

「まちづくり会社等における事業活動の現状等に関する実態調査」 結果報告

2025年12月18日

日本商工会議所

調査概要 p.2

I. 組織編 p.3

II. 事業編 p.9

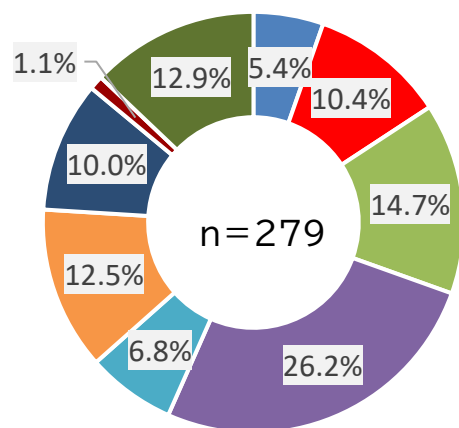
調査概要

- (1) 調査対象:まちづくり関係団体・事業者 (279者)
- (2) 調査期間:2025年5月12日 (月) ~6月11日 (水)
- (3) 調査方法:まちづくり関係団体・事業者を対象としたWEBアンケート
- (4) 調査目的:わが国では人口減少が進む中、地方都市を中心に、まちなかの商業機能の弱体化や施設・インフラの老朽化等に直面しており、都市機能の再生や地域の稼ぐ力の強化が急務となっている。このため、各地における民間主導・公民共創によるまちづくり・都市再生に向けた取組みを後押しすべく、商工会議所の政策提言等における基礎資料とするため実施。

※まちづくり関係団体・事業者の例：まちづくり会社、商工会議所の不動産部会・まちづくり関係委員会や中心市街地活性化協議会の中核メンバー、まちづくり事業に取り組んでいる建設業、不動産業、運輸業（バス、鉄道等の地域交通事業者）など。

※各種データは端数処理（四捨五入）の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

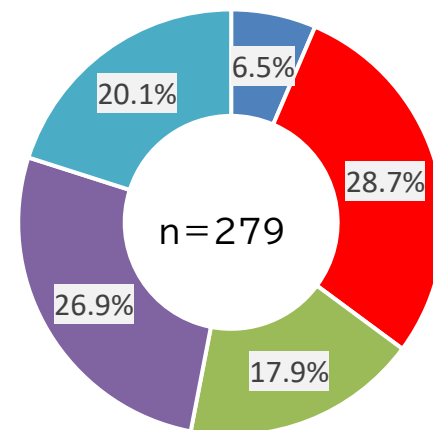
回答事業者の所在地別割合



■ 北海道 ■ 東北 ■ 北陸信越 ■ 関東 ■ 東海 ■ 関西 ■ 中国 ■ 四国 ■ 九州

人口規模別割合

※回答事業者が立地する自治体の人口規模



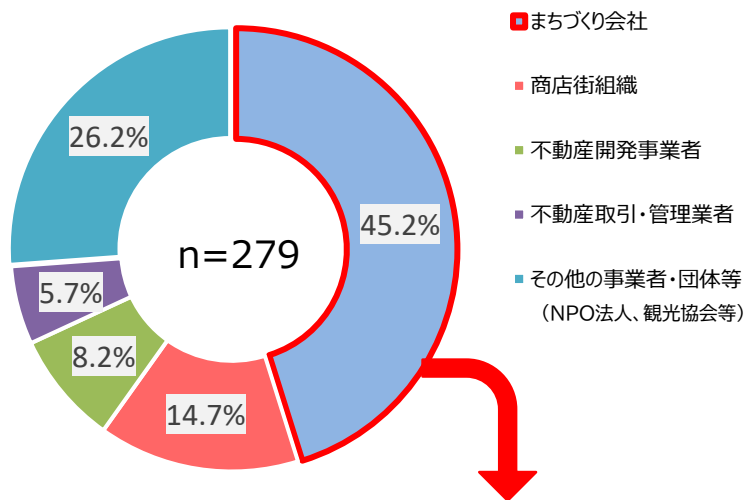
■ 100万人以上 ■ 20万人以上 ■ 10万人以上 ■ 5万人以上 ■ 5万人未満

第 I 章 組織編

1. 回答事業者の属性・活動エリア

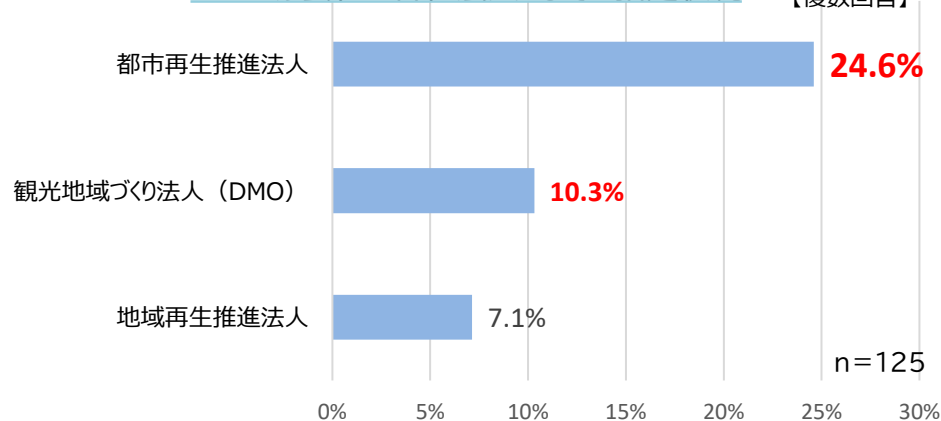
- 回答事業者のうち、まちづくり会社（まちづくり事業を行うDMO等の会社・法人を含む）が全体の約半数を占める。
- まちづくり会社のうち、2割超が都市再生推進法人、1割超が観光地域づくり法人として指定されている。
- 回答事業者におけるまちづくり活動の重点エリアは、都市中心部が最も多く、約4割を占める。次いで、市町村全体が約3割。

回答事業者の内訳



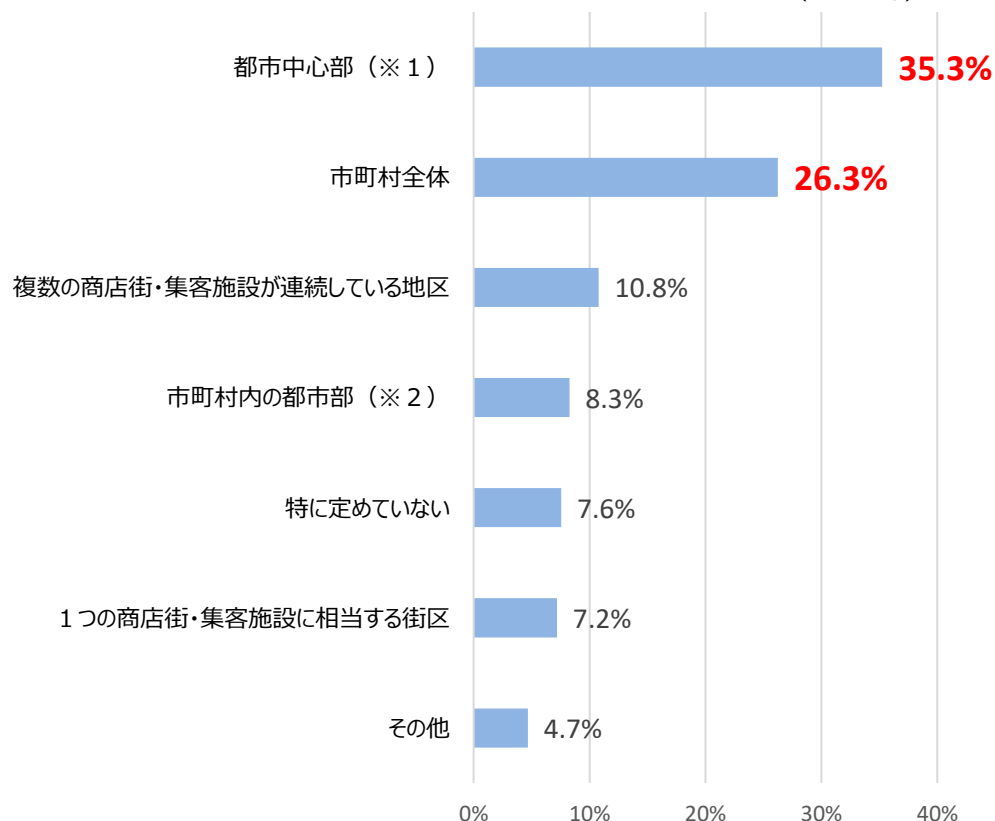
まちづくり会社の各種法人としての指定状況

【複数回答】



回答事業者のまちづくり活動の重点エリア

(n=278)



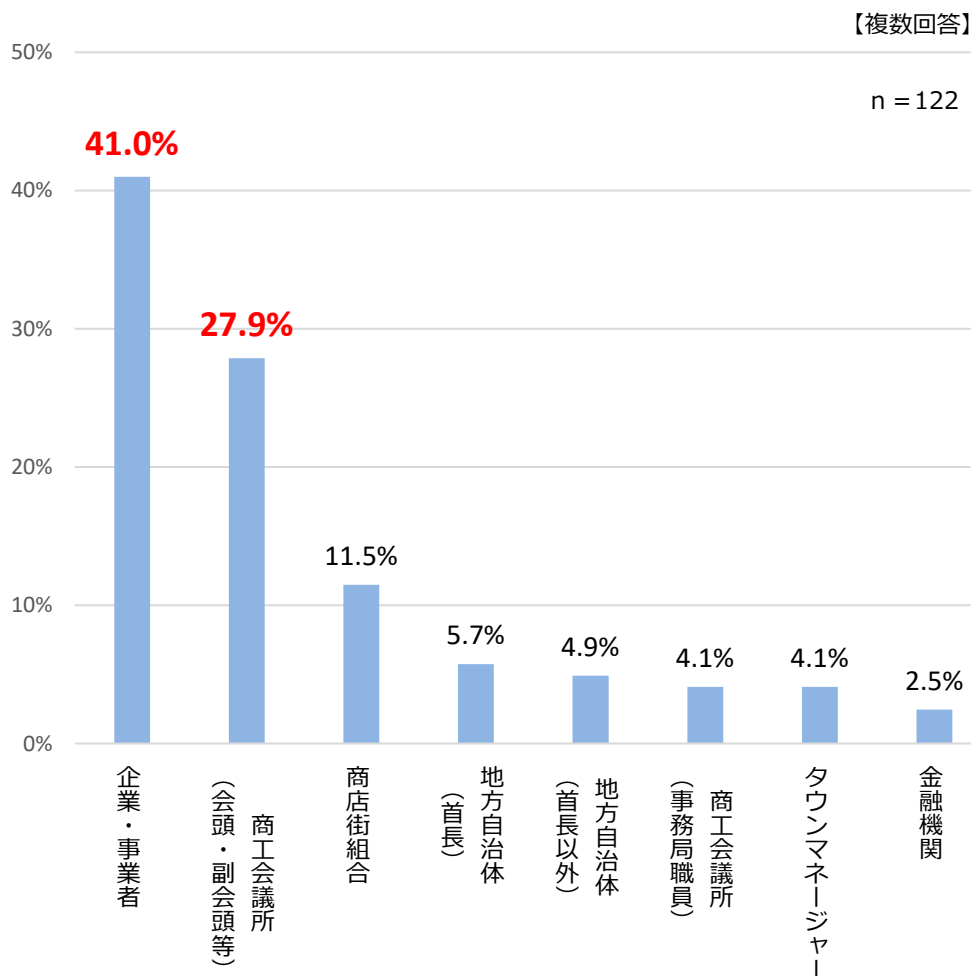
※1 中心市街地または立地適正化計画における都市機能誘導区域に類する地域

※2 都市計画上の市街化区域または立地適正化計画の居住誘導区域に類する地域

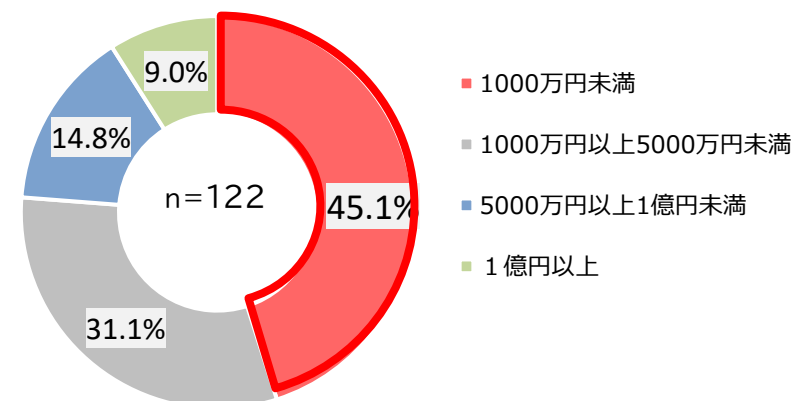
2. まちづくり会社の組織体制（代表者・資本金・出資者）

- まちづくり会社の代表者は、約4割が「企業・事業者」の経営者が務めているほか、約3割が商工会議所の会頭・副会頭等が就任するなど、地域経済界の人材がまちづくり組織の中核を担っている。
- まちづくり会社の約5割が資本金1000万円未満と、比較的小規模な組織が多い。出資者をみると、地方自治体が約7割と最も多いものの、企業・事業者や商工会議所も5割超と、資金面でもまちづくり会社を民間が支えている状況がうかがえる。

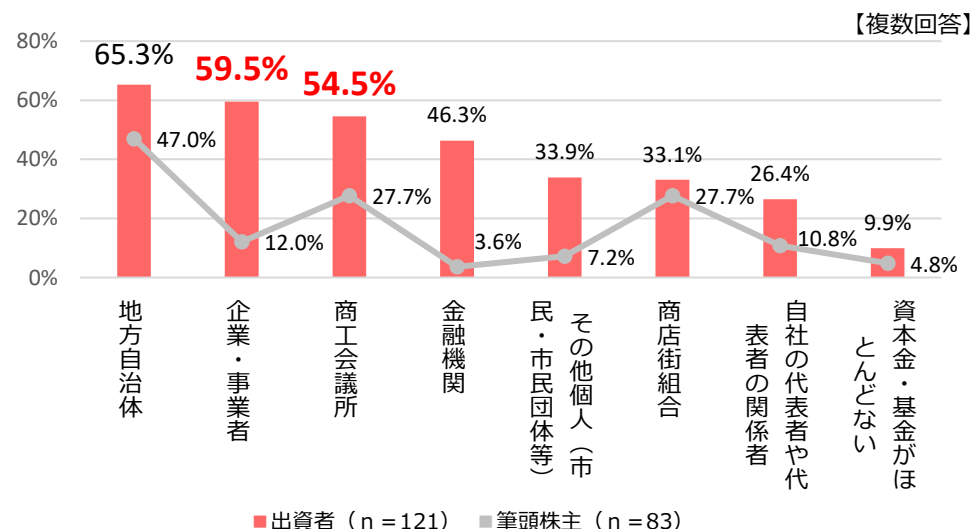
まちづくり会社の代表者の所属先



まちづくり会社の資本金規模



まちづくり会社の出資者・筆頭株主



3. まちづくり会社等の人材、専門家の活用状況

6

- まちづくり会社は、限られたマンパワーの中で事業を実施。専門分野においては外部専門家・関係機関と積極的に連携・活用している。
- 従業員（出向者含む）の専門分野と、今後強化したい・採用したい人材との関係をみると、経営人材へのニーズが最も多いものの、不動産取引・管理、都市計画・都市デザイン、不動産開発では、現状とニーズにギャップが存在している。

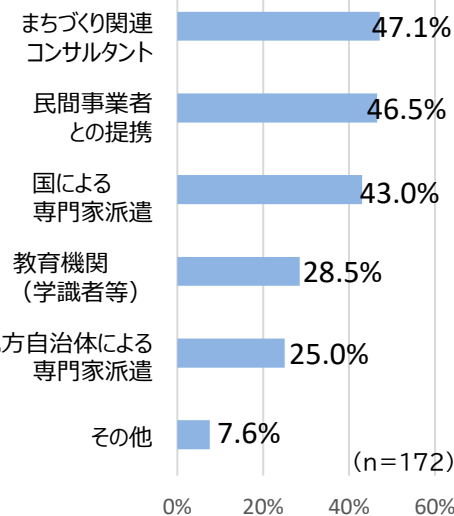
回答事業者の組織別にみた従業員数

単位：人

	平均値	中央値
回答事業者全体	66	7
まちづくり会社	15	7
商店街組織	5	1
不動産開発事業者	515	59
不動産取引・管理業者	24	6
その他の事業者等	58	11

外部専門家の活用状況 【複数回答】

※外部専門家を活用したことがある事業者等が対象

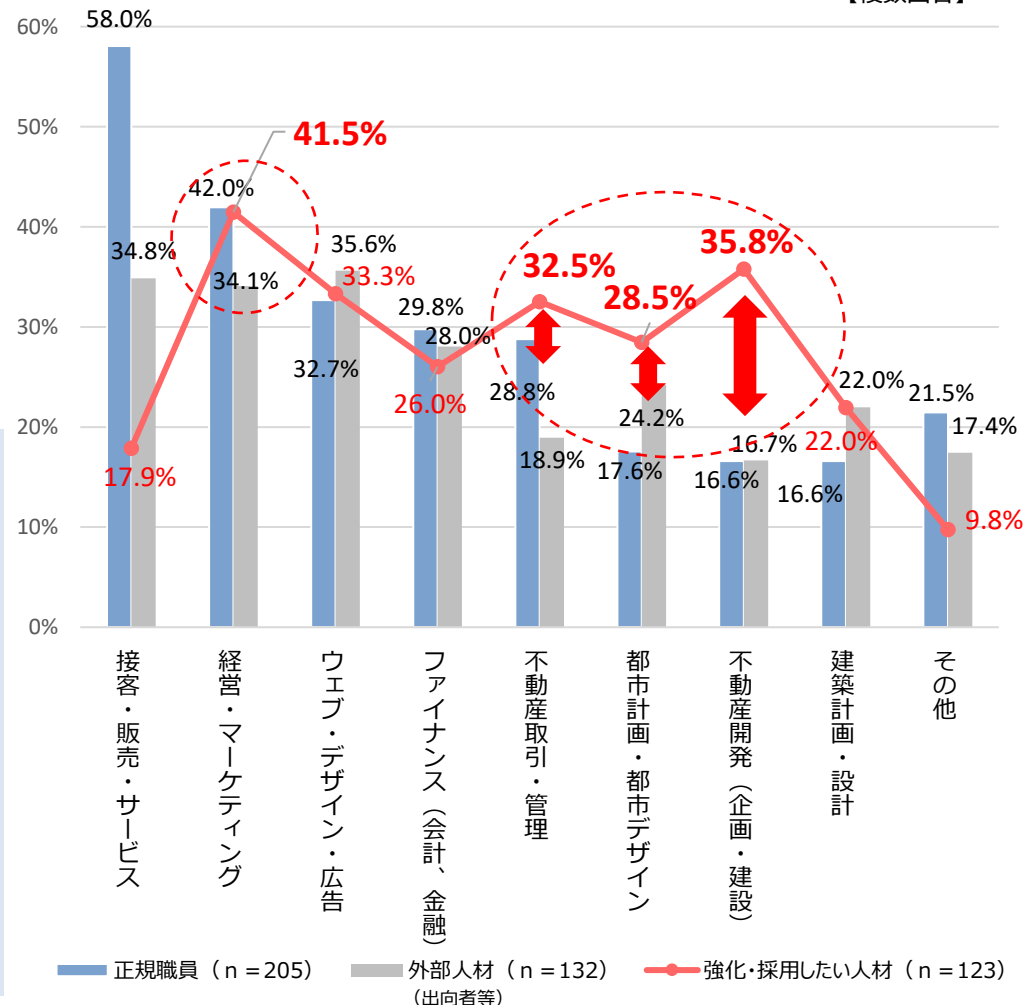


＜外部専門家の活用に関する まちづくり会社の声＞

- ✓ まちづくりの最新事例や現場に精通している大学との連携は高い効果があった
- ✓ まちづくり組織の立ち上げや空き家リノベーションについて、国の専門家派遣を活用した
- ✓ 観光戦略を策定する際に大学教授などの専門家を活用
- ✓ 副業人材プラットフォームと連携し、ワーケーションと組み合わせたまちづくりやプレイヤー発掘を推進

従業員等の専門分野と、今後強化したい人材との関係

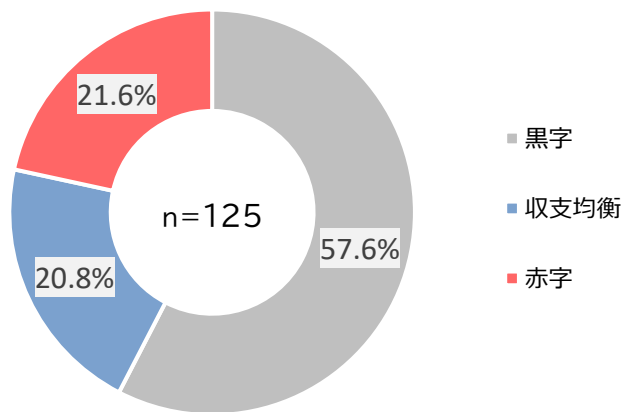
【複数回答】



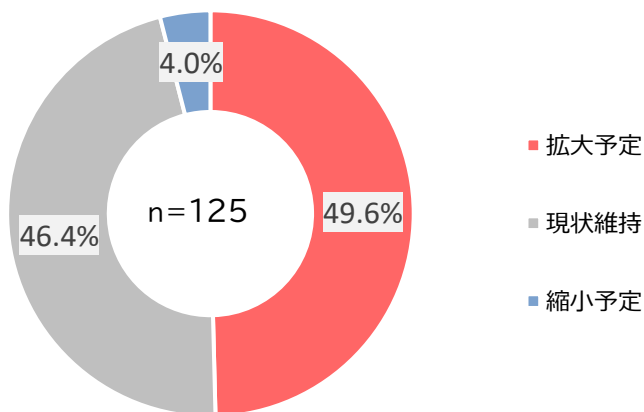
4. まちづくり会社の収支状況と今後の運営方針

- まちづくり会社の収支状況をみると、約6割が黒字。今後の運営方針については、「拡大予定」が約半数を占めており、さらなる事業展開を検討するなど、精力的に活動していることが推察される。
- 今後の運営方針を収支状況別にみると、黒字・収支均衡のまちづくり会社は、赤字の場合よりも事業の拡大意向が強く、資金的な余力が連鎖的なまちづくり事業を行う際の原資として寄与していることが推察される。また、都市圏別では、地方圏のまちづくり会社の方が、事業の拡大意向が高く、まちなか再生をはじめとする地域課題解決に向けて積極的に対応しようとしていることがうかがえる。

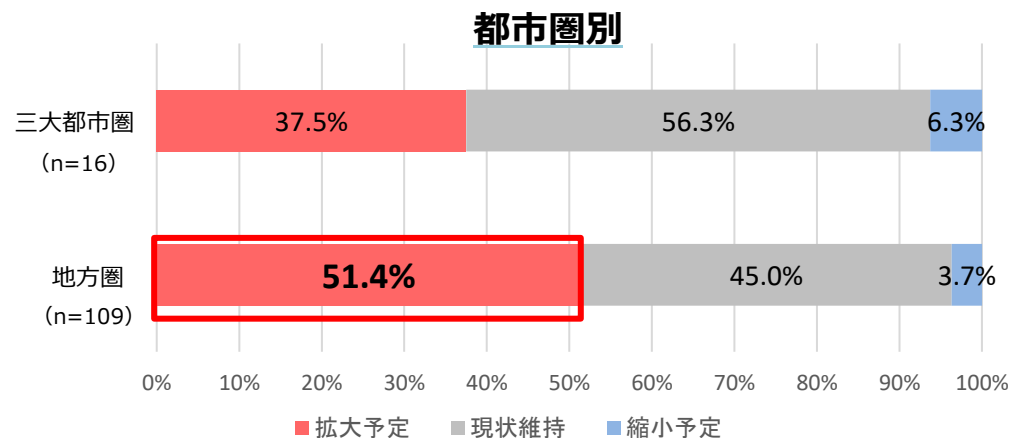
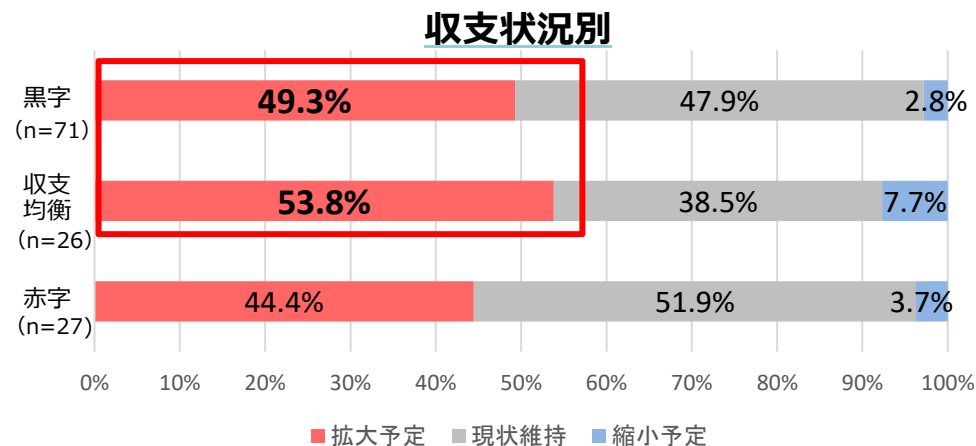
まちづくり会社の収支状況(2024年度)



まちづくり会社の今後の運営方針



収支状況別・都市圏別にみた今後の運営方針

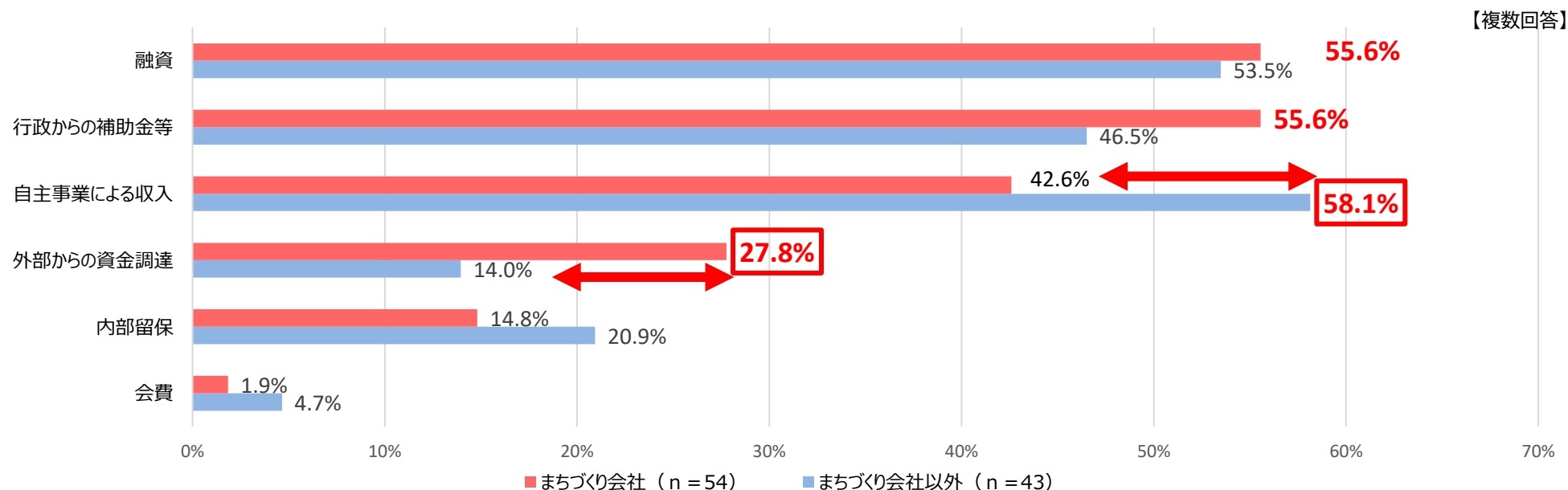


※三大都市圏：首都圏整備法・近畿圏整備法・中部圏開発整備法における既成市街地・近郊整備地帯等を含む市区町村の区域
※地方圏：三大都市圏以外の区域

5. まちづくり会社における投資規模の大きい事業の原資

- まちづくり会社が実施している、不動産開発等の投資規模の大きい事業について、その財源は「融資」や「補助金」が5割超と、資金調達の柱となっているほか、まちづくり会社以外の事業者・団体等に比べ、出資・寄付やクラウドファンディングといった「外部からの資金調達」も約3割と比較的高い。一方、不動産業等をはじめとしたまちづくり会社以外のプレイヤーにおいては、「自主事業による収入」が約6割と最も多く、本業で収益を上げて、それを原資に公益的な事業を展開している。
- 各地のまちづくり会社からは、公益的な投資事業において民間がリスクを負担することの限界への指摘も多く、インシャルコストの低減や地域への公共貢献を評価する仕組み・インセンティブを求める声が寄せられている。

まちづくり会社実施している投資規模の大きい事業の原資(2024年度)



<まちづくり会社からの声>

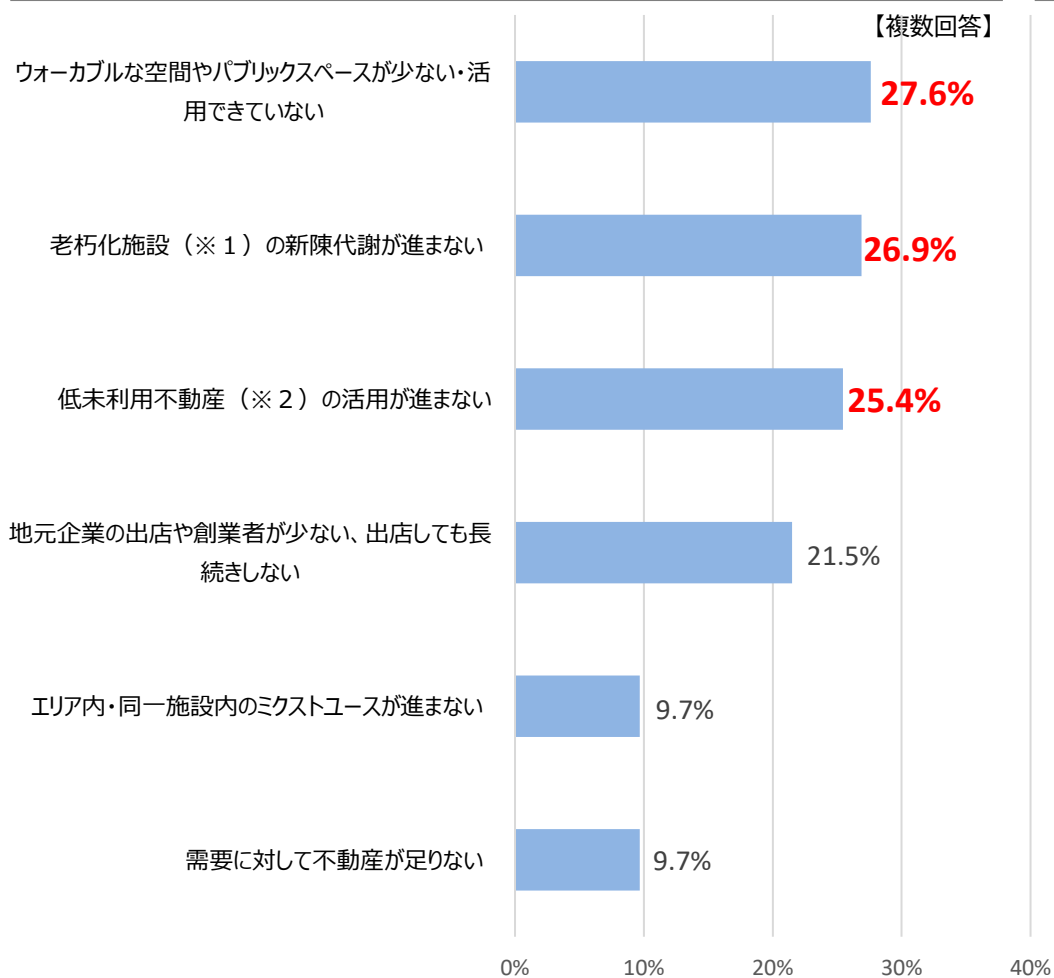
- 公共的な性格を有する投資案件の場合、インシャルコストを下げるような行政からの支援があると、その後の事業運営が行いやすくなる。まちづくり会社が投資リスクを一手に背負うのは厳しい。また、地域住民等の参画意識を高めるうえでも、まちづくり基金やファンドなどが資金調達方法として望ましい。
- まちづくり会社は、持続的な事業活動を可能とするような自主財源を確保し、地域に投資を行っていくべきであるが、こうした活動を評価する仕組みとインセンティブが必要。

第Ⅱ章 事業編

1. まちづくり事業を行う際のまちなかの課題

- まちづくり事業を行う際のまちなかの課題について、公共空間の少なさや活用不足を指摘する声が最も多く、まちなかの回遊性・滞在性への関心は高い。また、老朽化施設や低未利用不動産がまちなか投資を行う際のボトルネックとなっている状況もうかがえる。
- 人口規模別にみると、人口10万人以上の都市では、撤退・廃業した大型商業施設やホテル、老朽化した中小ビル等の除却や建て替え・改修等が大きな課題となる一方、人口10万人未満では、空き地・空き店舗等の低未利用不動産の活用停滞が顕在化している。

まちづくり事業を行う際のまちなかの課題

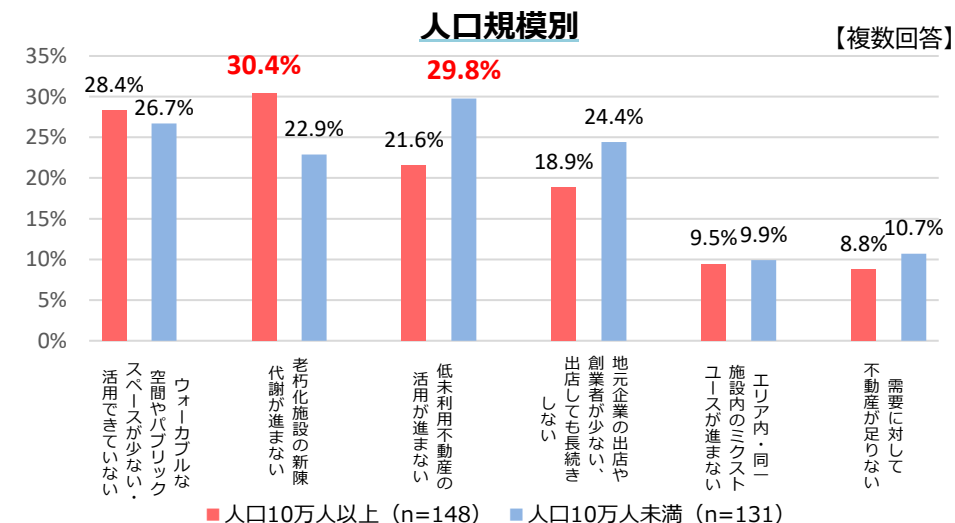
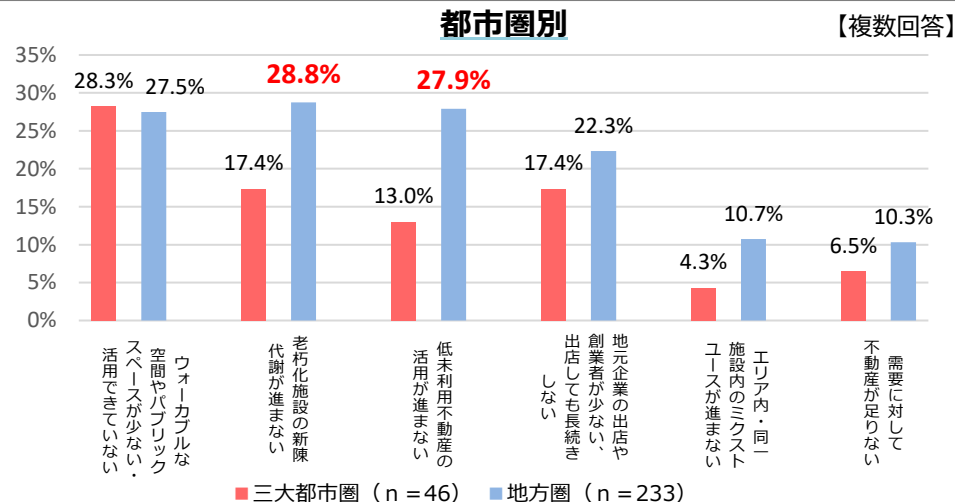


※1：老朽化した商業ビル、オフィスビル、宿泊施設等

※2：空き家・空き店舗・空き地・青空駐車場等

n=279

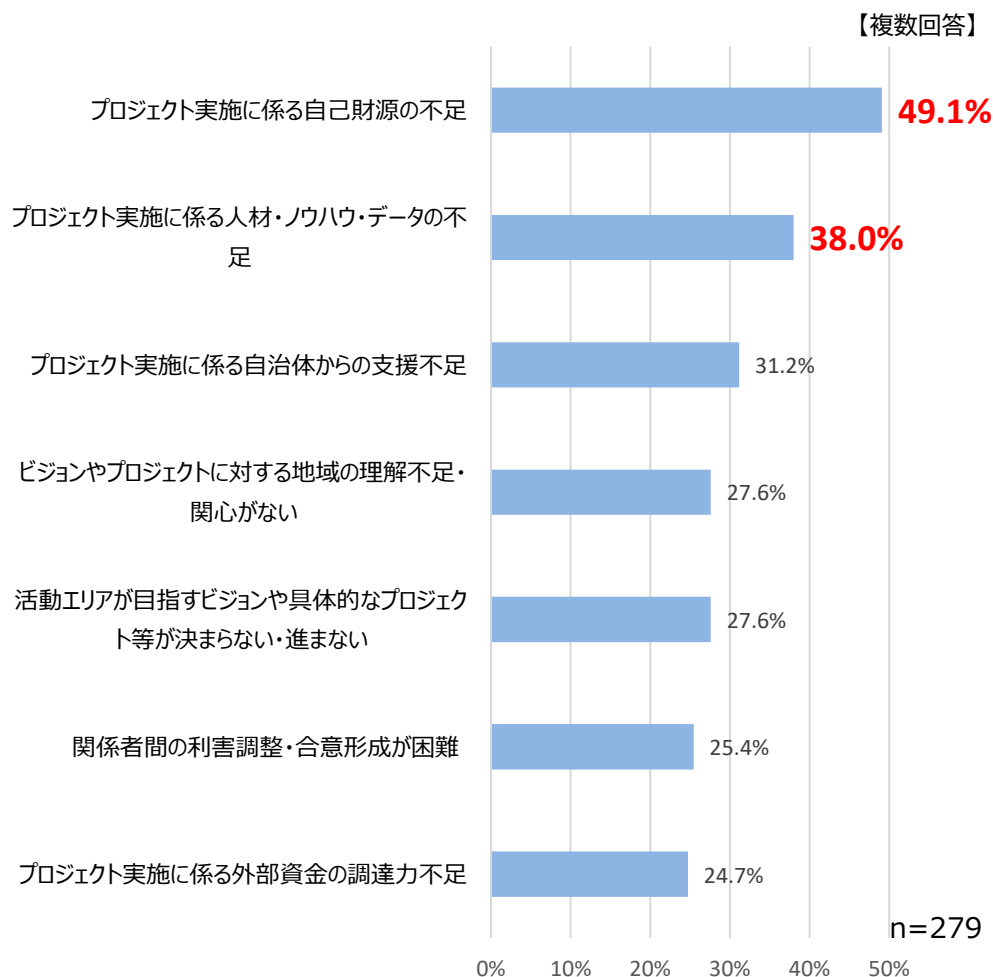
都市圏別・人口規模別にみたまちなかの課題



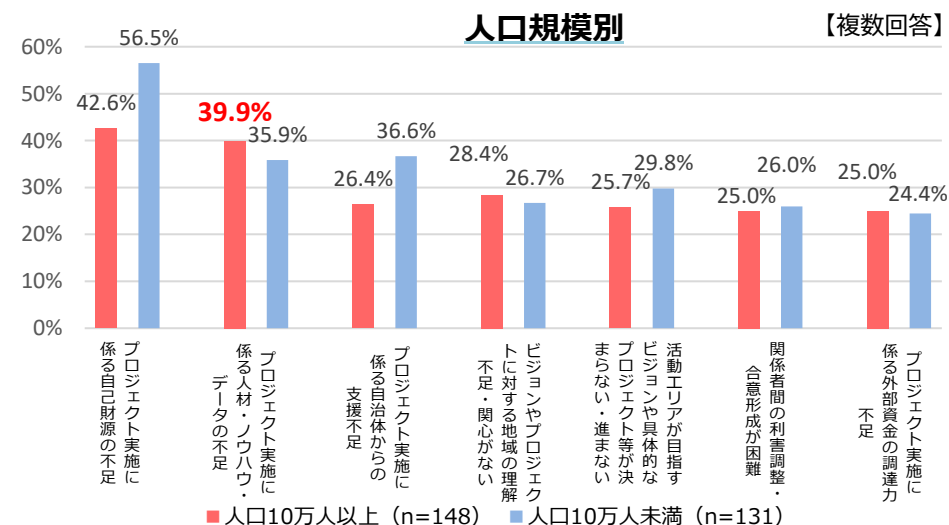
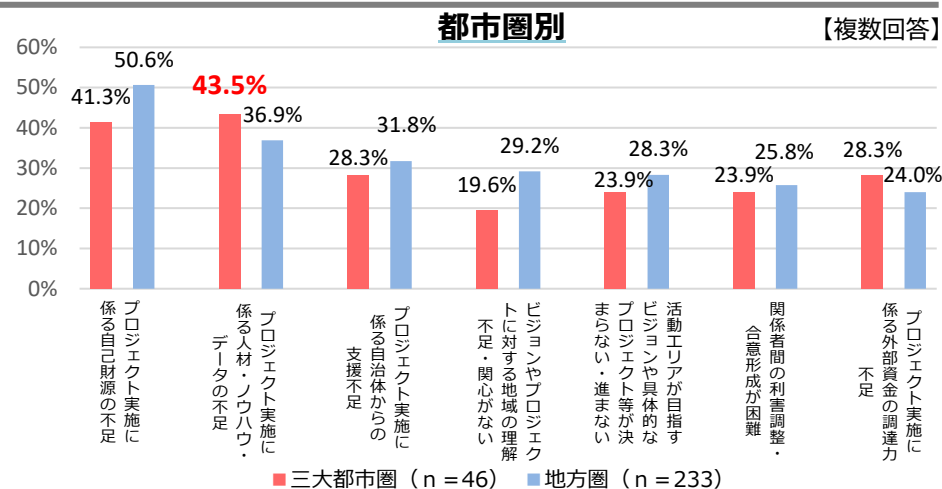
2. まちづくり事業を行う際の体制等の課題

- まちづくり事業を行う際の体制等の課題について、約半数が「プロジェクト実施に係る自己財源の不足」を挙げており、連鎖的な事業展開を阻害している状況がみられる。また、実行役となる人材やノウハウ等の不足も約4割にのぼるなど、資金面・人材面で苦慮している様子がうかがえる。
- 都市圏別、人口規模別にみると、三大都市圏や10万人以上の都市では、人材・ノウハウ等の不足を指摘する声が約4割にのぼっており、多くのまちづくり会社等において、プレーヤーの発掘・育成が課題となっている。

まちづくり事業を行う際の体制等の課題



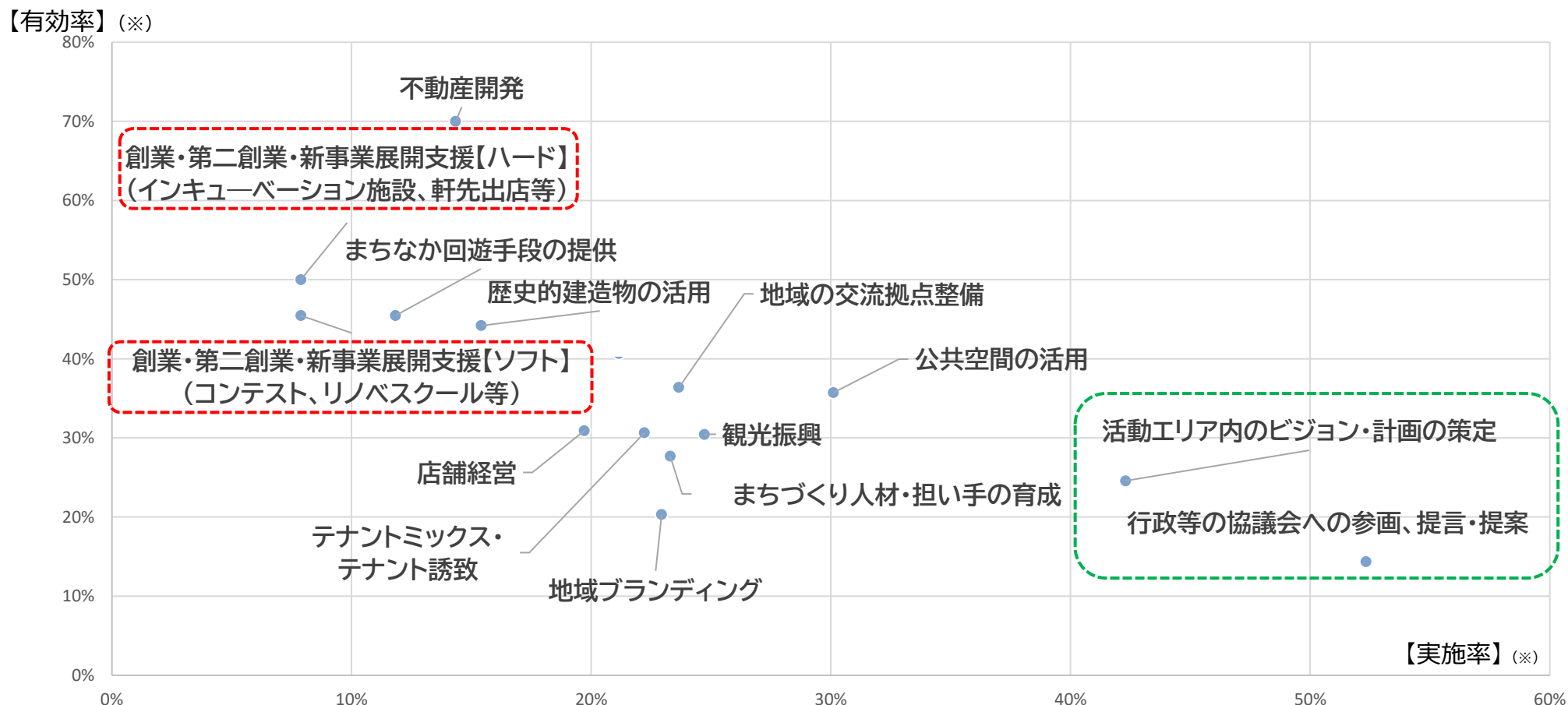
都市圏別・人口規模別にみた体制等における課題



3. まちづくり会社等の事業活動の実施状況と効果

- まちづくり会社等における事業活動の実施状況とその効果について、「創業・第二創業・新事業展開支援」は、まちの新たなプレイヤーの呼び込みや、まちの個性を創出するうえで有効性は高い。また、「まちなか回遊の手段提供」や、「歴史的建造物の活用」など、回遊性・滞在性を高め、人流を呼び込む取組みも評価されている。
- 一方、「活動エリア内のビジョン・計画の策定」や「行政等の協議会への参画、提言・提案」については、高い実施率となっているが、有効性は低位であり、民間による提案力の強化など、具体化・プロジェクト化に向けた実効性を高める取組みが求められる。

まちづくり事業の実施状況とその効果



※実施率…各事業について、「実施している」と回答したまちづくり会社等の割合を指す。

有効率…各事業について、「実施している」と回答したまちづくり会社等のうち、その取組みの「効果が高い」と回答したまちづくり会社等の割合を指す。

4. まちづくり会社等によるまちづくりに関する取組み事例

<リノベーション>

- 商店街の空き店舗をリノベーションし、移住の相談窓口施設、シェアオフィス等を備えた複合施設として運営。オープンから1年間で延べ900名以上の来訪者があり、当施設のアドバイスから移住を決めた実績も多数ある。(不動産取引・管理業)
- 市から委託を受けたまちづくりファンド事業により、空き家・空き店舗活用を推進。約1年半で、魅力的な来訪者向けの店舗(宿泊、物販、飲食、体験サービス)が、25件開業した。来訪者の滞留を促し、地域にお金が落ちる環境づくりに向けて、今後2年間で30~40件の開業を目指す。(まちづくり会社)

<公共空間の利活用>

- 広場空間の利活用を図った結果、メインストリートの通行者数は、10年前に比べて約2.5倍に増加。また、エリア内で多くの再開発が誘発され、地価も2倍ほどに上昇した。(まちづくり会社))
- 公共空間を活用した賑わいづくり事業の実施を契機に都市再生協議会への参画機会を得た。同協議会での議論が、市における都市公園の再生に向けた施策に反映されている。(まちづくり会社)

<創業・第二創業・新事業展開支援>

- 廃校を活用したインキュベーション施設を開設し、都市部等から企業・人材を集めるプロジェクトを展開。呼び込んだ人材の関係人口化・地域プレーヤー化も図っており、年間で30人ほど地域課題解決に協力いただいている。(まちづくり会社)
- 空き店舗をチャレンジショップとして活用しており、創業希望者が同施設に出店している。(まちづくり会社)

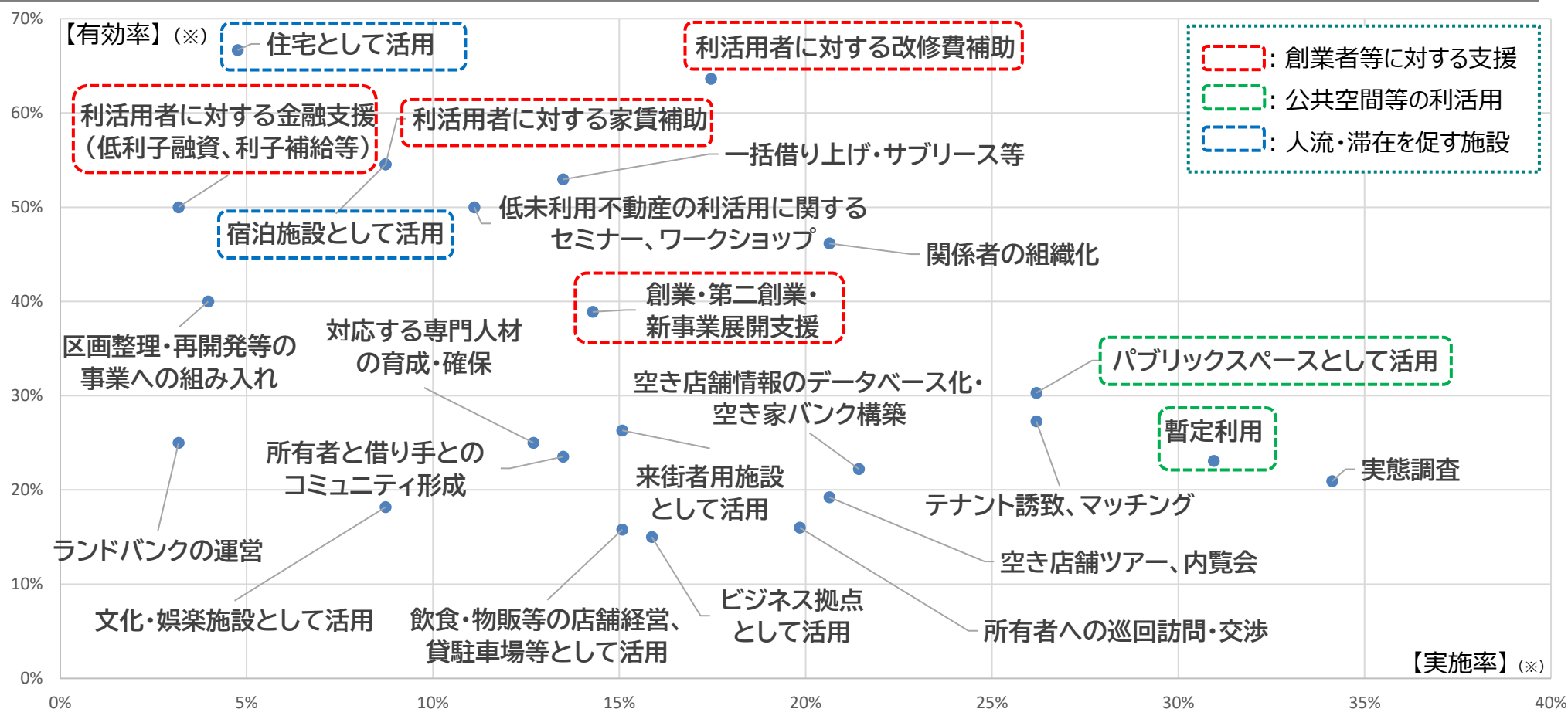
<観光振興/歴史的建造物の活用>

- 官民連携により、重要伝統的建造物群を活用した観光地域づくりに向けて、店舗改修等を実施。現在では、年間約60万人の観光客が訪れ、その受け皿となる分散型宿泊施設の整備を進めている。(まちづくり会社)
- 地域の歴史的資源である古民家のリノベーション、サブリースを実施し、宿泊施設や飲食物販施設等へ10棟以上改修。その結果、開業以来、施設利用者は10万人を超えた。(まちづくり会社)
- 市が策定した観光振興計画の行動計画となる、ブランディング視点の「ブランドアクションプラン」を当社が監修し、とりまとめた。(まちづくり会社(DMO))

5. まちづくり会社における低未利用不動産活用の取組み状況と効果

- まちづくり会社による低未利用不動産の活用に向けた取組みの実施状況について、「暫定利用」や「パブリックスペースとして活用」の実施率が高く、公共空間における実証実験といった、人流をまちなかに呼び込むための仕掛けづくりは幅広く実施されている。
- 一方、まちなかへの人流・滞在を促す施設（宿泊施設、文化・娯楽施設）や、利便性の高いまちなかへの居住ニーズを満たす住宅等に活用する取組み、家賃・改修費補助といった創業者等への支援は、実施率は低いものの、高い効果を上げている。また、サブリース事業は、低未利用不動産の流動化だけでなく、まちづくり会社の財務基盤の強化に資する収益事業としても有効との声が聞かれる。

低未利用不動産活用に関する事業の実施状況とその効果



※実施率・・・各事業について、「実施している」と回答したまちづくり会社の割合を指す。

有効率・・・各事業について、「実施している」と回答したまちづくり会社のうち、その取組みの「効果が高い」と回答したまちづくり会社等の割合を指す。

n=126

6. まちづくり会社が今後強化したい・新規で取組みたい事業

- まちづくり会社が今後強化したい、もしくは新規で取組みたい事業について、「まちづくり人材・担い手の育成」が過半数と、関係者間の調整・コーディネートやプロジェクトの実行を担うプレイヤーの確保へのニーズが最も多い。
- また、「地域ブランディング」や「観光振興」といった、エリアの価値を高め、人流を呼び込む事業への関心の高さもうかがえる。さらに、「不動産開発」、「公共空間の活用」といったまちづくり会社の主な事業についても、ビジネスや生活の場としてのまちなかの質を高めるうえで重視していることが推察される。

まちづくり会社が今後強化したい、もしくは新規で取組みたい事業

