

商店街近代化推進シリーズ 60

商店街とまちづくり会社との協働



全国商店街振興組合連合会

商店街とまちづくり会社との協働

目 次

1. まちづくりとまちづくり会社	1
(1) まちづくりとは	1
(2) まちづくり会社とは	2
2. まちづくり会社の設立と運営	4
(1) まちづくり会社の背景と設立	4
(2) まちづくり会社の組織	5
(3) 役員と執行体制	6
3. まちづくり会社の事業展開	8
(1) 事業の種類	8
(2) 事業の実施状況	10
4. まちづくり会社の経営収支	11
(1) 事業収支の方針	11
(2) 事業の収支	12
5. まちづくり会社の成果と評価	13
(1) まちづくり会社の成果	13
(2) まちづくり会社の評価	14
(3) 地域の評価	15
6. 商店街とまちづくり会社の連携	16
(1) 商店街との連携の意義	16
(2) 個店への成果の還元	17
(3) まちづくり会社の今後	18
7. 先例まちづくり会社の活動状況	20

1. まちづくりとまちづくり会社

(1) まちづくりとは

「まちづくり」という言葉は、平成10年頃から使われ始めたと言われていています。「まちづくり」の議論を初めに展開したのは、商店街関係者ではなく、都市計画や建築の関係者であり、そこでの議論は、土地利用や都市基盤整備に力点を置いたいわばハード主体のまちづくりでした。交通体系はどうあるべきか、公園はどこに作られるべきか、道路はどうかなどなど、都市を物理的に構成する基盤施設の豊かさの構築を中心として活発な議論が行われました。

商業の視点からのまちづくり論議はやや出遅れたものの、以前からありました。(地域)商業は、地域コミュニティの担い手であり、地域文化の担い手であるという考えに立って、地域活性化の主役として商店街ある

いは商業活動を位置付けて豊かで快適な地域づくりを目指そうというものです。本格的にまちづくりが商業の視点から論じられたのは、まちづくり3法の登場がきっかけとなっています。平成10年に、中心市街地活性化法・大店立地法・改正都市計画法からなるいわゆるまちづくり3法が成立しました。中心市街地は、商業はもとより、経済活動・社会活動などの機能的活動が行われる場所であり、さらに居住場所であり、文化や伝統が息づく場所でもあります。そこでは生き活きとした賑わいがあり、生活に必要な様々なサービスや情報や財が提供され、豊かで充実した生活の実現に必要なすべてが揃う場所です。ところが、現実には地域商業は衰退の一途をたどり、高齢化社会の進展につれて居住場所の変化が発生し、行政機関等の郊外移転に

よる中心部の空洞化、交通体系整備の遅れなど、中心地における本来あるべき姿が失われつつあります。こうした現実があるべき地域の中心市街地像へ転換するために、まちづくり3法が制定され、とりわけ中心市街地活性化法がその中核的役割を担うことになりました。まちづくりの重要な担い手としての商業が、まちに必要な商業以外の機能や要素を取り込みながら、多様なまちづくりの担い手たちと手を携えてまちづくりに取り組むことが求められるようになりました。



(2) まちづくり会社とは

まちづくりの担い手、つまりまちづくりに関わる人や組織とは、いったい誰なのか。まちづくりに関わる団体は、目的、活動、規模、構成員など雑多であり、多岐に亘ります。

まちづくりに関わる団体は数多くありますが、任意のグループや団体の方が多く、組織的に活動しているのは数少ないと思われます。ここでは、これらのうち、明確な目的を持ち、法人格を持ち、組織化された団体を「まちづくり会社」と呼ぶことにします。

まちづくり会社は、様々な目的をもって設立されています。公的な色彩が強く、道路、交通、広場、公共施設などの都市の基盤を整備し、管理することを目的に設立された組織である“公共施設整備運営型”、再開発などの特定の施設や地区を管理運営する“再開発等施設管理運営型”、また街の活性化を目標に、総合的に

街をマネジメントする会社などがあります。まちづくり会社の設立が本格化したのは、前述の中心市街地活性化法の施行及び改正に合わせてであり、施行時にはTMO（タウンマネジメント機関）の必要性が叫ばれ、改正時には、中心市街地活性化協議会を構成するメンバーの一つとして法的に明確に位置付けられるようになりました。このようなことから、


商業活性化の視点から、商店街としてより関係が深い機関は、この中心市街地の活性化に関連したタウンマネジメントを行うまちづくり会社であるといえます。ここではこの“街なか活性化推進型”のまちづくり会社に焦点を当てながら、その組織や活動などについて紹介することになります。

＜まちづくり団体の分類＞

分類	背景	団体等の目的
街なか活性化推進型	商店街や中心市街地の衰退 中心市街地活性化法の施行	商店街や中心市街地等の活性化を進めて、まちなかの賑わいを再生する。
再開発等施設管理運営型	市街地再開発事業等の施行 一体的管理運営の必要性	再開発等により整備した施設を良好かつ適正に管理運営、機能と資産を保全する。
公共施設整備運営型	基盤施設整備の遅れ 公共施設の適正管理の必要性	基盤施設、公共施設などの効率的整備の推進及び適正な保守管理を行う。
まちづくり市民活動型	地域帰属意識の高まり 居住環境の改善の要請	住宅地等を含む地域の居住環境整備、地域資源保存等まちづくりを推進する。

2. まちづくり会社の設立と運営

(1) まちづくり会社の背景と 設立



タウンマネジメントを中心に展開する“街なか活性化推進型”のまちづくり会社の設立は、中心市街地や商店街の空洞化や衰退が背景にあり、これに対処するために中心市街地の再生や商店街の活性化を目指したものが大半であるといえます。

まちづくり会社の設立に際しては、商店街や商業者が自ら問題意識を持ち、その対策として商店街などが中心となって設立に動いた“商店街主導型”の地区と、中心市街地活性化基本計画の認定を受けるために行政から背中を押される形で設立した“行政主導型”、その中間として、商店街と行政の双方が協調して設立した“官民協調型”に分けられます。このような、“商店街主導型”は設立

に際する出資金も市町村の比率が比較的低く、今回の事例では「㈱まちづくり松山」が該当します。また、“行政主導型”は「㈱金沢商業活性化センター」が該当し、資本金の1/2を市が出資し、代表者に市のOBが就いています。

中心市街地活性化法に沿ったまちづくり会社である場合は、「都市機能の増進を図る事業などを実施する」会社と「経済活力の向上を図る取り組みを行う」会社に分かれます。また、認定中心市街地活性化基本計画地区において、中心市街地活性化協議会の構成員となるために設立された法律上のまちづくり会社は、市町村の出資については最低3%の出資が必須の条件になっています。

(2) まちづくり会社の組織

まちづくり会社は、今回の5事例がすべてそうであった様に、株式会社の形態をとる組織が多くなっています。

会社の資本金は、ハード事業を行う会社は大きくなり、ソフト事業のみを行う会社は比較的少資本が多くなります。5事例をみると、施設整備などのハード事業を行う(株)金沢活

性化センターではやや資本の規模は大きくなるものの、全般にソフト事業のための会社であり、大半が1000～2000万円前後が中心となっています。

出資者は、その設立の目的や手動機関により異なります。広く商業者、事業者や住民などから出資を募り、個人、法人を中心に構成する会社、市や商工会議所などの指導機関、金融機関や公益企業などの地域の有力

<5事例のまちづくり会社の出資>

名称	資本金 (千円)	出資者 (人)	筆頭株主 (出資比率%)	商店街 (出資比率%)
(株)土澤まちづくり会社	10,000	住民 102	花巻市 (旧東和町) (50.0%)	商店街の出資無
(株)アモールトーフ	13,500	組合員 41	商店街組合員出資限度 500千円 (3.7%)	出資は商店街 組合員のみ
(株)金沢活性化センター	46,000	29	金沢市 (50.0%)	7商店街 (17.5%)
(株)まちづくり 松山	21,400	10	松山銀天街商店街 (振) (24.8%)	中心部4商店街 (74.8%)
(株)大分まちなか 倶楽部	10,500	12	大分市、大分商議所 (各19.1%)	中心部商店街 (振) (4.8%)

企業を中心に株主とする会社、中心市街地の商店街を主たる出資者とする会社などまちまちであり、出資者の数、出資比率も一定ではありません。中心市街地活性化法には関係しない純民間会社の『(株)アモールトーワ』を除いて、他は市が出資する第3セクターであり、市の出資比率は数%から50%と格差があります。

(3) 役員と執行体制

株式会社のまちづくり会社は、ほぼ共通して、総会、取締役会、代表者、事業スタッフの体制で事業が行われています。

代表取締役については、会社の出資者である商店街役員または行政関係者（OBを含む）が就任している会社が多く、設立後の日が浅いこともあり、専従職員出身の着任は取締役も含めてほとんどみられません。代表者が商店街役員の場合は、店主や所属商店街組合の理事長との兼

務が多く、行政関係者は専任または兼務となっています。また、会社設立などに係るキーマンは、ほとんどが以降もそのまちづくり会社の代表取締役の職にあり、日々の事業に采配を振るっているケースがみられます。

取締役は、出資者及び出資金の構成により異なります。商店街関係者ですべてまたは大半を占める会社もある半面、商店街の関与は少なく主に出資企業などからの役員で占める会社、混成で構成する会社などまちまちです。



現場を取り仕切るマネージャーは、代表取締役などが兼務し不在のケースと、専任のマネージャーを置いているケースがあります。

今回の事例5社については、代表取締役は、金沢商業活性化センターのみ選任で、他は会社への関与は多大であるもの、いずれも商店街役員や事業者との兼務となっています。

また、マネージャーについては、出向、正規職員の違いあるものの、金沢商業活性化センター及び大分まちなか倶楽部においては専任のマネージャーを配置しており、事業の執行が円滑であるとともに、既存事業の改善や事業領域の拡大についてより積極的に対応しており、その効用が認められます。

<5事例のまちづくり会社の事業体制>

名 称	リーダー	取締役	マネージャー
(株)土澤まちづくり会社	代表取締役 (兼務・事業者)	商店主・住民	代表取締役が兼務
(株)アモールトーフ	代表取締役 (兼務・商店街)	商店街組合員	代表取締役が兼務
(株)金沢活性化センター	代表取締役 (専任・市OB)	商店街正副理事長 市、会議所、企業	専任マネージャー (正規職員)
(株)まちづくり松山	代表取締役は会長、 社長の2人(兼務・ 商店街)	商店街正副理事長 及び若手代表	代表取締役が兼務
(株)大分まちなか倶楽部	代表取締役 (兼務・商店街)	出資企業 (商店街は社長のみ)	専任マネージャー (会議所から出向)

3. まちづくり会社の事業展開

(1) 事業の種類

まちづくり会社の事業種目は多岐にわたり、多様です。

まちづくり会社の事業を分類すると、施設の整備やその管理運営に係るハード事業と、サービスや役務の提供などのソフト事業に大別できます。

ハード事業は、施設設備の整備、施設の管理運営の2つの分野があり、場合により、整備して管理運営する一体的な事業として行う事例も多々みられます。

ソフト事業はさまざまに活動に広がります。分野としては、交通、商業、住宅、福祉などがあり、活動種目としては、交通サービス、営業活動、情報収集提供、人材育成支援、事務業務支援等があり、別表のとおり概ね10の活動に分けられ、その範

囲はさらに広がりつつあります。

まちづくり会社においては、これらの活動を網羅的に行っているのではなく、それぞれの会社の目的や目標に合わせて、事業を取捨選択し、絞り込みを行って、事業を展開しています。

事業別にみると、事業の方法にもよるが、比較的収益性の高いものがあれば、極めて公共性、公益性が強く、あるいは社会貢献の色彩が濃く、収益がほとんど見込めない非収益事業もあります。まちづくり会社の方針にもよりますが、これらの収益事業と非収益事業を使い分け、バランスをとりながら事業構成を検討することも必要です。

〈まちづくり会社等の主要事業の類型〉

	大分類	中分類	主な事業活動
ハード	設置設備の整備	施設整備事業	商業施設整備、住宅整備、福祉施設整備、事務所整備、駐車場・駐輪場整備、街路・広場整備
	施設の管理運営	公共公益施設の管理運営事業	公共施設の活用・維持管理、公共公益施設の管理運営（指定管理者制度等）
		民間施設の管理運営事業	商業施設の管理運営、住宅の管理運営、S O H O・オフィスビルの管理運営、福祉施設の管理運営、駐車場・駐輪場の管理運営
		空き店舗等の管理運営事業	公的空き施設の利活用、空き店舗利用の斡旋紹介、空き店舗の再生・活用
ソフト	サービス・役務の提供	地域交通サービス関連事業	コミュニティバスの運行、レンタサイクルの運用、共通駐車券、パークアンドライド、観光舟運
		店舗運営事業（直営）	店舗の直接運営、経営等（物販店、飲食店、サービス店、その他）
		イベント企画運営事業	イベント、催事、祭りの開催、各種教室・講座等の開催
		情報発信広告宣伝事業	広告宣伝の掲出、広告宣伝の代行（広告代理）、情報発信・提供（含む広報）、観光エージェント
		調査・データ収集情報提供事業	各種調査の実施、データ集計分析加工、マーケット情報の提供
		事務業務等受託事業	行政、民間からの事務業務受託、調査研究委託等

ソフト	サービス・ 役務の提供	人材育成 中間支援事業	人材育成支援（生涯学習、ボランティア育成、企業支援等）、中間支援（タウンマネージャー派遣、NPO市民活動支援等）、人材派遣
		地域づくり まちづくり 関連事業	まちづくり計画・調査、事業推進、事業コーディネート、合意形成支援、歴史・景観・街並の保存
		販売促進等 事業	地域特産品の開発、クレジットカード発行、地域通貨・ポイントカード発行
		その他の事業	防災・防犯活動、清掃、地域の緑化（アドプト制度等）

資料：まちづくり会社等の活動事例集（平成23年3月）を基に作成

(2) 事業の実施状況

今回の5事例のまちづくり会社における主要事業をみると、それぞれの立地や事業目的によって異なるものの、「店舗運営事業」が4社で、「地域交通サービス関連事業」が3社で実施されています。また、各社とも重点事業があり、土澤まちづくり会社ではまちかど美術館事業を、アモールトーワではレストラン、学校給食や配食事業などの店舗運営事業（直営）に力を入れています。金沢

商業活性化センター、まちづくり松山、大分まちなか倶楽部では、いずれも広範囲の事業展開が行われていますが、なかでも、金沢商業活性化センターでは、商業施設「PREGO」の開発と管理運営、まちづくり松山では、ストリートビジョンを設置し活用した情報発信・広告宣伝事業、大分まちなか倶楽部では出店サポートを通じての空き店舗等の管理運営事業に力を入れており、それぞれの地区でかなりの成果を上げ、評価を得ています。

4. まちづくり会社の経営収支

(1) 事業収支の方針

株式会社とは、細分化された株式を有する株主から有限責任の下に資金を調達して株主から委任を受けた経営者が事業を行い、利益を株主に配当する、法人格を有する企業形態です。会社の純利益が株主に帰属する反面、会社に損失が出た場合も、株主は配当を受け取れないか、あるいは株価の下落という形でそのリスクを負担することになります。一般には、株主は、出資した見返りとして、利益の配分である「配当」を受け取ることを旨として出資を行い、当然ながら、会社は「配当」の原資となる利益、収益の確保を目指した様々な事業を行うことになります。

しかし、まちづくり会社としての株式会社は、例外です。会社の目的はいずれも地域や中心市街地、商店

街の活性化であり、地域への貢献です。方針として、「配当は一切行わない」と宣言する会社もあり、一般の会社とは異なっています。

株式会社組織のまちづくり会社は、実態は「NPO」の趣旨と類似しています。「NPO (NonProfit Organization)」は、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称です。したがって、組織として収益を目的とする事業を行うこと自体は認められるものの、事業で得た収益は、様々な社会貢献活動に充てています。

今回の5事例のまちづくり会社は、いずれも収益追求・利益配分型の株式会社ではなく、「地域貢献」、「社会貢献」を目的としています。

(2) 事業の収支

まちづくり会社の評価として、センセーショナルな事業の実施に評価が集中しがちです。しかし、まちづくり会社への期待は、一過性の華やかな事業や活動にあるのではなく、長期に亘って継続性、安定性があり、持続ある組織の構築及び維持、事業の実施が望まれます。組織を良好な状態で維持し、適正な事業を推進するためには、その組織の財政面での健全性が問われます。

株式会社は、本来は利益を追求し、従業員や投資家に配当することを主目的として行う組織です。しかし、最近ではNPO等や中間組織のような、有償ボランティアや組織としての利益追求や利益配分をしない株式会社がまちづくり会社に多く現れています。

まちづくり会社は、株式会社の形態をとりながらも利益追求型、利益配分型の組織はほとんどなく、大半は、公共公益事業や社会貢献事業と、

収益事業のバランスを取りながらの収益を保っています。

まちづくり会社の財源確保の方法をみると、実施している事業の各部門で事業採算を確保していく「個別事業独立採算型」、収益部門と非収益部門を組み合わせてバランスを保つ「全体収支バランス型」、他の1つは事業の非収益性を行政に依存する「行政依存型」があります。以前には多くあった「行政依存型」は大幅に減少しており、経済的自立のまちづくり会社が主流となっています。

まちづくり会社の評価の一つとして、収支面での健全性が指摘でき、いずれにせよ、収支面での自立性が事業の継続性を確保することになり、やがては良好な成果をもたらすこととなります。

5事例のまちづくり会社では、“行政依存型”はなく、いずれも“全体収支バランス型”を保っています。

〈まちづくり会社の財源確保のタイプ〉

タイプ	内 容
個別事業 独立採算型	事業ごとに収支のバランスを取り、それぞれの事業で大幅な収益を期待せず、また大幅な欠損は避けて独立採算に近い形をとる、いわば事業部制の独立採算型に近い。
全体収支 バランス型	事業の目的や収支見通しにより非収益事業と収益事業とに分け、利益の上がる収益事業の利益を非営利事業の原資に回して、会社全体して収支のバランスをとる。
行政依存型	非収益部門については行政に依存し補助、支援を仰ぐなどして、組織を維持するタイプ。以前の第3セクターやTMOによくみられたが、近年は少なくなった。

5. まちづくり会社の成果と評価

(1) まちづくり会社の成果

まちづくり会社の事業成果は何であるのかは、それぞれの会社の設立目的、事業目的によって異なります。

まちづくり会社は、「商店街の再生」、「中心市街地の活性化」をほぼ共通した大きな目標として活動を進めています。この大きな目標については、短期間での目標達成は困難であるが、各社とも、大きな目標とは別に、あるいは一部重複して当面の目標があったはずで

す。5事例のまちづくり会社における当面の目標と成果をみると、各社ともにその目標を達成し、次のステージに進んでいることがわかります。土澤まちづくり会社では、別会社により街なか居住長屋（店舗、分譲住宅、賃貸住宅）を整備し、運営を開始しており、商店街の活性化と定住の促進を事業者や住民自らの手で進めるなどその目標の一部を実現させています。アモールトーワでは、売店、レストラン経営を実現させ、金沢商業活性化センターでは商業施

設の開発、運営を開始しています。 まちづくり松山、大分まちなか倶楽部もそれぞれストリートビジョン活用や出店サポートの事業成果を上げています。このような中で、長期に亘る「商店街の再生」、「中心市街地の活性化」の目標に係る成果としては、まだ目標そのものを実現させるには至っておらず、その途にあって順調に歩んでいる会社もあれば、苦戦を余儀なくされている会社もあります。

<5事例のまちづくり会社における目標と成果>

名 称	具体的目標	成 果
(株)土澤まちづくり会社	商店街の活性化と定住の促進を商業者や住民自らの手で進める。	別会社により街なか居住長屋（店舗、分譲住宅、賃貸住宅）を整備し、運営を開始。
(株)アモールトーフ	地域社会へ貢献し、組合員のビジネスチャンスの拡大を。レストラン、売店の共同経営	レストラン、学校給食や配食事業を通じて地域に貢献するとともに組合員にも寄与。
(株)金沢商業活性化センター	官民一体となって武蔵が辻、香林坊地区の中心商店街の衰退を防止する。	商業施設の開発と管理運営、まちPの運営、まちバスの運行等を行い、衰退に歯止め。
(株)まちづくり松山	ストリートビジョンを活用した事業の展開、中心商店街の結束と活性化の推進。	ストリートビジョン事業は成功を収め、これを軸として活性化事業の展開。
(株)大分まちなか倶楽部	中活法に沿って活性化事業を展開するとともに、当面の目標として空き店舗の解消。	出店サポート事業により空き店舗解消は100店を超える。情報提供などの事業に拡大。

(2) まちづくり会社の評価

まちづくり会社に対しては、大きくは組織に対する評価と事業に対する評価がなされます。

組織の評価とは、指揮命令系統、マネージャーの所在、要員、財務などです。組織が良好に機能しないと、そこでのスタッフも能力発揮することができず、事業も陳腐なものに終

わってしまいます。

事業の評価については、目的、目標を満たす成果、地域貢献の度合い、事業の構成や内容、事業ごとの位置づけ等に加え、組織を維持するための必要な収益を得ているか等が基準

となります。

成果の評価については、主要地点の通行量の推移、主要店舗の売上高の推移、空き店舗の実態と動向などの定量的指標や、利用者のニーズと満足度等の定性的指標で評価されます。

<まちづくり会社の評価の視点と基準>

視 点	基 準
組織の評価	指揮命令系統が明確か 現場全体を統括するマネージャーはいるか 要員の配置に過不足はないか 財務面、資金面での問題はないか
事業の評価	目的、目標を満たす成果があるか 地域貢献をしているか 事業の構成に問題はないか 事業の内容に問題はないか 事業ごとの位置づけは明確か 組織を維持するための必要な収益を得ているか
成果の評価	主要地点の通行量の推移は 主要店舗の売上高の推移は 空き店舗の実態と動向は 利用者のニーズと満足度は

(3) 地域の評価

まちづくり会社に対して、関係機関や地域等の外部から様々な良否に係る評価がなされます。

評価は、必ずしもプラス評価だけ

ではなく、マイナス評価もあります。

結果論として、よくなった、悪くなっただけではなく、そのプロセスとして会社が行った活動や事業そのものに対しても評価がなされ、その結果が通行量や売り上げ、さらには評判、

風評として街なかに現れます。

まちづくり会社の組織に対しては、外部からあまり多くないものの、事業、活動に対しては種々の分野から寄せられます。

商店街、個店（組合員）からは、人通り、売上の増加（または減少、以下同じ）、店主や従業員、さらには後継

者のやる気、今後の商売への希望の兆しなどが成果として評価されます。

地域居住者や来街者からは、街の活気、美化、安心・安全性などが評され、これに関して、行政からはその声の集約、反映として評価され、道路や公共施設の管理者からの声も届きます。

<まちづくり会社の地域評価と成果>

視 点	成 果
商店街の評価	人通りが増えた、活気が出てきた 組合員のやる気が出てきた イベントなどが実施しやすくなった 空き店舗が少なくなった
個店（組合員）の評価	売上が増えた 商売にやる気が出てきた 後継者が戻ってきた 今後に希望が持てるようになった
地域（顧客）の評価	街の評判がよくなった 街がきれいになった 街の活気が出てきた 安心安全に歩けるようになった
行政の評価	商店街、商店との意思疎通がよくなった 通りが明るくなった 街の苦情がなくなった 事故、犯罪が減った

6. 商店街とまちづくり会社の連携

(1) 商店街との連携の意義

旧来からのまちづくり会社は別に

して、中心市街地活性化に係るまちづくり会社においては、商店街の事業とまちづくり会社の事業はかなり

重複することになります。これは、商店街、まちづくり会社のいずれもが中心市街地や商店街の再生や活性化を目指した組織であり、当然のことといえます。

但し、それらの目標に向けての視点がやや異なります。商店街は自らの組織とその構成員に目を向けた事業を重点的に行うのに対して、まちづくり会社はその個別の複数商店街を包含して、中心市街地、中心商店街ゾーン全体を俯瞰する視点を持ち、事業を展開します。

また、個別の商店街において、個店の経営形態の分散が問題視されています。“企業店”、“生業店”、“副業店”の混在であり、分散化です。全員参加を旨とする商店街では、高次な事業店街が困難になり、やや水準を落とした事業の展開を余儀なくされます。これらに対応して、まちづくり会社との役割分担が期待されます。

これからは、高齢化が進む中で、商店街だけでは対応できない社会対応、

地域対応が商店街に求められます。今後は、商店街とまちづくり会社とのより密度の高い連携が望まれ、有効で効果的な役割分担が必要となります。

商店街において、現状で関わりの薄い街づくり会社に対しても積極的に接近し、連携を図らなければなりません。まちづくり会社が行う中心市街地全体のマネジメントの下に、商店街が、より積極的に地域と顧客に関わりをもち、役割分担を図る構図の実現が望まれます。

(2) 個店への成果の還元



商店街は、専門的なマネジメント力を持った「まちづくり会社」に資本参加、事業参加することによって、成果が商店街に還元されることを期待します。そこに商店街がまちづくり会社を設立したりあるいは参加するメリットを期待します。

商店街は地域に密着し、自らも地域社会の一員として存在します。大

型店等の活動とは異質の地域密着型の経営が可能であり、その商店街の活性化につながるという成果への期待が、商店街及び個店のまちづくり会社に参加する魅力となります。

商店、商店街がまちづくり会社の活動に参加することによって、どのような成果が得られるか、商店街関係者の認識が深めることが必要です。商店街を単なる個店の集まり、品揃えの補完、イベントの共催のための組織として捉える以上に、変化する市場環境を見据えて、将来あるべき方向を計画的に定め、競合地域、競合商業集積に対して戦略的優位性を確保するためのマネジメント会社として、まちづくり会社への参加意識も高まり、そこから生み出される便益を享受することができます。

その視点からすれば、まちづくり会社の事業は、空き店舗の活用率の向上、イベント活動の活発化と規模の拡大、商店街の収益事業の拡大につながっていくとともに、そのこと

を通じて、住民・利用者をはじめとした地域社会、コミュニティの中心としての重要な役割を果たしていくことが、まちづくり会社の成果として周知され、認識されるべきです。

(3) まちづくり会社の今後

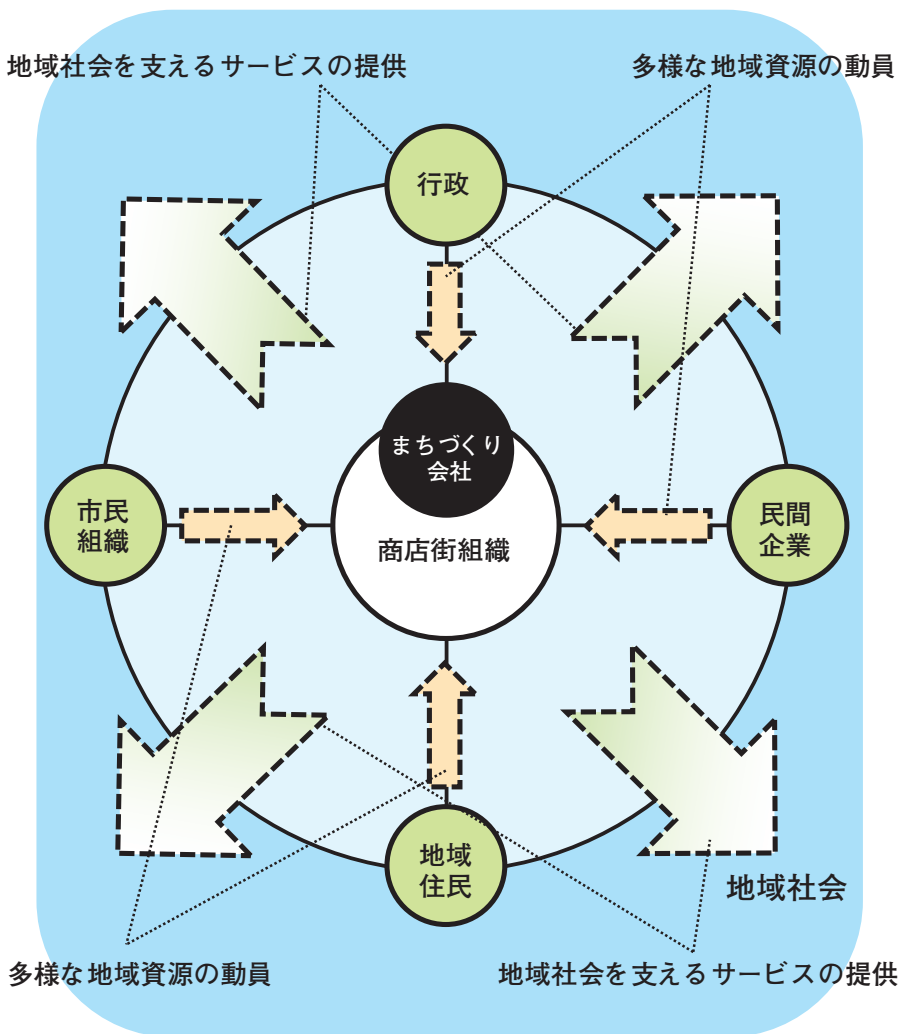


商業のあり方が大きく変わるとともに、少子化、高齢化といった地域社会そのものに大きな変化が起きています。その結果、商店街をはじめとする、安心安全で活力ある暮らしの場としての地域社会そのものが様々な課題に直面しています。

商店街を含む地域社会が直面する課題を解決し、安心安全で活力ある暮らしを実現させるためには、多様な主体が地域の担い手となり、協働の取り組みを行うことが重要です。行政等に頼るだけでなく、商店主をはじめとする市民自身が自らの暮らしの場である地域社会に積極的に関わることを求められています。ま

た、まちづくり会社が商店街と協働 ための社会的な基盤としての役割を果
し、その協働の取組みを促進するた たすことが期待されています。

<多様な資源を動員した地域協働の取組み>



7. 先例まちづくり会社の活動状況

名称	株式会社土澤まちづくり	株式会社アモールトーワ	株式会社金沢商業活性化センター	株式会社まちづくり松山	株式会社大分まちなか倶楽部
所在地 (都市人口)	岩手県花巻市 (約99千人)	東京都足立区 (約674千人)	石川県金沢市 (約453千人)	愛媛県松山市 (約516千人)	大分県大分市 (約479千人)
設立年	平成14年	平成2年	平成10年	平成17年	平成19年
資本金	10,000千円	13,500千円	46,000千円	21,400千円	10,500千円
出資者数	102人	41人	29人	10人	12人
筆頭株主	花巻市 (旧東和町) (50.0%)	商店街組合員出資限度 500千円 (3.7%)	金沢市 (50.0%)	松山駅前商店街 (擬) (24.8%)	大分市、大分商工会議所 (各19.1%)
商店街、市出資比率	商店街0、市50%	商店街0、区0、組合員 100%	7商店街17.5%、市50%	4商店街74.5%、市3.3%	商店街4.8%、市19.1%
リーダー	代表取締役 (兼務・事業者)	代表取締役 (兼務・商店街)	代表取締役 (専任・市OB)	代表取締役は会長、社長の 2人 (兼務・商店街)	代表取締役 (兼務・商店街)
取締役	事業主・住民	商店街組合員のみ	商店街正副理事長 商工会議所、企業	商店街正副理事長及び 若手代表	出資企業 (商店街は社長のみ)
設立の背景、目的	(旧) 中活法に沿って商店街活性化と地域づくりのため	近隣病院の売店、レストランの業務受託のため	(旧) 中活法の施行に向けて、TMOとして発足	中活法の改正の動きに先 立って商店街が結束して発 足	(すべて事業者、住民)
主要項目	イベント企画運営事業 店舗運営事業 (直営) 施設整備事業	店舗運営事業 (直営) 民間施設の管理運営事業	設置準備事業 民間施設の管理運営事業 地域交通サービス関連事業 イベント企画運営事業 情報発信・広告宣伝事業 店舗運営事業 (直営)	情報発信・広告宣伝事業 地域交通サービス関連事業 事務業務等受託事業 公共公益施設の管理運営事業	地域交通サービス関連事業 調査・データ収集情報提供事業 空き店舗等の管理運営事業 公共公益施設の管理運営事業 店舗運営事業 (直営) 事務業務等受託事業
主要事業	ましかど美術館事業 アート&クラフト土沢マー ケット 土沢ちよこっと市 大山ハッピーロード出店 住宅、店舗、サロン等を整 備 (合同会社土澤長屋暮らし)	都立病院の売店、レストラン 学校給食請負 高齢者弁当宅配 大型ビル清掃請負	商業施設 [PREGO] の開発 商業施設 [PREGO] の管理運営 ショッピングライナー 「まちなかバス」運行 「パークینگネット「まち」」の 運営 まちなかパフォーマンスシ アターの開催 まちなかキョウステージの開催他 金沢アートプロジェクトの開催 「金沢まちラジ」の放送 「金沢まちなか」の運営 「金沢まちなかフェ」の運営	ストリートビジョンの設 置、活用 ポスター、看板利用の公告 提出 共通駐車券、駐車券の販売 商店街連合会から事務受託 市民交流センターの運営受託	共通パークングチケットの 発効 独自マーケット調査の実施 出典サポート事業 まちなかアートギャラリー 事業 まじくじの販売 (新規) 市、ICカード会社から受託

商店街近代化推進シリーズ

- 平成 5 年度 No.39 地域社会の活性化と商店街の果たす役割
- 平成 6 年度 No.40 環境激動下における商店街活性化の方向
- 平成 7 年度 No.41 高齢化社会における商店街のあり方
- 平成 8 年度 No.42 中心市街地の空洞化に対応した街づくり・店づくり
- 平成 9 年度 No.43 中心市街地の活性化と商店街
- 平成 10 年度 No.44 中心市街地商店街の活性化方策
- 平成 11 年度 No.45 商店街活性化のためのマネジメント
- 平成 12 年度 No.46 商店街運営の円滑化にむけて
- 平成 13 年度 No.47 個店・商店街のマーケティングのあり方
- 平成 14 年度 No.48 より快適な商業環境をめざして
- 平成 15 年度 No.49 商店街インターネット活用術
- 平成 16 年度 No.50 産学連携による商店街の活性化
- 平成 17 年度 No.51 円滑な一店逸品運動の実施に向けて
- 平成 18 年度 No.52 中心市街地・商店街における空き店舗対策
- 平成 19 年度 No.53 商店街ブランドづくりに向けて
- 平成 20 年度 No.54 商店街と地域連携
- 平成 21 年度 No.55 商店街エコ活動
- 平成 22 年度 No.56 おじいちゃんおばあちゃんのための商店街づくり
- 平成 23 年度 No.57 アンテナショップによる商店街の活性化
- 平成 24 年度 No.58 商店街の可能性を目指して
- 平成 25 年度 No.59 商店街青年部・女性部による商店街活性化

◆ 全国商店街振興組合連合会 ◆

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6 SJビル3F
電話:(03)3553-9300
FAX:(03)3553-9303
<http://www.syoutengai.or.jp/>



全国商店街振興組合連合会