

まちづくり成功事例の調査・要因分析

財務からみたまちづくり会社の現状と課題

— 企画調整型まちづくり会社の財務基盤確立に向けて —

2020年3月

街元気事務局（株式会社野村総合研究所）

本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

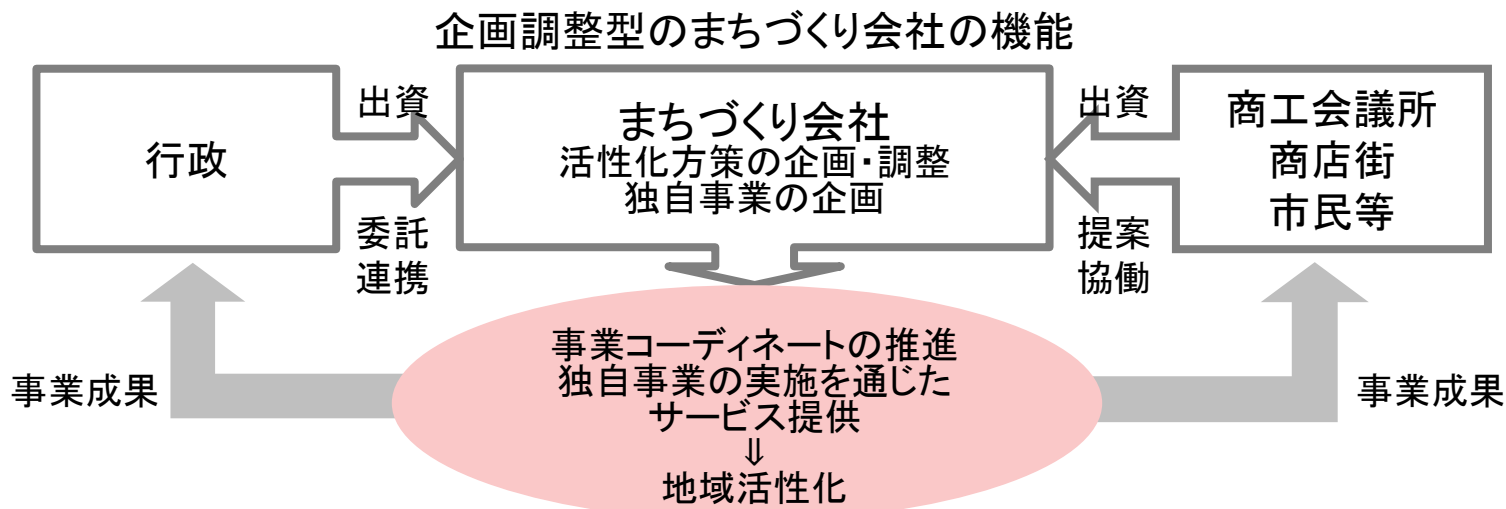
3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

4. まちづくり会社の財務的な健全性

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

企画調整型のまちづくり会社の財務状況に焦点を当てて分析

- まちづくり会社は、一般的に「良好な市街地を形成するためのまちづくりの推進を図る事業活動を行うことを目的として設立された会社等」と定義されますが、その性格は時代とともに変化しています。
- 中心市街地活性化が注力されるようになった1990年代は、まちづくり会社という再開発の担い手となる推進機関が多数を占めていましたが、2000年代に入って、都市開発事業を直接実施するのではなく、中心市街地活性化協議会や、事業のコーディネート機能を担う企画調整型のまちづくり会社が多数設立されるようになりました。
- 一方、コーディネート機能に特化したまちづくり会社は、収益基盤となる事業を有していない場合も多く、活動のための財源確保が課題となっているケースが散見されます。
- 本調査は、このような現状を踏まえ、今後のまちづくり会社の運営の一助になることを期待し、企画調整型のまちづくり会社の財務状況に焦点を当てた分析結果をとりまとめたものです。



財務に焦点を当てた分析を行うため、総務省「第3セクター等の経営状況に関する調査」(平成30年)を利用できる215団体(財務データは162団体)を対象に検討

■ 公共・公益サービスの提供を担う数多くの団体について財務情報の利用が可能な資料として下記を活用

- 総務省「第3セクター等の経営状況に関する調査」(平成30年) ※データは平成29年度実績
 - ・ 調査対象団体: 特例民法法人、公益・一般社団法人、公益・一般財団法人、株式会社、特例有限会社、合同会社、地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社、地方独立行政法人 7,500団体
 - ・ 留意事項: NPOは調査対象外

■ 調査対象(まちづくり会社に該当する団体)

- 上記の資料から事業概要に基づき215団体を抽出(うち財務情報利用可能団体162団体)
 - ・ 経済産業省作成のまちづくり会社リストに該当する事業者 178団体
 - ・ 事業概要に基づく抽出 37団体
 - ・ 事業概要に「中心市街地」という表記がある団体
 - ・ まちづくりの企画調整に取り組んでいると考えられる団体

■ 比較対象団体

- 地域・都市開発、商工観光振興機関(以下「都市開発・商工振興機関」): 上記統計でまちづくり会社が含まれる業務区分の団体1,454団体(うち財務情報利用可能団体1,047団体)
 - ・ 該当業務分類: 「2.都市再開発等の都市整備」「4.その他地域・都市開発関係」「59.不動産管理」「8.その他住宅関係」「13.その他観光・レジャー関係」「22.その他商工関係」「53.その他」
 - ・ 「33.駐車場」「40.社会教育施設の管理」「44.その他教育・文化関係」はまちづくり会社該当団体が全体のうち少ないため省く。
- 第3セクター等: 「第3セクター等の経営状況に関する調査」の対象7,500団体(うち財務情報利用可能団体6,253団体)

本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

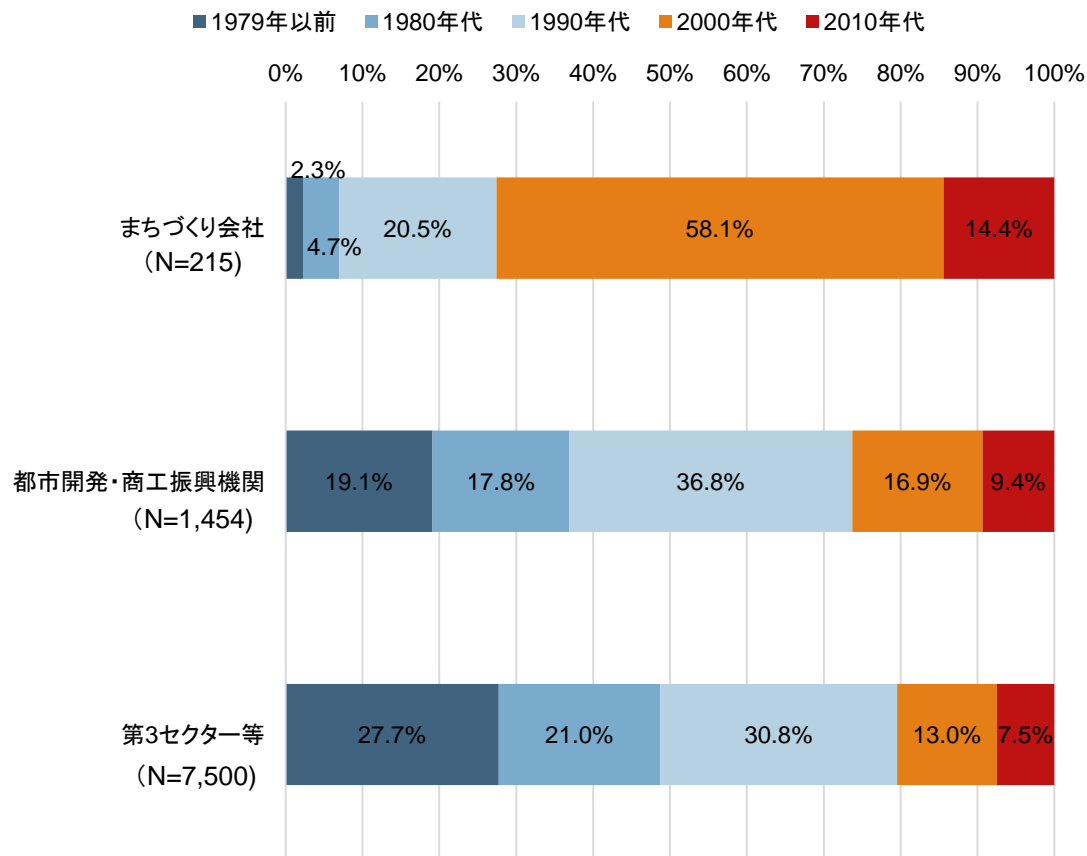
4. まちづくり会社の財務的な健全性

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

1. まちづくり会社の基本的な特性 | 設立年

まちづくり会社は、2000年代に設立された団体が多く、第3セクター等の公共公益機関としては新しい組織。設立年が古いまちづくり会社は市街地開発を目的とする会社が多い。

まちづくり会社の設立年



設立が古いまちづくり会社例

| 設立年 | 会社名 |
|------|-------------|
| 1968 | 岐阜市にぎわいまち公社 |
| 1971 | 福知山まちづくり |
| 1972 | 新潟地下開発 |
| 1973 | 小樽駅前ビル |
| 1978 | 高槻都市開発 |
| 1985 | 逆瀬川都市開発 |
| 1985 | パルティ川西 |
| 1986 | 足立市街地開発 |
| 1986 | 川西都市開発 |
| 1986 | 南紀みらい |

設立が新しいまちづくり会社例

| 設立年 | 会社名 |
|------|----------|
| 2018 | まちづくりなみえ |
| 2017 | まちづくり村田 |
| 2016 | セケ宿まちづくり |
| 2016 | まちづくり伊達 |
| 2016 | まちづくり寄居 |
| 2016 | まちづくり府中 |
| 2016 | 笠置まちづくり |
| 2016 | にぎわい宇部 |
| 2016 | まちづくり延岡 |
| 2015 | 元気いしのまき |
| 2015 | まちづくり武生 |
| 2015 | まちづくり柏原 |
| 2015 | こうし未来研究所 |
| 2015 | まちづくりたけた |

1. まちづくり会社の基本的な特性 | 業務内容

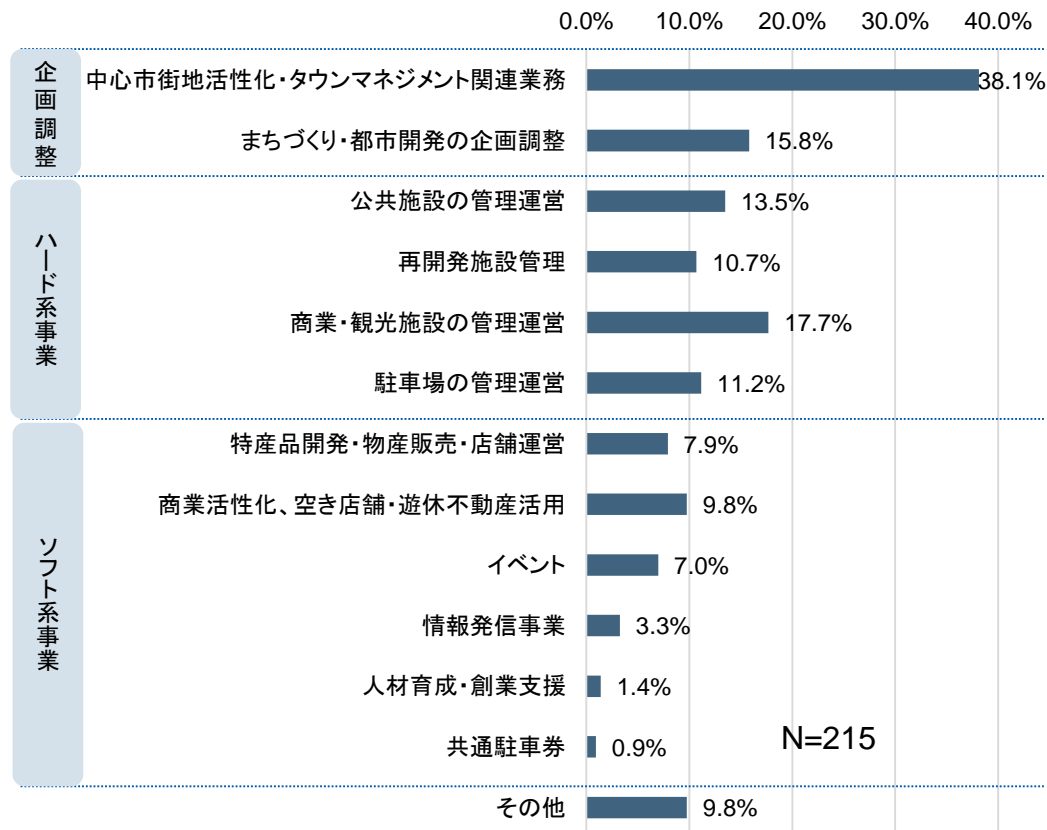
まちづくり会社は、まちづくりの推進を図る事業活動として、企画・調整業務のほかに、再開発、施設管理業務などを実施している場合が多い。

まちづくり会社等の主な業務分野

| 業務分野 | まちづくり会社 | 地域・都市開発、 商工振興機関 | 第3セクター等 |
|-------------|---------|--------------------|---------|
| 地域・都市開発関係 | 73 | 348 | 1,140 |
| 住宅・都市サービス関係 | 2 | 15 | 119 |
| 観光・レジャー関係 | 15 | 186 | 1,100 |
| 農林水産関係 | 0 | 0 | 1,179 |
| 商工関係 | 112 | 387 | 672 |
| 社会福祉・保健医療関係 | 0 | 0 | 421 |
| 生活衛生関係 | 0 | 0 | 241 |
| 運輸・道路関係 | 3 | 0 | 464 |
| 教育・文化関係 | 3 | 0 | 1,084 |
| 公害・自然環境保全関係 | 0 | 0 | 71 |
| 情報処理関係 | 0 | 0 | 83 |
| 国際交流関係 | 0 | 0 | 101 |
| その他 | 7 | 518 | 825 |
| 合計 | 215 | 1,454 | 7,500 |

注) 各団体の主要業務分野はひとつ

まちづくり会社の業務内容



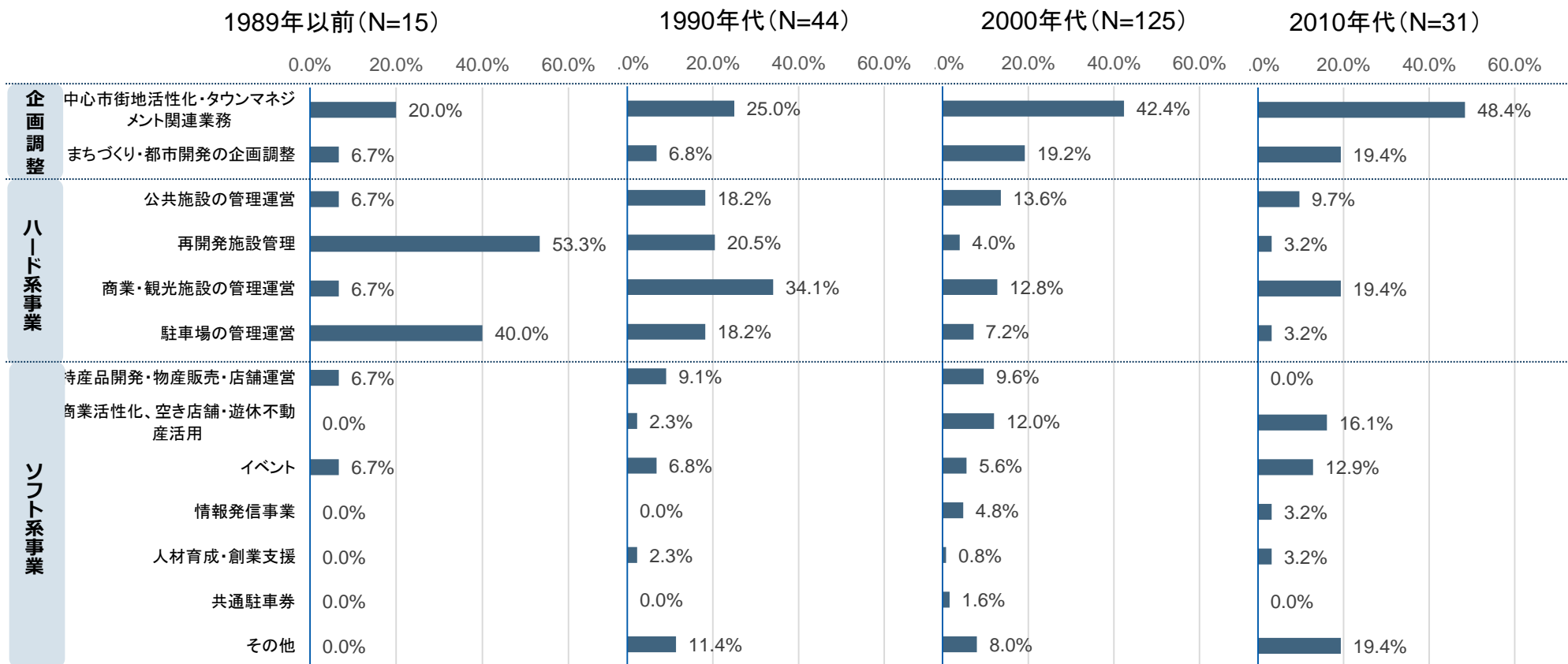
※ 総務省「第3セクター等の経営状況に関する調査」に記載されている主要業務内容をもとに集計

※ 団体別に複数業務が該当する場合もあるとして集計

1. まちづくり会社の基本的な特性 | 業務内容

設立年次別にみると1989年以前は再開発施設の運営管理、1990年代は商業・観光施設の運営管理が多い。2000年代以降は中心市街地活性化・タウンマネジメント関連業務にシフト

設立年別にみたまちづくり会社の業務内容



※ 総務省「第3セクター等の経営状況に関する調査」に記載されている主要業務内容をもとに集計

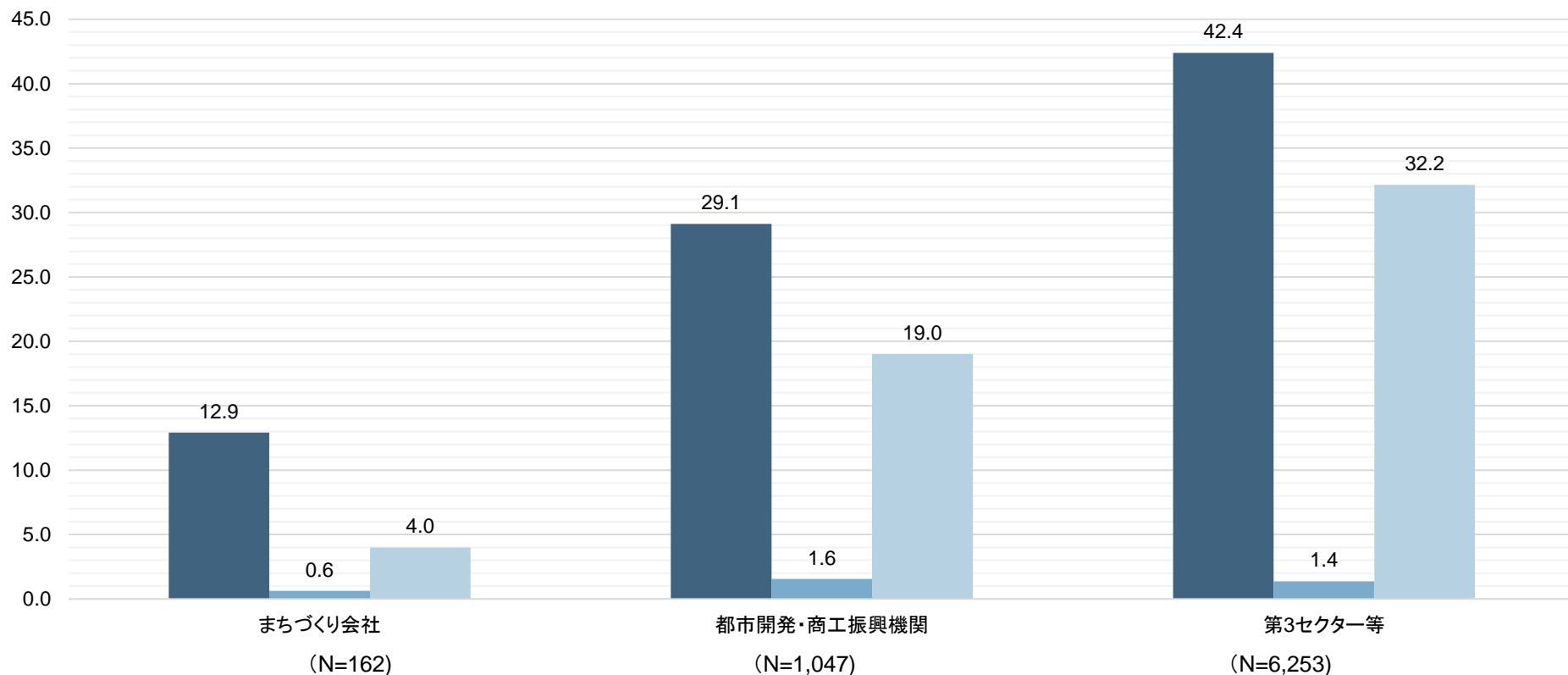
※ 団体別に複数業務が該当する場合もあるとして集計

1. まちづくり会社の基本的な特性 | 役職員数

まちづくり会社の常勤役職員数は平均4.6人。常勤役職員の割合が小さく、正社員が少ないまちづくり会社も存在。正社員が多いのは施設管理、販売事業等の実施団体。

まちづくり会社の平均役職員数

■ 役職員数 ■ うち常勤役員 ■ うち正社員



本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

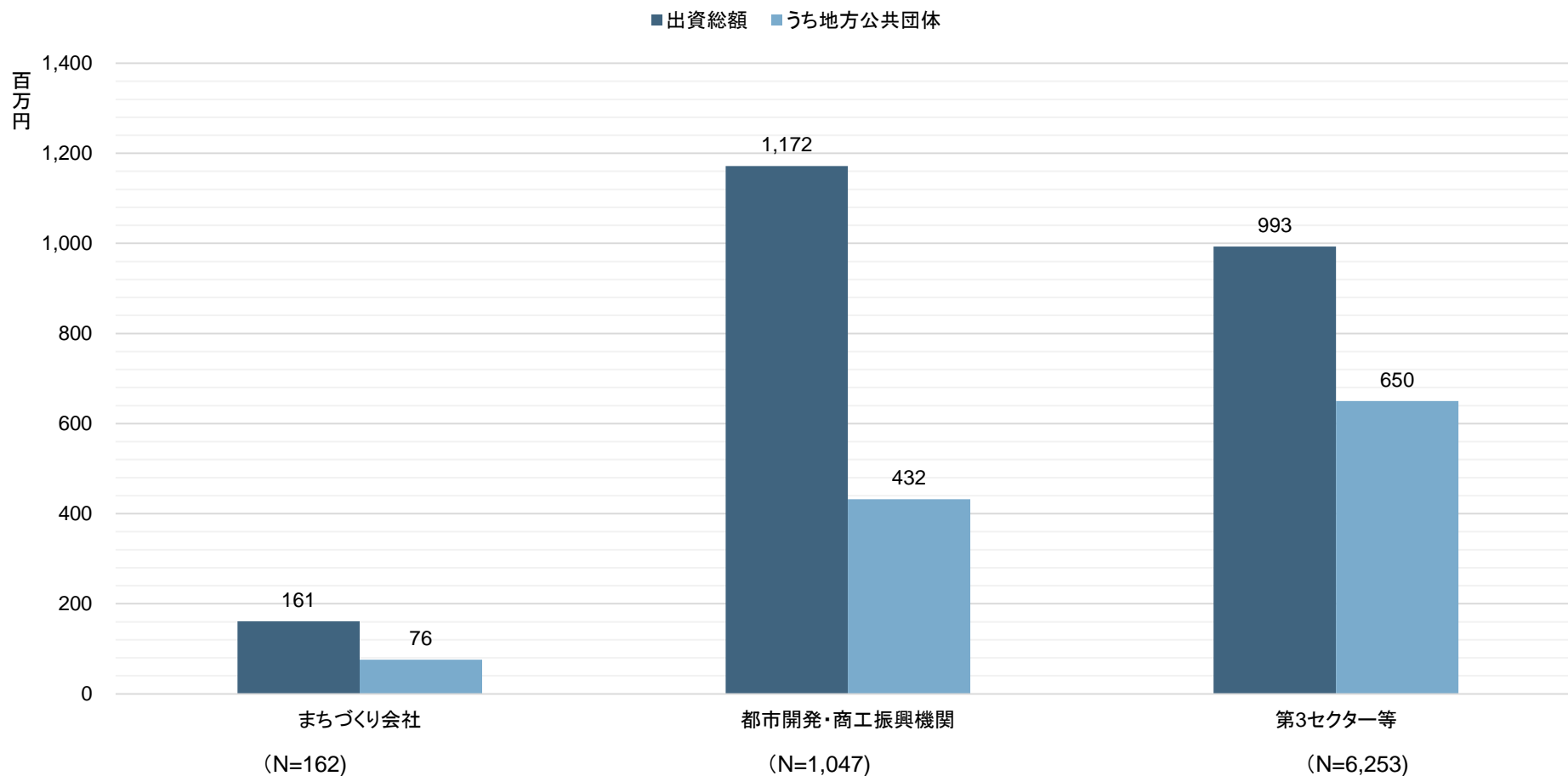
4. まちづくり会社の財務的な健全性

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 出資総額

まちづくり会社への出資総額は平均1.6億円であり、公共公益機関としては小規模出資総額は都市開発・商工振興機関が大きい。

まちづくり会社の出資総額

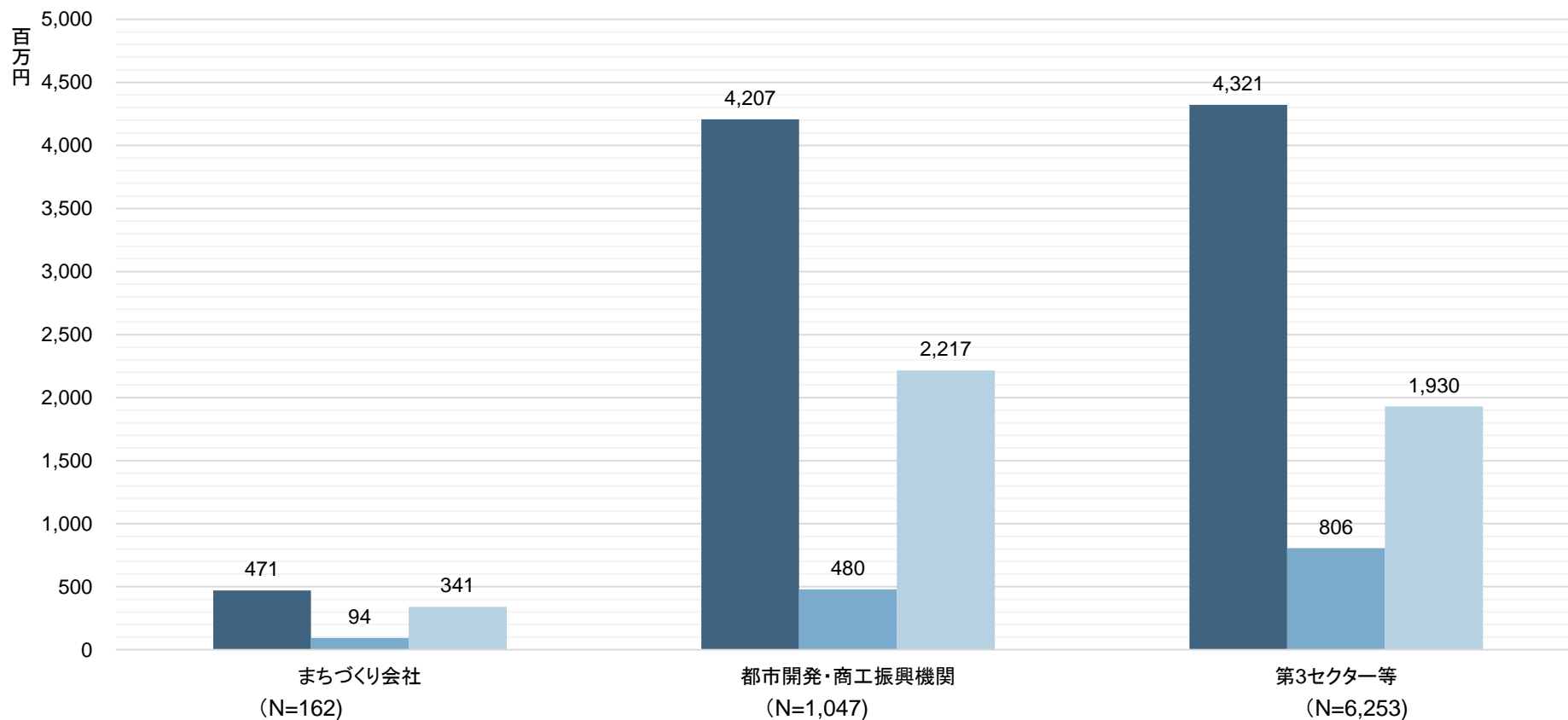


2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 資産総額

まちづくり会社の資産規模は平均4.7億円であり、公共公益機関としては小規模資産に占める有形固定資産の比率が約7割と高い。

まちづくり会社の資産総額

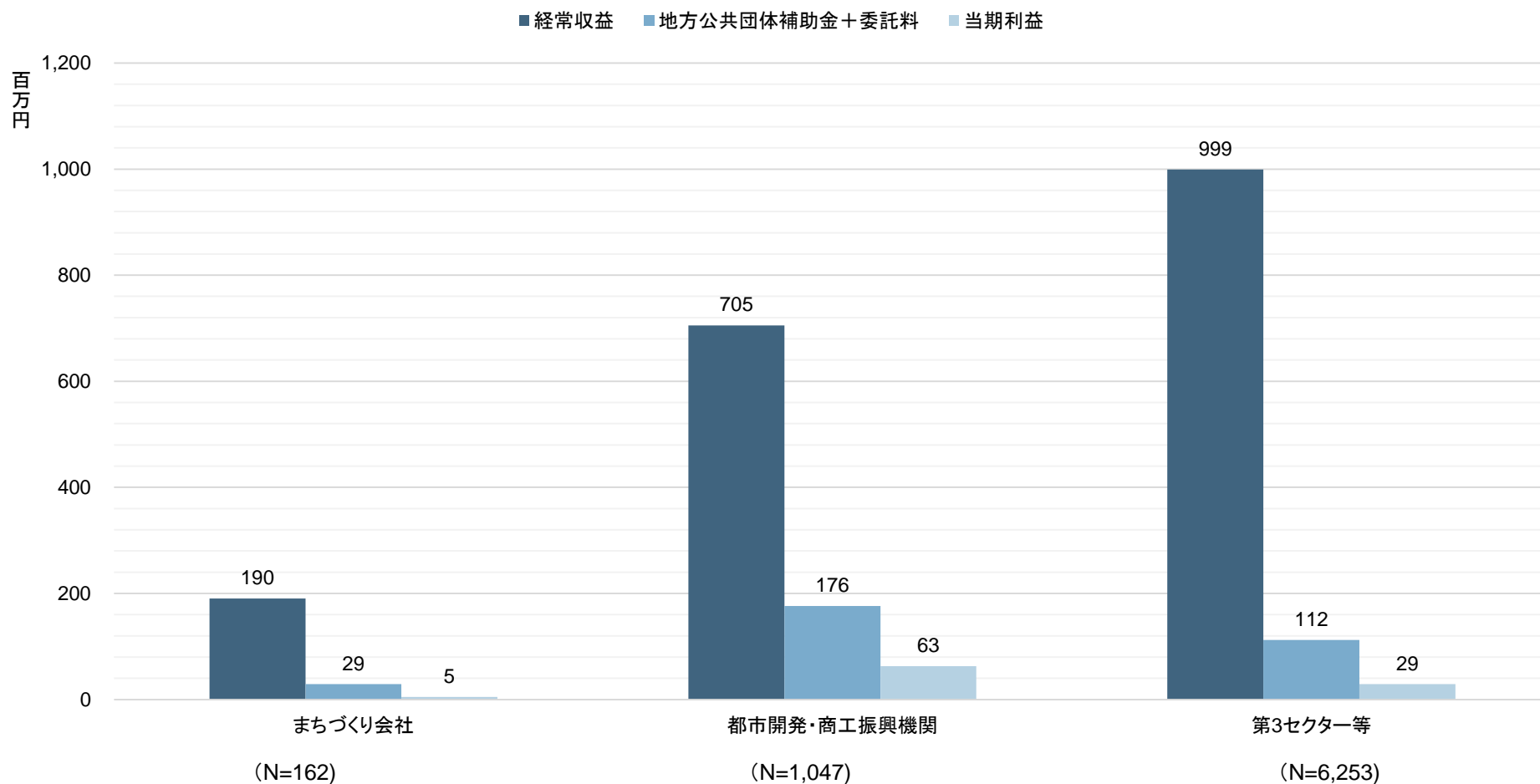
■ 資産合計 ■ 流動資産 ■ 有形固定資産



2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 経常収益

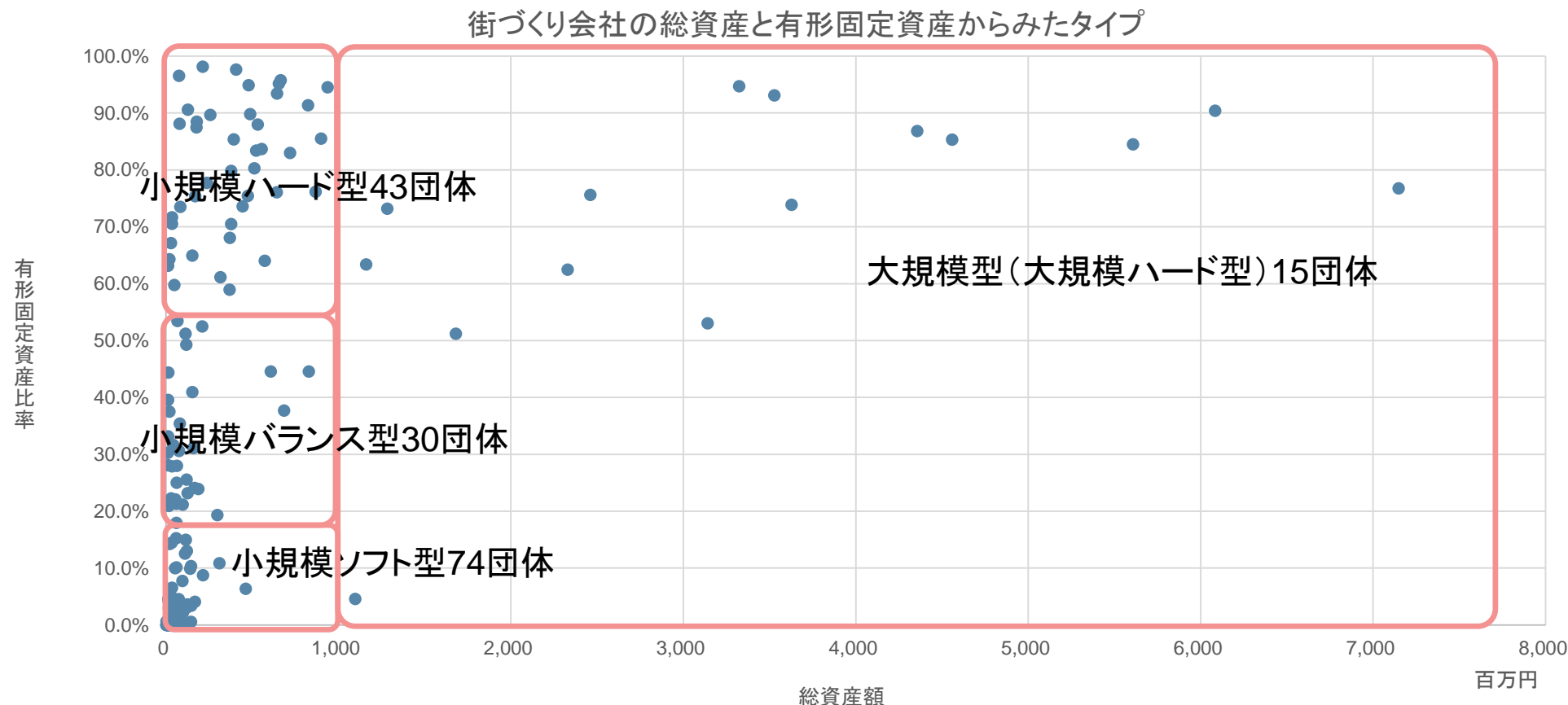
まちづくり会社の経常収益は平均1.9億円、当期利益5百万円であり、公共公益機関としては小規模

まちづくり会社の経常収益



2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 財務タイプ別の特徴

まちづくり会社といっても事業内容、事業規模が様々である。事業体としての性格への影響が大きい規模と有形固定資産に着目し4タイプに分けて特徴をみた。



※大規模タイプは、資産規模10億円以上の団体と想定(基本的に有形固定資産比率は50%以上、左下例外は駐車場運営団体)

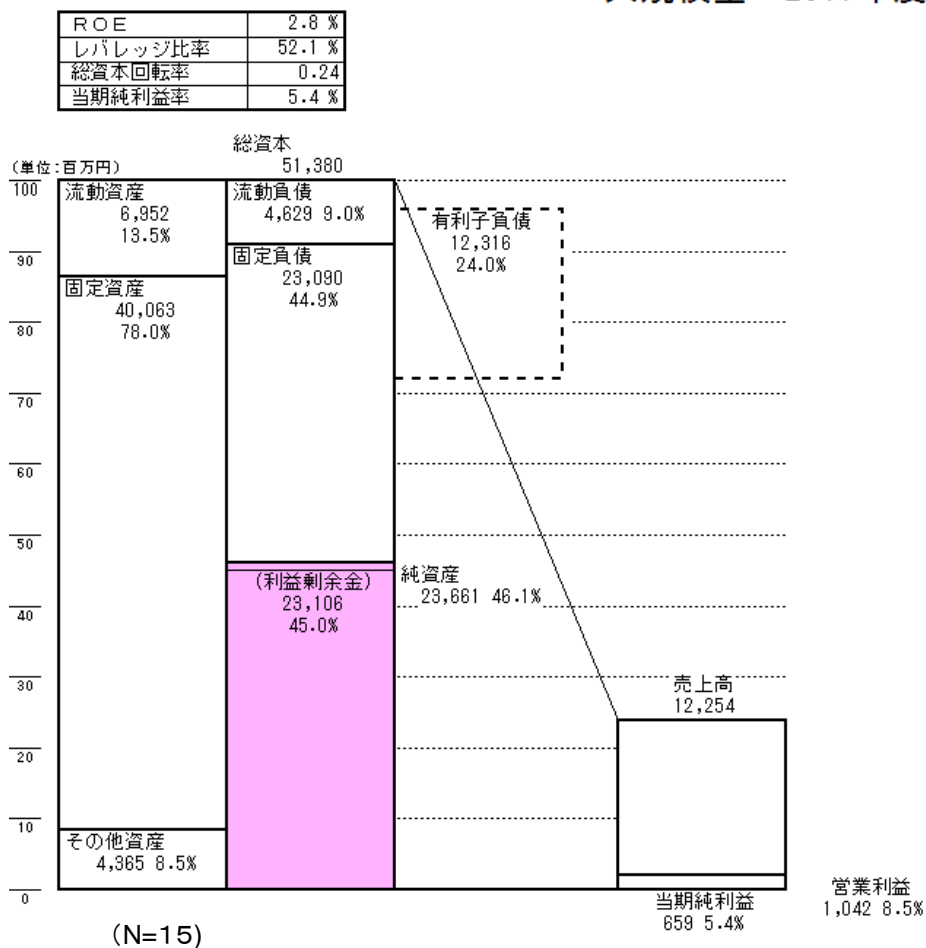
※小規模タイプは、平均と分散を考慮し、有形固定資産比率で区分。ハード型53%以上、バランス型18%以上。ソフト型18%未満

- ・小規模ハード型 : 資産規模10億円未満で有形固定資産比率が53%以上の団体
- ・小規模バランス型 : 資産規模10億円未満で有形固定資産比率が18%以上53%未満の団体
- ・小規模ソフト型 : 資産規模10億円未満で有形固定資産比率が18%未満の団体

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 財務タイプ別の特徴

大規模 (ハード) 型は、資産規模、収益ともまちづくり会社としては大きく、経済的な存在感がある。資産を保有しているため、固定比率は高いが、経営指標上は安定している。

大規模型 2017年度



貸借対照表 (総資本比)

| 資産の部 | | |
|-------|--------|-------|
| 流動資産 | 8,952 | 13.5 |
| 固定資産 | 40,063 | 78.0 |
| その他資産 | 4,365 | 8.5 |
| 総資産 | 51,380 | 100.0 |

| 負債の部 | | |
|---------|--------|-------|
| 流動負債 | 4,629 | 9.0 |
| 固定負債 | 23,090 | 44.9 |
| (有利子負債) | 12,316 | 24.0 |
| 純資産の部 | | |
| 純資産合計 | 23,661 | 46.1 |
| (利益剰余金) | 23,106 | 45.0 |
| 総資本 | 51,380 | 100.0 |

損益計算書 (売上高比)

| | | |
|-------|--------|-------|
| 売上高 | 12,254 | 100.0 |
| 粗利 | 0 | 0.0 |
| 営業利益 | 1,042 | 8.5 |
| 当期純利益 | 659 | 5.4 |

財務指標

| | |
|---------|--------|
| 流動比率 | 150.2% |
| 固定比率 | 169.3% |
| 固定長期適合率 | 85.7% |
| 自己資本比率 | 46.1% |

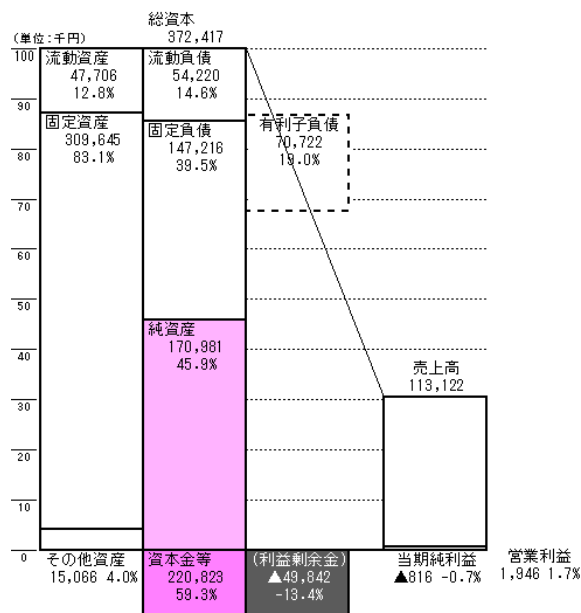
2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 財務タイプ別の特徴

規模が小さいまちづくり事業タイプによって、事業構造が異なる。ハード型は、**経常利益、繰越剰余金がマイナス**になっており、**経営上の問題が生じている可能性が大きい**。

- 小規模なまちづくり会社についてタイプ別にみると、ハード型は、減価償却費、支払利息の負担が大きい。減価償却費が大きいためキャッシュフローは確保できているが、将来的な施設更新期に問題が顕在化する可能性がある。

ハード型 2017年度

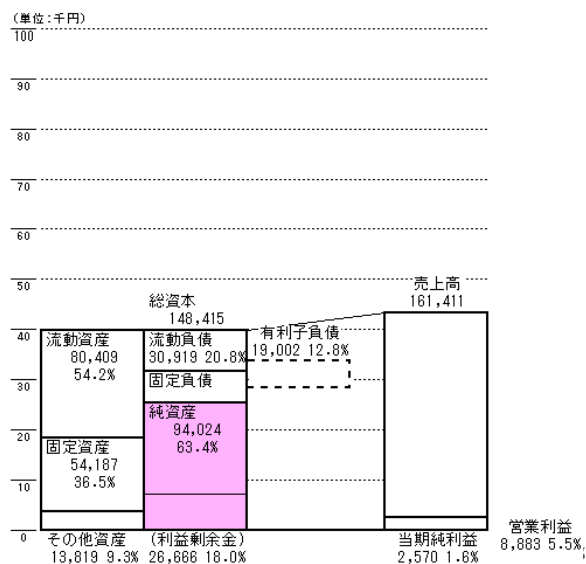
| | |
|---------|-------|
| ROE | -0.5% |
| レバレッジ比率 | 41.4% |
| 総資本回転率 | 0.30 |
| 当期純利益率 | -0.7% |



(N=43)

バランス型 2017年度

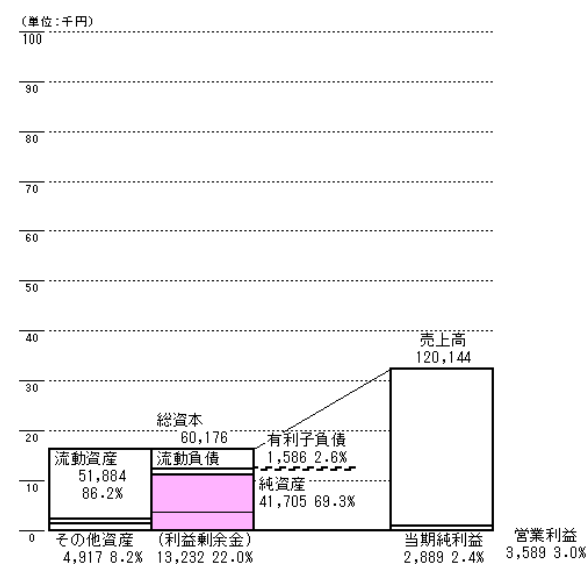
| | |
|---------|-------|
| ROE | 2.7% |
| レバレッジ比率 | 20.2% |
| 総資本回転率 | 1.1 |
| 当期純利益率 | 1.6% |



(N=30)

ソフト型 2017年度

| | |
|---------|------|
| ROE | 6.9% |
| レバレッジ比率 | 3.8% |
| 総資本回転率 | 2.0 |
| 当期純利益率 | 2.4% |



(N=74)

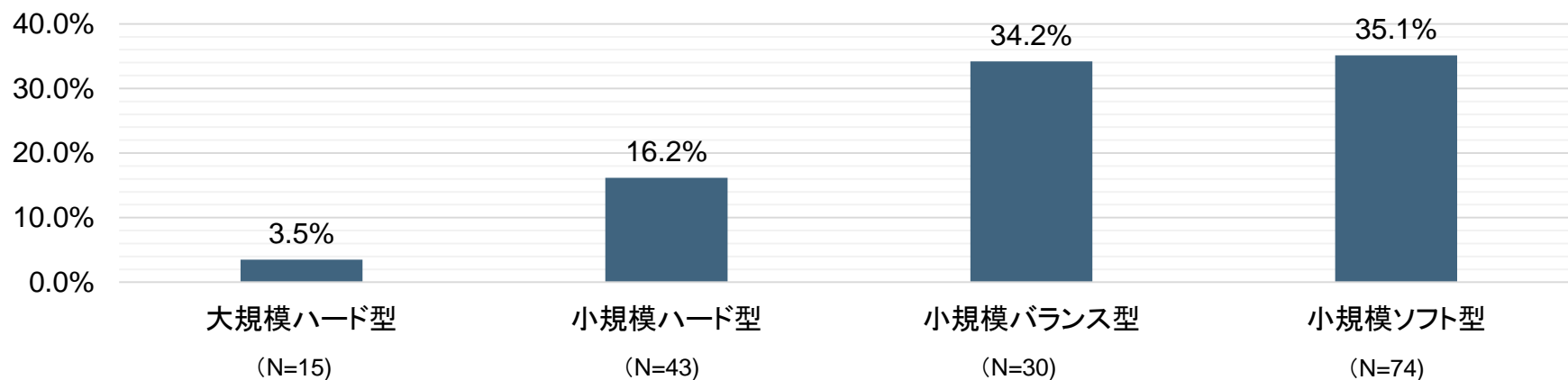
2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴 | 財務タイプ別の特徴

経営指標をみると、小規模ハード型は、持続性に加え、経営の安全性の問題がある。
一方、小規模バランス型・小規模ソフト型は、経常収益に占める行政資金割合が大きい。

タイプ別経営指標

| タイプ | 効率性 | | | 安全性 | | | 持続性 |
|----------|--------|----------|----------|--------|--------|------|---------|
| | 資産回転率 | 売上高営業利益率 | 売上高当期利益率 | 自己資本比率 | 固定比率 | 流動比率 | 繰越利益剰余金 |
| 大規模ハード型 | 23.8% | 8.5% | 4.5% | 46.0% | 187.8% | 1.5 | 370,155 |
| 小規模ハード型 | 30.4% | 1.7% | -0.7% | 45.9% | 189.9% | 0.9 | -49,842 |
| 小規模バランス型 | 108.8% | 5.5% | 1.6% | 63.4% | 72.3% | 2.6 | 26,666 |
| 小規模ソフト型 | 199.7% | 3.0% | 2.4% | 69.3% | 19.9% | 3.6 | 13,232 |

経常収益における地方公共団体からの補助金＋委託費の割合



本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

4. まちづくり会社の財務的な健全性

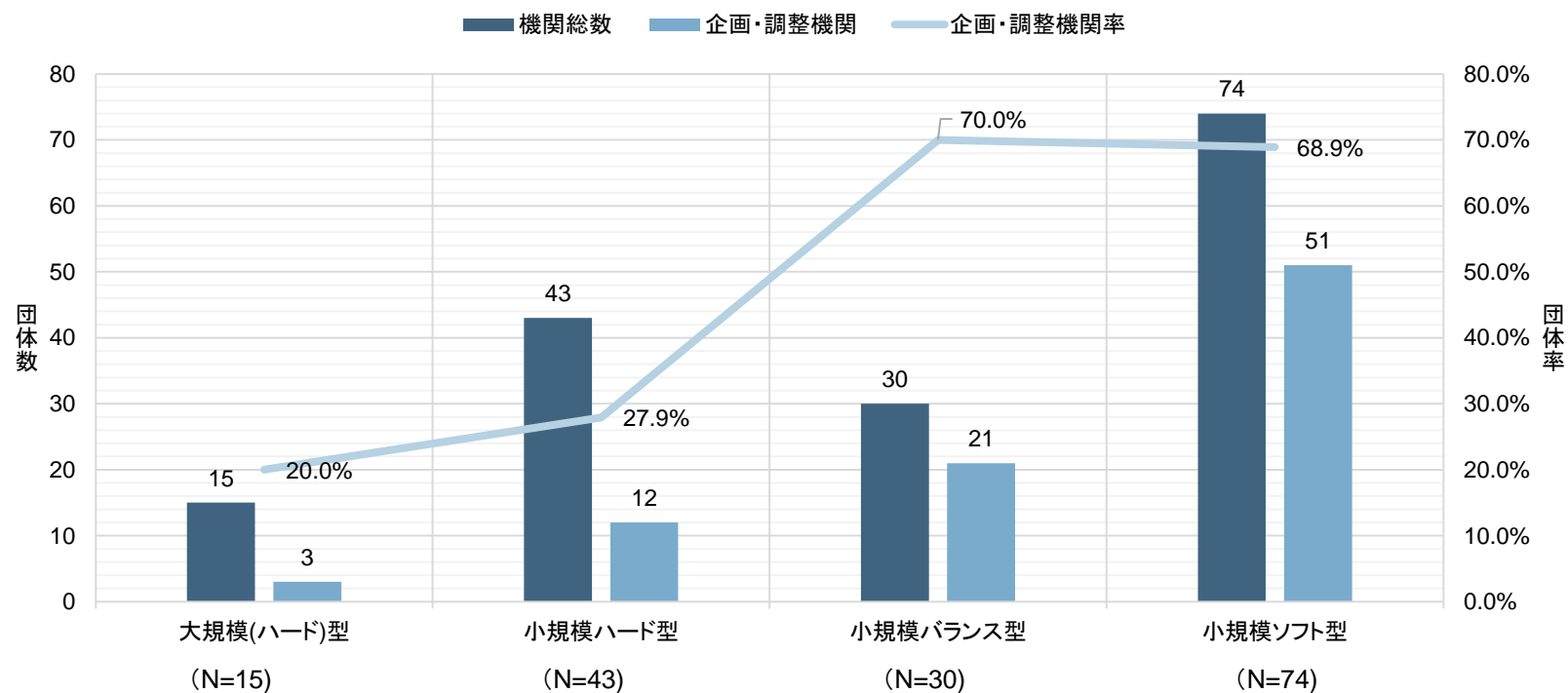
5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因 | まちづくりの企画・調整機能

中心市街地活性化等、まちづくりの企画・調整役を主な業務とするまちづくり会社は、小規模バランス型、ソフト型で約7割と多い。

- 大規模ハード型、小規模ハード型のまちづくり会社では、再開発等の都市開発が中核事業となり、企画・調整的な業務は、付帯的な業務と位置付けられている可能性がある。

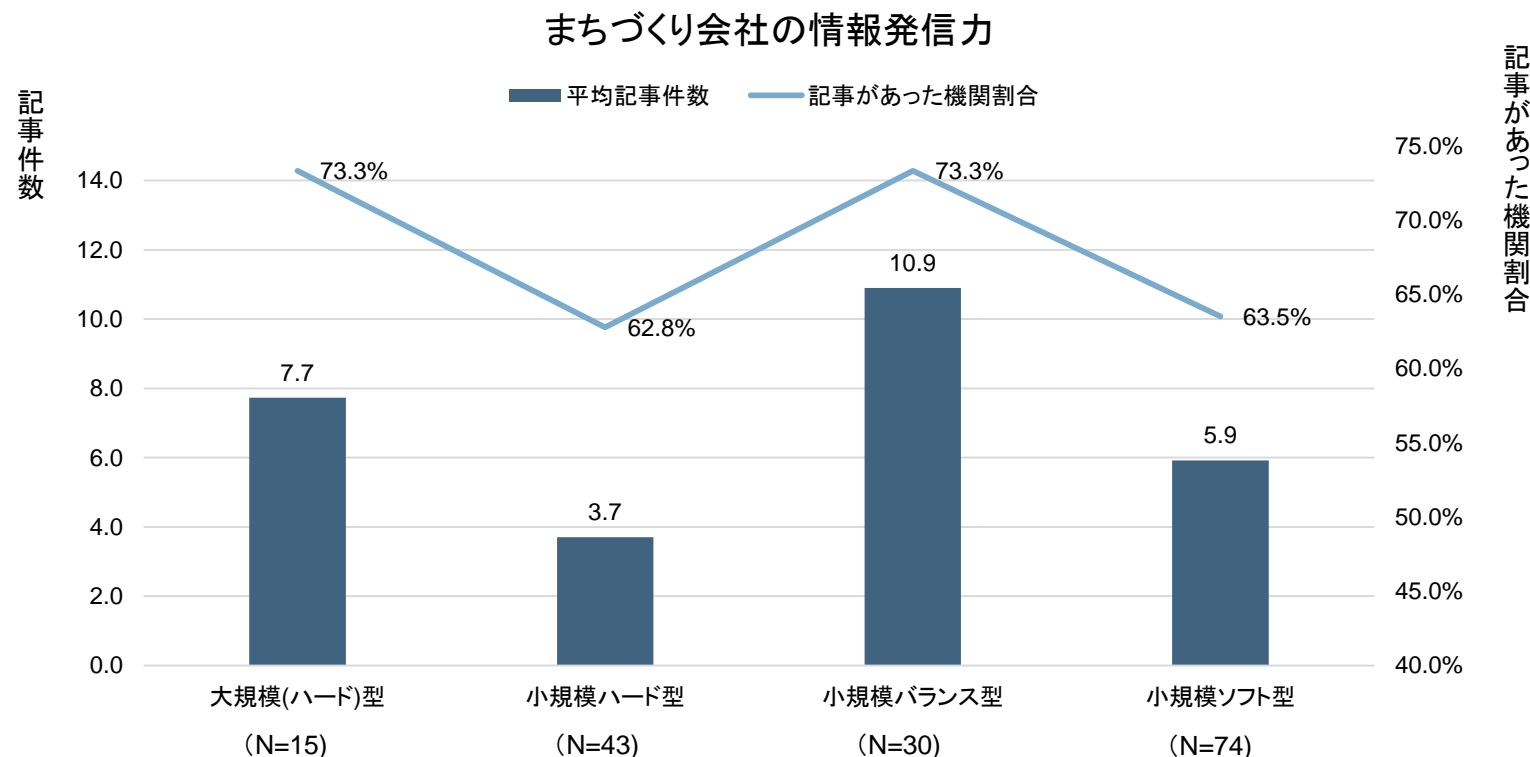
団体・調整を主な業務とする団体の割合



3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因 | 情報発信力

まちづくり会社の新聞記事数は小規模バランス型が多く、大規模ハード型がこれに続いている。記事があったまちづくり会社の割合は6～7割(タイプ別の差は大きくない)。

- 記事数は、特徴的な事業を実施している機関が多く、まちづくり会社の規模というよりは、企画力に依存していると考えられる。



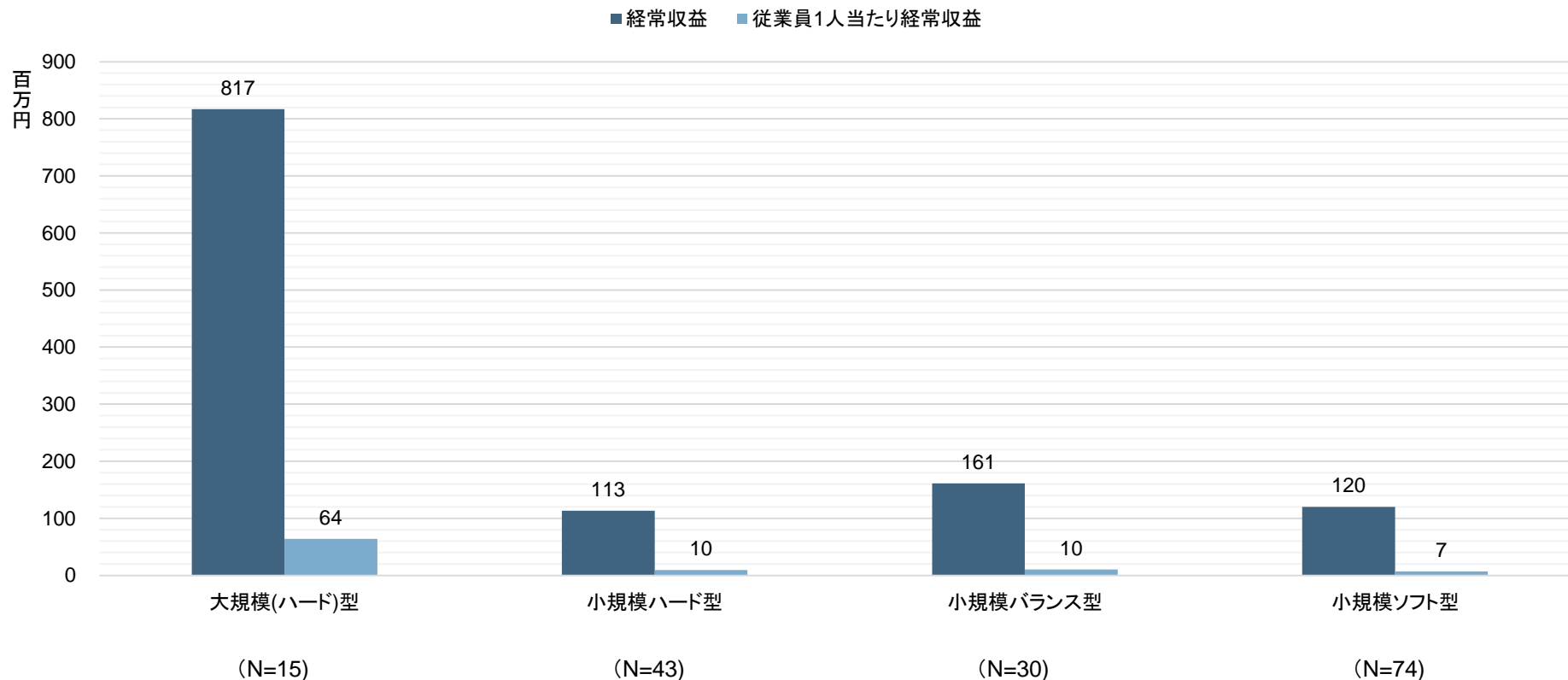
※日経テレコンにおける過去1年間の新聞記事数(2020/02/18時点)

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因 | 地域経済への影響

一方、地域経済への影響は、再開発ビルの管理運営など、大規模ハード事業を実施している団体が大きい。

■ 地域経済における存在感は、事業規模が大きい大規模ハード型が大きい。

まちづくり会社の経常収益



本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

4. まちづくり会社の財務的な健全性

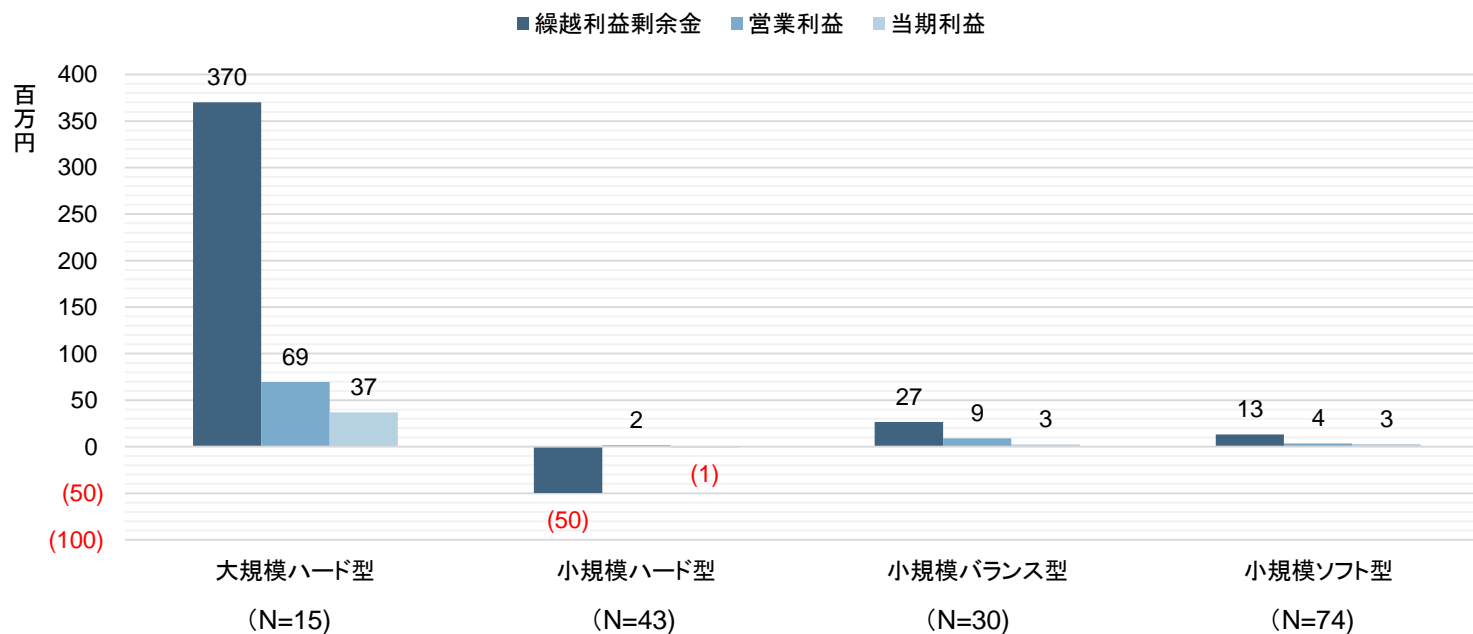
5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

4. まちづくり会社の財務的な健全性 | 繰越利益剰余金と収益基盤

パフォーマンスを継続してあげるためには、財務的な健全性が必要条件 繰越利益剰余金からみた持続性は小規模ハード型に問題

- 小規模ハード型で、繰越利益がマイナスになっている要因として、営業利益はプラスになっているものの、金利負担を賄っていない状況があげられる。設立時の事業性評価が甘い可能性がある。
- 繰越歴剰余金大きいまちづくり会社は、再開発ビル、駐車場等の管理運営を行っている場合が多い。施設管理がまちづくり会社の財務基盤となっていることが窺われる。

まちづくり会社の持続性

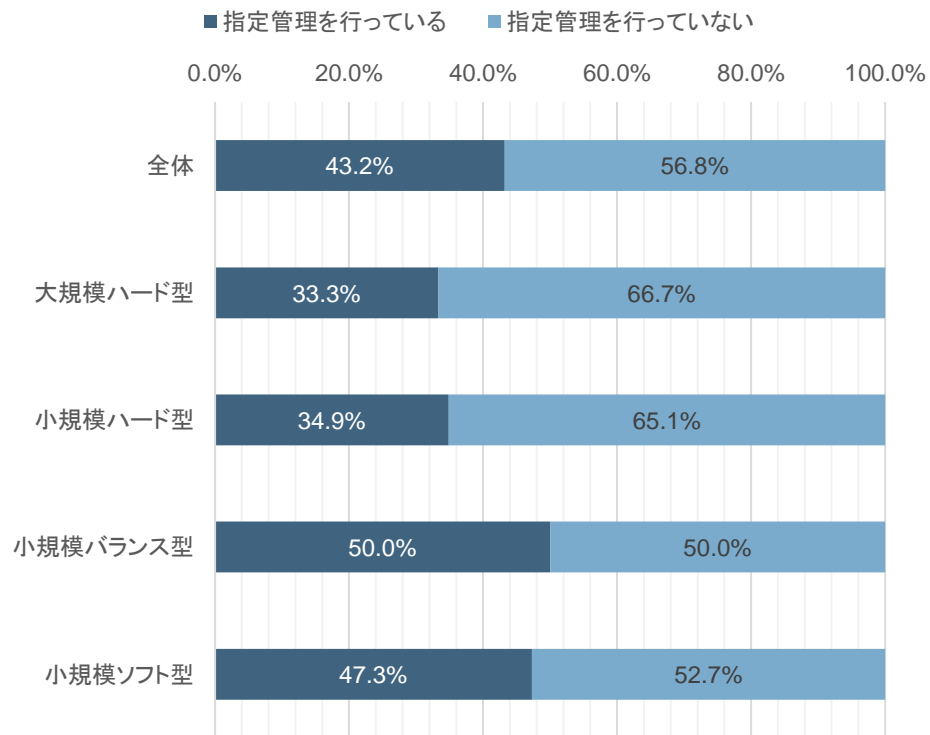


※営業利益 = 当期利益 + 支払利息

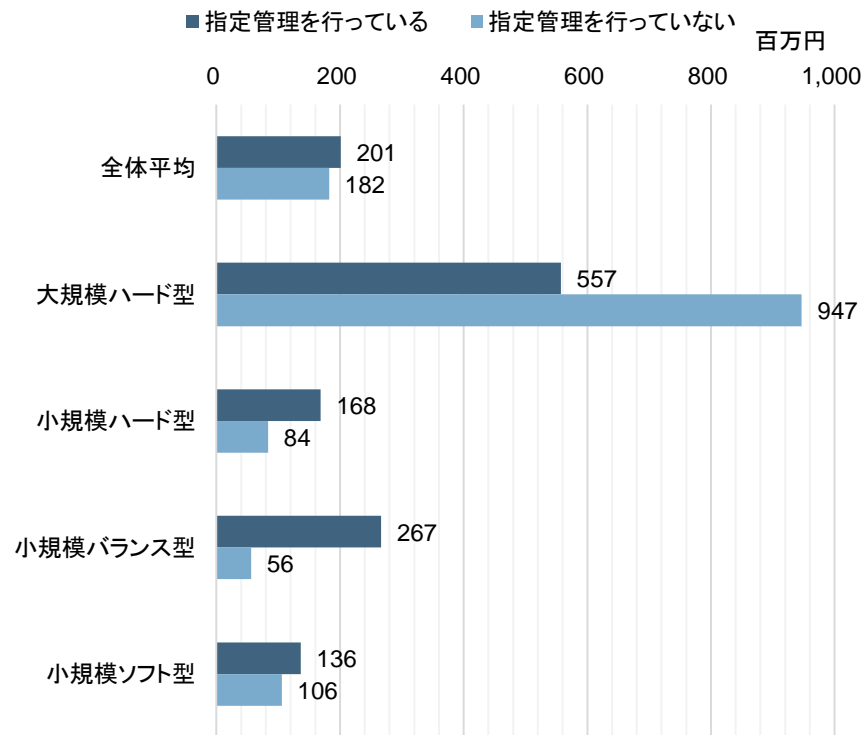
4. まちづくり会社の財務的な健全性 | 収益基盤としての指定管理

**小規模バランス型、小規模ソフト型では約半数の団体が指定管理を受託している。
小規模型の団体では有効な安定収益源となっていることが窺われる。**

指定管理実施の状況



指定管理の有無別経常収益

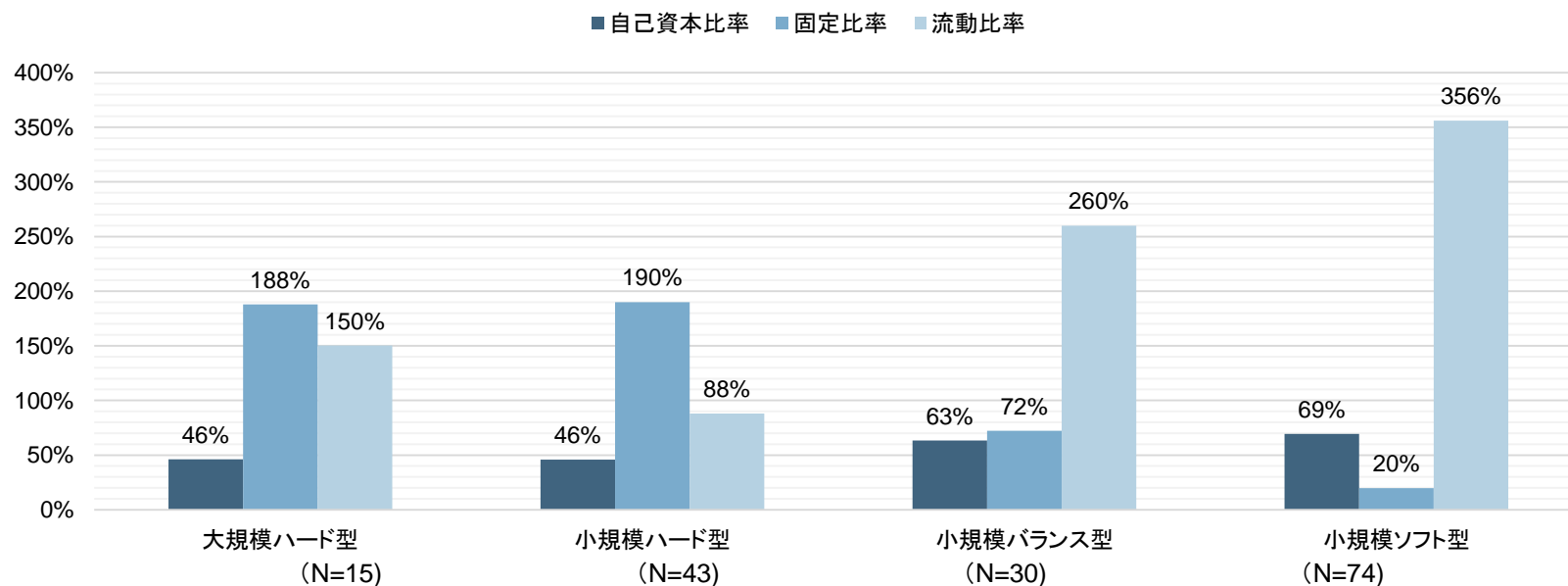


4. まちづくり会社の財務的な健全性 | 経営リスク

固定比率、流動比率等の安全性指標からみると、小規模ハード型に問題

- 大規模ハード型、小規模ハード型は、固定比率が高く、固定資産が自己資本よりも大きい状況（有利子負債が負担となる可能性あり）
- 小規模ハード型は、流動比率が100%を下回っており、手元流動性のリスクも存在

まちづくり会社の経営安全性指標



※自己資本比率＝正味資産/総資産

※固定比率＝固定資産/自己資本

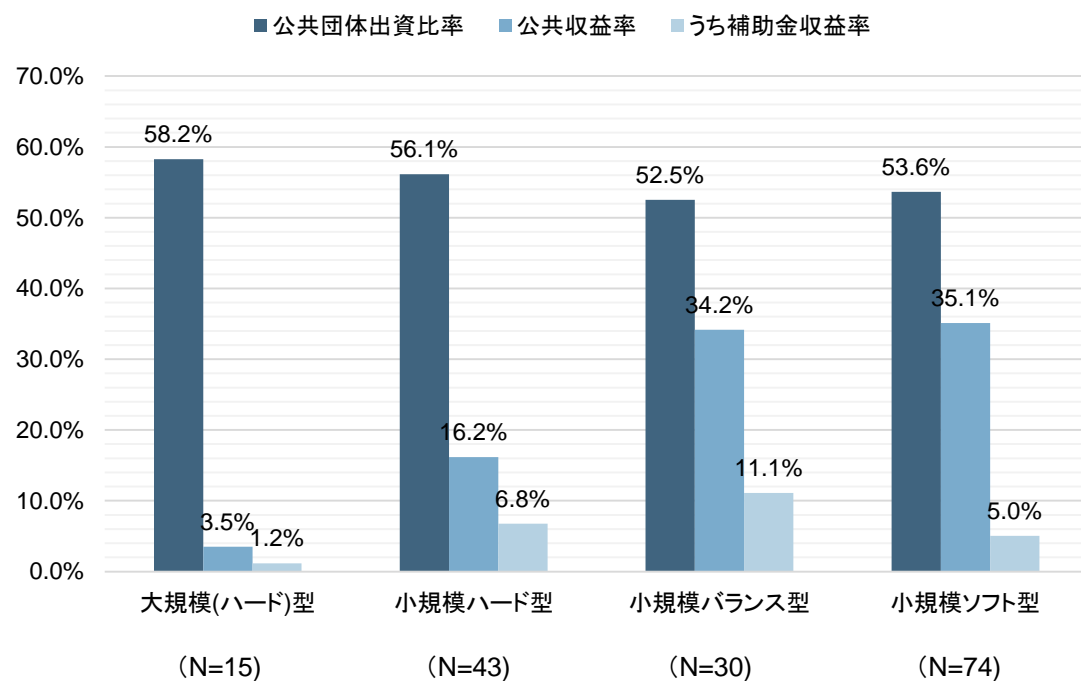
※流動比率＝流動資産/流動負債

4. まちづくり会社の財務的な健全性 | 行政（地方自治体）からの自立性

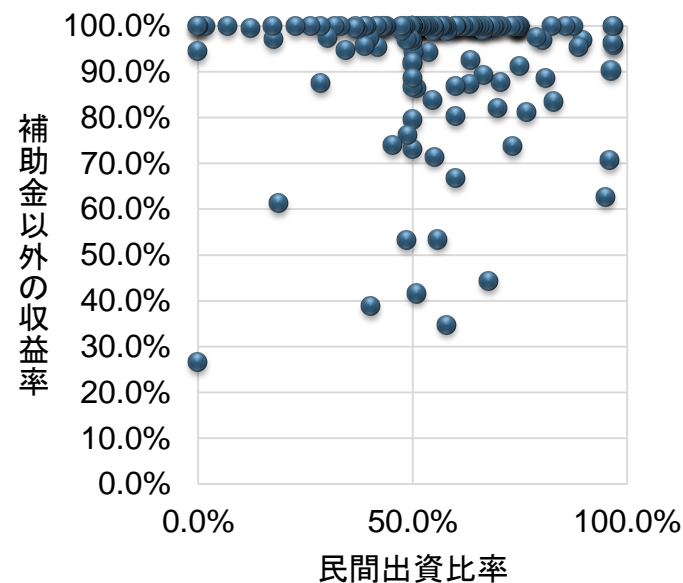
出資比率は、タイプ別にみても大きくは変わらない。経常収益については、小規模バランス型・ソフト型では地方公共団体からの収益が占める割合が3割以上を占める。

- 柔軟な運営を行うため、民間出資比率を50%以上に高める傾向が窺われる。
- 民間出資比率が100%近い団体も存在。

まちづくり会社の行政依存度



行政から自立性



本報告書の内容

はじめに

1. まちづくり会社の基本的な特性

2. 財務構造からみたまちづくり会社の特徴

3. まちづくり会社のパフォーマンスとその要因

4. まちづくり会社の財務的な健全性

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

コーディネートニーズに対応できるまちづくり会社として、機能、財務健全性の確立が重要

実態

【基本的な特性・財務構造】

- まちづくり会社は企画・調整以外の業務を複合的に実施
- 2000年代に設立された団体が多く、再開発型から企画・調整型へ変化
- 公共公益法人としては小規模。大半は資産10億円未満
- 小規模ハード型は経営の問題が顕在化

【パフォーマンスと要因】

- 企画・調整役を指向する団体が多いのは小規模バランス型、小規模ソフト型で約7割
- 企画・調整役の機能を果たすためには人材等の非財務条件が重要
- 情報発信力にも企画力が重要
- 地域経済に直接的影響力を及ぼしているのは大規模事業実施団体

【財務的な健全性】

- 小規模バランス・ソフト型では約半数が指定管理を受託。行政収入が3割超
- ハード型は事業リスクが存在。特に小規模ハード型では問題が顕在化
- 経営の自由度を高めるために民間出資比率を50%以上とする団体も多い。

課題

多様な主体のコーディネートを重視する新しいまちづくりニーズへの対応
新しいまちづくり会社の機能性・財務健全性強化／既存まちづくり会社の機能再編

取組への示唆

【企画・調整機能・情報発信力強化】

- まちに貢献する事業創造に向けて、基本的には人材、コミュニケーションのしくみ等、非財務条件が重要
- 機能強化に向けた支援環境整備
 - 人材マッチング機能の充実
 - 企画・調整力や情報発信力強化に向けた研修機会の充実
 - 参考になるまちづくり情報の提供

【事業を通じた地域活性化】

- まちづくり会社が地域経済に直接貢献するためには、再開発等の大規模事業を健全に経営することが重要
- 安定的な事業推進に向けた支援機能の充実
 - 事業性評価の徹底
 - 事業性評価ツールの提供
 - 事例情報の提供
- 問題を抱えているまちづくり会社における経営改革・事業構造改革の実施

【財務健全性の強化】

- 持続的なサービスの前提条件として対応が必要
- 財務マネジメント能力の向上促進
 - 人材マッチング機能の充実
 - まちづくり会社の管理会計手法の開発
 - 支援ツール、事例情報の提供
- 小規模バランス型・ソフト型を中心とする財務基盤強化の推進
- ハード系まちづくり会社の経営管理強化

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

企画・調整機能や情報発信を通じた地域経済活性化への貢献

- まちづくり会社は、事業創造に向けた企画・調整役や、情報発信の担い手としての役割を通じて地域経済活性化へ貢献している。
- 特に、2000年代には、都市開発を直接担う機関に加え、こうした企画・調整役としての機能を主業務とする送信10億円未満の小規模なまちづくり会社が多数設立されてきた。
- 今回の調査結果からも企画・調整や情報発信は組織規模や事業規模によらずにパフォーマンスをあげることが可能な活動ということが出来る。その効果的な推進に当たっては、地域活性化に貢献する事業創造に向けて、非財務的な推進要因として活動の中心となる人材の存在や、多数の主体の参加、コミュニケーションを推進する仕組みが重要である。
- そのため、まちづくり人材の供給に向けて、以下の支援環境の整備を推進することが望まれる。
 - まちづくり会社と企画・調整、情報発信を担えるマネジメント人材のマッチング機会の充実
 - まちづくりに貢献する事業創造に向けた企画・調整人材の育
 - ・ 企画・調整人材の育成に向けたまちづくり研修機会の充実
 - ・ 効果的な情報発信、コミュニケーションに向けた研修機会の充実
 - ・ 企画・調整、情報発信の参考になるまちづくり関連情報の提供

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

再開発・施設運営等の大事業を通じた地域経済活性化への貢献

- まちづくり会社は、再開発や大規模都市施設の運営等、事業等規模の大きい事業の実施によって地域経済活性化に、事業を通じて直接的に寄与することが可能である。
- ただし、こうした再開発事業等のハード事業は事業リスクがあることは過去のまちづくり会社の破綻事例からも明らかである。今回の調査結果でも資産規模が10億円未満の小規模ハード型まちづくり会社を中心に、経営状況に問題のあることが窺われるまちづくり会社のあることが判明した。
- したがって、まちづくり会社がこうした大規模事業に取り組むに当たっては、実現性と有効性を十分に検討して実施することが重要である。都市開発事業の安定的かつ効果的な推進に向けて、以下の取組を推進することが望まれる。
 - 事業支援機能の充実
 - ・ 市場分析、収支見通しに基づく事業性評価の徹底
 - ・ 事業収支の簡易試算等、事業性評価ツールの提供
 - ・ 成功事例、失敗事例情報の提供
 - 既存問題団体の改革
 - ・ 問題が顕在化しているまちづくり会社における経営改革・事業構造改革の推進

5. まちづくり会社の課題と取組への示唆

まちづくり会社の財務健全性の強化

- まちづくり会社がまちづくりの企画・調整役としての役割を確実に果たすためには、財務的な健全性を確保することが重要である。
- しかしながら、まちづくり会社の財務状況を見ると、小規模ハード型で平均値として繰越剰余金がマイナスになっていること等、十分な経営管理が行われていないと考えられるケースが散見された。
- そのため、組織としての財務基盤の強化、マネジメント強化の観点から、以下の取組を推進することが望まれる。
 - 財務マネジメント能力の向上促進
 - 経営管理が行えるマネージメント人材の登用、育成の推進
 - まちづくり会社の管理会計手法の開発
 - 既存統計等を活用した経営ベンチマークツール等の提供
 - 財務管理に関連した先行事例の提供
 - 小規模バランス型・ソフト型まちづくり会社の財務基盤の強化
 - 駐車場等の収益基盤の強化(非収益事業への内部補助の実施)
 - 事業単位の収支マネジメントの推進
 - ハード型まちづくり会社の経営管理の強化
 - 事業リスク評価の徹底、診断ツールの提供