナウイルスの流行により、社会の生活様式の変化が私たちに迫られています。そうした見通しの立たない世情の中で、まちづくり会社が先頭に立ち展望を示していくことが重要でしょう。長野市の中心市街地では、「まちづくり長野」があるため心配ありませんが、中心市街地以外のエリアをどうしていくかはこれからの課題です。

これまでのまちづくりからは学ぶ点は多々あります。まちづくり会社は、それを地域の実情に合わせて実現可能な範囲でアレンジしていくことが求められます。まちづくり会社がその機能を最大限に発揮することで地域社会の信頼を得られる存在になっていき、まちが新しい価値を見出し活力ある第一歩を踏み出すことに繋がることを願うばかりです。