

# まちづくりの事例研究

## —さのまちづくり株式会社の設立と事業概要—

A case study of community development (Machi-zukuri) : The establishment of Sano-machi-zukuri kabushiki gaisha (joint-stock corporation) and business overview in Sano City

長 江 庸 泰<sup>\*1</sup>

Tsunehiro Nagae

遠 藤 武 志<sup>\*2</sup>

Takeshi Endo

谷田(松崎) 勇人<sup>\*3</sup>

Hayato (Matsuzaki) Tanida

### Abstract:

This article is a case study which explains the establishment and the business outline of Sano Machi-zukuri Corporation, a community development joint-stock corporation established for the purpose of solving social problems in the city of Sano. The study was done using a field research method.

The study described the following four parts of the business:

- 1 community development planning, including the maintenance of rows of houses and stores, for the purpose of increasing population and the amount of visitors
- 2 advertising and the dissemination of information about Sano to visitors and prospective tenants to increase working funds
- 3 the planning and management of new events in Sano, to revitalize the city
- 4 providing rental bicycle facilities for visitors

We categorized these business elements as soft business or hard, and treated Akihabara Town Management Co. as a bench mark, based on the SPDLI model.

Finally, we proposed strategies for systematizing the elements of community development for the purpose of profitable regional revitalization management.

### キーワード：

地方創生 (Regional revitalization)、地方創生マネジメント (Regional revitalization management)、まちづくりの振興 (Charge of community development)、イノベーション指向のまちづくりの (Innovation-oriented community development)、起業指向のまちづくり (Starting a business-oriented community development)

### 1. 研究目的と佐野市の現状

国土交通省「まちづくりにおける官民連携実態調査 (平成 23 年 3 月)」<sup>1)</sup>によれば、全国 1750 市町村に対してまちづくり団体に関するアンケート調査を実施した結果 (1204

の回答)、まちづくり団体を有する 506 市町村に 1631 のまちづくり団体が存在することが明らかとなった。

まちづくりにおける、まちづくり会社をはじめとする様々な担い手と行政が連携し、

<sup>\*1</sup> 佐野短期大学 総合キャリア教育学科 Sano College Professor

<sup>\*2</sup> 佐野市役所都市建設部次長 Deputy Director-General, Sano City Office Department of City Construction

<sup>\*3</sup> 佐野短期大学 総合キャリア教育学科 Sano College Associate Professor

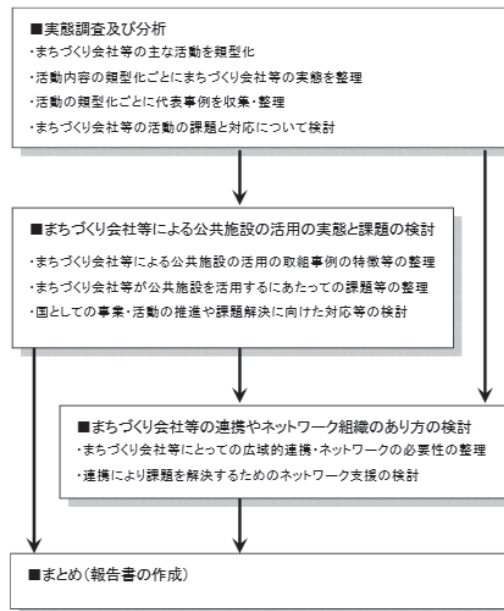
従来の行政の発想とは異なる新しい発想でまちづくりを進める取り組みが、各地で注目されている。しかし、新しい取り組みを行う担い手については、様々な事例が報告されるのみで、その類型や全体数、類型別の組織増やその可能性、課題については、未だ不明確な状態にある。

このため、新たなまちづくりの担い手、

特に公共施設を活用してまちのにぎわいを創出したり、あるいは公益的な活動も行ったりする担い手について、実態調査を実施した上で、このような担い手を支援し、公共施設に係る活動を誘導するための方策を検討すべきことが指摘されており、その調査フローを示したものが図1である。

このまちづくり団体の組織形態をみると、

図1 まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務の調査フロー



出典：「国土交通省：まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務」

〈[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120409ninaite\\_honpen.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120409ninaite_honpen.pdf)〉より作成

表1 まちづくり会社等の主な活動の類型化（国土交通省「まちづくりにおける官民連携実態調査（平成23年3月）」）

大分類	No. 中分類	団体数	%	団体数	%	主な事業内容	代表事例	
ハード事業	施設整備	1 施設整備事業	5	1.9%	5	1.1%	商業施設整備事業、住宅整備事業、福祉施設整備事業、駐車場・駐輪場整備事業、街路・広場整備事業	鶴岡田まちづくりカンパニー 台町ティール・エム・シー（鶴
	施設管理運営	2 公共公益施設の活用・管理運営事業	76	29.1%	76	16.7%	公共施設の活用・維持管理事業、公共公益施設の管理運営事業（指定管理者制度等）、地域の清掃・緑化事業（アプト制度等）	札幌大通まちづくり 鶴岡ティール・エム・オー（尾崎 高槻都市開発
		3 民間施設の管理運営事業	84	32.2%	84	18.5%	商業施設の管理運営事業、住宅の管理運営事業、オフィスの管理運営事業、福祉施設の管理運営事業、駐車場・駐輪場管理運営事業、空き店舗再生・活用事業	豊田まちづくり 新長田まちづくり かけがわ街づくり（鶴
		4 地域交通サービス関連事業	9	3.4%	9	2.0%	コミュニティバス運行事業、レンタサイクル事業、共通駐車場事業、パークアンドライド事業	緑井まちづくり 鶴岡市商業活性化センター
		5 店舗運営事業（直営）	64	24.5%	64	14.1%	店舗運営（直営）事業（物販店舗経営、飲食店舗経営、その他店舗経営等）	鶴岡まちづくり長野 鶴岡華、鶴岡壁
ソフト事業	サービス（役務）の提供	6 イベント企画・運営事業	83	31.8%	83	18.2%	イベント事業（祭り、各種教室・講座、体験事業等）	(NPO)大丸有エリアマネジメント協会
		7 情報発信・提供・広告事業	57	21.8%	57	12.5%	広告事業、情報発信・提供（含む広報事業）	鶴岡戸なかティール・エム・オー
		8 人材育成・中間支援事業	27	10.3%	27	5.9%	人材育成支援事業（生涯学習、ボランティア育成、官民支援等）、中間支援事業（タウンマネージャー派遣、官民コーディネート、NPO・市民活動支援、まちづくりファンド等）	長浜まちづくり プラットフォームサービス（鶴 （財）世田谷トラスト（まちづくり 秋葉原タウンマネジメント（鶴 （一社）横浜みなとみらい21
		9 地域づくり・まちづくり関連事業	44	16.9%	44	9.7%	まちづくり計画・調査事業、防災・防犯活動、歴史・景観・街並保存事業	オガール栄波 その他事業 鶴岡きくら
		10 その他事業	6	2.3%	6	1.3%	地域特産品の開発事業、クレジットカード事業、地域通貨・ポイント事業、観光推進事業、エージェンシー事業等	
		全体261団体回答の修正値を赤字で表記	261	100.0%	455	100.0%		

出典：「国土交通省：まちづくり会社等の活動事例集 活動類型別の代表的な30事例の紹介」

〈[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishu.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishu.pdf)〉より、長江庸泰作成（2016）

任意団体が1242団体(全体の76.1%、以下同)を占め、次いで非認定NPOが223団体(13.7%)、株式会社が134社(8.2%)となり、まちづくり団体の設立推移をみると、平成10年中頃以降、設立が活発化している。

また、1631のまちづくり団体のうち、任意団体を除く389団体について、アンケート調査を実施し、事業内容等について回答のあった261のまちづくり会社等の類型化を行った結果が、表1である。

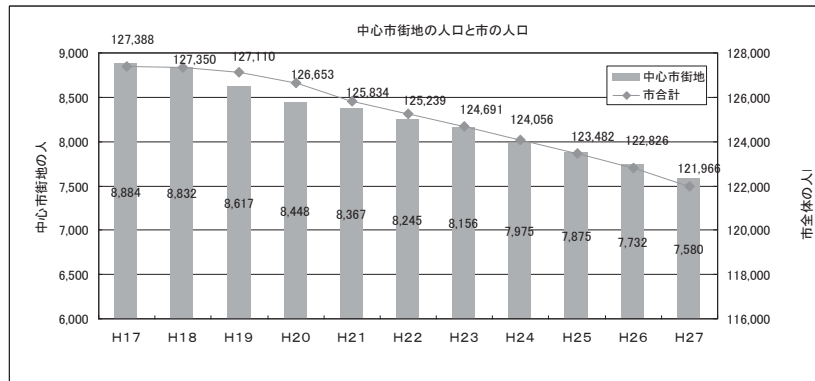
表1を見ると、ハード事業とソフト事業に大別される主な活動は、ハード事業について、①大分類：施設整備として、「中分類 1 施設整備事業」、②大分類：施設管理運営として、「2 公共公益施設の活用・管理運営事業」、「3 民間施設の管理運営事業」に、また、ソフト事業では、大分類：サービス(役務)の提供として、「4 地域交通サービス関連事業」、「5

店舗運営事業(直営)」、「6 イベント企画・運営事業」、「7 情報発信・提供・広告事業」、「8 人材育成・中間支援事業」、「9 地域づくり・まちづくり関連事業」、「10 その他事業」に類型化されている。

また、まちづくり会社等の事業内容のトップ3として、①「民間施設の管理運営事業」(32.2%：修正値18.5%)、②「イベント企画・運営事業」(31.8%：修正値18.2%)、③「公共公益施設の活用・管理運営事業」(29.1%：修正値16.7%)の傾向を示している。

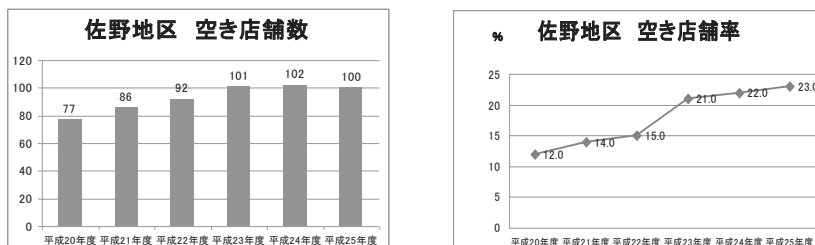
ここで、本論の事例研究の対象となる佐野市の現状<sup>2)</sup>に目を転じると、①中心市街地での人口・世帯数減少傾向(図2参照)への対策、②空き店舗対策(空き店舗率は、平成20年の12%から平成25年には23%と倍増、図3参照)、③公共交通網の利活用とアクセス性の向上対策(公営の利用者は年々増加傾向、

図2 中心市街地の人口の推移



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成(2016)

図3 佐野地区空き店舗数と空き店舗率



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成(2016)

H19:238,026人→H24:279,619人の17.4%増、  
図4参照)など佐野市が抱える中心市街地を  
筆頭とした課題解決<sup>3)</sup>が急務の案件となり、  
さのまちづくり株式会社設立の端緒となった  
のである。

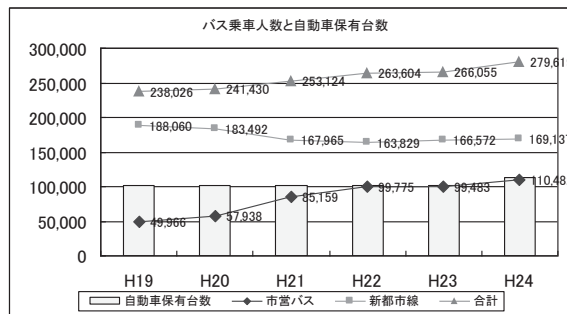
一方、平成21年度に実施した「佐野ブラン  
ド化推進計画(基本構想)作成業務調査」(調  
査期間:平成21年12月～平成22年2月)  
において、市民および市外居住者(市外居住  
者については、佐野プレミアム・アウトレッ  
ト、道の駅どまんなかたぬま、佐野市観光物  
産会館の3か所でアンケート調査を実施)に  
対して「佐野市へのイメージ」を尋ねた結果、  
市民の半数が佐野市について「自然が豊かな

まち」というイメージを持っていることが分  
かり、また、「安心・安全のまち」という回  
答も比較的多く、以下、「歴史と伝統のまち」、  
「農業のまち」というイメージを持っている  
と回答した割合が多くなっている。

市外居住者については、「観光のまち」と  
いうイメージと答えた割合が最も高いという  
結果になり、以下、「歴史と伝統のまち」、「自  
然豊かなまち」、「農業のまち」、「商業のまち」  
というイメージを持っていると回答した割合  
が多くなる結果を示し、市民のイメージとは  
対照的に「安心・安全のまち」という回答は  
約2%であった(図5参照)。

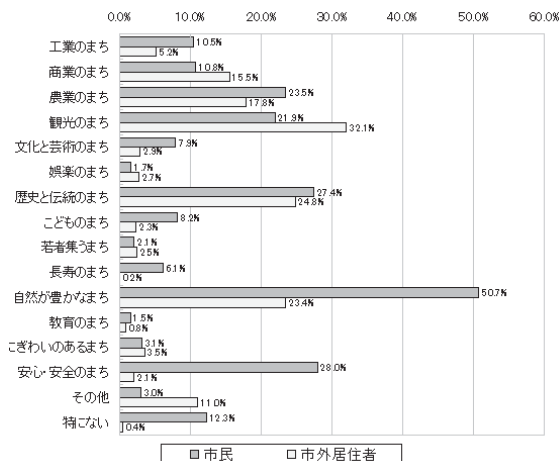
同様に、平成25年度「市政に関するアン

図4 公共交通網の利活用



出典: さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成 (2016)

図5 平成21年度「佐野ブランド化推進計画(基本構想)作成業務調査結果」  
(調査期間:平成21年12月～平成22年2月)



出典: 佐野市シティプロモーション推進基本計画 (平成26年12月)

ケート調査結果」（調査期間：平成 25 年 12 月 24 日～平成 26 年 1 月 24 日）では、「佐野市が快適で住みやすい地域であると思いますか」との問いに「そう思う」または「どちらかと言えばそう思う」と答えた市民の割合は 84.3% に達し、「佐野市に住み続けたいと思いますか」との問いに対し、「これからも住み続けたい」または「どちらかといえば住み続けたい」と答えた市民の割合は 82.6% を示し、平成 19 年度の同アンケート調査結果と比較すると、どちらの割合も上昇、高水準を維持している（図 6 参照）。

## II. 研究対象と方法

本論は、佐野市が抱える中心市街地を筆頭とする課題解決に向けた 6 つの対策実現（①居住者の減少に歯止めをかけるための定住化促進対策と交流人口増加対策、②少子高齢化に対応した、居住環境改善対策、③新都市との連携・調整、④空き店舗の有効活用・魅力ある個店づくり対策、⑤さらなる公共交通網の利活用とアクセス性の向上対策、⑥快適に移動できる歩行者・自転車空間の必要性、休日の通行量の増加対策等）に向けた、さのまちづくり株式会社設立の経緯を定性的研究（qualitative research methods）に分類される、フィールドリサーチ（field research）の手法を用い、筆者も参画者として、分析にあたった

事例研究である。

なお、本論で使用する「地域」とは、「中心となる都市と、その都市に通勤・通学する人口が一定以上存在する都市雇用圏」を意味し、この地域における平均所得の向上を「創生」と定義する。

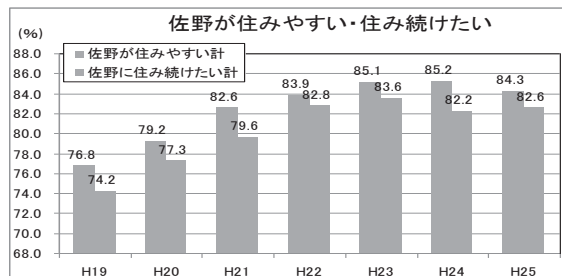
## III. 事例研究

以下、さのまちづくり株式会社に関する事例研究において、1. 会社設立の経過、2. 会社概要、3. 会社の実施体制、4. 事業概要、5. ベンチマーキング事例の 5 点を提示する。

### 1. 会社設立の経過

平成 23 年度より佐野市まちなか活性化推進協議会<sup>4)</sup>による検討が始まり、まちなか居住事業を推進するためには、行政とは独立した公共性と事業性を併せ持った「まちづくり会社」の設立が不可欠との結論に至った。平成 26 年度同協議会に専門部会を設置し、組織体制案、設立趣旨案、事業計画案を検討した。平成 27 年 6 月 26 日第 1 回発起人会で発起人会を設立し、設立趣意書を承認、その後の 3 回の発起人会により、出資依頼、定款、事業計画、実施体制、役員、代表取締役の承認がなされ、10 月 2 日、さのまちづくり株式会社が設立、10 月 22 日第 1 回取締役会という経過をたどっている<sup>5)</sup>。

図 6 平成 25 年度「市政に関するアンケート調査結果」  
（調査期間：平成 25 年 12 月 24 日～平成 26 年 1 月 24 日）



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

## 2. 会社概要

商 号／さのまちづくり株式会社  
 住 所／栃木県佐野市高砂町 2794 番地 1  
 代表取締役社長／島田嘉内  
 資 本 金／51,500,000 円<sup>6)</sup>  
 設 立／平成 27 年 10 月 2 日  
 株主構成／佐野市、佐野商工会議所、佐野  
 信用金庫、佐野農業協同組合、(株)足利銀行、  
 (株)群馬銀行、(株)栃木銀行、(一社)佐野  
 青年会議所、栃木信用金庫  
 事業年度／毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31  
 日まで。

## 3. 会社の実施体制

### (1)組織構成

取締役会：佐野市副市長、佐野信用金庫  
 理事長、J A 佐野組合長、足利銀行佐  
 野支店長、栃木銀行佐野支店長  
 監査役：群馬銀行佐野支店長、税理士  
 代表取締役：島田 嘉内  
 専務取締役：佐野市まちなか活性化推進  
 協議会会長  
 総務グループ・事業グループ<sup>7)</sup>：当初は  
 分類せず  
 企画推進会議：(取締役会に対し、業務  
 運営に関する助言及び提言を行う会議)  
 企画推進会議構成：専門家として佐野市  
 まちなか活性化推進協議会のまちづく

り会社プロジェクトチーム、役員会の  
 推薦、中小企業診断士、オブザーバー  
 として行政機関など(佐野商工会議所、  
 佐野市都市計画課)

さぼ一た：(まちなかの元気のあるの方々  
 に提案を頂く会議)

さぼ一た構成：まちなかで開催されてい  
 るイベント参加者の積極的な方々、参  
 加意向の連絡を頂いた市民、子育てに  
 関して経験や知識・情報の多い市民、  
 青年会議所・佐野商工会議所青年部で  
 まちづくりに関心の高い方々、事業を  
 提案し実施する方々など。

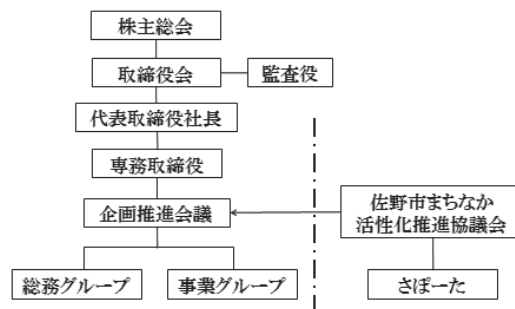
### (2)組織図 (図 7 参照)

## 4. 事業概要

さのまちづくり株式会社では、以下、5  
 つの事業計画を検討している。

- (1)駐車場整備事業：市営駐車場の再整備  
 を行い、業務ビルの社員などによる月  
 極駐車場収入を財源とする(図 8 参照)。
- (2)市有地活用事業：市有地に、テナン  
 トの整備を行う。また、空き家を活  
 用し定住促進を図り、さらに、観光  
 客のための拠点を整備する。これら  
 により店舗等からの家賃収入を得る。  
 例えば、店舗の入居率は 75%を見込  
 み、一店舗は 6 坪 (2 間×3 間)とし

図 7 まちづくり会社の組織図



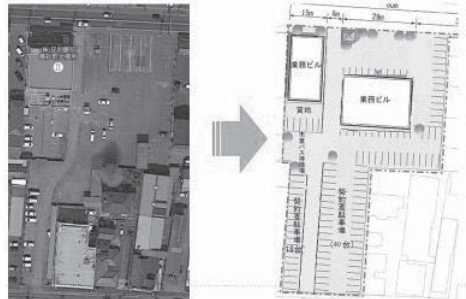
出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成 (2016)



図8 駐車場整備事業

### 初期事業：駐車場活用検討

事業内容：初年度は整備内容の検討、意向の確認  
収益は3年後になる、駐車場収入は有、調整が必要  
市による交換手続き中

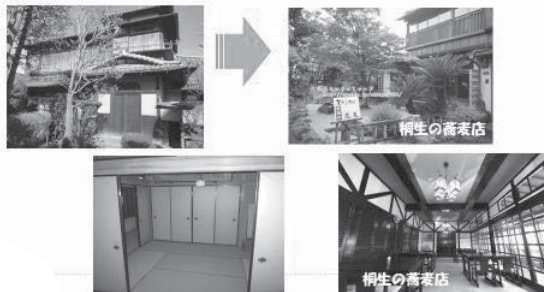


出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

図9 市有地活用事業①

### 初期事業：空家活用によりテナント誘致

事業内容：多世代交流カフェ 改装が必要  
事業開始は未定、収益性は無、関係団体との調整が必要  
事業候補者と交渉中、事業者誘致のため不動産業界団体と調整中

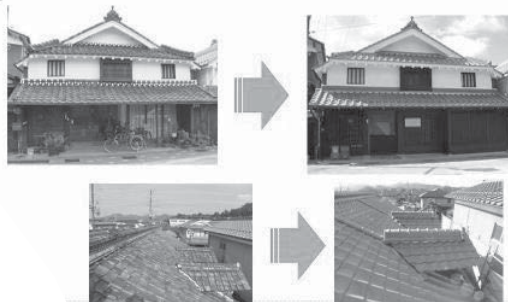


出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

図10 市有地活用事業②

### 初期事業：空家活用による定住促進

事業内容：居住支援、リフォーム支援、関係団体との調整が必要  
不動産業会団体と連携調整中、佐野短大と連携して学生居住を検討中



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

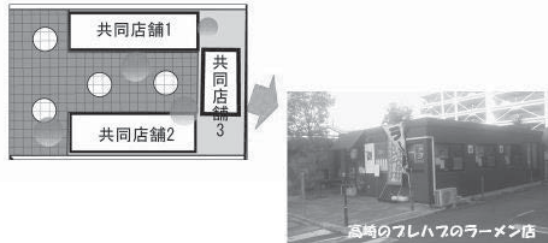
図11 市有地活用事業③

### 初期事業：市有地活用

事業内容：プレハブのテナント＋舗装

早々に事業可能、収益性は有、予算の確保が課題

事業内容について検討中



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

図12 市有地活用事業④

### 今後取り組む事業：拠点整備

アウトレットや佐野ラーメン、さのまる効果により増えているバス利用者や歩行者の買物する場所を提供し市内回遊の拠点整備。

新庁舎の開庁により、増える職員や来庁者の買物する場所の整備。空き店舗に入るテナントの集客効果の為に拠点整備。

例えば、ラーメン横丁など



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）

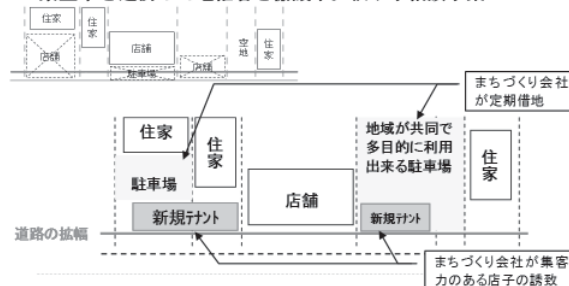
図13 沿道街区共同利用事業

### 初期事業：沿道街区共同利用事業

事業内容：県道整備により生じる空地の有効活用。

まちなかの空地や空き店舗を借りて出店希望者に貸し出す。まちづくり会社の収益を見込む。

県土木と連携して地権者と協議中。悩み事相談事業



出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成（2016）



- 5店舗@2 = 10店舗の整備を想定(店舗は、佐野名物、お土産、立ち食い、立ち飲み等を想定)する。図9・図10・図11・図12を参照されたい。
- (3)沿道街区共同利用事業：桐生岩舟線沿いに今後生じる空地を確保し、店舗からの賃料収入を得る。店舗の入居率は75%を見込む(図13参照)。
- (4)都市開発事業：都市開発事業として、前記の3事業(駐車場の再整備、市有地活用、共同利用建物整備)の売上を見込む。
- (5)賑わい創出事業：賑わい創出事業として市役所から駐車場や未来館の指定管理の受託(手法については検討中)、市役所の事業の空き店舗支援事業の受

託を想定している(図14・図15参照)。

## 5. ベンチマーキング事例


ベンチマーキングとは、業界内外の優れた業務方法(ベストプラクティス)と自社の業務方法とを比較し、現在の業務プロセスとのギャップを分析して、自社にあった優れた業務手法を導入・実現することにより、現行の業務プロセスを飛躍的に改善することを目指すものであり、SPDLIモデル(図16参照)に準拠する。

ここでは、「稼げるシステム化によるまちづくり」として成功した、秋葉原タウンマネジメント株式会社をベンチマーキングの事例とする。

秋葉原タウンマネジメント株式会社設立の

図14 賑わい創出事業①

**今後取り組む事業：ソフト事業構想**  
事業内容：イベント支援、HPによる広報



婚活事業：以下の3パターンで連携等検討中  
佐野短大と連携した婚活事業  
(佐野短大学長の三島の実績)  
両毛5市商工会議所の婚活事業  
ランニングとコラボした婚活事業

買物支援事業：市内のお店の宅配調整、リストの作成  
高齢者などへのリストの配布

出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成(2016)

図15 賑わい創出事業②

**今後取り組む事業：ソフト事業構想**  
事業内容：レンタルサイクル、アプリを利用したマップ



民泊事業：ウィークリー貸出し、レンタカーと連携

医療ツーリズム：カプセル内視鏡検査等、ビジネスホテルと連携

出典：さのまちづくり株式会社資料をもとに遠藤武志作成(2016)

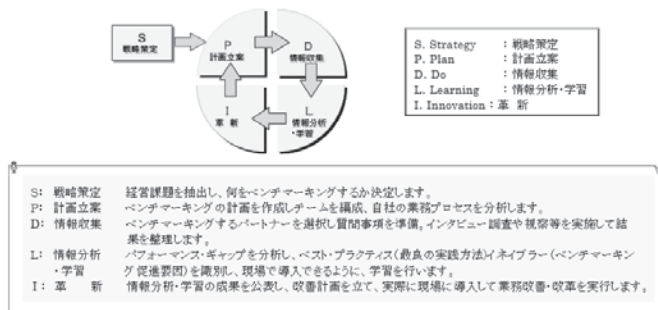
経緯として、秋葉原地区の区画整理事業に伴い、平成 14 年、千代田区・地元町会等・開発事業者の参加する秋葉原駅付近地区まちづくり推進協議会（通称：A テーブル）が設置された。

A テーブルでは、開発後のまちづくりの主体となるエリアマネジメント組織のあり方について検討が行われた。大手開発事業者が営利企業として開発を進めていく中、地域の関係者も関与して開発後のまちづくりを行う必要性があったことが、背景にある。

A テーブルでの検討の結果、第三セクター

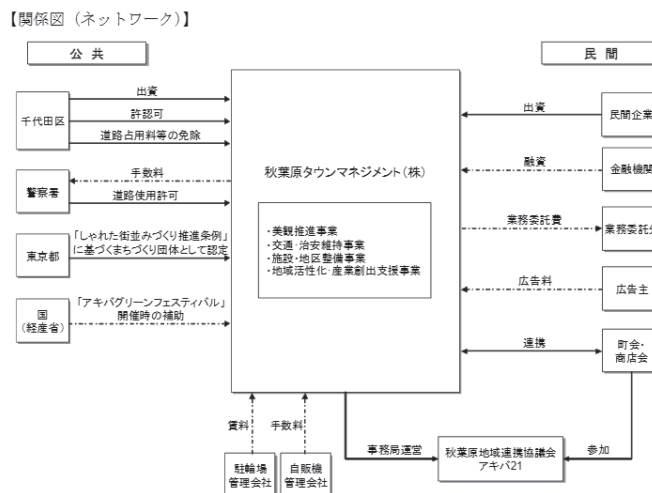
によるエリアマネジメントを行うこととなった。組織形態は NPO や協議会も含め様々な選択肢があるなか、千代田区が筆頭株主の株式会社とすることで柔軟な事業展開ができると考えたためである。NPO や協議会と比べて資金繰りが行いやすいこと、出資者との連携ができることに加え、様々な事業を展開して得られた収益を地域に還元することも狙いであった。こうした経緯から、千代田区等の出資により、平成 19 年 12 月 10 日に秋葉原タウンマネジメント（株）が設立<sup>7)</sup>された（図 17 参照）。

図 16 ベンチマーキングのための SPDLI モデル



出典：「財団法人社会経済生産性本部 経営品質推進部：ベンチマーキング・マネージャー養成コース」  
〈<http://seminar.jpc-net.jp/detail/jqa/seminar004255/attachedpdf>〉より作成

図 17 秋葉原タウンマネジメント株式会社 関係図（ネットワーク）



出典：「国土交通省：まちづくり会社等の活動事例集 活動類型別の代表的な 30 事例の紹介」  
〈[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishuh.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishuh.pdf)〉より作成

#### IV. 考察及び結語

現在の先進国経済事例において、所得の源泉は、工場誘致に代表される「ものづくりそのもの」ではなく、「ものづくりのシステム化」としての「企画・開発・デザイン」力にシフトしている。

また、先進国事例のほとんどに人口減少化の傾向が強く見られ、平均所得向上への財・サービスへの需要も単なる「量/質」という付加価値から「アイデア、デザイン、ストーリー」などを重視する「Variety（バラエティ：自分の好みに適合した製品選択）」へ進化し、巨大インフラを基軸とした「規模の経済」は、期待される成果を発揮できない現状にある。

これからの「地方創生」には、「企画・開発・デザイン」力をエンジンに複雑なアイデアを最適化（ダウンサイジング指向）で実行する「システム化」の能力が問われているのであり、この「システム化」には、企業・個人を巻き込む「イノベーション×起業力」が不可欠であると同時に、小ロット化する市場に対して、高粗利を目標に「いかにして稼ぐか、いかにして稼ぎのチャンスを逃さないか」という「稼げるシステム化によるまちづくりの創生」が重点戦略となる。

これからの需要を喚起する斬新なアイデアの源泉は、「ニッチ（Niche）志向」や趣味にこだわる「物好き」な方々の心であろう。この趣味人の興味と地域の潜在的資源としての才能や人材、文化や自然や一次産品等を最適な規模にシステム化し、ビジネスとして実現可能なものに変えていくことが、まちづくりに求められている。さのまちづくり株式会社には今後一層、趣味人と地域の資源との出会いを促進する役割が求められるであろう。

この出会いの延長上に、サービスの生産者・提供者と消費者との間の共感とコミュニケーションを通しての相互の承認を伴う消費を目指して、財やサービスの開発が行われるならば、佐野市への訪問者や居住者が一層増加することにつながるであろう。さのまちづくり株式会社はこのようなプロセスを促進することを事業の基本理念とすべきである。その理念は「出会いとふれあいの街さの」である。

さのまちづくり株式会社は、佐野市が抱える中心市街地を筆頭とする6つの課題解決（①居住者の減少に歯止めをかけるための定住化促進対策と交流人口増加対策、②少子高齢化に対応した、居住環境改善対策、③新都市との連携・調整、④空き店舗の有効活用・

表2 まちづくり会社等の主な活動の類型化（国土交通省「まちづくりにおける官民連携実態調査（平成23年3月）」とさのまちづくり株式会社事業内容優先順位

大分類		No	中分類	団体数	%	団体数	%	主な事業内容	代表事例	さのまちづくり株式会社 事業内容優先順位
ハード事業	施設整備	1	施設整備事業	5	1.9%	5	1.1%	商業施設整備事業、住宅整備事業、福祉施設整備事業、駐車場・駐輪場整備事業、街路・広場整備事業	神前田まちづくりカンパニー 台町ティ・エム・シー館	
		2	公共公益施設の活用・管理運営事業	76	29.1%	76	16.7%	公共施設の活用・維持管理事業、公共公益施設の管理運営事業（指定管理者制度等）、地域の清掃・緑化事業（アプト制度等）	札幌大通まちづくり 神前ティ・エム・オーニ崎 高槻市開港館	
	施設管理運営	3	民間施設の管理運営事業	84	32.2%	84	18.5%	商業施設の管理運営事業、住宅の管理運営事業、オフィスビルの管理運営事業、福祉施設の管理運営事業、駐車場・駐輪場管理運営事業、空き店舗等・活用事業	豊田まちづくり 新長田まちづくり 秋がわむつり館	
		4	地域交通サービス関連事業	9	3.4%	9	2.0%	コミュニティバス運行事業、レンタサイクル事業、共通駐車場事業、パークアンドライド事業	神倉谷まちづくり 神倉谷商業活性化センター	(4)レンタサイクル事業を担う。
		5	店舗運営事業（直営）	64	24.5%	64	14.1%	店舗運営（直営）事業（物販店舗経営、飲食店舗経営、その他店舗経営等）	神前まちづくり長野 神倉壁	
		6	イベント企画・運営事業	83	31.8%	83	18.2%	イベント事業（祭り、各種教室・講座、体験事業等）	(NPO)大丸有エリアマネジメント協会	(3)イベントの企画運営（場外やムスリムソン）など活性化を図る。
		7	情報発信・提供・広告事業	57	21.8%	57	12.5%	広告事業、情報発信・提供（含む広報事業）	神前戸がわにティ・エム・オー	(2)情報発信・提供など情報発信を図る。
	サービス（役務）の提供	8	人材育成・中間支援事業	27	10.2%	27	5.9%	人材育成支援事業（生涯学習、ボランティア育成、起業支援等）、中間支援事業（タウンマネージャー派遣、官民コーディネート、NPO・市民活動支援、まちづくりファンド等）	長浜まちづくり プラットフォームサービス 神（一社）世田谷トラストまちづくり	(1)まちづくり計画と街並み保存による、交流人口・定住人口の増加を図る。
		9	地域づくり・まちづくり関連事業	44	16.9%	44	9.7%	まちづくり計画・調査事業、防災・防犯活動、歴史・景観・街並保存事業	秋葉原タウンマネジメント （一社）横浜みらい21	
		10	その他事業	6	2.3%	6	1.3%	地域特産品の開発事業、クレジットカード事業、地域通貨・ポイント事業、観光舟運事業、エージェンシー事業等	オールドアクト その他事業 神倉みくら	
全体261団体回答の修正値を赤字で表記				261	100.0%	495	100.0%			

出典：「国土交通省：まちづくり会社等の活動事例集 活動類型別の代表的な30事例の紹介」〈[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishuh.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishuh.pdf)〉より、長江庸泰作成（2016）

魅力ある個店づくり対策、⑤さらなる公共交通網の利活用とアクセス性の向上対策、⑥快適に移動できる歩行者・自転車空間の必要性、休日の通行量の増加対策等）に向け、始動を開始した。

結論として、さのまちづくり株式会社の事業内容優先順位は、表2のように表現できる。それらは、(1)まちづくり計画と街並み保存による、交流人口・定住人口の増加を狙う（上記、①・②・③・④の課題解決に対応）、(2)情報発信広告事業、テナント募集事業など、情報発信を狙う、(3)イベントの企画運営（婚活やムスリムソン<sup>8)</sup>）など、活性化を狙う（③・④の課題解決）、(4)レンタサイクル事業を狙う（③・④・⑤・⑥の課題解決）、の4つである。

今後、筆者も参画する、さのまちづくり株式会社の事業展開を睨みつつ、秋葉原タウンマネジメント（株）をベンチマーキングの事例として、SPDLIモデルを活用しながら「稼げるシステム化によるまちづくりの創生」を実現して行きたい。

#### 【注】

- 1) 以下、参照。「国土交通省：まちづくり会社等の活動事例集 活動類型別の代表的な30事例の紹介」<[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishuh.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishuh.pdf)> (2016/9/9 アクセス)
- 2) 佐野市は、平成17年2月の旧佐野市と旧田沼町、旧葛生町の合併を経て誕生し、面積は栃木県で6番目となる356.07km<sup>2</sup>を有する都市である。また、東京から70km圏内に位置し、東北自動車道の佐野藤岡ICと佐野SAスマートIC、北関東自動車道の佐野田沼ICの三つのインターチェンジを有する北関東の交通の要衝でもある。しかしながら、中心市街地では、人口・世帯数も減少傾向（H17:17,101人→H27:15,787人と1,314人の減少）にあり、市全体（H17:127,388人→H27:121,966人と2,149人の減少）の人

口減少率98.3%よりも中心市街地の人口減少率が92.3%と大きい状況にある。

- 3) 課題解決に対する対応案として、①居住者の減少に歯止めをかけるための定住化促進対策（上記、人口・世帯数減少傾向の対応策）、②少子高齢化に対応した、居住環境改善対策（中心市街地では、高齢化率は約33.9%と佐野市の平均25.7%を8.2%も上回っており、少子化も進行し、児童・生徒も大きく減少している）、③新都市との連携・調整（佐野市内での立寄り先は佐野プレミアム・アウトレットが70.6%、イオンモール佐野新都市が19.3%、来訪目的は買物・ショッピングが48.2%）、④空き店舗の有効活用・魅力ある個店づくり対策（中心市街地の空き店舗数は平成20年の77店から平成25年には100店と高い増加傾向にある）、⑤さらなる公共交通網の利活用とアクセス性の向上対策（公営の利用者は年々増加傾向を示し、H19：238,026人→H24：279,619人、4万人増の17.4%増）、⑥快適に移動できる歩行者・自転車空間の必要性、休日の通行量の増加対策（歩行者自転車通行量は、平日で約6,000人、休日では約4,000人。経年変化については、平成22年からは同程度で推移）、等が挙げられる。
- 4) 佐野市まちなか活性化推進協議会は、まちなか全体の活性化のため、「自治会」、「商店街」の枠を越え、都市を経営する観点から、「わが街をマネジメントする」ことを目的とする組織体であり、H22.3には、佐野市中心市街地活性化基本計画（まちなか元気UPプラン）を策定している。
- 5) 以下、参照。  
9月16日（水） 振込先口座の通知  
9月25日（金） 第4回発起人会議 役員・代表取締役・場所の決定  
9月29日（火） 9月議会閉会 補正議案 議決 定款承認  
10月2日（金） 会社設立登記申請、設立

記念パーティ

10月中旬 登記手続き完了、諸官庁への届け出

10月中旬以降 第1回取締役会

- 6) 本計画に必要な資金は、中心市街地における賑わい創出、定住人口の増加を計るための空き店舗、空き屋改修事業等を考慮して資本金5,000万円を目標とした。「まちづくり会社等の活動事例集（平成24年3月国土交通省）」によると、資本金規模で、10百万円～30百万円が最も多くなっており、出資構成では、全体の約半分を市町村が出資している。

7) 以下、参照。

■資本金64,900千円

■資本構成：出資者は全28者。出資比率は千代田区46.2%（筆頭株主）、企業等53.8%

※出資金に対する配当は行わないことを、定款に明記している

■事業目的：秋葉原地域の活性化のために公益性のある事業を展開するまちづくり会社として、地域の公器となることを理念としている。

■実施事業

○美観推進事業：①清掃事業

○治安維持事業：①駐車駐輪対策事業、②治安維持事業（地域の安全・安心活動への支援）

○施設・地区整備事業：①調査・運営事業、②施設管理事業

○地域促進・産業創出事業：①広告事業、②エリアプロモーション事業

- 8) 以下、参照。「下野新聞（7月24日朝刊）」：「ムスリムソン」で探る佐野の魅力 初の試み、SNSでも発信」<<http://www.shimotsuke.co.jp/news/tochigi/top/news/20160724/2395535>>（2016/9/9アクセス）『【佐野】イスラム教徒（ムスリム）の目線で佐野の魅力を世界に発信しようと、両

毛イスラムインバウンド推進協議会は18日、市内で初の「ムスリムソン」を行った。両毛地区などの20代のムスリムたちが市内の名所を巡り、会員制交流サイト（SNS）で情報を発信した。ムスリムソンは「ムスリム」と「マラソン」の造語。走ることを通してまちを再発見し人と人がつながるランニングイベント「シャルソン」を模し、参加者をムスリムに特化した。同協議会が推進するムスリム誘客活動の一環で、誘客をさらに加速させるために初めて企画した。この日は、市内や群馬県太田市、首都圏などから学生や社会人など12人が参加。うだるような暑さの中、そろいのTシャツを着て、3班に分かれて佐野厄よけ大師や唐沢山など、名所を巡った。』

【参考文献】

飯田 泰之・木下 斉他（2016）『地域再生の失敗学』、光文社新書。

一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス（2016）『あのまち、このまち失敗事例：「墓標」シリーズ』、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス；1版。

江口 晋太郎・太田 佳織（2016）『日本のシビックエコノミー —私たちが小さな経済を生み出す方法—』、フィルムアート社。

大社 充（2013）『地域プラットフォームによる観光まちづくり：マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』、学芸出版社。

木下 斉（2015）『稼ぐまちが地方を変える —誰も言わなかった10の鉄則—』、NHK出版新書。

木下 斉（2016）『まちで闘う方法論』、学芸出版社。

木村 俊昭（2016）『地域創生 成功の方程式 —できる化・見える化・しくみ化—』、ぎょうせい。

後藤 春彦・鈴木 誠（2016）『人口減少社会における多世代交流・共生のまちづくり』、公益財団法人日本都市センター。

齊藤 義明（2016）『日本の革新者たち —100人の未来創造と地方創生への挑戦—』、ビー・



- エヌ・エヌ新社。
- 嶋田 洋平 (2015) 『ほしい暮らしは自分でつくる  
ぼくらのリノベーションまちづくり』、日経 BP 社。
- ジェイン ジェイコブズ (2012) 『発展する地域 衰退する地域：地域が自立するための経済学』、筑摩書房。
- 竹本 昌史 (2016) 『地方創生まちづくり大事典』、国書刊行会。
- 玉村 雅敏・上木原 弘修 (2016) 『ソーシャルパワーの時代 ―「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創(CSV) 戦略―』、産学社。
- 玉村 雅敏・小島 敏明 (2016) 『東川スタイル  
人口 8000 人のまちが共創する未来の価値基準』、産学社。
- 中村 良平 (2014) 『まちづくり構造改革 ―地域経済構造をデザインする―』、日本加除出版。
- 中山 徹 (2016) 『人口減少と地域の再編 地方創生・連携中枢都市圏・コンパクトシティ』、自治体研究社。
- 原田 宗彦 (2016) 『スポーツ都市戦略：2020 年後を見すえたまちづくり』、学芸出版社。
- 馬場 正尊 (2016) 『エリアリノベーション：変化の構造とローカライズ』、学芸出版社。
- 本間 義人 (2007) 『地域再生の条件』、岩波新書。
- 増田 寛也 (2014) 『地方消滅 ―東京一極集中が招く人口急減―』、中公新書。
- 増田 寛也・河合雅司 (2015) 『地方消滅と東京老  
化 ―日本を再生する8つの提言―』、ビジネス社。
- 蓑原 敬・宮台真司 (2016) 『まちづくりの哲学：  
都市計画が語らなかった「場所」と「世界』、  
ミネルヴァ書房。
- 「大分市：「市民協働のまちづくり」 実践事例 集」  
<<http://www.city.oita.oita.jp/www/contents/1207543262359/index.html>>  
(2016/10/26 アクセス)
- 「経済産業省：まちづくり会社がまちを動かす！  
～事例から学ぶ5つのポイント～」<[http://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/town\\_planning/downloadfiles/h21\\_pamphlet\\_saisei.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/town_planning/downloadfiles/h21_pamphlet_saisei.pdf)> (2016/10/26 アクセス)
- 「財団法人 電源地域振興センター：まちづくり事例 集」<<https://www2.dengen.or.jp/html/leaf/town/town.html>> (2016/10/26 アクセス)
- 「国土交通省：元気なまちづくりのヒントになる  
まちづくり活動事例紹介」<[http://www.cbr.mlit.go.jp/kensei/build\\_town/program/pdf/hint.pdf](http://www.cbr.mlit.go.jp/kensei/build_town/program/pdf/hint.pdf)> (2016/10/26 アクセス)
- 「国土交通省：中心市街地活性化資料集・事例 集」<<http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/>> (2016/10/26 アクセス)
- 「国土交通省：まちづくり事例集」<<http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/iten/service/kankyo/machidukuri.html>> (2016/10/26 アクセス)
- 「国土交通省：まちづくり会社等の活動事例集  
活動類型別の代表的な30 事例の紹介」  
<[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishuh.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishuh.pdf)> (2016/10/26  
アクセス)
- 「国立研究開発法人 建築研究所：高齢者が生  
き生きと暮らせるまちづくりの手引き」<<http://www.kenken.go.jp/japanese/contents/publications/data/159/>> (2016/10/26 アクセス)
- 「中心市街地活性化協議会支援センター 協議  
会： まち かつ り」<<http://machi.smrj.go.jp/machi/>> (2016/10/26 アクセス)
- 「都市研究所スぺシア：全国ユニークまちづく  
りリンク 集」<<http://www.spacia.co.jp/link/zenkoku-link.htm>> (2016/10/26 アクセス)
- 「内閣官房国家戦略室：人口減少社会における  
地域づくり・まちづくりのモデルの事例集」  
<[http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy04/pdf/20110711/siryou7\\_3.pdf](http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy04/pdf/20110711/siryou7_3.pdf)>  
(2016/10/26 アクセス)
- 「nikkei BPnet：新・公民連携最前線 PPP まち  
づくり」<<http://www.nikkeibp.co.jp/ppp/case/>>  
(2016/10/26 アクセス)
- 「兵庫県：まちづくり事例集」<[https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks18/kendo-toshiseisaku/toseikakari/documents/matidukuri\\_jireishuu.html](https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks18/kendo-toshiseisaku/toseikakari/documents/matidukuri_jireishuu.html)> (2016/10/26 アクセス)