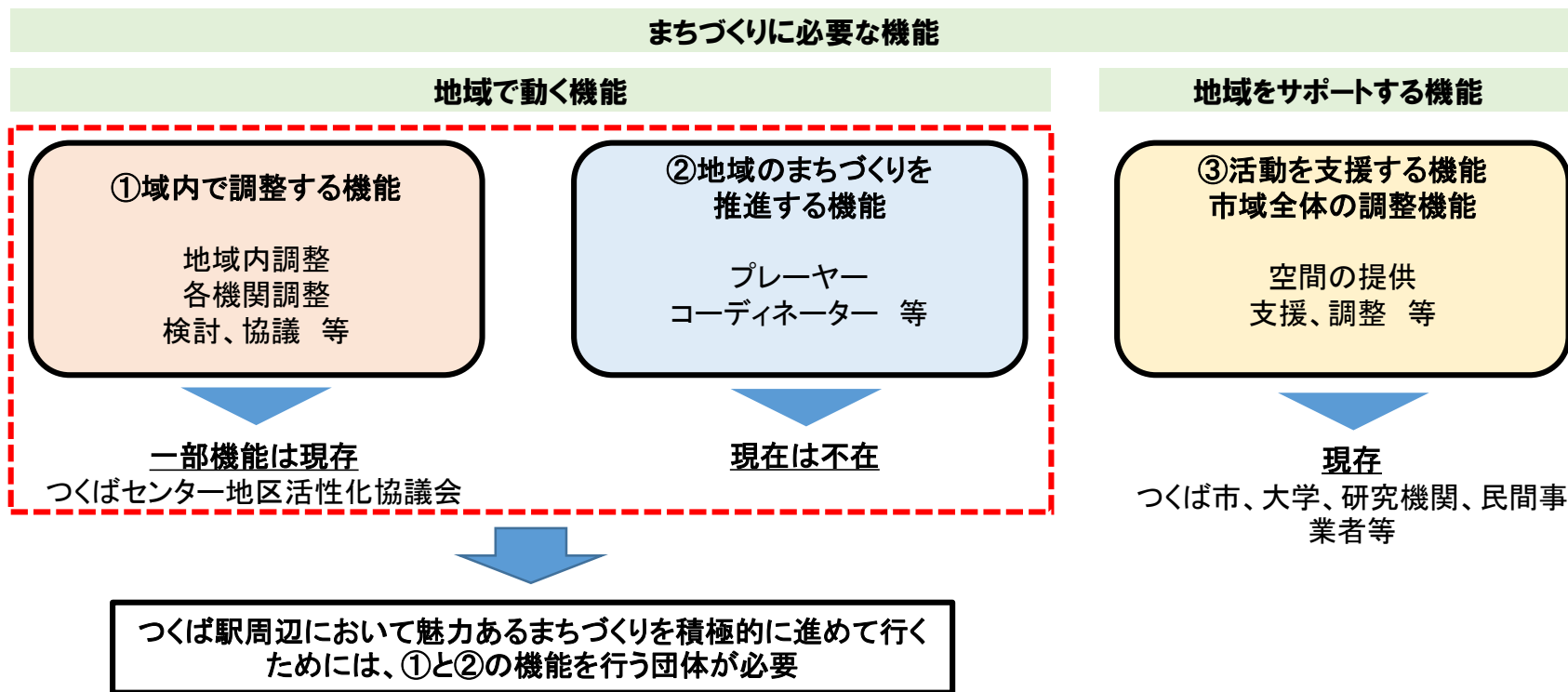


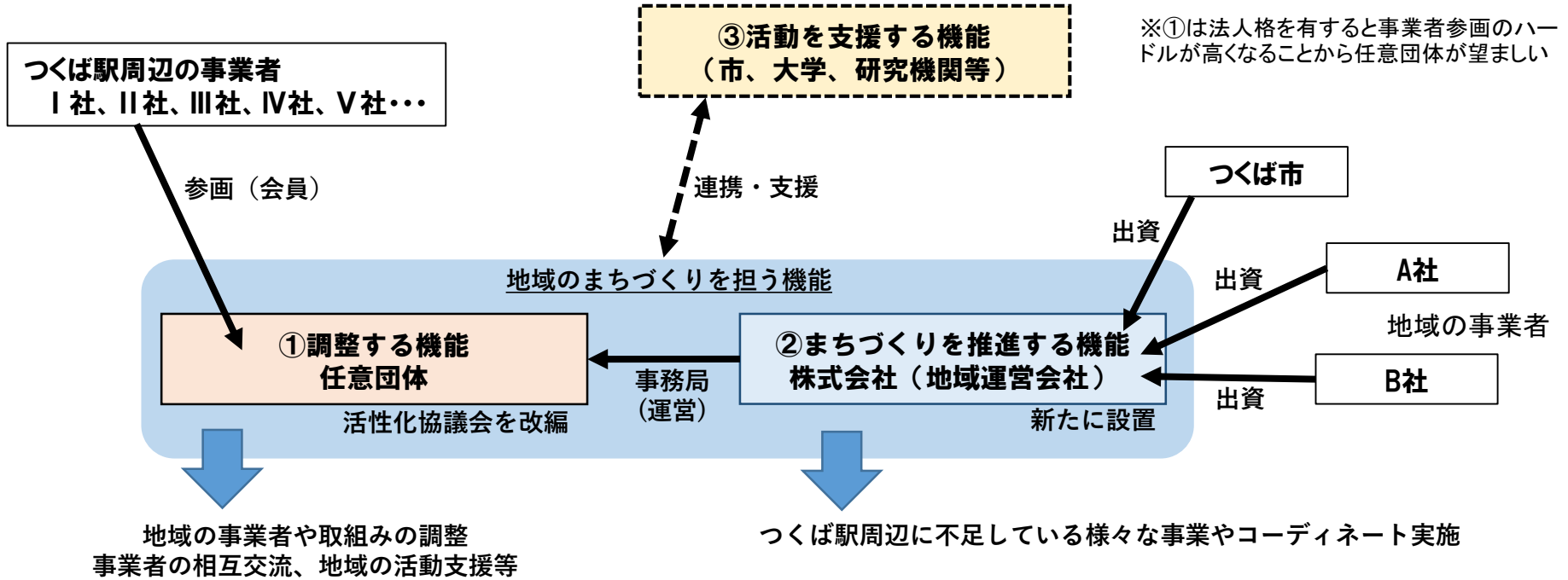
1/24に開催したつくば中心市街地まちづくり調査特別委員会において、地域運営会社の概要について説明したが、その案の作成の際に参考とした事例等について説明する。

(1) 1/24に提示した地域運営会社について

○中心市街地のまちづくりに必要な機能



○中心市街地のエリアマネジメント団体の形態（案）



これらの案の検討にあたっては、以下の意見等を参考に整理している。

- つくばセンター地区活性化協議会との意見交換 ⇒ 前回資料で提示
- つくば中心市街地エリアマネジメント検討委員会における意見 ⇒ 次回提示予定
- 31中心市街地エリアマネジメント検討業務委託における検討 ⇒ 今回概要を提示

(2) つくば中心市街地エリアマネジメント検討委員会について

有識者等で組織する「つくば中心市街地エリアマネジメント検討委員会」を2019年7月に設置し、つくば駅周辺のエリアマネジメントのあり方等について意見交換を行った。

※現在、委員会は終了し、最終提言の内容について委員長と最終調整を行っている。

◆委員会の目的

- ・ 中心市街地のエリアマネジメント等のあり方について様々な視点から助言を頂く。
- ・ 持続した中心市街地のエリアマネジメント団体に向けたあり方について助言頂く。

◆委員会のスケジュール

1回	7月3日	主旨、中心市街地の現状、中心市街地に必要な取組み、エリアマネジメントの必要性等
2回	9月3日	現地確認及び現地を踏まえたつくば駅周辺の今後について等の意見交換
3回	10月15日	サイバーダイイン山海CEOとの意見交換
4回	11月27日	駅周辺で不足している事項や必要な取組み等に関する意見交換
5回	3月17日	とりまとめ

◆委員会

氏名	所属
大澤 義明	筑波大学システム情報系教授
藤井 さやか	筑波大学システム情報系准教授
渡 和由	筑波大学芸術系准教授
三牧 浩也	東京大学非常勤講師、UDCK副センター長 (UDCK：柏の葉アーバンデザインセンター)
泉山 壘威	東京大学助教、UDCOディレクター 一般社団法人ソトノバ共同代表・編集長 (UDCO：アーバンデザインセンター大宮)
寺井 元一	まちづくりエイティブ代表取締役 (松戸)
温井 達也	プレイスメイキング研究所代表取締役社長
岡本 俊一	関彰商事株式会社取締役常務執行役員
池田 重人	常陽銀行執行役員営業本部つくば・千葉・埼玉エリア本部長
沼田 数人	筑波銀行地域振興部長
堀 賢介	弁護士 (つくばパーク法律事務所)
茂木 貴志	つくばセンター地区活性化協議会会長
中根 祐一	つくば市都市計画部長

(3) 31中心市街地エリアマネジメント検討業務委託における検討

「31中心市街地エリアマネジメント検討業務」（委託費：6,600千円、委託先：株式会社日建設計総合研究所、2019年6月に契約）において、つくば駅周辺のエリアマネジメントのあり方等を検討した。

◆検討した事項

1. エリアマネジメントのあり方の検討

- ア.中心市街地に期待される役割や特性の整理・分析
- イ.エリアマネジメントの目的や目標の整理
- ウ.目標達成に必要なエリアマネジメントに関する取組みの検討

} 1/24の資料とほぼ同様

2. エリアマネジメント団体の事業スキームの検討

- ア.既存団体や他事例等の整理
- イ.既存事例を参照したマネジメントスキームの整理
- ウ.具体的な事業内容の検討とフィージビリティスタディの実施

} 1/24示した地域運営会社のスキーム
} に至った参考資料のため今回説明
} 1/24の資料とほぼ同様

◆他事例の整理

今回のスキームを検討するにあたり、数多くの他事例の現状等について整理を行った。

○調査した団体（全23団体）

全国の事例

- ①大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協会
- ②大丸有エリアマネジメント協会
- ③大丸有環境共生型まちづくり推進協会
- ④新虎通りエリアマネジメント、
- ⑤名古屋駅周辺地区街づくり協議会
- ⑥日本橋室町エリアマネジメント
- ⑦六本木ヒルズ
- ⑧グランフロント大阪TMO
- ⑨渋谷駅前エリアマネジメント
- ⑩We Love 天神協議会/一般社団法人We Love 天神
- ⑪博多まちづくり推進協議会
- ⑫日比谷エリアマネジメント
- ⑬札幌駅前通まちづくり
- ⑭浜松まちなかにぎわい協議会/浜松まちなかマネジメント株式会社
- ⑮まちづくり福井
- ⑯アーバンデザインセンター大宮(UDCO)
- ⑰柏アーバンデザインセンター(UDC2)
- ⑱株式会社 富山市民プラザ
- ⑲株式会社 machimori (熱海)

県内の事例

- ⑳株式会社まちみとラゴ
- ㉑牛久都市開発株式会社
- ㉒ひたちなかまちづくり株式会社
- ㉓坂東まちづくり株式会社

○他事例からの考察

《成功事例の特徴》

- ・収益事業と非収益事業をバランスよく行うことにより、まちづくり組織としての公益的な役割を果たしつつ、その活動財源を確保している。
- ・指定管理事業や公共空間の活用など、公益性のある組織としての性格を活かした収益事業を効果的に行っている。
- ・組織を支える人材やノウハウ・経営資源の調達において、それぞれの地域の特性にあわせて、活用しうる資源を柔軟な視点から発掘し活用している。
- ・事業の創出や起業の支援、新たなまちづくりの担い手となるプレイヤーを育てるなど、長期的な視点から、エリアの価値向上や地域経済の活性化に対して戦略的な取組みを行っている。

《苦慮している事例の特徴》

- ・経営ノウハウの乏しい事業主体により、収支計画や経営計画が甘くなっている。
- ・補助金頼みのビジネスモデルで、事業実施や施設整備が目的化してしまい、設備投資が過剰となったり、開業前の時点で稼ぐためのビジネスモデルの構築がなされない場合が多い。
- ・他地域を安易に真似る事業の実施。（その地域にある資源（人やもの、お金）を活かし、その地域でしかできない事業を行うことが必要。）



○稼げる事業計画の立案と迅速な事業推進

- ・民間の経営ノウハウをうまく行政の目指す事業と連携することで、効果的なまちづくりが可能となる。
- ・その資金を投じる事業が、利益が出せる事業であるかの見極めが重要である。

○リソースの活用と組織の連携

- ・始動期などは人材や資金の確保は難しい場合も多い。
- ・地域に存在する資源（ヒトやモノ、お金）を発掘するとともに、足りない資源（ヒトやモノ、お金）をどう集めて、うまく軌道に乗せるかを検討することが重要である。
- ・補助金で事業を回すのではなく、ビジネスモデルを構築したうえで、地域の様々な主体が連携して、地域に価値を享受し続けられる地域連携の仕組みが必要。

つくば市の地域運営会社のスキームは、浜松市の事例と近似
他事例からの考察を十分に踏まえた上で事業スキームを検討

◆法人形態の整理

1/24の資料において、「①域内で調整する機能」は任意団体、「②地域のまちづくりを推進する機能」は株式会社が望ましいと提示した。法人形態を検討するにあたり、複数存在する法人形態の比較を行った。

項目	任意組織	一般社団法人	NPO法人	株式会社
根拠法	—	一般社団法人及び一般財団法人に関する	特定非営利活動促進法	会社法
名義	法人格なし (組織代表者名義、または、全員の共有名義が多い)	法人	法人	法人
法人の主な目的	—	非営利 (一定の目的を持った人の集まりで、その集団に法人格を持たせたもの)	非営利 (特定非営利活動を行うことが主たる目的)	営利 (役務や商品の提供等、事業を行うことが目的)
目的事業	—	目的や事業に制約はない (公益事業、収益事業、共益事業等可)	特定非営利活動 (20分野)	定款に掲げた営利事業
設立要件	—	社員2人以上 (法人も社員になることができる)	・特定非営利活動を行うことを主たる目的とすること ・営利を目的としないものであること ・社員の資格の得喪に不当な条件を付けないこと ・社員10人以上(常時)であること	・資本の提供(出資) ・発起人1人以上
議決権	—	1社員1票	1社員1票	出資比率による
加入条件	規約等で定めることが可能	定款で定める (理事会での承認が必要など条件付与ができる)	加入条件を不当に付加することはできない (第三者等の加入を拒否することはできない)	—
収益の取り扱い	—	配当はできない	配当はできない	株主等への配当ができる
課税	—	非収益事業と認められた事業は、非課税になる場合がある	非収益事業と認められた事業は、非課税になる場合がある	全所得
メリット	・自由な活動を行うことができる ・団体への参画がしやすい	・公益性というイメージがある ・税制的な優遇がある場合がある ・構成員を特定できる ・設立までの期間が短く、費用負担が少ない	・公益的なイメージが強く、社会的な信用を得やすい ・税制的な優遇がある場合がある ・認定NPOになれば、寄付金が控除対象となる	・活動内容に制限がない ・出資や金融機関からの借入れ等、資金調達しやすい、経営の安定化や事業推進しやすい(機動力がある) ・利益を配分できる ・設立までの期間が短い
デメリット	・法人格がないので、契約主体等にはならない ・職員を雇用することができない ・法人ではないため、責任が個人にかかりやすい	・社会的信用力の面で弱い場合があり、通常の法人以上の評価は得られない ・会費や受講料等で運営をするのが一般的であり、事業資金の調達方法が限られる ・利益の配当ができない	・活動内容に制限がある ・設立時に最低10人以上の社員が必要(従業員ではない) ・設立に最低4ヶ月程度の時間がかかる ・活動報告を毎年度所管庁に提出する必要がある ・誰でも加入することができる(加入を拒むことができない) ・利益の配当ができない	・営利団体のため地域的な協働活動のイメージが持ちにくい ・収益や余剰金の取り扱いの検討が必要(地域外への資金流出などの可能性)



①の調整する機能について

以下の理由から将来的には一般社団法人を目指すが、当初は任意団体とすることが望ましい

- ・つくば駅周辺の立地する事業者の多くが集まり、調整することから、任意団体もしくは一般社団法人が望ましい
- ・一般社団法人は、参画するためには法人の社員になる必要があることから、参画のハードルが高い。

②の推進する機能について

以下の理由から株式会社が望ましい

- ・まちに不足している事業を実施するとともに、一定の利益を出すことが必要である
(構成者からの費用拠出のみに頼らない)

- ・まちづくりには一定の資金が必要であることから、長期的に見据え資金調達がしやすい法人形態にする必要がある

※一般社団法人も考えられるが、人の集まりに対し法人格を与えるという主旨や資金調達の手法、他事例の苦慮している事例の分析等を考慮すると、一般社団法人は経営にあたり問題が発生する可能性がある。