

平成24年度
まちづくり会社支援のあり方に関する調査

～東日本大震災被災地におけるまちづくり会社立ち上げ支援策ケーススタディ～

報告書 要約版

平成24年12月

財団法人民間都市開発推進機構

目 次

序 章 調査の概要	1
序 1 調査の目的	1
序 2 調査の内容	1
第 1 章 東日本大震災被災地における「まち会社」設立の動きの確認	2
1. 1 復興に関連した「まち会社」の事例	2
1. 2 震災復興まちづくりに関連したまちづくり団体への支援方策事例の確認	5
第 2 章 「まち会社」立上げ支援の取組みについての検証	8
2. 1 復興における「まち会社」立上げ支援への着目	8
2. 2 復興まちづくりブートキャンプの取組み	13
2. 3 復興まちづくりブートキャンプのまとめ	15
第 3 章 関係者へのヒアリング	21
3. 1 ブートキャンプ参加者へのヒアリング	21
3. 2 講師陣の意見確認	26
第 4 章 支援方策及びその効果等の検討	27
4. 1 復興まちづくりブートキャンプの効果と課題	27
4. 2 海外事例の確認	31
4. 3 支援方策及びその効果の検討	35
第 5 章 支援方策案の作成	37
5. 1 支援方策案の作成	37

序章 調査の概要

序1 調査の目的

全国の地域のまちづくり活動を積極的に支援し、地域振興を図ることは、各地域の再生のみならず、健全な国土経営の面からも極めて重要である。とりわけ、まちづくりの担い手として期待される「新しい公共」の一員としての「まちづくり会社」（以下 まち会社という）の育成、支援は、地域のまちづくり、振興にとって不可欠であることから、まち会社への支援制度について、平成22、23年度の2年間、学識経験者や実務者等を交えた検討委員会を設けて検討し、支援制度案をとりまとめたところである。

一方、国の喫緊の課題である東日本大震災の被災地復興、その実現のためには各被災市町村が中心となった基盤整備を行いつつ、復興に向けた大きな要となる地域振興のための医療、介護、商業などの施設整備については、地元を主体とした民間による自発的な活動が不可欠となっている。

しかし、現在においては具体的な動きは数少なく、まちづくり活動を積極的に支援し、地域振興を図っていくことのできるまちづくり会社もその担い手として大いに期待される。

そこで、過年度に調査研究した成果を踏まえ、本年度は被災地における個別地域をモデルとしたまちづくり会社の立ち上げ等に向けた取り組みをケーススタディし、被災地復興につながるまちづくり会社の活用についての実効性を検証する等まち会社支援に向けたあり方を調査、研究する。

序2 調査の内容

昨年度までの検討成果（支援制度案）の実効性等を具体的に検証するため、ケーススタディとして、東日本大震災被災地の復興まちづくりに向けたまちづくり会社支援を取り上げ、まち会社への支援制度案について下記の項目、手順に沿って調査、研究を進める。その際、検討作業の進め方などについて学識経験者や実務者からの意見をうかがい、円滑に調査を進める。

(1) 東日本大震災被災地における「まち会社」設立の動きの確認

これまで「まち会社」設立、育成に関わってこられた有識者、実務者の人的ネットワークをもとに、被災地における「まち会社」設立の動きを調査、確認する。

(2) 「まち会社」立上げ支援の取組みについての検証

被災地及びその周辺地における「まち会社」設立の動きを支援するため、「まち会社」設立に関心が高い方々を対象とする実地研修を行い、その実効性を検証する。

(3) 関係者へのヒアリング

「まち会社」支援について実績のある関係者や地方自治体関係者に、実地研修内容も含め、「まち会社」立上げに資する助言などを幅広く入手するため、ヒアリングを行う。

(4) 支援方策及びその効果等の検討

「まち会社」設立に向けた支援方策としての「実地研修」の実効性について、段階的に調査を行うとともに、関係者へのヒアリングも参考にしながら各段階における問題点の洗い出しとその解決策の検討を行い、支援方策及びその効果について明らかにする。

(5) 支援方策案の作成

上記の調査を踏まえ、また学識経験者や実務者等からの助言などを集約して、内容の充実を図りつつ、「まち会社」設立に向けた支援方策案を作成する。

第1章 東日本大震災被災地における「まち会社」設立の動きの確認

1. 1 復興に関連した「まち会社」の事例

東日本大震災被災地では被災前に地域に密着してまちづくりに関する事業に取り組んできたまちづくり会社があれば、復興においてまちづくりの牽引役としてスピーディな展開が期待される場所であった。しかしながら、まちづくり事業関連以外の取り組みを行ってきたまちづくり会社による活動や、復興のために新たに設立されたまちづくり会社の活動しか確認できない。

1. 1. 1 復興に関連した「まち会社」の設立状況

東日本大震災被災地で行政と連携して、あるいは民間主導で復興に取り組むまちづくり会社が設立されている。

組織名称	なつかしい未来創造株式会社	株式会社釜石プラットフォーム
概要	陸前高田の経営者を中心に、内閣府のインターンシップ事業で出会ったコンサルティング会社である株式会社ソシオエンジン・アソシエイツのメンバーを交えて、「なつかしい未来創造株式会社」を設立。	震災前の釜石市（財団法人釜石・大槌地域産業育成センター）と「ちよだプラットフォームスクウェア」との繋がりから、財団法人富士福祉事業団・財団法人まちみらい千代田と連携してキッチンカープロジェクト等の釜石復興支援プロジェクトが発足した。 その後、同プロジェクトを推進するまちづくり会社として、株式会社釜石プラットフォームを設立した。
所在地	岩手県陸前高田市竹駒町字相川 74-1	岩手県釜石市浜町1丁目1-1
設立年月日	平成23年9月23日	平成24年1月11日
資本金等		1,000万円
代表者	田村満	小田島圭司
活動目的	民間の力で自然エネルギーの活用や伝統産業を生かした雇用・新産業の創出を目指し、新たなまちづくりに取り組む	社会貢献を最優先の目的とし、釜石市及びその周辺の新たなまちづくりに関する事業を行い、その復興に寄与すること
外部協力者	株式会社ソシオエンジン・アソシエイツ、一般社団法人ソーシャルビジネス・ネットワーク	ちよだプラットフォームスクウェア、財団法人富士福祉事業団、財団法人まちみらい千代田
復興支援活動	<ul style="list-style-type: none"> 仮設商店街の開設（なつかしい未来商店街） 総務省の「緑の分権改革」の実証調査プロジェクトを受託 東北復興ギャザリング開催（復興事業関連講座など） 	「釜石復興支援プロジェクト」（新たな産業の創出による雇用の場の確保、地域の活性化を目指す） <ul style="list-style-type: none"> 飲食業（キッチンカープロジェクト）
今後の活動予定	<ul style="list-style-type: none"> 次世代を担う起業家育成 情報通信技術事業の導入 防災研究や防災教育 	<ul style="list-style-type: none"> 水産業および加工業における牡蠣養殖業（里海プロジェクト） 商店街復興（大町プロジェクト）

組織名称	一般社団法人おらが大槌夢広場	NPO 法人 遠野まごころネット	ラムズ (任意団体)
	大槌町では「復興まちづくり会社」の指定を前提としたまちづくり会社の設立が行われようとしている。 これとは別に、一般社団法人おらが大槌夢広場が復興食堂、ツーリズム事業等を展開している。	東日本大震災で被災した岩手県沿岸部の被災者支援のために、遠野市民を中心として結成されたボランティア集団。	東日本大震災で被災した宮城県本吉郡南三陸町で復興まちづくりに資する活動を行うために設立された。
所在地	岩手県上閉井郡大槌町上町 6-3	岩手県遠野市大工町 10-10 遠野浄化センター内	宮城県本吉郡南三陸町戸倉字坂本 88-1-8-1
設立年月日	平成 23 年 11 月	平成 23 年 7 月 27 日	平成 24 年 3 月 1 日
資本金等			
代表者	阿部敬一	多田一彦	渡辺啓
活動目的	大槌町を中心に、町民・各分野の専門家・サポーターと共に、知恵と行動を結集して、観光業・商工業・農業・水産業の再建と生活・雇用支援	基本的復旧サポート(瓦礫撤去・支援物資配布等)、個人サポート(生活支援センター)、地域サポート(地域支援センター)、起業サポート(起業支援センター)、検証サポート(津波・災害研究センター)の5つの分野でサポート体制を構築し被災者支援を行う。	復興とまちづくりに必要な活動に専念し、ベクトルを集中することで、復興推進力そのものになることを目指す。
外部協力者			
復興支援活動	<ul style="list-style-type: none"> 復興食堂(おらが大槌復興食堂) ツーリズム受け入れ こども議会運営(地域の子どもが町の将来を考える) 	<ul style="list-style-type: none"> 被災地調査 ボランティア派遣等の直接支援 ボランティア活動コーディネート等の間接支援 交流促進、まごころネットワーク事業 起業支援、雇用創出(まごころ弁当)など 	<ul style="list-style-type: none"> 自治協議会事務職 コミュニティ再生推進(コミュニティサロン運営、支援マッチング) 産業復興(起業支援、パッケージ商品開発) 教育、生涯学習等支援 まちづくり(南三陸復興まちづくり機構協力)など
今後の活動予定	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルビジネス起業支援(大槌ひと育て×まち育て大学) 	<ul style="list-style-type: none"> 乗り合いタクシー事業 起業のためのファンドレイジング 	<ul style="list-style-type: none"> 起業家支援(産業再生、地域の担い手育成)

1. 1. 2 既存「まち会社」による復興支援の事例

復興のために新たな「まち会社」を立上げる以外にも、既存の「まち会社」が復興支援に携わる事例がある。

組織名称	株式会社街づくりまんぼう	NPO 法人まごっせ KORIYAMA
概要	<p>街づくりまんぼうは「復興まちづくり会社」として指定見込みである。石ノ森萬画館の指定管理者として順調に運営を行ってきたが、震災により被災し一時閉館となった。これにより、これまで都市計画関連業務の経験はないもののTMOとして中心市街地の復興を牽引していく役割を担うこととなり、石巻市商工会議所と連携をとりながら復興を推進中である。</p> <p>街づくりまんぼうを中心とした震災復興基本計画市民検討委員会中心市街地街づくりプロジェクトにおいて、「中心市街地の復興まちづくりへの提言」を作成している。</p>	<p>商店街の有志で組織され、県内 12 市町村の魅力を県内外に発信し都市と地方を繋ぐ交流拠点「まごっせプラザ」の運営が活動の中心となっている。</p> <p>東日本大震災では郡山市は内陸部の都市としては最大の建物被害を受けており、「まごっせプラザ」の入居していた建物を含め、中心市街地にも多数の罹災建築物がある。</p>
所在地	宮城県石巻市中瀬 2-7	福島県郡山市大町一丁目 3-13
設立年月日	平成 13 年 2 月 5 日	平成 13 年 2 月 5 日
資本金等	6,000 万円	
代表者	西條充敏	宮川雄次
活動目的	「町おこし」「産業振興」「人材育成」を果たし活性化に貢献する。	都市と農村の連携・交流の促進を図り、まちなかの賑わいづくりを行う。
震災前の既往活動	<ul style="list-style-type: none"> マンガミュージアム「石ノ森萬画館」の管理運営 イベント事業 など 	<ul style="list-style-type: none"> 郡山駅前まちなか交流拠点「まごっせプラザ」の運営 イベント情報や観光・物産情報などの集約・発信 特産品や生鮮野菜の販売 ワークショップや講演会の開催など
復興支援活動	<ul style="list-style-type: none"> 中心市街地街づくりプロジェクト（提言取りまとめ） 復興計画の市民への説明支援 石巻まちなか復興マルシェ（市場）運営 など 	<ul style="list-style-type: none"> 震災で半壊した「まごっせプラザ」の入居していた建物の建替プロジェクト
今後の活動予定	<ul style="list-style-type: none"> 石ノ森萬画館の再開 	<ul style="list-style-type: none"> 震災以前からの中心市街地の衰退 まちづくりの担い手の不在

1. 2 震災復興まちづくりに関連したまちづくり団体への支援方策事例の確認

震災復興まちづくりに関連した、ブートキャンプ以外のまちづくり団体への支援方策の事例について着目する。

1. 2. 1 復興支援型地域社会雇用創造事業（内閣府）

社会的企業の起業、社会的企業を担う人材の育成を支援し、被災地での起業と雇用を創造することを目的に復興施策の一つとして内閣府が実施する。事業期間は平成 25 年度末まで。

有識者により構成される内閣府選定評価委員会によって選ばれた 12 事業者が、起業支援・人材育成プログラムを実施する。

名称	iSB 公共未来塾	みちのく起業	SEED×地域未来塾
概要	従来から社会的企業の起業を支援してきた iSB 公共未来塾が、被災地に焦点を当てて研修プログラムとビジネスプランコンペを実施した。	インターンシップ等で起業家支援活動を行っている NPO 法人 ETIC が東北の復興に向けた起業・事業創出を応援するプログラムを実施。	公民連携を推進し社会的起業を支援・促進する非営利型のまちづくり会社が「地域を良くするビジネスが芽生える環境づくり」に取り組んでいる。
主催者	(公社)日本サードセクター経営者協会	NPO 法人 ETIC.	(株)地域協働推進機構
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業支援 ・ 人材養成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業支援 ・ 人材養成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業支援 ・ 人材養成
対象・支援先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的企業の起業家やスタッフ ・ 社会的企業で有償ボランティアしたい人 ・ 被災地で社会的企業の起業を目指す個人 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災地で新規創業や新規事業の立上げを予定している個人または、既存法人代表者 ・ 1 期、2 期あわせて 50 人を募集。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福島、三陸沿岸地区 ・ 社会起業プランを有する個人、法人および、インターン。 ・ 第 1 期～4 期まで合わせて 20 人を募集。
プログラム内容	<p>【研修プログラム】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 岩手、宮城、福島の 13 地域で約 1 ヶ月間の研修（経営の講習と社会的企業や地元企業での 80 時間の現場実習） ・ 活動支援金支給。 <p>【ビジネスプランコンペ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各地で社会的企業のビジネスプランコンペを開催し、専門家のサポートで起業準備を行い、起業支援金（150 万～200 万円）が支給。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の立上げに向けて特定の地域・課題分野に精通したメンターからのサポートや起業家同士の集合研修、250 万円の支援金、そして東北の未来をともに創る仲間とのネットワークなど様々な機会がある。 	<p>【社会起業プランコンペイション】など</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会企業プロジェクトのコンペを行い、第一次起業支援金（50 万円以下）の支給と、専門家が連携して支援計画を立案し、2 ヶ月程度の期間の内に起業支援。 ・ 支援開始後、報告会（中間評価）を実施し、その結果に基づき第二次支援金（115 万円まで）の支給。
実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 24 年 6 月から 9 月にかけて実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第 2 期を平成 24 年 9 月に実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 24 年 6 月から 9 月に採択者を決定した。

1. 2. 2 東日本大震災復興ソーシャルビジネス創出促進事業（経済産業省）

被災地の復興を支援するため、事業を通じて社会的な問題の解決を目指すソーシャルビジネスを活用するため、被災地にノウハウを移転する事業者を公募し、ソーシャルビジネスノウハウ移転・支援事業およびソーシャルビジネス新事業創出事業を行っている。

上限額はノウハウの移転で1,000万円、仲介の場合1,500万円で被災地で指導するための旅費や滞在費用、人件費などを想定している。平成24年度予算に2億円を計上。

名称	マイスター養成塾	東北しんぶんバッグプロジェクト
概要	横浜市で福祉系の活動を主体に行う中間支援NPOである市民セクターよこはまが、ソーシャルビジネスのノウハウ移転を被災地に対して実施している。	高知県の道の駅運営や地域商品開発等を行っているまちづくり組織である(株)四万十ドラマは新聞紙を使ったバッグ製作でワークショッププログラム等を展開している。このノウハウを被災地に展開する。
主催者	NPO 法人市民セクターよこはま	株式会社四万十ドラマ
支援母体	経済産業省 東日本大震災復興ソーシャルビジネス創出促進事業	経済産業省 東日本大震災復興ソーシャルビジネス創出促進事業
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネスノウハウ移転 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネスノウハウ移転
対象・支援先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災地でコミュニティカフェ・地域交流拠点、助け合い活動などのソーシャルビジネスを実践・運営している団体・事業者。 ・ または、2012年秋までに開設予定の方。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災地のNPO法人等(大崎市NPO法人海の手山の手ネットワークなど)
プログラム内容	<p>【ハンズオン支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家、アドバイザー、スタッフが訪問して、現地調査や事業運営のアドバイス。 ・ ワークショップやセミナー・フォーラム等開催のサポート。 ・ 開催に必要な講師謝金や会場費、広報物の経費の一部を補助。 <p>【マイスター養成講座】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 横浜で開催予定のマイスター養成講座参加。(横浜までの交通費支給) <p>【情報ネットワーク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザーや各地の事業者とのノウハウ共有。 ・ 事業成果報告会でプレゼンテーション。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社が考案した新聞バッグの制作方法や販売方法を伝え、地元で新たな雇用を生み出してもらう。 ・ 教室の開講や販売ができるインストラクターを養成。
実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成24年6月に募集し7月から平成25年2月末まで実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成24年10月にインストラクター養成講座を開催した。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施中。 ・ マイスター養成講座は被災地以外にも実施実績あり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 14人のインストラクター認定。 ・ 事業活用以前から被災後の東北で同様の講座を実施してきた。

1. 2. 3 震災復興まちづくりにおける「まち会社」の必要性

以上のまちづくり団体への支援方策は、ソーシャルビジネスを対象とした人材育成およびノウハウ移転が行われることを目指した単年度の間接支援組織等を経由した間接支援である。現在実施中であり、具体的な成果は今後となるが、いずれも必ずしもまちづくり事業を対象とした支援とはいえない。

震災復興においては、社会的事業の担い手が求められることは事実であるが、そこに留まらず、より広範なまちづくりの視点及び活動までを自治体と手を組んで行う「まち会社」の存在が必要と考える。被災し、公共公益施設の再設置の必要な地域は多い。このような地域においては、一般民間企業の進出が困難な中で、特にエリアマネジメントへの取り組みの前に、まずはディベロップメントを具体的に推進する役割を担う新しい公共の立場で自立して活動する「まち会社」の存在が不可欠である。

次章では、明確に復興における「まち会社」の設立とその事業構築を目的とした支援活動について、「まち会社」立上げ支援のケーススタディとして取り上げる。

【震災復興まちづくりの課題】

- 復興に「まち会社」は大きな役割を担うと期待されているが、実際の活動は限定的
- ソーシャルビジネスを対象とした中間支援は進められているが、継続的なまちづくり事業対応は困難

第2章 「まち会社」立上げ支援の取組みについての検証

2. 1 復興における「まち会社」立上げ及び公民合築事業構築支援への着目

2. 1. 1 復興に着目する理由

地域において地域課題に対する取組みを行う「まち会社」は東日本大震災の復興においても果たすべき役割は多い。しかしながら、第1章で示したように、復興に注力する「まち会社」の取組みは限定的であり、その立上げ支援は急務と考えられる。

被災地の復興は行政の果たすべき部分が大いだが、被災した公共公益施設の再整備を行う場面で、よりスピーディに、より効率的に、より効果的に、より持続的に事業化するためには公民合築が有効な手段である。「まち会社」は特に、このための公民連携による事業構築を果たす役割を担うことが期待されている。

東日本大震災により被災市町村の人口構造等が10年から20年先に予想していたものを現実にしたといわれている。これから考えると、復興における公民連携に主眼を置いた「まち会社」立上げ支援に効果が認められれば、広く全国の地方都市においても、将来を見越したモデルとして通用するものと考えられる。

2. 1. 2 復興における公民合築の意義

東日本大震災からの復興のための産業・雇用の創出に資する民間都市開発を促進していく必要があるが、被災地では社会基盤整備に重点が置かれており、尚且つ産業復興も既存の再興であり新しい雇用を生み出す産業・事業は対象となっていない、これらに係る優良な民間都市開発の仕立てまで行ってないのが実態である。

また、公共公益施設が被災しクリアランスされたケースが多いが、震災前から中心市街地衰退の問題をかかえていた。その地域での復興は、単純に元の状態を再現することではない。

すなわち、震災前の問題を解決しつつ、早急に地域民の生活の場を取り戻すことが求められている。なおかつ、その生活すなわち新生したまちが将来にわたって持続していくものでなければならない。

このために、被災した公共公益施設の再整備を行う上で重要なのが、遊休資産となった自治体が所有する土地や新たに整備する建物に民間の力を集約する公民連携による公民合築の考え方である。被災しクリアランスされた公共資産を効果的に開発し活用・運営して、早急に地域に産業を復活し利益を生み出すには公民合築が必須であると考えられる。

【公民合築の利点】

- 公共の信用力と民間のノウハウを組み合わせた事業推進
- 公共機能と民間機能の集約による拠点性向上・集客倍増等の相乗効果
- 公共事業に民間のコスト・スピード等の感覚導入による効率化
- 民間手法を活用した資金調達技術の導入
- 合築による民間の参画意欲の醸成（特に被災地では民間投資が厳しい）
- 合築による共用部面積縮減での効率化とランニングコストの低減

2. 1. 3 「まち会社」による公民合築の取組み事例：オガールプロジェクト

「まち会社」が自治体と手を組み公民合築施設を開業した事例としてオガールプロジェクトを取上げる。オガールプロジェクトは、岩手県紫波町の駅前都市整備事業であり、紫波町と「まち会社」であるオガール紫波株式会社により、平成24年6月にプロジェクトの中核施設であり公民合築施設であるオガールプラザを竣工している。

以下、オガール紫波株式会社取締役事業部長である岡崎正信氏による提供の資料を参考にプロジェクトの概要をまとめる。なお、岡崎正信氏は次節以降に取上げる「復興まちづくりブートキャンプ」の講師陣の一人でもある。

(1) オガールプロジェクトの経緯

オガールプロジェクトは岩手県紫波町の JR 紫波中央駅前の 10.7ha の町有地を中心とした都市整備を図るため、平成20年度に策定した「紫波町公民連携基本計画」に基づいて行われている「紫波中央駅前都市整備事業」である。

プロジェクトとしては、役場庁舎整備、オガールプラザ整備（町立図書館、地域交流センター、産直、民間テナント等を含む公民合築施設）、フットボールセンター、民間事業棟整備、住宅地整備等の開発が行われる。

紫波町では駅前の塩漬けとなっていた 10.7ha の町有地の活用方法を探るべく、平成19年から PPP に着目し、公民連携に取り組むべく職員を大学に派遣するなどの研究活動を行ってきた。

その結果として、平成21年にプロジェクトを推進するための「まち会社」であるオガール紫波株式会社を設立し、現在も事業を推進中である。特に、平成23年4月にフットボールセンターが完成、平成24年6月にはプロジェクトの中核となるオガールプラザが竣工した。

OGAL “オガール” 名前の由来



事業概要

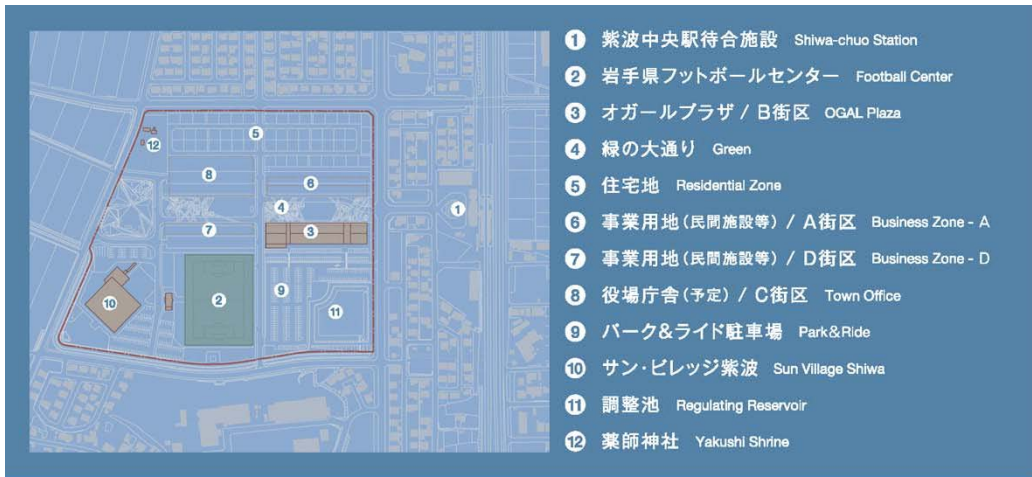
- 計画面積：21.2ha (町有地 10.7ha を含む)
- 事業期間(第一期 交付金対象)：2009(H21)年6月～2014(H26)年3月
- 概算事業費(公共): 約25億円
- 町有地 10.7ha のうち民間活用想定面積：約4.5ha

事業スケジュール

	2009	10	11	12	13	14	15
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
公共施設整備	緑の大通り						
	上記以外						
事業種A棟	民間施設						
事業種B棟	情報交流館						
オガールプラザ	民間施設						
事業種C棟	役場庁舎						
事業種D棟	民間施設						
フットボールセンター							
住宅地							
紫波中央駅東口整備							



オガール紫波株式会社作成資料より



- ① 紫波中央駅待合施設 Shiwa-chuo Station
- ② 岩手県フットボールセンター Football Center
- ③ オガールプラザ / B街区 OGAL Plaza
- ④ 線の大通り Green
- ⑤ 住宅地 Residential Zone
- ⑥ 事業用地(民間施設等) / A街区 Business Zone - A
- ⑦ 事業用地(民間施設等) / D街区 Business Zone - D
- ⑧ 役場庁舎(予定) / C街区 Town Office
- ⑨ パーク&ライド駐車場 Park&Ride
- ⑩ サン・ビレッジ紫波 Sun Village Shiwa
- ⑪ 調整池 Regulating Reservoir
- ⑫ 薬師神社 Yakushi Shrine

オガールプラザ

OGAL PLAZA



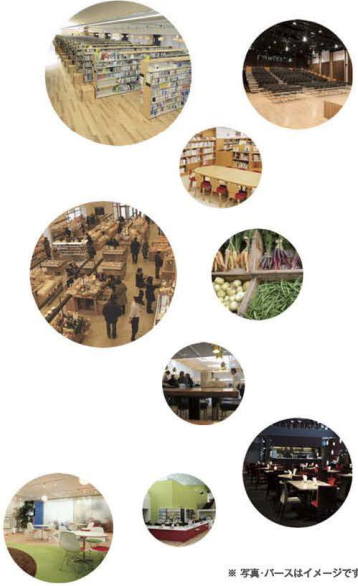
官民複合施設「オガールプラザ」は、紫波町情報交流館(図書館・地域交流センター)と民間テナントが融合した施設で、多様な情報が行き交う場となります。図書館では、起業やビジネスの支援をひとつの柱として、新しい産業の振興と雇用の創出を目指し、若者が紫波町で働きたいと思えるような情報を提供していきます。また、市民活動スタジオを併設するなど、幅広い世代がまちづくりに参加できる仕組みづくり(担い手育成)を、官民が連携して行っています。さらに、子育て応援センターを併設し、多様なサービスで子育て世代を応援します。

施設概要

- 中央棟 図書館
(紫波町情報交流館)
地域交流センター
- 西棟 産直(紫波マルシェ)
飲食店
学習塾
オフィス
- 東棟 イタリアンレストラン・カフェ
眼科クリニック
歯科クリニック
コンタクトレンズショップ
調剤薬局
子育て応援センター

事業名称：オガールプラザ整備事業
 延べ面積：約5,800㎡
 構造：木造+RC造
 階数：2階
 着工(予定)：2011(H23)年6月
 竣工(予定)：2012(H24)年6月

事業主体：オガールプラザ株式会社
 事業者：オガールプラザ整備事業
 特定建設工事共同体
 佐々木建設株式会社
 橋建設株式会社
 株式会社近代建築研究所
 株式会社中居敬一都市建築設計



※ 写真・パースはイメージです

(2) オガール紫波株式会社の概要

オガールプロジェクトを推進するため、公民連携のエージェントの役割を担う「まち会社」としてオガール紫波株式会社が設立された。紫波町とエージェントとしての包括協定を締結している。

① 設立

- ・ 平成 21 年 6 月設立
- ・ 紫波町が株式の 39%を取得

② 役割

- ・ 公共団体と民間企業等の間に存在し、公共の役割と民間の役割を明確化する存在
- ・ 町民の利益を追求しながらも、民間企業の収益に寄与するプロジェクトを立案する存在
- ・ 公共が行う政策立案を補助する存在
- ・ インフォメーションデザインの計画と実践

③ 主な業務内容

- ・ 民間導入業務（紫波町との包括協定に基づき、民間導入に向けた紫波町と民間事業者との間の調整・サポート業務）
- ・ オガールプラザアセットマネジメント業務（オガールプラザの収益管理・テナント管理業務）
- ・ オガールプラザプロパティマネジメント業務（不動産のメンテナンス業務）
- ・ 産直運營業務 など

(3) オガールプロジェクトにおける公民合築のポイント

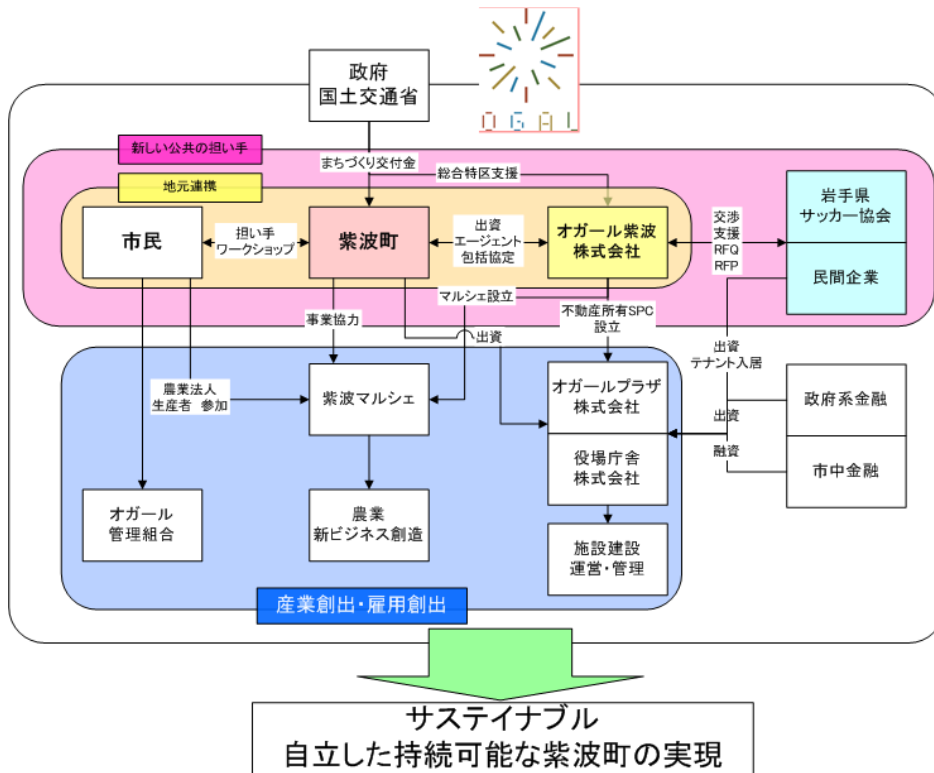
オガールプロジェクトは綿密な計画とスピーディかつ的確な判断による実行力により、公民合築を成功させたが、以下にその主なポイントを整理する。

① 公民連携の土台作り

- ・ 紫波町公民連携基本計画の策定（町が公民連携の必要性を理解し地主として開発を行うことを決意）
- ・ 役場内への公民連携室の設置（庁内各部署を横断する組織を設立し、オガール紫波との連絡をワンストップ化）
- ・ 徹底した住民参加の実施（200 回を超えるワークショップの実施し住民との合意形成を図った）

② 事業構築

- ・ 企業立地研究会（企業立地の可能性判断のため、金融、不動産開発、小売サービス、建設の 4 部会を設置し、民間の投資条件と要望を確認）
- ・ 「まち会社」設立（事業推進役としてオガール紫波株式会社を設立）
- ・ テナント募集による事業規模の設定（研究会で設定した賃貸条件を元にテナントを募集し決定、その上で、見合った施設ボリュームを設定）



オガール紫波株式会社作成資料より

③ 資金調達

- ・ 民都機構の出資（現実的な資金計画と事業プレゼンにより民都機構からの出資取付）
- ・ 地元金融機関の融資（民都機構の出資による信用度とテナント先付けによる融資引出）

民間都市再生整備事業全体 (着工～竣工)		認定事業者保有分 (点線+実線:竣工時 実線:竣工後)	
オガールプラザ側 工事費 (設計費込) 1,051百万円 紫波町 (交流センター売却) 818百万円 オガールプラザ保有 278百万円 開発経費 18百万円 公租公課 27百万円		オガールプラザ側 紫波町 (交流センター売却) 818百万円 借入 120百万円 東北銀行 10年返済・2.125% 敷金 9.5百万円 テナントからの敷金・保証金 70百万円 【優先出資1号】 紫波町 資本金 60百万円 【優先出資2号】 民都 20百万円 【普通出資】 オガール紫波	
		オガール紫波側 (出資分20百万円) 紫波町 39% 株紫波まちづくり企画 12% 岩手中央農業協同組合 10% 株岩手県畜産流通センター 10% 株テレビ岩手 10% 株北日本銀行 5% 株東北銀行 5% 盛岡信用金庫 5% 個人(2名) 4%	

【オガールプロジェクトの成果】

- 遊休公共資産の活用…14年間塩漬けにされた町有地を活用した
- 新しいまちのコンテンツの導入…岩手県フットボール協会やカフェの誘致に成功
- 雇用創出…オガールプラザの開業で70人の新規雇用
- 新しい人の流入…これまで町に来なかった人たちが訪れ予想を上回る来場者数

2. 2 復興まちづくりブートキャンプの取組み

2. 2. 1 復興まちづくりブートキャンプとは

ブートキャンプは従来、「エリアイノベーターズ養成ブートキャンプ」として、全国のまちづくり組織を対象とした、衰退する都市中心部再生のノウハウのポイントを体系的に学習し、事業を立上げること为目标にした集中講座として、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス（木下齊氏）、株式会社アフタヌーンソサエティ（清水義次氏）、合同会社CRA（岡崎正信氏）によって合同開催されている。

今回は東日本大震災による被災地及び周辺地域で復興まちづくりに取組む担い手を対象に、復興まちづくりをテーマにまちづくり会社の立上げ、及び実行を前提とした各地域のテーマにおける公民合築計画の策定を行うことを目的に、「復興まちづくりブートキャンプ・公民合築事業コース」と称して集合形式の集中講座を開催した。

なお、当初は参加費を徴収する予定としていたが、自治体からの参加が多く、実施決定から実施までの期間が短かったこともあり、庁内での予算組みが難しいと思われる部分があったことから、結果的に参加費は無料として実施された。

2. 2. 2 復興まちづくりブートキャンプ募集概要

以下の内容で、参加チームが募集された。

【内容】

まちづくり組織を対象とする復興まちづくりのための集合研修

今回のテーマ

- ・復興まちづくり会社の設立と運営
- ・公民合築事業

【開催予定日】

全3クール計7日間

第1クール（2日間） 2012年7月1日（日）・2日（月）

第2クール（3日間） 2012年8月4日（土）・5日（日）・6日（月）

第3クール（2日間） 2012年9月6日（木）・7日（金）

【開催場所】

オガールプラザ（岩手県紫波町）

【募集团体数】

5団体程度

【参加条件】

1. 各団体2名以上4名以下の「チーム」で参加すること
チームメンバーには、次のメンバーを含めること
 - ・地方自治体の現職職員
 - ・民間ビジネス経験者
2. 公民合築事業推進にかかる関係者の協力・支援を取り付けていること

【参加費】

全日程1チーム210,000円（消費税込）

- ・会場までの交通費・期間中の宿泊費・食費・懇親会費は、別途参加者各自で負担

【主催（コースディレクター）】

株式会社アフタヌーンソサエティ（代表取締役 清水義次）

CRA合同会社（代表社員 岡崎正信）

一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス（代表理事 木下斉）

【復興まちづくりブートキャンプ概要】

■復興まちづくりブートキャンプとは？

復興まちづくりブートキャンプは、復興まちづくりをテーマとした集合形式の集中講座。講座のゴールは、それぞれのテーマにおける計画の策定。ブートキャンプにて策定した計画は、ブートキャンプ後、各地元にて、即実行に移していただけるものを策定。

■対象

参加者は、復興まちづくり会社をはじめとした、復興まちづくりの担い手の方々を想定。前述のように、ブートキャンプにおいて立案した計画をブートキャンプ後には即実行に移すことを想定しているため、その心づもりが無いチームは、参加を遠慮願う。

また、事前準備の段階から、メールやグループウェアなどインターネットツールを使用するので、基本的なネットリテラシーのある方を対象。

■講座の流れ

本講座は、日程期間中、いくつかのパートから構成。

それぞれのパートでは、① 講義→ ② グループワーク→ ③ チーム発表→ ④ フィードバックという流れで進行。本講座は、講義よりも、グループワーク及びチーム発表に重点をおいた内容となっている。

グループワークをより充実したものとするため、各チーム複数名での参加をお願いしている。

■事前準備のお願い

本講座では、グループワーク中心の講座となっているため、講義では、要点のみを説明。従い、その後のグループワークを充実したものとするため、次のような事前の準備をお願いしている。

① テキストの読み込み： 事前に、データ版のテキストを配布するので、事前に、テキストを一読の上、当日に臨むこと。内容についての不明点等は、講座期間中いつでも、講師に直接、質問できる。

② 基礎情報収集： 講座期間中には、各テーマごとにそれぞれの事業計画を策定するので、それぞれのテーマについて事業計画を策定するために必要な具体的な情報を、事前に収集の上、参加願う。それぞれのテーマを検討・準備するために必要な情報は、グループウェアにて告知するほか、テキストを参照。

③ 推薦図書購読： 本講座での理解を深めるために、推薦図書の購読を奨めている。

■講座後の事業立上げの支援

本講座受講後は、本講座で学んだ内容やテキストをベースに、参加者自身で事業を立上げられることを想定している。万が一、個別案件の手伝いが必要な場合、コース・ディレクター3名にて、日程の都合のつく限り、参加者各チームの事業構築を支援したいと考えているので、何なりと問い合わせ頂きたい。（別途費用や報酬が発生する場合がある。）

2. 3 復興まちづくりブートキャンプのまとめ

2. 3. 1 復興まちづくりブートキャンプの実施

復興まちづくりブートキャンプは、参加チームの状況等に合わせてプログラムや目標等を適宜修正しながら実施した。

また、各クール間には国土交通省、民都機構等とも連携を図るために適宜打合せを実施している。

5月12日 ◎オリエンテーション

- ・ 「復興まちづくり会社の設立と経営」（設立、運営）、「公民合築事業の実施における計画立案」をテーマとし、ブートキャンプ修了後に「復興まちづくり会社の設立」、「公民合築事業の開始」を目標とした。
- ・ ゴールは事業計画書の策定。

5月23日 ●国土交通省等打合せ

- ・ オリエンテーションで参加者の実力を見極め（実行能力、事業経験、自治体能力、スピード感など）
- ・ 地域ごとに課題が異なりそう。

⇒予定しているブートキャンプの構成内容が完ぺき主義過ぎるので、見直し。

- ・ エリマネ型まち会社とデベ型まち会社を兼ね備えたスーパーまち会社を目指すことは無理。デベ型まち会社に特化する。
- ・ デベ型まち会社の土地を用意する行政のコミットメントが必要。民間人、民間企業、地主、行政による「第4セクター」となる組織体を目指す。
- ・ 信用力のある行政が用地をまとめる役割を担い、施設の公共性の担保を持たせる。
- ・ 行政主導ではなく、民間イニシアティブ。公共用地をまち会社に定借し、100%民間投資による施設を建設し、一部を公共に、一部を民間に貸し出す事業を構築する。
- ・ 暫定と考え未利用地活用等の面からも合意形成を容易にする。

⇒（具体的なアクション）首長にコミットしてもらうために、国交省に現場行脚同行を要請。【自治体トップへの根回し】

6月上旬 各地域首長あいさつまわり

- ・ 「被災地における公民合築施設の必要性」として、不動産価値の増大、ウワモノの必要性、経営の重要性、自治体職員の民間思考の必要性、復興まちづくり会社の具体的イメージ、まちづくり会社への支援内容、必要なプロジェクト、についてプレゼン。

6月26日 ●国土交通省等打合せ

- ・ 各チームとも基本がわかっていないので、第1クールでは座学と個別面談。
- ・ 第2クールでは、エリア設定、手法、計画作りを行う。これに向けての課題の出し方を整理。

・ 【各地域の課題と展望を分析】

（講師陣から中小機構に第1クールに参加要請）

7月1-2日	<p>◎第1クール</p> <ul style="list-style-type: none"> 座学「復興まちづくり 今、まちと国家の存亡が決まる」都市経営問題、過疎地再生のキーファクター、総合的・統合的な考え方、復興まちづくりの目的、公民合築プロジェクトの特徴。 <p>⇒講師陣は PPP エージェントとしての役割、国交省・民都機構は復興コンシェルジュとしての役割。</p> <ul style="list-style-type: none"> 座学「オガールプロジェクト 10 のポイント」 座学「公民合築施設と復興まちづくり 課題」 <p>⇒課題設定をし、各チームに取組ませる</p> <ul style="list-style-type: none"> 座学「まちづくり会社のつくりかた 基礎編」 <p>⇒チーム内の役回りを決めさせ、エリア設定に折り組ませる</p>
7月10日	<p>●国土交通省等打合せ</p> <ul style="list-style-type: none"> 課題1~3を第2クールで完了させる。 課題4~5については、最終提案課題として「事業計画」（公民合築施設の事業計画、リノベーション・仮設・暫定プロジェクトの事業計画）、「実行計画」（まちづくり会社の設立、地元における実行プロセスの設計・確認）を設定する。 <p>⇒7月24日までに各チームから中間報告をあげさせ、何をサポートすべきか判断して第2クールのカリキュラムを作成。</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小機構と国交省の意見交換を提案。 新たに一地区がブート参加へ参加する可能性。（後に参加）
7月24日	<p>●国土交通省等打合せ</p> <ul style="list-style-type: none"> 各チームの中間報告を受けて、具体的な状況報告。 新たに追加参加の可能性。 グループ補助は業種が変えられないのが、ネック。 <p>⇒制度上のネックを挙げてもらえれば検討したい。（国交省）</p> <p>⇒中小機構と国交省とで意見交換をし、グループ補助ではなく、効果促進事業と既存事業の組み合わせで仮設の本設ができないか。（国交省）</p>
8月4-6日	<p>◎第2クール</p> <ul style="list-style-type: none"> 発表とワークを繰り返し、事業計画をまとめる。 <p>⇒各チームの発表を受け講評。</p> <p>⇒チームごとの課題を与え、短期間で計画をブラッシュアップ。</p> <ul style="list-style-type: none"> 座学「まちづくりの経営学」 座学「オガールの経緯」オガール実現の経緯の詳細を紹介 座学「被災地の自立するまちづくり 日本版スローシティを目指して」 「支援プログラム構想」第3クール以降は事業開発サポートプログラムを用意。 <p>⇒各チームに個別に課題設定</p>
8月21日	<p>●国土交通省等打合せ</p> <ul style="list-style-type: none"> 各チームの中間報告を受けて、具体的な状況報告。
9月6-7日	<p>◎第3クール</p> <ul style="list-style-type: none"> ワークにて事業計画等のブラッシュアップの指導 事例として、3331 アーツ千代田の見学 最終発表、講評 座学「オガールマトリョーシカ」 <p>⇒今後に向けた具体的なアドバイス、人材投入</p>

2. 3. 2 復興まちづくりブートキャンプ参加チーム

(1) Aチーム

i) 参加者

- ・ A市職員3名（総務課の選定により、市長が指名）、および（財）地方自治体公民連携研究財団1名の計4名。
- ・ （財）地方自治体公民連携研究財団は、官民連携による後方支援拠点整備のA市の調査依頼先で、ブートキャンプを市に紹介した。

ii) 対象エリア

- ・ A市立〇〇中学校および周辺。（〇〇中学校は平成25年3月末で廃校となる。市内8つの中学校のうち5つが廃校予定。）
- ・ 〇〇中学校の立地は主要駅から5.6km、周辺には観光資源が多く存在し恵まれたロケーションである。

iii) 主な検討内容

- ・ 廃校の活用。

iv) 東日本大震災による被災状況

- ・ 沿岸被災地への後方支援拠点として、人的・物的支援を展開。

v) 地域課題

- ・ 止まらない人口減少と少子高齢化による、労働人口減少および市民所得・税収の減少。
- ・ 基幹産業の衰退。減り続ける農業人口。
- ・ 活かしきれない観光資源。滞在しない観光客。

(2) Bチーム

Bチームは第2クールからの参加となった。

i) 参加者

- ・ B町職員2名（「復興まちづくり会社」設立主担当）。
- ・ うち1名は平成24年度末までの県からの派遣職員。

ii) 対象エリア

- ・ 中心市街地。（被災により現状更地、一部罹災建物が残る）

iii) 主な検討内容

- ・ 復興まちづくり会社の設立。

iv) 東日本大震災による被災状況

- ・ 沿岸被災地。

v) 地域課題

- ・ 復興まちづくり会社の設立予算が議会で凍結。
- ・ 復興まちづくり会社の役割が不明確。
- ・ 早急な事業計画と事業実現。
- ・ 産業再生、仕事づくり。
- ・ 地権者のコンセンサス形成。

(3) Cチーム

i) 参加者

- ・ C市職員3名（副市長のもとで体育会系の人物を選定。復興推進本部2名、政策関連部署1名。）

ii) 対象エリア

- ・ 中心市街地。（被災後の更地および罹災建物、債権施設が混在）

iii) 主な検討内容

- ・ 既存のコンサルタント作成提案への対案の検討。

iv) 東日本大震災による被災状況

- ・ 沿岸被災地。

v) 地域課題

- ・ 止まらない人口減少と少子高齢化。
- ・ 小規模店の急減。
- ・ 地権者のコンセンサス形成。

(4) Dチーム

i) 参加者

- ・ NPO法人理事2名およびD市職員1名の計3名。

ii) 対象エリア

- ・ 駅前通りに面した、NPOが入居していた建物。
- ・ 主要駅から300mの中心市街地に立地。

iii) 主な検討内容

- ・ 震災で半壊した建物の再建。

iv) 東日本大震災による被災状況

- ・ 内陸被災地であるが、内陸都市で最大の住家被害であった。

v) 地域課題

- ・ 中心市街地活性化。

(5) Eチーム

i) 参加者

- ・ 商工会メンバーを中心とした民間事業者5名およびE町職員1名。
- ・ 中心メンバーの声かけでチームを編成。

ii) 対象エリア

- ・ 駅を中心とした中心市街地。（被災により現状更地）

iii) 主な検討内容

- ・ 中心市街地再生。→時期尚早につき、定期購買事業。

iv) 東日本大震災による被災状況

- ・ 沿岸被災地。

v) 地域課題

- ・ 長期間かかる基盤整備による商業地区再生時期の不確定。
- ・ 産業再生、仕事づくり。

2. 3. 3 復興まちづくりブートキャンプの特徴

実施の軌跡等から復興まちづくりブートキャンプの特徴を整理する。

(1) スタンス

- ・ 行政と民間でのチーム編成。
- ・ まちづくり会社の自立が前提。
- ・ 補助金活用を否定。
- ・ まちづくり会社設立と公民合築計画策定をめざす。

(2) 行政の理解促進

- ・ 省庁等へのオブザーバー参加の呼びかけ。
- ・ 首長等への根回し。

(3) 講座のスタイル

- ・ 集合形式の集中講座。
- ・ 座学だけでなく、ワーク＋発表を短期間で繰り返す。
- ・ 参加者に計画作業をさせる。

(4) 各クールでの指導内容

- ・ 思考方法や戦略など、具体的に実現化し持続させるためのスキルを指導。
- ・ マスタープランから商品販売まで幅広く指導。
- ・ まちづくりを事業として捉え、経営の視点でアドバイス。
- ・ チームごとの具体的な事業立上げに向けてフォロー。
- ・ アクションプランを仕上げさせる。(間違った計画は変更させる)
- ・ ターゲットへのプレゼン方法までアドバイス。
- ・ あくまで、事業実現を徹底。

(5) アフターフォロー

- ・ 実際に人材を投入する。
- ・ 重要な場面でのプレゼンなど、講師陣も実行隊として動く。
- ・ 講師陣が契約受託などで事業構築を継続支援。

2. 3. 4 復興まちづくりレポートキャンプのまとめ

	オリエンテーション前	オリエンテーション後	第1クール	第1クール後	第2クール	第2クール後	第3クール
共通		<p>地盤固め</p> <p>・講師陣及び国交省が首長まわり</p>	<p>・オガールの事例でプロジェクトのポイントを教わる。 ・まちづくり会社の立ち上げ方について実習(チーム決定、エリア設定、エリアビジョン策定) ・課題設定(エリア設定、用地取得範囲の想定、エリアビジョン作成、公民合地区施設案の計画、まち会社立ち上げ)</p>	<p>参加者の決意固めとまち会社設立・事業化に向けた道しるべ</p> <p>・座学で学んだことを基に、まちづくりを事業化するための戦略づくり、チーム編成、役割分担などを実践</p>	<p>ワークと発表を繰り返し、短時間で計画をブラッシュアップ。 ・まちづくりの経営学として事業戦略から組織作り、運営のポイントを教わる。 ・オガールの事業化の経緯について、資金調達やテナント公募などの実践ノウハウを学ぶ。 ・スローシティをキーワードにした復興まちづくりのあり方、コンテンツを重視したまちづくりについて教わる。</p>	<p>まちづくり会社の立ち上げ・事業実行計画の作成</p> <p>・まち会社立ち上げと事業化に必要なスキルを習得しつつ(人材が成長)、実行可能な計画へと昇華</p>	<p>今後の実行に向けて内容及びプレゼンをブラッシュアップ。 ・廃校活事例の3331アーツ千代田を見学。 ・成果発表。</p> <p>事業の実現に向けた</p> <p>・人材投入 ・プレゼンの具体化 ・実行計画作成</p>
Aチーム	<p><土台> ・中心市街地から5kmにある、比較的新しい施設の廃校。 ・活用方法について未決定。</p> <p>・教育委員会が廃校活用について別途検討。</p>	<p><参加意思決定・チーム編成> ・市長による選定。 ・外部アドバイザーが参加。民間はいない。</p>	<p><成果> ・まずは事例を参考に。</p> <p><課題> ・経営感覚の不足。</p>	<p>活用すべき内容が見えてきた</p> <p>・廃校の活用内容を検討。</p>	<p>地域課題を浮き彫りにし、「食」が必要なことを発見。活用内容が充実。</p> <p><成果> ・地域課題の抽出。 ・活用方針(産直、宿泊施設、農家レストラン、生涯学習施設、広場農園)の大枠を決定。 ・運営者として既存第3セクターが不適と判明。</p> <p><課題> ・庁内調整を行い、結果と成果を示す。 ・廃校施設を確認し、施設プランを3案作成してリノベーションコストを比較検討。 ・来年度オープンできる事業スケジュールの作成。 ・廃校の普通財産への変更。</p>	<p>資金計画の裏づけで説得力をプラス</p> <p>市長へのプレゼンを実施。 ・資金計画の積上げ。</p> <p>・市長の意向は歴史資源で資料館。</p>	<p>活用内容の具体化と収支計画の裏づけによる、実現可能性のある廃校活用事業案を作成。説得力のあるプレゼン資料を作成</p> <p>トップダウンで研修の一貫として参加したが、モデルケースと</p> <p><成果> ・市長再プレゼン用資料を作成。 ・活用内容のフォーカスを絞り、プレゼン内容のブラッシュアップ。</p> <p><課題> ・市長の説得。教育委員会提案に勝つこと。 ・施設のネーミング。 ・民間の連携(優秀な運営マネージャーの獲得)</p>
Bチーム				<p><土台> ・行政主導でまちづくり会社の設立を検討。 ・まちづくり会社の設立予算が議会ですべて凍結。 ・コンサルタントが過剰投資を生む計画案を作成・提案。</p>	<p>まちづくり会社の目的を整理</p> <p><成果> ・コンサルタント作成の高コスト計画案の不備を指摘。 ・まち会社に必要人材を外部から探すことを指摘。</p> <p><課題> ・庁内調整を行い、経緯と成果を示す。 ・公民合地区施設、まちづくり会社を活用するための庁内体制の確</p>	<p>まち会社立ち上げの土壌作りとして何をすべきか整理</p> <p>議会でまちづくり会社の設立主旨を説明。 ・庁内勉強会に岡崎氏を招き、まちづくり会社について講演。 ・議会で凍結していたまちづくり会社の予算は執行が可決。</p>	<p>庁内体制確立に向けた戦略を検討 まち会社の担い手を獲得</p> <p><成果> ・高コストデベロップメントへの不適合を指摘。 ・地権者意向確認、公共施設の規模感等をアドバイス。 ・講師がまち会社の非常勤取締役の就任を検討。</p> <p>短期間でまち会社の目的を整理し、人材投入により一定の課</p> <p><課題> ・現実的な商業地区の計画案作成。 ・庁内体制の確立。</p>
Cチーム	<p><土台> ・大型SCの進出と合わせた公民合築施設(図書館、市民文化ホール等)計画のたたき台。</p> <p>・某コンサルタントグループが別の開発型提案。 ・市長の反応がいまいち。大型ホールに固執。</p>	<p><参加意思決定・チーム編成> ・副市長の肝いり。 ・市職員のみで参加。</p>	<p>計画内容のブラッシュアップをアドバイス</p> <p><成果> ・エリア設定、エリアビジョンはすでに明確になりつつある。 ・変更すべき内容(エリアレイアウト、合築施設、商業のあり方、テナント構成)について具体的にアドバイス。</p> <p><課題> ・経営感覚の不足。</p>	<p>既存計画を練り直し</p> <p>岡崎氏が地権者と接触。 講師陣が市のまちづくり会社支援委託業務を受注。 ・対立グループ撤退</p>	<p>集客や地域の将来を視野に入れた施設内容を具体化し、資金計画に着手</p> <p><成果> ・施設のコンテンツを混在させる。 ・文化施設を産業を生み出す場となる仕掛けをつくる。 ・資金計画の積上げを開始。</p> <p><課題> ・商業者意向調査の実施 ・庁内調整。 ・事業計画の充実 ・面計画、公共施設の規模と内容の検討。</p>	<p>現実味のある内容、資金計画による裏づけで実行イメージある事業計画に</p> <p>公民連携基本計画のたたき台を作成。 ・資金計画の積上げ。 ・主要プロジェクトの都市計画決定時期を延期。 ・施設規模縮小に市長が理解。</p>	<p>まちづくり会社の担う事業の想定とまち会社の立ち上げイメージ。収支計画の裏づけによる、実現の可能性がある事業計画書を作成。</p> <p>3人のチームが成長、徹底的に事例を参考に事業計画</p> <p><成果> ・事業計画書をまとめ。 ・施設内容、テナントのアドバイス。</p> <p><課題> ・プレゼンテーション。 ・民間の連携。</p>
Dチーム	<p><土台> ・地元業者等と検討した図面が作成されており、具体的なテナント集めを検討している。</p>	<p><参加意思決定・チーム編成> ・従来のブートキャンプに参加希望のチーム(NPO、市職員)。 ・オガールを参考に、テナントを先に決定する手法を学びたい。</p>	<p>まちを変えるコンテンツを考え抜く</p> <p><成果> ・まちを変えるインパクトの必要性を指摘。 ・補助金頼み。</p> <p><課題> ・補助金頼み。</p>	<p>事例視察で方向性を模</p> <p>・具体的な業種・コンテンツについて検討。 ・小倉の事例を視察。</p>	<p>時間と場所がシェアできるチャレンジショップを検討</p> <p><成果> ・これまでの建設計画がコスト的に無茶であったことを指摘。</p> <p><課題> ・設計の相見積もりを取ること。 ・実名のリアルなリーシングをすること。 ・自立できる予算と事業費の検討。</p>	<p>根本がおかしいことに気づきながら計画を変更できず</p> <p>作業状況が芳しくない様子。</p>	<p>地元業者まかせの、補助金に依存したバランスの悪い計画をゼロリセット 新たなパートナーの獲得</p> <p><成果> ・地元業者がパートナーとなりえないことを指摘。 ・設計のパートナーとして人材の投入を決定。講師がフォローする。</p> <p>計画に進展なし</p> <p><課題> ・計画の再構築。</p>
Eチーム	<p><土台> ・震災前から課題を抱え、まちづくりの機運があり、講師が接触していた。 ・役場が所有する土地での取組み。製造販売業を考える。</p>	<p><参加意思決定・チーム編成> ・商工会、町職員等でメンバー構成。</p>	<p>いまずぐ始められる事業を検討</p> <p><成果> ・仮設暫定で商売を始める予定をいまずぐ実行可能な事業を検討</p> <p><課題> ・スケジュールを延ばさない実行計画。</p>	<p>制約の多い中で即実行可能な事業内容を検討</p> <p>・役場内の情報共有に課題。 ・基盤整備を待たないで暫定利用での飲食事業(配送サービスを含む)を検討。</p>	<p>外貨獲得のために定期購買事業を立ち上げることを決定し、そのためのまちづくり会社設立を具体化</p> <p><成果> ・定期購買内容の具体化。 ・デザインの重要性を指摘。</p> <p><課題> ・定期購買パッケージ事業の確立と顧客リスト作成。 ・商品の決定。 ・まちづくり会社の設立</p>	<p>検討内容の実行プランに移す</p> <p>まちづくり会社の設立、定期購買事業の内容が具体化。</p>	<p>定期購買の実行策をブラッシュアップ</p> <p>とりあえず実行可能な事業をスピーディに立ち上げる準備を整</p> <p><成果> ・定期購買に加えて単品購買も行う方針を追加。 ・顧客獲得方法をアドバイス。</p> <p><課題> ・小額資本金と顧客獲得。 ・メンバーの役割分担。 ・次のステップに向けた進展。</p>

第3章 関係者へのヒアリング

3. 1 ブートキャンプ参加者へのヒアリング

(1) Aチーム

画の経緯	参加の意思決定に至る経緯	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通省震災復興官民連携支援事業の調査依頼先である（財）地方自治体公民連携研究財団の担当者からの提案による参加。
	人選について	<ul style="list-style-type: none"> 総務課でメンバーをリストアップして、最終的に市長が指名した。 準備期間があれば民間のパートナーが選べたかもしれない。できれば最初から一緒に参加してもらえればよかった。
	参加当初のねらいについて	<ul style="list-style-type: none"> 廃校予定中学校の活用策検討が主目的。 実際に事業を起こす立場になって事業計画を立てることを学ぶ研修として参加。
ブートキャンプの効果	印象に残った講座について	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を使わずに地域を活性化させるまちづくりが、型破りで魅力的に感じた。 現状の自治体経営の危うさを痛感すると共に、まちづくりを経営として考えること、またその手法等について、色々と学ぶことができ、貴重な経験となった。
	役に立ったアドバイスについて	<ul style="list-style-type: none"> よそ者の視点から抱いた問題点等を率直にご指摘いただいた上で、どうしたらいいかとか、参考となる先進事例を具体的にお示しいただき、とても参考になった。
	具体的に得られたスキル	<ul style="list-style-type: none"> 民間ベースの考え方として、支出より先に収入を考える。身の丈にあった事業を展開していくために必要な経営の考え方。
	意識変革した点について	<ul style="list-style-type: none"> 事業予算を見たときに、新たな考えを持ちながら仕事をできるようになった。 我々参加者だけでなく、幹部職員をはじめ、より多くの職員に知っていただき、危機意識とスピード感を持つべきだと思った。
ブートキャンプの成果	まちづくり会社設立の目処	<ul style="list-style-type: none"> 市長をはじめ、市の経営企画メンバーを中心に説明を行ってきた。私たちの計画はあくまでA市の案の1つであり、具体的な設立に向けた目処は立っていない。
	事業計画の熟度	<ul style="list-style-type: none"> 予算に限りがある中で、廃校活用以外の様々な問題も含めて整理しなければ、3月の予算化が無理だろう。事業化のタイミングが明確になっていない。
	庁内調整の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ブートキャンプの課題作成において、情報提供や資料の作成等で関係課に協力を頂いたが、実行計画の目途が立っていないため、その後の進展はなし。
ブートキャンプの感想	満足した点	<ul style="list-style-type: none"> 追い込まれる中で学んだことなので感覚的に覚えられ、自信になっている。 同時に他市町も一緒に頑張れたことは自治体同士のつながりを作ることができる。
	不満・不足	<ul style="list-style-type: none"> 強行スケジュールのなかで本当にいいものができるのか？という疑問があった。
	特に印象に残ったこと	<ul style="list-style-type: none"> とかく中心市街地活性化計画等はエリアが広大になりがちだが、エリアの設定から入るという手法があるということが、まず始めの気付きとなった。
	有料であっても参加したか	<ul style="list-style-type: none"> 急な話で、今回は有料では予算化できなかったが、予算化する時間があれば有料でも参加したい。ただ、実務者研修という立場で参加していいものかどうか。
今後について	今回の成果をどう具体化するか	<ul style="list-style-type: none"> 市内にある問題、他の廃校との関係を全体としてまとめてから、タイミングが合えばモデルケースとしたいという思いはある。実現化するなら今回の参加チームが中心となるであろうが、決まっていない。一つの廃校活用の事例ができれば、別の廃校にも活用できるだろう。
	さらに、どのようなサポートが必要か	<ul style="list-style-type: none"> 実際に計画を進めることになった場合、より細かな予算の立て方や、市外の人間の巻き込み方、人事的な部分まで実際の現場のノウハウを教えていただきたい。

(2) Bチーム

画の経緯	ブートキャンプ参加の意思決定に至る経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・7月下旬に講師より、副町長へ情報提供あり。 ・B町において、「復興まちづくり会社」の設立を計画していたことから参加を決定。
	人選について	<ul style="list-style-type: none"> ・「復興まちづくり会社」設立の主担当2名の参加を決定。
	参加当初のねらいについて	<ul style="list-style-type: none"> ・町が計画する「復興まちづくり会社」の設立にあたり、まちづくり会社に関する知見を得られると判断したため。
ブートキャンプの効果	印象に残った講座について	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての講座が参考となる内容であった。これは、実際にまちづくり会社に関与されてきた講師陣の経験・スキルによる部分が大きいと感じる。
	役に立ったアドバイスについて	<ul style="list-style-type: none"> ・LCC等、コスト意識を持つことの重要性。 ・まちづくり会社の本務は、そのエリアの魅力を増加させること、すなわち不動産価値を高めることとのアドバイス。
	具体的に得られたスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社に関する知見
	意識変革した点について	<ul style="list-style-type: none"> ・被災地である当町では、復興交付金を財源とした各種事業が展開されているが、その多くが将来のコスト負担を考慮していないことに気付いたことが最大の収穫。
ブートキャンプの成果	まちづくり会社設立の目処	<ul style="list-style-type: none"> ・年内の設立を見込んでいる。 ・9月に設立の議会承認はおりたが、民業圧迫するなという厳しい条件がある。 ・まちづくり会社の中核となる人を探すのが難しい。公募にならざるをえない。
	事業計画の熟度	<ul style="list-style-type: none"> ・熟度としては、低いと判断しているため、今後早急に決定したい。 ・これは、当初のまちづくり会社の事業内容が町が実施する復興事業のコーディネートを中心に考えられていたためであり、今後進める中心市街地再生事業を具現化(例えば官民合築施設等)するための事業主体として、まちづくり会社を充てたいと考えているため。
	庁内調整の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ・10月に庁内横断組織として総合政策課を中心として中心市街地再生プロジェクトチームを設置した。 ・公共施設等の集約化を検討し、官民合築施設の優位性についても検討する計画であり、事業主体としてのまちづくり会社の有効性についても調査検討を行う。 ・中心市街地の再生に関する素案を最終的に合築を目指して落とし込みたい。
ブートキャンプの感想	満足した点	<ul style="list-style-type: none"> ・当町における今後の方向性を認識(確認)できたことが大きな成果。
	特に印象に残ったこと	<ul style="list-style-type: none"> ・オガールプラザの事例。
	有料であっても参加したか	<ul style="list-style-type: none"> ・有料であっても参加。自治体側からはブートキャンプの前例があれば、予算化しやすいだろう。講師ルートで話があり、予算化する方向では動いていた。
今後について	今回の成果をどう具体化するか	<ul style="list-style-type: none"> ・中心市街地再生プロジェクトチームにおける中心市街地再生に関する検討と合わせ、まちづくり会社の関与について検討を行う。
	さらに、どのようなサポートが必要か	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社設立・運営に関するサポート ・コンサルタントなどは誰を信じればいいのかわからない。判断材料が欲しい。
	新たに受けるサポートは	<ul style="list-style-type: none"> ・上記のサポート契約を予定。(正式決定ではない) ・予算を組んでもプロジェクトチームに個別課題向けのブートキャンプに参加させたい。ブートキャンプは意思決定において非常に有効な手段だと感じた。

(3) Cチーム

ブートキャンプ参画の経緯	参加の意思決定に至る経緯	<ul style="list-style-type: none"> 講師とのつながりと聞いている。
	人選について	<ul style="list-style-type: none"> 体育会系の人物が選定された。副市長のもと、復興推進本部及び、政策関連の担当者が選ばれた。
	参加当初のねらいについて	<ul style="list-style-type: none"> 計画の大まかな骨格はできていた。 コンサルタント提案の対抗案の作成が中心になるという理解があった。
ブートキャンプの効果	印象に残った講座について	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングや3セクが当たり前である中で、経営感覚に則って予算ありきでない考え方はとても斬新であった。
	役に立ったアドバイスについて	<ul style="list-style-type: none"> 補助金は「死の接吻」という言葉。
	具体的に得られたスキル	<ul style="list-style-type: none"> 瞬時に回答を求められ結論をだす、ということが非常にスキルになった。
	意識変革した点について	<ul style="list-style-type: none"> 復興交付金が全額国庫負担というのを危惧するようになった。
ブートキャンプの成果	まちづくり会社設立の目処	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社はまだ見えていない。ブートキャンプメンバーが主体になればよかったが、行政の人間が残念ながら出られない。
	事業計画の熟度	<ul style="list-style-type: none"> 一定の計画の根幹があり、ある程度のルールが敷かれていた中ではあったが、漠然としていた計画を具体化することができた。
	庁内調整の進捗	<ul style="list-style-type: none"> 復興に向けた先駆的な事業を担当する部署が中心になって進めることになるだろう。
ブートキャンプの感想	満足した点	<ul style="list-style-type: none"> ブートキャンプに参加したこと自体に満足している。 減価償却の次に資源回収が来る仕組みを知ることができた。
	特に印象に残ったこと	<ul style="list-style-type: none"> 参加前にブートキャンプの実施要綱の内容におじけづいた。講師のキャラクター。
	有料であっても参加したか	<ul style="list-style-type: none"> もしも、まちづくり会社を立上げる立場であれば、20万円であれば安い。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社を立上げるのであれば、民間もからむので、参画者が見えた段階で参加すれば成果が上がるのではないかと。
今後について	今回の成果をどう具体化するか	<ul style="list-style-type: none"> 講師陣が市と委託契約を交わして検討を継続している。講師はチーム提案を尊重している。 チームとしては、官民連携のオブザーバーとして、週一回会議に参加している。
	さらに、どのようなサポートが必要か	<ul style="list-style-type: none"> 現実に講師が入られている。 庁内上部にも共通認識してもらうことは大事。まちづくり会社のメリットについて市長がまだ理解していない部分もある。 民間公募方法のレクチャーとフォローの体制は必要。 まちづくり会社のなり手が見えていない。
	新たに受けるサポートは	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンのスキルを磨くことはもう少しやってみたい。プレゼンはまちづくり会社に欠かすことのできないノウハウであると思う。

(4) Dチーム

経緯	ブートキャンプ参加の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 市の中心市街地のアドバイザーとして講師に話をしてもらい、商店街で実践できそうな話だったので興味を持った。中心市街地活性化の実践に近い話だろうということで、ブートキャンプに参加しようとなった。
	人選について	<ul style="list-style-type: none"> もともと計画を検討していた NPO メンバーが中心。
	参加当初のねらいについて	<ul style="list-style-type: none"> テナント集め等の手法。
ブートキャンプの効果	役に立ったアドバイスについて	<ul style="list-style-type: none"> 実現不可能な計画。といわれたこと。言われなければわからなかった。本気で怒って貰った。 見積りが半額近くまで落ちた。更に落とそうとしている。
	具体的に得られたスキル等	<ul style="list-style-type: none"> シミュレーションの考え方が勉強になった。どこにいてもそういう目で見えるようになった。
	意識変革した点について	<ul style="list-style-type: none"> 考え方そのものが変わった。補助金使ったほうがいい考えではなくなった。補助金があるから建替えられるという考えだった。 おかしいことをおかしいと思えるようになった。
ブートキャンプの成果	まちづくり会社設立の目処	<ul style="list-style-type: none"> 新たなまち会社は NPO とは別組織にして、そのためだけの会社にする予定。 建物自体はオーナーが所有し、まちづくり組織が借り上げて転貸する予定。
	事業計画の熟度	<ul style="list-style-type: none"> 講師陣から派遣された人材には来て頂いたが、いままでのものをゼロにしないとできないとのことであった。 もともとのメンバーで計画を仕切りなおし。本気の見積りを出しなおしてもらう。本来のスタートにもどったところ。スケジュールもリセットする。 グループ補助はそのまま残す。返済を早くするための補助金ということで、大家等にも説明している。
感想	満足した点	<ul style="list-style-type: none"> 自分の家を建てるのではないので、目線が違った。大家のためだけでなく、全体の視点がわかった。人に納得していただけるものをしっかりつくることを学んだ。 ブートキャンプはタイトなスケジュールだから色々できたと思う。 他のグループと一緒にのがよかった。力になった。励まされた。
	有料であっても参加したか	<ul style="list-style-type: none"> もともと有料のつもりだった。振込みまでした。自腹でも有意義だったと思う。
今後について	今回の成果をどう具体化するか	<ul style="list-style-type: none"> 講師陣とは連絡を取っていない。
	さら、どのようなサポートが必要か	<ul style="list-style-type: none"> 建替えにはまだまだステップが多い。その場面でサポートはまだまだ欲しい。これからのテナント付けにアドバイスも欲しい。 震災以前からある問題を解決しなければならない。

(5) Eチーム

ブートキャンプ参画の経緯	参加の意思決定に至る経緯	<ul style="list-style-type: none"> 震災復興で各自治体がどういう金の使い方をしていくか、勉強会などを来てやって頂ければ、という話をしていた中で、ブートキャンプの計画を聞いていた。
	人選について	<ul style="list-style-type: none"> ブートキャンプの案内後に人選した。中心人物から声を掛けた。
	参加当初のねらいについて	<ul style="list-style-type: none"> 中心市街地の再生を目指して参加したが、中心市街地の計画作りができるタイミングでなかった。
	これまでに受けた別のサポートについて	<ul style="list-style-type: none"> 同時並行で某大学教授から地域ブランド提案を受けてサポートしてもらっている。まち会社立上げて、という提案されたので二つのサポートをあわせてしまおうとしている。
ブートキャンプの効果	印象に残った講座について	<ul style="list-style-type: none"> オガールの事例は非常に勉強になった。立上げ前のフレームや資料をあらかじめ見えていたが、具体的な中身まで教えていただけた。
	役に立ったアドバイスについて	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツを集約して、無駄なく公民合築すればE町でも可能な感触はある。ただ、事業を組み立てられる講師の存在が必要。サポートを受ける地区がうらやましい。 公民連携の発想はブートキャンプに参加したからこそ。
	意識変革した点について	<ul style="list-style-type: none"> 参加メンバーの意識が変わったのが成果。 自分が発言するのとは違う。今やれること、やらねばならないことがわかった。
ブートキャンプの成果	まちづくり会社設立の目処	<ul style="list-style-type: none"> 合同会社を立上げた。メンバーはブートキャンプのために集めたメンバーなので、ブートキャンプがなければ合同会社は立ち上がらなかった。 まだ、まちづくりについて何をやるかの部分がない。
	事業計画の熟度	<ul style="list-style-type: none"> 定期購買の準備を進めており、年内には開始する予定。ただ、祭り等で忙しく、スケジュールが遅れている。
	庁内調整・組織内調整等の進捗	<ul style="list-style-type: none"> 官も民も商業も水産も、別々などといっている状況ではなかったので、震災の1ヵ月後に町の復興連絡協議会を立上げている。このなかで民間主体の復興計画を検討している。 まちがやると観光協会と同じになる。民間だったらこうやるということを定期購買事業などで結果をみて貰って、町とタッグを組めればいい。
ブートキャンプの感想	不満・不足点	<ul style="list-style-type: none"> 復興まちづくりは地域によって進捗状況が違う。その状況に合わせてもらえれば。プログラムに合わせてしまったところもある。 中心市街地のみでなく、全般に補助金を否定されてしまっている。 ブートキャンプでは、まずは定期購買をやってからでないという雰囲気があるが、ハード整備の部分もつつこんで話がしたかった。今のタイミングならできるのだが。
	有料であっても参加したか	<ul style="list-style-type: none"> 無料は助かった。 有料でもかまわないので、状況にあったかたちで参加したい。
今後について	今回の成果をどう具体化するか	<ul style="list-style-type: none"> 中心市街地のあり方をブートキャンプで学んだものをフィードバックしたいが、現実的には忙しすぎて、WGでもなかなか意見が反映されない。
	さらに、どのようなサポートが必要か	<ul style="list-style-type: none"> ワーキンググループや役場側への話をしてもらいたいようなことをしてもらいたい。自分が伝えるのは難しい。
	新たに受けるサポートは	<ul style="list-style-type: none"> 某大学教授のサポートは継続して受ける。

3. 2 講師陣の意見確認

ブートキャンプ参加者へのヒアリングとあわせて、講師陣の意見も聴取し今後の展開に向けた方向性を確認する。

(1) 今後のブートキャンプのあり方

① 「まち会社」立上げ・事業化手法のプログラム化

- ・ 他地域でもブートキャンプ開催要請がある。
- ・ 今回の復興まちづくりブートキャンプを元にプログラム化して活用していきたい。
- ・ ブートキャンプではない専門家派遣は事業化に時間がかかる。計画策定にはブートキャンプが適当な手段。
- ・ 一般社団法人公民連携事業機構を講師陣で設立予定。まちづくり事業の実践を共に行い、ノウハウと共に実践的な人材開発を行い、より多くの地域における持続可能な施設整備・運営モデルを確立したい。
- ・ これまでの全国でのまち再生の取り組みが、復興まちづくりブートキャンプを経て震災復興の実例づくりに結びつこうとしている。
- ・ 震災復興での講師陣への需要が多いが、マンパワーの限界がある。すなわち、マーケティング&プランニング人材、プロジェクトマネジメント人材、オペレーション&マネジメント人材が圧倒的に不足している。
- ・ まずは、再生マネジメント人材の養成が急務であるので、復興まちづくりブートキャンプの継続支援での実践を通じて国交省および民都機構と連携して人材育成を行いたい。

② 行政の理解の必要性

- ・ 今回は時間がなく、参加費用の工面のために参加者が役所上部を説得する時間がなかったが、参加費は支払うべきである。
- ・ ブートキャンプ前の啓蒙ということなら専門家派遣はありうるが、啓蒙の場には首長の同席があると有効。公民連携は最終的には各課を横断することになるので、首長の率先したリーダーシップが必要である。
- ・ 継続支援には自治体の予算が必要。上部を説得する材料が必要なので、段階を経る必要がある。

③ 公民合築需要への対応

- ・ 被災地以外でも公民合築にしていくべき計画がある。
- ・ 今後、公民合築が増えるであろうが、公民合築にすればカネが付くことを見越した計画が出てくるであろう。そうならないように、体系付けていく必要がある。
- ・ 民都が出資すれば民都のチェックにより金融機関はテナントさえチェックすれば融資してくれるようになるが、民都のチェックにあうように計画を作り変えていった結果、できあがってみたら採算のとれない事業になっていたということになりかねない。
- ・ 民都に仕事を渡すまでを講師陣がサポートできれば良い。民都の出資を得る前捌きをブートキャンプで行いたい。
- ・ コンサルタント作成の計画案等について現実的なものかどうか懸念しているが、意見を言える知識がないケースがある。都市計画のセカンドオピニオンを求めている。

第4章 支援方策及びその効果等の検討

4. 1 復興まちづくりブートキャンプの効果と課題

4. 1. 1 復興まちづくりブートキャンプの効果

ヒアリング結果から参加者が感じた有効性を抽出し、参加チームの成果を確認する。

ブートキャンプ講師陣の有している「まちづくりの知見」、「実現化プロセスとスキル」、「目利き」が有効であったことがわかる。

(1) まちづくりの知見

まちづくりを事業化する上で必要な知識を伝授。

① 思考方法

- ・ エリアの設定から入るという手法 (A チーム)
- ・ 経営という目線 (A チーム)

② まちづくり会社・事業の知見

- ・ 実際にまちづくり会社に関与されてきた講師陣の経験・スキル (B チーム)
- ・ まちづくり会社に関する知見 (B チーム)
- ・ オガールの事例は非常に勉強になった。具体的な中身まで教えていただけた (E チーム)

(2) 実現化プロセスとスキル

まちづくりを事業化する上で必要な具体的なプロセスとスキルを伝授。

① 事業化手法

- ・ 身の丈にあった事業を展開していくために必要な経営の考え方 (A チーム)
- ・ シミュレーションの考え方が勉強になった (D チーム)
- ・ 経営感覚に則って予算ありきでない考え方 (C チーム)
- ・ 減価償却の次に資源回収が来る仕組みを知ることができた (C チーム)
- ・ 将来のコスト負担を考慮 (B チーム)
- ・ コスト意識を持つことの重要性 (B チーム)

② スピードある意思決定

- ・ より多くの職員に知っていただき、危機意識とスピード感を持つべき (A チーム)
- ・ 瞬時に回答を求められ結論をだす、ということが非常にスキルになった (C チーム)
- ・ 普段の仕事だけでは集中して決定することができない。ブートキャンプは意思決定において非常に有効な手段 (B チーム)
- ・ タイトなスケジュールだから色々できた (D チーム)

③ プレゼンスキル

- ・ プレゼンのスキルを磨くことはもう少しやってみたい。プレゼンはまちづくり会社に付属したノウハウ (C チーム)

(3) 目利き

問題点を指摘し正しいまちづくりへの道筋をつける。

① 問題点の指摘

- ・ よそ者の視点から抱いた問題点等を率直にご指摘 (A チーム)

- ・ 実現不可能な計画。といわれたこと。言われなければわからなかった (D チーム)
- ・ コンサルが作成した高コスト計画の危険性について、ご助言いただいた (B チーム)

② 意識改革

- ・ 参加メンバーの意識が変わった (E チーム)
- ・ (公民連携のアイデアがあるが) ブートキャンプに参加したからこそ (E チーム)
- ・ おかしいことをおかしいと思えるようになった (D チーム)

③ 方向付け

- ・ 今やれること、やらねばならないことがわかった (E チーム)
- ・ 今後の方向性を認識 (確認) できた (B チーム)

4. 1. 2 復興まちづくりブートキャンプの成果

ヒアリング結果から復興まちづくりブートキャンプの成果を確認する。

(1) A チーム

◎ 提案のモデルケース化の可能性

職員研修の一環として参加とのことであるが、庁内の動き次第では参加チームの提案がモデルケースとなる可能性がある。

(2) B チーム

◎ まちづくり会社設立予定

◎ 講師がまちづくり会社への助言を継続

◎ 庁内横断組織を設立

ブートキャンプ中に復興まちづくり会社の予算が議会承認を受け、年内に設立の予定。まちづくり会社には講師が非常勤理事として就任を検討。

また、庁内調整を図り庁内横断組織である中心市街地再生プロジェクトチームを設置。

(3) C チーム

◎ 公民連携事業計画が具体化

◎ 講師陣が市と委託契約を締結

もともと検討していた事業計画を具体化し、これをベースに市と委託契約を締結した講師陣が検討を継続している。

(4) D チーム

◎ 問題のあった計画を再考

甘い事業計画を講師陣が指摘し、計画を破棄。同じメンバーで再度計画を作り直している。

(5) E チーム

◎ 合同会社の立上げ

◎ 購買事業を開始予定

ブートキャンプ参加メンバーで合同会社を立上げた。年内には定期購買事業をスタートさせる予定。

4. 1. 3 復興まちづくりブートキャンプの課題

ヒアリング結果と復興まちづくりブートキャンプ後の参加チームの進捗状況から課題を抽出する。

(1) 参加メンバー

復興まちづくりブートキャンプでは募集時の条件として、地方自治体現職職員と民間ビジネス経験者をメンバーに含めることとしていた。

しかしながら、参加5チーム中3チームが自治体職員のみでの参加となった。このことは、あらかじめ自治体と民間とでチームを編成する困難性を示している。

また、ブートキャンプ終了後においても、民間の担い手探しには苦慮している。

課題：自治体と民間でのマッチング

(2) タイミングの不一致

復興まちづくりブートキャンプの開催時期に参加チーム及びチームを取り巻く環境の熟度にずれが生じている。ブートキャンプは講師陣のみが開催している、いわば特別なプログラムであり、参加時期が選べない。

これにより、成果に差が生じている。

課題：多様なニーズに対応したプログラム開発

(3) 次のステップへのサポート

復興まちづくりブートキャンプ参加チームがサポートを希望しても、講師陣の限界がある。

課題：次のステップをフォローできる体制づくり

4. 1. 4 今後必要なサポート

ヒアリング結果から求められている今後のサポートを抽出する。

(1) 人材の目利き

経験がなければ判断できない部分として、講師陣の目利きとしてのサポートが強く望まれている。

(2) 周囲へのレクチャー

参加者が納得できても、その内容を周囲に伝播することは難しく、講師陣から直接レクチャーしてもらいたい要望がある。

(3) まちづくり会社運営サポート（民業圧迫批判への対応）

いざ、自治体が出資をしてまちづくり会社を立上げるとなると、民業圧迫や収益事業等の考え方について制約が課されようとするケースがある。また、収益を地域に還元するしくみをつくり出すには高い経営能力が求められる。

4. 1. 5 復興まちづくり BOOT CAMP の効果と課題のまとめ

復興まちづくり BOOT CAMP での各チームの成果と課題			
A チーム	<p>土台</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の廃校活用が決定しているが、内容は未定。 教育委員会が別途、活用方法を検討。 市職員のみで参加。 	<p>BOOT CAMP での成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 活用するコンテンツを収支の裏づけとともに具体化。 市長用プレゼン資料の作成。 	<p>今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 市長の説得（他の案に勝利）。 フォーカスの絞込み。 民間の連携先、優秀な施設運営マネージャーの獲得。
	<p>成果の実行・課題解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 提案のモデルケース化の可能性はあるものの、庁内の整理ができていない 職員研修の一環で参加したことが判明 		
B チーム	<p>土台</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政主導でまちづくり会社の設立を検討。 某コンサルタントがアドバイザーとしてかかわり、過剰投資を生む計画案を作成。 	<p>BOOT CAMP での成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 議会でまちづくり会社設立予算執行が可決。 まちづくり会社の役割を整理。 講師がまちづくり会社の非常勤取締役役に就任予定。 	<p>今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 某コンサルタントの計画案の破棄。 現実的な商業地区の計画案作成。 庁内体制の確立。
	<p>成果の実行・課題解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 年内にまちづくり会社設立予定 庁内横断組織を設立 		
C チーム	<p>土台</p> <ul style="list-style-type: none"> 大型 SC の進出と合わせた公民合築施設計画のたたき台。 某コンサルタントグループが別の開発型提案をしている。 	<p>BOOT CAMP での成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 計画内容の具体化と収支計画の立案。 まちづくり会社の担う事業の想定と立ち上げイメージ。 オガール紫波を参考にした、事業計画書の作成。 （講師陣が市から委託業務受注。） （開発型提案をしていた別グループの撤退。） 	<p>今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間の連携先。 プレゼンテーション。
	<p>成果の実行・課題解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 講師陣が市と委託契約を締結し、チーム提案を尊重して検討を推進 推進会議にチームメンバーがオブザーバー参加 		
D チーム	<p>土台</p> <ul style="list-style-type: none"> NPO メンバーを中心に、地元業者等と震災で半壊した建物の建替え計画を検討。 	<p>BOOT CAMP での成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 補助金に依存したバランスの悪い計画をゼロリセット。 今後のパートナーとして実績のある人材の投入。 	<p>今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 計画の再構築。
	<p>成果の実行・課題解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 投入されたパートナーとは活動できず、もとのパートナーと計画を再構築中 		
E チーム	<p>土台</p> <ul style="list-style-type: none"> 震災前からまちづくりの機運があったが、震災により、暫定仮設で事業化できることを検討。 商工会、町職員らでメンバー構成ほぼ確定。 	<p>BOOT CAMP での成果</p> <ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社の立ち上げ。 定期購買事業計画の具体化と実行策の検討。 	<p>今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 小額資本金と顧客獲得 メンバーの役割分担 次のステップに向けた進展
	<p>成果の実行・課題解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 合同会社設立 年内に定期購買開始予定 		

復興まちづくり BOOT CAMP の効果と課題
<p><効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ○まちづくりの知見の伝授 <ul style="list-style-type: none"> 思考法、まちづくり会社・事業等の必要な知識を伝授。 ○実現化プロセスとスキルの伝授 <ul style="list-style-type: none"> 事業化手法、意思決定、コンテンツの具体化、プレゼンなどを伝授。 ○目利きの役割 <ul style="list-style-type: none"> 問題点を指摘し、意識改革を起こし、合理的な方向付けを行う。 ○参加者による実践 <ul style="list-style-type: none"> すなわち、他の提案に勝てる提案の作成。 ○首長の理解獲得 <ul style="list-style-type: none"> 土地所有者である行政（首長）の説得。 ○人材投入 <ul style="list-style-type: none"> 事業実現に向けた的確な人材投入。
<p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ○自治体と民間でのマッチング <ul style="list-style-type: none"> 自治体と民間でチームを組む困難性がある。 ○多様なニーズに対応したプログラム開発 <ul style="list-style-type: none"> プログラムは講師陣独自のものであり、参加できるチーム及びタイミングが制限される。 ○次のステップをフォローできる体制づくり <ul style="list-style-type: none"> 継続したサポートの希望はあっても予算化する手段が必要。 人数の限られた講師陣だけでは対応に限界。
<p><今後必要とされるサポート></p> <ul style="list-style-type: none"> ○人材の目利き <ul style="list-style-type: none"> まちづくりにたずさわる外部の人材の選定には講師陣のような目利きが必要。 ○周囲へのレクチャー <ul style="list-style-type: none"> 参加者が得た知識を伝播することは困難で、必要な場面で講師陣が周囲への説明を行うことが求められる。 ○まちづくり会社運営サポート <ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社を健全に経営し、収益事業を継続して行うための運営サポートが必要。
<p>今後の開催に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> ○BOOT CAMP 手法のプログラム化 <ul style="list-style-type: none"> より確実な成果達成とより広い展開を目指す。 ○行政等の関与促進 <ul style="list-style-type: none"> 特に復興、公民合築は行政主導。行政の理解を得る必要がある。 ○公民合築需要への対応 <ul style="list-style-type: none"> 復興以外でも公民合築は有効な手法で今後需要が増える。

4. 2 海外事例の確認

まちづくり会社を支援する体制を構築するヒントとして、海外の事例に着目する。

4. 2. 1 イギリスのまちづくり事業体およびまちづくり事業体協会

以下、「イギリスのガバナンス型まちづくり」（西山康雄著）を参照してまとめる。

(1) まちづくり事業体（Development Trust）の概要

① 活動目的

- ・ 地域資源を発見し、それを地域問題解決のための資産として際価値化する。
- ・ 財政的に自立した運営を目指す。
- ・ 政府、市場、ボランティアセクターなどの利害関係者とのパートナーシップを結ぶことでコミュニティ生活の向上を目指す。

② 組織形態

- ・ 信託組織であるトラスト形態をとっており、公益的な活動を行う市民団体のうち国により社会的貢献組織として「チャリティ」と認められている。
- ・ これにより公共目的のための活動であるとして社会的信用を得やすい。
- ・ また、チャリティ団体は所得税、法人税等が非課税となる税制特典がある。
- ・ しかしながら、特典に付随してさまざまな制約が生じるため、収益を公益活動に再投資する「有限責任保証会社」として法人格を取得している。

③ 事業内容

- ・ まちづくり事業体の全体収入のうち、約半分が自主事業からの収入となっている。
- ・ 事業収入で多いのが建物等の運営、委託事業、コンサルタント、物品売買となっている。
- ・ まちづくり事業体の8割がアセットを所有し、アセットマネジメントを行っている。
- ・ アセット取得のために財政的支援を行うファンドが立上げられている。

(2) まちづくり事業体の展開

① まちづくり事業体の発展

- ・ 1960年代末に発生した都市再生・コミュニティ開発に取り組むボランティア組織のうち、政府や自治体から距離をとり自らの活動を通して社会変革を目指し、さらに財政的自立に努めた組織が現在の「まちづくり事業体」へと進んだ。
- ・ まちづくり事業体は1990年までは50団体に満たなかったが、1990年代から急増し、現在では500団体近く存在する。
- ・ 1990年代の急増の背景には、中央政府の主導のもとに、大規模な都市再生資金が自治体等に投入され、パートナーシップ型の都市再生政策へ転換したことがある。
- ・ また、1993年に「まちづくり事業体協会」が設立され、組織の支援体制が確立している。

② まちづくり事業体協会

- ・ 不安定な公的資金に依存することの危うさを実感したまちづくり事業体の指導者は、全国ネットワークを形成し、自立のための互助体制であるまちづくり事業体協会を設立した。
- ・ まちづくり事業体協会の指導的位置を、まちづくり事業体の成功事例である「コインストリートまちづくり事業体」が占めている。

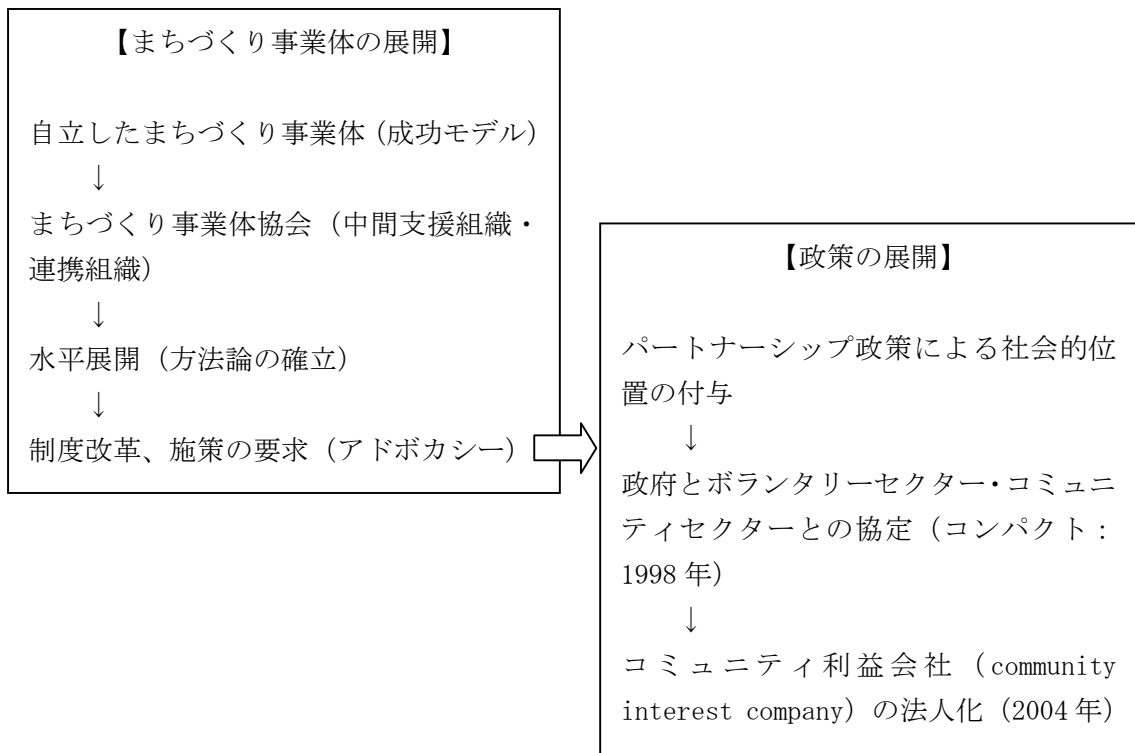
- ・ まちづくり事業体協会は、情報交換や相互協力、助言、スタッフの訓練、新たなまちづくり事業体の設立支援などをめざしたネットワーク型中間支援組織として設立され、まちづくり事業体の不動産取得支援、ビジネスを開始する際の支援を行う。
- ・ また、その際、事業体の運営方法や経営状況に関するヘルスチェックを実施している。
- ・ まちづくり事業体協会の内部にコンサルティングサービス部門を設立している。

③ ファンド設立

- ・ 財政支援を行う独自のファンドとして 2002 年に「アドベンチャー・キャピタル・ファンド」を立上げている。
- ・ このファンドからまちづくり事業体へ半分融資、半分補助金という形で支援される。

(3) まちづくり事業体支援体制の確立に関する考察

以上の流れを単純化して説明すると以下のようなになる。



【ポイント】

- まちづくり事業体の収益事業の核となるアセットマネジメント手法の確立
- ネットワーク型中間支援組織の設立と、それによる方法論の確立
- 行政主導の統治型都市計画から自立した社会的企業の連携による協治型まちづくりへの政策転換

4. 2. 2 アメリカのメインストリートプログラム

(1) メインストリートプログラムの概要

① プログラムの誕生

- ・ 1970年代にダウンタウンに残された歴史的建築物を歴史的遺産として保全する動きがあり、ナショナルトラストがこれを担当した。
- ・ 1970年代後半に3つの都市をモデルとして3年間のパイロットプロジェクトを立ち上げ、方法論を検討した。3地区では企業からの助成金で常勤のプログラムマネージャーを雇用して解決方法の検討が行われた。
- ・ この結果、歴史的建造物自体が経済的価値を生み出すことで保全を行うことが必要と結論付けられた。パイロットプロジェクトで以下の重要性が見出されたとされている。
 - ・ 強力な公民パートナーシップ
 - ・ 明確の目的と目標を持つ組織
 - ・ 常勤のプログラムマネージャー
 - ・ 計画達成への強い意志
 - ・ 質の高いマーケティングプラン
 - ・ 調整と見直しのプロセス

② ナショナルメインストリートセンターの役割

- ・ ナショナルトラストは1980年にダウンタウン(中心市街地)の商業建築の保全を行う専門組織として「ナショナルメインストリートセンター」(NPO)を設立し、パイロットプロジェクトの成果をベースに歴史保全と経済再生を果たすメインストリートプログラムのプログラム化が行われた。
- ・ センターはこれらに必要な技術的支援として以下を実施している。
 - ・ プログラム開発
 - ・ マネージャー育成サポート
 - ・ データベース構築と情報提供
 - ・ 表彰制度や資格認定制度の管理
 - ・ プログラムの商標管理

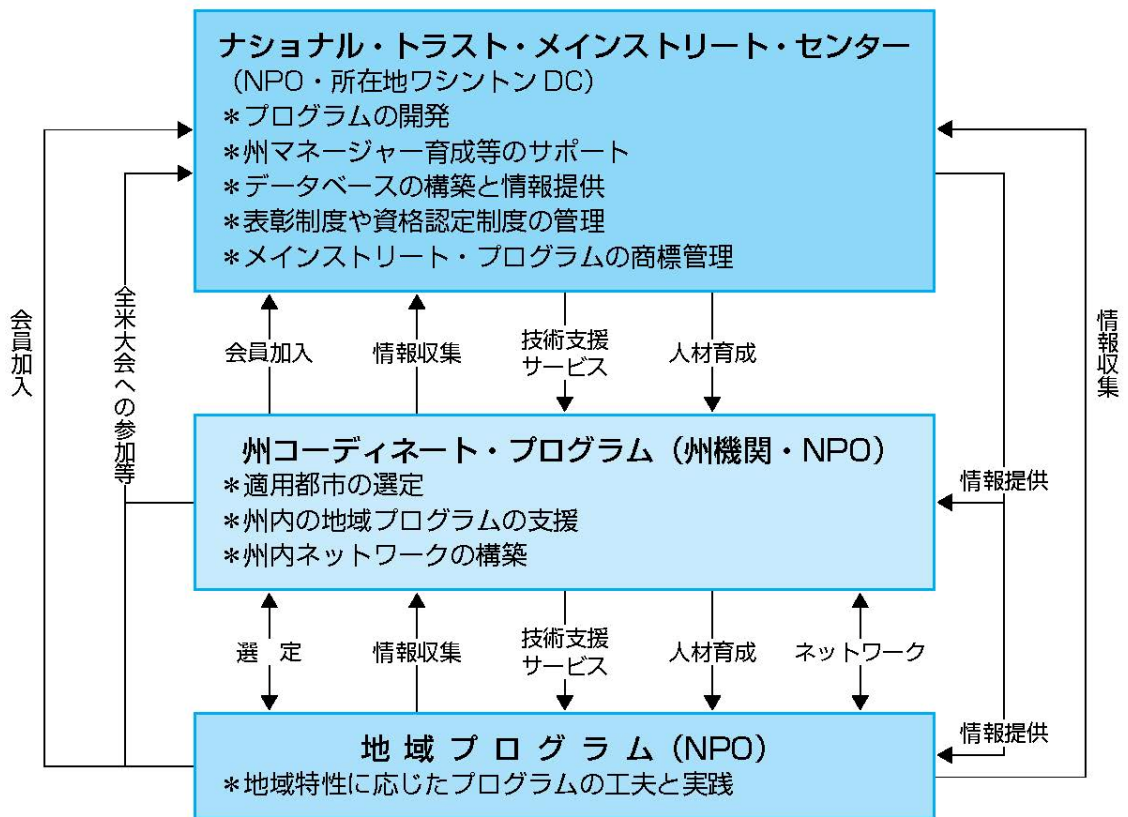
② プログラム実施

- ・ プログラムを実施するには、事業主体となるメインストリート組織(多くはNPO)を設立し、メインストリートマネージャーとなる専門家(常勤・有給)を雇い、意思決定機関である理事会を地域の各分野からのボランティアで設置する。その下に「組織運営」、「プロモーション」、「デザイン」、「経済再建」の4つのアプローチに対して4つの委員会を発足して着手する。
- ・ メインストリートマネージャーはセンターにより育成される。
- ・ プログラム実施の軸は、4つのアプローチと8つのポイント(包括的、段階的、自立的、公民協働、既存資源活用、高品質、前向きな変化、実現指向的)とされている。
- ・ 組織の運営資金は地域活性化に利害関係を有する行政や市議会、商工会、地域民の負担(BID)による。

③ プログラムの運用体制

- ・ ナショナルメインストリートセンター、州のメインストリート組織(中間支援組織)、各地域のメインストリート組織の3層体制となっている。
- ・ ナショナルメインストリートセンターの役割は前述のとおりだが、州のメインスト

リート組織は州政府の部門や公益企業などのさまざまな形態をとり、プログラムを導入する地域の選定および各地のメインストリートセンターへの指導を行う。



「新たな都市再生・中心市街地活性化の展開」(財) 区画整理促進機構より

(2) プログラムの成果に関する考察

- ・ 2009年現在において、37州、2,000地域以上で実施されている。

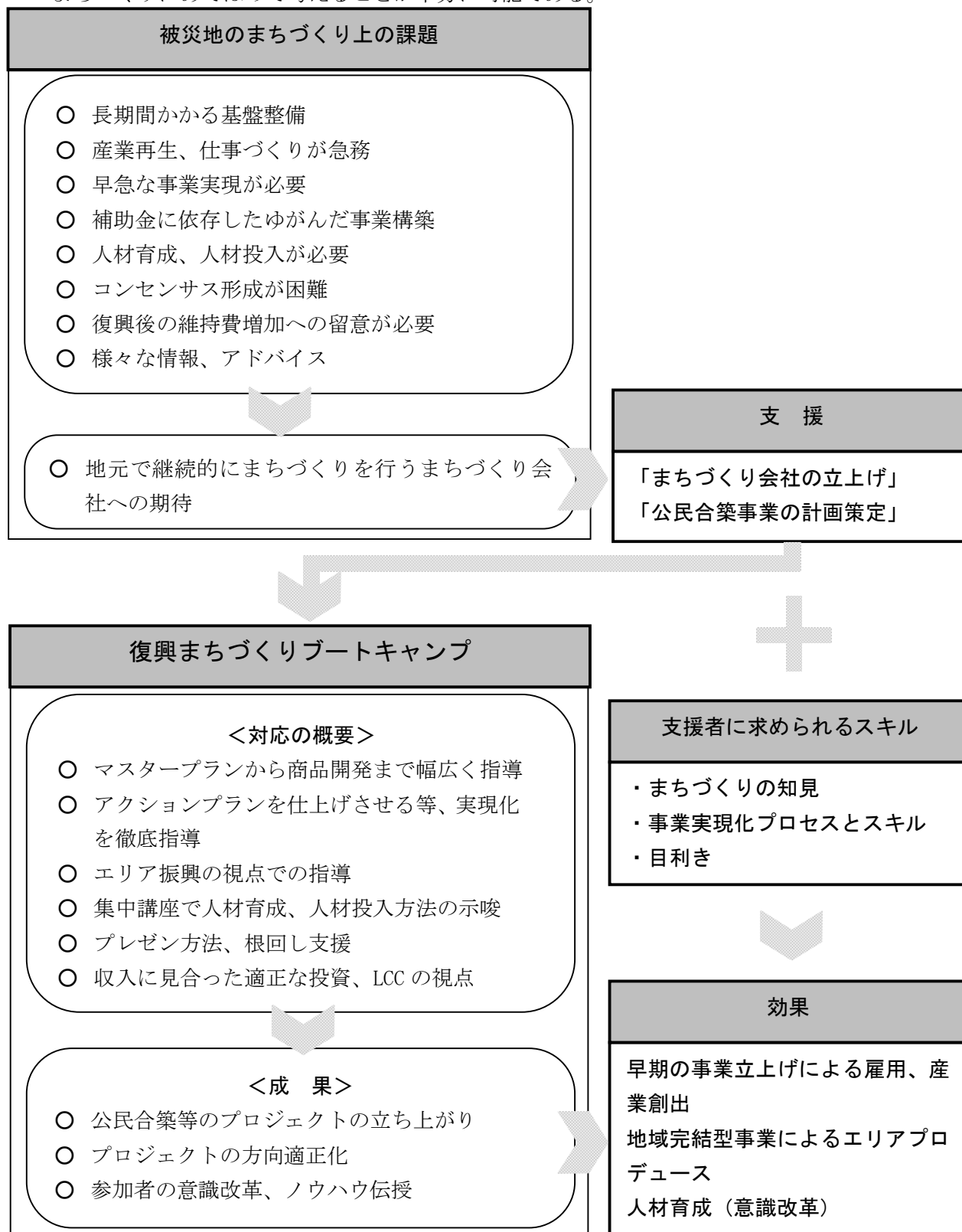
【ポイント】

- 中心市街地を活性化させるための、組織作りと実行のプロセスと手法のプログラム化
- 中間支援組織による人材育成を含めた支援体制の確立
- 資金調達が可能なバックグラウンドの醸成

4. 3 支援方策及びその効果の検討

4. 3. 1 ケーススタディから示された「まち会社」支援のスキルと効果

ヒアリングとその考察から引き出されたように、「まちづくり会社およびその事業の立上げ支援」に必要なのは、「まちづくりの知見」、「実現化プロセスとスキル」、「目利き」であり、その支援による効果が「早期の事業立上げによる雇用、産業創出」、「地域完結型事業によるエリアプロデュース」、「人材育成（意識改革）」といえる。これらは、復興に限らず、一般のまちづくりにあてはめて考えることが十分に可能である。

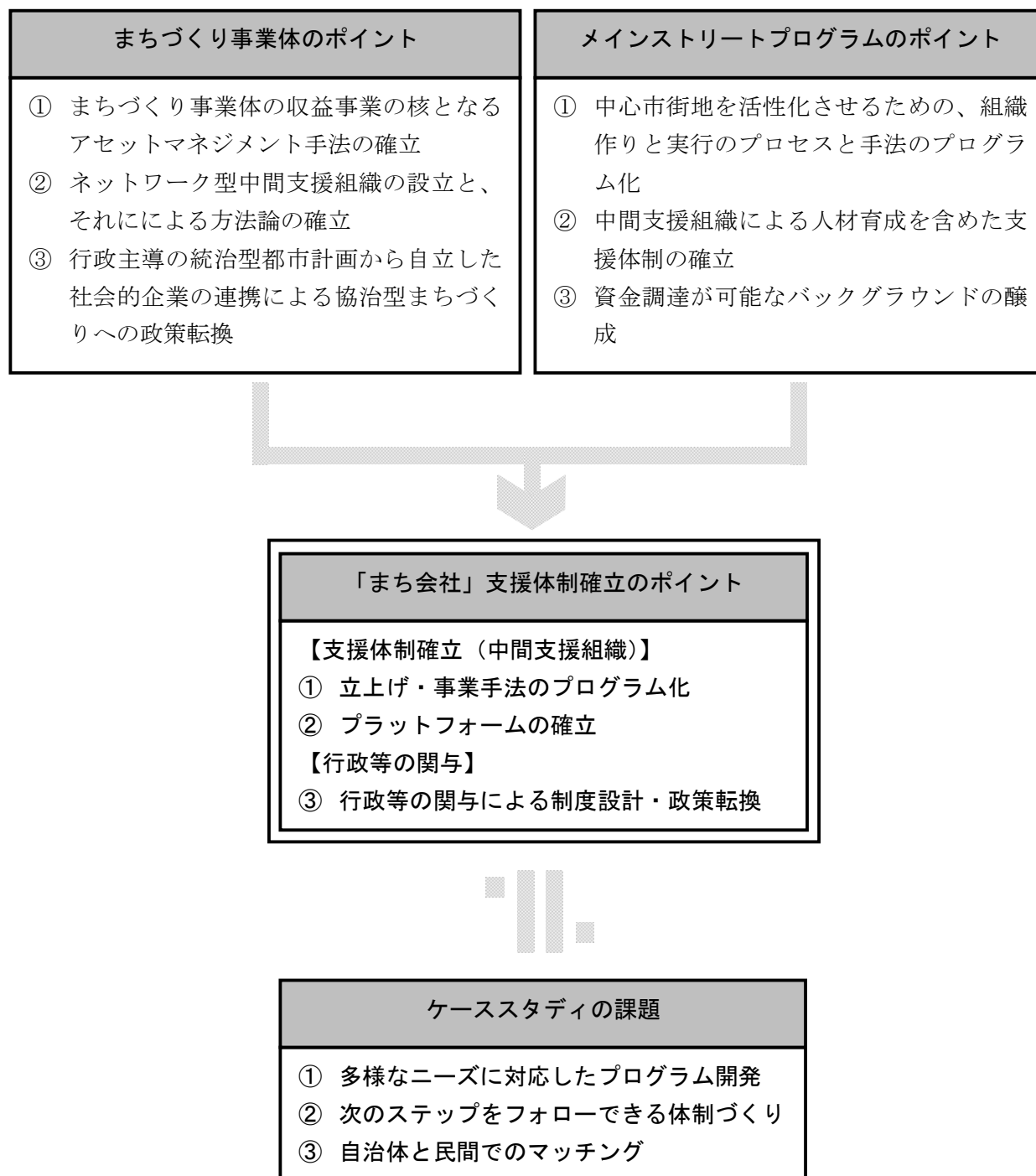


4. 3. 2 ケーススタディおよび他の支援策の課題とポイントから見た必要な支援方策

ケーススタディから抽出された支援上の課題は「自治体と民間でのマッチング」、「多様なニーズに対応したプログラム開発」、「次のステップをフォローできる体制づくり」であった。

海外の2事例から分析される、日本のまちづくり会社に相当する組織体およびそれに対する支援が根付いている成功の要因は、これらの課題に共通するものである。

すなわち、これらの課題の解決を図ることが支援方策の根本である。



第5章 支援方策案の作成

5. 1 支援方策案の作成

わが国では「まち会社」の自立した活動は未だ限定的であり、そのあり方および事業の方法論も確立していない。海外の先進事例のように支援体制が確立し、「まち会社」が安定した組織形態・事業形態として定着するには、個々の「まち会社」の成長や、そこから派生した連携組織の成熟により「まち会社」の信用度および発言力が増し政策提言を行っていく体制が構築されなければ、効果的な支援制度の提案はなされないであろう。

しかし、いくつかの自立した「まち会社」は存在し、昨年度調査の一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンスのように、全国の「まち会社」との連携組織体を形成しながら、株式会社熊本城東エリアマネジメントの成功手法を支援のプラットフォームである中間支援組織として水平展開を図る活動が登場している。

このように、わが国においては、まさに「まち会社」が今後の新しい公共の担い手として確立していこうという萌芽期にあり、今回のケーススタディ等を通じて確認できた今後の「まち会社」支援のあり方として支援方策案をまとめる。

5. 1. 1 支援方策案の必要性

(1) 被災地は近い将来の地方都市中心市街地の姿

東日本大震災の被災地の多くは震災前から人口減少、中心市街地の衰退等の社会問題を抱えていた。それが震災により、10年から20年早く問題が顕在化したといえる。

すなわち、被災地の姿は近い将来の地方都市中心市街地の姿を暗示しており、復興のプロセスは中心市街地活性化のあり方をトレースするものである。被災地で必要とされる「まち会社」は全国のあらゆる地域で、今後、必要とされる。

(2) まちづくり事業を行うディベロッパー型「まち会社」の必要性

「まち会社」の仕事は地域のエリアマネジメントだけではない。エリアマネジメントは事業として収益性の確保が容易ではなく、特にまちなかの経済活動基盤となる建物などの資産が枯渇した被災地においては、投資回収可能な範囲で、地域経済基盤を構築するための率先した投資をし、その投資から生まれるキャッシュ・フローをもとに「まち会社」を運営する必要がある。

すなわち、地域に再投資するための収益を上げるまちづくり事業を行うディベロッパーメントと両輪の活動が必要である。特に被災地などの民間事業者の活動が困難な地域及び時期においてはディベロッパー型「まち会社」の存在が不可欠である。

(3) 自治体と「まち会社」の連携による公民合築事業

東日本大震災からの復興のための産業・雇用の創出に資する民間都市開発を促進していく必要があるが、被災地では社会基盤整備に重点が置かれており、尚且つ産業復興も既存の再興であり新しい雇用を生み出す産業・事業は対象となっていない、これらに係る優良な民間都市開発の仕立てまで行ってないのが実態である。

また、必要とする公共公益施設は新しく設置する必要のあるものが多い中、将来の維持管理を効率的にするとともに、集客増等の相乗効果が見込める公民合築をターゲットにして進めなければならない状況にある。特に被災地では公共公益施設が遊休資産化しているケース

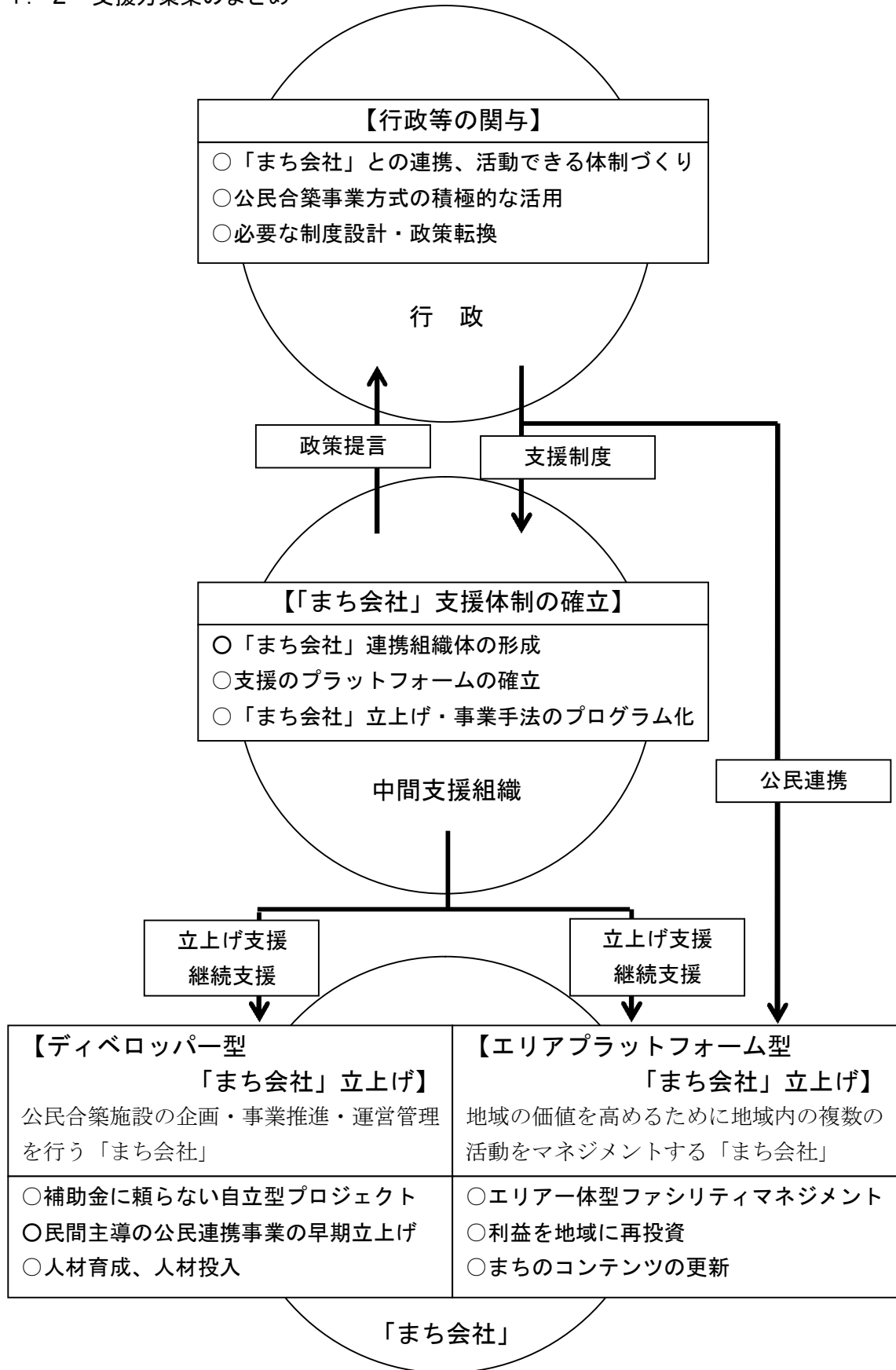
が多く、中でも市街地が壊滅的被害を蒙った地域は住宅も含めて、公共公益施設の早急な整備と将来に亘る効率的な活用が求められている。

とかく公共公益施設は過剰な床設定や補助金等の最大限の活用を目指して初期費用が膨張し勝ちだが、これは将来の維持管理費用を増大させ破綻に至る危険性を孕んでいる。そこで、民間の視点で共用部分の圧縮や建設費のコストダウンを図るなど、ボリューム・予算ありきではない将来の収支を見据えた逆算型の計画が必須となる。

また、公民の機能集約による効率化・拠点性向上、民間のコスト・スピード感覚、資金調達技術の導入、更には民間の参画意欲の醸成等の様々なメリットがあり、公民合築は今後のまちづくり事業のトレンドになると思われる。

この公民合築事業を成功させるには公と民を繋ぎ企画から開発・運営までの役割を担うことで、施設運営が可能なモデルでの公民合築施設整備を行う、最後まで責任をとれる「まち会社」の立上げと公民連携に対する行政の理解が、まず、必要である。

5. 1. 2 支援方策案のまとめ



※ディベロッパー型、エリアプラットフォーム型は別会社となる場合も同一会社となる場合もありうる