

平成22・23年度
まちづくり会社支援のあり方に関する調査

報告書 要約版

序. 調査の概要

I. まちづくり会社の整理

II. まちづくり会社の課題と支援対象の絞込み

III. 支援制度原案の検討・整理

IV. 支援制度による効果の検討

V. 支援制度案の考え方

平成24年3月

財団法人民間都市開発推進機構

はじめに

従来、公共部門の仕事だと思われていた領域を、市民や企業等へ委ねていこうという動きが全国的に広がってきています。しかし、それが成功するには、市民等が公共のあり方について自ら考え、かつ主体的に地域社会を作るということが不可欠です。こうした社会を実現するという時代の要請を受けて、多様化する住民ニーズを把握し、これまで行政が行ってきた地域サービスの維持や、行政では手が届かない新たなサービスを担うことのできる「新しい公共」への期待が高まってきています。

そこで、平成22・23年度に亘って学識経験者やまちづくり会社の実務者などを委員とする検討委員会を設置し、「新しい公共」の担い手の一員たる「まちづくり会社」に着目して、その「まちづくり会社」への幅広い支援方策についての調査・検討を行いました。

まず、全国のまちづくり会社の活動及び事業に関する実態を把握するために、広範なヒアリング及びアンケート調査を実施しました。その結果、地域貢献の志に基づく様々な活動への取り組みが行われていることが確認できましたが、同時に、ボランタリーな活動の限界や組織としての自立など、組織運営上の問題点を抱えている実態も明らかになり、委員会として、それらの課題を整理しました。また、実務者から「現地からの報告」と題して、具体的な課題を提起していただき、委員会として現状の課題を共有することも行いました。

委員会では、こうした調査による課題把握を踏まえて、自立した新しい公共の担い手となるべきまちづくり会社の成長を支えることが、より一層の地域社会の発展につながるとして、まちづくり会社の「活動段階に応じた支援」策を検討しました。すなわち、「立ち上げ段階」から、「活動持続段階」、そして「行政のパートナーとして活躍する飛躍段階」に分け、各段階において必要となる継続的な支援策として、「活動の原動力となるファイナンスに関する支援」、「社会的信用度を増すためにまちづくり会社を認証する制度」、「まちづくり会社のパートナーである自治体の関与のあり方」について具体的に検討しました。

さらに、これらのまちづくり会社への直接的な支援と合せて、「行政関係者がまちづくり会社への理解を深めること」や、「まちづくり会社の活動をサポートする中間支援組織を活用すること」等により、「まちづくり会社を取り巻く環境を向上させる間接的な支援」が重要であると考え、これらの支援策についても検討しました。

本報告書は、委員会の検討の経緯をまとめるとともに、まちづくり会社支援の方策について予想される効果も含めて検討し、「支援制度案」としてまとめたものです。この報告書が国や地方公共団体などの行政関係者をはじめ、まちづくりに携わる多くの方々目に触れ、新たなまちづくり会社の設立や既存の組織の健全な成長を支援することに役立ち、結果として、「新しい公共」の担い手として「まちづくり会社」が地域社会で大きな役割を果たす存在となることを願っています。

まちづくり会社支援のあり方検討委員会

委員長 家森 信善

平成24年3月

序. 調査の概要

序-1. 調査フロー

図 1.平成 22 年度まちづくり会社支援のあり方に関する調査フロー

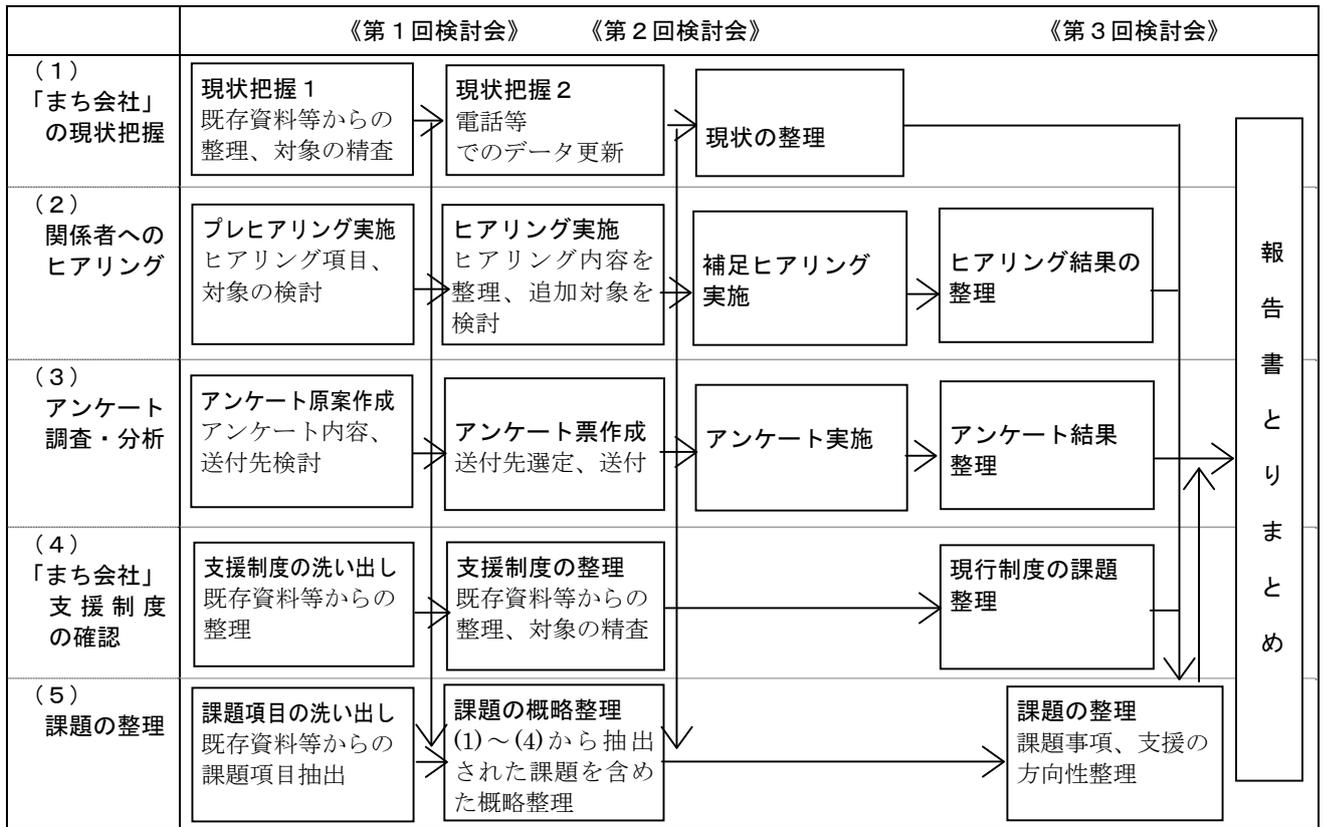
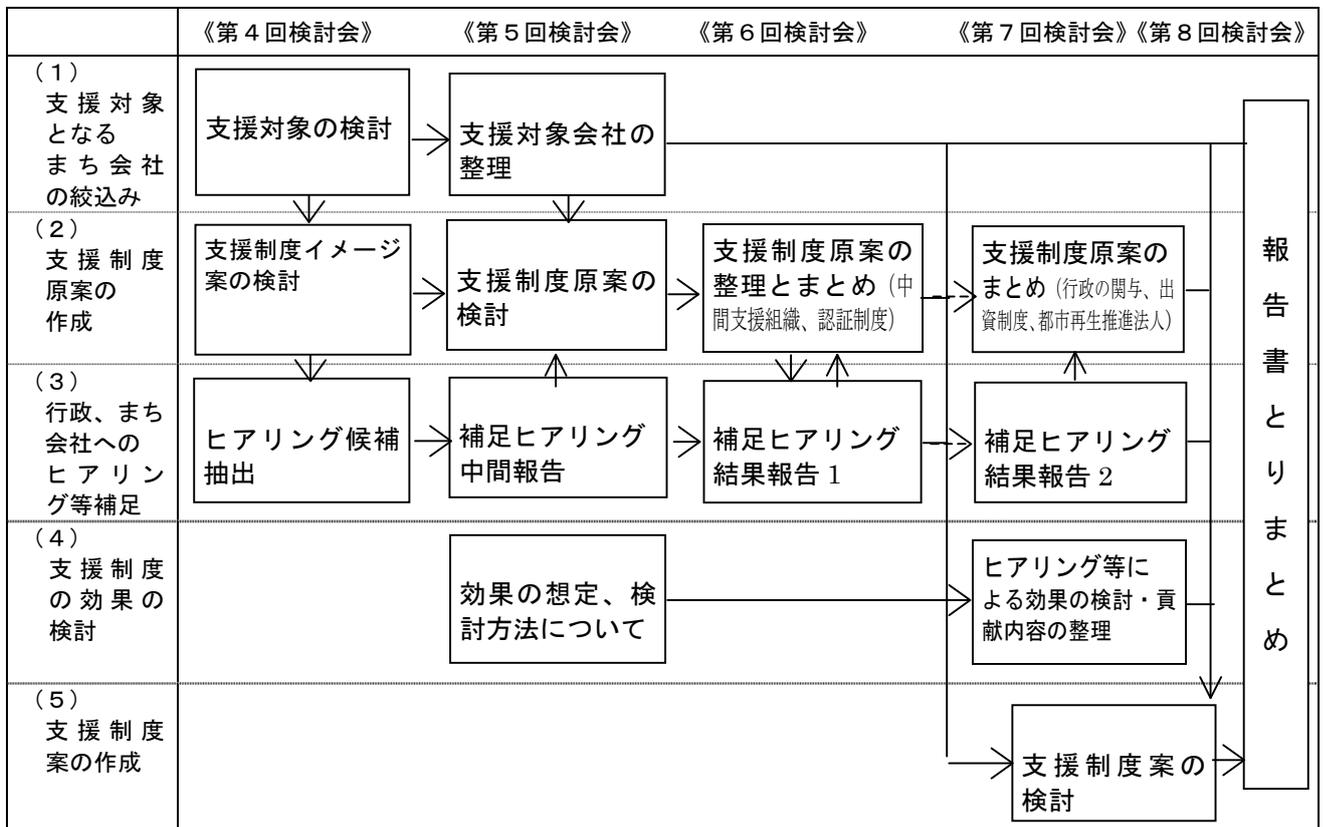


図 2.平成 23 年度まちづくり会社支援のあり方に関する調査フロー



序－２．委員名簿

まちづくり会社支援のあり方検討委員会 委員名簿

委員長 家森 信善 名古屋大学大学院経済学研究科 教授

副委員長 齋藤 博 大東文化大学環境創造学部 専任講師

委員 遠藤 健 株式会社日本政策投資銀行 北海道支店
業務第二課 調査役

岡崎 正信 オガール紫波株式会社 取締役事業部長

高橋 潤 株式会社黒壁 取締役執行役員

遠藤 二郎 株式会社都市デザイン 代表取締役

松田 秀夫 独立行政法人都市再生機構 理事

竹内 直文 財団法人民間都市開発推進機構 常務理事

福富 光彦 財団法人民間都市開発推進機構 上席参事

オブザーバー

(平成22年度)

栗田 卓也 国土交通省 都市・地域整備局まちづくり推進課 課長

小林 靖 国土交通省 都市・地域整備局まちづくり推進課
都市開発融資推進室長

鹿子木 靖 国土交通省 都市・地域整備局まちづくり推進課
企画専門官

(平成23年度)

清瀬 和彦 国土交通省 都市局まちづくり推進課 課長

市川 篤志 国土交通省 都市局まちづくり推進課
都市開発金融支援室長

英 直彦 国土交通省 都市局まちづくり推進課
官民連携推進室長

(事務局)

財団法人民間都市開発推進機構

森田 雅文 財団法人都市計画協会 調査研究部長

I. まちづくり会社の整理

I-1. ヒアリング・アンケート調査の実施

(1) ヒアリング調査実施対象

表 1. 活動把握のヒアリング対象リスト（平成 22 年度）

都市開発・ 施設管理	(株)佐伯まちづくり会社：H21 年設立、今後再開発参画希望 NPO KAO の会：駅前整備から周辺まちづくりに参画 (オガール紫波(株)：委員)
エリア マネジメント	札幌大通まちづくり(株)：H21 年設立、広告事業、ファシリティマネジメント事業、札幌オオ ドオリ大学等 NPO 粋なまちづくり倶楽部：東京神楽坂で地区計画等に関係
ソーシャルビ ジネス・コ ミュニティ ビズネス	NPO おおぞら (株)大田原まちづくりカンパニー)：H17 設立、地域資源活用 まちづくり NPO コザまち社中：H20 年設立、エンターテイメント事業等で雇用創出 (株)まちづくり三鷹：IT 事業の地域産業化 (株)黒壁：委員)
その他（中間 支援組織等）	(財)足立区まちづくり公社：足立区での支援実績 (財)世田谷トラストまちづくり：世田谷区での支援実績 (株)地域協働推進機構：公民連携促進、社会的起業促進等 (株)アフタヌーンソサエティ・清水義次氏：家守事業、東洋大学大学院経済学研究科公民連 携専攻客員教授

※事業立上期は概ね事業開始から 1～3 年目、事業継続期はそれ以降を想定

表 2. 支援策検討のヒアリング対象リスト（平成 23 年度）

都市開発・ 施設管理	豊後高田観光まちづくり(株)：行政、商店街、商工会議所の三位一体の取組
エリア マネジメント	(株)タウンマネジメント魚町：スピーディな事業展開 熊本城東マネジメント(株)：ファシリティマネジメントの実践 (株)土澤まちづくり・合同会社土澤長屋暮らし：地域や商店街の世話役・共同建替え事業 NPO フェュージョン長池：地域及び行政からの認知・信頼関係構築 NPO atamista：熱海でオンパク事業、家守事業の実践 NPO 粋なまちづくり倶楽部：東京神楽坂で地区計画等に関係
ソーシャルビ ジネス・コ ミュニティ ビズネス	NPO えがおつなげて：活動継続のファイナンスノウハウ、多様な主体とのネットワーク構築 日本大通り活性化委員会：オープンカフェの先駆的な取り組み
中間支援 組織	一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス：まち会社の活動支援を事業化 NPO エティック：全国で起業家支援実績 NPO 都岐沙羅パートナーズセンター：地域密着型 CB 支援実績 NPO まちづくり学校：まちづくりに特化したノウハウ支援 NPO まちぼっと：実践型シクタンク、コミュニティアド運営実績 コミュニティ・ユース・バンク momo：ハズむ支援を行う NPO バンク 中央ろうきん：独自の NPO 等の助成プログラム 西武信用金庫：インキュベーションオフィス、専門家ネットワークを駆使した CB 支援 多摩信用金庫：独自の地域企業の表彰制度、インキュベーションオフィス
行政	横浜市 経済局 経営・創業支援課：地域貢献企業支援、社会起業応援プロジェクト 八王子市 市民活動推進部 協働推進課：職員のための協働ハンドブック、市民活動協議会 豊後高田市 観光振興推進室：商店街、市、商工会議所の三位一体の活動

(2) アンケート調査実施対象

アンケートの対象は、国土交通省、全国中心市街地活性化まちづくり連絡会議、中心市街地活性化協議会の資料で確認できた団体、および、その他ホームページ等で活動が確認できた団体とし、314団体が対象となった。

表 3. アンケートの回答数

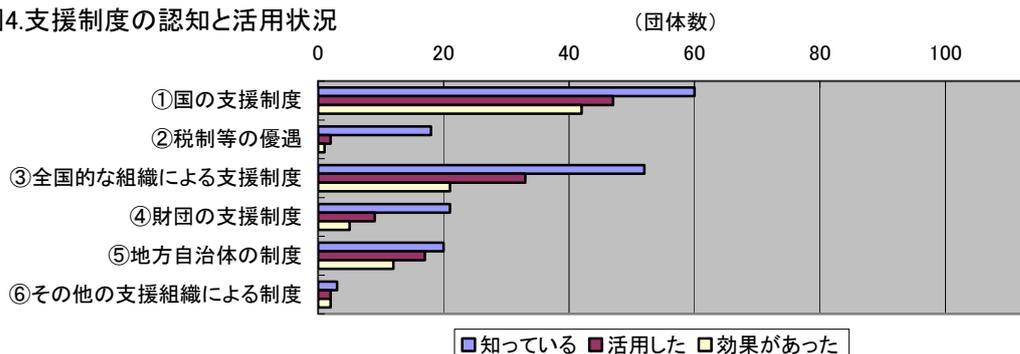
	株式会社等	NPO	LLC、LLP	その他法人、協議会等	合計
送付数	214	51	18	31	314
回答数	82	12	4	16	114
回答率	38%	24%	22%	52%	36%

(3) アンケート結果概要

図 3. 現状での課題

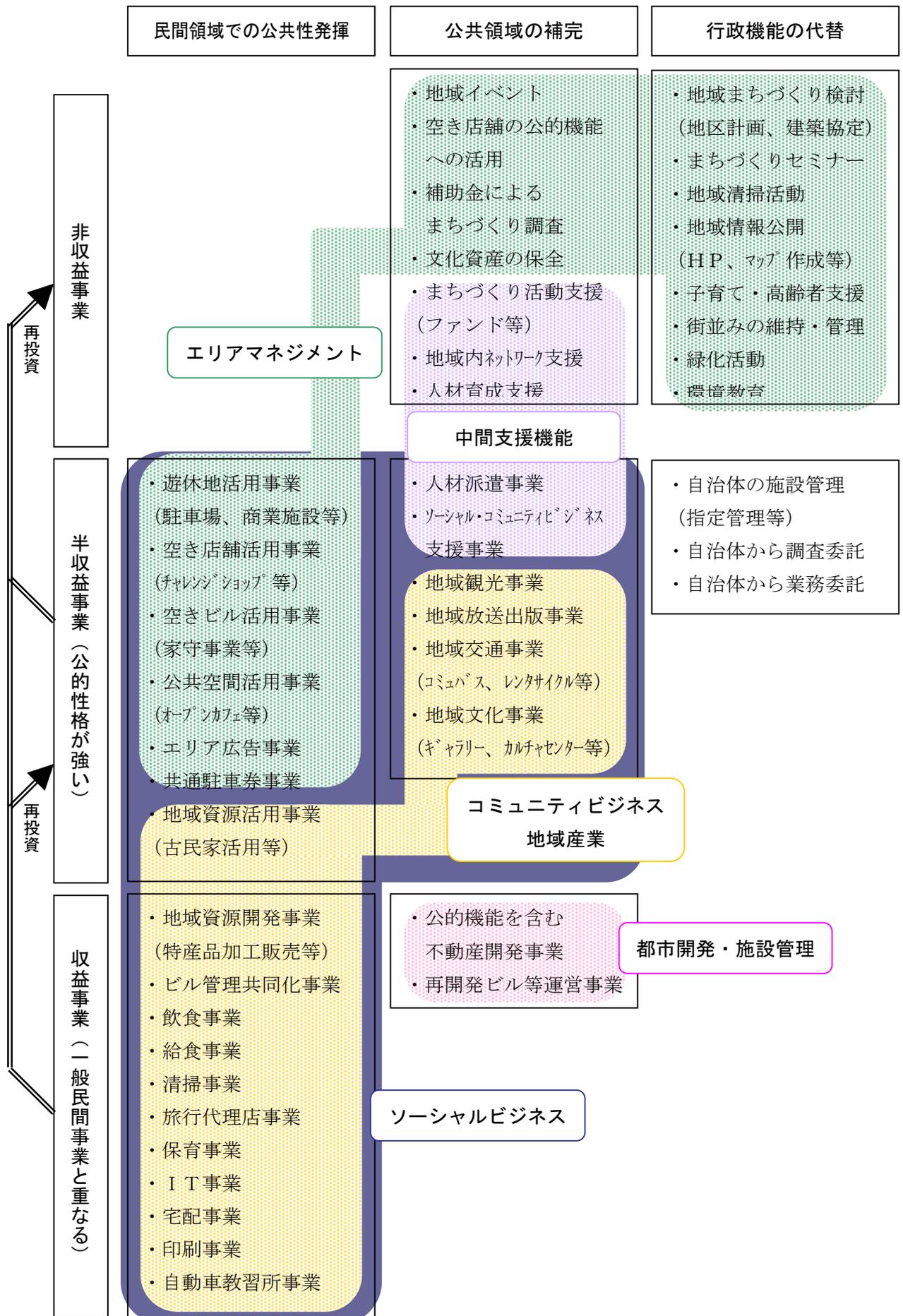
その他 27	その他 7 人材育成の方法、機会がない 16	その他 1 ノウハウの情報 が不足している	その他 8 公共からの特 別な位置づけ がない 18	その他 5 交流がなく、 協働のメリッ トが得にくい 15
民間を圧迫する収益事業がしにくい 34	能力を備えた人材 が地域に少ない 30	新たなノウハウ が入手できない 31	地元で十分な 認知が得られ ていない 21	他地方の活動 状況がわから ない 17
行政からの継続的支援が得にくい 36	人材育成のための 継続的収入がない 60	マニュアル化 ができない 33	目標、理念が 地域に伝わら ない 51	他の組織活動 がわからない 26
税制、制度面で優遇されにくい 37				地元公共団体 との連携・協 働が不十分 29
活動から得られる資金が少ない 64				
経済基盤の確立	人材育成、確保	ノウハウ の確保	地域の認知、 必要性への理解	他の組織との 連携・協働

図4. 支援制度の認知と活用状況



I-2. まちづくり会社の行う事業の整理

図6.まちづくり会社の行う事業



II. まちづくり会社の課題と支援対象の絞込み

II-1. 課題と支援策の方向性

■課題の整理

■支援策の方向性

① 活動から得られる資金が少なく、経済的に不安定

- ・まちづくり会社は安定した収益を得にくい
- ・公的な位置づけがあるため、他の民間事業者を圧迫する収益事業をしにくい
- ・公的な「まちづくり会社」であっても税制や制度面での優遇は得にくい
- ・経済的な信用がないため、金融機関等からの借入れが困難
- ・組織の安定、組織力の拡大が課題
- ・事業立ち上げの調査補助、起業支援、事業継続を可能にする支援が必要

② 支援制度を十分活用できていない

- ・補助・助成金、税制優遇、規制緩和に関する支援が不足
- ・自己負担が厳しい
- ・支援制度の制約条件が多い（使い勝手の良い補助がない）
- ・需要の多い支援制度がなくなる
- ・支援に継続性がない
- ・成長フェーズにあわせた支援が必要
- ・支援の使い方、使われ方に工夫が必要
- ・支援ニーズの変化への対応が必要
- ・手続きが煩雑

③ 活動への理解の不足

- ・公共からの応援が不足
- ・「まちづくり会社」というもの、活動が理解されない

④ 人材を育てる、または確保する方法、時間、収入がない

- ・経済面の弱点が人件費を圧迫
- ・地元のまちづくりの担い手が不足
- ・人材資源の使い方、使われ方が不十分
- ・人材の呼び込み、育成が課題
- ・人材の発掘、サポーターの育成が必要

⑤ 活動が孤立化しがちで応援が得られない

- ・地域や行政との連携が不足
- ・情報、ノウハウの確保が困難
- ・中間支援組織の活用が不足
- ・活動団体を地域と連携させる支援が不足
- ・活動団体間の連携が不足

① 立ち上げ支援制度

→まちづくり会社等の立ち上げやステップアップに必要な活動を支援

- ・ 立ち上げ調査のための補助は絶対に必要。特に収益事業を行うことは、まちづくり会社にとって容易なことではなく、基礎調査が重要である。：ヒアリング意見
- ・ 単体への支援として数百万円規模の支援があれば、まちづくり組織としてファンド機能（市民活動への5～10万円程度の支援）を持たせることも検討したい。活動費用として使いやすい額で、使い勝手の良い支援制度がほしい。：ヒアリング意見
- ・ ソーシャルビジネスやコミュニティビジネス等の社会的起業を支援・促進する中間支援としてのまちづくり会社：ヒアリング意見
- ・ 多くのまちづくり会社には経営感覚が欠如している。志と経営感覚の両立が求められる。：ヒアリング意見

② 活動が持続可能なシステム構築

→税制優遇や地域から還元を受ける等のシステム

- ・ 一回限りでなく、成長フェーズに合わせて同じ専門家が支援していけるような仕組みがあると良いのではないかと。：委員意見
- ・ 市を経由して無担保の運転資金融資などがあれば、長期で考えれば事業収支があうところもある。税金についても地域貢献度を勘案してほしい。まちづくり会社に対しての寄付金の促進を税制面で進めてもらいたい。：委員意見
- ・ 資金面では、つなぎ融資が必要ではないか。：委員意見
- ・ とにかく、税制の優遇措置が必要。まちづくり会社は第二次的公共機関の役目を持って活動している。：アンケート意見
- ・ 収益がでて、税の優遇措置がないために内部留保ができず、新たな事業展開ができていく。：アンケート意見
- ・ 今後は地域から還元をうけ、それをまた地域に還元しなおす循環の仕組みを作るべき。：ヒアリング意見
- ・ 営業支援など事業継続ができるための支援が重要である。：ヒアリング意見

③ ネットワーク強化の支援機能

→地域や類似組織との連携強化を支援

- ・ 活動団体の横のネットワークをしっかりと作ることが、これからの支援のあり方であると思う。：ヒアリング意見
- ・ 情報発信として区民活動支援サイトを運用したり、地域にNPOを認知させ交流を図るために、押しかけ型のキャラバン活動を行ったりしている。：ヒアリング意見
- ・ まちづくり団体と商店街振興会や商工会の連携があまりない。：ヒアリング意見

④ 必要な人材、ノウハウを紹介する機能

→埋もれている人材やノウハウを必要とされる活動と結びつける機能

- ・ ノウハウを知るための情報収集手段として、全国のまちづくり会社の取組を内容別に事例集にしたようなものがあるなら教えていただきたい。：委員意見
- ・ より高度な地域人材育成を図るため、他のまちづくり会社等で実務経験を積ませ、その期間中は中央の「まちづくり人材バンク」のような組織から人材のバックアップが受けられるような仕組みを創設できると良いのではないかと。：委員意見
- ・ 経営感覚のある人材とチームを組む例もあるが、マッチングは簡単ではなく、方向性のすり合わせ等が必要。：ヒアリング意見
- ・ 地元の間人をノウハウのある人材に育てることと、元気のある「よそ者」を引き入れることをしたい。：ヒアリング意見
- ・ NPO活動をしている方々の人材資源がうまく活用されるべきである。：ヒアリング意見
- ・ 人材はどの地域にもいるが、その人材を見つけられるかどうかが地域運営の鍵となる。：ヒアリング意見

⑤ 社会的認証を向上させる制度

→まちづくり会社等や人材のステイタスの向上を図る制度

- ・ インフォメーションデザインがまちづくり会社への支援としてありうるのではないかと。：委員意見
- ・ まちづくり会社や地域に密着した民間に対して、公共からどういったサポートができるか大事だ。：委員意見
- ・ 会社経営のバランスを確保するには、行政及び地域からの信頼性の高さが必要であり、これが整ってまち会社の経営継続ができる。：アンケート意見
- ・ まちづくり会社に担保能力がないので、役員の人的保証が避けられない。：アンケート意見
- ・ 身分が不安定であり、社会的人格が与えられていない。：アンケート意見

II-2. 支援対象の整理

(1) まちづくり会社の自立のための必要条件整理

新しい領域で活躍まちづくり会社へのヒアリングをもとに、まちづくり会社の活動が自立するための必要条件を整理する。

表 4. まちづくり会社の活動が自立するための必要条件

	まち会社 A	まち会社 B	まち会社 C	まち会社 D	まち会社 E
①信用を得る →明確な目標設定、ミッション →エリアマーケティング →徹底した説明	目的を明確にした高い提案力 資源と需要をつなぐマーケティング	テーマの明瞭性 エリアマーケティング 徹底した説明責任を果たしたオープン構造	商店街、商工会、市で検討したコンセプトの実行	目的の明瞭性 高い実行力	先見性のある具体的な取組 事業化のための事前調査（エリアマーケティング）
②ファイナンスを安定させる →経営感覚	自らの高い専門性による積極的な資金活用（リスクがリスクでない）	できる範囲を把握した小回りの効く資金運用（ただし、周辺を活用）	政策投資銀行のアドバイス	資本金を原資に一定のリスクをとったスピードある事業展開	戦略性の高い事業モデル 収益を得るためには投資をする
③情報を収集する →情報入手力	先進的な取組と信用力による周囲からのアクセスと情報入手	先進的な取組と信用力、情報開示力による周囲からのアクセスと情報入手	政策投資銀行の協力を得て、先進的な取組との連携	活動支援型中間支援組織との契約によるノウハウ、情報の入手	全国のまちづくり会社主体とのアライアンスによる情報交換
備考	地域から県、県から圏域、圏域から全国への連携の連鎖と活動展開	市の指定管理委託が活動の主軸 社会事業には周囲の助けが必要 助けを得るには情報開示と目的の明瞭性が必要	市、商工会、商店街を交えた三位一体ではあるが、それぞれの得意分野を生かした役割分担	短期間での事業立ち上げを行う機動力 事業提案による市との協力関係の構築	中長期にわたる具体的な事業目標の設定 事業スキームの他地区との共有 高い活動評価による県・市からのアプローチ

共通するキーポイント = 「自立の必要条件」	
・ パブリックマインド	→支援先が備えているべき条件
・ 明確な目標設定、ミッション	→支援先が備えているべき条件
・ 一定の資金確保	→支援が可能な内容
・ 経営感覚（ノウハウ）	→支援が可能な内容
・ （エリア）マーケティング	→支援が可能な内容
・ 情報入手力	→支援が可能な内容

自立の必要条件の中には、まちづくり会社が自ら備えるべき条件と支援することで強化できる条件がある。すなわち、「パブリックマインド」、「明確な目標設定、ミッション」は支援先の備えているべき必須条件であり、「一定の資金確保」、「経営感覚（ノウハウ）」、「（エリア）マーケティング」、「情報入手力」はまちづくり会社自立のために支援が可能な内容である。

(2) 支援対象とするまちづくり会社の整理

まちづくり会社の自立のための必要条件を踏まえて、支援対象とすべきまちづくり会社について整理する。

i. 支援対象とすべきまちづくり会社の前提条件

パブリックマインド（地域貢献の志）、明確な活動目標のあるまちづくり会社

パブリックマインドと明確な目標を持ち合わせていなければ、まちづくり会社として地域の公益に資する活動を期待することは出来ず、支援先が備えているべき前提条件である。

ii. 支援対象とするまちづくり会社

支援対象① 行政のパートナーとなりうるまちづくり会社

自治体のパートナーとなることを前提に、収益を地域に再投資する志を持ち、あるいは活動そのものが地域に公共的な貢献を果たす、まちづくり会社の自立に資する支援

支援対象② 地域への貢献を前提とした安定した収益を上げにくい活動（半収益事業）

まちづくり会社の経済的な自立を支える半収益事業（公的性格が強い）を行うために必要な原動力の部分での支援を行う。

支援対象③ 公でも民でもない新しい領域での活動

これまでにない新しい領域での活動に対して、公益的な役割を果たすものとして社会的な位置づけを確立すべきである。

iii. まちづくり会社への支援のあり方

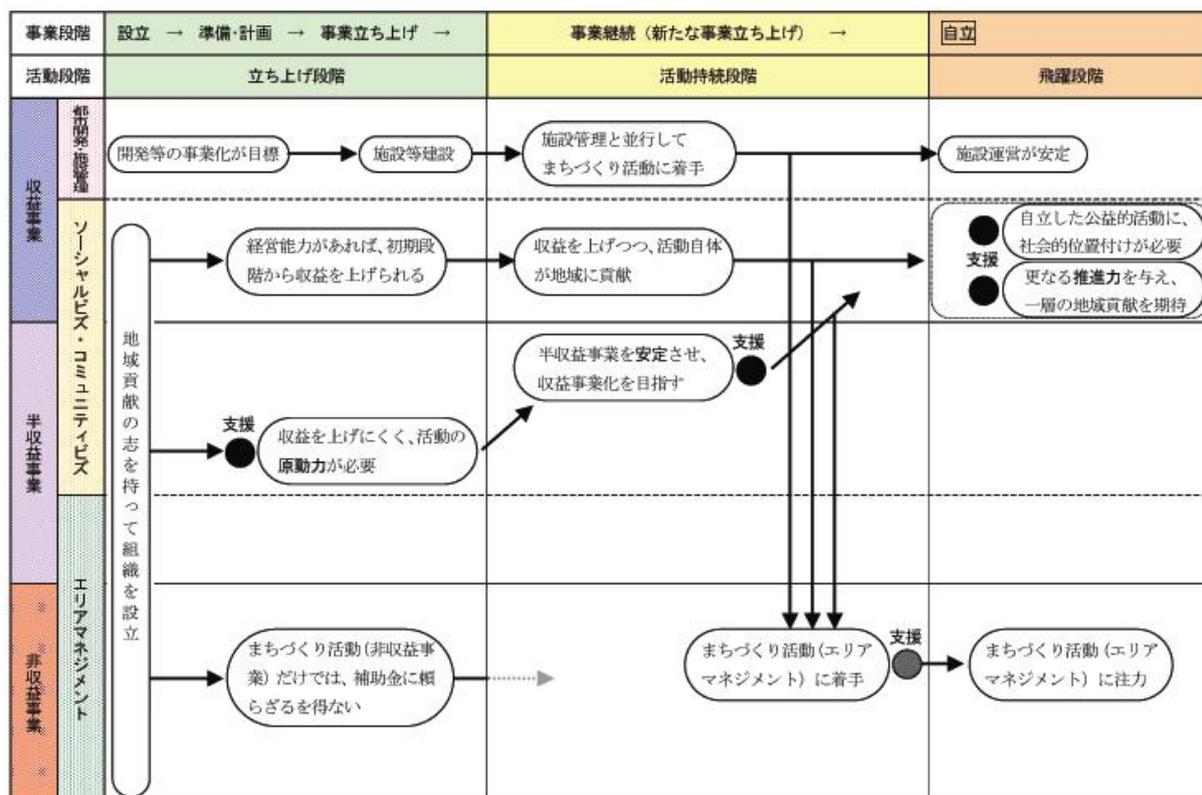
まちづくり会社に期待することは、地域貢献に資する活動を自立して継続的に行うことであり、その活動の促進と、それが可能な体制整備を支えることが必要な支援となる。

Ⅲ. 支援制度原案の検討・整理

Ⅲ-1. 活動段階に応じた支援の考え方

- まちづくり会社の活動段階として「立ち上げ段階」（組織の設立から事業段階の準備・計画を経て事業立ち上げまで）、「活動持続段階」（事業段階の事業継続）、「飛躍段階」（組織として自立）に整理される。
- これをもとに、事業のカテゴリと活動の段階の切り口から支援を行うタイミングについて整理する。（図7. 事業カテゴリと活動段階に応じた支援のタイミング）
- 半収益事業である「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス」に取り組むまちづくり会社は、経営能力が高ければコミュニティビジネスを収益事業とすることができ、収益を上げつつも活動自体が地域に貢献する理想的な状態が生まれる。
- 一方で、多くの半収益事業への取り組みは収益があげにくく、何らかの支援で活動の原動力を与える必要があると考えられる。その原動力をもとに収益事業化を目指す段階において、資金的な支援に限らずまちづくり会社が自ら活動を発展させる仕組みをつくれる手助けとしての支援があれば、まちづくり会社の自立が果たせる可能性がある。
- さらに、まちづくり会社が収益構造を安定させて自立した組織となれば、より大きな地域への再投資による公共的な貢献を期待して、何らかの推進力を増すための支援を行うことも考えられる。

図7. 事業カテゴリと活動段階に応じた支援のタイミング



Ⅲ－２．支援内容の整理

- ・ 支援内容のカテゴリである「資金・モノ等支援」、「ノウハウ等支援」、「ネットワーク強化支援」、「社会的認証向上支援」について、支援目的および支援方策に照らして必要な支援内容を抽出する。
- ・ 「資金・モノ等支援」については、「立ち上げ段階」で必要な調査費や一定の活動資金確保を視野に入れた「活動初動期での原動力の付与」が必要と考えられる。また、「活動持続段階」ではまちづくり会社が成長できる環境整備やシステム整備を資金・モノで支える「組織安定化と地域貢献の促進」が必要である。さらに、「飛躍段階」においては、地域貢献に資する活動を行う組織としてより多くの継続した貢献を期待するものとして「自立したまちづくり会社への推進力の付与」が考えられる。
- ・ 「ノウハウ等支援」については、「立ち上げ段階」から「飛躍段階」まで継続的に、まちづくり会社の自立に必要な経営感覚や地域貢献に資する事業ノウハウの習得に「まちづくり会社運営ノウハウ支援」が必要と考えられる。
- ・ 「ネットワーク強化支援」については、特に「活動持続段階」においてノウハウや情報を共有するために「活動を支えあうプラットフォーム構築支援」が必要である。
- ・ 「社会的認証向上支援」については、「立ち上げ段階」では活動の周辺への認知を、「活動持続段階」では金融機関等からの借入が可能となる信用を、「飛躍段階」では自立して地域貢献に資する活動を行うまちづくり会社の社会的な位置付けを確立すべく「まちづくり会社への社会的認証の付与」が必要である。

表 5. 支援内容の整理

活動段階	立ち上げ段階	活動持続段階	飛躍段階
支援の目的	「新しい公共領域」を目指すための原動力を与える	「新しい公共領域」で活躍できるまちづくり会社が成長する環境を整える	「新しい公共領域」で行政と対等な立場で活躍するまちづくり会社に一層の推進力を与える
支援方策	『活動の立ち上げを支援する方策』	『活動が持続可能なシステム構築支援の方策』	『自立した活動を行うまちづくり会社支援の方策』
支援内容	資金・モノ等支援	a. 活動初動期での原動力の付与	c. 組織安定化と地域貢献の促進
	ノウハウ等支援	b. まちづくり会社運営ノウハウ支援	f. 自立したまちづくり会社への推進力の付与
	ネットワーク強化支援	b. まちづくり会社運営ノウハウ支援	d. 活動を支えあうプラットフォーム構築支援
	社会的認証向上支援	e. まちづくり会社への社会的認証の付与	e. まちづくり会社への社会的認証の付与

Ⅲ－３．支援制度案作成に向けた検討方向

①ファイナンス支援の整理

- ・ 補助、出資、融資、税制優遇について現行制度の有効性、課題点についてケーススタディを通じて整理。

②中間支援組織による支援の整理

- ・ 中間支援組織によるまち会社への支援のあり方についてケーススタディを通じて整理。

③まちづくり会社の認証制度の整理

- ・ 認証の必要性、効果についてケーススタディを通じて整理。ファイナンス支援等と連動について検討。

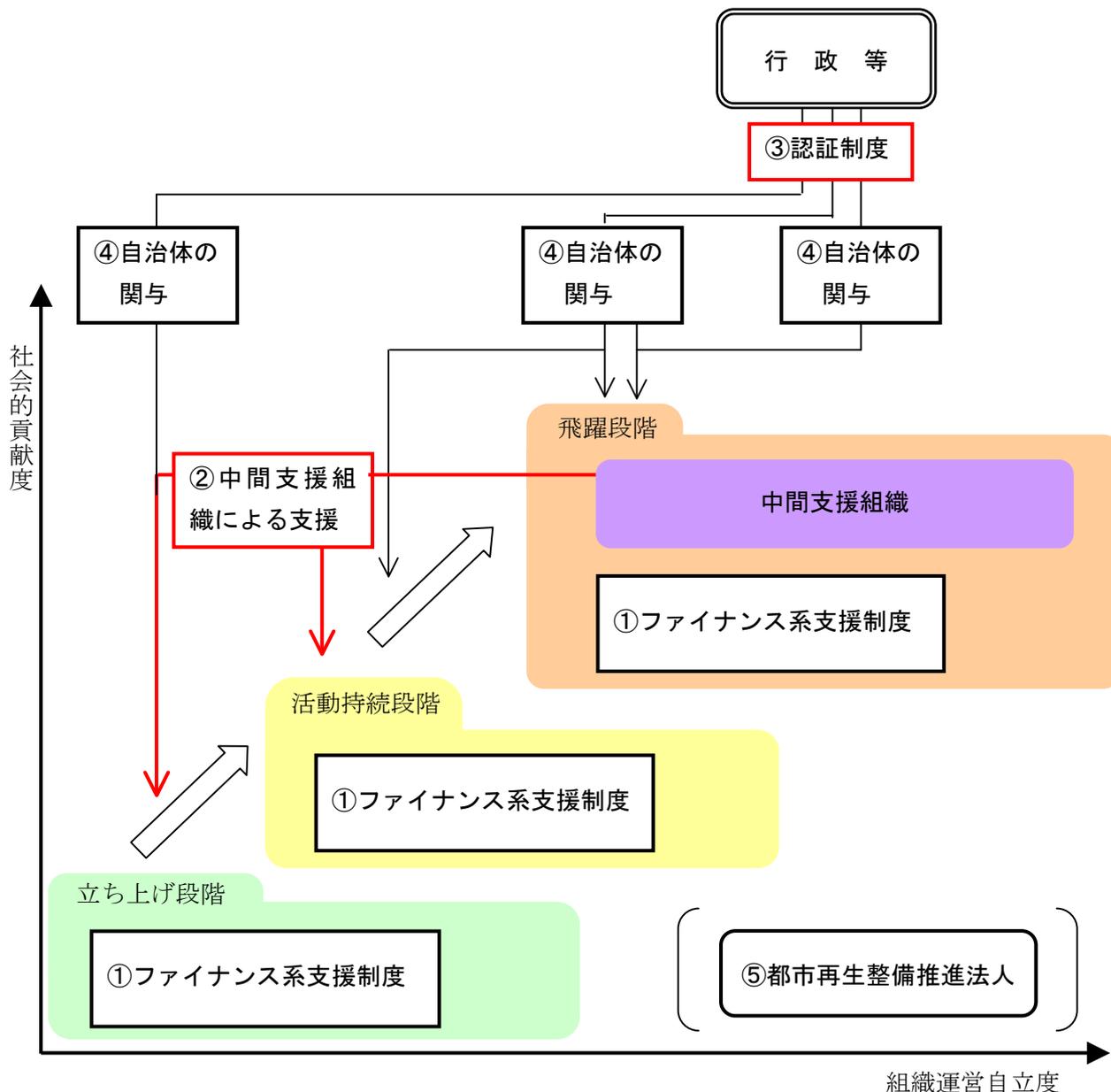
④自治体の関与のあり方の整理

- ・ 自治体のまちづくり会社の活動に対する関与についてケーススタディを通じて、メリットと課題点を整理。

⑤都市再生整備推進法人としての可能性整理

- ・ 都市再生特別措置法の一部の改正を受けて、事例等を通じて提案権活用の可能性を整理。

図 8.まちづくり会社の成長を支える支援のあり方



Ⅲ－４．現行支援制度等の課題

(１) ファイナンス系支援制度の課題

i) 補助・助成制度の課題整理

表 6. 既往の主な補助・助成制度

	立ち上げ段階	事業継続段階・飛躍段階	
大 ↑ 使い勝手・自由度・活用度 ↓ 小	<input type="checkbox"/> 地方の元気再生事業 支援元：地域活性化統合事務局 支援対象：ソフト事業 支援先：直接支援 求められるテーマ：自由（提案型） 行政との連携：必ずしも求められない 補助率：100%	<input type="checkbox"/> 全国都市再生モデル調査 支援元：内閣府 支援対象：ハード事業、ソフト事業 支援先：直接支援 求められるテーマ：自由（提案型） 行政との連携：必要 補助率：1/2	
	<input type="checkbox"/> 使い勝手のよい提案型の支援制度が終了している。 <input type="checkbox"/> 活動立ち上げ段階の支援制度が終了している。	<input type="checkbox"/> 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業 支援元：経済産業省 支援対象：ハード事業、ソフト事業 支援先：直接支援 求められるテーマ：中心市街地活性化基本計画 行政との連携：必要 補助率：1/2、2/3	<input type="checkbox"/> 社会資本整備総合交付金（まちづくり交付金） 支援元：国土交通省 支援対象：ハード事業 支援先：地方公共団体を通じた間接支援 求められるテーマ：都市再生整備計画 行政との連携：必要 補助率：概ね40%
		<input type="checkbox"/> 都市再生特別措置法の一部改正による制度拡充の効果に期待	<input type="checkbox"/> 中小商業活力向上事業 支援元：経済産業省 支援対象：ハード事業、ソフト事業 支援先：直接支援 求められるテーマ：商店街活性化 行政との連携：必ずしも求められない 補助率：1/3、1/2、2/3
	都市再生整備計画への提案権の付与で改善		<input type="checkbox"/> 都市環境改善支援事業（エリアマネジメント支援事業） 支援元：国土交通省 支援対象：ソフト事業 支援先：地方公共団体を通じた間接支援 求められるテーマ：都市環境の維持・改善 行政との連携：必要 補助率：1/3
	<input type="checkbox"/> 検討した計画が自治体により反映されないケースがある。		

○有効な補助・助成

- ・ メニュー型よりも提案型で包括的な支援制度が今後のまちづくり会社の活動にマッチ。

○現行の補助・助成による支援制度の不足部分

- ・ 事業の継続・強化に対するフォローがない。
- ・ 提案型の支援制度（全国都市再生モデル調査、地方の元気再生事業）が終了してしまった。

ii) 出資、融資制度の課題整理

表 7. 既往の主な出資、融資制度の課題

制度名	支援元	特徴	概要	課題
まち再生出資業務 (出資)	民都機構	ハード事業対象、 民間事業対象。	<ul style="list-style-type: none"> 都市再生整備計画区域内で。都市再生に資する優良な民間都市開発事業を立ち上げる民間事業者に対して、当該事業の施行に要する費用の一部を出資等で支援を行う。 	ハード事業が対象
都市環境維持・改善 事業資金融資 (融資)	国交省	ハード事業対象 (都市再生整備計画区域内の都市開発事業又は公共施設整備事業等)	<ul style="list-style-type: none"> エリアマネジメント事業を行う都市再生整備推進法人又はまちづくり法人に貸付を行う地方公共団体に対して無利子で貸付を行うもの。 	ハード事業が対象、かつ、まちづくり会社等への直接融資ではない
企業活力強化資金 (街づくり会社関連) (融資)	経産省 (日本政策金融公庫)	ハード事業対象。 融資先は中心市街地活性化法の特定民間中心市街地活性化事業計画に基づき事業を行う特定会社等。	<ul style="list-style-type: none"> 不動産の所有と仕様の分離の手法を用い商業施設を整備する事業を行うまちづくり会社等に対する低利融資を行う。 地域密着型劣後ローン特例があり、無担保・無保証人で融資を受けることが出来る。 	ハード事業が対象、かつ、商業施設整備等に限定

○現行の出資・融資による支援制度の不足部分

- ハード事業が対象となっており、組織運営等の活動資金への政府系の出資・融資がない。
- 中心市街地活性化基本計画及び都市再生整備計画に位置づけられている事業でなければ政府系の出資・融資が受けられない。

○支援制度検討上の留意点

- 民間金融機関等の融資制度を充実させるためには、まちづくり会社の信用力の向上が必要であり、行政の関与及び認証制度等でフォローが必要。

iii) 税制優遇措置の課題整理

表 8. 既往の主な出資、融資制度の課題

制度名	支援元	概要	課題
エンジェル税制	経済産業省	<ul style="list-style-type: none"> 一定の要件を満たしたベンチャー企業に対して投資を行った個人投資家に対して所得税減税を行う制度。 	寄付者への優遇措置であり、まちづくり会社が直接優遇されない
寄付金控除	国税庁	<ul style="list-style-type: none"> 納税者が公益法人、認定NPO法人等に対する特定寄付金を支出した場合には所得税控除を受けることができる。 平成23年分以後の所得税については、所得税額控除を選択することもできるようになる。 	寄付者への優遇措置であり、また、法人形態による制限がある
認定特定非営利活動法人 (みなし寄付税制)	国税庁	<ul style="list-style-type: none"> 認定NPO法人がその収益事業に属する資産のうちからその収益事業以外の事業のために支出した金額は、公益法人等と同等にその収益事業に係る寄付金の額とみなす(損金算入限度額は、公益法人等と同等の所得の金額の20%とする。)制度を導入。 平成24年度から限度額が所得金額の50%又は200万円のいずれか大きい金額となる。 	認定NPO法人に対する特例

○税制改正(新寄付税制・NPO法改正)によるメリット増大

- 認定NPO法人の「みなし寄付(収益事業に属する資産のうちからその収益事業以外の事業のために支出した金額は、その収益事業に係る寄付金の額とみなす制度)」の限度額を所得の20%から50%(200万円まで)に拡大。
- その他、認定NPO法人に寄付をした法人の損金参入限度額の拡大、寄付をした相続人の寄付をした財産が相続税が非課税になる等の措置がある。
- また、認定NPO法人の認定基準の緩和により優遇を受けられる対象が拡大。

○現行の税制優遇による支援制度の不足部分

- 認定NPO法人以外には寄付者への優遇措置はあっても、直接組織に対する優遇はない。

○支援制度検討上の留意点

- まち会社全般への税法上の優遇措置は考えにくい。

(2) まち会社の認定・表彰制度の課題

表 9.認定・表彰制度

	名称等	関連団体		
	認定・表彰主体	関連団体組織等	認定メリット	備考
	認定・表彰対象	団体数		
認定	中心市街地活性化基本計画の認定制度	中心市街地活性化協議会	関連支援措置の恩恵	
	内閣総理大臣	中心市街地活性化まちづくり連絡会議		
	中心市街地活性化基本計画	58 団体		
	民間都市再生整備事業計画認定制度	都市再生整備推進法人	関連支援措置の恩恵	
	国土交通大臣			
	都市再生整備計画			
	(TMO構想の認定)	第三セクター特定会社		
市町村 TMO				
横浜型地域貢献企業認定制度		認定証発行、広報、低利融資など	認定企業にまちづくり会社はまだない。	
横浜市	認定企業の交流会			
横浜市内の地域貢献企業				
表彰	まちづくり功労者		表彰状	魅力あるまちづくりの推進につとめ、特に著しい功績
	国土交通大臣			
	個人又は団体（地方公共団体を含む）			
	まち交大賞	地方公共団体	表彰	優良な都市再生整備計画が策定され、事業実施等において優れた取組を表彰・紹介
	国土交通大臣等	まちづくり情報交流協議会		
	都市再生整備計画が策定された地区	445 団体		
	日本都市計画家協会賞		賞金総額 50 万円	草の根まちづくり活動を応援し、優れた理念や活動を全国に発信・普及
	日本都市計画家協会 まちづくり団体			
	地域再生大賞		表彰状・賞金	各地方紙の推薦により地域再生に取り組む団体を取り上げることで支援を図る
	共同通信・46 地方紙（47 クラブ）	地域再生列島ネット		
地域再生に取り組む団体	47 団体			
地域仕事づくりチャレンジ大賞		表彰	地域の新しい活動に誇りを持つと同時に、ノウハウ交換や組織間交流の場作り	
NPOエティック				
インターンシップ参画団体等	約 400 団体から選定			

○認定・表彰制度の課題

- ・ 誰もが認める「まちづくり会社」としての認証が必要。
- ・ 認証には評価が不可欠であり、活動を継続的に評価できる仕組みが必要。
- ・ 認証の付与だけでなく、選考過程等における交流や参加の場づくりが必要。

(3) 自治体の関与の課題

表 10.自治体の役割の整理

自治体の役割	例	まち会社への有効性	課題点	課題解決に向けて
補助	<ul style="list-style-type: none"> 国の補助金の受け皿 自治体独自の補助メニュー 	<ul style="list-style-type: none"> 事業費負担の軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 手続が煩雑で手間、時間がかかる 単年度で成果を出さなくてはならない 	<p>→ 補助、委託、出資の課題点は自治体が解決できる部分が多いが財政面から大幅な増額は期待しにくい</p>
委託	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者制度 	<ul style="list-style-type: none"> 収益の軸になる 自治体の信用力を活用できる 	<ul style="list-style-type: none"> 業務範囲が限定される 	
出資	<ul style="list-style-type: none"> 第三セクター 	<ul style="list-style-type: none"> 資本の確保 中活等の指定団体（認証） 	<ul style="list-style-type: none"> 資本金に手をつけにくい 民業圧迫できない 第三セクターのアレルギーがある自治体も多い 	
場の提供	<ul style="list-style-type: none"> 遊休公有不動産活用 	<ul style="list-style-type: none"> 活動拠点、事業の軸が得られる 	<ul style="list-style-type: none"> 公有財の普通財化 	<p>→ 場の提供、規制緩和施策を自治体が行いやすい体制作りを特区制度等で国が支援すべき</p>
規制緩和	<ul style="list-style-type: none"> 道路占用許可 	<ul style="list-style-type: none"> 地域活動の幅が広がる 	<ul style="list-style-type: none"> 手続が煩雑、使用上の制約が多い 	
施策	<ul style="list-style-type: none"> 都市再生整備計画 中活基本計画 地区計画 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の意見を反映できる 	<ul style="list-style-type: none"> 地域と自治体の方向性の一致 	
認定・表彰	<ul style="list-style-type: none"> 地域貢献企業認定 公報、公共施設でのPR 	<ul style="list-style-type: none"> 認知度、信用力が増す 	<ul style="list-style-type: none"> まち会社への認定の取組が少ない 	<p>→ 認定・表彰はまちづくり会社をパートナーとして位置づけるために必要</p>
助言	<ul style="list-style-type: none"> 支援制度の紹介 	<ul style="list-style-type: none"> 民間の得にくい情報の入手 		<p>→ 助言、調整は、まちづくり会社との積極的な協働体制作りと並行して行なう必要がある</p>
調整	<ul style="list-style-type: none"> 行政間、各課の調整 地域組織間の調整 	<ul style="list-style-type: none"> 他組織との連携のきっかけ 		

・ まち会社を自治体のパートナーとして認識した上で、課題の解決が必要である。

Ⅲ－５．中間支援組織の整理

(１) 中間支援組織の分類

i. 活動内容による分類

a. 資金支援型

まちづくり会社等やまちづくり活動を行う個人や団体に対して、補助・助成等の金銭的な支援を行う組織。

組織例：財団、まちづくりファンド、NPOバンク、NPOセンターなど

b. ノウハウ支援型

まちづくり会社等やまちづくり活動を行う個人や団体に対して、人材育成や人材派遣、情報・ノウハウ提供、ネットワーク構築などで活動支援を行う組織。

組織例：(株)地域協働推進機構、(株)アフタヌーンソサエティ、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス、NPOえがおつなげて、NPO都岐沙羅パートナーズセンター、NPOまちづくり学校、NPOハットウ・オンパク、NPOエティックなど

c. ハンズオン支援型

資金支援と同時にノウハウ支援を行う組織。

組織例：コミュニティ・ユース・バンク momo、西武信用金庫、多摩信用金庫など

ii. 対象範囲による分類

a. 地域密着型

市区町村等の限定された地域内での活動に対してのみ支援を行う組織。

組織例：各地NPOセンター、足立区まちづくり公社、世田谷トラストまちづくり、NPO都岐沙羅パートナーズセンター、NPOまちづくり学校、NPOバンク、信用金庫など

b. 全国型

全国を対象に支援を行う組織。

組織例：(株)地域協働推進機構、(株)アフタヌーンソサエティ、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス、NPOえがおつなげて、NPOハットウ・オンパクなど

iii. 主な資金源による分類

a. 公的資金

財団等、行政の外郭団体としてファンドを立ち上げ資金管理を行ったり、行政からの委託、補助を資金源とする組織。

組織例：財団、まちづくりファンド、NPOセンター、NPO都岐沙羅パートナーズセンター、(株)地域協働推進機構など

b. 市民基金、預金

出資者からの出資を基金として、あるいは預金を基にまちづくり会社等への融資や助成を行う組織。

組織例：コミュニティファンド、NPOバンク、NPOまちぼっと、コミュニティ・ユース・バンク momo、信用金庫など

c. 事業収益

まちづくり会社等へのノウハウ支援を事業化し、企業や支援先から報酬を得る組織。

組織例：(株)アフタヌーンソサエティ、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス、NPOエティックなど

図 9.中間支援組織の活動

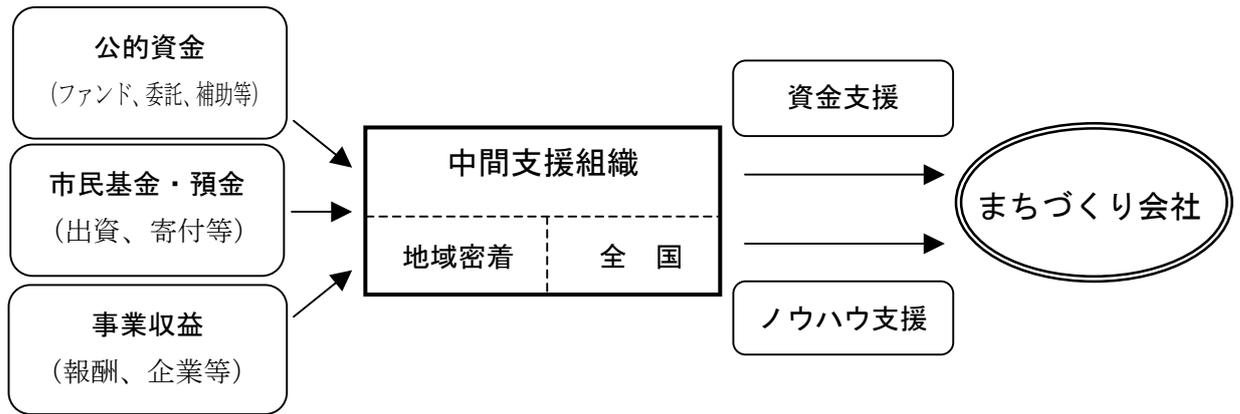


表 11.中間支援組織の役割

分類	中間支援組織 A1タイプ	中間支援組織 A2タイプ	中間支援組織 B1タイプ	中間支援組織 B2タイプ	中間支援組織 Cタイプ
活動内容	資金支援	ハンズオン支援	ノウハウ支援	ノウハウ支援	ノウハウ支援
対象範囲	地域密着	地域密着	地域密着	全国	全国
主な資金源	公的資金 (ファンド)	市民基金 (出資、寄付等)、預金	公的資金 (委託、補助等)	公的資金 (委託、補助等)	事業収益 (報酬、企業等)
既存支援制度	●住民参加型まちづくりファンド: 民都機構		●地域新成長産業創出促進事業費補助: 経産省	●地域社会雇用創造事業: 内閣府 ●地域新事業活性化中間支援機能強化事業: 経産省	
中間支援組織事例	・(財)世田谷トラストまちづくり ・(財)足立区まちづくり公社 ・(財)岐阜市にぎわいまち公社 など	・コミュニティ・ユース・バンク momo ・NPOまちぼっと ・西武信用金庫 ・多摩信用金庫 など	・NPO都岐沙羅パートナーズセンター ・NPOまちづくり学校 など	・(株)地域協働推進機構 ・NPOハットウ・オンパク ・NPOえがおつなげて ・(NPOエティック) など	・(株)アフタヌーンソサエティ ・一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス ・NPOエティック ・NPOコミュニティビジネスサポートセンター ・(NPOまちぼっと) ・(NPOまちづくり学校) など

(2) 中間支援組織の役割

- ・ 中間支援組織のまちづくり会社に対して果たす役割をこれまでのヒアリング等から例示的に整理する。

i. 運営支援

- ・ 資金、運営ノウハウ、活動の場提供

a. 資金

- ・ 補助・助成、投資・融資

→助成プログラム（中央ろうきん）、コミュニティファンド（まちぼっと）、NPOバンク（momo）、NPOローン（西武信金、多摩信金）など

b. 運営ノウハウ

- ・ 組織立ち上げ支援、運営セミナー

→CB立ち上げ支援（都岐沙羅パートナーズセンター）、マネジメントビルトアップコース（AIA）など

c. 活動の場の提供

→インキュベーションオフィス（地域協働推進機構、西武信金、多摩信金）など

ii. 活動支援

- ・ 活動ノウハウ、ネットワーク構築、普及

a. 活動ノウハウ

→まちづくりの学校（まちづくり学校）など

b. ネットワーク構築

- ・ 組織間交流

→チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト（NPOエティック）など

c. 普及

- ・ 表彰、情報発信

→地域仕事づくりチャレンジ表彰（NPOエティック）、まちづくりデータベース（住まい・まちづくり担い手支援機構）など

iii. 人材支援

- ・ 人材育成、人材派遣

a. 人材育成

→まちづくりコーディネーター養成講座（NPOまちづくり学校）、次世代アントレプレナー育成（NPOエティック）、エリアイノベーターブートキャンプ（AIA・AS・CRA）など

b. 人材派遣

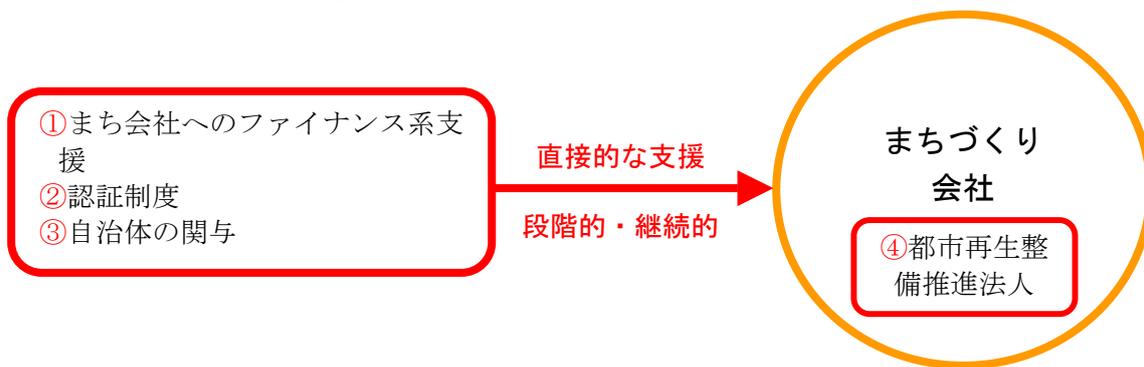
→専門家ネットワーク（西武信金）、まちづくり支援専門家制度（UR）、インターンシップ（NPOエティック）など

Ⅲ-6. 支援制度原案のまとめ

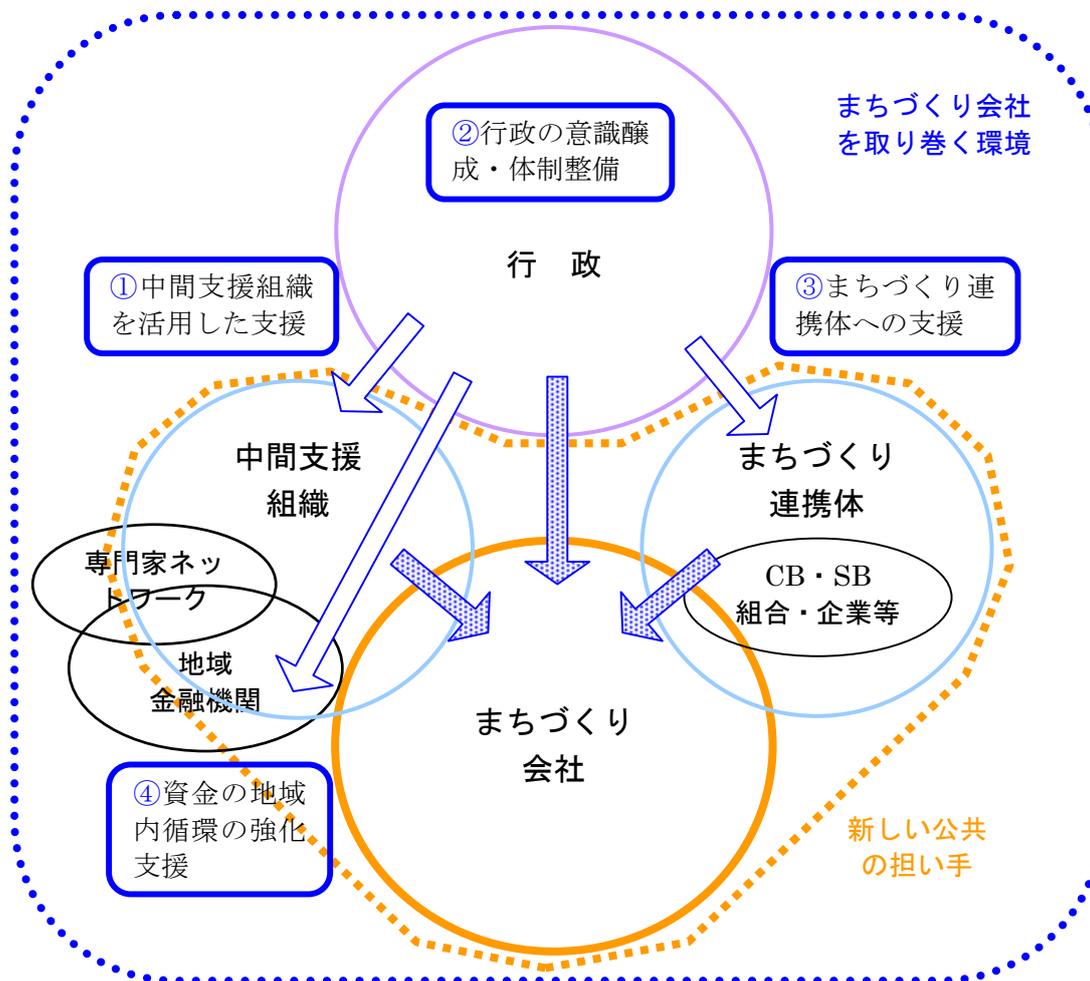
- ・ 「まちづくり会社への直接的な支援」と「まちづくり会社を取り巻く環境を向上させる間接的な支援」の観点から再整理する。
- ・ まちづくり会社への支援には直接的な支援とまちづくり会社を取り巻く環境を整備するための間接的な支援がある。

(1) まちづくり会社への支援のあり方

a. まちづくり会社への直接的な支援



b. まちづくり会社を取り巻く環境を向上させる間接的な支援



(2) 支援制度原案

a. まちづくり会社への直接的な支援

	支援内容等	支援方法等	実施例
① ファイナ ンス系支 援	i. 調査費補助 (立ち上げ段 階)	目標達成に向けた地域 基礎条件の把握に必要 な調査を補助	<エリアマーケティング調査補助> 対象選定方法 ・ まち会社のプロポーザル 応募 ・ まちづくり会社から、活動目的と予定事業に 照らして、地域において必要なマーケティング調査 内容と要する予算の提示 審査 ・ 事業性有無の判断 ・ 地域貢献に結びつくか否かの判断
	ii. 事業立ち上げ 拡大出融資 (立ち上げ段 階～飛躍段 階)	地域貢献に資する社会 的事業の立ち上げ・拡大 の際に出融資	<地域貢献型社会的事業モデル立上げ支援出資> 対象選定方法 ・ まち会社のプロポーザル 応募 ・ 活動をフォローする組織の有無、事業計画書 や資金計画書、短中長期活動計画書等の提出 審査 ・ 事業性有無の判断 ・ 地域貢献に結びつくか否かの判断
	iii. 税制優遇措置 (飛躍段階)	行政のパートナーとし て新しい公共の役割を 担うまちづくり会社に 対する寄付金控除、従業員 給与の税額控除などの 税制優遇措置	<都市再生整備推進法人に対する寄付金控除> 対象選定方法 ・ 都市再生整備推進法人 内容 ・ 認定NPO法人と同等の寄付金控除の対象と して都市再生整備法人を認める
② 認証制度	i. まちづく り会社にスポ ットを当てた 表彰 (立ち上げ～ 飛躍段階)	「まちづくり」ではなく 「まちづくり会社」にス ポットを当てた表彰を 創設	<「まちづくり会社」表彰> 対象選定方法 ・ 自薦、他薦による応募まち会社のまちづくり 活動状況に対する審査 表彰による特別措置 ・ まち会社の情報開示(広報) など
	ii. まちづく り会社の評価 制度 (活動持続～ 飛躍段階)	地域貢献度(社会性)と 運営自立度(事業性)の 両面についての評価基 準に基づき、行政等がま ちづくり会社の継続的 な活動の評価	<「まちづくり会社」評価制度> 対象選定方法 ・ 自治体等による評価基準に基づくまち会社の 活動状況評価 評価による特別措置 ・ まち会社の情報開示(広報)、評価の公表 ・ 評価に基づき行政のパートナーとして認定
③ 自治体の 関与	i. 公共施設等利 用の優遇 (活動持続段 階)	自治体等が行政財産の 普通財産化等による無 償又は低額賃料での(遊 休)土地や施設の提供	<遊休公共施設活用促進支援> 対象選定方法 ・ まち会社、中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 行政が提示する一定の活用方針に基づいて、 まち会社および中間支援組織が遊休公共施設 の活用方法を提案 審査 ・ 事業展開性有無の判断 ・ 地域貢献に結びつくか否かの判断
	ii. 協定・特区に よる規制緩和 措置 (飛躍段階)	活動に応じた行政との 具体的な協定の締結や、 特区による規制緩和等 による活動の自由度確 保	<まちづくり特区制度> 対象選定方法 ・ 認定まち会社と行政の協議による対等な協定 締結 規制緩和 ・ 会社、NPO、協同組合等の組織形態を超え た活動の担保 ・ 活動に応じた規制緩和

b. まちづくり会社を取り巻く環境を向上させる間接的な支援

	支援内容等	支援方法等	実施例
① 中間支援組織を活用した支援	i. 継続的なまちづくり会社への支援強化 (各段階)	中間支援組織等を活用(連携)したまちづくり会社運営ノウハウ指導等を行う事業を行政が委託	<地域貢献型ビジネスモデル普及支援> 対象選定方法 ・ 中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 行政が委託先を募集 ・ 中間支援組織は地域貢献に資するまち会社運営の事業モデルを提示し、そのために運営ノウハウ指導方法、フォローアップ体制を提案
	ii. プラットフォーム、交流の場づくり等の強化 (活動持続段階)	専門化ネットワークによるノウハウ支援を受けられ、同時にまちづくり会社間のノウハウ・情報等を交換できる交流の場づくりを行う事業を行政が委託	<まち会社支援プラットフォーム構築事業> 対象選定方法 ・ 中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 行政が委託先を募集 ・ 中間支援組織は専門家ネットワークの構築状況を提示
	iii. まちづくり人材育成支援 (立ち上げ段階)	まちづくりへの取組方、組織経営ノウハウ等、総合的なスキルを身につけ新しい公共の担い手となるための人材育成プログラムを行政等がバックアップ	<まちづくり会社担い手育成支援事業> 対象選定方法 ・ 中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 行政等が委託先を募集 ・ 中間支援組織は人材育成プログラムおよび対象となる地域やまちづくり会社を提示
	iv. まちづくりファンド支援強化	既存制度である民都機構の「住民参加型まちづくりファンド」の支援要件緩和	<住民参加型まちづくりファンド強化> 内容 ・ 支援対象要件である「市町村長が指定するNPO等の非営利法人(都市再生整備推進法人、中心市街地整備推進機構、景観整備機構、防災街区整備推進機構等)」を緩和し、より幅広いNPO団体のまちづくり事業への助成に対して資金拠出
	v. まちづくりに特化した中間支援	中間支援組織が基金管理団体となり、まち会社への資金支援とノウハウ支援とを一体で行うための基金及び活動費補助	<中間支援組織強化補助> 対象選定方法 ・ 中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 中間支援組織から、まちづくり会社へ提供できるノウハウと資金支援計画及び基金規模の提案 審査 ・ 提供できるノウハウの有効性 ・ 支援実績
	vi. 事業収益が見込めない地域で活動する中間支援組織支援	都市部に比べて活動が困難な地方で活動する中間支援組織の活動への支援	<地方中間支援組織活動補助> 対象選定方法 ・ 中間支援組織のプロポーザル 応募 ・ 一定の都市規模要件を満たす地域の中間支援組織から、具体的なまちづくり活動への中間支援の提案 審査 ・ 提供できるノウハウの有効性
	vii. まち会社へのハンズオン支援を行う金融機関支援	まちづくり会社等への融資にとどまらず、運営ノウハウの提供等のハンズオン支援を行う地域金融機関等への支援	<地域金融機関に対する利子助成> ・ (後述)

② 行政の意識醸成・体制整備	i. 先進的な取組の発信	先進的な事例を広く自治体に対して周知し、自治体とまちづくり会社や中間支援組織との連携を促す	<公民連携モデルケースの周知> 対象 ・ 自治体 内容 ・ 公民連携のモデルケースや中間支援組織として活動する地域金融機関の先進的な事例を周知
	ii. まちづくり活動支援能力の認定資格制度	公的機関によるまち会社支援制度を自治体職員等が把握し、まちづくり会社への総合的な支援能力を身につけるための資格制度を創設	<まちづくり会社支援制度把握の資格制度> 対象 ・ 自治体職員、商工会議所職員、中間支援組織構成員等 内容 ・ 資格試験 ・ 自治体等へ資格取得者配置の奨励など
	iii. まちづくり会社支援窓口の明示	自治体がまちづくり活動の各種相談にのるための窓口を明示し、その中で資格取得職員等によるまち会社への情報提供を行う	<まちづくり活動支援窓口の明示> 対象 ・ 自治体 内容 ・ まちづくり活動全般の専用窓口の明示 ・ 資格取得職員によるまち会社への情報提供 ・ 国や中間支援組織等からのまち会社支援情報の収集など
	iv. まちづくり会社の情報開示・データベース構築	まちづくり会社の認証条件として情報開示を義務化し、まちづくり活動、事業内容、収益実績等の基礎情報等をデータベース化	<まちづくり会社登録制度> 対象 ・ 地域の中間支援組織、まち会社 応募 ・ 中間支援組織、まち会社による組織概要書・活動内容報告書の提出 メリット等 ・ 自治体によって活動が情報公開される ・ 登録を評価対象および国等の支援制度への応募要件とする
	v. 公民連携部署の設置	行政と民間のパートナーシップを進め、新しい公共の担い手を活用するため、自治体への公民連携室等の設置の促進	<公民連携室の設置> 対象 ・ 自治体 内容 ・ 国等が公民連携部署の設置を奨励 ・ 公民連携への先進的な取組や公民連携室の設置事例を紹介
③ まちづくり連携体への支援	i. まちづくり連携体への助成制度	まち会社を中心とした連携体に対する地域貢献活動費として用途の自由度の高い包括的な助成	<認定まちづくり連携体活動助成> 対象選定方法 ・ 認定まちづくり連携体のプロポーザル 応募 ・ 自由なテーマ設定による提案
	ii. まちづくり連携体を構成するまち会社支援強化	連携体の構成員となっているまちづくり会社への各種支援制度の適用を強化	<まちづくり連携体構築支援> 内容 ・ まちづくり連携体を構成したまちづくり会社への各種支援制度適用要件の緩和及び支援内容の強化
	iii. まちづくり連携体への税制優遇措置	公共性が担保された組織として認定 NPO 法人と同様な税制優遇措置の対象とする	<まちづくり連携体への寄付金控除> 内容 ・ 認定NPO法人と同等の寄付金控除の対象としてまちづくり連携体を認める

④ 資金の地域内循環の強化支援	i. 資金の地域内循環に取り組む金融機関への利子に対する助成制度	資金を地域内で循環させるべく、まちづくり会社へハンズオン支援を行っている金融機関が融資をする際の利子の一部を助成	<p><金融機関利子助成制度></p> <p>対象選定方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関のプロポーザル まち会社支援の取組、ハンズオン支援実績及び今後の支援の取組等 <p>審査</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金の地域内循環への取組み、支援実績及び今後の展開の見込みの判断
	ii. 民間助成の受け手に係る税制優遇措置	資金支援を行う民間中間支援組織のまちづくり会社への助成金を税制優遇	<p><民間助成金の税制優遇></p> <p>登録制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金支援を行う中間支援組織を活動内容等により審査し登録することにより、登録中間支援組織の行った助成については国庫補助金と同様、固定資産取得にあたっての圧縮記帳を可とする

IV. 支援制度による効果の検討

IV-1. 活動段階に応じた主な現行支援制度の整理

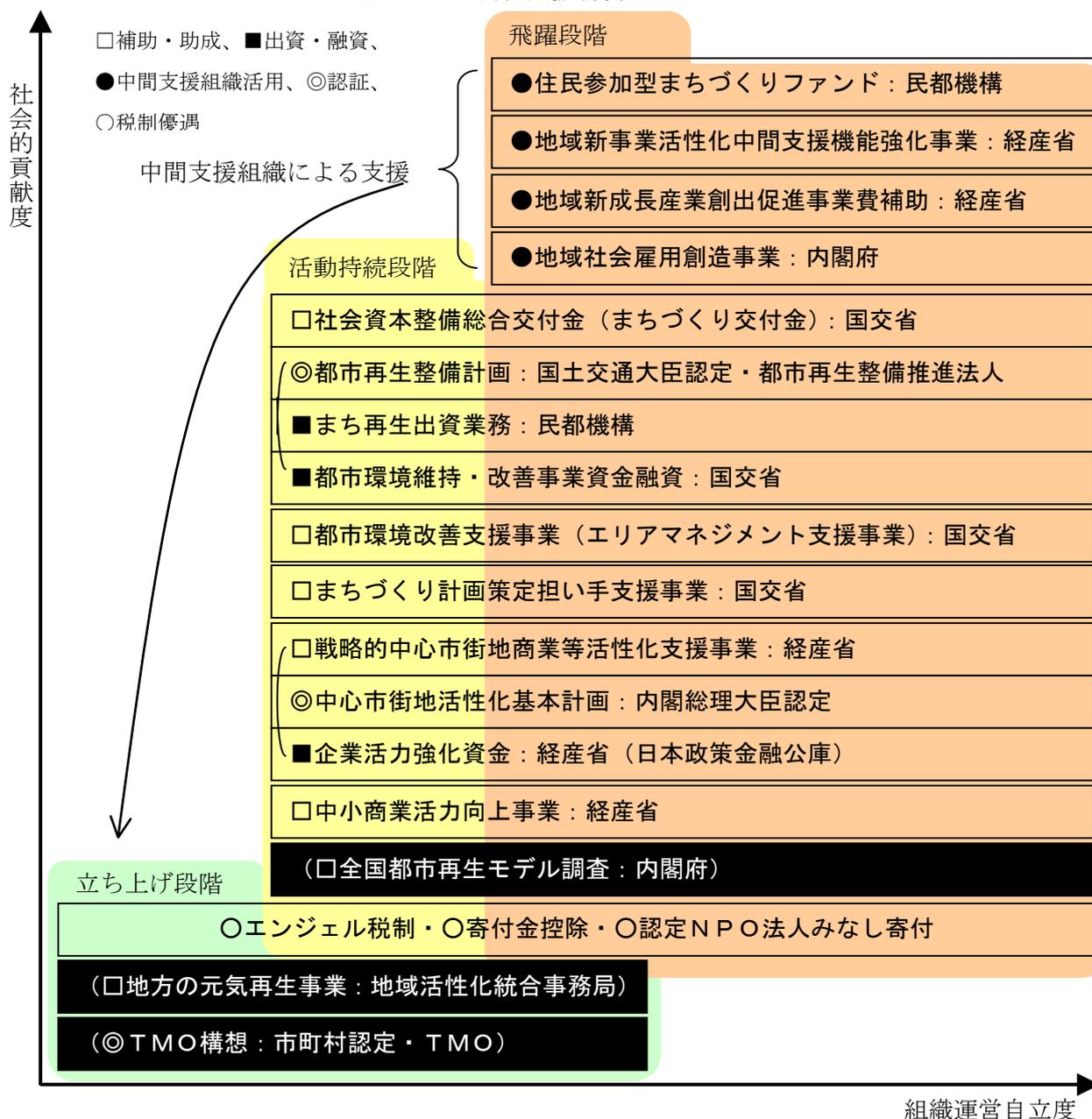
「立ち上げ段階」での現行支援制度としては、補助・助成制度として「地方の元気再生事業」があったが終了している。また、認証の意味合いを持つ旧中活法のTMO構想があったが、期待した成果が得られずに終了している。

「税制優遇措置」については各段階に係るものであり、新寄付税制により今後の効果が期待されている。

「活動持続段階」から「飛躍段階」については、現行の補助・助成制度が活用できる。特に「社会資本整備総合交付金」、「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業」に関しては、付随した出資・融資制度があり、また一定の認証の意味合いを持つ。

「飛躍段階」については、中間支援組織を介した支援制度が現行支援制度として経済産業省を中心に存在している。

図 10. 主な現行支援制度の整理



IV-2. 支援制度の効果の検討

(1) まちづくり会社への直接的な支援による効果

① まち会社へのファイナンス系支援制度

i. 調査費補助：立ち上げ段階

- 活動目標(テーマ)の達成に向けて、活動を持続する原動力となる事業を組み立てるため、地域のニーズを把握し、事業成立に必要な地域基礎条件の把握のために必要な調査に対して補助する。

《効果》

地域のニーズをあらかじめ把握することで確実な事業組み立てが可能となる。また、事業収支の見通しが明確になり、ファイナンス等も行ないやすい。
活動初期段階、事業初動段階の事業の方向性に道筋をつけることができる。

ii. 事業立ち上げ拡大出融資：活動持続段階～飛躍段階

- 地域貢献に資する社会的事業の立ち上げ、あるいは拡大のために、調査費、事業費、運営費等として包括的に活用できる資金を出融資する。

《効果》

使い勝手の良い資金を出融資することでまちづくり会社の多様なニーズに応える事業構築が成される。

iii. 税制優遇措置：飛躍段階

- 行政のパートナーとして新しい公共の役割を担うまちづくり会社に対する寄付金控除、従業員給与の税額控除などの税制優遇措置を行う。

《効果》

平成23年6月30日に認定NPO法人の新寄付税制がスタートした。これにより、

- 寄付金控除：最大50%の税額控除
- 認定の緩和：3,000円以上の寄付者が100人以上、平成24年4月からは国税庁の認定から所轄庁の認定へ

等の緩和が成される。
自治体の指定によって法人となる都市再生整備推進法人や行政等の評価を受けて行政のパートナーとなるまちづくり会社に対しても、同様の措置がなされれば、寄付の増大、それによる活動の活性化等が期待される。
さらに、税額控除等の措置が成されればまちづくり会社の活動のモチベーションとなり、一層の地域貢献が期待できる。

② 認証制度

i. まちづくり会社にスポットを当てた表彰：立ち上げ段階～飛躍段階

- 「まちづくり」ではなく「まちづくり会社」にスポットを当てた表彰を創設する。
- 選定の方法、表彰方法がまちづくり会社の活動目的と意義の周知につながるよう、地方自治体や地方紙等と確実な協力体制をつくる。

《効果》

表彰により地域貢献の達成が実感され活動のモチベーションがあがる。また、まちづくり会社の認知度が上がる。

NPO エティックの行なっている「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」では表彰イベントの場が地域間のネットワーク作りやノウハウの情報交換の場となり、仕事、情報を共有するプラットフォームに成長している。このように、選考過程等において、まちづくり会社の活動ノウハウを発表・共有でき、組織間の交流・ネットワークの構築のきっかけとなる場づくりとなりうる。

ii. まちづくり会社の評価制度：活動継続段階～飛躍段階

- ・ 個別のまちづくり会社の認証は、その活動や事業内容に対して認証を与えるため、公共性を担保するために一定の評価基準が必要となる。評価を行うためには地域貢献度（社会性）と運営自立度（事業性）の両面が必要と考えられる。
- ・ 以下、例示的に評価基準となるべきものを列記する。

表 12 まち会社の評価基準例

■社会性に関する評価基準	■事業性に関する評価基準
a. まちづくり活動 b. 地域貢献に対するミッション c. エリア価値の向上 d. 地域問題の解決 e. 地域ネットワークの構築 f. 他へのノウハウ移転（波及性） など	g. 事業目的の明瞭性 h. 運営体制 i. 事業継続性 j. 事業安定度 k. 運営自立度 など

- ・ このような評価基準のガイドラインを示し、これに基づき、自治体等がまちづくり会社の継続的な活動を評価することが考えられる。

《効果》
 評価を行うことでまちづくり会社の活動の熟度が把握できると同時に、継続的に評価を続けることで行政のパートナーとして飛躍段階で活躍できるまちづくり会社を認定することにつながられる。
 また、評価を受けていることによって、金融機関等からの信用度が増し、融資等が受けやすくなることが期待できる。

③自治体の関与

i. 公共施設等利用の優遇：活動持続段階

- ・ 自治体等が行政財産の普通財産化等による無償又は低額賃料での（遊休）土地や施設の提供を行なう。

《効果》
 アンケートやヒアリングの中で活動拠点の確保に苦慮しているまちづくり会社が見受けられたことから、活動の場づくりに効果的と考えられる。また、活動拠点の確保はまちづくり会社の信用力の向上にもつながる。
 千代田プラットフォームスクエアのように、自治体によって提供された施設がインキュベーションオフィスとして効果的に活用している事例がある。

ii. 協定・特区による規制緩和措置：飛躍段階

- ・ 活躍に応じた行政との協定の締結や特区による規制緩和等で活動の自由度を確保する。

《効果》
 行政のパートナーとなりうる活動飛躍段階にあるまちづくり会社の幅広い地域貢献活動の枠が広がり、これまで行政では成し得なかった地域への様々な効果が期待できる。

④都市再生整備推進法人：飛躍段階

図 11.神楽坂地区での活用の想定：NPO粋なまちづくり倶楽部

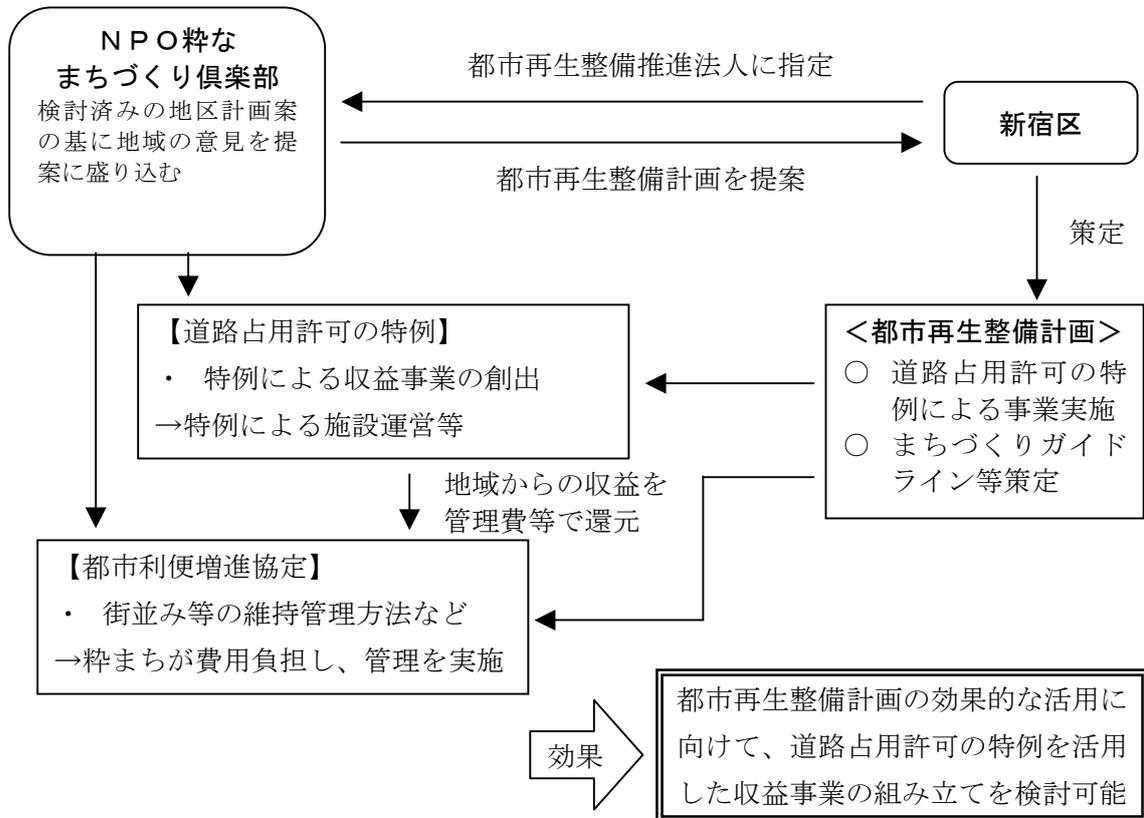
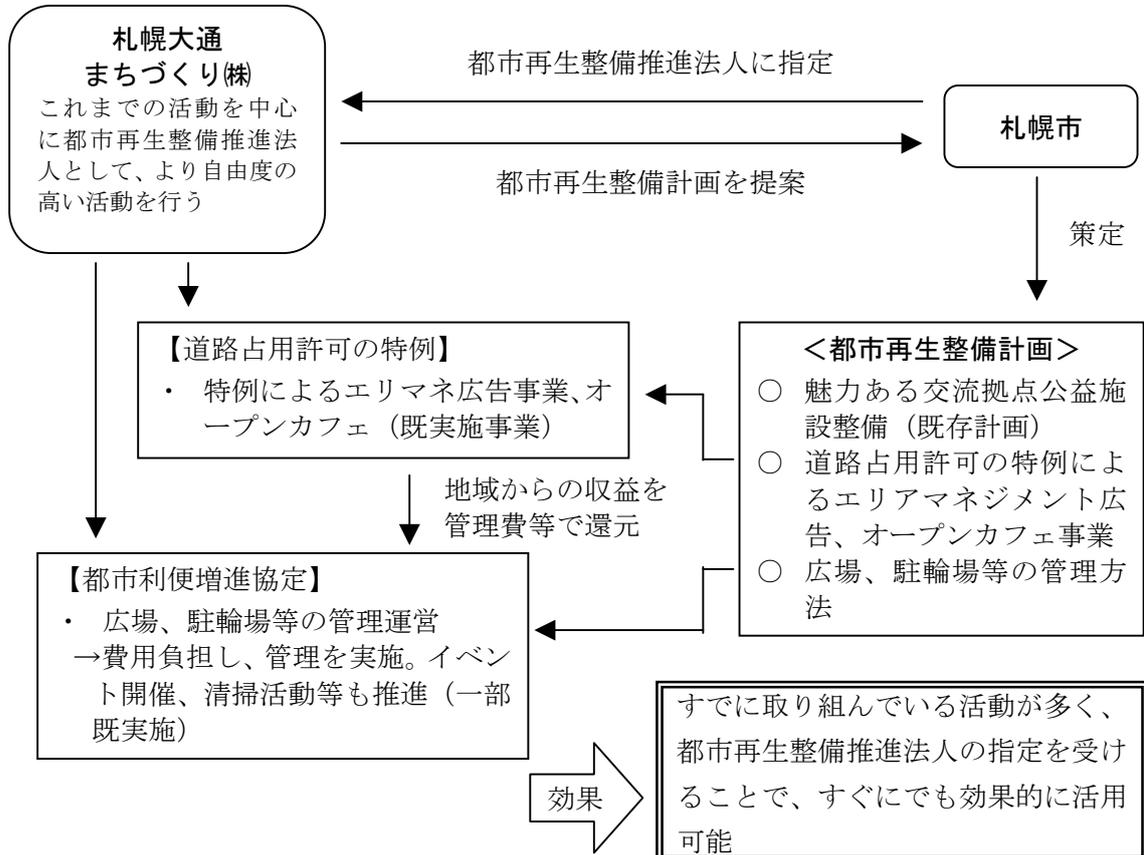


図 12.札幌大通地区での活用の想定：札幌大通まちづくり(株)



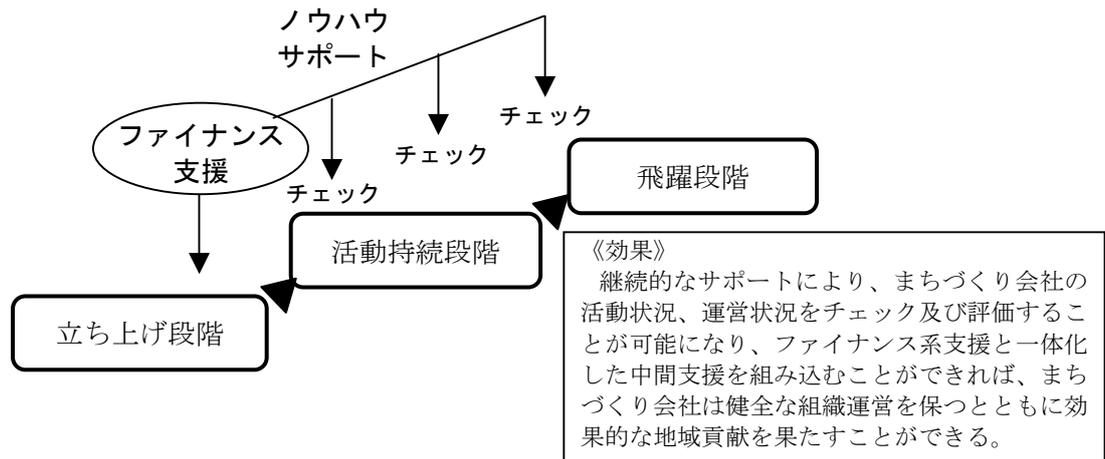
(2) まちづくり会社を取り巻く環境整備支援による効果

① 中間支援組織を活用した支援

i. 継続的なまちづくり会社への支援強化：立ち上げ段階～飛躍段階

- ・ ファイナンス系支援と同時に、まちづくり会社の立ち上げ段階から活動継続段階を経て飛躍段階に至るまでの成長を中間支援組織が継続してノウハウサポートする。

図 13. 中間支援組織による継続サポート



ii. プラットフォーム、交流の場づくり等の強化：活動継続段階

- ・ 中間支援組織が個別のまちづくり組織に対してノウハウ支援を行なうだけではなく、各地の中間支援組織間での連携や大学、企業等の専門家同士のネットワークを形成するなどして支援のプラットフォームを強化する。
- ・ 同時に支援先であるまちづくり会社同士がノウハウ・情報等を交換できる交流の場づくりを行う。

《効果》

専門家同士のネットワークを形成することで単独では持ちえない支援ノウハウを共有することができる。
単にまちづくり会社が集まるだけではなく、共通のミッション・目標等を持つことで、交流の場が新たな活動を生み出すプラットフォームになると考えられる。

iii. まちづくり人材育成支援：立ち上げ段階

- ・ まちづくりへの取組方、組織経営ノウハウ等、総合的なスキルを身につけ新しい公共の担い手となるために中間支援組織が行う人材育成プログラムを行政等がバックアップする。

《効果》

地域に対して貢献する志とミッションを持った熱意ある人材に対して、まちづくりへの取り組み方やまちづくり会社の運営ノウハウ等の実践的に伝授することで、ヒアリング、アンケート調査の中で課題となっているまちづくり会社の運営について地域貢献と組織の自立の両立を実現できる。

iv. まちづくりファンド支援の強化

- ・ 既存制度である民間都市開発推進機構による「住民参加型まちづくりファンド」の支援対象要件である「市長村が指定するNPO等の非営利法人（都市再生整備推進法人、中心市街地整備推進機構、景観整備機構、防災街区整備推進機構等）」を緩和し、より幅広いNPO団体のまちづくり事業への助成に対して資金拠出できるようにする。

《効果》

ヒアリングでは、NPO都岐沙羅パートナーズセンターのようにファンド立ち上げを検討したが実現できていない団体や、NPO KAOの会、NPOエティックのように今後のファンド立ち上げを検討している団体があり、きめ細やかなまちづくり事業の実施が期待できる。

v. まちづくりに特化した中間支援の強化

- ・ 活動内容をまちづくり会社への支援に特化するなど、まちづくりを明確なテーマにした中間支援組織の立ち上げに対する支援制度。
- ・ また、ソーシャルビジネスへの支援を活動の中心とする中間支援組織が、まちづくりに特化した中間支援プロジェクトを実施するケースに対する支援が考えられる。

《効果》

ソーシャルビジネス支援ノウハウをパッケージとして確立させている中間支援組織があり、まちづくり会社への実効的な支援が期待できる。

vi. 事業収益が見込めない地域で活動する中間支援組織への支援

- ・ 都市部に比べて活動が困難な地方で活動する中間支援組織の活動への支援を行なう。

《効果》

事業規模が小さくならざるを得ない地域でのまちづくり事業の立上が可能になる。

vii. まちづくり会社へのハンズオン支援を行なう金融機関への支援

- ・ まちづくり会社等への融資にとどまらず、運営ノウハウの提供等のハンズオン支援を行う地域金融機関等への支援を行う。

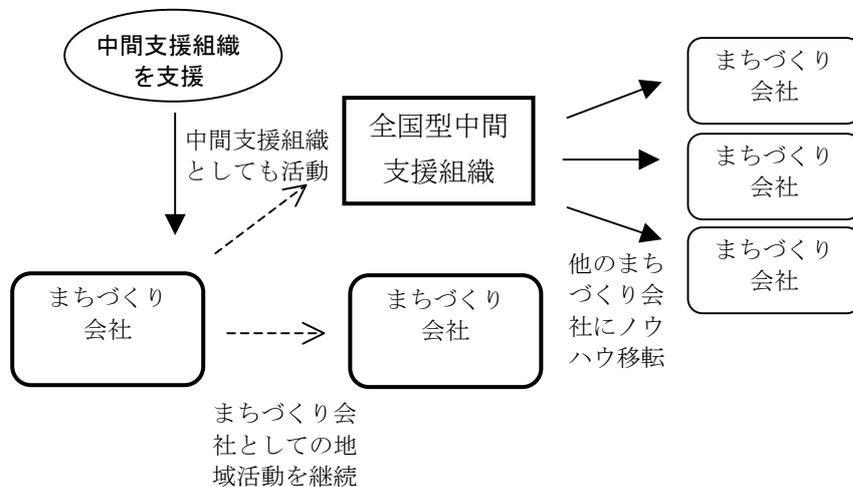
《効果》

NPOバンクや信用金庫など、地域に密着した活動に対して資金面とノウハウの両面から効果的に支援をしている例があることから、これらの中間支援組織としての活動の活性化が期待できる。

図 14. 中間支援組織を支援することによる支援の発展イメージ

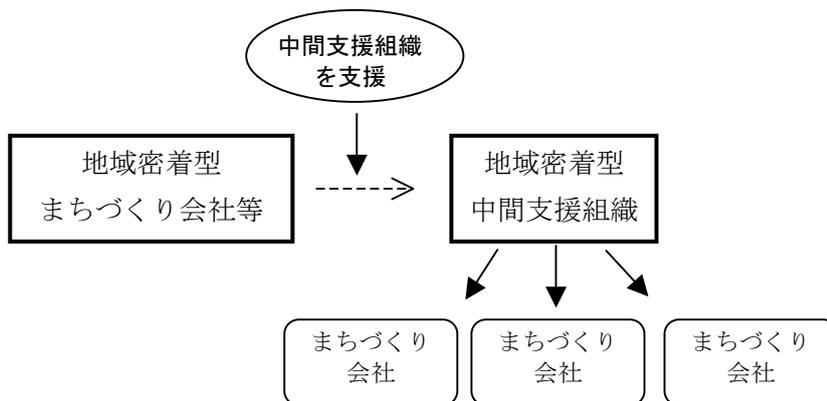
i) まちづくり会社の成功事例が中間支援組織となる

まちづくり会社として活躍し、支援により地域での成功事例を全国に移転する例。



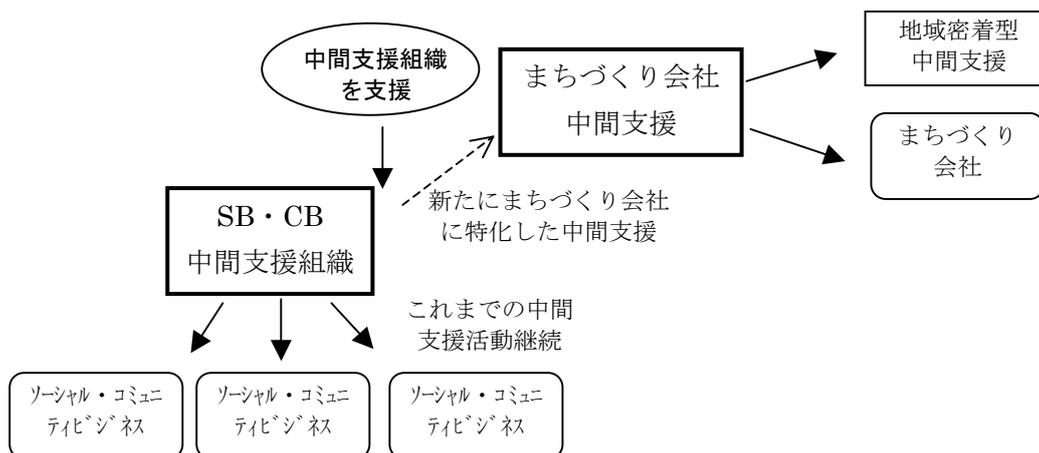
ii) まちづくり会社が地域密着型の中間支援組織となる

地域密着で活動を行うまちづくり会社を支援することで、地域密着型中間支援組織を形成。



iii) 既存の中間支援組織がまちづくり会社に特化した支援を行う

既存のCB支援等を行う中間支援組織がまちづくり会社に特化した支援も行う。



②行政の意識醸成・体制整備推進

i. 先進的な取組の発信

- これまでのヒアリング結果等から、自立した活動を行っているまちづくり会社は自治体等の良好な連携を築いているケースが多く、自治体がまちづくり会社等とパートナーシップを組むことで成しうる事がある。

表 13. 自治体と連携しているまちづくり会社の事例

	まち会社 F	まち会社 B	まち会社 C	まち会社 D	まち会社 E
	紫波町	八王子市	豊後高田市	北九州市	熊本市
自治体との連携	町とのエージェント包括協定の締結。	地域に密着した活動を市が評価し、指定管理業務を発注。信用力を糧に地域の人、企業、行政をつなぐ役割を担うようになった。	市が商店街や商工会と密接に連携してまちづくり会社を設立し、それぞれの得意分野を生かした役割分担。	事業提案により市との円滑な協力関係を構築。	活動への評価が高まると同時に県・市との繋がりも強化。

- 官民連携のモデルケースや中間支援組織として活動する地域金融機関の先進的な事例を広く自治体に対して周知し、自治体とまちづくり会社や中間支援組織との連携を促す。

《効果》

先進的な事例を手本にして、新たに公民連携に取り組み自治体が増えることが期待される。自治体を通じて、まちづくり会社にも先進的な事例が周知される。

ii. まちづくり活動支援能力の認定資格制度

- 公的機関によるまち会社支援制度を自治体職員、商工会議所職員、中間支援組織等が把握し、まちづくり会社への総合的な支援能力を身につけるための資格制度を創設する。

《効果》

まちづくり会社に関する支援制度について熟知し、制度活用を含めた総合的なまちづくり会社に対するアドバイスを行うことができる能力を有した人材に資格を与え、資格取得者が各地域にいて、まちづくり会社が相談し、指導を受けられる機会が増える。

iii. まち会社支援窓口の明示

- まちづくり活動の支援窓口を各自治体で明示する。

《効果》

支援制度把握の資格制度とともに、資格取得職員等が窓口においてまち会社へのアドバイス及び情報提供を行なうことができる。

iv. まち会社の情報開示・データベース構築

- 認証制度と合わせてまちづくり会社の登録制を推進し、中間支援組織等を活用したまちづくり会社の評価のなかで、まちづくり会社の活動内容について情報開示を行う。

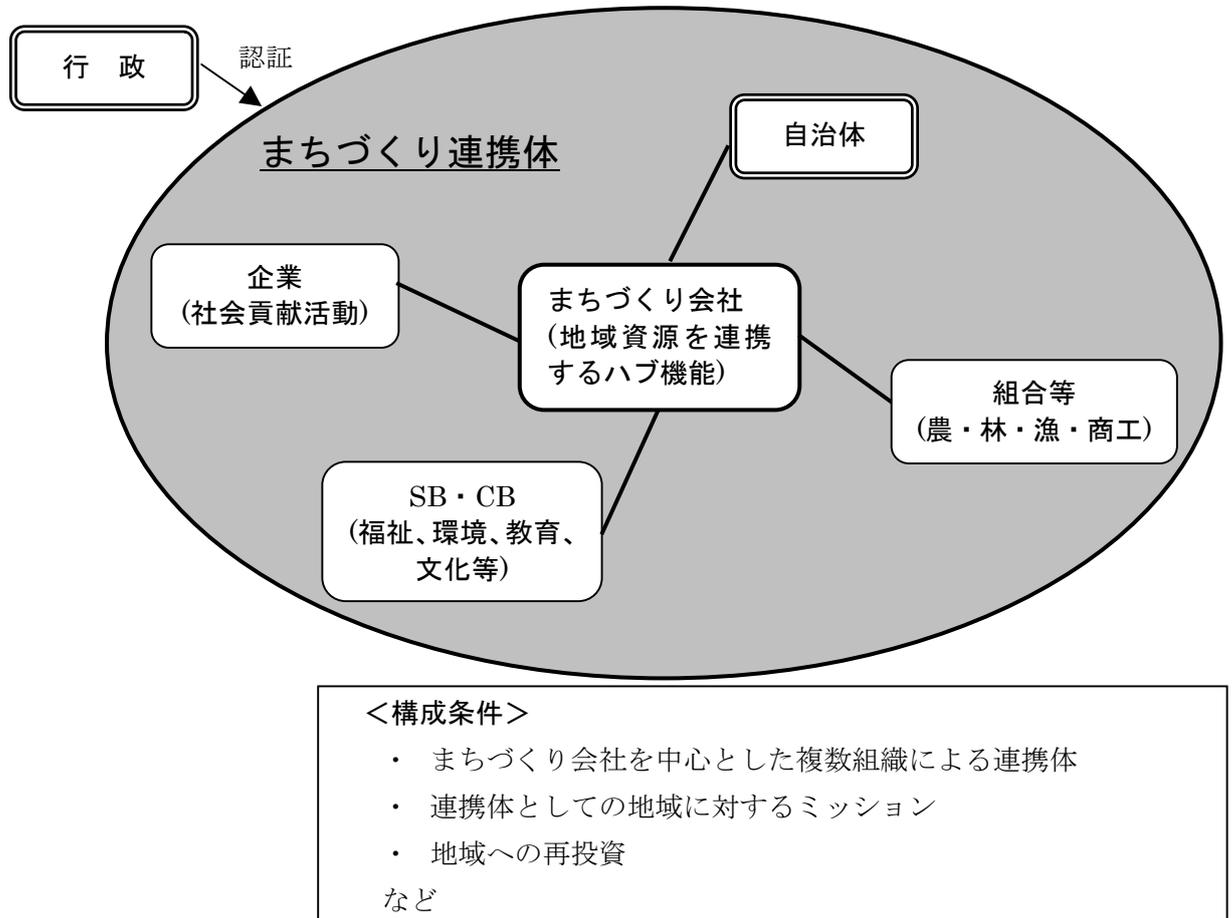
《効果》

まちづくり会社の活動、資金活用等に関する情報開示を促進することで、まちづくりへの貢献を明らかにし、まちづくり会社の認知を高めるとともに、まちづくり会社への支援を促進できる。まちづくり会社が国等の支援制度を活用する際の要件として情報の登録を義務化することで、行政側がまちづくり会社を把握し、また、データベースを構築し更新することでまちづくり会社へのより効果的な支援策を講じることができる。

③まちづくり連携体への支援

- ・ まちづくり会社が地域におけるハブ機能を発揮して地域内の複数組織と地域貢献のための連携体を形成し、地域における統括的なプラットフォームとなりうる。
- ・ このまちづくり連携体を新しい公共による地域運営の担い手として自治体の推薦、あるいは連携体に自治体を含むことにより行政から認証を受けることが想定される。

図 15. まちづくり連携体の構成例



i. まちづくり連携体への助成制度

- ・ 地域貢献のミッションが明確な協同組合等の組織形態を成すまちづくり連携体に対して活動費助成を行なう。

《効果》

個別のまちづくり会社よりも連携体であれば公共性が担保されるため、行政が支援しやすい。連携体を受け皿にして用途の制約が少ない包括的な活動費助成を行なうことで、各々の地域のニーズに合わせた自由度の高い資金活用が可能となる。

ii. まちづくり連携体を構成するまちづくり会社への支援強化

- ・ まちづくり連携体を構成するまちづくり会社には地域での認知、活動実績があり、地域のまとめ役としての役割が必須となる。したがって、連携体の構成員となっているまちづくり会社については行政のパートナーとなりうる活動力のある組織として各種支援制度の適用を強化する等の措置を行なう。

《効果》

地域のハブ機能を果たしているまちづくり会社の安定した運営につながり、より一層の地域貢献が期待できる。

iii. まちづくり連携体への税制優遇措置

- ・ 公共性が担保された組織として認定 NPO 法人と同様な税制優遇措置の対象とする。

《効果》
寄付の増大、それによる活動の活性化等が期待される。

④資金の地域内循環の強化支援

i. 地域金融機関への利子に対する助成制度

- ・ まちづくり会社等への中間支援組織としての役割を担い、資金とノウハウの両面でのハンズオン支援を行なっている地域金融機関に対して、まち会社への融資を行なう際の利子の一部を公的な組織等が助成する。

《効果》
新たに中間支援組織として、まち会社へのハンズオン支援に取り組む地域金融機関が増える。

ii. 民間助成の受け手に係る税制優遇措置

- ・ 資金支援を行なう民間中間支援組織のまちづくり会社への助成金を非課税扱いとする。

《効果》
民間からの助成金の受け手に課されていた税金が減免される等により、助成額のほとんどが活動費用等に充てられる。

IV-3. 支援制度の貢献の検討

- まちづくり会社の活動はさまざまであるが、具体的な活動状況を想定し、支援制度を活用したまちづくり会社の成長をイメージモデル化する。
- これまで検討されてきた「中間支援組織による支援制度、中間支援組織に対する支援制度（紫）」、「認証制度による支援制度（青）」、「ファイナンス系支援制度（赤）」、「自治体の関与（緑）」、「都市再生整備推進法人（黄緑）」、「まちづくり連携体（桃）」の活用を想定する。

<想定>

●立ち上げ段階

- 目標
 - 地域貢献のミッションを掲げてまちづくり会社を設立。
- 状況
 - ボランティアが中心となって活動。
 - 定常的な収入がなく、人材、活動拠点の確保が困難。
- 必要なアクション
 - 経営の軸となる事業を立ち上げる必要がある。

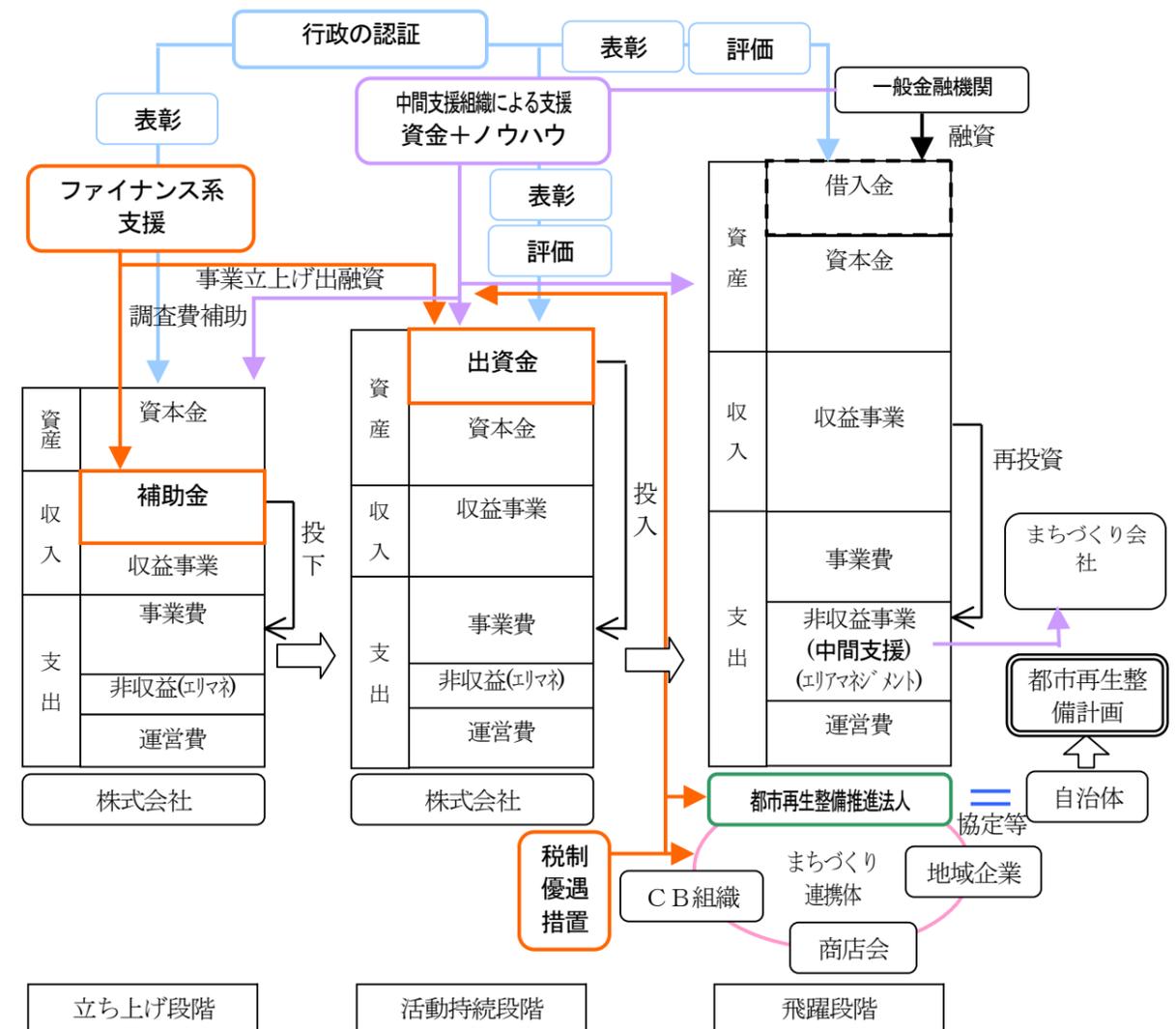
●活動継続段階

- 目標
 - 活動が地域に定着しつつあり、新たなチャレンジに取り組みたい。
- 状況
 - 常勤数人で活動し、実績はあるものの収益は安定しにくい。
 - 事業を拡大したいが、事業資金の調達が困難。
- 必要なアクション
 - 事業の軸を増やす必要がある。

●飛躍段階

- 目標
 - 自治体とパートナーシップを組み、一層の地域貢献活動を行いたい。
 - 他のまちづくり会社等にノウハウを移転するなどの支援を行いたい。
- 状況
 - いくつかの事業の軸を持ち、運営が安定。
 - 地域のまとめ役として中心的な役割を担う。
- 必要なアクション
 - 次世代につながる体制づくり。
 - 行政との連携、地域内組織との連携。
 - 他のまちづくり会社の支援。

図 16. 支援制度活用による活動展開イメージ



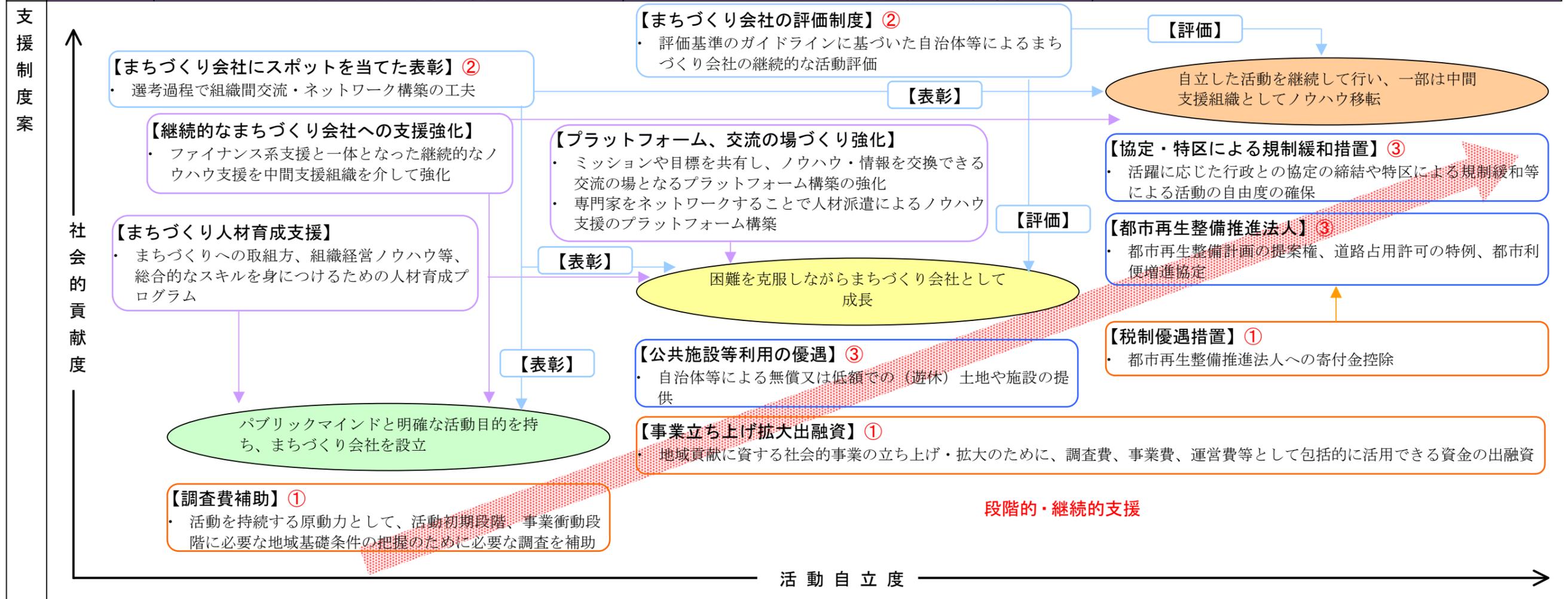
	立ち上げ段階	活動持続段階	飛躍段階
支援制度	<ul style="list-style-type: none"> 調査費補助 中間支援組織による継続的なノウハウ支援 表彰 	<ul style="list-style-type: none"> 事業立ち上げ出資 中間支援組織による継続的なノウハウ支援 プラットフォーム、交流の場づくり等強化支援 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 税制優遇措置 中間支援組織による継続的なノウハウ支援 協定・特区による規制緩和 認定
効果・貢献	<ul style="list-style-type: none"> 地域内のニーズを把握し、地域貢献を果たしつつ事業化できる体制が確保される 活動を持続する原動力としての軸となる事業が構成される 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の事業の軸が構築されることで、幅広く地域貢献が可能となる 専門的なスタッフの導入も可能となり、活動が本格化する 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のハブ機能としてまちづくり連携体の構成が可能となる 自治体と連携して都市再生整備推進法人となる 収益を非収益事業に再投資 活動で蓄積したノウハウを他のまちづくり会社に移転するなど、中間支援活動に取り組める

V. 支援制度案の考え方

V-1. まちづくり会社への支援制度

まちづくり会社に期待することは、地域貢献に資する活動を自立して継続的に行うことであり、その活動の促進と、それが可能な体制整備を支えることが必要な支援となる。

活動段階	立ち上げ段階 設立 → 準備・計画 → 事業立ち上げ →	活動持続段階 事業継続（新たな事業立ち上げ） →	飛躍段階 自立
支援理由	収益を上げにくく、活動の原動力が必要	事業を安定させ、収益事業化を目指す	自立した公益的活動に、社会的立場が必要であり、更なる推進力を与え、一層の地域貢献を期待
支援目的	「新しい公共領域」を目指すための原動力を与える	「新しい公共領域」で活躍できるまちづくり会社が成長する環境を整える	「新しい公共領域」で行政と対等な立場で活躍するまちづくり会社に一層の推進力を与える
支援方策	『活動の立ち上げを支援する方策』	『活動が持続可能なシステムの構築を支援する方策』	『自立した活動を行う行政のパートナーを支援する方策』
支援内容	①ファイナンス系支援	i. 調査費補助	ii. 事業立ち上げ拡大出融資 iii. 税制優遇措置
	②認証制度	i. まちづくり会社にスポットを当てた表彰	i. まちづくり会社にスポットを当てた表彰 ii. まちづくり会社の評価制度
	③自治体の関与	公民連携推進体制の構築等	i. 公共施設等利用の優遇 ii. 協定・特区による規制緩和措置 都市再生整備推進法人
	中間支援組織活用	i. 継続的なまちづくり会社への支援強化 iii. まちづくり人材育成支援	i. 継続的なまちづくり会社への支援強化 ii. プラットフォーム、交流の場づくり等の強化



V-2. まちづくり会社を取り巻く環境整備支援制度

- これまで検討してきた、「中間支援組織を活用した支援」、行政の関与の中で示唆してきた「行政の意識改革・体制整備」、まちづくり会社がハブ機能を発揮して地域の複数組織と連携して構築する「まちづくり連携体への支援」は、まちづくり会社を取り巻く環境を整備し間接的に支援するものである。
- また、まちづくり会社が活動するフィールドである地域において「資金の地域内循環の強化支援」を図ることも環境整備支援の一環であると考えられる。

